

## پیشگفتار

مفاهیم نهاد‌گرایی، نهادی‌شدن و نهادی‌کردن از مفاهیم پرکاربرد در ایران است ولی بسیار سطحی نگریسته می‌شوند. تعداد اساتید دانشگاه در رشته‌های جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، روان‌شناسی و مدیریت که در این زمینه تخصص داشته باشند از انگلستان دست‌فرا‌تر نمی‌رود. این در حالی است که در بخش جامعه‌شناسی دانشگاه استنفورد چند استاد با عده کثیری از دانشجویان دکترا در این زمینه کار می‌کنند و در سال ۲۰۰۲ مجله آکادمی مدیریت<sup>۱</sup> با مشارکت حدود صد نفر از متخصصان کل جهان با اختصاص یک شماره ویژه (2002:45/1) به این موضوع، اهمیت این رویکرد را در مدیریت بسیار روشن کرده است.

آثار اندیشمندانی همچون کارل مارکس، ماکس وبر، جورج هربرت مید، چارلز هورتون کولی، تالکوت پارسونز، ربرت مرتن، فیلیپ سلزنیک، تورشتاین وبلن، رونالد کووز، جان کومنز، هربرت سایمون، الیور ویلیامسون، ریچارد اسکات، پیتر برگر و توماس لاکمن، مایر و روآن، پاول و دیمجیو، و سید محمد حسین طباطبائی موجب غنای این کتاب شده است، مؤلف آثار علمی این اندیشمندان را ارج نهاده و به نوشته‌های آنها به دیده احترام می‌نگرد.

ادعای این کتاب این نیست که همه ایده‌های آن کاملاً بدیع و برای اولین بار در علم انسانی مطرح می‌شوند، بلکه در هر یک از مفهوم‌پردازیها، جلوه‌های اندیشه بزرگان علم انسانی مشهود است. در این کتاب ضمن استفاده از نظریات اندیشمندان، در مواردی مفاهیم، متناسب با بحث، تعدیل یافته است به گونه‌ای که ممکن است

---

1. *Academy of Management Journal*

برای خود آنان بیگانه باشد؛ شاید با این کار در حق آنها بی‌انصافی شده باشد، ولی قدرشناسی تاریخی در عین امانتداری و تکرار بی‌کم‌وکاست نظریه‌ها، فضیلتی علمی محسوب نمی‌شود؛ در عین حال کتاب به امانتداری پایبند بوده است. بحث حاضر ادعای کامل بودن ندارد و بدون شک برخی از سؤالات اساسی همچنان بی‌پاسخ باقی خواهند ماند. مقصود از اقرار به نقایص بحث این نیست که پیشاپیش از برخوردهای انتقادی با مطالب جلوگیری شود. برای آنکه خواننده بتواند به نقاط قوت و ضعف نکات مطرح شده دست یابد، باید انرژی زیادی را صرف کند. دلیل اساسی‌ای که این مباحث را برای خواننده دشوار و پیچیده می‌سازد، این است که مباحث وارد رشته‌های متعددی همچون فلسفه، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، زیست‌شناسی، روان‌شناسی و مدیریت می‌شود و نویسنده فرض را بر این گذاشته است که خواننده با ایده‌های اساسی مطرح شده در این مباحث آشنایی دارد.

معمولاً عمر مدیریت مدیران ارشد، کوتاه‌تر از تبعات تصمیمات آنان است. این امر به نوبه خود بی‌توجهی به مفاهیم نهادی را تشدید می‌کند و گرایش کوتاه‌مدت را بدون بررسی تبعات بلندمدت در تصمیم‌گیری ارجحیت می‌بخشد. در سالهای اخیر مدیران اجرایی کشور به مفاهیم مدیریت استراتژیک توجه خاصی داشته‌اند ولی چون ریشه‌های مدیریت استراتژیک در ایران ناشناخته است، برنامه‌ریزی استراتژیک، در عمل، به صورت مستندات غیر قابل استفاده درآمده است. نهادگرایی، پارادایم نجات‌بخش مدیریت از مفاهیم رونیایی و مفروضات غیرواقعی است. این رویکرد، رهنمودهای مؤثری برای مدیران ارشد دارد. امید است که توان اجرایی مدیران ارشد سازمانها به سطحی برسد که این نوع نگاه به دنیای سازمانی را به دست آورند.

در پایان بر خود واجب می‌دانم از تمامی کسانی که در مراحل مختلف تدوین کتاب همکاری داشته‌اند قدردانی کنم. از اساتید محترم آقایان دکتر محمد سعید تسلیمی، دکتر حسن میرزایی اهرنجانی، دکتر منوچهر محسنی پارسا، دکتر منوچهر شجاعی و دکتر محمدجواد ایروانی به خاطر نظرات ارزنده‌شان تشکر

### پیشگفتار ۳

می‌کنم. از سرکار خانم معصومه اروانه که ویراستاری کتاب را به عهده داشته‌اند صمیمانه قدردانی می‌کنم و از زحمات همسرم در تمامی مراحل تدوین سپاس گزارم. امید است که کتاب بتواند در حل مسائل دانشگاهی مورد استفاده دانشجویان و اساتید و در حل مسائل اجرایی راهنمای مدیران اجرایی کشور قرار گیرد. بی‌شک، رهنمودهای این عزیزان در چاپهای بعدی موجب هم‌تکاملی کتاب و دانش آنها خواهد شد.

## مقدمه

رفتار انسان، شاخص انسانیتش و گفتارش،  
معرف درک اوست.

علی (ع)

از آنجا که مباحث «نهاد و نهادگرایی» و ابعاد مختلف آن در رشته مدیریت چندان  
نهادی نشده است، ابتدا به سؤالات پیش روی محققان این وادی نظری افکنده، سپس  
مفاهیم تبیین می‌شود. این سؤالات ضمن اینکه راهنمای مؤثری برای خوانندگان  
است، ورود به موضوع را هم سهولت می‌بخشد.

مفهوم نهاد و نهادی‌شدن چیست؟ چرا سازمان باید نهادی شود؟ آیا  
نهادی‌شدن سازمان در محیط ضروری است؟ نهادی‌شدن چه پیامدهایی برای سازمان  
دارد؟ نهادهای جدید از کجا می‌آیند و چگونه شکل می‌گیرند؟ آیا همه نهادها برابر  
و همسنگ‌اند یا اینکه بعضی مهم‌تر از بقیه‌اند، چرا؟

آیا نهادی‌شدن یک ویژگی متمایز یا یک فرایند است؟ اگر نهادی‌شدن یک  
متغیر ویژگی فرض شود، سازمان برای نهادی‌شدن چه ویژگی‌هایی را باید در خود  
ایجاد کند؟ فرایند نهادی‌شدن<sup>۱</sup> و نهادزدایی<sup>۲</sup> چرا و چگونه رخ می‌دهد؟ چالشهای  
سازمان در فرایند نهادی‌شدن چیست؟

اگر نهادی‌شدن با ثبات همراه است پس تغییر نهادی چگونه رخ می‌دهد؟ چه  
چیزی رشد، تکامل و تغییر نهادی را هدایت می‌کند؟ نقش تضاد در ایجاد تغییرات

- 
1. institutionalization
  2. deinstitutionalization

نهادی چیست؟ چه عواملی حل تضاد بین عوامل نهادی و ظهور الگوهای نهادی جدید را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ چگونه استراتژیهای نهادی در طول زمان در پاسخ به تغییرات نهادی شکل می‌گیرند؟ سازمان برای حفظ خود در محیط نهادی شده چه استراتژیهایی را باید در پیش گیرد؟

کسب، حفظ و ارتقای مشروعیت چه نقشی در نهادی شدن ایفا می‌کند؟ چرا، چگونه و چه زمانی بعضی از سازمانها در برابر فشارهای نهادی مقاومت می‌کنند و یا نسبت به محیط نهادی بی تفاوت می‌شوند در حالی که بعضی دیگر تسلیم این فشارها می‌شوند؟

آیا ماهیت نهادها محدود کننده‌اند یا تسهیل کننده؟ در محدودیتهای نهادی، استعدادهای نوآوری سازمانها چگونه بروز خواهد کرد؟ آیا نیروهای نهادی در عین تعریف و تحدید مرزهای فعالیتها و اعمال سازمانی، برای آن فرصتهای استراتژیک نیز فراهم می‌کنند؟ نیروهای نهادی فرصت دهنده و محدود کننده سازمانها در فرایند نهادی شدن کدام‌اند؟

نقش اقتدار و قدرت (کنشگران نهادی قدرتمند) در ایجاد و تغییر برنامه‌های نهادی در طول زمان چیست؟ آیا ورود اقتدار و قدرت به معادلات نهادی و جذب عوامل قدرت نهادی، سازمان را از اهداف اولیه خود دور نمی‌کند؟ توافق درباره احکام و تجویزات نهادی چگونه پدیدار می‌شود؟ در مقابل این، چه چیزی به تنوع می‌انجامد؟

عوامل اصلی و سازه‌های زیربنایی تعیین کننده نهادی شدن در یک حوزه سازمانی کدام‌اند؟ نیروهای هنجاری، تنظیمی و شناختی با چه الگوی تعاملی بر ساختارها، فرایندها و شکل‌های سازمانی در سطح حوزه سازمانی تأثیر می‌گذارند؟ چگونه تغییرات در فرایندهای نهادی به تغییرات در ساختارها، فرایندها و شکل‌های سازمانی در یک حوزه سازمانی مرتبط است؟

آیا چرایی و چگونگی نهادی شدن در محیط حامی<sup>۱</sup> با محیط متخاصم<sup>۲</sup> تمایز

---

1. benign

2. hostile

معنی داری دارد؟ دو استراتژی نهادی کلی سازگاری و دستکاری<sup>۱</sup> با کدام نوع از این دو محیط تطابق دارند؟ آیا ظرفیت سازی و ایجاد محیط دلخواه در محیط متخاصم، سازمان را از اهداف عقلایی اولیه خود دور نمی کند؟ آیا ارزش سازی در محیط متخاصم ممکن است؟ آیا استراتژی فوق فعال ارزش ساز، نهادی شدن سازمان را در محیط متخاصم تضمین می کند؟ آیا با توجه به ضروری بودن پایگاه ارزشی سازمانها، ارزش سازی و استقرار اجتماعی سازمان در محیط ارزشی ممکن است؟ برای ارزش سازی در محیط متخاصم از کدام ساز و کارهای قدرت باید استفاده کرد؟ تعهدات عوامل و اعضای غیر کارکردی در محیط متخاصم، چه تأثیری در نهادی شدن دارد؟

آیا در یک مثلث دیالکتیک، تغییر نگرش محیطی از متخاصم به حامی امکان پذیر است؟ آیا می توان فرایند نهادی شدن و تغییر نهادی را به صورت دیالکتیک تبیین و تناقض ثبات - تغییر را در مبحث نهادی برطرف کرد؟ آیا آگاهی نهادی سازمان (ادراک متقابل محیط - سازمان در فرایند دیالکتیک) می تواند در قالب عوامل تعیین کننده نهادی شدن تبیین شود؟

آیا کنشگران قدرتمند داخل در محیط نهادی و بیرون از آن (افراد و یا سازمانها) می توانند از نهادها به صورت ابزاری استفاده کنند؟ آیا می توان به نهادی شدن به عنوان تیغ دو دم نگاه کرد؟ در این صورت آیا لبه تاریک نهادی شدن و یا نهادی کردن (استفاده ابزاری از نهادها)، برای جوامع انسانی فاجعه آمیز نخواهد بود؟

آیا بهینه سازی در سطح حوزه سازمانی یا داخل صنعت<sup>۲</sup> به عدم تعادل بین حوزه های نهادی یا بین صنعت<sup>۳</sup> منجر نمی شود؟

مکتبهای کلاسیک و نئو کلاسیک مدیریت، اندیشه سازمانی را در مراحل

---

1. adaptation and manipulation  
 2. intra-industry  
 3. inter-industry

شکل‌گیری خود‌گرفتار کارایی در زندان درون‌سازمانی کردند. از این رو ساختار سازمانی با هدف هماهنگی و کنترل برای افزایش کارایی طراحی می‌شد. با خیزش نظریه عمومی سیستمها و سیستم اجتماعی، محیط جایگاه خاصی در مطالعات سازمانی پیدا کرد و توجه از درون به برون معطوف شد. هم‌زمان فرض عقلانیت محدود، با انقلابی در اقتصاد خرد، مفروضات اقتصاد نئوکلاسیک را متزلزل کرد. اثر تحولات تکاملی نظری علوم دیگر بر نظریه سازمان موجب شد که مشروعیت برون‌سازمانی در کنار کارایی درون‌سازمانی اهمیت یابد و سازمانهای کارا به فکر مشروعیت محیطی بیفتند. در اصل، تأکید بر مشروعیت و نهادی‌شدن در مطالعات سازمانی، در جامعه‌شناسی سازمانها تکوین یافته و عقلانیت کارایی‌مدار که اندیشه مدیریت را به خود مشغول کرده است، در اندیشه جامعه‌شناسی جای خود را به عقلانیت زمینه‌مدار می‌دهد. نهاد‌گرایی در مطالعات سازمانی در صدد تبیین اعمال، عملکرد و ساختار سازمانها بر اساس ملزومات مشروعیت محیطی می‌باشد. منطق اقتصادی کارایی حکم می‌کند که ساختارها به گونه‌ای طراحی شوند که کارایی سازمان را افزایش داده، به بهینه‌سازی کلی (نه بخشی) سازمانی کمک کنند، در حالی که منطق اجتماعی مشروعیت، کارکرد سمبلیک ساختارها را برای سازمان مؤثر دانسته، کنار گذاشتن آگاهانه و وظیفه‌شناسانه کارایی را در طراحی ساختار توصیه می‌کند.

در سازمانهای ایران، درک از ساختار به حد نمودار سازمانی تقلیل پیدا کرده است و اخیراً با سیطره رویکرد فرایند‌گرای مهندسی مجدد تصور می‌کنند بنیاد نظریه‌های ساختاری تغییر پیدا کرده است و توجهی به الزامات مشروعیت محیطی در تبیین و طراحی ساختار نمی‌شود. از طرفی مدیران اجرایی کشور اسیر تکنیکهای مدیریتی‌ای شده‌اند که در دانشکده‌ها یا مراکز مشاوره مدیریت منتج از این دانشکده‌ها رواج دارد. پدیده‌ای که این دانشکده‌ها را در سالهای اخیر فقیر کرده حاکمیت رویکرد کمی است. مباحث استقرایی از علوم کمی، تمایل به نظریه‌های خاص خود مدیریت یا نظریه‌های رشته‌های مجاور را به حاشیه رانده است.

البته نمی‌توان به این واقعیت تجربی بی‌اعتنا بود که تعداد و کمیت همیشه در مدیریت جوامع بشری پیروز بوده است. در سالهای اخیر در غرب تلاشهایی در جهت هویت‌یابی ریشه‌ای رشته مدیریت صورت پذیرفته است تا پدر و مادر واقعی رشته شناسایی شود ولی این نوزاد هنوز بلوغ لازم برای شناسایی پدر و مادر واقعی خود را پیدا نکرده و با فراموش کردن گذشته در دامن دایه‌های خود به سر می‌برد.

با ذکر این آفات دوره‌ای در رشته مدیریت، کتاب حاضر مفاهیم نهادی را در طراحی ساختار، فرایندها، اعمال و اشکال سازمانی تبیین می‌کند. موضوع اصلی، نهادی‌شدن سازمان و در مقابل وظیفه نهادی کردن سازمان توسط مدیران ارشد است. ورود مفاهیم متعدد همچون ارزشها، همشکلی اجباری، فشارهای هنجاری، فرایندهای تقلیدی، تکامل و هم‌تکاملی سازمان و محیط، اساطیر نهادی شده محیط نهادی، اشاعه نهادی، تغییر نهادی، نهادزدایی، نوآوری نهادی، کارآفرینی نهادی، استراتژی سازگاری، استراتژی دستکاری، سرمایه اجتماعی، مشروعیت زمینه‌مدار، دیالکتیک نهادی، منطق نهادی، آگاهی نهادی، هزینه معاملات، حقوق مالکیت، قدرت و منافع عاملان نهادی، استراتژیهای نهادی، مدیریت ذی‌نفعان محیط نهادی، کارکرد، کژکارکرد، ارزش‌گرایی، ارزش‌مداری، ارزش‌سازی، ارزش‌ستیزی، محیط حامی، آشیانه، گونه، محیط متخاصم، عینی‌شدن، برونی‌کردن، درونی‌کردن و رسوب‌گذاری بیان موضوع را به صورت تفصیلی غیرممکن و غیرضروری می‌کند و در این بخش از کتاب به بیان موضوع به صورت کلی اکتفا می‌شود.

مطالعات نهادی در رشته‌های اقتصاد، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی از مطالعات نهادی در تئوری سازمان قدمت بیشتری دارد. در اقتصاد، وبلن، کومنز، گالبرایت، میشل، کووز، سایمون و نورث مطالعات ارزشمندی را انجام داده‌اند، و کووز، سایمون و نورث در این زمینه جایزه نوبل دریافت کرده‌اند. در علوم سیاسی کارهای ویلسن، وولسی، مارچ و آلسن در زمینه نهاد‌گرایی قابل تأمل است. در جامعه‌شناسی دورکیم، اسپنسر، مارکس و وبر اشارات ظریف و ارزشمندی به نقش نهادها در

شکل‌دهی به کنش انسان داشته‌اند و بسترهای فکری مناسبی برای جامعه‌شناسان بعدی فراهم آورده‌اند. کولی و مید نظریات نهادی جالبی در سطح خرد ارائه کرده‌اند که رهنمودهای قوی و مؤثری در این سطح را دربردارد. در مکتب جامعه‌شناسی امریکایی، پارسونز با بهره‌گیری از اندیشمندان اروپایی زمان خود در مدرسه‌های هایدلبرگ و برلین تلفیق مناسبی در این زمینه ارائه داده که در افکار شاگردش مرتن به نحو بسیار مؤثری نمود یافته و به زیرساختهای نظریه نهادی سازمان کمک شایانی کرده است. شاگردان مرتن در مکتب کلمبیا همچون بلا، گلدنر، پرو، زالد نیز در این زمینه آثار ارزشمندی بجا گذاشته‌اند ولی کار شاگرد سرشناس وی، سلزنیک در این زمینه زیربنای فکری نهادگرایی قدیم در نظریه سازمان را تشکیل می‌دهد. مطالعات وی در سازمان دره تنسی و ارائه آن در قالب کتاب *سازمان دره تنسی و توده‌ها (بومیان)*<sup>۱</sup> از آثار کلاسیک در زمینه نهادی‌شدن است. نهادگرایی جدید در نظریه سازمان بر مبنای دو مقاله کلاسیک مایر و روآن، و پاول و دیمجیو و بر اساس اثر پرنفوذ برگر و لاکمن، یعنی ساخت اجتماعی واقعیت، پایه‌گذاری شد و در حال حاضر اکثر مطالعات و تحقیقات نهادی بر اساس نهادگرایی جدید انجام می‌شود.

هرچند تفکر تجزیه‌مدار در شکل‌گیری بعضی از مدلها و مفاهیم علم سازمان و مدیریت دخیل بوده است ولی وجود عوامل متعدد مداخله‌گر، تحلیلی بودن این علم را بیش از تجزیه‌ای بودن آن تصدیق می‌کند. گریز از تجزیه‌مداری است که رویکرد سیستمی را به عنوان یک نگرش غالب در مدیریت معتبر ساخته است. گرایشهای دانشکده‌های مدیریت به تکنیکهای مفید و لازم اما ناکافی و زودگذری همچون حلقه‌های کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، ایزو، سیستم پیشنهادها، تجارت الکترونیکی، مهندسی مجدد، مهندسی معکوس، تولید ناب، مدیریت عملکرد، تکنولوژی اطلاعات و مواردی از این قبیل (که در سطح «چگونگی» بحث می‌کنند و

---

1. *TVA and The Grass Roots: A Study in The Sociology of Formal Organization*

به سطح «چرایی و چیستی» وارد نمی‌شوند) ضمن ایجاد شیفتگیهای تجربی و عینی و شکل‌گیری تصوراتی مبنی بر راهیابی این رشته آکادمیک به حیطه رشته‌های کاربردی‌ای چون مهندسی، ضمن تضعیف قدرت تحلیل و تقویت تفکر تجزیه‌ای و بخشی، آفتی است که در درون این رشته رخنه کرده و برخی از محققان این رشته را در سطح حملات تکنیک تنزل داده است و بی‌مناسبت نیست اگر اصطلاح دراکر یعنی «کارگران دانش»<sup>۱</sup> در مورد برخی از محققان این رشته با اصطلاح واقعی‌تر «حملات دانش»<sup>۲</sup> جایگزین شود. این وضعیت زمانی حادث می‌شود که متخصصان، استراتژی مشتری‌مداری را به دنیای علم هم سرایت می‌دهند و علم مشتری‌مدار در مدیریت این وضعیت را تشدید و به مزایده گذاشتن مهارت‌های تخصصی را بیشتر خواهد کرد. رسوخ این وضعیت در اندیشه و تفکرات آنها به حدی است که با افتخار اعلام می‌کنند: «سازمانی می‌اندیشم، پس هستم».

با ذکر این وضعیت، در بین محققان علم سازمان و مدیریت، مبنی بر افتخار و تعیین هویت با مدل‌های مفید و پذیرفته شده علوم طبیعی و شیفتگی کاذب به این مدل‌ها که موجب آشفستگی در باور علمی دانش‌ورزان مدیریتی شده بار دیگر به کیفی بودن این علم تأکید و عنوان می‌شود که مدل‌های کمی هیچ چیز را بهتر و صادقانه‌تر از ناتوانی خودشان در حل مشکلات انسانی انسانها ثابت نکرده‌اند. از این رو گرایش محققان به مباحث کلان‌نظری در دانشکده‌های مدیریت ضروری و زمینه‌ساز الگوهای ذهنی مدیران کشور در به کارگیری مفاهیم و نظریه‌های کلان‌نگر در تصمیمات سازمانی است. زمان آن فرا رسیده است که علمای مدیریت و مدیران اجرایی کشور بر این نکته وقوف پیدا کنند که آنچه در اروپا، امریکا و خاور دور به صورت علمی و عینی به عنوان ثمره علم سازمان و مدیریت تجلی پیدا کرده است نمی‌تواند صرفاً متکی به این تکنیک‌های روبنایی و نظریه‌های خرد باشد و لازم است زیربنای فکری و نظریه‌های مادر در این زمینه نقد و بررسی شده، در سازمانها به

1. knowledge workers

2. knowledge porters

صورت تجربی محک زده شوند. سیر تنزلی انتزاع نظریه‌های مدیریت ناشی از رشد عمل‌گرایی<sup>۱</sup>، اثبات‌گرایی<sup>۲</sup> و تجربه‌گرایی<sup>۳</sup> بوده است که باعث حرکت سطح نظریه از کلان و مادر<sup>۴</sup> و میان‌برد<sup>۵</sup> به مدل‌های خاص فرهنگی و نظریه‌های خرد شده است. این کتاب با محوریت این باورها و احساس این ضرورت جهت یافته که علم مدیریت پس از این همه استقراض نظری و توسعه سطحی (نه عمقی) باید وارد فلسفه مدیریت شود تا بتواند از سطح چگونگی<sup>۶</sup> و چستی<sup>۷</sup> به سطح چرایی<sup>۸</sup> برسد. تمام امیدواری مؤلف این است که وضعیت موجود تئوری‌هراسی، مد‌گرایی، تکنیک‌پرستی و روش‌مداری در بین اندیشمندان مدیریت، حقیقت را در پیچیدگی‌های ظاهر فریب‌روش، مد و تکنیک پنهان نکند و حقیقت از چنگ مدیران روش‌طلب (Gadamer, 1960) فرار نکند و به این باور برسند که بدون ملاحظات زیربنایی، تکنیک‌ها و ساختارهای غربی در فرهنگ و شخصیت شرقی اثربخشی و حتی کارایی نخواهند داشت.

- 
1. pragmatism
  2. positivism
  3. empiricism
  4. grand theory
  5. middle range theory
  6. how to do?
  7. what to do?
  8. why to do?