

باسمه تعالی

گروه مشاوران مدیریت نقشه راه جامع

TOTAL ROADMAP MANAGEMENT CONSULTING GROUP (TRMCG)

« مطالب علمی »

حوزه بررسی: نظریات سازمان و مدیریت

مدیریت فرهنگ سازمانی

نوع ویرایش: نهایی، قابل استناد

کد شناسایی: TRMCG.ORG.CULT.VFS

زمان تهیه: تابستان ۱۳۹۲

فهرست مطالب

۱-مقدمه.....	۳
۲- تعریف و مفهوم فرهنگ.....	۳
۳- ضرورت پرداختن به مقوله فرهنگ سازمانی.....	۶
۴- الگوها، نوع‌ها یا سطوح مختلف فرهنگ سازمانی.....	۷
۵- شناخت فرهنگ موجود و مطلوب و مقایسه.....	۱۵
منابع و مآخذ.....	۱۷

WWW.MOSHAYER.ME

عنوان مبحث

مدیریت فرهنگ سازمانی

۱- مقدمه

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به‌طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا به بستر تحول است.

۲- تعریف و مفهوم فرهنگ

از «فرهنگ» متجاوز از ۱۶۰ تعریف ارائه شده که برخی از این تعاریف به تعریف کلی و عام این مفهوم و برخی دیگر به تعریف اختصاصی آن پرداختند (سلیمان‌زاده، ۱۳۷۷، ۲). به جهت تعدد تعاریف ارائه شده از فرهنگ، برخی از صاحب‌نظران به دسته‌بندی آن اقدام نموده‌اند که ذیلاً نمونه‌ای از این دسته‌بندی ارائه می‌گردد (حقیقی، ۱۳۸۰، ۵۱۴-۵۱۵).

جدول ۱- دسته‌بندی تعاریف فرهنگ سازمانی

تعریف	نوع تأکید	ارائه دهنده	نوع دسته‌بندی
«فرهنگ شامل هر آن چیزی است که بتواند از نسلی به نسلی دیگر رسانده شود، یعنی همان میراث اجتماعی و کلیت جامعی که شامل دانش، دین، هنر، اخلاقیات، قانون، فنون ابزارسازی و کاربرد آنها و روش فرارساندن آنها می‌شود.»	میراث اجتماعی	ساترلند و وودوارد	تاریخی
«فرهنگ، متشکل است از تصورات، نگرشها، عاداتهای مشترک و کمابیش یکسان شده که در جهت نیازهای آدمی پروراند شده است.»	جنبه‌های روانشناختی	پانک	روانشناختی
«فرهنگ، سیستمی است از الگوهای عادی - پاسخگوئی که با یکدیگر همبسته هستند.»	الگوسازی یا سازمان فرهنگ	ویلی	ساختاری
«آن شیوه زندگی که یک اجتماع یا قبیله از آن پیروی می‌کنند، فرهنگ است، که شامل همه رویه‌های اجتماعی یکسان می‌باشد»	قاعده یا راه و روش	ویسلر	هنجاری
«فرهنگ یا تمدن کلیت درهم تافته‌ای است، شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم و هرگونه توانائی و عاداتی که آدمی همچون عضوی از جامعه به دست می‌آورد.»	عناصر تشکیل دهنده فرهنگ	تیلور	تشریحی

(منبع: حقیقی و همکاران، ۱۳۸۰، صص ۵۱۴-۵۱۵)

۲-۱- تعریف فرهنگ سازمانی

این که فرهنگ سازمانی چیست و چه ارتباطی با مفاهیم فرهنگ و مدیریت دارد، دیدگاههای مختلف و گاه متضادی وجود دارد (دنيسون^۱، ۲۰۰۰، ۳). ادگار شاین^۲ یکی از صاحب‌نظران برجسته پژوهش و نظریه‌پردازی در باب فرهنگ سازمانی در مقدمه کتاب مشهور خود «فرهنگ سازمانی و رهبری» می‌گوید: فرهنگ سازمانی «مفهومی است که به دشواری می‌توان آنرا تعریف کرد، به سختی می‌توان آن را تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری نمود و به سختی می‌توان آن را مدیریت کرد» (شاین، ۱۹۹۲، ۶ مقدمه).

^۱ - Denison^۲ - Schein, Edgar

همچنین برخی دیگر از صاحب نظران فرهنگ را یکی از عوامل مدیریتی می دانند که «بیش از سایر عوامل مورد غفلت قرار گرفته است ... و شاید بخشی از این غفلت ناشی از دشوار بودن درک و پذیرش قدرت و نفوذ فرهنگ باشد. مدیری که در دریای تجارت بین المللی غوطه ور می شود تنها نباید مراقب امواج دریا باشد، بلکه باید بتواند عمق و قدرت این گرداب زیر آبی (حضور پنهان فرهنگ) را برآورد کند. اگر در انجام این مهم موفق نشود، حیات شرکت یا مجموعه تحت مدیریت او به خطر خواهد افتاد.» (اشنایدر و بارسو، ۱۳۷۹، ۳)

« فرهنگ سازمانی به عنوان یک حوزه پژوهشی به اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ و به حوزه های فرهنگ اداری، نمادگرایی سازمانی، و داستان ها و افسانه های سازمانی برمی گردد (سایلن^۱ ۱۹۹۵). همچنین، این مفهوم با مفاهیم جدیدتری مثل «ایده های سازمانی غالب» و «تئوری های سازمانی بومی» (هل گرن^۲ و لواستد^۳ ۱۹۹۷) یا «تئوری کسب و کار» (دراکر^۴ ۱۹۹۴)، «جو سازمانی» (جورده - بلوم^۵ ۱۹۹۸) و پارادایم های سازمانی (شلدون^۶ ۱۹۸۰، لینکلن^۷ ۱۹۸۵) مشابهت نزدیکی دارد.» (ککاله^۸، ۱۹۹۹، ص ۲).

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه اعتقادات جمعی ناخود آگاه و مفروضاتی است که ارزش ها، «دست ساخته های هنری» و فعالیت های سازمان ها به واسطه آنها هدایت می شوند. به این معنا که گروهی از افراد در این اعتقادات جمعی سهیم بوده و همچنین واکنش های آنان مبنی بر این که آیا رویکرد جدید و مصنوعات ناشی از آن خوب یا بد است و این موضوع که آیا بی درنگ مورد پذیرش قرار می گیرند یا موجب ترس و مقاومت می شوند را هدایت می نماید. مطابق نظر شاین «واژه فرهنگ می بایستی انحصاراً برای سطوح عمیق تری از عقاید و مفروضات بنیادی که اعضای سازمان در ایجاد آن سهیم هستند به کار رود، موضوعی که به صورت نیمه آگاه عمل می کند و به عنوان رسم رایجی از دید سازمان نسبت به خود و محیط اطرافش تعریف می شود» (شاین، ۱۹۸۶، ۸۴).

چنین رویکردی به فرهنگ سازمانی، ما را به جای توصیف صرف تفاوت های موجود در ارزش ها و مصنوعات - چنانکه در بعضی از راهنماهای پژوهشی صورت گرفته، به تلاش در جهت درک موضوعاتی از این قبیل که «چرا

^۱ - Silen

^۲ - Hellgren

^۳ - Lowstedt

^۴ - Drucker

^۵ - Jorde --Blloom

^۶ - Sheldon

^۷ - Lincoln

^۸ - Kekale

سازمان‌ها به انجام امور به شکل کنونی آن می‌پردازند و چرا رهبران دچار مشکلاتی هستند که با آنها دست به گریبانند»، رهنمون می‌سازد (شاین، ۱۹۸۶، ۸۴).

۳- ضرورت پرداختن به مقوله فرهنگ سازمانی

در پاسخ به این سوال که چرا به درک فرهنگ نیازمندیم دست کم چهار دلیل قابل ذکر است:

۳-۱- تجزیه و تحلیل فرهنگ موجب نمایاندن پویایی خرده فرهنگ‌های درون سازمان می‌شود.

یکی از دلایل اصلی افزایش علاقمندی به فرهنگ، آن است که نه تنها این مفهوم با تحلیل سطوح سازمانی ارتباط پیدا کرده، بلکه همچنین هدفش درک هر آن چیزی است که هنگام کار با گروه‌های حرفه‌ای و خرده فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر در درون سازمان اتفاق می‌افتد.

برای مثال، این روزها، بیشتر شرکت‌ها تلاش می‌کنند فرایند طراحی، تولید و تحویل محصولات جدید را به مشتریان با سرعت بیشتری به انجام برسانند. آنها بیش از پیش دریافته‌اند که همکاری بخش‌های بازاریابی، مهندسی، تولید، توزیع و گروه‌های فروش نیازمند عزمی راسخ^۱، مراقبت بیشتر و مشوق‌های مدیریتی کمتر است. برای دستیابی به هدف مورد نظر، به درک خرده فرهنگ‌های مرتبط با هر یک از این وظائف و طرح فرایندهای بین گروهی نیاز است، زیرا امکان برقراری ارتباط و تشریک مساعی میان آنها را حتی در مرزهای مستحکم خرده فرهنگی فراهم می‌سازد.

۳-۲- تجزیه و تحلیل فرهنگ وقتی ضرورت پیدا می‌کند که بخواهیم چگونگی تأثیر و تأثر متقابل فناوری (تکنولوژی) و سازمان را درک کنیم.

معمولاً یک فناوری جدید بازتاب یک فرهنگ حرفه‌ای است که پیرامون یک هسته علمی یا ابزارها و مفاهیم مهندسی جدید بنا می‌شود. خرده فرهنگ حرفه‌ای، منعکس کننده این مفاهیم جدید است که اغلب بخشی از آن می‌تواند در درون و بخشی در بیرون از سازمان عینیت یابد.

برای مثال، این روزها بحث‌های زیادی در باره تکنولوژی اطلاعات و تأثیر آن روی دگرگون‌ساختن کار و سازمان مطرح است. برای درک این موضوع که فناوری اطلاعات چگونه وارد سازمان می‌شود و برخی از فعالیت‌های سازمانی را دستخوش تغییر می‌سازد، ناگزیریم که بدانیم در فرایند استقرار فناوری، خرده فرهنگ مجموعه حرفه‌ای فناوری اطلاعات با خرده فرهنگ‌های وظائف مختلف داخل سازمان و نیز تعامل آن دسته از خرده فرهنگ‌هایی که موجب دگرگونی فناوری می‌شود با یکدیگر چه برخوردی اتفاق خواهد افتاد. تنها در

^۱ - good will

صورتی موفق به درک بخشی از پدیده‌هایی خواهیم شد که به علت بدشانسی در رابطه با استقرار فناوری اطلاعات روی می‌دهد که از یک زاویه فرهنگی به آنها بنگریم.

۳-۳- تجزیه و تحلیل فرهنگی برای مدیریت در پهنه مرزهای ملی و اخلاقی ضروری است.

همان گونه که مفهوم فرهنگ به درک پدیده‌ی خرده فرهنگ‌ها در سازمان‌ها کمک نموده، به لحاظ ارتباطی که با تحلیل‌های ملی گسترده‌تر و ارتباطات اخلاقی درونی پیدا شده، بیشتر سازمان‌ها خود را ملزم می‌دانند که در قالب انعقاد قراردادهای مشترک، ائتلاف‌های راهبردی، ادغام و تملک شرکت‌ها، با ملل و فرهنگ‌های دیگر کار کنند. مدیران همواره به این صورت شناخته شده‌اند که ناگزیرند در گستره مرزهایی چنین دشوار کار کنند، و تنها در همین سالهای اخیر است که پژوهشگران و مشاورین به توسعه مفاهیم و دیدگاه‌هایی پرداختند که ما را به تجزیه و تحلیل و حل این مشکلات قادر می‌سازد.

مشکل جدی که در صحنه وسیع‌ترین فرهنگی با آن روبرو هستیم این است که سوء تفاهم‌های فرهنگی معمولاً به صورتی غیرقابل بحث مورد توجه قرار می‌گیرند. برای جلب توجه یک شخص به فرهنگ دیگر، به ناچار رفتارهایی را بروز می‌دهیم که ریسک رنجاندن آن شخص قابل درک نیست. بنابراین بیشتر از آن که به لحاظ فرهنگی متابعت و هم‌رنگی نمائیم تحمل می‌کنیم.

۳-۴- بدون توجه به فرهنگ به عنوان نخستین منبع مقاومت در برابر تغییرات، یادگیری سازمانی،

تحول، و تغییرات برنامه‌ریزی شده قابل درک نخواهد بود (شاین، ۱۹۹۲، ۷-۹)^۱

۴- الگوها، نوع‌ها^۲ یا سطوح مختلف فرهنگ سازمانی

پژوهشگران به منظور مطالعه رابطه‌ی میان نوع فرهنگ و اثربخشی سازمانی تلاش زیادی کرده‌اند تا طبقه‌بندی‌های مختلف فرهنگ سازمانی را شناسایی و اندازه‌گیری نمایند. این فعالیت به واسطه وجود این امکان که فرهنگ‌های اصلی (در مقابل خرده فرهنگ‌ها) از اثربخشی بیشتری برخوردارند تشدید شد. متأسفانه پژوهش‌های به عمل آمده نتوانست نوع‌شناسی جامعی^۳ از سبک‌های فرهنگی ارائه دهد که مورد پذیرش همگان قرار گیرد (کنیکی و کریتر ۲۰۰۲، ۲۵). در این جا نمونه‌هایی از تلاش‌هایی که در جهت نوع‌شناسی فرهنگ سازمانی صورت گرفته ارائه می‌گردد.

^۱ - این بخش از صفحات ۷ تا ۹ مقدمه چاپ دوم کتاب ادگار شاین با عنوان فرهنگ سازمانی و رهبری (۱۹۹۲) انتخاب و ترجمه شده است. (نگارنده)

^۲ - types

^۳ - universal typology

۴-۱- نوع‌شناسی کوئین و روهرباغ^۱ (۱۹۸۳) و کوئین (۱۹۸۸)

کوئین و روهرباغ (۱۹۸۳) علاقمند بودند ارزش‌های مؤثر در اثربخشی سازمانی را از دید کارکنان تعیین نمایند. پژوهش آنها نشان داد که ارزش‌های مرتبط با اثربخشی سازمانی به چهار گروه، قابل دسته‌بندی است. در همین ارتباط کوئین (۱۹۸۸) به ارائه مدلی از فرهنگ سازمانی بر پایه دو بعد **فرایندهای سازمانی** (ارگانیک در مقابل مکانیک) و **جهت‌گیری سازمانی** (درونی در مقابل بیرونی) پرداخت که نتیجه آن چهار نوع فرهنگ سازمانی به شرح زیر می‌باشد:

الف) فرهنگ قبیله‌ای، ب) فرهنگ بازار، ج) فرهنگ ویژه‌سالاری، د) فرهنگ سلسله‌مراتبی

در مدل کوئین، وجه مشخصه «فرهنگ قبیله‌ای» (ارگانیک، درونی) تأکید بر پیوستگی، کار گروهی و تعهد نسبت به سازمان است. در حالی که «فرهنگ بازار» (مکانیکی، بیرونی) با رقابت و دستیابی به هدف مشخص می‌گردد. تمرکز «فرهنگ ویژه‌سالاری» (ارگانیک، بیرونی) بر خلاقیت، کارآفرینی و پویایی است و نهایتاً، وجه مشخصه «فرهنگ سلسله‌مراتبی» (مکانیکی، درونی) دستورات، قوانین و مقررات، یکنواختی و کارائی است (بیکر و هاوز، ۱۹۹۵، ۲).

۴-۲- مدل شناختی (سطوح) فرهنگ سازمانی - ادگار

شاین در رویکردی جدیدتر (۱۹۹۶) نشان داد که چگونه می‌توان به صورت نمادین با یک نوع‌شناسی کلی از خرده فرهنگ‌ها در سازمان روبرو شد. وی مدعی است که در هر سازمانی اساساً سه خرده فرهنگ متفاوت وجود دارد؛ این خرده فرهنگ‌ها عبارتند از «اپراتورها»، «مهندسان» و «مدیران اجرایی». این امکان وجود دارد که این خرده فرهنگ‌ها، مفروضات بنیادی برخی از حوزه‌های بسیار محوری **واقعیت** را دستخوش تغییر نمایند. وی خاطر نشان می‌کند که «این گروه اپراتورها هستند که آماج برنامه‌های تغییر و تلاش‌های یادگیری سازمانی قرار می‌گیرند» و «از سازمانی به سازمانی دیگر درمی‌یابیم که هنوز نوآوری‌ها و عملیات اثربخش‌تر نیز نتوانسته اشاعه فرهنگ پیشرفت یا تداوم آن را موجب گردد» (۱۹۹۶ ص ۲۶۳). شاین چنین ادعا می‌کند که: «این خط فکری، ما را به این نتیجه می‌رساند که سازمان به عنوان یک واحد، هرگز به ایجاد یک سیستم یادگیری پایدار^۲ قادر نخواهد بود مگر آنکه تعارض ذاتی^۳ میان این سه خرده فرهنگ را برطرف نماید.» (شاین، ۲۳۸، ۱۹۹۶).

^۱ - Quinn and Roherbaugh

^۲ - reliable

^۳ - built - in conflict

تغییرات روزافزون فرهنگ، از طریق یادگیری امکان پذیر است؛ از آغاز کار تا حصول نتیجه به زمان زیادی نیاز است. معمولاً اعضای سازمان در صورتی با پذیرش یک رویکرد جدید بیشترین مخالفت را ابراز می کنند که با فرهنگ آن سازمان در تعارض^۱ باشد (شاین ۱۹۹۷: ۲۷۷ - ۲۹۱). به نظر وی برخی از ترکیبات ارائه شده به نحو بسیار مطلوبی موفق و برخی دیگر نیازمند تفسیر مجدد مفروضه های زیربنایی فرهنگ می باشند.

۳-۴- نوع شناسی کوک و زومال^۲ (۱۹۹۳)

از دید این دو دانشمند به طور کلی سه نوع فرهنگ سازمانی وجود دارد، این نوع ها عبارتند از: سازنده^۳، منفعل - دفاعی^۴ و تهاجمی - دفاعی^۵. « هر نوع با یکسری باورهای مرجع^۶ متفاوت مرتبط است. باورهای مرجع، معرف آن دسته از افکار و باورهای فرد است که در مورد چگونگی رویکردهای مورد انتظار اعضای یک گروه خاص یا سازمان نسبت به کارشان و تعامل با دیگران دارند. فرهنگ سازنده، فرهنگی است که در آن کارکنان ترغیب می شوند تا ضمن تعامل با دیگران، روی پروژه ها و وظائف محوله به گونه ای کار کنند که آنها را در برآوردن نیاز به رشد و توسعه یاری نماید. این تپ از فرهنگ مؤید باورهای مرجعی است که با انگیزه های پیشرفت، خودشکوفائی، انسان گرایی - تشویق، و تعلق و دلبستگی همخوانی دارد. در مقابل، فرهنگ منفعل - دفاعی از طریق یک باور مهم که کارکنان می بایستی به گونه ای با دیگران تعامل داشته باشند که امنیت شغلی آنها تهدید نشود، متمایز می گردد. این فرهنگ با باورهای مرجع: توافق، قرارداد، وابستگی و اجتناب همخوانی دارد. سرانجام، شرکت هائی با فرهنگ تهاجمی - دفاعی کارکنانشان را تشویق می کنند تا به شیوه مؤثری در جهت حفظ مقام و امنیت شغلی شان گام بردارند. این نوع از فرهنگ تا حد زیادی از طریق باورهای مرجعی که منعکس کننده مخالفت، قدرت، رقابت، و کمال گرایی است مشخص می گردد» (کنیکی و کریتر، ۲۰۰۲، ص ۲۵).

^۱ - conflict

^۲ - R.A Cook and J.L Szumal

^۳ - constructive

^۴ - passive - defensive

^۵ - aggressive - defensive

^۶ - normative

جدول ۲- نوع‌شناسی فرهنگ سازمانی از نظر کوک و زومال (۱۹۹۳)

ویژگی‌های سازمانی	هنجارها ی مرجع	نوع‌های کلی فرهنگ
سازمانهائی که کارشان را خوب انجام می‌دهند و برای افرادی که هدف‌هائی را تعریف و بدان دست می‌یابند ارزش قائلند. از اعضا انتظار می‌رود اهداف چالشی اما واقع‌گرایانه‌ای تعیین نمایند، برای تحقق این اهداف برنامه‌هائی ارائه دهند، و با اشتیاق آن را دنبال نمایند. (پی‌گیری یکی از استانداردهای تعالی)	انگیزه پیشرفت	سازنده
سازمانهائی که به کیفیت خلاقیت بیشتر از کمیت آن و به انجام وظائف و رشد فردی به صورت توأمان بهاء می‌دهند. افراد تشویق می‌شوند که از کارشان لذت ببرند، خودشان را توسعه بخشند، و به فعالیت‌های جدید و جالب پردازند. (تفکر منحصر بفرد و روش‌های مستقل)	خود - شکوفائی	سازنده
سازمانهائی که به صورت مشارکتی و فرد - مدار اداره می‌شوند. از اعضا انتظار می‌رود که حامی یکدیگر و سازنده بوده در برابر نفوذ بر یکدیگر گشوده باشند. (یاری به دیگران برای رشد و بالندگی)	انسانگرایی - تشویق	سازنده
سازمانهائی که در اولویت‌های بالائی از لحاظ روابط بین فردی سازنده قرار می‌گیرند. از اعضا انتظار می‌رود با یکدیگر دوست باشند، و نسبت به تأمین خواسته‌های گروه کاریشان حساس و گشوده باشند. (به شیوه دوستانه با دیگران رفتار کردن)	تعلق و دلبستگی	سازنده
سازمانهائی که در آن از تعارض اجتناب شده و روابط بین فردی حداقل در ظاهر خوشایند است. اعضا احساس می‌کنند بایستی - در جلب نظر مساعد با دیگران - موفق بوده و مورد علاقه آنها قرار بگیرند. («به تنهائی رفتن» همراه با دیگران)	رضایت و موافقت	منفعل - دفاعی
سازمانهائی که محافظه‌کار، سنتی بوده و به شکل سلسله مراتبی کنترل می‌شوند. از اعضا انتظار می‌رود مطیع بوده و از مقررات پیروی نمایند و مقلد خوبی باشند. (همواره تابع سیاستها و اقدامات بودن)	قرارداد	منفعل - دفاعی
سازمانهائی که به صورت سلسله مراتبی کنترل شده و غیر مشارکتی اند. تصمیمات متمرکز در این سازمانها اعضا را به گونه‌ای هدایت می‌کند که فقط آنچه را اجرا نمایند که به آنها گفته می‌شود و تمامی تصمیمات توسط سرپرستان اتخاذ می‌گردد. (خوشایند کسانی که بر کرسی‌های قدرت ایستاده‌اند)	وابسته بودن	منفعل - دفاعی
سازمانهائی که ناتوان از دادن پاداش به موفقیت‌ها هستند اما با این وجود به جهت اشتباه تنبیه می‌کنند. (منتظرند اول دیگران اقدام کنند)	اجتناب	منفعل - دفاعی

ویژگی‌های سازمانی	هنجارها ی مرجع	نوع‌های کلی فرهنگ
سازمان‌هایی که در حال مقابله‌اند. منفی‌نگری در آن تشویق می‌شود. اعضای از مقام و نفوذ خود برای انتقاد از دیگران بهره‌می‌برند و بنابراین تشویق می‌شوند که با ایده‌های دیگران مخالفت نمایند.	مخالفت	تهاجمی - دفاعی
سازمانهای غیرمشارکتی که ساختار آن مبتنی بر اقتدار ذاتی پست‌های سازمانی اعضا است. اعضا معتقدند در صورت پذیرفتن مسئولیت و کنترل زیردستان و به موازات آن، پاسخگویی در قبال مافوق‌ها موجب تشویق آنها خواهد شد. (افزایش تدریجی پایه‌های قدرت شخص)	قدرت	تهاجمی - دفاعی
برنده بودن ارزش است و اعضا برای از میدان به در کردن یکدیگر تشویق می‌شوند. اعضا در یک چارچوب «برنده - بازنده» عمل می‌کنند و بر این اعتقاد هستند که بایستی به جای کاو کردن با هم، با دیگر همکارانشان مقابله کنند تا مورد توجه قرار بگیرند. (تبدیل کار به صحنه کشمکش و مبارزه)	رقابت	تهاجمی - دفاعی
سازمانهایی که کمال‌خواهی، پایداری و سخت کار کردن در آن ارزشمند است. اعضا احساس می‌کنند که بایستی از هر اشتباهی پرهیز نمایند، حساب هر چیزی را داشته باشند و ساعت‌ها برای رسیدن به اهداف تعیین شده کار کنند. (انجام هر کاری در حد کمال)	کمال‌گرا ئی	تهاجمی - دفاعی

(منبع: آر. ای. کوک و ال. ای. زومال، ۱۹۹۳ به نقل از کنیکی و کریتنر، ۲۰۰۲، ص ۲۶)

اگرچه ممکن است در هر سازمانی یکی از نوع‌های فرهنگی به صورت غالب ظاهر شود ولی هنوز این امکان وجود دارد که باورهای مرجع و ویژگی‌های سایر گونه‌ها نیز آشکار شود. پژوهش‌ها حکایت از آن دارد که سازمان‌ها می‌توانند دارای خرده فرهنگ کارکردی، خرده فرهنگ سلسله‌مراتبی بر اساس سطح فرد در سازمان، خرده فرهنگ جغرافیایی، خرده فرهنگ شغلی مبتنی بر عنوان سازمانی یا پست فرد، خرده فرهنگ اجتماعی برآمده از فعالیت‌های اجتماعی از قبیل گروه‌های گلف و بولینگ و عضویت در یک باشگاه مطالعه، و فرهنگ‌های متقابل باشد. نکته مهم برای مدیران این است که از امکان بروز برخورد میان زیر گروه‌هایی که قادرند عملکرد کلی سازمان را به تحلیل ببرند آگاهی داشته باشند. (کنیکی و کریتنر، ۲۰۰۲، ص ۲۶)

۴-۴- نوع‌شناسی تائونو ککاله^۱ (۱۹۹۸)

این محقق بر مبنای مفروضات اساسی پنجگانه ادگار شاین به ارائه یک نوع‌شناسی فرهنگی مبادرت نمود و نقش آن را در موفقیت یا عدم موفقیت استقرار مدیریت کیفیت جامع در تعدادی از شرکت فنلاندی مورد آزمون قرار داده است. نوع‌های فرهنگ سازمانی شناسائی شده توسط ککاله عبارتند از:

الف) قانون‌گرا، ب) رابطه‌گرا، ج) رهبری نوآور

۴-۵- مدل ویژگی‌های فرهنگ سازمانی دانیل دنیسون و انیل میشر^۲ (۱۹۹۵)

دانیل دنیسون و انیل میشر چهار ویژگی (صفت) برای فرهنگ سازمانی قائل شده‌اند. این ویژگی‌ها عبارتند از: مشارکت، هماهنگی، انطباق و مأموریت (دنیسون و میشر، ۱۹۹۵، ۲۱۶).

دنیسون در تحقیقات اخیر خود هر یک از صفات چهارگانه فرهنگ سازمانی را با استفاده سه شاخص و هر شاخص با کمک پنج پرسش (گویه پیمایشی) مورد اندازه‌گیری قرار داده است (دنیسون، ۲۰۰۰، ص ۱۱).

جدول ۳- ویژگی‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی دنیسون

ویژگی‌ها	شاخص‌ها
مشارکت	تواناسازی، جهت‌گیری تیمی، توسعه ظرفیت‌ها (ظرفیت سازی)
هماهنگی	ارزش‌های محوری، توافق، هماهنگی و یکپارچگی
قابلیت انطباق	ایجاد تغییرات، تمرکز بر مشتری، یادگیری سازمانی
مأموریت	مقاصد و جهت استراتژیک، اهداف و آرمانها، چشم‌انداز ^۳

منبع: دنیسون، ۲۰۰۰، ص ۱۱

۴-۶- ابعاد فرهنگ سازمانی از دیدگاه گِیرت هافستد^۴

« در اواخر دهه ۶۰، گِیرت هافستد مطالعات و تحقیقاتی با هدف اثبات نقش و تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر مدیریت انجام داد. این تحقیقات که بسیار مهم‌اند، سه دهه بعد پیگیری و دنبال شدند. هافستد برای انجام این تحقیق از ۱۱۶،۰۰۰ نفر از کارکنان شرکت آی.بی.ام در ۴۰ کشور مختلف دنیا نظرسنجی کرد. در این نظرسنجی

^۱ - Tauno Kekale

^۲ - Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra

^۳ - vision

^۴ - Geert Hofstede

از پرسش‌شوندگان درخواست می‌شد که نظر خود را درباره بهترین شیوه مدیریت و محیط کاری بیان کنند. هافستد بر اساس یافته‌های این نظرسنجی چهار بعد «ارزشی» را مشخص ساخت که کشورها از حیث این ابعاد با یکدیگر تفاوت داشتند. این چهار بعد عبارت بودند از:

فاصله قدرت، ابهام‌گریزی یا احتیاط، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی و مردسالاری در مقابل زن‌سالاری (اشنایدر و بارسو، ۱۳۷۹، ص ۱۳۰).

۴-۷- مدل ویژگی‌های فرهنگ سازمانی استیفن رابینز

رابینز معتقد است ۱۰ ویژگی وجود دارد که «در مجموع معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی است» (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۹۶۷). این ویژگی‌ها عبارتند از:

خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد دارند.

ریسک‌پذیری: میزان که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلند پروازی نمایند.

رهبری: میزان که سازمان هدفها و عملکردهائی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.

یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روشی هماهنگ عمل می‌کنند.

حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند یا از آنها حمایت می‌کنند.

کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می‌کنند.

هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.

سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد و نه بر اساس سابقه خدمت، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخصها.

سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

الگوهای ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می‌شود. (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۹۶۷ و ۹۶۸)

۴-۸- مدل تقسیم‌بندی فرهنگ سازمانی کوئین و مک گراث^۱

گراث با استفاده از شش عامل یا ضابطه به تقسیم‌بندی چهار نوع فرهنگ سازمانی عقلایی، ایدئولوژیک، توافق و مشارکت و سلسله‌مراتبی مبادرت ورزیده است. انواع فرهنگ سازمانی و عوامل مشخصه آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۴- تقسیم‌بندی کوئین و مک گراث از فرهنگ‌های سازمانی

فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ توافق و مشارکت	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ عقلایی	انواع فرهنگ ضوابط یا عوامل
اجرای فرامین و دستورها	بقای گروه	تحقق اهداف گسترده و رسالتهای سازمان	تحقق اهداف سازمانی	هدف سازمان
کنترل و ثبات	اتفاق و انسجام گروه	حمایت خارج از سازمان	بازدهی	معیار عملکرد
قوانین و مقررات	عضویت در گروه	رهبری فرمند	رئیس	مرجع اختیار
دانش فنی	منابع غیررسمی	ارزش‌ها	شایستگی	منبع قدرت
سلسله مراتبی	مشارکتی	قضایاتی	عقلایی	نحوه تصمیم‌گیری
محافظه کارانه	حمایتی و دوستانه	فردی و مخاطره‌پذیر	هدایتی و رفتارمدار	سبک رهبری
سرپرستی و کنترل	تعهد به گروه	تعهد به ارزش‌ها	براساس قرار و پیمان با سازمان	شیوه پیروی و قبول
ملاکهای رسمی	کیفیت روابط	شدت ارزش‌ها	بازدهی ملموس	معیار ارزشیابی اعضاء
امنیت	صمیمیت و همبستگی	رشد	توفیق	انگیزش

منبع: (کوئین و مک گراث، به نقل از کاظمی، ۱۳۷۴)

^۱ - McGrath, M. R.

۵- شناخت فرهنگ موجود و مطلوب و مقایسه

۵-۱- شناسایی فرهنگ موجود

مدیریت فرهنگ بدین معنی است که آگاهانه و از روی قصد، کاری با فرهنگ انجام دهیم. این کار ممکن است شامل تقویت یا تضعیف فرهنگ سازمانی، جامعه پذیر نمودن افراد داخل آن، توسعه آن، محافظت از آن و یا تغییر واقعی آن فرهنگ باشد. اولین اقدام در مدیریت فرهنگ سازمانی، شناسایی فرهنگ سازمان موجود است. قبل از توضیح آن، لازم به تذکر است که فرهنگ، متعلق به گروه می‌باشد و ریشه در گروه دارد. یک گروه مفروض نیز باید دارای مشخصات زیر باشد تا بتوان به بررسی فرهنگ گروه یا سازمان پرداخت:

۱- در طول زمان کافی، اعضای آن با یکدیگر بوده و با مشکلات عمده‌ای مواجه شده باشند.

۲- از فرصت‌هایی برخوردار بوده و با حل مسایل، شاهد آثار راه‌حلهای خود باشند.

۳- اعضای جدید را در خود پذیرفته باشد.

بدون چنین موقعیتی، با یک تاریخچه مشترک برای گروه، فرهنگ گروهی را نمی‌توان تبیین نمود. پذیرش اعضای جدید و انتقال سنت‌های گروه، آزمایشی برای اعتبار گروه است.

۵-۲- شناسایی فرهنگ مطلوب سازمانی

به منظور تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب، الگوی فرهنگ مطلوب باید تبیین شده باشد. در تمام کشورهایی که این نوع تحقیقات دنبال شده، تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب بر اساس یک الگو بوده است و تجربیات بیانگر همین مطلب است. اساساً تمام اصول مدیریت حاکم بر سازمانها و یا فلسفه مدیریت قبلی، به نوعی اعتقاد و ارزیابی در مورد جهان و انسان می‌باشد. در واقع، میان جهان بینی و نظام ارزشی با علوم انسانی، رابطه نزدیکی وجود دارد. این رابطه از راه تاثیر نظرات درباره مسایل هستی و انسان شناسی به عنوان اصول موضوعه در علوم و از جمله مدیریت تجلی می‌کند. به هر حال، برای انجام و مدیریت فرهنگ سازمانی باید الگو یا چارچوب راهنما در دسترس باشد و این چارچوب از جهان بینی حاکم نشأت می‌گیرد.

۵-۳- مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی

پس از شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب، باید به مقایسه این دو چارچوب پرداخته شود. برای این منظور در ابتدا سطح آگاهی کلیه مدیران نسبت به چارچوب راهنما و یا الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی، باید افزایش یابد. هر چه سطح آگاهی نسبت به ویژگی‌های فرهنگ مطلوب، توسعه یابد نکات مثبت و منفی فرهنگ موجود بهتر بررسی می‌گردد و اقدامات بعدی فرآیند مدیریت فرهنگ سازمان، با کارآیی بیشتری دنبال می‌شود و مدیران

باید به اهمیت آن پی برده باشند زیرا فرآیند مذکور، در ابتدا، تعهد و حمایت مدیران عالی سازمان را از تغییر فرهنگ می طلبد. (ایران زاده، ۱۳۷۷، صص ۱۷۹-۱۷۷)

WWW.MOSHAYER.ME

منابع و ماخذ

۱. ایران زاده ، سلیمان «مدیریت فرهنگ سازمانی» انتشارات کتاب فروشی مدیریت دولتی تبریز، تبریز، تابستان ۱۳۷۷.
۲. رایبیز، استیفن. مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، جلد سوم (تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴)
۳. حقیقی، محمدعلی و حبیب‌اله رعنائی، بهره‌وری نیروی انسانی ارزشیابی عملکرد کارکنان (تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۷۶، چاپ اول)
۴. حقیقی، محمدعلی و دیگران، مدیریت رفتار سازمانی، (تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۸۰، چاپ اول)
۵. اشنایدر، سوزان. سی و بارسو، ژان - لوئی، مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، مترجمان: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، (تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹، چاپ اول)
۶. ایران‌زاده، سلیمان، مدیریت فرهنگ سازمان (تبریز: مؤلف، ۱۳۷۷، چاپ اول)
۷. کاظمی، مهدی «تجزیه و تحلیل تأثیر فرهنگ سازمان بر ساختار سازمان در استان کرمان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۴. (<http://www.irandoc.ac.ir/scripts/>)
۸. Baker, T. L. and Hawes, J. M. (1995). *An Empirical Investigation Into the Impact of Organizational Culture and Marketing Strategy on Firm Performance*. In <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1995/SMA/95swa005.htm>
۹. Denison, D. (2000). *Organizational culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?* Reprinted in S. Cartwright and C. Cooper. 2000. *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons.
۱۰. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage
۱۱. Kabasakal H., Dastmalchian A., (2001). *Introduction to the Special Issue on Leadership and Culture in the Middle East*. *Applied Psychology: An International Review*, 2001, 50(4), 479-488.
۱۲. Kekale, Tauno (1998a) *The Effects of Organizational Culture on Successes and Failures in Implementation of Some Total Quality Management Approaches*, *Bristol Business School Teaching and Research Review*, Issue 1, Autumn 1998.
۱۳. Kekale, Tauno (1998b) *The Effects of Organizational Culture on Successes and Failures in Implementation of Some Total Quality Management Approaches, Towards a Theory of Selecting a Culturally Matching Quality Approach*, *Universitas Wasaensis, Vassa 1998 (PhD Thesis)*.

۱۴. Kiniki, A. and Keritner, R. (۲۰۰۲). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. MacGraw Hill .pp ۲۵-۲۷. In http://highered.macgraw-hill.com/sites/۰۰۷۲۵۱۴۹۲۲/student_view.
۱۵. Kotter, J. and Heskett, J. (۱۹۹۲). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
۱۶. Schein, E. (۱۹۹۰). *Organizational culture*. Reprinted in Ancona, D. et al. (۱۹۹۹). *Organizational behavior & process*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, ۷۶-۷۹.
۱۷. Schein, E. (۱۹۸۶). *Are you corporate cultured?* *Personnel Journal* ۶۵ (۱۱۸۳-۹۶).
۱۸. Schein, E. (۱۹۹۲). *Organizational culture and leadership*. Second Edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
۱۹. Schein, E. (۱۹۸۵). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
۲۰. Senge, P. (۱۹۹۰). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday

WWW.MOSHAYER.ME