

فرهنگ سازمانی جهادی؛ عامل کلیدی مدیریت جهادی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۳/۹

مهدی مرتضوی *

تاریخ تأیید مقاله: ۹۱/۹/۲۴

فضل اله زار عپور نصیر آبادی **

چکیده:

فرهنگ سازمانی به مثابه شخصیت یک سازمان؛ تأثیر بسزایی در موفقیت یا عدم موفقیت آن دارد. از این رو مطالعات متعددی در زمینه شناسایی فرهنگ سازمانها صورت گرفته است. این گونه مطالعات را می توان در دو گروه مطالعات گونه شناسی فرهنگ و شدت سنجی (شناسایی قوت و ضعف فرهنگ) دسته بندی کرد. جهاد به عنوان یک پدیده که بار فرهنگی در مکتب اسلام دارد، آنگاه که به عنوان صفت نوع خاصی از سازمان به کار می رود، فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. این فرهنگ که می توان آن را فرهنگ جهادی نامید، نیز به نوبه خود تأثیر قابل ملاحظه ای بر مدیریت آن سازمان دارد. با توجه به این تأثیر و تأثرها، ارائه الگوی مناسب سنجش فرهنگ جهادی می تواند به اتخاذ روش مدیریتی مناسب یاری برساند. از این رو در این مقاله ضمن اشاره به مبانی علمی و با بهره گیری از مدل سنجش فرهنگ رابینز، به تبیین فرهنگ سازمانی جهادی به عنوان عامل کلیدی مدیریت جهادی پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیریت جهادی، سازمان.

* دکتری مدیریت دولتی، استادیار دانشگاه جامع علمی، کاربردی جهاد کشاورزی

** دانشجوی دکتری آینده پژوهی دانشگاه بین المللی امام خمینی (ع)

Email: madjid.zare 60@gmail.com

می‌دانیم که هر فرد، شخصیتی دارد. شخصیت یک فرد، سلسله‌ای از ویژگی‌های نسبتاً پایدار اوست. هنگامی که می‌گوییم شخصی خونگرم، خلاق و یا محافظه‌کار است، در واقع، ویژگی‌های شخصیتی او را شرح می‌دهیم. یک سازمان نیز شخصیتی دارد که آن را فرهنگ سازمانی می‌نامیم. (Robbins، 1991: 71).

در چند دهه گذشته بسیاری از دانشمندان مدیریت به بررسی نقش فرهنگ بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند و در این جهت، تعریف‌های متعدد و گوناگونی از فرهنگ سازمان صورت گرفته است و مطالعات تحقیقی فراوانی روی نقش فرهنگ سازمانی در اثربخشی سازمان، تمرکز داشته است. این مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ، یک موضوع پیچیده و نقش آن در عملکرد و اثربخشی مبهم است. در این میان، برخی با موضوع فرهنگ، خیلی آسان برخورد کرده‌اند و تمام جوانب نقش آن را در نیافته‌اند. برخی از فرهنگ مفهومی ساده در ذهن داشته‌اند، چنان‌که انسان را همچون ربات انگاشته‌اند. با این حال توافق بسیاری بر سر این امر وجود دارد که به‌طور کلی سازمان یک پدیده فرهنگی است و سازمان‌ها نیز فرهنگ‌های متعدد و هر کدام، تعدادی پاره‌فرهنگ دارند. همچنین باید توجه داشت که تعریف فرهنگ تحت تأثیر روش تفکر هر صاحب‌نظر می‌باشد و بنابراین؛ تعاریف آن متعددند. درخصوص دستیابی به نوعی از مدیریت که مجاهدت؛ ویژگی بارز آن است، بی‌شک فرهنگ یکی از پایه‌ها محسوب می‌شود و تبیین ویژگی‌های فرهنگ جهادی می‌تواند ما را در استحکام این رکن یاری رساند. در این راستا؛ مقاله حاضر بر آن است تا به ارائه یک مدل نظری از فرهنگ جهادی براساس ادبیات فرهنگ سازمانی بپردازد.

تعریف فرهنگ سازمانی

واژه فرهنگ از مردم‌شناسی اجتماعی اخذ شده است. فرهنگ مجموعه پیچیده‌ای است که شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی است که فرد به‌عنوان عضو جامعه خود فرا می‌گیرد. در برابر آن، جامعه و وظایف و تعهداتی را بر عهده دارد (روح‌الامینی، ۱۳۷۲: ۱۸). روبرت بندکت؛ فرهنگ را یک الگوی اندیشیدن و عمل کردن می‌داند که در همه کوشش‌های مردمی دیده می‌شود و آنان را از دیگر مردمان باز می‌شناساند. لویی اشتراوس؛ فرهنگ را نهادی مشترک می‌داند که آفریده ذهن انسان است. بثی گرو فرهنگ را نظامی از معانی می‌داند که به‌گونه‌ای آشکار و

جمعی در یک گروه و در زمان مشخص پذیرفته شده و بر پایه کنش و رفتار صورت می‌گیرد (طوسی، ۱۳۷۲: ۳). آن چنان که آورده شد، تعریف‌های گوناگونی از فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، در اینجا به برخی از مهمترین آنها اشاره می‌شود:

- فرهنگ سازمانی ارزش‌های مشترک یا ادراکات عمومی است که به وسیله اعضای یک سازمان حفظ می‌شود (Morris, 1992: 28).

- ادگار شاین که عمده مطالعاتش در مورد فرهنگ بوده، برای فرهنگ سازمانی سه سطح را در نظر گرفته است:

- سطح اول شامل رفتارها و ابزارها یا نمودارهای فیزیکی،
- سطح زیرین شامل احساس از آنچه باید باشد (ارزش‌ها)،
- در پایین‌ترین سطح، فرضیات اساسی قرار دارد.

ادگار شاین فرهنگ را این چنین تعریف کرده است: فرهنگ؛ الگویی است از پیش فرض‌های بنیادینی که گروهی خاص در راه دست پنجه نرم کردن با مشکلات برای انضباط خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام، خلق، کشف و یا ایجاد کرده است. این الگو در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و ثابت کرده که سودمند و کارساز است. در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار انتقال می‌یابد. به این ترتیب فرهنگ در مقابله انسان با مشکلات آموخته می‌شود (خوارزمی، ۱۳۷۱: ۱۶).

در تعریفی دیگر فرهنگ سازمانی به این صورت آمده است: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و نمایانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است (دافت^۱، ۱۳۸۱: ۶۲۱).

درخصوص توان و قدرت فرهنگ می‌توان گفت اعتقادات: و ارزش‌های مشترک که اساس فرهنگ هستند به سازمان‌ها قدرت می‌دهند و به‌طور کلی بر تمام جنبه‌های سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد. میزان اهمیتی که مدیر برای کارکنان خود قائل است، تابعی از اعتقادات اساسی مدیر است. همچنان که شمول فرهنگ، گسترش می‌یابد، بر ادراک، تفکر و احساس آنها و نیز بر هدف‌ها، ابزارها و روش‌های عمل و همچنین بر فرایند تصمیم‌گیری و حل مسائل، بر انگیزش^۲، رضایت و روحیه افراد و بر میزان

1. Daft
2. Motivation

خلاقیت^۱ و نوآوری^۲ تأثیر می‌گذارد. بنابراین در مدیریت چیزی آزاد از فرهنگ وجود ندارد (Robbins 1991: 785).

پیشینه و مدل فرهنگ جهادی

در ایران از سال ۱۳۸۶ سالانه همایشی با عنوان مدیریت و فرهنگ جهادی از سوی وزارت جهاد کشاورزی برگزار می‌گردد. مقالات مطرح در این همایش‌ها درصدد تبیین مفهوم فرهنگ جهادی، ابعاد، عوارض و آسیب‌های آن با استفاده از منابع علمی و فرهنگی هستند. بیشتر مقالاتی که به بحث فرهنگ جهادی و مدل‌های ارزیابی سنجش و تحول آن پرداخته‌اند در سال ۱۳۸۸ ارائه شده است. برای مثال؛ محمدی (۱۳۸۸) چنین بیان می‌کند که در فرهنگ و مدیریت جهادی بیشتر بعد معنوی فرهنگ (زیرساخت‌ها) مورد تأکید قرار می‌گیرند در این بعد بر روی دو محور اساسی یعنی ۱. محور اندیشه‌ها، بینشها و عقاید، ۲. محور ارزش‌ها، مکارم و اخلاقیات نسبت به بعد مادی آن (روبنها) تأکید زیادتر شده است که عقیده به خدا، معاد و عقیده به وحی یکی از شعارهای مهم فرهنگ در حوزه جامعه اسلامی به‌طور عام و در حوزه فرهنگ جهادی به‌طور خاص است و امانت‌داری، قناعت و ساده‌زیستی، وفاداری و ولایت‌مداری، سرعت و صداقت، مشاورت و مشارکت‌پذیری، همدلی و روحیه اجتماعی، آینده و آخرت‌نگری و کار برای رضای خدا، تقدم منافع عمومی بر منافع شخصی، ایجاد روابط صمیمانه، پیشگامی در کارها، گذشت و نودوستی از تار و پودهای دیگر فرهنگ یک جامعه در نظام اسلامی و در محیط کار جهادی است. از طرفی بنیان مدیریت جهادی را ارزش‌ها و بینش‌های فرهنگ اسلامی و جهادی پایه‌ریزی کرده و نظام ارزشی اسلامی روح مدیریت جهادی را تشکیل داده و نقش مهمی را در شیوه‌های علمی مدیریت و جهت‌گیری‌های آن ایفا می‌کند.

علاوه بر آن؛ پورعزت و قلی‌پور (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و ترویج فرهنگ جهادی در سازمان» سیر تطور فرهنگ جهادی در جهاد کشاورزی را در نمودار زیر به تصویر کشیده‌اند.

برخی محققین به سنجش فرهنگ جهادی با بهره‌گیری از مدل‌های مرسوم سنجش فرهنگ پرداخته‌اند نظیر حاجی احمدی و حاجی میر رحیمی (۱۳۸۸) که از مدل دنیسون در

1. Creativity
2. Innovation

شکل‌گیری نهادی (وضعیت نخستین)	شروع جنگ	توسعه ساخت وزارتی	ادغام با وزارت کشاورزی
فرهنگ ایثار و خدمت‌گرایی	توسعه رفتارهای جهادگرانه و حتی شهادت‌طلبانه	افزایش اجتناب‌ناپذیر رفتارهای سیاسی	سلطه سریع ساختارهای بوروکراتیک دولتی و افزایش نظم و انضباط

نمودار ۱. سیر تطور فرهنگ جهادی^۱

این مورد بهره‌جسته‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که شاخص‌های فرهنگ و مدیریت جهادی در چهار گروه اصلی شامل: درگیر شدن در کار و مأموریت، انطباق و انعطاف‌پذیری، سازگاری و بهره‌وری با میانگین ۳/۳۶ از ۴ قرار گرفتند. مهمترین متغیر این نظام سازمانی، انطباق و انعطاف‌پذیری با امتیاز ۳/۷ از ۴ و ضعیف‌ترین متغیر این نظام، درگیر شدن در کار و مأموریت با امتیاز ۳/۱ از ۴ می‌باشد. بخش دیگری از یافته‌ها نشان داد که کارکرد فعلی این شاخص‌ها همسان با جایگاه ریشه‌دار آنها در سبک و ساختار فرهنگ و مدیریت جهادی نیست و میانگین کارکرد فعلی آنها ۲/۵۲ از ۴ است. در این میان شاخص انطباق و انعطاف‌پذیری با ۲/۸۲ بهترین موقعیت و شاخص سازگاری با ۲/۳۸ ضعیف‌ترین موقعیت را دارد.

صادقی و قاسمی (۱۳۸۸) به نوعی کار دو محقق قبلی را تکمیل کرده‌اند. به‌زعم ایشان از یک سو چهار ویژگی عمده فرهنگ سازمانی شامل: ۱. درگیر شدن در کار، ۲. سازگاری، ۳. انطباق‌پذیری و ۴. مأموریت یا رسالت است. از سوی دیگر با پیروزی انقلاب اسلامی و شکل‌گیری نهادهای انقلابی از جمله جهاد سازندگی فرهنگ جدیدی با شاخص‌ها و شاکله جدید شکل گرفت که در طول چندین دهه اخیر از آن به‌عنوان فرهنگ جهادی نام برده می‌شود. از جمله ویژگی‌های بارز این فرهنگ:

۱. نوآوری و خلاقیت، ۲. مشارکت‌پذیری در تصمیم و اجرا، ۳. ارزش‌مداری، ۴. انسجام سازمانی، ۵. تحول‌آفرینی و فرهنگ‌سازی، ۶. خودباوری برای کارهای نشدنی و ... می‌باشد. با تلفیق این ویژگی‌های فرهنگی برجسته با مؤلفه‌های فرهنگی کلاسیک سازمانی به پدیداری فرهنگ جدیدی با عنوان فرهنگ سازمانی جهاد با هفت زیرمؤلفه (سازه فرهنگی) گردید که

۱. پورعزت، علی‌اصغر و آراین قلی‌پور، بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و ترویج فرهنگ جهادی در سازمان، تهران: مجموعه مقالات دوهمین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، ۱۳۸۸، صص ۵۶-۶۴.



عبارتند از: ۱. ارزش‌گرایی، ۲. نوآوری و خلاقیت، ۳. روحیه جهادی، ۴. رسالت و مأموریت، ۵. انطباق‌پذیری، ۶. کارمداری و ۷. سازگاری.

مرتضوی و سایرین (۱۳۸۸) بر آنند که مطالعه موقعیت فعلی فرهنگ سازمانی جهاد و نیز مطالعه آن پس از ادغام با وزارت کشاورزی مؤید آن است که تغییر و تحولات شگرفی در بسیاری از ابعاد و شاخصه‌های آن شکل گرفته است. براساس نمرات به‌دست آمده از متغیرهای یازده‌گانه فرهنگی وزارت جهاد سازندگی در دو مقطع ۱۳۷۲ و ۱۳۸۰ و با مقایسه آنها می‌توان به‌راحتی دریافت که متغیرهایی همچون تحمل اختلاف سلیقه، مسئولیت‌پذیری، هویت جهادی و ابتکار فردی به مرور زمان دستخوش تغییر و تحولات نسبتاً شدیدی در جهت منفی شده‌اند؛ از سوی دیگر شاخصه‌هایی نظیر کنترل، الگوهای ارتباطی و نظام ارزشی مورد قبول تقریباً بدون تغییر مانده و در واقع دچار هیچ‌گونه تغییر و تحول و توسعه‌ای را نشان نمی‌دهند. همچنین در کنار این موارد سایر مؤلفه‌های تشریح فرهنگ جهادی موجود بیانگر تغییر و تحولات نسبتاً ضعیفی بوده و حکایت از عدم مدیریت صحیح فرهنگ جهادی دارند. این نتایج زمانی که با خصیصه‌های فرهنگ سازمانی نهاد تازه تأسیس جهاد سازندگی مقایسه می‌شوند، نیاز به مدیریت فرهنگ جهادی را بیش از پیش آشکار می‌سازند.

در این مقاله نیز در مورد عناصر فرهنگ قوی جهادی و نیز دستاوردهای آن به ارائه مدلی بر اساس ادبیات موضوع و حول ۱۱ ویژگی فرهنگ سازمانی (به شرح ذیل) پرداخته می‌شود. این ۱۱ ویژگی عبارتند از:

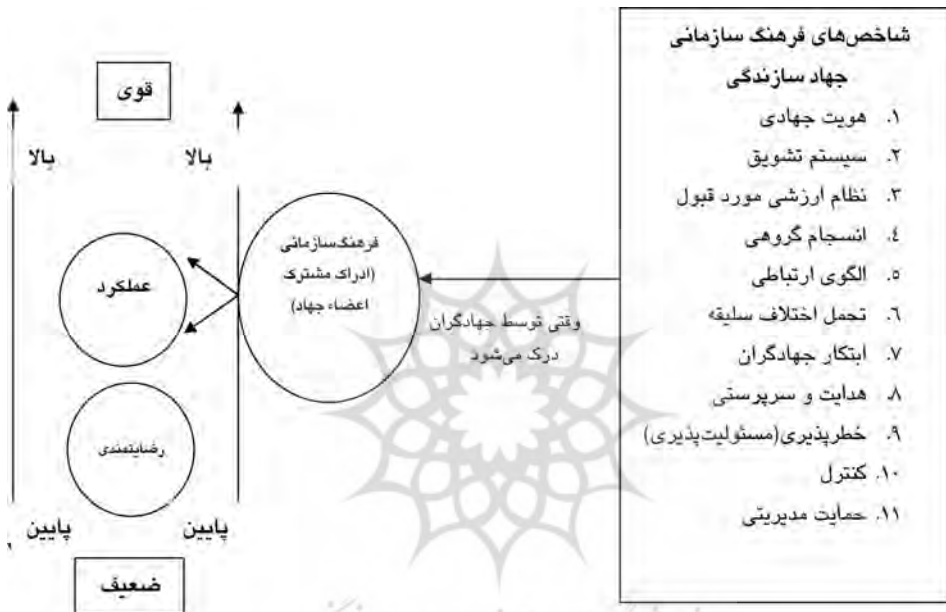
۱. هویت^۱ جهادی،
۲. سیستم تشویقی در سازمان جهاد،
۳. نظام ارزشی مورد قبول جهادگران،
۴. انسجام گروهی در جهاد،
۵. الگوی ارتباطی^۲ در سازمان جهادی،
۶. تحمل اختلاف سلیقه،
۷. ابتکار جهادگران،
۸. هدایت و سرپرستی،
۹. خطرپذیری (مسئولیت‌پذیری)،

1. Identity
2. Relationship Pattern

۱۰. کنترل،

۱۱. حمایت مدیریتی،

ارزیابی سازمان براساس ویژگی‌های یازده گانه، تصویری از احساسات و ادراکات مشترک کارکنان نسبت به سازمان، چگونگی انجام کارها و رفتار مورد انتظار را نشان خواهد داد. این تصویر مشترک اعضای یک سازمان جهادی را می‌توان همان فرهنگ سازمانی جهادی دانست (شکل ۱).



شکل ۱. عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی جهادی و تأثیر آن بر عملکرد و رضایتمندی مجاهدان

لازم به توضیح است در این شکل آن چیزی که از یازده عنصر ذکر شده به وسیله اعضا به صورت مشترک درک می‌شود، تشکیل فرهنگ سازمانی داده که چنانچه این ادراک مشترک در حد اعلای پیوستار باشد، منجر به رضایتمندی و عملکرد بالا و چنانچه در حد نازل پیوستار قرار گیرد، منجر به عملکرد و رضایتمندی پایین خواهد شد.

۳. تشریح ویژگی‌های یازده گانه شناخت فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی

۱. هویت جهادی

به تعبیری، هویت بیانگر یگانه شدن فرد با سازمان است. به زبان مدیریتی، همسویی هدف‌های فردی با اهداف سازمانی است که به فرد چنین احساسی را می‌بخشد. در

تئوری‌هایی که اصطلاحاً به تئوری انتظار و احتمال نام گرفته‌اند، مدیران سازمان‌ها سعی بر آن دارند که با افزایش میزان انتظار و احتمال اتفاق آنچه مورد نظر فرد است، او را به انجام دادن هدف‌های سازمان برانگیزند. در این حالت، انجام دادن کار وسیله‌ای می‌شود، برای اینکه وقوع نتیجه مطلوب افزایش یابد، علاقه فرد نسبت به دستیابی به هدف‌های سازمان بیشتر می‌شود. بنابراین باید در سازمان فضایی ایجاد گردد که در آن، افراد، برآورده شدن نیازهای خود را ممکن و محتمل بدانند. ساختن فضای مطلوب سازمانی از طریق ارائه و نمایش مداوم سازمان به شکل مثبت ایجاد می‌گردد. اگر بیشتر افرادی که در جایی کار می‌کنند، از کاری که انجام می‌دهند، احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را از دست می‌دهند، زیرا افراد، دوستدار مشارکت در کارهای خوب و ایفای نقش مثبت در محیط خویش هستند. حمایت از مدیران رده‌های بالاتر، لازمه وفاداری به سازمان است. نشان دادن وفاداری و القای آن در درون سازمان به وسیله مدیران و افراد، رعایت ارزش‌های پذیرفته شده سازمان به خصوص هنگامی که در حین کار، یا از محیط پیرامون، مورد سؤال واقع گردند، تمایل به ماندن در سازمان و تعیین شناسایی یا معرفی خود با نام سازمان، همگی از جمله مواردی هستند که هویت را تبیین می‌کنند.

به بیان عملیاتی منظور از هویت جهادی عبارت از حدی است که افراد شاغل در سازمان جهاد را از طریق میزان تعهد، وفاداری به سازمان، دفاع از ارزش‌ها، ابقاء در سازمان و ... به عنوان یک کل، یگانگی می‌بخشد.

۲. ابتکار فردی^۱

مطالعات نشان داده‌اند در سازمان‌هایی که گرایش سلسله مراتبی شدید وجود دارد، روحیه ابتکار و نوآوری از حد پایینی برخوردار است و بالعکس، هر قدر مسئولیت و اختیار در افراد افزایش یابد، آن‌ها بر عملکرد خود، بیشتر می‌افزایند. طبیعت پرداختن به فعالیت‌ها، ماهیتاً از تعهد فرد نسبت به خود و سازمانی که در آن کار می‌کند، ناشی می‌گردد.

مدیرانی که از اعتماد به نفس لازم برخوردارند، چنین ویژگی را نسبت به دیگران بیشتر تسری می‌دهند و به استقلال در فکر، عمل و کسب مهارت‌های لازم از طریق تحصیل دانش و تجارب کاری افراد ارجح می‌نهند. بنابراین، محیطی که به وسیله چنین مدیرانی اداره می‌شود، بیانگر فضایی است که در آن به استقلال فردی و نوآوری تأکید می‌گردد، به طوری

1. Individual initiation

که افراد، مسئولیت و تبعات تصمیمات خود را به عهده می‌گیرند و به کسب کمال بیشتر، علاقه‌مند می‌گردند و به‌جای اینکه متکی به دیگران باشند توانایی‌ها و مهارت‌های لازم را در خود به‌وجود می‌آورند. به بیان عملیاتی منظور از ابتکار فردی، میزان مسئولیت، آزادی، اختیار و استقلال است که جهادگران در درون سازمان خویش دارند و به سبب نوآوری‌ها و دستاوردهای فردی خویش از جایگاه مناسبی در سازمان برخوردار می‌شوند.

۳. هدایت و سرپرستی^۱

اگر هدایت و سرپرستی را فرایندی بدانیم که از طریق آن، افراد نسبت به کار و وظایف خود آشنا شده و کارشان را به‌درستی و به‌موقع به انجام می‌رسانند، باید به دو نکته اساسی توجه کرد:

الف) شاخص‌های عملکرد

ب) هدف‌گذاری مؤثر

کارکنان باید شکل عملکرد خوب را بدانند. این مقصود از طریق تدوین استانداردهای عملکرد برآورده می‌شود. استانداردهای عملکرد به مدیر و کارکنان کمک می‌کند و مبنایی برای ارزیابی قرار می‌گیرد. از سوی دیگر مشخص و دقیق بودن اهداف به‌روشنی بیان می‌کند که هر هدف از نظر کمی و کیفی و زمان اتمام کار، باید چگونه باشد. تحقیقات نشان داده است که هدف مشخص، بیش از اینکه به افراد گفته شود «حداکثر توان خود را به‌کار گیرند» منجر به عملکرد عالی می‌شود؛ زیرا هدف مشخص، علاقه و چالش فرد را افزایش می‌دهد. به‌بیان عملیاتی منظور از هدایت و سرپرستی به عنوان یکی از عناصر فرهنگ جهادی حدی است که مدیریت سازمان، هدف‌های روشن را تدوین و با تعیین شاخص‌های عملکرد، عملکرد بالایی را از کارکنان انتظار دارد.

۴. سیستم تشویقی^۲

ایجاد جاذبه برای پیوستن افراد به سازمان، حفظ و نگهداری آنان پس از پیوستن به سازمان و وادار کردن آنان به عملکرد قابل اعتماد یا به اخذ تصمیم‌های خلاق و بدیع، پاداش‌های گوناگونی را طلب می‌کند. صرف وقت، تلاش و مهارت‌های خلاق فرد با آنچه سازمان می‌تواند به او بدهد، مبادله می‌شود. قدردانی از تلاش‌های افراد، قوی‌ترین فعالیتی است که می‌تواند انجام گیرد. در واقع رمز پرورش نیروی انسانی، قدردانی و تشکر از



1. Supervising and Directing
2. Motivation System

زحمات آنان به صورت گوناگون است. اگر کارکنان مشکل انگیزشی داشته باشند، نخستین گام در رفع آن، بررسی سیستم تشویق است. کارکنان باید آشکارا بدانند که عملکردشان با حقوق، ارتقا، شناسایی و مورد توجه قرار گرفتن و امنیت شغلی بستگی تام دارد. مطالعات (Keer, 1975: 8) حاکی از این است که گاهی مدیران امیدوارند، کارکنان رفتار معینی را از خود نشان دهند، بدون اینکه رفتارهای دلخواه خود را مورد تشویق قرار دهند. اگر عملکرد افراد از طریق مورد توجه قرار دادن رفتارهایشان به آن‌ها نشان داده شود، می‌تواند سهم عمده‌ای در سیستم انگیزشی داشته باشند.

۵. انسجام^۱

اگر انسجام را مترادف با وجود تفاهم، اتحاد و پیوستگی در میان و بین گروه‌ها جهت پیوستن به یکدیگر در راه رسیدن به اهداف مشترک بدانیم، با این توضیح که علایق و نگرش‌های اعضای مشابه بوده و موقعیتی که در آن تعاملات صورت می‌گیرد، دوستانه است، در این صورت انعطاف‌پذیری بین واحدهای کاری بالا و تعارضات میان آن‌ها به حداقل ممکن کاهش می‌یابد.

سازمان‌های سنتی مبتنی بر سلسله مراتب شدید به دلیل مشروعیت بخشیدن به تفاوت‌های میان گروه‌ها و واحدهای سازمانی و هر چه بیشتر اظهار داشتن این تفاوت‌ها باعث می‌گردند میان واحدها در درون یک سازمان، تعارض افزایش یافته و انسجام سازمانی به خطر افتد. ویژگی الگوی سازمان‌های بوروکراتیک، این است که افراد ترغیب می‌شوند تا خود را تنها نگران مسائل مربوط به خود و مشاغل خود بدانند و با آن‌ها همانندسازی کنند. در مطالعه‌ای که به وسیله «دیربورن و سایمون»^۲ صورت گرفت، معلوم داشتند که مدیران اجرایی سطح میانه، تمایل به این دارند که مهمترین مسائل مبتلا به سازمان را مربوط به مشاغل خود ببینند. تعارضات بین صف و ستاد در سازمان‌ها نیز مؤید این معناست.

به بیان عملیاتی، منظور از انسجام به‌عنوان عنصری از عناصر تشکیل دهنده مطالعه فرهنگ سازمانی جهادی، عبارت از حدی است که ساختار سازمانی و مدیران، واحدها را به هماهنگی با یکدیگر، تشویق و ترغیب می‌کنند و تعارضات را به حداقل تقلیل می‌دهند.

۶. الگوی ارتباطی

به‌طور نظری، ارتباطات فرایند ارسال پیام مفهوم شده دوجانبه به‌وسیله فرستنده به گیرنده

1. Cohesion
2. Dearborn & Simon

است. چنین فرایندی در سازمان از طریق ایجاد کانال‌های ارتباطی از بالا به پایین، پایین به بالا، افقی و مورب صورت می‌گیرد. یک زمینه که همواره مورد علاقه شدید روانشناسان سازمانی بوده، پیامدهای مربوط به عملکرد انواع مختلف ساختارهای ارتباطی است. شبکه‌های ارتباطی بسیار متمرکز، تمایل دارند که موقعیت رهبری مرکزی‌ترین عضو درون شبکه را تحکیم بخشند، در حالی که شبکه‌های ارتباطی کمتر متمرکز، موجد سطوح بالاتری از خشنودی هستند، آن‌ها اداره موقعیت‌های مبهم و پیش‌بینی‌ناپذیر را تسهیل می‌کنند و به احتمال بیشتر به راه‌حل‌های خلاق و نو، حساسیت بیشتری نشان می‌دهند.

۷. تحمل اختلاف سلیقه

سازمان‌هایی که برای کارکنان خود فرصت اظهارنظر در مسائل مربوط به کارشان را فراهم می‌سازند و مانع می‌گردند تا کارکنان از ارزیابی‌های واقع‌گرایانه باز نمانند و از هرگونه انتقاد و استدلال منطقی استقبال می‌کنند، محیطی را فراهم می‌سازند که در آن، تصمیمات و نحوه اجرای امور، واقع‌بینانه بوده و ضمانت اجرای آن نیز افزایش می‌یابد، زیرا منطق‌گریزی حالتی یک طرفه داشته و مدیران از استدلالی که توجیه‌گر تصمیمات آن‌هاست، حمایت می‌کنند و با کلیشه‌سازی یک تصور کلی، یکسان و از پیش ساخته را به کلیه کسانی که در مقابل آن‌ها قرار گرفته‌اند تعمیم می‌دهند و بر همین اساس نیز اخذ تصمیم می‌کنند و از اینکه تصمیماتشان به بوته نقد و بررسی گذاشته شود سخت بیزارند و به این جهت از ارزیابی درست و دیدن گزینه‌های مختلف باز می‌مانند و این خود به تحکیم یکسوی‌نگری و تعصب منجر شده و موجب می‌گردد تا افراد، بدون ارتباطات با دیگران و تصمیم‌گیری‌هایشان به ارزش‌هایی جز ارزش‌های فردی و درون‌گروهی خویش نیندیشند. تحقیر کردن دیگران، ناچیز شمردن آنان و مطرود دانستن افکار و اندیشه‌ها، نشانه‌هایی از وجود چنین حالتی در سازمان‌هاست.

۸. خطر پذیری (ریسک یا مسئولیت‌پذیری)

اگر قبول کردن خطر یا پذیرفتن احتمال ضرر و زیان برای رسیدن به مقصود را خطرپذیری یا «ریسک» تعریف کنیم، بنابراین فرد مخاطره‌جو شخصی است که برخلاف «افراد محتاط» یا «محافظه‌کار»، اغلب راضی به وضع موجود نبوده و برای رسیدن به اهداف بالاتر، حاضر است درجه‌ای از خطر و وقوع ضرر و زیان را بپذیرد. چنین پذیرشی در سازمان، ممکن است خود را از طریق مسئولیت‌پذیری و یا خلاقیت و تهور برای انجام کارهایی که دیگران بدان تمایلی ندارند، نشان دهند. در سازمانی که در آن کارکنان، آزادانه به قبول انجام امور



سازمانی و احساس تعهد، یا ملزم نمودن خود به انجام آن می‌پردازند و همراه با پذیرش مخاطرات و تبعات آن از خود علاقه نشان می‌دهند، حاکی از این است که این سازمان، بلوغ روانی - سازمانی افراد را به رسمیت می‌شناسد و میدان عمل آن‌ها را در انجام مسئولیت‌ها وسعت می‌بخشد. گریس آرجرس (Argyris, 1984) بیان می‌دارد، در سازمان‌های سنتی با تأکید بر مقررات، اقتدار سلسله‌مراتب، تخصصی شدن علایق و نظارت بیرونی، آن‌هایی که در رده‌های بالای ساختار سازمان مستند بر آن‌هایی که در رده‌های پایین‌تر قرار دارند، هر یک از رفتارهای زیر را سرکوب خواهند کرد:

الف) مخاطره‌پذیری و روح آزمایشگری،

ب) جمع‌آوری اطلاعات جدید،

ج) داشتن اعتماد و علاقه به دیگران،

د) اعتراف آشکار به رفتارهای خود و قبول مسئولیت آن‌ها.

۹. کنترل (تمرکز و رسمیت)

در اینجا، منظور از کنترل، بیان تعریف نظری کنترل به معنای توانایی تشخیص، پیشگیری و اصلاح مغایرت‌های عملیات سازمانی از استانداردهای تعیین شده، به طوری که مطمئن سازد، اهداف سازمان قابل حصول خواهند بود، نیست. بلکه کنترل از بعد نظارت سلسله‌مراتبی در برابر نظارت خود (برونی یا درونی) مطرح است. سخن این است که سازمان‌های بوروکراتیک با تأکید و پیروی از مقررات و تبعیت از دستورات و طراحی مکانیسم‌های کنترل خارجی و نظارت مستقیم بر افراد به جای نظارت بر فرایند و جریان کار، بازدارنده خلاقیت کارکنان می‌گردند. مطالعات «مایر و هافمن» (Maier and Hoffman, 1961) نیز نشان داده است که هر چه افراد در مدت زمان طولانی‌تری در نظام‌های سازمانی سلسله‌مراتبی شدید، کارکرده باشند، خلاقیت آن‌ها کمتر می‌شود.

«دوئتزکو» نیز در مطالعه خود بیان داشته است که نوآوری در سازمان‌ها با تمرکز اقتدار و تقاضای سلسله‌مراتبی، رابطه منفی دارد. برعکس در سازمان‌هایی که تأکید کمتری بر سلسله‌مراتب به مفهومی که بیان شده وجود داشته باشد، افراد با کیفیت بهتری وظایف را انجام می‌دهند (Duetzkow, 1965). مطالعه «باست و مایر» نشان داده است موقعیت‌هایی که در آن‌ها افراد، خود را ارزیابی می‌کنند، منجر به حالت تدافعی کمتر و افزایش عملکرد بیشتر می‌گردد (Basstte and Meyer, 1985). همچنین مطالعه سه محقق (Pallak et. Al. , 1984) دیگر نشان داده است هر چه افراد، بیشتر مجاز باشند تا فعالیت‌های مربوط به کار خود را برگزینند،

عملکردشان در آن فعالیت‌ها بیشتر خواهد بود.

به بیان عملیاتی، کنترل عبارت است از: تعداد قوانین و مقررات و میزان نظارت مستقیمی که مدیران برای نظارت بر رفتار کارکنان دارند.

۱۰. حمایت مدیریتی

یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است. نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد. مدیرانی که نسبت به تیم‌های کاری و افراد، از خود تعهد نشان می‌دهند، سعی می‌کنند از طریق سه دسته فعالیت، حمایت و پشتیبانی خود را در برابر کارکنان شکل دهند:

الف) نشان دادن علاقه و شناسایی مثبت به کارکنان با تمرکز بر نقاط قوت آنان و جلوگیری از اظهارنظرهای مخرب در مورد دیگران،

ب) دادن بازخور ارشادی که یک روش واقعی برخورد با عملکرد ضعیف یا ناموفق افراد است. ارائه بازخور مناسب و صادقانه به همراه تجدیدنظر در اهداف عملکرد، وسیله‌ای است که از طریق آن، کارکنان ترغیب به بیان ضعف‌ها و تشویق برای کسب توانایی می‌گردند.

ج) ترغیب افراد به ارائه فکرهای خلاق و فراهم آوردن تمهیدات لازم، مدیران اثربخش از طریق اقدامات متعارف و توجه به افکار دیگران، فرصت‌هایی فراهم می‌آورند که با آزمودن افکار و نتایج، فکر موفق به حساب صاحب آن گذاشته شده و بدین‌گونه تمام توان و ظرفیت افرادش را به کار می‌گیرد و با این‌گونه اقدامات، فضای مناسبی از اعتماد، موفقیت و اطمینان را فراهم می‌آورد و به تحکیم ارتباطات و حمایت متقابل، کمک می‌کند. به بیان عملیاتی، حمایت مدیریتی، میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان جهاد با کارکنان است که به آنان کمک کرده و از آنان پشتیبانی می‌کنند.

۱۱. میزان پایبندی به نظام ارزشی اسلام (سیستم ارزشی حاکم)

ارزش‌ها و اعتقادات افراد سازمان، یکی از عوامل مهمی است که تأثیر فوق‌العاده‌ای بر فرهنگ سازمان و در نهایت بر رفتار سازمانی اعضا می‌گذارد. از خصوصیات بارز و مشهود نهادهای انقلابی که جهاد سازندگی از پیشگامان اصلی آن‌ها بود، خلوص نیت و پایبندی اعضای آن به ارزش‌ها و معیارهای اسلامی است. در واقع، وجود این خصیصه در فرهنگ و جو حاکم بر این نهادها، باعث پرورش روحیه ایثار و از خودگذشتگی در جهت آرمان‌های سازمانی و جامعه بوده است که رمز موفقیت این سازمان‌ها را نیز چیزی غیر از این نمی‌توان دانست.



به بیان عملیاتی منظور از نظام ارزشی مورد قبول عبارت است از: تعیین حدی است که یک سازمان جهادی خود را به پایبندی و حفظ ارزش‌های اسلامی تشویق و ترغیب می‌کند.

نتیجه‌گیری

مطالعات متعددی در خصوص فرهنگ و تأثیر آن بر عناصر مختلف سازمانی صورت گرفته که عمده آن بر تأثیر فرهنگ بر عملکرد سازمان‌ها متمرکز است (مانند مطالعات گسترده مؤسسه دنیسون 2006, 2005, Denison). با این حال ارائه یک تعریف دقیق از فرهنگ و فرهنگ سازمانی همچنان محل بحث و توسعه در گفتگوهای علمی است. در مورد فرهنگ سازمانی معمولاً مطالعات به دو دسته سنجش قوت یا شدت فرهنگ بر اساس ویژگی‌های مورد توافق اهل نظر و گونه‌شناسی فرهنگ قابل تقسیم‌بندی هستند. در مطالعه حاضر با توجه به رویکرد اول به ارائه مدل قوت فرهنگ جهادی و ارتباط آن با عملکرد و رضایت کارکنان پرداخته شده. در این خصوص ۱۱ ویژگی بر اساس ادبیات علمی فرهنگ سازمانی و با توجه به وضعیت بومی ارائه شده که عبارتند از: هویت جهادی، سیستم تشویقی در سازمان جهاد، نظام ارزشی مورد قبول جهادگران، انسجام گروهی در جهاد، الگوی ارتباطی در سازمان جهادی، تحمل اختلاف سلیقه، ابتکار جهادگران، هدایت و سرپرستی جهادی، خطرپذیری (مسئولیت‌پذیری)، کنترل و در نهایت حمایت مدیریتی. به نظر می‌رسد در نظر گرفتن این شاخص‌ها می‌تواند دستگاه اندازه‌گیری و حرکتی مناسبی در جهت استقرار یک نظام مدیریت جهادی در کنار سایر عوامل مدیریتی را فراهم آورد.

منابع:

- خوارزمی، شهیندخت. (۱۳۷۱). «فرهنگ سازمانی»، نشریه تدبیر، شماره ۲۲، ص ۱۶-۲۰.
- دفت ریچارد ال. (۱۳۸۱). «تئوری و طراحی ساختار سازمان»، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- روح‌الامینی، محمود. (۱۳۷۲). «زمینه فرهنگ‌شناسی، پویایی و پذیرش»، چاپ سوم، تهران: انتشارات عطار.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۲). «فرهنگ سازمانی»، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- محمدی، مظاهر. (۱۳۸۸). تبیین فرهنگ و مدیریت جهادی و شاخص‌های آن، تهران: مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
- علی اصغر و آرین قلی پور. (۱۳۸۸). «بازشناسی ماهیت عناصر و فراگردهای توسعه و ترویج فرهنگ جهادی در سازمان»، تهران: مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، صص ۵۶-۶۴.
- حاجی احمدی امیر و سید داود حاجی میرحیمی. (۱۳۸۸). «بررسی تطبیقی روند تحولات فرهنگ و مدیریت جهادی با چرخه حیات سازمانی بررسی چرخه حیات فرهنگ و مدیریت جهادی»، تهران: مجموعه مقالات دومین

همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، صص ۹۷-۸۰.

- مرتضوی مهدی، آرین قلی پور، علی اصغر پورعزت، وحید اشرفی. (۱۳۸۸). «مدیریت تغییر و تحول فرهنگ سازمانی از نظر تا عمل»، تهران: مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، صص ۱۹۶-۲۱۲.
- صادقی فتح‌اله و لطف‌اله قاسمی. (۱۳۸۸). «تلفیق فرهنگ جهادی با فرهنگ سازمانی برای پی‌اندازی یک ساختار نو» (فرهنگ سازمانی جهاد)، تهران: مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، صص ۱۳۲-۱۴۴.

- Argyris, G; «Integrating the Individual and Organization»: New yor: Wiley, 1984.
- Basstte, G.A., and Meyer, H.H.; «Performance Appraisal Based on Self review», Personal Psychology, 1985.
- Denison, D, Janovics, J, Young, J, Cho, H. J. (2006), Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method www.denisonconsulting.com/newsletter/1.0/nl_vol_1.htm
- Denison, D. R. ,Fisher, C. (2005) The Role of the Board of Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership? Working Paper presented at the Changing the Game Forum :Reforming American Business June 24,2005- Beaver Creek, CO.
- Duetzkow, H.: The Creative Person in Organization: University of Chicago Press, 1965.
- Keer Steven; «On the Fully of Hoping for A While Rewarding B», Acadmy of Management, Journal 4, (1975), Same Reference, P.8.
- Maier, N.R.F, & Hoffman, L.R; «Organization & Creative Problem Solving»: Journal of Applied Psychology, 1961, 4 .
- Morris Paul,(1992), The Values of the Enterprise Culture: The Moral Debate, London: Routledge.
- Pallak M.S., Brock, T.C., and Kiesler, C.A.; «Dissonance arousal and task Performance in an Incidental Verbal Paradiom»: Journal of Personality and Social Psychology, 1984.
- Pallak, M.S, Brock, T.C, and Kiesler, C.A; «Dissonance arousal and task Performance in an Incidental verbal Learning Paradiom»: , Journal of Personality and Scioial Psychology, 1964.
- Robbins Stephen P., (1991) Organizational Behavior, Prentice Hall.
- Schein, E. H., (1994) «Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning», Sloan Management Review.

