

تعیین موانع تحول پذیری و کارآفرینی های درون سازمانی در سازمانهای آموزش عالی ایران (مطالعه موردی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر بابک)

شهریار سروشیان : کارشناس ارشد مهندسی صنایع _مدیریت سیستم و بهره وری و مدرس دانشگاه
سیاوش رشیدی شریف آباد : کارشناس ارشد معماری و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر بابک

چکیده :

با توجه به اهمیت کارآفرینی های درون سازمانی و تحول پذیری سازمان و رابطه مسقیم علت و معلولی این دو اصطلاح با یکدیگر، انتظار می رود سازمانهای ما بیشتر از وضع موجود در جهت ترویج و به کارگیری دو اصطلاح یاد شد، حرکت کنند.

از طرفی دانشگاهها و سازمانهای آموزش عالی با توجه به الگو بودن آنها برای سایر سازمانها و امکاناتی نظیر دانش ، تکنولوژی و نگاه به روز تر اعضا ، باید بتوانند به عنوان رهبر این حرکت عمل کنند؛ متأسفانه این تحول در سازمانهای آموزش عالی ما نیز چشمگیر نبوده است.

این مقاله با پژوهش موردی و میدانی ، در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر بابک و تعمیم آن، سعی در یافتن موانع کارآفرینی های درون سازمانی و تحول پذیری در سازمانهای آموزش عالی داشته است. و همچنین در پاره ای از موارد به کمک تحقیقات کتابخانه ای و میدانی ، راه حل هایی برای رفع موانع ارائه داده است.

کلید واژه ها: کارآفرینی سازمانی ، تحول پذیری ، یادگیری سازمانی ، پاسخگویی

مقدمه :

اساساً یک سازمان برحسب نیازهای محیطی به وجود می آید. خواه این نیاز از طریق عامه یا قشری خاص احساس شود و یا آنکه از سوی بنیانگذاران سازمان مطرح گردد. آنچه مسلم است ، مبنای ایجاد سازمان ، نیاز به تولید کالا یا ارائه خدمات به محیط اجتماعی است .

سازمانها برای آنکه به اهداف خود نائل شوند مجبورند با بخشها و گروههای مختلف محیط خود ارتباط داشته و نیازهای آنها را تامین کنند. بدین ترتیب می توان گفت که درواقع نه سازمان می تواند خود را از محیط جدا کند و نه محیط می تواند بدون سازمان زندگی کند.

از نتایج این رابطه لاینفک این است که هر تصمیمی که سازمان اتخاذ کند یا به هر عملی که مبادرت ورزد، به نحوی روی محیط تاثیر می گذارد و ازطرف دیگر هر واکنشی که محیط نسبت به اقدامات سازمان نشان دهد، روی بقای آن اثر می گذارد. البته بدیهی است که همه سازمانها روابطی این چنین پیوسته و مستحکم با محیط ندارند ، بلکه هریک برحسب نوع هدف ، اندازه ، کار و شغلشان از میزان خاص ارتباط با محیط برخوردارند. (اکبری ، ۱۳۸۶) به هر صورت ، تغییر و تحولاتی که امروز، در محیط سازمانها به وجود می آید، سازمانهای کارآمد را ملزم می کند که درجهت مقابله یا انطباق خود با این تغییرات درعملکرد و فرایند خود تحول ایجاد کنند. از این رو سازمانها برای افزایش قابلیت انطباق خود با محیط، از دو استراتژی " متنوع ساختن محصولات و خدمات " و " انعطاف پذیر کردن ساختار سازمانی " استفاده می کنند. (میری، ۱۳۸۵)

موضوع تحقیق :

از آنجا که یکی از موضوعات مهم سیستم ها و همچنین بهره وری سازمانی ایجاد بهبود ، تحول سازمانی و کارآفرینی درون سازمانی می باشد و با توجه به این مهم که نقش سازمانهای دولتی در استان کرمان نسبت به شرکت ها و موسسات خصوصی ، در زندگی مردم از اهمیت بیشتری برخوردار است موضوع تحقیق زیر معرفی می گردد:

{تعیین موانع تحول پذیری و کارآفرینی درون سازمانی در سازمانهای آموزش عالی ایران}

و پرسش آغازین تحقیق به صورت زیر تدوین می شود :

- چه موانعی بر سر راه تحول پذیری و کارآفرینی درون سازمانی سازمان های آموزش عالی قرار دارند؟

بیان مسئله :

کارکنان و مسئولان در جواب به این سؤال که میزان پیشرفت برنامه های تحول و کارآفرینی های درون سازمانی در سازمان های آموزش عالی را چگونه ارزیابی می کنید؟ آنرا کُند ارزیابی کرده و میزان پیشرفت برنامه ها را مطابق با اهداف تعریف شده، ضعیف دانستند. آنها دلیل عدم پیشرفت را به نوپا بودن ، تازگی برنامه تحول ، عدم همه گیر شدن فرهنگ تحول در میان سازمان های آموزش عالی ، عدم وجود مبنای قانونی مشخص ، عدم اطلاع کامل و همکاری پرسنل ، ناهماهنگی بین قسمت های مختلف ، تداخل برنامه های تحول با دیگر برنامه های سازمان و نگرش کوتاه مدت که باعث می شود به کمیت اهمیت بیشتری نسبت به کیفیت داده شود؛ اکثرًا " مسائل فرهنگی را بعنوان مهمترین چالش برای پیشرفت برنامه های تحول ذکر کردند.

کمبود نیروی متخصص و مشاور در امر تحول اداری ، عدم ارتباط مناسب با مدیریت ، نداشتن قدرت لازم و دید جزئی نگرى مدیریت ، عدم پیگیری مجدانه از طرف متولیان این طرح ، عدم شفافیت و صراحت دستورالعملها عبارتی عدم درک از طرف متقاضیان تحول و عدم رقابت سالم بین سازمانها که از خصیصه های بارز سازمان ها هستند را جزء عوامل بازدارنده مهم در تحول سازمان های آموزش عالی قائل شدند.

تعدادی از صاحب نظران به تعهد کاری اشاره کرده و میزان کم این شاخص را بعنوان عامل اصلی در عدم پیشرفت برنامه های تحول ذکر نمودند . بعضیها ادغام سازمانی را یک راهکار بی هدف ذکر کردند که در نهایت باعث افزایش کارهای تکراری و تأخیر تحول اداری می گردد. (میری، ۱۳۸۵)

همچنین تحقیقی که متولی آن سازمان برنامه و مدیریت بوده است مؤید این است که تحول نظام اداری با ضعف و مشکلاتی روبرو می باشد. در بخش نظام اداری بیشتر چالشها به بخش نیروی انسانی مربوط می شود از قبیل نداشتن انگیزه، عدم تأمین اقتصادی و رفع نیازهای روانی ، وجود محافظه کاری و سکون و روابط کاری نامناسب. مشکلات مربوط به ساختار از قبیل پاسخگو نبودن نظام اداری ، بی توجهی به نرم افزارها و امور فکری ، تمرکز

گرایی و عدم هدف مندی مشخص و دقیق و همچنین نگاه انحصاری به قوه مجریه و عدم توجه به سایر قوا نتایج این تحقیق ذکر شده چالشهای بخش سیستمها و روشها را کم توجهی به مشتری گرایی، کم توجهی به مدیریت کیفیت و وجود روشهای دستی و سنتی و ناکارآمدی سیستمهای اطلاع رسانی می داند . پاسخگویان به این تحقیق در جواب این سؤال که آیا تحول در ادارات اتفاق افتاده است ، نگرش مدیریت به این مقوله را کوتاه مدت ارزیابی کرده و اجرای آنرا کند و در عمل غیر قابل ملاحظه دانستند.

بخش دیگری از منابعی که استفاده شده نظریاتی است که محققین در مورد ماهیت ۷ برنامه تحول داده اند . محققین نیز روند اصلاحات اداری را مناسب ارزیابی نمی کنند ؛ یکی از عواملی که باعث شکست اصلاحات در بخش

دولتی می شود را به رویکرد تحمیلی اصلاحات از جانب مؤسسات بین المللی می دانند که رویکرد اصلی آن ها به جنبه فنی می باشد . غافل از اینکه پدیده تحول یک پدیده اجتماعی و سیاسی محسوب می شود که عدم حمایت

کافی دولتها به تغییر فرهنگها این عامل را تشدید می کند. (میری، ۱۳۸۵)

سوالات تحقیق :

سوالات تحقیق^۱ بر اساس چارچوبهای مورد استفاده در پایان نامه های ذکر شده در بخش منابع این مقاله، و مشاوره ها و مصاحبه هائی با اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر بابک، طراحی شدند.

- ۱- موانع موثر بر میزان یادگیری سازمان های آموزش عالی کدامها است؟
- ۲- موانع موثر بر میزان خلاقیت سازمان های آموزش عالی کدامها است؟
- ۳- موانع موثر بر میزان پرورش کار آفرینان درون سازمانی در سازمان های آموزش عالی کدامها است؟
- ۴- موانع موثر بر میزان فرآیند گرایی سازمان های آموزش عالی کدامها است؟
- ۵- موانع موثر بر میزان پاسخگو بودن سازمان های آموزش عالی کدامها است؟
- ۶- موانع موثر بر میزان تناسب تغییرات تکنولوژیک و انسانی سازمان های آموزش عالی کدامها است؟
- ۷- موانع موثر بر میزان باز بودن سیستمی سازمان های آموزش عالی کدامها است؟
- ۸- موانع موثر بر میزان مثبت بودن نگرش به تعارض سازمان های آموزش عالی کدامها است؟
- ۹- موانع موثر بر میزان نهادی شدن جوان سازی سازمان های آموزش عالی کدامها است؟

روش تحقیق:

از آنجا که محقق قصد دستکاری متغیرها را ندارد همانگونه که بسیاری از صاحب نظران از جمله دنزین و بست پیشنهاد کرده اند روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد.

روش گردآوری داده های تحقیق :

در این تحقیق از روش های کتابخانه ای (ابزار اکتشافی کتابخانه ای همچون کتاب ها، مقالات، پایان نامه ها و متون دیجیتال) و غیر کتابخانه ای (ابزاری مثل مصاحبه با خبرگان و توزیع و تحلیل پرسشنامه هایی با روائی و پایایی تأیید شده) استفاده شده است.

جامعه آماری و نمونه تحقیق :

این تحقیق به تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر بابک، پرداخته است. انتخاب سازمان و شرکت یکی از مراحل مهم برای تحقیق بود که پس از رایزنی های متعدد با سازمان مدیریت و برنامه ریزی به عنوان متولیان تحول اداری در استان کرمان و تعدادی از اساتید دانشگاههای استان کرمان و سایر امکان سنجی ها این دانشگاه انتخاب شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارمندان دانشگاه اعم از اداری و اعضای ثابت هیات علمی دانشگاه می باشد؛ که جامعه آماری ۷۲ نفری را شامل میشدند و تمامی جامعه بصورت سرشماری در تحقیق شرکت کردند.

نتایج پژوهش و پیشنهادات:

در طی تحقیق شاخصهائی مشخص شد که با نگاهی موشکافانه در مورد نتایج حاصل در مورد تک تک شاخصهها، بیشترین میانگین به شاخصهائی اختصاص یافت، که در مورد آنهاجای تامل بیشتری حس می شود:

- تمام افراد دانشگاه از منابع اطلاعات کلیدی سازمانی و کاربرد آنها در حل مشکلات جاری با اطلاع نیستند. برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود:

- ۱- کارکنان را به داشتن اطلاعات مسئولیت آور عادت دهید.

^۱ همچنین شاخصه های بکار رفته در پرسشنامه ها

- ۲- دادن اطلاعات به افراد باانتقال اطلاعات اصولی مربوط هزینه ودر آمد آغازشود و سپس به تدریج دامنه آن به اطلاعات پیچیده و حساس گسترش یابد .
- ۳- اطلاعاتی که در اختیار افراد گذاشته می شود باید بتواند تصویر واقعی از وضع دانشگاه به دست دهد.
- ۴- اخبار ناگوار را کوچک یا پنهان نکنند.
- ۵- اخبار خوشایند جلوه ندهند و یا بزرگ نکنند.
- ۶- توسعهی مدیریت دانش در دانشگاه .
- ۱-۶- آگهی افراد را نسبت به فواید و مزایای مدیریت دانش افزایش دهند .
- ۲-۶- یک محیط مبتنی بر اعتماد ایجاد کنند .
- ۳-۶- رهبرانی را پرورش دهید که به عنوان یک نمونه و مدل ،تسهیم دانش را ترویج دهند .
- ۴-۶- یک تیم برای شناسایی افراد فعال در این زمینه و تقدیراز آنها ایجاد کنید .
- ۵-۶- سخت افزار و نرم افزار مناسب برای مدیریت دانش را شناسایی کنید .
- ۶-۶- با شناسایی نیازمندیهای کارکنان و فرایندهای در زمینه مدیریت دانش یک زیر ساختار تکنولوژیک بسازید
- انتظارات و خواسته های ارباب رجوع در اصلاح عملکرد دانشگاه مد نظرقرار نمی گیرد
- برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود :
- ۱- تمرکز زدایی همراه با توانمند سازی
- توانمندسازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داد. سازمانهایی که تمایل به اجرای توانمندسازی دارند باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. توانمندسازی مانند یک مداد یا خودکار نیست که بتوان آن را از دست مدیران گرفته به کارکنان سپرد یا یک تفاهم نامه ساده نیست که با امضای آن بتوان گفت: که هم اکنون شما توانمندید. بلکه فرایندی است که نیازمند نگرشی روشن و پویاست که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم می گردد و برای موفقیت آن باید آئین نامه و روشهای مناسب تهیه و تدوین کرد.
- با ترویج و توسعهی فرهنگ توانمندسازی، مدیران می توانند کارهای روزمره را به گروههای توانمند واگذار کنند؛ ولی قبلاً باید اهداف برای کارکنان به صورت روشن بیان شده و ابزارهای لازم تصمیم گیری مانند: اطلاعات و منابع در اختیارشان قرار گیرد، آنگاه مدیر فرصت می یابد به کارهای اساسی و مهمتر بپردازد.
- پژوهشها نشان می دهد با اجرای فرایند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان می توان به آسانی به اهداف دانشگاه دست یافت. از مزایای توانمندسازی می توان به افزایش " سود، کیفیت، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به دانشگاه " بهبود شرایط کار و کاهش " هزینه ها، ضایعات، فشار عصبی، سوانح، نظارت مستقیم سرپرست " اشاره کرد.
- ۲- آموزش در مورد مهارت های روابط عمومی .
- ۳- استفاده از آموزه های قبیل " QFD در خدمات.
- ۴- به حد اقل رساندن بوروکراسی اداری.
- ۵- عدم تبعیض (قومی،خویشاوندی،جنسی)؛
- ۶- پیاده کردن سیستم پیشنهادات : تعبیه کانال های مشخصی برای ارایه ی طرح ها در دانشگاه ، مشخص کردن نحوه ارزیابی آنها .
- ۷- تدوین سیستم پاداش با رویکرد مشتری محوری .
- ۸- ارایه و گسترش مفاهیم مدیریت دولتی نوین .
- نظارت ؛ غیر مستقیم و عموماً به صورت خود کنترلی صورت نمی گیرد .
- برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود :
- ۱ - تسهیم اطلاعات: یعنی اطلاعات لازم به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد. دسترسی به اطلاعات باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی دانشگاه شده و موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می شود. کارکنان اگر

اطلاعات کافی نداشته باشند قادر به تصمیم‌گیری صحیح نمی‌باشند. دسترسی کارکنان به اطلاعات باعث احساس تعلق، بهبود عملکرد و احساس مسئولیت کارکنان می‌شود. اطلاعات 'خون حیات' توانمندسازی است. ۲- استقلال کاری یا خودمختاری: باید در چارچوب مرزهای مشخص باشد. تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند.

۳- جایگزین ساختار سلسله مراتب سازمانی سنتی با گروه‌های خودگردان.

• تصمیم‌گیری گروهی و مبتنی بر مشارکت نیست
برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱-۳ تیم‌سازی و گروه‌گرایی در دانشگاه.

۱- ایجاد گروه‌های کاری ائتلافی: در این گروه‌ها به جای آنکه یک تکلیف واحد انجام شود، تکالیف زیادی به عهده‌ی گروه‌ها می‌گذارند و آنگاه گروه در مورد تکالیف اعضا تصمیم می‌گیرد
۲- آموزش گروه‌گرایی.

۳- دور کردن ترس و واکنش‌شناسی از کار گروهی.

۴- ممنوع کردن انتقاد در گروه.

۵- طراحی مشاغل گروهی.

۲-۳ کارگیری مدیریت مشارکتی.

• پیشرفت شغلی جهشی و رقابتی و مبتنی بر استاندارد‌های کیفی مانند خلاقیت و ابتکار نیست.
برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- رویکرد استراتژیک به فرایند برنامه‌ریزی آموزش:

برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی، این امکان را به دانشگاه می‌دهد که به شیوه خلاق و نوآور عمل کرده و برای شکل دادن به آینده کاری دانشگاه به صورت انفعالی عمل نکند.

۲- در بیشتر دانشگاه‌ها ارزیابی مبتنی بر عملکرد افراد؛ اما می‌بایست کانون توجه عوض شود به این معنی که دست کم بخشی از آن به جای عملکرد فردی بر عملکرد گروهی مبتنی گردد.

۳- شایسته‌گرایی.

۴- دانش‌گرایی.

۵- تشکیل کانون‌های ارزیابی.

کانون ارزیابی به محل فیزیکی خاصی دلالت نمی‌کند بلکه فرایندی است که بر اساس آن در تصمیم‌گیری کم‌خطا تر و دارای اعتبار بیشتر برای انتخاب، انتصاب و ارتقای کارکنان کمک می‌کند.

۶- نگرش کوتاه مدت و بلند مدت به پرداخت پاداش: برخی اوقات یک سیستم پاداش مناسب باید به زمان، نگرشی کوتاه مدت و فوری داشته باشد؛ بدین معنی که پاداش‌ها بدون فوت وقت و پس از انجام کار پرداخت گردد.

۷- برقرار نمودن ارتباط مناسب برای اطلاع از سطح انتظارات افراد و حصول اطمینان از کارکرد واقعی سیستم پاداش.

۸- در تدوین سیستم پاداش، به خلاقیت و نوآوری نگرشی محوری شود.

۹- توجه به عدالت در پرداخت پاداش.

۱۰- پرداخت پاداش و ترفیع با توجه به نیازهای افراد و نیز خواست دانشگاه صورت پذیرد.

• دانشگاه شناخت کافی نسبت به توانایی کارکنان ندارد.

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- توسعه‌ی مدیریت دانش در دانشگاه

۲- تفویض اختیار به کارکنان

۳- تجزیه و تحلیل شغل:

• افراد اهداف شخصی خود را در راستای اهداف دانشگاه نمی‌دانند.

- که برای حل ، موارد زیر پیشنهاد می شود :
- ۱- گسترش روابط غیررسمی در دانشگاه .
 - ۲- تجدید نظر در سیستم ارزیابی عملکرد .
 - ۳- توجه بیشتر به مسایل و مشکلات رفاهی .
 - ۴- شفافیت در عملکرد های دانشگاه .
 - ۵- اجرای مدیریت مشارکتی در دانشگاه .
 - ۶- تلفیق هدف های فرد و دانشگاه از دید گاههای ارزشی صورت پذیرد .
 - ۷- مدیران باید پاسخگو باشند و از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات دیگران همکاری کنند
 - ۸- بررسی موانع ومشکلات ارتباطی در دانشگاه
 - ۹- ایجاد فضای برخورد آرا و نظرات .
 - ۱۰-تامل در شاخصهای انگیزش الهام بخش مانند ارایه تصویری خوشبینانه در با ره آینده و اظهار اعتماد نسبت به دستیابی اهداف در آینده .
 - ۱۱- باز نگری مستمر سیستم پاداش و تشخیص انتظارات کارکنان .
 - ۱۲- ارتقا باور افراد به توانایی های خود .
 - ۱۳- به کارگیری موثر از توانایی ها و مهارت های افراد .
 - ۱۴- بررسی مسایل روحی و شخصیتی کارکنان .
 - ۱۵- خلق بردهای کوتاه مدت. منافع این عمل شامل تقویت روحیه و رفع خستگی برای رهروان، تقویت روحیه تیمی، تشویق کسانی که هنوز همراه نشده اند و از همه مهمتر بازخوردی برای اعتبار چشم انداز و استراتژی است.
 - ۱۶-توجه به تمام جنبه های زندگی کارکنان .
- ارتباط با ارباب رجوع به سرعت شکل نمی گیرد .
- ۱- متمرکز شدن بر کیفیت ، سرعت ، شفافیت ، سلامت و کارایی در اداره و ارزیابی امور .
 - ۲- استقرار سیستم های کیفیت .
 - ۳- الگو برداری از سازمانهای موفق مشابه .
 - ۴- ایجاد کانال های ارتباطی شفاف با ارباب رجوعان .
 - ۵- توسعهی مهارت های ارتباطی کارکنان .
 - ۶- سنجش رضایت ارباب رجوع به طور مداوم.
 - ۷- داده کاوی در مدیریت ارتباط با مشتری : رابطه مشتری با زمان تغییر می کند و چنانچه دانشگاه و مشتری درباره یکدیگر بیشتر بدانند ، این رابطه تکامل و رشد می یابد.
 - ۸- استفاده موثر از فناوری .
 - ۹- استفاده موثر از بخش خصوصی .
- در بین کارکنان دانشگاه(بی الاخص بخش اداری) رقابت سالم وجود ندارد
- برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود :
- طراحی برنامه‌های پیگیری و پاسخگویی. مشخص کردن چارچوب زمانی برای اتمام تغییرات و ایجاد سازوکارهایی برای گزارش‌دهی و اطمینان از اینکه مراحل تغییر به انجام می‌رسند. نباید برنامه تغییر بدون مرز زمانی باشد و بهتر است اهداف تدریجاً تحقق یابند.
 - فراهم آوردن اطلاعات. باید هرچه امکان دارد اطلاعات را به‌طور گسترده و منظم توزیع کرد. اگر اطلاع‌رسانی انجام نشود، افراد خود آن را ایجاد می‌کنند. به‌وسیله باز نگه‌داشتن خطوط ارتباطی، ارائه اطلاعات واقعی و بازخورد دادن به افرادی که درگیر هستند می‌توان ابهامها را کاهش داده و از موفقیتها به طور آشکار تحسین کرد؛

- تعیین معیارهایی برای اندازه‌گیری موفقیت‌های حاصل در تغییر فرهنگ، استقرار نظام گردآوری داده‌ها و چارچوب زمانی برای ارزیابی نتایج لازم است؛ این کار باید طوری انجام شود که عوامل مهم مورد ارزیابی و توجه قرار گیرند؛

• اتلاف وقت گناه شمرده نمی شود

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود :

۱- استقرار سیستم ارتباطات موثر در جهت تبیین ارزشهای فرهنگی .

۲- سازوکارهایی برای افزایش تعهد اعضای دانشگاه به فرهنگ تازه مطلوب .

• گرایش مدیریت به تغییر در دانشگاه زیاد نیست

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود :

۱- تدوین آزمونهای شایستگی به صورت جامع و کاربردی برای مدیران فعلی

۲- تفکر سیستمی: ضابطه مند کردن انتخاب مدیران از طریق اعمال فرآیند منطقی در گزینش، آموزش ارتقاء و استفاده از افراد برای ادارهٔ قسمتهای مختلف

۳- وجود استانداردها و شاخصهای لازم برای مدیران و اعطای گواهینامه و تأییدیه برای واجدین این استانداردها و تربیت مدیران آینده

۴- جذب و پرورش نخبگان

۵- استقبال مدیران از عامل تغییر: مسئله تغییر را بعنوان تنها عامل ثابت و گریز ناپذیر بدانند و با خشنودی آنرا پذیرفته و در برابر آن مقاومت نکنند . طبیعی است در چنین زمانی ضرورت ندارد که مدیر بخش زیادی از وقت خود را برای جلوگیری برخورد با تغییرات اختصاص دهد زیرا همه به این باور رسیده اند که تغییر یک ارزش مثبت است.

۶- انتخاب مدیرانی حایز ویژگیهای زیر باشد

- دارای روحیهٔ علمی و پژوهشی باشد

*آینده نگری قوی و قدرت تجزیه و تحلیل بالا

*در بحث با دیگران حاضر جواب و آماده هستند

* دارای روحیهٔ کنجکاو قوی هستند

* از مطالعه مطالب و موضوعهای جدید لذت می برند

* بجای حل مشکل عمدتاً " مسئله یاب هستند و قبل از بروز مشکل به سراغ مشکلات و حل آنها می روند.

* دارای تفکر علمی و فعالیتهای نظام مند هستند

* گرایش غالب به حل مشکلات اجتماعی از طریق تحقیق و پژوهش دارند

* برخورد اصولی و منطقی با پدیده ها و مسایل و افراد دارند

* در پی تولید افکار و اندیشه های جدیدند

* بدنبال بومی کردن تحقیق و پژوهش در امور عادی کار و زندگی هستند

- حد بالایی از قابلیت خطر کردن دارند:

* در بیان نظر و عقیدهٔ خود جرئت دارند

*در عمل و اجرا جسارت به خرج می دهند

* مسئولیت پذیرند

*بدون هراس فکر و نظر خود را پیاده می کنند

*آمادگی برای ماجراجوییهای علمی و اجتماعی دارند

*برای تجزیهٔ شکست و رسیدن به موفقیت ها آماده اند.

_ دارای روحیه نقادی بالایی هستند:

* داشتن روحیهٔ سنت شکنی معتدل و منطقی

- * سرزندگی و داشتن اعتماد به نفس در زندگی فردی و سازمانی
- * لذت بدن از روبرو شدن با نظرات مخالف
- * گرایش قوی اجتماعی و سازمانی
- * اشاعه فرهنگ جسارت علمی و بر ملا کردن حقایق
- از طرح های آزمایشی و پژوهشی کوچک حمایت نمی شود
- تفکر بلند مدت در دانشگاه نهادینه نشده است

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود :

-- تمرکز بر فرایندها. اگر بنا باشد که تغییر پایدار باشد، باید در فرایندهای اساسی که دانشگاه درگیر آنها است انعکاس یابد. یعنی فرایندهای انتخاب، ارزیابی و پاداش دهی به کارکنان لازم است انعکاس دهنده فرهنگ تازه باشند. همچنین فرایندهای اساسی کسب و کار مانند: طراحی، مهندسی، تولید خدمات ممکن است نیازمند طراحی مجدد باشند. ترتیب مجدد ساختارها یا روابط گزارش دهی فی نفسه به موفقیت بلندمدت منجر نمی شوند، بلکه تغییر در فرایندها باید محقق شود.

-- استراتژی محور شدن برنامه های بهبود دانشگاه: بهبود سازمانی به طور روزافزونی جنبه استراتژیک به خود می گیرد. به نظر می رسد این روند بازتابی از افزایش تمرکز استراتژیک بر مدیریت منابع انسانی باشد. سازمانها از مشاوران بهبود دانشگاه انتظار دارند برنامه هایی ارائه دهند که کل سیستم دانشگاه را دربرگیرد و روشهای اثربخش تری را برای اجرای استراتژی پیدا کنند. اغلب مدیران موسسات به عدم توانایی خود در اجرای اثربخش استراتژی به عنوان یکی از بزرگترین موانع موفقیت خود اشاره می کنند. به طور روزافزون برنامه های بهبود دانشگاه در کمک به مدیران دانشگاه ها برای غلبه بر این موانع اهمیت چشمگیری پیدا می کنند و به دانشگاه ها به عنوان سیستم های پیچیده و بسیار منعطف نگریسته می شود. در نگرش سیستمی، دانشگاه ها با به کارگیری برنامه هایی از قبیل جلسات بحث و بررسی و تقویت سیستم های دورنگر کلیه بخشهای دانشگاه را در برنامه بهبود درگیر و به طور مشترک چشم انداز دانشگاه را مشخص می کنند. متخصصان بهبود دانشگاه می توانند با تدوین برنامه های تغییر، توانایی دانشگاه ها را در اجرای استراتژی افزایش داده و آنها را برای مواجه شدن با فشارهای رقابتی جهانی آماده سازند.

در سالهای اخیر، تدوین و اجرای استراتژی بیشتر به صورت گروهی انجام می شود و افراد همه سطوح دانشگاه در آن مشارکت می کنند. دیگر نباید استراتژی تنها توسط مدیران در انزوا تدوین شود. عمر مفید استراتژی های موسسات کاهش یافته است و استراتژی هایی که سریع اجرا نمی شوند، از ارزش آنها کاسته می شود. داشتن نگرشهای کاملاً مشارکتی در توسعه استراتژی باعث می شود فعالیتهای تدوین استراتژی، ارتباطات و تعهد به اجرای استراتژی با یکدیگر به طور اثربخش ادغام شوند. همچنین این نگرشها باعث می شود به سرعت، مبنایی برای درک استراتژی و تعهد به اجرای آن در دانشگاه ایجاد شده و در نتیجه زمان چرخه اجرای استراتژی کاهش یابد. باتوجه به اینکه روز به روز متخصصان استراتژی علاقه مند می شوند افراد مختلفی از دانشگاه در تدوین استراتژی مشارکت کنند و همچنین مشاوران بهبود دانشگاه بیشتر بر اجرای استراتژی متمرکز می شوند بنابراین، وجود یک رابطه مثبت و طبیعی بین استراتژیست ها و مشاوران بهبود دانشگاه نیز امکان پذیر می گردد. در واقع، نه تنها این رابطه امکان پذیر می شود بلکه هر موفقیت گروهی و سازمانی به طور متقابل به همکاری آنها بستگی دارد. استراتژیک ها همراه با مدیران سازمانها، استراتژی های مربوط به رضایت مشتری، تکنولوژی، دارائیها و... را انتخاب می کنند و متخصصان بهبود سازمان برنامه هایی در دانشگاه مستقر می کنند که همه بخشهای دانشگاه را در هضم این انتخابهای استراتژیک و تعیین مشترک آینده خود مشارکت می دهد. مشارکت افراد در انتخاب استراتژی به آنها کمک می کند تا در کارشان خلاق باشند و با تمایل بیشتری فعالیتهاشان را در جهت استراتژی دانشگاه هدایت کنند.

-- برنامه‌های مربوط به کل سیستم دانشگاه: دامنه فعالیت‌های مربوط به تغییر سازمانی تنها به زیرسیستم‌های دانشگاه محدود نمی‌شود بلکه کل سیستم دانشگاه را دربرمی‌گیرد. مدیران دانشگاه و متخصصان بهبود به دانشگاه به عنوان یک سیستم پویا، پیچیده و منعطف می‌نگرند که از عناصر مرتبط و وابسته به یکدیگر از قبیل استراتژی، فرایند، ساختار، افراد، مکانیسم‌های پاداش، فرهنگ و سایر عناصر تشکیل شده است. در حال حاضر فعالیت‌های مربوط به تغییر سازمانی از قبیل مهندسی مجدد فرایندهای دانشگاه، طراحی مجدد ساختار دانشگاه و تنظیم فرایندهای پاداش برای حمایت کامل از این تغییرات سازمانی به‌طور روزمره انجام می‌شود. به‌عنوان مثال، برنامه‌های بزرگ مربوط به کل سیستم دانشگاه، صدها نماینده از کلیه واحدهای سازمانی را در داخل یک فعالیت کاملاً یکپارچه، هماهنگ و سازماندهی می‌کند. این برنامه‌ها به دانشگاه اطمینان می‌دهد که نمایندگان بخش‌های مختلف دانشگاه

در یک فضای کاری (اغلب خیلی بزرگ) در جهت تدوین استراتژی و تعیین چشم‌انداز دانشگاه با هم تعامل می‌کنند و در نهایت فعالیت‌های افراد را در رسیدن به یک هدف مشترک سازمانی هدایت می‌کنند.

- منابع مازاد در جهت کارهای کارآفرینانه در نظر گرفته نمی‌شود
- کارکنان با صراحت با یکدیگر رفتار نمی‌کنند

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

گسترش روابط غیر رسمی بین کارکنان از قبیل توسعه‌ی فعالیت‌های ورزشی فرهنگی.

تشریح وظایف رسمی کارکنان و آگاهی کارکنان از یکدیگر.

- در دانشگاه رفتار تطبیق‌ناپذیر و خلاق، همگانی نشده است

- قبل از تغییر فناوری آموزش کارکنان در نظر گرفته نمی‌شود

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- بررسی آثار تغییر تکنولوژیک بر مهارت‌های مورد نیاز کارکنان

عرضه تکنولوژی‌های جدید و پیشرفته به محل کار بلافاصله موجب پیدایش مهارت‌های لازم جدید و متفاوت از مهارت‌های قبلی می‌گردد. بزرگی و ماهیت تغییرات موثر خواهد بود از بخش اقتصادی و نوع صنعت.

۲- هماهنگ کردن و آموزش نیروی کارماهر به منظور برآورده ساختن الزامات مربوط به تکنولوژی‌های جدید

۳- نقش مراقبان تکنولوژیک و کارآفرینان داخلی.

با توجه به ماهیت سریع تغییرات تکنولوژیک، سازمانها باید راه‌هایی برای تعیین، انتخاب پذیرش و اجرای تکنولوژیک مناسب پیدا کنند. نقش مراقبان تکنولوژیک و نوآوران داخلی یک دانشگاه در شناسایی، اجرا و بکارگیری موفق تکنولوژی‌های جدید، حیاتی است و باید کاملاً درک شود.

۴- سیستم‌های پاداش و انگیزش برای مهندسان، دانشمندان و کارآفرینان داخلی

۵- اقدام به تسهیل فرآیند انتقال و حرکت از متخصص به متخصص مدیر و از مدیر به مدیر کارآفرین

۶- روش شناسی‌های ارزیابی مربوط به تعاملات حرفه‌ای انسانی

- دانشگاه در تغییرات تکنولوژیک رابطه تنگاتنگی بین جنبه‌های انسانی و تکنیکی ایجاد نمی‌کند

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱-- تعیین شاخص پذیرش فناوری

۲-- سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها

با سنجش اثربخشی آموزش‌ها می‌توان نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها را تشخیص داده و از این طریق به شناخت لازم

برای طراحی برنامه‌های با کیفیت‌تر دست یافت.

از شاخصها و روشهای مطرح در زمینه اثربخشی سازمانی می‌توان در راستای سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی

استفاده کرد.

- فعالیتهای آموزشی در قالب برنامه‌های آموزشی باید اهداف نهایی روشن داشته باشند؛
- این اهداف بایستی مشخص بوده و برای اینکه به خوبی درک شوند باید تعریف گردند؛
- اهداف باید تا حد امکان قابل کنترل باشند یعنی دانشگاه و امکانات موجود بتوانند از عهده آن برآیند؛
- روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گرفته باشد؛
- پیشرفت به سوی این اهداف را باید بتوان اندازه‌گیری کرد؛
- عرصه دانشگاه برای خلاقیت های فردی و سازمانی هموار نیست

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود :

۱- ترکیب ایده های قدیمی با فناوری جدید

۲- گسترش گروه های کاری خلاق با توجه به موارد زیر :

تغییر بنیادی به برنامه‌هایی نیاز دارد که به‌طور همزمان در سطح افراد، گروه و دانشگاه اجرا شود. برای مثال ممکن است افراد در یک دانشگاه ، یادگیری خود را تا حدود زیادی افزایش دهند، ولی اگر گروه‌های کاری که هر کدام از

افراد عضو آنها هستند، به‌طور بنیادین روش کار خود را تغییر ندهند، در آن صورت فرد تغییر یافته به‌سرعت دوباره هم‌رنگ گروه خواهد شد. هنجارهای گروه تاثیر فوق‌العاده‌ای بر رفتار افراد دارد. افرادی که سعی می‌کنند تغییری در شرایط موجود ایجاد کرده و رفتارهای جدیدی را اجرا کنند، گرایشهای گروه به‌طور فعالانه آنها را منصرف می‌کند. در این شرایط، برای پذیرفتن نگرشها و رفتارهای جدید افراد تازه تغییر یافته، باید برنامه‌های تیم‌سازی که به‌طور بنیادین هنجارهای گروه را تغییر می‌دهد، اجرا شود.

همچنین گروه کاری که یاد گرفته است خود را تغییر دهد، قادر نیست عملکرد جدید را به‌مدت طولانی ادامه دهد، مگر اینکه فرایند کاری دانشگاه ، ساختار قدرت، سیاستهای منابع انسانی و سایر عناصر به‌طور کامل از عادات کاری و دیدگاههای جدید گروه حمایت کنند.

برنامه‌های تغییر سازمانی باید طوری تنظیم شود که به همه گروه‌های کاری فرصت سهیم‌شدن در یادگیریهای یکسان و مشابه را بدهد. برای مثال، جلسات استراتژیک بحث و بررسی می‌تواند طوری تنظیم گردد که همه گروه‌ها و بخشهای اصلی دانشگاه در به‌دست‌آوردن یادگیریهای جدید و ایجاد یک چشم‌انداز جدید برای دانشگاه مشارکت کنند.

- بوروکراسی در دانشگاه زیاد است.

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود :

مهندسی مجدد فرایند

تمرکز زدایی

برون سپاری

- ارتباط میان مدیران ارشد و بدنه دانشگاه به راحتی امکان پذیر نیست

برای حل این معضل مورد زیر پیشنهاد می شود :

حذف واحدها و سازمانهای غیر ضرور و حذف وظایف موازی و مشترک دستگاه

- دانشگاه از فرصت های تازه و نوآوری ها به شکل مطلوب سود نمی برد

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود :

۱- تدوین سناریوهای آینده احتمالی دانشگاه ، هم از جنبه واقع گرایانه هم از جنبه آرمانی و هم از جهت تدوین طرح عملی برای حصول اطمینان از اینکه نوعی آینده مطلوب رقم خورد.

۲- استفاده از تغییرات

یک محیط در حال تغییر - خواه این تغییر به ابتکار مدیر اجرایی شکل گرفته باشد و خواه حاصل واکنش به رویدادهای حادث شده در دنیای خارج باشد - مشوق هنر مدیریت مشارکتی است. در دریای توفانی تغییر همه افراد حاضر در یک گروه خود را سوار بر قایقی تصور می کنند که هر آن ممکن است غرق شود. در این حالت احساس

همدلی و نیاز به حمایت همه جانبه در گروه پدید می آید و این بهترین زمانی است که برای تیم سازی می توان از آن استفاده کرد.

یک مدیر مشارکتی خوب از تغییر استقبال می کند (منشا آن هرچه می خواهد باشد). او همچنین در اتخاذ سیاستها و در واکنش به رویدادها از انعطاف برخوردار است، چون وجود سیاستهای تغییرناپذیر به دو علت اکثرأ بی حاصل است:

علت اول اینکه، سیاستها ذاتاً توضیح می دهند که چه کاری باید انجام شود و چه نباید انجام شود که در صورت عدم وجود انعطاف در آنها، قوه ابتکار و قدرت خلاقه را مسدود می کنند.

علت دوم اینکه، تحت فشارهای غیرمنتظره آنها قدرت انطباق و تغییرناپذیری ندارند و در نتیجه نمی توانند به شرایط پاسخ شایسته بدهند. در این شرایط تغییرات سریع، یک فضای باز مناسب پرفایده تر از یک رشته سیاستهای خشک شرکتی است که می خواهند فرامین خود را دیکته کنند. به هر حال، آنچه که افراد یک گروه را به هم متصل می کند وجود جو مشارکتی است که بر اهمیت آن بسیار تاکید می شود.

میزان بهره‌برداری برنامه‌های آموزشی از محیط درون سازمانی و برون سازمانی برای تامین منابع مادی و انسانی کارآمد (مانند بهره‌مندی از حضور مدرسان توانمند، تامین تجهیزات و تکنولوژی آموزشی مناسب، هماهنگی با برخی شرکتها، موسسات پروژه‌ها جهت بازدیدها و غیره)؛

۴-- تداوم روند حیاتی برنامه‌های آموزشی

۵-- طراحی برنامه‌هایی مبتنی بر درک و تفسیر درست از ویژگیها، نیازها و خواسته‌های محیطی.

• نتایج عملکرد افراد به آنها منعکس نمی شود

برای حل این معضل موارد زیر پیشنهاد می شود:

۱- دادن اطلاعات باز خود به افرادی که در حال انجام فعالیتند

و تعیین وظایف عهده ای که باید محقق شوند

۲-- نظر سنجی از ارباب رجوع و همکاران

منابع:

- اکبری، حامد، ۱۳۸۶؛ موانع کارآفرینی در سازمانهای دولتی استان کرمان، پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی؛ دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان
- میری-محمد رضا، ۱۳۸۵؛ سنجش تحول پذیری سازمانی در بخش صنعت ایران، پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع؛ دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان