

ما در اینجا با یک موجود زنده به نام سازمان سر و کار داریم. پزشکان با یک موجود زنده سر و کار دارند به نام انسان؟ دامپزشکان با موجودی سر و کار دارند به نام حیوان؟ مدیران هم با یک موجودی سر و کار دارند به نام سازمان. این سازمان جان دارد، حیاط دارد، قلب دارد، کلیه دارد. ما می خواهیم با این موجود سر و کله بزنیم و تکانش دهیم. این موجود یک وقت هایی آلوده است و بیماری گرفته. انقدر درجه آلودگی بالا می رود که زشت می شود. اونقدر شلوغ و درهم برهم می شود که به هم می ریزد. در این زمان نقش ما مطرح می شود. ما می خواهیم این موجود زنده ی مریض آلوده شده ی زشت نازیبا را تبدیل کنیم به یک موجود سالم، زیبا، زنده، آرام، جذاب، خوشگل و از طرفی می خواهیم عملی شود و دارای نشاط، پویایی، ارزش، هدف، خلاقیت و نوآوری، و از همه مهمتر زنده تبدیل کند. یک کارآفرین کسی است که مجموعه تحت نظرش سرزنده و شاداب است؛ کار و تلاش می کند برای هدفی، چابک و هدفمند است. ما طبیعی هستیم که این موجود زنده را می خواهیم متحول کنیم و یک موجود سالم، هدفمند و زیبا، چابک، آرام، پویا و ... تحویل بدیم. ما می خواهیم از یک موجود نازیبا، زیبایی بسازیم. این سازمان یک واقعیتی دارد و آن اینکه ما می خواهیم کارآفرینی کنیم. یک مدیر کارآفرین کسی است که داشته ها، توانمندی های اولیه و منابع اولیه سازمان را شناسایی و جزم کند و برای رسیدن به هدف هم سو سازی کند. کارآفرین کسی است که با یک بینش عمیق همه منابع در دسترسش را جمع می کند و برای برداشتن یک گام بلند حرکت می کند.

در بدنه ی یک سازمان، در رأس آن سطوح عالی مدیریت، در پایین ترین قسمت سطوح عملیاتی مدیریت، در قسمت میانی سطوح میانی مدیریت و در دو طرف آن گروه های تخصصی و گروه های پشتیبانی سازمان قرار دارند.

در بحث ساختار سازمانی گفتیم، هدف و رسالت طراحی یک ساختار سازمانی، شناختن اجزا و مدل های سازمان، وظایف و روابط هر کدام با هم دیگر در راستا و تبیین انجام کاری است. ما ساختار سازمانی را می چینییم که هر کسی بعد از ما وارد سازمان شد بتواند رفتارها را تشخیص دهد. اینکه کی کجاست؟ چرا هست؟ و چه وظیفه ای بر عهده دارد؟

به ما سازمانی می دهند که ما می خواهیم این سازمان را متحول کنیم. در اولین گام برای شناخت یک سازمان باید ساختار سازمانی آن را مطالعه کرد. پس در ابتدا ساختار سازمانی را مطالعه کرده و همه اجزا و وضعیت موجود سازمان را شناسایی می کنیم. در گام دوم باید چشم انداز و مأموریت سازمان را مشخص کنیم. این چشم انداز و مأموریت سازمان براساس متن نانوخته ای شکل می گیرد که به آن فلسفه سازمان

می‌گوییم. مؤسسين و بنیان‌گذاران سازمان بر اساس آن چشم‌انداز و مأموریت سازمان را تعریف می‌کنند. در اقدام بعدی اهداف کلان سازمان را مشخص می‌کنیم.

هدف‌گذاری چگونه باید انجام گیرد و بر طبق چه اصولی باشد؟ (سؤال هر ترم امتحان)

طبق اصول مینتزبرگ هدف کلان باید این باشد که چه کار کنیم در سازمان رسمیت، پیچیدگی و تمرکز کم شود. *مجموعه اسلاید اول صفحه ۶۵ با عنوان ابعاد سازمانی از دیدگاه رابینز آمده اما استاد سر کلاس حضوری به اسم مینتزبرگ اشاره کردند* در سازمان موجوداتی به نام فرهنگ موجود، خرده فرهنگ‌ها، فرهنگ بالغ، گروه‌های رسمی، گروه‌های غیررسمی، گروه‌های تندرو، گروه‌های تخریب‌چی هستند که به آن‌ها **Sociology** (جامعه‌شناسی) می‌گویند. ما یک ساختار و فرهنگی داریم که اگر با آن سه اصل کاهش پیدا کنند سازمان تغییر می‌کند و در سازمان دو اتفاق می‌افتد؛ خلاقیت و نوآوری افزایش می‌یابد. این‌ها روابط و چرخه فرآیندی پیدا می‌کنند و روی یک محور مختصات سه بعدی رسم می‌شوند. حلقه دایره چرخش از حالت معمولی خارج می‌شود و حالت **Spiral** (مارپیچی) فتری به سمت بیرون پیدا می‌کند. سازمان از جنبه خلاقیت و نوآوری، دانشی، مدیریت دانش، برنامه‌ریزی، سازمان دهی، جنبه چرخشی پیدا می‌کند. یعنی اینکه با هر فعالیت روزانه، سازمان محور توسعه پیدا می‌کند. پس سازمان به سمت تولید، تولیدات جدید حرکت می‌کند. در خلاقیت و نوآوری یک اتفاق مهم دیگر حادث می‌شود. نکته مهم و با ارزش این است که این سازمان تا می‌تواند باید مرزها، موانع و هر آنچه باعث و مانع نوآوری در سازمان می‌شده است را کنار بزند یعنی عوامل بازدارنده سازمانی در حوزه **Innovation** (نوآوری) را کنار بزند و عوامل پیش‌برنده، عوامل بهبود بخش و عمران بخش نوآوری را در سازمان تزریق کند. یعنی با هر حرکتی که در این سازمان شکل می‌گیرد، موانع نوآوری سازمانی پایین می‌آید و عوامل پیش‌برنده نوآوری در سازمان رشد می‌کند.

دو مانع که باعث عدم نوآوری در سازمان می‌شود چیست؟

دو عامل پیش‌برنده نوآوری در سازمان چیست؟

چهار عامل پیش‌برنده

چهار عامل بازدارنده (حتماً از هر کدام دو تا رو حتماً بلد باشید. در تعریف و تحلیل‌هایی که می‌کنید نیاز هست.)

یکی از موانع نوآوری در سازمان ارتباطات ضعیف است. این موانع باید کنار رود. ارتباطات ضعیف و غیر شفاف در حوزه سازمانی یا وجود گروه‌های غیررسمی در سازمان کاهش یابد. یعنی تصمیم‌گیری‌ها دیگر شفاف

سازی می شود. اگر مدیری در سازمان خوب عمل کند تصمیم گیری ها و روابط شفاف می شود و مدیریت دانش برقرار می شود. تبادل دانشی در سازمان شکل می گیرد. یکی از دلایلی که در بعضی شرکت های خودروسازی هنوز نتوانستن یک Platform بسازند همین است.

طبق نظریه شومپتری اگر شما یک جعبه دستمال کاغذی را از مربعی به مثلثی تغییر دهید محصول جدید می شود.

New Service Development (NSD) :

توسعه خدمات جدید : Plat Form جدید، ماشین جدید، آپشن های بیشتر، خدمات بیشتر

New Product Development (NPD) :

توسعه محصولات جدید : فرآیندهای جدید، شاید بتوانیم بگوییم بهبود قیمت ها (به همراهش مشتریان جدید است).

می خواهیم سازمانی را راه اندازی کنیم که چنین اتفاقاتی توش در آن رخ دهد و این نوآوری در آن شکل بگیرد. می خواهیم سازمانی را کارآفرین کنیم، پس باید چهار بعد در آن رعایت شود. اگر بخواهیم یک سازمان را نوآور کنیم باید فرهنگش را تغییر دهیم. باید چهار بعد **مدل فرهنگ سازمانی دنیسون** را در نظر بگیریم : **(این مدل خیلی مهم)**

(۱) مأموریت : مؤلفه های آن : چشم انداز، اهداف، جهت گیری استراتژیک

(۲) پایداری : مؤلفه های آن : ارزش ها، توافق، هماهنگی و یکپارچگی

(۳) انطباق : مؤلفه های آن : یادگیری سازمانی، مشتری گرایی، ایجاد تغییر

(۴) مشارکت (درگیر شدن در کار) : مؤلفه های آن : توانمندسازی، گرایش تیمی، توسعه ظرفیت ها

این موارد چهار بعدی هستند که در فرهنگ سازمانی مؤثرند.

مبدأ و منشأ همه این ها Opinion یا عقاید می باشد.

منابع سازمانی متفاوتند که عبارتند از : منابع فیزیکی، مالی، سرمایه ای و منابع انسانی سازمانی. هر آنچه که به حوزه منابع سازمان برمی گردد را ارتقا می دهیم. منابع سازمانی را شناسایی کرده، ارتقا داده، بهره برداری اش را گسترش و کارایی و اثربخشی اش را بالا می بریم. هزینه ها را پایین می آوریم و از منابع سازمان

استفاده می کنیم. حالا ما این فرهنگ را جا انداخته ایم. می خواهیم سازمانمان به سمت کارآفرینی سازمانی حرکت کند. سازمان آماده شده، خمیر شده، خمیرش شکل گرفته و می خواهیم حالتش دهیم. تا قبل از این سازمانمان هیچ جان مایه حالتی نداشت. سازمان دیگر ریسک پذیر، نوآور و دارای ایده های جدید شده، همه این ها را در داخل فرهنگ سازمانی تزریق و پمپاژ کردیم که باعث می شود در این حالت محیط مفرح و شاد شود، آدم ها نامردیشان را کنار بگذارند و سازمان ها به سمت رشد و تعالی حرکت کنند.