



تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی

مبانی به چارچوب ارزش‌های رقابتی

تألیف:

کیم اس. کاهن

روبرت ای. کوئین

ترجمه:

دکتر یونس نظری

دکتر غلامرضا توکلی

محسن فرجی

دکتر امین زارع

محمدبرزگر محمدی



فیبا

سرشناسه: کمرون، کیم Cameron, Kim S

عنوان و نام پدیدآور: تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی: مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی/تالیف کیم اس. کامرون، روبرت ای. کوئین؛ ترجمه غلامرضا توکلی... [و دیگران]؛ ویراستار محسن پاک‌نیا
مشخصات نشر: تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۲۰۰ ص: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹-۲۳۵-۴۰۷-۶۰-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 3rd, c2011

یادداشت: ترجمه غلامرضا توکلی، یونس نظری، امین رحیمیان، محسن فرجی، محمدبرزگر محمدی.

یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۷۵ - ۲۸۵.

عنوان دیگر: معماری فرهنگ سازمانی.

موضوع: تحول سازمانی Organizational change

موضوع: فرهنگ سازمان Corporate culture

شناسه افزوده: کوئین، رابرت ای. Quinn, Robert E.

شناسه افزوده: توکلی، غلامرضا، ۱۳۵۲ -، مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۷ م ۵۸۸/۸/۵

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۶

شماره کتابشناسی ملی: ۵۴۴۳۸۸۵

شناسنامه

عنوان: تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی: مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی

مولفان: کیم اس. کامرون، روبرت ای. کوئین

مترجمان: دکتر غلامرضا توکلی، دکتر یونس نظری، دکتر امین زارع، محسن فرجی، محمدبرزگر محمدی

ناشر: مؤسسه کتاب مهربان نشر

صفحه‌آرا: حسین احمدی

ویراستار: محسن د نیا

طراح جلد: فرامرز عرب پوش

شابک: ۹-۲۳۵-۴۰۷-۰-۶-۹۷

نوبت چاپ: اول پاییز ۱۳۹۷

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی‌نژاد، پلاک ۱۸۹

کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱ تلفن: ۶-۶۹۷۳۱۷۵

ایمیل و وب سایت: Info@mehrabanshop.com-MehrabanPub.com

فروشگاه اینترنتی: Ketabemehraban.com

تلفن فروشگاه نشر بازرگانی: ۶۶۹۵۳۴۷۵

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مترجم می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مترجم نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

فهرست

۹.....	مقدمه
۱۵.....	تشکر و قدردانی
۱۷.....	نویسندگان
۲۱.....	فصل اول. مقدمه‌ای بر تغییر فرهنگ سازمانی
۲۲.....	نیاز به مدیریت فرهنگ سازمانی
۲۹.....	ضرورت تغییر فرهنگ
۳۴.....	قدرت تغییر فرهنگ
۳۹.....	معنای فرهنگ سازمانی
۴۲.....	سطوح تجزیه و تحلیل
۴۴.....	ملاحظات
۴۶.....	تبصره
۴۹.....	فصل دوم. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی
۵۰.....	دستورالعمل تشخیص فرهنگ سازمانی
۵۴.....	نمره‌دهی در ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI)
۵۷.....	فصل سوم. چارچوب ارزش‌های رقابتی
۵۷.....	ارزش چارچوب‌ها
۶۰.....	توسعه چارچوب ارزش‌های رقابتی
۶۴.....	چهار نوع اصلی فرهنگ
۷۴.....	کاربرد چارچوب ارزش‌های رقابتی

۷۹.....	مدیریت کیفیت فراگیر
۸۱.....	نقش‌های مدیریت منابع انسانی
۸۳.....	چشم‌انداز و مأموریت شرکت
۸۶.....	تغییر فرهنگ در طول زمان
۹۱.....	تغییر فرهنگ در یک سازمان بالغ
۹۳.....	خلاصه
۹۵.....	فصل چهارم. بحث یک نمایه فرهنگ سازمانی
۹۶.....	ترسیم یک نمایه
۱۰۲.....	تفسیر نمایه (نیمرخ) برای فرهنگی
۱۱۷.....	خلاصه
۱۱۹.....	فصل پنجم. استفاده از ارزش‌های رقابتی برای تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی
۱۲۱.....	برنامه‌ریزی برای تغییر فرهنگ: یک نمونه
۱۲۴.....	گام‌های طراحی یک فرایند تغییر فرهنگ سازمانی
۱۴۳.....	خلاصه
۱۴۴.....	تکمیل کردن روش‌شناسی OCAI
۱۵۷.....	فصل ششم. تغییر فردی به عنوان کلیدی برای تغییر فرهنگ
۱۵۹.....	مهارت‌های ضروری مدیریتی
۱۶۳.....	نمایه مهارت‌های مدیریت شخصی
۱۷۴.....	دستور کارهای بهبود شخصی

فصل هفتم. یک فرمول فشرده برای تغییر فرهنگ سازمانی	۱۸۱
تشخیص	۱۸۲
تفسیر	۱۸۳
اجرا	۱۸۴
خلاصه	۱۸۵
ضمیمه الف. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی: تعریف، ابعاد، پایایی و روایی	۱۸۷
ضمیمه ب. تحلیل های روانسنجی ابزار ارزیابی مهارت های مدیریت	۲۰۷
ضمیمه ج. نکاتی برای شروع تغییر فرهنگ سازمانی در هر رُبع	۲۲۹
ضمیمه د. پیشنهاداتی برای اصلاح نگرش های مدیریت شخصی	۲۴۱
ضمیمه ه. فرم هایی برای رسم کردن نمایه ها	۲۶۹
منابع و موارد پیشنهادی جهت مطالعه	۲۷۵



مقدمه

کتاب حاضر به شما به عنوان یک مدیر، معلم، مشاور یا عامل تغییر در تشخیص و آغاز تغییر فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. این کتاب براساس مشاهدات نویسندگان نوشته شده است. بر مبنای این مشاهدات، اغلب تلاش‌ها در جهت ایجاد تغییرات در سازمان‌ها به دلیل عدم توانایی در تغییر فرهنگ سازمانی با شکست مواجه می‌شوند. همچنین، معتقدیم که چارچوب ارزش‌های رقابتی می‌تواند به گونه‌ای مؤثر بر چندین جنبه مهم از عملکرد سازمانی و رفتار و عملکرد شخصی اثرگذار باشد. اطلاعاتی از شرکت‌های مشاوره‌ای از چندین کشور که این چارچوب را به عنوان بخش کلیدی و مهم خدمات خود برگزیده‌اند، موجب است. علاوه بر این، اطلاعاتی از کسب و کار، دولت و سازمان‌های آموزشی که به طور چشمگیری عملکرد خود را در نتیجه اجرای رویکردهای مناسب بهبود بخشیده‌اند، وجود دارد. همچنین، از تجربیات شخصی مدیران موفق که با رویکرد مناسب خود به اثربخشی سازمانی رسیده‌اند نیز بهره گرفته‌ایم. البته ادعا نمی‌کنیم که یک راه حل جامع برای تمام مشکلات مدیریتی و سازمانی یافته‌ایم، بلکه هدف ما از نوشتن این کتاب گزینی و به اشتراک گذاری مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌های کاربردی است که حاصل تحقیقات تجربی ما، مشاوره‌های متعددی است که در جهت ایجاد تغییرات فرهنگی و شخصی در سازمان‌های مختلف بوده‌اند.

بیشترین کارایی و فایده این کتاب برای، ۱. مشاوران و عاملان تغییر است که وظیفه کمک کردن به سازمان‌ها و مدیران برای پیاده کردن تغییر و تحولات را بر عهده دارند. این‌هایی که می‌خواهند فرهنگ خود را بشناسند؛ ۲. معلمانی که علاقه‌مند به آموزش فرهنگ سازمانی، فرایند تغییر و قدرت چارچوب‌های نظری در هدایت و دستیابی به تغییرات مؤثر و کمک به درک بهتر این مفهوم توسط دانش آموزانشان هستند؛ ۳. مدیرانی که علاقه‌مند به شناسایی سبک رهبری مؤثر و تلاش جهت ایجاد تغییرات فرهنگی هستند و می‌خواهند راه‌حلی برای تطابق شایستگی‌ها و قابلیت‌های فردی خود با محیط آینده سازمان بیابند. بنابراین، احتمال می‌رود که این کتاب در کلاس‌های درس دانشگاه، مراکز آموزش و توسعه سازمانی، قفسه اختصاصی مدیران و میز کنفرانس کارکنان سازمان‌ها در مواجهه با تغییر فرهنگی



مورد استفاده قرار گیرد.

این کتاب در سه بخش تنظیم شده است: ۱. ابزاری معتبر برای تشخیص فرهنگ سازمانی و شایستگی مدیریت؛ ۲. یک چارچوب نظری برای درک فرهنگ سازمانی و ۳. یک استراتژی نظام‌مند برای تغییر فرهنگ سازمانی و رفتار فردی. این کتاب می‌تواند به عنوان ابزاری جامع جهت رسم مشخصات کامل فرهنگ استفاده شود. همچنین، شما می‌توانید از این کتاب به عنوان یک منبع برای راهبری یک فرایند تغییر فرهنگی استفاده کنید. ابزار ارزیابی شایستگی مدیریت^۱ برای تسهیل فرایند تغییر فردی بسیار کمک‌کننده است. این امر، راستای حمایت از تغییر فرهنگی مطلوب است. این کتاب می‌تواند به عنوان یک منبع غنی، اطلاعاتی را - به توفیق یک چارچوب مستحکم برای انواع فرهنگ فراهم آورد که می‌توان آن را به عنوان رایج‌ترین چارچوب ارزیابی فرهنگ در جهان معرفی کرد. چارچوب مذکور در روشن‌سازی مراحل تغییرات فرهنگی و تحریک به دلهای رهبری و مدیریتی نقشی برجسته ایفا می‌کند.

در فصل اول، به بررسی اهمیت در فرهنگ سازمانی و جایگاه و نقش محوری آن در تسهیل یا منع تلاش برای بهبود سازمان می‌پردازیم. در این فصل، سعی در نشان دادن و بررسی چگونگی تأثیرگذاری تغییرات فرهنگی و نقش آن در بهبود چشمگیر اثربخشی سازمان یا توصیف آن به عنوان مانع اصلی سازمان‌ها در رسیدن به اهدافشان، داشته‌ایم.

در فصل دوم، ابزاری برای بررسی و تشخیص فرهنگ سازمانی و دستورالعملی جهت کامل کردن و امتیازدهی به آن فراهم شده است. این ابزار، ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) نام دارد که بیانگر مشخصات کامل فرهنگ سازمانی است. براساس این ابزار، شش بُعد فرهنگ سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. این ابعاد براساس یک چارچوب نظری، متشکل از چگونگی کارکرد سازمان‌ها و ارزش‌هایی که فرهنگ سازمان‌ها بر آن بنا نهاده شده‌اند، هستند. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمان به تشخیص وضعیت فعلی فرهنگ سازمان و ترسیم وضعیت مطلوب و ترجیحات سازمانی می‌پردازد.

1. management competency assessment

2. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)



فصل سوم توضیحات کاملی پیرامون چارچوب نظری که ابزار ارزیابی فرهنگ سازمان بر آن بنا نهاده شده است، ارائه می‌دهد. این چارچوب (چارچوب ارزش‌های رقابتی)^۱ به توضیح ارزش‌های اساسی و بنیادین شکل‌دهنده سازمان می‌پردازد. این جهت‌گیری‌های ارزشی معمولاً در رقابت یا در تضاد با یکدیگر هستند. در این فصل توضیح می‌دهیم که چگونه این ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی زاده شده از دل آن‌ها در طول زمان دستخوش تغییرات شده و چگونه چارچوب مذکور برای درک و معنابخشی به انواع پدیده‌های سازمانی مانند ساختار، کیفیت، رهبری و مهارت‌های مدیریتی قابل استفاده است.

فصل چهارم، فیند گام به گام ترسیم مشخصات فرهنگ سازمانی، شناسایی راه‌های تغییر فرهنگ سازمانی و تنظیم استراتژی مشخص برای انجام تغییرات را شامل می‌شود. در این کتاب، با هدف مقایسه، داده‌هایی درباره فرهنگ سازمانی هزار ساله ارائه شده است.

فصل پنجم به تشریح یک مدل ارزیابی مرحله‌ای برای هدایت استراتژی تغییر فرهنگ می‌پردازد. همچنین، مثال‌هایی در خصوص نحوه استفاده از ابزارهای مختلف از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمان به منظور شناسایی فرهنگ سازمانی فعلی و ترسیم فرهنگ سازمانی مطلوب ارائه می‌دهد. سعی ما بر این است که یک متدولوژی مشخص را جهت تغییر فرهنگ کنونی و دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب، تدوین کنیم. این نمونه‌ها و روش‌ها دستورالعمل نظام‌مند را برای مدیران و عوامل تغییر که با چالش تغییر فرهنگ سازمانی مواجه هستند، فراهم می‌کند.

فصل شش از تغییرات فردی به عنوان نیازی برای حمایت و تسهیل تغییر فرهنگی یاد می‌کند و به توضیح شایستگی‌های مدیریتی کلیدی که معرف مدیران مؤثر هستند، می‌پردازد. ضمناً در این فصل، روشی ارائه می‌شود که مدیران می‌توانند با کمک آن، یک برنامه بهبود شخصی را برای خود ترسیم کنند. این روش، مشتمل بر یک ابزار تشخیصی است که توسط مدیران در بیش از هزار سازمان در سراسر جهان مورد استفاده قرار گرفته است. استفاده از ابزارهای تشخیصی، یک گام مهم در همسوسازی شایستگی‌های مدیریتی با تغییر فرهنگ مطلوب است.



فصل هفتم به طور خلاصه، نکات کلیدی کتاب و فرمول‌ها و راهکارهای اثربخشی را جهت تغییر فرهنگی ارائه می‌کند.

ما به تهیه پنج پیوست پرداخته‌ایم. پیوست (الف)، شامل یک بحث دقیق‌تر و مبتنی بر اصول علمی درخصوص ابزار ارزیابی فرهنگ سازمان و چارچوب ارزش‌های رقابتی است. هدف از این پیوست، فراهم‌سازی مجموعه‌ای از نشانه‌های مورد نیاز برای محققان و پژوهشگران سازمانی جهت استفاده بهینه از این ابزار، رای مطالعات حول فرهنگ سازمانی و تغییرات فرهنگی است. در این پیوست، شواهدی برای اما نیاز به اعتباربخشی به ابزار ارزیابی فرهنگ سازمان ارائه شده است. علاوه بر این، مباحثی درخصوص ماریه معرفت فرهنگ و تأثیرات تغییر فرهنگ بر اثربخشی سازمان نگاشته شده است. احتمال می‌رود این مجموعه بیشتر مورد توجه محققان و پژوهشگران سازمانی قرار گیرد و مدیران و عاملین تغییر توجه کمتری به آن نشان دهند.

پیوست (ب) به فراهم‌سازی ابزار ارزیابی مهارت‌های مدیریتی^۱ می‌پردازد. این ابزار به شناسایی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز مدیران جهت هدایت و بهبودبخشیدن به فرایند تغییر فرهنگ سازمان می‌پردازد. همچنین، توضیحاتی پیرامون اعتبار این ابزار قبل از ارائه سؤالاتشان آورده شده است. علاوه بر این، اطلاعاتی درخصوص نحوه محاسبه امتیاز و ارائه گزارش بازخورد توسط مدیران فراهم شده است. پیوست (ج) پیشنهاداتی برای آغاز تغییر فرهنگ در هر چهار نوع فرهنگ ارائه می‌دهد که می‌توانند در مواقع لزوم، مورد استفاده قرار بگیرند. این پیشنهادات، حاصل تفکرات مدیران و عوامل تغییر است که در فرایند تغییر فرهنگی دخیل هستند.

پیوست (د) به فراهم‌سازی لیستی از پیشنهادات برای بهبود مهارت‌های مدیریتی و شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مرتبط با ابزار ارزیابی مهارت‌های مدیریتی (MSAI) پرداخته است. این پیشنهادات توسط مدیرانی که تجربه موفق در بهبود شایستگی‌های مدیریتی خود داشته‌اند، ارائه شده است. پیوست (و) شامل تعدادی فرم‌ها و اشکال کمکی برای آغاز تغییر فرهنگ است.



ویرایش سوم این کتاب نمونه‌هایی جدید از سازمان‌های موفق در تغییر فرهنگ را برشمرده و به تشریح مداخلاتی که به ایجاد فرهنگ جدید کمک کرده‌اند، می‌پردازد. در حال حاضر حدود ۱۰۰ هزار پاسخ‌دهنده در پژوهش ما حاضر بوده‌اند. این کثرت جامعه آماری حاضر در پژوهش به خوانندگان کمک می‌کند تا فرهنگ سازمان خود را با فرهنگ سازمانی حاکم بر صنعت مربوطه مقایسه کنند. در ویرایش جدید، تعریف ما از فرایند رهبری تغییر فرهنگ، تا حدودی اصلاح شده است و این اصلاحات براساس نتایج حاصل از تحقیقات اخیر است. براساس این اصلاحات، تعریف ما از فرایند رهبری تغییر فرهنگ، کاربردی‌تر و عملی‌تر شده است.

کیم اس. کامرون^۱

روبرت ای. کوئین^۲

آن آربر، میشیگان^۳ - ژانویه ۲۰۱۱

1. Kim S. Cameron
2. Robert E. Quinn
3. Ann Arbor, Michigan