

مکانیزمها و الگوهای تغییر و تحول و مدیریت فرهنگ سازمانی

عبدالمحمد مهدوی

چکیده

قانون تغییر و تحول (change) سنت همه جا جاری در همه زمانهاست. هیچ چیز و هیچ بدیده را گریزی از تغییر و تحول ممکن نیست جز ذات تغییرناپذیر متعال. در این نوشتار، فرهنگ، شکل دهنده رفتار جامعه دانسته و بیان شده است که شاین فرهنگ سازمانی را الگوی مفروضات اساسی می‌داند که گروهی معین آن را ابداع و کشف می‌کند یا ارائه می‌دهد تا پیامزد که از عهده مسایل انطباق خارجی و یکپارچگی برآید. سپس رابطه بین فرهنگ، ارتباطات و تغییر بازگو شده و آنگاه شیوه‌های رهبری فرهنگی و استراتژیهای تغییر فرهنگی مورد بحث قرار گرفته است. پس از بحث دربارهٔ مدل‌های تغییر به تبیین مراحل رشد سازمان و روشهای تغییر فرهنگ پرداخته شده است. در بخش آخر، مدیریت فرهنگ سازمانی و فرایند آن در قالب یک نمودار ترسیم شده و سپس روشهای تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی به تفصیل مورد بحث قرار گرفته و با تبیین الگوی مدیریت فرهنگ و مراحل آن و شیوه تثبیت فرهنگ سازمان و ذکر راهنمایی‌هایی برای مدیریت در زمینه فرهنگ بحث به پایان رسیده و نتیجه‌گیری به عمل آمده است.

مقدمه

انسانهایی که در هر نظام اجتماعی کوچک یا بزرگ زندگی می‌کنند، باورها، اعتقادات، ارزشها، سنتها و هنجارهای مشترکی دارند که در مجموع، فرهنگ آن نظام اجتماعی را تشکیل می‌دهد. قوت یا ضعف هر فرهنگی به میزان ژرفا و همبستگی با پدیده‌های مزبور بستگی دارد. بی‌تردید هر قدر نظام اجتماعی نیرومندتر باشد، تغییر و تحول فرهنگی در آن دشوار است.^(۱)

سازمانها نیز به عنوان نظام اجتماعی برحسب اهداف و مأموریتشان، پیشینگی پیدایی، تکنولوژی، ساختار سازمانی و روشهای اجرایی و بطور کلی عواملی از این دست، فرهنگهای متفاوتی دارد.^(۲)

سمت دادن سازمانها در جهت اهداف راهبردی چنانچه با باورها و فرهنگ کارکنان آن همسو نباشد، کاری بس دشوار خواهد بود و در نهایت در روند اجرایی با مانع روبه‌رو خواهد شد.^(۳)

برای همسویی اهداف اصلی سازمان با باورهای کارکنان و جلب تمایل قلبی آنان باید فرهنگ آن سازمان را شناخت؛ با مدلهای تغییر آشنا بود؛ به مدیران به عنوان رهبران تغییر فرهنگی نگریست؛ روشهای تغییر فرهنگ را با توجه به مراحل رشد سازمان به کار گرفت؛ با فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی و چگونگی تثبیت فرهنگ سازمان آشنا بود و مهمتر اینکه با استفاده از این دانسته‌ها در عمل بدرستی از آنها استفاده کرد.

فرهنگ

فرهنگ نظام رفتاری جامعه را تشکیل می‌دهد و بنا به اعتقادی، فرهنگ نظامی منسجم و یا به عبارتی «سوپر سیستمی» است که بر همه سیستمها تسلط دارد. فرهنگ بر همه افراد جامعه از جمله مدیران تأثیر می‌گذارد. بنابر این اعمال مدیریت صحیح نمی‌تواند از فرهنگ جامعه جدا باشد.

مدیران غالباً از عدم کارایی روشهای مدیریت، هنگام اعمال آنها در سطح جامعه

شکوه می‌کنند و از عناصر فرهنگی به عنوان عوامل سدکننده نام می‌برند.^(۴)
هرسکوتیس در تعریف فرهنگ می‌گوید: فرهنگ به عنوان ساخته‌های دست بشر از محیط تعریف شده است.^(۵)

ادگار شاین که عمده مطالعاتش دربارهٔ مورد فرهنگ بوده، فرهنگ را این‌گونه تعریف کرده است:

«فرهنگ مجموعه‌ای از مفروضات اساسی است که افراد سازمان در روبه‌رو شدن با مسایل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد و کشف کرده و توسعه داده‌اند و ثابت شده است که سودمند و باارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد.»^(۶)
همچنین فرهنگ را مجموعه‌ای از اندوخته‌های ارزشمند دانسته‌اند که اعضا در ایجاد و توسعه آنها سهیم هستند.^(۷)

حال به ذکر چند تعریف از فرهنگ سازمانی پرداخته می‌شود:

فرهنگ سازمانی

تعریفهای گوناگونی از فرهنگ سازمانی صورت گرفته است. در اینجا به برخی از مهمترین آنها اشاره می‌شود:^(۸)

جدول شماره ۱: تعریفهای فرهنگ سازمانی

منبع	تعریف
J.C.Spender	نظام اعتقادی که بین اعضای هر سازمان مشترک است.
C.O.Reilly	ارزشهای قوی که بطور گسترده مشترک است.
T.E.deal&A.A.Kennedy	کاری که ما در این سازمان انجام می دهیم.
G.Hofstede	برنامه ریزی جمعی ذهن
J.Van.mannen & other	برداشتهای جمعی
J.M.Kouzes & other	مجموعه‌ای از باورهای مشترک و دائم که از طریق ابزارهای گوناگون نمادی منتقل می‌شود که در زندگی افراد، ایجاد معنی و مفهوم می‌کند.
W.G.Ouchi theoryZ	برخی از نمادها، تشریفات و اسطوره‌هایی که منتقل‌کننده ارزشها و باورهای اساسی آن سازمان به کارکنانش است.
T.Peters & R.H.Waterman	برخی از ارزشهای مشترک مسلط و همبسته‌ای که با مفاهیم نمادی چون داستانها، اسطوره‌ها، تکیه کلامها و ضرب‌المثلها منتقل می‌شود.
E.H.Schein	الگوی مفروضات اساسی که یک گروه معین ابداع و کشف می‌کند، یا ارائه می‌دهد تا پیامورده از عهده مسایل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی برآید.

جورج گردن نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف کرده است: نظام فرضیات و ارزشهای مشترک در هر سازمان که بطور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاص منجر می‌شود.^(۹)

اینک ابتدا به رابطه بین فرهنگ، ارتباطات و تغییر، و سپس به شیوه‌های رهبری فرهنگی و استراتژیهای تغییر فرهنگی پرداخته می‌شود.

رابطه بین فرهنگ، ارتباطات و تغییر

سه مفهوم فرهنگ، ارتباطات و تغییر بر هم تأثیر متقابل می‌گذارد. زیرا فرهنگ توسط انسان ایجاد می‌شود و موضوعی است که براساس زمان، مکان یا موقعیت تغییر می‌کند. (۱۰)

ارتباطات و تغییر

ارتباطات اساساً پویاست و به وسیله نوع و نرخ تغییر جوامع مشخص می‌شود. ارتباطات انبوه و تکنولوژی آن یکی از عوامل تسریع‌کننده نرخ تغییر است. ارتباطات انرژی تبادل است که برای تغییر به این انرژی نیاز داریم. هنگامی که کامپیوترها وارد شرکتها شده‌اند نقش ارتباطات تغییر یافت. زمانی که سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (MIS) ایجاد شد، داده‌های در دسترس برای تصمیم‌گیری روابط را تحت تأثیر قرار داد. هنگامی که شرکت داخلی به سمت بازارهای بین‌المللی حرکت می‌کند در اینجا نه تنها نگرشها تغییر می‌کند، بلکه سیاستها، روشها و حتی ساختار ممکن است تغییر کند. (۱۱)

عوامل انسانی تغییر

هر کدام از ما انسانها، مجموعه گسترده‌ای از ساختهای سازمان یافته داریم که تحت عنوان دنیای خصوصی ما را احاطه کرده‌اند. سیستم ذهن ما تصوراتی دربر دارد که ما از خود، خانواده، نقش، سازمان، ملت و جهان داریم. گرچه امروزه نقشهای افراد (جنسیت و...) تغییر یافته (۱۲)، انسان همچنان محور تغییرات است و علاوه بر اینکه انسان موجب تغییر می‌شود، هدف تغییر نیز به خود او باز می‌گردد.

فرهنگ و تغییر

فرهنگ، دانش ارتباطی برای انطباق انسان در درون محیط خاص است. برخی

سیستمهای فرهنگی بازتر، و پذیرای تغییرات است، در حالی که برخی نه تنها با اسلوبی بسیار تدریجی (به منظور تغییر) در هم آمیخته است، بلکه عکس العمل آشفشانی در مقابل تغییر از خود نشان می‌دهد. به علاوه، فرایند نوآوری در فرهنگهای مختلف، متفاوت است. (۱۳)

شیوه‌های رهبری فرهنگی

دو پژوهشگر معروف آمریکایی چهار نوع رهبری فرهنگی در سازمانها ارائه کرده‌اند. (۱۴) در تحقیقی که این دو پژوهشگر انجام داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که رهبران می‌توانند فرهنگها و ارزشهایی را برای سازمان خود به وجود آورند؛ آنها را تغییر دهند یا تأیید و تقویت کنند. (۱۵)

مؤسسان و بنیانگذاران سازمان از جمله کسانی هستند که ارزشها را خلق می‌کنند. آنان تصویری از آنچه سازمان باید باشد در مغز خود دارند و همین تصور، خالق ارزشهای مهم برای فرهنگ سازمانی می‌شود.

دسته دوم رهبرانی هستند که تجلی‌گاه یا مظهر فرهنگ هستند. این افراد حافظ و نگهدارنده فرهنگ رایج یا ارزشهای معنوی سازمان هستند.

رهبرانی که موجب انسجام و یکپارچگی فرهنگی می‌شوند، کسانی هستند که هماهنگی و همفکری را در سازمان تقویت می‌کنند. این رهبران با حوصله زیاد به حرفها گوش می‌دهند؛ سازگاری دارند؛ امور را هماهنگ می‌نمایند؛ نقش مصلح ایفا می‌کنند و می‌کوشند تا نیازهای اجتماعی - عاطفی کارکنان را تأمین کنند.

چهارمین دسته از رهبران، کسانی هستند که فرهنگ یا ارزشهای معنوی را تغییر می‌دهند؛ همانند آنچه در هر فرهنگ انعطاف‌پذیر رخ می‌دهد. این رهبران غالباً در شرکتهایی ظهور می‌کنند که ارزشهای اصولی آنها باید تغییر کند. (۱۶)

استراتژیهای تغییر فرهنگی

مدیران باید منبع نوآوری، و دارای مهارت مدیریت تغییر باشند. مجله «Harvard Business Review» مدیریت تغییر را اینگونه تعریف کرده است: «نوآوری و خلاقیت در جهت دستیابی به اهداف»، و در این میان باید به عامل تغییر توجه کند. برای مدیران این سؤال مطرح می شود که در درون هر سازمان یا فرهنگ باید تمرکز بر کدامیک از عوامل تغییر باشد. احتمالاً، توجه عمده باید به طبقات ششگانه زیر باشد که باید تغییر یابد:

- ۱- ساختار (سیستم اختیار، ارتباطات، نقشها و جریان کار)
 - ۲- تکنولوژی (روشهای حل مشکل، ابزارها و کامپیوترها)
 - ۳- وظایف (فعالتهای انجام شده از قبیل تولیدات، تحقیق و خدمات)
 - ۴- فرایندها (فنون و روشها از قبیل سیستمهای اطلاعاتی مدیریت)
 - ۵- محیط (جو داخل یا بیرونی).
 - ۶- افراد (افراد یا منابع انسانی درگیر)^(۱۷)
- هنگامی که هر کدام از این طبقات یا ترکیبی از آنها به عنوان انرژی برای تغییر، تعیین، و بر آن تمرکز شد، رهبر باید گامهای زیر را دنبال کند:

- ۱- تعریف تغییرات ویژه که به نظر می رسد برای بهبود اثربخشی مطلوب است.
 - ۲- ایجاد آمادگی در سیستم برای چنین تغییری
 - ۳- تسهیل درونی کردن نوآوری
 - ۴- تقویت تعادل جدید که از طریق تغییر ایجاد شده است.^(۱۸)
- عاملان تغییر باید دیدگاه چندبعدی داشته باشند. آنها باید جنبه های قانونی، اقتصادی و تکنولوژی را مورد توجه قرار دهند و از جنبه های اجتماعی، سیاسی و الزامات فردی غافل نباشند. آنها همچنین باید تحت مفروضات زیر عمل کنند:^(۱۹)
- ۱- افراد قادر به برنامه ریزی و کنترل تمایزاتشان در درون محدوده زندگی خود

هستند.

- ۲- دانش و تکنولوژی تغییر رفتار باید در درون فرایند برنامه ریزی در نظر گرفته شود.

۳- انسانها برای تغییرات عمیق فرهنگی در حد وسط آمادگی قرار دارند.
 اساساً تغییردهندگان (change Maker) سه مدل تغییر زیر را برای تغییر به کار می‌گیرند:

مدل تغییر (۲۰)

۱- قدرت سیاسی یا قانونی، فیزیکی یا روانی - اجبار به تغییر ممکن است قانونی یا غیرقانونی باشد و این به هدف، اجزا و روش به کارگیری بستگی دارد. قدرت قانونی ممکن است برای افزایش امکان فرصتهای برابر برای کارکنان یا ممانعت فراگیر از این فرصت باشد در حالی که اختیار (قدرت) ناشی از نقش یا شایستگی ممکن است برای مقاومت در برابر تغییر به کار می‌رود.

۲- عقلایی: دلیل خواستن و قانع شدن، مشکلی که در عالم واقع این دیدگاه (مدل) دارد این است که افراد همیشه نوع پرست نیستند و منافع شخصی خود را ترجیح می‌دهند که ممکن است مانعی در راه پذیرش تغییر پیشنهادی باشد. برای اکثریت مهم نیست که چه کسی اصیل و شریف و یا چه کسی بی‌ارزش است.

۳- Reeducative بازآموزی: موقعیتهای، آموزش و تحصیلات نه تنها ابزارهایی به منظور آمادگی برای تغییر فراهم می‌آورد، بلکه اطلاعات و مهارتهایی را برای اجرای آن فراهم می‌آورد.

برای تحلیل فرایند اجبار (به کارگیری اجبار در تغییر) گامهای زیر باید برداشته شود: (۲۱)

۱- توصیف تغییر: جزئیات دقیق چیزی که برای آن برنامه‌ریزی شده است.

۲- تعریف تغییر: تغییر در خط‌مشی، ساختار، نگرشها، روشها، برنامه‌ها یا ترکیبی از

اینها

۳- تحلیل - خود (self-analysis): شما چه رابطه‌ای با تغییر دارید و چه

نیازها/برانگیزاننده‌هایی پشت (حامی) کوششهای شماست؟

۴- تحلیل فرهنگی (cultural analysis): محیط فعلی چگونه است که این تغییر را

الزام آور می‌سازد و چرا سازمان یا جامعه (یا فرد) از این نوآوری سود می‌برد؟

۵- منابع موجودی (inventory resources): کدام منابع انسانی و مادی وجود دارد که

باید برای تغییر پرورش یابد و یا تجهیز و کانالیزه شود؟

۶- تشخیص نیروهای جلوبرنده / مانع (diagnosis of driving/resisting forces): نقاط قوت و ضعف انسانی و غیر انسانی که این تغییر را جلو می برد یا در مقابل آن مقاومت می کند، کدام است؟

۷- فراهم کردن مورد (prepar the case): چرا این تغییر باید ایجاد شود و مبنای عقلانی آن چیست؟ آیا بررسی، تحقیق و توسعه موردی برای سرمایه گذارهای مالی و انسانی در این تغییر باید انجام شود؟

۸- ارتباطات موردی (communicate the case): برای ایجاد آمادگی تغییر از طریق سیستم ارتباطات باز و بحث درباره تغییر پیشنهادی در ابتدا چه کارهایی باید انجام شود.

۹- کانال مقاومت (channel vesistance): در این مرحله از جنگ بین نیروهای جلوبرنده و مانع تغییر چه اصلاحات یا گزینه‌هایی برای برنامه‌ریزی تغییر باید در نظر گرفته شود.

۱۰- پیشبرد پروژه: اگر اهداف این تغییر، درک و مورد پذیرش قرار گیرد، نتایج احتمالی مورد انتظار چیست؟ اگر این تغییر رد، یا با مانع روبه‌رو شود چه برنامه‌های جایگزین یا استراتژی‌هایی باید پیگیری شود؟

۱۱- برنامه‌های عملیاتی: چه کسی تصمیم نهایی را بگیرد؟ چه کسی باید برنامه تغییر را اجرا کند؟ چکار باید بکند و چه گامهایی باید بردارد؟

۱۲- ارزیابی تغییر: آیا واقعا تغییر به صورت اثربخش عمل کرده است؟ چه اصلاحات یا گزینه‌هایی در آینده مورد نیاز است؟ آیا باید آن را جایگزین کرد؟

مراحل رشد سازمانی و روشهای تغییر فرهنگ: (۲۲) کارکرد فرهنگ در چرخه حیات تغییرات گروه همانند بلوغ گروه است. زمانی که گروهی در ابتدا شکل می‌گیرد، محیط ثابت و قابل پیش‌بینی برای تکامل فرهنگی خود ایجاد، و سیستم معانی، موجودیت و ارتباطات را برای خود فراهم می‌کند و طی مراحل مختلف رشد در تغییر فرهنگ خود سعی می‌کند. در جدول زیر سه دوره عمده توسعه در سازمانها و موضوعات عمده فرهنگی هر دوره و روشهای تغییر مرتبط با آن نشان داده شده است.

جدول ۱: مراحل رشد سازمان و روشهای تغییر فرهنگ

کارکرد فرهنگ / موضوع

مراحل رشد

الف) تولد و رشد اولیه

- ۱- فرهنگ باعث تمایز سازمان و منبع تعیین هویت است.
- ۲- فرهنگ چسبی (glue) است که مجموعه سازمان را به هم نگه می‌دارد.
- ۳- سازمان را در جهت ترکیب بیشتر سوق می‌دهد.
- ۴- تأکید زیاد بر اجتماعی شدن به عنوان گواه تعهد

روشهای تغییر

- ۱- تکامل طبیعی
- ۲- تکامل هدایت شده (self-cuide) از طریق درمان therapy سازمانی
- ۳- مدیریت تکامل هدایت شده از طریق عناصر دورگ
- ۴- مدیریت حرکت انتقالی از طریق عوامل بیرونی (out siders)

ب) نیمه عمر سازمانی

- ۱- تلفیق سازمانی با به وجود آمدن خرده فرهنگهای جدید کاهش می‌یابد.
- ۲- گم کردن اهداف کلیدی، ارزشها و مفروضات باعث ایجاد بحران هویت می‌شود.
- ۳- فرصت مدیریت تغییرات فرهنگی فراهم می‌شود.
- ۱- توسعه تولیدات/بازار
- ۲- تلفیق عمودی
- ۳- توسعه جغرافیایی
- ۴- الزامات، ادغامها

روشهای تغییر

- ۵- تغییر برنامه‌ریزی شده و توسعه سازمان
- ۶- فریفتگی (seduction) تکنولوژی
- ۷- تغییر از طریق شایعات ننگ‌آور (scandal)، توسعه افسانه‌ها و اساطیر
- ۸- ترقی تدریجی

ج) بلوغ سازمانی

- ۱- فرهنگ موجب توقف نوآوری می‌شود.
- ۲- فرهنگ از ستایش اسطوره‌های قدیمی به عنوان منبع احترام به خود و محافظت دفاع می‌کند.
- ۱- بلوغ یا کاهش بازارها
- ۲- افزایش ثابت درونی/یا رکود
- ۳- نبودن انگیزش برای تغییر

گزینه انتقال

- ۱- تعریف فرهنگ ضروری و اجتناب‌ناپذیر است، اما تمام عناصر فرهنگ نباید تغییر کند.
- ۲- عناصر اساسی فرهنگ باید تعریف شود.
- ۳- تغییر فرهنگ باید مدیریت شود تا اجازه تکامل به آن داده شود.

گزینه تخریب

- ۱- ورشکستگی و سازماندهی مجدد
- ۲- از میان بردن (take over) و سازماندهی مجدد
- ۳- ادغام و تحلیل بردن
- ۱- تغییرات فرهنگ در سطوح اساسی پارادایم
- ۲- تغییرات فرهنگ از طریق جایگزینی یکپارچه افراد کلیدی

روشهای تغییر

- ۹- ترغیب اجباری
- ۱۰- برگشت (تغییر از طریق چرخش)
- ۱۱- سازماندهی مجدد، تخریب، تولد مجدد

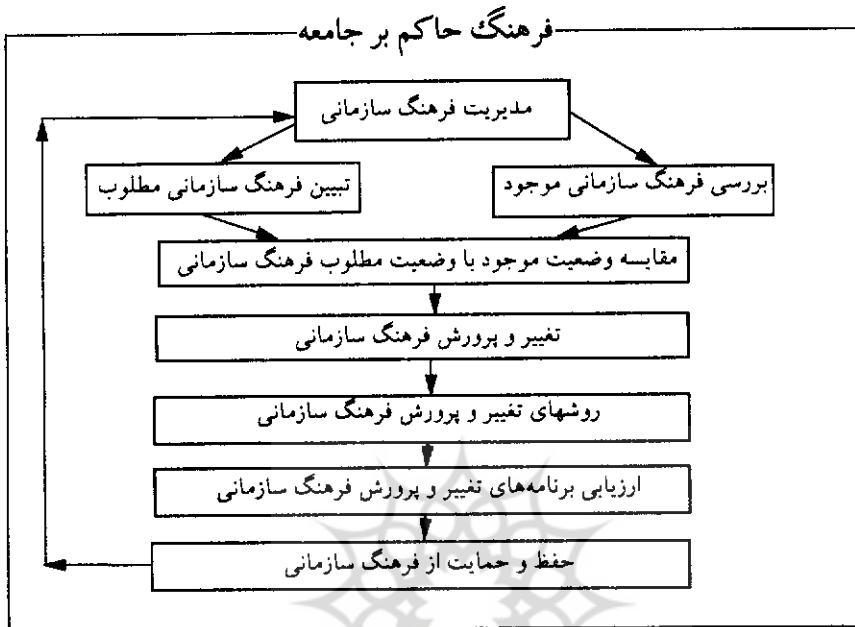
مدیریت فرهنگ سازمانی

مدیریت فرهنگ سازمان را می‌توان به صورت شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته، تقویت باورها، ارزشها و هنجارهای خواسته و تقویت فرهنگ مطلوب خلاصه کرد. در چارچوب این تعریف، اولین و ساده‌ترین راه برای به ثمر رساندن مأموریت، شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود سازمان است. (۲۳)

فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. افرادی مانند «چستر بارنارد»، «فیلیپ سلزنیک» و «پیترز و واترمن»، بیان می‌کنند که وظیفه اساسی مدیریت شکل‌دهی و هدایت ارزشهای اساسی فرهنگ سازمانی است. در واقع نقش اساسی رهبران سازمان را هدایت ارزشها در سازمان می‌پندارند؛ حتی برخی دانشمندان عملکرد عالی را با دستیابی و حاکم‌بودن ارزشها و اهداف متعالی در سازمان می‌سنجند. (۲۴)

مدیریت فرهنگ سازمانی فرایندی است که بطور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی می‌پردازد و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزشها و الگوهای رفتاری مطلوب، اقدام می‌شود. این فرایند تحت تأثیر فرهنگ محیط سازمانی نیز هست که در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل شماره ۲: فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی

اولین اقدام در مدیریت فرهنگ سازمانی، بررسی و شناسایی فرهنگ سازمانی موجود است. به منظور تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب باید الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب تبیین شده باشد. پس از شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب باید به مقایسه این دو چارچوب پرداخته شود. (۲۵)

تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی شاید مهمترین و مشکلترین مرحله در فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی باشد. از جمله عواملی که بر تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی تأثیر دارد، موارد زیر است:

۱- در دسترس بودن الگوهای فرهنگی جایگزین ۲- میزان تعهد اعضای سازمان به الگوی موجود ۳- میزان سیال بودن الگوی مورد نظر ۴- میزان ارتباط با فرهنگ حاکم بر جامعه و سازمان

سپس باید به روشهای تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی توجه کرد (که در عنوان بعدی به بررسی آن می‌پردازیم).

در ارزیابی برنامه‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی یا می‌توان نظریات افراد و مشارکت‌کنندگان را در مورد وضعیت فرهنگ سازمانی پس از اجرای برنامه‌ها بررسی، و با وضعیت قبل از اجرای برنامه‌ها مقایسه و ارزیابی کرد و یا از طریق بررسی رفتار به ارزیابی برنامه‌ها پرداخت. (۲۶)

روشهای تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی (۲۷)

روشهای مختلفی برای تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. این روشها یا به دنبال ایجاد تغییر از درون است که معمولاً براساس آن بر افزایش آگاهی، دانش و معرفت افراد تأکید می‌شود و یا به دنبال ایجاد تغییر از بیرون است که معمولاً بر ایجاد محیط و موقعیت کاری جدید تأکید می‌شود. در این قسمت به شرح مختصر آنها می‌پردازیم:

۱- آموزش

تغییر و پرورش اعتقادات، ارزشها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه‌های آموزشی عمومی از مهمترین روشهای تغییر است. بطور کلی آموزش، یکی از روشهای اساسی ایجاد تغییر در سازمان است.

۲- تغییر افراد

اگر افراد سازمان تغییر کنند، الگوی اعتقادات و ارزشهای حاکم بر سازمان تغییر می‌کند. بویژه اگر تغییر در پستهای کلیدی باشد. در قسمتهای قبل آورده شد که مدیران، شکل‌دهنده فرهنگ سازمان هستند و آنها ارزشهای خود را در سطح سازمان پخش می‌کنند. طبیعی است که با تغییر مدیران عالی سازمان، ارزشهای الگوی اساسی رفتار، دستخوش تغییر می‌شود.

پیامبر اکرم حضرت محمد (صلی الله علیه و آله) فرموده‌اند: «اذا تغیر السلطان تغیر الزمان» هنگامی که حاکم و مدیر گروهی تغییر کند و یا در اخلاق و رفتارش دگرگونی حاصل شود، زمان دگرگون می‌شود.

۳- توسعه نظام مشارکتی

یکی از روشهای پرورش فرهنگ سازمانی، ایجاد و توسعه نظام مشارکتی در سازمان است. اصولاً یکی از شیوه‌های بسیار مناسب و پرجاذبه پرورش شخصیت انسانها «مشورت» است. مشورت از نشانه‌های رشد فرهنگ سازمانی است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری بهره می‌برند.

نظام مدیریت مشارکتی از دستورات اکید اسلام است. با توسعه آن می‌توان از تمامی فکر و اندیشه‌ها استفاده کرد و از نظریات، ابتکارات و مشارکت آنها در حل مشکلات و مسایل سازمان بهره برد. در این نظام از آنجا که به فکر و نظریات کارکنان توجه می‌شود، احساس وفاداری، همکاری و تعهد افراد نسبت به سازمان پرورش می‌یابد.

۴- نظام ارزشیابی عملکرد

معیارهای ارزشیابی عملکرد مدیران و سایر کارکنان می‌تواند به ترویج و پرورش فرهنگ سازمانی کمک کند. در واقع در نظام ارزشیابی عملکرد، فقط به کمیت و کیفیت کار نباید توجه گردد، بلکه براساس ارزشهای فرهنگ سازمانی، معیارهایی تدوین گردد که به پرورش فرهنگ سازمانی بینجامد.

۵- توسعه مدیریت بر مبنای هدف

نظریه مدیریت بر مبنای هدف بر مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و حل مسائل تأکید دارد. همچنین یک روش اساسی، ارزیابی عملکرد است. در این روش ویژگی خودنظارتی و خودارزیابی، که یکی از الگوهای رفتاری فرهنگ سازمانی است در سطح سازمان پرورش می‌یابد و موجبات رشد کارکنان را فراهم می‌کند.

۶- تغییر ساختار و سایر نظامهای سازمانی

بسیاری از سازمانها در برنامه‌های تغییر خود به تغییر و اصلاح ساختار و نظامهای سازمانی می‌پردازند. تغییر اساسی در ساختار و نظامهای دیگر می‌تواند بر فرهنگ

سازمان هم تأثیر بگذارد. ساختار، چگونگی گروه‌بندی وظایف و چگونگی ارتباطات سازمانی را نشان می‌دهد؛ برای مثال تغییر ساختار از ماشین‌گونه به انسان‌گونه بر بسیاری از جنبه‌های سازمانی مانند رفتار فردی، گروه‌بندی وظایف، سلسله مراتب سازمانی، چگونگی کنترل عملکرد، ارتباطات و چگونگی تصمیم‌گیری تأثیر دارد. در نتیجه الگوهای رفتاری فرهنگ سازمانی، تحت نفوذ آن تغییرات، قرار می‌گیرد.

۷- طراحی مشاغل

طراحی مشاغل به بررسی چگونگی تنظیم و ترکیب وظایف سازمان می‌پردازد. اگر کوششهایی به منظور غنی‌سازی و توسعه عمودی مشاغل صورت گیرد، قطعاً تغییرات زیادی بر رفتار کارکنان و نگرش آنها نسبت به شغل و سازمان ایجاد می‌کند. لذا اتخاذ هر روش برای طراحی مشاغل، اثر خاصی بر فرهنگ سازمانی دارد. بنابراین، تغییر روش طراحی مشاغل به تغییر فرهنگ سازمانی منجر می‌شود.

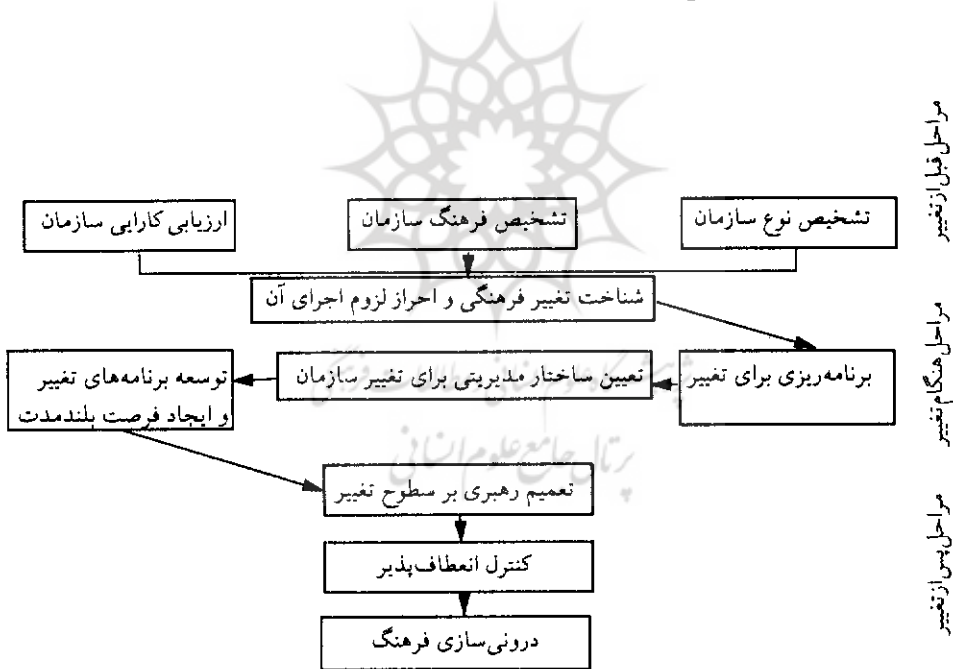
الگوی مدیریت فرهنگ سازمان

جوامع مختلف همواره در حال تغییر و تحول فرهنگی است و از این رو ممکن است رفتارها و باورهایی که در یک دوره زمانی به لحاظ فرهنگی و اجتماعی ارزش به شمار می‌رود به علت تغییر ساختاری در جامعه، ضدا ارزش محسوب شود. از این رو سازمانها موظفند، همراه با تلاش برای ایجاد بهره‌وری، خود را با این تغییرات هماهنگ سازند.

البته باید توجه داشت که این تحولات ممکن است هم جنبه مثبت و هم جنبه منفی داشته باشد و بالطبع منظور ما از هماهنگی، بهینه شدن با تغییرات مثبت است. مسأله مهمی که در این مورد باید به آن توجه کرد، ضرورت حفظ ارزشهای مقدسی است که هر سازمان با توجه به ماهیت آن ارزشها، باید خود را ملزم به حفظ آنها بداند و بالطبع مصلحت‌اندیشی در این باره بی‌مورد خواهد بود. از جمله این مسائل، ارزشها و باورهای اسلامی است که سازمان به هیچ وجه نباید به بهانه تغییرات اجتماعی و یا فرهنگی اقدام به کم‌رنگتر ساختن آنها کند؛ هر چند که تأکید بر آنها باعث لطمه مقطعی به سازمان شود. (۲۸)

تغییر در فرهنگ باید با مقتضیات جدید سازمانی سازگار باشد. از این رو، یکی از مهارت‌های تازه که در فرایند مدیریت تغییر سازمانی باید به آن توجه شود، «مهارت مدیریت فرهنگ» است. در این مرحله، برای استفاده مدیرانی که خواهان نظام مدیریت فرهنگ جامع در سازمان خود هستند، الگوی مفهومی و در عین حال کاربردی ارائه شده تا آنها بتوانند سازمان خود را از یک سو از تهاجم‌های فرهنگی ویرانگر برحذر دارند و از سوی دیگر چگونگی ورود و شکل‌گیری فرهنگ مثبت را در سازمان تحت کنترل خود داشته باشند.

این الگو در شکل زیر نشان داده شده است: (۲۹)



شکل شماره ۳: الگوی مدیریت فرهنگ و مراحل آن

تثبیت فرهنگ سازمان

در مورد تثبیت فرهنگ، نباید تصور شود که باید تواناییهای تغییر و تحول را از سازمان سلب کرد؛ زیرا سازمان مانند پدیده زنده‌ای متولد می‌شود؛ دوران طفولیت، نوجوانی، جوانی و بالاخره بلوغ خود را طی می‌کند و اگر بموقع تدابیر مدیریتی مناسب در آن اعمال نشود به پیری و مرگ دچار می‌گردد. بنابراین سازمان بطور طبیعی چرخه زندگی دارد و در هر مقطع از عمر خود دارای فرهنگ و ویژگیهای مربوط به آن مقطع از زندگی خویش است.

کارکنان سازمانها نیز در چرخه عمر خود باورهای مختلف را در ذهن می‌پروراند و باید پذیرفت که محیط بیرونی و درونی سازمانی، دینامیک و همواره در حال دگرگونی است.

تدابیری را که می‌توان در جهت تثبیت فرهنگ سازمان اعمال کرد از جمله در دو دسته قابل تقسیم‌بندی است: (۳۰)

۱- تدابیری که در جهت همسو نگاه داشتن باورهای کارکنان با باورهای مدیریت عالی سازمان باید اعمال شود. (به شرط صحت باورهای راهبردی)

۲- ورود افراد جدید با باورهای مورد نظر، که این اقدام در مورد استخدام افراد جدید و انتقال از سازمانهای دیگر به کار گرفته می‌شود.

در زمینه همسو نگاه داشتن باورهای کارکنان موجود با باورهای استراتژیک می‌توان تدابیر آموزشی و انگیزشی گوناگونی را به کار گرفت. طبیعی است که تغییر باورها به کندی انجام می‌گیرد و مدیران عالی در این حرکت باید از حوصله و تحمل کافی برخوردار باشند.

در مورد کارکنان تازه‌وارد، لازم است تدابیری اتخاذ گردد تا فرهنگ تازه‌واردان با باورهای راهبردی سازمان همخوانی داشته باشد. یکی از اقدامات عمده در این زمینه، ارائه آموزشهای لازم در جهت جامعه‌پذیری افراد است. (۳۱)

اشاراتی (راهنمایی‌هایی) برای مدیریت در زمینه فرهنگ

- ۱- فرهنگ را خیلی ساده نگیرید و آن را با مفاهیمی از قبیل جوسازی، ارزشها و یا فلسفه سازمان اشتباه نگیرید. فرهنگ یک سطح پایین‌تر از همه اینها عمل، و به صورت گسترده‌ای آنها را تعیین می‌کند. فرهنگ برای ما مبهم است ولی به هر حال برای تعیین نوع جو سازمانی، ارزشها و فلسفه سازمان باید فرهنگ را درک کرد.
- ۲- فرض نکنید که فرهنگ فقط برای جنبه انسانی کارکردهای سازمان کاربرد دارد. فرهنگ نه تنها چگونگی اداره و سازماندهی سیستم درونی اختیار، ارتباطات و کار را تعیین می‌کند بلکه همچنین اهداف و مأموریت سازمانها را تعیین می‌کند.
- ۳- فرض نکنید که فرهنگ را مانند سایر مواد تحت کنترل مدیران می‌توان دستکاری کرد.
- ۴- فرض نکنید که فرهنگ درست یا بهتر وجود دارد و فرض نکنید که فرهنگهای قوی نسبت به فرهنگهای ضعیف بهتر است. درستی یا قوت، خوبی و یا بدی به تطابق مفروضات فرهنگی و واقعتهای محیطی بستگی دارد. فرهنگ قوی ممکن است در نقطه‌ای مؤثر، و در سایر نقاط نامؤثر باشد زیرا واقعتهای بیرونی تغییر می‌یابد.
- ۵- فرض نکنید که همه جنبه‌های فرهنگ با اثربخشی سازمان مرتبط است. هر گروه با هر تاریخچه‌ای یک فرهنگ دارد، اما بسیاری از اجزای آن فرهنگ ممکن است با کارکردهای گروه غیرمرتبط باشد. بنابر این مدیر در بیشتر اوقات نباید در ارتباط با کارکردها دنبال گیرهای فرهنگی باشد. (۳۲)

نتیجه

مدیران ما باید با آگاهی و شناخت وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و با اعتقاد به اصل تغییر و با توجه به مقتضیات، آگاهانه وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی را ترسیم کنند و با برنامه‌ریزی و استفاده از روشها، استراتژیها و الگوهای عملی، که برای انجام تغییر در مراحل مختلف رشد سازمانی تبیین شده است به تغییر و تحول در فرهنگ

سازمانی دست بزنند و بدانند که تغییر و تحول یکشبه رخ نمی‌دهد؛ زیرا فرهنگ در واقع میراث هر ملت و یا سازمان است و طی سالیان متمادی شکل گرفته، بنابراین ایجاد تغییر در آن نیازمند زمان طولانی است. همچنین مدیران باید به پنج نکته مهمی که در این نوشتار تحت عنوان راهنمایی‌هایی برای مدیریت در زمینه فرهنگ به آنها اشاره شده است توجه کنند.

یادداشتها

- ۱- میرسپاسی، ۷۳، ص ۵
- ۲- همان منبع، همان صفحه
- ۳- همان منبع، همان صفحه
- ۴- فرهنگی، تدبیر، شماره ۵، ص ۷
- 5- Hershorits,1955, P.305
- 6- Edgar H.schein,1985,P.9
- 7- Robbins, 1990,PP.440 & 441
- ۸- میرسپاسی، اقتصاد و مدیریت ۷۲ - ص ۳۸
- ۹- زارعی متین ۷۲، ص ۵۱
- 10- Harris,1991,P.110
- 11- Harris,1991,P.111
- 12- Harris,1991,P.111
- 13- Harris,1991,P.117
- ۱۴- هاریسون، ۱۹۸۸
- ۱۵- دفت (ترجمه پارسائیان)، ۱۳۷۶، ص ۶۵۱
- ۱۶- دفت (ترجمه پارسائیان)، ۱۳۷۶، ص ۶۵۲-۶۵۳
- 17- Harris,1991,119
- 18- Harris,1991,119
- 19- Harris,1991,120
- 20- Harris,1991,P.120
- 21- Harris,1991,PP.122-123
- 22- Schien,1955,271-272
- ۲۳- عبدالمحمد مهدوی، ۱۳۷۵، ص ۲۲
- ۲۴- زارعی متین، ۷۴، ص ۱۰۱۱

۲۵- زارعی متین، ۷۴، ص ۱۶-۱۲

۲۶- زارعی متین، ۷۴، ۱۷

۲۷- زارعی متین، ۷۴، ۸۱-۸۶

۲۸- واعظی، ۷۵، ۱۲۱-۱۲۰

۲۹- واعظی، ۷۵، ۱۲۱

۳۰- دیویس (میرسپاسی) ۷۳، ۲۴۱

۳۱- دیویس (میرسپاسی) ۷۳، ۲۴۱

32- Schein, 1985, 314

منابع و مآخذ

۱- منابع انگلیسی

- 1- Harris R.philip and moran T.Robert; Managing cultural differences, Houston, Gulf publishing company, third edition, 1991.
- 2- Harrison M.Trice and janice M.Beyer; "cultural leadership in organizations", working paper, university of texas, 1988.
- 3- Herskovits, M.J; cultural anthropology, newyork, knopt, 1955.
- 4- Hofsted Geert; cultures and organizations, newyork, mac Graw-Hill, 1997.
- 5- Robbins.P.Stephen; organization theory, newyork, prentice-hall, Inc, second edition, 1987.
- 6- Schein H.Edgar; organizational culture and leadership, sanfrancisco, jossey-bass publishers, 1985.
- 7- Triandis C.Harry; the analysis of subjective culture newyork, wiley-intercience (Adivision of john wiley sons, Inc) 1972.

۲- منابع فارسی

- ۱- دفت، ریچاردال؛ تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد اول، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴.
- ۲- دیویس، استانیلی؛ مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه ناصر میرسپاسی و پرچهر معتمدگرچی، تهران: انتشارات مروارید، چاپ اول، ۱۳۷۳.
- ۳- رابینز، پی. استیفن؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ اول، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴.
- ۴- زارعی متین، حسن؛ فرهنگ و عملکرد سازمان، دانش مدیریت، شماره ۲۳، زمستان ۱۳۷۲، ص ۵۱
- ۵- —، —، تعیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی، پایان‌نامه دکتری: دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۴.
- ۶- فرهنگ، علی اکبر، میزگرد تدبیر با اساتید مدیریت، تدبیر، شماره ۵، صفحات ۸ و ۷ و ۵
- ۷- میرزایی اهرنجانی، حسن؛ جزوه تکثیرشده درس تئوری‌های سیستمی، دوره کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴.

- ۸- میرسیاسی، ناصر؛ مدیریت فرهنگ سازمان، اقتصاد و مدیریت، شماره‌های ۱۶ و ۱۷، بهار و تابستان ۱۳۷۲، ص ۳۸.
- ۹- مهدوی، عبدالمحمد؛ بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر سبک مدیریت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش سیستم‌ها، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۱۰- واعظی، سیدکمال، نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری، مدیریت دولتی، شماره‌های ۳۳ و ۳۴، ۱۳۷۵، ص ۱۲۱ و ۱۲۲.





پښتونستان د علومو او مطالعاتو فریښکې
پرتال جامع علومو انسانی