

پویایی سازمان بسیج با بهره‌گیری از مدل SV مک کنزی

سعید زمانی

حسین علی رضانی

چکیده

سیر تحول سازمان‌ها نشان از این نکته اساسی دارد که سازمان‌ها در خلأ به سر نمی‌برند؛ بنابراین به همراه تغییرات پیرامونی، خود را با شرایط وفق داده‌اند. محیط عامل اصلی در شکل‌گیری سازمان و کارآمدی آن می‌باشد. محیط پرتلاطم و متغیر نیاز به سازمان‌های پویا دارد و اهمیت پویایی و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را صدچندان نموده است. توجه به این عامل موجب شده است تا سازمان‌ها در راستای انطباق هرچه بیشتر با آن به بازتعریف ابعاد وجودی خود چه در حوزه سخت‌افزاری و چه در بُعد نرم‌افزاری بپردازند. تفکیک و ترسیم این ابعاد در قالبی منطقی توسط تیم مک‌کنزی به نام SV موجب شده است تا محققان این نوشتار با بهره‌گیری از آن در جهت ترسیم سطح پویایی سازمانی به نام سازمان بسیج که از شرایطی پرتلاطم در محیط خود با مأموریت‌های متنوع برخوردار است به پژوهش پرداخته و در بین ابعاد ۷ گانه، ارزش‌های مشترک- یا همان بعد فرهنگی- را به عنوان عامل اساسی و تأثیرگذار در پویایی این سازمان فرض نمایند.

با این وصف نگارندگان این نوشتار ضمن پرداختن به ادبیات و زوایای نظری تحقیق با نگاهی تحلیلی به ترسیم ابعاد مختلف سازمان پویا با بهره‌گیری از مدل SV مک‌کنزی در رابطه با سازمان بسیج مستضعفین پرداخته‌اند و سرانجام پس از نتیجه‌گیری با ارائه پیشنهادهایی کاربردی بحث را به پایان رسانده‌اند.

کلیدواژه‌ها: سازمان، مدیریت، بسیج، محیط، سازمان پویا، SV، فرهنگ سازمانی.

(۱) مقدمه

سازمان‌ها که با هویت برطرف کردن یک نیاز چه در قالب تولید کالا و یا خدمات شکل گرفته‌اند در طول تاریخ از بدو تولد اولین دیدگاه‌های مدیریتی و شکل‌گیری اولین سازمان‌های منسجم، سیر تحولی را که عمدتاً عامل محیط بر آنها تأثیر مستقیم داشت طی نموده و روزه‌روز بر تکامل آنها افزوده می‌شود. سیر تحول سازمان‌ها نشان از این نکته اساسی دارد که سازمان‌ها در خلاء به سر نمی‌برند؛ بنابراین همراه با تغییرات محیط پیرامونی، خود را با شرایط وفق داده‌اند. محیط عامل اصلی در شکل‌گیری سازمان و کارآمدی آن است.

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی نیرویی ارزشی است که طبق قانون حافظ دستاوردها و ارزش‌های انقلاب و اسلام است. این نهاد بر پایه نیروی انسانی نهاده شده و جلوه اصلی انسان‌محوری (در مقابل فناوری محور) را می‌توان در نیروی بیکران مردمی به نام بسیج پیدا کرد. سازمان بسیج مستضعفین دارای این ظرفیت بالقوه است که به عنوان نهادی انقلابی در برابر شرایط متغیر پیرامونی عکس‌العمل مناسب نشان داده و ضمن رویکرد دفاعی حالتی تهاجمی و فعالانه داشته باشد. بسیج نیروی تحول‌خواه، متغیر، منعطف و پویا است و برای چنین افرادی تعریف سازمانی با چنین ویژگی‌هایی الزامی است. برای رسیدن به این مطلوب باید در ابعاد مختلف این سازمان بازنگری دقیق صورت گیرد. پرداختن به این موضوع که چه عامل یا عواملی بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری سازمان بسیج داشته و این نکته که در تحلیل این سازمان عامل محیط بیشترین اثر را در شکل‌گیری و یا بازتعریف هویت سازمانی دارد با در نظر گرفتن ابعاد مختلف آن در قالبی منطقی از مدل SV مک‌کنزی بهره گرفتیم. در این مدل بعد فرهنگی اصلی‌ترین زیرسیستم و عامل انسجام‌بخش سازمان بسیج که می‌تواند نقش اساسی در پویایی آن داشته باشد، مورد تأکید این تحقیق قرار گرفته است که باید بدان توجه شود.

بازبینی دائمی و بازمهندسی یک سیستم جزء اولویت‌های یک نظام در شرایط پیچیده، متغیر و نامطمئن امروزی است. ثبات در اهداف و اصول بنیادی در بسیج

به معنای ثبات در روستاها، راهبردها، رویه‌ها، تاکتیک‌ها، تکنیک‌ها و... نیست؛ بنابراین اهمیت پایش دائمی و بازمهندسی این سیستم که رویکرد اصلی این نوشتار است دارای جایگاه ویژه‌ای است. وجود برخی نارسایی‌ها در این سیستم و سخت و متصلب و مهضوم شدن انسان بسیجی به عنوان هسته اصلی این نظام که داوطلبانه و برای اهداف معنوی در آن پا می‌گذارد در ساختار وبری، محققان را بر آن داشت تا این نوشتار را تدوین نمایند.

مقاله دارای یک قالب منطقی بوده و تمام ابعاد سازمان را با بهره‌گیری از مدل‌های مدیریتی ترسیم نموده و با تجزیه و تحلیل ابعاد مختلف سازمان به ارائه متغیرهای اصلی تأثیرگذار خواهد پرداخت. ارائه شیوه‌ای نوین از تحلیل سازمان و تشخیص برترین بُعد و اثرگذارترین آنها از ویژگی‌های خاص این تحقیق است؛ بنابراین سازمان‌های مختلف می‌توانند از پیشنهادهای برآمده از این تحلیل‌ها بهره‌گیری نمایند.

نوع تحقیق کاربردی بوده و روش تحقیق نیز تحلیلی - توصیفی است و نگارندگان این نوشتار با توجه به تجربیات علمی و عملی در سیستم مدیریتی با بهره‌گیری از راهبرد مطالعه مستندات و خبرگی از محضر اندیشمندان علم مدیریت به تنظیم آن پرداخته‌اند. با این اوصاف سعی خواهیم کرد ضمن پرداختن به ادبیات و زوایای نظری تحقیق با نگاهی تحلیلی به ترسیم ابعاد مختلف سازمان پویای بسیج با بهره‌گیری از مدل SV پرداخته و سرانجام پس از نتیجه‌گیری به ارائه پیشنهادهایی کاربردی اقدام کنیم.

۲) مدیریت و سازمان

واژه مدیریت^۱ از ریشه (Manus) به معنی «کنترل کردن با دست» است و با اداره^۲ که از ریشه (Minor) و سپس از ریشه (Ministare) به معنای «خدمت کردن» و به دنبال آن به معنای «حکومت کردن» است تفاوت دارد (Hayees, ۱۹۹۸: ۱۴).

۱ - (Management)

۲ - (Administrate)

اگر از ریشه تاریخی مدیریت در تمدن‌های ایران، روم، چین، یونان و ... بگذریم می‌توان دو منشأ برای شکل‌گیری مدیریت به عنوان یک علم قائل شد:

الف) آغاز تفکر علمی مدیریت را می‌توان به مقاله وودرو ویلسون در سال ۱۸۸۷ م. منتسب کرد.^۳ او علم مطالعه کردن را آخرین محصول مطالعات علوم سیاسی به حساب آورد که در ۲۲ قرن قبل از وی ظهور پیدا کرده بود. او قلمرو علم اداره را فقط به مسایل علمی و اجرایی محدود کرد و آن را از عرصه سیاست خارج دانسته و هدف مطالعات اداری را نجات روش‌های اجرایی از شر آلودگی‌های سیاسی و رهایی آنها از ابهام و گنگی می‌دانست (بشارت، ۱۳۷۰: ۹۳).

ب) آغاز مدیریت صنعتی را نیز می‌توان به مطالعات فردریک وینسلو تیلور^۴ دانست. او در سال ۱۸۹۵ م. اولین مقاله خود را با عنوان «سیستم پرداخت مزد برای واحد کار» منتشر کرد. سپس حاصل تحقیقات خود را در کارخانه فولاد میدویل^۵ در کتابی به نام «اصول مدیریت علمی»^۶ در سال ۱۹۱۱ م. منتشر ساخت، و به همین دلیل برخی او را پدر مدیریت علمی^۷ نامیده‌اند. هرچند عده‌ای در پیشگامی تیلور تردید کرده و چارلز بابیج^۸ را پدر علم مدیریت علمی نامیده‌اند (رضایی‌نژاد، ۱۳۷۵: ۱۴).

مدیریت به عنوان علم هدایت سازمان‌ها به سوی اهداف با مسأله انسان و ارزش‌های حاکم بر رفتار او همراه است. تنوع تظاهرات رفتار بشری به عنوان موجودی که در نسبت «زمان و مکان» گرفتار است همواره امکان نظریه‌پردازی‌های قاطعانه را پیرامون مدیریت دستخوش آسیب‌پذیری می‌سازد و با اتکا بر همین نکته است که باید اذعان داشت در قلمرو علم مدیریت نمی‌توان برای توصیف و تبیین

۳ - Woodrow Wilson, "The study of Administration", Political Science Quarterly, Vol. ۲, June, ۱۸۸۷, Pp: ۱۹۷-۲۲۲

۴ - (Frederick, W. Taylor)

۵ - (Midvale Steel)

۶ - (The Principal of Scientific Management)

۷ - (Scientific Management)

۸ - (Charles Babbage)

پدیده‌های سازمانی در جستجوی توضیح و تفسیری مطلق به عنوان نسخه‌ای قابل تجویز برای «همیشه و همه‌جا» بود. به عبارتی دیگر نظریه‌های امروزین در مدیریت، متأثر از نظریه نسبیت در معرفت عام بشری هستند. و اما در کل "مدیریت به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی با برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول است." تعریف مذکور، مفاهیم کلیدی زیر را در بر دارد:

- مدیریت یک فرآیند است.
 - مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
 - مدیریت مؤثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد.
 - مدیریت کارا به تخصیص و مصرف مدبرانه می‌گویند.
 - مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد.
 - مدیریت بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، واقع می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۵: ۷).
- گروه نظریه‌پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان صحبت می‌کنند و جای اصول‌گرایان را کسانی گرفته‌اند که معتقدند قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد لازم است مدیران زیادی را به طور عملی مورد مطالعه قرار داد (همان: ۱۸). نظریات این دوره را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم کرد:

- نگرش کمی مدیریت: که هدفش کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی در سطح وسیع است. مدیریت کمی سه شاخه اصلی دارد؛ علم مدیریت یا تحقیق در عملیات، مدیریت عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت.

- نگرش سیستمی: که تقریباً از دهه ۱۹۶۰ در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است (فیضی، ۱۳۸۳: ۴۸).

- نگرش اقتضایی: اساس این نگرش که به آن نگرش موقعیتی نیز گفته می‌شود بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیت‌ها به‌عنوان بهترین راه وجود ندارد. وظیفه مدیر این است که تعیین کند چه روشی، در چه موقعیت خاصی، تحت چه شرایط ویژه‌ای و در چه زمان بخصوصی بهترین زمینه را برای نیل به اهداف مدیریت فراهم می‌کند (همان: ۵۶).

آرایش روابط بین اجزایی که موجد سامانه‌ای با کیفیت و ظرفیتی بیش از حاصل جمع ظرفیت‌های تک‌تک افراد است، سازمان نامیده می‌شود. این روابط با توجه به فضای الگوهای تعاملی بین اجزا و مجموعه قوانینی که بیان‌کننده محدودیت‌های موجود بین اجزا و یا تعامل‌ها هستند، تعریف می‌شوند. از طرفی دیگر می‌توان گفت: یک سازمان واقعی نمونه‌ای است از یک ساختار سازمانی؛ چراکه ساختار سازمانی، گروه سازمانی و سطح پیچیدگی آنها را مجسم می‌سازد؛ یعنی افراد متناسب با نقش‌های سازمانی خود روابطی مشخص برقرار می‌سازند و بین نقش‌ها مجموعه‌ای از روابط برقرار می‌شود.

با در نظر گرفتن مطالب ارائه‌شده از مدیریت و سازمان در این بخش لازم است به نقش محیط در شکل‌گیری انواع سازمان‌ها اشاره شود که در ادامه می‌آید.

۳) بسیج

بسیج یک نهاد برآمده از جنس مردم است. این نهاد چون با انسان سروکار دارد باید دارای سیستمی پویا و منعطف باشد. باید بزرگ‌ترین توجه ما به بازسازی نیروها و استعدادها و انتقال تجارت نظامی و دفاعی به تمامی آحاد ملت و مدافعان انقلاب باشد؛ چراکه در هنگامه نبرد، مجال پرداختن به همه جهات، قوت‌ها و ضعف‌ها و طرح‌ها و برنامه‌ها و در حقیقت ترسیم راهبرد دفاع همه‌جانبه نبوده است، ولی در شرایط عادی باید با سعه صدر و به دور از حب و بغض‌ها، به این مسائل پرداخت و از همه اندوخته‌ها و تجربه‌ها و استعدادها و طرح‌ها استفاده نمود و در جذب هرچه بیشتر نیروهای مؤمن به انقلاب، همت گماشت و تجارب را به

دیگران منتقل کرد و در تجهیز کلیه واحدها و افراد این کشور بر اساس اصول و فرمول خاص دفاع همه‌جانبه و تا رسیدن به شکل واقعی و حقیقی بسیج و ارتش بیست میلیونی، کوشش نمود (امام خمینی، ۶۷/۶/۲۶).

بسیج پایدار و ماندنی است و برای آنکه ایران اسلامی بتواند بار سنگین هدایت الهی و سعادت انسان‌ها را به سر منزل مقصود برساند. بسیج باید روزبه‌روز توسعه یابد و معرفت بسیجی فراگیر شود (مقام معظم رهبری، ۷۱/۸/۲۷).

واژه Mobilization در لغت به معنای لشکرانگیزی و بسیج به کار می‌رود (آریان‌پور، ۱۳۸۵: ۴۹۰). در اصطلاح بسیج، یکی از عناصر اصلی و ممیزه پدیده انقلابی بودن و تحول است که به مهیا نمودن گروه‌ها برای عمل جمعی معنا می‌شود. عمل جمعی را می‌توان عمل افرادی تعریف نمود که با یکدیگر برای تعقیب منافع مشترکشان فعالیت می‌کنند. در این میان، بسیج، شامل شیوه‌هایی است که به وسیله آنها یک گروه، کنترل منابع کافی را برای امکانپذیر ساختن عمل جمعی به دست می‌آورد. این‌گونه منابع شامل ذخایر کالاهای مادی، حمایت سیاسی یا سلاح‌ها و تجهیزات نظامی و اطلاعات است (گیدنز، ۱۳۸۱: ۶۷۱).

نظریه بسیج منابع^۹ در نگاه اندیشمندان غرب که معطوف به قدرت است ابتدا برای تحلیل انتخاب‌های فردی و سازمان جنبش‌های اجتماعی مطرح شد، اما اکنون کسانی که روی این نظریه کار می‌کنند به گونه‌ای فزاینده به ایجاد هویت‌های جمعی و به چالش کشیدن رویدادها و مسائل اجتماعی توجه نشان می‌دهند. این نظریه از فردگرایی لیبرال آغاز می‌کند (نش، ۱۳۸۰: ۱۳۰).

در این نگاه بسیج، همه گروه‌ها و یا طبقاتی است که جزء گروه یا طبقه حاکم به شمار نمی‌آیند و یا به عبارت روشن‌تر، فاقد قدرت سیاسی هستند. به این تعبیر در

^۹ - (Resource Mobilization)

نگاه انقلابی، گروه‌های درگیر در نزاع قدرت، که بخشی از جمعیت را بسیج می‌نمایند، عمدتاً در خارج از بلوک قدرت مستقر هستند (بشیریه، ۱۳۷۲: ۶).

۴) تأثیر محیط در شکل‌گیری انواع سازمان

تأثیر محیط در سازمان و آمادگی سازمان برای پاسخ‌گویی و برآورده کردن نیازهای محیط خود از دیدگاه مدیریت امر مهم و قابل توجهی است. دفت معتقد است که عوامل خارج از مرز سازمان احتمال دارد بر تمام یا بخشی از سازمان اثر گذارند، اما هر سازمان در مرحله پیش از فعالیت و نیز در جریان رشد و توسعه، برای خود محدوده و قلمروی را انتخاب می‌کند و تعیین قلمرو سازمانی در طراحی ساختار اثر می‌گذارد (دفت، ۱۳۷۷: ۱۲۰). عدم اطمینان نوعی خاصیت محیط تصور می‌شود که از دو نیروی قدرتمند پیچیدگی و نرخ تغییر نشأت می‌گیرد. پیچیدگی؛ به تعداد و تنوع عناصر در یک محیط اشاره دارد و نرخ تغییر به این نکته اشاره دارد که این عناصر چگونه و به چه نحوی به طور شتابان تغییر می‌کنند. در واقع عدم اطمینان محیطی به عنوان نوعی تعامل بین میزان پیچیدگی و نرخ تغییر در محیط تعریف می‌شود. رابطه بین متغیرهای محیطی و حالات عدم اطمینان در مدل زیر به نمایش در آمده است.

		زیاد پیچیدگی کم	
دامنه تغییر	کم	عدم اطمینان متوسط	عدم اطمینان کم
	زیاد		

رابطه بین متغیرهای محیطی و حالات عدم اطمینان

حالات عدم اطمینان

الف) محیط ساده + پایدار = عدم اطمینان اندک: ویژگی‌های این نوع از محیط‌ها آن است که تعداد متغیرها کم بوده و عوامل مشابه هستند و عموماً عوامل تأثیرگذار به همان صورت باقی مانده و یا تغییر اندک دارند. در این محیط اطلاعات برای

پیش‌بینی نتایج هر راه‌حل قبل از اجرا وجود دارد. پس راه‌حل رضایت‌بخش یا مطلوب برگزیده می‌شود. از این‌رو اطمینان یک شرط مطلوب برای تعامل و تطبیق سازمان با محیط است.

ب) محیط پیچیده + پایدار = عدم اطمینان متوسط: در این نوع از محیط تعداد زیادی عامل خارجی وجود دارد و این عوامل متفاوت هستند، اما عوامل این محیط‌ها مانند شرایط عدم اطمینان اندک به همان صورت باقی مانده یا تغییر اندک دارند. اگر سازمان، با نوعی محیط ثابت مواجه شود که پیچیده است، احتمالاً نوعی عدم اطمینان متوسط را تجربه می‌کند. در این مورد فشاری که احساس می‌شود ناشی از نوعی عدم ظرفیت در درک جنبه‌های بسیار حساس موقعیتی است که با آن روبه‌رو می‌شود.

ج) محیط ساده + ناپایدار = عدم اطمینان اندک، متوسط، زیاد: ویژگی‌های این نوع از محیط‌ها آن است که تعداد کمی عوامل خارجی وجود داشته و عوامل مشابه یکدیگرند. در ضمن عوامل به صورت مرتب و غیرقابل پیش‌بینی تغییر می‌کند. در این شرایط عدم اطمینان کامل در خصوص نتایج اقدامات وجود دارد، اما در خصوص احتمالات حوادث مختلف قدری آگاهی وجود دارد؛ بدین معنی که امکان وقوع یک رویداد است که آن را می‌توان به وسیله روش‌های آماری یا از طریق بصیرت^{۱۰} تعیین کرد. در این شرایط سازمان ۳۰ درصد از اطلاعات نتیجه حاصل از تصمیم‌گیری را در اختیار دارد.

^{۱۰} - بصیرت یعنی توانایی شناختن یا تشخیص دادن سریع امکانات در یک موقعیت مشخص است. فنونی

که در بهبود قوه بصیرت مدیر مؤثر است عبارتند از:

الف) فنون تمدد اعصاب: برای مدتی مسأله به کناری گذاشته می‌شود، فضای آرامی برای فرد فراهم شده سرانجام تلاش می‌شود ذهن نسبت به موقعیتی که در آن قرار گرفته روشن شود. ب) تمرینات ذهنی: بهره‌گیری از تصورات برای هدایت تفکر و سیر ذهن بدون هدف مشخص. ج) فنون تحلیلی: بحث با افراد صاحب‌نظر در مورد مسأله، طرح مسأله در زمان حداکثر هوشیاری و تأمل خلاق قبل از تصمیم‌گیری نهایی (۲۰۰۸: Krietner & Kinicki & Schermerhorn & Hunt & Osborn، ۳۰۶)

د) محیط پیچیده + ناپایدار = عدم اطمینان زیاد: این نوع محیط‌ها آستان حادثه هستند؛ بدین معنی که تعداد زیادی عوامل خارجی وجود داشته و این عوامل عموماً متفاوت از یکدیگر هستند. ضمن آنکه این عوامل به صورت مرتب و غیرقابل پیش‌بینی تغییر می‌کنند. چالش‌برانگیزترین شرایط محیطی به مقوله عدم اطمینان بالای محیطی مربوط می‌شود. براساس تعریف دفت، نااطمینانی محیطی به این معنی است که مدیران، درباره عوامل محیطی خود اطلاعات کافی ندارند و برای پیش‌بینی تغییرات محیط سازمان با مشکل روبه‌رو می‌شوند. دفت می‌افزاید نامطمئن بودن محیط موجب می‌شود تا درصد خطر مربوط به شکست سازمان افزایش یابد (دفت، ۱۳۷۷: ۱۵۱). در این شرایط تصمیمات به گونه‌ای است که نتوان احتمالات مربوط به نتایج راه‌حل‌های گوناگون مشکل‌گشایی را تعیین کرد.

این‌ها نمونه‌هایی از انواع محیط سازمانی هستند که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند و سازمان را کم و یا بسیار تحت تأثیر قرار می‌دهند. در واقع در محیط‌های پیچیده و ناپایدار میزان عدم اطمینان، در مقایسه با سایر محیط‌ها، در بالاترین سطح است. با توجه به انواع محیط، پیچیدگی و نارسایی‌های آنها روشن است که نااطمینانی محیط برای مدیران خوشایند نخواهد بود.

امروزه، شرکت‌ها و مؤسسه‌ها تحت تأثیر رویدادها و تحولات شتابنده و جهانی‌اند؛ تحولاتی که پیتر دراگر آن را «انتقال از عصر سرمایه‌داری به جامعه علمی» تحلیل می‌کند (دراگر، ۱۳۷۴: ۱۲).

«هر اندازه میزان سرعت حرکت گردونه سازمان با درجه سرعت تحرک چرخ احتیاجات زمان بیشتر وفق داده و به هم نزدیک‌تر شود، ثبات و دوام گردش سازمان و پیشرفت فعالیت‌های آن بهتر تضمین می‌شود. در چنین وضعی، مدیر یا رهبر سازمان اجتماعی سعی می‌کند از یک طرف سازمان خود را موافق احتیاجات زمان و بر اساس آخرین نظریه‌ها و فنون موجود نظم و ترتیب دهد، و از طرف

دیگر افراد سازمان اداری یا اجتماعی تحت رهبری خویش را به انحاء مختلف و با سرعت هر چه تمام‌تر، برای قبول این تغییرات آماده سازد» (بشارت، ۱۳۷۰: ۵۱).

همان‌طور که گفته شد، تغییر عوامل بیرونی و درونی یک عمل اجتناب‌ناپذیر است، و تصور یک سازمان در بستر ثابت و بدون تغییر امکان‌پذیر نیست. سازمان‌ها باید به عنوان ارگانیزم‌های زنده قادر باشند که هدف‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های خویش را پیوسته با شرایط متغیر زمان و اکولوژی خاص سازمان تطبیق دهند (زمردیان، ۱۳۷۳: ۱۹۴).

۵) سازمان

آرایش روابط بین اجزایی که موجد سامانه‌ای با کیفیت و ظرفیتی بیش از حاصل جمع ظرفیت‌های تک‌تک افراد است، سازمان نامیده می‌شود. این روابط با توجه به فضای الگوهای تعاملی بین اجزا و مجموعه قوانینی که بیان‌کننده محدودیت‌های موجود بین اجزا و یا تعامل‌ها هستند، تعریف می‌شوند. از طرفی دیگر می‌توان گفت که یک سازمان واقعی نمونه‌ای است از یک ساختار سازمانی؛ چراکه ساختار سازمانی، گروه سازمانی و سطح پیچیدگی آنها را مجسم می‌سازد، یعنی افراد متناسب با نقش‌های سازمانی خود روابطی مشخص برقرار می‌سازند و بین نقش‌ها مجموعه‌ای از روابط برقرار می‌شود.

سازمان‌ها در سیر تاریخ مدیریت علمی فراز و فرودهای زیادی را گذرانده‌اند، اما نقطه بارز و اساسی این مسیر قائل شدن به تغییر محیط پیرامون سازمان‌ها و تأثیر این تغییرات در دیدگاه‌های مدیریتی و سازمانی است، به نحوی که مدیریت به سوی اقتضایی و سازمان‌ها به سوی انعطاف‌پذیری و سازگاری با این محیط روی آورده‌اند. در این بین تأثیر رویکردهای علوم تجربی مانند علم فیزیک در علم مدیریت را نباید مورد غفلت قرار داد. با نگاهی تطبیقی به راحتی می‌توان تأثیر مستقیم این علم را در حوزه مدیریت لمس کرد. تغییر نگاه مکانیکی نیوتنی به عالم

و رسیدن به دیدگاه بی‌ثباتی و تغییر مداوم کوانتومی در این علم در جدول زیر به نمایش درآمده است:

مدیریت کوانتومی	مدیریت نیوتونی
فرض می‌کند طبیعت اساساً غیرقطعی و پیش‌بینی‌ناپذیر است.	فرض می‌کند طبیعت از ویژگی قطعیت و پیش‌بینی‌پذیری برخوردار است.
روش‌های بسیاری برای انجام کارها وجود دارد.	برای انجام کار، یک بهترین روش وجود دارد.
بر شبکه‌های غیر سلسله‌مراتبی متکی است. نفوذ تابع ویژگی‌های شخصیتی است و به طور وسیع، در بین اعضای سازمان، توزیع شده است.	بر کنترل از طریق سلسله‌مراتب تأکید دارد. قدرت در دست اقلیت حاکم در راس سلسله‌مراتب سازمان متمرکز است.
بر مهارت فرد در فنون مختلف، تلاش همپارانه و همکاری تأکید می‌شود.	بر تقسیم کار، تخصصی کردن وظیفه‌ای و رقابت تأکید می‌شود.
کارکنان، شرکای (اعضای) خلاق و فعال سازمان هستند.	کارکنان منابع منفعلی هستند.
تغییر می‌تواند در هر جایی از سازمان شروع شود و حالت کنشی (خودانگیخته) داشته باشد.	تغییر سازمانی، در راس سازمان آغاز می‌شود و حالت واکنشی دارد.
به معنی دار بودن روابط و رفاه کارکنان، ارجحیت می‌دهد.	کارایی و اثربخشی، ارزش شمرده می‌شود.
بر ترکیب و وابستگی تأکید می‌شود.	بر تجزیه و تحلیل تأکید می‌شود.
بر اقدام تیمی تأکید می‌شود.	بر اقدام مجزا ^۱ تأکید می‌شود.

(Sources: Porter-O'Grady, T. and Malloch, K. ۲۰۰۹: ۶)

گذر از سازمان‌های مکانیکی به سازمان‌ها و نهادهای ارگانیکی و پویا یکی از دستاوردهای این نگاه بین‌رشته‌ای است. در این بین توجه به محیط به عنوان محمولی برای آموختن و یادگیری مطرح می‌شود؛ چراکه این محیط لحظه به لحظه در حال نو شدن است و انسان باید از آن درس بگیرد؛ بنابراین طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت کامل‌ترین و پویاترین سازمان‌ها سازمان‌های یادگیرنده هستند که در ادامه این نوشتار به آن اشاره خواهیم نمود.

۶) سازمان پویا

صاحب‌نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند: به نظر «داجسون» سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و راهبردها به

ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند. در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خود را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند. به بیان دیگر سازمان یادگیرنده، به گروهی گفته می‌شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که می‌خواهد ایجاد کند.

«امروزه تعریف مدیر از "مسئول عملکرد افراد"، به "مسئول استفاده و اعمال دانش و نیز عملکرد دانش و معرفت" تبدیل شده است. بروز یک چنین دگرگونی، به معنای آن است که ما علم و معرفت را همچون منبعی ضروری و اساسی به حساب آوریم» (دراکر، ۱۳۷۴: ۸۳).

تفاوت بسیاری میان سازمان‌های امروزی و گذشته وجود دارد و در این ارتباط «چارلز هندی» از صاحب‌نظران رشته مدیریت می‌گوید: «مدیران امروز با سازمان‌هایی سروکار دارند که شباهتی به سازمان‌های گذشته ندارند». یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های جدید، شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است؛ بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند؛ چراکه قدرت هر سازمان متناسب با میزان آموزش دائمی مدیران و کارکنان آن است. سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سازمان برای بقا، نیازمند تطبیق خود با دگرگونی‌های محیطی است و برای تطبیق، باید همواره در خود تغییرات مطلوب را ایجاد کند تا بتواند کارآمدی خود را در جهت تحقق اهداف برآورده سازد و این امر میسر نمی‌شود، مگر با افزایش یادگیری.

در این حالت، مدیران نیاز دارند که برای حفظ بقا، سازمان‌ها را با دگرگونی‌های محیطی هماهنگ سازند و برای دستیابی به این امر، باید به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و بدین وسیله همواره خود را آماده پذیرش تغییرات کنند و کارکنان سازمان را نیز با دگرگونی‌ها همراه سازند. وقتی مدیران باور داشتند که تغییرات در سازمان ضروری است، می‌توانند مدیریت تغییر را در سازمان خود بر عهده گیرند. در مدیریت تغییر لازم است:

- حالت مطلوب سازمانی برای مدیران شناخته شده باشد.
- وضعیت موجود سازمان توصیف گردد.
- شکاف وضع موجود و وضع مطلوب برای مدیران مشخص باشد.

یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاه‌های موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. این انتقال از طریق مشارکت بهتر صورت می‌گیرد؛ بنابراین روش‌های یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارتند از: مهارت فردی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک و مدل‌های ذهنی.

بنابراین به طور کلی در سازمان‌های یادگیرنده پنج قاعده یا فرمان وجود دارد که جریان تفکر سیستمی از قواعد مهم در این سازمان‌هاست. این پنج قاعده عبارتند از: الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، قابلیت فردی و در نهایت تفکر سیستمی. و برای ایجاد تفکر سیستمی در سازمان اولین گام، جریان جزئی‌نگری و توجه به اجزا است.

دوم، ریشه‌یابی مرزهای سیستم است (مرزبندی میان تمام بخش‌ها). در تفکر سیستمی، ریشه‌ها به خوبی بررسی شده و به کمک الگوهای پویا، تمامی علت‌ها و معلول‌ها مطالعه می‌شود.

یکی از نتایج تفکر سیستمی، مرزبندی میان بخش‌های یک سیستم است که هویت سیستم در این مرزبندی مشخص شده و ارتباط میان سیستم و محیط در آن صورت می‌گیرد. تمامی داده‌ها و ستاده‌ها از مرز سیستم عبور می‌کنند و ریشه مشکلات معمولاً درون مرز سیستم جای دارند.

نتیجه دیگر، کل‌گرایی است. سیستم، کلی است متشکل از مجموعه دو یا تعداد بیشتری از اجزا که رفتار هر جزء بر رفتار کل اثر می‌گذارد و وجودش بستگی به تعامل اجزا با یکدیگر دارد. آنچه که در بحث ریشه‌یابی به عنوان نتیجه مهم تفکر سیستمی سازمان مطرح است، شناسایی ریشه مشکلات براساس تعامل اجزای سیستم با یکدیگر است. این شناسایی ممکن است براساس پویایی سیستم، اجتناب از تمرکز به وقایع و یافتن اهرم مناسب برای رفع مشکلات باشد.

رفتار بسیار مشهود و قابل توجه در سازمان‌های یادگیرنده این است که آنها با توجه به الگوهای ذهنی تکامل‌یافته، همواره برای کل مسائل و مشکلات خود به سه عامل تأمل، پرسش و تدافع توجه خاص دارند. این در حالی است که سازمان‌های ما بیشتر به تدافع می‌پردازند تا تأمل و پرسش. بهره‌وری محور اصلی سازمان‌های یادگیرنده است.

رهبران سازمان‌های یادگیرنده، مسئولیت ایجاد امکانات و شرایط یادگیری را در سازمان دارند. کارکنان باید به طور مستمر در یادگیری و بالا بردن دانش خود دخالت داشته باشند. مدیریت‌های سنتی، دیگر جوابگوی سازمان‌ها با توجه به تحولات شرایط محیطی نیستند، بلکه سازمان‌ها باید روی نوآوری و خلاقیت تأکید داشته باشند. و در ادامه نکته مهم در سازمان‌های یادگیری، نوع و نقش رهبری است. رهبران این سازمان‌ها تفکر سیستمی دارند، کمتر روی موضوعات روزمره تأکید دارند و بیشتر روی روندها و عواملی که موجب تغییرات و تحولات می‌شوند، تأکید می‌کنند؛ بنابراین هدف‌های کلی سازمان‌های یادگیرنده و پویا را می‌توان چنین برشمرد (فرنچ و بل، ۱۹۸۴/ طوسی، ۱۳۸۰: ۴۳):

- پدیدآوردن محیطی که در آن اختیار ناشی از نقش رسمی با اختیار حاصل از دانش و مهارت شخصی تقویت می‌شود؛
 - بالا بردن میزان اعتماد و پشتیبانی اعضای سازمان از یکدیگر؛
 - بالا بردن بسامد مقابله با دشواری‌های سازمانی، چه درون‌گروه‌ها و چه میان گروه‌ها؛
 - بالا بردن میزان گشودگی و باز بودن ارتباط‌های افقی، عمودی و گوشه به گوشه یا پهلو به پهلو؛
 - بالا بردن میزان شوق و خشنودی شخصی در سازمان؛
 - یافتن راه چاره‌های خلاق گروهی برای از میان بردن دشواری‌هایی که بسیار فراوان رخ می‌دهند؛
 - بالا بردن میزان مسئولیت شخصی و گروهی در برنامه‌ریزی و به اجرا درآوردن کارها.
- کاربرد دانش، توانایی به کارگیری آن است. به عبارت دیگر مهارت‌ها، معلومات و رفتار برای انجام کار و اثبات تبحر به کار گرفته می‌شوند و توانایی در به کارگیری آموخته‌ها موجب افزایش تبحر می‌شود؛ بنابراین دانش جدید به تبحر سازمانی به عنوان بخشی از سازمان‌های یادگیرنده نیاز دارد که روی مهارت‌ها و توانایی‌ها، نه فقط روی دانش و اطلاعات متمرکز می‌شوند، دارای بینش محدودی هستند.
- اگر چنین باشد که سازمان‌ها در طیفی از محیط‌ها که در طی زمان تغییر می‌کنند عمل کنند و برخی سازمان‌ها بتوانند محیط‌شان را به نفع خود تغییر دهند، در این صورت به نظر می‌رسد برای عقلایی بودن و تعمیم‌پذیر بودن یادگیری سازمانی، مفاهیمی ضمنی وجود داشته باشد.

سازمان‌های پویا سازمان‌هایی هستند که با فراگیری و آموزش مستمر بستر مورد نیاز برای پویایی و تغییر را در خود فراهم کرده‌اند. این گونه سازمان‌ها نسبت به تحولات محیط پیرامون خود واکنش نشان می‌دهند و فعالانه موجب تغییر آن می‌شوند؛ زیرا خود را بخشی از محیط می‌بینند. حتی اگر ما هیچ‌کاری نکنیم، تغییر و تحولات روی خواهند داد. مطلب مهم آن است که ما در این جریان تغییر مشارکت کنیم نه اینکه صرفاً ناظر آنها باشیم و بالطبع مجبور شویم منفعلانه به آنها واکنش نشان بدهیم.

با این وصف و با بیان این نکته که یک سازمان پویا سازمان یادگیرنده است توجه به عوامل شکل‌گیری این نوع سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ عواملی که از شکل‌گیری تا ادامه حیات و دوام سازمان در محیط‌های پرتلاطم تأثیر مستقیم دارند. یکی از دسته‌بندی‌های جالب توجه این عوامل توسط مرکز مطالعات مک‌کنزی صورت گرفته که در ادامه به بیان آن خواهیم پرداخت.

۷) تحلیلی بر پویایی سازمان بسیج با بهره‌گیری از مدل SV

تغییر و پویایی سازمان نشأت‌گرفته از تعامل و ارتباط بین هفت بُعد ساختار، راهبرد، سیستم‌ها، سبک، کارکنان، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک است. این واقعیت توسط گروه مک‌کنزی و در قالب چارچوب SV طرح شد. هنگامی که سخن از سازمان به میان می‌آید، نخستین چیزی که به ذهن مخاطب خطور می‌کند ساختار سازمان است. ساختار سازمان خود بیانگر نمودار سازمانی، میزان تمرکز، حیطه اختیارات، ارتباطات سازمانی، کنترل، مدیریت و... است. براساس دیدگاه نظریه‌پردازان مدیریت ساختار و راهبرد، متأثر از یکدیگرند، اما گروهی از نظریه‌پردازان نیز همچون فیلیپس، پیترز و واترمن با این دیدگاه چندان موافق نبودند و چارچوب جدیدی برای نگرش و بررسی سازمان ارائه کردند. براساس نظر آنها تغییر و حرکت سازمان نشأت‌گرفته از تعامل میان هفت بُعد ساختار، راهبرد، سیستم، سبک، کارکنان، مهارت و ارزش‌های مشترک است و از آنجاکه این

مطالعات و پژوهش در شرکت مشاوران مک کنزی صورت پذیرفت به مدل SV مک کنزی شهرت پیدا کرد.

سه بعد ساختار، راهبرد و سیستم ابعاد سخت سازمان و چهار بعد دیگر یعنی سبک، کارکنان، مهارت و ارزش های مشترک سازمان ابعاد نرم اطلاق می شود. دلیل انتخاب این واژه ها نیز این است که مفاهیم ابعاد سخت یعنی ساختار، سازمان و راهبرد عینی، ملموس، عملی و به سادگی تعریف شدنی اند و ابعاد سبک، کارکنان، مهارت و ارزش های مشترک غیرملموس، غیرعملی و به سختی قابل تعریف و توصیف شدنی است.

- ساختار^{۱۱}: شامل اصول تقسیم کار و تخصصی سازی و هماهنگی، ویژگی های اصلی نمودار سازمانی (وظیفه ای، متمرکز و...) نحوه ارتباط افراد در سازمان، الگوهای طبقه بندی و کنترل است.

- راهبرد یا استراتژی^{۱۲}: راهبرد مشتمل بر الگو، سیاست، برنامه، اقدام، تصمیم و تخصیص منابع است و ویژگی های متمایز، عوامل کلیدی موفقیت، نحوه نگرش سازمان به محیط داخلی و خارجی، نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها مواردی هستند که در طراحی راهبرد مورد توجه قرار می گیرد.

- سبک^{۱۳}: سبک از دو جهت قابل بررسی است؛ از بعد فرهنگ سازمانی که بیانگر ارزش ها و اعتقادات مسلط که جزو ویژگی های ماندگار زندگی سازمانی است و از بعد سبک مدیریت که بیانگر طرز تفکر مدیران و نحوه عمل آنها و نیز موضوعاتی که مدیر فکر و برنامه ریزی خود را بر روی آنها انجام می دهد است.

^{۱۱} - Structure

^{۱۲} - Strategy

^{۱۳} - Style

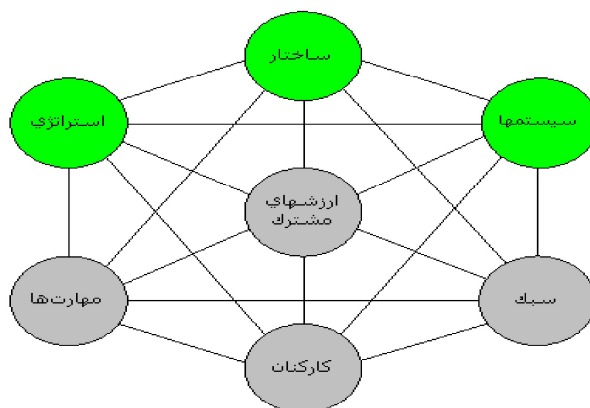
- سیستم‌ها^{۱۴}: رویه‌ها و فرآیندهایی که به صورت رسمی و غیررسمی در خصوص انجام وظایف و امور محوله در سازمان در حال پیاده‌سازی است و نیز سیستم‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی، سیستم‌ها و مکانیسم تشویق و تنبیه، سیستم تخصیص منابع مالی، سازوکار بررسی و پیاده‌سازی نظام بودجه سیستم مدیریت منابع انسانی و... می‌باشد.

- مهارت‌ها^{۱۵}: بیانگر ویژگی‌های متمایز و اصلی سازمان و اینکه سازمان توانایی انجام چه کاری را بهتر از سایر سازمان‌ها دارا می‌باشد و نیز نحوه حفظ مزیت رقابتی شرکت نسبت به سایر رقبا است.

- کارکنان سازمان: کارمندانی که در حال فعالیت در سازمان هستند دارای چه مشخصه‌هایی از نظر تحصیلات، زمینه‌ها و تجربه‌های گذشته شغلی، نحوه و مکانیسم تشویق و تنبیه کارمندان سازمان، معیارها و ملاک‌های انتخاب و ارتقا در شغل، معیارها و فرهنگ سازمان می‌باشند.

- ارزش‌های مشترک^{۱۶}: ایده‌های اساسی، اعتقاداتی که سازمان به کارمندان القا می‌کند.

SV مک‌کنزی کاربردهایی چند از قبیل؛ الگویی مناسب برای عناصر مورد بررسی و مقایسه در سازمان، ابزار مناسبی در تجسم جامع سازمان آن و در نهایت ابزار ارزشمندی در آغاز فرایند تغییر و جهت‌دهی به سازمان است.



ابعاد ۷ گانه تشکیل‌دهنده یک سازمان یا همان SV

^{۱۴} - Systems

^{۱۵} - Skill's

^{۱۶} - Share Values

در مدل بالا که عوامل تعیین کننده یک سازمان احصا شد، هسته مرکزی و عامل اساسی ارزش های مشترک که تعیین کننده روابط بین انسان ها و انسجام بخشی آنهاست، عامل بافت و ساخت داخلی سازمان با عنوان فرهنگ است. این عامل اساسی در شکل گیری سازمان های پویا مانند سازمان بسیج تأثیر به سزایی دارد.

ویژگی های ابعاد ۷ گانه در سازمان بسیج

۱) ساختار: ساختار از شکل سنتی و مرسوم و حتی اشکال جدید خود فاصله گرفته و مرزهای سازمانی تعریف شده گذشته وجود نخواهد داشت و تمام سطوح سازمان به نسبت اثرپذیری از محیط با یکدیگر در ارتباطند. این نوع تطابق ساختاری با محیط را می توان به آب شدن یخ تثبیت شده ساختارها در اثر گرمای محیط (متغیرها) و تثبیت مجدد ساختار در شرایط جدید تشبیه کرد. در فضای کنونی سازمان بسیج در ساختاری با رویکرد سلسله مراتبی و وبری ترسیم شده است. که در آن با شبکه ارتباطی از بالا به پایین در حال حرکت است. البته حرکت کنونی دارای تعارضات و تداخلات متعددی است که با هویت نهادی آن ناسازگار است. ترسیم فرآیندی منطقی به صورت مستمر و مداوم و چرخه ای به پویایی سازمان بسیج در ساختارها منجر می شود. می توان به طور خلاصه گفت که ساختار سازمان در سازمانی چون بسیج باید پویا، چابک، چالاک، گروهی، شبکه ای، کوچک و اثربخش، انعطاف پذیر باشد.

(سازمان سنتی) کم ← سطح پویایی → زیاد (سازمان پویا)

ساده	ارگانیکی تکلیف گرا	مکانیکی ضابطه گرا
پیچیدگی سازمانی	ارگانیکی نتیجه گرا	مکانیکی فرآیند گرا
پیچیده		

۲) سیستم: سیستم‌ها که در واقع بعد محتوایی ساختارها هستند طبیعتاً در فرهنگ پویای سازمان بسیج باید بر اساس شرایط و بازخوردهای محیطی خود را اصلاح و تکمیل نمایند. به عبارت دیگر سیستم‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی، مکانیسم تشویق و تنبیه، تخصیص منابع مالی، سازوکار پیاده‌سازی نظام بودجه، مدیریت منابع انسانی و... بر مبنای یک مرکز رصد و پایش محیطی (داخل و خارج) نو به نو خود را به صورت بهینه اصلاح نماید.

وضع موجود بسیج به دلایل ضعف سیستم گزارش‌گیری و آماردهی با در نظر گرفتن جایگاه مهم نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین بازیگر در آن، ضعف قوانین و ضوابط حقوق و مزایا، انتصابات و... به جای تسهیل روابط ایجاد گلوگاه، نارضایتی و بی‌انگیزگی را به همراه دارد.

(سازمان سنتی) ← سطح پویایی → (زیاد (سازمان پویا)

↑ دستیابی به اهداف ↓ پیچیده	کارایی (نه اثربخشی)	بهره‌وری (کارایی و اثربخشی)
	عدم بهره‌وری (نه کارایی. نه اثربخشی)	اثربخشی (نه کارایی)

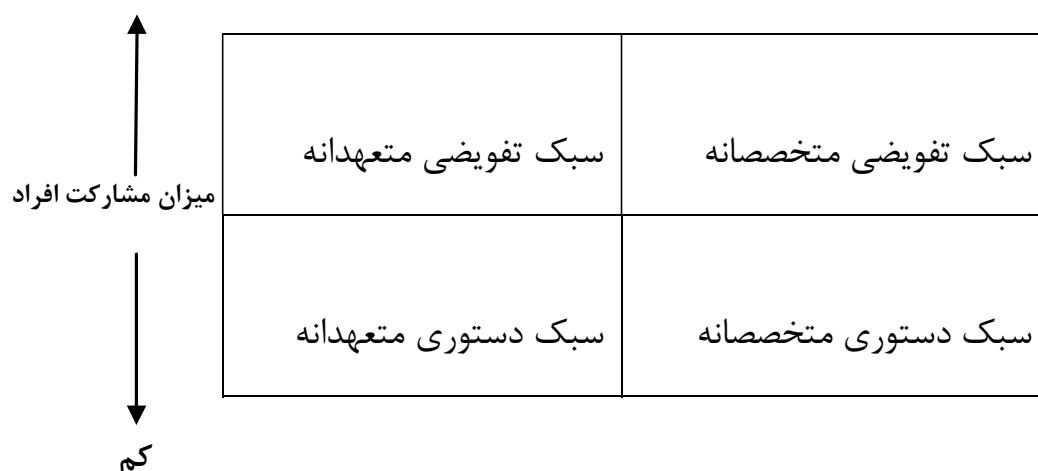
۳) راهبرد: راهبرد در سازمان پویای بسیج بر پایه محیط تعریف و ترسیم می‌شود. با این اوصاف تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان باید توسط مرکز رصد و پایش (یا همان مرکز راهبردی بسیج) به درستی، شفاف و دقیق بررسی شود و بر این اساس راهبرد برتر را در آن زمان مشخص نماید. لازم به توضیح است که راهبردها ثابت نیستند و بر اساس شرایط تغییر خواهند کرد.

(سازمان سنتی) ← سطح → (زیاد (سازمان پویا)



۴) سبک مدیریت: سازمانی پویا مانند سازمان بسیج به سبک اقتضایی نیازمند است و محیط در نوع تصمیمات مدیر به شکل اساسی تأثیرگذار است. البته پویایی سازمان بسیج بدین معناست که در کنار این که خود را با محیط تطبیق می‌دهد، اما به صورت منفعلانه با محیط برخورد نمی‌کند و علاوه بر بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، تهدیدها را به فرصت تبدیل می‌کند و حتی توانایی فرصت‌سازی هم دارد. چنین مدیرانی از چارچوب مدیریت سنتی خارج می‌شوند و میل به رهبری دارند؛ رهبری که از نفوذ بر افراد به عنوان عامل اصلی هدایت خود استفاده می‌کند، ضمن برخورداری از سیستم تشویق و تنبیه با رفتار و گفتار نافذ مجموعه بسیج را هدایت می‌کند.

(سازمان سنتی) کم ← سطح پویایی → (زیاد (سازمان پویا)

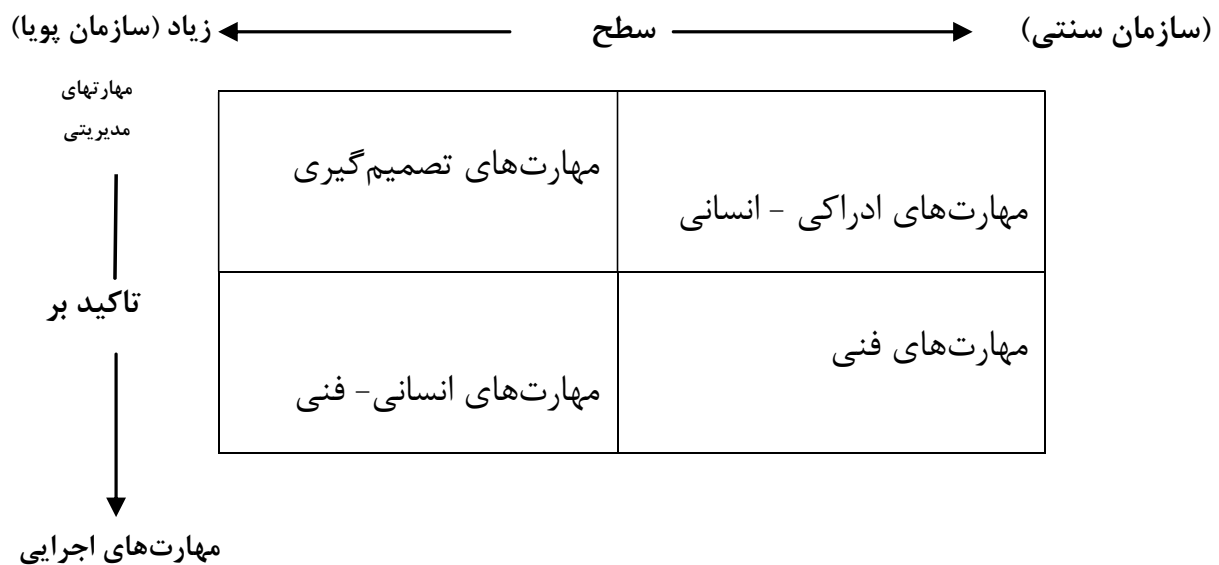


۵) کارکنان^{۱۷}: کارکنان در سازمان بسیج بر اساس فرهنگ سازمانی جدید، افرادی تکلیف‌مدار، خلاق، مسئولیت‌پذیر، متعهد و... خواهند بود؛ زیرا محیط پویا، تصلب در افکار، روزمرگی، عادت به تفکر خطی، وظیفه‌مداری، حتی بعضاً قاعده‌مند بودن را بر نمی‌تابد، باید اذعان داشت که انسان پویا هم در بستر سازمان پویا پرورش می‌یابد و هم خود به پویایی سازمان یاری می‌دهد. سازمان بسیج نیز مانند انسان پویا دارای ویژگی‌هایی چون گشودگی و شفاف بودن نظام، اعتماد به دیگران، بازخورد از درون و برون، مشارکت با دیگران، پروردن و اختیار کردن و کم لایه بودن ساختار سازمانی است (طوسی، ۱۳۸۰: ۱۴-۱۷)؛ بنابراین کارکنان بسیج با نگاه سیستمی خود را جزئی به مثابه کل می‌دانند و با در نظر گرفتن متغیر اصلی میزان وظیفه‌مداری و انسان‌مداری؛ ما شاهد تمایز میان دو نوع سازمان سنتی و پویا خواهیم بود:



^{۱۷} - Staff

۶) مهارت: مهارت به ویژگی‌های متمایزکننده سازمان بر می‌گردد. در سازمان بسیج تحت تأثیر فرهنگ قوی آن، توانمندی درونی خود را متناسب با شرایط پیچیده محیطی ایجاد و یا ارتقا می‌بخشد تا بتواند پاسخ‌گوی نیازها باشد. در راستای پویایی سازمان بسیج توجه به مهارت‌های مدیریتی در بین کارکنان به جای مهارت‌های اجرایی که همان مهارت‌های خاص ادراکی و انسانی و مهارت‌های تصمیم‌گیری است باید توجه شود. در نمودار زیر با تأکید بر دو نوع مهارت و نتایج حاصل از آن را بر سطح پویایی سازمان بسیج به نمایش گذاشتیم:



۷) ارزش‌های مشترک اساس پویایی سازمان

سازمان‌ها مثل افراد دارای شخصیت هستند؛ بنابراین قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ سازمان می‌گویند. به عبارت دیگر، نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت به فرد است (مشبکی، ۱۳۸۰: ۴۳۸).

تحول‌های فرهنگی روندهای نوین اجتماعی را به همراه می‌آورد که این به نوبه خود انتظارات و چشم‌داشت‌های متفاوتی را در مردم جامعه و سازمان‌ها ایجاد می‌نماید. از طرفی، از دیدگاه مدیریت، بعد فرهنگی محیط بر ویژگی‌ها و ارزش‌های مشترک افراد جامعه به شکلی که آنها را از دیگر جامعه‌ها متمایز کند،

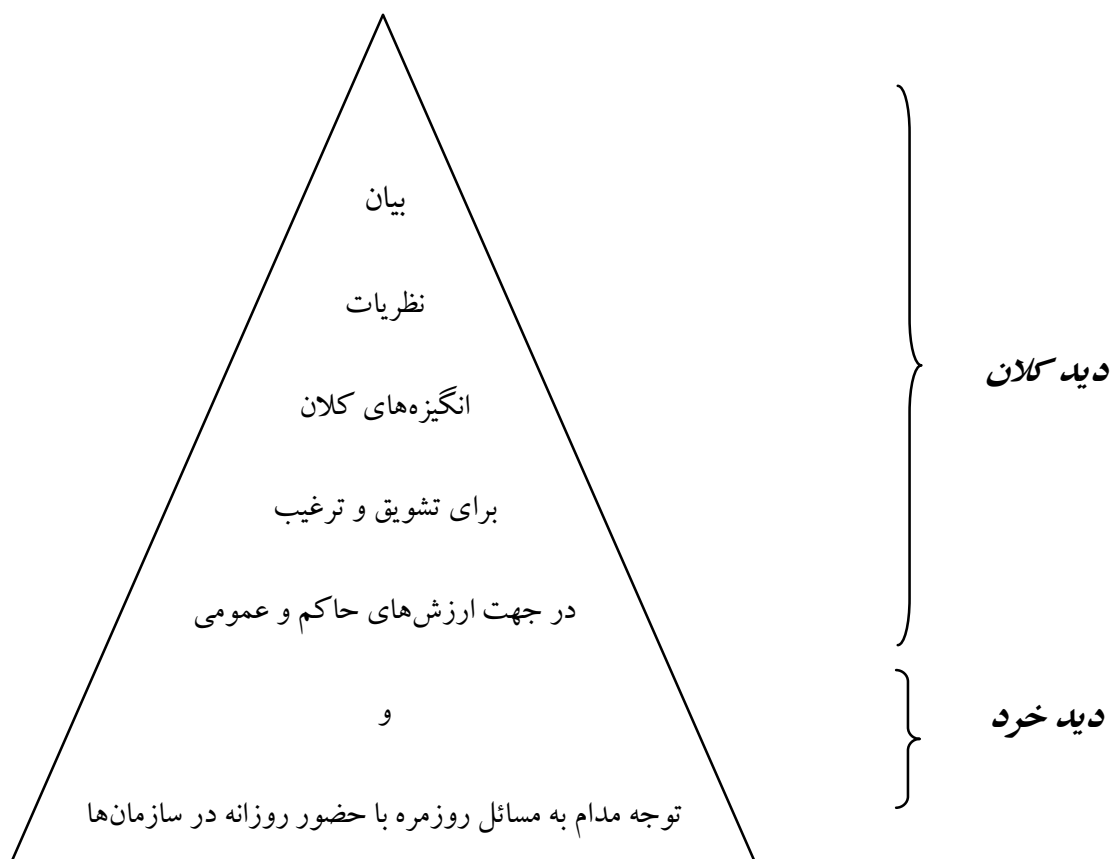
مربوط می‌شود. ارزش‌ها باورهای اساسی است که ناظر بر هدف‌ها و شرایطی است، که از دیدگاه فردی و اجتماعی بسیار مهم به شمار می‌آیند (زمردیان، ۱۳۷۳: ۴۴)؛

فرهنگ سازمانی و نقش آن در سازمان همواره مورد توجه دانشمندان بوده است؛ چراکه فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان از جمله تعیین راهبردها، وظایف مدیریت، دگرگونی سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد و خلاصه همه ابعاد وجودی سازمان تأثیر می‌گذارد و از طرفی یک فرهنگ قوی می‌تواند به ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان بینجامد. مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

ثابت شده است که ایجاد هر تغییری هر چند کوچک بایستی مورد تأیید فرهنگ سازمان باشد. پس چنین مقوله مهم و ویژه‌ای در سازمان نیازمند مدیریتی صحیح و هدایتی کاملاً حساب‌شده می‌باشد؛ چراکه دستیابی به اهداف سازمان منوط به داشتن فرهنگی صحیح و مؤثر است و هرگونه تغییر در آن، سبب دگرگونی در همه ابعاد و جنبه‌های سازمان خواهد شد؛ پس با توجه به اهمیت تأثیر فرهنگ سازمانی بر سازمان، مدیران باید همواره به دنبال شناسایی، تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی باشند تا از این طریق بر رفتار فردی کارکنان تأثیر گذاشته و دستیابی به اهداف سازمان را برای خود و دیگران تسهیل نمایند. بسیاری از نظریه‌پردازان بر امکان مدیریت فرهنگ‌های سازمانی متفق‌القول نیستند، به نظر کسانی که فرهنگ را به عنوان استعاره برای سازمان تصور می‌کنند، فرهنگ زمینه است، نه متغیر و نمی‌توان آن را قالب‌بندی یا مدیریت نمود (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷: ۴۹-۵۲).

با این حال اکثر مدیران علمی و محققان روان‌شناسی بر این باورند که فرهنگ را می‌توان از طریق سازماندهی و تقویت مجدد تغییر داد. معمولاً هدف این است که بهترین تناسب بین محصول، خط‌مشی و فرهنگ ایجاد شود. از این‌رو، عده‌ای تجزیه و تحلیل فرهنگی را به منظور احتمال اجرای موفق راهبرد مورد نظر در

ارتباط با فرهنگ موجود پیشنهاد می‌کنند. در مدیریت فرهنگ سازمانی برای اینکه بتوان به خوبی این مهم را به انجام رساند دو اصل اساسی وجود دارد. در زیر این دو اصل به شکل نمادین نشان داده شده است:



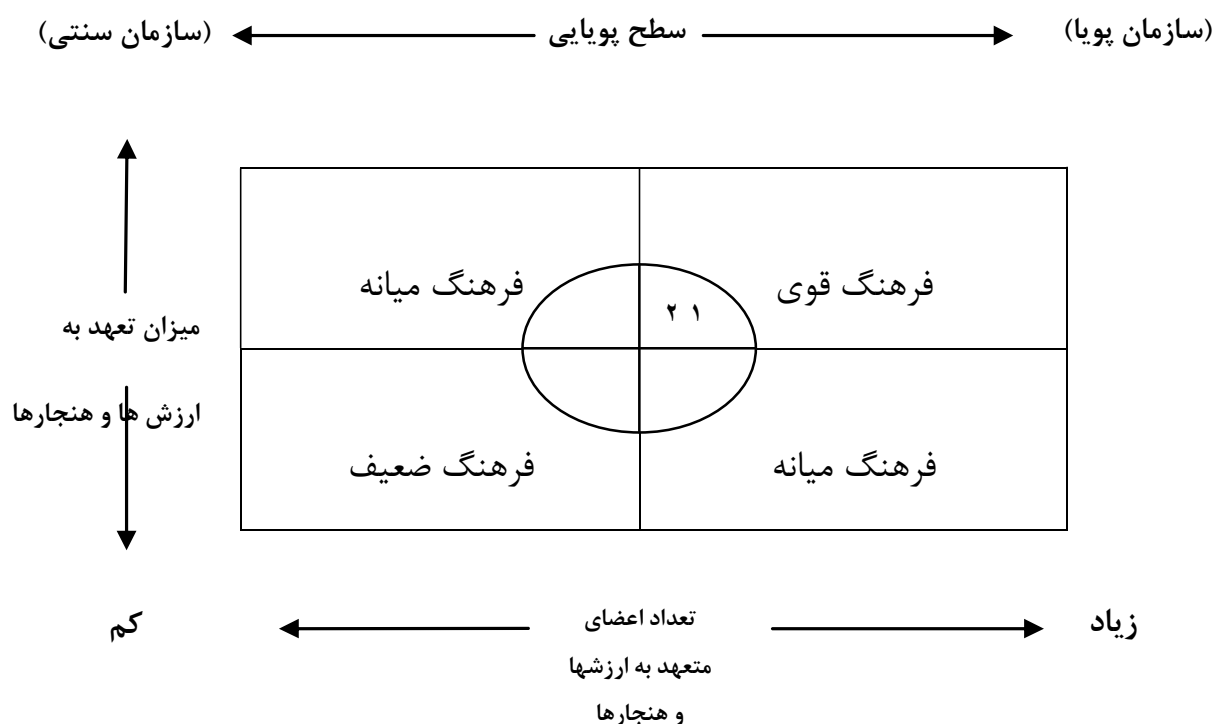
دو اصل برای مدیریت فرهنگ سازمان

اولین اصل مربوط به دستاوردها در بالاترین سطح سازمان است؛ بنابراین، باید در میان جمیع افراد شور و هیجان ایجاد شود. رهبران باید الهام‌بخش مسیرهای نوین، فرا راه پیروان خود باشند و ارزش‌های بنیادین سازمان را بهینه نمایند. این مستلزم تعهد سازمانی نسبت به ارزش‌ها و باورها است.

دومین اصل در مدیریت فرهنگ به جنبه‌های مادی مربوط می‌شود و مستلزم توجه به سطح مادیات جزئی است. کاربرد نمادهای مناسب، بررسی ارتباطات روزمره

کارکنان در تمام سطوح و همچنین، بررسی سازمان‌های مختلف به منظور کسب اطلاعات دست اول و مفید در همین زمینه، در کنترل اجرای فرهنگ ضروری است. این اصل نیاز به درک اهمیت فرهنگی فعالیت‌های روزانه دارد. با شناخت اجزای مادی فرهنگ سازمانی (داستان‌ها، نمادها، آداب و رسوم و...) می‌توان آگاهانه آنها را دستکاری نموده و به آنها شکل مورد نظر را بخشید (شاین، ۱۳۸۲: ۶۸-۷۰).

مسئلاً مدیریت موفق فرهنگ سازمانی نمی‌تواند به این سادگی باشد، اما کاربرد این اصل کمکی مؤثر در این راه خواهد بود، ضمن اینکه با دشواری‌هایی همراه است. ارزش‌ها نباید فقط بیان شوند، بلکه باید توسط مدیریت عالی سازمانی تقویت شده و پایدار بمانند و با توجه به جزئیات مادی سطوح پایین‌تر نیز منتقل گردند. با این نگاه به فرهنگ سازمانی به عنوان پایه و اساس پویایی سازمان ما شاهد نوعی تفاوت اساسی بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های پویا خواهیم بود که با در نظر گرفتن دو متغیر اساسی به نام میزان تعهد به ارزش‌ها و هنجارها و ارتباط آن با متغیر تعداد افراد متعهد به آن ارزش‌ها سطح پویایی سازمان بسیج را در قالب نمودار زیر ترسیم نمود:



تعهد پایه و اساس فرهنگ سازمان بسیج است. تعهد عبارت از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی است؛ یعنی تعهد زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی کند (الحسینی، ۱۳۸۰: ۳۱-۳۰). کوک و وال سه مفهوم "وفاداری"، "احساس هویت و شناسایی" و "آمادگی" را برای تعهد مطرح کرده‌اند (مجیدی، ۱۳۷۶: ۴۰-۴۲). تعهد در سازمان به انواع مختلف نظیر: تعهد مکتبی، تعهد ملی، تعهد خویشنمداران، تعهد گروهی و تعهد سازمانی تقسیم می‌شود (الحسینی، ۱۳۸۰: ۳۱) و در مدل سه بخشی تعهد سازمانی می‌یر و آلن (همان: ۴۷) انواع تعهد به تعهد عاطفی که شامل وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است و تعهد مستمر که شامل تعهدی است که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و در طی آن کارکنان در زندگی سازمان سهم می‌شود و در نهایت تعهد هنجاری یا تکلیفی که شامل احساسات افراد، مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است (مقیمی، ۱۳۷۷: ۳۹۳) تقسیم‌بندی شده‌اند؛ بنابراین همانطور که مشخص گردید فرهنگ و عامل تعهد سازمانی در شکل‌گیری و استمرار پویایی سازمان بسیج نقش محوری دارد. این بدان معناست که این محور در تمام شئون دیگر این سازمان اثر گذاشته و به نسبت شرایط محیط ناپایدار و پیچیده دیگر ابعاد را بازتعریف می‌نماید.

۸- نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

در این مقاله با بهره‌گیری از مدل SV مک‌کنزی به تحلیل پویایی سازمان بسیج مستضعفین پرداخته شد. ساختار در سازمانی چون بسیج باید پویا، چابک، چالاک، گروهی، شبکه‌ای، کوچک، اثربخش و انعطاف‌پذیر باشد. سیستم‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی، مکانیسم تشویق و تنبیه، تخصیص منابع مالی، سازوکار پیاده‌سازی نظام بودجه، مدیریت منابع انسانی و... بر مبنای یک مرکز رصد و پایش محیطی (داخل و خارج) نو به نو خود را به صورت بهینه اصلاح نماید. تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان بسیج باید توسط مرکز رصد و پایش (یا همان مرکز راهبردی بسیج) به درستی، شفاف و دقیق بررسی شود و بر این اساس

راهبرد برتر را در آن زمان مشخص نماید. پویایی سازمان بسیج بدین معناست که در کنار این که خود را با محیط تطبیق می‌دهد باید به صورت منفعلانه با محیط برخورد نکند و علاوه بر بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، تهدیدها را به فرصت تبدیل نماید و حتی توانایی فرصت‌سازی هم داشته باشد. مدیران بسیج از چارچوب مدیریت سنتی خارج شده و میل به رهبری دارند؛ رهبری که از نفوذ بر افراد به عنوان عامل اصلی هدایت خود استفاده می‌کند.

کارکنان در سازمان بسیج بر اساس فرهنگ سازمانی جدید، افرادی تکلیف‌مدار، خلاق، مسئولیت‌پذیر، متعهد و... خواهند بود؛ زیرا محیط پویا، تصلب در افکار، روزمرگی، عادت به تفکر خطی، وظیفه‌مداری، حتی بعضاً قاعده‌مند بودن را بر نمی‌تابد. در سازمان بسیج تحت تأثیر فرهنگ قوی آن، توانمندی درونی افراد متناسب با شرایط پیچیده محیطی ایجاد و یا ارتقا یافته تا بتوانند پاسخ‌گوی نیازها باشند. در راستای پویایی سازمان بسیج توجه به مهارت‌های مدیریتی در بین کارکنان به جای مهارت‌های اجرایی که همان مهارت‌های خاص ادراکی و انسانی و مهارت‌های تصمیم‌گیری است، باید توصیه شود.

فرهنگ سازمانی به عنوان پایه و اساس پویایی سازمان بسیج قرار گرفت و نقش زیرسیستم اصلی را ایفا می‌کند. ما شاهد نوعی تفاوت اساسی بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های پویا خواهیم بود که با در نظر گرفتن دو متغیر اساسی به نام میزان تعهد به ارزش‌ها و هنجارها و ارتباط آن با متغیر تعداد افراد متعهد به آن ارزش‌ها سطح پویایی سازمان بسیج را در قالب نموداری که در مقاله بدان اشاره داشتیم به ما القا می‌نماید؛ بنابراین همانطور که مشخص شد فرهنگ و عامل تعهد سازمانی در شکل‌گیری و استمرار پویایی سازمان بسیج نقش محوری دارد. این بدان معناست که این محور در تمام شئون دیگر این سازمان اثر گذاشته و به نسبت شرایط محیط ناپایدار و پیچیده دیگر ابعاد را بازتعریف می‌کند.

ارزش‌های مشترک به عنوان فرهنگ سازمانی و عامل وحدت‌بخش ابعاد این سازمان بوده و موجبات پویایی آن را فراهم سازد. به منظور تأمین پویایی با محوریت ارزش‌های مشترک باید به راه‌کارهای زیر پرداخت:

- بالابردن میزان مشارکت کارکنان سازمان بسیج در تمام سطوح و سبک مدیریت به سوی تفویضی متعهدانه تمایل داشته باشد؛
- تمرکز بر رویکرد انسان‌مدارانه به جای وظیفه‌مدارانه در تعریف کارکنان بسیج؛
- تأکید بر مهارت‌های ادراکی انسانی به جای مهارت‌های فنی و... در بین کارکنان در سطوح مختلف سازمان بسیج؛
- سعی در بالابردن سطح تعهد کارکنان بسیج نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای سازمان کمی و کیفی؛
- فعال کردن سیستم رصد و پایش محیطی و مدیریت اطلاعات در سازمان بسیج؛
- محور قرار دادن مدیریت دانش در سازمان بسیج با تعیین سازوکار مناسب؛
- یادگیری و یاددهی همه کارکنان در تمام سطوح سازمان بسیج؛
- ترسیم ساده ساختارهای سازمانی با رویکردی سیستمی و ارگانیکی در لایه‌های مختلف سازمان بسیج؛
- تأکید بر دستیابی به اهداف اثربخش در سازمان بسیج؛
- تغییر یا جابه‌جایی مدیران غیر کیفی سازمان بسیج، به دلیل آنکه مدیران رهبران تغییر فرهنگ سازمان هستند.
- شایع کردن داستان‌ها و نمادهای سمبلیک و استفاده وسیع از وسایل سمعی بصری در معرفی آنها در بسیج.
- تشویق افرادی که باورهای آنها با باورهای راهبردی سازمان بسیج همسوتر است.
- برای کارکنان، به ویژه مدیران با باورهای همسو و سازگار، محیطی مطمئن و مورد اعتماد ایجاد شود.

- برای ترغیب کارکنان به تغییر باورها و ارزش‌های خود روحیه اضطراری را در وجودشان به وجود آید (Ashkanasy, ۲۰۰۰: ۲۸۹).
- ایجاد ائتلافی از گروه‌های هدایتی برای معرفی ارزش‌های فرهنگی مورد نظر.
- ایجاد بصیرت و بینش برای کارکنان به نحوی که بتوانند درک کنند که سازمان بسیج به چه سویی در حال حرکت است.
- برنامه‌ریزی و تدوین اهداف و نقاط عطفی در فرآیند تحول فرهنگ سازمانی بسیج.
- استفاده از رویکردهای خاص برای نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی جدید در بسیج.
- کنترل و یا حذف باورهای فکری مغایر با ارزش‌های فرهنگی مورد نظر رهبران راهبردی بسیج.
- اطمینان از اینکه افراد به اطلاعات کافی در زمینه فرهنگ جدید دسترسی دارند.
- از بین بردن دیوارهای بی‌اعتمادی و بی‌تفاوتی بین مدیران و زیردستان در سطوح مختلف سازمان بسیج.
- ترسیم بیانیه خط‌مشی برای سازمان بسیج و تشویق افراد برای انجام این کار برای خود.
- معرفی الگوهای شایسته برای افراد در داخل سازمان بسیج.
- تعریف اولویت‌ها در ارزش‌ها و میزان حساسیت سازمان بسیج در تحقق آنها.

کتابنامه

- آریان پور، منوچهر (۱۳۸۵)؛ **فرهنگ همراه پیشرو آریان پور**، تهران: جهان رایانه، چاپ چهل- و هشتم.
- الحسینی، سیدحسن (۱۳۸۰)، **بالندگی سازمانی**، تهران: انتشارات بهاریه.
- بشارت، علیرضا (۱۳۷۰)، **رهبری در معنای تطبیق مستمر سازمان با عوامل متغیر محیط**، نشریه مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- بشیریه، حسین (۱۳۷۲)؛ **انقلاب و بسیج سیاسی**، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- بلانچارد، کن. و اوکانر، مایکل (۱۳۸۱)، **مدیریت از راه ارزش ها**، ترجمه حمیدرضا فرتوک زاده، چاپ اول، تهران، فرا.
- دراگر، پیتر (۱۳۷۴)، **جامعه پس از سرمایه داری**، ترجمه محمود طلوع، چاپ اول.
- دفت، ریچارد، (۱۳۷۷)، **تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۴)، **«مدیریت رفتار سازمانی»**، مترجمان، اعرابی و پارسائیان. چاپ اول. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۳)، **اصول مدیریت**، تهران: انتشارات سمت.
- رضایی نژاد، عبدالرضا (۱۳۷۵)؛ **دستنامه مدیران**، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- رفیع پور، فرامرز (۱۳۷۷)؛ **توسعه و تضاد کوششی در جهت تحلیل انقلاب اسلامی و مسائل اجتماعی ایران**، تهران: شرکت سهامی انتشار، چاپ سوم.
- زمردیان، اصغر (۱۳۷۳)، **مدیریت تحول** (استراتژیها، کاربرد و الگوهای نوین)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چ اول.
- شاین، ادگار (۱۳۸۲)، **«مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری»**، ترجمه برزو فرهی و شمس الدین نوری نجفی، انتشارات مؤسسه فرهنگی سیمای جوان.
- شریف زاده، فتاح و کاظمی، مهدی (۱۳۷۷)؛ **مدیریت و فرهنگ سازمانی**، تهران: انتشارات قومس.

- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰)، *بالندگی سازمانی*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فیضی، طاهره (۱۳۸۳)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۸۱)، *جامعه‌شناسی*، منوچهر صبوری، تهران: نی، چاپ هشتم.
- مجیدی، عبدالله (۱۳۷۶)، *تأثیر جابه‌جایی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی*، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۰)، *سیمای سازمان*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- مقیمی، محمد (۱۳۷۷)، *سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی*، تهران: انتشارات ترمه.
- مورهد، گریفین (۱۳۷۴)، *رفتار سازمانی*، مهدی الوانی، معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
- نش، کیت (۱۳۸۰)، *جامعه‌شناسی سیاسی معاصر: جهانی‌شدن، سیاست و قدرت*، محمدتقی دلفروز، تهران: کویر، چاپ اول.

- Ashknasy.Neal.M & Celest P.M. Wildrom(۲۰۰۰); ***Handbook of Organizational Culture & Climate*** , Pub: SAGE.
- Fris, J. and Lazaridou, A. (۲۰۰۶); "***An Way of Thinking about Organizational Life and Leadership***", Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue ۴۸, January.
- Krietner, R. & Kinicki, A. (۲۰۰۸); ***Organizational Behavior***, (۸th Edition), New York: McGraw Hill.
- Hayees, J& Alinson, C.W(۱۹۹۸). , "***Cognitive Style & the Theory & Practice of Individual & Collective' Learning in Organization Human Relation***.

- Porter-O'Grady, T. and Malloch, K. (۲۰۰۹); ***Quantum Leadership: A textbook of New Leadership***, Boston; Jones & Bartlett.
- Schermerhorn, J. & Hunt, J. & Osborn, R. (۲۰۰۸); ***Organizational Behavior***, (۱۰th Edition), New York: McGraw Hill.
- Woodward, Joan (۱۹۶۵), ***Industrial Organization: Theory and Practice***, London: Oxford University Press.