

درباره نظریه پرداز

دکتر فرخ قربانی نامور، استاد دانشگاه، اندیشمند و دانشمند ایرانی حوزه مدیریت است که توانست با تبیین **نظریه نارسای سازمانی**، چارچوبی نوین برای فهم، تحلیل و آسیب‌شناسی سازمان‌های رشدنیافته از نظر نهادی ارائه کند. او از جمله صاحب‌نظرانی است که تلاش کرده است میان دانش نظری مدیریت و تجربه واقعی سازمان‌ها پیوند برقرار کند و مسئله سازمان را نه فقط از منظر ساختارهای رسمی، بلکه از زاویه کیفیت حکمرانی، شایسته‌سالاری، عدالت، اخلاق، دانش‌محوری و توان اصلاح درونی بررسی نماید.

دکتر قربانی نامور با بیش از ۳۱ سال سابقه تدریس دانشگاهی در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری، بخش مهمی از زندگی علمی خود را صرف آموزش، پژوهش و پرورش دانشجویان و مدیران آینده کرده است. حضور طولانی‌مدت او در محیط دانشگاه، تعامل با نسل‌های گوناگون دانشجویان، هدایت بحث‌های علمی و مواجهه با مسائل واقعی نظام آموزشی و سازمانی، زمینه‌ای فراهم ساخت تا نگاه او به مدیریت، نگاهی صرفاً کتابی و انتزاعی نباشد؛ بلکه برآمده از تجربه، مشاهده، تحلیل و تأمل مستمر باشد.

او در کنار فعالیت آموزشی، در عرصه تألیف و ترجمه نیز حضوری گسترده داشته و بیش از ۳۰ عنوان کتاب را تألیف یا ترجمه کرده است. این آثار نشان‌دهنده دغدغه علمی او برای توسعه دانش مدیریت، انتقال مفاهیم تخصصی، تقویت منابع آموزشی و کمک به ارتقای فهم مدیریتی در جامعه دانشگاهی و اجرایی است. برای دکتر قربانی نامور، نوشتن و پژوهش صرفاً فعالیتی علمی نیست، بلکه راهی برای مشارکت در ساختن زبان مفهومی مدیریت و کمک به شناخت بهتر سازمان‌هاست.

مسیر علمی و دانشگاهی

زندگی علمی دکتر فرخ قربانی نامور با دانشگاه، آموزش و پژوهش پیوندی عمیق دارد. او سال‌ها در مقام استاد رشته مدیریت، در سطوح مختلف آموزش عالی به تدریس پرداخته و در شکل‌گیری نگرش مدیریتی دانشجویان و پژوهشگران نقش‌آفرینی کرده است. تدریس در مقاطع مختلف، از کارشناسی تا دکتری، به او امکان داده است تا مفاهیم پایه، میانی و پیشرفته مدیریت را در ارتباط با نیازهای واقعی سازمان‌ها بازخوانی و تحلیل کند.

دکتر قربانی نامور علاوه بر تدریس، مسئولیت‌های علمی و اجرایی متعددی را نیز در محیط دانشگاه بر عهده داشته است. او سردبیر فصلنامه علمی «**پژوهش و توسعه مدیریت**»، مدیر مسئول پژوهش‌های دانشگاه، رئیس کارگروه کارورزی دانشگاه، معاون آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه و همچنین سرپرست دانشگاه بوده است. افزون

بر این، ریاست گروه مطالعات مدیریتی پردیس الوند نیز از دیگر مسئولیت‌های علمی و مدیریتی او به شمار می‌رود.

این مسئولیت‌ها، تجربه‌ای چندلایه از مدیریت سازمانی در اختیار او قرار داده‌اند؛ تجربه‌ای که در آن، دانشگاه نه فقط محل تدریس و پژوهش، بلکه خود به‌عنوان یک سازمان زنده، پیچیده و قابل مطالعه دیده می‌شود. او در بستر همین تجربه‌ها توانست لایه‌های پنهان رفتار سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری، نقش ساختارها، جایگاه افراد، رابطه قدرت و دانش، و فاصله میان آیین‌نامه‌های رسمی و واقعیت عملی سازمان را بهتر مشاهده کند.

پیوند دانشگاه و صنعت

یکی از ویژگی‌های مهم مسیر حرفه‌ای دکتر فرخ قربانی نامور، پیوند میان دانشگاه و صنعت است. او تنها در فضای نظری دانشگاه باقی نمانده، بلکه با ورود به عرصه‌های کاربردی صنعت، مدیریت را در میدان عمل نیز تجربه کرده است. وی در حوزه صنعت، سابقه فعالیت به‌عنوان مدیر منابع انسانی در صنایع فولادی و مشاور تولیدکننده گیربکس‌های خودروسازی را دارد.

این حضور صنعتی، نگاه او را به مدیریت واقع‌بینانه‌تر و کاربردی‌تر کرده است. او در صنعت با مسئله‌هایی روبه‌رو شده است که در کتاب‌ها معمولاً به‌صورت منظم و طبقه‌بندی‌شده مطرح می‌شوند، اما در واقعیت سازمانی، پیچیده، چندعلتی و درهم‌تنیده‌اند؛ مسائلی مانند کیفیت انتصاب مدیران، انگیزش کارکنان، نگهداشت نیروهای توانمند، عدالت در ارتقا، تعارض میان رابطه و ضابطه، تصمیم‌گیری در شرایط فشار، بهره‌وری، تعهد سازمانی و آثار تصمیمات مدیریتی بر حیات یک سازمان. همین تجربه هم‌زمان دانشگاهی و صنعتی سبب شد که اندیشه مدیریتی او از دو منبع تغذیه شود: از یک‌سو دانش نظری، مفاهیم علمی و چارچوب‌های دانشگاهی؛ و از سوی دیگر تجربه عینی، مشاهده مستقیم و مواجهه با مسئله‌های واقعی سازمان‌ها. این ترکیب، بستر مهمی برای شکل‌گیری نظریه نارسی سازمانی فراهم کرد.

شکل‌گیری اندیشه نارسی سازمانی

دکتر فرخ قربانی نامور از خلال سال‌ها تدریس، پژوهش، مدیریت دانشگاهی و حضور در صنعت، به این پرسش بنیادین نزدیک شد که چرا برخی سازمان‌ها با وجود داشتن ساختار رسمی، مدیران متعدد، آیین‌نامه‌ها، برنامه‌ها، جلسات، بودجه و نیروی انسانی، همچنان از درون دچار ضعف، کندی، بی‌عدالتی، ناکارآمدی و ناتوانی در اصلاح خود هستند؟

او دریافت که رشد ظاهری سازمان، الزاماً به معنای بلوغ سازمانی نیست. ممکن است سازمانی بزرگ شود، واحدهای جدید ایجاد کند، مقررات بیشتری بنویسد، جلسات

بیشتری برگزار کند و ساختار رسمی گسترده‌تری بسازد، اما همچنان از نظر عقلانیت مدیریتی، شایسته‌سالاری، اخلاق حرفه‌ای، عدالت، دانش‌محوری، شفافیت و پاسخ‌گویی نارس باقی بماند.

از دل این تأملات، نظریه «نارسی سازمانی» شکل گرفت؛ نظریه‌ای که سازمان را همچون موجودی می‌بیند که ممکن است ظاهراً رشد کرده باشد، اما هنوز به بلوغ نهادی نرسیده است. در این نگاه، نارسی به معنای نبودِ سازمان نیست، بلکه به معنای وجود سازمانی است که از نظر ظاهری دارای حیات و فعالیت است، اما در بنیان‌های مدیریتی، فرهنگی، اخلاقی، دانشی و نهادی خود دچار کاستی‌های اساسی است.

نظریه نارسی سازمانی

نظریه نارسی سازمانی، دستاورد فکری و علمی دکتر فرخ قربانی نامور در حوزه مدیریت و آسیب‌شناسی سازمانی است. این نظریه می‌کوشد توضیح دهد که چرا برخی سازمان‌ها با وجود ظاهر رسمی و ساختار اداری، در عمل توانایی رشد سالم، یادگیری، اصلاح، عدالت‌ورزی، شایسته‌گزینی و تصمیم‌گیری عقلانی را ندارند.

بر اساس این نظریه، سازمان نارس سازمانی است که ممکن است دارای چارت سازمانی، قوانین، آیین‌نامه‌ها، مدیران و فرایندهای رسمی باشد، اما در عمل با پدیده‌هایی مانند انتصاب‌های غیرشایسته، غلبه روابط بر ضوابط، حذف نیروهای توانمند، ضعف اخلاق حرفه‌ای، بی‌عدالتی، فساد، تصمیم‌گیری غیرعلمی، توهم دانایی، بی‌اعتنایی به تخصص، کندی ساختاری و مرگ نوآوری مواجه باشد.

دکتر قربانی نامور در این نظریه نشان می‌دهد که نارسی سازمانی یک مشکل ساده، مقطعی یا فردی نیست؛ بلکه وضعیتی چندبعدی، نهادی و بازتولیدشونده است. به این معنا که اگر سازمان توانایی تشخیص و اصلاح خود را از دست بدهد، ضعف‌ها در لایه‌های مختلف آن نفوذ می‌کنند و به تدریج به بخشی از عادت‌ها، فرهنگ‌ها و سازوکارهای رسمی و غیررسمی سازمان تبدیل می‌شوند.

ابعاد نظریه نارسی سازمانی

در چارچوب نظریه نارسی سازمانی، دکتر فرخ قربانی نامور برای تشخیص و تحلیل این پدیده، هفت بُعد اصلی را مورد توجه قرار می‌دهد:

۱. بُعد مدیریتی و انتصابی؛
۲. بُعد منابع انسانی و ارتقا؛
۳. بُعد اخلاقی، رفتاری و فرهنگی؛
۴. بُعد عدالت، قانون‌گرایی و فساد؛
۵. بُعد علمی، دانشی و تصمیم‌گیری؛
۶. بُعد ساختاری و نهادی؛

۷. بُعد ویژگی‌های مدیران.

این ابعاد نشان می‌دهند که نارسایی سازمانی تنها در یک بخش از سازمان رخ نمی‌دهد، بلکه می‌تواند هم‌زمان در نظام انتصاب، شیوه مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، اجرای عدالت، نسبت سازمان با علم و تخصص، ساختارهای نهادی و ویژگی‌های مدیران ظهور کند.

همچنین در این نظریه، نارسایی سازمانی در سه سطح قابل شناسایی است: **نارسی برگی، نارسایی ساقه‌ای و نارسایی ریشه‌ای**. نارسایی برگی بیشتر به نشانه‌ها و رفتارهای آشکار مربوط است؛ نارسایی ساقه‌ای به سازوکارها و ساختارهای درونی نفوذ می‌کند؛ و نارسایی ریشه‌ای عمیق‌ترین سطح آسیب است که بنیان‌های اعتماد، شایسته‌سالاری، عدالت، عقلانیت و اصلاح‌پذیری سازمان را درگیر می‌سازد.

جایگاه نظریه‌پرداز

دکتر فرخ قربانی نامور را می‌توان در زمره اندیشمندان ایرانی حوزه مدیریت دانست که کوشیده است از دل تجربه زیسته، آموزش دانشگاهی، پژوهش علمی و حضور در محیط‌های واقعی سازمانی، مفهومی نو برای توضیح یکی از مسائل مهم سازمان‌ها ارائه کند. اهمیت کار او در این است که با طرح نظریه نارسایی سازمانی، توجه را از ظاهر سازمان به درون سازمان معطوف می‌کند.

او به جای آنکه سازمان را صرفاً بر اساس ساختار، اندازه، تعداد کارکنان یا پیچیدگی اداری بسنجد، بر کیفیت واقعی اداره سازمان تأکید می‌کند. در اندیشه او، سازمان بالغ سازمانی است که در آن شایستگی، عدالت، قانون‌گرایی، دانش، اخلاق، شفافیت، پاسخ‌گویی، نوآوری و اصلاح‌پذیری حضور واقعی داشته باشند؛ نه اینکه فقط در شعارها، اسناد و آیین‌نامه‌ها تکرار شوند.

از این منظر، نظریه نارسایی سازمانی نوعی هشدار علمی و مدیریتی است: سازمان‌ها ممکن است به ظاهر بزرگ و رسمی باشند، اما از درون دچار رشدنیافتگی شوند. اگر سازمان نتواند ضعف‌های خود را ببیند، نقد را بپذیرد، نیروهای شایسته را حفظ کند، تصمیم‌های علمی بگیرد و عدالت را اجرا کند، به تدریج از مسیر بلوغ خارج می‌شود.

میراث علمی و فکری

میراث علمی دکتر فرخ قربانی نامور را می‌توان در سه حوزه اصلی مشاهده کرد: آموزش مدیریت، تولید و ترجمه آثار علمی، و نظریه‌پردازی در حوزه آسیب‌شناسی سازمانی. بیش از ۳۱ سال تدریس، تألیف و ترجمه بیش از ۳۰ عنوان کتاب، مسئولیت‌های دانشگاهی و تجربه صنعتی، همگی در شکل‌گیری منظومه فکری او نقش داشته‌اند.

نظریه نارسى سازمانى را مى‌توان نقطه تمرکز این منظومه فکرى دانست؛ نظریه‌ای که مى‌خواهد به مدیران، پژوهشگران و دانشجویان کمک کند تا سازمان را عمیق‌تر ببینند. این نظریه یادآورى مى‌کند که مسئله سازمان فقط داشتن ساختار نیست، بلکه داشتن بلوغ است؛ فقط داشتن مدیر نیست، بلکه داشتن مدیریت شایسته است؛ فقط داشتن قانون نیست، بلکه اجرای عادلانه قانون است؛ و فقط داشتن دانش نیست، بلکه تصمیم‌گیری بر پایه دانش و تخصص است.

سخن پایانی

دکتر فرخ قربانى نامور، استاد دانشگاه، اندیشمند و دانشمند ایرانی حوزه مدیریت، با تبیین نظریه نارسى سازمانى تلاش کرده است یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان‌های معاصر را توضیح دهد: فاصله میان رشد ظاهرى و بلوغ واقعی. او نشان مى‌دهد که سازمان ممکن است از بیرون منظم، رسمى و فعال به نظر برسد، اما از درون درگیر ضعف‌های عمیق مدیریتی، اخلاقى، دانشى، ساختارى و نهادى باشد.

زندگى علمى و حرفه‌ای او نشان‌دهنده پیوندی مداوم میان آموزش، پژوهش، تجربه اجرائى و نظریه‌پردازى است. او از مسیر تدریس، تألیف، ترجمه، مدیریت دانشگاهى و حضور در صنعت، به فهمی عمیق‌تر از سازمان دست یافته و این فهم را در قالب نظریه نارسى سازمانى صورت‌بندی کرده است.

در نهایت، کار فکرى دکتر قربانى نامور یادآور این حقیقت است که سازمان‌ها برای بقا كافى نیست فقط کار کنند؛ بلکه باید بالغ شوند. بلوغ سازمانى زمانى پدید مى‌آید که سازمان بتواند خود را صادقانه ببیند، نقد را بپذیرد، شایستگان را قدر بداند، عدالت را اجرا کند، به دانش و تخصص احترام بگذارد و توان اصلاح خویش را حفظ نماید. نظریه نارسى سازمانى، دعوتى است به همین بلوغ؛ دعوتى برای دیدن عمیق‌تر سازمان و حرکت از رشد ظاهرى به بلوغ واقعی.

دیباچه

کتاب «سازمان‌های نارس؛ نظریه نوین در تشخیص نارسایی سازمانی» تلاشی است برای فهم یکی از واقعیت‌های کمتر دیده‌شده در حیات سازمان‌ها: این‌که هر سازمانی که بزرگ می‌شود، لزوماً بالغ نمی‌شود. بسیاری از سازمان‌ها ممکن است از نظر بودجه، ساختار، نیروی انسانی، تجهیزات و گستره فعالیت، توسعه‌یافته به نظر برسند، اما در درون خود همچنان گرفتار ضعف‌های عمیق در مدیریت، فرهنگ، تصمیم‌گیری، ارتباطات، یادگیری و حل مسئله باشند.

در نظریه نارسایی سازمانی، سازمان نه صرفاً یک واحد اداری، بلکه موجودی زنده و رشدپذیر تلقی می‌شود. همان‌گونه که یک موجود زنده ممکن است در مسیر رشد خود دچار اختلال شود، سازمان نیز ممکن است از درون دچار نارسایی گردد؛ یعنی با وجود برخورداری از منابع و امکانات، نتواند مسیر طبیعی بلوغ، تعادل و تحول را طی کند. در چنین وضعیتی، سازمان ظاهراً برقرار است، اما از درون درگیر ناپختگی، تعارض، ناکارآمدی و رشدنیافتگی است.

این کتاب با معرفی نظریه نارسایی سازمانی، می‌کوشد این وضعیت را شناسایی، تبیین و تحلیل کند و نشان دهد که چگونه سازمان‌ها ممکن است پیش از آن‌که فروپاشند، سال‌ها در وضعیت نارسایی به حیات ظاهری خود ادامه دهند. فهم این وضعیت، نخستین گام در مسیر تشخیص، درمان و بازسازی سازمان است.

پیشگفتار

کتاب «سازمان‌های نارس؛ نظریه نوین در تشخیص نارسایی سازمانی» تلاشی است برای تبیین یکی از مسائل بنیادین، اما کمتر شناخته‌شده در حیات سازمان‌ها؛ مسئله‌ای که در بسیاری از سازمان‌های معاصر مشاهده می‌شود، اما اغلب با مفاهیمی چون ضعف مدیریت، ناکارآمدی، بحران، فساد، بی‌نظمی، تعارض یا کاهش بهره‌وری توضیح داده می‌شود. هرچند این مفاهیم می‌توانند بخشی از واقعیت سازمان را روشن سازند، اما برای فهم عمیق‌تر وضعیت برخی سازمان‌ها کافی نیستند. گاه سازمان نه صرفاً دچار یک ضعف مقطعی، بلکه گرفتار نوعی اختلال پایدار در مسیر رشد و بلوغ خویش است. این وضعیت در این کتاب با عنوان «نارسی سازمانی» معرفی و تبیین می‌شود.

نظریه نارسایی سازمانی، که توسط دکتر فرخ قربانی نامور ارائه شده است، بر این فرض بنیادین استوار است که رشد سازمانی الزاماً به معنای بلوغ سازمانی نیست. بسیاری از سازمان‌ها ممکن است از نظر اندازه، بودجه، تعداد کارکنان، تجهیزات، ساختار رسمی، فناوری و گستره فعالیت توسعه یابند، اما همچنان در سطوح عمیق‌تر مدیریتی، فرهنگی، رفتاری، انسانی، دانشی و نهادی به بلوغ لازم نرسیده باشند. چنین سازمان‌هایی در ظاهر بزرگ، فعال و برخوردار از امکانات‌اند، اما در درون خود با ناپختگی، بی‌ثباتی، تعارض، ضعف تصمیم‌گیری، فرسایش سرمایه انسانی، اختلال در یادگیری و بازتولید ناکارآمدی مواجه‌اند.

از منظر این نظریه، سازمان همچون موجودی زنده، پویا و رشدپذیر فهم می‌شود. همان‌گونه که موجود زنده ممکن است در فرایند رشد خود دچار توقف، اختلال، ناهماهنگی یا نارسایی شود، سازمان نیز می‌تواند در مسیر تکامل و بلوغ خویش دچار نارسایی گردد. در چنین وضعیتی، سازمان ممکن است از نظر حقوقی و رسمی موجود باشد، فعالیت کند، منابع در اختیار داشته باشد و حتی در ظاهر گسترش یابد، اما از نظر نهادی، رفتاری و مدیریتی نتواند به سطحی از بلوغ برسد که او را قادر به تحقق مأموریت اصلی، حل مسائل بنیادین، یادگیری مستمر و انطباق عقلانی با محیط کند.

مفهوم نارسایی سازمانی در این کتاب به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن سازمان، علی‌رغم برخورداری از ساختار رسمی، منابع انسانی، منابع مالی، تجهیزات، دانش و فناوری، از رسیدن به بلوغ مدیریتی، فرهنگی، رفتاری، عملکردی، نهادی و دانشی باز می‌ماند. در چنین شرایطی، مسئله اصلی سازمان فقط کمبود منابع نیست؛ بلکه اختلال در چگونگی استفاده از منابع، اختلال در عقلانیت تصمیم‌گیری، ضعف در شایسته‌سالاری، بی‌ثباتی مدیریتی، تعارض‌های مزمن، ضعف پاسخ‌گویی، کاهش شفافیت، تضعیف اخلاق حرفه‌ای و ناتوانی در تبدیل ظرفیت‌ها به عملکرد مؤثر است.

این کتاب بر آن است که میان «وجود رسمی سازمان» و «بلوغ واقعی سازمان» تمایز قائل شود. هر سازمانی که وجود دارد، الزاماً بالغ نیست؛ همان‌گونه که هر موجود زنده‌ای

که زنده است، الزاماً سالم، متعادل و در مسیر رشد کامل قرار ندارد. سازمان نارس ممکن است همچنان به فعالیت خود ادامه دهد، اما این فعالیت الزاماً به معنای پویایی، یادگیری و رشد نیست. گاه سازمان تنها بقای ظاهری دارد و در درون، به تدریج توان خوداصلاحی، نوآوری، یادگیری و بازسازی را از دست می‌دهد.

یکی از اهداف اصلی این اثر آن است که نشان دهد نارس سازمانی را نباید صرفاً یک مسئله اجرایی یا مدیریتی ساده دانست. نارس، پدیده‌ای چندبعدی است که می‌تواند در لایه‌های مختلف سازمان ریشه بدواند؛ از شیوه انتصاب مدیران و نظام تصمیم‌گیری گرفته تا فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، ساختار نهادی، نظام دانش و فناوری، ارتباط با محیط و شیوه ارزیابی عملکرد. به همین دلیل، تشخیص نارس سازمانی نیازمند نگاهی جامع، چندسطحی و میان‌رشته‌ای است.

در این کتاب، نارس سازمانی در قالب **هفت بُعد بنیادین** مورد بررسی قرار می‌گیرد: نارس مدیریتی، نارس ساختاری و نهادی، نرسی فرهنگی، نرسی منابع انسانی، نرسی عملکردی، نرسی محیطی، و نرسی دانشی و فناوری. این ابعاد نشان می‌دهند که سازمان نارس تنها در یک بخش خاص دچار مشکل نیست، بلکه نوعی اختلال در منطق کلی رشد و هماهنگی سازمانی آن پدید آمده است. بنابراین، درمان چنین وضعیتی نیز نمی‌تواند صرفاً با یک مداخله سطحی، تغییر فردی یا اصلاح جزئی محقق شود.

نظریه نارس سازمانی بر اصل مهم **«تشخیص پیش از مداخله»** تأکید دارد. همان‌گونه که در پزشکی، درمان بدون تشخیص دقیق می‌تواند به تشدید بیماری منجر شود، در سازمان نیز هرگونه اصلاح، تحول یا بازسازی بدون شناخت درست ریشه‌های نارس ممکن است نه تنها مسئله را حل نکند، بلکه به بازتولید ناکارآمدی و تعمیق اختلال بینجامد. از این رو، این کتاب می‌کوشد چارچوبی مفهومی برای فهم، شناسایی، تحلیل و در نهایت درمان نارس سازمانی ارائه کند.

اهمیت پرداختن به این موضوع از آن‌روست که بسیاری از سازمان‌ها پیش از آن‌که به مرحله فروپاشی آشکار برسند، سال‌ها در وضعیت نارس به سر می‌برند. در این دوره، نشانه‌هایی مانند کاهش انگیزش کارکنان، فرار یا حذف نیروهای شایسته، گسترش رابطه‌گرایی، تصمیم‌گیری‌های ناپخته، بی‌اعتمادی، ضعف یادگیری، فقدان خلاقیت، بی‌ثباتی مدیریتی، مقاومت در برابر اصلاح، کاهش بهره‌وری و فاصله گرفتن از مأموریت اصلی پدیدار می‌شود. اگر این نشانه‌ها جدی گرفته نشوند، نارس می‌تواند به فرسایش تدریجی سرمایه انسانی، زوال نهادی و در نهایت اضمحلال سازمانی منجر شود.

این اثر برای مدیران، پژوهشگران، استادان، دانشجویان مدیریت، مشاوران سازمانی، سیاست‌گذاران، کارشناسان منابع انسانی و همه کسانی نوشته شده است که دغدغه فهم عمیق‌تر وضعیت سازمان‌ها و اصلاح مسیر رشد آن‌ها را دارند. امید است نظریه نارس سازمانی بتواند دریچه‌ای تازه برای تحلیل سازمان‌هایی بگشاید که در ظاهر

پابرجا، اما در باطن گرفتار اختلال رشد هستند؛ سازمان‌هایی که بزرگ شده‌اند، اما بالغ نشده‌اند؛ حرکت می‌کنند، اما رشد نمی‌کنند؛ منابع دارند، اما توان شکوفایی ندارند؛ و بیش از آن‌که به آینده‌ای روشن نزدیک شوند، در چرخه‌ای از تکرار ناکارآمدی گرفتار مانده‌اند.

در نهایت، این کتاب دعوتی است به بازاندیشی در باب معنای رشد، بلوغ و سلامت سازمانی. اگر سازمان را موجودی زنده بدانیم، باید بپذیریم که حفظ ظاهر حیات برای آن کافی نیست. سازمان سالم، سازمانی است که می‌آموزد، خود را اصلاح می‌کند، شایستگی را پاس می‌دارد، عدالت را تقویت می‌کند، دانش را به کار می‌گیرد، به مأموریت خود وفادار می‌ماند و توانایی عبور از ناپختگی به بلوغ را دارد. نظریه نارس سازمانی در پی آن است که این مسیر را روشن‌تر سازد و ابزاری مفهومی برای تشخیص، درمان و بازسازی سازمان‌های نارس فراهم آورد.

فهرست

فصل اول: مبانی فلسفی نظریه نارسى سازمانى	۱۱
فصل دوم: چارچوب مفهومی و ابعاد نظری نارسى سازمانى	Error! Bookmark not defined.
فصل سوم: نظریه نارسى سازمانى	Error! Bookmark not defined.
فصل چهارم: اصول بنیادین و مؤلفه‌های نظریه نارسى سازمانى	Error! Bookmark not defined.
فصل پنجم: ابعاد نارسى سازمانى	Error! Bookmark not defined.
فصل ششم: شاخص‌های تشخیص سازمان نارس	Error! Bookmark not defined.
فصل هفتم: ریشه‌های شکل‌گیری نارسى سازمانى	Error! Bookmark not defined.
فصل هشتم: انواع سازمان‌های نارس	Error! Bookmark not defined.
فصل نهم: پیامدهای نارسى سازمانى	Error! Bookmark not defined.
فصل دهم: مدل تشخیص نارسى سازمانى	Error! Bookmark not defined.
فصل یازدهم: راهکارهای عبور از نارسى سازمانى ...	Error! Bookmark not defined.
فصل دوازدهم: مقایسه مدل‌های آسیب‌شناسى سازمانى با نظریه نارسى سازمانى	Error! Bookmark not defined.
فصل سیزدهم: پرسشنامه‌ها، ابزارهای سنجش و نحوه تشخیص نارسى سازمانى	Error! Bookmark not defined.

فصل اول:

مبانی فلسفی نظریه نارسى سازمانى

مقدمه

سازمان‌ها در جهان معاصر صرفاً ابزارهایی برای هماهنگی فعالیت‌ها، تجمیع منابع یا تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده نیستند، بلکه به‌منزله پدیده‌هایی پیچیده، چندلایه، پویا و در حال شدن شناخته می‌شوند که در بستر زمان، محیط، قدرت، فرهنگ، دانش، روابط انسانی و نظام‌های ارزشی شکل می‌گیرند و تحول می‌یابند. درک سازمان بدون توجه به این لایه‌های درهم‌تنیده، درکی تقلیل‌یافته و مکانیکی خواهد بود؛ درکی که سازمان را به ساختاری رسمی، مجموعه‌ای از فرآیندها یا سلسله‌ای از تصمیم‌ها فرو می‌کاهد و از فهم حیات درونی، کیفیت رشد، امکان انحراف و ظرفیت بلوغ آن باز می‌ماند. بخش مهمی از ادبیات کلاسیک مدیریت و سازمان، به‌رغم خدمات ارزشمند خود، سازمان را در چارچوب‌هایی چون کارایی، کنترل، هماهنگی، پیش‌بینی‌پذیری و اثربخشی تحلیل کرده است؛ اما تحولات فکری دهه‌های اخیر نشان داده‌اند که سازمان، بیش از آنکه یک ماشین باشد، نوعی واقعیت اجتماعی-نهادی زنده است که در آن معنا، هویت، یادگیری، سازگاری، ادراک، قدرت، تعارض و ارزش‌ها در شکل‌گیری مسیر رشد یا انحراف آن نقشی تعیین‌کننده دارند (Davis & Scott).

از این منظر، هر سازمان را باید نه فقط بر اساس آنچه دارد، بلکه بر پایه آنچه می‌شود و آنچه می‌تواند بشود فهم کرد. این چرخش از «داشتن» به «شدن»، یکی از مهم‌ترین نقاط عزیمت برای ورود به مباحث فلسفی سازمان است. سازمان ممکن است از حیث منابع مالی، تجهیزات، نیروی انسانی، فناوری، ساختار رسمی یا حتی گستره فعالیت، توسعه‌یافته به نظر برسد؛ اما این توسعه ظاهری، لزوماً به معنای بلوغ نیست. تاریخ سازمان‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از نهادها با وجود برخورداری از امکانات گسترده، در سطوحی عمیق‌تر دچار نوعی ناپختگی مزمن، اختلال در یادگیری، نارسایی در تشخیص مسئله، ضعف در بازسازی خویش و انحراف از مأموریت‌های بنیادین خود بوده‌اند. در چنین وضعیتی، سازمان از بیرون بزرگ، فعال و حتی موفق جلوه می‌کند، اما از درون، توانایی رشد متوازن و تحول پایدار را از دست می‌دهد. این شکاف میان «ظهور بیرونی» و «واقعیت درونی»، زمینه‌ساز ضرورت طرح مفاهیمی فراتر از ناکارآمدی، بحران یا ضعف عملکرد می‌شود.

در ادبیات مدیریت، مفاهیمی همچون اثربخشی، کارایی، سلامت سازمانی، توسعه سازمانی، افول سازمانی، بحران سازمانی و بلوغ سازمانی هر یک از زاویه‌ای خاص به تحلیل کیفیت حیات سازمان‌ها پرداخته‌اند. برای نمونه، نظریه‌پردازان بلوغ سازمانی کوشیده‌اند نشان دهند که سازمان‌ها در مسیر رشد خود از سطوحی ابتدایی به مراحل پیچیده‌تر، عقلانی‌تر و یادگیرنده‌تر حرکت می‌کنند و این حرکت با توسعه قابلیت‌ها، انسجام ساختاری و ارتقای ظرفیت سازگاری همراه است (CMMI Product Team, 2010). در مقابل، پژوهش‌های حوزه افول و زوال سازمانی بر این نکته تأکید کرده‌اند که سازمان‌ها ممکن است در نتیجه کاهش انطباق با محیط، تصلب ساختاری، ضعف رهبری یا فرسایش منابع، در مسیر نزول قرار گیرند و تدریجاً توان بقا و بازتولید خود را از دست بدهند (Cameron, Kim & Whetten). همچنین در مطالعات سلامت سازمانی، بر کیفیت روابط، اعتماد، انسجام، روحیه، توان حل مسئله و قابلیت سازگاری به‌عنوان نشانه‌های حیات سالم سازمان تأکید شده است (Feldman & Hoy). با وجود این، هنوز میان «رشد»، «بلوغ»، «سلامت» و «کارکرد مطلوب» تمایزهای نظری کافی برقرار نشده و در بسیاری از مواقع، سازمانی که صرفاً فعال، گسترده یا باثبات است، به‌اشتباه بالغ نیز تلقی می‌شود.

همین ابهام مفهومی سبب شده است که برخی از مهم‌ترین اختلالات سازمانی در پوشش ظواهر موفقیت یا بقا پنهان بمانند. چه‌بسا سازمانی از نظر شاخص‌های کمی عملکرد قابل قبول باشد، اما در تصمیم‌گیری‌های بنیادین دچار نابالgi، در روابط انسانی گرفتار بی‌اعتمادی، در ساختار اداری اسیر تصلب، در فرهنگ سازمانی مبتلا به تظاهر، در نظام انتصابات گرفتار ترجیح روابط بر ضوابط و در حوزه دانش و فناوری دچار مصرف‌گرایی بدون یادگیری باشد. این وضعیت را نمی‌توان صرفاً با مفاهیمی چون ناکارآمدی یا بحران توضیح داد؛ زیرا ناکارآمدی غالباً به ضعف در تحقق

اهداف اشاره دارد و بحران معمولاً ناظر به وضعیت‌های حاد و آشکار است، حال آنکه سازمان ممکن است بدون آنکه در بحران باشد، در مسیری نادرست از رشد قرار گرفته و در ساخت‌های عمیق‌تری از حیات خود دچار اختلال شده باشد. از سوی دیگر، ممکن است ناکارآمدی نیز هنوز در سطح پیامدها ظاهر نشده باشد، اما بنیان‌های رشد سالم سازمان از مدت‌ها پیش آسیب دیده باشند. اینجاست که نیاز به مفهومی پدیدار می‌شود که نه فقط نشانه‌های آشکار اختلال، بلکه کیفیت نارس، ناپخته و منحرف‌شده فرایند رشد سازمانی را توضیح دهد.

ورود به این بحث، بدون اتکا به مبانی فلسفی ممکن نیست. هر نظریه اصیل درباره سازمان، خواه‌ناخواه بر پیش‌فرض‌هایی هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی و ارزش‌شناختی استوار است. اینکه سازمان را چه می‌دانیم، چگونه آن را می‌شناسیم و بر اساس چه ارزش‌هایی سلامت، رشد، بلوغ یا اختلال آن را ارزیابی می‌کنیم، سه پرسش اساسی هستند که بنیان هر چارچوب نظری را تشکیل می‌دهند. اگر سازمان را صرفاً یک ابزار رسمی برای تحقق اهداف مدیران تلقی کنیم، آنگاه مسئله نارسى اساساً موضوعیت چندانی نخواهد داشت و همه چیز به سطح کارکرد و بازدهی تقلیل می‌یابد. اما اگر سازمان را نوعی موجودیت زنده، نهادی، معناپرداز و رشدپذیر بدانیم که حیات آن از تعامل ساختار، فرهنگ، رهبری، دانش، منابع انسانی و محیط شکل می‌گیرد، آنگاه امکان طرح این پرسش فراهم می‌شود که آیا هر سازمانی که وجود دارد، لزوماً در مسیر بلوغ نیز قرار دارد؟ و اگر چنین نیست، چه نوع اختلالی می‌تواند سازمان را از بلوغ بازدارد، بی‌آنکه الزاماً بلافاصله آن را نابود کند؟

مطالعات نوین در نظریه سازمان نشان می‌دهند که سازمان‌ها نه در خلأ، بلکه در متن شبکه‌ای از نهادها، قواعد، انتظارات اجتماعی، منطق‌های ارزشی و فشارهای محیطی شکل می‌گیرند و تداوم می‌یابند. از دیدگاه نهادگرایی، بسیاری از رفتارها و ساختارهای سازمانی نه فقط حاصل کارایی فنی، بلکه نتیجه تلاش برای کسب مشروعیت در محیط نهادی‌اند (DiMaggio, & Powell). در رویکردهای تفسیری، سازمان عرصه تولید معنا و بازتولید الگوهای ادراکی و نمادین است (Hatch, 2018). در نظریه‌های انتقادی، روابط قدرت، سلطه، حذف و بازتولید نابرابری‌ها در متن سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند (Willmott, & Alvesson). همچنین در رویکردهای پیچیدگی، سازمان به‌مثابه سامانه‌ای تطبیقی دیده می‌شود که رفتار آن را نمی‌توان صرفاً از طریق اجزای منفردش توضیح داد (Marion & Uhl-Bien). این طیف متنوع از نگاه‌ها نشان می‌دهد که سازمان پدیده‌ای چندبعدی است و هرگونه نظریه‌پردازی درباره اختلال رشد سازمانی باید بتواند پیچیدگی وجودی آن را جدی بگیرد.

در چنین بستری، «نارسی سازمانی» به‌عنوان مفهومی نظری، تلاشی است برای فهم وضعیتی که در آن سازمان، اگرچه ممکن است از حیث ظاهر، اندازه، منابع یا استمرار فعالیت پابرجا باشد، اما در فرایند بلوغ دچار اختلال شده و از حرکت متوازن، عقلانی، اخلاق‌مند، شایسته‌سالار و یادگیرنده باز می‌ماند. نارسى سازمانی صرفاً به معنای ضعف در یک شاخص یا بروز یک بحران مقطعی نیست، بلکه دلالت بر وضعیتی دارد که در آن میان ظرفیت‌های بالقوه سازمان و کیفیت فعلیت‌یافتن آن‌ها شکافی ساختاری و پایدار شکل گرفته است. در این وضعیت، سازمان به‌جای آنکه مسیر رشد را به‌سوی بلوغ طی کند، در مراحل یا الگوهایی از ناپختگی متوقف می‌شود، یا حتی با وجود گسترش ظاهری، در عمق، دچار فرسایش عقلانیت، تضعیف شایسته‌سالاری، اختلال در یادگیری، زوال اعتماد و انحراف از مأموریت می‌گردد. به بیان دیگر، نارسى سازمانی بیش از آنکه یک عارضه سطحی باشد، نوعی اختلال در منطق رشد سازمان است که می‌تواند در لایه‌های مدیریتی، ساختاری، فرهنگی، انسانی، عملکردی، محیطی و دانشی-فناورانه بروز یابد و به‌تدریج توان تحول واقعی را از سازمان سلب کند (قربانی‌نامور، ۲۰۲۶).

اهمیت پرداختن به مبانی فلسفی این نظریه از آن روست که بدون تبیین بنیادهای فکری آن، مفهوم نارسى ممکن است با مجموعه‌ای از مفاهیم نزدیک اما متمایز خلط شود. برای مثال، نارسى با ضعف عملکرد یکی نیست، زیرا ممکن است سازمانی در کوتاه‌مدت عملکرد قابل قبولی از خود نشان دهد اما در بنیان‌های رشد، گرفتار نابالغی مزمن باشد.

با بحران نیز یکی نیست، زیرا بحران معمولاً جنبه رویدادی، آشکار و حاد دارد، در حالی که نارسی می‌تواند سال‌ها در لایه‌های پنهان سازمان استمرار یابد. با فساد نیز یکسان نیست، زیرا فساد یکی از مصادیق یا پیامدهای محتمل نارسی است، نه تمام آن. حتی با افول سازمانی هم هم‌پوشانی کامل ندارد، زیرا افول غالباً به مرحله‌ای از کاهش توان و نزول اشاره می‌کند، حال آنکه نارسی می‌تواند پیش از افول، در دل رشد ظاهری و بقا نیز وجود داشته باشد. بنابراین، برای آنکه نظریه نارسی سازمانی از دقت مفهومی و قدرت تبیینی برخوردار باشد، لازم است ریشه‌های فلسفی آن به‌روشنی بیان شود و نسبت آن با مفاهیمی چون وجود، رشد، بلوغ، انحراف، اختلال، بقا، تغییر و اضمحلال مشخص گردد.

فصل حاضر با همین هدف تدوین شده است. در این فصل، نخست سازمان به‌مثابه موجودی زنده، پویا و رشدپذیر مورد بحث قرار می‌گیرد تا روشن شود چرا تحلیل سازمان صرفاً در قالب ساختار رسمی یا نظام تصمیم‌گیری کافی نیست. سپس تمایز میان «وجود سازمانی» و «بلوغ سازمانی» بررسی می‌شود تا نشان داده شود هر موجودیتی که پابرجاست، الزاماً در مسیر تکامل مطلوب قرار ندارد. در ادامه، فلسفه رشد، اختلال و توقف در حیات سازمانی طرح می‌شود تا زمینه فهم نارسی به‌مثابه اختلال در فرایند بلوغ فراهم آید. پس از آن، مبانی هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی و ارزش‌شناختی نظریه نارسی سازمانی تبیین می‌شود و نقش مفاهیمی چون عقلانیت، عدالت، شایسته‌سالاری، اخلاق و یادگیری در ارزیابی بلوغ یا نارسی سازمان روشن می‌گردد. سرانجام، نسبت نارسی با بقا، تحول، افول و اضمحلال سازمان تحلیل می‌شود تا چارچوب نظری فصل برای ورود به مباحث بعدی کتاب تکمیل شود. از این‌رو، فصل نخست نه فقط مدخلی برای مباحث بعدی، بلکه شالوده‌ای مفهومی برای کل کتاب است و بدون فهم آن، دریافت دقیق نظریه نارسی سازمانی ممکن نخواهد بود (قربانی‌نامور، ۲۰۲۶).

سازمان به‌مثابه موجودی زنده، پویا و رشدپذیر

یکی از بنیادی‌ترین دگرگونی‌ها در اندیشه سازمانی، گذار از تلقی مکانیکی از سازمان به تلقی زنده، پویا و رشدپذیر از آن است. در تلقی مکانیکی، سازمان همچون ماشینی دیده می‌شود که از اجزای از پیش تعریف‌شده تشکیل شده و کارکرد مطلوب آن در گرو نظم، کنترل، استانداردسازی و قابلیت پیش‌بینی است. این نگرش، که ریشه‌های آن را می‌توان در مدیریت علمی، بوروکراسی کلاسیک و برخی قرائت‌های اولیه از نظریه سازمان جست‌وجو کرد، بی‌تردید در فهم نظم، تقسیم کار، هماهنگی و کارایی نقش مهمی ایفا کرده است؛ اما در تبیین پویایی‌های درونی سازمان، کیفیت رشد آن، امکان انحراف، ظرفیت یادگیری و نحوه مواجهه‌اش با پیچیدگی‌های محیطی محدودیت‌های جدی دارد. سازمان در جهان واقعی نه مجموعه‌ای از قطعات بی‌جان، بلکه شبکه‌ای از روابط انسانی، قواعد رسمی و غیررسمی، حافظه نهادی، الگوهای ادراکی، ارزش‌ها، منافع، منازعات، امیدها و ترس‌هاست؛ از این‌رو، تنها با منطق ماشین قابل فهم نیست (Morgan, 2006).

رویکردهای جدیدتر در نظریه سازمان کوشیده‌اند این محدودیت را برطرف کنند و تصویر غنی‌تری از سازمان به دست دهند. در این رویکردها، سازمان نه فقط محل انجام کار، بلکه بستری برای تولید معنا، بازتولید هویت، انباشت تجربه، یادگیری جمعی و تنظیم نسبت میان درون و بیرون تلقی می‌شود. وقتی گفته می‌شود سازمان «زنده» است، مراد آن نیست که سازمان دقیقاً همانند یک ارگانیسم زیستی عمل می‌کند، بلکه مقصود آن است که دارای نوعی حیات نهادی و اجتماعی است؛ حیاتی که در آن تداوم، تحول، سازگاری، اختلال، فرسایش و بازسازی معنا پیدا می‌کند. این نگاه به ما اجازه می‌دهد که سازمان را نه فقط از حیث ساختار رسمی، بلکه از حیث کیفیت زیستن، چگونگی رشد کردن، نحوه پاسخ دادن به تغییرات و ظرفیت اصلاح خود مطالعه کنیم. نظریه‌پردازانی که استعاره ارگانیسم را در تحلیل سازمان به کار برده‌اند، نشان داده‌اند که سازمان‌ها برای بقا ناگزیر از انطباق با محیط، تنظیم مناسبات درونی و پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر خود هستند و نمی‌توان آن‌ها را با منطق ایستا توضیح داد (Morgan, 2006).

زنده تلقی کردن سازمان، پیش از هر چیز، متضمن پذیرش این نکته است که سازمان دارای «فرایند» است، نه صرفاً «وضعیت». سازمان فقط آن چیزی نیست که در یک مقطع زمانی از خود نشان می‌دهد، بلکه همواره در حال شدن، تغییر یافتن، تثبیت شدن یا از هم گسیختن است. به همین دلیل، فهم سازمان بدون توجه به زمان‌مندی آن ناقص خواهد بود. هر سازمانی گذشته‌ای دارد که در آن تصمیم‌ها، تجربه‌ها، شکست‌ها، موفقیت‌ها، تعارض‌ها و انتخاب‌های مهم انباشته شده‌اند؛ اکنونی دارد که در آن این میراث نهادی به کنش جاری تبدیل می‌شود؛ و آینده‌ای دارد که در آن امکان رشد، افول یا دگرگونی نهفته است. این پیوستار زمانی، سازمان را به پدیده‌ای تاریخمند بدل می‌کند. بسیاری از مسائل سازمانی را نمی‌توان صرفاً با مشاهده وضعیت فعلی فهمید، زیرا آنچه امروز به صورت ضعف در اعتماد، اختلال در تصمیم‌گیری یا تصلب ساختاری مشاهده می‌شود، اغلب محصول لایه‌هایی از تجربه تاریخی سازمان است که به تدریج رسوب کرده‌اند. از این منظر، حیات سازمانی همچون جریانی است که در آن پایداری و تغییر به‌طور همزمان حضور دارند (Davis & Scott).

پویایی سازمان همچنین به این معناست که سازمان در نسبت مستمر با محیط خود تعریف می‌شود. سازمان موجودی بسته و منفک از جهان پیرامون نیست، بلکه در شبکه‌ای از روابط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فناورانه و نهادی تنفس می‌کند. تغییرات محیطی می‌توانند فرصت‌هایی برای یادگیری و نوسازی فراهم آورند یا برعکس، سازمان را در برابر فشارهایی قرار دهند که ضعف‌های درونی‌اش را آشکار سازند. در نظریه‌های نظام‌های باز، سازمان به‌عنوان سامانه‌ای دیده می‌شود که برای بقا، ناگزیر از دریافت داده‌ها و منابع از محیط، تبدیل آن‌ها در درون خود و بازگرداندن خروجی به محیط است؛ اما این رابطه صرفاً فنی نیست، بلکه با مشروعیت، اعتماد، هنجارها و انتظارات نهادی نیز پیوند دارد (Kahn, & Katz). بنابراین، سازمان زنده، سازمانی است که نه تنها از محیط اثر می‌پذیرد، بلکه می‌تواند از آن یاد بگیرد، خود را با آن تنظیم کند و در عین حال، هویت متمایز خود را حفظ نماید.

با این حال، پویایی به‌خودی‌خود فضیلت نیست. هر تغییری نشانه رشد نیست و هر انطباقی به بلوغ نمی‌انجامد. سازمان ممکن است بسیار پویا به نظر برسد، اما این پویایی در خدمت آشفتگی، واکنش‌زدگی، تغییرات بی‌قاعده یا بازتولید بی‌ثباتی قرار گیرد. به همین ترتیب، سازمان ممکن است به‌طور مداوم در حال توسعه کمی باشد، اما این توسعه لزوماً حاکی از رشد کیفی یا بلوغ نیست. از این رو، وقتی سازمان را موجودی زنده و پویا می‌نامیم، باید میان صرف تحرک و رشد معنادار تمایز بگذاریم. رشد سازمانی زمانی معنا پیدا می‌کند که تغییرات رخ داده، سازمان را از سطحی پایین‌تر از ظرفیت به سطحی بالاتر از انسجام، عقلانیت، یادگیری، سازگاری و مسئولیت‌پذیری برساند. در غیر این صورت، آنچه رخ می‌دهد ممکن است تنها گسترش، تکثیر یا جابه‌جایی باشد، نه رشد به معنای دقیق کلمه. این تمایز برای فهم نارسایی سازمانی اهمیت اساسی دارد، زیرا بسیاری از سازمان‌های نارس از نظر ظاهری در حرکت‌اند، اما حرکت آن‌ها فاقد جهت بلوغ‌بخش است (قربانی‌نامور، ۲۰۲۶).

رشدپذیری سازمان از همین‌جا معنای عمیق‌تری پیدا می‌کند. رشدپذیری به این معناست که سازمان واجد ظرفیت بالقوه برای فراتر رفتن از وضعیت موجود خویش است. این ظرفیت نه تنها در توسعه منابع یا افزایش توان اجرایی، بلکه در ارتقای کیفیت فهم، اصلاح سازوکارها، بازاندیشی در هنجارها، بهبود روابط انسانی، تقویت حافظه یادگیری و نوسازی هویت نهادی سازمان تجلی می‌یابد. سازمان رشدپذیر سازمانی است که بتواند از تجربه بیاموزد، اشتباهات خود را بازشناسی کند، میان بقا و رسالت تعادل برقرار سازد، قواعد ناکارآمد را اصلاح کند و خود را نسبت به مقتضیات جدید بازتنظیم نماید. در ادبیات یادگیری سازمانی، این موضوع به‌روشنی دیده می‌شود که سازمان‌ها تنها زمانی قادر به رشد واقعی‌اند که بتوانند فراتر از واکنش‌های سطحی، به بازنگری در پیش‌فرض‌ها، الگوهای ذهنی و منطق‌های تصمیم‌گیری خود بپردازند (Argyris, 1999). بنابراین، رشدپذیری سازمان صرفاً به وجود منابع بستگی ندارد، بلکه به ظرفیت تأمل، یادگیری و بازسازی درونی آن وابسته است.

سازمان به مثابه موجودی زنده، همچنین واجد نوعی «هویت» است. هویت سازمانی فقط شعارها، اسناد رسمی یا نمادهای بصری نیست، بلکه پاسخ به این پرسش است که سازمان خود را چه می‌داند، برای چه وجود دارد و چگونه می‌خواهد در جهان عمل کند. آلبرت و وتن هویت سازمانی را متشکل از ویژگی‌هایی می‌دانند که اعضا آن‌ها را مرکزی، متمایز و نسبتاً پایدار تلقی می‌کنند (Whetten & Albert). این هویت در طول زمان شکل می‌گیرد و در تعامل با تجربه‌های زیسته سازمان، تصمیم‌های مدیریتی، فرهنگ درونی و انتظارات محیطی تثبیت یا دگرگون می‌شود. هرگاه سازمان نتواند میان هویت ادعایی و کردار واقعی خود هماهنگی برقرار کند، شکاف‌های عمیقی در حیات آن پدید می‌آید. چنین شکاف‌هایی می‌توانند به بی‌اعتمادی، تظاهر سازمانی، فرسایش مشروعیت درونی و ازهم‌گسیختگی معنا منجر شوند. از این منظر، زنده بودن سازمان تنها به معنای بقا داشتن نیست، بلکه به معنای برخورداری از هویتی پویا، معتبر و قابل بازتولید نیز هست.

از سوی دیگر، اگر سازمان را موجودی زنده بدانیم، باید بپذیریم که ممکن است دچار بیماری، اختلال، توقف رشد و حتی فرسایش تدریجی شود. همان‌گونه که در موجودات زنده، صرف زنده بودن معادل سالم بودن یا بالغ بودن نیست، در سازمان نیز صرف موجودیت، فعالیت یا دوام، نشانه سلامت و بلوغ به‌شمار نمی‌آید. این نکته اهمیت زیادی دارد، زیرا بسیاری از تحلیل‌های سطحی سازمانی، دوام نهاد را با سلامت آن یکی می‌انگارند. حال آنکه ممکن است یک سازمان سال‌ها ادامه حیات دهد، اما حیات آن به شدت نازل، نامتوازن یا منحرف از کارکرد اصیلش باشد. پایداری سازمانی در برخی موارد نه از سر بلوغ، بلکه به واسطه انحصار، رانت، عادت نهادی، حمایت بیرونی یا نبود رقیب حفظ می‌شود. بنابراین، سازمان زنده لزوماً سازمان سالم یا بالغ نیست. همین تمایز، یکی از پیش‌فرض‌های نظریه تارسی سازمانی را تشکیل می‌دهد: سازمان ممکن است به حیات خود ادامه دهد، اما در کیفیت این حیات، دچار اختلالی عمیق و مزمن باشد؛ اختلالی که آن را از بلوغ باز می‌دارد و در عین حال، ممکن است در کوتاه‌مدت پنهان بماند (قربانی‌نامور، ۲۰۲۶).

پذیرش سازمان به عنوان موجودی زنده، ما را به بازنگری در مفهوم ساختار نیز وامی‌دارد. در تلقی کلاسیک، ساختار عمدتاً به معنای چیدمان رسمی نقش‌ها، سطوح سلسله‌مراتب، قواعد و رویه‌هاست. اما در نگاه زنده و پویا، ساختار فقط استخوان‌بندی سازمان نیست، بلکه ظرفی است که در آن جریان‌های ارتباطی، توزیع قدرت، ظرفیت هماهنگی و امکان یادگیری سازمانی شکل می‌گیرند. ساختار می‌تواند رشد را تسهیل کند یا مانع آن شود. ساختارهای بیش از اندازه متمرکز، خشک و فاقد بازخورد، معمولاً ظرفیت خوداصلاحی سازمان را تضعیف می‌کنند، در حالی که ساختارهای منعطف‌تر و یادگیرنده، امکان انطباق هوشمندانه‌تری را فراهم می‌سازند. برنز و استاکر در تمایز میان نظام‌های مکانیکی و ارگانیک نشان دادند که در شرایط متغیر، الگوهای ارگانیک سازماندهی، آمادگی بیشتری برای پاسخ‌گویی به پیچیدگی و تغییر دارند (Stalker & Burns). این بحث نشان می‌دهد که زنده بودن سازمان نه صرفاً یک استعاره ادبی، بلکه مبنایی تحلیلی برای فهم نسبت ساختار و رشد است.

همچنین درک سازمان به مثابه موجودی زنده، نقش فرهنگ را از حاشیه به متن می‌آورد. فرهنگ سازمانی صرفاً مجموعه‌ای از آداب یا نمادها نیست، بلکه لایه‌ای عمیق از معانی مشترک، فرض‌های بدیهی‌شده، الگوهای تفسیر و شیوه‌های مرسوم عمل است که بر ادراک اعضا از واقعیت، مطلوبیت و امکان اثر می‌گذارد. شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادی می‌داند که یک گروه در فرایند حل مسائل انطباق بیرونی و انسجام درونی آموخته و به اعضای جدید منتقل می‌کند (Schein, 2010). اگر سازمان زنده است، فرهنگ یکی از مهم‌ترین بسترهای حیات آن است؛ زیرا تعیین می‌کند که سازمان چگونه یاد می‌گیرد، چگونه به خطا واکنش نشان می‌دهد، چگونه با اختلاف مواجه می‌شود و چگونه میان ارزش‌های اعلام‌شده و کردار واقعی خود نسبت برقرار می‌کند. سازمانی که در آن فرهنگ تظاهر، ترس،

سکوت یا حذف حاکم است، هرچند ممکن است از حیث ساختار رسمی منظم باشد، اما از درون با اختلالی روبه‌روست که رشد سالم آن را مختل می‌کند.

همین منطق در مورد منابع انسانی نیز صادق است. در نگاه زنده به سازمان، نیروی انسانی فقط «منبع» به معنای ابزاری نیست، بلکه حامل دانش، تجربه، انگیزه، خلاقیت، تعهد، حافظه و امکان تحول است. سازمان بدون انسان‌هایش نه می‌آموزد، نه تصمیم می‌گیرد، نه معنا می‌سازد و نه خود را بازتولید می‌کند. از این‌رو، کیفیت حیات سازمانی به‌طور مستقیم با کیفیت حضور انسان‌ها در آن پیوند دارد. نظریه‌های سرمایه انسانی و دانش‌محور نشان داده‌اند که مزیت و تداوم سازمان‌ها بیش از پیش به توان آن‌ها در جذب، نگهداشت و به‌کارگیری اثربخش دانش و قابلیت‌های انسانی وابسته است (Barney, 1991). اما اگر سازمان نتواند امکان رشد، مشارکت، شأن حرفه‌ای و امنیت روانی لازم را برای اعضای خود فراهم آورد، همین سرمایه انسانی به منبعی فرسوده، خاموش یا حتی معارض بدل می‌شود. در چنین شرایطی، سازمان از درون تهی می‌شود، هرچند از بیرون همچنان فعال به نظر برسد.

در سطحی عمیق‌تر، زنده دانستن سازمان مستلزم آن است که برای آن نوعی ظرفیت خودتنظیمی و خوداصلاحی قائل شویم. سازمان زنده تنها در معرض تغییرات بیرونی نیست، بلکه می‌تواند با دریافت بازخورد، بازاندیشی در عملکرد، شناسایی خطاها و اصلاح رویه‌ها، خود را بازیابی کند. این ویژگی، از پایه‌های بلوغ سازمانی است. به تعبیر دیگر، سازمان زمانی از حیات پویا برخوردار است که قادر باشد نه فقط مشکلات را تحمل کند، بلکه از آن‌ها برای اصلاح خویش استفاده نماید. در ادبیات تاب‌آوری سازمانی نیز تأکید شده است که سازمان‌های پایدار، صرفاً آن‌هایی نیستند که در برابر شوک‌ها مقاومت می‌کنند، بلکه آن‌هایی هستند که پس از اختلال، توان بازآرایی و یادگیری دارند (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, Beck). نبود این ظرفیت، نشانه‌ای مهم از آسیب در حیات سازمانی است و می‌تواند یکی از مجاری ورود به نارسی باشد.

در نتیجه، تلقی سازمان به‌مثابه موجودی زنده، پویا و رشدپذیر، صرفاً یک انتخاب زبانی یا استعاره نیست، بلکه موضعی نظری است که پیامدهای مهمی برای فهم اختلالات سازمانی دارد. این موضع به ما می‌آموزد که سازمان را نه یک شیء ثابت، بلکه یک موجودیت در حال شدن ببینیم؛ نه صرفاً بر اساس منابع و نمودهای بیرونی، بلکه بر پایه کیفیت رشد، توان یادگیری، انسجام هویتی، سلامت فرهنگی، ظرفیت خوداصلاحی و نسبت آن با رسالتش ارزیابی کنیم. بر این مبنا، سازمانی که فقط وجود دارد، اما نمی‌بالد؛ فقط گسترش می‌یابد، اما یاد نمی‌گیرد؛ فقط دوام می‌آورد، اما اصلاح نمی‌شود؛ و فقط عمل می‌کند، اما از مأموریت اصیل خود فاصله می‌گیرد، نمی‌تواند سازمانی بالغ تلقی شود. چنین سازمانی در ظاهر زنده است، اما در منطق رشد خود با اختلال روبه‌روست و این همان نقطه‌ای است که فهم نارسی سازمانی ضرورت پیدا می‌کند (قربانی‌نامور، ۲۰۲۶).

تمایز میان وجود سازمانی و بلوغ سازمانی

یکی از خطاهای رایج در فهم و ارزیابی سازمان‌ها، یکی‌انگاشتن «وجود سازمانی» با «بلوغ سازمانی» است. بسیاری از سازمان‌ها به‌محض آنکه دارای ساختار رسمی، نیروی انسانی، منابع مالی، آیین‌نامه‌ها، فرایندها، تجهیزات، نام حقوقی و استمرار فعالیت باشند، به‌عنوان سازمان‌هایی کامل و تثبیت‌شده تلقی می‌شوند. این تلقی، اگرچه در سطح حقوقی، اداری یا توصیفی می‌تواند تا حدی قابل قبول باشد، اما از منظر نظریه سازمان و به‌ویژه از منظر فلسفه رشد سازمانی، کافی نیست. وجود سازمانی به معنای آن است که پدیده‌ای به نام سازمان در جهان اجتماعی پدید آمده، رسمیت یافته، مرزهای نسبی پیدا کرده و فعالیت‌هایی را دنبال می‌کند؛ اما بلوغ سازمانی به کیفیت این وجود، سطح رشدیافتگی آن، ظرفیت خودتنظیمی، توان یادگیری، قدرت تصمیم‌گیری عقلانی، انسجام فرهنگی، شایستگی مدیریتی و توان تحقق مأموریت‌های اصیل آن اشاره دارد. بنابراین، هر سازمان موجود، لزوماً سازمان بالغ نیست.

در سطح نخست، «وجود سازمانی» را می‌توان به معنای تحقق حداقل‌های لازم برای شناخته‌شدن یک مجموعه به‌عنوان سازمان دانست. سازمان زمانی به‌وجود می‌آید که گروهی از افراد، حول هدف یا اهدافی مشخص، با نوعی تقسیم کار، هماهنگی، نقش‌پذیری و مرزبندی نسبی گرد هم آیند و فعالیتی کم‌وبیش پایدار را دنبال کنند. در تعاریف کلاسیک سازمان، عناصر هدف، ساختار، هماهنگی و تقسیم کار جایگاهی محوری دارند. برای مثال، بارنارد سازمان را نظامی از فعالیت‌های آگاهانه هماهنگ‌شده میان دو یا چند نفر می‌داند و بر همکاری، ارتباط و هدف مشترک به‌عنوان عناصر اصلی شکل‌گیری سازمان تأکید می‌کند (Barnard, 1938). از این منظر، وجود سازمانی بیش از هر چیز با پیدایش نظم اجتماعی معطوف به هدف پیوند دارد؛ یعنی سازمان وقتی شکل می‌گیرد که کنش‌های پراکنده افراد در قالب الگویی نسبتاً پایدار از همکاری و هماهنگی قرار گیرند.

با این حال، برخورداری از این حداقل‌ها تنها نشان‌دهنده «تشکیل سازمان» است، نه «بلوغ سازمان». سازمان ممکن است تشکیل شده باشد، اما هنوز فاقد توانایی‌های پیچیده‌ای باشد که برای تداوم سالم، تحول مؤثر و تحقق رسالت واقعی خود به آن‌ها نیاز دارد. همان‌گونه که تولد یک موجود زنده به معنای بلوغ آن نیست، تأسیس یک سازمان نیز به معنای بلوغ آن نخواهد بود. سازمان تازه‌تأسیس، یا حتی سازمانی که سال‌ها از عمر آن گذشته است، ممکن است در سطحی ابتدایی از رشد متوقف مانده باشد. در چنین وضعیتی، سازمان واجد وجود است، اما این وجود هنوز از کیفیت بلوغ برخوردار نشده است. تمایز میان «بودن» و «بالغ بودن» در اینجا اهمیت فلسفی و مدیریتی پیدا می‌کند؛ زیرا تحلیل سازمان را از سطح ثابت، ساختار و فعالیت، به سطح کیفیت رشد، ظرفیت تفکر و توان تحول منتقل می‌سازد.

بلوغ سازمانی مفهومی پیچیده‌تر از موجودیت سازمانی است. بلوغ به معنای رسیدن سازمان به سطحی از رشد است که در آن بتواند منابع، ساختارها، انسان‌ها، فرایندها و دانش خود را به‌شکل هماهنگ، هدفمند، عقلانی و پایدار در خدمت مأموریت‌های اصلی خود به کار گیرد. در ادبیات مدل‌های بلوغ، بلوغ معمولاً به‌عنوان سطحی از توانمندی فرایندی، تکرارپذیری، کنترل‌پذیری، یادگیری و بهبود مستمر تعریف می‌شود. مدل‌های بلوغ قابلیت، برای نمونه، نشان می‌دهند که سازمان‌ها از مراحل ابتدایی و نامنظم به‌سوی مراحل تعریف‌شده، مدیریت‌شده و بهینه‌شونده حرکت می‌کنند و هر مرحله نشان‌دهنده افزایش توانایی سازمان در کنترل، پیش‌بینی و بهبود فرایندهای خویش است (CMMI Product Team, 2010). اگرچه این مدل‌ها بیشتر بر فرایندها و قابلیت‌های اجرایی تمرکز دارند، اما نکته مهم آن‌ها این است که بلوغ، امری تدریجی، سطح‌بندی‌شده و وابسته به یادگیری و نهادینه‌سازی است.

با وجود این، بلوغ سازمانی را نباید صرفاً به بلوغ فرایندی یا فنی فروکاست. سازمان ممکن است فرایندهای مدون، سامانه‌های اطلاعاتی پیشرفته، شاخص‌های عملکردی و کنترل‌های رسمی داشته باشد، اما در سطح فرهنگ، اخلاق، عدالت، تصمیم‌گیری، شایسته‌سالاری و یادگیری عمیق، نابالغ باقی بماند. این نکته به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و بوروکراتیک اهمیت دارد؛ زیرا این سازمان‌ها ممکن است به‌ظاهر دارای نظم، سلسله‌مراتب و رویه‌های دقیق باشند، اما در عمل، فاقد ظرفیت گفت‌وگوی انتقادی، اصلاح درونی، انتخاب شایسته، پذیرش خطا و پاسخ‌گویی واقعی باشند. وبر در تحلیل بوروکراسی نشان داد که سازمان عقلانی-قانونی بر قواعد رسمی، صلاحیت‌های مشخص، سلسله‌مراتب و بی‌طرفی اداری استوار است (Weber, 1978). با این حال، تجربه تاریخی سازمان‌ها نشان داده است که همین بوروکراسی، اگر از روح عقلانیت، عدالت و پاسخ‌گویی تهی شود، می‌تواند به ساختاری خشک، خودارجاع و مانع رشد تبدیل گردد. بنابراین، وجود نظم بوروکراتیک را نباید به‌تنهایی نشانه بلوغ دانست.

تمایز میان وجود و بلوغ را می‌توان از زاویه «هدف» نیز توضیح داد. هر سازمانی در هنگام شکل‌گیری، به‌گونه‌ای با هدف یا مأموریتی تعریف می‌شود. این هدف ممکن است اقتصادی، آموزشی، درمانی، فرهنگی، اداری، عمومی، نظامی، خیریه‌ای یا فناورانه باشد. وجود سازمانی، ناظر به تشکیل نهادی است که ادعا می‌کند برای تحقق هدفی مشخص

پدید آمده است؛ اما بلوغ سازمانی زمانی محقق می‌شود که این هدف در ساختار، فرهنگ، تصمیم‌گیری، نظام پاداش، جذب و ارتقای نیروها و رفتار روزمره سازمان نفوذ کرده باشد. به بیان دیگر، سازمان بالغ سازمانی است که میان مأموریت اعلام‌شده و کردار نهادی خود فاصله‌ای بنیادین نداشته باشد. هرگاه مأموریت در سطح شعار باقی بماند و منطق واقعی سازمان بر پایه منافع شخصی، روابط غیررسمی مخرب، حفظ موقعیت، اجتناب از پاسخ‌گویی یا تولید ظواهر شکل گیرد، سازمان اگرچه موجود است، اما از حیث نسبت با مأموریت خود نابالغ خواهد بود.

از این منظر، بلوغ سازمانی با مفهوم «هم‌راستایی» پیوندی جدی دارد. هم‌راستایی یعنی اجزای مختلف سازمان، از راهبرد و ساختار تا فرهنگ و منابع انسانی، در جهت هدفی مشترک و معنادار تنظیم شوند. سازمانی که واحدهای آن هر یک مسیر جداگانه‌ای می‌روند، مدیران آن اهداف متفاوت یا متعارضی را دنبال می‌کنند، کارکنان آن از مأموریت اصلی بیگانه‌اند و نظام پاداش آن رفتارهایی مغایر با ارزش‌های رسمی را تشویق می‌کند، از هم‌راستایی لازم برخوردار نیست. نادلر و تاشمن در الگوی همخوانی سازمانی بر این نکته تأکید دارند که عملکرد مؤثر سازمان در گرو سازگاری میان کار، افراد، ساختار رسمی و الگوهای غیررسمی است (Tushman, & Nadler). بر این اساس، بلوغ سازمانی نه در تکامل یک جزء، بلکه در هماهنگی معنادار میان اجزای اصلی سازمان پدیدار می‌شود.

تمایز دیگری که میان وجود و بلوغ سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد، مربوط به «زمان» است. وجود سازمانی معمولاً با یک نقطه آغاز قابل شناسایی است؛ مانند تاریخ تأسیس، ثبت حقوقی، شروع فعالیت یا شکل‌گیری ساختار رسمی. اما بلوغ سازمانی امری فرایندی و زمان‌مند است. سازمان در طول زمان و از مسیر تجربه، یادگیری، خطا، اصلاح، بازاندیشی و نهادینه‌سازی به بلوغ نزدیک می‌شود. البته گذشت زمان به‌خودی‌خود بلوغ نمی‌آورد. ممکن است سازمانی چند دهه عمر داشته باشد، اما در الگوهای رفتاری و مدیریتی همچنان کودکانه، واکنشی، شخص‌محور و ناپایدار عمل کند. در مقابل، ممکن است سازمانی جوان‌تر، به‌سبب برخورداری از رهبری آگاه، فرهنگ یادگیرنده و سازوکارهای اصلاح‌پذیر، نشانه‌های بالتری از بلوغ را نشان دهد. بنابراین، سن سازمانی با بلوغ سازمانی یکی نیست.

این نکته در ادبیات چرخه عمر سازمان نیز قابل مشاهده است. نظریه‌های چرخه عمر نشان داده‌اند که سازمان‌ها معمولاً مراحل از تولد، رشد، بلوغ و گاه افول را تجربه می‌کنند، اما عبور از این مراحل نه مکانیکی است و نه تضمین‌شده. گرینر در الگوی رشد سازمانی خود نشان می‌دهد که سازمان‌ها در مسیر توسعه با بحران‌هایی مانند بحران رهبری، خودمختاری، کنترل و هماهنگی مواجه می‌شوند و توان عبور از این بحران‌ها تعیین می‌کند که آیا سازمان می‌تواند به مرحله بعدی رشد وارد شود یا نه (Greiner, 1998). بر این اساس، زمان فقط ظرف رشد است، نه علت قطعی بلوغ. سازمان اگر نتواند بحران‌های رشد را بفهمد و از آن‌ها عبور کند، ممکن است در یکی از مراحل ابتدایی توسعه متوقف شود یا با وجود گسترش ظاهری، در منطق مدیریتی خود نابالغ باقی بماند.

یکی از شاخص‌های مهم بلوغ سازمانی، توان یادگیری است. سازمان موجود، ممکن است صرفاً فعالیت‌های خود را تکرار کند؛ اما سازمان بالغ می‌تواند از تجربه‌های خود بیاموزد، خطاها را به منبع شناخت تبدیل کند و الگوهای رفتاری و تصمیم‌گیری خود را اصلاح نماید. یادگیری سازمانی زمانی رخ می‌دهد که سازمان قادر باشد میان پیامدهای اقدامات خود و فرض‌های پنهان حاکم بر آن اقدامات پیوند برقرار کند. آرگریس میان یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای تمایز می‌گذارد و نشان می‌دهد که یادگیری عمیق زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان نه فقط خطاها را اصلاح کند، بلکه قواعد، فرض‌ها و ارزش‌های زیربنایی رفتار خود را نیز مورد پرسش قرار دهد (Argyris, 1999). از این منظر، سازمانی که فقط اشتباهات سطحی را رفع می‌کند اما منطق تولیدکننده خطا را دست‌نخورده باقی می‌گذارد، هنوز به بلوغ یادگیرنده نرسیده است.

بلوغ سازمانی همچنین با «ظرفیت خوداصلاحی» ارتباط دارد. سازمان بالغ از نقد نمی‌گریزد، خطا را انکار نمی‌کند، مسئله را به افراد ضعیف‌تر تقلیل نمی‌دهد و برای حفظ ظاهر، واقعیت‌های درونی خود را پنهان نمی‌سازد. در چنین

سازمانی، سازوکارهایی برای بازخورد، ارزیابی، گفت‌وگوی درون‌سازمانی، پاسخ‌گویی و اصلاح وجود دارد. در مقابل، سازمان نابالغ ممکن است هر نشانه‌ای از ضعف را تهدید تلقی کند، منتقدان را حذف کند، گزارش‌ها را زیباسازی کند و تصمیم‌های نادرست را با توجیهات رسمی بازتولید نماید. این وضعیت نشان می‌دهد که سازمان از نظر وجودی فعال است، اما از نظر بلوغ، توان مواجهه صادقانه با خود را ندارد. ظرفیت مواجهه با حقیقت سازمانی یکی از تمایزهای مهم میان سازمان بالغ و سازمان صرفاً موجود است.

از نظر فرهنگی نیز وجود سازمانی با بلوغ سازمانی تفاوت دارد. سازمان موجود می‌تواند فرهنگ داشته باشد، اما هر فرهنگی نشانه بلوغ نیست. فرهنگ سازمانی ممکن است مبتنی بر اعتماد، یادگیری، احترام، گفت‌وگو و مسئولیت‌پذیری باشد، یا برعکس، بر ترس، پنهان‌کاری، ظاهرسازی، اطاعت غیرعقلانی و حذف صداها متفاوت استوار شود. شایان نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در عمیق‌ترین سطح خود از مفروضات بنیادی تشکیل شده است؛ مفروضاتی که رفتار اعضا را جهت می‌دهند و اغلب بدیهی و نامرئی به نظر می‌رسند (Schein, 2010). بنابراین، بلوغ فرهنگی زمانی رخ می‌دهد که مفروضات بنیادی سازمان با یادگیری، صداقت، عدالت، همکاری و حل مسئله سازگار باشند. اگر مفروضات پنهان سازمان بر این پایه باشد که «اشتباه نباید آشکار شود»، «نقد خطرناک است»، «ارتقا وابسته به رابطه است» یا «حفظ ظاهر مهم‌تر از حل مسئله است»، چنین فرهنگی نمی‌تواند بالغ تلقی شود؛ حتی اگر سازمان از حیث ظاهری منظم و رسمی باشد.

در سطح مدیریتی نیز تفاوت میان وجود و بلوغ کاملاً آشکار است. هر سازمانی ممکن است مدیر، سلسله‌مراتب و نظام تصمیم‌گیری داشته باشد؛ اما بلوغ مدیریتی زمانی شکل می‌گیرد که تصمیم‌ها مبتنی بر داده، عقلانیت، مشارکت مناسب، مسئولیت‌پذیری و درک پیامدها باشند. سازمان نابالغ معمولاً تصمیم‌های شتاب‌زده، شخصی، واکنشی، هیجانی یا سیاسی‌شده اتخاذ می‌کند و پس از بروز پیامدها، به‌جای یادگیری، به توجیه یا فرافکنی روی می‌آورد. در مقابل، سازمان بالغ می‌کوشد تصمیم را به فرایندی عقلانی، اخلاقی و پاسخ‌گو تبدیل کند. سایمون در نظریه عقلانیت محدود نشان داد که تصمیم‌گیری سازمانی همواره در محدودیت اطلاعات، زمان و توان پردازش انسانی رخ می‌دهد (Simon, 1997). با این حال، بلوغ سازمانی دقیقاً در این نکته نمایان می‌شود که سازمان چگونه این محدودیت‌ها را مدیریت می‌کند و آیا برای کاهش خطا، بهبود اطلاعات و افزایش کیفیت قضاوت سازوکارهایی فراهم می‌سازد یا نه.

از منظر نهادی، وجود سازمانی می‌تواند محصول ثبت، الزام قانونی یا حمایت محیطی باشد؛ اما بلوغ سازمانی نیازمند مشروعیت درونی و بیرونی است. مشروعیت بیرونی به پذیرش سازمان از سوی محیط، ذی‌نفعان و نهادهای مرتبط اشاره دارد، در حالی که مشروعیت درونی به باور اعضا نسبت به معنا، عدالت، کارآمدی و اعتبار سازمان مربوط است. ساچمن مشروعیت را ادراکی عمومی می‌داند که بر اساس آن، کنش‌های یک موجودیت در درون نظامی از هنجارها، ارزش‌ها و باورها مطلوب، مناسب یا شایسته تلقی می‌شود (Suchman, 1995). بر این اساس، سازمان ممکن است از نظر حقوقی وجود داشته باشد، اما اگر اعضا آن را عادلانه، معنادار یا معتبر ندانند، از حیث بلوغ نهادی با مشکل مواجه خواهد بود. بلوغ سازمانی نیازمند آن است که سازمان نه تنها به رسمیت شناخته شود، بلکه در عمل نیز شایستگی این رسمیت را حفظ کند.

در نظریه نارسایی سازمانی، این تمایز جایگاهی محوری دارد. سازمان نارس سازمانی نیست که الزاماً وجود ندارد، منابع ندارد یا فعالیت نمی‌کند؛ بلکه سازمانی است که میان وجود و بلوغ آن شکاف پدید آمده است. چنین سازمانی ممکن است دارای ساختمان، بودجه، نیروی انسانی، فناوری، ساختار رسمی، آیین‌نامه، گزارش عملکرد و حتی موفقیت‌های مقطعی باشد، اما در لایه‌های عمیق‌تر، از رشد متوازن و بلوغ واقعی بازمانده