

تعامل فرهنگ سازمانی با استراتژی، محیط و

تکنولوژی سازمان

علی کریم زاده میبیدی
عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

در این مقاله تعاریف گوناگونی درباره «فرهنگ سازمانی» از دیدگاه صاحبان نظران آمده است. سپس تعامل فرهنگ با هر یک از عناوین سه‌گانه تکنولوژی، محیط و استراتژی توصیف شده است. اولاً تعامل بین تکنولوژی و فرهنگ توصیف، و در ادامه به تحلیل مقایسه‌ای ساختار سازمانی و تکنولوژی اشاره، و به تغییرات فرهنگی در دنیای امروز پرداخته شده است. ثانیاً توصیف استراتژی و فرهنگ سازمانی و تعامل آن دو با یکدیگر مطرح شده است. ثالثاً تعامل و تأثیر محیط بر فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل آقای شاین در این زمینه مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

در پایان، خلاصه و نتیجه‌گیری از تعامل فرهنگ با مقولات سه‌گانه استراتژی و محیط به عمل آمده است.
کلیدواژه‌ها: فرهنگ، استراتژی، محیط، تکنولوژی.

مقدمه

دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، دنیایی است پویا، متغیر، ناپایدار و مخاطره‌آمیز. عصری است که دولتها نمی‌توانند براحتی مشکلاتی را حل کنند که سیل آسا به سوی آنها روان است. زمانه‌ای است که نتیجه فعالیت و استراتژیهای نامعلوم، محیط متلاطم، تکنولوژی روبه توسعه و تغییر است به گونه‌ای که امکان پیش‌بینی آینده، مشکل و شاید تا حدی غیرممکن باشد. اما چاره‌ای نیست؛ هم باید در محیط سیال و ناپایدار زندگی کرد و هم باید به رغم تغییرات و مشکلات به سوی جلو رفت. عدم شناخت تغییر و عدم هماهنگی با ارزشها و فرهنگ جز نیستی و نابودی چیزی به همراه نخواهد داشت. فراوانی و پیچیدگی روزافزون سازمانها، انفجار اطلاعات و ارتباطات از عواملی است که بیش از هر چیز، جهان را دچار مشکلی کرده است، این تحولات که خود از جهشها و پیشرفتهای تکنولوژیکی سرچشمه گرفته، باعث شده است که سازمانها روز به روز بیشتر و گسترش، و توانایی انسان در اداره و سازماندهی امور کاهش یابد.

«مدیران سازمانهای امروز تحت فشارهای گوناگونی قرار دارند. الوین تافلر این فشارها را به پنج دسته تقسیم کرده است: فشار نخست از ناحیه سپهر زیستی است که تحت تأثیر فعالیتهای سازمانهای تولیدی، دامنه آلودگی روز به روز بیشتر گسترش پیدا می‌کند و مدیران را وا می‌دارد که بیش از گذشته به هشدارها و واکنشهای سپهر زیستی حساسیت نشان دهند و در برنامه‌ریزی فعالیتهای خود عامل حفظ محیط زیست را در نظر بگیرند.

دومین فشار از سپهر اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. فشار طبقات تهیدست بر دولتها و مقامهای تصمیم‌گیرنده در جوامعی که خواهان نان، دارو، مسکن و آموزش

هستند، هر روز زیادتر می شود. سازمانها وسیعتر و اداره آنها مشکل تر می شود. واکنشهای زنجیره‌ای نیز مشکلات مدیران و مقامهای تصمیم گیرنده را تشدید می کند.

سومین فشار، سپهر اطلاعاتی است. جهش تکنولوژی و انفجار اطلاعات و ارتباطات روز به روز تشدید می شود. پردازش اطلاعات و بهره گیری از فناوری جدید مخابراتی، مثل ماهواره و فیبرنوری، مسافت بین شهرها، کشورها و قاره‌ها را به حداقل رسانده و دنیا را به دهکده کوچکی مبدل کرده است. فراوانی سازمانها، نهادها و پیچیدگی آنها نیز سبب شده است که مدیران برای تصمیم گیری به اطلاعات دقیقتر نیازمند شوند تا بتوانند روابط واحدهای خود را با محیط پیچیده و متغیر پیرامون، سامان دهند و تعادل شکننده را حفظ کنند.

چهارمین فشار از سپهر سیاسی جامعه ناشی می شود. در سطح جهان، شکاف کشورهای صنعتی پیشرفته (شمال) و کشورهای در حال توسعه (جنوب) رو به گسترش است. در نتیجه تنشهای بین‌المللی روز به روز بیشتر می شود.

پنجمین فشار از ناحیه افکار عمومی است. با گسترش نظامهای اطلاعاتی و ارتباطی، مردم بیش از پیش در جریان فعالیتهای بخش دولتی و خصوصی قرار می گیرند و نسبت به عملکرد سازمانها در زندگی جامعه واکنش نشان می دهند. واقعیت نشان می دهد که مدیریت در تمام سطوح مواجه با مشکل رو به رو شده است. (الوین تافلر، ۱۳۶۶: ۳۲۸) اکنون سؤال این است که جوامع و سازمانها چگونه می توانند در چنین محیط متلاطمی با اتخاذ چه نوع استراتژی و تکنولوژی مناسب با فرهنگ دینی و سازمانی خود به رشد و بقای خود ادامه دهند؟ چطور می توان در این محیط آشفته و ناپایدار ابتکار عمل را به دست گرفت؟ چه نوع استراتژی و تکنولوژی متناسب با فرهنگ سازمانی را اختیار نمود و به کار بست؟

تعریف فرهنگ

فرهنگ^۱ به معنای ارزشها، هنجارها، سنتها، آداب و رسوم است که این ویژگیها در جوامع انسانی متفاوت است. در قالب این تعریف انسان با حیوان مورد مقایسه قرار می‌گیرد (ایران زاده، ۱۳۷۷: ۱). بطور کلی فرهنگ به روش درک انسان از جهانی اشاره می‌کند که در آن زندگی می‌کند. رونن^۲ معتقد است، فرهنگ بیانگر دیدگاهها و رفتار است؛ به عبارت دیگر، فرهنگ بیانگر روش مشترک بودن، ارزیابی کردن و انجام دادن است که از یک نسل به نسل دیگر منتقل می‌شود. به گفته هاف استد^۳ اساس فرهنگ، برنامه‌ریزی جمعی است. در واقع این بخش از موقعیت است که بین اعضای جامعه یا گروه مشترک است و با اعضای ملل دیگر مناطق یا گروهها اختلاف دارد (ایران زاده، ۱۳۷۷: ۱۹۸).

تکنولوژی و فرهنگ

تکنولوژی به دست انسانها توسعه یافته است و برای برآورده ساختن خواسته‌های انسان به کار می‌رود؛ لذا در زندگی و باورها و ارزشهای فرهنگی ریشه‌ای عمیق دارد. مسائل اجتماعی و فرهنگی را از دو جنبه می‌توان در زمینه تکنولوژی بررسی کرد: اول اثری که تکنولوژی بر آنها دارد و دوم اثر فرهنگ و باورهای اجتماعی بر توسعه تکنولوژی.

با روند سریعی که پیشرفت تکنولوژی دارد، این نظر مطرح شده است که تکنولوژی مهار گسیخته و مستقل از اهداف و ارزشهای انسانی تمام جریانات زندگی

1 - culture
3 - Hofstede

2 - Ronen

و مسائل ارزشی را تحت تأثیر قرار داده و به آن بعدی ماشینی و بی هویت داده است تا جایی که به جای اینکه انسان، تکنولوژی را به خدمت گیرد، خادم آن شده است. از گذشته تا حال بسیاری نفی فناوری و ساده زیستی و رشد بیشتر را برای حل مشکلات ناشی از تأثیرات تکنولوژی توصیه کرده‌اند، اما باید توجه داشت که اگر رشد و توسعه فناوری، توانایی‌هایی در اختیار انسانها قرار داده است و کسانی از این توانایی برای ارضای آتش حرص و طمع خود استفاده برده و یا می‌برند، نمی‌توان تکنولوژی را عامل آن دانست.

کشورهای در حال توسعه با وجود اینکه به نظر می‌رسد به دلیل سطوح تکنولوژی پایین‌تر باید از مصائب و مشکلات ناشی از تکنولوژی کمتر در عذاب باشند و در مسیر توسعه فناوری از تجارب کشورهای توسعه یافته استفاده برند، ولی در واقع بیشتر گرفتار این مشکلات شده‌اند؛ زیرا مبدأ تکنولوژی نوین، خارج از مرزهای آنها و عموماً وارداتی است و به همراه آن فرهنگ وارداتی، ارزشها و نظام اجتماعی بومی را مورد هجوم قرار می‌دهد. نمی‌توان منکر شد که هر تبادل تکنولوژیکی از کشورهای توسعه یافته به کشورهای توسعه نیافته، همراه با منافع استعماری و سوداگرانه بوده است. اما کشورهای پذیرنده نیز بی‌بهره نبوده‌اند و اگر به صورت برنامه‌ریزی و حساب شده عمل شود، می‌تواند به صورت معامله‌ای با منافع دو جانبه باشد.

از جنبه دیگر نیاز بسیاری از کشورهای در حال توسعه به تکنولوژی برای تأمین نیازهای اولیه و حل بسیاری از مشکلات اقتصادی و اجتماعی، نیازی مبرم و حیاتی است. لذا هنگامی که فناوری به عنوان عامل اصلی تولید و توسعه اقتصادی و ملت مطرح می‌شود، توسعه آن یک هدف استراتژیک به شمار می‌رود و تلاشها در جهت آن تناسب فرهنگی را می‌طلبد؛ به عبارت دیگر موضوع تغییر یا ارتقای سطح فرهنگی

جامعه برای توسعه و توسعه تکنولوژی مطرح می شود. این واقعیت، که فرهنگ و نظام اجتماعی باید در راستای اهداف توسعه متحول شود، گاهی مورد افراط و تفریط قرار گرفته است. افراط از این لحاظ که عده ای گمان کرده اند با تقلید کور از آداب و رفتار کشورهای غربی و حتی تقلید از نوع لباس و غذای آنها می توان به پیشرفت و ترقی در علم و فناوری دست یافت در حالی که «هیچ کشوری بدون داشتن هویت مستقل فرهنگی توسعه پیدا نکرده است. در پی این افراطهاست که دوگانگی و بی هویتی فرهنگی پدید آمده و تنشهای اجتماعی حاصل گردیده و به دور شدن از آنچه نیاز اصلی توسعه تکنولوژی است، منجر می شود. تفریطها نیز مقاومت در مقابل آن دسته از تحولات فرهنگی و اجتماعی است که برای توسعه و پیشرفت در زمینه های صنعتی و تکنولوژیکی مورد نیاز است. بسیاری از باورهای اجتماعی و فرهنگی باید در راستای تلاش برای توسعه تکنولوژی متحول شود و این ضرورتاً در تناقض با حفظ شئون ملی و عقیدتی جامعه نیست.

به کارگیری ابزار و تسهیلات حاصل از تکنولوژی در محیطهای عمومی، کارخانه و تولید صنعتی و زندگی شخصی، فرهنگ در رفتار خاص خود را می طلبد.

مهمترین عامل در تغییر فرهنگ برانگیختن احساسات عمومی و ایجاد انگیزه ها با گسترش آگاهی و شناخت از وضعیت موجود و دورنمای آینده توسعه برای هر ملت است. اقدامات اولیه با استفاده از وسائل ارتباط جمعی به منظور آموزشهای موردی و تبلیغ ممکن است، ولی اقدام اساسی باید در ترویج آموزش و پرورش نیروی انسانی از تحصیلات ابتدایی تا آموزشهای عالی و فوق تخصصی صورت پذیرد.

کشورهای در حال توسعه در راه ایجاد فرهنگ و اوضاع اجتماعی مناسب به منظور توسعه تکنولوژی با مشکلات بیشتری نسبت به کشورهای توسعه یافته رو به رو

هستند. درممالک توسعه یافته این مسائل همگام و مناسب با فناوری تحول یافته است ولی در کشورهای دیگر این امر مستلزم صرف منابع و زمانی نسبتاً طولانی است و لذا در میان کشورهای در حال توسعه تمایل فراوانی به ورود در عرصه فناوریهای مختلف به عنوان یک راه حل عاجل برای مشکلات توسعه اجتماعی و اقتصادی آنان وجود دارد. ورود بیش از اندازه این تکنولوژیها مانع توسعه تکنولوژیهای بومی در این کشورها بوده، و سد اقدامات جاری به منظور توسعه تواناییهای محلی است که سرانجام، باعث تضعیف استعداد ذاتی و ضروری برای ایجاد فرهنگ علمی و تکنولوژیکی قوی در هر کشور می گردد.

بنابراین کشورهای رو به توسعه باید در مورد جنبه دوم، نهایت احتیاط خویش را به کار ببرند تا بتوانند به استراتژی متوازی برای دستیابی به توسعه در کوتاه مدت و اتکا به نفس در بلندمدت دست یابند.» (حاج فتحعلی‌ها، ۱۳۷۲: ۴۹)

توسعه فرهنگی شرط توسعه تکنولوژی

ما و بیشتر کشورهای در حال توسعه با نوعی تأخر فرهنگی رو به رو بوده‌ایم. برای توضیح این مفهوم باید به چند نکته اشاره کرد: نخست اینکه فناوری را باید بخشی از فرهنگ به شمار آورد که آن را بخش مادی فرهنگ می‌نامند. دوم اینکه این بخش تنها می‌تواند با بخش دیگر فرهنگ، که آن را بخش معنوی می‌نامیم، مؤثر و کارگر باشد. سوم اینکه هر دو این بخشها تنها زمانی به شکوفایی و بهره‌دهی واقعی می‌رسد که بخش سومی هم وارد کار شود که به آن نام بخش ساختاری فرهنگ می‌دهیم که، شامل نهادهای گوناگونی می‌شود که دو بخش قبلی را با یکدیگر ترکیب می‌کند.

«در اینجا باید به دو نکته توجه داشت که حائز اهمیت زیادی است: نخست اینکه در کشورهای در حال توسعه به صورت سیستماتیک با عقب ماندگی ساختارها و بخش معنوی فرهنگ نسبت به بخش تکنولوژیک آن رو به رو هستیم که این امر به دلیل فرایند انتقال تکنولوژیک، شاید طبیعی جلوه کند. دوم اینکه این تأخر شکل خاصی به خود می‌گیرد؛ زیرا به دلیل سرعت ورود فناوریها و به دلیل اینکه کشور مقصد می‌کنند، سبب به وجود آمدن ترکیبهای غربی میان فرهنگ سنتی در کشور میزبان با فرهنگ وارداتی می‌شود که در بسیاری موارد نه ناهنجاریهای گسترده رفتاری و ساختاری منجر شده است و خود به صورت سد و مشکل تازه‌ای در برابر فرایند توسعه قد علم می‌کند.» (فکوهی، ۱۳۷۲: ۲۲۴)

تحلیلی بر ساختار سازمانی و تکنولوژی

تحلیل مقایسه‌ای ساختار سازمانی و تکنولوژی در بررسی پدیده سازمانی، جایگاه خاصی را دارد. تحلیل مقایسه‌ای یکی از اصلی‌ترین شیوه‌های لازم به منظور بررسی و مطالعه ساختار و رفتار سازمانی است. بعضی معتقدند که برخلاف برداشتهای رایج از ادبیات تکنولوژی دلایل محکمی دال بر تأثیر عمیق تکنولوژی بر ساختار اجتماعی سازمانها وجود ندارد.

امروزه ما شاهد شکوفایی مدیریت مشارکتی با تصمیم‌گیری گروهی هستیم که خود پدیده‌ای نو است که به دلیل پیشرفت تکنولوژی پا به منصه ظهور گذاشته است؛ برای نمونه، استقرار سیستمهای الکترونیکی در خط تولید، دگرگونی زیادی در سیستم هماهنگی و کنترل کارکنان عملیاتی و تعمیرات و نگهداری ایجاد کرده و عملاً نقش سازمانی سرپرست یا ناظر را حذف کرده یا تغییر داده است؛ چرا که کارگران خط تولید به دلیل تغییر فناوری و سیستم مونتاژ جدید، مجبورند ارتباطات

افقی برقرار سازند و خود را بامشاغل قبل و بعد هماهنگ کنند و دیگر به طی کردن مسیر سلسله مراتب «تیلوریسم» نیازی نیست. به دلیل حساسیت تکنولوژی عملیاتی، افراد مزبور باید دانش، مهارت و توانایی خاصی داشته باشند تا در صورت لزوم بدون مراجعه به مافوق، سریعاً خود اتخاذ تصمیم نمایند. بنابراین به وجود سرکارگر در شکل و قالب ساختارمدیریت سنتی نیازی نیست؛ به عبارتی می‌توان گفت وجود سرکارگر ساختار اجتماعی سازمان به تنها در سطح کارگران تولید و تعمیرات و نگهداری بلکه در تمام سطوح سلسله مراتب سازمانی متأثر از تکنولوژی است.» (رشید کابلی و رنجریان، ۱۳۷۱: ۱۰۲)

تغییرات فرهنگی در دنیای امروز

پل.ج. بهانان در مقاله خود می‌نویسد: «از نیمه دوم سالهای ۱۸۰۰ تاکنون، سرعت تحولات فرهنگی افزایش سریعی پیدا کرده و این افزایش به علت پیشرفتهایی است که در زمینه صنعت و تکنولوژی به وجود آمده است. مبادلات فرهنگی نیز گسترش بیشتری یافته است. اختراع هواپیما، فیلم و سینما، رادیو و تلویزیون و از این قبیل باعث تماسهای مداوم فرهنگها و آداب و رسوم آنها در سراسر جهان شده است. آدمی در هر شهر که باشد می‌تواند همزمان از موسیقی غربی، فوتبال انگلیسی و کیمونوی ژاپنی لذت ببرد.

به نظر می‌رسد گسترش مبادلات فرهنگی در تمهید تدوین یک فرهنگ جهانی است و این گونه تصور می‌شود که بسیاری از اختلافات مردم جهان در حال از بین رفتن خواهد بود.

بعضی از این می‌ترسند که این گردش به سمت محروم شدن انسان از آداب و رسومی باشد که سالها از آن لذت برده است.

عده‌ای دیگر بر این باورند که گسترش فرهنگ جهانی، دگرگونی بیشتر در اختیار افراد قرار می‌دهد. سیمای فرهنگ گونه‌گونی که اکنون در جهان وجود دارد در همه جا زندگی را غنی‌تر و سرشارتر می‌کند.» (جعفری، ۱۳۷۳: ۱۲۶)

چند مسئله را می‌توان درباره مطالب یاد شده مطرح کرد:

اول اینکه به تفکیک صنعت و تکنولوژی در فرهنگ اشاره شده است. این از یک نظر قابل توجه است؛ زیرا ماهیت صنعت و فناوری، زمینه کلی ارتباط علمی محض و تصرف انسان را با اجزای طبیعت برای جلب سود و دفع ضرر مادی فراهم ساخته و متأسفانه ابعاد ارزشی صنعت و تکنولوژی تحت تأثیر اصل سود و زیان قرار گرفته است.

دوم پیشرفت وسائل ارتباط فرهنگها با یکدیگر، موضوع بسیار مهمی است که در گذشته وجود نداشته است. اگر این ارتباطات و تماسها با دقت و محاسبات منطقی برقرار نگردد به احتمال بسیار قوی، مشکلاتی در جوامع به وجود خواهد آورد؛ زیرا چنان نیست که هر آنچه امروزه به عنوان فرهنگ برای مردم تلقین می‌شود، مورد قبول عقل و پذیرش احساسات پاک بشری بوده باشد. اگر قانونی عام، مانند حقوق جهانی بشر برای جوامع وضع شود که در عین حال که تصفیه و تحقیق عناصر فرهنگ را برای به کار بستن آنها در مسیر تکامل بشری به عهده گرفته است از ورود پدیده‌های مبتذل و ترویج فعالیت کثیف و ضد اخلاق به نام فرهنگ به هر وسیله‌ای که باشد جلوگیری نماید، امیدی به بقای فرهنگهای اصیل و شرف و حیثیت انسانی و زندگی با حیات شایسته وجود خواهد داشت. در غیر این صورت باید منتظر فنای انسانیت، مانند نتیجه‌ای قطعی بود.

سوم به نظر می‌رسد که گسترش مبادلات فرهنگی در تمهید تدوین یک فرهنگ جهانی است و این گونه تصور می‌شود که بسیاری از اختلافات مردم جهان در حال از بین رفتن خواهد بود.» (جعفری، ۱۳۷۳: ۱۲۷)

این مسئله به این سادگیها که مطرح می‌شود نیست. با دقت در بررسی مسائل فرهنگی در دوران معاصر و مدیریتهای جوامع امروزی و اختلاف انواع قدرتها و سلطه‌هایی که امروزه در دنیا در جریان است از سوی دیگر، فرهنگهای اصیل و سازنده اندیشه و احساسات والا و ارواح انسانها در جوامع صنعتی امروز بسیار عمیقتر از تکنولوژی و مختصات آن حرکت می‌کند. این یک واقعیت است که از پروفیسور بهانان نقل می‌شود. او می‌گوید: «بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی معتقدند که بسیاری از معضلات اجتماعی به این علت به وجود می‌آید که بعضی از قسمتهای فرهنگ از سایر قسمتها کندتر تغییر پیدا می‌کند. کلمه عقب افتادگی فرهنگ از آنجا ناشی می‌شود که بعضی از قسمتهای هر فرهنگ تمایل پیدا می‌کند که به دنبال قسمتهای دیگر حرکت کند. در تاریخ ایالات متحده امریکا، بسیاری از عقب افتادگیها در زمینه اندیشه‌ها، رسوم و مسائل غیرمادی بوده است.

دانش و تکنولوژی به قدری سریع تحول پیدا می‌کند که اغلب از فرهنگ مسائل غیرمادی پیشی می‌گیرد و آنها را عقب می‌راند.» (جعفری، ۱۳۷۶: ۱۲۸)

«اگر فرهنگ سازمانی با استراتژی آن سازگار باشد، اجرای استراتژی به میزان زیادی آسان می‌گردد؛ برای مثال فرهنگ سازمانی در شرکت هواپیمایی دلتا و شرکت آی.بی.ام به گونه‌ای است که در اجرای استراتژی سازمان بر نوع خدماتی که باید ارائه شود، تأکید می‌کنند. کارکنان این شرکتها یا اعضای چنین سازمانهایی به سبب ماهیت نوع خدماتی که باید ارائه شود به ارزشهای انسانی توجه زیادی می‌کنند.

آنها علاقه‌مندند تا به مسائل فردی مشتریان رسیدگی کنند و با رغبت و علاقه به حل آنها همت گمارند.

اگر استراتژی سازمان با فرهنگ آن سازگار نباشد، نمی‌توان به صورتی موفقیت‌آمیز آن را به اجرا درآورد؛ برای مثال شرکت تلفن و تلگراف امریکا طبق سنت و باورهای گذشته خود به ارائه خدمات تلفنی در سطح جهان، اهمیت می‌دهد و این باور یا عامل فرهنگی در دوره یا روزهایی ریشه دارد که شرکت توانسته بود ارائه این نوع خدمات را به صورت انحصاری در اختیار خود بگیرد. همین عامل در زمان کنونی به صورت یکی از موانع بزرگ بر سر راه استراتژی جدید آن درآمده است. چون شرکت می‌خواهد به بازار توجه کند و وارد بازارهای جدید گردد که در این میان باید بین مشتریان تبعیض قائل شود و خدماتی فراخور حال هر یک به آنها ارائه کند. مدیرانی که با چنین وضعی رو به رو می‌شوند باید در فرهنگ خود بازنگری کنند و آن را با استراتژی جدید متناسب سازند؛ برای مثال در همین سالها مدیران شرکت ایست من یک استراتژی خلاق یا ابتکاری جدید به اجرا درآورده‌اند که هدف آن سرعت بخشیدن به عرضه محصولات جدید به بازار است. این استراتژی ایجاب کرده است که سازمان جنبه‌های احتیاط‌آمیز گذشته را کنار بگذارد و ریسک‌پذیر شود و فرهنگ رقابتی را پیشه خود سازد.» (استونرو فریمن، ۱۳۷۵: ۴۸۶)

انواع فرهنگ سازمانی

«استراتژی و فرهنگ خارجی بر فرهنگ سازمان تأثیرات بسیار شدیدی دارد. فرهنگ سازمان مظهري از نیازهای سازمان است که باید در درون آن محیط به صورت مؤثر تأمین گردد؛ برای مثال اگر محیط خارجی انعطاف‌پذیر باشد و در برابر تغییرات خارجی از خود واکنش نشان دهد، فرهنگ مزبور باید پدیده انعطاف

پذیری را تشویق و ترغیب کند. اگر رابطه‌ای مناسب بین باورها و ارزشهای فرهنگی، ساختار سازمان و محیط شرکت وجود داشته باشد، عملکرد سازمان افزایش خواهد یافت.

دانی سان در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی، تحقیقی انجام داد و به این نتیجه رسید که رابطه مناسب با استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان آن را در چهار گروه گنجانید. این گروه‌ها به دو عامل بستگی دارند:

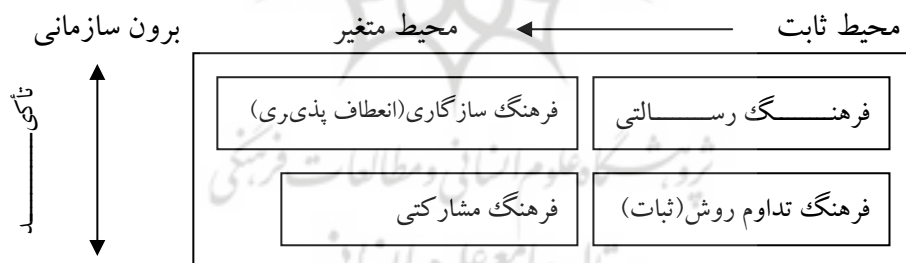
۱- میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند.

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

با توجه به این تفاوتها چهار گروه مزبور عبارت است از: انعطاف پذیری، مشارکتی، رسالتی (مأموریتی) و تداوم روش.

شکل زیر نمایانگر الگوی ارتباط میان فرهنگ، محیط و استراتژی سازمان است.

الزامات محیطی



درون سازمانی

الگوی دانی سان از یک ماتریس دو بعدی تشکیل شده است که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید استراتژیک سازمان (درونی یا برونی) را نشان می‌دهد. از برخورد الزامات محیطی و تأکید استراتژیک سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمانی به شرح زیر شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید استراتژیک و درجه ثبات محیطی مرتبط به آن سازگاری دارد.

الف - فرهنگ سازگاری (انعطاف پذیری)

سازگاری این فرهنگ که از انعطاف پذیری زیادی برخوردار است در حالی شکل می گیرد که تأکید استراتژیک سازمان بر محیط برونی است. سازمان نیاز زیادی دارد که با بهره گیری از انعطاف پذیری و تغییر در سمت نیازهای مشتری ارباب رجوع حرکت کند. فرهنگ سازگاری مشوق نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می تواند سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهد؛ ساختار خود را تندگونه سریع کند و الزامهای نوین را به آسانی به کار گیرد.

ب- فرهنگ رسالتی

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است، می کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می شوند؛ آینده را ترسیم می کنند؛ آن را در معرض دید همگان قرار می دهند و تصویر به گونه ای در می آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می کند.

ج - فرهنگ مشارکتی

اولین تأکید این فرهنگ، دخالت دادن و مشارکت دادن در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است. هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی، دخالت و شرکت کارکنان در فعالیتهای سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدفها و مسئولیتهای سازمان به گونه فزاینده ای بیشتر می شود.

د- فرهنگی مبتنی بر تداوم

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد بر امور درون سازمانی تأکید می‌کند و می‌کوشد خود را در محیط، ثابت بپندارد و از نظر رفتار، نوعی تداوم روش در پیش بگیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوه انجام دادن کارها مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد. 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 گروه یکپارچگی، انسجام و داشتن کارآیی یاران‌دندان زیاد است. (ایران زاده، ۱۳۸۱: ۲۳۲)

نتیجه‌گیری

در این مقاله ابتدا سعی شده است تعریفی از فرهنگ سازمانی ارائه شود. فرهنگی که اسلام آن را بنا نهاد، حیات هدف‌داری است که ابعاد زیباجویی و علم‌گرایی و منطقی‌طلبی و آرمان‌خواهی انسانها را به شدت به فعالیت واداشته است و همه عناصر فرهنگی را متشکل می‌سازد. عناصر فرهنگ اسلامی همگی را در درون یک مفهوم عالی به نام حکمت جای داده است.

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که سلسله پژوهشهای مدیریت، الگویی را ارائه کرده است که از یک سو میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی با آنها سازگاری نشان می‌دهد.

فرهنگ روزمره یک سازمان به زمان گذشته/ حال و استراتژی به زمان حال/ آینده مربوط می‌شود و ما باید سازمان دیروزی را طوری مورد استفاده قرار دهیم که ما را به فردا برساند. همیشه باید فرهنگ سازمان با استراتژی آن همخوانی داشته باشد.

اگر هماهنگی بین استراتژی و فرهنگ حاصل شد در داخل سازمان هم مقاومت در برابر تغییرات به حداقل کاهش خواهد یافت.

منابع

- الوین تافلر (۱۳۷۰). **موج سوم**، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران: سمت.
- ایران زاده، سلیمان (۱۳۷۷). **مدیریت فرهنگ سازمان**، تبریز: مؤلف.
- ایران زاده، سلیمان (۱۳۸۱). **مدیریت تطبیقی در چهارچوب پارادایمهای جدید**. تبریز: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- جیمز، استونر؛ فرین، ادوارد (۱۳۷۵). **مدیریت**، ج اول، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات بازرگانی.
- جعفری، محمدتقی (۱۳۷۳). **فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو**، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- حاج فتحعلی‌ها، عباس (۱۳۷۲). **توسعه تکنولوژی (بررسی مفاهیم و فرایند تصمیم‌گیریها)**، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- رنجریان، بهرام؛ رشید کابلی، مجید. **تکنولوژی و مدیریت، تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمانی**، مدیریت دولتی، ش ۱۶، (بهار ۱۳۷۱): ۸۸-۱۰۸.
- فکوهی، ناصر (۱۳۷۲). مقالات برگزیده همایش نقش و جایگاه دولت در توسعه فرهنگی.

