

نقش فرهنگ و ارزش ها در مدیریت

دانشجو: حسین کریمیان
استاد: دکتر حسام الدین کمال زاده
درس: نظریه های سازمان و مدیریت
نیم سال اول ۱۴۰۰-۱۴۰۱

نقش فرهنگ و ارزش ها در مدیریت

منابع:

□ کتاب تئوری و طرح سازمان

ریچارد ال. دفت

ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی

فصل دهم: فرهنگ سازمانی و ارزش های اخلاقی

□ کتاب تئوری سازمان

استیفن رابینز

ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر حسن دانایی فرد

فصل شانزدهم: مدیریت فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی و ارزش های اخلاقی (ریچارد ال. دفت)

کتاب تئوری و طرح سازمان - فصل دهم

❑ فرهنگ سازمانی

فرهنگ چیست؟

پیدایش وهدف فرهنگ

تفسیر فرهنگ

قدرت فرهنگ و سازشکاری

خلق یک فرهنگ

❑ استراتژی و فرهنگ

فرهنگ انعطاف پذیری

فرهنگ ماموریتی

فرهنگ مشارکتی

فرهنگ بوروکراتیک

❑ ارزش های اخلاقی در سازمان

❑ منابع ارزش های اخلاقی در سازمان

اخلاق فردی

فرهنگ سازمانی

سیستم های سازمانی

گروه های ذینفع خارجی(محیطی)

❑ شیوه ای که مدیران فرهنگ و اصول اخلاقی را به وجود می آورند

رهبری مبتنی بر ارزش

سیستم ها و ساختار رسمی

❑ خلاصه و تفسیر

فصل شانزدهم: مدیریت فرهنگ سازمانی (استیفن رابینز)

❑ فرهنگ چیست؟

❑ آیا سازمانها فرهنگ واحد و یکسانی دارند؟

❑ فرهنگ و اثربخشی سازمانی

❑ فرهنگ: جانشینی برای رسمی سازی

❑ ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ

• چگونه یک فرهنگ به وجود می آید؟

• صیانت و حفظ یک فرهنگ

• چگونه کارکنان فرهنگ را یاد می گیرند؟

❑ بحث کلیدی: آیا فرهنگ ها قابل مدیریت هستند؟

• دیدگاه موافق

• دیدگاه مخالف

• درک عوامل وضعی (موقعیتی)

• اگر چنین است، چگونه؟

❑ خلاصه

هدف فصل:

- ارزش های فرهنگی سازمان:
 - ماهیت و منشا فرهنگ سازمانی
 - شیوه شناسایی و تفسیر فرهنگ سازمانی
- فرهنگ سازمانی و ارزش های اخلاقی ذیربط و شیوه ای که این دو می توانند سازمان ها را تحت تاثیر قرار دهند (مدیران ساختار معنوی را چگونه باید تنظیم کنند تا رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار دهند)
- شیوه هایی که رهبران، ارزش های معنوی و فرهنگی را به وجود می آورند (درجهتی که مناسب استراتژی سازمان باشد)

فرهنگ (culture) چیست؟

❑ مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک، استنباط و شیوه های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیدهٔ درست، به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود؛

❑ بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

❑ به اعضای سازمان، احساس تعهد، ثبات، قوت و احساس هویت میدهد.

❖ بانگاهی به تعاریف متنوع ارائه شده از فرهنگ این واقعیت آشکار میشود که در فرهنگ سازمانی، وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضا سازمان است.

❖ این الگوها باعث میشود که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی بوجود آید.

❖ ویژگی هایی که فرهنگها را از هم متمایز میسازد:

- ۱- نوآوری فردی: میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.
- ۲- تحمل مخاطره: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره را می پذیرند.
- ۳- جهت دهی: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می دارد.
- ۴- یکپارچگی و وحدت: واحدهای درونی سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه یکسان و هماهنگ عمل کنند.
- ۵- روابط مدیریت: مدیران تا چه حدی با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می کنند.
- ۶- کنترل: سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفاه کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می شود.
- ۷- هویت: تا چه حدی اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می کنند.
- ۸- سیستم پاداش: تا چه حدی پرداخت هایی نظیر حقوق و ارتقا بر اساس معیار عملکرد کارکنان صورت می گیرد.
- ۹- تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق می شوند که عینا تعارضات و انتقادات را بپذیرند.
- ۱۰- الگوهای ارتباطات: تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می شود.

آیا سازمانها فرهنگ واحد و یکسانی دارند؟

- بیشتر سازمانهای بزرگ یک فرهنگ غالب (اصلی) و مجموعه متعددی از خرده فرهنگ های مختلف دارند:
- **فرهنگ غالب:** برارزشهای بنیادی مشترک بین اعضای سازمان تاکید می کند. دیدگاه کلانی از فرهنگ که شخصیتی مجزا به یک سازمان میدهد.
- **خرده فرهنگها:** در یک سازمان بزرگ ایجاد میشوند و مسائل و تجاربی را که اعضا با آنها مواجه شده اند منعکس میسازند. این خرده فرهنگها میتوانند هم در سطح افقی و هم در سطح عمودی سازمان شکل بگیرند. اغلب این خرده فرهنگها توسط واحدها یا برحسب تفکیک از لحاظ جغرافیایی تعریف میشوند.

سطوح فرهنگ سازمانی

فرهنگ ظاهری:

محیط فیزیکی و قابل مشاهده،
رفتارها، نوع لباس، جشن ها،
داستان ها، شعارها و علائم و نشانه
های قابل رویت

فرهنگ حقیقی:

ارزش های اصولی، باورها
اعتقادات، نگرش ها، احساسات

فرهنگ و اثربخشی سازمانی

- فرهنگ، چگونه اثربخشی سازمانی را تحت تاثیر قرار میدهد؟
- یک فرهنگ قوی از طریق ارزش‌های بنیادی سازمان که به وسیله افراد قویاً رعایت می‌شود و دارای اولویت‌های روشن است و به طور وسیعی بین اعضای سازمان مشترک بوده، شناخته می‌شود.
- در یک فرهنگ قوی تعداد زیادی از اعضا، ارزش‌های بنیادی را پذیرفته و نحوه اولویت بندی آنها را قبول کرده و قویاً به آنها پایبند هستند.
- سازمان‌هایی که تازه شکل گرفته‌اند و جوان هستند دارای فرهنگ ضعیفی هستند زیرا اعضای چنین سازمان‌هایی برای ایجاد معانی و مفاهیم مشترک تجارب کافی مشترک ندارند.

فرهنگ، جانشینی برای رسمی سازی

- یک فرهنگ قوی ثبات رفتاری را افزایش می‌دهد.
- فرهنگ قوی نوعی ابزار قدرتمند برای کنترل رسمی محسوب شده و می‌تواند به عنوان جانشینی برای رسمی سازی عمل کند.
- قوانین و مقررات رسمی سازی به منظور تنظیم و رفتار کارکنان عمل می‌کنند، رسمی سازی زیاد در یک سازمان پیش بینی پذیری، نظم و ثبات را ایجاد می‌کند.
- یک فرهنگ قوی بدون نیاز به اسناد مکتوب چنین مهمی را محقق می‌سازد.
- علاوه بر این یک فرهنگ قوی ممکن است نسبت به هرگونه از کنترل های ساختاری اثربخش تر باشد، زیرا فرهنگ، ذهن و روح کارکنان را مانند جسم آنها کنترل می‌کند؛ پس می‌توان گفت که فرهنگ (باید ها و نبایدهای غیر مکتوب) و رسمیت (باید ها و نبایدهای مکتوب) دو متغیر مختلف بوده که یک هدف مشترک دارند.

ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ

- فرهنگ یک سازمان بطورآنی و دفعتاً شکل نمی گیرد، وقتی هم شکل گرفت سریعاً از بین نمی رود.

- نیروی انسانی در **ایجاد** یک فرهنگ تأثیر دارند و آن را **تقویت** و **حفظ** می کنند.
- کارکنان جدیدالورود فرهنگ سازمان را یاد می گیرند و در عین حال به آن جهت و سو می دهند.

چگونه یک فرهنگ به وجود می آید؟

- آداب و رسوم و سنت‌های متداول در سازمان، روش عمومی انجام امور سازمانی تا حد زیادی نشأت گرفته از چیزهایی است که قبلاً انجام شده و همچنین میزان موفقیتی است که عاملان آن امور به آن دست یافته اند.
- این امر ما را رهنمود می سازد که بدانیم منبع غایی فرهنگ یک سازمان همان موسّسین به عنوان بنیانگذاران سازمان هستند.
- از آنجائیکه موسّسین با ایده خاصی به تشکیل سازمان دست زده اند لذا در خصوص چگونگی آن تعصّب دارند. فرهنگ سازمان نتیجه تعامل بین تعصّبات و پیش فرض‌های موسّسین و همچنین آنچه اعضای اولیه در اثر تماس با موسّسین یاد گرفته و یا تجربه کسب کرده‌اند، می باشد.

پیدایش و هدف فرهنگ

- دو نقش عمده فرهنگ در سازمان:
- ۱- متحد و یکپارچه کردن اعضا به گونه ای که شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند.
- ۲- به سازمان کمک کنند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد.
- یکپارچگی داخلی: موجب میشود اعضا دارای هویت مشترک گردند و شیوه همکاری موثر را یاد بگیرند. فرهنگ سازمانی روابط کاری را مشخص میکند و شیوه روابط افراد و نوع رفتار قابل قبول و شیوه تخصیص و اعمال قدرت را تعیین می کند.
- سازشکاری خارجی: شیوه ای است که سازمان هدف ها را تامین می کند و با عوامل خارج از سازمان رفتار می نماید. فرهنگ سازمانی مشخص میکند افراد کارهای روزانه خود را چگونه انجام دهند تا به هدف های خاص دست یابند. در این صورت سازمان قادر است در برابر نیازهای مشتریان و شرایط رقابتی واکنش های مناسب نشان می دهد.

تفسیر فرهنگ

- تفسیر و شناسائی محتوای فرهنگی مستلزم این است که افراد با توجه به ویژگی های قابل مشاهده به نتایجی دست یابند.

- این ویژگی ها را میتوان مورد بررسی قرار داد ولی درک دقیق آنها چندان کار ساده ای نیست.

□ مراسم و جشن ها: از ویژگی های مهم فرهنگ سازمانی است که بطور عمده، ارزش های ویژه، مورد تایید و تاکید قرار میگیرند.

- در سازمانها چهار نوع جشن یا مراسم برپا میشود:
معارفه، تشویق، بازپروری، انسجام

انواع مراسم و جشنها

- **معارفه:** در این مراسم فرد با نقش های جدید اجتماعی آشنا میشود.
- **مراسم تشویق:** در این مراسم وجهه های اجتماعی کارکنان تقویت می شود و مقام آنها بالا می رود.
- **مراسم بازپروری:** در این مراسم جهت رشد و پیشرفت افراد آموزش هایی داده میشود و آنان با وظایف سازمان آشناتر میشوند.
- **مراسم انسجام:** در این مراسم احساسی که افراد از یکدیگر دارند تقویت می شود و باعث میشود تا انسجام سازمان افزایش یابد و افراد احساس تعهد بیشتری پیدا کنند.

نمونه هایی از مراسم سازمانی و نتایج اجتماعی آنها

انواع مراسم	نمونه	نتایج اجتماعی
معارفه	توجیه و آموزش های اصولی	موجب تسهیل در امر پذیرش نقش اجتماعی افراد میشود و در نتیجه آنان پست های جدید را راحتتر می پذیرند.
تشویق	جشن های سالانه	موجب شناسایی بیشتر افراد و معرفی نقش اجتماعی آنان میشود
بازپروری	فعالیت هایی که در رابطه با رشد و توسعه سازمانی انجام میشود	تاکید بر ساختارهای اجتماعی و بهبود وظایف سازمانی
انسجام	جشن عید میلاد مسیح	برانگیختن احساسات و تقویت روابط اعضا با سازمان بگونه ای که آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا کنند.

تفسیر فرهنگ-ادامه...

□ **داستان ها:** حکایت هایی راجع به رویدادهای واقعی سازمان که بسیاری از افراد شاهد آن بوده اند و به تازه واردها نقل میکنند تا از وضع سازمان آگاه شوند.

(مراسم جلیل از آزادگان و بازگوئی خاطرات آنها از زندانهای دوران اسارت و.....)

■ انواع داستان:

- افسانه: روایت هایی راجع به قهرمانان سازمان که با ویژگی های افسانه ای درآمیخته اند.
- اساطیری: با ارزش ها و باورهای سازمان سازگارند ولی قابل اثبات نیستند.
- ارزش های اصولی سازمان توسط داستان ها زنده میمانند و موجب میشوند تا افراد از نظر استنباط و درک عمومی دارای وجه مشترک گردند.

نمونه ای از داستان ها که موجب پیدایش فرهنگ می شود:

✓نقل است که یکی از بنیانگذاران شرکت هیولت پاکارد روزی به آزمایشگاه میروود ولی میبیند درب آن بسته است قفل را میبرد و درهمانجا یادداشتی میگذارد که درب این آزمایشگاه هیچوقت نباید بسته باشد.... درواقع گفته همه مهندسان باید هرزمان که اراده کردند بتوانند وارد آزمایشگاه شده و حتی اگر لازم باشد وسایل آنها به خانه ببرند تا بتوانند خلاقیت وابتکار خود را شکوفا کرده و به ظهور برسانند.

تفسیر فرهنگ-ادامه...

□ نشانه ها و علائم: چیزی است که نشانه چیز دیگری است.

▪ جشن ها و داستان ها و شعارها و مراسم همگی نمادهایی از ارزش های عمیق تر یک سازمان می باشند.

• نماد فیزیکی یکی از شیوه های پرکاربرد آن است:

✓ مثال: بیل آرنولد رییس مرکز پزشکی سنت نیال درنشویل برای اثبات به کارگیری سیاست درهای باز درب دفتر خود را از لولا درآورده و آن را به سقف آویزان کرده است تا همه ببینند.

تفسیر فرهنگ-ادامه...

□ زبان خاص:

- آخرین ابزاری است که در اثرگذاری بر فرهنگ، مورد استفاده قرار می گیرد.
- در بسیاری از شرکت ها از علائم، اشاره ها، استعاره ها کنایه ها یا شکل خاصی از زبان استفاده میشود و افراد به این وسیله مقصود خود را به دیگران تفهیم می کنند.
- به راحتی می توان علائم و کنایه هایی را که در سازمان مورد استفاده قرار میگیرند یا مشتریان به آن طریق با سازمان ارتباط برقرار می کنند، شناسائی کرد.

مثال: زبان خاص، موثر در اعمال نفوذ بر فرهنگ

✓ در شرکت بین المللی سکوئیز که ۱۰٪ کارکنانش اسپانیولی تبار هستند جمله معروفی وجود دارد: «نباید موجب رضایت رئیس شد، بلکه باید مشتری را شاد و خوشحال کرد» با حروف اسپانیایی بصورت برجسته روی سینه افراد نوشته شده است. کارکنان بصورت تیمی کار میکنند و دارای اختیارات لازم هستند تا بر کیفیت کار و رضایت مشتری بیفزایند.

چگونه کارکنان فرهنگ را یاد میگیرند؟

- علاوه بر دوره توجیهی رسمی و برنامه های آموزشی به منظور انتقال فرهنگ به شکل های دیگری نیز، این انتقال فرهنگ امکان پذیر است.
- داستان ها
- شعائر (آداب و رسوم)
- نمادهای فیزیکی
- زبان

داستانها

- داستان‌های زیادی در سازمان‌ها رد و بدل می‌شوند که حاصل یک سلسله رویدادهای نقل شده در مورد موسسین سازمان، تصمیمات کلیدی موثر برمسیر آتی سازمان و همچنین مدیریت عالی فعلی سازمان است، این داستان‌ها پایه‌های اساسی گذشته سازمان بوده و مشروعیت اعمال جاری سازمان را موجب می‌شوند.

شعائر (آداب و رسوم)

- **شعائر:** از شعائر به عنوان یک فن رسمی سازی استفاده می‌شود؛ از روش‌های انتقال فرهنگ نیز محسوب می‌شود و مواردی از قبیل شناخت و آگاهی از تشریفات، گردش‌های دسته جمعی سالانه، و....
- شعائر آداب و رسومی هستند که ارزش‌های کلیدی سازمان را بیان و تقویت می‌کنند.

نماد های فیزیکی

- طرح ها و مکان فیزیکی فضاها و ساختمان ها و نحوه نشستن و لباس پوشیدن آنها نمادهای مهمی هستند که با کارکنان القا می کنند چه کسانی مهم هستند، میزان تساوی مطلوب مورد نظر مدیریت چقدر است و چه نوع رفتارهای از نظر مخاطره پذیری، محافظه کاری، اقتدارگرایی، فردگرایی و اجتماعی گرائی مناسب هستند. رستوران ها، مساجد، کلیساها و...

زبان

- خیلی از سازمانها و واحدهای درونی آنها از زبان به عنوان وسیله‌ای جهت متمایز ساختن اعضای فرهنگ و خرده فرهنگ های درونی سازمان استفاده می کنند.
- با یادگیری این زبان اعضا، بر پذیرش فرهنگ و عمل در حیطه آن صحنه گذاشته و به حفظ و نگهداری آن کمک می کنند.

صیانت و حفظ یک فرهنگ

- وقتی فرهنگ شکل گرفت، نیروهایی در سازمان وجود دارند که با القای یک دسته از تجارب و مشابه به حفظ آن اقدام می کنند.
- نیروهای سه گانه ای که نقش بسیار مهمی در حفظ یک فرهنگ دارند عبارتند از:
- شیوه های انتخاب کارکنان سازمان
- اعمال و کردار مدیریت عالی
- نحوه جامعه پذیری سازمان

گزینش

- هدف صریح فرآیند انتخاب، شناسایی و به کارگیری افراد که دانش و مهارت و توانایی کافی برای انجام مشاغل درون سازمان دارا می باشند. اما نوعاً داوطلبان انجام یک شغل ممکن است بیش از یک نفر باشند؛ بنابراین ساده اندیشی است که این واقعیت را نادیده بگیریم که تصمیمات نهایی در خصوص انتخاب فرد مناسب با شغل مورد نظر سازمان تحت **تاثیر قضاوت افراد تصمیم گیرنده** در امر انتخاب کارکنان قرار نمی گیرد.
- هدف انتخاب، حصول اطمینان از **مناسب بودن فرد با سازمان** بوده، چه عمداً چه سهواً این انتخاب منجر به بکارگیری افرادی خواهد شد که ارزش های مشترک داشته یا حداقل از تناسب خوبی با ارزشهای سازمانی برخوردارند.

مدیریت عالی

- اعمال و کردار مدیریت عالی تأثیری عمده بر فرهنگ سازمان دارد.
- کارکنان، رفتار مدیریت را مشاهده می کنند؛ رفتارهای از قبیل اینکه کسی را حتی وقتی کار خوبی انجام داده و مدیر وی را تنبیه می کند یا زمانی که او فردی را به علت مخالفت آشکار با موضوع سازمان اخراج می کند....
- این رویدادها با گذشت زمان، **هنجارهایی** را به وجود می آورند که به مثابه عامل کنترل کننده در سازمان عمل می کنند.

جامعه پذیری

- **کارکنان جدید** که به هر نوع وارد سازمان می شوند آشنایی کمی با فرهنگ سازمان دارند، لذا به مثابه عاملان بالقوه محسوب می شوند که باورها و آداب و رسوم درونی سازمان را **مخدوش** می سازند.
- از این رو سازمان باید برای اینکه کارکنان جدید بتوانند با فرهنگ سازمان خود را وفق دهند به آنها **کمک** می کنند، به این فرایند، **وفق پذیری** و جامعه پذیری می گویند.
- کارکنان جدید نوعاً یک **دوره توجیهی** می گذرانند تا بدانند چه چیزهایی یا چه کارهایی **باید** انجام شود. در چنین مواردی حتی برگزاری یک برنامه آموزشی رسمی به منظور حصول اطمینان از اینکه کارکنان فرهنگ سازمان را یاد گرفته اند، پیشنهاد می شود.

قدرت فرهنگ و سازشکاری

- بیانگر توافقی است که بین اعضای یک سازمان، در رابطه با اهمیت ارزش های خاص، وجود دارد.
- اگر اتفاق نظر کاملی در این رابطه وجود داشته باشد سازمان دارای فرهنگی قوی است.
- در فرهنگ های قوی تعداد جشن ها و داستان ها و قهرمانان و ... زیادند. این علائم موجب تعهد بیشتر افراد و اعضای سازمان به ارزشها و استراتژی آن می شود.
- اگر فرهنگ سازمان نتواند با عوامل خارجی سازگار گردد، ناموفق خواهد بود.
- اگر فرهنگ سازمانی با محیط ناسازگار است محکوم به شکست است و زیانده.

فرهنگ سازشکار و ناسازشکار

ویژگی های فرهنگ سازشکار:

- مدیران به کارکنان و مشتریان **توجه** میکنند. به فرآیندهایی **اهمیت** می دهند که به **تغییرات سودمند** بیانجامند.
- رفتارها از انعطاف پذیری برخوردارند و مدیران به هنگام احساس نیاز اقدام به **نوآوری** می کنند و **اخلاقیت** را تشویق میکنند.
- سازمان را با عوامل خارجی وفق میدهند.

ویژگی های فرهنگ خشک و ناسازشکار:

- مدیران بیشتر نگران **وضع خود** و طرح های خودشان هستند و از **خطر گریزانند** و پذیرای تغییر نیستند و موجب **گمراهی** سازمان می شوند.

فرهنگ سازشکار و فرهنگ ناسازشکار

فرهنگ سازشکار در سازمان	فرهنگ ناسازشکار در سازمان	
مدیران بیشتر به خودشان و اطرافیان و نزدیکان و محصولات (یاتکنولوژی) متعلق به نور چشمی ها توجهی خاص می کنند. آنها به مدیریتی که دارای نظم باشد و موجب کاهش خطر گردد ارج می گذارند و آن را بسی برتر از مدیریتی می دانند که دارای ابتکار عمل و خطرپذیر باشد.	مدیران به مشتریان، سهامداران و کارکنان توجه زیادی می کنند. آنها همچنین به مردم و فرآیندهایی که موجب تغییرات ارزشمند می شوند، ارج می نهند (برای مثال، به مدیران خلاق که در سلسله مراتب سازمانی قرار دارند)	ارزش های اصولی
مدیران خود را منزوی می کنند، اهل سیاست و طرفدار دیوان سالاری می شوند. در نتیجه آنها استراتژی خود را تغییر نمی دهند تا خطر را بپذیرند و خود را با شرایط در حال تغییر محیط وفق دهند	مدیران به تمام گروه ها و ابواب جمعی سازمان توجهی خاص می نمایند به ویژه به مشتریان و هرگاه تغییر موجب شود که منافی مشروع تامین گردد آن را تایید می کند حتی اگر آن مستلزم پذیرفتن مقداری خطر شود.	رفتارهای متداول

خلق یک فرهنگ

- مدیران چگونه می‌توانند فرهنگ سازمانی را **تقویت** نمایند تا افراد از کارکردن در سازمان بر خود **ببالند**؟
- روشهایی که برشمردیم مانند علائم، نشانه‌ها، داستان‌ها و جشن‌ها در این زمینه اهمیت زیادی دارند.
- بعلاوه مسئله **گزینش و جامعه‌پذیری** کارکنان جدید هم اهمیت زیادی دارد.
- افرادی را باید **استخدام** کرد که با فرهنگ سازمان سازگار باشند.
- افراد **تازه استخدام شده** را ابتدا به کارهای کم اهمیت می‌گمارند تا طی این مدت مورد **ارزیابی** قرار گیرند و سپس بر اساس **میزان تعلق** آنها با ارزش‌ها و باورهای سازمان در سطوح و زمینه‌های مختلف سازمان به کار گرفته شوند.
- افراد تازه استخدام شده به طور مرتب مورد **آموزش** قرار گرفته تا از هدفهای بلندپروازانه سازمان آگاه شوند.
- این اقدامات باعث می‌شود تا سازمان از **ارزشهای فرهنگی** خود به عنوان یک **اسلحه** استفاده کند.

آیا فرهنگها قابل مدیریت کردن هستند؟

- موضوع مدیریت کردن فرهنگ امروزه در فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده بسیار مهم مورد تاکید قرار گرفته است.
- وقتی که از مدیریت فرهنگ بحث می کنیم آن را **تغییر** دادن فرهنگ معنا می کنیم که تعریفی بسیار متداول شده است.
- با این وجود، همواره یکی از صاحب نظران اذعان داشته مدیریت فرهنگ لزوماً همان تغییر فرهنگ نیست.
- برای مثال در مرحله انتقال ممکن است مدیریت کردن فرهنگ به جای تغییر فرهنگ به **تثبیت** آن اقدام کند.
- بنابراین در بعضی مواقع مدیریت یک فرهنگ ممکن است فرهنگ کنونی را تثبیت نماید، به همان اندازه که ممکن است آن را تغییر دهد.
- از این رو برای تحقق هدف، مدیریت و تغییر فرهنگ را با عنوان دو واژه مترادف در نظر میگیریم.

دیدگاه موافق

- فرهنگ یک سازمان ممکن است برای یک زمان خاص و تحت مجموعه **شرایط ویژه مناسب** بوده باشد اما زمان و **شرایط تغییر** می کند.
- رقابت خارجی، تغییر در مقررات دولتی، تغییرات شدید اقتصادی و ابداع فناوری جدید از جمله عواملی هستند که ممکن است **اثر بخشی** یک سازمان را که دارای **فرهنگ ثابتی** است **کُند** سازد.
- در چنین مواردی مدیریت می تواند عواملی را که فرهنگ فعلی را ایجاد و حفظ می کنند، **تغییر** دهد؛ یعنی همانطور که فرهنگ یاد گرفته می شود در این موقع باید فرهنگ را **از یاد برد**.

دیدگاه مخالف

- این واقعیت که فرهنگ های سازمان، از ویژگی های نسبتاً ثابتی تشکیل شده اند می توانند دال بر این باشد که تغییر آنها برای مدیریت بسیار دشوار است.
- فرهنگ ها برای شکل گیری و تثبیت خود افق زمانی بلندمدتی را طی کرده اند.
- فرهنگ ها وقتی به وجود آمدند در برابر تلاش هایی که به منظور تغییر آنها صورت می گیرد تمایل به مقاومت داشته و دوست دارند ثابت باقی بمانند. خصوصاً فرهنگ های قوی در برابر تغییر، مقاومت می کنند زیرا کارکنان نسبت به آن تعهد بالایی دارند.
- نکته نهایی در خصوص عدم توانایی مدیریت در تغییر دادن فرهنگ این واقعیت است که اگر فرهنگ بتواند تغییر داده شود، یقیناً مدیریت می تواند آن را انجام دهد.

درک عوامل وضعی (موقعیتی)

- سوال واقعی که باید برای آن پاسخ یافت این نیست که آیا فرهنگ می تواند مدیریت شود یا نه؟ بلکه باید پرسید آیا شرایطی وجود دارد که تحت آن شرایط، فرهنگ بتواند مدیریت شود؟

آیا شرایطی وجود دارد که تحت آن شرایط، فرهنگ بتواند مدیریت شود؟

- یک بحران مهم؛ وضعیتی که معمولاً قبل از اینکه فرهنگ بتواند تغییر داده شود لازم است **حادث** شود، یک بحران مهم است که به طور وسیعی به وسیله اعضای سازمان درک شود.
- این بحران ضربه ای است که وضعیت کنونی را دگرگون می کند.
- این دگرگونی **عرف جاری** سازمان را زیر سوال برده و دری به سوی پذیرش یک مجموعه مختلفی از ارزش هایی که می تواند به بحران ایجاد پاسخ دهد، می گشاید.
- برخی از این بحران ها می توانند مواردی از قبیل **ورشکستگی مالی**، از دست دادن یک **مشتری عمده**، یک **تحوّل عمده فناوری** به وسیله یکی از رقبا، و مواردی از این قبیل را در برگیرد.

جایابی رهبری

- چون مدیریت عالی، عامل مهمی در انتقال فرهنگ سازمان می باشد لذا تغییر در پست‌های کلیدی رهبری سازمان، تحمیل ارزشهای جدید را تسهیل می‌کند.
- اما با روی کار آمدن رهبر جدید تضمینی وجود ندارد که کارکنان ارزش‌های جدید را خواهند پذیرفت.

مراحل چرخه حیات

- تغییر فرهنگی موقعی که سازمان در حال انتقال از مرحله شکل‌گیری به مرحله رشد است یا اینکه از مرحله بلوغ به افول در حال دگرگونی و تحول است، ساده تر می باشد.

عمر سازمان

- بدون توجه به مرحله چرخه حیات، در یک سازمان تازه تاسیس و جوان، ارزش‌های حاکم از ثبات کمی برخوردار هستند.
- از این رو باید انتظار داشته باشیم که تغییر فرهنگی در یک سازمانی که عمر ۵ ساله دارد نسبت به سازمانی که ۵۰ سال از تاسیس آن می‌گذرد زودتر پذیرفته میشود.

اندازه سازمان

- اجرای یک تغییر فرهنگی در یک سازمان کوچک، بمراتب آسان تر است، چرا؟
- در چنین سازمانی تحت تأثیر قرار گرفتن کارکنان به وسیله مدیریت ساده تر است.
- ارتباطات واضح است و الگوهای نقش افراد عینی ترمی باشند بنابراین فرصت اشاعه ارزش های جدید افزایش می یابد.

نقاط قوّت فرهنگ فعلی

- تغییر فرهنگی که خیلی‌ها به آن پایبند بوده و در خصوص ارزش‌های آن توافق زیادی بین اعضا وجود دارد، بسیار دشوار خواهد بود.
- و برعکس فرهنگ‌های ضعیف بایستی نسبت به فرهنگ‌های قوی بیشتر تغییر پذیر باشد.

فقدان خرده فرهنگ ها

- عدم تجانس، علاقه اعضا در حفظ منافع شخصی خود را افزایش می دهد.
- از اینرو بایستی انتظار داشت **وجود خرده فرهنگ های بیشتر، مقاومت بیشتر** در برابر تغییر فرهنگ غالب در پی خواهد داشت.
- این فرضیه می تواند به اندازه سازمان نیز ربط داده شود.
- **سازمان های بزرگ** در برابر تغییر فرهنگ **مقاومت بیشتری** از خود نشان می دهند زیرا آنها نوعا تمایل به داشتن خرده فرهنگ های بیشتر دارند.

اگر چنین است، چگونه؟

- اکنون این پرسش مطرح است که اگر شرایط موجود بود چگونه مدیریت تغییر فرهنگی را اعمال می کند؟
- **تجزیه و تحلیل فرهنگی:** بهترین نقطه شروع اقدامات لازم برای تغییر فرهنگی تجزیه و تحلیل فرهنگی است.
- این تجزیه و تحلیل می تواند شامل بررسی فرهنگ برای ارزیابی فرهنگ فعلی، مقایسه ای بین فرهنگ های فعلی در برابر آنچه که مطلوب است و ارزیابی شکاف بین آن دو به منظور تعیین اینکه چه عناصر فرهنگی نیاز به تغییر دارند.

پیشنهادهای ویژه

- انتصاب یک مدیر اجرایی جدید احتمالاً حدوث تغییرات عمده را تسریع خواهد کرد.
- او می تواند الگوهای جدید از نقشهایی که می تواند ایفا کنند ارائه داده و معیارهای رفتاری جدیدی را مطرح سازد.
- مسئولیت ابلاغ ارزش های جدید به عهده مدیریت عالی است. این ابلاغ باید با عناصر اساسی سه گانه زیر همراه باشد:
- ۱- وضعیت موسسه و رقبای آن، چشم انداز آتی، و دیگر اطلاعاتی که افراد صاحب نفع در سازمان خواهان آن هستند.
- ۲- دیدگاه آتی نسبت به آنچه سازمان باید باشد و چگونه سازمان می تواند به آن برسد.
- ۳- پیشرفت سازمان در حوزه های کلیدی که برای تحقق اهداف آتی سازمان ضروری محسوب می شود.
- همراه با تغییرات جدی در میان اعضاء مدیریت، این احساس ایجاد می شود که نوعی تجدید سازمان ضروری است.
- ایجاد واحدهای جدید، ترکیب بعضی واحدها و حذف برخی دیگر از آنها به مدیریت این پیام را اعلام می کند که مدیریت مصمم است تا سازمان را در جهت های جدید به حرکت در آورد.
- جاهایی که خرده فرهنگ های قوی وجود دارند استفاده وسیع از چرخش شغلی باعث از بین رفتن خرده فرهنگ ها می شود.
- رهبری جدید می خواهد به طور سریع داستانها، نمادها و شعائر جدیدی برای جایگزین کردن افراد ایجاد کند.
- تاخیر در این امر به فرهنگ فعلی اجازه خواهد داد تا با رهبری جدید مرتبط شوند و در نتیجه فرصت تغییر از دست خواهد رفت.
- نهایتاً مدیر ممکن است بخواهد فرایندهای انتخاب و جامعه پذیری و سیستم های ارزشیابی و پرداخت به منظور حمایت از کارکنانی که موافق ارزش های جدید مورد نظر او هستند، تغییر دهد.

مدیریت فرهنگ-نتیجه گیری

بحث کلیدی پیرامون فرهنگ سازمانی این است که آیا فرهنگ می تواند مدیریت شود یا نه؟

فرهنگ ها می توانند مدیریت شوند و تغییر یابند اما به نظر می رسد که تعدادی از عوامل موقعیتی برای انجام چنین تغییر ضروری می باشند.

حتی جایی که شرایط مطلوب هستند مدیران نباید انتظار پذیرش سریع ارزش های فرهنگی جدید را داشته باشند. تغییر فرهنگی بایستی در طولانی مدت و نه کوتاه مدت مورد توجه قرار گیرد.

استراتژی و فرهنگ

- استراتژی فرهنگ خارجی اثرات بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمان دارند.
- فرهنگ سازمان مظهري از نیازهای سازمانی است که باید در محیط خارجی به صورتی موثر تامین گردد.
- برای مثال اگر محیط خارجی مستلزم انعطاف پذیری و واکنش در برابر تغییرات خارجی باشد فرهنگ سازمانی باید پدیده انعطاف پذیری را در پیش گیرد.
- اگر رابطه ای مناسب بین باورها و ارزشهای فرهنگی، استراتژی سازمانی و محیط شرکت وجود داشته باشد عملکرد سازمان افزایش خواهد یافت.
- تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی و اثر بخشی انجام شده به این نتیجه رسیده که رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه ای است که می توان آن را در چهار گروه گنجانید:
- این گروه ها به دو عامل بستگی دارند:
- ۱- میزانی که محیط رقابتي باید تغییر کند یا ثابت بماند.
- ۲- میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی معطوف گردد.
- چهار گروه مورد نظر عبارتند از: انعطاف پذیری، مشارکتی، مأموریتی، تداوم رویه در رفتارها

رابطه محیط و استراتژی با فرهنگ سازمانی

نیازهای محیط

انعطاف پذیری

ثبات و پایداری

کانون توجه

خارج

داخل

فرهنگ انعطاف پذیری

فرهنگ ماموریتی

فرهنگ مشارکتی

فرهنگ بوروکراتیک (تداوم رویه)

فرهنگ انعطاف پذیری

- از ویژگی های فرهنگ انعطاف پذیری یاسازشکاری یا کارآفرینی این است که از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد.
- در این فرهنگ هنجارها و باورهای مورد تایید قرار می گیرند یا تقویت می شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و برآن اساس واکنش مناسب نشان داد
- چنین شرکتی باید در طرح های جدید و اصلی به سرعت از خود واکنش نشان داده و بتواند تجدید ساختار کند و برای انجام یک کار جدید مجموعه رفتارهای جدیدی در پیش گیرد
- سازمان های بازاریابی، شرکت های الکترونیک و شرکت های تولید کننده لوازم آرایشی دارای چنین فرهنگ هایی هستند زیرا می خواهند با سرعت بیشتری رضایت مشتریان را جلب نمایند

فرهنگ ماموریتی

- سازمان که چنین فرهنگی در آن حاکم است می کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند ولی الزامی در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد.
- به دیدگاه‌های مشترک توجه زیادی می‌شود.
- این دیدگاه ها نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می کنند.
- مفهومی به خود می‌گیرند که از حد کارهای موظف فراتر می‌رود.
- افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند نوع نقش و هدف سازمان قرار می‌گیرند.
- رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند آینده را ترسیم می‌کنند در معرض دید همه قرار می‌دهند و تصویر به گونه‌ای در می‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند.
- شرکت پیسی هدف بلند مدتی در نظر گرفت و آن اینکه در تمام دنیا باید بعنوان بهترین شرکت شناخته شود مدیرانی که از نظر عملکرد این استانداردها را رعایت می‌کردند پاداش سخاوتمندانه می‌گرفتند.
- در بررسی عملکرد سالانه به هدف های تامین شده مثل میزان فروش و یا تامین هدفهای بازاریابی توجه می‌شود.

فرهنگ مشارکتی

- در فرهنگ مشارکتی از اعضای سازمان خواسته می شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید
- مشارکت در امور موجب می شود که فرد احساس مسئولیت و مالکیت شرکت بنماید و از این رو نسبت به سازمان تعهد بیشتری پیدا کند
- در شرکت هواپیمایی جنوب غربی نمونه ای از فرهنگ مشارکتی مشاهده می شود در این شرکت توجه کردن به کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است سازمان می تواند خود را با بازارهای رقابتی و در حال تغییر دهد
- شرکت هایی که در تولید و عرضه لباس فعالیت می کنند و صنایع خرده فروشی از این فرهنگ استفاده خواهند کرد زیرا به کارکنان آزادی عمل و اختیارات بیشتری می توانند بدهند تا در برابر تغییر سلیقه مشتریان بهتر عمل کنند.

فرهنگ بروکراتیک

- فرهنگ بروکراتیک یا **دیوان سالاری** به امور داخلی سازمان توجه می کند و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد
- در این سازمانها فرهنگی حاکم است که برای انجام کارها از روشی مشخص و باثبات استفاده می کنند
- شعارها قهرمانان و جشن ها در جهت همکاری سنت و رعایت رویه ها و سیاستهای پابرجاست
- سازمان بدینگونه درصد تامین هدفهای خود بر می آید
- افراد مشارکت بسیار اندک در امور سرنوشت ساز سازمان دارند و کارها بر اساس رویه ای باثبات و با ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضا انجام می شود
- موفقیت سازمان در گرو یکپارچه و کارایی بالا است
- شرکت بیمه سیف کو نمونه از این قبیل سازمانهاست که در آن فرهنگ دیوان سالاری رایج است دارای قوانین خشک و بی روح است کارکنان باید در زمان مشخص صبحانه و قهوه بخورند پیراهن و کت و شلوار یک شکل بر تن داشته باشند موضوع مهم این است که کارکنان این فرهنگ را دوست دارند و مسئله اعتماد و اعتبار مطرح است پای بحث اضافه کاری به میان نمی آید چنین فرهنگی برای شرکت بیمه مناسب است زیرا باید طبق قرارداد خدمات بیمه ارائه گردد و سیاست های مشخصی به اجرا درآید و شرکت باید از این بابت مطمئن شود.

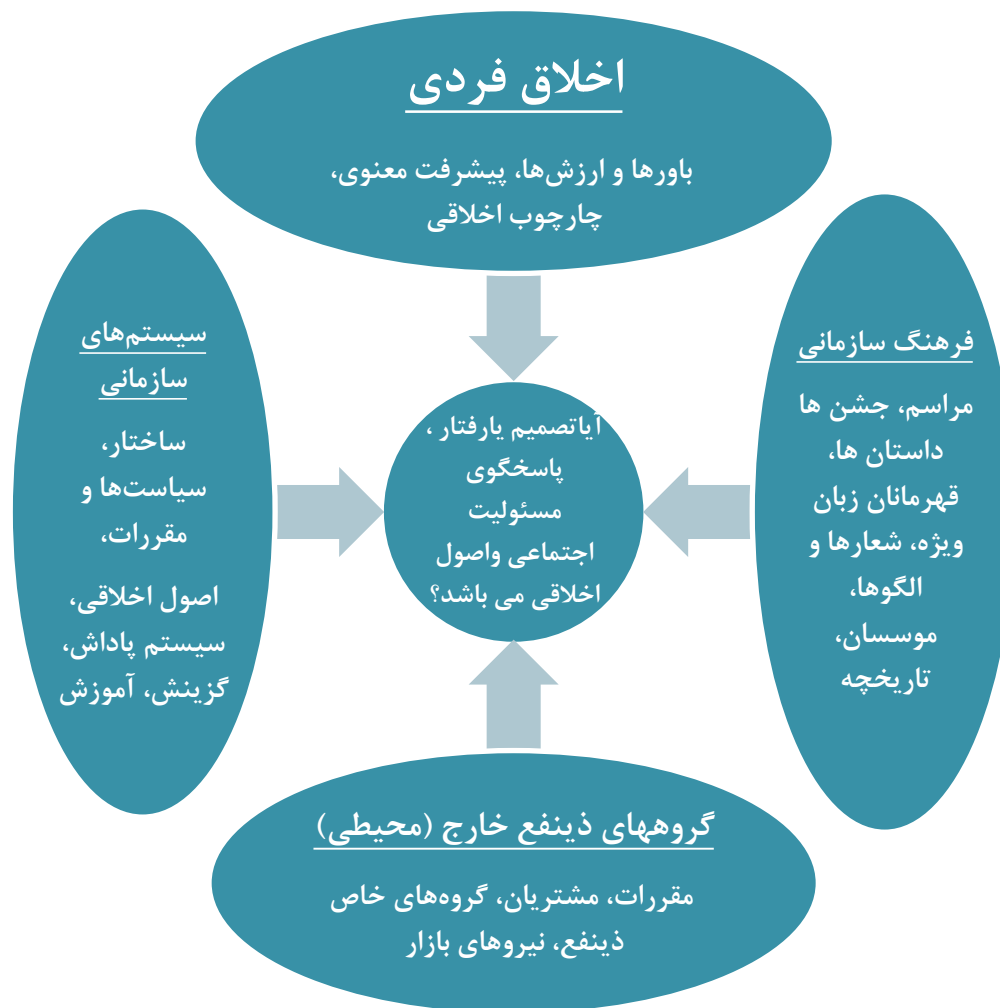
ارزش‌های اخلاقی در سازمان

- رعایت اخلاق و حفظ ارزشهای اخلاقی به صورت یکی از مهم‌ترین پدیده‌های درآمدی است که در بیشتر سازمانها باید توجه قرار می‌گیرد.
- **اصول اخلاقی** به صورت بخشی از سیاست‌های رسمی و فرهنگ‌های غیر رسمی سازمان‌ها در آمده است و در بسیاری از دانشکده‌های بازرگانی تدریس می‌شود.
- اخلاق یعنی رعایت اصول معنوی و ارزشهایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است مبنی بر اینکه درست چیست و نادرست کدام است؟
- استانداردهایی هستند مبنی بر اینکه از نظر رفتار و تصمیم‌گیری چه چیز خوب یا بد است؟
- اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از **قانون متفاوت** است.
- رفتار **قانونی** ریشه در مجموعه‌ای از اصول مقرراتی دارد که نوع عمل افراد را مشخص می‌کند و مورد قبول جامعه هستند لازم الاجرا و در **دادگاه** ها اعمال می‌شود.
- **اصول اخلاقی** بیشتر به رفتارهایی مربوط می‌شوند که تحت پوشش مقررات قانونی قرار نمی‌گیرند.
- مقررات قانونی بر رفتارهایی اعمال می‌شود که الزاما تحت پوشش اصول اخلاقی قرار نمی‌گیرند.
- قوانین کنونی بازتابی از قضاوت‌های معنوی و اخلاقی است ولی تمام نکات اخلاقی در آن گنجانده نشده است.
- به عنوان مثال در مورد این نجات کسی که در حال غرق شدن است پیش‌بینی شده و رانندگی در طرف راست خیابان هیچ پایه و اساس اخلاقی ندارد ولی دزدی و قتل قوانین کشوری و اصول اخلاقی وجوه مشترکی دارند.
- بسیاری از افراد بر این باورند که اگر کسی قانونی را نقض نکند در آن صورت و خلاف اصول اخلاقی را رعایت کرده است ولی دامنه اخلاقی به آنجا کشیده نمی‌شود بسیاری از رفتارها جنبه قانونی پیدا نکرده‌اند و مدیران در زمینه پیدایش هنجارها و ارزش‌ها باید حساسیت بیشتری از خود نشان دهند.
- اصول اخلاق در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم‌گیری و رفتار از نظر اخلاقی مدیران را هدایت و راهنمایی می‌کند.
- موضوع **مسئولیت اجتماعی** در گستره‌ی همین مطلب قرار می‌گیرد و به تعهدات مدیریت مربوط می‌شود یعنی به هنگام تصمیم‌گیری و اقدام سازمان باید چگونه ای عمل نماید که خیر و صلاح جامعه و خودش باشد.

منابع ارزشهای اخلاقی در سازمان

- دو پدیده اصول اخلاقی و مسئولیت های اجتماعی در نهاد فرد و سازمان به امانت گذارده شده است و بازتابی از مظهر موجودیت آنهاست.
- علاوه بر آن، گروه های ذینفع در خارج هم می توانند به استانداردهای و معیارهایی که اصول اخلاقی و معیارهای اخلاقی را به وجود می آورد نامیده می شوند، اثر بگذارند.
- شرکت ها از معیارهای مبتنی بر تعیین و تبیین «بد و خوب» در برابر گروههای مخالف ذینفع از خود واکنش نشان می دهند.
- آنها به گونه ای عمل میکنند که از دیدگاه مشتریان نهادها و سازمانهای دولتی سهامداران و کل جامعه دارای کرداری نیکو باشند تامبادا یکی از کارهایشان اثراتی ناگوار برای گروههای ذینفع داشته باشد.
-
- این عوامل باعث می شود که سازمان به هنگام تصمیم گیری ها به اصول اخلاق پایبند باشد.

نیروهایی که به اخلاق مدیریت شکل می دهند



اخلاق فردی

- هر شخص ارزش‌ها و باورهای شخصی را از دنیای خارج با خود سازمان می‌آورد.
- ارزش‌های شخصی و استدلال‌های اخلاقی (معنوی) که به ارزش‌ها جامه عمل می‌پوشانند و آنها را به رفتار تبدیل می‌کنند، می‌توانند بر جنبه‌های اخلاقی تصمیماتی که در سازمان گرفته میشود، اثر بگذارند.
- نوع تربیت خانوادگی و ارزش‌های معنوی و روحی موجب به وجود آمدن اصولی می‌شود که ما بر آن اساس زندگی و کار میکنیم.

فرهنگ سازمانی

- به ندرت می‌توان کردارهای اخلاقی و غیراخلاقی سازمان را به صورت کامل منحصرأً به حساب اخلاقیات یا معنویات یک نفر گذاشت.
- از آنجا که شیوه عمل یا کردار یک سازمان چیزی جز بازتابی از ارزش‌ها، نگرش‌ها و الگوی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی نیست، بنابراین **اصول اخلاقی** به صورت یک مسئله سازمانی در می‌آید درست به همان گونه که یک مسئله شخصی است.

سیستم های سازمانی

- سومین گروه از عواملی که در ارائه اصول اخلاقی مدیریت نقش دارند همانا سیستم های رسمی سازمان هستند.
- این شالوده اصلی سازمان است که شامل نکات زیر می شود:
- آیا ارزش های اخلاقی به صورت سیاست ها و قوانین در آمده اند یا خیر؟
- آیا دستورات خاصی به نام اصول اخلاق تعیین شده است یا خیر؟
- آیا سیستم پرداخت پاداش حقوق کارکنان مثل تقدیر و ترفیع با رعایت اصول اخلاقی ارتباط دارد یا خیر؟
- و سرانجام اینکه در فرایند گزینش و آموزش کارکنان اصول اخلاقی رعایت می شود یا خیر؟
-
- این نوع تلاش های رسمی می توانند ارزش های اخلاقی را که در فرهنگ غیر رسمی سازمان وجود دارد تقویت نمایند.

گروه‌های ذینفع خارجی (محیطی)

- گروه‌های ذینفع خارجی و کسانی که در خارج از سازمان قرار دارد ولی در عملکرد سازمان دارای منافع هستند می‌توانند بر مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی مدیریت اثر بگذارند.
- کسی که از نظر اجتماعی و اخلاقی مسئول است و باید در سازمان تصمیمی بگیرد خوب می‌داند که این سازمان بخشی از یک جامعه بزرگتر است و اینکه باید به اثری که چنین تصمیمی یا اقدامی بر همه گروه‌های ذی‌نفع می‌گذارد توجه کند. (طرفداران حقوق حیوانات، اجباری نشدن واکسن و.....)
- سازمان‌های دولتی، مشتریان، گروه‌هایی که منافع ویژه دارند (مثل طرفداران محیط زیست) و نیروهای بازار جهانی از جمله گروه‌های ذی‌نفع خارجی قلمداد می‌شوند
- در عصر حاضر، طرفداران محیط زیست به عنوان گروه‌های قدرتمند خارجی فعالیتهای شرکتها را زیر نظر دارند. بنابراین طرفداران محیط زیست به عنوان یکی از اجزای اصلی درآمده اند که شرکت‌ها به هنگام برنامه ریزی و تصمیم گیری باید به آنها توجه کنند.

رهبری مبتنی بر ارزش

- سیستم ارزشی سازمان را نمی‌توان به صورت سنتی اداره کرد.
- برای مثال صدور بخشنامه و دادن دستورات کتبی هیچ اثری و سیستم ارزشی سازمان نخواهد داشت.
- سیستم ارزشی سازمان منشا و منبع اتخاذ کننده ارزش های سازمانی است.
- اصولاً **رهبری مبتنی بر ارزش** موجب پیدایش و تقویت و تایید ارزش های سازمانی می شود.
- مقصود از رهبری مبتنی بر ارزش رابطه ای است که بین رهبر و پیروان وجود دارد و آن بر اساس ارزش های مشترک و ارزش های نهادینه شده قرار دارد که مورد تایید رهبر سازمان است که وی در گفتار و کردار به آنها پایبند است.
- مدیران نمادین از طریق تجسم بخشیدن به ارزشهای سازمانی می کوشند تا ارزش های اخلاقی و فرهنگی را تحت تاثیر قرار دهند.
- مدیران نمادین سعی می کند تا جشن ها و سخنرانی ها و شعارها را با ارزشهای سازمانی هماهنگ نمایند.
- مدیران باید همواره به یاد داشته باشند که هرگونه عمل یا گفتاری بر فرهنگ و ارزشهای سازمان اثر می گذارد .
- مدیران برای اینکه در زمینه تایید و تلقین ارزشهای خاص در کارکنان و اعضای سازمان موفق شوند باید در زمینه برگزاری جشنها، شیوه بیان، نوع مکاتبه و دادن علائم، مهارت های خاصی را فراگیرند.

سیستم ها و ساختار رسمی

- ساختار رسمی و سیستم‌های سازمانی مجموعه دیگری از ابزارها یا روش‌هایی هستند که مدیران می‌توانند برای ایجاد فرهنگ و ارزش‌های معنوی مورد استفاده قرار دهند، بویژه در سالهای کنونی که برای اثرگذاری بر معنویات های مدیریت، این سیستم ها بسیار موثر واقع شده اند:

- ساختار
- شیوه افشای حقایق
- شئونات معنوی
- برنامه های آموزشی

ساختار

- مدیران می توانند مسئولیت ایجاد یا رعایت ارزش های معنوی را به **مقام خاصی** واگذار کنند.
- سازمان با این اقدام خود، نه تنها بخشی از زمان و نیروی خود را به مسئله خاصی تخصیص می دهد بلکه **اهمیت موضوع** را هم اعلام می کنند.
- در بسیاری از شرکت ها برای حفظ و حراست از ارزشهای اخلاقی و معنوی **تشکیلات ویژه** به وجود آورده اند. کار این تشکیلات بسی فراتر از نگهبانی یا پاسداری است.
- یک نمونه دیگر **کمیته حراست** است که از گروهی از مدیران اجرایی تشکیل می شود و حراست سازمان را از نظر رعایت اصول اخلاقی برعهده می گیرد. این کمیته در رابطه با برخی از مسائل اخلاقی، مقرراتی را تدوین می کند و مسئولیت عدم رعایت آنها را بر عهده می گیرد.

شیوه افشای حقایق

- کمیته حراست یا مأمور حراست شیوه‌هایی را ارائه می‌کند تا کارکنان و اعضای سازمان بتواند **خلافکاری‌ها** را افشا کنند.
- یکی از وظایف عمده این کمیته‌ها **تدوین سیاست‌ها** و ارائه روش‌های **حمایتی** از کسانی است که حقایق را افشا می‌نمایند.

شئونات معنوی

- تحقیقی که به تازگی به وسیله مرکز اصول اخلاقی سازمانها انجام شد به این نتیجه رسید که ۹۰ درصد شرکت های مندرج در فهرست مجله فورچون و تقریباً تمام شرکت ها، مقررات ویژه ای برای رعایت اصول اخلاقی در نظر گرفته اند.

- در برخی از شرکت ها اصول اخلاقی به صورت بخشی از مأموریت سازمان درآمده است. در این سندها، ارزش های اخلاقی، فرهنگ سازمانی، مسئولیت های اجتماعی، کیفیت محصول و شیوه رفتار با کارکنان مشخص شده است.

برنامه های آموزشی

- بسیاری از شرکت ها که اسناد و مدارکی در زمینه اصول اخلاقی تدوین کرده اند، اینک در صدد برآمده اند به مدیران آموزش دهند تا به هنگام تصمیم گیری آن اصول را رعایت کنند.
- یکی از گام های مهمی که در زمینه مذکور برداشته شده این است که در برخی از این برنامه ها مسئله رعایت اصول اخلاقی در فرآیند تصمیم گیری ها به افراد آموزش داده می شود مثل روش مطلوبیت یا اصالت سودمندی

جمع بندی فصل در ۸ نکته

- **نکته ۱:** فرهنگ عبارت است از مجموعه ای از ارزش های کلیدی، باورهای مشترک، و درکی که اعضا و کارکنان از سازمان دارند. میتوان از زاویه آداب و رسوم، جشن ها، داستان ها، حکایت ها، نقل قول ها و وجود قهرمانان، علائم، نشانه ها و زبان خاص، فرهنگ سازمانی را مشاهده یا آن را تفسیر نمود.

- **نکته ۲:** معمولاً فرهنگ سازمانی با محیط و استراتژی سر و کار دارد. ۴ نوع فرهنگ که امکان دارد در یک سازمان وجود داشته باشند عبارتند از: فرهنگ انعطاف پذیری، فرهنگ مأموریتی، فرهنگ مشارکتی، و فرهنگ مبتنی بر تداوم رویه.

جمع بندی فصل در ۸ نکته

- نکته ۳: رعایت اصول اخلاق به وسیله مدیریت (معنویت مدیریت) یکی از ارزشهای مهم سازمانی است که می تواند به صورت مجموعه ای از ارزشها بر رفتار مدیریت حاکم گردد.
- نکته ۴: مدیری که در سازمان به هنگام تصمیم گیری، اصول اخلاق و شئونات معنوی را رعایت می کند، یکی از چند عامل را رعایت خواهد کرد:
- (۱) داشتن ویژگی های شخصی که شامل باورهای شخصی، پیشرفت از نظر معنوی و رعایت چارچوبی (به هنگام تصمیم گیری) می شود که مبتنی بر اصول اخلاقی باشد.
- (۲) فرهنگ سازمانی که عبارت است از حدود یا میزانی که سنت ها، ارزش ها، قهرمانان و نشانه ها یا علائم خاص توانسته اند معنویت تصمیم گیری ها را تقویت کنند.
- (۳) سیستم های سازمانی که مربوط به ساختار رسمی، سیاست ها، شئونات معنوی و سیستم پاداش می شود. سازمان بدین وسیله به اقدامات خود جنبه اخلاقی یا غیر اخلاقی می دهد.

جمع بندی فصل در ۸ نکته

- **نکته ۵:** سرانجام در این فصل درباره شیوه ای که مدیران می توانند فرهنگ سازمانی یا اصول اخلاق را به وجود آورند و در سازمان اعمال کنند بحث کردیم. یکی از مطالب مهم **مدیریت نمادین** (الگو شدن) بود بدین معنی که مدیر تصویر صحیحی از ارزش ها دارد و با رفتار و کردار خود چنین تصویری را به نمایش می گذارد.
- **نکته ۶:** درباره شیوه های رهبری فرهنگی بحث کردیم که می توان به هنگام ایجاد ارزش های فرهنگی چنین شیوه هایی را در پیش گرفت، به صورت **مظهري** از آن ارزش ها در آمد، آن ارزش ها را **تقویت** نمود یا ارزش های فرهنگی را **تغییر** داد.
- **نکته ۷:** برای **ایجاد** ارزش های معنوی، **سیستم های رسمی** نقش مهمی ایفا می کنند. سیستم های رسمی که شامل یک **کمیته حراست** یا یک **مأمور حراستی** می شود، اصولی را تدوین می کنند تا افراد و اعضای سازمان که شاهد نقض قوانین مقررات یا اصول اخلاقی هستند آنها را بی واهمه افشا کنند.
- **نکته ۸:** در نهایت گفتیم که **برنامه های آموزشی** و وجود یک مرامنامه می تواند ارزش های معنوی سازمان را **مشخص** و آنها را **تایید** نماید.



پایان

باتشکر از توجه شما