

منتخبی از فصلهای دوم، سوم، چهارم و پنجم کتاب آنان با عنوان «تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی» است که اهم موضوعها در این دو زمینه را دربردارد.

مترجم امیدوار است این نوشته مورد توجه و استفاده مدیران سازمانهایی قرار گیرد که علاقه‌مند به مبحث فرهنگ سازمانی هستند و همچنین کمک حال دانشجویان و استادانی باشد که در این زمینه به پژوهش می‌پردازند.

### چارچوب ارزشهای متضاد

این چارچوب اساساً با استفاده از نتایج تحقیقات درباره نشانگرهای عمده سازمانهای اثربخش ایجاد شده است. به این مفهوم که معیارهای اساسی برای تعیین اثربخشی سازمان و عوامل کلیدی تعریف کننده آن مورد توجه قرار گرفته‌اند. البته تعداد زیادی از این معیارها در پیشینه تعریف شده‌اند، لکن آنها را می‌توان در دو بعد کلی دسته‌بندی کرد.

یک بعد انعطاف‌پذیری و پویایی است در برابر ثبات، نظم و کنترل. به این مفهوم که بعضی سازمانها (مانند مایکروسافت) هنگامی دارای اثربخشی محسوب می‌شوند که متغیر و انطباق‌پذیر باشند. درحالی که برخی دیگر در صورتی که پایدار و قابل پیش‌بینی باشند، موثر به حساب می‌آیند (مانند دانشگاهها، موسسات دولتی و...) بعد دیگر اثربخشی سازمانها جهت‌گیری داخلی، یکپارچگی و وحدت در برابر جهت‌گیری خارجی، تفکیک (تمایز) و رقابت است. یعنی اینکه برخی سازمانها زمانی اثربخش هستند که ویژگیهای یکنواختی و موزون بودن در داخل را داشته باشند (مثلاً آی.بی.ام و هیولت پکارد به‌طور سنتی به برخورداری از یک راه مشخص برای خود شناخته شده‌اند). و بعضی دیگر هنگامی که در تعامل و رقابت با سازمانهای خارج از مرزشان باشند (مانند تویوتا و هوندا که به تفکر جهانی شناخته شده‌اند). دو سوی این بعد همبستگی سازمانی و توافق از یک سو و جدایی و عدم وابستگی از سوی دیگر است.

چنانچه این دو بعد را با هم در نظر بگیریم، دو پیوستار خواهیم داشت که هر یک از آنها نشان‌دهنده دو ارزش متضاد است. یعنی: انعطاف‌پذیری در برابر پایداری و داخلی در برابر خارجی. با مدنظر قراردادن این دو بعد و چهار ارزش باهم، شکل یک حاصل می‌شود. به‌طور مثال، مربع سمت چپ نشان‌دهنده ارزشهایی است که بر تمرکز داخلی و انعطاف تاکید دارد،

# تغییر فرهنگ سازمانی



ترجمه و تلخیص: دکتر سیدمحمد زاهدی

smzahedi@yahoo.com

### مقدمه

به عبارت دیگر، به‌نظر آنان، موفقیت چشمگیر سازمانهای موفق در عوامل غیرملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آنها، ارزشها و باورهای کارکنان نهفته است.

با توجه به آنچه بیان شد، ابعاد متفاوتی از فرهنگ سازمانی مورد توجه دانشمندان قرار گرفته که یکی از آنها نحوه شناسایی فرهنگ سازمانی است. در این زمینه رویکردهای متفاوتی مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته، از جمله استفاده از نوع‌شناسی فرهنگ سازمانی مبتنی بر چارچوب ارزشهای متضاد است که از سوی کامرون و کوئین، دوتن از دانشمندان سرشناس این عرصه ارائه و در بیش از هزار سازمان در کشورهای مختلف جهان مورد استفاده قرار گرفته است. موضوع مهم دیگر، چگونگی ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی در جهت افزایش اثربخشی سازمان است که این دو به آن نیز پرداخته‌اند. متنی را که پیش‌رو دارید فشرده

عوامل موفقیت و اثربخشی سازمانها همواره مورد توجه و محور تلاش پژوهشگران رشته مدیریت بوده و موضوعهای مختلفی از جمله ساختار، فرایندهای سازمانی، مسائل محیطی، مزایای رقابتی و... مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است. لکن در دو دهه اخیر جنبه جدیدی از سازمان به این موضوعها افزوده شده و آن فرهنگ سازمانی است. کتابها و مقالات بسیاری در این زمینه نگاشته شده و بعضی از آنها در سطح بسیاری مورد استقبال قرار گرفته است.

نکته مهم مطرح شده در آنها، آن است که وجود هویت مشترک فرهنگی اعضای سازمانها، باورها، ارزشها و هنجارهای رفتاری مشترک بین آنان موجب انسجام و یکپارچگی در کوششهای ایشان، تعهد درونی آنها به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت‌گیری اقدامات آن و در نتیجه موفقیت سازمانها می‌شود.

علی‌رغم فرهنگ سلسله مراتبی که در آن کنترل داخلی از طریق قواعد، شغل‌های تخصصی شده و تصمیمات متمرکز صورت می‌پذیرد، در سازمان با این فرهنگ این کار اساساً از طریق سازوکارهای بازار اقتصادی، عمدتاً تبادل پول، انجام می‌شود. یعنی تمرکز عمده این نوع از سازمان تبادل با سایر اجزا است تا مزایای رقابتی ایجاد شود. سودآوری، بازده ملموس، قدرت در بازار، دستیابی به اهداف و حفظ مشتریان اهداف اساسی سازمان هستند. بنابراین، ارزشهای غالب در این نوع از فرهنگ سازمانی رقابتی عمل کردن و بهره‌وری است. این موارد از طریق تأکید زیاد بر توجه به جایگاه خارجی و کنترل حاصل می‌شوند.

مفروضه‌های اساسی فرهنگ بازاری آن است که محیط خصمانه بوده، مشتریان مشکل‌پسند هستند، سازمان در کار تقویت جایگاه رقابتی خود است و کار عمده مدیریت، هدایت سازمان به سوی بهره‌وری است. فرض بر این است که یک مقصد روشن و استراتژی تهاجمی به تحقق این دو منجر می‌شود.

آنچه سازمان را به هم پیوند می‌دهد، تأکید بر پیروزی در رقابت است. تأکید بلندمدت بر اقدام رقابتی و دستیابی به اهدافی پایدار است. موفقیت به صورت نفوذ در بازار و سهم بازار تعریف می‌شود و رهبری بازار از اهمیت بسیاری برخوردار است.

۳ - فرهنگ طایفه‌ای: نامگذاری این نوع از فرهنگ با توجه به تشابه آن با سازمان به گونه یک خانواده (سازمانهای خانواده‌ای) بوده است. پس از مطالعه شرکت‌های ژاپنی در اواخر ۱۹۶۰ و اوائل ۱۹۷۰ تعدادی از پژوهشگران تفاوت‌های اساسی را بین شکل‌های سازمانی بازاری و سلسله مراتبی در آمریکا و شکل طایفه‌ای در ژاپن مشاهده کردند. ارزشها و اهداف مشترک، انسجام، مشارکت و «احساس جزئی از جمع بودن» بر این نوع از فرهنگ حکمفرما است.

سازمانهایی با چنین فرهنگهایی بیشتر به خانواده‌هایی گسترده شبیه هستند تا واحدهای اقتصادی. به جای قواعد و رویه‌ها برای فرهنگ سلسله مراتبی یا مراکز سود برای فرهنگ بازاری و ویژگیهای این نوع از فرهنگ، کار تیمی، برنامه‌های درگیر کردن کارکنان و تعهد سازمان به کارکنان هستند. این مفاهیم در شکل تیمهای کاری نیمه مستقلی که بر مبنای موفقیت در کار جمعی و نه فردی به آنها پاداش داده می‌شود و اعضایشان را خود انتخاب کرده به کار آنها خاتمه

سازمانی یک محیط کار رسمی و دارای ساختار است. رویه‌ها بر آنچه که افراد انجام می‌دهند حاکم هستند. رهبران اثربخش کسانی هستند که بتوانند به خوبی هماهنگی ایجاد کرده، سازماندهی کنند. آنچه که سازمان در بلندمدت در پی آن است، پایداری، قابلیت پیش‌بینی و کارایی است. قواعد و خط‌مشی‌های رسمی سازمان را سرپا نگه می‌دارند. سازمانهایی مانند رستورانهای مک‌دونالد و کارخانجات تولید اتومبیل‌هایی از آن هستند. سازمانهای بزرگ و دولتی معمولاً دارای این نوع فرهنگ هستند. ویژگی آنها برخورداری از تعداد زیادی رویه‌های استاندارد شده، سطوح سلسله مراتبی چندگانه و تأکید بر قواعد است.

۲ - فرهنگ بازاری: این نوع از فرهنگ مجموعه مفروضات متفاوتی با فرهنگ سلسله مراتبی دارد. با توجه به اینکه عمدتاً بعد از دهه شصت

درحالی که مربع سمت راست پایین مبین تمرکز بر خارج و کنترل و پایداری است.

این چارچوب ضمن ملحوظ داشتن بحث اثربخشی سازمانی طبقه‌بندی قابل قبولی برای سازماندهی شیوه تفکر انسانها، ارزشها و مفروضات آنها نیز هست.

درجهت پیوند دادن مبحث اثربخشی سازمان و فرهنگ سازمانی، هریک از چهار مربع این شکل به نحوی نامگذاری شده‌اند که مبین ویژگیهای اساسی آنها باشد: فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ ویژه‌سالاری، فرهنگ بازاری و فرهنگ علمی است که چگونگی همراهی ارزشهای سازمانی با اشکال سازمانی را تبیین می‌کند. همچنین با نظریه‌های مدیریتی درباره موفقیت سازمانی، نقشهای رهبری و مهارتهای مدیریتی انطباق دارد.

شکل ۱ - چارچوب ارزشهای متضاد

انسان و آزادی عمل

فرهنگ ویژه سالاری	فرهنگ طایفه‌ای
تمرکز بر خارج و تعایز	تمرکز بر درون و یکپارچگی
فرهنگ بازاری	فرهنگ سلسله مراتبی

پایداری و کنترل

### توصیف فرهنگ چهارگانه سازمانی

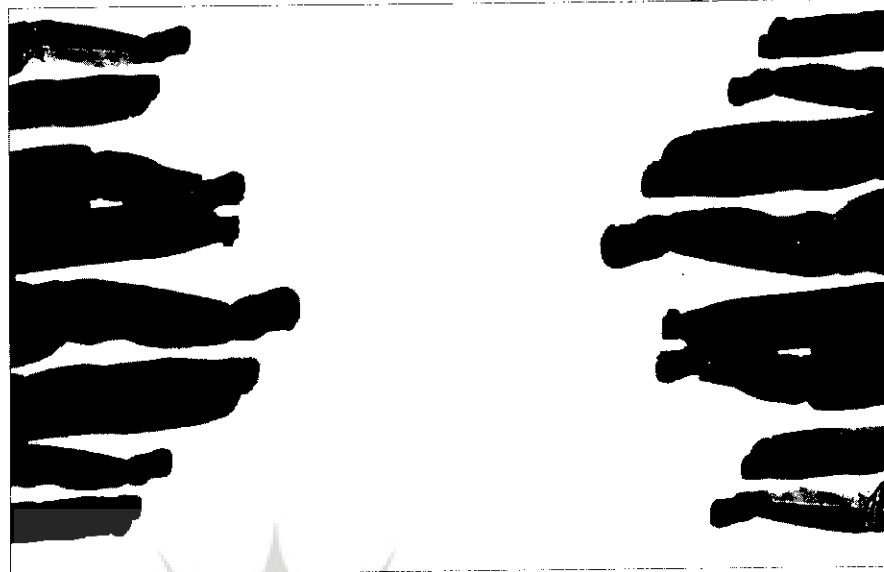
۱ - فرهنگ سلسله مراتبی: خصوصیات بوروکراسی از نظر «ویر» متناسب با سازمانهایی است که چالش عمده آنها ایجاد بازده با کارایی بالا و قابلیت پیش‌بینی است. اینها مربوط به شرایط محیطی باثبات است. در اینجا خطوط روشن تصمیم‌گیری و اختیار، قواعد و رویه‌های استاندارد شده، کنترل و سازوکار پاسخگویی، ارزشهای کلیدی برای موفقیت محسوب می‌شوند.

فرهنگ سازمانی متناسب با این شکل

قرن بیستم سازمانها مواجه با چالشهای رقابتی تازه شدند، طرح دیگری از سازمان توسط صاحب‌نظران ارائه شد. واژه بازار در اینجا مترادف با کارکرد بازاری‌شناسی نبوده، مرتبط با مصرف‌کنندگان در بازار نیز نیست. بلکه به گونه‌ای از سازمان گفته می‌شود که خود به مثابه یک سازمان عمل می‌کند. این نوع از سازمان به جای امور داخلی به سوی محیط خارجی جهت‌گیری دارد. تمرکز بر تعامل با ذی‌مدخلان خارجی مشتمل بر ارائه‌کنندگان، مشتریان، پیمانکاران، اتحادیه‌ها و... است.

که تقریباً هر فردی در تولید، مشتریان و پژوهش و توسعه درگیر می‌شود.

به‌طور خلاصه، فرهنگ ویژه‌سالاری با ویژگیهای پویایی، کارآفرینی و خلاقیت در محیط کار شناخته می‌شود. افراد خطرپذیرند. رهبری اثربخش توأم با بصیرت دادن، نوآوری و خطرپذیری است. آنچه اجزای سازمان را به هم پیوند می‌دهد تعهد به تجربه و نوآوری، تاکید بر بهترین بودن و برخورداری از دانش جدید در ارائه محصول یا خدمات است. آمادگی برای تغییر و مواجهه با چالشهای جدید مهم تلقی می‌شوند. توجه عمده بلندمدت سازمان بر رشد سریع و دستیابی به منابع تازه است. موفقیت به مفهوم تولید محصول یا خدمات بدیع و بی‌همتا است.



### ابزار سنجش فرهنگ سازمانی

نام این ابزار، «ابزار سنجش فرهنگ سازمانی» است که بر مبنای چارچوب نظری معرفی شده در قبل به شکل پرسشنامه‌ای تهیه شده است. روایی و اعتبار این ابزار با روشهای مربوط محاسبه و تایید شده و در بیش از هزار سازمان در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. از طریق آن از پاسخ‌دهنده خواسته می‌شود که پاسخهای خود را درباره شش دسته از پرسشها ارائه کنند. عناوین آن عبارتند از:

۱ - ویژگیهای غالب ۲ - رهبری سازمانی  
۳ - مدیریت کارکنان ۴ - پیوند سازمانی  
۵ - تاکید استراتژیک ۶ - معیار موفقیت. برای هر یک از عناوین فوق چهار سوال مناسب با چهار نوع فرهنگ سازمانی طرح شده است. به‌عنوان مثال تحت عنوان مدیریت امور کارکنان این چهار گزینه وجود دارد:

الف - سبک مدیریتی در این سازمان از ویژگیهای کار تیمی، توافق و مشارکت برخوردار است؛

ب - خطرپذیری فردی، نوآوری، آزادی و بی‌همانندی از ویژگیهای سبک مدیریتی در این سازمان است.

ج - سبک مدیریتی در این سازمان از ویژگیهای سخت‌کوشی در رقابت، تقاضاهای بالا، و پیشرفت برخوردار است.

د - سبک مدیریتی در این سازمان از ویژگیهای امنیت کارکنان، سازگاری، قابلیت پیش‌بینی و پایداری در روابط برخوردار است.

با دقت در پرسشهای فوق مشاهده می‌شود

پیشگامی و ابتکارات به موفقیت منجر می‌شوند. سازمانها دست‌اندرکار ایجاد محصولات و خدمات تازه برای آینده هستند و کار عمده مدیریت تقویت کارآفرینی، خلاقیت و فعالیت در بالاترین و بهترین سطح ممکن است. انطباق‌پذیری و نوآوری به یافتن منابع جدید و سودآوری منجر می‌شود، بنابراین، تاکید بر ایجاد یک چشم‌انداز برای آینده و تخیل منضبط است. ریشه لاتین کلمه ویژه‌سالاری (ADHOCRACY)، واژه ADHOC است که به یک واحد پویای تخصصی شده موقتی گفته می‌شود. در اینجا بیشتر افراد در کمیته‌ها یا نیروهای کاری موقتی کار می‌کنند که به مجرد اتمام کار منحل می‌شوند. در واقع آنها شکل خود را به سرعت مطابق شرایط جدید تغییر می‌دهند. هدف عمده این شکل سازمانی تقویت انطباق و انعطاف‌پذیری و خلاقیت است در هنگامی که بی‌یقینی ابهام و همپوشی اطلاعات وجود دارد. سازمان ویژه‌سالاری اغلب در عرصه صناعی مانند فضایی، ایجاد نرم‌افزار، گروههای فکری مشاوره‌ای (THINK TANK) و فیلم‌سازی یافت می‌شود. چالش مهم این سازمانها تولید محصولات یا خدمات نوآورانه‌ای است که به سرعت با فرصتهای جدید منطبق شوند. برخلاف نوعهای بازاری یا سلسله‌مراتبی، این نوع از سازمانها دارای قدرت متمرکز یا روابط اختیار نیستند. در عوض، قدرت از فرد به فرد یا کار به کار به تناسب مسئله‌ای که بدان پرداخته می‌شود جریان دارد. تاکید بسیاری بر فردگرایی، خطرپذیری و پیش‌بینی آینده وجود دارد. طوری

می‌دهند محقق می‌شوند. حلقه‌های کیفیت مشوق کارکنان برای ارائه پیشنهاد جهت بهبود کار و عملکرد شرکت و فراهم آوردن زمینه برای تواناسازی کارکنان هستند.

مهمترین مفروضات این فرهنگ عبارتند از: محیط از طریق کار تیمی و بهسازی کارکنان به بهترین وجه قابل اداره کردن است. بهتر است که مشتریان به‌عنوان شرکا تلقی شوند. سازمان در کار ایجاد یک محیط کار انسانی و کار مدیریت تواناسازی کارکنان، تسهیل عملکرد، تعهد و وفاداری ایشان است. این نوع از فرهنگ سازمانی به موفقیت کسب‌وکار در اوائل دهه ۱۹۸۰ کمک کرده است.

در فرهنگ طایفه‌ای محیط دوستانه‌ای برای کار وجود داشته، اشتراکات زیادی بین افراد وجود دارد. سازمان مانند یک خانواده بزرگ بوده که از طریق وفاداری و سنت به هم پیوند خورده است. رهبران به‌مثابه رابینان و شاید والدین تلقی می‌شوند. میزان تعهد بالا و منافع بلندمدت ناشی از بالندگی کارکنان، انسجام بالا و حفظ روحیه آنان از اهمیت برخوردار است. موفقیت از طریق فضای داخلی و ملحوظ داشتن کارکنان تعریف می‌شود. سازمان اهمیت زیادی برای کار تیمی، مشارکت و دستیابی به توافق قائل است.

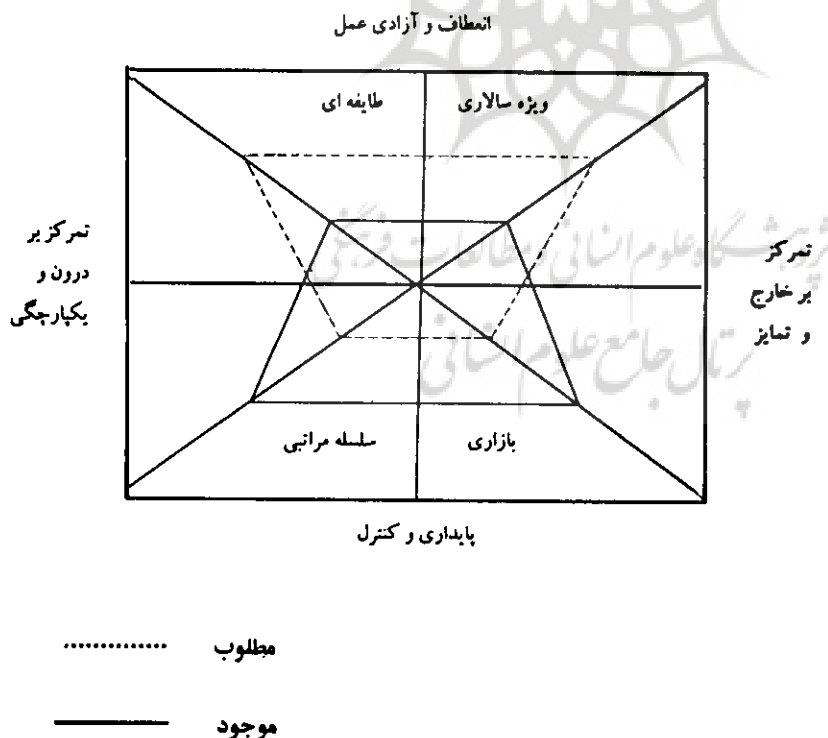
۴ - فرهنگ ویژه‌سالاری: همگام با گذر از عصر صنعتی به عصر اطلاعات، شکل چهارمی از سازمان پدید آمد که ویژگی آن پاسخ به شرایط محیطی بسیار متلاطم و تغییرات پرشتاب است. در این شرایط مفروضات متمایزی از نوعهای قبلی مطرح شد. اینها عبارتند از: نوآوری،

**موفقیت چشمگیر سازمانها در عوامل  
غیر ملموس در فرهنگ سازمانی، ارزشها و  
باورهای کارکنان نهفته است.**

**در فرهنگ طایفه‌ای، اشتراکات زیادی بین  
افراد وجود دارد و سازمان مانند یک  
خانواده بزرگ بوده که از طریق وفاداری و  
سنت به هم پیوند خورده است.**



شکل ۲ - وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ  
سازمانی برای یک سازمان فرضی



پس از آنکه نیمرخ‌های فرهنگ سازمانی با  
استفاده از روش یادشده ترسیم شد، می‌توان از  
دیدگاههای مختلفی که در پی می‌آید از آن استفاده

موجود و همچنین مطلوب ترسیم کرد. شکل ۲  
وضعیت موجود و مطلوب را برای یک سازمان  
فرضی نشان می‌دهد.

که آنها به ترتیب مربوط به فرهنگهای: طایفه‌ای،  
ویژه‌سالاری، بازاری و سلسله‌مراتبی هستند.  
پرسشهای مشابهی برای هر یک از عناوین  
شش‌گانه ملحوظ شده است.

پاسخ به این پرسشها این‌گونه است که از  
پاسخ‌دهنده درخواست می‌شود که برای هر  
عنوان ۱۰۰ امتیاز را برحسب آنکه کدام گزینه‌ها  
سازمان را بهتر توصیف می‌کند توزیع کند.  
به‌طورمثال، اگر گزینه الف خیلی با شرایط  
سازمان منطبق باشد و ج و ب تا حدی و د خیلی  
کمتر، به الف ۵۵، به هر یک از ب و ج ۲۰ و به د،  
۵ امتیاز بدهد.

پس از آنکه این فرایند درباره پرسشهای  
تمامی شش عنوان یادشده در قبل انجام شد، با  
جمع زدن مجموع نمرات مربوط به هر یک از  
پرسشهای الف، ب، ج و د و تقسیم حاصل بر  
عدد شش امتیازی برای هر یک از آنها به‌دست  
خواهد آمد که نشان‌دهنده وضعیت آن نوع از  
فرهنگ در سازمان است.

### مقایسه وضع موجود و مطلوب

برای مطالعه وضع موجود فرهنگ سازمانی  
از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه درخواست  
می‌شود که به پرسشها با در نظر گرفتن وضعیت  
کنونی سازمان پاسخ دهند. نمراتی که به این  
وسیله به‌دست می‌آید مبنایی برای درک وضع  
موجود فرهنگ سازمانی است.

در مرحله بعد، از آنان درخواست می‌گردد به  
پرسشها برای وضعیت مطلوب پاسخ دهند. به  
این مفهوم که چنانچه سازمان بخواهد در آینده  
باتوجه به شرایط محیطی موفقیت بیشتری  
به‌دست آورد و در بین سازمانها شرایط بهتری  
داشته باشد، با در نظر گرفتن معیارهای مطرح در  
پرسشهای مربوط به عناوین شش‌گانه، امتیازات  
هر یک از گزینه‌ها چقدر باید باشد.

با تخصیص و جمع‌بندی و معدل‌گیری  
امتیازات در دو نوبت مبنایی برای تنظیم  
نیمرخ‌های فرهنگ سازمانی در این دو وضعیت  
فراهم می‌آید.

### نیمرخ‌های فرهنگ سازمانی

پس از مشخص شدن معدل نمرات هر یک از  
گزینه‌های الف، ب، ج و د در ویژگیهای شش‌گانه  
می‌توان مختصات نقاطی را به‌دست آورد که با  
متصل کردن آنها به یکدیگر و با استفاده از شکل  
۱ بتوان نیمرخ فرهنگ سازمانی را در وضعیت

مقتضی یک فرهنگ قوی ویژه‌سالاری است. ازسوی دیگر، ممکن است سازمانهایی نیازمند شرایط فرهنگی باشند که تاکید مساوی بر هریک از چهار نوع فرهنگ داشته باشند. بنابراین، هر سازمانی براین مینا خود باید تعیین کند که به چه درجه‌ای از قدرت فرهنگی برای موفقیت در محیط نیازمند است.

### سازگاری و توافق

سازگاری فرهنگی به مفهوم همسویبودن جنبه‌های مختلف سازمانی است. یعنی اینکه نوع فرهنگی یکسانی در بخشهای مختلف موردتاکید باشد. برای مثال، در یک فرهنگ سازگار، از نقطه‌نظرهای استراتژی، سبک رهبری، نظام پاداش، شیوه اداره کارکنان و ویژگیهای غالب، مجموعه یکسانی از ارزشهای فرهنگی موردتاکید است.

بنابراین، در چنین شرایطی چنانچه نیمرخهای فرهنگ سازمانی را برای هریک از ابعاد ششگانه مطرح در پرسشنامه، با ملحوظ داشتن چهار نوع فرهنگ غالب ترسیم شوند، در همه موارد نیمرخهای مشابهی وجود خواهند داشت.

مطالعات نشان داده است که عملکرد سازمانهای دارای سازگاری بیشتر از سازمانهای با فرهنگ غیرسازگار است. علت آن است که چنانچه تمام واحدهای سازمان برخوردار از ارزشها و مفروضات مشترکی باشند، این امر موجب ازبین رفتن پیچیدگیها، تسهیل‌کننده ارتباطات و رفع موانعی می‌شود که بر سر راه عملکرد موثر است.

ناسازگاری فرهنگی در سازمان اغلب به‌عنوان نشانه‌ای برای نیاز به تغییر فرهنگ محسوب می‌شود. در چنین شرایطی اعضای سازمان اغلب درباره ابهام و فقدان یکپارچگی شکایت می‌کنند. ناسازگاری اغلب به تفاوت در دیدگاهها، اهداف و استراتژی‌ها در سازمان منجر می‌شود. اینها به نوبه خود باعث اتلاف وقت و انرژی کارکنان می‌گردند.

نکته شایان توجه آن است که ناسازگاری فرهنگی باید در سطح هریک از واحدهای سازمان موردتوجه قرار گیرد و نه دربین آنها. زیرا نیمرخهای فرهنگی ممکن است در واحدها متفاوت باشند و این به مفهوم ناسازگاری فرهنگی در سازمان نیست. بنابراین، واحدی از سازمان که دارای فرهنگ سازگار است احتمالاً



بلندمدت روشن می‌شود.

### تفاوتها

منبع مهم دیگر اطلاعات، تفاوتهایی است که بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب یافت می‌شود. با مشاهده مناطقی از نیمرخ فرهنگ سازمانی که بیشترین تفاوتها را دربین این دو وضعیت دارد، راههای تغییر مشخص خواهندشد. همچنین می‌توان مواردی را که تغییر در آنها لازمه نزدیک شدن وضع موجود به مطلوب است تعیین کرد.

### قدرت

قدرت فرهنگی به‌وسیله نمراتی تعیین می‌شود که به هریک از نوعهای فرهنگی تعلق می‌گیرد. نمره بالاتر نشان‌دهنده قدرت یا غلبه بیشتر نوع خاص فرهنگ سازمانی است. نتایج پژوهشها آشکار کرده است که فرهنگهای قوی، در موقعی که یکپارچگی و دیدگاه مشترک لازم است، با همنواختی در کوشش، تمرکز روشن و عملکرد بالاتر در محیط همراه است.

شرکتهایی مانند: آی.بی.ام، پورتر و گمبل، جانسون و جانسون و اپل نمونه‌هایی برای فرهنگهای قوی هستند. عوامل و چالشهای محیطی از موضوعهایی هستند که میزان قدرت فرهنگ غالب موردنیاز را مشخص می‌کنند. مثلاً بعضی سازمانها با شرایطی مواجه هستند که بقای آنها منوط به انعطاف‌پذیری، نوآوری و کارآفرینی است. هماهنگی و کنترل نقش کمتری در عملکرد موفقیت‌آمیز دارند. چنین شرایطی

کرد: ۱ - نوع فرهنگ غالب در سازمان. ۲ - تفاوت بین فرهنگ موجود و مطلوب. ۳ - میزان قدرت نوع فرهنگ غالب در سازمان. ۴ - سازگاری بین نیمرخهای فرهنگی که توسط افراد مختلف در سازمان تهیه شده‌اند. ۵ - مقایسه نیمرخ فرهنگی سازمان با معدل نیمرخهای فرهنگی که برای بیش از هزار سازمان تهیه شده است. ۶ - قابلیت مقایسه فرهنگ سازمان با روندهای عمومی که تاکنون مورد مطالعه واقع شده است.

### نوع فرهنگ

باتوجه به نیمرخ‌های که از فرهنگ سازمان به‌دست می‌آید نوع فرهنگ، که تعیین‌کننده مفروضات اساسی، سبک و ارزشهای غالب است، مشخص می‌شود. یکی از دلایل اهمیت تعیین نوع فرهنگ آن است که موفقیت سازمان بستگی به میزان تطبیق فرهنگ سازمان با تقاضاهای محیط رقابتی دارد. به‌طور مثال شرکتی که دارای فرهنگ طایفه‌ای قوی و فرهنگ بازاری ضعیف باشد و دریک صنعت با رقابت شدید عمل کند، به دلیل عدم انطباق فرهنگ با دشواری مواجه خواهدشد.

همچنین، هنگامی که فرهنگ مطلوب در آینده بلندمدت درنظر گرفته شود، شناسایی فرهنگ موجود سازمان می‌تواند در تعیین نوع رهبری، رفتارها و سبک مدیریتی کمک کند که برای تحقق وضع مطلوب لازم است شناسایی و به آنها پاداش داده شود. به‌علاوه، میزان همخوانی فرهنگ کنونی با اهداف در آینده

**ویژگی فرهنگ ویژه سالاری پاسخ به شرایط محیطی متلاطم و تغییرات پرشتاب امروز است و در آن نوآوری، پیشگامی و ابتکار به موفقیت منجر می‌شوند.**

**ناسازگاری فرهنگی در سازمان اغلب به عنوان نشانه‌ای برای نیاز به تغییر فرهنگ محسوب می‌شود.**



تمامی کسانی که این کار را انجام می‌دهند، مقصد را خوب درک کنند و نیز درباره حیطه واحدی از سازمان اظهار نظر کنند و نه حیطه‌های متفاوت. این افراد بعداً با یکدیگر ملاقات کرده تا به دید مشترکی درباره فرهنگ سازمان دست یابند. به جای میانگین‌گیری از نمرات بهتر است دید تمامی افرادی لحاظ شود که سازمان را به گونه‌ای متفاوت می‌بینند.

اگر تعداد کسانی که آن را تکمیل می‌کنند زیاد باشد می‌توان آنها را به گروه‌های فرعی تقسیم کرد، طوری که هر گروه به توافقی درباره فرهنگ نزدیک شود و سپس در مجموع موضوع مورد بحث و توافق قرار گیرد. این مباحثه برای دست یافتن به توافق از شریک‌ترین مراحل است زیرا موجب تفاهم، باز شدن خطوط ارتباطی و رواج قدردانی از نظرات دیگران می‌شود. اینکه هر یک از افراد پرسشنامه را به تنهایی تکمیل کنند باعث می‌شود آنها عمیقاً درباره دیدگاه خود درباره فرهنگ سازمان فکر کنند. همچنین مشارکت همگان حاصل شده، حداکثر اطلاعات مورد نیاز برای ایجاد نیمیخ فرهنگی به دست آید.

**قدم دوم - تشخیص و توافق برای آینده:** همانند آنچه که در قبل ذکر شد، این مرتبه با تمرکز بر فرهنگ مطلوب انجام می‌شود. در این جهت می‌توان از چنین پرسشهایی به عنوان راهنما استفاده کرد: سازمان برای دستیابی به توفیق عالی در آینده چگونه باید باشد؟ با چه مطالباتی در محیط مواجه خواهد بود؟ چه روندهایی از آینده باید مورد توجه واقع شوند؟ در چه حیطه‌هایی می‌خواهد پیشرو باشد؟ هم‌اکنون در

و بالندگی قرار داده (فرهنگ طایفه‌ای) و هم متقاضی بازده و نتایج از آنان بوده‌اند (فرهنگ بازاری).

نتیجه اینکه سازمانهای موثر می‌توانند به گونه‌های متعارض عمل کنند، یعنی در عین اینکه به سطوح بالای بهره‌وری و دستیابی به اهداف تاکید می‌کنند، همچنین می‌توانند کارکنان را توانا ساخته و یک فضای غیررسمی و با نشاط به وجود آورند.

### مراحل تغییر فرهنگی سازمانی

در قسمتهای قبلی مبانی نظری چارچوب ارزشهای متضاد، همچنین نوعهای فرهنگ سازمانی مبتنی بر آن و ابزار سنجش فرهنگ معرفی شدند. حال به روش‌شناسی استفاده از این ابزار در جهت تشخیص و تغییر فرهنگ می‌پردازیم.

این فرایند مشتمل بر شش قدم است. این قدمها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که میزان درگیر شدن کسانی که مرتبط با موضوع هستند به حداکثر افزایش پیدا کرده مقاومت در برابر تغییر در فرهنگ سازمانی به حداقل کاهش یابد.

**قدم اول - تشخیص فرهنگ موجود سازمان:** در این مرحله، تعدادی از افراد کلیدی در سازمان که درباره فرهنگ سازمان در تمامی آن دارای دیدگاه هستند، انتخاب می‌شوند. باید سعی شود کسانی انتخاب شوند که بعداً درگیر در اجرای تغییر خواهند شد و پذیرش آنها برای تحقق این امر ضروری است.

هر یک از این افراد باید پرسشنامه را تکمیل کنند. در اینجا باید اطمینان حاصل شود که

عملکرد بالاتری خواهد داشت. سازگاری فرهنگی در سطح واحدها مطرح است و نه در کل سازمان.

### مقایسه هنجارها

مؤلفان کتاب معرفی شده در صدر مقاله، فرهنگ سازمانی بیش از هزار سازمان در صنایع مختلف و همچنین در بخشهای دولتی و خصوصی کشورهای آمریکا، کانادا، آمریکای مرکزی و جنوبی، اروپای غربی و شرقی، آسیا و استرالیا را با استفاده از این ابزار و با نظرسنجی بیش از چهل هزار مدیر مورد سنجش قرار داده‌اند. بنابراین این امکان وجود دارد که پس از سنجش فرهنگ سازمانی یک سازمان بتوان نتایج را با نیمیخهای مربوط به انواع فرهنگ در مجموع مطالعات مقایسه کرد.

حال چنانچه فرهنگ سازمان مورد مطالعه، تفاوت چشمگیری با وضعیت میانگین در بخش مربوطه باشد، با طرح پرسش و کنکاش در زمینه‌های ذیل می‌توان سرنخهایی برای تغییر در فرهنگ به دست آورد که به اثربخشی سازمان منجر شود:

آیا فرهنگ سازمانی موجود متناسب با تقاضاهای محیطی هست؟ چه تغییراتی در آن برای همسویی با آنها باید ایجاد شود؟ در چه زمینه‌هایی رشد نیافتگی وجود دارد؟ آیا بر انتظارات مشتریان تاکید می‌گردد؟ در چه مواردی تاکید بیش از حد معمول شده است؟ در چه عرصه‌هایی سازمان از مزایای بی‌همتا برخوردار است؟ قابلیت‌های اساسی در چه زمینه‌هایی هستند؟

البته همان‌طور که تفاوت مورد بحث ممکن است نشان‌دهنده عدم تطابق بین فرهنگ موجود با نیازهای محیطی باشد، احتمال دارد مبین یک مزیت رقابتی بی‌همتا نیز باشد.

همچنین شایان توجه است که لزوماً نباید نمره نیمیخ فرهنگی در یکی از چهار نوع یادشده با انواع دیگر تفاوت چشمگیر داشته باشد. بنابراین نتیجه تحقیقات، بسیاری از سازمانهای دارای عملکرد قوی نمرات بالا در نوعهای فرهنگی چهارگانه به‌طور همزمان وجود داشته است.

مطالعات انجام شده (توسط کامرون) نشان داده است که اثربخشی سازمانی در موسسات آموزش عالی در سازمانهایی که نوآوری و تغییر (فرهنگ ویژه سالاری) همزمان با ایستایی و کنترل (فرهنگ سلسله مراتبی) مورد تاکید بوده است، در بالاترین حد قرار داشته است. همچنین سازمانهای موثر هم کارکنان خود را مورد حمایت

به دیگران از ابزارهای دیگر مثل سخنرانیهای ترغیب‌کننده مدیران عالی یا ارائه فهرست استراتژی‌ها یا نمودارهای فرهنگی موثرند. قدم پنجم - مشخص کردن اقدامات راهبردی پس از مشخص شدن ارزشهایی که برای تغییر فرهنگ باید آنها را تقویت کرد، اقدامات خاص ضرور برای ترویج تغییر مطلوب باید معین شوند. اینکه چه اقدامات کلیدی در هر یک از چهار مربع (شکل ۱) باید شروع یا متوقف شده و یا ادامه یابند تا فرایند تغییر آغاز شود باید مورد توافق تیم قرار گیرد. این اقدامات بخشی از تغییر فرهنگ هستند.

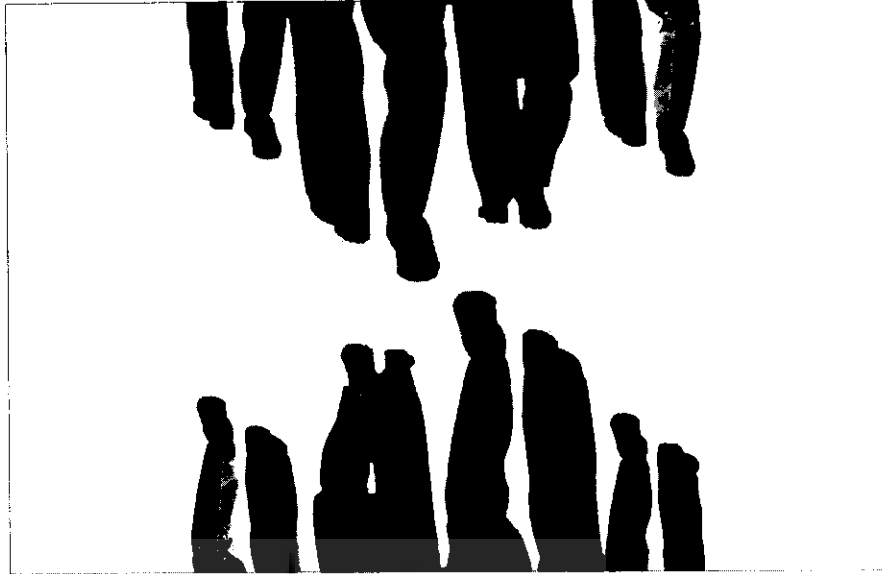
برای مشخص کردن این اقدامات، توجه به چنین پرسشهایی کمک‌کننده است: از کجا باید شروع کرد؟ چه عواملی می‌توانند حامی تغییر باشند؟ چه منابعی باید فراهم شوند؟ چه رویدادهای نمادینی می‌توانند به‌عنوان شروعی برای فرهنگ جدید در نظر گرفته شوند؟ کدام فرایندها یا نظامهایی باید دوباره طراحی شوند؟ چه رویدادهای نمادینی می‌توانند به روشنی انتقال یابند؟ کدام استعاره‌ها می‌توانند انعکاس‌دهنده فرهنگ جدید باشند؟ البته برای اینکه کوشش برای تغییر ثمربخش باشد، اصول مهم و متعدد تغییر سازمانی باید مدنظر قرار گیرند. موارد ذیل به‌عنوان مجموعه‌ای از خطوط راهنما مفید هستند.

۱ - انتخاب آنچه تغییر آن آسان است، ایجاد تغییر در آن، تحسین از نتایج به‌طور آشکار و تکرار این فرایند. قدمهای موفقیت‌آمیز کوچک بر قدرت حرکت می‌افزاید و مقاومت را کاهش می‌دهد. زیرا افراد مقابله با تغییرات کوچک را ارزشمند نمی‌شمرند؛

۲ - بدست آوردن حمایت اجتماعی. ایجاد ائتلافی از حامیان تغییر و تواناسازی آنها، درگیر ساختن کسانی که به‌وسیله تغییرات تحت تاثیر قرار می‌گیرند. توجه کردن به دیدگاههای آنان و ایجاد این ادراک در آنها که افکارشان درک شده و ارزشمند تلقی می‌شود؛

۳ - طراحی برنامه‌های پیگیری و پاسخگویی. مشخص کردن چارچوب زمانی برای اتمام تغییرات و ایجاد سازوکارهایی برای گزارش‌دهی و اطمینان از اینکه مراحل تغییر به انجام می‌رسند. نباید برنامه تغییر بدون مرز زمانی باشد و بهتر است اهداف تدریجاً تحقق یابند؛

۴ - فراهم آوردن اطلاعات. باید هرچه امکان دارد اطلاعات را به‌طور گسترده و منظم توزیع کرد. اگر اطلاع‌رسانی انجام نشود، افراد خود آن



شوند؟ درباره کنار گذاشتن یک نوع چطور؟ در چنین صورتی چه ویژگیهایی باید پایدار باقی بمانند؟ فرهنگ جدید را چطور می‌توان شناسایی کرد؟

بنابراین، تیم‌کاری منتخب در این مرحله به توافق وسیعی درباره اینکه چه ویژگیهایی از فرهنگ سازمانی موجود باید تغییر کرده یا پایدار باقی بماند تا فرهنگ جدید محقق شود دست می‌یابد و فهرستی از عوامل مهم در این زمینه فراهم می‌گردد.

قدم چهارم - ترویج داستانهای روشنگر: محتوای فرهنگ سازمانی به بهترین وجهی از طریق داستانها انتقال یافته، برای افراد روشن می‌شود. یعنی ارزشها کلیدی، جهت‌گیریهایی مطلوب و اصول رفتاری که از ویژگیهای فرهنگ سازمانی جدید محسوب می‌شوند، معمولاً از طریق داستانها خیلی روشن‌تر و بهتر انتقال می‌یابند. درسهایی که کارکنان باید درباره رفتارهای پسندیده در فرهنگ جدید بیاموزند، به سرعت و به روشنی از طریق گفتن و بازگو کردن داستانهایی درباره ارزشها، خصوصیات و خلیقات مطلوب منتقل می‌شوند.

بنابراین، در این مرحله تیم‌کاری باید دو یا سه مورد از رویدادهایی که نشان‌دهنده ارزشهای کلیدی هستند و سرایت آنها در فرهنگ سازمانی در آینده موردنظر است را معین کنند. داستانهایی که به این ترتیب از طریق مباحثات مورد توافق قرار می‌گیرند باید دارای قدرت کافی برای دربرگرفتن ارزشها و فرهنگ مطلوب باشند. اینها دارای کارکرد تبیین چشم‌انداز آینده هستند و برای برقراری ارتباط و نشان دادن فرهنگ جدید

چه زمینه‌هایی عقب‌مانده است؟ انتظارات مشتریان یا رقبا چه خواهد بود؟ اگر سازمان بخواهد در صنعت بر دیگران غلبه کند، چه تغییراتی در آن باید داده شود؟

همه افراد باید در این مرحله درگیر شوند و نظر هیچ‌کس نباید مورد غفلت قرار گیرد. آنان باید ترغیب شوند که در حد امکان مستندات خود را بیان کنند.

نتیجه این مرحله باید دستیابی به توافق درباره فرهنگ مطلوبی باشد که سازمان می‌خواهد در جهت تحقق آن حرکت کند.

قدم سوم - فهرست نکات مهم: پس از آنکه نیمرخهای فرهنگ سازمانی مشتمل بر نمرات هریک از نوعهای فرهنگ سازمانی در وضعیتهای موجود و مطلوب مشخص شدند، مقایسه این دو سرنخهایی برای آنچه که باید تغییر کند را در اختیار قرار می‌دهد. نکته مهم آن است که تغییر در همه نوعهای چهارگانه فرهنگی با دشواریهای متفاوتی توأم است و چه بسا تغییر کوچکی در یک نوع، از مورد بزرگتری در نوع دیگر دشوارتر باشد.

در این مرحله، از کسانی که پرسشنامه‌ها را تکمیل کرده‌اند درخواست می‌شود بر مواردی که موفقیت در تغییر فرهنگ سازمانی به آنها وابسته است، تاکید کنند. برای این منظور توجه به این پرسشها می‌تواند سودمند باشد: اگر سازمان بخواهد نوع خاصی از فرهنگ را تقویت کند بر چه موضوعهایی باید تاکید شود؟ در فرهنگ جدید مطلوب چه ویژگیهایی باید غالب باشد؟ اگر در نظر باشد نوعی از فرهنگ تغییر یابد، چه خصوصیاتی باید کاهش یافته یا کنار گذاشته

**سازمانهای موثر می‌توانند به گونه‌ای  
متعارض عمل کنند، یعنی در عین اینکه به  
سطوح بالای بهره‌وری تاکید دارند،  
همچنین می‌توانند کارکنان را توانا ساخته و  
یک فضای بانشاط به وجود آورند.**

**از آنجا که تغییر فرهنگ سازمانی کوششی  
دشوار و بلندمدت است. بنابراین، لازم  
است تمام جنبه‌های سازمان همسو با آن،  
زمینه تقویت فرهنگ مطلوب را فراهم  
سازند.**



(نمود رفتاری دیدگاه سازمان)، سبک رهبران (طرز تلقی‌ها و مثالهایی که رهبران عالی می‌زنند) و مهارتهای مدیران (شایستگیهای افرادی که باید فرایند تغییر را اجرا کنند) باشد. همسویی این عوامل می‌تواند بخش مهمی از این تغییر باشد. همچنین استقرار سیستم ارتباطات موثر در جهت تبیین ارزشهای فرهنگی از ضرورت برخوردار است. سازوکارهایی برای افزایش تمهد اعضای سازمان به فرهنگ تازه مطلوب باید طراحی شود.

قدمهای نخستینی که در جهت تغییر فرهنگ برداشته می‌شوند باید باهم هماهنگ باشند. در این راستا به این سوالات باید پاسخ داده شود:

● از چه راههایی کارکنان می‌توانند در اجرای استراتژی‌های تغییر درگیر شوند؟  
● چگونه می‌توان از برقراری ارتباط مستمر درباره ارزشهای فرهنگی جدید اطمینان حاصل کرد؟

● چه اطلاعاتی باید به چه کسانی توزیع گردد؟  
● چگونه می‌توان از پیشرفت در کوششهای تغییر آگاه شد؟

● نشانگرهای کلیدی تغییر موفقیت‌آمیز کدامند؟  
● چه نظامهای اندازه‌گیری مورد نیاز هستند؟

تغییر فرهنگی جز از طریق درگیر شدن، تمهد و حمایت فعالانه تمامی اعضای سازمان محقق نخواهد شد. □

منبع:

CAMERON, KIM, S. AND QUIN, ROBERT, E. (1999). DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE, NEW YORK: ADDISON - WESLEY

را ایجاد می‌کنند. به وسیله باز نگه داشتن خطوط ارتباطی، ارائه اطلاعات واقعی و بازخورد دادن به افرادی که درگیر هستند می‌توان ابهامها را کاهش داد و از موفقیتها به طور آشکار تحسین کرد؛

۵- تعیین معیارهایی برای اندازه‌گیری موفقیتهای حاصل در تغییر فرهنگ. استقرار نظام گردآوری داده‌ها و چارچوب زمانی برای ارزیابی نتایج لازم است. این کار باید طوری انجام شود که عوامل مهم مورد ارزیابی و توجه قرار گیرند؛

۶- ایجاد آمادگی و تبیین دلایل. مسلماً مقاومت در برابر تغییر فرهنگی تحقق می‌یابد. زیرا ارزشهای اساسی و راههای زندگی انسانهایی که به آن عادت دارند در معرض تغییر واقع می‌شوند. از طریق شناساندن مزایای تغییر برای آینده، نشان دادن مشکلاتی که در صورت عدم تغییر به وجود می‌آیند، شکافهای بین عملکرد موجود و مطلوب در آینده، فراهم آوردن منابع لازم برای اجرای تغییر و پاداش دادن به رفتارهای سازگار با تغییر می‌توان آمادگی و تمایل برای تغییر را ایجاد و تقویت کرد. تبیین دلایل به نحوی که بیان شد علاوه بر کاهش مقاومت کسانی که درگیر در فرایند تغییر فرهنگ هستند نشان‌دهنده توجه و احترام به آنان است که این به نوبه خود آنها را به اجرای تغییر علاقه‌مند می‌سازد؛

۷- اجرای تغییرات نمادین، همزمان با تغییرات واقعی. تغییر در نمادها از مهمترین مواردی هستند که با تغییر در فرهنگ همراهی می‌کنند. تعیین نمادهایی که نشان‌دهنده آینده تازه هستند، به انسانها در تجسم آنچه متفاوت با وضع موجود است کمک می‌کند و تغییر نظام تعبیر ذهنی آنها را آسان می‌سازد؛

۸- تمرکز بر فرایندها. اگر بنا باشد که تغییر پایدار باشد، باید در فرایندهای اساسی که سازمان درگیر آنها است انعکاس یابد. یعنی فرایندهای انتخاب، ارزیابی و پاداش‌دهی به کارکنان لازم است انعکاس‌دهنده فرهنگ تازه باشند. همچنین فرایندهای اساسی کسب و کار مانند: طراحی، مهندسی، تولید، تحویل و خدمات محصول ممکن است نیازمند طراحی مجدد باشند. ترتیب مجدد ساختارها یا روابط گزارش‌دهی فی‌نفسه به موفقیت بلندمدت منجر نمی‌شوند، بلکه تغییر در فرایندها باید محقق شود.

نکته حائز اهمیت در قدم پنجم آن است که فهرستی از اقداماتی که تهیه می‌شود آنقدر مفصل نباشد که اجرای آنها ناممکن باشد. پس از آنکه هریک از اعضای تیم فهرست خود را تهیه

کرد، باید آنها را انتخاب کرد که مورد توافق هستند. چنین اقداماتی بیشترین اثر را در بلندمدت دارا هستند.

قدم ششم - تهیه طرح اجرایی: قدم نهایی برای ایجاد طرح اجرایی با محک‌زنیهای کوتاه‌مدت و جداول زمانی که آغازگر تغییر فرهنگ است تکمیل می‌شود. مشخصاً باید چند اقدام کلیدی تعیین شوند که فرایند تغییر فرهنگ می‌تواند از طریق آنها شروع شود. حداکثر چهار یا پنج اقدام که توجه و انرژی را می‌طلبند. بعد تیمها یا نیروهای کاری برای مواجهه با موضوعات هدف تغییر، باید شکل داده شوند. سپس از آنجا که تغییر فرهنگ مستلزم فراهم آمدن شایستگیهای خاص در رهبران تغییر است، تغییر فرهنگ باید جنبه شخصی پیدا کند. منظور آن است که رفتارها و شایستگیهایی که هر عضو تیم برای انعکاس فرهنگ جدید باید ایجاد کرده یا رشد دهد تعیین گردد.

البته تغییر فرهنگ سازمانی کوششی است دشوار و بلندمدت. بنابراین، لازم است که تمام جنبه‌های سازمان با آن همسو شده، فرهنگ مطلوب تقویت شود. یک راه برای ملحوظ داشتن این جنبه‌های متفاوت، استفاده از مدل هفت S است که ابتدا توسط واترمن و همکارانش در ۱۹۸۰ ارائه شد. یعنی تغییر موفقیت‌آمیز در فرهنگ سازمانی ممکن است مستلزم تغییر در ساختار، نمادها (نقشه‌هایی که فرهنگ را تقویت می‌کنند)، نظامها (مانند نظام تولید، ارزیابی، انتخاب، کیفیت)، کارکنان (انتخاب و بالندگی منابع انسانی)، استراتژی