



## فرهنگ سازمانی و توسعه

### ترجمه و تلخیص: شیرین مهربان

### منبع: تدبیر ۱۴۸

#### مقدمه

غالباً کشورهای در حال توسعه با نوعی پایین بودن اثربخشی و کارایی سازمانی مواجه هستند و این در حالی است که جهت رفع این مشکل، وجود افرادی با تعهد بالای سازمانی که دارای ارزشها و باورهای مشترکی باشند، لازم و ضروری است. اهمیت این امر وقتی بیشتر نمایان می شود که نظام اداری و سازمانی را به منزله ابزاری جهت تحقیق اهداف توسعه در ابعاد مختلف، تلقی کنیم. با این تعبیر، وجود یک حس و باور مشترک میان مجموعه اعضای سازمان جهت انسجام بخشیدن به بخشها و مؤلفه های مختلف، الزامی است. فرهنگ سازمانی، نقش بسیار استراتژیک را در انسجام و یا افول سازمانی ایفا می کند.

فرهنگ سازمانی، نوعی برنامه ریزی اندیشه جمعی است که در سالیان اخیر به عنوان یک تفکر غالب در عرصه سازمانها مطرح بوده است. این اندیشه جمعی، متمایزکننده اعضا از یک گونه با گونه دیگر است. هر کسی که به نوعی با جمع و گروههای انسانی کار کرده باشد، از وجود این پدیده مهم سازمانی، آگاه است.

کشورهای در حال توسعه در راه رسیدن به اهداف توسعه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و...، صرفنظر از مسایل و دشواریهای فناوری، با نوعی فقدان فرهنگ سازمانی مناسب در نظام اداری خود، مواجه هستند.

هدف اصلی در این مقاله این است که با معرفی مجموعه ای پیشرفته از الگوهایی که فرهنگ سازمانی را با دیگر جنبه های سازمانی و توسعه اقتصادی مرتبط می سازد، درک ما را از مفهوم سازمانها در کشورهای در حال توسعه، بهبود و ارتقا بخشد.

#### مجموعه ای پیشرفته از الگوها

ارزشهای مشترک یعنی آنچه را که انسانها به گونه ای اصیل و حقیقی عقیده دارند بد یا خوب است، سرشت یا فرهنگ سازمانی گویند. بیان صریح و شفاف این ارزشهای مشترک، به ایجاد فرهنگی قوی، موثر و ماندگار منجر می گردد (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲، شاین، ۱۹۸۹). هنگامی که فرهنگ سازمانی قوی است، یک فضای روانشناختی





متفاوت در تمامیت سازمان، حاکم می شود. کارکنان در کلام و رفتار خود نمایانگر مشخصه هایی می شوند که رسالت و آداب و رسوم سازمان را تجلی می بخشند. الگوهایی که در ادامه این مقاله معرفی می گردند، بینشهای مختلفی را درهم می آمیزد. هریک از این الگوها، توضیحات انبوه یا تفصیلی را از یک شکل فرهنگ سازمانی مرتبط با سطوح خاص اثربخشی سازمانی و توسعه اقتصادی ارائه می کند. بدون شک، این الگوها مطلق نبوده و در بیان مفاهیم مربوطه، ماهیت نسبی دارند (پوپر، ۱۹۷۲).

لازم به یادآوری است که فرهنگ یا فرهنگ سازمانی، اشاره به عناصر مثبت دارد، عناصر مثبتی که در آن اشخاص یا گروهها متضمن پیوند اهداف سازمانی با کالا و خدمات با کیفیت بوده و متعهد به پیگیری این امر مهم هستند.

۱ - فرهنگهای منفک (منفی): فرهنگهای منفک (منفی)، نمایانگر بسیاری از سازمانها در کشورهای درحال توسعه هستند. به طور کلی، فرهنگ منفک، توسط مجموعه های منزوی از ارزشها و باورهای مثبت، مشخص می گردد که به طور وسیعی در بین افراد، مشترک و به هم مرتبط نیستند. همچنین فرهنگهای منفک فاقد رهبری تحول آفرین، متعهد و قوی هستند (کاتر، ۱۹۹۸). دلیل این وضعیت این است که در بسیاری از سازمانهای کشورهای درحال توسعه، چشم انداز برای تحقق نفع شخصی، بیشتر در سطح عالی سازمان وجود دارد. عمده مشخصات فرهنگهای منفک (منفی) در جدول شماره یک مشخص شده اند.

جدول ۱ - فرهنگهای منفک (منفی)

فضای حاکم	- انجام فساد در ابعاد مختلف به گونه ای نظام مند، از خودبیگانگی
وضعیت فرهنگ	- منزوی، وجود مجموعه های فاقد ارتباط یا یکدیگر
رهبری	- غیر موثر، یکپارچگی در سطح پایین، قدرت متغیر
سیستم های سازمانی	- غیر مناسب، کمتر توسعه یافته، ایستا
اثربخشی سازمانی	- در سطح پایین
وضعیت آینده	- عدم ایجاد فرهنگ و اثربخشی، و سرعت یافتن این امر
نوع سازمان	- سازمانهای ارائه کننده خدمات دولتی
وضعیت اقتصادی	- غالباً کشورهای در حال توسعه
فرهنگ ملی	- حمایتی تا غیر حمایتی

۲ - فرهنگهای منفک (ساکن): عقیده بر این است که اقتصاد کشورهای اروپای شرقی و در رأس آنها شوروی سابق، مظهر این نوع فرهنگ سازمانی هستند. فرهنگ منفک ساکن، دربردارنده بسیاری از ویژگیهای مشابه فرهنگ قبلی است. عمده ترین ویژگیهای فرهنگهای منفک ساکن در جدول شماره دو آمده است.





جدول ۲ - فرهنگهای منفک (ساکن)

فضای حاکم	- فاقد علاقه مندی، وجود تعهد پایین، کمی از خودبیگانگی، فساد شخصی
وضعیت فرهنگ	- منزوی، وجود مجموعه های فاقد ارتباط با یکدیگر
رهبری	- غیرموثر، پایین بودن قدرت
سیستم های سازمانی	- غیرمناسب، کمتر توسعه یافته
اثر بخشی سازمانی	- در سطح پایینی قرار دارد
وضعیت آینده	- ایستا و تخریب آهسته فرهنگ و اثر بخشی
نوع سازمان	- تحت کنترل دوکت
وضعیت اقتصادی	- اقتصاد متمرکز (اروپای شرقی، شوروی سابق)
فرهنگ ملی	- حمایتی تا غیرحمایتی

۳ - فرهنگهای منفک ماهیتاً مثبت: سومین گونه از فرهنگهای منفک در مقایسه با موارد قبلی، دارای رهبری موثر در سطح استراتژیک و فضای آرام روانشناختی است. این نوع فرهنگ غالباً نمایانگر موسسات تحت مالکیت دولتی در چین هستند (چایلد، ۱۹۸۹، هنلی و نای او، ۱۹۸۶، لاکت، ۱۹۸۸). عمده ترین ویژگیهای فرهنگهای منفک ماهیتاً مثبت در جدول شماره سه مشخص گردیده است.

جدول ۳ - فرهنگ منفک ماهیتاً مثبت

فضای حاکم	- آرام و مهربانانه، ماهیتاً مثبت، وجود رضایتمندی منطقی و تعهد وجود فساد در حد شخصی
فرهنگ	- منزوی، مجموعه های فاقد ارتباط با یکدیگر حتی در سطح عالی سازمان
رهبری	- متذیر بودن اثر بخشی، وجود یکپارچگی در سطح متوسط تا عالی، قدرت پایین
سیستم های سازمانی	- نامناسب، کمتر توسعه یافته، امکان ایجاد تغییر به صورت تدریجی، میسر است
اثر بخشی سازمانی	- متوسط تا حد پایین
وضعیت آینده	- پایدار
نوع سازمان	- تحت کنترل دوکتی
وضعیت اقتصادی	- اقتصاد متمرکز
فرهنگ ملی	- به طور بالقوه حمایتی





۴ - فرهنگهای تکاملی: این فرهنگها توسط مجموعه هایی از فرهنگ مثبت به هم مرتبط یا با هم پیوسته قرار گرفته در بخشهای کلیدی سازمان، مشخص می شوند. عمده ترین ویژگیهای این نوع فرهنگها در جدول شماره چهار آمده است.

جدول ۴ - فرهنگهای تکاملی

فضای حاکم	- منفی تا ماهیتاً مثبت، وجود کمی ترس، رفتار تدافعی
فرهنگ	- وجود مجموعه های به هم پیوسته در موقیتهای کلیدی
رهبری	- موثر، تحول آفرین، یکپارچگی بالا و وجود قدرت
سیستم های سازمانی	- مناسب، احتمال وقوع پیشرفت سریع
اثر بخشی سازمانی	- متوسط تا کم
وضعیت آینده	- احتمال نوزایش سریع فرهنگ و اثر بخشی
نوع سازمانی	- ادغام، قیومت، مشارکتهای خاص
وضعیت اقتصادی	- توسعه یافته (غریب) + کشورهای در حال توسعه
فرهنگ ملی	- غیر حمایتی تا به طور بالقوه حمایتی

۵ - فرهنگهای هسته ای: فرهنگهای هسته ای را به گونه ای متداول می توان در سازمانهای جوامع صنعتی غربی و در شعبات یا واحدهای تابعه شرکتهای چند ملیتی غربی در کشورهای در حال توسعه یافت. از مهمترین مشخصات این نوع فرهنگها، شکل یافتن ارزشها و نگرشها در سطح عالی سازمان و تسری آن به سطوح پایین تر است. عمده ترین ویژگیهای فرهنگهای هسته ای، در جدول شماره پنج مشخص شده است.

جدول ۵ - فرهنگهای هسته ای

فضای حاکم	- وجود گرایشهای ایزاری
فرهنگ	- به گونه ای قوی در سطح عالی، ایجاد می شود
رهبری	- متغیر بودن اثر بخشی
نوع سازمان	- عمومی یا تخصصی، چند ملیتی
وضعیت اقتصادی	- توسعه یافته (غریب) + کشورهای در حال توسعه
فرهنگ ملی	- غیر حمایتی تا به طور بالقوه حمایتی





۶ - فرهنگهای هم افزا: فرهنگهای هم افزا، در سازمانهایی وجود دارد که اعضا و بخشهای سازمان، پیرامون ارزشها و نگرشها، به اجماعی دست یافته اند. مصداق بارز این فرهنگ، کشور ژاپن و برخی از کشورهای شرق آسیا است. مهمترین مشخصات فرهنگهای هم افزا، در جدول شماره شش آمده است.

جدول ۶ - فرهنگهای هم افزا

فضای حاکم	- مثبت، متحدالشکل
فرهنگ	- متحدالشکل، تسری فرهنگ در سراسر سازمان
رهبری	- مؤثر، وجود یکپارچگی بالا، محور آفرین
سیستم های سازمانی	- مناسب و توسعه یافته
اثر بخشی سازمانی	- بسیار بالا
وضوح آینده	- نوزایش دایم فرهنگ و اثر بخشی
نوع سازمان	- تخصصی، برخی دولتی
وضوح اقتصادی و مصادیق آن	- ژاپن، برخی کشورهای آسیای شرقی (مثل سنگاپور)
فرهنگ ملی	- حمایتی

### نتیجه گیری

مجموعه الگوهای فرهنگ سازمانی در افزایش آگاهی مدیران و دست اندرکاران سازمانی، نقش مهمی را ایفا می کند. لازم است مدیران سازمانها، بویژه در کشورهای در حال توسعه، با تلفیقی از این الگوها، در راستای افزایش کارایی و اثر بخشی سازمانی حرکت کنند و نسبت به تطبیق این الگوها، مطالعات استراتژیک را تحقق بخشند.

منابع این مقاله در دفتر مجله موجود است.

این مقاله ترجمه ای است از کتاب - P.BLUNT, COMPARATIVE MANAGEMENT, PWS- KENT PUB, 2003, PP 1199-1208

