

مقدمه

قریب ۳۵ سال از نظام جمهوری اسلامی ایران می‌گذرد و بر اساس تدبیر مدیران ارشد نظام، دستگاه‌هایی عریض و طویل و برای مأموریت‌های گوناگون پدید آمده‌اند، به گونه‌ای که مأموریتی در نظام جمهوری اسلامی پیدا نمی‌شود، مگر اینکه برای آن سیستمی تعیین شده است. اگرچه در پیدایش این دستگاه‌ها، بنابر اقتضائات زمانی و انقلابی جامعه، توجیه کامل وجود داشته ولی در بقای آنها به دنبال توجیه لازم بوده‌اند. برخی دیگر از این سازمان‌ها، هم در علت محدثه و هم در علت مبقیه توجیه کامل را داشته‌اند، ولی برای بهبود فضای مدیریتی خود، نیازمند تغییرات و توجیه‌های لازم بوده‌اند. علاوه بر همه اینها، وجود دستگاه‌های رقیب با مأموریت‌های بعضاً مشابه و موازی مشکل را مضاعف کرده است. مقالات متعددی تنها راه را برای بقای این سازمان‌ها و پاسخ‌گویی به محیط، عبور از سیستم مکانیکی (Mechanistic system) به سیستم ارگانیکی (Organic system) و در نهایت، تبدیل به سازمان‌های یادگیرنده (Learning organization) دانسته‌اند (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵؛ هادی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹). ادعای نگارنده این است که تعارض دو الگوی مزبور مبتنی بر مغالطه «ایهام منع جمع» است. سازمان‌ها باید از هر دو الگو و پارادایم - البته به صورت طولی و ترتیبی - استفاده کنند.

سیستم مکانیکی

«سیستم مکانیکی»، سیستمی است که براساس قانون‌مندی تحمیل شده توسط ساختار درونی و قوانین ذاتی‌اش عمل می‌کند؛ مثل ساعت یا خودرو. از آن‌رو، که در سیستم‌های مکانیکی انتخابی وجود ندارد، خود یا اجزایشان نمی‌توانند مقاصد مختص به خود داشته باشند. اما یک سیستم مکانیکی می‌تواند وظیفه‌ای داشته باشد که مقاصد موجودی خارج از آن را برآورده سازد.

اگر بر سازمان پارادایم مکانیکی حاکم باشد، در واقع به عنوان یک سیستم با ثبات و پایدار در نظر گرفته شده است؛ زیرا رفتارهای مکانیکی با ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکزگرایی شناخته می‌شوند. چنین رفتارهایی با وظایف یکنواخت مناسب داشته و بر رفتارهای برنامه‌ریزی شده، متکی هستند و در واکنش به رویدادهای پیش‌بینی نشده نسبتاً کند عمل می‌کنند. بر اساس این دیدگاه، محیط ساده و ایستا است، رفتارها قابل پیش‌بینی هستند و انسان‌ها و سازمان به‌مثابه ماشین عمل می‌کنند و اصولاً جهان مجموعه‌ای از سیستم‌ها و معلول‌های خطی است که برآیند علت‌های خاص هستند.

از نظر طرف‌داران ساختارهای مکانیکی، استانداردسازی مزایایی دارد که مهم‌ترین آن عبارت است از: افزایش هماهنگی و افزایش بازده کاری. ضمن آنکه استانداردسازی از طریق تعیین و تعریف

اصلاح سازمان‌های جمهوری اسلامی ایران از نظر تا عمل

mousavi@bou.ac.ir

سیدغلامرضا موسوی / استادیار دانشگاه باقرالعلوم

دریافت: ۱۳۹۳/۱/۰۱ - پذیرش: ۱۳۹۳/۷/۲۹

چکیده

یکی از دغدغه‌های مدیران ارشد هر سازمان و نهاد، بهبود مداوم سیستم است. این دغدغه به‌سبب تغییرات محیطی و نیازهای جدید مخاطبان است. در پاسخ به این دغدغه، دو پارادایم مکانیکی و ارگانیکی مطرح است. بسیاری از طراحان و مهندسان سیستم‌های اداری، راه اصلاح تحول و نوسازی سازمان‌ها را پارادایم ارگانیکی و در نقطه‌ی تعالی آن، نظریه «سازمان‌های یادگیرنده» دانسته‌اند. روش تحقیق مقاله حاضر «تحلیلی - منطقی» است که از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مشاهده عینی دو پارادایم را نقد و بررسی کرده است. یافته این پژوهش نشان می‌دهد که اصرار برخی مدیران بر لزوم تحول سازمان‌ها از طریق داشتن آرایش سازمان یادگیرنده، وجهی ندارد و اساساً لزوم انتخاب الگوی مدیریتی مکانیکی یا ارگانیکی بر مغالطه «ایهام منع جمع» استوار است.

کلیدواژه‌ها: پارادایم مکانیکی، پارادایم ارگانیکی، تحول سازمان، اصلاح سازمان، سازمان‌های یادگیرنده، ایهام منع جمع

مشاغل، تعریف نقش‌ها و تعیین قوانین و مقررات، همگی موجب می‌شود تا رفتارها در جهت اهداف از قبل تعیین شده، هدایت یابد. در این‌گونه سازمان‌ها، به واسطه استاندارد بودن فعالیت‌ها، به افرادی که از توان و استعداد فوق‌العاده‌ای برخوردار باشند، نیاز چندانی نیست.

معایب سیستم‌های مکانیکی

سیستم‌های مکانیکی دارای معایبی نیز هستند (هچ، ۱۳۸۹، ص ۲۲۰؛ محمدی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۵۶) که بعضاً قابل چشم‌پوشی نیست:

۱. رفتار استاندارد شده به معنای سلب خلاقیت و سازش کورکورانه با استانداردهاست که با شرح شغل مشخص شده‌اند.
۲. اگر کارکنان با مسائل جدیدی مواجه شوند که در آن زمینه، در قوانین و مقررات پیش‌بینی لازم نشده باشد، جای هیچ‌گونه رفتار و واکنشی باقی نمی‌ماند و در واقع، سیستم نمی‌تواند در مقابل رویدادهای پیش‌بینی نشده، واکنش مناسب نشان دهد؛ زیرا کارکنان از آزادی عمل برخوردار نیستند.
۳. در سیستم‌های مکانیکی، ابعاد انسانی سازمان نادیده گرفته می‌شود و به انسان به عنوان ابزار و ماشین نگاه می‌شود.
۴. سازمان‌های مکانیکی مانع ابتکار عمل می‌شوند. و مردم را به اطاعت از دستورات تشویق، و به جای علاقه‌مند کردن، آنها را در جایگاهشان تثبیت می‌کنند و آنها را به چالش و پرسش درباره آنچه انجام می‌دهند، فرا نمی‌خواند.
۵. در سازمان‌های مکانیکی، قانونمندی موجب کاهش انعطاف‌پذیری می‌شود و چنان بر قوانین و مقررات تأکید می‌شود که خود قوانین معنای نمادی پیدا می‌کند و در نتیجه، قانون از نتایج و اهدافی که برای رسیدن به آنها وضع شده است، مهم‌تر می‌گردد. به همین علت، اثربخشی سیستم کاهش پیدا می‌کند.
۶. دیوان سالاری ایجاد شده در سازمان‌های مکانیکی موجب می‌شود از تغییر شرایط و محیط غفلت شود و در نهایت، همین منجر به کاهش اثربخشی می‌شود.
۷. مقررات دست و پاگیر منجر به نارضایتی خدمت‌گیرندگان خواهد شد.
۸. در سازمان‌های مکانیکی، به جای توسعه ظرفیت‌های انسانی، ظرفیت‌ها محدود می‌شود و به جای ساختن سازمان حول محور استعدادهای توانایی‌های بالقوه آنها، به قالبی کردن نوع کارمندان برای انطباق با نیازهای سازمان‌های مکانیکی توجه می‌شود. این امر موجب می‌گردد هم سازمان و هم

- کارکنان متضرر شوند و سازمان‌ها از خلاقیت و هوش، که بیشتر کارکنان در صورت داشتن فرصت‌های مناسب از خود نشان می‌دهند، بی‌بهره می‌مانند.
۹. گسترش قوانین و مقررات جایگزین بصیرت مدیریتی می‌گردد و عملیات استاندارد شده همراه با رسمیت‌بخشی شدید، امکان تصمیم‌گیری غیرمتمرکز را از بین می‌برد.
 ۱۰. سازمان‌های مکانیکی خود را به‌منزله ابزاری برای رسیدن به اهداف موجود تصور می‌کنند و تحولات محیطی و تغییرات را یا نادیده یا به حداقل می‌رسانند. در واقع، ساختار این سازمان‌ها متحجر بودن است و برای محیط‌های ثابت طراحی شده و برای پاسخ‌های سریع به تغییرات طراحی نشده است.
 ۱۱. سازمان‌های مکانیکی بر نظارت و کنترل بسیار تأکید دارند و محور این نظارت، اطمینان از آن است که کارهای انجام شده درست به شیوه از پیش تعریف شده صورت گرفته است یا خیر. در واقع، سطح بالایی از کنترل از طریق تصمیم‌گیری متمرکز است.
 ۱۲. در این‌گونه سازمان‌ها، ترجیح اهداف شخصی کارکنان بر اهداف سازمانی بیشتر است.
 ۱۳. در ساختارهای مکانیکی، کارکنانی که در قاعده هرم قرار دارند، فرصتی برای خلاقیت ندارند و فقط افرادی که در رأس امور هستند، ایده‌های بهتری دارند و خلاق‌ترند.
 ۱۴. فرایند تصمیم‌گیری در ساختارهای مکانیکی، متمرکز است و از این‌رو، مدیران میانی و پایین هیچ‌گونه مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها ندارند.
 ۱۵. از آن‌رو، در سازمان‌های مکانیکی کارها و فعالیت‌ها و شرح شغل‌ها، ریز و مشخص شده است، جدایت خود را از دست داده و حالت عادی و یکنواخت و کسالت‌آور پیدا می‌کند.
 ۱۶. تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر در مسائل کم‌اهمیت است و مدیران میانی و پایین نمی‌توانند نقش‌آفرینی لازم داشته باشند.
 ۱۷. در سیستم‌های مکانیکی، ارتباطات افراد از نوع عمودی بوده و همه موظف به انجام دستورات صادر شده از سوی مقام مافوق هستند؛ دستوراتی که هیچ‌گونه مشارکتی در آن نداشته‌اند؛ یعنی رابطه به صورت رئیس و مرئوس است.

سیستم ارگانیکی

«سیستم‌های ارگانیکی» سیستم‌هایی هستند که - دست‌کم - یک هدف یا مقصود از خودشان دارند؛ مثل حفظ بقا که رشد برای آن غالباً ضروری است. این در حالی است که اجزا هیچ هدف و مقصودی

را پی نمی‌گیرند، اما وظایفی در قبال هدف و مقصود سیستم کلی دارند. برخلاف سیستم‌های مکانیکی که می‌توانند، هم باز و هم بسته باشند، سیستم‌های ارگانیکی ضرورتاً باز هستند؛ یعنی تحت تأثیر عوامل بیرونی قرار می‌گیرند.

مزایای سیستم‌های ارگانیکی

در سیستم‌های ارگانیکی، مزایای قابل توجهی وجود دارد (برنز و استاکر، ۱۳۷۹، ص ۳۹۵) که عبارتند از:

۱. سازمان‌های ارگانیکی و زنده موجب درک بهتر مناسبات سازمان‌ها و محیط آنها می‌شود و توجه را به نیازهای حیاتی حفظ سازمان جلب می‌کنند. علاوه بر این، مدیر درک می‌کند که اثربخشی سازمان به حسن انتخاب او در تصمیم‌گیری و توجه به شرایط و مقتضیات محیط بستگی دارد.
۲. در سازمان‌های ارگانیکی و زنده، تمایل به استقلال و کارآفرینی، تشویق کارکنان به ریسک و پذیرش مخاطره، در نظر گرفتن شکست به منزله کسب تجربه، ترغیب به خلاقیت در اجرا و نظارت بر طرح‌ها، استفاده از ساختار منعطف و استفاده از نوآوران، از مزایای ویژه این گونه سازمان‌هاست.
۳. ساختار ارگانیکی این فرصت را به افراد می‌دهد تا قابلیت‌ها و علایق جدید خود را کشف کنند.
۴. در ساختارهای ارگانیکی، انعطاف‌پذیری، آزادی و کار گروهی موجب خلاقیت و نوآوری می‌شود. در واقع، آزادی به عنوان یک ارزش تعیین‌کننده، در برانگیختن خلاقیت، توانمندسازی و تصمیم‌گیری منعکس می‌شود و مدیریت باید این باور را در کارکنان به وجود آورد و از طریق اعطای آزادی بیشتر، به جای کنترل کردن، آنها را به خلاقیت بیشتر تشویق کند.
۵. ساختارهای ارگانیکی سریع با تغییرات محیطی منطبق می‌شود.
۶. در این گونه ساختارها، روابط عمودی نبوده و افقی و موازی است و ارتباطات مقام‌های گوناگون بیشتر جنبه مشاوره دارد و نه فرماندهی.
۷. تصمیم‌گیری‌ها متمرکز نیست و برای تصمیم‌گیری از مدیران سطوح پایین‌تر نظرخواهی می‌شود.
۸. قوانین و مقررات کم و منعطف است.
۹. در این گونه سیستم‌ها، بیشتر به خودکنترلی به جای اعمال کنترل از طریق سلسله مراتب توجه می‌شود.
۱۰. ارشدیت در این گونه سیستم‌ها بر اساس تخصص و تجربه بالاتر است، نه ارشدیت دستوری. در واقع، اختیارات در دست بهترین‌هاست که از طریق توافق نظر حاصل می‌شود.
۱۱. شبکه ارتباطات اجزای سیستم بیشتر به صورت شخصی و غیررسمی است. از این‌رو، تألیف قلوب برای انجام کار گروهی برای رسیدن به اهداف بیشتر است.

۱۲. تعریف مشاغل به صورت رسمی وجود ندارد و تعهد کارکنان به سازمان به مراتب بیش از ساختارهای مکانیکی است. از این‌رو، مسئولیت‌ها به جای اینکه صرفاً بر اساس شرح شغل باشد، به صورت انعطاف‌پذیر تعریف شده است.

۱۳. اعضای سازمان‌های ارگانیکی و زنده درباره ارزش‌ها و هدف‌های سازمان، باورهای مشترکی دارند و این پدیده‌ها می‌تواند جای خالی نظام فرماندهی مبتنی بر سلسله مراتب اختیارات سازمان را، که در سیستم مکانیکی دیده می‌شود، پر کند.

۱۴. نفوذ مدیر ارشد در این گونه سیستم‌ها ناشی از جایگاه و پست سازمانی او نیست، بلکه بر اساس مهارت‌ها و دانش‌های اوست.

سازمان‌های یادگیرنده

«سازمان یادگیرنده» سازمانی است که در آن الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند؛ اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند، و افراد چگونه آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۱، ص ۳۳۰). در این سازمان‌ها، اطلاعات در تمام سطوح سازمان جریان دارد و کارکنانی خلاق و ماهر با اهدافی مشترک وجود دارند که برای رسیدن به آن اهداف، در حال یادگیری مطالب جدیدند. از این‌رو، سازمان یادگیرنده یک پدیده زنده و ارگانیکی است. طبق این نظریه، هرم یادگیری با یادگیری فردی آغاز می‌شود، سپس به یادگیری گروهی می‌رسد و در نهایت به سازمان یادگیرنده منجر می‌شود.

اگر بخواهیم معرفی دقیق‌تری به دست دهیم، باید بگوییم: سازمان یادگیرنده نوعی نگرش یا فلسفه جدید درباره سازمان‌هاست که نقش‌های اصلی را بر عهده اعضای سازمان می‌گذارد. در این سازمان‌ها، همه افراد درگیر شناسایی و حل مسئله هستند و بدین وسیله، به طور مستمر رشد و ارتقا پیدا می‌کنند (دفت، ۱۳۸۸، ص ۹۶۶).

الزامات ساختارهای ارگانیکی و نظریه سازمان‌های یادگیرنده

بی‌تردید، ساختارهای ارگانیکی و در نهایت، سازمان‌های یادگیرنده دارای مزایایی هستند که ساختارهای مکانیکی از آن بی‌بهره‌اند، ولی نقدی که نگارنده سعی بر تبیین آن دارد منوط به روشن شدن الزامات تحقق پارادایم و سیستم ارگانیکی در سازمان‌هاست که در بیشتر سازمان‌ها و نهادها قابل اجرا نیست و مبتنی بر خوش‌بینی مفرط دست اندرکاران راهبری سازمان است، و در مقام عمل، نه تنها موجب اصلاح و تحول سازمان‌ها نمی‌شود، بلکه با دادن نشانی غلط به مدیران ارشد

سیستم، موجب اتلاف و هدر رفت منابع انسانی و مالی می‌گردد. الزامات متعددی برای این‌گونه ساختارها برشمرده شده که مهم‌ترین آنها عبارت است از:

الف. وجود رهبری اندیشمند

منشأ پیدایش سازمان‌های یادگیرنده وجود رهبران اندیشمند در رأس آن سازمان‌هاست. مقصود از «رهبر اندیشمند» کسی است که سازمان را درک می‌کند و به سازمان و اعضایش کمک می‌کند که به موفقیت دست یابند (دفت، ۱۳۸۸، ص ۹۷۰). این رهبر اندیشمند، که در واقع، ما آن را مدیر «راهبردی» می‌نامیم، دارای سه شاخص مهم است:

۱. **تفکر راهبردی:** تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم سازمانی است. رهبر و مدیر سازمان با تصویری سازوار و منسجم از سازمان، مسیر سازمان را مشخص می‌کند. حاصل این تفکر، تدوین مأموریت‌ها به معنای تدوین فلسفه وجودی است؛ یعنی تدوین اموری که یک سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند و مزیت رقابتی آن را روشن می‌سازد. سپس بر اساس این تفکر، نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی، اجرا و ارزیابی آن اقدام می‌کند.

۲. **تفکر سیستمی:** نگرش سیستمی این قدرت را به مدیران ارشد سازمان می‌دهد که سیستمی را با کلیت و جامعیت و پیچیدگی دینامیک یا ارگانیک آن بشناسند و برنامه‌ریزی را با توجه به نوع سیستم انجام دهند. چه بسا این تعادل و سازمان‌های بزرگ از طریق توسل به اصل «عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها» انجام گیرد و امور از طریق «خودسازمان‌دهی» حل و فصل گردد و شاید تعادل سیستم در تمرکز در اصول و سیاست‌های کلان و تفویض برنامه‌ریزی به خرده‌سیستم‌ها انجام گیرد.

۳. **فرصت کافی:** پایه و اساس سازمان‌های یادگیرنده وجود افراد وقفی در رأس هر سازمان است. این‌گونه سازمان‌ها ایجاب می‌کند که رهبر سازمان خود را وقف سازمان کند (دفت، ۱۳۸۸، ص ۹۷۱) و با فرصت مناسب و وقت‌گذاری در سازمان، جان و روح خود را علاوه بر جسم، در اختیار سازمان قرار دهد.

ب. وجود افراد باهوش، مستعد و خلاق

یکی از لوازم بسیار مهم سیستم‌های ارگانیک و سازمان‌های یادگیرنده وجود افرادی است که از بهره هوشی لازم برخوردار باشند. پیش‌فرض خلاقیت، بهره هوشی است. برنز و استاکر معتقدند: ارجحیت

ساختار ارگانیکی بستگی تام به وجود افراد دارای توانایی‌های فکری و ذهنی دارد. در نتیجه، در این‌گونه سازمان‌ها فرض بر این است که همه اعضای سازمان سرشار از خلاقیت و نوآوری هستند.

ج. وجود آرمان مشترک در سازمان

یکی از حیاتی‌ترین لوازم سیستم ارگانیک و سازمان‌های یادگیرنده وجود آرمان مشترک بین همه افراد سازمان است. آرمان مشترک موجب هم‌افزایی کارکنان، شادی، نشاط و نجات از خمودگی و روزمرگی می‌شود. به عبارت دیگر، سازمان تنها محل کار افراد نیست، بلکه وسیله‌ای برای تحقق آرمان و آرزوی آنهاست. اگر در یک سازمان بعضی از بخش‌ها و افراد آمادگی تغییر و تحول داشته باشند و بعضی از افراد این آمادگی را نداشته باشند، مشکلی که پیش خواهد آمد، این است که آن بخش‌هایی از سازمان پیشرفت می‌کند که نتایج پیشرفت آنها برای سایر بخش‌ها تهدیدکننده خواهد بود؛ یعنی بخش‌های دیگر واکنش منفی نشان می‌دهند. از این‌رو، وجود آرمان و اهداف مشترک، باید خواست همگانی و اعتقاد جمعی باشد و همه برای رسیدن به آن اهداف در حال یادگیری باشند، وگرنه باعث آنتروپی در سازمان می‌شود.

د. وجود سازمان کوچک و چابک

از لوازم جدی سیستم‌های ارگانیک و سازمان‌های یادگیرنده، وجود ساختارهای کوچک و چابک است. در این‌گونه سازمان‌ها، رهبران سازمان با افراد ارتباط نزدیک‌تر دارند و بر اساس قابلیت‌های ایشان سیستم تشویق و تنبیه مناسب در نظر می‌گیرد.

ه. وجود فرهنگ قوی

فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر مهم، در موفقیت سازمان‌های یادگیرنده و ساختارهای ارگانیک عمل می‌کند. فرهنگ‌سازی دو بعد دارد: ۱. بعد مشارکتی؛ ۲. بعد حمایتی.

در بخش اول، وضع بدان‌گونه درمی‌آید که افراد خود را متعلق به چیزی و جایی می‌دانند و سازمان یادگیرنده به صورت مکانی درمی‌آید که می‌تواند یک شبکه ارتباطات به جود آورد و بدین وسیله، موجب رشد و پیشرفت اعضای سازمان شود. عشق ورزیدن به دیگران و احترام گذاردن به همکاران زمینه‌ای به وجود می‌آورد که اعضای سازمان یادگیرنده بتوانند به وسیله آن، تجربه‌اندوزی کنند، بارها و بارها اشتباه کنند و مزه تلخ شکست را بچشند و سرانجام مطالب بیشتری یاد بگیرند (دفت، ۱۳۸۸، ص ۹۷۵).

اما در بخش دوم، یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که فرهنگ سازمانی «حمایت‌کننده» وجود داشته باشد. سازمان‌های دارای فرهنگ یادگیری، در خلق، کسب و انتقال دانش و همچنین اصلاح رفتار سازمانی، زمانی موفق هستند که حمایت شوند.

ز. تفویض اختیار

یکی دیگر از الزامات سازمان‌های یادگیرنده اعطای اختیارات به بخش‌ها و افراد گوناگون در سازمان است. مدیران ارشد سازمان می‌دانند که نوع بشر کنجکاو است و از یادگیری لذت می‌برد. از این رو، سازمان یادگیرنده این کنجکاو و انگیزه باطنی را تقویت می‌کند و به افراد احترام گذارده، و به آنان اعتماد می‌کند و فضایی مناسب برای رشد و پیشرفت آنان فراهم می‌کند. این تفویض اختیار موجب می‌شود اعضای یک سازمان احساس نوعی مالکیت کنند و به کار کردن در سازمان خود مباحث نمایند.

سراب سازمان‌های یادگیرنده

نظریه «سازمان‌های یادگیرنده» بر اساس الزامات شش‌گانه قبلی، دارای اشکالات متعددی است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱. بنا بر مشاهدات متعدد در عرصه مدیریتی کشور، نبود وجود مدیران راهبردی همچون دربی نایاب، فضای مدیریتی کشور را تهدید می‌کند. توضیح آنکه اصولاً رهبران سازمان‌ها سه‌گونه‌اند: الف. درصد قابل توجهی از مدیران کشور ریاست می‌کنند و در واقع، در جلسات شرکت کرده، و در تصمیم‌گیری‌ها احیاناً نکاتی بیان نمایند و به راهنمایی کلی بسنده می‌کنند.
- ب. درصد قابل چشم‌گیر دیگری، «مدیریت» به معنای «اداره و تدبیر سازمان» را انجام می‌دهند و در نهایت، به دنبال حل مسائل و مشکلات سازمان هستند و از طریق برگزاری جلسات متعدد و با ورود به مسائل و مشکلات سازمان، در پی حل و فصل مسائل خرد و کلان سازمان خود هستند. این گروه نیز اگرچه از گروه اول به لحاظ کمیت و کیفیت بالاتر هستند، ولی مجموعه اقدامات آنها موجب اصلاح و تحول سازمان نمی‌شود، زیرا اقدام‌های آنها نهادینه نشده و به صورت فرایند اجرایی در نمی‌آید. از این رو، تا زمانی که این مدیر با روحیه خاص خود، حضور دارد سعی در حل مشکلات و معضلات می‌کند، ولی با رفتن او، سیستم دچار آنتروپی می‌شود.
- ج. درصد بسیار محدود و کمی از مدیران هستند که در واقع، مهندس و معمار سازمانی هستند. ایشان بر اساس راهبردهای مشخص، اصلاح امور و فرایندهای آن را می‌پذیرند و بر اساس نگرش

سیستمی، کل سیستم را به سمت مأموریت‌ها و اهداف از پیش تعیین شده سوق می‌دهند. در واقع، ایشان نهادساز و سیستم‌ساز هستند و فرایندهای قانونی را به خوبی تعریف می‌کنند، به گونه‌ای که اگر حضور هم نداشته باشند، سیستم مثل ساعت کار می‌کند. این گروه از مدیران البته کمیاب و در صورت وجود، بسیار محدودند.

طبیعی است که وقتی گفته می‌شود «در رأس سازمان‌های یادگیرنده، وجود رهبری دانشمند و مدیر راهبردی شرط لازمه تحول و تغییرات است»، چیزی جز معنای سوم از معانی سه‌گانه منظور نیست؛ یعنی مدیری که بتواند با اجرای برنامه‌های راهبردی، سازمان را در جهت اهداف و مأموریت‌های سازمان هدایت، حمایت و نظارت کند.

اما آنچه در مقام تحقق و خارج مشاهده می‌شود این است که اولین الزام (رهبر دانشمند و مدیر راهبردی) برای تحقق ساختارهای ارگانیک و سازمان‌های یادگیرنده، مفقود و یا دست‌کم بسیار کم است.

۲. افراد وقفی برای اداره سازمان‌ها و نهادها، فوق‌العاده نادر است. نوع مدیران در رأس هرم سازمان، دارای مشاغل گوناگون هستند، آنها علاوه بر کار رسمی خود، عضویت در هیئت‌امنا، هیئت مدیره، جلسات مستشاری، تدریس، تبلیغ در داخل و خارج، سفرهای زیارتی و سفرهای علمی، احیاناً تجارت و بازرگانی، و تدوین مقاله و کتاب، هستند. طبیعی است که بر فرض سلامت جسمی، به لحاظ روحی و روانی، قابلیت و کشش این مسئولیت‌ها به طور همزمان وجود ندارد و تصمیم‌گیری در رأس سازمان را به تصمیم‌گیری‌های بدون فکر، شتاب‌زده و عوض کردن پی‌درپی سخنان تبدیل می‌کنند و در نهایت بی‌اعتمادی سازمانی را فراهم می‌سازند. نبود مدیران وقفی از عوامل تشدیدکننده و بحران‌زا، به‌ویژه در سیستم‌های ارگانیکی است.

۳. تلازم سازمان‌های یادگیرنده و وجود افراد خلاق و با بهره‌هوشی مناسب بر کسی پوشیده نیست، ولی آنچه مهم است این است که در بیشتر سازمان‌ها، افراد با بهره‌پایینی از هوش به استخدام درآمده‌اند؛ زیرا بسیاری از طریق آزمون‌های رسمی وارد نشده‌اند و از مجاری غیررسمی سفارشی، جناحی و گروهی جذب گردیده‌اند، و این یعنی: عدم قابلیت سازمان در امور یادگیری و ساختار ارگانیک. ممکن است گفته شود: با آموزش‌های شغلی و تخصصی این مشکل برطرف می‌شود و می‌توان آنان را به نصابی از دانش و مهارت‌های لازم ارتقا داد. اما در پاسخ، باید گفت: هیچ‌یک از آموزش‌های داده شده در سازمان‌ها IQ و EQ باز نیستند و قدرت خلاقیت را افزایش نمی‌دهد. بهره‌هوشی امری خدادادی است که برخی دارند و برخی دیگر از آن محرومند.

علاوه بر نقدهای هفت‌گانه ساختارهای ارگانیک و در رتبه‌عالی‌تر آن، سازمان‌های یادگیرنده، نکته مهم دیگری که نباید از آن غفلت کرد وجود تنافس و اهوای مختلف سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در رده‌های گوناگون نظام سیاسی کشور و به تبع آن، در سازمان‌ها و ارگان‌های موجود در کشور است که مانع بزرگی در ارگانیک ساختن سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. از این رو، پیچیدن نسخه‌ای به نام سازمان‌های یادگیرنده به عنوان نسخه شفابخش، کاری عبث، پوچ و بیهوده است، و نه تنها هزینه‌های سرسام‌آور و زیادی را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند، بلکه خروجی آن چیزی جز ده‌ها جزوه، مصاحبه، سخنرانی، همایش، مجموعه مقالات و کتاب چیزی نیست؛ زیرا آن سازمان از ناکارآمدی خود رنج بی‌پایان می‌برد.

پیشنهاد

آنچه تاکنون در خصوص سازمان‌های مکانیکی و ارگانیکی و در نقطه‌تعالی آن، سازمان‌های یادگیرنده ذکر شد مبتنی بر «ایهام منع جمع» است، زیرا وقتی گفته می‌شود: «الف» یا «ب» القای منع جمع می‌کند و تصور می‌شود «الف» یا «ب» و نه هر دو، در واقع، پیش‌فرض محقق آن است که این دو قابل جمع نیستند و اثبات یکی، نفی دیگری را در پی دارد؛ زیرا نمی‌تواند همزمان با دو نیروی ظاهراً متضاد زندگی کند. مسائلی مانند محیط یا وراثت، فرد یا جامعه، رضایت خدا یا رضایت مردم، علم یا دین، زهد یا توسعه، فاعلیت خدا یا فاعلیت انسان مبتنی بر همین مغالطه «ایهام منع جمع» است. راه برون‌رفت از این مخصصه، آن است که در ابتدا مانع جمع بودن بررسی شود، و اگر ناسازگاری و تناقضی نبود هر دو انتخاب شوند. به نظر می‌رسد در بحث حاضر، مکانیکی بودن یا ارگانیکی بودن سازمان مبتنی بر همین مغالطه است و تصور شده سازمان یا باید مکانیکی باشد و یا ارگانیکی، و چون مکانیکی مطلوب نیست، باید ارگانیکی و در نهایت، سیستم به صورت سازمان یادگیرنده باشد. این در حالی است که پس از بررسی مشخص می‌شود که نه تنها بین این دو تناقضی نیست، بلکه بر حسب مقتضیات سازمان‌ها و نهادهای عریض و طویل نظام جمهوری اسلامی، حضور دو ترکیب و به صورت با هم و طولی پیشنهاد نهایی نگارنده است.

هیچ سازمانی نمی‌تواند دارای ساختار مکانیکی یا ارگانیکی محض باشد. مؤثرترین ساختار، ساختاری است که با الزامات محیطی و درونی خود مطابقت داشته باشد. دقیقاً از همین جاست که نظریه «مدیریت اقتضایی» متولد می‌شود (هیچ، ۱۳۸۹، ص ۱۶۲). بر اساس این نظریه، ارائه یک حکم

۴. اگرچه سازمان‌ها و نهادهای کشور بر اساس فضایی که در گذشته نه چندان دور به وجود آمده، به تدوین سند چشم‌انداز و مأموریت‌ها پرداخته‌اند و در جای خود، یک گام به جلو رفتند، ولی هیچ‌گاه این سندها نتوانسته است آرمان آن سازمان‌ها را برسد به اینکه آرمان تک‌تک افراد آن سازمان باشد، و به تبع آن، نه تنها سازمان، محل تحقق آرمان و آرزوی افراد نبوده، بلکه صرفاً محل کار و کسب افراد قرار گرفته است. هم‌افزایی احتمالی نیز رخ نداده و سازمان‌ها از روزمرگی و خمودگی درنیامده‌اند.

۵. بنابر آنچه در سومین نکته ذکر شد، از وجود سازمان‌های کوچک و چابک خبری نیست، بلکه بر اساس روابط شخصی، شهری، استانی، سیاسی، گروهی و جناحی، هر شخص در هر رده مدیریتی که در سازمان مشغول شده، نسبت به جذب افراد، اعم از صلاحیت‌دار و غیر آن اقدام کرده است. در حال حاضر، بیشتر دستگاه‌ها با کارکنان غیرمتخصص و انبوه مواجهند که با هزینه سرسام‌آور، نصف یا بیشتر بودجه سازمان را می‌بلعند و در نتیجه، سازمان را از انجام مأموریت‌های اصلی خود، به صورت تمام و کمال باز می‌دارند؛ مشکلی که بیشتر رهبران سازمان‌ها، از آن صرف‌نظر کرده‌اند و به درمان آن نمی‌پردازند.

۶. گذشته از برخی افراد نادر در سازمان‌ها، که فرهیخته و خبره محسوب می‌شوند، بدنه و پیکره اصلی سازمان‌ها را افراد معمولی و تحت تأثیر فرهنگ بیرونی سازمان تشکیل می‌دهد. فرهنگ سازمان همانند خود سازمان، در مجموعه فرهنگ جامعه و کشور تعریف می‌شود و تابعی از آن به‌شمار می‌رود. وقتی فرهنگ از زیرکار در رفتن، زیرآب‌زنی، دورویی، ریاکاری، تملق‌گویی، چاپلوسی و عدم رعایت حلال و حرام الهی نرخ رایج در جامعه باشد، سازمان‌ها هم به عنوان بخشی از جامعه، دچار چنین آسیب‌هایی هستند. در نتیجه، فرهنگ مشارکت در پیشرفت سازمان، عشق ورزیدن به دیگران، و احترام متقابل جای خود را به روابط نوعاً صوری می‌دهد. علاوه بر آن، بیماری مزمن بیکاری در سازمان‌ها از عوامل تشدیدکننده ناهنجاری‌های سازمانی است. از این رو، فرهنگ مد نظر سازمان‌های یادگیرنده اساساً وجود ندارد.

۷. در بیشتر سازمان‌ها مدیران ارشد ستادی حاضر به تفویض اختیارات به مدیران صفی نیستند و بدین وسیله، نوعی انسداد مدیریتی و ناکارآمدی را القا می‌کنند. این سیستم‌ها به جای آنکه اصول، قواعد و ضوابط خود را ابلاغ نمایند و امور را با تفویض به سیستم‌های صفی از آنان بخواهند، طبق ضوابط عمل می‌کنند و خود اقدام به مباشرت و تصمیم‌گیری در امور می‌نمایند. این اقدام نه تنها نمایش ناکارآمدی سیستم است، بلکه موجب نارضایتی روزافزون مخاطبان می‌گردد.

دانشمند بدون نیاز به هزینه مادی و معنوی کلان و با استفاده از کارشناسان خبره، راه اصلاح سازمان را به راحتی می‌تواند بر اساس مراحل ذیل طراحی و طی مدت دو سال، تحول ابتدایی سازمان را انجام دهد و سازمان را آماده ورود به مرحله دوم (مکانیکی - ارگانیکی) کند. مرحله‌ای که جوهره آن تفویض اختیار است.

۱. تهیه و تدوین مأموریت‌های سازمان

به معنای تدوین فلسفه وجودی سازمان است به صورتی که آن را از سایر سازمان‌ها و نهادهای مشابه متمایز سازد. دراکر معتقد است: کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت، به شرکت و سازمان نگاه کند؛ یعنی مطرح کردن این پرسش که «کار اصلی ما چیست» موجب می‌شود هدف‌هایی تعیین گردد، راهبردهایی تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته شوند که نتیجه آنها فردا به دست می‌آید (ر.ک: صالحی، ۱۳۹۱). اگر مأموریت‌ها به درستی تدوین نگردند موجب همپوشانی، تداخل، توازی خنثی کردن دستگاه‌ها نسبت به یکدیگر، و رقابت ناسالم می‌شوند. از این رو، درک و فهم مأموریت‌های سایر دستگاه‌ها برای نگارش مأموریتی که همپوشانی با دستگاه دیگر نداشته باشد از لوازم قطعی کارایی و اثربخشی سازمان‌هاست. به سبب همین تشابه در وظایف است که مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان «دفتر تبلیغات اسلامی» در تاریخ ۲۸ شهریور ۱۳۸۴ می‌فرماید:

نسبت شما با «سازمان تبلیغات اسلامی» چیست؟ ... سازمان تبلیغات هم تشکیلات مهمی است. این بیانیه مأموریت، که شما نوشتید، بسیار کار جالب و قوی است، لیکن بالاخره، خطوط فاصل را مشخص کنید تا تداخل و دوباره کاری نباشد.

بر این اساس، آیا دستگاه‌هایی مثل «کمیته امداد» با «سازمان بهزیستی» قابل جمع نیست؟ آیا نهادهایی مانند «۱۵ خرداد» با «کمیته امداد» قابل جمع نیست؟ آیا «مجمع جهانی اهل بیت» با «مجمع تقریب مذاهب» با «سازمان فرهنگ و ارتباطات»، اگرچه مأموریت‌های بعضاً متفاوتی دارند، آیا قابل ادغام نیستند؟ آیا ادغام «مرکز جهانی علوم اسلامی» با «سازمان مدارس خارج از کشور و تشکیل «جامعه‌المصطفی العالمیه»، مشکل و معضلی پدید آورد؟

آیا این دستگاه‌ها به میزان هزینه‌هایی که برای نظام جمهوری اسلامی دارند، واجد کارایی و اثربخشی لازم هستند؟ آیا هزینه‌هایی مانند فضاهای متعدد کالبدی، نیروی انسانی مازاد غیرمتخصص، خواسته‌های غیرمتعارف نیروها و ده‌ها مسئله ریز و درشت، بهره‌وری آنان را به شدت کاهش نداده است؟

واحد در خصوص مسائل و تنگناهای یک سازمان، امری غیراصولی و غیرمنطقی است. نظریه «مدیریت اقتضایی» بر اساس تفاوت‌های زیرسیستم‌ها و اختلاف عوامل گوناگون محیطی پایه‌گذاری شده است. البته در سازمان‌ها و نهادهای کوچک، که احتیاج به رسمیت خاص ندارند و مدیر سازمان از طریق تماس روزمره با کارکنان خود به فعالیت می‌پردازد، سیستم ارگانیکی کارتر و اثربخش‌تر از سیستم‌های مکانیکی است. اما در سازمان‌های بزرگ، که بیشتر سازمان‌های جمهوری اسلامی از این نوع است، طی فرایند سه مرحله‌ای، به صورت طولی و ترتیبی، مناسب‌ترین الگو برای اداره سازمان و ایجاد تحول و تغییر به نظر می‌رسد:

مرحله اول: ساختار مکانیکی؛ مرحله دوم: ساختار مکانیکی - ارگانیکی؛ مرحله سوم: ساختار

ارگانیکی.



نمودار شماره ۱

مرحله اول ساختار مکانیکی

در مرحله اول، اقدامات اصلاحی به صورت متمرکز، طراحی، اجرا و ارزیابی می‌شوند. در واقع، اصول، قواعد و ضوابط کلان برای سازمان ترسیم و برای اجرا به آن ابلاغ می‌گردد. همگان موظفند براساس این اصول و ضوابط عمل کنند. سازمان‌های بزرگی که در محیط‌های ثابت فعالیت می‌کنند و خدمات یا محصولات استاندارد را فراهم می‌سازند، زمانی که از سیستم‌های ماشینی استفاده می‌کنند، کارآمدتر عمل می‌کنند (هچ، و کانلیف ۱۳۸۹، ص ۲۲۸). مهم‌ترین کار مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ، نظارت بر اجرای دقیق اصول، ضوابط و قواعد راهبردی ابلاغی است. اصلاحاتی که در این مرحله باید صورت گیرد در بخش بعدی به تفصیل ذکر خواهد شد.

معمولاً در سازمان‌ها مشکلات متعددی در هر بخش قابل مشاهده است. یک مدیر راهبردی و

۲. تهیه و تدوین سند چشم‌انداز

«چشم‌انداز» به اهداف بلندمدت سازمان در چارچوب مأموریت‌های مصوب می‌گویند. رویکرد حاکم بر تدوین چشم‌انداز، رویکرد آینده‌نگری است، و این ترسیم آینده باید در چارچوب فلسفه وجودی سازمان (مأموریت‌ها) باشد.

برای تدوین سند چشم‌انداز، رعایت چند نکته بسیار مهم است:

الف. بررسی رهنمودهای رهبری نظام؛

ب. بررسی مأموریت‌های مصوب؛

ج. بررسی سند چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی ایران و موزون کردن سند چشم‌انداز سازمان با چشم‌انداز نظام؛

د. بررسی سند چشم‌انداز سایر دستگاه‌ها و نهادها؛

ه. توجه ویژه به نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی؛

و. اخذ دیدگاه‌های صاحب‌نظران در حوزه مأموریتی؛

ز. تدوین محورهای اساسی سند چشم‌انداز؛

ح. تدوین پیش‌نویس؛

ط. دریافت دیدگاه‌های صاحب‌نظران داخل سازمان و خارج از آن در خصوص پیش‌نویس؛

ی. نهایی‌سازی سند چشم‌انداز؛

ک. ارائه به مرجع تصمیم‌گیر برای تصویب و ابلاغ.

۳. تهیه و تدوین برنامه‌های بلندمدت

سومین کار در بخش تحول سازمانی، تدوین برنامه‌های بلندمدت حداکثر پنج ساله است. مهم‌ترین مسئله در تدوین برنامه‌های پنج ساله، انطباق برنامه‌ها با اسناد بالادستی هر سازمان است.

به لحاظ ماهوی، برنامه‌های بلندمدت باید بر اساس چند حوزه راهبردی به عنوان مسائل پیش روی سازمان نوشته شوند. مراد از «حوزه‌های راهبردی» مسائل و قلمروهای اساسی است که سازمان قرار است طی پنج سال و در چارچوب مأموریت‌ها و سند چشم‌انداز، در آن حوزه‌ها به فعالیت بپردازد. در این بخش، دو نکته مشخص باید انجام شود: ۱. تحدید موضوعی مسئله ۲. تحدید راهبردی آن.

در بخش اول، مسائلی که قرار است طی مدت پنج سال به حل آنها اقدام شود باید تقیح موضوعی شوند. برای نمونه، اگر حوزه راهبردی یک دستگاه فرهنگی «تعمیق ایمان دینی و مقابله با ادیان، مذاهب

و فرق انحرافی» قرار گرفت باید این حوزه راهبردی به لحاظ مفهومی و مصداقی، تقیح کامل شود. برای مثال، باید مشخص گردد که به لحاظ مصداقی، آیا قرار است در تمام حوزه‌های مسیحیت، یهودیت، بابت، بهائیت، زرتشت، شیطان‌پرستی، عرفان‌های کاذب و مانند آنها فعالیت شود یا قرار است در دو یا سه حوزه مشخص کار شود.

پس از تحدید موضوعی، باید تحدید راهبردی نیز صورت پذیرد که سازمان مذکور در سطح آموزش، می‌خواهد وارد شود، یا پژوهش یا تبلیغ؛ تبلیغ نیز مجازی است یا غیرمجازی؟ خواهران یا برادران؟ در اماکن عمومی یا اختصاصی؟ از این رو، در تحدید موضوعی، به مسئله‌محوری می‌رسیم و در تحدید راهبردی سطح ورود در مسائل مشخص می‌شود. تمام این نکات باید در برنامه‌های بلندمدت مد نظر قرار گیرد. علاوه بر آن، در این بخش، به الزامات، ظرفیت‌ها و موانع اجرای برنامه‌ها اشاره خواهد شد.

قابل ذکر است که برنامه‌های سالانه نیز باید منطبق بر برنامه‌های بلندمدت، چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان باشد. در اینجا، مدیریت برنامه‌ریزی هر سازمانی وظیفه و نقش اول در حفظ و حراست سازمان، از فعالیت‌های خارج از اهداف کلان سازمان را دارد.

۴. مهندسی مجدد ساختار

مهم‌ترین راهبرد در ساختارنویسی، تنظیم ساختار بر اساس مأموریت‌ها یا راهبردهای یک سازمان است، به گونه‌ای که مخاطبان با نگاه به ساختار آن سازمان، متوجه مأموریت‌ها و راهبردهای آن سازمان شوند. این مطلوب‌ترین حالت است (رابینز، ۱۳۸۶، ص ۱۱۴). برای نمونه، وقتی ساختار یک سازمان فرهنگی بر اساس سه کارکرد آموزش، پژوهش و تبلیغ طراحی می‌شود، مخاطبان نمی‌دانند مأموریت دقیق این سازمان چیست. فقط می‌دانند که این سازمان دارای آموزش، پژوهش و تبلیغ است. ولی به هر علتی اگر امکان طراحی ساختار مأموریت‌محور وجود ندارد نکات ذیل حتماً باید مد نظر طراحان تغییر و تحول سیستم باشد.

۱. تداخل وظایف، موازی کاری و همپوشانی‌ها رفع گردد و بر اساس مأموریت سازمان، اجزای سازمان هم‌افزایی داشته باشند.

۲. تعادل در حجم و اندازه ساختارها با مأموریت‌های محول شده رعایت گردد و از هرگونه مصلحت‌اندیشی مدیریتی اجتناب گردد.

۳. علاوه بر تحدید وظایف ساختارها، اختیارات به طور کامل تعیین گردد.

۴. حوزه‌های ستادی و راهبردی از حوزه‌های صفی جدا شوند و وظایف آنها کاملاً تفکیک گردد تا مدیران راهبردی و ستادی بتوانند خود را از فرایندها و بحران‌های روزمره مدیریت جدا سازند. «واحدهای ستادی»، واحدهایی هستند که به پنج امر سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان (در حد برنامه بلندمدت)، نظارت، ارزیابی و هماهنگ‌سازی می‌پردازند.

۵. اقدامات ستادی و راهبردی متمرکز و امور غیرستادی به سطوح پایین‌تر واگذار گردد. البته بر اساس نکات پیش گفته، راهبرد باید متمرکز در ستاد باشد و سطوح تاکتیکی تفویض گردد.

۶. تمام اجزای سازمان «رابطه تعریف شده داشته» باشند تا هم‌افزایی سازمان را موجب شود.

۷. «کاهش سطوح» مدیریتی از دیگر الزامات ساختارنویسی است. تعدد سطوح مدیریتی موجب افزایش منابع انسانی آن سطح از مدیریت می‌شود، و در نتیجه، هزینه‌های گزافی بر روی دست سازمان می‌گذارد و علاوه بر آن، تداخل وظایف، دیوان‌سالاری شدید اداری، ناهماهنگی‌ها و فرافکنی مدیریتی افزایش پیدا می‌کند.

۸. یکی از کلیدی‌ترین نکات ساختارنویسی «رعایت انسجام مأموریتی» است. همان‌گونه که اشاره شد، آنچه در یک سازمان از درجه اهمیت بالایی برخوردار است تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمانی است از این رو، برای رسیدن به مقصد، باید تمام لوازم تحقق مأموریت و اهداف در یک ساختار تعبیه شود، و نباید کارکردهایی مثل آموزش، پژوهش و تبلیغ در یک سازمان موجب گردد که هر جزئی از مأموریت در یک کارکرد تعبیه شود. برای نمونه، اگر برای یک سازمان فرهنگی مأموریت «ارتقای هنر دینی» در نظر گرفته می‌شود، نباید آموزش‌های آن در بخش‌های آموزش سازمان؛ پژوهش‌های متعلق به آن در بخش‌های پژوهشی آن سازمان و سرانجام، تولیدات و محصولات آنها در بخش تبلیغ تعبیه شود، بلکه با ایجاد یک مرکز فرهنگی - هنری، تمام بخش‌های آموزش، پژوهش، تولید و توزیع محصولات هنری به صورت یکجا در ساختار تنظیم شود. در هر صورت، هیچ‌گاه نباید قالب‌ها و کارکردها مسلط بر ساختارهای سازمانی شود، بلکه آنچه اصل دارد مأموریت‌هاست که باید به عنوان پارادایم حاکم بر تنظیم ساختارها مد نظر باشد. به این وسیله است که انسجام مأموریتی در تهیه و تنظیم ساختارها حفظ خواهد شد؛ مانند ساختار مرکز فرهنگی، هنری «دفتر تبلیغات اسلامی» که تمام فعالیت‌های مرتبط در آن تجمیع شد.

۹. «تمرکززدایی» به منظور چابک‌سازی سازمان از جمله مهم‌ترین اقدامات در ساختارنویسی است. ظاهراً تبدیل شدن به کانون قدرت جزو مطلوبیت‌هایی است که ناخودآگاه در ضمائر اشخاص

نهفته است. برای رفع این نقیصه، سه راه‌کار عمده موجود است: یکی تفکیک واحدهای ستادی از صفی (که قبلاً توضیح داده شد). دوم تدوین قوانین و مقررات و تفویض اجرای آنها به واحدهای صفی. سوم اصلاح فرایندها به صورتی که تمرکز در سازمان حذف گردد.

۱۰. «یکسان‌سازی سطوح مدیریتی و رفع تبعیض» یکی دیگر از راهبردهای ساختارنویسی است. یکی از آسیب‌های جدی موجود در ساختارهای کلان و خرد کشور، عدم توزیع سطوح مدیریتی بر اساس منطق واحد است.

۱۱. «کاهش تعداد پست‌های سازمانی» از آخرین راهبردهای ساختارنویسی است. این کاهش پست‌ها در طول چابک‌سازی سازمان اتفاق می‌افتد. وجود پست‌های متعدد زمینه ورود افراد غیرمتخصص، حجیم شدن بدنه تشکیلاتی، تعارض‌های سازمانی، و ده‌ها مسئله ریز و درشت را موجب می‌شود.

۵. تنقیح قوانین گذشته و تنظیم قوانین جدید

ده‌ها و بلکه صدها قانون، آیین‌نامه و دستورالعمل موجب شده است که هم مجریان دچار مشکل شوند و هم ارباب رجوع. منتسکیو جمله جالبی دارد: فساد جامعه بر دو قسم است. موقعی که توده قوانین را مراعات نمی‌کنند. این درد چاره‌پذیر است. دیگر آنکه قوانین توده را فاسد می‌کند که این درد درمان ندارد، زیرا درد ناشی از خود درمان است (منتسکیو، ۱۳۳۳، ص ۸۱۲).

در هر حال، تورم قوانین به شدت مضر و غیرقابل توجیه است.

تنقیح قوانین و روشن کردن ناسخ و منسوخ، و خاص و عام موجب شفافیت قوانین، علاقه‌مندی مردم، و کنترل اقدامات براساس قوانین می‌شود. علاوه بر آن، راه‌های فرار قانونی با تمسک به قوانین مختلف بسته می‌شود و در نهایت، موجب کارآمدی بالای سیستم می‌شود.

نمونه بارز آن، قوانین به شدت متفاوت و بعضاً متناقض اقتصادی کشور است که سرمایه‌گذاران داخل و خارجی را سردرگم کرده، درحالی‌که در کشورهای نه‌چندان توسعه یافته این قضیه به نحو مقتضی حل و فصل گردیده است.

قوانین منقح شده باید دارای ویژگی‌های ذیل باشند:

۱. ویژگی قانون یکسان حفظ شود؛ یعنی در تنقیح قوانین، شهروند درجه یک و دو نباشد. تبعیضات به‌طورکلی، نباید در قوانین وجود داشته باشد.

۲. قوانین منقح به صورت مناسب به ارباب رجوع اطلاع‌رسانی شود تا مردم بتواند آن را اجرا کنند.

اطلاع‌رسانی راه را برای نقد قوانین نیز هموار می‌کند.

۸. اصلاح بودجه و اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی

«شفافیت نداشتن بودجه‌های سنواتی دستگاه‌های اجرایی» یکی از مهم‌ترین علل ناکارآمدی بیشتر سازمان‌ها و نهادهاست. بسیاری از افراد ذی‌نفع با تأثیرگذاری بر لایحه بودجه هر دستگاه، امکانات مادی و معنوی خاصی برای واحد سازمانی خود تعبیه می‌کنند و در اصطلاح، با آوردن یک ردیف با مبلغ کم، جای خود را در بودجه سازمان‌ها باز می‌کنند. یکی از وظایف مدیران راهبردی در هر سیستمی، پایش و تهذیب ردیف‌های بودجه از عناوین نامفهوم، غیر کارا و غیر اثربخش است؛ ردیف‌هایی که محلی امن برای هزینه‌های غیرضرور و حیاط خلوت برخی مدیران است.

نکته مهم دیگری که مبنای تحول سازمان، به‌ویژه سازمان‌های فرهنگی، در امر بودجه است اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی است. بیشتر سازمان‌های کشور از نظام بودجه‌ریزی سنتی استفاده می‌کنند. این نظام تنها به دنبال این است که بودجه «چگونه» و «کجا» هزینه شده، بلکه مبنای تسهیم و تخصیص بودجه نیز هزینه‌کرد بودجه است. اما در بودجه‌ریزی عملیاتی، با محاسبه بهای تمام شده فعالیت‌ها، به «خروجی» و «هدف» بودجه مصرف شده توجه می‌شود.

مهم‌ترین مزایای حاصل از پیاده‌سازی و اجرای این نظام عبارت است از:

۱. تغییر توجه از ورودی‌های سازمان به خروجی‌ها و نتایج آن؛
۲. تغییر بودجه از ابزار کنترل و نظارت به ابزاری برای مدیریت عملکرد؛
۳. افزایش پاسخ‌گویی مدیران سازمان در مقابل اهداف و خروجی‌های از پیش تعیین شده؛
۴. متناسب‌سازی مسئولیت و اختیارات مدیران با بودجه اختصاص داده شده بر اساس ارزشیابی‌های انجام شده؛
۵. تعیین مبنای برون‌سپاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی؛

۶. تعیین بهای تمام شده خدمات و فعالیت‌ها (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۸۸)

۹. اصلاح فرایندها

یکی از اقتضات مسلم اصلاح و تحول در هر سازمان، تلاش در جهت اصلاح فرایندهای اداری به منظور بهبود مستمر کارایی و اثربخشی سازمان است. اصولاً «فرایند» به مجموعه فعالیت‌های به هم پیوسته به منظور انجام مأموریت خاص با کمیت معلوم اطلاق می‌شود. هر فرایندی با یک فعالیت خاص شروع می‌شود و با یک فعالیت دیگر خاتمه می‌پذیرد. مهم‌ترین روش برای اصلاح فرایندها بر

۳. کیفر مجازات براساس قوانین منقح صورت گیرد، نه قوانین قبلی.

۴. قوانین منقح باید برای همه قابل فهم باشد و دارای ابهام و تعقید در کلام نباشد؛ زیرا تعقید در لفظ و معنا خود تفسیر قانون را طلب می‌کند و آن خود معضل دیگری ایجاد می‌کند.

در هر حال، اگر جامعه‌ای آرام، فعال، شاداب و به دور از درگیری‌های حقوقی می‌خواهیم، تنقیح قوانین یکی از اصول مهم در بحث‌های حقوقی است که البته کمتر به آن توجه شده است.

۶. لزوم در نظر گرفتن ضمانت برای اجرای قوانین

اصولاً قانون بدون ضمانت اجرا هیچ فایده‌ای ندارد. بسیاری از ابهامات و نزاع‌های به وجود آمده در کشور، به سبب نبود ضمانت اجرایی است. باید در کنار قانون، اقتداری وجود داشته باشد و به رسمیت پذیرفته شده باشد تا از آفاتی مثل فساد، اهمال در اجرای قانون، و تأخیر در آن جلوگیری کند. باید در سازمان اقتداری وجود داشته باشد که بتواند فرامینش را نفوذ دهد. این به معنای ایجاد دستگاه جدید و برخورد قوه قهریه نیست، بلکه به آن معناست که قوانین باید به گونه‌ای تنظیم شوند که اگر مجری به هر علتی نخواست یا نتوانست اجرا کند، مرجع فیصله دهنده بتواند براساس همان ضمانتی که در قانون آمده است، اعمال قانون کند. برای مثال، در بحث تخلفات اداری، مراتب جریمه نیروها مشخص شده است و به طور اتوماتیک عمل می‌شود: ابتدا تذکر شفاهی، سپس تذکر کتبی همراه با درج در پرونده، پس ارجاع به هیأت تخلفات، آن‌گاه کسر از حقوق و ... در قانون‌گذاری نیز می‌توان به همین صورت و به صورت مجازات از خفیف به شدید و در صورت تکرار، برخورد جدی نمود. بنابراین، رفتارهای مقنن، مجری، و قاضی همه ضابطه‌مند و قابل پیش‌بینی خواهد شد.

۷. تدوین و اصلاح وظایف سازمانی

در نگارش وظایف سازمانی، دو نکته حایز اهمیت است: ابتدا مأموریت و فلسفه وجودی آن واحد سازمانی باید مشخص گردد، به گونه‌ای که آن را از سایر واحدهای سازمانی متمایز کند، تا جلوی تداخل سازمانی و موازی کاری گرفته شود. در مرحله بعد، نگارش «مهم‌ترین وظایف» آن واحد سازمانی است، به صورتی که افرادی در آن واحد سازمانی مشغول کار هستند، بتوانند وظایف اصلی خود را توضیح دهند. البته در صورتی که سازمان از آنترویی شدیدی رنج می‌برد و یا دارای مأموریت‌های پیچیده است باید علاوه بر وظایف اصلی، به وظایف فرعی آن واحد سازمانی نیز توجه شود.

مناسب می‌گذراند، باید از خدمات آنها در سازمان استفاده شود. ولی اگر آموزش‌پذیر نیستند یا در مقام عمل ناکارایی خود را نشان می‌دهند، تعدیل ایشان در قالب بازنشستگی یا بازرخیدی یا پاداش مناسب، تنها راه است. در اینجا، مصلحت‌جویی‌های مدیران نه تنها گره سازمان‌ها را باز نمی‌کند، بلکه بر ناکارایی سیستم می‌افزاید.

۱.۱. استقرار نظام فناوری اطلاعات

در دنیای امروز، اطلاعات نه تنها یکی از منابع و دارایی اصلی سازمان‌ها شناخته می‌شود، بلکه در حکم وسیله و ابزاری برای مدیریت اثربخش بر سایر منابع و دارایی‌های سازمان نیز محسوب می‌گردد. این ارزش تنها در صورتی قابل تحقق است که اطلاعات بتواند در زمان مناسب با کیفیت مطلوب و امنیت قابل قبول در اختیار افراد قرار گیرد. از این‌رو، «فناوری اطلاعات»، که زمینه‌ساز انتقال، جابجایی، به‌کارگیری و مدیریت مؤثر اطلاعات است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

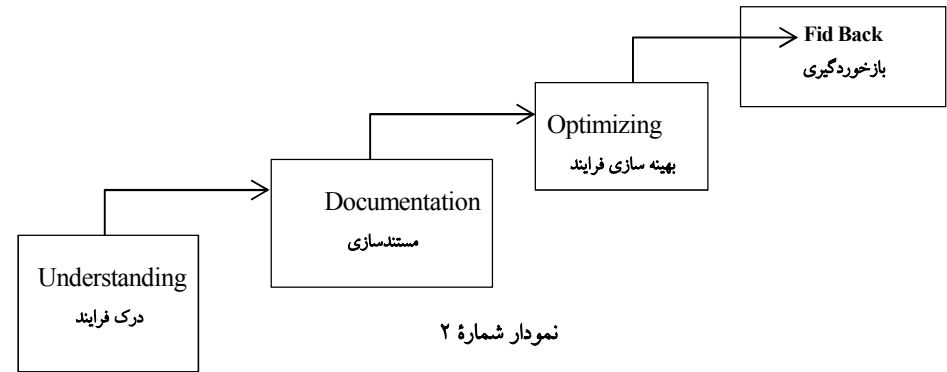
در همین زمینه و برای اصلاح امور فناورانه در هر سازمان، مدیریت هماهنگ فناوری اطلاعات، تهیه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، تعیین اولویت‌ها بر اساس بودجه‌های سنواتی، و سازمان‌دهی برنامه‌های اجرایی در قالب اسناد راهبردی حوزه‌های فناوری اطلاعات - که به تصویب مراجع ذیصلاح در آن سازمان رسیده باشد - از ضروریات شمرده می‌شود.

۱.۲. استقرار نظام نظارت و ارزیابی

«نظارت» و «ارزیابی» دو عنصر مهم در اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی هر نظامی است. نظارت به دو بخش عمده تقسیم می‌شود: «نظارت برنامه‌ای» و «نظارت غیربرنامه‌ای».

«نظارت برنامه‌ای» عبارت است از: مشاهده و تحت نظر داشتن برنامه‌های مصوب از نظر اجرا و کمیت. برای نمونه، اگر در مصوبات بودجه سالیانه، برگزاری ده کارگاه روش تحقیق پیش‌بینی شده است، پیش‌برگزاری این تعداد کارگاه را «نظارت برنامه‌ای» می‌گویند. «نظارت غیربرنامه‌ای» عبارت است از: مشاهده و تحت نظر داشتن نحوه اجرای قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل مصوب سازمان به منظور حصول اطمینان از حسن اجرا و پیشنهاد اصلاح قوانین. برای نمونه، اگر شرط ورودی مقطع کارشناسی ارشد، معدل ۱۷ در دوره کارشناسی است، رصد رعایت این معدل در ورودی‌های این مقطع را «نظارت غیربرنامه‌ای» می‌گویند.

اساس چهار مرحله «درک فرایندهای موجود»، «مستندسازی»، «بهینه‌سازی»، و «اخذ بازخورد از فرایند بهبود یافته» است. هر کدام از اینها مراحل دارد که در جای خود، باید بحث و بررسی گردد (زارعی و همکاران، ۱۳۸۳).



۱.۰. اصلاح هرم نیروی انسانی

یکی از عوامل فوق‌العاده مؤثر در مأموریت محور کردن سازمان، وجود همکاران پرتوان، فهمیده، باهوش و مستعد برای کار است؛ نکته‌ای که پاشنه آشیل سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. در بحث منابع انسانی، باید به دو بخش عمده توجه جدی کرد: جذب همکاران جدید، ادامه کار همکاران قدیم. در جذب، مهم‌ترین نکته‌ای که باید مدنظر قرار گیرد، جذب افراد با بهره هوشی متوسط به بالاست، که این مهم از طریق آزمون هوش میسر است. اگر کسی از این آزمون سربلند بیرون آمد، نوبت گزینش علمی و عمومی برسد. طبیعی است این آزمون متناسب با مشاغل گوناگون تعریف خواهد شد.

اهمیت وجود هوش مناسب از این روست که اگر افراد جذب شده دارای هوش مناسب باشند، هم علم و هم تجارب ایشان به سرعت افزایش پیدا می‌کند و به تناسب، بهره‌وری سازمان بالا می‌رود. ولی اگر افراد پذیرفته شده دارای هوش مناسب نباشند، نه علم آنها و نه تجاربشان، ارتقا پیدا نمی‌کند و جز هزینه سربار برای سازمان، فایده‌ای ندارند.

اما در خصوص ادامه همکاری کارکنان قدیم، متغیرهای زیادی وجود دارد که تصمیم‌گیری را مشکل می‌کند. در اینجا، در یک تقسیم‌بندی ابتدایی، می‌توان افراد را به دو گروه عمده تقسیم کرد: ۱. کارا؛ ۲. ناکارا. به طور طبیعی، سازمان از خدمات افراد قسم اول استفاده می‌کند و فقط برای نگهداری ایشان، باید سازوکار مناسب اندیشیده شود. اما در خصوص همکاران ناکارا، یا آنها آموزش‌پذیر هستند یا نیستند. در صورتی که آموزش‌پذیر باشند و مراحل ارتقایی را به صورت

مرحله سوم در ایجاد تحول و اداره سازمان: سازمان‌های ارگانیکی

در مرحله سوم، پس از بلوغ سازمان از حیث منابع سازمانی و اصلاحات کامل و اساسی در سازمان، می‌توان سازمان را به صورت سازمان‌های ارگانیک و در نقطه تعالی‌اش، «سازمان‌های یادگیرنده» اداره کرد.

نتیجه‌گیری

اصلاح و تحول در سازمان‌ها نیازمند مدیران راهبردی دارای جسارت و توانایی لازم است که در کنار استفاده از تجارب گذشتگان، تحول سازمانی را رقم بزنند. این تحول نیازمند نسخه پیچیده نیست و به نظر می‌رسد نسخه واحد و شفافی دارد که اگر به درستی اعمال گردد و حمایت سازمانی شود، سازمانی مأموریت‌گرا و پاسخ‌گوی محیط به وجود خواهد آمد.

راه اصلاح و تحول در سازمان‌های بزرگ از مسیر پارادایم مکانیکی می‌گذرد که در این پارادایم، تدوین مأموریت‌ها، چشم‌انداز، برنامه‌های پنج‌ساله، مهندسی ساختار، تفویض قوانین، در نظر گرفتن ظرفیت اجرایی برای انجام قوانین، تدوین و اصلاح وظایف سازمانی، تدوین و اصلاح فرایندها، اصلاح بودجه، اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی، اصلاح هرم نیروی انسانی، استقرار نظام فناوری اطلاعات و سرانجام، تدوین نظام نظارت و ارزیابی از مهم‌ترین اقدامات در این بخش به‌شمار می‌آید.

همه این اقدامات با مشورت و مشارکت خبرگان درون سازمان و برون‌سازمانی صورت خواهد گرفت. این پارادایم هیچ تنافی با اخذ نظارت کارشناسی و برگزاری جلسات متعدد هم‌اندیشی به منظور هم‌افزایی سازمانی ندارد. در عین حال، در این پارادایم، تأکید بر آن است که اصلاح و تحول باید از بالا به پایین باشد، نه اینکه از پایین و درون سازمان تحولات اتفاق بیافتد. این نکته‌ای که معتقدان به پارادایم ارگانیک بر آن اصرار می‌کنند. پس از انجام اصلاحات، نوبت به تفویض امور به واحدهای صفی همراه با نظارت و ارزیابی دقیق از سوی ستاد راهبردی می‌رسد. در مرحله بعدی که سیستم حالت ارگانیکی به خود می‌گیرد، نظارت‌ها تبدیل به نظارت راهبردی و کلان می‌شود و در مرحله آخر و در صورت طی تمام مراحل پیش‌گفته و وجود سازمان کوچک و چابک، که سیستم حالت یادگیرنده پیدا می‌کند، نظارت‌ها از حالت رسمی به غیررسمی تبدیل شده، اعتماد و درک متقابل ستاد و صف به عنوان یک فرهنگ قوی، جایگزین کنترل‌های رسمی می‌شود.

بنابراین، در اصلاح و تحول یک سازمان، از ابتدا به دنبال سیستم ارگانیک و در نقطه تعالی‌اش - سازمان‌های یادگیرنده - رفتن، خطای راهبردی در امر تحول سازمان‌ها محسوب می‌شود.

اما مراد از «ارزیابی» عبارت است از: جمع‌آوری نظام‌مند، سازمان‌یافته و هدفمند اطلاعات و انطباق نتایج به دست آمده با مأموریت‌ها، اهداف، ارزش‌ها، و استانداردها و قضاوت در رابطه با کیفیت و کمیت آنها به منظور اصلاح عملکرد یا برنامه‌ها، و چه‌بسا اصلاح مأموریت‌ها، اهداف، ارزش‌ها، استانداردها، قوانین مصوب، ساختار و مدیریت منابع. برای نمونه، اگر بر اساس ارزیابی، خروجی‌های یک دوره آموزشی با اهداف از پیش تعیین‌شده متناسب نیست در اینجا، یا اشکال از برنامه‌هاست یا از ناحیه اهداف و مأموریت‌ها. ضروری است مدیران ذی‌ربط نسبت به یافتن مشکل اقدام لازم را انجام دهند. در هر صورت، در مقام اصلاح یک سازمان، تدوین نظام «نظارت و ارزیابی» از مقتضیات تحول به‌شمار می‌رود.

مرحله دوم در ایجاد تحول و اداره سازمان: ساختارهای مکانیکی - ارگانیکی

در مرحله دوم و پس از اصلاحات ابتدایی، نسبت به تفویض امور همراه با نظارت و ارزیابی عملکرد اقدام می‌شود؛ به این معنا که ضمن حفظ اصول، قواعد و ضوابط راهبردی، مدیریت‌ها می‌توانند در تاکتیک‌ها طبق صلاح‌دید خود عمل کنند. در واقع، باید در این مرحله، برای افزایش استقلال زیرسیستم‌های یک سازمان، از پیوندهای منعطف استفاده شود، و برای افزایش هماهنگی یا از پیوندهای سخت و غیرقابل انعطاف. مراد از «پیوندهای سخت» همان اصول، قواعد و ضوابط راهبردی یک سازمان است، شامل رسالت، مأموریت، راهبردها، قوانین، و ساختار که همگی باید خود را با آن منطبق کنند. مراد از «پیوندهای منعطف» همان تاکتیک‌هایی است که در اثر خلاقیت در چارچوب راهبردهای کلان سازمانی به ظهور می‌رسد. از این رو، در طراحی سیستم، باید ظرفیت مناسبی برای استفاده همزمان پیوندهای دوگانه پیش‌بینی کرد تا ضمن افزایش استقلال زیرسیستم‌ها و سیستم‌های فرعی، فضای کلی سازمان، تداعی آشوب‌زدگی و آنتروپی نشود. رعایت تعادل در برخورداری از ترکیب‌های منعطف و سخت، موجب افزایش قابلیت انعطاف سازمان در عین حفظ انسجام و هویت کلی می‌گردد.

نکته مهم این است که نباید به بهانه انعطاف‌پذیری و اعطای استقلال به خرده‌سیستم‌ها، سازوکار کنترل سریع و هماهنگ فعالیت‌های سیستم نادیده گرفته شود. از این رو، سیستم کنترل فعالیت‌های سازمان‌ها باید به گونه‌ای طراحی شود که بتواند به موقع و به نحو مناسب در مقابل هرگونه انحراف در مجموعه فعالیت‌ها، واکنش نشان دهند و هرگونه عمل مغایر با اهداف خود را به سرعت شناسایی کرده، آن را کنترل نمایند. در این مرحله، سیستم رفتار مکانیکی - ارگانیکی دارد.

منابع

- ابراهیمی، سعید و همکاران، ۱۳۸۸، بررسی و تحلیل استراتژیک استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی با استفاده از ماتریس SWot. سومین کنفرانس بودجه‌ریزی عملیاتی، تهران.
- اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی، ۱۳۸۵، «سازمان‌های یادگیرنده ضرورت عصر دانایی»، *تدبیر*، ش ۱۶۹.
- الوانی، مهدی و حسن دانایی‌فرد، ۱۳۸۱، *تئوری نظم در بی‌نظمی و مدیریت*، تهران، صفار - اشراقی.
- جی ام. شفرتیر و جی. استیون اوت، ۱۳۷۹، تئوری‌های سازمان، اسطوره‌ها، مقاله تام برنز و جی. ام. استاکر، ترجمه دکتر پارسائیان، تهران.
- رایبیز، استیون، ۱۳۸۶، *تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)*، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار - اشراقی.
- دفت ریچارد ال، ۱۳۸۸، *تئوری سازمان و طراحی ساختار*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زارعی، بهروز و زارعی، عظیم، ۱۳۸۳، «مستندسازی گسترده فرایندها در بخش دولت: ارائه یک راه‌کار»، دانشور، سال یازدهم، ش ۸.
- صالحی امیری، رضا، ۱۳۹۱، *مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک فرهنگی*، تهران، مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- ماری جو. هیچ و آن‌ال. کانلیف، ۱۳۸۹، *نظریه سازمان، مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن*، ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- محمدی، داود و همکاران، ۱۳۸۹، *تجزیه و تحلیل سیستم‌ها*، تهران، ققنوس.
- متسکیو، ۱۳۶۳، *روح‌القوانین*، ترجمه علی‌اکبر مهندی، تهران، امیرکبیر.
- هادی‌زاده، اکرم و همکاران، ۱۳۸۹، «نقش تئوری پیچیدگی در تحول سازمان‌ها»، *تدبیر*، ش ۲۱۶.