

بهبود فرهنگ سازمانی در بستر سرمایه اجتماعی

نویسندگان:

حسین پورسلطانیان

ساجده سیاهپوش

سرشناسه	:	پورسلطانیان، حسین، ۱۳۶۳ -
عنوان و نام پدیدآورگان	:	بهبود فرهنگ سازمانی در بستر سرمایه اجتماعی / نویسندگان حسین پورسلطانیان، ساجده سیاهپوش.
مشخصات نشر	:	گرگان: انتشارات نوروزی، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۷۸ص.
شابک	:	978-600-364-705-3
وضعیت فهرست نویسی	:	نیا
موضوع	:	فرهنگ سازمانی
موضوع	:	سرمایه اجتماعی -- ایران
شناسه افزوده	:	سیاهپوش، ساجده، ۱۳۶۷ -
رده بندی کنگره	:	۹ب۹پ/۱۳۹۵۷/۵۸HD
رده بندی دیویی	:	۴۰۶/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۴۴۴

بهبود فرهنگ سازمانی در بستر سرمایه اجتماعی

نویسندگان: حسین پورسلطانیان - ساجده سیاهپوش

صفحه آرا و طراح جلد: بهاره عزت تبار

نوبت چاپ: اول- ۱۳۹۶

مشخصات ظاهری: ۷۸ ص

قطع: وزیری

شمارگان: ۲۰۰

شماره شابک: ۳-۷۰۵-۳۶۴-۶۰۰-۹۷۸

چاپ و نشر: نوروزی-۱۷۳۲۲۴۲۲۵۸

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان



نشانی: گلستان، گرگان، خیابان شهید بهشتی، بازار رضا(ع). ۰۱۷-۳۲۲۴۲۲۵۸

دورنگار: ۰۱۷-۳۲۲۲۰۰۴۷ آدرس الکترونیکی: Entesharate.noruzi@gmail

سایت انتشارات: www.Entesharate-noruzi.com

وَلَنْ يَسْأَلَ الْإِنْسَانَ إِلَّا مَا سِئِلَ وَلَنْ يَسْأَلَ سِوَى سِئَلِهِ (النجم: ۴۰ و ۳۹).

و نیست از برای انسان مگر کوشش و تلاشی که انجام داده است و قطعاً ثمره کوشش و تلاش خود را خواهد دید.

امروزه دو مقوله سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی به واسطه تأثیر شگرفی که در توسعه و تعالی سازمان‌ها دارند و اهمیت ویژه‌ای که در مدیریت سازمان بر عهده دارند، کانون توجه نظریه‌پردازان قرار گرفته‌اند. سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی علاوه بر این که وسیله‌ای برای رسیدن به توسعه سازمانی هستند، ابزاری برای تقویت یکدیگر نیز محسوب می‌شوند. در این کتاب، به بررسی و شناسایی بهبود فرهنگ سازمانی در بستر سرمایه اجتماعی پرداخته شده است. سرمایه اجتماعی از مفاهیم نوینی است که امروزه در بررسی‌های اقتصادی و اجتماعی جامع مدرن مطرح شده است. طرح این رویکرد در بسیاری از مباحث توسعه اقتصاد، دامن دهنده اهمیت نقش ساختارها و روابط اجتماعی میان افراد (سرمایه اجتماعی) بر متغیرهای توسعه از همه ابعاد است. سرمایه اجتماعی عمدتاً مبتنی بر عوامل فرهنگی و اجتماعی است و شناسایی آن به عنوان یک نوع سرمایه چه در سطح مدیریت کلان توسعه کشورها و چه در سطح مدیریت سازمان‌ها و بنگاه‌ها می‌تواند شناخت جدیدی را از سیستم‌های اقتصادی-اجتماعی ایجاد و مدیران را در هدایت بهتر سیستم‌های یاری‌کننده سازمان‌ها، درست مثل افراد دارای شخصیت‌هایی می‌باشند که این قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان گویند. در یک سازمانی به مثابه وسیله‌ای برای فهمیدن معنی زندگی سازمانی و خصوصیات اساسی آن است، چیز نانوشته‌ای است ولی با توجه به شعارها، جشن‌ها، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده است. «فرهنگ سازمانی نشان دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد» ارزش‌ها یعنی شناخت کار درست از نادرست و غالباً ارزش‌ها تعیین می‌کنند که اعضاء و کارکنان چه کار باید بکنند که از نظر سازمان درست محسوب شود. «ارزش‌های مشترک یعنی آنچه که مهم و با

ارزش است. اعتقادات به معنی آن چیزی که فکر می کنیم درست است و هنجارهای رفتاری چگونگی انجام کارها میباشد.

تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمان به حدی زیاد است که با بررسی زوایای آن می توان به چگونگی احساسات، رفتار و نگرش اعضای سازمان پی برد و عکس العمل احتمالی آنان را در مورد اتفاقات آتی پیش بینی کرد. فرهنگ سازمانی در واقع بخش مکمل عملکرد سازمان است. غنای این فرهنگ سبب ایجاد همدلی در میان تک تک اعضای یک سازمان می شود و به آن ها کمک می کند تا خود را در یک صف ببینند. فرهنگ سازمانی با سرمایه اجتماعی و ابعاد آن تعامل جدی داشته و از یکدیگر تأثیر می پذیرند هرچند تجربه سرمایه اجتماعی در سازمان بالاتر باشد، نیاز به تدوین قوانین و مقررات، ایجاد بهادهای اجرایی و نظارتی کاهش می یابد. به نظر می رسد مدیران از طریق شاخص و عملی مانند: دستورالعمل ها و بخش نامه ها، نهادهای متعدد نظارتی و بازرسی، شایعه برآینی، ترور و تخریب شخصیت ها، تخلفات اداری، بی اعتنائی کارکنان به سازمان، شکست بیمه ها، که به های کاری در سازمان، تمایل نداشتن کارکنان به یادگیری دانش روز و تسهیم دانش و اطلاعات، فقدان روحیه رقابت جویی درون سازمان یا نسبت به رقباء، افزایش غیبت و منتهی و ... می توانند میزان سرمایه اجتماعی را در سازمان تشخیص دهند، بدین معنا که هر چه میزان این عوامل در سازمان بیشتر باشد، سرمایه اجتماعی کمتر خواهد بود.

توجه به ارتباط سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی در اینجا به دست پیدا می کند که سازمان ها می توانند با بسترسازی به رشد شبکه ها و نهادها و انجمن ها به ابزارهای تسهیل کنش کارکنان به حساب می آید، کمک نمایند و کارکنان نیز از طریق این شبکه ها به سازماندهی روابط خود با دیگران اقدام کنند تا قابلیت همکاری با یکدیگر را ارتقاء داده و اهداف خود را از طریق اقدام جمعی پیگیری کنند تا با تقویت سرمایه اجتماعی به ارتقای فرهنگ سازمانی پرداخته شود، زیرا سرمایه اجتماعی یک سرمایه اجتناب ناپذیر برای ایجاد و بهبود فرهنگ سازمانی قوی تر است.

سازمان‌های فردا به این نتیجه رسیده‌اند که سرمایه واقعی آنها سرمایه اجتماعی است. سرمایه اجتماعی تمایل افراد را برای همکاری با گروه‌ها افزایش می‌دهد و از این طریق شبکه‌ای با نشاط از تجمع‌های داوطلبانه در ابعاد مختلف زندگی اجتماعی ایجاد میکند که از آن طریق کارکنان امور خود را به بهترین شکل ممکن اداره می‌کنند. سرمایه اجتماعی رضایت را جانشین اجبار می‌کند و خودکترلی را در رأس امور قرار می‌دهد و همچنین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی را در جهت نیل به اهداف سازمان هدایت میکند و این یکی از اهداف مهمی است، که هر سازمانی در صدد دستیابی به آن می‌باشد. برکسی پوشیده نیست که عدم توجه به سرمایه اجتماعی و یا ضعف سرمایه اجتماعی در هر سازمانی موجب بهره‌گیری از استراتژی‌های موجود در سازمان را از آن سازمان میگیرد و جوی عاری از اعتماد و همکاری سراسر سازمان را در بر میگیرد. از آنجا که فرهنگ سازمانی نیز ارتباط تنگاتنگی با سرمایه اجتماعی دارد قدر مسلم از این رویداد متأثر می‌شود. ضعف اخلاقی و نوآوری کارکنان، عدم انطباق کارکنان در مواجهه با تغییرات محیطی و ضعف در برقراری ارتباط و مرتبط نمودن با تئوری‌های اطلاعاتی از این قبیل پیامدهای منفی می‌باشد.

حسین پورسلطان‌یاد

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی - استراتژیک

مدرس مراکز علمی کاربردی

ساجده سیاهپوش

کارشناس ارشد مدیریت دولتی - نیروی انسانی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه.....
۴	تعامل و اثر سرمایه اجتماعی بر فرهنگ سازمانی.....
فصل اول: بررسی شاخص فرهنگ سازمانی	
۸	زمینه تاریخی فرهنگ سازمانی.....
۸	مفهوم فرهنگ و فرهنگ سازمانی.....
۹	تعاریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه برخی از صاحب نظران.....
۱۴	عوامل موثر در شکل گیری فرهنگ سازمانی.....
۱۶	کارکردهای فرهنگ سازمانی.....
۱۶	سطوح فرهنگ سازمانی.....
۲۰	راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی.....
۲۱	سنجش فرهنگ سازمانی.....
۲۲	مدل های فرهنگ سازمانی.....
۲۲	* مدل دنیسون.....
۲۶	* طبقه بندی چارلز هندی.....
۲۷	* مدل مکینزی (7S).....
۲۸	* مدل شاین.....
۲۹	* مدل کوئین و مک گارس.....
۳۰	* مدل جفری سانی فیلد.....
۳۱	* طبقه بندی درویس و میلر.....
۳۲	* طبقه بندی دشنید و فرلی.....
۳۳	* طبقه بندی رکس.....
۳۴	* مدل ویلیام اوچی (تئوری Z).....
۳۴	* طبقه بندی گافی و جونز.....
۳۶	* طبقه بندی دیل و کندی.....
۳۷	* مدل کریتز و کینیکی.....
۳۷	* طبقه بندی فرن هام و گانتري.....
۳۹	* طبقه بندی هافستید.....

۴۳	مدل پارسونز (AGIL)
۴۴	الگوی لیت و استرینگر
۴۵	دیدگاه بارون و الترز
۴۶	الگوی کرت لوین

فصل دوم: بررسی شاخص سرمایه اجتماعی

۴۸	زمینه تاریخی سرمایه اجتماعی
۴۹	تعاریف سرمایه اجتماعی
۵۱	نظریه‌های سرمایه اجتماعی
۵۱	* سرمایه اجتماعی از دیدگاه (ناهابیت و گوشال)
۵۴	* سرمایه اجتماعی از دیدگاه (پیر بوردی)
۵۵	* سرمایه اجتماعی از دیدگاه (بیمز کلن)
۵۶	* سرمایه اجتماعی از دیدگاه (بیرت پاتنام)
۵۷	* سرمایه اجتماعی از دیدگاه (فرانسیس فوریاما)
۵۷	نظریه‌های سرمایه اجتماعی

فصل سوم: سرمایه اجتماعی استری برای بهبود فرهنگ سازمانی

۶۶	نگاهی به وضعیت سرمایه اجتماعی در ایران
۶۶	دلایل عدم رشد سرمایه اجتماعی در ایران یا تکیه بر مؤلفه اعتماد
۶۸	راهکار ایجاد، حفظ و ارتقاء سرمایه اجتماعی در ایران
۷۲	گام‌هایی برای تغییر فرهنگ سازمانی
۷۵	منابع

مقدمه

مفهوم سرمایه اجتماعی در آغاز توسط جامعه‌شناسان معرفی گردید و در پژوهش‌های آنها مورد استفاده قرار گرفت. این مفهوم به تدریج توجه اندیشمندان سایر رشته‌های علوم اجتماعی را به خود جلب کرد و در دهه‌های اخیر در حوزه‌های علوم سیاسی، آموزش و پرورش و مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است.

پژوهشگران بر مفهوم سرمایه اجتماعی به منزله یک تشریح جامع برای بیان دلایل اینکه چرا بعضی جمع‌ها قادرند تا مشکل‌های جمعی را با همکاری یکدیگر حل نمایند، در حالی که بعضی جمع‌ها در متحد کردن افراد حول هدف‌های مشترک، ناتوان هستند، متمرکز می‌گردند.

امروزه دانش به عنوان مهم‌ترین سرمایه جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی شده است. محیط کسب و کار مبتنی بر دانش نیازمند رویکردی است، که دارایی‌های ناملموس جدید سازمانی مثل دانش و شاید تنگ‌های منابع انسانی، نوآوری، روابط با مشتری، فرهنگ سازمانی، نظام‌ها و ساختار سازمان را در بر می‌گیرد. از طرفی دیگر یکی از قابلیت‌های مهم سازمانی که می‌تواند سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیار نماید، و برای آنها در مقایسه با سازمان‌های دیگر «مزیت سازمانی پایدار» ایجاد کند، سرمایه اجتماعی است.

سرمایه اجتماعی مفهومی پیچیده، چندوجهی و بین‌رشته‌ای است که وجه بسیاری از صاحب‌نظران را به خود جلب نموده است. سرمایه اجتماعی را اغلب شبکه‌ای از ارزش‌ها و هنجارها به حساب می‌آورند. از زمان طرح این مفهوم تاکنون تحقیقات زیادی درباره تأثیر سرمایه اجتماعی در کاهش مسائل اجتماعی صورت گرفته است.

سرمایه اجتماعی به مثابه یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم علوم اجتماعی و تشکیل‌دهنده یکی از بنیان‌های فرهنگی جوامع نو در کنار عناصری مانند: عقلانیت و حاکمیت قانون، در میان اندیشمندان علوم اجتماعی جایگاه ویژه‌ای به خود اختصاص داده

است. به بیان دیگر سرمایه اجتماعی به عنوان جوهر و بنیان جامعه نو از طریق فرآیند ایجاد ارتباط و اعتماد در شبکه های ارتباطی در جامعه فردگرای عصر حاضر، از ذره ای شدن جامعه از خود بیگانه و رشد فزاینده انحرافات اجتماعی پیشگیری کرده و با ایجاد ارتباط در میان افراد جامعه، کنش را تسهیل می کند.

تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان موجب ایجاد و استحکام پیوندهای مرئی و نامرئی اجتماعی شده و حس مشارکت و اعتماد اجتماعی را در جامعه افزایش می دهد. دلیل توجه و علاقه پژوهشگران برای توسعه سرمایه اجتماعی به علت رابطه بین سطوح سرمایه اجتماعی و نتایج جمعی حاصل از آن می باشد. سرمایه اجتماعی مانع فردگرایی می شود به عبارتی رون مایه سازمان را سرمایه اجتماعی تشکیل می دهد که باعث تسهیل کنش های جمعی و همکاری های سازمان یافته بین افراد می شود.

شما نمی توانید دقیقاً فرهنگ سازمانی را تعریف کنید، اما می توانید آن را درک و احساس کنید. فرهنگ به طور آشکار و گاهی به طور نا آشکار رفتارها را در جامعه جهت می دهد و یقیناً روی تصمیم گیری تأثیر دارد. برای داشتن یک فرهنگ قوی و مؤثر سازمانی، حتماً می خواهند از شما چنین سؤالاتی را بکنند: آیا همه کارکنان سازمان من درک مشترکی از مقاصد، اهداف و ارزشها دارند؟ ارزش های کلیدی سازمان ما چه هستند و آیا همه درک مشترکی از این ارزشها دارند؟ آیا ما از یک روحیه تیمی در سازمان برخوردار هستیم؟ آیا همه به طور قوی شرکت دارند و با تعهد عمل می کنند؟ چگونه ما موفقیت را تعریف می کنیم، چگونه در برابر با توافق و عدم توافق عمل می کنیم، چه رفتارهایی در سازمان شما به عنوان کج رفتاری در نظر گرفته می شود؟ چگونه انتظاری و نوآور هستیم. در حالت سطحی، فرهنگ خود را به صورت نمادها، شعارها، زبان، رفتارها، داستان ها و تاریخ، لباس ها، افسانه ها، آداب و رسوم و مراسم (جشن و عزاداری) نشان می دهد. اما در زیر این نشانه های مشهود فرهنگ، ارزش های محوری، باورها، مفروضات مشترک هر کارمند که معرف فرهنگ سازمان است، استقرار دارد. انتظار نداشته باشید که فرهنگ سازمانی شما به آسانی با تغییر

فلسفه بازسازی طرح دفتر خود یا تکرار داستان های قهرمانی برای کارکنان، تغییر کند. آنها ممکن است تا حد معینی کار کنند. اما قطعاً خیلی با اینکه بر قلب و دل آنها و همچنین بازار پیروز شوید، فاصله دارید. آنچه که شما نیاز دارید تحلیل عمیق تر و بازتاب ژرف تر باورها و مفروضات جمعی کارکنان می باشد. شما تنها زمانی که این مورد را عمیق تر درک کنید می توانید گام های مناسبی را برای تقویت فرهنگ سازمان خود و اثربخشی آن بردارید.

انسان موجودی است با شخصیت های مختلف و توانایی های متعدد و به تبع این شخصیت های متعدد و متنوع است که آثار محیطی روی رفتار و انگیزه های روانی و مادی وی پیامدهای غیر قابل پیش بینی دارد. با وجود این، بعضی یافته ها رفتار انسان را در محیط های خاص - دولتی پیش بینی کرده اند. یکی از پارامترهای اصلی در این بین فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی نه تنها در تئوری کلاسیک مدیریت، به طور مستقل، چندان مورد توجه قرار گرفته، بلکه توجه به ارزش های حاکم بر افراد و سازمان نیز واقعیتهایی بوده که از دید اندیشمندان پنهان مانده است. به طور مشخص، نظریه نهضت روابط انسانی مطالعات هاثورن^۱ و اندیشمندان رفتارگرا مقوله فرهنگ و ارزشهای حاکم بر روابط کار در سازمان را پررنگ تر مطرح ساخت و به تدریج مقوله ای به نام فرهنگ سازمانی به یکی از مباحث مهم و قابل توجه در علم مدیریت، به خصوص رفتار سازمانی، مبدل شد. انبوه مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی، که در اوایل دهه ۱۹۸۰ انجام گرفت، نحوه نگرش دانش پژوهان و مدیران را نسبت به سازمان تغییر داد و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی به یکی از مهم ترین تخصص ها در زمینه فرهنگ سازمانی مبدل شد. این نکته اثبات شده است که فرهنگ سازمانی تنها به مراکز علمی و دانشگاهی منحصر نشده بلکه مؤسسات تجاری، تولیدی، اداری، و خدماتی نیز نسبت به غنا بخشیدن آن ابراز علاقه کرده اند.

^۱ Hawthorne

سرمایه اجتماعی متفاوت از فرهنگ سازمانی است، اگر چه رابطه نزدیکی با هم دارند. فرهنگ سازمانی نرم افزاری است که به هر سازمان امکان می دهد که سرمایه اجتماعی ایجاد کند و آن را در حالتی به کار برد، که ارزش تولید کند.

روابط با ثبات بین اعضای جامعه براساس سرمایه اجتماعی، محصولات یک فرهنگ مشترک است. فرهنگ، تصویر ذهنی و نگرش اعضای یک اجتماع را پدید می آورد.

فرهنگ به زبان و تاریخ مشترک، تجربیات، نمادها، هنر مشترک و مانند آن اشاره دارد. در حوزه گسترده تر، همه این عناصر فرهنگ بر مبنای ارزش های مشترک قرار دارند. سرمایه اجتماعی با شبکه روابط سر و کار دارد، که ممکن است در راستای رویه فرهنگی شکل گرفته باشد. در واقع، در جوامعی که به طور فزاینده در حال متنوع شدن است، سرمایه اجتماعی، به خصوص افراد را برای فرا گرفتن فرهنگ های مختلف توانمند می سازد.

تعامل و اثر سرمایه اجتماعی بر فرهنگ سازمانی

در سازمانی که اعتماد متقابل بین اعضای آن به صورت یک هنجار پذیرفته شده است و اعضای سازمان و مدیریت آن در مسیر هر یک بیشتر شدن این اعتماد متقابل حرکت میکنند، روندهای سازمانی بهبود پیدا کرده، کارها سریع تر صورت می گیرد و فرآیندهای درون سازمانی به صورت مؤثرتر و کارآتر انجام می شود. البته این اعتماد، علاوه بر روابط بین اعضاء در درون یک سازمان، می تواند به عنوان عنصر اساسی در ارتباط سازمان و اجتماع پیرامون آن، به ویژه ارباب رجوع و مشتریان آن مطرح باشد که در صورت تحقق چنین موضوعی، سازمان در اجتماع پیرامون خود، از محبوبیت و پذیرش بیشتری برخوردار می شود و قدرت تعامل آن با سیستم های مجاور، بیشتر افزایش میابد در نهایت این امر بر رشد و توسعه فرهنگ سازمانی منجر می گردد. مشارکت و همکاری متقابل در سازمان ها، یکی دیگر از مفاهیم مورد توجه و یکی از جنبه های سرمایه اجتماعی است. در مفهوم مشارکت، دو نکته نهفته است که اندیشه

برابری ارزش انسان ها، اساسی ترین و بنیادی ترین آن دو است. اندیشه دیگر نهفته در آن، مشارکت را به عنوان یک فراگرد، معرفی می کند که از طریق آن، کارکنان به تحول جایگاه و منزلت و مسئولیت یا دگرگونی هایی دیگر، دست می یابند و خود را جزئی از تحولات «درون سازمان» به شمار می آورند که تعهد و دلبستگی آنها موجب گسترش پیوند میان افراد می شود. مشارکت دادن کارکنان، چنانچه ناشی از باور داشتن به «مدیریت روابط انسانی» باشد، نشانه ای از توجه به رشد و شخصیت انسان هاست و در جهت تأمین نیاز کارکنان به کسب احترام و خودیابی فوق العاده اثربخش خواهد بود. تمایل به انجام دادن کارگروه (درسازمان) به دلیل روش های کاری چند مهارتی و جایگزین شدن سازمان به مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمان، رو به افزایش است. امروزه، سازمان ها به سمت حذف مرزهای مشاغل حرکت کرده، به لحاظ ساختاری و فرهنگی، فعالیت های را بهم ادغام و به جای طراحی مشاغل، مجموعه ای از فعالیت ها را تعیین می کنند، تاگرهی از کارکنان با هم فکری، آنها را انجام دهند، در این باب نیز می توان گفت مشارکت افراد در سازمان نیز خود سبب شکل گیری فرهنگ سازمانی میان آنان می گردد. با در نظر گرفتن تعاریف صاحب نظران از سرمایه اجتماعی و با تأکید بردیدگاه های رابرت پاتنام، سرمایه اجتماعی مجموعه ای از مفاهیمی مثل اعتماد، هنجارها، و شبکه های ارتباطی میان افراد یک اجتماع را شامل می شود. به عبارت دیگر، سرمایه اجتماعی وسیله ای برای رسیدن به توسعه سازمانی و ابزاری برای تقویت فرهنگ سازمانی است.

¹ Robert Putnam