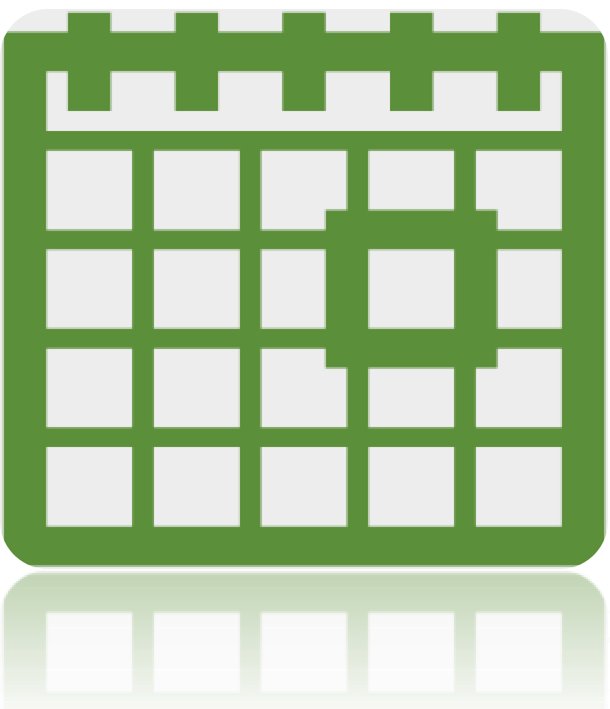
ተቋማዊ ባህልን መገንባት

Developing

ጥቅምት 2016 ዓ/ም
አዲስ አበባ

Organizational Culture

Training Schedule



ጠዋት መጀመሪያ	2:30
የሻይ ሰዓት	4:00
ምሳ	6:00
ከሰዓት መጀመሪያ	7:30
የሻይ ሰዓት	9:00
ማጠናቀቂያ	10:00

አነቃቂ ቡድን/ Energizer Team

ከዚህ ስልጠና ምን ይጠብቃሉ?

ከእርስዎ	ከስልጠና አስተባባሪ
ከስልጠናው	ከጓደኞችዎ

የሥልጠናው ግቦች

ከዚህ ሥልጠና በኋላ ሰልጣኞች፡-

- የተቋማዊ ባህል ምንነትን ይረዳሉ፣
- ጠንካራ እና ደካማ ተቋማዊ ባህል ይገነዘባሉ፣
- የተቋማዊ ባህል እና መሪነት ግንኙነትን ይረዳሉ፣
- የመንግስት ተቋማት ጠንካራ ተቋማዊ ባህልን በመገንባት መልካም የስራ አካባቢን መፍጠር ይችላሉ።

የስልጠና ይዘት

- የተቋማዊ ባህል ምንነት እና አስፈላጊነት
- የተቋማዊ ባህል ማዕቀፎች
- የተቋማዊ ባህል ክፍሎች
  - ጠንካራ ባህል
  - ደካማ ባህል
- ጠንካራ ተቋማዊ ባህል ማስቀጠል

WHATS THE ORGANIZATIONAL CULTURE ?

ተቋማዊ ባህል ምንድነው?

1. ባህል ማለት ምን ማለት ነው?

2. የባህል መገለጫ ምንድን ነው?

የመነሻ ጥያቄ

1. ባህል ማለት ምን ማለት ነው?
2. የባህል መገለጫ ምንድን ነው?

ባህል

ባህል፡- የአንድ ቡድን ወይም የአንድ ህዝብ /የአንድ ሀገር

- ልማድ፣
- ጥበብ፣
- የአኗኗር ዘይቤ እና
- ማህበራዊ አደረጃጀት ነው።

ባህል

- ባህል በአንድ በተወሰነ **ማህበረሰብ ውስጥ የሚጋሯቸው** አንድን ነገር **ለማከናወን የሚጠቀሙበት መንገድ እና በትምህርት ሊገኝ የሚችል ነው**

ለምሳሌ

- የአንድ ማህበረሰብ አባላት የአመጋ
  የአለባበስ ስርዓት፣
- ሰላምታ የሚለዋወጡበት መንገድ
- የእንግዳ አቀባል፣

Hamar women wearing their traditional attire

ባህል

ልጆቻቸውን የሚያስተምሩበት መንገድ

ተቋም

/Organization/

ተቋም ምንድን ነው ?

- ተቋም፡- አንድን የተወሰነ አላማ እና ግብን ለማሳካት ሰዎች ከተለያዩ ቦታዎች እንደ አንድ የተደራጀ ሀይል የሚሰባሰቡበት የጋራ መድረክ ነው፡፡
- በአፈጻጸማቸው ድንቅ የሚባሉ ተቋማት ድንቅ የሆነ ስራን በሚሰሩ ሰራተኞች የተገነቡ ናቸው፡፡

ተቋማዊ ባህል

- ተቋማዊ ባህል የቆዩ መደበኛና መደበኛ ያልሆኑ ስርዓቶች፣ ህጎች፣ ወጎችና ልማዶችች ውጤት የሆነ **የድርጅቱ ጥልቅ የሆነ ተፈጥሮ ነው**፡፡
- **ተቋማዊ ባህል** በድርጅቱ ውስጥ ያለውን የጋራ ፍላጎት እና የጋራ እይታ ይወክላል፡፡
- ተቋሙን የሚገልፁ **የጋራ ራዕይና የጋራ ታሪኮች** የድርጅቱ ባህል ነፀብራቅ ናቸው፡፡

ተቋማዊ ባህል

- ተቋማዊ ባህል በተቋም ውስጥ ነገሮች የሚከናወኑበት መንገድ ሲሆን -

  - ተጽእኖ የሚያሳድሩ ያልተፃፉ ህጎችን፣
  - የግለሰብና የቡድን ባህርያትን እና
  - አመለካከቶችን ሁሉ ያካትታል

(Cameron and Quinn, 2011)፡፡

ተቋማዊ ባህል

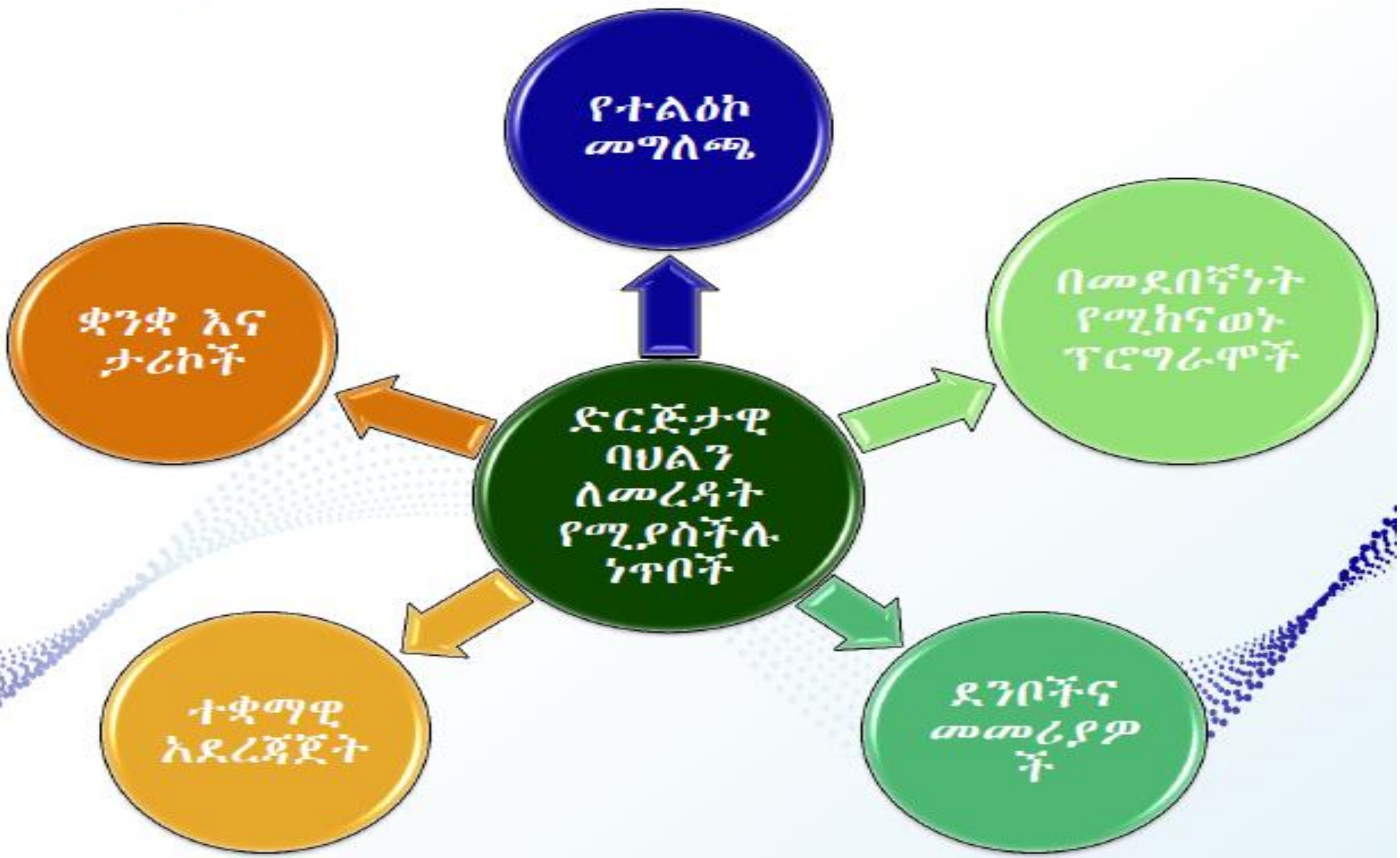
ተቋማዊ ባህል…

- ሰራተኞች መልካም ጠባይ እና መስተጋብርን እንዴት መፍጠር እንዳለባቸው፣
- እሴቶች፣ እምነቶች እና የስራ እንቅስቃሴዎች እንዴት መከናወን እንዳለባቸው አቅጣጫ የሚያሳይ ኮምፓስ ነው::
  (Schein, 1985)

ተቋማዊ ባህል

- ተቋማት **የራሳቸውን ስምና** በሌሎች ዘንድ የሚኖራቸው አጠቃላይ **እይታ** ወይም **ስዕል** የሚገነቡ የተወሰኑ **እሴቶች፣ፖሊሲዎች፣ህጎችና ደንቦች** አሏቸው።
- ተቋማዊ ባህል ማለት የአንድ ተቋም **እምነቶችና መርሆች** ማለት ነው ።

ተቋማዊ ባህል


የተልዕኮ መግለጫ
ቋንቋ እና ታሪኮች
በመደበኛነት የሚከናወኑ ፕሮግራሞች
ድርጅታዊ ባህልን ለመረዳት የሚያስችሉ ነጥቦች
ተቋማዊ አደረጃጀት
ደንቦችና መመሪያዎች

ተቋማዊ ባህል...

- ግልጽና በተገቢው የተቀረፀ ባህል ማንም ሊያባዛው ወይም ሊኮርጀው የማይቻለው ጠንካራ **የመወዳደር አቅም** ነው።

The culture of an organization is the standard of excellence of the organization.
~Bill Walsh
CULTUREUNIVERSITY.COM

> Company culture is the backbone of any successful organisation.

GARY VAYNERCHUK

FLOCK

ተቋማዊ ባህል

ተቋማዊ ባህል ተቋሙን ስኬታማ ከሚያደርጉት ወሳኝ ምክንያቶች መካከል አንዱ ነው፡፡

- ተቋሙ ትክክለኛ ዉሳኔዎች ለመለየት፤
- የተቋሙ ሰራተኞች ተገቢ ባህሪያትን እንዲያዳብሩ፣
- ተግባብተው እንዲሰሩ ፣
- ባለድርሻ አካላት ለተቋሙ ያላቸው በጎ አመለካከት እንዲዳብር

የተቋማዊ ባህል አስተዋፆ ከፍተኛ ነው፡፡

የአንድ ተቋም ባህል በዋናነት የሚከተሉትን አራት ተግባራት እንዲያካትት ይመከራል፡፡

1. ለተቋሙ ሰራተኞች ተቋማዊ ማንነት ለመስጠት
2. የጋራ ቁርጠኝነትን ለማመቻቸት
3. የማህበራዊ ስርዓት መረጋጋትን ለማሳደግ
4. የተቋም ሰራተኞች አካባቢያቸውን እንዲገነዘቡ ለማገዝ ባህሪያቸዉን ለመቅረፅ፡፡

1. ለሰራተኞች ተቋማዊ ማንነት መስጠት፡-

የአንድ ተቋም የመጀመሪያው ተግባር **የተቋሙ አባላት ተቋማዊ ስሜት እንዲኖራቸው ማድረግ ነው።**

- ለሰራተኞች ተቋማዊ ማንነት መስጠት ማለት የዚያ ተቋም አባላት የሆኑ ሰራተኞች የሚጋሩት **ተቋማዊ የእኔነት ስሜት ነው።**
- ይህ ዓይነቱ አሰራር ሌሎች ጠንካራ ሰራተኞችን ከውጮ የመሳብ አቅምም ያለው ሲሆን **ለአንድ ተቋም ቀጣይነት ከፍተኛ አስተዋፆ አለው።**

2. የጋራ ቁርጠኝነትን ማመቻቸት

- ተቋማዊ ባህል **በዓይን የማይታይ** ነገር ግን በተለያዩ ደረጃዎች ያሉ ሰራተኞችን በቁርጠኝነት የሚያስተሳስር **የስሜት ቁርኝት** (spiritual pattern) ነው፡፡
- ይህ የጋራ ቁርጠኝነት ስሜት የቡድን አባላት ተግባራቸውን በከፍተኛ አቅማቸው እንዲፈጽሙ ምክንያት ይሆናቸዋል፡፡
- ስለሆነም ተቋማት ጠንካራ ባህልን በመገንባት እና የሰራተኞችን የጋራ ቁርጠኝነት በማሳደግ የተቋማቸዉን አፈፃፃም ማሻሻል ይጠበቅባቸዋል፡፡

የጋራ ቁርጠኝነትን

Commitment is an act, not a word.
Jean-Paul Sartre

Commitment is the foundation of all great accomplishments

3. የማህበራዊ ስርዓት መረጋጋትን ማሳደግ

- የማህበራዊ ስርዓት መረጋጋት የስራ አካባቢ ደህንነቶች እና ለውጦች የሚመሩበት እንዲሁም ግጭቶች በብቃት የሚፈቱበት መጠንን ያንፀባርቃል፡፡
- ይህ ተግባር የአንድ ተቋም ውስጣዊ ባህልን ይገልጻል፡፡
- ስለሆነም የተቋማዊ ስርዓት መረጋጋትን ለማሳደግ ተቋማዊ ባህል ላይ በትኩረት መሥራት አስፈላጊ ነው፡፡

4. የተቋም ሰራተኞች አካባቢያቸውን እንዲገነዘቡ በማገዝ ባህሪያቸዉን መቅረፅ

- የተቋም ሰራተኞች የስራ አካባቢያቸውን እንዲገነዘቡ ማገዝ ለስራ ሃላፊዎች የመጀመሪያው ሃላፊነት ነው።
- ተቋሙ **ለምን እና እንዴት እንደሚሰራ የረጅም ጊዜ ግቦቹን እንዴት እንደሚያሳካ** ለሰራተኞች ግንዛቤ መስጠት አስፈላጊ ነው።
- ተቋማዊ ባህል የተቋሙ ሰራተኞች የሚመሩባቸውን ደንቦች እና ማህበራዊ ስርዓቶችን ያቀፈ ነው።
- እነዚህ ደንቦች እና ስርዓቶች **ተቀባይነት ያለውን ባህሪ የሚክሱ** እና **ተቀባይነት የሌለውን ባህሪ የሚከሱ** የቁጥጥር ዘዴዎች ሆነው ያገለግላሉ።

የመወያያ ጥያቄዎች (የተፈቀደ ሰዓት፡ 30 ደቂቃ)

1. ተቋማዊ ባህል ግንባታ ለአንድ ተቋም ሊሰጡት ከሚችሉት ጥቅሞች ቢያንስ አምስቱን ዘርዝሩ፡፡

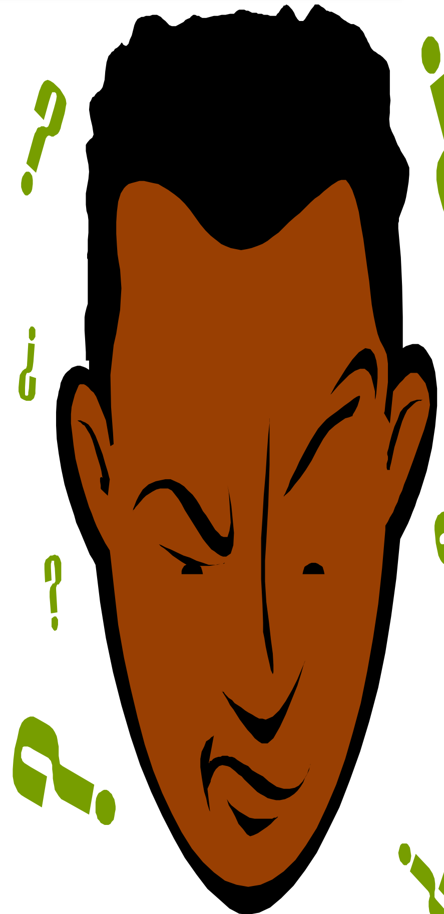
2. ከታች ከተዘረዘሩት አራቱ ዋና ዋና የተቋማዊ ባህል ተግባራት በተቋማችሁ የትኞቹ እንደሚተገበሩ ምሳሌ በመስጠት አብራሩ፡፡

   1 .ለተቋሙ ሰራተኞች ተቋማዊ ማንነት መስጠት

   2. የጋራ ቁርጠኝነትን ማመቻቸት

   3. የማህበራዊ ስርዓት መረጋጋትን ማሳደግ

   4. የተቋም ሰራተኞች አካባቢያቸውን እንዲገነዘቡ በማገዝ ባህሪያቸዉን መቅረፅ



የተቋዊ ባህል ጠቀሜታ

ጤናማ የሆነ ባህል ...

- ሰራተኛው ተነሳሽነት እንዲኖረውና ለድርጅቱና ለአመራሩ ታማኝ ሆኖ እንዲቆይ ያበረታታል፣
- በሥራ ላይ ጤናማ የሆነ ውድድርን ይፈጥራል ፣
- ሰራተኛውን የበለጠ ምርታማ ያደርገዋል፣
- እያንዳንዱ ሰራተኛ በድርጅቱ ውስጥ ስለሚኖረው ሚና እና ኃላፊነት ግልጽ ይሆናል፣

የተቋዊ ባህል ጠቀሜታ

- ለድርጅቱ **ማንነትን** የሚፈጥር ነው።
- ሁሉንም ሰራተኞች ወደ **አንድ የጋራ ግብ** ያመጣል።
- የሥራ ባህል ሰራኛው ኅብረት እንዲኖረው ያደርጋል።

የተቋዊ ባህል ጠቀሜታ...

- **ጤናማ የእርስ በእርስ ግንኙነት** እንዲኖር ያበረታታል።
- ሰራተኞች **ሥራን እንደ ሸክም እንዳይመለከቱ** ያደርጋል ።
- **የጠባቂነት መንፈስ እንዳይኖር** ያደርጋል ።
- እያንዳንዱ ግለሰብ **በስራ ላይ ውጤታማ የመሆን ልምድን** እንዲገነባ ያግዛል።

የተቋማዊ ባህል ማዕቀፎች እና ሞዴሎች

- የተቋም ባህል አመጣጥ ከባህላዊ እይታ አንጻር በ Deal and Kennedy (1982) ስራዎች ላይ የተመሰረተ ነው፡፡
- በእነርሱ አተያይ እንደ መዋቅር፣ ፖሊሲ እና ፖለቲካ ካሉ ጉዳዮች
- ይልቅ ተቋማዊ ባህል ለተቋማዊ አፈጻጸም አስፈላጊ ነው፡፡
- ተቋማዊ ባህል ሲመሰረት የተቋማትን የፈጠራ አቅም እና አፈጻጸም ያሻሽላል ብሎ ከማመን የመነጨ ነው (ብራውን፣ 1998)፡፡

የተቋማዊ ባህል ማዕቀፎች ...

የተቋማዊ ባህሪ ተመራማሪዎች የተቋማዊ ባህል ዓይነቶችን ለመለየት ሶስት የተለያዩ ማህቀፎችን አቅርበዋል፡፡

1. እነሱም የተቋማዊ ባህል ኢንቬንቶሪ (ዝርዝር)፣
2. የተፎካካሪ እሴቶች ማህቀፍ እና
3. ተቋማዊ ባህል መገለጫዎች ናቸው።

1. የተፎካካሪ እሴቶች ማህቀፍ

- የተፎካካሪ እሴቶች ማዕቀፍ መሪዎች ተቋማዊ ባህልን እንዲረዱ፣ እንዲመዝኑ እና እንዲያሻሽሉ እድል ይሰጣል፡፡
- ጥናቱ እንደሚያሳየው የተቋም ውጤታማነት መለኪያዎች ሁለት ተለዋዋጭ አማራጮች ናቸው፡፡

የተፎካካሪ እሴቶች ማህቀፍ

- አንደኛው አማራጭ መለኪያ ለተቋሙ ውስጣዊ እንቅስቃሴ (ለሰው ኃይል) እና ለውጫዊ ከባቢ (ለደንበኞች) ትኩረት የሚሰጥ ሲሆን
- ሁለተኛው አማራጭ መለኪያ የተቋሙ የምርጫ ተለዋዋጭነት እና ውሳኔ ችሎታ ወይም ቁጥጥር እና መረጋጋት ላይ ትኩረት የሚያደርግ ነው (ዛሙቶ፣ ጊፍፎርድ እና ጉድማን፣ 1999)
- በእነዚህ ሁለት ተለዋዋጭ መለኪያዎች ላይ የተመስርቱ **አራት የተቋማዊ ባህል አማራጭ ሞዴሎች** ከዚህ በታች ቀርበዋል፡፡

የተቋማዊ ባህል አማራጭ ሞዴሎች

1. ሰው ተኮር ባህል
2. አድሆክራሲያዊ ባህል
3. የገበያ ባህል
4. የተዋረድ ባህል

1. ሰው ተኮር ባህል

- **መሪ ቃል፡-** **"ሁላችንም አብረን ነን"** የመ/ቤቱ ባህል ሰው ተኮር ሲሆን የተቋሙ ሰራተኛ የቤተሰብነት ስሜት እንዲሰማው ያደርጋል።
- ይህ የባህል አይነት እያንዳንዱ **ግለሰብ ዋጋ ያለው ሆኖ እንዲሰማው** በማድረግ በትብብር እና መግባባት ላይ ቅድሚያ የሚሰጥ የስራ አካባቢን የሚፈጥር ነው።
- የተቋሙ ባህል ብዙውን ጊዜ ከአግድም መዋቅር (flat structure) ጋር የተጣመረ ሲሆን ይህም በሠራተኞች መካከል ሊፈጠሩ የሚችሉ አለመግባባቶችን ለማጥፋት ይረዳል፤
-

ሰው ተኮር ባህል

- እነዚህ ተቋማት በድርጊት ላይ ያተኮሩ እና ለውጥን የሚቀበሉ ናቸው፣
- በቡድን ስራ እና በሰው ተኮር ባህሪው ይታወቃል፣
- ዋና ትኩረቱ የሰራተኞችን ተሳትፎ ማሳድግ ሲሆን ሰራተኞችን እና ደንበኞችን ደስተኛ ያደርጋል።
- ተስማሚ የስራ አካባቢ ስለሚፈጥር ለተቋሙ ስኬት እና ዕድገት ትልቅ ዕድል ይፈጥራል።
- በዚህ ዓይነት ተቋም ውስጥ ሥራ አስኪያጆች ዓላማቸው ሠራተኞችን ማበረታታት ነው (ብራድሌይ እና ፓርከር፣ 2001፣ 2006)።

ሰው ተኮር ባህል...

የዚህ ባህል ጥቅሞች-

- አብሮ በመስራት የሚደሰት ደስተኛ ቡድን፣
- በሠራተኞች መካከል የተሻሻለ እና ጥሩ ግንኙነት፣

ሰው ተኮር ባህል

የዚህ ባህል አይነት ጉዳቶች:

- አላስፈላጊ ጭውውት፣
- የሌሎች ለሰዎች ስሜት ቅድሚያ የሚሰጥ በመሆኑ ከባድ ውሳኔዎችን ማድረግ አለመቻል፣

2. አድሆክራሲያዊ ባህል

- **መሪ ቃል**፡- **“ብስኩቱን ለማግኘት ሀላፊነት መውሰድ”** የአድሆክራሲ ባህሎች **በፈጠራ እና በመላመድ** ላይ የተመሰረቱ ናቸው።
- የሰራተኞችን **ፈጠራ እና ሃሳባቸውን** ወደ ጠረጴዛው እንዲያመጡ ስለሚያበረታታ የአድሆክራሲ ባህል **ለግለሰቦች ዋጋ ይሰጣል**።

2. አድሆክራሲያዊ ባህል/Adhocracy culture

- **በፈጠራ** እና **በመላመድ** ላይ የተመሰረተ ነው፣
- ዋና ትኩረቱ ሀላፊነትን ወስዶ የሰራተኞች **ፈጠራን በማበረታታት** ለተሻለ ውጤት **ማብቃት/ መብቃት** ነው፣
- **በአዳዲስ ሀሳቦች** ላይ በማተኮር **የሙያዊ እድገት** እድሎችን የሚያሰፋ ነው::

አድሆክራሲያዊ ባህል/Adhocracy culture

የዚህ ባህል ጥቅሞች:

- እጅግ በጣም ብዙ የሆነ ፈጠራ እና እድገት መኖሩ፣
- ሰራተኞች አዳዲስ ነገሮችን በመሞከር ደህንነት ይሰማቸዋል

አድሆክራሲያዊ ባህል

- ስለሆነም ሰራተኞቹ የተቋሙን ግብ ለማሳካት በመነቃቃት ይሰራሉ፡፡
- ይሁን እንጂ ሰራተኞች አዳዲስ ሀሳቦችን የማያፈልቁበት ጊዜ ተቋሙ ሊጎዳ የሚችልበት ሂደት ሊከሰት ይችላል፡፡
- በሌላ በኩል አዳዲስ ሀሳቦችን የማምጣት ግፊት እየጨመረ በመጣ ቁጥር በሰራተኞች መካከል አላስፈላጊ የፉክክር መንፈስም ሊፈጠር ይችላል፡፡

3. የገበያ ባህል (Market) /Market culture

- ዋና ትኩረቱ ውድድር እና እድገት ላይ ሲሆን ለትርፋማነት ቅድሚያ ይሰጣል፣
- በውጫዊ ሁኔታ ላይ ያተኮረ ስለሆነ ሰራተኞች የተቋሙን ቁልፍ ዓላማ ለማሳካት በትኩረት እንዲሰሩ ያደርጋል
- ከውስጣዊ እርካታ ይልቅ በውጫዊ ስኬት ላይ ያተኮሩ ናቸው፣
- በዚህ ፈጣን ተቋማዊ ጫና ውስጥ ሰራተኞች ወደ

  አላስፈላጊ ውዝግብ ሊገቡ ይችላሉ፣

3.የገበያ /ተፎካካሪ ባህል/Market culture

- ይህን ሞዴል የሚከተል ተቋም ተወዳዳሪ እና ተፎካካሪ ነው፡፡
- የገበያ ባህልን ያዳበረ ተቋም ትርፋማ እና ስኬታማ ነው።
- ተቋሙ በውጫዊ ሁኔታ ላይ ያተኮረ ስለሆነ ሰራተኞች የተቋሙን ቁልፍ ዓላማ ለማሳካት በትኩረት እንዲሰሩ ያደርጋል።
- በዚህ ሞዴል እያንዳንዱ ሰራተኛ ከተቋሙ ትልቅ ግብ ጋር የሚጣጣም ዓላማ አለው፡፡

የገበያ /ተፎካካሪ ባህል…

ይህን ሞዴል የሚከተሉ ተቋማት ከውስጣዊ እርካታ ይልቅ በውጫዊ ስኬት ላይ ያተኮሩ ናቸው፡፡

ይህ ተቋማዊ ባህል ሞዴል ለሰራተኞች ያለው የጎንዮሽ ጉዳት ጠንከር ያለ ነው፡፡

4. የተዋረድ ባህል/Hierarchy culture

- **መሪ ቃል፡-** **"በትክክል አከናውን"** ግልጽ በሆነ የዕዝ ሰንሰለት ሰራተኞች እና አመራሮችን የሚለይ፣
- እንዲሁም በበርካታ የአስተዳደር እርከኖች እና በውስጣዊ አደረጃጀት ላይ የሚያተኩሩ ተቋማት ተዋረዳዊ ባህል ያላቸው ናቸው።
- ተዋረዳዊ ባህል **ተግባራት የሚከናወኑበትን የአፈጻጸም አቅጣጫ ያስቀምጣል** ይህም የተረጋጉ እና አደጋን መቋቋም የሚችሉ እንዲሆኑ ያደርጋቸዋል።

የተዋረድ ባህል...

- በዚህ ሞዴል ውስጥ የተቋሙን ዋና ዓላማዎች የሚያሳኩ ግቦች በተገቢው **የተዘረዘሩ/የተሰደሩ** ናቸው፡፡
- የተዋረድ ባህል ዋና ትኩረት **የተረጋጋ መዋቅር ዘርግቶ ስራን በትክክል ማከናወን ነው፡፡**
- የተዋረዳዊ ባህል **ወግ አጥባቂነት** የሚታይበት በመሆኑ **ለፈጠራ ብዙ ቦታ አይሰጥም፡፡**

- ይህም **ከተለዋዋጭ የገበያ ሁኔታ ጋር** ለመላመድ ተቋሙን በአንጻራዊ ሁኔታ **ዘገምተኛ የሚያደርገው** ሲሆን **የሰራተኞችንም አስተያየት ያላማከለ** ነው፡፡

የተቋማዊ ባህል ማዕቀፎች...

Flexibility and Discretion

Internal focus and Integration

External focus and Differentiation

CLAN
- Team work
- It is like an extended family
- Corporate commitment to employees
- Employee involvement

ADHOCRACY
- Growth and entrepreneurship
- Flexibility and creativity
- Creative workplace
- employee willing to take risk

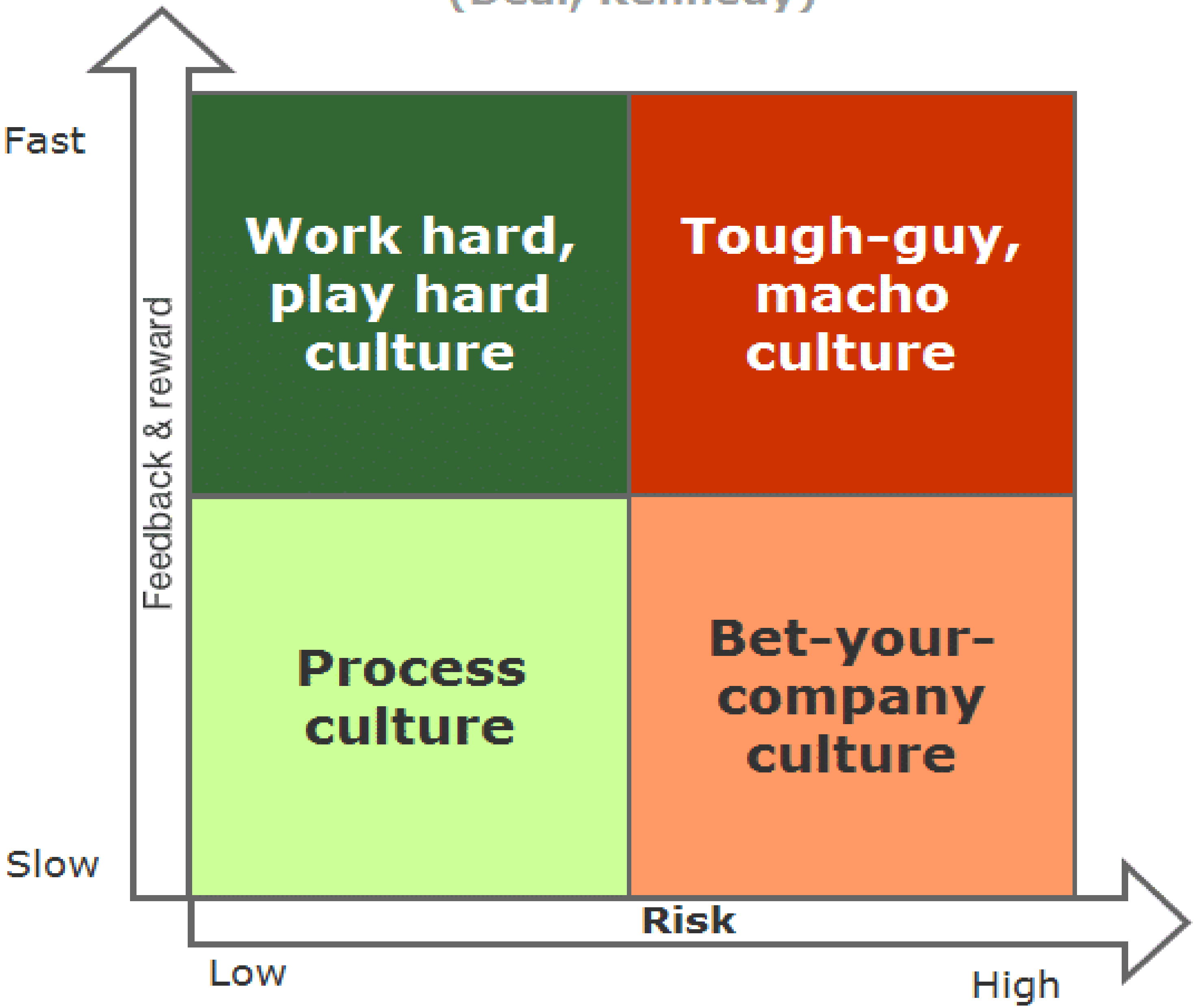
HIERARCHY
- Clear lines of authority over organizational processes
- Respect for formal hierarchy
- Formal rules and policies
- Centralized decisions

MARKET
- Corporate competiveness
- employee concerned with getting the job done
- Results oriented workplace
- Customers focus

Stability and Control

Culture Types

(Deal, Kennedy)



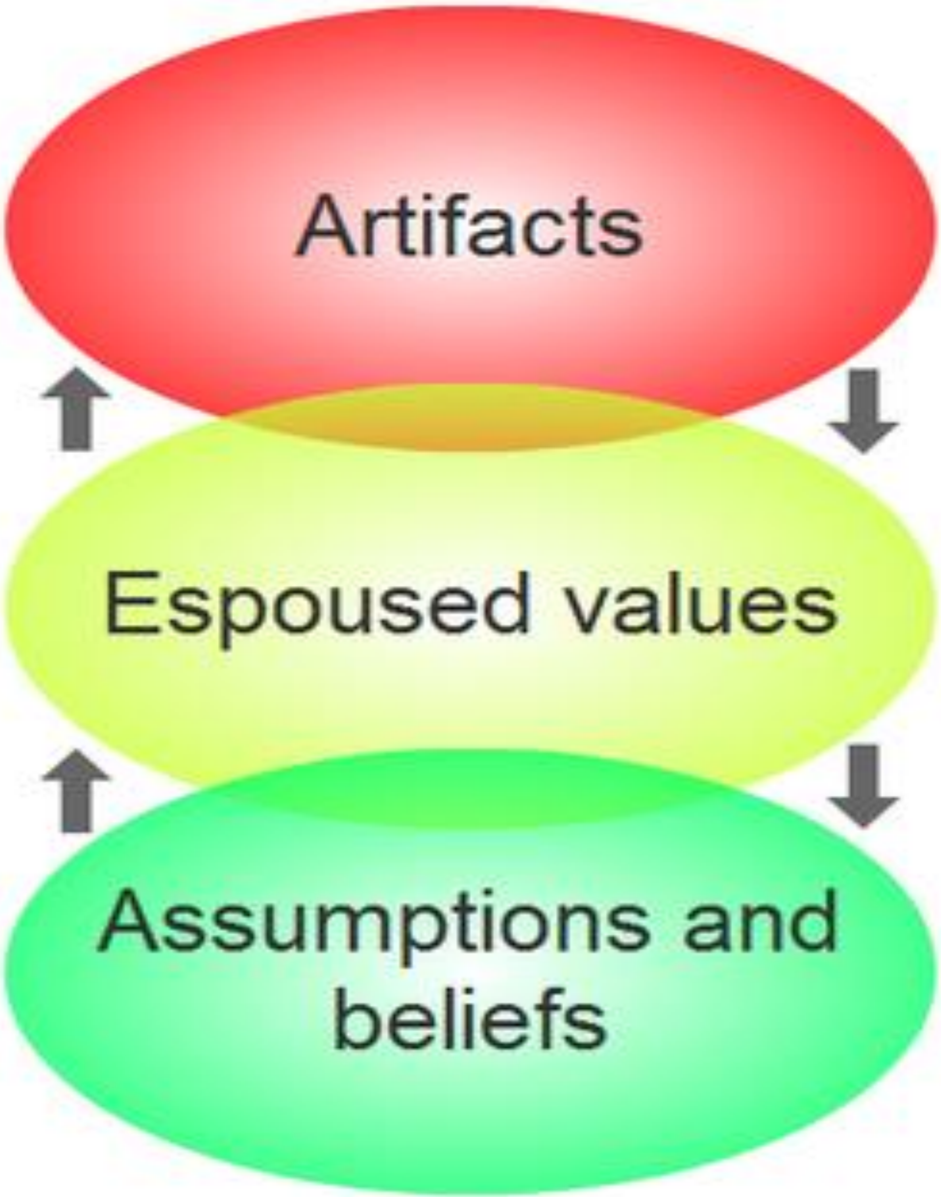
የተቋማዊ ባህል ይዘቶች

የተቋማዊ ባህል ይዘቶች

ተቋማዊ ባህል በጠቅሉ የሚዳሰስ እና የማይዳሰስ ተብሎ በሁለት ሲከፈል የሚከተሉት ይዘቶች አሉት፡፡

- ተቋማዊ ቅርሶች/Artifacts
- ተቋማዊ ዕሴቶች/Values
- መሰረታዊ አስተሳሰቦች/Basic Assumptions

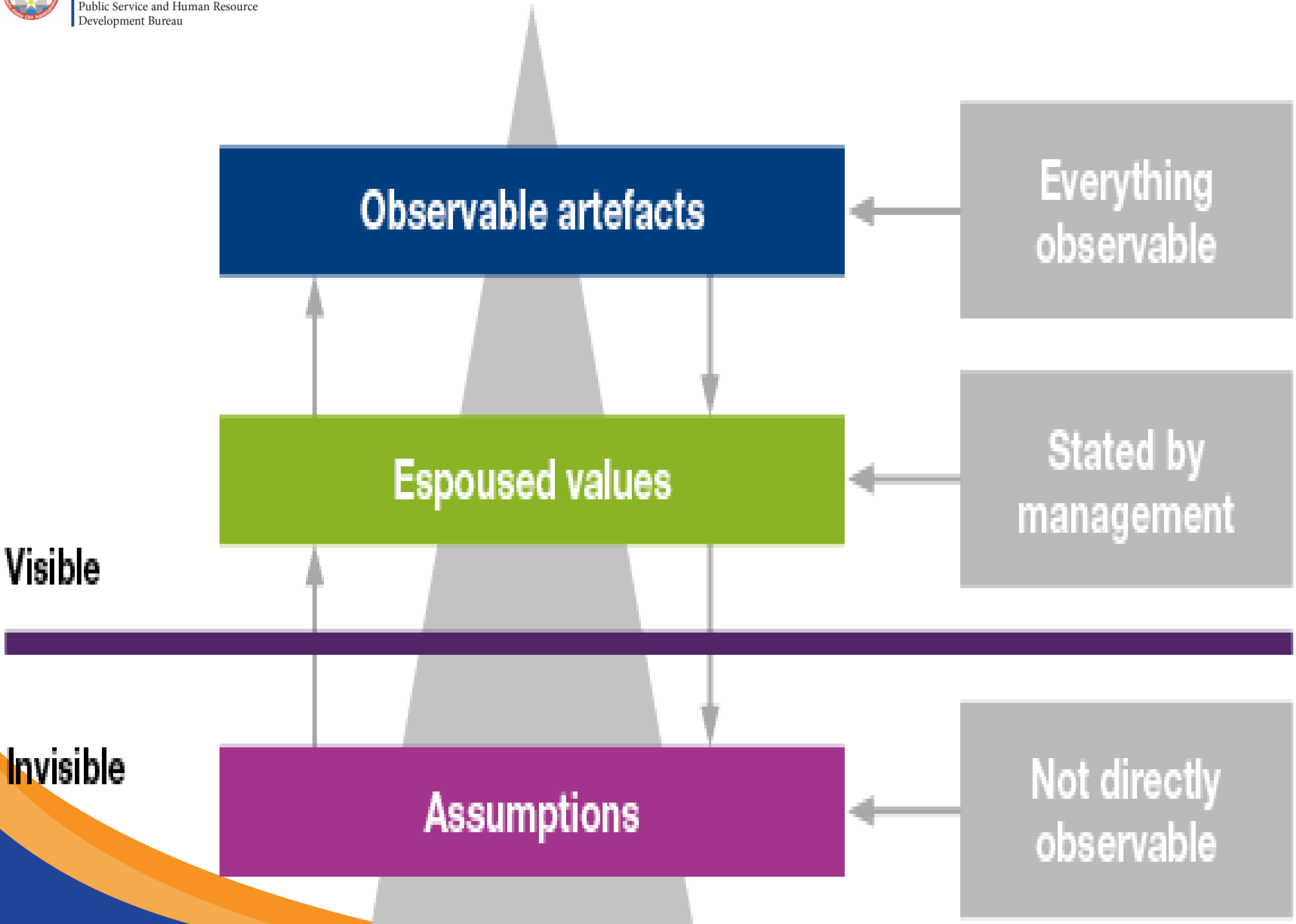
Three Levels of Culture (Schein)



Visible organizational structures and business processes

Strategies, goals, vision

Unconscious beliefs, perceptions, thoughts and feelings - ultimate source of values and action


Observable artefacts
Everything observable
Espoused values
Stated by management
Visible
Invisible
Assumptions
Not directly observable

ቅርሶች/ The Artefacts

- የሚታዩም የማይታዩም ተቋማዊ ቅርሶች የተቋምን አመለካከት፣ ባህሪይ እና እምነት ይወክላሉ፡፡

1.ቅርሶች/ Artefacts

- ቅርሶች **ሥርዓቶች** እና **ሥነ ሥርዓቶች** ብሎ በሁለት መክፈል ይቻላል፡፡

ሀ) ስነ-ሥርዓቶች/**Rituals፡-** የተቋሙን የዕለት ተዕለት ህልውና የሚያሳዩ መርሃ ግብሮች እና የተለመዱ አሰራሮችን ያጠቃልላሉ፡፡

ለ) ሥርዓቶች/ Ceremonies፡- ሥርዓቶች ከስነ-ሥርዓቶች ይልቅ መደበኛ ቅርሶች ናቸው፡፡ ሰራተኞችን በይፋ መሸለምን (ወይም መቅጣትን) ያካትታል

3. መሠረታዊ እምነቶች /Shared Tacit Assumptions

- የተቋሙን አመለካከት፣ ድርጊቶች እና ሂደቶች የሚወስኑ ናቸው፣
- በግለሰቦች ተጽእኖ ለረዥም ጊዜ ተቀባይነትን ያገኙ እና ሥር የሰደዱ አስተሳሰቦች ናቸው፣
- ሰዎች በድርጅት ውስጥ የዕለት ተዕለት ውሳኔዎችን ለማድረግ የሚጠቀሙባቸው እምነቶች ናቸው፡፡

መልካም ድርጂታዊ ባህል ለመገንባት የሚያስችሉ ወሳኝ መርሆች

የድርጅት ባህል መርሆዎች የድርጅቱን ባህሪ እና ውሳኔ አሰጣጥን የሚመሩ መሰረታዊ እምነቶች እና እሴቶች ናቸው(Bard Privacy Help Hub, 2023)

- **.ተቋማዊ ግቦችን እና እሴቶችን ማጣጣም**
- **ለሰራተኞች እና ባለድርሻ አካላት ድጋፍ ማድረግ**
- **ስነ-ምግባር እና ታማኝነት**
- **ብዝሃነትን ማክበር እና አካታችመሆን**
- **ቀጣይነት ያለው ትምህርት እና መሻሻል**

መልካም ድርጃታዊ ባህል .....የቀጠለ

- **ምቹ የስራ አካባቢ መፍጠር**
- **ከፍተኛ አፈጻጸምን ያለው ሰራተኛ እውቅና መስጠትና ማበረታታ**
- **የሚያስፈልገውን የባህሪ ሞዲል ተግባራዊ ማድረግ**
- **ትብብርና የቡድን ሰራን ማበረታታት**

ጠንካራ እና ደካማ ተቋማዊ ባህል

ጠንካራ እና ደካማ ተቋማዊ ባህል

1. ጠንካራ ተቋማዊ ባህል

ሰራተኞች

- ለተቋሙ ፖሊሲዎች ክብር ያላቸው እና
- ለተቋሙ መመሪያዎች እምነት ያላቸው ሰራተኞች ያለበት ሁኔታ ነው።

ጠንካራ ተቋማዊ ባህል

በእንደዚህ ዓይነት ባህል ውስጥ ሰራተኞች

- ❑ **ሥራን መስራት ያስደስታቸዋል፤**
- ❑ **እያንዳንዱን የሚሰጣቸውን ተግባርና ኃላፊነት እንደ አዲስ እውቀት ማግኛ አጋጣሚ የሚመለከቱና**
- ❑ ጠንካራ የሥራ ባህል የሚባለው **በሁሉም የድርጅቱ ሰራተኞች ዘንድ ተቀባይነት ያለው ሲሆን ነው።**

ጠንካራ ተቋማዊ …

- የካሪዝማቲክ ባህል አላቸው፡፡ ይህ ባህል የሚዳብረው ጠንካራና ካሪዝማቲክ መሪ በሚመራው ተቋም ውስጥ ሲሆን ነው፡፡
- በዚህ ባህል ውስጥ ያሉ ሰራተኞች በመሪው በጣም ስለሚተማመኑ መመሪያዎችን ምንም ሳያመነቱ ተቀብለው በጋለ ስሜት ይተገብራሉ፡፡
- በዚህ ባህል ውስጥ ያለው ስጋት ሰራተኞች ለትምህርት፣ ለመመሪያ እና ህጎች የሚኖራቸው ግምት ዝቅተኛ በመሆኑ መሪውን በጭፍን እንዲከተሉ ማድረጉ ነው፡፡

ደካማ ተቋማዊ ባህል

ሰራተኞች ኃላፊነትን የሚቀበሉት

- የቅርብ አለቃቸውን እንዲሁም
- ጥብቅና ከባድ የሆኑ የድርጅቱን ፖሊሲዎች በመፍራት ነው።

ደካማ ተቋማዊ ባህል

ሰራተኞች ኃላፊነትን የሚቀበሉት

- የቅርብ አለቃቸውን እንዲሁም
- ጥብቅና ከባድ የሆኑ የድርጅቱን ፖሊሲዎች በመፍራት ነው።

ደካማ ተቋማዊ ባህል

ሰራተኞች ኃላፊነትን የሚቀበሉት

- የቅርብ አለቃቸውን እንዲሁም
- ጥብቅና ከባድ የሆኑ የድርጅቱን ፖሊሲዎች በመፍራት ነው።

- ይህም ሰራተኞች ሥራቸውን ከፍላጎታቸው ውጪ በግዳጅ የሚሰሩበት ሁኔታ ያለበት ነው።
- በመሆኑም ሰራተኞች ድርጅቱን የሚመለከቱት እንደ ገንዘብ ማግኛ ምንጭ ብቻ እንጂ ከድርጅቱ ጋር የሚያስተሳስራቸው ሌላ ምንም ነገር የለም።
- ይህም በተቋሙ አፈፃፀም ላይ አሉታዊ ተጽዕኖ ያሳድራል፡፡
- ለምሳሌ ያለመተማመን (paranoid) ባህል፣ የቸልተኝነት ባህል እና ቢሮክራሲያዊ ባህል የሚያስከትሉትን ጉዳቶች ማየት ይቻላል፡፡

1. ያለመተማመን (paranoid) ባህል

- ይህ ባህል ትኩረትን የሚከፋፍል፣ ጥርጣሬን የሚጨምር እና ጠላቶችን በመለየት ላይ ያተኮረ ነው።
- በአመራር እና በሰራተኞች መካከል አለመተማመን የሚያመጣ ነው፣ ይህም ጥብቅ ቁጥጥር ያስከትላል።
- በዚህ ባህል ውስጥ ሰራተኞች ለስህተታቸው ፈጣን አንዳንዴም ከባድ ቅጣት ይደርስባቸዋል፤ ውጤቱም የሰራተኞችን ተነሳሽነት ይቀንሳል፤
- ከፍተኛ አፈፃፀም ያላቸው ሰራተኞች በዚሁ ምክንያት ተቋሙን ለቀው ሊወጡ ይችላሉ።
- የቀሩት ደግሞ ተከላካዮች ምናልባትም በአመራሮቻቸው እና በተቋሙ ላይ ጠበኛ ሊሆኑ ይችላሉ።

2. የቸልተኝነት ባህል

- በቸልተኝነት ባህል ውስጥ ያሉ ሰራተኞች ምንም ቢሰራ ለውጥ አይመጣም የሚለውን እምነት ይጋራሉ፡፡
- እነሱ ቢሰሩም ባይሰሩም ብዙ ለውጥ ማምጣት እንደማይችሉ ነው የሚያምኑት።
- ይህ ባህል የተጠናወታቸው ሰራተኞች በሚከተሉት ባህርያት ይታወቃሉ፡- ከስራ በመቅረት/በመዘግየት፣ ለስራ ተነሳሽነት በማጣት፣ ለስራ በሚያሳዩት ደንታቢስነት ወዘተ ይጠቀሳሉ፡፡

3. ቢሮክራሲያዊ ባህል

- ቢሮክራሲያዊ ባህል ለሰራተኞች ፈጠራ ትኩረት የማይሰጥ ሲሆን በማይለዋወጥ (ግትር) አቋሙ ይታወቃል።
- ስለዚህ እንደዚህ ዓይነት ተቋም ውስጥ ያሉ ሰራተኞች ለተሳትፎ ተነሳሽነት የሌላቸው ይሆናሉ፡፡

ድርጅታዊ ባህልን ለመለወጥ ወሳኝ የሆኑ አምስት ተግባራት

- የባህል ለውጥን ማምጣት ፈታኝ ነው።
- በመሆኑም ይህንን ተልዕኮ ከማሳካት አኳያ ሊተገበሩ የሚገባቸው **አምስት ወሳኝ የሆኑ ተግባራትን** ቀጥሎ የተመለከቱት ናቸው።

1.የባህል ለውጥ ያስፈለገበትን ምክንያት መግለጽ

ባህል ለውጡ በሚፈለገው መንገድ እንዳይጓዝ ሊያደረግ የሚችል ጠንካራ ኃይል በመሆኑ ነባር ባህል ዝቅተኛ ግምት ሊሰጠው አይገባም፡፡

- **ለውጡን ለማካሄድ የሚያስችል አሳማኝ ምክንያት እና ውስጣዊ ተነሳሽነትን መፍጠር ካልተቻለ** ድርጅታዊ የባህል ለውጥን ማካሄድ የስኬታማነት ዕድሉን ዝቅተኛ እንዲሆን ያደርገዋል፡፡

2.አዲሱን እና ነባሩን ባህል በተገቢው መግለጽ

- በሁለቱ መካከል ያለውን ልዩነት በግልጽ ማሳየት፣
- ከየት እንደምንነሳና የት እንደምንደርስ ግልጽ መሆን
።

ባህልን ለመለወጥ የሚያስችል ፍኖተ ካርታ ማዘጋጀት

3 የባህል ለውጥ ማን፣ ምን ፣መቼና የት ይሰራል የሚለውን ግልጽ ማድረግ የሚጠይቅ ትልቅ ፕሮጀክት ነው።

- በመሰረታዊነት ቀጥሎ የተመለከቱትን ጉዳዮች **ሊ**ያካትት ይገባል።
- በግልጽ የተለዩ ቁልፍ ተግባራት፣
- የሚታይ፣ የሚቻል እና ሊሳካ የሚችል ዋና ተግባር እና የተግባሩ ውጤት፣
- በግልጽ የተሰጡ ኃላፊነቶች፣ እና
- የጊዜ ገደብ የተቀመጠላቸው **ሊ**ሆኑ ይገባል

ራዕይን ወደ ባህርያዊ ብቃቶች እና ሊለኩ የሚችሉ ክስተቶች መቀየር

ይህ ተግባር ድርጅታዊ ባህልን ለመለወጥ ከምንተገብራቸው ወሳኝ ተግባራት መካከል ከፍተኛውን ሚና የሚጫወት ነው፣

- ✓ አመራሩ የያዘውን ራዕይ **ሊታይ ወደሚችል ባህሪ መቀየር ካልቻለ የጋራ ግብ ላይ ትኩረት የሚያደረግ ሙሉ ፍላጎትና ተነሳሽነት** ያለው ሰራተኛ ማግኘት አዳጋች ይሆናል።
- ✓ ዓላማችንን ለማሳካት የሚያስችለን ማናቸውም እርምጃዎች ወይም እቅዶች ለለውጥ የተዘጋጀው ፍኖተ ካርታ ውስጥ ማካተት ያስፈልጋል።

5.የአመራሩን ታማኝነት ሞዴል ማድረግ፡-

1. መሪዎች ባህልን ለመቀየር **ከሰራተኞች የሚጠብቁትን ባህርይ ራሳቸው አርአያ ሆነው** ማሳየት አለባቸው ፤
2. ታማኝና እውነተኛ የሆነ **የአመራሩን ባህሪ ሞዴል ማድረግ ካልተቻለ የባህል ለውጥ ማምጣት በጣም አዳጋች ነው፡፡**
3. በመሆኑም ተግባር አራት ላይ የተገለጸውን እና በአዲሱ ባህል ውስጥ እንዲሆን የሚፈለገውን ባህሪአመራሩ ሞዴል ሆኖ ማሳየት አለበት፡፡

አመሰግናለሁ