

نقش فرهنگ سازمانی در

نظریه پردازی مدیریت

نوشته دکتر منوچهر کیا

سرآغاز

در قرآن کریم، از فرهنگ وسط گرایی با اهمیتی خاص یاد می شود و هدف اصلی آن حذف نقایص ناشی از جبهه گیریها و تمایلات تعصب آمیز نسبت به قطبین مباحث می باشد.^۱ تلاش نگارنده نیز در این مقاله آن است که به کمک مطالعه ای تطبیقی در قطبین مباحث متضاد مدیریت متداول، به فرهنگی خاص در حد وسط این مباحث دست یابد، فرهنگی که بهره گیری و نیک آموزی از تجربیات دیگران را ضرورت تکوین خود می داند. و در عین حال به خلاقیت، نوآوری و بدعت، در جای خود، ارج می نهد، فرهنگی که مدیریت را بر آن می دارد که هدف اول را، به وسیله یک استراتژی تحلیل گرا تحقق بخشد و منظور دوم را از طریق استراتژی دیگری که نگارنده آن را استراتژی پیش کنشی نام گذاشته است، فعلیت بخشد. بنابراین، تبیین نقش فرهنگ خصوصاً فرهنگ غیر انفعالی، غیر تقلیدی و وسط گرا در تئوری پردازی مدیریت، هدف اصلی این مقاله می باشد.

۱ - اصولاً در دهه ای که گذشت بحث فرهنگ سازمانی، مورد توجه خاص نظریه پردازان و پژوهشگران جدید قرار گرفته است. (۲) خصوصاً نقش فرهنگ سازمانی در تبیین شخصیت و الگوهای مختلف سازمانی که مورد بحث ماست (۳) بسیار مهم و جدی قلمداد شده است.

چرا انسان و ماشین^۲، قطبین بحث ما در نظریه پردازی است؟

دانشمندان به طرق مختلف الگوها و نظریه‌های سازمانی را ارائه داده‌اند. یکی از این الگوها می‌تواند برحسب آنکه ماشین یا انسان کدام بیشتر یک‌تاز فرهنگ سازمانی می‌باشند، پی‌ریزی گردد. چند دلیل اساسی برای این کار وجود دارد:

نخست آنکه جهان امروز جولانگه انسان و ساخته دست‌انسان، ماشین شده است. در زمان حاضر، ماشین و انسان به عنوان دو منبع مهم و حیاتی سازمانها و در خور توجه خاص به شمار می‌آید. بنابر این طبقه‌بندی و بحث در نظریه سازمان، بر دو مبنای انسان و ماشین می‌تواند به درک واقعیتهای سازمان و مدیریت آن کمک بیشتری کند.

دوم آنکه جوامع عقب مانده جهان سوم، به تقلید از جهان پیشرفته - عمدتاً مادی‌گرای امروز - به مراتب حادث‌تر و گرم‌تر از متولیان اصلی نظریه ماشینی سازمان، خبره ماشینیزم شده‌اند ولی آنها نه تنها در دنیای پرغوغای فعلی، کمتر قادر به بهره‌گیری از ماشین و اتوماسیون هستند، بلکه حتی بیشتر از بانیان و مبتکران اصلی، هزینه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی این ماشین‌زدگی را تحمل می‌کنند. بدیهی است که درک علت یک چنین انحراف از مسیر اصلی، می‌تواند از طریق مطالعه سازمان از دو جنبه انسانی و ماشینی بیشتر امکان‌پذیر گردد. اصولاً سازمان مناسبترین میدان، برای نشو و نمای ماشینیزم در جهان امروز است و لذا مدیریت بیشتر از سایر رشته‌ها می‌تواند و باید درصدد جواب دادن به این سؤال باشد که تا چه حد ماشین یا انسان و با چه ترکیبی باید در سازمانهای جوامع جهان سوم به طور مؤثر و کارساز مورد توجه قرار گیرد؟ بررسی الگوهای سازمان از دیدگاه ماشینی و انسانی یا ترکیبی از هر دو، بهتر می‌تواند به کشورهای جهان سوم در جهت جواب به سؤال حیاتی فوق‌الذکر کمک کند و نیز بیشتر می‌تواند استفاده مناسب انسان و ماشین در سازمان و کاربرد مطلوب‌تر و مقرون به صرفه‌تر آنها را رواج دهد.

سوم آنکه در سازمانهای جمهوری اسلامی، اساس و پایه نظام ارزشی آن بر اشرفیت و اصالت کامل انسان نه تنها در مقابل ماشین، بلکه در مقابل سایر مخلوقات خداوند قرار دارد. بنابر این، نگرش انسانی ما، مسلماً از نگرشهای انسانی جوامع مادیگر، متفاوت خواهد

۲ - در این مقاله کلمه انسان، نشانه‌ای است که نرم‌افزار جاندار سازمانی را تجسم بخشد و همچنین کلمه ماشین نشانه‌ای است از سخت‌افزار سازمانی که نه تنها در برگیرنده ماشین‌آلات و ابزار مکانیکی سازمان است بلکه هر نوع عملیات، روش، مقررات و مکانیزم بی‌جان در سازمان را نیز شامل می‌شود. اصطلاح ماشینیزم نیز در اینجا به عنوان نشانه شیفتگی و خودباختگی انسان در مقابل ماشین بکار رفته است.

بود. در جوامع مادیگرا، انسان، نه به خاطر خود بلکه به خاطر بهره‌کنشی از وجودش مورد توجه قرار می‌گیرد و رفتار و روابط انسانی تا آن حد در مدیریت مطرح است که موجب انگیزش انسان، به کار بیشتر و بهتر در جهت تأمین هدفهای مادی دیگران گردد و موجبات رضایت مدیر و مؤسس سازمان را فراهم سازد. در حالی که در فرهنگ ما، انسان در هر شغل، مقام و موقعیتی که باشد، هویتی آزاد و مبرا از استعمار دارد و باید به عنوان منبع استراتژیک در خانواده، جامعه و یا سازمان به کار گرفته شود. بدیهی است، در یک چنین فرهنگ و جوامع خاص، عامل انسان در سازمان تنها عامل و مظهر ساده‌انگارانه جسمی، روانی و اجتماعی — طبق نظریه‌های متخصصین غرب — نیست، بلکه دارای تواناییهای بالقوه‌ای نیز می‌باشد که در عمق درون و ژرفای ضمیر روحش نهفته است و با دست یافتن به آن، می‌توان در جهت صلاح جامعه و سازمانهای آن گامهای مؤثری برداشت.

بنابراین، بحث دربارهٔ سازمان از دیدگاه انسانی یا ماشینی، بهتر می‌تواند کاربرد مناسب انسان و ماشین را در جوامع و سازمانهای آن مشخص کند و به احراز هویت مستقل سازمانی و مدیریتی آنها یاری دهد.

چهارم آنکه دلیل علمی و تکنیکی دیگری می‌توان ارائه داد که لزوم طبقه‌بندی نظریه‌ها را برحسب انسان و ماشین توجیه کند. طرح قدیمی و سنتی مکاتب کلاسیک، نئوکلاسیک و مدرن در سازمان — همان‌طوری که بعضاً مشاهده می‌شود — نمی‌تواند در امر تجزیه و تحلیل افکار و عملیات مدیریت کافی و وافی به مقصود باشد. اصولاً اطلاق کلمهٔ مکتب به نظریهٔ سازمان، گویا نیست، زیرا معمولاً مکتب در مفهوم اصیل خود شارح یک سنخ فکری و طرز تفکر منظم، و سبک روشن و مستقل در یک رشتهٔ علمی یا هنری است که تا حد امکان مفاهیم، اصول و قضایای مستقل و خاصی را ارائه می‌دهد و خود را از سایر مکاتب متمایز می‌کند، ولی در طبقه‌بندی نظریه‌های مدیریت و الگوهای سازمانی، جنگلی از تئوریها و نظریه‌ها موجود است و تداخل، تضاد و تکرار در قضایا و اصول و مباحث آن به قدری زیاد است که نمی‌توان در آن مشخصات یک مکتب مستقل و متمایز را دقیقاً تعیین کرد. اغلب نظریه‌های مدیریت حاوی مفاهیم، اصول و قضایای درهم آمیختهٔ زیاد، می‌باشد. بعلاوه در میان نظریه‌پردازان مدیریت متداول مشکل می‌توان کسی را یافت که نظریاتش متعلق به یک مکتب متمایز از سایر مکاتب یاساده باشد. مثلاً «شلدن»، «چستر بارنارد»، «ماری پارگرفالت» را نمی‌توان دقیقاً در قالب طرفداران مکتب کلاسیک و یا مدرن محسوب داشت.^۴ از طرف دیگر تغییرپذیری سریع علوم اجتماعی — خصوصاً در رشتهٔ مدیریت — ایجاب می‌کند، که هر نظریه تازه‌ای به سرعت در جرگهٔ تئوریهای کهنه و قدیمی درآید. در

واقع اصطلاح «مدرن» در تشواریهای اجتماعی، اصطلاحی بی ثبات با مصداقی غیر واقعی بشمار می آید.

سه الگو (مدل) برای سازمان

با توجه به دلایل فوق الذکر، نگارنده با روش تطبیقی، سه الگو را به شرح نمودار شماره ۱ مورد توجه قرار داده است. در الگوی اول، ماشین، و در الگوی دوم، انسان و در الگوی سوم، انسان و ماشین در کنار هم، مورد بحث و توجه قرار گرفته و در هر کدام، از نظریه های متعددی سخن به میان آورده است. در این الگوها، برخلاف نظر گذشته، کمتر می توان سیر تکاملی اندیشه ها و نظریه ها را پی گیری کرد. مثلاً در الگوی ماشینی، نظریه مدیریت علمی و مدیریت اداری،^۳ قدیمی تر قلمداد می شود، در حالی که، در همین الگو تئوری علم مدیریت^۴ در زمره جدیدترین بشمار می آید. به دیگر سخن سه مدل فوق الذکر، هر کدام شامل نظریه های متفاوت و خاصی است که به دست صاحب نظران با سوابق تجربی، تحصیلی و محیطی خاص ایجاد شده است.

الگوی ۱ - الگوی ماشینی:

الگوی ماشینی، الگویی است که جنبه های غیر ذی روح و غیر ملموس سازمان را بیشتر مورد توجه قرار می دهد و، عمدتاً در جوامع مادیگرا و صنعتی امروز رواج دارد. چهار نظریه مدیریت علمی، علم مدیریت، مدیریت اداری و بوروکراسی^۵ - که اغلب دارای تداخل مباحث و مطالب زیادی نیز است، بیانگر الگوی ماشینی سازمان می باشد. روند مشترک همه آنها اولویت دادن به جنبه های ماشینی و مکانیکی سازمان است. اگرچه روال و روش عمل هریک از تئوریهای چهارگانه فوق متفاوت می باشد. بدین معنی که مدیریت علمی از طریق استاندارد کردن حرکات کارگر، روش کار، وسائل و محل کار و زمان کار،^(۵) الگوی ماشینی سازمان را بوجود می آورد، و در حالی که علم مدیریت، به اتکای کمی کردن و استفاده از فرمول و محاسبات ریاضی، آماری و کامپیوتری، به این خاصیت دست می یابد.^(۶) مدیریت اداری نیز با تأکید بر یک ساختار سازمانی استاندارد، و اعمال وظایف و اصول جهانی و قابل تعمیم، در جهت ماشینی کردن سازمان گام برمی دارد.^(۷) و بوروکراسی، در خلال

قوانین و مقررات – باصطلاح طلایی – به ماشین سازمان دست می‌یابد.^(۸) تئوریهای ماشینی، صرف نظر از روشهای متفاوت، همه مشترکاً بر نوعی مدیریت بر مبنای هدف ملموس، تکیه دارند که نهایتاً به کارآیی قابل اندازه‌گیری ماشین سازمان منجر می‌شود.

الگوی ۲ – الگوی انسانی سازمان

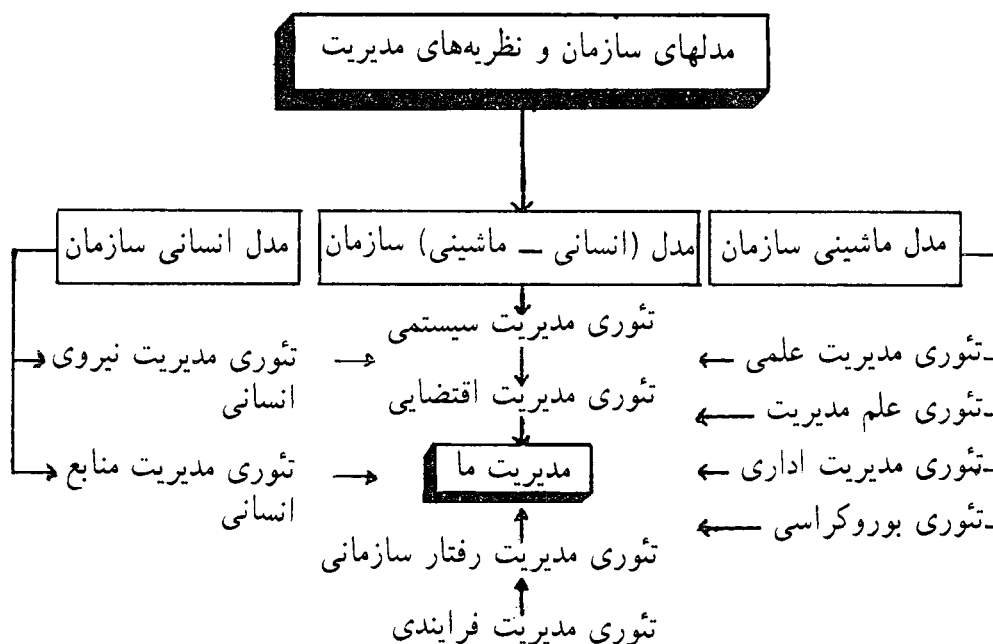
الگوی انسانی سازمان، الگویی است که به کمک نفوذ در انسانها و ایجاد فضای باز سازمانی در سازمان، به بهره‌گیری حداکثر از انسان در پیشبرد هدفهای سازمانی می‌پردازد. این الگو اگرچه نظام ماشینی سازمان را تحت الشعاع نظام انسانی قرار می‌دهد، ولی فعلاً، بر این انگیزه است که از تواناییهای انسان، در بهره‌گیری بیشتر ماشین، استفاده ببرد. الگوی انسانی سازمان از قضایای تجویزی روابط انسانی شروع می‌شود و متعاقباً به قضایای توصیفی رفتار انسانی خاتمه می‌یابد.^(۹) مهمترین استفاده این الگو، ایجاد تکنیک‌های مدیریت نیروی انسانی است که به کمک آنها مورد استعمال و کاربرد انسان را در سازمان مشخص می‌شود. در واقع، مدل انسانی، نهایتاً زمینه‌ساز مدیریت بر مبنای رفتار ملموس در سازمان است و در جهت رضایت انسانهای سازمان شکل می‌گیرد.

الگوی ۳ – الگوی 'انسانی – ماشینی'

الگوی «انسانی – ماشینی» در ادبیات جدید مدیریت با عناوین مختلفی چون نظام «اجتماعی – تکنیکی» سازمان و یا «مکانیکی – ارگانیکی» سازمان و عناوینی نظایر آنها مطرح گردیده است.^{۱۰} ولی صرف نظر از عناوین آنها، محتوی مشترک آنها بدین گونه است که سازمان مجموعه‌ای نظام‌گونه از انسان، تکنولوژی و محیط است (نظریه مدیریت سیستمی) و ماهیت ساختار سازمانی و نوع مدیریت آن، بر حسب شرایط محیطی بین دو قطب ماشینی و انسانی واقع می‌شود و ترکیبی وضعی، اقتضایی و غیراستاندارد به خود می‌گیرد (نظریه مدیریت اقتضایی)، و سازمان را به رفتاری خاص و امی دارد که حاصل تأثیر و تأثر متقابل بین انسان – محیط و تکنولوژی و ساختار سازمانی، می‌باشد (نظریه مدیریت رفتار سازمانی)، رفتار سازمانی لزوماً باید در قالب عملیات و فرایندهای مرتبط با هدفهای سازمان، شکل بگیرد و از آن منحرف نشود (مدیریت فرایندی).

نظریه «مدیریت ما» در الگوی «انسانی - ماشینی» و تفاوت آن با نگرش دیگران اینکه نظریه مورد نظر نگارنده، چه محلی را در میان نظریه‌ها و مدل‌های موجود سازمان و مدیریت داراست؟ به‌طور کلی معتقدیم که «نظریه مدیریت، با تلفیق معقولانه با نظریه مدرن مدل «انسانی - ماشینی» می‌تواند تکوین پیدا کند و تفاوت اصلی در نگرش‌هاست. اینکه سازمان از ابزار اصلی انسان و ماشین شکل می‌گیرد نه ما و نه دیگران تردیدی بر این واقعیت نمی‌توانیم داشته باشیم. منتهای مراتب، راه مجموعه‌نگری و روش تأکیدگذاری بر دو عامل انسانی و ماشینی در سازمان، از نظر نگارنده و آنچه متداول است، تفاوت‌هایی دارد، این تفاوت‌ها بیش از آنکه در مقابل هم صف‌آرایی کنند، می‌توانند مکمل یکدیگر بشمار آیند. (نمودار شماره ۲) چون، هر دو در فکر کاربرد سینرژیکی^۸ مجموعه انسان و ماشین در

نمودار شماره ۱ مدل‌های سازمان و نظریه‌های مدیریت

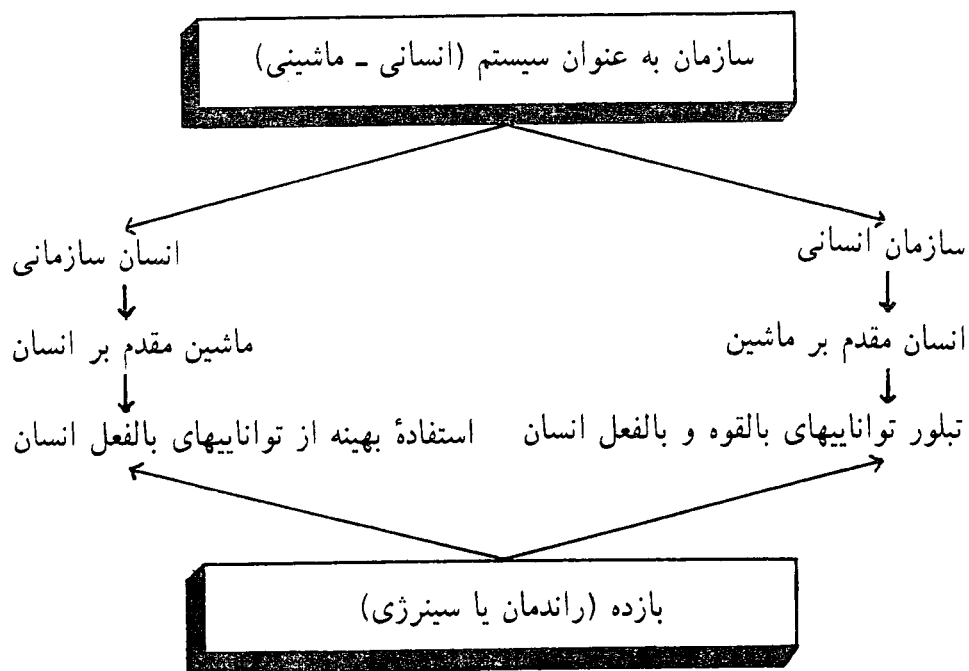


۸ - سینرژی کلمه‌ای است مصطلح در علم فیزیک شامل دو کلمه Energy, sy که به معنی مجموع انرژی‌ها می‌باشد. اصطلاحاً کل متفاوت و بیش از مجموع اجزاء تشکیل دهنده را سینرژی می‌گویند. در فیزیک آن را در مفهوم انرژی آستانه‌ای (یا برابندی) عنوان می‌کنند. مثلاً اگر یک لیوان بلوری را چندین بار به زمین پرتاب کنیم ممکن است نشکند ولی در یک دفعه از این پرتابها، انرژی آستانه‌ای تولید می‌شود و بر اثر آن لیوان بلوری کاملاً خرد می‌شود. یا حداکثر میزان ریزش باران نیز در واحد سطح و واحد زمان، می‌تواند قدرتی سیل‌آسا و سینرژیکی ایجاد کند.

سازمان هستند. با این تفاوت، که مدیریت متداول، سینرژي را در حدی که در علوم فیزیکی رایج است، «بازده» یا «راندمان» می‌داند و به طرف «یک» که حداکثر مورد انتظار از کسر «درون‌داد»، و نشان‌دهنده حداکثر سینرژيست می‌باشد. ولی نگرش و روش ما، سینرژي را مجموعه‌ای به مراتب بیش از «یک» می‌داند. چون معتقد است در کسر «درون‌داد» منابع انسانی که مهمترین عنصر درون داد سازمانی است، عامل استراتژیک و بالقوه‌ای است که می‌تواند صورت کسر را به میزان قابل توجهی افزایش دهد، و نتیجه کسر فوق را به مراتب بیش از یک بنماید.^۹

بنابراین طبق نمودار شماره ۲، مدیریت ما و دیگران در شروع کار باهم مشابه هستند و تفاوت آنها بیشتر در راهی است که بکار می‌گیرند و عده‌ای آن را راندمان و گروه دیگری، آن را سینرژي سازمانی می‌دانند.

نمودار شماره ۲: راندمان در مقابل سینرژي در سازمان



۹- ایده سازمان به عنوان کل متفاوت و بیش از مجموع اجزاء استفاده از کلمه سینرژي به این منظور به طور ضمنی در اغلب آثار دانشمندان طرفدار تئوری عمومی سیستمها، خوانده می‌شود ولی به طور علنی و رسمی، نگارنده لااقل دو نفر از صاحب نظران جدید و بنام سازمان را می‌شناسد که از سازمان به عنوان یک مجموعه سینرژیک نام برده‌اند: یکی از آنها «هنری مینتزگ» H. Mintzberg است و آن دیگری «فردلوتانز» F. Luthans که در آثار مشهور و جدید خود به این نکته اساسی اشاره کرده‌اند. خصوصاً لوتانز، به حق معتقد است، که آثار ناشی از مکانیزم‌های انسانی نظیر تحرک گروهی و تشکیل هنجار گروهی و غیره، علت اصل ایجاد خاصیت سینرژیکی در سازمان است.

مطالعه تطبیقی فرهنگ هر یک از الگوهای سه گانه سازمان

اصولاً برای انجام دادن هر نوع مقایسه و مطالعه تطبیقی، وجود معیارها و ضوابط مشخصی، ضرورت دارد. در مطالعه تطبیقی سه الگوی یاد شده سازمان و مقایسه آن نیز ضرورت چنین امری کاملاً احساس می شود. بحث آن است که انتخاب این ضوابط بر چه اساس و پایه باید انجام پذیرد تا وافی به مقصود باشد؟ نگارنده ضمن سالها تدریس، تحقیق و تجربه، به این نتیجه رسیده است که ضوابط مورد نظر، لزوماً باید به طور محسوس در پی ریزی رفتار کلی سازمان نیز دخالت داشته باشند. اصولاً در ادبیات جدید مدیریت، بعضاً الگو یا نظریه سازمان و رفتار سازمانی را به جای هم و یا خیلی نزدیک به هم بکار می برند و بعضی از صاحب نظران جدید، نظریه سازمان را به عنوان الگوی رفتار آن سازمان می شناسند. بنابراین مقایسه الگوهای سازمانی در واقع به منزله مقایسه رفتارهای سازمانی بشمار می رود و مآلاً ضوابط مقایسه رفتار سازمانی می تواند همان ضوابط مقایسه الگوها و نظریه های سازمانی باشد.

نقش فرهنگ سازمانی،^{۱۰} در تبیین الگوهای سازمان و رفتار سازمانی

نخست باید این نکته را یادآوری کرد که در ده سال گذشته، به دنبال نظریات و تحقیقات جدید مدیریت، فرهنگ سازمانی، دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت شناسان، جامعه شناسان و اخیراً روانشناسان اجتماعی و حتی اقتصاددانان، توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت، مبذول داشته و در بازشناسی نقش و اهمیت آن نظریه ها و تحقیقات عدیده ای را بوجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت بکار گرفته اند.

بعضی ها معتقدند، که درخشش ژاپن، خصوصاً در صنعت و مدیریت، یکی از علل مهم و انگیزه های اصلی توجه به فرهنگ سازمانی در دهه ۱۹۸۰ می باشد. شاید این از صحت کامل برخوردار نباشد، اما با این حال به دو دلیل واضح می توان ژاپن را از بنیان طرح فرهنگ سازمانی در مدیریت بحساب آورد. اول آنکه کشوری است بیش از اغلب کشورها، عجین شده در فرهنگ و الهام گرفته از فرهنگ، دوم آنکه اخیراً الگوی بسیار موفقی از سازمان را در پیشبرد هدفهای اجتماعی، اقتصادی خود ارائه داده و نظرها را به سوی خود جلب کرده است.^(۱۲)

در تعریف فرهنگ سازمانی، اتفاق نظر بین صاحب نظران به مراتب بیشتر به چشم می خورد. اغلب معتقدند که به مجموعه ارزشها، اعتقادات، رسوم و عاداتی که به طور ضمنی و غیر مدون رفتار مشترک فردی، گروهی و سازمانی را پی ریزی می کند، فرهنگ سازمانی اطلاق می گردد.^(۱۳) و غالباً از داستانهایی که به دست مؤسسين سازمان یا قهرمانان^{۱۱} سازمان بوجود می آید، یا مراسم و تشریفات^{۱۲} مختلفی که در سازمان برگزار می شود و یا شبکه های ارتباطات لفظی و فرهنگی - خصوصاً از طریق زبان^{۱۳} و نظایر آن - مایه می گیرد و ظاهر می شود.^(۱۴)

در تبیین و شناخت فرهنگ سازمانی، الگوهای مفید و متعددی در دهه ۸۰ ارائه شده است و الگویی نیز به وسیله نگارنده، در جای دیگر به طور مفصل تشریح گردیده است. در این مقاله فقط به ذکر فهرست وار الگوها و محققان مربوط به آنها اکتفا می گردد.

الگوی پارسنز Parsons

«تالکت پارسنز»، ضمن الگوی خود، هریک از چهار بعد فرهنگ سازمانی را با یکی از حروف کلمه بدون معنی AGIL معرفی می نماید. این چهار بعد به ترتیب عبارتند از: تطابق، تحقق هدف، ادغام و بالاخره مشروعیت.^{۱۴} هدف «پارسنز» از انتخاب متغیرات فوق الذکر، تشریح عمومی فرهنگ انواع اقدامات اجتماعی می باشد، که به طور تجربیدی بیان شده است.^{۱۵}

الگوی هفت S شرکت مشاوره ای مکینزی

شرکت مکینزی، در طرح مفهوم فرهنگ سازمانی در مدیریت، سهم بسزایی دارد. ضمن دهه ۸۰، لااقل ۵ کتاب پر فروش و معتبر^{۱۶} در زمینه فرهنگ سازمانی به وسیله شرکت مک کنزی و با همکاری محققین برجسته دانشگاههای معتبر آمریکا نظیر «هاروارد» و «استانفورد» ارائه گردیده است. یکی از این نوشته ها، هفت عامل مهم را به عنوان عاملهای فرهنگ سازمان اثربخش معرفی می کند که هر کدام از این عوامل با حرف S شروع می شوند. به زعم این نویسندگان استراتژی، ساختار سازمانی و سیستم های رایج در سازمان که سه عامل سخت^{۱۵} به شمار می آید و شیوه مدیر، مهارت، کارکنان و بالاخره، هدفهای حاکم

11 - Founders & Heros stories

12 - Virtues & Ceremonies

13 - Cultural Networks & Languages

14 - Adoption, Goal Attainment, Integration & Legitimacy = Agil

15 - Hard Elements: Strategy, Structure, Systems.

نیز به عنوان عوامل نرم^{۱۶} فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود. این عوامل با تطابق و همبستگی باهم قادرند، اثربخشی سازمان را تضمین کنند.^(۱۶)

الگوی ویلیام اوچی

«ویلیام اوچی»، یکی دیگر از محققین شرکت مشاوره‌ای مکنزی، تئوری Z خود را در خلال یک الگوی مقایسه‌ای از سه فرهنگ سازمانی مختلف: فرهنگ سازمانی ژاپنی، فرهنگ سازمانی آمریکایی و فرهنگ سازمانی Z ارائه داده است. او نیز عوامل هشتگانه‌ای را به عنوان ضوابط مطالعه و مقایسه در نظر گرفته و به شرح زیر مطرح نموده است:^{۱۷}

تعهد نسبت به کارکنان در سازمان، سیستم ارزشیابی سازمان، مسیر خدمتی کارکنان، نظام کنترل در سازمان، سیستم اتخاذ تصمیم در سازمان، مسئولیت کارکنان و بالاخره توجه سازمان نسبت به کارکنان.^(۱۷)

الگوی پیتر و واترمن^{۱۸}

این دو محقق در شرکت مکنزی، به پژوهش دیگری در زمینه فرهنگ سازمانی با عملکرد عالی، دست زدند و در کتابی با همین نام، هشت عامل را مشخص فرهنگ سازمانهای عالی معرفی نمودند و به تبیین آنها پرداختند. این عوامل عبارتند از^{۱۹}: چسبندگی مدیر به عمل، بها دادن به مشتری، آزادی تقبل و خطر، بازده از طریق کارکنان، تسبیر و چیرگی در مدیریت، اقدام به کارها و مرتبط با تجربه و مهارت، به کار گرفتن ستاد اداری کم و بالاخره استفاده به موقع از ساختار مکانیکی و ساختار ارگانیکی بر حسب ضرورت و مورد.^(۱۸)

الگوی نگارنده در مطالعه تطبیقی نظریه‌های سازمان بر مبنای فرهنگ سازمانی تشریح مختصر مدلهای یاد شده در تبیین فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران، فقط با این منظور انجام گرفت که نشان داده شود، انتخاب عوامل مورد نظر، عمدتاً از منظور

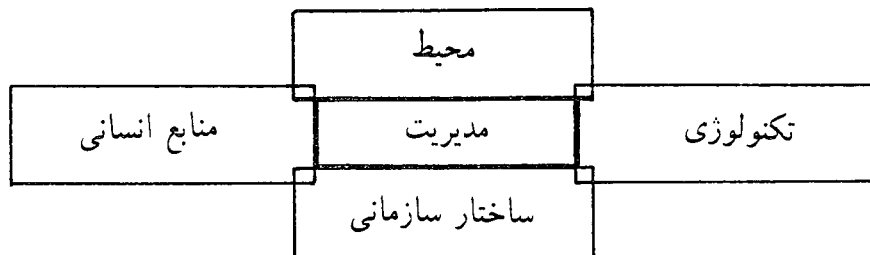
16 - Soft Elements: style, skill, staff, superordirlate goals.

17 - Commitment to Employec, Evalution, Careers, control systems, Decision Making, Responsibilities, concern for People. 18 - Peter & waterman

19 - Bia for Action, stay close to thecustomer, Automomy, Enterprenurship, Porductivity through people, Handson Management, stick to the knitting, simple form lean staff and simultainosly loose & light organize.

نویسندگان و محققین، در بازشناسی فرهنگ سازمانی تبعیت می‌کند. بنابراین در این مقاله نگارنده نیز بر پایه سالها تجربه و تحقیق، فرهنگ سازمانی را به عنوان ویژگی اصلی نظریه‌های سه‌گانه ماشینی، انسانی و «انسانی-ماشینی» بکار گرفته، الگویی را به شرح نمودار شماره ۳ ارائه می‌دهد. در این الگو نیز، پنج عامل: محیط، تکنولوژی، ساختار سازمانی، منابع انسانی و مدیریت سازمان، در ایجاد نظریه و تکوین رفتار کلی سازمان تأثیرات متقابل و متعاملی را باقی می‌گذارد. مرکزیت این تقابل و تعاملات بر عامل مدیریت سازمان، به عنوان حلقه اتصال‌دهنده عوامل چهارگانه دیگر به شرح نمودار شماره ۳ متمرکز است.

نمودار شماره ۳ - مدل پنج عاملی فرهنگ سازمانی



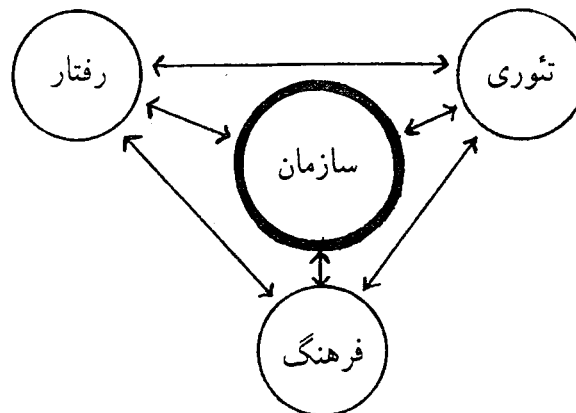
تعاملات بین نظریه، رفتار و فرهنگ در یک سازمان^{۲۰}

به نظر نگارنده، در یک سازمان سه مفهوم تئوری، رفتار و فرهنگ، اولاً با یکدیگر در ارتباط و تعامل متقابل هستند و هر کدام جنبه‌ای از سازمان را بیان می‌کنند. ثانیاً هر سه مفهوم بالا را می‌توان با عوامل پنجگانه محیط، تکنولوژی، ساختار، منابع انسانی و مدیریت -^{۲۱} مشترکاً تبیین کرد و آنها را در یک مطالعه تطبیقی از سه مدل سازمانی باهم به کار گرفت. به عبارت دیگر در هر سازمان، تئوری قالب دربرگیرنده رفتار و فرهنگ قوام‌دهنده آن به شمار می‌آید. سه مفهوم یاد شده به شرح نمودار شماره ۴ باهم در ارتباط و وابستگی متقابل هستند و هر کدام در ایجاد سازمان و شخصیت^{۲۱} خاص آن مؤثر می‌باشند.

20 - Interaction between organizational culture organizational Behavior & organizational theory.

21 - Environment, technology, structure, Human Resource, and Management.

نمودار شماره ۴ - ارتباط متقابل بین تئوری، رفتار، فرهنگ و سازمان

تطابق سازمانی^{۲۲}

آنچه در نمودار ۳ و ۴ تشریح گردیده، بیانگر نکته بسیار مهم دیگری نیز می باشد که از آن به عنوان «تطابق سازمانی» یاد می شود، تطابق سازمانی تضمین کننده اثربخشی سازمانها مدرن زمان ماست و از دست آوردهای تحقیقات جدید مدیریت به شمار می رود. تطابق سازمانی در معنی اعم و وسیع کلمه، عبارت است از ایجاد ارتباط و همخوانی بین عوامل و ضوابطی که به نحوی در سازمان تأثیر می گذارد. این نکته مهم و اصلی، از بدو پیدایش تئوری اقتضا در سازمان، مطرح گردیده است. در واقع تطابق سازمانی وسیله ای است که محیط سازمانی خاص را، محل نشو و نمای تکنولوژی مرتبط با خود می نماید و ساختار سازمانی متناسب با آنها را پی می نهد.^(۱۹) این تطابق، نهایتاً منابع انسانی سازمان را تحت نفوذ درمی آورد و آن را مطابق هنجار ویژه خود از لحاظ کمی و کیفی شکل می دهد و مسئولیت این تطابقات را به عهده مدیریت که در عین حال خود نیز در قالب عناصر یاد شده، تکوین می یابد، می گذارد.

بنابراین، نظریه سازمانی، رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی اگر با تطابق کامل سازمانی همراه نباشد و به طریق اولی، اگر ابعاد پنجگانه و مشترک آنها نیز باهم همخوانی و هماهنگی نداشته باشند، مشکلات و تنگناهای عدیده ای بر اثر این سوء تطابق ها یا عدم تطابق ها، ایجاد می شود و سازمان را به عواقب زیان آور بروز عملکردهای پراکنده، مبتلا می سازد. نکته قابل تذکر، آن است که تطابق سازمانی چون درباره عواملی انجام می گیرد که هر

22 - Organizational personality.

کدام در پویایی کامل به سر می برد، نمی تواند در شکلی واحد، یکسان و قابل تعمیم در همه جا، نشو و نما کند. لذا مدلها و الگوهای متعدد و مختلفی را بوجود می آورد که هر کدام، ویژگی فرهنگی خاص خود را به سازمان القا می کند. به همین علت ما، در میان این جنگل نظریه های سازمان، سه الگو را انتخاب می کنیم و به مطالعه آنها می پردازیم. ولی قبلاً شرح مختصری در تبیین عوامل پنجگانه یاد شده ضروری بنظر می رسد.

تعریف عوامل پنجگانه الگوی پیشنهادی

۱ - محیط سازمانی^{۲۳}

محیط سازمانی عبارت است از کلیه شرایط و سازمانهایی که در برگیرنده یک سازمان مرکزی است و به لحاظ اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیکی و اقلیمی با آن در ارتباط می باشد و نهایتاً برای آن فرصتها یا محدودیتهای خاصی را ایجاد می نماید. بدیهی است عناصر تشکیل دهنده محیط سازمانی ثابت نمی باشند و بر اساس میزان پویایی و همگنی عناصر تشکیل دهنده آن لا اقل سه دسته محیط سازمانی متفاوت را بعضاً با کلاً می توان برای سازمان، مشخص ساخت: محیط پیچیده، محیط ساده و محیط نیمه پیچیده.^(۲۰)

۲ - تکنولوژی سازمانی

تکنولوژی سازمانی عبارت از روش و تکنیکی است که در انجام دادن امور سازمان بکار گرفته می شود. بدیهی است تکنولوژی با مفهوم فوق، از سه قسمت متمایز تشکیل می شود: نرم افزار، سخت افزار و مغز افزار.^{۲۴} بر اساس این سه قسمت مجزا، بعضی از دانشمندان و صاحب نظران مدیریت، خصوصاً محققین دانشگاه آستین در انگلستان سه نوع تکنولوژی را از هم متمایز کرده اند. تکنولوژی «عملیات»،^{۲۵} که به روش تغییر درون دادهای به برون دادهای تعبیر می شود و عمدتاً بر مغز افزار تکیه می کند. تکنولوژی «مواد»^{۲۶} که بر سخت افزارها تأکید می گذارد و نحوه استفاده از آن را مشخص می کند. بالاخره تکنولوژی «دانش»^{۲۷} که میزان پیچیدگی اطلاعات مورد لزوم در سازمان را مشخص می سازد.^(۲۱) و بر

23 - Organizational fit.

24: Software, Hardware & Brainware

25: Operational Technology

26: Material Technology

27: Knowldg technology

نرم افزار تکیه می کند.

صاحب نظران و محققین دیگر نیز، ماهیت تکنولوژی را بر حسب محیط مرتبط با آن ملاک قرار داده و به سه دسته تکنولوژی به شرح جدول زیر دست یافته اند که هر کدام در محیط مرتبط خود نشو و نما می کند: ^(۲۲)

نام محقق	محیط ساده	محیط نیمه پیچیده	محیط پیچیده
جوون وودوارد	تکنولوژی: تولید انبوه	تکنولوژی: تولید واحد بر حسب سفارش	تکنولوژی: تولید مداوم
چارلز پرو	تکنولوژی: یکنواخت	تکنولوژی: نیمه یکنواخت	تکنولوژی: غیر یکنواخت
جمز تامپسون	تکنولوژی: طولانی	تکنولوژی: میانگیر	تکنولوژی: فشرده

۳ - ساختار سازمانی ^{۲۸}

ساختار سازمانی، عبارت است از استخوانبندی و ارتباط رسمی و غیررسمی بین شش جزء سیستم سازمان - کار، کننده کار، محل کار، ابزار کار، زمان کار و محیط کار - ساختار سازمانی نیز به تبعیت از محیط و تکنولوژی ویژه خود، ممکن است به صورت متفاوت تکوین یابد. مثلاً ساختار سازمانی در محیط ساده و تکنولوژی یکنواخت، به صورت بوروکراتیک و مکانیکی، در محیط پیچیده و تکنولوژی غیر یکنواخت بشکل ادهاکراتیک و ارگانیکی و در محیط نیمه پیچیده با ترکیبی مناسب از دو جد یاد شده فوق شکل می گیرد. ^(۲۳)

۴ - منابع انسانی

قاعدتاً افراد در سازمان، در قالب منبع استراتژیک سازمانی عمل می کنند. ولی طرز

تفکر گذشته مدیریت، فقط به تواناییهای بالفعل نیروی انسانی می‌اندیشید ولی در زمان حاضر، تواناییهای بالقوه منابع انسانی مورد توجه، قرار گرفته است. منابع انسانی سازمان ضمن آنکه از سایر عوامل پنجگانه فوق‌الذکر شکل می‌گیرد، بر آنها نیز بمراتب قوی‌تر و نافذتر، اثر می‌گذارد.^(۲۴)

۵ - مدیریت

مدیریت، پنجمین عامل الگوی ما و به عنوان عامل کانونی و انطباق‌دهنده و تسهیل‌کننده ارتباط و تناسب بین کلیه عوامل یاد شده به حساب می‌آید و در صحنه سازمان، ضمن آنکه تماشاچی و هدایت‌کننده بازی است، خود نیز یکی از بازیگران اصلی صحنه محسوب می‌شود. به عبارتی دیگر، مدیریت ضمن آنکه هماهنگی و تطابق سازمانی را پی می‌نهد، ناگزیر است با عناصر دیگر مطابقت کامل پیدا کند و در هر شرایط، محیطی و بومی خاص به فکر ایجاد و به کارگیری ساختار سازمانی مناسب باشد تا بتواند منابع استراتژیکی سازمان را تحت هدایت و نظارت استراتژیکی خود قرار دهد.

مقایسه فرهنگ الگوهای سه گانه سازمانی

تاکنون با توجه به آنچه در مورد تئوری، رفتار و فرهنگ در سازمان و عوامل پنجگانه مربوط به آن گفته شد، می‌توان به شرح زیر قضایایی برای هر یک از الگوهای سه گانه سازمانی، فرهنگ و رفتاری خاص را ارائه داد.

۱ - قضایای مربوط به فرهنگ الگوی ماشینی سازمان

الگوی ماشینی، یکی از الگوهای کلاسیک سازمان است که معمولاً یکی از مشخص‌ترین فرهنگ‌های سازمانی را بوجود می‌آورد. این فرهنگ به شرح قضایای زیر قابل بیان می‌باشد:

قضیه ۱ - ۱ - الگوی ماشینی سازمان عمدتاً بر محیط ساده و قابل چشم‌پوشی تکیه می‌کند.

قضیه ۲ - ۱ - الگوی ماشینی سازمان بیشتر با تکنولوژی یکنواخت و تکراری که به کمترین میزان رفتار جستجوگر و ابداعی نیازمند است، تطابق دارد.^(۲۵)

قضیه ۳ - ۱ - الگوی ماشینی سازمان غالباً بر ساختار مکانیکی و بوروکراتیک تأکید می‌گذارد. ساختاری که با پیچیدگی کم، رسمیت زیاد و تمرکز سازمانی

همراه است و بر این روال عمل می‌کند که کارآیی سازمان مقدم بر رضایت فرد و بدون توجه به اثر محیط قابل تحقق است. مدل ماشینی سازمان غالباً به شکل ساختار خطی ساده یا ساختار وظیفه‌ای و با ساختار بخشی و ترکیب مناسبی از آنها ظاهر می‌شود.^(۲۶)

قضیه ۴ - ۱ - الگوی ماشینی سازمان منابع انسانی را در قالب انسانهای سازمانی یا قطعات ماشینی شکل می‌دهد. انسانهای سازمانی، افرادی هستند، اقتصادی و عقلایی^(۲۷) که در ازاء تحقق نیازهای زیستی و اولیه، خود را مانند ابزاری در اختیار سازمان قرار می‌دهند و اصولاً عادت دارند که از کارگريزان باشند و مستوجب فشار نظارت نزدیک و مستحق امر و نهی یک «قیم یا بزرگتر» قرار گیرند. آنها به پاداشهای مادی در سازمان دل‌خوش می‌کنند و رضایت را در خارج از سازمان و محیط کار جستجو می‌نمایند و عملکردی عادی و در سطح حداقل استاندارد خواسته شده، از خود بروز می‌دهند و اغلب به فعالیتهای بدی و مناسب یک تکنولوژی ساده و یکنواخت، مشغولند. معمولاً آنها پیکره اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و مستقیماً با عملیات اجرایی و تولیدی سر و کار دارند.

قضیه ۵ - ۱ - الگوی ماشینی سازمان مدیران خود را ماهیتاً سازمان مدار، تولیدگرا^(۲۸) و باشخصیتی استبدادطلب، بار می‌آورد. خصوصیات فردی و انحصاری این مدیران بمراتب مهمتر از رفتار عملی آنها، ملاک قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرد و در، انتخاب، استخدام، آموزش، ارزشیابی، واگذاری مقام و مسئولیت به آنها، ضابطه اصلی خصوصیات شخصی و مشهورات آنها بیشتر و رفتار و مشهودات عملی آنها کمتر مورد قضاوت واقع می‌شود. شیوه استبدادی بیشتر از سایر شیوه‌های مدیریت، مقبول نظر آنهاست. مدیران ماشینی در مقابل تغییرات، به مقاومت و ثبات در سازمان خود بیشتر راغب هستند. برای آنها دانش و مهارت فنی در اولویت اول، و دانش و مهارت ادراکی و انسانی، به ترتیب در تقدم‌های بعدی، قرار می‌گیرد. اتکای آنها به مقام رسمی و اختیارات قانونی بمراتب بیشتر از کیفیت شخصیتی آنهاست.

۲ - قضایای مربوط به فرهنگ الگوی انسانی سازمان

الگوی انسانی سازمان از ترکیب خاصی از عوامل پنجگانه: محیط، تکنولوژی، ساختار سازمانی، منابع انسانی و مدیریت، تشکیل می‌یابد و فرهنگ ویژه‌ای را در سازمان به شرح زیر تکوین می‌بخشد، که ویژگیهای مباین و مقابل و فرهنگ ماشینی را از خود بروز می‌دهد.

قضیه ۱ - ۲ - محیط برای نشو و نمای الگوی انسانی سازمان، دارای عناصر و ابعادی است اولاً پویا، و ثانیاً ناهمگن و در نتیجه یک محیط پیچیده و کاملاً مؤثر و غیر قابل چشم‌پوشی در الگوی انسانی تجسم می‌یابد. البته تأثیرگذاری محیط در مدل انسانی، بیشتر از نظر تکوین شخصیت فرد در سازمان است. این چنین محیط در تکنولوژی و ساختار سازمانی، نمی‌تواند زیاد مؤثر قلمداد شود.^(۲۹)

قضیه ۲ - ۲ - تکنولوژی مطلوب الگوی انسانی، در زمره تکنولوژیهای غیر یکنواخت است که نیاز مبرم به رفتار جستجوگر و خلاق، دارد. بدیهی است که چنین تکنولوژی، به میزانی که در جهت غیر یکنواختی گام بر می‌دارد، از قلمرو تکنولوژیهای سخت‌افزار و مواد خارج شده، در جرگه تکنولوژی نرم‌افزار و مغزافزار در می‌آید که به آن تکنولوژی رفتاری می‌گویند و عمده‌تأثیرش در، جنبه‌های ناملموس درون سازمان دارد که به کوه یخ سازمانی^{۲۹} مشهور شده است.^(۳۰)

قضیه ۳ - ۲ - ساختار سازمانی مناسب الگوی انسانی سازمان، از نوع ارگانیکی و ادهاگراتیک است که در آن رسمیت سازمانی و تمرکز سازمانی در حداقل، و پیچیدگیهای عرضی و پراکندگی سازمانی در حداکثر قرار دارد و از ارتباطات آزاد و همه‌جانبه برخوردار می‌باشد. ساختار سازمانی ارگانیکی برای سازمانهای ویژه و موقت، مناسب است و مسائل مبتلا را به صورت پروژه‌های مستقل و خودکفا مورد چاره‌جویی قرار می‌دهد.^(۳۱)

قضیه ۴ - ۲ - منابع انسان، در الگوی انسانی سازمان، به صورت منابع استراتژیک و بالقوه ظاهر می‌شود و از فرضیه انسان «اجتماعی - عاطفی» الهام می‌گیرد: انسانی

که کار را دوست دارد و از فشار و نظارت نزدیک گریزان است و در شاهراه بلوغ و رشد گام برمی‌دارد، انسانی که در ازاء تحقق نیازهای والای خود (نیاز احترام، تعلق، خودیابی و فراجوئی) و در ازای پاداشهای انگیزاننده، آخرین تلاش خلاقه و عملکرد ابداعی را از خود بروز می‌دهد، انسانی که با شیوهٔ مهربان باش در انگیزش کارکنان بیشتر الفت دارد تا شیوه‌های دیگر، انسانی که رضایت خود را نه در خارج از شغل بلکه روی شغل می‌جوید و همواره در روی شغل به ندای واقعی توقعات و ترجیحات خود به هنگام انتخاب شغل گوش فرا می‌دهد و در نتیجه از کلیهٔ لحظاتی که روی شغل می‌گذارند، لذت می‌برد و بالاخره، انسانی که دوست دارد در جهت نخبگی و حرفه‌ای بودن در سازمان گام بردارد همواره با رفتاری جستجوگر و خلاقه به رویارویی با تکنولوژیهای غیر یکنواخت سازمان بپردازد.

قضیه ۵ - ۲ - الگوی انسانی، مدیران خود را مدیرانی انسانگرا، و آزادمنش بار می‌آورد. در این الگو به رفتار و مشهودات عملی بمراتب بیش از خصوصیات کلیشه‌ای و مشهورات قابل تحریف وی، بها داده می‌شود. شایستگی و ارزشهای فردی مدیر، در الگوی انسانی، بیشتر از مقام و اختیار قانونی ملاک قضاوتها و تصمیم‌گیریها دربارهٔ وی قرار می‌گیرد. شیوهٔ مدیریت، در الگوی انسانی، عمدتاً شیوهٔ شورایی - اعم از شورای مشورتی یا شورای مشارکتی - است. این نوع مدیران طرفدار جدی فضای باز و آزاد سازمانی و بروز خلاقیت و تقبل خطر می‌باشند. آنها ثبات متحرک سازمانی را موجب تداوم و اثربخشی سازمان می‌دانند و تطابق با محیط را نکتهٔ کانونی ایجاد تغییر در سازمان می‌شمارند.

۳ - قضایای مربوط به فرهنگ الگوی (انسانی - ماشینی) سازمان

الگوی «انسانی - ماشینی» سازمان الگویی است انتخاب‌گر و غیرمتعصب^(۳۲) و وسط‌گرا، بنابراین، بسیاری از خصوصیات مؤثر یک فرهنگ قوی سازمانی را در خود پی‌ریزی می‌نماید. نسبی‌گرایی، نیک‌آموزی از تجربیات دیگران، خلاقیت و نوآوری، استقبال از تغییرات ضروری، و مقاومت در مقابل تغییرات غیرضروری و تحمیلی، مجموعه‌نگری و تفکر سیستمیک و بسیاری دیگر را که نمایش دهندهٔ یک فرهنگ مؤثر و

قوی می‌باشند باید آنرا در استقرار مدل «انسانی - ماشینی» جستجو کرد.

قضیه ۱ - ۳ - محیط سازمانی، در الگوی «انسانی - ماشینی» محیطی است که به طور طبیعی یک سازمان را در بر می‌گیرد. یعنی ممکن است این محیط پیچیده، یا ساده و یا در حدی بین این دو باشد. بنابراین در جایی که محیط ساده و کم‌تأثیر است، می‌توان آن را نادیده انگاشت و در زمانی که محیط پیچیده و مؤثر است، لزوماً بر تمام ابعاد سازمانی اثر می‌گذارد و لذا قابل چشم‌پوشی نیست. خلاصه محیط سازمانهایی که دارای فرهنگ «انسانی - ماشینی» هستند، به فراخور، به صور مختلف ظاهر می‌شود و اثربخشی و کارایی سازمانی را به مقتضای محیط درمی‌آورد.^(۳۳)

قضیه ۲ - ۳ - تکنولوژی سازمان در الگوی «انسانی - ماشینی» از محیط خاص خود تبعیت می‌کند، لذا ممکن است، بعضاً یا کلاً در موقعیتهای متفاوت یا زمانهای مختلف از انواع تکنولوژیهای مختلف و یا ترکیبی از آنها استفاده کند. بنابراین در الگوهای «انسانی - ماشینی» برخورد مدیریت با تکنولوژی، برخوردی بسیار پیچیده است که باید به مقتضیات حال با آن روبرو شد.

قضیه ۳ - ۳ - در الگوی «انسانی - ماشینی»، ساختار سازمانی نیز، نمی‌تواند به طور مطلق مکانیکی یا ارگانیکی باشد، بلکه، برحسب شرایط تکنولوژی و محیطی خاص، باید ساختار مکانیکی و ارگانیکی را در جوار هم بکار گیرد. صاحب‌نظران جدید ساختار سازمانی، اغلب معتقدند که وجود دائمی ساختار مکانیکی - با درجات مختلف از رسمیت، تمرکز و پیچیدگی - لازمه هر نوع سازمانی است، به شرط آنکه در جوار آن، از ساختارهای ارگانیکی نیز برحسب شرایط پیش آمده استفاده گردد.^(۳۴) در مدل «انسانی - ماشینی» ساختار سازمانی می‌تواند برحسب نیاز و شرایط مطروحه شکلهای مختلفی - ساده خطی یا بروکراتیک ماشینی، بوروکراتیک حرفه‌ای، بخشی و ادهاکراتیک به خود بگیرد و در جای خود متمرکز واقع شود.^(۳۵)

قضیه ۴ - ۳ - در الگوی «انسانی - ماشینی» منابع انسانی مقام استراتژیک و پراهمیت خود را حتی بیشتر از مدل انسانی، همچنان حفظ می‌کنند و نه تنها به

عنوان یگانه عامل و منبع سازمان، بلکه به عنوان مکمل سایر منابع غیرذیروح - که ما مجموعه آنها را در لفظ ماشین خلاصه کرده ایم - مقام استراتژیکی خود را حفظ می کند. به عبارت دیگر در این الگو، اگرچه انسان منشأ اصلی رفتار است ولی نه به عنوان فقط عاملی مجرد و تنها، بلکه به عنوان عضو اصلی مجموعه ای از عوامل غیرذیروح دیگر. رفتاری که در الگوی «انسانی - ماشینی» سازمان مورد توجه است، رفتار انسانی مطلق نیست، بلکه توجه روی رفتار سازمانی متمرکز می شود، رفتاری که پدیده بسیار پیچیده ای از انسان و ماشین ارائه می دهد. چنین الگویی از فرهنگ سازمانی، ایجاب می کند که اولاً انسان به عنوان یک موجود غیرقابل پیش بینی و پیچیده تجسم یابد، انسانی که دارای نیازهای مختلف در زمانهای متفاوت است، پاداش مورد لزوم این چنین انسانها، هم می تواند مادی و به قول «هرزبرگ» ناراضی کننده^{۲۹} باشد و هم قادرست پاداشهای معنوی باشد که «هرزبرگ» ن آنها را به انگیزاننده ها تعبیر کرده است. بنابراین ارزش پاداش مورد نظر به شخص و موقعیت شخص گیرنده پاداش بستگی دارد. اگر پاداشهای «درون ذاتی» را به مفهوم پاداشی که از نظر گیرنده پاداش رضایت بخش است، بدانیم، آن وقت به نظر نگارنده مقاله هر پاداشی که بتواند در زمان خاص خود رضایت ایجاد کند و مورد تأیید و تصدیق شخص پاداش گیرنده نیز باشد، پاداش درون ذاتی است، صرف نظر از آنکه اصطلاحاً آن پاداش معنوی باشد یا مادی. در داد و ستد بین منابع انسانی سازمان، یک طرف فرد و طرف دیگر سازمان است. متاع مورد معامله عبارت است از پاداش سازمان در مقابل عملکرد منابع انسانی آن. بنابراین پاداش اعم از مادی یا معنوی برخلاف نظریه «هرزبرگ» می تواند در جای خود خاصیت انگیزشی داشته باشد. همان طور که عملکرد منابع انسانی در سازمان نیز - اعم از عادی یا خلاقه - می تواند در جای خود مهم قلمداد شود. در واقع عملکرد عادی و ابداعی هر دو لازم و ملزوم یکدیگرند، هر چند که در اصل عملکرد خلاقه بر

29: Organizational iceberg

عملکرد عادی اولویت دارد. در معامله بین سازمان و منابع انسانی سازمان، هر دو روی سکه از نظر پاداش و عملکرد، دارای ارزش خاص خود هستند، حتی اگر اولویت یکی بر دیگری مسجل باشد. بنابراین، عمل انگیزش نیز در ازای پاداش مادی و معنوی هر دو تحقق پذیر است تنها تفاوت، در کاربرد آنهاست. پاداش مادی، برای فرد به منزله جاده هموار کن می باشد و پاداش معنوی، به مثابه هدف گذار و جهت دهنده افراد عمل می نماید که هر دو ضروری بنظر می رسند. مسلماً برای رسیدن فرد به مقصد هم هدف لازم است و هم جاده صاف و هموار رسیدن به هدف. این مطلب همان چیزی است که در نظریه های جدید انگیزش تحت عنوان نظریه «توقع ترجیح» مطرح است.^(۳۶) در نظریه مزبور، خلاقیت و نوآوری نمی تواند تنها ویژگی منابع انسانی سازمان باشد، زیرا موارد بسیار زیاد وجود دارد، که کارها و تکنولوژی سازمان آن قدر که به کارهای عادی نیاز دارد به رفتار جستجوگر^{۳۲} و خلاقه نیاز ندارد. به آخر سخن در مدل «انسانی - ماشینی» سازمان، به علت توجه واقع بینانه به منابع انسانی، زمینه مناسبی جهت نشو و نمای فرهنگ سازمانی قوی، اثربخش و حاکم، فراهم می گردد.

قضیه ۵-۳- مدیریت، در الگوی «انسانی - ماشینی»، مهمترین نقش را بعهده دارد زیرا از جهات متفاوت، شرایط و موقعیتها را برای سازمان مورد نظر مشخص و پیش بینی و فراهم می کند، تا در آن، یک فرهنگ سازمانی قوی و همه جانبه بتواند در ایجاد رفتار سازمانی اثربخش، بکار رود. مدیران مدل «انسانی - ماشینی»، مدیرانی هستند که در شناخت و بکار گرفتن آنها، لزوماً باید، خصوصیات و رفتارشان با هم، مورد قضاوت و تصمیم گیری قرار گیرد. این مدیران لزوماً باید انعطاف کامل داشته باشند تا بتوانند در کلیه شرایط محیطی، تکنولوژیکی و ساختاری ممکن، شیوه مدیریت مرتبط را بکار گیرند و فقط به یک روش و روال بهترین دل خوش نکنند. آنها باید، قدرت و نفوذ خود را هم بر مبنای اختیارات قانونی و مقام و هم بر اساس شایستگیهای فردی خود پی ریزی نمایند. از مهارتها و دانشهای سه گانه خود، بر اساس آنکه در چه سطح از مدیریت، و در چه نوع محیط

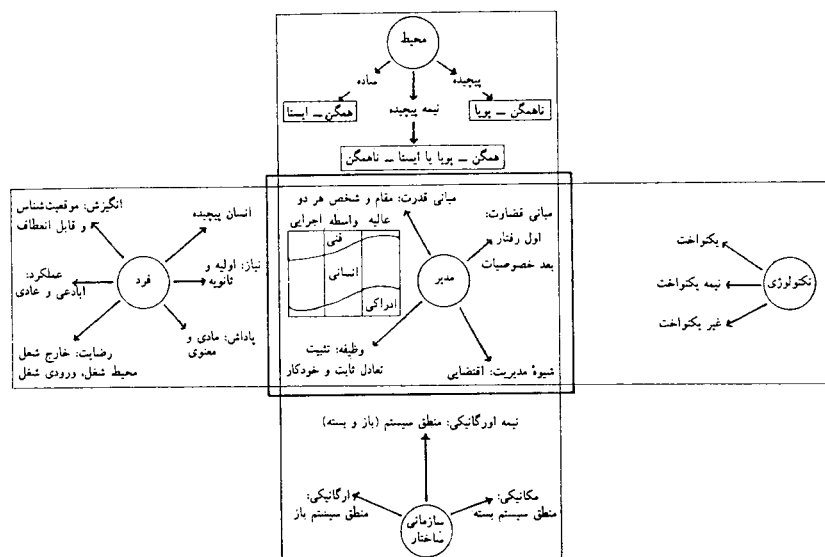
و تکنولوژی و ساختار سازمانی عمل می‌کنند، بهره بجا ببرند. مثلاً برای مدیران اجرایی، محیط ساده سازمانی، تکنولوژی یکنواخت، و ساختار سازمانی مکانیکی، مهارت فنی مناسب‌تر و بیشتر لازم است، در حالی که برای مدیران عالی، محیط پیچیده، تکنولوژی غیریکنواخت، و ساختار سازمانی ارگانیکی، مهارت ادراکی ضروری بیشتری پیدا می‌کند. ولی به هر حال بر هر مدیری در هر سطح، هر محیط، هر نوع تکنولوژی و ساختاری، فرض است که حداکثر توجه خود را به مهارت‌های انسانی خود معطوف دارد. در مدل «انسانی - ماشینی» مسئله اثر بخشی - تطابق با محیط و دستیابی به ثبات متحرک سازمانی - دارای اهمیت بسزایی است، ولی بیانگر آن نیست که تغییرپذیری همیشه و همه سازمانها ضروری است چه، همان قدر که در مقابل تغییرات ضروری، انعطاف لازم است، در برابر تغییرات غیر واجب مقاومت منطقی ضرورت حتمی دارد. نمودار شماره (۵) نشان دهنده آنچه گفته شد، می‌باشد.

خلاصه و ماحصل بحث

آنچه را که در مطالعه فرهنگ الگوهای تئوریک سازمان گفتیم می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

در این مقاله سه الگو برای سازمان مطرح گردید و با طرح فرهنگ سازمانی، نقش و اهمیت آن در تکوین تئوری سازمان و قالب رفتاری مربوط به آن، پنج عامل، برای تشریح و مقایسه فرهنگ نظریه‌های سه گانه سازمان بکار گرفته شد و ضمن یک مطالعه تطبیقی نتیجه آن شد که تئوری در حال تکوین مدیریت ما، در مدل «انسانی - ماشینی» با ویژگی فرهنگی خاص خود ما، قابل توضیح و توجیه می‌باشد.

ناگفته م نباید گذاشت که در مقاله برخوردی هنجاری با مسئله بعمل آمده است و جالی خالی برخورد عملی و تحقیقی در آن بخوبی محسوس است که امید است در آینده بتوان به شواهد پژوهشی بسیاری در پی‌ریزی آن دست یابیم.



مدیریت سیستمیک، مدیریت اقتضایی، مدیریت فرایندی، مدیریت رفتار سازمانی

۱ - سوره بقره، آیات ۱۴۳ و ۱۴۴.

۲ - برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود.

A - ROBBINS, S. Organizational Behavior! Concepts, Controversies, Application 3rd Ed (Prentice - Hall Editions, 1986, 1436).

B - T. E. DEAL & A.A. KENEDY, Culture. A New look through old lenses, (Journal of Applied Behavioral science, November, 1983)

A - HENRY. MINTZBERG, Structuring of Organization (From: J. B. Quinn, H. MINTZBERG & R.M JAMES, The strategic Process, Prentice - Hall International Edition, 1988, p 278).

B - HENRY MINTZBERG, Ideology and the Missionary Organization (From Henry Mintzberg, Power in and Around Organization, (Copyright Prentice Hall), 1983, Chap 11 and 21).

۳ - برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود.

4 - FILLEY, HOUSE & KER, managerial process and organizational Behavior, 2d ED, S.Cott, Foreman & Company, 1976, p 15

5 - op - cit pp 4 - 5

6 - op - cit p 17 - 19

7 - op - cit 7 - 8

8 - op - cit 6 - 7

9 -

برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود.

A - BURBS & STALKER, the Management of organization (Tavistock, 1961).

B - I - bid pp 274 - 277

A - OUCHI, W. G., Theory Z: How American Business Can meet the Japanese Challenge (Reading Mass: Addison - Wesley, 1981).

ب - دکتر منوچهر کیا، بررسی ساختارهای ادهاگراتیک در سازمان، مجله علمی و پژوهشی

اقتصاد مدیریت، تابستان ۱۳۶۹، شماره ۵، صفحات ۹۰ - ۸۵ و ساختار شبه ژاپنی.

12 - PASCALE. R. T & ETHOSE. G, The Art of Japanese Management (Simon & Schuster, 1981).

13 - MOORHEAD & GRIFFIN, Organizational Behavior, Second Ed (Houghton

- Mifflin Gompany, 1989, p 444
- 14 - ROBBINS. S., Organizational Behavior, pp 442 - 446
- 15 - MOORHEAD & GRIFFIN, I - bid pp 501 - 3
- 16 - WATERMAN J., R. H, PETER, T. J & PHILLUPS, Structure is not Organization (Business Horizons, Hune, 1980, pœ 14).
- 17 - OUCHI, W.G., Op - Cit.
- 18 - PETER. T. J & WATERMAN, R. H., in Search for Excellence, Lesson from American's Best - Run Companies (New - York: HRPER ROW, 1982, p 103).
- 19 - CHUNG. K.H & MEGGISON, Organizational Behavior, Deveveloping Managerial Skills, (Harper ? Row Publishers, 1981, pp 38 - 41
- 20 - THAMPSON. J, Organizations in Action (McGraw - Hill book Company, 1967) pp 72 - 73
- 21 - NOORI HAMIED, Managing the Dynamics of New Technology 15 sues in Manoufacturing Management, (Prentice Hall, Eglewood Cliff. M. S, 1990) pp 18 - 19. Also in ZELANY. M (1986), High Technology Monagement, Human systems Monagement, Volum 6, pp 109 - 120.
- 22 - MOORHEAD & BRIFFIN, op - cit pp 442 - 3.
- 23 - MINTZBERG. H, The structuring of Organizations: A synthesis of the Research (Prentice - Hall, 1979).
- 24 - SHIEN, E, organizational psychology, 3 rol Ed (Prentice Hall of India. Private Limited, 1983, p 32.
- 25 - PERROW, C. Organizational Analysis: A sociological View Wadworth publishing company, inc 1970, pp 75-80.
- 26 - MINTZBERG. H. structure in Five: Developing effective organization (Printice - Hall, 1980) Chap. 9, 10.
- 27 - Shien. E. o p.c, t pp 52 - 55.
- 28 - BLAKE . R.R & Zmouton. J. S., The Managerial grid, Houston. TQEX. Gulf publishing, 1964.
- 29 - LUTHANS. F., organizational Behavior, sconded (McGraw - Hill inc 1977) p 284, 45, 105.
- 30 - FERENCH. W. L & BELL, JR. C, Organizational Development, Behavioral intervention for Organizational Development, scond ed (Prentice - Hall Engewood Cliffs N. J, 1978) pp 15. 16.
- 31 - ROBBINS. S., Organizational Theory: Structure, Design & Application, Thirol Ed, (prentice - Hall international inc, 1987) Chap 11.
- 32 - PORTER. L., LAWLER E & HACKMAN J., R, Behavior in Organizations, (MCGraw - Hill inc, 1975) pp 15 - 25.
- 33 - Lawrence P.R & Lorsh. J. W. organization and Environment: Managing differentionation and integration (Boston: Harward Graduate school of Busines Administration, 1967) pp.
- 34 - Robbins, s. organizational theory op-cit p265.
- 35 - Robbins. s, Organization theory op-cit 207-217.
- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود.
- A - Porter & Lawler, Managerial Atittude personal Performance (Homewood. ILL, Dorsey, 1968.
- B - Moor Hed & Grrifin, opcit 138 - 144.
- C - Robbin. s. Organizational Behavior, 1980 opcit 137 - 140.
- D - Vroom. V. H. work and Motivation « New youk: John wiley & sons. Inc 1964.
- E - Porter & Lawler, Epectancy Mode of Motivation, Personnel psychology, Winter 1974, PP 569 - 599.