

تحلیلی بر تغییر فرهنگ سازمانی سازمان آموزش و پرورش بر اساس مدل ادگار شاین

سمیه گرجی دوز^۱، محمد علی جوانپور^۲ و عبدالرضا سبحانی^۳

۱ دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب

۲ دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب

۳ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

چکیده

لازمه حفظ بقای سازمانها امروزه توانمند بودن آنها در ارائه رفتارهای جدید مبتنی بر شرایط جدید است. تغییر جز لاینفک سازمان است و سازمانهایی در برابر تغییرات موفق خواهند شد که قدرت داشته باشند تغییرات را در راستای افزایش اثربخشی و راهبردهای سازمان طرح ریزی و هدایت نمایندویکی از مهمترین مولفه های تاثیر گذار بر میزان کارایی و اثربخشی سازمانها "فرهنگ سازمانی" می باشد. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از فرضیات ضمنی است که بطور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراکات، تفکرات و واکنشها نسبت به شرایط و موقعیتهای متعدد محیطی را مشخص میسازد. فرهنگ در حوزه سازمانی دارای سه مولفه جلوه های ظاهری، ارزشهای مورد حمایت و باورهای مشترک نهفته یا مفروضات اساسی میباشد. گاهی فرهنگ برخی از سازمانها شایسته ی شرایط کنونی نیست و مانع تحقق بخشی چشم اندازها گشته، پس بایستی مورد تغییر قرار بگیرد. سخت ترین ویژگی فرهنگ سازمانی تغییر پذیری آن است. سازمانی زمانی شکل میگیرد که رهبران سازمان به کلیه ی فرایندهای کار اشراف داشته و به "یادگیری" به عنوان پدیده ای ارزشمند بنگرند و خودشان را برای انجام آن تعهدات آماده و متعهد سازند. آموزش و پرورش یکی از بنیادهای اصلی اجتماعی کردن نسل ها و ساختن فرهنگ جامعه است. یکی از علل اصلی ایجاد آموزش و پرورش، انتقال ارزش ها و فرهنگ جامعه به نسل جدید است. از آنجا که آموزش و پرورش توانایی های مردم را افزون می سازد و قدرت تولید و قابلیت آنان را توسعه می بخشد، با میزان آموزش می توان تحولات فرهنگی به وجود آورد، تحولاتی که منجر به رشد و پیشرفت بهره وری گردد. سلطه جویی فرهنگ تک بعدی در آموزش و پرورش با موانعی چون فرهنگ انقلاب اسلامی مواجه است که سعی دارد، براساس دو پایه توأمان مادیت و معنویت، نقشی جهانی ایفا کند. جدال بین این دو فرهنگ جهان نگر از بدو پیروزی انقلاب اسلامی آغاز شده و با طرح پروژه جهانی سازی شدت یافته است. با ایجاد تغییرات، برخی از ارزشها و هنجارها در امتداد حرکت های فرهنگی تغییر خواهند کرد. ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان یک رویکرد آینده نگر است و تنها راهی است که می توان آینده را به عنوان فرد و سازمان در دست گرفت. این تحقیق تحلیل در قالب سه بعد فردی، گروهی و سازمانی و بر مبنای مولفه های فرهنگ سازمانی که توسط ادگار شاین مطرح گردیده اند، یعنی رفتار، ارزش و مفروضات اساسی انجام داده است.

واژه های کلیدی: تغییر فرهنگ سازمانی، سازمان آموزش و پرورش، ادگار شاین

مقدمه:

در دنیای امروز شرایط اجتماعی و فن آورانه به سرعت در حال تغییر است. تغییرات، دگرگونیهای وسیع و همه جانبه در کنار سایر مولفه های جهانی شدن تاثیر خود را بر سازمانهای فرهنگی نمایانگر میسازد. بنابراین ضرورت می یابد سازمانها جهت حفظ بقا تغییراتی در خود ایجاد نمایند. ضرورت تغییرات سازمانی برای اکثر مدیران، کارشناسان و سایر افراد کلیدی آشکار شده است و دریافته اند تغییر کلیدی جنبه های مختلف زندگی را تحت تاثیر قرار میدهد. در حقیقت تغییر یک رویکرد آینده نگرانه و تنها راهی است که به کمک آن میتوان آینده را تضمین نمود. لذا باید تغییرات لازم را شناسایی و برای ایجاد آن برنامه ریزی صحیح نمود. یکی از زیربنایی ترین عناصر سازمانی که بر کل سرنوشت سازمان فرهنگی آموزش و پرورش سایه افکننده است فرهنگ سازمانی می باشد. هنگامی که محیط دستخوش تغییر میشود فرهنگ ریشه دار و مستحکم سازمان، ممکن است دیگر مناسب نباشد. گرچه هماهنگی و یکدستی یک مجموعه در شرایط عادی یک دارایی تلقی میشود، اما همین فرهنگ سازمان ممکن است در برابر تغییرات لازم و ضروری که پیشرفت سازمان را تضمین مینماید، ایستایی نموده و حفظ بقای سازمان را مخدوش کند. این تغییرات تاثیر خود را بر سازمانهای فرهنگی از جمله سازمان آموزش و پرورش نیز نمایانگر میسازد. این سازمان به عنوان نهاد فرهنگی اجتماعی، نقش اساسی و بی بدیل در تربیت نیروی انسانی و تولید سرمایه اجتماعی و فرهنگی در فرایند رشد و تعالی کشور ایفا میکند، طوری که آینده کشور در آینه آموزش و پرورش امروز قابل مشاهده است. در دهه های اخیر با پررنگ شدن جایگاه "انسان" به عنوان اصلی ترین و گرانبهاترین سرمایه اجتماعی، فرهنگی و معنوی جامعه، رسالت آموزش و پرورش نیز از جایگاه رفیع تر برخوردار شده و مورد توجه جدی صاحب نظران و نظریه پردازان علوم اجتماعی، سیاسی و اقتصادی قرار گرفته است. متأسفانه آموزش و پرورش موجود کشور به دلایل مختلف توانایی پاسخگویی به نیازهای جامعه در راستای اهداف و آرمانهای انقلاب اسلامی را ندارد و در تربیت نیروی انسانی در طراز جمهوری اسلامی با مشکلات نظری و عملی فراوانی روبروست (خنیفر، ۱۳۸۹: ۴۵). پس از پیروزی انقلاب اسلامی، ضرورت تحول همه جانبه و عمیق در نهاد آموزش و پرورش بیش از پیش احساس میشده است. زیرا انقلاب اسلامی، یک انقلاب فرهنگی است و تغییر فرهنگ و تحول در باورها و رفتارها را باید از سنین کودکی و جوانی آغاز کرد (شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۵۸: ۳). طرح ها و برنامه های تحولی فراوانی تدوین و اجرا شد که هر یک به دلایلی نتوانست به انتظارات جامعه پاسخ دهد. در نتیجه بعد از سه دهه پس از پیروزی انقلاب اسلامی، "ضرورت تحول بنیادین و اساسی در آموزش و پرورش" همچنان به قوت خود باقی است. نهاد آموزش و پرورش به عنوان یک نظام وارداتی دستاورد عصر مدرنیته و مبتنی بر مبانی فلسفی و نظری مدرنیسم بوده و فرهنگ زیست بوم خود را به همراه داشته و به ارمغان آورده است (تعبیر مقام معظم رهبری، هفته معلم، ۱۳۸۶). نظام مدیریتی وظیفه دارد قبل از تحولات و تغییرات، مطالعاتی عمیق صورت دهد. این امر محتاج پژوهشهای زیر بنایی علمی قوی است (کامینگز و ورلی، ۲۰۱۴)^۱ و با وجود چنین اهمیتی، تحقیقات راهبردی و کارکردی در آموزش و پرورش اندک است و این خلا مطالعاتی نیاز به انجام تحقیق در این حوزه را ضرورت میبخشد. امروزه تقریباً در تمامی سازمانهای دولتی و خصوصی به موضوع تغییر فرهنگ سازمانی از شکل سنتی به شکلی مطلوب پرداخته شده است اما در آموزش و پرورش و واحدهای تابعه شهرستان قزوین همچنان مشکلاتی در زمینه فرهنگ سازمانی موجود وجود دارد که میتواند بر ارتباط بین افراد و پیشرفت سازمان تاثیر منفی بگذارد. لذا با توجه به چالش موجود، تحقیق حاضر با هدف تحلیلی بر تغییر فرهنگ سازمانی بر مبنای الگوی شاین در سازمان آموزش و پرورش قزوین در سطح فردی، گروهی و سازمانی و پاسخ به این سوال که چه راهکارهایی برای تغییر فرهنگ سازمانی در ابعاد سازمانی، گروهی و فردی مناسب است ارائه شده است.

چارچوب نظری:

۱- فرهنگ و ماهیت آن:

فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرا میگیرد بطوری که مشکلات انطباق پذیری خارجی و هماهنگی داخلی آن را حل میکند و به سبب عملکرد و تاثیر خویش معتبر دانسته می شود. از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک در خصوص حل مشکلات به اعضای جدید گروه آموزش داده میشود (شاین، ۱۳۸۳: ۳۰).

تعاریف فرهنگ بصورت عمده توسط مردم شناسان، جامعه شناسان، اقتصاددانان توسعه، سیاست گذاران و برنامه ریزان فرهنگی ارائه شده که عموماً جنبه مفهوم داشته و در حوزه علمی مورد نظر، کارا و سودمند است، اما ممکن است در سایر حوزه ها کارایی چندانی نداشته باشد. وج سایچوفسکی^۲ فرهنگ را نظام هستی شناختی انسان می داند که شامل نهادها، شکل ها، شیوه ها، باورها و رسومی است که انسان به عنوان بخشی از مبنای واکنش و معارف خود ایجاد میکند. کیلفورد گیرتز^۴ میگوید: فرهنگ شبکه ای از دلالت ها و نشانه هایی است که انسان به دور خود تنیده و در آن اسیر شده است. ادوارد تیلور^۵ در کتاب فرهنگ ابتدایی، فرهنگ یا تمدن را کلیتی پیچیده شامل دانش، باور، هنر، اخلاق، قانون، رسوم و هر نوع توانایی و عادت می داند که انسان به عنوان عضوی از جامعه بدست می آورد. شورای انقلاب فرهنگی، فرهنگ را این گونه تعریف میکند: "بینش و منش هویت دهنده انسان در حوزه زندگی اجتماعی که به عنوان فرآورده عالی ذهن و فرایند پیچیده و پیشرفته فکر آدمی تحت تاثیر علل و عوامل موجود در تمامی کارکردها و کلیه مظاهر مادی و معنوی حیات وی تجلی می یابد و کلیت هم تافته و بهم پیوسته ای از باورها، فضائل و ارزشها، آرمانها، دانش ها، هنرها و فنون، آداب و اعمال جامعه را شامل شده و مشخص کننده ساخت و تحول کیفیت زندگی هر ملت است" (باباخانی، ۱۳۹۱: ۱۶).

۲- فرهنگ سازمانی^۶:

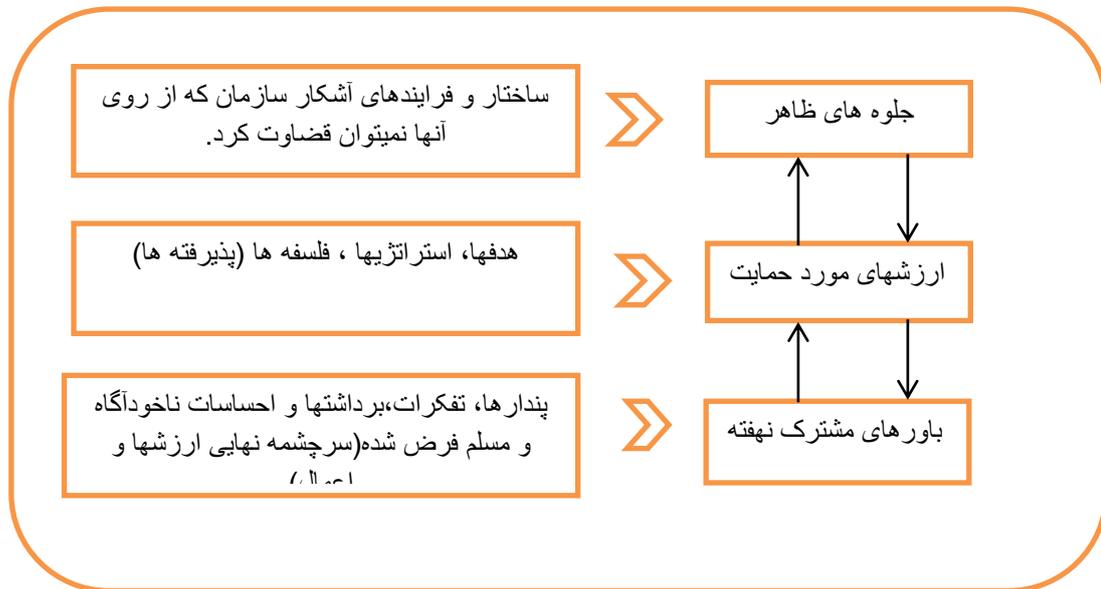
فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه ای از روشها، باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده ی درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و نمایانگر بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است (دفت، ۱۳۷۷: ۶۳۱).

فرهنگ سازمان سامانه ای از استنباط یا نظام همسان و مقیاس مشترکی است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند، به گونه ای که این ویژگی موجب تمایز و تفکیک دو سازمان از یکدیگر میشود. یک سامانه که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند از مجموعه ای از ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارج مینهد یا برای آنها ارزش قایل است (رابینز^۸، ۱۳۸۵: ۱۵۹).

بزرگترین خطری که وضعیت فرهنگی سازمانها را تهدید میکند، این است که افراد بیش از اندازه فرهنگ را ساده تصور می کنند و به اموری مثل کار روزمره، حال و هوای سازمان و نظام پاداش دهی خلاصه می نمایند. اما به قول ادگار شاین این عوامل فقط ظاهر فرهنگ هستند. وی معتقد است برای فرهنگ سازمانی سه سطح میتوان قائل شد که به ترتیب از آشکار به پنهان میگردید.

2 culture
3 wojciechowski
4 Clifford Geertz
5 Edward Taylor
6 Organizational culture
7 daft
8 Robbins

شکل ۱ سطوح فرهنگ (شاین، ۱۳۸۶: ۴۸-۴۴)



۳-گونه شناسی فرهنگ سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان:

۳-۱-دیدگاه هریسون_هندی^۹:

هندی ایده های هریسون را بکار گرفت و چهار گونه فرهنگ را در اشکال ساده توصیف کرد. او به جای فرهنگهای حمایتی و موفقیتی که هریسون شناسایی کرده بود، فرهنگهای وظیفه و شخص را بکار برد: فرهنگ قدرت (تار عنکبوتی)، فرهنگ نقش (معبد یونانی)، فرهنگ وظیفه (شبکه ای) و فرهنگ شخص (خوشه ای) (هندی، ۱۹۹۶).

۳-۲-دیدگاه شاین:

شاین سه نوع فرهنگ مدیریتی را بیان میکند، این فرهنگها عبارتند از: متصدیان، فرهنگ مهندسی و فرهنگ اجرایی

۳-۲-۱-فرهنگ متصدی:

گروهی که به نوعی با ما کار میکنند "متصدیان" نامیده میشوند و نیز به مدیران صف و کارگرانی که در ساخت و تحویل تولیدات و خدماتی که رسالت اصلی سازمان را به انجام میرسانند دخالت میکنند، گفته می شود.

۳-۲-۲-فرهنگ مهندسی:

در هر سازمانی مرکز تکنولوژیکی بوسیله چندین نوع از مهندسی که دارای یک فرهنگ کاری مشترک می باشند طراحی و نظارت میشود.

۳-۲-۳-فرهنگ اجرایی (هیات رئیسه):

اگر کسی در سازمانهای وسیع جهانی جستجو کند، یک اجتماع از "سر دفاتر اجرایی"^{۱۰} را شناسایی خواهد کرد که مفروضاتی مانند وقایع روزانه، وضعیت و شانسان مشترک می باشد که از نردبان ترقی در این موقعیتهای بالا میروند. ماهیت این نقش و قابلیت جوابگویی مالی به سهامداران میباشد و بیشتر در حفظ سهام تجلی می یابد (شاین، ۱۳۸۶).

9 Harrison_Handy
10 Chief Executive Officers(CEOs)

۳-۳ دیدگاه شولز^{۱۱} :

او پنج گونه فرهنگ را شناسایی نمود و هر کدام از این فرهنگها را در سه بعد متفاوت فرهنگ توصیف کرد: تحول، عوامل داخلی عوامل خارجی یا محیطی و فرهنگی را نتیجه گرفت که شامل: ثبات، فعال، آینده نگر، اکتشافی و خلاق می باشد. او خصوصیات پنج گونه فرهنگ را با استناد به پنج معیار شخصیت، زمان مداری، ریسک پذیری، شعار، تغییرمداری در قالب بعد تحول توصیف میکند (براون^{۱۲}، ۱۹۹۵: ۱۸).

۳-۴ دیدگاه کوپین و مک گراث^{۱۳}:

آنها طی تحقیقات خود چهار فرهنگ عام معرفی کرده اند: فرهنگ عقلایی (بازار)، فرهنگ ایدئولوژی یا مرامی (ادهوکراسی یا ویژه سالاری)، فرهنگ طایفه (قومی) و فرهنگ سلسله مراتبی (سلسله مراتب).

اساس فکری گونه شناسی، اندیشه ای است که از تبادل متقابل چیزهای ارزشمند مثل عقاید، حقایق و فلسفه بین افراد یا گروهها بوجود می آید که این تبادلات در سازمانها بسیار مهم هستند، برای اینکه آنه موقعیت افراد و گروهها را تعیین میکنند (براون^{۱۳}، ۱۹۹۵: ۲۱).

۴-۱ سبک های فرهنگ سازمانی:

۴-۱-۱ سبک چارلز هندی^{۱۴}:

او روش خاصی را برای تجزیه و تحلیل فرهنگهای سازمانی و اداره ی سازمانها ارائه کرده است. وی از خدایان اسطوره ای یونان برای معرفی چهار نوع سازمان و فرهنگهای مرتبط با آن به عنوان نماد استفاده کرده است:

۴-۱-۱-۱ زئوس مظهر فرهنگ باشگاهی است که نشاندهنده سبک مدیریت پدرسالارانه بوده و بر اعتماد متقابل بین مدیریت و کارکنان استوار است. زمانی که سرعت تصمیم گیری مهم است و سازمان کوچک می باشد، این سبک فرهنگ سازمانی کارآمد می باشد.

۴-۱-۱-۲ آپولو، مظهر فرهنگ نقشه‌است. در اینجا انسان موجودی عقلایی است و همه چیز را منطقی تحلیل می نماید. نقشها و وظایف افراد بصورت دستورالعمل مدون تعریف میشوند. این سبک برای سازمان بوروکراتیک مناسب است.

۴-۱-۱-۳ آتنا مظهر فرهنگ گروههای کاری است. فرایند حل مسئله با استفاده از روشهای منطقی رایج است و فقط تخصص مبنای قدرت می باشد.

۴-۱-۱-۴ دیونسیوس مظهر فرهنگ اصالت وجود است. در این فرهنگ بر خلاف سه فرهنگ قبل سازمان است که باید برای ایجاد رضایت در فرد تلاش کند (چارلز هندی، ۱۹۹۶: ۱۲-۱۰).

۴-۲-۱ الگوی هفت اس^{۱۵} مک کینزی^{۱۶} و فرهنگ سازمانی:

گروه مشاوره مک کینزی (۲۰۰۱)، با در نظر گرفتن هفت عامل که نام همه آنها با حرف اس شروع میشود چارچوبی را برای ارزیابی سازمانها و تدوین استراتژی مناسب ارائه کرده است. این عوامل تاثیر انکار ناپذیری بر موفقیت سازمان در بلند مدت دارند و فرهنگ سازمانی نیز بر مبنای سیستم ارزشها، باورها و آداب مشترک افراد درون سازمان تعریف میشود. بنابراین

11 Schulz

12 Brown

13 Quinn & Mc grath

14 Charls Handy

15 The seven "s" model(structure, strategy, system, shared value)

16 Mc Kinsey

فرهنگ سازمان در تعامل با این عوامل شکل میگیرد. در واقع فواید الگو هفت اس عبارتند از اینکه به مدیران و تحلیلگران کمک میکند تا فرهنگ سازمانی را بهتر بشناسند و به تدوین کنندگان راهبرد کمک میکند تا سازمان را از حیث هفت عامل، با سایر سازمانها مقایسه و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی نمایند و با توجه به شناختی که از عوامل موثر در موفقیت سازمان ایجاد می کند زمینه ای فراهم می آورد تا مجریان راهبرد بتوانند به طور منظم با تغییر در ویژگیهای سازمان و فرهنگ مربوط به آن تمهیداتی را برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی فراهم آورند (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۹).

الگوی هفت اس مک کینزی: ساختار، راهبرد، سیستم ها، کارکنان، مهارتها، سبک، ارزشهای مشترک.

۵- تغییر^{۱۷} در فرهنگ سازمانی:

تغییر در تعریف عبارت است از حرکت از یک وضعیت به وضعیت دیگر. تغییر در فرایند زمانی و صرف زمان به وقوع میبویند، زیرا تغییر زمانی و مکانی به ناچار با گذر زمان حادث میشود (عرفان منش، ۱۳۸۶: ۳).

سازمانهای قرن بیست و یکم هیچکدام نتوانسته اند درباره ثبات مطلقشان حرف بزنند. باقی ماندن در یک حالت به همان اندازه ترس آور میباشد که ترس از پذیرش تغییرات دلهره آور است. سازمانهایی که به فکر تغییر و انتقال نیستند به عنوان سازمانهای منجمد شناخته میشوند. رخدادهای غیر قابل پیشگویی و الزام تغییرات سازمانی برای مدیران کار را سخت میکند، زیرا همینطور که باید در یک حالت بمانند در عین حال آینده را هم باید پیش بینی کنند و همزمان که مسیر آینده را به درستی پیش بینی می کنند، منعطف باشند. نرخ خطاهای تغییرات آغازین سازمانی دیدنی است. مثلا سه چهارم از فعالیتهای مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت جامع، برنامه ریزی راهبردی، کوشش کوچک سازی یا بصورت کامل با شکست مواجه شدهاند یا مشکلات جدی را برای بقای یک سازمان به وجود آورده اند (کامرون^{۱۸}، ۱۹۹۷).

مطالعات متعدد گزارش داده اند که دلایل ذکر شده برای این شکست ها غفلت از فرهنگ سازمانی بوده است. به بیان دیگر تغییر فرهنگ سازمانی به سمتی بدتر از فرهنگ سازمانی قبلی، سوق داده شده است. پس بدون تغییر فرهنگی، بیشتر تغییرات آغازین کمتر از حد انتظار موفق می شوند (اریلی و همکاران^{۱۹}، ۱۹۹۱).

در ادامه بحث باید گفت، فرهنگ امری نیست که به سادگی قابل تغییر باشد و با صدور یک بخشنامه انتظار حمایت افراد را داشت. بلکه فرهنگ ریشه در باورها و ارزشها دارد و هر آنچه با فرهنگ افراد منافات داشته باشد بایستی به چهار پرسش زیر پاسخ داد:

الف- این ارزش از چه منبعی ناشی شده است؟

ب- این ارزش در چه سطحی از ساختار سیستم به لحاظ سختی و استحکام قرار دارد؟

ج- ایجاد تغییر در این ارزش چه دامنه ای از تغییرات را الزامی میکند؟

د- فرایند مورد نظر طی چه زمان بندی باید و میتواند صورت پذیرد؟ (باباخانی، ۱۳۹۱: ۱۸).

هر کدام از سیاست گذاران و مجریان بخش فرهنگی اگر بدون توجه به این چهار پرسش در مسیر تغییرات فرهنگی قرار گیرد بی شک میتواند گفت بدون تعیین مسیر صحیح پا در مسیری پر پیچ و خم و احتمالا ناصحیح گذارده اند. مدیران سازمانهای فرهنگی نیز جهت بررسی و ایجاد تغییرات لازم در فرهنگ سازمان، خود از این امر مستثنی نیستند. یکی از بهترین و دقیق ترین حالات قابل بررسی در فرایند تغییر، تغییر در فرهنگ سازمانی است، چرا که منشا بسیاری از تغییرات با تغییر فرهنگی آغاز میشود. درصدی تصور میکنند که فرهنگ سازمانی بطور عمودی و نظام مند قابل تغییر خواهد بود اما انرژی بسیار زیادی

را می‌طلبند و برخی مخالف این نظر می‌باشند. به طور کلی در پاسخ به این سوال که آیا میتوان فرهنگ سازمانی را تغییر داد و یا حتی مدیریت تغییر کرد؟ سه نگرش به شرح زیر وجود دارد:

الف- در شرایط مناسب، مدیران ارشد میتوانند با نفوذ ملایم، قوی و نظام مند در ارزشها، عقاید، باورها و ادراکات محیطی تغییر ایجاد نمایند که لازمه آن بکارگیری مهارتهای مدبرانه و منابع قوی میباشد (پالمر، ۲۰۰۶).

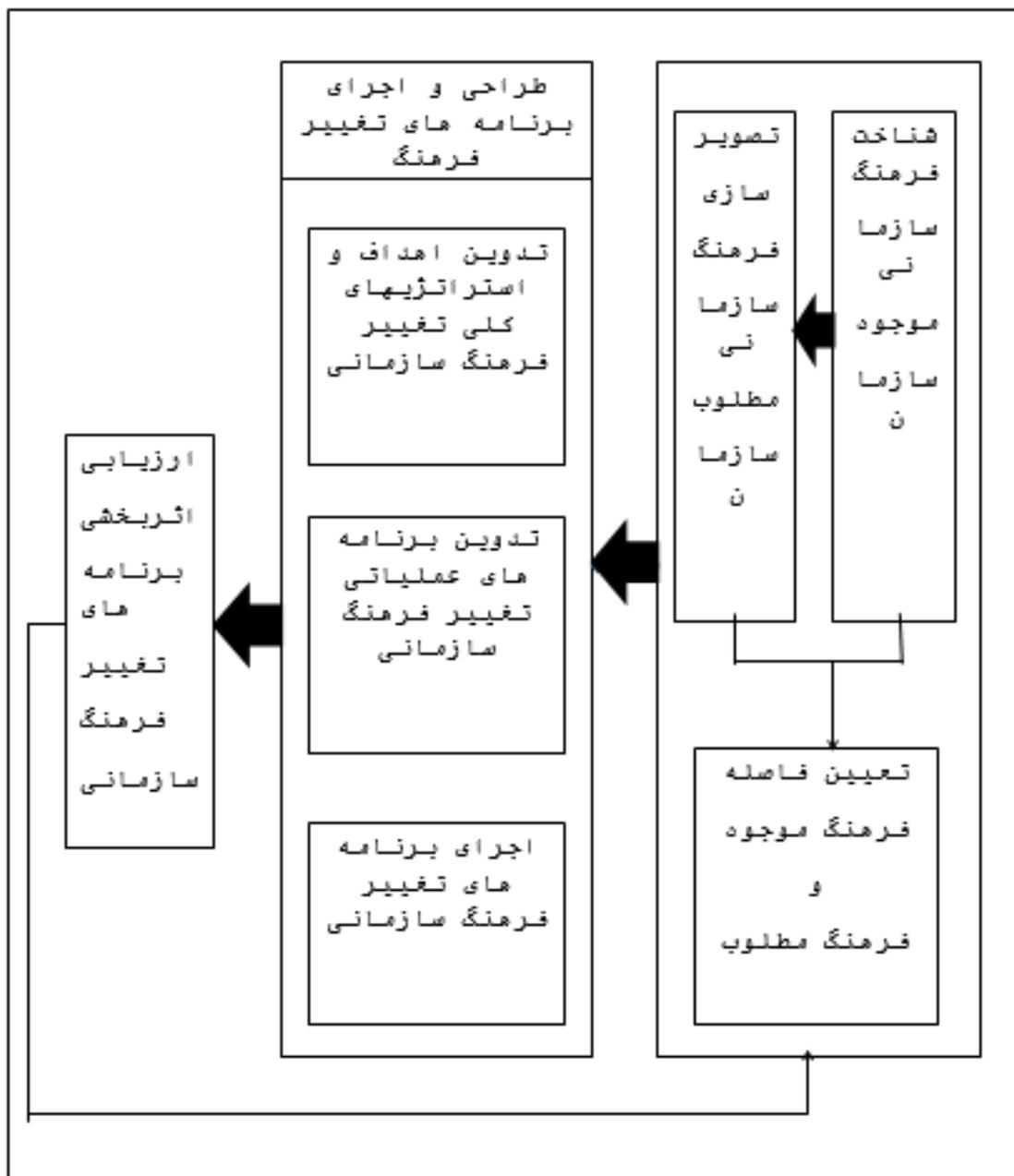
ب- دیدگاه دوم این است که تغییر فرهنگ سازمانی کار بسیار مشکلی است. از آنجا که سازمان ترکیبی از ارزشها و استعدادهای متنوع است و گروههای نفوذی فراوانی در حال فعالیت هستند و ساختار بسیار عمیقی وجود دارد به راحتی نمیتوان در فرهنگ تغییری ایجاد کرد. نیروهای انسانی عکس العملهای یکسان و قابل پیش بینی درباره تغییر نشان نمیدهند. در ضمن، هر تغییری، مکان، شرایط فیزیکی و سبکهای مدیریتی بسیار خاصی می‌طلبند که بایستی بسیار قوی وارد عمل شود و این در حالی است که ارزشها و مفاهیم به شدت تحت نفوذ مدیران ارشد می‌باشند.

ج- دیدگاه سوم تاکید دارد که فرهنگ فراتر از کنترل است. این که چگونه نیروهای انسانی مفهومی را در تجربیات کاری خودشان خلق میکنند به فرهنگ محلی آنها بستگی دارد. این موضوع بدین معناست که تلاش کارگزاران تغییر برای بکارگیری نفوذشان در عملکرد افراد، محدود و عملکرد ناچیزی خواهد داشت. چرا که هر شخص بر مبنای دیدگاه خود به تفسیر موضوعات میبپردازد. بنابراین همیشه نظرات مدیران و مفاهیم دریافتی کارکنان همپوشانی صد در صد نخواهد داشت (اگبانا و ویلکینسون، ۲۰۰۳).

۶- مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی:

یک الگوی جامع در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی باید بطور همزمان به چند حوزه ی مشخص توجه داشته باشد. ویژگی فرهنگ موجود و مطلوب از مهمترین ارکان مدیریت فرهنگ سازمانی است. ولی لازم است علاوه بر این، از یک سو عوامل شکل دهنده و اثر گذار بر فرهنگ و از سوی دیگر نتایج و پیامدهای فرهنگ سازمانی نیز مورد توجه قرار گیرند. در نتیجه ضروری است علاوه بر شناخت فرهنگ موجود بتوان فرهنگ مورد نیاز را در متغیرهای فرهنگ حاکم بر سازمان بوجود آورد تا ضمن استقرار ارزشها، هنجارها و الگوی مطلوب، پیشرفت های مثبتی در شاخصهای عملکرد سازمان بوجود آورد و اثربخشی پایدار سازمان در بلند مدت تضمین شود (رعنایی کردشولی، ۱۳۸۶: ۶۹).

به منظور مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، در ابتدا می‌بایست فرهنگ موجود را شناسایی نمود و پس از تعیین وجود فاصله با فرهنگ مطلوب، برنامه تغییر فرهنگ را طراحی و اجرا نمود.



شکل فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی (رعنائی کردشولی، ۱۳۸۶)

۷- اصول تغییرات فرهنگ سازمانی:

یک دیدگاه فرایند محور در زمینه تغییر فرهنگ مطرح شد که هفت اصل را برای تغییرات فرهنگی خاطرنشان میسازد:

الف- بسیج نیروها برای ایجاد تغییر؛

ب- طرح و توسعه ی یک مسیر جدید؛

ج- مشخص کردن حد و مرز سازمانی برای اعمال تغییرات جدید؛

د- تعیین شرح وظایف و اولویت های جدید؛

ه- درگیر و مرتبط کردن نیروها در اجرای تغییر؛

و- حمایت و تشویق تغییرات رفتاری؛

ز- کنترل و ارزیابی پیشرفت های صورت گرفته در خصوص تغییرات (بیر و نوه ریا^{۲۱}، ۲۰۰۰).

طبق این دیدگاه، تغییر فرهنگی یک پروژه ی نشات گرفته و جاری شده از بالا به پایین است. بر اساس این دیدگاه فرض بر این است که مدیران ارشد کارگزاران واقعی تغییر هستند و هر تغییر اثربخشی، تصمیم گیری ها؛ برنامه ریزی ها و تخصیص منابع سازمانی را تحت تاثیر خود قرار میدهد (الوسون و اس وینینگسون، ۲۰۰۸: ۴۵).

۷-۱- اصول راهنما برای تغییر فرهنگ سازمانی:

با وجود موانع و مقاومت هایی بر سر راه تغییرات فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی می تواند در طول زمان تغییر یابد. اصول زیر برای راهنمایی بیشتر در این زمینه توصیه می شوند:

الف- سنجش فرهنگ موجود؛

ب- تعیین اهداف واقع بینانه ی تاثیرگذار بر سطوح زیرین؛

ج- استخدام کارکنان دارای تجربه در صنعت مورد نظر خارج از سازمان جهت تعامل با کارکنان سازمان؛

د- انجام تغییر از بالا به پایین به جهت شنیدن پیامی یکسان از سوی تمامی مدیران؛

ه- درگیر کردن افراد در فرایند تغییر فرهنگ سازمانی به ویژه بر تغییر قواعد و رویه ها؛

و- دور ریختن تمامی تشریفات باقیمانده از فرهنگ پرسنل قبلی،

ز- آمادگی لازم برای مقابله با مشکلات ناشی از افراد مخالف با فرایند تغییر؛

ح- شرکت سریع و با انگیزه برای جنبش های مقاوم و شکستن مقاومت های موجود بر سر راه فرهنگ جدید؛

ط- آمادگی کامل و سرعت عملی مستمر از طریق مقاومت در اجرای تغییرات (دنینگ^{۲۲}، ۲۰۱۱).

۷-۲- عناصر مورد نیاز اعمال تغییرات فرهنگی سازمان:

معمولا اعمال تغییرات فرهنگی نیاز به مجموعه ای از عناصر به هم پیوسته به شرح زیر دارد:

الف- استخدام نیروهای جدید و جذب تولیدگرانی که حمایت گر فرهنگ مطلوب باشند تا این نیروها گاهی جایگزین افراد شوند و گاهی با نیروی خنثی در سازمان ترکیب شوند؛

ب- برنامه های جدیدی در خصوص فرهنگ پذیری و جامعه پذیری در سازمان ترتیب داده شود تا ذهنیاتی در زمینه عقاید و ارزشهای جدید القا نمایند؛

ج- سیستم ارزیابی به روشهای صحیح و جدید فرهنگی وجود داشته باشد و آنها را تقویت و تشویق نماید؛

د- نشانه ها، نمادهایی از فرهنگ سازمانی جدید و مطلوب در محیط سازمان افزایش یابد؛

ه- برقراری ارتباط موثر مدیران ارشد با سایرین از طریق روشهای صحبت، رفتار و به کارگیری وسایل فیزیکی جدید که مرتبط با ارزشهای فرهنگی است، مطلوب می باشد؛

²¹ Beer & Nohria

²² Denning

و- نمادهای جدید زبانی (شعارها، اصطلاحات، داستانها)، اجرائیات (برگزاری جلسات مذهبی و فرهنگی)، بکارگیری فضاهای فیزیکی (معماری مرتبط، ترویج لوگوهای متناسب با ارزش جدید، پوشاندن لباسهای هماهنگ و جدید به نیروها) در سازمان زیاد به کار گرفته میشود (الوسون و اس ویننگسون، ۲۰۰۸: ۴۴).

۷-۳- پیش شرطهای مورد نیاز تغییر فرهنگ :

قبل از پرداختن به روشهای تغییر فرهنگ، ابتدا باید پیش شرطهای لازم برای تغییر فرهنگ را بدانیم:

الف- تغییر فرهنگ میتواند با هدف تغییر یکی از سه لایه فرهنگی باشد اما در نهایت تغییر فرهنگ شامل تغییر اذهان و رفتارهای افراد است.

ب- قبل از اقدام به تغییر فرهنگ باید به بررسی میزان سازگاری فرهنگ موجود با چشم انداز و برنامه ریزی استراتژیک سازمان پرداخت.

ج- برای تغییر فرهنگ باید از رویکردهای ساختار یافته بهره برد.

د- برای تغییر فرهنگ باید از فرایند تدریس استفاده نمود.

از دیدگاه ادگار شاین تغییر فرهنگ سازمانی شامل فرایند تدریس است که در آن، اعضای سازمان به یکدیگر درباره ارزشهای ترجیحی، عقاید، هنجارها، انتظارات و رفتارها تدریس میکنند (شاین، ۱۹۹۶).

۸- فرهنگ سازمانی و ارتباط با تغییر:

فرهنگها ممکن است در بطن اساسنامه سازمان نهفته باشند. ارزشها، فرایندها، نگرشها، مهارت ها و فرضیات که یک فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهند ذاتا یک بهم پیوستگی و سیستم کنش متقابل را شکل میدهند که بسیار مشکل میتوان آن را تغییر داد (گران ۲۳، ۲۰۱۳).

سازمانهایی که دارای تاریخچه ی طولانی هستند و منطبق بر یک روش فرهنگی مستحکم عمل میکنند، هنگام تلاش برای تغییرات، خودشان را در شرایطی عجیب و غریب میبینند. در این سازمانها ممکن است رهبری با پیروی از اصول فرهنگی موجود، منافع و ارتقاهایی داشته باشد و در اینجاست که رهبر سازمان علاقه ای به تغییرات مهیج ندارد. اما مسلم است که تا وقتی کوشش های منابع درون سازمان برای تغییر، مورد تشویق و قدردانی رهبر قرار نگیرند و توسط رهبر سازمان مهر تایید را دریافت نکنند، شانس تغییر بسیار کم خواهد بود و چه بسا از دست خواهد رفت. رهبر ابزارهای بسیار مهمی برای ایجاد تغییر در سازمانش در دست دارد مثلا تشویق و گفتگو در راستای دیدگاهی که میخواهد سازمان را به آن سمت ببرد اولین قدمهای موفقیت است اما تهدیدات و مجازات میتواند تغییرات را از همان ابتدا از سرنوشت بدی برخوردار سازد (دنینگ، ۲۰۱۱). تغییرات فرهنگی عموماً خلاف جهت فرهنگ جاری صورت میپذیرد و تغییرات فرهنگی به صورت معمول به معنای این نیست که الزاماً مثبت هستند. همچنین ممکن است تغییرات فرهنگی معناها و تفاسیر متفاوتی از دید افراد مختلف داشته باشد و برداشت های مختلفی از این تغییرات فرهنگی صورت گیرد (الوسون، ۲۰۰۲: ویلکینز و دایر ۲۴، ۱۹۸۸).

دیگته کردن تغییرات ممکن است نتایج کوتاه مدتی داشته باشد اما در نهایت به سمت روندهایی میرود که باعث ایجاد یک فرهنگ مقاومتری در سازمان میگردد. ابزار الهام بخش و اطلاعات رهبری و مدیریت اساسا ساز و کارهایی برای یاری به کمیته هایی است که به کارمندان یک سازمان برای رسیدن به یک نقطه ی عطف کمک میکنند. اساس این کوشش ها صرفا یک تبادل دیدگاه نیست بلکه ابزارهای مدیریتی برای وضع کردن چشم اندازهای آینده است (شاین، ۱۹۹۰). در خصوص اهمیت وجود رهبر برای تغییر میتوان گفت که هم تسهیل گری در اعمال تغییرات فرهنگ سازمانی هم مهم است و هم در راستای

استراتژیهای مهم سازمان به آن افسار میزند. این تسهیل گر هم به عنوان ارتقا دهنده ی برون دادهای موفق یک تغییر ، نقش خود را ایفا میکند(لاتا، ۲۰۰۹).

آنچه در طبیعت ذاتی فرهنگ مهیج است این است که فرهنگ چطور تغییر میکند. بحرانها خالق هنجارهای جدیدی هستند و مفروضات اساسی مهمی را آشکار میسازند. بحرانها اضطراب ایجاد کرده و برای مقابله با آن شروع به فکر کردن برای پیدا کردن راههای جدید میکنند. در نتیجه برون دادهای مثبتی ایجاد میشود. اینجاست که اعضای سازمان یاد میگیرند چطور رفتار کنند و سپس یاد میگیرند که مفروضات اساسی سازمان چگونه رهبری میشود(شاین، ۲۰۱۰: ۳۴۲).

الزاما تغییرات فرهنگی، تغییرات سازمانی را هدایت نمیکند. اجازه دادن به بروز رفتارهای جدید مزایایی را برای افزایش کارایی ایجاد میکند و اخطار میدهد که باید سطح بالایی از هوشیاری از فرهنگ موجود وجود داشته باشد و نیاز است که دوره های آموزشی مشخصی از جانب مدیری که رهبری تغییر را بر عهده گرفته است ابلاغ شود. اما زمانی که یک مباحثه به این نتیجه میرسد که برای تغییری بزرگ نیاز به تغییر فرهنگ است و این تغییر فرهنگ باید تا چه حد باشد، آن موقع است که به خوبی مشخص میشود، فرهنگ چه نقش مهمی در رفتار سازمانی دارد و میتواند خودش را منطبق بر وضعیت ها ساخته و چگونه فرهنگ کارایی و اثربخشی سازمان را متاثر میسازد(کاتر، ۲۰۱۲).

۹-آموزش و پرورش:

آموزش و پرورش به مفهومی که امروز می شناسیم؛ در پاسخ به نیازهای جوامع جدید پدید آمد. در جوامع گذشته آموزش و پرورش امری جدا از زندگی نبود اغلب مردم نه در مدرسه بلکه طی مراحل زندگی اجتماعی خود، آموزش می دیدند و پرورش پیدا می کردند. تحولات اجتماعی و علمی در قرون اخیر، به ویژه پدیده تاریخی انقلاب صنعتی، دگرگونی های همه جانبه ای در شرایط زندگی جوامع بشری بوجود آوردند. از جمله فکر ایجاد و گسترش نهاده ویژه ای برای آموزش همگانی، پرورش های حرفه ای و اجتماعی کردن افراد.

یکی دیگر از شرایطی که آموزش و پرورش رسمی و توسعه ای مدارس عمومی را تقویت کرد، استقلال ملتهای اروپایی در قرون نوزدهم بود. با استقلال آنها ضرورت پرورش سیاسی و ایجاد هویت ملی در افراد جامعه مورد توجه قرار گرفت. اهمیت مدارس عمومی بعنوان القا کننده ی آرمانها و ارزش های مشترک فرهنگی و ملی روز به روز بالا رفت. شواهد فراوانی در گذشته و حال این تصمیم را موجه می سازد که یکی از علایق اولیه ی ملتها پس از کسب استقلال، آموزش و پرورش عمومی است. با تحولات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، نیاز به باسواد کردن مردم تشدید شد، و تا اواخر قرن نوزدهم در بعضی از کشورها قوانین آموزش اجباری در حد ابتدایی به تصویب رسید. الگوهای نظام آموزش دولتی و غیر دولتی به مرور شکل گرفتند و با به استقلال رسیدن کشورهای غیر اروپایی در قرن حاضر، نظام های آموزشی و مدارس عمومی تحت کنترل دولت، در این کشورها نیز بوجود آمد. بطور کلی فراگرد پیچیده شدن نظام آموزش و پرورش را در مراحل زیر می توان بیان کرد:

الف) در قدیمی ترین مرحله، جامعه فاقد هر گونه نظام آموزش رسمی بود. پرورش کودکان عمدتاً در خانواده به وسیله ی والدین یا مستقیماً در جامعه از طریق شاگردی پیش استادکاران مشاغل فنی و حرفه ای صورت می گرفت، به عبارت دیگر کودکان پس از تربیت خانوادگی وارد جامعه می شدند و فراخور استعداد خود و شان و منزلت اجتماعی و اقتصادی خانواده ی خود حرفه ها و مشاغلی را پیشه ی زندگی خود می ساختند.

ب) در مرحله ی دوم، نظام آموزشی ساده و کوچک، به صورت مدرسه بوجود آمد. در این مرحله فقط تعداد محدودی از افراد جامعه، معمولاً از طبقات حرفه می توانستند از آموزش مدرسه ای برخوردار شوند و اکثریت افراد بدون آموزش رسمی از خانواده وارد جامعه شده و مشاغلی را برعهده می گرفتند.

ج) در مرحله سوم، تفکیک آموزش به سطوح مقدماتی و عالی، نظام آموزشی را از حالت ساده به حالت پیچیده سوق داد. و نظام آموزشی با تفکیک و تقسیم گسترده تر و پیچیده تری به انواع سازمان های آموزشی منشعب شد. در این شرایط آموزش و پرورش

عمومی اجباری است و تقریباً کلیه کودکان لازم‌التعلیم به مدارس ابتدائی راه می‌یابند و عده‌ی کثیری از آن‌ها وارد دوره‌ی راهنمایی می‌شوند، سپس بسیاری از آن‌ها به مدارس متوسطه و بلاخره به دوره‌های عالی‌تر تحصیلی راه می‌یابند، در این مرحله، هر گونه اشتغال در جامعه مستلزم آموزش رسمی است و مشاغل سطح بالای اجتماعی، آموزش‌های تخصصی عالی‌تری را طلب می‌کند، امروزه در اغلب کشورها، نظام آموزش و پرورش رسمی از سازمان‌های بزرگ و پیچیده محسوب می‌شود و درجه‌ی پیچیدگی آن با میزان پیشرفت فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و... بستگی تام دارد. هر چه جامعه پیشرفته‌تر باشد، به همان اندازه آموزش و پرورش رسمی در آن نقش مهمتر، پیچیده‌تر و دشوارتر بر عهده دارد (علاقه‌بند، ۱۳۷۲).

۱۰- کارکردهای آموزش و پرورش:

آموزش و پرورش، آشکار یا نهان وظایف و کارکردهای مختلفی را در جامعه برعهده دارد. از جمله کارکردهای آشکار آن عبارتند از: انتقال فرهنگ (فرهنگ‌پذیری)، پرورش اجتماعی یا جامعه‌پذیری، پرورش سیاسی، تربیت حرفه‌ای و تخصصی، نوآوری و تغییر، یگانگی اجتماعی، انتظام اجتماعی و... برخی از کارکردهای نهان آن عبارتند از دگرگون‌سازی نظام طبقاتی جامعه، تسهیل تحرک اجتماعی، تضعیف قدرت والدین بر فرزندان و... (علاقه‌بند، ۱۳۷۲).

از میان کارکردهای آموزش و پرورش و وظایف گوناگون آن، آنچه به بحث، ما مربوط می‌شود، ارتباط بین فرهنگ و آموزش و پرورش و تأثیر و تأثر این دو بر یکدیگر است.

۱۱- نقش آموزش و پرورش در فرهنگ جامعه:

"مسأله‌ی آموزش و پرورش در رأس مسایل کشور است. اگر مشکلات فرهنگی و آموزشی به صورتی که مصالح کشور اقتضا می‌کند حل شود، دیگر مسایل به آسانی حل می‌گردد. صدماتی که کشور ما از فرهنگ رژیم شاهنشاهی خورده است قابل مقایسه با ضررهای اقتصادی نیست. امیدوارم همه‌ی آقایان کمک کنند تا فرهنگمان، فرهنگی که شیخ‌الرئیس را درست کرده است را باز یابیم. ما باید باورمان شود که چیزی هستیم. اگر اعتقاد پیدا کردیم که می‌توانیم هر کاری را انجام دهیم، توانا می‌شویم." (امام ره) (سایت مؤسسه‌ی تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره))

اگر ملتی، دنباله‌روی فرهنگ بومی خود باشد، هرگز به دنبال فرهنگهای دیگر و ناهنجاری‌ها نمی‌رود. بهترین شیوه‌ی زندگی انسان در قرآن و در سبک زندگی پیامبر(ص) و ائمه قابل مشاهده است. آموزش و پرورش، دانشگاهها، حوزه‌ها و رسانه‌ها در این زمینه نقش مؤثری بر عهده دارند. (سایت خبرگزاری ایمن)

آموزش و پرورش یکی از بنیادهای اصلی اجتماعی کردن نسله‌ها است. یکی از علل اصلی ایجاد مدارس در بیشتر جوامع بشری این بوده است که نسل جوان را به آداب و سنن، ارزشها و نگرشهای قومی و فرهنگی آشنا ساخته و آنها را از دانسته‌ها، مهارتها، رسوم و سنتها و ریشه‌ها و تمدن جامعه آگاه کنند و از بروز پدیده‌ی فاصله‌ی نسله‌ها که در نتیجه‌ی آن نسل‌های جدید به نسل‌های قبلی اهمیت قایل نمی‌شوند، جلوگیری کرد. مدارس از این طریق نسل‌های جامعه را برای انجام وظایف فردی و اجتماعی آماده ساخته و ضامن بقا و دوام و پیشرفت جامعه می‌شود تا جامعه‌ای سالم و با فرهنگ داشته باشیم. مدارس یکی از عوامل عمده‌ی اجتماعی کردن نسل‌ها می‌باشند و این کار را از طریق انتقال میراث فرهنگی، آداب و رسوم و اشاعه‌ی ارزشها و اعتقادات و آثار تمدن و فرهنگ گذشته‌ی کشور و شناساندن ریشه‌ی تمدن ایرانی به جوانان و سایر خصوصیت‌های فرهنگی و اجتماعی انجام می‌دهد. مدارس باید آینه‌ی تمام‌نمایی از خصایص ملی، قومی، تاریخی و فرهنگی باشد و منعکس‌کننده‌ی ارزشها، آداب و سنن فرهنگی و تاریخی به همراه نیازها و مسایل و ارزشهای اجتماعی در مدارس ما به دانش‌آموزان انتقال یابد تا هویت ملی و فرهنگی کشورمان را حفظ کند. هم‌چنان که کشورهای ژاپن و چین به همراه پیشرفت و ترقی و تجدد، ارزشها و سنن و فرهنگ خود را حفظ کرده‌اند.

۱۲- آموزش و تحول در ارزش‌ها:

"فرهنگ عبارت است از محیط مصنوع بشر، که از مجموع علم و دانش، معتقدات مذهبی، سنن، عادات و رسوم و هنر و قانون یک جامعه تشکیل یافته و اعمال و رفتار افراد شديداً تحت تأثیر چنین محیطی می‌باشد. از آنجا که آموزش و پرورش توانایی‌های مردم افزون می‌سازد و قدرت تولید و قابلیت آنان را توسعه می‌بخشد، با میزان آموزش می‌توان تحولات

فرهنگی به وجود آورد، تحولاتی که منجر به رشد و پیشرفت بهره‌وری گردد. از طرف دیگر میزان مشارکت فعال مردم در تولید وابسته به میزان تحصیلات، و پذیرش مسوولیت وی دارد.

مدارس در این زمینه ۳ وظیفه‌ی عمده دارند:

۱- انتقال میراث فرهنگی

۲- اجتماعی ساختن نسلها

۳- احیاء کننده‌ی جامعه، از راه رفع نیازهای فردی و اجتماعی جامعه.

مدارس و برنامه‌های آموزشی هر جامعه باید آئینه‌ی تمام‌نمایی از خصایص قومی، تاریخی، و فرهنگی آن جامعه به شمار می‌آیند و منعکس‌کننده‌ی ارزشها و سنن فرهنگی، قومی و تاریخی آن مردم باشند. مدارس علاوه بر اجتماعی نمودن نسل جوان و آموختن دانش‌ها و مهارت‌ها و ایجاد نگرشهای فردی و اجتماعی، باید به طور غیر مستقیم، افراد جامعه را نیز در انتخاب و تقویت ارزشهای سالم و متناسب با شرایط زمانی یاری نمایند با برنامه‌ریزیهای علمی و ارزشی، بسیاری از جوامع می‌توانند باعث سعادت و خوشبختی جامعه‌ی خود شوند.

۱۳- ریشه‌های فرهنگی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش:

ریشه‌های فرهنگ را میتوان در سه زمینه‌ی بنیانگذاران سازمان، محیط، ماهیت و طبیعت کار جستجو کرد (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۰: ۵۳۱).

اعتقادهای اولیه‌ی موسسات یک سازمان میتواند به عنوان منبع و سرچشمه اصلی فرهنگ باشد. فرهنگ در چشم انداز و بیانییه رسالت و ارزشها که توسط رهبران سازمان تدوین میشوند، آشکار است. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، مبانی نظری تعلیم و تربیت در سه محور توصیف واقعیت انسان، موقعیت او در هستی و ترسیم جایگاه شایسته و مطلوب آدمی در هستی، بنابر جهان بینی توحیدی و نظام ارزشی دین اسلام بیان شده است. از این منظر، قرب الی الله هسته اصلی زندگی انسان از منظر دین است و شرط اصلی قرب الی الله، تحقق توحید ربوبی در همه مراتب و ابعاد زندگی انسان است و تحقق حیات طیبه بر اساس انتخاب و التزام آگاهانه و اختیاری نظام معیار ربوبی، تنها راه قرب الی الله است. با توجه به این سند به خوبی میتوان بر زمینه محور بودن فرهنگ سازمانی و وابستگی آن به طبیعت و ماهیت کارهای آموزشی، رسالت و اهداف آموزش و پرورش پی برد.

۱۴- تک فرهنگی و از بین رفتن فرهنگ‌های بومی:

هویت ملی که منتج از مفهوم هویت می‌باشد، ملت‌ها را قابل شناسایی و از هم متمایز می‌کند. هویت ملی، ابزاری برای تفکیک یک ملت از ملت دیگر با تکیه بر آگاهی مشترک حول مفهوم یا مفاهیم تعریف شده جمعی است و تا زمانی که آگاهی مشترکی برای تفکیک خود از دیگری به وجود نیاید، هویت ملی، امکان شکل‌گیری ندارد. در ارتباط با مقوله جهانی شدن مسئله نگران‌کننده، رشد تک‌فرهنگی جهانی است، فرهنگی که از سوی رسانه‌های جهانی غرب و شبکه‌های روابط عمومی آنها تبلیغ می‌شود، فرهنگی که به مردم دیکته می‌کند که چه بپوشند، چه بخورند، چگونه زندگی و چگونه فکر کنند (یانگ، ۲۰۰۲: ۱۴).

البته این تفسیر بیشتر از نگاه کسانی است که این پدیده را به‌عنوان یک پروژه در نظر می‌گیرند که توسط جهانی‌سازان آمریکایی برنامه‌ریزی و هدایت می‌شود. از طرفی فرهنگ آمریکایی در پی دستیابی به رهبری ایدئولوژیک جهانی است. این فرهنگ، با آنکه در بستر روشنگری اروپا شکل گرفته، امروزه تفسیری کاملاً آمریکایی پیدا کرده است. این فرهنگ، به انسان، نگاهی تک‌بعدی و مادی دارد. بر این پایه، در حوزه رهبری ایدئولوژیک آمریکایی همه تجزیه و تحلیل‌ها در حیطه فناوری مادی صورت می‌گیرد و همه‌ی دل‌مشغولی‌ها، به بهینه‌سازی و بهره‌وری این دنیایی محدود می‌شود. به‌علاوه، رهبری ایدئولوژیک آمریکا، دامنه انتخاب را برای غیرآمریکایی‌ها محدود می‌کند و به‌همین دلیل، فرهنگ آمریکایی، همانند یک پالایشگاه، تنها به خود حق می‌دهد که بگوید چه چیزی خالص و درست، و چه چیزی نادرست و ناخالص است. این سلطه‌جویی فرهنگی با موانعی چون فرهنگ انقلاب اسلامی مواجه است که سعی دارد، براساس دو پایه توأمان مادیت و معنویت، نقشی جهانی ایفا کند. جدال بین این دو فرهنگ جهان‌نگر از بدو پیروزی انقلاب اسلامی آغاز شده و با طرح پروژه جهانی‌سازی شدت یافته است.

یکی از ابعاد جدال بین فرهنگ انقلاب اسلامی ایران و فرهنگ جهانی سازی آمریکایی، در معناسازی فرهنگی است. فرهنگ، گاه به عنوان یک نظام معنا دهنده تعریف می شود. در این معنا، فرهنگ در پی کنترل دیگران است و برای دستیابی به این امر، فرهنگ آمریکایی می کوشد تا ارزش های همسو و همگن با آمریکا را در کشورهای اسلامی از جمله ایران ترویج کند. در صورت تحقق این همسویی، تفسیر واحدی از پدیده های پیرامونی، در میان مردم و مسؤولان دو کشور صورت خواهد گرفت و این، آغاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری فرهنگی خواهد بود. یکی از راه های معناسازی فرهنگی، هویت زدایی فرهنگی است. مسخ تاریخی یا هویت زدایی تاریخی، بدین معنا است که گذشته افتخارآمیز یک ملت از آنان سلب و در ذهنیت آنان نسبت به آینده، بی تفاوتی ایجاد گردد؛ به گونه ای که صرفاً در مسائل روزمره محصور شوند. ملت بی تاریخ یا مبتلا به گسل تاریخی، مجذوب دیگران می شود و بر پایه تفسیر غیروومی به ارزیابی حوادث می پردازد؛ نتیجه آنکه چنین ملتی در سه حوزه معرفت، قدرت و اخلاق، به پذیرش سلطه فرهنگی بیگانه تن می دهد (شیرودی، ۱۳۸۳).

۱۵- دیدگاه موافقین جهانی شدن در آموزش و پرورش:

این گروه معتقدند که جهانی شدن باعث نزدیکی بیشتر کشورها از نظر مبادلات اقتصادی و فرهنگی می گردد و در نتیجه موجب همکاری و رقابت جهانی در زمینه های علمی، فرهنگی، ورزشی و هنری نیز خواهد شد. بر اساس نظر این گروه، در دیدگاه جهانی، آموزش و پرورش به عنوان وسیله ای برای شرکت در فعالیت های جهانی است. و افراد باید آموزش ببینند تا بتوانند در عرصه های بین المللی موفق باشند و این اهداف، امری فراتر از موفقیت اقتصادی قلمداد می گردد. از نظر این گروه، جهانی شدن می تواند منجر به نوعی ترکیب فرهنگ ها گردد که در درون مرزهای ملی صورت می پذیرد. توانایی زندگی کردن، فهمیدن و ارزش گذاردن بر تفاوت های فرهنگی یکی از ارزشمندترین درس های آموزش و پرورش است که در دیدگاه جهانی می توان آن را برآورده ساخت. (سانداران، ۲۰۰۱).

۱۶- دستیابی به ویژگی های مدیریت فرهنگی:

یکی از رویکردهای حاکم در نظام آموزش و پرورش، رویکرد فرهنگی- تربیتی است تا زمینه تربیت پذیری کودکان و نوجوانان را متناسب با فرهنگ اسلامی- ایرانی فراهم آورد، در نتیجه، براساس دلالت های فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی، مدیریت و رهبری آموزشی، باید ویژگیها و اقتضائات "رهبری فرهنگی، تربیتی" را کسب نماید تا دستیابی به اهداف تحول بنیادین را میسر سازد (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰: ۳۸۵). توجه به فرهنگ اسلامی- ایرانی و رعایت اقتضائات آن در مدیریت و رهبری تحول، یک ضرورت است و عدم توجه به آن میتواند مانع موفقیت در فرایند تحول آفرینی باشد زیرا فرهنگ میتواند تاثیر قدرتمندی بر مدیریت و رفتار سازمانی داشته باشد (جونیت و وارنر، ۱۳۸۵: ۱۴).

مدیران و رهبران فرهنگی به اقتضای حوزه فعالیت خویش باید از توانمندی ها، شایستگی ها و مهارت هایی برخوردار باشند که دستیابی به اهداف و تحقق برنامه های فرهنگی- تربیتی را امکانپذیر سازد. برخی از این ویژگیها عبارتند از: دینداری و التزام عملی به رعایت ارزشها و اصول دینی، عدالت خواهی، نوع دوستی (انسان گرایی)، آزاد اندیشی در امور فرهنگی، مشارکت پذیری، عشق و پایبندی به فرهنگ ملی، قانون پذیری، آشتی ناپذیری با کفر و استکبار، آینده نگری، مثبت اندیشی (حبیبی، ۱۳۸۹: ۴۹). تحول بنیادین، از نظر فرهنگی- تربیتی، تحول در دانشها، بینش ها، نگرشها و تغییر در رفتارهای فردی، گروهی و سازمانی است و به صبر و بردباری نیاز دارد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۲۱).

۱۷- تجزیه و تحلیل ابعاد تغییر فرهنگ سازمانی:

جهت ایجاد تغییرات در سطوح فرهنگ سازمان باید از ابعاد مختلف فرد، گروه و سازمان که بعدهای اصلی تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی می باشد، گذار نمود:

۱۷-۱- بعد فردی:

از آنجا که سازمان متشکل از مجموع تک تک افراد است، جهت تغییرات فرهنگ سازمانی باید در سطوح رفتار، ارزش و مفروضات بنیادین بعد فردی را بررسی عمیق نمود.

۱۷-۱-۱- سطح رفتار فرد در تغییر فرهنگ سازمانی:

رفتار^{۲۷} پاسخی است که ارگانیزم به انگیزه بیرونی می دهد. به بیان دیگر ، رفتار واکنشی است که در برابر یک عمل یا کنش بیرونی از موجود سر میزند. این رفتار در انسان پیچیده تر از سایر موجودات است و دلیل این پیچیدگی فرایندهای ذهنی گسترده و تو در توی انسان است(اتکینسون و هیلگارد، ۴۸: ۱۳۸۱)^{۲۸}. ویژگیهای افراد در سازمانها بر اساس شاخصهای متعددی قابل بررسی می باشند از جمله: خودپنداری^{۲۹}، وجدان کاری، شخصیت^{۳۰}، خودکنترلی، ادراک و نگرش^{۳۱}.

۱۷-۱-۲-سطح ارزشهای فردی در تغییر فرهنگ سازمانی:

ارزش^{۳۲}: احساسات ریشه دار و عمیقی است که افراد با گروههای انسانی درباره موضوعی چه خوب و چه بد دارند. ارزشهای مختلف نمایانگر جنبه های اساسی تنوعات در فرهنگ انسانی است و معمولا از عادات و هنجار نشات میگیرد(رفیع پور، ۱۳۸۵: ۴۸).

ارزشهای سازمان به آن دسته ارزشهایی اطلاق می شوند که هدایتگر رفتار، کردار و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان بوده و بر آنها تاثیر میگذارد(دیوید^{۳۳}، ۱۳۹۰: ۴۷۵). ارزش را میتوان به ترجیحات کلی درباره اقدامات یا نتایج امور تعریف نمود. بر این اساس ، ارزش حس درست یا غلط بودن هر چیزی که اجباری است را در ذهن شخص منعکس می سازد. بنظر میرسد که ارزش ها در طرز تلقی و رفتار موثرند. گوردن الپورت^{۳۴} و همکاران وی ارزشهای نیروهای انسانی را به شش دسته عمده زیر طبقه بندی نموده اند: نظری، اقتصادی، زیبایی شناسی ، اجتماعی، سیاسی و مذهبی (قاسمی، ۱۳۸۲: ۴۳).

۱۷-۱-۳-سطح مفروضات اساسی بعد فردی تغییر فرهنگ سازمانی:

مفروضات اساسی^{۳۵} نظریه های اساسی علمی گروه را شکل میدهند. این مفروضات ، منبع نهایی ارزشها و اعمال هر گروه اجتماعی است و به اعضای گروه میگوید که چگونه چیزها را درک کنند و درباره آنها فکر و آنها را احساس کنند. این مفروضات برای اعضای گروه آنچنان چارچوب فکری میسازند که وقایع اطراف خود را فقط در محدوده این چارچوب و هماهنگ با این مفروضات درک و تحلیل میکنند و شیوه ی برخورد آنها را با تمامی مسائل اطرافشان تعیین میکنند(آرجریس^{۳۶}، ۱۹۶۲: ۱۵۳). درونی ترین سطح فرهنگ سازمانی ، مفروضات اساسی مشترک هستند . این سطح که به سطح ناپیداشدنی فرهنگ معروف است ، مبنای کلیه ارزشها و در نتیجه اعمال و رفتار سازمانی خواهد بود. فرهنگ سازمانی دارای ساختاری است که بر مفروضات اساسی استوار بوده و این مفروضات محتوای اصلی فرهنگ را تشکیل میدهند(شاین، ۱۹۹۲: ۴۱). آدلر^{۳۷} ابعاد زیر را در شناخت فرهنگ ، اساسی میداند: دیدگاه راجع به طبیعت انسان، دیدگاه راجع به رابطه انسان با طبیعت، فردگرایی در برابر جمع گرایی. گروه انگلیسی های^{۳۸} (۲۰۱۴) نیز چهار بعد اساسی برای شناخت فرهنگها مورد توجه قرار داده است: حریم، زمان، زبان، صمیمیت و دوستی(هال و هال^{۳۹}، ۲۰۰۲).

۱۷-۲-بعد گروهی:

از آنجا که موفقیت اعضای سازمان در گروه فعالیت در گروه و برقراری ارتباطات صحیح و رعایت شرایط کاری گروه مثل اعتماد ، انسجام، وحدت و هم رنگی ، اندازه گروه و سایر مولفه ها می باشد، هرگونه تغییر فرهنگ سازمانی باید از بعد گروه گذار کرده تا مورد پذیرش افراد بطور جزء و سازمان بطور کل قرار گیرد.

27 Behavior

28 Atkinson & hilgard

29 Self Conception

30 Persrsonality

31 Perception

32 value

33 david

34 Gordon Allport

35 Basic underlying assumptions

36 Argyris

37 Adler

38 Hay

39 Hall & Hall

۱۷-۲-۱-سطح رفتار گروه در تغییر فرهنگ سازمانی:

از دیدگاه علم جامعه شناسی، گروه این گونه تعریف میشود: "دو یا چند نفر که در تعامل با یکدیگر بوده و دارای مجموعه ای از اهداف و هنجارهای گروهی و هویت مشترک هستند، گروه نامیده میشوند" (کریتنر و کنیکی، ۱۳۸۵: ۲۲۳). شاین با استنباط از تفاوت‌های موجود و بارز میان گروه، جمعیت و سازمان، شفافیت بیشتری به این تعریف بخشیده است: اندازه گروه به واسطه احتمال تعامل دو جانبه و شناخت دو طرفه تعیین میگردد" (شاین، ۱۹۸۰). گروه‌های سازمانی دارای ویژگیها و خصوصیات متفاوتی میباشند که میزان اثربخشی فعالیتهای اعضای گروه را تحت تاثیر قرار می دهند. برخی از شاخصهای گروهی عبارتند از: اندازه گروه، انسجام گروه، هنجارها و نقش ها و محیط گروه (جول و رتیز، ۱۹۸۱: ۱۴۹).

۱۷-۲-۲-سطح ارزشهای گروهی تغییر فرهنگ سازمانی:

طبقه بندی توسط مگ لینو^{۴۱} و همکارانش تدوین شده که کاملاً مخصوص کارکنان در محیط کار است و چارچوب مناسبی برای مطالعه ارزشها در رفتار سازمانی به حساب می آید: دستیابی به هدفها، کمک و توجه به سایرین، درستکاری و منصف بودن (قاسمی، ۱۳۸۲: ۴۴).

از شاخصهای ارزش گروه می توان به این موارد اشاره کرد: وجهه و اعتبار اعضای گروه، هم افزایی^{۴۲}، اعتماد، همانندی اعضای گروه (شرمهورن^{۴۳} و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۵).

۱۷-۲-۳-سطح مفروضات اساسی در بعد گروهی تغییر فرهنگ سازمانی:

مفروضات اساسی^{۴۴} عملاً رفتار افراد را در گروه اجتماعی هدایت میکند (شاین) و به قول جری^{۴۵} نظریه های عملی^{۴۶} گروه را شکل میدهد. این مفروضات منبع نهایی ارزشها و اعمال هر گروه اجتماعی است و به اعضای گروه میگوید که چگونه چیزها را درک و درباره آنها فکر و آنها را احساس میکنند. در واقع مفروضات اساسی نقشه ای ذهنی برای اعضای گروه اجتماعی به صورت هماهنگ و یکپارچه فراهم می آورد که قطعی و غیر قابل مذاکره تلقی شده و شیوه برخورد آنها را با تمامی مسائل اطرافشان تعیین میکند. از نظر شاین فرهنگ، مفهومی ساختاری است که بر مفروضات محتوای اصلی فرهنگ را تشکیل میدهند (شاین، ۱۹۹۲: ۴۱). مفروضات اساسی حول دو محور اصلی شکل میگیرند: بقا در محیط خارجی و انطباق با آن و انسجام داخلی (اشنایدر و بارسو^{۴۷}، ۱۳۸۰)، تصمیم گیری مشترک، مدیریت مشارکتی، حل تعارضات میان فرهنگی، برگزاری جلسات شورا، هم رنگی گروهی و جایگاه راهبرد ارتباطات در تغییرات فرهنگی (بارت^{۴۸}، ۲۰۱۳).

۱۷-۳-بعد سازمانی:

از آنجا که افراد و گروههای مختلف در سازمانی انجام وظیفه می نمایند که دارای ساختار، موقعیت های رهبری، شرایط پاداش دهی و استخدامی خاص خود می باشد، جهت ایجاد تغییرات فرهنگ سازمانی، بسیار لازم است شرایط سازمان فرهنگی مورد تحلیل قرار گیرد.

۱۷-۳-۱-سطح رفتار سازمانی تغییر فرهنگ سازمانی:

رهبری به دلیل نقشی که در اثر بخشی سازمان ایفا میکند، تغییر در طراحی و ساختار سازمانی، تغییر در پاداشها، تغییر در رسالتهای سازمان، تغییر در برنامه ریزی نیروهای انسانی سازمان، تغییر در سیاست استخدام، ساز و کارهای سازمانی لازم برای قدرت بخشیدن به تغییرات فرهنگی (بک هارد و پرچارد، ۱۳۷۶: ۷۳_۵۲).

40 Jewell & Reitz

41 Mag Lino

42 Synergy

43 Schermerhorn et al.

44 Basic Assumption

45 Jerry

46 Theory-in-use

47 Schneider & Barsoux

48 Barrett

۱۷-۳-۲-سطح ارزش بعد سازمانی تغییر فرهنگ سازمانی:

با توجه به اینکه ارزشها به عنوان یکی از سطوح فرهنگ سازمانی، باید و نبایدهای رفتار سازمانی افراد را مشخص میکنند، لازم است مدیریت سازمان به منظور پیش بینی، کنترل و تغییر رفتار سازمانی کارکنان، ارزشهای حاکم بر سازمان را بررسی نمایند (شوارتز^{۴۹}، ۱۹۹۹: ۲۳). بیگارت و همیلتن ادعا میکنند که رهبری را باورها و ارزشهای اجتماعی و فرهنگی در بر گرفته است و جدای از بافتی که در آن وجود دارد، نمیتوان آنها را بطور کامل درک کرد (بیگارت و همیلتن^{۵۰}، ۱۹۸۷: ۴۳۷). هسکت و شلسینگر اظهار میدارند که سازمانهای دارای فرهنگ های قوی و ارزشهای روشن و واضح شانس موفقیت و دوامشان را افزایش می دهند (هسکت و شلسینگر^{۵۱}، ۱۹۹۶: ۱۱۴).

ارزشهای محرک رفتارهای سازمانی عبارتند از: ارزشها و رهبران سازمانی، مدیریت از راه ارزش و چارچوب ارزیابی فرهنگ سازمانی تغییر یافته (بلانچارد و اکانر^{۵۲}، ۱۳۸۵: ۲۱).

۱۷-۳-۳-سطح مفروضات اساسی به سازمانی فرهنگ سازمانی:

هر نوع تغییر و تحول و توسعه سازمانی منوط به پذیرش مفروضات اساسی جدید و تغییر مفروضات اساسی پیشین است که در این راستا قدرت اثرگذاری و نفوذ رهبران و تعدادی دیگر از مولفه های سازمانی، فرایند تغییر و تحول و توسعه فرهنگ سازمانی را تسهیل میکند. مانند: مذاکره (راجر و یوری^{۵۳}، ۱۳۷۰: ۱۷)، آموزش، سازمان یادگیرنده^{۵۴}، مدیریت کیفیت جامع، پاسخ گویی اجتماعی^{۵۵} (الوانی، ۱۳۹۰: ۳۲۷) و مدیریت دانش (ناناکا و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۱).

۱۸-نقش یادگیری در اعمال تغییرات سازمانی:

تکامل سازمانی زمانی شکل میگیرد که رهبران سازمان به کلیه ی فرایندهای کار اشراف داشته و به "یادگیری" به عنوان پدیده ای ارزشمند بنگرند و خودشان را برای انجام آن تعهدات آماده و متعهد سازند. "فرایندهای تغییر" و "یادگیری سازمانی" اجزای یک مجموعه اند. چرا که فرایند تغییر، نتیجه فرایند کسب آگاهی سازمانی است و آگاهی سازمانی خود یک فرایند تغییر است. اما تغییرات باید به صورتی اعمال شوند که افراد سازمان همراه با "کار فیزیکی"، "کار فکری" انجام دهند (بک هارد و پریچارد، ۱۳۷۶: ۲۱).

۱۸-۱-ساختار لازم برای تغییر مفروضات اساسی در سازمان:

عملکرد یک سازمان بستگی شدیدی به فرهنگ سازمانی اش دارد (مداف و همکاران^{۵۶}، ۲۰۱۱) و توسعه سازمان منوط به تغییرات ارزشی مورد نیاز فرهنگ سازمانی می باشد. بنابراین رویکردهای ساختاری و اجرایی برای تغییرات فرهنگ سازمانی باید اعمال شوند (کامرون و کوپین، ۲۰۱۱).

بهترین استراتژی برای کاهش مقاومت در تغییر، حل مسئله است. اگرچه آن هم به تنهایی کافی نیست اما تا حدی تعارضات و مقاومتها را تضعیف میکند (هاور و دی سیل وست رو^{۵۷}، ۲۰۰۵؛ مگی و پاچ تر^{۵۸}، ۲۰۰۰).

ارزشهای سازمانی مطلوب به یکدیگر وابسته هستند. در نتیجه برای نهادینه سازی برخی ارزشها توسط کارکنان، نیاز به ارزشهای پیش نیاز و مقدمتر است. بنابراین وابستگی ارزش، نهادینه سازی ارزشهای مختلف دیگری را نیز ایجاب میکند. مراحل رویکرد ساختاری عبارتند از: مرحله اول؛ تشکیل ساختاری از ارزشهای فرهنگ سازمانی مطلوب، مرحله دوم؛ محاسبه پیچیدگی های ساختاری نهادینه کردن ارزشها، مرحله سوم؛ تعیین اولویت بندی نهادینه سازی ارزشها، مرحله چهارم؛ خلق طرح

49 Schwartz
50 Bigart & Hamilton
51 Heskett & Schlesinger
52 Blanchard & O'conner
53 Roger & Youri
54 Learning Organization
55 Social Responsiveness
56 Modaff et al.
57 Hoover & Disilvestro
58 Magee & Pachter

راهبردی نهادینه سازی ارزشها، مرحله پنجم؛ شرح مبسوطی از جزئیات یک طرح راهبردی، مرحله ششم؛ مقابله سازنده ارزشهای فرهنگی، مرحله هفتم؛ نظارت بر فرایند بهینه سازی شدن ارزشها (ایوانز، ۲۰۰۸؛ کانورز و اسمیت، ۲۰۱۱).
نتیجه گیری:

فرهنگ با توجه به نیازهای گروهی بشر شکل میگیرد و فرهنگی پویاست که بتواند با چالش های جدید مقابله کند و از فرصتهای به روز استفاده نموده و از پذیرفتن شرایط جدید نهراسد.

فرهنگ برای تداوم حیات خود نیاز به حرکت و سرعت دارد و ایستایی باعث مرگ میرایی فرهنگ خواهد شد. در دنیای رو به جهانی شدن، سازمانها ناچارند تا با سایر بخشها تعامل داشته باشند و اگر عنصر اساسی سازمان یعنی "فرهنگ سازمانی" تغییر را نپذیرد کل سازمان به انزوا خواهد رسید.

با ایجاد تغییرات، برخی از ارزشها و هنجارها در امتداد حرکتهای فرهنگی تغییر خواهند کرد. این تغییرات ممکن است نه تنها تهدید نباشد بلکه با اعمال مدیریت صحیح و کارآمد مهمترین حرکت پیشرونده محسوب گردد و اگر بدون برنامه ریزی دقیق و بدن تدبیر و دور اندیشی اقدام شود، سریعاً سازمان با بحران مواجه خواهد شد (صالحی امیری، ۱۳۸۷).

ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان یک رویکرد آینده نگر است و تنها راهی است که می توان آینده را به عنوان فرد و سازمان در دست گرفت. این تحقیق تحلیل در قالب سه بعد فردی، گروهی و سازمانی و بر مبنای مولفه های فرهنگ سازمانی که توسط ادگار شاین مطرح گردیده اند، یعنی رفتار، ارزش و مفروضات اساسی انجام داده است.

برخی از شاخصها برای ایجاد تغییرات فرهنگی در سازمانها بیشترین اثرگذاری را از خود نشان داده اند مانند: نگاه عمیق به گذشته و آینده سازمان، درک صحیح نیروها از موقعیت خود و دیگران، داشتن انصاف و عدالت و احترام متقابل بین نیروها، داشتن قدرت برقراری ارتباط موثر، داشتن قدرت تصمیم گیری عقلایی، یادگیری و بهبود سازی مستمر در سازمان، تقویت هوش فرهنگی در نیروها و جذب افراد پذیرای تغییر.

حرکت عظیم تغییر فرهنگ نیاز به اقدامی نظام دار و سلسله وار دارد تا به بیشترین اثربخشی و کمترین بحران بینجامد. همچنین جهت ایجاد تغییرات اصولی، در ابتدا بنیانگذاران و مدیران ارشد باید سیاستها و رویکردهای خود را متناسب با شرایط مطلوب همراه سازند تا انعکاس آن در شرایط مشهود تجلی یابد و این کار در روندی تدریجی و با رعایت حرکتی فرایندی امکان پذیر خواهد بود.

تعلیم و تربیت می تواند بسیاری از چالش های اقتصادی و فرهنگی کشور را به شکلی بنیادی حل نماید. آموزش و پرورش از طریق تربیت نیروی انسانی ماهر، خلاق، آگاه می تواند در بسیاری از زمینه های اقتصادی، کشاورزی، تولیدی، اجتماعی - فرهنگی و دینی و ... باعث رونق و پیشرفت کشور شود. آموزش هم به صورت فردی می تواند به افراد خدمات دهد، هم به صورت جمعی. به صورت فردی به شکل: افزایش درآمد، بالا رفتن پایگاه اجتماعی، درک درست مسایل، و ... به صورت جمعی مثل: پایین آمدن بزهکاری، جرم و جنایت، قانون مداری، افزایش قدرت تولیدی و صنعتی شدن جامعه، پایبندی به فرهنگ بومی در مقابل فرهنگ های بیگانه، و ...

در این راستا به جهت تأثیر گذاری عمیق دستگاه تعلیم و تربیت بر مسایل ذکر شده باید در زمینه ی انتخاب معلمین بسیار و فراوان و مؤکدا، دقت کرد. معلمین باید از افراد نخبه و با استعداد و علاقه مند و بسیار آموزش دیده، انتخاب گردند. نه اینکه افرادی را بدون آموزش های لازم و فقط جهت رضایت غیر الله، وارد بزرگترین و مهمترین دستگاه کشور کرد، تا جریان انسان سازی آن دچار مشکل شود که صدای آنها در آینده در خواهد آمد. مهمترین عامل توسعه ی هر کشوری نیروی انسانی است، نه منابع مادی و امکانات و منابع فیزیکی. این دیدگاه و عملکرد، فقط از طریق سرمایه گذاری در آموزش و پرورش می تواند به دست آید.

آموزش و پرورش بارور، خلاق و سازنده امری است حیاتی. ولی تأمین آن برای همه ی مردم به خصوص در کشورهای کم توسعه یافته بسیار دشوار است، زیرا به منابع مادی و انسانی عظیم، راهبردی و تدابیری منطقی، و کوشش هایی پی گیر و بسیار وسیع نیاز مند است و در بسیاری از کشورها فراهم آوردن مجموعه ی این شرایط در محدوده ی زمانی کوتاه و به صورتی

مداوم و خودساز ، در شمار طراحی های اجتماعی ، بسیار دشوار است . تذکر لازم این است که اگر برنامه ریزی آموزشی ، منطقی و واقع بینانه نباشد ، نه تنها به نتایج مطلوب نمی انجامد ، چه بسا ممکن است زیانهای غیر قابل جبرانی را هم به بار آورد . همانطور که در جهان ، در میان کشورهای مختلف ، نمونه های گوناگونی از این نوع برنامه ریزی آموزشی دیده شده است . در کشور ما نیز این احتمال وجود دارد و قبلا نیز بارها اتفاق افتاده است . برنامه ریزی های غیر کارشناسانه ، غیرمسوولانه ، عجولانه ، منجر به زیانهای جبران ناپذیری بر پیکره ی آموزش و پرورش و نهایتا جامعه، وارد کرده است . برنامه ریزی هایی که توسط افراد و نهادهای غیرکارشناس و غیرمسوول ، بعضا کوه فکرا نه تهیه می شوند . به عنوان مثال یکی از این طرح های عجولانه ، اجرای نظام ۳-۳-۶ در کشور بود که با اینکه طرح خوب و خلاقانه ای است ولی بسیار سریع ، تصمیم گیری و اجرا شد.

پیشنهادهای اجرایی:

۱- در بعد فردی؛ شاخصهای قدرت خودکنترلی ، افزایش کیفیت نقش پذیری ، تقویت عزت نفس و تقویت هوش هیجانی باید مورد نظر قرار بگیرد. در سازماندهی نیروهای انسانی ، به توانمندیهای ذهنی و جسمی ، روحیه منصف بودن، روحیه انعطاف پذیری در برابر شرایط جدید توجه شود. در نظام ارزشیابی و جذب نیروهای انسانی، دیدگاهها نسبت به ذات انسان و آینده نگر و فعال بودن مورد نظر قرار گیرد.

۲- در بعد گروهی؛ برنامه ریزی ها در زمینه ایجاد امنیت ، انسجام گروهی ، افزایش مشترکات و هم افزایی گروهها باشد. دوره های آموزشی درباره شیوه های برقراری ارتباط موثر احترام متقابل و روحیه عدالت جویی انجام شود.

۳- در بعد سازمانی؛ نیروهای انسانی تغییر پذیر استخدام شوند، شیوه های پاداش دهی اصلاح گردد و سبک رهبری بهبود بخشیده شود . در زمینه شیوه های تصمیم گیری عقلایی آموزشهای تخصصی تنظیم گردد و همزمان با تشکیل ساختار سازمانی مناسب رویکردهای مناسب توسعه ، تغییر و تحول سازمانی انجام گیرد.

۴- تابلوهای فرهنگی از جنبه های رفتاری فرهنگ برای اطلاع کارکنان تهیه شود.

۵- وضعیت فرهنگ سازمانی و تغییر ساختار مناسب با شرایط فرهنگی مورد ارزیابی قرار گیرد.

۶- فرهنگ آموزی و تبلیغ و ارزش گذاری به فرهنگ غنی ایران که در گذشته متأسفانه مظلوم واقع شده است و عمدا یا سهوا تخریب شده است.

۷- دقت در انتخاب معلمین و انتخاب از بهترین ها و دیدن آموزش های لازم

۸- تغییر نگرش جامعه و نظام به آموزش و پرورش از بعد مصرفی به بعد تولیدی - خدماتی

۹- بالا بردن وضعیت معیشتی معلمان در جهت جذب افراد با استعداد ، خلاق و توانمند و علاقه

۱۰- داشتن برنامه های بلند مدت اساسی و اصولی در میان برنامه های میان مدت و کوتاه مدت

۱۱- ایجاد ارتباط و همکاری بین همه ی دستگاههای مسئول با محوریت دستگاه آموزش و پرورش.

۱۲- تغییر محتوای کتب و اضافه کردن برخی متون به محتوای دروس تعلیم و تربیت مثل: مهارت آموزی ، گردش علمی ، بازدیدهای علمی ، تحقیق آموزی ، نویسندگی خلاقانه ، بومی سازی ، فرهنگ سازی ، و ... و دوری از گزیدن کتابهای پر حجم و تئوری وار به خصوص در ریاضیات.

۱۳- فرهنگ آموزی و تبلیغ و ارزش گذاری به فرهنگ غنی ایران که در گذشته متأسفانه مظلوم واقع شده است و عمدا یا سهوا تخریب شده است.

۱۴- سرمایه گذاری در منابع انسانی به جای سرمایه گذاری.

۱۵- دسترسی یکسان همه ی افراد جامعه به آموزش و پرورش ، تفاوت بین مدارس در سطح شهر و اختلاف بین آموزش های شهر و به خصوص تبعیض بین آموزش های شهری و روستایی ، کاملا کم شود.

۱۶- سیاسی نکردن آموزش و پرورش دوری از سیاست و سیاست زدگی در تعلیم و تربیت فرزندان این مرز و بوم.

۱۷- تربیت و ورود افراد با استعداد ، با علاقه و توانمند با اتخاذ سیاستهای اصولی افزایش دستمزد و رفع مشکلات معیشتی معلمین.

۱۸- بها دادن به فرهنگ ایرانی و آداب و سنن مردم ایران زمین

۱۹- بها دادن به تمامی فرهنگ ها و قومیت ها ی ایرانی به خصوص فرهنگ آذری که جمعیت کثیری را شامل می شود و دارای فرهنگی بسیار اصیل و کهن می باشد و دوری از تعصبات و تبعیضات بیجا در این خصوص

۲۰- مهارت آموزی ، تحقیق آموزی ، تفکرآموزی ، و اندیشه ورزی ، افزایش توان حل مسایل در دانش آموزان از طریق آموزش معلمین ، تقویت محتوا ، برنامه ریزی های بلند مدت ، برنامه ریزی های بومی - محلی و غیر متمرکز ،

۲۱- ایجاد هماهنگی بیشتر مابین وزارتخانه ها به خصوص با دستگاه آموزش و پرورش کشور

برنامه ریز های علمی در آموزش و پرورش با تأکید بر فرهنگ ملی و بومی کشور ۲۲- برنامه ریزی های اصولی و علمی با تأکید بر فرهنگ اسلامی جامعه

منابع فارسی:

- ۱- اشنایدر ، س. ، بارسو، ژ. (۱۳۸۰). مدیریت در پهنه فرهنگها. ترجمه س اعرابی، د ایزدی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۲- اتکینسون ، ر. ، هیلگارد ، ا. (۱۳۸۱). زمینه روانشناسی. ترجمه م براهنی. چاپ هفدهم. تهران: انتشارات رشد.
- ۳- الوانی، مهدی (۱۳۹۰). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- ۴- بک هارد، ر. ، پریچارد، و. (۱۳۷۶). مدیریت تغییرات اساسی. ترجمه م. خداپرست. مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی.
- ۵- بلانچارد، ک. و کانر، م. (۱۳۸۵). مدیریت از راه ارزشها. ترجمه فرتوک زاده، ح. تهران: نشر فرا.
- ۶- باباخانی، ل. (۱۳۹۱). فعالیت‌های فرهنگی. چاپ سوم. تهران: انتشارات ساکو.
- ۷- جوینت، پت و ملکم، وارنر (۱۳۸۵). ترجمه: محمد تقی ، نوروزی. مدیریت در عرصه فرهنگها مباحث و دیدگاهها. چاپ اول . تهران: انتشارات سمت .
- ۸- حبیبی، محمد (۱۳۷۹). خصایص مدیران فرهنگی. تهران: موسسه فرهنگی انتشارات تبیان
- ۹- حقیقی، محمدعلی ، رحیمی نیک، اعظم ، برهانی، بهالدین، ممی زاده، جعفر و علیپور، محمدحسن (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی . تهران: نشر چشمه.
- ۱۰- خنیفر، حسین (۱۳۸۹). مبانی تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش. دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
- ۱۱- دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰).
- ۱۲- دفت، ر. (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان ف ترجمه ع. پارسائیان. تهران : انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی .
- ۱۳- دیوید ، ر. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک. ترجمه س. اعرابی و ع. پارسائیان. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۱۴- راجر، ف. و یوری، و. (۱۳۷۰). اصول و فنون مذاکره. ترجمه م. حیدری . انتشارات: سازمان مدیریت صنعتی.
- ۱۵- رابینز، ا. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی . ترجمه ف. امیدواران و م. اخوان انوری و ک. رئیسی فر . چاپ اول . تهران: کتاب مهربان نشر .
- ۱۶- رعنائی کردشولی ، ح. و قرآنی، س. (۱۳۸۶). کاربرد چارچوب ارزشهای رقابتی در پژوهشهای فرهنگ سازمانی. تهران: پردیس قم. دانشگاه تهران. مجله فرهنگ مدیریت سازمانی . سال پنجم. ۱۵: ۸۹-۱۱۶
- ۱۷- رابینز، ا. و جاج، ت. (۱۳۸۹). مبانی رفتار سازمانی . ترجمه دکتر س. اعرابی و س. تقی زاده . نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی
- ۱۸- رضاییان، علی (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت . تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها(سمت).
- ۱۹- رفیع پور، ف. (۱۳۸۵). تکنیکهای خاص تحقیق در علوم اجتماعی. تهران: انتشارات شرکت سهامی انتشار.

- ۲۰- سید جوادین، س. و امامی، م. و رستگار، ع. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مطالع موردی : شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران. تهران: مجله مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۲): ۳۲-۹.
- ۲۱- شاین، ا. (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه: ب. فرهی بوزجانی و ش. نوری نجفی، چاپ اول. تهران: سیمای جوان.
- ۲۲- شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۸۹). صورت مذاکرات تصویب قانون شورای عالی. تهران: دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
- ۲۳- صالحی امیری، س. (۱۳۸۶). مفاهیم و نظریه های فرهنگی. چاپ اول. تهران: انتشارات ققنوس.
- ۲۴- علاقه بند، علی (۱۳۷۲). اصول مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات بعثت
- ۲۵- علاقه بند، علی (۱۳۷۲). جامعه شناسی آموزش و پرورش. تهران: انتشارات بعثت
- ۲۶- عرفان منش، محمود (۱۳۸۶). تغییر چیست. پایگاه اطلاعات صنعتی ایران: WWW.industryinfobase.ir
- ۲۷- قاسمی، ب. (۱۳۸۲). تئوری رفتار سازمانی. تهران: انتشارات هیات.
- ۲۸- کرتینز، ک. و کینیکی، آ. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه: علی اکبر، فرهنگی و ح. صفرزاده، تهران: انتشارات پویش.

منابع انگلیسی:

- 1-Argyris C. 1962. Inter personal competence and organizational effectiveness. Homewood, IL: Dorsey Press. 292 p.
- 2-Alvesson M. 2002. Understanding organizational culture. 1th edn, California: SAGE Publication ltd, 214 p.
- 3-Alvesson M, Sveningsson S. 2008. Changing organizational culture. 1th edn, New Yourk: Routledge Publishing, 194 p.
- 4-Barrett R. 2013. The Values – Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit. 1th edn, New York: Routledge Publishing, 280 P.
- 5-Ber M, Nohria N. 2000. Breaking the Code of Change. Boston: Harvard Business Review Press, 512 p.
- 6-Brown A. 1995. Organizational culture. 2nd edn, London: Pitman Publishing, 320 p.
- 7-Burns A. 2005. Action Research: An Evolving Paradaim? Language Teching, 38(2): 57-74.
- 8-Cameron K.S. 1997. Techniques for making organization effective. Washington D.C: National Academy Press, Enhancing Organizational Performance, pp.39-64.
- 9-Cameron K, Quinn. R. 2011. Diagnosing culture and changing organizational culture. 3th edn, San Francisco: Jossey-Bass, 288 p.
- 10-Cummings T(ED). 2008. Handbook of Organizational Development, California: SAGE Publication ltd, 728 p.
- 11-Cummings T, Worley C. 2014. Organizing development and change, 10th edn, Boston: Cengage Learning, 832 p.
- 12-Denning, S, 2011. How do you change on organizational culture? Available from: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/>
- 13-Evans H. 2008. Winning with accountability: The secret language of high-performing organizations. 6th edn, Dallas: Corner stone Leadership institute, 101 p.
- 14-Grant J. 2013. Examination of System-Based Culture Change: An Empirical Case Study. Dr thesis, Benedicting University, 161. p.
- 15-Handy C. 1996 Gods of management: The changing work of organizations. 1th edn, USA: Oxford University Press, 272 p.

- 16-Hoover J, Disilvestro R. 2005. The art of constructive confrontation: How to achieve more accountability with Less conflict. 1th edn, USA: Wiley, 288 p.
- 17-Jewell, I; Reitz, H. 1981. Group effectiveness in organizations. Glenview IL: Scott Foresman, 164 p.
- Kotter J. 2012. Leading Change, With a New Preface by the Author. 1th edn, Boston: Harvard Business school press, 208. P.
- 18-Latta G. 2009, A Process model of organizational change in cultural context (OC3 model): The impact of organizational culture on leading change. California: SAGE Publication 1th, Journal of leadership & organizational studies, 16 (1): 19-37.
- 19-Magee S, Pachter B. 2000. The power of positive confrontation. The skills you need to know to handle conflicts at work, at home and in life. Washington: Marlowe & Co. 288 p.
- 20-Modaff D, Dewinw S, Butler J. 2011. Organizational communication: Foundations, challenges and misunderstandings. 3th edn, Boston: Peaeson Education, 320 p.
- 21-O'Reilly C, Chatman J, Caldwell D. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. New York: Journal Academy of Management, 3: 487-516.
- 22-Ogbonna E, Wilkinson B. 2003. The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery. USA: Wiley, Journal of Management Studies, 40(5): pp. 1151-1178.
- 23-Palmer B. 2003. Making change work: Practical tools for overcoming human resistance to change. USA: American society for quality press, 86 p.
- 24--Schein E. 1980. Organizational Psychology. 3th edn, New Jersey: Prentice – Hall, 274 p.
- 25-Schein E. 1990. Organizational culture. Washington: American Psychological Association, Journal of American psychologists, 45(2): 109-119.
- 26-Schein E, 1992. Organizational culture and leadership. 2th edn. San Francisco: Jossey-Bass, 418 p.
- 27-Schein E (1996). These cultures of management: The key to organizational learning. Sloan Management Review, 38(1): 9-20.
- 28-Schein E. 2010. Organizational Culture and leadership. 4th edn. USA: Wiley, Joddey Bass, 464 p.
- 29-Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R. 2005. Organizational behavior. 9th edn, USA: Wiley, 696 p.
- 30-Schwartz S. 1999. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. USA: Wiley, Applied Psychology: An international review, 48(1), 23-47.
- 31--Sundaran, Ambi. (2001): There is nothing that is more important to One's Future than Education.
- 32-Yang, T: Interreligious and intercultural dialogue in the Mediterranean Area During a period of globalization, prospects 101, 2001.