

تحلیلی نقادانه بر مزدگی در مطالعات مدیریت و سازمان؛ ارائه چهارچوبی جامع برای ارزیابی مدهای مدیریتی

علی اصغری صارم^{۱*} و زهرا صادقی^۲

- ۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی‌سینا، همدان، ایران.
۲- دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت و حسابداری، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۰۹

دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰

انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۱۷

چکیده

مدگرایی فقط محدود به صنعت پوشاک و زیبایی نیست و به نظر می‌رسد این پدیده اجتماعی عرصه مطالعات و عمل سازمان و مدیریت را نیز تحت تأثیر قرار داده است. این مقاله با واکاوی پدیده مدگرایی در مدیریت، به بررسی نقادانه پیامدهای منفی پذیرش بی‌چون‌وچرای مدهای زودگذر در عرصه مطالعات و عمل سازمان می‌پردازد. هدف اصلی این مقاله، آگاهی‌بخشی به اندیشمندان و دست‌اندرکاران مدیریت درباره خطرهای ناشی از پذیرش بی‌چون و چرای مدهای مدیریتی با ارائه نوعی چهارچوب جامع برای ارزیابی آنهاست. برای دستیابی به این هدف، از روش‌شناسی تحلیل نقادانه استفاده شده است. مقاله ضمن بررسی ادبیات مدگرایی با ردیابی موردی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی به‌عنوان یکی از مدهای رایج و مطرح در کشور، به تحلیل نقادانه وضعیتی می‌پردازد که در آن مدیران بدون ارزیابی دقیق مفاهیم و فنون جدید مدیریتی، کورکورانه به ورطه مزدگی کشیده می‌شوند و تحت تأثیر چهره‌های مشهور صنعت مشاوره، سازمان را اسیر مدیریت نمایشی و مدیریت ادایی می‌کنند. سهم نظری این مقاله در ارائه چهارچوبی جامع برای ارزیابی و سنجش مدهای مدیریتی است که به مدیران کمک می‌کند از گرفتار شدن در دام مدهای



زودگذر مدیریتی پرهیز کنند. این چهارچوب که در قالب ده معیار ارزیابی به همراه شاخص‌های سه‌گانه برای هر معیار ارائه شده است، نوعی رویکرد نظام‌مند برای تصمیم‌گیری در انتخاب مفاهیم، مدل‌ها و فنون جدید مدیریتی فراهم می‌کند. مدیران و اندیشه‌ورزان عرصه سازمان با کمک این چهارچوب می‌توانند با تمیز مدهای زودگذر از نوآوری‌های معتبر سازمانی به جای تبعیت بی‌قید و شرط از مدها، سازمان را از خطر مدزدگی دور نگه دارند.

واژه‌های کلیدی: بازاندیشی نقادانه، چهارچوب جامع ارزیابی مدهای مدیریتی، سبک مدیریت‌نمایی، مدهای مدیریتی، نظریه مدگرایی در مدیریت.

۱- مقدمه و بیان مسئله

در دهه‌های اخیر، بسیاری از مفاهیم و فنون مدیریتی نه بر اساس شواهد تجربی، بلکه به واسطه جذابیت گفتمانی و فشارهای نهادی و در قالب پدیده مدگرایی رواج پیدا کرده‌اند (هیسلوپ،^۱ ۲۰۱۰). مدگرایی نه تنها عرصه‌های مختلف جامعه و فرهنگ را درنور دیده است، بلکه به نظر می‌رسد این پدیده، دانش و عمل مدیریت و سازمان را نیز تحت تأثیر قرار داده و مدهای مدیریتی به بخش قابل‌توجهی از آن تبدیل شده‌اند. این مدها که بیشتر با تبلیغات گسترده و هیاهوی رسانه‌ای همراه هستند، به عنوان راهکارهایی نوین برای حل چالش‌های مدیریتی معرفی می‌شوند. با وجود این، مدهای مدیریتی که اغلب به صورت سطحی و بدون توجه کافی به زمینه‌های خاص فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی سازمان‌ها ارائه می‌شوند در برخی موارد کورکورانه به وسیله بخش قابل ملاحظه‌ای از سازمان‌ها پذیرفته می‌شوند که این پذیرش بی‌چون و چرای مدهای مدیریتی می‌تواند پیامدهای منفی بسیاری برایشان به دنبال داشته باشد (توتار و اردم،^۲ ۲۰۲۱؛ مدسن و همکاران،^۳ ۲۰۱۷). به عبارت دیگر، بی‌توجهی به اعتبار تجربی و پژوهشی روش‌ها و فنون جدید مدیریتی که فقط سوار بر موج مدگرایی در جعبه‌ابزار مدیریتی سازمان‌ها ظاهر می‌شوند، می‌تواند تبعات و آثار منفی جبران‌ناپذیری را در سازمان به بار آورد.

1. Hislop

2. Tutar& Erdem

3. Madsen



هرچند تبیین چرایی و چگونگی ظهور و بروز مدهای مدیریتی، در قاموس نظریه مدگرایی^۱ از گذشته‌ها مورد توجه اندیشمندان مدیریت بوده است (کلیگ و کیسر^۲، ۲۰۰۰، ص. xvi؛ آبراهامسون، ۱۹۹۶؛ آبراهامسون و فرشیلد^۳، ۱۹۹۹)، اما بدنه دانشی این حوزه کمتر با پژوهش‌هایی که ابزارهایی برای تمیز مدهای مدیریتی از روندها و نوآوری‌های معتبر سازمانی ارائه کرده باشد، همراه است. همین موضوع منجر شده است که گاهی مرز بین مدگرایی و گرایش به نوآوری‌های معتبر مخدوش و حتی ناپدید شود (مدسن، ۲۰۱۹).

به نظر می‌رسد، نبود رویکرد تحلیل نقادانه در مواجهه هوشمندانه با مفاهیم و فنون جدید مدیریتی و عدم وجود و بهره‌مندی از نوعی چهارچوب ارزیابی مؤثر یکی از دلایل این عطش مدگرایی در میان سازمان‌ها باشد. بسیاری از سازمان‌ها، مفاهیم جدید مدیریتی را فقط به دلیل محبوبیت جهانی، توصیه مشاوران خارجی و یا افراد و چهره‌های شناخته‌شده^۴، پرنفوذ و مشهور صنعت مشاوره سازمانی (سلبریتی‌های صنعت مشاوره) می‌پذیرند، بدون آنکه ارزیابی دقیقی از تناسب آنها با ساختار، فرهنگ و ظرفیت‌های داخلی انجام دهند. این نوع پذیرش، بیشتر از آنکه مبتنی بر منطق مدیریتی باشد، تحت تأثیر فشارهای نهادی و تمایل به مشروعیت‌بخشی است (گیروکس،^۵ ۲۰۰۶). فشار مداوم بر سازمان‌ها برای به‌روز و نوآر بودن در راستای بقا و رقابت فزاینده از یک‌سو و نبود چهارچوب و ابزارهای ارزیابی مذکور از سوی دیگر، مدیران را به سمت و سوی پذیرش سریع و گاهی کورکورانه مدل‌ها و فنون جدید سوق داده و به نوعی عرصه سازمان را اسیر مدزدگی کرده است. به واسطه همین مدزدگی بسیاری از نظریه‌ها و ابزارهای مدیریتی در یک دوره زمانی خاص محبوب شده‌اند و پس از مدت کوتاهی به فراموشی سپرده شده و جای خود را به الگوهای جدیدتر داده‌اند.

مدزدگی منجر به شکل‌گیری چرخه‌ای از پذیرش و فراموشی شده و نه تنها ثبات نظری دانش مدیریت را تهدید می‌کند، بلکه موجب سردرگمی و کاهش کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی و کنش‌های عملی می‌شود (کارسون^۶ و همکاران، ۲۰۰۲). در این میان، نهادهای آموزشی و

-
1. The Theory of Management Fads
 2. Clegg & Kieser
 3. Abrahamson & Fairchild
 4. Celebrities
 5. Giroux
 6. Carson



دانشگاهی نیز در بازتولید و مشروعیت‌بخشی به مدهای مدیریتی نقش چشمگیری ایفا می‌کنند. عطش مدگرایی سبب می‌شود بسیاری از برنامه‌های آموزشی مدیریت، به‌جای تمرکز بر مبانی نظری معتبر و تحلیل نقادانه، به آموزش ابزارها و مدل‌هایی پردازد که در فضای حرفه‌ای رایج شده‌اند؛ حال آنکه اعتبار علمی آنها به‌طور کامل بررسی نشده است (انگ‌وال^۱ و کیپینگ^۲، ۲۰۱۳). این رویکرد می‌تواند سبب شود که سازمان‌ها با نوعی سبک مدیریتی جلوه‌گرانه، بیش از آنکه به تفکر راهبردی و بومی‌سازی مفاهیم توجه کنند، پیروی از آخرین روندها و مدهای مدیریتی را در اولویت قرار دهند (استردی^۳، ۲۰۰۴). تمرکز بر مدهای زودگذر و پذیرش بی‌ملاحظه آنها، سازمان را در معرض خطرهای جدی قرار می‌دهد و پیامدهای منفی مشخصی برای دانش و عمل سازمان به‌دنبال دارد؛ برای مثال ممکن است موجب تضعیف تفکر راهبردی و نادیده‌گرفتن اصول بنیادین مدیریت و سازمان شود (باروس^۴، ۲۰۲۱). بسیاری از مفاهیم و نظریه‌های پایدار که سال‌ها پژوهش و بررسی شده‌اند، در سایه این مدها قرار می‌گیرند و به‌تدریج از صحنه مطالعات مدیریت محو می‌شوند. این مسئله می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ مدیریت سطحی و غیرمؤثر منجر شده و در نهایت سازمان را اسیر «مدیریت نمایشی» کند. نوعی از شیوه مدیریتی که فقط با زرق‌وبرق‌های جذاب و پرطمطراق همراه بوده و از درون توخالی و بدون اثربخشی ماندگار برای سازمان است.

مدهای مدیریتی که اغلب با شعارهای نوآورانه، وعده‌های تحول‌آفرین و حمایت رسانه‌ای همراه هستند، به‌سرعت در فضای سازمانی گسترش پیدا می‌کنند. با این حال، تجربه نشان داده است که بسیاری از این رویکردها بدون تحلیل دقیق زمینه‌ای، بدون اتکا به شواهد تجربی و بدون فراهم‌سازی بسترهای لازم برای پیاده‌سازی به سازمان‌ها داخل شده‌اند و در نتیجه به‌جای ایجاد تحول پایدار، گاه موجب اتلاف منابع و کاهش اعتماد کارکنان و مدیران شده (جوهانسون، ۲۰۱۹) و در برخی موارد وجهه دانش مدیریت و سازمان را در نزد جامعه، مخدوش می‌کنند. در برخی موارد تأثیر منفی این مدها تبعات ناخوشایند سنگین‌تری دارد. برای مثال، مزددگی در

1. Engwall
2. Kipping
3. Sturdy
4. Barros



سازمان‌های دولتی - که حافظ جان، مال و آبروی مردم هستند - بیش از سایر بخش‌ها در معرض پیامدهای منفی اجرای شتاب‌زده این مفاهیم قرار دارند (کوریکا،^۱ ۲۰۱۹).

معرفان و مروجان مدهای مدیریتی، با بهره‌گیری از زبان‌های تبلیغاتی، گزارش‌های موردی و روایت‌های موفقیت، مفاهیم مدیریتی را به‌گونه‌ای عرضه می‌کنند که گویی راه‌حل‌های قطعی برای مسائل پیچیده سازمانی هستند (آبراهامسون،^۲ ۱۹۹۶). این فرایند که به «بازاریابی مفاهیم مدیریتی» نیز معروف است، با جلب نظر بخش اعظمی از جامعه علمی و مدیران سازمانی آنها را به پذیرش سریع مدها ترغیب کرده است (توتار و اردم، ۲۰۲۱) و موجب می‌شود تا سازمان‌ها به‌جای تحلیل نقادانه به مصرف‌گرایی مفهومی روی آورند. در نتیجه، آنها استقلال فکری و راهبردی خود را از دست داده و اسیر «نمایش نوآوری» شوند (ارنست و کیزر،^۳ ۲۰۱۲). در ایران نیز، نمونه‌هایی از این وضعیت دیده می‌شود؛ جایی که مفاهیم، استانداردها و جوایز مختلف مدیریتی بدون بومی‌سازی و ارزیابی زیرساخت‌ها وارد سازمان‌ها شده و تنها در سطح شعار باقی مانده‌اند و به نتایج ملموس منجر نمی‌شوند.

البته، مدهای مدیریتی اغلب در پاسخ به بحران‌ها، تحول‌های فناورانه یا فشارهای نهادی ظاهر می‌شوند (برتولا و کولومبی،^۴ ۲۰۲۴) و می‌توانند منبعی برای کسب مشروعیت نهادی برای سازمان باشند. از همین رو، اگر به‌درستی انتخاب و بومی‌سازی شوند، می‌توانند به‌عنوان محرک نوآوری و یادگیری سازمانی عمل کنند (کوریکا، ۲۰۱۹). این امر نیازمند آن است که سازمان‌ها پیش از پذیرش یک مفهوم جدید، ضمن تأمل و بازاندیشی نقادانه، از نوعی چارچوب ارزیابی جامعی برای بررسی میزان تناسب مدها با شرایط بومی، فرهنگ سازمانی و ظرفیت‌های اجرایی خود (توتار و اردم، ۲۰۲۱)، برخوردار باشند. نبود چنین چهارچوبی، با کاهش قدرت مدیران در تمیز مدهای زودگذر از روندها و نوآوری‌های معتبر سبب می‌شود که سازمان‌ها با پذیرش سریع ایده‌ها و روش‌های جدید که بدون شواهد علمی و تجربی کافی هستند، منابع سازمان را به هدر داده و منجر به کاهش کارایی و اثربخشی آن شوند. با توجه به این مسئله، ضرورت دارد که بدنه

1. Korica
2. Abrahamson
3. Ernst & Kieser
4. Bertola & Colombi



دانشی مدیریت و سازمان رویکردی علمی و نقادانه نسبت به مدهای مدیریتی اتخاذ کرده و از نوعی چهارچوب ارزیابی مشخص برای گریز از مدزدگی برخوردار شود. در همین راستا، این مقاله به دنبال آن است تا با بررسی و تحلیل نقادانه ادبیات مدگرایی در مدیریت، به تدوین و پیشنهاد نوعی چهارچوب ارزیابی مؤثر برای مواجهه هوشمندانه با مدهای سازمانی بپردازد. به نظر می‌رسد این تحلیل نقادانه و ارائه چهارچوب مذکور بتواند دست مدیران و اندیشه‌ورزان سازمانی را برای تمیز مدهای زودگذر از نوآوری‌های معتبر پربار کرده و مانعی در برابر اسارت سازمان در چنگ مدهای زودگذر و اغواگرانه باشد. همچنین، این چهارچوب پیشنهادی می‌تواند به عنوان نوعی ابزار ممیزی پیشینی با ارتقای کیفیت اندیشه‌ورزی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، مبنایی برای ارزیابی و توسعه نظریه‌های مدیریتی و معرفی مفاهیم و فنون معتبر در آینده باشد.

۲- مدگرایی در مدیریت: مدهای مدیریتی و نوآوری سازمانی

دایرةالمعارف فرایندهای گروهی و روابط بین‌گروهی^۱ (۲۰۱۰) در بیان تمایز بین مدهای زودگذر^۲ و مدهای رایج^۳ چنین می‌نویسد؛ «مدهای زودگذر، آبه یا فعالیت‌هایی هستند که در مدت زمان کوتاهی در بین گروهی از مردم محبوب می‌شوند. آنها به عنوان هوس‌های زودگذر نیز شناخته می‌شوند. مدهای رایج آبه‌ها یا فعالیت‌هایی به‌شمار می‌آیند که در گروه‌های بزرگ‌تر و در مدت زمان طولانی‌تری محبوب می‌شوند. مدهای رایج به عنوان روندها نیز شناخته می‌شوند».

در ادبیات مدیریت و سازمان، پژوهشگران از برجسب مدهای زودگذر یا مدهای رایج در معرفی و ترویج انواع روندها و نوآوری‌های سازمانی استفاده می‌کنند. آبراهامسون (۱۹۹۱) برای تبیین این موضوع دو نظریه مطرح می‌کند. در نظریه نخست، مدهای زودگذر و مدهای رایج از راه ترویج نوآوری، مدیریت نوآوری را هموار می‌کنند. اما بر اساس نظریه دوم، مدهای زودگذر یا مدهای رایج فقط جنبه نمادین در سازمان داشته و به عنوان نشانه‌ای از نوآوری، کمک چندانی

1. Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations

2. Fads

3. Fashions



به افزایش عملکرد اقتصادی سازمان‌ها نمی‌کنند. بر اساس این نظریه، مدهای زودگذر یا مدهای رایج باعث می‌شوند سازمان‌ها به سرعت از یک الگوی نوآوری به الگوی نوآوری دیگر جهش کنند و زمان کافی برای کسب دستاورد مشخص از هر روند یا مد مدیریتی نداشته باشند. همین امر موجب می‌شود که مدیران سازمان به سرعت از یک مسئله مورد مواجهه به مسئله دیگر بپردازند و نتوانند مسائل قبلی را حل کنند. پیرامون مدهای مدیریتی، دو دیدگاه کلی مطرح است. در دیدگاه مدهای رایج، سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری درخصوص استفاده از نوآوری جدید نیاز به انتخاب ندارند و فقط کافی است تصمیم بگیرند از کدام سازمان تقلید کنند. در این دیدگاه فرض بر آن است که سازمان‌ها برای حل مسائل سازمانی خود کافی است از سازمان «مدگذار» تقلید کنند. دیدگاه مد رایج فرض می‌کند که سازمان‌های یک گروه از سازمان‌های دیگر (مانند شرکت‌های مشاوره مدیریت) که خارج از آن گروه قرار دارند، تقلید می‌کنند. با این حال، دیدگاه دوم که با عنوان دیدگاه مد زودگذر بیان می‌شود، فرض می‌کند که انتشار نوآوری‌ها زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌های درون یک گروه از سازمان‌های دیگر در آن گروه تقلید کنند (آبراهامسون، ۱۹۹۱).

در ادبیات مدیریت، جدا از تمایز مفهومی این دو دیدگاه، مدهای مدیریتی به مفاهیم، ابزارها یا رویکردهایی اطلاق می‌شوند که در یک بازه زمانی مشخص، به طور گسترده در میان سازمان‌ها رواج پیدا می‌کنند و به عنوان راه‌حلی نوآورانه برای بهبود عملکرد معرفی می‌شوند (آبراهامسون، ۱۹۹۶). این مفاهیم بیشتر با حمایت رسانه‌ها، تبلیغات مشاوران و تأیید مدیران برجسته همراه بوده و اغلب با وعده‌های تحول‌آفرین وارد فضای سازمانی می‌شوند (مدسن و همکاران، ۲۰۱۷). تفاوت اساسی میان «مد مدیریتی» و «نوآوری مدیریتی» در بنیان نظری و هدف‌گذاری آنهاست؛ نوآوری مدیریتی بر پایه شواهد علمی و تجربه عملی توسعه یافته و با هدف حل یک مسئله مشخص طراحی می‌شود در حالی که مد مدیریتی بیشتر بر جذابیت ظاهری، روایت‌های انگیزشی و فشار اجتماعی برای پذیرش تکیه دارد (مدسن، ۲۰۱۳).

با ورود به عصر دیجیتال، پویایی مدهای مدیریتی شکل جدیدی به خود گرفته است. در این دوره، مفاهیمی همچون «چابکی» و «تحول دیجیتال» با سرعتی بی‌سابقه در میان سازمان‌ها رواج پیدا کرده‌اند. اگرچه این مفاهیم ریشه در مهندسی نرم‌افزار و نیازهای واقعی بازار دارند، اما در بسیاری از موارد به صورت مدگرایانه و بدون درک عمیق از اصول آنها پذیرفته شده‌اند. برای



مثال پژوهش‌ها نشان می‌دهند که پذیرش چابکی در سازمان‌های غیرنرم‌افزاری اغلب تحت تأثیر هیجان‌های مد روز و فشار رقابتی است تا یک ضرورت راهبردی مبتنی بر شواهد (هدا و همکاران، ۲۰۱۸). در این راستا، برخی پژوهشگران معتقدند که تبدیل شدن «چابکی» به یک کلمه کلیدی پرطرفدار^۱، باعث شده است تا سازمان‌ها فقط با تغییر ساختارهای ظاهری یا برگزاری جلسه‌های ایستاده، خود را چابک بنامند، بدون اینکه زیرساخت‌های فکری و فرهنگی لازم برای انعطاف‌پذیری واقعی را فراهم کنند (برگستروم و هارینگتون، ۲۰۲۰)^۲. این پدیده که می‌توان آن را «چابکی نمایشی» نامید، نمونه‌ای بارز از مدزدگی در عصر دیجیتال است که در آن ابزارها دیجیتال جدید، به جای آنکه ابزاری برای حل مسئله باشند، به تکه‌ای از هویت نمایشی سازمان تبدیل می‌شوند. به نظر می‌رسد دانش و عمل مدیریت در سال‌های اخیر، بیش از آنکه تحت تأثیر نوآوری‌های معتبر باشد، در دام نوعی مدگرایی فزاینده که تقویت‌شده به وسیله تبلیغات عصر دیجیتال است، گرفتار شده است.

۳- طرح پژوهش: تحلیل نقادانه

مقاله حاضر مبتنی بر نگارش تحلیل نقادانه انجام شده است. در این رویکرد تحلیلی، نویسنده یا پژوهشگر به تحلیل عمیق و نقادانه مفاهیم، نظریه‌ها و مدل‌های مرتبط با موضوع بحث‌انگیز نوشتار خود در ادبیات علمی می‌پردازد. روش حاضر به پژوهشگران امکان می‌دهد که نه تنها به توصیف و تبیین موضوع بحث‌انگیز مدنظر بپردازند، بلکه هم‌زمان نقد و بررسی نقاط روشن و تاریک آن را نیز انجام دهند.

در این نوشتار برای تحقق جنبه‌های تحلیل نقادانه که وودوارد و کرون^۳ (۲۰۲۰) مطرح می‌کنند (مانند نقد دانش تثبیت‌شده، توسعه استدلالی که به وسیله شواهد پشتیبانی می‌شود و ارزیابی پدیده یا موضوع بحث‌انگیز بر اساس معیارهای مشخص)، در گام نخست، موضوع اصلی نوشتار، یعنی تحلیل نقادانه خطرهای ناشی از مدگرایی در مدیریت تعیین شد. در گام دوم، ادبیات موجود با بررسی مقاله‌ها و منابع علمی مرتبط با موضوع مدگرایی در مدیریت

1. Buzzword
2. Bergström & Harrington
3. Woodward-Kron



بررسی شد که بخشی از این مرحله در جدول ۱ نشان داده شده است. در گام سوم با تحلیل محتوای ادبیات موضوع، جنبه‌های مختلف آن بررسی و تلاش شد ضمن تحلیل نقادانه این محتوا، با ردیابی موردی یکی از مدهای مطرح و رایج مدیریت در کشور، توصیف و تحلیلی از چرخه حیات مدهای مدیریتی و ویژگی‌های آن ارائه شود. در نهایت در بخش نتیجه‌گیری و پیشنهادها، ضمن ارائه چهارچوبی برای ارزیابی مدهای مدیریتی، پیشنهادهایی به جامعه اندیشه‌ورز، متخصصان حرفه‌ای و مدیران سازمان‌ها در مواجهه با پدیده مدگرایی ارائه شد.

۴- بررسی بدنه دانشی مدگرایی در سازمان و مدیریت

موضوع بحث‌انگیز مدهای مدیریتی در بدنه دانشی مطالعات مدیریت و سازمان سابقه به نسبت طولانی داشته و تبیین و بررسی تأثیر آن در دانش و عمل مدیریت مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مختلف قرار گرفته است. به دلیل محدودیت حجم پژوهش، بخشی از مهم‌ترین پژوهش‌ها و مطالعات این زمینه به صورت خلاصه در جدول ۱ ارائه شده است که جنبه‌ای از گام دوم روش‌شناسی این پژوهش به شمار می‌آید.

جدول ۱. بخشی از مطالعات مدگرایی در سازمان و مدیریت

سال	پژوهشگر	یافته‌ها و ایده اصلی پژوهش
۱۹۹۳	آبراهامسون و روزنکوف ^۱	به بررسی نحوه ترویج مدهای مدیریتی در میان سازمان‌ها پرداخته و نشان داده است که این ترویج بیشتر شبیه به هم‌نوایی اجتماعی است تا تصمیم‌گیری عقلانی
۱۹۹۶	آبراهامسون	دو دیدگاه اصلی درباره مدهای مدیریتی مقایسه شده است: دیدگاه عقلانی (که مدها را پاسخ به نیازهای واقعی سازمانی می‌داند) و دیدگاه نهادی (که مدها را نتیجه فشارهای اجتماعی و تقلید می‌داند).
۱۹۹۹	کارسون ^۲	پذیرش مدهای مدیریتی تحت تأثیر فشارهای محیطی، تمایل به هم‌نوایی و فرهنگ خطرپذیری سازمان‌ها شکل می‌گیرد. مدهایی که با ارزش‌های فرهنگی هم‌خوانی دارند، مزایای ملموس ارائه می‌دهند و حمایت نهادی پایدار دارند، احتمال بیشتری برای تبدیل شدن به «دانش جمعی» دارند.

1. Rosenkopf & Abrahamson
2. Carson



سال	پژوهشگر	یافته‌ها و ایده اصلی پژوهش
۲۰۰۱	نیوول، رابرتسون و سوان ^۱	آثار لفاظی‌گری و تأثیرات زبان‌شناختی مدهای زودگذر سازمانی در ترویج ایده‌های جدید مدیریتی را تبیین کرده‌اند.
۲۰۰۱	گیسون و تسون ^۲	با تمرکز بر پنج مد مدیریتی اواخر قرن بیستم (مدیریت مبتنی بر هدف‌گذاری (دهه ۱۹۵۰)، آموزش حساسیت (دهه ۱۹۶۰)، حلقه‌های کیفیت (دهه ۱۹۷۰)، مدیریت کیفیت جامع (دهه ۱۹۸۰) و تیم‌های خودگردان (دهه ۱۹۹۰)، شیوه‌نامه‌ای برای پذیرش و زمان پذیرش مدها ارائه می‌کند.
۲۰۰۴	کلارک ^۳	نقدی بر روند مدگرایی در نظریه‌های مدیریتی ارائه می‌دهد و هشدار می‌دهد که برخی نظریه‌ها بیشتر تحت تأثیر جذابیت ظاهری هستند تا اعتبار علمی
۲۰۰۸	پرکمن و اسپسر ^۴	با تمرکز بر فرایندهای اجتماعی و نهادی، به تحلیل سازوکارهای تثبیت و ماندگاری مفاهیم مدیریتی در سازمان‌ها می‌پردازد.
۲۰۱۶	لیلی و پارکر ^۵	در قالب نوعی مطالعه موردی و از دریچه مفهوم تقلیدگرایی، به بررسی کاربرد مفهوم مدهای رایج در بحث‌های استدلالی مرتبط با دانش مدیریت می‌پردازد.
۲۰۱۹	کوریکا، بازین ^۶	به معرفی مدهای زودگذر و مدهای رایج در صنعت و اقتصاد و سیر تکاملی آن از قرن نوزدهم تاکنون می‌پردازد.
۲۰۲۰	پiazza و آبراهامسون ^۷	تغییرات فناورانه به‌طور اساسی بر نحوه جست‌وجو، مصرف و تعامل دست‌اندرکاران مدیریت با شیوه‌های جدید و مدهای مدیریتی و همچنین بر نحوه ترویج چنین شیوه‌هایی تأثیر گذاشته است.
۲۰۲۱	پولاچ ^۸	گذرا بودن مدهای زودگذر مدیریتی را در جوامع دانشگاهی و جوامع حرفه‌ای تحلیل و نقش آنها را در ترویج این مدهای زودگذر روشن می‌کند.
۲۰۲۲	تیوتار ^۹	مدهای مدیریتی چرخه عمر مشخصی دارند که شامل مراحل ظهور، گسترش، تثبیت و افول می‌شود.
۲۰۲۳	آدزیچ، مارکوویچ و بوبولج ^{۱۰}	از لنز مدهای زودگذر نتیجه می‌گیرد که شیوه‌نامه‌های ساده شده و تحت مدگرایی زودگذر، مانند سازمان یادگیرنده، ارتباطی با سازمان‌های مدرن که در آنها مشروعیت اقتدار مدیریتی تابعی از به‌حداکثر رساندن کارایی و اثربخشی در جهت منافع سرمایه است، ندارند.

1. Newell, Robertson & Swan
2. Gibson & Tesone
3. Clark
4. Perkmann & Spicer
5. Lilley & Parker
6. Korica & Bazin
7. Piazza & Abrahamson
1. Pollach
9. Tutar
10. Adžić, Marković & Bubulj



سال	پژوهشگر	یافته‌ها و ایده اصلی پژوهش
۲۰۲۴	فونت، لین، وونگ، لو ^۱	به چگونگی مفهوم‌سازی، عملیاتی‌سازی و سپس ترویج مد در بین شرکت‌های صنعت گردشگری/ مهمان‌نوازی می‌پردازد.
۲۰۲۵	پائول ^۲	از نظریه مد مدیریت ^۳ برای تحلیل چرخه حیات «مدیریت چابک» استفاده می‌کند. این مطالعه، همسویی مدیریت چابک را با ویژگی‌های مدهای مدیریتی نشان می‌دهد.
۲۰۲۵	تیتبرگ ^۴	نشان می‌دهد که چگونه مفاهیم مدیریتی نوظهور در عصر جدید از راه تعامل میان دانشگاه‌ها، سیاست‌گذاران و نهادهای حرفه‌ای از حالت مد زودگذر به جریان‌های نهادینه‌شده تبدیل می‌شوند.
۲۰۲۵	مادسن، اسلاتن و برگ ^۵	از نظریه مد مدیریت به‌عنوان نوعی لنز نظری برای تبیین ظهور و نهادینه‌شدن متوالی صنعت ۴/۰، صنعت ۵/۰ و صنعت نوپای ۶/۰ استفاده می‌کند.

۵- یافته‌ها: توصیف و تحلیل نقادانه مدگرایی در دانش و عمل

مدیریت

۵-۱- ویژگی‌های مدهای مدیریتی و بازیگران مؤثر

تحلیل ادبیات حوزه مدگرایی در مدیریت و سازمان نشان می‌دهد که ویژگی‌ها و بازیگران مؤثری در معرفی، ترویج و نهادینه‌شدن مدهای مدیریتی نقش ایفا می‌کنند و این موضوع را می‌توان بر اساس نگاه‌ها و دیدگاه‌های نظری مختلف تبیین کرد. پائول (۲۰۲۵)، شش ویژگی (۱) عنوان جذاب، گیرا و مشخص؛ (۲) وعده بهبود عملکرد؛ (۳) انعطاف و قابلیت تفسیرپذیری؛ (۴) جهان‌شمولی و عمومیت؛ (۵) برخورداری از الگوی بلاغی و زبان مشخص و (۶) چرخه حیات مشخص را برای مدهای زودگذر شناسایی می‌کند که هریک از این ویژگی‌ها نقش خاصی در ارائه و تثبیت مدها ایفا می‌کند که در ادامه از همین الگو برای ردیابی استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی به‌عنوان یکی از مدهای مطرح در کشور استفاده شده است.

^۱Fong, Lin, Wong & Liu

^۲ Paul

^۳ Management Fashion Theory

^۴ Teuteberg

^۵ Madsen, Slåtten & Berg



به‌زعم کوریکا و بازن (۲۰۱۹)، مدهای مدیریتی رایج بخشی از «صنعت ایده‌ها»^۱ هستند که در آن بازیگران مختلف، از مشاوران، مدیران تا رسانه‌ها، در خلق و ترویج مفاهیم جدید نقش‌آفرینی می‌کنند. معرفی و ترویج مدهای مدیریتی با سبک‌های گفتاری و بلاغی خاص خود، به‌ویژه از راه شبکه‌های اجتماعی، جریان‌های تأثیرگذار و گفتمان‌های رایج صورت می‌پذیرد (سوان و همکاران، ۲۰۰۰). در این میان، نقش مدیران سازمان‌ها، دانشگاه‌ها، مدارس کسب‌وکار، مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی نیز قابل توجه است. این نقش‌ها و نهادها با کاربست مدها در سازمان و تزریق ساختاری و رفتاری مدها در سازمان، انتشار مقاله‌های علمی، برگزاری همایش‌ها و ارائه دوره‌های آموزشی، به مشروعیت‌بخشی علمی یا شبه‌علمی مدهای مدیریتی کمک می‌کنند. هرچند نباید فراموش کرد که این مراکز گاهی (به‌خصوص درباره آن دسته از مدهایی که از پشتوانه‌های قدرت و حمایت‌های نهادی برخوردارند)، برای کسب مشروعیت نهادی، تأمین مالی و حفظ ارتباط با محیط برای بقا، به‌ناچار در نقش پیروان و مروّجان مدهای مدیریتی ظاهر می‌شوند. به عبارت بهتر، این مؤسسه‌ها و نهادها گاه قربانان مدهای مدیریتی هستند و گاه مؤلفان و مروّجان آنها.

پیروی از مدها و انتشار آنها بر اساس نگاه‌های نهادگرایی نیز قابل تبیین است. آرنولد گهلن^۲ فیلسوف و جامعه‌شناس آلمانی در کتاب «علم انسان‌شناسی» بیان می‌کند، «الگوهای رفتاری فرهنگی یا همان نهادها برای فرد به‌منزله نوعی وسیله سبک‌بارشدن از تصمیم‌گیری‌های بیش از حد قلمداد می‌شوند.» (دیکرس،^۳ ۱۹۸۹، ص. ۲۹). به همین نسبت می‌توان مدعی شد فشارهای نهادی بر سازمان‌ها برای پذیرش مدها می‌تواند در نقش کاهش عدم‌اطمینان فعالیت محیطی برای آنها به‌شمار آید.

گاهی نیز در پذیرش و تکرار مدها به‌وسیله سازمان‌ها، سازوکارهای مستتر در خطاهای ادراکی و تصمیم‌گیری نقش دارند. برای مثال، آتاناسیو در کتاب «تفکر نقادانه برای مدیران» متذکر می‌شود که «وقتی یک شرکت رویه مدیریتی جدید را که مد شده است، بدون تحلیل هزینه فایده اتخاذ می‌کند، تنها به این دلیل که سایر شرکت‌ها هم همین کار را انجام داده‌اند، مدیر تصمیم‌گیرنده در دام مغالطه مرجعیت اکثریت افتاده است». هرچند توجه به دیگران و

1. Idea industry
2. Arnold Gehlen
3. Dierkes



تأثیرپذیری از رفتار همتایان ویژگی ارزشمندی برای تطبیق‌پذیری است، اما مشکل زمانی است که ما رفتار دیگران را بدون تفکر و تأمل و کورکورانه تقلید می‌کنیم (آتاناسیو،^۱ ۲۰۲۱، ص. ۲۹۱). در نهایت باید چنین گفت که در معرفی، ترویج و تثبیت مدهای مدیریتی بازیگران آشکار و پنهان مختلفی نقش ایفا می‌کنند و این موضوع از دیدگاه‌های مختلفی قابل تبیین است.

۵-۲- چرخه عمر و ناپایداری مدهای مدیریتی

مدهای مدیریتی بیشتر در یک بازه زمانی کوتاه، از مرحله معرفی و تبلیغ گسترده عبور کرده و به سرعت به دلیل تطابق نداشتن با واقعیت‌های سازمانی، دوام نیاورده و به اشباع و افول می‌رسند (بارلی و کوندا،^۲ ۱۹۹۲) و به سرعت با ایده‌های جدید جایگزین می‌شوند. آبراهامسون (۱۹۹۶) این پدیده را «باورهای جمعی گذرای فنون مدیریتی در اوج شهرت» می‌نامد. مدسن (۲۰۱۹) نیز با ترسیم چرخه‌ای شامل مراحل معرفی،^۳ اشباع،^۴ افول^۵ و جایگزینی^۶ نشان می‌دهد که این در معرض ناپایداری هستند. زبان پرشور، اصطلاحات جذاب و روایت‌های موفقیت‌آمیز، به خلق موج‌های پذیرش مدهای مدیریتی کمک می‌کنند؛ موج‌هایی که با حمایت رسانه‌ها، همایش‌های تخصصی و نهادهای مشاوره‌ای و گاهی با هیاهوی رسانه‌ای به‌ویژه در شبکه‌های اجتماعی و به‌وسیله افراد پرنفوذ و سرشناس صنعت مشاوره سازمانی تقویت می‌شوند (زورن،^۷ ۲۰۱۷) در برخی موارد، چرخه عمر مدهای مدیریتی با تغییرات سیاسی یا اقتصادی نیز هم‌زمان می‌شود. برای مثال، تغییر دولت‌ها یا سیاست‌های کلان اقتصادی می‌تواند موجب کنارگذاشتن یک مدد مدیریتی و جایگزینی آن با مفهومی جدید شود.

با وجود این، ممکن است برخی مفاهیم و فنون مدیریتی (مانند کارت امتیازی متوازن، مدیریت کیفیت جامع) با موفقیت این چرخه ناپایداری را پشت سر گذارند و با عمل به وعده بهبود عملکرد، در اوج باقی مانده و خود را در بسترهای خاص ماندگار کنند. گری همل^۸

1. Atanasiu
2. Barley & Kunda
3. Emergence
4. Peak
5. Decline
6. Replacement
7. Zorn
8. Gary Hamel



(۲۰۰۶) در مقاله تأثیرگذار خود از دوازده نوآوری مشخص نام می‌برد که مدیریت مدرن را شکل داده است. این نوآوری‌ها که عبارت است از مدیریت علمی (مطالعات زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی)، حسابداری هزینه و تحلیل واریانس، آزمایشگاه پژوهش تجاری (صنعتی‌سازی علم مدیریت)، تحلیل بازگشت سرمایه و بودجه‌بندی سرمایه، مدیریت برند، مدیریت پروژه‌های بزرگ‌مقیاس، تقسیم‌کار (تفکیک‌گرایی)^۱، توسعه رهبری، ائتلاف صنعتی^۲، تمرکززدایی رادیکال، تحلیل راهبردی مدون و حل مسئله کارمندمحور، در آغاز در لباس نوعی مدل مدیریتی معرفی شده‌اند و با گذر موفق از چرخه ناپایداری و عمل به وعده بهبود عملکرد، موفقیت خود را در برخی بسترهای خاص به اثبات رسانده و توانسته‌اند خود را در قاموس نوآوری‌های ماندگار حفظ کنند.

۵-۳- تبیین بلاغت، اقتناع و فشار نهادی در ترویج و ماندگاری مدها

مایلز و نیلسون^۳ (۲۰۱۸) تأکید دارند که استفاده از چهارچوب‌های بلاغی، زمان‌بندی مناسب و فنون اقناعی می‌تواند به تثبیت مدهای رایج مدیریتی در ذهن مدیران و کارکنان کمک کند. در سازمان‌های عمومی، این عوامل نقش پررنگ‌تری در تسریع روند پذیرش ایفا می‌کنند (جوهانسون، ۲۰۱۹). در بسیاری از موارد، فشارهای اجتماعی، نهادی و رقابتی موجب پذیرش شتاب‌زده مدهای زودگذر مدیریتی می‌شود، بدون آنکه ارزیابی دقیقی از تناسب آنها با شرایط سازمان صورت گیرد. آبراهامسون (۱۹۹۶) هشدار می‌دهد که چنین فشارهایی می‌توانند سازمان‌ها را به پذیرش مفاهیم مدیریتی فقط به دلیل محبوبیت یا رقابت وادار کنند. جوهانسون و مدسن (۲۰۱۸) این پدیده را «پذیرش تحت فشار نهادی»^۴ می‌نامند که می‌تواند به شکست در اجرا، اتلاف منابع و کاهش اثربخشی منجر شود. مایلز و نیلسون (۲۰۱۸) نیز با تحلیل گفتمان مدیریتی نشان می‌دهند که روایت‌سازی و چهارچوب‌بندی بلاغی می‌تواند فشارهای نهادی را تشدید کرده و احتمال پذیرش شتاب‌زده را افزایش دهد. به عبارت دیگر، سازمان‌ها برای

1. Divisionalization
2. Industry Consortia
3. Miles & Nilsson
4. Institutional Pressure



همراه‌شدن با موج هم‌سوایی با تغییر و تحول، مدگرایی را نوعی راه دستیابی به مشروعیت نهادی تلقی می‌کنند.

۵-۴- نقش فنون نمایشی در به‌صحنه‌آوری و مشروعیت‌بخشی به مدها

همان‌گونه که ذکر شد، مدهای مدیریتی حاصل تعامل میان بازیگران مختلف در صنعت ایده‌هاست. مشاوران مدیریت، رسانه‌ها، ناشران، برگزارکنندگان همایش‌ها و دانشگاه‌ها، هر یک در خلق، بسته‌بندی و عرضه این مفاهیم نقش دارند. کوریکا و بازن (۲۰۱۹) این فرایند را «به‌صحنه‌آوری»^۱ می‌نامند؛ یعنی ارائه ایده‌ها همراه با روایت‌های الهام‌بخش و تصاویر موفقیت‌آمیز برای کسب مشروعیت اجتماعی. مایلز و نیلسون (۲۰۱۸) نیز تأکید می‌کنند که این روایت‌ها با بهره‌گیری از فنون بلاغی، مانند فنون نمایشی^۲ ساخته می‌شوند تا اعتبار مفاهیم در ذهن مخاطبان تثبیت شود. پدیده به‌صحنه‌آوری در دنیای دیجیتال کنونی با وجود شبکه‌های اجتماعی قدرتمند و با حضور پررنگ اینفلوئنسرهای^۳ و چهره‌های شناخته‌شده، پرنفوذ و مشهور صنعت مشاوره مدیریت، همانند وضعیتی که در روان‌شناسی زرد وجود دارد، تشدید شده است؛ به‌طوری که این افراد بدون داشتن عمق دانشی و تجربه دقیق عملی، اقدام به ترویج و تبلیغ مدهای مدیریتی می‌کنند. در برخی موارد نیز مشاهده می‌شود که برخی از دانشگاهیان از این افراد برای جانداختن رویکردها، استانداردها و جوایز مدیریتی که چیزی بیش از مدهای زودگذر بدون عمق فلسفی، نظری و تجربی نیستند، استفاده می‌کنند. همچنین این جمع مرموز با به‌راه انداختن پروپاگاندای رسانه‌ای، به سازمان‌ها و مدیرانی که با این موج مدگرایی همراه نیستند، احساس عقب‌ماندگی، کمبود و قدیمی‌بودن داده و فشارهای سنگینی برای همراهی آنها وارد می‌کنند.

1. Staging
2. Epideictic
3. Influencer



۵-۵- نقد مدگرایی در بخش دولتی

در بخش عمومی، فشارهای نهادی و مقایسه با سازمان‌های مشابه، نقش مهمی در پذیرش شتابزده مدها ایفا می‌کنند. این وضعیت زمانی تشدید می‌شود که مدیران ارشد یا سیاست‌گذاران، پذیرش یک رویکرد را نشانه‌ای از «مدرن‌سازی» یا «همسویی با استانداردهای جهانی» تلقی کنند (مایلز و نیلسن،^۱ ۲۰۱۸). بسیاری از مدیران، به دلیل فشار برای همگامی با استانداردهای جهانی یا جلب حمایت نهادهای فرادستی، به سرعت مفاهیم جدید را اقتباس می‌کنند. همچنین به نظر می‌رسد تمرکز قدرت در بخش عمومی و دولتی نیز می‌تواند عامل اثرگذاری در ترویج سریع مدهای مدیریتی بدون توجه به بافت اجرایی آنها باشد. این تورم و تمرکز قدرت در بخش دولتی می‌تواند مدهای مدیریتی را در قالب ابلاغیه‌ها، دستورها و انتظارات بوروکراتیک از نظام اداری مطرح و آنها را ترویج کند. در برخی موارد نیز همراهی مرموزی بین مروجان مدهای مدیریتی و نظام اداری به وجود می‌آید تا از محل قدرت حکمرانی مستتر در نظام اداری، مدهای مدیریت ترویج شده و مافیای پول و ثروت پشت این مدهای مدیریتی، چرخه نقدینگی و منفعت‌طلبی خود را تداوم بخشند.

۵-۶- چالش‌های بومی‌سازی و تطبیق فرهنگی در مواجهه با مدها

یکی از چالش‌های اساسی در مواجهه با مدهای مدیریتی، رویکرد غیرنقادانه به پذیرش آنها بدون توجه به تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و محیطی است (آبراهامسون، ۱۹۹۶؛ مدسن، ۲۰۱۹). این موضوع می‌تواند منجر به ایجاد «شکاف تطبیق» (یعنی فاصله میان موفقیت نظری در کشورهای مبدأ و ناکارآمدی در بستر جدید) شود (آبراهامسون، ۱۹۹۶). پژوهشگران بر این باورند که بومی‌سازی مفاهیم، استفاده از شواهد تجربی داخلی و آزمون تدریجی رویکردها می‌تواند از شکست‌های پرهزینه جلوگیری کند (کوریکا، ۲۰۱۹). همچنین، مایلز و نیلسون (۲۰۱۸) با تأکید بر وابستگی اقتناع به بافت^۲ و ضرورت انطباق روایت‌ها با ویژگی‌های فرهنگی و سازمانی، این دیدگاه را تقویت می‌کنند. چنین نگاهی نه به معنای رد نوآوری، بلکه به معنای

1. Miles & Nielsen
2. Context-dependent



پذیرش آگاهانه و متناسب با شرایط واقعی سازمان است. یکی از راهکارهای پیشنهادی برای کاهش شکاف تطبیق، بهره‌گیری از «آزمایش‌های محدود»^۱ پیش از اجرای گسترده است. سازمان‌ها می‌توانند نخست یک مد مدیریتی رایج را در واحدی کوچک یا طرح‌های آزمایشی اجرا کنند و سپس بر اساس نتایج تصمیم‌گیری کنند. همچنین، مشارکت کارکنان در فرایند انتخاب و طراحی مد مدیریتی می‌تواند به افزایش پذیرش و کاهش مقاومت کمک کند.

۵-۷- لبه روشن و تاریک مدگرایی در سازمان: کارکردها و پیامدها

هرچند بحث و جدل‌های زیادی در ادبیات سازمان و مدیریت بر سر این موضوع وجود دارد که مدهای زودگذر و مدهای رایج نوعی آثار توخالی هستند که به‌وسیله برخی مشاوران سازمانی دغل‌باز به خورد سازمان‌ها داده می‌شوند و وجود آنها سبب می‌شود که موضوعات بحث‌انگیز واقعی سازمان و مدیریت به‌حاشیه رانده شوند؛ اما نباید از نظر دور داشت که این مفاهیم، به نوعی بیانگر مثال‌های قدرتمندی از نقش تأثیرات زبان‌شناختی، در شکل دادن به فهم و اقدام مدیریتی هستند. برای مثال، حداقل بخشی از ظهور و بروز نظریه‌پردازی درباره مدهای مدیریتی، در پاسخ به محدودیت‌های رویکرد هنجاری-عقلایی به ترویج نوآوری^۲ مربوط می‌شود (نیوول و همکاران^۳، ۲۰۰۱).

از همین رو، مدهای مدیریتی کارویژه‌های مختلفی دارند که در برخی موارد این کارویژه‌ها به‌طور لزوم مضر نبوده و می‌توان از آنها به‌عنوان نوعی جنبه‌های مثبت نام برد. برای مثال مدهای مدیریتی برای کاربران آنها نوعی راهنما در تشخیص اینکه چه چیزی خوب/درست و بد/نادرست است، فراهم می‌کنند و شاید به همین گونه سهم مشخصی در کاهش عدم‌اطمینان تصمیم‌گیری دارند. مدهای مدیریتی نیروهای اثرگذاری هستند که به تصمیم‌های کاربران خود شکل می‌دهند. این رویکردها بینش‌هایی را در اختیار مدیران قرار می‌دهند تا در مواجهه با چالش‌های سازمانی، به مجموعه‌ای از ابزارها و شیوه‌های نوین و گاه جذاب دسترسی داشته باشند. به‌بیان‌دیگر، در بافت سازمانی، مدها در قالب مفاهیم خاص مدیریتی بروز و ظهور پیدا

1. Limited-Scale Experiments
2. The Normative-rational approach to Innovation Diffusion
3. Newell, Robertson & Swan



می‌کند. اشاره و ارجاع مدیر به یک مدد مدیریتی، انتخاب اهداف و اقدام‌هایی را که مدیران در زمان شکل دادن به رهبری، برنامه‌ریزی یا کنترل با آن مواجه هستند، ساده می‌کند (کیسر^۱، پائول، ۲۰۲۵).

مدهای مدیریتی زودگذر، فراتر از یک جریان نظری یا تبلیغاتی، پیامدهای ملموسی بر ساختارهای سازمانی و رفتارهای انسانی دارند. پیامد پذیرش و کاربست مدهای مدیریتی در سازمان می‌تواند در طیفی از پذیرش و انطباق‌پذیری موفق و تبدیل مد به نوعی الگوی رفتاری و یا ساختاری پایدار، انطباق جزئی با مد برای کسب مشروعیت نهادی و یا شکست کامل قرار گیرد. برای مثال، وارد کردن شتاب‌زده این مفاهیم به سازمان‌ها، بدون آمادگی فرهنگی و اجرایی، منجر به بروز تنش، سردرگمی و کاهش اثربخشی می‌شود. جوهانسون (۲۰۱۹) هشدار می‌دهد که اجرای مدهای مدیریتی بدون زمینه‌سازی مناسب می‌تواند به بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیریت منجر شود؛ به‌ویژه زمانی که وعده‌های تحول‌آفرین محقق نمی‌شوند و فقط در سطح شعار باقی می‌مانند.

یکی از پیامدهای رایج، اتلاف منابع انسانی و مالی است. سازمان‌هایی که بدون ارزیابی دقیق، اقدام به اجرای یک مد مدیریتی می‌کنند، ممکن است هزینه‌های چشمگیری صرف آموزش، مشاوره و تغییر ساختار کنند، بدون آنکه بازدهی ملموسی حاصل شود. این وضعیت، به‌ویژه در بخش دولتی که بر منابع عمومی متکی هستند، حساسیت بیشتری دارد (کوریکا، ۲۰۱۹). از منظر انسانی، کاهش انگیزه و افزایش مقاومت در برابر تغییر از جمله پیامدهای مهم است. کارکنانی که تجربه چندین «تغییر ناموفق» را پشت سر گذاشته‌اند، ممکن است نسبت به مفاهیم جدید بی‌اعتماد شوند و آنها را فقط بخشی از روندهای نمایشی تلقی کنند. مدسن (۲۰۱۹) این پدیده را «فرسایش اعتماد سازمانی»^۲ می‌نامد.

همچنین، اجرای مدهای مدیریتی بدون توجه به فرهنگ سازمانی می‌تواند موجب تضاد ارزشی و هویتی شود. برای مثال، مفاهیمی مانند «چابکی سازمانی» یا «مدیریت مشارکتی»، اگر در بسترهای سلسله‌مراتبی و کنترل‌محور اجرا شوند، نه تنها موفق نخواهند بود، بلکه ممکن است موجب تعارض میان ارزش‌های رسمی و رفتارهای واقعی کارکنان شوند (توتار و اردم، ۲۰۲۱).

1. Kieser

2. Erosion of organizational trust



در برخی موارد، مدهای مدیریتی به جای ایجاد تحول، فقط موجب افزایش بار اداری و پیچیدگی فرایندها می‌شوند؛ به‌ویژه زمانی که اجرای آنها با مستندسازی‌های گسترده، گزارش‌گیری‌های مکرر و الزام‌های فرمالیستی و نمایشی همراه باشد، ممکن است به جای تسهیل امور، موجب کندی و نارضایتی شود (مدسن و همکاران، ۲۰۱۷). در نهایت، پیامدهای انسانی و مالی مدهای مدیریتی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی باید با حساسیت بیشتری مورد توجه قرار گیرد. این سازمان‌ها نه تنها مسئول ارائه خدمات عمومی هستند، بلکه نقش مهمی در شکل‌دهی به اعتماد اجتماعی و سرمایه انسانی ایفا می‌کنند (کوریکا، ۲۰۱۹). کارگزاران بخش عمومی و دولتی سیاست‌گذاران و مجریان تصمیم‌هایی هستند که با جان و مال میلیون‌ها آدم سروکار دارند، در صورتی که این سیاست‌ها و تصمیم‌های اجرایی تحت تأثیر مدهای مدیریتی زودگذر و نه نوآوری‌های مدیریتی معتبر باشند، ممکن است خسارت‌های جبران‌ناپذیری را بر جامعه انسانی تحمیل کنند.

۵-۸- ردیابی موردی یک مدد مدیریتی در ایران؛ استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

همان‌گونه که ذکر شد، برخی مفاهیم و فنون مدیریتی جدید ممکن است با موفقیت چرخه ناپایداری نهفته در مد را پشت سر گذاشته و با عمل به وعده بهبود عملکرد، خود را در بسترهای خاص ماندگار کنند. در این مقاله با هدف ردیابی موردی یکی از مدهای رایج و مشهور ایران و تطبیق نقادانه آن با ویژگی‌های مدهای مدیریتی، استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با ویژگی‌های شش‌گانه مدهای مدیریتی مورد نظر پائول (۲۰۰۵) تطبیق داده می‌شود.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی که با نام استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی نیز شناخته می‌شود، نوعی مدل بلوغ و تعالی منابع انسانی است که در هفت سطح بلوغ وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی سازمان را ارزیابی کرده و وعده تعالی مستمر می‌دهد. این مدل به صورت رسمی نخستین بار در سال ۱۳۹۳ و در قالب یک کتاب به وسیله انتشارات مهربان در تهران معرفی شد. تحلیل تطبیقی این مدل بر اساس ویژگی‌های مدهای مدیریتی در جدول ۲ ارائه شده است.



جدول ۲. تطبیق تحلیلی استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با ویژگی‌های شش‌گانه مدل‌های مدیریتی

ویژگی	تطبیق تحلیلی استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با هر ویژگی
عنوان جذاب، گیرا و مشخص	استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با عنوان فنی و رسمی «مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی» برنگذاری شده است. برچسب «استاندارد» تلاش کرده است تا اعتبار و رسمیت جهانی برای این مدل ایجاد کند و برای مدیران و سیاست‌گذاران جذاب شود. استفاده از عنوان استاندارد و مدل، جستجو، ترویج و به‌خاطرآوری، جذب مخاطب و درنهایت تبدیل‌شدن آن به مفاهیم برنگذاری شده است. در ادامه جستجوی اعتبار برای این عنوان، جایزه ۳۴۰۰۰ نیز تعریف شده است که برندسازی برای این مدل را تقویت کرده است.
وعده بهبود عملکرد	در تبیین فلسفه مدل ۳۴۰۰۰ آمده است: «استاندارد ۳۴۰۰۰ نقشه راهی است برای تعالی سیستم‌های منابع انسانی در جهت تحقق استراتژی‌های سازمان». مدل ۳۴۰۰۰ وعده می‌دهد که با رویکردی یکپارچه و منسجم همه فرایندهای منابع انسانی را آسیب‌شناسی کرده و اثربخشی آنها را ارزیابی می‌کند، سپس سازمان‌ها را در جهت ایجاد و ارتقای آنها یاری می‌کند. مدل ۳۴۰۰۰ قول می‌دهد که سازمان‌ها به کمک آن می‌توانند وضعیت موجود منابع انسانی در شرکت را بررسی و پروژه‌های بهبود و توسعه برای آنها فراهم کنند تا یک فرهنگ تعالی و کمال در سازمان ایجاد شود. در نسخه ۲۰۲۴ این استاندارد وعده داده شده است که با پیاده‌سازی اصول این مدل، سازمان‌ها به کارکنانی متعهد، شایسته و بهره‌ور دست پیدا خواهند کرد و پیامدهایی مانند عملکرد مالی، سهم بازار، مزیت رقابتی، رضایت مشتری، کیفیت محصول، توسعه، فناوری و مسئولیت اجتماعی را به همراه خواهد داشت. طرفداران آن معتقدند استفاده نکردن از این استاندارد باعث می‌شود سازمان‌ها در جذب و حفظ استعدادها عقب بمانند و کارایی خود را از دست دهند. همچنین، استناد پایه‌های فلسفی و اصول استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی بر مدل‌های شناخته‌شده و معتبر تعالی منابع انسانی مانند مدل فیلیپس، مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان ^۱ و تعالی سازمانی مانند مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ^۲ به گونه‌ای با هدف اطمینان دادن مخاطبان استاندارد به بهبود عملکرد و تعالی سازمان انجام شده است.
انعطاف و قابلیت تفسیرپذیری	در تشریح فلسفه مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی ذکر شده است که «برخلاف مدل‌های دیگر، در مدل ۳۴۰۰۰ می‌توان فرایندها را متناسب با شرایط و نیاز سازمان انتخاب کرد و اقدام‌ها و طرح‌های بهبود را در آن راستا انجام داد». این امر به معنای انعطاف و قابلیت تفسیر و کاربست مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در سازمان‌های مختلف است. استاندارد ۳۴۰۰۰ به گونه‌ای تدوین شده است که اصول کلی منابع انسانی را بیان می‌کند و این انعطاف‌پذیری به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا بر اساس اندازه، فرهنگ و صنعت خود، الزام‌های استاندارد را تفسیر و اجرا کنند. بنابراین، مفاهیم آن می‌تواند از یک رویکرد ساده‌سازی شده تا یک سیستم پیچیده و یکپارچه در سازمان‌های مختلف متغیر باشد. این موضوع دامنه و حق انتخاب و گستره کنشگری مدل ۳۴۰۰۰ را وسعت بخشیده و کاربرد و انطباق محلی و موردی آن را به عنوان چتری فراگیر ساده‌تر می‌کند.

1. PCMM
2. EFQM



ویژگی	تطبیق تحلیلی استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با هر ویژگی
جهان‌شمولی	ویژگی تفسیرپذیری مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی به‌نوعی به آن جنبه جهان‌شمولی و عمومیت می‌دهد. در معرفی مدل تقریباً هیچ محدودیتی برای کاربرد این مدل در سازمان‌های مختلف و در بسترهای فرهنگی و ساختاری متنوع دیده نشده است. این استاندارد به‌عنوان نوعی چهارچوب ژنریک (عمومی) فرمول‌بندی شده است که می‌تواند در هر صنعتی و برای هر سازمانی با هر اندازه‌ای به‌کار رود. جامعیت این مدل تمام چرخه زندگی کارکنان، از جذب و آموزش تا توسعه و بازنشتگی را پوشش می‌دهد. این ویژگی باعث می‌شود مدیران منابع انسانی در سراسر کشور بتوانند از یک زبان مشترک و رویکردی یکنواخت برای ممیزی، آسیب‌شناسی و تکامل و بهبود به سمت بلوغ منابع انسانی استفاده کنند. در سال ۱۳۹۶ مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در قالب قراردادی بین سازمان اداری و استخدامی کشور و دانشگاه تهران برای دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌های دولتی و عمومی با عنوان «مدل تعالی مدیریت منابع انسانی» بومی‌سازی می‌شود و به همین ترتیب دامنه جهان‌شمولی خود را ارتقا می‌دهد. ممیزی انواع سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی، خصوصی و عمومی نیز به‌وسیله ارزیابان ویژه‌ای که برای همین منظور تربیت شده‌اند، از همان سال‌های ابتدایی معرفی مدل صورت می‌گیرد و در عمل هر سازمان با هر ساختار، اندازه، نوع و شرایطی امکان شرکت در جایزه ۳۴۰۰۰ منابع انسانی را به‌دست می‌آورد. در راستای ترویج و عمومیت‌بخشی به این مدل همایش و جایزه ملی ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی نیز سالیانه در دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران برگزار می‌شود. در هشت دوره برگزار شده این همایش و در بخش برگزیدگان جایزه ۳۴۰۰۰ منابع انسانی طیف متنوعی از سازمان‌های مختلف دیده می‌شود.^۱ تأسیس کمیته فنی استاندارد مدیریت منابع انسانی کشور و همکاری آن با سازمان جهانی استاندارد (ایزو) منجر به آن می‌شود که استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی به‌عنوان نخستین استاندارد ملی در عرصه مدیریت منابع انسانی کشور به جامعه سازمانی ایران معرفی شود. این امر گام مهمی در عمومیت‌بخشی و توسعه جهان‌شمولی این مدل می‌شود.
برخورداری از الگوی بلاغی	استاندارد ۳۴۰۰۰ اغلب با زبانی منطقی و مبتنی بر خطرپذیری ارائه می‌شود که نیاز به تغییر را اجتناب‌ناپذیر جلوه می‌دهد. الگوی بلاغی آن بر این نکته تأکید دارد که روش‌های سنتی و غیرساختاریافته دیگر پاسخگوی نیازهای مدرن نیستند. این استاندارد بدون سرزنش مستقیم روش‌های گذشته، خود را به‌عنوان راه‌کاری پیشرو و منطقی برای گذار به تعالی مدیریت منابع انسانی معرفی می‌کند. «جذب و حفظ استعدادها و نخبگان کشور» به کمک استقرار ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در عمل نوعی زبان ایجابی برای حرکت به سمت این مدل را ایجاد می‌کند. همچنین، همراهی واژه‌هایی مانند تعالی، استاندارد، بلوغ، تکامل و جایزه با مدل ۳۴۰۰۰ و نام‌گذاری مدل‌ها و الگوی مختلف مرتبط با آن، مانند مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، مدل p4 مدیریت عملکرد، مدل G20 برای ارزشیابی مشاغل، جایزه ۳۴۰۰۰ منابع انسانی نوعی دایره

۱. فهرست این سازمان‌ها و شرکت‌ها از نشانی <https://hrmconf.ir/award> قابل دریافت است.



ویژگی	تطبیق تحلیلی استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با هر ویژگی
	زبان‌شناختی خاص و مرتبط با این استاندارد ایجاد کرده است. تیم ارزیاب ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، فعالیت آکادمی سیمرغ و مهم‌تر از آن برگزاری دوره‌های تربیت ارزیاب استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی، همگی منجر به ایجاد نوعی اجتماع مشخصی از مشاوران، مدیران و دست‌اندرکاران برای این استاندارد با زبان‌شناسی و دایره واژگانی خاص خود شده است. همچنین، مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی برخوردار از فلسفه و اصول زیربنایی است که با همراهی فرامین مستتر در فرایندهای این مدل، مجموعه‌ای از توصیه‌ها و تجویزهای کاربردی جهان‌شمول آمیخته با سادگی و ابهام را به مخاطبان خود عرضه می‌کند.
چرخه حیات مشخص	از سال ۱۳۸۸ الگوی زیربنایی مدل ۳۴۰۰۰ برای نخستین‌بار در شرکت‌های بزرگ و به‌ویژه شرکت‌های دانش‌محور به‌کار گرفته و از آن زمان در شرکت‌های بسیاری اجرا می‌شود. با وجود این، استاندارد ۳۴۰۰۰ به‌صورت رسمی در قالب یک کتاب با عنوان «استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی» در سال ۱۳۹۳ و به نگارش آراین قلی‌پور و ندا محمد اسماعیلی به‌وسیله نشر مهربان در تهران به مخاطبان خود معرفی می‌شود. توجه و علاقه‌مندی به این مدل با انجام کارهای ترویجی و با افزایش تمرکز سازمان‌ها بر اهمیت سرمایه انسانی، به‌تدریج رشد می‌کند. این روند به‌جای نوسان‌های شدید، مسیری صعودی و تثبیت‌شده را طی می‌کند و در سطحی پایدار باقی می‌ماند. نگارندگان مدل برای جلوگیری از افول و همگام‌سازی آن با تغییرات بازار کار، اقدام به بازنگری و به‌روزرسانی‌های هرچند جزئی و شکلی در مدل می‌کنند. هشت دوره جایزه ۳۴۰۰۰ که در قالب همایش مدیریت منابع انسانی در دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران برگزار می‌شود علاقه و توجه سازمان‌ها و شرکت‌ها را به‌خود جلب می‌کند. انتشار نسخه‌های متعدد کتاب از این مدل و نگارش مقاله‌های علمی در راستای معرفی و کاربست این مدل (هرچند به‌صورت محدود)، کم‌کم منجر به جلب توجه اندیشمندان و جامعه دانشگاهی می‌شود. تعریف جوایز مختلف و مرتبط با این استاندارد، مانند جایزه مدیرعامل حرفه‌ای، جایزه ملی مدیر منابع انسانی نمونه کشور و جایزه کارشناس منابع انسانی نمونه کشور در کنار سایر اقدام‌های ترویجی توجهات به این مدل را بیشتر کرده و دوره حیات آن را به نقطه اوج می‌رساند. ارائه مدل تعالی منابع انسانی برای سازمان‌های عمومی و دولتی در سال ۱۳۹۶ در زمان اوج محبوبیت مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی تلاش شده است تا به این ترتیب همراهی بخش دولتی و عمومی نیز به این مدل افزوده شود. تأسیس آکادمی سیمرغ که اقدام به ارائه سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی می‌کند تلاش می‌کند تا با انطباق دادن این مدل با تحول دیجیتال و دنیای جدید توجهات به این مدل را در اوج نگه دارد. هرچند پژوهش علمی و یا پیمایش میدانی دقیقی در رابطه با انتقادهای وارد بر این مدل وجود ندارد، با وجود این در برخی محافل علمی و محیط‌های واقعی سازمان‌ها انتقادهای شفاهی نسبت به منطق مدل، منطق امتیازدهی به نتایج و فرایندها، تناسب نداشتن مدل با بلوغ سازمان‌های مختلف شنیده می‌شود که ممکن است با بیشتر شدن چگالی این انتقادات و در صورت به‌روزرسانی‌شدن مدل ۳۴۰۰۰ این استاندارد را وارد چرخه کاهش محبوبیت و درنهایت افول کند.



تحلیل تطبیقی استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی نشان می‌دهد که این مدل با چرخه معرفی مدهای مدیریتی همخوانی دارد و ویژگی‌های آن را در خود نشان می‌دهد. با وجود این، در پاسخ به این پرسش که این مدل تا چه اندازه می‌تواند خود را از دام نوعی مد زودگذر رها کند و با اثبات وعده‌های بهبود عملکردی تبدیل به مد رایج، روند و یا نوعی نوآوری معتبر مدیریتی در کشور شود، لازم است منتظر زمان و البته نتایج رصد تجربی و میدانی نتایج جاری‌سازی این مدل در سازمان‌ها ماند. شاید اگر این مدل بتواند از این آزمون سربلند بیرون آید، بتواند به عنوان یکی از تجربه‌های موفق در بستر سازمان‌های ایرانی، در قالب پدیده مدهای مدیریتی معکوس، تجربه‌های بومی مدیران ایرانی را به سایر بسترها منتقل کند.

۵-۹- نمایش و جلوه‌گری مدیریتی؛ تحلیل نقادانه مدهای توخالی

بررسی ادبیات مدگرایی در مدیریت نشان می‌دهد که گاهی در فضای مدیریت امروز، برخی از سازمان‌ها به جای تمرکز بر حل مسائل واقعی و بهبود عملکرد، درگیر نوعی «مدیریت نمایشی» یا «مدیریت نمایشی جلوه‌گرانه» می‌شوند؛ یعنی نمایش‌های ظاهری از نوآوری، تعالی و کیفیت که بیشتر جنبه تبلیغاتی داشته و بیش از آنکه به اثربخشی واقعی منجر شود، بیشتر پاسخی منفعلانه به تبلیغات وسیع و پرطمطراق افراد پرنفوذ صنعت مشاوره به خصوص در شبکه‌های اجتماعی است. این پدیده با مدگرایی در حوزه استانداردها و جوایز مدیریتی گره خورده است. جایی که سازمان‌ها بی‌توجه به اثربخشی و اعتبار فنون جدید و زمینه‌های لازم برای اجرای آنها، فقط به دنبال کسب گواهینامه‌ها و جوایز متعدد هستند (آبراهامسون، ۱۹۹۶).

چنین نمایشی اغلب با وعده‌هایی چون «تحول سازمانی»، «افزایش بهره‌وری» یا «ارتقای کیفیت» همراه است، اما در عمل، بسیاری از این استانداردها و جوایز به ابزارهایی برای نمایش ظاهری موفقیت تبدیل می‌شوند و سازمان را اسیر «مدیریت نمایشی»، «مدیریت ادایی» و «مدیریت ادعایی» می‌کنند. برخی از این استانداردها که در شکل‌های مختلف جوایز، گواهینامه‌ها و ایزوها بروز پیدا می‌کنند، بیش از آنکه الگوهای نوآورانه معتبر مدیریتی باشند، بیشتر در قاموس مدهای زودگذر قابل بررسی و رصد هستند. این پدیده در بسیاری از سازمان‌ها با گزارش‌دهی و نمایش تعالی مانند برگزاری دوره‌های نمایشی و صدور گواهینامه همراه شده و توسعه واقعی سازمان و یا منابع انسانی را محقق نمی‌کند. اجرای این استانداردها و مدهای رایج



نیز که به‌طور معمول با ساختاری پیچیده و فرم‌های ارزیابی گسترده نیز همراه است، اغلب به مستندسازی‌های صوری و تهیه گزارش‌های نمایشی محدود می‌شود. اما در بسیاری موارد، هیچ تغییر واقعی در فرایندها یا فرهنگ سازمانی رخ نمی‌دهد.

کسب این جوایز و گواهینامه‌ها نیز به رقابتی نمایشی تبدیل می‌شود که بیشتر بر ظاهر مستندات و نحوه ارائه تمرکز دارد تا بهبود واقعی کیفیت خدمات یا محصولات. بسیاری از سازمان‌ها فقط برای کسب اعتبار نمادین و عقب‌نماندن از قافله تغییر در این رقابت شرکت می‌کنند. همان‌طور که تحلیل ادبیات نشان داد، در چنین فضایی، سازمان‌ها به‌جای تمرکز بر حل مسائل بنیادین، درگیر رقابت‌های سطحی برای کسب اعتبار نمادین می‌شوند. این روند نه تنها منابع سازمانی را هدر می‌دهد، بلکه موجب تضعیف اعتماد کارکنان و بی‌اعتباری مفاهیم مدیریتی در بلندمدت می‌شود (جوهانسون، ۲۰۱۹). برای مقابله با این وضعیت، ضروری است که سازمان‌ها پیش از پذیرش هر مفهوم یا فن مدیریتی جدید، به ارزیابی دقیق تناسب آن با نیازهای واقعی، ظرفیت‌های اجرایی و فرهنگ سازمانی خود بپردازند (مدسن، ۲۰۱۹) تا از پیامدهای ویرانگر اسارت در دام مدهای زودگذر رهایی پیدا کنند.

۵-۱۰- آینده مدگرایی در مدیریت؛ از تقلید نمایشی تا ارزیابی مبتنی بر شواهد

در سال‌های آینده، به‌نظر می‌رسد مدگرایی در مدیریت با چالش‌های جدی‌تری مواجه شود. امید است سازمان‌ها به‌تدریج از نمایش‌های نمادین و تقلیدی فاصله گرفته و به سمت و سوی رویکردهای مبتنی بر شواهد، داده‌محور و زمینه‌مند حرکت کنند. هرچند ذکر این نکته ضروری است که ممکن است اتخاذ چنین رویکردهایی خود نوعی از مدزدگی و برترپنداری ذاتی این مفاهیم باشد. به‌استناد پارادایم نظریه انتقادی (دانایی‌فرد، ۱۳۸۶) و همان‌گونه که آزیچ و همکاران (۲۰۲۳) نیز اشاره می‌کنند، اقتدار مدیریتی آن هنگام که در جهت منافع سرمایه کار می‌کند، مفاهیمی مانند مدیریت مبتنی بر شواهد را نیز به‌عنوان ابزار تحکم برای به‌کرسی نشاندن شواهد خود و به‌حاشیه‌راندن شواهد سایر صاحبان منفعت سازمانی، به‌ویژه اقلیت‌ها، بدل می‌کند. نقد خود مفهوم مدیریت مبتنی بر شواهد این پرسش بنیادین را مطرح می‌کند که چه کسی شواهد را تولید می‌کند و کدام شواهد معتبر شمرده می‌شوند؟



بر اساس دیدگاه‌های انتقادی، آنچه به عنوان «شواهد معتبر» ارائه می‌شود، به طور لزوم بازتابی از حقیقت عینی نیست، بلکه می‌تواند محصول روابط قدرت و ایدئولوژی‌های حاکم باشد (کیلدوف،^۱ ۲۰۰۶). اگر تولید شواهد در انحصار طبقه‌ای از مدیران یا مشاوران باشد، ممکن است صدای اقلیت‌ها و صاحبان منفعت حاشیه‌ای نادیده گرفته شود و مدیریت مبتنی بر شواهد نیز به ابزاری برای مشروعیت‌بخشی به تصمیمات از پیش تعیین شده تبدیل شوند، نه ابزاری برای کشف حقیقت.

پس علاوه بر تحلیل جنبه‌های روان‌شناختی و سازمانی مدگرایی، برای درک عمیق‌تر پایداری مدهای مدیریتی، باید لایه‌های پنهان قدرت و منافع اقتصادی را نیز مورد کاوش قرار داد. بررسی منافع مادی و ساختار قدرت پشت صنعت ایده‌ها نشان می‌دهد که چه کسانی از ترویج مدهای مدیریتی سود می‌برند. نهادهای مشاوره‌ای جهانی، ناشران تخصصی و دانشگاه‌ها اغلب به عنوان بازیگران اصلی در این اکوسیستم عمل می‌کنند که با بسته‌بندی مفاهیم ساده به عنوان راه‌حل‌های جادویی، منافع مالی و سیاسی خود را تضمین می‌کنند (آبراهامسون، ۱۹۹۶). این بازیگران با ایجاد تقاضای مصنوعی برای نوآوری، سازمان‌ها را به مصرف مداوم ابزارهای مدیریتی وادار می‌کنند تا جایگاه و سود خود را حفظ کنند. بنابراین، آگاهی از این پویایی‌های قدرت و اقتصاد سیاسی دانش، گامی ضروری برای عبور از مدگرایی صرف و دستیابی به مدیریتی مستقل و بومی است. از همین رو لازم است با ضمن آگاهی از فشارهای محیطی و نهادی، با تسلط بر پیچیدگی‌های بازار و به کمک افزایش آگاهی مدیران نسبت به ناکارآمدی مدهای زودگذر، به جای پذیرش سریع مفاهیم جدید، به ارزیابی دقیق تناسب آن با نیازهای واقعی اقدام کرد (وستفال و پارک،^۲ ۲۰۲۰). این تغییر رویکرد می‌تواند به کاهش مدیریت نمایشی و افزایش اعتبار تصمیم‌گیری‌های سازمانی منجر شود.

با این همه، نظریه مدگرایی مدیریتی همچنان به عنوان نوعی چهارچوب تحلیلی مهم باقی خواهد ماند (آبراهامسون، ۱۹۹۶). آینده این پدیده بستگی به توانایی نهادهای آموزشی، مشاوره‌ای و رسانه‌ای در بازتعریف نقش خود دارد؛ اگر این نهادها به جای ترویج مدهای سطحی بر آموزش تفکر نقادانه، تحلیل زمینه‌ای و توسعه نوآوری‌های بومی تمرکز کنند، می‌توان امیدوار

1. Kilduff

2. Westphal & Park



بود که مدگرایی از یک تهدید به یک فرصت برای یادگیری سازمانی تبدیل شود. در این مسیر، استفاده از چهارچوب‌های ارزیابی علمی مدهای جدید نقش کلیدی ایفا می‌کند (مدسن، ۲۰۱۹).

۶- بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

مرور ادبیات و مطالعات مدگرایی نشان می‌دهد که مدهای مدیریتی زودگذر اغلب با استعاره‌های قدرتمند، اصطلاحات انگیزشی و روایت‌های موفقیت‌آمیز معرفی شده (زارنیاسکا و جورج،^۱ ۱۹۹۶) و با سرعت و بدون ارزیابی دقیق وارد عرصه مدیریت می‌شوند؛ فرآیندی که می‌تواند به‌جای تحول واقعی، به بازتولید نمادها و نمایش‌های مدیریتی منجر شود (لیلی و پارکر، ۲۰۰۱). مدهای مدیریتی زودگذر که اغلب با شعارهای نوآورانه، جذابیت زبانی و روایت‌های موفقیت‌آمیز همراه هستند، در بسیاری از کشورها مانند ایران و به‌ویژه در بخش دولتی با استقبال گسترده‌ای مواجه می‌شوند. تجربه سازمان‌ها در ایران نشان می‌دهد که پذیرش شتاب‌زده این مدها، بدون تحلیل زمینه‌ای و بومی‌سازی مفاهیم می‌تواند به ناکارآمدی، اتلاف منابع و بی‌اعتمادی منجر شده (آبراهامسون، ۱۹۹۶) و در صورت تداوم، سازمان را اسیر «مدیریت نمایشی» و «مدیریت ادایی» کند. جایی که از نظر زارنیاسکا و جورج (۱۹۹۶) سازمان‌ها در معرض خطر «نمایش نوآوری» قرار گرفته است و تغییرات فقط در سطح اسناد و بیانیه‌ها باقی می‌مانند و در عمل تحول واقعی رخ نمی‌دهد.

این موضوع اهمیت داشتن نوعی نظام تحلیل و ارزیابی مدهای مدیریتی را بیان می‌کند. این نظام تحلیل باید معیارها و شاخص‌هایی داشته باشد که در حکم نوعی فهرست بررسی^۲ بتواند به سازمان‌ها و مدیران آنها کمک کند تا پیش از پذیرش کورکورانه مدها، آنها را در محک آزمون و ارزیابی قرار داده و تمایز مفاهیم و فنون مدیریتیِ مدگونه را از نوآوری‌های معتبر مشخص کنند. یکی از یافته‌های مرور تحلیلی و نقادانه ادبیات در این مقاله، در قالب نوعی نظام و چهارچوب پیشنهادی ارزیابی مدهای مدیریتی ارائه شد. این چهارچوب که با اقتباس از مطالعات آبراهامسون (۱۹۹۶)، کوریسا (۲۰۱۹) و گیسون و تسون (۲۰۰۱) و سایر پژوهش‌های مرتبط تنظیم شده است، در جدول ۳ نشان داده شده است. کاربست این چهارچوب در مواجهه با

1. Czarniawska & Joerges
2. Checklist



مدهای مدیریتی زودگذر تا حد زیادی می‌تواند مانع از مددگذاری و اسارت سازمان‌ها، شرکت‌ها و نظام اداری یک کشور در دام مدهای مدیریتی شود و زمینه اطمینان از اعتبار این رویکرهای نوین را فراهم کند.

جدول ۳. چهارچوب ارزیابی مدهای مدیریتی (منبع: نویسندگان مقاله)

معیار ارزیابی	شاخص‌ها
بازه انتخاب-اجبار	۱. تا چه میزان سازمان در پذیرش یا پذیرش نشدن مد قدرت انتخاب دارد؟ ۲. تا چه اندازه پذیرش مد جدید ناشی از تبلیغات و هیاهوی رسانه‌ای است؟ ۳. تا چه اندازه پذیرش مد جدید برای کسب مشروعیت نهادی لازم است؟
حل مسئله و بهبود عملکرد	۱. آیا جاری‌سازی مد، نیازهای واقعی سازمان را برآورده می‌کند؟ ۲. تا چه اندازه پذیرش مد منجر به بهبود عملکرد واقعی سازمان می‌شود؟ ۳. تا چه اندازه مد جدید راه‌حل‌های خلاقانه و معتبری برای حل مسائل اساسی سازمان و رقابتی ماندن آن دارد؟
هزینه-منفعت	۱. تا چه اندازه مزایای مورد انتظار مد از هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم آن بیشتر است؟ ۲. هزینه فرصت پرداختن به مد جدید برای سازمان چقدر است؟ ۳. آیا تحلیل مالی نشان‌دهنده بازگشت سرمایه مثبت در یک بازه زمانی معقول است؟
قابلیت اجرای موردی و آزمایشی	۱. تا چه اندازه می‌توان مد را در بخش‌های کوچکی از سازمان اجرا کرد؟ ۲. خطرپذیری اجرا یا پذیرش مد جدید برای سازمان چقدر است؟ ۳. تا چه میزان برای پذیرش مد جدید لازم است مدل کسب‌وکار سازمان تغییر بنیادین کند؟
تناسب فرهنگی و ساختاری	۱. تا چه اندازه مد جدید با فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی آن هم‌راستا است؟ ۲. تا چه اندازه مد جدید در بستر ساختار موجود قابل پیاده‌سازی است؟ ۳. آیا استفاده از مد جدید در هر مرحله از بلوغ سازمانی امکان‌پذیر است؟
اعتبار علمی، تجربی و سابقه	۱. تا چه اندازه مبانی مد جدید مبتنی بر پژوهش‌های معتبر علمی است؟ ۲. چه شواهد تجربی و میدانی از میزان موفقیت مد جدید در سازمان‌های مشابه به‌ویژه در سازمان‌های با شرایط نزدیک وجود دارد؟ ۳. آیا مد به اندازه کافی قدمت دارد که بتوان سابقه اثبات‌شده‌ای برای آن پیدا کرد؟
ظرفیت اجرایی و منابع سازمانی	۱. تا چه اندازه سازمان از توانمندی‌های انسانی، مالی و فناورانه لازم برای اجرای موفق مد برخوردار است؟ ۲. آیا سابقه سازمان در پذیرش مدهای قبلی مثبت بوده است؟ ۳. ظرفیت منابع ملموس و ناملموس سازمان برای پذیرش مد جدید چقدر است؟



شاخص‌ها	معیار ارزیابی
۱. تا چه اندازه کارکنان سازمان آمادگی روان‌شناختی، انگیزشی و شناختی لازم برای پذیرش تغییرات ناشی از مد جدید را دارند؟ ۲. تا چه اندازه پذیرش مد جدید با مقاومت کارکنان همراه است؟ ۳. تا چه اندازه در پذیرش مد جدید مشارکت و هم‌یاری کارکنان لحاظ شده است؟	مشارکت و پذیرش کارکنان
۱. تا چه اندازه معارفان مروجان مد جدید، از منافع مالی مستقیم ناشی از فروش دوره‌ها، گواهینامه‌ها یا ابزارهای مرتبط با مد بهره‌مند هستند؟ ۲. آیا شواهد ارائه‌شده توسط مروجان، فقط بر اساس «مطالعات موردی موفق» است یا شامل شکست‌ها و ناکارآمدی‌ها نیز می‌شود؟ ۳. تا چه میزان مد جدید از سوی چهره‌های شناخته‌شده ^۱ ، پرنفوذ و مشهور ترویج می‌شود؟	شفاف‌بودن و انگیزه معارفان و مروجان
۱. آیا مد جدید از معیارهای اثربخشی و معیارهای کلیدی عملکردی برخوردار است؟ ۲. تا چه اندازه امکان ارزیابی دوره‌ای نتایج پذیرش و اجرای مد جدید وجود دارد؟ ۳. به چه میزان امکان اصلاح مسیر اجرا و جلوگیری از انحرافات احتمالی مد جدید وجود دارد؟	پایش‌پذیری و نقدپذیری مد

به‌نظر می‌رسد استفاده از این چهارچوب تا حدود زیادی بتواند به مدیران سازمان‌ها و دست‌اندرکاران عرصه سازمانی کمک کند تا به دور از هیاهوهای تبلیغاتی و رسانه‌ای از افتادن در دام مدهای زودگذر در امان بمانند. این چهارچوب با ارائه نوعی دستور عمل به مدیران و متخصصان حرفه‌ای مدیریت کمک می‌کند تا در انتخاب و زمان انتخاب مدهای رایج دست به کنش فعال زده و فقط تحت تأثیر شهرت و هیاهوی مدهای زودگذر قرار نگیرند.

به‌عبارت‌دیگر، سازمان‌ها برای مواجهه هوشمندانه با مدهای مدیریتی، نیازمند بازاندیشی در رویکردهای مدیریتی خود هستند. این بازاندیشی شامل چند محور کلیدی است: نخست، ارزیابی دقیق تناسب هر مفهوم با شرایط بومی و فرهنگی سازمان؛ دوم، طراحی سازوکارهای اجرایی از جمله آموزش، پایش و بازخورد و سوم، مشارکت فعال کارکنان در فرایند انتخاب و پیاده‌سازی (استردی، ۲۰۰۴). در نهایت، آنچه از تجربه جهانی و تحلیل نظری برمی‌آید، آن است که مدهای مدیریتی، اگر به‌درستی تحلیل و بومی‌سازی شوند و فاصله آنها با نوآوری‌های واقعی مدیریتی کم شود، می‌توانند به‌عنوان محرک تحول و یادگیری عمل کنند. این موضوع نیازمند عبور از نگاه تقلیدی و حرکت به سوی رویکردی نقادانه، زمینه‌محور و مشارکتی است.



سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های دولتی، با توجه به نقش حساس خود در توسعه ملی باید از پذیرش سطحی مفاهیم مدیریتی زودگذر پرهیز کرده و به‌جای هم‌گامی بی‌چون‌وچرا با مد، به خلق معنا و تجربه مدیریتی بومی بیندیشند. مد مدیریتی بیش از آنکه پاسخگوی نیازهای واقعی سازمان باشد، اغلب به‌عنوان نشانه‌ای از هم‌گامی با روندهای جهانی یا نمایش نوآوری تلقی می‌شود (مادسن و همکاران، ۲۰۱۷؛ لیلی و پارکر، ۲۰۰۱). این نگاه تقلیدی، در بستر سازمان‌های دولتی که با ساختارهای بوروکراتیک، حساسیت‌های سیاسی و محدودیت‌های اجرایی مواجه هستند، نه تنها ناکارآمد است، بلکه می‌تواند به فرسایش سرمایه انسانی، اتلاف منابع و بی‌اعتمادی نهادی منجر شود (کوریکا، ۲۰۱۹؛ توتار و اردم، ۲۰۲۱).

پذیرش مفاهیم مدیریتی بدون تطبیق با زمینه فرهنگی و ساختاری، سازمان‌ها را در معرض «شکاف تطبیق» قرار می‌دهد؛ شکافی میان وعده‌های نظری و واقعیت‌های اجرایی (باروچ، ۲۰۱۵). بنابراین لازم است مفاهیم مدیریتی از مسیر «ترجمه فرهنگی» و نه «تقلید کورکورانه سطحی» عبور کنند و به زبان سازمانی تبدیل شوند (مادسن، ۲۰۱۶؛ زورن، ۲۰۱۷). هرچند این گذر، گذر ساده و بدون چالشی نیست. در برخی موارد، فشارهای نهادی بر اتخاذ دیدگاه‌های عقلایی تحکم پیدا کرده و منجر به تبعیت سازمان‌ها از مدها می‌شود (آبراهامسون، ۱۹۹۶)؛ یعنی فرایندهای نهادی در تثبیت و ماندگاری مدها نقش بسیار مهمی دارند (پرکمن و اسپیسر، ۲۰۰۸). سازمان‌ها در پاسخ به فشارهای نهادی (برتولا و کلومبی، ۲۰۲۴) و بر اساس اصل هم‌شکلی، مجبور به تبعیت از مدها می‌شوند و این هم‌شکلی مستقل از کارایی بهره‌ور آنها و فقط به‌دلیل کسب منابع و مشروعیت نهادی برای بقا است. به این موضوع، نونهادگرایان در قالب مفهوم تناسب اجتماعی یا به‌عبارتی کسب شکلی مشروع در یک محیط نهادی خاص اشاره می‌کنند (اسکات، ۲۰۰۱، ص. ۱۹۵). خود حمایت‌های نهادی نیز در تبدیل کردن مدهای زودگذر به روندها و مدهای رایج اثر زیادی دارد (کارسون و همکاران، ۱۹۹۹؛ تیتبرگ، ۲۰۲۵). به‌عبارت دیگر، بر اساس آنچه دی‌ماجیو و پاول (۱۹۸۳) با عنوان سازوکارهای الزام‌آور، هنجاری و تقلیدی نام می‌برند، تبعیت از مدها به‌وسیله سازمان‌ها، گاهی بدون آنکه به‌طور لزوم آنها را کارا تر کند، در راستای هم‌شکلی صورت می‌گیرد تا ادامه بقا برای سازمان مشروع شود (به نقل



از اسکات، ۲۰۰۱، ص. ۱۹۵). سازمان‌ها در فرایند نهادی‌شدن بر اساس آنچه زاکر^۱ (۱۹۹۷) در سه مرحله عادت‌سازی، عینی‌سازی و برونی‌سازی نام می‌برد، راه‌حل‌های سازمان‌های دیگر (در اینجا مدهای مدیریتی) را برای مسائل مشابه خود تقلید و تبدیل به عادت می‌کنند و معانی مشترکی را برای این عادت‌ها توسعه می‌دهند و در نهایت سبب می‌شوند تا این الگوهای رفتاری متناسب با مدها به واقعیت‌های مسلم پنداشته شوند (قلی‌پور، ۱۳۹۵، ص. ۲۸۵-۲۸۷). این برونی‌بودگی که با مفهوم رسوب‌گذاری^۲ نیز قابل تبیین است، سبب می‌شود که نسل جدید سازمان‌ها با مدها که اکنون در قاموس الگوهای رفتاری نهادینه‌شده وجود دارند، به‌عنوان نوعی داده‌های اجتماعی از پیش موجود برخورد کنند؛ بدون آنکه از شکل‌گیری و منشأ آنها مطلع باشند.

در این بین نباید از نقش مشخص قدرت، منافع، تنازع سیاسی و علایق قدرت‌مندان در نهادینه‌کردن و یا نهادزدایی (قلی‌پور، ۱۳۹۵) از مدهای مدیریتی غافل شد. برای مثال می‌توان متأثر از تبیین رابطه بین قدرت و دانش از منظر فوکو، توسعه مدهای مدیریتی در قالب دانش جدید را نوعی طلب و توسعه قدرت از سمت قدرت‌مندان دانست. همان‌گونه که از نظر نیچه، هدف نهایی دانش چیرگی است و نه دانستن، توسعه دانش مدیریت و به‌دنبال آن معرفی و ترویج مدهای سازمانی متناظر با این دانش هم می‌تواند در حکم انعکاس ساختارهای قدرت و طبقه حاکم قدرتمند قلمداد شود.

مدگرایی از منظر حاکمیت فرهنگی نیز قابل تبیین است. به‌خصوص اگر فرهنگ حاکم، همان فرهنگ قدرتمندان و طبقه حاکم باشد، خرده‌فرهنگ‌ها تحت تأثیر فرهنگ حاکم قرار گرفته و این فرهنگ حاکم و پیروی از آن است که مشروعیت و مقبولیت خواهد داشت. خرده‌فرهنگ‌هایی که با فرهنگ حاکم بیگانه باشند، ضد فرهنگ قلمداد شده و در جامعه طرد خواهند شد (قلی‌پور، ۱۳۹۵، ص. ۱۸۵). زمانی که مدهای مدیریتی در سطوح و لایه‌های مختلف فرهنگی به‌مثابه الگوهای رفتاری، ارزش‌ها و هنجارهای حاکم و تراز دیده شوند، تبعیت سازمان‌ها از این مدها به معنای سازگاری با فرهنگ حاکم و در نتیجه تضمینی برای گریز از عدم اطمینان و بقا خواهد بود.

1. Zucker
2. Sedimentation



اشاره به این مهم نیز حائز اهمیت است که در بعد زبان‌شناختی، مدها به‌عنوان نوعی مفاهیم مدیریتی، ممکن است در مسیر انتقال بین بسترها تغییر معنا دهند، زیرا بر اساس نظریه‌های زبان‌شناختی، معنا، از جمله معنای مدها و مفاهیم مدیریتی، به‌شکلی پویا در نتیجه بیناکش عامل‌های گوناگونی چون متن، ذهنیت خواننده یا شنونده، بافت متنی، بافت موقعیتی و بافت فرهنگی - اجتماعی هر بار تولید و درک می‌شود (ساسانی، ۱۳۸۹). بنابراین مدهای مدیریتی نیز در مسیر انتقال از یک بستر و بافتار به بستر و بافتار دیگر ممکن است دچار تغییر معنا شود و این موضوع یکی دیگر از محدودیت‌هایی است که باید در پذیرش مدها در نظر داشت. با وجود همه این تبیین‌ها، امکان دارد که سازمان‌ها کورکورانه در دام مددگذاری گرفتار شوند و تله‌ی مدگرایی آنها را به سمت و سوی مدیریت نمایشی و ویتروینی بدون کارکرد مشخص بکشانند. به همین منظور به نظر می‌رسد در نظر گرفتن پیشنهادها، توصیه‌های سیاستی و کاربردی ذیر برای اندیشمندان و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان کارآمد باشد؛

۱. تحلیل و ارزیابی مستمر: ایجاد نوعی نظام تحلیل و ارزیابی مستمر مفاهیم و مد جدید مدیریت با استفاده از معیارهای علمی و تجربی و حرکت به سمت و سوی حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت (مایلز و نیلسن، ۲۰۱۸) لازم است مدیران پیش از پذیرش هر مفهوم جدید مدیریتی، ارزیابی دقیقی از تناسب آن با ساختار، فرهنگ و ظرفیت اجرایی خود انجام دهند (کوریکا، ۲۰۱۹). این مهم با کاربرد چهارچوب ارزیابی مدهای مدیریتی که در این مقاله ارائه شد، ممکن می‌شود. سازمان‌ها به کمک این چهارچوب و با «آزمایش‌های محدود» و پایش مستمر می‌توانند از اجرای گسترده‌ی مفاهیم ناکارآمد جلوگیری کنند (مدسن، ۲۰۱۹)؛

۲. آموزش تفکر نقادانه به اندیشمندان و مدیران: تمرکز دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های تربیت‌کننده مدیران بر برگزاری دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های تفکر نقادانه باید افزایش پیدا کند. آموزش تفکر نقادانه برای تمیز بیانیه‌های توخالی سلبریتی‌های سازمانی از یافته‌های معتبر عالمان مدیریتی الزامی است. البته لازم به اعتراف است که تمرکز صرف بر آموزش تفکر نقادانه به‌تنهایی قادر نخواهد بود یک مسئله پیچیده ساختاری و نهادی (یعنی تبعیت کورکورانه از مدهای مدیریتی) را حل کرده و بر ساختارهای قدرت



و انگیزه‌های نهادی غلبه کند؛ اما به گفته آتاناسیو در کتاب «تفکر نقادانه برای مدیران»، توسعه فهم و تفکر نقادانه در میان مدیران می‌تواند آنها را از به دام افتادن در مغالطه و خطای هم‌رنگ جماعت‌شدن، دموکراسی، مقبولیت عموم، ذهنیت و رفتار گله‌ای و یا حتی خوشایند توده‌بودن رها کرده و قدرت تمیز مدهای معتبر از مدهای بی‌محتوا و بی‌اثر را در آنها تقویت کند (آتاناسیو، ۲۰۲۱، ص. ۲۹۱)؛

۳. **توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر شواهد:** نهادهای علمی و آموزشی باید نقش خود را در تفکیک نوآوری‌های مبتنی بر شواهد از مدهای زودگذر ایفا کرده و از مشروعیت‌بخشی غیرانتقادی به مفاهیم مدیریتی پرهیز کنند (استردی، ۲۰۰۴). این فرهنگ باید به مدیران این امکان را بدهد که از تجربیات گذشته بهره‌برداری کرده و از پذیرش بی‌چون‌وچرای استانداردها و روش‌های جدید پرهیز کنند؛

۴. **تشکیل گروه‌های پژوهش و توسعه:** راه‌اندازی گروه‌های پژوهش و توسعه در سازمان‌ها که مسئول بررسی و تحلیل مفاهیم جدید مدیریت باشند و نتایج آنها را به تصمیم‌گیرندگان ارائه دهند؛

۵. **ایجاد نهادهای واسطه مستقل و تربیت مشاوران مستقل:** با ایجاد این نهادهای واسطه مستقل می‌توان امکان ارزیابی مفاهیم مدیریتی را پیش از ترویج گسترده آنها فراهم کرد. تربیت مشاوران مستقل در این نهادها که بتوانند با اتخاذ دیدگاه‌های غیرجانبدارانه سازمان‌ها را در پذیرش یا عدم‌پذیرش مدها کمک کنند، نیز از دیگر پیشنهادهاى کارآمد به حساب می‌آید.

۶. **توجه به زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی:** برخی از مفاهیم و مدل‌های جدید به‌طور اساسی با زمینه و بافت سازمان‌ها هم‌سو نبوده و بی‌توجهی به این موضوع، حتماً به تقلید کورکورانه از سایر سازمان‌ها در بافت‌های متفاوت منجر خواهد شد؛

۷. **ایجاد شبکه‌های تبادل تجربه و یادگیری از اشتباهات:** تشکیل شبکه‌هایی از مدیران و پژوهشگران که تجربیات خود را درباره پذیرش و اجرای مدل‌های جدید مدیریت به اشتراک بگذارند؛



۸. طراحی سازوکارهای کاهش خطرپذیری و سنجش آثار بلندمدت: ایجاد امکانات

ساختاری برای آزمایش‌های محدود در کاربست مدها در سازمان می‌تواند مخاطره اجرای کامل مدها را کاهش دهد. همچنین، تعیین معیارهایی برای سنجش آثار بلندمدت پذیرش مدل‌های جدید می‌تواند تا حدودی مانع به‌دام افتادن سازمان‌ها در پروپاگاندای تبلیغاتی شود؛

۹. پرهیز از اقدام‌های نمایشی و تشویق نوآوری پایدار: ترویج نوآوری‌هایی که به‌جای

مدگرایی، بر پایه نیازها و چالش‌های واقعی سازمان‌ها بنا شده‌اند. دست‌اندرکاران سازمانی باید از تبدیل مفاهیم مدیریتی به الزامات بوروکراتیک و نمایشی پرهیز کنند و به‌جای آن، زمینه مشارکت واقعی کارکنان در انتخاب و اجرای رویکردهای جدید را فراهم سازند (جوهانسون، ۲۰۱۹).

۱۰. انجام اصلاحات نهادی با هدف گزارش‌دهی شفاف: ایجاد سیستم‌ها و نهادهای

ساختاری که با گزارش‌دهی شفاف، نتایج آزمایش و پیاده‌سازی مدل‌های جدید را مستند کرده و به‌ذی‌نفعان اطلاع‌رسانی کنند. این موضوع می‌تواند به تبادل اطلاعات و یادگیری در سطح سازمان کمک کند. در همین راستا تغییر معیارهای ارزیابی مدیران از معیارهای رفتاری (میزان تبعیت از مدهای جدید) به معیارهای نتیجه‌ای (میزان تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان با تبعیت از مدهای جدید) نیز کارآمد خواهد بود.

به‌نظر می‌رسد با پیروی از این پیشنهادها و توصیه‌ها، اندیشمندان، مدیران و دست‌اندرکاران سازمانی می‌توانند از خطرهای ناشی از مزدگی در مدیریت جلوگیری کرده و به توسعه پایدار و مؤثر سازمان خود کمک کنند. این مسیر نیازمند تغییر نگاه از «پذیرش تحت فشار» به «مواجهه‌ی هوشمندانه»، بازاندیشانه و مبتنی بر شواهد است؛ نگاهی که مدیران و اندیشه‌ورزان مدیریت را نه مصرف‌کنندگان کور و دست‌وپا بسته‌ی مدها، بلکه خالقان معنا و تجربه‌های معنادار مدیریتی در سپهر علم و عمل سازمانی می‌داند.



۷- منابع

- اسکات، ر. (۲۰۰۱). *نهادهای و سازمان‌ها*. ترجمه م. دده‌بیگی. (۱۳۸۷). تهران: نشر سمت.
- آتاناسیو، ر. (۲۰۲۱). *تفکر نقادانه برای مدیران*. ترجمه خ. معصومی. (۱۴۰۱). تهران: نشر بینش نو.
- دی‌کرس، ه. (۱۹۸۹). *انسان‌شناسی فلسفی*. ترجمه س. م. ر. حسینی بهشتی. (۱۴۰۰). تهران: نشر هرمس.
- ساسانی، ف. (۱۳۸۹). تأثیر بافت متنی بر معنای متن. *زبان‌پژوهی (علوم انسانی)*، ۲(۳)، ۱۰۹-۱۲۴. doi: 10.22051/jlr.2014.1059
- دانایی‌فرد، ح. (۱۳۸۶). پارادایم‌های رقیب در علم سازمان و مدیریت: رویکرد تطبیقی به هستی‌شناسی، شناخت‌شناسی و روش‌شناسی. *دانشور رفتار*، ۱۴(۲۶)، ۸۹-۱۰۴. <https://sid.ir/paper/448515/fa>
- قلی‌پور، آ.، محمداسماعیلی، ن.، و دبیری، ا. (۱۳۹۸). *مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه ۳۴۰۰۰)* (چاپ نهم). تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- قلی‌پور، آ.، محمداسماعیلی، ن.، علی‌پور، ف.، پاکدل، ر.، و قنبری، ع. (۱۳۹۹). *مدل تعالی مدیریت منابع انسانی (ویژه دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌های دولتی و عمومی)*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- قلی‌پور، آ. (۱۳۹۵). *جامعه‌شناسی سازمان‌ها: رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت* (چاپ چهاردهم). تهران: نشر سمت.
- Adžić, S., Marković, N., & Bubulj, M. (2023). From Rover to nowhere: A case study of a management fad. *International Journal of Management Trends: Key Concepts and Research*, 2 (1), 48-58. <https://doi.org/10.58898/ijmt.v2i1.48-58>
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16 (3), 586-612. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279484>
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21 (1), 254-285. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572>



- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 708–740.
<https://doi.org/10.2307/2667053>
- Abrahamson, E., & Rosenkopf, G. F. (1993). Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion. *Academy of Management Review*, 18 (3), 487–517.
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035148>
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 363–399.
<https://doi.org/10.2307/2393449>
- Barros, A. (2021). Management fads: A critical review and future research directions. *Journal of Management Inquiry*, 30 (2), 123–135.
<https://journals.sagepub.com/toc/jmia/30/2>
- Bergström, O., & Harrington, D. (2020). The agile bubble: The rise and fall of agile management. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (5), 865–878. <https://www.emerald.com/jocm/issue/33/5>
- Bertola, P., & Colombi, C. (2024). Can fashion be sustainable? Trajectories of change in organizational, products and processes, and socio-cultural contexts. *Sustainability Science*, 20 (1), 231–268.
<https://doi.org/10.1080/15487733.2024.2312682>
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D., & Birkenmeier, B. J. (1999). A historical perspective on fad adoption and abandonment. *Journal of Management History*, 5 (6), 320–333.
<https://www.emerald.com/jmh-arc/issue/5/6>
- Clark, T. (2004). The fashion of management theory: A critical evaluation of the academic trend. *Journal of Management Studies*, 41 (2), 277–295.
<https://www.researchgate.net/publication/247877858>
- Clegg, S., & Kieser, A. (2000). *Fashion and utopia in management thinking*. John Benjamins Publishing Company.
<http://digital.casalini.it/9789027299789>
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change*, 13–48. de Gruyter.
<https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/9783110879735>
- Engwall, L., & Kipping, M. (2013). *Management consulting: Dynamics, developments, and dilemmas*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.765436>

- Ernst, C., & Kieser, A. (2012). In search of explanations for the consulting explosion: Theoretical considerations and empirical evidence. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of management consulting*, 31–50. Oxford University Press.
- Fong, V. H. I., Lin, X., Wong, I. A., & Liu, M. T. (2024). Organizational fashion and trend setting in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36 (7), 2484-2500. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2023-0138>
- Gibson, J. W., & Tesone, D. V. (2001). Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers. *Academy of Management Perspectives*, 15 (4), 122–133. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5898744>
- Giroux, H. (2006). It was such a handy term: Management fashions and pragmatic ambiguity. *Journal of Management Studies*, 43 (6), 1227-1260. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00623.x>
- Haral, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84 (2), 72–84. <https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation>
- Hoda, R., Salleh, N., & Grundy, J. (2018). The rise and evolution of agile software development. *Proceedings of the 41st International Conference on Software Systems*. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8409911>
- Hislop, D. (2010). Knowledge management as an ephemeral management fashion. *Journal of Knowledge Management*, 14 (6), 776–790. <https://doi.org/10.1108/13673271011084853>
- Johanson, J. E. (2019). Management fashion as a process: The case of public sector performance management. *International Journal of Public Sector Management*, 32 (5), 473–487.
- Kieser, A. (1996). Moden & Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1), 21–40. <https://madoc.bib.uni-annheim.de/16244/>
- Kilduff, M., & Mehra, A. (2006). Constructive deconstruction of organizational theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory*, (pp. 498–519). Oxford University Press.
- Korica, M. (2019). Identity work in managerial fashion adoption: Recasting the roles of consultants and managers. *Organization Studies*, 40 (5), 729–754. <https://doi.org/10.1177/0170840618759312>
- Lilley, S., & Parker, M. (2016). Management knowledge in the mirror: Scholarship, fashion and Simmel. *Ephemera*, 16 (2), 11–30. <https://hdl.handle.net/2381/38526>



- Madsen, D. (2016). What is management fashion? Exploring the concept. *Academy of Management Perspectives*, 30 (3), 123–138.
- Madsen, D. (2019). The emergence and rise of Industry 4.0 viewed through the lens of management fashion theory. *Administrative Sciences*, 9 (3), 71. <https://doi.org/10.3390/admsci9030071>
- Madsen, D., Slåtten, K., & Berg, T. (2025). From Industry 4.0 to Industry 6.0: Tracing the evolution of industrial paradigms through the lens of management fashion theory. *Systems*, 13 (5), 387. <https://doi.org/10.3390/systems13050387>
- Madsen, H., Benders, J., & Heusinkveld, S. (2017). Management concepts as fashionable ideas: An empirical study of the rise and fall of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30 (1), 29–53.
- Miles, S., & Nielsen, M. (2018). Rhetorical strategies in management fashion discourse. *Organization Studies*, 39 (4), 567–589.
- Newell, S., Robertson, M., & Swan, J. (2001). The role of networks in the diffusion of innovation. *British Journal of Management*, 12 (2), 159–170. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00805>
- Paul, C. (2025). Trend, fad, or revolution: The evolution of management concepts using agile management as an example. *Proceedings of the 15th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. <https://www.researchgate.net/publication/392428733>.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 461 (6), 811–844. <https://doi.org/10.1177/0018726708092406>
- Piazza, A., & Abrahamson, E. (2020). Fads and fashions in management practices: Taking stock and looking forward. *International Journal of Management Reviews*, 22 (3), 264–286. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12225>
- Pollach, I. (2022). The diffusion of management fads: A popularization perspective. *Journal of Management History*, 28 (2), 284–302. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2020-0072>
- Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices: Theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35 (2), 155–179. <https://doi.org/10.1177/1350507604043023>
- Sturdy, A. (2004). The power of the image: The consultancy process and the problem of client resistance. *Organization*, 11 (3), 315–335. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00056>
- Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (2000). Limits of IT-driven knowledge management initiatives for interactive innovation processes: Toward a community-based approach. *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2000.926614>



- Teuteberg, F., Schuir, J., & Oesterreich, T. D. (2025). Management fashions in the age of Industry 6.0: Institutional dynamics and digital transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 38 (2), 123–145. <https://www.researchgate.net/publication/395110464>
- Tutar, H. (2022). Management fashions: A historical perspective on their lifecycle and organizational impact. *Organizacija*, 55 (1), 45–59.
- Tutar, H., & Erdem, A. T. (2021). Managerial fads and fashions: A critical review. *Journal of Management History*, 27 (3), 345–362.
- Westphal, J. D., & Park, S. H. (2020). Introduction to the symbolic management perspective. In J. D. Westphal & S. H. Park (Eds.), *Symbolic management: Governance, strategy, and institutions*, (pp. 1–18). Oxford University Press.
- Zorn, T. E. (2017). Discursive approaches to leadership. In J. S. McDonald (Ed.), *The SAGE handbook of communication and instruction* (pp. 355–370). SAGE Publications.