

درآمدی بر برخی الگوهای تحقیقی در فرهنگ‌سازمانی

محمد اُزغلی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

پژوهش در فرهنگ‌سازمانی بیش از دو دهه است که در ادبیات مدیریت و سازمان به طور گسترده‌ای رو به افزایش است. در این اواخر در کشورهای شرقی هم با توجه به عمق فرهنگ آنها از طرفی و توسعه تلاشهای شرکتهای چندملیتی در سطح جهان و لزوم شناخت فرهنگهای کشورهای همکار آنها از سوی دیگر، نیاز به شناخت فرهنگی را افزایش داد. درحال حاضر نیز بسیاری از سازمانهای کشور در صدد شناخت فرهنگ سازمانی خویش هستند؛ از جمله می‌توان به نیروهای مسلح و در آن میان سپاه پاسداران اشاره کرد. بدیهی است تحقیق در این حوزه، مستلزم روش‌شناسی مناسبی است. این مقاله در صدد است تا با تبیین ماهیت و چیستی فرهنگ و چرایی تحقیق در این راستا، راهی به سوی شناخت الگوهای مناسب تحقیق در این مقوله را جمع‌بندی و ارائه کند. واضح است دستیابی به الگوی جامع تحقیق در فرهنگ سازمانی و انواع آن نیازمند طی راهی دشوار و طولانی است و حداقل اینکه مستلزم بررسی دقیق مورد پژوهیهای گوناگون و جمع‌بندی روشهای تحلیل فرهنگ و فرهنگ سازمانی در آن تحقیقات است.

هنگامی که بنای کاری گذاشته می‌شود، باید حداقل به تبیین سه موضوع پرداخت: نخست شناخت ماهیت موضوع ۲- علت و چرایی پرداختن به آن ۳- شناسایی روش دستیابی به هدف.

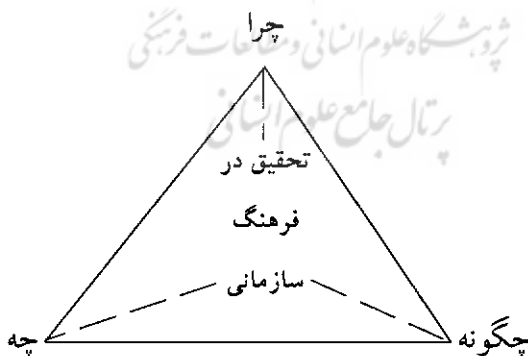
فرهنگ سازمانی هم از این مقوله خالی نیست. بنابراین در این راستا سه پرسش اساسی مطرح است:

۱- فرهنگ سازمانی چیست؟

۲- چرا باید به تحقیق و شناخت فرهنگ سازمانی پرداخت؟

۳- چه الگوهایی در روش تحقیق برای شناخت فرهنگ سازمانی و دیگر ابعاد آن یافت می‌شود؟

این مفهوم را می‌توان در قالب نمودار سه ضلعی ذیل نشان داد:



نمودار ۱-۱- الگوی کلی تحقیق در فرهنگ سازمانی، ازگلی، ۱۳۸۰

بررسیهای کتابشناختی و اطلاع‌رسانی این مقاله، نشان می‌دهد در عین حال که درباره

فرهنگ سازمانی هزاران تحقیق در پایگاه‌های گوناگون شبکه جهانی اطلاع‌رسانی وجود دارد، به طور مشخص کمتر بحث مستقلی هنوز درباره روش تحقیق در فرهنگ سازمانی مطرح شده است. چه بسا علت این موضوع نو و جدید بودن آن است. از سوی دیگر مطالعات متعدد گویای این است که با توجه به اینکه موضوع مدیریت، سازمان و فرهنگ از زیربخشهای علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی است، در عین حال، محققان این موضوع برای تحقیقات خود از روشهای مطرح در علوم اجتماعی و در ابعاد فردی از روشهای مورد استفاده در روانشناسی و علوم تربیتی بهره می‌گیرند.

موضوع این مقاله همچنانکه مطرح شد به طور اخص "روش‌شناسی" است. ادبیات موضوع نشان می‌دهد که روش‌شناسی درباره "سازمان"، درباره "فرهنگ"، درباره "مدیریت" به طور مستقل تا حدود زیادی جای خود را باز کرده است. برخی از صاحب‌نظران بر این دیدگاه تکیه دارند که فرهنگ و مدیریت در بستر محیط معنا پیدا می‌کند. بنابراین بستر فرهنگ سازمانی و مدیریت فرهنگ سازمانی، سازمان است. پس الگوهای تحقیق در سازمان می‌تواند مناسب و کافی باشد و چه بسا چیزی جز این روشها، موضوعیت نداشته باشد. البته شاید بتوان گفت که فرهنگ، سازمان و مدیریت سه بعد تحقیق در فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند.

بنا به باور برخی از صاحب‌نظران این ابعاد مکمل و متمم هم است. این مفهوم را با مروری بر برخی از تعریفهای مطرح در عنوان فرهنگ سازمانی می‌توان تبیین کرد؛ به طور مثال:

۱. فرهنگ، فیلتری به منظور دستیابی به ادراکات نسبت به محیط است که مقدمات تصمیم را برای اعضای گروه فرهنگی تعیین می‌کند (اسنود گراس، ۱۹۸۴). به نظر می‌رسد روشهای تعیین مقدمات تصمیم‌گیری فردی از روشهای بسیار صریح (مثل قواعد و قوانین) تا روشهای بسیار ضمنی (مثل اساطیر و ارزشها) تغییر می‌کند

(تریندیس، ۱۹۸۰). همچنین به نظر می‌رسد که گروه‌های فرهنگی برحسب بعد (حالت کنترلی) با هم متفاوت هستند (اسنود گراس، ۱۹۸۶).

۲. فرهنگ، مجموعه‌ای از اصول اساسی و راه‌حلهای مشترک برای مشکلات جهانی تطابق بیرونی (چگونه زنده بمانیم) و انسجام درونی (چگونه در کنار هم بمانیم) است. این مفروضات و اصول اساسی در طول زمان تکامل می‌یابد و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود (شاین، ۱۹۸۵). اینکه درباره موضوعی با چه روشی تحقیق کنیم، مستلزم اتخاذ و انتخاب یکی از ده‌ها تعریفهایی است که نسبت به آن موضوع صورت گرفته است. بنابراین روشن است که در روش تحقیق در فرهنگ سازمانی اولین گام تعریف موضوع است. با توجه به اینکه فرهنگ، بیانگر چرایی و چگونگی مدیریت در بستر سازمان است، شناخت ماهیت فرهنگ بنا به تعریف، راه‌های مناسبی را برای شناخت روش تحقیق در فرهنگ سازمانی فراروی ما قرار می‌دهد. به طور نمونه تجزیه و تحلیل تعریف دوم (شاین، ۱۹۸۵) از فرهنگ نشان می‌دهد که:

۱. مشکلات، جهانی است و همه گروه‌ها باید برای حل آنها بکوشند.
۲. راه‌حلی که هر گروه پیشنهاد می‌کند به همان گروه اختصاص دارد.
۳. هنگامی که این راه‌حلهای همه‌گیر و فراگیر شود به طوری که مثل عاداتهای بدون چون و چرا پذیرفته شود، دیگر نمی‌توان آنها را از هم جدا کرد.
۴. این راه‌حلهای در طرز رفتار، باورها و ارزشهای مورد احترام مردم نمود پیدا می‌کند.

۵. این مفروضات و اصول اساسی نمایانگر جهانی‌بینی ما خواهد بود.

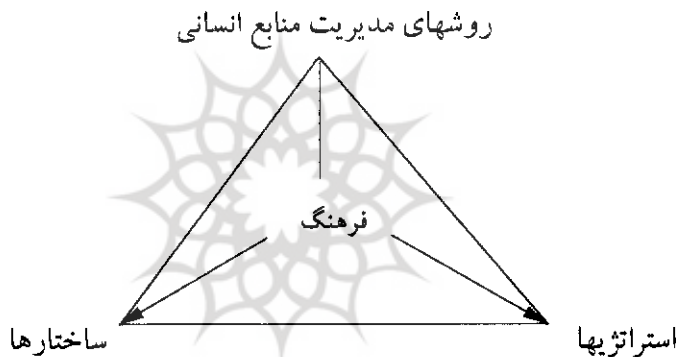
تعریف شاین امتیازات چندی دارد:

۱. نخست اینکه دغدغه‌های اساسی و مسائل مهم فراروی مدیران را معرفی می‌کند

که عبارت است از:

۱/۱. پیدا کردن راه حل یا راه‌حلهایی برای مشکل سازگاری با محیط (طراحی استراتژیها)

۱/۲. پیدا کردن راه‌حلهایی برای مشکل انسجام و وحدت با یکدیگر (طراحی ساختار و تعیین روشهای مدیریت منابع انسانی). مثلث ذیل بیانگر چگونگی تأثیر این راه‌حلهای فرهنگ است:



نمودار ۱-۲- مسائل اساسی مدیران و رابطه آنها با فرهنگ

اقتباس از اشنایدر، ۱۹۹۷، ازگلی ۱۳۸۰

۲. این تعریف، تعاریف مختلف ارائه شده از فرهنگ را یکپارچه می‌کند.

۳. ابزاری برای کشف و درک فرهنگ ارائه می‌دهد.

بر این مبنا، برای شناخت و درک فرهنگ باید دانست که:

۱. فرهنگ دارای اجزایی است. اجزای فرهنگ، رفتارها، ساخته‌ها، ارزشها، باورها،

نظامهای معنا و روشهای یادگیری مشهود و نامشهود است.

۲. فرهنگ را در سطوح مختلف باید جستجو کرد.

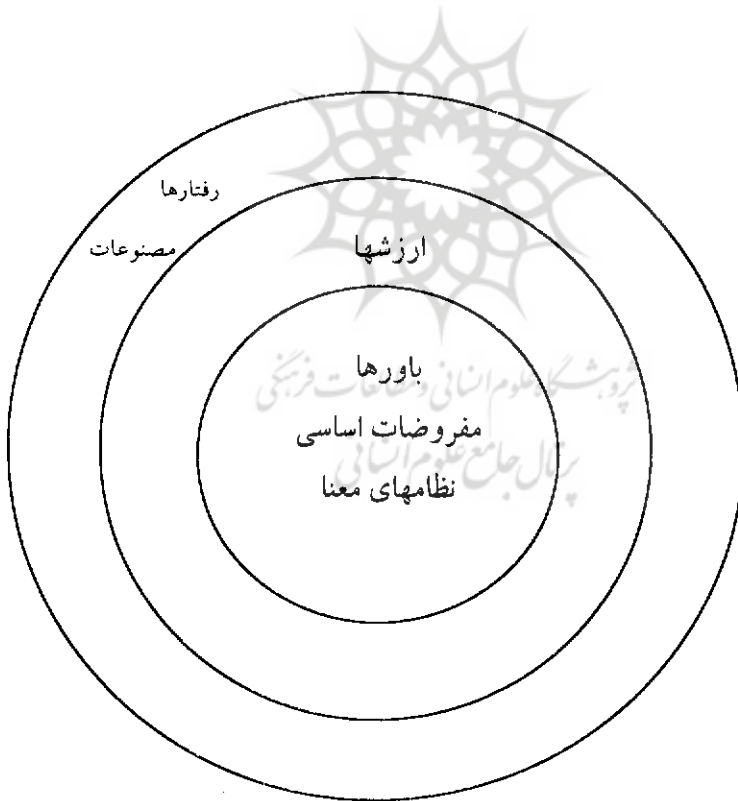
۳. درک هر سطح نیازمند به کارگیری روش خاصی است.

۴. این روشهای تحقیق در فرهنگ، مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و تفسیر است. هر

یک از این روشها متناسب با یکی از سطوح و لایه‌های فرهنگ است.

اگر بخواهیم سطوح فرهنگ را برحسب لایه‌های عمقی در قالب مجموعه‌ای از

دایره‌های متداخل نشان دهیم، می‌توانیم از الگوی شاین به شکل زیر بهره بگیریم:



توصیف فرهنگ کار ساده‌ای نیست. برای شناخت فرهنگ خود و دیگران به نظر می‌رسد که باید تفاوت قائل شد. ما تنها هنگامی می‌توانیم فرهنگ خود را درک کنیم که خارج از آن و در معرض فرهنگ دیگری قرار بگیریم. فردی با فرهنگی متفاوت، بیطرفانه و به دور از تعصبات قومی و فرهنگی می‌تواند درباره فرهنگ دیگری قضاوت و نظر خود را صریحاً بیان کند. فرهنگ، دیدگاه ما را درباره خود و دیگران شکل می‌دهد. به علاوه ما معمولاً فرهنگ خود را معیار و مقیاس قضاوت و ارزیابی دیگر فرهنگها می‌دانیم.

روش ارزیابی و ارزشیابی دیگر فرهنگها را براساس آنچه ما هنجار می‌دانیم می‌توان با تکیه بر الگوی ذیل دنبال کرد:

	چیزهایی که ما می‌بینیم.	چیزهایی که ما نمی‌بینیم.
چیزهایی که دیگران می‌بینند.	نقطه روشن که می‌توانیم در مورد آن بحث کنیم.	نقطه کور ما
چیزهایی که دیگران نمی‌بینند.	نقطه کور دیگران	نقطه کور ما و دیگران
		عدم آگاهی

از پنجره جو، هاری می توان برای وادار کردن مدیران به منظور شناخت خود به گونه ای بهتر استفاده کرد. در این روش دو پرسش مطرح می شود:

۱. فرهنگ خود را چگونه که خود می بینید توصیف کنید. (آنگونه که ما خود را می بینیم.)

۲. فرهنگ خود را چگونه که دیگران می بینند توصیف کنید. (آنگونه که دیگران ما را می بینند.)

به نظر می رسد اگر بخواهیم این پرسشها را دقیقتر و مشخصتر تبیین کنیم و به آنها پاسخ دهیم، الگوی راهبردی شناخت قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات (SWOT) راهگشا باشد.

محیط داخلی

ضعفهای فرهنگی سازمانی W	قوتهای فرهنگی سازمانی S
تهدیدات فرهنگی سازمان T	فرصتهای فرهنگی سازمان O

محیط خارجی

روش شناخت ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی براساس مدل SWOT ،
(هیلمرت و کلارت، ۲۰۰۱)

براین اساس این پرسشها مطرح خواهد شد:

۱. در فرهنگ خود چه قوتهایی را مشاهده می‌کنید؟ نام ببرید.
۲. در فرهنگ خود چه ضعفهایی را مشاهده می‌کنید؟ نام ببرید.
۳. فرهنگ شما چه فرصتهایی را برای دیگران ایجاد می‌کند؟
۴. فرهنگ شما چه تهدیداتی را برای دیگر فرهنگها موجب می‌شود؟

به تعبیر دیگر، پرسشها را اینگونه نیز می‌توان مطرح کرد:

۱. در فرهنگ مقابل خود چه قوتهایی را مشاهده می‌کنید؟
۲. در فرهنگ مقابل خود چه ضعفهایی را مشاهده می‌کنید؟
۳. فرهنگ مقابل، برای شما چه تهدیداتی را موجب می‌شود؟
۴. فرهنگ مقابل برای شما چه فرصتهایی را به ارمغان می‌آورد؟

شناخت این ابعاد چهارگانه در فرهنگ سازمانی موجب می‌شود تا انسان محقق بتواند با تکیه بر این یافته‌ها، راهبردهای مناسبی را با تعامل این ابعاد با یکدیگر استنباط و تحصیل کند. بدین ترتیب شکل الگو به صورت ذیل متکامل می‌شود:

فرصتهای فرهنگی سازمان S	تهدیدات فرهنگی سازمان W	
استراتژیهای فرهنگی SO	استراتژیهای فرهنگی WO	نقاط قوت فرهنگ سازمانی - O
استراتژیهای فرهنگی ST	استراتژیهای فرهنگی WT	نقاط ضعف فرهنگ سازمانی - T

الگوی شناخت راهبردهای فرهنگ سازمانی، (دیوید، ۱۹۹۹)

بدین ترتیب چهار نوع راهبرد از تعامل قوتها با فرصتها، ضعفها با فرصتها، قوتها با تهدیدات و ضعفها با تهدیدات فرهنگ سازمانی استنباط می‌شود.

این چهار عامل، یعنی قوتها، فرصتها، ضعفها و تهدیدات را می‌توان برحسب سطحی که در طبقه‌بندی شاین از فرهنگ ارائه شده است در قالب جدول ذیل دسته‌بندی کرد:

محیط خارجی سازمان		محیط داخلی سازمان		ابعاد فرهنگ سطوح فرهنگ
تهدیدها	فرصتها	ضعفها	قوتها	
				رفتارها، مصنوعات و آیینها
				ارزشها، عقاید و باورها
				مفروضات اساسی و زمینه‌ساز

جدول شناخت SWOT فرهنگ سازمان برحسب سطوح آن، ازگلی، ۱۳۸۰

در برخورد میان فرهنگها نشانه‌هایی وجود دارد که بالقوه می‌تواند مانند جریانهای زیرآبی خطرناکی باشد که یا تلاش ما را خنثی کند و یا اینکه برعکس، ما را به سطح موفقیت برساند. با شفاف کردن این تفاوتها، می‌توانیم بینش خود را در پنجره جو، هاری وسعت دهیم و نقاط کور خود را کمتر کنیم. به این ترتیب نه تنها می‌توانیم فرهنگ دیگران را بهتر بشناسیم بلکه با فرهنگ خود نیز بیش از پیش آشنا خواهیم شد. با توجه به این نشانه‌ها می‌توانیم آثار فرهنگی را بهتر بشناسیم و کنترل کنیم و راه‌های مختلفی برای مدیریت بر آنها پیدا کنیم (اشنایدر، ۱۹۹۷). راه‌هایی که برای کشف فرهنگ

مطرح شده است، همان‌طور که پیش از این اشاره شد، به سه دسته مشاهده، مصاحبه و نظرسنجی و استنتاج و تفسیر تقسیم می‌شود. جدول ذیل نشان می‌دهد که هر یک از این روشها در چه سطحی از فرهنگ کاربرد دارد:

روش استنتاج و تفسیر	روش مصاحبه و نظرسنجی	روش مشاهده	انواع روشها / سطوح فرهنگ
		✓	رفتارها، مصنوعات و آیینها
	✓		ارزشها، عقاید و باورها
✓			مفروضات اساسی و زمینه‌ساز

جدول دو بعدی روش تحقیق در فرهنگ سازمانی، از گلی، ۱۳۸۰

همان‌طور که جدول نشان می‌دهد هر چه از سطح فرهنگ به عمق این اقیانوس بیشتر وارد می‌شویم نیاز به مهارتهای روش شناختی ادراکی و استنباطی بیشتر می‌شود. چه بسا مفهوم دیگر این برداشت چنین باشد که مدیریت مفروضات اساسی و به تعبیر بهتر تغییر و تحول آن بمراتب از سطوح قبلی فرهنگ دشوارتر باشد؛ زیرا همچنانکه برخی از صاحب‌نظران مطرح کرده‌اند کشف و درک معنا و مفهوم فرهنگ نیازمند نگرشی تفسیرگر است. این نگرش همانند تحقیقات بالینی یا قوم‌نگاری، مستلزم مشاهدات گسترده و انجام دادن مصاحبه‌های مختلف برای جمع‌آوری اطلاعات توصیفی و دقیق است. همان‌طور که نظریه‌ها از دل الگوها و مباحث بنیادی نوظهور می‌شود و نظریه پایه

نام می‌گیرد، بعد از خلق آنها نوبت به ارائه مدارکی برای اثبات یا تغییر آن می‌رسد. در نگرش تفسیرگرا به جای جستجو و ارائه مدارک علمی به استنتاجات علمی اعتماد می‌شود. این نگرش ممکن است مستلزم انجام دادن مشاهده مشارکتی باشد. در مشاهده مشارکتی فرد باید در بطن موضوع مورد مطالعه قرار گیرد (به طور مثال نگاه کنید به برایمن، ۱۹۹۴)، این روش، فرایندی قابل تکرار است که در آن، فرد یا افرادی که تفسیر می‌کنند باید همواره بازخور فعالیت‌های خود را تفسیر و تجزیه و تحلیل کنند. به این ترتیب با چند بار تفسیر و تجزیه و تحلیل، فرد به هدف خود نزدیکتر می‌شود و بهتر می‌تواند برای مشکل خود چاره‌جویی کند.

کشف و درک فرهنگ نیازمند نگرش یا روشی است که به دنبال حل مشکلات و انجام دادن اقدامات لازم باشد و مشارکت‌کنندگان و ناظران را با هدف کشف و درک معنای فرهنگ به همکاری با یکدیگر تشویق کند. درک معنای فرهنگ نیازمند روش خلق نظریه‌ها و آزمون‌هاست؛ به عبارت دیگر فردی که به دنبال کشف و درک معنا و مفهوم است باید مثل یک کارآگاه به دنبال پیدا کردن نشانه‌ها و کنار هم گذاشتن آنها باشد تا بتواند دلیل آنچه را مشاهده می‌کند، شرح دهد؛ نظریه‌پردازی کند؛ آنها را بیازماید و با توجه به تجربیاتی که در طی زمان به دست می‌آورد، آنها را بازبینی و روزآمد کند (اشنایدر، ۱۹۹۷: ۳۲).

تجزیه و تحلیل فرهنگ بر مبنای مدل SWOT می‌تواند دستاوردهای ذیل را به ارمغان آورد:

۱. بینش‌های حاصل از تعامل SO: با بهره‌گیری از تعامل فرصتها با قوتها، ارزیابی دقیقتری از نقاط روشن سازمان و محیط خواهیم داشت و کارایی و اثربخشی هر یک خود را بهتر نشان می‌دهد و راهبردهای تهاجسی را می‌توان تبیین کرد.
۲. بینش‌های حاصل از تعامل WO: در پرتو تعامل نقاط ضعف و فرصتها،

بینشهایی نسبت به فرهنگ سازمان به دست می‌آید که نشان می‌دهد چگونه می‌توان ضعفها را با بهره‌گیری از فرصتها کاهش داد. البته این کار بسیار حساسی است که سازمان بتواند با شناخت فرصتهای محیطی، عبرت و الهام بگیرد و نقاط کور خود را بر آن اساس کاهش دهد و یا از میان ببرد.

۳. بینشهای حاصل از تعامل ST: راهبرد دیگر در شناخت فرهنگ تعامل بخشی میان قوتهای فرهنگ سازمان خویشتن با تهدیداتی است که از سوی رقیبان به لحاظ فرهنگی ایجاد می‌شود. هر سازمان دارای بینش با بهره‌گیری از قوتهای خود در بعد فرهنگی به سوی مبارزه با تهدیدات فرهنگی سازمانهای مهاجم می‌رود و این مستلزم شناختی تهاجمی است.

۴. بینشهای حاصل از تعامل WT: در صورتی که سازمان به لحاظ فرهنگی دارای ضعف فراوان، و تهدیدات هم آن را احاطه کرده باشد، بینش تعامل این دو بعد، سازمان را به سوی بینش تدافعی سوق می‌دهد زیرا در این صورت سازمان از بعد فرهنگی در پایین‌ترین سطح چه به لحاظ محیط داخلی و چه به لحاظ محیط خارجی است.

نتیجه

تاکنون پی‌بردیم که از سه ابزار اساسی در روش تحقیق در فرهنگ سازمانی بهره‌برداری می‌شود. این سه ابزار و تکنیک، مشاهده، مصاحبه و نظرسنجی، و سرانجام استنتاج و تفسیر است. بر اهل نظر پوشیده نیست که تفصیل هر یک از این فنون و ابزارها در کتابهای روش تحقیق علوم انسانی و به طور خاص علوم اجتماعی و تربیتی و یا مردم‌شناسی (انسان‌شناسی) به تفصیل مطرح و توضیح داده شده است. در اینجا با اشاره به عنوانهای دو روش کلی و کیفی در تحقیقات مدیریتی به بحث را دنبال می‌کنیم:

روشهای کیفی را به چهار تکنیک تفکیک می‌کنند که عبارت است از:

مصاحبه فردی و گروهی، مشاهده، روشهای مبتنی بر خاطرات و روشهای تحلیلی. روشهای کمی به طور کلی دارای دو بخش جمع آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنهاست (اسمیت، تورپ و لاوی، ۱۹۹۶، ازگلی، ۱۳۸۰).

در میان تحقیقات در زمینه فرهنگ سازمانی نمونه‌های فراوانی از هر دو رویکرد کمی و کیفی مشاهده می‌شود (فراست و دیگران، ۱۹۹۱).

آنچه از ابزارهای تحلیل کمی و یا کیفی هم که در این مقاله مورد بررسی قرار گرفت همان ابزارهایی است که در سایر علوم انسانی کم و بیش مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ به طور مثال می‌توان از تحقیق در فرهنگ بین‌المللی که از سوی هافستد به صورت کمی انجام شد (اسمیت، ۱۹۹۶) و یا تحقیق کیفی که وایت در محله فقیرنشین آمریکا در ۱۹۵۵ انجام داد (برایمن، ۱۹۹۱) نام برد.

در عین حال بیشتر تحقیقات به گونه‌ای کمی انجام شده است. البته ضرورت دارد که موضوع تحقیق در روش تحقیق در حوزه فرهنگ سازمانی، همچنان دنبال شود بویژه اینکه بیشتر تحقیقات در پیوستهای خود، طرح تحقیق و پرسشنامه‌هایی چند را برای نمونه آورده‌اند که با توجه به توسعه مطالعات فرهنگ و فرهنگ سازمانی جای آن دارد که دستیابی به مجموعه منسجم و یکپارچه اطلاع‌رسانی فرهنگ سازمان براحتی امکانپذیر شود. این مقاله مقدمه‌ای برای شروع کاری شایسته و درخور در روش شناخت فرهنگ موجود سازمان، روش نقد فرهنگ سازمان و روش تبیین فرهنگ مطلوب سازمان است.

منابع و مأخذ

- ۱- اسنودگراس (۱۹۸۶)؛ نقش فرهنگ در برنامه‌ریزی راهبردی و کنترل، ترجمه: محمد ازگلی، تهران، دانشگاه امام حسین (ع)، بهمن ۱۳۸۰.
- ۲- اشنایدر بارسو (۱۹۹۷)؛ مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.

۳- ازگلی، محمد، روش تحقیق در مدیریت، رویکردی فلسفی، در فصلنامه مصباح شماره ۴۰، تهران، ۱۳۸۰.

۴- دیوید، فرد، (۱۹۹۸)؛ مدیریت استراتژیک؛ ترجمه: علی پارسانیا و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر

پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.

5- Bryman, Alen (1991); Street corner society as a model for research into organizational culture, In: frost etal; Reframing organizational culture, U.K. Sage. 1991 pp. 205-214.

6- Smith, M etal, (1996); Management Research: an Introduction, U.K. Sage.

7- Shine, E. (1985); Leadership and Organizational culture, N.Y. McGrawhill.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی