

## مسئله محوری و نامسئله محوری؛

# مقایسه و تحلیل رویکردهای جهت‌دهی سازمانی در مدیریت سازمان‌های فرهنگی کشور

### چکیده

این نوشتار به بررسی و مقایسه جهت‌گیری‌های سازمانی در دوازده سازمان فرهنگی کشور می‌پردازد و آنها را از لحاظ چگونگی تمرکز بر مأموریت‌های اصلی‌شان طبقه‌بندی می‌نماید. این تحقیق بر اساس مطالعه موردی این سازمان‌ها و مبتنی بر تجربیات مشاوره و کارشناسی و مدیریتی محققین آن شکل گرفته و در آن رویکردهای مسئله محوری، ساختار محوری، تکنولوژی محوری، جغرافیا محوری، سیاست محوری و سازمان‌های سردرگم معرفی می‌شوند. همچنین مفهوم تک تک این رویکردها در مقایسه با یکدیگر به همراه بررسی‌ها و شواهدی از سازمان‌های مربوطه توضیح داده می‌شوند. به منظور شناسایی نوع جهت‌گیری یک سازمان، می‌توان به جنس تلاش‌های مدیریتی و کارشناسی یک سازمان در حل چالش‌های پیش روی خود توجه نمود؛ از این رو در این نوشتار برخی تئوری‌ها و تکنیک‌های رایج مرتبط با هر یک از رویکردهای جهت‌دهی - به عنوان راهنما - معرفی می‌شوند. اتخاذ رویکرد مسئله محوری از مفاهیم مورد سفارش برای شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده بوده و دیگر رویکردهای نامسئله محور به نوعی رقیب و جایگزین مسئله محوری محسوب می‌شوند. مسئله محوری منجر به تمرکز ظرفیت‌های کل سازمان بر مأموریت اصلیش می‌شود و به همین دلیل کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر نامسئله محوری در تعداد زیادی از سازمان‌های فرهنگی کشور مشاهده می‌شود که برای اصلاح آن پیشنهاد می‌شود میان سازمان‌های فرهنگی بر اساس مسائل - نه بر اساس وظایف - تقسیم مأموریت صورت گیرد. همچنین تأکید می‌شود که مفهوم مسئله، به معنای خالص میان وضعیت موجود و مطلوب در نظر گرفته شده و از خلط این موضوع با مفاهیم مشابهی چون مشکل، چالش، هدف، وظیفه و مانند اینها اجتناب گردد.

### ■ واژگان کلیدی

مسئله محوری، سازمان‌های فرهنگی، سازمان یادگیرنده، ایران.

### احمد واعظی

استاد دانشگاه باقر العلوم علیه السلام و رئیس دفتر تبلیغات حوزه علمیه قم  
ahmadvaezi01@hotmail.com

علی عبدالهی نیسیانی (نویسنده مسئول)

دکترای مدیریت دولتی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه  
a.abdollahy@gmail.com

کریم ابراهیمی

دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات، پردیس فارابی دانشگاه تهران  
k.ebrahimi@chmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۰۴

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

متخصصانی که به منظور حل مشکلات سازمانی و تحت عنوان کارشناس راهبردی و یا مشاور مدیریت استراتژیک به سازمان‌ها و مؤسسات متفاوت دعوت می‌شوند، در صورت مشاهده عمیق و دقیق سازمان‌ها و مستندسازی موضوعات و مسائل اساسی آنها می‌توانند تحلیل جامعی از مشابهنها و تفاوت‌های راهبردی بین سازمان‌های مختلف ارائه دهند. چرا که مشاور و کارشناس راهبردی برای تحقق مأموریت خود نیازمند دستیابی به شناختی عمیق در مورد ابعاد و لایه‌های مختلف تک‌تک این سازمان‌ها و همچنین مشکلات آنها بوده و سعی می‌کند بر اساس مبانی علمی و نظریه‌های کاربردی رهنمودهایی جهت رفع مشکلات آن سازمان‌ها پیشنهاد دهد. در این بین تحلیل وی از سازمان‌ها براساس مشاهداتش منجر به طبقه‌بندی سازمان‌ها براساس ویژگی‌ها و محورهایی می‌شود که سازمان بر آنها متمرکز است. پژوهش پیش رو بر اساس مشاهده و مطالعه مستقیم محققین و مستندسازی تجربیاتی است که طی چندین سال حضور کارشناسی و بررسی در سازمان‌ها و نهادهای مختلف فرهنگی کشور داشته‌اند و به دنبال آن است تا یک طبقه‌بندی تحلیلی از انواع رویکردهای استراتژیک سازمان‌های مختلف فرهنگی کشور ارائه نماید. محققین در طی بررسی‌های خود مشاهده نمودند که یک راه حل مشترک در بهبود شرایط سازمانی قابل ارائه است و از سال ۱۳۸۹ تحت عنوان مسئله‌محوری آن را به عنوان رویکرد پیشنهادی و مختار خود ارائه نموده‌اند. از این رو این نوشتار، رویکرد مختار را با دیگر رویکردهای سازمانی موجود مقایسه و از آنها به‌عنوان رویکردهای مقابل مسئله‌محوری یا «نامسئله‌محوری» یاد نموده است. در این مقاله که جزو اولین تحقیقات داخلی با موضوع مسئله‌محوری در سازمان می‌باشد، سعی شده علاوه بر مقایسه ابعاد نظری هر رویکرد راهبردی، تحلیلی جامع از چیستی و ابعاد نظری آنها نیز ارائه شود. چون در این نوشتار رویکرد مسئله‌محوری محور بررسی بوده، محققین هنگام مقایسه سازمان‌های مختلف توجه بیشتری بر سازمان متمرکز بر رویکرد مسئله‌محوری - یعنی دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم - داشته‌اند، تا بتوانند به صورت روشن‌تری رویکرد مسئله‌محوری آن را «در مقام اجرا» واکاوی کرده و با سازمان‌های دیگر در ترازوی مقایسه بگذارند.

در نتیجه بررسی‌ها و مطالعات عمیقی که پیرامون ریشه‌های موفقیت و شکست تصمیمات و استراتژی‌های دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم انجام شد نتیجه جالب توجهی حاصل شد؛ این سازمان تلاش طولانی مدتی در تدوین برنامه‌های راهبردی<sup>۱</sup> داشته و به منظور ارتقای رویکردهای استراتژیک خود به بررسی تمامی ابعاد سازمانی تدوین استراتژی پرداخته ولی با ناکامی‌هایی مواجه شده بود. در نتیجه بررسی‌ها، راه‌حل اصلی در «تصحیح رویکرد جهت‌گیری سازمانی دفتر تبلیغات اسلامی» شناسایی شد؛ موضوعی که از لحاظ راهبردی، ریشه‌ای بوده و نتیجه‌بخشی اقدامات راهبردی را به شدت تحت تأثیر خود قرار می‌داد. پس از طبقه‌بندی و تحلیل «رویکردهای مختلف جهت‌گیری سازمانی»، دفتر تبلیغات اسلامی در یک تصمیم راهبردی نسبت به اصلاح رویکرد خود به سمت مسئله‌محوری اقدام کرده و هم‌اکنون در عمده اسناد سازمانی خود (همچون چشم‌انداز بیست‌ساله سازمانی و تشکیل قطب‌های فکری و فرهنگی) بر رویکرد مسئله‌محوری<sup>۲</sup> تأکید می‌نماید و آن را مبنایی برای تحقق یادگیری سازمانی<sup>۳</sup> در استراتژی مکتب یادگیری<sup>۴</sup> می‌داند.

اما سوال اینجاست که مفهوم مسئله‌محوری چیست و در برابر رویکرد مسئله‌محوری چه رویکردهای دیگری در جهت‌دهی عملکردهای سازمانی، ممکن است وجود داشته باشد؟ آیا می‌توان از جمله علت ناکامی بسیاری از سازمان‌های فرهنگی کشور را اتخاذ نکردن چنین رویکردی دانست؟ این مقاله با ایده‌ای جدید و نظری جامع به نظریات گوناگون سازمان و مدیریت، همراه با ارائه شواهدی از سازمان‌های مختلف فرهنگی، رویکردهای مختلف جهت‌گیری سازمانی را بیان خواهد نمود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رویکرد مختار محققین این نوشتار - پس از تجربه سال‌ها کارشناسی یا مشاوره راهبردی سازمان‌های مختلف - رویکرد مسئله‌محوری بوده است؛ رویکردی که می‌تواند مبنایی مناسب در

1. Strategic Planning
2. Problem orientation
3. Organizational Learning
4. Learning Strategy School

جهت‌دهی عملکردهای سازمانی باشد. مسئله‌محوری، به معنای «تمرکز بر خلأ و فاصله میان وضعیت موجود و مطلوب» بجای «تمرکز بر خود وضعیت موجود یا وضعیت مطلوب» می‌باشد. اصل ایده راهبردی این نوشتار مبتنی بر این تعریف است. تجربه نشان داده که تمرکز سازمان بر فاصله میان وضعیت موجود با وضعیت مطلوب، بسیار مؤثرتر از تمرکز آن بر وضعیت مطلوب (مثلاً چشم انداز یا اهداف استراتژیک) یا وضعیت موجود می‌باشد. بنابراین نتیجه مسئله‌محوری، تمرکز بر مسائل خاص و محوری و متناسب‌سازی راهبردهای اتخاذ شده با آن مسائل شناسایی شده است که معمولاً سازمان‌های عمومی به منظور پرداختن به آنها ایجاد شده‌اند (کریمی خوزانی، ۱۳۹۰). در اینجا باید به تفاوت ظریف لفظی و مفهومی بین مسئله<sup>۱</sup> و دغدغه<sup>۲</sup> نیز توجه کرد. باید توجه داشت که اگرچه گاهی در ادبیات تخصصی Problem و issue هر دو به عنوان «مسئله» ترجمه می‌شوند اما این دو لفظ تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند و جهت ایجاد تمایز میان این دو به ترتیب به عنوان مسئله و دغدغه نیز معرفی می‌گردند. problem یا مسئله مفهومی عام‌تر داشته و مفهوم کلی مسئله را در فضای شرکت‌های خصوصی و همچنین سازمان‌های عمومی بیان می‌کند؛ و اگر بدون قرینه ذکر شود ناظر به مسئله‌های بخش خصوصی تلقی می‌شود. اما issue یا همان دغدغه، صرفاً محدود به مسئله‌های عمومی در بخش اداره عمومی می‌باشد. مسئله در بخش خصوصی به معنای مسائلی است که برای آنها راه‌حل‌های قطعی وجود دارد؛ اما دغدغه‌ها به شدت در ادراک عمومی مردم جای دارند و به همان گستردگی نیز نامعین و غیرقطعی هستند و بیشتر به خواسته‌ها و منافع عمومی می‌پردازند. دغدغه‌ها همچنین می‌توانند سالیان متمادی عمر داشته باشند (کریس، اکاترینا، دونالد، ۲۰۱۵).

مسئله‌محوری روی دیگر سکه هدف‌محوری در سازمان‌ها است؛ پرواضح است که هر سازمانی به منظور تحقق هدف ویژه‌ای ایجاد شده است و اثربخشی آن سازمان بر حسب میزان تحقق اهداف آن و نه وسایل و امکانات به کار گرفته شده، سنجیده شود (ربینز، ۲۰۱۳: ۶۵). پرسشی که ممکن است در ذهن ایجاد شود آن است که قطعاً هر سازمانی برای تحقق هدف یا مجموعه‌ای از اهداف

---

1. problem

2. issue

به وجود آمده و مگر سازمان غیرهدف‌محور هم وجود دارد؟ همانطور که برخی صاحب‌نظران سازمان، از جمله اسکات، معتقدند، در واقع بسیاری از سازمان‌ها رفته‌رفته اهداف اصلی خود را فراموش و اهداف دیگری - همچون بقا، توسعه، تأمین منافع اعضا و ... - را جایگزین اهداف اصلی می‌نمایند (اسکات، ۲۰۱۳: ۱۱). به عبارت دیگر طی شرایطی، سازمان‌ها کم و بیش از اهتمام خود در دستیابی به اهداف اصلی‌شان روی برگردانده و به «تأکید وافر» بر موضوعات دیگر متمایل می‌گردند. از اینجاست که در مقابل رویکرد مسئله‌محوری رویکردهای دیگر جهت‌گیری سازمانی موجودیت می‌یابند. لذا می‌توان سایر رویکردهای جهت‌گیری سازمانی را «رویکردهای نامسئله‌محور» یا حتی رویکردهای «منحرف از اهداف اصلی» نامید. در این رویکردها، مسائل سازمان اصالتاً مهم نبوده و به فراموشی سپرده می‌شوند.

۱۱

این انحراف از هدف اصلی گاهی ناشی از فشارهای نامتعارف محیطی (سیاسی، فنی و ...) بوده که دغدغه اصلی تئوری‌های نهادگرایی<sup>۱</sup> در مباحث سازمان است و گاهی به دلیل سردرگمی و ابهام و ناتوانی سازمان در تشخیص صحیح اهداف است (هاج و کنلیف، ۲۰۱۰: ۱۷۹-۱۸۵؛ راکلند و بروزرس و ویدمیر، ۲۰۱۴).

واضح است که بروز انحراف از هدف‌ها و مسائل اصلی و تأکید بر دیگر موضوعات «نسبی» بوده و در سازمان‌های مختلف به میزان کم یا زیاد وجود دارد. هر چه از رویکرد هدف‌محوری فاصله گرفته شود اثرات دیگر رویکردها در سازمان، بیشتر مشاهده خواهد شد. از همین‌روست که به تناسب، می‌توان رویکردهای مختلفی را - که در ادامه خواهد آمد - در برهه‌های زمانی مختلف و یا بخش‌های سازمانی گوناگون ردیابی کرد.

طبق مشاهدات و تجربیات محققین و همچنین بر اساس مبانی نظری، از رایج‌ترین رویکردهای «نامسئله‌محور» در سازمان‌ها - بخصوص سازمان‌های فرهنگی کشور- رویکردهای «ساختارمحوری»<sup>۲</sup>، «تکنولوژی‌محوری»<sup>۳</sup> (منطقی، جباری و باقری، ۲۰۰۶)، «جغرافیامحوری»<sup>۴</sup>؛

1. Institutionalism theories
2. Structure orientation
3. Technology orientation
4. Geography orientation

«سیاست‌محوری»<sup>۱</sup> و «آشوب یا سردرگمی»<sup>۲</sup> است. البته محورهای فوق‌الذکر (چون: ساختار، بوروکراسی، تکنولوژی، نوآوری، سیاست و قدرت) به نوبه خود به‌عنوان ابزار مدیریت جهت تحت تأثیر قراردادن تصمیمات سازمانی، یکی از اجزای سازمان و یا ویژگی‌های طبیعی سازمان‌ها مطرح هستند (رابینز، ۱۳۹۲: ۲۱۶، ۲۲، ۱۵۶). ولی اگر این ابزارها در سازمان مستقلاً موضوعیت پیدا کرده، مستقل از سیستم سازمان در نظر گرفته شده و جای اهداف سازمانی را بگیرند، کل ماهیت سازمانی را دگرگون نموده و تأکید بیش از اندازه بر آنها همان نقدی را که بر بوروکراسی وارد است - یعنی جایجایی اهداف اصلی و فرعی و از دست دادن اثربخشی سازمانی - بروز می‌دهند (رابینز، ۲۰۱۳: ۲۶۴-۲۶۵) و این‌گونه است که سازمان‌هایی با ویژگی‌های متفاوت می‌آفرینند. در مقام تمثیل، این سازمان و ابزارهای آن، همچون انسانی هستند که با غرایز مختلف با به عرصه وجود گذاشته و این غرایز هر یک ابزارهایی در مسیر تکامل وجودی وی می‌باشند؛ اما اگر هر یک از این غرایز فراتر از جایگاه خود درخور توجه قرار گرفته و هدف قرار گیرند موجبات تباهی انسان را فراهم می‌آورند. آن‌چه که مهم است مدیریت پدیده‌های سازمانی با محوریت حل مسائل سازمان‌ها است. از مهم‌ترین پژوهش‌هایی که در خصوص اتخاذ راهبرد مسئله‌محوری در کشور انجام شده می‌توان به پژوهش پورعزت و قلی‌پور (۱۳۸۸) تحت عنوان توسعه رویکرد مسئله‌محوری در مطالعات میان‌رشته‌ای اشاره کرد. این پژوهش مدعی است که عامه مردم به نظام‌های آموزشی بیش از نظام پژوهشی اعتماد دارند و توسعه پژوهش‌های مسئله‌محور می‌تواند نهادهای پژوهشی را به سطح مشابهی از اعتبار نظام‌های آموزشی نائل سازد (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۸).

از جمله پژوهش‌های دیگری که هم در خارج و هم در داخل کشور به بحث مسئله‌محوری پرداخته، پژوهشی است که سعی کرده مسئله‌محوری را در سازمان‌های پلیسی پیاده‌سازی نماید؛ افراسیابی در مقاله خود به نام رویکرد مسئله‌محور در پیشگیری از جرم در پلیس ایران با اشاره به مستندات دال بر اینکه شیوه‌های سنتی که پلیس امروزه به کار می‌گیرد بازدهی مطلوبی ندارد، معتقد است باید رویکرد مسئله‌محوری به عنوان رویکردی که می‌تواند علل جرائم، مسببان جرائم، حواشی و اطراف جرائم را کشف کند مدنظر پلیس قرار گیرد (افراسیابی، ۱۳۸۸).

1. Policy orientation

2. Chaos orientation

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

رویکرد این پژوهش، مطالعه تطبیقی میان چندین سازمان مختلف فرهنگی است که از لحاظ مسئله‌محوری مورد تدقیق و ارزیابی قرار گرفته‌اند. بنابراین این پژوهش، از روش مطالعه موردی بهره گرفته که بر چندین سازمان فرهنگی متمرکز شده است و مطالعه موردی محدود به یک سازمان خاص نیست. البته طبیعی است که به فراخور عنوان و سؤالات این پژوهش، میزان تمرکز بر سازمان‌های مختلف مورد مطالعه تغییر می‌کند. دفتر تبلیغات اسلامی از آنجایی که در مقام عمل، بیشترین تمرکز را بر مسئله‌محوری داشته، در این نوشتار بیشتر از دیگر سازمان‌های نامسئله‌محور مورد بحث قرار گرفته است.

یکی از راهبردهای پژوهشی که در هزاره سوم در مقیاسی گسترده، نظر پژوهشگران و کارورزان علوم از جامعه‌شناسی گرفته تا روابط صنعتی و انسان‌شناسی و... را به خود جلب کرده است، مطالعه موردی است. البته برخی مدعی‌اند اگرچه این رویکرد برای برخی موضوعات مناسب است اما قابلیت تعمیم‌پذیری را ندارد؛ استیک در پاسخ به این ادعا می‌گوید: «مطالعه موردی غالباً روش ارجح پژوهش است زیرا می‌تواند به لحاظ معرفت‌شناسی در هماهنگی مناسبی با تجربه خواننده قرار گرفته و در نتیجه برای آن فرد یک مبنای طبیعی و غریزی برای تعمیم‌پذیری ایجاد شود» (استیک، ۱۹۷۸: ۲۷۹).

در میان روش‌هایی که به منظور تئوری‌سازی بکار می‌رود، مطالعه موردی یک روش تحقیق اساسی برای رشته‌های کاربردی است که به درک پدیده در محیط واقعی آن کمک می‌کند. (دولی، ۲۰۰۲). سؤال و فرضیه‌های این پژوهش به نوعی قدم نهادن در یک زمینه جدیدتر بود و بنابراین به مقتضای آن در ابعاد مختلف موضوع، ابهاماتی وجود خواهد داشت. بر این اساس روش تحقیق مطالعه موردی در حقیقت به‌عنوان زمینه‌ای مناسب برای طرح مباحث جدید همواره مطرح بوده است. در تعریف، مطالعه موردی یک تحقیق عالمانه است که به بررسی یک پدیده جاری در بستر واقعی آن می‌پردازد. مخصوصاً زمانی که موانع میان آن پدیده و زمینه به صورتی واضح مشخص نیستند (بین، ۲۰۰۳: ۱۳). این رویکرد (مطالعه موردی) غالباً هنگامی در تحقیق استفاده می‌شود که: الف) در مورد پدیده‌ای کم بدانیم؛ ب) به نظر می‌رسد نگرش جاری ناکافی

است؛ چون اثبات تجربی پشتوانه تجربی کمی دارد (ایسنهارد، ۱۹۸۹: ۵۴۸)؛ (ج) محقق به دلیل منحصر به فرد بودن موضوع و پدیده، در پی یک درک ژرف از آن باشد (الینگر و دیگران، ۲۰۰۳: ۳۳۰). اتفاقاً رویکرد مطالعه موردی به دلیل ویژگی‌های ممتاز خود از جانب محققان «پرورش منابع انسانی» مورد استقبال واقع شده است و مقاله‌های معتبر بسیاری می‌توان یافت که در این حیطه، بر مبنای این روش به پژوهش پرداخته‌اند. این رویکرد در رشته‌های کاربردی چون توسعه و پرورش منابع انسانی یک راهبرد اساسی تحقیق می‌باشد (دولی، ۲۰۰۲). مطالعه موردی در موارد زیر دارای مزیت و قابلیت در خور توجه است:

اول این که مطالعه موردی سعی می‌کند که به درک بافت‌های سازمانی بپردازد و برای کشف فرآیندهای اصلی تأثیرگذار بر یک پدیده در جمع‌آوری اطلاعات، محدودیتی برای خود نمی‌بیند؛ برخلاف روش‌های پیمایشی که نوع خاصی از اطلاعات و داده‌ها مناسب آن‌ها هستند و با مفروضات و... کسب همان اطلاعات نیز محدود می‌شوند. از این روست که می‌توان در مطالعه موردی درک بهتری از همبستگی‌ها و روابط بین متغیرها داشت.

دوم؛ در جایی که عملکرد سازمان در بستر محیطی مد نظر و در خور توجه است مطالعه موردی از بهترین رویکردهای پژوهش است.

سوم؛ مطالعه موردی در تئوری‌پردازی و تئوری‌سازی رویکرد مناسبی دارد. در عین اینکه بر اساس یک ساختار نظری کار خود را شروع می‌کند ولی به هیچ وجه نتایج و دستاوردهای خود را مقید به آن‌ها نمی‌داند. گذر از تئوری قدیمی و پیش‌فرض‌ها و زمینه‌سازی تولد تئوری جدید از مباحث رایج مطالعات موردی است. همچنین از لحاظ علمی مطالعه موردی رویکرد قابل قبولی دارد. ابطال‌پذیری و آزمون‌پذیری و قابلیت سیستمی جمع‌آوری داده‌ها در مطالعه موردی بالاست (کاسل و سیمون، ۲۰۰۴: ۳۲۳-۳۳۲).

دوازده سازمان فرهنگی در این پژوهش مورد مطالعه و ارزیابی و مقایسه قرار گرفته‌اند. این سازمان‌ها شامل: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، ستاد اقامه نماز، مجمع جهانی تقریب مذاهب اسلامی، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، مرکز تحقیقات اسلامی علوم کامپیوتری، سازمان تبلیغات اسلامی، سازمان فرهنگ و ارتباطات، جامعه



المصطفی‌العالمیه، صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، شورای عالی انقلاب فرهنگی و سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران می‌باشند.

در میان این سازمان‌ها دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، ستاد اقامه نماز، مجمع جهانی تقریب مذاهب اسلامی، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان سازمان‌هایی بوده‌اند که در مقام اجرا بیش از همه به رویکرد مسئله‌محوری توجه داشته‌اند. همچنین به صورت مشخص دفتر تبلیغات از لحاظ نظری نیز توجه ویژه‌ای به مفهوم مسئله‌محوری داشته است. دفتر تبلیغات با تجربه ادوار مختلف جهت‌گیری سازمانی در حال حاضر رویکرد یادگیری را محور حرکت قرار داده است؛ در واقع این سازمان پس از اینکه چندین سال با رویکرد غیریادگیرنده و یا کارکرد محور هدایت می‌شد در چند سال اخیر و با توجه به تغییرات محیطی به این نتیجه رسید که رویکرد پیشین اثربخشی لازم را نداشته و هدررفت منابع را هم در پی دارد. لذا از سال ۱۳۹۲ رویکرد یادگیری را وارد فرآیند رسمی خود کرده و نسبت به پیاده‌سازی این رویکرد اقدامات جدی انجام داده است. بسترهای میدانی گوناگونی جهت اخذ اطلاعات در خصوص رویکردهای مختلف دفتر تبلیغات اعم از مشاوره راهبردی، ریاست دفتر تبلیغات، و ریاست اداره ارزیابی برای نگارندگان این تحقیق به وجود آمد که به دقت و اعتبار این مطالعه کمک بسزایی کرد. علاوه بر مصاحبه‌هایی که به صورت گفتگوی آزاد برقرار گشت، برخی از داده‌ها نیز از طریق مشاهده مستقیم جمع‌آوری شد.

#### ۴. رویکردهای رایج در جهت‌گیری سازمانی

تئوری‌های سازمان و مدیریت همواره درصدد بوده‌اند پس از شناسایی سازه‌ها و مفاهیم و روابط بین آنها و نشان‌دادن چگونگی و چرایی پدیده‌های سازمانی و توصیف وضعیت موجود سازمان، نواقص و چالش‌های سازمان‌ها را شناسایی کرده و به توصیف و ارائه راه‌حل این چالش‌ها بپردازند (میلز، ۲۰۱۲: ۱-۴). از این روست که موضوعات و دغدغه‌های تئوری‌های سازمان و مدیریت راهنمای مناسبی برای شناسایی چالش‌ها و آسیب‌های سازمانی هستند. در این نوشتار نیز با بررسی موضوعات و مسائلی که تئوری‌ها به آن پرداخته‌اند رویکردهای دیگر جهت‌گیری سازمانی شناسایی شدند. در ادامه با مطالعه عملکردها و اقدامات سازمان‌های فرهنگی مختلف، این سازمان‌ها بر اساس محوریت خاص جهت‌گیری‌شان طبقه‌بندی شدند. جدول ۱ تبیین مباحث مدیریت از سازمان‌های مختلفی است که در اثر رویکردهای متفاوت جهت‌گیری بوجود آمده‌اند.

نظریه های متناسب ماهیت سازمان و چالشهای آن				رویکردهای جهت دهی سازمانی		
عنوان	مفهوم	نمونه سازمان های مطالعه شده	سازماندهی و ساختار	استراتژی	نظریه سیستمی	رفتار سازمانی
مسئله محوری	اهتمام به حل مسائل اولویت دار سازمان	ستاد اقامه نماز، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، مجمع جهانی تقریب مذاهب اسلامی، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	ساختار فرآیندگرا (کلیاچر و ریچرس، ۲۰۱۲)، (مشتری گرایی سازمانی: هدف محوری)، قانون تنوع لازم (گرنسون، ۲۰۱۵)، ساختارهای تیمی ادھوکراسی (پریخ، ۲۰۱۵)	مکتب یادگیری در استراتژی، ارزش های بازاریابی (Value)، مشتری محوری، بازار گرایی	سیستم داینامیک (جکسون، ۲۰۱۶: ۶۶-۶۷)؛ عملکرد بهینه خرد سیستمها با تحلیل هدف و مسائل سیستم	انسان اداری اقدام پژوهی (میلز، ۲۰۰۰) مسئله محوری تیم سازی
ساختار محوری	اهتمام به حداکثر سازی کارایی ساختار	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	ساختار وظیفه گرا بروکراسی ماشینی (رابینز، ۱۹۹۰: ۲۸۳)، معمولاً در سازمان های بزرگ و استاندارد مشاهده می شود	کاهش هزینه	سیستم بسته	وظایف محدود و ثابت برای تخصص مشخص، شرح وظایف شغلی
تکنولوژی محوری	اهتمام به جذب و بکارگیری آخرین فناوری ها و نوآوری ها	مرکز تحقیقات اسلامی علوم کامپیوتری، سازمان تبلیغات اسلامی	ساختارهای متغیر (سیستمی، شبکه ای و ...)	تمایز	سیستم باز در محیط متلاطم	وظایف متعدد و کاملاً متغیر
جغرافیا محوری	اهتمام به حضور حداکثری فیزیکی در مناطق مختلف جغرافیایی	سازمان فرهنگ و ارتباطات، جامعه المصطفی العالمیه	ساختار بخشی (رابینز، ۱۹۹۰: ۲۹۳-۲۹۴)	گسترش جغرافیایی	خرد سیستم های پراکنده	(بحث منحصر به فردی ندارد)
سیاست محوری	اهتمام به تأمین حداکثری خواسته های ذی نفوذان	صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران	ساختار براساس انتقال و اعمال قدرت	برآیند اقدامات سیاسی	سیستم اجتماعی	تعارض، نقش های سیاسی
بدون محور مشخص	بدون اولویت مشخص	شورای عالی انقلاب فرهنگی، سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران	ساختار نامنظم	نظریه سطل زباله (بندر و شتس، ۲۰۱۵: ۱۱۴-۱۱۵)	نظریه آشوب (جکسون، ۲۰۰۳: ۱۱۴-۱۱۵)	عدم عقلائیت رفتاری

جدول ۱: رویکردهای مختلف جهت دهی سازمانی از نگاه مباحث مدیریت و سازمان

در توضیح جدول فوق باید توجه داشت، هنگامی که در سازمان‌های مختلف سؤال یا چالشی ایجاد و به این منظور به یک مشاور، تسهیل‌گر بیرونی یا کارشناس مراجعه می‌شود، «مشاور به تناسب رویکرد راهبردی سازمان، و جنس چالش پدید آمده، برای حل آن چالش به مجموعه خاصی از تئوری‌ها و مباحث موجود در علم مدیریت تکیه بیشتری خواهد داشت و جدول ۱- که بر اساس تجربه شکل گرفته- نمایش دهنده تئوری‌های تبیین‌کننده‌ای هستند که در هر سازمان با رویکرد خاص راهبردی خود بیشتر مورد تکیه و استفاده بوده‌اند».

همچنین در این جدول دسته‌بندی جدیدی از انواع سازمان‌ها بر اساس رویکرد جهت‌گیری‌شان ارائه شده است. این جهت‌گیری‌ها شامل: مسئله محوری، ساختار محوری، تکنولوژی محوری، جغرافیا محوری، سیاست محوری و سازمان‌های بدون جهت‌گیری مشخص می‌باشند. غیر از جهت‌گیری مسئله محوری بقیه جهت‌گیری‌های ذکر شده به نوعی «نامسئله محوری» محسوب شده و حالت ایده‌آل برای سازمان یادگیرنده نیستند. این جهت‌گیری‌ها به صورت زیر قابل توضیح هستند:

۱۷

#### ۴-۱. مسئله محوری

مسئله محوری یا رویکرد حل مسئله، حوزه‌ای است که از علم سایبرنتیک وارد مدیریت شده است؛ مفهوم پایه‌ای آن نقش تنظیم‌کنندگی آگاهانه چرخه بازخورد است. سازوکار این چرخه بدین شکل است که هنگامی که این چرخه‌ها نتوانند به اهداف تنظیم‌شده دست یابند، درون سیستم مسئله ایجاد خواهد شد (رستوگی، ۱۹۸۳).

به گفته پیتز سنگه «انسان سازمانی باید یک رویکرد مسئله محوری سیستماتیک اتخاذ کند. او نمی‌تواند بر مفروضات تکیه کند. او نیازمند تشخیص رویدادهای منحصر به فرد و وقوع‌شان از نوع تنوعی است که نیاز به اقدام و عمل داشته و نشان از مسئله‌ای دارند که نیازمند حل است. فایده بزرگ تفکر سیستمی در سازمان این است که دانش همه رشته‌ها و تخصص‌ها، از زیست‌شناسی گرفته تا اقتصاد، می‌تواند در آن سازمان حضور یابد. در حوزه نظریه مدیریت، سیستم‌های مهارتی به مدیران اجازه می‌دهد که ساختار مخصوص سازمان خود را بر مبنای یک مسئله طراحی و شناسایی نمایند. این نوع سازمان ممکن است یک راه‌حل پیشنهاد دهد، اما مهم‌تر این است که به مدیران اجازه دهد تا به تفکر در خصوص ساختن یک مسئله در گام اول بپردازند» (سنگه، ۱۹۹۷).

البته مسئله محوری تنها در سازمان‌های فرهنگی در خور توجه قرار نگرفته، بلکه وارد سازمان‌های بازرگانی و بازاریابی شده و یکی از مهمترین مبانی تقسیم‌بندی بازار را به خود اختصاص داده است (مارتین، ۱۹۸۶).

سازمان مسئله محور دائماً مسائلی را که در حوزه مأموریتیش قرار دارد، رصد و براساس چشم‌انداز و واقعیت‌های محیطی اولویت‌بندی نموده و بدین ترتیب اهداف خود را مشخص می‌نماید.

در این سازمان‌ها نیاز مشتری و مخاطب محیطی مهم‌ترین اولویت است. ساختار سازمانی براساس پاسخ به نیازهای مشتریان و بازار شکل می‌گیرد (مارتین، ۱۹۸۶) و لذا ساختار این سازمان‌ها ساختاری فرایند محور است. در این ساختار آنچه که مهم است و باید ساختاردهی شود چگونگی پاسخ به مشتری است. سازمان برای پاسخ به خواسته‌ها و نیازهای مختلف مشتری، زنجیره‌ای از اقدامات متوالی از تأمین منابع اولیه گرفته تا تحویل محصول یا خدمات به مشتری را ترسیم کرده و ساختار براساس آن شکل می‌دهد. این همان نگاهی است که نظریه سیستمی در تصور سازمان به مثابه یک سیستم دارد. مدیریت سیستمی سعی می‌کند خرده سیستم‌ها (بخش‌های سازمانی) را به گونه‌ای مدیریت نماید که علاوه بر این که اهداف بخشی تأمین می‌شود در نگاهی کلی‌تر همه در جهت اهداف سیستم حرکت کنند. از این روست که علم پویایی‌شناسی سیستم‌ها صراحتاً اولین رویکرد و پیش فرض خود را مسئله محوری ذکر می‌کند (سنگه، ۱۹۹۷). نگاه مسئله محور به سازمان، سازمان را مستعد هرگونه انعطاف و پویایی لازم جهت تحقق مسئله می‌نماید. از آن جایی که سازمان بایستی تمام توان خود را صرف حل مسائل نماید مفاهیمی چون ساختارهای تیمی، کار-ویژه‌ای، مجازی و... در این نوع سازمان‌ها معنی پیدا می‌کنند (رابینز، ۱۹۹۰: ۲۷۵-۳۵۵). با توجه به تحلیل فوق، در بررسی‌ها معلوم شد سازمانی چون ستاد اقامه نماز تمامی اهتمام خود را در بالا بردن سطح اقامه نماز از سوی مردم قرار داده است. به همین دلیل است که این سازمان مسئله محور هنگام ارائه گزارش از چگونگی عملکرد خود، می‌تواند سنجه‌هایی عینی و مشخص از سطح موفقیت و یا شکست ارائه کند. همین‌طور چالش و آسیب تفرقه بین مسلمانان و سطح پایین تربیتی و پرورشی کودکان به ترتیب مسائلی هستند که مجمع جهانی اهل بیت (علیهم‌السلام) و

کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان بر آن‌ها متمرکز شده‌اند. در این سازمان‌ها، ساختارها و کارکردها به تناسب مسئله و ماهیت آن شکل گرفته‌اند. هرگاه در مسئله محیطی تغییراتی ایجاد شد سازمان مسئول حل آن مسئله نیز کارکردها و ساختار خود را متناسب‌سازی می‌نماید. این تناسب ساختار درون با ویژگی‌های محیطی همان قانون تنوع لازم<sup>۱</sup> مطرح در ادبیات سیستمی سازمان و مدیریت است (گرشنسون، ۲۰۱۵). با مقایسه انواع سازمان‌های نامسئله‌محوری که در ادامه می‌آیند می‌توان تصویر روشن‌تری از سازمان‌های مسئله محور نیز داشت.

#### ۴-۱-۱. بررسی موردی مسئله محوری در یک سازمان مسئله محور: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه

##### علمیه قم

دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم در سال ۱۳۸۹ ایده پیشنهادی مسئله محوری را در سطوح عالی خود پذیرفت و پس از تغییر و تحولات سازمانی، در سال ۱۳۹۲ آن را به صورت رسمی در ساختارها و نظامات مدیریتی و سازمانی خود اجرا نمود. بدین صورت که در عنوان چشم انداز دفتر تبلیغات به تأثیرگذاری بر مسائل فرهنگ عمومی کشور تصریح شده است و در تمامی اسناد راهبردی خود به صراحت بر «مسئله‌محوری» به عنوان یک رویکرد راهبردی می‌پردازد. سیستم‌های بودجه‌ریزی، ساختار سازمانی، حقوق و دستمزد و پاداش‌دهی، اسناد راهبردی، فرآیندهای اداری و مانند اینها به صورت کلی بر مبنای مسئله‌محوری بازنویسی شده‌اند و جلسات بسیار زیادی در داخل و خارج از دفتر برای توجیه منطقی و اجرایی مسئله‌محوری برگزار شده‌اند. از مهمترین موارد بروز مسئله‌محوری تشکیل قطب‌های فکری فرهنگی در دفتر تبلیغات بوده است. در این قطب‌های فکری فرهنگی، دفتر تبلیغات با فراتحلیل بیش از هزار پژوهش انجام گرفته بیش از صد مسئله اجتماعی، ایران را بررسی نمود و بر تعدادی از آنها که با مأموریت دفتر تبلیغات تناسب داشته و از اولویت بالایی در شاخص‌های حساسیت اجتماعی برخوردار بودند تمرکز نمود. هر قطب فکری فرهنگی مشتمل بر چندین میز است که هر میز به یک مسئله منتخب فرهنگی و اجتماعی می‌پردازد.

مستله منتخب	میز / کارگروه	قطب
ضعف گفتمان انتقادی و رویکرد اسلامی در ساحت‌های معرفتی و فرهنگی علوم انسانی	میز اسلامی سازی علوم انسانی	قطب بنیادهای نظری و نظام متقن علوم اسلامی و انسانی
عدم رشد علوم اسلامی متناسب با نیازهای دنیای معاصر، نظام و جامعه اسلامی	میز توسعه و توانمندسازی علوم اسلامی	
ضعف حضور بایسته‌ی مبانی و معیارهای اسلامی در ارکان و اجزای نظام تعلیم و تربیت رسمی	میز آموزش و پرورش	
ضعف حضور ادبیات و مرجعیت قرآن کریم در فرهنگ عمومی و تخصصی	میز توسعه و تعمیق فرهنگ قرآنی	قطب تعمیق ایمان دینی و مبارزه با جریان‌ها و فرق انحرافی
کاستی‌های اساسی در نظام روحانیت نسبت به رسالت تعمیق ایمان و باورهای دینی	توسعه و تعمیق باور دینی	
نفوذ وهابیت در جمهوری اسلامی	میز وهابیت	
نفوذ فکری، فرهنگی و رسانه‌ای جریان‌ها، فرق انحرافی	کارگروه فرق انحرافی	
مسئله اول: تعمیق اندیشه ولایت فقیه در حوزه‌های علمیه	میز نظام سیاسی نظام جمهوری اسلامی	قطب نظام سیاسی و اجتماعی اسلام و ایران
مسئله دوم: ارتقاء کارآمدی نظام سیاسی جمهوری اسلامی ایران		
مسئله اول: فقدان نظریه جامع عدالت و ضعف مناسبات عادلانه در جمهوری اسلامی ایران	میز مسائل اجتماعی اسلام و ایران	
مسئله دوم: ضعف در استفاده از ظرفیت‌های حوزه و روحانیت در امداد فرهنگی و اسلامی	میز تمدن اسلامی	
فقدان بینش تمدنی معطوف به تمدن نوین اسلامی	میز تحکیم نظام خانواده	قطب اخلاق، خانواده و سبک زندگی
گسترده‌ی اختلافات خانوادگی و طلاق در سال‌های آغازین ازدواج	میز سبک زندگی اسلامی	
ضعف در سواد مصرف کالاهای فرهنگی و مصرف نامتعادل در سطح جامعه	میز اخلاق	
مسئله اول: ضعف اخلاق تبلیغ دین در حوزه مبلغان و سازمان‌های تبلیغی		
مسئله دوم: ضعف فرهنگ صداقت در جامعه ایران		

قرار بر این بوده که اعضای میزها را نخبگان فکری و اجرایی مرتبط با آن مسئله تشکیل دهند. همچنین دفتر تبلیغات تأکید زیادی دارد که تمامی ساختار نیروهای فکری و اجرایی خود را به تدریج (هم از لحاظ ساختاری و هم از لحاظ تخصیص بودجه) تحت تأثیر راهبردهای پیشنهاد شده از سوی میزها قرار دهد. از مهمترین دستاوردهای رویکرد مسئله محوری برای دفتر تبلیغات «تمرکز» و «وحدت رویه سازمانی» نسبت به مسائل بوده است؛ بدین صورت که اولاً در درون دفتر تبلیغات افراد نگاه دقیقتری نسبت به مأموریت‌ها و اهداف سازمانی به وجود آمده و ثانیاً در میان سازمان‌های متعدد کشور، دفتر تبلیغات به دلیل همین تمرکز - در برخی مسائل - مرجعیت نسبی یافته و مورد اقبال افراد و نهادهای مختلف فرهنگی کشور قرار گرفته است. دفتر تبلیغات قبلاً یک سازمان ساختار محور بوده و البته این تغییر رویکرد سازمانی برای دفتر تبلیغات هزینه‌های طبیعی خود را نیز در بر داشته است؛ مواردی همچون مقاومت شدید کارکنان در برابر تغییر ساختار، وظایف و مانند آن. همچنین بر دفتر تبلیغات این نقد نیز وارد است که هر از گاهی تمایل باطنی خود را بر ساختار محوری، به صورت شدید و یا ضعیف بروز می‌دهد؛ ضمن آنکه قطب‌های فکری فرهنگی که قرار بود یک سامانه مسئله محور ساز در دفتر تبلیغات باشند خود تبدیل به ساختاری شده‌اند که اگر کنترل نگردد، بروکراسی شدیدتر از گذشته را در دفتر تبلیغات به وجود خواهند آورد.

#### ۴-۲. ساختار محوری

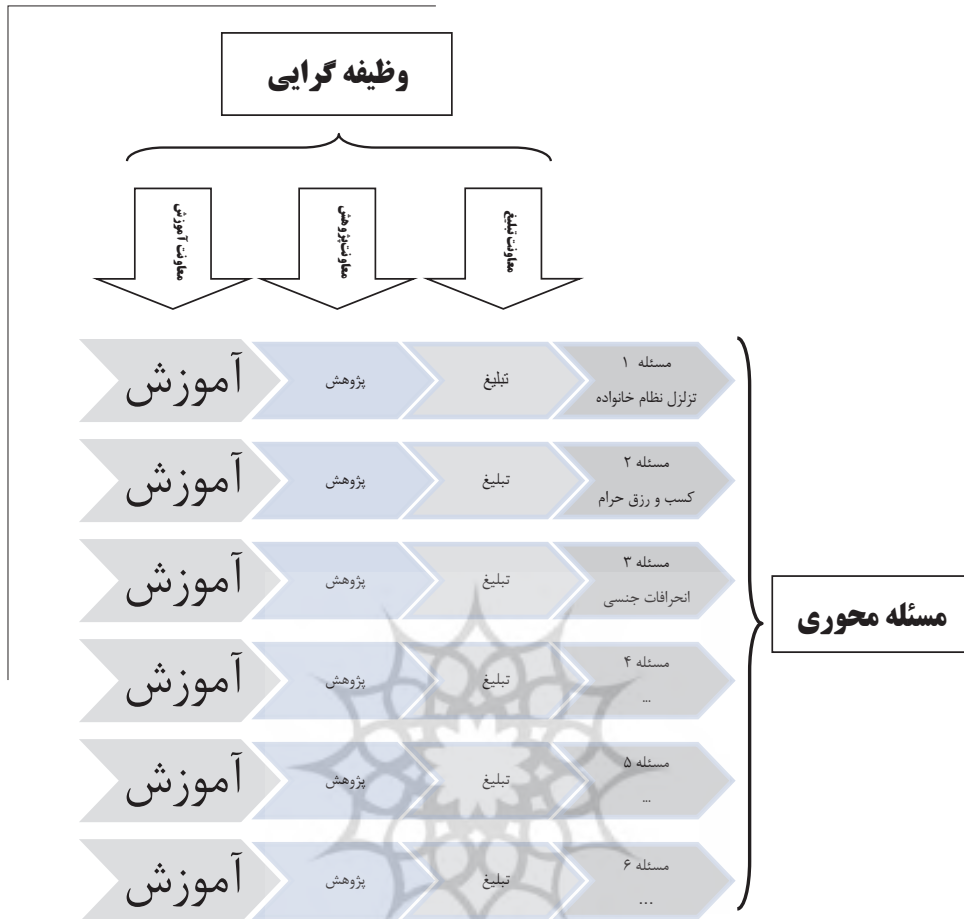
بر اساس دیدگاه نهادی گاهی سازمان، ساختارش را بر همه امور دیگر حتی پاسخگویی مناسب به نیاز مشتری ترجیح می‌دهد. این ساختار است که فعالیت‌های سازمان را جهت و شکل می‌دهد نه نیاز محیط یا مشتری. پیش‌فرض این سازمان‌ها این است که در محیطی ایستا و قابل پیش‌بینی فعالیت می‌کنند و منابع اولیه مورد نیاز را همواره در دسترس دارند. از این روست که برای سودآوری بیشتر سعی می‌کنند ساختار را کاملاً حفظ و هزینه‌های درونی ساختاری خود را کمتر نمایند. این نوع ساختارها نوعاً وظیفه‌گرا هستند (ایتو و رز، ۲۰۰۴). در این ساختار همه متخصصین در رشته‌های مربوطه در یک بخش واحد سازمانی گرد هم می‌آیند. بروکراسی ماشینی مینت‌زبرگ تبیین روشنی از این نوع سازمان است. کارکنان در چهارچوب وظایف مشخص و کاملاً اساسی

و از پیش تعیین شده که معمولاً در طی سال‌ها تغییر نخواهند کرد فعالیت می‌کنند و مهم‌ترین وظیفه آنها کارآیی بیشتر سازمانی است (رابینز، ۱۹۹۰: ۲۸۳).

مینتزبرگ با ذکر پنج بخش اساسی برای هر سازمان شامل بدنه اصلی عملیاتی، یعنی کارکنانی که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان انجام می‌دهند، بخش عالی سازمان یعنی مدیران عالی رتبه، بخش میانی یعنی مدیران و مسئولانی که مدیران عالی را به کارکنان بدنه عملیاتی مرتبط می‌سازند، بخش ستاد فنی یعنی تحلیل‌گران و متخصصانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را بر عهده دارند، و بخش ستاد پشتیبانی یعنی افرادی که وظایف پشتیبانی و خدمات کمک‌رسانی را در سازمان انجام می‌دهند اینگونه بیان می‌دارد: زمانی که متخصصان ستاد فنی و تحلیل‌گران و برنامه‌ریزان عملیاتی و بدنه کارشناسی بر سازمان تسلط یابند کنترل‌ها از طریق استانداردها و ضابطه‌های دقیق اعمال می‌شوند و بوروکراسی ماشینی به وجود می‌آید (الوانی، ۱۳۸۸: ۱۱۵).

ساختار محوری از رایج‌ترین موارد مقابل مسئله محوری (یا نام مسئله محوری) در سازمان‌هاست. به منظور فهم مدیریتی بهتر از ساختار محوری مناسب است که به گذشته دفتر تبلیغات اسلامی و مقایسه آن با رویکرد مسئله محور کنونی توجه شود. بیان شد که دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم تا سال ۱۳۹۲ با این نوع سازمان‌ها قرابت زیادی داشته است. در این سازمان صرفاً سه معاونت اصلی آموزش، پژوهش و تبلیغ تمام فعالیت‌های صافی این سازمان را انجام می‌دادند. در این سازمان کارکردها به جای مسئله‌ها موضوعیت داشتند. فعالیت معاونت آموزش در راستای ارتقای خود آموزش است؛ معاونت پژوهش برای پژوهش فعالیت می‌کند و معاونت تبلیغ در پی بهبود تبلیغ است. به عبارت دیگر مسئله‌ای واحد وجود نداشت که برای حل آن مسئله در مواردی که به تناسب به معاونت‌های آموزش، پژوهش و تبلیغ نیاز است از ظرفیت آن‌ها استفاده گردد. هر سه معاونت مستقلاً و بدون اینکه ضرورتی بر توجه به چگونگی عملکرد معاونت دیگر وجود داشته باشد به وظایف روتین (کارکردهای روتین) می‌پرداختند. بدین ترتیب می‌توان در دفتر تبلیغات مقایسه بین رویکرد مسئله محور و ساختار محور را به صورت مشخص، بر اساس نگاه زنجیره ارزش سازمانی درک نمود. در توصیفی که از شرایط سازمانی دفتر تبلیغات اسلامی شد این سازمان در سابقه خود دو رویکرد مختلف مسئله محوری و ساختار محوری (وظیفه‌گرایی) را برای ادامه مسیر این سازمان مورد توجه قرار داده است. فرآیند زیر زنجیره ارزش سازمانی دفتر تبلیغات را نشان می‌دهد:





شکل ۱: مقایسه زنجیره ارزش ساختار محوری و مسئله محوری در یک سازمان واحد (دفتر تبلیغات)

تفاوت ماهیت زنجیره ارزش را در سازمانی که مسئله محوری یا ساختار محوری دارد را می‌توان در شکل ۱ به خوبی مشاهده نمود. در نگاه مسئله محوری زنجیره ارزش فعال گشته و مفهوم ساختارهای فرآیندی آشکار می‌گردند. در حالیکه در وظیفه‌گرایی (ساختار محوری) به دلیل انفکاک توجهات از مسائل اصلی، هر بخش سازمانی مستقلاً می‌تواند برای تحقق فعالیت‌های جاری خود اقدام نماید.

۴-۲-۱. بررسی موردی ساختار محوری در یک سازمان ساختار محوری: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

در وزارت ارشاد نیز شرایط ساختار محوری حاکم است. با توجه به مفهومی که از کارکرد محوری و ساختارهای سازمانی شبیه بروکراسی ماشینی ارائه شد می‌توان این نوع سازمان‌ها را به راحتی شناسایی نمود. در نمودار سازمانی وزارت ارشاد سه معاونت صفی مشاهده می‌شود که هیچ یک

ناظر به حل مسئله‌ای خاص نیستند بلکه بایستی برخی وظایف اداری و معمولاً روتین را با حداکثر کارایی بهتر انجام دهند. معاونت امور سینمایی، معاونت امور هنری (امور هنرهای تجسمی، نمایشی و موسیقی) و معاونت امور فرهنگی (کتاب و تشکیلات فرهنگی) سه معاونت عملیاتی و صفی وزارت فرهنگ هستند که همان لفظ «امور» مبین ماهیت کارکردی این معاونت‌ها است.<sup>۱</sup> در پیمایشی که در دفتر تبلیغات اسلامی در حیطةی مسئله‌شناسی فرهنگ جامعه انجام شد، هیچ کدام از ۵۰ مسئله اولویت‌دار کشور، سینما، هنر، کتاب و... نبودند. این نشان‌گر این است که معاونت‌های وزارت ارشاد نه به جهت حل مسائل فرهنگی کشور و بلکه «به قصد رسیدگی به برخی امور مربوط به مباحث فرهنگ تأسیس شده‌اند».

#### ۴-۳. تکنولوژی محوری

برخی دیگر از سازمان‌ها نیز هستند که مجذوب نوآوری و تکنولوژی پیشرفته هستند. به عبارتی دیگر وجود این سازمان‌ها مدیون ظرفیت‌ها و قابلیت‌هایی است که نوعی تکنولوژی خاص ایجاد کرده است. این سازمان‌ها ممکن است بدون داشتن هدف عملیاتی مشخصی از بکارگیری یک تکنولوژی خاص، صرفاً در صدد بهره‌برداری از بهترین و آخرین تکنولوژی‌های موجود باشند. گاهی دستیابی و یا استفاده از این تکنولوژی‌ها و سرمایه‌گذاری در برخی نوآوری‌ها نامربوط و زیان‌آور هستند. این سازمان‌ها محیط خود را محیطی پر از تلاطم و تغییر تعریف کرده و بر لزوم بهره‌گیری از آخرین فناوری‌ها برای انطباق با تغییرات محیطی تأکید دارند. برای این سازمان‌ها نمی‌توان از پیش، ساختاری را تجویز نمود و ساختار آنها متناسب با شرایط متحول، در حال تغییرند. کارمندان چنین سازمان‌هایی موظفند همواره برای رویکرد و فناوری جدیدی آماده باشند. در بررسی موردی از چنین سازمان‌هایی ما مواردی چون مرکز علوم کامپیوتری اسلامی نور را حائز شرایط این نوع سازمان‌ها ارزیابی کردیم. این سازمان همواره در صدد است تا مبتنی بر قابلیت‌های تکنولوژی‌های چندرسانه‌ای<sup>۲</sup> محتواهای اسلامی را در دسترس قرار دهد. بنابراین تمام توان چنین سازمانی، در راستای آگاهی و استفاده از ظرفیت‌ها و ابعاد متنوع این نوع از فناوری‌ها قرار گرفته است (کیل و دیگران، ۲۰۰۷). این امر به گونه‌ای است که گاهی مرکز علوم کامپیوتری نور به عنوان یک سازمان دیجیتالی کننده از مستندات

1. <http://www.farhang.gov.ir/fa/intro/organizationchart>

2. Multi Media Technologies

کاغذی قدیمی در میان نخبگان علوم انسانی و اسلامی شناخته می‌شود و از این حیث حتی سازمان‌های فرهنگی مشابه با این سازمان رقابت می‌کنند. این در حالیست که این مرکز می‌توانست بر مسئله‌ای همچون «فقدان دسترسی، پیمایش و پژوهش آسان جامعه به معارف اسلامی و محتواهای فرهنگی و افزایش توانایی تحلیل چالش‌های مرتبط با استفاده از فناوری‌های نوین کامپیوتری» تمرکز کند. توجه شود که همانگونه که در بالا در شکل ۱ توضیح داده شد، مسئله محوری صرفاً یک روش مؤثر برای تمرکز سازمان است و لزوماً اقدامات جاری سازمان را دچار تغییر اساسی نمی‌کند؛ بلکه ماهیت آن اقدامات جاری سازمان را با توجه به مأموریت‌ها معنادار می‌کند.

#### ۴-۴. جغرافیای محوری

نوع دیگری از سازمان‌ها را می‌توان مشاهده نمود که تمامی تمرکز و جهت‌گیری خود را بر توسعه فیزیکی (اندازه) و گسترش جغرافیایی قرار داده‌اند. این سازمان‌ها در هر منطقه جغرافیایی شعبه‌ای تأسیس کرده و یا درصد حضور در آنجا هستند و بدین ترتیب از ساختار (بروکراسی) بخشی بهره می‌برند. لزوماً تأسیس یک شعبه در یک منطقه ناظر به هدف یا استراتژی خاصی نیست. بلکه خود حضور فیزیکی، موضوعیت دارد و گاهی اندازه بزرگتر سازمان به عنوان شاخص موفقیت تلقی می‌شود (لونتز و دیگران، ۲۰۱۲). در بررسی‌های موردی مشخص شد که دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص) از چنین نوع سازمان‌هایی است. جامعه المصطفی (ص) العالمیه سازمانی است که تمامی توجهات خود را به حضور حداکثری در مناطق مختلف جهان برای تبلیغ و گسترش معارف دین اسلام قرار داده است. این سازمان رشد قابل ملاحظه‌ای نسبت به بدو تأسیس خود داشته و این فرآیند رشد فیزیکی همچنان ادامه دارد. جامعه المصطفی (ص) غیر از مراکز و واحدهای متعدد درون کشور در بیش از ۵۰ کشور دیگر جهان دارای نمایندگی است که می‌توان به دانشگاه اسلامی غنا، کالج اسلامی لندن، مرکز تربیت معلم بورکینوفاسو، کالج اسلامی اندونزی و واحدهای جامعه المصطفی در لبنان، افغانستان، سوریه، پاکستان، هند، تایلند، تانزانیا و سریلانکا اشاره کرد. همان‌گونه که انتظار نیز می‌رفت، این سازمان چنین گسترشی را از معیارهای موفقیت خود بیان کرده و با افتخار از آن‌ها یاد می‌کند!

#### ۴-۵. سیاست محوری

سیاسی کاری در برخی از سازمان‌ها به قدری نمود پیدا کرده که استعاره سیاسی به عنوان یکی از استعاره‌های مطرح در سازمان رخ نشان داده و سیستم‌هایی سیاسی را در سازمان به وجود آورده‌اند؛ این سیستم‌ها به سه دسته سیستم سیاسی فردگرا، بنیادی یا رادیکال و جمع‌گرا تقسیم می‌شوند (مرگان، ۲۰۰۴: ۱۷۹-۲۲۶). البته نمی‌توان از این واقعیت چشم‌پوشی کرد که در همه سازمان‌ها به فراخور وجود نقش مهم انسان، در کنار طبقات قدرت، نقش‌ها و تعاملات سیاسی نیز پدید می‌آید. ولی برخی سازمان‌ها غرق در حل و فصل تعارضات، مذاکرات و بازی‌های سیاسی و قدرت هستند. گاهی این غرق شدن برای خود سازمان نیز نامحسوس است ولی در واقع این برآیند منافع و نظرات ذی‌نفوذان است که سازمان را جهت‌دهی می‌کند. نظریه‌های زیادی در مباحث مدیریت به این نکته توجه کرده‌اند. آنها بیان می‌کنند که چنین سازمان‌هایی هیچ‌گونه هدف عقلایی و یا براساس نیاز بازار ندارند بلکه این کشمکش‌های قدرت و نفوذ است که به سازمان جهت خاصی را القا می‌کند. ساختار در این سازمان‌ها به معنای ابزار قدرت است و براساس نظر صاحبان قدرت و نفوذ تعیین می‌گردد (رابینز، ۲۰۱۳: ۲۷).

در این سازمان‌ها رئیس سازمان معمولاً سرگرم حل و فصل تعارضات و تحقق منافع مختلف است. بیش از آن که حل مسئله در این سازمان‌ها مد نظر باشد جلب نظر ذی‌نفوذان و ذی‌نفعان (از مخاطب و مشتری گرفته تا کارمندان و مقامات دولتی، نخبگان و ...) مهم‌تر است. رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک از جمله رویکردهایی است که در سازمان‌های سیاست‌محور کاربرد فراوانی دارد؛ چرا که در این رویکرد سازمان‌ها، عرصه‌های سیاسی تلقی شده و در چنین حالتی اثربخشی سازمانی عبارتست از ارزیابی یک سازمان در خصوص اینکه تا چه حد خواسته‌های افراد کلیدی را که بقای سازمان متکی بر آنهاست برآورده می‌کند (رابینز، ۲۰۱۳: ۷۴). صدا و سیما را می‌توان در زمره اینگونه سازمان‌ها برشمرد. این سازمان همانگونه که به صورت رسمی نیز اشاره می‌کند در صدد جلب حداکثری نظر مخاطبین است. همچنین رسانه ملی بایستی در صدد تأمین نظرات مراجع دینی و اجتماعی و سیاسی باشد. ماهیت رسانه ملی به گونه‌ای نشان می‌دهد که عملکرد موفق به معنای تأمین حداکثری نظرات متفاوت و بعضاً متضاد است. این اهتمام به جلب نظر

به‌گونه‌ای است که تغییر برنامه پخش صدا و سیما و یا محتواهای برنامه‌های آن تحت فشارهای سیاسی امری رایج و معمول محسوب می‌شود.

#### ۴-۶. بدون محور مشخص

براساس نظریات مدیریت و تجربیات سازمان می‌توان نوع دیگری از سازمان‌ها را مشاهده نمود که هیچ‌گونه اولویت‌بندی، عملکرد عقلایی، منطقی، توجیه و نظمی در تصمیمات، اقدامات و رفتارهای کلی آن دیده نمی‌شود. این سازمان‌ها از تلاطمی از بی‌نظمی پیروی می‌کنند (تئوری آشوب) (جکسون، ۲۰۰۳: ۱۱۴-۱۱۵) و مشکل کنونی سازمان از لحاظ ساختار و تصمیمات تابع هیچ‌الگوی مشخصی نیست (ساختار نامنظم، نظریه سطل زباله) (بندر و شوتس، ۲۰۱۵). بهترین عبارت مبین این ویژگی سازمانی «سردرگمی سازمانی» است. این سازمان‌ها معمولاً مدعی «همه فن حریفی» بوده و در هر عرصه‌ای که مجالش فراهم شود وارد فعالیت می‌شوند. از چنین نوع سازمان‌هایی می‌توان به سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران اشاره نمود. سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران سازمانی است که به تناسب، هر نوع کار فرهنگی را مورد توجه قرار می‌دهد. تأسیس خبرگزاری الکترونیکی و سایت‌های آموزشی و پژوهشی گرفته تا تولید توزیع نرم‌افزارهای چندرسانه‌ای و سینما و تئاتر و کتاب و مجلات فرهنگی و ... همه فعالیت‌هایی است که این سازمان به آن‌ها مشغول شده است. این درحالی‌ست که چنین تنوع فعالیت‌هایی هم با پوشش تمامی ابعاد متصور یک موضوع خاص (در این مثال، مفهوم گسترده فرهنگ) در سازمان‌های مسئله‌محور دیده نمی‌شود. در مقام مقایسه، ستاد اقامه نماز و یا مجمع جهانی تقریب مذاهب که مسائل متمرکزی دارند، به فعالیت‌های محوری‌تر و مؤثرتری که در حل آن مسئله خاص تشخیص داده‌اند، وارد شده‌اند و به همین دلیل در این سازمان‌ها تنوع فعالیت در تمامی عرصه‌ها مشاهده نمی‌شود.

#### ۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مسئله‌محوری مورد تأکید در این نوشتار، به نوعی یک معیار مدیریتی جهت تحلیل کاهش اثربخشی و کاهش کارایی سازمان‌های فرهنگی کشور است. این تحقیق به تناسب حیطه تجربی محققین خود منحصر به بررسی سازمان‌های مختلف فرهنگی کشور بوده که در نهایت منجر

به پیشنهاد و پیاده‌سازی ایده مسئله‌محوری در برخی سازمان‌ها و نهادها شده است. واقعیت بدست آمده از بررسی چندین سازمان بزرگ فرهنگ کشور آن است که بیشتر این سازمان‌ها در کشور دچار آفت نامسئله‌محوری هستند. این را می‌توان به عنوان یک بیماری مهم سازمانی در نظر گرفت که باعث کاهش تمرکز درون سازمان‌های فرهنگی بر اهداف و در نتیجه کاهش اثربخشی آنها شده است. همچنین نامسئله‌محوری منجر به افزایش موازی کاری و ایجاد رقابت ناسالم میان سازمان‌های فرهنگی و در نتیجه افزایش هزینه‌ها و در نهایت کاهش کارایی از سویی دیگر شود. بنابراین یکی از علل کاهش اثربخشی و کاهش کارایی در سازمان‌های فرهنگی را می‌توان نامسئله‌محوری دانست. برای تشخیص دقیق‌تر نوع نامسئله‌محوری یک سازمان، می‌توان به راهکارهای مدیریتی که کارشناسان و مشاوران در آن سازمان استفاده می‌کنند، توجه نمود. زیرا نظریه‌های مورد استفاده مدیریتی برای حل چالش‌های ناظر به آن نوع خاص نامسئله‌محوری تجویز می‌شوند و مجموع همین تجویزها از نگاه بالاتر می‌تواند ما را به تشخیص نوع بیماری سازمان رهنمون سازد. در همین راستا، در این نوشتار تئوری‌های گوناگون سازمان و مدیریت بر اساس مسئله‌محوری ارائه و طبقه‌بندی شدند.

همانگونه که اشاره شد رویکردهای مختلف جهت‌گیری سازمان‌ها به نوعی فاصله‌گیری از حالت مطلوب هدف‌گذاری است. این رویکردها در عین اینکه بعضاً به عنوان ابزار و یا واقعیت سازمانی مطرح می‌شوند، با تمایل افراطی سازمان به آنها و غرق شدن در این رویکردها، به عنوان آسیب، مطرح می‌شوند. مسئله‌محوری مسیر منطقی هدف‌گذاری سازمانی است. مسائلی که از سویی در عین توجه به ویژگی‌های جزئی درونی سازمان منعکس کننده دغدغه‌های کلیت سازمان نیز باشند (نگرش سیستمی) و از سوی دیگر منحصر به تحلیل زمان گذشته نبوده و با نگاهی بلندمدت به آینده و واقعیات محیطی (تفکر راهبردی) تعریف شده باشند. شناسایی صحیح این مسائل بخش عمده‌ای از مسیر مدیریت سازمان را هموار خواهد ساخت.

استفاده از واژه «محوری» بیان‌کننده تأکید افراطی سازمان‌ها بر رویکردهای دیگر بجای حل مسائل سازمانی است به گونه‌ای که مسئله‌های اصلی به فراموشی می‌روند. این در حالی است که در حالت مطلوب بایستی مسائل، محور باشند (مسئله‌محوری) و این مسائل -محیطی و درونی-

هستند که تعیین می‌کنند که از کارکردها و سیاست‌ها و تکنولوژی‌های درون سازمانی و ... به چه نحوی باید استفاده شود. سازمان‌هایی که در این پژوهش مورد مذاقه قرار گرفت، از لحاظ قرابت نسبی به نوع جهت‌گیری ذکر شده، طبقه‌بندی شده‌اند. بنابراین در عمل شاید هیچ سازمانی را نتوان یافت که کاملاً بر اساس سیاست‌محوری و یا کارکردمحوری جهت‌گیری کند. همچنین ممکن است سازمانی یافت شود که -به تناسب منظری که به آن نگریسته می‌شود- شرایط متعددی داشته باشد و در نتیجه در چند گروه از طبقات ارائه‌شده مطرح شود.

این پژوهش پیشنهاد می‌کند که در لایه سیاستگذاری کلان کشور تصمیمی جدی و قاطعانه جهت مسئله‌محور کردن سازمان‌ها بویژه سازمان‌های فرهنگی گرفته شود. این تصمیم باید نسبت به تقسیم مسائل بین سازمان‌ها با توجه به ظرفیت آنها اظهار نظر کرده و ضمانت اجرایی محکمی برای پیاده‌کردن رویکرد مسئله‌محوری تعبیه نماید. همچنین در هنگام اجرا لازم است از جنبه‌های موفق سازمان‌هایی که توانسته‌اند به شکل مسئله‌محور عمل نمایند الگوبرداری شده و در تناسب با اقتضائات هر سازمان، بومی‌سازی شده و اجرا گردد.

## منابع

۱. افراسیابی، علی (۱۳۸۸)، «رویکرد مسئله‌محور برای پیشگیری از جرم در پلیس ایران»، فصلنامه دانش انتظامی، س ۱۲، ش ۱، صص ۱۹۱-۲۲۴
۲. الوانی، مهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، تهران: نی، چ ۳۷
۳. پورعزت، علی اصغر؛ قلی پور، آرین (۱۳۸۸)، «توسعه رویکرد مسئله‌محوری در مطالعات میان رشته‌ای»، فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، س ۱، ش ۳، صص ۱۴۰-۱۲۷
۴. محمدنژاد چاوشی، حبیب (۱۳۸۶)، مدیریت فرهنگ، مجله دانشگاه اسلامی ۳۴، س ۱۱، ش ۲، صص ۳۹-۶۳
۵. ماهرالنقش، علی (۱۳۹۵)، مدل مدیریت جامع فرهنگ، پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، قم: بوستان کتاب

1. A. J. Keel, M. A. Orr, R. R. Hernandez, E. A Patrocinio, J. Bouchard (2007), **From a technology-oriented to a service-oriented approach to IT management**, IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 46, NO 3

2. Carlos Gershenson , (2015), **Requisite variety, autopoiesis, and self-organization**,

Kybernetes, Vol44, Iss 6/7 pp. 866 – 873

3. Jeffrey A. Miles (2012), **Management and Organization Theory**, Jossey-Bass, USA
4. Charles B. Ragland Lance Eliot Brouthers Scott M. Widmier , (2015),**Institutional theory and international market selection for direct selling**, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 33 Iss 4 pp.538 – 555
5. Catherine Cassell and Gillian Symon (2004), **ESSENTIAL GUIDE TO QUALITATIVE METHODS IN ORGANIZATIONAL RESEARCH**, Sage, London
6. Chris J. Vargo Ekaterina Basilaia Donald Lewis Shaw . **Event versus Issue: Twitter Reflections of Major News, A Case Study In Communication and Information Technologies Annual**. Published online: 30 Jan 2015; 215-239.
7. Dooley, L. M. (2002). **Case study research and theory building**. Advances in Developing Human Resources, 4 (3), pp. 335-354.
8. Eisenhardt, K. M. (1989). **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
9. Ellinger, A., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2005). **Case study research methods**. In R. A. Swanson & E. F.
10. Gareth morgan, )1383(, **Images of organization, translated by Moshabbaki, 1<sup>st</sup> ed**, Modiriyat faculty of Tehran university, Tehran (in Persian)
11. Holton, III (Eds.), **Research in organizations: Foundations and methods of inquiry** (pp. 327-350). San Francisco: Berrett-Koehler.
12. Harri Lorentz Juuso Töyli Tomi Solakivi Hanne-Mari Hälinen Lauri Ojala, (2012),**Effects of geographic dispersion on intra-firm supply chain performance**, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 17 Iss 6 pp. 611 – 626
13. John Martin, (1986),**Problem Segmentation”**, **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 4 Iss 2 pp.35 – 57
14. Jonathan Bendor, Kenneth W. Shotts. **Chance, Preferences, and Predictions in Garbage Can Theory**, In The Garbage Can Model of Organizational Choice: Looking Forward at Forty. Published online: 08 Mar 2015; 99-137.



15. Karimi Khozani, Ali, 1390, **Review on concepts, method and organizational requirements of problem-oriented approach**, Toseh ensani police, 39, pp 107-128(in Persian)
16. Kiyohiko Ito Elizabeth L. Rose, (2004),**An Emerging Structure of Corporations**, Multinational Business Review, Vol. 12 Iss 3 pp. 63 – 83
17. Mary Jo Hatch, 1390, **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**, Mehraban pub, Tehran, (in Persian)
18. Manteghi; Manoochehr, Jabbary; Mazdak, Bagheri; Abolfazl, 1385, **Technology-based perspective on organization; escalate resource-based approach in knowledge age**, Ammozash mohandesi Iran, 33, pp51-63 (in Persian)
19. Michael C. Jackson (2003), **Systems Thinking: Creative Holism for Managers**, John Wiley&Sons Ltd, England
20. Mills, Geoffrey E.(2000), **Action Research: A Guide for the Teacher Researcher**, Pearson
21. Markus Kohlbacher Hajo A. Reijers, (2013),**The effects of process-oriented organizational design on firm performance**, Business Process Management Journal, Vol. 19 Iss 2 pp. 245 – 262
22. Margie Parikh, )2015(, **Move over Mintzberg, let adhocracy give way to ambidexterity**, Management Decision Vol. 54 No. 5, 2016 pp. 1047-1058
23. Peter M Senge, (1997),**THE FIFTH DISCIPLINE**, Measuring Business Excellence, Vol. 1 Iss 3 pp. 46 – 51
24. P.N. RASTOGI, (1983),**EXPLANATION, PREDICTION AND PROBLEM-SOLVING IN SOCIAL SYSTEMS: A SOCIAL CYBERNETIC ANALYSIS OF ETHNIC TENSIONS IN NATIONAL SOCIETIES (Part 1)**, Kybernetes, Vol. 12 Iss 3 pp. 197 -203
25. Stephen P. Rabbins (1990), **Organization Theory; Structure, Design and Applications**, Prentice Hall India, 3th ed
26. Stephen P. Rabbins, )1990(, **Organization Theory; Structure, Design and Applications**, translated by Alvani & Danaei Fard, Eshraghi pub, Tehran (in Persian)

27. Troy C. Payne, Kathleen Gallagher and John E. Eck, James Frank,)2013(, **Problem framing in problem solving: a case study, Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 36 No. 4, 2013 pp. 670-682**
28. W. Richard Scott (2003), **Organizations; Rational, Natural, and Open Systems**, 5th ed, Prentice Hall, USA
29. Stake, Robert E(1978), **The case study method in social inquiry**, Educational Researcher, American educational research association, Washington D.C.
30. Yin, R. K. (2003). **Case study research: Design and methods (applied social research methods,3rd ed)**. Thousand Oaks, CA: Sage.
31. <http://www.farhang.gov.ir/fa/intro/organizationchart>
32. <http://www.miu.ir/index.aspx?siteid=1&pageid=170>

