

دوره آموزشی

"نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی"

وزارت جهاد کشاورزی

مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت جهاد کشاورزی

زمستان ۱۴۰۴

مفاهیم فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمانی از نظر بزرگترین اندیشمندان

- فرهنگ سازمانی در نگاه مهم‌ترین نظریه‌پردازان جهان شامل "شاین، هافستد، دنیسون، رابینز، دراگر، کامرون و کوین، دیل و کندی و بارنی":
- به صورت یک «نظام مشترک عمیق از مفروضات، ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری» تعریف می‌شود
- که همچون برنامه‌ریزی ذهنی جمعی و روح حاکم بر سازمان در لایه‌های پنهان و پیدای خود هویت، انسجام، شیوه انجام کارها، نحوه حل مسائل، تصمیم‌گیری، اخلاق کاری و رابطه با محیط را شکل می‌دهد
- و بسته به مدل نظری، گاه بر عمق مفروضات بنیادین (شاین)،
- گاه بر ابعاد فرهنگی و تفاوت‌های ملی (هافستد)،
- گاه بر پیوند مستقیم فرهنگ با عملکرد (دنیسون)،

مفاهیم فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمانی از نظر بزرگترین اندیشمندان

- گاه بر قدرت فرهنگ در مقابل استراتژی (دراکر)،
- گاه بر تیپ‌شناسی فرهنگ‌ها (مدل ارزش‌های متضاد)
- و گاه بر نقش آن به‌عنوان مزیت رقابتی غیرقابل تقلید (بارنی) تأکید می‌شود،
- اما در یک نقطه مشترک‌اند:

فرهنگ، نادیدنی‌ترین اما تعیین‌کننده‌ترین عامل رفتار و اثربخشی سازمان است.

• در واقع:

کارخانه طرح مسائل و مشکلات سازمانی،
فرهنگ سازمانی است.

مفاهیم فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمانی از نظر بزرگترین اندیشمندان

• همه نظریه‌پردازان فرهنگ را ارزش‌ها، باورها و مفروضات مشترک می‌دانند که رفتار کارکنان و عملکرد سازمان را هدایت می‌کند. فرهنگ را عامل انسجام، جهت‌دهی و ایجاد هویت سازمانی معرفی می‌کنند. همچنین اعتقاد دارند فرهنگ واقعی از رفتارهای روزمره قابل مشاهده است، نه از بخشنامه‌ها.

فرهنگ از نگاه مدیریت دولتی

• فرهنگ در مدیریت دولتی مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و هنجارهایی است که رفتار کارکنان دولت را هدایت می‌کند. این فرهنگ تعیین می‌کند چه چیزی «درست» و چه چیزی «قابل قبول» تلقی شود. در محیط دولتی، فرهنگ نقش قطب‌نما برای تصمیم‌گیری دارد. اگر فرهنگ منسجم نباشد، رفتارها متناقض می‌شود. بنابراین فرهنگ، زیربنای عملکرد دولت است.

مفاهیم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در نهادهای دولتی

• در دستگاه‌های دولتی، فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه ارائه خدمات عمومی دارد. این فرهنگ روی سرعت، دقت، کیفیت و اخلاق اداری کارکنان اثر مستقیم می‌گذارد. سازمان دولتی بدون فرهنگ مشخص، رفتار کارمندانش پراکنده و ناهماهنگ خواهد بود. فرهنگ خوب از مقاومت در برابر تغییر می‌کاهد. همچنین اعتماد مردم را نسبت به سازمان افزایش می‌دهد.

فرهنگ سازمانی به عنوان ابزار مدیریت

• فرهنگ ابزار قدرتمندی برای مدیریت رفتار کارکنان است. مدیر هوشمند ابتدا فرهنگ را می‌شناسد. سپس رفتارهای مطلوب فرهنگی را تقویت می‌کند. فرهنگ می‌تواند جایگزین کنترل سخت شود. فرهنگ مناسب یعنی مدیریت آسان‌تر.

مفاهیم فرهنگ سازمانی

فرهنگ و کارآمدی سازمان دولتی

- عملکرد دولت به شدت وابسته به فرهنگ است. قوانین بدون فرهنگ مناسب اجرایی نمی‌شوند. فرهنگ درست سرعت و دقت کار را افزایش می‌دهد. همچنین کیفیت خدمات عمومی را بهبود می‌دهد. فرهنگ منفی مانع اصلی اصلاحات است.

تفاوت فرهنگ قوی و ضعیف

- فرهنگ قوی انسجام رفتاری ایجاد می‌کند. کارکنان می‌دانند چه چیزی درست است. در فرهنگ ضعیف، سردرگمی و تضاد زیاد است. فرهنگ قوی زمانی مطلوب است که ارزش‌های درست را تقویت کند. فرهنگ قوی ولی غلط خطرناک است.

مفاهیم فرهنگ سازمانی

راه‌های شناسایی فرهنگ

- مشاهده رفتار مدیران، نحوه برخورد کارکنان با مردم، تصمیمات روزمره و نمادهای محیطی بهترین روش‌های تشخیص فرهنگ هستند. جلسات، آیین‌نامه‌ها و نحوه ارتباطات نیز نشانه‌اند. فرهنگ واقعی از روی رفتار شناخته می‌شود نه شعارها.

چگونگی ایجاد فرهنگ مطلوب

- برای ایجاد فرهنگ درست باید ارزش‌های مطلوب تعریف شود. سپس مدیران باید آن را در رفتار خود نشان دهند. پاداش‌ها باید با فرهنگ جدید همسو باشند. آموزش نیز باید بر ارزش‌های فرهنگی تاکید کند. استمرار شرط اصلی نهادینه‌سازی است.

مفاهیم فرهنگ سازمانی

نقش آموزش در تثبیت فرهنگ

- آموزش می‌تواند ذهنیت کارکنان را تغییر دهد. اما آموزش زمانی مؤثر است که در کنار رفتار مدیران باشد. آموزش باید ارزش‌های فرهنگی را روشن کند. همچنین نمونه‌های واقعی ارائه دهد. آموزش تنها آغاز تغییر فرهنگی است.

نتیجه نهایی

- فرهنگ سازمانی جوهره رفتار کارکنان است. بر همه تصمیم‌ها و عملکردها اثر می‌گذارد. از نگاه بزرگان مدیریت، فرهنگ از استراتژی مهم‌تر است. مدیرانی که فرهنگ را بشناسند، سازمانی کارآمد و پویا می‌سازند. سازمان‌های دولتی برای توسعه، باید تحول فرهنگی را از اولویت‌های خود قرار دهند.

از حسن توجه شما سپاسگزارم

ارائه دهنده:

محمد باقر مرادی

دکترای تخصصی رشته مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی

کارشناس مطالعات مدیریت مرکز نوسازی و تحول اداری ستاد وزارت
جهاد کشاورزی