

## ارائه الگوی مفهومی تحول پایدار با رویکرد فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>

اصغر آقایی<sup>۲</sup>

### چکیده

موضوع این مقاله فرهنگ سازمانی و تحول پایدار است. هدف اصلی تحقیق بررسی امکان ایجاد تحول پایدار در فرهنگ سازمانی می‌باشد. برای دستیابی به این هدف با طرح یک سوال اساسی مبنی بر اینکه چگونه تحول پایدار در فرهنگ سازمانی ایجاد کنیم موضوع را مورد کنکاش قرار دادیم. روش تحقیق مروری و روش گردآوری اطلاعات، استفاده از منابع کتابخانه‌ای است. در این مقاله برای آشنایی بیشتر با حوزه فرهنگ سازمانی و تحول پایدار ضمن تبیین عامل‌های پایه‌ای و استراتژی فرهنگ سازمانی به الگوها و نظریه‌های ارائه شده از سوی دانشمندان حوزه مدیریت و تحول سازمانی از جمله پارسونز، لوین، پیترز و واترمن، رابینز، شاین، ویر، سنگه و گالیاردی پرداخته شده است. در بحث و بررسی با استفاده از دیدگاه‌های یاد شده مشخص گردید که در یک نظام اجتماعی برای بقاء، موفقیت و پیشرفت نیاز به انطباق اصول و اهداف، توجه به باورها، پیش فرض‌ها، هنجارها و ارزش‌ها اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. با عنایت به این موضوع، پیش-فرضهای فرهنگی که مانع پیشبرد تحول در دیدگاه کارکنان و مدیران هستند، مورد بررسی قرار گرفتند و در انتها نیز با توجه عوامل تاثیرگذار فوق‌الگوی مفهومی تحول پایدار با رویکرد فرهنگ سازمانی معرفی و ترسیم گردید.

### واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی - تحول پایدار

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۲/۹، تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۳/۲۸

۲. مربی و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی و دانشجوی دکترای مدیریت سیستم دانشگاه امام حسین(ع)

پست الکترونیک: [a\\_hizadya@yahoo.com](mailto:a_hizadya@yahoo.com)

در شرایط کنونی که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمانی به عنوان منبعی برای توانایی‌های سازمانی جلوه‌گر شده است. به عبارت دیگر، کامیابی و شکست سازمان‌ها تا اندازه زیادی منوط به فرهنگ آنهاست. (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۲)

همراه با افزایش پیچیدگی و پویایی محیطی، سازمانها نیز برای حفظ بقا و رشد خود به تغییر و تحول نیاز دارند. تحول فرهنگ سازمانی اجتناب ناپذیر خواهد بود. (زالی، ۱۳۸۳: ۱۰۰) عدم توجه به فرهنگ سازمان بیشترین دلیل عدم موفقیت کامل و یا حتی شکست کلی بسیاری از سازمانها محسوب می‌شود. درک فرهنگ سازمان و به کارگیری آن در طرح‌ریزی موفقیت‌آمیز تحولات مورد نیاز جهت اجرای موفق تغییر در رسیدن پایدار است. (اُکلند، ۱۳۸۴: ۲۳۹)

از چالش‌های اساسی مدیران در عصر حاضر مواجهه آنان با پدیده تغییر و تحول در تمامی ابعاد محیطی سازمان است که سازمان را متاثر می‌سازد.

ویژگی‌های یک سازمان در قالب فرهنگی آن جلوه می‌کند. مدیران برای رویارویی و سازگاری با پدیده تغییر و تحول محیطی ملزم به بازسازی و شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی هستند. پدیده فرهنگ آموختنی است نه ذاتی و غریزی. اگر چه بسیاری از اندیشمندان مدیریت معتقدند که فرهنگ سازمانی به مراتب دشوارتر و طولانی‌تر از انواع تغییرات در سطح سازمانی است. اما اعمال آن در برخی مواقع جهت پویایی سازمان و پایداری آن ضروری به نظر می‌رسد. (حسین پور، ۱۳۸۴: ۹۳)

مسئله اساسی در موضوع فرهنگ سازمانی این است که در سازمانهای امروزی تحولات بسیار متعدد، پیچیده و زود گذر و ناپایدار است. به عبارتی دیگر علیرغم صرف زمان، منابع انسانی و هزینه‌های زیاد قادر به ایجاد ثبات و پایداری در فرهنگ سازمانی خود نمی‌باشند.

موضوعی که در این مقاله به آن خواهیم پرداخت، مسئله فرهنگ سازمانی و تحول پایدار است. در بررسی سوابق مکتوب اعم از داخلی و خارجی تحقیقی که در بر گیرنده موضوع مرکبی در زمینه فرهنگ سازمانی و تحول پایدار باشد انجام نگرفته است ولی نظریه‌های متفاوتی در مورد فرهنگ سازمانی به صورت مستقل و بسیار زیاد ارائه گردیده که در این تحقیق از برخی از آنها استفاده شده است.

هدف از این مقاله بررسی امکان ایجاد تحول پایدار در فرهنگ سازمانی می‌باشد. از این رو محقق را بر

آن داشت تا با طرح این سوال که چگونه تحول پایدار در فرهنگ سازمانی ایجاد کنیم پاسخ‌های مناسبی را برای رسیدن به هدف دریافت نماید.

## ۲- بحث و بررسی

با توجه به اینکه مسئله تحقیق از دو بعد فرهنگ سازمانی و تحول پایدار تشکیل شده است، لذا در این مقاله ابتدا مختصری از پیشینه نظری مولفه فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها و تعاریف مرتبط با آن مطرح و پس از تشریح الگوها و نظریه‌های فرهنگ سازمانی به طور خلاصه بحث و بررسی می‌شود. در ادامه با ارائه الگوی مناسبی چگونگی ایجاد تحول پایدار در فرهنگ سازمانی را تبیین و در پایان با توجه به نتیجه‌گیری بعمل آمده از فرآیند تحقیق پیشنهادهای ارائه می‌شود.

### ۲-۱- پیشینه نظری فرهنگ سازمانی

واژه فرهنگ سازمانی در سال ۱۹۷۶ در مقاله‌ای تحت عنوان "مطالعه فرهنگ سازمانی" مطرح گردید، سپس وارد ادبیات دانشگاهی آمریکا شد. در همان سال دو نفر به نام های آلن وزویک<sup>۱</sup> و واژه "فرهنگ شرکتی" را به کار بردند

در سال ۱۹۸۲ «دیل و کندی<sup>۲</sup> و و واترمن<sup>۳</sup>» در کتاب جستجوی کمال به موضوع فرهنگ سازمانی پرداختند. همزمان با دیل و کندی تحقیقات مؤثر «مکنزی<sup>۴</sup>» در سال ۱۹۸۲ با همکاری دانشگاه هاروارد صورت گرفت.

از این تاریخ به بعد است که مقاله‌های متعددی در موضوع فرهنگ سازمانی نوشته و به زبان‌های اروپایی منتشر می‌شود و بحث فرهنگ بین مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران مدیریت جایگاهی به خود اختصاص می‌دهد، به گونه‌ای که امروز فرهنگ سازمانی در تئوری‌های سازمان و مدیریت موقعیتی مشابه ساختار و راهبرد پیدا کرده است. (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۵: ۱۵ - ۱۴)

### ۲-۲ ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

هافستد و همکارانش<sup>۱</sup> در مقاله تحقیقی خود تحت عنوان «اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی» می‌گوید که:

1. Allen & Zweig
2. Deal & Kennedy
3. Peters & Waterman
4. Mackenz

1. Hofstede & others

اگر چه توافق عمومی در مورد تعریف سازمانی نیست، بیشتر نویسندگان بر ویژگی‌های زیر در مورد ساختار فرهنگ شرکتی / سازمانی توافق دارند. « (آقائی و حسینی، ۱۳۸۴: ۳۸)

کل نگر است- در طول تاریخ تعیین شده است - مربوط به مفاهیم انسان شناسی است - از بعد اجتماعی ساختار یافته است - به کندی تغییر می‌پذیرد،- به سادگی تغییر نمی‌پذیرد ( در مقابل تغییر مقاوم است).

- تاکنون تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به شرح ذیل ارائه شده است .
- کرن سیل و جوآن مارتین:<sup>۲</sup> فرهنگ سازمانی را می‌توان به مثابه چسبی تصور کرد که یک سازمان را از طریق مجموعه‌ای از الگوهای مشترک معنا به هم پیوند می‌دهد، ( مارتین، ۲۰۰۱)
- دیل و کندی : کاری که ما در این سازمان انجام می‌دهیم. ( دیل و کندی، ۱۹۸۲)
- هافستد: برنامه‌ریزی جمعی ذهن.(آقائی و حسینی، ۱۳۸۴)
- اوچی:<sup>۳</sup> برخی از نمادها، تشریفات و اسطوره‌هایی که منتقل کننده ارزش ها و باورهای اساسی آن سازمان به کارکنانش است. ( اوچی، ۱۹۸۱)
- کریتنر:<sup>۴</sup> فرهنگ سازمانی به مثابه چسبی است که اعضای یک سازمان را به هم متصل می‌کند. ( کریتنر، ۱۹۹۵)
- دایاناپارکر، میتولوریه و پاتریک‌هابسن:<sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی به عنوان ساختاری پیچیده از ارزش‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای، ملی و سازمانی تعریف می‌شود که در کارکرد اشخاص و گروهها قرار دارد. ( پارکر و دیگران، ۲۰۰۶)

### ۲-۳- فرهنگ سازمانی و انسجام آن

از یک دیدگاه، فرهنگ سازمانی را می‌توان به دو شکل فرهنگ منسجم و فرهنگ گسسته گروه‌بندی کرد. ویژگی انسجام در برابر گسستگی فرهنگ تاثیر مستقیمی بر چگونگی پیروزی و شکست برنامه‌های تحول دارد. هر سازمان افزون بر یک فرهنگ کلی، دارای خرده فرهنگ‌های گوناگونی نیز می‌باشد. چنانچه این خرده فرهنگها منسجم اما با یکدیگر در تضاد باشند نه تنها عامل تسهیل‌کننده‌ای برای برنامه‌های تحول نخواهند بود بلکه در موارد زیادی ایجادکننده تنگناهای اساسی در اجرای این برنامه‌ها می‌-

2. Corensiehl&Joannemartin

3. Ouchi

4. Kreitner

1. Dianne Prarker, Matthew Lawrie , Patrick Hubson

باشند. (زمردیان، ۱۳۷۹: ۸۴ - ۸۳)

#### ۴-۲- عامل های پایه ای فرهنگ سازمان

عامل های شناساننده فرهنگ سازمان طیف گسترده ای را در بر می گیرد که در یک سوی آن عامل های بنیادی مانند ارزش های پایه ای و در یک سوی دیگر مواردی از جمله آداب، اسطوره ها، انتظارات فردی و گروهی قرار دارد.

چهار عامل ارزش های پایه ای و بر جسته فرهنگ سازمانی عبارتند از : سنت ها و تشریفات، فرآیند اجتماعی و اسطوره ها . ( همان منبع : ۹۱ - ۸۴ )

۱- ارزش های پایه ای : ارزش های پایه ای فرهنگ سازمانی معمولاً بازتابی از ارزش های جامعه و محیطی است که سازمان در آن فعالیت دارد.

۲- فرآیند اجتماعی سازمان: دومین موضوع مهم در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی فرآیند اجتماعی سازمان است. از طریق این فرآیند افراد با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا و رفتار مناسب را فرا می گیرند.

پیروزی فرآیند اجتماعی سازمان، ارتباط مستقیمی با ماهیت فرهنگ سازمان ( فرهنگ منسجم در برابر فرهنگ گسسته ) و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد و پایه ای اساسی برای آماده ساختن افراد در پذیرش و پیروی آنها از برنامه های تحول سازمانی است.

۳- سنت ها و تشریفات : سنت ها معمولاً ناظر بر ارائه بیان ها و الگوهای است که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت، پایدار شده است .

تاکید بر الگوها و منش های ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد، ارباب رجوع، تشویق به گردهمائی ها و بحث و آشنائی با آداب و سنت ها، پیروی از شعارها و نمادهای ارتباطی، همگی بیان کننده انتظارات سازمان از افراد و جامعه و همین طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

۴- اسطوره ها: اسطوره های سازمانی، مانند اسطوره های اجتماعی است. نمونه هایی از تاریخ گذشته سازمان، پیروزی ها و کارهای بر جسته موسسات و یا مدیران در گذشته است که به شکل الگوهای آرمانی و مورد پذیرش بازگو می شود و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوها است.

#### ۵-۲- استراتژی و فرهنگ سازمانی

از لحاظ برنامه‌های تحول، این محیط بیرونی و استراتژی‌های سازمان است که بیشترین اثر را بر فرهنگ سازمانی بر جای می‌گذارد. فرهنگ سازمانی در واقع تجلی گاه بستری است که سازمان برای دستیابی به کارآمدی در رابطه با محیط خود به آن نیاز دارد.

امروزه بیشتر سازمان‌ها دریافته‌اند که افزایش چشمگیر کارآمدی آنها در گرو وجود یک ارتباط اندیشمندانه میان ارزش‌های فرهنگی و باورها از یک سو و استراتژی‌ها و محیط کسب و کار از دیگر سو است. لازمه چنین ارتباط و سازگاری و شکل‌دهی به آن نوع فرهنگی است که سازمان را برای رویارویی و پاسخگویی به محیط مرتبط، آماده سازد.

دانیل دنیسون<sup>۱</sup> بر پایه نتایج بدست آمده از یک سلسله پژوهش‌های مدیریت، چهار نوع استراتژی بر فرهنگ سازمانی که با درجه و ثبات محیطی مرتبط به آن سازگاری دارد به شرح زیر پیشنهاد نموده است.

الف) فرهنگ سازگاری: این نوع فرهنگ که از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است، در حالی شکل می‌گیرد که تاکید استراتژیک سازمان بر محیط بیرونی است. سازمان با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و تغییر، در سمت نیازهای مشتری حرکت می‌کند. این نوع سازمان‌ها باید به نیازهای محیطی پاسخ‌شتابنده بدهند و الزامات را به آسانی بکار گیرند

ب) فرهنگ رسالتی: در این حال نیز سازمان به محیط بیرونی توجه دارد، اما با تغییرهای شتابنده روبرو نمی‌باشد. فرهنگ رسالتی ضمن تاکید بر یک دید مشترک به اهداف سازمان از افراد سازمان انتظار شناخت واقعی از رسالت و مأموریت سازمان دارد و اینکه سمت‌گیری استراتژیک سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به هدفهای آرمانی است.

ج) فرهنگ مشارکتی: تاکید این فرهنگ دخالت و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمانی است.

د) فرهنگ تداوم: تاکید این فرهنگ بر محیط درون سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. این فرهنگ تجلی باوری است که تنها راه دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده سازمان، تثبیت وضع و تقویت روشهای آزموده شده است. (همان پیشین: ۹۴ - ۹۱)

---

1. Daniel Dennison

### ۳- الگوهای فرهنگ سازمانی از دیدگاه های مختلف

به منظور بررسی و تشریح محتوای فرهنگ سازمانی، دانشمندان و محققین مدیریت بر اساس تعریفی که از فرهنگ سازمانی داشته‌اند به تدوین الگو پرداخته‌اند. در این قسمت برای درک بهتر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و در ادامه بحث تطبیق آن با مؤلفه‌های تحول پایدار به معرفی برخی از الگوهای ارائه شده در زمینه فرهنگ سازمانی می‌پردازیم.

الگوی پارسونز<sup>۱</sup>: پارسونز مدل خود را برای بیان و توضیح وظایف معینی ارائه نمود که نظام اجتماعی اعم از جامعه، اقتصاد و یا سازمان باید برای بقاء و پیشرفت و موفقیت آن‌ها را برآورده نماید. این وظایف که کارکردهای فرهنگ سازمانی را شامل می‌شود عبارتند از: انطباق، دستیابی به اهداف، یکپارچگی و ادغام. مشروعیت حقانیت. به عبارتی یک نظام اجتماعی برای بقاء، موفقیت و پیشرفت خود باید قادر به انطباق باشد و به اهدافش نایل آید، اجزایش را یکپارچه کند و برای افراد دیگر سازمان‌ها خارج از حقانیت و مشروعیت قانونی داشته باشد. هدف پارسونز از انتخاب متغیرهای فوق‌الذکر تشریح عمومی فرهنگ انواع اقدامات نظام اجتماعی می‌باشد که به طور تجربی بیان شده است. ( کیوانیا، ۱۳۶۸ )

الگوی کرت لوین<sup>۱</sup>: مطالعه نوین منتج به توسعه ابزاری گردید که متمرکز بر شیوه یا سبک مدیریت بود. وی به این نتیجه رسید که یک فضای انسان مدارانه، ایجاد کننده سطح بالایی از عملکرد و رضایت مندی خواهد بود و لازمه آن توجه به انسان‌ها و انگیزه و نیازهای آن، مادر عوامل متشکله فرهنگ سازمانی است. عناصر تشکیل دهنده مدل لوین که بر هفت عنصر مشتمل می‌باشد عبارتند از: ( کیوانیا، ۱۳۸۵ )

۱- فرآیندهای رهبری، ۲- انگیزه، ۳- ارتباطات، ۴- تصمیم‌گیری، ۵- هدف‌گذاری، ۶- فرآیند کنش متقابل، ۷- کنترل.

الگوی پیترز و واترمن: این دو محقق نیز در شرکت مکنزی به پژوهش دیگری در زمینه فرهنگ سازمانی با عملکرد عالی دست زدند و در کتابی با همین نام، هشت عامل را مشخص کننده فرهنگ سازمان عالی معرفی نمودند و به تبیین آن‌ها پرداختند. این عوامل عبارتند از: ۱- چسبندگی مدیر به عمل، ۲- بها دادن به مشتری، ۳- آزادی تقبل خطر، ۴- بازده از طریق کارکنان، ۵- تبخرو چیرگی در مدیریت، ۶- اقدام به

---

1. Parsons Method

1. Kurt Lewin Method

کارهای مرتبط با تجربه و مهارت، ۷- به کار گرفتن ستادی اداری کم، ۸- استفاده به موقع از ساختار مکانیکی و ساختار ارگانیکی بر حسب ضرورت و مورد. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۳: ۱۹)

برخی از دلایل موفقیت اکثریت قاطع سازمان‌ها طبق تحقیقات پیترز و واترمن به شرح ذیل خلاصه می‌شود: (ایران زاده، ۱۳۷۷: ۷۴)

۱. اهمیت به منابع انسانی خود به عنوان با ارزش ترین سرمایه

۲. ارزشیابی بسیار دقیق از کار و عملکرد افراد در سازمان و تشویق مادی و معنوی کارکنان

۳. توجه به امر آموزش و توسعه منابع انسانی و تحقیق و پژوهش

الگوی رابینز<sup>۱</sup>: رابینز ده ویژگی را برای فرهنگ سازمانی از بُعد ساختاری و رفتاری بر می‌شمارد. از نظر وی ویژگی‌های ده‌گانه‌ای وجود دارند که وقتی با هم تلفیق شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. اگر چه فرهنگ سازمانی ممکن است، تا اندازه‌ای از جمع اجزاء آن متفاوت باشد. موارد ذیل، بیانگر ویژگی‌های کلیدی است که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد. (رابینز، ۱۳۸۳: ۳۸۱-۳۸۲)

۱- نوآوری فردی، ۲- تحمل مخاطره، ۳- جهت دهی ۴- یکپارچگی و وحدت، ۵- حمایت مدیریت، ۶- کنترل، ۷- هویت، ۸- سیستم پاداش، ۹- تحمل تعارض ۱۰- الگوهای ارتباطات.

مدل شاین<sup>۲</sup>: در اوایل دهه ۱۹۸۰، ادگار شاین، روانشناس اجتماعی آنچه را که امروزه به یک تئوری پر نفوذ فرهنگ سازمانی تبدیل شده است، مطرح کرد. در تئوری شاین فرهنگ دارای سه سطح است: در سطح ظاهری، مصنوعات بشرساز را می‌پاییم، در عقبه این مصنوعات ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری نهفته و در عمیق ترین سطح، هسته‌ای از باورها و پیش فرض‌ها قرار گرفته‌اند.

**باورها و پیش فرض‌ها:** به گفته شاین، باورها و پیش فرض‌ها، هسته فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. پیش فرض‌ها به آنچه را که اعضای سازمان واقعیت می‌پندارند و نحوه درک، اندیشیدن و احساس آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد، اشاره دارد.

**هنجارها و ارزش‌ها:** ارزش‌ها، اصول، اهداف و استانداردهای اجتماعی موجود درون یک فرهنگ هستند که از اهمیت ذاتی برخوردارند، و هنجارها به طور تنگاتنگی با ارزش‌ها گره می‌خورند. هنجارها،

---

1. Robbins Method  
2. Shein Method



قواعد نانوشته‌ای هستند که به اعضای فرهنگ اجازه می‌دهند آنچه از آنها انتظار می‌رود، در دامنه وسیعی از موقعیت‌ها بدانند.

پیوند بین ارزش‌ها و هنجارها آن است که رفتارهایی که هنجارها آنها را جزا (پاداش یا تنبیه) می‌دهند معمولاً می‌تواند به ره آوردهایی که ارزشمندند، نسبت داده شود.

**مصنوعات بشر ساز:** مصنوعات بشر ساز به عنوان مظاهر هسته فرهنگی است که در سطح ظاهری یک فرهنگ قرار دارند. مصنوعات بشری آثار نمایان و ملموس رفتار متجلی شده در هنجارها، ارزش‌ها و پیش فرض های فرهنگی‌اند. (هیچ ۳۴۴-۳۵۳: ۱۳۸۵، ۱)

#### ۴- نظریه های فرهنگ سازمانی و تحول

تا کنون الگوهای متفاوتی در زمینه تغییر و تحول توسط دانشمندان این حوزه دنیا معرفی شده است. اما برخی از نظریه پردازان برای تبیین چگونگی تغییر و تحول در فرهنگ‌های سازمانی مدل‌های نظری را به شرح زیر ارائه نمودند:

ماکس وبر<sup>۲</sup>: ماکس وبر اولین کسی است که به شکل جدی از تاثیر فرهنگ و عوامل فرهنگی بر فرآیند توسعه و تحول سخن گفته است. و بر با مطالعه و بررسی دلایل و زمینه‌های زوال دوره رنسانس و پدید آمدن انقلاب صنعتی، یکی از مهمترین عوامل اثر گذار را در این زمینه نقش باورهای دینی می‌داند. (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۳: ۱۳۷)

پاسکواله گالیاردی<sup>۳</sup>: پاسکواله گالیاردی، نظریه پرداز ایتالیایی سازمان، و مشاور توسعه سازمان نوعی تئوری در باب رابطه بین فرهنگ و استراتژی ارائه می‌دهد که برای تبیین چگونگی تاثیر فرهنگ و تغییر و همچنین چگونگی تاثیر تغییر بر فرهنگ استفاده می‌کنند.

گالیاردی سه نوع تغییر را به شرح زیر مشخص و معرفی می‌کند.

**۱- تغییر ظاهری:** این تغییر در درون فرهنگ رخ می‌دهد، اما آن را تغییر نمی‌دهد. وی معتقد است در

این نوع تغییر که ریشه در پیش فرض‌ها، ارزش‌ها و استراتژی اصلی دارد، فرهنگ سازمانی به طور سطحی

- 
1. Hatch
  2. Max Weber
  3. Puscouleh Gallyardi

به منظور حفظ وضع موجود تغییر می‌کند.

۲- **تغییر انقلابی:** نوعی استراتژی ناسازگار با پیش فرض‌ها و ارزش‌های فرهنگی بر سازمان تحمیل می‌شود که معمولاً از طریق ورود افراد خارجی رخ می‌دهد که نمادهای پیشین (قدیمی) را تخریب و نمادهای جدیدی را خلق می‌کنند.

۳- **تغییر تدریجی گرایبی فرهنگ:** تنها نوع تغییری است که در سطح عمیقی در ارزش‌ها و پیش فرض‌های فرهنگی صورت می‌گیرد. در این مورد، یک استراتژی که بر ارزش‌های متفاوت اما نه سازگار استوار است فرهنگ سازمانی را می‌شکافت تا ارزش‌های جدیدی را در کنار ارزش‌های قدیمی در خود جای دهد.

گالیاردی معتقد است زمانی که استراتژی‌ها با پیش فرض‌ها و ارزش‌های سازمانی همراستا شوند فرهنگ‌ها تغییر نمی‌کنند. زمانی که استراتژی‌ها در تعارض با پیش فرض‌ها و ارزش‌ها هستند، فرهنگ مضمحل یا تخریب شده جای خود را به فرهنگ دیگری می‌دهد یا در برابر اجرای استراتژی مقاومت صورت می‌گیرد و هرگز اجرایی‌شود. (هیچ، ۱۳۸۵، ۵۸۳ - ۵۸۰)

کرت لوین: لوین در تئوری بر آیندنیروها معتقد است هر رفتاری نتیجه تعادلی است که بین نیروهای محرک و باز دارنده به وجود می‌آید. با توجه به الگوی لوین بهتر است به جای توجه کردن به یک علت در صدد شناسایی علت‌های متعدد و گوناگون بر آمد. الگوی لوین از این جهت مفید است که ما را از نیروهای متعدد که می‌توانند در جهت حرکت یا جهت مخالف (مسیر بازدارنده) عمل کنند، آگاه می‌سازد. اگر مدیر بتواند این نیروها را تغییر دهد یا به اثرات آنها توجه خاص نماید، فرصت بهتری در جهت ایجاد تحولات به دست خواهد آورد.

لوین نیروهای بازدارنده را به سه دسته فرهنگ سازمانی، منافع شخصی فرد و پنداشت‌های فردی از هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان تقسیم می‌کند و اعتقاد دارد فرهنگ سازمانی در صحنه شکل دادن و حفظ هویت سازمان مهمترین نقش را ایفا می‌کند. (استونر و دیگران، ۱۳۷۹)

لوین سه مرحله پیاپی به شرح زیر برای تحول در سازمان پیشنهاد کرد که بعد از آن شاین و دیگران این الگو را تغییر دادند که می‌توان آن را برای تغییر دادن رفتار فرد، گروه و کل سازمان هم بکار برد.

۱- شکست یخ ها یا از حالت انجماد خارج کردن<sup>۱</sup>: مستلزم این است که مسئله نیاز به تغییر را به

گونه‌ای آشکار و روشن ساخت که فرد، گروه یا سازمان بتواند به راحتی آن را ببیند و بپذیرد.

۲- ایجاد تغییر<sup>۲</sup>: مستلزم تعیین فردی به نام عامل تغییر<sup>۳</sup> است یعنی کسی که افراد، گروه ها یا کل

سازمانها را در مسیر فرآیند تغییر هدایت می‌کند. عامل تغییر در این فرآیند از تغییر، با اصالت بخشیدن و

القای ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای جدید در صدد تحول و تغییر کارکنان و اعضای سازمان بر می آید.

۳- انجماد مجدد<sup>۴</sup>: یعنی از طریق روشهای حمایتی و تاییدکننده، الگوی رفتاری جدید را تثبیت کرد و

به اصطلاح آن را جا انداخت تا به صورت هنجار جدید در آید.

عامل تغییر می‌تواند یک عضو سازمان یا مشاور باشد که به سازمان دعوت می‌شود. از آنجا که برنامه-

های مربوط به تغییر طولانی و پیچیده است، باید از یک مشاور خارج از سازمان که دارای تخصص‌ها و

مهارت‌های ویژه‌ای باشد استفاده نمود. (هیچ، ۲۰۰۴)

گریس آرجریس<sup>۱</sup> و دونالدشون<sup>۲</sup>: آرجریس و شون دو تن از روانشناسان آمریکایی با طرح ایده یادگیری

دو حلقه‌ای در مورد یادگیری سازمانی می‌گویند:

یادگیری دو حلقه‌ای که می‌توانند رفتار را پایش و اصلاح و رفتار مناسب را تعیین کنند، این نوع

یادگیری ایجاب می‌کند که سیستم، پیش فرض‌ها و ارزش‌های زیر بنایی (فرهنگ سازمانی) خود را زیر

سؤال ببرد و ریسک تغییر بنیادی شرایط سازماندهی خاص خود را بپذیرد. در یادگیری دو حلقه‌ای سیستم

«آموختن را یاد می‌گیرد» و بدین ترتیب برای تعریف معیارهای بنیادی عملیاتی و همین طور رفتار خود و

در نتیجه خود سیستم به طور کلی به حد کفایت هوشمند می‌شود.

به موازاتی که یادگیری دو حلقه‌ای اشاعه می‌یابد، ثبات سازمانی جای خود را به آشوب داده و

نظم‌های سازمانی جدید از پویایی‌های درونی سازمان و نه از احکام و مدیریت عالی ظهور می‌کند. (هیچ،

۱۳۸۵ ۶۰۲ :- ۵۹۹)

- 
1. Unfreezing
  2. Changing
  3. Change agent
  4. Refreezing
1. Chris Argyris
  2. Donald Show

پیتر سنکه<sup>۲</sup>: پیتر سنکه در کتاب معروف رقص تغییر چالش های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده (سال ۱۹۹۹) می گوید افرادی که می خواهند سازمان ها را تغییر بدهند با گرایش هایی تغییر ناپذیر مبارزه می کنند. آنها معتقدند که بدون خلق فرهنگ جدید، پیشرفت نخواهند کرد. بدون مطالعه فرهنگ ( خود یادگیری) و درک عمیق ویژگی های آن، نمی توان فرهنگی جدید خلق کرد.

سنکه برای کمک به درک کاملی از فرهنگ سازمانی و تحول در آن، آنها را در هفت گام مطرح و به شرح زیر بیان می کند. ( سنکه و دیگران، ۱۳۸۵)

۱- **تبیین و روشن کردن هدف:** مشکلات سازمانی را که به موانع فرهنگی تبدیل شده اند تعیین کنید. پیش فرض های مستمر در فرهنگ سازمانی به وقایع روزانه اعضای سازمان معنا می دهند. تحول فرهنگ سازمانی مانند تغییر گرایش های اساسی اعضای کاری زمان بر است. به همین دلیل فرهنگ ها در برابر تغییر مقاومت می کنند.

۲- **جمع کردن یک گروه برای انجام مطالعات فرهنگی:** پیش فرض های فرهنگ، با ابزارهای تحقیقی

مانند پرسشنامه و ... شناسایی نمی شوند. فرهنگ ها را گروهها می سازند نه اشخاص و فقط در گروه ویژگی های فرهنگی قابل تشخیص هستند. ایده های افراد را یادداشت کنید و ضمن عدم پیش داوری و تحمیل دیدگاه های خود از یک سطح ناظر خارجی به درون گروه نفوذ کرده و به ارزش های ادعایی و فرضیه های ضمنی فرهنگ گروه اهمیت قایل باشید.

۳- **ظواهر امور را فهرست کنید:** شیوه های انجام کار، قواعد، روش ها و عادت ها، تمام این نشانه ها ظواهر امرند، نشانه هایی مشهود از شیوه حیات سازمان می باشند.

از خودتان سوال کنید که چه جنبه هایی از محیط کار برای شما جالب است و آنها را فهرست کنید.

۴- **ارزش های ادعایی ( روحیه سازمان):** پس از انجام مرحله فوق دلایلی را که در ورای شیوه های ظاهری پنهان شده اند بیان کنید. در برخی سازمان ها شیوه انجام کارها و ارتباط افراد با یکدیگر و در برخی دیوان سالاری محض حاکم است. اینک ارزش های ادعایی سازمان را لیست کنید

۵- **پیش فرض های فرهنگی:** با فهرستی از ظواهر امر و پیش فرض های خاصی که هر سازمانی

---

### 3. Peter Senge

درباره شیوه رسیدن به فهم مشترک دارند که در فرهنگ افراد رسوب کرده است را جستجو کنید.

#### ۶- محدود کردن تشخیص الگوهای فرهنگی: اینک که برخی تضادهای فرهنگی درون سازمان را

درک کردید، از دیگران بخواهید به فرهنگ شما توجه و برای همراهی با شما یاد بگیرند. با بهره‌گیری از افرادی که خرده فرهنگ‌های درون سازمان را می‌شناسند شباهت‌ها و تفاوت‌های سازمان خود را با سازمان‌های دیگر بررسی کنید و با پرهیز از تعبیر یک جانبه و پیش داوری‌ها فرهنگ خودتان را لحاظ کنید.

#### ۷- مداخله رسمی: اقدام به تحول در فرهنگ سازمان: اینک به عنوان یک مدیر تحول باید بدانید به

دنبال چه دستاوردها و شیوه‌های انجام کار هستید و کدام پیش فرض‌های فرهنگی مانع پیشبرد تحول می‌شوند؟ برای تحقق نتایج چه گرایش‌هایی باید تغییر کنند؟ دیدگاه کارکنان و مدیران و تصورات خودمان را چه میزان و چگونه متحول کنیم؟ در نهایت اینکه چون افراد درونی نمی‌توانند نقاط قوت و محدودیت‌های فرهنگ سازمان خودشان را ببینند، با استفاده از افراد بیرون و درون گروه برای ایجاد تحول همکاری نمایید.

#### ۵- فرآیندهای تحول فرهنگ سازمانی

برخی از اندیشمندان حوزه علوم انسانی دیدگاه‌ها و نقطه نظرات متفاوتی پیرامون فرآیندهای تحول پایدار در فرهنگ سازمانی دارند.

زیگمونت<sup>۱</sup> (سال ۱۹۹۹): فرآیندهایی از قبیل اشاعه فرهنگی و تطبیق در مواجهه با تغییر و تحولات به هنگام انتقال و ارتباطی که خطوط فرهنگی ارائه می‌دهند بی ارتباط می‌باشند.

بومن<sup>۲</sup> (سال ۱۹۹۹): مفهوم اشاعه فرهنگی این احساس را ایجاد می‌کند که بین موجودیت‌های تعریف شده تضاد وجود دارد. وی معتقد است که ایده ترویج و یا تبادل فرهنگی فی‌مابین هیچ کمکی به درک فرهنگ‌های سازمانی نمی‌کنند.

هیچ<sup>۳</sup> (سال ۲۰۰۴): وی با اغراق آمیز دانستن نظریه بومن می‌گوید من باتغییراتی که بومن به عنوان ترویج فرهنگی و انطباق آن در سازمان که ارتباطات فرهنگی متقابل را بسط و گسترش

- 
1. Zygmunt
  2. Bauman
  3. Hatch

می‌دهد موافقم، اما با این طرز تفکر که گفته وی دلالت بر پذیرش و حدود کلی و یا چیزی که آنرا زبان هویت فرهنگی می‌داند موافق نیستم. (هیچ، ۲۰۰۴: ۱۷-۱۵)

در این قسمت به دو فرآیند اصلی تحول و پایداری فرهنگی یعنی تغییر از خارج و داخل می‌پردازیم.

**الف- تغییر از خارج:** ترویج فرهنگی، فرهنگ پذیری، گزینش از سایر فرهنگ‌ها؛ گروه‌هایی که در تعامل نزدیک با یکدیگر هستند نسبت به گروه‌هایی که فاصله جغرافیایی بیشتری به هم دارند، قابلیت بررسی خصیصه‌ها و پیچیدگی‌های فرهنگی بیشتری را با هم دارند. علت این امر فرآیندهای ترویج فرهنگی و فرهنگ‌پذیری توصیف شده است.

براساس نظریه حرس کوویتس<sup>۱</sup> (سال ۱۹۶۴) ترویج فرهنگی از مطالعه تحولات فرهنگی و فرهنگ-پذیری از طریق مطالعه تحولات فرهنگی در فرآیندها بدست می‌آید. ترویج فرهنگی و فرهنگ‌پذیری از پدیده‌ای بنام گزینش از سایر فرهنگ‌ها گرفته می‌شود. همانند دگرگونی‌های فرهنگی، گزینش از دیگر فرهنگ‌ها یک پدیده جهانی است که نتایج آن از طریق ارتباطات با هنجارهایی که بر گروه‌های نافذ تاثیرگذار هستند بدست می‌آید. در گزینش فرهنگی افراد چیزی را که پاداش در پی داشته باشد می‌پذیرند و چیزی را که به نظر آنها غیر کاربردی یا بدون مزیت باشد رد می‌کنند. (همان منبع: ۲۳-۲۱)

### **ب- تغییر از داخل: فرهنگ آموزی، فرهنگ آموزی مجدد و نوآوری فرهنگی**

فرهنگ آموزی اغلب به عنوان بخشی از پایداری فرهنگ سازمانی تعریف و ذکر می‌شود.

فرهنگ آموزی بیان می‌کند که چگونه نهادها، اقدامات و معانی از یک نسل به نسل دیگر منتقل می‌شود. حرس کوویتس معتقد است فرهنگ آموزی عمدتاً در سالهای اولیه عمر سازمانی افراد مسائل اساسی آنها را بر جسته می‌نماید و این امر در سطوح اندیشه‌های هوشیار اتفاق می‌افتد.

فرهنگ آموزی عبارتست از درک موارد ناملموس از قبیل صحیح و غلط، عادی و غیر عادی، زشت و زیبا و همچنین انتقال دهنده احکام زیبایی و اخلاقی، درک زمان، فاصله، وزن، اندازه و دیگر واقعیت‌ها و قراردادهای یک گروه است. هر چند در سال‌های بعدی عمر سازمانی افراد، فرهنگ آموزی به طور متفاوتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. (همان پیشین: ۲۹-۲۸)

### **۶- الگوی فرهنگ سازمانی و تحول پایدار**

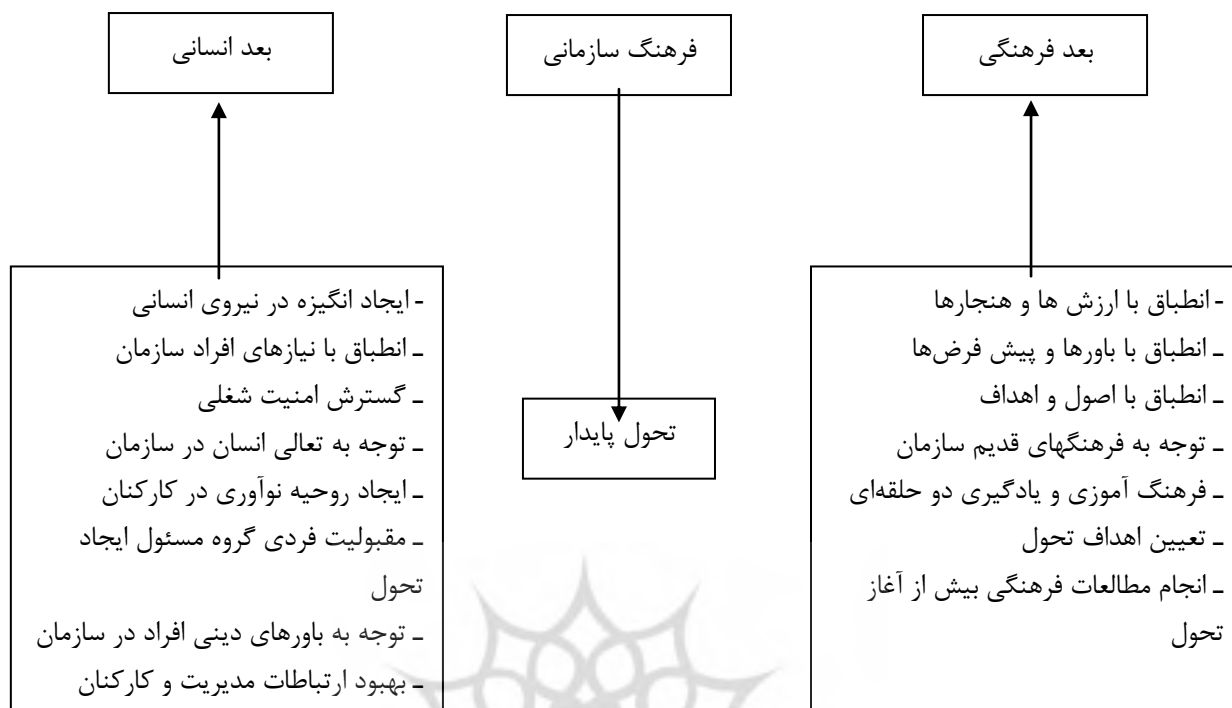
---

1. Herrs Qouvits

سازمان‌ها و جوامع مختلف همواره در حال تغییر و تحول فرهنگی هستند. تغییر در فرهنگ باید با مقتضیات جدید سازمانی سازگار باشد. (واعظی، ۱۳۷۵)

پس از بررسی الگوها و نظریه‌های مختلف و ابعاد گسترده فرهنگ سازمانی و تحول، در این بخش تلاش گردید تا با دسته‌بندی موضوعات، عوامل و متغیرهای اساسی در این حوزه به الگوی مناسبی دست یابیم. همچنین با توجه به الگوها و نظریه‌های موجود در زمینه فرهنگ سازمانی و تحول به نظر می‌رسد که می‌توان آنها را با رویکرد متغیرهای تاثیرگذار در دو بعد فرهنگی و انسانی مورد بررسی قرار داد.





شکل ۱: الگوی مفهومی تحول پایدار با رویکرد فرهنگ سازمانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پس از اشتراک‌گذاری بین نظریات، متغیرهایی که به طور مستقیم به حوزه انسانی و حضور فیزیکی انسان در سازمان مربوط می‌شوند، در بعد انسانی و سایر متغیرها در بعد فرهنگی دسته‌بندی شدند. چنانچه در شکل ۱ ملاحظه می‌شود ابعاد فرهنگی و انسانی دارای متغیرهایی هستند که به صورت تک واسطه‌ای بر فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد. در الگوی ارائه شده برای ثبات و پایداری تحول در فرهنگ سازمانی هر یک از متغیرهای دو بعد اساسی فرهنگ سازمانی به تنهایی و به صورت مستقل قادر خواهند بود که بر روی مولفه فرهنگ سازمانی تاثیر بگذارند.

## ۷- نتیجه گیری

در این مقاله تاکید عمده بر دستیابی به تحول پایدار با شناخت یکی از عوامل اصلی تاثیرگذار بر آن یعنی فرهنگ سازمانی و درک ابعاد فرهنگ سازمانی در دو بعد فرهنگی و انسانی است. با توجه به عوامل یاد شده نتایج ذیل از فرایند تحقیق حاصل گردیده است.

- برای شناخت فرهنگ و درک آن باید در سازمان زندگی کرد تا فرهنگ سازمانی آن احساس شود. برای ادراک فرهنگ سازمانی باید تا اندازه‌ای به سازمان نزدیک باشیم که ظرایف فرهنگی را به درستی دریابیم.

- باورها، پیش فرض ها، هنجارها و ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر فرایند توسعه و تحول اثرگذار هستند.

- تغییر ظاهری در درون فرهنگ رخ می‌دهد، اما آن را تغییر نمی‌دهد. اما تغییر انقلابی که نوعی استراتژی ناسازگار با پیش فرض‌ها و ارزش‌های فرهنگی بر سازمان تحمیل می‌شود معمولاً از طریق ورود افراد خارجی رخ می‌دهد که نمادهای قدیمی را تخریب و نمادهای جدیدی را خلق می‌کند و نوع دیگری از تغییر، یعنی تدریجی‌گرایی فرهنگی در سطح عمیقی از ارزش‌ها و پیش فرض‌های فرهنگی صورت می‌گیرد با یک استراتژی متفاوت، فرهنگ سازمانی را شکافته و ارزش جدیدی را در کنار ارزش‌های قدیمی قرار می‌دهد.

- تحول فرهنگ سازمانی مانند تغییر گرایش‌های کارکنان سازمان کاری زمان بر است. معمولاً فرهنگ‌ها در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و این مقاومت طبیعی‌ترین پاسخی است که در

مقابل ارزش‌ها و گرایش‌های آنان داده می‌شود.

- فرهنگ‌ها را گروه‌ها می‌سازند، نه اشخاص و فقط در گروه ویژگی‌های فرهنگی قابل تشخیص می‌باشند.

- ظواهر سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت هستند، اما اصول و ارزش‌های منسجمی دارند که شیوه انجام کارها و ارتباط افراد با یکدیگر را تشریح می‌کند. با فهرست ظواهر امر و ارزش‌های ادعایی، می‌توان پیش‌فرض‌های عمیقی را که در فرهنگ رسوب کرده است، جستجو کرد.

- مدیران تحول فرهنگ سازمانی برای فراهم کردن تحول پایدار باید بدانند کدام پیش‌فرض‌های فرهنگی مانع پیشبرد تحول می‌شوند و چه ویژگی‌هایی بهتر کمک می‌کنند، چه گرایش‌هایی باید تغییر کنند و نیز دیدگاه کارکنان و مدیران چه میزان باید متحول شوند.

- افراد درون سازمانی قادر نیستند نقاط قوت و محدودیت‌های فرهنگ سازمان خود را ببینند.

- فرهنگ پیچیده، قوی، عمیق و ثابت است و با درک پویایی‌های فرهنگ سازمانی، پایداری در تحول آن ایجاد خواهد شد.

- بدون وجود برخی از متغیرهای ابعاد فرهنگی و انسانی تحول شاید سازمان‌ها را در کوتاه مدت به تحول نزدیک کند، اما بی‌تردید تحولی پایدار نخواهد بود.

## ۸- پیشنهادها

براساس یافته‌های تحقیق برای دستیابی به تحول پایدار با رویکرد فرهنگ سازمانی پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- نظام اجتماعی باید اجزای خود را یکپارچه نماید. بین اجزاء نیاز به ایجاد انطباق و حقانیت و مشروعیت از دیدگاه سایرین (از بیرون سازمان) نسبت به اعضاء آن ضروری است.

۲- با توجه به طولانی و پیچیده بودن برنامه‌های مربوط به تغییر و عدم اطمینان کامل از مطالعات فرهنگی در گروه‌ها برای رشد افراد سازمان، توسعه ارتباطات باز، افزایش کنترل درونی، ایجاد انگیزه کارکنان و فرآیندهای رهبری موثر، مناسب است با حفظ شئون اعضاء گروه، از افراد خارج از سازمان استفاده شود.

۳- برای ایجاد تحول پایدار در فرهنگ سازمانی فراهم کردن بستری لازم جهت بروز خلاقیت و نوآوری در اعضا اجتناب ناپذیر است.

۴- باورها، پیش فرض ها، هنجارها و ارزش ها، اصول؛ اهداف و استانداردهای اجتماعی موجود درون یک فرهنگ هستند. بنابراین باید با دقت نظر و تلاش در درک تعبیر هر یک از متغیرهای یاد شده شرایط درک و اندیشیدن در دامنه وسیعی از موقعیتها را جهت دستیابی به تحول پایدار در فرهنگ سازمانی میان اعضا فراهم نمود.

۵- برای درک موارد ناملموس در سازمان فرهنگ آموزی و یا آموزشهای حین خدمت برای کلیه اعضا پیشنهاد می شود.

۶- یکی دیگر از راههای تحول پایدار در فرهنگ سازمانی یادگیری دو حلقه‌ای است. این یادگیری با تعریف معیارهایی بنیادی عملیاتی و همین‌طور رفتار خود و در نتیجه سازمان را به طور کلی به حد کفایت هوشمند می کند.



## منابع و مآخذ فارسی

- ۱- آقائی، اصغر، حسینی، سید حسین (۱۳۸۴) فرهنگ سازمانی، دو ماهنامه علوم انتظامی، ش ۶ و ۵.
- ۲- استونر، جیمزای. اف، فری من، آر. ادوارد، گیلبرت، دانیل آر (۱۳۷۹). مدیریت ( سازماندهی، رهبری. کنترل )، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ج ۲
- ۳- آکلند، جان. اس (۱۳۸۴). تعالی سازمانی فراگیر، ترجمه: محسن الوندی، تهران: انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۴- ایران زاده، سلیمان (۱۳۷۷). مدیریت فرهنگ سازمان؛ تبریز: نشر مولف.
- ۵- جوهیچ، ماری (۱۳۸۵). تئوری سازمان مدرن؛ ترجمه: ح. دانائی فرد؛ تهران: نشر افکار، ج. ۲،
- ۶- حسین پور، جعفر (۱۳۸۴) تاثیر فناوری اطلاعات بر فرهنگ سازمانی پلیس، فصلنامه دانش انتظامی، ش ۳.
- ۷- رابینز، استیفن (۱۳۸۳). تئوری سازمان؛ ترجمه: س. م. الوانی، ح. دانائی فرد؛ تهران: انتشارات صفار.
- ۸- زالی، محمد رضا (۱۳۸۳) تعامل فرهنگ و یادگیری سازمانی، مجله مصباح، ش ۵۱.
- ۹- زمردیان، اصغر (۱۳۷۹). مدیریت تحول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۱۰- سنگه، پیترو و دیگران (۱۳۸۵). رقص تغییر؛ ترجمه: حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران: موسسه پژوهش تامین اجتماعی.
- ۱۱- طوسی، محمد (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۲- علی احمدی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۳) شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن؛ تهران: نشر تولید دانش.
- ۱۳- فرهی بوزنجانی، برزو، زارع اشکذری، جلالدین (۱۳۸۵) معرفی چارچوب مفهومی برای اندازه گیری فرهنگ سازمانی، مجله دانشکده علوم انسانی، ش ۶۳.
- ۱۴- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۳) فرهنگ و ارتباطات سازمانی و نقش آن در تحول سازمانی؛ مجله دانشکده علوم انسانی، ش ۵۲.
- ۱۵- کیا، منوچهر (۱۳۶۸) نقش فرهنگ سازمانی در نظریه پردازی مدیریت؛ مجله مدیریت دولتی، ش .

- ۱۶- کیوانیار، هما (۱۳۸۵) بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی مجتمع آموزش عالی کوثر ناجا و راه کارهای ارتقاء آن، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام حسین (ع).
- ۱۷- واعظی، سید کمال (۱۳۷۵) نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری، مجله مدیریت دولتی، ش ۳۳ و ۳۴.

### منابع و مآخذ خارجی

- 2001 .. Thompson pub.1- Martin . J. Organizational Behavior : second ed  
-Addison ؛ kenndy A.A. و mass : Deal T.E . ، Reading,2- corporate cultures  
1982 . .Wesley
- 1981 . ، Wesley- mass : addion ,3-Ouchi W.G. Theory Keading
- 4- Kreitner R . kiniki A . organizational Behavior . 3 ed . Chicago : Addition -  
1995 . .Wesley
- 5- Parker D . Lawrie M . Hudson P. aframe work for understanding the  
university of Manchester .development of organizational safety . Culture  
2006 . .United Kingdom
- New direction in the study of organizational change and 6- Hatch M.J  
2004 ... New York : OXford University Press 'Innovation Process  
http // WWW . science direct . Elsevier . Com

### Abstract :

In this paper to know more about organizational culture & stable transformation .We state some theories & model which have stated by some .management & organizational transformation theorists including parsons senge and Gallyardi .. shein. Robbins. peters & waterman.Lewin

we need .In consideration & discussion by using stated approaches pre- accommodating principles & goals & concentrating on beliefs appearances and organizational culture values for . norms.assumptiond we . success & progressing in a social system .in this manner.remaining considered cultural preassumption which are obstacle to improving transformation in employees & managers attitude .

we introduced & mapped the conceptual model of stable .Finally transformation with the organizational approach by focusing on stated effective factors .

Stable Transformation.**Key words** : organizational Culture

