

# فرهنگ: مبنای تحول سازمانی

دکتر مجتبی اسکندری

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

## چکیده

اساسی‌ترین و مبنایی‌ترین موضوع در مباحث سازمانی بلکه در مسائل فراسازمانی مانند جامعه‌شناسی و سیاست و حقوق اساسی، فرهنگ است که ابعاد و سطوح گوناگون و پیچیده‌ای دارد. در نگاهی تطبیقی، تعبیر شاین از مفروضات اساسی و تعبیر آرچرئیس 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.

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: تغییر با استفاده از چه ابزار و روشهایی صورت می‌گیرد؟
  - ۳- انواع و مراحل تغییر: چگونه و با چه ترتیبی تغییر رخ می‌دهد؟
  - ۴- توالی و الگوهای تغییر: تغییر و تحول با چه مسیرهایی و چه قوانینی به وجود می‌آید؟
- مینتزبرگ به دنبال الگوسازی است، لذا با استفاده از چرخه‌های هم مرکز، محاطی، مماس، و حلزونی به ارائه الگوهایی با نگرش به ادیانی چون کاتولیک، پروتستان و بودیسم به تجزیه و تحلیل می‌پردازد.

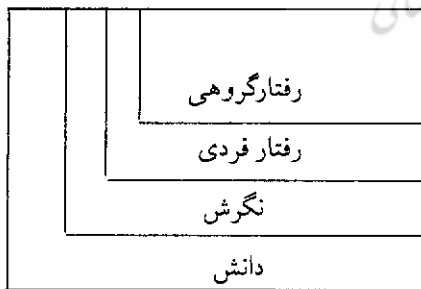
**کلیدواژه‌ها:** تحول، تحول سازمانی، فرهنگ، فرهنگ سازمانی

## مقدمه

تبیین مدیریت تحول در سازمان مبتنی بر فرهنگ سازمانی مستلزم شناخت دو عرصه مقدماتی یعنی فرهنگ و تحول است. بنابراین به نظر می‌رسد که این دو مفهوم طی دو مقدمه، ابتدا مورد بررسی و تبیین قرار گیرد: نخست به شناخت مفهوم فرهنگ پرداخته می‌شود و در گام بعد آشنایی بیشتر با مفهوم تغییر و تحول از دیدگاه صاحب‌نظران جستجو می‌گردد.

## الف - شناخت فرهنگ سازمانی

اساسی‌ترین و مبنایی‌ترین مبحثی که در مباحث سازمانی بلکه در مسائل فراسازمانی از قبیل جامعه‌شناسی و سیاست و حقوق اساسی به آن برمی‌خوریم، 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 به سرعت عمل نیاز دارد به صورت دستوری از لایه رفتار توسط دستورالعملها اعمال می‌شود.



تغییر دستوری

تغییر مبنایی

نمودار شماره ۱- سطوح و لایه‌های تغییر

در مبحث کنترل، کاراترین ابزار کنترل یعنی کنترل درونی را به فرهنگ نسبت می‌دهند. فرهنگ مبنای کنترل درونی است. مردم‌شناسان، نخستین صاحب‌نظرانی بودند که این مسأله را به قوت مطرح کردند. آنان معتقدند که نظم و ترتیب اجتماعی بر سیستمهای فرهنگی مبتنی است.

پس از مردم‌شناسان این دیدگاه توسط صاحب‌نظران سازمانی در مباحث سازمانی به کار گرفته شد (اسکات، ۱۹۹۲؛ مترجم: بهرنگی، ۱۳۷۵: ۴۳۵).

### تعریف فرهنگ

برخی از معانی رایج در تعریف فرهنگ 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 (گافمن<sup>۱</sup>، ۱۹۵۹).
- ۲- فرمهایی که در کار گروهی رعایت می‌شود مانند «کار مناسب روزانه در برابر پرداخت مناسب روزانه» (هومانز<sup>۲</sup>، ۱۹۵۰).
- ۳- ارزشهای غالب هر سازمان مانند افزایش کیفیت تولید یا کم بودن هزینه‌ها و قیمت کالا (دیل و کندی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۲).
- ۴- فلسفه‌ای که سیاست سازمان را به سمت مشتری محوری یا کارمند محوری هدایت می‌کند (اوجی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۱).
- ۵- قوانین بازی که در سازمان به کار می‌رود به معنای رشته‌هایی که هر تازه‌وارد برای پذیرفته شدن و موفقیت به عنوان عضو باید آنها را بشناسد و به کار گیرد (شاین<sup>۵</sup> ۱۹۷۶ و وانمن<sup>۵</sup>، ۱۹۶۸).

1- Goffman

2- Homans

3- Deal and Kennedy

4- Ouchi

5- Schein, Vanmaanen

۶- جو سازمانی که توسط زیرساختهای فیزیکی و از طریق تعامل اعضای سازمان مشتریان یا سایر افراد در خارج سازمان بر سازمان سایه می‌افکند (تیگور و لیتوین<sup>۱</sup>، ۱۹۶۸).

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 (اسمیریچ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵: ۵۸).

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 توافق مبنایی 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 (شاین، ۱۹۸۱).

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 (لویس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳).

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

فرهنگ، خصوصیت هر واحد اجتماعی باثبات است. اگر مجموعه‌ای از افراد دارای

وحدت نظر در تجربیات مهم در حل مسائل بیرونی و درونی یافت شوند، می توان فرض کرد که این تجارب مشترک در طی زمان، ایشان را به دیدگاه مشترکی از جهان اطراف و فضایی می‌رساند که در آن قرار دارند.

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 ضمیر ناخود آگاه انسان 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» وجود دارد.

از سوی دیگر باید توجه داشته باشیم که ما درون فرهنگ میزبان و سیعتری 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 دسته‌بندی سطوح فرهنگ همانند تعریف آن اتفاق نظر نیست. اما به نظر می‌رسد که بتوان دسته‌بندی ذیل را به عنوان یک دسته‌بندی مناسب طرح در این مقاله ذکر کرد. - در وسیعترین سطح، «تمدن<sup>۱</sup>» را داریم که به فرهنگ غرب یا شرق اشاره دارد.

1 - Civilization

۲- البته میان صاحب نظران در رابطه بین تمدن و فرهنگ اختلاف نظر جدی است. آیا فرهنگ همان تمدن است؟ آیا فرهنگ بخشی از تمدن است و یا آیا تمدن بخشی از فرهنگ است؟

- در سطح پایین تر کشورهای 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.

- سرانجام به سطح سازمانی و در درون سازمانها به واحدهای فرعی به نام گروه‌ها می‌رسیم که می‌توانند فرهنگهای گروهی را ایجاد کنند و توسعه دهند (شاین ۱۹۸۵: ۸). بیشتر بررسیهای اخیر درباره فرهنگ سازمانی بر وجود این تنوع و تکثر تأکید دارند (میرسن، اسمارتین<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵).

ادرگارشاین توجه به تمام سطوح ساختاری فرهنگ را چنین تعریف کرده است: «فرهنگ الگویی از مفروضات اساسی منظور نظر، مکشوف و توسعه یافته توسط گروهی معین است که به عنوان آموزه‌های آنان برای رویارویی با مسائل خارجی و نیز حفظ انسجام داخلی تلقی می‌شود. این الگو (فرهنگ) به اندازه‌ای کارکرد خوبی داشته است که (در سازمان و گروه) معتبر شناخته، و بنابراین باید به اعضای جدیدالورود به عنوان طریقه صحیح ادراک، تفکر و احساس مسائل خاص، آموخته شود.»

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

۱- مفروضات قبلی فرهنگی<sup>۲</sup> 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 مصنوعات فرهنگی روبه‌رو هستیم یا خیر. فقط وقتی لایه‌های عمیقتر را که به عنوان فرهنگ لحاظ شده است به کار بریم، می‌توانیم مشخص کنیم که کدامیک از اینها دست‌سازهایی است که منعکس‌کننده فرهنگ است و چه چیزی این‌گونه نیست (شاین، ۱۹۸۵: ۸).

### لایه‌های فرهنگ و تعاملات آن

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

۱- دست‌سازها و مصنوعات: شامل الگوهای رفتاری قابل دیدن و شنیدن، هنر و فناوری، این سطح مرئی و مشاهده‌پذیر است ولی اغلب قابلیت کشف لایه‌های زیرین فرهنگ را ندارد و نمی‌توان از این طریق به رمز و اسرار فرهنگ پی برد.

۲- ارزشها به دو دسته تقسیم شده است:

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

- ارزشهای صرفاً قابل آزمایش توسط اجماع اجتماعی که بیشتر متعلق به سطح

خود آگاه است.

۳- مفروضات اساسی: شامل ماهیت فعالیت انسانی، ماهیت انسان، ماهیت واقعیت،

زمان و مکان، ارتباط با محیط و ماهیت ارتباطات انسانی که در سطح ناخود آگاه قرار

دارد و مورد توافق و تصدیق ولی غیر قابل مشاهده است (شاین، ۱۹۸۰: ۴). در ادامه هر

یک از این سه لایه را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

لایه ۱- دست‌سازها و مصنوعات.

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 چه الگوهای عمیقتری است، کاری دشوار است.

آنچه به نام «مکتب علائم رمزی یانشانه شناختی»<sup>۱</sup> یا تحلیل فرهنگی در این رابطه مطرح است با جمع‌آوری داده‌ها به دنبال این 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 (اسپردلی، ۱۹۷۹).

#### 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 که 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 چهره ارزشی 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 موفقیت‌آمیز 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 اثربخش باشد و گروه به ادراک



مشترک از موفقیت آن برسد، این ارزش بتدریج طی فرایند تحول شناختی (معرفتی) به یک باور و نهایتاً یک مفروض تغییر می‌یابد و از حالت خودآگاهانه به ناخودآگاه تبدیل می‌شود. البته باید توجه داشت که همه ارزشها چنین فرایند تبدیل و تغییری را طی نمی‌کند؛ زیرا:

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

ثانیاً ارزشهای مسلطی که کمتر توسط عناصر محیط قابل کنترل است یا با مسائل زیبایی‌شناختی مرتبط است، قابل آزمون نیست. در این موارد کسب اجماع از طریق اعتبار اجتماعی امکانپذیر است (اگرچه این امر به صورت خودکار به دست نمی‌آید).

منظور از اعتبار اجتماعی، ارزشهایی درباره چگونگی ارتباط افراد با یکدیگر، اعمال قدرت، تعریف زیبایی و جز این است که به تجربه به کاهش عدم اطمینان و کاهش اضطراب منجر می‌شود و از این طریق اعتبار یافته است. گروه باید بداند که حفظ عقاید اصلی و مفروضات اساسی برای بقای گروه ضروری است.

در اغلب موارد، ارزشها می‌تواند رفتارهای قابل مشاهده در سطح دست‌سازها را پیش‌بینی کند ولی اگر این ارزشها مبنی بر آموزه‌های فرهنگی اولیه نباشد و صرفاً به عنوان ارزشهای مورد حمایت (به نامزدی گرفته شده) سازمان باشد، فقط آنچه را افراد در موقعیتهای مختلف به زبان می‌آورند، پیش‌بینی می‌کند و نمی‌تواند آنچه را آنها واقعاً در موقعیتهای متفاوت براساس ارزشهایشان انجام خواهند داد، پیش‌بینی کند (آرجریس و شون، ۱۹۷۸). برخی صاحب‌نظران معتقدند که اگر ارزشهای حمایتی منطبقاً با مفروضات اساسی سازمان سازگار باشد، شکل‌دهی این ارزشها به شکل فلسفه کارکردی در ایجاد انسجام بین گروه، تعیین هویت و عمل به عنوان مأموریت اساسی،

مفید خواهد بود (اوچی، ۱۹۸۱؛ پیترز و واترمن، ۱۹۸۲). اما آیا اگر بتوانیم ارزشهای حمایتی سازمان را شمارش کنیم، توانسته‌ایم فرهنگ سازمان را توصیف کنیم و بشناسیم؟ پاسخ این سؤال در احساس فرد به عنوان مشاهده‌گر 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 فهرست‌ها الگو ندارد، برخی اوقات تضادهای دوطرفه دارد و گاهی با رفتارهای مشهود افراد سازگار نیست. محدوده وسیعی از رفتار اغلب شرح نیافته باقی می‌ماند و ما در حالتی قرار می‌گیریم که احساس می‌کنیم صرفاً قطعه‌ای از فرهنگ را درمی‌یابیم 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 به طور مکرر کارایی خود را نشان می‌دهد، مورد موافقت قرار می‌گیرد و مکرراً مسلم فرض می‌شود. آنچه در زمانی فرضیه بود با احتمال وقوع در آینده یا به عنوان ارزش، مورد حمایت قرار می‌گیرد و بتدریج 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 راه حل 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. با استنباط از بحث 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 براحتی بدیل‌های اساسی فراوان و جایگزینی آنها را می‌پذیرد ولی در سطح سازمانی که شاین راجع به آن 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 تنوعی در واحد فرهنگی نمی‌یابد. در واقع اگر مفروض اساسی به قوت در هر گروه پابرجا شود، افراد رفتار براساس سایر گفتارها را غیرقابل 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 غیرقابل قبول است» (شاین، ۱۹۸۵). آنچه شاین بیان می‌کند کاملاً با گفته آرجریس در بحث «نظریه‌های برخاسته از عمل» سازگار است. آرجریس چنین بیان می‌دارد که:

«به واقع مفروضات پنهان است که رفتار را هدایت می‌کند و به اعضای سازمان می‌گوید که چگونه ادراک کنند؛ چگونه درباره اشیا فکر، و آنها را احساس کنند (آرجریس، ۱۹۷۶)». مفروضات اساسی نیز مانند «نظریه‌های مبتنی بر عمل» قابل شک و قابل رویارویی نیست. یادگیری مجدد در زمینه «نظریه‌های مبتنی بر 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 غیرقابل تردید و رویارویی است و به تعبیری بدیهی تلقی می‌شود.

در نگاه تطبیقی، تعبیر شاین از مفروضات اساسی و آرجریس از نظریه‌های مبتنی بر عمل با مبحث پارادایم‌های علمی کوهن سازگاری دارد. از آنجا که پارادایم‌های علمی بر

پایه مفروضات اساسی شکل می‌گیرد، برکناری و جایگزینی آن به انقلابی 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 وجود 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 است، ناگزیر مبحث فرهنگ را رها و بحث جمعبندی نظریه‌های تغییر را از دید هنری مینتزرگ<sup>۱</sup>، دیگر صاحب‌نظر معاصر علم مدیریت، مطرح می‌کنیم.

### ب - شناخت تغییر و تحول سازمانی

در زمینه تغییر و تحول نظریه‌های فراوانی مطرح شده است که در این مقاله به برخی از آنها می‌پردازیم. یکی از آنها، دیدگاه هنری مینتزرگ است. مباحثی که مینتزرگ مطرح می‌کند در چهار بعد به چهار پرسش اساسی پاسخ می‌دهد.

- 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 نمادسازی است. وی با استفاده از چرخه‌های هم‌مرکز، محاطی، مماس و حلزونی به ارائه الگو می‌پردازد و در نهایت الگوهایی را مبنی بر تعالیم برخی از ادیان مطرح می‌سازد. اینک هر یک از محورهای فوق را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

### ۱- محتوا و سطوح (چرخه‌های هم‌مرکز)

محتویات تغییر سازمان یافته در دو بعد استراتژی و سازمان در یک پیوستار از مفهومی‌ترین بخش تا عملی‌ترین بخش در جدول و چرخه هم‌مرکز ذیل به نمایش درآمده است:

محتویات تغییر سازمان یافته		تغییر در سازمان (موقعیت)
تغییر در استراتژی (جهت)	تغییر در سازمان (موقعیت)	مفهومی یا عملی بودن
بیش <sup>۲</sup>	فرهنگ <sup>۱</sup>	مفهومی‌تر
موقعیتها و جایگاه‌ها <sup>۴</sup>	ساختار <sup>۳</sup>	(مربوط به فکر)
برنامه‌ها <sup>۶</sup>	سیستمها <sup>۵</sup>	محضتر و خالصتر
تسهیلات <sup>۸</sup>	افراد <sup>۷</sup>	(عملی)

1- Culture

3- Structure

5- Systems

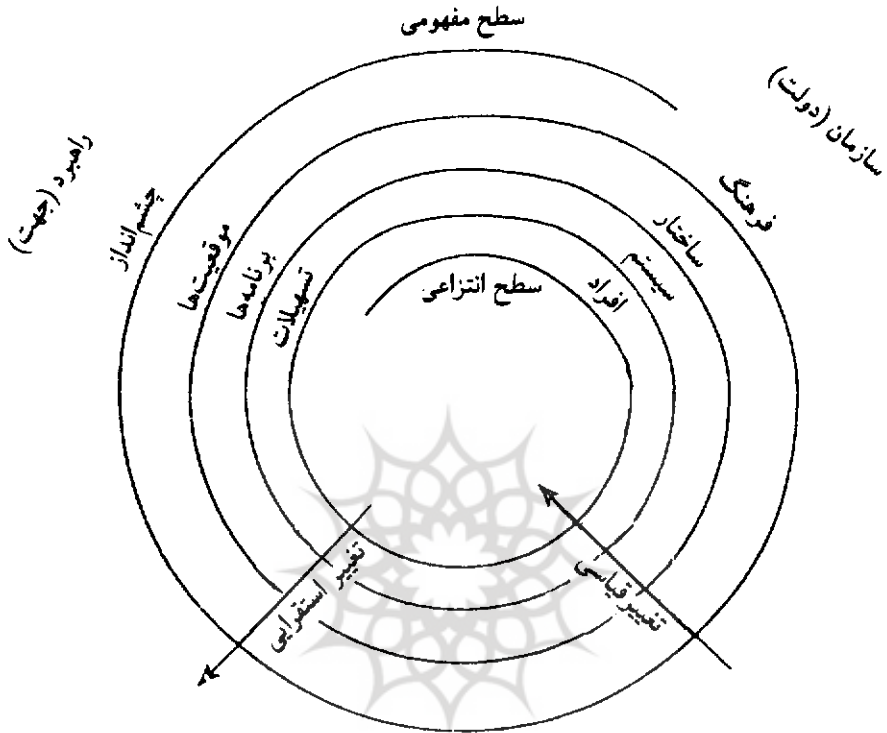
7- People

2- Vision

4- Positions

6- Programs

8- Facilities



تصویر شماره ۱- چرخه هم‌مرکز برای نشان دادن محتوای تغییر

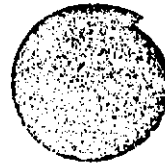
منبع: مینتزبرگ و وستلی، ۱۹۹۲

از نظر جامعیت تغییر سازمانی در سطوح مختلف سازمانی می‌توان تغییر را به پنج شکل نشان داد که عبارت است از: ۱- انقلابی<sup>۱</sup> - ۲- قطعه‌ای<sup>۲</sup> - ۳- تمرکزی<sup>۳</sup> - ۴- بخشی (ایزوله)<sup>۴</sup> - ۵- تدریجی<sup>۵</sup>

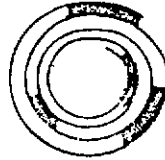
- 1 - Revolutionary
- 3 - Focused
- 5 - Incremental

- 2 - Piecemeal
- 4 - Isolated

تغییر انقلابی



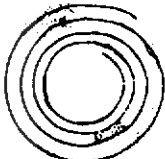
تغییر قطعه‌ای



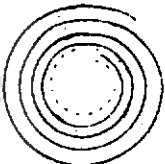
تغییر تمرکزی



تغییر بخشی



تغییر تدریجی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی  
رتال جامع علوم انسانی

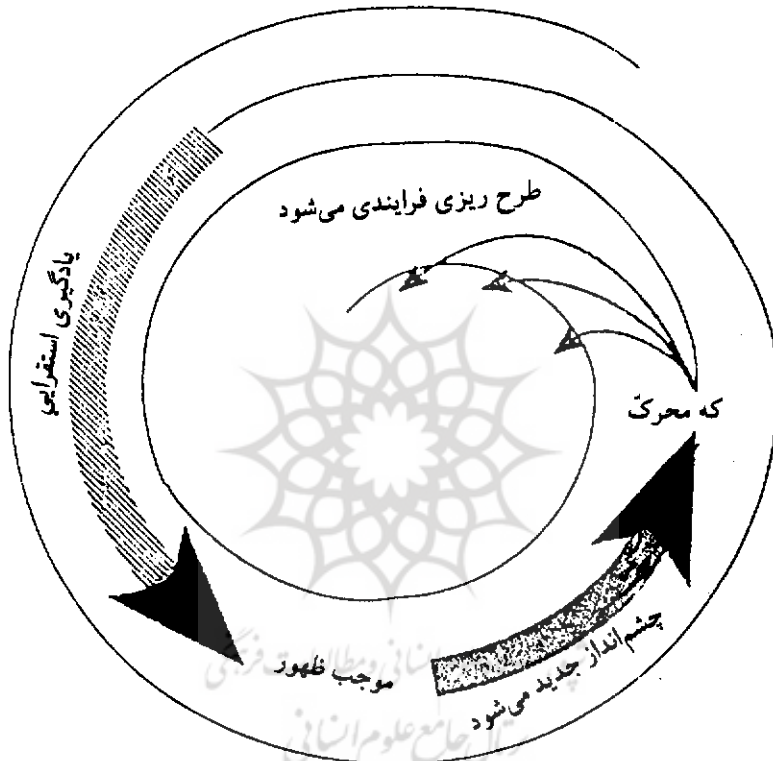
تصویر شماره ۲- تغییر در سطوح، منبع: مینتزبرگ و وستلی، ۱۹۹۲

۲- ابزارها و فرایندهای تغییر (چرخه‌های محاطی)

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

۱- چشم‌انداز<sup>۱</sup> به عنوان روح تغییر و رهبر بصیرچشم‌انداز به عنوان عامل تغییر

- ۲- یادگیری استقرایی<sup>۱</sup> به عنوان خون جاری در رگهای تغییر  
 ۳- برنامه ریزی فرایندی<sup>۲</sup> به عنوان استخوانبندی تغییرات:



تصویر شماره ۳- ابزارهای تغییر در چرخه سازمانی

منبع: مینتزبرگ و وستلی، ۱۹۹۲

این مدل فرایندی با کم و زیاد شدن عواملش، شکلهای مختلفی به خود می گیرد که عبارت است از:

۱- فرایند تغییر غیررسمی: در این فرایند یادگیری از خارج سازمان آغاز می شود و در

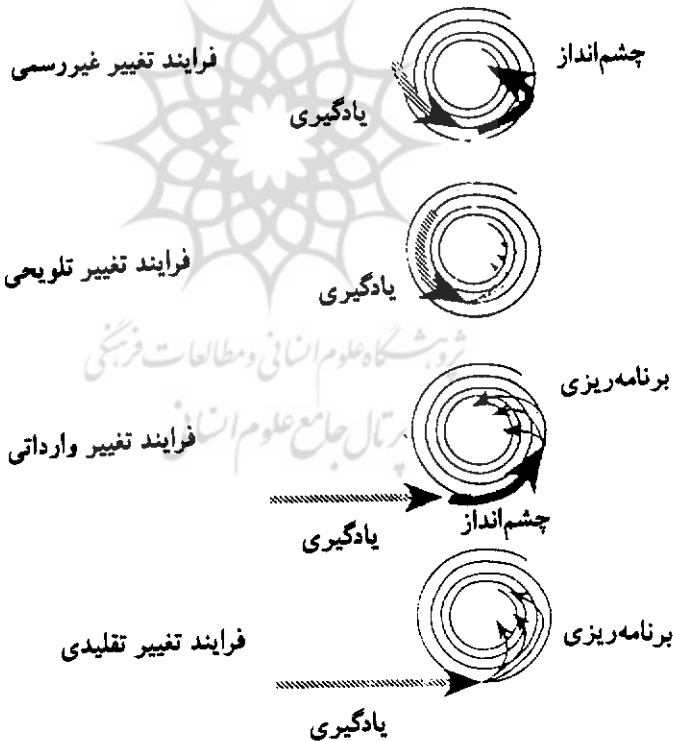


درون سازمان ادامه می‌یابد؛ به چشم‌انداز منتج می‌شود ولی برنامه‌ریزی فرایندی درون سازمان برای انجام تغییر صورت نمی‌گیرد.

۲- فرایند تغییر ضمنی: در این فرایند، یادگیری درون سازمان صورت می‌گیرد ولی تغییر بدون چشم‌انداز و برنامه‌ریزی فرایندی انجام می‌گیرد.

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

۴- فرایند تغییر تقلیدی (کورکورانه): در این فرایند، صرفاً از طریق یادگیری از خارج سازمان و بر مبنای تقلید بدون داشتن چشم‌انداز و برنامه‌ریزی، تغییر صورت می‌گیرد.



### ۳- ابعاد و مراحل تغییر (چرخه‌های مماس)

بر اساس الگوی مینتزرگک و وستلی تغییر را می‌توان به دو نوع اساسی تقسیم‌بندی کرد که عبارتند از:

۱- تغییر چرخشی<sup>۱</sup> روند این تغییر به سمت وضعیتی متضاد و معمولاً بهتر است. خصوصیات این نوع تغییر عبارت است از: تغییر سریع و 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 حیات<sup>۲</sup>: خصوصیات این نوع تغییر عبارت است از:

تغییر آرامتر، متقاعدکننده‌تر، انطباقی‌تر، که 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 و ابزار لازم برای تغییر

مراحل تغییر در این دیدگاه شامل مراحل ایجاد، تثبیت، تطبیق، تنازع و انقلاب است. هر یک از این مراحل در ادامه توضیح داده می‌شود:

۱- مرحله ایجاد<sup>۳</sup>: ابزار مناسب تغییر با این رویکرد، بصیرت و داشتن چشم‌انداز می‌باشد. ویژگی‌های 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 چشم‌انداز و آرمانی ثابت بر کل سازمان سایه افکننده است.

1 - Turnaround

2 - Revitalization

3 - Development

۲- مرحله تثبیت<sup>۱</sup>: در این مرحله، ابزار مناسب برنامه‌ریزی و خصوصیات آن عبارت است از:

تنظیم جنبه‌های گسترده سازمان با هم، تغییر به صورت برنامه‌ریزی تدریجی و تنظیم منابع در راستای استراتژی و ساختار.

۳- مرحله تطبیق<sup>۲</sup>: در این مرحله ابزار مناسب، آموختن و خصوصیات آن عبارت است از:

همسویی با تغییرات محیطی که 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<sup>۳</sup>: در این مرحله ابزار مناسب، یادگیری و خصوصیات آن عبارت است از: جستجو برای یافتن هدف جدید، تلاش‌های چندجانبه که به ایجاد فرهنگ جدید، یادگیری و بصیرت و چشم‌انداز جدید و سرانجام به تغییرات بعدی منجر می‌شود.

۵- انقلاب<sup>۴</sup> (تحول): ابزار مناسب برای انقلاب داشتن چشم‌انداز است. ویژگی‌های این مرحله عبارت است از:

تغییر فراگیر، حرکت از سطح چشم‌انداز استراتژیک تا سطح تسهیلات و از سطح فرهنگ تا سطح افراد. 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.

#### ۴- توالی و الگوهای تغییر (حلقه‌های حلزونی)

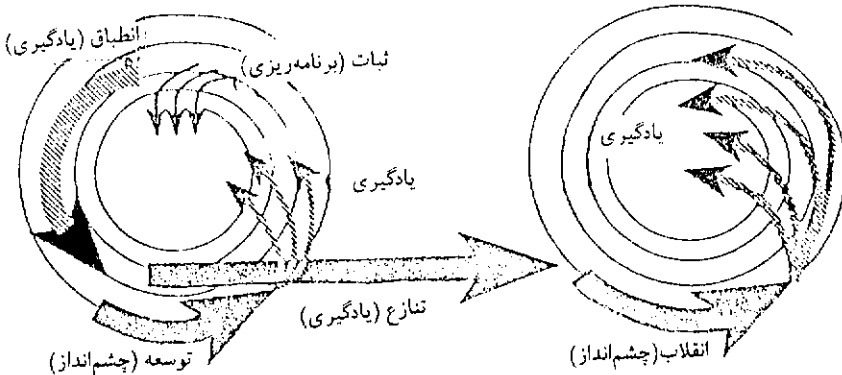
میتزبرگ چهار الگوی توالی تغییر را به اسامی تناوبی، نوسانی، چرخه عمر و

1 - Stability

2 - Adaptation

3 - Struggle

4 - Revolution



تصویر شماره ۵ - مراحل تغییر، منبع: مینتزرگ و وستلی، ۱۹۹۲

تغییرات منظم در قالب نمودارهای ذیل ارائه می‌کند.

#### ۱- الگوی تناوبی<sup>۱</sup>: (جهشی دوره‌ای)

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

#### ۲- الگوی تغییر نوسانی<sup>۲</sup> (همگرا، واگرا)<sup>۳</sup>

تغییر نوسانی (پاندولی) بیشتر در سازمانهای حرفه‌ای و توسط رهبر بصیر و دارای چشم‌انداز انجام می‌پذیرد. این روش بیشتر مناسب سازمانهای ادوکراسی و پروژه‌ای است و برای سازمانهای غیر حرفه‌ای مناسب نیست زیرا حرکت سازمانهای غیر حرفه‌ای 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 روپندگی و خودتعریفی دارد، کاربرد دارد.

#### ۳- الگوی چرخه عمر<sup>۴</sup> (چرخه‌های حیات)

در این الگو تغییرات مستمر، آرام و غیر ملموس به مانند حرکت عمر آدمی است.

تغییرات جریان آرام دارد و به صورت پیوسته است.

1 - Periodic bumps

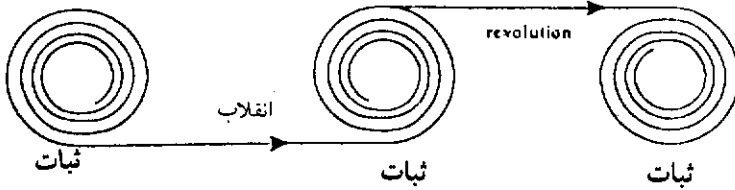
2 - Oscillating shifts

3 - Convergence & Divergence

4 - Life cycles

۴- الگوی پیشرفت منظم<sup>۱</sup>

تغییرات حالت پیوسته و مستمر ندارد ولی در مقاطع معینی به صورت منظم رخ می‌دهد و فرایند توسعه و پیشرفت تحقق می‌یابد. نمودار شماره ۶، انواع الگوهای تغییر سازمان را از دیدگاه میتزبرگ و وستلی به تصویر کشیده است.



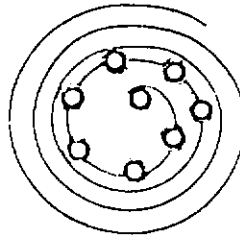
الف - الگوی جهش دوره‌ای



ب - الگوی تغییر نوسانی



ج - الگوی چرخه عمر



د - الگوی پیشرفت منظم

تصویر شماره ۶- تصویر الگوهای تغییر سازمانی، منبع: میتزبرگ و وستلی، ۱۹۹۲

### مدلهای سه گانه تغییر (مدیریت تغییر سازمانی)

سرانجام بحث میتنزبرگ با استفاده از تمام مباحث قبلی که در واقع به شکلی نمادین جمع‌بندی مباحث پراکنده‌ای است که سالیان متمادی در جنبه‌های مختلف موضوع تغییر مطرح شده و با استفاده از تعالیم دینی در مذاهب سه گانه کاتولیک، پروتستان و بودیسم، به ارائه سه الگوی تغییر و تحول با عنوان‌های جامعه بسته، باروری سلولی و تغییر ریشه‌ای می‌پردازد و به واقع این نقطه اتصال، اساسیترین بخش فرهنگ یعنی ایدئولوژیها با مباحث تغییر است که تحولی در مباحث تغییر به‌شمار می‌رود. اکنون هریک از این الگوها را مرور می‌کنیم:

#### ۱- الگوی بخشی و محصور (جامعه بسته)

این الگو برگرفته از شیوه کلیسای کاتولیک است. شیوه پاپها در کلیسا مذاکره و تخصیص منابع براساس کنترل دقیق و آموزش در خلال ساختار موجود است. در این الگو برای اینکه جامعیت تغییر لحاظ شود، تغییرات به صورت ایزوله و بخشی صورت می‌پذیرد؛ یعنی سازمان، بخشی را که آستان تغییر و تحولات است کاملاً ایزوله می‌کند تا از چالشهای تغییر در امان بماند.

اگر تغییرات بخش محصور شده به اندازه‌ای زیاد باشد 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 بینش جدید می‌رسیم؛ نیاز به رهبر رسمی وجود ندارد؛ از الگوی تناوبی (جهش دوره‌ای) بهره می‌برد که از یک ثبات پس از بروز تحول به ثبات بعدی در درجه رشد بالاتر می‌رسد.

از محدودیتهای این روش می‌توان به موردهای ذیل اشاره کرد:

در این روش مدیریت ارشد به آمادگی دائم برای کنترل تغییر و یا سرایت دادن آن به سایر بخشها نیاز دارد. همچنین به قدرت پذیرش زیاد در سازمان و مدیریت نیاز است 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- الگوی باروری سلولی

این الگو را الگوی «کلونی‌ها» می‌نامند؛ یعنی گروه‌هایی که از یک مکان مهاجرت می‌کنند ولی شهروندی خود را حفظ می‌کنند.

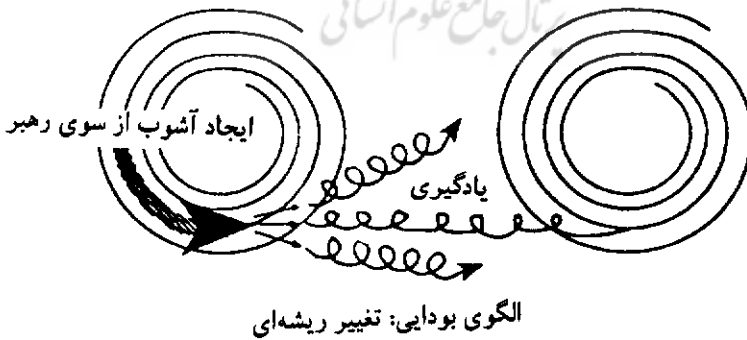
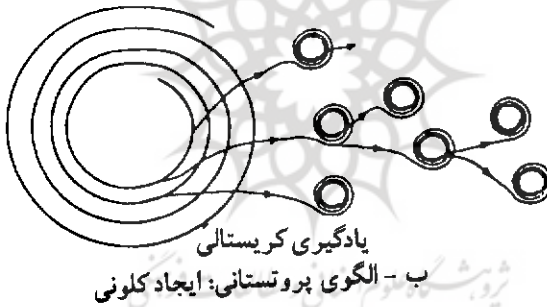
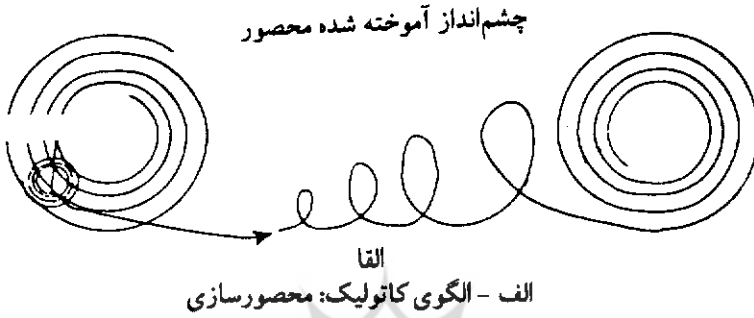
بر مبنای این الگو عقاید یکسان همراه با تکثرگرایی پذیرفته شده است؛ یعنی در مقوله سازمان، گروه‌های مختلف و درون گروه، عقاید مختلف قابل پذیرش است. گروه‌ها فرهنگ مشترک دارند ولی لازم نیست تمام فرهنگ و چشم‌انداز جامعه اصلی در گروه‌ها هم موجود باشد. در این مدل ساختار تخت و کنترل غیرمتمرکز است. در زمینه تحولات، حالت تطبیق دائمی وجود دارد. پیشرفت مستمر و قبول اندیشه‌ها از ویژگیهای این مدل است. به این حالت یادگیری کریستالی<sup>۱</sup> می‌گویند.

منهوم این نوع یادگیری یعنی همان طور که دانه‌های بلورین در هنگام شکل‌گیری در عین شباهت، کاملاً متفاوت هستند، گروه‌ها نیز در عین شباهت با یادگیری مسائل خاص خود ویژگیهای خاص خود را دارند.

## ۳- الگوی تغییر ریشه‌ای<sup>۲</sup>

در این الگو تغییر مبتنی بر چشم‌انداز و آرمان است؛ شرط موفقیت تعهد است؛ از سلسله مراتب خودداری می‌شود. افزایش استقلال، تحمل ابهام، اطاعت از رهبر و یادگیری فردی و سازمانی در این الگو مورد حمایت است. الگوی تغییر ریشه‌ای از مکتب بودا الهام گرفته شده است. نیاز به رهبر قدرتمند و بصیر آرمان در این الگو احساس می‌شود. این الگو ترکیبی از دو نوع تغییر عمده یعنی تغییر چرخشی و تغییر 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 این الگو علاوه بر رهبری قدرتمند، وجود فرایند یادگیری در تعمیم بصیرت و چشم‌انداز رهبری است.





### 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 و چشم‌انداز، یادگیری و برنامه‌ریزی توجه کامل شود.

به این معنا الگوی 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 مینتزبرگ که برگرفته از آموزه‌های مسیحیت و بودیسم است، کارایی مدل‌های تغییر مبتنی بر مبانی فرهنگ ترسیم شود.

### منابع فارسی

- اسکات، ریچارد، (۱۳۷۵). سازمانها: سیستمهای حقیقی، حقوقی، بازر. مترجم محمدرضا بهرنگی - تهران: انتشارات تابان، ج. ۲.
- کوهن، آمس، (۱۳۶۹). ساختار انقلابهای علمی. مترجم، احمد. آرام - تهران: انتشارات سروش، چاپ اول.

### منابع انگلیسی

- Argyris, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. Newyork: Wiley -Interscience.
- Argyris, C. and Schon, D.A (1978). *Organizational learning*. Reading, mass: Addison - wesley.
- Deal,T.E, and kennedy, A.A.(1982) *corporate cultures*. Reading, mass. Addison - wesley.
- Goffman.E, (1959). *the presentation of self in everyday life*. Newyork: Doubleday.
- Homans.G, (1950). *the Heman group*. Newyork: Norton.
- Kluchohn.F.R & strodbeck.F.L (1981). *Variation in value orientations*. Newyork: Harper & Row.
- Lovis,M.R. (1981). "A cultural perspec tive on orientations." *Human system management*, 2,246-258.

- Meyerson, Debra, and Ioanne Martin (1987). "Cultural Change: An Integration of Three Different Views," *Journal of Management Studies*, 24, 623-47.
- Mintzberg, Henry and Westley, Frances (1992). *Strategic Management Journal*, vol.B, 39-59
- Ouchi, W.G (1981). *Theory*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Peters, T.J, and Waterman, R.H (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass Inc.
- Schein, E.H (1968). "Organizational Socialization and the Profession of Management." *Industrial Management Review*, 9,1-15.
- Schein, E.H (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, U.I: Prentice-Hall.
- Schein, E.H (1981). "Does Japanese Style Have a Message for American Managers," *Sloan Management Review*, 23,55-68.
- Smircic, Linda (1985). "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?" in *Organizational Culture*, pp. 55-72.
- Spradley, J.P. *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Tagiuri, R and Litwin, G.H (Eds) (1968). *Organizational Climate: Exploration of a Concept*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business.
- Van Maanen, J (1970). "Breaking In: Socialization to Work." In R. Dubin (Eds) *Handbook of Work, Organization and Society* Chicago: Rand McNally.