

فرهنگ و سازمان

نوشته: مجتبی امیری کرمانشاهی

مقدمه: فرهنگ هر ملتی مجموعه دستاوردهای آن ملت است. دستاوردهایی که افکار و رفتار آنان را شکل می‌دهد، خواه مادی باشد و خواه معنوی. ماده و معنی و جسم و جان در زندگی انسان پیوندی ناگسستنی دارند و با رابطه تعاملی خویش حیات آدمی را تضمین می‌کنند. به قول جلال الدین محمد بلخی: «تن زجان و جان زتن مستور نیست» یعنی هیچکدام از این دورا نمی‌توان فرو نهاد و نادیده انگاشت. براین اساس تمدن هم که همیشه دستاوردهای مادی را در ذهن تداعی می‌کند جدای از فرهنگ نبوده و هرگز از سایه پربرکت آن دوری نگزیده است.

همچنانکه می‌دانیم آدمی در جریان حیات خویش نیازهایی دارد که برخی از این نیازها به زندگی زیستی و حیات مادی او باز می‌گردد و برخی دیگر به حیات معنوی و آنچه که برای آن زندگی می‌کند همان نیازهای متعالی و غیرمادی او است. این نیازها آدمی را به تلاش وامی‌دارد تا در جهان پیرامون خویش به جستجو برخاسته و پاسخجویی کند. پاسخهایی که یافت می‌شوند همان اهداف نیازهای جان گرفته

در درون آدمی است که در جهان خارج از وجود او جای دارند. بروز و شدت و ضعف این نیازها ارتباط وسیعی با محیط یعنی جهان خارج دارد و به تعبیر جلال الدین محمد بلخی این نیازها یا امیال در درون آدمیان سکنا گزیده و خفته‌اند و در برخورد با محیط از خواب برخاسته و فعال شده و شدت می‌گیرند^(۱):

اندرايشان خيروشر بنهفته‌اند
 همچو هيزم پيساره‌ها و دم زده
 نفخ صور حرص گو بد بر سگان
 صد سگ خفته بدان بيدار شد
 تاختن آورد سر بر زرد ز جيب
 وز برای حرص دم جنبان شده
 چون ضعيف آتش که او يابد حطب
 می‌رود دو دو لهب تا آسمان
 چون شکاری نيستشان بنهفته‌اند
 خاطر او سوي صحت می‌رود
 در مصاف آيد مزه و خوف بزه^(۲)

ميلها همچون سگان خفته‌اند
 چون که قدرت نيست خفته‌اند اين رده
 تا که مرداری در آيد در ميان
 چون در آن کوچه خري مردار شد
 حرصهای رفته اندر کتم غيب
 موبه موي هر سگی دندان شده
 نيم زبرش حيله وبسالاغضب
 شعله شعله می‌رسد از لامکان
 صد چنين سگ اندر اين تن خفته‌اند
 شهوت رنجور ساکن می‌شود
 چون ببيند نان و سيب و خربزه

گرسنگی و تشنگی و کاهش و افزایش آن، امنیت و تأمین یا تهدید آن، پذیرش یا عدم پذیرش از سوی دیگران و... همه حکایت از آن دارند که محیط بر رفتار فرد احاطه داشته و آنرا شکل می‌دهد. وجه تمایز آدمی با حیوان در این میان این است که آدمی بر خلاف حیوانات استعداد آنرا دارد که از محیط برخاسته و در آن شکل گرفته، در آغاز از سر ناچاری چند صباحی با آن همراهی کرده، سپس با بلوغ فکری و شخصیتی که می‌یابد بر آن احاطه یافته، قالبهای تحمیل شده به خود را شکسته و خود و محیط پیرامون خود را آنگونه

که می‌خواهد شکل دهد و همه چیز را در جهت رسیدن به آمال و آرزوها و ایده‌آلی که دارد بکار گیرد.

اگر محیط پیرامون خود را تجزیه کنیم بخشی از آنرا طبیعت می‌سازد که روندی ثابت ولایتخلف دارد و سررشته‌اش نیز بر کسی پدیدار نیست. بستری است که آدمی در آن متولد شده، رشد و نمو یافته و رفع نیاز می‌کند (نیازهای اولیه مادی). طبیعت همانگونه که نیازهای آدمیان را برمی‌انگیزاند پاسخ آنها را نیز در پیرامون آنان قرار می‌دهد یکی از ظرافتکارهای

طبیعت همین است که پاسخ نیازهای هر موجود زنده را در همان محیطی که استعداد پروراندن چنان موجوداتی را در خود دارد، قرار می‌دهد^(۳). یافتن پاسخ این نیازها مستلزم تلاش و کوششی می‌باشد که همان تلاش برای زنده ماندن است. انسان نیز از این قاعده مستثنی نیست. او هم نیازهای طبیعی و زیستی خود را در محیط طبیعی خویش می‌یابد. پس از تثبیت موقعیت طبیعی و زیستی جزء دیگری از محیط بر آدمی چهره می‌گشاید که دستاورد تلاشهای طبیعی آدمی برای شناخت بیشتر طبیعت و به خدمت گرفتن آن است. چهره دیگر طبیعت گنج بی‌پایانی است که دغدغه و اضطراب آدمی را که از عجز بودن، شتابزدگی و حرص او، برای بیشتر داشتن برمی‌خیزد کاهش داده و به جای آن آسایش و آرامش را می‌نشانند و آنچه را که خود بخشیده است استمرار می‌دهد و بزودی باز نمی‌ستانند. کوتاه سخن آنکه بهره‌مند شدن از این گنج بی‌پایان و مصون ماندن از خطرات آن تنها با کلید شناخت و معرفت حاصل می‌شود و بس. باید طبیعت و روابط علی و معلولی آنرا شناخت و زندگی خود را براساس این روابط علی و معلولی

بناهد. علم و معرفت و دانشی که ساختار یافته و آدمی را بخود مشغول ساخته است خاستگاهش از اینجاست^(۴) دانشهای تجربی، عقلی، شهوی خاستگاهشان طبیعت است؛ از اینرو جای شگفتی نیست که در کتاب محکم پیامبر خاتم(ص) طبیعت و اجزاء آن اسم و آیه خداوند خوانده شده است. پیوند طبیعت با آدمی عنصر دیگری را متجلی می‌سازد که همان فرهنگ است، بدینگونه که پس از آنکه آدمی باشناخت طبیعت و روابط علی و معلولی آن علوم را پایه‌گذاری کرد پی برد که با همراهی طبیعت و بهره‌گرفتن از مواهب آن نیازی در درونش جان می‌گیرد که طبیعت دیگر برای پاسخگویی به آن توانمند نیست^(۵). گرچه این نیاز نیز خاستگاهش طبیعت است ولی نیاز طبیعی نیست، زیرا ویژگیهایی دارد که غیرطبیعی است. از اینجاست که جزء سوم محیط کم‌کم شکل گرفته و رخ می‌نماید. این جزء هرچه می‌گذرد فربه‌تر شده و برپیچیدگیش افزوده می‌شود و ساختاری می‌یابد که بعدها به آن فرهنگ اطلاق می‌شود. این فرهنگ همان چیزی است که به گونه نامشخصی رفتار آدمیان را تحت‌الشعاع خود قرار داده

۳- قرآن کریم می‌فرماید: «رَبُّنَا الَّذِي أَعْطَى كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَى.» «پروردگاری است که به هر چیزی آفرینش او را عطا کرده و سپس هدایتش کرده است» که منظور از هدایت در اینجا هدایت تکوینی و فراهم آوردن و رشد و نمو طبیعی است. سوره طه - آیه ۵۰.

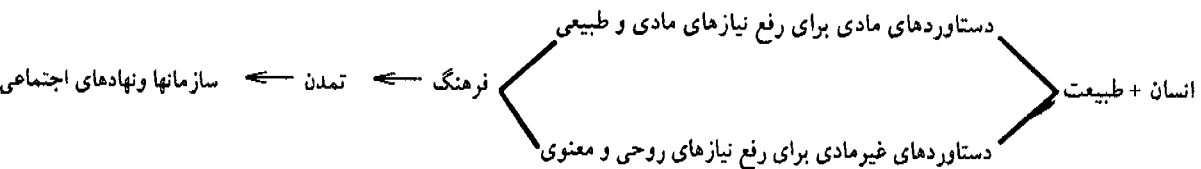
۴- اولین آگاهیهای انسان آگاهیهای حسی است که به واسطه حواس پنجگانه که در مواجهه با طبیعت قرار دارند، حاصل می‌شود و پس از آن آگاهیهای عقلی و قلبی که ابزار شناخت علمی، فلسفی و عرفانی هستند.

۵- خاستگاه تمایز آدمی با حیوانات از همین جاست.

بدینگونه علم و تمدن و هرآنچه به زندگی آدمی مربوط می‌شود مورد توجه قرار داده و به گونه‌ای خاص بر آنان تأثیر گذاشته و به رنگ خاص خود در می‌آورد.

آنچه آدمیان را از غارنشینی به شهرنشینی و مدنیت کشاند و پس از مدنیت نیز پیچیدگیهای خاصی را در زندگی‌شان پدید آورد، همین عنصر بود که هرچه بیشتر آمده سایه‌اش نیز بر زندگی آدمیان سنگینتر شده است. تجزیه و تحلیل این پیچیدگیها ضرورتهایی را پدید آورد که از آن جمله است تقسیم کار، تدوین قانون و ... این ضرورتها کم کم بجایی رسید که عرصه را بر فرد تنگ کرد و خود اصالت یافت و خود را نیز تحت الشعاع خود قرار داد. سازمانها و نهادهای اجتماعی براساس همین ضرورتها و برای تسهیل زندگی آدمیان پا به عرصه وجود گذاشته‌اند و در آغاز بافت ساده‌ای داشته‌اند که با گذشت زمان و پیچیده تر شدن محیط بر پیچیدگی‌شان افزود شده و این پیچیدگیها تجزیه و تحلیل آنها را ضروری نموده است.

و به گونه‌ای ناشناخته در آن نفوذ می‌کند. این جزء پس از حاکمیت یافتن در زندگی آدمیان برچگونگی شناخت و استفاده از طبیعت و همراهی با آن تأثیر گذاشته و در چگونگی اوج و فرود نیازها در درون آدمیان نیز تصرف آغازیده و خود نیز نیازهای خاصی را در درونشان پدیدار می‌سازد، خود انگیزه ساز می‌شود و هدفهای خاصی را برایشان تبیین می‌سازد، آرمان و ایده آل برایشان مشخص می‌کند و حتی تا به آنجا پیش می‌رود که گاه به قربانی کردن امیال طبیعی و طبیعت آدمی نیز حکم می‌کند و به او نهیب می‌زند که از نظام طبیعت بریده و از این سرای، پای بیرون نهاده، رو به سوی سرای دیگری کرده و قبله مقصود دیگری طلب کند. سایه سترگ این جزء دو جزء پیشین را زیر بال و پر خویش گرفته و گسترده‌گیش تمامی زندگی آدمی را می‌پوشاند. فرهنگ از این پس دیگر جزء سوم محیط آدمی نیست بلکه مجموعه دستاوردهای علمی، مادی و معنوی آدمی است که شامل اعتقادات، نگرشها، ارزشها، مذهب، اخلاق، رفتار و ... شده و



شکل شماره (۲)

این فرهنگ همان سیستم غیررسمی حاکم در سازمان است که به آن فرهنگ سازمانی اطلاق می‌کنیم. فرهنگ سازمانی همان شالوده استتار شده و ساختار غیرمشخص سازمان است که در اهداف، تکنولوژی، ساختار، سیاستها و عملکردها و محصولات و ... سازمان تجلی یافته و آشکارترین نمودش را می‌توان در رفتار کارکنان مشاهده کرد اگر سازمان را به کوه یخی تشبیه کنیم بخش اندکی از آن بیرون از آب است و بخش اصلی آن در زیر آب قرار دارد.

مهمترین عامل پیچیده کننده سازمان، محیط سازمان و بخصوص فرهنگ محیطی سازمان است. براین اساس برای تجزیه و تحلیل و شناخت پیچیدگیهای سازمان از شناخت محیط و فرهنگ حاکم بر آن گریزی نیست. هر سازمانی در محیطی قرار دارد که فرهنگ خاصی بر آن سایه افکنده است و این فرهنگ خاص ماهیتش چنین اقتضاء می‌کند که اجازه رشد و نمو به هر چیزی را در پیرامون و درون خود نمی‌دهد. به بیان دیگر حیات و رشد و نمو سازمانها مستلزم شناخت فرهنگ حاکم بر محیط سازمان است



سطحی خواهد بود که ما را به علل عملکردهای کارکنان و تغییر و تحولات سازمان رهنمون نخواهد شد و همچنین غفلت از این امر مهم دید مدیریت سازمان را محدود و حال بین کرده و از عاقبت اندیشی و

مدیریت سازمان فرهنگ سازمان را نخواهد شناخت مگر آنکه فرهنگ حاکم بر محیط سازمان را نیز مورد بررسی قرار دهد. شناخت فرهنگ سازمانی بدون شناخت فرهنگ محیط سازمان شناختی ناقص و

پیش‌بینی مسایل و مشکلات آتی سازمان ناتوان می‌سازد. بیشترین نمود فرهنگ محیط را، می‌توان در رفتار کارکنان و مدیریت سازمان از یک طرف به عنوان مهمترین رکن سازمان یعنی نیروی انسانی و از طرف دیگر کسانی که سازمان در راستای برآورده کردن نیاز یا ارائه خدمت یا تولید برای آنان تلاش می‌کند، یعنی مشتریان مشاهده کرد. فرهنگ محیط در کیفیت فراهم آوردن و به خدمت گرفتن و پردازش امکانات و تجهیزات و سرمایه‌ای که در اختیار سازمان است نیز متجلی می‌شود. تغییر و تحولات طبیعی و علمی و فرهنگی که در محیط روی می‌دهد کیفیت بدست آوردن و بهره‌وری تجهیزات و امکانات و تبدیل آنها به خدمت یا کالا را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد، اصولاً این تأثیر و تأثرات اجتنابناپذیر است و تنها چیزی که سازمان را همیشه پویا نگاه می‌دارد انطباق با این تغییر و تحولات محیطی است. محیط با زبان حال می‌گوید: «هستم اگر می‌روم، اگر نروم نیستم» و بدینگونه سازمان را نیز با پویایی و حرکت همراه و همساز با خود فرا می‌خواند^(۹).

از وظایف مهم مدیریت سازمان، شناخت مستمر این تغییر و تحولات و درک موقعیت و جایگاه سازمان در این میان است. حرکت سازمان به سوی اهداف خاصش از بستر همین تغییر و تحولات است. شناختن

تغییر و تحولات آن یعنی اضمحلال و نابودی و ناتوانی از برآوردن نیازها و ضرورت‌هایی که تغییر و تحولات بوجود آورنده آنهاست. آنچه که امروز استفاده از کامپیوتر را برای سازمانها ضروری کرده است چیزی نیست جزء همین تغییر و تحولات سریعی که در محیط رخ می‌دهد. این تغییر و تحولات سریع سازمان را هم به سرعت گرفتن و باز نماندن فرامی‌خواند. یعنی این راهی است که هیچ‌ش کناره نیست. و جز طی شدنش هیچ چاره نیست. کناره گرفتن از آن اضمحلال را در پی دارد. این است که می‌گویند کمال مدیریت یعنی نماندن و قانع نشدن به وضع موجود؛ مدیر موفق و مؤثر کسی است که همیشه به دنبال وضع بهتر است و وضع خوب برای او همان جستجوی خویتر است. این است که مدیر نمی‌تواند همواره یک راه و روش را بهترین قلمداد کند، زیرا اقتضای فرد، سازمان و محیط سازمان این چنین نیست که جاودانه و ثابت و ساکن، شیوه‌ای ثابت را طلب کند. از اینرو باید برآن دو که گفته‌اند مسیری نمی‌پذیرند «المنهومان لایشبعان: طالب الدنيا و طالب العلم» طالب التدریس، یعنی مدیر را نیز افزود. زیرا مدیر هر دو ویژگی آنان را نیز داراست. یعنی هم طالب دنیا است و هم طالب علم، بنابراین مدیریت این چنین اقتضاء می‌کند که هرگز دست از دامن طلب برنگیریم. در فرهنگ اسلامی

۶- صاحب‌نظران علم مدیریت سازمان را بعنوان یک سیستم باز بشمار می‌آورند که حیاتش در گروه انطباق و همگامی با تغییر و تحولات سیستم برین یعنی محیط می‌باشد. برای اطلاع بیشتر می‌توانید به مقاله آقای دکتر علی رضاییان در مجله دانش مدیریت، شماره ۱۸ تحت عنوان «رمز بقای سازمان» از انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران مراجعه نمایید.

باید همیشه برای رسیدن به آن تلاش کرد و از کار و کوشش و حرکت باز نایستاد. هرگاه از حرکت بازایستیم و گمان ببریم که به وضع مطلوب رسیده ایم:

که بنشاندت پیش آموزگار

آنچه باید توجه داشت این است که نقش عوامل انسانی در تغییر و تحولات سازمانی از عوامل طبیعی بیشتر و مؤثرتر است. و حتی عوامل طبیعی گاهی از اوقات با تحرک عوامل انسانی فعال شده و تغییر و تحولاتی را بوجود می آورند و همچنین باید توجه داشت که تأثیر عوامل طبیعی بر سازمان در صورت امکان نیز از کانال عوامل انسانی واقع می گردد. پس مهمترین عامل محیطی مؤثر بر سازمان عوامل انسانی است که آن نیز چیزی نیست جز مذهب، افکار، رفتار، اطلاق، آداب، سنن، ارزشها و ... که همان فرهنگ انسانهاست. عقاید مذهبی و فرهنگ زیبا ساز فکر و رفتار آدمی است. فکر و رفتار آدمی روبه ای است که بر زیرکردی به نام عقاید مذهبی و فرهنگ استوار است. تفکر یک هویت تاریخی دارد. رفتار نیز این چنین است، این دو در بستر فرهنگ شکل گرفته اند، عقاید مذهبی و فرهنگ درجه ای است که آدمیان از آن به جهان خارج می نگرند و فضایی است که در آن تنفس می کنند و قالبی است که در آن شکل می گیرند و عینکی است که با آن به حوادث و وقایع پیرامون خود می نگرند و بر آن اساس رفتار و روابط خود را با دیگران تجزیه و تحلیل می کنند و به تنظیم روابط می پردازند.

مدیر علاوه بر آنچه گفته آمد طالب آخرت نیز هست و آخرت آن چیزی است که در اینجا نمی توان به گمان دست یافتن به آن توقف کرد، بلکه آن چیزی است که

یکی نغز بازی کند روزگار

و این بازی نغز ما را می آموزد که باید پیش آموزگار رفته و راه خروج از این پندار را دریابیم. حرکت سازمانها همیشه نسبت به محیط کندتر است، زیرا تابع حرکت محیط هستند. خروج از متابعت محیط و مقتضیات آن همان مقدار زیان آور است که توقف و ایستادن و حرکت نکردن، جهت حرکت سازمان باید متناسب با محیط و فرهنگ حاکم بر آن باشد.

تغییر و تحولات محیط وابسته به جریاناتی است که طبیعی یا انسانی هستند (جریانات ماوراء الطبیعی در شکل طبیعی یا به وسیله عوامل انسانی تحقق می یابند) آنچه در ارتباط با طبیعت رخ می دهد جبری ولایتخلف است، شناخت آدمی از طبیعت و روابط علی و معلولی پدیده های آن حاکمیت بر طبیعت و استفاده بهینه از آن، عکس العمل مناسب در مقابل رویدادهای جبری ولایتخلف طبیعی را به دنبال خواهد داشت. علوم ثمره شناخت طبیعت و رمز و راز آن است، با تکیه بر علم می توان در مقابل تغییر و تحولات طبیعی محیط فعالانه عمل کرد و منفعل نشد.

شناخت انسان و عوامل انسانی نیز عامل دیگری است که ما را در مقابل تغییر و تحولات محیطی که از عوامل انسانی و فرهنگ نشأت می گیرد تضمین می کند.

در وضعیتهای گوناگونی که برای سازمان رخ می دهد هر سازمانی باید عکس العملهای مناسب با آن وضعیتهای را از خود بروز دهد که این نیز مستلزم شناخت وضعیت یا عواملی است که آن وضعیت را پدید آورده است همچنانکه ذکر شد فرهنگها در وقوع رخدادها نقشی اساسی دارند و از سوی دیگر ما بعنوان عنصر انسانی سازمان و محیط از دریچه فرهنگی که با آن پرورش یافته ایم به این رخدادها می نگریم. رخدادی که از دریچه یک فرهنگ نگریسته می شود می تواند خیر تلقی شود و همان رخداد از دریچه فرهنگی دیگر ممکن است شر تلقی گردد. برخی رویدادها از دیدگاه یک فرد (که دارای فرهنگی خاص است) می توانند تهدیدآمیز جلوه کنند و همان رویدادها از دیدگاه فردی دیگر که در فرهنگی متفاوت رشد یافته است تأیید و تثبیت کننده وضع موجود باشد. ولی نتیجه ای که از این عامل محیطی حاصل خواهد شد دوگانه نخواهد بود و در اینجا است که آشکار می گردد چه فرهنگ و چه نگرش فرهنگی صواب است و کدام ناصواب و چه کسی درد را پذیرفته است و کدام فرد درمان را.

تنوع فرهنگها بسیار است، هر فرهنگ خرده فرهنگهایی نیز دارد، این فرهنگها و خرده فرهنگها همواره با یکدیگر در حال داد و ستد هستند. برخی پیش روند و برخی پس رو، برخی عامل صعودند و برخی رکود. و همانگونه که طبیعت درمان و درد هر دو را در بردارد این فرهنگها نیز خاستگاه دردند و درمان بستگی به آن دارد که آدمی در جهت کدامیک گام بردارد. اختیار با او است. البته اختیار نیز به تنهایی کافی نیست و علم و معرفت و تقوی و تهذیب نفس و بسیاری عوامل دیگر نیز در این میان مداخلیت دارد. بیگمان تصور اینکه انسانی یافت شود که در خلاء و بدون تأثیر از فرهنگ محیطش پرورش یافته باشد، تصوری است باطل، بلکه هر انسانی در فضا و فرهنگی که متناسب با محیط او است رشد می کند و شخصیتش شکوفا می شود؛ تفاوت محیطها است که تفاوت فرهنگها را بوجود آورده است و تفاوت فرهنگها نیز متمایز کننده افراد و جوامع و سازمانها از یکدیگر است. امروز مدیریت اقتضایی چنین حکم می کند که

آقای مجتبی امیری: دانشجوی فوق لیسانس در رشته زبان و ادبیات فارسی در دانشگاه تربیت مدرس می باشند ایشان از سال ۱۳۶۱ در آموزش و پرورش استان تهران به تدریس اشتغال داشته اند، از سال ۱۳۶۸ مطالعات مدیریتی خود را در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران آغاز کرده اند و هم اکنون نیز برگزاری سمینارهای علمی دانشکده مذکور را عهده دار می باشند.