

نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری

نوشته سیدکمال واعظی

چکیده

این مقاله سعی دارد اشاره به تعاریف مختلفی که تاکنون از فرهنگ سازمانی ارائه شده است، مفهوم بهره‌وری سازمانی را در قالب مفهوم فرهنگ مورد مطالعه و بررسی قرار دهد. در ابتدا مقاله نحوه حصول به مدیریت فرهنگی در سازمان، برای ارتقای بهره‌وری را مورد اشاره قرار داده، نتیجه می‌گیرد که آن فرهنگی می‌تواند بهترین بستر برای حصول به بهره‌وری سازمانی باشد که بر اساس یک الگوی ارزشی - اسلامی طرح‌ریزی شده باشد. عواملی که در این الگوی ارزشی - اسلامی دخیل می‌باشند عبارتند از: گزینش مناسب، آموزش خود محور، ساخت رهبری و مدیریت صحیح، قاطعیت همراه با انعطاف، ارزش محوری و نه مصلحت محوری، رعایت اصل بهینگی، توجه به عوامل خود انگیزی و کنترل و نظارت.

مقاله بر این نکته تأکید دارد که مدیران برای ایجاد مقدمات بهره‌وری در سازمان باید این هشت عامل را در سازمان خود ایجاد نمایند. بعد از حصول به این معیارها، مدیران می‌توانند براساس الگوی ده مرحله‌ای که در واقع پیشنهاد کار بروی نوشتار است به بهره‌وری فرهنگی در سازمان خود دست یابند. این مراحل، از شناخت نوع سازمان آغاز و بعد از طی مراحل خاصی به مقوله درونی‌سازی فرهنگ خاتمه می‌یابد. ذکر این نکته ضروری است که درونی‌سازی فرهنگ باید به عنوان عالی‌ترین مرحله کاربرد فرهنگ در بهره‌وری مورد توجه قرار گیرد. ضمناً براساس این الگو فرآیندهای پیشنهادی برای مراحل قبل و حین تغییر فرهنگی در یک راستا بوده و باید همزمان صورت پذیرد و صرفاً مراحل بعد از تغییر در سازمان هستند که باید روند تعاقبی را طی کنند.

مقدمه

نظام‌گرا برای تغییر که سعی دارد با تأکید اساسی بر ارزشهای انسانی مبتنی بر باورهای ارزشی با تلفیق اهداف سازمان و فرد، بیشترین بهره‌وری و اثربخشی ممکن را برای سازمان فراهم سازد.

یکی از تعاریف قابل ارائه برای بهره‌وری سازمانی مفهوم مثبت و بهینه شده آن یعنی "ایجاد تغییرات به منظور بهبود سازمانی" است منظور از آن شیوه‌ای است

بهره‌وری سازمانی تحقق می‌یابد. مرحله سوم رسیدن به توانایی مدیریت فرهنگی است که مدیران را قادر می‌سازد، در صورت آماده بودن دیگر امکانات سازمان، بهره‌وری در سطح سازمان را ایجاد نماید. و مرحله چهارم، که مرحله تکاملی مدیریت فرهنگی است، تبعیت از یک رشته الگوهای ارزشی در مقوله مدیریت فرهنگ است به طوری که بتوان بهره‌وری سازمان را در راستای معیارهای ارزشی و اسلامی هدایت نمود.

● تشخیص نوع فرهنگ

شناخت فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین مراحل شروع تغییر و ایجاد بهره‌وری در سازمان است. لذا مدیر باید بتواند به نحو مقتضی فرهنگ سازمانی خود را مشخص نماید. در این مرحله انواع فرهنگهای سازمانی رایج و خصوصیات آنها بررسی می‌شود. در تشخیص فرهنگ سازمانی باید به چند نکته مهم توجه داشت:

۱. هیچگاه توقع نداشته باشید که سازمان شما صرفاً از یک فرهنگ خاص برخوردار باشد چرا که سازمان مجموعه‌ای از تقابل فرهنگهای مختلف است که در نهایت باعث می‌شود یک فرهنگ به عنوان فرهنگ غالب بروز نماید.
۲. در هر سازمان همیشه یک فرهنگ حاکم وجود دارد و چندین فرهنگ فرعی که توجه به هر دوی آنها در تشخیص صحیح فرهنگ سازمان لازم می‌باشد. فرهنگ حاکم آن فرهنگی است که اکثریت کارمندان از وفاداری نسبی بیشتری نسبت به آن برخوردار هستند.
۳. فرهنگ سازمانی در بیشتر مواقع تابعی از فرهنگ ملی است. به عبارت دیگر، برای شناخت فرهنگ سازمان، فرهنگ جامعه‌ای که آن سازمان عضوی از آن محسوب می‌شود ضروری است.
۴. یک فرهنگ سازمانی به لحاظ زمانی می‌تواند جنبه ثابت و یا گذرا داشته باشد. منظور از فرهنگهای

باید گفت بهره‌وری مدیر یکی از مهمترین پیش‌فرضهای بهره‌وری سازمانی قرار داده شده است و تصور شده که انتخاب مدیر در یک نظام ارزشی کاملاً مطلوب صورت گرفته است. این به آن مفهوم است که هر گونه سعی و تلاش در بهره‌وری سازمان بدون وجود بهره‌وری مدیر بی‌معنی است و یا اینکه حداقل بازده ممکن را دارد.

از طرف دیگر باید توجه داشت که در غالب مطالعات مربوط به مدیریت رایج دو شیوه مشخص و مجزا برای بهره‌وری سازمانی پیشنهاد می‌شود. در یکی از این دو روش، با تأکید بر مفاهیم ساختاری، سعی بر اصلاح سازمان است و اصل بر این است که با اصلاح نوع کار و روابط بین فردی می‌توان به نتیجه مطلوب دست یافت.

روش دیگر، روش فرآیند سازمانی است که به کاربران آن می‌کوشند با استفاده از روشهای آموزش حساسیت، بازخور و بررسی، مشاوره فرآیندی، گروه سازی و توسعه میان‌گروهی بهره‌وری سازمانی را ایجاد نمایند. باید توجه داشت که مفهوم بهره‌وری سازمانی از مجرای مدیریت بهینه فرهنگی و در تلفیقی توأم از دو شیوه مورد اشاره، مدنظر قرار گیرد. به عبارت دیگر، مفهوم بهینه مدیریت فرهنگی هنگامی امکان بروز می‌یابد که بهره‌وری سازمانی از هر دو شیوه و در چارچوب الگوهای ارزشی پیگیری شود از این رو، برای مدیریت بهینه فرهنگی مبتنی بر ارزشهای اسلامی یک روند چهار مرحله‌ای توصیه شده که بر اساس آن باید مدیریت فرهنگی برای بهره‌وری سازمانی اعمال شود.

اولین مرحله، شناخت فرهنگ اداری است و منظور از آن، وضعیت فعلی فرهنگهای موجود و رایج در سازمان است که در این راستا باید فرهنگهای عمومی رایج مورد شناسایی و ارزیابی قرار داد و از دیدگاههای موافق فراد اطلاع حاصل کرد. مرحله دوم ایجاد فرهنگ مدیریت است و آن روندی است که در آن شرایط امکان و انتخاب صلح مدیر در سازمان ایجاد می‌شود و مهمترین شرط

سازمانی گذرا، فرهنگهایی هستند که به علت رویدادهای اجتماعی خاص و یا تحولات سیاسی - اقتصادی جامعه پدید می‌آیند و بعد از مدتی فراموش می‌شوند، بنابراین باید توجه داشته باشید که این نوع از فرهنگها نباید فرهنگ حاکم سازمانی قلمداد شوند.

۵. همواره ممکن است در کنار فرهنگ رسمی سازمان، فرهنگهای غیررسمی نیز وجود داشته باشد. فرهنگهای غیررسمی فرهنگهایی است که به لحاظ سازمانی غیرقانونی می‌باشند و گاهی در مقابل فرهنگ رسمی سازمان ایجاد می‌شوند و لیکن در عین حال هدایت صحیح سازمان بدون شناخت این فرهنگها غیرممکن است.

تقسیم‌بندیهای مختلفی برای تشخیص فرهنگ

سازمانی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است که هر کدام، با توجه به معیارهای خاص، این تقسیم‌بندی را انجام داده‌اند. جدول شماره ۱ تا ۳ به سه نمونه از تقسیم‌بندیهای معروف در این زمینه اشاره شده و ویژگیهای هر یک نیز به طور مختصر مورد اشاره قرار گرفته است. اما نکته قابل توجه این است که در بسیاری از این تقسیم‌بندیها، محققان در نهایت اذعان نموده‌اند که فرهنگ بعضی از سازمانها، مشمول این تقسیم‌بندی نمی‌شود، و این مسئله باعث عدم امکان استفاده کاربردی از این الگوها شده است. با نگرشی کلی‌تر به مفهوم فرهنگ، فرهنگهای سازمانی را می‌توان به چهار نوع فراگیر تقسیم کرد که، اگر نه همه سازمانها، دست کم اکثر قریب به اتفاق آنها را شامل می‌شود:

ویژگیهای قابل توجه	نوع فرهنگ
افراد برای فن و تخصص اهمیت خاصی قائل‌اند و سازمان مهارت محور می‌شود.	علمی (Academy)
وفاداری به ارزشهای سازمان بسیار است و سابقه خدمت امر مهمی محسوب می‌شود.	باشگاهی (Club)
روحیه مخاطره‌جویی و نوآوری بسیار بالاست. مهمترین مسئله تولید بیشتر است.	تیمی (Team)
مهم اهداف است. ثبات و امنیت شغلی وجود ندارد. به طور مقطعی تشکیل می‌شود.	سنگری (Fortress)

جدول شماره ۱. انواع فرهنگ سازمانی

منبع: Hymowitz, Which culture fits you? The Wall Street Journal, July 17, 1989.

ویژگیهای قابل توجه	نوع فرهنگ
تأکید بسیار زیاد بر ساختار بوروکراتیک و تعریف دقیق وظایف.	فرهنگ نقشی (Role)
تأکید بر عملکرد و لزوم دستیابی به اهداف با استفاده کامل از منابع.	فرهنگ وظیفه‌ای (Task)
وفاداری بیش از حد به صاحبان قدرت در سازمان با استفاده از قانون.	فرهنگ قدرتی (Power)
حمایت از افراد حرفه‌ای و تخصصی و وجود استقلال حرفه‌ای.	فرهنگ شخصی (Personal)

جدول شماره ۲. انواع فرهنگ سازمانی

منبع: Handy, Charlg, Understanding Organizations. London - Penguin Books (1981)

ویژگیهای قابل توجه	نوع فرهنگ
توجه کامل به محیط خارجی و واکنش سریع در برابر تغییرهای محیطی.	فرهنگ انعطاف‌پذیر (Adaptability)
هماهنگی با تغییرات محیطی در حد تأمین نیازهای سازمان.	فرهنگ مأموریتی (Mission)
داخل نمودن افراد در تصمیم‌گیریها و ایجاد فرصت برای ابتکار.	فرهنگ مشارکتی (Involbement)
بی‌میلی به تغییرات محیطی و حفظ رویه سنتی در انجام دادن کارها.	فرهنگ مبتنی بر تداوم (Consistency cuture)

جدول شماره ۳. انواع فرهنگ سازمانی

Daniel R. Denison, Corporate Culture and Organizational Effectiveness,
New York, John Wiley & Sons, 1990.

منبع:

دیدگاه این افراد، کار کردن در راستای اهداف مبتنی بر ارزشهای اسلامی است که اهمیت پیدا می‌کند. به همین دلیل، بسیاری از معیارهای اداری رایج در دیگر فرهنگهای سازمانی در این نوع فرهنگ خاص قابل ارزیابی نیست. از این رو باید اذعان داشت که حاکمیت کامل این فرهنگ در بسیاری از سازمانهای فعلی و امروزی به ندرت ممکن

۱. فرهنگ ارزشی - اسلامی:

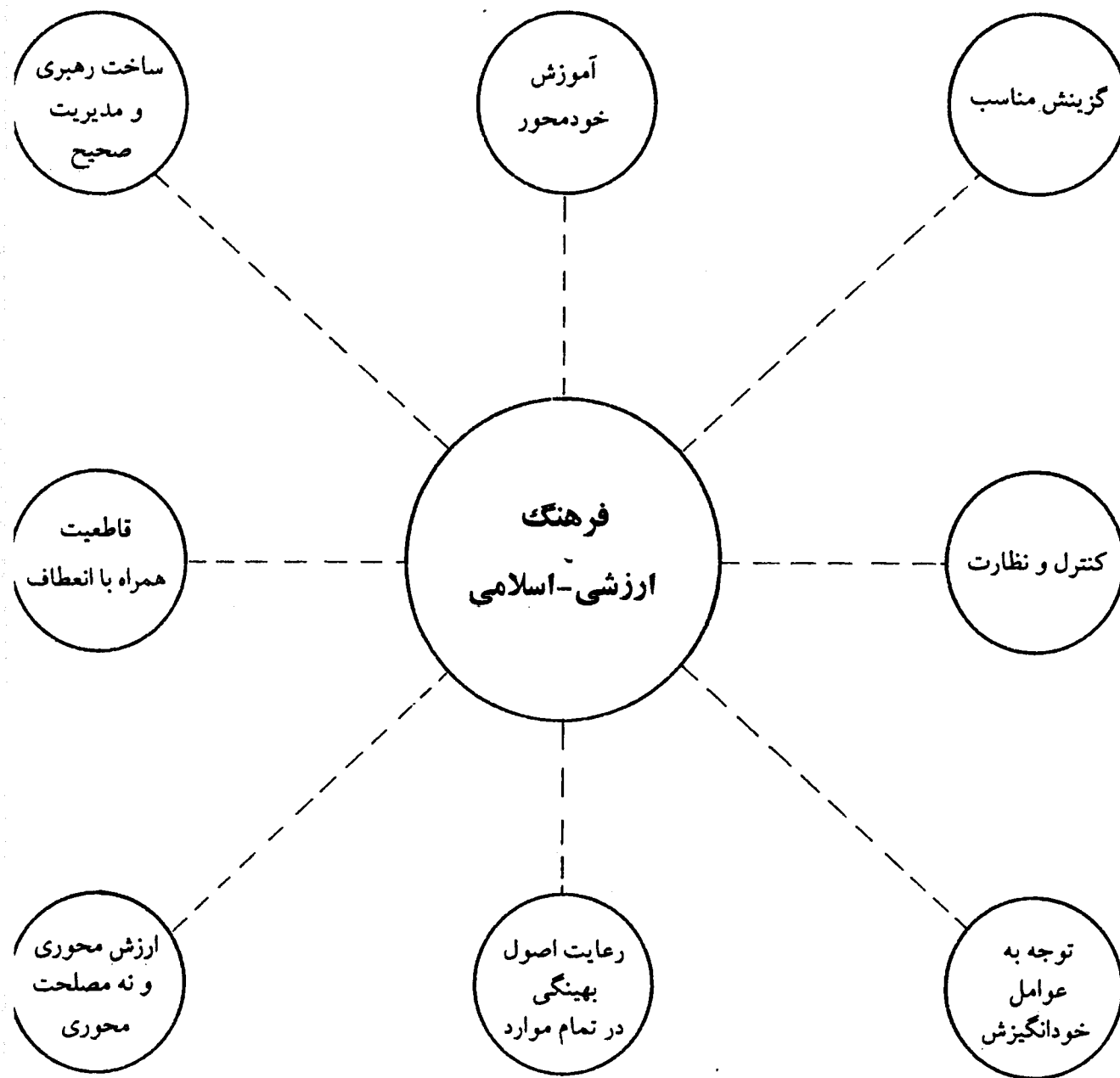
منظور از فرهنگ ارزشی اسلامی در یک سازمان حاکمیت کامل اصول و تعالیم اسلامی در سازمان نه به صورت اجباری بلکه به صورت انتخابی می‌باشد. این به آن مفهوم است که افراد سازمان یا لاقلاً اکثریت قریب به اتفاق آن به خاطر وظیفه شرعی وظایف خود را انجام می‌دهند. از

مفاهیم سازمانی پدید آمده در این دوران صرفاً با توجه به حاکمیت فرهنگ ارزشی مزبور قابل تصور بوده است.

در این مقاله بحث ویژگیهای فرهنگ ارزشی - اسلامی، به لحاظ محدود بودن ظرفیت مقاله، مورد مطالعه قرار نگرفته و لیکن جهت مطالعه و ایجاد زمینه‌ای برای توسعه بحث به مقدمات تشکیل و ایجاد چنین فرهنگی در سازمان، در نگاره شماره ۲ اشاره شده است.

است تحقق یابد لیکن در هر حال نمودهایی از آن را می‌توان در بعضی از سازمانهایی که در راستای اسلامی شدن تلاش می‌کنند مشاهده نمود.

نمونه بارز حاکمیت این فرهنگ ارزشی را می‌توان در دوران انقلاب اسلامی ایران به ویژه در دوران دفاع مقدس در بین نیروهای بسیج مشاهده نمود. بررسیهای علمی و تطبیقی مدیریت نشان می‌دهد که بسیاری از



نگاره شماره ۱. الگوی فرهنگ ارزشی - اسلامی و ابعاد ایجاد آن

۲. فرهنگ رسالتی:

فرهنگ رسالتی مختص سازمانهایی است که با دید کلان به مسائل می‌نگرند؛ و از این رو، هیچ‌گاه خود را محدود به یک رشته اهداف تعیین شده خاص نمی‌کنند. این سازمانها غالباً دارای یک یا چند هدف عالی معنوی و یا مادی هستند و در راستای رسیدن به این اهداف هرگونه هزینه‌ای را منطقی می‌دانند. این سازمانها در بیشتر مواقع دارای موقعیت مالی و اجرایی مناسبی هستند و همواره از یک وجهه عمومی خوب در جامعه برخوردارند. نمونه بارز این گونه سازمانها نهادهای آموزشی، تحقیقاتی و یا سازمانهایی هستند که به فعالیتهای امور خیریه و یا مسائل مربوط به محیط زیست می‌پردازند. البته در موارد دیگری نیز بعضی از سازمانهای معظم تجاری و تولیدی می‌توانند دارای فرهنگ رسالتی شوند. به عنوان مثال، بعضی از سازمانهای تجاری و تولیدی وجود دارد که حتی تمام سود سالانه خود را صرف امور تحقیقاتی می‌کنند که این امر ناشی از قایل بودن به یک فرهنگ رسالتی است.

۳. فرهنگ مأموریتی:

سازمانهای دارای این نوع فرهنگ اصولاً ملزم به رعایت یک رشته قوانین و مقررات تعیین شده هستند. سازمانهایی از این قبیل کمتر از خلاقیت فردی برخوردارند، و رعایت سلسله مراتب اداری به معنی کامل کلمه در این سازمانها مشاهده می‌شود.

میزان فرمانبرداری در سازمانهایی که دارای این فرهنگ می‌باشند بسیار بالا می‌باشد. ارتباطات در این سازمانها همواره عمودی است و بروز ارتباطات افقی عملاً دارای جنبه غیر رسمی دارد. نمونه بارز این فرهنگ در واحدهای نظامی و انتظامی مشاهده می‌شود.

۴. فرهنگ سنتی:

فرهنگ سنتی مربوط به سازمانهای قدیمی و عملاً کوچک می‌باشد. حتی در بسیاری از موارد نمی‌توان این واحدها را سازمان نامید. فرهنگ سنتی به این مفهوم است که سازمان تا حد گسترده‌ای تأثیر پذیر از باورهای سنتی افراد خود و یا جامعه تحت پوشش می‌باشد. این گونه سازمانها اکثراً جنبه مالکیت خصوصی دارند و براساس یک مرام سازمانی پایدار اداره می‌شوند.

سازگاری بعضی از این سازمانها با فرهنگ سنتی حاکم بر آنها طوری است که هرگونه تلاش برای تغییر فرهنگ سازمانی آن با شکست روبه‌رو می‌شود. غالب این سازمانها بعد از سپری شدن یک نسل مدیریتی به فعالیتهای خود خاتمه می‌دهند و یا میزان آن به صورت فزاینده‌ای کاسته می‌شود. در این گونه سازمانها غالباً قوانین و مقررات معمول و رایج در دیگر سازمانها از قبیل ضوابط گزینش نیروهای جدید و ترفیع شغلی، پرداختهای حقوقی و... رعایت نمی‌شود و یک رشته هنجارهای خاص مورد پذیرش مسئولان و کارکنان این سازمانها می‌باشد. این نوع فرهنگ سازمانی را می‌توان در واحدهای تولیدی کوچک و در عین حال پویا مشاهده نمود.

الگوی فرهنگی برای ایجاد بهره‌وری

جوامع مختلف همواره در حال تغییر و تحول فرهنگی هستند و از این رو ممکن است رفتارها و باورهایی که در یک دوره زمانی به لحاظ فرهنگی و اجتماعی ارزش محسوب می‌شوند به علت یک تغییر ساختاری در جامعه، ضد ارزش محسوب شوند. از این رو سازمانها موظف‌اند، همراه با تلاش برای ایجاد بهره‌وری، خود را با این تغییرات هماهنگ سازند. البته باید توجه داشت که این تحولات ممکن است هم جنبه مثبت و هم جنبه منفی داشته باشد و

بالتبع منظور ما از هماهنگی، بهینه شدن با تغییرات مثبت است. مسئله مهمی که در این مورد باید به آن توجه کرد ضرورت حفظ ارزشهای مقدسی است که هر سازمان، با توجه به ماهیت آن ارزشها، باید خود را ملزم به حفظ آنها بداند و بالطبع مصلحت‌اندیشی در این باره بی‌مورد خواهد بود. از جمله این مسائل، ارزشها و باورهای اسلامی است که سازمان به هیچ وجه نباید به بهانه تغییرات اجتماعی و یا فرهنگی اقدام به کم رنگ‌تر ساختن آنها کند هر چند که تأکید بر آنها باعث لطمه مقطعی به سازمان شود.

در هر حال در هنگام ایجاد بهره‌وری در سازمان، با توجه به میزان و سطح تغییرات انجام شده، لازم است تغییراتی مناسب نیز در فرهنگ سازمانی ایجاد شود تا به صورت یک فرهنگ بهینه و سازگار با مقتضیات جدید سازمانی در آید. از این رو، یکی از مهارت‌های تازه که در فرآیند مدیریت تغییر سازمانی، مدیران به آن نیاز دارند "مهارت مدیریت فرهنگ" است. منظور از مهارت مدیریت فرهنگ توانایی و شعور مدیریت یک سازمان در شناخت نیازهای فرهنگی سازمانی و چگونگی بومی کردن آنها در سطوح سازمان است. به عبارت دیگر، یک مدیر موفق باید قادر باشد، در مواقع لازم، برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی تمهیدات مناسبی به کار برد.

با توجه به توضیحات ذکر شده، در این مرحله، برای استفاده مدیرانی که خواهان برقراری یک نظام مدیریت فرهنگ جامع در سازمان خود هستند، یک الگوی مفهومی و در عین حال کاربردی ارائه شده، تا آنها بتوانند سازمان خود را از یک طرف از تهاجم‌های فرهنگی مخرب برحذر دارند و از سوی دیگر نحوه ورود و شکل‌گیری یک فرهنگ مثبت در سازمان را تحت کنترل خود داشته باشند. این الگو همانطور که در نگاره شماره ۳ نیز ملاحظه می‌شود در سه مرحله طراحی شده است: مراحل قبل از تغییر،

مراحل حین تغییر و مراحل بعد از تغییر. نکته قابل توجه این که براساس این الگو، فرآیندهای پیشنهادی برای مراحل قبل و حین تغییر فرهنگی در یک راستایند و باید همزمان صورت پذیرند و صرفاً مراحل بعد از تغییر هستند که باید روند تعاقبی را طی نمایند.

اینک درباره هر یک از مراحل، به توضیح مختصری می‌پردازیم:

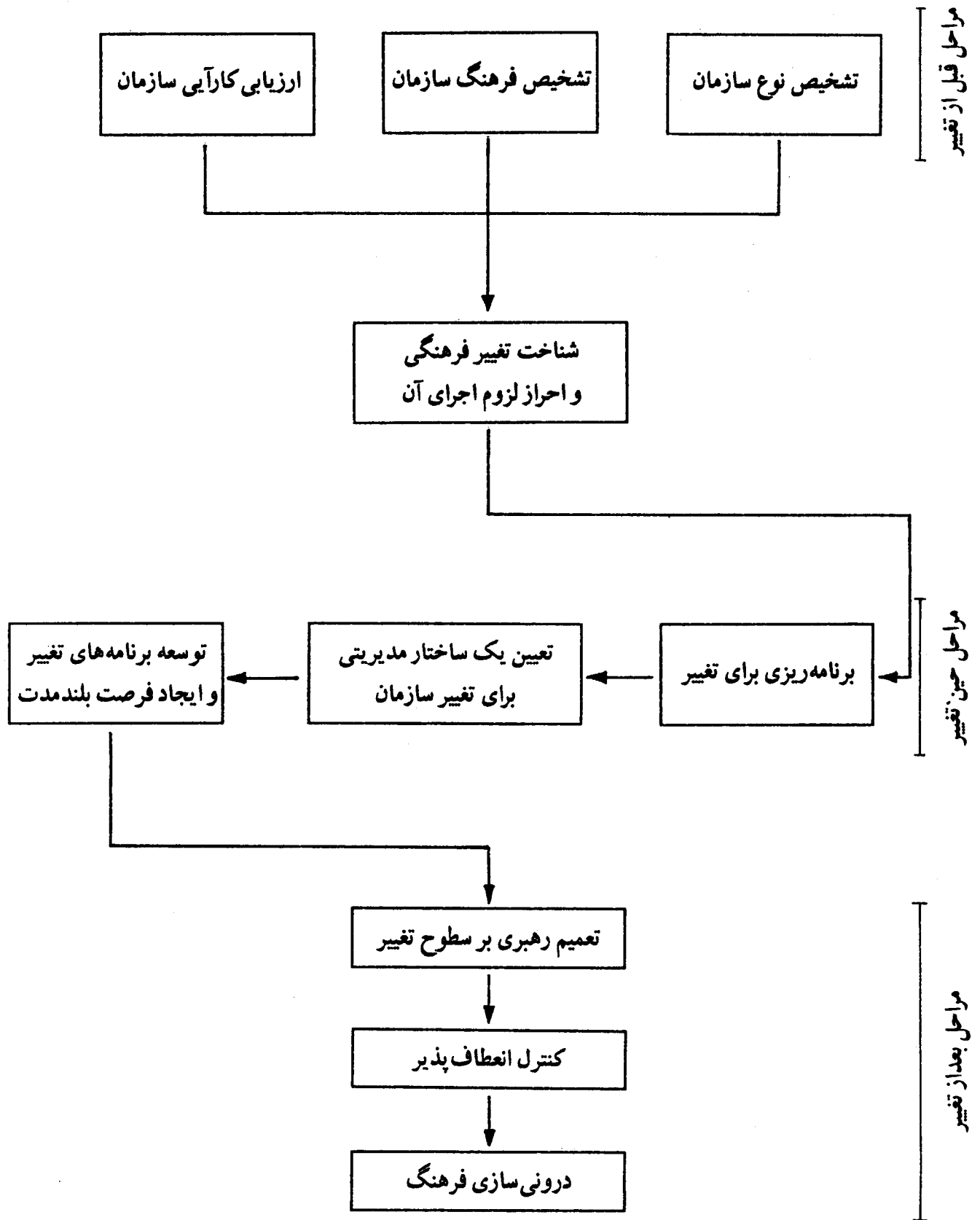
۱. تشخیص نوع سازمان:

قبل از اقدام به هر گونه تغییر در سازمان، لازم است نوع ساختار سازمانی آن را تشخیص دهید و براساس کیفیت و خصوصیات ساختاری آن، هر گونه تغییر لازم به عمل آورید. بدیهی است خصوصیات ویژه هر سازمان نوع خاصی از عمل را اقتضا می‌کند. بنابراین، باید مدیریت فرهنگی هر سازمانی با توجه به نوع آن سازمان برنامه‌ریزی شود.

به طور خلاصه باید گفت که سازمانها به لحظ نوع و ساختار می‌تواند به هفت صورت تقسیم شوند. این هفت صورت عبارت‌اند از: سازمان فرهنگی، سازمان علمی - آموزشی، سازمان اجرایی، سازمان خدماتی، سازمان سیاسی، سازمان تولیدی، و در نهایت، سازمان اجباری.

۲. تشخیص فرهنگ سازمان

با توجه به توضیحات ارائه شده در قسمتهای قبلی، مدیر در این مرحله باید سعی نماید نوع فرهنگ سازمان و خواسته‌های فرهنگی مورد نیاز سازمان را تشخیص داده براساس آن حرکت کند. در این قسمت مدیر باید بعد از تشخیص نوع فرهنگ حاکم بر سازمان، پنج مرحله صفحه ۱۲۲ را رعایت نماید:



برای تغییر:

در این مرحله، مدیریت سازمان باید سعی نماید با توجه به بررسیهای به عمل آمده لزوم تغییر را با تمامی جزئیات مشخص نماید. بدون شک مقدمات این مرحله باید در زمان تشخیص کارآیی سازمان مشخص گردد.

بعد از اثبات لزوم تغییر باید میزان آمادگی سازمان برای تغییر سنجیده شود. در این راستا میزان آمادگی سازمان از چهار دیدگاه باید مورد توجه قرار گیرد. این چهار دیدگاه عبارت‌اند از: "خواست و تمایل کارکنان" به این مفهوم که آیا افراد سازمان حاضر به قبول چنین تغییری هستند "قانون" به این معنی که آیا قوانین و مقررات موجود اجازه چنین تغییراتی را به سازمان می‌دهد، "شرایط محیطی" به این معنی که آیا مقتضیات زمانی و مکانی اجازه تغییر را می‌دهد، و در نهایت، "بودجه"، به این معنی که آیا امکانات مادی لازم برای این تغییر در سازمان تأمین شده است یا خیر.

۵. برنامه‌ریزی برای تغییر:

بعد از مشخص شدن لزوم و آمادگی تغییر در سازمان، مدیر باید با یک برنامه‌ریزی مشخص برنامه تغییر را ارائه دهد. در ارائه این برنامه رعایت چهار نکته الزامی است: اول اینکه کاربردی بودن این نوع برنامه‌ریزی را برای همگان تبیین نماید. دوم اینکه در برنامه‌ریزی تغییر صرفاً به دانسته‌های خود اکتفا نکند و از خدمات مشاوره‌ای لازم در این مورد استفاده کند. سوم اینکه در برنامه‌ریزی از روشهای علمی رایج همچون PERT، CPM و GANT سود جوید، و در نهایت، اینکه سطح تغییر را برای مدیران عالی و میانی سازمان تبیین نماید.

۶. تعیین یک ساختار مدیریتی برای تغییر:

مدیریت فرهنگی در تغییر سازمانی، با توجه به

۱. ابعاد فرهنگی سازمان را تشخیص داده، با تعیین اولویت‌ها، هر یک را تجزیه و تحلیل کند.
۲. باید مشخص سازد در یک سازمان، با توجه به اوضاع سیاسی و اجتماعی حاکم بر سازمان، چه ارزشهایی اهمیت حیاتی دارند و نباید معترض آنها شد.
۳. با توجه به اوضاع محیط، فرهنگ حاکم و ارزشهای قابل قبول، برنامه‌های کاربردی قابل قبول برای تغییر فرهنگ را مشخص نماید.
۴. سعی کند برای ایجاد زمینه بهتر برای مدیریت تعارض‌های کارکردی که ممکن است روی دهد، فرهنگهایی را انتخاب نماید که با فرهنگ رایج قبلی کمترین تضاد را داشته باشد.
۵. یک برنامه‌ریزی بلند مدت برای بهینه‌سازی فرهنگ در طول حیات سازمان آماده سازد.

۳. ارزیابی عملکرد سازمانی:

منظور از ارزیابی عملکرد سازمان بررسی این وضعیت می‌باشد که سازمان تا چه حد به اهداف کارکردی خود دست یافته است. برای حصول به این هدف، مدیریت سازمان باید از روشهایی از قبیل مشاوره، استفاده از روشهای رایج عملکرد و... استفاده نماید. و لیکن در نهایت، قبل از هرگونه تغییر فرهنگی، باید عملکرد سازمان از دو جنبه مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. اول آنکه مفهوم اثربخشی در سازمان مشخص شود. به این معنی که سازمان تا چه حد به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یافته است و دوم اینکه مفهوم کارآیی نیز تعبیر شود، به این معنی که مدیر مشخص نماید آیا در حصول به اهداف کاری، استفاده از منابع به صورت بهینه و استاندارد بوده است یا خیر.

۴. اثبات لزوم تغییر فرهنگی و میزان آمادگی سازمان

سازمان باید در رفتار، گفتار و کردار پشتیبانی قانونی و فردی خود را پشتوانه این تغییر قرار دهد و از آن حمایت کند. به عنوان مثال، اگر مدیر قصد دارد "فرهنگ به موقع حاضر شدن در جلسات" را در سازمان ایجاد و حفظ نماید، خود نیز باید از کسانی باشد که با سر موقع حاضر شدن در جلسات از این فرهنگ حمایت کند.

۹. کنترل انعطاف پذیر:

منظور از کنترل انعطاف پذیر در مقوله تغییر فرهنگی، سخت نگرفتن در مراحل اولیه شکل‌گیری تغییر فرهنگی جدید است. به عبارت دیگر، مدیر باید اجازه دهد، برای مدت مشخصی، جولان فرهنگی در سازمان پیدا شود. چنین امری این امکان را برای مدیر فراهم می‌سازد تا برای فرهنگ جدید، ضمن حفظ اصول خود، محیط مناسبی نیز فراهم آورد. ایجاد این محیط مناسب و سازگار، امکان حفظ و ثبات فرهنگ جدید را بیشتر خواهد ساخت.

۱۰. درونی سازی تغییر فرهنگی:

فرآیندی که در این مرحله صورت می‌پذیرد در واقع ایجاد زمینه خودکفایی سازمان در تغییرات فرهنگی است. این به آن معنی است که سازمان بتواند به یک سازمان یادگیرنده در زمینه شناخت ضرورت‌های تغییر فرهنگ تبدیل گردد. اگر سازمان به این توانایی دست یابد، خواهد توانست در مواقع ضروری، تغییرات فرهنگی لازم را احساس، آنها را در سازمان ایجاد و خود را با آنها هماهنگ سازد. این مرحله، در واقع، عالی‌ترین مرحله توانایی یک سازمان در "مدیریت بهینه فرهنگی" محسوب می‌شود.

جنبه تخصصی و یا غیر تخصصی بودن سازمان، متفاوت خواهد بود. مدیریت تغییر در این راستا می‌تواند مشارکتی یا آمرانه باشد. منظور از مدیریت تغییر مشارکتی آن است که افراد فعالانه و به میل خود ضرورت تغییر را احساس کنند و آن را انجام دهند. و لیکن در روش آمرانه، مدیر مجبور است به علت عدم تمایل و یا درک لزوم تغییر از سوی افراد، با استفاده از اهرم‌های قانونی و اجبار، به هدف خود دست یابد.

۷. توسعه برنامه‌های تغییر و ایجاد فرصت بلند مدت :

تغییر همیشه از یک قسمت از سازمان آغاز می‌شود. و اگر توسعه نیابد در همان سطح آغازین متوقف می‌شود. از این رو مدیر باید سعی نماید، براساس یک برنامه ریزی قبلی، تغییرات فرهنگی انجام شده را در دیگر واحدهای سازمان گسترش دهد. به عنوان نمونه، اگر مدیریت، یک تغییر فرهنگی را در حوزه ریاست خود انجام داد، لازم است، در صورت موفقیت، برای نهادینه شدن این تغییر آن را در دیگر سطوح مدیریت نیز گسترش دهد و در عین حال به افراد فرصت دهد تا به طور بلند مدت این تغییرات را تجربه کنند، و با احساس نیاز، آنها را در عمل به کار بندند.

۸. تعمیم رهبری بر سطوح تغییر:

بعد از به انجام رسیدن مراحل تغییر، اولین قدمی که مدیر برای ثبات تغییر فرهنگی باید انجام دهد "تعمیم رهبری" بر سطح تغییرات انجام شده می‌باشد، به این معنی که بعد از انجام یافتن تغییر و احراز کامل این مطلب که تغییر فرهنگی انجام شده لازم و به نفع سازمان بوده است، مدیریت

منابع:

- ۱ - استانلی دیویس. مدیریت فرهنگ سازمانی، دکتر ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، انتشارات مروارید، ۱۳۷۳.
 - ۲ - محمدعلی طوسی. فرهنگ سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
 - ۳ - بهره‌وری و مصداقها، زمینه، ۱۳۷۴.
 - ۴ - استیفن رابینز. مبانی رفتار سازمانی، قاسم کبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
 - ۵ - ———. مدیریت رفتار سازمانی، علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۳.
 - ۶ - ریچارد ال دفت. تئوری سازمان و طراحی ساختار، علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۳.
 - ۷ - جعفر ممی‌زاده. «مدیریت فرهنگ سازمانی»، مدیریت دولتی، شماره ۲۵ زمستان ۱۳۷۳.
 - ۸ - حسن زارعی متین. «فرهنگ و عملکرد سازمان»، دانش مدیریت - شماره ۲۳، زمستان ۱۱۳۷۳.
 - ۹ - حسام‌الدین بیان. آیین مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹.
 - ۱۰ - منوچهر کیا. تئوریهای مدیریت و مدل‌های سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳.
 - ۱۱ - مجموعه مقالات بهره‌وری. مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۱.
- 12- R. T. Pascale & A. G. Athos - "The Art of Japanes Management-1987
- 13- Bernard Arogyaswamy & Charls M. Byles "Organizational Culture" Jornal of Management 13. 1997.