



فرہنگ سازمانی

ارائہ کنندہ: دکترا اسحاق رسولی



مفهوم فرهنگ

مفهوم خاص فرهنگ

- فرهنگ مجموعه ای از دستاوردهای معنوی و هنر، ادبیات، مذهب و آداب و رسوم

مفهوم عام فرهنگ

- فرهنگ عبارتست از محیط انسان ساخته و مجموعه دستاوردهای مادی و معنوی بشر که از نسلی به نسلی دیگر منتقل می شود و تعهدآور و هویت ساز هست.
- فرهنگ یعنی شیوه زندگی کردن

مهمترین ویژگی فرهنگ در نظام پیشرفت جامعه

■ فرهنگ هم هدف پیشرفت و هم ابزار آن هست.

کارکردها و اهمیت فرهنگ

✓ معنابخشی به زندگی

✓ هویت بخشی

✓ انسجام بخشی

فرهنگ مکتوب و فرهنگ معمول



ویژگی های فرهنگ

▪ هر سکویتس سه ویژگی برای فرهنگ مطرح ساخته است

▪ فرهنگ «عام» ولی «خاص» هست

▪ فرهنگ «متغیر» ولی «ثابت» هست.

▪ فرهنگ «اجباری» ولی «اختیاری» هست.

سطوح فرهنگ

۱- فرهنگ ملی (اسلامی - ایرانی)

۲- فرهنگ عمومی

۳- فرهنگ تخصصی (سیاسی، بهداشت و سلامت، قضایی و ...)

۴- فرهنگ حرفه‌ای (بازاریان، روحانیون، سیاستمداران، پزشکان، قضات و ...).

فرهنگ ملی (اسلامی - ایرانی)

نظام واره باورها و مفروضات اساسی، ارزش‌ها، الگوهای رفتاری باثبات و ریشه‌دار و نمادها و مصنوعات یک ملت (و عموماً در مرزهای جغرافیایی یک کشور) است - که طی دهه‌ها و قرن‌ها ایجاد و تثبیت شده - و به یک ملت هویت می‌بخشد.

مبنای مقایسه فرهنگی کشورها (دولت و ملت) در مقیاس بین‌المللی است.

فرهنگ عمومی

نظام واره باورها، ارزشها، نگرشها و گرایشها، الگوهای رفتاری و نمادها و مصنوعات است که فضای عمومی و مشترک فرهنگی جامعه را در مقاطع زمانی معین شکل می دهد.

- تاکید بر ارزشها، گرایشها، الگوهای رفتاری و الگوی زندگی آحاد جامعه؛
- عمق و پایداری کمتر در مقایسه با فرهنگ ملی (اسلامی-ایرانی)؛
- تابع مقتضیات زمانی و مکانی جامعه؛
- منعکس کننده عملکرد سایر نظامها همچون نظام سیاسی، نظام اقتصادی، نظام قضایی و حقوقی و ...

فرهنگ حرفه‌ای

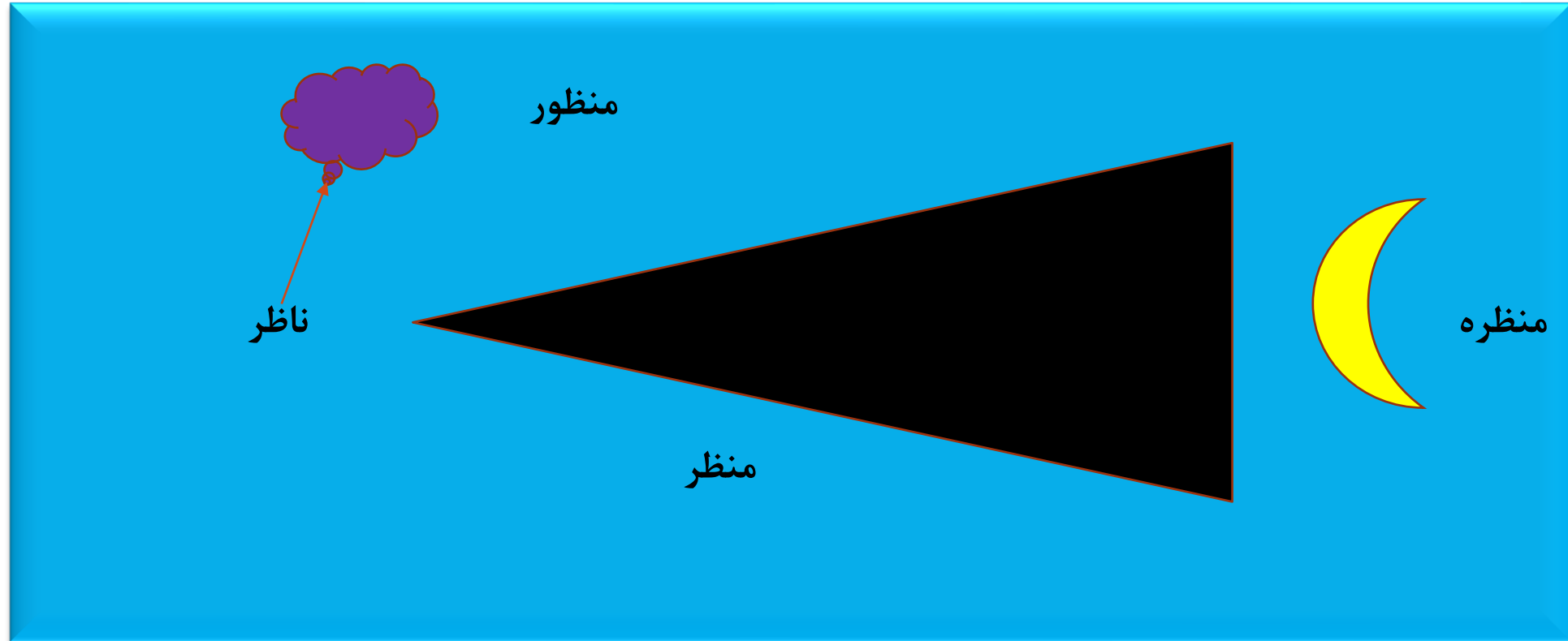
نظام واره باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری تسهیم شده و نمادهای شاغلان و متصدیان هر حرفه است.

- شکل گرفته به واسطه سنوات طولانی آموزش‌های تخصصی و یا تجربه و کاروزی بلندمدت؛
- فرهنگ حرفه‌ای پزشکان، بازاریان، معلمان، قضات، نظامیان و روحانیون.

تفسیر فرهنگی

هر فرهنگ و تمدنی منظومه فکری متفاوتی دارد و انسان شناختی، هستی شناختی، شناخت شناختی و روش شناختی های خودش را پرورش می دهد.

منظومه فکری



ظهور فرهنگ در سطوح مختلف

سطح ۱ و عمیق ترین سطح : مفروضات و باورها

سطح ۲ : ارزش ها

سطح ۳: آئین ها

سطح ۴ : قهرمانان

سطح ۵ : نمادها و سمبل ها.

مفروضات و باورهای فرهنگی

■ مفروضات و باورها ریشه های درخت فرهنگ هستند. اعتقاد به توحید و عدل، معاد، نبوت و امامت

ارزش ها

- هسته مرکزی فرهنگ توسط ارزش ها ساخته شده است. ارزشها تمایل گسترده ای برای ترجیح چگونگی برخی از امور نسبت به دیگری دارند. ارزش ها از جمله مواردی که می پردازند عبارتند از:
- بدی در مقابل خوبی، ناپاکی در مقابل پاکی، زشتی در مقابل زیبایی، غیر طبیعی در مقابل طبیعی، غیرعادی در مقابل عادی، غیرمنطقی در مقابل منطقی، غیرعقلایی در مقابل عقلایی

آئین ها

■ آئین ها، فعالیت های دسته جمعی هستند. که اگر چه از نظر فنی رسیدن به غایت آن غیر ضروری هست ولی درون یک فرهنگ به عنوان یک ضرورت اجتماعی مطرح شده اند. جشن ها و مراسمات ملی و مذهبی

قهرمانان

■ قهرمانان افرادی هستند، مرده یا زنده ، واقعی یا تخیلی که دارای ویژگی های بسیار ارزشمند در یک فرهنگ بوده و بنابر این بعنوان الگوی رفتاری برای دیگران بشما می آیند. حتی تصاویر فانتزی و کارتونی مانند بتمن می توانند قهرمانان فرهنگی محسوب شوند. در عصر ارتباطات ظواهر خارجی اهمیت بیشتری در انتخاب قهرمانان نسبت به گذشته دارد.

نمادها

▪ سمبل‌ها: کلمات، حالت‌ها، تصاویر که حامل معنی خاص بوده و فقط توسط کسانی که با آن فرهنگ سرو کار دارند شناخته می‌شوند، لباس مدل

مو، پرچم‌ها، زبان و گویش

▪ سمبل‌های قدیمی از میان می‌روند، سمبل‌های از یک گروه فرهنگی توسط گروهی دیگر تقلید می‌شوند به همین دلیل است که در خارجی‌ترین

سطح قرار دارد.

نکته های مهم

❖ متخصصان روانشناسی معتقدند که سیستم ارزش پایه در سن ده سالگی کاملاً شکل می گیرد. و پس از آن تغییر دادن آن مشکل می شود. زیرا کودکان این ارزشها را در سنین اولیه کسب می کنند و بسیاری از ارزشها به صورت ناخودآگاه در ضمیر آنان قرار می گیرد. بنابراین آنها نمی توانند در مورد آن به بحث بپردازند و از طرفی افراد خارج از این فرهنگ قابل مشاهده نیستند. بلکه فقط می توانند به واسطه اعمالی که مردم تحت شرایط مختلف از خود بروز می دهند مورد درک و استنباط قرار گیرند.

❖ در هنگام تفسیر اظهارات مردم درباره ارزش هایشان این نکته حایز اهمیت است که فرق بین آنچه قابل پستند می دانند و آنچه پسندیده اند مشخص شود.

❖ سمبل ها ، قهرمانان و آئین ها تحت واژه آداب و رسوم طبقه بندی می شوند. این سطح برای کسانی که از بیرون به آن می نگرند کاملاً مرئی و مشهود هست اما مفهوم فرهنگی آنها نامشهود است و این آداب و رسوم فقط توسط افراد داخل این فرهنگ به دقت تعبیر و تفسیر می شوند.

تخریب‌کنندگان فرهنگ سازمانی

▪ تخریب‌کنندگان جو سازمان

این دسته از وندال‌ها با شایعه‌پراکنی، بدگویی، غیبت، پیش‌داوری، شوخی‌های نابجا یا حتی دسته‌بندی افراد جو سازمان را تخریب می‌کنند. این نوع تخریب که بیشتر حالت آگاهانه دارد فضای بدبینی را در سازمان گسترش داده، موجب سوءظن افراد نسبت به یکدیگر می‌شود. اگر با این پدیده برخورد نشود در بلندمدت می‌تواند فرهنگ سازمانی را تخریب کند.

▪ تخریب‌کنندگان فرآیندهای سازمان

وندال‌هایی هستند که توجهی به فرآیندهای سازمانی ندارند، فقط در پی تحقق اهداف خود یا واحد متبوع خود بدون توجه به هدف‌های جمعی سازمان هستند. این گروه عاملان اصلی تخریب فرآیندها و رویه‌های سازمان محسوب می‌شوند. این افراد فرآیندها را دور می‌زنند، یا با پیگیری‌های مداوم و خسته‌کننده، سایرین را برای پیگیری اهدافشان تحت فشار قرار می‌دهند. آنها با ذهنیت جزیره‌ای فرآیندهای کاری سایر واحدها را کند کرده و هدف‌های جمعی سازمان را فدای هدف‌های فردی خود می‌کنند.

تخریب‌کنندگان فرهنگ سازمانی

▪ - تخریب‌کنندگان وجهه و شهرت سازمان

نوع دیگری از وندالیسم سازمانی مواقعی بروز می‌کند که افراد در فضای مجازی مانند لینکدین یا در محافل کاری و غیرکاری خارج از سازمان در مورد سازمان، مدیران، همکاران و... بدگویی می‌کنند. این نوع از وندالیسم در بلندمدت برندکارفرمایی سازمان را تخریب کرده، در نتیجه جذب و استخدام را با مشکل مواجه می‌سازد.

▪ تخریب‌کنندگان اموال، تجهیزات و سرمایه‌های سازمان

دسته چهارم وندال‌هایی هستند که به اموال، تجهیزات و سرمایه‌های سازمان آسیب می‌زنند. این تخریب‌ها به سه شکل بروز می‌کنند. دسته اول: تخریب ملزومات و تجهیزات اداری، دسته دوم: تخریب اموال شرکت مانند تخریب ساختمان (درب‌ها، دیوارها و...) و دسته سوم: تخریب و به هدر دادن سرمایه مالی سازمان از طریق چندباره کاری که ناشی از عدم تخصص افراد در حوزه مربوطه است

نمونه‌هایی از فرهنگ‌های شرکت معاصر

■ همان طور که فرهنگ‌های ملی می‌توانند فرهنگ شرکت را تحت‌تاثیر قرار داده و شکل دهند، استراتژی مدیریت یک شرکت نیز می‌تواند موثر باشد. در شرکت‌های برتر قرن بیست و یکم، مانند گوگل، شرکت اپل و شرکت نت فلیکس استراتژی‌های مدیریتی کمتر سنتی مانند پرورش خلاقیت، حل مسئله جمعی، و آزادی بیشتر کارمندان، هنجار بوده و تصور می‌شود که به موفقیت کسب و کار آنها کمک می‌کند.

ویژگی‌های فرهنگ‌های موفق شرکت‌ها

- مجله کسب و کار هاروارد ۶ ویژگی مهم فرهنگ‌های سازمانی موفق را در سال ۲۰۱۵ شناسایی کرد. اول و مهم‌ترین “دیدگاه” است: از یک بیانیه مأموریت ساده تا بیانیه شرکت، چشم‌انداز یک شرکت یک ابزار قدرتمند است. به عنوان مثال، شعار مدرن و بدنام گوگل: “بدجنس نباش” یک بینش قوی سازمانی است. دوم، “ارزش‌ها”، در حالی که یک مفهوم گسترده است، ذهنیت‌ها و دیدگاه‌های لازم را برای دستیابی به دید شرکت می‌گنجاند.
- به طور مشابه، “عمل‌ها” روش‌های ملموسی هستند که توسط اخلاق هدایت می‌شوند، که از طریق آن یک شرکت ارزش خود را اجرا می‌کند. به عنوان مثال، Netflix بر اهمیت کارکنان مبتنی بر دانش تاکید می‌کند.
- سرانجام، “روایت” و “مکان” شاید مدرن‌ترین ویژگی‌های فرهنگ شرکت باشند. داشتن یک روایت یا داستان قدرتمند مانند داستان استیو جابز و اپل برای رشد و تصویر عمومی مهم است. “مکان” تجارت، مانند شهر انتخاب و همچنین طراحی و معماری دفتر، یکی از مهم‌ترین ظهورات در فرهنگ شرکتی معاصر است.

انواع فرهنگ سازمانی



۱- فرهنگ طایفه ای، تعاونی یا تیم گرا

۲- فرهنگ توسعه گرا

۳- فرهنگ نتیجه گرا

۴- فرهنگ سلسله مراتبی

ویژگی های فرهنگ طایفه گرا

- ۱- انعطاف پذیری در آن یک ارزش بوده و نظارت و کنترل از اهمیت کمتری برخوردار است.
- ۲- رهبران و مدیران از اعضاء حمایت کرده و همبستگی و کار گروهی را تقویت می کنند.
- ۳- مدیر نصیحت کننده، پشتیبان، صمیمی و صادق است و به سخنان کارکنان گوش می دهد.

ویژگی های فرهنگ توسعه گرا

- ۱- در این فرهنگ به مسائل برون سازمانی، نوآوری و پیشرفت های محیط، انعطاف پذیری و فضای باز برای تصمیم گیری اهمیت داده می شود.
- ۲- رهبران و مدیران خلاق و سنت شکن هستند. به تغییرات محیط توجه نموده و اندیشه های نو به وجود می آورند. کارکنان را برای تغییرات بزرگ آماده می کنند.

ویژگی های فرهنگ نتیجه گرا

۱- بر نظارت و کنترل بیش از انعطاف پذیری تاکید می شود اما مسائل برون سازمانی و تغییرات محیط، اهمیت بیشتری نسبت به مسائل داخلی سازمان دارند.

۲- رهبران و مدیران هدف گرا هستند.

۳- مدیران با برنامه ریزی و مشخص کردن اهداف انتظارات خود را روشن می کنند.

۴- مدیران وظایف و نقش هر یک از کارکنان را مشخص و دستورالعمل های مربوطه را تدوین و ابلاغ می کنند.

ویژگی های فرهنگ سلسله مراتبی

- ۱- به مسائل **درون سازمانی** بیش از مسائل برون سازمانی توجه می شود.
- ۲- **بر ثبات و نظارت** بیش از انعطاف پذیری و رقابت پذیری توجه می شود.
- ۳- **رهبران محافظه کار** بوده و مدیران بیشتر هماهنگ کننده و نظارت گر هستند. آنها فعالیت های کارکنان را کنترل و بر پیشرفت کارها مطابق با رویه ها و برنامه ها نظارت می کنند.

ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون



■ براساس تحقیقات دنیسون ابعاد فرهنگ سازمانی عبارتند از:

• درگیر شدن در کار

• سازگاری

• انطباق پذیری

• مأموریت



در سناه حق، موفق و سروزباشید