



سازمان های کار آفرین سازمان های یادگیرنده

دکتر ابوالفضل بوجاری، علی اکبر حسین زاده، علیرضا شکوری کهی
مرکز توسعه مدیریت و سیستم ها
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

مقدمه

سازمان های امروز را نمی توان با ذهنیت و دانش اداره کرد. این واقعیتی است که دانش در حال توسعه مدیریت امروزه، چه در مراکز علمی و دانشگاهی و چه در حوزه های عمل و تجزیه به آن دست و باور یافته است. بسیاری از مدیران کشورمان می دانند که برای اداره سازمان خود نگرش نوینی لازم دارند. سوال اساسی اینجاست که این نگرش جدید چیست؟ مدیریت سیستم های باز مهارت و قابلیت های ویژه ای نیاز دارد که بسیار از آنها برای اداره سیستم های بسته ضروری نیست. از این رو مدیران سنتی در شرایط موجود به دلیل فقر این قابلیت ها مدیران موفق نمی باشند. مدیران موفق به طور مداوم در حال جمع آوری اطلاعات از منابع گوناگون بوده و در جهت ایجاد و حفظ شبکه های اطلاعاتی سخت می کوشند، خلاق و نوآور هستند، اطلاعات را به صورت اصولی و هدف دار، تحلیل کرده و بر مبنای آن به قضاوت و یا تصمیم گیری می پردازند.

قابلیت هایی که مدیران امروزه برای اداره سازمان خود نیاز دارند متاثر از ویژگی های محیط حاضر یعنی بی ثباتی، نامعین بودن و پیچیدگی است. صفات متعددی از جمله

یادگیری مستمر، ضرورت مورد نیاز مدیریت امروز برای مقابله با پیچیدگی مسایل کنونی سازمان هاست. شاید اساسی ترین علت برای ساختن سازمان های فراگیر (یادگیرنده) در این نکته نهفته باشد که: قابلیت هایی که چنین سازمانی باید دایرا باشد را به تازگی دریافته ایم.

تعریف کارآفرینی

واژه کارآفرینی واژه ایست که از کلمه اش نمی توان به مفهوم واقعی آن دست یافت. این واژه به جای کلمه (Entrepreneurship) به کار رفته و در اصل از کلمه فرانسوی (Entrepreuder) به معنای متعهد شده گرفته شده و به دیگر زبان ها راه یافته است. به عبارت دیگر هنوز در فارسی معادل دقیقی برای مفهوم آن نداریم.

کارآفرینی و کارآفرین اولین بار توجه اقتصاددانان قرار گرفت و تمامی مکاتب اقتصادی از قرن ۱۶ میلادی تا کنون به نحوی کارآفرینی و کارآفرین را در نظریه های اقتصادی مطرح ساخته و به بحث در خصوص آن پرداخته اند.

بر اساس نظریه مک کلاند کارآفرینان را باید از رفتار کارآفرینان جدا دانست. بنابراین

تعدادی از مهمترین و معروف ترین تعاریف کارآفرینی به شرح ذیل ارائه می گردد. کارآفرینی عبارتست از:

- پروسه ایجاد ثروت
- پروسه تخیل خلاق
- پروسه هدایت به «خلق سازمان های جدید» بدون توجه به نوع و پتانسیل سازمان.
- توسعه موقعیت ها و اقدام های نوآورانه همراه با خطر، چه در سازمانی که قبلاً تاسیس شده و یا به صورت آزاد و مستقل.
- روش اداره ای است که فرصت ها را بدون در نظر گرفته منابع موجود و قابل کنترل فعلی تحقیق می کند.
- وظایف، فعالیت ها و اعمالی که برای تحقق فرصت شناخته شده و ایجاد سازمانی مناسب به آن کمک می کند.
- پروسه ای است فراتر از شغل و حرفه، کارآفرینی یک شیوه برای زندگی است.

ابعاد کارآفرینی

۱- بُعد فردی - کارآفرینی شخصی یا فرد کارآفرین

Person - Entrepreneurship
Individual Entrepreneurship

۲- بُعد گروهی- کارآفرین درون سازمانی یا گروه کارآفرین

Entrepreneurship

۳- بُعد سازمانی- کارآفرینی سازمانی یا سازمان کارآفرین

Corporate Entrepreneurship – Entrepreneurship Organization

کارآفرینی شخصی

فرآیندی است که کارآفرین طی می کند تا فعالیت کارآفرینانه را به طور آزاد، به ثمر رساند و اساساً ۳ انگیزه اولیه باعث می شود که کارآفرینان برای خود کار کنند.

۱- نیاز به پیشرفت

۲- علاقه به آزادی و استقلال

۳- احتیاج به رضایت شغلی

۴- ریسک پذیری

۵- خلاقیت

کارآفرینی درون سازمانی یا گروه کارآفرین

کارآفرین شخصی برای رشد و توسعه شرکت کوچک و پویای خود احتیاج مبرمی به حمایت مالی صاحبان سرمایه ریسک پذیر دارد به همین جهت ایشان به جهت استفاده از منابع و امکانات و دانش خود به استخدام سازمان های بزرگ در می آید و در این شرایط نقش کار آفرین سازمانی را بازی خواهند کرد و گروه های کار آفرین را شکل می دهند و این استخدام ضمن اینکه محدودیت هایی را برای او ایجاد می کند در عین حال توانایی ها و مهارت ها و فرصت هایی را به وجود خواهد آورد که از او کارآفرین جدیدی با عنوان کارآفرین سازمانی می سازد.

کارآفرینان سازمانی

در اوایل نظر بر این بود که کارآفرین ها شخصاً صاحب و مالک کار خود هستند اما معتقدند کارآفرین ها می توانند در استخدام سازمان ها درآیند و از همین جا واژه کارآفرین سازمانی (Intrapreneuer) به وجود آمد.

بنابراین سازمان کارآفرین یا کارآفرینان سازمانی فرصت ها را شناسایی می کنند منابع مورد نیاز را جذب و تامین می کنند و با ترکیب خلاقانه برنامه های عملیاتی برای رسیدن به موفقیت را طراحی کرده و ضمن پذیرش ریسک آنها را به اجرا در می آورد.

به عقیده شومپتر: عمده فعالیت های کارآفرینان در سازمان را شامل توسعه کالا و خدمات جدید، معرفی روش های جدید تولید، تشخیص بازارهای جدید، پیدا کردن منابع جدید خرید و توسعه و بهبود سازمان می داند.

یک سازمان با ساختار کارآفرینان اصولاً نوع جدیدی از یک شرکت کوچک و کارآفرین است این سازمان از یک مدیر ارشد تشکیل می شود و هسته فنی آن را کارگران تشکیل می دهند. نیروی ستاد انگشت شمارند و به ندرت امکان دارد رسمی و تخصصی باشد کنترل و هماهنگی به وسیله مدیر ارشد انجام می شود بنیانگذار صاحب قدرت است، فرهنگ سازمانی را خلق و ارایه می کنند. اگر چه کارکنان از آزادی عمل و اختیارات اندکی برخوردارند ولی رویه و شیوه انجام کارها غیر رسمی است چنین سازمانی مناسب یک محیط پویاست این سازمان می تواند به سرعت خود را با شرایط وفق دهد و با سازمان های بزرگ از انعطاف پذیری کمتری برخوردارند رقابت نمایند.

مقایسه مدیران و کارآفرینان

کارآفرینان:

۱- در آینده زندگی می کنند.

۲- اشتیاق به کنترل دارند.

۳- علاقه به تغییر دارند.

۴- در هر مساله به دنبال فرصت مناسب می گردند.

۵- یک خانه می سازند و بلافاصله برای خانه بعدی و جدید برنامه ریزی می کنند.

۶- چیزهای جدید خلق می کنند.

مدیران:

۱- در گذشته زندگی می کنند.

۲- اشتیاق به دستور دادن دارند.

۳- علاقه به ثبات دارند.

۴- تهدید گرا هستند.

۵- یک خانه می سازند و می خواهند همیشه در آن زندگی کنند.

۶- نظم، تمیزی و انضباط را دنبال می کنند.

مقایسه کارآفرینی درون سازمانی و کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی درون سازمانی (گروه کارآفرین):

۱- ساختار عمودی

۲- ارتباطات رسمی و سلسله زایی

۳- استراتژی و برنامه ریزی کوتاه مدت

۴- ارزیابی بر اساس نتیجه

۵- تهدیدگرا (ترس از تهدید)

کارآفرینی سازمانی (سازمان کارآفرین):

۱- ساختار افقی

۲- ارتباطات غیر رسمی

۳- استراتژی و برنامه ریزی بلند مدت

۴- ارزیابی بر اساس عملکرد

۵- فرصت گرا (جذب تهدید)

مشخصات کارآفرینان سازمانی

- کارآفرینان تحقیقات بازاریابان را خودشان انجام می دهند.

- کارآفرینان تصمیم گیران خوبی هستند.

- ارتباطات کارآفرینان اغلب غیر رسمی و مخالف سلسله مراتب سازمانی است.

- کارآفرینان نمی توانند به راحتی از کنار مسایل و مشکلاتی که می بینند بگذرند چون حلال مشکلات (Problem solver) هستند.

- کارآفرینان ارتباطشان با افرادی که خوب کار می کنند بسیار خوب و نزدیک است.

- کارآفرینان به منابع، تکنولوژی، و دانش سازمان ها به منظور توسعه محصول احتیاج دارند، همینطور به اعتماد و حمایت آنها برای ادامه و سعی بیشتر.

- پیوند با سازمان ها به ندرت اتفاق می افتد چون در واقع آنها با ایده، کارشان و آرمان شان (Vision) پیوند می خورند.

مراحل کارآفرینی درون سازمانی

- ۱- احساسات یا انگیزه اولیه کارآفرینان سازمانی
- ۳- روابط و دیگران
- ۳- رهبری
- ۴- افق زمانی بلند مدت
- ۵- مشکل حل مساله
- ۶- مهارت های سازمانی
- ۷- ارتباطات
- ۸- شکست و اشتباه
- ۹- ریسک
- ۱۰- تحقیقات بازار
- ۱۱- تصمیمات

کلیات طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه های کشور

در برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران موضوع کارآفرینی و به خصوص در بعد آموزش و پرورش کارآفرینان مورد توجه خاص قرار گرفته است.

این طرح از آغاز برنامه سوم توسعه در سطح وزارت صنایع و معادن، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و جهاد دانشگاهی به دلیل ارتباط تنگاتنگ موضوع با فعالیت های آنها پی گیری و در حال اجرا می باشد در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این طرح به سازمان سنجش و آموزش کشور سپرده شده است.

سابقه آموزش کارآفرینی و جایگاه آموزش در سال های اخیر در کشور های جهان

امروزه آموزش کارآفرینی به یکی از مهمترین و گسترده ترین فعالیت های دانشگاه ها تبدیل شده است طی دهه ۱۹۸۰ دانشگاه ها بر حسب ویژگی گروه های تحت آموزش و نیازهای محلی منطقه ای و ملی برنامه های آموزشی متعددی را برای

سازمان های خصوصی و عمومی طراحی نموده اند و در این مورد دول اروپایی حمایت ویژه ای جهت کارآفرینی جوانان انجام داده اند.

به طور کلی طی ۵ سال اول دهه ۱۹۸۰ می توان نشانه های گرایش اساسی به آموزش کارآفرینی را در موارد ذیل مشاهده نمود:

- افزایش شاخه های مرتبط با رشته کارآفرینی و تدریس بیشتر این رشته در دانشکده های بازرگانی و مهندسی
- استفاده از روش های مختلف آموزشی
- ایجاد دوره های مقدماتی و عالی کارآفرینی
- افزایش تعداد هیات علمی دانشگاه های مرتبط با کارآفرینی
- شروع کار مراکز تخصصی کارآفرینی
- انجام چند پروژه تحقیقاتی در زمینه کارآفرینی

در دهه ۱۹۹۰ علاوه بر تحولات آموزشی فوق برنامه هایی نیز در زمینه تحقیق کارآفرینی اجرا و هر ساله همایش هایی تحت عنوان مرزهای تحقیق در کارآفرینی تشکیل گردید.

مراحل اجرای استراتژی کارآفرینی در سازمان

کوراتکو و همکارانش در سال ۱۹۹۲ مراحل اجرا یا پیاده کردن استراتژی کارآفرینی سازمانی را شامل مراحل ذیل می دانند:

۱- سنجش استراتژی فعلی از نظر فعالیت های کارآفرینانه

۱/۱- ارزیابی فعالیت فعلی سازمان
۱/۲- سنجش اینکه نوآوری مورد نظر مدیریت در سازمان درک شده است یا نه

۱/۳- شناسایی هدف های مشخص برای استراتژی های کارآفرینانه شرکت و برنامه های مورد نیاز برای دستیابی به آن

۱/۴- آیا مدیرانی وجود دارند که افکار کارآفرینانه کارکنان را درک کنند.

۲- پیاده کردن فضای کارآفرینانه

عناصر اصلی که در پیاده کردن فضای کارآفرینانه ضروری هستند عبارتند از:
۲/۱- وجود هدف های صریح و روشن

۲/۲- وجود سیستم بازخور تقویت کننده (مثبت)

۲/۳- تاکید بر مسوولیت فردی

۲/۴- آزمایش و تجدید نظر در ارزش ها و فلسفه مدیریت ارشد

۳- کنترل و ارزیابی کارآفرینی سازمانی

ویجی ساته (Vijay sathhe) حوزه هایی را که مدیریت باید جهت کنترل رفتار کارآفرینانه به آنها تمرکز کند شناسایی و به شرح ذیل ارایه می دهد.

۱- تشویق فعالیت های کارآفرینانه به جای تهدید، استفاده از پاداش های مالی و قدردانی سازمانی به جای قواعد و رویه های سخت گیر اداری

۲- سیاست های مناسب منابع انسانی

۳- تحمیل شکست های اجتناب ناپذیر به شرط یادگیری از آنها

سازمان های یادگیرنده

سازمان ها برای اینکه کارها را به شیوه ای فعال انجام دهند باید با سرعت بیشتری خود را با شرایط وفق دهند. روند دوم تفسیر زیربنایی است که در تکنولوژی های سازمانی رخ می دهد. سازمان های سنتی به گونه ای طرح ریزی شده بودند که بتوانند از تکنولوژی های مبتنی بر دستگاه های مکانیکی استفاده کنند که در آن صورت می توانستند از منابع فیزیکی با راندمانی بالا استفاده نمایند، عامل محیطی ثابت و پایدار بودن و تولیدات انبوه داشتند وی سازمان های جدید مبتنی بر دانش نوین هستند و این بدان معنی است که آنها باید به گونه ای طرح ریزی شوند که بتوانند از عقاید و اطلاعات جدید استفاده کنند و کارکنان در یکی از رشته های اصولی متخصص شوند. هر عضو سازمان به جای اینکه در راه افزایش کارایی تلاش نمایند. باید پیوسته مطالب جدیدی بیاموزد و بتواند در حوزه و قلمرو فعالیت خود مسایل را شناسایی و حل کند. در این نظم نوین مسوولیت مدیر این است که یک سازمان یادگیرنده خلق کند در بسیاری از صنایع، اعضای سازمان نسبت به افراد شرکت رقیب از

۵- چگونه می توان از تجربه آموخت و چه مواقعی نمی توان نتایج و عواقب مهمترین تصمیمات را تجربه کرد؟

۶- طبیعت قابلیت و تعهد رهبری یک سازمان فراگیر چیست؟



فلسفه اجرای سازمان یادگیرنده را درک کنند یا از مهارت لازم برخوردار نباشند.

رهبران تحول آفرین

از ویژگی های چنین رهبرانی این است که می توانند موجب تغییرات، نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی شوند. رهبران تحول آفرین موجب تحریک، تشویق و ترغیب پیروان می شوند و این بدان سبب است که بخواهند افراد از شخص آنان پیروی کنند بلکه چنین رهبری به تحول سازمانی اعتقاد راسخ دارد.

رهبران خلاق

دارای نیرویی هستند که پیروان را به خود جلب می کنند و می توانند تغییراتی را ایجاد کنند، ابتکار عمل به خرج دهند و خلاق و نوآور می باشند یک رهبر خلاق پیروان خود را تحریک می کند یا آنها را برمی انگیزد که تنها به پیروی شخص از او اکتفا نکنند بلکه از آنها می خواهند تا تصویری از سازمان در حال تحول در مغز خود مجسم نمایند و رهبر می تواند در چنین سازمانی تغییرات اساسی ایجاد کند و آن را متحول سازد لذا موقعیت چنین رهبری در گرو ۳ اقدام زیر است:

۱- خلق تصویری جدید

۲- گرفتن تعهد از کارکنان

۳- نهادی کردن پدیده تغییر

مسائل و مشکلات سازمان های

یادگیرنده

۱- چگونه می توان به روش ها و سیاست های حاکم بر سازمان های سنتی فایق آمد؟

۲- چگونه می توان در سطوح یک سازمان مسوولیت ها را تفویض کرده و در عین حال اعمال هماهنگی و کنترل نمود؟

۳- چگونه مدیران می توانند موقعیت یادگیری را بیافزایند؟

۴- چگونه می توان تسلط شخصی و فراگیری را هم در محل کار و هم در محل زندگی جلوه گر ساخت؟

توانایی یادگیری بیشتری در صحنه رقابت از مزایای بیشتری برخوردار می 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.

سازمان های یادگیرنده یک الگو تغییر یافته است و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان می باشد. در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسایل هستند و سازمان بدینوسیله می تواند تجربه های جدیدی بیاموزد و امور را بهبود بخشد و بر توانایی های خود بیافزاید. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده همانا حل مساله است در حالی که در سازمان سنتی بدان گونه طرح ریزی شده بود که کارایی افزایش یابد. در سازمان های یادگیرنده کارکنان و اعضا پیوسته در صدد شناسایی مساله می باشند و این بدان معنی است که آنان همواره در صدد درک نیازهای مشتری خواهند بود و برای حل مساله کوشش می کنند.

منشا پیدایش سازمان های یادگیرنده مغز و اندیشه رهبران اندیشه است. باید رهبری اندیشمند وجود داشته باشد تا سازمانی یادگیرنده به وجود آید مقصود از رهبر اندیشمند کسی است که سازمان را درک می کند و به آن و اعضا کمک می نماید به موفقیت دست یابند در سازمان های یادگیرنده رهبر دارای ۳ نقش متفاوت به شرح ذیل است:

۱- ارایه کننده طرح اجتماعی

۲- ارایه دهنده یک تصویر کلی از سازمان

۳- خدمتگذار

رهبری و تجدید حیات سازمان

هنوز بسیاری از سازمان ها آمادگی اجرای فلسفه سازمان یادگیرنده را ندارند. آنها نمی دانند چگونه باید چنین فلسفه ای را به اجرا درآورند. آنها تنها زمانی برای بقا خود تلاش می کنند که امکان دارد به سبب شرایط بد اقتصادی و رقابت جهانی را مدیریت نادرست مدیری سیر قهقرایی ببیند یا مدیران ارشد اجرایی نتوانند