

## مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزشهای رقابتی

حبیب‌اله رعنائی کردشولی\*

### چکیده

این مقاله به دنبال آن است که نشان دهد مدیران چگونه می‌توانند با مدیریت مناسب فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانهای خود را در بلند مدت بهبود بخشند. برای این منظور با مروری بر مهمترین مطالعات و مدلهای موجود در این حوزه، یک مدل فرآیندی برای مدیریت فرهنگ سازمانی پیشنهاد شده است. به منظور اجرا و پیاده سازی مدل مذکور، مدل مفهومی مشخصی طراحی شده که در آن سه عامل عمده یعنی عوامل شکل دهنده فرهنگ، ویژگیهای فرهنگ و پیامدها و نتایج فرهنگ به طور همزمان مورد توجه قرار گرفته است.<sup>1</sup> در این مدل برای شناخت فرهنگ موجود و مطلوب از چارچوب ارزشهای رقابتی استفاده شده است که چهار گونه فرهنگی را از هم متمایز می‌سازد. بر مبنای این مدل لازم است پس از تحلیل شکاف، برنامه های مناسبی برای ایجاد تغییرات فرهنگی در سازمان طراحی و اجرا شده و اثربخشی آن مورد ارزیابی قرار گیرد. مفاهیم کلیدی: مدیریت فرهنگ سازمانی، چارچوب ارزشهای رقابتی، گونه های فرهنگ سازمانی

\* - دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

<sup>1</sup> - این مقاله در برگزیده بخشی از نتایج حاصل از یک پروژه پژوهشی است که در سال 1386 با عنوان "مدیریت فرهنگ سازمانی شرکت ملی نفت ایران" در دفتر مطالعات و پژوهشهای منابع انسانی آن شرکت، طراحی و اجرا شده است.

#### مقدمه

فرهنگ سازمانی، مشخصاً از دهه 1980 به بعد به عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. در ابتدا تعداد قابل توجهی از پژوهشگران نظیر هافستد و شاین، از نگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگرینسته و توجه گسترده‌ای به این مقوله به عمل آوردند. این افراد معتقدند با نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ، می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد در نتیجه معتقدند در سازمان باید فرهنگ را مدیریت کرد.

نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی ابتدا در قالب کلی‌تری تحت عنوان اثربخشی سازمانی، توسط نویسندگان و پژوهشگرانی نظیر پیترز و واترمن (1982) و دیل و کندی (1982) بیان شد و سپس کاتر و هسکت (1992) با تاکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق‌پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند.

در خصوص نحوه مطالعه و شناخت فرهنگ سازمانی، بین پژوهشگران توافق اندکی وجود دارد. این عدم اجماع، در مباحث مربوط به استفاده از پژوهشهای کیفی در مقابل پژوهشهای کمی به خوبی قابل مشاهده است. برخی از پژوهشگران معتقدند که در مطالعات فرهنگی، روشهای کمی بسیار تصنعی، ساده‌انگارانه و کم ارزش هستند (Ouchi & Wilkins, 1985) و نمی‌توانند مفروضه‌ها و ارزشهای اساسی حاکم بر یک سازمان را مشخص نمایند (Lundberg, 1985; Schein, 1985).

در مقابل عده دیگری از پژوهشگران بر این موضوع اصرار دارند که پژوهشهای فرهنگی باید از روشهای تحقیق موجود در انسان‌شناسی و قوم‌شناسی فاصله گرفته و با فراتر رفتن از رویکردهای اکتشافی به سمتی حرکت کنند که امکان تدوین چارچوبهای تطبیقی و مقایسه‌ای را فراهم آورند (Hofsted, 1986, Hofsted et al, 1990).

**مروری بر مطالعات و مدل‌های مورد استفاده در پژوهشهای فرهنگ سازمانی**  
تعدادی از پژوهشگران یا سازمانها و موسسات مشاوره‌ای مدیریت کوشیده‌اند تا چارچوبهای مفهومی، مدلها یا ابزارهای اندازه‌گیری خاصی را برای شناخت و مدیریت

فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه کنند. این گروه از نویسندگان و مشاوران کوشیده‌اند تا بر محتوای فرهنگ تمرکز کنند و مصادیق ارزشهای موجود در فرهنگ یک سازمان را شناسایی نمایند. برخی از این مطالعات فاقد چارچوبهای نظری منسجم و یا تئوری مشخصی است ولی برخی دیگر پشتوانه نظری مستحکمی داشته و بر مبنای تئوریهای موجود سازمان و مدیریت طراحی شده‌اند.

برخی از مطالعات و مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی از مبنای متنوع و چارچوبهای متفاوتی برخوردار هستند. نمونه‌ای از این مطالعات و مدلها عبارتند از:

(1) مدل هافستد (Hofstede, 1980, 1983a, 1983b, 1983c, 1983d)

(2) مدل رابینز، (Robbins, 1991)

(3) مدل بررسی فرهنگ سازمان<sup>1</sup> (OCS) (Glaser, et al. 1987)

(4) ابزار سنجش فرهنگ سازمانی<sup>2</sup> (OCI) (Van de post et al., 1997)

(5) مدل نیمرخ فرهنگ سازمانی<sup>3</sup> (OCP)، (O'Reilly et al., 1991)

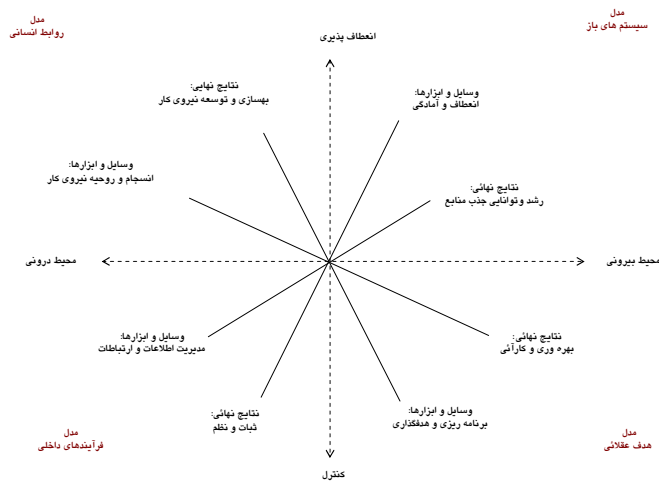
(6) مدل سلامت فرهنگی<sup>4</sup> (CHI) (EMERGE International, 2005)

(7) ابزار تحول فرهنگی مبتنی بر ارزشها<sup>5</sup> (CTT) (www.valuescenter.com)

در مقابل، تعداد دیگری از مدل‌های موجود در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی از چارچوبها و مبنای نظری مشترکی برخوردارند. این مدلها عموماً بر مبنای رویکرد ارزشهای رقابتی<sup>6</sup> ارائه شده توسط کوئین و رورباخ طراحی شده است. این پژوهشگران در مطالعات خود، شاخصهای اثربخشی سازمانی را با تعریف<sup>3</sup> بعد اصلی به شرح زیر دسته بندی کرده‌اند (Quinn and Rohrbaugh 1981, 1983):

• اولین بعد، بیشتر به ابعاد ساختاری سازمان مربوط است و آن دسته از شاخصهای اثربخشی را که بر انعطاف و پویائی تاکید دارند، از شاخصهایی که بر ثبات، نظم و کنترل تاکید دارند، متمایز می‌کند. این بعد بیانگر تمایز آشکاری است که در تئوری سازمان بین شکل‌های مکانیکی و ارگانیکی سازمان برقرار گردیده است.

- بعد دوم، به کانون تمرکز سازمانی مربوط می‌شود و آن دسته از شاخصهای اثربخشی را که بر توجه به محیط داخلی، یکپارچگی و وحدت سازمان تاکید دارند، از شاخصهایی که بر توجه به محیط بیرونی، تفکیک و رقابت تاکید دارند، متمایز می‌کند.
  - سومین بعد، در برگیرنده دوگانگی موجود بین ابزارها-اهداف<sup>7</sup> بوده و بیانگر تاکید بر فرآیندهای مهم سازمانی (نظیر برنامه‌ریزی و هدفگذاری) یا تاکید بر نتایج نهایی (برای مثال، بهره‌وری یا کارآیی) است.
- ویژگیهای هر یک از این مدلها را با توجه به ابعاد سه گانه فوق در شکل 1 نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می‌شود، با ترکیب ابعاد فوق می‌توان چارچوبی را بوجود آورد که در برگیرنده 4 مدل متمایز بوده و هر ربع از آن معرف یکی از چهار مدل اصلی موجود در تئوری سازمان و مدیریت است (Zammuto et al., 1999 , Quinn, 1988)



شکل 1- مدل‌های چهارگانه ارزیابی اثربخشی  
منبع: (Quinn and Rohrbaugh (1983)

این الگو بدان علت چارچوب ارزشهای رقابتی نامیده شده که شاخصهای مندرج در آن ابتدا پیامهای متضادی را دربردارند (Cameron & Quinn 1999, Quinn, 1988). این چارچوب در حقیقت بیانگر پارادکس موجود در حوزه سازمان و مدیریت است، چرا که سازمانها همزمان در صدد دستیابی به شاخصهای رقیب یا پارادکسیکال هستند (Quinn et al., 1996).

از این نظر ما ضمن آنکه می‌خواهیم سازمانهایمان منعطف و انطباق‌پذیر باشند، در عین حال خواهان با ثبات بودن و قابل کنترل بودن آن نیز هستیم. یا ضمن آنکه بر ارزش منابع انسانی سازمان تاکید داریم، بر برنامه ریزی و هدفمندی نیز تاکید می‌کنیم. به این ترتیب، هر مدل یک دسته ویژه از ارزشها را نشان داده و نسبت به مدل مخالف خود، دیدگاهی متفاوت و متضاد دارد. مدل روابط انسانی با معیارهای اثربخشی خود، ارزش و اهمیت توجه به محیط درونی و انعطاف پذیری را در مقابل توجه به محیط بیرونی و ثبات که مدل عقلانی بر آنها تاکید دارد، قرار می‌دهد. مدل سیستمهای باز بر توجه به محیط درونی و انعطاف‌پذیری تاکید می‌کند در حالی که مدل فرآیند داخلی به محیط درونی و ثبات تاکید می‌کند.

از زمان شکل‌گیری چارچوب اولیه ارزشهای رقابتی توسط کوئین و رورباخ، این رویکرد برای بررسی موضوعات سازمانی و مدیریتی مختلفی به کار گرفته شده است. تعداد قابل توجهی از پژوهشگران و مشاوران در بررسی فرهنگ سازمانی از این چارچوب استفاده کرده‌اند. به عنوان نمونه، تعدادی از مدل‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر چارچوب ارزشهای رقابتی عبارتند از:

- 1) تئوری چند سطحی تجانس<sup>8</sup> (Quinn, & Kimberly, 1984)
- 2) الگوی شناخت فرهنگ سازمانی<sup>9</sup> (OCAI) (Cameron, 2004; Cameron & Quinn, 1999)
- 3) فهرست موجودی فرهنگ سازمان<sup>10</sup> (OCI) (Cooke & Lafferty, 1983; Cooke & Szumal, 2000)
- 4) مدل شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>11</sup> (DOCS),  
(www.denisonconsulting.com)
- 5) مدل سنجش فضای سازمانی<sup>12</sup> (OCM), (Patterson et. al, 2005)

6) مدل شرکت ارزشهای رقابتی (www.competingvalues.com)

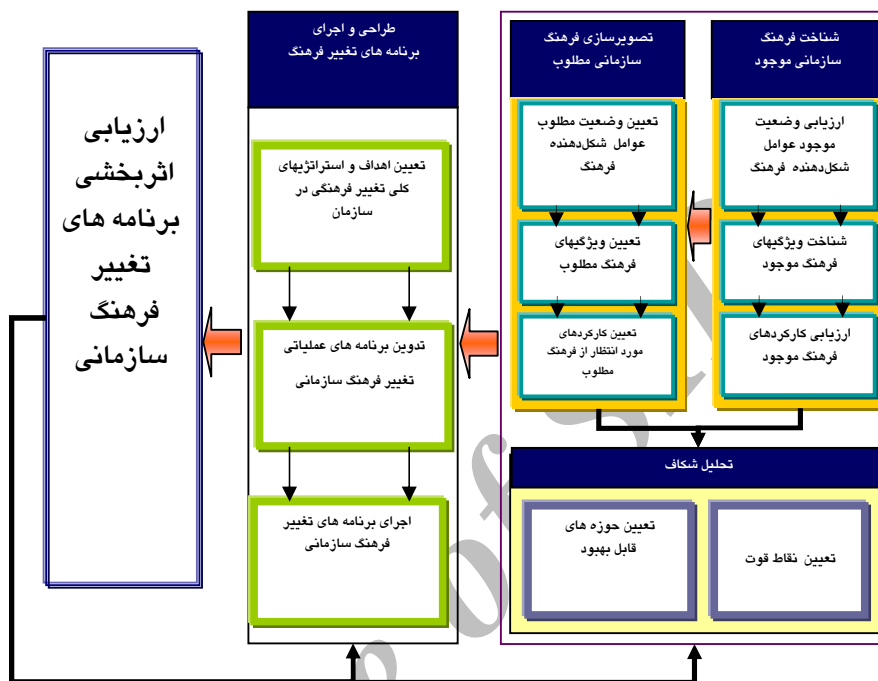
به این ترتیب، چارچوب ارزشهای رقابتی یکی از موفق‌ترین رویکردهای مورد استفاده برای ارزش‌آفرینی است که اکنون به عنوان یک چارچوب عام و قابل استفاده در حوزه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. مهمترین مزیت این الگو توانایی آن در ایجاد یک ذهنیت و زبان مشترک بین افراد در سطوح مختلف سازمانی است به گونه‌ای که می‌توان آنرا مانند یک نقشه راه برای ارزش‌آفرینی در نظر گرفت.

**مدل پیشنهادی برای مدیریت فرهنگ سازمانی**

هر سازمانی دارای فرهنگ خاصی است که ویژگیها و مشخصه‌های متمایزی داشته و این مشخصه‌ها آن سازمان را از سایرین متمایز می‌سازد. مدل پیشنهادی که با مرور مجموعه گسترده‌ای از متون فرهنگ سازمانی تنظیم شده، فرهنگ را مجموعه‌ای از مفروضه‌ها، ارزشها، هنجارها، الگوها و انتظارات رفتاری حاکم بر یک سازمان می‌داند که هدایت‌گر فعالیتهای افراد و سازمان است.

مدل پیشنهادی با نگاه کارکردی به فرهنگ، این ایده را دنبال می‌کند که "مدیریت فرهنگ سازمانی" یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شرایط لازم برای موفقیت است و یکی از نقشهای برجسته مدیران سازمانها، ایجاد فرهنگ و شکل‌دهی به آن است.

یک مدل جامع در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی باید به طور همزمان به چند حوزه مشخص توجه کافی داشته باشد. ویژگی فرهنگ موجود و مطلوب از مهمترین ارکان مدیریت فرهنگ سازمانی است ولی لازم است علاوه بر این ویژگیها، از یک سو عوامل شکل‌دهنده و اثرگذار بر فرهنگ و از سوی دیگر نتایج و پیامدهای فرهنگ نیز مورد توجه قرار گیرند. در نتیجه، ضروری است تا علاوه بر شناخت فرهنگ موجود بتوان تغییرات مورد نیاز را در مولفه‌های فرهنگی حاکم بر سازمان بوجود آورد تا ضمن استقرار ارزشها، هنجارها و الگوهای مطلوب، پیشرفتهای مثبتی در شاخصهای عملکردی سازمان بوجود آید و اثربخشی پایدار سازمان در بلندمدت تضمین شود. مجموعه این اقدامات که در شکل 2 نشان داده شده است طی فرآیندی انجام می‌گیرد که می‌توان آنرا فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی نامید.



شکل 2- فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی

بر مبنای این چارچوب منطقی، فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی در برگیرنده اقدامات اساسی زیر است:

- 1) شناخت فرهنگی
- 1-1) شناسایی عوامل علی اثرگذار بر فرهنگ سازمانی و تعیین وضعیت موجود و مطلوب این عوامل
- 1-2) تعیین ویژگیهای فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب
- 1-3) تعیین و ارزیابی کارکردها و پیامدهای فرهنگ سازمانی موجود و مورد انتظار
- 2) تحلیل شکاف فرهنگی

(3) طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی

(4) ارزیابی اثربخشی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی

اجرای کامل فرآیند فوق مستلزم وجود چارچوب عملیاتی مشخصی است که بتواند به شکلی ملموس و عینی، امکان مدیریت موثر فرهنگ سازمانی را برای مشاوران، مدیران و کارشناسان سازمانها فراهم آورد.

با مروری بر مدل‌های موجود که فهرست آنها در قسمت قبل مورد اشاره قرار گرفت، الگوی ارائه شده توسط کوک و لافرتی<sup>13</sup> تحت عنوان فهرست موجودی (سیاهه) فرهنگ سازمان OCI، مورد توجه قرار گرفت. انتخاب این الگو به دلیل آنست که در آن به طور همزمان عوامل زیر مورد توجه قرار می‌گیرد:

(1) فرهنگ مطلوب و ارزشهای مورد انتظار مدیران ارشد سازمان

(2) فرهنگ موجود و ارزشهای حاکم بر سازمان

(3) عوامل علی موثر بر ارزشهای فرهنگی حاکم بر سازمان، به عنوان اهرمهای اصلی

تغییر

(4) کارکردهای فرهنگ سازمانی و پیامدها و نتایج آن برای سازمان

OCI توسط کوک و لافرتی در سال 1983 طراحی و در سال 2000 توسط کوک و زومال<sup>14</sup> توسعه یافته است. بر مبنای این مدل، فرهنگ حاکم بر یک سازمان نه مستقیماً توسط ارزشهای مطلوب و مورد نظر مدیران ارشد سازمان (فرهنگ مطلوب) و نه مستقیماً تحت تاثیر مأموریت و فلسفه حاکم بر آن سازمان شکل می‌گیرد، بلکه هنجارهای رفتاری و انتظارات شکل گرفته در یک سازمان مستقیماً تحت الشعاع ساختارهای درونی، نظامهای مدیریتی، فناوریها و شایستگیها و مهارتهای موجود در آن سازمان است که عوامل علی نامیده می‌شوند. این عوامل علی به نوبه خود، انتظارات و نرهای رفتاری خاصی را در سازمان شکل داده یا تقویت کرده و از این طریق بر میزان اثربخشی سیستم در سطح فردی، گروهی و سازمانی تاثیرگذار خواهند بود (Cooke & Szumal, 2000).

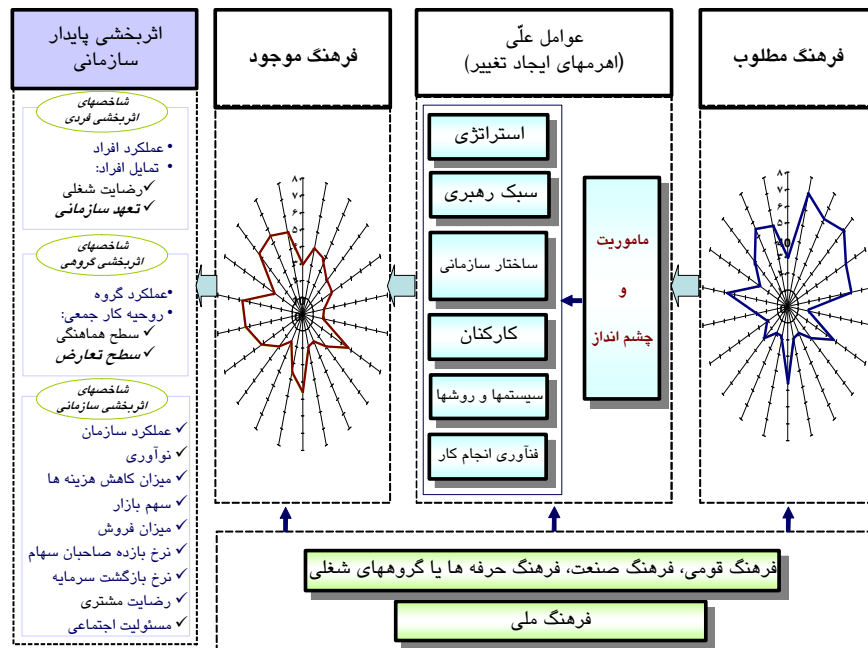
با الهام گرفتن از این الگو و ایجاد تغییراتی در آن متناسب با اهداف پژوهش در شرکت ملی نفت ایران، چارچوب عملیاتی ارائه شده در شکل 3 برای اجرای فرآیند



مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی شده است. مدل پیشنهادی بر این فرض مبتنی است که مدیران ارشد سازمانی دارای فلسفه مدیریتی منسجمی بوده و به دنبال استقرار ارزشها و هنجارهای خاصی در سازمان هستند (فرهنگ مطلوب). اولین گام در مدیریت فرهنگ سازمانی، احصاء و شفاف‌سازی ارزشهای اساسی موردنظر مدیران ارشد سازمان و ایجاد اجماع بر سر این ارزشها در بین این افراد است. مدیران مذکور باید ارزشهای مورد نظر خود را به صورت آگاهانه و به طور شفاف در بیانیه مأموریت سازمان اعلام کرده و در عین حال به شیوه‌های مختلف آنها را به مدیران میانی، مدیران عملیاتی و کارکنان سازمان منتقل کنند.

در گام بعد ضروری است این ارزشها به شکل عینی در استراتژیها، سبک رهبری، ساختار سازمانی، نظام ارزشی کارکنان، سیستمها، روشها و نظامهای مدیریتی و حتی نوع فنآوریهای مورد استفاده در سازمان تجلی یافته و آنها را تحت‌تاثیر قرار دهد. در این صورت می‌توان انتظار داشت که در عمل، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان، حاوی ارزشها و هنجارهایی باشد که منعکس‌کننده ارزشهای مورد انتظار مدیران ارشد سازمان است و با فرض مناسب بودن ارزشهای مورد انتظار مدیران ارشد، اثربخشی پایدار سازمانی تامین می‌شود و شاخصهای اثربخشی در سطح فردی، گروهی و سازمانی بهبود می‌یابد.

عوامل علی مورد اشاره در شکل 3 فقط در برگیرنده مجموعه متغیرهایی است که در کنترل مدیریت سازمان است و مدیران می‌توانند به عنوان اهرمهای ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان از آنها استفاده کنند. در کنار این عوامل، ارزشها، هنجارها و نمودهای فرهنگ ملی، فرهنگ قومی، فرهنگ صنعت و فرهنگ حرفه‌ها نیز بر شکل‌گیری و تحول فرهنگ سازمانی تاثیرگذار هستند ولی این عناصر به دلیل آنکه در محیط پیرامونی سازمان قرار دارند و مدیریت سازمان به شکل مستقیم قدرت اثرگذاری بر آنها را ندارد، به عنوان عوامل زمینه‌ای مورد توجه قرار گرفته است.



شکل ۳- چارچوب عملیاتی مدیریت فرهنگ سازمانی

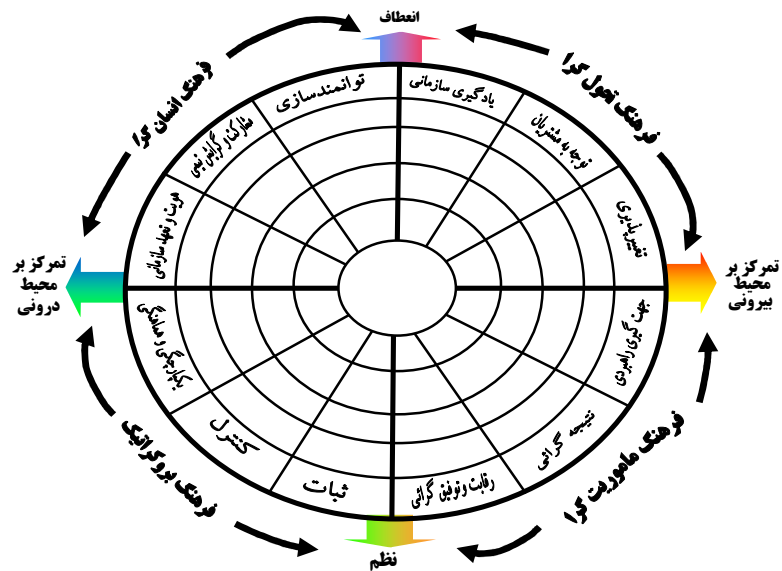
هرچند رابطه تعریف شده بین عوامل و متغیرهای مورد اشاره در شکل ۳ رابطه‌ای منطقی را نشان می‌دهد ولی در اکثر موارد به دلیل آنکه ارزشها و هنجارهای مورد نظر مدیران ارشد سازمان (فرهنگ مطلوب) عملاً در استراتژیها، سبک رهبری، ساختار سازمانی، نظام ارزشی کارکنان، سیستمها، روشها و نظامهای مدیریتی و فناوریهای مورد استفاده در سازمان لحاظ نشده است، ارزشها و هنجارهای موجود در سازمان (فرهنگ موجود) تفاوت معناداری با ارزشها و هنجارهای مورد انتظار داشته، نوعی شکاف بین فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود در سازمان بوجود می‌آید. مدیریت موثر فرهنگ سازمانی مستلزم آنست که با بروز شکاف بین فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود، ضمن مشخص ساختن دلایل بروز چنین شکافی، تمهیدات لازم برای

رفع شکاف فرهنگی از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگ به عمل آید و در نهایت اثربخشی این برنامه‌ها ارزیابی شود. مهمترین عناصر و اجزاء مدل پیشنهادی در این قسمت توضیح داده شده است:

#### - شناخت فرهنگ موجود و مطلوب

در مدل پیشنهادی برای شناخت فرهنگ موجود و مطلوب سازمان از چارچوب ارزشهای رقابتی استفاده شده است. برای این منظور مطابق بسیاری از مدل‌های موجود در این حوزه، از روش گونه‌شناسی فرهنگی استفاده شده است. بهره‌گیری از گونه‌شناسی در مطالعه فرهنگ سازمانی در تشخیص نوع فرهنگ غالب در سازمان و میزان قدرت آن کمک موثری به پژوهشگر می‌کند و می‌تواند مبنایی برای توصیف وضع موجود و ترسیم وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در هر یک از گونه‌ها و نیز یافتن سر نخ‌هایی جهت ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی فراهم آورد (Cameron & Quinn, 1999). با بررسی دیدگاه‌های مطرح شده در زمینه ارزشهای رقابتی، فرهنگهای سازمانی را می‌توان در قالب چهار نوع متمایز دسته‌بندی کرد. در مدل پیشنهادی گونه‌های فرهنگی متناسب با هر یک از مدل‌های چهارگانه موجود در چارچوب ارزشهای رقابتی (شکل 1) به صورت زیر نام‌گذاری و پیشنهاد شده است:

- 1) فرهنگ انسان‌گرا، متناظر با مدل روابط انسانی
  - 2) فرهنگ تحول‌گرا، متناظر با مدل سیستم‌های باز
  - 3) فرهنگ ماموریت‌گرا، متناظر با مدل عقلایی
  - 4) فرهنگ بروکراتیک، متناظر با مدل فرآیندهای داخلی
- به این ترتیب، هر یک از این چهار گونه فرهنگی مبین یکی از چهار مدل اصلی موجود در تئوری سازمان است. ارزشهای اساسی مورد تاکید در هر یک از این گونه‌های فرهنگی در شکل 4 نشان داده شده است.



شکل ۴- مدل‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی

برای مشخص ساختن کانون تمرکز مطالعه در شناخت فرهنگ موجود و مطلوب، دیدگاه ادگار شاین مورد توجه قرار گرفته است. بر مبنای نظر او، فرهنگ سازمانی در سه سطح زیر قابل بررسی است (شاین، ۱۹۹۲):

#### سطح اول: مظاهر و جلوه‌های ظاهری فرهنگ سازمانی

این سطح از فرهنگ دربرگیرنده آن دسته از جلوه‌های ظاهری اعم از فیزیکی، کلامی و رفتاری است که در بدو ورود به یک سازمان قابل لمس می‌باشند. آیینها، مراسم و تشریفات، نمادها، اسطوره‌ها، تکیه‌کلامها، داستانها، نحوه پوشش، دکوراسیون و هر آنچه در سازمان ملموس و قابل مشاهده است، نمونه‌ای از این مظاهر فرهنگی است.

#### سطح دوم: ارزشها

در این قسمت چرایی جلوه‌های ظاهری (سطح اول) مشخص می‌شود. ارزشها بایدهای درون سازمان را مشخص می‌سازد و تعیین می‌کنند چه چیزی در سازمان مهم

است به چه چیزی باید توجه کرد. طبیعی است که حاکمیت هر یک از این ارزشها، رفتارها، ابزارها و جلوه‌های ظاهری متفاوتی را در سازمان به وجود خواهند آورد.

### سطح سوم: مفروضه‌ها و باورهای بنیادی

در ژرف‌ترین سطح فرهنگ، مفروضه‌های ناخودآگاه و مسلم درباره چگونگی حل مسایل سازمانی جای گرفته‌اند. این مفروضه‌های اساسی به اعضاء می‌گویند که چگونه در باره این امور فکر کنند. آنها نشان‌دهنده مفروضه‌های غیرقابل بحث و خدشه‌ناپذیر پیرامون برقراری رابطه با محیط و همین‌طور ماهیت انسان، فعالیت انسان و روابط انسان هستند. این سطح غیرقابل مشاهده و کاملاً پنهان است.

برای تبیین هر یک از گونه‌های فرهنگی مورد نظر در مدل پیشنهادی، ابتدا ارزشهای اساسی مورد توجه در هر گونه فرهنگی (دومین لایه فرهنگ مطابق با سطح‌بندی شاین) تعریف و سپس برای شناخت این ارزشها، شاخصهایی عرضه شده که در سطح‌بندی شاین از نوع اولین لایه فرهنگ (یعنی مظاهر و جلوه‌های ظاهری فرهنگ سازمانی) محسوب می‌شوند.

مدل پیشنهادی مورد اشاره در شکل 4 که بر مبنای چارچوب ارزشهای رقابتی طراحی شده است، در برگیرنده چهار گونه فرهنگی متمایز از یکدیگر می‌باشد. این گونه‌های فرهنگی عبارتند از:

### 1) فرهنگ بوروکراتیک

این نوع فرهنگ بر نظریه بوروکراسی وبر و ارزشهایی نظیر اتکاء به سنتها و آداب و رسوم، ثبات، همکاری و همنوایی متکی است. تاکید بر استقرار مشخصه‌های اصلی بوروکراسی کلاسیک (نظیر تقسیم کار، سلسله مراتب اختیار و اقتدار، گزینش و استخدام رسمی، ماهیت غیرشخصی کار، حاکمیت قانون، مقررات و رسمیت زیاد و پیش‌بینی مسیرهای شغلی برای کارکنان) منجر به شکل‌گیری نوعی فرهنگ بوروکراتیک یا سلسله مراتبی در سازمان می‌شود.

بنابراین، ارزشهای غالب در این نوع فرهنگ سازمانی حفظ ثبات، کنترل و یکپارچگی و انسجام سازمانی است که از طریق توجه زیاد به مسائل و موضوعات درون سازمانی

متمرکز و تاکید بر نظم در سازمان تحقق می‌یابد. مهمترین شاخصهای پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی بر یک سازمان، عبارتند از:

- ✓ پیروی از قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعملها
- ✓ رعایت نظم و انضباط
- ✓ انجام کنترلهای مستقیم
- ✓ وجود استانداردهای مشخص و قابل سنجش
- ✓ رعایت سلسله مراتب سازمانی
- ✓ قابل پیش‌بینی بودن امور
- ✓ پرهیز از تعارض
- ✓ استمرار و مداومت در تولید و عرضه محصولات و خدمات
- ✓ حفظ وضع موجود
- ✓ انجام تغییرات جزئی و تدریجی
- ✓ رعایت آداب، رسوم و سنتهای سازمانی
- ✓ هماهنگی بین افراد و واحدهای مختلف
- ✓ متحدالشکل بودن
- ✓ وجود اصول شفاف برای هدایت فعالیتها و تصمیمات
- ✓ سازمان یافته بودن امور

## 2) فرهنگ ماموریت‌گرا

در این نوع فرهنگ نیز حفظ ثبات ارزشمند شمرده می‌شود ولی تمرکز و تاکید سازمان و مدیران آن عمدتاً بر محیط بیرونی (به ویژه بازار و مشتریان) است تا عوامل درونی. در این نوع فرهنگ تلاش سازمان بر این است تا به منظور حفظ و تقویت مزیت رقابتی و سودآوری، فرصتها و تهدیدهای محیطی مشخص شوند.

برخلاف فرهنگ سلسله مراتبی که در آن کنترل داخلی از طریق قوانین و مقررات، شغل‌های تخصصی شده و تصمیمات متمرکز صورت می‌پذیرد، در سازمان با فرهنگ مبتنی بر بازار، این کار از طریق سازوکارهای اقتصادی و رایج در بازار و با توجه به معیارها و موازینی نظیر قیمت، رقابت و هزینه‌های مبادله انجام می‌شود. سودآوری،

بازده، جایگاه سازمان در بازار، دستیابی به اهداف و حفظ مشتریان از اهداف اساسی چنین سازمانهایی محسوب می‌شوند. بنابراین، ارزشهای غالب در این نوع فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری استراتژیک، رقابت و نتیجه‌گرایی است که از طریق توجه زیاد به موضع رقابتی سازمان در محیط بیرونی و تاکید بر ثبات سازمان حاصل می‌شوند. مهمترین شاخصهای پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی بر یک سازمان، عبارتند از:

- ✓ شفافیت ماموریت سازمان
- ✓ روشن بودن چشم‌اندازهای آینده سازمان
- ✓ تاکید بر برنامه‌ریزی و مشخص ساختن اهداف
- ✓ شفاف بودن جهت‌گیریهای بلندمدت و راهبردها
- ✓ سازگاری اقدامات کوتاه‌مدت با چشم‌اندازها، اهداف و راهبردهای بلندمدت
- ✓ تاکید بر سودآوری فعالیتهای
- ✓ تاکید بر بهره‌وری
- ✓ تاکید بر عملکرد، خروجیها و بازده کار
- ✓ تاکید بر نتایج فعالیتهای در مقابل نحوه دستیابی به نتایج
- ✓ اعمال فشار جهت تحقق به موقع اهداف
- ✓ توجه به حفظ و تقویت جایگاه رقابتی سازمان
- ✓ رقابت شدید بین واحدهای مختلف
- ✓ رقابت شدید بین اعضاء سازمان
- ✓ تعیین اهداف واقع‌بینانه و در عین حال چالشی
- ✓ داشتن انتظارات زیاد از افراد

### 3) فرهنگ انسان‌گرا

به‌جای قواعد و رویه‌های حاکم بر فرهنگ سلسله‌مراتبی یا سودآوری مورد تاکید در فرهنگ ماموریت‌گرا، هدف اساسی چنین فرهنگی اداره امور از طریق ارزشها و اهداف مشترک، احساس جزئی از جمع بودن، کار تیمی، مشارکت و ایجاد اجماع در بین اعضاء

سازمان است. در فرهنگ انسان‌گرا محیط دوستانه‌ای برای کار وجود داشته، اشتراکات زیادی بین افراد وجود دارد. ارزشهای غالب در این نوع فرهنگ سازمانی، مشارکت و گرایش تیمی، توانمندسازی و توجه به کارکنان و هویت و تعهد است که از طریق توجه زیاد به محیط درونی و تاکید بر انعطاف سازمان حاصل می‌شوند. مهمترین شاخصهای پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی بر یک سازمان، عبارتند از:

- ✓ مداخله و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهایی مربوط به کار خود
- ✓ انعکاس نظرات کارکنان در خط‌مشیها و تصمیمات سازمانی
- ✓ اجماع و دستیابی به توافق بین اعضاء
- ✓ همکاری و احساس روحیه جمعی
- ✓ فراهم بودن فرصت‌های رشد و تعالی برای کارکنان
- ✓ رفاه کارکنان و خانواده آنها
- ✓ احترام به کارکنان
- ✓ احساس صمیمیت در محیط کار
- ✓ توجه به مسائل و مشکلات شخصی کارکنان
- ✓ اعتماد و اطمینان متقابل
- ✓ آشنا سازی کارکنان با ارزشها و هنجارها
- ✓ وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان
- ✓ تاکید بر تعهد کارکنان به آرمان‌ها، اهداف و استراتژی‌ها
- ✓ ایجاد روابط سالم و سازنده بین کارکنان

#### 4) فرهنگ تحول‌گرا

در این فرهنگ عمدتاً مسائل و موضوعات خارج از سازمان مورد توجه و تاکید است و به جای تاکید بر ثبات و کنترل در درون سازمان، انعطاف و آزادی عمل مورد توجه قرار می‌گیرد. به همین دلیل تغییر پذیری، یادگیری سازمانی و پیشگام بودن از ارزشهای محوری سازمان محسوب می‌شوند. مهمترین شاخصهای پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی بر یک سازمان، عبارتند از:

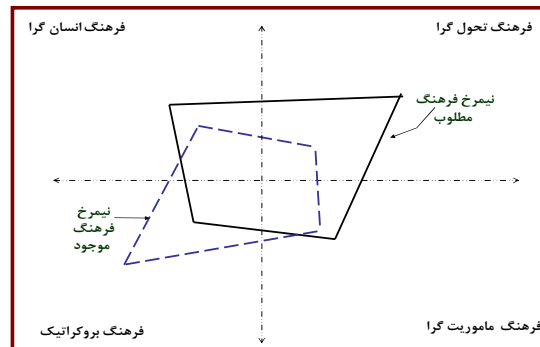
- ✓ تاکید بر خلاقیت و نوآوری



- ✓ تاکید بر تولید یا ارائه محصولات و خدمات جدید، ابتکاری و منحصر به فرد
- ✓ نگاه به آینده
- ✓ تاکید بر ریسک کردن و بلند پروازی
- ✓ تاکید بر یادگیری، تجربه کردن و آزمودن شیوه‌های جدید
- ✓ طراحی محصولات/خدمات متناسب با نیازها، خواستها و انتظارات مشتریان
- ✓ کیفیت محصولات/خدمات متناسب با نیازها، خواستها و انتظارات مشتریان
- ✓ سرعت عمل در پاسخگویی به نیازهای مشتریان
- ✓ احترام به مشتریان
- ✓ پای‌بندی به تعهدات سازمان نسبت به مشتریان
- ✓ آمادگی سازمان برای ایجاد تغییرات مهم سازمانی
- ✓ کنش و واکنش موثر سازمان در مقابل تغییرات حاصله در عوامل محیطی
- ✓ ایجاد دگرگونیهای اساسی در سازمان
- ✓ انعطاف در ضوابط، روشها و رویه‌های انجام کار
- ✓ همکاری واحدهای مختلف برای ایجاد تغییر در سازمان

#### - تحلیل شکاف فرهنگی و چارچوب تشخیصی<sup>15</sup>

مدل فرهنگی ارزشهای رقابتی نیز مثل مثل کلیه مدل‌های موجود در حوزه توسعه سازمانی (OD) دارای یک چارچوب تشخیصی معین است. شیوه‌های نمایشی مختلفی برای ترسیم و نشان دادن شکاف بین فرهنگ موجود و مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرد. یکی از این شیوه‌ها در شکل 5 نشان داده شده است.



شکل 5- نمونه چارچوب تشخیصی مورد استفاده برای تحلیل شکاف فرهنگی

برای این منظور لازم است پس از انتخاب روش مطالعه و طراحی ابزار متناسب با آن روش، نتایج حاصله در چنین نیمرخهایی درج شود. گونه‌شناسی‌های فرهنگی معمولاً به روش پیمایش و با بهره‌گیری از پرسشنامه انجام می‌شود. در این پرسشنامه‌ها لازم است با توجه به شاخصهای مورد نظر در مدل پژوهش، میزان حاکمیت ارزشهای فرهنگی (برای نمونه ارزشهای 12 گانه موجود در مدل پیشنهادی) در وضع موجود و نیز در وضع مطلوب اندازه‌گیری شود. نتایج حاصل از این پرسشنامه‌ها می‌توانند دو نیمرخ جداگانه را برای ارزشهای فرهنگی موجود و ارزشهای فرهنگی مطلوب و مورد انتظار سازمان، بدست دهند. مقایسه نیمرخ فرهنگ موجود و مطلوب در شکل 5 به روشنی میزان شکاف فرهنگی در سازمان مورد نظر را نشان می‌دهد. این نمودار نتیجه کلی ارزیابیها و فرهنگ غالب را نشان می‌دهد. بدیهی است با استفاده از چنین الگویی می‌توان شکاف بین فرهنگ موجود و مطلوب را به تفکیک تک‌تک ارزشها و حتی شاخصهای مورد نظر نیز نمایش داد.

#### - عوامل علی (اهرمهای ایجاد تغییر)

رهبران سازمانی و افرادی که در جایگاه مدیریت ارشد یک سازمان قرار می‌گیرند از طریق گفتارها، کردارها یا تصمیمات خود، ارزشهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان را

تغییر داده، تثبیت نموده و یا تقویت می‌کنند. (Cooke & Szumal,2000; Dolan & Garcia,2002; Robbins, 1991; Schein, 1992; Kotter & Heskett, 1992; Davis,1984; Waterman, Peters & Phillips,1980,1982) هنگامی که بین ارزشهای مطلوب و مورد انتظار سازمان و ارزشهای موجود شکافی پدید می‌آید، مهمترین ابزارها و مکانیزمهایی که این رهبران و مدیران می‌توانند از طریق آنها بر ارزشهای فرهنگی موجود در سازمان تاثیر گذارند عبارتند از:

#### 1) استراتژی

استراتژی طرحی است که جهتگیریهای آتی سازمان را روشن و نحوه تخصیص منابع را تعیین می‌کند. در بسیاری موارد، استراتژیهای مختلف الگوهای رفتاری و ارزشهای سازمانی متفاوتی را اقتضاء و منجر به شکل‌گیری الگوهای رفتاری و ارزشهای سازمانی جدید یا تغییر ارزشهای حاکم می‌شوند. (Davis,1984; Schein 1992; Waterman, Peters & Phillips,1980,1982).

#### 2) سبک رهبری

شیوه‌هایی که مدیران و سرپرستان جهت برقراری ارتباط، ایجاد انگیزش و هدایت کارکنان تحت سرپرستی خود به کار می‌گیرند، می‌تواند نظام ارزشی سازمان را دگرگون ساخته، آنرا تثبیت و یا تقویت کند (Schein 1992; Cooke & Szumal,2000).

#### 3) ساختار سازمانی

میزان تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و تخصص‌گرایی از مهمترین ابعاد ساختاری هستند که بر فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی حاکم تاثیرگذارند (Cooke & Szumal,2000; Dolan & Garcia,2002; Schein 1992; Waterman, Peters & Phillips,1980,1982).

#### 4) کارکنان

هر یک از کارکنان شاغل در سازمان دارای نظام ارزشی منحصر به فردی هستند که حاوی باورها، ارزشها، هنجارها و الگوهای رفتاری خاصی است. این نظام ارزشی می‌تواند با نظام ارزشی مورد نظر سازمان سازگار یا ناسازگار باشد (Waterman, Peters & Phillips,1980,1982).

### 5) سیستمها و نظامهای مدیریتی

نظامها و فرآیندهای مدیریتی، اصلی و پشتیبانی موجود در یک سازمان از عناصر تاثیرگذار بر فرهنگ آن سازمان محسوب می‌شوند. در این میان نظامهای مدیریت منابع انسانی اعم از نظامها و روشهای جذب، گزینش، اجتماعی‌سازی و انتصاب کارکنان و مدیران، روشهای هدفگذاری، ارزیابی و مدیریت عملکرد، تقویت و پاداش و آموزش و توسعه از مهمترین عوامل شکل‌گیری یا تغییر فرهنگ سازمانی است (Cooke & Szumal, 2000; Dolan & Garcia, 2002; Robbins, 1991; Schein, 1992; Kotter & Heskett, 1992; Waterman, Peters & Phillips, 1980, 1982.)

### 6) فناوری

بیانگر روشهایی است که یک سازمان برای تبدیل نهاده‌ها به ستانده‌ها مورد استفاده قرار میدهد. طراحی شغل، میزان پیچیدگی مشاغل و میزان وابستگی متقابل افراد و مشاغل سازمانی به یکدیگر از مهمترین ابعاد فناوری هستند که بر شکل‌گیری و تغییر فرهنگ سازمانی موثرند (Schein 1992; Cooke & Szumal, 2000).

### 7) ماموریت سازمان

ماموریت و چشم انداز سازمان نیز هر چند از عوامل مهم هستند ولی در مقایسه با عوامل فوق، آثار غیر مستقیم‌تری بر فرهنگ سازمانی موجود و عملکرد و اثربخشی سازمان دارند. ماموریت و چشم‌انداز سازمان مکانیزم‌هایی هستند، که سازمانها به وسیله آنها به طور آشکار ارزشهای محوری مورد نظر خود را به اعضا منتقل می‌کنند (Cooke & Szumal, 2000; Dolan & Garcia, 2002; Schein 1992).

هنگامی که ماموریت و فلسفه سازمانی به طور شفاف تدوین شده باشد و به همه اعضا انتقال یافته و آنها نیز آن را خوب درک کنند، در این حالت انتظار می‌رود ارزشهای مذکور در تصمیم‌گیریهای مربوط به استراتژیها، سبک رهبری، ساختار سازمانی، کارکنان، سیستمها، روشها و نظامهای مدیریتی و حتی نوع فناوریهای مورد استفاده در سازمان مورد توجه طراحان و تصمیم‌گیرندگان قرار گرفته و عوامل علی‌مورد اشاره تناسب و سازگاری زیادی با ارزشهای مورد نظر سازمان داشته باشند. در نتیجه به دلیل همراستایی و انطباق بین این مجموعه، فرهنگ موجود کاملاً منعکس‌کننده فرهنگ مطلوب و ارزشهای ایده‌آل مورد نظر سازمان می‌باشد و عملکردها و نتایج مورد

انتظار نیز در عمل تحقق می‌یابند. در مقابل، هنگامی که ماموریت و فلسفه سازمانی، ارزشهای موردنظر سازمان را به خوبی منعکس نکند، یا ارزشهای سازمانی در آنها گنجانیده نشده باشد، عوامل علی سازگاری و انطباق لازم را با ارزشهای مطلوب و مورد نظر سازمان نخواهد داشت و فرهنگ موجود در عمل به میزان قابل توجهی با فرهنگ مطلوب متفاوت خواهد بود و نتایج حاصله نیز به مراتب کمتر از آن است که سازمان انتظار تحقق آن را دارد.

هر اندازه که استراتژیها، سبک رهبری، ساختار سازمانی، نظام ارزشی کارکنان، سیستمها، روشها و نظامهای مدیریتی، فناوری، ماموریت و فلسفه حاکم بر یک سازمان هم راستا و منطبق با ارزشهای ایده‌آل و مطلوب آن سازمان باشند، طبیعی است که فرهنگ سازمانی موجود نیز شکاف و فاصله اندکی با فرهنگ مطلوب خواهد داشت. در مقابل هنگامی که این عوامل علی در راستای ارزشها و فرهنگ مطلوب سازمان نباشند، فرهنگ موجود شکاف و تفاوت قابل ملاحظه‌ای با فرهنگ مطلوب خواهد داشت.

بر مبنای شکل 3 در کنار این موارد، مجموعه دیگری از عوامل نیز هستند که نقش موثری بر شکل‌گیری فرهنگ یک سازمان دارند ولی بنا به ماهیتی که دارند، از متغیرهای غیر قابل کنترل محسوب می‌شوند و مدیریت سازمان امکان دستکاری در آنها را ندارد. فرهنگ یک سازمان، ابعاد مختلفی از فرهنگ ملی، قومی، صنعتی و حرفه‌ای موجود در محیط پیرامون خود را به نمایش می‌گذارد در نتیجه، فرهنگ حاکم بر محیط سازمان (اعم از فرهنگ ملی، قومی، حرفه‌ای و...) از مهمترین عوامل اثرگذار بر فرهنگ یک سازمان به شمار می‌آید که از راههای مختلف و به‌ویژه از طریق کارکنان، آثار خود را بر سازمان و فرهنگ آن بر جای می‌گذارند (Cooke & Szumal, 1993).

#### - نتایج و پیامدها

نتایج حاصل از مطالعات انجام شده توسط پژوهشگران مختلف وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی و شاخصهای مختلف عملکردی را مورد تأیید قرار داده است (Waterman, Peters & Phillips, 1980, 1982; Denison & Spreitzer, 1991; Kotter & Heskett, 1992; Cooke & Szumal, 2000 Denison, 2005;)

همانگونه که در چارچوب مفهومی پیشنهادی نشان داده شده (شکل 3)، فرهنگ حاکم بر سازمان نقش تعیین کننده‌ای در نتایج، خروجیها و اثربخشی سازمان در سطوح فردی، گروهی و سازمانی دارد. مهمترین شاخصهای قابل بررسی در هر یک از این سطوح عبارتند از:

### 1) نتایج فردی

یعنی سازمان تا چه حد توانسته است اثرات مثبت و سازنده‌ای را بر نگرشها و حالات شخصی اعضایش بر جای گذارد. شاخص هایی که در این زمینه می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد عبارتند از: عملکرد فردی، رضایت شغلی و تعهد نسبت به سازمان.

### 2) نتایج گروهی

یعنی سازمان تا چه حد توانسته است به شکل موثری تلاشها و اقدامات افراد را هماهنگ و یکپارچه کند. شاخصهای مورد توجه در این سطح عبارتند از: عملکرد گروه، میزان حاکمیت روحیه کارگروهی و همکاری در درون هر واحد، میزان همکاری بین واحدهای مختلف سازمانی، کیفیت همکاری و هماهنگی در سطح کل سازمان و سطح تعارض در درون گروهها.

### 3) نتایج سازمانی

بیانگر اثربخشی سازمان در رابطه با محیط پیرامونی خود است. شاخصهای عمده‌ای که در این سطح مورد توجه است عبارتند از: عملکرد سازمان، سطح نوآوری، میزان کاهش هزینه‌ها، سهم بازار، میزان فروش، نرخ بازده صاحبان سهام، نرخ بازگشت سرمایه، رضایت مشتری و میزان ایفای مسئولیتهای اجتماعی سازمان.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این مقاله الگوی مشخصی را برای مدیریت فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهد. مهمترین مزیت این الگو آن است که در طراحی آن از آخرین دیدگاهها و مدل‌های ارائه شده توسط پژوهشگران مختلف استفاده شده و ضمن تبیین فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی، مدل عملیاتی مشخصی را برای این منظور ارائه می‌دهد.

مهمترین ویژگی این مدل آن است که روابط بین متغیرهای مختلف، اعم از متغیرهای علی، میانجی و پیامدی را مورد توجه قرار می‌دهد و در شناخت فرهنگ سازمانی نیز چارچوب مستحکم و شناخته شده ارزشهای رقابتی را با تمرکز بر ارزشهای اساسی مورد تاکید در هر گونه فرهنگی و شاخصهای مورد نیاز برای ارزیابی آنها در اختیار پژوهشگران، مدیران و کارشناسان قرار می‌دهد.

بکارگیری و آزمون این مدل در سازمانهای مختلف کشور می‌تواند گام ارزنده‌ای در توسعه آن و نقش سازنده‌ای در بومی‌سازی دانش مدیریت در ایران ایفا کند.

#### پی‌نوشت‌ها:

- 1- Organizational Culture Survey
- 2- Organizational Culture Instrument
- 3- Organizational Culture Profile
- 4- Cultural Health Indicator
- 5- Values-Based Cultural Transformation Tools®
- 6- Competing Values Approach
- 7- Means-Ends
- 8- A Multilevel Theory of Congruence
- 9- Organizational Culture Assessment Instrument
- 10- Organizational Culture Inventory
- 11- Denison's Organizational Culture Survey
- 12- Organizational Climate Measure
- 13- Cooke & Lafferty
- 14- Cooke & Szumal
- 15- Diagnostic Framework

#### منابع فارسی

- دیویس، استانلی. (1376). مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مروارید.
- شاین، ادگار. (1992). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی، تهران: انتشارات سیمای جوان.

منابع لاتین

- Cameron Kim S. and Robert E. Quinn. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework**. Reading, MA: Addison Wesley Longman.
- Cameron, Kim.(2004). A Process for Changing Organizational Culture, in Michael Driver (Ed.) **The Handbook of Organizational Development**.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983). **Level V: Organizational Culture Inventory** (Form I). Plymouth, MI: Human Synergetics
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using The Organizational Culture Inventory To Understand The Operating Cultures Of Organizations. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.), **Handbook Of Organizational Culture And Climate**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denison, D.R. & Spreitzer, G. (1991). Organizational Culture And Organizational Development: A Competing-Values Approach. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), **Research In Organizational Change And Development**, 5th Edition: 1-21. Greenwich, Ct: JAI Press.
- Dolan, L. Shimon; Garcia Salvador.(2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century, **Journal of Management Development**, Volume: 21 Issue: 2 Page: 101 – 117. Available at: <http://ideas.repec.org/p/fth/montri/99-05.html>
- EMERGE International. **Putting Cultural Due Diligence to Work: The Four-Phase Process**, Available at : [http://www.emergeinternational.com/cultural due diligence working.htm](http://www.emergeinternational.com/cultural%20due%20diligence%20working.htm)
- EMERGE International. **The Cultural Health Indicator™ (CHI)** - The next generation of the employee opinion survey ,Available at: <http://www.emergeinternational.com>
- Glaser, S.R., Zamanous, S., & Hacker, K.,1987.Measuring and interpreting organizational culture. **Management Communication Quarterly**, vol.1, No.2, 173-198.
- Hofstede, Geert. (1980). **Culture's Consequences**. Beverly Hills, CA: Sage.



- Hofstede, Geert. (1983a). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In J.B.Deregowski, S.Dziurawiec and R.C.Annis(eds.), **Expiscations in Cross-Cultural Psychology**: 335-355. Lisse, Neth.: Swets and Zeitlinger.
- Hofstede, Geert. (1983c ). The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, 14: 75-89.
- Hofstede, Geert. (1983d). National cultures revisited. **Behavior Science Research**, 18: 285-305.
- Hofstede, Geert. (1986). Editorial: The Usefulness Of The Organizational Culture Concept, **Journal Of Management Studies**, Volume 23 Issue 3 Page 253.
- Hofstede,G.; Neuijen,B.; Ohayv,D.D.; Sanders; G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases, **Administrative Science Quarterly**.  
<http://www.Competingvalues.com/assessments/index.html>  
<http://www.denisonconsulting.com>
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). **Corporate Culture and Performance**. New York : The Free Press.
- Lundberg, Craig C. (1985). On The Feasibility Of Cultural Interventions In Organizations. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.). **Organizational Culture**.169-186.
- O'Reilly, C.A., J. A. Chatman, & D.F. Caldwell. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**,Vol 34. No. 3: 487-516.
- Ouchi, W. & Wilkins, A. (1985). Organizational Culture, **Annual Review Of Anthropology**, Vol. 11, 457-83.
- Patterson, M., West, M.A., Shackleton, V., et al.(2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation ,**Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, Issue 4 , 379 – 408.
- Peters, Tom, and Robert Waterman. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**. New York: Harper and Row.

- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly and R. E. Quinn (Eds.), **Managing organizational transitions** (pp. 295–313). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, Vol.5, 122–140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, Vol.29, 363–377.
- Quinn, R.E. (1988). **Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (1996). **Becoming a Master Manager: A Competency Framework**. New York: John Wiley.
- Schein E.H. (1985). **Organizational Culture And Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stanley M. Davis. (1984). **Managing Corporate Culture**. Cambridge, MA: Ballinger Pub.
- valuescenter.(2005). "One of the World's Top 100 Banks Leverages Cultural Transformation for Competitive Advantage **Cultural Transformation Tools®**". available at : [www.valuescenter.com](http://www.valuescenter.com)
- valuescenter.(2005). Quantifiable Performance Improvements Based on Cultural Transformation at a Major Hospital **Cultural Transformation Tools®**. available at : [www.valuescenter.com](http://www.valuescenter.com)
- van de Post, W.Z., de Coning, T.J., & Smit, E.vd.M.(1997). An instrument to measure organizational culture .**South African Journal of Business Management**, Vol.28,No.4,147-168.
- Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R. (1980). -Structure Is Not Organisation- , **Business Horizons**, Vol.23, No.3,14-26.
- Zammuto, R. F., Gifford, G. & Goodman, E. A. (1999). Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation: A competing values perspective. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), **The Handbook of Organizational Culture and Climate**. Thousand Oaks, CA: Sage.