

مدیریت تحول سازمانی مبتنی بر فرهنگ سازمانی

مجتبی اسکندری

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

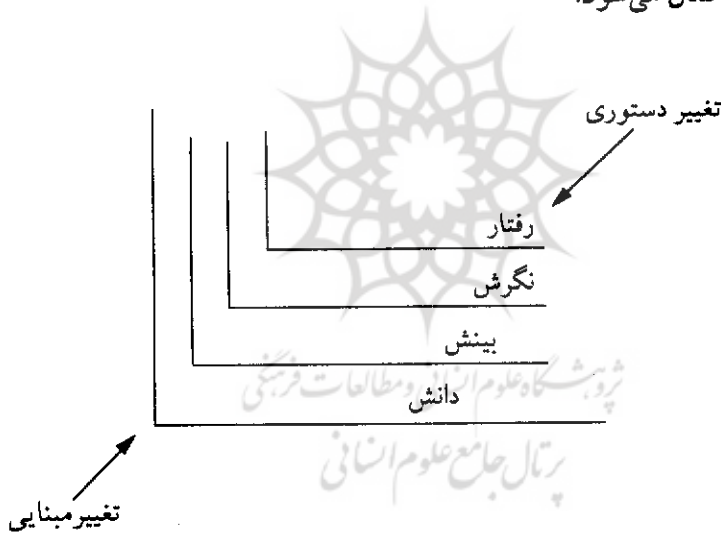
این مقاله در دو بخش ۱- فرهنگ سازمانی ۲- تغییر و تحول سازمانی، سازماندهی شده است. اساسی‌ترین و مبنایی‌ترین بحثی که در مباحث سازمانی بلکه در مسائل فراسازمانی از قبیل جامعه‌شناسی و سیاست و حقوق اساسی به آن بر می‌خوریم، موضوع فرهنگ است که ابعاد و سطوح گوناگون و پیچیده‌ای دارد. در نگاهی تطبیقی، تعبیر شاین از مفروضات اساسی و آرچرینس از «تئوریهای در عمل» با مباحث پارادایمهای علمی کوهن سازگاری دارد چرا که پارادایمهای علمی مبتنی بر مفروضات اساسی شکل می‌گیرد و برای برکناری و جایگزینی آنها به انقلابی علمی نیاز است که مفروضات اساسی قبلی را زیر سؤال ببرد و مفروضات جدید را جایگزین سازد.

بخش دوم مقاله عمدتاً معطوف به مباحث مینتزبرگ در مقوله چرخه‌های تغییر سازمانی است. مباحثی که مینتزبرگ مطرح می‌سازد در چهار بخش قابل جمع‌بندی است:

- ۱- بخش محتوا و سطوح: چه چیزی در چه سطح تغییر می‌کند؟
 - ۲- بخش ابزارها و فرایندها: با استفاده از چه ابزار و روشهایی تغییر صورت می‌گیرد؟
 - ۳- انواع و مراحل تغییر: چگونه و با چه ترتیبی تغییر رخ می‌دهد؟
 - ۴- توالی و الگوهای تغییر: با چه مسیرهایی و چه قوانینی تغییر و تحول به وجود می‌آید؟
- مینتزبرگ به دنبال سبیل‌سازی است، لذا با استفاده از چرخه‌های هم‌مرکز، محاطی، مماس، و حلزونی به ارائه الگوهایی می‌پردازد و در نهایت تغییر و تحول ادیان الهی از جمله کاتولیک، پروتستان و بودیسم را براساس مدل خود تجزیه و تحلیل می‌کند.

مقدمه

اساسی‌ترین و مبنایی‌ترین مبحثی که در مباحث سازمانی بلکه در مسائل فراسازمانی از قبیل جامعه‌شناسی و سیاست و حقوق اساسی به آن برمی‌خوریم موضوع فرهنگ است که ابعاد و سطوح گوناگون و پیچیده‌ای دارد. همانگونه که در مباحث رفتار سازمانی بیان می‌شود رفتار، ظاهرترین سطح و نمود باورها، عقاید و ارزشهاست. در این راستا اجرای تغییرات بنیادین و ماندگار از طریق تغییر در لایه بینشی پیشنهاد می‌شود و تغییراتی که نیاز به سرعت عمل دارد، به صورت دستوری از لایه رفتار توسط دستورالعملها اعمال می‌شود.



تصویر شماره (۱)

در مبحث کنترل، کاراترین ابزار کنترل یعنی کنترل درونی را به فرهنگ نسبت می‌دهند. فرهنگ مبنای کنترل درونی است. مردم‌شناسان در آغاز این مسأله را به قوت مطرح کردند و معتقدند که نظم و ترتیب اجتماعی بر سیستمهای فرهنگی مبتنی است. پس از ایشان این دیدگاه توسط صاحب‌نظران سازمانی در مباحث سازمانی به کار گرفته شد. (۱)

برخی از معانی رایجی که در تعریف فرهنگ به کار رفته عبارت است از:

- ۱- ترتیبات رفتاری که مردم در تعامل با دیگران به کار می‌برند از قبیل زبان، مراسم مذهبی و هر رفتاری که ایشان را از دیگران متمایز می‌سازد.^(۲)
 - ۲- فرمهایی که در کار گروهی رعایت می‌شود مانند «کار مناسب روزانه در برابر پرداخت مناسب روزانه» که از مطالعات هرمانز استنتاج گردیده است.^(۳)
 - ۳- ارزشهای غالبی که با هر سازمان گره خورده است؛ مانند افزایش کیفیت تولید یا کم بودن هزینه‌ها و قیمت کالا.^(۴)
 - ۴- فلسفه‌ای که سیاست سازمان را به سمت مشتری محوری یا کارمند محوری هدایت می‌کند.^(۵)
 - ۵- قوانین بازی که باید در سازمان به کار رود به معنای رشته‌هایی که هر تازه‌وارد برای پذیرفته شدن و موفقیت به عنوان عضو باید آنها را بشناسد و به کار گیرد.^(۶)
 - ۶- جو سازمانی که توسط زیرساختهای فیزیکی و از طریق تعامل اعضای سازمان با مشتریان یا سایر افراد در خارج سازمان بر سازمان سایه می‌افکند.^(۷)
- تمام این معانی بازتابی از فرهنگ سازمانی است ولی اساس فرهنگ سازمانی نیست، لذا به تعریف جامعتری نیاز است.
- اصطلاح «فرهنگ» خصلت یا کیفیت درونی گروه را توصیف می‌کند. ما به فرهنگ یا زیرفرهنگ سازمانی اشاره می‌کنیم. فرهنگ به این معنا نوعی تعلق است. مجموعه‌ای نسبتاً ثابت از فرضهای بدیهی، باورها، معانی و ارزشهای مشترکی است که به نوعی به زمینه پشت صحنه عمل شکل می‌دهد.^(۸)
- واژه فرهنگ باید برای سطوح عمیقتری شامل مفروضات اساسی و عقاید مشترک اعضای سازمانی به کار رود؛ این سطوح به صورت ناخودآگاه عمل می‌کند و بیانگر الگوی توافق‌مبنایی سازمان نسبت به خود و محیطش است. مفروضات اساسی به دنبال پاسخ به مسائل اساسی گروه یعنی حفظ بقا در محیط خارجی و ایجاد انسجام داخلی است. سطح عمیق فرهنگ توسط سطوح ظاهری تشخیص داده می‌شود ولی باید دانست

این سطوح ظاهری اساس فرهنگ نیست. (۹)

این تعریف بلافاصله برای ما مسأله‌ای به وجود می‌آورد که منظور ما از واژه گروه یا سازمان که بطور ضمنی، محل قرار گرفتن فرهنگ است، چیست. (۱۰)

سازمان براحتمی در قالب زمان و فضا قابل تعریف نیست. سازمانها سیستمهای بازی هستند که در تعامل و وسیع با محیطهای فراوانی هستند. اگر بخواهیم به فرهنگ سازمان نگاه کنیم به کجا باید بنگریم؟

فرهنگ، خصوصیت هر واحد اجتماعی باثبات است. اگر بتوان مجموعه‌ای از افراد دارای وحدت نظر در تجربیات مهم در حل مسائل بیرونی و درونی یافت، می‌توان فرض کرد که این تجارب مشترک در طی زمان ایشان را به دیدگاه مشترکی از جهان اطراف و فضایی که در آن قرار دارند، می‌رساند.

پس باید به اندازه کافی تجارب مشترکی باشد تا به دیدگاه مشترکی رسید و این دیدگاه مشترک، مدت زمان طولانی به کار رود تا به توافق نظر تبدیل، و به سطح ناخودآگاه وارد شود.

با این دیدگاه، فرهنگ محصولی از تجارب گروهی است و صرفاً در جایی یافت می‌شود که گروه قابل تعریف با تاریخچه روشن وجود داشته باشد.

سازمان نیز به عنوان کل به هم پیوسته، دارای تاریخچه مشترک مشخص، احتمالاً دارای فرهنگ کلی است؛ ولی از قبل نمی‌توانیم وجود این فرهنگ را مفروض بگیریم؛ در حالی که بخوبی می‌توان فرهنگهای متعددی را شناسایی کرد که درون واحد اجتماعی بزرگ ما «به نام سازمان» کار می‌کند.

از سوی دیگر باید توجه داشته باشیم که ما درون فرهنگ میزبان وسیعتر به نام فرهنگ اجتماع قرار داریم و چهره‌های واحدی از واحد اجتماعی مشخص را بررسی می‌کنیم که مورد علاقه ماست. با این توصیف ما از امتیاز آموختن نظریه‌های فرهنگی و توسعه مفهوم پویایی فرهنگ سازمانی بطور همزمان برخورداریم.

سطوح فرهنگ

- در وسیعترین سطح، «مدنیت»^(۱۱) را داریم که به فرهنگ غرب یا شرق اشاره دارد.
- در سطح پایین‌تر کشورهایی را با وحدت قومی و نژادی، مانند فرهنگ آمریکایی یا مکزیکی مشاهده می‌کنیم، ولی درون همین کشورها با گروه‌های نژادی و قومی گوناگونی روبه‌رو هستیم که فرهنگهای متضاد دارند.

- سطح بعد، سطح شغل، حرفه و جوامع حرفه‌ای است. این گروه‌ها در صورتی می‌توانند توسعه‌دهنده فرهنگهای خاص خود باشند که بتوان آنها را واحدهای دارای ثبات با تاریخچه مشترکی از تجارب دانست.

- نهایتاً به سطح سازمانی می‌رسیم و درون سازمانها به واحدهای فرعی به نام گروه‌ها می‌رسیم که می‌توانند فرهنگهای گروهی را ایجاد کنند و توسعه دهند.^(۱۲)

بیشتر بررسیهای اخیر درباره فرهنگ سازمانی بر وجود این تنوع و تکثر تأکید دارند.^(۱۳)
تعریف ادراک‌رسانین از فرهنگ با توجه به تمام سطوح ساختاری:

«فرهنگ الگویی از مفروضات اساسی منظور نظر، مکشوف و توسعه یافته توسط گروهی معین به عنوان آموخته‌هایشان برای رویارویی با مسائل خارجی به علاوه حفظ انسجام داخلی‌شان است. این الگو به اندازه‌ای خوب کار کرده است که معتبر شناخته شده و بنابراین باید به اعضای جدید ورود به عنوان طریقه صحیح ادراک، تفکر و احساس کردن مسائل خاص، آموخته شود.»

شاین معتقد است که رفتارهای آشکار عمومی، عمدتاً توسط دو عامل تعیین می‌شود:

۱- مفروضات قبلی فرهنگی^(۱۴) که شامل مفروضات، ادراکات، افکار و احساسات الگو یافته است.

۲- اقتضائات موقعیتی که از محیط خارجی ناشی است.

از آنجا که ترتیبات رفتاری همانقدر که بازتاب محیط است، بازتاب فرهنگ نیز هست، نمی‌تواند مبنای اولیه تعریف فرهنگ باشد؛ به بیان دیگر وقتی ترتیبات رفتاری را مشاهده می‌کنیم، نمی‌دانیم آیا با دست‌سازهای فرهنگی روبه‌رو هستیم یا خیر. صرفاً

وقتی لایه‌های عمیقتر را که به عنوان فرهنگ لحاظ شده است به کار ببریم، می‌توانیم مشخص کنیم که کدامیک از اینها دست‌سازهایی است که منعکس‌کننده فرهنگ است و چه چیزی این‌گونه نیست. (۱۵)

لایه‌های فرهنگ

شاین بر مبنای مرئی بودن، خود آگاه بودن و ناخود آگاه بودن ابعاد فرهنگی، فرهنگ را به سه لایه تقسیم‌بندی می‌کند.

لایه‌های فرهنگ و تعاملات آن

۱- دست‌سازها و مخلوقات: شامل الگوهای رفتاری قابل دیدن و شنیدن، هنر و تکنولوژی. سطح مرئی یعنی قابل رؤیت است ولی اغلب قابل کشف رمز و فاش کردن اسرار آن نیست.

۲- ارزشها که به دو دسته تقسیم شده است:

- قابل آزمایش در محیط فیزیکی: دارای سطح بیشتری از آگاهی است.

- صرفاً قابل آزمایش توسط اجماع اجتماعی است که بیشتر متعلق به سطح خود آگاه است.

۳- مفروضات اساسی: شامل ماهیت فعالیت انسانی، ماهیت انسانی، ماهیت واقعیت، زمان و مکان، ارتباط با محیط و ماهیت ارتباطات انسانی می‌شود که در سطح ناخود آگاه قرار دارد و مورد توافق و تصدیق است ولی غیر قابل مشاهده است. (۱۶)

مرئی‌ترین سطح فرهنگ دست‌سازها (محیط اجتماعی و فیزیکی ساخت یافته) است. در این سطح می‌توان به فضای فیزیکی، خروجیهای فنی گروه، زبان گفتاری و نوشتاری و رفتارهای آشکار اعضا نظر افکند.

اگرچه مشاهده دست‌سازها ساده است، ولی حتی برای افراد تیزهوش، روشن ساختن معنای دست‌سازها، چگونگی ارتباط آنها و تبیین اینکه بازتاب الگوهای عمیقتری است،

کاری دشوار است.

آنچه به نام «مکتب علائم رمزی»^(۱۷) یا تحلیل فرهنگی در این رابطه مطرح است، توسط جمع آوری داده‌ها به دنبال این مطلب است که چگونه افراد برای فهماندن مطلب خود با دیگران ارتباط برقرار کنند و از نظر افراد درون هر فرهنگ چه معنایی را می‌توان به هر رفتار آشکار نسبت داد.^(۱۸)

لایه ۲ - سطح ارزشها:

به یک تعبیر تمام آموخته‌های فرهنگی در نهایت ارزشهای اساسی برخی افراد است؛ یعنی احساس ایشان از آنچه باید باشد و تمایزش از آنچه را اکنون هست بیان می‌کند. وقتی هر گروه به یک وظیفه، مورد یا مسأله جدیدی برخورد می‌کند از آنجا که افراد هنوز مبنای مشترکی برای تعیین واقعیت و عینیت مسأله ندارند، اولین راه حلی که برای برخورد با آن مورد مطرح می‌کنند، صرفاً چهره‌ارزی دارد.

برخی افراد گروه، معمولاً بنیانگذار گروه، درباره ماهیت واقعیت و چگونگی برخورد با آن دارای نوعی جزمیت و قطعی‌نگری است و بر مبنای نظر قطعی خود، راه حل ارائه خواهد کرد، ولی افراد گروه تا زمانی که بطور اجتماعی در حل موفقیت آمیز مسأله مشارکت نکنند، آن درجه از قطعیت را احساس نخواهند کرد؛ برای مثال در کسب و کار جدید، اگر فروش کاهش یابد ممکن است رهبر سازمان بگوید ما باید تبلیغات خود را افزایش دهیم. اگر این راه حل خوب کار کند و گروه به ادراک مشترک از موفقیت آن برسد، این ارزش بتدریج فرایند تبدیل شناختی (معرفتی) به یک باور و نهایتاً یک مفروض را آغاز می‌کند و از حالت خودآگاهانه به ناخودآگاه تبدیل می‌شود.

باید توجه داشت که همه ارزشها چنین فرایند تبدیلی را طی نمی‌کند.

اولاً فقط ارزشهایی که مستعد پذیرش اعتبار اجتماعی و فیزیکی است و در حل مسائل گروه، کارکردی قابل اعتماد دارد به مفروضات اساسی بدل می‌شود.

ثانیاً ارزشهای مسلطی که کمتر توسط عناصر محیط قابل کنترل است یا با مسائل

زیبایی شناختی مرتبط است، قابل آزمون نیست. در این موارد کسب اجماع از طریق اعتبار اجتماعی امکانپذیر است (اگرچه این امر به صورت خودکار به دست نمی آید). منظور از اعتبار اجتماعی، ارزشهایی درباره چگونگی ارتباط افراد با یکدیگر، اعمال قدرت، تعریف زیبایی و غیره است که به تجربه به کاهش عدم اطمینان و کاهش اضطراب منجر می شود و از این طریق اعتبار یافته است.

گروه می داند که حفظ عقاید اصلی و مفروضات اساسی برای بقای گروه ضروری است.

در اغلب موارد ارزشها می تواند رفتارهای قابل مشاهده در سطح دست سازها را پیش بینی کند ولی اگر این ارزشها مبنی بر آموزه های فرهنگی اولیه نباشد و صرفاً به عنوان ارزشهای مورد حمایت (به نامزدی گرفته شده) سازمان باشد، آنچه را افراد در موقعیتهای مختلف به زبان می آورند پیش بینی می کند ولی نمی تواند آنچه را واقعاً در موقعیتهای متفاوت براساس ارزشهایشان انجام خواهند داد پیش بینی کند. (۱۹)

اگر ارزشهای حمایتی منطقاً با مفروضات اساسی سازمان سازگار باشد، شکل دهی این ارزشها به شکل فلسفه کارکردی در ایجاد انسجام بین گروه، تعیین هویت و عمل به عنوان مأموریت اساسی، مفید خواهد بود. (۲۰)

آیا اگر بتوانیم ارزشهای حمایتی سازمان را شمارش کنیم، توانسته ایم فرهنگ سازمان را توصیف کنیم و بشناسیم؟

پاسخ این سؤال در احساس ما به عنوان مشاهده گر و تحلیلگر نهفته است؛ حتی پس از اینکه ما ارزشهای عمده سازمان را فهرست، و به تفصیل بیان کنیم، احساس خواهیم کرد که صرفاً با فهرستی که اجزای آن با هم آمیخته نیست سر و کار داریم.

اغلب این لیستها الگو ندارد، برخی اوقات تضادهای دوطرفه دارد و گاهی با رفتارهای مشهود افراد سازگار نیست. محدوده وسیعی از رفتار اغلب شرح نیافته باقی می ماند و ما در حالتی قرار می گیریم که احساس می کنیم صرفاً قطعه ای از فرهنگ را درمی یابیم نه تمامیت آن را.

برای رسیدن به سطح عمیقتر ادراک، برای کشف رمز اسرار الگوهای فرهنگ و پیش‌بینی صحیح رفتارها، باید مقوله مفروضات اساسی را کاملتر بشناسیم.

لایه ۳- مفروضات مبنایی اساسی:

وقتی راه حل مسأله‌ای مکرراً کارایی خود را نشان می‌دهد در نتیجه مورد موافقت قرار می‌گیرد و مسلم فرض می‌شود. آنچه در زمانی فرضیه بود، توسط احتمال وقوع در آینده یا ارزش بودن، مورد حمایت قرار می‌گیرد و تدریجاً با آن به عنوان واقعیت رفتار می‌شود و به این نتیجه می‌رسیم که این راه طبیعی انجام کار است.

با این رویکرد، مفروضات اساسی از آنچه انسانشناسها «جهتگیری ارزش غالب» می‌نامند متمایز می‌شود.

«جهتگیری ارزش غالب» بیانگر راه‌حل ترجیحی در بین بدیل‌های اساسی است. تمامی این بدیل‌ها در این فرهنگ قابل رؤیت است و هر کدام از این عناصر و راه‌حل‌ها می‌تواند با تغییر زمان شکل بگیرد و مطابق با تغییرات به عنوان جهتگیری غالب عمل کند.

مطابق استنباطی که از بحث دارم و با توجه به این واقعیت که در تحلیل مباحث باید به سطح تجزیه و تحلیل توجه کرد، می‌توان نتیجه گرفت که این تعبیر انسانشناسان از آنجا که در سطح مردم‌شناسی یعنی در بالاترین سطح فرهنگ و حتی بالاتر از سطح تمدن شرق و غرب یعنی در سطح انسانشناسی و در گستره تاریخی و کل فضای انسانی مطرح می‌شود براحتمی بدیل‌های اساسی فراوان و جایگزینی آنها را می‌پذیرد ولی در سطح سازمانی که آقای شاین بحث می‌کند و در حد گروه‌های شکل‌دهنده سازمان چنین تنوع وسیع در واحد فرهنگی جایی ندارد. وی چنین بیان می‌دارد که:

مفروضات اساسی که من قائلم، چنین است که فرد نوعی در واحد فرهنگی نمی‌یابد. در واقع اگر مفروض اساسی به قوت در هر گروه پابرجا شود، افراد رفتار براساس سایر اقوال را غیر قابل قبول می‌دانند؛ برای مثال در گروهی که مفروض اساسی آنها جایگزینی حقوق فردی به جای حقوق جمعی است، قربانی کردن خود برای گروه در حالی که افراد اصالتی برای گروه قائل نیستند غیر قابل قبول است. آنچه شاین بیان می‌کند کاملاً با

گفته آرجریس در بحث «نظریه‌های کاربردی» سازگار است. آرجریس چنین بیان می‌دارد که:

«به واقع مفروضات پنهان است که رفتار را هدایت می‌کند؛ به اعضای سازمان می‌گوید که چگونه ادراک کنند؛ چگونه درباره اشیا فکر، و آنها را احساس کنند.»^(۲۱) مفروضات اساسی نیز مانند «نظریه‌های در عمل» قابل شک و قابل رویارویی نیست. یادگیری مجدد در زمینه «نظریه‌های در عمل» برای احیای آزمون مجدد و احتمالاً تغییر مفروضات اساسی (فرایندی که آرجریس و دیگران آن را یادگیری دو حلقه‌ای نامیده‌اند) ذاتاً دشوار است، زیرا مطابق تعریف، این مفروضات غیر قابل تردید و رویارویی است و به تعبیری بدیهی تلقی می‌شود.

در نگاه تطبیقی، تعبیر شاین از مفروضات اساسی و آرجریس از نظریه‌های در عمل با مبحث پارادایم‌های علمی کوهن سازگاری دارد. از آنجا که پارادایم‌های علمی بر پایه مفروضات اساسی شکل می‌گیرد، بررسی برکناری و جایگزینی آن به انقلاب علمی نیاز دارد که مفروضات قبلی را زیر سؤال ببرد و مفروضات جدید را جایگزین کند و این زمانی رخ می‌دهد که کارکرد پارادایم قبلی مورد تردید و سؤال قرار می‌گیرد.

کوهن بیان می‌کند که در دوران پارادایم غالب به دلیل انباشتگی دانش حالت هنجار علم به وجود می‌آید و با بروز ناهنجاری در عمل، بحران‌هایی در پارادایم رخ می‌دهد و نهایتاً با بروز انقلاب علمی، پارادایم جدید پا به عرصه می‌گذارد. وی علل ایجاد ناهنجاری را انباشتگی و تراکم علمی، روابط اعضای اجتماع علمی (تبادل افکار)، نوآوری و طرح سؤال می‌داند.

به رغم اینکه مباحث و مطالب فراوانی در زمینه فرهنگ قابل بحث است به این دلیل که موضوع مقاله، فرهنگ و تحول سازمانی با توجه به مدل‌های دینی است، ناگزیر مبحث فرهنگ را رها می‌سازیم و بحث جمع‌بندی نظریه‌های تغییر را از دید هنری میتزبرگ،^(۲۲) دیگر صاحب‌نظر معاصر علم مدیریت، مطرح می‌کنیم.

مباحثی که میتزبرگ مطرح می‌کند در چهار بخش جمع‌بندی می‌شود:

- ۱- محتوا و سطوح: چه چیزی در چه سطوحی تغییر می‌کند؟
 - ۲- ابزارها و فرایندها: با استفاده از چه ابزار و روشهایی تغییر صورت می‌گیرد؟
 - ۳- انواع و مراحل: تغییر چگونه و با چه ترتیبی رخ می‌دهد؟
 - ۴- توالی و الگوهای تغییر: تغییر و تحول با چه مسیرها و چه قوانینی به وجود می‌آید؟
- میتزبرگ به دنبال سبب سازی است لذا با استفاده از چرخه‌های هم مرکز، محاطی، مماس و حلزونی به ارائه الگو می‌پردازد و در نهایت مدلهایی مبتنی بر تعالیم دینی مطرح می‌سازد.

۱- محتوا و سطوح (چرخه‌های هم مرکز)

محتویات تغییر سازمان یافته در دو بعد استراتژی و سازمان در یک پیوستار از مفهومی ترین بخش تا عملی ترین بخش در جدول و چرخه هم مرکز ذیل به نمایش درآمده است:

محتویات تغییر سازمان یافته

تغییر در سازمان (موقعیت)		تغییر در استراتژی (جهت)	
مفهوم می‌تر	فرهنگ	بینش	Vision
(مربوط به فکر)	ساختار	موقعیتها و جایگاهها	Positions
محضتروخالصتر	سیستمها	برنامه‌ها	Programs
(عملی)	افراد	تسهیلات	Facilities

پیوست شماره ۱- تصویر چرخه هم مرکز برای نشان دادن محتوای تغییر (پایان مقاله)

از نظر جامعیت تغییر سازمانی در سطوح مختلف سازمانی می‌توان تغییر را به پنج شکل نشان داد که عبارت است از: ۱- تغییر انقلابی (۲۳) ۲- قطعه‌ای (۲۴) ۳- مرکزی (۲۵)

۴- بخشی (ایزوله) (۲۶) ۵- تدریجی (۲۷)

پیوست شماره ۲- تغییر در سطوح (پایان مقاله)

۲- ابزارها و فرایندهای تغییر (چرخه‌های محاطی)

ابزارهایی که در فرایند تغییر به کار می‌رود عبارت است از:

- ۱- بصیرت^(۲۸) به عنوان روح تغییر و رهبر بصیر به عنوان عامل تغییر
- ۲- یادگیری^(۲۹) به عنوان خون جاری درون رگهای تغییر
- ۳- برنامه‌ریزی فرایندی^(۳۰) به عنوان استخوانبندی تغییرات

پیوست شماره ۳- ابزارهای تغییر (پایان مقاله)

این مدل فرایندی باکم و زیاد شدن عواملش، شکل‌های مختلفی به خود می‌گیرد که عبارت است از: ۱- فرایند تغییر غیررسمی: یادگیری از خارج سازمان آغاز می‌شود و درون سازمان ادامه می‌یابد؛ به بصیرت منجر می‌شود ولی برنامه‌ریزی فرایندی درون سازمان برای انجام تغییر صورت نمی‌گیرد.

۲- فرایند تغییر ضمنی: یادگیری درون سازمان صورت می‌گیرد ولی تغییر بدون بصیرت و برنامه‌ریزی فرایندی انجام می‌گیرد.

۳- فرایند تغییر وارداتی: یادگیری از خارج سازمان به بصیرت منجر می‌شود و همراه برنامه‌ریزی فرایندی تغییر صورت می‌پذیرد.

۴- فرایند تغییر تقلیدی (کورکورانه): صرفاً بر مبنای یادگیری از خارج سازمان بر مبنای تقلید بدون بصیرت و برنامه‌ریزی تغییر صورت می‌گیرد.

پیوست شماره ۴- فرایندهای تغییر (پایان مقاله)

۳- ابعاد و مراحل تغییر (چرخه‌های مماس)

۱- تغییر چرخشی به سمت وضعیتی متضاد و معمولاً بهتر است. (۳۱) خصوصیات این نوع تغییر عبارت است از: تغییر سریع، توسط منبع مرکزی، از بالا به پایین، بدون بحث و مشورت، بدون درنگ و در زمان بحرانی توسط رهبر قدرتمند انجام می‌شود. در این نوع تغییر بین سطح استراتژیک و سطح عملی تمایز قائلند.

۲- تغییر تجدید حیاتی: (۳۲) خصوصیات این نوع تغییر عبارت است از: تغییر آرامتر، متقاعد کننده‌تر، انطباقی‌تر، با گام‌های کوتاه در سازمان شکل می‌گیرد. تغییر از پایین به بالا و از جزء به کل به صورت القایی انجام می‌شود. این نوع تغییر از فرایند یادگیری استقرایی بهره می‌برد.

مراحل تغییر

۱- ایجاد (۳۳): ابزار مناسب آن بصیرت و خصوصیات این مرحله عبارت است از: تغییر از درون به صورت مستمر و فراگیر به همراه استخدام نیرو، ایجاد تسهیلات، بنا کردن ساختارهای مناسب ایجاد فرهنگ، یادگیری استقرایی. تنها عنصر ثابت در مرحله توسعه انگیزه بنیانگذار است که چون بصیرتی ثابت بر کل سازمان سایه افکنده است.

۲- تثبیت (۳۴): ابزار مناسب آن برنامه‌ریزی و خصوصیات این مرحله عبارت است از: تنظیم جنبه‌های گسترده سازمان با هم، تغییر به صورت برنامه‌ریزی تدریجی و تنظیم منابع در راستای استراتژی و ساختار.

۳- تطبیق (۳۵): ابزار مناسب آن آموختن و خصوصیات این مرحله عبارت است از: همسویی با تغییرات محیطی توسط تغییر ساختارها و عوامل درونی سازمان رخ می‌دهد. وقوع تغییرات عمدتاً در سطح مفهومی بویژه ساختار و موقعیت استراتژیک است. در این مرحله از یادگیری استقرایی و برنامه‌ریزی مرحله‌ای استفاده می‌شود.

۴- تنازع (۳۶): ابزار مناسب آن یادگیری و خصوصیات این مرحله عبارت است از:

جستجو برای یافتن هدف جدید، تلاشهای چندجانبه که به ایجاد فرهنگ جدید، یادگیری و بصیرت جدید و نهایتاً تغییرات بعدی منجر می‌شود.

۵- انقلاب^(۳۷) (تحول): ابزار مناسب آن بصیرت و ویژگیهای آن عبارت است از: تغییر فراگیر، حرکت از سطح بصیرت استراتژیک تا سطح تسهیلات و از سطح فرهنگ تا سطح افراد را دربر می‌گیرد. انقلاب حاصل تغییرات مراحل قبل است. پس از انقلاب ذهنی است که تکاپو ایجاد می‌شود و به سبب آن تکاپو، انقلاب فراگیر، و یادگیری جدید حاصل می‌شود.

پیوست شماره ۵- تصویر مراحل تغییر (پایان مقاله)

۴- توالی و الگوهای تغییر (حلقه‌های حلزونی)

میتزبرگ چهار الگوی توالی تغییر را به اسامی: تناوبی، نوسانی، چرخه عمر و تغییرات منظم در قالب تصاویر ذیل ارائه می‌کند.

۱- الگوی تناوبی^(۳۸): (جهشی دوره‌ای)

این الگو بیان می‌کند که در دل هر تغییری، ثباتی در مرحله بالاتر وجود دارد. مدل ضربه‌ای بیشتر در تحول سازمانهای رسمی با تولید و خدمات انبوه مصداق دارد.

۲- الگوی تغییر نوسانی^(۳۹) (همگرا، واگرا)^(۴۰)

تغییر نوسانی (پاندولی) بیشتر در سازمانهای حرفه‌ای و توسط رهبر بصیر انجام می‌پذیرد. این روش بیشتر مناسب سازمانهای ادوکراسی و پروژه‌ای است و برای سازمانهای غیرحرفه‌ای مناسب نیست زیرا حرکت سازمانهای غیرحرفه‌ای بیشتر به چرخ دنده‌های ماشین شبیه است تا به حرکت نوسانی (پاندولی) که مناسب سازمانهای حرفه‌ای است.

الگوی نوسانی، توان پاسخ سریع به نیازهای محیط و پذیرش تغییر را داراست لذا در سازمانهای حرفه‌ای که همانند ریشه گیاه، حالت رویندگی و خود تعریفی دارد، کاربرد

دارد.

۳- الگوی چرخه عمر^(۴۱) (چرخه‌های حیات)

در این الگو تغییرات مستمر، آرام و غیرملموس به مانند حرکت عمر آدمی است. تغییرات جریان آرام دارد و به صورت پیوسته است.

۴- الگوی تغییرات منظم^(۴۲)

تغییرات حالت پیوسته و مستمر ندارد ولی در مقاطع معینی به صورت منظم رخ می‌دهد و فرایند توسعه و پیشرفت تحقق می‌یابد.

پیوست شماره ۶- تصویر الگوهای تغییر سازمانی (پایان مقاله)

مدلهای سه گانه تغییر (مدیریت تغییر سازمانی)

سرانجام بحث می‌توزبرگ با استفاده از تمام مباحث قبلی که در واقع به شکلی نمادین جمع‌بندی مباحث متفرقی است که سالیان متمادی در جنبه‌های مختلف موضوع تغییر مطرح شده و با استفاده از تعالیم دینی که در مذاهب سه گانه کاتولیک، پروتستان و بودیسم است به ارائه سه الگوی تغییر و تحول به اسامی جامعه بسته، باروری سلولی و برخاسته از ریشه می‌پردازد و به واقع این نقطه اتصال، اساسیترین بخش فرهنگ یعنی ایدئولوژیها با مباحث تغییر است که تحولی در مباحث تغییر به شمار می‌رود.

۱- مدل بخشی و محصور (جامعه بسته)

این مدل برگرفته از شیوه کلیسای کاتولیک است. شیوه پاپها در کلیسا مذاکره و تخصیص منابع براساس کنترل دقیق و آموزش در خلال ساختار موجود است. از نظر جامعیت تغییر، تغییرات به صورت ایزوله و بخشی صورت می‌پذیرد. سازمان، بخشی را که آستن تغییر و تحولات است کاملاً ایزوله می‌کند تا از چالشهای تغییر در امان بماند.

اگر تغییرات بخش محصور شده به اندازه‌ای زیاد است که ایجاد تغییر در سایر بخشها نیز ضروری تلقی شود در این صورت سازمان، تغییر را می‌پذیرد و آن را به شکل قانونی درمی‌آورد و به سایر بخشها نیز سرایت می‌دهد.
در این نوع تغییر:

از آموزش به پیمایش جدید می‌رسیم؛ نیاز به رهبر رسمی وجود ندارد؛ از الگوی تناوبی (جهش دوره‌ای) که از یک ثبات پس از بروز تحول به ثبات بعدی در درجه رشد بالاتر می‌رسد، بهره می‌برد.

محدودیت‌های این روش عبارت است از:

به آمادگی دائم مدیریت سطوح بالا برای کنترل تغییر و یا سرایت دادن آن به سایر بخشها نیاز دارد.

به قدرت پذیرش زیاد در سازمان و مدیریت نیاز دارد. در غیر این صورت به افراد رأس سازمان این احساس دست می‌دهد که به آموختن جدید نیازی ندارند که این امر موجب اختلال و بروز دشواری در سازمان می‌شود؛ چنانکه در قرن شانزدهم به علت این کمبود، نهضت پروتستان خواستار تجدید شکل در کلیسا و مذهب مسیحیت کاتولیکی شد.

۲- مدل باروری سلولی

این مدل را مدل «کلونینها» می‌نامند؛ یعنی گروه‌هایی که از یک مکان مهاجرت می‌کنند ولی شهروندی خود را حفظ می‌کنند.

در این مدل به عقاید یکسان همراه تکثرگرایی قائل هستیم؛ یعنی در مقوله سازمان، گروه‌های مختلف و درون گروه، عقاید مختلف قابل پذیرش است. گروه‌ها فرهنگ مشترک دارند ولی لازم نیست تمام فرهنگ و بصیرت جامعه اصلی در گروه‌ها هم موجود باشد.

در این مدل ساختار تخت است؛ کنترل غیر متمرکز است. در زمینه تحولات، حالت

تطبیق دائمی وجود دارد.

پیشرفت مستمر و قبول اندیشه‌ها از ویژگیهای این مدل است. به این حالت یادگیری کریستالی می‌گویند.

یادگیری کریستالی: (۴۳) یعنی مانند دانه‌های بلورین در هنگام شکل‌گیری در عین شباهت، کاملاً متفاوت است. گروه‌ها نیز در عین شباهت با یادگیری مسائل خاص خود ویژگیهای خاص خود را دارند.

۳- مدل برخاسته از ریشه (۴۴)

در این مدل تغییر بصیرتی است؛ شرط موفقیت تعهد است؛ از سلسله مراتب خودداری می‌شود. افزایش استقلال، تحمل ابهام، اطاعت از رهبر و یادگیری فردی و سازمانی در این مدل مورد حمایت است. مدل برخاسته از ریشه از مکتب بودایی برگرفته است. نیاز به رهبر قدرتمند و بصیر در این مدل احساس می‌شود.

این مدل ترکیبی از دو نوع تغییر عمده ذکر شده، یعنی تغییر چرخشی و تغییر تجدید حیاتی است.

رهبر قدرتمند در فرایند تغییر، آشوب هدایت‌شده را طراحی می‌کند و با ایجاد موج، سازمان را به سمت تغییر جدید حرکت می‌دهد.

ابزار اصلی مورد استفاده در این مدل تغییر علاوه بر رهبری قدرتمند فرایند یادگیری در تعمیم بصیرت رهبری است.

پیوست شماره ۷- تصاویر مدل‌های دینی تغییر سازمانی را نشان می‌دهد. (پایان مقاله)

جمع‌بندی

با نگرش اقتضایی این احتمال پذیرفته است که سازمانها با توجه به وضعیت خود تمایل به تغییر بخشی، مجموعه‌ای و ریشه‌ای را از خود بروز می‌دهند ولی در هر سه

حالت لازم است که به سه عامل بصیرت، یادگیری و برنامه‌ریزی توجه کامل شود. به این معنا مدل اقتضایی با توجه به تاریخچه سازمان، زمینه داخلی و خارجی، سطوح تغییر، توازن میان رهبران بصیر، برنامه‌ریزی و آموزش دهندگان می‌تواند کارایی بهتری از خود بروز دهد.

در این مقاله تلاش شد تا با توضیح دو مبحث اساسی یعنی فرهنگ سازمانی و تحلیل تغییر و تحول در سازمان و ارائه مبحث مدیریت تغییر سازمانی در مدل‌های سه‌گانه میتزبرگ که برگرفته از ادیان است، کارایی مدل‌های تغییر مبتنی بر مبانی فرهنگ ترسیم شود.

در پایان، این اشارت لازم است دین مبین اسلام و مذهب غنی شیعه در هزاره دوم، شکل‌دهی انقلاب اسلامی توسط رهبری مبتنی بر بصیرت امام خمینی (رحمة الله علیه) خود واضحترین دلیل بر کارایی الگوهای دینی در تغییرات است. لازم است با توجه به مبانی و مدل‌هایی که توسط صاحب‌نظران علم مدیریت و سازمان بیان شد، مفاهیم بلند دین اسلام از جمله مباحث رهبری در قالب امامت و ولایت، پیروی و شیعه بودن، عرفان و عشق و تمهد به هدف به همراه مبانی غنی اسلام در زمینه هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، انسان‌شناسی و شناخت‌شناسی در قالب الگوی تحول سازمانی در اسلام تبیین شود که خود مجالی دیگر می‌طلبد.

یادداشتها

۱- اسکات، ۱۹۹۲، مترجم: برنجی، ۱۳۷۵، ص ۲۳۵

- 2- Goffman, 1959
- 3- Homans, 1950
- 4- Deal & Kennedy, 1982
- 5- Ouchi, 1981
- 6- Schein 1968; Vanmaanen, 1976
- 7- Thgior & litwi,n 1968
- 8- Smircich, 1985: 58
- 9- Schein, 1981a

- 10- Lovis, 1983
- 11- Civilization
- 12- schein.1985:8
- 13- meyersson smartin, 1985
- 14- Predisposition
- 15- schein, 1985:8
- 16- schein, 1980, p.4
- 17- Semiotic
- 18- Spradly,1979
- 19- Argyris & schon, 1978
- 20- ouchi, 1981; peters & waterman, 1982
- 21- Argyris, 1976
- 22- Henry mintzberg
- 23- Revolutionary
- 24- Piecemeal
- 25- Focused
- 26- Isolated
- 27- Incremental
- 28- Vision & Visionary Leadership
- 29- Inductive Learning
- 30- Procedural Planning
- 31- Turnaround
- 32- Rivialization
- 33- Development
- 34- Stability
- 35- Adaptation
- 36- Struggle
- 37- Revelution
- 38- Periodic bumps
- 39- Oscillating shifts
- 40- Convergence & Divergence
- 41- Life cycles
- 42- Regular progress
- 43- Crystalline learning
- 44- Uprooting



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

مآخذ

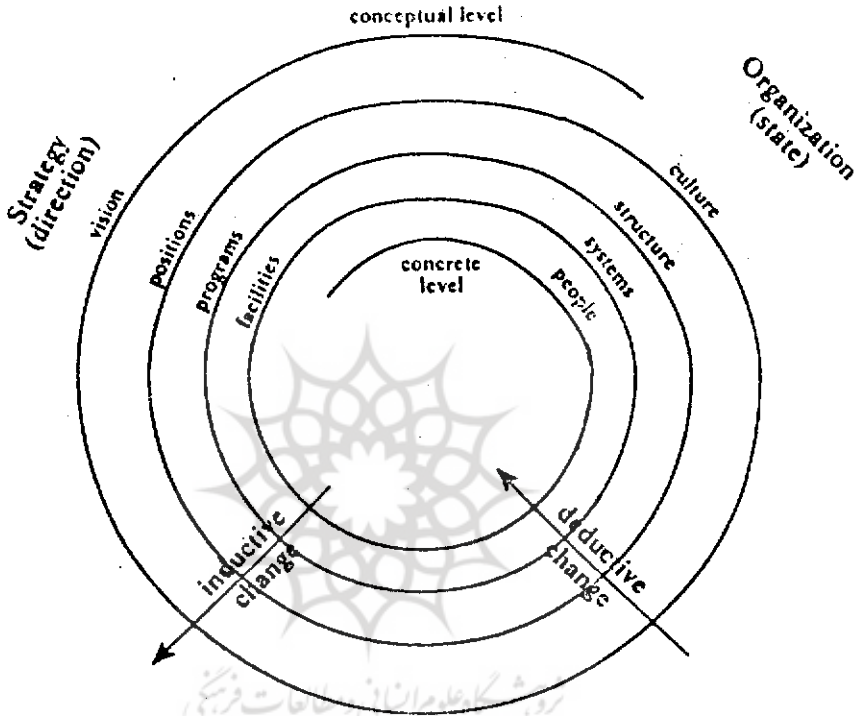
- 1- Mintzberg, Henry and Westley, Frances (1992) Strategic management journal, vol.B, 39-59
- 2- Schein, Edgar H. (1985) Organizational culture and leadership: A Dynamic view Jossey - Bass Inc. 6-21
- ۳- اسکات، ریچارد، مترجم بهرنگی، محمدرضا (۱۳۷۵). سازمانها سیستمهای حقیقی، حقوقی، باز تهران - انتشارات تابان، جلد دوم
- ۴- کوهن، آمس، مترجم، آرام، احمد (۱۳۶۹). ساختار انقلابهای علمی. تهران - انتشارات سروش، چاپ اول

مراجع

- 1- Argyris, C. (1976), increasing leadership: P Effectiveness. Newyork: wiley - interscience.
- 2- Argyris, C. and Schon, D.A (1978). Organizational learning. Reading, mass: Addison - wesley.
- 3- Deal, T.E, and Kennedy, A.A, corporate cultures. Reading, mass. Addison - wesley, 1982.
- 4- Goffman, E. (1959). the presentation of self in everyday life. Newyork: Doubleday.
- 5- Homans, G. (1950). the Homan group. Newyork: Norton.
- 6- Kluchohn, F.R & Strodtbeck, F.L (1981). Variation in value orientations. Newyork: Harper & Row.
- 7- Lovis, M.R. (1981). "A cultural perspective on orientations." Human system management, 2, 246-258.
- 8- Meyerson, Debra, and Ioanne Martin (1987). " cultural change: an integration of three different views," journal of management studies, 24, 623-47.
- 9- Ouchi, W.G (1981) theory. Reading, mass: addison-wesley.
- 10- Peters, T.J, and Waterman, R.H (1982). in search of excellence. Newyork: Harper & Row.
- 11- Schein, E.H (1968). "Organizational socialization and the profession of management." industrial management Review, 9, 1-15.
- 12- Schein, E.H (1980). Organizational psychology. Englewood cliffs, U.I: prentice-Hall.
- 13- Schein, E.H (1981). "Does Japanese style have a message for American managers," Sloan management Review, 23, 55-68.
- 14- Smircic, Linda (1985). "is the concept of culture a paradigm for understanding Organizations and ourselves?" in Organizational culture, pp. 55-72.
- 15- Spradley, J.P. the ethnographic interview. Newyork: Holt, Rinehart and winston.
- 16- Tagiuri, R and Litwin, G.H (Eds) (1968). Organizational climate: Exploration of a concept. Boston: Division of research, Harvard Graduate school of Business.
- 17- Van Maanen, J (1970). "Breaking In: socialization to work." In R. Dubin (Eds) Handbook of work, Organization and society Chicago: Rand McNally.

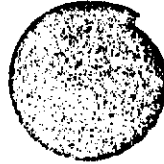


H. Mintzberg and F. Westley

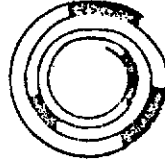


پیوست شماره (۱)

Revolutionary



Piecemeal



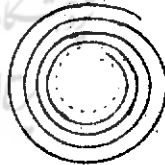
Focused



Isolated

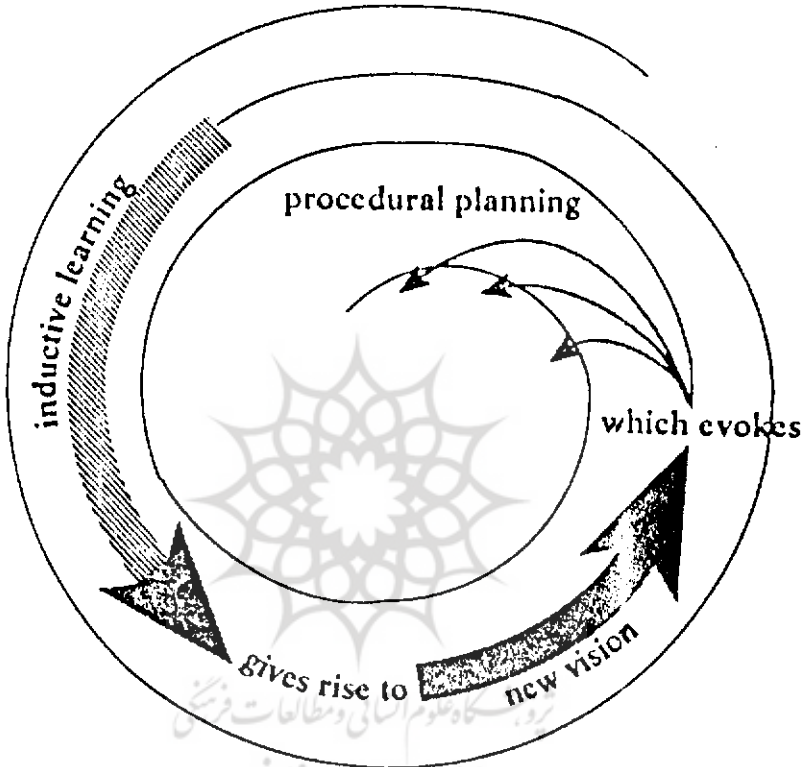


Incremental



پیوست شماره (۲)

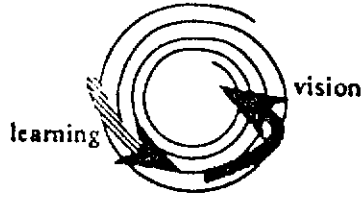
Cycles of Organizational Chan



پیوست شماره (۳)

Mintzberg and F. Westley

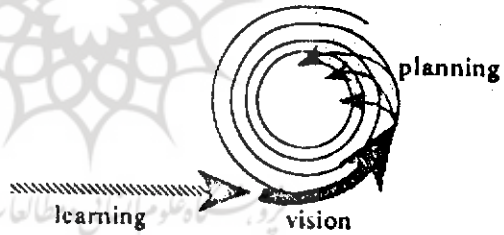
Informal Change Process



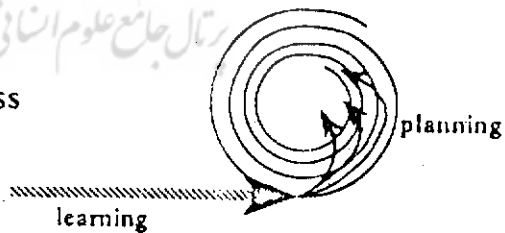
Implicit Change Process



Imported Change Process

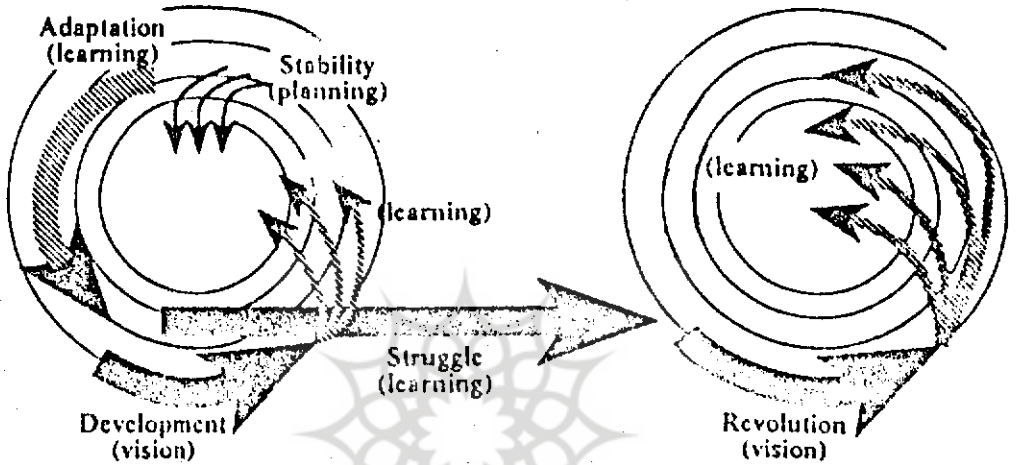


"Mindless" Change Process



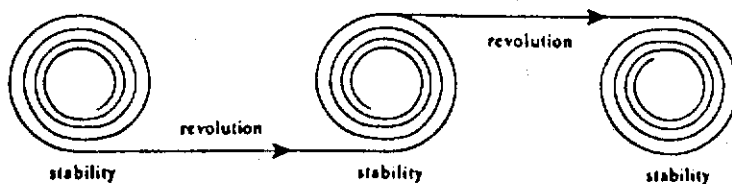
پیوست شماره ۴

Cycles of Organizational Change



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پیوست شماره (۵)
رتال جامع علوم انسانی

H. Mintzberg and F. Westley



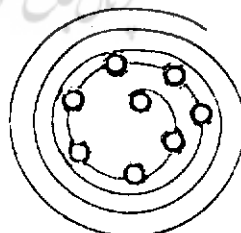
7a. Periodic Bumps



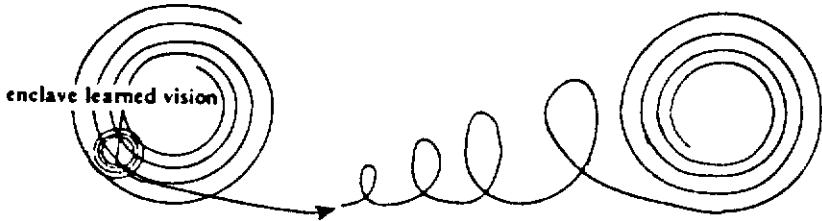
7b. Oscillating Shifts



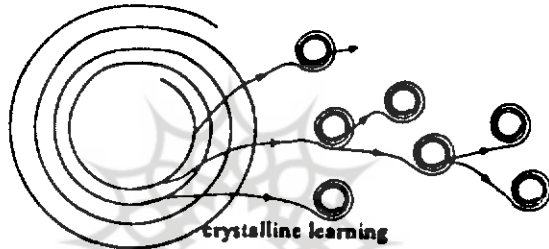
7c. Life Cycles



7d. Regular Progress



infusion
8a. Catholic Model: Enclaving



crystalline learning
8b. Protestant Model: Cloning



8c. Buddhist Model: Uprooting



شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی