



# الگوها و سازوکارهای تحول فرهنگ سازمانی

دکتر عبدالمحمد مهدوی

---

## چکیده

تغییر و تحول سنتی است که در همه جا و در همه زمان‌ها، جاری است. هیچ پدیده‌ای را گریزی از تغییر و تحول نیست جز ذات تغییرناپذیر خدای متعال. در این نوشتار، فرهنگ، به عنوان عامل شکل‌دهنده رفتار جامعه و فرهنگ سازمانی نیز به عنوان عامل شکل‌دهنده رفتار کارکنان سازمان مورد بحث قرار گرفته و آن‌گاه به نحوه رهبری فرهنگی و راهبرد تغییر فرهنگ سازمان اشاره شده و در بخش پایان مقاله، مدیریت فرهنگ سازمانی و فرایند آن در قالب یک نمودار ترسیم شده و مورد بحث و بررسی قرار گرفته است و رهنمودهایی برای مدیران در زمینه تغییر و تحول فرهنگ سازمانی ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** تغییر، تحول، فرهنگ سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی

## 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.

سازمانها نیز به عنوان نظام اجتماعی برحسب اهداف و مأموریتشان، پیشینگی پیدایی، فناوری، ساختار سازمانی و روشهای اجرایی و بطور کلی عواملی از این دست، فرهنگهای متفاوتی دارند.

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 (میرسپاسی، ۱۳۷۳: ۵).

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. با این مقدمه در اینجا تلاش شده است تا ابتدا این مفاهیم تبیین شود.

## ۱- فرهنگ

فرهنگ، نظام رفتاری جامعه را شکل می‌دهد و بنا به اعتقادی، فرهنگ نظامی منسجم و یا به عبارتی «ابر سیستمی» است که بر همه سیستمها تسلط دارد. فرهنگ بر

همه افراد جامعه از جمله مدیران تأثیر می‌گذارد. بنابراین 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 (فرهنگی، ۱۳۶۵: ۷).

هرشوریتز<sup>۱</sup> در تعریف فرهنگ می‌گوید: فرهنگ به عنوان ساخته‌های دست بشر از محیط تعریف شده است (هرشوریتز، ۱۹۵۵: ۳۵).

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 مسائل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد و کشف کرده و توسعه داده‌اند و ثابت شده است که آن مفروضات سودمند و بارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد» (شاین<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵: ۹).

همچنین فرهنگ را مجموعه‌ای از اندوخته‌های ارزشمند دانسته‌اند که اعضا در ایجاد و توسعه آنها سهیم هستند (رابینز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰: ۴۴۰).

## ۲- فرهنگ سازمانی

تعریفهای گوناگونی از فرهنگ سازمانی صورت گرفته است. در جدول شماره یک برخی از مهمترین آنها ارائه شده است.

جورج گردن نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف کرده است: نظام فرضیات و

1- Hershorits

2- Edgar H. Schein

3- Robbins

## جدول شماره ۱: تعریفهای فرهنگ سازمانی (میرسپاسی، ۱۳۷۲: ۳۸)

صاحب نظر	تعریف
اسپندر <sup>۱</sup>	نظام اعتقادی که بین اعضای هر سازمان مشترک است.
ریلی <sup>۲</sup>	ارزشهای قوی که بطور گسترده مشترک است.
دیل و کندی <sup>۳</sup>	کاری که ما در این سازمان انجام می‌دهیم.
هافستد <sup>۴</sup>	برنامه‌ریزی جمعی ذهن
مانن و دیگران <sup>۵</sup>	برداشتهای جمعی
کوزس و دیگران <sup>۶</sup>	مجموعه‌ای از باورهای مشترک و دائم که از طریق ابزارهای گوناگون نمادی منتقل می‌شود که در زندگی افراد، ایجاد معنی و مفهوم می‌کند.
اوچی <sup>۷</sup>	برخی از نمادها، تشریفات و اسطوره‌هایی که منتقل‌کننده ارزشها و باورهای اساسی آن سازمان به کارکنانش است.
پیترز و واترمن <sup>۸</sup>	برخی از ارزشهای مشترک مسلط و همبسته‌ای که با مفاهیم نمادی چون داستانها، اسطوره‌ها، تکیه کلامها و ضرب‌المثلها منتقل می‌شود.
شاین	الگوی مفروضات اساسی که یک گروه معین ابداع و کشف می‌کند، یا ارائه می‌دهد تا بیاورد که از عهده مسائل انطباق‌ خارجی و یکپارچگی داخلی برآید.

ارزشهای مشترک در هر سازمان که به‌طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاص منجر می‌شود (زارعی متین، ۱۳۷۲: ۵۱).

1- Spender

3- Deal &amp; Kennedy

5- Mmannen &amp; other

7- Ouchi

2- Reilly

4- Hofstede

6- Kouzes &amp; other

8- Peters &amp; Waterman

### ۳- رابطه 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 (هریس، ۱۹۹۱: ۱۱۰).

#### ۱-۳- 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 رایانه وارد شرکتها شد نقش ارتباطات تغییر یافت. زمانی که سیستمهای اطلاعاتی مدیریت<sup>۲</sup> 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 (هریس، ۱۹۹۱: ۱۱۱).

#### ۲-۳- 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، انسان همچنان محور تغییرات است و علاوه بر اینکه انسان موجب تغییر می‌شود، هدف تغییر نیز به خود او باز می‌گردد.

#### ۳-۳- 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 (هریس، ۱۹۹۱: ۱۱۷).

#### ۴- شیوه‌های رهبری فرهنگی

دو پژوهشگر معروف امریکایی چهار نوع رهبری فرهنگی در سازمانها ارائه کرده‌اند. در تحقیقی که این دو پژوهشگر انجام داده 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 (دفت، ۱۳۷۶: ۶۵۱).

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.

دسته سوم رهبرانی هستند که موجب انسجام و یکپارچگی فرهنگی می‌شوند. آنان 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 را 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 (دفت، ۱۳۷۶: ۶۵۳).

## ۵- استراتژیهای راهبردهای تغییر فرهنگی

مدیران باید منبع نوآوری، و دارای مهارت مدیریت تغییر باشند. مدیریت تغییر یعنی «نوآوری و خلاقیت در جهت دستیابی به اهداف»، و در این میان باید به عامل تغییر توجه کرد. در اینجا برای مدیران این سؤال مطرح می‌شود 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- فناوری (روشهای حل مشکل، ابزارها و رایانه‌ها)
  - ۳- وظایف (فعالیت‌های انجام شده از قبیل تولیدات، تحقیق و خدمات)
  - ۴- فرایندها (فنون و روشها از قبیل سیستمهای اطلاعاتی مدیریت)
  - ۵- محیط (جو داخلی یا بیرونی).
  - ۶- افراد و منابع انسانی درگیر (هریس، ۱۹۹۱: ۱۱۹).
- هنگامی که هر کدام از این طبقات یا ترکیبی از آنها به عنوان انرژی برای تغییر، تعیین، و بر آن تمرکز می‌شود، رهبر باید گامهای زیر را دنبال کند:
- ۱- تعریف تغییرات ویژه که به نظر می‌رسد 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.
- عاملان تغییر باید دیدگاه چندبعدی داشته باشند. آنها باید جنبه‌های قانونی، اقتصادی و فناوری را مورد توجه قرار دهند و از جنبه‌های اجتماعی، سیاسی و الزامات فردی غافل نباشند. آنها همچنین باید تحت مفروضات ذیل عمل کنند:
- ۱- افراد قادر به برنامه‌ریزی و کنترل تمایزاتشان در درون محدوده زندگی خود هستند.

- ۲- دانش و فناوری تغییر رفتار باید در درون فرایند برنامه‌ریزی در نظر گرفته شود.
- ۳- انسانها برای تغییرات عمیق فرهنگی در حد وسط آمادگی قرار دارند (هریس، ۱۹۹۱: ۱۲۰).

## ۶- الگوهای تغییر

اساساً تغییر دهندگان<sup>۱</sup> سه مدل تغییر زیر را برای تغییر به کار می‌گیرند:

- ۱- رویکرد 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- رویکرد عقلایی: دلیل خواستن و قانع شدن، مشکلی که در عالم واقع این دیدگاه 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- رویکرد بازآموزی<sup>۲</sup>: موقعیتها، 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:

- 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<sup>۱</sup>: شما چه رابطه‌ای با تغییر دارید و چه نیازها/برانگیزاننده‌هایی کوششهای شماست؟

۴- تحلیل فرهنگی<sup>۲</sup>: 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 موجود<sup>۳</sup>: کدام منابع انسانی و مادی وجود دارد که باید برای تغییر پرورش یابد و یا تجهیز و کانالیزه شود؟

۶- تشخیص نیروهای جلوبرنده / مانع<sup>۴</sup>: نقاط قوت و ضعف انسانی و غیرانسانی که این تغییر را جلو می‌برد یا در مقابل آن مقاومت می‌کند، کدام است؟

۷- فراهم کردن مورد<sup>۵</sup>: چرا این تغییر باید ایجاد شود و منای عقلانی آن چیست؟ آیا بررسی، تحقیق و توسعه موردی برای سرمایه‌گذارهای مالی و انسانی در این تغییر باید انجام شود؟

۸- ابلاغ مورد<sup>۶</sup>: برای ایجاد آمادگی تغییر از طریق سیستم ارتباطات باز و بحث درباره تغییر پیشنهادی در ابتدا چه کارهایی باید انجام شود؟

۹- کانال مقاومت<sup>۷</sup>: 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 شود 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

1- self-analysis

2- cultural analysis

3- Inventory resources

4- diagnosis of driving/resisting forces

5- prepare the case

6- communicate the case

7- channel resistance

را اجرا کند؟ چکار باید بکند و چه گام‌هایی باید بردارد؟

۱۲- ارزیابی تغییر: آیا واقعاً تغییر به صورت اثربخش عمل کرده است؟ چه اصلاحات یا گزینه‌هایی در آینده مورد نیاز است؟ آیا باید آن را جایگزین کرد؟ (هریس، ۱۹۹۱: ۱۲۲).

### ۷- مراحل رشد سازمانی و روشهای تغییر فرهنگ

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 می‌کند و سیستم معانی، موجودیت و ارتباطات را برای خود فراهم، و طی مراحل مختلف رشد در تغییر فرهنگ خود سعی می‌کند. در جدول شماره ۲ سه دوره عمده توسعه در سازمانها و موضوعات عمده فرهنگی هر دوره و روشهای تغییر مرتبط با آن نشان داده شده است (شاین، ۱۹۵۵: ۲۷۲-۲۷۱).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۲: مراحل رشد سازمان و روشهای تغییر فرهنگ (شاین، ۱۹۵۵: ۲۷۱)

مراحل رشد	کارکرد فرهنگ / موضوع
<b>الف) تولد و رشد اولیه</b>	
	۱- فرهنگ باعث تمایز سازمان و منبع تعیین هویت است. ۲- فرهنگ چسبی است که مجموعه سازمان را به هم نگه می‌دارد. ۳- فرهنگ، سازمان را در جهت انسجام بیشتر سوق می‌دهد. ۴- فرهنگ بر اجتماعی شدن به عنوان گواه تعهد تأکید زیاد است.
<b>روشهای تغییر</b>	
	۱- تکامل طبیعی ۲- تکامل هدایت شده <sup>۱</sup> از طریق درمان سازمانی ۳- مدیریت تکامل هدایت شده از طریق عناصر دورگه ۴- مدیریت حرکت انتقالی از طریق عوامل بیرونی
<b>ب) نیمه عمر سازمانی</b>	
	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. ۴- الزامات، ادغامها
<b>روشهای تغییر</b>	
	۵- تغییر برنامه ریزی شده و توسعه سازمان ۶- فریبندگی <sup>۲</sup> فناوری ۷- تغییر از طریق شایعات <sup>۳</sup> آور؛ توسعه افسانه‌ها و اساطیر ۸- ترفی تدریجی
<b>ج) بلوغ سازمانی</b>	
	۱- بلوغ یا کاهش بازارها ۲- افزایش ثابت درونی/یا رکود ۳- نبودن انگیزش برای تغییر
<b>گزینه انتقال</b>	
	۱- تعریف فرهنگ ضروری و اجتناب ناپذیر 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.
<b>گزینه تخریب</b>	
	۱- ورشکستگی و سازماندهی مجدد ۲- از میان بردن و سازماندهی مجدد ۳- ادغام و تحلیل بردن
<b>روشهای تغییر</b>	
	۹- ترغیب اجباری ۱۰- برگشت (تغییر از طریق چرخش) ۱۱- سازماندهی مجدد، تخریب، تولد مجدد

1- self-guide

2- seduction

3- scandal

4- take over

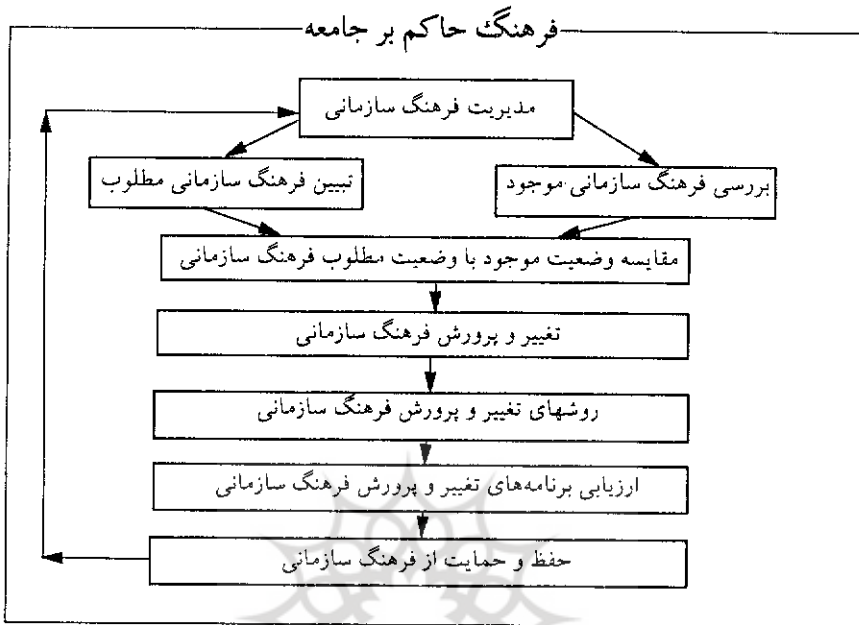
## ۸- مدیریت فرهنگ سازمانی

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 (مهدوی، ۱۳۷۵: ۲۲).

## ۹- 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 (زارعی متین، ۱۳۷۴: ۱۱).

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 نمودار شماره یک نشان داده شده است:



نمودار شماره ۱: 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.

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.

### ۱۰- روشهای تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>

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 (زارعی متین، ۱۳۷۴: ۸۶-۸۱). در این قسمت به شرح مختصر آنها می‌پردازیم:

#### ۱-۱۰- 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.

#### ۲-۱۰- 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.

## ۳-۱۰- 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 دستورهای اکید اسلام است. با توسعه آن می‌توان از تمامی فکرها و اندیشه‌ها استفاده کرد و از نظریات، ابتکارات و مشارکت آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان بهره برد. در این نظام از آنجاکه به فکر و نظریات کارکنان توجه می‌شود، احساس وفاداری، همکاری و تعهد افراد نسبت به سازمان پرورش می‌یابد.

## ۴-۱۰- 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 شود که به پرورش فرهنگ سازمانی بینجامد.

## ۵-۱۰- 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.

### ۶-۱۰- 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 سازمان از ماشین‌گونه بودن به انسان‌گونه بودن 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.

### ۷-۱۰- 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. بنابر این، تغییر روش طراحی مشاغل به تغییر فرهنگ سازمانی منجر می‌شود.

### ۱۱- 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 تر طریق 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 به کمرنگتر ساختن آنها اقدام کند؛ هر چند که تأکید بر آنها باعث لطمه مقطعی به سازمان شود (واعظی، ۱۳۷۵: ۱۲۰).

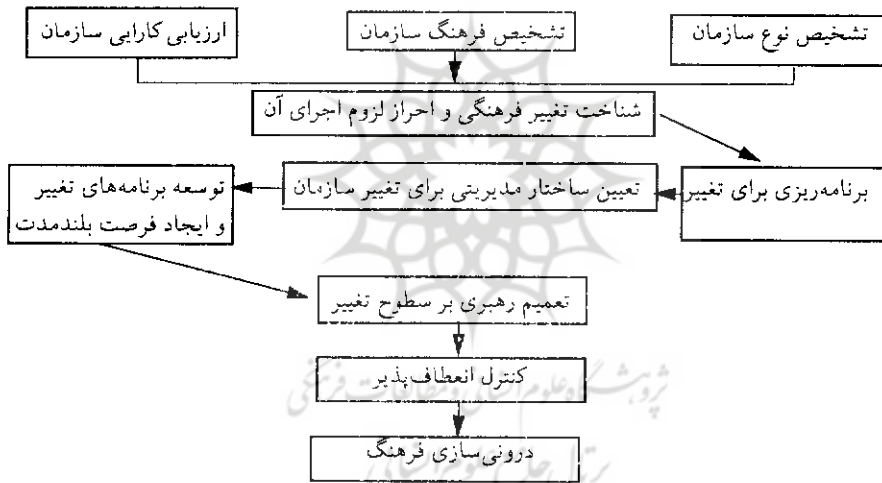
تغییر در فرهنگ باید با مقتضیات جدید سازمانی سازگار باشد. از این رو، یکی از مهارتهای تازه که در فرایند مدیریت تغییر سازمانی باید به آن توجه شود، «مهارت مدیریت فرهنگ» است. در این مرحله، برای استفاده مدیرانی که خواهان نظام مدیریت فرهنگ جامع در سازمان خود هستند، الگوی مفهومی و در عین حال کاربردی ارائه شده 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 نمودار شماره ۳ نشان داده شده است.

## ۱۲ - 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 می‌شود. 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:



مراحل قبل از تغییر  
مراحل هنگام تغییر  
مراحل پس از تغییر

شکل شماره ۳: الگوی مدیریت فرهنگ و مراحل آن (واعظی، ۱۳۷۵: ۱۲)

- 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 می شود.

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

در مورد کارکنان تازه وارد، لازم است تدابیری اتخاذ گردد تا فرهنگ تازه واردان با باورهای راهبردی سازمان همخوانی داشته باشد. یکی از اقدامات عمده در این زمینه، ارائه آموزشهای لازم در جهت جامعه پذیری افراد است (دیویس، ۱۳۷۳: ۲۴۱).

### ۱۳- چند رهنمود و دستورالعمل برای مدیریت در زمینه فرهنگ

۱- فرهنگ را خیلی ساده نگیرید و آن را با مفاهیمی از قبیل جو سازمانی، ارزشها و یا فلسفه سازمان اشتباه نگیرید. فرهنگ یک سطح پایین تر از همه اینها عمل، و به صورت گسترده ای آنها را تعیین می کند. فرهنگ برای ما مبهم است ولی به هر حال برای تعیین نوع جو سازمانی، ارزشها و فلسفه سازمان باید فرهنگ را درک کرد.

۲- تصور 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 می کند بلکه اهداف و مأموریت سازمانها را نیز تعیین می کند.

۳- گمان نکنید که فرهنگ را مانند سایر مواد تحت کنترل مدیران می توان 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 واقعیت‌های 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 (شاین، ۱۹۸۵: ۳۱۴).

#### ۱۴- 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، بنابر این ایجاد تغییر در آن نیازمند زمان طولانی است. همچنین مدیران باید به پنج رهنمود مهم اخیر برای مدیریت فرهنگ توجه کنند.

#### منابع فارسی

- دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۴). تئوری سازمان و طراحی ساختار. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- دیویس، استانلی (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمانی. ترجمه ناصر میرسپاسی و بریچهر معتمدگرچی. تهران: انتشارات مروارید.
- رابینز، پی. استیفن (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- زارعی‌متین، حسن. فرهنگ و عملکرد سازمان. دانش مدیریت، ش ۲۲ (زمستان ۱۳۷۲): ۵۱.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۷۴). تعیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی در محیط کار و نقش آن بر

رضایت شغلی، پایان نامه دکتری: دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس.  
 فرهنگی، علی اکبر. میزگرد تدبیر با اساتید مدیریت. تدبیر، ش ۵: ۸ و ۷ و ۵.  
 میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۴). جزوه تکثیرشده درس تئوری‌های سیستمی: دوره کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.  
 میرسپاسی، ناصر. مدیریت فرهنگ سازمان. اقتصاد و مدیریت، ش ۱۶ و ۱۷ (بهار و تابستان ۱۳۷۲): ۳۸.  
 مهدوی، عبدالمحمد (۱۳۷۵). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر سبک مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش سیستم‌ها، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.  
 واعظی، سیدکمال. نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری. مدیریت دولتی، ش ۳۳ و ۳۴ (۱۳۷۵): ۱۲۱ و ۱۲۲.

## منابع انگلیسی

- Harris, R.philip and Moran T.Robert(1991). Managing cultural differences, Houston, Gulf publishing company, third edition.  
 Harrison, M.Trice and Janice M.Beyer(1988). "Cultural leadership in organizations", working paper, university of texas.  
 Herskovits, M.J(1955). cultural anthropology, Newyork, knopt.  
 Hofsted, Geert(1997). cultures and organizations, Newyork, mac Graw-Hill.  
 Robbins, P.Stephen(1987). organization theory, Newyork, prentice-hall, Inc, second edition.  
 Schein, H.Edgar(1985). organizational culture and leadership, sanfrancisco, jossey-bass publishers.  
 Triandis, C.Harry(1972). The analysis of subjective culture newyork, wiley-intercience (Adivision of John Wiley Sons, Inc).