

# نقش و کارکرد عوامل فرهنگی در رهبری تحول آفرین

دکتر محمد ابراهیم سنجقی<sup>۱</sup>

## چکیده مقاله

در میان انواع ساز و کارهایی که رهبران تحول آفرین به منظور ایجاد تغییرات بنیادی و تحول در سازمان‌های متبوع مورد توجه قرار می‌دهند، ساز و کارهای فرهنگی از درجه اهمیت به مراتب بالاتری برخوردار است. علت امر در این است که درجه موفقیت این رهبران بیش از هر چیز در گرو میزان توفیق آنان در ارتقاء سطح نگرش و باورهای فکری قاطبه مدیران و کارکنان سازمان‌ها جهت حمایت جدی و نیرومند از برنامه‌های مورد نظر می‌باشد. این مقاله تلاش دارد تا با ارائه تصویری اجمالی از کیفیت نیاز سازمان‌ها به تغییرات بنیادی و تحول، چالش‌های اجرایی فرایند کار را آشکار نموده و دلایل لازم را برای تبیین عدم تمایل شمار بسیاری از دست‌اندرکاران سازمانی در همسویی با تغییر و تحولات ارائه دهد. سپس نشان دهد که مقصود و منظور اصلی از بکارگیری ساز و کارهای فرهنگی در واقع تبدیل این نوع عدم تمایل‌ها و یا مقاومت‌های بازدارنده به نوعی تمایل وافر و انرژی سرشار همگانی در پیشبرد مراحل دشوار و پرمخاطره تغییر و تحولات می‌باشد.

---

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

## واژه‌های کلیدی

رهبری تحول آفرین - مدیریت تعاملی - تغییرات بنیادی و تحول - تحول فرهنگی - بسیج آرمانی.

## الف - مقدمه

رهبران تحول آفرین به آن دسته از رهبرانی اطلاق می‌شود که در صددند تا با خلق ایده‌ها و چشم اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، قاطبه اعضاء سازمانی را برای ایجاد تغییرات بنیادی و تحول در ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج نمایند. کارکرد این قبیل رهبران به گونه‌ای است که با دیدی فراتر از هنجارهای موجود و با برخورداری از درکی عمیق نسبت به تحولات شرایط محیطی و اوضاع داخلی، روند حرکت سازمان را در حال و آینده مورد نقد و چالش قرار می‌دهند. زمانی که تأثیرات این روند، چه در حال و چه در آینده، زیانبار و غیرقابل تحمل تشخیص داده شود، آنگاه ایده تغییر جهت دادن به روند حرکت سازمان در فکر رهبران تحول آفرین خطور می‌کند. بدین منظور آنها تلاش می‌کنند تا با تکیه بر توانمندی‌های فوق‌العاده خویش و نیز بهره‌گیری از دیگر ظرفیت‌های سازمانی، چشم‌انداز راهبردی نوینی را به روی سازمان بگشایند و راه علاج دردهای پیدا و پنهان سازمان را در دستیابی به این چشم‌انداز معرفی نمایند. در اینجا یکی از عمده‌ترین عوامل تأثیرگذار بر درجه موفقیت رهبران تحول آفرین، طراحی درست و مناسب یک مسیر راهبردی است که بر مبنای آن بتوان ضمن ایجاد شوق و رغبت سرشار در قاطبه مدیران و کارکنان، شالوده و نظام درون سازمان را آنچنان دستخوش تغییرات بنیادی و تحول قرار داد که در نتیجه آن توانمندی و اقتدار جدیدی، و رای توانمندی قبلی، به منصف ظهور رسیده و سازمان را برای حرکت در راستای راهبرد جدید و دستیابی به اهداف مورد نظر آماده نماید.

دو تن از صاحب‌نظران ضمن تبیین وجوه تمایز بین رهبری تحول آفرین و مدیریت متعارف، که از آن به عنوان مدیریت تعاملی نیز یاد شده است، رهبری تحول آفرین را چنین

توصیف می‌کنند: «ما این رهبران جدید را راهبران تحول آفرین می‌نامیم، زیرا آنها باید چیز جدیدی را از درون چیز قدیم خلق نمایند. آنها باید از ورای بینش قدیمی، بینش جدیدی را ایجاد نمایند و آن را به گونه‌ای به دیگران انتقال دهند که نه تنها نظاره‌گر بینش جدید باشند، بلکه نسبت به آن احساس تعهد کنند، در حالی که مدیریت تعاملی تنها اصلاحات مختصری را در مأموریت‌ها، ساختار، و مدیریت منابع انسانی سازمان ایجاد می‌کند.» [در عوض] رهبران تحول آفرین نه تنها تغییرات عمده‌ای را در هر یک از این سه زمینه به وجود می‌آورند، بلکه تغییرات بنیادی را نیز در سیستم‌های سیاسی و فرهنگی سازمان به منصف ظهور می‌رسانند. این تحول در سیستم‌های سیاسی و فرهنگی سازمان در واقع چیزی است که بیشتر صاحب‌نظران آن را وجه تمایز رهبری تحول آفرین از رهبری تعاملی به شمار می‌آورند.<sup>۱</sup>

با توصیفی که تا به اینجا از کارکرد کلی رهبران تحول آفرین به عمل آمد، اکنون می‌توان زاویه ورود به بحث را جهت ترسیم نقش و کارکرد آن دسته از ساز و کارهای فرهنگی که برای ایجاد تغییرات بنیادی و تحول مورد توجه و بهره‌گیری بسیاری از رهبران تحول آفرین قرار می‌گیرد مشخص نمود. بدین منظور قبل از هر چیز لازم است تا ضرورت و شدت نیاز سازمان‌ها به دگرگونی و تحول مورد مطالعه قرار گیرد و دلایل کافی برای پاسخ به چرایی تحول اقامه شود. شکی نیست که ایجاد تغییرات بنیادی در سازمان‌ها مستلزم تحمل هزینه‌های بسیار سنگین و پذیرش مخاطرات فراوان می‌باشد. از این رو ضرورت دارد تا قبل از پرداختن به هر گونه اقدامی، مراتب نیاز واقعی سازمان‌ها به این قبیل تغییر و تحولات مورد بررسی قرار گیرد تا در صورت اثبات نسبت به طرح‌ریزی و اجرای مراحل عملی آن اقدام گردد. آرایه تصویر جامعی از مراتب و ابعاد نیاز سازمان‌ها به تغییرات بنیادی و تحول می‌تواند بستر مناسب را برای ترسیم دشواری‌ها و پیچیدگی‌های ماهیت اجرایی این قبیل تغییرات فراهم نماید. لذا در گام دوم تلاش خواهد شد تا مشکلات و تنگناهای عمده روند اجرایی تغییر و تحولات کالبد شکافی شود و به روشنی معلوم گردد که با ساز و کارهای معمولی و

---

1- Tichy, Noel M., & Ulrich, David O., "The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader", *Sloan Management Review*, Fall 1984, p. 294.

متعارف نمی‌توان این نوع مشکلات و تنگناها را پشت سر گذاشت. در اینجاست که جوهره عملکرد رهبران تحول آفرین خود را می‌نمایاند. این رهبران برای پیشبرد برنامه‌های خود و عبور از مراحل دشوار و پر پیچ و خم تغییرات بنیادی، بیش از هر چیز به تحول در بافت فرهنگی سازمان می‌اندیشند و از آن به عنوان سکوی پرتاب برنامه‌های سازمان برای رسیدن به افق‌های مورد نظر خویش سود می‌جویند. به تعبیر یکی از دانشمندان «تلاش مدیریت عالی برای ایجاد تحول بنیادی و یا تجدید حیات سازمان بعید است که قرین موفقیت باشد، مگر اینکه فرهنگ سازمان تغییر یابد.»<sup>۱</sup> از این رو نقطه تمرکز این نوشتار در سومین گام حول تشریح نقش و کارکرد مورد انتظار از فرایند کلی تحول فرهنگی سازمان استوار خواهد بود.

کلیات فوق ضمن ارایه تصویری کلی از کارکرد رهبری تحول آفرین، ساختار مباحث این پژوهش را جهت دستیابی به نتایج مورد نظر مشخص می‌نماید. روند تحقیق با پرداختن به موضوع «چرایی تحول» که منعکس کننده انگیزه‌ها و علل نیاز سازمان‌ها در زمینه روی آوردن به رویکرد تغییرات بنیادی و تحول می‌باشد آغاز می‌گردد. سپس با ترسیم کلیاتی از ماهیت اجرایی این رویکرد، دشواری‌ها، تنگناها و مخاطرات فراوان آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و نشان داده می‌شود که با سازوکارهای معمولی و متعارف نمی‌توان مراحل پیچیده و پر پیچ و خم این تغییرات را پشت سر گذارد، مگر اینکه بتوان تحولی را در بافت فرهنگی سازمان ایجاد نمود. از این رو تمرکز قسمت پایانی نوشتار، بر محور تشریح نقش و کارکرد اصلی عوامل فرهنگی استوار خواهد بود.

## ب - چرایی تحول

دلایل و انگیزه‌های گوناگونی را می‌توان برای تبیین علل نیاز سازمان‌ها به رویکرد تغییرات بنیادی و تحول ارایه نمود. دو تن از صاحب‌نظران ضمن پرداختن به موضوع رهبری کاریزماتیک، اقتضائات محیطی و یا نارسایی‌های داخلی سازمان را در زمره دلایل اصلی نیاز

1- Yukl, Gary, "Leadership in Organizations", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1994, p. 364.

سازمان‌ها به تغییرات بنیادی و تحول برشمرده‌اند.<sup>۱</sup> آنچه در اینجا باید مورد توجه قرار گیرد این است که رویکرد تغییرات بنیادی و تحول تنها برای درمان نارسائی‌های داخلی سازمان‌ها قابل تجویز نیست بلکه این رویکرد در عین حال می‌تواند برای بسیاری از سازمان‌های موفق نیز جهت فتح قله‌های بالاتری از عملکرد و بهره‌گیری بیشتر از فرصت‌های محیطی حال و آینده، مؤثر و الهام بخش باشد. به تعبیر سه تن از دانشمندان، «تغییرات دیگر محدود به شرکت‌های متضرر و یا شرکت‌هایی که دچار فرسودگی ساختاری هستند نمی‌باشد. یک شرکت کاملاً سالم و موفق هم اغلب می‌تواند در زمره پیش‌قراولان ایجاد تغییرات قرار گیرد.»<sup>۲</sup>

با توجه به توضیحات فوق، اکنون می‌توان با قدری تأمل و تفصیل بیشتر، دلایل، انگیزه‌ها، و اهداف سازمان‌ها در روی آوردن و مبادرت به رویکرد تغییرات بنیادی و تحول را از چند زاویه به شرح زیر مورد بررسی قرار داد.

#### ۱- تجدید حیات سازمان

زمانی که سازمان‌ها دورانی از رونق و شکوفایی را پشت سر می‌گذارند، این احتمال وجود دارد که بنا به دلایل گوناگون، رفته رفته از درجه رشد آنها کاسته شود و روند حرکت سازمان به سمت نوعی افول تدریجی تمایل یابد. در حادترین شکل، این احتمال وجود دارد که سازمان ناخواسته در مسیر ورود به یک بحران فزاینده گام بردارد و سرانجام خود را در ورطه آن گرفتار سازد. در چنین شرایطی است که فکر روی آوردن به رویکرد تغییرات بنیادی و تحول به منظور پرهیز از یک شکست احتمالی و یا خروج از یک بحران فراگیر به ذهن رهبران تحول آفرین خطور می‌نماید و آنان را وادار می‌سازد برای درمان دردهای پنهان و یا آشکار

1- Conger Jay & Kanungo, Rabindra N., "Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness", San Francisco: Jossey Publishers, 1989, p. 83.

2- Carr David K., Hard, Kelvin J. & Trahan, William J., "Managing the Change Process", New York: Coopers & Lybrand, 1996, p. 6.

سازمان راه کارهای مبتکرانه و در عین حال بلند پروازانه‌ای را مد نظر قرار دهند. اتخاذ چنین رویکرد و راه کاری موجب خواهد شد تا سازمان از ادامه مسیر رو به نزول کنونی خود تغییر جهت داده و حرکت جدیدی را به سمت رسیدن به یک چشم انداز نوین و آرمانی سامان دهد. ادبیات مربوط به رهبری تحول آفرین آکنده از مواردی است که در آن رهبران تحول آفرین موفق گردیده‌اند با اتخاذ رویکرد تغییرات بنیادی و تحول سازمان متبوع را از ورطه افول در عملکرد و یا بحرانی فزاینده نجات داده و آن را در مدار جدیدی از رونق و شکوفایی هدایت نمایند.

یکی از صاحب نظران با ارایه مدلی کوشیده است تا راهبردهای مطلوب را جهت نیل به رشد سازمانی در چهار وضعیت گوناگون به نمایش گذارد. بر اساس این مدل، تمامی سازمان‌ها بر حسب درجه برخورداری از فرصت‌های بالقوه و نیز درجه در اختیار داشتن توانمندی‌های لازم جهت بهره‌گیری از این فرصت‌ها به چهار دسته مشخص تقسیم می‌شوند. مدل مزبور برای هر یک از این وضعیت‌ها به تفکیک، راهبرد مطلوبی را تجویز می‌نماید. یکی از این دسته‌ها وضعیتی است که در آن فرصت‌های بالقوه چندانی پیش روی سازمان قرار ندارد و درجه توانمندی سازمان نیز برای استفاده مؤثر از این فرصت‌ها پایین است. مدل مزبور برای رویارویی با چنین وضعیتی راهبرد تجدید ساختار را تجویز می‌کند که در واقع تداعی کننده همان رویکرد تغییرات بنیادی است.<sup>۱</sup>

## ۲- کسب توانمندی‌ها و مزیت‌های راهبردی

درجه شدت و وسعت تلاطم‌های محیطی برای بسیاری از سازمان‌های موفق گاه به اندازه‌ای است که اجازه نمی‌دهد این سازمان‌ها بتوانند برای پاسخگویی به تهدیدات آینده و یا بهره‌گیری از فرصت‌های نو ظهور که از جهات گوناگون با تهدیدات و فرصت‌های موجود سازمان متفاوت می‌باشد، تنها به توان موجود خود بسنده نمایند. توان موجود این قبیل

1- Lorang, Peter, " Strategy Implementation: The New Realities", Long Range Planning, Vol. 31, 1998, p. 22.

سازمان‌ها معمولاً به گونه‌ای است که به خوبی می‌تواند با تهدیدات موجود مقابله نموده و از فرصت‌های موجود نیز به نحو رضایت‌مندانه‌ای بهره‌برداری نماید. لیکن زمانی که در اثر تلاطم‌های محیطی، شکل و محتوای تهدیدات و فرصت‌های پیش روی سازمان‌ها دستخوش تغییرات بنیادی می‌شود، در این صورت دیگر نمی‌توان با اتکاء صرف به توان موجود در مقام پاسخگویی مناسب به تهدیدات و فرصت‌های آینده برآمد. در این فرض، ایجاد نوعی مزیت راهبردی و ارزش افزوده به توان موجود که سازمان را برای پاسخگویی مناسب به چالش‌های آینده آن توانمند سازد امری لازم و اجتناب‌ناپذیر است. از این منظر است که بسیاری از سازمان‌های موفق در اوج شکوفایی و بهره‌مندی از عملکرد مطلوب و قبل از این که هرگونه نشانه‌ای از پایین افتادن سطح عملکرد و یا رکود در فعالیت‌های جاری به منصفه ظهور برسد، به رویکرد تغییرات بنیادی و تحول روی می‌آورند، به این امید که بتوانند رشد و بالندگی خود را همچنان در محیط‌های چالشی آینده تداوم بخشند.

امروزه این ذهنیت نادرست که توان و قدرت موجود سازمان‌ها همچنان می‌تواند در بستر زمان به قوت خود باقی بماند و در هر شرایطی مقوم عملکرد سازمانی به حساب آید، بر افکار بسیاری از مدیران سازمان‌ها غلبه یافته و آنان را از درک صحیح بسیاری از تحولاتی که به صورت تدریجی در شرایط محیطی سازمان به ظهور می‌رسد دور ساخته است. در حالی که این احتمال وجود دارد که با گذشت زمان و تغییر شرایط محیطی، توان و قدرت موجود سازمان‌ها نه تنها رفته رفته و یا یک باره تناسب و موضوعیت خود را نسبت به این تغییرات از دست بدهد، بلکه بر عکس به صورت عاملی مخرب و مانعی باز دارنده بر سر راه حرکت سازمان در آینده‌ای نه چندان دور قد علم نماید. از این رو بسیاری از رهبران تحول آفرین همواره به موضوع تناسب توان و اقتدار سازمان با تهدیدات و فرصت‌های در شرف وقوع با دقت نگریده و تلاش می‌نمایند تا با اتخاذ راهبردها و تاکتیک‌های ابتکاری، توان و نقاط قوت سازمان را پا به پای تغییرات شرایط محیطی و قبل از هرگونه گرایش به ضعف و فرسودگی احتمالی، ارتقاء دهند.

### ۳- احراز انسجام نوین سازمانی

روند تغییرات در بسیاری از سازمان‌های بزرگ در ابتدا به شکل نوعی تغییرات تدریجی و بی‌وقفه که به مقتضای نیاز خاص هر یک از واحدها و زیر مجموعه‌های سازمانی به صورت جدای از یکدیگر ایجاد می‌شود شکل می‌گیرد. لیکن علی‌رغم تلاش سازمان‌ها برای ایجاد انسجام و یکپارچگی در بین مجموعه این قبیل تغییرات تدریجی و تقریباً خودجوش در سراسر پیکره سازمان، همواره این احتمال وجود دارد که به دلایل گوناگون دامنه تغییرات تدریجی در بخش‌های گوناگون سازمان به قدری از یکدیگر فاصله‌دار و پراکنده باشند که خاصیت هم‌افزایی خود را از دست داده و در مجموع نتوان کل منسجمی را از ورای تمامی این تغییرات بدست آورد. در این شرایط سازمان با روندهای غیر همسو و بعضاً متضاد با یکدیگر روبرو خواهد بود به گونه‌ای که این روندها در تداوم خود انسجام و یکپارچگی کل سازمان را خدشه‌دار خواهد نمود. با این وجود، از آنجایی که این نوع تغییرات تدریجی به اقتضای نیاز خاص هر یک از واحدها و زیر مجموعه‌های سازمانی اعمال می‌شود، معمولاً سازمان‌ها تا حدی که انسجام کلی آنها در معرض تهدید جدی قرار نگیرد پذیرای آن خواهند بود. اما زمانی که روند تغییرات تدریجی، سازمان‌ها را به سمت نوعی از واگرایی غیر معقول سوق دهد، در این صورت رهبران تحول‌آفرین برای تغییر در روند حرکت سازمان به ابتکار عمل‌هایی می‌اندیشند که رویکرد تغییرات بنیادی و تحول در زمره یکی از آنهاست. به مدد و یمن این رویکرد می‌توان قواره و شاکله جدیدی را جهت دستیابی به افق‌های بالاتری از عملکرد برای سازمان طراحی نمود و بر مبنای آن، تغییرات و تعدیل‌های وسیعی را در بخش‌ها و رده‌های گوناگون سازمان مد نظر قرار داد. بدین ترتیب می‌توان انتظار داشت که در پی اجرای این تغییرات، سازمان به نوعی انسجام نوین که در عین حال دربردارنده درجه بالاتری از توانمندی نسبت به گذشته باشد دست یابد.

افزون بر حالت فوق، موضوع دستیابی به انسجام نوین سازمانی از طریق رویکرد تغییرات بنیادی و تحول در قالب استدلال دیگری نیز قابل بررسی است. مواردی وجود دارد که در آن شمار قابل ملاحظه‌ای از تغییرات تدریجی در بخش‌های گوناگون سازمان بدون اینکه در بدو امر و در ارتباط با یکدیگر از انسجام از پیش تنظیم شده‌ای برخوردار باشند، لیکن به یک باره



در ذهن برخی از رهبران تیزبین به مثابه بخشی از اجزاء تشکیل دهنده یک تغییر بنیادی که به ظهور یک انسجام نوین پیشرفته تری منجر خواهد شد نقش می‌بندد. از این رو در این قبیل موارد تعدادی از تغییرات تدریجی در قسمت‌های گوناگون سازمان و در مقاطع مختلف زمانی، زمینه و بستر لازم را برای یک تغییر بنیادی بزرگ فراهم خواهد نمود. در این فرض، هر یک از تغییرات تدریجی مورد نظر، افزون بر فایده اولیه خود در بخش مربوط، فایده دیگری را نیز به لحاظ ایفاء نقش در پیدایش و ترکیب کلی یک تغییر اساسی جدید که با خود انسجام و توان به مراتب قوی تری را به همراه خواهد داشت به ثمر خواهد رساند.

از دید یکی از صاحب‌نظران «تغییرات بنیادی که باعث می‌شود سازمان به مرحله بالاتری از عملکرد دست یابد احتمالاً نتیجه تعامل تعدادی از تغییرات کوچکتر است که با یکدیگر سنگ بناهای ساختمان جدید را تشکیل می‌دهند. ... تغییرات بنیادی در سازمان‌های بزرگ به احتمال زیاد معرف مجموعه انباشته شده‌ای از دستاوردها و گرایش‌هایی است که به آهستگی در بستر زمان به وجود آمده و با رعایت احتیاط به مورد اجرا گذشته شده‌اند.»<sup>۱</sup>

یکی دیگر از دانشمندان با ارایه مدلی از روند رشد سازمان‌ها و تفکیک مراحل رشد به دو بخش تغییرات تکاملی (تدریجی و پیوسته) و تغییرات انقلابی (بنیادی و گسسته) که هر یک به صورت تناوبی - یکی پس از دیگری - و به گونه‌ای متفاوت، تصویری از روند پیشرفت سازمان‌ها را در مقاطع مخصوص به خود به نمایش می‌گذارد، اساساً بر این نظر است که روند تغییرات تکاملی (تدریجی) تنها می‌تواند سقف عملکرد سازمان‌ها را تا رسیدن به ارتفاع محدودی ارتقاء دهد، چرا که استمرار این تغییرات خواه ناخواه با نوعی بحران مواجه خواهد شد. برای عبور از بحران لازم است تا در برهه نسبتاً کوتاهی از زمان تغییرات تکاملی را کنار گذارد و با مبادرت به نوعی تغییرات انقلابی و بنیادی در بسیاری از سیستم‌ها و رویه‌های سازمانی، انسجام جدیدی را بوجود آورد که در اثر آن عملکرد سازمان رو به جهش گذارد و حرکت سازمان در مدار بالاتری از رشد، تداوم یابد. بر اساس این نظریه، تغییرات تکاملی به

1- Kanter, Rosabeth Moss, "The Change Master: Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation", New York: Touchston, 1984.

مثابه پیشنهاد تغییرات انقلابی، زمینه و بستر لازم را برای این نوع از تغییرات فراهم می‌سازد، و تغییرات انقلابی نیز، به نوبه خود، راه را برای استمرار تغییرات تکاملی در مدار بالاتری از عملکرد هموار می‌نماید.<sup>۱</sup>

#### ۴- سامان بخشی فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی در زمره یکی از مهمترین عوامل وحدت بخش و انسجام آفرین در عرصه فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌رود. زمانی که فرهنگ غالب بر سازمان تحت تأثیر عوامل گوناگون داخلی و خارجی به تدریج رو به افول می‌نهد، زمینه برای نشو و نمای پاره‌ای از خُرده فرهنگ‌ها فراهم می‌شود. در این فرض، این احتمال وجود دارد که تمایزات فرهنگی درون سازمان از حد اعتدال خود که لازمه پویایی و پیشرفت سازمانی است فراتر رفته و به عرصه بروز مجادلات و کشمکش‌های کور سازمانی تبدیل شود. در این شرایط است که به دلیل ضعف فرهنگ حاکم و ستیز غیر عقلایی خُرده فرهنگ‌ها با یکدیگر، روند کلی حرکت سازمان در معرض تهدید جدی قرار می‌گیرد و می‌رود تا در تداوم خود سازمان را در ورطه بحرانی فزاینده گرفتار سازد.

بر اساس نظر یکی از دانشمندان، زمانی که سازمان‌ها به مرحله بلوغ می‌رسند و افراد دیگری غیر از رهبران اولیه، مسوولیت هدایت سازمان را بر عهده می‌گیرند، به تدریج خُرده فرهنگ‌ها در بخش‌های گوناگون جلوه بیشتری می‌یابند و از استحکام رو به افزایش برخوردار می‌گردند تا آنجا که یکپارچگی فرهنگ حاکم بر کل سازمان را خدشه‌دار می‌سازند. پیدایش روند رشد این نوع تمایزات فرهنگی گاه ممکن است تا آنجا پیش رود که به نوعی رویارویی و درگیری فرهنگی در درون سازمان تبدیل شود. در این شرایط است که از درجه کارایی و تأثیر گذاری بخش‌هایی از فرهنگ سازمان که در ابتدا از هر جهت سازنده و راهگشا بوده‌اند، کاسته می‌شود و توان سازمان به لحاظ تعامل موفقیت‌آمیز با شرایط محیطی اقتدار اصلی خود را از

1- Greiner, Larry E., "Evolution & Revolution as Organizations Grow", **Harvard Business Review**, May - June, 1998, pp. 55-58.

دست می‌دهد.<sup>۱</sup> وجود شرایط فوق رهبران و مدیران ارشد سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا به منظور خاتمه دادن به آشفتگی‌های فرهنگی درون سازمانی و ایجاد یکپارچگی در فرهنگ حاکم که متضمن تداوم بالندگی و اثربخشی سازمان خواهد بود، ابتکار عمل‌هایی را مد نظر قرار دهند که رویکرد تغییرات بنیادی و تحول در زمره یکی از مهمترین آنهاست.

### ج - چالش‌های اجرایی رویکرد تغییرات بنیادی و تحول

رویکرد تغییرات بنیادی و تحول برخلاف رویکرد تغییرات تدریجی که در آن حوزه و قلمرو هر تغییر در هر مقطع زمانی تنها محدود به بهبود وضعیت بخشی از بخش‌های مختلف و یا اصلاح رویه‌ای از رویه‌های گوناگون سازمانی می‌باشد، آنچنان فراگیر و دامنه‌دار است که موجب می‌شود کل شاکله و شالوده سازمان در برهه کوتاهی از زمان به صورت فشرده و توأمان با یکدیگر بر اساس نوعی تفکر و منطق جدید که نشأت گرفته از چشم انداز و راهبرد نوین سازمان می‌باشد، دستخوش تغییرات بنیادی قرار گیرد. دست‌آورد این نوع تغییرات به گونه‌ای است که سرانجام مزیت‌های راهبردی جدیدی به مراتب فراتر از توانمندی‌های متعارف سازمان برای رویارویی با چالش‌های آینده و یا غلبه بر مشکلات فزاینده کنونی به منصف ظهور خواهد رسید و چهره جدیدی از سازمان که بیانگر شخصیت و فرهنگ جدید آن می‌باشد، پا به عرصه وجود خواهد گذاشت.

تنی چند از دانشمندان تغییرات تحول آفرین را به مثابه نوعی تغییر در پارادایم سازمان تلقی نموده و دلیل بنیادی بودن امر را در این می‌دانند که در اثر این تغییرات، متغیرهایی همچون باورهای سازمانی، منظور، مأموریت، و اجزاء تشکیل دهنده چشم انداز سازمان که از تأثیرات بسزایی در سطوح عمیق‌تر سازمان برخوردارند، جملگی دستخوش دگرگونی قرار خواهند گرفت.<sup>۲</sup>

1- Yulk, Op.Cit., p. 388.

2- Porras, J. & Silver T., "Organization Development & Transformation", *Annual Review of Psychology*, Vol. 42, 1991, pp. 53-54

اینک با در نظر گرفتن ملاحظات فوق بخوبی می‌توان دریافت که رهبران تحول آفرین برای به ثمر رساندن تغییر و تحولات مورد نظر خویش با چه معضلات و چالش‌های سنگینی روبرو می‌باشند. محور و مرکز ثقل این چالش‌ها مربوط به پدیده همزمانی تقریبی این تغییرات و گستردگی دامنه و ابعاد آن می‌باشد، چرا که رهبران تحول آفرین برای پیشبرد برنامه‌های مورد نظر ناگزیر خواهند بود تا بر اساس چشم‌انداز و راهبردهای از پیش تنظیم شده طیف وسیعی از تغییرات زیربنایی و روبنایی را به صورت فشرده و تقریباً توأم با یکدیگر در برهه کوتاهی از زمان به انجام رسانند. به تعبیر یکی از صاحب‌نظران «مسأله تنها این نیست که فقط یک تغییر در یک جزء خاصی از سازمان ایجاد شود، بلکه مشکل این است که بتوان همزمان چندین تغییر بنیادی را در ارکان و ابعاد گوناگون سازمان ایجاد کرد. این در حالی است که هر یک از این تغییرات می‌تواند تأثیرات پیش‌بینی نشده‌ای بر دیگر تغییرات سازمان داشته باشد. این موضوع در مثل مانند بیماری است که از چند نوع بیماری گوناگون، رنج می‌برد و برای معالجه نیاز دارد که همزمان چند عمل جراحی و درمان پزشکی را متحمل شود. در چنین وضعیت دشواری، هر یک از جراحان و یا پزشکان به تنهایی نمی‌توانند عمل مورد تشخیص خود را انجام دهند، بدون اینکه به سایر جراحات بیمار توجه داشته باشند و اگر به فرض همه جراحان و پزشکان مستقلاً و به صورت همزمان به درمان بیمار همت گمارند، چه بسا بیمار جان خود را نیز از دست بدهد. در مجموع دلیل عدم موفقیت و یا شکست بسیاری از تغییرات بنیادین سازمانی در این است که مدیریت علی‌رغم برخورداری از توان لازم برای ایجاد تغییر در هر یک از اجزاء سازمان به صورت موردی و مجزای از یکدیگر، در عین حال از ایجاد تغییرات در مجموعه‌ای از اجزاء مورد نظر سازمانی به صورت تقریباً همزمان و توأم با یکدیگر عاجز می‌ماند.»<sup>۱</sup>

چالش‌های مورد اشاره در فوق نشانگر آن است که سازمان‌ها در بحبوه اجرای تغییرات و در شرایط گذار از وضعیت پیشین به وضعیت مطلوب در آینده که از آن به دوران انتقال یاد

1- Duck, Jaenie D., "Managing Change: The Art of Balancing", *Harvard Business Review*, Nov. - Dec. 1993, p. 110.

می‌شود، با آسیب‌پذیری‌ها و دشواری‌های عدیده‌ای روبرو خواهند بود. «در این دوران است که شیرازه بسیاری از روابط و پیوندهای سازمانی از هم می‌گسلد؛ پاره‌ای از مشاغل به کلی از بین می‌رود؛ پاره‌ای دیگر به شکل جدید تحول می‌یابد؛ مهارت‌های قدیمی به اصلاح نیاز پیدا می‌کند و چه بسا که دیگر پاسخگوی نیازهای جدید نباشد. افرادی از گردونه سازمان خارج می‌شوند و افراد جدیدی از آن سر بر می‌آورند. تکنولوژی و تجهیزات جدیدی در سطح سازمان ظاهر می‌شود. نوع برخورد مدیریت و رهبری سازمان دگرگون می‌شود. مقاومت‌ها و تنش‌های گوناگونی در سازمان قد علم می‌کند. جناح‌های جدیدی از سازمان غیررسمی شکل می‌گیرد و خلاصه بسیاری از مسایل در صحنه سازمان ناخواسته ظاهر می‌شوند. مجموعه این عوامل، دست به دست یکدیگر می‌دهد و وضعیت نسبتاً متزلزل و بی‌ثباتی را در سازمان ایجاد می‌کند.<sup>۱</sup>

اینک با ترسیم چالش‌های اجرایی رویکرد تغییرات بنیادی و تحول، به خوبی می‌توان به درجه دشواری، پیچیدگی، پرهزینه بودن، و نیز مخاطره‌آمیز بودن این رویکرد پی برد. در نتیجه هر سازمانی را یارای آن نخواهد بود که بتواند با توسل به ساز و کارهای معمولی و متعارف مدیریتی از عهده مراحل چالشی و پر پیچ و خم این رویکرد تحول آفرین بر آید. از این رو، برای بهره‌گیری از مزایا و برکات سرشار این رویکرد، باید در وهله اول نسبت به ساز و کارها و اقتضانات خاص آن شناخت لازم را به دست آورد.

## ۵- کارکرد عوامل فرهنگی

در میان انواع ساز و کارهایی که رهبران تحول آفرین برای پیشبرد اهداف آرمانی مورد توجه قرار می‌دهند، ساز و کارهای فرهنگی معمولاً از اساسی‌ترین و مهمترین نقش ممکن برخوردار می‌باشند.

۱- محمدابراهیم سنجفی، «جوان سازی سازمان»، دانش مدیریت، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، شماره ۲۷ و ۲۸، زمستان ۱۳۷۳ و بهار ۱۳۷۴، صص ۵۹ -

برای اثبات این مدعا، نخست می‌توان کارکرد اصلی و غایتی را که رهبران تحول آفرین از طریق بکارگیری اهرم‌های فرهنگی درصدد تحقق آن می‌باشند مورد بررسی قرار داد و از دستاوردهای آن برای تعیین جایگاه این عوامل در فرایند کلی تغییر و تحولات مورد نظر سود جست.

با توصیفی که در بخش قبلی نسبت به چالش‌های اجرایی رویکرد تغییرات بنیادی و تحول به عمل آمد می‌توان به این واقعیت پی برد که قاطبه مسولین و دست‌اندرکاران سازمان‌ها به سادگی حاضر نیستند تا بنا به دلایل و انگیزه‌های گوناگون، به فشارهای فزاینده‌ای که در زمره اقتضائات اجتناب‌ناپذیر تغییرات بنیادی است تن در دهند. ریشه این طرز تلقی را بیشتر باید در قبال پیامدهای وضعیت آشفته سازمان‌ها در دوره انتقال از شاکله قدیم به شاکله جدید و نیز اقتضائات غیر متعارف روند تحولات جستجو نمود. زمانی که قرار است رویه‌های جاری انجام کار که بیشتر حالت عادت را به خود گرفته است دستخوش تغییر و دگرگونی قرار گیرد و به موازات آن تغییرات گسترده‌ای در بسیاری از ابعاد زیربنایی و روبنایی سازمان به صورت فشرده و توأمان با یکدیگر صورت پذیرد، در این شرایط و تا زمان رسیدن به شاکله نوین و تثبیت اوضاع، یک اختلال کلی که عمدتاً ناشی از همزمانی انجام تغییرات می‌باشد در فضای عمومی سازمان ایجاد می‌شود. پیش‌بینی این شرایط و تصور پی‌آمدهای ناگوار آن از سوی بسیاری از مسولین و دست‌اندرکاران سازمان‌ها موجب می‌شود تا یک عدم تمایل عمومی نسبت به پذیرش منطق این تغییرات به شکل آشکار یا پنهان قد علم نماید و مانع از آن شود که قاطبه اعضاء سازمانی با طیب خاطر و اشتیاق فراوان، به یک بسیج عمومی و پر تحرک که در زمره اصلی‌ترین عامل موفقیت برای پیمودن مراحل پر پیچ و خم و دشوار تغییرات است روی آورند.

یکی از صاحب‌نظران با تأکید بر اینکه وجود از هم پاشیدگی و افت موقت در اثر بخشی سازمان از خصوصیات بارز دوران انتقال به شمار می‌رود، بر این باور است که یکی از مهمترین جنبه‌های مدیریت تغییرات بنیادی، توفیق شناخت و قبول واقعیت‌های مربوط به

این نابسامانی در عرصه فعالیت‌های سازمان می‌باشد.<sup>۱</sup>

روی هم رفته زمانی که زنگ تغییرات بنیادی در سازمان‌ها به صدا در می‌آید، بلافاصله تصاویر ناخوشایندی از مجموعه آشفتگی‌ها، اختلالات، و پی آمدهای ناخوشایندی که در زمره واقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر دوران انتقال می‌باشد، در ذهن بسیاری از مدیران میانی، عناصر عملیاتی و یا حتی پاره‌ای از مدیران ارشد سازمان‌ها نقش می‌بندد و آنان را از پیوستن به روند تغییرات باز می‌دارد. در این وضعیت و با وجود اینگونه ذهنیت‌ها، به هیچ وجه نمی‌توان نسبت به موفقیت سیر مراحل تغییرات امیدوار بود. پُر واضح است که اجرای تغییرات دارای آنچنان بار سنگینی است که به هیچ وجه نمی‌توان پیشبرد آن را با تکیه بر ذهنیت‌های منفی و یا حتی ذهنیت‌های بی‌تفاوت تضمین نمود. در اینجا رمز موفقیت کار بیش از هر چیز مرهون اشتیاق وافر و درجه تعهد و سخت کوشی مدیران و قاطبه اعضاء سازمان‌ها در خصوص به کرسی نشاندن اهداف و برنامه‌های تغییرات می‌باشد. نیل به چنین حالتی در گرو این است که قاطبه اعضاء و ذی‌نفعان سازمان‌ها با ذهنیتی مثبت و سازنده آنچنان پذیرای تغییرات باشند که حاضر گردند برای تحقق آن از برخی منافع خویش صرف‌نظر کرده و از خودگذشتگی به خرج دهند. از این رو برای تضمین موفقیت کار، تنها و تنها چاره در این است که بتوان از طُرق گوناگون آنچنان تحولی در باورها و بافت فکری حاکم بر قاطبه مسوولین و اعضاء سازمان‌ها ایجاد نمود که نه تنها ذهنیت‌ها و پیش‌داوری‌های بازدارنده را کنار گذارند، بلکه حاضر گردند تا با شور و اشتیاق، و در پیوند با یک بسیج پرخروش آرمانی، از تمامی توان و استعداد‌های خود برای یادگیری و کسب توانمندی‌های جدید، و نیز پیشبرد هر چه بهتر فرآیند تغییرات مایه بگذارند. این همان کارکرد و کیمیایی است که رهبران تحول آفرین از طریق اعمال ساز و کارهای فرهنگی قصد تحقق آن را دارند و می‌کوشند تا از آن به مثابه سکوی پرتابی جهت به جلو راندن دیگر تغییر و تحولات مورد نظر خویش بهره جویند. به تعبیر یکی از دانشمندان «وظیفه اصلی رهبر در همه سطوح این است

1- Quinn, James Brain, "Strategies for Change : Logical Incrementalism", Homewood Ill.: Richard D. Irvin, 1980.

که روند از موضوعیت افتادنِ واقعیت‌های قدیمی را، که دیگر فاقد کارکرد مفید می‌باشند زیر نظر داشته و افراد و سازمان‌ها را چنان آماده نماید که نسبت به تغییرات اقبال نموده و پیشبرد آن را با عشق و علاقه دنبال نمایند.<sup>۱</sup>

### هـ - ملاحظات تفصیلی

اکنون با روشن شدن کلیات مربوط به نقش و جایگاه پدیده «تحول فرهنگی»، به مثابه زیر ساخت و عمود خیمه، در پیکره کلان رویکرد تغییرات بنیادی و تحول، ملاحظات چندی را می‌توان با قدری تأمل و تفصیل بیشتر در خصوص کالبد شکافی برخی از ابعاد موضوع و نیز استناد به پاره‌ای از دیدگاه‌های صاحب‌نظران، به شرح زیر مد نظر قرار داد.

۱- همانگونه که در سطور قبلی این پژوهش تصریح شد، قاطبه اعضاء و مدیران میانی، و یا حتی تعدادی از مدیران ارشد سازمان‌ها، در اولین واکنش‌های خود در قبال موضوعیت یافتن ایجاد تغییرات بنیادی، به آسانی حاضر به پذیرش منطبق این تغییرات نخواهند بود و تمایل چندانی برای حمایت جدی در خصوص پیشبرد مراحل اجرایی آن از خود نشان نخواهند داد. دلایل و انگیزه‌های گوناگونی را می‌توان برای توجیه اینگونه عدم تمایل‌هایی که معمولاً در آستانه ورود به وادی تغییرات بنیادی به ظهور می‌رسد بر شمرد، از جمله اینکه:

\* آن دسته از اعضاء و دست‌اندرکارانی که از انگیزه و توان لازم برای کسب مهارت‌های جدید برخوردار نیستند، موضوع تغییرات بنیادی را که از جهات گوناگون نیازمند مهارت‌های جدید می‌باشد نوعی تهدید جدی برای امنیت شغلی خود تلقی می‌نمایند.

\* برای دسته دیگر از اعضاء، اصولاً موضوع ترک عادت که از ممارست طولانی با مهارت‌های شرایط پیشین سازمان‌ها، حاصل گردیده است پدیده چندان خوشایندی به حساب نمی‌آید.

\* پاره‌ای دیگر از اعضاء بر اساس تحلیل‌ها و تجربیات خاص خویش و با ارایه

1- Peters, Tom, "Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution", New York: Knof, 1987, p. 283.



استدلال‌های مورد نظر نسبت به منطق و کارکرد پاره‌ای از تغییرات بنیادی اظهار تردید نموده و آن را مغایر با منافع کلی سازمان متبوع تلقی می‌نمایند.

\* شائبه از دست دادن پایگاه قدرت و نفوذ سازمانی برای پاره‌ای از اعضاء و کانون‌های ذی‌نفوذ (اعم از رسمی و غیررسمی) دغدغه‌آور خواهد بود.

\* احتمال خدشه وارد آمدن به سوابق و اعتبار شخصیتی برخی از اعضاء و مسوولین نیز می‌تواند در زمره دلایل عدم تمایل در حمایت از روند تغییرات بنیادی تلقی گردد.

\* وجود ابهامات زیاد در زمینه‌های مربوط به درجه امکان‌پذیری، کیفیت اجرایی، پیامدهای نامطمئن و غیر قابل پیش‌بینی و ... مانع از حمایت جدی کارکنان در قبال تغییرات بنیادی خواهد بود. یکی از دانشمندان بر این باور است که «تمامی تغییرات بزرگ برای ذهنیت آدمی ناگوار می‌باشد، بویژه آن تغییراتی که با خود خطرات بزرگ و اثرات نامطمئن به همراه دارد»<sup>۱</sup>.

\* چنانچه ذهنیت شمار قابل ملاحظه‌ای از اعضاء سازمان‌ها نسبت به تفکر و یا عملکرد بانیان تغییر، منفی باشد، این احتمال وجود دارد که این نوع ذهنیت‌ها به اصل موضوع تغییرات تعمیم یابد.

\* در مواردی که بافت فکری حاکم بر سازمان‌ها جهت‌گیری کلی روند تغییرات بنیادی را در تعارض و تضاد با نظام ارزشی پذیرفته‌خویش تلقی نماید، ضریب موفقیت کار بسیار پایین خواهد آمد.

\* گاه شدت تمایزات و کشمکش‌های فرهنگی در بین خُرده فرهنگ‌های درون سازمانی می‌تواند به عنوان عاملی بازدارنده مانع از مقبولیت منطق و مبانی تغییرات بنیادی در نزد افکار عمومی سازمان‌ها به حساب آید.

\* تأثیر ساختارهای سازمانی بر رفتار کارکنان را نمی‌توان نادیده گرفت. خصوصیات پاره‌ای از ساختارها اساساً به گونه‌ای است که با ایجاد عادت در کارکنان برای تن دادن به وضعیت موجود، جایی را برای پذیرش موضوعیت تغییرات بنیادی باقی نمی‌گذارد.

۲- هر چه دامنه تغییرات وسع‌تر و شدت مخاطرات آن بیشتر باشد، نیاز بیشتری به تحول در بافت فکری سازمان به مثابه پیش شرط اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات به چشم می‌خورد. بنا به نظر دو تن از دانشمندان «تغییرات بنیادی از قبیل تغییر در شاکله سازمان از یک شکل وظیفه‌ای به یک ساختار واحد تجاری راهبردی و یا از یک خط تولید به یک مجموعه گروه‌کاری خود مختار بالطبع فرایندهای ذهنی متفاوتی را طلب می‌کند و به پیدایش مهارت‌های جدیدی نیازمند است. برعکس این حالت، در تغییرات تدریجی نیاز کمتری به تغییرات در فرآیندهای فکری وجود دارد و با قدری بهبود در سطح مهارت‌ها، مقصود از تغییرات برآورده می‌شود. در نتیجه ممکن است کارکنان آمادگی کمتری را برای تن دادن به تغییرات بنیادی، در مقایسه با تغییرات تدریجی، از خود نشان دهند.»<sup>۱</sup>

این دانشمندان ایجاد آمادگی برای تغییرات را مشتمل بر اقدام فعالانه پیش‌تازان تغییر در تأثیرگذاری بر باورها، گرایش‌ها، نیت و نهایتاً رفتار کارکنان تلقی نموده‌اند. بنابراین مرکز ثقل این تأثیرگذاری حول دگرگون نمودن شناخت‌های فردی مجموعه‌ای از کارکنان استوار خواهد بود. این دانشمندان در عین حال بر این باورند که مراتب شناخت فردی افراد تنها از طریق اقدامات پیش‌تازان تغییر (رهبران) تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد، بلکه علاوه بر این، درجه آمادگی سایر افراد سازمانی نیز می‌تواند مراتب شناخت فرد را متأثر سازد، زیرا فرآیندهای اجتماعی درون سازمان هم به نوبه خود سهم و افری را در تأثیرگذاری بر زیر ساخت شناخت فردی کارکنان ایفا می‌نماید.<sup>۲</sup>

۳- چنانچه مفهوم «تحول فرهنگ سازمانی» را به معنی تحول در نظام ارزشی سازمان تلقی نماییم، در این صورت باید توجه داشت که نظام ارزشی حاکم بر سازمان از لایه‌های گوناگون زیربنایی و روبنایی تشکیل می‌گردد. در حالی که موضوع تحول در لایه‌های روبنایی با سهولت بیشتری امکانپذیر است، تحول در لایه‌های زیربنایی به فرآیندهای به مراتب

1- Armenakis, Achilles A., Harris, Stanley G. & Mossholder, Kevin W., "Creating Readiness for Change", *Human Relations*, Vol. 46, No. 6, 1993, p. 692.

2- Ibid, p. 683.

دشوارتر، طولانی‌تر، و در عین حال پیچیده‌تری نیازمند است. یکی از پژوهشگران بر این عقیده است که ارزش‌های سازمانی در بردارنده مفروضات بنیادی و مفروضات روبنایی است. در برخی از موارد برای تضمین موفقیت یک تغییر سازمانی، تنها می‌توان به تغییر در مفروضات روبنایی (که در عین حال آسان‌ترین نیز می‌باشد) اکتفا نمود، افزون بر این، گاهی اوقات سازمان نیازمند آنست تا برای پیشبرد تغییرات مورد نظر، ارزش‌های نیرومندی را در درون سازمان برای حمایت از روند تغییرات مهار نماید، ولو اینکه این ارزش‌ها با اصل موضوع تغییرات در تعارض باشد.<sup>۱</sup>

۴- موضوع تحول در فرهنگ سازمان‌ها برای پشتیبانی و حمایت جدی از روند تغییر و تحولات بنیادی زمانی تبلور عینی و قدرت خواهد یافت که در آن نیاز به این تغییر و تحولات به مثابه نوعی عطش و خواسته جدی در بالاترین سطوح سلسله مراتب نیازهای فردی و جمعی قاطبه کارکنان و دست‌اندرکاران سازمان‌ها جا باز نماید. شگرد عمده رهبران تحول آفرین در واقع در این است که بتوانند با اتخاذ ساز و کارهای مناسب نیاز به تغییرات بنیادین را در بالاترین سطوح سلسله مراتب نیازهای پیروان سازمانی خود جای دهند.

۵- نظریه تحول فرهنگی به عنوان جوهره و اساس رویکرد تغییرات بنیادی و تحول آنچنان نیرومند است که گاه از آن به مثابه شگردی جهت آزاد سازی انرژی متراکم منابع سازمانی یاد می‌کنند. یکی از دست‌اندرکاران مدیریت در این باره چنین می‌گوید: «ما با تمام وجود بر این باوریم که باید تمامی ظرفیت‌های ذهنی را در فعالیت‌هایمان درگیر نماییم... باید به این فکر باشیم که مرزها را از هم فرو پاشیم. سلسله مراتب را از میان برداریم. ایده کلی این است که بتوانیم [انرژی] افراد را آزاد نماییم.»<sup>۲</sup>

در خاتمه امیدوار است بتوان در چارچوب پژوهشی دیگر، به احصاء و تشریح هر یک از ساز و کارهای فرهنگی که نقش و کارکرد کلی آنها در این تحقیق مورد بحث قرار گرفت همت

1- Shein, Edgar, "Organization Culture & Leadership", San Francisco : Jossey Bass, 1991, pp. 1-358.

2- Solomon, Jolie, "He Brought GE to Life", Newsweek, Nov. 30, 1992, p. 63.

گماشت.

## منابع و مآخذ

- ۱- محمدابراهیم سنجقی، «جوان سازی سازمان»، دانش مدیریت، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، شماره ۲۷ و ۲۸، زمستان ۱۳۷۳ و بهار ۱۳۷۴.
- 2- Tichy, Noel M., & Ulrich, David O., "The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader", *Sloan Management Review*, Fall 1984.
- 3- Yukl, Gary., "**Leadership in Organizations**", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, 1994.
- 4- Conger Jay & Kanungo, Rabindra N., "**Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**", San Francisco: Jossey Publishers, 1989.
- 5- Carr David K., Hard, Kelvin J. & Trahan, William J., "**Managing the Change Process**", New York: Coopers & Lybrand, 1996.
- 6- Lorang, Peter., " Strategy Implementation: The New Realities", *Long Range Planning*, Vol. 31, 1998.
- 7- Kanter, Rosabeth Moss., "**The Change Master: Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation**", New York: Touchston, 1984.
- 8- Greiner, Larry E., "Evolution & Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, May - June, 1998.
- 9- Porras, J. & Silver T., "Organization Development & Transformation", *Annual Review of Psychology*, Vol. 42, 1991.
- 10- Duck, Jaenie D., "Managing Change: The Art of Balancing", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1993.
- 11- Quinn, James Brain., "**Strategies for Change : Logical Incrementalism**", Homewood Ill.: Richard D. Irvin, 1980.