



اندیشه سازان مدیریت  
WWW.ASMO.IR

## تحلیل دوره عمر سازمان و اهمیت آن

### مقدمه

بسیاری از سازمان ها و شرکت های ایرانی دچار عارضه هایی هستند که خود به آن ها آگاه نیستند. بخشی از این عارضه ها به وضعیت و ویژگی رفتاری سازمان در دوره های عمر مختلف خود مربوط می شود. در واقع برخی رفتارهای سازمان ها در برخی دوره های عمر جزء "ویژگی" های آن ها محسوب می گردند که در دوره های دیگر همان رفتارها تبدیل به "عارضه" یا بیماری می شوند. پروفسور آدیزس یکی از متخصصان بزرگ مدیریت در جهان است که توسط مجله Leadership Excellence به عنوان یکی از سی رهبر فکر در آمریکا شناخته شده است. او ۲۷ کتاب نوشته که به ۳۱ زبان دنیا ترجمه شده است. کتاب دوره عمر سازمان او توسط مجله Library به عنوان یکی از ده کتاب برتر جهان در حوزه کسب و کار شناخته شده است. او در دانشگاه های بسیار از جمله استنفورد، UCLA و کلمبیا تدریس نموده است. او دارای ۱۸ دکترای افتخاری است و

مشاور بسیاری از شرکت های معروف و بزرگ جهان است. آدیزس با ارائه مدل دوره عمر سازمان، به سازمان ها کمک می کند جایگاه خود را در دوره عمر سازمان بیابند، ویژگی ها و عارضه های آن را بشناسند و در جهت رفع عارضه ها و بقا در دوران تکامل حرکت کنند.

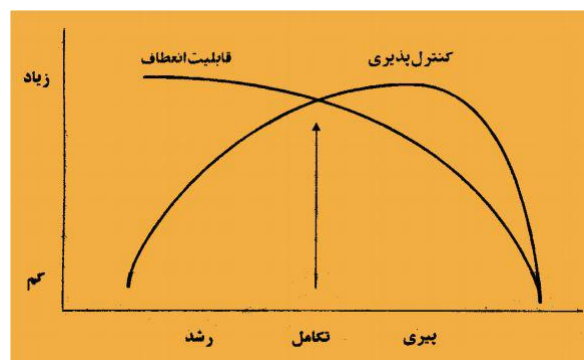
## مفاهیم دوره عمر سازمان

تمامی موجودات زنده از قواعد منحنی عمر یا سیکل (دوره) حیات پیروی می کنند. متولد می شوند، رشد میکنند، به پیری می رسند و نهایتاً می میرند. این سیستم های زنده در هر مرحله از عمر خود دارای الگوهای رفتاری خاص هستند.

سازمان ها نیز مانند موجودات زنده دارای دوره های عمر مختلفی هستند. از یک طرف در هر مرحله از مراحل عمر با مشکلات خاص آن دوره مواجه می شوند و از طرف دیگر در مراحل انتقالی بین دوره ها با مشکلات انتقالی روبرو می گردند. لازم به ذکر است که مدل دوره عمر هیچ ارتباطی با زمان تاسیس یا زمان فعالیت یک سازمان ندارد و صرفاً به ویژگی های رفتاری سازمان ها می پردازد. ممکن است یک سازمان در یک مرحله از عمر خود سالها باقی بماند و یا آن را ظرف چند ماه طی کند.

وظیفه رهبری این است که سازمان را به گونه ای اداره کند که به دوره ای مطلوب تر از چرخه عمر خود حرکت نماید (هدف نهایی، رسیدن به نقطه تکامل و ماندن در آن دوره است).

در جوانی سازمان‌ها انعطاف پذیر، ولی در اکثر مواقع کنترل ناپذیر هستند. با پیر شدن سازمان، کنترل افزایش و انعطاف پذیری کاهش می‌یابد. نهایتاً ادامه پیر شدن با از دست رفتن قابلیت کنترل نیز همراه خواهد بود. جوان به این معناست که سازمان به آسانی تغییر می‌کند ولی در عین حال به خاطر نبود بوروکراسی، کنترل پذیری آن کم است. شکل ۱، نشانگر انعطاف پذیری و قابلیت کنترل در مراحل جوانی و پیری سازمان هاست.



شکل ۱ جوانی و پیری و ویژگی‌های کنترل پذیری و قابلیت انعطاف

تفاوت‌های آشکاری بین سازمان‌های دوران رشد با پیری وجود دارد. بعضی از عمده‌ترین آنها در جدول قیاسی ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱: مقایسه رفتار سازمان‌های در حال رشد و سازمان‌های پیر

سازمان‌های پیر	سازمان‌های در حال رشد
----------------	-----------------------

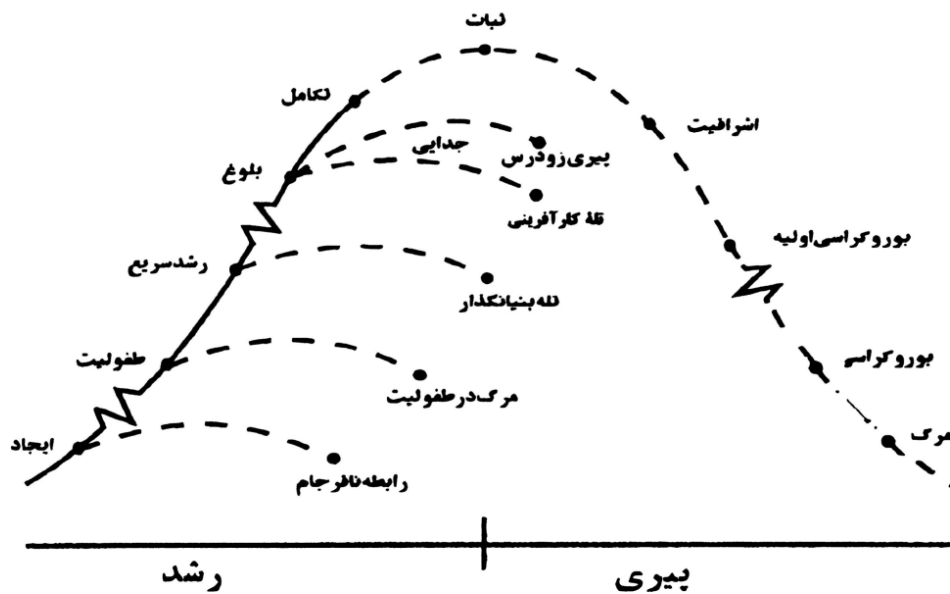
سازمان های در حال رشد	سازمان های پیر
موفقیت افراد ناشی از خطر پذیری آنهاست.	موفقیت افراد ناشی از محافظه کاری آنهاست.
توقعات فراتر از نتایج است.	توقعات کمتر از نتایج است.
نقدینگی ضعیف است.	نقدینگی بالاست.
به عوض ظاهر تاکید بر عملکرد است.	به عوض عملکرد تاکید بر ظاهر و قالب است.
فداکاری افراد ملاک ارزیابی است.	مقام و شخصیت افراد ملاک ارزیابی است.
انجام هر کاری مجاز است مگر صراحتا ممنوع شده	انجام هر کاری ممنوع است مگر صراحتا مجاز شده
به هر مساله به مثابه فرصت نگریسته می شود.	به هر فرصت به مثابه مشکل نگریسته می شود.
قدرت سیاسی سازمان در دست صف است.	قدرت سیاسی سازمان در دست ستاد است.
مدیریت سازمان را کنترل می کند.	سازمان مدیریت را کنترل می کند.

### تشریح دوره های مختلف عمر سازمانی

با ذکر مفهوم فوق در ارتباط با جوانی و پیری، به صورت مختصر، به تشریح دوره های عمر سازمان معرفی می

پردازیم. بر اساس نظریه آدیزس دوره عمر سازمان به ده مرحله تقسیم می شود. منحنی عمر یک سازمان سالم

دارای توزیع نرمال است. به شکل ۲ توجه فرمائید.



شکل ۲ منحنی دوره عمر سازمانی

## دوره ایجاد

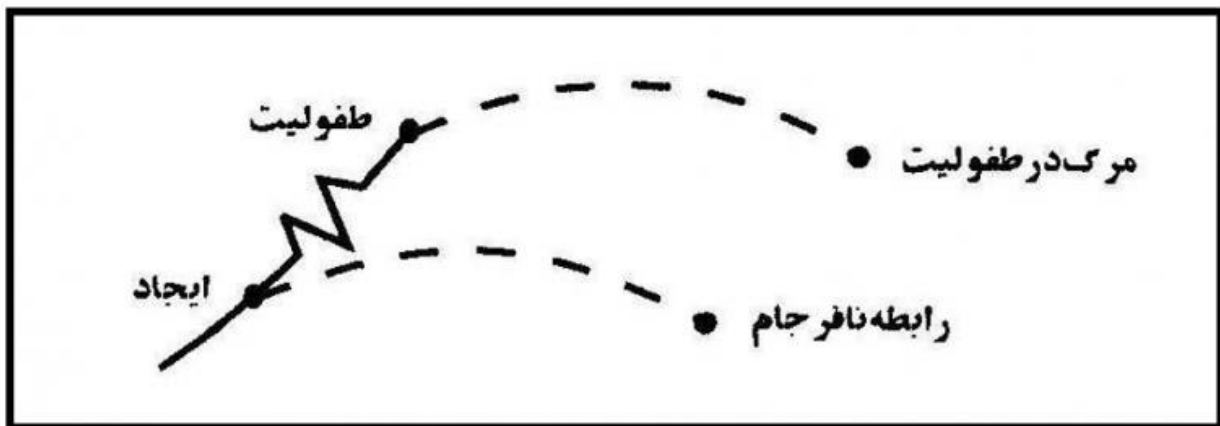
اولین دوره از حیات سازمان، ایجاد، تشکیل یا تاسیس نامیده می شود. سازمان هنوز متولد نشده و فقط به صورت ایده وجود دارد. در این دوره، تاکید بر ایده ها و امکاناتی است که در آینده تحقق آنها محتمل است. موسسه هنوز بطور فیزیکی وجود ندارد. حرف های بسیاری رد و بدل می شود، بدون آنکه عملی صورت گیرد. بنیانگذار سازمان در حال ساخت تعهدات خود و طرح و عرضه ایده های خود درباره آینده خوب سازمان است. سازمان در این دوره، برای تحقق مأموریت خود به خطرپذیری نیاز دارد و پذیرش خطر در صورتی امکان پذیر است که تعهد متناسب دوره ایجاد در آن بوجود آمده باشد. آنچه یک سازمان جدیدالتاسیس نیاز دارد، یک

پیشاهنگ و قهرمان کار و تولید است. شخصی که پس از تاسیس سازمان، شب‌ها خواب آرام نداشته باشد. هر اندازه، حجم کار و ایده‌های سازمان بزرگتر باشد، تعهد لازم برای انجام آن باید سنگین‌تر باشد. ایجاد ایده‌ها آزمایش واقعی بر روی آن انجام نشود، بسمت پدیده رابطه نافرجام سوق داده خواهد شد. اولین علائم بروز این حالت، محو شدن تعهدات است. اگر ایده‌ها مورد آزمایش قرار نگیرند، سازمان آمادگی روبرو شدن با واقعیات را پیدا نمی‌کند و قبل از تولد می‌میرد (مثل رابطه نافرجام یک زوج).

### دوره طفولیت

هنگامی که خطر پذیرفته شد، ماهیت موسسه دگرگون می‌شود. رفع نیازهای محیطی یا به عبارتی فروش، ملاک قرار می‌گیرد و فروش بیشتر مطرح می‌شود این خطر وجود دارد که دیگر به ایده‌ها نیازی نبوده و طرح ایده‌های جدید متوقف شود. در این دوره، عمل نمودن ارزش دارد، نه فکر کردن. طفولیت از آن لحظه شروع می‌شود که بخشی از تعهدات موسسان، اجرا شود. سازمان در این زمان نیازمند فرد خاصی است (بنیانگذار) که هدایت انتقال از ایده پردازی (زمان ایجاد) به تحقق ایده‌ها را بر عهده بگیرد. سازمان برای ادامه حیات به نقدینگی و علاقه و تعهد بنیانگذار نیاز دارد. شرکت دوره طفولیت دارای حداقل مقررات، سیستم، دستور العمل انجام کار و بودجه بندی است. تفویض اختیار و مسوولیت صورت نمی‌گیرد. سیستمی برای استخدام و ارزیابی عملکرد وجود ندارد، استخدام بر اساس نیازها، به سرعت و با کمترین تشریفات صورت می‌گیرد و بلافاصله و بدون آموزش به کار گمارده می‌شوند. سازمان به تلاش و بی‌خوابی‌های بسیار نیازمند است. مرگ در طفولیت

وقتی رخ می دهد که بنیانگذار احساس خستگی کند یا با چیزی که خود خلق نموده، احساس بیگانگی کند. همچنین، اگر سازمان نقدینگی خود را از دست بدهد یا کنترل از دست بنیانگذار خارج شود، سازمان در دوره طفولیت می میرد. وقتی نقدینگی و حجم فعالیت های سازمان متعادل شود، سازمان قدم به دوره بعد (رشد سریع) می گذارد. دوره طفولیت، دوره مدیریت در بحران است.



شکل ۳ دوره های ایجاد و طفولیت و عارضه های آنها

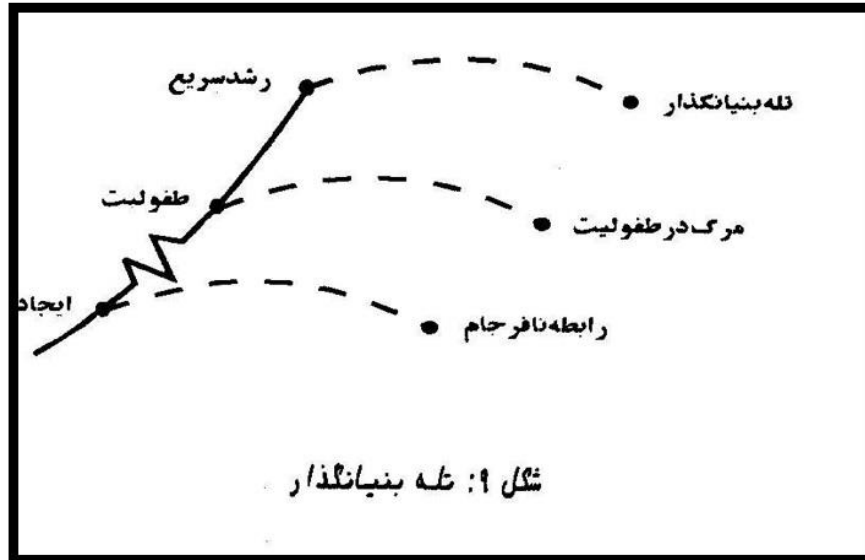
#### دوره رشد سریع

در دوره ایجاد، ایده وجود داشت و در دوره طفولیت، ایده آغاز بکار نمود. اکنون زمانی فردا رسیده که ایده ها به عمل تبدیل شده و سازمان بر مشکل کمبود نقدینگی فائق آمده و فروش افزایش یافته است. سازمان نه تنها قادر به ادامه حیات بوده، بلکه در حال پیشرفت است. نقدینگی و حجم فعالیت سازمان متعادل شده است. درآمد

سازمان به اندازه ای شده که هزینه های جاری را جواب می دهد. سازمان همانند کودکی است که تازه راه افتاده است، فقط فرصت را می بیند و مشکلات را درک نمی کند. از بیماری های دوره رشد سریع، همانند سوپرمارکت عمل کردن است. به هر چیزی دست می زند و هر فرصتی، اولویت محسوب می شود. وجود اولویت های بسیار به معنی نداشتن هیچ اولویتی است. به جای کنترل محیط توسط سازمان، محیط و فرصت ها سازمان را کنترل و هدایت می کنند. رشد سازمان بر اساس برنامه نیست، بلکه بر اساس نیاز محیط و عکس العملی است. سازمان برای فرصت فروش برنامه ریزی نمی کند، بلکه فقط انتظار آن را می کشد. سازمان در این دوره، همواره، با مشکل کمبود جا و مکان مواجه است و بسته به نیاز، دفاتر جدید فراهم می شود.

اگر تاکید بر ایجاد سیستم های اداری و ساختار سازمانی وجود نداشته باشد و مدیریت به صورت نهادی عمل نکند، عارضه ای به نام “تله بنیانگذار” بروز خواهد کرد. تله بنیانگذار به معنای این است که با مرگ بنیانگذار، احتمالاً، سازمان نیز نابود خواهد شد.





شکل ۴ دوره رشد سریع و عارضه آن

### دوره بلوغ

در این دوره از سیکل حیات، شرکت تولدی مجدد می یابد. در دوره بلوغ، مستقل از بنیانگذارش، سازمان تولدی دوباره می یابد. بارزترین خصوصیت رفتاری این دوره از جوانی، ابهام، تناقض، تضاد و بی ثباتی است. از عوارض این دوره، صف آراییی افراد قدیمی در مقابل تازه واردها، تضاد و بی ثباتی در اهداف و بی ثباتی و ناهماهنگی در سیستم های تشویقی است. این مشکلات ممکن است به ترک رهبری خلاق و مبتکر و مرگ سازمان منجر شود. انتقال به این دوره با سختی همراه است. علل اساسی این سختی عبارتند از: بحران تفویض اختیار، دگرگونی در

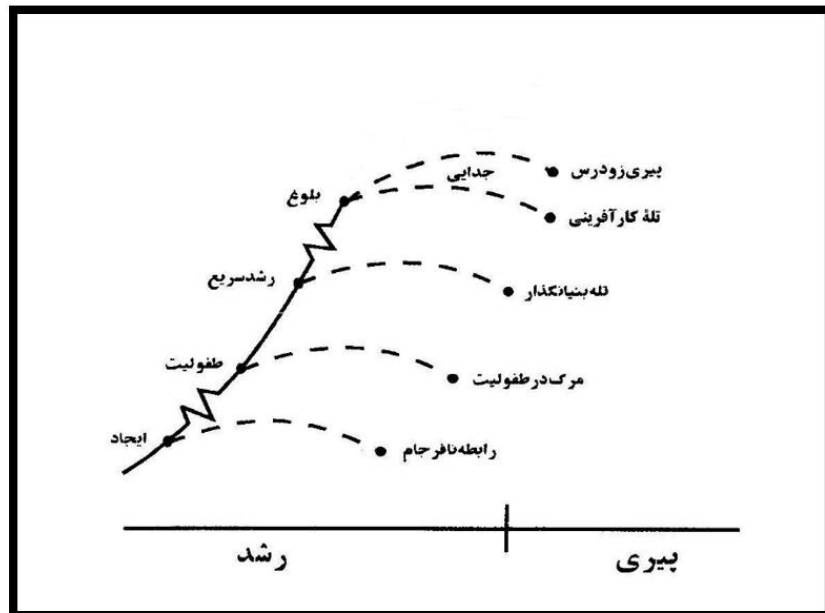
رهبری و جایجایی اهداف.

انتقال به دوره بلوغ نیازمند تفویض اختیار است. هر چه تفویض اختیار دیرتر آغاز شود، به همان اندازه فراگیری کارکنان در مورد نحوه اتخاذ تصمیم و اجرای آن به تاخیر می انجامد. همزمان با آغاز بحران، بنیانگذار برای حل این مشکل، نیازمند یک مدیر اجرایی است. مدیر جدید باید یک رهبر باشد. او باید سازمان را به سمت حرفه ای شدن سوق دهد، یعنی در تصمیم گیری ها کمتر بر اساس احساس عمل نماید. او مجری محض تصمیمات بنیانگذار نیست. رهبر جدید باید سیستم ایجاد کند، مشاغل و مسئولیت ها را مجدداً تعریف نموده، مجموعه ای از مقررات و دستورالعمل ها را وضع نماید.

از مشخصه های دیگر این دوره، از دست رفتن بینش سازمان، به طور موقت، است. دگرگونی در اهداف سازمانی و تغییر از وضعیت "کار بیشتر" به "کار حساب شده تر" در این مرحله، سازمان را با چالش های جدی روبرو می سازد. به جای تولید بیشتر، تلاش جهت کیفیت بهتر انجام می پذیرد. اهداف تضادی جدی خواهد بود و اصطلاحاً سازمان دچار بحران در مدیریت می شود که جنبه های متعددی را به دنبال خواهد داشت.

اگر سازمانی توسط دو یا چند نفر تأسیس شده باشد، شریکی که خلاقیت و خطرپذیری بیشتری دارد، اغلب تهدیدی برای ایجاد ثبات در سیستم خواهد بود و شریکی که سازمان یافته تر عمل کند، شروع به مقاومت در برابر شریک مبتکر خود می نماید. تا زمانی که بنیانگذار کارآفرین در کارش موفق باشد، قدرت را در اختیار داشته و اختیارات هیات مدیره محدود خواهد بود. اما، زمانی که اشتباهات دوره رشد سریع بروز نماید، سازمان دچار "تله کار آفرین" خواهد گردید. در این زمان هیات مدیره مصمم خواهد شد که سازمان را به کنترل خود

درآورد و بنیانگذار کارآفرین را از دور خارج کند. برای یک سازمان دوره بلوغ، وجود این تضادها امری طبیعی است. اما هنگامی که در اثر این تضادها، احترام و اعتماد متقابل میان افرادی که بر فرآیند تصمیم گیری اثر گذارند از بین برود، سازمان آسیب پذیر می شود. سازمان نیروی کارآفرین خود را که قوه محرک آن و موجب انعطاف پذیری آن است، از دست داده، در اثر خروج نیروهای کارآفرین، سازمان دچار عارضه "پیری زودرس" می شود.



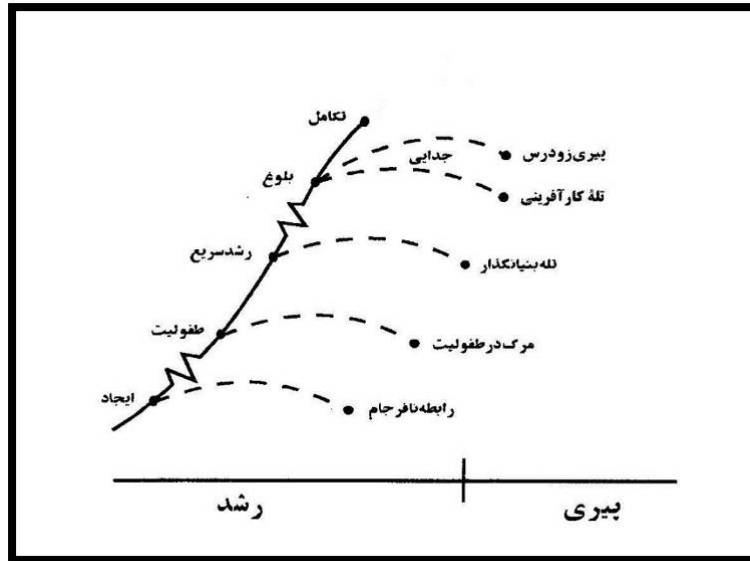
شکل ۵ دوره بلوغ و عوارض آن

دوره تکامل

دوره تکامل در منحنی عمر سازمان، نقطه ای است بهینه که در وضعیتی بین کنترل پذیری و قابلیت انعطاف قرار داشته و در آن تعادل بوجود آمده است. سازمان دوره تکامل دارای سیستم های تخصصی - حرفه ای و ساختار سازمانی بوده و به گونه ای قابل پیش بینی، توان اجرایی خود را افزایش می دهد. سازمان ها، در دوره تکامل تقریباً می دانند چه می کنند، کجا می روند و چگونه به مقصد می رسند.

سازمان در این دوره، دارای بودجه ای رو به افزایش است و تفاوت بودجه و عملکرد اندک است. ارزیابی عملکرد بطور کامل انجام می شود. دستیابی به اهداف، پاداش و عکس آن، تنبیه به دنبال دارد. سازمان به دنبال جلب رضایت مشتری بوده، دارای ساختاری بسیار ساده است. ساختار سازمانی به صورت فرایندی تعریف شده، رهبری سازمان به صورت نهادینه عمل کرده و تصمیم گیری ها به گروههای کارشناسی تخصصی واگذار می شود.

اگر سازمان در این دوره، انرژی حیاتی خود را تقویت ننماید و کارآفرینی از سازمان رخت بربندد و اگر دائماً سعی به استفاده از این انرژی به جای تقویت آن شود، سازمان نرخ رشد خود را از دست داده و رشد انرژی حیاتی سازمان کاهش می یابد. آنگاه سازمان به دوره بعدی، یعنی ثبات وارد خواهد که پایان رشد و آغاز افول سازمان است.

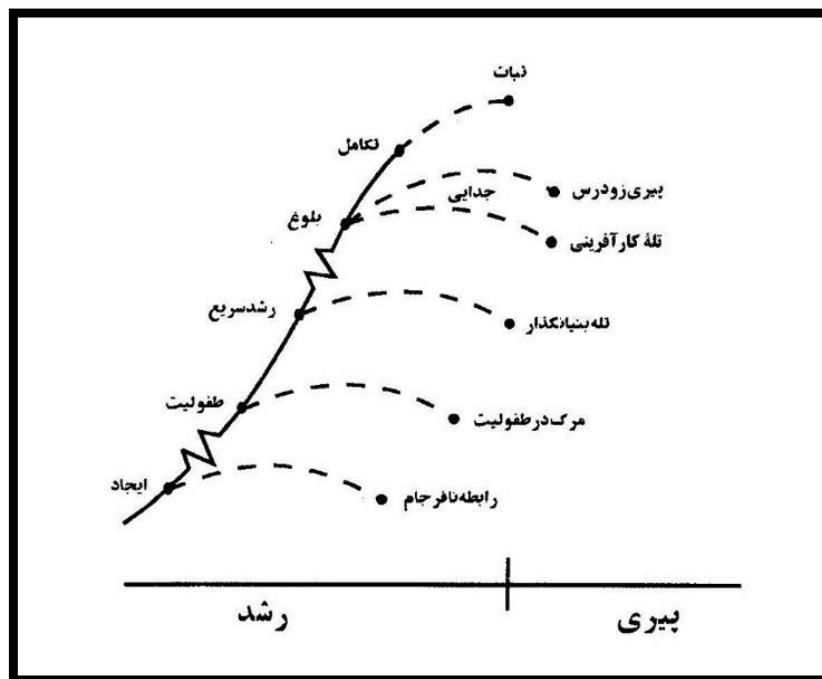


شکل ۶ دوره تکامل

### دوره ثبات

دوره ثبات، اولین دوره پیری در سیکل حیات یک سازمان است. شرکت هنوز قدرتمند است. لیکن بتدریج، قابلیت انعطاف خود را از دست می دهد. سیستم به انتهای دوره رشد خود رسیده که شروعی است برای اشاعه فساد سازمانی. سازمان از وجود وضعیتی که در آن این شعار تکرار می شود "اگر هنوز نشکسته پس نیازی به اصلاح ندارد"، در عذاب است. تدریجاً روحیه خلاقیت، نوآوری و شهامت از دست می رود. بتدریج که قابلیت انعطاف کاهش می یابد، کنترل سازمانی حاکم می شود. تضاد سلیقه ها در این دوره کمتر می شود. اعتماد فزاینده ای نسبت به آنچه در گذشته به انجام رسیده، وجود دارد. سازمان دارای موقعیتی با ثبات در بازار است و احساس خطر و فوریت در کارها مشاهده نمی شود. گاه نشانه هایی از خلاقیت و پذیرش فوریت ها مشاهده می

گردد. لیکن عمر این موارد کوتاه است. کارکنان سعی می کنند تماس کمتری با مشتریان داشته باشند و بیشتر وقت خود را در دفاتر و با یکدیگر تلف می کنند. آنها به طولانی کردن جلسات علاقمند می شوند. از ایده های جدید استقبال می شود. اما نه با همان حرارتی که در دوره های رشد وجود داشت. در جهت افزایش سودآوری، از منابع مربوط به تحقیق و توسعه و بازاریابی، کاسته می شود. سیاست توجه به سودآوری در کوتاه مدت، موجب از بین رفتن نوآوری در درازمدت می شود. امور مالی و اداری (ستاد) اهمیت بیشتری نسبت به امور بازاریابی، مهندسی و تحقیق و توسعه (صف) پیدا می کند. در صورت طولانی شدن دوران رکود خلاقیت، توانایی سازمان در تأمین نیازهای مشتریان به تدریج کاهش می یابد و سازمان به ناچار، به دوره بعدی، یعنی اشرافیت می لغزد.



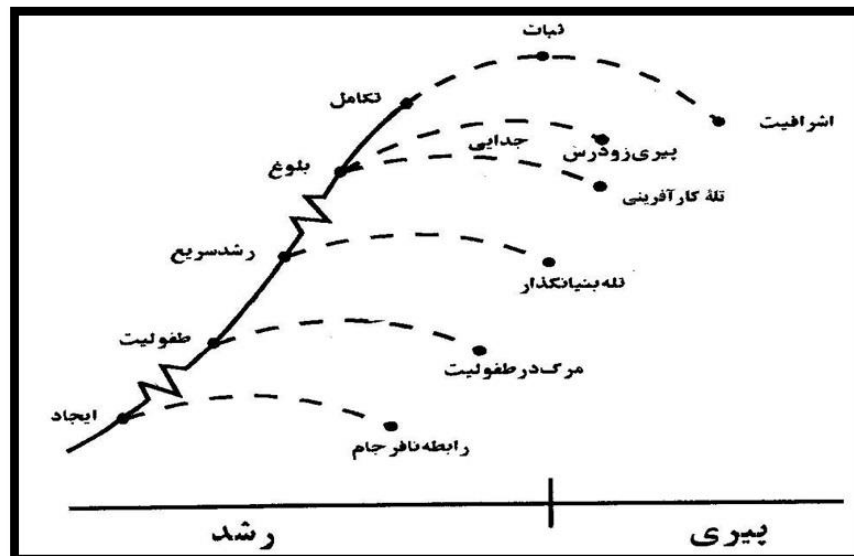
شکل ۷ دوره ثبات

## دوره اشرافیت

منابع مالی در جهت کنترل سیستم، سودآوری و تشکیلات مصرف می شود. در انجام امور به عوض اینکه "چه کاری" و "چرایی" مورد سوال قرار گیرد، چگونگی آنچه در گذشته انجام شده مورد تاکید است. در این دوره امور تشریفاتی در لباس، القاب و سنت ها رواج می یابد. افراد نسبت به حیات سازمان علاقه مند هستند. لیکن به صورت گروهی اندرز حکیمانه "حرکت ایجاد نکن، کار طبق روال انجام شود" مد نظر است. نوآوری در سازمان بسیار کم است و شرکت نیز به منظور تحصیل تولیدات و بازارهای جدید یا بعنوان کوششی جهت خرید کارآفرینی، ممکن است اقدام به خرید شرکت های دیگر نماید. سازمان از نظر نقدینگی ثروتمند است. اینکه "چه کار می کنید" مهم نیست. بلکه "کار را چگونه انجام می دهید" مورد توجه است. دنبال کردن اهداف کوتاه مدت با کسب نتایج نسبتاً مطمئن، معمول می گردد و بذرهایی میانه روی افشاندن می شود. وجه تمایز سازمان اشرافیت از سایر سازمان ها در لباس پوشیدن افراد، محل برگزاری جلسات، چگونگی استفاده از فضا، عناوین و القابی که برای یکدیگر قائلند، روش برقراری ارتباط با هم و نحوه عملکردشان در بروز تضادها قابل شناسایی است. با استفاده از تجهیزات و امکانات فراوان، فضای سازمان و دکوراسیون اتاق ها، به صورتی مجلل آراسته می شود. لباس ها متحدالشکل می گردند و کارکنان یکدیگر را با القاب و عناوین تشریفاتی، خطاب می کنند.

شرکت اشرافیت، حقایق موجود را کتمان می کنند. در این دوره، قالب بر عملکرد وظیفه ای غالب می گردد.

سازمان، عمدتاً سعی در افزایش سود از طریق افزایش درآمد دارد نه از طریق حذف هزینه ها .



شکل ۸ دوره اشرافیت

### بوروکراسی اولیه

در سازمانی که در دوره بوروکراسی اولیه قرار دارد، به جای اینکه برای رفع مشکلات بوجود آمده به دنبال “چه

باید کرد” باشند، تاکید بر پرسش “چه کسی مقصر است” رایج می گردد. گویی، اگر معلوم شود عامل مشکل

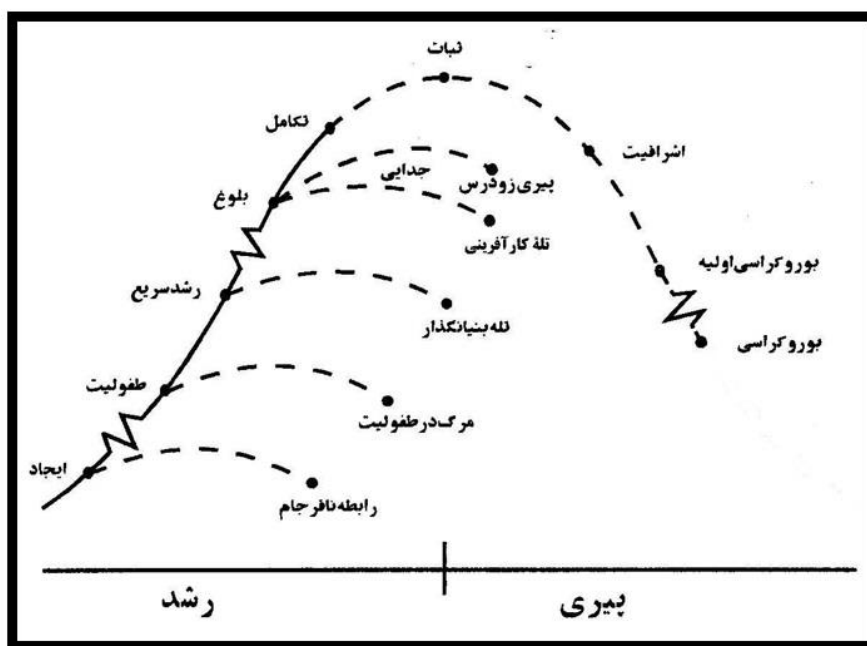
چه کسی بوده، مشکل حل خواهد شد. در چنین محیطی، تمام توجه به برخوردهای داخلی معطوف گردیده و

مشتری یک مزاحم محسوب می شود. سوءظن سازمان را فرا می گیرد و کشمش، از پشت خنجر زدن و مبارزه

تن به تن بسیار رایج می شود. مدیران به جنگ با دیگران مشغول می شوند و به جای تلاش برای بهبود



محصولات و افزایش درآمد، برای بقای شخصی، آن هم به قیمت بی اعتبارسازی دیگری، با یکدیگر جدال می کنند. وقت و سرمایه سازمان صرف درگیری های داخلی می شود. کارکنان خلاق سازمان، عمدتاً یا سازمان را ترک می کنند، یا سرد و بی خاصیت باقی می مانند. با افزایش بدگمانی ها، نیروهای توانمند به شدت نگران شده یا شرکت را ترک می کنند و یا بیرون انداخته می شوند. مشخصه رفتاری این دوره عبارت است از “ مواظب پشت سر خود باش ”. این وضع تا زمانی که سازمان ورشکسته شود، یا دولت آن را تحت حمایت خود درآورد، ادامه پیدا می کند. به این ترتیب نیروهای اداری بر امور سازمان مسلط می گردند و یک بوروکراسی کامل در سازمان برقرار می گردد.



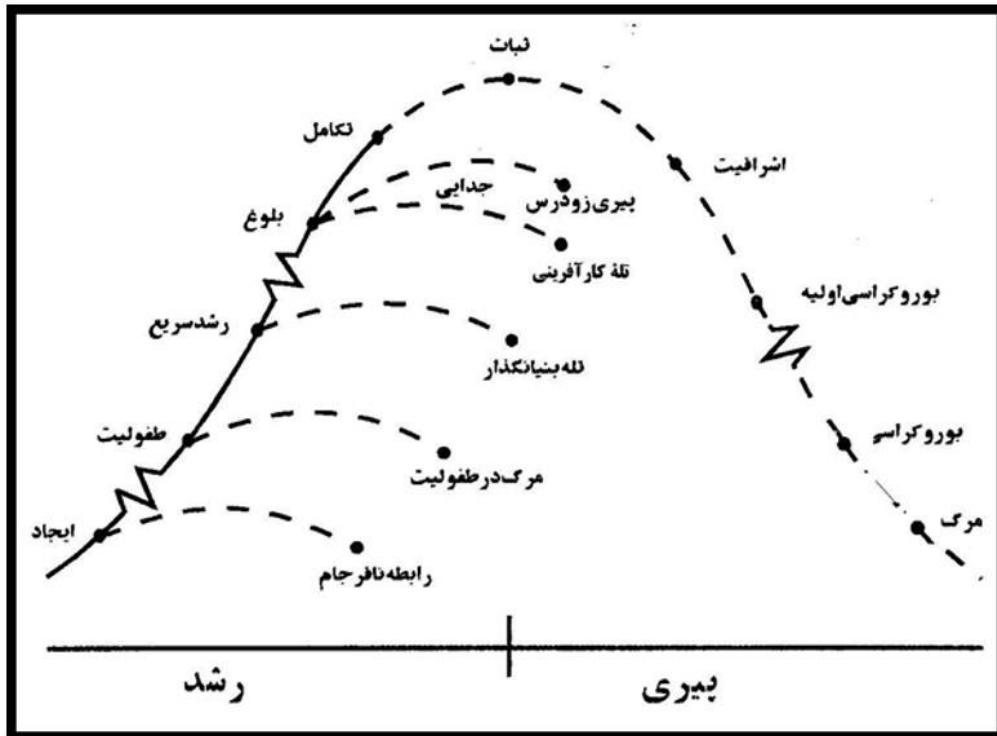
شکل ۹ دوره بوروکراسی اولیه

## بوروکراسی و مرگ

در دوره بوروکراسی، شرکت منابع کافی برای خود ایجاد نمی کند. وجود خود را نه با عملکرد خوب، بلکه با این واقعیت که “وجود دارد” توجیه می کند. با کمک سیستم های پشتیبانی (حیات مصنوعی)، فقط مرگ خود را به تاخیر می اندازد. یک سازمان بوروکراسی دارای سیستم های فراوان و عملکرد ناچیز بوده، هیچ گونه پیوستگی با محیط خارج نداشته و تمام توجهش به خودش معطوف است. سازمان بوروکراسی درهم ریخته و بی نظم است. هیچگونه کنترلی احساس نمی شود. مشتریان باید روش های پردردسری را بیابند تا از طرق فرعی و انشعابی یا ایجاد شکاف در سیستم به نتیجه برسند. کاغذبازی سیاسی، نوآوری و خلاقیت را از بین می برد. تلاش های مشتریان برای کسب نتیجه و تصمیم با درخواست سازمان برای آوردن مدرکی دیگر توسط مشتریان مواجه می شود.

سازمان های بوروکراسی ممکن است، در یک حالت انجماد حفاظت شده، زنده بمانند. این مورد هنگامی رخ می دهد که آنها قادر باشند در جدایی کامل از محیط، به کار خود ادامه دهند. سازمان هایی که دارای امتیاز انحصاری هستند و نیز، سازمان های دولتی که از حمایت سیاسی برخوردار باشند، در چنین وضعیتی مرگ خود را به تعویق خواهند انداخت. ممکن است مرگ حقیقی سال ها به طول انجامد. مرگ هنگامی حادث می گردد که دیگر کسی نسبت به سازمان متعهد نباشد. در صورتی که هیچگونه تعهد یا الزام سیاسی جهت حمایت از سازمان وجود نداشته باشد، مرگ سازمان می تواند قبل از دوره بوروکراسی واقع گردد. در یک بوروکراسی، مرگ

سازمان به تعویق می افتد. سرانجام، زمانی که سازمان نتواند نیازهای مالی خود را برآورده کند و برای ادامه حیات آن توجیه سیاسی وجود نداشته باشد، خواهد مرد.



شکل ۱۰ دوره بوروکراسی و مرگ

برنامه و حرکت سازمان ها بایستی معطوف به ورود و ماندن در دوران تکامل سازمان باشد اما لازم است ویژگی

های هر دوره از عمر و عارضه های سازمان شناسایی گردند تا سازمان ها بتوانند خود را از شر عارضه ها راحت

آشنایی با مدل دوره عمر سازمان، برای مدیران مفید واقع گردد.