

## کاربرد چارچوب ارزش‌های رقابتی در

### پژوهش‌های فرهنگ سازمانی

دکتر حبیب اله رعنائی کردشولی<sup>۱</sup>، سید فرامرز قرآنی<sup>۲\*</sup>

۱. دکترای مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

۲. عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری

(تاریخ دریافت: ۸۵/۸/۱۲؛ تاریخ تصویب: ۸۵/۱۱/۲۸)

#### چکیده

این مقاله، با مرور روش‌شناسی‌های مورد استفاده در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی، به این موضوع اشاره می‌کند که چارچوب ارزش‌های رقابتی از جمله مدل‌هایی است که بر مبنای آن می‌توان نسبت به پژوهش در حوزه فرهنگ سازمانی اقدام نمود. استفاده از این چارچوب در مطالعه فرهنگ سازمانی گویای نوعی حرکت به سمت فاصله گرفتن از رویکرد کیفی است که وجه مشخص اکثر پژوهش‌های فرهنگی محسوب می‌شود.

با توجه به این که چارچوب مذکور از سوی تعداد قابل توجهی از پژوهشگران به کار گرفته شده، در این مقاله برخی از مهم‌ترین این مطالعات مورد اشاره قرار گرفته و با اشاره به ابعاد مختلف این موضوع و ویژگی‌های مثبت آن، تلاش شده است تا ضمن تشویق پژوهشگران به توسعه این الگو در حوزه مدیریت فرهنگ سازمانی، توجه مدیران و کارشناسان سازمان‌ها را نیز به ضرورت استفاده از این روش برای شناخت و تغییر فرهنگ سازمانی جلب نماید.

#### واژگان کلیدی:

فرهنگ سازمانی، چارچوب ارزش‌های رقابتی، فرهنگ همکاری.

## مقدمه

هر چند امروزه مفهوم فرهنگ سازمانی در گستره وسیعی از مقاله‌ها و کتاب‌های موجود در زمینه سازمان و مدیریت مورد بحث قرار گرفته و به یکی از رایج‌ترین مفاهیم مدیریتی تبدیل شده است؛ فرهنگ سازمانی هنوز یکی از تازه‌ترین و شاید از جدال‌آمیزترین مباحث نظری سازمان است.

هنوز در زمینه معنا و مفهوم فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها، عناصر تشکیل دهنده، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه‌گیری آن، عوامل موثر بر شکل‌گیری و تحول فرهنگ و نیز نتایج و پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان، اختلاف نظرهای قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با وجود اختلاف نظرهای مذکور، تقریباً بر سر یک موضوع توافق وجود دارد که "مدیریت فرهنگ سازمانی" یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شرایط لازم برای موفقیت است و یکی از نقش‌های برجسته مدیران سازمان‌ها، شکل‌دهی به فرهنگ و اثرگذاری بر آن است.

در این مقاله روش‌شناسی‌های مورد استفاده در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی به طور اجمالی مرور و بیان شده که چارچوب ارزش‌های رقابتی از جمله مدل‌هایی است که بر مبنای آن می‌توان نسبت به پژوهش در حوزه فرهنگ سازمانی اقدام نمود. استفاده از این چارچوب در مطالعه فرهنگ سازمانی گویای نوعی حرکت به سمت فاصله گرفتن از رویکرد کیفی است که وجه مشخص اکثر پژوهش‌های فرهنگی محسوب می‌شود.

### مروری بر روش‌شناسی‌های مورد استفاده در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی

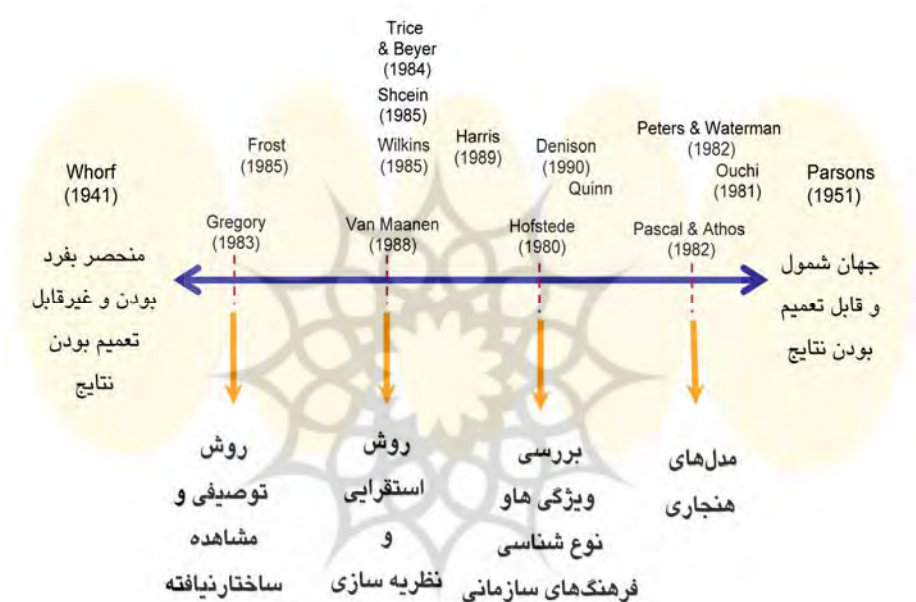
درخصوص نحوه مطالعه و شناخت فرهنگ سازمانی، بین پژوهشگران توافق اندکی وجود دارد. این عدم اجماع، در مباحث مربوط به استفاده از پژوهش‌های کیفی در مقابل پژوهش‌های کمی بخوبی قابل مشاهده است. برخی از پژوهشگران معتقدند که در مطالعات فرهنگی، روش‌های کمی بسیار تصنعی، ساده‌انگارانه و کم ارزش هستند (اوچی و ویلکینز، ۱۹۸۵) و نمی‌توانند مفروضات و ارزش‌های اساسی حاکم بر یک سازمان را مشخص نمایند. (لاندرگ،

۱۹۸۵؛ شین، ۱۹۸۵)

در مقابل عده دیگری از پژوهشگران بر این موضوع اصرار دارند که پژوهش‌های فرهنگی باید از روش‌های تحقیق موجود در انسان‌شناسی و قوم‌شناسی فاصله گرفته، با فراتر رفتن از رویکردهای اکتشافی به سمتی حرکت کنند که امکان تدوین چارچوب‌های تطبیقی و مقایسه‌ای را فراهم آورند (هافستد، ۱۹۸۶ و همکارانش، ۱۹۹۰).

یکی از راه‌های توجه به این تفاوت‌ها، بررسی مفروضات بنیادی حاکم بر پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی با توجه به می‌زان منحصر به فرد بودن<sup>۱</sup> یا گرایش به جهان شمول بودن<sup>۲</sup> و تعمیم‌پذیر بودن نتایج آن‌هاست. در نمایه (۱) با توجه به معیار مذکور، برخی از مطالعات انجام شده دسته‌بندی گردیده‌اند (دنیسون و اسپریتزر، ۱۹۹۱، ص ۹).

نمودار ۱: دسته‌بندی انواع پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی



همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، برخی از مطالعات بر ماهیت یگانه و منحصر بفرد هر

1. Uniqueness
2. Universality

سازمان تاکید داشته، به دنبال دستیابی به نتایجی که برای کل سازمانها و کل جوامع قابل تعمیم باشند، نیستند. هر چند مطالعاتی که بر منحصر بفرد بودن تاکید دارند، عمدتاً ماهیتی کیفی و مطالعاتی که به دنبال عمومیت داشتن و تعمیم پذیری نتایج هستند ماهیتی کمی دارند؛ استثنائات قابل توجهی نیز در این زمینه وجود دارند و به همین دلیل مفروضات بنیادی آنها درباره عمومیت داشتن و منحصر بفرد بودن، در مقایسه با تفاوت‌های ظاهری موجود در روش شناسی و ابزارهای مورد استفاده آنها به مراتب از اهمیت بیش‌تری برخوردار است.

نمایه (۱) علاوه بر پیوستاری که یک سوی آن نشان دهنده مطالعات منحصر بفرد و یک سوی دیگر آن گویای مطالعات عمومیت پذیر و جهان شمول است؛ چهار رویکرد متمایز در مطالعات فرهنگ سازمانی را نیز مشخص می‌سازد. سمت چپ پیوستار مطالعاتی را دربر می‌گیرد که مبتنی بر مشاهده و توصیف فرهنگ هستند. هدف چنین مطالعاتی توصیف فرهنگ از نظر اعضای سازمان مورد مطالعه می‌باشد. مطالعه گرگوری (۱۹۸۳) نمونه خوبی از این نوع مطالعات است، که در آن کوشیده است دسته بندی‌های اجتماعی مورد استفاده از سوی متخصصین فنی و حرفه‌ای را که از آن برای توصیف سازمانها و کارشان استفاده می‌کردند، تشریح نماید. هدف این مطالعه فهم نظام‌های شناختی بود که کارکنان با آن، مسیرهای خدمتی و مشاغل خود در درون سازمانها و بین سازمان‌های مختلف را مورد توجه قرار می‌دادند (گرگوری، ۱۹۸۳، ص ۵).

کمی آن طرف تر بر روی پیوستار مورد نظر، مطالعاتی قرار می‌گیرند که از روش‌های مشابهی استفاده می‌کنند؛ ولی تلاش آنها بر این است که بتوانند با استفاده از داده‌های گردآوری شده به شیوه ای استقرایی به نظریه پردازی اقدام نموده، از توصیف محض فراتر روند. پژوهش وان منن (۱۹۸۸، ۱۹۷۳) در مورد فرآیند اجتماعی سازی افسران پلیس نمونه ای عالی از این شیوه به شمار می‌رود. در این پژوهش داده‌های گردآوری شده عمدتاً ماهیتی کیفی داشته و از طریق روش‌های تفصیلی قوم نگاری به دست آمده اند. یکی از مهم‌ترین نتایج این پژوهش ارائه یک تئوری مفهوم سازی بنیادی<sup>۱</sup> مناسب، در زمینه اجتماعی سازی کارکنان است که نه از طریق جمع داده‌های اولیه، بلکه با بهره گیری از رویکرد استقراری و مفهوم سازی داده‌ها

حاصل شده است (ون مانن، ۱۹۷۳، ۱۹۸۸).

با حرکت به سمت مفروضات مبتنی بر جهان شمول‌گرایی و عمومیت‌پذیری تحقیق، به مطالعاتی می‌رسیم که درصدد تبیین ویژگی‌ها و ارائه نوع‌شناسی‌ها یا گونه‌شناسی‌های فرهنگی بوده، تا حدودی مدعی کاربرد همگانی مدل‌ها در سازمان‌ها و جوامع مختلف هستند. نمونه جالبی از این پژوهش‌ها، مطالعه هافستد (۱۹۸۰) است که چهار خصیصه اصلی فرهنگ‌های کاری را در سطح ملی مشخص نموده، بر مبنای آن بین تعداد زیادی از فرهنگ‌های ملی موجود در یک سازمان، تمایز قائل شد. این چهار خصیصه، یعنی فاصله قدرت، فردگرایی/جمع‌گرایی، مردسالاری/زن‌سالاری و اجتناب از عدم اطمینان، از طریق تحلیل‌های چند متغیره داده‌های کمی حاصل از پیمایش انجام شده به دست آمده‌اند. به دنبال آن مطالعه، هافستد و همکارانش (۱۹۹۰) مطالعات خود را به فرهنگ سازمانی نیز تسری بخشیده، با استفاده از رویکردی که روش‌های کمی و کیفی را با هم درمی‌آمیزد، چندین بُعد دیگر نظیر کار محور بودن را به ابعاد قبلی افزوده‌اند (هافستد.ات.آل، ۱۹۸۰).

توجه به این نکته ضروری است، که با وجود این که هافستد مدعی عمومیت داشتن این ویژگی‌هاست، بحثی در خصوص آثار و نتایج این خصیصه‌ها مطرح نمی‌کند. نظریات او هر چند عمومیت‌پذیر هستند، از نوع تئوری‌های هنجاری محسوب نمی‌شوند. لذا این نظریه‌ها را می‌توان از نظر خصایص و ویژگی‌هایی که برای فرهنگ سازمانی تعیین می‌کنند، عمومیت‌پذیر دانست؛ ولی از نظر نتایج و پیامدهایی که این ویژگی‌ها و خصایص فرهنگی برای سازمان‌ها به دنبال دارند، این تئوری‌ها عمومیت‌پذیری چندانی ندارند.

مدل ارزش‌های رقابتی ارائه شده از سوی کوپین نیز مثل مدل هافستد ویژگی‌ها و خصیصه‌های فرهنگی خاصی را معرفی می‌کند که از نظر او عمومیت دارند؛ ولی مفروضات اضافی دیگری نیز در خصوص نتایج و پیامدهای این ویژگی‌ها مطرح می‌کند که از نظر او عمومیت داشته، روابط بین ویژگی‌های فرهنگی و نتایج و پیامدهای مورد اشاره در آن مدل در همه جا قابل مشاهده است. بر اساس این مدل، وجود توازن بین چهار فرهنگ مورد بحث در این مدل، برای اثربخشی سازمانی ضروری است.

استفاده از مدل ارزش‌های رقابتی به عنوان چارچوبی برای مطالعه فرهنگ سازمانی گویای نوعی حرکت به سمت فاصله گرفتن از رویکرد کیفی است که وجه مشخص اکثر پژوهش‌های

فرهنگی محسوب می‌شود (فرست لویس، لاندبری و مارتین، ۱۹۸۵ و پتی کریو، ۱۹۷۹، ص ۱۶۹). مدل مذکور بر این فرض مبتنی است که سازمان‌ها را می‌توان با توجه به مجموعه‌ای از ابعاد یا ویژگی‌های فرهنگی که در کلیه سازمان‌ها مشترک است، از یکدیگر متمایز نمود. هرچند استدلال‌های مشابهی از سوی برخی پژوهشگران (دنیسون، ۱۹۹۰ و هافستد. ات. آل، ۱۹۹۰)، در این زمینه ارائه شده است، در عمل تلاش‌های اندکی برای مطالعه فرهنگ از این منظر صورت گرفته است.

همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره شد، مدل ارزش‌های رقابتی از ارائه تجویزهای هنجاری عمومیت پذیر خودداری می‌نماید؛ ولی توجه به این نکته ضروری است که این مدل از مدل‌های اثربخشی سازمانی سرچشمه می‌گیرد و کانون تمرکز آن بر نحوه کارکرد سازمان است. به همین دلیل در صورت انجام دادن مطالعات تجربی مختلف بر مبنای این مدل می‌توان انتظار داشت که بتوان قابلیت تجویزی نیز برای آن قائل شد.

هنگامی که فرض عمومیت پذیری، به طور کامل تحقق یابد، نتیجه آن ارائه یک تئوری هنجاری<sup>۱</sup> است. این نوع تئوری سابقه زیادی در مباحث مربوط به توسعه سازمانی (نظیر شبکه مدیریت بلیک و موتن و سیستم‌های مدیریتی لیکرت) داشته، در متون مربوط به فرهنگ سازمانی نیز در کارهای پژوهشگرانی نظیر اوچی (۱۹۸۱)، پاسکال و اتوس (۱۹۸۲) و پیترز و واترمن (۱۹۸۲) قابل مشاهده است. تئوری هنجاری مدعی است که هم ویژگی‌های فرهنگی و هم نتایج و پیامدهای تعیین شده برای هر ویژگی عمومیت پذیر می‌باشد و بر مبنای این فرض درصدد تجویز راهکارهای مدیریت موثر فرهنگ سازمانی است.

همان‌گونه که بارلی و همکارانش اشاره کرده اند، پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی از تاکیدات اولیه‌ای که بر منحصر بفرد بودن و یگانه بودن فرهنگ هر سازمان تاکید می‌شد، فاصله گرفته است و رویکردهای مقایسه‌ای و کاربردی تری را اتخاذ کرده اند. متأسفانه در رویکردهای کاربردی‌تر نسبت به فرهنگ سازمانی، بندرت از روش‌های تجربی استفاده شده و در این جهت تعداد کمی تحقیقات مقایسه‌ای و تطبیقی انجام گردیده است (بارلی میر و گاش، ۱۹۸۸، ص ۲۵). به این ترتیب پژوهش در عرصه فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل ارزش‌های رقابتی

می‌تواند بر شمار اندک مطالعات تطبیقی موجود در این حوزه افزوده و پژوهش‌های فرهنگی را به میزان بیش‌تری به سمت مفروضات عمومیت‌پذیری و جهان‌شمول بودن سوق دهد. در هر صورت به نظر می‌رسد به جای پرداختن به تفاوت‌های موجود در این رویکردها، ضروری است نقاط قوت رویکردهای مختلف و امکان یکپارچه‌سازی آن‌ها مورد توجه قرار گیرد (وودمن، ۱۹۸۹، ص ۱۶۱).

با توجه به این‌که چارچوب ارزش‌های رقابتی در برخی از مدل‌های فرهنگ سازمانی به عنوان چارچوب مرجع مورد استفاده قرار گرفته، ابتدا چارچوب کلی این رویکرد را مورد بحث قرار می‌دهیم و در ادامه برخی از مدل‌های ارزیابی فرهنگ سازمانی مبتنی بر آن معرفی می‌گردند.

### چارچوب عمومی رویکرد ارزش‌های رقابتی

چارچوب اولیه ارزش‌های رقابتی به منظور ارزیابی اثربخشی سازمانی ارائه شده است. در سال ۱۹۷۴، کمفل<sup>۲</sup> و همکارانش، فهرستی حاوی ۳۹ شاخص را از مطالعات انجام شده استخراج کردند که معتقد بودند حاوی مجموعه جامع و کاملی از شاخص‌های مناسب برای سنجش اثربخشی سازمانی است. لیست مذکور در سال ۱۹۸۱ از سوی کوین و رورباخ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و تلاش شد تا ضمن شناسایی الگوها و چارچوب‌های حاکم بر آن‌ها، دسته‌بندی مناسبی از این شاخص‌ها ارائه شود.

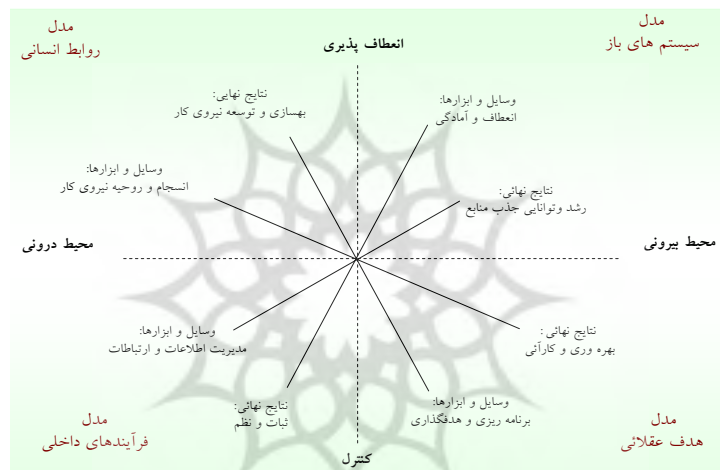
تحلیل‌های آماری انجام شده بر روی داده‌های مربوط به شاخص‌های مذکور این امکان را برای پژوهشگران فوق فراهم نمود تا با تعریف ۳ بعد اصلی، آن شاخص‌ها را دسته‌بندی نمایند (کوین و رورباخ، ۱۹۸۱، ۱۹۸۳، صص ۳۶۳-۳۷۷).

اولین بعد، بیش‌تر به ابعاد ساختاری سازمان مربوط است و آن دسته از شاخص‌های اثربخشی را که بر انعطاف و پویایی تاکید دارند، از شاخص‌هایی که بر ثبات، نظم و کنترل تاکید دارند، متمایز می‌کند. این بعد گویای تمایز آشکاری است که در تئوری سازمان بین شکل‌های

1. Competing Values Approach  
2. Robert Campbell (1974)

مکانیکی و ارگانیکی سازمان برقرار گردیده است (بورنز و استاکر، ۱۹۶۸). بعد دوم، به کانون تمرکز سازمانی مربوط می‌شود و آن دسته از شاخص‌های اثربخشی را که بر توجه به محیط داخلی، یکپارچگی و وحدت سازمان تاکید دارند، از شاخص‌هایی که بر توجه به محیط بیرونی، تفکیک و رقابت تاکید دارند؛ متمایز می‌کند. سومین بعد، در برگیرنده دوگانگی موجود بین ابزارها اهداف<sup>۱</sup> بوده و گویای تاکید بر فرآیندهای مهم سازمانی (نظیر برنامه ریزی و هدفگذاری) یا تاکید بر نتایج نهایی (برای مثال، بهره‌وری یا کارایی) است. ویژگی‌های هر یک از این مدل‌ها را با توجه به ابعاد سه‌گانه مذکور در نمایه (۲) نشان داده شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، با ترکیب ابعاد مذکور می‌توان چارچوبی را به وجود آورد که دربرگیرنده ۴ مدل متمایز بوده و هر ربع از آن، معرف یکی از چهار مدل اصلی موجود در تئوری سازمان و مدیریت است (جی‌فورد و گودمن، زاموتو، ۱۹۹۹ و کوپین، ۱۹۸۸، ص ۱۲۴).

نمودار ۲: مدل‌های چهارگانه ارزیابی اثربخشی



کوپین و رورباخ

این الگو بدان علت چارچوب ارزش‌های رقابتی نامیده شده که شاخص‌های مندرج در آن ابتدائاً پیام‌های متضادی را دربردارند (کامرون و کوپین، ۱۹۹۹ و کوپین، ۱۹۸۸، ص ۱۲۸). این



چارچوب در حقیقت گویای پارادکس موجود در حوزه سازمان و مدیریت است، چرا که سازمان‌ها همزمان در صدد دستیابی به شاخصهای رقیب یا پارادکسیکال هستند (کوین فامن، تومپسون ام. سی. گرات، ۱۹۹۶، ص ۱۲۴).

از این نظر، ما ضمن آن‌که می‌خواهیم سازمان‌های مان منعطف و انطباق پذیر باشند، در عین حال خواهان با ثبات بودن و قابل کنترل بودن آن هستیم. یا ضمن آن‌که بر ارزش منابع انسانی سازمان تاکید داریم، بر برنامه ریزی و هدفمداری تاکید می‌کنیم.

به این ترتیب، هر مدل یک دسته ویژه از ارزش‌ها را نشان داده و نسبت به مدل مخالف خود، دیدگاهی متفاوت و متضاد دارد. «مدل روابط انسانی» با معیارهای اثربخشی خود، ارزش و اهمیت توجه به محیط درونی و انعطاف پذیری را در مقابل توجه به محیط بیرونی و ثبات که مدل عقلایی بر آن‌ها تاکید دارد؛ قرار می‌دهد. «مدل سیستم‌های باز» بر توجه به محیط درونی و انعطاف پذیری تاکید می‌کند، در حالی که «مدل فرآیند داخلی» به محیط درونی و ثبات تاکید می‌کند.

از زمان شکل گیری چارچوب اولیه ارزش‌های رقابتی از سوی کوین و رورباخ (۱۹۸۱)، این رویکرد برای بررسی موضوعات سازمانی و مدیریتی مختلفی به کار گرفته شده است. از کاربردهای این مدل در حوزه‌های مختلف می‌توان به بررسی انواع مدل‌های سازمانی (کوین و هال، ۱۹۸۳)، بررسی چرخه حیات سازمان (کوین و کامرون، ۱۹۸۳)، تبیین نقش‌های رهبری (کوین، ۱۹۸۴)، استراتژی‌های سازمانی (بلودرن و لاندگرن، ۱۹۸۳)، سیاست‌های منابع انسانی (یونگ. ات. آل، ۱۹۹۱ و گیک و لس، ۱۹۹۳)، تغییر سازمانی (هایبرگ و پتروک، ۱۹۹۳)، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (کوپر و کوین، ۱۹۹۳) و نیز فرهنگ و فضای سازمانی (دنيسون، ۱۹۹۰؛ کامرون و فریمن، ۱۹۹۱ و زموتو و کراوکور، ۱۹۹۱) اشاره نمود.

به این ترتیب، چارچوب ارزش‌های رقابتی یکی از موفق‌ترین رویکردهای مورد استفاده برای ارزش آفرینی است که اکنون به عنوان یک چارچوب عام و قابل استفاده در حوزه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. مهم‌ترین مزیت این الگو توانایی آن در ایجاد یک ذهنیت و زبان مشترک بین افراد در سطوح مختلف سازمانی است، به گونه ای که می‌توان آن را به مانند یک نقشه راه برای ارزش آفرینی در نظر گرفت. تایمز مالی در ارزیابی خود از الگوهای مختلف تجاری، چارچوب ارزش‌های رقابتی را به عنوان یکی از مهم‌ترین ۵۰ الگو یا روش مورد

استفاده در سازمان‌های تجاری در تمامی مقاطع معرفی نموده است.<sup>۱</sup>

### مدل‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی

مدل ارزش‌های رقابتی به عنوان چارچوبی برای مطالعه فرهنگ سازمانی گویای نوعی حرکت به سمت فاصله گرفتن از رویکرد کیفی است که وجه مشخصه اکثر پژوهش‌های فرهنگی محسوب می‌شود.

بر مبنای دیدگاه ارزش‌های رقابتی، سازمان‌ها دائماً در حال ایجاد مصالحه بین نیروهای متضادی هستند که سازمان را به جهت‌های متفاوت و متضادی سوق می‌دهند. دو مورد از این تضادها را می‌توان در تعریف ادگار شاین از فرهنگ سازمانی مشاهده نمود که بر مبنای آن سازمان‌ها از یک سو باید بین نیاز به یکپارچگی و انسجام درونی و نیز انطباق با محیط بیرونی و از سوی دیگر، نیاز به ثبات و نیاز به آمادگی در ایجاد تغییر، مصالحه و توازن برقرار کنند (تسلاک، ۲۰۰۲، ص ۴۴۹).

بر مبنای چنین تفکری، کویین و رورباخ در نتیجه مطالعات خود توانستند شواهدی را برای تأیید یک مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی پیدا کنند که گویای اهداف چندگانه‌ای است که سازمان‌ها به دنبال دستیابی به آن هستند. نتایج مشخصی که بر مبنای هر یک از این چهار بعد قابل دستیابی است عبارتند از (کویین و رورباخ، ۱۹۸۳، ص ۳۶۹):

حفظ انسجام/ روحیه (مورد تأکید در فرهنگ روابط انسانی)؛

حفظ انعطاف (مورد تأکید در فرهنگ سیستم‌های باز)؛

کارایی/ بهره‌وری (مورد تأکید در فرهنگ عقلایی)؛

حفظ وضع موجود و ثبات سازمانی (مورد تأکید در فرهنگ فرآیندهای داخلی).

با توجه به نتایج این رویکرد، دنیسون و می‌شرا مدلی از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را ارائه کردند که به ابعاد مختلفی از عملکرد سازمانی منتهی می‌شد، که مشابه همان ابعادی بود که

1. <http://www.creativity-at-work.com>

در مدل اثربخشی سازمانی تعریف شده بود (کوبین و کیمبرل، ۱۹۸۳). کوبین و کیمبرلی (۱۹۸۴) نیز از این چارچوب برای بررسی فرهنگ سازمانی استفاده کرده‌اند. آن‌ها معتقد بودند که جهت‌گیری‌های ارزشی نهفته در این چارچوب را می‌توان برای کشف لایه‌های عمیق فرهنگ سازمانی، یعنی مفروضات حاکم بر انگیزش، رهبری، اثربخشی، ارزش‌ها و اشکال سازمانی مورد استفاده قرار داد (کوبین و کیمبرلی، ۱۹۸۴، ص ۲۹۶). دنیسون و اسپریتزر (۱۹۹۱) با بررسی دیدگاه‌های مطرح شده در زمینه ارزش‌های رقابتی، فرهنگ‌های سازمانی را در قالب چهار نوع متمایز دسته‌بندی کردند. این چهار فرهنگ عبارتند از: فرهنگ گروهی، فرهنگ توسعه‌ای، فرهنگ عقلایی و فرهنگ سلسله‌مراتبی. هر یک از این چهار جهت‌گیری فرهنگی گویای یکی از چهار مدل اصلی موجود در تئوری سازمان است که جهت‌گیری‌ها، اهداف، نتایج و ارزش‌های مورد تاکید آن‌ها در نمایه ۳ نشان داده شده است (دنیسون و اسپریتزر، ۱۹۹۱، ص ۴).

نمودار ۳- مدل‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی



هریک از این چهار نوع فرهنگ، مفروضات بنیادی متفاوتی در مورد انگیزش، رهبری و اثربخشی دارند. این مفروضات در جدول (۱) خلاصه شده‌اند:

جدول ۱: مفروضات بنیادی مدل‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی دنیسون و اسپریتزر

فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ عقلایی	فرهنگ توسعه ای	فرهنگ گروهی	
تاکید بر کنترل و ثبات توجه به محیط درونی سازمان	تاکید بر کنترل و ثبات توجه به محیط بیرونی سازمان	تاکید بر انعطاف و تغییر توجه به محیط بیرونی سازمان	تاکید بر انعطاف پذیری توجه به محیط درونی سازمان	کانون تمرکز
اجرای قوانین و مقررات	تعیین اهداف خوب و انجام تلاش برای دستیابی به آنها	جذب منابع بیشتر، جلب مشروعیت و حمایت ذینفعان خارج از سازمان	حفظ و نگاهداری گروه	مقصود نهایی
کارآیی درونی متحدالشکل بودن هماهنگی ارزیابی	بهره وری عملکرد دستیابی به اهداف تعیین شده توفیق گرایی	رشد جذب منابع بیشتر خلافت انطباق با محیط بیرونی	تعهد و وفاداری اعتماد و اطمینان مشارکت	ارزشهای محوری
امنیت نظم قوانین مقررات	رقابت تحقق موفقیت آمیز نتایج از پیش تعیین شده	رشد تحریک کردن خلافت تنوع	وابستگی به گروه انسجام گروهی عضویت در گروه	عوامل انگیزشی
رهبران محافظه کار مخاطب توجه زیاد به مسائل فنی	سبک آمرانه هدفگرا دارای نگاه ابزاری کارکردگرا تاکید بر ساختار دهی مروج بهره وری	رهبران کارآفرین آرمانگرا متمایل به مخاطره جویی توان تعیین چشم انداز برای آینده	رهبری مشارکتی توجه به کارکنان حمایت از کارکنان تسهیل تعاملات از طریق کار گروهی	ویژگیهای رهبران
کنترل ثبات کارآیی	برنامه ریزی بهره وری کارآیی	رشد توسعه بازارهای جدید جذب منابع	توسعه ظرفیتهای نیروی انسانی تعهد کارکنان	معیارهای اثربخشی

#### دنیسون و اسپریتزر، ۱۹۹۱

کامرون و کویین نیز در ادامه رهیافت فوق، با استفاده از همان چارچوب کلی چهار نوع فرهنگ سازمانی را از هم متمایز کرده اند که عبارتند از (کامرون و کویین، ۱۹۹۱، ص ۲۲۰):  
فرهنگ طایفه ای (قبیله ای، تعاونی یا همکاری): با محوریت انسجام درونی سازمان و تقویت روحیه کارکنان؛

فرهنگ ویژه سالار (ادوکراسی): با محوریت انعطاف سازمانی، کارآفرینی و نوآوری؛  
فرهنگ مبتنی بر بازار: با محوریت رقابت، کارآیی و بهره وری؛  
فرهنگ سلسله مراتبی (محافظه کارانه): با محوریت ثبات و حفظ وضع موجود.  
ویژگی‌های هر یک از این مدل‌ها در نمایه (۴) نشان داده شده است:

نمودار ۴: ویژگی‌های مدل‌های فرهنگ سازمانی از نظر کامرون و کوپین



کامرون و کوپین، ۱۹۹۹

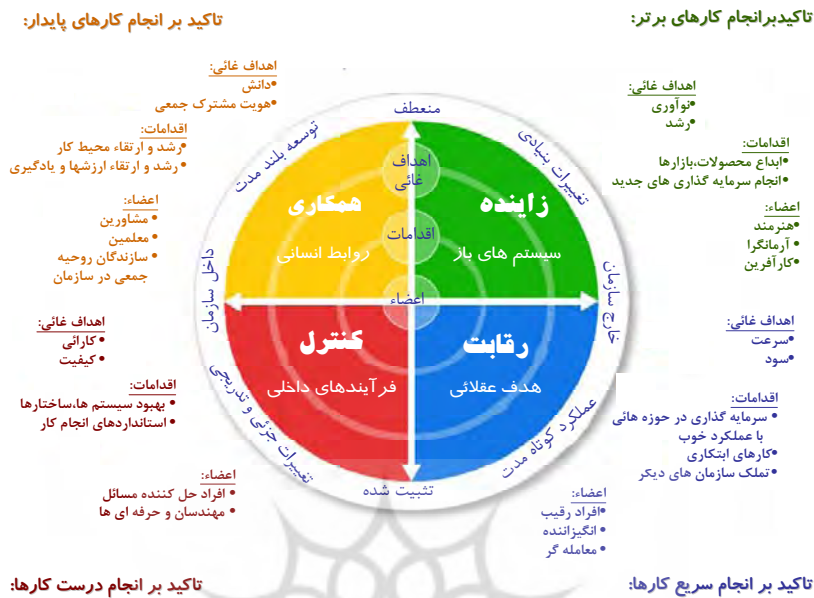
پژوهشگران مختلف برای اشاره به ویژگی‌های فرهنگ‌های هر یک از مدل‌های چهارگانه موجود در چارچوب ارزش‌های رقابتی از عناوین و اسامی مختلفی استفاده کرده‌اند که به نوعی بتواند ویژگی‌های اساسی هر یک از آن مدل‌ها را منعکس نماید. در بسیاری موارد این اسامی ریشه در متون شناخته شده تئوری سازمان دارند. دسته‌بندی فرهنگ سازمانی در قالب فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ ادوکراسی (ویژه سالاری)، فرهنگ مبتنی بر بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی بازتابی از مفاهیم مورد استفاده در نظریات و دیدگاه‌های معروف است. برای نمونه مفهوم سلسله‌مراتب از وبر<sup>۱</sup>، مفهوم بازار از ویلیامسون<sup>۲</sup>، مفهوم طایفه از اوچی<sup>۳</sup> و مفهوم ویژه سالاری از می‌نتزبرگ<sup>۴</sup> اقتباس شده است (کامرون، ۲۰۰۴، ص ۸).

در این بخش یکی از آخرین مدل‌های مدیریت فرهنگ سازمانی که بر مبنای چارچوب

1. Weber's hierarchy (1947)
2. Williamson's market (1975)
3. Ouchi's clan (1981)
4. Mintzberg's adhocracy (1986)

ارزش‌های رقابتی تنظیم گردیده، معرفی می‌شود. همان‌گونه که در نمایه (۵) مشاهده می‌شود، در این مدل نیز چهار الگوی کلی وجود دارند که موجب ارزش بوده و هر کدام از آنها نیمرخ<sup>۱</sup> فرهنگی خاصی را در سازمان به وجود می‌آورند.

نمودار ۵: نیمرخ‌های فرهنگی



این نیمرخ‌های فرهنگی عبارتند از:

فرهنگ زاینده (آفریننده)

نیمرخ فرهنگ آفریننده دربرگیرنده مجموعه‌ای از اهداف غایی و اقداماتی است که هنگامی که بسیاری از افراد به واژه «خلاقیت» می‌اندیشند، در ذهن آنها پدیدار می‌شود. این نوع فرهنگ مستلزم گسستن و فاصله گرفتن شدید از گذشته و دنبال کردن ایده‌هایی است که به ایجاد دگرگونی‌های بنیادی در حوزه فعالیت سازمان و بازارهای آن منجر می‌شود.

1. Profile
2. Create Profile

افرادی که دارای نیمرخ فرهنگی آفریننده هستند، افرادی کلی دان<sup>۱</sup> یا «هنرمند» هستند که عموماً از اکتشاف موضوعات جدید لذت برده، در هنگام حل مسائل و مشکلات قادرند مسیر و جهت حرکت خود را بسادگی تغییر دهند. فرهنگ حاکم بر کار این افراد به گونه ای است که از آموختن و تجربه کردن و تفکر و اندیشه ورزی حمایت کرده و کانون تمرکز آن بر ارائه ایده‌های جدید استوار است. چنین افرادی عمدتاً در واحدهای تحقیق و توسعه (R & D) یا فعالیت‌های کارآفرینی مشغول به کار هستند. سازمان‌های آفریننده به دنبال ایجاد محصولات یا خدمات بدیع و یا انجام دادن کارهای جدیدی هستند که در گذشته غیرممکن به نظر می‌رسیده است. نیروی محرکه این سازمان‌ها و هدف غایی آن‌ها نوآوری یا رشد است و به همین دلیل می‌کوشند محصولات، خدمات یا ایده‌هایی را عرضه کنند که معطوف به آینده است.

رهبران و مدیران این سازمان‌ها با ایجاد چشم اندازهای جذاب و برانگیزاننده، جهت گیری‌های آتی سازمان را شکل داده، بر ایده‌ها و فناوری‌های جدید، انعطاف و انطباق پذیری و سازگاری با محیط بیرونی تاکید زیادی دارند. چنین سازمان‌هایی در محیط‌های متحول برجستگی بیش‌تری پیدا کرده، در افراطی‌ترین شکل خود، رفتارهایی آشوبناک<sup>۲</sup> پیدا می‌کنند.

### فرهنگ رقابتی

نیمرخ فرهنگ رقابتی دربرگیرنده مجموعه ای از افراد و اقداماتی است که عمدتاً افرادی که با بازارهای سهام سروکار دارند، به آن‌ها می‌اندیشند. در این حالت، مساله رقابت و دستیابی به موفقیت از اهمیت زیادی برخوردار است و سازمان یا بازنده یا برنده خواهد بود.

1. Generalist
2. Chaotic
3. Compete Profile

سازمان‌های با فرهنگ رقابتی می‌کوشند تا پیش از آن‌که رقبا بتوانند به اهداف مورد نظر دست یابند، با سرعتی بیش از آن‌ها به اهداف تعیین شده دست یافته، جایگاه رقابتی خود را در بازار تحکیم نمایند. نیروی محرکه این سازمان‌ها در عرصه رقابت دستیابی به سود بیش‌تر، از طریق توسعه سهم بازار، افزایش درآمدهای حاصل از فروش، عایدات حاصل از علائم و نام تجاری سازمان، یا سرعت واکنش به تغییرات بازار و محیط است.

رهبران و مدیران چنین سازمان‌هایی می‌کوشند تا از طریق روشن ساختن اهداف و بهبود جایگاه رقابتی شرکت از طریق کار بیش‌تر و بهره‌وری بالاتر، زمینه تحقق اهداف مذکور را فراهم آورند. به این ترتیب با حاکم شدن چنین فرهنگی، شرکت‌ها می‌کوشند تا جایی که ممکن است ارزش بیش‌تری را نصیب سهامداران خود کرده، بسرعت سود سهام شرکت را افزایش دهند. چیره شدن بر رقبا نه تنها راهبرد چنین شرکت‌هایی است، بلکه برای آن‌ها نوعی غرور و مباحثات نیز محسوب می‌شود. غلبه یافتن چنین ویژگی‌هایی بر یک شرکت در افراطی‌ترین شکل خود می‌تواند فضایی را ایجاد کند که در آن افراد و ادار می‌شوند تا در شرایطی نسبتاً نامطلوب و دشوار، بسختی کار کنند.

### فرهنگ کنترل

نیمرخ فرهنگی مبتنی بر کنترل گویای گرایش به نوعی بهبود تدریجی و مستمر در سازمان است. این نیمرخ عموماً در سازمان‌های بزرگی مشاهده می‌شود که محصولات و خدماتی را عرضه می‌کنند و نباید هیچ‌گونه اختلال و نارسایی در تولید و ارائه آن‌ها صورت گیرد. اعضای چنین سازمان‌هایی افرادی منظم و دقیق هستند. در این سازمان‌ها بر برنامه ریزی، طراحی و استقرار سیستم‌ها و فرآیندهای انجام کار و تبعیت از قوانین و مقررات تاکید زیادی می‌شود. افراد در این سازمان‌ها می‌کوشند تا کارها به شکلی روان و توأم با کارایی به مرحله



اجرا درآیند. سازمان‌ها در سایه چنین الگویی می‌کوشند تا بر مبنای دستاوردهای گذشته خود، به پیشرفت‌های جزئی و تدریجی دست یابند. نیروی محرکه اصلی این سازمان‌ها کیفیت، کارایی و قابل پیش بینی بودن امور است.

رهبان و مدیران این سازمان‌ها می‌کوشند تا فرآیندهای کاری حاکم بر سازمان را بهینه نموده، هزینه‌های اضافی را کاهش داده و مقررات و رویه‌های مناسبی را بر سازمان حاکم کنند. در نتیجه، تعریف نقش افراد (شفاف ساختن شرح شغل‌ها) از اهمیت زیادی برخوردار است. این سازمان‌ها عموماً ترجیح می‌دهند تا محصولات و خدماتی را که در حال حاضر ارائه می‌کنند، در آینده نیز با حداقل تفاوت و تغییر نسبت به گذشته ارائه کنند. حاکمیت چنین ویژگی‌هایی بر یک سازمان، در نهایت خود آن سازمان را به یک بروکراسی و سازمان بروکراتیک تبدیل می‌کند.

### فرهنگ همکاری

نیمرخ فرهنگی مبتنی بر همکاری و تشریک مساعی دربرگیرنده مجموعه‌ای از افراد است که به چیزی بیش از نفس کار و فعالیت (تجارت) معتقد بوده و کارشان را به گونه‌ای انجام می‌دهند که گویای آن ارزش‌ها باشد. این فرهنگ مروج فضایی مناسب برای کار و یادگیری است. افراد دارای نیمرخ فرهنگی مبتنی بر همکاری، نسبت به گروه و سازمانی که در آن کار می‌کنند تعهد زیادی داشته و تاکید زیادی بر ارزش‌های مشترک و ارتباطات باز دارند. فرهنگ حاکم، آن‌ها را به یادگیری در طول زمان برانگیخته است و هنگامی که این قابلیت‌ها در آن‌ها ایجاد شد، زمان مورد نیاز برای فهم موقعیت و عمل متناسب با آن به مراتب کاهش می‌یابد. چنین سازمان‌هایی به دنبال ایجاد چیزهایی هستند که گروه از آن‌ها استقبال می‌کند. نیروی محرکه این سازمان‌ها، روحیه کار جمعی و دانش است که از طریق ارتباطات، همکاری و مشارکت‌های معطوف به یادگیری تحقق می‌یابد.

رهبان و مدیران این سازمان‌ها بر ایجاد و ترویج اعتماد و اطمینان متقابل بین افراد، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و روابط سالم و سازنده و نیز ایجاد گروه‌هایی متشکل از افراد توانمند تاکید زیادی دارند. رفتارهای یکنواخت و یک شکل آن‌ها موجب می‌شود، تصویر

سازمانی قدرتمندی از آن‌ها در محیط شکل بگیرد. در این سازمان‌ها مشتریان به عنوان شرکای سازمان در نظر گرفته می‌شوند. حاکمیت چنین فرهنگی بر سازمان در افراطی‌ترین شکل آن، سازمان را به یک حزب یا گروه تبدیل می‌کند. ویژگی‌های هر یک از نیمرخ‌های فرهنگی مورد اشاره در جدول (۲) خلاصه شده است.

بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی حاکم بر این مدل، سه عامل مرتبط به هم در یک سیستم سازمانی موجب شکل‌گیری ارزش‌های سازمانی یا تضعیف ارزش‌های حاکم بر سازمان می‌شوند. این سه عامل عبارتند از:

اعضا : شامل کلیه افراد سازمان از جمله مدیران و رهبران سازمان.

اقدامات : شامل فرهنگ، صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها و فرآیندهای کلیدی موجود در سازمان؛

اهداف غایی : شامل نتایج یا ارزش‌هایی که سازمان به دنبال ایجاد آن‌هاست.

جدول ۲: مقایسه ویژگی‌های نیمرخ‌های فرهنگی

فرهنگ همکاری COLLABORATE PROFILE	فرهنگ کنترل CONTROL PROFILE	فرهنگ رقابتی COMPETE PROFILE	فرهنگ سازنده CREATE PROFILE
وجود ارزش‌های مشترک	تاکید بر تبعیت از مقررات	تاکید بر اهداف چالشی و شفاف	خلاقیت و ایده‌های جدید
تمهد نسبت به سازمان	تاکید بر کارایی	تاکید بر رقابت	تاکید بر تغییرات بنیادی
تاکید بر مسؤلیت اجتماعی	تاکید بر گردش روان کارها	تاکید بر توفیق‌گرایی	تاکید بر نوآوری
ارتباطات باز و آزاد	تاکید بر قابلیت پیش‌بینی	تاکید بر عملکرد	تاکید بر تجربه و آزمون
تاکید بر یادگیری	تاکید بر سلسله مراتب	تاکید بر سودآوری	تاکید بر کارآفرینی
تاکید بر همکاری	تمرکز در اختیارات	تاکید بر سهم بازار	تولید محصولات جدید و
اعتماد و اطمینان متقابل	تغییرات جزئی و تدریجی	تاکید بر درآمد و سود سهام	بدیع
توجه به توانمندسازی اعضا	تاکید بر روش‌های انجام دادن	تاکید بر سرعت در انجام دادن	تاکید بر رشد
توجه به گروه‌های غیر رسمی	کار	کار	نگاه به آینده
	توجه به تعداد خطاها و اشتباهات، میزان نقض قوانین	توجه به جایگاه رقابتی	تاکید بر انعطاف و انطباق

اقتباس از: <http://www.competingvalues.com>

1. People
2. Practices
3. Purposes

چهار نیمرخ مورد اشاره در این مدل، حاصل تنش‌های مثبت رقابتی است که تحت تاثیر چهار بعد اساسی سازمانی شکل می‌گیرند. ابعاد اولیه عبارتند از: کانون تمرکز و رویکرد؛ و ابعاد ثانوی عبارتند از: اهمیت و سرعت. در این قسمت هر یک از ابعاد مذکور تشریح می‌شوند:

### (۱) ابعاد اولیه

**الف) کانون تمرکز:** تمرکز بر عوامل درون سازمانی در مقابل تمرکز بر عوامل برون سازمانی<sup>۱</sup>

این بعد گویای جهت‌گیری اقدامات سازمانی است. برخی از اقدامات، معطوف به عوامل درون سازمانی معطوف هستند، یعنی توجه آن‌ها به ویژگی‌ها و قابلیت‌های موجود در خود سازمان است. در مقابل، برخی دیگر از اقدامات، به عوامل برون سازمانی معطوف هستند؛ یعنی به الزامات، نیازها و فشارهای موجود در محیط و شرایط بیرونی حاکم بر سازمان پاسخ می‌دهند.

**ب) رویکرد:** رویکرد انعطاف پذیر در مقابل رویکرد با ثبات<sup>۲</sup>

این بعد گویای آن است که اقدامات سازمانی چگونه موجبات تحقق اهداف سازمان را فراهم می‌آورند. هنگامی که وضعیت حاکم بر سازمان دربرگیرنده شرایطی جدید یا غیر قابل پیش‌بینی است، بهترین اقدامات مواردی هستند که با اتخاذ رویکردی که متضمن فاصله گرفتن از نقطه آغازین است، به دنبال کلیه راه‌های ممکن می‌گردند (واگرایی). در مقابل، هنگامی که وضعیت و شرایط حاکم بر سازمان متضمن راه‌حلی یگانه یا واکنشی محدود است، اتخاذ رویکردی که همه تلاش‌ها را بر محور یک راه‌حل مشخص متمرکز نماید، مناسب‌ترین رویکرد خواهد بود (همگرایی).

### (۲) ابعاد ثانوی: اهمیت و سرعت<sup>۳</sup>

درهم آمیختن ابعاد اولیه مورد اشاره، یعنی کانون تمرکز و رویکرد، به پدید آمدن دو بعد ثانویه منجر می‌شود که عبارتند از: سرعت و اهمیت. غالباً، این دو بعد به سازمان‌ها و افراد

1. Focus: Internal Vs. External  
2. Approach: Flexible Vs Focused  
3. Secondary Dimensions: Magnitude and Speed

کمک می‌کنند تا مشخص نمایند که چه اقداماتی برای آن‌ها مناسب خواهد بود؛ زیرا این دو بعد مشخص می‌کنند ایجاد یک ارزش خاص در سازمان باید با چه سرعتی انجام پذیرد و ایجاد ارزش مورد نظر باید به تحقق چه منفعی منجر شود. این سوال که «ما تا چه حد به خلاقیت نیاز داریم و این ویژگی را باید با چه سرعتی بر سازمان حاکم نماییم؟» می‌تواند به عنوان راه میان‌بری برای مشخص کردن نیمرخ که به بهترین وجه می‌تواند وضعیت حاکم بر سازمان را توصیف کند؛ بکار رود.

اگر پاسخ شما به یک سوال، مشخص‌تر از سایر سوال‌ها باشد، آن پاسخ می‌تواند گویای نیمرخ احتمالی حاکم بر سازمان شما باشد. برای مثال اگر جواب شما این باشد: «این موضوع که من تا چه حد آثار مثبت و شگرفی را در سازمان بر جای بگذارم اهمیت زیادی ندارد، ولی نکته مهم آن است که من باید یک محصول یا خدمت را با سرعت ارائه دهم.»؛ چنین پاسخی گویای غلبه نیمرخ رقابتی بر شما خواهد بود.

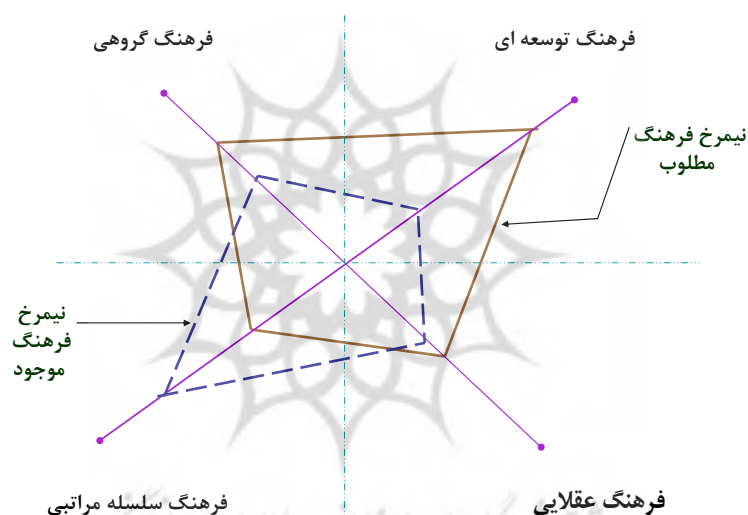
### چارچوب تشخیصی مدل ارزش‌های رقابتی

مدل فرهنگی ارزش‌های رقابتی نیز مثل کلیه مدل‌های موجود در حوزه توسعه سازمانی (OD) دارای یک چارچوب تشخیصی معین است. این چارچوب نه تنها دیدگاه‌ها و رویکردهای پیش از خود، نظیر مدل‌های روابط انسانی یا هدف عقلایی را دربرمی‌گیرد، بلکه از طریق معرفی آن‌ها به عنوان گزینه‌های جایگزین، این مدل‌ها را ارتقا بخشیده، شفاف سازی می‌کند. مدل‌های اولیه در حوزه توسعه سازمانی (OD) را بسادگی می‌توان در قالب این چارچوب مورد توجه قرار داد. سیستم‌های مدیریتی یک تا چهار لیکرت اساساً مشابه بعد ثبات/انعطاف در مدل ارزش‌های رقابتی است. مدیریت بر مبنای هدف (MBO)، ابزاری برای افزایش وظیفه‌گرایی است که کاملاً در چارچوب مدل عقلایی مورد اشاره در مدل ارزش‌های رقابتی است. شبکه مدیریت بلیک و موتن نیز با ترسیم یک خط مورب از خانه بالایی سمت چپ (مدل روابط انسانی) به خانه پایینی سمت راست (مدل هدف عقلایی) که توجه به کارکنان و

توجه به وظیفه را از هم متمایز می‌کند، قابل مشاهده است. حتی مفاهیمی نظیر تمایزی که آرگریس بین تئوری که بدان معتقدیم<sup>۱</sup> (یعنی آنچه می‌گوییم) و تئوری مورد عمل<sup>۲</sup> (یعنی آنچه در عمل انجام می‌دهیم)، برقرار کرده است نیز (مطابق آنچه در نمودار فرضی زیر نشان داده شده) با ایجاد تمایز بین نیمرخ فرهنگ سازمانی موجود و نیمرخ فرهنگ سازمانی مطلوب در مدل ارزش‌های رقابتی دنیسون و اسپریتزر قابل مشاهده است (نمودار ۵).

این مدل را می‌توان به منظور ایجاد یک فضای ذهنی و ادبیات جدید برای برخورد با پدیده تعارض و تعارضات منافع موجود در یک سازمان نیز به کار برد. مهارت ترسیم نیمرخ یک سازمان یا خرده سیستم‌های موجود در آن، مثل ادارات یا بخش‌های مختلف سازمانی را می‌توان براحتی به مدیران آموزش داده، از آن به عنوان ابزاری برای بحث و بررسی در خصوص تغییر سازمانی استفاده کرد. به این ترتیب، مدل ارزش‌های رقابتی در سطوح مختلف اعم از سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل استفاده است (دنیسون و اسپریتزر، ۱۹۹۱، ص ۱۲).

نمودار ۵: چارچوب تشخیصی مدل ارزش‌های رقابتی

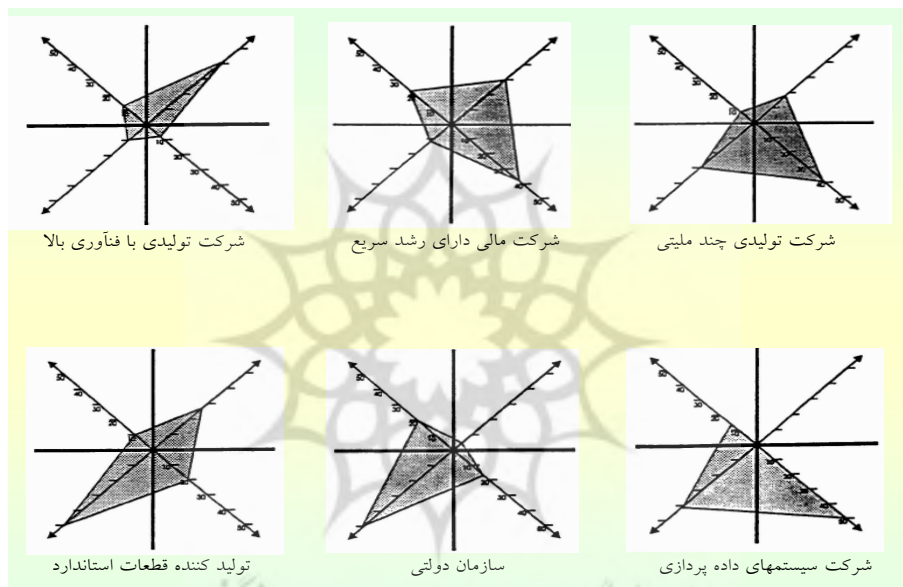


1. Espoused Theory
2. Theory - In - Use

کامرون و کویین (۱۹۹۹) در خصوص این که اعضای سازمان می توانند بدرستی در چارچوب مدل ارزش های رقابتی، فرهنگ حاکم بر سازمان خود را توصیف کنند، شواهد زیادی را ارائه کرده اند (کامرون و کویین، ۱۹۹۹)؛ ضمن آن که نیمرخ به دست آمده، عامل پیش بینی کننده خوبی برای عوامل جنگ گانه عملکردی نظیر اثربخشی سازمانی (کامرون و فریمن، ۱۹۹۹)، میزان موفقیت ادغام ها و تملک های سازمانی (کامرون و مورا، ۲۰۰۳) و کیفیت زندگی در سازمان ها است (کویین و اسپرایترز، ۱۹۹۱).

برای ترسیم نیمرخ فرهنگ سازمانی، ابزاری تحت عنوان ابزار ارزیابی فرهنگ سازمان<sup>۱</sup> (OCAI) طراحی شده که تا سال ۲۰۰۴ میلادی در بیش از ۱۰۰۰۰ سازمان در کشورها و بخش های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. نمونه هایی از نیمرخ حاصل از به کارگیری این ابزار در سازمان های مختلف در نمودار (۶) نشان داده شده است (کامرون، ۲۰۰۴، ص ۱۲):

نمودار ۶: نیمرخ های فرهنگی شش سازمان مختلف



کامرون و کیم، ۲۰۰۴

## نتیجه

نوعی تقابل بین انواع مدل‌های مورد اشاره در چارچوب ارزش‌های رقابتی را می‌توان مشاهده نمود. فرهنگ گروهی (مدل روابط انسانی) که بر انعطاف و محیط درونی سازمان تاکید دارد در نقطه مقابل فرهنگ عقلایی (مدل هدف عقلایی) که تاکید زیادی بر کنترل و محیط بیرونی دارد قرار می‌گیرد. به همین ترتیب، فرهنگ توسعه ای (مدل سیستم‌های باز) که مشخصه آن انعطاف و تاکید بر محیط بیرونی است، در نقطه مقابل فرهنگ سلسله مراتبی (مدل فرآیندهای داخلی) است که بر کنترل و محیط درونی سازمان تاکید زیادی دارد (دنیسون و اسپریتزر، ۱۹۹۱، صص ۶ - ۷).

از سوی دیگر، تشابهات بین فرهنگ‌های مورد اشاره نیز مهم است. فرهنگ گروهی و فرهنگ توسعه ای هر دو بر انعطاف تاکید دارند. فرهنگ توسعه ای و فرهنگ عقلایی هر دو به محیط بیرونی توجه دارند. فرهنگ عقلایی و فرهنگ سلسله مراتبی هر دو ارزش زیادی برای کنترل و حفظ ثبات سیستم قائلند و نهایتاً فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ گروهی به درون سازمان و سیستم فنی - اجتماعی حاکم بر آن توجه زیادی دارند.

مفروضات مختلفی بر مدل فرهنگی ارزش‌های رقابتی حاکم است. در مرحله اول، فرهنگ‌های چهارگانه‌ای را که در این مدل به آن‌ها اشاره شده است، باید مدل‌های ایده آل دانست. بر این اساس، بعید است که سازمان‌ها کاملاً منطبق بر یکی از این مدل‌ها بوده و تنها یکی از چهار فرهنگ مورد اشاره بتواند به طور کامل، گویای فرهنگ حاکم بر یک سازمان باشد، بلکه در عمل ما شاهد آن خواهیم بود که فرهنگ حاکم بر یک سازمان، عملاً دربرگیرنده ترکیبی از عناصر فرهنگ‌های چهارگانه مورد اشاره است؛ هر چند برخی عناصر و ویژگی‌های یک فرهنگ خاص می‌تواند بر سایرین غلبه داشته باشد.

دومین فرض اساسی مدل ارزش‌های رقابتی، تاکید بر اهمیت حفظ موازنه و توازن بین عناصر و ارکان فرهنگی سازمان‌هاست. وقتی که یک فرهنگ خاص بر سازمان غلبه پیدا کند، این امر از لحاظ کارکردی آثار نامطلوبی را بر جای گذاشته، حتی در برخی اوقات می‌تواند به عنوان ضعف برای سازمان تلقی شود. برای نمونه، انعطاف بیش از حد می‌تواند به بروز آشفتگی در نظام سازمانی منجر شود، یا تاکید بیش از حد بر نظم و کنترل می‌تواند به بروز خشکی و

انعطاف‌ناپذیری سیستم منجر شود. بر این مبنا، تاکید بر یک شاخص خاص برای تعیین اثربخشی سازمان چندان مفید و موثر نبوده، ضرورت اتخاذ یک نگاه جامع و چندبعدی را که حاوی شاخص‌های مختلف برای سنجش اثربخشی باشد، توصیه می‌کند. هر چند این مدل به دنبال تجویز این نیست که موثرترین فرهنگ، فرهنگی است که حاوی عناصر و ویژگی‌های چهار فرهنگ مورد اشاره باشد، بلکه بر اهمیت حفظ توازن و تعادل بین این عناصر و ویژگی‌ها تاکید نموده، مدعی است که وجود چنین توازنی می‌تواند ظرفیت لازم را برای پاسخگویی به مجموعه وسیعی از شرایط محیطی حاکم بر سازمان‌ها فراهم آورد.





## منابع و مأخذ:

1. Barley, S. R., G. Meyer and D. Gash. (1988) *"Cultures of culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative controlm"*, Administrative Science Quarterly, Vol. 33, No. 24-60.
2. Bluedorn, Allen C. and Earl F. Lundgren, (1993), *"A Culture-Match Perspective for Strategic Change"*, Research In Organizational Change And Development, Vol. 7, p. 137-179.
3. Burns, T., Stalker, O. M. (1968), *"The Management of Innovation"*, Tavistock.
4. Cameron Kim S. and Robert E. Quinn (1999) *"Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework"*. Reading, MA: Addison Wesley Longman.
5. Cameron, K & Freeman, S (1991), *"Organisational culture and organisational development: A competing values approach"*, In Woodman, RW & Pasmore, WA (Eds.), Research in organizational change and development, JAI Press, London, pp. 25-38
6. Cameron, Kim S. and Sarah J. Freeman, (1991), *"Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness"*, Research in Organizational Change and Development, Vol. 5, p. 23-58.
7. Cameron, Kim.(2004). *"A Process for Changing Organizational Culture"*, in Michael Driver (Ed.) The Handbook of Organizational Development
8. Cooper, Randolph B. and Robert E. Quinn, 1993, "Implications of the Competing Values Framework for Management Information Systems", Human Resource Management, Vol. 32, No 1, John Wiley & Sons, pp. 175-201.
9. Denison & Spreitzer Denison, D.R., Spreitzer, G.M (1991), *"Organisational culture and organisational development"*, Research in Organizational Change and Development, Vol 5, 1-21.
10. Denison, D.R., Hooijberg, R., and Quinn, R.E. (1995). *"Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership"*, Organization Science, 6(5), 524-540.
11. Denison, Daniel R. 1990. *"Corporate Culture and Organizational Effectiveness"*, New York: John Wiley & Sons.
12. Deshpande, R, Farley, JU & Webster, FE Jr (1993), *"Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis"*, Journal of Marketing, vol. 57, pp. 23-37.
13. Frost P. J, L. F. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg & J. Martin (1985). *"Organizational Culture"*,169-186 Sage Publications.
14. Giek, Donald G. and Patricia L. Lees, 1993, *"On Massive Change: Using the Competing Values Framework to Organize the Educational Efforts of the Human Resource function in New York State Government"*, Human Resource Management, Vol. 32, No 1, John Wiley & Sons, pp. 9-28.
15. Hart, S.L. and Quinn, R.E. (1993). *"Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance"*. Human Relations, 46(5), 543-574.

16. Hofstede G, Neuijen B, Ohayv D, Sanders G (1990) ,*Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*", Administrative Science Quarterly, Vol. 35,286-316.
17. Hofstede, Geert (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values*". London, Sage.
18. Hofstede, Geert (1986), *EDITORIAL: THE USEFULNESS OF THE 'ORGANIZATIONAL CULTURE' CONCEPT*", Journal of Management Studies, Volume 23 Issue 3 Page 253.
19. Hooijberg, R. (1996), *"A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity"*, Human Relations, 49(7), 917- 947.
20. Hooijberg, Robert and Frank Petrock, 1993, *"On Cultural Change: Using the competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy"*, Human Resource Management, Vol. 32, No 1, John Wiley & Sons, pp. 29-50.
21. Kathleen L. Gregory (1983), *"Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations"*, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture ,pp. 359-376.
22. Lundberg, Craig C. (1985), *"On the feasibility of cultural interventions in organizations"*, In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.). Organizational Culture.169-186 Sage Publications.
23. Ouchi, W., Wilkins, A. (1985), *"Organizational culture"*, Annual Review of Anthropology, Vol. 11 pp.457-83.
24. Ouchi, William G. (1981), *Theory Z: "How American Business Can Meet the Japanese Challenge"*, Reading MA: Addison-Wesley Publishing Co.
25. Pascale, Richard, and Anthony Athos. (1982). *"The Art of Japanese Management: Applications for American Executives"*, New York: Simon & Schuster.
26. Peters, Tom, and Robert Waterman. (1982). *"In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies"*, New York: Harper and Row.
27. Pettigrew, A. M (1979). *"On studying organizational cultures"*, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, 570-581.
28. Quinn, R. E. and Hall, R. H. (1983). *"Environments, organizations, and policymakers: toward an integrative framework"*, In Hall, R. H. and Quinn,(Eds),Organizational Theory and Public Policy,sage publication.
29. Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). *"Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice"*, In J. R. Kimberly and R. E. Quinn (Eds.), Managing organizational transitions (pp. 295–313).
30. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). *"A competing values approach to organizational effectiveness"*, Public Productivity Review, 5, 122–140.
31. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). *"A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis"*, Management Science, 29, 363–377.

32. Quinn, R.E, Cameron, K.S (1983), "*Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence*", Management Science, Vol29,33-51.
33. Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). "*A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*", Management Science, 29, 363-377.
34. Quinn, R.E. (1984). "*Applying the competing values approach to leadership: Toward and integrative framework*", In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership* (pp. 10-27), New York: Pergamon.
35. Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
36. Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (1996). "*Becoming a Master Manager: A Competency Framework*", New York: John Wiley.
37. Schein, E. H. (1985). "*Organizational culture and leadership: A dynamic view*", San Francisco, CA: Jossey-Bass.
38. Tesluk, P., Hofmann, D. & Quigley, N. (2002). "*Integrating the linkages between organizational culture and individual outcomes at work*", In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance*: 442-469.
39. Van Maanen, John (1973.) "*Observations on the making of policemen*", *Human Organizations*, 32: 407-418.
40. Van Maanen, John (1988). "*Tales of the Field: On Writing Ethnography*" University of Chicago Press.
41. Woodman, R. W. (1989). "*Evaluation research on organizational change: Arguments for a combined paradigm approach*", In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT* Vol. 3, 161-180.
42. Yeung, Arthur K.O., J. Wayne Brockband, and David O. Ulrich, (1991). "*Organizational Cultures and Human Resource Practices: An Empirical Assessment*", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, p. 59-81.
43. Zammuto, R. F. and Jack Y. Krakower, (1991). "*Quantitative and Qualitative Studies in Organizational culture*", In R. W. Woodman & Passmore, W. A. (Eds.) *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, p. 83-114
44. Zammuto, R. F., Gifford, G. & Goodman, E. A. (1999). "*Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation: A competing values perspective*", In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage