

فرهنگ و ارتباطات سازمانی و نقش آن در تحول سازمانی

برزو فرهی

عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

فرهنگ سازمانی را به گونه‌های متعدد اما با مفهومی نسبتاً یکسان تعریف کرده‌اند. از سویی فرهنگ را به عنوان زمینه و بستری می‌دانند که ایجاد هر نوع تغییر و دگرگونی در ساز و کارها، رفتارها، فعالیتها و کارکردهای سازمانی را در پی دارد. بنابر این از این جهت فرهنگ می‌تواند ابزاری منحصر به فرد و کارساز در دست مدیران و رهبران سازمانی به منظور هر نوع مدیریت فرهنگی و انجام تغییر و تحولات سازمانی به کار گرفته شود.

بی‌تردید توسعه و تحول جهان کنونی مرهون توسعه و تکامل مهندسی ارتباطات است. این مفهوم بدین معناست که اگر ما بخواهیم به توسعه و تحول سازمانی دست بزنیم باید در بعد معنایی نسبت به معنا، مفهوم، ایده، استراتژی، بصیرت و چشم‌انداز سازمان خود بازنگری کنیم و بصیرت و چشم‌اندازی متناسب با وضعیت کنونی را در سازمان خود پدید آوریم. در بعد ساختاری نیز تغییرات بنیادی متناسب با مفهوم و ایده جدید به وجود آوریم به گونه‌ای که مدیران عالی با حلقه میانی و بدنه عملیاتی هم‌ذهن شوند و گرفتار سلسله مراتب خشک بوروکراتیک حاکم بر سازمان نشوند.

مقدمه *

صاحب‌نظران علوم اجتماعی و مدیریت، روشهای مختلفی را برای شناخت سازمان برشمرده‌اند. یکی از راه‌های شناخت سازمان، داشتن ابزار تحلیلی کامل و جامع است. نویسندگان در این مقاله با استفاده از ابزار تحلیلی چهاربعدی معنایی، ساختاری، کارکردی و زمینه‌ای به تجزیه و تحلیل مباحث سازمانی پرداخته است. براساس این ابزار تحلیلی هر مفهوم و موضوعی را که در هر سطحی از سازمان مطرح باشد می‌توان در این قالب ریخت و به تحلیل آن پرداخت.

۱- بعد معنایی: این بعد به اندیشه، اهداف، استراتژی، بصیرت و چشم‌انداز سازمان اشاره دارد. در واقع شکل‌گیری هر سازمان به تبع ایجاد اندیشه، مفهوم و معناست. این معنا و مفهوم و اندیشه به صورت اهداف، استراتژی، چشم‌انداز و بصیرت سازمانی تدوین و ترسیم می‌شود. این بعد سازمانها در زمان تأسیس بسیار روشن و صریح است ولی بمرور که از عمر سازمان می‌گذرد به دلیل مسائل متعدد، سازمان دچار روزمرگی می‌شود. در نتیجه جنبه معنایی کمرنگ و گاهی ممکن است اصلاً فراموش شود که سازمان برای چه منظوری پدید آمده است. گاهی نیز ممکن است به علت تغییرات بسیار تکنولوژیک و نیز ناملايمات محیطی لازم باشد بازنگری جدی در جنبه معنایی سازمان صورت گیرد.

۲- بعد ساختاری: بعد ساختاری به تمام ساز و کارهایی اشاره دارد که تسهیل‌کننده انتقال معنا و مفهوم در سراسر سازمان، و دربرگیرنده تمام فرایندهایی است که فعل و انفعالات سازمانی در درون آن انجام می‌پذیرد.

* بخشی از این مقاله به دلیل طولانی شدن با عنوان «تعامل میان فرهنگ و ارتباطات» از این مقاله حذف شده که امید است در مجموعه مقالات سمینار تمام مقاله چاپ شود و مورد استفاده علاقه‌مندان قرار گیرد.

بعد ساختاری به تبع بعد معنایی پدید می‌آید. در واقع با توجه به اندیشه، اهداف، استراتژی و چشم‌اندازی که برای سازمان ترسیم و تدوین می‌شود، ساختار سازمان طراحی می‌شود. بدیهی است ساختارهای سازمانی حالت سخت و انعطاف‌ناپذیری دارد و بمرور که از عمر سازمان می‌گذرد، حالت بوروکراتیک، میل به ماندگاری و خاصیت لختی و دیرجنبی به خود می‌گیرد. بازنگری و انجام دادن تغییرات بنیادی در بعد ساختاری به تبع بصیرت و استراتژی جدید، موجب تحول و توسعه سازمانی می‌شود.

۳- بعد کارکردی: بعد کارکردی به جنبه تأثیرگذارنده توجه دارد. در واقع توجه به این مطلب که تا چه اندازه‌ای بعد معنایی سازمان از طریق ساز و کارهای سازمانی (ساختار سازمان) توانسته است صورت عملی به خود بگیرد. نمود عینی هر سازمان را در بعد کارکردی آن می‌توان ملاحظه کرد. اینکه آیا سازمانها کارآمد است یا خیر، براساس ارزیابی بعد کارکردی سازمان از جنبه‌های کمی و کیفی محصول و ارائه خدمت آن به دست می‌آید. بدیهی است دگرگونی و تحول در جنبه‌های معنایی و ساختاری سازمان، تحول و دگرگونی در جنبه کارکردی را به ارمغان می‌آورد.

۴- بعد زمینه‌ای: بعد زمینه‌ای به عوامل چنددی از جمله عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی اشاره دارد که بر هر سه بعد بالا اثر می‌گذارد. در این تحقیق ما تنها به بررسی اثر بعد فرهنگی بر سایر ابعاد (معنایی، ساختاری، کارکردی) می‌پردازیم.

فرهنگ سازمانی از بسیاری از تعاملات پیچیده میان انسانها، حوادث، اعمال موقعیتها و وضعیت کلی نشأت می‌گیرد و بر تاریخ گذشته نیز تکیه دارد. فرهنگ سازمانی را با دو رویکرد مکانیستی (ابزاری) و هولوگرافیک (نگاه به درون) تعریف کرده‌اند. با هر کدام از این رویکردها که به فرهنگ سازمانی نگاه کنیم می‌تواند مبنای بسیار مناسبی برای تغییر و تحولات سازمانی به حساب آید. نگاه مکانیستی به

فرهنگ، معطوف به بسیاری از چشم اندازهای مربوط به مدیریت فرهنگ سازمانی است که بر آن اساس می‌توان لایه‌های مختلف فرهنگ را مورد دستکاری قرار داد و تغییرات مورد نظر را در سازمان پدید آورد. اما نگاه به درون به فرهنگ نیز به افراد بینش جدیدی از نقش در ساختن واقعیت‌هایشان می‌دهد و آنها را توانمند می‌سازد و این توانمندی منشأ تغییر و تحول سازمانی می‌شود.

بخش نخست: ارتباطات سازمانی

تعریف ارتباطات

هر کدام از اندیشمندان مختلف از زاویه دید خود و به گونه‌ای ارتباطات را تعریف کرده‌اند. در واقع می‌توان چنین گفت که برای ارتباطات تعاریف زیادی برشمرده‌اند. در یکی از تعاریف، ارتباطات را چنین تعریف کرده‌اند:

«ارتباطات فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معانی است.»^(۱)

اگر این تعریف را بپذیریم در هر فراگرد ارتباطی سه جنبه مطرح است:

الف) جنبه ساختاری

دربرگیرنده ساز و کار و روشهایی است که معنا و مفهوم به واسطه آن و از طریق آن از منبع به مقصد ارسال می‌شود و بازخوردهای لازم همزمان گرفته می‌شود؛ به عنوان مثال هوایی که امواج صدا را منتقل می‌کند، سیستمی ساختاری است یا دیافراگم فلزی تلفن و یا میکروفن هر کدام، سیستم است. همین طور مدار آمپلی فایر یا فرستنده رادیویی یا سیستم تلگراف، هر کدام سیستم ساختاری است. البته بدیهی است اگر لازم باشد که اطلاعاتی منتقل شود، سیستمها باید با یکدیگر مرتبط شود. هنگامی که سیستمها به هم مرتبط می‌شود، هر کدام با درجه‌ای نسبت به یکدیگر وابسته می‌شود.

نظریه‌های ریاضی ارتباطات سازمانی عمدتاً به تبیین این جنبه ارتباطاتی می‌پردازد که از آن جمله مباحث «شاین» و «ویور» در مقاله ریاضیات ارتباطات، مقاله سایبرنتیک

(علم کنترل و ارتباطات)، «وینر» و مقاله رابطه بین ارتباطات و اطلاعات توسط «چری» مباحث بنیادی این بعد را تبیین می‌کند. مقاله ریاضیات ارتباطات (نوشته ویور) عمدتاً به طرح مطلبی در باب مهندسی ارتباطات می‌پردازد که خود در پیشرفتهایی ریشه دارد که در عرصه ریاضیات و کاربرد آن در مهندسی و اختراعاتی چون رادیو، تلفن، تلویزیون و ارتباطات الکترونیکی در فاصله زمانی تقریبی «۱۹۵۰-۱۸۵۰م» رخ داده است. امکان ارتباط از راه دور فرایندی را شکل داد که در آن نهادهای معینی چون منبع پیام، پیام، رمزگذارنده بر پیام، کانال پیام، رمزگشاینده از پیام و مقصد، معنا یافت. البته از نظر آقای ویور ارتباطات تنها از طریق سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای ذکر شده صورت نمی‌گیرد، بلکه وی معتقد است که اصولاً ارتباطات شامل تمامی روشهایی است که از آن طریق، ذهنی بر ذهن دیگر تأثیر می‌گذارد. وی اذعان دارد که مسائل ارتباطی در سه سطح قابل طرح است:

۱- سطح فنی (Technical) ۲- سطح معنایی (Meaning) ۳- سطح اثرگذارنده (Influential)

در سطح فنی مسأله این است که چگونه نظامی ارتباطی ایجاد می‌کنیم تا اطلاعات به شکل دقیق از مبدأ به مقصد برسد. در سطح معنایی با این مسأله روبه‌رو هستیم که تعبیر و تفسیرکننده از پیام چقدر با معنای مورد نظر فرستنده همخوانی دارد. سرانجام در سطح تأثیرگذارنده با این مسأله روبه‌رو هستیم که معنای دریافت شده توسط گیرنده تا چه حد او را به ایفای نقش مطلوب خود هدایت می‌کند.

البته بدیهی است در بعد ساختاری با مفاهیمی از قبیل ورودی، فرایند، خروجی، بازخور (مثبت و منفی) اختلال، پهنای باند، آنتروپی، حشو و اضافی (Redundancy)، و ظرفیت کانال سر و کار داریم که در این مقاله مجال پرداختن به آنها نیست.

ب) جنبه معنایی (Semantic)

بعد معنایی به این مضمون اشاره دارد که در هر فراگرد ارتباطی، یک مفهوم، معنا، اندیشه و یا پیام از جانب منبع پیام و از طریق ساختار ارتباطی به سیستم معنایی گیرنده

پیام منتقل می‌شود. علم معانی بر رابطه بین نشانه‌ها با چیزهایی که بر آنها ارتباط دارد، تمرکز دارد.^(۲) این امر بطور سیستماتیک ما را به مطالعه رابطه بین نشانه‌ها به عنوان پاسخها و ویژگیهای محرکهای موقعیتی که از آنها استنباط می‌شود، هدایت می‌کند.

آقای باسیل برنشتین^(۳) در مقاله خود تحت عنوان کدهای اختصار یافته و گسترش یافته نشان می‌دهد که معانی در سیستم اجتماعی ریشه‌دار می‌شود و سیستمهای اجتماعی متفاوت می‌تواند کدهای معانی دقیقاً متفاوتی را تولید کنند. در هر سیستم اجتماعی که بر پایه صمیمیت زیاد (رابطه نزدیک) و فاصله اجتماعی کم استوار است، معانی نباید صریح و روشن ساخته شود. در چنین سیستمی اختلال کم است و نیاز به حشو و زواید (Redundancy) اضافی وجود دارد. اما در سیستم اجتماعی دیگر با فاصله اجتماعی زیادتر معانی باید صریحتر و روشنتر ساخته شود و نیاز به حشو و زواید اضافی کمتر است.

آقای لئونارد شاتزمن و آنزلیم اشتراوس^(۴) در مقاله خود تحت عنوان طبقه اجتماعی و نحوه ارتباطات نشان می‌دهند که چگونه جهتگیریهای معانی در ارتباطات طبقه میانی با ارتباطات طبقه پایین‌تر کاملاً متفاوت است. آنها همچنین نشان می‌دهند که چگونه دیدگاه‌ها، تصورات و چارچوب کلی معانی منتقل شده از طبقه‌ای به طبقه دیگر کاملاً فرق می‌کند. در واقع اعضا و افراد طبقات مختلف، هر واقعه و رویداد را به صورتهای مختلف گزارش می‌کنند. در واقع آنان هیأت، شکل و قواره‌های متفاوتی درک می‌کنند و واقعه واحد را در یک معنا نمی‌بینند، بنابر این آنان در کدگذاری آنچه مشاهده می‌کنند، متفاوت هستند.

بنابر این، این‌گونه به نظر می‌رسد که نویسندگان گوناگون درباره این موضوع (یعنی معانی) غالباً در کاربرد این واژه از چیزهای مختلفی استفاده می‌کنند. معنا از نظر روانشناس آن چیزی نیست که از نظر فرهنگ‌نویس است. معنا از نظر واژه‌شناس (Ethnologist) آن چیزی نیست که از نظر زبان‌شناس (Linguistic) است. از نظر هر یک از این محققان و حتی از نظر دیگرانی مثل معلم زبان، یا نقاد ادبی و یا فیلسوف جنبه‌های

متفاوت و زیادی وجود دارد. به علاوه روشهای گوناگونی برای تبیین معانی وجود دارد.

ج) جنبه کارکردی (Pragmatic)

همانطور که «ویور» بیان می‌کند، بعد کارکردی به جنبه تأثیرگذارنده اشاره دارد. در واقع توجه به این مسأله که معانی دریافت شده توسط گیرنده پیام تا چه حد او را به ایفای نقش مطلوب خود هدایت می‌کند. از بعد نظری اغلب نظریه‌های زبانشناسی پشتیبان این جنبه کارکردی ارتباطات است. در این زمینه آقای «گرین برگر» در مقاله خود تحت عنوان «رویکرد زبانشناختی»، مشخصاً به دو جنبه آوا (Phoneme) و واج (Morpheme) اشاره دارد. او زبانشناسی را مسئول و متولی بررسی نظام پیامدهی کلامی آدمی می‌داند و زبانشناسی در این زمینه بیشتر جهتگیری اجتماعی دارد تا فردی. در زبانشناسی اولویت با گفتار است و نوشتار در درجه دوم قرار می‌گیرد، زیرا گفتار زیربنای نوشتار و تغییرات آن است.

آقای «پایک» نیز در مقاله خود تحت عنوان «نکات آواشناسی و واج‌شناسی» در توصیف رفتار به چگونگی کارکرد زبان بویژه دیدگاه آواشناسی (Etic) اشاره دارد. علاوه بر این، نظریه اطلاعات و ارتباطات جمعی «ویلبر شرام» (Wilbur, Schramm)، پژوهش «ارتباطاتی و تصویر جامعه» نوشته کتر^(۵) و «نظامات ارتباطاتی و اجتماعی» نوشته «دانیل لرنر»^(۶) در بعد ارتباطات جمعی، مؤید جنبه کارکردی ارتباطات است.

به عقیده «ویلبر شرام» هر سیستم، بخشی از سلسله اطلاعات است. اگر نیاز باشد که اطلاعات منتقل شود، سیستمها باید به هم متصل شود. از سویی بطور کلی ما همواره دو نوع سیستم داریم: یکی سیستم ساختاری و دیگری سیستم کارکردی.

سیستم ساختاری مثل دیافراگم فلزی تلفن و یا هوایی که امواج صدا را منتقل می‌کند (که قبلاً بحث شد)، اما سیستم کارکردی بیشتر زنجیره‌های ارتباطات انسانی، تعداد زیادی از سیستمهای مرتبط به هم را شامل می‌شود که دارای نوع سیستمی می‌شود که «شانن» آن را تحت عنوان سیستم کارکردی مورد بحث قرار می‌دهد که در مقابل سیستم

ساختاری است؛ مثلاً سیستم حسی (حواس پنجگانه) در انسان سیستم ساختاری است، در حالی که سیستمهای عصبی مرکزی سیستم کارکردی است. سیستمها همچنین می‌توانند متشابه (Corresponding) و غیرمتشابه (Noncorresponding) باشد.

سیستمهای متشابه، ظرفیتهای و قابلیتهای موجود در حالات همانند است یعنی وارده (Input) صدا در میکروفن و صادره (Output) صدا از بلندگو تواناییهای موجود در حالات مشابه است، ولی هوا و دیافراگم دو سیستم نامتشابه است.

بنابر این می‌توان چنین گفت که آنچه در نظریه اطلاعات است در ارتباطات جمعی نیز معنی پیدا می‌کند؛ یعنی ارتباطات زمانی رخ می‌دهد که دو سیستم متشابه با یکدیگر از طریق یک یا چند سیستم غیرمتشابه مرتبط است و حالات همانند را به عنوان نتیجه انتقال علامت در میان زنجیره فرض می‌کند. در واقع صدایی که به تلفن وارد می‌شود و توسط گوشی خارج می‌شود، بیانگر ارتباط نیست، مگر اینکه مفهوم در سیستم معنایی آقای «الف» دوباره در سیستم معنایی آقای «ب» ایجاد شود و به تبع آن آقای «ب» رفتار مطلوب را از خود نشان دهد؛ به عبارت دیگر از طریق سیستم ساختاری، معنا و مفهومی که مورد نظر فرستنده پیام است، فرستاده شود و گیرنده پیام علاوه بر اینکه همان معنای مورد نظر فرستنده پیام را کشف و استنباط کند، رفتار مطلوب را از خود نشان دهد.

نتیجه‌گیری بحث ارتباطات سازمانی

از آنچه در این بخش گفته شد نکات زیر قابل بهره‌برداری است:

- ۱- ارتباطات دازای سه جنبه ساختاری، معنایی و کارکردی (اثرگذارنده) است.
- ۲- جنبه ساختاری به ساز و کار و یا سیستمهای متشابه و یا نامتشابهی اشاره دارد که از طریق آن فرستنده پیام، منظور و مقصود خود را به گیرنده پیام منتقل می‌کند، در حالی که جنبه معنایی به همان مفهوم و معنا و اندیشه و مقصودی اشاره دارد که در قالب پیام و به صورت کدگذاری شده از طریق سیستمهای به هم مرتبط شده انتقال داده می‌شود و

جنبه کارکردی به این مطلب اشاره دارد که چقدر معنا و مفهوم مورد نظر فرستنده پیام توسط گیرنده پیام دریافت شده است و او رفتار خود را متناسب با خواست فرستنده پیام، شکل می‌دهد.

۳- دیدگاه‌های نظری ریاضیات و ارتباطات پشتیبان جنبه ساختاری، نظریه‌های روانشناسی اجتماعی پشتیبان جنبه معنایی و نظریه‌های زبانشناسی پشتیبان جنبه کارکردی است. این مفهوم را در ماتریس ذیل می‌توان نمایش داد:

	علم ترکیب	علم معانی	کارکردی
نظریه‌های ریاضی	a_{11}	a_{12}	a_{13}
نظریه‌های روانشناسی اجتماعی	a_{21}	a_{22}	a_{23}
نظریه‌های زبانشناسی	a_{31}	a_{32}	a_{33}

نمودار شماره ۱- ماتریس 3×3 جنبه‌های سه‌گانه ارتباطات و نظریه‌های پشتیبان آنها

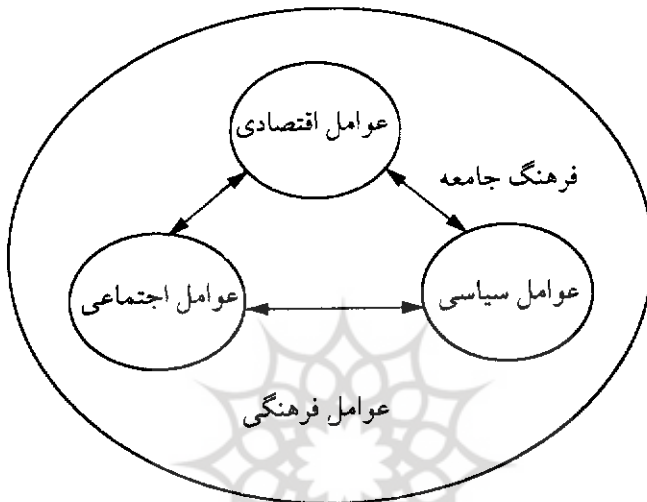
قطر ماتریس یعنی a_{11} ، a_{22} و a_{33} ، نشانگر تناسب مباحث نظری با هر یک از ابعاد ارتباطاتی مورد اشاره است.

۴- با توجه به اینکه مبانی بحثهای نظری، ارتباطات مربوط به دهه‌های ۵۰ و ۶۰ است به نظر می‌رسد که در آن زمان هنوز مباحث مربوط به محیط و تعامل با آن با هر یک از ابعاد، مورد بحث قرار نگرفته است.

برای اینکه مطالب با توجه به مباحث زمینه‌ای و محیط بررسی شود، می‌توان از یک چارچوب تحلیلی مثل چارچوب تحلیلی آقای «دانیل رن»^(۷) استفاده کرد. طبق افزار تحلیلی آقای «رن» در بعد زمینه‌ای عوامل «اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی» مورد بررسی قرار می‌گیرد.

این مفهوم بدین معناست که هرگاه مفهوم و معنایی از طریق سیستم و ساز و کاری توسط فرستنده پیام برای گیرنده پیام فرستاده می‌شود، عوامل چندی بر میزان اثرگذاری

و نفوذ آن تأثیر می‌گذارد که از آن جمله عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی است.



نمودار شماره ۲- چارچوب تحلیلی دانیل رن (۱۹۷۲)

تأثیر برخی از این عوامل (خصوصاً عوامل اجتماعی) بر فراگرد ارتباطاتی طی پژوهش‌های میدانی آقای کتزر تحت عنوان پژوهش ارتباطاتی و تصویر جامعه و نیز پژوهش میدانی آقای «لرنر» تحت عنوان نظامات ارتباطی و نظامات اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است. در باب تأثیر عوامل اقتصادی و سیاسی بر فراگرد ارتباطاتی احتمالاً تحقیق و پژوهش‌هایی شده باشد (که در جای دیگر باید به آن پرداخته شود). اما در باب تأثیر عوامل فرهنگی بر فراگرد ارتباطاتی، مباحث ارتباطات میان فرهنگی مورد پژوهش و تحقیق قرار گرفته است که از مهمترین این پژوهش‌ها می‌توان به کار آقایان:

۱- ادوارد تی هال و ویلیام فوت وایت؛ تحت عنوان «ارتباطات فرهنگی»

۲- اس. ان آیزنستارت؛ تحت عنوان فرایند ارتباطات در بین مهاجرین اسرائیلی

۳- جان، دبلیو. بنت و رابرت ک. مک نایت؛ تحت عنوان نرملهای اجتماعی،

تصورات ملی و روابط بین فردی

۴- و از جدیدترین تحقیقات به کارهای آقای هافستید در شرکتها (IBM) در سراسر

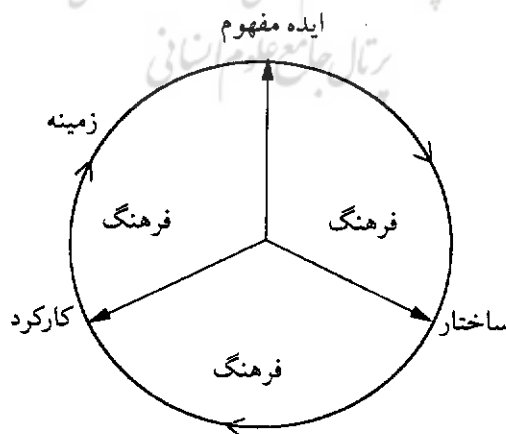
جهان

اشاره کرد.

براین اساس می توان چنین نتیجه گیری کرد که در هر فراگرد ارتباطی سه بعد اساسی (ساختار، معنا و کارکرد) مطرح است که این فراگرد در زمینه و بستر خاصی پدید می آید. عوامل زمینه ای به نظر آقای «رن» می تواند چندین عامل باشد که به این دلیل که ما در این مقاله به بررسی رابطه بین فرهنگ و ارتباطات می پردازیم، توجه خود را تنها به عامل زمینه ای فرهنگ معطوف می داریم.

بنابر این افزار تحلیلی یا چارچوب تحلیلی ما در بحث رابطه بین فرهنگ و ارتباطات سازمان بدین ترتیب شکل می گیرد.

اینکه ارتباطات دارای سه بعد (شاخه) ساختاری (Syntactic)، معنایی (Semantic) و کارکردی (Pragmatic) است و این فراگرد در زمینه و موقعیت فرهنگی خاص، نوع ساختار خاص، نوع معنای خاص و نوع کارکرد خاص را پدید می آورد.



نمودار شماره ۳- افزار تحلیلی چهاربعدي در شناخت سازمان

بخش دوم: فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی را به گونه‌های متفاوت اما با مفهومی تقریباً یکسان تعریف کرده‌اند. در یکی از تعاریف، فرهنگ سازمانی را الگوی عمومی رفتارها، باورها و تلقیهای مشترک و جمعی و ارزشهایی دانسته‌اند که بیشتر اعضای سازمان در آن سهیم و شریکند. فرهنگ سازمان را می‌توان در رفتارها، زبان، اندیشه‌ها و اهداف اعضای سازمان مشاهده، و در روشها و قوانین و روشهای سازمان تبلور آن را احساس کرد.^(۸) در تعریف دیگری فرهنگ سازمانی به عنوان سلسله مفاهیم مشترک، باورهای یکسان، نمادها، آداب و رسوم بیان شده که در طول زمان شکل گرفته و موجب انسجام و هماهنگی گروهی در سازمان است.^(۹)

اگرچه در هر سازمانی، فرهنگ سازمانی ویژه غالب است در آن فرهنگ ممکن است فرهنگهای فرعی دیگری نیز باشد، بدین ترتیب که گروه‌ها و طبقات خاص در سازمان ممکن است فرهنگهایی متمایز از یکدیگر داشته باشند (مثلاً طبقه کارگران فرهنگی متمایز از طبقه مهندسان و یا مدیران اجرایی داشته باشند و یا گروه‌های غیررسمی، فرهنگی متفاوت با گروه‌های رسمی از خود نشان دهند).^(۱۰)

فرهنگ هر سازمان را می‌توان در عملکرد کارکنان آن و حیات گروهی و جمعی سازمان مشاهده کرد. فرهنگ هر سازمان در ساختارها، قوانین، خط مشی‌ها، اهداف، شرح مشاغل و چگونگی انجام دادن مأموریت‌های آن تبلور می‌یابد، ولی این انسانها هستند که به آن روح می‌بخشند و آن را ایجاد می‌کنند.

فرهنگ سازمانی وسیله‌ای است که برخورد ما را به مسائل سازمانی تسهیل می‌کند و چگونگی تعبیر و تفسیر ما را از رویدادهای اطرافمان شکل می‌بخشد. فرهنگ چنان با روح و اندیشه ما عجین می‌شود که هر رفتار و کردار و گفتار و پنداری از آن رنگ می‌پذیرد و جهت می‌گیرد. خلاصه آنچه می‌کنیم، یا می‌اندیشیم و یا می‌گوییم صبغه‌ای از فرهنگ در خود دارد.

برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و

بنیادی است. با اهرم فرهنگ بسادگی می‌توان تغییرات را در سازمان تسهیل کرد و جهت‌گیریهای جدید را در سازمان پایدار ساخت. علاوه بر نقش فرهنگ در ایجاد تغییر برای غلبه بر نگرانیها، اضطرابها و فشارهای شغلی و حرفه‌ای در سازمان نیز می‌توان به عامل فرهنگ تمسک جست.

برای شناخت فرهنگ و ادراک آن باید در سازمان زندگی، و فرهنگ سازمانی را احساس کرد، اما نباید آنقدر در فرهنگ سازمان غرق شد که از شناخت درست آن ناتوان ماند؛ به عبارت دیگر برای ادراک فرهنگ سازمانی باید آنقدر به سازمان نزدیک باشیم که ظرایف فرهنگی را بدرستی دریابیم و آنقدر از آن دور باشیم که بتوانیم همه جوانب آن را همچون بیننده‌ای خارجی احساس و ادراک کنیم.

سازمان به مثابه فرهنگ

یکی از استعاره‌هایی که گرت مورگان^(۱۱) برای توصیف سازمان به کار می‌برد، استعاره سازمان به مثابه فرهنگ است.

در این استعاره سازمان به عنوان پدیده‌ای فرهنگی در نظر گرفته، و خواص و ویژگیهای فرهنگ در آن جستجو می‌شود. اگر فرهنگ را الگویی از ارزشها، باورها، آداب، سنتها، دانش، زبان، جهان‌بینی، تلقیها، نگرشها و چگونگی زندگی مردم در هر جامعه فرض کنیم، سازمان نیز خرده فرهنگ یا جزء فرهنگ خواهد بود.

هر سازمانی دارای فرهنگ خاص است که اگر چه از فرهنگ جامعه نشأت می‌گیرد اما خصوصیات سازمان نیز در آن اثر می‌نهد و فرهنگ ویژه را ایجاد می‌کند. در درون هر سازمان، درست همانند جامعه نرملهای رفتاری خاص حاکم است؛ ارزشها و معیارهای ویژه‌ای وجود دارد و باورها و تلقیهای مشخصی نسبت به امور در جریان است.

استعاره سازمان همچون فرهنگ، ریشه‌های فرهنگی و ارزشی رفتارهای سازمانی را مشخص می‌سازد و مفاهیم و اندیشه‌های مشترک در مجموعه‌های سازمان را نشان

می‌دهد. این استعاره به ما امکان تعبیر و تفسیر و تجزیه و تحلیل عمیق عملکردهای سازمانی را می‌دهد و رابطه سازمان و جامعه را از جهت فرهنگ و ارزشها به صورتی واضح ترسیم می‌کند.

برخی از دانشمندان علوم اجتماعی معتقدند که ما در جامعه سازمانی زندگی می‌کنیم و زندگی ما مملو از باورها، روشهای روتین و سنتهایی است که آن را کاملاً از جوامع سنتی متمایز می‌سازد؛ به عنوان مثال مشخصه تقسیم کار جوامع صنعتی مسأله انسجام یا آنچه را با بیانی دقیقتر تحت عنوان «مدیریت فرهنگی» توصیف می‌شود، ایجاد می‌کند. از سویی دولت، مذهب، رسانه‌ها و سایر نهادها و اشخاص با شکل‌دهی باورها و دیدگاه‌ها نقشهای مهمی در این فرایند ایفا می‌کنند. در واقع می‌توان چنین گفت که مردمان مشغول به کار در کارخانه‌های شهرهای مختلف جهان، همه به فرهنگ صنعتی یکسانی تعلق دارند و عضو «جوامع سازمانی» هستند. در واقع بسیاری از تفاوتها و تشابهات شغلی در جهان امروز بیش از اینکه ملی باشد، شغلی است و به این نکته بستگی دارد که افراد کارگر کارخانه، کارمند دولت و یا کشاورز باشند. برای همین هم می‌توان ادعا کرد که ابعاد مهم فرهنگ مدرن در ساختار جامعه صنعتی ریشه دارد لذا از این رو می‌توان گفت که سازمان پدیده‌ای فرهنگی است.

سازمان و محتوای فرهنگی

به دلیل سوابق تاریخی متفاوت، تفاوت‌های ملی در فرهنگها وجود دارد و این تفاوتها بسیار مهم، و باعث وجود معانی و دیدگاه‌های متفاوتی از زندگی، سبکها و فلسفه‌های سازمانی و مدیریتی شده است؛ به عنوان مثال مفهوم «کار» و «روابط کارکنان» در سازمان در فرهنگ ژاپنی از فرهنگهای دیگر بسیار متفاوت است؛ مثلاً فرهنگ ژاپنی در موارد زیر ریشه دارد:

- ۱- سختکوشی و روحیه تلاشگری مردم ژاپن، در واقع به علت کار در مزارع برنج، روحیه سختکوشی و تلاشگری در مردم این کشور نهادینه شده است.

۲- روحیه جمعی و همکاری دسته جمعی، به علت اینکه برنجکاری سنتی کوششی دسته جمعی بوده و به کار دسته جمعی و فعال در همه مراحل نیاز داشته، این ویژگی نیز در مردم ژاپن نهادینه شده است.

۳- روحیه سامورایی (مردان خدمت) که مشخصات مدیریتی و روابط میانی سازمان را به وجود آورده است.

۴- سرانجام اینکه در روحيات و توانایی جذب و تطبیق اندیشه‌ها از فرهنگهای دیگر ریشه دارد که باعث ترکیب نظام برنجکاری و فرهنگ خدمت سامورایی در سلسله مراتب همراه با هماهنگی در سازمانهای اجتماعی ژاپنی از طریق شایسته سالاری و نخبه‌گزینی گردیده است.

این در حالی است که در یک محیط کار انگلیسی کارگر خود را غالباً علیه سیستم تعریف می‌کند و تضادهای آشتی‌ناپذیر به گونه‌ای است که احتمالاً هیچ فن مدیریتی قادر به غلبه بر آن نیست. در فرهنگ آمریکایی نیز اخلاق فردگرایی و رقابتی بیش از همه چیز به چشم می‌خورد. در واقع امور به گونه‌ای است که سازمانها و کارکنان می‌کوشند که برنده شوند و بر این اساس است که پاداش می‌گیرند و یا تنبیه می‌شوند. به قول «ادگار وُگیل» از دید آمریکاییان عملکرد اقتصادی و صنعتی به عنوان نوعی بازی قلمداد می‌شود و بسیاری از سازمانها می‌کوشند که همه چیز را برای بهتر بازی کردن و برنده شدن تنظیم کنند.

«پیترز و واترمن» در اثر معروف خود تحت عنوان در جستجوی بهترین‌ها (کمال)، تأکید خود را بر اهمیت تقویت مثبت از طریق پاداش‌دهی و انگیزه‌بخشی به کارکنان به گونه‌ای که خود را برنده ببینند متمرکز کرده‌اند.

بطور خلاصه می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که:

فرهنگ هر جامعه و یا سازمانی در برخی عوامل اساسی که در سابقه آن جامعه و سازمان وجود داشته است، ریشه دارد؛ بطور مثال فرهنگ ژاپنی در سابقه تاریخی سختکوشی، خدمت سامورایی و روحیه جمعی و انعطاف‌پذیری مردم این کشور ریشه

دارد، در حالی که فرهنگ غربی در فردگرایی، رقابت‌جویی، برنده شدن، نمره یک بودن و منفعت‌طلبی فردی ریشه دارد.

تفاوت‌های ملی در فرهنگها به دلیل سوابق تاریخی متفاوت است. این تفاوتها مهم، و باعث وجود معانی و دیدگاه‌های متفاوتی از زندگی، سبکها، فلسفه‌های سازمانی، مدیریتی شده است؛ بطور مثال مفهوم «کار» و «روابط کارکنان» در سازمان در فرهنگ ژاپنی از فرهنگهای غربی بسیار متفاوت است.

با درک عوامل اساسی فرهنگها که به افراد و سازمانها شکل می‌دهد، وسیله‌ای برای درک تفاوت‌های بین فرهنگی در رفتار سازمانی خواهیم داشت. بالاخره اینکه فرهنگ کدهایی را به دست می‌دهد که رفتار عادی و غیرعادی در سازمانها را می‌توان براساس آنها شناخت و تعبیر و تفسیر کرد.

فرهنگها و خرده فرهنگها

سازمانها جوامع کوچکی است که الگوهای متمایز خود را از فرهنگ و خرده فرهنگهای مختلف دربر دارد. این الگوهای متمایز شامل باورها یا معانی مشترکی است که به وسیله هنجارها و سنتهای گوناگون حمایت می‌شود و تأثیر بسزایی در توانایی سازمان در رویارویی با چالشها پدید می‌آورد. یکی از ساده‌ترین راه‌های شناخت ماهیت فرهنگها و خرده فرهنگهای هر سازمان در گرو مشاهده کارکرد روزمره آن سازمان و یا گروه است.

بررسیهای موردی نشان می‌دهد که:

چگونه فرهنگ سازمانی (جمعی) به وسیله فرایندهای اجتماعی، تصاویر، نمادها و آداب و رسوم ساخته می‌شود و جا می‌افتد.

همین‌طور مشخص شد که افراد قدرتمند در شکل دادن به ارزشهای راهنمای سازمان تأثیر بسزایی دارند.

همچنین معلوم شد که اوضاع تاریخی (سوابق تاریخی و عوامل اساسی) بر آینده

سازمان اثر دارد.

نیز معلوم شد که ماهیت بنیادین سازمان بیش از اینکه در نمودار سازمان رسمی و روشهای عملی رسمی متبلور باشد، خود را در شکل فرهنگ جمعی (سازمانی) نشان می‌دهد. لذا اغراق نخواهد بود که اگر فرهنگ جمعی را مهمترین عامل و یگانه تعیین‌کننده موفقیت یا شکست سازمان بدانیم.

باید اذعان کرد که نقش فرهنگ سازی تنها در ید قدرت رهبران رسمی سازمان نیست، بلکه رهبران غیررسمی و افراد عادی نیز در آن نقش دارند. در واقع فرهنگ چیزی است که در جریان تعاملات اجتماعی ایجاد می‌شود.

غالباً در سازمانها به علت وجود گروه‌های مختلف کاری (حرفه‌ای) سیستمهای ارزشی متفاوت و رقابتی وجود دارد که به جای فرهنگ جمعی یکنواخت، ایجاد موزاییکی از واقعیتهای سازمان می‌کند. در واقع گروه‌های حرفه‌ای متفاوت، ارزشها و هنجارهای متفاوتی دارند. تحقیق «پیترز و واترمن» مؤید این نکته است که سازمانهای موفق توانسته‌اند بر افتراق خرده فرهنگها غلبه، و آنها را به هنجارها و اولویت مشترک و منسجم هدایت کنند. با وجود این در بسیاری از سازمانها، تقسیم فرهنگی «واقعیت» است و مجموعه‌ای از خرده فرهنگهای حرفه‌ای را، که در ایجاد ارتباط با یکدیگر مشکلاتی دارند، تشکیل می‌دهد؛ مثلاً ممکن است خرده فرهنگها در برخی از سازمانها چنان مسیرهای متفاوتی را دنبال کنند که با پیروی از هنجارها و الگوهای رفتاری متفاوت روی کار روزمره سازمان تأثیر گذارد و مسائل عملیاتی زیادی را بیافرینند.

هنگامی که گروه‌های حرفه‌ای مشاغل متفاوت در یک رابطه وابستگی نسبت به همدیگر قرار می‌گیرند، سازمانها غالباً با حالتی از نزاع فرهنگی رو به رو خواهند شد. در واقع خرده فرهنگهای خاص ممکن است به عنوان راهی برای معنابخشی به زندگی از طریق جمع شدن سیستمها و سایر گروه‌بندیهای اجتماعی در کار و یا توسعه هنجارها و ارزشهایی که برای مقاصد شخصی و نه سازمان دنبال می‌شود، ایجاد کند. این ائتلافها گاهی به شکل ضد فرهنگی در می‌آید و در نتیجه خرده فرهنگ ایجاد شده با ارزشهای

سازمانی مورد حمایت مقامات رسمی سازمان به مقابله برمی‌خیزد. چنین رویارویی به نزاعی برای در دست گرفتن کنترل و شکل‌دهی فرهنگ جمعی سازمان منجر می‌شود و ایدئولوژی رسمی آن را به رویارویی فرامی‌خواند.

فرهنگ و ایجاد واقعیت اجتماعی

یک دیدگاه این است که فرهنگ را به معنای درک مشترک، ایجاد حس مشترک و یا معنای مشترک توصیف می‌کند، اما در مقابل این دیدگاه، دیدگاه دیگری وجود دارد که وقتی صحبت از فرهنگ می‌کند، معمولاً از فرهنگ به مفهوم فرایند «ساختن واقعیت» یاد می‌کند که برای افراد الگوهای ادراکی فراهم می‌سازد.

«هارولد کارفینگل» جامعه‌شناس معروف نشان می‌دهد که عادیترین جنبه‌های واقعیت اجتماعی در انجام ماهرانه کارهاست. نگاهی به کارهای روزمره افراد (مثل سوار شدن بر اتوبوس، عبادت از مریض، همسایه و...) این موضوع را روشن می‌سازد که چگونه زندگی در هر فرهنگ به نرمی و آهستگی چنان در روحيات افراد رسوخ می‌کند که گویی افراد طبق کدهای نانوشته عمل می‌کنند؛ به عبارتی می‌توان گفت ماهیت فرهنگ در هنجارهای اجتماعی و آداب و رسوم قابل تشخیص است و اگر افراد با این قواعد رفتاری سازگار باشند در ساختن «واقعیت اجتماعی» مناسب موفق خواهند بود؛ به طور مثال هنگامی که فردی از کشوری و یا سازمانی دیدن می‌کند به او توصیه و تجویز می‌شود که هنجارهای آن سازمان و ملت را فراگیرد تا بومی قلمداد شود. با وجود این به نظر می‌رسد که فرهنگ چیزی بیشتر از قواعد رفتاری و نرْمهای هنجاری است.

به طور کلی بررسی‌های انجام‌شده توسط کارفینگل نشان می‌دهد که:

۱- توانایی به کار بردن قاعده چیزی بیش از دانش و آگاهی به آن قاعده لازم دارد زیرا قواعد کامل نیست بلکه برعکس بی‌روح است.

۲- مطالعات نشان می‌دهد که در موارد خطیر مثل مقررات قضایی به کار بردن قوانین نیازمند درک و برداشت افراد از موضوع است و برخی از تصمیمات ذهنی قبل از به کار

گرفتن هر قانون و بنا بر طبیعت موضوع و مسأله اتخاذ می‌شود و قضات و حقوقدانان از قوانین به عنوان وسیله‌ای برای محسوس کردن و معنادار کردن تصمیمات خود برای خود و دیگران استفاده می‌کنند.

۳- فرایندی که در اعمال روزمره ما نیز حاکم است و ما در موقعیتهای مختلف بنا بر ادراک خود از آن واقعیت تصمیمات مختلفی می‌گیریم و رفتارهای متنوعی را از خود بروز می‌دهیم، مبتنی است بر:

الف) فرضیات و تصمیمات زیادی که نسبت به آن موقعیت از سوی ما قبل از اعمال هر نوع هنجار یا قاعده‌ای اتخاذ می‌شود.

ب) همچنین نتایج جامعه‌پذیری پیشین ما یا دانش قبلی و کاربرد آنها به صورت ناخودآگاه و خودآگاه.

«کارل ویک»^(۱۲) فرایندی را که از طریق آن به واقعیت‌هایمان شکل و ساختار می‌دهیم، وضع کردن^(۱۳) می‌نامد.

او نیز مثل «کارل وینگل» بر نقش فوق‌فعال ولی ناخودآگاه ما در ایجاد دنیای خود تأکید دارد. بدین ترتیب اگرچه ما خودمان را در متن واقعیتی با مشخصات عینی می‌یابیم ولی عملاً خود نقش عمده‌ای در آوردن این واقعیات به دنیای خودمان داریم حتی اگرچه ممکن است این واقعیات بعداً خودشان را به عنوان طریق واقعی بودن چیزها به ما نشان دهند.

برخی از صاحب‌نظران علوم مدیریت و ارتباطات سه نوع واقعیت را در این رابطه ذکر می‌کنند که هر کدام روی یک پیوستار دور تا نزدیک قرار دارد:

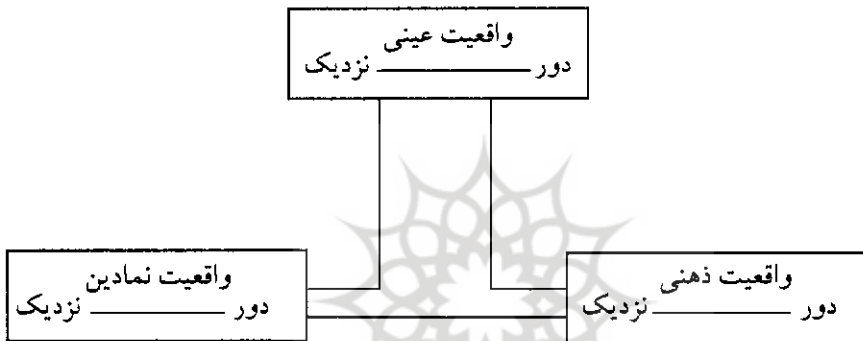
۱- واقعیت اجتماعی عینی که با واقعیات و تجربیات ملموس و مشهود بیرونی انطباق دارد.

۲- واقعیت اجتماعی نمادین که هر نوع متغیر نمادین از ارزشهاست؛ مثل نوع ماشین، نوع مصرف و ...

۳- واقعیت اجتماعی ذهنی که فراورده‌ای از واقعیت عینی و نمادین است. در واقع از

ترکیب دو نوع واقعیت بالایی حاصل می‌شود؛ اینکه تصور ما چیست، اصولاً براساس واقعیت عینی و نمادین شکل می‌گیرد.

منطقه دور _____ پیوستار واقعیات اجتماعی
منطقه نزدیک



نمودار شماره ۴- انواع واقعیات اجتماعی (۱۴)

چنین برداشتی از فرهنگ، طریق قدرتمندی برای فکر کردن درباره آن را برای ما فراهم می‌سازد. بدین ترتیب می‌توان گفت: فرهنگ، «فرایند فعال و پویای بنای واقعیتها» است یا فرهنگ را می‌توان فرایند فعال و پویای بنای واقعیتها دانست. در واقع فرهنگ پدیده‌ای فعال و زنده است که از طریق آن افراد دنیایی را که در آن زندگی می‌کنند، می‌سازند و باز می‌سازند.

سازمان: وضع واقعیت مشترک

براساس دیدگاه «وضع» ریشه ادراک ما از سازمان در فرایندهایی است که سیستمهای معنای مشترک را می‌سازد. این دیدگاه از فرهنگ، ما را به این جهت هدایت می‌کند که سازمانها را از اساس به عنوان «واقعیتهای ساخته شده اجتماعی» قلمداد کنیم؛ یعنی اینکه

بیش از اینکه سازمان به صورت مجموعه‌ای کامل از قواعد و روابط جلوه کند در افکار و اذهان اعضای سازمان جای می‌گیرد.

گاهی تشخیص چگونگی ساخته شدن این واقعیتها کاری بسیار مشکل است؛ مثلاً چگونگی ساخته شدن فرهنگ ژاپنی که براساس سختکوشی کشاورزان، فرهنگ خدمت سامورایی و روحیه جمعی در طی سالیان دراز ساخته شده است.

مسأله ارزشها نیز در بحث فرهنگ خیلی مهم است. گاهی ممکن است در برخی موارد این ارزشها به صورت وارداتی از خارج بر سازمان تحمیل شود؛ مثلاً حالتی که در آن «پول» این اجازه را می‌یابد که در خلال عملیات جاری سیستم اطلاعات مالی به واقعیت سازمان شکل دهد. ساختار، قواعد، سیاستها، مأموریتها و روشهای عملیاتی استاندارد نیز می‌تواند مثل پول چنین نقشی را ایفا کند.

نگاه با دید «فرایند ساختن واقعیت» به روابط روزمره افراد در سازمان، دیدگاه‌های جدیدی از کارکرد و رهبری گروهی را به دست می‌دهد. با چنین دیدی شکل دهی گروه یا فرایند رهبر شدن، سرانجام به توانایی آفرینش حس مشترک از واقعیت باز می‌گردد. باید دانست که گروه‌های منسجم در سازمانها حول ادراکات مشترک تجسم می‌یابند در حالی که گروه‌های تقسیم شده با واقعیتهای چندگانه مشخص می‌شود (در همین رابطه تحقیق «پیترز و واترمن» مؤید این نکته است که سازمانهایی که فرهنگ و ادراکات مشترک دارد، جزء سازمانهای موفق به حساب می‌آید).

با وجود این، فرهنگ از نمادها، تشریفات، شعارها، مراسم و سنن و... عمیقتر است و این موارد سطحی فقط کلیدهایی برای فهم بهتر لایه‌های عمیقتر سیستم معنایی فرهنگ است.

خلاصه و نتیجه گیری بخش دوم

نکته مهم این است که اگر چه فرهنگها دارای مشخصه یا الگوی غالب نظیر رقابتی، یا همکارانه، سلطه طلب یا تساوی طلب و... است از بسیاری از تعاملات پیچیده میان

انسانها، حوادث، اعمال و موقعیتهای کلی نشأت گرفته است و بر تاریخ گذشته نیز تکیه دارد.

بسیاری از نظریه پردازان مدیریت به این معناگرایش دارند که فرهنگ را مجموعه‌ای از متغیرهای متمایزی نظیر باورها، ارزشها و هنجارها، داستانها و نمادهای ظاهری بدانند که براساس آن می‌توان فرهنگ را در طریقی ابزاری مورد دستکاری قرار داد. چنین برداشتی به دید مکانیستیک نزدیک است و براساس آن می‌توان فرهنگ را در طریقی ابزاری مورد دستکاری قرار داد. چنین دیدگاهی در بطن خود حمایت از بسیاری از چشم‌اندازهای مدیریت فرهنگ را نهفته دارد.

اما در مقابل اگر با نگاهی به درون به فرهنگ بنگریم، فرهنگ هولوگرافیک به نظر می‌رسد تا مکانیستیک. این امر بدین معناست که هیچ گروهی از افراد به تنهایی نمی‌تواند فرهنگ را هدایت یا کنترل کند. در مطالعه فرهنگ سازمانی «وضع یا ایجاد» معمولاً به عنوان فرایند داوطلبانه‌ای تلقی می‌شود که تحت تأثیر مستقیم بازیگرانی است که در آن نقش دارند. این نوع تلقی به افراد بیش از جدیدی از نقش می‌دهد که در ساختن واقعیت‌هایشان دارند و آنها را توانمند می‌سازد. توجه به این نکته نیز ضروری است که همگی ما واقعیت‌های خودمان را خود می‌سازیم یا وضع می‌کنیم اما لزوماً نه در موقعیتهای انتخابی توسط خود ما. یکی از مهمترین نقاط قوت استعاره فرهنگ کمکی است که به درک ما از تغییر سازمانی می‌کند. در دیدگاه سنتی فرایند تغییر به عنوان مسأله تغییر تکنولوژی، ساختار و تواناییها و انگیزش کارکنان شناخته شده است، اما در عمل تغییر مؤثر به تغییر در برداشتها (ادراکات) و ارزشهایی که اعمال را هدایت می‌کند، مبتنی است. بدین ترتیب برنامه‌های تغییر باید به مشخصات جمعی که در موقعیت جدید مورد نیاز است، توجه جدی معطوف کند و چگونگی ایجاد این مشخصات را بیابد. به این ترتیب توجه به فرهنگ جمعی اساسی است و تغییر مؤثر سازمانی باید متضمن تغییر فرهنگی باشد. چنین برداشتی، اهمیت مدیریت فرهنگ جمعی را نزد نظریه پردازان مدیریت روشن ساخته است.

نتیجه گیری: فرهنگ، ارتباطات و نقش آن در تحولات سازمانی

هر تغییری، مقداری تسکین به همراه دارد؛ حتی اگر این تغییر از بد به بدتر باشد. در مسافرتها‌یی که با کالسکه داشتم آموختم که تغییر مکان حتی به جای ناراحت‌تر، اغلب موجب آسایش می‌شود.
«واشینگتن ایرونیگ»

تغییر خود پیوسته در حال تغییر است. این را آهنگ شتابنده آن به ما می‌گوید. در واقع، سرعت تغییر همواره در حال افزایش بوده است. تغییرات در گذشته کند، و سازگاری آدمها با آن راحت‌تر بوده است. در آن زمان چون تغییر، انسانها را تحت فشار قرار نمی‌داد، زیاد توجه انسانها را به خود جلب نمی‌کرد، اما در زمان ما فشار آن بسیار قوی است، لذا توجه و دقت را برمی‌انگیزد. آهنگ فعلی تغییر در حال حاضر چنان عظیم است که تأخیر در پاسخ به آن ممکن است بسیار گران و حتی فاجعه‌آفرین نیز باشد. کم نیستند سازمانها و جوامعی که همه روزه به این دلیل ورشکسته می‌شوند که در سازگار کردن خود با این تغییرات، کوتاهی، و یا بسیار کند عمل می‌کنند.

انسانها به ثبات علاقه دارند و برای همین هم به عضویت گروه‌ها و سازمانها و جامعه‌ها و انجمنها درمی‌آیند. اما جهانی که در آن زندگی می‌کنیم بسیار پویا و بدون ثبات، و محیط کاملاً متلاطم است. از سویی سازمانها برای حفظ تعادل در این وضعیت متلاطم نیازمند به پویا بودن هستند.

همچنانکه آهنگ تغییر افزایش می‌یابد، پیچیدگی مسائلی که در برابر ما قرار دارد نیز افزایش می‌یابد و هر قدر مسائل پیچیده‌تر باشد، حل آنها به زمان بیشتری نیاز دارد. از سویی هر چقدر آهنگ تغییر تندتر باشد، مسائل بیشتر تغییر می‌کند و عمر راه‌حلهایی که برای آنها ابداع می‌شود، کوتاهتر است. در واقع راه‌حلهای مرده به دنیا می‌آید؛ به عبارت دیگر بسیاری از راه‌حلهای ما برای مسائلی است که به صورتی حل شده است و

دیگر وجود خارجی ندارد در نتیجه ما از زمانه خود عقب و عقبتر می‌مانیم. بیشتر تغییراتی که مردم را نگران می‌کند، پیامد فعالیت یا عدم فعالیت هر چند ناخودآگاه خودشان است؛ در واقع مهمترین تغییری که رخ می‌دهد در چگونگی کوشش ما نسبت به فهم جهان و درک ماهیت آن است. به همین دلیل این پرسش اساسی در اذهان شکل می‌گیرد که:

- ۱- چه رویدادی در جهان در حال رخ دادن است؟
- ۲- جایگاه ما در جهان متغیر فردا کجا و چه سرنوشتی در انتظار ماست؟
- ۳- سهم ما در دنیای متحول فردا چیست؟ (۱۵)

فرهنگ و تحول

بررسی‌های تاریخی گویای این واقعیت است که منشأ تغییر و تحولات هر جامعه و سازمانی در وهله نخست، تغییر در باورها و اذهان مردمان آن جامعه و سازمان بوده است. تا باورها تغییر نکنند، درجه‌ای از تغییر صورت نمی‌گیرد. ویل دورانت در تاریخ تمدن خود، عصاره طلوع و افول بسیاری از تمدنها را در کار خود تحت عنوان «یک ملت با بی‌علاقگی به لذات دنیوی (فلسفه رواقی) متولد می‌شود و با دنیاپرستی (عباشی و لذت‌جویی یا فلسفه اپیکورین) از بین می‌رود، نشان داده است.» وی شواهد تاریخی سقوط تمدن یونان، روم و... را می‌آورد و از تمدنهای جدید، ظهور تمدن ایالت متحده را نیز ناشی از بی‌علاقگی به دنیا، نزد عده‌ای از پروتستانها که طرفدار سادگی در دنیا بودند، ذکر می‌کند. (۱۶)

«ماکس وبر» از دانشمندان علوم اجتماعی نیز به عنوان اولین کسی است که به شکلی جدی از تأثیر فرهنگ و عوامل فرهنگی بر فرایند توسعه و تحول سخن گفته است. در واقع وبر با مطالعه و بررسی دلایل و زمینه‌های زوال دوره رنسانس و پدید آمدن انقلاب صنعتی، یکی از مهمترین عوامل اثرگذار را در این زمینه نقش باورهای دینی می‌داند. به عقیده وی، باورهای دینی در دوره رنسانس که حکومت در دست کلیساهای

کاتولیک بوده، نسبت به کار و تلاش و تجارت کاملاً بی‌انگیزه بوده و به قول وی یک نفر مسیحی کاتولیک به داشتن یک کوزه گلی قناعت می‌کرده است و به کار و تلاش و بازرگانی با تحقیر می‌نگریست.

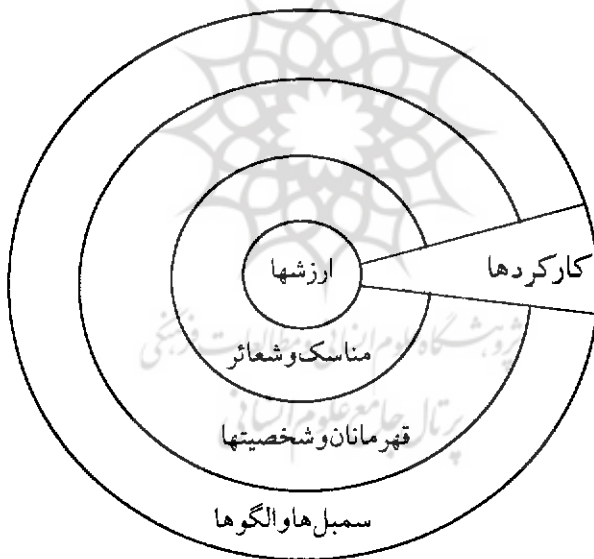
با تلاشهای دانشمندان زیاد و زوال دوره رنسانس، باورهای دینی جدیدی (مسیحیت پروتستان) ظهور می‌کند که به کار و تلاش به چشم عبادت می‌نگرد و یک نفر مسیحی برخلاف گذشته به مسائل دنیایی بی‌انگیزه نیست، بلکه کار و تلاش می‌کند که جهان خود را بهتر بسازد.

بنابر این مهمترین رکن در تغییر، تغییر در باورها و اذهان است. تغییر در باورها و اذهان یعنی تغییر و دستکاری در فرهنگ جامعه و سازمان، یعنی تغییر ادراکات افراد نسبت به واقعیتهای موجود. برای تغییر در باورها، ارزشها، طرز تلقی‌ها، نُرْمها و هنجارهای عملکردی و نمودهای ظاهری فرهنگ با هر رویکردی به فرهنگ نگاه کنیم، چه رویکرد مکانیستیکی و ابزاری به فرهنگ و چه رویکرد هولوگرام و نگاه از درون به فرهنگ، می‌توان به این مهم دست زد.

در واقع مدیران و رهبران سازمانی با شناخت دقیق فرهنگ سازمانی موجود می‌توانند در جهت تغییر و تحول آن در جهت فرهنگ مطلوب اقدام کنند؛ به عنوان مثال اگر باورها و نگرشهای کارکنان نسبت به کار و تلاش و از خودگذشتگی تغییر کرده و روحیه فردی، تنبلی و بی‌انگیزگی بر آنها حاکم شده است، باید به ترمیم انگیزه‌ها و تغییر باورها و نگرشها پرداخت و یا چنانچه در بیرونی‌ترین لایه فرهنگ، که آداب و رسوم و جشنهاست و در حال حاضر از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و مشکلاتی مشاهده می‌شود در جهت بهبود و تحول در مراسم و آداب و رسوم اقدام کرد. همانطور که گفته شد هر یک از آداب و رسوم می‌تواند نتایج آشکار مفهومی و یا نتایج پنهان مفهومی را دربر داشته باشد؛ مثلاً در مورد رسم انتقال، می‌توان نیروی کار سازمان را از طریق آموزش به واحدهای دیگر (عمودی یا افقی) منتقل کرد که این عمل هم نتیجه آشکار «تسهیل ارتقای افراد را در سازمان» فراهم می‌سازد و هم نتیجه پنهان «کاهش

تغییرات نقش افراد را در پی خواهد داشت. همین طور در مورد آداب و رسوم دیگر از قبیل رسم تنزل مقام، اصلاح و نوسازی سازمانی، رفع تعارض و تضاد، وحدت و رسم بازنشستگی، باید دید که آیا در وضعیت موجود چنین آداب و رسومی به گونه‌ای شایسته و بایسته برگزار می‌شود، اگر چنین نیست، مدیران و رهبران سازمانی در جهت برپایی چنین مراسم و آدابی اقدام کنند.

این مطلب عیناً در مورد سایر لایه‌های فرهنگی مثل ارزشها، مناسک، شعائر، قهرمانان و شخصیتها و سمبلها و الگوها به صورت دقیق می‌تواند انجام پذیرد.



شکل شماره ۵. نمودهای فرهنگ از بیرونی‌ترین لایه تا درونی‌ترین لایه (۱۷)

بی‌تردید توسعه و تحول شگرف دنیای کنونی در توسعه و تکامل مهندسی ارتباطات ریشه دارد که خود در پیشرفتهایی ریشه دارد که در عرصه ریاضیات و کاربرد آن در مهندسی و اختراعاتی چون رادیو، تلفن، تلویزیون و ارتباطات الکترونیکی رخ داده

است. گفته شد که ارتباطات تنها از طریق سخت‌افزارهای ذکر شده صورت نمی‌گیرد، بلکه به عقیده آقای «ویور» اصولاً ارتباطات شامل تمامی روشهایی است که از آن طریق، ذهنی بر ذهن دیگر تأثیر می‌گذارد. وی اذعان دارد که مسائل ارتباطی در سه سطح:

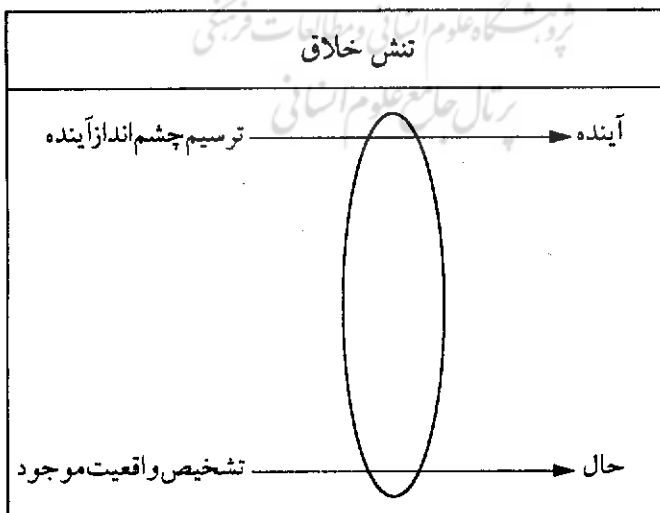
۱- معنایی (Meaning Level) ۲- سطح فنی (Technical Level) ۳- اثرگذارنده (Influential Level) نمود پیدا می‌کند. با استفاده از این سه شاخگی در پی آنیم که به نقش ارتباطات در تحول سازمانی اشاره کنیم.

الف) بعد معنایی و تحول سازمانی

این بعد را معادل معنا، مفهوم، ایده، بینش، استراتژی، چشم‌انداز و بصیرت می‌دانیم. باید گفت که بطور کلی هر سازمانی در آغاز تأسیس برای دستیابی به اهداف خاصی براساس ایده، مفهوم و چشم‌انداز خاصی طراحی می‌شود. بمرور که وارد عملیات و ارائه خدمات و یا تولید کالا و محصول می‌شود به علت تعاملات اجتماعی متعدد، که هم از بیرون و هم از داخل سازمان صورت می‌گیرد، واقعیت‌های جدیدی پدید می‌آید (یا ادراکات خاصی واقعیتها را شکل می‌دهد) و عملاً و خواسته یا ناخواسته سازمان دچار نوعی روزمرگی و انجام کارهای روزانه می‌شود. این واقعیت‌های جدید ناشی از نوع ادراکاتی از محیط است که توسط سازمان درک می‌شود. طبیعی است بسیاری از حرکت‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و... در سطح جامعه بزرگتر بر ادراکات سازمان تأثیر می‌گذارد و به‌طور ناخودآگاه، سازمان در جریان عملیات و فعالیت‌هایی قرار می‌گیرد که اصلاً بدان منظور طراحی نشده است. لذا از اینرو سازمان‌ها پس از مدتی که از عمرشان می‌گذرد فلسفه وجودیشان را فراموش می‌کنند و آن بصیرت و چشم‌انداز و آینده روشنی که در جهت آن فعالیت می‌کردند به فراموشی سپرده می‌شود. در واقع گردد و غبار فعالیت‌های جاری و روزمرگی، سازمان را از داشتن تصویری روشن برای آینده باز می‌دارد؛ به‌طور مثال دانشگاه X در بدو تأسیس با هدف دانشگاهی جامع و تربیت و

پرورش نسل متعهد و انقلابی برای اداره کل سازمان و مملکت ایجاد شد، اما اکنون پس از یک دهه به نظر می‌رسد که به‌طور کلی چشم‌انداز روشنی برای خود ندارد؛ به عبارت روشتر استراتژی آموزشی، پژوهشی و... آن کاملاً مبهم و نامعلوم است. بنابر این بر مدیران و رهبران سازمانی است که همواره به اهداف، استراتژی، بینش، چشم‌انداز و بصیرت سازمانی خود بیندیشند و آن را همواره نو، کنند؛ چرا که به قول یکی از صاحب‌نظران مدیریت، بصیرت به مثابه روح تغییر سازمانی تصور می‌شود در حالی که یادگیری مانند خونی است که در رگها جاری می‌شود و برنامه‌ریزی به مثابه اسکلتی است که آنها را دور هم نگه می‌دارد. (۱۸)

مدیران و رهبران برای داشتن آینده‌ای روشن باید ضمن ترسیم بصیرت و چشم‌انداز آینده برای سازمان خود، وضعیت موجود جایگاه فعلی سازمان را بخوبی شناسایی، و آن را برای کارکنان برجسته و روشن کنند. ایجاد و خلق چشم‌انداز بصیرت در افراد باعث به وجود آمدن نوعی تنش می‌شود. در واقع بر اثر تعامل بصیرت جدید با واقعیات بیرونی نوعی تنش و هیجان در فرد پدید می‌آید که به تنش خلاق معروف است.



شکل شماره ۶. ترسیم وضعیت موجود در سازمان و ارائه تصویر روشن از آینده سازمان

در واقع ادراک فاصله بین افق آینده و وضع موجود توسط افراد سازمانی، به طور طبیعی در آنها ایجاد تنش می‌کند. اگر چشم‌انداز آینده‌ای نباشد، تنش خلاق هم نخواهد بود. در واقع تنش خلاق تنها از ادراک وضعیت و واقعیت موجود ایجاد نمی‌شود، همانطور که هیجان و تنش خلاق تنها از چشم‌انداز روشن آینده حاصل نمی‌شود، بلکه لازم است که تعامل بین این دو پدید آید تا تنش خلاق به وجود آید. از طرفی ترسیم چشم‌انداز آینده بدون تشخیص واقعیت موجود ممکن است به جای ایجاد خلاقیت، بدگمانی دامن زده شود. (۱۹)

ب) بعد ساختاری و تحول سازمانی

در بحث ارتباطات گفته شد که برای انتقال هر معنا و مفهومی باید در سطح فنی، ساز و کارهای لازم پدید آید. تغییرات بسیار دنیای کنونی ساختارهایی را می‌طلبد که سرعت مفاهیم و معانی را در سراسر سازمان منتقل کند و مدیران سطوح عالی را با حلقه میانی و عملیاتی و کارکنان هم ذهن سازد. بی تردید ساختارهای بوروکراتیک به علت انعطاف‌ناپذیری، توانایی انتقال معانی و مفاهیم پویا و دائم‌التغییر را ندارد. همانطور که در بحث ارتباطات، ساز و کارهای فنی مخابراتی تسهیل‌کننده توسعه و تحول جوامع بوده است، سازمانها نیز باید ساختارها و بزرگراه‌های ارتباطی را به گونه‌ای پدید آورد که پیونددهنده افکار درون و بیرون سازمان باشد. از سویی با توجه به اینکه سازمانها برای دستیابی به اهداف خود در زمان تأسیس به صورت عقلایی ساختار سازمانی خود را طراحی می‌کنند، بدیهی است که با دگرگون شدن موقعیتها و ورود تکنولوژی جدید به سازمان، لزوم تغییرات اساسی و بازنگری بنیادی در ساختار سازمان پدید می‌آید. مضاف بر اینکه با تغییراتی که در بعد معنایی یعنی بصیرت، چشم‌انداز استراتژی و اهداف سازمان، که لازمه بقای سازمان در محیط متلاطم است، پدید می‌آید، لزوم تغییرات بنیادی^(۲۰) در ساختار سازمان پیش می‌آید. در واقع ساختارهای سازمانی به مثابه بزرگراه‌هایی است که در شهری بزرگ به منظور بهبود رفت و آمد ایجاد می‌شود.

بدیهی است این بزرگراه‌ها در تمامی واحدها و بخشهای سازمانی باید ایجاد شود تا انتقال معنا و بصیرت به سراسر سازمان آسان گردد. این بزرگراه‌ها به مثابه پیکره‌ای است که امکان جریان خون را در سازمان (یعنی معنا و مفهوم و ایده و بصیرت) فراهم می‌سازد. طبیعی است که با پیکره کهنه و فرسوده و فرتوت نمی‌توان جریان شدید خون (تغییرات) را در بدن (در سازمان) جاری ساخت.

میتزبرگک روشها و ابزارهای تغییر سازمانی را سه دسته ذکر می‌کند:

۱- برنامه‌ریزی مرحله‌ای ۲- رهبری بصیر ۳- یادگیری استقرایی

۱- برنامه‌ریزی مرحله‌ای^(۲۱)

تغییر با روش برنامه‌ریزی مرحله‌ای از نوع مفهومی و قیاسی است و نوعاً به وسیله افراد سطوح بالای سازمان و به صورت مفهومی فرموله، و برای اجرا به سطوح پایین‌تر ارجاع می‌شود. این نوع تغییر رسمی است که در بخش وسیعی از نوشته‌های نظری و حتی تجربی مدیریت تجویز و توصیه شده است. چنین تغییراتی (رسمی و از بالا به پایین) طبق تحقیقات بسیار، عموماً با مقاومت کارکنان روبه‌رو می‌شود.

۲- رهبری بصیر^(۲۲)

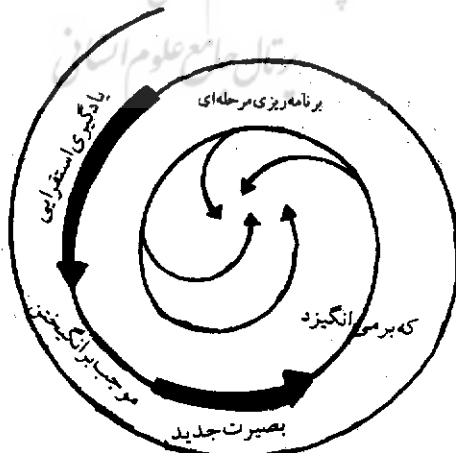
تغییر به وسیله رهبری بصیر روشی غیررسمی است که به وسیله رهبر که اصولاً مدیر ارشد اجرایی (CEO) است - البته نه لزوماً - هدایت می‌شود. این کار معمولاً با ایجاد چشم‌اندازی جدید برای سازمان شروع می‌شود. - بصیرتی متقاعدکننده - این نوع تغییر ممکن است راه خود را از میان حلقه‌های مختلف سازمانی باز کند و شکل انقلابی به خود بگیرد.

رهبری بصیر به نظر، فرایند همکاری است. این مطلب بدین معناست که رهبران بصیر اغلب افرادی کاریزماتیک نیز هستند، اما در عین حال بصیرتهای جدید قبل از اینکه در سطح وسیعی پذیرفته شود، ممکن است با مقاومت و برخورد روبه‌رو گردد. اغلب این

مقاومتها از جانب مدیران سطوح میانی برمی خیزد که به عنوان واکنشی از عوامل بوروکراتیک نسبت به فرایند ارگانیک به وجود می آید (برمی خیزد) تا جایی که گاهی رهبران بصیر را وادار می سازد که مستقیماً به کارکنان حلقه عملیاتی متوسل شوند. (۲۳)

۳- یادگیری استقرایی

یادگیری استقرایی الزاماً به شکل غیررسمی است. در واقع اغلب غیرمنتظره اتفاق می افتد. دلیل آن هم این است که ماهیت فرایند یادگیری به گونه ای است که هیچ کس نمی تواند مطمئن باشد که در کجا پایان می یابد. به همین دلیل این نوع تغییر بیشتر حالت ظهور یابنده (Emergent) دارد تا سنجیده و آگاهانه و جهت دار (Delibrate) و می تواند در هر جایی از سازمان اتفاق بیفتد. می تواند یک تغییر جزئی، کوچک و محدود و یا تغییر گسترده و بسیار وسیع باشد. به دلیل حالت ظهور یابندگی این نوع تغییرات ممکن است دو نوع واکنش نسبت به آن به وجود آید: برخی به مقابله با آن برخیزند و برخی با آن همکاری کنند. این سه نوع فرایند تغییر ممکن است به صورت جایگزین یکدیگر عمل کند. در واقع یعنی اینکه سازمان می تواند از طریق سه ابزار برنامه ریزی رسمی، رهبری غیررسمی (بصیر) و یادگیری ظهور یابنده تغییرات را در خود به وجود آورد.



شکل شماره ۷- توالی ابزارها و روشهای تغییر در سازمان (۲۴)

ج) بعد کارکردی و تحول سازمانی

سومین بعد بحث ارتباطات را بعد اثرگذارنده دانستیم و گفتیم که ارتباطات زمانی کامل است که ضمن تفهیم معنا، گیرنده پیام، رفتار مطلوب مورد نظر فرستنده را انجام دهد. در مورد سازمانها نیز بعد کارکردی کاملاً صادق است؛ یعنی اینکه هر سازمانی که با هدف و منظور خاصی طراحی می‌شود، کارکرد خاصی را در پی خواهد داشت. در واقع، تحقق اهداف مورد نظر کارکرد سازمان را شامل می‌شود. همچنین گفته شد که سازمانها بمرور که مسیر تکاملی خود را طی می‌کنند، ممکن است اهداف غایی خود را فراموش، و یا به علت تغییرات بسیار محیطی و تکنولوژی، استراتژیکی، استراتژی و چشم‌انداز جدیدی را برای خویش تدوین و ترسیم کنند و به تبع آن نیز ساختارهای سازمانی بمرور کهنه و قدیمی شود و به بازنگری و اصلاح انقلابی نیاز پیدا کند. بدیهی است با تغییراتی که در دو بعد معنایی و ساختاری سازمان پدید می‌آید، بعد کارکردی سازمان نیز تغییر خواهد کرد.

بنابر این می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که اگر سازمانها از جنبه عملکردی ناکارآمد و غیر مؤثر است، برای اصلاح و کارآمد و مؤثر کردن آن باید سراغ جنبه‌های معنایی، ساختاری و یا زمینه‌ای آن رفت. بدیهی است با تغییرات اساسی در اهداف، تدوین استراتژی جدید و ترسیم چشم‌اندازی روشن و به تبع آن تغییرات تحولی (چرخشی) در بعد ساختاری، کارکرد سازمان دگرگون خواهد شد.

بعد کارکردی که به صورت نمود عینی و بیرونی سازمان خود را نشان می‌دهد، امکان ارزیابی دقیقی از کارآمدی و یا ناکارآمدی سازمان را به هر محقق و پژوهنده‌ای می‌دهد. این بعد در سازمانهای تولیدی به صورت محصول و در سازمانهای خدماتی به صورت ارائه خدمت، خروجی سازمان را تشکیل می‌دهد. البته لازم است که در ارزیابی کارکرد سازمان به دو جنبه کمی و کیفی و نیز موقعیت زمانی و مکانی که سازمان در آن قرار دارد توجه شود.

با توجه به آنچه گفته شد و تغییرات بسیار تکنولوژیکی و ناپایداری محیطی،

بازنگری جدی در ابعاد چهارگانه کل سازمان و یا هر بخش و واحد سازمانی به منظور ملاحظه میزان تطبیق‌پذیری خود با وضع موجود از واجبات است. امروزه سازمان مورد نظر ما در بعد نیروی انسانی، فاقد آن نیروی انسانی با انگیزه‌های الهی در زمان جنگ و دفاع مقدس است. در بعد ساختاری، ساختار بوروکراتیک و قوانین و مقررات خشک و بی‌روح بر بی‌انگیزگی آنان افزوده است. در بعد معنایی تصویر روشن و مشخصی از آینده برای خود و سازمان نمی‌بینند. در بعد کارکردی نیز دچار نوعی سرخوردگی و روزمرگی شده است. اگر رهبران امروز سازمان ما به فکر جدی براساس تفکیک انجام شده برنیابند و به مطالعه آسیب‌شناسی سازمانی پردازند، فردا خیلی دیر خواهد بود. بدیهی است تحولات بنیادی در ابعاد مورد نظر در سازمان بزرگ و معظمی مثل سپاه نیازمند به مجموعه تیمی از افراد محقق و پژوهشگر در قالب سازماندهی و جهتگیری خاص و در طی زمانی حداقل (۵ سال) است.

یادداشتها

- 1- Nelson & Pearson, 1983, 5
- ۲- به نقل از: فرهنگی، علی‌اکبر. ۱۳۷۳: مبانی ارتباطات انسانی. مؤسسه تهران تایمز، جلد اول ص ۸
- ۳- Basil, Bernstein, 1964
- 4- Leonard schatzman & Anslem, Stravss, 1955
- 5- Katz, Elihu, 1959
- 6- Daniel, Learner, 1958
- 7- Daniel wren, 1972
- ۸- کونترز و همکار، ۱۹۹۰، ص ۲۰۶. به نقل از مقاله: استعاره‌ها: ابزار شناخت سازمان - از گرت مورگان - ترجمه سیدمهدی الوانی - فصلنامه مطالعات مدیریت
- ۹- اسمیرچ، ۱۹۹۰، ص ۳۳۹
- ۱۰- شاین، ۱۹۹۷
- 11- G.Morgan, 1986
- 12- Carel Weick, 1969
- 13- Enactment

۱۴- فرهنگی، علی اکبر، دانش مدیریت، ش ۲۹ و ۳۰، ۱۳۷۴

۱۵- راسل ایکاف، ترجمه سهراب، خلیلی شورینی، ۱۳۷۵

16- Danial,A,Wren,1986.P.16

۱۷- هافستید، ۱۹۹۰

۱۸- مینتزبرگ، ۱۹۹۲، ص ۴۴

۱۹- پیتر سنج، ۱۹۹۰

20- Turnaround

21- Precedural planning

22- Visionary leadership

۲۳- رهبری بصیر فرایندی است که از طریق آن رهبران به ترسیم چشم انداز و افق سازمان و روشن ساختن بعد معنایی می پردازند. برای مطالعه بیشتر به کتاب زیر رجوع شود: برت نی نوس. «رهبری بصیر»، ترجمه محمد ازگلی و برزو فرهی، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۷

۲۴- مینتزبرگ، ۱۹۹۲، ص ۴۵

منابع و مآخذ

الف) فارسی

- ۱- فرهنگی، علی اکبر. «مبانی ارتباطات سازمانی»، مؤسسه تهران تایمز، جلد اول ۱۳۷۳.
- ۲- الوانی، سیدمهدی. «استعاره‌ها: ابزار شناخت سازمان»، (تلاخیص از کتاب گرت مورگان). فصلنامه مطالعات مدیریت. سال... شماره... ص (۵۱-۲۳).
- ۳- فرهنگی، علی اکبر. «رسانه‌های جمعی و نقش آنها در ساختار اجتماعی واقعیت»، دانش مدیریت، شماره ۲۹ و ۳۰، ۱۳۷۴.
- ۴- الوانی، سیدمهدی. «آئین‌ها و رسوم سازمانی، طریقی در شناخت فرهنگ سازمانی»، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و توسعه. شماره اول، تابستان ۱۳۷۸.
- ۵- راسل، ایکاف. «برنامه‌ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان»، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات کتاب ماد (وابسته به نشر مرکز)، چاپ اول، ۱۳۷۵.
- ۶- برت نی نوس. «رهبری بصیر»، ترجمه محمد ازگلی و برزو فرهی، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۷.
- ۷- میرزایی اهرنجانی، حسن. «یادداشتهای درس تئوریهای مدیریت»، (دوره دکتری مدیریت)، دانشکده مدیریت تهران، ۱۳۷۶.
- ۸- فرهنگی، علی اکبر. «یادداشتهای درس نظریه‌های ارتباطات سازمانی»، (دوره دکتری مدیریت)، دانشکده مدیریت تهران، ۱۳۷۷.
- ۹- فرهی، برزو و موحدی مسعود. «چشم‌اندازی به فرهنگ و رهبری سازمانی»، فصلنامه مصباح، شماره ۲۵، بهار ۱۳۷۷.

(ب) لاتین

- 1- Smith, Alfred G. *Communication & Culture*, (1966) by Holt, Rinehart and Winston, inc-USA.
- 2- Ibid; Shannon and Warren Weaver. *The Mathematics of Communication*. (1949).
- 3- Ibid; Norbert Wiener. *Cybernetics*. (1948).
- 4- Ibid; E.Colin Cherry. "The Communication of Information." 1952.
- 5- Ibid; Theodore M. Newcomb. *An Approach to the Study of Communication Acts*. (1953).
- 6- Ibid; Westly Bruce H. and Maclean/Maclean, jr. and Malcolm S.A "Conceptual model for Communication." (1957).
- 7- Ibid; Hare, A.Paul, "the Dimensions of Social Interaction. (1960).
- 8- Ibid; Goffman, Erving, "Alienation from Interaction." (1957).
- 9- Ibid; Greenberg. Joseph H. "The Linguistic Approach." (1954).
- 10- Ibid; Pike, Kenneth, L. "Etic and Emic standpoints for the Description of Behavior".(1966).
- 11- Ibid; F.G.Lounsbury. "The Varieties of Meaning." (1955).
- 12- Ibid; Basil Bernstein. "Elaborated and Restricted Codes: their social origins and some consequences. (1964).
- 13- Ibid; Leonard, Schatzman and Anselm Stravss. "Social class and Modes of Communication." (1955).
- 14- Ibid; Wilbur, Schramm. "Information Theory and Mass Communication." (1955)
- 15- Elihu,Katz. "Communication Research and the Image of Society Convergence of two Traditions." (1959).
- 16- Daniel, Lerner. "Communication Systems and Social System: A Statistical Exploration in History and Policy." (1958).
- 17- Daniel, Wren. "The Evolution of Management Thought." the Ronald Press Company. 1972, (1987).
- 18- Smith, Alfred G. "Communication and Culture (1966). Edward T. Hall and Williom Foote whyte." *Intercultvrad Communication: A Guide to Men of Action*.(1960).
- 19- Ibid; S.N.Eisenstadt. *Communication Process Amongs, Immigrants in Israel*.(1952).
- 20- Ibid; John, W.Bennet & Robert , K. Mcknight.*Social Norms, National Imagery and Interpersonal Rebations*.(1959).
- 21- Edgar, H. Schein. "Three Cultures of Management: The key to Organizational Learning in the 21st Century." (1997).
- 22- G. Morgan. "Images of Organization. Beverly Hills: Sage Publications." (1986).
- 23- Hofstede, Geert. Etal. *Measuring Organizational Culture*. ASQ, June.(1990).
- 24- Mintzberg, Henry. "Cycles of Organization Change." S.M.G.vol.13,1992.

- 25- Peter, M.Senge. "The Fifth Discipline, The Art of Practice of Learning Organizafion." Doubelday Dell Pub. Group. inc. New York, 1990.
- 26- Hofsteed, Geert. "Culture & Organization." Mcgraw-hill, (1997).
- 27- Schein,H.Edgar. "Organization Culture & Leadership." Jossey bass. (1992).
- 28- Weiss, H.Joseph. "Organizational Behavior & Change (Managing Diversity Cross" Culture Dynamics, and Ethics). West pub. com.(1996).

