



مرکز آموزش مدیریت دولتی استان اردبیل

دوره آموزشی کارکنان بدو استخدام **دستگاههای اجرایی**

استان اردبیل

فرهنگ سازمانی

مدرس : دکتر داریوش افروز

۲۰ و ۲۱ شهریور ۱۴۰۲



مقدمه

ریشه موفقیت ها و شکست های هر سازمان به فرهنگ آن بستگی دارد.

همان طور که انسانها دارای شخصیت منحصر به فرد و متمایز از یکدیگر می باشند، سازمانها نیز به واسطه فرهنگشان دارای شخصیتی منحصر به فرد و جداگانه هستند. (شاین).

بعبارتی فرهنگ به عنوان شخصیت سازمان بحساب می آید.



سرفصل آموزشی

1. تعاریف مفاهیم شامل : فرهنگ ، سازمان ، فرهنگ سازمانی، ارتباطات و ارتباطات سازمانی.
2. انواع گروه در سازمان، اهداف، ویژگیها و شبکه های ارتباطی آنها.
3. نقش فرهنگ و ارتباطات در تشکیل گروه های سازمانی.
4. ویژگی های فرهنگ و ارتباطات سازمانی
5. عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی
6. چگونگی شکل گیری و تداوم فرهنگ سازمانی
7. ارکان و انواع ارتباطات
8. گامهای اساسی در برقراری ارتباطات موثر.
9. موانع و مشکلات در برقراری ارتباطات در سازمان
10. راهکارهای برقراری ارتباطات موثر



ماهیت انسان و ارتباطات

صاحب نظران بر این باورند که **انسان موجودی اجتماعی است** آشکار است که این ماهیت اجتماعی آدمی را به برقراری رابطه و ایجاد ارتباط با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه ای که در آن است رهنمون می گردد و انسان ها با توجه به **(ساخت روانی، شرایط تربیتی و چگونگی محیط)** در سلسله ای از ارتباطات که از جنبه های نوع و چگونگی باهم تفاوت دارند، گرفتارند.





تعارف

1. تعاریف :



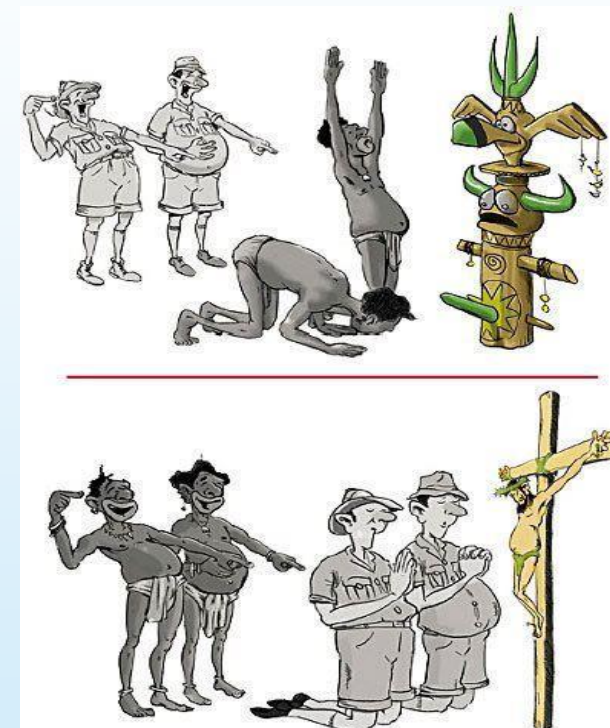
تعریف : فرهنگ

➤ فرهنگ فارسی معین واژه «فرهنگ» را مرکب از دو واژه «فر» و «هنگ» به معنای ادب، تربیت، دانش، علم، معرفت و آداب و رسوم تعریف کرده‌است. لغت نامه دهخدا «هنگ» را از ریشه «تنگ» اوستایی به معنی کشیدن و فرهختن ذکر می‌کند.

➤ به عقیده هافستد فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروهها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به‌صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگیهای فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود.

➤ تعریف از دیدگاه تیلور جامعه شناس بریتانیایی : فرهنگ مجموعه ای کلی شامل: دانش، باور، هنر، اصول اخلاقی و دیگر توانایی ها و عادات کسب شده توسط انسان به عنوان عضوی از اعضای جامعه است.

➤ بطور کلی، فرهنگ را مجموعه ای از دانش، دین، هنر، قانون، اخلاق، آداب و رسوم و هرگونه توانایی و عاداتی دانست که آدمی به عنوان عضوی از جامعه به دست می آورد. جدا از کلیت مفهوم فرهنگ، تمرکز ما در اینجا بر فرهنگ سازمانی است



طبقه بندی فرهنگ ها

- فرهنگ ضعیف : در این فرهنگ روابط وظیفه ای تاکید بر برنامه ریزی است و تعامل اندک است.
- فرهنگ قوی : در این فرهنگ روابط تخصصی شبکه ای است و تبادل دیدگاهها، جریان، اطلاعات و بحث چند جانبه بیشتر متداول است.

تعریف : سازمان

➤ رابینز :

سازمان یک واحد اجتماعی متشکل از دو نفر یا بیشتر است به صورت نسبتاً پیوسته برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کند.

➤ از دیدگاه اشترو وکرفت:

دو توانمندی اصلی سازمان‌ها افزایش کارآیی و اثربخشی است:

سازمان‌ها می‌توانند با ترکیب استعداد و تلاش افراد بسیار، می‌توانند به هدف‌ها و مأموریت‌های مهمی دست پیدا کنند که دور از دسترس فرد قرار دارند.

هم‌چنین سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری هر واحد از منابع (سرمایه و منابع انسانی) را افزایش دهند.

سازمان‌ها کمک می‌کنند افراد هر وظیفه‌ای را در مقایسه سریع‌تر و با اشتباه کمتر – در مقایسه با فعالیت انفرادی – انجام دهند.

➤ مک شین:

سازمان یعنی یک گروه از افراد که برای رسیدن به یک هدف مشترک با هم کار می‌کنند.

توجه داشته باشید که «سازمان، ساختمان نیست»؛ هم‌چنین «سازمان، یک شخصیت حقوقی ثبت شده توسط دولت نیست.»

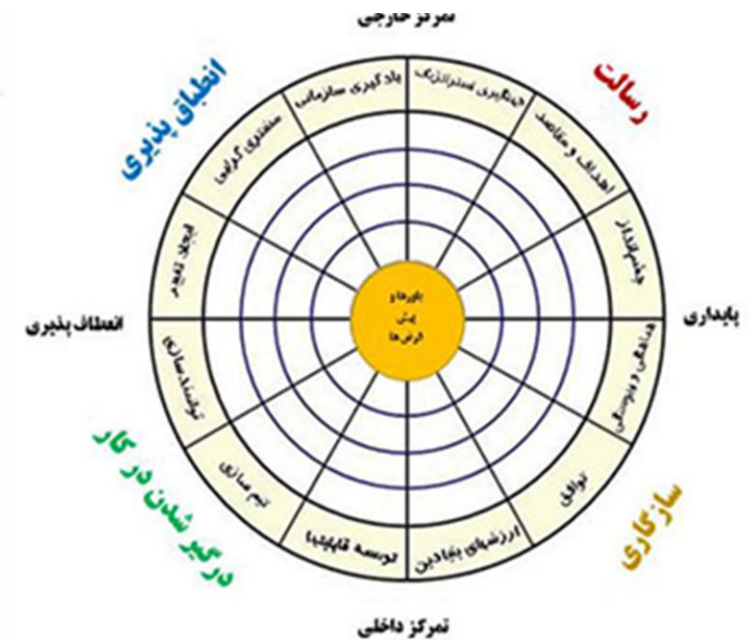
در واقع بسیاری از سازمان‌ها در دنیا وجود دارند که هیچ نوع دیوار فیزیکی ندارند و هیچ نوع گواهی دولتی هم صادر نشده که سند وجود و وضعیت آن‌ها باشد. سازمان‌ها از زمانی که انسان‌ها با هم کار می‌کرده‌اند وجود داشته‌اند.



تعریف : فرهنگ سازمانی

A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.

فرهنگ سازمانی : سیستمی از معناها [و مفاهیم] مشترک میان اعضای یک سازمان، که آن سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند.



مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

تعریف فرهنگ سازمانی

- فرهنگ سازمانی عبارت است از الگوی منحصر به فردی از مفروضات ، ارزشها و هنجارهای مشترک که فعالیتهای جامعه پذیری ، زبان ، سمبلها و عملیات سازمانها را تشکیل می دهد و موجب تفکیک دو سازمان از همدیگر می شود . به عبارت دیگر می توان گفت فرهنگ سازمانی تشکیل دهنده شخصیت سازمان می باشد .
- به عبارت دیگر مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود.

تعریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب نظران

➤ تعریف کریس آرجیس از فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند.

➤ شاین فرهنگ سازمانی را اینطور تعریف می‌کند:

الگویی از فرضیات بنیادی مشترک که توسط گروه در هنگام حل مشکلات در زمینه سازگاری با محیط خارج و یکپارچگی محیط داخل آموخته می‌شود و چنان خوب کار کرده است که معتبر در نظر گرفته شده و بنابراین به اعضا جدید یاد داده می‌شود تا به عنوان شیوه صحیح فهم، تفکر و احساس در مورد سایر مشکلات بکار گرفته شود.

تعریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب نظران

➡ جوآن مارتین :

فرهنگ سازمانی را می توان به مثابه تصور کرد که یک سازمان را از طریق مجموعه ای از الگوهی مشترک معنا به هم پیوند می دهد. فرهنگ سازمانی بر ارزش ها، باورها و انتظاراتی متمرکز است که اعضا در آن مشترک اند.

➡ لوئیس :

فرهنگ سازمانی الگویی از ارزش ها و باورهای مشترک است که به اعضای یک سازمان معنی و مفهوم می بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورالعمل هایی را فراهم می آورد.

تعریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب نظران

علی رغم اینکه تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می توان گفت که همه افرادى که در این زمینه مطالعه نموده اند همگی توافق دارند که فرهنگ؛

➤ کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.

➤ تاریخچه سازمان را منعکس می کند.

➤ به مطالعه انسان شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می شود.

➤ توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده اند شکل گرفته است.

➤ حرکت آن کند و سخت است.

➤ تغییر آن به سختی صورت می گیرد.

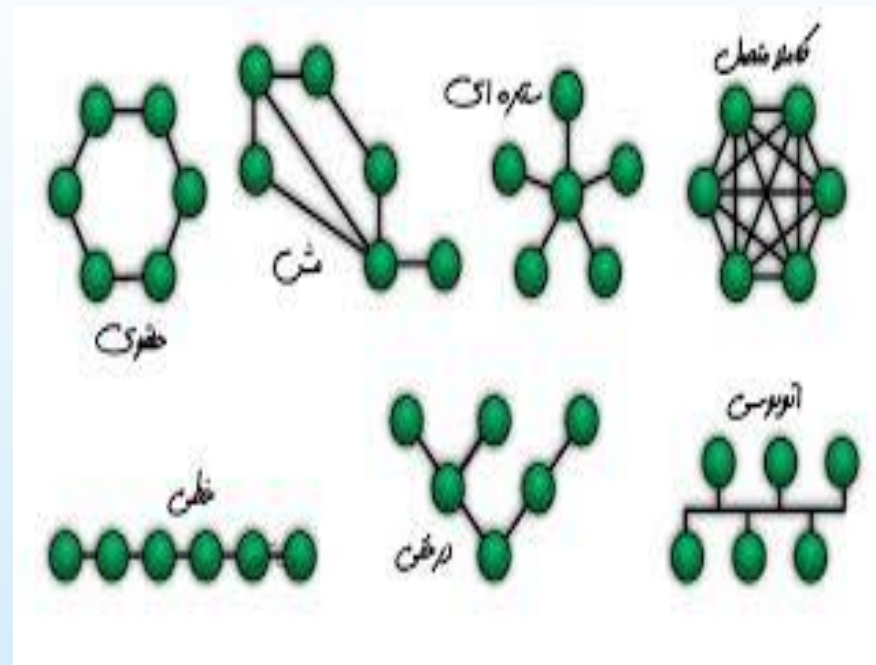
تعریف : ارتباطات

➔ فرایند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده به شرط همسان بودن معانی بین آنهاست. معنا در علم ارتباط شامل مفاهیم ذهنی و احساسات می‌شود. ارتباطات فرآیندی است که در آن معنا بین موجودات زنده تعریف و به اشتراک گذاشته می‌شود که بسیاری بر این باورند که ریشه آن از یونان نشأت می‌گیرد.



تعریف : ارتباطات سازمانی

➡ ارتباط اجتماعی به ارتباطی اطلاق می شود که منجر به انتقال معنا یا پیام در بین جمعی از افراد می شود. بنابراین لازمه ارتباط اجتماعی، چند عنصر به شرح زیر است: وجود بیش از یک نفر در فرآیند ارتباط وجود ابزاری برای انتقال پیام مانند: زبان که مهمترین ابزار ارتباط اجتماعی است.



نهادهای موثر در فرهنگ سازمانی



ویژگی های فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه ای از ویژگی های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارج می نهد یا برای آنها ارزش قائل است. این ویژگیها عبارتند از :

- **خلاقیت فردی :** میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد دارند.
- **ریسک پذیری :** میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطر آمیزه بزنند و بلندپروازی کنند.
- **یکپارچگی:** میزان هماهنگی در اجرای فعالیت های سازمان که توسط واحدها ایجاد می شود.
- **الگوی ارتباطی:** میزان یا درجه ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می شود.

➤ **حمایت مدیریت :** میزان یا درجه ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می کنند، آنها را یاری می دهند و یا از آنها حمایت می کنند.

➤ **کنترل :** تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می کنند.

➤ **هویت:** میزان یا درجه ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته ای که فرد در آن تخصص دارد. را معرف خود می دانند.

➤ **سازش یا پدیده تعارض :** میزان یا درجه ای که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

ده ویژگی فرهنگ سازمانی

برخی صاحب‌نظران بر این باورند که ترکیب و هماهنگی ویژه دهگانه زیر اساس فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد:

۱- **ابتکار فردی:** میزان مسئولیت، آزادی و استقلال که افراد دارند.

۲- **خطرپذیری:** میزانی که کارکنان یک سازمان به خطر پذیری، خلاقیت و تهور ترغیب می‌شوند.

۳- **هدایت و سرپرستی:** حدی که مدیریت سازمان هدف‌های روشن را تدوین کرده و عملکرد بالایی را انتظار دارد.

۴- **انسجام:** حدی که مدیران، واحدهای هر سازمان را به عملکردهای هماهنگ با سایر واحدها ترغیب می‌کند.

۵- **حمایت مدیریتی:** میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان که به آنان کمک کرده و از آنان پشتیبانی می‌کند.

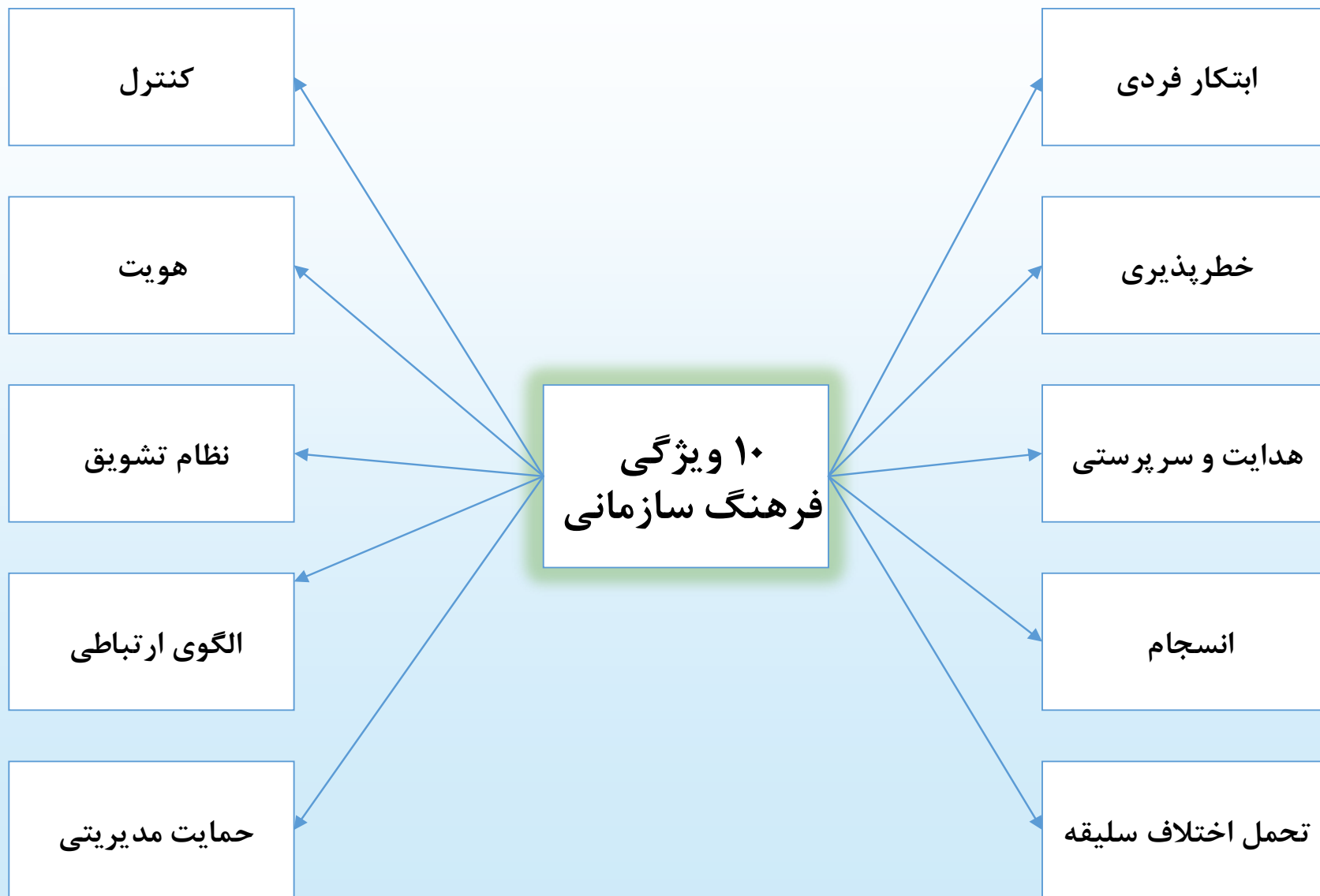
۶-کنترل: تعداد قوانین و مقرراتی که مدیران جهت نظارت مستقیم بر رفتار کارکنان دارند.

۷-هویت: حدی که افراد سازمان بر مبنای آن هویت خود را با سازمان به عنوان یک کل در مقابل گروه کاری خاص یا نظام حرفه ای تخصصی خاص تعیین می کند.

۸- نظام تشویق: درجه مبتنی بودن پاداش بر شاخص های عملکرد کارکنان در مقابل قدمت و... مانند اینها باشد.

۹- تحمل اختلاف سلیقه: میزانی که کارکنان به بیان باز و روشن انتقادات و اختلافات نظرهای خود ترغیب می شوند.

۱۰- الگوی ارتباطی: حدی که ارتباطات سازمانی را به سلسله مراتب رسمی اختیارات محدود می سازد. بر اساس ویژگی های دهگانه فوق می توان تصویری از فرهنگ آن سازمان به دست آورد. این تصویر پایه ای برای احساسات و ادراکات مشترک کارکنان نسبت به سازمان و چگونگی انجام کارها و رفتار مورد نظر آنان می شود.(رابینز۱۹۹۷)



عواملی که در ایجاد فرهنگ نقش دارند:



انواع سطوح فرهنگ

نمادهای قابل مشاهده

ارزش های قراردادی

فرضیات بنیادی

نمادهای قابل مشاهده

➡ در سطح عینی تری از فرهنگ سازمانی نمادهای قابل مشاهده وجود دارند که در واقع همان ظهور فیزیکی فرهنگ سازمانی می باشد عبارتند از : عناوین شغلی، نوع لباس پوشیدن، پاداشها، داستانها، تشریفات، آداب و رسوم، محوطه ویژه پارکینگ، دکوراسیون و سایر موارد می باشد .

➡ همچنین رفتارهای قابل مشاهده افراد و گروهها .

➡ نمادها نسبت به جنبه های دیگر فرهنگ سازمانی کمتر قابل رویت هستند و به راحتی تغییر می کنند .

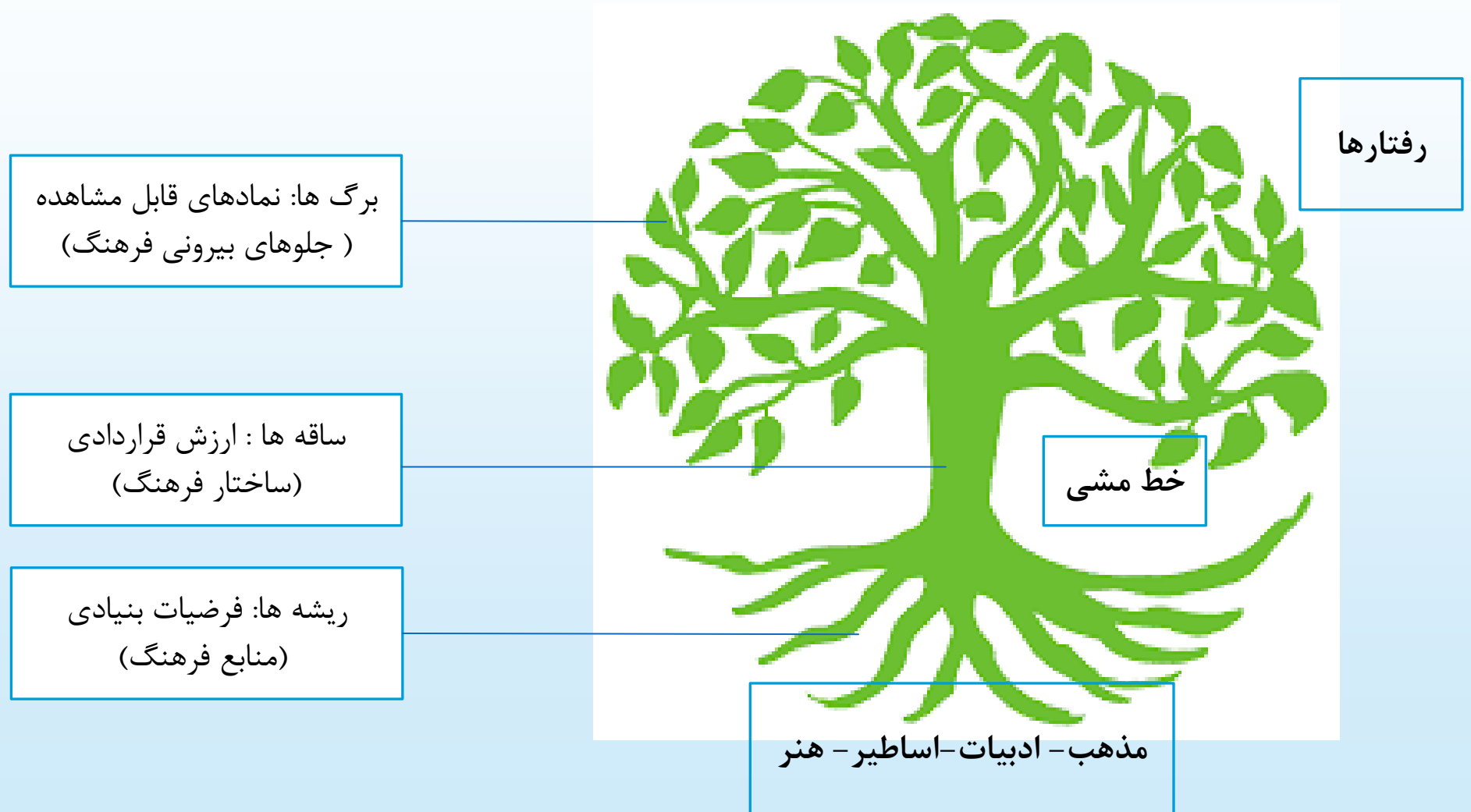
ارزش های قراردادی

➡ ارزشهای قراردادی بیانگر یک سری هنجارهای بدیهی و آشکار است که از سوی سازمان ارائه می شوند که در سازمانهای کوچک توسط بنیانگذار سازمان و در سازمانهای بزرگ توسط تیم مدیران ارشد وضع می شوند و بر حسب اهمیت نسبی طبقه بندی می شوند.

فرضیات بنیادی

- فرضیات بنیادی : که غیر قابل رؤیت هستند و نشان دهنده کانون فرهنگ سازمانی می باشند . این فرضیات متشکل از ارزشهای سازمانی هستند که با گذشت زمان پذیرفته می شوند و رفتار سازمانی را هدایت می کنند و در برابر تغییر بسیار مقاوم هستند .

مدل مفهومی سطوح فرهنگ



اثرها و کارکردهای فرهنگ سازمانی

اگر فرهنگ رفتار درست را نشان دهد، به طور گسترده ای از سوی اعضای گروههای کاری پذیرفته می شود و تاثیر زیادی بر پیروی و اطاعت اعضای گروه از راهنماهای تعیین شده فرهنگی داشته باشد، تاثیر مثبتی بر روی سازمان دارد.

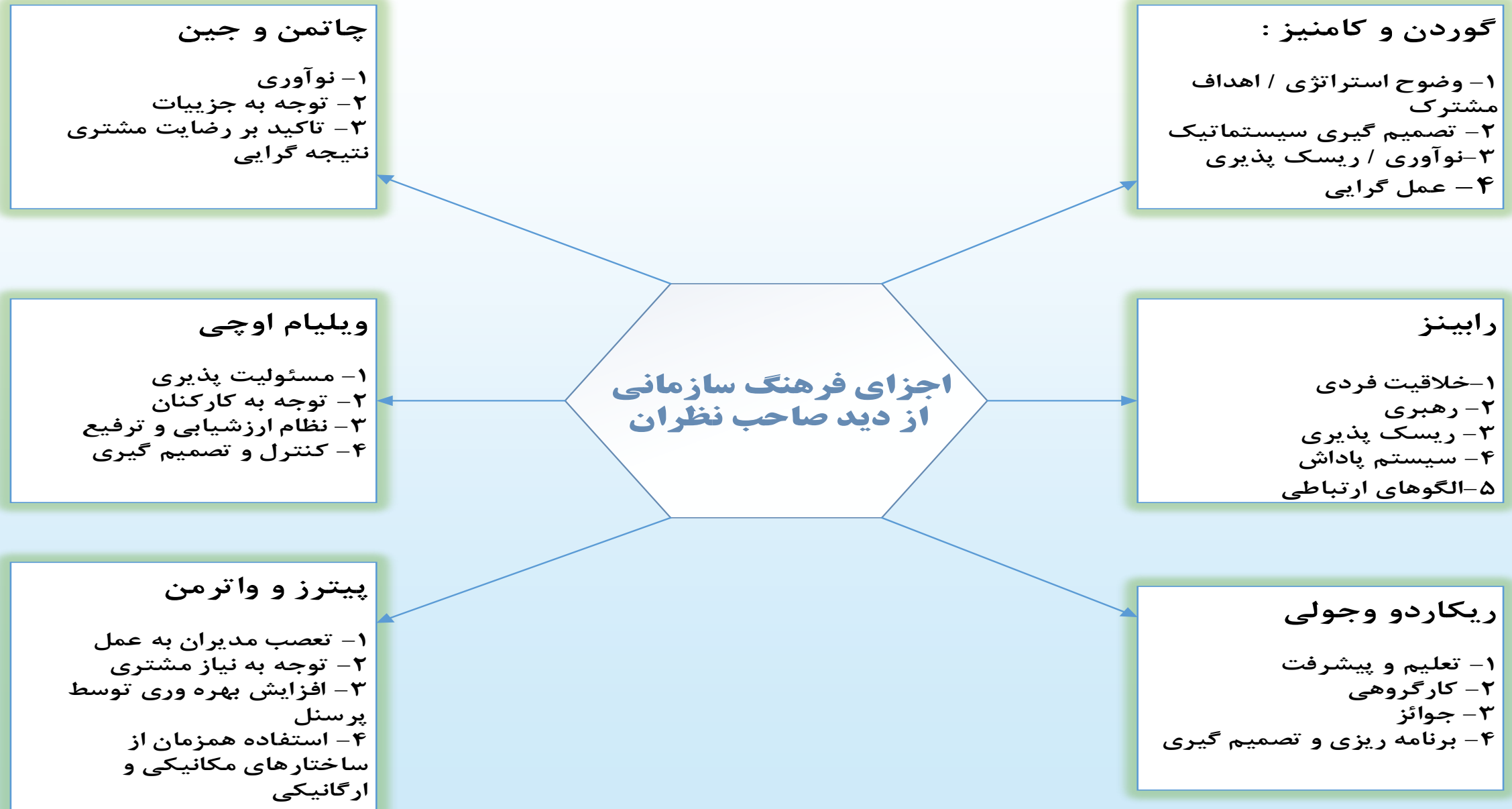
۱- فرهنگ سازمان موجب تمایز یک سازمان از سازمان های دیگر می شود.

۲- به اعضای سازمان احساس هویت می بخشد.

۳- موجب ثبات سیستم اجتماعی می شود، به این ترتیب که با ارائه استانداردها افراد را در تشخیص رفتار و گفتار مناسب یاری می کند.

۴- سرانجام فرهنگ به عنوان یک مکانیزم کنترل و آزمون، نگرش ها و رفتار کارکنان را جهت می دهد.

اجزای فرهنگ سازمانی از دید صاحب نظران



تئوری فرهنگ سازمانی

پیترز و واترمن

➡ آنها با بررسی این موسسات روش های مدیریتی را که منجر به موفقیت آنان شده بود تشریح نمودند. بررسی تحلیلی آنها به سرعت منجر به دستیابی و ظهور ارزش های فرهنگی ای شد که در انتخاب رویه های مدیریتی موفق و موثر بودند و رمز موفقیت و اثر بخشی سازمان های موفق را به عنوان ویژگی های فرهنگی حاکم بر سازمان ها قلمداد کردند. ویژگی های فرهنگ سازمانی موفق عبارتند از:

۱- **تعصب مدیران به عمل:** در سازمانهای موفق مدیران دارای تعصب و تمایل نسبت به عمل هستند و تصمیم گیری در این موسسات بدون تاخیر صورت می گیرد.

۲- **توجه به نیازهای مشتری:** در موسسات موفق ارتباط نزدیکی بین سازمان و مشتریان وجود دارد و پیوسته نیازهای مشتریان مد نظر گرفته می شود.

تئوری فرهنگ سازمانی

پیترز و واترمن

۳- استقلال و کارآفرینی: موسسات موفق به پرورش ویژگی های موثر در خلاقیت و نوآوری می پردازند و ساختار سازمانی آنها غیر متمرکز بوده و تفویض اختیار به سطوح عملیاتی می پردازد.

۴- افزایش بهره وری به وسیله افراد: از نظر موسسات موفق، مهمترین و با ارزش ترین سرمایه منابع انسانی آنهاست، لذا آنها از طریق اعتماد و احترام به افراد، مشارکت دادن آنها در کارها، به افزایش انگیزه نیروی انسانی در جهت افزایش عملکرد می پردازند.

۶- توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه : در سازمانهای موفق به کار گماردن افراد بر اساس تخصص و تجربه آنها صورت می گیرد.

۷- به کارگیری ستاد اداری کم: موسسات موفق از ساختارهای بوروکراسی دوری جسته و به تشکیل کمیته های اصلی و واحدهای سازمانی کوچک جهت انجام پروژهها و ساخت محصولات می پردازند.

تئوری فرهنگ سازمانی الگوی ویلیام اوچی

- اوچی فرهنگ سازمانی را در سه گروه از موسسات با عناوین «موسسات نمونه آمریکایی» «موسسات نمونه ژاپنی» و «موسسات آمریکایی نوع Z» مشخص و تجزیه و تحلیل نمود. تلفیق موجب توفیق آنها در نیل به اهدافشان شده است. وی این تلفیق و ترکیب کارآمد را تئوری Z نامید و آن را روایت آمریکایی شیوه مدیریت ژاپنی قلمداد کرد. (الوانی ۱۳۷۸)
- این الگو به ارزش های انسانی و مدیریت مشارکتی توجه دارد. بر مبنای این تحلیل اوچی فهرستی از هفت موضوع اساسی را ارائه نمود که این سه نوع موسسه می توانند بر مبنای آن مورد مقایسه قرار گیرند.
- اوچی استدلال کرد که فرهنگ های نمونه ژاپنی و موسسات آمریکایی نوع Z در مقابل موسسات آمریکایی نمونه است. این هفت ویژگی عبارتند از:
 - ۱- احساس تعهد به کارکنان ۲- ارزیابی ۳- مسیر خدمتی ۴- کنترل ۵- تصمیم گیری
 - ۶- مسئولیت ۷- توجه به افراد (اوریلی و چاتمن ۱۹۹۱)

چگونگی شکل گیری و تداوم فرهنگ سازمانی :

- ▶ همزمان با شروع فعالیت سازمان اغلب به صورت یک واحد کوچک، فرهنگ سازمانی اولیه شکل می گیرد.
- ▶ شکل گیری فرهنگ سازمانی به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت سازمان بستگی دارد.
- ▶ وقتی سازمان متولد می شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می گیرد.
- ▶ به تدریج که سیستمهای پاداش سیاستها، خط مش و قوانین حاکم بر کار تدوین می یابند، مجموعه این عوامل بر شکل گیری فرهنگ اولیه سازمان تاثیرات عمیق می گذارد.
- ▶ بنیان گذاران و مدیران ارشد سازمان ، نقش اساسی در شکل گیری فرهنگ سازمانی ایفا می کنند.
- ▶ کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می سپارند.

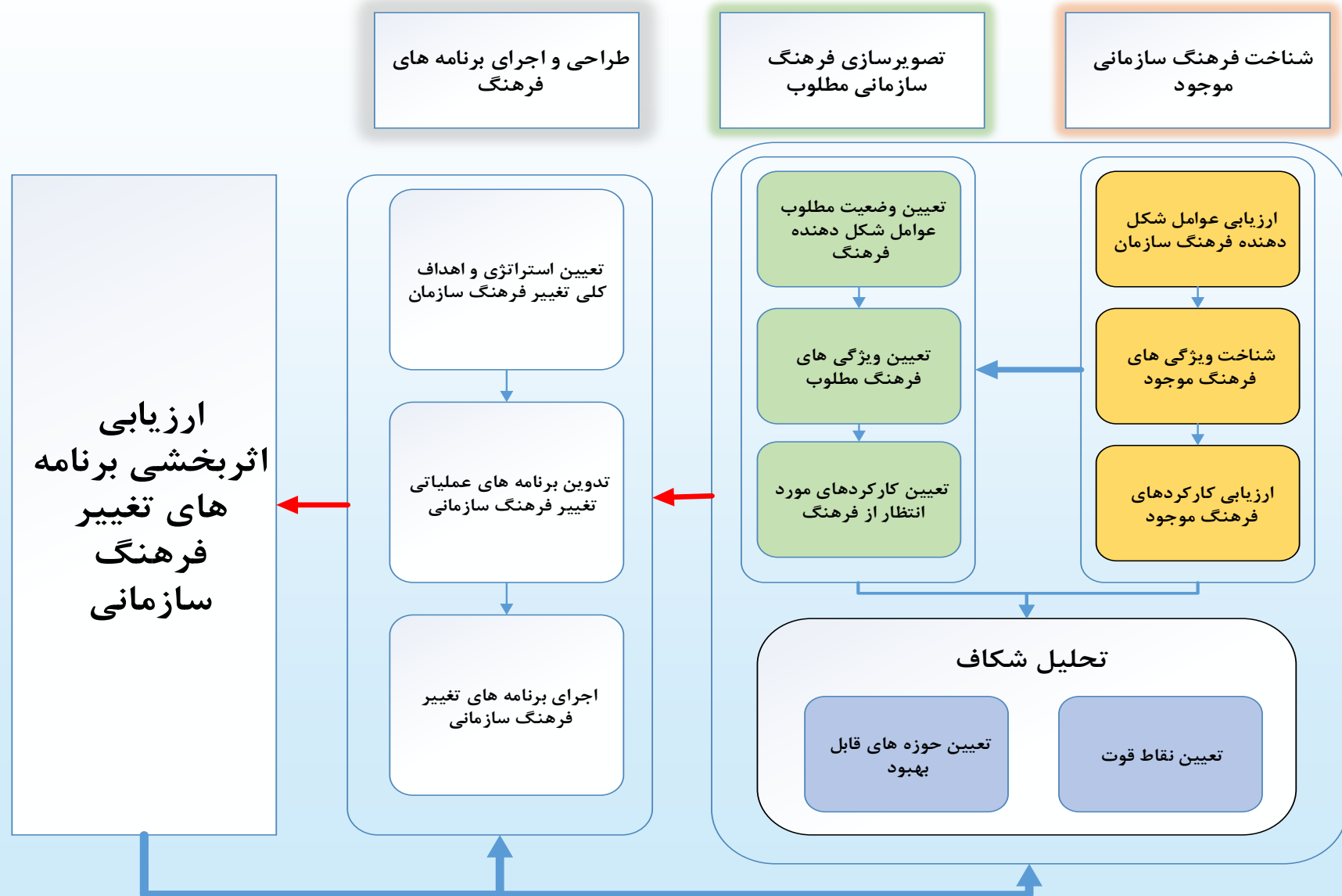
فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی

مدیریت فرهنگ سازمانی دائماً به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب

سازمانی می پردازد و در صدد توسعه و پرورش ارزشها و باورهای مطلوب

رفتاری می باشند .

مدیریت فرآیند فرهنگ سازمانی



مولفه های فرهنگ سازمانی

برخی از مولفه هایی که می توانند مدیران را در درک و شناخت فرهنگ سازمان که مفهومی دارد یاری دهند عبارتند از :

➤ نمادها

➤ تشریفات

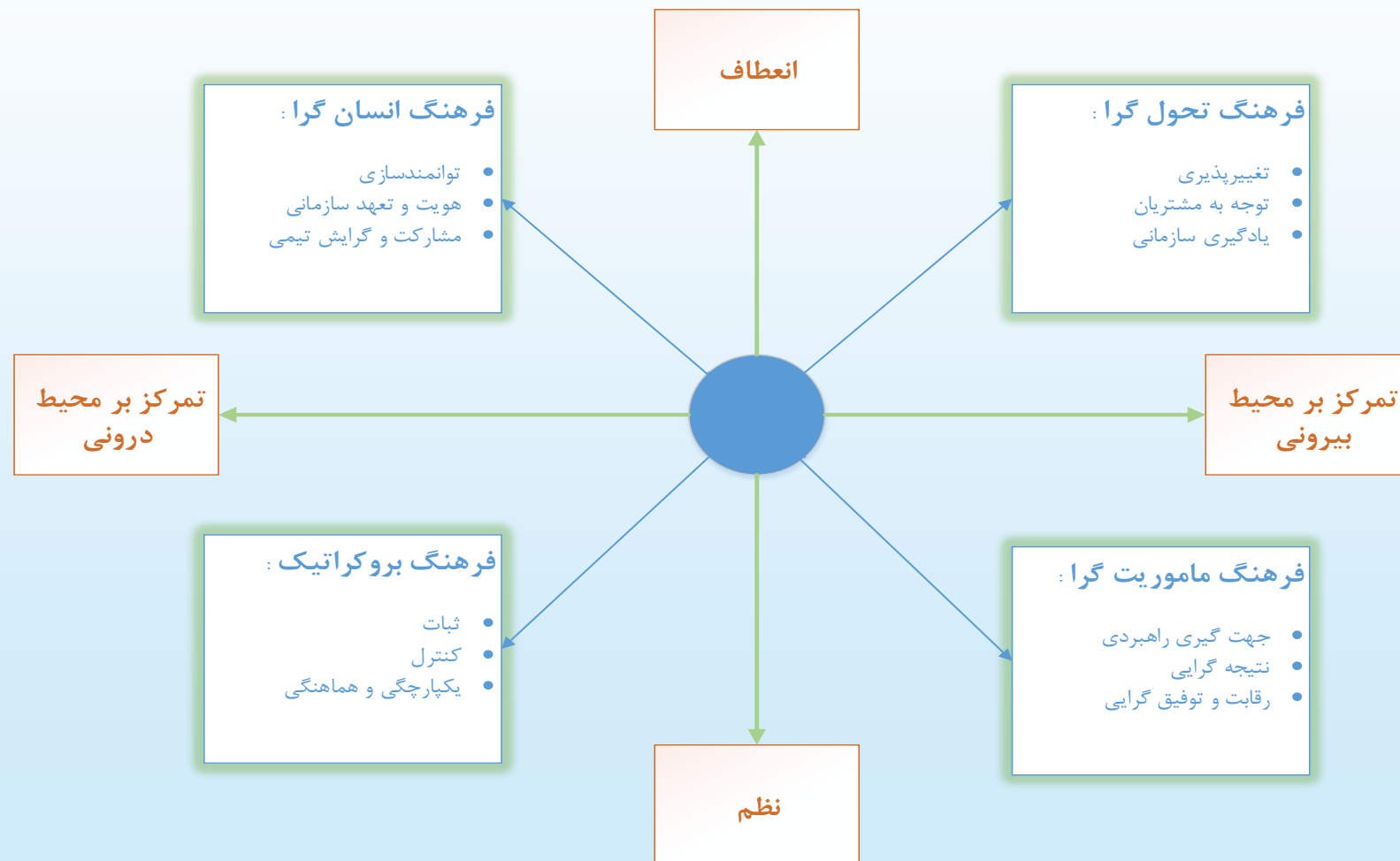
➤ ساختارها و سیستم ها

➤ مهارت ها

➤ برندگان (افرادی که قهرمانتلقی می شوند بر اساس تعبیر فرهنگی برنده هستند.

➤ ارزش ها

بطور کلی می توان فرهنگ سازمانی را در چهار گروه طبقه بندی کرد:



فرهنگ بروکراتیک

- ارزش های غالب در این فرهنگ سازمانی حفظ ثبات، کنترل، یکپارچگی و انسجام سازمانی است.
- مهمترین شاخص های پیشنهادی برای ارزیابی حاکمیت چنین فرهنگی در سازمان به شرح زیر است :

پیروی از قوانین آئین نامه ها و مقررات

رعایت نظم و انضباط

انجام کنترل های مستقیم

وجود استانداردهای مشخص و قابل سنجش

رعایت سلسله مراتب سازمانی

قابل پیش بینی بودن امور

فرهنگ ماموریت گرا:

- در این فرهنگ هم حفظ ثبات ارزشمند است با این تفاوت که تمرکز سازمان و مدیران بیشتر بر محیط خارجی (به ویژه بازار و مشتریان) است.
- در این فرهنگ سعی می شود بر اساس حفظ یا تقویت مزیت رقابتی فرصت ها و تهدیدهای محیطی مشخص گردد.
- سودآوری، بازده، جایگاه در بازار، دستیابی به اهداف حفظ و افزایش مشتریان از اهداف سازمان هایی با این فرهنگ هستند.

فرهنگ ماموریت گرا:

➡ مهمترین شاخص های پیشنهادی برای ارزیابی حاکمیت چنین فرهنگی در سازمان به شرح زیر است :

داشتن انتظارات زیاد از اعضای سازمان

شفاف بودن اهداف بلند مدت و جهت گیری سازمان

تاکید بر سودآوری سازمان

تاکید بر خروجی مطلوب و بازده

تاکید بر بهره وری

رقابت شدید بین اعضای سازمان

فرهنگ تحول گرا

در این فرهنگ سازمان ها تاکید بر انعطاف و آزادی عمل نیروها دارند و تمرکز بر کنترل امور و ثبات درون سازمانی کمتر به چشم می خورد.

تغییرپذیری، یادگیری سازمانی پیشگام بودن ، از ارزشهای محوری این فرهنگ به حساب می آیند.

مهمترین شاخص های پیشنهادی برای ارزیابی حاکمیت چنین فرهنگی در سازمان به شرح زیر است :

تاکید بر خلاقیت و نوآوری

تاکید بر تولید کالاها و خدمات جدید ابتکاری و
منحصر بفرد

تاکید بر بلند پروازی و ریسک پذیری

تاکید بر احترام به مشتری

ایجاد دگرگونی های اساسی در سازمان

انعطاف در روش ها و رویه های انجام کار

فرهنگ انسان گرا:

- برخلاف تاکید بر رویه ها و قوانین فرهنگ بروکراتیک یا تاکید بر سودهی در مدل فرهنگ ماموریت گرا و انسان گرا ، تاکید بر اداره امور از طریق ارزش ها، اهداف مشترک، تقویت حس جمع گرایی و کار تیمی است.
- در فرهنگ انسان گرا محیط کار دوستانه ای برای کار کردن وجود دارد و اشتراکات زیادی بین افراد وجود دارد.
- ارزشهای غالب در این فرهنگ سازمانی عبارتند از : مشارک و گرایش تیمی، توانمندسازی و توجه به کارکنان و هویت و تعهد است.

فرهنگ انسان گرا:

➤ مهمترین شاخص پیشنهادی برای ارزیابی حاکمیت چنین فرهنگی در سازمان به شرط زیر است :

همکاری و احساس روحیه جمعی

مداخله و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
های مربوط به کار خود

وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان

احترام به کارکنان

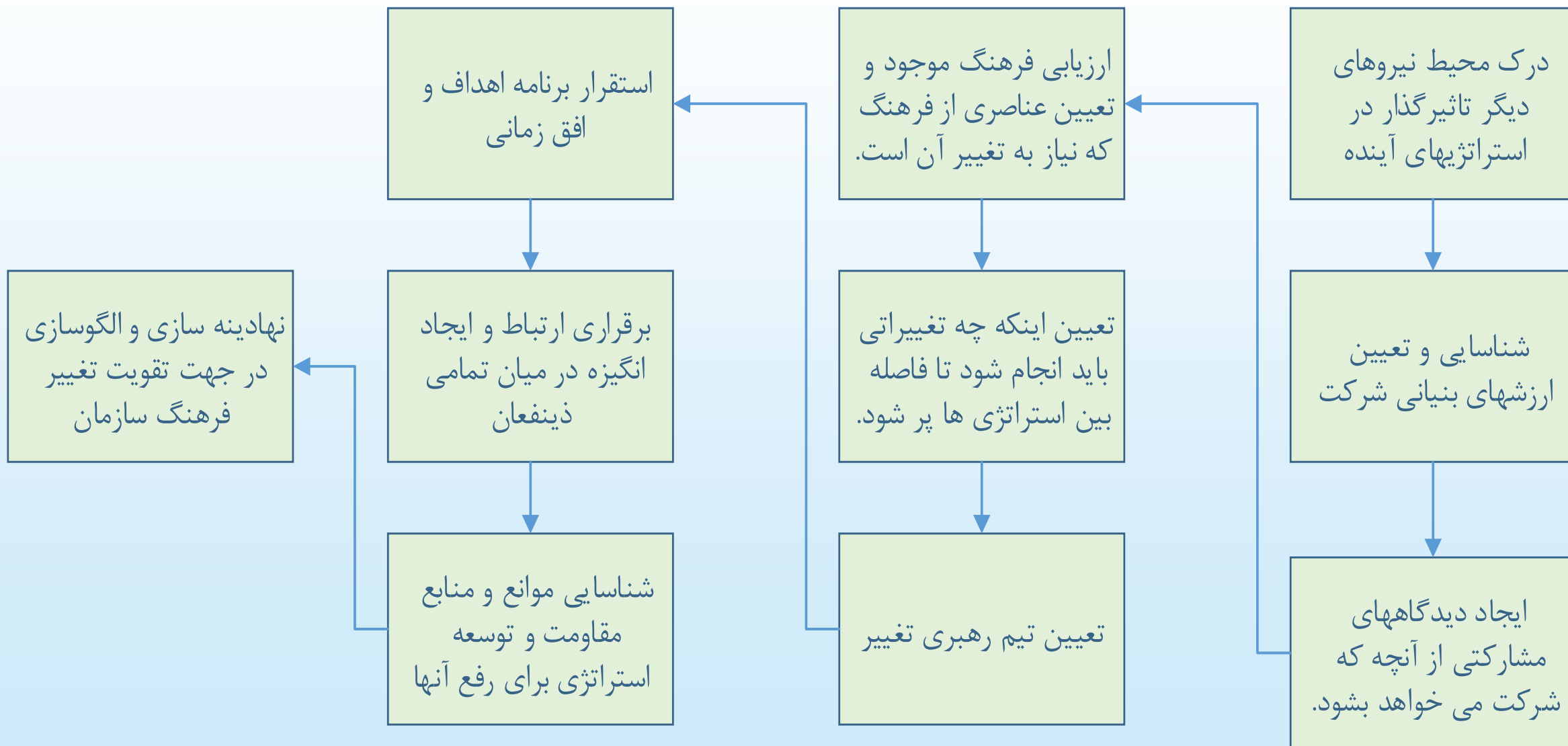
فراهم بودن فرصت های رشد و تعالی در سازمان

تاکید بر تعهد کارکنان به استراتژی های سازمان

حفظ و نگهداری یک فرهنگ سازمانی

- استیفن رابینز نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان موثر می داند. این عوامل عبارتند از :
- **گزینش :** هدف از گزینش این است که افرادی شناسایی استخام شوند که برای انجام موفقیت آمی مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و تواناییهای لازم را داشته باشند.
- **مدیریت عالی سازمان :** مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می کنند که دست به دست می شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می رسد.
- **جامعه پذیری:** مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند. اگر افراد، با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می شود که در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه پذیری کارکنان می نامند.

فرآیند ده مرحله ای تغییر فرهنگ سازمانی



رابطه فرهنگ سازمانی با ساختار سازمان :



❖ ابعاد ساختاری سازمان عبارتند از رسمیت، تمرکز و

پیچیدگی

❖ ابعاد محتوایی سازمان عبارتند از استراتژی، تکنولوژی،

محیط و اندازه

➤ ساختار اجتماعی سازمان به روابط میان عناصر اجتماعی نظیر افراد، پست ها و واحدهای سازمانی که متعلق به آنها هستند اشاره دارند.

➤ سه بعد اجتماعی سازمان در نظریه های امروزی مدرنیست ها عبارتند از:

➤ پیچیدگی :

➤ ۱- تفکیک عمودی ۲- تفکیک افقی

➤ رسمیت

➤ تمرکز

رابطه فرهنگ سازمانی با ساختار سازمان :

- فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی از ارتباطی متقابل با یکدیگر برخوردار می باشند.
- همانطور که ساختار سازمانی از فرهنگ سازمانی متأثر می گردد، خود نیز در تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی خاص خویش موثر است.
- اساسا ساختارهایی که از انعطاف و قدرت انطباق بیشتری برخوردارند، می توانند به تحکیم و ثبات فرهنگ قوی سازمانی همت گمارند.
- انواع سازمان ها از دید ساختار اجتماعی:

۱- سازمان ارگانیگ: دارای پیچیدگی و رسمیت و تمرکز کم هستند. همچنین از انعطاف و قدرت انطباق بیشتری برخوردارند و تحکیم فرهنگ سازمانی خاص خویش موثرند.

۲- سازمان ماشینی

۳- سازمان بروکراتیک

ده ویژگی اثربخشی فرهنگ سازمانی...

- ۱- رهبری قوی و مدیریت لایق که دارای برنامه باشد.
- ۲- انسان مهمترین سرمایه سازمان تلقی گردد.
- ۳- ارتباطات صمیمی در کلیه سطوح سازمانی وجود داشته باشد .
- ۴- به طریق زیر ایجاد انگیزش نماید:
 - الف) اعتماد کردن به افراد
 - ب) انتظار بازدهی و بهره وری در سطح بالا
 - ج) احترام به افراد
 - د) مشارکت کارکنان در کارها
- ۵- توجه به نوآوری داشته باشد .

ده ویژگی اثربخشی فرهنگ سازمانی

- ۶- ارزشیابی دقیق از کار و عملکرد افراد و تشویق مادی و معنوی کارکنان برجسته.
- ۷- توجه ویژه به آموزش ، توسعه منابع انسانی و تحقیق
- حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد بودجه صرف آموزش می شود.
- ۸- ایجاد احساس مناسب در کارکنان به صورتهای زیر کند :
 - الف) کارکنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند.
 - ب) موفقیت سازمان را موفقیت خود بدانند.
 - ج) احساس رقابت سالم و سازنده در تمام سازمان جریان داشته باشد.
 - د) احساس امنیت و اعتبارشغلی در سطح بالا وجود داشته باشد .
- ۹- پذیرش افکار و عقاید و طرحهای خوب کارکنان و تشویق آنها
- ۱۰- استقلال مدیران سازمان .

جامعه پذیری...

- ▶ جامعه پذیری فرآیندی است که افراد از طریق آن تبدیل به انسان های اجتماعی میشوند. براساس مطالعات روانشناسان ؛ جامعه پذیری فرآیندی که از طریق آن کودکان می آموزند که در جامعه بالغ شوند. به این ترتیب آنها قابل قبول و محترمانه بودن یا نبودن رفتار؛ چگونگی برقراری ارتباط و چگونگی مراوده ؛ با دیگران و نظایر آن را می آموزند. در جوامع پیچیده ممکن است فرآیند جامعه پذیری سالها به طول بینجامد.
- ▶ **جامعه پذیری سازمانی** جامعه پذیری فرایندی است که افراد تازه وارد و بیگانه بر اثر آن به فردی خودی و موثر برای سازمان تبدیل می شوند .

جامعه پذیری

- ۱ - پیش از ورود به سازمان : ارزشها و نگرشها و انتظارات فرد پیش از پیوستن به سازمان
- ۲ - مرحله رویارویی : دو حالت دارد ،
 - الف : ارزشها و انتظارات فرد با سازمان مشابه باشد .
 - ب : ارزشها و انتظارات فرد با سازمان مغایرت داشته باشد در اینصورت فرد باید در سازمان اجتماعی شود و مفروضات پیشین خود را اصلاح نماید .
- ۳ - دگردیسی : تغییرات نسبتاً دائمی رخ می دهد و فرد خود را با سازمان همسان می نماید

شیوه های تغییر دادن فرهنگ سازمانی



➡ **بحران شدید :** ضربه ای است که وضع موجود را بر هم می زند و موجودیت فرهنگ سازمان را زیر سؤال می برد .

➡ **تغییر در رهبری :** رهبرجدیدی که در رأس هرم قرار می گیرد احتمالاً مجموعه ای از ارزشهای جدید را برای سازمان در نظر می گیرد .

➡ **فرهنگ های ضعیف:** در مقابل فرهنگ های قوی براحتی دستخوش تغییرات قرار می گیرند .

نتیجه گیری:

- یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می گردد تا تداوم و ثبات رویه رد رفتار تقویت شود.
- با توجه به آنچه که گفته شد، می توان گفت که یک فرهنگ قوی می تواند جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد.
- قوانین و مقررات می تواند در سازمان نظم برقرار کنند و به رفتارها ثبات و دوام رویه بدهند.
- مزیت فرهنگ قوی نسبت به قوانین و مقررات این است که یک فرهنگ قوی بدون نیاز به اسناد مکتوب، همان نقش قوانین و مقررات را ایفا می کند.
- در واقع فرهنگ قوی و مقررات دو جاده متفاوت هستند که به یک مقصد نهایی مشترک ختم می شوند.
- به عقیده تئوری پردازان، اعضای سازمان خود قوانین و مقرراتی را وضع می کنند و سپس به آنها واکنش نشان می دهند و توسط همان قوانینی که خود وضع کرده اند رفتارشان محدود می شود.

□ در سازمانی که فرهنگ آن از درجه بالایی از خصوصیات نظیر تفویض اختیار، روحیه ابتکار و خلاقیت، ریسک پذیری، انسجام و تحمل ابهام برخوردار است، نمی توان ساختاری را طراحی کرد که به جریان یافتن ارتباطات سازمانی از کانال تنگ سلسله مراتب و یا تمرکز قدرت به جای توزیع آن و مقررات دست و پا گیر بروکراسی اصرار بورزد.



از اوائل دهه ۱۹۸۰ فرهنگهای سازمانی یا شرکتی موضوع اصلی روز بوده است. در آن زمان ادبیات مدیریت شروع به گسترش کرد و اعضای یک سازمان یاد گرفتند که چگونه فکر کنند، چگونه احساس داشته باشند و چگونه عمل کنند. فرهنگ شرکت مفهومی کل نگر دارد که می تواند آنچه را که بر داراییهای مالی آن شرکت در طی یک دوره ۵ ساله خواهد گذشت پیش بینی کند. براساس (هافستند ۱۹۹۸) فرهنگ یک نرم افزار ذهنی است شبیه به برنامه های کامپیوتری که رفتار را کنترل می کند. فرهنگ را نمی شود هدایت کرد. فرهنگ و سازمان اشاره به آن عناصری از گروه دارد که بیشترین ثبات و کمترین انعطاف پذیری و تغییر دارد. فرهنگ نتیجه یک فرآیند پیچیده یادگیری گروهی است که تنها تا حدی تاثیر رفتار رهبر قرار می گیرد (ادگار شاین ۲۰۰۳). برخی از پژوهشگران چنین استدلال می کنند که در برخی حوزه های معین مدیریتی، تحمل پذیری بیشتر موجب کارایی بیشتر خواهد شد. (دیویس و دیویدسنو پاسکال و آتوس ۲۰۰۱ و پیترز ۲۰۰۴) با پیدایش شهر، ضمن نمایان شدن مفهوم شهروند اصول و معیارهای شهروندها، حقوق و رفتار شهروندی رفته رفته شکل گرفت.





LAZERCUT.IR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LAZERCUT.IR

اللَّهُمَّ كُنْ لَوْلِيِّكَ الْحُجَّةِ ابْنِ الْحَسَنِ
صَلَوَاتُكَ عَلَيْهِ وَعَلَى آبَائِهِ فِي هَذِهِ
السَّاعَةِ وَفِي كُلِّ السَّاعَةِ وَلِيًّا وَحَافِظًا
وَقَائِدًا وَنَاصِرًا وَدَلِيلًا وَعَيْنًا حَتَّى تُسَكِّنَهُ
أَرْضَكَ طَوْعًا وَتُمَتِّعَهُ فِيهَا طَوِيلًا

LAZERCUT.IR

LAZERCUT.IR