

مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر)

با رویکرد تعالی گرا

نگارش

دکتر مهدی ابزری

(عضو هیأت علمی و دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان)

محمدرضا دلوی

(عضو هیأت علمی دانشگاه)

تیرماه ۱۳۸۵

ابزری، مهدی، ۱۳۳۲ -
مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکردی تعالی
گرا/ نگارش مهدی ابزری، محمد رضا دلوی. - اصفهان: قاصد سحر،
۱۳۸۵.

ISBN 964-7844-05-0

۲۸۸ ص.

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

چاپ قبلی: رسا، ۱۳۸۵.

چاپ دوم.

۱. فرهنگ سازمانی. ۲. مدیریت. ۳. تحول سازمانی. ۴. رفتار سازمانی.

الف. دلوی اصفهانی، محمدرضا، ۱۳۴۹ - ب. عنوان.

۶۵۸/۲۰۶

HD ۵۸/۷/م ۱۱۵

۱۳۸۵

۱۴۳۳۶ - ۸۵م

کتابخانه ملی ایران



انتشارات قاصد سحر

اصفهان، بوستان سعدی، ساختمان شماره ۱۳۰

تلفن: (۰۲۸-۶۲۷۷۰۲۸، ۶۲۴۹۱۹۳-۶۲۴۳۶۳۳، ۶۲۸۳۰۲۹-۶۲۸۳۰۲۹) ۳۱۱

نام کتاب: مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی گرا

نام مولف: دکتر مهدی ابزری، محمد رضا دلوی

ناشر: قاصد سحر

نوبت چاپ: اول

تاریخ نشر: تابستان ۱۳۸۵

تیراژ: ۲۰۰۰

تعداد صفحات: ۲۸۸

لیتوگرافی: تصویر

طرح جلد: ترمیم

چاپ: تلخیر

صحافی: میاهان

قیمت: ۲۸۰۰۰ ریال

ناظر فنی و مدیر تولید: تصویر

کلیه حقوق محفوظ و متعلق به شرکت فرآیند تحقیق میباشد.

تگذار خانه ام از چهار طرف با دیوارها محصور شود،
بگذار تمام پنجره ها باز باشد،
بگذار تمام بادهای (فرهنگ ها) درون خانه بوزند،
اما تگذار این بادهای (فرهنگ ها) مرا از پای در آورند.
گلاندی

پیشگفتار

خداوند را شاکر هستیم که در این زمان، توفیق به اتمام رساندن مجموعه حاضر که هرگز ادعای بی عیب بودن و کامل بودن آن را نداشته، به ما عطا نمود، اگر چه موضوع فرهنگ سازمانی، توجه به تغییرات لازم، برتری در کیفیت و نهایتاً سبب تعالی از مقوله هایی است که تاکنون به طور همزمان، از طرف محققین، پژوهشگران و نویسندگان ارجمند برای علاقمندان آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است، اما ضرورت پرداختن به آنها و به ویژه توجه به ارتباط تنگاتنگ و سیستماتیک آنها برای حرکت به سوی سازمان های پیشرو، نمی تواند مورد انکار واقع شود. با حرکت وسیع و همت چشمگیری که در بین مدیران و سازمان ها برای طی مسیر تعالی (EFQM) مشاهده می شود، و به طور حتم، دستیابی به این ویژگی از طریق تقویت فرهنگ سازمان و انجام تغییر و تحولات لازم سرعت می یابد. لذا، نگارندگان کتاب حاضر بر آن شدند تا به دلیل اهمیت موضوع در عصر کنونی و نیاز علاقمندان اعم از محققین، مدیران و دانشجویان مجموعه حاضر را به رشته تحریر در آورده و سعی نمایند در این مسیر، ضمن مرور دیدگاههای موجود دانشمندان و صاحب نظران، به مسیر دستیابی به تعالی سازمان از طریق تقویت فرهنگ سازمان و پرداختن به تغییرات لازم برای انجام این مهم و نکات مورد توجه مدل تعالی، هم عنایت لازم مبذول گردد. البته، توجه کتاب موجود به ارتباط فرهنگ سازمان، تغییرات لازم و نهایتاً برتری جوئی (تعالی) می تواند از ویژگی های آن محسوب گردد. شرکت ها و موسسات زیادی در گذشته از مزیت برخوردار از

گواهینامه‌ها و امتیازهای رعایت کیفیت برخوردار شدند که به دلیل فقدان فرهنگ سازمانی مناسب، آنها را از دست دادند. این موضوع وجود ارتباط بین عوامل مهم یاد شده در فوق را بیش از پیش نشان می‌دهد. در اینجا، لازم است از زحمات بی دریغ آقای علی ابزری و خانم بابایی در طراحی، خانم انتصار صالح بیک برای تنظیم مطالب و مدیر شرکت فرایند تحقیق جناب آقای حمید سرایداریان برای چاپ این مجموعه قدردانی نمائیم. همچنین از کلیه کسانی که در به ثمر رسیدن کتاب حاضر نقش داشته‌اند کمال تشکر را داریم. بطور حتم، وجود چنین مجموعه‌هایی در رفع نیازهای تحقیقاتی و مطالعاتی علاقمندان خود موثر واقع می‌شود، اما بدلیل گستردگی موضوعات مورد نظر علاقمندان، نمی‌تواند خالی از اشکال باشد. دقت نظر خوانندگان محترم و ارائه نظرات و پیشنهادهای موثر به طریق مستقیم یا آدرس الکترونیکی موجب امتنان می‌باشد.

دکتر مهدی ابزری

mabzari32@yahoo.com

محمد رضا دلوی

m_dalvi53@yahoo.com

مدیران امروز به دلیل رویارویی با خصوصیات عصر کنونی ، به خوبی بر اهمیت مدیریت فرهنگ سازمانی واقف می باشند . در اهمیت این موضوع ، ادگار شاین پدر فرهنگ سازمانی می گوید :

" اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید ، فرهنگ شما را هدایت می کند . "

آنچه مسلم است فرهنگ خوب یا بد مفهومی ندارد ، ملاک قضاوت در مورد یک فرهنگ ، میزان هماهنگی آن با وظایف آن سازمان است .

از آنجایی که یکی از مسئولیت های اساسی شرکت فرآیند تحقیق ارائه خدمات مطالعاتی و پژوهشی ، به منظور گسترش فرهنگ و ادبیات مدیریت در بین جامعه مدیران کشور، دانش پژوهان و علاقمندان می باشد و مدیریت فرهنگ سازمانی از جمله ایده هایی است که آشنایی با آن می تواند تحولی اساسی در اندیشه بسیاری از مدیران را ایجاد نموده و زمینه دستیابی به مرحله سرآمدی را فراهم سازد . لذا ، این شرکت را بر آن داشت تا با همکاری صاحب نظران ، کتاب حاضر را به رشته تحریر در آورد .

کتاب مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد تعالی گرا به طرح مباحث فرهنگ در سازمانها ، نحوه تاثیر گذاری آن و چگونگی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد تعالی گرا برای خوانندگان و علاقه مندان پرداخته است .

شرکت فرآیند تحقیق این اثر ارزشمند را به مدیران و دانش پژوهان مباحث مدیریت کشور تقدیم می نماید .

حمید سرایداریان

مدیرعامل

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار.....	
فهرست اشکال.....	
فهرست جداول.....	
فهرست نمودارها.....	
مقدمه.....	
فصل اول: مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی.....	۱
مفهوم فرهنگ.....	۱
تعاریف فرهنگ سازمانی.....	۲
فرهنگ در ادبیات عرب.....	۸
فرهنگ در زبانهای فرانسوی و انگلیسی.....	۸
نشانه های فرهنگ سازمانی.....	۹
اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی.....	۱۱
نقش فرهنگ.....	۱۳
ویژگیهای مشترک فرهنگ ها.....	۱۵
خرده فرهنگ.....	۲۰
خرده فرهنگ های سازمانی.....	۲۱
فرهنگ غالب در برابر خرده فرهنگ های سازمانی.....	۲۳
فرهنگ سازمان قوی در برابر ضعیف.....	۲۴
فرهنگ سازمانی مثبت در برابر منفی.....	۲۶
تقسیمات دیگری از فرهنگ.....	۲۷
سیر تاریخی مطالعه فرهنگ سازمانی.....	۲۸

۲۹	 قدرت فرهنگ و سازشکاری
۳۱	 محتوای فرهنگ
۳۳	 هوش فرهنگی
۳۶	 پویایی فرهنگ سازمانی
۳۷	 اجزای تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی
۳۸	 سطوح فرهنگ سازمانی
۵۰	 ویژگی های بنیادی فرهنگ سازمانی
۵۱	 خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمانها
۵۲	 مفهوم و جایگاه خلاقیت و نوآوری
۵۳	 نقش فرهنگ در سازمان
۵۴	 معیارهای فرهنگ سازمانی
۵۵	 تئوری انگیزش و فرهنگ ملی
۵۷	 تصمیم گیری در فرهنگ های مختلف
۵۸	 فرهنگ گوناگون و ارتباطات
۶۱	 فرهنگ ملی به عنوان متغیر اقتضایی
۶۲	 آیا سازمانها فرهنگ های مشابهی دارند
۶۴	 فرهنگ های حاکم و فرهنگهای فرعی
۶۵	 چگونگی تشکیل فرهنگ و عوامل آن
۶۵	 عوامل موثر در تشکیل فرهنگ سازمانی
۶۹	 چگونه فرهنگ برزندگی سازمانی تأثیر می گذارد
۸۰	 فصل دوم: آشنایی با مدلها و الگوهای فرهنگ سازمانی
۸۰	 الگوی اساسی برای تبیین و تشریح فرهنگ سازمانی و نظریه ها
۸۰	 انواع فرهنگ سازمانی و تقسیم بندی آن

۸۱	طبقه بندی کتزدوریس و میلر
۸۳	الگوی کرت لوین
۸۴	الگوی پیترز و واترمن
۸۹	مدل رایینز
۹۱	مدل AGIL پارسونز
۹۲	مدل ویلیام اوچی
۹۶	مدل ارائه شده توسط کوئین
۹۸	الگوی لیت وین و استرینگر
۹۸	طبقه بندی دنیسون
۱۰۱	مدل پویای فرهنگی مری جوهج
۱۰۳	طبقه بندی سونه فیلد
۱۰۴	طبقه بندی ترومپنارس
۱۰۵	مقایسه تطبیقی مدلها و الگوهای فرهنگ
۱۰۹	فصل سوم: تغییر فرهنگ سازمانی
۱۰۹	روشهای ایجاد فرهنگ مطلوب
۱۱۱	تغییر فرهنگ
۱۱۲	روشهای تغییر فرهنگ سازمانها
۱۱۴	سه دوره جامعه پذیری
۱۱۶	آماده سازی فرهنگ سازمانی
۱۲۲	آمادگی سازمانی برای تغییر
۱۲۸	راهنماهای رهبری دگرگون کننده
۱۲۸	رهبری وضعی برای الگوی دگرگونی
۱۳۲	پایگاه های قدرت برای رهبری تحول گرا

۱۳۸	تشیت فرهنگ سازمان.....
۱۳۹	رابطه فرهنگ و استراتژی.....
۱۴۲	تفسیر فرهنگ.....
۱۴۴	یکپارچگی فرهنگی.....
۱۴۶	فرهنگ یکپارچه و موفقیت ها.....
۱۴۶	ایجاد یک فرهنگ برتر.....
۱۴۷	خلق فرهنگ سازمانی.....
۱۵۰	چگونگی حفظ و تقویت فرهنگ سازمانی.....
۱۵۰	عوامل اساسی برای حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی.....
۱۵۴	اجتماعی کردن سازمانی.....
۱۵۵	کارکردهای فرهنگ سازمانی.....
۱۵۷	شیوه های آشنا شدن با فرهنگ سازمانی.....
۱۶۰	مدیریت فرهنگ سازمانی.....
۱۶۱	مدیران و شناخت تفاوتهای فرهنگی.....
۱۶۹	مدلهای مختلف جهت تحلیل فرهنگ سازمان.....
۱۷۰	الگوی تحلیلی فرهنگ سازمانی.....
۱۷۱	بنج نوع فعالیت اساسی و مدیریتی تغییر دادن فرهنگ سازمانی.....
۱۷۲	رابطه فرهنگ و شیوه های مدیریت.....
۱۷۵	رابطه فرهنگ با عملکرد و اثر بخشی.....
۱۷۹	رابطه فرهنگ با جو سازمانی.....
۱۸۲	فرهنگ سازمانی و فرآیند اجتماعی شدن.....
۱۸۴	الگو فرهنگ سازمانی، محیط و استراتژی.....
۱۸۶	دیدگاه دیویس در ارتباط با فرهنگ موجود و استراتژی.....

فصل چهارم: مدل تعالی سازمان (EFQM) و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی.....	۱۸۹
جوایز تجاری ممتاز.....	۱۸۹
جایزه کیفی ملی مالکوم بالدريج.....	۱۸۹
جوایز کانادا برای تجارت های ممتاز.....	۱۹۱
جایزه کاربردی دمنگ.....	۱۹۲
جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی.....	۱۹۳
معیارهای الگوی سرآمدی (EFQM).....	۱۹۴
الزامات سرآمدی سازمان.....	۲۰۹
ارتباط بین فرهنگ سازمانی و معیارهای مدل (EFQM).....	۲۱۵
منابع و مآخذ.....	۲۱۹
ضمائم.....	۲۳۰
نقشه فرهنگی کشورهای جهان.....	۲۳۱
منابع فارسی و لاتین در زمینه تحقیقات فرهنگی.....	۲۶۳

فهرست شکل‌ها

صفحه

عنوان

- شکل ۱-۱- چهارچوبی برای رمز گشایی فرهنگ..... ۱۶
- شکل ۱-۲- لایه‌ها (سطوح) فرهنگ سازمانی..... ۴۰
- شکل ۱-۳- چهار کارکرد فرهنگ سازمانی..... ۵۴
- شکل ۲-۱- فهرست ویژگی‌های فرهنگ سازمانی از مدل رایینز..... ۹۰
- شکل ۲-۲- مدل پویای فرهنگ از نظر هج..... ۱۰۲
- شکل ۳-۱- تاثیر فرهنگ بر تغییر و مقاومت در برابر آن..... ۱۱۶
- شکل ۳-۲- آمادگی سازمانی (OR) برای الگوی دگرگونی..... ۱۲۵
- شکل ۳-۳- تاکیدات استراتژیک و نیازهای محیط..... ۱۴۰
- شکل ۳-۴- تشکیل فرهنگ یکپارچه..... ۱۴۴
- شکل ۳-۵- خلق یک فرهنگ..... ۱۴۹
- شکل ۳-۶- ارتباط و نفوذ فرهنگ سازمانی بر بخش‌های مختلف سازمان..... ۱۵۶
- شکل ۳-۷- الگوی مدیریت فرهنگ و مراحل آن..... ۱۶۲
- شکل ۳-۸- الگوی تحلیلی فرهنگ سازمان..... ۱۷۰
- شکل ۳-۹- الگوی ارتباط میان فرهنگ، محیط، استراتژیهای سازمان..... ۱۸۵
- شکل ۳-۱۰- باورهای راهنما و باورهای روزمره..... ۱۸۸
- شکل ۴-۱- الگوی سرآمدی..... ۲۰۳
- شکل ۴-۲- الزامات سرآمدی سازمان..... ۲۱۴

فهرست نمودارها

صفحه

عنوان

- نمودار ۱-۱- فرهنگ قوی و ضعیف (قدرت فرهنگ)..... ۲۶
- نمودار ۱-۲- اثرات عوامل فرهنگی و ساختاری بر تصمیمات..... ۶۸
- نمودار ۳-۱- ابعاد فرهنگ سازمان..... ۱۴۱
- نمودار ۳-۲- شیوه شکل گیری و نگهداری فرهنگ سازمان..... ۱۵۲
- نمودار ۳-۳- نگاهداری فرهنگ سازمان..... ۱۵۳
- نمودار ۳-۴- ارتباط بین فرهنگ و اثر بخشی..... ۱۷۸

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۱- برخی از مهم ترین تعاریف فرهنگ سازمانی.....	۳
جدول ۱-۲- محصولات فرهنگی.....	۱۹
جدول ۱-۳- دیدگاههای فرهنگ بر محتوا و کم محتوا.....	۲۲
جدول ۱-۴- فرهنگ سازکار و فرهنگ ناسازشکار.....	۳۰
جدول ۱-۵- مدیریت رابطه راهبرد- فرهنگ.....	۷۳
جدول ۲-۱- اولین تقسیم بندی فرهنگ سازمانی از دیدگاه کتر، دوریس و میلر.....	۸۱
جدول ۲-۲- تقسیم بندی از فرهنگ سازمانی.....	۸۳
جدول ۲-۳- مدل پارسونز.....	۹۲
جدول ۲-۴- مدل ارائه شده توسط کوئین.....	۹۷
جدول ۲-۵- مقایسه تطبیقی مدل ها و الگوهای فرهنگ.....	۱۰۵
جدول ۳-۱- پایگاههای قدرت برای سطوح آمادگی سازمانی و راهبردهای رهبری تحول گرا.....	۱۳۴
جدول ۳-۲- نمونه هایی از مراسم سازمان و نتایج اجتماعی آنها.....	۱۴۳
جدول ۳-۳- ویژگی های فرهنگ های بازمنه بالا و پایین.....	۱۶۸
جدول ۴-۱- معیارهای ارزیابی سال ۲۰۰۱.....	۲۰۶
جدول ۴-۲- ارتباط بین بعضی از متغیرهای فرهنگ سازمانی و معیارهای EFQM.....	۲۱۸

مقدمه

توجه به کیفیت محصول کالا و خدمات از دیرباز مورد توجه سازمان های تولیدی و خدماتی بوده است. اما، از حدود دو دهه قبل بحث جدیدی تحت عنوان سرآمدی یا تعالی، سازمان ها را به فکر دستیابی به برتری بین سایر سازمان ها به خود مشغول نموده است. دستیابی به سرآمدی در کنار توجه به کیفیت، یک موضوع همه جانبه و نگاهی سیستمی به کل سازمان است. به عبارت دیگر، سرآمدی مستلزم پرداختن به موضوعاتی ریزتر و ارزشیابی آنها از بالا تا پایین سازمان بوده و کلیه افراد، فعالیت ها و فرایندها را در بر می گیرد. وجود جوایز تجارتي متعدد در جهان و عناصر مورد تاکید آنها در ارزیابی ارجحیت سازمان ها نشان از این مدعا است. اگر چه جوایز متفاوتی از جمله جایزه مالکوم بالدريج، جایزه کانادا، جایزه کاربردی دمنیگ، جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در کشورهای مختلف برای ارزیابی سرآمدی طراحی و اجرا می شود، اما با مطالعات بعمل آمده، مدل سرآمدی اروپا (EFQM) را برای بررسی های مشابه در سازمان های ایران، به لحاظ تطبیق های بیشتر آن با شرایط موجود کشورمان، مناسب تر تشخیص دادند. توضیحات بیشتر راجع به این مدل را در فصل چهارم کتاب ملاحظه می کنید.

اگر چه نکات متعددی در مدل تعالی سازمانی مورد تاکید قرار گرفته است، اما تعداد قابل توجهی از آنها مرتبط با انسان ها است. به عبارت دیگر آمادگی انسان ها برای ایفای بهینه نقش خود در جایگاه هایی که در سازمان قرار دارند، کلید اصلی موفقیت در طی مسیر سرآمدی است. از این نظر آمادگی ذهنی، باورداشتن و اعتقاد به سرآمدی، که جملگی از عناصر فرهنگ سازمانی هستند، پیش نیاز این امر است. چنانچه امروزه، یکی از مباحث جدید مدیریت، تحت عنوان DNA سازمان عناصر

(ساختار، کارکنان، سیستم ها و فرهنگ) مورد تاکید بوده ، در این کتاب، تنها به یکی از اجزاء آن یعنی فرهنگ سازمانی پرداخته شده است.

تقویت فرهنگ سازمانی از طریق اعمال تغییرات لازم می تواند تضمین دستیابی به سرآمدی را افزایش دهد. جدول شماره (۲-۴) ارتباط بین بعضی از متغیرهای فرهنگ سازمانی و معیارهای (EFQM) را نشان می دهد. مقایسه به عمل آمده در این جدول نشانگر آن است که رابطه تنگاتنگی بین فرهنگ سازمانی و مدل سرآمدی وجود دارد؛ آماده سازی سازمان ها برای دستیابی به سرآمدی می تواند از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی موجود آنها، و پیش بینی تغییرات مورد نیاز جهت رفع عدم انطباق ها در این زمینه امکان پذیر گردد.

کتاب حاضر به دنبال همین منظور تدوین گردید تا مسیر دستیابی به سرآمدی و تعالی را با طرح مفهوم فرهنگ سازمانی، ارائه مدل ها و الگوهای فرهنگ سازمانی، و آشنایی با نظریه های مطرح در بحث تغییر و چگونگی اعمال آن و نهایتاً ارتباط بین این مباحث و مدل تعالی را به تصویر بکشد. در مجموع، تأمین امتیازات لازم برای کسب درجه تعالی، با توجه به معیارهای مرتبط مدل با انسان ها و به ویژه تقویت فرهنگ سازمانی موجود، امکان پذیر می باشد.