

تغییرات به ویژه در جنبه تکنولوژیکی، جزء جدایی ناپذیر آن به شمار می آید و امری اجتناب ناپذیر است و در این میان فرهنگ جوامع به واسطه ارزش های بنیادینی که در آن مستتر است بستر گسترده ای برای مواجهه با چالش های جدید و تحول و تکوین نظام های موجود محسوب می شود. دورنما و آرمان مدیریت مؤسسات، به کارگیری فناوری با رویکرد ایجاد سیستم های یک پارچه سازمانی با نگرش به ارزش ها و باورهای حاکم و براساس تکنولوژی های نوین است که هدف های مؤسسه را در مسیر دستیابی به پویایی سازمانی و سرآمدی پایدار پشتیبانی نماید. بدون شک سمت و سوی برنامه ریزی ها و راهبردهای سازمان های نوین از طریق به کارگیری فناوری ها و دیگر مزایای به کارگیری موفق و نوآورانه از تکنولوژی خواهد بود. با چنین نگرشی این مقاله سعی دارد جنبه های گوناگون تعامل و تأثیرپذیری فرهنگ بر استراتژی های سازمانی با توجه به تکنولوژی های نو را مورد نقد و بررسی قرار دهد.

انسان موجود فرهنگی

در بیان ماهیت انسانی، فلاسفه دنیای انسانی را به مثابه جهان کوچکی بیان می نمایند که قابل قیاس با جهان بیکران نظام هستی نمی باشد درحالی که حکما و عرفا از ماهیت وجودی انسان به عنوان دنیای بزرگی یاد می کنند که سرشار از رمز و راز و پیچیدگی ها است همان گونه که مولانا می گوید:

پس به صورت آدمی فرع جهان

وزصفت اصل جهان این رابدان

«مثنوی»

شناخت دنیای پر رمز و راز انسان همواره ذهن علما را به خود مشغول نموده است و هریک به فراخور سعی در شرح و توصیف جنبه های خاص انسانی تلاش نموده اند. فلاسفه در تلاش برای یافتن ماهیت وجودی او بوده اند، جامعه شناسان به دنبال شناسایی وجود بیرونی او به عنوان محور مطالعات جامعه شناسی خود تلاش می کرده اند و روانشناسان از منظر رفتار و وجود درونی او در پی معرفت جویی و توسعه دانش

بررسی تنش های فرهنگی

سازمانی با تکنولوژی

و تأثیر آن بر استراتژی های بنیادی نهاد های اجتماعی

مقدمه

فرهنگ را بایستی پدیده ای پویا و ارگانیک تلقی نمود که به مدد آن انسان قادر خواهد بود واقعیت های دنیای پر رمز و راز پیرامون خود را درک کند و یا به شیوه ای توانمند دنیایی نوین عرضه کند و بسازد. واژه فرهنگ که در زبان انگلیسی به آن culture اطلاق می شود با واژه های cultural و calturation به معنای پرورش، تهذیب و تربیت و نیز به معنی شخم زدن و کشت کردن هم ریشه است. عنصری سازنده و درعین حال کهنسال که اساس اعتبار باورها و عادت های آن از این قدمت ناشی می شود.

در اتخاذ برنامه های راهبردی هر سازمان نقش فرهنگ انکارناپذیر بوده است. از سوی دیگر هر سازمانی در طی مراحل رشد خود با تحولات تکنولوژیک عبده ای مواجه می شود که بسته به میزان وابستگی سازمان به عوامل محیطی، نوع فعالیت و هدف های سازمان شدت و حدت، حساسیت و تأثیرپذیری آن قابل تأمل و تعمق است. امروزه در عصری زندگی می کنیم که

خود بوده اند. ارزش و جایگاه انسانی در همه مکاتب و دیدگاه غیرقابل انکار است. امروزه نیروی انسانی پربهاترین و ارزشمندترین سرمایه‌های هر جامعه‌ای محسوب می‌گردد.

ژان ژاک روسو با جمله معروف «بشر، وحشی پاک نهاد» اعتقاد دارد انسان به‌طور فطری پاک است و در صورتی که به طبیعت خود سپرده شود به‌سوی خوبی‌ها گرایش می‌کند و در حقیقت مشکلات بشر از زمانی شروع شد که جامعه کوشید او را به اصطلاح هدایت نماید و با این کار وی را از طبیعت خود دور کند. وی نتیجه می‌گیرد برای سعادت و رستگاری بشر بهترین راه آن است که او به طبیعت خود بازگردد. اما با توجه به این‌که انسان موجودی اجتماعی و خودآگاه است که به اعمال خود معنا و هدف می‌بخشد دستیابی به خوشبختی و تداوم یا دگرگونی در زندگی اجتماعی را باید برحسب آمیزه‌ای از نتایج خواسته یا ناخواسته کنش‌های افراد درک کرد (کیدنز ص ۴۱ و ۴۵) جامعه انسانی به‌صورت مکانیکی استمرار نمی‌یابد بلکه محیط اجتماعی ما علاوه بر مجموعه‌های تصادفی اتفاقات یا کنش‌ها دربرگیرنده نظم‌های بنیادین یا الگوبندی‌هایی در چگونگی رفتار مردم و در روابطی که با یکدیگر برقرار می‌کنند وجود دارد بنابراین گرچه رسیدن به خشنودی در طبیعت انسانی نهفته است اما متأثر از ویژگی‌های ساختاری جامعه و روابط انسانی و پارادایم‌ها حاکم نیز است.

گرچه در دنیای پیرامون همه چیز شتاب آلود در حال دگرگونی است و دست‌یابی به یافته‌های نوین بشری روز به روز زندگی ما را محدود و مسحور خود می‌سازد اما انگیزه‌ها و نیازهای سیری ناپذیر انسانی با آهنگی بسیار کندتر دچار تغییرات عمیق شده‌اند به همین دلیل ایجاد تعادل در میان دگرگونی و پایداری نیازمند به جریان یافتن اطلاعات صحیح و سنجیده در زنجیره روابط درون سازمانی و برون سازمانی است (دراکر ص ۱۰۵) علاوه بر این تحولات اخیر در همه زوایا و ابعاد جوامع بشری توجه به انسان را در مقایسه با گذشته افزونی بخشیده است. انسان این اشرف مخلوقات که به مدد منطق و شعور خود توانسته است باغلبه در مصاف با هر آزمون به

تکامل امروزی برسد همواره به دنبال تحول در زندگی آرمانی خود بوده است.

اگر بپذیریم که سازمان یک مجموعه انسانی است که از افراد و روابط بین آن‌ها تشکیل شده و نیز از سوی دیگر اگر قبول کنیم که انسان از بدو حیات به‌مرور ارزش‌ها و باورهای رایج در محیط خود راکسب می‌کند در خواهیم یافت که رابطه انسان و فرهنگ هم‌چون قضیه مرغ و تخم مرغ است و در عین این‌که این موجود خود فرهنگ‌ساز است، موجودیت خود را مدیون فرهنگش می‌داند. اگر دستیابی به یک اندیشه جدید و یک نوآوری می‌تواند در شکل دهی مفروضات و ارزش‌های متداول تأثیرگذار باشد به همین صورت نیز یک فرهنگ پویا می‌تواند افراد را برانگیزد تا با مشارکت و به‌کارگیری از قابلیت‌های آن‌ها شیوه‌های نوین و تحولات پایدار پدید آورند.

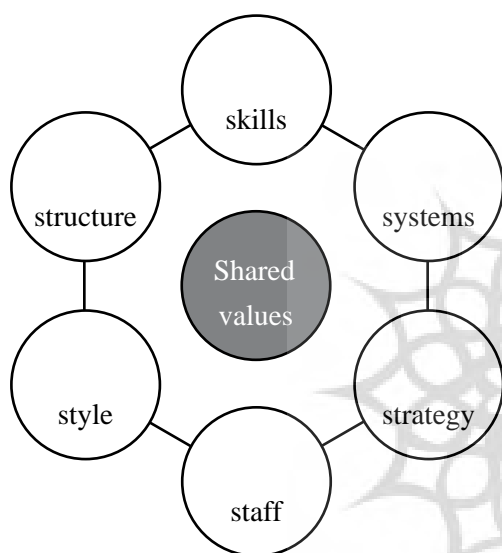
فرهنگ سازمانی، اهمیت و اجزاء آن

بی‌تردید واقعه بسیار مهمی که نقش و اهمیت فرهنگ را در مدیریت مطرح نمود ظهور مدیریت ژاپنی در اواخر دهه ۱۹۶۰ می‌باشد که زمینه را برای مطالعات گسترده و تمرکز بر این مقوله موجب شده است. در قالب سازمان برای واژه فرهنگ تعاریف متعددی عنوان شده است اما آن‌چه در تمامی تعاریف فوق به‌وضوح مشهود است این نکته می‌باشد که از دید همه صاحب نظران فرهنگ عامل مشترک در همه افراد محسوب می‌شود که بنیان همزیستی اجتماعی آن‌ها بر آن استوار است. عاملی که خود برپایه بایدها و نبایدها استوار گردیده است.

نظم قابل مشاهده در رفتار، ارزش‌های رایج و پذیرفته شده، قواعد بازی برای این‌که بتوان خود را با سازمان وفق داد، فلسفه‌ای که می‌تواند نوع سیاست سازمان را تعیین کند، هنجارهای خاص ایجاد شده در گروه‌های کاری و... (شفریتز ص ۹۶۵) رونن از آن به‌عنوان یک مفهوم اخلاقی که معرف دیدگاه‌ها و رفتار است یاد می‌کند و از نظر هافستد اساس فرهنگ برنامه ریزی ذهنی جمعی قلمداد می‌گردد (راگونات ص ۴۳) و در بحثی جامع تر به زعم ادگار شاین فرهنگ سازمانی در برگیرنده الگوی فرض‌های بنیادینی است که گروهی خاص با فراگیری آن راه تقابل با مسائلی مانند انطباق بیرونی و انسجام داخلی را پیدا کرده اند. (طوسی ص ۴)

سازمان ضرورت دارد و باید خود را بدان وسیله با محیط در حال تغییر سازگار نماید را سد کند. (همان منبع ص ۹۴۷)

همان‌گونه که در نمودار 7S مکینزی مشاهده می‌گردد هر رویکرد عقلایی در سازمان به هفت متغیر کوچک احاطه دارد و وابسته است. ساختار، استراتژی، افراد، سبک مدیریت، سیستم‌ها و فرایندها، باورهای راهنما و مشترک و میزان توانایی و مهارت‌ها. به‌طور کلی با یک بسط دادن مناسب می‌توان ارتباط متغیرهای فوق با هم را نمایش داد.



نمودار ۱. چارچوب 7S مکینزی (Mullins ص ۸۶۳)

فرهنگ به واسطه این‌که منشأ و ساختی اجتماعی داشته و وجه اشتراک همه افراد است، به مثابه خمیر مایه‌ای است که رفتار سازمانی را شکل می‌دهد و اساسی‌ترین عامل در تحول و دگرگونی سازمان محسوب می‌شود. اسمیرسیچ از سازمان به‌عنوان سیستمی با درک مشترک یاد می‌کند یعنی سیستمی که افراد در سازمان به تفاهم می‌رسند (شفریتز ص ۹۵۶). اهمیت فرهنگ سازمانی چنان است که برک و هودن اشتاین بالندگی سازمانی را با فرهنگ سازمانی مترادف دانسته‌اند.

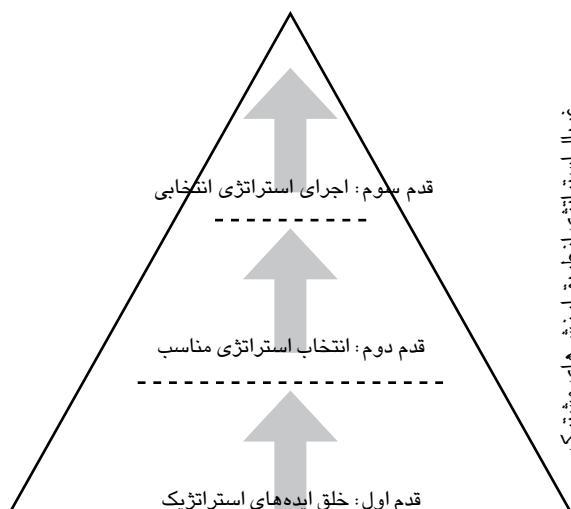
(طوسی ص ۱۸)

نقش فرهنگ سازمانی در تعیین و اجرای استراتژی هنگامی که مؤسسه‌ای بخواهد استراتژی را اتخاذ و یا به اجرا درآورد تمهیدات ویژه‌ای در پیش می‌گیرد زیرا اقداماتی که با باورها و واقعیات فرهنگی آن سازمان سازگار نباشد با مقاومت مواجه خواهد شد. بدیهی

با توجه به تعریف شاین در حقیقت فرهنگ در سازمان دو نقش اساسی را ایفا می‌کند یکی کمک به افراد برای دستیابی به تفاهم و انسجام درونی و دیگری کمک به سازمان برای انطباق با عوامل محیط خارجی. در تکوین نقش اول تأکید بر آموزش و آگاهی افراد در کنار فراهم آوردن ارتباطات انسانی موثر در سازمان حائز اهمیت هستند اما نقش دوم آن مستلزم درک و سازگاری با ارزش‌های رایج و جامعه پسند در کنار توجه به عوامل تأثیرگذار خارجی هم‌چون عامل تکنولوژی، بازار، رقبا و... است.

فرهنگ سازمان نشان دهنده دو لایه مشخص است نخست لایه‌ای که نماد برجسته تری دارد، عینی است و نشانگر سازمان رسمی است مانند مراسم، عادات، تشریفات که مدیریت سنتی بیشتر به آن تأکید دارد. لایه دوم که شالوده اساسی فرهنگ سازمان است به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و هنجارها توجه دارد. (زمردیان ص ۸۲ و ۸۳) در تمثیلی محققین آن را به کوه یخی شناوری تشبیه می‌کنند قسمت بیرونی مشهود است و در برگیرنده عادات، رفتارها و علائم و نشانه‌های قابل رویت است اما قسمت زیرین جزء اصلی و زیربنایی آن بوده که لایه نخست بر آن استوار است، در زیر آب واقع شده و فرهنگ راستین سازمان را شکل می‌دهد شامل اعتقادات، باورها و ارزش‌های اصولی می‌باشد؛ ارزش‌ها و باورها در حقیقت تجلی یک فرهنگ هستند. (میرسپاسی ص ۲۲) نباید تصور کرد که فرهنگ سازمان صرفاً مجموعه‌ای از نهاده‌هاست بلکه شالوده و خاستگاه آن در ارزش‌ها، اندیشه و ایده آل‌های انسان‌های سازمان است و با آن‌ها عجین شده است. شناخت و تحلیل درست از این قسمت زیرین مستلزم مطالعه و نگاهی ژرف به واقعیت‌های رفتاری افراد در سازمان و در تعامل با محیط پیرامون آن‌ها است.

در چارچوب سازمانی کیلمن اعتقاد دارد، فرهنگ سازمانی یک انرژی اجتماعی است که موجب حرکت افراد برای انجام دادن کارها می‌شود (شفریتز ص ۹۴۵) یک فرهنگ قوی سازمانی می‌تواند رفتار سازمانی را مهار کند. به‌طور مثال فرهنگ سازمانی می‌تواند مسیر حرکت سازمان در راه ایجاد تغییراتی که برای



است هرچه سازگاری این مجموعه اقدامات ویژه با فرهنگ سازمان بیشتر باشد، پذیرش آن‌ها آسان‌تر خواهد بود. با وجودی که هر دسته از اقدامات به منظور تحقق استراتژی صورت می‌پذیرد اما پاره‌ای از آن‌ها از درجه اهمیت بالاتری برخوردار هستند. این میزان اهمیت و درجه ریسک فرهنگی وابسته به پاسخ‌هایی است که به این دو پرسش اساسی داده می‌شود:

(۱) اهمیت هر اقدام در موفقیت استراتژی چیست؟
 (۲) میزان سازگاری هر اقدام با فرهنگ روزمره تا چه اندازه است؟

هریک از این دو پرسش را که با درجه زیاد، متوسط و کم ارزیابی شده‌اند در ماتریسی ۳ در ۳ مطابق نمودار زیر می‌توان نشان داد.

اهمیت میزان نسبت به استراتژی

زیاد	ریسک غیرقابل قبول	زیاد
متوسط	ریسک قابل کنترل	متوسط
کم	ریسک قابل اغماض	کم
زیاد	متوسط	کم
سازگاری با فرهنگ		

در گذار از هر یک از مراحل خلق، انتخاب و اجرای استراتژیک فرهنگ سازمانی به عنوان یک معیار گزینش و مکانیزم سازگاری و تطبیق تلقی می‌شود و هم‌چون یک صافی عمل می‌کند تا برنامه‌های راهبردی بر اساس ارزش‌ها و انتظارات افراد بنا گردد.

فرهنگ سازمانی هوایی است که مدیریت و کارکنان در آن تنفس می‌کنند و تمایل به این جو به تناسب می‌تواند محرک و یا مانع باشد. اگرچه به طور کلی بهترین فرهنگ وجود ندارد ولی برای تعیین فرهنگ مطلوب لازم است معیاری پدید آید تا ارزش‌های مشترک را تعیین نماید. به همین دلیل در هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها، در شیوه مدیریت و در چالش با عامل انسانی بسترسازی مناسب به منظور تبیین و استقرار فرهنگ مطلوب، علاوه بر مهارت‌های ادراکی، مستلزم دوراندیشی و سعه صدر است.

جایگاه تکنولوژی در جوامع و سازمان

تکنولوژی یا فناوری عبارت است از ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل اقلام مصرفی به محصول (داده به ستاده) مورد استفاده واقع می‌شود. (دفت ص ۱۲۷) در موج اول، دیتروویوس در دو هزار سال قبل جوامع را متکی به چیزی می‌دانست که آن را اختراعات ضروری می‌نامید هم‌چون چرخ و یا گاو آهن، در موج دوم تکنولوژی به جیتی نوین سوق داده می‌شود ماشین آلات برقی و ماشین‌های تولید ابزار که می‌توانستند تولید مثل دائمی کنند (تافلر ص ۳۷) اما امواج کنونی با اتکا بر علوم پیشرفته با قدرت و سرعتی فزاینده بر گستره فکر و آرمان‌های جوامع بشری سایه افکنده

سازگاری با فرهنگ

نمودار ۲. ارزیابی ریسک فرهنگی (ص ۳۶ استانیلی دیویس)

اگر استراتژی را خلق ایده‌ها و تصاویر مطلوب از آینده سازمان در نظر بگیریم در هر مقطع از خلق، انتخاب و اجرای استراتژی نیاز به تطبیق با محیط در کنار پایداری و سازگاری با باورها و ارزش‌های مشترک اجتناب ناپذیر است و می‌تواند در هر یک از مراحل فوق، فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی را با قابلیت‌ها و ارزش‌های درونی سازمان همراه سازد. ریسک غیرقابل قبول بیانگر عدم امنیت می‌باشد و در شرایط ریسک قابل اغماض امکان رقابت پذیری در جهت‌گیری‌های استراتژیک می‌توان بهره گرفت.

است و انفجار دانش و اطلاعات انسان‌ها را تسخیر کرده و بر ارزش‌ها و شیوه نگرش و ادراک آن‌ها تأثیر گذار است. در عصر پرشتاب کنونی مؤسسات برای انجام رسالت خود و دستیابی به هدف‌های تعیین شده و هم‌چنین مقابله با تهدیدات و استفاده بهینه از منابع خود الزاماً از شیوه‌ها و فنون گوناگونی بهره می‌گیرند و در این چالش سازمان‌هایی شاهد موفقیت خواهند بود که به ارزش‌های اساسی و معیارهای بنیادین در فرایند تجهیز به دانش و فن آوری‌های نوین و بهره‌گیری از کارکنان متخصص و فرهیخته دست یابند.

اگرچه مارکس معتقد است بصیرت و دانش انسان ناشی از هستی اجتماعی است و این ضرورت جوامع بشری است که زمینه ساز ظهور نوآوری و دستیابی به یافته‌های جدید است، از منظری بالاتر پالمر آگاهی را مقدم بر حیات تلقی می‌کند و منشأ هرگونه تغییر و نوآوری را به نبوغ و بصیرت انسانی مرتبط دانسته است. در هر صورت با توجه به پارادایم نوین منابع انسانی چنین به نظر می‌رسد برای هر دو اندیشه آن‌چه حائز اهمیت است و باید بیاموزیم این است که کلید دستیابی به موفقیت پایدار و تکامل هر مجموعه انسانی در گرو خرد ورزی و اتکا به دانایی است. برای این مهم ضمن اشراف به توانمندی‌های خود و تلاش در جهت ارتقا آن در ابتدا باید خودسازی نمود و آموزگار خوبی برای خود باشیم و در مراحل بعد بستر مناسبی برای به مشارکت گذاشتن و بهره‌گیری از قابلیت‌های هم‌فراهم سازیم.

اگر محیط فرهنگی یکی از عوامل‌های مهم نرم‌افزاری در هر سیستم سازمانی تلقی می‌شود که می‌تواند شیوه تفکر افراد را هدایت و تعیین کند، محیط تکنولوژیکی نیز به مثابه عامل مهم سخت‌افزاری در یک سازمان یا بنگاه کسب و کار محسوب می‌گردد که می‌تواند ساختار و راه‌های دستیابی به هدف سازمان و نهایتاً ارزش‌های رایج رامستقیماً تحت الشعاع قرار دهد. با این تعبیر بدیهی است رمز پیروزی در هر مؤسسه در گرو تلفیق ایده‌الی از این دو خواهد بود.

هر چند رسیدن به تکنولوژی مناسب مستلزم نگرشی چهارجانبه به انسان، اطلاعات، ابزار و سیستم در

فرایند بهبود و رونق است (تسلیمی ص ۱۷۸) اما برای رسیدن به این سازگاری مناسب بین تکنولوژی و ساختار، درک درست از ارزش‌ها و باورهای جامعه از اهمیت بسیاری برخوردار است.

استراتژی‌های مدیریت فرهنگ

استراتژی‌های مدیریت فرهنگی به منظور دست‌یابی و تحقق هدف‌های بلند مدت برای یکی از دو منظور زیر طراحی می‌شود:

۱) تغییر فرهنگ به روش‌های خاص

۲) تقویت فرهنگ موجود سازمان یعنی ارزش‌ها و راه‌های انجام کار (آرمسترانگ ص ۱۹۴)

فرهنگ سازمانی بر تصمیمات سازمانی اثر گذار است و بدین جهت به هنگام بررسی عوامل درونی باید آن را مورد توجه قرار دهد تا بتواند از نقاط قوت آن بهره‌مند شود. برنامه‌های راهبردی تغییر یا تقویت فرهنگ لزوماً باید برپایه درک مفهوم فرهنگ سازمانی و تجزیه و تحلیل عوامل آن صورت پذیرد. در تحقق منظور اول استراتژی‌ها برپایه تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود و نقش و تأثیر آن در موفقیت سازمان در دستیابی به هدف‌های خود مبتنی و استوار هستند. از این رو ابتدا باید حوزه‌هایی را که اعمال تغییر در آن‌ها ضرورت دارند مشخص نمود. سپس تغییرات لازم مشخص و تعیین گردد و طرح‌های لازم برای اجرا تهیه شود. استراتژی‌های تقویت نیز برپایه تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود و نقش آن در حصول به هدف‌های سازمانی استوار است. از نظر هندی برای تغییر و یا تقویت فرهنگ سازمانی و تجزیه و تحلیل آن می‌توان چهارنوع فرهنگ را نام برد:

۱. فرهنگ قدرت: قوانین و رویه‌ها محدودند و جو سازمانی رقابتی، قدرت‌گرا و سیاسی است. در این فرهنگ یک منبع قدرت مرکزی وجود دارد که اعمال کنترل می‌کند.

۲. فرهنگ نقش: کارها توسط و بر مبنای رویه‌ها، قوانین و نقش‌ها به وسیله شرح شغل کنترل می‌شود و اهمیت آن از افرادی که انجام می‌دهند، بیشتر است. این پست‌ها هستند که قدرت دارند نه افراد.

۳. فرهنگ وظیفه: هدف جذب کارکنان شایسته و سپردن کار به آن‌هاست. قدرت تخصص از قدرت

فردی از جایگاه فرهنگی مناسب تر برخوردار است.
۴. فرهنگ فرد: فرد محور توجه است و سازمان تنها برای خدمت و کمک به افراد و کارکنان تشکیل شده است. (آرمسترانگ ص ۱۹۸)

فرهنگ سازمانی در عصر نوین

در کشورهای جهان سوم نادیده انگاشتن جایگاه علم و دانش و اهمیت تکنولوژی در مقایسه با سایر کشورها مشهود است و شاید بی توجهی به این مقوله یکی از دلایل عمده عقب ماندگی تلقی گردد. هم چنان که چنین به نظر می رسد که در یونان باستان، انگلستان در قرن ۱۸، آلمان در مقاطع جنگ های جهانی اول و دوم و نیز ژاپن عصر کنونی به دلیل بذل توجه به صاحبان علم و اندیشه، آن ها توانسته اند اقتدار علمی خود را به دیگر عرصه ها بکشانند اما واقعیت این است که تصور نمی شود مقوله دانش و تکنولوژی به تنهایی عواملی کارساز بوده باشد و صرف دانستن معادل توانستن نخواهد بود بلکه عوامل مهمتری در این خصوص می توانند دخالت داشته باشند و آن خواستن و اراده جمعی است که می تواند در فرهنگ آن جوامع نهفته باشد.

چارلز هندی تئورسین بزرگ قرن حاضر در کتاب عصر سنت گریزی در تمثیلی از دیدگاه خاص این موضوع را بررسی می کند. به نظر وی اگر رویدادهای مهمی که جهان با آن مواجه است و پیشرفت های تکنولوژیک هم چون دستیابی به سلاح های هسته ای، معالجه سرطان، تولد نوزادان آزمایشگاهی، گسترش استفاده از روبات ها و ... را با وقایع مهم زندگی هر فرد مانند ادامه تحصیل، خرید خانه، ازدواج، اشتغال، صاحب فرزند شدن و ... مقایسه کنیم متوجه خواهیم شد که این یافته های بزرگ جهانی بر چرخه زندگی هر انسان اثرات بالنسبه مستقیمی ندارند و علی رغم اهمیتی که در قلمرو علم داشته اند به واسطه این که جهشی در تداوم و پیوستگی زندگی بشری ایجاد نکرده و ابعاد زندگی انسانی را تحت الشعاع خود قرار نداده اند تأثیری عمیق به جا نمی گذارند. در واقع او به دنبال چیزهایی است که دیرپاترین و پیوسته ترین تغییرات را به دنبال دارد و شیوه نگرستن و بینش ما را آماج قرار می دهد. (هندی ص ۱۸ تا ۲۰)

ژان ماری گنو تکنولوژی و یافته های جدید را بسیار حائز اهمیت دانسته و آزادی کنونی انسان را به زنجیری نامرئی تشریح می کند که هم چون وضعیت گالیور در سرزمین لی لی پوت نه با زنجیرهای سنگین بلکه با هزاران رشته بسیار ظریف و کمابیش نامرئی بسته شده است و شگفت این که جمع کثیری از ما از بودن در آن احساس خوبی داریم. (ص ۹۵)

گر چه شاید به نظر می رسد از ابعادی با ظهور عصر نوین و به واسطه وابستگی لجام گسیخته به تکنولوژی مفهوم آزادی در حال زوال باشد اما مفهوم آزادی برای انسان فراتر از محدودیتهایی است که دنیای ماشینی برای او به وجود آورده است. هم چنین گر چه تکنولوژی اختیار تعیین سرنوشت را دچار محدودیت کرده اما مبنای نگرش آزاد انسانی در اعتقادات و باورهای او نهفته است و عمده رفتار و اندیشه های او را در بر می گیرد و موجب حرکت و پویایی وی می شود.

به باور امیل دورکهایم جامعه شناس فرانسوی ظهور و پرورش جوامع سازمانی با از هم پاشیدن الگوهای سنتی نظم اجتماعی همراه بوده است و در این گونه مواقع، آرمانها و ارزش های مشترک جای خود را به الگوهای متفاوت تر و پراکنده تری از باورها و کارهایی که بر ساختار استقرار جامعه نو استوارند سپرده اند (طوسی ص ۱۱۰) با این اندیشه می توان اذعان داشت که افرادی که امروزه در کارخانجات و مؤسسات مشغول کارند دارای فرهنگی صنعتی هستند و کیفیت زندگی آن ها با کسانی که در جوامع سنتی تری هستند متفاوت است.

گر چه برخی از دانشمندان علوم اجتماعی معتقدند که مشترکات و علائق موجود در افراد متأثر از مشاغل آن ها می باشد به عبارت دیگر ابعاد مهم فرهنگ امروزی در ساختار جامعه صنعتی ریشه دارد اما آیا همه ابعاد و پارامترهایی که در فرهنگ مستتر هستند می توانند در بستر این تفکر گنجانده شوند؟ آیا مفهومی که ژاپنی ها از کار دارند در این دیدگاه قابل تعریف است و نقش فرهنگ سنتی آن ها در این مقوله قابل تأمل نیست؟ از زمانی که ژاپن به عنوان یک قدرت پیشرو اقتصادی خود را مطرح نمود و به دنبال آن ویلیام اوچی در نظریه خود به تأثیر نقش فرهنگ پرداخت، نظریه پردازان و

صاحبان مؤسسات به موازات هم به پیوند میان فرهنگ و مدیریت سازمان و جنبه‌های ارزشی آن آگاهی یافتند و به اهمیت توانمندی فرهنگی به عنوان یک ضرورت بنیادی در سازمان اشراف یافتند. امریکایی‌ها در برهه‌ای مشتاق شیوه‌های موثر و دموکراتیک مدیریت ژاپنی بودند غافل از این که ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی و هنجارهای مستتر در این شیوه طی قرنهای متعددی در فرهنگ ژاپنی به ودیعه گذاشته شده بود و این چیزی بود که در مقایسه با باورهای امریکایی که متکی به ارزش‌های فردگرایی بود در تضاد بود. همچنانکه موری سیل استرالیایی معتقد است: سازمان‌های ژاپنی ارزش‌های فرهنگی مزرعه برنج را با روحیه خدمتگزاری سامورایی‌ها در هم آمیخته اند. (طوسی ص ۱۱۲)

آنچه در فرهنگ ژاپنی از آن به عنوان دستمایه هرگونه ژرف اندیشی و تحول یاد می‌شود این است که در اتخاذ استراتژی، هدف گذاری سازمانی و نیز تعیین ساختار سازمان و تلفیق آن با تکنولوژی، تأکید بر وابستگی و تعلق افراد به یک کل واحد، لزوم حفظ و اشاعه باورها و علائق مشترک در مدیران، کارکنان و حتی مشتریان کامیابی سازمان‌های ژاپنی راضمین نموده است.

دگرگون ساختن و تغییر فرهنگ سازمانی

در محیط پویا و دائم‌التغییر کنونی هر سازمانی در طی چرخه حیات خود هم‌چون موجود زنده در حال تحول و تکامل است به همین دلیل برای مواجهه با تهدیدات و استفاده بهتر از فرصتها در هر مقطعی سازمان باید توانایی انطباق با شرایط و دگرگونی‌ها را داشته باشد.

روش‌های تغییر در فرهنگ سازمان به‌طور کلی دو دسته می‌باشند (میرسپاسی ص ۲۳۹)

۱. ایجاد تغییر در درون

امروزه در عصر خردورزی فرایند توسعه و تحول مستلزم توجه و تأکید به عنصر انسانی است تا با تأکید بر آگاهی، تبلور علم و دانش و به‌کارگیری فرهیختگان در عرصه رقابت و تغییرات سریع سازمان‌ها بتوانند با تهدیدات مقابله و از فرصت‌ها نهایت بهره‌رایی ببرند. پیتر دراگر معتقد است بزرگ‌ترین چالش سازمان‌ها در قرن

۲۱ به‌کارگیری کارکنان فرهیخته است. (دراگر ص ۱۷۳) به همین دلیل باید در پی تقویری بود که امکان باور به انسان و ارزش‌های او را تقویت کند و در جستجوی تعالی هویت و آرمان‌هایش باشد. بدیهی است این امر را صرفاً با مطالعه کتاب و رفتن به مدرسه نمی‌توان آموخت. فرهنگ حاصل باورها و ارزش‌هایی است که انسان‌ها در طی دوره زندگی کسب می‌کنند و به ودیعه می‌گذارند. هرچند هم‌چنان که آنتونی گیدنز معتقد است دیگر مانند گذشته زنان و مردانی که عزلت‌گزینند و کاملاً به ارزش‌های کهن و جماعت محدود خود بچسبند وجود ندارد و تجددخواهی ریشه‌ای، در همه جا بر زنان و مردان تأثیر نهاده است.

۲. ایجاد تغییر از بیرون

تأکید این شیوه بر فراهم آوردن زمینه به‌کارگیری فن‌آوری‌های نوین و روش‌های جدید در ماهیت کار و ساختار آن است تا به مرور به مدد تکنولوژی و نوآوری‌ها هنجارها و معیارهای جدیدی را در سازمان نهادینه نماید.

توجه به مفهوم تغییر یعنی این که اگر تغییر را می‌توان مرحله گذار و انتقال از یک وضعیت و یا شرایط خاص به وضعیت دیگر بیان نمود بدون این که اصل و ماهیت موضوع دگرگون شده باشد می‌تواند در این زمینه به تفسیر این موضوع کمک کند اگرچه به وضوح روشن است که تغییرات سریع علوم و تکنولوژی، بروز تغییرات مستمر فرهنگی را تا حدودی اجتناب‌ناپذیر ساخته است اما فرهنگ با هویت و غنی و درعین حال منعطف می‌تواند در آحاد جامعه انسجامی به وجود آورد تا پذیرش نوآوری‌ها موجب تشنگی و افتراق در جامعه نگردد. بی‌گمان مهمترین عامل تأثیرگذار در بحث تغییر در جنبه‌های فرهنگ «جامعه‌پذیری» محسوب می‌شود. یعنی این که آحاد اجتماع ضرورت تغییر را حس کرده و مسیر و هدفی که در این گذار قرار است فراروی آن‌ها باشد برایشان مشخص و مقبول باشد.

نوزاد انسانی موجودی است با ذهنیتی بکر که آماده پذیرفتن است، این موجود به واسطه تأثیرپذیری از محیط پیرامون خود چه در کانون خانواده و چه در محدوده سایر واحدهای اجتماعی به مرور با باورها و

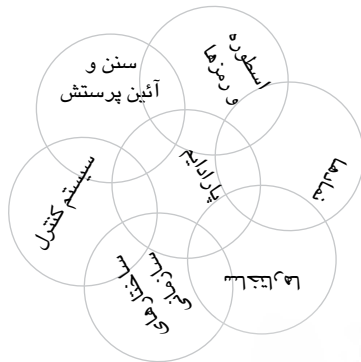
ارزش‌های رایج در پیرامون خود آشنا شده و آن‌ها را می‌پذیرد. این ارزش‌ها به‌مرور در نگرش و رفتار یک‌یک افراد هر واحد اجتماعی رسوخ کرده در مواجهه با نوآوری‌هایی که با آن سازگار نباشد و ممکن است در افتراق و تضاد باشد مقابله می‌نماید. در مقابل تغییراتی که با خواست جامعه هم‌سو باشد دیر یا زود با اقبال عمومی روبرو خواهد شد.

عامل دیگری که نقش آن خصوصاً در سازمان حائز اهمیت است مدیریت نمادین و الگو قرارگرفتن مدیران عالی به‌عنوان آغازگران و مروجین فرهنگ تغییر و تحول هستند که به افراد اجازه می‌دهد تا هم از طریق یادگیری اجتماعی و هم از طریق ارتباطات نمادین و الگوسازی ضمن تأثیرپذیری از ارزش‌ها و مفروضات سطوح عالی سازمان رفتار سازمانی خود را هم‌سو و سازگار با هدفهای سازمان شکل دهند و به تفاهم برسند. در این راستا هرچه مدیران ارشد در ایفای نقش به‌عنوان یک الگوی رفتاری و سازمانی موفق تر عمل کنند بی‌گمان بازتاب آن در ایجاد انگیزش و رفتار افراد و همچنین حمایت و پذیرش توسط آن‌ها از گستردگی بیشتری برخوردار خواهد بود.

نتیجه

فرهنگ همانند ریشه‌های درخت سازمان است و برای این‌که سازمان ما ثابت و استوار بتواند به رشد و نمو خود تکامل بخشد نیازمند بسترسازی مناسب برای تغذیه و امنیت و پشتیبانی آن است. در همه مراحل تکامل یک سازمان چه در آغاز که در پی کارائی است، چه در مرحله اثربخشی و چه در نهایت که میل به ارتقا و تعالی دارد در هرکدام فرهنگ سازمان با چالش‌هایی مواجه است و بدیهی است پویایی و غنای فرهنگی یک سازمان می‌تواند آن را در برابر تندباد تهدیدات محافظت نماید. بافت فرهنگی یک سازمان را می‌توان در قالب نمودار زیر مورد تحلیل قرار داد. با این باور می‌توان گفت تجویز الگوهای فکری مستلزم مدیریت فرهنگی و تمرکز بر ارزش‌های مشترک که بر یک مؤسسه حاکم است می‌باشد. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در همه واحدهای سازمانی می‌تواند رسوخ نماید. پرده برداشتن از روی ارزش‌ها و باورهایی که در داستانها، اسطوره‌ها و قهرمانان و مراسم و تشریفات و نمادها و

زبان خاص سازمانی نهفته است بیانگر مدیریت فرهنگ سازمانی است. به همین دلیل یک فرهنگ پویا را در باورها و ارزش‌ها بهتر می‌توان یافت تا در آثار و بقایا و اسناد و مدارک، همچنانکه سازمان‌ها و مؤسسات فرهنگی نیز خود متأثر از فرهنگ هستند تا تأثیرگذار بر فرهنگ.



نمودار ۳. بافت فرهنگی در یک سازمان (Mullins ص ۸۰۷)

گرچه امروزه آموزش‌های متداول در سازمان‌ها که عمدتاً حول محور توسعه دانش و مهارت اعمال می‌شوند در تکامل فرهنگ سازمان تأثیر چندانی ندارند اما به باور بسیاری اندیشمندان هم‌چون هافستد، فرهنگ مقوله‌ای آموختنی است و به مدد آموزش می‌توان در نگرش افراد تحولی ایجاد نمود تا جایگزینی ارزش‌های مطلوب به جای ارزش‌های جاری میسر شود. در تدوین استراتژی‌های سازمان نیز مدیریت استراتژیک برای حفظ موقعیت و جایگاه خود همواره باید به سه سؤال اساسی بیندیشد:

- ۱- در کجا هستیم.
 - ۲- به کجا می‌خواهیم
 - ۳- چگونه باید برویم (محمودزاده ص ۱۸)
- فرهنگ‌های ریشه دار اثر بسزا بر روی رفتار سازمانی و در نتیجه عملکرد سازمان می‌گذارند. اگر فرهنگ موجود مناسب و موثر است باید استراتژی سازمان را در راستای تقویت و یا پشتیبانی از آن تهیه نمود و در غیر این صورت به دنبال ابزارهای تغییر آن بود. این ابزارها می‌تواند:
- عملکرد- طرح‌های پرداخت بر اساس عملکرد یا شایستگی
تعهد- برقراری ارتباط با کارکنان و جلب مشارکت آن‌ها

کیفیت- برنامه‌های کیفیت جامع

خدمات مشتری - برنامه‌های مشتری مداری

کارگروهی و تشکیل گروه‌های کاری

پویایی سازمانی - انجام اقداماتی برای حمایت

از سرمایه‌های معنوی و قابلیت اتکا بر منابع سازمان

تعریف ارزش‌ها و نهادینه کردن آن‌ها (آرمسترانگ

ص ۲۰۴)

آموزش افراد

الگوسازی و ...

موفقیت هر برنامه راهبردی بدون خلق فرهنگی جدید

میسر نخواهد بود و لازمه این مهم مطالعه فرهنگ خود

و درک عمیق ویژگی‌های آن خواهد بود. به اعتقاد

ادگار شاین بدون چنین کاری نمی‌توان ارزش‌های

جدید، شیوه جدید انجام کار و ایده‌های جدید اداره

امور را مطرح کرد. از این رو برای کمک به تکامل

فرهنگی گام‌های زیر را باید پیمود:

• بیان هدف‌های تغییر

• تشکیل گروه برای انجام مطالعات فرهنگی

• فهرست کردن ظواهر امور و نشانه‌های عینی فرایندها

و ساختارها

• شناسایی ارزش‌های ادعایی و توجیه‌های حاکم بر

سازمان (فلسفه‌ها- استراتژی‌ها و هدف‌ها)

• تعیین پیش فرض‌های فرهنگی از طریق جستجو در

منابع معنا و تضاد ارزش‌ها و کنش‌ها

• ایجاد محدودیت و چارچوب برای تشخیص الگوهای

فرهنگی بر مبنای فهم جمعی

• مداخله رسمی و اقدام به تغییر فرهنگ سازمان

(پیتر سنگه ص ۳۹۹ تا ۴۰۷)

در هر حال شکی نیست که تعامل و مناسبات بین افراد و

جوامع به طور گسترده‌ای حاصل و تابع ادراک آن‌ها از

این مراودات است و آن‌چه زندگی ما انسان‌ها را تحت

تأثیر قرار می‌دهد خود ما هستیم که می‌توانیم از آن در

راستای غنا بخشیدن به زندگی خود استفاده نمائیم.

درواقع با همین اندیشه است که بودا سده‌ها قبل گفته

بود: ما آن چیزی هستیم که می‌اندیشیم.

منابع :

۱. آرمسترانگ مایکل (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک

منابع انسانی، ترجمه سیدمحمداعرابی و داود ایزدی،

نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی

۲. ارمه گی (۱۳۷۶) فرهنگ و دموکراسی، ترجمه

مرتضی ثاقب فر، نشر ققنوس

۲. الیاسی، حمید (۱۳۶۸)، واقعیات توسعه نیافتگی،

نشر انتشار

۳. تافلر الوین (۱۳۷۳)، موج سوم، ترجمه شهیندخت

خوارزمی، نشر سیمرغ

۴. تسلیمی، محمد سعید (۱۳۷۸)، مدیریت تحول

سازمانی، نشر سمت

۵. دراگر پیتر (۱۳۷۸) چالش‌های مدیریت در سده ۲۱،

ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا

۶. دیویس استانی (۱۳۷۳) مدیریت فرهنگ سازمان،

ترجمه ناصر میرسپاسی، نشر مروارید

۷. راگونات (۱۳۷۷) مدیریت تطبیقی، ترجمه عباس

منوریان، نشر دانشگاه آزاد

۸. سنگه پیتر و دیگران (۱۳۸۵) رقص تغییر، ترجمه

حسین اکبری و مسعود سلطانی، انتشارات آسیا

۹. شفریتز جی ام. - اوت جی استیون (۱۳۷۹)

اسطوره‌ها، ترجمه علی پارسائیان، جلد یک و دو،

نشر فرزانه

۱۰. طوسی محمدعلی (۱۳۷۲) فرهنگ سازمانی، نشر

مرکز آموزش مدیریت دولتی

۱۱. گنو ژان ماری (۱۳۸۱) پایان دموکراسی، ترجمه

عبدالحسین نیک گهر، نشر آگه

۱۲. گیدنز آنتونی (۱۳۸۲) جامعه شناسی، ترجمه

منوچهر صبوری، نشر نی چاپ نهم

۱۳. محمودزاده ابراهیم (۱۳۸۰) مدیریت برآینده با

تکنولوژی فردا، نشر انستیتو ایز ایران

۱۴. هندی چارلز (۱۳۷۸) عصر سنت گریزی، ترجمه

عباس مخبر، نشر طرح نو

15. Mullins J. Laurie. 1999, Management and

organizational behavior, Prentice Hall