



دانشگاه علامه طباطبائی

فرهنگ سازمانی

Organizational
Culture

استاد راهنما:

دکتر شهرام خلیل نژاد

دانشکده مدیریت و حسابداری
دانشگاه علامه طباطبائی
۶ آذر ۱۳۹۸

ارائه ای از:

لیلی حاجیان
محمد جعفری
محمد پوریا پلویی

سلام! در مورد این موضوعات می‌خوایم باهاتون گپ بزنیم!

- فرهنگ چیه؟ (نظر دانشمندان)
- مدل آقای هافستد
- مدل آقای ادگار شاین
- نظریه فرهنگ سازمانی نمادین
- قوم‌نگاری و مراحلش
- خرده فرهنگ چیه و چرا وجود داره
- فرهنگ در نگاه پست مدرن
- فرهنگ در نگاه مدرنیست
- مدیریت فرهنگ
- انتقادات دیدگاه‌های مختلف به مدیریت فرهنگ

مقدمه

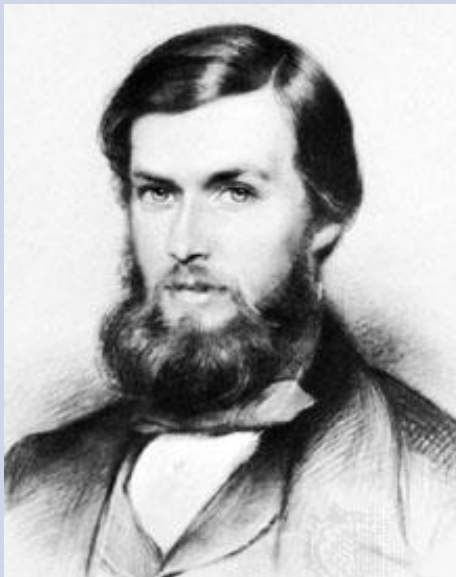
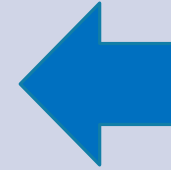
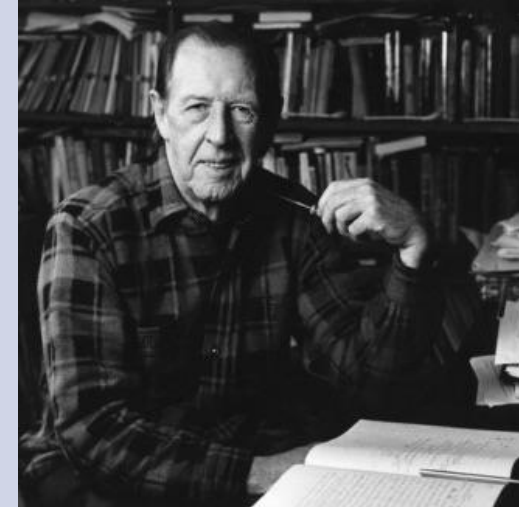
آماده سازی یک کودک نیالی برای
مناسک ملی - مذهبی

- ❑ فرهنگ یک سازمان ، ویتترینی از فرهنگ محیط کلان آن است (فرهنگ ملی، منطقه ای ، صنعتی ، شغلی و حرفه ای)
- ❑ بی واسطه ترین ماخذ تاثیر گذار بر فرهنگ سازمانی : کارکنان اون سازمان هستند
- ❑ کارکنان هم متاثر از نهادهای فرهنگی متعددی مثل خانواده ، اجتماع، حکومت ،اماکن مذهبی ، نظام های آموزشی هستند و این تاثیرات را با خود به سازمان میاورند

✓ در پاسخ به این سوال بود که در حقیقت مفهوم فرهنگ مطرح شد: اون چیه که انسانها را از باقی موجودات متمایز میکنه؟

فرهنگ سازمانی چیست؟

ریموند ویلیامز : همونطور که ما از محصولات کشاورزی و حیواناتمون با هرس کردن ، غذا دادن شخم زدن و... نگهداری میکنیم، جامعه هم از طریق فرهنگ (آداب مذهبی ، نهادهای آموزشی و...) از ما انسانها نگهداری میکنه



ای بی تیلور : انسان شناس بریتانیایی فرهنگ را چنین تعریف کرد، مجموعه ای کلی شامل دانش، باور، هنر، اصول اخلاقی، قانون، آداب و رسوم و دیگر توانایی ها و عادات اکتساب شده توسط انسان به عنوان عضوی از جامعه.

جدول ۱-۷ و باقی تعاریف از
فرهنگ و فرهنگ سازمانی

در هم تنیدگی مفهوم فرهنگ و مفهوم گروه

تسهیم (تجربه مشترک) VS تسهیم (جدایی)

تسهیم فرهنگی

کهکشان راه شیری - مجموعه ای زیبا و هماهنگ از اعضای (ستاره
ها و سیارات) که هر کدام ویژگی های منحصر به فرد خود را دارند

تفاوت های فرهنگ ملی

درون سازمان ها

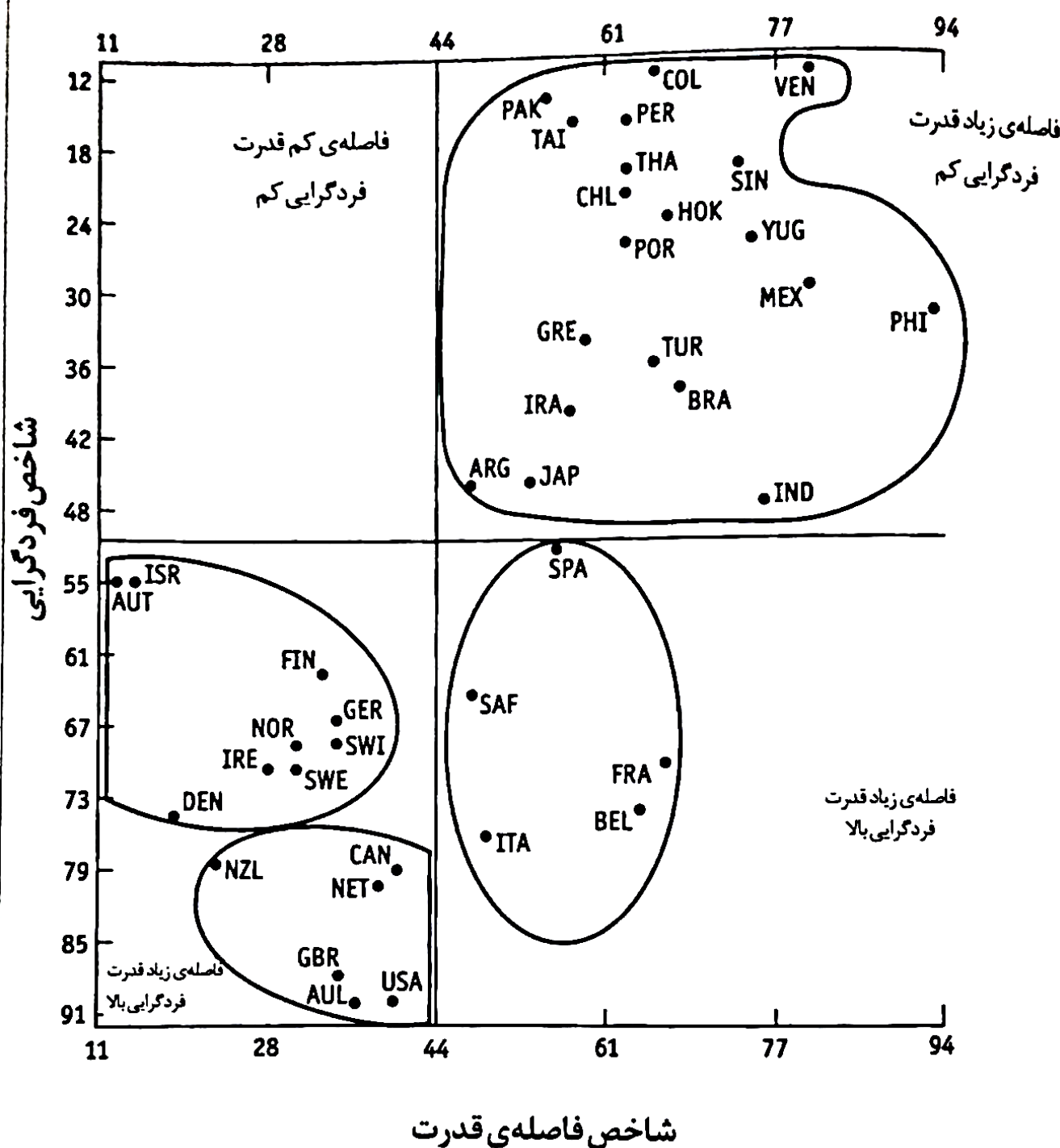
1. فاصله قدرت
2. اجتناب از عدم اطمینان
3. فردگرایی
4. مردگرایی

هافستد نشان داد که فرهنگ سازمانی نقطه ورود نفوذ اجتماعی-ملی بر سازمان هاست. این خصایص فرهنگی-ملی می تواند به عنوان بخشی از بافت معنایی تصور شود که فرهنگ سازمانی را شکل می دهد.



موضع ۴۰ کشور مورد مطالعه بر اساس ابعاد:

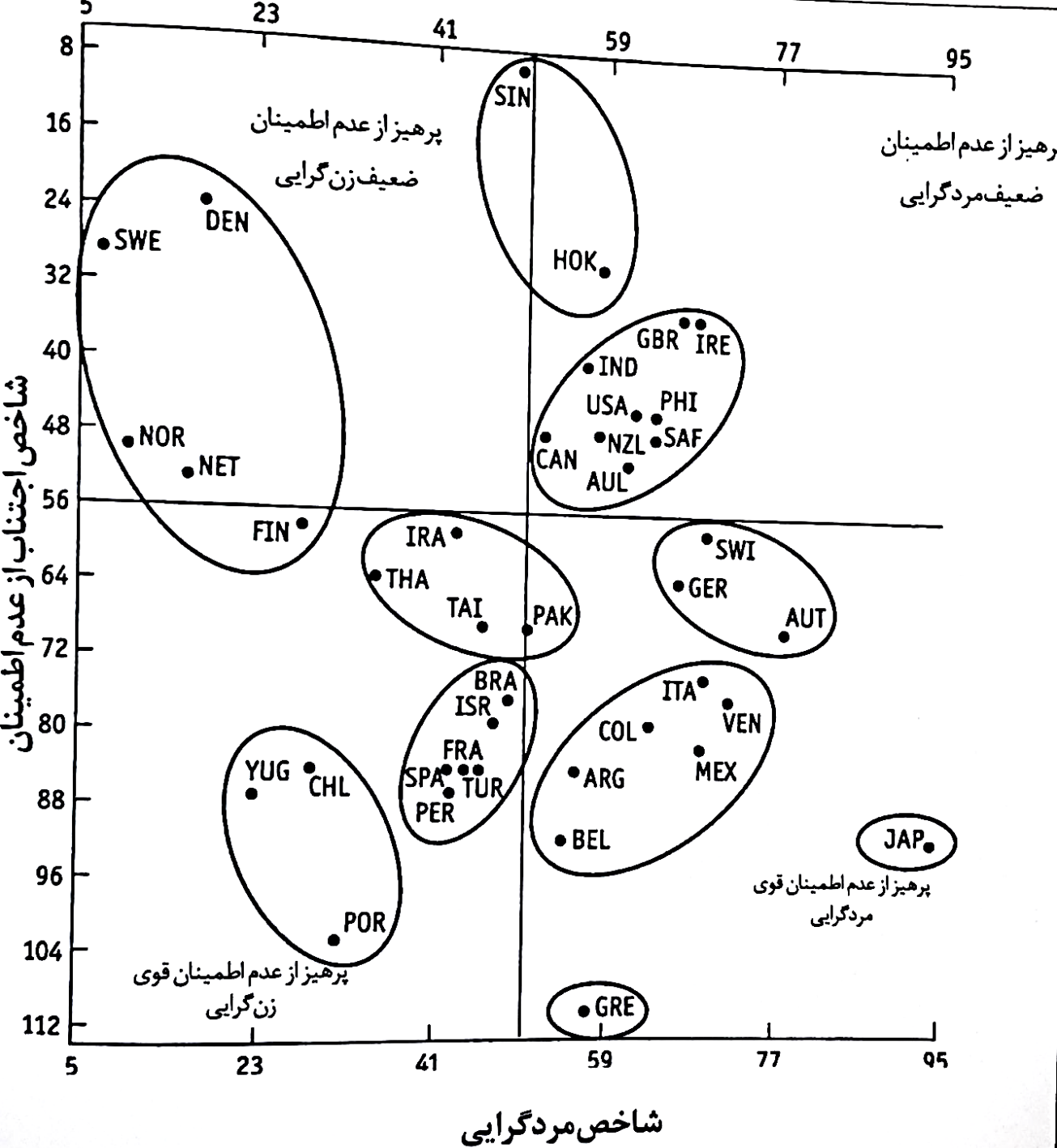
- فاصله ی قدرت
- فردگرایی



شکل ۲-۷

موضع ۴۰ کشور مورد مطالعه بر اساس ابعاد

- اجتناب از عدم اطمینان
- مردگرایی



مدل هافستد

مدل فرهنگ سازمانی شاین

فرهنگ سازمانی در سه سطح:

مصنوعات بشر ساز (نمایان ولی غالباً مرموز)



ارزش های رفتاری (سطح بالاتر آگاهی)



باورها و پیش فرض ها (مسلم فرض شده ولی غیر نمایان)

Edgar Schein

۱- باورها و پیش فرض ها

باورها و پیش فرض ها هسته فرهنگ یک سازمان را شکل می دهند و به آنچه که اعضای سازمان واقعیت می پندارند و نحوه درک، اندیشیدن و احساس آنها را تحت تاثیر قرار می دهد، اشاره دارد. **پیش فرض ها خارج از آگاهی متعارف (عادی) وجود دارند (مانند آنچه را که یک ماهی در مورد آب می اندیشد).**

آیا ماهی ها از ماهیتی به نام "آب" و غوطه وری خویش در آن آگاهند؟
آیا ما از پیش فرض های فرهنگی که رعایت میکنیم آگاهیم؟

درک ما از انسان سازمانی با هر نگاه جدید در نظریه سازمان گسترش می یابد.

نگاه	پیش فرض	کانون تمرکز / ارزش ها
کلاسیک	انسان اقتصادی	ثروت / قدرت
مدرن اولیه	انسان علمی	عقلانیت / کنترل مدیریت
مدرن	انسان اکولوژیک	محیط / کنترل بیرونی
نمادین - تفسیری	انسان نمادین	تفسیر / معنا
پست مدرن	انسان زیبا شناس	خلاقیت / آزادی / مسئولیت

تفاوت نگاه های نظریه سازمان در مورد پیش فرض ها

اندیشمندان کلاسیک بر مشوق های اقتصادی متمرکزند. مدرنیست ها فرض می کردند انسانها عمدتاً حیوانات عقلایی اند و عقلانیت برای پیش بینی رفتار انسان بکار گرفته می شد. نظریه مدرن انسان را به عنوان اجزا یا بخش های به هم وابسته ی یک سیستم و کنترل او توسط محیط میدید. نگاه تفسیری-نمادین فرض می کند که انسان ها سازندگان و کاربران نماد هستند. پیش فرض های پست مدرنیسم ها آن است که تجربه انسان پاره پاره است که منجر به پذیرش تنوع تفاسیر مختلف شده است.

فهرست پیش فرض های فرهنگی بنیادی شاین

پرسش هایی که باید پاسخ داده شود	بعد
آیا سازمان باید خود را نسبت به محیطش، حاکم، مطیع و جستجو کننده جایگاه مناسب در آن تصور کند؟	۱- رابطه سازمان
آیا راه صحیحی برای انسان وجود دارد تا رفتاری غالب یا تأثیر گذار، همساز یا منفعل یا جبرگرا داشته باشد؟	۲- ماهیت فعالیت انسان
چگونه آنچه حقیقت است و آنچه حقیقت نیست را تعریف می کنیم؟ و چگونه حقیقت در نهایت هم در جهان فیزیکی و هم در جهان اجتماعی تعیین می شود؟ به وسیله آزمون پراگماتیک، اتکا به حکمت یا اجماع اجتماعی؟	۳- ماهیت واقعیت و حقیقت
گذشته، حال و آینده را چگونه تعریف می کنیم و چه نوعی از واحدهای زمان برای هدایت امور روزانه مناسب ترند؟	۴- ماهیت زمان
آیا انسانها اساساً خوبند، خنثی هستند یا شرورند و آیا ماهیت انسانها کاملاً ثابت است؟	۵- ماهیت طبیعت انسان
راه صحیحی که بدان طریق افراد با یکدیگر رابطه برقرار می کنند، قدرت و احساس را توزیع می کنند، کدام است؟ آیا زندگی رقابتی است یا مبتنی بر همکاری؟ بهترین راه برای سازماندهی جامعه بر مبنای فردگرایی استوار است یا گروه گرایی؟ بهترین سیستم فرمانرانی (اختیار)، سیستم اتوکرانیک یا قییم مآب است یا جمعی یا مشارکتی؟	۶- ماهیت انسان
آیا گروه بهتر است بسیار متنوع باشد یا بسیار متجانس و آیا باید افراد در یک گروه به نوآوری تشویق شوند یا همسازی؟	۷- تجانس در برابر تنوع

فرهنگ نوعی باور و پیش فرض واحد نیست، **مجموعه** ای از باورها و پیش فرض های مرتبط به هم (اما نه ضرورتاً سازگار) است. شاین هفت موضوع بحث برانگیز که باید بوسیله هر فرهنگ در هر دوره ی تاریخی حل شود مطرح می کند. (جدول ۳-۷ کتاب)

وظایف انطباق پذیری خارجی در برابر وظایف انسجام داخلی از دیدگاه شاین

وظایف انسجام	وظایف انطباق پذیری خارجی
شکل گیری اجماع در مورد:	شکل گیری اجماع در مورد:
۱- زبان مشترک و نظام مفهومی از جمله مفاهیم اساسی زمان و مکان که باید مورد استفاده قرار گیرد	۱- رسالت محوری، کار ویژه ها و وظایف اصلی سازمان در برابر محیطش
۲- مرزهای گروه و معیارهای تجانس یا عدم تجانس اعضا	۲- اهداف ویژه ای که سازمان باید دنبال کند
۳- معیارهای تخصیص جایگاه، قدرت و فرمانرانی (اختیار)	۳- ابزار اساسی که باید در تحقق اهداف مورد استفاده قرار دهد
۴- معیارهای صمیمیت، دوستی و عشق در محیط های کاری و خانوادگی مختلف	۴- معیارهایی که باید در سنجش نتایج مورد استفاده قرار دهد
۵- معیارهای تخصیص پاداش ها و تنبیه ها	۵- راهبردهای جبرانی و اصلاحی در صورت عدم تحقق اهداف
۶- مفاهیم برای مدیریت امور غیر قابل مدیریت ایدئولوژی و مذهب	

شاین این موضوعات (اسلاید قبل) را به دو طبقه گروه بندی می کند:

۱. **سازگاری بیرونی** (رسالت و اهداف، ابزار و نظام های کنترل)
۲. **انسجام درونی** (زبان مشترک، تعریف مرز گروه، پاداش و تنبیه ها، جایگاه و روابط قدرت)

۲- ارزشها و هنجارها

افراد پیرو خرده فرهنگ هیپی، دهه ۱۹۶۰ - آمریکا

ارزش ها، استانداردهای اجتماعی موجود درون یک فرهنگ هستند. نظیر آزادی، دموکراسی، سنت، ثروت و وفاداری. ارزش ها مبنایی را برای قضاوت در مورد آنچه درست است و آنچه غلط، شکل می دهند. ارزش ها نسبت به پیش فرض ها در حالت آگاهانه تری قرار دارند اما معمولاً در سطح ظاهری ذهن قرار ندارند. زمانیکه ارزش ها مورد چالش قرار می گیرند چنین چالشی غالباً از طرف اعضای حاشیه ای سازمان نظیر تازه واردان یا انقلابیون مطرح می شود.



رابطه هنجارها و ارزش ها؛

- ✓ صحبت نکردن در سینما
- ✓ رانندگی میان خطوط

پس ارزشها آنچه را که اعضای یک فرهنگ حائز اهمیت است مشخص می کنند ولی هنجارها نوع رفتاری را که آنها از دیگران می توانند انتظار داشته باشند نشان می دهند (تثبیت میکنند)



۳- مصنوعات بشر ساز

مظاهر هسته فرهنگی هستند که در سطح ظاهری یک فرهنگ قرار دارند.

مصنوعات بشری آثار نمایان و ملموس رفتار متجلی شده در هنجارها، ارزشها و پیش فرض های فرهنگی اند.



مصنوعات بشرساز و فرهنگ سازمانی

نمونه های خاص	طبقه کلی
هنر / طرح / آرم ساختمان ها / دکور لباس / ظاهر اشیاء مادی چیدمان فیزیکی	مظاهر فیزیکی
آیین / شعائر الگوهای ارتباطی سنت ها / رسوم پاداش ها / تنبیه	مظاهر رفتاری
حکایات / لطیفه ها زبان فنی / اسامی / القاب تعابیر و تفاسیر دستاوردها / افسانه ها / تاریخ قهرمانان / اشرار استعاره ها	مظاهر کلامی



نظریه فرهنگ سازمانی نمادین

"man is an animal suspended
in webs of significance he
himself has spun"

Clifford James Geertz

(در ادامه) من فرهنگ را به عنوان آن بافته
می دانم و بنابراین تحلیل آن بر اساس علم
تجربی نیست که در جستجوی قانون جهان
شمول است، بلکه نوعی علم تفسیری است
که در جستجوی معناست.

نمادها

تفسیرها

نمادها ذاتاً مبهم اند. تفسیرها تحت
تأثیر مستمر دیگر اعضای فرهنگ
(مثل روسا و..) ساخته میشوند.

نمادها سه طبقه ی کلی دارند

1. اشیاء فیزیکی
2. رویدادهای رفتاری
3. حالات کلامی

نمایی از برج آزادی تهران - نماد این شهر

قوم نگاری: چگونه مطالعات فرهنگی در مورد سازمان ها انجام می شود؟

قوم نگاری به معنای توصیف فرهنگی است.

مطالعه فرهنگ سازمانی از مرحله گردآوری داده ها از طریق

۱. مشاهده مستقیم مصنوعات و نمادها و موارد استفاده آنها توسط اعضای فرهنگ

۲. **مصاحبه با اعضای فرهنگ** و تمرکز بر **کشف شیوه های تجربه** و تفسیر جهان آنها

آغاز می شود و با **تحلیل و توصیف** فرهنگی پایان می یابد.

مرحله اول: گردآوری داده ها

✓ مشاهده ی مصنوعات و رفتاری

✓ مصاحبه با افراد

آزدها از مصنوعات بشرساز و داستان هاييست كه تقريباً در فرهنگ ملي تمام ملل وجود دارد

اعتقاد هندوها درباره ماهیت جهان

مرحله دوم: گام یک - تحلیل

مرحله سوم: گام دو - تحلیل و توصیف

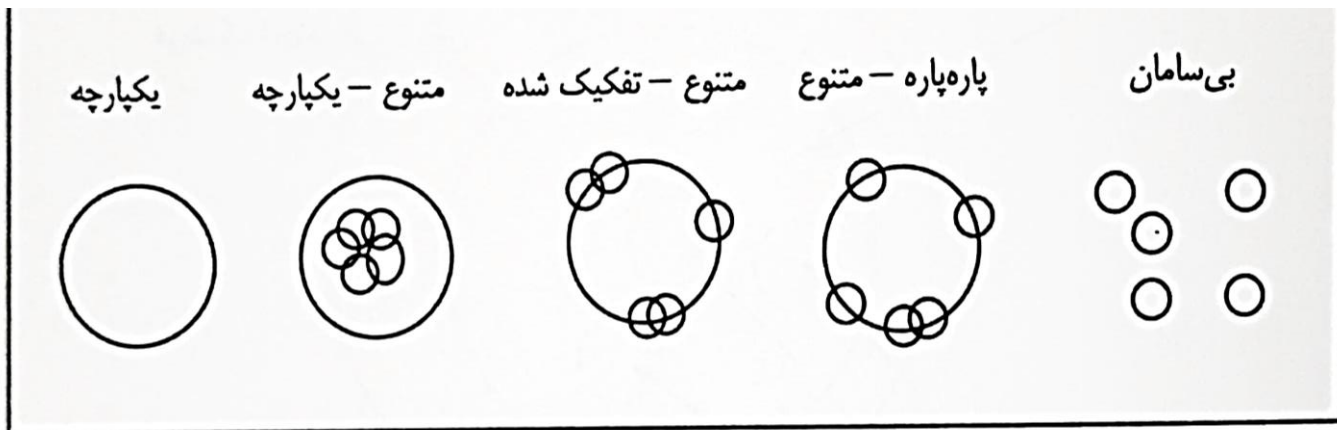
تحلیل فرهنگی ذاتاً کامل نیست. بدتر آنکه هرچه به عمق آن می رویم ناکامل تر هم به نظر می رسد. ما هرگز به آرمان وضوح کامل در مطالعات فرهنگی نائل نمی شویم ولی با تلاش، مطالب زیادی در مورد فرهنگ خواهیم آموخت.

خرده فرهنگ

دو پژوهشگر آمریکایی به نام جان ون مانن و استفن بیرلی خرده فرهنگ را به شرح زیر تعریف می کنند:

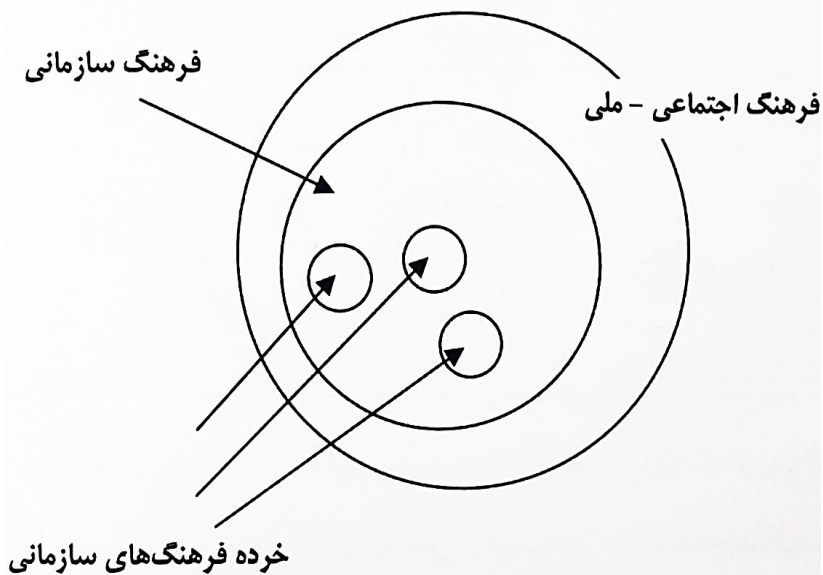
زیر مجموعه ای از اعضای یک سازمان که بطور مرتب با دیگر اعضا تعامل دارد، خود را بعنوان نوعی گروه بارز در درون سازمان تعیین هویت می کند، مجموعه ای از مسائل را بعنوان مسائل همگانی خود تعریف می کند و بطور روتین بر مبنای ادراکات جمعی منحصر به فرد گروه دست به اقدام میزند

نمایی از افراد پیرو خرده فرهنگ گات (goth)



شکل ۶-۷ : پیوستاری برای توصیف حالت انسجام - تفکیک فرهنگ

توجه کنید که چگونه حالت بی سامانی شبیهی فرهنگ های واحد اما چندگانه شده است.



شکل ۷-۷ : سطوح تحلیل در پیوند با مفهوم فرهنگ سازمانی

چرا خرده فرهنگ ها وجود دارند؟

وان منن و بیرلی در مورد رفتار انسان دو نظر مطرح می کنند:

اولی جذابیت میان فردی

دومی تعامل میان اعضای یک سازمان

طرفداران خرده فرهنگ Hip Hop دهه ۸۰ میلادی - آمریکا

فرهنگ به عنوان پدیده ای پاره پاره:

دیدگاه پست مدرن

۱- در نگاه **انسجام** فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده ای مشترک توصیف می شود که همه اعضای فرهنگ در سازمان اتفاق نظر گسترده ای نسبت به آن دارند.

(منطبق با دیدگاه شاین)

جوان مارتین و دبرا میرسون پژوهشگران آمریکایی فرهنگ سازمانی سه نگاه مجزا را در حوزه مطالعات فرهنگی مشخص می کنند:

1. انسجام
2. تفکیک
3. پاره پارگی

نمونه ای از محیط کاری و فرهنگ پست مدرن سازمانی جاری در کمپانی گوگل

نگاه تفکیک دیدگاه خرده فرهنگ را در پیش می گیرد و چگونگی شکستن وحدت سازمان در قالب خرده فرهنگ ها را توصیف می کند در عین حال خود فرهنگ ها به طریقی مشابه فرهنگ های یکپارچه یعنی بعنوان کلیت اجماع گونه، سازگار، منسجم و ثابت ترسیم می شوند.

نگاه پاره پارگی که تجلی دیدگاه پست مدرن از فرهنگ سازمانی است نه در پی سازگاری و همشکلی است و نه در پی ثبات. بلکه بر شیوه هایی متمرکز است که براساس آنها فرهنگ های سازمانی، ناسازگار، مبهم، چندگونه و دائماً سیال هستند.

انتقاد پست مدرن ها نسبت به نگاه تفکیک

نگاه تفکیک با استفاده از تفکر دو ارزشی و متضاد خرده فرهنگ ها (زنان در برابر مردان و یا نیروی کار در برابر مدیریت) متمایز می شوند و یکی از این طرف های دو ارزشی دارای جایگاه بالاتر نسبت به دیگری تصور می شود و گروه های تابع در تفکر دو ارزشی نادیده گرفته می شوند. (سرکوب تمایزات خرده فرهنگ های با ارزش در یک فرهنگ غالب) نگاه پاره پارگی مهر تاییدی بر چندگانگی است. (عدالت ارزشی در تفاوت ها).

فرهنگ در نگاه مدرنیست

مدرنیست ها شناخت فرهنگی را به عنوان **ابزار مدیریت** تفسیر می کنند و فرهنگ به عنوان متغیری تصور می شود که برای تقویت احتمال تحقق سطوح مطلوب مورد نظر عملکرد در سازمان دستکاری می شود. مدرنیست ها به جدایی و انزوای علمی از سوژه (نگاه برونی به سوژه) معتقدند،

مطالعات مدرنیستی عموماً درگیر **روابط آماری** بین متغیرهای معرف فرهنگ و **عملکرد سازمانی** است و بیشترین توجه خود را به متغیری که **قوت فرهنگی** می نامند معطوف کرده اند. ترنس دیل و آلن کندی برای نخستین بار قوت فرهنگی را به عنوان حد و حدودی که اعضای سازمان، ارزش های محوری مشترکی دارند، تعریف کردند.

مدیریت فرهنگ: آیا می توان فرهنگ را مدیریت کرد یا خیر؟

❖ از دیدگاه کسانی که معتقدند فرهنگ قابل مدیریت است، نظریه فرهنگ، نوید بخش شکل های جدید **نفوذ و کنترل مدیریتی** در سازمانهاست. آنها استدلال میکنند که اگر فرهنگ از طریق هنجارها و ارزشها رفتار را تحت تاثیر قرار می دهد آنگاه مدیریت هنجارها و ارزشهای سازمان به طریقی که رفتارهای مطلوب و دیگر ره آوردهای عملکرد سازمانی را کم و بیش تضمین کند باید میسر باشد. برای مثال شیوه های **بکارگیری، گزینش و استخدام به هدف یافتن کارکنان سازگار با ارزش ها**

❖ کسانی که مخالف این ایده هستند که فرهنگ قابل مدیریت است استدلال می کنند چون هنجارها و ارزش ها عمیقا **ریشه در پیش فرض های بنیادی** و باور های مسلم دوانیده اند، احتمال مدیریت فرهنگ به شدت محدود می شود.

نمونه ای از کنترل فرهنگ توسط دیدگاه مدرنیستی نازی های آلمان



یک پوستر تبلیغاتی نازی ها بر ضد سیگار با عنوان «کسی که پشت سر هم سیگار می کشد» این شخص سیگاری نیست که سیگار را از بین می برد، بلکه این سیگار است که شخص را می بلعد.

حکومت آلمان نازی ، بشدت علیه سیگار و دخانیات تبلیغات میکرد و آن را ابزار "یهود" برای بیمار ساختن و کشتن جوانان آریایی معرفی میکرد.

انتقادات دیدگاه های مختلف:

کسانی که باور دارند فرهنگ می تواند به عنوان نوعی سازوکار کنترلی مورد استفاده قرار گیرد از جانب کسانی که توان بالقوه کنترل تفاسیر را واقع بینانه نمی بینند (تفسیری-نمادین ها) متهم می شوند.

رویکرد تفسیری-نمادین استدلال می کند که مدیران خود بخشی از فرهنگ هستند و بنابراین احتمالاً از طریق نفوذ فرهنگی و مدیر می شوند حتی با اینکه تلاش می کنند مدیران فرهنگ باشند. به عبارت دیگر **مدیران مصنوعاتی هستند که دوست دارند نماد باشند**

بیل گیتس، مدیری که نماد سازمانش مایکروسافت نیز بود

پیام اصلی این دیدگاه آن است که وقتی قصد تغییر سازمان را دارید بجای تلاش برای مدیریت فرهنگ از طریق برنامه های تغییر فرهنگی باید بستر فرهنگی خود را مدنظر قرار دهید. باید از اندیشیدن در مورد فرهنگ به عنوان یک موجودیت جداگانه دست بردارید و تلاش کنید آنچه را انجام می دهد درک کنید. (از طریق همگامی-همدلی-توافق-ائتلاف-خرد جمعی) در نهایت تلاش کنید با همراهی و بکارگیری افکار و اندیشه های مختلف در جهت بهره وری سازمانی، اجازه دهید تا فرهنگ سازمانی خود بخود با این اقدامات همدلانه بازسازی و بازتعریف شود.

24



مجید حسینی نژاد - بنیانگذار علی بابا

پست مدرنیست ها فراتر رفته و در
مورد مزایای **صرف نظر کردن از کنترل**
برای ایجاد نوآوری، آزادی شخصی و
فرآیند دموکراتیک بحث می کنند.

کارمندان شعبه دوبلین گوگل , در حال کار !

Thank You So Much!

منابع :

- کتاب نظریه سازمان (مدرن , نمادین و پست مدرن – مولف : ماری جو هچ
- "What Is Subculture? - Theories, Definition & Examples –study.com
- «Google Corporate Information» گوگل. ۱۴ فوریه ۲۰۱۱