



بررسی چرایی عدم نوآوری سازمان های سنتی

حسین دیده خانی^۱ میثم بدخشان فرح آبادی^۲

^۱ عضو هیات علمی دانشگاه آزاد واحد علی آباد کتول

دانشجوی دکتری کارآفرینی سازمانی، Badakhshan@ut.ac.ir

چکیده

امروزه مسأله ی تغییر و تحول یکی از مسایل بسیار مهم و حیاتی است که سازمان های کنونی بخصوص سازمان های دولتی و سنتی که تا حدود زیادی دارای سیستم های قدیمی هستند و هنوز هم در بسیاری موارد درگیر مدیریت سنتی و سلسله مراتبی هستند درگیر آن بوده و بقا و دوام خود را وابسته به آن می دانند، لذا راهکارهایی لازم است تا مدیران و کارکنان هر سازمان نسبت به پذیرش تغییر و نوآوری مقاومت کمتری از خود نشان داده و تغییرات مفید و اساسی را به راحتی بپذیرند. تغییر روندی است که تمامی سازمان ها آن را تجربه می کنند، در برخی از سازمان ها تغییر بسیار آرام است و آن ها در ظاهر با ثبات و از نظر ساختار، دوران پر قدرتی را سپری می کنند، اما ممکن است چنین سازمان هایی یکباره دچار تحول شدید یا اصطلاحاً دچار نوعی انقلاب درون سازمانی شوند. امروزه ضرورت تغییر و نوآوری در سازمان ها شناخته شده، اما در بسیاری از کشورهای در حال توسعه هنوز نقش و اهمیت این موضوع روشن نشده است. تغییر و نوآوری جزء طبیعت زندگی اجتماعی انسان بوده و طی دوره اخیر، این پدیده با سرعتی بسیار زیاد و در تمام زمینه ها ایجاد شده است، آنچه تازگی دارد شناخت و اهمیت و به کارگیری آن به طور وسیع و به خصوص در سازمان های پویا در رابطه با محیط است. مقاله حاصل که به صورت روش کتابخانه ای تجمیع گردیده است راهکاری برای این موضوع است.

واژه های کلیدی: سازمان متحول، نوآوری، تغییر، پویایی

۱- مقدمه

در دنیایی که در آن زندگی می کنیم و خواهیم کرد و محیطی که سازمانها و تشکیلات فعالیت می کنند، بی سابقه اند. اگر چه عناصر همانند هستند، لیکن شتاب و پیچیدگی تغییرات در راه و رسم زندگی و ارزشها به گونه ای و با وسعتی در حال شکل گیری است که تا کنون هرگز مشاهده نشده است [۲].

تفکر سیستماتیک راه و روشی است برای کل نگر، چار چوبی است که تأکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده هاست و نه شناسایی تک تک آنها، ادراک و تغییر و تحول است نه شناختی ایستا [۸].

سازمانها با ایجاد تغییر در ساختارها، فرآیندها و فرهنگ خود، سعی می کنند در بالابردن قابلیت خود دارند. بعنوان مثال یک سازمان ماتریسی سعی می نماید که استفاده کارآمد تری از منابع کمیاب مورد نیاز خود داشته باشد و بازده خود را بهبود بخشد و به منظور پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتریان اقدام به ترکیب مجدد منابع نماید. ولی این روش ممکن است برای اعضای سازمان مشکلاتی چون تعارض نقش یا فزونی نقش را بدنبال داشته باشد.

مدیریت تحول بویژه مدیریت جنبه های انسانی آن هنگامی دشوارتر خواهد بود که نیاز به تغییر نیازی فوری و اضطراری باشد. نادلر و تاشمن (۱۹۹۵) با قارا دادن وجه پیوستگی و یا نا پیوستگی تغییر در کنار بدع زمان و گونه شناسی تغییر را ایجاد نمودند. که عبارت بود [۱۲]. در این مقاله ما سعی داریم بهترین شیوه اندیشیدن درباره سازمان را بحث کنیم، یعنی همان چیزی که آن را تحول در "حوزه تفکری غالب" نامیده می شود.

در این نظم نوین جهانی مسئولیت مدیر اینست که یک سازمان یادگیرنده خلق کند. در بسیاری از صنایع و مشاغل اعضای سازمان نسبت به افراد شرکت رقیب از توانایی یادگیری بیشتری برخوردارند و می توانند با سرعت بیشتری تغییرات را بپذیرند و بدین گونه در صحنه رقابت از مزایای بیشتر برخوردار گردند. به همین علت بسیاری از شرکت ها در حال طرح ریزی مجدد هستند و می خواهند شرکت را به گونه ای درآورند که آن را سازمان یادگیرنده می نامند [۷].



۲) اهمیت یادگیری در سازمان

یادگیری سرآغاز نیاز به تکامل و بهتر شدن است و هرچه علم و دانش بشری تکامل و توسعه بیشتری پیدا کند نیاز به تحول و یادگیری بیشتر می شود. الوین تافلر می گوید: در هزاره سوم بیسواد کسی نیست که نمی تواند بخواند و بنویسد بلکه بیسواد کسی است که نمی تواند یاد بگیرد، آموخته های خود را فراموش کند و از نو یاد بگیرد [۱۰].

لذا یادگیری بطور آشکار در رفتار انسان در سازمان تأثیر می گذارد. به نظر می رسد سه مقوله توانمند سازی کارکنان، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش ابزارهایی هستند که تحول سازمانی را تسهیل می نمایند.

یادگیری سازمانی فرآیندی است که در آن سازمان در طول زمان می آموزد و تغییر می کند و عملکرد خود را بهبود می بخشد و ایجاد تحول می کند، بطور پیوسته با ارتقاء و بهبود توانایی های خود پشرفت می کند. به عبارتی دیگر یادگیری سازمانی، سازمان را به سازمانی دانش آفرین تبدیل می کند که در آن خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداعات و اختراعات یک کار تخصصی نیست بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی است که همه سازمانها بدان عمل می کنند [۱].

داگلاس رئیس سابق گروه برنامه ریزی شرکت نفتی رویال داچ شل نیز بر آن باور است که توانایی یادگیری زودتر و سریعتر از رقبا مزیت رقابتی در دهه آینده خواهد بود. یادگیری سازمانی مهمترین راه بهبود در دراز مدت است و در آینده نزدیک، تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی به نحوی مطلوب بهره برداری کند. در یادگیری سازمانی اعضا با تشخیص صحیح اشتباهات و علل به وجود آورنده آنها و نیز اصلاح اشتباهات، برای آینده درس گرفته و برای مقابله با تغییرات و حوادث احتمالی آماده می شوند. در محیط متغیر و عرصه پیچیده رقابتی که همه سازمانها با آن مواجه می باشند، موفقیت در فضای کسب و کار امروز بطور کامل به یادگیری سازمانی و فردی بستگی دارد.

رگ روانز می گوید "میزان یادگیری سازمانی باید مساوی و یا بیشتر از میزان تغییر در محیط خارج باشد، در غیر اینصورت سازمان از بین می رود" آجریس می گوید "یادگیری سازمانی نوع توانایی و قابلیت است که همه سازمانها باید آن را دریافته و توسعه و پرورش دهند" این امر به این دلیل است که هرچقدر سازمانها در امر یادگیری سازمان پیشرو باشند بهتر می توانند اشکالات و اشتباهات خود را تشخیص داده و آنها را اصلاح کنند. اشتباه به مفهوم هر گونه عدم تطابق برنامه ای است که قصد انجام آن را داریم و آنچه در عمل رخ می دهد. در امر یادگیری سازمانی، تأکید بر تشخیص و تصحیح اشتباهات و اشکالات عملکردی است که به طور بالقوه و یا در عمل موجب مخاطره برای فرد یا سازمان می شود و هرگاه سازمانی با مشکلات زیادی روبه رو شود، یادگیری سازمانی دچار مشکل می شود [۱۰].

۳) یادگیری سازمانی در مقایسه با سازمان یادگیرنده

مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه یافته و کار جدید محققان پیرامون یادگیری سازمانی زمینه ساز شکل گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. یادگیری سازمانی بطور فرآیندی ای در میان سازمان هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقمند هستند مورد توجه ویژه قرار گرفته اند.

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. سانگ معتقد است که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود، درحالی که یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده دو مفهوم متفاوت هستند؛ به این معنی که اولی به فعالیتهای خاصی در داخل سازمان اشاره می کند و دومی نوعی خاصی از سازمان است.

مارکوارت دو عبارت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را به زیبایی بیان نموده که به شرح زیر عیناً نقل می شود:

"در بحث از سازمان یادگیرنده تمرکز ما بر چپستی است و اصول و ویژگی های سازمانی که به عنوان یک هویت جمعی یاد می گیرند و به تولید می پردازند را مورد بررسی قرار می دهیم. اما یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری به معنی مهارتها و فرآیندهای ساخت و بهره گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک جنبه از سازمان یادگیرنده است."

مشاهده می شود که مارکوارت سازمان یادگیرنده را چیزی فراتر از سازمانی می داند که در آن فقط یادگیری سازمانی اتفاق می افتد و به فرآیندها و سیستم ها، اصول و سایر ویژگی های سازمان یادگیرنده می پردازد. به نظر می رسد که یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده می توانند و باید در



کنار همدیگر ایجاد شوند. به منظور این که یک سازمان یادگیرنده اثربخش وجود داشته باشد، وجود حلقه های یادگیری و توجه به زمان بر شکل گیری سازمان ضروری است [۱۰].

۴) تحول و یادگیری سازمانی به چه معنی است

در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسأله هستند و سازمان بدین وسیله می تواند تجربه های جدیدی را بیاموزد، امور را بهبود ببخشد و بر توانایی های خود بیفزاید. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده نمائاًحل مسأله است، در حالی که سازمان سنتی بدان گونه طرح ریزی شده بود که کارآیی افزایش یابد [۶].

یادگیری سازمانی مستلزم بالابردن توانایی جمعی اعضای سازمان به منظور ارائه عملکردی اثر بخش تری است. کیفیت یادگیری سازمانی یا جمعی از آن جهت اهمیت دارد که بر تدوین استراتژی و هم بر اجرای آن تأثیرگذار است [۱۲]. سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی هستند که در آن افراد بطور مستمر توانایی های خود را افزون می سازند تا به نتایجی که مد نظرند دست یابند، جایی که الگوهایی جدید تفکر رشد می یابند، اندیشه های جمعی و گروهی ترویج می شوند و افراد چگونه آموختن را به هم می آموزند. زمانی می توانیم ادعا کنیم که سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرآیندهای ارتباط دامنۀ رفتارهای بالقوه اش را تغییر دهد و بهبود ببخشد [۱۲].

۵) سازمان های یادگیرنده و متحول چه ویژگی هایی دارند؟

شاید با توصیف ویژگی های و خصوصیات سازمانهای یادگیرنده بتوان شمایی کامل تری از این نوع سازمان به دست داده و آن را بهتر شناخت. جدول زیر که خلاصه ای از ویژگی های یک سازمان یادگیرنده است در این راه بیشتر به ما کمک خواهد کرد.

جدول ۱: ویژگی های سازمان یادگیرنده و متحول [۱]

توضیحات	ویژگی	ردیف
سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می کند و در پی یادگیری است. سازمان یادگیرنده همچون انسانی است که شوق به آموختن دارد.	درد و عشق آموختن دارد	
سازمان یادگیرنده حساس و هوشیار است و به محض آن که مشکلی را حس کند در پی رفع آن بر می آید و برای هر مسأله راه چاره ای دارد. بدنبال راه حل های نو تکاپو می کند و مشکلات را به عنوان تقدیر محتوم تلقی نمی کند و نمی پذیرد.	با مشکلات مأنوس نمی شود	۲
سازمان یادگیرنده از طریق کارکنانش فرآیند یادگیری و تغییر را تحقق می بخشد اگر چه یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست اما شرط لازم سازمان یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است. انسان رشد یافته و خلاق، فراتر از انسان دانش آموخته و ماهر است.	کارکنانی خلاق و یادگیرنده دارد	۳

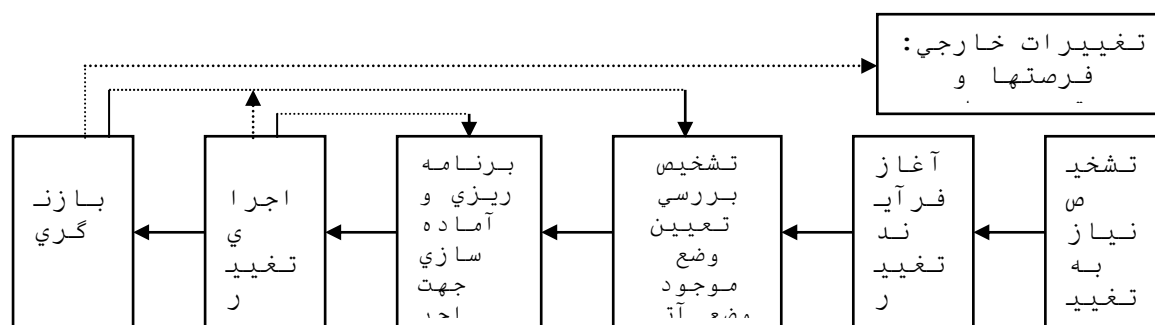


<p>سازمان یادگیرنده باید به ساز و کار هایی مجهز باشد تا الگوی ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کند و آن را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. یکی از دلایل شکست سازمانها عدم سازگاری الگوی ذهنی آنها با واقعیت محیطی است. الگوی ذهنی سازمان نحوه نگرش و جهان بینی سازمان و توفیق و شکست سازمان را در آینده رقم می زند. ممکن است الگوی ذهنی سازمان نسبت به مشتریان عدم اعتماد یا برعکس ممکن است الگوی ذهنی سازمانی دیگر اعتماد و اطمینان به مشتریان باشد.</p>	<p>از الگوی ذهنی پویانده ای برخوردار است.</p>	۴
<p>سازمان یاد گیرنده از تجربه های خود پند می گیرد، اما صرفاً متکی بر تجربه نیست. تأکید بیش از حد بر تجربه های گذشته از سر ساده اندیشی و زود باوری است و سازمان فعال، سازمانی است که علم را بر تجربه مقدم میدارد و از آمیختن این با هم بیشترین نتیجه را می گیرد.</p>	<p>علت مشکلات را در خود جستجو می کند</p>	۵
<p>اغلب انسان ها و سازمان ها عادت دارند که در هنگام بروز مشکلات و شکست ها دلایل ناکامی خود را به عوامل از حیث خارجی و بیرونی خود نسبت دهند. اما سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکل به بررسی نقش خود در ایجاد و حل مشکل پردازد و بدون جهت گیری تعصب آلود مسأله را بررسی نماید. چنین سازمانی به ضعف های خود زی می برد و در صدد رفع آن بر می آید. اگر سازمانی نقص ها و کاستی های خود را نداند هیچ گاه یاد گیرنده نخواهد بود.</p>	<p>یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می کند</p>	۶
<p>سازمان یادگیرنده از طریق ساز و کارهای مباحثه و مناظره یاد گیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می بخشد. باید به گروههای سازمانی تفهیم شود که مجموع تلاش های آنان به عنوان یک گروه بیش از جمع مساعی و تک تک آن هاست.</p>	<p>تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است</p>	۷



۶) مراحل اصلی فرآیند تغییر و تحول

نمودار ۱: مراحل فرآیند تغییر و تحول سازمانی [۱۲]



مرحله اول) **شناخت**: شناخت ضرورتها ی محیطی یا نیازهای درونی سازمان و آگاهی یافتن از لزوم ایجاد تغییر، نقطه آغاز فرآیند تغییر محسوب می شود. شناخت با فرآیندهای پیچیده ای چون ادراک، تفسیر و تصمیم گیری در ارتباط است که چنانچه این فرآیند آنچنان که باید مدیریت نشوند نتایج نامطلوبی در ژئ خواهد داشت [۱۲].

در واقع این مرحله شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است. در این مرحله باید کوشش شود مشکل اصلی و واقعی یادگیری شناسایی شود و تعریف گردد [۱].

مرحله دوم) **آغاز فرآیند تحول**: در آغاز فرآیند تحول لازم است که نیاز به ایجاد تغییر جای خود را به تمایل و اشتیاق نسبت به تغییر و یادگیری دهد. در مرحله بعدی سازمان تعیین می کند که مدیریت تحول بر عهده چه کسی قرار داده شود و خصوصاً زمانی که قرار باشد فردی از خارج سازمان به عنوان عامل تغییر با سازمان همکاری نماید، ایجاد ارتباطی سالم و مؤثر میان این فرد و کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار خواهد بود [۱۲].

مرحله سوم) **تشخیص**: بررسی وضع موجود سازمان و تعیین موقعیت آتی سازمان در نگاه اول دو اقدام جداگانه به نظر می رسد. ولی در عمل میان این دو اقدام انسجام و یکپارچگی وجود دارد. بررسی وضع موجود و تعیین موقعیت آتی سازمان با اندیشیدن و تعمق درباره مفاهیم آغاز شده به نتایج عینی و ملموس و قابل اجرا ختم می گردد و به هنگام هدف گذاری بیش از حد محتاطانه عمل خواهد نمود. هنگامیکه نیاز به ایجاد تغییراتی بنیادی در سطح سازمان احساس می گردد شاید بهتر باشد که به جای توجه کردن بر نقطه آغاز تغییر و نحوه رهبری آن توجه کنیم [۱۲].

مرحله چهارم) **بررسی وضع موجود**: شناخت وضع موجود سازمان اغلب با بهره گیری از تاریخچه سازمان و بررسی محیط درباره آن میسر می گردد. اهداف این بررسی اغلب بسته به نوع تغییر متفاوتند و عموماً بررسی وضعیت موجود به منظور دستیابی به اهداف ذیل صورت می گیرد.

- تشخیص علل ایجاد مشکلات موجود و شناسایی کمبودها و یا فرصتها
- تعیین یک خط مبنا به نحوی که با توجه به آن بتوان تعیین نمود که چه اموری در حال تغییر است.
- تعیین جهت گیری سازمان

اطلاعاتی که از این بررسی حاصل می گردد می توان به منظور ارزیابی نحوه واکنش اعضای سازمان و گروههای ذینفع نسبت به یادگیری و تغییر مورد ارزیابی قرار گیرد. بعلاوه این اطلاعات در امر آماده سازی افراد جهت پذیرش تغییر نیز مثمرتر می باشد [۱۲].

مرحله پنجم) **تعیین وضعیت آتی سازمان**: بسته به نوع تغییری که مسئولین سازمان قصد اعمال آن را دارند و نیز بسته به نقش مدیران تحول در سرتاسر فرآیند، مؤلفه های مختلفی جهت تعیین وضعیت آتی سازمان مورد نیاز است. اگر ابتکار عمل جهت اجرای فرآیند تغییرات به دست مدیران تحول سپرده شده باشد در آن صورت این افراد موظفند تصویری از آینده سازمان ایجاد کرده و آنرا در اختیار سایرین قرار دهند.

چنانچه نقش این مدیران تنها به اجرای فرآیندهای تحول محدود باشد یا به عبارتی دیگر ابتکار عمل و تعیین ویژگی های فرآیند تغییر به دست مدیران تحول سپرده شده باشد در آن صورت این مدیران وظیفه اندیشیدن در مورد تأثیرات احتمال ناشی از تغییر و ترسیم این تأثیرات را برعهده خواهند داشت.



مشاهدات نشان داده است که افراد هنگامی قادر به رها ساختن وضعیت موجود و دستیابی به وضعیت مطلوب هستند که فرآیند تشخیص:

- در طرز تلقی آنان نسبت به وضعیت موجود تردید ایجاد نماید.
 - با زیر سؤال بردن باورها و طرز تلقی افراد و آگاه ساختن آنان نسبت به مشکلات موجود، حس تشویق و دلوپسی را در آنها تقویت نماید تا حدی که افراد از انگیزه کافی به منظور پذیرش تغییر و جستجو برای یافتن روشهای جدید برخوردار گردند.
 - ارائه چشم انداز از موقعیت آتی سازمان موجب می گردد افراد تلاش در راه ایجاد تغییر را ارزشمند و مثمرتر نمایند.
- مرحله ششم (آماده سازی و برنامه ریزی جهت اجرا: تحلیل جزء به جزء وضعیت کنونی منجر به شناسایی فهرست طولی از اموری می گردد. که لازمه عینیت بخشیدن به طرح پیشنهادی تغییر می باشند کلیه این امور به هنگام تدوین طرح اجرای فرآیند باید مورد توجه قرار گیرند. با یاد توجه داشته باشیم که اجرای فرآیند تغییر تنها یک مقوله فنی نیست. اجرای فرآیند در بردارنده یک بعد سیاسی مهم است. در این مرحله باید توجه داشته باشیم که افراد تا چه حد نسبت به پذیرش تغییر آمادگی دارند و اینکه افراد تغییر را تهدید برای موقعیت تلقی می نمایند یا خیر.
- مرحله هفتم) اجرای تغییر:** هر آنچه تا کنون در قالبی شکل گرفته است اکنون باید مورد اجرا قرار گیرد. همچنین کنترل و نظارت بر روند اجرا از دیگر مواردی قابل توجه در این مرحله بشمار می آید. در راه اجرای تغییر دو رویکرد اصلی در اختیار می باشد:
- (۱) گاهی تغییر عبارت است از حرکت از نقطه A به سمت نقطه B، که در این قبیل موارد پیش از اجرای تغییرات، اهمیت نقطه B به طور واضح تعریف و مشخص می گردد. این نوع تغییر و یادگیری را تغییر بر اساس نقشه کلی از پیش تعیین شده عنوان می کنند
- (۲) فرآیند تغییر باید در قالب قدمهای محتاطانه به اجرا در می آید به نحوی که پس از برداشتن هرگام روند تغییر و مرحله ای که پشت سر گذاشته شده است مورد بازنگری قرار گیرند تا روشن شود که روند تغییر مطابق با برنامه پیش می رود و آیا تمام اقدامات انجام شده از کارایی لازم برخوردار هستند یا خیر. همزمان با پیشرفت فرآیند تغییر، امکان ارائه تعریفی دقیق تر از نقطه پایانی تغییر میسر می گردد. بعلاوه می توان گامهای بعدی را با اطمینان بیشتر برداشت.
- مرحله هشتم) بازنگری و تحکیم:** واقعیت این است که نظارت بر فرآیند اجرا و بررسی روند پیشرفت اقداماتی است که به شکل مستمر انجام می پذیرد، چرا که به به منظور تعیین میزان پیشرفت باید وضع موجود را در مقایسه با رویداد های مهم و اساسی سنجید. منظور از تحکیم همان تثبیت است که مرحله سوم مدل لوبینمی باشد. در هنگام تثبیت باید اطمینان حاصل نمود که به منظور استحکام بخشیدن به رفتارهای جدید و اعمال کنترل آنها امکان برخوردار از سیستم های پاداش و مکانیزمهای بازخور میسر است. اگرچه لازم به ذکر است که در این مرحله نباید به تنهایی به مستحکم ساختن شالوده وضعیت جدید اکتفا نموده، بلکه در صورت بروز ضرورت های جدید محیطی با نیازهای درون سازمان، ایجاد تغییرات جدید ضروری می نماید [۱۲].

۷) عوامل مؤثر بر یادگیری سازمان

۷-۱ فرهنگ سازمان

فرهنگ از جمله عواملی است که که از سوی بیشتر نظریه پردازان به صورت مستقیم و غیر مستقیم از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی شمرده می شود. فرهنگ به باورها، ارزش ها، اقدامات و آداب و رسوم سازمان اشاره دارد و به شکل کیری رفتار و ادراکات رایج در سازمان کمک می کند. همان گونه که ملتها فرهنگ متفاوتی دارند سازمانها نیز دارای فرهنگهای متفاوتی بوده و بوسیله نمادها، قهرمانان و آداب و رسوم و ارزش ها شناسایی می شوند. فرهنگ سازمانی ماهیت یادگیری و شیوه ای که بر اساس آن یادگیری در سازمان رخ می دهد را تعیین می کند [۱۰].

تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی و اثر بخشی انجام شده است به این نتیجه رسیده است که رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه ای است که می توان آن را در چهار گروه (۱) فرهنگ انعطاف پذیری (سازشکاری یا کارآفرینی) (۲) فرهنگ مأموریتی (۳) فرهنگ مشارکتی (۴) فرهنگ بوروکراتیک (تداوم رویه) گنجانند که این چهار گروه به دو عامل بستگی دارند: الف) میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند ب) میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی معطوف گردد.

(۱) فرهنگ انعطاف پذیری: از ویژگی های فرهنگ انعطاف پذیری یا کارآفرینی این است که مجرای انعطاف پذیری به محیط خارج توجه شده است و کوشش می شود تا نیازهای مشتریان تأمین گردد.

(۲) فرهنگ مأموریتی: سازمانی که چنین فرهنگی دارد می کوشد تا نیازهای محیط خارج را تأمین کند، ولی لزوم در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در این فرهنگ رهبران سازمان داری دیدگاه مشترک می شوند آینده را ترسیم می کنند، آن را در معرض دید همگام قرار می دهند و تصویر به گونه ای در می آید که برای یکا یک اعضای سازمان داری اهمیت خاصی می گردد.



۳) فرهنگ مشارکتی: در فرهنگ مشارکتی از اعضای سازمان خواسته می شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت یا سازمان بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. این فرهنگ همانند شرکت کنترل قومی (کنترل فرهنگی یا خود کنترلی) است. در این فرهنگ به نیازهای کارکنان توجه می شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان می شود مشارکت در امور موجب می شود تا فرد احساس مسئولیت و مالکیت در سازمان بنماید و از این رو نسبت به سازمان تعهد بیشتری پیدا می کند.

۴) فرهنگ بوروکراتیک: فرهنگ بوروکراتیک یا دیوان سالاری به اموری داخلی سازمان توجه می کند و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد در چنین سازمانی فرهنگی حاکم است که برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده شود. شعارها، قهرمانان و جشنها در جهت همکاری، سنت و رعایت رویه ها و سیاستهای با برجاست و سازمانها بدین گونه در صدد تأمین هدف های خود بر می آیند [۷].

۲-۷ توانمند سازی کارکنان

مفهوم توانمندسازی کارکنان، در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از دانشگاہیان، پژوهشگران و دست اندرکاران مدیریت را به خود جلب کرده بود. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد. توماس و ولتهوس اعتقاد دارند که کارکنان توانمند در کنترل و انجام وظایف انعطاف پذیری بیشتری دارند. آنها در پاسخ به مسائل و فرصت ها وظایف جدیدی را شروع می کنند و موانع را برطرف می سازند، در نتیجه در برخورد با مسائل و مشکلات انگیزش آنان تقویت می شود. به زعم لیدن و همکاران افراد توانا در سطوح بالایی از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی قرار دارند. کمپل و مارتینکو در یافتند که کارمندان توانمند دارای بیزاری کمتری از شغل و انتظارات مثبت تر و استقامت بیشتری در موقعیت های شغلی دارند.

نظریه پردازان مدیریت و سازمان معتقدند برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. سازمان، مدیریت و کارکنان باید آمادگی های لازم را داشته باشند. اسکات و ژافه تغییر سازمان هر می به سازمان دایره ای، تغییر طرز تلقی کارکنان، ایجاد انگیزش از طریق دادن قدرت و منزلت، مدیریت مشارکتی، استقرار رهبری تسهیل کننده و تشکیل گروه های توانمند را از عوامل توانمندسازی کارکنان می دانند.

برخی نظریه پردازان مدیریت و سازمان به توانمندسازی به عنوان یک مهارت و فن مدیریتی و رهبری می نگرند. برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. بنابراین احساس توانمندی یک متغیر وابسته است که متأثر از راهبردهای مدیریتی می باشد.

سازمان های دائم تغییر و رقابتی نیازمند نیروی انسانی توانمند، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت پذیر و دارای ابتکار می باشند. اینگونه سازمانها باید طوری طراحی شوند که همه کارکنان در فرآیندهای برنامه ریزی، تصمیم گیری و در تعیین اهداف مشارکت داده شده، قدرت و اختیار بیشتری به آنان تفویض گردد و بتوانند در گروه های کاری فعالیت کنند. در سازمان های امروزی کارکنان باید نگرش و احساس مثبتی به شغل و محیط درون سازمان داشته باشند و آنان خود را مالک سازمان بدانند. در ادبیات مدیریت و سازمان «به محیط های سازمانی پویا عناوینی از قبیل: مدیریت مشارکتی، مدیریت خودگردان، مدیریت کیفیت فراگیر» و نهایتاً توانمندسازی کارکنان، اطلاق می شود [۴].

۳-۷ یادگیری تیمی (گروهی)

پیتر سنگه هسته اولیه یادگیری تیمی در تمام سازمانها را تیم یادگیرنده می داند. البته او اذعان می دارد که یادگیری جمعی بر دو آرمان مشترک و رقابت شخصی افراد استوار است. بنابراین از نقش افراد در تشکیل تیم های یادگیری غافل نیست. در نتیجه افزایش توانایی افراد تا حد زیادی به مشارکت آنها در تفکر و یادگیری تیمی وابسته می داند.

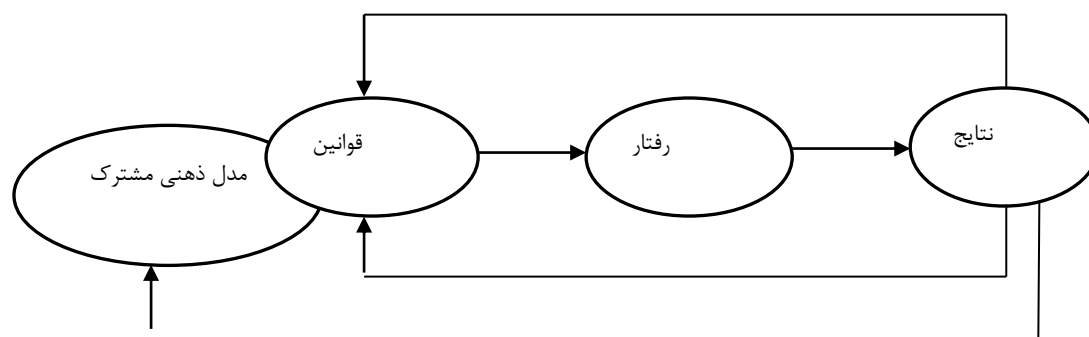
بنابراین در مرحله ایجاد سازمانهای یادگیرنده، تشکیل تیم های یادگیرنده، شالوده و سنگ بنای یادگیری سازمانی را یادگیری تیمی تشکیل می دهد. یادگیری تیمی در افراد قابلیت نگاه کردن و تصویری وای تصورات شخصی را بوجود می آورد. ممکن است آگاهی تیمی حتی از آگاهی افراد نیز بیشتر باشد [۸].

یادگیری فرآیند است که افراد را برای کار کردن در یک گروه آماده می نماید تا بتوانند به جای طرح نظریات خود در برابر نظریات دیگران به تبادل افکار سازنده بپردازد.

مارکوارت معتقد است که گفتمان، ابراز حیاتی ایجاد و هماهنگ سازی یادگیری تیمی و عمل در محیط کار بوده و بیانگر ارتباطات پرشور و با کیفیت بالا مبتنی بر کشف آزادانه و خلاقانه و تعاملی مسایل پیچیده است [۱۰].



هنگامیکه گروه موفق شود عامل مؤثر در بالابردن اثربخشی سازمان را بیابد، یادگیری جمعی و تیمی به وقوع پیوسته است. آرگریس و شون (۱۹۷۸) شکل متفاوتی از یادگیری جمعی و تیمی را در سازمان معرفی کرده و مؤلفه های این نوع یادگیری تیمی را با هم مقایسه نمودند که شامل دو نوع یادگیری تک حلقه ای و یادگیری دو حلقه بود. یادگیری تک حلقه ای: که این نوع یادگیری عبارت است از شناسایی اشکالات موجود و اصلاح آنها به نحوی که نهایتاً منجر به آن گردد که در چاقوب تفکر حاکم بر سازمان اصلاحاتی در قوانین بوجود آید. یادگیری دو حلقه ای: فرآندی است که ارتباط تنگاتنگ تری با شناخت دارد و هنگامی به وقوع می پیوندد که اصول تشکیل دهنده متغیر های حاکم یا مدل ذهنی مشترک مورد سؤال قرار گرفته و قصد اصلاح آنها را داشته باشد. این نوع یادگیری در واقع شیوه معمول تفکر سازمان را زیر سؤال می برد و رویدادهای تفسیری جدید را ارائه می نماید [۱۲].



نمودار ۳: مدل یادگیری دو حلقه ای [۱۲]

۴-۷ مهارت یا قابلیت های شخصی

مهارت و قابلیت شخصی عبارت است از نظامی که فرد بصورت مستمر دیدگاههای شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می کند، صبر و بردباری خود را گسترش می دهد و بالاخره آنکه واقعیات را منصفانه و بی غرضانه در می یابد. با چنین تعریفی تسلط و مهارت شخصی از ارکان اساسی در سازمانهای فراگیر است، رکن روحانی آن تعهد و ظرفیت یک سازمان برای یادگیری، نمی تواند از ظرفیت و تعهد اعضای آن بیشتر باشد. ریشه های در سنن ملل شرق و غرب در هر دو وجود دارد و مشاهده می شود. نکته بسیار جالب توجه ارتباط بین فراگیری شخصی و یادگیری سازمان است. تعهد بین سازمان و فرد و روحیه مشترکی سرشار از تمایل به یادگیری است [۸].

در برنامه های آموزشی برای آنکه عملکرد سازمان در سطح کنونی باقی بماند یا بهتر شود، ولی در اجرای برنامه های مربوط به توسعه مدیران سعی می شود بر مهارت های آنان به منظور احراز مشاغل و پست های آینده افزوده شود. مدیران برای تعیین نیاز به آموزش و افزایش مهارت های نیروی انسانی در سازمان یا واحد خود می توانند از چهار روش استفاده کنند که این چهار روش عبارتند از:

- ۱) ارزیابی عملکرد: می توان کار هر عضو سازمان را، با استاندارد ها یا اهداف تعیین شده سنجید و اندازه گیری کرد.
- ۲) تجزیه و تحلیل شرایط کار: مهارت ها یا دانش لازم برای یک کار بخصوص بررسی می شود و کارکنانی که مهارت ها یا دانش لازم را نداشته باشند، باید در یک برنامه آموزشی شرکت داده شوند.
- ۳) تجزیه و تحلیل سازمانی: اثربخشی سازمان و موفقیت آن در تأمین هدف هایش تجزیه و تحلیل می شود تا بتوان تفاوت های موجود یا انحراف های موجود را تعیین کرد
- ۴) بررسی منابع انسانی: باید از افراد مدیر و غیر مدیر خواست تا مسائلی را که در کار خود تجزیه و تحلیل می کنند یا با آنها روبه رو می شوند یا اقداماتی را که برای آن مسائل ضروری می دانند، شرح دهند



بنابراین ملاحظه می شود که مهارت‌های شخصی عامل اصلی سازمان یادگیرنده را شکل می دهد، زیرا که تعهد و قابلیت سازمان یادگیرنده، معادل شایستگی و قابلیت یکا یک اعضای سازمان است. در این اصل پشتیبانی دائمی از هر نوع تجربه پیشرفت و توسعه برای سازمان صورت می گیرد [۱۳].

۷-۵ چشم انداز مشترک

ایده ای که همواره الهام بخش سازمانها بوده است، عبارت است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده ای که بدنبال آن هستیم. به سختی می توان سازمانی را نام ببریم که به درجه ای از موفقیت رسیده باشد بدون آنکه دارای اهداف و ارزشها و آرمانهای باشد که عمیقاً در سطح مؤسسه پذیرفته شده باشد.

زمانی که یک تصویر واقعی وجود داشته باشد، افراد تلاش می کنند و فرا می گیرند، نه بخاطر اینکه از ایشان خواسته شده است که چنین کنند، بلکه بخاطر اینکه خود می خواهند. اما بسیاری از رهبران داری تصویر شخصی هستند که هرگز به تصویر گروهی که دربرگیرنده مؤسسه باشد بدل نخواهد شد. بسیاری از مواقع تصویر و آرمان گروهی حول توان و قدرت یک رهبر و یا حول بحرانی که بصورت موقت مؤسسه را فراگرفته است ایجاد شود. اما اگر به افراد حق انتخاب داده شود، ایشان ترجیح می دهند که به دنبال یک هدف متعالی باشند، نه تنها در زمان بحران، بلکه در تمام مواقع، آنچه ما فاقد آن هستیم عبارت است از نظمی که تصورات فردی را به تصورات گروهی تبدیل نماید، اصولی که بتوان تلاش ها را در این جهت یک سو نماید [۸].

دلایل متعددی برای اهمیت چشم انداز مشترک برای یادگیری سازمانی وجود دارد که بشرح زیر می باشد:

دلیل نخست: چشم انداز مشترک، تمرکز و انرژی لازم برای یادگیری سازمانی را فراهم می سازد. یادگیری قوی و پویا تنها زمانی رخ می دهد که افراد واقعاً به دستاوردهایی که برای آنها اهمیت دارد، متعهد شوند.

دلیل دوم: چشم انداز افراد را به عمل سوق می دهد. چشم انداز و ارزش های مشترک، افراد را به آزمایش شیوه های تفکرشان وادار نموده، به آنها دلیل پذیرش دیدگاههای عمیق و قبول شیوه های فکر و عمل کردن جدید را ارائه می کند.

دلیل سوم: ایجاد کشش بسوی هدف مطلوب و والاتر، با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می کند، چشم انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده و نوآوری را تشویق می کند.

دلیل چهارم: ارزش و معنای مشترک در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می کند، اهمیت دارد. مارکوارت معتقد است که چشم انداز می تواند و باید راهنمای تفکر و برنامه ریزی استراتژیک باشد و همچنین باید به استراتژی ها و رویه های مختلف برای تبدیل شدن به سازمانهای یادگیرنده منجر شود [۱۰].

۷-۶ نگرش سیستمی

نکته اساسی در مورد تفکر سیستمی این است که افراد باید بیاموزند که چگونه در مورد مسائل پیچیده بیندیشند [۱۰]. تفکر سیستمی بر کل و جزء و یکپارچه دیدن ارتباط آنها تأکید دارد. این طرز تفکر ظریف ترین جنبه یک سازمان یادگیرنده را مشخص می کند. طریق جدیدی که افراد خود و دنیای اطراف شان را درک می کنند و خود را با دنیا مرتبط و نه مجزا می پندارند. تفکر سیستمی یک چارچوب مفهومی و پیکره ای از دانش و ابزار است که طی پنجاه سال گذشته توسعه یافته تا بتواند نمای کلی تر را شفاف تر نشان دهد. تحقق تفکر سیستمی به ایجاد تصویر و آرمان مشترک و مدل های ذهنی یادگیری تیمی و تسلط شخصی نیاز دارد. این پنج عامل باید بصورت یک کل واحد توسعه داده شوند. در مقابل تفکر غیر سیستمی باعث می شود که افراد نتوانند در بلند مدت نتایج اقدامات خود را ملاحظه کنند و از نظر مفهومی شناخت ارتباط درونی اجزای یک کل بزرگتر را از دست بدهند [۸].

آلبرت اینشتین گفته است :

" بدون تغییر در الگوی اندیشه ، قادر نخواهیم بود که مسایلی را که با الگوهای امروز فکر خود ایجاد کرده ایم، برطرف سازیم." تفکر سیستمی با تغییر در اندیشه و فکر سر و کار دارد. جهان پیچیده شده است، مجهولات بیشتر از داده ها است و راه حلهای متعدد پیش رو است. در گذشته یادگرفته بودیم که برای فهم و درک مسایل و پدیده های پیچیده، آنها را به اجزاء تبدیل کنیم اما هزینه های پنهان و سنگین این نگرش از دست دادن کل (تصویر بزرگ) بود و البته برای دیدن تصویر کلان سعی می کردیم قطعات منفصله را به هم بچسبانیم که مانند به هم متصل کردن



قطعات یک آینه شکسته بی حاصل است. درمقابل این تفکر (روش تحلیلی)، نگرش سیستمی کمک می کند که الگوهای کلان (تصویر بزرگ) را ببینیم و توان ما را برای تغییر آن بهبود می بخشد. روشی است برای روابط متعامل میان اجزاء که رفتار کل را می سازند و نه یک زنجیره به هم متصل از اجزاء. برای اینکه سیستمی را قادر سازیم که به گونه ای اثربخش عمل کند باید آن را بفهمیم یعنی بتوانیم رفتار آن را توضیح دهیم و این مستلزم آگاهی از کارکرد و نقش آن سیستم در سیستم بزرگتر است. نگرش سیستمی چنین امکانی را فراهم می سازد [۳].

۸) موانع یادگیری سازمانی

موانع یادگیری را در شش مورد می توان به شرح زیر جمع بندی کرد

اولین مانع: اتخاذ سبک مدیریت از بالا به پائین.

دومین مانع: اولویت های متعارض و ناهماهنگی ناشی از آن. این موانع همدیگر را تقویت می کنند. دو استراتژی متفاوت و اهداف متعارض

در سازمان، جناح بندی و گروه گرائی، موجب تضعیف و متلاشی شدن سازمان می گردد.

سومین مانع: مدیران غیر موثر و نامناسب: مدیران به طور ملوک الطوائفی به خاطر ترس از دست دادن قدرت از همکاری با یکدیگر خود

داری می کنند، و اعضای مدیران ارشد در قلعه های خودشان عمل می کنند.

چهارمین مانع: ضعف ارتباطات عمودی: اگر در سازمان کارکنان این گمان را داشته باشند که مدیران سازمان از شنیدن موضوعات نگران

کننده پرهیز می کنند، نظرات را برای خودشان نگه می دارند، بدین ترتیب در سازمان بدبینی و بدگمانی رشد می کند.

پنجمین مانع: ضعف هماهنگی بین بخشها، واحدها و حوزه ها: در صورت عدم هماهنگی و ارتباط بین واحدها و بخشها، در سازمان سینرژی

منفی تولید می گردد. و به جای تعامل، ارتباط، همسوئی و تناسب، واحدها در سازمان همدیگر را دفع نموده و این موجب تضعیف و در نهایت

متلاشی شدن سازمان می گردد.

ششمین مانع: ضعف مهارتهای رهبری و توسعه نیافتگی در سطوح پائین: چنانچه مهارتهای مدیران در سطوح پائین تر جهت خلق فرصتهای

جدید برای رهبری تحول، توسعه نیابد. و از طریق آموزش یا مربیگری هم برای ارتقاء مهارت رهبری پشتیبانی نگردد، قطعاً سازمان تضعیف و در

نهایت متلاشی می گردد.

نحوه تعامل شش مانع سد کننده یادگیری:

هر یک از شش مانع مذکور به تنهایی نیز مشکل ساز است. اما در تعامل با یکدیگر دور باطلی را ایجاد می کنند، که خروج از آن بسیار

دشوار است؛ برای تشریح این تعامل، آنها را در سه مقوله می توان به شرح زیر دسته بندی کرد:

الف: کیفیت جهت گیری: مدیران نا کار آمد، رویکرد مدیریتی از بالا به پائین و استراتژی غیر واضح همگی با هم در ارتباط هستند.

ب: کیفیت یادگیری: اختلال در ارتباطات عمودی، به ویژه تاثیر مخربی بر توانایی سازمان در اجراء و پالایش استراتژی خود دارد، و یا به طور

خلاصه، مانع یادگیری سازمانی است.

ج: کیفیت اجراء: سه مانع مرموز که در جوار مدیران ارشد هستند، سبب می شود که ایجاد هماهنگی در سطوح پائین تر بسیار دشوار شود.

مدیران میانی که مسئولیت بخشها و واحدهای مختلف سازمان را به عهده دارند، تا زمانی که مدیران عالی آنها را در جهات مختلف سوق می

دهند، نمی توانند با یکدیگر همکاری موثر داشته باشند [۱۴].

۹) فرآیند های نوآوری

حالا که عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی را شناسایی و تقویت نموده ایم و موانع موجود را هم شناسایی و در جهت رفع آنها اقدام کرده ایم

سازمان باید به مرحله نوآوری برسد زیرا لازمه حفظ مزیت رقابتی در بازار این است که سازمانی به منظور خلق محصولات، خدمات و فرآیندهای

جدید پیوسته به نوآوری دست بزند.

نوآوری به جذب و رشد و داد و ستد با مشتری، بالا رفتن حاشیه سود و وفاداری مشتریان منجر می گردد. بدون نوآوری، ارزش قابل ارائه

شرکت تقلیدی است و به رقابت بر سر قیمت برای محصولات شرکت می انجامد.



شرکت ها وقتی مزیت رقابتی قابل ملاحظه ای خلق می کنند که بتوانند محصولات جدیدی را سریع و موثر به بازار عرضه نمایند و محصولاتشان با نیازهای مشتریان هدف متناسب باشد. نوآوری در محصول، شرط اولیه ورود به صنایع پویا و فن آورانه نظیر صنایع دارویی، نیمه ها دی ها و ارتباطات است [۹].

نوآوری و ابتکار فرآیند است که برای ایجاد یک خدمت یا محصول جدید و همچنین استفاده از محصولات و خدمات موجود در سازمان صورت می پذیرد [۱۱].

همان گونه که افراد از نظر خلاقیت و جامه عمل پوشانیدن به نظرات خود و در نتیجه تولید و عرضه محصولات، خدمات روش های جدید متفاوت اند، سازمان ها هم از نظر خلاقیت و جامه عمل پوشانیدن به نظرات اعضای خود و در نتیجه تولید و عرضه محصولات، خدمات روش های جدید متفاوت اند.

مدیران برای اینکه به سازمان کمک کنند تا بتوانند از خلاقیت به بهترین نحو ممکن استفاده کنند باید از فرآیند خلاقیت در سازمان و طی مراحل، با برداشتن گام هایی برای تقویت و تایید این فرآیند آگاهی داشته باشند.

فرآیند خلاقیت در سازمان سه مرحله است آنها عبارتند از:

دادن نظر جدید یا عقیده تازه: ارائه نظر جدید در سازمان بیش از هر چیزی به جریان اطلاعات و ارتباطاتی بستگی دارد که بین سازمان و محیط برقرار است.

بسط و گسترش نظرات جدید: اگر چه ارائه نظرات جدید تا حد زیادی به وسیله تمامی با خارج تقویت می شود

ولی بسط و گسترش نظرات ارائه شده به فرهنگ سازمانی و فرآیند های درون سازمانی بستگی دارد. ویژگی ها، ارزش ها، و فرآیند های سازمانی می توانند نظر جدید (ایده) که داده شده را تقویت یا تضعیف نمایند.

اجرا: مرحله اجرایی فرآیند های خلاقیت در سازمان شامل گاله هایی می شود که می توان بدون وسیله راه حل جدیدی ایجاد تازه ساخته شده را به بازار عرضه کرد. اگر نوآوری در سطح و میزان بالا باشد سود آوری کوتاه مدت کاهش می یابد. ولی از نظر رشد شرکت در بلند مدت، اهمیت بسیار زیادی دارد. برای مثال صنعت ساعت سازی سوئیس که به روش سنتی ساعت های گرانقیمت برای افراد تولید می کند از سال های میانی دهه ۱۹۷۰ یعنی از زمانی که شرکت های رقیب محصولات جدید به بازار عرضه کردند (مثل ساعت های دیجیتالی) شاهد افت بوده ولی به تازگی که ساعت سازی های سوئیس محصولات جدید را مثل برخی از انواع ساعت مچی گرانقیمت و مشهور به بازار عرضه کردند، توانستند بخشی از بازار از دست رفته را مجدداً به دست آورند [۱۳].

۱۰) نوآوری در سازمان های یادگیرنده

سازمان های یادگیرنده سازمانی است مناسب برای عصر حاضر، سازمان هایی که با بهره گیری از فضایل، هنرها، ارزش ها و تواناییهای افراد خود و براساس درس هایی که با تجربه خود می آموزند به طور مستمر تغییر کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند. در این عصر شعار اصلی خلاقیت و نوآوری است. اگر سازمان ها و مدیران شان بخواهند به حیات خود ادامه دهند در بلند مدت کامیاب باشند باید نو آور باشند و بطور مستمر خود را با وضعیت های جدید تطبیق دهند.

فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن به عمل و کاربرد های سودمند را نوآوری گویند. در سازمان ها این کاربردها به دو صورت انجام می شود (۱) نوآوری در فراگرد که موجب بهینه شدن راههای انجام کار می گردد (۲) نوآوری در محصول که به تولید محصولات یا ارائه خدمات جدید و بهبود یافته منجر می شود. مدیریت نوآوری در فراگرد و محصول شامل ابداع حمایتی یا عمل کشف و کاربرد یا عمل استفاده می شود.

مدیران باید محیطهای کاری جدید را به گونه ای طراحی کنند که محرک خلاقیت و جریان مستمر ارائه فکرهای جدید باشد. کاربرد با ابداع برای بهترین استفاده از فکر های جدید سرو کار دارد. مدیران باید مراقب باشند تا فکر های خوب واقعاً در فراگرد های کاری جدید یا اصلاح شده به اجرا درآیند. بعلاوه آن ها باید از اقتصادی بودن طرحهای مذکور در زمینه تولید محصولات و ارائه خدمات جدید اطمینان کامل حاصل کنند [۵].

۱۱) مدیریت و فراگرد نوآوری شامل شش فرآیند مهم است:

(۱) شناسایی فرصت های عرضه محصولات و خدمات جدید:

ایده محصولات جدید از چندین منبع سرچشمه می گیرد. معمولاً واحد تحقیق و توسعه ایده های جدید را بر پایه مهارت ها و درک فن آوری خلق می کند که از نوآوری های محصولات با خدمات قبلی انباشت شده است.



سازمان ها نباید برای جستجوی ایده های جدید فقط به داخل سازمان نظر کنند. آنها برای طرح ایده های جدید به منابع خارجی نظیر دانشگاه ها، آزمایشگاههای تحقیقاتی، به خصوص تامین کنند و مشتریان نیاز دارند، شرکت های که تامین کنندگان را به عنوان منبع فراهم نمودن مواد اولیه و تجهیزات با قیمت پایین، شریک استراتژیک خود می دانند از توانایی ها و ایده های محصولات و خدمات جدید ایشان نیز بهره می برند.

(۲) مدیریت مجموعه طرح های تحقیق و توسعه:

وقتی ایده محصول و خدمات جدید ایجاد شدند، مدیران باید تصمیم بگیرند که روی کدام یک سرمایه گذاری کنند، کدام را تغییر دهند و یا کدام را از بین ببرند. مدیران باید مشخص کنند که کدام پروژه باید با منابع داخلی انجام گیرد، کدام باید با همکاری و از طریق مشارکت انجام شود یا تحت امتیاز سازمانی دیگر به اجرا در آید یا اجرای آن برون سپاری گردد. حتی پس از سرمایه گذاری روی محصول جدید مدیران باید پیوسته پروژه را در مقایسه با فرصت های جدید و محدودیت منابع مرور و در مورد ادامه حمایت از پروژه با توجه به سطح فعلی منابع تصمیم بگیرند یا تخصیص منابع را کاهش دهند یا پروژه را با توجه به پیشرفت اندک یا فرصت های بهتری که به تازگی شناسایی شده اند خاتمه دهند [۹].

(۳) ایجاد فکر جدید: افکار و دانسته های جدید حول اکتشافات اساسی بسط شناختها و ادراکات موجود، یا خلاقیت ناگهانی حاصل از نبوغ افراد یا ارتباط با دیگران و نظایر آن شکل می گیرند.

(۴) آزمایشهای اولیه: فکر جدید باید آزمایش شوند. این کار ابتدا از طریق مباحثه با دیگران، مراجعه به مشتریان و ارباب رجوع، ملاقات با کارشناسان فنی و یا از طریق نمونه سازی صورت می گیرد.

(۵) تعیین امکان پذیری: برای سنجش میزان عملی بودن و به صرفه بودن فکر جدید یا طرح جدید باید از طریق مطالعات امکان سنجی هزینه و منفعت اجرای آن مقایسه شود. همچنین باید کارایی محصول جدید و موقعیت آن در بازار بررسی شود.

(۶) کاربرد نهایی: در این مرحله برای معرفی محصول جدید تبلیغ می شود و نمونه آن برای فروش در بازار ارائه می گردد. در صورتی که فکر جدید به ایجاد یک فراگرد کاری جدید منجر می شود، در این مرحله به صورت یکی از رویه های عملیاتی جاری در می آید [۵].

۱۲) نتیجه گیری

در بررسی های صورت گرفته و با توجه پیچیدگی نیازهای جوامع و سازمان های امروزی یادگیری سازمانی برای مقابله با تغییرات سریعی که در دنیا صورت می گیرد امری ضروری و اجتناب ناپذیر به حساب می آید. بنابر این سازمان ها اگر بخواهند در دنیا رقابت بمانند و به ایفای نقش در برآوردن نیازهای سازمانی ناگزیرند با تغییرات محیطی و سازمانی پیش روند و لازمه این امر شناخت عوامل موثر در یادگیری سازمانی و همچنین رفع موانع یادگیری سازمانی است. اما می شود نتیجه گیری کرد که سازمان ها برای مقابله با تغییرات محیطی علاوه بر یادگیری سازمانی باید نوآور هم باشند و بتوانند فراگردهای نوآوری را هم طی کنند تا بتوانند نیازهای سازمانی و اجتماعی سازمان و جامعه را نیز برآورد سازند. با توجه به این تفاسیر می شود نتیجه گرفت که سازمان های یادگیرنده و نوآور رمز موفقیت اقتصادی و اجتماعی کشورهاست و یکی از راه های رسیدن به توسعه اقتصادی است.

مراجع و منابع

- [۱] الوانی، مهدی، ۱۳۸۸، مدیریت عمومی، چاپ سی و چهارم، انتشارات نشر نی
- [۲] بک هارد، ریچارد، وندی، پریچارد، مترجم ایران نژاد پاریزی، مهدی، ۱۳۸۲، مدیریت تحول و نوآوری، چاپ دوم، انتشارات نشر مدیران
- [۳] خلقی، محمد رضا، حیاتی، پدram، ۱۳۸۶، یادگیری سازمانی، مقاله در سایت www.emodir.ir
- [۴] رسول دشت، یونس، ۱۳۸۷، بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمان با توانمند سازی کارکنان در شرکت هپکو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک
- [۵] رضائیان، علی، ۱۳۸۲، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پنجم، انتشارات سمت
- [۶] ریچارد ال، دفت، مترجمان پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد، ۱۳۷۷، تئوری و طراحی سازمان، جلد ۱ و ۲، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- [۷] ریچارد ال، دفت، مترجمان پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۹، مبانی و تئوری و طراحی سازمان، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- [۸] سنگه، پیتر، مترجمان هدایت، حافظ کمال، روشن، محمد، ۱۳۸۵، پنجمین فرمان (خلق سازمان یادگیرنده)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- [۹] کاپلان، رابرت، نور تون، دیوید، مترجمان اکبری، حسین، سطلانی، مسعود، ملکی، امیر، ۱۳۸۴، نقشه استراتژیک، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریا



MANAGEMENT and ENTREPRENEURSHIP

سومین کنفرانس بین المللی مدیریت و کارآفرینی | با تاکید بر شرایط اقتصاد مقاومتی / شهریور ۱۳۹۶

[۱۰] کاوسی، احمد، احمدی تیمور لویی، احمد، ۱۳۸۶، بررسی موانع یادگیری سازمانی، مقاله در سایت www.emodir.ir

[۱۱] مقیمی، سید محمد، ۱۳۸۶، سازمان و مدیریت با رویکرد پژوهشی، چاپ پنجم، انتشارات ترمه

[۱۲] هی زی، جان، مترجمان کردناج، اسدالله، سرمدی، صبا، ۱۳۸۴، مدیریت تحول استراتژیک (در تئوری و عمل) انتشارات مهربان نشر

[۱۳] فری من، استونر، گیلبرت، مترجمان پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۲، مدیریت؛ چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی