**به نام خداوند بخشنده و مهربان**

**سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی**

**گردآوری:**

**دکتر عسگر آرمون– دکتری مدیریت آموزشی**

**زمستان 1399**

**بهترین راه برای ساختن سازمانی که برازنده آینده باشد، ساختن سازمانی است که برازنده انسان باشد.**

**(گری همل**[Gary hamel] اندیشمند مشهور در زمینه مدیریت استراتژیک**)**

**مقدمه**

وجود فرهنگ در سازمان مثل وجوداکسیژن در محیط است، "وجود دارد ولیبا چشم دیده نمی‌شود". همه چیز را در برمی‌گیرد و تا زمانی که سالم است هیچ‌کس به آن توجهی نمی‌کند. اما وقتیمسموم می‌شود همه متوجه آن می‌شوند، عملکرد فردی و سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و منجر به کاهش بهره‌وری، احساس ناخوشایند برای کارکنان، از دست دادن سود و افت سایر شاخص‌های سازمان می‌شود. اینجاست که مدیران و رهبران سازمان خود را با مشکل رودررو می بینند و به جستجوی علت‌ها می‌روند. رهبرانی که در طولانی مدت نبض سازمان را در دست دارند زودتر از به محقق شدن این نتایج متوجه این می‌شوند که جایی از سازمان مشکل وجود دارد.

در دانش نوين مديريتي، فرهنگ سازماني براي راهبردهاي مديريتي و منابعانساني توسعه يافته است كه بر اين اساس، تحقيقات وسيعي توسط جمعيتشناسان، جامعه شناسان، روان شناسان و اقتصاددانان بر روي اينمقوله، انجام شده است. اين پژوهشها با رويكردي موضوعي در شناسايينقش و اهميت فرهنگ سازماني در بهبود سيستم مديريتي، انجام يافته اند.نتايج اين تحقيقات نشان داده است كه: فرهنگ سازماني نقش كليدي درپيشرفت و توسعه بهره وري سازمانها ايفا مينمايد.

با بررسي كه توسط گروهي از انديشمندان علم مديريت به عمل آمده فرهنگ سازماني به عنوان يكي از مؤثرترين عوامل پيشرفت سازمان ها شناخته شده است. به طوري كه بسياري ازپژوهشگران معتقدند كه يکي از دلايل موفقيت ژاپن در صنعت و مديريت توجه آنها به "فرهنگ سازماني" است.

بر همین اساسعقیدهرایج بر این است که فرهنگ سازمانی وجود دارد و نقشی حیاتی و غیرقابل انکار در شکل دادن به رفتار افراد در سازمان‌ها بازی می‌کند.

فرهنگ سازمانی بر حیات و عملکرد سازمانی تاثیر زیادی دارد.اما با توجه به جایگاه و تعریف فرهنگ سازمانی، نکتهاي که میبایست قابل توجه سازمانها و مدیران باشد این است که اساساً اعتقادات، ارزشها و باورهاي فرهنگی تا چه اندازه میتوانند در راستاي تحقق مأموریت سازمان و اصلاح نظامات سازمانی داراي کارکردهاي مثبت و حمایت کننده باشند. آنچه مشهود است این است که علیرغم سپري شدن بیش از سه دهه از عمر پربرکت انقلاب اسلامی و با توجه به تأکیدات مکرر حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبري (مدظله العالی) به توجه بیش از پیش به موضوع فرهنگ، هنوز هم در سازمانها و دستگاههاي جمهوري اسلامی ایران به این مقوله اهتمام لازم را نداشته و سازمانهاي ما به این بعد توجه کافی نکردهاند تا آنجا که اولین بند از سیاستهاي کلان نظام اداري به موضوع نهادینه سازي فرهنگ سازمانی اختصاص یافته است.

بخش اول

فرهنگ سازمانی

**تعریف فرهنگ**

براي واژه فرهنگ از نقطه نظر علوم مختلف و با دیدگاههاي متنوع، تعاریف متعددي ارائه شده است. رویکردهاي مردمشناختی و جامعهشناختی، فرهنگ را مجموعهاي از نگرشها، باورها، سنن، ارزشها و فعالیتهایی میدانند که در میان اعضاي یک گروه مشترك است (جاکوبز و همکاران ، 2013.(

**هافستد** در کتاب خود با عنوان "پیامدهای فرهنگ" تعریف فرهنگ را به شکل ساده‌شده‌ی زیر در نظر می‌گیرد:”من در این کتاب، فرهنگ را به عنوان **برنامه‌ریزی جمعی ذهن انسان‌ها** در نظر می‌گیرم.چیزی که اعضاییک گروه را نسبت به اعضاییک گروه یا دسته‌ی دیگر، متمایز می‌سازد."

در واقع از نظر هافستد فرهنگ عبارت است از: انديشه مشترك اعضاي يك گروه يا طبقه كه آنها را از ديگر گروه ها مجزا مي كند و در جايي ديگر، فرهنگ به صورت مجموعه اي از الگوهاي رفتار اجتماعي، هنرها، اعتقادات، رسوم و ساير محصولات انسان و ويژگي هاي فكري يك جامعه يا ملت تعريف مي شود.

**ادوارد تایلور**، فرهنگ را مجموعه پیچیده‌ای از دانش‌ها، باورها، هنرها، قوانین، اخلاقیات، عادات و هرچه که فرد به عنوان عضوی از جامعه خویش فرامی‌گیرد تعریف می‌کند.

هر منطقه از هر کشوری می‌تواند فرهنگ متفاوتی با دیگر مناطق آن کشور داشته باشد. فرهنگ به وسیله آموزش، به نسل بعدی منتقل می‌شود؛ درحالی‌که ژنتیک به وسیله وراثت منتقل می‌شود.

فرهنگ، راه مشترک زندگی، اندیشه و کنش انسان است.

**تعریف فرهنگ سازمانی**

فرهنگ سازماني موضوعي است كه به‌تازگي در دانش مديريت و در قلمرو رفتار سازماني راه يافته است. فرهنگ از ديرباز براي شرح كيفيت زندگي جامعه انساني به كار برده مي‌شود. ولي دربارۀ فرهنگ سازماني آنچه مربوط به كار و رفتار مردمان در سازمان است كمتر سخن گفته شده است.

تفاهم خاصی در تعریف فرهنگ سازمانی و اینکه فرهنگ سازمانی دقیقاً چیست، وجود ندارد. به علاوه هنوز هم دقیقاً نمی‌دانیم فرهنگ سازمانی چطور بر رفتار افراد تاثیر گذاشته و رهبران چگونه آن را دستخوش تغییرات می‌کنند.

این خلاء مشکلی بسیار بزرگ را به وجود می‌آورد، زیرا بدون تعریفیا تعریف‌هایی منطقی و دقیق از فرهنگ سازمانی، نه تنها نمی‌توانیم امیدوار باشیم که ارتباطات آن با دیگر عناصر کلیدی سازمانی مثل ساختار سازمانی و سیستم‌های تشویقی درون سازمان را درک کنیم، بلکه نخواهیم توانست رویکرد مناسبی برای تحلیل، حفظ و تحول در فرهنگ سازمانی به وجود آوریم. اگر می‌توانستیم فرهنگ سازمانی را تعریف کنیم، آن تعریف می‌توانست در شناخت مشکلات و حتی طراحی و توسعه فرهنگ سازمانی هرچه بهتر به ما کمک کند.

نظریهپردازان اجتماعی هر یک با توجه به پایههاي فکري خود و برداشتهایی که از فرهنگ داشتهاند تعاریف گوناگونی را به فرهنگ نسبت دادهاند. در ادامه به چند نمونه از این تعاریف اشاره می شود.

مفهوم فرهنگ سازمانی ریشه در مردمشناسی فرهنگی دارد. (هوگان و کوت، 2013 (و شاین (1992)آن را با عنوان ارزشها و اعتقاداتی تعریف میکند که هنجارهایی براي رفتار مورد انتظار از سوي کارکنان به شمار میروند. ارائه چنین تعریفی از فرهنگ سازمانی آن را به ابزاري قدرتمند براي ارتقاء عملکرد و اثربخشی بلندمدت سازمان بدل میسازد (ابیوس وآلاس، 2009).

رابی کاتانگا معتقد است: «فرهنگ سازمانییعنی سازمان‌ها چگونه کارها را پیش می‌برند».

در واقع، فرهنگ الگوی رفتاری استوار و قابل مشاهده در سازمان است. ارسطو فیلسوفیونانی باور داشت «ما برآمده از کارهایی هستیم که همواره و مکرر آن‌ها را انجام می‌دهیم». این نقطه ‌نظر باور دارد که رفتار و عاداتی که مرتب تکرار می‌شوند، هسته مرکزی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. به علاوه این تعریف تاکید را از احساس، تفکر و باور افراد بر داشته است.

این دیدگاه همچنین توجه ویژه‌ای بر نیروها و انرژی‌هایی دارد که رفتار سازمانی را شکل می‌دهد و یک سوال بسیار جدی مطرح می‌کند؛ آیا تمام این نیروها مانند ساختار، فرآیندها، مشوق‌ها هم جزئی از فرهنگ سازمانی هستند یا فرهنگ سازمانی تنها خروجی‌های رفتاری هستند؟

در ایدئولوژی دیگر، مشاور کسب و کارهای بزرگ آلک هاورستیک می‌گوید: «در رویکرد کلان، فرهنگ سازمانی محصول و متولدی از پاداش‌ها است.»

فرهنگ سازمانی به طور غیرقابل وصفی به واسطه مشوق‌ها ایجاد شده است. بهترین پیش‌بینی از رفتار افراد این است که افراد را به انجام کاری تشویق کنیم. منظور از مشوق و انگیزه‌بخش می‌تواند پاداش‌های مالی،یا پاداش‌های غیرمالی مانند ایجاد وضعیت مثبت، شناخت افراد در سازمان و پیشرفت و ترفیع شغلی باشد. اما سوال اساسی اینجاست که مشوق‌ها از کجا می‌آیند؟ تعریف قبلیمشکل مرغ و تخم مرغ دارد؛ ابتدا الگوهای رفتاری بوده‌اند و بعد از آن مشوق‌ها؟ یا این مشوق‌ها بوده‌اند که به واسطه باورها و ارزش‌ها فرهنگ سازمانی را شکل داده‌اند؟

بروس پرون پژوهشگر و صاحب‌نظر در حوزه توسعه کسب و کار نیز بر این باور است: «فرهنگ سازمانی شرح یک سازمان را از درون خود تعریف می‌کند.»

فرهنگ فرآیند «مفهوم‌سازی» سازمان‌هاست. حال مفهوم‌سازی را می‌توان اینگونه تعریف کرد؛ «فرآیندی مبتنی بر همکاری برای ایجاد آگاهی و تفاهم همگانی از نگرش‌های فردی گوناگون و همچنین سلایق متفاوت.» نکته جالب این تعریف فرهنگ سازمانی فاصله گرفتن از الگوهای رفتاری و عدم استفاده از باورهای مشترک و تفاسیر آن‌ها است.

این تعریف می‌گوید: هدف اصلی فرهنگ سازمانی کمک به توجیه کردن و آماده‌سازی اعضای سازمان برای هم‌راستایی در عمل به اهداف سازمان است.

دکتر ریچارد پرین نیز باور دارد: «فرهنگ سازمانی مجموع باورها و آداب و رسومی است که مانند چسب اعضای سازمان را با هم یکپارچه می‌کند.» فرهنگ سازمانی مفهومی بسیار پرمعناست؛ فرهنگ سازمانی نه تنها مفهومی مشترک را ارائه می‌کند بلکه دلیلی مشترک را نیز ارائه می‌کند. این ایده بر توجه به اهمیت سمبل‌ها و نیاز به درک آنان تمرکز دارد.

آلن ادلر فرهنگ سازمانی را به عنوان تمدن لازم در محیط کار تعریف می‌کند. فرهنگ سازمانی سیستم کنترل اجتماعی است. نقش فرهنگ در ترفیع و تقویت تفکر و رفتار درست و کنار گذاشتن تفکر و رفتار بد بسیار تعیین‌کننده است. کلید این تعریف، ایده بایدها و نبایدهای رفتاری است. این ایده همچنین بر توجه بر تکامل سازمان در شکل دادن فرهنگ سازمانی توجه ویژه‌ای دارد.

دکتر مایکل واتکینز نویسنده و محقق در زمینه تحولات سازمانی بر این باور است که فرهنگ سازمانی سیستم ایمنی هر سازمان است. الیزابت اسکرینجر نویسنده و مشاور کسب و کار می‌گوید: «فرهنگ سازمانی توسط فرهنگ اصلی جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم شکل می‌گیرد، البته با تاکید بیش‌تری بر قسمت‌های خاصی از آن.»

رالف وینکلر معتقد است که اگر تصور رهبران این باشد که در سازمان‌های بزرگ تنها یک فرهنگ سازمانی وجود دارد بیش از حد ساده‌اندیشی است، واقعیت این است که باید به زیر‌فرهنگ‌های سازمان هم به خوبی توجه شود.

استیفن رابینز در آخرین ویرایش کتاب مدیریت رفتار سازمانی خود، فرهنگ سازمانی را به صورت زیر تعریف کرده است:: "سیستمی از معناها [و مفاهیم] مشترک میان اعضاییک سازمان، که آن سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند."

به عقيدۀ پژوهشگر ديگري، فرهنگ سازماني عبارت است از انديشه ی مشترك اعضاي يك سازمان كه آنها را از سازمان ديگر متمايز مي‌كند. اين پژوهشگر مي‌نويسد، علي‌رغم اينكه تعريف واحدي از فرهنگ سازماني وجود ندارد ولي مي‌توان گفت كه همه ی افرادي كه در اين زمينه مطالعه نموده‌اند همگي توافق دارند كه فرهنگ؛

1- كلي است كه از مجموع اجزاي آن بيشتر است.

2ـ تاريخچه سازمان را منعكس مي‌كند.

3ـ به مطالعه ی انسان‌شناسي مانند رسوم و نهادها مربوط مي‌شود.

4ـ توسط گروهي از افراد كه يك سازمان را تشكيل داده‌اند شكل گرفته است.

5ـ حركت آن كند و سخت است.

6ـ تغيير آن به سختي صورت مي‌گيرد.

وجه مشترک انواع تعاریف ارایه شده وجود یک سلسله از باورها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضاییک سازمان است که رفتار اعضای آن را هدایت می کند. هر سازمان الگوهاي اعتقادي، افسانه‌ها، داستان‌ها، آداب و رسومي دارد كه خود متأثر از فرهنگ جامعه‌اي است كه سازمان را احاطه كرده است و وجود آن باعث مي‌شود اعضا شناختي مشترك پيدا كنند و نوعي يكرنگي و همسويي بين آن‌ها مشاهده شود.

فرهنگ سازماني بر همة جوانب سازمان تأثيرگذار است. فرهنگ بر تدوين اهداف و استراتژي‌ها، رفتار فردي و عملكرد سازماني، انگيزش و رضايت شغلي، خلاقيت و نوآوري، نحوة تصميم‌گيري و ميزان مشاركت كاركنان در امور، ميزان فداكاري و تعهد، سخت كوشي و سطح اضطراب و مانند آن مؤثر است. به طور كلي، در سازمان پديده‌اي به دور از نقش و اثر فرهنگ سازماني وجود ندارد.

دریک جمع‌بندی فرهنگ در هر سازمانی به شکل منحصر به فردی تعریف می‌شود و نشان می‌دهد که "چه چیزی سازمان ما را از سایر سازمان‌ها متفاوت کرده است؟"

**اجزا و ابعاد فرهنگ سازمانی**

فرهنگ سازمان از دو لايه اصلي تشكيل شده است. نخستين لايه،( ارزشها و باورها) لايه‌اي است كه نمايشگر نمادهاي ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشريفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایهی ديگر فرهنگ سازماني، لایهی پايه‌اي و يا شالودۀ اساسي فرهنگ سازمان است كه به ارزشهاي زيربنايي، مفروضات، باورها و فرآيندهاي فكري افراد و گروههاي سازماني اشاره دارد. اين لايه درواقع فرهنگ راستين سازمان را تشكيل مي‌دهد. عوامل تشكيل‌دهندۀ فرهنگ سازمان عبارت اند از: هنجارها، سنتها و تشريفات، و مفروضات. در اين قسمت در مورد هريك از عوامل ذكرشده توضيح مختصري داده مي‌شود:

**ارزش ها:** ارزشهاي فرهنگ سازمان معمولاً بازتابي از ارزشهاي جامعه و محيطي است كه سازمان در آن قرار دارد. درواقع ايده‌ها و تمايلات و نظراتي هستند كه عمدتاً به‌عنوان راه حلهاي معتبر براي مشكلات پذيرفته شده‌اند.

**باورها**: مردم باورها يا اعتقادات گوناگوني دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به كارايي گروههاي كاري و يا جمع شدن در كنار آب‌سردكن براي پچ‌پچ كردن و پي بردن به ماجراهاي اداري محيط كار. بعضي از باورها مربوط به نكات جزئي زندگي روزمره و بعضي از آنها در حوزۀ مسائلي است كه از نظر فرد، سازمان و يا جامعه اهميت زيادي دارد. به‌طور كلي باورهاي شكل‌دهندۀ تصميمات بلندمدت و كلان سازمان را باورهاي راهبردي (استراتژيك) و باورهاي مشترك اجراكنندگان تصميمات را باورهاي كاربردي (عملياتي) مي‌نامند. هم‌سو نمودن اين دو دسته باور به هم‌افزايي فرهنگي و توفيق سازمان در تحقيق اهداف خود كمك مي‌كند. در غير اين‌صورت انرژيها صرف خنثي كردن يكديگر و باعث اخلال و مانع حركت سازمان به‌سوي هدفهاي خود خواهد شد. باورهاي راهنما، جهت حركت باورهاي روزمره را تعيين مي‌كنند. درواقع باورهاي راهنما، تعيين‌كننده روشي است كه هر كار بايد بر اساس آن انجام شود و باورهاي روزمره روشي است كه كارها عملاً به‌طور روزانه انجام مي‌شوند. باورهاي راهنما مانند قواين بنيادي به‌ندرت تغيير مي‌كنند درحالي‌كه باورهاي روزمره، به رفتار روزمره مربوط مي‌شوند و متناسب با شرايط تغيير مي‌كنند.

**فرآيند اجتماعي سازمان**: عامل ديگري كه در ايجاد و تكوين فرهنگ سازماني مهم است، فرآيند اجتماعي سازمان است از طريق اين فرآيند افراد جاي خود را در سازمان باز مي‌كنند. ياد مي‌گيرند كه چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهاي سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گيرند. فرآيند اجتماعي در سازمانها به‌صورت آموزشهاي توجيهي و قبل از خدمت و آموزشهاي حين خدمت مي‌باشد و يا گاهي افراد خود به‌تدريج هنجارها و رفتارهاي مناسب را تشخيص مي‌دهند و به‌تدريج به آنها خو مي‌گيرند. كه در حالت اول آموزش به شكل رسمي و در حالت دوم به شكل غير رسمي مي‌باشد. موفقيت فرآيند اجتماعي سازمان ارتباط زيادي به ماهيت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهاي غالب در سازمان دارد.

**سنت ها و تشريفات**: سنتها الگوهايي هستند كه در سازمان شكل گرفته و به‌صورت عادت پايدار شده‌اند. تأكيد بر الگوها، رفتارهاي ويژه در مراسم عمومي، نوع برخورد با كار، افراد و ارباب رجوع، تشويق به گردهماييها پيروي از شعارها و نمادهاي ارتباط (هر شيء، عمل، رويدادي كه براي انتقال معني به كار مي‌رود)، همگي بيان‌كنندۀ انتظارهاي سازمان از افراد و همين‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

**اسطوره‌ها:** نمونه‌اي از تاريخ گذشته سازمان است كه موفقيتها و كارهاي برجسته مؤسسات و يا مديران در گذشته را به‌صورت الگو بازگو مي‌كند و هدف آن انگيزش كاركنان و پيروي آنها از آن الگوهاست. به‌طوري‌كه در كاركنان دلبستگي ايجاد كند و باعث شود آنان از عضويت در سازمان احساس غرور كنند و به خود ببالند. پژوهشگر ديگري اجزاي فرهنگ سازماني را از لحاظ قابليت مشاهده و تغيير و تداوم آن به دو سطح تفكيك مي‌كند. به‌طوري‌كه در سطح عميق‌تر كه كمتر قابل مشاهده است. شامل ارزشهاي مشتركي مي‌شود كه حتي اگر اعضاي گروه هم تغيير كنند در سازمان باقي خواهند ماند. كه درواقع اين ارزشها رفتار گروه را شكل مي‌دهند. در اين سطح فرهنگ به سختي قابل تغيير است در اين تفاوت افراد در سازمانها از لحاظ توجه به مسائل مالي، نوآروي و يا عملكرد مشخص مي‌شود. در سطح ديگر كه قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهاي رفتاري را نشان مي‌دهد كه كاركنان تازه‌وارد به‌طور خودكار از كاركنان قديمي مي‌آموزند. فرهنگ در اين سطح قابل تغيير است.

هافستد یکی از کسانی است که بر شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانیتاکید کرده است. او از پیشتازان سنجش فرهنگ بوده است. او که برای سنجش فرهنگ سازمانی، طی مطالعه ای گفته است که مولفه های مختلفی در سنجش فرهنگ سازمانی تاثیر دارند.

هافستد و همکارانش این مطالعه را در سال ۱۹۹۰ روی ۲۰ سازمان مختلف در هلند و دانمارک انجام دادند و بر اساس آن، شش بُعد فرهنگ سازمانی را استخراج کردند.

شش مولفه فرهنگ سازمانی هافستد به شرح زیرند:

* فرایندگرا در برابر نتیجه‌گرا
* توجه به شغل در برابر توجه به شاغل
* هویت تابع حرفه در برابر هویت تابع سازمان
* سیستم‌های باز در برابر سیستم‌های بسته
* کنترل شدید در برابر کنترل محدود
* صلب در برابر انعطاف‌پذیر

"رابینز"نیز، هفت ویژگی فرهنگ سازمانی را به نقل از مقاله‌ی بورگ می‌آورد که می‌توان آن‌ها را ابعاد فرهنگ سازمانی دانست:

* ریسک‌پذیری و نوآوری: (Innovation and risk taking) کارکنان سازمان تا چه حد به نوآوری و ریسک‌کردن تشویق می‌شوند؟
* توجه به جزئیات: ( (Attention to detail تا چه حد از کارکنان انتظار می‌رود که دقت داشته باشد و قدرت تحلیل خود را در توجه به جزئیات به‌کار بگیرند؟
* نتیجه‌گرایی: ( Outcome orientation ) مدیریت تا چه حد بر روی دستیابی به نتایج تأکید دارد و نتیجه‌گیری را نسبت به روش دستیابی به نتیجه در اولویت قرار می‌دهد؟
* انسان‌گرایی: (People orientation ) تا چه حد در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، به اثر آن‌ها بر روی افرادی که داخل سازمان کار می‌کنند توجه می‌شود؟
* گرایش به کار تیمی: ((Team orientation فعالیت‌های مجموعه تا چه حد حول کارهای تیمی می‌گردد؟ آیا به جای افراد، کارها به تیم‌ها واگذار می‌شود؟
* تهاجمی بودن: (( Aggressiveness افراد داخل سازمان تا چه حد تهاجمی و رقابتی برخورد می‌کنند؟
* ثبات: ((Stability تا چه حد رفتارها و برنامه‌های سازمان، بر حفظ وضعیت موجود (به جای رشد و حرکت به جلو) تأکید می‌کنند؟

**چرا فرهنگ سازماني مهم است؟**

فرهنگ سازماني مهم است به دلیل اینکه هر اقدامي بدون آگاهي از نيروهـاي فرهنگـي ممكـن اسـت پيامـدهايپيشبيني نشده و ناخواسته به دنبال داشته باشد. وقتي سازمانهايي با فرهنگها خاص، در هم ميآميزند، با هم اختلاف پیدا می کنند، يا به شيوههای گوناگون مشاركت ميكنند، آثار فرهنگ آشكارتر ميشود. در تركيب فرهنگهـا، درمجموع سه حالت پديد ميآيد: **جدايي**، **چيرگي، آميختگي.**

**فرهنگ سازمانی چه می کند ؟**

فرهنگ سازمانی می تواند:

* تغيير و نوآوری را حمايت يا رد کند .
* ميان جمع انسجام يا تفرقه ايجاد کند .
* سرخورده يا اميدوار باشد .
* بی تفاوت يا در صحنه باشد .
* پاسخگو يا غير پاسخگو باشد .
* با نشاط و يا افسرده باشد .
* پر کار يا تنبل باشد .
* ...

به اين ترتيب فرهنگ شخصيت يک سازمان است و شخصيتها متفاوتند مانند دانه های برف و ما بدرستی تفاوتهای فرهنگی را در انواع سازمانهای موجود در جامعه احساس می کنيم .

**فرهنگ سازمانی قوی**

هر قدر تعهد و التزام افراد به ارزش های اساسی بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزش ها معتقد باشند، فرهنگ آن سازمان قوی تر است و تأثیر بیشتری روی رفتار اعضا دارد. پس ویژگی بارز یک فرهنگ قوی، مشترک بودن در مفروضات و ارزش ها در حد وسیع است. در یکفرهنگ قوی مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان، نیاز کمتری به قوانین و رویه ‌های رسمی دارد؛ زیرا وقتی کارکنان فرهنگ سازمان را بپذیرند، راهنماهای رفتاری درونی می‌ شود.

وقتییک سازمان درون خود فرهنگ سازمانی قوی و غنی داشته باشد، سه اتفاق رخ خواهد داد: کارکنان می‌‌دانند که مدیریت ارشد از آنان چه انتظاراتی دارد و انتظار می‌رود در موقعیت‌های مختلف چه رفتاری از آنان دیده شود. کارکنان هم به این باور می‌رسند که واکنشی که از آنان مورد انتظار است واکنشی کاملاً درست است و همچنین می‌دانند که اگر ارزش‌های سازمان را به نمایش بگذارند، سازمان به آنها پاداش خواهد داد.

نقطه نظرات بالا به نوعییک دید همه جانبه ازتعریف فرهنگ سازمانی را به ما ارائه داد. رهبران با کمک درکی دقیق از فرهنگ سازمانی می‌توانند به خوبی سازمان خود را بشناسند و تحولات مثبت مدنظر خود را در سازمان اعمال نمایند.

**فرهنگ سازمانیضعیف**

برطبق تعریفی که در بالا از فرهنگ قوی صورت گرفت، فرهنگ سازمانی ضعیف به‌ طور وسیع، پراکنده و جزء جزء شده‌است که با یکدیگر پیوستگی دارند. فرهنگ ضعیف به علت محدودیت فراگیری و فقدان احساس تعهد شدید کارکنان در رفتار شغلی چندان مؤثر واقع نمی ‌شود و نمی‌ تواند به‌عنوان عامل قوی در ایجاد عملکرد و بهره‌وری افراد و سازمان تأثیرگذار باشد.

**فرهنگ سازمانیمیانه**

این­ گونه فرهنگ هـا حد فاصل دو فرهنـگ ضعیـف و قـوی قرار دارند. برخی دارای تعداد اعضای متعهـد و بسیـاری می‌ باشند که میزان تعهد آنهـا ضعیـف و کـم است. برخی دیگر نیـز تعداد اعضـای متعهد اندکـی دارنـد که میزان تعهد، همیـن تعداد اندک قـوی و زیـاد است

**انتخاب فرهنگ سازمانی مناسب**

يک پژوهشگر از دانشگاه «اموري» تحقيقي انجام داد و در نتيجه متوجه شد که سازمانهاي کنوني داراي چهار نوع فرهنگ هستند. او آنها را مکتب، باشگاه، تيم بيس بال و دژنظامي ناميد.

مکتب: مکتب محلي است که افراد مستقر در آن مي خواهند از همه ريزه کاريها ي کاري که به آن مشغول اند آگاهي يابند و در آن استاد و خبره شوند. اين شرکتها بيشتر درصد جذب و استخدام فارغ التحصيلان دانشگاه ها هستند و سپس آنها را براي کارهاي تخصصي و انجام وظايف خاص تربيت مي کنند. شرکت اي-بي-ام يکي از بهترين نمونه ي اين سازمان هاست. شرکتهاي کوکا کولا و جنرال موتورز هم به همين گونه عمل مي کنند.

باشگاه: اين شرکتها براي افراد وفادار و متعهد که مناسب شرايط کار موجود مي باشند، ارزش زيادي قائل اند. در اين شرکتها سابقه ي خدمت و ارشديت اهميت زيادي دارد، همچنين سن و تجربه نقش مهمي ايفا مي کنند. بر عکس شرکتهايي که جنبه ي مکتبي دارند، در اين شرکتها افراد متخصص نمي شوند، ولي انواع و اقسام کارها را مي آموزند. شرکت تلفن بل و شرکت هواپيمايي دلتا، ارتش و سازمانهاي دولتي از اين گونه سازمانها هستند.

تيم بيس بال: اين سازمانها براي کساني که مي خواهند ابتکار عمل به خرج دهند و ريسک پذيري بالايي دارند بهشت موعود هستند. در اين شرکتها همه ي افرادي که داراي استعداد بالايي باشند، صرفنظر از اينکه داراي چه سني و يا چه ميزان تجربه هستند، پذيرفته مي شوند. در آنجا پاداش بر مبناي ميزان توليد تعيين مي شود.

نمونه هاي آن عبارتند از سازمانهاي حقوقي، مشاوره اي، موسسات حسابداري، توليد کنندگان نرم افزار و شرکتهايي که در زمينه ي زيست شناسي تحقيق مي کنند.

دژ نظامي: ويژگي مهم شرکتهايي که حالت تيم بيس بال را دارند، اين است که به خلاقيت و نوآوري ارج مي نهند. ولي خصوصيت بارز سازمانهايي که اين پژوهشگر آنها را به دژ نظامي تشبيه کرده اين است که در آنها مساله امنيت شغلي از اهميت بالايي برخوردار نيست. بسياري از شرکتهايي که بصورت مکتب، باشگاه يا تيم بيس بال هستند، در پي درآمدهاي کلان مي باشند. سازمانهايي که اين پژوهشگر آنها را دژ نظامي ناميده است هيچ نوع تعهدي به امنيت شغلي نمي دهند، از اين رو براي کساني مناسب است که دوست دارند مرتبا محل کار خود را تغيير دهند. نمونه هاي آنها عبارتند از هتلها، سالنهاي غذا خوري و شرکتهاي استخراج و اکتشاف نفت و گاز.

پژوهشگر مزبور دريافت که بسياري از سازمانها به گونه اي نيستند که بتوان آنها را در يکي از چهار گروه جاي داد. بسياري از آنها داراي ترکيب يا مجموعه اي از فرهنگ ها هستند، برخي هم مراحل انتقالي را مي گذرانند. براي مثال،در واحد هاي مختلف شرکت جنرال الکتريک مي توانفرهنگ هاي متفاوتي را مشاهده کرد. شرکت کامپيوتر اپل به صورت يک تيم بيس بال شروع به کار کرد، ولي اينک به صورت يک مکتب در آمده است.

**تغيير فرهنگ سازمانی**

تغيير فرهنگ در سازمانها يا جوامع يكي از مهمترين عوامل براي مديريت فرهنگي و مديريت سازمان و جامعه به شمار مي‌رود. در موضوع تغيير فرهنگي, مسأله فرهنگ‌سازي از اهميت و درجه خاصي برخوردار است. اگر به فرايند تغيير فرهنگ مطابق نمودار زير توجه كنيم، سه مرحله عمده 1) ذوب كردن فرهنگ سابق, 2) تغيير ارزشهاي فرهنگ سابق با ارزشهاي جديد و 3) تثبيت فرهنگ جديد از اهميت خاصي برخوردارند.

هر يك از عوامل اين فرايند عبارتند از:

**image6**

**1) مرحله خروج از انجماد:**

همانطور كه در فرايند تغيير فرهنگي نشان داده شده, ابتدا فرهنگ‌زدايي صورت مي‌گيرد تا فرهنگ موجود مورد حقارت و ضعف قرار گرفته و مرحله بعدي يعني جايگزيني ارزشهاي جديد محقق شود. از نظر ادگار شاين اقدامات زير در اين مرحله قابل انجام است:

• دوركردن فرد در حال تغيير از كارهاي جاري و عادي, ‌منابع اطلاعات و روابط اجتماعي كه به آنها خو گرفته است؛

• تضعيف و تخريب همه حمايتهاي اجتماعي؛

• قراردادن فرد در معرض تجربه‌هاي تحقيرآميز تا متوجه شود كه «خود»‌ گذشته‌اش شايسته نيست, و از اين رو به قبول تغيير برانگيخته شود. نتيجه اين جريان, در هم شكستن و تخريب رسوم, عادات و سنتهاي يك فرد است, بطوريكه وي آمادگي براي پذيرش رفتارهاي جديد را پيدا كند.

**2) انطباق / جذب:**

وقتي كه فرد براي تغيير انگيزش پيدا كرد, آمادگي دارد كه الگوهاي جديد رفتار را بپذيرد. اين مرحله با يكي از دو مكانيزم انطباق و جذب اتفاق مي‌افتد. انطباق هنگامي رخ مي‌دهد كه يك مدل يا بيشتر در محيط فراهم شود, مدلهايي كه يك فرد بتواند از آنها الگوهاي جديد رفتاري يادبگيرد. اين يادگيري بوسيله انطباق فرد با مدلها و كوشش در نظير آنها شدن‌عملي مي‌گردد.

جذب يا دروني كردن هنگامي رخ مي‌دهد كه يك فرد در وضعيتي قرار گيرد كه در آن وضعيت اگر بنا باشد كه موفقيت آميز عمل كند، بايد رفتارهاي جديدي از خود نشان دهد. وي اين الگوهاي رفتاري جديد را نه فقط به دليل اينكه براي بقاي وي ضروري است، بلكه به دليل نيازهاي پرتوان تازه‌اي كه از رفتار انطباقي ناشي مي‌شوند, ياد مي‌گيرد. انطباق و جذب دو نحوه عمل جداگانه و محدود به خود نيستند, بلكه تغيير اثربخش و مؤثر غالباً در نتيجه تركيب اين دو روش بوجود مي‌آيد (هرسي و بلانچارد, ترجمه علاقه بند 1365, 56ـ155).

**3) انجماد يا تثبيت مجدد:**

اگر رفتار جديد ضمن يادگيري جذب و دروني شده باشد، جريان تثبيت مجدد را بطور خودكار تسهيل مي‌كند, زيرا اين رفتار بطور طبيعي با شخصيت فرد عجين مي‌شود. اگر اين رفتار از طريق انطباق آموخته ‌شده‌باشد, فقط تا زماني كه رابطه ياد گيرنده با مدل تأثير گذار اصلي دوام داشته باشد، ادامه خواهد يافت, مگر اينكه مدلهاي جانشين تازه‌اي پيدا شوند يا در قبال بروز اين رفتار تازه فرد, مورد حمايت اجتماعي و تقويت قرار گيرد (schein 1992).

با توجه به آنچه گفته شد, بهترين نقطه شروع اقدامات لازم براي تغيير فرهنگي, تجزيه‌وتحليل فرهنگي است. اين تجزيه‌وتحليل مي‌تواند شامل: بررسي فرهنگ براي ارزيابي فرهنگ فعلي, مقايسه‌اي بين فرهنگ هاي فعلي در برابر آنچه كه مطلوب است و ارزيابي شكاف موجود بين آن دو به منظور تعيين اينكه چه عناصر فرهنگي نياز به تغيير دارند، باشد(رابينز, ترجمه الواني و دانايي فر 1376, 394).

**گسترش فرهنگ مشاركت از دیدگاه فرهنگ سازمانی**

از ديدگاه فرهنگ سازماني گسترش مشاركت را مي‌توان بررسي و تحليل كرد. فرهنگ سازماني مجموعه‌اي از باورهاي راهنما يا استراتژيك و باورهاي روزمره و عملياتي است كه به عنوان يكي از عوامل مؤثر, رفتار كاركنان يك سازمان را شكل و جهت مي‌دهد. آنچه مسلم است قانونمندي, مشاركت و پاسخگويي در وزارت علوم, تحقيقات و فناوري بايد به وسيله همين كاركنان ايجاد شود و قوام يابد. به اين منظور دو عامل عمده نقش حساسي خواهند داشت:

1)خواستن: خواستن مديران و كاركنان كه از باورها, ‌ارزشها, انگيزه‌ها و فرهنگ آنها سرچشمه مي‌گيرد.

2) توانستن يا دانش و مهارتهاي مديران و كاركنان: اين توانايي‌ها با همه اهميتي كه دارند در صورتي كه در جهت تمايلات و باورها يا به تعبير ديگر همسوي با خواسته‌ها قرار نگيرند, هرگز از قوه به فعل در نخواهند آمد.

اگر باورها, ارزشها, انگيزه‌ها و شوق و ذوقها كه همه اينها را مي‌توان در واژة فرهنگ سازمان خلاصه كرد، به صورت منسجم و يكپارچه شكل گيرند, سازمانها معمولاً مي‌توانند با امكانات موجود خود به كارهاي بزرگي دست يازند. به وجود آوردن ارزشهاي مشترك, باورهاي عميق و محكم, همسو كردن باورهاي استراتژيك و باورهاي كاربردي روزمرة سازمان كه همانا فرهنگ آن است,‌ نرم افزاري تعيين كننده براي كاهش كاستيهاي موجود و حركتي مطمئن ـ هرچند كند ـ براي اقبال مديران و كاركنان وزارت علوم, تحقيقات و فناوري از گسترش قانونمندي, مشاركت و پاسخگويي مي‌باشد. از اين ديدگاه مراحل زير براي دستيابي به هدف اعتلاي قانونمندي, مشاركت و پاسخگويي در وزارت علوم,‌ تحقيقات و فناوري مفيد خواهند بود.

الف) طراحي اقدامات و تدابيري كه براي تحقق اين هدف ضروري هستند.

ب) تعيين درجه اهميت هر يك از اقدامات و تدابير.

پ) مشخص كردن ميزان هماهنگي باورها با اقدامات و تدابير مورد نظر.

ت) تغيير باورهاي ناسازگار.

ث) تثبيت فرهنگ سازمان.

در ادامه تغيير باورهاي ناسازگار و تثبيت فرهنگ سازمان به عنوان دو مرحله اصلي مورد بحث بيشتر قرار مي‌گيرند.

**تغيير باورهاي ناسازگار:**

ضرورت تغيير فرهنگ سازماني هنگامي مطرح مي‌شود كه باورهاي راهبردي و باورهاي عملياتي با هم تعارض و برخوردي چشمگير دارند و اين تعارض و ناهماهنگي در حدي است كه دستيابي به هدف را كند يا غير ممكن سازد. علت اصلي مخالفت فرهنگ جاري سازمان با باورهاي راهنما, عمدتاً غير قابل توجيه بودن هدف از ديد باورهاي جاري است. روشهاي تغيير فرهنگ سازمانها را به طور كلي مي‌توان به دو دسته تقسيم كرد:

1) روشهاي ايجاد تغيير از درون كه عمدتاً تأكيد آن بر افزايش آگاهيها, دانش و معرفت افرادي است كه در نظر است باورها و نگرشهايشان تغيير يابد. در اين روش عمدتاً از ابزارهاي آموزشي استفاده مي‌شود.

2) روشهاي ايجاد تغيير از بيرون كه تأكيد آن بر ايجاد محيط و شرايط كار جديد از طريق تغيير ساختار سازماني, تكنولوژي و روش كار, قوانين و مقررات حاكم بر انجام وظايف روزمره, تغيير معيارهاي گزينش و استخدام, ارزشيابي شاغلين, پرداخت حقوق و مزايا و نظاير اين مكانيزم‌هاست.

برخي از اقداماتي كه در اغلب متون به آنها اشاره شده و در تغيير فرهنگ سازمان بسيار مؤثر هستند عبارت اند از:

• تغيير يا جابه‌جايي مديران كليدي سازمان، زيرا مديران رهبران تغيير فرهنگ هستند.

• ساختن و شايع كردن داستانها و نمادهاي سمبليك و استفاده وسيع از وسايل سمعي و بصري در معرفي آنها.

• تشويق افرادي كه باورهاي آنها با باورهاي استراتژيك همسوتر است.

• در قوانين و مقررات جديد بر باورها و ارزشهاي مورد نظر تأكيد شود.

• هنجارهاي نانوشته به تدريج جايگزين هنجارهاي ناشي از مقررات نوشته شده گردند و پس از تغيير, هنجارهاي جديد رسمي شوند.

• خرده‌فرهنگ هاي مغاير در سازمان با آموزش, غني سازي مشاغل, تقويت و تغيير مشاغل, تضعيف گردد.

• براي كاركنان, به ويژه مديران داراي باورهاي همسو و سازگار, محيطي مطمئن و مورد اعتماد ايجاد شود.

**تثبيت فرهنگ سازمان:**

منظور از تثبيت فرهنگ, همسو نگه داشتن باورهاي راهبردي و باورهاي كاربردي براي مدتي است كه باورهاي راهبردي ثابت باقي مي‌مانند. تدابيري كه مي‌توان در جهت تثبيت فرهنگ سازمان اعمال كرد در دو دسته قابل ذكر هستند:

1) تدابيري كه در جهت همسو نگه داشتن باورهاي كاركنان موجود با باورهاي صحيح و استراتژيك بايد اعمال شود.

2) ورود افراد با باورهاي مورد نظر كه اين اقدام در مورد استخدام افراد جديد انجام مي‌شود. در مورد كاركنان جديد لازم است تدابيري اتخاذ گردد كه فرهنگ تازه واردان با باورهاي راهبردي سازمان همخواني داشته باشد. يكي از اقدامات عمده در اين زمينه,‌ ارائه آموزشهاي لازم در جهت جامعه‌پذيري آنان است.

به اين ترتيب, قانونمندي, مشاركت و پاسخگويي بايد به عنوان يكي از باورهاي راهنماي وزارت علوم, تحقيقات و فنّاوري درآمده و از ابزارهاي مديريت فرهنگ سازمان براي اشاعه آن و همچنين انطباق باورهاي عملياتي و روزمره با اين باورهاي راهبردي استفاده گردد.

**چگونگي شكل‌گيري و تداوم فرهنگ سازماني**

معمولاً، هر سازمان ابتدا به‌صورت يك واحد كوچك تأسيس مي‌شود. در شروع فعاليت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفي به‌سرعت شكل مي‌گيرد. شكل‌گيري فرهنگ بستگي دارد به دلايل به وجود آمدن سازمان و جايگاه آن در جامعه و عوامل موفقيت آن از قبيل كارايي، مرغوبيت كالا، كيفيت ارائه خدمات به ارباب رجوع يا مشتريان، ابداع و نوآوري، تلاش زياد و وفاداري نسبت به سازمان. وقتي سازمان متولد مي‌شود تلاش زيادي از طرف كاركنان براي موفقيت سازمان صورت مي‌گيرد. درحقيقت فرهنگ نشانگر درجۀ تلاش و تصوير كاركنان از كار خود و آينده سازمان است. به‌تدريج كه سيستمهاي پاداش سياستها، خط مشيها و قوانين حاكم بر كار تدوين مي‌يابند، مجموعه اين عوامل بر شكل‌گيري فرهنگ اوليه سازمان تأثيرات عميق مي‌گذارد. اين عوامل از طرف سازمان رسمي مشخص‌كنندۀ نوع رفتار و طرز برخوردهايي هستند كه براي موفقيت سازمان مهم خواهند بود.

بنيانگذاران و مديران ارشد، نقش اساسي در اين شكل‌گيري ايفا مي‌كنند. اصول اعتقادي، ارزشها، اهداف و رفتار بنيانگذار سازمان مشخص‌كنندۀ نوع انتظارات حال و آيندۀ سازمان بوده، اين اعتقادات و رفتارها توسط ديگر مديران سازمان به زيرمجموعه منتقل مي‌شود.

كارمندان رفتار مديران را پيوسته زير نظر دارند و هر واقعۀ مهمي كه نتيجۀ عمل مديريت است را به خاطر مي‌سپارند. عدالت، عجله، تكبر، محبت و ديگر خصايص مديران در شكل‌گيري فرهنگ سازمان تأثير دارد. افراد آنها را به خاطر مي‌سپارند. اين رفتار نشانگر اين است كه سازمان واقعاً از آنها چه مي‌خواهد. چه چيزهايي در ارتقاي كاركنان مهم است، چگونه بايد مسائل را حل كرد. همۀ اينها مجموعه قوانين ننوشته رفتاري در كار را تشكيل مي‌دهند. گروههاي كار اين قوانين را به‌عنوان هنجارهاي كار پذيرفته و آنها را ياد مي‌گيرند و به افراد تازه‌وارد مي‌آموزند و به اين ترتيب يك فرهنگ تداوم مي‌يابد.

استيفن رابينز نقش سه عامل را در حفظ و نگهداري يك فرهنگ در سازمان مؤثر مي‌داند. اين سه عامل عبارتند از:

**1ـ گزينش:**

هدف گزينش اين است كه افرادي شناسايي و استخدام شوند كه براي انجام موفقيت‌آميز كار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و تواناييهاي لازم را داشته باشند. در اين مرحله سعي مي‌شود تا كساني به استخدام سازمان درآيند كه متناسب با سازمان باشند. درنتيجه كساني در سازمان پذيرفته مي‌شوند كه داراي ارزشهايي باشند كه سازمان براي آنها اهميت قائل است.

**2ـ مديريت عالي سازمان:**

مديران ارشد از طريق گفتار و كردار، هنجارها و معيارهايي را ارائه مي‌كنند كه دست به دست مي‌شود و پس از طي سلسله مراتب به همه جاي سازمان مي‌رسد.

**3ـ جامعه‌پذيري:**

مسئله مهم اين است كه افراد با فرهنگ سازمان خو بگيرند و آن را رعايت نمايند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتي مي‌شود كه در سازمان رايج است. پذيرش و رعايت فرهنگ سازماني را جامعه‌پذيري كاركنان مي‌نامند.

جامعه‌پذيري كاركنان شامل سه مرحله مي‌شود:

ـ مرحله پيش از ورود: اين مرحله مربوط به آموزشها و يادگيريهايي است كه پيش از پيوستن فرد به سازمان صورت مي‌گيرد.

ـ مرحله ی رويارويي: در اين مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعيت سازمان مي‌شود و احتمالاً درمي‌يابد كه در انتظارات و آنچه به نظر وي واقعيت بوده است، تجديد نظر كند.

ـ مرحله دگرديسي يا تحول جامع: در اين مرحله فرد استخدام‌شده، مهارتهاي لازم را براي انجام كارها مي‌آموزد در آنها تبحر پيدا مي‌كند و به ارزشها و هنجارهاي گروهي احترام مي‌گذارد و با آنان همسان مي‌گردد.

درصورتي‌كه مرحله ی تحول جامع يا دگرديسي به‌طور موفقيت‌آميز انجام شود، بر ميزان تعهد فرد به سازمان و بازدهي وي اثر مثبت خواهد گذاشت و ميل او به رفتن از سازمان را كاهش مي‌دهد.

**فرهنگ سالم و فرهنگ بيمار**

همان‌طور كه قبلاً اشاره شد، در هر سازمان باورهاي افراد دو گونه‌اند، باورهاي راهنما و باورهاي روزمره. به‌طوري‌كه باورهاي راهنما نسبت حركت باورهاي روزمره را تعيين مي‌كنند. باورهاي راهنما خود به دو دسته تقسيم مي‌شوند. باورهايي كه مربوط مي‌شوند به نحوۀ هدايت كردن كار (باورهاي بروني) و باورهايي كه در خصوص نحوۀ مديريت و هدايت سازمان هستند (باورهاي دروني) كه تركيب اين دو باور زيربناي فلسفي سازمان را تشكيل مي‌دهند.

هم‌سو نمودن اين دو دسته باور به هم‌افزايي فرهنگي و توفيق سازمان در تحقق اهداف خود كمك مي‌كند در اين حالت درواقع باورهاي روزمره از باورهاي راهنما سرچشمه گرفته‌اند و فرهنگ سازماني سالمي را به وجود آورده‌اند. ولي در غير اين‌صورت انرژيها صرف خنثي كردن يكديگر و باعث اخلال و مانع حركت سازمان به‌سوي هدفهاي خود خواهد شد و فرهنگ سازماني ناسالم به وجود مي‌آيد.

استانلي ديويس معتقد است كه استراتژي سازمان مي‌بايست هميشه توسط باورهاي راهنما تعيين و به پيش روند و باورهاي روزمره هرگز نبايد چنين وظيفه‌اي را به عهده گيرند. اگر باورهاي راهنما استراتژي سازمان را به حركت درنياورند باورهاي روزمره اين كار را خواهند كرد و باعث مي‌شوند كه در آينده مشكلات زيادي براي سازمان به وجود آيد.

نكتهی قابل توجه اين است كه هنگامي‌كه، فرهنگ بر اساس احتياجها و نيازهاي شخص و وظايف سازمان شكل گرفت، ممكن است در ابتدا در خدمت فعاليت سازمان و مديريت باشد. ولي پس از مدتي بنا به دلايلي از فلسفه وجودي فرهنگ سازمان فاصله بگيرد و به‌صورت يك پديده مستقل شروع به فعاليت كند. در اين زمان به علت عدم توجه مديريت به قدرت عمل اين دست پنهان، فرهنگي كه در ابتدا به‌صورت پويا، مثبت و سالم عمل مي‌كرد تبديل به يك فرهنگ ايستا، منفي و غالب شود.

آنچه مسلم است هيچ‌كس در ابتداي ورود به سازمان آموزش نديده است كه چگونه عمل كند. بلكه هر فردي كه به سازمان وارد مي‌شود رفتار مورد انتظار به‌صورت آرام به او تعليم داده مي‌شود. هرچه گروه با هم متحدتر باشند آموزش سريع‌تر انجام مي‌شود. در حالت افراطي گروهي از كاركنان كه براي مدت طولاني با يكديگر بوده‌اند، از نظر ظاهر، اجراي وظايف، فكر و صحبت كردن عيناً همانند يكديگر عمل مي‌كنند. حال اگر اين توافق و هم‌فكري در جهت مثبت باشد توفيق سازمان حاصل شده در غير اين‌صورت فرهنگ به وجود آمده مانع حركت سازمان به‌سوي هدفهاي خود خواهد شد.

نتايج تحقيقاتي كه توسط پيترز و واترمن در مورد سازمانها مترقي صورت گرفته نشان داده است كه وجود ارزشها و باورهاي اساسي در اين سازمانها موجبات ترقي و پيشرفت آنها را فراهم نموده باورهاي اساسي كاركنان سازمانهاي مترقي را مي‌توان به‌صورت زير خلاصه نمود:

1ـ اعتقاد به بهترين بودن

2ـ اعتقاد به مهم دانستن جزئيات كار و خوب انجام دادن آن

3ـ اعتقاد به اهميت يكايك افراد

4ـ اعتقاد به كيفيت عالي فرآورده و خدماتي كه همراه آن است

5ـ اعتقاد به آنكه بيشتر اعضاي سازمان بايد نوآور باشند و درنتيجه آماده باشند كه از ناكامي پشتيباني كنند

6ـ اعتقاد به اهميت حالت غير رسمي به‌منظور بالا بردن ميزان تماس و ارتباط ميان افراد سازمان

7ـ اعتقاد به پذيرفتن اهميت رشد و منافع اقتصادي

**تأثیر فرهنگ بر مدیریت**

فرهنگیکی از مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت است. نادیده گرفتن این نقش، عدم انسجام داخلی و انطباق بیرونی را به دنبال خواهد داشت.

بدون دستیابی به الگو و روشی برای برجسته‌سازی و آشکار نمودن تفاوت‌های فرهنگی نمی‌توان نقش و نفوذ و آثار فرهنگ بر مدیریت را درک نمود. رویای «دهکده جهانی» به منزله «دیگ ذوب» فرهنگ‌ها باید بازنگری شود و این تفکر که «مدیریت، مدیریت است» و در مقابل نفوذ فرهنگ و تأثیر آن مقاوم است مورد بررسی دوباره قرار گیرد.

همه مردم، مثل هم هستند. این تنها عادت های آنهاست که موجب تفاوت میان آنها می‌شود.

کنفوسیوس کشف فرهنگ را می‌توان به اکتشاف در اقیانوسی تشبیه کرد که در سطح آن می‌توان مصنوعات، آیین‌ها و رفتارها را مشاهده کرد، اما در زیر آن به ارزش‌ها و باورهایی دسترسی حاصل می‌شود که دلایل بروز رفتارهای خاص هستند.

اگر کمی عمیق‌تر نگریسته شود به فرضیات زمینه‌سازی توجه خواهد شد که از طریق تفسیر آنها می‌توان تهدیدات بالقوه و فرصت‌ها یا گنج‌های نهفته در این اقیانوس را کشف کرد و به این ترتیب حضور مؤثر و پنهان فرهنگ خود و دیگران را آشکار ساخت. حضور فرهنگ را می‌توان در حوزه های فرهنگ‌های منطقه‌ای، ملی، صنعتی، سازمانی، حرفه‌ای و وظیفه‌ای احساس کرد. این حوزه های فرهنگی بر یکدیگر و بر فعالیت‌های افراد، گروه ها، مؤسسات و ملت‌ها تأثیر عمیقیمی‌گذارند. شناخت و ارزیابی تأثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک بهتر آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می‌گردد. تدوین و اجرای استراتژی‌هایی برای استفاده مؤثر از این حوزه‌های فرهنگی امکان مدیریت کارا و اثربخش‌تر را در پهنه فرهنگ‌ها فراهم می‌آورد.

فرضیات زمینه‌ساز فرهنگ امکان درک تفاوت‌ها، در طراحی و اجرای ساختار؛ تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی و سرانجام سیاست‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌آورد. با بررسی سازمان از لحاظ میزان تمرکز در قدرت، درجه تخصصی بودن شغل‌ها و میزان رسمی بودن قوانین و مقررات می‌توان به الگوهای خاص سازماندهی رسید. این روش منطق «بهترین الگوی جهانی» را مورد تردید جدی قرار می‌دهد.

مسائل مشترکی در سازمان‌ها وجود دارند که شماری آن را فرهنگ می‌نامند، اما می‌توان آن را استراتژی نیز نامید. فرهنگ مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها برای مشکلات ناشی از تطابق بیرونی و انسجام درونی است. همین تعریف را می‌توان برای استراتژی به کار برد. برای تدوین و اجرای استراتژی، سازمان‌ها همپای توانایی‌های داخلی و درونی خود نیازمند ارزیابی محیط بیرونی نیز هستند. تصمیم‌های استراتژیک در دستیابی به تطابق بیرونی مؤثر هستند. اجرای موفق این تصمیم ها نیاز به سازماندهی منابع داخلی دارد، در غیر اینصورت انسجام درونی حاصل نمی‌شود. نگرش‌های تحلیل عقلایی، مدیریت استراتژیک را ارزیابی و پاسخ به محیط عینی و مستقل از فرهنگ می‌داند، حال آنکه مدیریت استراتژیک بررسی و واکنشی به محیط ذهنی است و در معرض تفاوت‌های موجود در درک و تفسیر قرار دارد. پس تعدد تفسیرها و پاسخ‌ها به فرضیات مختلف فرهنگ‌های ملی، صنعتی و سازمانی امری ممکن است. همین تعدد تفسیرها و پاسخ‌هاست که موجب مزیت رقابتی می‌شود.

همان‌گونه که وجود نیروی نظامی برای جنگ انکارناپذیر است، مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای اجرای استراتژی در سطح جهانی نیز انکارناپذیر می‌باشد. فرهنگ بر سیاست‌ها و روش‌هایمدیریت منابع انسانی در زمینه انتخاب، جامعه‌پذیری، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و توسعه مسیر شغلی مؤثر است. بنابراین، با توجه با تفاوت‌های موجود در طراحی ساختار، استراتژی و مدیریت منابع انسانی به تدریج خواهیم دید که چگونه مدیران(افراد)، گروه‌ها و سازمان‌ها در فرهنگ‌های مختلف با مشکلات ناشی از تطابق بیرونی و انسجام درونی دست و پنجه نرم می‌کنند. تربیت مدیران بین‌المللییکی از راهکارهای «مدیریت تفاوت‌های فرهنگی» است. فعالیت در خارج مرزها لزوماً به معنای مدیران بین‌المللی نیست. مدیران بین‌المللی دارای شایستگی‌های مشخصی هستند که از طریق توسعه‌ی شخصیتی، شغلی و سازمانی تقویت می‌شوند. تشکیل گروه‌های چند فرهنگی و تشویق آنها به مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها، راهکار مناسب دیگری برای مدیریت پویا و پیچیده عصر حاضر است.

اعضای گروه چندفرهنگی باید نسبت به استراتژی‌های وظیفه‌ای (اهداف، ساختار، نقش ها و مسئولیت‌ها، تصمیم‌گیری) و استراتژی‌های فرآیندی (توسعه مشارکت، حل تعارض، ارزیابی عملکرد) به توافق برسند. اگر یک گروه چندفرهنگی تلاش‌های خود را به نحو مناسب یکپارچه نکند، آنگاه تنوع و تفاوت فرهنگ‌ها نه تنها مفید نخواهد بود، بلکه موجب بروز اشکال نیز خواهد شد.

علاوه بر افراد و گروه‌ها، سازمان‌ها نیز ناچار به تدوین و اجرای استراتژی مشخصی در مقابل تفاوت‌های فرهنگی هستند. نادیده گرفتن، به حداقل رساندن و به کارگرفتن تفاوت‌های فرهنگی از اصلی‌ترین استراتژی‌های هر سازمان جهانی است. یک سازمان وقتی جهانی می‌شود که تفاوت‌های فرهنگی را به عنوان یک منبع و فرصت نگریسته و با استفاده از آنها بتواند در عرصه بین‌المللی مزیت رقابتی جدیدی را خلق نماید.

مدیران بین‌المللی، گروه‌های چندفرهنگی و سازمان‌های جهانی شهروندان جهانی هستند. آیا این شهروندان جهانی می‌توانند به درک مشترکی از مسائل اخلاقی و مسئولیت اجتماعی دست یابند؟ دلایل مستندی بر وجود شباهت‌ها و تفاوت‌ها نسبت به اخلاق شغلی و حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی از طریق همزیستی مسالمت‌آمیز و سازنده نویدبخش سعادت بشر خواهند بود. و به این ترتیب به جای رسیدن به دهکده جهانی به تمدن جهانی خواهند رسید.

بنابراین مدیران به جای آنکه سربازن سازمان باشند که برای تسلیح جنگ‌افزار سیاسی، اقتصادی، فرهنگی به میدان جنگ اعزام می‌شوند، شهروندان جهانی تلقی می‌گردند که قصد دارند از طریق گفت‌و‌گوی فرهنگ‌ها و تمدن‌ها، موجبات توسعه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جهان را فراهم آورند.

**نتیجه گیری بخش فرهنگ سازمانی**

در قسمت بررسي نظرات و نوشته‌هاي صاحب‌نظران به اين نتيجه مي‌رسيم كه پژوهشگراني كه كوشيده‌اند ويژگي هاي سازمانهاي موفق را بيان كنند به‌طور مكرر بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرايت ارزش هاي معنوي، عقايد و فرضياتي تأكيد كرده‌اند كه نيروي كاري سازمان به آنها وابستگي دارند. محققان دانشگاهي نيز رمز موفقيت ژاپني ها را در فرهنگ سازماني مي‌دانند. به‌طوري‌كه معتقدند فرهنگ سازماني قوي قادر است به ميزان قابل توجهي بر تعهد كاركنان اثر بگذارد و استحكام رفتار آنان را افزايش دهد و جانشيني براي قوانين و مقررات رسمي باشد. و حتي مؤثرتر از سيستم كنترل رسمي سازمان عمل كند. درصورتي‌كه فرهنگ قوي و مثبت باشد باعث مي‌شود كه افراد دربارۀ آنچه كه انجام مي‌دهند احساس بهتري داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. درنتيجه موجب عملكرد بهتر و بهره‌وري بيشتري مي‌شود. افزايش بهره‌وري منجر به بهبود سطح زندگي و كيفيت بهتر زندگي و افزايش رفاه خواهد شد. و در عين حال زندگي بهتر باعث رشد فكري و افزايش توان انديشه‌اي و كاري انسان مي‌شود.

بهره‌وري را نمي‌توان در قوانين و مقررات مدون و مكتوب جست‌وجو كرد. بلكه بايد فرهنگ، شرايط اجتماعي، نگرشها، طرز تلقي و نظام ارزشها را در شكل‌گيري آن مؤثر دانست.

مكانيزم اساسي افزايش بهره‌وري در ارزش هاي مشترك و تعهد به ارزشهاي فرهنگي نهفته است. به‌طوري‌كه مي‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملكرد خوب دست يافت. در جهت ايجاد چنين سيستمي، ارزش هاي فرهنگي مهم‌ترين عامل هستند و در اين ميان مديران حساس‌ترين نقش را ايفا مي‌كنند. زيرا بهبود بهره‌وري در حيطه مسئوليت مديران است و از سطح مديريت شروع مي‌شود.

با توجه به مطالب فوق با القاي هر ارزشي نظير بهره‌وري در سازمان لازم است تغييرات مناسب نيز در فرهنگ سازمان ايجاد شود تا به‌صورت يك فرهنگ سازگار با مقتضيات سازماني جديد درآيد. از اين‌رو مديران بايد فرهنگ موجود در سازمان هاي خود را تجزيه و تحليل كنند، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعريف كرده و فرهنگ و ارزش هاي مناسبي كه اهداف آنها را حمايت كند مشخص و سپس ايجاد نمايند. و در مواقع مورد لزوم براي طرد و يا اصلاح بعضي از فرهنگ هاي رايج سازماني راه حل هاي مناسبي را انتخاب نمايند.

بخش دوم

ارزیابی و سنجش فرهنگ سازمانی

**مقدمه:**

سازمان‌ها هزینه زیادی برای شناخت فرهنگ می‌کنند و در خیلی از موارد از پرسشنامه‌های استاندارد برای آن استفاده می‌کنند اما واقعیت این است که این پرسشنامه‌ها نمی‌تواند ویژگی‌های منحصر به فرد فرهنگ را نشان دهد. فرهنگ خوب و بد ندارد و در هر سازمانی برآیندی از گذشته و اهداف و برنامه‌های آینده است.

فرهنگ‌های سالم می‌توانندیک مزیت رقابتی آشکار برای سازمان‌ها به وجود آورند. وقتی کارمندان به یکدیگر اعتماد کرده و احساس ارزشمندی می‌کنند، مشتاقانه مشارکت می‌کنند و سطوح بالای انگیزه و اشتیاق به موفقیت شرکت بیشتر تبدیل می‌شود.

بزرگترین مزیت رقابتی ناشی از فرهنگ‌ پایدار است. سازمان‌هایی که فرهنگ‌ پایدار دارند این حس قدرتمند را القا می‌کنند که خودشان می‌دانند چه کسی هستند. این عقیده که وظیفه دارند نقش مثبتی در جامعه داشته باشند، برای هویت آنها اساسی است. ارزش‌ها راهنمای تصمیم‌گیری و همکاری با افراد و گروه‌های خارج از مرزهای سازمانی است. سازمان‌های دارای فرهنگ پایدار همچنین در جذب استعداد نسبت به رقبا موفقیت بیشتری دارند.

در اینجا چند سوال قابل طرح است:

1- آیا فرهنگ سازمانی قابل ارزیابی و سنجش است؟

2- آیا فرهنگقابل ارزش گذاری است؟و یا آیا فرهنگ را می توان به دو دسته "فرهنگ خوب" و "فرهنگ بد" تقسیم بندی نمود؟

3- آیا فرهنگ سازمانی ثابت است یا متغیر؟ به بیان ساده تر: آیافرهنگ سازمانی را می توان تغییر داد؟

در ادامه مباحث، به سوالات فوق و نظایر این پرسش ها پاسخ داده می شود.

**ابزار سنجش‌ فرهنگ‌ سازماني‌**

ابزار سنجش‌ فرهنگ‌ سازماني برمبناي‌ چارچوب‌ نظري‌ معرفي‌ مي شود اعتبار اين‌ ابزار با روشهاي‌ مربوط‌ محاسبه‌ و تاييد مي شود و در اکثر سازمانها و‌ در كشورهاي‌ مختلف‌ مورداستفاده‌ قرار گرفته‌ است. در اين زمينه‌ شش‌ دسته‌ از پرسشها قابل طرح مي باشد عناوين‌ آن‌ عبارتند از: 1 - ويژگيهاي‌ غالب‌ 2 - رهبري‌ سازماني‌ 3 - مديريت‌ كاركنان‌ 4 - پيوند سازماني‌ 5 - تاكيد استراتژيك‌ 6 - معيار موفقيت. براي‌ هريك‌ از عناوين‌ فوق‌ چهار نوع‌ فرهنگ‌ سازماني‌ طرح‌ شده‌ که تحت‌ عنوان‌ مديريت‌ امور كاركنان‌ اين‌ چهار گزينه‌ وجود دارد:

الف‌ - سبك‌ مديريتي‌ در اين‌ سازمان‌ها از ويژگيهاي‌ كار تيمي، توافق‌ و مشاركت‌ برخوردار است؛

ب‌ - خطرپذيري‌ فردي، نوآوري، آزادي‌ و بي‌همانندي‌ از ويژگيهاي‌ سبك‌ مديريتي‌ در اين‌ سازمانها‌ است.

ج‌ - سبك‌ مديريتي‌ در اين‌ سازمانها‌ از ويژگيهاي‌ سخت‌كوشي‌ در رقابت، تقاضاهاي‌ بالا، و پيشرفت‌ برخوردار است.

د - سبك‌ مديريتي‌ در اين‌ سازمانها‌ از ويژگيهاي‌ امنيت‌ كاركنان، سازگاري، قابليت‌ پيش‌بيني‌ و پايداري‌ در روابط‌ برخوردار است.

در اين رابطه به‌ ترتيب‌ فرهنگهاي: طايفه‌اي، ويژه‌سالاري، بازاري‌ و سلسله‌ مراتبي‌ مي باشند و براي موارد مشابهي‌ براي‌ هريك‌ از عناوين‌ شش‌گانه‌ ملحوظ‌ نمود .

**مقايسه‌ وضع‌ موجود و مطلوب‌**

به منظور بررسي وضع‌ موجود فرهنگ‌ سازماني‌ با درنظر گرفتن‌ وضعيت‌ كنوني‌ سازمان‌ مبنايي‌ براي‌ درك‌ وضع‌ موجود فرهنگ‌ سازماني‌ قابل توجه مي باشد .

به‌ اين‌ مفهوم‌ كه‌ چنانچه‌ سازمان‌ بخواهد در آينده‌ با توجه‌ به‌ شرايط‌ محيطي‌ موفقيت‌ بيشتري‌ به‌دست‌ آورد و در بين‌ سازمانها شرايط‌ بهتري‌ داشته‌ باشد، با درنظرگرفتن‌ معيارهاي‌ مطرح‌ شده در عناوين‌ ششگانه، معيارهايي براي هريك‌ از گزينه‌ها مي بايستي لحاظ گردد .

‌با تخصيص‌ و جمع‌بندي‌ و معدل‌گيري‌ امتيازات‌ اين معيارها در دو نوبت‌ مبنايي‌ براي‌ تنظيم‌ نيمرخ‌هاي‌ فرهنگ‌ سازماني‌ در اين‌ دو وضعيت‌ فراهم‌ مي‌آيد.

**نوع‌ فرهنگ‌**

‌باتوجه‌ به‌ شرايطي كه‌ از فرهنگ‌ سازمان‌ به‌دست‌ مي‌آيد نوع‌ فرهنگ، كه‌ تعيين‌كننده‌ مفروضات‌ اساسي، سبك‌ و ارزشهاي‌ غالب‌ مي باشد ، مشخص‌ مي‌شود. يكي‌ از دلايل‌ اهميت‌ تعيين‌ نوع‌ فرهنگ‌ آن‌ است‌ كه‌ موفقيت‌ سازمان‌ بستگي‌ به‌ ميزان‌ تطبيق‌ فرهنگ‌ سازمان‌ با تقاضاهاي‌ محيط‌ رقابتي‌ دارد. به‌طور مثال‌ شركتي‌ كه‌ داراي‌ فرهنگ‌ طايفه‌اي‌ قوي‌ و فرهنگ‌ بازاري‌ ضعيف‌ باشد و دريك‌ صنعت‌ با رقابت‌ شديد عمل‌ كند، به‌ دليل‌ عدم‌ انطباق‌ فرهنگ‌ با دشواري‌ مواجه‌ خواهدشد.

‌همچنين، هنگامي‌ كه‌ فرهنگ‌ مطلوب‌ در آينده‌ بلندمدت‌ درنظر گرفته‌ شود، شناسايي‌ فرهنگ‌ موجود سازمان‌ مي‌تواند در تعيين‌ نوع‌ رهبري، رفتارها و سبك‌ مديريتي‌ كمك‌ كند كه‌ براي‌ تحقق‌ وضع‌ مطلوب‌ لازم‌ است‌ شناسايي‌ و به‌ آنها پاداش‌ داده‌ شود. بهرحال، ميزان‌ همخواني‌ فرهنگ‌ كنوني‌ با اهداف‌ در آينده‌ بلندمدت‌ روشن‌ مي‌شود.

**شناسایی تفاوتها در فرهنگ از طریق ارزیابی فرهنگ**

موضوع مهم‌ ديگر اطلاعات، تفاوتهايي‌ است‌ كه‌ بين‌ فرهنگ‌ سازماني‌ موجود و مطلوب‌ يافت‌ مي‌شود. با مشاهده‌ مواردي از شرايط فرهنگ‌ سازماني‌ كه‌ بيشترين‌ تفاوتها را دربين‌ اين‌ دو وضعيت‌ دارد، راههاي‌ تغيير مشخص‌ خواهندشد. همچنين‌ مي‌توان‌ مواردي‌ را كه‌ تغيير در آنها لازمه‌ نزديك‌ شدن‌ وضع‌ موجود به‌ مطلوب‌ است‌ تعيين‌ كرد.

**قدرت‌ و فرهنگ**

‌قدرت‌ فرهنگي‌ با توجه به ارزيابي تعيين‌ مي‌شود كه‌ به‌ هريك‌ از انواع فرهنگي‌ تعلق‌ مي‌گيرد. ارزشيابي بالاتر نشان‌دهنده‌ قدرت‌ يا غلبه‌ بيشتر نوع‌ خاص‌ فرهنگ‌ سازماني‌ بوده , نتايج‌ پژوهشها آشكار كرده‌ نموده كه‌ فرهنگهاي‌ قوي، در موقعي‌ كه‌ يكپارچگي‌ و ديدگاه‌ مشترك‌ لازم‌ است، با همنواختي‌ در كوشش، تمركز روشن‌ و عملكرد بالاتر در محيط‌ همراه‌ است.

عوامل‌ و چالشهاي‌ محيطي‌ از نکاتي هستند كه‌ ميزان‌ قدرت‌ فرهنگ‌ غالب‌ موردنياز را مشخص‌ مي‌كنند. بعضي‌ سازمانها با شرايطي‌ مواجه‌ بوده كه‌ بقاي‌ آنها منوط‌ به‌ انعطاف‌پذيري، نوآوري‌ و كارآفريني‌ است. هماهنگي‌ و كنترل‌ نقش‌ كمتري‌ در عملكرد موفقيت‌آميز دارند. چنين‌ شرايطي‌ اقتضاي‌ يك‌ فرهنگ‌ قوي‌ ويژه‌سالاري‌ مي باشد.

از طرفي ، ممكن‌ است‌ سازمانهايي‌ نيازمند شرايط‌ فرهنگي‌ باشند كه‌ تاكيد مساوي‌ بر هريك‌ از چهار نوع‌ فرهنگ‌ داشته‌ باشند. بنابراين، هر سازماني‌ به همين جهت خود بايد تعيين‌ كند كه‌ به‌ چه‌ درجه‌اي‌ از قدرت‌ فرهنگي‌ براي‌ موفقيت‌ در محيط‌ نيازمند مي باشد.

**سازگاري‌ و توافق‌ فرهنگي**

‌سازگاري‌ فرهنگي‌ به‌ مفهوم‌ همسو بودن‌ جنبه‌هاي‌ مختلف‌ سازماني‌ بوده يعني‌ اينكه‌ نوع‌ فرهنگي‌ يكساني‌ در بخشهاي‌ مختلف‌ موردتاكيد بوده بطوريکه در يك‌ فرهنگ‌ سازگار، از نقطه‌نظرهاي‌ استراتژي، سبك‌ رهبري، نظام‌ پاداش، شيوه‌ اداره‌ كاركنان‌ و ويژگيهاي‌ غالب، مجموعه‌ يكساني‌ از ارزشهاي‌ فرهنگي‌ موردتاكيد است. لذا، در چنين‌ شرايطي‌ چنانچه‌ وضعيت فرهنگ‌ سازماني‌ را براي‌ هريك‌ از موارد مطرح‌ نمايند با ملحوظ‌ داشتن‌ چهار نوع‌ فرهنگ‌ غالب‌ ترسيم‌ شوند، در کليه موارد شرايط مشابهي‌ وجود خواهند داشت.

عملكرد سازمانهاي‌ داراي‌ سازگاري‌ بيشتر از سازمانهاي‌ با فرهنگ‌ غيرسازگار است. چنانچه‌ تمام‌ واحدهاي‌ سازمانها‌ برخوردار از ارزشها و مفروضات‌ مشتركي‌ باشند، اين‌ امر موجب‌ ازبين‌ رفتن‌ پيچيدگيها، تسهيل‌كننده‌ ارتباطات‌ و رفع‌ موانعي‌ شده كه‌ بر سر راه‌ عملكرد موثر مي باشد .

‌ناسازگاري‌ فرهنگي‌ در سازمان‌ اغلب‌ به‌عنوان‌ نشانه‌اي‌ براي‌ نياز به‌ تغيير فرهنگ‌ محسوب‌ مي‌شود. در چنين‌ شرايطي‌ اعضاي‌ سازمان‌ اغلب‌ درباره‌ ابهام‌ و فقدان‌ يكپارچگي‌ آن اعتراض‌ مي‌ نمايند. ناسازگاري‌ اغلب‌ به‌ تفاوت‌ در ديدگاهها، اهداف‌ واستراتژي‌ها در سازمان‌ منجر مي‌شود. در اين زمينه موضوع به‌ نوبه‌ خود باعث‌ اتلاف‌ وقت‌ و انرژي‌ كاركنان‌ مي‌گردند.

**شناخت وضعیت فعلی فرهنگ سازمان**

از آنجا که فرهنگ سازمانی برای موفقیتیک شرکت بسیار مهم است، رهبران خردمند برای درک آن قدم بر می‌دارند. اگر شما هم از آن گروه‌ هستید که می‌خواهید قدم‌های اولیه برای شناخت فرهنگ خود را بردارید پیشنهاد می‌کنیم از این راهنمای 4 مرحله‌ای استفاده کنید:

* **مرحله 1: داستان‌های خود را مرور کنید.**

داستان‌هایی که شما می‌گویید سرنخ هایی برای فرهنگ موجود ارائه می‌دهد. به داستان‌ها و افسانه‌هایی فکر کنید که افراد درون سازمان شما بارها و بارها بازگو می‌کنند. آنها در مورد محیط کار شما چه می‌گویند؟

به عنوان نمونه، حکایات ذکر شده توسط کارکنان یک شرکت حمل و نقل مشهور را در نظر بگیرید. آنها توصیف می‌کنند که چگونه افرادی که به طور معمول خوب کار نمی‌کردند، در طول بحران 11 سپتامبر و طوفان سندی،یکپارچه با هم همکاری کردند. داستان‌های آنها به عنوان قهرمانان به تصویر کشیده شد، کسانی که خستگی ناپذیر و فراتر از توان خود کار می‌کردند. این روایات نشان می‌دهد که فرهنگ آنها بحران محور و قهرمان محور است. رهبران سازمان پس از تأمل، این سؤال را مطرح كردند كه آیا فرهنگ موجود آن‌ها از موفقیت طولانی مدت حمایت می‌كندیا خیر. آنها ویژگی‌های را که معتقد بودند به پیشرفت سازمان کمک می‌کند، کشف کردند و داستان‌های مختلفی را ساختند که امیدهایشان به آینده را نشان می‌داد.

پس از بازگو کردن داستان‌های خود، از اینكه آیا آنها فرهنگ را برای پشتیبانی از اهداف و تعهدات بلندمدت در مورد ذینفعان سازمان استفاده می‌كنند، بررسی كنید. سپس داستان آنچه را که امیدوارید مردم در مورد سازمان شما در آینده بگویند را خلق کنید. این داستان‌ها تصویر مفصلی از فرهنگ مورد نظر شما را تشکیل می‌دهند.

* **مرحله 2: بررسی کنید که کارمندان شما چگونه شما را می بینند!**

درک رهبران برای فرهنگ اساسی است. بنابراین، دومین قدم در ارزیابی فرهنگ این است که دریابید که کارمندان چگونه شما را مشاهده می‌کنند. فکر نکنید که جواب های خود را از قبل دریافت کرده‌اید. رهبران غالباً درباره آنچه کارمندانشان فکر می‌کنند اشتباه می‌کنند.

به عنوان مثال، یک شرکت بزرگ جهانی مشاوران را برای تعیین اینکه آیا فرهنگ آن‌ها به استراتژی پایداری بلندمدت کمک می‌کندیا مانع است، مشاورانی استخدام کرد. آنها به مشاوران اطمینان دادند كه همه افراد در شركت تعهدات رهبران سطح بالا را می‌فهمند. آن‌ها پیشنهاد کردند كه مشاوران در جنبه‌های فرهنگ غیر مرتبط با رهبری متمرکز شوند.

وقتی ارزیابی مشاوران، شک و تردید کارکنان را نشان داد، رهبران شوکه شدند. کارمندان گفتند که رفتارهای رهبران با تعهدات بیان شده آنها مطابقت ندارد.

بین ارائه یک چشم انداز روشن شخصی و داشتن دیدی واضح که منجر به تصمیم گیری می‌شود، تفاوت وجود دارد. من می‌دانم که رهبران ما در مورد پایداری اهداف بلند مدت خود صحبت می‌کنند. اما من ندیده‌ام که آنها به دلیل تعهدات خود، سود کوتاه مدت را پشت سر بگذارند.

به دنبال شواهد عینی درباره چگونگی مشاهده کارمندان در بسیاری از موارد، لازم نیست مشاور استخدام کنید. شما می‌توانید با بررسی آنچه کارمندان در مورد شما و سازمان خود در رسانه‌های اجتماعییا وب سایت‌هایی می‌گویند که به مردم امکان می‌دهد در مورد کارفرمایان خود اظهار نظر کنند، شروع کنید.

در نظر بگیریدیک فضای آزاد ایجاد کنید که کارمندان بتوانند درمورد آنچه مشاهده کرده‌اند در مقابل آنچه دوست دارند ببینند صحبت کنند. اگر گمان می‌کنید عدم احساس امنیت باعث جلوگیری از ابراز نظر می‌شود،یک روند ثبت نظر ناشناس را امتحان کنید. یک لینک پیشنهادی ایجاد کنید و یک نظرسنجی کوتاه انجام دهید.

* **مرحله 3: رفتارها را مشاهده کنید.**

فرهنگ در رفتارها دیده می‌شود. توجه داشته باشید که چگونه کارکنان هنگام جلسات جمعییا تیمی عمل می‌کنند. آیا آن‌ها سؤال می‌کنند؟ آیا آنها نظرات خود را ارائه می‌دهند؟ آیا آنها به دنبال نظرات دیگران هستند؟ آیا آنها وضع موجود را به چالش می‌کشند؟ اگر جواب همه این سوالات منفی است، ممکن است اعتماد در سازمان شما مشکل داشته باشد.

یا شاید، در فرهنگ شما تنوع دیدگاه ارزش نیست. بررسی کنید که رهبران شما هنگام مخالفت با ایده‌هایی که با وضع موجود متفاوت است چگونه واکنش نشان می‌دهند.

رهبران ارشد یک شرکت جهانی اتومبیل‌سازی تیم‌های خود را گرد هم آوردند تا در مورد برخی از چالش‌های مربوط به کیفیت صحبت کنند. آنها به افراد گفتند که می‌خواهند افکار و عقاید را بشنوند، مهم نیست که چقدر با نظرات آنها متفاوت باشد. بیشتر حاضران چیزی نگفتند. و هنگامی که چند نفر شجاعانه پیشنهاداتی را خلاف هنجارها مطرح کردند، رهبران برای آنها استدلال کردند که ایده‌های آن‌ها شایسته نیست. این رفتار نشان داد كه فرهنگ از دیدگاه‌های متنوع و چالش‌هایی برای وضع موجود استقبال نمی‌كند.

* **مرحله 4: در مورد چگونگی تفسیر مردم از ارزش‌های سازمان بحث کنید.**

از کارمندان خود بخواهید بگویند که چگونه ارزش‌های سازمان را در رفتارها نشان می‌دهند. پاسخ‌های آنها می‌تواند معنی فرهنگ را روشن کند. اگر کارمندان نتوانند بگویند که ارزش‌ها چگونه روی تصمیمات و اقدامات اثر می‌گذارد، در واقع این ارزش‌ها در فرهنگ گنجانده نشده‌ند.

ارزش‌هایی که سازمان‌ها ادعا می‌کند در بسیاری از موارد، هسته مبهمی دارند. اصطلاحات مبهم مانند احترام ، صداقت ، کار تیمی ، مسئولیت در لیست ارزش سازمان‌ها نشان داده شده است. اما این کلمات در سازمان شما به چه معنی است؟ پیامدهای گفتگوی ارزشی را با کارمندان خود در میان بگذارید. در جهت ایجاد توافق در مورد معیارهای رفتاری تلاش کنید.

به عنوان مثال ، اگر یک ارزش بیان شده احترام است ، تعیین کنید که چگونه باید در عمل ظاهر شود.

در مقابل، رفتارهایی را توصیف کنید که هرگز نباید در یک فرهنگ محترم اتفاق بیفتد. آیا این ارزش فقط در مورد نحوه برخورد کارکنان با یکدیگر اعمال می شود یا پیامدهای آن گسترده‌تر است؟ این بحث‌ها نه تنها به ارزیابی فرهنگ فعلی شما کمک می‌کنند. همچنین می‌توانند منجر به توافق بیشتر در مورد فرهنگ آینده مطلوب شوند.

در بعضی از مواقع، شما می‌توانید با استخدام اشخاص ثالث ، ارزیابی عمیق‌تری از محیط کار خود انجام دهید. آنها می‌توانند نظرسنجی را انجام دهند، گروه های متمرکز را تشکیل دهند یا رفتارهایی را مشاهده و تفسیر کنند. البته همانطور که گفته شد، برای تدوین عکس فوری از فرهنگ فعلی خود ، این چهار قدم ساده را دنبال کنید. درک اینکه کجا هستید بهترین مرحله برای شروع است.

**چهار اهرم برای ایجاد تحول و تغییر فرهنگ**

برخلاف تدوین و اجراییک برنامه کسب‌وکار، تغییر فرهنگ یک شرکت را نمی‌توان از پویایی عاطفی و اجتماعی افراد سازمان جدا کرد. تحقیقات نشان داده است که چهار اقدام مهم موجب تغییر موفقیت‌آمیز فرهنگ می‌شود. در ادامه به این چهار اقدام مهم می‌پردازیم.

**1- آرمان را به روشنی بیان کنید**

دقیقاً مثل تعریفیک استراتژی جدید، ایجادیک فرهنگ جدید باید با تحلیل فرهنگ فعلی سازمان آغاز شود و از چارچوبی استفاده شود که بتواند به طور آزادانه در کل سازمان درباره آن بحث شود. رهبران باید درک کنند که فرهنگ چه نتایجی را ایجاد می‌کند و آیا با شرایط فعلی و پیش‌بینی شده بازار و شرایط کسب‌وکار مطابقت دارد یا خیر. به‌عنوان مثال، در شرایط تغییرات سریع صنعت، اگر سبک‌های اصلی فرهنگ شرکت بر پایه نتیجه و قدرت باشد، تغییر جهت فرهنگ سازمان به سمت یادگیرییا لذت‌گرایی (با حفظ تمرکز بر فرهنگ نتیجه‌گرا) می‌تواند مناسب باشد.

فرهنگ آرمانی اصول سطح بالایی را به نمایش می‌گذارد که ابتکارها و اقدامات سازمانی را هدایت می‌کند؛ مثل شرکت فناوری سیلیکون‌ولی که در کنار افزایش رقابت به دنبال افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری است. تغییر فرهنگ ممکن است به دلیل چالش‌ها و فرصت‌های واقعی و فعلی کسب‌وکار و نیز آرمان‌ها و روندهای موجود ایجاد شود. به دلیل ماهیت مبهم و پنهان فرهنگ، توجه به مشکلات ملموس مانند فشارهای بازار یا چالش‌های رشد به افراد کمک می‌کند تا نیاز به تغییر را درک و با آن ارتباط برقرار کنند.

**2- رهبرانی را انتخاب کنید که با فرهنگ موردنظر همسو باشند**

رهبران به‌عنوان سازمان‌دهندگان اصلی سازمان با تشویق تغییر در همه سطوح و ایجاد محیط امن به تغییر فرهنگ در سازمان کمک می‌کنند. ادگار شین Edgar Schein از آن به‌عنوان «میدان‌های تمرین»یاد می‌کند. نامزدهای استخدام در سازمان باید از نظر تطابق با هدف ارزیابی شوند. وجود یک مدل واحد که بتواند فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری فردی را ارزیابی کند، برای این کار بسیار مهم است.

رهبرانی که از تغییر دلخواه پشتیبانی نمی‌کنند، می‌توانند از طریق آموزش و یادگیری رابطه مهم فرهنگ و جهت استراتژی به ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان تشویق شوند. اغلب آن‌ها بعد از درک اهمیت آن، مزایای پیش‌بینی شده و تأثیری که شخصاً می‌توانند در حرکت سازمان به سمت آرمان داشته باشند، از این تغییر حمایت می‌کنند. با این همه، تغییر فرهنگ می‌تواند نتیجه معکوس هم داشته باشد. برخی از افراد به این دلیل که احساس می‌کنند دیگر مناسب سازمان نیستند، از آن جا بیرون می‌روند و از برخی از افراد هم خواسته می‌شود که سازمان را ترک کنند؛ آن هم تنها به این دلیل که تغییر موردنیاز در سازمان را به خطر می‌اندازند.

**تطابق فرهنگ سازمانی و نگرش رهبران**

از گفت‌وگوهای سازمانی درباره فرهنگ برای تأکید بر اهمیت تغییر استفاده کنید

برای تغییر هنجارها، باورها و درک‌های ضمنی مشترک در یک سازمان، همکاران می‌توانند درباره تغییر با یکدیگر صحبت کنند. از چارچوب یکپارچه فرهنگ ارائه شده در این مقاله می‌توان برای بحث در مورد سبک‌های فرهنگ فعلی و دلخواه و نیز تفاوت در نحوه عملکرد رهبران ارشد استفاده کرد. هنگامی که کارمندان تشخیص می‌دهند که رهبرانشان در مورد نتایج جدید در کسب‌وکار صحبت می‌کنند (برای مثال نوآوری به جای درآمد سه ماهه)، رفتارهای‌شان را تغییر می‌دهند و یک حلقه بازخورد مثبت ایجاد می‌کنند.

انواع مختلف گفتمان‌های سازمانی مانند سلسله رویدادهای بازاریابی، جلسات کسب‌وکار و کنفرانس‌ها سلسله گفت‌وگوهای فعال با همکاران و کارمندان بحث‌های گروهی سازمان‌یافته می‌تواند از روند تغییرات پشتیبانی کند. پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی باعث تشویق گفت‌و‌گو بین مدیران ارشد و کارمندانی می‌شود که به طور مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند.

قهرمانان تأثیرگذار می‌توانند به کمک کلام و اعمال خود از تغییر فرهنگ در سازمان حمایت کنند. برای مثال، شرکت فناوری سیلیکون‌ولی با ایجاد چارچوبی ساختاریافته برای بحث و ایجاد گفت‌وگوهای گسترده، تغییر بزرگی در فرهنگ و تعامل کارمندان خود به وجود آورده است.

**تغییر دلخواه را از طریق طراحی سازمانی ایجاد کنید**

هنگامی که ساختارها، سیستم‌ها و فرایندهاییک شرکت با یکدیگر همسو هستند و از فرهنگ و استراتژی آرمانی پشتیبانی می‌کنند، ایجاد سبک‌ها و رفتارهای فرهنگی جدید بسیار ساده‌تر می‌شود. به‌عنوان مثال، مدیریت عملکردمی‌تواند برای تشویق کارکنان به تصور صفات فرهنگی آرمانی مورد استفاده قرار بگیرد. شیوه‌ها و روش‌های آموزش می‌تواند با رشد سازمان و اضافه کردن افراد جدید، فرهنگ هدف را تقویت کند. درجه تمرکز و تعداد سطح‌های سلسله‌مراتبی در ساختار سازمانی برای تقویت رفتارهای ذاتی در فرهنگ آرمانی می‌تواند تنظیم شود. محققان معروف مانند هنری مینتزبرگ ثابت کرده‌اند که چگونه ساختار سازمانی و سایر ویژگی‌های طراحی سازمان در طول گذشت زمان می‌توانند تأثیر زیادی بر نحوه تفکر و رفتار افراد در درون شرکت داشته باشند.

**از همه اهرم‌ها برای تغییر فرهنگ استفاده کنید**

اکنون نمونه‌ای از یک تولیدکننده سنتی مورد بررسی قرار می‌گیرد که تمام این ۴ اهرم‌ فرهنگی را به کار گرفت. این تولیدکننده قصد داشت که به ارائه‌دهنده‌ای تبدیل شود که راه‌حل‌های جامعی را در اختیار افراد می‌گذارد. این تغییر با اصلاح استراتژی آغاز شد و توسط یک کمپین مهم برند تقویت شد. اما رئیس سازمان متوجه شد که فرهنگ شرکت بزرگترین مانع برای تغییر است و رهبران عالی رتبه بزرگترین اهرم برای تحول و تغییر فرهنگ بودند.

فرهنگ درنظر گرفته شده برای این تولیدکننده نتیجه‌گرا بود که سبک فرهنگی مراقبت و هدف‌گرایی را نیز دنبال می‌کرد. ویژگی آخر یعنی هدف‌گرایی برای صنعت این تولیدکننده سنتی غیرعادی به نظر می‌رسید. یکی از کارمندان، این شرکت را به‌عنوان گروهی بااستعداد و متعهد توصیف کرد که بر روی انجام کارهای خوب برای کره زمین تمرکز دارد و همه اعضای آن با میل قلبی، پشتیبانی و تشویق می‌خواهند تغییری در جامعه ایجاد کنند. در حالی که فرهنگ بر پایه همکاری بنا شده بود؛ اما با تصمیم‌گیری‌های سطحی، رهبری از بالا به پایین، سلسله‌مراتبی و گاهی اوقات سیاسی به نظر می‌رسید. به طوری که این نوع نگاه مانع ریسک‌پذیری می‌شد.

رهبران عالی رتبه نقاط قوت فرهنگ و شکاف‌های موجود در سبک‌های خود را بررسی کردند و در مورد چگونگی رسیدن به قدرت آرمانی خود بحث و گفت‌وگو کردند. آن‌ها پذیرفتند که به ریسک‌پذیری بیشتر، استقلال و فرهنگی با سلسله‌مراتب کمتر و تصميم‌گيري متمركز نياز دارند. رئیس سازمان، تیم رهبری را پیرامون رهبران قدرتمند کسب‌وکار بازسازی کرد. از طرفی زمان خود را آزاد کرد تا به یک حامی بهتر برای فرهنگ تبدیل شود و تمرکز بیشتری بر روی مشتریان داشته باشد.

سپس تیم سازمان‌یافته، گروهی از ۱۰۰ مدیر میانی سازمان را از طریق سلسله کنفرانس‌های رهبری (که هر سال دو بار برگزار می‌شد) به گفت‌وگو دعوت کرد. اولین مورد، ایجاد پلتفرمی برای ورودی، بازخورد و اصلاح برنامه سازمانی با اولویت‌های فرهنگی بود. رئیس، مدیران را در تیمی با تمرکز بر چالش‌های مهم اقتصادی سازمان‌دهی کرد. از هر تیم خواسته شده بود که به بیرون از شرکت بروند تا ایده‌های خود را آماده کنند، راه‌حل‌هایی را توسعه‌ دهند و یافته‌های خود را برای بازخورد به گروه ارائه دهند. این ابتکار عمل در تغییر نقش، مدیران میانیرا در موقعیت‌هایی قرار داد که به‌طور سنتی توسط معاونان رئیس انجام می‌گرفت. در واقع این ابتکار به آن‌ها استقلال بیشتری می‌بخشید تا قادر به تقویت فرهنگی مبتنی بر یادگیری باشند. هدف کار این بود که ضمن تغییر و تحول فرهنگ، منافع واقعی برای کسب‌وکار ایجاد کنند.

رئیس همچنین برنامه‌ای را برای شناسایی کارمندان با ایده‌های مثبت تحول‌آفرین و سبک‌های کاری آغاز کرد. این افراد در پروژه‌هایی در نظر گرفته شدند که اولویت‌های اصلی آن‌ها، نوآوری بود. تیم‌ها بلافاصله شروع به بهبود نتایج کسب‌وکار (هم در معیارهای اصلی کسب‌وکار و هم در فرهنگ و تعامل کارمندان) کردند. پس از تنها یک سال، میزان تعامل کارمندان به عدد ۱۰ امتیاز کامل صعود کرد. همچنین شاخص میزان تمایل مشتری به معرفی محصول به بالاترین حد خود در کل تاریخ سازمان رسید که به لطف نوآوری‌ها و راه‌حل‌های جدید شرکت عملی شد.

بهبود عملکرد سازمانی از طریق تغییر فرهنگ با استفاده از مدل‌ها و روش‌های ساده؛ اما قدرتمند این مقاله، امکان‌پذیر و در حقیقت لازم و ضروری است. رهبران، اول باید از فرهنگ حال حاضر سازمان خود آگاه شوند و در مرحله بعد می‌توانند فرهنگ آرمانی خود را تعریف کنند. در آخر آن‌ها قادر به تسلط بر روش‌های اصلی بیان آرمان، سازگاری رهبری با فرهنگ، گفت‌وگوهای سازمانی و طراحیسازمانی هستند. در واقع پیشتاز بودن با فرهنگ یکی از معدود منابع پایدار مزیت رقابتی برای شرکت‌ها محسوب می‌شود که امروزه برای شرکت‌ها باقی مانده است. رهبران موفق به فرهنگ با ناامیدی نگاه نمی‌کنند و در عوض آن را به‌عنوان یک ابزار مدیریتی کلیدی می‌دانند.

**فرآيند تغيير فرهنگ سازماني**

گام اول :

درک محيط و نيروهاي ديگر تاثير گذار در استراتژي هاي آينده: بازنگري در نيروهاي داخلي و خارجي تاثير گذار بر سازمان .

گام دوم :

شناسائي وتعيين ارزش هاي بنياني سازمان :گام اساسي در تغيير فرهنگ ،تعيين ارزش هاي بنياني و هميشگي است .

گام سوم :

ايجاد ديدگاه مشارکتي از آنچه که سازمان مي خواهد بشود. اين پرسش که چه نوع فرهنگ ، ارزش ها وساختار سازماني نياز است تا بتوانيم به توسعه واستقرار استراتژي و تطابق با محيط جاري وآينده پرداخته شود. آيا نياز به سرعت عمل بيشتري است ؟ آيا نياز به ارتباط نزديکتري با مشتريان و ارباب رجوع است ؟

گام چهارم :

ارزيابي فرهنگ موجود وتعيين عناصري از فرهنگ که نياز به تغيير آن است. تغييرات فرهنگي معمولا با تشخيص فرهنگ موجود و ارزيابي از اهداف استراتژيک آينده شروع مي شود. اگر چه کار مشکلي است، زيرا وقتي شما درون سازمان هستيد ديدن فرهنگ سازماني مشکل تراست.

گام پنجم :

تعيين اينکه چه تغييراتي بايستي انجام شود تا فاصله بين دو استراتژي پر گردد. آيا عناصر موجود ( ارزش ها ، نرم ها ، ساختارها ، سيستم ها

و ....) در راستاي اهداف آينده مي باشند .

گام ششم :

تعيين مديران ارشد در هدايت تغيير فرهنگ . تيم رهبري عامل کليدي موفقيت براي تغيير فرهنگ است . اگر تيم از افرادي گوناگون و قوي باشند تاثير بسيار خوبي خواهد داشت . رهبر گروه بايد مطمئن باشد که افراد بر اهداف در نظر گرفته شده اشراف و تمرکز لازم را دارند .گروه بايد قادر باشد در کليه سطوح سازمان ايجاد اعتماد و اطمينان کند . تيم مي بايستي گروه هاي زيادي را راه اندازي کند. همچنين نياز است که ديگران را براي تصميم گيري وعملياتي که منجر به نغيير گردد، توانمند سازد .

گام هفتم :

استقرار برنامه اهداف و افق زماني . هنگامي که فاصله بين فرهنگ جديد و موجود سازمان شناسائي شده ، برنامه عملياتي بايستي توسعه پيدا کند . اولويت ها کدامند ؟ چه منابعي مورد نياز است ؟ توالي اقدامات چگونه است ؟ چه مدت زمان نياز است ؟ مسئوليت هاي بخشهاي مختلف به عهده چه کساني است؟ اصول اساسي مديريت پروژه بايستي اجرا وپيگيري گردد تا پروژه پيچيده تغيير فرهنگ با موفقيت به انجام برسد .

گام هشتم :

برقراري ارتباط و ايجاد انگيزه در ميان تمامي ذينفعان . تغيير در فرهنگ سازماني نياز مند برقراري ارتباطي دقيق و متقاعد کننده دارد. بايستي با پرسش از تمامي کارکنان آنها را در حلقه زنجير به طريقي که نياز به تغيير را درک کنند ، قرار داد. آنان بايد بدانند که چگونه تغيير به نفع آنان است و چگونه فرصت هاي جديدي را ايجاد خواهد کرد. رهبري تغيير به منزله هدايت کننده ، تسهيل ساز وتوانمند کننده کليه نيروها، براي پشتيباني از تغيير است .

گام نهم :

شناسائي موانع و منابع مقاومت وتوسعه استراتژي براي رفع آنان . افراد در مقابل تغيير عکس العملهاي متفاوتي از خود بروز مي دهند. اگر در تمام سطوح تضاد و چالشها برطرف نشوند مقاومت قطعا سخت تر خواهد بود. براي مقابله با ترس و از دست دادن کار ، اقداماتي بايستي انجام داد . ترس را مي توان با ارائه اطلاعات واشتياق مديريت به شنيدن صداي کارکنان کاهش داده و علاقه مندي آنان را افزايش داد.استراتژي ديگري که مي تواند به ديگر کارکنان برا تطبيق با تغيير کمک کند ، اين است که تغيير را به گامهاي کوچکتري تقسيم کنند . به علاوه مديريت نياز دارد که افراد را به درک فرصت ها و فوايد شخصي که از تغيير حاصل مي گردد ، ترغيب نمايد .

گام دهم :

نهادينه سازي والگو سازي در جهت تقويت تغيير فرهنگ . رهبري تيم نقش حياتي در الگو سازي ، تقويت و پاداش تيم دارد. هنگامي که رفتار مديريت و تصميمات او مطابق با تغييرات است اين به منزله ارسال پيام هاي انگيزشي براي پشتيباني از تغيير است. به علاوه مديريت بايد پاداش رفتار ونتايج ناشي از تغيير را تضمين کند. وي بايد اين اطمينان را بدهد که سيستم پاداش و رفتار در حين عمل تشخيص داده خواهد شد و گام به گام مورد تحليل قرار مي گيرد .

گام يازدهم :

ارزيابي از فرهنگ سازماني و نهادينه کردن نرم ياد گيري وتغيير شکل . بايد به خاطر داشت که تغيير يک فرآيند پويا ست که نياز به بازخورد مستمر وارزيابي دائم دارد . همچنان که محيط سازماني تغيير مي کند فرهنگ بايستي وفق داده شود . راه حلي که زماني در يک سازمان مشکلي را حل کرده است ، مطمئنا برا ي هميشه کارساز و موثر نمي باشد.

**چند نکته اساسی در مورد تغییر فرهنگ سازمانی:**

1- تغییر فرهنگ سازمانی بسیار مشکل و زمان بَر است به خصوص زمانیکه فرهنگ موجود سازمان قدرتمند باشد.

2- ارزش ها و مفروضات اساسییا تغییر نمی کنند یا بسیار کم تغییر می کنند؛ بنابراین از طریق آموزش باید تقویت گردند و در سطوح سازمانی باید توسعه یابند.

3- در همه سازمان ها نمی توان از یک روش برای تغییر سازمانی استفاده نمود.

4- اینکه در فرهنگ جامعه، تغییر اساسی در ارزش ها رخ داد، تغییر در سازمان نیز ضروری است.

**مقايسه‌ هنجارهاي موجود فرهنگ سازماني**

فرهنگ‌ سازماني‌ سازمانهاي فراواني و در صنايع‌ مختلف‌ و همچنين‌ در بخشهاي‌ دولتي‌ و خصوصي‌ كشورهاي‌ مختلف را با استفاده‌ از ابزار نظرسنجي‌ مديران مورد سنجش‌ قرار گرفته بنابراين‌ اين‌ امكان‌ وجود دارد كه‌ پس‌ از سنجش‌ فرهنگ‌ سازماني‌ يك‌ سازمان‌ بتوان‌ نتايج‌ را با شرايط مربوط‌ به‌ انواع‌ فرهنگ‌ در مجموع‌ مطالعات‌ و بررسي مقايسه‌ نمود.

لذا چنانچه‌ فرهنگ‌ سازمان‌ موردمطالعه، تفاوت‌ چشمگيري‌ با وضعيت‌ ميانگين‌ در بخش‌ مربوطه‌ باشد، با طرح‌ موضوع در زمينه‌هاي‌ ذيل‌ مي‌توان‌ سرفصلهايي جهت تغيير در فرهنگ‌ را به‌دست‌ آورد كه‌ به‌ اثربخشي‌ سازمان‌ منجر خواهد شد. شايان ذکر است كه‌ تفاوت‌ مورد بحث‌ نشان‌دهنده‌ عدم‌ تطابق‌ بين‌ فرهنگ‌ موجود با نيازهاي‌ محيطي‌ بوده و احتمال‌ دارد مبين‌ يك‌ مزيت‌ رقابتي‌ بي‌همتا نيز باشد.

‌همچنين‌ لزوماً‌ نبايد ارزيابي شرايط فرهنگي‌ در يكي‌ از چهار نوع‌ يادشده‌ با انواع‌ ديگر تفاوت‌ چشمگير داشته‌ باشد. با توجه به نتيجه‌ تحقيقات، بسياري‌ از سازمانهاي‌ داراي‌ عملكرد قوي‌ ارزيابي بالا در انواع فرهنگي‌ بطور چهارگانه‌ و همزمان‌ داشته‌ است با اين تفاسير اثربخشي‌ سازماني‌ در موسسات‌ و دانشگاههاي آموزش‌ عالي‌ در سازمانهايي‌ كه‌ نوآوري‌ و تغيير (فرهنگ‌ ويژه‌سالاري) همزمان‌ با ايستايي‌ و كنترل‌ (فرهنگ‌ سلسله‌ مراتبي) موردتاكيد بوده‌ در بالاترين‌ حد قرار داشته‌ همچنين‌ سازمانهاي‌ موثر هم‌ كاركنان‌ خود را موردحمايت‌ و بالندگي‌ قرار داده‌ (فرهنگ‌ طايفه‌اي) و هم‌ متقاضي‌ بازده‌ و نتايج‌ از آنان‌ بوده‌اند (فرهنگ‌ بازار) بهر حال سازمانهاي‌ موثر مي‌توانند به‌ گونه‌هاي‌ متعارض‌ عمل‌ نموده و به‌ سطوح‌ بالاي‌ بهره‌وري‌ و دستيابي‌ به‌ اهداف‌ تاكيد نمايند و همچنين‌ مي‌توانند كاركنان‌ را توانا ساخته‌ و يك‌ فضاي‌ غيررسمي‌ و با نشاط‌ به‌وجود آورند.

**ارزشهاي‌ متضاد فرهنگ سازماني**

‌اين‌ ارزشها اساساً‌ با استفاده‌ از نتايج‌ تحقيقات‌ درباره‌ نشانگرهاي‌ عمده‌ سازمانهاي‌ اثربخش‌ ايجاد شده‌ و به‌ اين‌ مفهوم‌ كه‌ معيارهاي‌ اساسي‌ براي‌ تعيين‌ اثربخشي‌ سازمان‌ وعوامل‌ كليدي‌ تعريف‌ كننده‌ آن‌ موردتوجه‌ قرار گرفته‌اند. معهذا آنها را مي‌توان‌ در دو بُعد كلي‌ دسته‌بندي‌ نمود.

‌يك‌ بُعد انعطاف‌پذيري‌ و پويايي‌ بوده و در برابر ثبات، نظم‌ و كنترل. به‌ اين‌ مفهوم‌ كه‌ بعضي‌ سازمانها هنگامي‌ داراي‌ اثربخشي‌ محسوب‌ مي‌شوند كه‌ متغير و انطباق‌پذير باشند. درحالي‌ كه‌ برخي‌ ديگر در صورتي‌ كه‌ پايدار و قابل‌ پيش‌بيني‌ باشند، موثر به‌حساب‌ مي‌آيند (مانند دانشگاهها، موسسات‌ دولتي‌ و...) بُعد ديگر اثربخشي‌ سازمانها جهت‌گيري‌ داخلي، يكپارچگي‌ و وحدت‌ در برابر جهت‌گيري‌ خارجي، تفكيك‌ (تمايز) و رقابت‌ مي باشند. يعني‌ اينكه‌ برخي‌ سازمانها زماني‌ اثربخش‌ بوده و ويژگيهاي‌ يكنواختي‌ و موزون‌ بودن‌ در داخل‌ را داشته‌ باشند و به ‌طور سنتي‌ به‌ برخورداري‌ از يك‌ راه‌ مشخص‌ براي‌ خود شناخته‌ بوده باشند ، بعضي‌ ديگر هنگامي‌ كه‌ در تعامل‌ و رقابت‌ با سازمانهاي‌ خارج‌ از مرزشان‌ هم مانند تويوتا و هوندا كه‌ به‌ تفكر جهاني‌ شناخته‌ شده‌اند دو سوي‌ اين‌ بُعد همبستگي‌ سازماني‌ و توافق‌ از يك‌ سو و جدايي‌ و عدم‌ وابستگي‌ از سوي‌ ديگر مي باشد .

‌چنانچه‌ اين‌ دو بعد را با هم‌ در نظر بگيريم، نمودار زير خواهيم‌ داشت‌ كه‌ هريك‌ از آنها نشان‌دهنده‌ دو ارزش‌ متضاد مي باشد. يعني انعطاف‌پذيري‌ در برابر پايداري‌ و داخلي‌ در برابر خارج از سازمانها لذا با در نظر قراردادن‌ اين‌ دو بُعد و چهار ارزش‌ با هم، نمودار مطروحه حاصل‌ مي‌شود. بطوريکه مربع‌ سمت‌ چپ‌ نشان‌دهنده‌ ارزشهايي‌ است‌ كه‌ بر تمركز داخلي‌ و انعطاف‌ تاكيد دارد، درحالي‌ كه‌ مربع‌ سمت‌ راست‌ پايين‌ مبين‌ تمركز بر خارج‌ و كنترل‌ و پايداري‌ است.

‌اين‌ چارچوب‌ ضمن‌ ملحوظ‌ داشتن‌ بحث‌ اثربخشي‌ سازماني‌ طبقه‌بندي‌ قابل‌ قبولي‌ براي‌ سازماندهي‌ شيوه‌ تفكر انسانها، ارزشها و مفروضات‌ آنها نيز هست.

‌درجهت‌ پيوند دادن‌ موضوع‌ اثربخشي‌ سازمان‌ و فرهنگ‌ سازماني، هريك‌ از چهار مربع‌ اين‌ شكل‌ به‌نحوي‌ نامگذاري‌ شده‌اند كه‌ مبين‌ ويژگيهاي‌ اساسي‌ آنها بوده معهذا فرهنگ‌ طايفه‌اي، فرهنگ‌ ويژه‌سالاري، فرهنگ‌ بازاري‌ و فرهنگ‌ سلسله‌ مراتبي. اين‌ نامگذاري‌ مبتني‌ بر پيشينه‌ علمي‌ است‌ كه‌ چگونگي‌ همراهي‌ ارزشهاي‌ سازماني‌ با اشكال‌ سازماني‌ را تبيين‌ مي‌كند. همچنين‌ با نظريه‌هاي‌ مديريتي‌ درباره‌ موفقيت‌ سازماني، نقشهاي‌ رهبري‌ و مهارتهاي‌ مديريتي‌ انطباق‌ دارد.

**توصيف‌ فرهنگ‌ سازماني‌**

فرهنگ سازماني را مي توان به موارد زير توصيف نمود:

1- فرهنگ سلسله مراتبي

2- فرهنگ بازاري

3- فرهنگ طايفه اي

4- فرهنگ ويژه سالاري

1- فرهنگ‌ سلسله‌ مراتبي: خصوصيات‌ بوروكراسي‌ از نظر يکي از صاحب نظران بنام «وبر» متناسب‌ با سازمانهايي‌ بوده كه‌ چالش‌ عمده‌ آنها ايجاد بازده‌ با كارايي‌ بالا و قابليت‌ پيش‌بيني‌ بوده اينگونه موارد مربوط‌ به‌ شرايط‌ محيطي‌ باثبات‌ بوده در اين زمينه خطوط‌ روشن‌ تصميم‌گيري‌ و اختيار، قواعد و رويه‌هاي‌ استاندارد شده، كنترل‌ و سازوكار پاسخگويي، ارزشهاي‌ كليدي‌ براي‌ موفقيت‌ محسوب‌ مي‌شوند.

‌فرهنگ‌ سازماني‌ متناسب‌ با اين‌ شكل‌ سازماني‌ يك‌ محيط‌ كار رسمي‌ و داراي‌ ساختار بوده و رويه‌ها بر آنچه‌ كه‌ افراد انجام‌ مي‌دهند حاكم‌ مي باشند. رهبران‌ اثربخش‌ كساني‌ هستند كه‌ بتوانند به‌خوبي‌ هماهنگي‌ ايجاد كرده، سازماندهي‌ كنند. آنچه‌ كه‌ سازمان‌ در بلندمدت‌ درپي‌ آن‌ است، پايداري، قابليت‌ پيش‌بيني‌ و كارايي‌ بوده قواعد و خط مشي‌هاي‌ رسمي‌ سازمان‌ را سرپا نگه‌ مي‌دارند. سازمانهاي‌ بزرگ‌ و دولتي‌ معمولاً‌ داراي‌ اين‌ نوع‌ فرهنگ‌ هستند. ويژگي‌ آنها برخورداري‌ از تعداد زيادي‌ رويه‌هاي‌ استاندارد شده، سطوح‌ سلسله‌ مراتبي‌ چندگانه‌ و تاكيد بر قواعد است.

2- فرهنگ‌ بازاري: اين‌ نوع‌ از فرهنگ‌ مجموعه‌ مفروضات‌ متفاوتي‌ با فرهنگ‌ سلسله‌ مراتبي‌ دارد. واژه‌ بازار در اين رابطه مترادف‌ با كاركرد بازارشناسي‌ نبوده، همچنين مرتبط‌ با مصرف‌كنندگان‌ در بازار نيز نيست. بلكه‌ به‌ نوعي از سازمان‌ عنوان مي‌شود كه‌ خود به‌ عنوان يك‌ سازمان‌ عمل‌ مي‌كند. اين‌ نوع‌ از سازمان‌ به‌ جاي‌ امور داخلي‌ به‌ سوي‌ محيط‌ خارجي‌ جهت‌گيري‌ داشته و تمركز بر تعامل‌ با سازمانهاي خارجي‌ مشتمل‌ بر ارائه‌كنندگان، مشتريان، پيمانكاران، اتحاديه‌ها و غيره دارد .

‌علي‌رغم‌ فرهنگ‌ سلسله‌ مراتبي‌ كه‌ در آن‌ كنترل‌ داخلي‌ از طريق‌ قواعد، شغلهاي‌ تخصصي‌ شده‌ و تصميمات‌ متمركز صورت‌ مي‌پذيرد، در سازمان‌ با اين‌ فرهنگ‌ اين‌ كار اساساً‌ از طريق‌ سازوكارهاي‌ بازار اقتصادي، عمدتاً تبادل‌ پول، انجام‌ مي‌شود. يعني‌ تمركز عمده‌ اين‌ نوع‌ از سازمان‌ تبادل‌ با ساير اجزا بوده تا مزاياي‌ رقابتي‌ ايجاد شود. سودآوري، بازده‌ قابل توجه ، قدرت‌ در بازار، دستيابي‌ به‌ اهداف‌ و حفظ‌ مشتريان‌ اهداف‌ اساسي‌ سازمان‌ مي باشند. بنابراين، ارزشهاي‌ قابل توجه در اين‌ نوع‌ از فرهنگ‌ سازماني‌ رقابتي‌ عمل‌ كردن‌ و بهره‌وري‌ مي باشد

موارد‌ اساسي‌ فرهنگ‌ بازاري‌ اين بوده كه‌ محيط‌ خصمانه‌ و مشتريان‌ مشكل‌پسند هستند، سازمان‌ در كار تقويت‌ جايگاه‌ رقابتي‌ خود بوده و كار عمده‌ مديريت، هدايت‌ سازمان‌ به‌سوي‌ بهره‌وري‌ مي باشد، بر اين اساس‌ مقصد روشن‌ و استراتژي‌ تهاجمي‌ به‌ تحقق‌ اين‌ دو منجر مي‌شود.

‌آنچه‌ سازمان‌ را به‌ هم‌ پيوند مي‌دهد، تاكيد بر پيروزي‌ در رقابت‌ است. از طرفي تاكيد بلندمدت‌ بر اقدام‌ رقابتي‌ و دستيابي‌ به‌ اهدافي‌ پايدار مي باشد بهر حال موفقيت‌ به‌ صورت‌ نفوذ در بازار و سهم‌ بازار تعريف‌ شده و رهبري‌ بازار از اهميت‌ بسياري‌ برخوردار مي باشد.

3- فرهنگ‌ طايفه‌اي: نامگذاري‌ اين‌ نوع‌ از فرهنگ‌ با توجه‌ به‌ تشابه‌ آن‌ با سازمان‌ به‌گونه‌ يك‌ خانواده‌ (سازمانهاي‌ خانواده‌اي) بوده‌ است. ارزشها و اهداف‌ مشترك، انسجام، مشاركت‌ و «احساس‌ جزئي‌ از جمع‌ بودن» بر اين‌ نوع‌ از فرهنگ‌ حكمفرما است.

‌سازمانهايي‌ با چنين‌ فرهنگهايي‌ بيشتر به‌ خانواده‌هايي‌ گسترده‌ شبيه‌ هستند تا واحدهاي‌ اقتصادي. به ‌جاي‌ قواعد و رويه‌ها براي‌ فرهنگ‌ سلسله‌ مراتبي‌ يا مراكز سود براي‌ فرهنگ‌ بازاري‌ ويژگيهاي‌ اين‌ نوع‌ از فرهنگ، كار تيمي، برنامه‌هاي‌ درگير كردن‌ كاركنان‌ و تعهد سازمان‌ به‌ كاركنان‌ هستند. اين‌ مفاهيم‌ بصورت تيمهاي‌ كاري‌ نيمه‌ مستقلي‌ كه‌ برمبناي‌ موفقيت‌ در كار جمعي‌ و نه‌ فردي‌ به‌ آنها پاداش‌ داده‌ مي‌شود و اعضايشان‌ را خود انتخاب‌ كرده‌ به‌ كار آنها خاتمه‌ مي‌دهند محقق‌ مي‌شوند. حلقه‌هاي‌ كيفيت‌ مشوق‌ كاركنان‌ براي‌ ارائه‌ پيشنهاد درجهت‌ بهبود كار و عملكرد شركت‌ و فراهم‌ آوردن‌ زمينه‌ براي‌ تواناسازي‌ كاركنان‌ هستند.

‌مهمترين‌ موارد اين‌ فرهنگ‌ عبارتند از: محيط‌ از طريق‌ كار تيمي‌ و بهسازي‌ كاركنان‌ به‌ بهترين‌ وجه‌ قابل‌ اداره‌ كردن‌ بوده بهتر است‌ كه‌ مشتريان‌ به‌عنوان‌ شركا تلقي‌ شوند. سازمان‌ در كار ايجاد يك‌ محيط‌ كار انساني‌ و كار مديريت‌ تواناسازي‌ كاركنان، تسهيل‌ عملكرد، تعهد و وفاداري‌ بوده باشد اين‌ نوع‌ از فرهنگ‌ سازماني‌ به‌ موفقيت‌ كسب‌وكار كمك‌ مي نمايد .

‌در فرهنگ‌ طايفه‌اي‌ محيط‌ دوستانه‌اي‌ براي‌ كار وجود داشته، اشتراكات‌ زيادي‌ بين‌ افراد وجود دارد. سازمان‌ مانند يك‌ خانواده‌ بزرگ‌ بوده‌ كه‌ ازطريق‌ وفاداري‌ و سنت‌ به‌ هم‌ پيوند خورده‌ است. رهبران‌ همانند بزرگ فاميل‌ و شايد والدين‌ تلقي‌ مي‌شوند. ميزان‌ تعهد بالا و منافع‌ بلندمدت‌ ناشي‌ از بالندگي‌ كاركنان، انسجام‌ بالا و حفظ‌ روحيه‌ آنان‌ از اهميت‌ برخوردار مي باشد. موفقيت‌ از طريق‌ فضاي‌ داخلي‌ و لحاظ نمودن كاركنان‌ تعريف‌ مي‌شود. بهر حال سازمان‌ اهميت‌ زيادي‌ براي‌ كار تيمي، مشاركت‌ و دستيابي‌ به‌ توافق‌ قائل‌ است.

4- فرهنگ‌ ويژه‌سالاري: همگام‌ با گذر از عصر صنعتي‌ به‌ عصر اطلاعات، سازمانها بگونه اي‌ پديد آمدند كه‌ ويژگي‌ آن‌ مرتبط به‌ شرايط‌ محيطي‌ بسيار متلاطم‌ و تغييرات‌ پرشتاب‌ مي باشد در اين‌ شرايط‌ مفروضات‌ متمايزي‌ از انواع‌ قبلي‌ سازمانها مطرح‌ شده که عبارتند از: نوآوري، پيشگامي‌ و ابتكارات‌ به‌ موفقيت‌ منجر مي‌شوند. سازمانها دست‌اندركار ايجاد محصولات‌ و خدمات‌ تازه‌ براي‌ آينده‌ هستند و كار عمده‌ مديريت‌ تقويت‌ كارآفريني، خلاقيت‌ و فعاليت‌ در بالاترين‌ و بهترين‌ سطح‌ ممكن‌ است. انطباق‌پذيري‌ و نوآوري‌ به‌ يافتن‌ منابع‌ جديد و سودآوري‌ منجر مي‌شود، بنابراين، تاكيد بر ايجاد يك‌ چشم‌انداز براي‌ آينده‌ و تخيل‌ متحمل مي باشد. در اين زمينه بيشتر افراد در كميته‌ها يا نيروهاي‌ كاري‌ موقتي‌ كار نموده كه‌ به‌ مجرد اتمام‌ كار منحل‌ مي‌شوند. در واقع‌ سازمانها وضعيت خود را به‌ سرعت‌ مطابق‌ شرايط‌ جديد تغيير مي‌دهند. هدف‌ عمده‌ اين‌ شرايط سازماني‌ تقويت‌ انطباق‌ و انعطاف‌پذيري‌ و خلاقيت‌ بوده بويژه در هنگامي‌ كه‌ اطمينان ابهام‌ و همپوشي‌ اطلاعات‌ وجود دارد.

‌سازمان‌ ويژه‌سالاري‌ اغلب‌ در عرصه‌ صنايعي‌ مانند فضايي، ايجاد نرم‌افزار، گروههاي‌ فكري‌ مشاوره‌اي‌ و فيلم‌سازي‌ يافت‌ مي‌شود. چالش‌ مهم‌ اين‌ سازمانها توليد محصولات‌ يا خدمات‌ نوآورانه‌اي‌ بوده كه‌ به‌ سرعت‌ با فرصتهاي‌ جديد منطبق‌ شوند. برخلاف‌ انواع‌ بازاري‌ يا سلسله‌ مراتبي، اين‌ نوع‌ از سازمانها داراي‌ قدرت‌ متمركز يا روابط‌ اختيار نيستند. معهذا ، قدرت‌ از فرد به‌ فرد يا كار به‌ كار به‌ تناسب‌ مسئله‌اي‌ كه‌ بدان‌ پرداخته‌ مي‌شود جريان‌ دارد. تاكيد بسياري‌ بر فردگرايي، خطرپذيري‌ و پيش‌بيني‌ آينده‌ وجود دارد. بگونه اي كه‌ تقريباً‌ هر فردي‌ در توليد، مشتريان‌ و پژوهش‌ و توسعه‌ درگير مي‌شود.فرهنگ‌ ويژه‌سالاري‌ با ويژگيهاي‌ پويايي، كارآفريني‌ و خلاقيت‌ در محيط‌ كار شناخته‌ مي‌شود. افراد خطرپذيرند. رهبري‌ اثربخش‌ توأم‌ با بصيرت‌ دادن، نوآوري‌ و خطرپذيري‌ بوده و آنچه‌ اجزاي‌ سازمان‌ را به‌ هم‌ پيوند مي‌دهد تعهد به‌ تجربه‌ و نوآوري، تاكيد بر بهترين‌ بودن‌ و برخورداري‌ از دانش‌ جديد در ارائه‌ محصول‌ يا خدمات‌ است. آمادگي‌ براي‌ تغيير و مواجهه‌ با چالشهاي‌ جديد مهم‌ تلقي‌ مي‌شوند. توجه‌ عمده‌ بلندمدت‌ سازمان‌ بر رشد سريع‌ و دستيابي‌ به‌ منابع‌ تازه‌ مي باشد و موفقيت‌ به‌ مفهوم‌ توليد محصول‌ يا خدمات‌ بديع‌ و بي‌همتا است.

**نتیجه گیری**

فرهنگ سازمانی بهعنوان مجموعهای از باورها و ارزشهای مشترك بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر میگذارد ومیتوان نقطه شروعی برای حركت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسیترینزمینههای تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینكه برنامههای جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاهمیكند از اینرو هدف این برنامهها تغییر و تحول فرهنگ سازمان بهعنوان زیربنا به بستر تحول است.

در حوزه فرهنگ سازمانی، مسائل و سوالات زیادی قابل طرح است. از جمله اینکه آیا فرهنگ سازمانی قابل ارزیابی و سنجش است؟ در این زمینه می توان گفت با وجود اینکه یک شاخص و پرسشنامه استانداردی برای ارزیابی فرهنگ سازمانی وجود ندارد، اما می توان به نوعی از طریق بررسی عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی را بررسی و سنجش نمود.

مساله دوم این است آیا فرهنگ قابل ارزش گذاری است؟ و یا آیا فرهنگ را می توان به دو دسته "فرهنگ خوب" و "فرهنگ بد" تقسیم بندی نمود؟ اغلب محققین و صاحبنظران گفته اند نمی توان به راحتی فرهنگ را ارزش گذاری کرد و گفت فرهنگ خوب یا فرهنگ بد. بلکه می توان بر اساس ارزش های حاکم بر جامعه، فرهنگ و رفتار مطلوب یا نامطلوب.

سومین مساله این است که آیا فرهنگ سازمانی ثابت است یا متغیر؟ به بیان ساده تر: آیا فرهنگ سازمانی را می توان تغییر داد؟ اکثر صاحبنظران حوزه فرهنگی معتقدند که تغییر در فرهنگ سازمانی کوششی‌ دشوار، زمان بر و بلندمدت‌ است.ولی آنچه مسلم است این امر است که تغییرات در فرهنگ سازمانی اتفاق می افتد. جهت تغییر در فرهنگ سازمانی باید برنامه ریزی دقیق و بلند مدتی داشت. تغییر فرهنگ‌ جز از طریق‌ درگیر شدن، تعهد و حمایت‌ فعالانه‌ تمامی‌ اعضای‌ سازمان‌ محقق‌ نخواهدشد.

**منابع:**

* اعرابی، محمد، (1386). مبانی­رفتارسازمانی، چاپ اول، تهران مؤسسۀ مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ، صص 972ـ 974.
* 5. الوانی، سید مهدی، (1390). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
* 6. الوانی، سید مهدی(1383). نارسایی های ارزیابی عملکرد در مدیریت تحول گرا، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول ، شماره 43 و44.
* شاین، ادگار، (1383). فرهنگ سازمان، ترجمه محمد ابراهیم محجوب، تهران، انتشارات خرد.
* رابینز، استیفن. (1394). مبانی رفتار سازمانی (ترجمه محمد اعرابی و علی پارسائیان). تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
* مرادی، شعبان، جهان بیگلری، پیمان، بارانی، صمد و کریمی طاهر، رسول، (1390). تبیین فرهنگ سازمانی موثر بر عملکرد ارتباطی سازمان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت نظامی، شماره44، سال 11، صص 89-122.
* مورهد و گریفین. (1395). رفتار سازمانی. (ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده). تهران: انتشارات مروارید.

Denison,D. R. (2001). Organization culture: can it be a key lever for driving organizational change, ins Cartwright and c, cooper(Eds). The handbook of organizational culture. London: john Wiley and sons.

Fong-Lai, M. , and Guang Lee, G. (2007). Relationships of organizational culture toward knowledge activities. Journal of Business Process Management, Vol. 13, No. 2, PP. 306-322.

Yesil ,S, Kayab, A,(2012), The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country, Social and Behavioral Sciences 81, 428 – 437.