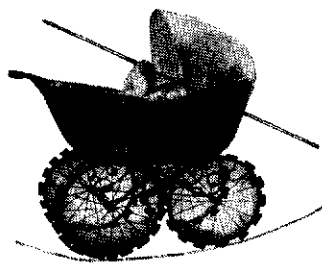


چرخه حیات سازمانها از تولد تا مرگ



قسمت آخر

سیدبابک علوی

وجود یک پیشاهنگ یا قهرمان صحنه عملیات برای سازمان است. کسی که پس از تأسیس سازمان، شب‌ها خواب آرام نداشته باشد. تعهد ایجاد شده، صرفاً نباید عقلایی باشد، بلکه باید تعهدی روحی و احساسی در مورد ایده‌ها و نیازهای موجود اجتماع و محیط باشد. آنچه که در سرنوشت سازمان در این مرحله مهم است، باور بنیانگذار به وجود تقاضای واقعی نسبت به تولیدات سازمان و وجود مشتریان زنده‌ای است که از اقدامات بنیانگذار استقبال می‌کنند. بنیانگذار باید نیاز را قبل از این که توسط کسی اعلام شود، احساس کند و فقدان این امر، تعهد وی را نسبت به آنچه می‌خواهد انجام دهد، کاهش می‌دهد.

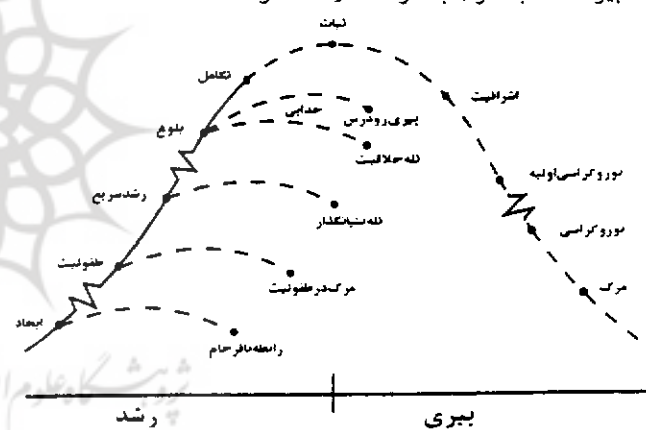
قابل ذکر است که آنچه در یک مرحله از چرخه عمر، امری طبیعی و مطلوب به نظر نتوانسته‌اند در عالم واقع متحقق شوند.

۲. طفولیت

پس از قبول خطر و تلاش در جهت تحقق ایده‌ها، دوران عمل فوا می‌رسد. در دوره ایجاد، زمان کافی برای ایده‌پردازی وجود داشته است و پس از قبول خطر برای تحقق ایده‌ها، زمانی برای حرف زدن باقی نمی‌ماند و باید در جهت تحقق اهداف وارد میدان عمل شد.

در این دوره از عمر سازمان، آنچه ارزش دارد، عمل است و نه فکر کردن^۱. وقتی که سازمان شکل گرفت، افرادی مورد نیاز هستند تا بتوانند در میدان عمل، تحقق اهداف را دنبال کنند. شرکت در دوران طفولیت، نیاز به رهبری دارد که بیشتر ماهیتی

در هر مرحله بحران‌هایی بوجود می‌آید که در صورت فقدان تدبیر مناسب موجب مرگ سازمان خواهد شد.



۱. ایجاد

اولین دوره حیات سازمان، مرحله ایجاد یا تشکیل آن است، و به نام تأسیس سازمان نیز نامیده می‌شود. در این مرحله سازمان هنوز متولد نشده و فقط به صورت ایده وجود دارد. اگر چه چیزی به ظاهر رخ نداده است، اما حرکت قاطعی در حال شکل‌گیری است. در این مرحله فرد بنیانگذار نسبت به ایده‌هایش تعهد و الزام پیدا می‌کند. هر چه درباره ایده‌هایش تبلیغ کند، تعهد و الزامش نسبت به ایده‌هایش بیشتر می‌شود. برای تبدیل این ایده‌ها به عمل، مقدار زیادی ریسک‌پذیری لازم است و عاملی که موجب پذیرش این خطر می‌شود، همان احساس تعهد اولیه در مرحله ایجاد است. از این رو برای تأسیس یک شرکت یا سازمان آنچه که از همه چیز مهم‌تر است،

۳. رشد سریع

در این مرحله، ایده‌ها تحقق یافته، سازمان بر مشکلات نقدینگی فایق آمده و میزان فروش افزایش یافته است. در این مرحله سازمان قادر به حفظ بقای خود است و علاوه بر آن به دنبال رشد است. در این مرحله سازمان در فکر فرصت‌های بوجود آمده و در اندیشه توسعه ظرفیت‌های موجود است. تقریباً با پی بردن به هر فرصتی، آن را به عنوان یک اولویت تلقی می‌کند. مدیریت در این مرحله مشکلات قبلی را فراموش کرده و به سادگی اولویت‌های مختلفی را برای سازمان انتخاب می‌کند. رشد سریع حتی با موفقیت نسبی، می‌تواند غرور و نخوت را در مدیریت سازمان بوجود آورد و در نتیجه امکان دارد که سازمان بدون مطالعه خود را درگیر سرمایه‌گذاری‌ها و تجربه‌های ناشناخته‌ای کند که امکان ایجاد بحران‌های جدی را در آینده در برخواهد داشت.

رشد سریع سازمان از جهت دیگر، علامت نیاز سازمان به ساختار و مقررات جدی است. در این مرحله باید سازمان، اولویت‌ها و خط مشی‌های خود را تعیین و مشخص کند که چه کارهایی را نباید انجام دهد. رشد سریع باعث می‌شود که لزوم ایجاد مقررات جهت هماهنگی امور و کنترل و نظارت بر آنها دارای اهمیت بیشتری شوند و در غیر این صورت رشد سریع در مرحله‌ای دچار بحران خواهد شد.

تله بنیانگذار

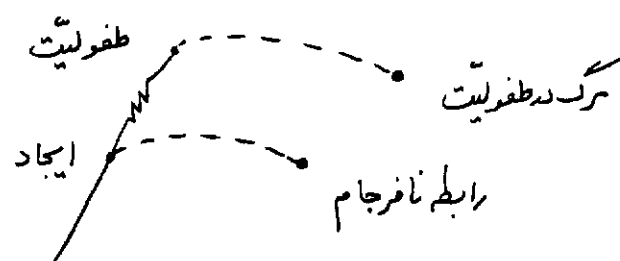
با گسترش و رشد سازمان، بنیانگذار متوجه خواهد شد که دیگر نمی‌تواند به روش‌های قبلی، شرکت در حال رشد را کنترل کند، به همین دلیل تصمیم به تفویض اختیارات خود به مدیران سطح پائین‌تر می‌گیرد. اما بدون ضوابط و مقررات لازم، عدم تمرکز، موجب کم کردن کنترل شده و به دلیل این که بنیانگذار به یک دفعه این عمل را انجام می‌دهد، و از فضای متمرکز، تصمیم به واگذاری اختیارات کرده است، به سرعت نگران شده و احتمالاً مجدداً تمرکز را حاکم خواهد کرد. "رابطه بین شرکت و بنیانگذار مثل "یویو" رفت و برگشتی است، بعضی اوقات می‌گوید شما مسئولیت دارید و زمان دیگر می‌گوید، بنده مسئولیت دارم.^۲ چنانچه بحران ایجاد شده با فقدان حضور بنیانگذار روبرو شود، احتمالاً شرکت در این حالت، نابود خواهد شد. این تله که به نام "تله بنیانگذار" معروف است، اگر موجب مالکیت اعضای خانواده وی بر سازمان گردد، احتمالاً "تله خانوادگی" را نیز ایجاد کرده و به دلیل کمی تجربه و صلاحیت آنها، سازمان احتمالاً با شکست جدی مواجه خواهد

عملگرا داشته باشد تا فکرگرا. در این مرحله شرکت شروع به ایجاد سیستم‌های داخلی می‌کند، اما این سیستم‌ها (مقررات، دستورالعمل انجام کار، و بودجه‌بندی و...) در حداقل مقدار خود هستند. فضای سازمان بسیار صمیمی است و همه یکدیگر را اغلب با اسم کوچک صدا می‌کنند و سلسله مراتب خیلی محدودی وجود دارد. از افراد جدید الاستخدام سریعاً خواسته می‌شود که به کار مشغول شوند، زیرا سازمان هنوز سیستمی جهت ارزیابی افراد ندارد. در این دوران سازمان مانند کودکان به شدت به دو امر، نیاز دارد: ۱. تغذیه دائمی (نقدینگی) ۲. محبت (تعهد بنیانگذار)، که بدون این دو عامل سازمان خواهد مرد. سرمایه در گردش سازمان در دوران طفولیت حکم شیرکودک را دارد. چنانچه در این دوره به سرمایه در گردش توجه نشود و در عوض به سرمایه‌گذاری بیش از حد توجه شود، سازمان دچار بحران خواهد شد. در این مرحله استفاده از سرمایه‌گذاری افراد یا سازمان‌های دیگر که به دنبال سودهای کوتاه‌مدت هستند و اهداف سازمان برای آنها اهمیتی ندارد، امکان مرگ زود هنگام را برای سازمان بوجود می‌آورند، از طرفی تعهد بنیانگذار نیز از شرایط لازم حیات سازمان در دوران طفولیت است. فرهنگ سازمانی و عادات بوجود آمده در این مرحله، تأمدت‌ها در سازمان باقی خواهد ماند.

تلاش فراوان و مداوم بنیانگذار، فقدان تفویض اختیار و گرایش به نتایج کوتاه مدت، در دوره طفولیت برای بقای سازمان ضروری است، در صورتی که این ویژگی‌ها در مراحل بعدی می‌توانند به طور جدی خطرناک باشند.

مرگ در طفولیت

در صورتی که در مرحله طفولیت، بنیانگذار احساس خستگی کند، همچنین زمانی که او با چیزی که خود خلق نموده، بیگانه شود و یا کنترل سازمان را از دست دهد و یا زمانی که نقدینگی زیادی را سازمان از دست دهد، مرگ در طفولیت به وجود می‌آید.



شکل ۱-۷ رابطه نامفرجام و مرگ در طفولیت

شکل‌گیری سازمان سهیم بوده‌اند را گسترش می‌دهد. اگر تعارضات به شکل صحیح اداره نشوند، و موجب از بین رفتن احترام و اعتماد متقابل افراد به یکدیگر شود، امکان دارد افراد مؤثری از سازمان بروند و این خروج، عارضه جدی برای سازمان بوجود می‌آورد که پیری زودرس نامیده می‌شود.

۵. دوره تکامل

مشخصات سازمان‌ها در این دوره عبارتند از:^۳

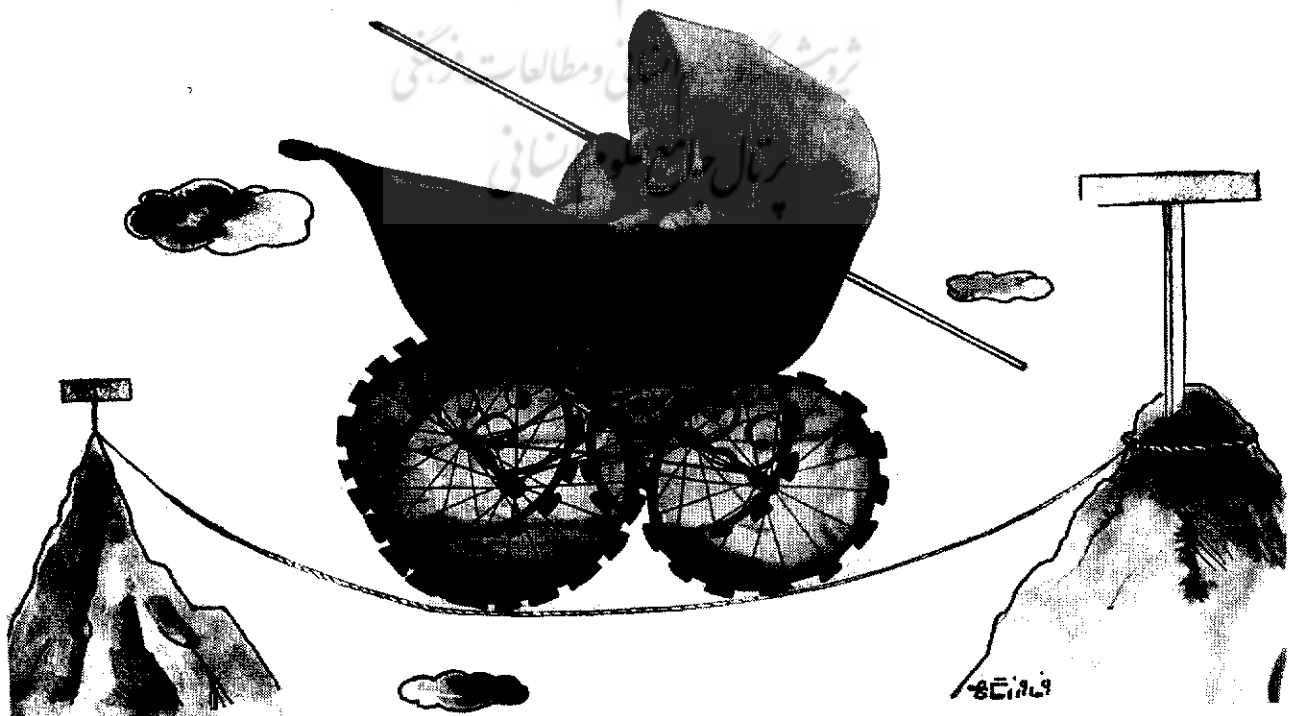
۱. وجود سیستم‌های تخصصی - حرفه‌ای و ساختار سازمانی،
 ۲. نهادی بودن دیدگاه و تفکر خلاق،
 ۳. به دنبال نتیجه بودن و (سازمان احتیاجات مشتریان را مرتفع می‌کند)،
 ۴. افزایش توان اجرایی سازمان به گونه‌ای غیر قابل پیش‌بینی،
 ۵. کسب قدرت رشد توسط سازمان در دو زمینه فروش و سود.
- سازمان‌ها در دوره تکامل دقیقاً به چگونگی اعمال خود و مسیر حرکت سازمان آگاه هستند. البته تکامل به این معنا نیست که به قله منحنی رسیده باشیم، بلکه به این معناست که سازمان هنوز در حال رشد است. در واقع مرحله تکامل، قسمتی از یک فرآیند است نه یک مقصد یا هدف.
- تلاش اصلی مدیریت در این مرحله باید پاسخ دادن به دو سؤال اساسی زیر باشد:

۱. چه عواملی سبب می‌شود سازمان از تکامل خارج شود؟
۲. چه باید کرد تا سازمان در تکامل باقی بماند؟

شد. انتقال از این دوره به بلوغ بسیار مشکل است. دلایلی مثل تکبر، رشد غیرقابل کنترل، فقدان سیستم‌های اداری، فقدان خط مشی‌ها مناسب، ساختار نامناسب،... همه می‌توانند بحران‌های جدی ایجاد کنند. به بیان دیگر "تله بنیانگذار" بدین امر اشاره دارد که اگر به دلیل رشد سریع، سازمان توجهی به ایجاد سیستم‌های کاری و نظم‌دهی نکند و فقط به بنیانگذار وابسته باشد؛ در اثر ایجاد شرایط جدید ناشی از رشد، کنترل مناسب از بین رفته و انجام فعالیت‌ها را دچار مشکل می‌کند.

۴. بلوغ

در این دوره سازمان، دوباره متولد می‌شود، اما تولد دوباره آن به معنای قبلی نیست، بلکه در سازمان به دلیل رشد سریع، نیاز به ایجاد سیستم‌ها و تعیین خط مشی‌ها و مقررات مشخص بوجود می‌آید. مدیریت در این مرحله از رشد سازمان باید به سمت حرفه‌ای شدن میل پیدا کند. یعنی بیش از این که بر اساس احساسات عمل کند، باید بر اساس منطق و چارچوب‌های مشخص‌تر به مسایل بنگرد. شرکت در این مرحله به مدیر حرفه‌ای نیاز دارد که مکمل بنیانگذار باشد. تله خلاقیت به این معنا است که اگر سازمان همچنان به خلاقیت‌ها تاکید کند و از سیستم‌دهی پرهیز نماید، به دلیل رشد سریع انجام شده، امکان اداره صحیح سازمان از بین می‌رود. اما انتصاب و تشویق مدیریت حرفه‌ای، امکان ایجاد تضادها و تعارض‌هایی را بین مدیریت حرفه‌ای و کارکنانی که از ابتدا با بنیانگذار در



نیستند. با اشاعه این روحیات، سود و عواید سازمان به تدریج نزول کرده و وارد دوره بوروکراسی اولیه می‌شود.

۸. بوروکراسی اولیه

مشخصات دوره بوروکراسی اولیه عبارتند از:

۱. به جای چاره‌جویی، به دنبال پیدا کردن مقصر هستند. (گویی اگر مقصر معلوم شود، مشکل حل می‌شود).

مشخصات سیستم‌هایی که به مرحله بوروکراسی می‌رسند عبارتند از:

۱. دارای سیستم‌های فراوان و عملکرد ناچیز هستند.

۲. هیچگونه پیوستگی با محیط خارج سازمان ندارند و تمام توجهشان

به مسایل درونی است.

۳. هیچگونه کنترلی احساس نمی‌شود.

۲. رفتارهای سیاسی و کشمکش‌ها زیاد می‌شود.

۳. سوءظن تمام سازمان را در بر می‌گیرد.

۴. تمام توجهات به مسایل داخلی است و مشتری یک مزاحم است.

با ایجاد چنین فضایی به تدریج نیروهای کارا و قوی سازمان نگران شده و شروع به ترک سازمان می‌کنند. این دوره باطل آنقدر ادامه پیدا می‌کند که دیگر برای سازمان چیزی جز سیستم اداری باقی نمی‌ماند.

«اگر شرکت دولتی شود و یا تحت حمایت مالی دولت درآید، طول عمر آن افزایش می‌یابد. شرکت می‌بایست مرده باشد، لیکن، به زور زنده نگهداشته شده است. لاشه‌ای است که به صورت مصنوعی حیات دارد. بنابراین این دوره دیگری در منحنی عمر سازمان ظاهر می‌شود.»^۶

۹. بوروکراسی و مرگ

مشخصات سیستم‌هایی که به مرحله بوروکراسی می‌رسند عبارتند از:

۱. دارای سیستم‌های فراوان و عملکرد ناچیز هستند.

۲. هیچگونه پیوستگی با محیط خارج سازمان ندارند و تمام توجهشان به مسایل درونی است.

۳. هیچگونه کنترلی احساس نمی‌شود.

۴. واحدهای اداری متورم با حداقل خروجی وجود دارد.

این حالات سبب مرگ سازمان می‌شود. مرگ هنگامی حادث می‌شود که دیگر کسی احساس تعهد به سازمان نداشته باشد.

در این مرحله تعادل نسبی بین خلاقیت و وجود سیستم‌های صحیح کاری بوجود آمده است.

۶. ثبات سازمان

شرکت در این مرحله هنوز قدرتمند است اما مسیر رشد و انعطاف خود را به تدریج از دست داده و یا خواهد داد.

مشخصه‌های اصلی سازمان در دوره ثبات عبارتند از:

۱. انتظار کمتری برای رشد وجود دارد.

۲. چشم داشت کمتری به بازارهای جدید، تکنولوژی مدرن و پیشتازی وجود دارد.

۳. شروع تأکید شدید به دستاوردهای گذشته به جای نظر به آینده.

۴. بدگمانی نسبت به تغییر بوجود می‌آید.

۵. کسانی که مطیع اوامر هستند تشویق می‌شوند.

۶. توجه زیاد بیش از حد به روابط بین پرسنل سازمانی به جای توجه به پذیرش خطر^۷ نقصان

روحیه خلاقیت و کارآفرینی در این مرحله به تدریج سازمان را به حفظ وضع موجود و درگیر شدن با مسایل داخلی، سوق می‌دهد.

۷. اشرافیت

این دوره با صور رفتاری زیر مشخص می‌شود:

۱. پول در جهت کنترل سیستم، سودآوری و تشکیلات صرف می‌شود.

۲. در انجام امور به عوض این که «چه کاری؟ و؟ چرایی؟» انجام کار سؤال شود، این که در گذشته «چگونه» انجام شده، مورد تأکید است.

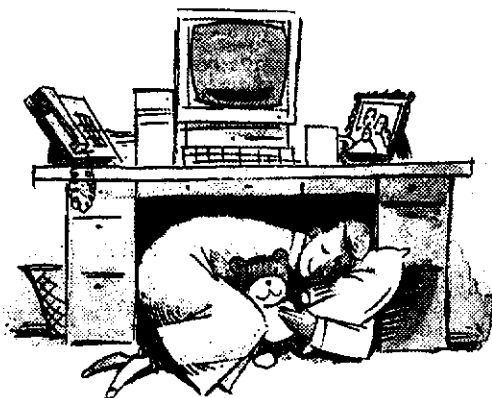
۳. رواج امور تشریفاتی در لباس، القاب و سنت‌ها صورت می‌پذیرد.

۴. افراد نسبت به حیات سازمان علاقمند هستند، لیکن به صورت گروهی اندرز حکمیانه «حرکت ایجاد نکن، کار طبق روال است» را در انجام امور مدنظر دارند.

۵. نوآوری در داخل سازمان بسیار کم است.

۶. سازمان از نظر نقدینگی ثروتمند است.^۸

وجه تمایز سازمان اشرافی با سایر سازمان‌ها، به واسطه طرز لباس پوشیدن، محل برگزاری جلسات، چگونگی استفاده از فضا، القاب، عناوین سازمانی،... است، تفاوت دیگر اینست که شرکت‌های در حال رشد سریع، از جان مایه می‌گذارند، اما شرکت‌های اشرافی، توقع دارند که محیط برای آنها مطلوب شود و دیگر مانند گذشته قادر به ایجاد فرصت برای سازمان



نگاه کنیم و اجزاء و ویژگی‌های سازمان را مفاهیمی ایستا و غیر قابل تغییر نپنداریم. مفاهیم تفویض اختیار، سبک رهبری، اخلاقیت، گرایش به کسب سود، تمرکز یا عدم تمرکز و... در هر مرحله از سیر تحول سازمان دارای معانی متفاوت اولویت‌ها و ارزش‌های مختلفی می‌گردند و از طرف دیگر آشنایی با این نگرش (که قطعاً وضعیت سازمان‌های مختلف می‌تواند عیناً مانند مراحل مطرح شده نباشد) می‌تواند ما را در شناخت بهتر ویژگی‌های سازمان‌ها و پیش‌بینی مراحل بعدی یاری دهد و به ما کمک نماید تا سازمان را به نحو بهتری تجزیه و تحلیل کنیم. در هر مرحله از حیات سازمان مقتضیات مختلفی وجود دارد که آگاهی مدیران نسبت به ویژگی‌های آن در هر مرحله، می‌تواند زمینه را جهت ایجاد بستر مناسب برای رشد سازمان هموار کند. هر چند این مدل‌ها در شرایط خاص اقتصادی و اجتماعی کشورهای مختلف، می‌توانند متفاوت باشند، اما قادر هستند که چهارچوبی نظری جهت نگاه به تحولات سازمان‌ها به ما بدهند. بررسی ویژگی‌های مختلف موجود در سازمان‌های دولتی و خصوصی و لحاظ نمودن این ویژگی‌ها در چنین بررسی و با توجه به ویژگی‌های بومی از نظر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، می‌تواند دیدگاه کامل‌تری را جهت مدیریت مناسب‌تر سازمان‌ها بوجود آورد، که در این باره تحقیقات کاربردی را در سازمان‌های موجود در کشور دارای اهمیت می‌سازد.

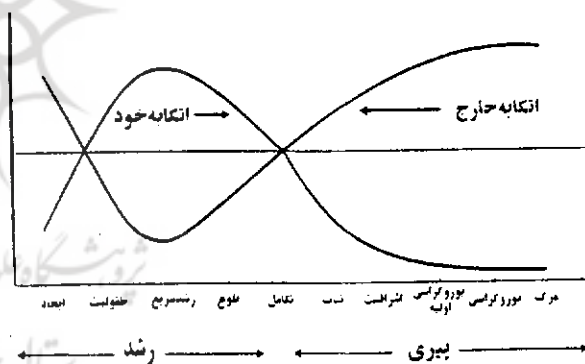
پاروقی‌ها:

۱. همان منبع ص ۲۳
۲. همان منبع، ص ۴۲
۳. همان منبع، ص ۵۸
۴. همان منبع ص ۶۵
۵. همان منبع ص ۶۶
۶. همان منبع ص ۸۱

اگر دلیل ادامه حیات سازمان صرفاً بر اساس روابط سیاسی و یا حمایت سازمان‌های دیگر باشد، حیات مصنوعی ادامه خواهد یافت، اما اگر حیات سازمان به نظر مشتریان وابسته بود، می‌بایست که سازمان تاکنون مرده باشد، زیرا مشتریان دیگر از آن رو برگردانده‌اند.

همانطور که دیده شد بسیاری از ویژگی‌های سازمان‌ها را از نظر نوع مدیریت و مطالعه ارتباط محیط با سازمان می‌توان با این مدل توضیح داد.

چنانچه سیر حرکت سازمان را از دیدگاه میزان اتکا آن به عوامل داخلی یا خارجی مورد نظر قرار دهیم، در مجموع می‌توانیم بگوئیم که در آغاز تأسیس سازمان به تدریج اتکا به خود زیاد شده و اتکا به عوامل خارجی کم می‌شود و با حرکت به سمت مرحله پیری سازمان، سیستم به شدت به عوامل خارجی وابسته می‌شود. این امر موجب آسیب‌پذیری سازمان شده و از نظر استراتژیک، تهدیدهای محیطی سازمان رو به افزایش می‌گذارد و بر اثر کاهش اتکا به خود، ضعف داخلی نیز زمینه‌راجت آسیب پذیر شدن در برابر تهدیدات خارجی زیاد می‌کند.



شکل ۸-۱ تمرکز بر کنترل در منحنی عمر

نتیجه‌گیری

سازمان در طی رشد خود مراحل مختلفی را طی می‌کند و در هر مرحله با مشکلات خاص آن مرحله مواجه می‌شود. فقدان مشکل به معنی سکون و مرگ است و درگیر ماندن با مشکلات مراحل قبل نیز، سازمان را از رشد باز می‌دارد. رشد سازمان به معنای مواجه شدن با مشکلات جدید و پیچیده‌تر است. برای نگاه داشتن سازمان در مراحل مطلوب، همواره باید تعادلی از اخلاقیت و سیستم‌دهی را حفظ کرد.

نگرش به سیر تحولات سازمان با استفاده از چرخه عمر، سبب می‌شود که به مسایل و اجزاء سازمان به طور دینامیک