

## شناسایی چالش‌های مدیریت فرهنگ سازمانی و ارائه روش‌های مدیریت آنها در شرکت‌های هلدینگ<sup>۱</sup>

ندا محمد اسماعیلی\*  
دکتر آرین قلی پور\*\*

### چکیده

از چهار دهه که عملکرد سازمان‌های موفق به فرهنگ آن‌ها ارتباط داده شد، موضوع فرهنگ سازمانی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت. دانش‌گامیان و افراد در عرصه عمل به مطالعه اینکه چگونه فرهنگ سازمانی ایجاد می‌شود، تغییر می‌یابد و پایدار می‌شود، علاقه شده و مدیریت فرهنگ یعنی فرایند پویای تلاش برای ایجاد فرهنگ جدید، حفظ، اصلاح یا تغییر فرهنگ موجود از جوانب مختلفی مورد بحث قرار گرفته است. در این پژوهش نیز با روش تحقیق آمیخته، بحث مدیریت فرهنگ و چالش‌های پیش روی آن و روش‌های غلبه بر این چالش‌ها در یک شرکت هلدینگ بررسی شده است. ابتدا برای سنجش وضعیت فرهنگ موجود، از ابزار پرسشنامه استفاده شد. روش نمونه‌گیری در این مرحله نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و حجم نمونه ۳۳۲۳ نفر از اعضای هلدینگ بود. در مرحله بعد چالش‌ها و موانع اصلی مدیریت فرهنگ و روش‌های غلبه بر آن با استفاده از ابزار مصاحبه (انفرادی و گروه‌های کانونی) با حدود ۳۳۰ نفر از سه شرکت بررسی شد. به این ترتیب پس از تحلیل پرسشنامه‌ها بر اساس جنسیت، سن، رده سازمانی و تحصیلات وضعیت فرهنگ موجود در هر یک از طبقات مذکور شناسایی شد و پس از تحلیل مصاحبه‌ها، چالش‌های اصلی مدیریت فرهنگ با در نظر گرفتن وضعیت موجود در سه طبقه اصلی و روش‌های غلبه بر آن در چهار گروه قرار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت فرهنگ، فرهنگ، ارزش، گروه‌های کانونی،

۱- این مقاله بر آمده از رساله دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران است.

\* نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران nedaesmaeili@ut.ac.ir

\*\* استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

## مقدمه

قبلا این اعتقاد وجود داشت که شرکتهای موفق با سودآوری پایدار و گردش مالی قابل قبول، شرایط خارجی مشخص و تعریف شده‌ای دارند و همین موجب موفقیت آنها شده است. این شرایط شامل موانع بالای ورود (مانند دشواری برای ورود شرکتهای دیگر به بازار)، محصولات بدون جایگزین و غیرقابل تقلید، سهم بازار بالا، خریداران با قدرت چانه زنی پایین، عرضه‌کنندگان با قدرت چانه‌زنی کم و محصولات و خدمات کمیاب است. اما نکته قابل توجه این است که بیشتر شرکتهای موفق امریکایی در بیست سال گذشته هیچ یک از این مزایای رقابتی را نداشتند. پنج شرکت برتر در دو دهه آخر قرن بیست (هوایمایی سوت وست<sup>۱</sup>، وال مارت، صنایع غذایی تیسون<sup>۲</sup>، سرکوییت<sup>۳</sup>، انتشارات پلنیوم<sup>۴</sup>) هیچ یک از پیش شرطهای موفقیت مذکور را نداشتند. این صنایع با شرایطی مانند رقابت زیاد، نبود موانع ورود، عدم منحصر به فرد بودن تکنولوژی، محصولات جایگزین زیاد و نبود هیچ موقعیت رهبری در سهم بازار به عنوان پنج شرکت برتر شناخته شدند. یعنی این شرکتها بدون هیچ یک از مزایای رقابتی خاص فراتر از عملکرد معمولی کار کردند. تفاوت این شرکتهای موفق با سایر شرکتها در چیست؟ چرا آنها می‌توانند در حالیکه سایرین شکست می‌خورند به موفقیت برسند؟ چطور وال مارت سایر رقبا را از دور خارج می‌کند؟ چطور در حالیکه وال مارت رشد می‌کند، بقیه رقبا به فروش بخش هایشان می‌شوند، به شدت کوچک می‌شوند، و یا حتی ورشکسته می‌شوند؟ چطور خطوط هوایی سوت وست درحالی‌که سایر رقبا قوی‌تر تعطیل می‌شوند می‌تواند موفق شود؟

عوامل کلیدی در موارد بالا نامشهود است اما قوی‌تر از عوامل مشهود موفقیت عمل می‌کند. مهمترین عاملی که این شرکتها به عنوان عامل کلیدی موفقیتشان بیان می‌کنند، "فرهنگ سازمانی" آنهاست. موفقیت پایدار این شرکتها بیشتر به دلیل ارزشهای سازمان، عقاید فردی و چشم‌انداز متمایز آنها است تا موقعیت رقابتی آنها. در حقیقت نمی‌توانیم که یک شرکت بسیار موفق را که به عنوان رهبر یک صنعت شناخته می‌شود پیدا کنیم که یک فرهنگ سازمانی متمایز و منحصر به فرد ندارد. به جز استثناهای بسیار کم، هر شرکت پیشرویی، فرهنگ متمایز و خاص خود را توسعه می‌دهد که به روشنی توسط سهامداران

---

1 - Southwest airlines  
 2 - Tyson Foods  
 3 - Circuit city  
 4 - Plenum publishing

و ذی‌نفعان کلیدیش قابل لمس است. این فرهنگ گاهی از طریق ابتکارات بنیان‌گذار شرکت و گاهی آگاهانه توسط تیم مدیریتی که می‌خواهد عملکرد شرکت را با روش‌های سیستماتیک بهبود دهد ایجاد می‌شود. شرکتهای موفق گاهی فرهنگ خاصی را ایجاد کرده‌اند که جایگزین استراتژی شرکت، یا مزایای تکنولوژیکی شده است. آنها قدرتی را پیدا کرده‌اند که برآمده از توسعه و مدیریت فرهنگ سازمانی منحصر به فرد آنها است (Cameron, 2008:430).

فرهنگ سازمانی در هدایت عملکرد افراد و سازمان به ویژه رشد نوآوری، ایجاد تصویر از سازمان برای ذینفعان بیرونی مانند سرمایه‌گذاران، مشتریان و تأمین‌کنندگان، از استراتژی و خط مشی هم مهم تر است. مجموعه ارزش‌های محوری که فرهنگ و رفتارهای مناسب و قابل قبول را تعریف می‌کنند و هویت سازمان را می‌سازند و به اعتبار آن کمک می‌کنند در قلب و محور فرهنگ سازمانی هستند. بنابراین رهبران در همه سازمان‌ها در همه سطوح باید توجه بیشتری را به فرهنگ داشته باشند (Benedetto and Thompson, 2013: 13). فرهنگ سازمانی بر فعالیتهای سازمان و نتایج آن و روابطش با جامعه و محیط تأثیر دارد. فرهنگ سازمان به حفظ بازار، دریافت سود بیشتر و تضمین موفقیت بلندمدت و برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، کاهش تنش‌های میان جامعه و سازمان کمک می‌کند. همچنین فرهنگ سازمانی و عناصر جداگانه آن بر کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد. زمانی که هنجارها و قوانین و ارزش‌ها مشخص هستند کارکنان اثربخش‌تر کار می‌کنند، احساس بهتری دارند، اعتماد بیشتری بین افراد وجود دارد، استرس و عدم امنیت کمتری حس می‌شود (Pikturnaite and Pauzoliene, 2014, 157).

فرهنگ سازمان بستر لازم برای فعالیتهای کارکنان را فراهم می‌کند. خیلی مهم است که کارکنان فرهنگ سازمانی را درک کنند زیرا بر کار روزانه آنها تأثیر می‌گذارد. فرهنگ است که نشان می‌دهد افراد چگونه باید با هم تعامل داشته باشند، چگونه لباس بپوشند و سایر چیزهای مرتبط به کار را رعایت کنند (Florentina and Raluca, 2012:375). از این رو، یکی از مسائل پیش روی مدیران سازمان‌ها، ایجاد فرهنگ مطلوب سازمان است. اما تغییر فرهنگ در هر سازمانی دشواری‌های مخصوص به خود را به همراه دارد که در این تحقیق به برخی از این دشواری‌ها در شرکت‌های هلدینگ و روش‌های غلبه بر آن اشاره خواهد شد. به این ترتیب، در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر هستیم:

چالش‌های اصلی تغییر و مدیریت فرهنگ چیست؟ برای مدیریت فرهنگ در شرکت‌های مورد پژوهش چه اقداماتی می‌توان انجام داد؟

### پیشینه پژوهش

از سال ۱۹۸۰ به بعد، کمتر مفهومی به اندازه مفهوم فرهنگ سازمانی توجه دانشگاهیان و سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. در این دوران فرهنگ سازمانی تبدیل به یک مد و هوس مدیریتی شد. علاقه به مطالعه فرهنگ سازمانی به ویژه از ۱۹۷۰ همزمان با رشد عملکرد شرکت‌های ژاپنی که با فرهنگ خاصشان تبیین می‌شد، رشد کرد. اولین رویکرد به فرهنگ سازمانی به پیترز و واترمن مربوط است که در کتاب در جستجوی تعالی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و توسعه برخی از شرکت‌ها را بیان کردند (Florentina and Raluca, 2012:375). بیشترین علاقه به فرهنگ سازمانی به مطالعات اوایل دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد که ادعا می‌شد مدیریت دقیق فرهنگ با بهبود عملکرد مرتبط است. هرچند مطالعات بعدی این ایده را زیر سوال بردند ولی اشتیاق عملگرایان به مدیریت فرهنگ همچنان باقی ماند (Ogbana and Harris, 2002, 673). امروزه فرهنگ بعنوان یک حقیقت زندگی سازمانی و یک جز لاینفک برنامه‌های توسعه سازمانی پذیرفته شده است (Balthazard, et al., 2006: 711). فرهنگ سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریت توصیف شده که می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند و نیز به عنوان دلیل اصلی موفقیت یا شکست مدیریت معرفی شده است. از سویی فرهنگ سازمانی یکی از اهرم‌های تئوریک مورد نیاز برای درک سازمان‌هاست و از سوی دیگر شناخت فرهنگ سازمانی و آثار آن بسیار دشوار است زیرا اساساً فرهنگ سازمانی پیچیده‌تر و آشفته‌تر از نوع شناسی‌های ارائه شده در بیشتر طرح‌های تحلیل فرهنگی موجود هستند (Taylor, 2014: 10).

فرهنگ مجموعه‌ای از مفروضات مشترک، بدیهی و ضمنی گروهی از افراد است که نحوه تفکر، ادراک و واکنش در محیط‌های مختلف را تعیین می‌کند. هنجارها یک جلوه‌ای از این مفروضات هستند اما باید به خاطر سپرد که پشت این هنجارها مجموعه‌ای از مفروضات عمیق‌تر قرار دارند که اعضای یک فرهنگ هرگز آن‌ها را بررسی نمی‌کنند و زیر سوال نمی‌برند. فرهنگ سازمانی، کارکنان یک سازمان را به عمل کردن مطابق اصول و ارزش‌های سازمان و درک اینکه چه چیزی خوب یا بد، زشت یا زیبا و ... است هدایت می‌کند. در واقع فرهنگ سازمانی قوانین، مفاهیم، روش‌های تفکر/ اندیشیدن مکتوب و

نامکتوبی است که یک سازمان را از بقیه متمایز می‌سازد و در تعاملات با محیط درونی و بیرونی منعکس می‌شود (Florentina and Raluca, 2012:371). هافستد اشاره می‌کند فرهنگ را می‌توان بعنوان یک برنامه‌ریزی ذهنی جمعی به شمار رود که اعضای یک سازمان را از اعضای سازمانهای دیگر متمایز می‌سازد (Daniela et al., 2013:1280). از دیدگاه شاین فرهنگ سازمانی الگویی از یک سری مفروضات بنیادین است که یک سازمان در جریان حل مشکلات انطباق بیرونی و انسجام درونی، ایجاد یا کشف می‌کنند. یعنی افراد برای حل مشکلات مذکور راه‌حلهایی را استفاده می‌کنند، زمانی که این راهکارها به اندازه کافی خوب کار کند و بر مشکلات فائق آید اعضای جدید آن را روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در رابطه با آن مسائل می‌پندارند. فرهنگ سازمانی می‌تواند در سطوح مختلف تحلیل شود. این سطوح از مصنوعات قابل مشاهده (محیط ساخته شده سازمان، معماری، تکنولوژی، چیدمان، نوع پوشش، الگوهای رفتاری قابل شنیدن و قابل دیدن، مستندات عمومی مانند چارته‌ها، داستان‌ها و...) شروع می‌شود. در این سطح تحلیل داده‌ها به آسانی بدست می‌آیند ولی به سختی تحلیل می‌شود. ما می‌توانیم نحوه تعامل یک گروه با محیطش را ببینیم و الگوهای رفتاری میان اعضا را مشاهده و شناسایی کنیم اما اغلب نمی‌توانیم منطق زیربنای آن را درک کنیم یعنی با مشاهده این چیزها نمی‌توانیم بگوییم چرا یک گروه به روش خاصی رفتار می‌کند. برای تحلیل اینکه چرا یک گروه به روش خاصی رفتار می‌کند ما ارزش‌های حاکم بر رفتار را که در سطح دوم قرار دارند بررسی می‌کنیم. ارزش‌ها مستقیماً مشاهده نمی‌شوند و اغلب باید با مصاحبه با اعضای کلیدی سازمان یا تحلیل محتوای مصنوعاتی مانند مستندات و چارته‌ها آن‌ها را استنباط کنیم. برای درک واقعی یک فرهنگ و بیان کامل‌تر ارزش‌های گروه و رفتار آشکار آن باید مفروضات بنیادین را که نوعاً ناخودآگاه هستند اما واقعاً تعیین می‌کنند که افراد گروه چگونه درک می‌کنند، می‌اندیشند و احساس می‌کنند را کند و کاو کنیم (Schein, 1984: 3). برای اینکه اعضای یک سازمان با عدم اطمینان‌های محیطی سازگار شوند و فعالیت‌هایشان را هماهنگ کنند، چارچوبهای عمومی و مشخص (نقشه‌های فرهنگی) را شکل داده‌اند که آنها را قادر می‌سازد که موقعیتی که با آن مواجه می‌شوند را تعریف کنند و پاسخ مناسب را توسعه دهند (Wilkins and Dyer, 1988: 523).

در دهه ۱۹۹۰ با آشکار شدن این حقیقت که سازمان‌ها به قدر کافی در محیط رقابتی امروز کارا نیستند توجه به بحث انطباق بیرونی و یادگیری بیشتر شد. بحران امروز باقی ماندن در شرایط رقابتی در زمینه جهانی بسیار متغیر است. سازمان‌های امروز آشفته‌تر شده‌اند و سرعت تغییر محیط بیشتر شده است. رهبران با مسائل دشوار اقتصادی دست به گریبانند. پیشرفت‌های تکنولوژی انواع اصول سازمانی مانند اجبار به کار کردن همه در یک مکان و زمان را تغییر داده است که همه اینها نیازمند یادگیری است. اینکه چگونه همکاری کنیم، چگونه اعتماد و صداقت را در روابطمان ایجاد کنیم، چگونه در ارتباطات باز باشیم و... دغدغه‌های دنیای امروز است (Schein, 1996:235). این تغییرات اتفاق نمی‌افتد مگر اینکه شیوه‌های گذشته را بتوانیم کنار گذاریم. به عبارت دیگر باید نگرشمان را نسبت به ماهیت انسان، طبیعت، روابط و... تغییر دهیم و تغییر نگرش مستلزم تغییر مفروضات زیربنایی این نگرش‌هاست. چراکه ما آن مفروضات را بدیهی و مسلم می‌پنداریم و تا آنها را مورد تردید قرار ندهیم نمی‌توانیم ارزش‌ها و به تبع آن رفتارهای جدید که برای بقا در عصر جدید مورد نیاز است را جایگزین کنیم. در واقع زمانی که سازمان تلاش می‌کند که عملیاتش را در پاسخ به داده‌های جدید حاصل از محیط فنی، اقتصادی، سیاسی بهبود دهد، نقش کلیدی که فرهنگ و خرده فرهنگ‌ها در این فرایند ایفا می‌کنند خود را نشان می‌دهد (Gregory et al., 2009: 674). به این ترتیب فرهنگ سازمانی می‌تواند عامل اصلی تعیین‌کننده اثربخشی، نتایج سازمانی مثبت و نهایتاً موفقیت و یا شکست سازمانها باشد. در نتیجه مطالعه فرهنگ سازمانی بعنوان یک عنصر نامشهود ولی تأثیرگذار مورد توجه بسیاری از شرکت‌های برتر جهانی و محققان عرصه مدیریت قرار گرفته است و بسیاری از نویسندگان موفقیت سازمانی را به مدیریت ارزش‌های مشترک و به عبارت دیگر مدیریت فرهنگ ارتباط می‌دهند. کلینز و پوراس مطرح کردند که ایجاد یک شرکت متعالی و رویایی به ۱ درصد چشم انداز و ۹۹ درصد همسویی ارزش‌های اعضا و ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی بر مبنای این ارزش‌های مشترک نیاز دارد (Bryson, 2008: 746). همه این عوامل، مدیران را به موضوعات تغییر و مدیریت فرهنگ علاقه‌مند کرده است اما قبل از هرگونه بحث درباره روش‌های مدیریت فرهنگ شاید بهتر باشد نحوه شکل‌گیری فرهنگ بررسی شود.

عناصر فرهنگی در واقع راه‌حل‌های آموخته شده برای مشکلات هستند. به طور کلی با دو نوع راه حل فرهنگی مواجه هستیم. یعنی فرهنگ به دو طریق مشکلات ما را حل می‌کند:

۱. راه‌حلهایی که مشکلات ما را حل می‌کنند.

۲. راه‌حلهایی که موجب از بین رفتن اضطراب و تضاد می‌شوند.

این دو نوع راه حل در هم تنیده‌اند اما به لحاظ ساختاری متفاوتند و باید از هم تشخیص داده شوند. زمانی که یک راه حل مشکلی را حل کرد، استفاده از این راه حل ادامه می‌یابد تا وقتی قادر به حل مشکلات نباشد. اطلاعات درباره اینکه این راه حل هنوز سودمند است یا خیر آشکار و مشهود است. یعنی می‌توان دید که آیا آن راه حل خاص، مشکلات را حل می‌کنند یا نه. اما راه‌حل‌های اجتناب از اضطراب، زمانی که مانع اضطراب شوند بی‌نهایت تکرار می‌شود. به این دلیل که افراد تمایل ندارند که یک موقعیت را آزمایش کنند تا تعیین کنند آیا علت اضطراب هنوز وجود دارد یا خیر. بنابراین رسوم، الگوهای احساس و تفکر و رفتارهایی که منشا وجودی آنها راه‌حل‌های گروه دوم است همواره تکرار می‌شوند حتی اگر علل اصلی آن موقعیت از بین رفته باشد. برای درک اهمیت کاهش اضطراب در شکل‌گیری فرهنگ باید بدانیم بشر قبل از هرچیز به نظم و ثبات شناختی نیاز دارد که بعنوان مشوق / انگیزاننده نهایی ادراک و تفکر عمل می‌کند. در غیاب این نقشه شناختی مشترک، بشر یک اضطراب وجودی را تجربه می‌کند که غیرقابل تحمل است و این یکی از دلایل مقاومت فرهنگ در برابر تغییر است. یعنی افراد به لحاظ ذهنی این مفروضات را می‌پذیرند زیرا یک میل ذاتی به کاهش اضطراب و ثبات شناختی دارد.

آنچه که فرهنگ را می‌سازد همین چیزهای بدیهی است. این امور بدیهی مفروضات زیربنایی و غیرقابل بحث هستند. فرهنگ دائماً بر اساس اینکه چگونه با محیط مرتبط می‌شود و امور داخلی را مدیریت می‌کند، شکل می‌گیرد. اما این فرایند تکاملی دائمی، چیزهایی را که کاملاً آموخته شده هستند تغییر نمی‌دهد و اینها عناصر با ثبات زندگی سازمان هستند. در واقع بدلیل اینکه مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی کارکرد ثبات داخلی و خارجی دارد و ثبات یک مکانیزم دفاعی در برابر اضطراب همراه با عدم قطعیت است، این بخش عمیق‌تر فرهنگ تغییر نمی‌کند یا خیلی به آرامی تغییر می‌کند (Schein, 1984:10).

بیشتر راه‌حل‌های فرهنگی از بنیانگذاران و رهبران اولیه نشأت می‌گیرند. در هر سازمانی در ابتدا نفوذ بنیانگذاران بیشتر است اما به تدریج گروهها تجربیات مشترک پیدا می‌کنند و اعضا راه‌حل‌های جدید درمی‌یابند (Schein, 1984:8). کشف راه‌حل‌های جدید نتیجه تجربیات مشترک و در نتیجه یک فرایند تعاملی است. اما رهبری هنوز زمانی

که افراد با مسائل جدید مواجه می‌شوند و باید پاسخ‌های جدید ایجاد کنند، نقش کلیدی ایفا می‌کند. در واقع یکی از کارکردهای اصلی رهبری ارائه رهنمودها در زمان‌هایی است که روش‌های عادی انجام چیزها دیگر خوب عمل نمی‌کنند یا زمانی که تغییرات چشمگیر در محیط نیازمند پاسخ‌های جدید است. در چنین مواقعی رهبری هم در ارائه راه حل جدید کمک می‌کند و هم حس امنیتی را ایجاد می‌کند که تحمل اضطراب را بالا می‌برد. مفروضات زیربنایی اصلی فرهنگ از بنیانگذاران می‌آید ولی به مرور که سازمان توسعه می‌یابد، تجربه زندگی اعضا تا حدی مفروضات اولیه را تعدیل می‌کند. همانگونه که یک شرکت در مرحله اولیه شکل‌گیری یک رسالت را برای خود تعریف می‌کند اما با گذشت زمان این رسالت بارها تغییر می‌کند چرا که در هر مرحله راه‌حل‌های جدیدی برای حل مشکلات مطرح می‌شوند که این راه‌حل‌ها برای انجام کارها تا حدی فرهنگ را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Schein, 1984: 10).

فرهنگ سازمانی و رهبری جنبه‌های بسیار مرتبط زندگی سازمانی هستند زیرا کارکردهای مشابهی را ایفا می‌کنند و به روش مشابهی عمل می‌کنند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. رهبران سطوح بالاتر تأثیر اصلی را بر ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی دارند. در واقع فرهنگ یک سازمان با رهبری بویژه رهبری سطوح بالا ارتباط نزدیک دارد (Giberson et al., 2009: 123). رهبران آگاه با برای پاسخگویی به شرایط متغیر به دنبال تغییر فرهنگ موجود و ایجاد فرهنگ مطلوب می‌روند. به همین دلیل بحث تغییر فرهنگ یکی از بحث‌های پرچالش در عرصه تئوری و عمل می‌باشد. تئوری‌های مختلف تغییر فرهنگ، فرایندهای تغییر را مستقل از نوع فرهنگ توضیح می‌دهند. در حقیقت فرض بیشتر رویکردهای تغییر فرهنگ این است که کارکنان قدرتی ندارند و به ابتکارات مدیریتی پاسخ مثبت می‌دهند. به همین دلیل بیشتر ادبیات تغییر فرهنگ، تجویزی<sup>۱</sup> و تاحدی با جهت‌گیری مدیریتی است. آنتونی اشاره می‌کند که بسیاری از مدیران ارشد متوجه نیستند که کنترل فرهنگی نیز مانند همه کنترل‌های دیگر مدیریتی است. این اعتقاد که همه چیز قابل پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و کنترل است یک خودفریبی است و نمونه‌ای از غرور مدیریتی به دلیل تصور قدرت است اما این موضوع با ناپایداری و عدم ثبات دنیای سازمانی امروز ناسازگار است (Murphy and Davey, 2002: 20). با وجود همه دیدگاهها درباره عدم



امکان کنترل فرهنگ، سازمان‌ها هنوز از برنامه‌های تغییر فرهنگ بعنوان یک تکنیک جهت بهبود شرایط سازمانی و زمینه سازی برای تحقق اهداف استفاده می‌کنند.

مدیران معمولاً از استراتژی‌های تغییر فرهنگ بدون در نظر گرفتن نوع فرهنگ سازمانی استفاده می‌کنند. محققان اولیه یک سری استراتژی‌های عمومی تغییر فرهنگ را مطرح می‌کردند که برای همه فرهنگ‌ها بکار می‌رفت. شاین از این ایده که همه فرهنگ‌ها در یک مسیر یکسانی تغییر می‌کنند فاصله گرفت. او مطرح کرد فرایندهای تغییر ممکن است بسته به مرحله توسعه سازمان متفاوت باشند.

فرهنگ‌ها ممکن است به روش‌های مختلفی تغییر کنند. او تغییر را به مرحله توسعه سازمان ربط داد نه مستقیماً به فرهنگ. او اشاره می‌کند فرهنگ در زمان‌های مختلف کارکردهای مختلفی دارد. در زمان شکل‌گیری و رشد یک سازمان فرهنگ مانند یک چسب است (یک منبع هویت و قدرت). در واقع بنیانگذاران به فرهنگ بعنوان یک روش که کل سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد نیاز دارند. اگر فرهنگ سازمانی در رابطه با محیط بیرونی سازگاری نداشته باشد شرکت به هیچ وجه دوام نخواهد یافت.

در نیمه عمر سازمان فرهنگ می‌تواند مدیریت شود یا تغییر یابد اما نه بدون در نظر گرفتن منابع ثبات فرهنگی. سازمان‌های گسترده گروه‌های فرعی زیادی دارند که فرهنگ برخی از آنها با بقیه متفاوت یا متضاد است. سوال اینجاست که آیا سازمان باید تنوع را افزایش دهد تا در مواجهه با محیط انعطاف‌پذیر بماند یا یک فرهنگ قوی همگن ایجاد کند. سازمان‌هایی که در مرحله بلوغ هستند نیز نیاز به تغییرات فرهنگی دارند که البته در این مرحله تغییر بسیار سخت است و با مقاومت همراه است. بدون جابه‌جا کردن افرادی که همه فرهنگ قبلی را می‌خواهند حفظ کنند، تغییر فرهنگ ممکن نیست (Schein, 1984: 14).

هرگونه اقدام فرهنگی مستلزم شناخت مفروضات بنیادین است چراکه تنها در صورتی می‌توان یک عنصر فرهنگی را تغییر داد یا پذیرفت که با مفروضات قبلی ناسازگار نباشد. ویژگی ذاتی مدل‌های مدیریت فرهنگ، تاکید بر تغییر سازمانی و اصلاحات رفتاری است و تمرکز کلیدی ملاحظات نظری در این حوزه بر این است که تغییر در رفتار و نمودهای قایل رویت، تغییر در ارزش‌ها و مفروضات اساسی را به همراه خواهد داشت. در زمینه تغییر فرهنگ، هنجارهای رفتاری اجزای انعطاف‌پذیرتر و سازگارتر فرهنگی نسبت به ارزش‌ها فرض می‌شوند و اهرم‌های محوری برای تغییر فرهنگ به شمار می‌روند (Ogbana and

(Harris, 2002:677). بنابراین هرچند برای تغییر فرهنگ معمولاً از سطح مصنوعات استفاده می‌کنیم ولی قبل از تدوین برنامه‌های تغییر فرهنگ باید مفروضات بنیادین فرهنگ موجود را شناسایی کرد.

صرف نظر از همه این روش‌ها در حوزه تغییر فرهنگ، بحث اساسی‌تری در این زمینه وجود دارد که به این می‌پردازد که آیا فرهنگ قابل مدیریت است یا خیر. دو دیدگاه مختلف در این زمینه وجود دارد: ۱. محققانی که فرهنگ را بعنوان یک متغیر سازمانی می‌بینند. ۲. نظریه‌پردازانی که فرهنگ را بعنوان یک ابزار برای درک روابط اجتماعی می‌بینند. نظریه‌پردازان گروه اول فرهنگ سازمانی را یک متغیری می‌بینند که مدیریت می‌تواند آن را کنترل کند یا تحت شرایط خاص بر آن تأثیر گذارد. ماهیت کنترل و حدودی که می‌تواند این کنترل اعمال شود عاملی است که بین نظریه‌پردازان این دسته انشعاب ایجاد می‌کند. این محققان (نویسندگان ویژگی<sup>۱</sup>) فرهنگ را ابزاری می‌بینند که می‌تواند توسط مدیریت کنترل شود. اگرچه این دیدگاه بسیار مورد انتقاد واقع شده است ولی هنوز هم محققان زیادی طرفدار این موضوع هستند. در حقیقت مدل‌های تغییر فرهنگ و مثال‌هایی از سازمان‌هایی که فرهنگشان را مدیریت می‌کنند از سوی طرفداران این دیدگاه بیان شده است. دیدگاه دیگری هم در گروه اول وجود دارد که بیان می‌کند مدیریت نمی‌تواند فرهنگ را به طور کامل کنترل کند بلکه فقط ممکن است در برخی شرایط دستکاری کند. مارتین از جمله افرادی است که بیان می‌کند فرهنگ ممکن است تحت شرایط سازمانی خاص اما نادر دستکاری شود. مثال‌هایی از این شرایط عبارتند از در طول زمان شکل‌گیری یک سازمان یا در طول تغییرات رهبری (Ogbana and Harris, 2002:676).

دیدگاه مخالف در مدیریت فرهنگ این ادعا که مدیریت می‌تواند به طریقی مدیریت یا دستکاری شود را رد می‌کند. محققان این دیدگاه افراطی بیان می‌کنند فرهنگ یک جز لاینفک یک سازمان است و صرفاً یک متغیر در اختیار مدیران ارشد نیست. این گروه اشاره می‌کنند اساساً نمی‌توان فرهنگ سازمانی را مدیریت کرد. فرهنگ سازمانی عمیقاً در ناخودآگاه جای گرفته و نمی‌تواند با دستکاری آگاهانه مدیریت شود. این دیدگاه که فرهنگ مستعد مدیریت آگاهانه نیست به بهترین شکل توسط محققانی که تحت عنوان فرهنگ ناب<sup>۲</sup> شرح داده شده‌اند مشخص شده است (Ogbana and Harris, 2002:676).

1 -Trait writers

2 -Culture purists

یک مثال خوب از محض‌گرایی<sup>۱</sup> کار گاگلیاردی<sup>۲</sup> است که اشاره می‌کند عدم ثبات بر این فرض دلالت می‌کند که اعضای سازمان همزمان که با محیطشان انطباق می‌یابند ارزش‌های موجود را با ارزش‌های جدید جایگزین می‌کنند. گاگلیاردی مطرح می‌کند که ارزش‌هایی که در عمیقترین سطح شناخت انسانی قرار دارند فرهنگ را می‌سازند این ارزش‌ها در سطحی که افراد اغلب تمایلی به اندیشیدن به تغییر آن را ندارند قرار دارند و از آنجایی که تغییر ارزش با آشفتگی شناختی همراه است، تغییرات ارزش‌ها به ندرت اتفاق می‌افتد. از این رو تغییرات ناخودآگاه نمی‌تواند توسط مدیران کنترل شود چراکه چنین تغییراتی نیاز به آگاهی درباره اینکه چگونه آگاهان انسان نظم یافته است دارد. بنابراین تلاش برای مدیریت فرهنگ می‌تواند منجر به پیامدهای ناخواسته‌ای شود. این محققان بر این باورند بسیاری از مدل‌ها که مدیریت فرهنگ سازمانی را بیان می‌کنند، در واقع تنها مدل‌هایی برای مدیریت رفتار هستند نه مدیریت فرهنگ. به این ترتیب بحث‌های زیادی در خصوص قابل مدیریت بودن فرهنگ مطرح شد. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی نمی‌تواند مدیریت شود زیرا کارکنان نسبت به فرایند مدیریت فرهنگ منفعل نیستند. کارکنان می‌توانند ببینند و گاهی در فعالیت‌های تلاش برای کنترل تفکرات و احساساتشان، کارشکنی می‌کنند (Ogbana and Harris, 2002:677). فرهنگ‌گرایان نیز به دو روش استراتژی‌های مهندسی فرهنگ را نقد می‌کنند:

۱. آنها امکان شکل‌دهی آگاهانه فرهنگ سازمانی را انکار می‌کنند و در نتیجه مهندسی فرهنگ را غیرممکن می‌دانند.

۲. تلاش آگاهانه برای دخالت در اصول و ارزش‌های شرکت را غیراخلاقی و غیر قابل قبول می‌دانند و می‌گویند همانگونه که این‌ها به صورت طبیعی شکل می‌گیرند، نباید مورد مداخله مدیریت قرار گیرند.

از این نگاه رفتار سازمان‌هایی که عادات فرهنگی منابع انسانی خود را در سازمان نادیده می‌گیرند، تحقیرآمیز تلقی می‌شود. هر چند در مقابل این گروه، برخی محققان معتقدند در صورتی که تلاش برای تغییر فرهنگی منافع کارکنان را تضمین کند این کار مشروع تلقی می‌شود (Busse, 2014:48).

1 - purism

2- Gagliardi

در نتیجه به طور خلاصه می‌توان گفت در خصوص تغییر فرهنگ دو گروه افراطی و یک گروه میانه وجود دارد:

**گروه اول:** فرهنگ قابل مدیریت نیست.

**گروه دوم:** مدیریت فرهنگ را بعنوان فعالیتی که می‌تواند بوسیله مدیران دستکاری شود می‌پذیرند .

**گروه سوم:** محققانی هستند که مطرح می‌کنند فرهنگ فقط تحت شرایط خاص دستکاری می‌شود. یعنی یک نقطه میانی درباره قابلیت مدیریت فرهنگ بین دو سر طیف عدم امکان مدیریت فرهنگ و امکان آن وجود دارد. محققانی که در این نقطه میانی هستند مطرح می‌کنند که می‌توان تنها تحت شرایط محیطی خاصی تغییر فرهنگ را انجام داد. این شرایط شامل بحران، جابه‌جایی رهبری و مرحله شکل‌گیری سازمانی است. در طول این دوره‌ها، سازمان‌ها اغلب تغییرات و دگرگونی‌ها را تحمل می‌کنند بنابراین فرصت دستکاری فرهنگ بیشتر است.

شاید یکی از دلایل این تنوع دیدگاهها بخاطر تعریف واژه مدیریت باشد. مثلا اگر مدیریت فرهنگ را کنترل دقیق فرهنگ تعریف کنیم، این قابل بحث است که فرهنگ نمی‌تواند مدیریت شود. اما اگر مدیریت را تأثیر یک تغییر در فرهنگ بدانیم، در این صورت مدیریت فرهنگ نه تنها ممکن بلکه منطقی است. در واقع هم این نگاه که سازمان‌ها می‌توانند به سادگی فرهنگ‌هایشان را تغییر دهند ممکن است خوشبینانه باشد و دیدگاه مقابل هم که فرهنگ سازمانی نمی‌تواند تغییر کند ممکن است به همان اندازه بدبینانه باشد. هر دوی این دیدگاهها افراطی هستند و ارزش مفهوم را از بین می‌برند. به همین دلایل است که بسیاری از نظریه پردازان مطرح می‌کنند که فرهنگ سازمانی می‌تواند تغییر کند، ولی این تغییر نمی‌تواند یک اقدام آگاهانه مدیریت باشد (Ogbana and Harris, 2002: 677).

فرهنگ‌های سازمانی برحسب روش‌های تغییر و برحسب استراتژی‌های مورد نیاز برای تغییر متفاوت هستند. سه عامل اصلی که بر تغییر فرهنگ سازمانی تأثیر گذارند عبارتند از: در دسترس بودن چارچوب‌های فرهنگی جایگزین: زمانی که افراد سازمان از انواع دیگر فرهنگ آگاهی داشته باشند و شرایط سازمان به گونه‌ای باشد که به سرعت روتین‌های سازمانی برای حمایت از این جایگزین‌های فرهنگ توسعه یابد، تغییر فرهنگ موجود امکان‌پذیرتر است.

سطح تعهد مشارکت کنندگان: عدم آگاهی از انواع دیگر فرهنگ و یا تعهد بالا به الگوهای موجود، تغییر فرهنگی را دشوار می‌سازد. گاهی افراد، موفقیت سازمان را به الگوهای فرهنگی موجود ربط می‌دهند و به همین دلیل خیلی دیر تغییر را می‌پذیرند. مخصوصاً وقتی داستان‌های زیادی از اینکه چگونه سازمان در گذشته با چارچوب‌های موجود توانسته بر چالش‌ها فائق آید، وجود دارد، مقاومت در برابر تغییر بیشتر می‌شود.

روان بودن چارچوب موجود: هرچقدر فرهنگ انطباق‌پذیری بیشتری داشته باشد روان‌تر است. همچنین هرچقدر استراتژی‌ها راحت‌تر تغییر کنند فرهنگ روان‌تر است. به طور کلی هرچقدر که افراد تمایل بیشتری به یادگیری از چارچوب‌های فرهنگی خاص، چارچوب‌های فرهنگی بیرونی و تجربیات دارند، تغییرپذیری فرهنگ محتمل‌تر است (Wilkins and Dyer, 1988:529). اما این تغییر فرهنگی به سادگی میسر نیست.

یکی از مشکلات در فرایند مدیریت فرهنگی این است که تناقض میان ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی آشکار می‌شود. این تناقض از قبل هم وجود داشته است و تنها با این تلاش‌ها، تناقضات آشکار می‌شود. زمانی که کارکنان حس می‌کنند اصول بیان شده با اولویتهای ارزشی خودشان مغایرت دارد معنای کار را از دست می‌دهند. در این حالت چه باید کرد؟ یک پاسخ غیر عملی و غیر واقعی این است که اصول شرکت را با گرایش‌های ارزشی کارکنان همسو کنیم. اما این امر به سادگی امکان‌پذیر نیست و شاید در حد تئوری و روی کاغذ بیان آن ساده باشد. راه حل دیگر این است که کارکنان را به موقعیت‌هایی تخصیص دهیم که می‌توانند اولویتهای ارزشیشان را محقق کنند. تنها در صورتی که شرکت فرهنگ موجود را که در طول زمان شکل گرفته گرامی بدارد می‌تواند بر گلوگاهها غلبه کند (Busse, 2014:50).

بسیاری از محققان مطرح کرده‌اند که دلیل اصلی شکست تلاش‌های مدیریت فرهنگ سازمانی نادیده گرفتن قدرت نسبی فرهنگ‌هاست. قدرت فرهنگ به میزان انسجام، سازگاری و ثبات ارزش‌ها میان افراد یک سازمان مشخص اشاره دارد. بنابراین برای بحث درباره فرهنگ سازمانی به طور عام و مدیریت فرهنگ به طور خاص، درک قدرت فرهنگ مهم است و رابینز بیان می‌کند که هر بحثی راجع به مدیریت فرهنگ بدون بررسی ادبیات قدرت فرهنگ ناقص خواهد بود. پاسخ‌های افراد به تلاش‌های تغییر می‌تواند داخل یک ماتریس طبقه بندی شود که دو بعد اصلی دارد که عبارتند از: نفوذ و قدرت خرده فرهنگها و تمایل به تغییر. تلاش‌های رسمی و منسجم برای مدیریت فرهنگ سازمانی می‌تواند

طیفی از پیامدهای غیرقابل پیش‌بینی و گاهی ناخواسته را به همراه داشته باشد. چنین پیامدهای ناخواسته‌ای می‌تواند طیفی از پذیرش عمومی<sup>۱</sup> تا رد فعال و آشکار داشته باشد. این پاسخهای ناخواسته و پیش‌بینی نشده منجر می‌شود به اینکه بسیاری از دانشگاهیان مدیریت آگاهانه فرهنگ سازمانی را در بدترین حالت غیرممکن و در بهترین حالت فوق‌العاده پیچیده بدانند.

### جدول ۱: پاسخ‌های کارکنان به چالش‌های فرهنگی

#### قدرت خرده فرهنگ‌ها

	پایین	متوسط	بالا
پایین	پذیرش فعال <sup>۲</sup>	پذیرش عمومی <sup>۳</sup>	تفسیر مجدد <sup>۴</sup>
متوسط	بازآفرینی انتخابی <sup>۵</sup>	ناسازگاری <sup>۶</sup>	تفسیر مجدد انتخابی <sup>۷</sup>
بالا	بازآفرینی <sup>۸</sup>	رد عمومی	رد فعال

#### تمایل به تغییر

در هر تلاش تغییر فرهنگ تعدادی از افراد کاملاً آن را می‌پذیرند و تعدادی آن را کاملاً رد می‌کنند و عده‌ای نیز جنبه‌هایی از آن را می‌پذیرند. در واقع کارکنان در حالی که ممکن است ظاهراً فرهنگ جدید را بپذیرند، ولی صرفاً آن جنبه‌هایی که با فرهنگ گذشته سازگار است را بازسازی می‌کنند. بحث دیگری که در مدیریت فرهنگ مطرح است، محتوا و عمق پاسخ‌های کارکنان به تلاش‌های مدیریت فرهنگ است. اگر واکنش‌ها را از منظر عمق ببینیم یعنی اینکه آیا این پاسخ‌ها رفتاری است یا شناختی یا هر دو. واکنش‌های کارکنان می‌تواند بعنوان استراتژی فردی کارکنان برای انطباق با تلاش‌های مدیریت ارشد به تغییر

- 
- 1 - General acceptance
  - 2 - Active acceptance
  - 3 - General acceptance
  - 4 - Reinterpretation
  - 5 - Selective reinvention
  - 6 - Dissonance
  - 7 - Selective reinterpretation
  - 8 - Reinvention

فرهنگ سازمانی تلقی شود. همچنین می‌توان واکنش کارکنان را پاسخی به آشفتگی سازمانی که بوسیله تلاش‌های تغییر ایجاد شده تلقی کرد. اگر فرهنگ سازمانی را یک پدیده متکثر به شمار آوریم، قدرت خرده فرهنگها یک عامل تعیین‌کننده اصلی برای پاسخ‌های کارکنان به تلاشهای تغییر است یعنی قدرت خرده فرهنگها پیش‌بینی‌کننده قوی پاسخ کارکنان به تغییرات فرهنگی است. بنابراین درک خرده فرهنگها یک متغیر مهم در درک واکنش‌های کارکنان به تغییرات فرهنگی است. واکنش کارکنان به تغییر همیشه غیرعقلایی نباید تلقی شوند در واقع پاسخ‌های کارکنان را می‌توان یک ابزاری دانست که آنها برای ایجاد معنایی از دنیای اجتماعیشان بکار می‌گیرند. یعنی در هنگام تغییر فرهنگ، ارزش‌هایی که مدت‌های زیادی حاکم بر رفتار کارکنان بودند تغییر می‌کنند و ارزش‌های جدیدی مطرح می‌شوند، لذا افراد باید با این ارزش‌ها به نوعی ارتباط برقرار کنند پس هرگونه واکنش در مقابل این اقدامات تغییر فرهنگ، طبیعی است. واقعیت این است که به جای اینکه کارکنان با ارزش‌های سازمان، تعیین هویت عمیقی بکنند، آنها را به صورت انتخابی و محاسبه‌گرانه می‌پذیرند. یعنی تا جایی که تبعیت از ارزش‌ها مزایای مادی یا غیر مادی برای آنها داشته باشد با آن همسو می‌شوند. برگر و لاکمن این نوع عجین شدن با ارزش‌ها را تناوب سرد<sup>۱</sup> می‌نامند. بنابراین اگبانا و ویلکینسون<sup>۲</sup> دلیل سازگاری رفتاری کارکنان سوپرمارکت را محرکهای مادی یا تهدید به مجازات و تحریم می‌داند نه درونی‌سازی ارزش‌های رسمی (Murphy and Davey, 2002:19). ممکن است کارکنان در برابر کنترل فرهنگی مدیران تسلیم شوند اما با توسعه خرده فرهنگها و حتی ضد فرهنگها، عیب جویی و کناره‌گیری از تلاش‌های مدیران در برابر آن مقاومت می‌کنند. در واقع کارکنان ممکن است مشتاقانه یا با اکراه فرهنگ را بپذیرند اطاعت کنند ولی در هر حالت اطاعت و مقاومت می‌تواند در رفتارها هم زمان باشد.

گابریل بیان می‌کند سازمانهای مختلف استراتژی‌های مختلفی را برای کنترل بکار می‌برند. چراکه گروههای مختلف انواع مختلفی از مقاومت را دارند. بنابراین خرده فرهنگهای درون یک سازمان (مانند اجتماعات حرفه‌ای یا فعالیتهای حرفه‌ای) معمولاً قوی‌تر و بادوام‌تر از تصور هستند (Murphy and Davey, 2002:20). لذا در هرگونه اقدام برای مدیریت و تغییر فرهنگ توجه به خرده فرهنگها ضروری است. محققانی که

---

1 -Cool alternation

2 -Ogbanna and Wilkinson

خرده فرهنگها را مطالعه می‌کنند بر تأثیر خرده فرهنگها روی فرهنگ کلی سازمان متمرکز هستند.

چالش دیگر در مدیریت فرهنگ مربوط به نگرش‌ها و مدل‌های موجود هستند. اکثر مدل‌های هنجاری دستیابی به اهداف سازمانی، جنبه‌های نرم مورد نیاز برای تعاملات رفتاری را نادیده می‌گرفتند و این بیشتر مرتبط به روشن نبودن مرز بین ابزارها و اهداف و نیز بین کارایی و اثربخشی است. تلقی اهداف به عنوان چیزهای تغییرناپذیر به تأکید بیش از حد بر تدارک ابزارهای کارا برای دستیابی به آنها منجر می‌شود. اطمینانی که رویه‌های فنی به رهبران می‌دهند نیاز به اینکه اعضای سازمانی با عدم قطعیت محیط رقابتی درگیر شوند را برطرف می‌کند. در این نگرش تنها در صورت تعیین دقیق اهداف و تجهیز سازمان به ابزارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف، سازمان به موفقیت می‌رسد. این نگرش عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای افراد که می‌تواند کارایی ابزارها را از بین برد نادیده می‌گیرد. در نتیجه ساده‌سازی بیش از حد پیچیدگی سازمانی، سازمانها از انواع رفتارهای انطباقی که امکان سازگاری دائم با واقعیات متغیر را می‌دهد محروم می‌شوند (Rowsell and Bery, 1993, 19).

مدیران در اجرای برنامه‌های مدیریت فرهنگ سازمان باید از عوامل مختلفی که می‌توانند تأثیر منفی بر سازمان داشته باشند آگاه باشند. آنها می‌توانند سو برداشت، نزاع، ناامیدی ایجاد کنند و همه اینها منجر به کاهش عملکرد می‌شود. کارکنان معمولاً توسط کار نا امید نمی‌شوند بلکه توسط محیط کار، همکاران، مدیران و اینکه قدرشان شناخته نشود ناامید می‌شوند (Florentina and Raluca, 2012:374). به این ترتیب، همانگونه که بررسی ادبیات نشان می‌دهد بحث مدیریت فرهنگ همه به لحاظ محتوا و هم روش، بحث چالش برانگیزی است. در این پژوهش تلاش شده است اقدامات مدیریت فرهنگ در یک شرکت هلدینگ در ایران بررسی شود تا چالش‌های خاص محیط فرهنگی ایران شناسایی شود که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته، بر اساس مفروضات مدل فرهنگ شاین و با پیش فرض قرار دادن روش شاین در مطالعات فرهنگ سازمانی شکل گرفت. جامعه این پژوهش، سه شرکت از مجموعه شرکت‌های گروه مپنا بوده است. در این پژوهش در مرحله کمی از



ابزار پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شد و آمارهای توصیفی برای تحلیل اطلاعات بکار رفت. در این مرحله، نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای بوده و بین همه کارکنان در همه سطوح سازمان پرسشنامه‌های سنجش وضعیت موجود توزیع شد. حجم نمونه در این مرحله ۳۳۲۳ پرسشنامه در کل هلدینگ (شرکت مادر و ۲۱ شرکت تابعه) بوده است.

در مرحله کیفی با استفاده از نمونه‌گیری غیراحتمالی و روش نمونه‌گیری قضاوتی در مجموع ۳۳۰ نفر از افراد مطلع در این شرکت‌ها برای انجام پژوهش برگزیده شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق و گروه‌های کانونی گردآوری شدند. نمونه اولیه برای آغاز مصاحبه از میان افراد مطلعی که در زمینه فرهنگ سازمانی و وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در گروه دانش کافی داشته و در خصوص مطالعات سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ، صاحب نظر بودند. این افراد سابقه فعالیت در سمت‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت سیستم‌ها و مدیریت ارشد شرکت را داشته و همچنین در زمینه مدل‌های مدیریت فرهنگ دارای اطلاعاتی بودند. از آنها خواسته شد تا افراد دیگری که در این زمینه صاحب نظر باشند را برای انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند (روش نمونه‌گیری گلوله برفی). مصاحبه شونده‌گان معرفی شده از همه رده‌های سازمانی بودند و مبنای انتخاب آنها شناخت کافی آن‌ها از فرهنگ شرکت و مفهوم فرهنگ سازمانی بود. بر این اساس، مصاحبه با افراد مطلع معرفی شده به شیوه مذکور تا جایی ادامه یافت که اطلاعات کافی در زمینه مورد نظر بدست آمد. با توجه به هدف و سوال پژوهش و ابزار گردآوری داده‌ها، از روش تحلیل تم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. در این راستا مطابق با مدل براون و کلارک شش گام برداشته شد که عبارتند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها و تعریف مجدد تم‌ها، تعریف و نامگذاری تم‌ها، تهیه گزارش (Braun & Clarke, 2006: 86).

پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده هر مصاحبه مرتب شده و کدگذاری انجام شد. در یک فرایند از کل به جز و معکوس کدگذاری‌ها انجام شد. یعنی با مرور ادبیات، مفاهیم مربوط به موضوع بررسی می‌شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها، مفاهیم جدید یافت شده و دوباره ادبیات مربوط به این مفاهیم جدید مورد بررسی قرار می‌گرفت. گام بعدی ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم است. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه و تجانس مفهومی دسته‌بندی و ترکیب شدند. در گام بعدی تم‌های اصلی

و فرعی شناسایی شدند. یعنی مفاهیم مشابه و متجانس در یک طبقه وسیع تر تحت عنوان تم قرار گرفتند. این فرایند تا زمانی ادامه یافت که تمامی مفاهیم به تم‌های مربوطه تخصیص یافتند. بعد از بازنگری و پالایش تم‌ها گزارشی از تم‌ها ارائه شد. جهت تعیین پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها از ضریب درون موضوعی کاپا<sup>۱</sup> استفاده شد. از طریق این ضریب می‌توان میزان توافق دو اندازه‌گیری (توسط دو نفر یا دو ابزار یا در دو مقطع زمانی) را ارزیابی نمود. که در این پژوهش ضریب کاپا، ۷۳ حاصل شد.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها به شیوه مذکور در بخش قبلی را در دو قسمت بیان می‌کنیم.

بخش اول: پرسشنامه دارای ۱۴۸ سوال بود که بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی شاخص KMO برابر با ۰/۹۳ می‌باشد و نشانگر کفایت نمونه است.

جدول ۲: کفایت نمونه

	۱۴۸	تعداد سوال
	۳۳۲۳	تعداد نمونه
KMO	۰/۹۳۲	شاخص کفایت نمونه

شش عامل جدول شماره ۱ حدود ۶۷ درصد واریانس را تبیین می‌کند. این شش عامل ملاک کایزر بالای ۱ دارند و در آزمون اسکری کتل بعد از این شش عامل نمودار به صورت افقی درمی‌آید. چرخش واریماکس مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۳: میزان واریانس تبیین شده

مشتری	۰/۲۱	۰/۲۱
نوآوری	۰/۱۴	۰/۳۵
تعالی	۰/۹	۰/۴۴
ایمنی	۰/۸	۰/۵۲
مسئولیت پذیری	۰/۸	۰/۶۰
اخلاق	۰/۷	۰/۶۷

<sup>1</sup> -Interclass correlation Kappa

یافته‌های حاصل از تحلیل پرسشنامه‌ها در شرکت‌ها نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی موجود از برخی از ارزش‌های سازمانی مصوب گروه حمایت ضعیف و از برخی دیگر حمایت قوی‌تری دارد. جدول زیر وضعیت فرهنگ موجود را نشان می‌دهد. وضعیت موجود ارزش‌ها در کل گروه مینا (مپنامادر و شرکتهای تابعه و وابسته) در جدول شماره ۴ آمده است. همانطوری که ملاحظه می‌شود ارزش مشتری در بهترین وضعیت و ارزش تعالی در پایین‌ترین وضعیت است. این بدان معناست که فرهنگ موجود گروه به طور کلی از ارزش تمرکز بر مشتری حمایت می‌کند ولی مؤلفه‌های حامی ارزش تعالی در فرهنگ موجود گروه پایین است. به این ترتیب، تمرکز برنامه‌های جاری‌سازی ارزش‌ها باید بیشتر بر ارزش تعالی باشد و گروه برای جاری‌سازی ارزش تعالی با چالش‌های فرهنگی بیشتری مواجه است و اقدامات بهبود در سال اول باید بیشتر متوجه فرهنگ سازی در زمینه تعالی باشد.

جدول ۴: میزان جاری شدن ارزشها در گروه مینا

ارزش‌ها	میانگین کل گروه مینا	مشتری	نوآوری	تعالی	ایمنی	مسئولیت پذیری	اخلاق
مشتری	۳/۴۳	۱					
نوآوری	۳/۱۳	۰/۵۶	۱				
تعالی	۳/۱۰	۰/۵۴	۰/۶۷	۱			
ایمنی	۳/۲۱	۰/۳۵	۰/۲۸	۰/۴۷	۱		
مسئولیت پذیری	۳/۴۲	۰/۳۷	۰/۴۳	۰/۵۳	۰/۴۸	۱	
اخلاق	۳/۳۷	۰/۶۶	۰/۳۹	۰/۴۲	۰/۳۷	۰/۶۸	۱
نمونه	۳۳۲۳	۳۳۲۳	۳۳۲۳	۳۳۲۳	۳۳۲۳	۳۳۲۳	۳۳۲۳

بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل پرسشنامه‌ها وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در گروه‌های مذکور شناسایی شده و بر اساس نتایج مصاحبه‌ها که در ادامه به آن اشاره خواهد شد، چالش‌های اصلی در گروه‌های مختلف و روش‌های غلبه بر آن شناسایی شد.

در بخش دوم، پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حدود ۳۷۰ کد استخراج شد که بر اساس تشابه و تجانس مفهومی کدها در قالب مفاهیم و در یک مرحله کلی تر در قالب ۸ تم فرعی و نهایتاً در ۴ تم اصلی دسته بندی شدند که در شکل ۱ آمده است. وجود برخی موانع در گروه موجب بی‌نتیجه ماندن تلاش‌هایی که در راستای موضوعاتی مانند نهادینه‌سازی ارزش‌ها یا توسعه فرهنگ مطلوب مبتنی بر ارزش‌های سازمانی صورت می‌گیرد، می‌شود. برخی از مهمترین این موانع عبارتند از: بی‌اعتمادی کارکنان به تلاش‌های سازمان در این حوزه‌ها، بی‌اطلاعی از کارکرد و نتایج مفید این موضوعات برای سازمان، افق زمانی کوتاه مدت متولیان، نمایشی بودن بسیاری از این فعالیت‌ها و بی‌نتیجه ماندن آن‌ها، نبود منابع پشتیبانی کننده (منابع مالی، انسانی و...)، نبود سیستم‌های ارتباطاتی مناسب، تحمل ابهام کم، ناتوانی در مدیریت تضاد، بی‌تعهد بودن مدیران نسبت به این موضوعات، وجود خرده فرهنگ‌های بسیار متنوع و قوی، مفروضات فرهنگی رسوب‌گذاری شده. با تحلیل تم‌های حاصل از مصاحبه‌ها این چالش‌ها در سه تم اصلی و هشت تم فرعی طبقه بندی شدند.

به این ترتیب با شناسایی این چالش‌ها و رفع آن‌ها می‌توان تا حد زیادی در زمینه توسعه فرهنگ مطلوب گام برداشت و بدون رفع این موانع هر گونه اقدامی بی‌نتیجه خواهد ماند. از سوی دیگر برای غلبه بر این چالش‌های موجود، روش‌ها و ایده‌های زیادی از سوی مصاحبه‌شوندگان ارائه شد که تحلیل مصاحبه‌ها در این مرحله نشان داد، چهار گروه اصلی از عوامل برای توسعه فرهنگ مطلوب در این شرکت‌ها باید مورد توجه قرار گیرند که عبارتند از: سیستم‌ها و فرایندها، نگرش‌های کاری، رفتارهای کاری و آداب و رسوم.

سیستم‌ها و فرایندها خود شامل چند محور است: سیستم پاداش، سیستم ارتقا، سیستم آموزش و توسعه، سیستم ارتباطات، زیر ساخت‌ها و سبک رهبری و تصمیم‌گیری. در واقع مصاحبه‌شوندگان ویژگی‌هایی را برای وضعیت موجود سیستم‌های مذکور نام بردند که برای توسعه فرهنگ مطلوب نیازمند بازنگری هستند. تا زمانی که سیستم‌ها و فرایندهای سازمان موضوعی را پشتیبانی نکنند آن موضوع در سازمان اولویت نخواهد یافت. برای مثال در صورتی مفروضات و ارزش‌های فرهنگی مطلوب در سازمان یک اولویت به شمار می‌رود و عمل بر مبنای آن الزامی تلقی می‌شود که در ارزیابی عملکرد کارکنان شاخصی برای سنجش رفتارهای مبتنی بر آن مفروضات و ارزش‌ها وجود داشته باشد و سیستم پاداش نیز به آن رفتارها پاداش دهد و یا در فرایندهای ارتقا، عمل بر مبنای

ارزش‌های فرهنگی مطلوب نوعی شاخص به شمار رود. همچنین سیستم ارتباطات سازمان باید به گونه‌ای باشد که امکان دیالوگ راجع به فرهنگ را فراهم کند، از پتانسیل‌های گروه‌های غیررسمی برای رواج فرهنگ مطلوب بهره‌برداری کند، از رسانه‌های مقتضی برای انتقال نمادهای فرهنگی استفاده کند، شفافیت را در سازمان ارتقا دهد، جو دوستانه و صمیمی را در سازمان تقویت کند. علاوه بر این زمانی عمل بر مبنای مفروضات فرهنگی مطلوب برای افراد اولویت می‌یابد و تبدیل به یک هنجار می‌شود که زیرساخت‌های اولیه برای انجام کارها فراهم باشد. بدون وجود زیر ساخت لازم برای توسعه فرهنگ مطلوب، انتظار بروز رفتارهای مبتنی بر آن فرهنگ، بی فایده است. همچنین همه تصمیمات کارکنان و به ویژه مدیران باید در چارچوب فرهنگ مطلوب اتخاذ شود. مدیران باید افراد را توجیه کنند که تصمیمات اخذ شده شان بر مبنای کدام یک از عناصر فرهنگ مطلوب می باشد. یعنی باید ارتباط بین تصمیمات و ارزش‌های فرهنگ سازمانی را دائماً بیان کنند.

تم اصلی دیگری که از مصاحبه‌های این مرحله استخراج شد، نگرش‌های کاری افراد بود. همه اقدامات و رفتارهای کارکنان از نگرش‌های آن‌ها سرچشمه می‌گیرد. بنابراین نمی‌توانیم انتظار عمل بر مبنای ارزش‌ها و مفروضات فرهنگی خاصی را از کارکنان داشته باشیم مگر اینکه نگرش‌های کاری کارکنان را تغییر دهیم. در واقع سازمان‌هایی به سراغ مدیریت فرهنگی می‌روند که به سطحی از بلوغ رسیده باشند. در سازمان‌های نسبتاً بالغ که بحث فرهنگ سازمانی موضوعیت دارد، باید فضای اعتماد در سازمان وجود داشته باشد. کارکنان به یکدیگر و به مدیرانشان اعتماد داشته باشند، کنترل‌های زائد حذف شده باشد، فضای سازمان یک فضای باز و شفاف باشد. در غیر این صورت هیچ تلاشی برای تغییر فرهنگ به نتیجه نمی‌رسد. همچنین تا کارکنان به اندازه کافی توانمند نباشند، سازمان سلسله مراتبی و بوروکراتیک با قوانین دست و پاگیر باشد، نمی‌توان انتظار رفتارهای مبتنی بر فرهنگ مطلوب را داشت. استقلال و آزادی عمل مناسب برای رفتارهای بلوغ یافته یک الزام است. همچنین روحیه مثبت کارکنان و نگرش آن‌ها به سازمان نیز در بروز رفتارهای مبتنی بر فرهنگ مطلوب و همکاری در تغییر فرهنگ ضروری است. محیط کاری مثبت، احساس حمایت سازمانی و نگرش مثبت به کار و سازمان است که افراد را بر می‌انگیزاند در راستای توسعه فرهنگ مطلوب سازمان گام بردارند.

تم اصلی دیگری که از مصاحبه‌های این مرحله به دست آمد، رفتارهای کاری بود. ادبیات این حوزه نیز بیان می‌کند، هرگونه تغییری در فرهنگ باید از لایه‌های مشهود آن

آغاز شود. لذا برای مشارکت در اقدامات مدیریت فرهنگ و ساخت فرهنگ مطلوب، رفتارهای کاری خاصی مورد نیاز است. در این شرکت‌ها، کار تیمی یکی از ضروری‌ترین رفتارهای کاری می‌باشد. تا زمانی که افراد نتوانند به صورت تیمی با مهارت‌های مکمل با هم کار کنند هیچ اقدام مربوط به توسعه فرهنگ به نتیجه نمی‌رسد. افراد در مسیر تغییر فرهنگ تجربیاتی به دست می‌آورند که باید آن‌ها را به اشتراک بگذارند تا از دوباره کاری‌ها جلوگیری شود. اشتراک دانش یکی از مهمترین رفتارهای کاری برای ایجاد فضای کاری مثبت و نگرش‌های کاری مثبت است. اشتراک دانش و کار تیمی جدای از هم نیستند و لازم و ملزوم به شمار می‌روند. فعالیتهای مربوط به تغییر فرهنگ، به دلیل وجود گروه‌های مختلف با خرده فرهنگ‌های مختلف می‌تواند زمینه ساز برخی تضادها در سازمان شود، به این ترتیب مدیریت مناسب تضاد می‌تواند منجر به تداوم این فعالیت‌ها شود.

علاوه بر این به دلیل انتزاعی بودن این مفاهیم، تغییر در برخی امور روتین سازمان و روشن نبودن همه مسیر، نوعی ابهام و استرس ممکن است به وجود آید. کارکنان از اینکه مفروضات بدیهی آن‌ها به چالش کشیده شده نوعی اضطراب را احساس می‌کنند و در مقابل مفروضات فرهنگی جدید مقاومت می‌کنند. بنابراین مدیریت صحیح استرس می‌تواند تا حدی این اضطراب شناختی را کاهش دهد و انگیزه‌های افراد را در این مسیر حفظ کند.

در ادبیات فرهنگ سازمانی بیان می‌شود که توسعه فرهنگ مطلوب در واقع باید مبتنی بر اهداف سازمانی باشد یعنی عناصر فرهنگی جدید باید بستر تحقق اهداف سازمانی را فراهم سازد لذا نتیجه مدار بودن در کار و اندیشیدن به نتیجه نهایی و تمرکز بر تحقق اهداف می‌تواند زمینه ساز تغییر فرهنگ موجود و توسعه فرهنگ مطلوب باشد و علاوه بر این فعالیتهای ضروری برای مدیریت فرهنگ را مشروع ساخته و همکاری جمعی را جلب کند. فرهنگ سازمانی مانند بسیاری از ابعاد سازمانی که مشهود هستند، نیستند. فرهنگ بخش نامشهود سازمان است. اقدامات روتین و ساده برای تغییر فرهنگ به تنهایی کافی نیست. خلاقیت و نوآوری برای تغییر فرایندها و سیستم‌ها به گونه‌ای که مبتنی بر فرهنگ جدید باشند، خلاقیت برای استفاده از مکانیزم‌های مناسب تغییر فرهنگ و خلاقیت برای حل مشکلات پیش آمده در این مسیر ضروری می‌باشد.

همانگونه که ادبیات حوزه فرهنگ نیز نشان می‌دهد هرگونه اقدامی در راستای تغییر فرهنگ باید ابتدا از سطح مصنوعات و رفتارها آغاز شود. بنابراین تغییر آداب و رسوم سازمان باید در این راستا صورت پذیرد. از موثرترین ابزارهای تغییر فرهنگی استفاده از این

لايه فرهنگي است. آداب پوشش، آداب جلسات، مراسم مختلف سازمانی، روابط با جامعه شامل فعاليت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی و روابط با ذینفعان همه باید فرهنگ سازمانی را نماد سازی کنند.

### بحث و نتیجه گیری

با مطالعه شرکت‌هایی که اقداماتی را در راستای تغییر فرهنگ انجام داده‌اند برخی ویژگی‌های مشترک در همه سازمان‌ها دیده می‌شود که عبارتند از: تمایل به بهبود شرکت در محیط‌های رقابتی؛ تمایل به متمایز ساختن شرکت از سایر شرکت‌های مشابه؛ این فرض که برای پاسخ به فشارهای محیطی و تمایز رقابتی تغییر ارزش‌ها و رفتارها و مصنوعات (فرهنگ) ضروری است؛ درگیر شدن مدیران ارشد در طول تغییر فرهنگ سازمانی؛ لزوم استفاده از مکانیزم‌های کنترل در جریان تغییر؛ استفاده از مکانیزم‌های تقویت؛ استفاده از مشاوران بیرونی جهت تسهیل یا هدایت برنامه‌های تغییر فرهنگ (*Ogbana and Harris, 2002: 694*)

صرف نظر به اینکه اقدامات تغییر فرهنگ در هر شرکت منحصر به فرد است، همه شرکت‌ها در مسیر تغییر فرهنگ ناگزیر به انجام پاره‌ای اقدامات هستند که عبارتند از: تعیین و مشخص کردن معانی: یعنی دقیقاً مشخص کنید که تغییر فرهنگ سازمان چه چیزی هست و چه چیزی نیست؟ حرکت به سمت یک نوع خاصی از فرهنگ به این معنی نیست که انواع دیگر باید نادیده گرفته شوند. بلکه یعنی برای اینکه تغییر فرهنگ موفق باشد باید تاکید بر عوامل خاصی باشد. مثلاً می‌توان پرسید برای تغییر فرهنگ به سمت مطلوب، چه ویژگی‌هایی باید مورد تاکید قرار بگیرد؟ در فرهنگ جدید چه ویژگی‌هایی باید برجسته و مسلط شود؟ چه ویژگی‌هایی باید حذف شود؟ چه ویژگی‌هایی باید همچنان در فرهنگ جدید از قبل باقی بماند؟ هدف در این مرحله این است که مشخص شود چه چیزهایی تغییر نخواهد کرد و چه چیزهایی تغییر خواهد کرد. یک سازمان نباید جنبه‌های محوری که آن را منحصر به فرد می‌سازد را تغییر دهد بلکه باید سایر جنبه‌ها را تغییر دهد. بنابراین در این مرحله مشخص می‌کنیم چه چیزی از فرهنگ قبل را نگاه می‌داریم و چه چیزی را تغییر می‌دهیم (*Cameron, 2008:434*).

شناسایی داستان‌ها: فرهنگ سازمان از طریق داستانها به بهترین شکل منتقل می‌شود. در این گام یک یا دو حادثه مثبتی که ارزش‌های کلیدی فرهنگ آینده را مشخص می‌کند را

شناسایی می‌کنیم. این حوادث باید واقعی باشند و داستانها باید به گونه‌ای بیان شوند که افراد درکی از فرهنگ آینده پیدا کنند. اینکه در فرهنگ جدید افراد چگونه رفتار خواهند کرد، ارزش‌های اصلی، گرایش‌های مطلوب، و اصول رفتاری فرهنگ جدید چیستند و ... باید از فردی به فرد دیگر به صورت داستانی بیان شود. این داستان‌ها نه تنها می‌توانند تغییر فرهنگ را مشخص کنند بلکه افراد اضطراب کمتری درباره آینده ناشناخته خواهند داشت چراکه آنها می‌دانند بخشی از گذشته به آینده هم منتقل خواهد شد (Cameron, 2008:435)

**تعیین ابتکارات استراتژیک:** ابتکارات استراتژیک شامل فعالیت‌هایی است که باید شروع شود، متوقف شود و ارتقا یابند. آنها اقداماتی هستند که تغییرات اصلی را که فرهنگ جدید را ایجاد می‌کند، طراحی می‌کنند. در این مرحله سوالاتی باید پاسخ داده شود مانند اینکه چه کارهای جدیدی باید شروع شود؟ چه فعالیت‌هایی باید متوقف شود؟ بیشتر سازمان‌ها در متوقف کردن فعالیتها و عناصر قبلی مشکل بیشتری دارند تا شروع چیزهای جدید. چه منابع جدیدی لازم است؟ تخصیص منابع چگونه خواهد شد؟ چه فرایندها و سیستم‌هایی برای حمایت از ابتکارات فرهنگی باید طراحی یا بازطراحی شوند؟ به چه طریقی می‌توان از شایستگی‌های محوری استفاده کرد که تغییر فرهنگ همچنان یک مزیت رقابتی پایدار بماند؟ (Cameron, 2008:435).

**شناسایی بردهای کوچک:** باید چیزی که آسان تغییر می‌کند را شناسایی کرد و آن را عمومی کرد. موفقیت‌های کوچک شتابی را در جهت مطلوب ایجاد می‌کند و یک لوکوموتیوی را ایجاد می‌کند که حامیان آن را به جلو می‌کشند. زمانی که افراد می‌بینند چیزی تغییر کرده حتی اگر آن کوچک باشد درکی از موفقیت و پیشرفت حاصل می‌شود. بزرگترین اشتباه سازمان‌ها همین است که تغییرات کوچک را بیان و عمومی نمی‌کنند (Cameron, 2008:435).

**تعیین شاخص‌ها و نقاط مهم:** تعیین شاخص‌های کلیدی موفقیت، آن چیزی که باید سنجیده شود، روش سنجش آن و اینکه چه موقع می‌گوییم پیشرفت خاصی ایجاد شده بخش مهمی از فرایند تغییر است. تغییر نیازمند شناسایی شاخص‌های موفقیت و شاخص‌های پیشرفت است. یک سیستم جمع‌آوری اطلاعات به ارزیابی نتایج کمک می‌کند. باید ابتکارات و نتایج، شاخصی برای اندازه‌گیری داشته باشند. شاخص‌های متعدد کشنده و



از بین برنده تغییر است بلکه شاخص باید کم و کافی، مفید، قابل فهم و مرتبط با تصمیمات و تخصیص منابع باشد (Cameron, 2008:436).

**ارتباطات و نمادها:** مقاومت در برابر تغییر قطعی است. روشهای اساسی زندگی افراد به چالش کشیده شده و تغییر کرده است. جنبه‌های اساسی سازمان تغییر کرده است. در نتیجه تغییر فرهنگ مقاومت ایجاد خواهد کرد. اطلاع رسانی فرایند تغییر فرهنگ ابزار مهمی است که می‌تواند برای غلبه بر مقاومت مفید باشد و تعهد ایجاد کند. تبیین اینکه چرا تغییر فرهنگ ضروری و مفید است حیاتی‌ترین گام در ایجاد تعهد است. مسلماً افراد از اینکه تعهدات قبلی آنها مورد سوال واقع شده ناراحت می‌شوند، حس می‌کنند تلاش‌های قبلی آنها نادیده گرفته شده است. بنابراین در این مرحله باید کاملاً اطلاع رسانی شود که بخش‌هایی از گذشته به آینده وارد می‌شود. باید تلاش‌های قبلی تقدیر شود. ایجاد ائتلاف‌هایی از حامیان تغییر میان رهبران کلیدی و تقویت افرادی که در فرایند تغییر دخالت دارند به کاهش مقاومت کمک می‌کند. انتشار اطلاعات بیشتر به کاهش ابهام و عدم اطمینان کمک می‌کند. با انتشار اطلاعات دقیق و ارائه بازخور شایعات کاهش می‌یابد. تغییر نمادها نیز یک اقدام کلیدی است. شناسایی نمادهای فرهنگ جدید یک جز مهم تغییر فرهنگ است. لوگوهای جدید، ساختارهای جدید، حوادث جدید، چارت‌های جدید می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (Cameron, 2008:437).

**توسعه رهبری:** همه تغییرات سازمانی نیازمند رهبری، قهرمان و مالک است. تغییر فرهنگ تصادفی رخ نمی‌دهد و نیازمند رهبرانی است که آگاهانه و بطور مستمر فرایند را هدایت می‌کنند. هر جنبه‌ای از فرایند تغییر فرهنگ نیازمند یک قهرمان است که مالکیت اجرای موفق آن را بپذیرد. زمانی که افراد مسئول انتخاب شوند، پاسخگویی بیشتر می‌شود. همچنین باید رهبران جدیدی برای فرهنگ جدید آماده شوند. شایستگی‌های رهبری در فرهنگ آینده نیز باید مشخص شود. تفاوت بین رهبری فعلی و آینده باید بیان شود. باید آموزش‌هایی برای توسعه رهبران آینده تدارک دیده شود. روش‌هایی مثل بازخور ۳۶۰ درجه، منتورینگ رسمی، برنامه‌های آموزش و توسعه مدیریت، توجه به کنفرانس‌های حرفه‌ای هر ساله، حمایت رسمی از رهبران با پتانسیل بالا، غنی‌سازی و توسعه شغلی و... به تربیت رهبران آینده کمک می‌کند (Cameron, 2008:438).

نتایج نشان می‌دهد مدیران همه سطوح نسبت به عناصر فرهنگ سازمانی نظر موافق تری دارند ولی کارکنانی که زیردست ندارند اینگونه نیستند و حتی گاهی دیدگاه‌های

مخالفی دارند. این تفاوت در سازمان های زیادی دیده شد زیرا کارکنان با موقعیت بالاتر مشارکت بیشتری در شکل دهی و اجرای فرهنگ سازمانی دارند و بنابراین درک بهتری از اهمیت و منافع آن دارند. به همین دلیل پیشنهاد می شود که کارکنان بدون زیردست هم در فرایند شکل دهی و اجرای فرهنگ سازمانی فعالانه تر عمل کنند (*Pikturnaite and Pauzoliene, 2014, 167*)

شایان ذکر است، در حالیکه مدیران ارشد تمایل به ایجاد تغییرات رادیکال فرهنگ دارند، چنین تغییری در عمل امکان پذیر نیست و یک برنامه ساختار یافته و بلند مدت از تغییرات تدریجی می تواند در هدایت فرهنگ سازمان کارا تر باشد. بنابراین در مدیریت فرهنگ تغییر و تحولات مستقیم غیر محتمل است، در حالی که هدایت تدریجی و تغییر تدریجی منطقی است. علی رغم اینکه بسیاری از محققان ادعا می کنند کنترل کامل فرهنگ امکان پذیر نیست، ولی یافته ها نشان می دهند که کنترل بلندمدت فرهنگ امکان پذیر است هر چند دشواری ها و پیامدهای ناخواسته ای هم دارد (*Ogbana and Harris, 2002:696*). بنابراین با استفاده از نتایج مطالعات گذشته و تحلیل یافته های این تحقیق می توان گفت، کارکنان سازمان افرادی هستند که در اجرای تغییرات فرهنگی درگیر هستند و پذیرش آنها برای موفقیت تلاش های تغییر فرهنگ ضروری است. تغییر فرهنگ یک هدف بسیار دشوار است نه تنها به این دلیل که فرهنگ تا حد زیادی ناشناخته است بلکه به این خاطر که تغییر تفسیرها، ارزش ها و الگوهای مشترک افراد دشوار است. در تغییر فرهنگ اعضای سازمان در یک سری گام هایی درگیر می شوند که طی آن فرهنگ سازمان را تغییر می دهند. این گام ها، فرایندهای سازمانی، مکالمات، زبان، نمادها و ارزش ها را تغییر می دهد و هیچ یک به تنهایی تضمین نمی کند که تغییر فرهنگ رخ داده است اما ترکیب آنها می تواند فرهنگ را تغییر دهد. در تغییر فرهنگ اتخاذ دیدگاه سیستماتیک و بلندمدت یک الزام به شمار می رود که طی آن باید همه فرایندها و سیستم های سازمانی با آن همسو شوند و نگرش های کارکنان و رفتارهای کاری آن ها باید دچار تغییراتی شود.

## منابع و مأخذ

- 1-Balthazard P., Cooke R. and Potte R.,(2006),” Dysfunctional culture, dysfunctional organization: capturing the behavioral norms that from organizational culture and drive performance”, journal of managerial psychology, vol.21, no.8, Pp.709-732.
- 2-Benedetto R. and Thompson K.,(2013), “Creating an optimal culture: the emergence of the entangled organization”, Employment relation today, 13-19.
- 3-Braun V., and Clarke V., (2006), “Using thematic analysis in psychology”, Qualitative Research in Psychology, no.3, Pp.77-101.
- 4-Bryson J.,(2008), “Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change”, Journal of organizational change management , Vol.21, No.5, Pp.743-757.
- 5-Busse Ronald.(2014),” Corporate culture, organizational change and meaning at work-linking human resources with business ethics” , Human systems management, no.33, Pp.47-50.
- 6-Cameron, K. (2008).A process for changing organizational culture.In Thomas G. Cummings (Ed.) Handbook of Organizational Development. (pages 429-445) Thousand Oaks, CA: Sage.
- 7-Daniela T., Dorel M. and Valentina M., 2013, “Impact of ethical values promoted by professional accountant on the organizational culture”, The journal of the faculty economics, vol 1, no 1, Pp. 1280-1285.
- 8-Florentina P. and Raluca M., (2012), “ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS WAY OF EXPRESSION WITHIN THE ORGANIZATION”, Annual of faculty of economics, vo;1, no. 2, Pp.371-376.
- 9-Giberson, T., Resich, CH., Dickson, M., Mitchelson, J., Randall, K., & Clark, M.(2009). Leadership and organizational culture: linking CEO characteristic to cultural value.Journal of Business Psychology, Vol.24, Pp.123-137.
- 10-Gregory Jin k., Drozdenko R. and Deloughy S.(2013)., “The role of corporate value cluster in ethics, social responsibility, and performance: a study of financial professionals and implications for the financial meltdown”, Journal of Business Ethics, vol.112., Pp:15-24.
- 11-Murphy M. and Davey K.M.,(2002), “Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values”, Human Resource Management Journal, Vol.12, No.1, Pp.17-32.

- 12-Ogbana E. and Harris L.,(2002), “Organizational culture: a ten years, two phase study of change in the UK food retails sector” , Journal of management studies, Vol.39, No.5, Pp.673-706.
- 13-Pikturnaite J. and Pauzoliene J.(2014), “Evaluation of organizational culture of SC”KLAIPEDOS KARTONAS””, Regional formation and development studies, vol.14, No.3, Pp.157-169.
- 14-Rowell K. and Bery T,(1993), “Leadership, vision, values and systemic wisdom”, leadership and organization development journal, Vol.14,No.7, pp.18-22.
- 15-Schein EH., (1996), “Culture: the missing concept in organization studies”, administrative Science quarterly, Vol.41, No.2, Pp.220-241.
- 16-Schein EH.,(1984), “Coming to a new awareness of organizational culture”, Sloan management review, Vol.25, no.2, Pp.3-16.
- 17-Taylor J.,(2014), “Organizational culture and the paradox of performance management”, public performance &management review, vol.38, No.1 Pp.7-22.
- 18-Wilkins A. and Dyer G.,(1988), “Toward culturally sensitive theories of culture change” , Academy of management review, Vol.13, No.4, Pp.522- 535.