

موسسه ماکروتینک (مجله تحقیقات مدیریت)

ISSN 1941-899X

2016-Vol. 8 – No. 2

**چه چیزهایی را میتوانیم از تئوری چرخه عمر سازمان بیاموزیم؟**

**مفهومی برای یادگیری در محل کار**

**نویسنده اصلی : استیون تام**

**بخش مدیریت دانشگاه ایالتی فروت هیز**

**دیوید ای گری**

**دانشکده بازرگانی، دانشگاه گرینویچ**

**چکیده :**

در دنیای کسب و کار و مدیریت، عمل یادگیری در محل کار برای بقاء و یا ماندن شرکتها در فضای رقابتی، مهم تلقی شده است. با این حال، ویژگی های شرکت ها از جمله اولویت های کسب و کار، سبک مدیریت و منابع محدود داخلی و قابلیت های آنها همیشه عوامل سازمانی ای هستند که بر روی چکونگی یادگیری شرکتها اثر میگذارند.

با توجه به تئوری سازمانی چرخه زندگی (OLC)، در طول دوره رشد شرکت از نقطه آغاز تا بالاترین نقطه رشد و همچنین بلوغ، ویژگی های شرکت و منابع داخلی قابلیت های شرکت متفاوت خواهد بود. این مقاله پویایی چرخه زندگی سازمانی را مورد بحث قرار داده است در صورتیکه به مقدار بسیار کم به مقوله یادگیری در محل کار در سازمان پرداخته است. این مقاله ترکیبی است از ادببات چرخه عمر سازمانی OLC و ترسیم ویژگی های سه مرحله مشترک برای شرکت ها (بزرگ یا کوچک) به جهت شناسایی الگوهای مختلف شیوه های یادگیری در محل کار و ترویج نوشته ای جدید از پتانسیل تحقیقات تجربی می باشد.

**کلید واژه ها :**

توسعه منابع انسانی، مراحل چرخه عمر، توسعه سازمانی، چرخه عمر سازمانی، یادگیری در محل کار

1. **مقدمه**

رویارویی سازمان ها با محیط کسب و کار، که به طور مداوم توسط اثرات تغییرات جهانی شدن، رقابت و پیشرفت تکنولوژیکی در زمینه دانش اقتصاد تحت فشار قرار میگیرند، غیر قابل پیش بینی است. به این ترتیب، یادگیری برای کارکنان به طور فزاینده ای به عنوان یک نیاز در محل کار در نظر گرفته شده است و با توجه به اینکه آنها ظرفیت یادگیری دارند یا نه، به یک منبع مزیت رقابتی برای کسب و کار تلقی می شوند.

سازمانها در حالی که کارکنان شان در حال یادگیری هستند، یاد می گیرند رشد شرکت در دراز مدت و بهره وری کارکنان را بهینه نمایند.

یک فرآیند توسط چرخه عمر سازمانی توصیف می شود، اگرچه سازمانها در میان مجموعه ای از سطوح رشد می کنند و یا ممکن است یک مسیر غیر خطی را جهت ارتقا بین سطوح تجربه کنند. در هر دو مورد، هر مرحله و یا حالت ویژگی های خاص خود از توسعه شرکت را خواهد داشت. این نوشته در رابطه با چرخه عمر سازمانی بحث می کند اما بسیار کم به ارتباط آن با یادگیری در محیط کسب و کار می پردازد. هدف از این مقاله بررسی تئوری OLC ، رساندن این مفهوم است که چگونه مفهوم رشد در سطوح با ویژگیهای مختلف می تواند پیامدهای خاص برای روشهای مختلف یادگیری در محیط کسب و کار را به همراه داشته باشد.

1. **بازنگری مفهومی نظریه OLC**

مقالات OLC از پنجاه تا شصت سال پیش موجود بوده اند. تمام جداول زمانی گسترش تئوری OLC شامل سازمانهای کوچک و بزرگی می شود که ترکیبی از 4 بازه زمانی بزرگ هستند – پیشنهاد ما برای نام گذاری آنها عبارتست از : بدوی، متنی، افزایش یافته و اعبتاری (دارای اعتبار) می باشد – که هرکدام از این موارد در ادامه مختصرا شرح داده خواهد شد.

**2.1 دوره ابتدایی (1950 – 1960)**

نظریه چرخه زندگی سازمانی احتمالا می توانید به سال 1950 در زمینه اقتصاد، که در آن مفهوم پیشرفت شرکت در راه بیولوژیکی بسیار مشاهده شده، مانند همان راهی که برای انسان ترسیم می شود .

چندلر و لیپپیت و اسمیت این مورد را در عمق بیشتر از دیدگاه های اطراف تغییر استراتژیک، الگوها، حرکت ساختاری و محرکهای دغدغه های مدیریتی در سازمان های در حال رشد مورد بحث قرار میدهند. دانز (1967) نیز اثر انگیزه شرکت در رشد سازمانی به موارد فوق می افزاید. این دانشمندان به لحاظ نظری چرخه زندگی سازمانی را به عنوان مراحل توسعه شرکت هایی که در طول زمان پیشرفت می کنند، توصیف می کنند. استین متز (1969) نیز پیشگام دیگری در بحث OLCاست، او کسی است که برای اولین بار زمینه فعالیت شرکت های کوچک و متوسط ​​(SMEs) را مشخص می کند، اما منطق این است که در موارد مشکلات گذار، چالش های مدیریت و آستانه بقا در تمامی مراحل مشابه عمل نمایند.

* 1. **دوره متنی (1970)**

در سال 1970، مدل هایی با مراحل جذاب تر نمایان شد که امکان افزایش جزئیات به ادبیات OLC افزود. اسکات (1971)، بر اساس کار لیپپیت و اشمیت (1967) ، درک بیشتری از پویایی اقدامات استراتژیک، ساختار سازمانی، کنترل سیستماتیک و موثر در شیوه های مدیریت در یک مسیر سه مرحله ای، فراهم شد. از مرحله "فهرست روسای سراسری" با چند قانون و سیستم ها، به مرحله بعدی با عملیات رسمی بیشتر و تخصص های عملکردی توسط پرسنل نماینده تا زمانیکه یک ساختار سازمانی شفاف و روشن در مرحله آخر ایجاد شود، تمام این اقدامات در جهت ارتقا و ترویج و توسعه کسب و کار به روشی کارآمد می باشد.

گرینر (1972,1998) یک چارچوب مفهومی موثر را با هدف پیشنهاد پنج مرحله از چگونگی رشد یک سازمان از نظر اندازه (کوچک به بزرگ) و سن (جوان به بلوغ) در دوره های تکاملی (رشد طولانی مدت در زمان) و دوره های انقلابی (زمان آشفته بحران، تغییر، و یا مشکلات) راه اندازی می کند. سیرتکاملی با یک انقلاب اجتناب ناپذیر به پایان می رسد، که می بایستی پیش از حرکت به سمت تکامل بعدی برتری یافته باشد. در این مدل، پنج مرحله تکامل (انقلاب) بیان می شود : خلاقیت (رهبری)، جهت (استقلال)، نمایندگی (کنترل)، هماهنگی (نوار قرمز)، و همکاری (استرس). این امکان وجود دارد که همه شرکتها از این پنج مرحله عبور نکنند و یا برخی از شرکتها ممکن است اقامت بسیار طولانی در یک مرحله خاص داشته باشند، در حالی که برخی ممکن است انتخاب کنند به جلو و یا حتی عقب در طول این مراحل حرکت نمایند.

توربرت (1974) به مطالعه فرایندهای شناختی در ذهن کارآفرینان در توسعه سازمان خود می پردازد. نه مرحله منطقی تعریف شده است، که همراه با آن مورادی همچون تصمیم گیری منطقی، افزایش خلاقیت و خود اندیشی در هدایت توسعه مهم خواهد بود. این مراحل نیز مورد علاقه مالک هستند : مالی و منابع تخصیص، راه اندازی دفتر، راه اندازی کسب و کار، بهره وری، ساختار سازمانی / تشدید همکاری، جامعه کار، ترتیب / تدوین فرهنگ و چشم انداز.

لایدن (1975) چهار مرحله توصیفی رشد سازمانی را پیشنهاد می دهد. در مرحله اول، هر سازمان در یک محیط کسب و کار جدید با سازگاری بالا شروع شروع به کار خواهد کرد و سعی بر توسعه یک مرحله از آموزش و شیوه های ابتکاری است. برای بقاء خود موفقیت کسب می کند. سازمان در مرحله دوم در مدیریت منابع و گردش کار و ساختار سازمانی در حهت تطبیق پیچیدگی افزایش یافته عملیات تهاجمی عمل می کند.

سیاست ها به تدریج شکل گرفته اند. حال به مرحله سوم می رویم، در این مرحله کارایی کسب و کار به عنوان هسته است و سازمان را در جهت حل و فصل مشکلات در محل کار و تعریف اهداف روشنی از آنچه برای رسیدن به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت در کسب و کاردر نظر گرفته شده یاری می رساند. درآمد کلید است. در نهایت، برای مرحله چهارم (به عنوان یک مرحله بلوغ)، سازمان تمایل به حفظ ثبات کسب و کار و صرف زمان با تمرکز بر نهادینه کردن وضعیت موجود سیستم، شبکه ها و شیوه های آن دارد.

کاتز و کان (1978) آثار چندلر (1962) و اسکات (1971)را مطالعه نمودند و شرح سه مرحله از تغییرات ساختاری سازمان در حال رشدرا بیان کردند. اولین مرحله،مرحله اصلی است، که در آن اختیار فردی به سادگی تعیین میکند که چگونه سازمان راه اندازی می شود و چگونه تصمیم گیری ها انجام می شود. جلسات کوچکی جهت هماهنگی، کنترل و تعیین معیارهای حین کار وجود دارد. دومین مرحله، مرحله پایداری است، که در آن ثبات شیوه ها در میان کارگران مختلف از طریق توسعه سیستم ها و روشها مشاهده شد و فرهنگ تیمی شکل گرفت. مردم با توجه به ساختار استاندارد و یا ساختار معمول کار می کنند. مرحله نهایی مرحله کارآفرینانه است، که در آن کارگران با ساختار موجود به عنوان کاربران انعکاسی آشنا می شوند و بطور مداوم این احساس قدرت در آنها افزایش می یابد که می توانند خود را با محیط کسب و کار خود وفق دهند.

آدیزس (1979و1988و1999) یک OLC ده مرحله ای را پیشنهاد می دهد. مشارکت در اینجا بدین معناست که رشد سازمانی یک سری عبارات است که نه تای اول یکی و یا وظایف هر کدام (PAEI) را توصیف می کنن در حالی که به نظر می رسد پیچیده باشد.P مخفف تولید نتایج؛ A به معنی مدیریت؛ E کارآفرینی است؛ و I نشان دهنده یکپارچگی است. ده مرحله عبارتند از : نگاه کردن، کودک (غیربالغ)، برو-برو، نوجوانان، بهارجوانی (اصلی)، بلوغ، اشرافیت، بوروکراسی اولیه، بوروکراسی و مرگ. با توجه به آدیزس (1979و1988و1999) در مرحله نگاه کردن E چیزهای است که اتفاق می افت. در مرحله نوزادP کلیدی برای موفقیت است. به طور مشابه در برو-برو P و E وجود دارد؛ نوجوانان نیازمند A هستند؛ خواسته نخست P، A و E؛ بلوغ نیاز به P، A و I ؛ اشرافیت A و I؛ بوروکراسی اولیه A و I ؛ بوروکراسی بر A تمرکز دارد و مرگ همراه با هیچ یک از آنها نیست. همانطور که اشاره شد، این مدل مفهومی برخی پیش بینی ها را برای تیم مدیریت از اینکه چه نقش عملکردی باید در طول مراحل مختلف رشد جهت تاکید بر اطمینان موفقیت در مراحل گذار برعهده گرفته شود را نشان می دهد.

**2.3 دوره پیشرفته (1980)**

در طی این مدت، اکثر آثار OLC با هدف بهبود مدل های موجود و یا گسترش محتوای OLC در جهت محیط زیستSME بکارگرفته شده اند. کامرون و وتن (1981) از 18 نرم افزار شبیه ساز سازمانها برای کشف پیشرفت های خود استفاده کردند. این مطالعه نشان می دهد که تفسیر افراد از اثربخشی سازمانی در سه مرحله متمایز از توسعه تغییر خواهد کرد. توسعه ای که بر بسیاری تصمیم گیری ها در مورد نحوه اجرای این سازمان در آن لحظه، تسلط یافته است. به عبارت دیگر، ادراکات مدیریتی موضوع ایست که شرکت رشد می کند و و چگونه رشد خواهد کرد. سپس کامرون، کیم، و وتن (1987) ابتدا مرحله ای از کاهش در مفهوم چرخه عمر سازمان را پیشنهاد نمودند که مشخص کننده این موضوع است که سازمان می تواند در کسب و کار خود سودآور، با ثبات و موثر باقی می ماند. گالبرایت (1982) مدل مفهومی متشکل از پنج مرحله رشد را بیان کرد که امر قابل توجهی در شرکتهای کوچک و متوسط ​​پس از استینمتز (1969) انجام داده است. نویسنده با اشاره به سرمایه گذاری های فن آوری بالا، مراحلی را به شکل زیر بیان می کند: گواهی اصل/ نمونه اولیه، فروشگاه مدل، راه اندازی تولید / حجم تولید ، رشد طبیعی، و مانور استراتژیک. این مراحل با تغییرات تصاعدی از نظر عوامل کار، مردم، پاداش، فرآیندها، ساختار و سبک رهبری در سازمان مشخص می شود.

چرچیل و لوئیس (1983) همکاری گسترده دیگری در زمینه درک رشد شرکتهای کوچک و متوسط آغاز نمودند.

بر اساس نظریه کاری گرینر (1972) ، آنها به شکل تجربی یک چرخه عمر خاص برای کسب و کارهای کوچک با پنج مرحله زیر را توسعه دادند، که این پنج مرحله عبارتند از : وجود، بقا، موفقیت، برخاست و منابع بلوغ. مرحله موفقیت را نیز می توان به دو بخش پیوستن به موفقیت و رشد موفقیت تقسیم کرد. به گفته این پژوهشگران، همه شرکتهای کوچک و متوسط جهت ارتقاء بیشتر کسب و کارشان انتخاب نمی شوند (به مرحله برخاست از طریق راه موفقیت-رشد)، اما در واقع، برخی ممکن است ترجیح دهند که کسب و کارشان ثبات داشته باشد اینکه به مرحله موفقیت نهایی برسند. این مدل توسط مشکلات مختلف سازمانی و تغییرات در سراسر مراحل مختلف مشخص نمی شود.

کوین و کامرون (1983) پس از بررسی گسترده آثار گذشته در زمینه OLC یک مدل چهار مرحله ای استنتاج کردند. این مراحل عبارتند از : مرحله کارآفرینی، مرحله جمع آوری، مرحله رسمی سازی، و مرحله پیچیدگی. نویسندگان از این مراحل تحت عنوان دوره های انعطاف کسب و کار نسبت به محیط، کسب منابع و تطبیق محصول/خدمات یاد میکنند. و این مراحل مربوطه به زمانی است که مراحل قبل بعنوان دوره های سیستماتیک، ساختاری مطرح شده اند و گروه جهت فعالسازی یک شرکت نوآورانه که می تواند با تغییرات و مشکلاتی که در دراز مدت مطرح می شوند زندگی کند، ابتکار عمل به خرج دهد.

 میلر و فریزن (1983، 1984) بر روی مدلهای قبل از جمله کویین و کامرون (1983) مطالعات مشابهی انجام دادند. اما به نوعی دیگر پنج مرحله مشترک OLC را نامگذاری کردند: تولد، رشد، بلوغ، احیا (تمدید)، و کاهش (زوال). اهمیت کار تجربی آنها از دو جنبه مورد توجه قرار گرفت. اول اینکه میان سازمانهای موفق و ناموفق از نظر پردازش اطلاعات و تصمیم گیری تفاوت وجود دارد. آنهایی که موفق هستند تمایل برای به دست آوردن زمینه های پیچیده تری از این اقدامات استراتژیک را دارند. دوم اینکه با وجود مدل پنج مرحله ای، نویسندگان متوجه هستند که همه سازمانها در مراحل مشابه در یک دنباله خطی حرکت نمی کند.

مینتزبرگ (1984) با مطرح نمودن قدرت و ائتلاف در سازمان در حال رشد افق جدیدی را بر روی مفهوم OLCگشود. این کار به معنی ساخت مدل مرحله ای دیگری نبود، بلکه تلاش می کند تا حالتی از قدرت رهبران/مدیران در تمامی مراحل از قدرت متمرکز رهبر گرفته تا قدرت غیر متمرکز در قالب ائتلاف میان مدیران را درک نماید.

 اسمیت، میچل، و سامر (1985) در بخش مهم دیگری از تحقیق تجربی در زمینه اثربخشی سازمانی با ارتباط دادن اولویت مدیریت و مراحل چرخه عمر، مشارکت کردند. نویسندگان اساسا بحث های مختلفی در زمینه OLC را با یک مدل سه مرحله ای عمومی (آغاز به کار، رشد بالا، و بلوغ) ترکیب می کنند و با بررسی تغییرات در سه اولویت مدیریتی (کارایی فنی، هماهنگی سازمانی، پشتیبانی سیاسی) در تمام مراحل به آن اعتبار می بخشند.

اسکات و بروس (1987) نظریه پردازی دیگری با پنج مرحله رشد برای کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام دادند، که باعث گسترش تحقیقات گذشته گرینر (1972) و چرچیل و لوئیس (1983) شد. این پنج مرحله عبارتند از : آغاز به کار، بقاء، رشد، گسترش، و بلوغ. نویسندگان بر این باورند که رشد شرکتهای کوچک و متوسط خطی نیست و ممکن است از تمام مراحل ذکر شده پیروی نکند.

کازنجیان (1988) و کازنجیان و درازین (1989و1990) یک مدل چهار مرحله ای OLC ، برای سرمایه گذاری های جدید مبتنی بر تکنولوژی، که مشکلات غالب آنها به مراحل مختلف رشد مربوط می شد، وضع کردند. ایده اصلی این است که "سازمان مرتبط با یک سرمایه گذاری تابعی از مشکلات غالبی خواهد بود یک مرحله از رشد را تعرف میکنند. (کازنجیان و درازین ، 1990، صفحه 137) و نرخ رشد در این مرحله بستگی دارد به چگونگی غلبه سریع بر مشکلات در یک مرحله. (بدین معنی است که چگونه این شرکت خود را به خوبی به سطح بعدی منتقل می کند). نویسندگان تجربی در نهایت به چهار مرحله ادراک و توسعه، تجاری سازی، رشد و ثبات رسیدند. کازنجیان (1988) دریافت که منابع انسانی در تمام این مراحل بسیار مهم می باشد.