

# روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی

دکتر حسن زارعی متین<sup>۱</sup>

## چکیده مقاله

تحقیقات زیادی در خصوص فرهنگ سازمانی، نقش و چگونگی تغییر و تحول آن توسط محققین انجام شده است اما متأسفانه در کشور ما بسیاری از سازمان‌ها، از وجود و نحوه عملکرد فرهنگ سازمانی بی‌اطلاع هستند. مدیران موفق به شناسایی، تغییر، توسعه و هدایت فرهنگ سازمانی پرداخته و از این طریق بر رفتار فردی در سطح سازمانی تأثیر گذاشته و موجبات دستیابی به اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند.

در این مقاله ضمن ارائه تعریف فرهنگ سازمانی، تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گرفته و عواملی که بر نحوه تغییر و اثربخشی آن تأثیر می‌گذارد بررسی شده است. همچنین روش‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی شامل آموزش، تغییر افراد کلیدی، توسعه نظام مشارکتی، نظام ارزشیابی عملکرد، توسعه نظام مدیریت بر مبنای هدف، تغییر ساختار و سایر نظام‌های سازمانی، طراحی مشاغل مورد مذاقه قرار گرفته است.

## واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی - رفتار سازمانی - تغییر فرهنگ سازمانی - مدیریت فرهنگ

سازمانی.

- گزارش از تحقیقات شخصی در مرکز تحقیقات صنعتی دانشگاه سوربن، ۱۹۸۳.
- 3- Pigou A. C., "The Economies of Welfare", 4 Ed: 1980.
- 4- Le / bas Christian, "Economie Des Innovation Techniques", Ed: Economica , 1982.
- 5- Herry Arnold, "Economie Des Progres Technique", Ed: Aubrier 1979.
- 6- K. Marx , "Le Capital Livre", III.
- 7- Herin P. Y., "Macrodymamic Floctuoition Economique", Ed: Economica, 1979.
- 8- Hicks, "Le Temps et Le Capital" traduit pour Clarendon Ed: Press, 1973.
- ۹- محمدنقی، شهیدی، «بررسی استراتژی صنعتی ژاپن»، انتشارات بیمه ایران، ۱۳۷۳.
- ۱۰- محمدنقی، شهیدی، «بررسی استراتژی صنعتی هند»، انتشارات نقطه، در دست چاپ.
- ۱۱- محمدنقی، شهیدی، «بررسی استراتژی صنعتی کره جنوبی»، انتشارات نقطه، در دست چاپ.
- ۱۲- محمدنقی، شهیدی، «بررسی استراتژی صنعتی مکزیک و برزیل»، انتشارات نقطه، در دست چاپ.

## مقدمه

در گذشته نه چندان دور، مدیران در سازمان‌ها به اداره و سرپرستی شش عامل مؤثر در بهره‌وری توجه داشتند. این عوامل عبارت بودند از: نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه تولید، بازار و مهارت مدیریتی. اما امروزه دانشمندان علوم مدیریت معتقدند که عامل مهمتری نیز وجود دارد، که به شکل دهی، هدایت و تقویت شش عامل مذکور می‌پردازد و آن فرهنگ سازمانی است. به همین دلیل افرادی مانند چستر بارنارد، فیلیپ سلزنیک، پیترز و واترمن، بیان می‌کنند که وظیفه اساسی مدیریت، شکل دهی و هدایت ارزش‌های اساسی و فرهنگ سازمانی است. در واقع نقش اساسی رهبران سازمان را، مدیریت ارزش‌ها در سازمان می‌پندارند.<sup>۱</sup> حتی برخی از دانشمندان، عملکرد عالی را با دستیابی و حاکم بودن ارزش‌ها و هدف‌های متعالی در سازمان می‌سنجند.<sup>۲</sup> همچنین بسیاری از محققین به این نتیجه رسیده‌اند که حتی اگر هدف فقط سودآوری باشد، بدون توجه به ارزش‌های فرهنگ سازمانی نمی‌توان به اهداف خود دست یافت و لذا در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران توجه و سرمایه‌گذاری لازم، در مورد مدیریت فرهنگ سازمانی دارند.

مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب و مانند آن تأثیر می‌گذارد. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های عالی و موفق دارای فرهنگ قوی و مؤثر بوده‌اند. به طور کلی در سازمان پدیده‌ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد، به ویژه فرهنگ مدیران بر تدوین اهداف، تعیین استراتژی‌ها و طراحی نظام‌های سازمان‌ها بسیار مؤثر است.<sup>۳</sup> به همین دلیل در مورد فرهنگ سازمانی، نقش و

1- Charles S. Mc Coy., "Management of Values", Pitman Publishing Inc. 1985, p. 11-12.

2- Ibid

3- A. Williams P. Dobson M. Walters., "Changing Culture", New Organizational

چگونگی تغییر و تحول آن تحقیقات زیادی توسط محققین و دانشمندان مدیریت در جریان است. «برک» و «هورن اشتاین» در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی بیان می‌دارند: «بالتنگی سازمان به عنوان یک فرآیند برنامه‌ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می‌باشد.<sup>۱</sup> در واقع هرگونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی، مؤثر واقع نمی‌شود. همچنین، اگر مدیران در صدد تغییر بهره‌وری و عملکرد سازمانی باشند، باید به عوامل متشکله فرهنگ سازمانی و تغییر آنها توجه داشته باشند.

در بسیاری از کشورها و سازمان‌های موفق، مدیران توجه لازم به این مهم دارند، اما مطالعات و تحقیقات در این زمینه در کشور اسلامی ایران نشان می‌دهد که متأسفانه بسیاری سازمان‌ها، از وجود و نحوه عملکرد فرهنگ سازمانی بی‌اطلاعند. در فرآیندهای تغییر سازمانی، به طور عمده به انجام تغییرات فیزیکی و قابل لمس و نمایش در کوتاه‌مدت می‌پردازند، حتی گاهی از مفهوم فرهنگ سازمانی و اثر آن بی‌بهره‌اند. به هر حال مطالعات زیادی در این مورد نشان می‌دهد که مدیران موفق، به شناسایی، تغییر، توسعه و هدایت فرهنگ سازمانی پرداخته، از این طریق بر رفتار فردی در سطح سازمانی تأثیر گذاشته و موجبات دستیابی به اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند.

### تعریف فرهنگ سازمانی

از فرهنگ سازمانی، تعاریف مختلفی از طرف اندیشمندان علوم رفتاری مدیریت بیان شده است. به طور کلی تعاریف فرهنگ سازمانی بین دو حد «روش انجام کارها» و «روش فکر کردن در مورد کارها» قرار می‌گیرد. در واقع در یک طرف محور، فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان روش انجام دادن کارهای مختلف سازمان و در طرف دیگر آن را به عنوان روش فکر کردن در باره امور مختلف سازمان تعریف کرد. البته بعضی نویسندگان، فرهنگ را در واژه‌های فکر و رفتار نیز تعریف نموده‌اند؛ برای مثال از فرهنگ چنین تعریف کرده‌اند: مجموعه

اعتقادات و ارزش‌های مشترک و عمومی و الگوهای مشخص رفتار که در یک سازمان موجود است.<sup>۱</sup>

در این میان مدیران عملیاتی سازمان، بیشتر تمایل دارند که فرهنگ سازمانی را در قالب واژگان رفتاری مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و در پی تغییر کاربردی در روش‌ها و رفتارهای افراد سازمان هستند. اما دانشمندان مدیریت، فرهنگ سازمانی را از دریچه شناختی و ادراکی مورد مطالعه قرار می‌دهند.<sup>۲</sup> محققینی مانند دیل و کندی، پیترز و واترمن، دیویس در مورد فرهنگ سازمانی پژوهش‌هایی داشته‌اند، اما آنها بیشتر به نمودهای فرهنگ سازمانی توجه داشته و به ماهیت اساسی و متغیرهای عمیق‌تر فرهنگ سازمانی کمتر پرداخته‌اند. از طرفی دانشمندی مانند ادگار شاین، فرهنگ را به عنوان یک ماهیت غیرخودآگاه و غیر قابل مشاهده تعریف نموده است.<sup>۳</sup>

استفاده از این تعریف بیان می‌دارد که اندازه‌گیری و تغییر فرهنگ تقریباً غیرممکن است. البته یقیناً جنبه‌هایی از فرهنگ غیر قابل مشاهده و تا حدی غیرخودآگاه است اما بسیاری جنبه‌های آن قابل اندازه‌گیری و مشاهده است.

این تفاوت و گونه‌گونی در تعاریف فرهنگ سازمانی، باعث آن شده است که در بیان نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان و جنبه‌های مختلف آن، نظریات متفاوتی ابراز شود. زیرا بر اساس تعریفی که محققان، از فرهنگ سازمانی کرده‌اند، تحقیقات مربوط و بررسی نقش آن در عملکرد و اثربخشی سازمان دنبال شده است.

در این تحقیق فرهنگ سازمانی به عنوان روش فکر کردن در مورد امور مختلف سازمانی و الگوهای اساسی رفتاری در سازمان مورد توجه می‌باشد. با این توضیح فرهنگ سازمانی به عنوان «نظام اعتقادات و باورهای اساسی، ارزش‌ها و الگوهای اساسی رفتاری که عموماً افراد

1- A. Williams, P. Dobson, M. Walters, Ibid, p. 10.

2- Ibid, p. 11.

3- Edgar H. Schein., "Coming to Anew A Wareness of Organizational Culture", Sloan

سازمان پایبند آن بوده و در طول زمان نیز توسعه یافته‌اند» تعریف می‌شود. بر اساس این تعریف، ارزش‌ها و الگوهای اساسی رفتاری از اعتقادات و باورهای اساسی نشأت می‌گیرند و بر نگرش و رفتار فردی و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. در نتیجه فرهنگ سازمانی با رفتار فردی و سازمانی گره خورده است. همچنین فرض بر این است که فرهنگ سازمانی تا حد زیادی قابل اندازه‌گیری است و می‌توان آن را بطور تجربی مطالعه کرد و به منظور تغییر، تحول و مدیریت آن اقدام نمود.

### تغییر فرهنگ سازمانی

تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی شاید مهمترین و مشکل‌ترین مرحله در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی باشد. در ابتدا چند نکته اساسی قابل ذکر است:

اول آنکه بطور کلی تغییر فرهنگ بسیار مشکل و زمان‌بر است و هر چه در سازمان، فرهنگ موجود عمیق و قدرتمند باشد، بخاطر تجربه طولانی افراد با فرهنگ موجود و تعهد افراد به آن، تغییر آن مشکل‌تر است زیرا منافع شخصی صاحبان قدرت در سازمان به خطر می‌افتد و آنها با تغییر مخالفت می‌کنند.<sup>۱</sup>

دوم اینکه ارزش‌های نهایی، غیر قابل بحث بوده و اصطلاح فرض (مفروضات) برای آنها مناسب‌تر است. مفروضات و ارزش‌های اساسی یا تغییر نمی‌کنند و یا اینکه بسیار کم دستخوش تغییر می‌شوند بنابراین فقط از طریق آموزش باید تقویت گردند و در سطح سازمان توسعه یابند.<sup>۲</sup>

سوم اینکه در سازمان‌هایی که تاریخ نسبتاً ایستایی را پشت سر گذاشته‌اند و چالش‌های کمی را در مورد ارزش‌ها داشته‌اند، تغییر بسیار مشکل است و تنها با شکست کامل و یا تغییر کامل مدیریت سطح بالای سازمان، امکان تغییر در فرهنگ پدید می‌آید لذا در همه سازمان‌ها

1- A. L. Wilkins, Dyer J. R., "Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change, Academy of M. R., Vol 13, Nov, 1988, p. 525.

نمی‌توان از یک روش برای تغییر استفاده نمود.<sup>۱</sup>

چهارم اینکه وقتی در محیط، تغییر اساسی در ارزش‌ها صورت گیرد و یا تغییرات اساسی در فرهنگ جامعه رخ دهد، و سازمان نیز ارزش - محور باشد، تغییر در فرهنگ سازمان ضروری است.<sup>۲</sup>

مدیران در سازمان‌ها، در برنامه‌های تغییر و فرهنگ سازمانی باید نکات فوق را مورد توجه قرار دهند تا درک صحیح‌تری از تغییر و پرورش فرهنگ برای آنها حاصل شود. علاوه بر نکات مذکور عواملی وجود دارد که بر نحوه تغییر و اثربخشی آن تأثیر می‌گذارد که به توضیح مختصری از هر کدام پرداخته می‌شود:

#### ۱- در دسترس بودن الگوی فرهنگی جایگزین

همانطور که قبلاً بیان شد، الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب، باید قبل از تدوین برنامه‌های تغییر و توسعه فرهنگ، طراحی و تدوین شده باشد و مدیران از وجود آن آگاه باشند. در واقع تا الگویی برای جایگزینی در دسترس نباشد، تغییر فرهنگ موجود، مفهوم پیدا نمی‌کند. بدنبال تهیه و تدوین الگوی مناسب، باید آگاهی و توانایی لازم در مورد الگو، برای مشارکت کنندگان و اجرا کنندگان فرهنگ، پیدا شده باشد.<sup>۳</sup> به طوری که از طریق کسب آگاهی لازم، دیگر از طرف مدیران برای ایجاد و تغییر، ممانعت وجود نداشته باشد و آنها از برنامه‌ها حمایت کنند. گاهی اوقات شاید نیاز باشد به منظور پذیرش تمام مدیران از الگوی مطلوب، جابجایی‌هایی صورت گیرد. به هر حال الگوی مطلوب به منظور جایگزینی باید فراهم باشد و همچنین از الگوی مورد نظر شناخت کافی برای مدیران حاصل شده باشد.

1- Wilkins Dyer., Op. Cit, p. 524.

2- T. E. Deal and A. A.Kennedy., "Corporate Cultures, Reading", Addison - Wesley,

## ۲- میزان تعهد اعضای سازمان به الگوی موجود

فقدان الگوی جایگزینی و نهادی شدن الگوی موجود باعث می‌شود که حتی تصور الگوی دیگر به ذهن افراد سازمان خطور نکند. بعضی سازمان‌ها که در طول فعالیت گذشته خود، موفقیت چشمگیری داشته‌اند، ممکن است موفقیت خود را به الگوی فرهنگی موجود نسبت دهند و الگوی موجود در بین اعضای سازمان نهادی شده باشد. این مسأله در مواردی که سابقه یک سازمان به صورت داستان‌های سازمانی تدوین شده باشد، بیشتر مصداق دارد. زیرا این داستان‌ها، چالش‌های گذشته سازمان را برای بقا، با استفاده از چارچوب راهنما در شرایط بحرانی، از قبیل چگونگی برخوردها در گذشته با رقبای، چگونگی حفظ و هدایت سازمان در شرایط بد اقتصادی، چگونگی ایجاد و توسعه یک محصول جدید و هیجان‌آور، تعهد به ارزش‌ها و امثال آن را توضیح می‌دهند. در چنین شرایطی، هر چه قدمت سازمان بیشتر باشد، تغییر چارچوب راهنمای موجود دشوارتر است.<sup>۱</sup>

اصولاً هرچه تعهد اخلاقی افراد نسبت به الگوی موجود بیشتر باشد، در محافظت از آن، بیشتر پایبندی نشان می‌دهند. البته چنین تعهدی اثر برجسته‌ای بر رضایت شغلی خواهد داشت. اما این تعهد شدید ممکن است باعث ایجاد ممانعت در برابر تغییر سازمان گردد و شاید در نهایت منجر به کاهش اثربخشی سازمان شود. زیرا سازمان در آن شرایط نمی‌تواند مطابق تغییرات محیطی به انجام اصلاحات و تعدیلات لازم بپردازد.<sup>۲</sup>

۱- محمود، صارمی، «استراتژی‌های تغییر فرهنگ سازمانی»، آموزش بزرگسالان و توسعه، سال دوم، شماره ۴، سال ۱۳۷۲، ص ۱۹.

2- Guy S. Saffole, Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moring

Beyond Strong Culture." *Academy of Management Review* 1988, Vol. 13, No. 4, p.



۳- میزان سیال بودن الگوی مورد نظر<sup>۱</sup>

این عامل به محتوای الگو نظر دارد. هر چه الگو پیچیده‌تر باشد، احتمال کمتری وجود دارد که همه اعضای گروه آن را درک کنند. اگر مدیران عالی سازمان‌ها یا مؤسسان، مجموعه پیچیده‌ای از عقاید و ارزش‌ها را برای القاء به پیروان خود انتخاب کنند، ممکن است تعداد کمی از افراد سازمان، قادر به درک و پذیرش آنها باشند.

یک الگوی مطلوب باید توانایی تطابق با شرایط محیطی را داشته باشد و بتواند خود را با شرایط پویا و جدید تطبیق دهد.<sup>۲</sup> الگوی فرهنگی باید بتواند نیازهای سطوح عالی افراد آن را برآورده سازد و نه اینکه سدی در برابر تأمین آنها باشد، بلکه در یک روند رشد و تکاملی، آنها را یاری بخشد. در این صورت کارکنان، بهتر الگوی مورد نظر را می‌پذیرند و به آن متعهد می‌شوند و باعث ایجاد احساس کنترل درونی در افراد می‌شود. به طور کلی هر چه الگو بیشتر سیال باشد، می‌توانیم انتظار داشته باشیم که فرهنگ، تغییر - محور<sup>۳</sup> باشد و اگر سیال بودن الگو پایین باشد، فرهنگ ثابت - محور<sup>۴</sup> خواهد بود.

هر چه فرهنگ ثابت - محور باشد، شاید حتی بحران خارجی نیز نتواند منجر به تغییر فرهنگ شود، مگر اینکه تعداد زیادی مدیران جابجا شده و مدیران جدید الگوی راهنمای جایگزین را پیشنهاد کنند. لذا در شرایط ثابت - محور، تغییر فرهنگ، هنگامی امکان‌پذیر است که با بروز بحران، فرهنگ موجود کارایی خود را از دست داده باشد و عدم توانایی رهبران سازمان در مواجهه با بحران کاملاً آشکار شود. رهبران جدید نیز باید حامل فرهنگ جدید یا اعتقادات و فرضیات مناسب حل بحران بوده و قادر به تخریب اعتقادات و فرضیات فرهنگی قبلی باشند.

اما در فرهنگ‌های تغییر - محور که توانایی تطبیق و جذب شرایط جدید را دارند، تغییر

1- Fluidity of the Frame

2- Wilking and Dyer, Op. Cit, p. 526.

3- Morphogenic

فرهنگ به منزله تغییر جهت تلقی شده و نیازی به تغییر رهبران و تخریب مبانی فرهنگ نیست. زیرا در خود فرهنگ غالب، انعطاف پذیری لازم به منظور تطبیق با شرایط جدید وجود دارد.

#### ۴- میزان ارتباط بین فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ سازمان

این عامل بیان می‌دارد که اگر بین اعتقادات و ارزش‌های حاکم مورد قبول افراد در جامعه، با اعتقادات و ارزش‌های الگوی مورد نظر در سازمان سازگاری وجود داشته باشد، پذیرش آسانتر است در غیر این صورت تغییر فرهنگ با ممانعت از طرف اعضای سازمان روبرو می‌شود.

همچنین افرادی که سابقه القای چندین ساله یک نوع فرهنگ را در سازمانی داشته باشند، با جابجایی به سازمانی دیگر که با فرهنگ قبلی، تفاوت شدید داشته باشد، نمی‌توانند به آسانی با فرهنگ موجود در سازمان جدید وفق یابند. به همین دلیل بسیاری از سازمان‌ها در برنامه‌های گزینش و استخدام خود، نوع سازمان و فرهنگی را که افراد در گذشته با آن در ارتباط بوده‌اند، مورد توجه قرار می‌دهند و همچنین برنامه‌های آموزشی وسیعی در مورد فرهنگ سازمان خود در بدو ورود افراد به سازمان تدوین و اجرا می‌کنند.

با توجه به عوامل مذکور در سازمان‌ها باید به تغییر فرهنگ پرداخته شود. برای این منظور روش‌هایی وجود دارد که باید با توجه به شرایط و میزان تغییرات لازم، بکار گرفته شوند.

#### روش‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی

روش‌های مختلفی برای تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. این روش‌ها یا به دنبال ایجاد تغییر از درون هستند که معمولاً بر اساس آن بر افزایش آگاهی، دانش و معرفت افراد تأکید می‌شود و یا به دنبال ایجاد تغییر از بیرونند که معمولاً بر ایجاد محیط و شرایط کاری جدید تأکید می‌شود.<sup>۱</sup> در این قسمت به شرح مختصری از آنها می‌پردازیم:

## ۱- آموزش

تغییر و پرورش اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه‌های آموزش عمومی از مهمترین روش‌های تغییر است. به طور کلی آموزش، یک روش اساسی ایجاد تغییر در سازمان است. بعضی از دانشمندان مدیریت، آموزش را مهمترین فعالیت سازمانی در آینده در نظر می‌گیرند. در فرهنگ اسلامی، هدایت و آموزش نیروی انسانی اهمیت زیادی دارد زیرا در وجود انسان‌ها استعدادهای پنهانی وجود دارد که بدون هدایت آنها از طرف مدیری آگاه، نمی‌توانند از آنها استفاده کنند. در واقع سرمایه‌های نهفته در وجود انسان نیاز به اکتشاف، استخراج و به‌کارگیری در مجرای صحیح دارد. هدف از بعثت انبیاء نیز همین بوده است.

در برنامه‌های آموزشی باید در مورد اثرات، ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری نامطلوب فرهنگ موجود مانند تنبلی، بی‌حوصلگی، بی‌تفاوتی، فردگرایی، بی‌تقوایی، بدخلقی، خُلف وعده و ... صحبت شود و همچنین عوامل اساسی الگوی مطلوب تشریح گردد. در فرهنگ اسلامی، محتوای برنامه‌های آموزشی می‌تواند، در باب تقوای الهی، خوش‌خلقی، نفی اسراف، احترام به قانون، عدالت، تعاون و همکاری، نظم، خلاقیت و نوآوری و سایر متغیرهای فرهنگ سازمانی مورد نظر و همچنین در مورد آثار آن در رفتار فردی و بهبود عملکرد سازمانی باشد.

برنامه‌های آموزشی فرهنگ سازمانی، از شیوه‌های زیر عملی می‌گردد:

- برگزاری مسابقات برنامه‌ریزی شده و جهت‌دار
- اختصاص دادن فصلی از نشریات و خبرنامه‌های داخلی برای پرورش فرهنگ سازمانی
- نصب پلاکارد و نمایش رفتارهای مناسب در سطح سازمان
- سخنرانی‌های برنامه‌ریزی شده در مورد فرهنگ سازمانی
- برگزاری اردوهای تفریحی - آموزشی به ویژه برای مدیران
- برگزاری سمینارهای آموزشی برای مدیران
- اختصاص دادن بخشی از برنامه‌های آموزشی تخصصی به آموزش فرهنگ سازمانی برای

کلیه کارکنان.

در برنامه‌های آموزشی، آموزش مدیران سازمان از توجه بیشتری باید برخوردار باشد. در بسیاری از سازمان‌ها، محور فعالیت‌های تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش و پرورش مدیران سازمان بوده است.<sup>۱</sup> زیرا مدیران باید نسبت به الگوی مورد نظر، نگرش مثبت کسب کنند و متعهدانه آن را دنبال نمایند زیرا بدون حمایت مدیران برنامه‌های تغییر، شکست خواهد خورد. مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمان در سطوح عالی سازمانی تنظیم می‌شود و از طریق سلسله مراتب سازمانی به سطوح پایین انتقال می‌یابد. اگر مدیران به فرهنگ سازمانی، تعهد لازم داشته باشند، فکری که القاء می‌کنند، به آسانی در سطح سازمان نفوذ خواهد کرد.<sup>۲</sup> همچنین تمام مدیران باید در برنامه‌های آموزشی شرکت کنند و همه در راستای الگوی تدوین شده عمل نمایند. زیرا اگر هر یک از مدیران صرفاً امور مربوط به واحد خود را انجام دهد، سازمان با مسأله‌ای به نام فقدان فرهنگ سازمانی مواجه خواهد شد.

## ۲- تغییر افراد کلیدی

اگر افراد سازمان تغییر کنند، الگوی اعتقادات و ارزش‌های حاکم بر سازمان تغییر می‌کند، به ویژه اگر تغییر در پست‌های کلیدی باشد.<sup>۳</sup> در قسمت‌های قبل آورده شد که مدیران، شکل‌دهنده فرهنگ سازمان هستند و آنها ارزش‌های خود را در سطح سازمان پخش می‌کنند. طبیعی است که با تغییر مدیران عالی سازمان، ارزش‌های الگوی اساسی رفتار، دستخوش تغییر می‌شود.

پیامبر اکرم (ص) فرموده‌اند: اذا تَغَيَّرَ السُّلْطَانُ تَغَيَّرَ الزَّمَانُ.<sup>۴</sup> هنگامی که حاکم و مدیر یک گروهی تغییر کند و یا در اخلاق و در رفتارش دگرگونی حاصل شود، زمان دگرگون می‌شود. در

1- A. Williams, P. Dobson, M. Walters., Op. Cit, p. 77.

2- Stanley M. Davis, Op. Cit, pp. 1-11.

3- Williams, Dobson, Walters. Op. Cit. n. 67.

توضیح این روایت نمونه‌های تاریخی زیادی بیان می‌شود. از جمله اینکه می‌گویند: به روزگار ولید بن عبدالملک، همت همه مردمان باغ و بوستان و سرای بوده و به روزگار سلیمان بن عبدالملک به خوش خوردن بود و یکدیگر را گفتندی تو چه خورده‌ای و چه پخته‌ای؛ و به روزگار عمر بن عبدالعزیز همت مردمان عبادت کردن، قرآن خواندن، صدقه دادن و کارهای خیر کردن بود. لذا در هر روزگار مردم رغبت آن کنند که سلطان ایشان کند.<sup>۱</sup>

البته تغییر پست‌های افراد و برنامه‌های جابجایی در سازمان‌ها نیز می‌تواند به تغییر فرهنگ سازمانی کمک کند به ویژه اگر افراد مورد نظر دارای فرهنگ مطلوب سازمانی باشند، با تغییر و انتصاب آنها در پست‌های مختلف منجر به انتقال مفاهیم، تجربیات، ارزش‌ها و همچنین کسب معرفت گشته و موجب پرورش فرهنگ سازمانی می‌گردد. برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی اگر بر اساس یک برنامه مدون و هدفدار باشد می‌تواند به تغییر فرهنگ بیانجامد. نکته آخر اینکه، در سازمان‌هایی که برای مدت زیادی دارای شرایط ثابت بوده‌اند، تغییر فرهنگ در گرو تغییر رهبران سازمان است زیرا مدیران نقش محوری در تغییر فرهنگ دارند.

### ۳- توسعه نظام مشارکتی

یکی از روش‌های پرورش فرهنگ سازمانی، ایجاد و توسعه نظام مشارکتی در سازمان است.<sup>۲</sup> اصولاً یکی از شیوه‌های بسیار مناسب و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها «مشورت» است و مشورت از نشانه‌های رشد فرهنگ سازمانی است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند، از عقل و فکر بیشتری بهره می‌برند. مکتب اسلام انسان‌ها را به این مهم ترغیب نموده است. خداوند در قرآن خطاب به پیامبر اسلام (ص) فرموده است: «و شاورهم فی الامر فاذا عزم فتوکل علی...»<sup>۳</sup> پیامبر اسلام (ص) نیز از مشورت به عنوان، اصلی تربیتی

۱- سیدرضا، تقوی دامغانی، نگرشی بر مدیریت اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی، ص ۶۲.

2- Charles O' Reilly, "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations." *Managing Human Resource*, Summer 1989, pp. 9-25.

استفاده کرده و به لحاظ جنبه آموزشی و تربیتی آن با یاران خود به مشورت می‌پرداخت در حالی که نیاز به مشورت هم نداشت.

بر این اساس نظام مدیریت مشارکتی از دستورات اکید اسلام است. با توسعه آن می‌توان از تمامی فکر و اندیشه‌ها استفاده نمود و از نظریات، ابتکارات و مشارکت آنها در حل مشکلات و مسایل سازمان استفاده کرد. در این نظام از آنجایی که به فکر و نظریات کارکنان توجه داده می‌شود، منجر به پرورش احساس وفاداری، همکاری و تعهد افراد نسبت به سازمان می‌گردد. مدیران نیز به عنوان تصمیم‌گیرنده نهایی، با هدایت و راهنمایی، تشویق و قدردانی، موجب شکوفایی و رشد توانایی‌ها، ارزش‌ها و بهبود رفتار کارکنان می‌گردند.

همچنین نظام مشارکتی با توسعه گروه‌های کاری نیز منجر به پرورش فرهنگ سازمانی می‌گردد زیرا از طریق گروه‌ها، افراد بر رفتار و نگرش یکدیگر تأثیر می‌گذارند و بحث‌های گروهی یک روش عالی برای توسعه اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای مطلوب رفتاری به شمار می‌آید.<sup>۱</sup> نظام مشارکتی در بهبود ارتباطات سازمانی، افزایش توانایی‌های حل مسایل و تصمیم‌گیری و رشد کارکنان نیز مؤثر است.

#### ۴- نظام ارزشیابی عملکرد

معیارهای ارزشیابی عملکرد مدیران و سایر کارکنان می‌تواند به ترویج و پرورش فرهنگ سازمانی کمک کند. در واقع در نظام ارزشیابی عملکرد، فقط به کمیّت و کیفیت کار نباید توجه گردد، بلکه بر اساس ارزش‌های فرهنگ سازمانی، معیارهایی تدوین شود که به پرورش فرهنگ سازمانی بینجامد. کارکنان نیز باید از معیارها دقیقاً اطلاع داشته باشند و سپس افرادی که دارای عملکرد مناسب بر اساس فرهنگ مطلوب هستند، مورد تشویق و قدردانی قرار گیرند. در واقع نظام تشویق و قدردانی نیز باید هماهنگ با برنامه‌های پرورش فرهنگ سازمانی باشد.

### ۵- توسعه نظام مدیریت بر مبنای هدف

نظریه مدیریت بر مبنای اهداف، به مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و حل مسایل تأکید دارد همچنین یک روش اساسی ارزیابی عملکرد می‌باشد. انجام فرآیند نظارت بر کارکنان و ارزیابی عملکرد توسط شخص دیگر، باعث می‌شود مدیر و ارزیاب نقش قاضی و داوری داشته باشند. در حالی که با وجود نظام مدیریت بر مبنای اهداف، نقش مدیر به نقش مشاوره و تسهیل کننده تغییر می‌کند و کارکنان نیز، مشارکت فعال در ارزیابی خواهند داشت. در به کارگیری این روش، افراد به اتفاق سرپرست، به تعیین اهداف می‌پردازند، طرح‌های عملی را تنظیم می‌کنند، به بررسی و اصلاح رفتار بر اساس اهداف اولیه می‌پردازند. در این صورت سرپرست ارتباط نزدیک خود را با کارکنان حفظ می‌کند و کارکنان در طول دوره بر اساس اهداف تعیین شده، نسبت به عملکرد خود، نظارت می‌نماید و در پایان دوره در فرآیند ارزیابی عملکرد، نقش فعال دارند.<sup>۱</sup> لذا ویژگی خود - نظارتی و خود - ارزیابی، که یکی از الگوهای رفتاری فرهنگ سازمانی است، در سطح سازمان پرورش می‌یابد و موجبات رشد کارکنان را هم فراهم می‌کند.

### ۶- تغییر ساختار و سایر نظام‌های سازمانی

بسیاری سازمان‌ها در برنامه‌های تغییر خود به تغییر و اصلاح ساختار و نظام‌های سازمانی می‌پردازند. تغییر اساسی در ساختار و نظام‌های دیگر می‌تواند بر فرهنگ سازمان هم تأثیر بگذارد. ساختار، چگونگی گروه‌بندی وظایف و نحوه ارتباطات سازمانی را نشان می‌دهد. تغییر ساختار و سایر نظام‌ها مانند، نظام اطلاعات مدیریت، نظام کنترل، حقوق و مزایا، بودجه‌بندی و استخدام بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارد.<sup>۲</sup> برای مثال تغییر ساختار از ماشین‌گونه به انسان‌گونه، بر بسیاری از جنبه‌های سازمانی مانند رفتار فردی، گروه‌بندی وظایف، سلسله

1- Robert M. Noe, R. Wayen Mondy: "Personnel: The Management of Human Resources", Auyn and Bacon Inc, 1987, p. 259.

مراتب سازمانی، چگونگی کنترل عملکرد، ارتباطات و نحوه تصمیم‌گیری تأثیر دارد در نتیجه الگوهای رفتاری فرهنگ سازمانی، تحت نفوذ آن تغییرات، قرار می‌گیرد.

## ۷- طراحی مشاغل

طراحی مشاغل به بررسی نحوه تنظیم و ترکیب وظایف سازمان می‌پردازد. معمولاً چهار روش برای طراحی مشاغل ذکر می‌شود

۱- ویژه‌گری

۲- چرخش شغل

۳- گسترش افقی شغل

۴- غنی‌سازی و توسعه عمودی شغل.

در طراحی شغل بر اساس ویژه‌گری، با استفاده از نظریات آدام اسمیت و تیلور در اصل تقسیم کار، مشاغل سازمان تا آنجا که ممکن است ساده و کوچک می‌شود.

طراحی براساس روش چرخش شغل، به دنبال گریز از تکرار و تا حدی ساده‌سازی از طریق تعویض دوره‌ای شغل کارکنان است تا به وسیله آن از فرسوده شدن، خستگی و ملامت جلوگیری شود.

طراحی شغل بر اساس روش گسترش افقی شغل، در پی افزایش وظایف و متنوع ساختن آنهاست. در طراحی شغل بر اساس روش غنی‌سازی و توسعه عمودی شغل، به عمق و مفهوم شغل افزوده می‌شود، میزان کنترل شاغل بر کار خود، آزادی، استقلال و مسوولیت انجام فعالیت‌های شغل برای شاغل افزایش می‌یابد لذا منجر به ایجاد تغییرات اساسی در محتوا و سطح مسوولیت یک شاغل می‌شود و چالشی بیشتر برای او فراهم می‌کند و همچنین امکان رشد، دستیابی به موفقیت، شناسایی در انجام شغل برای شاغل افزایش می‌یابد.<sup>۱</sup> آقای فردریک هرزبرگ از روش چهارم حمایت کرده است و بیان می‌دارد که کوشش‌های غنی‌سازی



باید براساس اصول زیر باشد.<sup>۱</sup>

۱- افزایش تقاضاهای شغلی: تغییر وظایف به طوری که منجر به افزایش دشواری، صعوبت و مسوولیت شغلی گردد.

۲- افزایش میزان مسوولیت شاغل: سعی کنید که افراد، کنترل، اختیار و مسوولیت بیشتری بر کارکنان داشته باشند.

۳- تأمین آزادی به منظور برنامه‌ریزی شغلی: سعی کنید که افراد برنامه‌ریزی کاری خود را در محدوده معین، خود به عهده داشته باشند.

۴- ارائه بازخور: در فواصل زمانی معین در مورد عملکرد افراد باید ارائه بازخور و گزارش کار به طور مستقیم صورت گیرد.

۵- ایجاد شرایط و فرصت یادگیری و آموزش: فرصت کسب تجربه‌های جدید و رشد شخصی افراد باید فراهم شود.

اگر کوشش‌های فوق به منظور غنی‌سازی و توسعه عمودی مشاغل صورت گیرد، قطعاً تغییرات زیادی بر رفتار کارکنان و نگرش آنها نسبت به شغل و سازمان ایجاد می‌کند لذا اتخاذ هر روش برای طراحی مشاغل، اثر خاصی بر فرهنگ سازمانی دارد. بنابراین، تغییر روش طراحی مشاغل منجر به تغییر فرهنگ سازمانی می‌شود.

در ایران اسلامی با توجه به هدف تأسیس حکومت و خلقت انسان، این وظیفه از اهمیت مضاعف برخوردار است. زیرا در سازمان‌های دارای فرهنگ اسلامی، اصل، ساخته شدن انسان‌ها است.<sup>۲</sup> اصولاً انسان‌ها دارای دو بُعد مادی و معنوی هستند و اهمیت بُعد معنوی نه تنها کمتر از اهمیت بُعد مادی آنها نیست، بلکه با توجه به هدف اعلا‌ی حیات همه انسان‌ها، بُعد معنوی اهمیت بیشتری دارد. تمام انسان‌ها در این مورد یکسانند و هیچ یک ترجیحی بر

1- Frederik Herzberg, "One More Time, How Do you Motirate Employee? Horward Business Review, Vol. 46, No. 2, Jan - Feb. 1968, p. 53-62.

۲- آیت‌الله... مکارم شیرازی، «ویژگی‌های مدیریت اسلام»، ریشه‌ها - الگوها و انگیزه‌ها»، مرکز

دیگری ندارند یعنی هیچ تفاوتی از برخورداری از «حیات معقول» بین یک مدیر و یک عضو دیگر سازمانی وجود ندارد. چنان نیست که مدیر یک مجموعه از حیات معقول بهره‌مند باشد ولی یک عضو عادی تا حد یک «گوریل با هوش» که امثال تیلور در باره کارگران تعبیر نموده‌اند، تنزل نماید. این بزرگترین ظلم و تعدی بر شرف و حیثیت انسان است.<sup>۱</sup> بنابراین اسلامی بودن سازمان‌ها اقتضاء می‌کند که اهداف معنوی رعایت شود و تأمین منافع مادی موجب پایمال کردن مصالح انسانی نشود، بلکه حتی المقدور سعی بر این باشد که منافع مادی در جهت مصالح انسانی و مقدمه‌ای برای توسعه بینش‌های الهی و ترویج ارزش‌های معنوی قرار گیرد.<sup>۲</sup> البته اگر ارزش‌های عالی فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها توسعه پیدا کند، خود منجر به کاهش هزینه و افزایش سودآوری نیز می‌گردد زیرا در فرهنگ اسلامی با تقویت روحیه تقوا، عامل کنترل‌کننده درونی در افراد بوجود می‌آید و این مهم، ضمن رشد و تعالی معنوی انسانها، منجر به کاهش هزینه‌های مربوط می‌گردد. با توجه به این موضوع در فرهنگ اسلامی، مدیر نقش تربیتی نیز به عهده دارد و تأثیری که مدیر بر روح و روان همکاران خود دارد، موقعیت تربیتی آنها را هر چه بیشتر می‌سازد.<sup>۳</sup>

بنابراین مدیریت فرهنگ سازمان از مهمترین وظایف رهبران سازمان است با توجه به آن به شناسایی ارزش‌های اساسی فرهنگ سازمانی، تغییر و توسعه آن در سطح سازمان پرداخته است.

۱- محمدتقی، جعفری، «یک بحث بنیادین در ریشه‌های انگیزش برای فعالیت‌های مدیریت در جامعه اسلامی و نقد نظریه انگیزش در دوران معاصر»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سمینار مدیریت اسلامی.

۲- آیت... مصباح یزدی، «تبیین مفهوم مدیریت اسلامی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سمینار مدیریت اسلامی.

۳- سعد، ضا، نفعه، دامغان، «نگاشته مدیریت اسلامی»، سازمان تبلیغات اسلامی، حاب

## نتیجه‌گیری

مطالعات نشان می‌دهد فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. اگر مدیران درصدد تغییر بهره‌وری و عملکرد سازمانی باشند باید به عوامل متشکله فرهنگ سازمانی و تغییر آنها توجه داشته باشند. تغییر فرهنگ سازمانی مهمترین و مشکل‌ترین مرحله در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی است. روش‌های ایجاد تغییر فرهنگ سازمانی یا به دنبال ایجاد تغییر از درون هستند که به افزایش آگاهی، دانش و معرفت افراد تأکید دارد و یا به دنبال ایجاد تغییر از برون هستند که بر ایجاد محیط و شرایط کاری جدید تأکید دارد.

## منابع و مأخذ

- ۱- محمد علی، طوسی، «فرهنگ سازمانی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، چاپ اول.
- ۲- محمود، صارمی، «استراتژی‌های تغییر فرهنگ سازمانی»، آموزش بزرگسالان و توسعه، سال دوم، شماره ۴، سال ۱۳۷۲.
- ۳- ناصر، میرسپاسی، «مدیریت فرهنگ سازمان، تدبیری راهبردی (استراتژیک) در جهت توفیق سازمان‌ها»، اقتصاد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۴- سیدرضا، تقوی دامغانی، نگرشی بر مدیریت اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی.
- ۵- آیت‌ا... مکارم شیرازی، «ویژگی‌های مدیریت اسلامی، ریشه‌ها - الگوها و انگیزه‌ها»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سمینار مدیریت اسلامی.
- ۶- محمدتقی، جعفری، «یک بحث بنیادین در ریشه‌های انگیزش برای فعالیت‌های مدیریت در جامعه اسلامی و نقد نظریه انگیزش در دوران معاصر»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سمینار مدیریت اسلامی.
- ۷- آیت‌ا... مصباح یزدی، «تبیین مفهوم مدیریت اسلامی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سمینار مدیریت اسلامی.

- 9- A. Williams P. Dobson M. Walters., "Changing Culture", **New Organizational Approaches**", Institute of Personnel Management, 1989, First Published.
- 10- Edgar H. Schein., "Coming to Anew A Wareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, Winter, 1984.
- 11- A. L. Wilkins, Dyer J. R., "Toward Cultturally Sensetive Theories of Culture Chage", **Academy of M. R.**, Vol 13, Nov, 1988.
- 12- T. E. Deal and A. A.Kennedy., "Corporate Cultures, Reading", **Addison - Wesley**, 1982.
- 13- Guy S. Saffole, Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moring Beyond Strong Culture", **Academy of Managemant Review**, 1988, Vol, 13, No. 4.
- 14- Charles O' Reilly, "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations," **Managing Human Resource**, Summer 1989.
- 15- Robert M. Noe, R. Wayen Mondy: "Personnel: The Management of Human Resources", **Auyn and Bacon Inc**, 1987.
- 16- Gary Dessler, "Organization Theory, Secound Edition", **Prentice- Hall**, 1986.
- 17- Frederik Herzberg, "One More Time, How Do you Motirate Employee? **Horward Business Review**, Vol. 46, No. 2, Jan - Feb. 1968.