

انواع فرهنگ سازمانی؛ کدام یک برای شما مناسب‌تر است؟

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، فرضیات، انتظارات و رفتارهایی است که در یک سازمان حاکم است. این فرهنگ، نحوه تعامل افراد سازمان با یکدیگر، مشتریان و محیط را شکل می‌دهد. رسمی یا غیررسمی دو گروه از فرهنگ سازمانی هستند. فرهنگ رسمی، آن دسته از ارزش‌ها و باورهایی است که به صورت مکتوب در اسناد سازمانی مانند بیانیه مأموریت، بیانیه ارزش‌ها و سیاست‌ها بیان شده‌اند. فرهنگ غیررسمی، آن دسته از ارزش‌ها و باورهایی است که به صورت غیرمستقیم و از طریق رفتارهای افراد سازمان منتقل می‌شوند. انواع مختلفی از فرهنگ سازمانی وجود دارد که می‌توان آن‌ها را براساس عوامل مختلفی دسته‌بندی کرد. در این مقاله به معرفی و بررسی انواع فرهنگ سازمانی می‌پردازیم.

چرا باید انواع فرهنگ سازمانی را شناخت؟

پیش از این به تعریف [فرهنگ سازمانی](#) پرداختیم. حالا باید بپذیریم که شرکت‌های مختلف دارای فرهنگ سازمانی متفاوتی هستند اما چرا باید انواع فرهنگ سازمانی را شناخت؟ در واقع شناخت انواع فرهنگ سازمانی می‌تواند مزایای زیادی داشته باشد؛ با شناخت فرهنگ سازمانی هر شرکت، درک بهتری از سازوکار رفتار افراد مختلف ایجاد

می شود.

این موضوع به شما کمک می کند تا سازگاری بیشتری با افراد مختلف ایجاد کنید و در نهایت به موفقیت بیشتری برسید. **شناخت فرهنگ سازمانی**، برای شرکتها نیز مؤثر است؛ زیرا افراد می توانند همسو با اهداف شرکتها تغییرات مثبتی ایجاد کنند. از این موضوعات می توان نتیجه گرفت که شناخت نوع فرهنگ غالب بر هر سازمان، علاوه بر افراد برای سازمانها هم مفید است.

مطب مرتبط: 20 نکته برای ایجاد فرهنگ یادگیری در محیط کار

دسته بندی انواع فرهنگ سازمانی

جان کامرون و راجر کویین، دو تن از پیشگامان مطالعات فرهنگ سازمانی در کتاب «سازمانهای باشکوه» چهار نوع فرهنگ سازمانی کلی را معرفی کرده اند. این دسته بندی بر اساس بستر ارزشهای در تقابل (Competing Values Framework) تعیین شده است که در ادامه به معرفی آنها خواهیم پرداخت.

- کارآفرینانه یا ادوکرآسی (**Adhocracy Culture**): این فرهنگ متکی بر ساختن و کارآفرینی پویا است.
- تیمی یا قبیله ای (**Clan Culture**): در این ساختار، کارکنان و مجموعه بیشتر روی مشارکت و همکاریهای مردم محور تمرکز دارند.
- بازارگرا (**Market Culture**): در این روش سازمان بیشتر به رقابت و نتیجه نهایی

می پردازد.

• فرهنگ اداری یا سلسله‌مراتبی (Hierarchy Culture): در این روش، رفتار

سازمانی دارای ساختار و فرآیندمحور است.

کامرون و کویین معتقدند که هیچ یک از این چهار نوع فرهنگ، برتر از دیگری نیست. هر نوع فرهنگ، مزایا و معایب خاص خود را دارد. سازمان‌ها باید با توجه به اهداف، محیط و نیازهای خود، نوع فرهنگ سازمانی مناسب را انتخاب کنند. در ادامه به بررسی مزایا و معایب هر کدام از انواع فرهنگ سازمانی خواهیم پرداخت.

این نوع فرهنگ‌ها در سیستم‌های مدیریت فرآیند چگونه اجرا می‌شوند؟ برای

مطالعه بیشتر بنر زیر را کلیک کنید. [؟](#)



برای دریافت دمو نرم افزار منابع انسانی

مزایا و معایب انواع فرهنگ سازمانی

قبلاً اشاره کردیم که چهار دسته کلی از انواع فرهنگ سازمانی وجود دارد. شرکت‌ها بر اساس اصول و قواعد خود در تلاش‌اند تا خود را به یکی از این فرهنگ‌ها نزدیک کنند؛ اما هر کدام از این روش‌ها، مزایا و معایب خاص خود را دارد. لازم به ذکر است به جز ۴ دسته ذکر شده، فرهنگ‌های سازمانی جانبی دیگری نیز وجود دارد که در همین مقاله

به اختصار به آنها می‌پردازیم.

فرهنگ کارآفرینانه یا ادھوکراسی (Adhocracy Culture)

فرهنگ ادھوکراسی، یکی از چهار نوع فرهنگ سازمانی است که توسط جان کامرون و راجر کوپین در کتاب «سازمان‌های باشکوه» شناسایی شده است. ادھوکراسی بر نوآوری، خلاقیت و استقلال تأکید دارد. در این فرهنگ، کارکنان به نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شوند و از آنها انتظار می‌رود ریسک‌های معقول را بپذیرند. فرهنگ ادھوکراسی برای سازمان‌هایی که در محیط‌های متغیر و رقابتی فعالیت می‌کنند مناسب است.

ویژگی‌های فرهنگ ادھوکراسی

فرهنگ ادھوکراسی دارای ویژگی‌های زیر است:

- **نوآوری و خلاقیت:** در فرهنگ ادھوکراسی، نوآوری و خلاقیت ارزش‌های اصلی هستند. کارکنان به نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شوند و از آنها انتظار می‌رود که راه‌های جدیدی برای انجام کارها پیدا کنند. همچنین در این فرهنگ، تلاش می‌شود کارکنان آزادی عمل لازم برای آزمایش ایده‌های جدید خود را داشته باشند.
- **استقلال:** در فرهنگ ادھوکراسی، به کارکنان استقلال و اختیار زیادی در انجام کارها داده می‌شود.
- **ریسک‌پذیری:** فرهنگ ادھوکراسی، ریسک‌پذیری را تأیید می‌کند. همچنین کارکنان از پذیرفتن ریسک‌های معقولی که می‌توانند منجر به نوآوری و خلاقیت شوند،

استقبال می‌کنند.

مزایا و معایب فرهنگ ادھوکرآسی

فرهنگ ادھوکرآسی، مزایا و معایب خاص خود را دارد که در ادامه به آن‌ها می‌پردازیم:

مزایا

- **نوآوری و خلاقیت:** فرهنگ ادھوکرآسی، محیطی را برای نوآوری و خلاقیت فراهم می‌کند. توسعه محصولات و خدمات جدید، بهبود فرآیندها و افزایش بهره‌وری، از نتایج نوآوری و خلاقیت هستند.
- **انعطاف‌پذیری:** فرهنگ ادھوکرآسی، انعطاف‌پذیر است و به سرعت به تغییرات پاسخ می‌دهد. این موضوع به خصوص در محیط‌های رقابتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.
- **رضایت شغلی:** کارکنانی که در فرهنگ ادھوکرآسی کار می‌کنند، معمولاً از کار خود رضایت بیشتری دارند. این اتفاق منجر به افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های استخدام می‌شود.

معایب

- **هزینه‌های بالای مدیریت:** فرهنگ ادھوکرآسی، نیاز به مدیریت قوی و کارآمد دارد که ممکن است باعث افزایش هزینه‌ها شود.
- **عدم ثبات:** فرهنگ ادھوکرآسی در برخی شرایط به بی‌ثباتی در سازمان می‌انجامد.

این امر می‌تواند باعث ایجاد مشکلاتی در مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان شود.

• **ناکارایی:** فرهنگ ادھوکرآسی می‌تواند منجر به کاهش کارایی شود. در واقع صرف زمان زیاد برای نوآوری، می‌تواند باعث غفلت از وظایف روزانه شود.

کدام سازمان‌ها برای فرهنگ ادھوکرآسی مناسب هستند؟

سازمان‌هایی که در محیط‌های متغیر و رقابتی فعالیت می‌کنند، برای فرهنگ ادھوکرآسی مناسب هستند. این سازمان‌ها نیاز به نوآوری و خلاقیت دارند تا بتوانند در محیط‌های رقابتی از سایر رقبا پیشی بگیرند.



فرهنگ تیمی یا قبیله‌ای (Clan Culture)

فرهنگ تیمی بر همکاری، مشارکت و توسعه فردی تأکید دارد. در این فرهنگ، کارکنان به عنوان اعضای یک تیم دیده می‌شوند و از آن‌ها انتظار می‌رود تا با یکدیگر همکاری و اهداف مشترکی را محقق کنند. فرهنگ تیمی برای سازمان‌هایی که بر ارائه خدمات به مشتریان تمرکز دارند، مناسب است.

ویژگی‌های فرهنگ تیمی

فرهنگ تیمی دارای ویژگی‌های زیر است

- همکاری: فرهنگ تیمی بر همکاری و مشارکت کارکنان تأکید دارد. کارکنان از یکدیگر یاد می‌گیرند و با یکدیگر همکاری می‌کنند تا به اهداف مشترکی برسند.
- مشارکت: فرهنگ تیمی، محیطی را فراهم می‌کند که در آن کارکنان احساس مشارکت و تعلق کنند. کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند و از آن‌ها خواسته می‌شود در توسعه و بهبود سازمان نقش داشته باشند.
- توسعه فردی: فرهنگ تیمی بر توسعه فردی کارکنان تأکید دارد. سازمان به کارکنان کمک می‌کند مهارت‌ها و توانایی‌های خود را توسعه دهند.

مزایا و معایب فرهنگ تیمی

فرهنگ تیمی هم مانند دیگر انواع فرهنگ سازمانی، مزایا و معایب مخصوص خود را دارد:

مزایا

- **تعهد کارکنان:** تعهد به سازمان یکی از موضوعات مهم در فرهنگ تیمی است. این امر می‌تواند به کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش کمک کند.
- **ارزش‌های مشترک:** فرهنگ تیمی، ارزش‌های مشترکی را بین کارکنان ایجاد می‌کند؛ وجود ارزش مشترک به همکاری و هماهنگی بیشتر بین افراد و کارکنان می‌انجامد.

معایب

- **انعطاف‌ناپذیری:** فرهنگ تیمی می‌تواند انعطاف‌پذیر نباشد و به تغییرات سریع پاسخ ندهد. این امر می‌تواند به سازمان‌ها در محیط‌های متغیر آسیب برساند.

کدام سازمان‌ها برای فرهنگ تیمی مناسب هستند؟

سازمان‌هایی که بر ارائه خدمات به مشتریان یا کاربران تمرکز دارند برای فرهنگ تیمی مناسب هستند. این سازمان‌ها نیاز به همکاری و مشارکت کارکنان دارند تا بتوانند به نیازهای مشتریان خود پاسخ دهند.

فرهنگ بازارگرا (Market Culture)

فرهنگ بازارگرا یکی از انواع فرهنگ‌های سازمانی است. این فرهنگ بر مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به نیازهای مشتریان تأکید دارد. در این فرهنگ، کارکنان به اهمیت رضایت مشتری آگاه هستند. همچنین از آن‌ها انتظار می‌رود نیازهای مشتریان را

به خوبی درک کنند و به آنها پاسخ دهند. فرهنگ بازارگرا برای سازمان‌هایی که با مشتریان تعامل مستقیم دارند، مناسب است.

ویژگی‌های فرهنگ بازارگرا

فرهنگ بازارگرا دارای ویژگی‌های زیر است:

- **مشتری‌مداری:** فرهنگ بازارگرا بر مشتری‌مداری تأکید دارد. کارکنان در این فرهنگ می‌دانند که رضایت مشتری بالاترین هدف است و از آنها انتظار می‌رود با شناسایی سریع نیازهای مشتری، به آن پاسخ دهند.
- **انعطاف‌پذیری:** فرهنگ بازارگرا، انعطاف‌پذیر است و به سرعت به تغییرات پاسخ می‌دهد. این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیازهای متغیر مشتریان را با سرعت و دقت برطرف کنند.
- **پاسخگویی به نیازهای مشتریان:** فرهنگ بازارگرا بر پاسخگویی به نیازهای مشتریان تأکید دارد. در این فرهنگ از کارکنان انتظار می‌رود با سرعت و به طور منظم به مهم‌ترین نیازهای مشتریان پاسخ دهند.

مزایا و معایب فرهنگ بازارگرا

در ادامه مطلب به بررسی مزایا و معایب این فرهنگ سازمانی خواهیم پرداخت:

مزایا

- **رضایت مشتری:** فرهنگ بازارگرا، با اولویت قرار دادن نیازهای مشتری، به

افزایش رضایت می‌انجامد. این موضوع می‌تواند در نهایت به افزایش فروش، کاهش هزینه‌های جذب و نگهداری مشتری و بهبود عملکرد سازمان منتهی شود.

- **انعطاف‌پذیری:** فرهنگ بازارگرا به افزایش انعطاف‌پذیری سازمان ختم می‌شود.

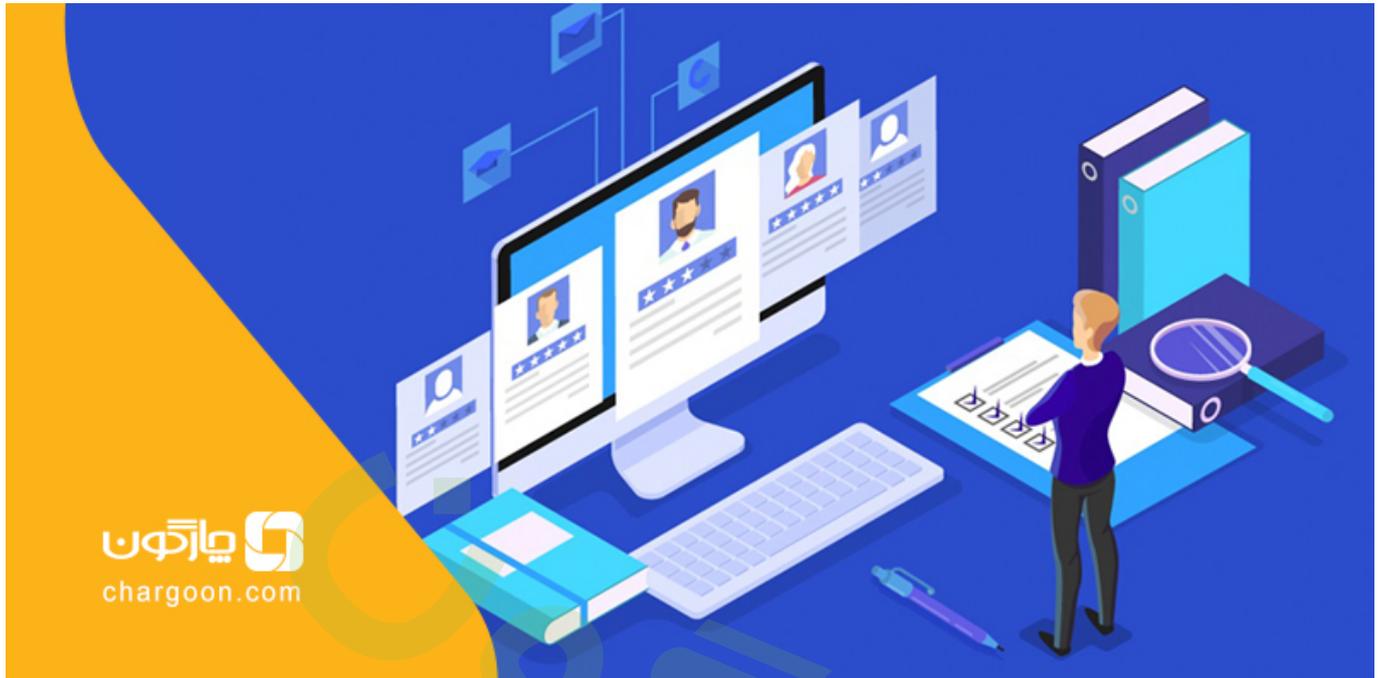
انعطاف‌پذیری باعث **حفظ ثبات سازمان** در محیط‌های رقابتی کمک شایان توجهی می‌کند.

معایب

- **هزینه‌های بالای مدیریت:** فرهنگ بازارگرا نیاز به مدیریت قوی و کارآمد دارد. این امر می‌تواند هزینه‌های بالایی را برای سازمان ایجاد کند.
- **نیاز به سرعت و دقت توأم با یکدیگر:** در این فرهنگ، نیاز مشتری اولویت است؛ بنابراین شناخت دقیق نیاز و پاسخ‌دهی سریع به آن ضروری تلقی می‌شود.

کدام سازمان‌ها برای فرهنگ بازارگرا مناسب هستند؟

سازمان‌هایی که با مشتریان تعامل مستقیم دارند، برای فرهنگ بازارگرا مناسب هستند. این سازمان‌ها نیاز به پاسخگویی سریع و مؤثر به نیازهای مشتریان دارند. علاوه بر آن، انعطاف‌پذیری در این سازمان‌ها حائز اهمیت است تا نیازهای مشتریان (که مدام در حال تغییر است) سریعاً شناسایی و برآورده شوند.



فرهنگ اداری یا سلسله‌مراتبی (Hierarchy Culture)

آخرین مورد از چهارگانه انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ اداری است که بر نظم، انضباط و کارایی تأکید دارد. در این فرهنگ، کارکنان به پیروی از قوانین و مقررات و انجام وظایف خود، تشویق می‌شوند. فرهنگ اداری برای سازمان‌هایی که در محیط‌های پایدار و ساختاریافته فعالیت می‌کنند، مناسب است.

ویژگی‌های فرهنگ اداری

فرهنگ اداری دارای ویژگی‌های زیر است:

- **نظم و انضباط:** فرهنگ اداری بر نظم و انضباط تأکید دارد. رعایت قوانین و مقررات و انجام دقیق وظایف یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های این فرهنگ است.

همچنین کارکنان باید رفتارهای خود را تحت کنترل داشته باشند.

- **کارایی:** دیگر موضوع مهم در این فرهنگ، کارایی است. به عبارت بهتر، از کارکنان انتظار می‌رود وظایف خود را به شکلی مؤثر و کارآمد انجام دهند.

مزایا و معایب فرهنگ اداری

در نهایت نوبت به بررسی مزایا و معایب فرهنگ اداری رسید:

مزایا

- **نظم و انضباط:** فرهنگ اداری همراه با افزایش نظم و انضباط به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود.
- **کارایی و ثبات:** وجود این دو مورد در فرهنگ اداری باعث افزایش پایداری سازمان می‌شود.

معایب

- **انعطاف‌ناپذیری:** ممکن است فرهنگ اداری انعطاف‌پذیر نباشد و به خوبی به تغییرات پاسخ ندهد. این امر می‌تواند به سازمان‌ها در محیط‌های متغیر آسیب برساند.
- **نبود خلاقیت:** فرهنگ اداری و نظم و انضباط آن در برخی شرایط باعث کاهش خلاقیت می‌شود. در چنین فرهنگی به دلیل تمایل به حفظ ساختار و حرکت در چارچوب‌ها، کارکنان کمتر ریسک می‌کنند.

کدام سازمان‌ها برای فرهنگ اداری مناسب هستند؟

سازمان‌هایی که در محیط‌های پایدار و ساختاریافته فعالیت می‌کنند، برای فرهنگ اداری مناسب هستند. این سازمان‌ها نیاز به نظم و انضباط دارند تا بتوانند به طور مؤثر کار کنند. بنابراین این فرهنگ برای ساختارهایی که نیاز به نوآوری و خلاقیت بالا دارند، مناسب نیست.

انتخاب فرهنگ سازمانی مناسب

در قسمت‌های قبل به معرفی انواع فرهنگ سازمانی و مزایا و معایب آن‌ها پرداختیم. حالا به یک سؤال مهم می‌رسیم؛ با توجه به وجود انواع مختلف فرهنگ سازمانی، کدام مورد برای پیشبرد اهداف یک سازمان مناسب است؟ در واقع انتخاب فرهنگ سازمانی به عوامل مختلفی بستگی دارد که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

- **اهداف سازمان:** اهداف سازمان تعیین می‌کند که سازمان به دنبال چه چیزی باشد. برای مثال سازمانی که در تلاش است به عنوان سازمانی خلاق و نوآور شناخته شود، کمتر به سمت فرهنگ سازمانی اداری می‌رود؛ در مقابل، سازمان‌های درگیر با نظم و انضباط و چهارچوب، بیشتر از فرهنگ اداری استفاده می‌کنند.
- **محیط و منابع سازمان:** محیط و منابع سازمان از جمله موضوعات مهم در تعیین فرهنگ سازمانی هستند. پایداری محیط و همچنین منابع کافی می‌تواند ریسک‌پذیری سازمان را افزایش دهد. همچنین وجود منابع انسانی چابک و سریع هم برای فرهنگ سازمانی قبیله‌ای و بازارگرا اهمیت دارد.
- **فرهنگ کارکنان:** در نهایت فرهنگ کارکنان تعیین می‌کند که کارکنان سازمان چه

ارزش‌ها و باورهایی دارند. اگر کارکنان سازمان به نوآوری و خلاقیت اهمیت بدهند، فرهنگ ادهوکراسی می‌تواند گزینه خوبی برای آن‌ها باشد.

دقت کنید که این عوامل تنها بخشی از نکات مهم در تعیین فرهنگ سازمانی برای یک شرکت هستند. گاهی اوقات حتی می‌توان از انواع فرهنگ سازمانی به صورت ترکیبی و ادغام شده با هم استفاده کرد؛ چون در نهایت هیچ شرکتی تنها یک هدف ندارد و وجود خلاقیت، مشتری‌مداری و رشد از اهداف مشترک بسیاری از سازمان‌ها است. در ضمن ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، یک فرآیند مستمر است. بنابراین سازمان‌ها باید به طور مداوم ارزش‌های خود را ارزیابی کنند و اقدامات لازم را برای تقویت آن انجام دهند.

سایر فرهنگ‌های سازمانی

به جز موارد ذکر شده، فرهنگ‌های سازمانی دیگری هم وجود دارند؛ برخی از این فرهنگ‌ها عبارتند از:

- فرهنگ مقصود: در این روش، افراد مختلف حاضر در سازمان شامل رهبران و کارمندان، اهداف خود به‌خصوص اهداف بشردوستانه را با هم به اشتراک می‌گذارند تا مطمئن شوند منابع مختلف با تمام مردم جهان به اشتراک گذاشته شده است.
- فرهنگ آموزش سازمانی: تمرکز در این روش بیشتر بر آموزش، یادگیری و نوآوری است که در نهایت به توسعه سازمان می‌انجامد.
- فرهنگ نتیجه‌محور: در این مدل از انواع فرهنگ سازمانی، افراد در تلاش‌اند با بهترین عملکرد ممکن، به اهداف و مأموریت‌های خود دست یابند.

نقش منابع انسانی در تعیین فرهنگ سازمانی

منابع انسانی، نقش مهمی در تعیین فرهنگ سازمانی دارد. منابع انسانی، مسئول جذب، آموزش، توسعه و حفظ کارکنان است. این اقدامات، می‌توانند تأثیر زیادی بر فرهنگ سازمانی داشته باشند. در ادامه برخی از اقداماتی که منابع انسانی می‌تواند برای تعیین فرهنگ سازمانی انجام دهد، ذکر شده است:

- **تعیین ارزش‌های سازمان:** منابع انسانی می‌تواند در تعیین ارزش‌های سازمان نقش داشته باشد و ارزش‌های سازمان، پایه و اساس فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند.
 - **انتخاب و استخدام کارکنان:** منابع انسانی با انتخاب و استخدام کارکنانی که با ارزش‌های سازمان مطابقت دارند به تقویت فرهنگ سازمانی کمک می‌کند.
 - **آموزش و توسعه کارکنان:** آموزش و توسعه کارکنان نیز یکی از موضوعات مهم در پیشبرد اهداف سازمان است. این آموزش و توسعه با کمک منابع انسانی می‌تواند تأثیر زیادی در رشد و پیشرفت هر سازمان داشته باشد.
 - **پاداش و تشویق کارکنان:** منابع انسانی با شناسایی و اهدای پاداش می‌تواند تأثیر به‌سزایی در شناسایی کارمندان پایبند به فرهنگ سازمانی داشته باشد و به این ترتیب سایرین را هم تشویق به متعهد بودن به این فرهنگ کند.
- با توجه به موضوعات ذکر شده می‌توان نتیجه گرفت عملکرد منابع انسانی تأثیر مهمی در پیشبرد اهداف سازمان‌ها دارد.

سخن پایانی

در این مقاله به بررسی انواع فرهنگ سازمانی پرداختیم. فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیری مثبت یا منفی بر عملکرد سازمان داشته باشد. فرهنگ سازمانی مثبت منجر به افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و وفاداری کارکنان می‌شود. همچنین می‌تواند به بهبود روابط بین کارکنان، افزایش نوآوری و خلاقیت و بهبود خدمات مشتری کمک کند. بنابراین سازمان‌ها باید به فرهنگ سازمانی خود توجه ویژه‌ای داشته باشند و اقدامات لازم را برای ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت انجام دهند.