

# نقش فرهنگ در پیشبرد اهداف استراتژیک سازمانها

تهیه کننده:

محمد رامندی

مدیریت شعب استان خراسان رضوی

## چکیده

فرهنگ را میتوان مجموع رفتارهای اکتسابی و ویژگیهای اعتقادی اعضای یک جامعه معین تعریف کرد . فرهنگ مجموعه به هم پیوسته ای از شیوه های تفکر ، احساس و عمل است که کم و بیش مشخص است و توسط تعداد زیادی از افراد فراگرفته میشود و بین آنها مشترک است و به دو شیوه عینی و نمادین به کار گرفته میشود تا این اشخاص را به یک جمع خاص و متمایز مبدل سازد.

از سوی دیگر در مباحث مدیریت استراتژیک سازمانها میبایست به این نکته توجه کنند که اگرچه طرحهای استراتژیک سازمانها توسط متخصصین و استراتژیست ها بنا نهاده میشود ولیکن در مرحله اجرا لزوم همکاری و همراهی مدیران عالی ، مدیران میانی و پرسنل اجرایی سازمان را طلب میکند ، درمراحل مختلف تدوین ، اجرا و ارزیابی استراتژی ، سازمانها میبایست استراتژی فرهنگی را نیز لحاظ کنند تا به میزان تطابق بیرونی و انسجام درونی اهداف خود پردازند.

با توجه به خصوصیات فرهنگ همچون اکتسابی بودن ، اشتراکی بودن ، قابل انتقال بودن ، الگویی بودن ، سمبولیک بودن ، و تطبیق پذیر بودن فرهنگ، مدیران عالی سازمان با اعمال مدیریت فرهنگ سازمان میتوانند به تشخیص باورهای و هنجارهای ناسازگار ، تغییر باورهای ناسازگار و تثبیت آن پردازند.

اگر باورها، ارزش‌ها و انگیزه‌ها و شوق و ذوق‌ها در یک سازمان بصورت منسجم و یکپارچه شکل بگیرند سازمانها با همان امکانات موجود میتوانند در مقابل رقبای داخلی و حتی بین‌المللی خود قد برافرازند.

در این پژوهش ضمن بررسی ابعاد مختلف فرهنگ و تشریح خصوصیات اصلی یک فرهنگ به نقش همسو بودن ارزشها و باورهای افراد یک سازمان بویژه باورها و نگرش‌های مدیران عالی، مدیران میانی و پرسنل اجرایی در جایگاه و موقعیت موسسات اقتصادی و تولیدی و صنعتی درجهان کنونی و کسب برتری نسبی شرکت‌ها با همان امکانات موجود و از طریق اعمال مدیریت فرهنگی سازمان پرداخته شده است.

امروزه دیگر این اصل غیر قابل انکار است که توسعه صنعتی در کل چرخش فرایند توسعه بدون گسترش مبنای فرهنگی غیر ممکن است.

به طور کلی اثر فرهنگ در اقتصاد به حدی است که الوین تافلر در جایی مینویسد (تاریخ اقتصاد جهان سه طبقه مجزا را نشان میدهد دوران کشاورزی، دوران صنعتی، دوران فراصنعتی که در هر یک از این دوره ها اقتصاد در حول یک سری از ضوابط فرهنگی مشخص شکل گرفته است. نمیتوان در دوران فراصنعتی زندگی کرد اما از الگوهای فرهنگی دوران کشاورزی تبعیت کرد.

سازمانها تا زمانی که فرهنگ صنعتی و الزامات فرهنگ صنعتی را شناسند امکان ندارد بتوانند پیشرفت کنند و در سطح ملی و بین المللی به رقابت با سایر شرکتهای پردازند. نبود فرهنگ صنعتی ذوق و قدرت تحقیق و خلاقیت درونی بنگاههای صنعتی را دچار بحران کرده است. در چنین واحدهای صنعتی آنچه اتفاق میافتد اینست که آنان نمیتوانند از درون برای ادامه حیات خود تلاش کنند و مدیریت آنان دچار نوعی بی تفاوتی ناشی از فرهنگ روستایی است.

فرهنگ صنعتی یعنی داشتن تعهد و جدیت برای انجام کار که مشخصه امروز دنیای صنعتی است چنانچه در سازمانها نیروی انسانی بخواهد بهره وری صنعت را افزایش دهد در مرحله نخست باید انگیزه داشته باشد و در مرحله بعد باید صاحب قابلیت و مهارت باشد.

نبود فرهنگ صنعتی اصل مشتری گرایی را در واحدهای تولیدی از بین میبرد وقتی چنین اصلی وجود نداشته باشد واحدهای صنعتی علاقه ای به تحقیق و توسعه درونی نخواهند داشت. هدف ارائه این مقاله بررسی رابطه بین استراتژی سازمانها و فرهنگ و تقسیم بندی عوامل تاثیر گذار جهت دستیابی سازمانها به اهداف از پیش تعیین شده و برنامه ریزی شده است.

### طبقه بندی سیستمها و جایگاه فرهنگ

هزاران سال است که آدمی در اندیشه طبقه بندی پدیده هاست . هر طرح طبقه بندی هر چند هم قراردادی باشد با یک هدف ذهنی ویژه ای تنظیم میشود . طبقه بندی سیستمها را میتوان بر مبنای عوامل متعددی انجام داد یکی از این عوامل میزان پیچیدگی است . بولدینگ سلسله مراتبی را برای طبقه بندی سیستمهای گوناگون ارائه داده است . در این سلسله مراتب میزان پیچیدگی سیستمهای هر سطح از سیستم های پیشین بیشتر است و قوانین سطوح پیشین در سطوح بعدی نیز صدق میکند . در حالی که سطوح بعدی هر یک خصوصیات دارند که طبقات پیشین فاقد آن هستند ( بولدینگ ۱۹۷۱ . ص ۲۰-۲۸ ) این سطوح عبارتند از: [۱]

۱- سطح ساختار ایستا یا سطح چهار چوبها

۲- سطح سیستمهای متحرک ساده

۳- سطح سیستمهای سایر نئیکی

۴- سطح سیستمهای باز ، سیستمهای خودکفا و سیستمهای قادر به تولید

۵- سیستم های تکاملی و رستی گیاهان

۶- سیستم های حیوانی

۷- سیستمهای انسانی

۸- سیستمهای اجتماعی

۹- سیستمهای ماورا<sup>۱</sup> الطبیعه نمادی و مجردی دنیای ناشناخته

سطح هشتم شامل سیستمهای سازمانی است . این سیستم ها تحت تاثیر عوامل ای نظیر ارزشها ، نقشها ، تاریخچه ، فرهنگ و آثار هنری قرار دارند . این دسته از سیستمها در شمار پیچیده ترین سیستمهای شناخته شده قرار میگیرند ، واحد تشکیل دهنده اینگونه سیستمها انسان نیست بلکه نقشی است که انسان در سیستمهای اجتماعی بازی میکند برای مثال در یک اداره از میان ۳ نفر که کار معینی انجام میدهند یک نفر به خاطر دریافت حقوق ، دیگری به خاطر

علاقه به کار و شخص دیگر به خاطر خدمت به مردم کار میکند بدین ترتیب گرچه کار آنها یکسان است ولی هر یک نقشهای متفاوتی را اجرا میکنند.

به طور کلی پیچیدگی سیستمهای فوق را میتوان در شکل زیر نشان داد.

همانطور که در شکل آورده شده است فرهنگ برای اجتماع و جامعه قابل تعریف است و در این حوزه مورد بررسی قرار میگیرد. فرهنگ را میتوان مجموعه رفتارهای اکتسابی و ویژگیهای اعتقادی اعضای یک جامعه معین تعریف کرد. فرهنگ مجموعه به هم پیوسته ای از شیوه های تفکر، احساس و عمل است که کم و بیش مشخص است و توسط تعداد زیادی از افراد فرا گرفته میشود و بین آنها مشترک است.

با توجه به جایگاه فرهنگ در شکل بالا میتوان گفت فرهنگ یک جامعه شامل معارف، معتقدات، هنر، حقوق، اخلاق و رسوم و توانایی های عاداتی که بشر از جامعه اخذ میکند جزو پیچیده ترین سیستمهاست شناخت و اصلاح فرهنگ با توجه به پیچیدگی های آن نیاز به بررسی و مطالعه دقیق دارد. خصوصاً با توجه به اینکه در سازمانها باورها و تصورات و تمایلات و گرایش ها و به طور کلی فرهنگ به عنوان نیمه پنهان یک کوه یخی است

## فرهنگ و استراتژی :

علی رغم اینکه طی سالیان دراز تعاریف متعددی از استراتژی بیان شده است ولیکن همگی آنها نقاط مشترک همچمن طرح ریزی ، برنامه ریزی ، موفقیت و اهداف ، محیط ، مدیریت و رهبری را در بر میگیرند.

استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت عبارتست از تجزیه و تحلیل روابط بین سازمان با محیط خویش و علم و هنر و توجه بکارگیری قدرتها و عوامل سیاسی و اقتصادی و فنی و اجتماعی و نیروهای سازمان برای به دست آوردن و فراهم کردن حداکثر پشتیبانی و خط مشی های سازمان است . عواملی که در بالا ذکر شد همبستگی گسترده ای با هم دارند ، جهت دستیابی به موفقیتهای سازمانی و ملی استفا ده از همگی عوامل ضروری است . فرهنگ سازمان در قدرت اجتماعی و روانی ظهور میکند .

شاید استفاده از هیچکدام از عوامل مدیریت استراتژیک به اندازه عامل اجتماعی و روانی پیچیده و مبهم نباشد زیرا فرهنگ سازمان پدیده مبهمی است ، در حال حاضر نه تنها دارا بودن توان لازم برای تنظیم واکنشهای استراتژیکی مناسب لازم است بلکه اجرا بهنگام و سریع آن واکنشها نیز نشانگی برتری رقابتی در بازارهای بین المللی است . برای دست یافتن به این برتری شرکتها باید سرعت عمل داشته باشند .

اهمیت دادن به استراتژی و تاکید بر فرهنگ سازمان به عنوان وسیله ای که در مورد هدایت و هم در مورد اجرا و یا ممانعت از اجرای آن استراتژی موثر واقع شود .

مطالعات گسترده ای که صورت گرفته است نشاندهنده این موضوع است که الگوهای ملی و فرهنگی در

مدیریت استراتژیک نقش بسزائی ایفا میکنند . [۳]

## تاثیر فرهنگ در استراتژی سازمانها :

در قسمت قبل در مورد عواملی که تشکیل دهنده استراتژی هستند بحث کردم ، اکنون به وسیله الگویی به

بررسی نقش فرهنگ در شکل دهی استراتژی سازمانها میپردازیم .

در مبحث مدیریت استراتژیک در اولین گام vision موسسه مطرح میشود vision . هر جایی است که سازمانها قصد رفتن به آنجا را دارند. وظیفه برنامه ریزان استراتژیک فرمول بندی و قاعده دادن و توضیح آینده روشن و ساده کردن اهداف و مقصود های استراتژیک است و دوری جستن و دور انداختن فعالیتهاست که مخالف آنهاست.

به طور کلی میتوان گفت برنامه ریزی استراتژیک به سازمانها در جهت شکل دادن به سرنوشت موسسه و سازمانها به وسیله موارد زیر کمک میکند :

۱- تعیین ماموریت ( mission ) دور نما ( vision ) ، اهداف کلی ( goals ) ، اهداف فرعی (

objective )

۲- ارزیابی مراحل مختلف ای که در استراتژی ها شما مشخص شده است .

۳- ایجاد یک توافق عمومی در میان هیئت مدیره

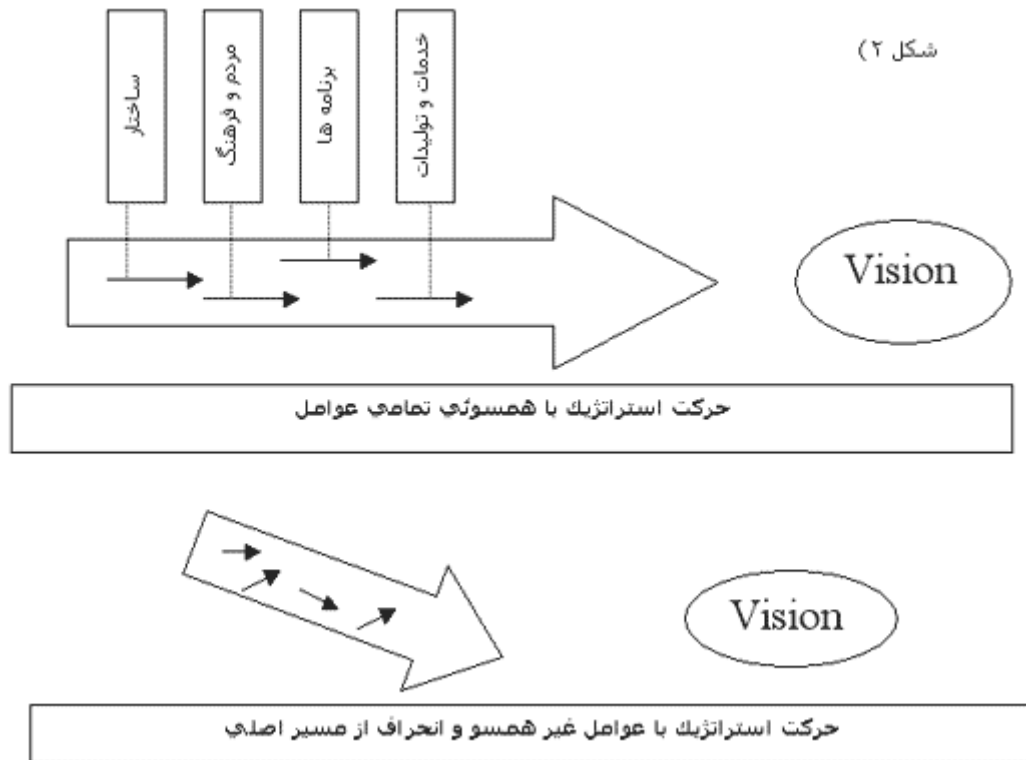
۴- در یک ردیف قرار دادن ساختار ، مردم و فرهنگ ، برنامه ها ، خدمات و تولیدات

آنچیزی که در ردیف ۴ آمده است به همسوئی اشاره دارد ، اگر چنانچه حرکت به سمت دورنمای سازمان یا

موسسه را به صورت پیکانی نمایش دهیم اجزای آن پیکان عبارت از ساختار ، مردم ، برنامه ها و خدمات و تولیدات

هستند . چنانچه در شکل زیر ملاحظه میشود. ( شکل ۲ )





در شکل بالا دو نوع حرکت با هم مقایسه شده اند. در قسمت اول عوامل قدرت برنامه استراتژیک با یک جهت شدن سبب قدرت و سرعت حرکت استراتژیک در مسیر اصلی بسوی vision سازمان شده اند. در حالیکه در قسمت دوم شکل عوامل با خنثی کردن حرکت عوامل دیگر موجب انحراف و کاهش قدرت و سرعت حرکت استراتژیک سازمان شده اند.

### خصوصیات اصلی فرهنگ :

خصوصیات فرهنگ متعدد است و تنها با توسل به پیکره عناصر میتوان به شناخت عمیق آن دست یافت برای ارائه تصویری کامل از پیکره عناصر میتوان به شناخت عمیق آن دست یافت برای ارائه تصویری از خصوصیات فرهنگ به چند مورد آن اشاره میشود: [۵]

۱- اکتسابی بودن

۲- اشتراکی بودن

۳- قابلیت انتقال

#### ۴- تطبیقی بودن

اکنون به توضیح مختصری از خصوصیات فرهنگ میپردازیم :

۱- اکتسابی بودن فرهنگ بدین معناست که فرهنگ مقوله ای موروثی نیست بلکه اکتسابی است . فرهنگ از راه

آموختن و تجربه کسب میشود .

۲- اشتراکی بودن به ماهیت اجتماعی بودن فرهنگ اشاره دارد زیرا فرهنگ کاملاً جمعی است و افراد در آن

سهمی دارند . هر فردی به عنوان عضوی از اعضای گروه ، یک سازمان ، یا یک جامعه در فرهنگ سهیم است .

برای یک فرد یک فرهنگ خاص وجود ندارد .

۳- قابلیت انتقال فرهنگ بدین موضوع اشاره دارد که فرهنگ از یک نسل به نسل دیگر انتقال می یابد .

۴- تطبیقی بودن یعنی فرهنگ بشر نسبت به تغییر یا تطابق بستگی دارد . درست مثل تطابق ژنتیکی جانوران در

طی تطابق اجباری با محیط

#### مدل سازی تغییرات در فرهنگ

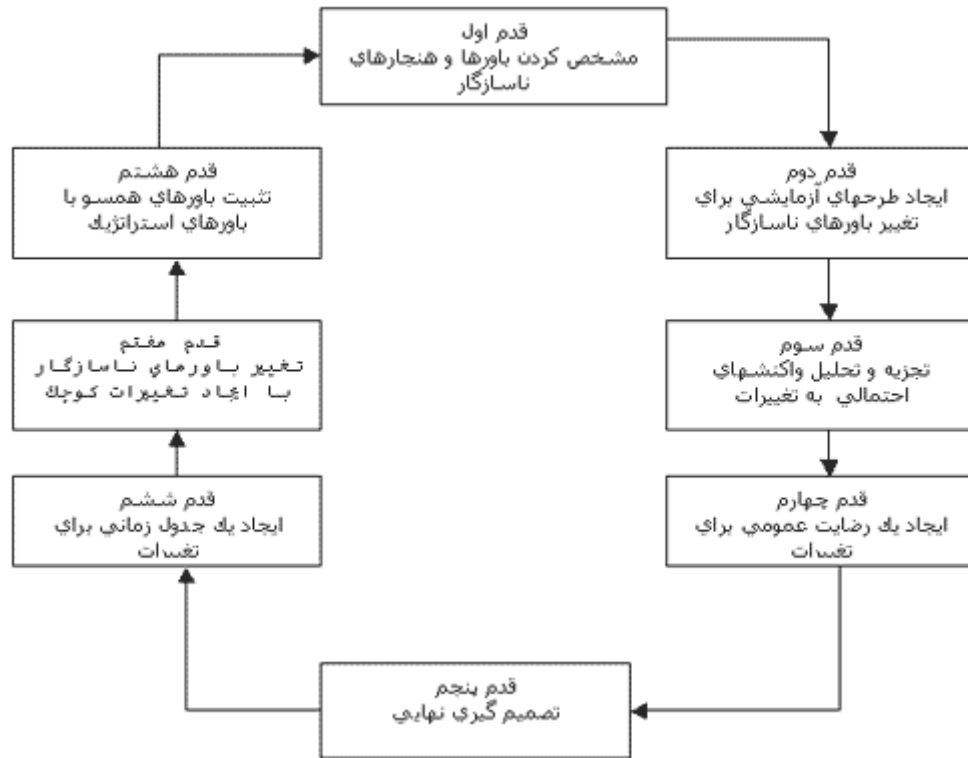
در نهایت به این نتیجه میرسیم که برای دستیابی به نتایج و اهداف استراتژیک سازمان مدیریت منابع انسانی

سازمان میبایست از طریق اعمال تدابیری ویژه به همسو کردن باورهای مدیریت استراتژیک و باورهای مشترک

کارکنان ( فرهنگ و مردم ) پردازند . فرایند اعمال مدیریت فرهنگ و استفاده بهینه از فرهنگ موجود و همسو

ساختن باورهای ناسازگار را میتوان در سازمانها از طریق مدل سازی تغییرات به صورت زیر نشان داد . [ ۳ ]

#### شکل ۳- مدل سازی تغییرات برای باورهای ناسازگار



## نتیجه گیری :

فرهنگ میتواند یا آرمانی باشد یا موجود. فرهنگ آرمانی آن است که الگوهای رفتاری آشکار و رسماً تایید شده را در بر گیرد، در حالیکه فرهنگ موجود ( واقعی ) آن چیزی است که عملاً بر جامعه حاکم است. در برخی از سازمانها نمونه های بسیاری از عدم تطابق میان فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب را میتوان بر شمرد که این عدم همسوئی باعث کند شدن یا انحراف حرکت سازمانها به سمت Vision یا دورنمای سازمان آنان میگردد. اگر نظام توقعات رفتاری اصولی و دقیق باشد دستیابی به فرهنگ یکپارچه و وحدت فرهنگی امکان پذیر است، وحدت فرهنگی، انسجام سازمانی و عملیاتی همه عناصر و مجموعه های فرهنگی است که کارکرد واحدی دارند و فرهنگ یکپارچه فرهنگی است که عناصر و مجموعه های پیچیده آن پیوند نزدیکی با یکدیگر دارند. این وحدت فرهنگی چنانچه در جهت حرکت استراتژیک سازمان باشد موجب تسریع حرکت سازمانها بسمت اهداف استراتژیک و برتری آنان نسبت به رقبای خود با همان امکانات و شرایط موجود میگردد.

در هر سازمان فرهنگ از تعدادی فرهنگ های فرعی یا خرده فرهنگ تشکیل شده است، کارگران، مهندسان، کارمندان، گروههای مذهبی، گروههای شغلی و .... هر کدام دارای فرهنگ ویژه ای هستند. در عین حال دارای یک سری مشترکات فرهنگی نیز هستند. خرده فرهنگ ها عملاً الگویی از رفتارها و اعتقادات هستند که هر کدام دارای مبنایی مشترک با فرهنگ کلی بوده و در عین حال از جهاتی نیز با آن افتراق دارند.

خرده فرهنگ مربوط به گروههای اجتماعی است، این فرهنگ در عین حال که از فرهنگ کل جامعه متمایز است. زیرا برخی هنجارها و موازین خاص خود را دارد. یکپارچه کردن فرهنگ میبایست با یکپارچه کردن خرده فرهنگ ها و در یک ردیف قراردادن آنها با حرکت استراتژیک سازمانها باشد تا موفقیت سازمان را موجب گردد.

**منابع و ماخذ :**

- [۱] علی رضائیان تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم ، انتشارات سمت ۱۳۷۶
- [۲] استانی دیویس مدیریت فرهنگ سازمان ، ترجمه دکتر ناصر میر سپاسی ۱۳۷۳
- [۳] اینترنت سایت <http://www.mim.gov.ir>
- [۴] ادوارد برمن کنترل فرهنگ ، ترجمه دکتر الیاسی، ۱۳۶۶
- [۵] علی اکبر فرهنگی مجموعه سخنرانیها و مقالات ۱۳۷۹

سایر منابع و ماخذ :

- (۶) دکتر منصور منصور کیا تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها در مدیریت
- (۷) روش بلاو/دکتر محمد دادگران روانشناسی اجتماعی ۱۳۷۶