

مدیریت فرهنگ سازمانی

تهیه کننده :

۱۳۹۰

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت سازمانها شناخته شده است. به‌طوری‌که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که یکی از دلایل موفقیت ژاپن در صنعت و مدیریت توجه آنها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید.

اگر سازمان را بصورت یک سیستم در نظر بگیریم، این سیستم از خرده سیستمهای گوناگونی تشکیل شده است که یکی از مهمترین آنها خرده سیستم منابع انسانی می‌باشد و فرهنگ سازمانی بعنوان پدیده‌ای که نقش گرفته از سیاستها و رویکردهای مدیران رده بالای سازمانی می‌باشد از جمله عوامل ساخته شده توسط منابع انسانی سازمان است. صاحب نظران نسبت فرهنگ سازمانی را همچون نسبت شخصیت به فرد می‌دانند که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار (فردی و سازمانی) دارد

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است. از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه گردیده که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت.

فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی معرفی می‌کند که شامل افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف 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.

با بررسی های بی شماری که از فرهنگ های مختلف بعمل آمده است، چنین برمی آید که برغم گوناگونی و تفاوت ها ، همه فرهنگ ها دارای ویژگی هایی هستند که در میان آنها همگانی است و این ویژگی ها را می توان باروشهای علمی باز کاوی نمود .پاره ای از این ویژگیها را می توان چنین برشمرد :

• فرهنگ آموختنی است:

فرهنگ خصوصیات غریزی ، یا ذاتی نیست و نمی توان آن را از راه زیستی به دیگران منتقل کرد . فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می شود.

• فرهنگ آموخته می شود :

همه جانوران توانایی یادگیری دارند ، ولی تنها انسان می تواند سرمایه ای چشمگیر از عاداتهای آموخته شده خود را به فرزندانش منتقل سازد . تنها انسان است که در جهان اندیشه ها و اشیاء و سازواره ها زیست می کند . انسان می تواند عاداتهای آموخته شده خود را به دیگران منتقل کند .

• فرهنگ اجتماعی است :

عاداتهای فرهنگی نه تنها آموخته می شوند و در طول زمان به دیگران منتقل می گردند ، بلکه ریشه های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروهها و جامعه ها زندگی می کنند در آن شریکند ، و بر پایه همین ریشه اجتماعی نوعی همناختی و همگونی نسبی در آن به چشم می خورد

• فرهنگ پدیده ای ذهنی و تصویری است :

تا اندازه زیادی ، عاداتهای گروهی که فرهنگ از آنها پدید می آید ، به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری آرمانی ذهنی می شوند ، یا در کلام می آیند . بنابراین ، تا اندازه ای ، سودمند است که فرهنگ را یک امر ذهنی و نمادی بدانیم و یک عنصر آن را اندیشه مقبول سنتی به شمار آوریم که از سوی اعضای گروه یا پاره گروهها پذیرفته می شود ، زیرا گونه ویژه ای از رفتار (آشکار ، کلامی یا ضمنی) با یک پیشینه جا افتاده سازگار است .

• فرهنگ خشنودی بخش است :

فرهنگ از عاداتها ساخته شده است ، و عاداتها تا زمانی که خشنودی می آفرینند ، پایدار می مانند . خشنودی و کامیابی ، عاداتها را نیرو می بخشد و آنها را پایدار می سازد و ناکامی ناگزیر به نابودی و از میان رفتن آنها می انجامد . بدین جهت عامل بنیادی در رفتار عادی خاستگاه یا سرچشمه رفتار نیست ، بلکه پی آمد و پایان آن است .

• فرهنگ سازگاری می یابد :

فرهنگ ، در سراسر زمان ، رو به سوی سازگاری با پیرامون جغرافیایی خود دارد . همچنین فرهنگ از راه وام گیری و سازمان دادن ، با پیرامون اجتماعی مردمان نزدیک و همسایه سازگاری پیدا می کند .

• فرهنگ یگانه ساز است :

به عنوان یک پی آمد فراگرد سازگاری ، عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند . یکپارچه سازی به زمان نیاز دارد و پیش از آنکه یک فراگرد سازگاری کامل گردد ، دگرگونیهای دیگر پدید می آید و در نتیجه همواره چیزی به نام «پس ماندگی فرهنگی» ، تحقق پیدا می کند .

این موضوع که باید سازمان را به عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند یک پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود که سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها

را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دوایر، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگیها بودند. ولی واقعیت این است که یک سازمان بیش از اینها ست و مانند یک فرد دارای شخصیت است. هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد درمی آید دارای نوعی حیات و زندگی می شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می شود. از این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد درمی آید الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می خورد.

سازمان عبارت است از فرایند های نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.

- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.

- این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.

- کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخصی هستند و بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نایل شود.

این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمان را میسر می کند و اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، حصول هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب هدفها و سایر ویژگیهای سازمان است، منعکس می نماید

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی پدیده ای است که در سازمان است و همه اعضاء اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

امروزه از واژه فرهنگ جهت توجیه مشکلات و یا حل مشکلات استفاده می شود. فرهنگ از طریق تعامل و گفتگو انتقال داده می شود.

- به عقیده کیت دیویس فرهنگ الگویی از ارزشها و باورهای مشترک است که به اعضای یک سازمان معنی و مفهوم می بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورالعمل های لازم را فراهم می آورد.

- کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می اندیشند و احساس می کنند و شیوه ای که به طور واقعی با هم رفتار می کنند تعریف می کند.

با توجه به تعاریف عنوان شده به این نتیجه می رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

فرهنگ سازمانی دارای کارکردها، وظایف و یا نقشهای متفاوتی هستند آنچنانکه رابینز در کتاب مدیریت رفتار سازمانی می گوید:

۱. فرهنگ، تعیین کننده مرز سازمانی است یعنی سازمانها را از هم تفکیک می کند.

۲. فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند.

۳. فرهنگ سازمانی باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز بیش از منافع شخصی فرد است.

۴. فرهنگ سازمانی موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می شود. فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان چسب به حساب می آید که می تواند

از طریق استاندارد مناسب، اجزای سازمان را به هم متصل می کند.

۵. فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها در رفتار کارکنان می شود بطوریکه

شایستگی و تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرشها و رفتار فرد با فرهنگ سازمانی موجب می شود که فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان در آید.

بسیاری از صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند، از مجموعه ای از ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می نهد یا برای آنها ارزش قائل است. چنین به نظر می رسد که ۱۰ ویژگی وجود دارد که در مجموع معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی هستند. این ویژگی ها عبارتند از:

۱- خلاقیت پذیری: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.

۲- ریسک پذیری: میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلند پروازی نمایند.

۳- رهبری: میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می رود انجام شود، مشخص می نماید.

۴- یکپارچگی: میزان یا درجه ای که واحدهای درون سازمان به روشی هماهنگ عمل می کنند.

۵- حمایت مدیریت: میزان یا درجه ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می کنند آنها را یاری می دهند یا از آنها حمایت می کنند

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

۷- 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.

۸- سیستم پاداش: میزان یا درجه ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) براساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارد و نه براساس سابقه خدمت، پارتی بازی و ازاین قبیل شاخصها.

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

۱۰- الگوهای ارتباطی: میزان یا درجه ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می شود.

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، لایه ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره ها و افسانه ها است. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزشهای زیربنایی،

مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی عبارت‌اند از: هنجارها، سنتها و تشریفات، و مفروضات.

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در حقیقت فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستمهای پاداش سیاستها، خط مشیها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند. اصول اعتقادی، ارزشها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود. کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به خاطر می‌سپارند. این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آنها چه می‌خواهد. چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد. همه اینها مجموعه قوانین نوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروههای کار این قوانین را به عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه‌وارد می‌آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ تداوم می‌یابد.

• درک محیط و نیروهای دیگر تأثیر گذار در استراتژیهای آینده: بازنگری در نیروهای داخلی و خارجی تأثیر گذار بر سازمان .

• شناسایی و تعیین ارزشهای بنیانی سازمان : گام اساسی در تغییر فرهنگ ، تعیین ارزشهای بنیانی و همیشگی است .

• ایجاد دیدگاه مشارکتی از آنچه که سازمان می خواهد بشود. این پرسش که چه نوع فرهنگ ، ارزشها وساختار سازمانی نیاز است تا بتوانیم

به توسعه واستقرار استراتژی و تطابق با محیط جاری و آینده پرداخته شود. آیا نیاز به سرعت عمل بیشتری است ؟ آیا نیاز به ارتباط نزدیکی با مشتریان است ؟

• ارزیابی فرهنگ موجود و تعیین عناصری از فرهنگ که نیاز به تغییر آن است. تغییرات فرهنگی معمولاً با تشخیص فرهنگ موجود و

ارزیابی از اهداف استراتژیک آینده شروع می شود. اگر چه کار مشکلی است ، زیرا وقتی شما درون سازمان هستید دیدن فرهنگ سازمانی مشکل تر است .

• تعیین اینکه چه تغییراتی بایستی انجام شود تا فاصله بین دو استراتژی پر گردد. آیا عناصر موجود (ارزشها ، نرمها ، ساختارها ، سیستمها

و) در راستای اهداف آینده می باشند .

• تعیین مدیران ارشد در هدایت تغییر فرهنگ . تیم رهبری عامل کلیدی موفقیت برای تغییر فرهنگ است . اگر تیم از افرادی گوناگون و

قوی باشند تأثیر بسیار خوبی خواهد داشت . رهبر گروه باید مطمئن باشد که افراد بر اهداف در نظر گرفته شده اشراف و تمرکز لازم را دارند . گروه

باید قادر باشد در کلیه سطوح سازمان ایجاد اعتماد و اطمینان کند . تیم می بایستی گروههای زیادی را راه اندازی کند. همچنین نیاز است که

دیگران را برای تصمیم گیری و عملیاتی که منجر به تغییر گردد، توانمند سازد .

: استقرار برنامه اهداف و افق زمانی . هنگامی که فاصله بین فرهنگ جدید و موجود سازمان شناسائی شده ، برنامه عملیاتی بایستی توسعه پیدا کند . اولویتها کدامند ؟ چه منابعی مورد نیاز است ؟ توالی اقدامات چگونه است ؟ چه مدت زمان نیاز است ؟ مسئولیتهای بخشهای مختلف به عهده چه کسانی است ؟ اصول اساسی مدیریت پروژه بایستی اجرا و پیگیری گردد تا پروژه پیچیده تغییر فرهنگ با موفقیت به انجام برسد .

: برقراری ارتباط و ایجاد انگیزه در میان تمامی ذینفعان . تغییر در فرهنگ سازمانی نیاز مند برقراری ارتباطی دقیق و متقاعد کننده دارد . بایستی با پرسش از تمامی کارکنان آنها را در حلقه زنجیر به طریقی که نیاز به تغییر را درک کنند ، قرار داد . آنان باید بدانند که چگونه تغییر به نفع آنان است و چگونه فرصتهای جدیدی را ایجاد خواهد کرد . رهبری تغییر به منزله هدایت کننده ، تسهیل ساز و توانمند کننده کلیه نیروها ، برای پشتیبانی از تغییر است .

: شناسائی موانع و منابع مقاومت و توسعه استراتژی برای رفع آنان . افراد در مقابل تغییر عکس العملهای متفاوتی از خود بروز می دهند . اگر در تمام سطوح تضاد و چالشها برطرف نشوند مقاومت قطعا سخت تر خواهد بود . برای مقابله با ترس و از دست دادن کار ، اقداماتی بایستی انجام داد . ترس را می توان با ارائه اطلاعات و اشتیاق مدیریت به شنیدن صدای کارکنان کاهش داده و علاقه مندی آنان را افزایش داد . استراتژی دیگری که می تواند به دیگر کارکنان برا تطبیق با تغییر کمک کند ، این است که تغییر را به گامهای کوچکتری تقسیم کنند . به علاوه مدیریت نیاز دارد که افراد را به درک فرصتها و فواید شخصی که از تغییر حاصل می گردد ، ترغیب نماید .

: نهادینه سازی والگو سازی در جهت تقویت تغییر فرهنگ . رهبری تیم نقش حیاتی در الگو سازی ، تقویت و پاداش تیم دارد . هنگامی که رفتار مدیریت و تصمیمات او مطابق با تغییرات است این به منزله ارسال پیامهای انگیزشی برای پشتیبانی از تغییر است . به علاوه مدیریت باید پاداش رفتار و نتایج ناشی از تغییر را تضمین کند . وی باید این اطمینان را بدهد که سیستم پاداش و رفتار در حین عمل تشخیص داده خواهد شد و گام به گام مورد تحلیل قرار می گیرد .

: ارزیابی از فرهنگ سازمانی و نهادینه کردن نرم یاد گیری و تغییر شکل . باید به خاطر داشت که تغییر یک فرآیند پویا است که نیاز به بازخورد مستمر و ارزیابی دائم دارد . همچنان که محیط سازمانی تغییر می کند فرهنگ بایستی وفق داده شود . راه حلی که زمانی در یک سازمان مشکلی را حل کرده است ، مطمئنا برای همیشه کارساز و موثر نمی باشد .

● :

(در فرهنگ و سواسی ترس و بدگمانی بر سازمان چیره می شود ، فرصتهای مناسب استراتژیک کاهش می یابد . مدیریت همواره درصدد یافتن اطلاعات درباره کارهایی است که در محیطشان می گذرد . اما در فرهنگ پر اعتماد ، مدیریت به کارمندان اعتماد زیادی دارد .

(فرهنگ سیاسی یک شبه فرهنگ است که به مرور به فرهنگ تبدیل می شود . در این فرهنگ جهت و هدف روشنی وجود ندارد و به دلیل فقدان رهبری مدیران افراد می کوشند تا در تعیین سمت حرکت سازمان نفوذ کنند . (استراتژی هدف است و فرهنگ راه رسیدن به هدف)

(نوع ساختار سازمانی فرهنگ دیوان سالاری را می سازد و در واقع افراد تابعی از وضعیت ساختار می باشند ، هرچه درجه تمرکز کمتر شود فرهنگ ، آفریننده خواهد شد یعنی رسمیت پائین می آید . (کشور ما از نوع دیوان سالاری می باشد)

(در سازمانی با این نوع فرهنگ افراد مستقر در آن نسبت به تمامی ریزه کاریهای شغل خود آگاهی می یابند و در آن استاد و خبره می شوند ولی متخصص نیستند . در این نوع فرهنگ توجه به روابط انسانی پائین ولی توجه به نوع کار بالا می باشد .

(در این نوع سازمانها برای افراد متعهد ارزش زیادی قائل می شوند و سابقه خدمت و ارشدیت از اهمیت بسزائی برخوردار است و همچنین سن و تجربه نقش مهمی را ایفاد می کند . در این نوع سازمانها توجه به روابط انسانی بالا ولی توجه به نوع کار پائین است .

(این نوع سازمانها برای افرادی مناسب است که ابتکار عمل داشته و درجه ریسک پذیری بالایی داشته باشند . در این سازمانها پاداش بر مبنای تولید تعیین می شود.

(ویژگی خاص این نوع سازمانها این است که علیرغم اهمیت به خلاقیت و نو آوری از امنیت شغلی برخوردار نمی باشند . (هر کاری انجام می دهند تا اخراج نشوند)

(در این نوع سازمانها ، روش یا شیوه انجام کارها مورد توجه و تاکید قرار می گیرند. ارزشها، هنجارها ، سنتها و روشهای ثابت گذشته را که در جهت نیل به هدفهای سازمان اجرا شده یا می شوند را تأیید می کنند .

() : در این نوع سازمان به دیدگاههای مشترک توجه می نمایند از این رو استراتژی خود را برای هماهنگی با محیط ، تنوع در محصولات و خدمات و بهبود آنها بر می گزینند.

(در این فرهنگ به مشارکت اعضای سازمان در انجام کارها برای تامین نیازهای متغیر محیطی توجهی خاص می شود. در این فرهنگ به کارکنان اهمیت زیادی داده می شود و با مشارکت آنها نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در آنها بوجود می آورد ، در نتیجه تعهد بیشتری نسبت به سازمان احساس می کنند.

(در این فرهنگ هنجارها و باورهایی در سازمان مورد تأیید قرار می گیرند و تقویت می شوند که به وسیله آنها بتوان نیازهای موجود در محیط را به خوبی شناسایی و تفسیر کرده و مطابق با آن واکنش مناسب را از خود نشان دهد. برای ایجاد فرهنگ سازمانی باید به موارد زیر توجه نمود :

(۱) تغییر در شیوه رهبری : توجه زیاد به روابط انسانی و توجه کم به تولید

(۲) تغییر در استراتژی منابع انسانی : افراد بزرگترین سرمایه یک سازمان می باشند بنابراین باید به آموزش، امنیت، رفاه و تعاون آنان توجه نمود.

(۳) تغییر در فرآیند ارتباطات سازمانی : ۱ رابطه مدیران با کارکنان ۲ رابطه کارکنان با یکدیگر ۳ رابطه مدیران با یکدیگر

(۴) تغییر در ساختار سازمانی : ساختار سازمانی می بایست متناسب با فرهنگ سازمانی می باشد.

(۵) ایجاد رابطه معنا دار بین استراتژیها و فرهنگ سازمانی

(۶) ایجاد باورهای بنیادی در سازمان : باورهای بنیادی ، باورهای روزمره را می سازد و شکل می دهد. باورهای بنیادین در راس هرم می باشند و تفکرها هستند که توسط رهبران سازمانی ساخته می شوند.

(۷) ایجاد رابطه معنا دار بین فرهنگ و نظام انگیزش در سازمان

▪ و بر می گوید : در ساخت فرهنگ عوامل زیر موثر می باشد :

۱) قدرت قانونی: برخی از افراد که در راس هرم می باشند بر اساس قدرت قانونی فرهنگ را می سازند که این نوع فرهنگ غالب است.

۲) قدرت تخصصی: افراد متخصص همچون کارشناسان و مهندسين فرهنگ را می سازند.

۳) قدرت سنتی (ریش سفیدی): در برخی از اجتماعات فرهنگ توسط ریش سفیدان ساخته می شود.

به طور کلی فرهنگ در همه حال و در همه جا و توسط همه کارکنان سازمان ساخته می شود و انواع فرهنگها در سازمان وجود دارد ولی فرهنگی غالب است که از پشتیبانی بیشتری برخوردار باشد

:

یک فرهنگ سازمانی بویژه فرهنگ قوی و مقتدر تأثیر بسزایی در عمل تصمیم گیری مدیریت در تمامی زمینه ها دارد. فرهنگ سازمانی بر چهار وظیفه مدیریت یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل تأثیر می گذارد و عامل تعیین کننده ای می باشد.

فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثر گذاری قوی که می تواند بر رفتار و عملکرد و اعضاء سازمان داشته باشد. نقش مهمی در کنترل درونی رفتارهای کارکنان دارد.

در تفکرات سنتی از مدیریت، مدیران سازمانها به اداره و سرپرستی اموری چون نیروی کار، سرمایه، فن آوری، مواد اولیه، تولید، بازار و مهارت مدیریتی مشغول بودند و توجه چندانی به مبانی غیررسمی و نامرئی سازمان که اثراتی به مراتب بیشتر از سایر عوامل ملموس دارند نداشتند، از جمله این پدیده های نامرئی فرهنگ سازمان می باشد که اثر غیرقابل انکار بر وظایف اصلی مدیریت دارد بنابراین مدیریت و هدایت این مهم امروزه می تواند در زمره مهم ترین وظایف مدیران در سازمانها باشد.

از این رو است که در نوشته های چستر بارنارد، فیلیپ سلزنيک، پیترز و واترمن تأکید خاصی بر شکل دهی و هدایت ارزشهای اساسی سازمان و یا به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی شده است. البته فرهنگ سازمان و مدیریت ارتباطی متقابل و دو سویه با یکدیگر دارند همان گونه که در فرهنگ سازمانی بر شیوه های مدیریتی تأثیر داشته و سبک مدیران را در سازمانها تعیین می کند، از طرفی مدیران نیز می توانند با بررسی فرهنگ سازمانی تغییرات یا تعدیلهایی در آن بوجود آورند و یا آن را تقویت نمایند که این امر باز هم نهایتاً منجر به بهبود وضع سازمان و تحت الشعاع قرار دادن شیوه های رهبری و مدیریت می گردد، بنابراین مدیریت فرهنگ سازمان را می توان شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته، تقویت باورها، ارزشها و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب دانست.

به عبارت دیگر مدیریت فرهنگ سازمان فرایندی است که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب سازمانی پرداخته و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزشها و الگوهای مطلوب اقدام می کند.

البته این فرایند تحت تأثیر فرهنگ محیط بیرونی نیز می باشد و مراحل آن به شرح زیر می باشد:

- شناسایی فرهنگ سازمانی موجود
- تبیین فرهنگ سازمانی مطلوب
- مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی
- تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی
- ارزیابی برنامه های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی

- حفظ و حمایت از فرهنگ سازمانی

اولین اقدام در مدیریت فرهنگ سازمانی، بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی موجود است البته به منظور شناسایی فرهنگ سازمانی موجود باید توجه داشت از آنجائی که اندازه‌گیری اعتقادات بسیار مشکل است لذا باید ارزشها را که سطح دوم فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد مورد اندازه‌گیری قرار داد، بدین منظور می‌توان از مصاحبه و پرسشنامه استفاده نمود.

در مرحله دوم به منظور تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب باید الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب تبیین شده باشد که این نقش چارچوب راهنما برای تغییر فرهنگ سازمانی می‌باشد (شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب).

در مرحله سوم پس از شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب به مقایسه چارچوب این دو پرداخت اگر تفاوت موجود باشد باید اقداماتی صورت گیرد که این نقاط متمایز از بین رفته و فرهنگ موجود به فرهنگ مطلوب تغییر یابد. این مهمترین بخش عملی مدیریت فرهنگ سازمان است.

در مرحله چهارم، پس از اینکه فرهنگ موجود سازمانی به فرهنگ مطلوب سازمانی تغییر کرد باید فرهنگ مطلوب در سازمان گسترش یابد و کلیه اعضای سازمان تحت تأثیر فرهنگ مطلوب قرار گیرند.

پرواضح است که محیط بر روی فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی موثر است، فرهنگ جامعه بر ارزشها، اعتقادات و الگوهای رفتاری موجود در فرهنگ سازمانی موثر است، چراکه اهداف سازمانها در هر جامعه‌ای در راستای اهداف حکومت بعنوان نماینده جامعه شکل می‌گیرد.

بنابراین مدیریت و یا تغییر فرهنگ سازمانی بدون توجه به مقتضیات و شرایط محیط بیرونی امکان‌پذیر نمی‌باشد.