

## به سوی "نظریه سازمان‌داری": پیوند حکمرانی، مدیریت و عملیات

در عصر پیچیدگی و تغییرات شتابان محیطی، اداره سازمان‌ها به چیزی بیش از "مدیریت"<sup>۱</sup> یعنی حکمرانی (راهبری)<sup>۲</sup> نیاز دارد که امری متفاوت از مدیریت سازمان است. اولی، دورنما و مسیر را تعیین می‌کند و دومی به مدد راهبردهای خود، عملیات درون سازمان<sup>۳</sup> را رنگ و لعاب خاصی می‌بخشد. در عین حال، آنچه کیفیت اداره سازمان را نشان می‌دهد عملکرد جزیره‌ای حکمرانی، مدیریت و عملیات سازمانی نیست بلکه پیوند عالمانه بین این سه رکن اداره سازمان است که نویسنده آن را هویت‌ساز نظریه‌ای بنام "نظریه سازمان‌داری"<sup>۴</sup> می‌داند. بر این اساس سازمان‌داری عبارتست از علم، هنر و صنعت پیوند "حکمرانی، مدیریت و عملیات روزمره" برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده سازمان. نویسنده با ابداع این نظریه برای نخستین بار، مدعی است فعل (کردار و عمل) سازمان را می‌توان بر اساس متغیری بنام "امیخته عالمانه حکمرانی، مدیریت و عملیات" تبیین کرد. در این نظریه، تبیین‌کننده (مبیین) (explanandum) عبارتست از پیوند حکمرانی، مدیریت و عملیات سازمانی و آنچه تبیین می‌شود یعنی مبیین (Explains)، عملکرد سازمان است. عناصر این نظریه و روابط بین آنها را می‌توان به شرح ذیل شرح داد:

۱- حکمرانی سازمانی: حکمرانی سازمانی عبارتست از "راهبری، هدایت و نظارت بر مسیر کلی سازمان به سمت و سوی اهداف مصرح در قانون اساسی سازمان". به عبارت دیگر حکمرانی سازمانی در بستر گفت‌وگو سازمان را می‌توان "راهبری اندیشه‌ها، رفتارها و گفتارهای مدیریتی، عملیات روزمره و کارکنان در راستای اهداف از پیش تعیین شده" تعریف کرد. به طور کلی کارویژه‌های اصلی حکمرانی سازمانی (که می‌تواند در قالب سیستم‌ها، ساختارها و چارچوب‌ها در سازمان‌ها متجلی شود) به شرح ذیل هستند:

1. Management
2. Governance
3. Organization Operations
4. Organization ship theory

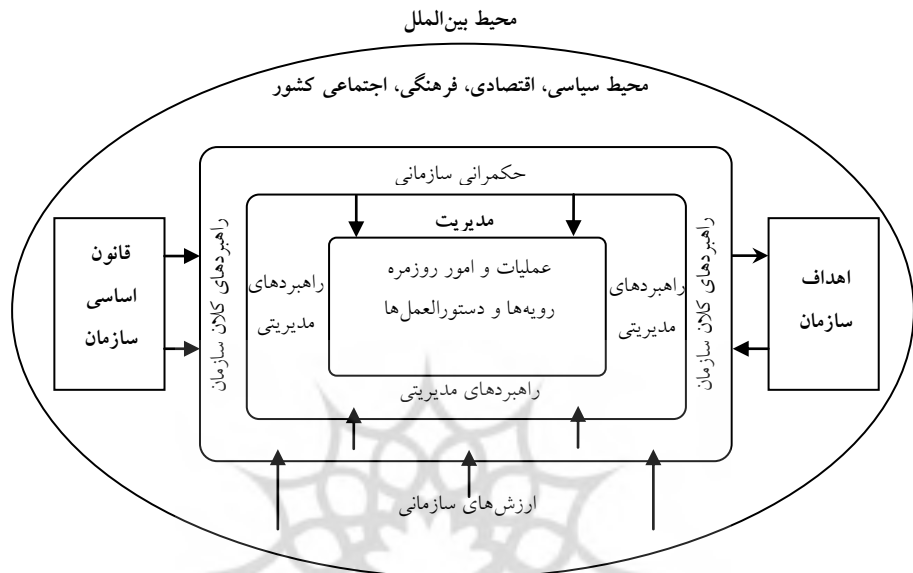
- ۱- تدوین اهداف کلان سازمان
  - ۲- برپایی نظام اخلاقی سازمان در پرتو استانداردها
  - ۳- شکل‌دهی به فرهنگ مناسب سازمانی
  - ۴- تضمین‌کنندگی تبعیت‌پذیری سازمانی از حکمرانی سازمانی
  - ۵- طراحی و اجرای چارچوب حکمرانی سازمانی
- ۲- مدیریت: به‌طور کلی مدیریت عبارتست از فرآیند بهم پیوسته "طرح‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل" امور سازمان در راستای اهداف کلان مورد تأیید نهاد حکمرانی سازمانی. براین اساس بخش مدیریت "سازمان‌داری" کارویژه‌های ذیل را انجام می‌دهد:
- ۱- پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای اجرای راهبردهای بخش حکمرانی
  - ۲- سازماندهی و چیدمان سازمان متناسب با راهبردهای سازمان
  - ۳- فرماندهی و جهت‌دهی کلیت سازمان بر اساس راهبرد و اهداف سازمان
  - ۴- هماهنگی عناصر و ارکان سازمان برای ایجاد هم‌افزایی در راستای تحقق اهداف سازمان
  - ۵- اعمال کنترل بر فعالیت‌های عملیاتی برای اجرای راهبردهای تحقق بخش اهداف سازمان
- ۳- عملیات سازمان: عملیات سازمان عبارتست از فرآیند عینی تولید کالاها و خدمات و فعالیت‌های مختلف پشتیبان و اجرای تولیدات سازمان. اصلی‌ترین عملیات سازمان را می‌توان به شرح ذیل ارائه کرد:
- ۱- عملیات تولید و ساخت در سازمان
  - ۲- عملیات عرضه خدمات
  - ۳- عملیات بازاریابی و فروش
  - ۴- عملیات اداری سازمان
  - ۵- عملیات مدیریت منابع انسانی
  - ۶- عملیات تدارکات و مواد اولیه
  - ۷- عملیات روابط عمومی

- ۸- عملیات مالی و بودجه سازمان  
۹- عملیات ایمنی و بهداشت سازمان  
۱۰- عملیات هماهنگی درون کلیت عملیات سازمان

### پیوند حکمرانی، مدیریت و عملیات

نظریه سازمان دارای مدعی است، سازوکارهایی که عناصر سه‌گانه را بهم پیوند می‌دهند به شرح ذیل هستند:

بخش حکمرانی با طراحی "بسته راهبردی سازمان مشتمل بر چشم‌انداز، رسالت، اهداف کلان، راهبردهای کلان" خطوط راهنمای مدیریت سازمان را مشخص می‌کند. این بخش برای واداری مدیریت به انجام فرآیند مدیریت در راستای این طرح راهبردی، نظام ارزشیابی عملکرد را برپا می‌دارد. براین اساس دستگاه حکمرانی سازمانی با طراحی رصدخانه اجرای راهبردها میزان تحقق اهداف سازمان را رصد می‌کند و دستگاه مدیریتی سازمان را به‌طور مستمر از طریق ابلاغ "خط‌مشی‌های تنظیمی، مقررات و راهنما نامه‌ها" به حرکت مدیریت در راستای اهداف سازمان جهت می‌دهد. از طرف دیگر مدیریت نیز از طریق توسل به انواع "رویه‌ها، روش‌ها، استانداردها" کلیه عملیات ده‌گانه سازمان را در راستای اهداف عالی سازمان مدیریت می‌کند. به عبارت دیگر مدیریت وظیفه دارد "برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل خود" را در راستای اهداف و مسیرهای تحقق‌بخش آن اهداف (راهبردها) سامان دهد. از طرف دیگر همه عملیات سازمان نیز با توسل به روش‌ها و رویه‌های درون‌بخشی خود، کلیت بهم وابسته حکمرانی، مدیریت و عملیات را انسجام بیشتری می‌دهند. هرچه انسجام پویای این سه عنصر اثربخش‌تر و خردمندانه‌تر باشد عمل **سازمان‌داری** بهتر انجام خواهد شد. بنابراین سلسله مراتب سازوکارهای "راهبردهای کلان، راهبردهای عملیاتی، رویه‌ها و روش‌ها" مانند چسبی محکم، عناصر سه‌گانه سازمان‌داری را شکل می‌دهند. اما آنچه محتوا و شکل عناصر و عنصر پیوند دهنده آنها را تعیین می‌کند ارزش‌های سازمانی است. براین اساس هر نظریه‌ای از "**سازمان‌داری**" که بر تک تک سازمان‌ها و بخش‌های آنها ممکن است ساری و جاری باشد بر اساس شکل صفحه بعد تدوین می‌شود:



شکل ۱. چارچوب مفهومی تئوریزه کردن سازمان‌داری

براساس این شکل هر سازمانی دارای یک قانون اساسی (اساسنامه، ...) است که در آن فلسفه شکل‌گیری سازمان قید شده است و در پرتو آن فرآیند **سازمان‌داری** خود متشکل از "حکمرانی، مدیریت و عملیات روزمره سازمان" را در راستای تحقق اهداف از پیش تعیین شده شکل می‌دهد. اما آنچه این فرآیند و رابطه با اهداف را شکل می‌دهد ارزش‌های سازمانی است. اگر سازمانی، ارزش کارایی را ارزش اصلی خود می‌داند فرآیند **سازمان‌داری** را تحت عنوان **سازمان‌داری کارآمدمحور** (efficiency-oriented organizationship) طراحی می‌کند. اما اگر سازمانی مشارکت‌جویی شهروندان را ارزش اصلی خود می‌داند (به‌طور خاص در بخش دولتی) **سازمان‌داری** خود را **شهروندمحور** (Citizen-Oriented organizations ship) طراحی می‌کند.

بر این اساس نویسنده مدعی است دستگاه نظریه‌پردازی فوق بر همه سازمان‌ها و بر همه ساحت‌های مختلف سازمان چه در بخش دولتی، چه در بخش خصوصی صادق است. هدف این سخن سردبیر معرفی اجمالی این نظریه است، که نخستین بار در مقاله‌ای تحت عنوان "بحران‌داری (Craftsmanship): یعنی علم، هنر و صنعت حکمرانی بحران، مدیریت بحران و عملیات در زمان بحران در مجله

*International Journal of Public Administration* در یادداشت‌های انتهای آن مطرح کرده است. توضیح تفصیلی آن در قالب یک مقاله و یک کتاب درسی در حال تدوین است.

نویسنده امیدوار است با طرح این ایده نظری خود، نگاه جزیره‌ای در کتاب‌های درسی مدیریت به نگاه یکپارچه سازمان‌داری تغییر کند. به عبارت دیگر مدیریت را در بستر بزرگتری بنام *سازمان‌داری* جای دهند و بجای صرف تولید دانش مدیریت، تولید دانش *سازمان‌داری* در صدر فعالیت‌های دانش‌پژوهان سازمانی در سطح بین‌المللی و جهانی قرار گیرد.

#### مآخذ:

1. Danaeefard, H., Farzmand A. (Fortcoming). Crisismanship: Iranian response to Covid-19: Are there many lessons to be learned so far. *International Journal of Public Administration*.

حسن دانایی فرد

سردبیر