

فهرست مطالب

فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته سازمانی (بررسی همسویی و شکاف میان ارزش‌های سازمانی و رفتارهای عملی)	۲
مقدمه	۲
فرهنگ مکتوب، ارزش‌های اعلام‌شده سازمان	۲
فرهنگ زیسته، تجربه واقعی کارکنان	۳
همسویی میان فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته	۴
رفتارهای روزمره، سازندگان اصلی فرهنگ سازمانی	۴
نقش مدیران در شکل‌دهی فرهنگ زیسته	۵
پیامدهای همسویی یا شکاف میان فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته	۶
اهرم‌های کلیدی برای ساخت فرهنگ مطلوب	۷
الف) آنچه به آن توجه می‌کنند	۷
ب) آنچه پاداش می‌دهند	۷
ج) آنچه تحمل می‌کنند	۷
نتیجه‌گیری	۸
شاخص‌های ارزیابی همسویی فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته	۹
دانلود رایگان فایل پرسشنامه ارزیابی و (PDF) مقاله	۱۱
منبع	۱۱

فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته سازمانی (بررسی همسویی و شکاف میان ارزش‌های سازمانی و رفتارهای عملی)

Written Culture and Lived Organizational Culture: Alignment and Gap Between Organizational Values and Practices

مقدمه

فرهنگ سازمانی یکی از بنیادی‌ترین عوامل موفقیت، پایداری و اثربخشی سازمان‌ها به شمار می‌آید. با این حال، در بسیاری از سازمان‌ها، فرهنگ بیش از آنکه به‌عنوان یک واقعیت جاری در رفتارها و تصمیم‌ها مورد توجه قرار گیرد، در قالب مجموعه‌ای از ارزش‌ها، شعارها و اسناد رسمی معرفی می‌شود و در رفتار روزمره افراد سازمانی نمود بیرونی ندارد.

بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های سازمانی، منشور اخلاقی و سایر اسناد رسمی، تصویری از آنچه سازمان مایل است باشد ارائه می‌کنند، اما فرهنگ واقعی زمانی شکل می‌گیرد که این ارزش‌ها در رفتارهای روزمره، تصمیم‌های مدیریتی و تعاملات انسانی نمود پیدا کنند.

به بیان دیگر، فرهنگ سازمانی تنها آن چیزی نیست که نوشته می‌شود، بلکه آن چیزی است که در رفتارهای افراد نمود پیدا می‌کند و هر روز توسط اعضای سازمان تجربه می‌شود.

پیتر دراگر، اندیشمند برجسته مدیریت، در جمله‌ای مشهور می‌گوید: «فرهنگ، استراتژی را برای صبحانه می‌خورد». این عبارت به‌خوبی بیانگر آن است که حتی بهترین برنامه‌ها و دقیق‌ترین استراتژی‌ها نیز بدون وجود فرهنگی مناسب، به نتایج مطلوب نخواهند رسید.

فرهنگ مکتوب، ارزش‌های اعلام‌شده سازمان

فرهنگ مکتوب، مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، اصول و انتظاراتی است که سازمان به‌صورت رسمی تدوین و اعلام می‌کند. این فرهنگ در قالب اسناد راهبردی، آیین‌نامه‌ها، منشورها، پیام‌های رسمی، سخنرانی‌های مدیران و سایر محتوای ارتباطی سازمان منعکس می‌شود.

در این اسناد، معمولاً بر ارزش‌هایی همچون موارد زیر تأکید می‌شود:

فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته سازمانی
(بررسی همسویی و شکاف میان ارزش‌های سازمانی و رفتارهای عملی)

- عدالت؛
- شایسته‌سالاری؛
- احترام متقابل؛
- مشتری‌مداری؛
- مسئولیت‌پذیری؛
- کار تیمی؛
- نوآوری؛
- یادگیری مستمر.

فرهنگ مکتوب نقش مهمی در هدایت رفتارها، هم‌راستاسازی فعالیت‌ها و ایجاد درک مشترک از اهداف و ارزش‌های سازمان ایفا می‌کند. با این حال، اثربخشی واقعی آن زمانی نمایان می‌شود که این ارزش‌ها در عمل نیز مورد توجه و پایبندی قرار گیرند.

فرهنگ زیسته، تجربه واقعی کارکنان

فرهنگ زیسته، بازتاب رفتارها، تصمیم‌ها و تعاملاتی است که کارکنان در جریان فعالیت‌های روزمره خود در سازمان تجربه می‌کنند. این فرهنگ، چهره واقعی سازمان را از منظر کارکنان نمایان می‌سازد و نشان می‌دهد ارزش‌ها و اصول اعلام‌شده تا چه اندازه در عمل اجرا می‌شوند.

فرهنگ زیسته در ابعاد مختلفی در سازمان قابل مشاهده است، از جمله:

- نحوه رفتار مدیران با کارکنان؛
- شیوه تصمیم‌گیری‌ها؛
- چگونگی توزیع فرصت‌ها و مسئولیت‌ها؛
- نحوه مدیریت تعارض‌ها و اختلافات؛
- میزان شفافیت و پاسخگویی؛
- کیفیت ارتباطات سازمانی؛
- شیوه تقدیر و قدردانی از عملکردها؛
- نحوه اجرای عدالت و شایسته‌سالاری.

کارکنان فرهنگ سازمان را بیش از آنکه از طریق اسناد، آیین‌نامه‌ها و پیام‌های رسمی بشناسند، از طریق تجربه‌های روزانه خود درک می‌کنند. از این‌رو، فرهنگ زیسته مهم‌ترین معیار سنجش اعتبار و اثربخشی فرهنگ مکتوب به شمار می‌رود،

زیرا میزان انطباق میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتارهای واقعی سازمان را آشکار می‌سازد.

همسویی میان فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته

برای ارزیابی فرهنگ واقعی یک سازمان، لازم است میزان انطباق میان ارزش‌های اعلام‌شده و تجربه‌های روزمره کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا، پاسخ به مجموعه‌ای از پرسش‌های کلیدی می‌تواند تصویری روشن از وضعیت فرهنگ سازمانی ارائه دهد:

- آیا مدیران به نظرات و پیشنهادهای کارکنان توجه می‌کنند و آن‌ها را مورد مشورت قرار می‌دهند؟
- آیا افراد می‌توانند دیدگاه‌ها و نظرات متفاوت خود را بدون نگرانی از پیامدهای منفی مطرح کنند؟
- آیا اشتباهات به‌عنوان فرصتی برای یادگیری، بهبود و رشد تلقی می‌شوند؟
- آیا وعده‌ها و تعهدات مدیران در عمل محقق می‌شوند؟
- آیا موفقیت‌ها، دستاوردها و تلاش‌های ارزشمند کارکنان مورد قدردانی قرار می‌گیرند؟
- آیا عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری‌ها رعایت می‌شود؟
- آیا فرصت‌ها و مزایا عادلانه توزیع می‌شوند و کارکنان متخصص، خلاق و توانمند از حمایت و پشتیبانی لازم برخوردارند؟
- آیا فرصت‌های رشد، یادگیری و توسعه به افراد شایسته اختصاص می‌یابد؟
- آیا انتصابات، ارتقاها و نظام پاداش بر پایه شایستگی، عملکرد و توانمندی افراد استوار است؟
- آیا میان مدیران و کارکنان اعتماد متقابل و سازنده وجود دارد؟

پاسخ به این پرسش‌ها نشان می‌دهد که تا چه اندازه میان فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته سازمان همسویی وجود دارد. هرچه این همسویی بیشتر باشد، اعتبار ارزش‌های اعلام‌شده افزایش یافته و اعتماد، انگیزه و تعهد کارکنان نیز تقویت خواهد شد.

رفتارهای روزمره، سازندگان اصلی فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی حاصل انباشت رفتارها، تصمیم‌ها و تعاملات روزمره‌ای است که به‌مرور زمان در سازمان شکل می‌گیرند. هیچ سازمانی صرفاً با تدوین بخشنامه‌ها،

انتشار آیین‌نامه‌ها یا نصب شعارهای سازمانی به فرهنگ مطلوب دست نمی‌یابد، بلکه فرهنگ واقعی در رفتارهای روزانه مدیران و کارکنان متجلی می‌شود.

برای مثال:

- مدیری که با کارکنان خود با احترام رفتار می‌کند، فرهنگ احترام و کرامت انسانی را تقویت می‌کند.
- مدیری که مسئولیت اشتباهات و تصمیم‌های خود را می‌پذیرد، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری را نهادینه می‌سازد.
- سرپرستی که زمینه مشارکت فعال همه اعضای تیم را فراهم می‌کند، روحیه همکاری، همدلی و کار تیمی را گسترش می‌دهد.
- مدیری که شایستگی، توانمندی و عملکرد را مبنای انتخاب، انتصاب و ارتقای افراد قرار می‌دهد، اعتماد سازمانی و انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد.

این رفتارهای به ظاهر کوچک، در طول زمان به الگوهای رفتاری پایدار تبدیل شده و هنجارها، باورها و ارزش‌های سازمان را شکل می‌دهند. از این‌رو، کیفیت رفتارهای روزمره مدیران و کارکنان، مهم‌ترین عامل در ایجاد، تقویت و تداوم فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود.

نقش مدیران در شکل‌دهی فرهنگ زیسته

کارکنان بیش از آنکه به گفته‌ها و شعارهای مدیران توجه کنند، رفتار و عملکرد آنان را مشاهده و ارزیابی می‌کنند. به همین دلیل، آنچه مدیران انجام می‌دهند، تأثیر بسیار بیشتری نسبت به آنچه بیان می‌کنند، بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارد.

برای مثال، اگر مدیری بر اهمیت نظم و انضباط تأکید کند اما خود به آن پایبند نباشد، پیام واقعی سازمان از طریق رفتار او به کارکنان منتقل خواهد شد، نه از طریق سخنانش.

همچنین، اگر سازمان از عدالت، شایسته‌سالاری و فرصت‌های برابر سخن بگوید، اما تصمیم‌های مهم بر اساس روابط، ترجیحات شخصی یا ملاحظات غیرحرفه‌ای اتخاذ شوند، کارکنان رفتارهای مشاهده‌شده را باور خواهند کرد، نه ارزش‌های اعلام‌شده را.

از این‌رو می‌توان گفت:

رفتار مدیران، مؤثرترین ابزار انتقال و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی است.

مدیران سازمانی در سطوح مختلف هر روز و با هر تصمیم، اقدام و تعامل خود، در حال آموزش فرهنگ به کارکنان هستند. آنان نه تنها مسئول هدایت عملکرد سازمان، بلکه الگوی عملی ارزش‌ها و هنجارهایی هستند که انتظار دارند در سراسر سازمان گسترش یابد. به همین دلیل، فرهنگ زیسته سازمان بیش از هر عامل دیگری تحت تأثیر رفتار و سبک مدیریتی رهبران آن شکل می‌گیرد.

پیامدهای همسویی یا شکاف میان فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته

میزان اثربخشی و موفقیت فرهنگی سازمان‌ها تا حد زیادی به میزان همسویی میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتارهای واقعی در محیط کار بستگی دارد. هرچه فاصله میان آنچه سازمان بیان می‌کند و آنچه در عمل رخ می‌دهد کمتر باشد، فرهنگ سازمانی از اعتبار، انسجام و پایداری بیشتری برخوردار خواهد بود.

در صورت همسویی فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته:

- اعتماد سازمانی افزایش می‌یابد؛
- انگیزه و رضایت شغلی کارکنان تقویت می‌شود؛
- احساس تعلق و تعهد سازمانی رشد می‌کند؛
- همکاری، همدلی و مشارکت کارکنان توسعه می‌یابد؛
- سرمایه اجتماعی سازمان تقویت می‌شود؛
- اعتبار و اثربخشی مدیریت افزایش پیدا می‌کند؛
- زمینه برای تحقق اهداف و موفقیت‌های سازمانی فراهم‌تر می‌شود.

در صورت وجود شکاف میان فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته:

- بی‌اعتمادی در سازمان گسترش می‌یابد؛
- مشارکت و همکاری کارکنان کاهش پیدا می‌کند؛
- انگیزه‌های درونی و اشتیاق به کار تضعیف می‌شود؛
- ارزش‌ها و شعارهای سازمانی اعتبار خود را از دست می‌دهند؛
- مقاومت در برابر تغییر افزایش می‌یابد؛
- تعهد سازمانی کاهش پیدا می‌کند؛
- سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان آسیب می‌بیند.

بنابراین، فرهنگ سازمانی زمانی به یک مزیت واقعی و پایدار تبدیل می‌شود که ارزش‌های اعلام‌شده نه تنها در اسناد و شعارها، بلکه در تصمیم‌ها، رفتارها و تعاملات روزمره سازمان نیز به‌طور ملموس مشاهده شوند.

اهرم‌های کلیدی برای ساخت فرهنگ مطلوب

رهبران سازمانی نقشی تعیین‌کننده در شکل‌دهی و هدایت فرهنگ زیسته دارند. کارکنان نه تنها به سخنان مدیران، بلکه به اولویت‌ها، تصمیم‌ها و واکنش‌های آنان توجه می‌کنند و از این طریق به درک واقعی فرهنگ سازمان دست می‌یابند. در این میان، سه اهرم کلیدی بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری فرهنگ مطلوب سازمانی دارند:

الف) آنچه به آن توجه می‌کنند

کارکنان به سرعت تشخیص می‌دهند که چه موضوعاتی برای مدیران از اهمیت واقعی برخوردار است. موضوعاتی که به‌طور مستمر مورد توجه، پیگیری و ارزیابی قرار می‌گیرند، به تدریج به اولویت‌های فرهنگی سازمان تبدیل می‌شوند. اگر مدیران به کیفیت، یادگیری، نوآوری، احترام به مشتری، توسعه کارکنان یا رضایت مشتری اهمیت دهند، این ارزش‌ها در رفتار سازمانی نیز تقویت خواهد شد.

ب) آنچه پاداش می‌دهند

نظام‌های پاداش و تشویق، یکی از شفاف‌ترین ابزارهای انتقال فرهنگ سازمانی هستند. کارکنان از طریق مشاهده رفتارها و عملکردهایی که مورد تقدیر، ارتقا یا تشویق قرار می‌گیرند، ارزش‌های واقعی سازمان را شناسایی می‌کنند. در واقع، آنچه پاداش داده می‌شود، بیش از هر شعار یا بیانیه‌ای بیانگر فرهنگ حقیقی سازمان است.

ج) آنچه تحمل می‌کنند

رفتارها، تصمیم‌ها و عملکردهایی که بدون واکنش یا برخورد مناسب باقی می‌مانند، به تدریج به بخشی از هنجارهای سازمان تبدیل می‌شوند. چشم‌پوشی از رفتارهای نامطلوب، بی‌عدالتی، بی‌احترامی یا عملکرد ضعیف، این پیام را به کارکنان منتقل می‌کند که چنین رفتارهایی قابل پذیرش هستند. از این رو، رهبران نه تنها با اقدامات خود، بلکه با آنچه اجازه تداوم آن را می‌دهند نیز فرهنگ سازمان را شکل می‌دهند.

در نتیجه، آنچه رهبران به آن توجه می‌کنند، آنچه پاداش می‌دهند و آنچه تحمل می‌کنند، سه اهرم اصلی برای ساخت، تقویت و تداوم فرهنگ مطلوب سازمانی به شمار می‌روند.

نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی صرفاً مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اصول و شعارهای مکتوب نیست، بلکه واقعیتی است که در رفتارها، تصمیم‌ها و تعاملات روزمره سازمان تجلی می‌یابد. آنچه کارکنان و سایر ذی‌نفعان از سازمان تجربه می‌کنند، بیش از هر سند، آیین‌نامه یا بیانیه‌ای بیانگر فرهنگ واقعی آن است.

فرهنگ مکتوب، مسیر و جهت‌گیری مطلوب سازمان را ترسیم می‌کند و بیانگر آن چیزی است که سازمان به آن باور دارد، اما فرهنگ زیسته نشان می‌دهد که سازمان تا چه اندازه به این باورها پایبند است و آن‌ها را در عمل به کار می‌گیرد. از این‌رو، موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتارهای واقعی خود بیشترین همسویی را ایجاد می‌کنند.

هرچه فاصله میان آنچه سازمان می‌گوید و آنچه در عمل انجام می‌دهد کمتر باشد، اعتماد سازمانی، انگیزش کارکنان، تعهد و تعلق سازمانی، سرمایه اجتماعی و اثربخشی عملکردها افزایش خواهد یافت. در مقابل، شکاف میان شعارها و واقعیت‌های سازمانی می‌تواند به کاهش اعتماد، تضعیف انگیزه‌ها، افت مشارکت کارکنان و کاهش اعتبار ارزش‌های سازمانی منجر شود.

فرهنگ سازمانی همانند آینه‌ای است که واقعیت‌های درونی سازمان را بازتاب می‌دهد. آنچه در این آینه دیده می‌شود، نه صرفاً حاصل اسناد و بیانیه‌ها، بلکه نتیجه رفتارها، تصمیم‌ها و تعاملات روزمره مدیران و کارکنان است. به همین دلیل، بلوغ فرهنگی زمانی حاصل می‌شود که فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته بیشترین همپوشانی را با یکدیگر داشته باشند و ارزش‌های اعلام‌شده به‌صورت ملموس در رفتارها و عملکردهای روزانه سازمان مشاهده شوند.

در نهایت، فرهنگ سازمانی نه با آنچه گفته می‌شود، بلکه با آنچه به‌طور مستمر انجام می‌شود شکل می‌گیرد، تقویت می‌شود و تداوم می‌یابد.

چنان‌که سعدی نیز بر برتری عمل بر گفتار تأکید می‌کند:

«سعدیا گرچه سخندان و مصالح گوئی

به عمل کار برآید، به سخندانی نیست»

شاخص‌های ارزیابی همسویی فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته

ارزیابی فرهنگ سازمانی زمانی اثربخش خواهد بود که بتوان میزان انطباق میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتارهای واقعی را به‌صورت نظام‌مند سنجید. برای این منظور، مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی قابل استفاده است که تصویری نسبتاً دقیق از وضعیت فرهنگ سازمان ارائه می‌کنند.

ردیف	شاخص	مولفه‌های ارزیابی	امتیاز (۵-۱)
۱	اعتماد سازمانی	• میزان اعتماد کارکنان به مدیران • میزان اعتماد مدیران به کارکنان • احساس امنیت در بیان دیدگاه‌ها و انتقادات • پایبندی مدیران به وعده‌ها و تعهدات	
۲	عدالت و شایسته‌سالاری	• عدالت در انتصابات و ارتقاها • شفافیت در تخصیص فرصت‌ها • تناسب مسئولیت‌ها با توانمندی افراد • رعایت انصاف در ارزیابی عملکرد و پرداخت پاداش‌ها	
۳	مشارکت و توانمندسازی کارکنان	• میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها • توجه به پیشنهادها و ایده‌های کارکنان • فرصت‌های یادگیری و توسعه حرفه‌ای • اختیار عمل متناسب با مسئولیت‌ها	
۴	کیفیت ارتباطات سازمانی	• شفافیت در انتقال اطلاعات • دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیاز • کیفیت ارتباط میان مدیران و کارکنان • اثربخشی جلسات و کانال‌های ارتباطی	
۵	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	• پذیرش مسئولیت تصمیم‌ها و نتایج • نحوه برخورد با اشتباهات • میزان پاسخگویی مدیران به کارکنان • پیگیری و اجرای مصوبات و تعهدات	
۶	کار تیمی و همکاری	• سطح همکاری میان واحدها • میزان حمایت متقابل کارکنان • نحوه مدیریت تعارض‌ها	

فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته سازمانی

(بررسی همسویی و شکاف میان ارزش‌های سازمانی و رفتارهای عملی)

ردیف	شاخص	مولفه‌های ارزیابی	امتیاز (۵-۱)
		• وجود روحیه همدلی و همکاری در سازمان	
۷	نوآوری و یادگیری سازمانی	• استقبال از ایده‌های جدید • حمایت از خلاقیت و نوآوری • یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌ها • سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه منابع انسانی	
۸	قدردانی و انگیزش	• میزان توجه به موفقیت‌ها و دستاوردها • اثربخشی نظام تشویق و پاداش • احساس ارزشمندی در کارکنان • انگیزه و اشتیاق کارکنان برای مشارکت در اهداف سازمانی	
۹	الگوی رفتاری مدیران	• پایبندی مدیران به ارزش‌های اعلام‌شده • رفتار محترمانه و حرفه‌ای با کارکنان • انصاف در تصمیم‌گیری‌ها • نقش الگویی مدیران در ترویج فرهنگ مطلوب	
۱۰	همسویی گفتار و عمل	• میزان تطابق تصمیم‌ها با ارزش‌های سازمان • انطباق رفتار مدیران با شعارهای سازمانی • پایبندی سازمان به اصول اعلام‌شده در شرایط دشوار • درک کارکنان از صداقت و انسجام مدیریتی	

هرچه امتیاز سازمان در این شاخص‌ها بالاتر باشد، نشان‌دهنده همسویی بیشتر میان فرهنگ مکتوب و فرهنگ زیسته است. در مقابل، کاهش امتیاز در هر یک از این حوزه‌ها می‌تواند نشانه‌ای از شکاف میان ارزش‌های اعلام‌شده و واقعیت‌های جاری سازمان باشد و نیازمند بررسی و اقدامات اصلاحی مدیریتی است.

دانلود رایگان فایل پرسشنامه ارزیابی و (PDF) مقاله

منبع

۱. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
۲. Geraghty, T. (۲۰۲۲). *Edgar Schein's Three Layers of Organisational Culture*. Psych Safety.
۳. Godula, M. (۲۰۲۶). *Organizational Culture: How to Understand and Shape It*. EITT Academy.
۴. Dewar, K. (۲۰۲۶). *What is Organizational Culture and How Do You Build It?* Achievers.
۵. Gaikwad, P. *Organizational Culture as a Lived Everyday Experience*. Medium.

رصدخانه منابع انسانی افق
(انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش)