

## ایجاد سازمان نو آور در مدیریت نوآوری بر اساس نظر هنری مینتزبرگ

هنری مینتزبرگ، نویسنده نامدار کانادایی بخشی زیاد از پژوهش انجام شده در زمینه ساختار را جمع آوری کرد و توانست قالب هایی از ساختارهای سازمانی پایه ارائه دهد که هر بنگاهی را میتوان در یکی از آنها قرار داد. این الگوهای سازمانی و پیامدهای هر یک در زمینه مدیریت نوآوری در ادامه آمده است. محور بعدی در خصوص ظهور تولید انبوه مثالی است که اهمیت ساختار سازمانی و نیاز به یافتن مدل مناسب را نشان می دهد.

### ظهور تولید انبوه

شاید جدی ترین تغییر دیدگاهها در زمینه نقش منابع انسانی بدهاند مدل‌های اولیه سازمان بسیار تحت تأثیر اندیشه‌های فردریک | تیلور و اصول مدیریت علمی وی بودند این اندیشه‌ها که در شکل گیری صنایع تولید انبوه همچون خودروسازی بسیار کارآمد | بودند راه حل مشکلات سازمانی را استفاده از روشهای تحلیلی برای دستیابی به بهترین شیوه انجام وظایف سازمانی | ی دانستند این نگرش به شکل گیری مدل‌های ماشینی انجامید که افراد را اجزای ماشین میدانستند که مرز باید‌ها و نباید‌ها کاملاً برای آنها مشخص است آنچه که چارلی چاپلین در فیلم عصر جدید به تصویر کشید تنها کمی اغراق در واقعیت بود برتری این نظام در تولید انبوه چند کالای مشخص آشکار بود گاهی افزایش بهره وری ناشی از به کارگیری این رویکرد - عددی سه رقمی میشد. برای نمونه زمان مونتاژ در نخستین خط مونتاژ فورد که در سال ۱۹۱۳ برای مونتاژ چرخ لنگر به راه افتاد از ۲۰ نفر - دقیقه به ۵ نفر - دقیقه کاهش یافت و سه خط دایر شده در بخش شاسی تا سال ۱۹۱۴ زمان مونتاژ را از ۱۲ | ساعت به کمتر از دو ساعت رساندند و میانگین چرخه کار بیشتر کارگران صنعت خودروسازی در آن زمان کمتر از دو دقیقه بود اما نقطه ضعف نظام تولید انبوه عدم توانایی آن در تغییر و ایجاد ظرفیت نوآوری بود با محدود شدن نوآوری به چند متخصص مهمترین سرچشمه حل خلاقانه مشکلات از نظر توسعه محصولات و فرایندها کنار گذاشته شد.

تجربه فورد و دیگران نشان داد که یک ساختار ایده آل وجود ندارد بلکه سازگاری سازمان با ارزشها و باورهای بنیادی و است که زمینه را برای شکوفایی رفتارهای نوآورانه فراهم می آورد برای نمونه یک سازماندهی فرایند توسعه محصول ممکن است برای شرکتهای آمریکایی مناسب باشد ولی همین مدل در ژاپن کارآمد نباشد زیرا در آنجا به سازمانی با رسمیت و نظم بیشتر نیاز است. همچنین برخی سازمانهای نوآور بر پایه کار تیمی شکل گرفته اند در حالی که تعدادی دیگر حول محور افراد کلیدی عمل میکنند و سازمان در هر دو مدل بازتابی از باورهای موجود به الزامات نوآوری در آن سازمان خاص است. نوآوری موفق هم در سازمانهای کاملاً دیوان سالار و هم در سازمانهایی با ساختار انعطاف پذیر اتفاق می افتد به شرطی که ساختار و رفتارهای نوآورانه

آن سازمان سازگاری لازم را داشته باشند.

### الگوهای ساختاری مینتزبرگ

الگوی سازمانی	ویژگی های کلیدی	پیامد در نوآوری
با ساختار ساده	<p>نوع پویا و متمرکز با وجود کنترل مرکزی، می تواند به تغییرات محیطی واکنشی سریع نشان دهد. معمولا کوچک است و یک نفر مستقیما آن را کنترل می کند. طراحی و کنترل آن در ذهن فردی است که اختیار تصمیم گیری دارد. نقاط قوت این ساختار سرعت واکنش و شفافیت اهداف و نقاط ضعف آن آسیب پذیری از اشتباهات یا پیشداوری های فردی و محدودیت منابع برای شد هستند.</p>	<p>بنگاه های نوپای کوچک با فناوری پیشرفته (مشاغل زیرپله ای) اغلب ساختار ساده دارند. نقاط قوت آن ها انرژی، اشتیاق و استعداد کارآفرینانه است. معمولا بنگاه های نوآور که اسختری ساده دارند. بسیار خلاق اند. نقاط ضعف آن ها هم نداشتن پایداری و رشد بلند مدت و وابستگی بیش از اندازه به افراد کلیدی است که شاید همیشه در مسیر درست گام بر ندارند.</p>
دیوان سالاری ماشینی	<p>ساختار مکانیکی که به شکل متمرکز و با سیستم های سازمانی کنترل می شود. افراد به مثابه اجزای ماشین هستند. طراحی سازمان بر کاکرد کل سیستم و تخصصی کردن بخش ها تاکید دارد تا جایی که به سرعت و آسانی قابل تعویض باشند. راز موفقیت این ساختار ایجاد نظام های اثربخش است که وظایف را ساده و رفتارها را همیشگی می کند. نقطه قوت این ساختار توانایی</p>	<p>وابستگی نوآوری به متخصصان. نمونه ها عبارتند از مک دونالد، تولید انبوه فورد و خرده فروشی های بزرگ مثل تسکو. نقاط قوت شامل پایداری و تمرکز آن بر مهارت های فنی در طراحی سیستم مشاغل پیچیده و نقاط ضعف نیز ایستایی و انعطاف ناپذیری در رویارویی با تغییرات سریع و اعمال محدودیت بر نوآوری های افراد غیر متخصص</p>

	<p>به کارگیری فرآیندهای یکپارچه و پیچیده مانند مونتاژ خودرو است. نقاط ضعف هم عبارت اند از احتمال ماشینی شدن افراد و تشکیل گره در نظام های انعطاف پذیر</p>	
<p>فعالیت های تحقیق و توسعه عمومی در مرکز و پژوهش هیا کاربردی و خاص در بخش ها انجام می شود. نقطه قوت تمرکز بر دستیابی به شایستگی های لازم در بازارهای خاص و به اشتراک گذاشتن دانش حاصل با دیگر بخش های سازمان است. نقطه ضعف نیز در کشش گریز از مرکز تحقیق و توسعه به سوی کارهای کاربردی و محلی بخش ها و نیز تنش بین بخش هاست که مانع از به اشتراک گذاری دانش می شود.</p>	<p>ساختار پویا و غیرمتمرکز که برای سازگاری با چالش های محیط محلی طراحی می شود. تخصص گرایی در واحدهای نیمه مستقل دنبال می شود. نقاط قوت توانایی برای حمله به بازارهای خاص به پشتوانه سازمان مرکزی است. تنش های درونی بین بخش ها و مرکز از نقاط ضعف این ساختار است.</p>	<p>ساختار بخشی</p>
<p>نقطه قوت این ساختار در توانایی فنی و استانداردهای حرفه ای است. نقطه ضعف نیز دشواری مدیریت افرادی است که استقلال و قدرت دانشی زیاد دارند.</p>	<p>سازمان ماشینی غیر متمرکز که قدرت در اختیار افراد است. ولی هماهنگی با استانداردها بوجود می آید. نمونه آن ها در تیم های تخصصی شرکت های مشاوره، بیمارستان ها یا شرکت های حقوقی است. استقلال افراد بالاست. نقاط قوت حرفه ای گری زیاد و توان تجمیع تیم ها در کنار یکدیگر است.</p>	<p>دیوان سالاری حرفه ای</p>
<p>بیشترین کاربرد در پروژه های</p>	<p>ساختار پروژه ای که برای شرایط</p>	<p>ادهوکرسی (ساختار موقت)</p>

<p>نوآورانه مثل توسعه محصولات جدید یا تغییرات جدی در فرآیندها مثل اعزام انسان به ماه توسط پروژه ناسا. نقطه قوت خلاقیت و انعطاف پذیری زیاد و نقطه ضعف آن نیز کمبود کنترل و پایبندی بیش از اندازه به پروژه در برابر منافع کلان سازمان است.</p>	<p>ناپایدار و پیچیده طراحی می شود. انعطاف پذیری بالا، تیم محوری و همکاری افراد با مهارت فردی بالا. حداقل ساختار وجود دارد. نقطه قوت روبرویی با ابهامات زیاد و خلاقیت آن است. نقطه ضعف نیز عدم توانایی در کار تیمی اثر بخش به دلیل حل نشدن تعارضات و نبود کنترل ناشی از عدم وجود ساختارها و استانداردهای رسمی است.</p>	
<p>نوآوری به شرط انرژی زیاد و اهداف شفاف بالاست. نقاط قوت در شفافیت اهداف مشترک و توانمندسازی کارکنان در راستای هدف است. نقطه ضعف آن وابستگی بیش از اندازه به افراد خوشفکر برای ارائه اهداف روشن است.</p>	<p>مدلی نوظهور که با ارزش های مشترک سازمان پیوند دارد. اهداف مشترک و غالباً اهداف بشردوستانه مثل خیریه ها و.. نقطه قوت پایبندی اعضا به مأموریت سازمان و امکان ابتکار عمل آن ها بدون هماهنگی با یکدیگر و نقطه ضعف کمبود کنترل و قواعد رسمی است.</p>	<p>مأموریت گرا</p>

اهمیت فزاینده نوآوری و تغییراتی فراوان که در سازمان ایجاد می کند ساختارهای سازمانی طراحی شده برای شرایط پایدار را با چالشی جدی روبه رو کرده است. از این رو بوروکراسیهای ماشینی مرسوم همچون ساختارهای کارخانجات مونتاژ خودرو رفته رفته جای خود را به ساختارهای ترکیبی میدهند که میتوان آنها را ادهو کراسی ماشینی نامید در این ساختارهای ترکیبی، خلاقیت و انعطاف پذیری تا مرزی (مشخص) تشویق می شوند. تولید ناب، با تأکیدی که بر کار تیمی مشارکت در حل مشکلات هسته های انعطاف پذیر و کاهش لایه های سازمانی دارد نمونه های خوب از انعطاف پذیر کردن مدل های پیشین برای افزایش توان نوآوری است.

چالش اصلی مدیریت نوآوری در این بخش انطباق و دستیابی به مناسب ترین ساختار برای هر موقعیت است. دیدگاهی دیگر ساختار را محصول باورها و رفتارهای افراد می داند. اگر انطباقی خوب بین ساختار و باورهای

افراد به وجود آید ساختار رفتار نوآورانه را تقویت خواهد کرد و گرنه مثلاً زمانی که ارتباطات محدود میشوند و سلسله مراتب افزایش می یابد ساختار مانع خلاقیت و نوآوری خواهد بود.

## افراد کلیدی

حضور افراد توانمند یکی دیگر از عناصر مهم سازمانی است ماهیت پرابهام و پیچیده نوآوری باعث میشود که بسیاری از اختراعات خوب در نطفه خفه شوند و به بازار راه نیابند حضور یک فرد یا گروهی از افراد کلیدی که پرچمدار کار شوند و با انرژی و اشتیاق خود به پیشبرد نوآوری در سازمان کمک کنند یکی از راه حل‌های این مشکل است. داستان بسیاری از نوآوری‌های موفق با چنین افرادی کلیدی یا پرچمداران پروژه‌ها گره خورده است. داستان پیلکینگتون یا Pilkington و فرایند تولید شیشه به روش شناوری یا ادوین لند یا Edwin Land و سامانه عکس برداری پلاروید دو نمونه از این گونه داستانها هستند .

افراد کلیدی میتوانند با ایفای نقشهایی متعدد بر خروجی پروژه‌ها تأثیر بگذارند نقش نخست مرجعیت دانش فنی است. در بیشتر مواقع مخترع نقش رهبر تیم متولی اختراع را بازی می کند. وی شناختی گسترده از فناوری مرتبط با نوآوری دارد و میتواند مشکلات فراوان را که در سر راه رساندن نمونه آزمایشگاهی به محصول نهایی بروز میکنند حل کند. نقش چنین افرادی تنها داشتن دانش فنی نیست بلکه الهام بخشی در زمانی که مشکلات فنی حل نشدنی مینمایند و همچنین ایجاد انگیزه و پایبندی است.

مطالعه و تایپ توسط تمدن Tamadon.net