

جمهوری
سازمان برنامه و بودجه کشور

معاونت توسعه منابع انسانی و پشتیبانی



عنوان دوره آموزشی :
روش های سنجش و تحلیل فرهنگ سازمانی

مدت دوره :
۱۶ ساعت

واحد آموزش و توانمند سازی کارکنان

تعریف فرهنگ

تعریف اولیه فرهنگ عبارت است از کل پیچیده ای شامل دانش، باور، هنر، اخلاقیات، قانون، رسوم و دیگر قابلیت ها و عاداتی که انسان به عنوان یک عضو جامعه به دست آورده است. صاحب نظران بعدی بیش از ۳۰۰ تعریف را برای فرهنگ شناسایی کرده اند. در بیشتر این تعاریف به فرهنگ به عنوان سرمایه و دارایی های اجتماعی نظر دارند. فرهنگ ها را می توان آموخت و آن را کسب کرد. فرهنگ می تواند بازتاب الگوهای فکری، نحوه ابراز احساسات، اعمال، عکس العمل ها، ارزش ها و ایده ها و دیگر نظام های معنی دار نمادین باشد. ایده اصلی این است که فرهنگ مفهومی انتزاعی دارد و برگرفته از رفتار عینی و ملموس است. اساسا فرهنگ با نمادها انتقال می یابد و این نمادها ترکیبی از دستاوردهای شخصی گروه های انسانی شامل مظاهر موجود در قالب مصنوعات است.

معرفی فرهنگ سازمانی

- در محیط به سرعت در حال تغییر امروز، شناخت و ارزیابی فرهنگ به عنوان بستر ایجاد تغییرات سازمانی، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان ها بازی می کند.
- فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است که شالوده ی وجودی آن را تشکیل داده و باعث تشکّل و انسجام سازمان در حرکت به سمت اهداف می شود
- از آن جا که فرهنگ سازمانی شکل دهنده رفتار اعضای سازمان اعم از کارکنان و مدیران در سطوح مختلف است، می تواند توانایی سازمان در ایجاد تغییر و جهت گیری استراتژیک را به نحو چشم گیری تحت تأثیر قرار دهد
- با اهرم فرهنگ می توان انجام تغییرات استراتژیک در سازمان را تسهیل و جهت گیری های جدید در سازمان را پایدار کرد
- اگر مأموریت سازمان همسو با فرهنگ جاری آن تعیین شود، افراد نسبت به انجام وظایف کاری خود احساس دلبستگی خواهند داشت نه وابستگی. مدیر و رهبر سازمان، ناگزیر از ارزیابی و توجه به فرهنگ جاری آن است

- فرهنگ سازمانی مطلوب باید اهداف کلان و استراتژی های سازمان را مورد حمایت قرار دهد. بنابراین شناسایی فرهنگ مطلوب گامی بلند در تحقق برنامه های استراتژیک سازمان محسوب می شود
- فرهنگ می تواند فراهم آورنده انرژی اجتماعی ای باشد که سازمان را به سمت اهداف استراتژیک سوق می دهد.
- فرهنگ سازمانی در دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط پیترز و واترمن مطرح شد.
- تاکنون تعاریف مختلفی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است:
- «مجموعه باورها و ارزش های مشترک اعضای یک سازمان»
- «قوانین و هنجارهای مشترکی که مبنای راهکارهایی قرار می گیرد که اعضای سازمان در مواجهه با مشکلات اتخاذ می نمایند»
- وجه مشترک تعاریف: وجود یک سلسله از باورها، اعتقادات و ارزش های مشترک بین اعضای یک سازمان که رفتار اعضای آن را هدایت می کند
- فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی در عملکرد سازمان، انگیزش شغلی، خلاقیت و نوآوری، رضایت شغلی، استرس شغلی، بهره وری و کارایی دارد.

معیارهای ارزیابی طبقه‌بندی‌های فرهنگ سازمانی

گونه شناسی‌های فرهنگ سازمانی که برآمده از نظریه، آزمون‌های تحلیل عاملی، تجزیه و تحلیل‌های فرهنگی (شاین، ۱۹۹۲) و تحلیل‌های موردی معیارهاست (اینکلزو لوینسون، ۱۹۶۹) ادبیات فرهنگ سازمانی را غنی کرده است. با توجه به انبوه این نویسندگان، ارزیابی کار نویسندگان منتخب موجب صرفه‌جویی در کار می‌شود. بدیهی است که ارزیابی هرگونه شناسی باید مبتنی بر مجموعه‌ای از معیارها صورت گیرد.

• سادگی و قابل فهم بودن:

طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی باید موجز و مختصر باشد. گونه شناسی‌های فرهنگ سازمانی باید ساختارهای غنی و مفهوم پیچیده فرهنگ را در قالب چند مفهوم ساده و قابل فهم ترکیب نماید. البته سادگی هم به

لحاظ شکلی و هم به لحاظ محتوایی نباید به صلابت تحلیلی و غنای مفهومی فرهنگ لطمه بزند. برخورداری از شکل خوب را می‌توان در زیبایی، ظرافت و مختصر بودن آن ملاحظه نمود. بنابراین هرچه بین سادگی شکلی و غنای محتوایی گونه شناسی توازن بیشتری باشد، دلالت بر پیشرفته‌تر بودن گونه شناسی دارد (شالین و پیلای، ۲۰۰۳).

• قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق (کمی/کیفی):

یک طبقه‌بندی مفید آنقدر انعطاف پذیر است که امکان پذیرش و به کارگیری انواع روش‌های تحقیق (تجربی، نیمه تجربی، مورد پژوهی، مطالعه میدانی و روش‌های کیفی) در مسائل مورد تحقیق را به پژوهشگران بدهد (نیومن و بنز، ۱۹۹۸) تکرار یک مطالعه با استفاده از روش‌های متفاوت اثبات خواهد کرد که یافته‌های تحقیق را به جای توضیح با ویژگی‌های خاص یک روش، می‌توان با نظریه اصلی موردنظر، توضیح داد. بنابراین هرچه یک چارچوب آمادگی پذیرش به کارگیری در روش‌های گوناگون تحقیق را نشان دهد، پیشرفته‌تر بودن آن، بیشتر تأیید می‌شود.

• توانایی درک تغییرات فرهنگی:

فرهنگ‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند، اگر توانایی یک طبقه‌بندی در تحلیل تغییرات بالا باشد، به محققان این امکان را می‌دهد تا تغییرات نگرشی، ارزشی و هنجاری سازمان را توصیف، تبیین و پیش‌بینی کنند. بنابراین هرچه طبقه‌بندی در تبیین و توضیح تغییرات فرهنگی منعطف‌تر باشد، پیشرفته‌تر ارزیابی می‌شود.

• برخورداری از چارچوب مفهومی:

برخورداری از یک چارچوب مفهومی برای هر نوع طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی لازم است. داشتن چارچوب مفهومی به محققان و پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا تحلیل‌های مناسبی از وضعیت فرهنگ سازمانی ارائه دهند. چارچوب نظری در قالب مدل‌های مختلف نمود پیدا می‌کند. مدل‌ها برداشت‌هایی انتزاعی از دنیای واقعیات‌اند. در حقیقت هر مدل تلخیصی از واقعیت است که با در برداشتن ویژگی‌های اصلی آن، شناخت ما از واقعیت موردنظر را تسهیل می‌کند به عبارت دیگر مدل یک چارچوب مفهومی ایستا یا پویا قلمداد می‌شود که می‌تواند ما را در تشریح، پیش‌بینی، تجویز و بازسازی واقعیت یاری دهد (الوانی و شریف‌زاده ۱۳۷۹).

• قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها:

در نظریه عمومی کنش (پارسونز، ۱۹۵۷)، نظام اجتماعی در سطح جامعه کل به عنوان نظام جامعه‌ای تعریف می‌شود. این نظام خود از چهار نظام فرعی تشکیل می‌شود که عبارتند از: نظام اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی.

برای واژه فرهنگ از نقطه نظر علوم مختلف و با دیدگاه‌های متنوع، تعاریف متعددی ارائه شده است. رویکردهای مردم‌شناختی و جامعه‌شناختی، فرهنگ را مجموعه‌ای از نگرش‌ها، باورها، سنن، ارزش‌ها و فعالیت‌هایی می‌دانند که در میان اعضای یک گروه مشترک است (جاکوبز و همکاران، ۲۰۱۳) مفهوم فرهنگ سازمانی نیز ریشه در مردم‌شناسی فرهنگی دارد (هوگان و کوت، ۲۰۱۳) و شاین (۱۹۹۲) آن را با عنوان ارزش‌ها و اعتقاداتی تعریف می‌کند که هنجارهایی برای رفتار مورد انتظار از سوی کارکنان به شمار می‌روند. ارائه چنین تعریفی از فرهنگ سازمانی آن را به ابزاری قدرتمند برای ارتقاء عملکرد و اثربخشی بلندمدت سازمان بدل می‌سازد. (ابیوس و آلاس، ۲۰۰۹).

مروری بر مدل‌های شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی

- تاکنون مدل‌های مختلفی برای شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی ارائه و تعریف شده است
- یکی از الگوهایی که برای شناخت فرهنگ سازمانی بکار رفته است، «چارچوب ارزش‌های

رقیب» است Competing Values Framework (CVF)

- دو سوی محور عمودی: ابعاد «انعطاف‌پذیری» و «کنترل»
- دو سوی محور افقی: ابعاد «تمرکز درونی» و «تمرکز بیرونی و رقابت‌پذیری»
- این چارچوب از آن جهت ارزش‌های رقابتی نام گرفت که ابعاد آن در رقابت با هم هستند
- بر مبنای دیدگاه ارزش‌های رقابتی، سازمان‌ها دائماً در حال ایجاد مصالحه بین نیروهای متضادی هستند که سازمان را به جهت‌های متفاوت و متضادی سوق می‌دهند (ادگار شاین)

مدل دنیسون

- دنیسون در سال ۲۰۰۲ چهار نوع فرهنگ سازمانی «فرهنگ ویژه (ادهوکراسی)»، «فرهنگ طایفه ای»، «فرهنگ بازاری» و «فرهنگ سلسله مراتبی» را با استفاده از چارچوب ارزش های رقیب تعریف می کند.
- دنیسون با استفاده از چهار معیار «درگیرشدن در کار»، «سازگاری، ثبات و یکپارچگی»، «انطباق پذیری»، «رسالت یا مأموریت» و از طریق پرسشنامه ای ۶۰ سوالی که به پرسشنامه دنیسون معروف است، فرهنگ سازمان را ارزیابی می کند.

مدل کامرون و کوپین

- کامرون و کوپین در سال ۱۹۹۹، با استفاده از چارچوب ارزش های رقیب، چهار نوع فرهنگ سازمانی زیر را تعریف کردند:
- ۱- فرهنگ طایفه ای (قبیله ای، تعاونی یا همکاری)
 - ۲- فرهنگ ویژه سالار (ادهوکراسی)
 - ۳- فرهنگ مبتنی بر بازار
 - ۴- فرهنگ سلسله مراتبی

انعطاف پذیری و مترقبه بودن



ثبات و کنترل داشتن

مروری بر مدل‌های ارزیابی فرهنگ سازمانی - مدل کامرون و کوپین (۲۰۰۶)

فرهنگ تیم گرا (clan)

- این فرهنگ انعطاف پذیری را ارزش دانسته و نظارت و کنترل در آن از اهمیت کمتری برخوردار است.
- رهبران و مدیران از اعضا حمایت کرده و همبستگی و کار گروهی را تقویت می کنند.
- مدیر اندرزدهنده، پشتیبان، صمیمی و صادق است. به سخنان کارکنان گوش می دهد و از آنها پشتیبانی می کند.

فرهنگ توسعه گرا (Developmental)

- این فرهنگ به مسائل برون سازمانی و نوآوری ها و پیشرفت های محیط و همچنین انعطاف پذیری و فضای باز تصمیم گیری بسیار اهمیت می دهد
- در این فرهنگ رهبران و مدیران آفریننده و سنت شکن هستند. از تغییرات محیط آگاه بوده و اندیشه های نو پدید می آورند و کارکنان را برای تغییرات بزرگ آماده می کنند

فرهنگ نتیجه گرا (Rational):

- در این فرهنگ بر نظارت و کنترل بیش از انعطاف پذیری تأکید می شود، اما مسائل برون سازمانی و تغییرات محیط، اهمیت بیشتری نسبت به مسائل داخلی سازمان دارد.
- در این فرهنگ، رهبران و مدیران هدف گرا هستند.
- مدیران با برنامه ریزی و مشخص کردن اهداف، انتظارات خود را روشن می کنند.
- مدیران وظایف و نقش هر یک از کارکنان را مشخص و دستورالعمل های مربوطه را تدوین و ابلاغ می کنند.

فرهنگ سلسله مراتبی (Hierarchical):

- در فرهنگ سلسله مراتبی به مسائل درون سازمانی بیش از مسائل برون سازمانی توجه می شود
- در فرهنگ سلسله مراتبی بر ثبات و نظارت بیشتر از انعطاف پذیری و رقابت پذیری تکیه می شود
- فرهنگ سلسله مراتبی را فرهنگ «نظارت و فرماندهی» نیز می خوانند

فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی

- گام اول: درک محیط و نیروهای دیگر تأثیرگذار در استراتژی های آینده: بازنگری در نیروهای داخلی و خارجی تأثیرگذار بر شرکت.
- گام دوم: شناسایی و تعیین ارزش های بنیانی شرکت: گام اساسی در تغییر فرهنگ، تعیین ارزش های بنیانی و همیشگی است.

- گام سوم: ایجاد دیدگاه مشارکتی از آن چه که شرکت می‌خواهد بشود. این پرسش که چه نوع فرهنگ، ارزش‌ها و ساختار سازمانی نیاز است تا بتوانیم به توسعه و استقرار استراتژی و تطابق با محیط جاری و آینده پرداخته شود. آیا نیاز به سرعت عمل بیشتری است؟ آیا نیاز به ارتباط نزدیک‌تری با مشتریان است؟

- گام چهارم: ارزیابی فرهنگ موجود و تعیین عناصری از فرهنگ که نیاز به تغییر آن است. تغییرات فرهنگی معمولاً با تشخیص فرهنگ موجود و ارزیابی از اهداف استراتژیک آینده شروع می‌شود. اگرچه کار مشکلی است، زیرا وقتی شما درون سازمان هستید دیدن فرهنگ سازمانی مشکل‌تر است.

- گام پنجم: تعیین این که چه تغییراتی بایستی انجام شود تا فاصله‌ی بین دو استراتژی پر گردد. آیا عناصر موجود در راستای اهداف آینده می‌باشند.

- گام ششم: تعیین مدیران ارشد در هدایت تغییر فرهنگ تیم رهبری عامل کلیدی موفقیت برای تغییر فرهنگ است. اگر اعضای تیم، افرادی گوناگون و قوی باشند تاثیر بسیار خوبی خواهد داشت رهبر گروه باید مطمئن باشد که افراد بر اهداف در نظر گرفته شده اشراف و تمرکز لازم را دارند. گروه باید قادر باشد در کلیه سطوح سازمان ایجاد اعتماد و اطمینان کند. تیم می‌بایستی گروه‌های زیادی را راه اندازی کند. همچنین می‌باید دیگران را برای تصمیم‌گیری و عملیاتی که منجر به تغییر می‌گردد، توانمند سازد.

- گام هفتم: استقرار برنامه اهداف و افق زمانی. هنگامی که فاصله بین فرهنگ جدید و موجود سازمان شناسایی شده، برنامه عملیاتی بایستی توسعه پیدا کند. اولویت‌ها کدامند؟ چه منابعی موردنیاز است؟

توالی اقدامات چگونه است؟ چه مدت زمانی نیاز است؟ مسئولیت‌های بخش‌های مختلف به عهده چه کسانی است؟

اصول اساسی مدیریت پروژه بایستی اجرا و پیگیری گردد تا پروژه پیچیده تغییر فرهنگ با موفقیت به انجام برسد.

- گام هشتم: برقراری ارتباط و ایجاد انگیزه در میان تمامی ذی نفعان. تغییر در فرهنگ سازمانی به برقراری ارتباطی دقیق و متقاعد کننده نیاز دارد. بایستی با پرسش از تمامی کارکنان آن‌ها را در حلقه زنجیر به طریقی که نیاز به تغییر را درک کنند، قرار داد. آنان باید بدانند که چگونه تغییر به نفع آنان است و چگونه فرصت‌های جدیدی را ایجاد خواهد کرد. رهبری تغییر به منزله هدایت کننده، تسهیل کننده و توانمندساز کلیه نیروها، برای پشتیبانی از تغییر است.

- گام نهم: شناسایی موانع و منابع مقاومت و توسعه استراتژی برای رفع آنان. افراد در مقابل تغییر عکس‌العمل‌های متفاوتی از خود بروز می دهند. اگر در تمام سطوح تضاد و چالش‌ها برطرف نشوند مقاومت قطعاً سخت‌تر خواهد بود. برای مقابله با ترس و از دست دادن کار، اقداماتی بایستی انجام داد. ترس را می‌توان با ارائه‌ی اطلاعات و اشتیاق مدیریت به شنیدن صدای کارکنان کاهش داده و علاقه‌مندی آنان را افزایش داد. استراتژی دیگری که می‌تواند به دیگر کارکنان برای تطبیق با تغییر کمک کند. این است که تغییر را به گام‌های کوچکتری تقسیم کنند. به علاوه مدیریت نیاز دارد که افراد را به درک فرصت‌ها و فواید شخصی که از تغییر حاصل می‌گردد، ترغیب نماید.

- گام دهم: نهادینه سازی و الگوسازی در جهت تقویت تغییر فرهنگ. رهبری تیم، نقشی حیاتی در الگوسازی، تقویت و پاداش به تیم دارد. هنگامی که رفتار مدیریت و تصمیمات او مطابق با تغییرات است این به منزله ارسال پیام‌های انگیزشی برای پشتیبانی از تغییر است. به علاوه، مدیریت باید پاداش رفتار و نتایج ناشی از تغییر را تضمین کند. وی باید این اطمینان را بدهد که سیستم پاداش و رفتار در حین عمل تشخیص داده خواهد شد و گام به گام مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

- گام یازدهم: ارزیابی از فرهنگ سازمانی و نهادینه کردن نرْم یادگیری و تغییر شکل. باید به خاطر داشت که تغییر، یک فرآیند دینامیک است که نیاز به بازخورد مستمر و ارزیابی دائم دارد. همچنان که محیط سازمانی تغییر می‌کند، فرهنگ نیز بایستی وفق داده شود. راه‌حلی که زمانی در یک سازمان مشکل را حل کرده است، مطمئناً برای همیشه کارساز و موثر نیست.

از طریق پاسخ‌گویی به این سوال و با تدوین فرهنگ سازمانی مطلوب و قوی و ارزش‌های متعالی و انرژی بخش، می‌توان افکار، اندیشه‌ها، کنش‌ها و رفتار کارکنان را در یک جهت متمرکز و موجبات هم افزایی

سازمانی را فراهم کرد. به علاوه، با تمرکز بر موضوع فرهنگ سازمانی و ارتقای آن می‌توان انتظار داشت که نتایج و پیامدهایی از این دست حاصل شود: افزایش هماهنگی و انسجام بین واحدهای سازمانی؛ ایجاد تصویری از فرهنگ سازمانی مطلوب به عنوان میثاق مشترک و نقطه اتکا، ایجاد تشکیلات و جایگاه مستقل مدیریت فرهنگ سازمانی، ارتقای رابطه مبتنی بر اعتماد، صمیمیت، دوستی و برادری بین مدیران و کارکنان؛ بهبود رابطه بین صف و ستاد.

دسته بندی مطالعات فرهنگ سازمانی

سه رویکرد در پژوهش‌های فرهنگی سازمانی قابل شناسایی است.

در رویکرد اول به بررسی خرده فرهنگ‌های سازمانی پرداخته می‌شود و دسته‌بندی‌های متفاوتی از فرهنگ سازمانی براساس خرده فرهنگ‌های غالب به دست می‌آید. به عنوان مثال در مدل فرهنگ سازمانی کوبین چهار نوع فرهنگ عقلایی، ایدئولوژیک، مشارکت و سلسله مراتبی قابل شناسایی است (کوبین و مک گرث ۱۹۸۵). هلریگل و اسکولم (۱۹۹۶) چهار نوع فرهنگ کارآفرینی، بازاری، قبیله‌ای و بروکراتیک را معرفی کرده‌اند. مدل فرهنگ هندی شامل چهار نوع فرهنگ باشگاهی، ایفای نقش، وظیفه گرایی و اصالت فرد است (هندی، ۱۹۹۱). کوک و لافرتی (۱۹۸۷) سه نوع فرهنگ سازنده، تدافعی و تهاجمی را معرفی کردند (کوک و سومال، ۲۰۰۰). رایبیز (۲۰۰۱) نیز دسته‌بندی فرهنگ سازمانی علمی، باشگاهی، تیمی و تدافعی را ارائه کرده است (رایبیز و نانسی، ۲۰۰۱).

دسته دوم مطالعات به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی به ویژه مولفه‌هایی که به تحقق اهداف سازمان کمک کرده یا مانع آن می‌شوند، اشاره دارند. هافستد (۲۰۰۴) فرهنگ‌های ملی را براساس پنج بعد فاصله قدرت، فرد گرایی، مردانگی، اجتناب از عدم قطعیت و رویکرد بلندمدت از یکدیگر تفکیک نمود. لیت وین و استرینگر (۱۹۸۶) به ابعاد ۹ گانه استانداردها، مسئولیت، تشویق و ترغیب، ریسک پذیری، حمایت، رفتار، صمیمیت، ساختار و هویت اشاره کردند که در فرهنگ‌های مختلف متفاوتند.

دسته سوم از مطالعات فرهنگ سازمانی، تلفیق مطالعات نوع اول و دوم است به طوری که ابتدا ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد و سپس این ویژگی‌ها به خرده فرهنگ‌های متمایز تقلیل می‌یابد. مدل دنیسون (۱۹۹۰) در برگیرنده چهار ویژگی اصلی سازمانی (درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، ثبات و مأموریت) است که هر یک با ۳ شاخص اندازه‌گیری می‌شوند. مدل کامرون و کوئین (۱۹۹۹) نیز چهار نوع فرهنگ سازمانی (توسعه گرا، تیم گرا، نتیجه‌گرا و مراتب گرا) را براساس دو بعد «انعطاف - ثبات» و «توجه به درون - بیرون» معرفی می‌نماید.

تعیین ابعاد فرهنگ سازمانی مطلوب

پس از مطالعه مدل‌ها و چارچوب‌های مختلف در حوزه فرهنگ سازمانی، برای تهیه چارچوبی برای مطالعه فرهنگ سازمانی مطلوب، محورهای چهارگانه زیر مورد توجه قرار گرفتند.

الف) پارادایم‌های پشتیبان: چهار نوع پارادایم حاکم در نظریه‌های سازمان و مدیریت شامل: عوامل راهبردی، عقلایی، روابط انسانی و سیستم باز هر یک مبنا و پشتیبان چهار نوع فرهنگ ماموریت محور، قانون محور، انسان محور و محیط محور است (فرهی و زارع اشکذری، ۱۳۸۵).

ب) ابعاد اساسی سازمان: صاحب نظران سازمان و مدیریت برای تحلیل هر سازمان افزار تحلیلی چهار بعدی را پیشنهاد داده اند. این ابعاد شامل بعد معنایی، ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است که هر یک به ترتیب یکی از انواع فرهنگ سازمانی را تبیین می‌نماید (فرهی، ۱۳۹۰).

ج) سطوح و لایه‌های فرهنگ: دسته‌بندی سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی ادگار شاین شامل مفروضات اساسی، ارزش‌های حمایتی، مظاهر و مصنوعات که به عنوان ظرف اصلی و قالب مدل تحقیق مبنای عمل قرار گرفت (شاین، ۱۳۹۲).

د) انواع فرهنگ سازمانی: پنج نوع فرهنگ ماموریت محور، قانون محور، انسان محور، محیط محور و ارزش محور که از انجام بررسی‌های تطبیقی و مرور مبانی نظری به دست آمده است. فرهنگ ارزش محور در قلب این چهار نوع فرهنگ مورد بحث اثر می‌گذارد و ارزش‌های متناظر هر نوع فرهنگ را منعکس می‌سازد.

و) طیف توجه به درون سازمان و یا توجه به بیرون سازمان: این طیف به میزان توجهی که سازمان به امور داخلی یا خارجی خود دارد، اشاره می‌کند. چنانچه سازمان توجه به امور داخلی خود داشته باشد، بر فرهنگ ماموریت محور یا فرهنگ قانون محور تاکید می‌ورزد و چنانچه سازمان به امور بیرونی توجه داشته باشد، بیشتر بر فرهنگ انسان محور و فرهنگ محیط محور تاکید دارد.

ه) طیف تأکید بر ثبات یا تغییر: هر سازمانی همانطور که در پی تغییر است تا نوآوری را در خود ایجاد کند، به دنبال ثبات است تا بقای خود را تضمین نماید. این طیف به میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثبات بماند، اشاره دارد. به عبارت دیگر این طیف به میزان تأکیدی که سازمان بر انجام تغییرات یا ثبات وضعیت خود دارد، اشاره می‌کند. با توجه به این طیف چنانچه سازمان تأکید بر تغییر داشته باشد، فرهنگ راهبرد محور و محیط محور غلبه پیدا می‌کند و چنانچه تأکید بر ثبات داشته باشد، فرهنگ قانون محور و انسان محور مورد تأکید قرار می‌گیرد.

ابعاد اصلی (تم‌های اصلی) فرهنگ سازمانی مطلوب در قالب ۵ نوع فرهنگ به شرح زیر در نظر گرفته شدند:

- فرهنگ ارزش محور: این نوع فرهنگ که به ساحت درونی سازمان اشاره دارد، بر ارزش‌های محوری/جوهری و اساسی که منبعث از مبانی دینی و اسلامی است، تأکید دارد.
- فرهنگ راهبرد محور: این نوع فرهنگ عمدتاً بر جهت‌گیری‌های اساسی بانک تأکید می‌ورزد و به میزانی که سازمان بر داشتن غایت و جهت مشخص و راه و مسیر روشن برای دستیابی به اهداف تمرکز دارد، اشاره دارد.
- فرهنگ قانون محور: این فرهنگ به میزانی که سازمان بر ساختار و تشکیلات، فرایندها و روش‌های تعریف شده و مدون تأکید می‌ورزد، اشاره دارد.
- فرهنگ انسان محور: این نوع فرهنگ بر میزان ارزشی که سازمان برای کارکنان خود قائل است، تأکید می‌ورزد.
- فرهنگ محیط محور: این نوع فرهنگ به میزانی که سازمان بر داشتن تعاملات محیطی موثر، ایفای نقش مسئولیت اجتماعی، سرآمدی و مزیت آفرینی در جامعه تأکید می‌ورزد، اشاره دارد.

چهار نوع اصلی فرهنگ سازمانی

فرهنگ سلسله مراتبی

سازمانی دارای فرهنگ سلسله مراتبی است که بر ثبات و کنترل تأکید می‌ورزد، مکانی کاملاً رسمی و ساختار یافته برای انجام کارهاست و رویه‌ها به گونه‌ای تعریف شده‌اند که مشخص می‌کنند هر فرد چه کاری باید انجام دهد. حفظ و نگهداری و حرکت آرام سازمان بسیار حیاتی است و عامل انسجام و یکپارچگی سازمان، قوانین رسمی و سیاست‌هاست. توجه بلندمدت سازمان بر حفظ ثبات و عملکرد بالا همراه با کارایی و عملیات آرام آن است (کامرون و کوپین، ۲۰۰۶).

فرهنگ باشگاهی

سازمانی دارای فرهنگ باشگاهی است که بر حفظ و بقای درونی و انعطاف‌پذیری، علاقه به افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید دارد. مکان و فضای کاری سازمان‌های با فرهنگ باشگاهی بسیار دوستانه است. انسجام سازمانی از طریق وفاداری به سنت‌ها ایجاد می‌شود و تعهدات سازمانی بسیار بالاست. سازمان بر منافع بلندمدت توسعه منابع انسانی و دستیابی به درجه بالایی از انسجام و اخلاق تأکید می‌ورزد و پاداش ویژه‌ای برای کارهای گروهی، مشارکت و توافق آراء قائل است (کامرون و کوپین، ۲۰۰۶).

فرهنگ بازاری:

سازمانی دارای فرهنگ بازاری است که بر موقعیت‌یابی بیرونی همراه با نیاز به ثبات و کنترل تأکید می‌ورزد. چنین سازمان‌هایی نتیجه‌گرا هستند و توجه اصلی‌شان انجام درست کارهاست. کارکنان با یکدیگر رقابت نموده و هدف جو هستند. راهبران چالش طلب، مولد و سخت کوش هستند. آن چیزی که سازمان را به هم متحد می‌سازد، تأکید بر برنده شدن است. تأکید بلندمدت بر اقدامات رقابتی و دستیابی به اهداف و مقاصد کمی است و موفقیت بر حسب میزان نفوذ در بازار تعریف می‌شود (کامرون و کوپین، ۲۰۰۶).

فرهنگ ادهوکراسی:

سازمان‌هایی دارای فرهنگ ادهوکراسی هستند که بر موقعیت‌یابی بیرونی و انعطاف‌پذیری بالا و فردگرایی تأکید می‌ورزند. فضا و محیط کاری چنین سازمان‌هایی پویا، کارآفرین و خلاق بوده و کارکنانی ریسک طلب، همراه با رهبرانی نوآور و خلاق را ترغیب می‌کند. آن چیزی که مایه انسجام سازمان‌های دارای

فرهنگ و ادهوکراسی می‌شود، تعهد به تجربه گرایی و نوآوری است. تأکید بر آن است که در لبه پرتگاه حرکت شود. تأکید بلندمدت چنین سازمان‌هایی بر رشد و کسب منابع جدید است و موفقیت در آنها به معنای منحصر به فرد شدن و ارائه تولیدات یا خدمات نوین (کامرون و کوین، ۲۰۰۶).

ارزیابی گونه شناسی فرهنگ سازمانی کامرون و کوین

گونه شناسی کامرون و کوین دارای شکلی زیبا و مختصر بوده و از ظرافت لازم برخوردار است. به عبارت دیگر چهار نوع فرهنگ مورد بحث، به نسبت مفاهیمی روشن بوده و منعکس کننده معنای غنی از نظر شکلی hsj. اما از جهت محتوا گرچه برخی از نکات برجسته از جمله توجه به محیط داخل و خارج و تأکید بر انعطاف‌پذیری و تغییر دارد ولی فاقد اعتبار لازم از جهت پوشش کامل مفروضات اساسی و ارزش‌های محوری براساس دیدگاه شاین (۱۹۹۲) است. بنابراین در مقیاس سادگی، طبقه‌بندی کامرون و کوین به لحاظ شکلی عالی، ولی از جهت محتوایی متوسط ارزیابی می‌شود.

به لحاظ معیار «قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق»، باید توجه داشت که برای تشخیص فرهنگ سازمانی در این نوع شناسی از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی استفاده می‌شود. این ابزار در شکل پرسشنامه‌هایی ارائه می‌شود و از افراد خواسته می‌شود تا فقط به شش قلم از ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، چسب سازمان، تأکیدات استراتژیک و عوامل موفقیت پاسخ دهند. این ابزار کمک می‌کند که از طریق امتیازدهی به آن، نیم‌رخ از فرهنگ سازمان به دست آید. (کامرون و کوین، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر کاربرد هر نوع روش دیگری به غیر از روش معرفی شده توسط کامرون و کوین جایز نیست. بر این اساس می‌توان گفت که کاربرد این گونه‌شناسی در دیگر روش‌های تحقیق از جمله روش‌های تحقیق کیفی اندک بوده، لذا این طبقه‌بندی از جهت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق نمره پایینی را کسب می‌کند.

از جهت معیار «توانایی درک تغییر فرهنگی» گرچه این نویسندگان تأکید بر توانایی این ابزار جهت درک تغییرات فرهنگی را دارند ولی امکان مطالعه نظام مند تغییرات فرهنگی در چارچوب مزبور وجود ندارد. البته کاربرد تجویزی ابزار و روش معرفی شده چه بسا بتواند تصاویری را در نقاط متعدد و در موقع مناسب از فرهنگ سازمانی ارائه دهد. این تصاویر دلالت بر فرایند تغییر ندارد اما می‌تواند اندازه و جهت تغییر را نشان

دهد. بنابراین الگوی کامرون و کوبین برای شناخت و توصیف تغییرات فرهنگی تا حد متوسطی مفید می‌باشد.

از جهت معیار برخورداری از «چارچوب مفهومی»، گرچه این محققین مدعی‌اند که ابزار سنجش آنها بر پایه مدل نظری چارچوب ارزش‌های رقابتی استوار است، ولی باید اذعان نمود که مبنای تدوین چارچوب ارزش‌های رقابتی آنها شاخص‌های اصلی اثربخشی سازمان‌ها بوده است که توسط کمپل و همکارانش (۱۹۷۴) تدوین گردیده است (کامرون و کوبین، ۲۰۰۶). بر این اساس می‌توان گفت که گرچه گونه‌شناسی معرفی شده توسط کامرون و کوبین دارای چارچوب مفهومی مبتنی بر مبنای تجرب است ولی می‌توان گفت که الگوی مزبور فاقد چارچوب نظری یکپارچه است. در نتیجه الگوی آنها از این جهت در حد متوسط ارزیابی می‌شود.

از جهت معیار «قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها» کامرون و کوبین مدعی‌اند که ابزار معرفی شده آنها از هزاران سازمان برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی، شناخت شیوه تفکر اعضای سازمان، شناخت و پیش‌بینی تحولات محیطی به کار رفته است (کامرون و کوبین، ۲۰۰۶). بنابراین می‌توان گفت که ابزار معرفی شده به خوبی می‌تواند نیمرخ فرهنگی هر نوع سازمانی اعم از سازمان‌های نظامی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را به تصویر کشاند. بر این اساس الگوی مزبور از این جهت عالی ارزیابی می‌شود.

از جهت معیار «شناسایی ویژگی ممتاز» به زعم کامرون و کوبین، چارچوب ارزش‌های رقابتی ایشان علاوه بر شکل دادن ارزش‌های فرهنگی و سازماندهی آنها، خصوصیات و ویژگی‌های سازمان را نیز نظم می‌دهد. از آنجا که چارچوب ارزش‌های رقابتی بر پایه مفروضات اساسی در مورد نحوه کار سازمان‌ها و نحوه مدیریت آنها بنا نهاده شده است، جای تعجبی ندارد که چنین چارچوب قدرتمندی بتواند سایر جنبه‌های سازمانی را نیز به خوبی تشریح نماید. علاوه بر دو بعد توجه به محیط داخلی و خارجی و تأکید بر نظم و انعطاف‌پذیری، ارائه لیستی از نقش‌های رهبری، شاخص‌های اثربخشی و تئوری‌های اصلی مدیریت به عنوان پشتوانه تئوریک هر یک از چهار نوع فرهنگ سازمانی از نکات برجسته مدل کامرون و کوبین است. به هر حال طبقه‌بندی کامرون و کوبین نشان می‌دهد که در هر سازمانی چه نوع فرهنگی، غالب است. بنابراین این طبقه‌بندی با توجه به معیار شناسایی ویژگی ممتاز در حد نسبتاً بالایی ارزیابی می‌گردد.

گونه شناسی فرهنگ سازمانی از نظر دنیسون (۱۹۹۰)

دنیسون نیز در زمینه شناخت و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی، تحقیقات زیادی انجام داده است. وی به این نتیجه رسید که رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان بر پایه آن چهار نوع فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار داد (دنیسون، ۱۹۹۰). این طبقه‌بندی چهارگانه از فرهنگ به دو عامل بستگی دارد:

- میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند.

- میزانی که توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی باید معطوف گردد.

معرفی چهار نوع فرهنگ سازمانی از نظر دنیسون (۱۹۹۰)

❖ فرهنگ ماموریتی:

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ ماموریتی به دیدگاه مشترک اعضای سازمان از جهت دستیابی به اهداف سازمان توجه زیادی می‌شود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که سازمان باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان قرار می‌گیرند. رهبران دارای دیدگاه مشترک می‌شوند آنها آینه سازمان را ترسیم می‌نمایند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند. عمده‌ترین مولفه‌های این نوع فرهنگ سازمانی عبارت است از: برخورداری از جهت‌گیری استراتژیک و آرمانی، چشم انداز محوری و شفاف بودن اهداف و مقاصد (فرهی، ۱۳۸۴).

❖ فرهنگ تداوم رویه (بوروکراتیک):

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد بر امور درون سازمانی تأکید می‌کند و می‌کوشد خود را در محیط ثابت پندارد و از نظر رفتاری نوعی تداوم رویه در پیش بگیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش انجام کارها مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد، علائم، نشانه‌ها و جشن‌ها، تأیید سنت‌ها و اجرای سیاست‌ها و روش‌های پابرجایی می‌شوند که در جهت تأمین اهداف به کار می‌آیند. در چنین سازمانی افراد مشارکت‌چندان فعالی ندارند، ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی، اهمیت زیادی داده می‌شود. موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن بهره‌وری

زیاد است. مولفه‌های فرهنگ تداوم رویه عبارتند از: ارزش‌های اساسی، توافق و هماهنگی و انسجام (دنيسون، ۲۰۰۵).

❖ فرهنگ مشارکتی:

تأکید اصلی این نوع فرهنگ بر دخالت دادن و مشارکت دادن افراد در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و تحولات شتابنده محیط برون سازمانی است. هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از نظر فرهنگ مشارکتی دخالت دادن کارکنان در فعالیت‌های سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان است و موجب افزایش تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و پذیرش مسئولیت‌های سازمان به نحو فزاینده‌ای می‌شود. سازمان‌هایی که دارای چنین فرهنگی هستند به کارکنان خود اهمیت زیادی می‌دهند و از این جهت توانسته‌اند خود را با بازارهای در حال تغییر و پر رقابت تطبیق دهند. این سازمان‌ها علاوه بر آنکه بر حفظ محیط داخلی خود تأکید دارند، تلاش می‌کنند تا با محوریت قرار دادن عامل انسانی، تغییرات و اصلاحات را برای بهره‌مندی از منافع بیشتر اعمال کنند. مولفه‌های تبیین کننده فرهنگ مشارکتی عبارت است از: قدرتمندسازی، تیم محوری و توسعه قابلیت‌ها (دنيسون، ۲۰۰۵).

❖ فرهنگ انطباق پذیری:

از ویژگی‌های این نوع فرهنگ این است که بر انعطاف‌پذیری تأکید داشته و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه دارد و می‌کوشد تا نیازهای مشتریان تأمین گردد. در این نوع فرهنگ هنجارها و بارهایی مورد تأیید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط با شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد. سازمان‌های دارای فرهنگ انطباق پذیر در مقابل طرح‌های جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و قادرند به سرعت تجدید ساختار نموده و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی در پیش گیرند.

فرهنگ انطباق پذیری در واقع مشوق نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمان‌ها باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده دهند، ساختار خود را به سرعت تعدیل نموده و الزامات نوین را به آسانی به

کار بگیرند. مولفه‌های اصلی فرهنگ انطباق پذیری عبارت است از: ایجاد تغییر و تحول، تمرکز بر مشتری، یادگیری سازمانی (فرهی، ۱۳۸۴).

هنجارهای موفقیت (کسب هدف) هنجارهای خود شکوفایی، هنجارهای خود برانگیختگی (انسان دوستانه) و هنجارهای عاطفی. این هنجارها اعضا را به تعامل با مردم ترغیب می‌کند تا به کار به گونه‌ای بنگرند که بتوانند به بالاترین سطح نیاز (رضایت مندی) برسند (کوک و اسزومال، ۲۰۰۰).

❖ فرهنگ‌های انفعالی / تدافعی:

این فرهنگ در بردارنده مولفه‌های زیر است:

- هنجارهای تاییدی (تصویبی)
 - هنجارهای قراردادی (متعارف)
 - هنجارهای وابستگی و هنجارهای پرهیزی (اجتنابی).
- این هنجارها اعضا را تشویق می‌کند و یا به طور ضمنی از اعضا می‌خواهد که با مردم به گونه‌ای تعامل داشته باشند که امنیت شخصی آنها را تهدید نکنند (کوک اسزومال، ۲۰۰۰).

❖ فرهنگ‌های تهاجمی / تدافعی:

این فرهنگ دربردارنده مولفه‌های زیر است:

- هنجارهای مخالفتی (تعارضی)
 - هنجارهای قدرت
 - هنجارهای رقابتی
 - هنجارهای کمال جویانه.
- این هنجارها اعضا را تشویق و یا وادار می‌سازد تا نسبت به کار به گونه‌ای موثر بنگرند طوری که امنیت و موقعیت آنها حفظ شود (کوک و اسزومال، ۲۰۰۰).
- ارزیابی گونه شناسی کوک و لافرتی:

گونه شناسی کوک و لافرتی از جهت معیار «سادگی و قابل فهم بودن» نمره بالایی را به خود اختصاص می‌دهد. زیرا از نظر شکلی زیبا، ظریف و در عین حال مختصر و از نظر محتوایی نسبتاً جامع بوده و با رویکرد سیستمی عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ و نیز تأثیرات فرهنگ بر پیامدهای رفتار فردی، گروهی و

سازمانی را مورد سنجش قرار می‌دهد. به عقیده کوک و لافرتی چهار دسته عوامل ساختاری، سیستمی، تکنولوژی و مهارت‌ها بر هنجارهای رفتاری و انتظارات تاثیر مستقیم دارند، دو دسته عوامل منابع و تفاضها علاوه بر اینکه خود به طور غیرمستقیم بر فرهنگ عملیاتی تاثیر دارند، مستقیماً بر پیامدهای رفتاری نیز اثر می‌گذارند. گرچه مفروضات اساسی و ارزش‌های حمایتی بر فلسفه وجودی، مأموریت‌ها، اهداف و استراتژی‌های سازمان اثر می‌گذارند ولی به طور مستقیم بر فرهنگ عملیاتی تأثیر نمی‌گذارند (کوک و اسزومال، ۲۰۰۰).

از جهت معیار «قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق»، مبنای سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی را پرسشنامه فرهنگ سازمانی ذکر می‌کنند. پرسشنامه مزبور برای سنجش دو حالت فرهنگ عملیاتی (هنجارهای رفتاری و انتظارات) و فرهنگ مطلوب به کار برده می‌شود و در نتیجه، حاصل این اندازه‌گیری ترسیم نیمرخ فرهنگی برای دو وضعیت موجود و مطلوب خواهد بود. گرچه پرسشنامه‌ای که براساس مدل نظری کوک و لافرتی تدوین می‌گردد دو دسته عوامل دیگر یعنی عوامل تاثیرگذار بر فرهنگ سازمانی و پیامدهای رفتاری را نیز مورد سنجش قرار می‌دهد، ولی در کل باید گفت سنجش فرهنگ سازمانی براساس این مدل تنها از طریق به کارگیری روش‌های تحقیق کمی امکان پذیر است. بنابراین گونه شناسی مزبور از این حیث متوسط ارزیابی می‌گردد.

به جهت معیار «توانایی درک تغییرات فرهنگی» مدل مزبور توانایی هدایت، ارزیابی و رصد تغییرات فرهنگ سازمانی دستگاه‌های مختلف را دارد (گوچر و کراتوچ ویل، ۱۹۹۳). برای این منظور علاوه بر سنجش فرهنگ‌های سازمان‌ها در وضع موجود ابزار OCI برای شناخت فرهنگ سازمان‌ها در وضعیت ایده‌آل نیز به کار گرفته می‌شود. این مطلب در قالب پرسشنامه‌های دو وضعیتی تنظیم می‌گردد. در این پرسشنامه‌ها از پاسخگویان خواسته می‌شود تعیین کنند که هر یک از اعضای سازمان چقدر باید انتظار داشته باشند که هر یک از ۱۲ مولفه رفتاری در حداکثر نمودن انگیزش افراد و عملکرد سازمانی موثر باشد (کوک و لافرتی، ۱۹۸۷).

نیمرخ فرهنگ سازمانی ایده‌آل که از دیدگاه اعضای سازمان‌ها به دست می‌آید، معمولاً بر رفتارهای سازنده تاکید دارند. ترسیم نیمرخ فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و ایده‌آل می‌تواند مبنای بسیار خوبی برای تحلیل روندها، توصیف، تبیین و پیش‌بینی فرصت‌های فرهنگی باشد. بر این اساس مدل مزبور از جهت معیار توانایی درک تغییرات فرهنگی نسبتاً قوی ارزیابی می‌شود.

از جهت «دارا بودن چارچوب نظری» هنجارهای رفتاری که توسط پرسشنامه اندازه‌گیری می‌شود، بر مبنای یک پیوستار اصلی تعریف می‌شود. در یک سر یکی از پیوستارها توجه به کار (کمال جویی، رقابتی و قدرت) و سر دیگر آن توجه به افراد (رفتارهای عاطفی، تأییدی و قراردادی) مورد تأکید قرار گرفته است، دیدگاه بلیک و موتون در شبکه بوبس پشتیبان نظری این بعد است. در یک سر پیوستار دوم بر نیازهای ایمنی (وابستگی، اجتناب و مخالفت) و در سر دیگر بر نیازهای رضایت‌مندی (کسب موفقیت، خودشکوفایی و خود برانگیختگی) است، دیدگاه‌های انگیزشی مازلو و هرزبرگ پشتیبانی نظری این بعد است.

از جهت معیار «قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها» بنا به ادعای واضعان این مدل، ابزار سنجش فرهنگ سازمانی (OCI) برای هر دو وضعیت موجود و ایده‌آل در سازمان‌های مختلف با محیط‌ها و تکنولوژی‌های متفاوت، در کشورها و مناطق مختلف جغرافیایی، سازمان‌های کوچک یا بزرگ، سازمان‌ها یا سیستم‌های با دقت و قابلیت اعتماد بالا مثل ناوهای هواپیمابر مواد هسته‌ای، پالایشگاه‌های نفت و مواد شیمیایی و واحدهای نظامی می‌تواند کاربرد داشته باشد، بر این اساس گونه‌شناسی مزبور از این حیث عالی ارزیابی می‌شود.

از جهت معیار «شناسایی ویژگی ممتاز»، گرچه فرهنگ‌های عملیاتی سازمان‌ها به عنوان کارکرد مستقیم مفروضات اساسی و ارزش‌های حمایتی که توسط اعضای یک سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود و از طرفی به عنوان مهمترین تعیین کننده‌های عملکرد فردی و سازمانی به حساب می‌آید، ولی تحقیقات بر مبنای پرسشنامه فرهنگ سازمانی (OCI) تصویر پیچیده‌ای از نحوه کارکرد واقعی فرهنگ به دست می‌دهد. از عمده‌ترین نکات برجسته این گونه‌شناسی این است که برخلاف دیدگاه شاین (۱۹۹۲) و ترامپنارس و همپدن و ترنر (۱۹۹۸) مدل نظری ارائه شده نشانگر آن است که بین مفروضات اساسی و ارزش‌های حمایتی با فرهنگ عملیاتی سازمان‌ها یعنی هنجارهای رفتاری و انتظارات آنان ارتباطی وجود ندارد. آنها علت اصلی این عدم ارتباط را تاثیر مستقیم متغیرهای اثرگذار از جمله ساختارها، سیستم‌ها، تکنولوژی و مهارت‌ها بر فرهنگ عملیاتی سازمان‌ها ذکر می‌کنند.

زمینه‌های جنبی مطرح شده در مدل، مسائلی از جمله رابطه بین فرهنگ سازمانی و پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند. علاوه بر این متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی را نیز مشخص می‌سازد. بر این نکته نیز تأکید دارد که منابع سازمانی (مالی، انسانی و دانش) و تقاضاهای

محیطی نه تنها بر فرهنگ سازمانی بلکه مستقیماً بر پیامدهای رفتاری نیز تاثیرگذارند. بر این اساس و با توجه به جامعیت مدل و برجستگی نکات منحصر به فرد آن و پوشش جنبه‌های مختلف از جمله تعیین عوامل اثرگذار و نیز تأثیر فرهنگ بر پیامدهای رفتاری، گونه شناسی مزبور بسیار خوب و عالی ارزیابی می‌گردد.

گونه شناسی فرهنگ سازمانی چارلز هندی

چارلز هندی در کتاب خدایان مدیریت خود با استفاده از اساطیر یونان به تشریح خلاقانه‌ای از فرهنگ‌های موجود سازمانی و چگونگی تغییر آن پرداخته است (هندی، ۱۳۸۰) او معتقد است سازمان‌ها باید سبکی را انتخاب کنند که متناسب با شرایط و مقاصد آنها باشد. او چهار خدای یونان را برای دسته‌بندی فرهنگ‌های موجود سازمان‌ها انتخاب کرد. هر یک از خدایان چهارگانه نام خود را به یک مکتب یا فلسفه مدیریت و یک فرهنگ سازمانی عاریت داده است. فرهنگ‌های مزبور هر کدام دارای نامی رسمی‌تر و فنی‌تر و همچنین نماد یا تصویری ویژه‌اند. نام، تصویر و خدای یونانی هر یک دارای معانی و کاربردهایی خاص‌اند که برای شکل دادن به مفهوم و انتقال معنا با یکدیگر ترکیب می‌شوند (هندی، ۱۳۸۰).

گونه‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی

• فرهنگ باشگاهی (ژئوس):

نماد یا نشانه این فرهنگ تار عنکبوت است. سازمانی که این فرهنگ را دارد، احتمالاً همانند دیگر سازمان‌ها از روش تقسیم کار و طبقه‌بندی مبتنی بر وظایف یا محصول استفاده می‌کنند. واحدهای مزبور به صورت خطی شبیه به سلسله مراتب سازمان‌های سنتی از مرکز به سمت خارج امتداد یافته‌اند، اما در این فرهنگ، این خطوط اهمیتی ندارند. در اینجا خطوط اصلی و مهم دایره‌هایی هستند که عنکبوت را در میان می‌گیرند، زیرا اینها نمایانگر نفوذ و قدرتی هستند که با دور شدن از مرکز، اهمیت آنها به تدریج کاهش می‌یابد. در این فرهنگ داشتن ارتباط با عنکبوت بشی از هر نوع عنوان رسمی یا شرح مشخصات پست، اهمیت دارد. بنابراین فرهنگ‌های مزبور محافلی متشکل از افراد همفکر است، افرادی که به جای ارتباط‌های رسمی از راه تماس‌های شخصی و همدلی کار می‌کنند.

• فرهنگ ایفای نقش (آپولو):

خدای نگهبان این فرهنگ، آپولو است، زیرا آپولو خدای نظم و ترتیب و قانون به شمار می‌رود. براساس مفروضات این فرهنگ، انسان موجودی منطقی است و همه چیز می‌تواند و باید به شیوه‌ای منطقی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در این صورت کارهای سازمان می‌تواند پله به پله به اجزای کوچکتر تقسیم شود و این کار تا آنجا ادامه می‌یابد که نموداری از مراحل کار سازمان پدید می‌آید یا سیستمی از نقش‌های مقرر در قالب شرح مشاغل، که نهایتاً توسط مجموعه‌ای از مقررات و روش‌های انجام کار به هم مرتبط می‌شوند (هندی، ۱۳۸۰).

نوع فرهنگ	نماد	خدای اساطیری
۱- باشگاهی ^۲		ژئوس (خدای خدایان)
۲- ایفای نقش ^۳ (بوروکراتیک)		آپولو (خدای نظم و ترتیب و قانون)
۳- وظیفه‌گرایی ^۴ (کارمداری)		آتنا (زن جوان، الهه جنگ)
۴- اصالت وجود ^۵		دیونیسوس (خدای شراب و آواز)

انواع فرهنگ سازمانی، نمادها و خدای اساطیری (هندی، ۱۳۸۰: ۳۷)

نماد فرهنگ مبتنی بر نقش یک معبد یونانی است زیرا قدرت و زیبایی این معابد در ستون‌های آنهاست. ستون‌ها براساس اصول مدیریت، فقط در بالاترین نقطه یعنی نیم تاج مثلثی شکل بالای ساختمان به هم وصل می‌شوند. در این محل مدیران واحدهای مختلف سازمان، هیئت مدیره، کمیته‌های اجرایی یا دفتر مدیریت قرار دارند. در فرهنگ این نوع سازمان‌ها داشتن شغل ثابت، مستلزم پیوستن به یکی از ستون‌ها و تلاش برای رسیدن به بالاترین نقطه آن است. این فرهنگ تصویری از یک بوروکراسی را به نمایش می‌گذارد.

• فرهنگ کار یا وظیفه گرایی (آتنا):

رویکرد فرهنگ آتنا به مدیریت بسیار متفاوت است. این فرهنگ عمده‌ترین دل مشغولی مدیریت را کوشش مستمر برای حل موفقیت آمیز مشکلات می‌پندارد. فرهنگ مزبور ابتدا مشکل را تعریف کرده، منابع لازم و متناسب را برای حل آن تخصیص می‌دهد، سپس به گروهی مرکب از افراد، ماشین آلات و سرمایه دستور حرکت می‌دهد و در انتظار حل مشکل می‌نشیند و نهایتاً عملکرد را از حیث نتایج با تعداد مشکلات حل و فصل شده مورد قضاوت قرار می‌دهد (هندی، ۱۳۸۰).

نماد فرهنگ وظیفه گرا «شبکه» است. زیرا این فرهنگ منابع را از قسمت‌های مختلف بیرون کشیده و روی مسئله یا مشکل خاص متمرکز می‌کند. در این حالت، قدرت در لابلای شبکه پراکنده است. در حالی که در سازمان‌های آپلویی، قدرت برفراز و در سازمان‌های ژئوسی در مرکز قرار دارد، سازمان آتنایی شبکه‌ای مرکب از واحدهای تکاور است که به طور آزاد به هم مرتبط شده‌اند به طوری که هر واحد در مقیاس وسیعی خودگردان بوده، اما در کل برای خود مسئولیت خاص قائل است.

این فرهنگ تخصص را به عنوان یگانه مبنای قدرت و نفوذ به رسمیت می‌شناسد. سن، سابقه کار و خویشاوندی با مالک بنگاه در این قضیه تاثیر ندارد. فرهنگ مزبور بر این باور است که فرد برای عضویت در گروه به توانایی، خلاقیت، برخورداری از رویکردی نو، فراست و درک جدید نیاز دارد.

• فرهنگ اصالت وجود:

در فرهنگ اصالت وجود، علت وجودی سازمان کمک به فرد برای رسیدن به هدف‌های او برشمرده می‌شود. در فرهنگ اصالت وجود، هنگامی که توانایی و مهارت، سرمایه اصلی و مهم سازمان به شمار می‌رود، بسیار کارآمد است. متخصصان، این نوع فرهنگ را ترجیح می‌دهند، زیرا در حال و هوای آن می‌توانند هویت و آزادی عمل خود را حفظ کنند و از اینکه مملوک دیگران باشند، دور شوند، در عین حال آنها می‌توانند عضوی از سازمان بوده و از مزایای داشتن همکاران، پشتیبانی و قابلیت انعطاف بیشتر نیز استفاده کنند (هندی، ۱۳۸۰).

ارزیابی گونه شناسی فرهنگ سازمانی چارلز هندی

گونه شناسی فرهنگ سازمانی هندی از جهت معیار «سادگی و قابل فهم بودن» امتیاز بالایی دارد. زیرا گونه‌شناسی مزبور با بهره‌گیری از استعاره‌های چهارگانه خدایان مدیریت از اساطیر یونان باستان به تشریح

خلاقانه‌ای از فرهنگ سازمانی پرداخته است. چهار نماد تار عنکبوت، معبد یونان باستان، شبکه و دایره منعطف و انتساب هر یک از آنها به یک فرهنگ سازمانی بر سادگی و قابل فهم بودن موضوع افزوده است. اما از جهت محتوا گرچه به برخی از نکات برجسته از جمله شیوه تفکر و یادگیری، شیوه‌های نفوذ و تغییر و شیوه‌های ایجاد انگیزش و جبران خدمات تاکید ورزیده است و مفروضات هر نوع فرهنگ را بر حسب این متغیرها تعریف نموده است، ولی فاقد جامعیت کامل از جهت پوشش کامل سطوح و لایه‌های فرهنگ براساس دیدگاه شاین می‌باشد. بر این اساس در یک ارزیابی کلی می‌توان گونه شناسی هندی را بر اساس مقیاس سادگی و قابل فهم بودن از نظر شکلی عالی و از نظر محتوایی در حد متوسط ارزیابی نمود.

به لحاظ معیار «قابلیت به کار گیری روش‌های مختلف تحقیق»، گونه شناسی هندی مدعی است که شناخت فرهنگ سازمانی براساس پرسشنامه‌ای که از کار اصلی راجر هریسون گرفته شده و بومی شده است، صورت می‌گیرد (هندی، ۱۹۹۱). پرسشنامه مزبور روشی برای تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی ترجیحات فرهنگی فرد پاسخگو و سازمان مورد بررسی است. از پاسخگویان خواسته می‌شود تا به ۹ سوال اصلی پرسشنامه که هر یک چهار وضعیت فرهنگی را می‌سنجد پاسخ دهند. این محورها دیدگاه پاسخگو را در خصوص یک رئیس خوب، یک زیردست خوب، اولویت یک عضو خوب سازمان، ویژگی‌های افرادی که در سازمان به خوبی کار می‌کنند، رفتار سازمان با افراد، نحوه کنترل افراد در سازمان کنترل فعالیت‌های دیگران، مبنای واگذاری تکالیف شغلی به کارکنان و علت رقابت در دو وضعیت سازمان و فرد ارزیابی می‌کند.

هندی مدعی است که براساس ابزار تحلیلی که خود ارائه کرده است به راحتی می‌توان نوع ترجیحات فرهنگی فرد، گروه و سازمان و حتی جامعه را مورد شناسایی قرار داد. وی مصادیقی که به عنوان شاهد مثال برای هر نوع فرهنگی ارائه می‌کند، نمونه‌هایی از رفتارهای معمولی در سطوح مختلف جامعه است که خود با بهره‌گیری از قدرت شهود، تجزیه و تحلیل فرهنگی مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد. به اعتقاد ما گرچه هندی پرسشنامه‌ای درباره فرهنگ‌های سازمانی معرفی می‌کند، ولی تجزیه و تحلیل فرهنگی او بیشتر مبتنی بر تجربیات شخصی و دیدگاه بالینی او بوده است. بر این اساس می‌توان گفت گونه شناسی فرهنگی هندی قابلیت به کارگیری در روش‌های مختلف تحقیق اعم از تحقیقات کمی و کیفی را دارد. لذا این طبقه‌بندی از لحاظ به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق، نمره نسبتاً بالایی دریافت می‌کند.

به لحاظ معیار «توانایی درک تغییرات فرهنگی» با توجه به مفروضات چهار نوع فرهنگ مورد بحث می‌توان چنین استدلال کرد که فرهنگ باشگاهی تأکید بر تغییرات رفتاری از طریق جابجایی افراد دارد. زیرا کنترل منابع و جاذبه شخصی رهبری اهمیت دارد و انجام تغییرات بنا به اراده رهبران از طریق تغییر و جایگزینی یا تعویض افراد صورت عملی به خود می‌گیرد (هندی، ۱۳۸۰) فرهنگ ایفای نقش بیشتر تأکید بر تغییرات ساختاری دارد، در واقع در فرهنگ آپولویی باید مجموعه نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ساختا و شبکه مقررات و رویه‌ها را تغییر داد. در فرهنگ وظیفه گرایی، انجام موفقیت آمیز هر نوع تغییر و تحولی منوط به جلب نظر افراد و ترغیب آنها به پذیرش دستور است، چرا که آتنایی‌ها د مقابل عقل و تخصص سر فرود می‌آورند. در این فرهنگ گفتگو و مذاکره رایج است. بدین ترتیب فرهنگ آتنایی تمایل دارد که با تعیین حدود مشکل و قرار دادن آن در درون یک چارچوب سازمانی با تغییرات روبرو شود.

در فرهنگ اصالت وجود فرایند تغییر و نفوذ متضمن نوعی مبادله و بده و بستان است. هر کوششی برای نفوذ یا تغییر یک پیرو دیونیسوسی کاری سخت و دشوار است، لذا سازمان‌های دیونیسوسی به شیوه مذاکره فرد با فرد اداره می‌شود و رهبر به صورت انفرادی با هر یک از افراد مراوده و بده و بستان دارد و جلسات صرفاً برای توزیع اطلاعات و نظرخواهی از افراد درباره موفقیت‌هایی است که منافع مشترک را تضمین می‌کنند. بنابراین الگوی هندی برای شناخت و توصیف تغییرات فرهنگی در حد متوسط ارزیابی می‌شود.

از جهت معیار «برخورداری از چارچوب مفهومی»، هندی برای هر یک از فرهنگ‌های چهارگانه خود به فراخور به مبانی نظری مختلف اشاره کرده است، مثلاً فرهنگ باشگاهی را به نظریه نقش‌های مدیریتی (مینتزبرگ، ۱۹۷۳) و نظریه رهبری کاریزماتیک مستند می‌سازد. پشتوانه نظری فرهنگ ایفای نقش را از نظریه ارتباط بین توانایی‌های انسان و رشد بیشتر یکی از نیم کره‌های مغز انسان (مینتزبرگ، ۱۹۷۶) بهره گرفته است. نظریه کار گروهی را پشتیبان فرهنگ وظیفه گرایی و نظریات ادھوکراسی و فردگرایی را پشتیبان نظریه فرهنگ اصالت وجود می‌داند. البته وی در کل، چهار نوع فرهنگ سازمانی را ذیل نظریه تناسب فرهنگی به عنوان یکی از نظریات مطرح فرهنگی، مطرح ساخته است. بنابراین می‌توان چنین گفت که گونه شناسی هندی از نظر برخورداری از چارچوب مفهومی در حد متوسط ارزیابی می‌شود.

از جهت معیار «قابلیت کاربرد در سازمان‌های مختلف» باید گفت سازمان‌های آمیزه ای مرکب از چهار فعالیت (ثابت یا تکراری، متغیر، ستاره دار و مدیریت) است که هر کدام خدا یا خدایان فرهنگی ویژه خود را دارند. نسبت هر فعالیت در این آمیزه تحت تاثیر نیروهای چهارگانه (اندازه، چرخه عمر زندگی، الگوهای

کار و افراد) قرار دارد. بنابراین یک سازمان بزرگ با چرخه حیات بلندمدت، که دارای الگوی ساده و تکراری و کارگرانی با حداقل تحصیلات ممکن و ساکن مناطق محروم و کم درآمد است به احتمال قوی موارد متعددی از فعالیت‌های یکنواخت به وجود آورده و تحت تسلط فرهنگ آپولویی قرار می‌گیرد.

بر این اساس به ادعای هندی همه سازمان‌ها اعم از اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در هر زمان از چرخه عمر و با هر اندازه و هر الگوی کار، فرهنگ‌های چهارگانه هندی را به خود تجربه می‌کنند. بنابراین از جهت این معیار گونه‌شناسی هندی، امتیاز بالایی کسب می‌کند.

از جهت معیار «شناسایی ویژگی‌های ممتاز» و زمینه‌های برجسته هر یک از فرهنگ‌های مورد بحث مفروضات اساسی سه جنبه ممتاز و برجسته (چگونگی فکر کردن و یادگیری، طریقه نفوذ و تغییر و شیوه ایجاد انگیزه و پاداش) را که منجر به ایجاد نظریه و شیوه توسعه فردی، فلسفه‌های تغییر، سیستم‌های کنترل و مکانیزم‌های پاداش دهی و جبران خدمات می‌شود، مطرح ساخته است.

علاوه بر این زمینه‌های جانبی هر نوع فرهنگ را این گونه بیان کرده است:

- فرهنگ باشگاهی شیوه تفکر شهودی و کل نگر دارد و بر یادگیری تقلیدی تاکید می‌ورزد.
- فرهنگ ایفای نقش شیوه تفکر عقلایی داشته و یادگیری را از طریق فرایند انتقال مورد توجه قرار می‌دهد.
- در فرهنگ آتنایی یادگیری یعنی کسب توانایی حل مشکلات و یادگیری اساسی از طریق اکتشاف یا کنکاش یا تکرار در حل مشکلات به شیوه فرضیه، آزمون و تنظیم مجدد فرضیه، تحقق می‌یابد.
- در فرهنگ اصالت وجود اعتقاد بر این است که فرد نیاز چندانی به آموختن از دیگران ندارد بلکه از سبک زندگی آموختن صورت می‌گیرد.

در پژوهش‌های مختلف چارچوب‌های گوناگونی برای مطالعه فرهنگ و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطرح شده است. در هر یک از این چارچوب‌ها محورهای خاصی به منظور کشف ابعاد فرهنگی مدنظر قرار گرفته است. اما در یک نگاه تطبیقی مشاهده می‌شود که یکسری ابعاد اصلی در مدل‌های مختلف مستقر است. در این مطالعه به منظور استخراج مدلی جامع برای معرفی و شناخت ابعاد فرهنگی، نظریه‌های متنوع و متعددی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته‌اند.

نتیجه به دست آمده از این مدل‌ها موید این مطلب است که به طور کلی چهار بعد اصلی برای تبیین نوع فرهنگ وجود دارد.

این ابعاد چهارگانه عبارتند از:

الف) بعد ساختاری: فرهنگ سازمانی بوروکراتیک معرفی کننده این بعد است.

ب) بعد رفتاری: فرهنگ سازمانی انسان گرایی نشانگر این بعد است.

ج) بعد معنایی (ماموریت و هدف): فرهنگ سازمانی ماموریتی نمایانگر این بعد سازمانی است.

د) بعد زمینه‌ای (محیطی): فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر معرفی کننده این بعد سازمانی است.