



# مفروضات اساسی شکل دهنده فرهنگ سازمانی

مسعود موحدی

عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

## چکیده

عمیقترین سطحی که فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد، سطح مفروضات اساسی است. مفروضات اساسی حول دو محور «بقا در محیط خارجی» و «اداره انسجام داخلی» شکل می‌گیرد ولی در بطن خود مفروضات اساسی‌تری را دربارهٔ واقعیت، حقیقت، زمان، فضا، طبیعت، فعالیت و روابط انسانی نهفته دارد. در این مقاله مفروضات اساسی شکل دهندهٔ فرهنگ سازمانی بر مبنای تحقیقات گوناگون مورد بحث قرار گرفته، که بخش عمده‌ای از آنها در اثر معروف «ادگار شاین» در زمینه فرهنگ سازمانی گردآوری و جمع‌بندی شده، و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

## ۱- مقدمه

برای فرهنگ، سطوح و لایه‌های گوناگونی برشمرده‌اند. برخی از صاحب‌نظران برای فرهنگ دو سطح قائل هستند: ارزشهای قابل مشاهده و ارزشهای زیربنایی.<sup>(۱)</sup>

ادگار شاین برای فرهنگ سه سطح برمی‌شمارد: مظاهر فرهنگ<sup>(۲)</sup> که تمام نمودهای قابل مشاهده هر فرهنگ را شامل می‌شود. ارزشهای حمایتی<sup>(۳)</sup> که هنجارها، قواعد رفتاری، اهداف، استراتژیها و فلسفه‌ها را تعیین، و مفروضات اساسی<sup>(۴)</sup> که عملاً رفتار افراد را در گروه اجتماعی هدایت می‌کند و به قول آرجریس<sup>(۵)</sup> نظریه‌های عملی<sup>(۶)</sup> گروه را شکل می‌دهد. این مفروضات منبع نهایی ارزشها و اعمال هر گروه اجتماعی است و به اعضای گروه می‌گوید که چگونه چیزها را درک کنند؛ درباره آنها فکر، و آنها را احساس کنند. این مفروضات برای اعضای گروه آن چنان چارچوب فکری می‌سازد که وقایع اطراف خود را فقط در محدوده این چارچوب و هماهنگ با این مفروضات درک، و تحلیل می‌کنند؛ حتی اگر این نوع ادراک به مفهوم تغییر شکل، تکذیب، طرد و یا هر نوع تحریف آن چیزی باشد که در عالم واقع اتفاق افتاده است. در واقع مفروضات اساسی نقشه‌ای ذهنی برای اعضای گروه اجتماعی به صورتی هماهنگ و یکپارچه فراهم می‌آورد که قطعی و غیرقابل مذاکره تلقی می‌شود و شیوه برخورد آنها را با تمامی مسائل اطرافشان تعیین می‌کند.<sup>(۷)</sup>

در رویکردی (اندکی) متفاوت، صاحب‌نظر دیگری برای فرهنگ، دو سطح عینی و ذهنی قائل است که سطح عینی، خود شامل مظاهر فرهنگی و هنجارهای رفتاری می‌شود. سطح ذهنی نیز خود شامل دو لایه است که یکی از آنها نگرشها و ارزشها و دیگری، که آخرین و عمیقترین بعد فرهنگ است، باورها، اعتقادات و مفروضات اساسی است. این لایه را ذهن ناخودآگاه گروه اجتماعی (گروه، سازمان، جامعه و...) نیز نامیده‌اند.<sup>(۸)</sup>

## ۲- ابعاد فرهنگ

ملاحظه می‌شود که در همه این تقسیم‌بندیها، مفروضات اساسی، عمیقترین و تأثیرگذارترین لایه یا سطح سازمانی تلقی می‌شود. در واقع، فرهنگ مفهومی ساختاری تلقی می‌شود که بر مفروضات استوار است. مفروضات اساسی که محتوای اصلی فرهنگ را تشکیل می‌دهد حول دو محور اصلی شکل می‌گیرد: بقا در محیط خارجی و انطباق با آن و انسجام داخلی.

آن سوی این دو محور اصلی، مفروضات فرهنگی مقولات عمیقتری را درباره ماهیت حقیقت، زمان، فضا، طبیعت انسانی و ارتباطات انسانی منعکس می‌سازد.

## ۳- بقا در محیط خارجی و انطباق با آن

برای انطباق با محیط خارجی و بقا در هر سیستم، چرخه‌ی رویارویی و مبادله با محیط متغیر برای حفظ و نگهداری سیستم در این محیط به وجود می‌آید. این چرخه متشکل از مفروضات اساسی مشترکی درباره عناصر اصلی زیر است:

(الف) مأموریت و استراتژی: کسب درک مشترک از مأموریت اصلی، وظیفه اولیه، کارکردهای پیدا و پنهان و علت وجودی

(ب) اهداف: اجماع بر اهداف عملیاتی سرچشمه گرفته از مأموریت

(ج) روشهای کسب اهداف: اجماع بر روشها و وسایل مورد استفاده برای کسب

اهداف نظیر ساختار، تقسیم کار، سیستم پاداش و سلسله مراتب

(د) شاخصها: اجماع بر معیارهای اندازه‌گیری میزان رسیدن به اهداف نظیر اطلاعات و

سیستم کنترل

(ه) تصحیح مسیر: اجماع بر استراتژیهای تعمیر، درمان و تصحیح مسیر، هنگام

دریافت نشانه‌های منفی از چگونگی رسیدن به اهداف

بطور کلی اگر بین اعضای هر گروه اجتماعی تضادی در مورد این مفروضات باشد،

چنین تضادی باعث کاهش کارایی گروه خواهد شد؛ اگرچه هنگام بروز تغییرات شدید

محیطی چنین تضادی می‌تواند منبع بالقوه‌ای برای انطباق و یادگیری جدید باشد. درجه اجماع در مراحل رشد اولیه گروه تأثیر کارکردی زیادی دارد اما در مراحل بعدی ممکن است تأثیرات غیرکارکردی داشته باشد.

معمولاً کسی نقش رهبری در گروه را ایفا خواهد کرد که درباره مدیریت مرزهای خارجی گروه، بقا و رشد آن حساستر باشد. مدیریت کارکردهای مذکور محک ارزیابی رهبران است؛ به گونه‌ای که اگر چه در بسیاری از گروه‌ها اختلاف سلیقه‌های داخلی قابل اغماض تلقی می‌شود، عدم توفیق رهبر در کارکردهای مذکور، باعث سلب اعتماد می‌شود.

#### ۴- مدیریت انسجام داخلی

گروهی که در صدد انجام وظایف خود برای انطباق با محیط خارجی است در عین حال باید مجموعه‌ای از روابط داخلی میان اعضای خود را توسعه دهد و حفظ کند. فرایندهایی که گروه را می‌سازد و توسعه می‌دهد در همان زمان به عنوان فرایندهای حل مسأله و انجام وظیفه نیز ایفای نقش می‌کند. آنچه ما با آن در نهایت به عنوان فرهنگ گروه روبرو می‌شویم، هم فرایندهای داخلی و هم خارجی گروه را منعکس می‌سازد. فرایندهایی که در ایجاد انسجام داخلی در گروه نقش دارد، انعکاسی از موارد زیر است:

الف) ایجاد زبان و سیستم قیاسی مشترک: در اساسی‌ترین سطح، فرایند ایجاد انسجام شامل سیستم زبان و قیاس مشترک است که بروشنی مشخص سازد که هر چیزی چه معنایی دارد؛ به گونه‌ای که نهایتاً مفروضات مربوط به معانی واقعی کلمات و حرکات مشخص به یکی از عمیقترین لایه‌های فرهنگ گروه تبدیل می‌شود.

ب) تعریف مرزهای گروه و معیارهای جذب و دفع: گروه‌ها باید در مورد مرزهای گروه و اینکه چه کسی داخل گروه است و چه کسی خارج از آن، باید به اجماع برسند.

ج) توزیع قدرت و موقعیت: گروه باید بر سلسله مراتب، معیارها و قواعد دستیابی اعضای گروه به قدرت، معیارهای حفظ قدرت و قواعد و چگونگی از دست دادن

قدرت توسط اعضا به اجماع برسد.

د) صمیمیت و روابط افراد: باید هنجارهای دوستی، صمیمیت و روابط افراد در گروه مشخص باشد.

ه) تعریف و تخصیص پاداش و تنبیه: هر گروه باید به اجماع بر اینکه چه چیزی پاداش است و چه چیزی تنبیه، برسد و نیز تعیین کند که چه رفتاری مستوجب پاداش، و چه رفتاری درخور تنبیه است.

و) چگونگی تشریح حوادث غیرقابل توضیح، ایدئولوژی و مذهب: هر گروه در مسیر حرکت خود به ناچار با حوادثی روبه‌رو می‌شود که غیرقابل توضیح و کنترل است و باید بر چگونگی توجیه آنها به گونه‌ای اجماع باشد که اعضا بتوانند به این حوادث پاسخ مناسب دهند و از اضطراب ناشی از رویارویی با پدیده‌های غیرقابل کنترل و توضیح، رهایی یابند. در هر جامعه به عنوان گروه اجتماعی بزرگ، ایدئولوژی به عنوان مجموعه‌ای از ارزشهای مسلط به صورت نسخه‌ای برای چگونگی عمل در برابر محیط بویژه در موقعیتهای تهدیدکننده، نامشخص و مبهم دیده می‌شود که به قضاوت در مورد اعمال و رفتار می‌پردازد و اعمال مطلوب و نامطلوب را معرفی، و به این ترتیب به عنوان عامل وفاق اجتماعی عمل می‌کند. معادل سازمانی این فرایند فرهنگی در سازمانها نیز به وجود می‌آید و به صورت سیستم محرک و راهنما برای اعضا ایفای نقش می‌کند.

مفروضاتی که درباره موضوعات ششگانه بالا ایجاد می‌شود، همراه با مفروضات مربوط به مأموریت و استراتژی، اهداف، روشها، معیارها و ساز و کارهای تصحیح مسیر، دستگاهی چندبعدی را می‌سازد که براساس آن می‌توان هر فرهنگ را مطالعه و توصیف کرد. در نبودن اجماع بر این موضوعات، تمرکز بر موضوعات مرتبط «بقای سازمان حاصل نخواهد شد، ضمن اینکه رویارویی با موضوع بقا، غالباً باعث ایجاد اجماع سریع درباره موضوعات مرتبط با انسجام داخلی می‌شود.

اما در مسیر تکامل گروه‌ها و سازمانها، مفروضاتی در مورد موضوعات مطلقتر، عمومی‌تر و عمیقتر ایجاد می‌شود و توسعه می‌یابد. این موضوعات با مباحث انطباق

خارجی و انسجام داخلی پیوندی ریشه‌ای دارد؛ به عنوان نمونه، مأموریت‌های سازمان، وظایف اولیه و اهداف، مفروضاتی اساسی‌تر را درباره ماهیت و فعالیت انسانی و رابطه نهایی بین سازمان و محیطش را منعکس می‌کند و روشهای کسب هدف را به مفروضاتی در مورد حقیقت، زمان، فضا و روابط انسانی در خود نهفته دارد. این در حالی است که مثلاً سیستمهای توزیع قدرت و موقعیت یا سیستمهای تشویق و تنبیه مفروضاتی عمیقتر را در مورد طبیعت انسانی، فعالیت انسانی و روابط انسانی منعکس می‌کند و ایدئولوژی نیز در ارتباط با مفروضات عمیقتری درباره حقیقت، زمان، فضا و بویژه طبیعت انسانی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.

به این ترتیب، ابعاد عمیقتری وجود دارد که مفروضات اساسی مشترک درباره آنها شکل می‌گیرد. در ادامه بحث، این ابعاد را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

## ۵- ماهیت واقعیت و حقیقت

یکی از مهمترین ابعاد فرهنگ، تعریف واقعیت و حقیقت در قلمرو روانی و قلمرو اجتماعی، ماهیت آنها و چگونگی تعیین حقیقت است. واقعیت را می‌توان در سطوح مختلفی دسته‌بندی کرد:

الف) واقعیت‌های عینی (واقعیت‌های فیزیکی خارجی): آنهایی است که قابل تجربه مستقیم است و در سنت غربی «قابل آزمون» تلقی می‌شود. در مورد دامنه شمول این گروه از واقعیتها در فرهنگهای گوناگونی، مفروضات متنوعی وجود دارد؛ به عنوان مثال در بسیاری از فرهنگها جهان ماورای حس، واقعیت عینی تلقی می‌شود، حال اینکه در فرهنگ غربی چنین جهانی، حتی اگر کاملاً انکار نشود، واقعیت عینی محسوب نمی‌شود. نمونه‌ای از این تفاوت دیدگاه را می‌توان در مباحثات درباره کار تحقیقی کارلوس کاستاندا<sup>(۹)</sup> و تجربیات وی با کاهن سرخپوست دون خوان<sup>(۱۰)</sup> مشاهده کرد.

ب) واقعیت‌های اجتماعی: آن چیزهایی است که اعضای گروه بر درک تجربی مشترکی از آن اجماع دارند. همان‌گونه که جامعه‌شناسان دریافته‌اند اگر مردم به چیزی

معتقد باشند و آن را به عنوان واقعیت تعریف کنند، برای آن مردم، این موضوع واقعیت تلقی خواهد شد. قلمرو مرئی این نوع واقعیت در هر گروه مسائلی همچون تعریف گروه و مرزهای آن، تعریف فرهنگ و ابعاد آن، ماهیت روابط، توزیع قدرت و فرایندهای سیاسی و مفروضاتی در مورد معنی زندگی، ایدئولوژی و مذهب را دربر می‌گیرد.

ج) واقعیت‌های شخصی: آن چیزهایی است که هر کس از تجربیات شخصی خود می‌آموزد و برای او کیفیتی همچون حقیقت مطلق دارد. در عین حال، این حقیقت نمی‌تواند با دیگران به اشتراک گذاشته شود.

از بین این سه نوع واقعیت، مفروضات فرهنگی مرتبط با واقعیت‌های اجتماعی اهمیت نسبی بیشتری دارد.

روال مفیدی برای طبقه‌بندی فرهنگها از جهت رویکردشان به واقعیت توسط ادوارد هال<sup>(۱۱)</sup> پیشنهاد شده است. وی فرهنگها را بطور کلی به دو نوع دارای بافت قوی<sup>(۱۲)</sup> و بافت ضعیف<sup>(۱۳)</sup> تقسیم می‌کند؛ در حالی که مارویاما<sup>(۱۴)</sup> این تفاوت را میان پارادایمهای فرهنگی یک جهت<sup>(۱۵)</sup> و سببی دو طرفه<sup>(۱۶)</sup> می‌داند. در فرهنگ دارای بافت ضعیف یک جهت، وقایع معانی روشن و عمومی دارد، در حالی که در فرهنگ دارای بافت قوی سببی دو طرفه، وقایع فقط با توجه به مضمون خود درک می‌شود؛ معانی می‌تواند تغییر کند؛ مقولات می‌تواند عوض شود و علت نمی‌تواند بطور غیر مبهم معرفی شود.

روال مفید دیگری که می‌تواند برای مقایسه گروه‌ها در رویکردشان به آزمودن واقعیتها به کار رود، استفاده از مقیاس اخلاقگرایی - عملگرایی<sup>(۱۷)</sup> انگلند<sup>(۱۸)</sup> است. انگلند در مطالعه خود دریافت که مدیران در کشورهای مختلف گرایشهای گوناگونی دارند. برخی از آنها به این علاقه‌مندند که عملگرا (پراگماتیک) باشند و اعتبار را به تجربه شخصی خود بدهند؛ حال اینکه گروه دیگر اخلاقگرا (مورالیستیک) هستند و اعتبار را به فلسفه‌ای عمومی، سیستم اخلاقی، یا سنت می‌دهند؛ به عنوان مثال، او در مقایسه میان اروپاییها با آمریکاییها دریافت که اروپاییها گرایش بیشتری به اخلاقگرایی،

و آمریکاییها گرایش بیشتری به عملگرایی دارند. اگر ما این روال را در تشخیص چگونگی ایجاد مفروضات اساسی نهفته هر گروه به کار بگیریم، می‌توانیم مبناهای مختلفی برای تعریف حقایق بیابیم؛ از جمله:

الف) عقاید قطعی خدشه‌ناپذیر بر اساس سنت یا مذهب

ب) عقاید قطعی استنباطی به مفهوم حکمت مبتنی بر اعتبار پیامبران، افراد حکیم یا

رهبران رسمی

ج) حقایقی که در فرایندی «عقلایی - قانونی» حاصل شده است. (مثلاً رأی‌گیری در

شورای تصمیم‌گیری)

د) حقایقی که در برابر تضادها و چالشها ادامه حیات داده است.

ه) حقایقی که در عمل نتیجه مثبت داده است. (معیار کاملاً عملگرا)

و) حقایقی که بر اساس تحقیق علمی به دست آمده است. (نوعی از عقاید قطعی)

این روال، تنها به مبناهای تعیین و تعریف حقایق مربوط نمی‌شود بلکه می‌تواند به اجتناب از عدم قطعیت و میزان تحمل ابهام نیز ربط داده شود. مدیران و کارکنان در کشورهای مختلف و سازمانهای متنوع در میزان عدم اضطراب در برخورد با ابهامات و تحملی که می‌توانند در برابر عدم قطعیتها نشان دهند، متفاوتند. برخی از محققان بحث کرده‌اند که میزان تحمل بیشتر در برابر عدم قطعیتها در محدوده‌های مدیریتی مشخصی با اثربخشی بیشتر رابطه دارد.<sup>(۱۹)</sup> اهمیت این بحث از آن روست که هر چه محیط آشفته‌تر می‌شود، توانایی تحمل عدم قطعیت برای بقا و یادگیری ضرورتر می‌گردد.

یک تحقیق می‌گوید که فرهنگهایی که عدم قطعیت و ابهام را ساده‌تر می‌پذیرد، ذاتاً انطباق‌پذیر است.<sup>(۲۰)</sup>

البته اینکه چگونه هر گروه واقعیت را آزمون می‌کند و تصمیم می‌گیرد در آغاز به اجماع بر مفهوم داده‌ها، مفهوم اطلاعات و مفهوم معرفت در لسان آن گروه بستگی دارد. بارشد فن‌آوری اطلاعات، این موضوع اهمیت بیشتری یافته است.



## ۶- ماهیت زمان

تعریف مفهوم اساسی زمان، چگونگی اندازه‌گیری آن، انواع زمان و اهمیت و نقش زمان در کارکردهای فرهنگی، جنبه‌ای زیربنایی در فرهنگ هر گروه است. انسان‌شناسان می‌گویند که هر فرهنگ بتدریج مفروضاتی درباره ماهیت زمان می‌سازد و جهت‌یابی اساسی به سوی گذشته، حال و یا آینده می‌یابد؛ به عنوان مثال، کلوکوهن و اشتروبتیک<sup>(۲۱)</sup> در مطالعه خود درباره فرهنگ چندگانه جنوب غربی آمریکا دریافتند که برخی از قبایل سرخپوست عمده‌تاً در گذشته زندگی می‌کنند، در حالی که آمریکاییهای بااصالت اسپانیولی به سوی زندگی در حال، جهت یافته‌اند و آمریکاییهای با مبدأ انگلیسی زندگی خود را بر مبنای آینده نزدیک جهت داده‌اند. در سطح سازمانی نیز سازمانهای گوناگون بر مبنای گرایشهای زمانی مختلف قابل تفکیک است.

رویکرد دیگری از نظر زمانی وجود دارد. ادوارد هال اشاره می‌کند که در آمریکا، بیشتر مدیران زمان را به صورت تک‌زمانی (مونوکرونیک)، یعنی یک نوار خطی بی‌نهایت تقسیم‌پذیر می‌بینند که می‌تواند به اجزای زیادی تقسیم شود اما خطی است؛ یعنی در هر لحظه، فقط یک کار می‌تواند انجام گردد. در مقابل، برخی از فرهنگها در خاورمیانه، آفریقا و اروپای جنوبی به زمان به صورت چندبعدی (پلی‌کرونیک) می‌نگرند که در این صورت در چنین فرهنگی چندکار می‌تواند بطور همزمان انجام شود. از آنجا که در چنین فرهنگی ممکن است روابط کاری اهمیت بیشتری از بازده سریع داشته باشد، تکمیل سریع کار یا وقت‌شناسی معمولاً ارزش متداول در فرهنگهای تک‌زمانی غربی را ندارد. در فرهنگ چندزمانی، ممکن است دکتر در آن واحد چند مریض را در اتاقهای مجاور هم، ویزیت کند و یا مادر بطور همزمان کار آشپزی، نظافت خانه و تربیت و تیمار بچه‌ها را انجام دهد. نکته قابل توجه‌تر از نظر این رویکرد، مفهوم چرخه‌ای آسیایی از زمان است که به زمان به صورت مراحل پیاپی به جای دید حلقه‌ای نگاه می‌شود؛ هر فصل، فصل آینده را به دنبال دارد و زندگی خاتمه نمی‌پذیرد بلکه به زندگی دیگری منتهی می‌شود. البته در سطح گروه‌ها و سازمانها، آنچه اهمیت دارد،

درجه اجماع در میان اعضای گروه و سازمان بر مفهوم مناسب از زمان است. از دید دیگری هم می‌توان به مسأله زمان نگریست و آن مسأله افق زمانی است. لارنس و لورش<sup>(۲۲)</sup> نشان دادند که یکی از دلایل ایجاد مشکلات ارتباطی میان بخشهای فروش و تحقیق و توسعه در سازمانها افقهای زمانی کاملاً متفاوت آنهاست. برای بخش فروش، افق زمانی فروش برحسب دقیق، ساعات و روزها تعیین می‌شود، در حالی که در واحد تحقیق و توسعه، افق زمانی سالانه مورد نظر است.

#### ۷- ماهیت فضا و مکان

معنی و کاربرد مکان و فضا یکی از جنبه‌های دقیق و ظریف فرهنگ سازمانی است که می‌تواند حتی به صورت ناخودآگاه بر رفتار افراد تأثیر بگذارد. جلوه مهمی از این جنبه مهم فرهنگی را می‌توان در «حریمی» که فرد یا گروه برای خود قائل می‌شود مشاهده کرد. همچون زمان به فضا و مکان نیز می‌توان از جنبه‌های مختلفی نظر کرد. البته باید توجه داشت که فضا، هم مفهومی فیزیکی و هم مفهومی اجتماعی دارد.<sup>(۲۳)</sup>

برای رخ دادن رفتار اجتماعی هماهنگ در هر گروه، وجود برداشت مشترکی از مکانها و فواصل فیزیکی ضرورت دارد. وضعیت و مکان هر فرد نسبت به دیگران معمولاً نمادی از موقعیت، فاصله اجتماعی، و نوع عضویت او در گروه است. ادوارد هال، به عنوان نمونه، اشاره می‌کند که در فرهنگ آمریکایی بر چهار نوع فاصله اجماع وجود دارد و در هر محدوده فاصله‌ای نیز در معنی «نزدیک» و «دور» چنین اجماعی به چشم می‌خورد. در «فاصله صمیمیت» لمس یکدیگر فاصله نزدیک، و فاصله ۶ تا ۱۸ اینچ «دور» تلقی می‌شود؛ در «فاصله روابط متقابل شخصی»، فاصله ۱۸ تا ۳۰ اینچ فاصله نزدیک و فاصله ۲ تا ۴ فوتی دور تلقی می‌گردد؛ در «فاصله روابط اجتماعی» یعنی هنگامی که با چند نفر در آن واحد مشغول صحبت هستیم، چهار تا هفت فوت فاصله نزدیک و هفت تا ۱۲ فوت فاصله دور به حساب می‌آید و سرانجام در «فاصله روابط همگانی»، ۱۲ تا ۲۴ فوت فاصله نزدیک و از ۲۵ فوت به بالا فاصله، دور به

شمار می‌رود. چنین تقسیم‌بندی که در سطحی ساده‌تر در محدوده‌های زیستی و رفتار حیوانات نیز ریشه دارد در سطح سازمانی با تمایزی که میان فاصله روابط شخصی و صمیمیت با سایر سطوح فاصله‌ای مشخص می‌گردد، خود را نشان می‌دهد. براساس همین موارد است که مواردی چون فاصله ورود به حریم دیگران (فاصله فضولی) (۲۴) تعریف می‌شود و براساس همین برداشتهای فرهنگی است که روشهای مختلف برای جداسازی حریم افراد، همچون ایجاد دیوار، دیوارک (پارتیشن)، جذب‌کننده‌های صدا و وسایل فیزیکی دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

رویکرد دیگری از این حیث در سازمانها قابل تشخیص است و آن استفاده نمادین از فضا است. سازمانها، هنجارهای مختلفی را در مورد اینکه چه کسی از چقدر و چه نوع فضایی استفاده کند به کار می‌برند. در بسیاری از سازمانها، بهترین چشم‌اندازها و موقعیتهای مکانی مخصوص افرادی است که مقامهای بالاتری دارند. در برخی از سازمانها از اختصاص فضاها به عنوان نماد مستقیم موقعیت فرد در سازمان استفاده می‌کنند. نوع محل دفتر، کیفیت مبلمان، و حتی نوع و کیفیت تزیینات دفتر براساس رتبه افراد مشخص می‌شود. در برخی دیگر از سازمانها، برعکس، انتظار می‌رود که مدیران از دفترهای میانه ساختمان استفاده کنند و فضاهای خارجی‌تر و نزدیک به پنجره‌ها را به کارمندان و منشی‌ها بپردازند و تزیینات اتاقها هم به تمایل افراد سپرده می‌شود. استفاده ظریفتری از فضا نیز وجود دارد و آن این است که چگونه افراد از رُستها، وضعیت بدن و سایر کلیدهای فیزیکی برای ایجاد ارتباط با دیگران استفاده می‌کنند. اینکه افراد کجا می‌نشینند (مثلاً در یک جلسه)، کنار چه کسی می‌نشینند و از چه کسی دوری می‌کنند نیز استفاده‌های دیگری است که از زبان بدن انجام می‌پذیرد.

## ۸- ماهیت طبع انسانی

در هر فرهنگ، مفروضات مشترکی درباره معنای انسان بودن، فطرتها و غرائز انسانی و نوع رفتاری وجود دارد که غیرانسانی تلقی، و باعث طرد افراد از گروه می‌شود.

کلوکوهن و اشتروبتک به این موضوع توجه می‌دهند که در برخی جوامع انسانها شریر و در برخی دیگر اصولاً خوب و در برخی دیگر ترکیبی از خیر و شر یا خشتی فرض می‌شوند. چنین نوع مفروضاتی یا دسته دیگری از مفروضات درباره امکان یا عدم امکان فائق آمدن انسان بر این جنبه‌های ذاتی خویش همراهی می‌شود.

در هر فرهنگ، همچنین مفروضات مشترکی درباره رابطه فرد یا گروه، که نهایتاً مفهوم خویشتن را منعکس می‌سازد، وجود دارد؛ به عنوان مثال، ردینک و مارتین جونز<sup>(۲۵)</sup> توجه می‌دهند که جوامع آسیایی و غربی بر مفاهیم ریشه‌ای متفاوتی از خویشتن تکیه می‌کنند. آسیایی‌ها بین فرد و گروه تمایز چندانی قابل نیستند و معمولاً شخص و فعالیت وی را در ارتباط با گروه تعریف می‌کنند. برعکس در جوامع غربی، مفاهیمی قوی از فرد و خویشتن به عنوان چیزی که روندی مجزا از گروه دارد ایجاد شده است. بطور کلی می‌توان گفت که فردگرایی (ایندیویدوآلیسم)<sup>(۲۶)</sup> یکی از ابعاد اصلی تفاوت فرهنگی در کشورهای غربی و شرقی است. مطالعات هافستد<sup>(۲۷)</sup> نشان می‌دهد که در کشورهایی چون آمریکا، انگلیس و استرالیا فردگرایی در حداکثر خود، و در کشورهایی چون پاکستان، کلمبیا و ونزوئلا در حداقل خود است.

در سطح سازمانی، مفروضات اساسی درباره ماهیت طبع انسانی به این مفهوم است که ما به کارکنان و مدیران چگونه می‌نگریم. نظریه‌های گوناگون مدیریت از دیدگاه تاریخی، روندی تکاملی از مفروضات درباره طبع انسانی را به نمایش می‌گذارد. این نظریه‌ها که عملاً بیشتر به سنت غربی تعلق دارد در آغاز، انسانها را موجوداتی اقتصادی - عقلایی می‌پنداشت و آنگاه در مراحل بعدی انسانها به عنوان حیوانهای اجتماعی (با نیازهای اجتماعی)، انسانها به عنوان حل‌کنندگان مسأله (انسان اداری سایمون) و نهایتاً انسانهای خودشکوف<sup>(۲۸)</sup> با نیاز اولیه به اینکه با چالش روبه‌رو می‌شود و هوشمندی آنان مورد استفاده قرار گیرد، مورد توجه قرار گرفتند. این دیدگاه‌های متفاوت به ماهیت طبع انسانی، باعث رقم خوردن نظریه‌های گوناگون مدیریت در یک‌صد سال اخیر شده است.

## ۹- فعالیت مناسب انسانی

مفروضات درباره طریقه مناسب فعالیت انسان در رابطه با محیطش، نوع دیگری از مفروضات اساسی است که ارتباط نزدیکی با مفروضات درباره ماهیت طبع انسانی دارد. در سطح گروه اجتماعی، چنین مفروضاتی، نوع ارتباط گروه را به عنوان یک مجموعه با محیطش مشخص می‌سازد. در مطالعات بین فرهنگی، دیدگاه‌های مختلفی در این زمینه مشخص شده است.

یک دیدگاه معروف در زمینه فعالیت مناسب انسانی، که نخستین بار توسط کلوکوهن و اشتروتبک بیان شده است، جهت یافتن به سوی انجام شدن کار<sup>(۲۹)</sup> است. در این دیدگاه فرض می‌شود که طبیعت را می‌توان کنترل کرد و امکان تغییر در طبیعت وجود دارد. چنین دیدگاهی با رویکردی عملگرا (پراگماتیک) به ماهیت واقعیت نظر، انسان را موجودی کامل و بی‌نقص تصور می‌کند. در فرهنگ متداول مدیریت آمریکایی، و حتی تکیه کلامهای مصطلحی نظیر «کار را انجام‌شده فرض کن»، «بیاکاری برای آن بکنیم»، آثار چنین دیدگاهی آشکارا دیده می‌شود. این دیدگاه بر وظیفه، کارآیی و کشف راه‌های جدید تمرکز یافته است.

دیدگاه معروف دیگر در این زمینه، جهتگیری به سوی پذیرفتن واقعیات پیرامونی به عنوان چارچوبهای تغییرناپذیر<sup>(۳۰)</sup> است. در این دیدگاه، طبیعت، قدرتمند تلقی، و انسانیت تحت‌الشعاع آن فرض می‌شود. این دیدگاه، نوعی تقدیرگرایی و جبرگرایی را در خود نهفته دارد و در آن انسان نمی‌تواند بر طبیعت اثر بگذارد، لذا باید بکوشد که به الزامات طبیعی تن دردهد و از آنچه در اختیار دارد لذت ببرد. در سطح گروه یا سازمان، چنین دیدگاهی به این مفهوم است که سازمان به دنبال ایجاد پناهگاهی در محیط خود برای حفظ بقاست و به جای تلاش برای تأثیرگذاری بر محیط به دنبال انطباق یافتن با محیط خویش است.

دیدگاه سوم که دیدگاهی میانه نسبت به دو دیدگاه پیشین تلقی می‌شود، اصطلاحاً به دیدگاه «بودن در شدن»<sup>(۳۱)</sup> موسوم است. در این دیدگاه، انسان در پی ایجاد هارمونی و

هماهنگی با طبیعت است و برای ایجاد این هارمونی می‌کوشد که تواناییهای خود را بطور کامل توسعه دهد و در وحدت مطلق با محیط خویش قرار گیرد. روشهایی چون درخود اندیشیدن (مدیتیشن)،<sup>(۳۲)</sup> کنترل قوای درونی، احساسات و کارکردهای جسمی، روشهای معمولی در این دیدگاه است و به این ترتیب انسان مسیر خودشکوفایی را تعقیب می‌کند. در این دیدگاه تأکید بر نوع فعالیت است که هدف آن توسعه همه جنبه‌های خویشتن انسانی به عنوان کلیت منسجم است و تمرکز در آن به جای اینکه انسان چه می‌تواند بکند، بر این است که انسان چه هست.

عنصر مرتبط دیگری با این گروه از مفروضات، که روز به روز اهمیت بیشتری می‌یابد به مفروضات نهفته درباره ماهیت کار و رابطه میان کار، خانواده و ملاحظات شخصی بازمی‌گردد. در نوعی از مفروضات، کار اهمیت اصلی را دارد در حالی که در گروه دیگری، خانواده دارای نقش اصلی است و در گروه سوم، علائق شخصی از همه مهمتر تلقی می‌شود و در گروه چهارم سبک زندگی مطلوب و مورد توافق میان زنان و مردان، نقش اصلی را می‌یابد. در هر گروه اجتماعی یا سازمان که مفروضات متفاوتی درباره فعالیت کاری و ارتباط آن با سایر جنبه‌های زندگی انسانی وجود داشته باشد، مشکلات ارتباطی مختلفی پدید می‌آید و مجموعه‌ای را به سوی تجزیه خواهد کشانید. در مورد نقشهای کاری که زنان و مردان به عهده می‌گیرند، مطالعات مختلفی انجام شده است. هافستد در تحقیق معروف خود دریافت که در برخی از کشورها چون ژاپن، اتریش و ونزئلا نقشهایی که زنان و مردان به عهده می‌گیرند کاملاً متفاوت است؛ در حالی که در کشورهایی چون دانمارک، نروژ، سوئد و هلند این نقشها تفاوت زیادی ندارد و در آمریکا چیزی بین این دو اتفاق می‌افتد.

جنبه تلختری از تمایزات میان نقشها به گرایشهای قومی و نژادی در تقسیم کار اجتماعی بازمی‌گردد. اختصاص فعالیت‌های پست‌تر و کم‌درآمدتر به سیاهپوستان یا رنگین‌پوستان، نوعی از مفروضات نژادگرایانه است که در برخی از موارد در کشورهایی چون آمریکا به تنازعی ریشه‌دار و ابهامی اساسی منجر شده است. چنین مفروضاتی به

حوزه‌های نژادی محدود نمی‌شود و در مواردی حوزه‌های قومی و مذهبی را نیز دربر می‌گیرد.

### ۱۰- ماهیت روابط انسانی

در بطن هر فرهنگ، مفروضاتی درباره راه مناسب ارتباط افراد گروه با یکدیگر به منظور ایجاد سلامت، آسایش و بهره‌وری در گروه وجود دارد. در غیاب چنین مفروضاتی، گروه به هرج و مرج و بی‌نظمی مبتلا می‌شود؛ در حالی که مفروضات پیشین، روابط گروهی و سازمانی را با محیط در نظر می‌گرفتند. تمرکز این نوع از روابط بر روابط گروه با خویش و با محیط داخلی سازمان است.

مفروضات این گروه باید دو نوع مسئله را حل کند: الف) قدرت، نفوذ و سلسله مراتب ب) صمیمیت، دوستی و روابط هم‌عرض.

با نگاهی به فرهنگهای جهان، تفاوت آشکاری در این نوع مفروضات به چشم می‌خورد. برخی از فرهنگها، همچون فرهنگ آمریکایی، فردگرا و مبتنی بر رقابت فردی است؛ در حالی که برخی دیگر از فرهنگها بر همکاری گروهی مبتنی است که در آنها، همچون فرهنگ ژاپنی، گروه از فرد مهمتر تلقی می‌شود و گروه سومی از فرهنگها، چون فرهنگ برخی از کشورهای آمریکای لاتین، عمودی و شجره‌ای<sup>(۳۳)</sup> است و بر سلسله مراتب و سنت به عنوان مبنای اعتبار و قدرت تأکید دارد.

هافستد متغیر وابسته‌ای به نام فاصله قدرت<sup>(۳۴)</sup> تعریف می‌کند. از دیدگاه وی، کشورهای گوناگون در درجه‌ای که مردم در هر موقعیت سلسله مراتبی، توانایی کمتر یا بیشتری برای کنترل رفتار یکدیگر حس می‌کنند، متفاوتند. در کشورهای با فاصله قدرت زیاد، نظیر فیلیپین، مکزیک و ونزوئلا نسبت به کشورهای دارای فاصله قدرت کم، نظیر دانمارک و اتریش نابرابری بیشتری میان مدیران و زیردستان به چشم می‌خورد. به همین ترتیب میان کارگران عادی و نیمه‌ماهر با کارکنان حرفه‌ای و مدیران نیز چنین تفاوتی وجود دارد.

بیشتر نوع‌شناسان سازمانی تمرکز خود را در این موضوع بر میزان مشارکت در سازمانها قرار داده‌اند. شاید عمومی‌ترین نظریه سازمانی در این زمینه به اتریونی (۳۵) تعلق دارد که میان سه نوع سیستم سازمانی تمایز قائل می‌شود: الف) سیستمهای اجباری (۳۶) ب) سیستمهای منفعت‌گرا (۳۷) ج) سیستمهای مبتنی بر اجماع هدف میان رهبران و پیروان.

کارکنان در سیستمهای اجباری دچار از خود بیگانگی می‌شوند و در جستجوی امکان خروج از سیستم هستند. در سیستمهای منفعت‌گرا، افراد، اقتصادی - عقلایی می‌اندیشند و بر مبنای هنجار دریافت روزانه یا هفتگی مناسب عمل می‌کنند و در سیستمهای اجماع هنجاری افراد بطور عادی و هنجاری با یکدیگر همکاری، و با سازمان تعیین هویت می‌کنند.

روابط عرضی در سازمان یا گروه اجتماعی نیز بر مبنای چنین سیستمهایی شکل می‌گیرد. در سیستم اجباری، روابط کارکنان بر مبنای دفاع مشترک در برابر اقتدار شکل می‌گیرد و باعث ایجاد اتحادیه‌ها یا سازمانهای مشابه می‌شود. در سیستم منفعت‌گرا، این روابط پیرامون کار گروهی جهت می‌یابد و نوعاً بر مبنای سیستم محرکی که مدیریت به کار می‌برد شکلهای مختلف پیدا می‌کند. در سیستمهای هنجاری، این روابط پیرامون وظایف شکل می‌گیرد و از سازمان پشتیبانی می‌کند.

تقسیم‌بندیهای دیگری در این زمینه از جمله تقسیم‌بندی معروف پارسونز هست که برای جلوگیری از تطویل کلام از آن می‌گذریم.

## ۱۱- تعامل مفروضات اساسی

آنچه باید با دقت مورد نظر قرار گیرد، تعاملات پیچیده‌ای است که میان این گروه‌های گوناگون مفروضات اساسی وجود دارد؛ به عنوان نمونه، مفروضات تک‌زمانی (مونوکرونیك) در بعد زمان به فضاهای خاص خود نیاز دارد؛ مثلاً میزهایی که به اندازه کافی برای جلوگیری از ایجاد تداخل کاری با یکدیگر فاصله دارد؛ دفتراهایی که از نظر



مکانی به گونه‌ای از یکدیگر جدا شده است که اتلاف وقت در آنها حداقل باشد، و... بطور کلی می‌توان گفت که در هر گروه اجتماعی، اعضا دیر یا زود درخواست خواهند یافت که برای ادامه بقای گروه، باید قواعد و هنجارهایی را برای مساعد نگهداشتن گروه برای یکدیگر ایجاد کنند و بپذیرند. وجود چنین قواعد و هنجارهایی، گروه را در برابر محیط خارجی نیز محافظت می‌کند؛ اما جنبه اساسی و شاید مشکلترین جنبه تجزیه و تحلیل این مجموعه مفروضات به درجه پیوستگی و انسجام آنها با یکدیگر و تشکیل پارادایمها یا الگوهای مرتبط به هم باز می‌گردد.

مفروضات تشکیل دهنده چنین پارادایمی باید بطور ناگزیر با یکدیگر سازگار باشد؛ به عنوان مثال گروهی که فرض می‌کند که راه صحیح بقا، غلبه بر طبیعت و چالش با آن است و به همین دلیل باید با محیطش بطور تهاجمی برخورد کند، نمی‌تواند بطور همزمان فرض کند که بهترین راه برای ایجاد رابطه اعضا با یکدیگر، برقراری هارمونی به صورت انفعالی است. در گروهی که روابط اعضای سازمان بر مبنای اجباری یا منفعت‌گرایانه است، نمی‌توان بطور همزمان از نظریه‌های مدیریت مشارکتی استفاده کرد. ملاحظه می‌شود که هماهنگی این مفروضات و به طریق اولی شناخت آنها، چقدر اهمیت دارد.

یادداشتها

- 1- Daft, 1990.
- 2- Artifacts.
- 3- Espoused values.
- 4- Basic assumptions.
- 5- C.Argyris, 1976.
- 6-Theories - in - use.
- 7- Schein, 1992.

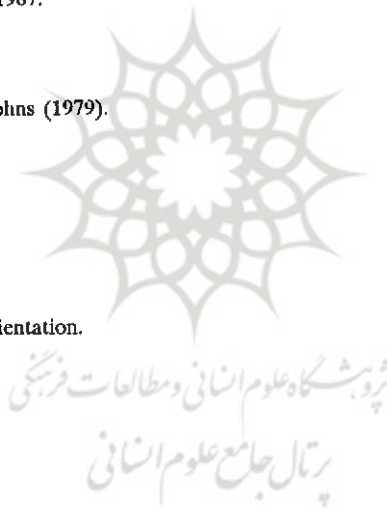
۸- دکتر میرزایی اهرنجانی، فصلنامه مصباح، شماره ۲۵، بهار ۱۳۷۷، ص ۵۵.

- 9- Castaneda (1968-1972)

شرح تجربیات و ادراکات ماوری حسن وی به زبان فارسی نیز ترجمه شده است.

- 10- Don Juan.

- 11- E.Hall, 1977.
- 12- High context.
- 13- Low context.
- 14- Maruyama, 1974.
- 15- Unidirectional cultural paradigm.
- 16- Mutual causal cultural paradigm.
- 17- Moralism-pragmatism scale.
- 18- England 1975.
- 19- Davis & Davidson, 1991.
- 20- Michael, 1985.
- 21- Kluckhohn & strodbeck, 1961.
- 22- Lawrence & Lorsch, 1967.
- 23- Van Maanen, 1977.
- 24- Intrusion distance.
- 25- Rodding & Martyn-Johns (1979).
- 26- Individualism.
- 27- Hofstede, 1980.
- 28- Self-actualizer.
- 29- Doing orientation.
- 30- being orientation.
- 31- being in becoming orientation.
- 32- Meditation.
- 33- Lineal.
- 34- Power distance.
- 35- A.Etzioni, 1975.
- 36- Coercive systems.
- 37- Utilitarian systems.



### مراجع (به ترتیب اهمیت)

- 1- Schein, Edgar H.; *Organizational Culture and Leadership*, Jossey - Bass Publishers, 1992.
- ۲- فرهی، پرزو، و موحدی، مسعود: چشم‌اندازی به فرهنگ و رهبری سازمان، فصلنامه مصباح، شماره ۲۵، بهار ۷۷، ص ۳۷-۷۶.
- 3- Daft, Richard, L.; *Management*, 1990.
- ۴- اسکات، ریچارد، (ترجمه دکتر میرزایی و خانم سلطانی)؛ سازمانها: سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴.

