

تربیت
میراث

تأثير ادغام بر هويت سازمانی



عسل آغاز
طیبه امیرخانی

هویت سازمانی یکی از مهمترین مباحث حوزه سازمان بوده و به معنای حدی است که کارکنان یک سازمان اهداف، ارزشها و مقاصد سازمانی را پذیرفته، نسبت به آن احساس تعلق نموده و خود را توسط ویژگیهای مشابهی که باور دارند تعریف کننده سازمان است، تعریف می نمایند.

این مقوله به طرق مختلفی به چالش کشیده می شود که به نظر می رسد یکی از مواردی که می تواند بر این عامل تاثیر گذارد، پدیده **ادغام سازمانها باشد.**

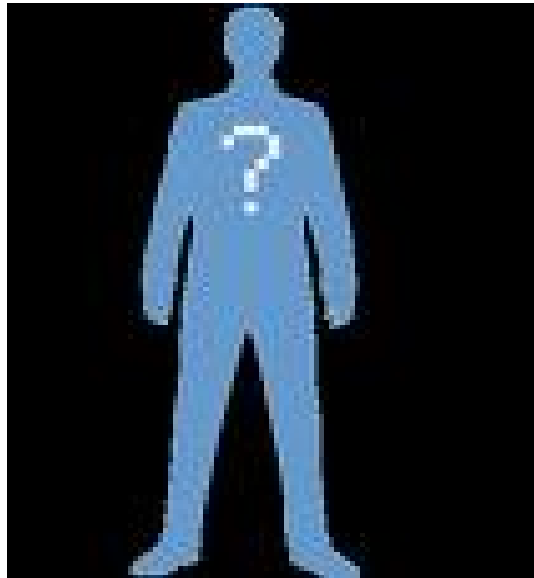
چرا که در عمل بیشتر ادغامها بدون توجه به تفاوتهای فرهنگی سازمانها صورت می پذیرند.

با توجه به این امر که پدیده ادغام جزء مباحثی است که این روزها در کشور نیز صحبت از آن زیاد است، در این پژوهش موارد زیر مورد بحث قرار گرفته است:

۱. نوع هویت کارکنان وزارت جهاد و کشاورزی،
۲. تاثیر ادغام بر آن،
۳. نقشی که مدیریت در مرحله پیش و پس از ادغام می بایست بر عهده بگیرد و
۴. راهکارهایی در راستای افزایش هویت در یک سازمان ادغام شده.

هویت سازمانی

❖ هویت سازمانی شکل خاصی از هویت اجتماعی است که بر اساس نهادینه کردن ویژگیها، اهداف و موفقیت‌های سازمان توسط کارکنان و داشتن احساس یگانگی و تعلق نسبت به آن نمود پیدا می‌کند.



هنگامی که کارکنان نسبت به سازمان احساس هویت می‌کنند، اغلب، ویژگیهای سازمان را به منزله ویژگیهای خویشین مد نظر قرار داده، خود را به منزله مظهر سازمان‌هایشان در نظر گرفته و در اخذ تصمیم و ارزیابی راهکارهای انتخابی موجود، ارزشها و منافع سازمان را مد نظر قرار می‌دهند.

مزایای هویت سازمانی

❖ افزایش رفتارهای فراتر از نقش

❖ اختصاص وقت و انرژی بیشتر در راستای تحقق اهداف سازمان

❖ از آن خود دانستن موفقیتها و شکستهای سازمان

❖ احساس مسئولیت بیشتر در برابر مشکلات سازمان

عناصر اساسی هویت سازمانی

❖ عضویت یا احساس تعلق و پیوستگی

❖ وفاداری یا حمایت از سازمان

❖ تشابه یا ادراک از داشتن ویژگیهای مشترک

مدل بسط یافته هویت سازمانی

۱- عدم هویت

❖ فرد دارای صفات یا اصول مشابهی با آنچه که تعریف کننده سازمان است نمی باشد.

❖ امری تصادفی یا یک صفت نامناسب اعضای سازمان نمی باشد بلکه به معنای جداکردن **عمدی** خود از سازمان است و می تواند عدم پذیرش رسالت و فرهنگ سازمان یا جنبه های محوری آن را شامل شود.

❖ از آنجاییکه عدم هویت سازمانی فرایندی آگاهانه و از روی شناخت است، فرد ممکن است به حدی برسد که به سازمان نگاهی خصمانه داشته باشد.

این حالت از مفهوم بی تفاوت بودن نسبت به سازمان متمایز است. چرا که، عدم هویت زمانی به وقوع می پیوندد که اعضا نسبت به سازمان احساس تمایز و عدم پیوستگی نموده و سازمان را دشمن خود بیندارند.

مدل بسط یافته هویت سازمانی

۲- هویت دوجنبه ای

با در نظر گرفتن پیچیدگی و ابهام سازمان های کنونی و تضعیف شدن ارزش ها و باورهای افراد، یک فرد ممکن است به طور همزمان با جنبه هایی از سازمان، هویت یافته و نسبت به سایر جنبه ها احساس هویت ننماید. این حالت، هویت دوجانبه (یا هویت متعارض) نامیده می شود

که به معنای:

دوست داشتن برخی جنبه های سازمان و ناخرسندی از سایر آنها است و در واقع شاید بدین خاطر باشد که یک سازمان از جنبه های گوناگونی برخوردار است.

مدل بسط یافته هویت سازمانی

۳- هویت خنثی

❖ ادراک از خود ممکن است بر مبنای فقدان هر دو عامل هویت و عدم هویت در سازمان صورت پذیرد که هویت خنثی نامیده می شود.

❖ کارمندی که نه نسبت به سازمان احساس تعلق و هویت می نماید و نه هویت خود را از سازمان جدا می پندارد می تواند معرف چنین حالتی باشد.

در چنین وضعیتی افراد نسبت به سازمان کاملاً بی تفاوت بوده و موفقیتها یا شکستهای سازمان برای آنها از اهمیت برخوردار نخواهد بود.

هویت و ادغام

به طور کلی ترکیب دو سازمان در یک سازمان را ادغام گویند. پدیده ادغام به طرز روزافزونی برای سازمانها به منزله یک گزینه استراتژیک مطرح می شود. هدف از ادغام، می تواند رشد، تنوع و دستیابی به صرفه جویی های ناشی از مقیاس باشد. در واقع، پدیده ادغام معمولاً به منظور بهبود عملکرد کلی سازمان از طریق کسب هم افزایی صورت می پذیرد. البته هیچ ضمانتی وجود ندارد که چنین بهبودی محقق شود.



در موارد متعددی، شکست ادغامها را می توان به فرهنگهای ناسازگار نسبت داد.

سوالات تحقیق

❖ در وزارت جهاد کشاورزی، هویت کارکنان از چه نوعی است؟

❖ آیا میان هویت پیش از ادغام و هویت پس از ادغام تفاوت معناداری وجود

دارد؟

❖ تاثیر ادغام بر هویت کارکنان چه بوده است؟



روش شناسی تحقیق

❖ جامعه آماری این تحقیق وزارت جهاد کشاورزی است.

❖ روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی و از نوع میدانی است که از لحاظ زمانی یک تحقیق مقطعی به حساب می آید.

❖ مدل مفهومی تحقیق دربرگیرنده بعد هویت سازمانی پیش و پس از ادغام (که برای سنجش آنها عوامل عضویت، وفاداری و شباهت مد نظر قرار گرفته اند)، بعد عدم هویت، بعد هویت دوجنبه ای و بعد هویت خنثی است.

روش شناسی تحقیق

❖ با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده میان ۳۰۰ نفر از پرسنل پرسشنامه پخش گردید.

❖ در پخش پرسشنامه دقت لازم به عمل آمد تا پرسشنامه ها تنها در اختیار کارکنانی قرار گیرند که قبلا در یکی از وزارتخانه های جهادسازندگی یا کشاورزی مشغول به کار بوده اند تا امکان مقایسه هویت پیش و پس از ادغام برای محققین فراهم گردد؛ البته بیش از ۹۰ درصد کارکنان وزارت جهادکشاورزی قبلا در یکی از وزارتخانه های ذکر شده مشغول به کار بوده اند.

❖ در نهایت از ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده، ۱۷۵ پرسشنامه قابل تحلیل به دست آمد.

روش های تجزیه و تحلیل داده ها

❖ آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف برای مشخص نمودن نرمال بودن توزیع متغیرها؛

❖ آزمون علامت برای بررسی وضعیت متغیرها؛

❖ آزمون زوج نمونه ای - علامت به منظور مقایسه هویت پیش و پس از ادغام.

یافته ها

- ❖ عوامل وفاداری، شباهت و هویت سازمانی (هویت پس از ادغام) از وضعیت متوسطی برخوردارند، متغیرهای عدم هویت و هویت خنثی وضعیت مناسبی ندارند و عوامل عضویت و **هویت دو جنبه ای** دارای وضعیت مناسبی هستند.
- ❖ هویت پیش از ادغام به طور کلی و ابعاد شباهت، وفاداری (پیش از ادغام) دارای وضعیت مناسبی هستند و بعد عضویت (پیش از ادغام) از وضعیت متوسطی برخوردار است.

همچنین بر اساس آزمون زوج نمونه ای-علامت، هویت پیش از ادغام با هویت پس از ادغام تفاوت قابل توجهی دارد.

بحث و نتیجه گیری

❖ با توجه به نتایج آزمون علامت (sign)، جذابیت هویت پس از ادغام (یعنی وزارت جهاد کشاورزی فعلی) برای کارکنان کمتر از جذابیت هویت سازمانی مربوط به سازمان قبلی آنان است.

حدی که افراد یک سازمان نسبت به آن سازمان احساس هویت می کنند، بستگی به جذابیت هویت سازمانی دارد و جهت تسهیل این امر که افراد خود را از ویژگیهای سازمانی قدیم جدا کنند، این ویژگیها می بایست نسبت به ویژگیهای سازمان پس از ادغام از جذابیت کمتری برخوردار باشند.

بحث و نتیجه گیری

❖ از صحبت‌هایی که در حین پخش پرسشنامه با کارکنان وزارت جهادکشاورزی صورت گرفت این گونه بر می آید که این کارکنان علیرغم گذشت ۷ سال از ادغام هنوز ویژگیهای مثبت سازمان قبلی خود را فراموش نکرده اند و جنبه هایی از سازمان فعلی خود را که دارای شباهتهایی با ویژگیهای سازمان قبلیشان بوده است راحتتر پذیرفته اند.

برخی افراد خواهان آنند که با عشق به گذشته زندگی کنند. چنین افرادی گذشته را به حال ترجیح داده و معتقدند که گذشته از حال مطلوبتر بوده است. شواهد حاکی از آن است که داشتن گرایش به گذشته دارای رابطه منفی با احراز هویت سازمانی است.

بحث و نتیجه گیری

❖ هویت پیش از ادغام نسبت به هویت پس از ادغام از وضعیت مطلوبتری برخوردار است و به نظر می رسد که کارکنان وزارت جهاد کشاورزی هنوز هم هویت پیشین خود را حفظ نموده اند و با ادغام دو سازمان، نسبت به هویت پیشین خود احساس تهدید نموده و حتی آن را نسبت به آنچه که واقعا بوده مثبت تر ارزیابی می نمایند.

افرادیکه دارای هویت سازمانی قوی ای هستند، زمانیکه احساس می کنند هویتشان در خطر است، به حفظ ثبات و ارزیابی مثبت این هویت تمایل پیدا می کنند.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج، هر کدام از دو گروه (کارکنان وزارت جهاد سازندگی سابق و کارکنان وزارت کشاورزی سابق) ارزشهای خود را اصیلتر از دیگری ارزیابی نموده و اعتقاد دارند که پس از ادغام، بر این اصالت خدشه وارد شده است. که این امر در مورد کارکنان وزارت جهاد سازندگی سابق مصداق بیشتری داشت.

سازمانهایی که با هم ادغام می شوند ممکن است دچار پدیده گروه اندیشی شده و هر سازمان سعی در دفاع از ارزشهای خود نماید. این امر می تواند خود منجر به برخورد فرهنگی و تبعات آن گردد.

بحث و نتیجه گیری

❖ متأسفانه آنچه که در عمل مشاهده می شود حاکی از آن است که ادغامها بدون توجه به تفاوت‌های فرهنگی و ارزشهای سازمانهایی است که قرار است با یکدیگر ادغام شوند رخ می دهد، بدین معنا که مرحله پیش از ادغام مورد اهمال واقع شده، مطالعه کافی در باب فرهنگ سازمانهایی که قصد ادغام آنها می رود، صورت نمی گیرد و صرفاً به ادغام فیزیکی اکتفا می شود.

نتیجه چنین کاری:

ابهام در اهداف و چشم انداز کلی سازمان، تعارض فرهنگی و هویت دوجنبه ای

راهکار اجرایی

❖ در وهله اول توصیه می شود که پدیده ادغام با درایت و تدبیر کافی صورت پذیرد و سازمانهایی برای ادغام انتخاب گردند که دارای **ویژگیها و کارکردهای مشابهی** باشند تا در حد امکان پیامدهای منفی به حداقل کاهش یابند.

❖ در وهله دوم، چنانچه پدیده ادغام صورت گرفت، می توان با استفاده از **ساز و کارهایی** در راستای بهبود عملکرد یک سازمان ادغام شده گام برداشت.

راهکار اجرایی

❖ ادغام، مستلزم **مدیریت ارشدی** است که بتواند بیشتر از اینکه به وظایف روزمره توجه نماید، بر چالشهای بزرگی که سازمان با آنها مواجه است متمرکز شود. بدین معنا که مدیر می بایست همزمان با اداره امور جاری، به مدیریت فرایند ادغام نیز پردازد.

❖ **واحد منابع انسانی** سازمان می تواند در صورت نیاز با بکارگیری مشاورین بیرونی، نقش کلیدی تسهیل کننده ای در راستای مساعدت به مدیریت، جهت رفع استرس کارکنان، برخورد فرهنگی و اعمال مدیریت بحران ایفا نماید.

راهکار اجرایی

❖ **ارتباطات سازمانی** و جلب حمایت کارکنان به منظور پیشبرد اهداف سازمان

نیز در این زمینه مثمرتر خواهد بود

❖ . همچنین به منظور کاهش تعارض فرهنگی و افزایش هویت به سازمان جدید،

می توان کسانی را به **پستهای مدیریت** منصوب نمود که عضو هیچ کدام از دو

سازمان قبلی نباشند تا کارکنان از فضای سازمانهای قبلی خارج شده و هویت

خود با سازمان جدید را استحکام بخشند و چنانچه تصمیم بر بکارگماری

مدیران از داخل مجموعه است، مدیران صرفاً از یکی از سازمانهای پیشین

انتخاب نگردند تا از بروز احساس تبعیض و ایجاد حساسیتها جلوگیری به عمل

آید.

راهکار اجرایی

❖ **تعامل بیشتر** افراد با یکدیگر، به احتمال زیاد موجب می شود که آنها منافع و پیوندهای مشترکی را بیابند که این امر می تواند منجر به تسهیل همکاری شود.

❖ **چیدمان** سازمان ادغام شده به نحوی باشد که در هر واحد کاری تعدادی از کارکنان هر دو سازمان حضور داشته باشند و اینگونه نباشد که اکثریت یا کلیه افراد یک واحد، از اعضای یکی از این دو سازمان باشند تا از ایجاد احساس بیگانگی و به دنبال آن جبهه گیری در مقابل یکدیگر جلوگیری شود.

راهکار اجرایی

❖ چشم انداز شفاف

❖ شفافیت نقشها و وظایف محوله

❖ اختصاص زمان بیشتری به کارکنان از جانب مدیران و آشنا کردن کارکنان با فرهنگ سازمان دیگری که با این سازمان ادغام شده است.

❖ ترسیم مسیر پیشرفت شغلی برای کارکنان، جهت آشتی دادن منافع فرد و سازمان

راهکار اجرایی

❖ از طریق **استخدام کارکنان جدید** در سازمان می توان به افزایش احساس انسجام و هویت کارکنان به سازمان جدید مساعدت نمود و فضا را از حالتی که اکثریت کارکنان سازمان متعلق به یکی از دو سازمان قبلی باشند خارج کرد.

البته:

حداقل هفت سال لازم است که کارکنان بتوانند به سازمان جدید احساس تعلق نمایند و این امر که در وزارت جهادکشاورزی هویت پیش از ادغام نسبت به هویت پس از ادغام از قوت بیشتری برخوردار است، شاید به مرور زمان و در کنار اعمال سیاستهای مناسب از جانب مدیریت رفع گردد.