

واژه‌های تخصصی در مدیریت

بررسی مفاهیم فرهنگ و فضای سازمانی

نویسنده: مهدی کاظمی

دانشجوی کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی

□ مفهوم فرهنگ سازمانی و ضرورت مطالعه آن :

یکی از مفاهیمی که طی دهه اخیر در تفکرات مدیریتی به طور قابل توجه نفوذ داشته است، مفهوم فرهنگ سازمانی است. در این خصوص عده زیادی از نظریه پردازان و محققین دانشگاهی و علمی، ویژگی‌های خاص و مشترک در سازمان‌ها را که نقش مهمی در حل مسائل سازمانی و مدیریتی دارند، مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. برخی از نویسندگان تأثیر قابل ملاحظه این ویژگی‌ها را که به فرهنگ سازمانی شهرت یافته‌اند، در میان سازمان‌ها و مدیران کارآزموده به اثبات رسانده‌اند. برای مثال می‌توان از تئوری Z، (Ochi, 1981)، هنر مدیریت ژاپنی (Pascale, Athos, 1981)، فرهنگ مشارکتی (Deal, Kennedy, 1982)، رهبری و فرهنگ سازمانی (Schien, 1985)، نتایج فرهنگی (Hofsted, 1980) و بیش از همه کتاب در جستجوی تعالی (Peters, Waterman, 1982) نام برد. به علاوه مباحث مربوط به فرهنگ مشارکتی به زبان‌های انگلیسی، فرانسوی (Gauthey, Ratiu, Yardel, 1988) و آلمانی (Sackmann, 1989) چاپ و منتشر

شده است.

مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مؤثر در عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است. یک فرهنگ مناسب کاری، که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد، به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد کاراتر و عموماً بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد (Hamptur 1990).

موفقیت‌های اخیر شرکت‌های ژاپنی به عنوان شاهدهی بر تأثیر فرهنگ‌های سازمانی مشارکتی تلقی می‌گردند. ارزش‌های مشترک بین مدیریت و نیروی کار در چنین شرکت‌هایی، بیانگر اهمیت جنبه‌های حساس به عنوان روشی برای برانگیختن کارکنان در کسب اهداف مشخص، در نظر گرفته می‌شود. ناظران و تحلیل‌گران غربی این پدیده ژاپنی، که کوشیده‌اند ویژگی‌های شرکت‌های موفق را لیست کنند، مکرراً بر مفهوم فرهنگ، قدرت و تأثیر ارزش‌های معنوی، عقاید و فرضیاتی که نیروهای کاری سازمان بدان وابستگی دارند، تأکید کرده‌اند. مسلماً آنها، تنها فاکتورهای تعریف شده دلایل موفقیت سازمان‌های ژاپنی نیستند در ضمن دقیقاً مشخص نیست که چرا این ویژگی‌ها به عنوان عوامل فرهنگ تلقی شده‌اند. معهداً به نظر بسیاری از مدیران و محققین دانشگاهی، رمز موفقیت ژاپنی‌ها در مفهوم فرهنگ سازمانی نهفته است. در پاسخ به این سؤال که چرا فرهنگ مشارکتی تا این حد در زمان حاضر، حائز اهمیت شده است، Calas, Smircich (1987) ابراز شده که در این خصوص سه توضیح وجود دارد: اولاً جهت‌گیری فعالیت‌های کاری و تجاری از استراتژی عقلایی به سوی مسائل اخلاقی است، ثانیاً تئوری‌های سازمانی و ارتباطات به سمت ساختارهای اجتماعی حرکت کرده‌اند، نهایتاً اینکه در علوم انسانی تغییراتی از روش‌های اثبات‌گرایی به سمت استفاده از آثار دیگران بوجود آمده است (Furnham, Gutner, 1993).

در تحقیق دانشگاهی دیگری که توسط Adler و Bartholomew (1992) صورت گرفت، مشخص گردید که هفتاد درصد تمامی مقالات رفتار سازمانی (OB) و مدیریت منابع انسانی (HRM) شامل مفهوم فرهنگ نمی‌شوند. از مجموع مقالاتی که در خصوص فرهنگ ارائه گردیده است، تقریباً همه (93.8 درصد) تأکید بر اهمیت فرهنگ و تأثیر آن بر رفتار سازمانی و مسائل مدیریت منابع انسانی داشته‌اند. محققین

سال‌ها در مورد تأثیر فرهنگ بر مدیریت بحث کرده‌اند و غالباً اعتقاد بر این است که آگاهی از فرهنگ‌های سازمانی و انجام مطالعات تطبیقی بین فرهنگ‌های سازمانی به محققین در خصوص انتخاب ابزار و متدلوژی مناسب جهت انجام تحقیق در آن سازمان‌ها کمک خوبی خواهد کرد (Tayeb, 1994).

□ تعریف فرهنگ سازمانی :

تاکنون تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی عنوان گردیده است. در واقع تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان‌پذیر نیست، بدین معنی که هیچ تعریفی که به طور عام مورد پذیرش واقع شده باشد وجود ندارد.

فرهنگ سازمانی موضوعی بسیار جالب بین افراد مختلف و با فرهنگ‌های متفاوت است، به همین دلیل در ادبیات مدیریت، نظریه‌پردازان و محققین زیادی کوشیده‌اند تا تعاریفی از فرهنگ سازمانی ارائه دهند. وجه مشترک کار اکثر آنها تلاش در تشریح عواملی است که بر ساختار، عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارند. این مجموعه عوامل، عقاید و انتظاراتی است که در بین اعضای سازمان مشترک است و هنجارهایی را ایجاد کرده‌اند که به رفتار سازمانی شکل می‌دهند. این رفتارهای سازمانی دربرگیرنده فرهنگ سازمان هستند. در واقع فرهنگ سازمانی در سیستم اعتقادی سازمان آشکار شده و متناوباً از طریق زبان، علائم و نشانه‌ها، آداب و رسوم که منعکس‌کننده رفتار ناشی از یک سیستم اعتقادی می‌باشد، بیان می‌گردند. فرهنگ سازمانی از یک سو پیونددهنده اجزاء داخل سازمان و از سوی دیگر عامل تفکیک‌کننده هر سازمان از دیگر گروه‌هاست (Williams, 1994).

عموماً تعاریف فرهنگ سازمانی تمایل به تشریح نحوه رفتار یا روش تفکر مردم دارد و در تلاش جهت دستیابی به یک تعریف مفید و کاربردی، برخی نویسندگان از جمله Schein (1990) و Turner, Hampden (1990) بر ابعاد فرهنگ سازمانی توجه نموده‌اند. عده‌ای دیگر همچون Graves (1986)، Walter و Dobson (1989) عملکردهای فرهنگ را مد نظر داشته و جمعی دیگر همچون Bower (1966) و Gonzalez (1987) به ارائه تعاریف مختصری از آن قناعت کرده‌اند (Tayeb, 1994). Robert و Boyacigiller معتقدند که بیشتر مشکلات در خصوص مطالعات

فرهنگ سازمانی، ناشی از عدم توافق در مورد تعریف آن است که نتیجتاً بین مطالعات مختلف برخورد پیش می‌آید. در هر زمینه Chapman خاطر نشان می‌سازد که:

"ادبیات مدیریت، نیازمند تعریف فرهنگ سازمانی است. اگر فرهنگ سازمانی تعریف نگردد، چگونه می‌توان آن را عملیاتی کرد؟ اگر عملیاتی نشود چگونه می‌توان آن را سنجید؟ و اگر سنجیده نشود چگونه می‌توان جایی برای آن در ادبیات علمی پیدا کرد؟" (Tayeb, 1994).

لذا با توجه به اهمیت و ضرورت ارائه تعریفی مشخص از فرهنگ سازمانی به برخی تعاریفی که از سوی صاحب نظران عنوان شده اشاره می‌کنیم:

فرهنگ سازمانی عبارت است از روش برخورد ما با محیط سازمان Kennedy و Deal (1962) و یا مجموعه‌ای از مفاهیم که تجارب انسان‌ها را تفسیر نموده و فعالیت‌هایشان را هدایت و راهنمایی می‌کند Geertz (1973). نویسندگان دیگری فرهنگ را ترکیبی از تعهد و رفتار دانسته‌اند Margulies و Raia (1978) فرهنگ سازمانی را به عنوان باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مشترک که در یک سازمان موجود است تعریف کرده‌اند. در تعریف دیگری از فرهنگ مشارکتی سازمان، توسط Kennedy و Deal (1982) آمده است: فرهنگ مشارکتی یک فلسفه کاملاً مشترک در محیط کاری، ارزش‌های مشترک، آداب و رسوم و آئین‌های مذهبی مشترک و خطوط ارتباط غیررسمی است. Meek (1988) معتقد است که فرهنگ مشارکتی سازمانی بیشتر در باورهای مشترک و هنجارهای رفتاری درونی سازمان نهفته‌اند (Furnham, Gunter 1993).

دو تن دیگر از صاحب نظران فرهنگ سازمانی را اینگونه بیان می‌کنند:

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از فرضیات مهم است که اعضای سازمان به طور مشترک پذیرفته‌اند. هر سازمانی فرهنگ خودش را داراست. فرهنگ سازمانی شبیه شخصیت فرد است که به او معنا می‌بخشد و محور اصلی در هدایت اشخاص برای انجام فعالیت‌هایشان می‌باشد. همانگونه که رفتار افراد متأثر از شخصیت آنهاست، فرضیات مشترک بین اعضای یک سازمان مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری، نظرات و فعالیت‌ها در سازمان می‌باشد. آنگاه فرضیات مهم را به این شکل توضیح می‌دهند:

فرضیات مهم: از آنجایی که فرهنگ سازمان به عنوان مجموعه‌ای از فرضیات مهم، که در بین اعضای سازمان مشترک است، تعریف گردید، لذا در مورد این فرضیات باید گفت که آنها بر دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: عقاید و ارزش‌ها. عقاید شامل فرضیات اصلی در مورد جهان و آنچه که واقعاً در آن می‌گذرد، می‌باشند. عقاید از تجارب شخصی، ناشی شده و توسط همین تجارب تقویت می‌گردند. با اتکاء به این عقاید، افراد تصمیم‌گیری می‌کنند. مثال‌هایی از این نوع عقاید عبارتند از: "پول، قوی‌ترین عامل انگیزشی است" یا "بیشتر مردم از رهبران پیروی می‌کنند".

ارزش‌ها عبارتند از فرضیات اصلی در مورد ایده‌آل‌هایی که به دنبال آنها هستیم یا برای بدست آوردن آنها تلاش می‌کنیم. مثلاً یک ارزش حرفه‌ای برای یک حقوقدان محرم بودن نسبت به اسرار موکلش می‌باشد (Peare, Rabinson, 1988).

صاحب‌نظر دیگری، فرهنگ سازمانی را بدین ترتیب تعریف کرده است: فرهنگ سازمانی، شیوه انجام گرفتن امور در سازمان را برای کارکنان مشخص می‌کند. ادراکی است یکسان از سازمان که وجود آن در همه اعضای سازمان مشاهده می‌گردد و نشان‌دهنده مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌نماید. به عبارت فرهنگ سازمانی هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (Rabbins, 1991).

در تعریف دیگری از فرهنگ سازمانی آمده است: فرهنگ سازمانی، عبارت است از یک الگو از فرضیات اساسی که به خوبی تعریف شده و به قدر کافی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، بنابراین به اعضای جدید روش صحیح ادراک، اندیشه و احساس در رابطه با مشکلاتشان آموخته می‌شود (Shefrits, 1987).

Hofstede فرهنگ سازمان را به عنوان برنامه تفکر معرفی می‌نماید. او خاطر نشان می‌سازد که برنامه‌ریزی فکر ما همچون کامپیوترها نیست. برنامه‌ریزی فرهنگی بدین معناست که عکس‌العمل‌های معینی در فرهنگ‌های معین، بیشتر رخ می‌دهند. ارزش‌ها پایه‌های اساسی گد‌های برنامه‌ریزی فرهنگی می‌باشند در خاتمه باید گفت یکی از جامع‌ترین تعاریف که شاید در برگیرنده بسیاری تعاریف دیگر نیز باشد توسط

Schein به اینصورت ارائه گردیده است :

فرهنگ، الگویی است از پیش فرض‌های بنیادینی که گروهی خاص در راه حل مشکلات، برای انطباق خود با محیط و دستیابی به یکپارچگی و انسجام خلق، کشف یا ایجاد کرده است، این الگو در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و ثابت کرده که سودمند و کارساز است. نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک کردن، تفکر، احساس و رفتار انتقال می‌یابد. بدین ترتیب فرهنگ در مقابله با مشکلات آموخته می‌شود (Schein, 1992).

حال با توجه به روشن شدن مفهوم فرهنگ سازمانی و ضرورت مطالعه و بررسی آن و همچنین ارائه تعاریف مربوطه لازم است برای ادامه مطلب، عناصر و اجزای تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی را نیز تشریح نمائیم و همچنین اشاره‌ای خواهیم داشت به طبقه‌بندی‌های صورت گرفته در مورد فرهنگ سازمانی.

□ فضا سازمانی :

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمان، فضا سازمانی است که علی‌رغم ارتباط زیاد بین این دو مفهوم، با یکدیگر تفاوت دارند. فضا سازمانی، میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد سازمان در یک سازمان را می‌سنجد. مفاهیم فرهنگ و فضای سازمانی از طریق بازتاب آنها در مباحث مربوط به تئوری‌های (y,x) "داگلاس" و "مک‌گریگور" قابل تفکیک هستند.

تئوری (y,x) بیان‌کننده فرهنگ‌های سازمانی متفاوت هستند. تئوری (x) کارکنان را به عنوان افرادی تنبل که نیازمند کنترل و نظارت شدید می‌باشند، قلمداد می‌کند. تئوری (y) کارکنان را افرادی خودجوش می‌داند که به کارشان علاقه دارند و این تئوری بر رشد کارکنان توجه دارد و این منجر به ایجاد انگیزه‌ها و رفتارهای با استقلال و خود هدایتی می‌شود. فضا سازمانی از طریق مواجهه دادن فرد با فرهنگ موجود در سازمان، با این پدیده مرتبط می‌گردد. به عبارتی می‌توان گفت زمانی یک مشکل جوی در سازمان بوجود می‌آید که تعداد زیادی افراد با ارزش‌های تئوری (y) به سازمانی وارد شوند که ارزش‌های تئوری (x) بر آن حاکم است و بروز مشکل ناشی از این است که کارکنان در یک ارزش فرهنگی غالب با هم سهیم نیستند. یک نمونه

رایج از مشکل جو، که مدیران بخش دولتی با آن درگیر هستند مربوط به معیار انتخاب در استخدام کارکنان می‌باشد. یک محور اصلی در فرهنگ سازمانی بخش دولتی، انتصاب افراد در پست‌ها بر اساس شایستگی می‌باشد. اما در دنیای واقع، انتصاب افراد بر اساس ملاحظات سیاسی صورت می‌گیرد و شاهدیم که این فاکتور بیش از هر فاکتور دیگری در انتصاب افراد به پست‌های مختلف مؤثر است.

یک مدیر کل که بر اساس جنبه‌های سیاسی و نه بر اساس جنبه‌های سازمانی و شایستگی به پستی منتصب شده است، باید انتظار بروز یک مشکل جوی را در سازمان تحت نظارتش داشته باشد.

در سازمان‌های دولتی مشکل جوی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان احساس کنند در سازمان، هنجار شایستگی مورد توجه قرار نمی‌گیرد و روابط، جانشین ضوابط شده است. فضا و فرهنگ سازمانی، عوامل نامحسوسی هستند که مدیران در تصمیم‌گیری‌هایشان باید به آنها توجه داشته باشند. این دو عامل هم می‌توانند تلاش‌های مربوط به ایجاد تغییر در سازمان را سرعت بخشند و هم می‌توانند مانعی در ایجاد تغییرات موفق و سازمان باشند. گاهی اوقات مدیران، از متخصصین توسعه سازمانی می‌خواهند که ابعاد مختلف سازمانی را به منظور آماده‌سازی سازمان برای تغییر مورد مطالعه و بررسی قرار دهند. چنین مشاورینی عموماً توجه خود را معطوف به وجود تطابق بین فرهنگ سازمانی و فضای واقعی سازمان و یا تطابق بین فرهنگ سازمان و اهداف جدید آن می‌نمایند. عدم تناسب و تطابق بین موارد یادشده، به مشاورین نقطه‌شروعی برای توسعه یک طرح تغییر می‌دهد. اما باید توجه داشت که فقط فرهنگ و فضا، فاکتورهای شکل‌دهنده به طرح تغییر نیستند و فاکتورهای دیگری چون ساختار، تکنولوژی و محیط نیز در این طرح سهیمند (Williams & Dobson 1994).

"وندل" فضای سازمانی را یکی از فاکتورهای عمده مؤثر در عملکرد سازمان‌ها می‌داند که نفوذ بسیاری در عملکرد منابع انسانی سازمان دارد. به اعتقاد وی فضا سازمانی می‌تواند به عنوان ادراکات جمعی اعضای سازمان در مورد جنبه‌های کاری‌شان که بر انگیزش و رفتار آنها و به ویژه بر فرهنگ سازمان مؤثر است، قلمداد شود. پیمایش‌ها در مورد جو، از طریق پرسشنامه‌هایی که مقیاس آنها ادراک افراد از

جو جاری سازمان است، صورت می‌گیرد. فضای سازمانی معمولاً در درون سازمان یا در دپارتمان‌های عمده‌ای از آن سنجیده می‌شود. معمولاً طراحی و تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌های مربوط به فضا سازمانی توسط دپارتمان نیروی انسانی، انجام می‌شود و نتایج حاصله برای کمک به مدیران و استفاده از آنها در اختیارشان قرار می‌گیرد. اگرچه پیمایش‌ها در مورد فضا سازمانی وسیع است، اما نوعاً در این نوع تحقیقات و تهیه پرسشنامه‌های مربوطه از کارکنان خواسته می‌شود تا ادراکات و احساساتشان را در خصوص موارد زیر مشخص کنند:

- ۱ - ساختار: احساسی که کارکنان در مورد قید و بندهای گروه، فراوانی مقررات، قانونمندی و رویه‌های موجود در سازمان دارند. در این قسمت تأکید بر میزان کانال‌های ارتباطی موجود و وجود فضای رسمیت یا عدم رسمیت در سازمان قرار دارد.
- ۲ - پاسخگویی: احساسی که در مورد خودکنترلی و نداشتن کنترل مجدد در مورد همه وظایف محوله به افراد، وجود دارد مورد سؤال قرار می‌گیرد.
- ۳ - پاداش: احساسی ناشی از دریافت پاداش از انجام کار خوب با تأکید بر پاداش‌های مثبت به جای تنبیهات رایج در سازمان.
- ۴ - خطرپذیری: میزان خطرپذیری و تهور در شغل، و تأکیدی که بر ریسک‌های محاسبه شده وجود دارد، مورد پرسش قرار می‌گیرد.
- ۵ - صمیمیت: احساس خوب عمومی که در بین اعضای سازمان شایع است. شدت دوستی‌ها و روابط غیررسمی حاکم در سازمان.
- ۶ - حمایت: فایده‌مندی که مدیران و دیگر کارکنان گروه ادراک می‌کنند و تأکید بر پشتیبانی دوجانبه از بالا و پایین سازمان.
- ۷ - استانداردها: درک موجود در مورد اهمیت صریح بودن اهداف، تأکید بر انجام یک کار خوب و میزان تهور ارائه شده در اهداف فردی و گروهی سازمان.
- ۸ - تضاد: احساس میزان پذیرش عقاید مختلف توسط کارکنان و مدیران و میزان تأکید موجود بر غیرقابل حل دانستن مشکلات، به جای رفع آنها یا نادیده گرفتنشان.

۹ - هویت : احساس تعلق به سازمان و اینکه شما عضوی ارزشمند در انجام یک کار تیمی هستید.

(French, 1990)

References :

- 1 - French, L. Wendel. (1990). *Human Resources Management*. Second Edition, by Houghton Mifflin Co.
- 2 - Furnhom, Adrian, and Gunter. Barrie. (1993). "*Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change*". In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volum 8.
- 3 - Robinson, B. Richard. (1988). *Strategic Management, Strategy, Formulation and Implementation*.
- 4 - Robbins. P. Stephen. (1991). *Management*. Prentice - Hall
- 5 - Shafritz, M. Jay, and off, J. Steven. (1978). *Classics Organization Theory*. Second Edition, The Dorsey Press.
- 6 - Schein, H. Edgar. (1992). *Organizational Culture and Leadership* Second Edition, Jossey - Boss Publishers.
- 7 - Tayeb, Monir. (1994). "*Organizations and National Culture: Methodology Considered*". *Organization Studies*, Vol. 15. PP. 429-446
- 8 - Williams, Allan and Dobson, Paul. (1994) *The Hand Book of Human Resources Management*. Brain Towers Publishing.



شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی