

بسمه تعالی

گزارش کارگاه آموزشی آشنایی با روش های حل مسائل سازمانی با تاکید بر کارآفرینی

تابستان ۱۳۹۵

کارگروه آموزش و کارآفرینی

دکتر کی قباد کیکاوسی

مقدمه

امروزه با گسترش دامنه فعالیت و حوزه های ارتباطی سازمان ها و تشکیلات کارآفرین در داخل و خارج از سازمان، مسائل و مشکلات این مجموعه ها پیچیدگی بیشتری یافته است. مسائل پیش روی هر سازمان، کارآفرین و یا شرکت، با حرکت آن مجموعه به سمت دنیای دیجیتال و پر از قواعد نانوشته امروزی، بوجود آورنده شرایطی است که تنها با اتخاذ رویکردها و الگوهای متناسب و کاربردی قابل حل و گذر می باشد.

ویژگی سازمان های هزاره سوم، پیچیدگی تحول و سنت گریزی است. این مجموعه ها در محیط های پرتلاطم و متناقض و دگرگون بسر می برند و ناچارند جهت حل مشکلات و مسائل سازمان خود از همه دستاوردهای علمی و تجربی موجود بهره گیرند، زیرا با گذر زمان و عبور از مرزهای جغرافیایی نه تنها ابعاد مشکلات وسعت یافته، بلکه درجه وابستگی های متقابل نیز شدت پیدا کرده است. برای فهم و درک سازمان و مسائل آن باید الگوی پیچیده ارتباطات متقابل بررسی گردد. رویکرد ها، روش ها و تئوری های مختلفی جهت حل مسائل سازمانی وجود دارد که می توان به کمک آنها و با استفاده از توان درون سازمانی نسبت به حل مشکلات پیش روی یک سازمان و یا مجموعه کاری اقدام نمود. یکی از رویکردهای بررسی، فهم و درک مسائل سازمان، رویکرد یا نگرش سیستمی است. در نظریه سیستمی نه تنها مشکلات براساس شرایط، مقتضیات و تحولات آن بررسی می شود، بلکه مجموع عوامل و ارتباطات متقابل بین آنها بررسی و راه حل ارائه می گردد. ویژگی پرمزیت رویکرد سیستم باز، پاسخگو بودن آن نسبت به تغییرات محیطی است. تغییرات محیطی با پیچیدگی رابطه مستقیم دارد. البته باید در نظر داشت هرچه تغییر و پیچیدگی زیادتر باشد، نیاز به پژوهش علمی و عملی و روش های هوشمندانه بیشتر می شود (بزاز جزایری، ۱۳۸۵).



بنابراین یادگیری تفکر سیستمی و یافتن راهکارهای منطقی و موثر در حل مسائل سازمانی، بخصوص در مورد سازمان های کارآفرین و شرکت های نوپا یکی از اصول اولیه بقاء در فضای تجارت می باشد.

شرکت های دانش بنیان و کارآفرینان حوزه استارت آپ به دلیل استفاده از دانش و فناوری جدید و به جهت بازار چالش برانگیز رقابتی و بی رحم امروزی نسبت به سازمان ها و شرکت های قدیمی، مشکلات بیشتری را تجربه می کنند. مشکلات درون سازمانی و برون سازمانی در صورت حل نشدن همچون زخمی باعث از بین رفتن توان این شرکت ها شده و زمینه

شکست آنها را فراهم می آورد. از این رو آشنا ساختن مدیران این شرکت ها با چگونگی حل مسائل سازمانی می تواند به عنوان گامی مهم در بقاء و به تبع آن گسترش کارآفرینی تلقی گردد.

پارک علم و فناوری براساس ماهیت ذاتی خود با بررسی حوزه های مختلف، مسایل و مشکلات شرکت های دانش بنیان و شرکت های نوپا را مورد بررسی قرار داده و به کمک مشاوره و آموزش نسبت به رفع مشکلات این کارآفرینان اقدام می نماید. "دوره آموزشی آشنایی با روشهای حل مسائل سازمانی با تاکید بر کارآفرینی" به منظور آشنایی مدیران شرکت های دانش بنیان، واحد های فناور و کارآفرینان مستقر و مرتبط با پارک علم و فناوری استان با بهره گیری از یکی از اساتید مجرب در این زمینه برگزار گردید. دکتر حسین محمدی دانش آموخته دانشگاه تهران و عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد در این دوره آموزشی ضمن یادآوری برخی از مشکلات پیش روی کارآفرینان به آموزش گام به گام راه های حل مسائل سازمانی پیش روی فعالان حوزه کارآفرینی پرداخت. همچنین پس از اتمام دوره، جلسه مشاوره ای به صورت جداگانه با مدیران شرکت های دانش بنیان مستقر در پارک علم و فناوری استان سیستان و بلوچستان برگزار گردید. با توجه به اهمیت موضوعات مورد بحث در این دوره آموزشی، به اهم مباحث تدریس شده توسط مدرس مربوطه جهت بهره برداری و آشنایی واحد های فناور و علاقه مندان اشاره می گردد.



کارگاه آموزشی آشنایی با روش های حل مسائل سازمانی با تاکید بر کارآفرینی

دکتر محمدی مسائل سازمانی موجود در حوزه کارآفرینی را به عنوان یک چالش مهم پیش روی کارآفرینان خواند. وی مسائل سازمانی را به دو گروه مسائل درون سازمانی و برون سازمانی تفکیک نمود. در این تقسیم بندی مسائلی همچون ارتباط با کارکنان و همکاران به عنوان نمونه هایی از مسائل درون سازمانی و ارتباط با بازار، دریافت خدمات مالی تسهیلاتی و ... نیز نمونه هایی از مسائل برون سازمانی بیان شد.

اهمیت سازمان در حوزه کارآفرینی به دلیل تاثیر کارآفرینی سازمانی در هدایت فعالیت های سازمانی به سمت خلاقیت، نوآوری، مخاطره پذیری و پیشتازی می باشد. از طرفی خلاقیت، نوآوری، مخاطره پذیری و پیشتازی از عوامل موثر در موفقیت سازمان ها و شرکت ها شمرده می شوند. در صورتی که تشکیلات سازمانی یک شرکت و یا مجموعه از ساختاری مناسب و با هدف مشخص تشکیل گردد، نیل به سیاست های از پیش تعیین شده دور از انتظار نخواهد بود. از این رو شناخت کافی از مسائل سازمانی و تلاش جهت حل آنها به شیوه درست از ضروریات هر سازمان و یا شرکتی می باشد.

سرفصل مطالب:

- مشکلات سازمانی
- رویکرد های مدیریتی در حل مسائل سازمانی

- روشهای برخورد با مسائل
- خلاقیت و کاربرد آن در حل مسائل سازمانی
- نوآوری در کارآفرینی

تعریف مسئله در سازمان: مسئله در سازمان به طور خلاصه عبارت است از: شکاف یا فاصله بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در آن مجموعه و هدف از بررسی مسائل موجود در یک سازمان، رفع مشکلات موجود و رساندن سیستم به جایگاه مطلوب آن می باشد.

در سازمان ها و بطور کلی در تمام مجموعه های مرتبط با کارآفرینی جهت بررسی مسائل چهار زنجیره مورد توجه قرار دارد که عبارتند از:

- ۱- شناخت مسئله
- ۲- ایجاد گزینه های حل مسئله
- ۳- انتخاب راه حل مسئله
- ۴- ارزیابی و اجرای راه حل

شناخت مسئله

عموم مشکلات سازمان ها و مجموعه های کاری ناشی از تعریف نادرست مسائل موجود و یا عدم شناخت کافی از آنها می باشد. بر اساس نظریه پیتر دراکر^۱، به عنوان یکی از متخصصان علم مدیریت، شایع ترین و مهمترین عامل بروز مشکلات و تصمیمات اشتباه در مدیریت ها تلاش جهت یافتن جواب بدون بررسی کافی مسئله می باشد. بدین ترتیب مهمتر از یافتن جواب طرح صحیح مسائل و مشکلات موجود در مجموعه می باشد.

یکی از وظایف اصلی مدیران در مجموعه های کاری، تشخیص درست مسایل مرتبط به مجموعه و تلاش در جهت حل آنها به کمک روش های معقول می باشد. در این بین برخی مشکلات و مسائل بیرونی نظیر وضعیت اقتصادی جامعه، تحریم ها و سایر مسائل نیز می توانند باعث بروز مشکلات درون سازمانی گردند که گاه مدیران امکان حل آنها را نخواهند داشت. روش های شناسایی و حل مسائل سازمانی در حوزه کاری، بر دو رویه مستقیم و غیر مستقیم متمرکز می باشد.

الف) رویه مستقیم :

- ۱- انحراف از تجربیات گذشته:
- بررسی تغییرات منفی در الگوی عملکرد جاری سازمان نسبت به عملکرد و آمار گذشته.
- ۲- انحراف از برنامه تعیین شده:
- عدم تطابق میزان سود و فروش تعیین گردیده با سود و فروش جاری و یا مخارج بیشتر هر یک از واحد های مجموعه نسبت به مقدار پیش بینی شده.
- ۳- پیشی گرفتن رقبا:

رقبا سهم بیشتری از بازار را در اختیار گرفته اند و یا فروش آنها بیشتر می باشد.

ب) رویه غیر مستقیم:

- ۱- از طریق کارکنان

۲- از طریق مافوق

۳- از طریق ارباب رجوع و یا مشتری

مسئله‌یابی غیر رسمی

مدیران می‌توانند با بررسی روزمره و مشاهده شرایط روزانه عمومی که نتیجه تجربه و ارتباطات غیر رسمی آنها می‌باشد، به درک مسائل و مشکلات سازمان خود رسیده و جهت رفع آنها اقدام نمایند.

عموماً مشکلات سازمان‌ها و مجموعه‌های مرتبط با بازار کار را می‌توان در دسته بندی‌های مجزا قرار داد، که برخی از

آنها عبارتند از:

- مشکلات نگرشی کارکنان و یا مشتریان
- مشکلات ارتباطی بین کارکنان و یا مشتریان
- مشکلات ناشی از بازخوردها
- مشکلات کسب و کار
- مشکلات موجود در ظرفیت تولید
- مشکلات موجود در کنترل کیفیت کار و فرایندها
- مشکلات مالی، سرمایه‌گذاری و تسهیلات
- مشکلات بهداشت و ایمنی محصولات و کارکنان و مشتریان
- مشکلات حقوقی و مجوزهای مورد نیاز
- مشکلات مدیریتی
- مشکلات مربوط به اندازه‌گیری و آمار برداری از عملکرد، سود و زیان
- مشکلات روحی کارکنان و مجموعه کاری
- مشکلات مرتبط به سازماندهی کارکنان جهت تکمیل و راه‌اندازی چرخه کارآمد
- مشکلات مربوط به عملکرد کل مجموعه
- مشکلات فردی، مرتبط به پرسنل
- مشکلات حوزه سیاسی جوامع و تاثیر آن بر بازار و خود سازمان
- مشکلات حوزه تولید
- مشکلات مربوط به بهره‌وری (کارایی و اثربخشی)
- مشکلات مربوط به کیفیت کالا و خدمات
- مشکلات مربوط به منابع (منابع انسانی، ماشین‌آلات، مواد اولیه و غیره)
- مشکلات مربوط به نیروی متخصص و استخدام
- مشکلات مربوط به فناوری و نوآوری
- مشکلات مربوط به آموزش و ارتقای مهارت کارکنان مجموعه
- مشکلات مربوط به قیمت‌گذاری

موانع یافتن و دیدن مسائل در سازمان ها:

افراد هنگام جستجو جهت یافتن مساله معمولا با سه مشکل مواجه می شوند:

- ۱- تعریف مسئله با طرح فقط یک راه حل: در برخی موارد عدم یافتن جواب اصلی باعث اعلام جواب ناصحیح به مسئله خواهد بود. به عنوان مثال ؛ غیبت بیش از حد یک کارمند در مجموعه را می توان در مرحله اول به دستمزد کم مرتبط دانست، در حالی که علت اصلی آن می تواند ناشی از کار خسته کننده و یا روابط تیره بین کارکنان آن بخش باشد.
- ۲- تمرکز بر حوزه های محدود با اولویت ناچیز: عموما همراه با مسائل بزرگ مسائل کوچک نیز وجود دارد که وظیفه مدیران شرکت ها و مجموعه های سازمانی در درجه اول حل مسائل اصلی تر و رفع مشکل می باشد. به عنوان مثال هنگام بارش باران در صورت چکه کردن سقف، تمیزی کف ساختمان در مقایسه با رفع نشی سقف مسئله کم اهمیت تری می باشد.
- ۳- تشخیص مسائل با توجه به نشانه های آنها: حل مسائل از روی نشانه های آنها بدون توجه به عامل اصلی و تلاش جهت رفع آن علی رغم کاهش مشکلات در مقطع زمانی کوتاه می تواند در دراز مدت منجر به بروز مسائل و مشکلات بیشتری گردد.



روش های برخورد با مسائل در سازمان

پس از شناسایی مسائل موجود و بررسی راه حل های ممکن، می توان راه حل مطلوب را انتخاب نمود. بهترین گزینه می تواند ترکیبی از چندین راه حل باشد. بر اساس نظریه راسل اکاف^۲ به عنوان یک متخصص حل مسائل مدیریتی در رابطه با مسائل می توان یکی از اقدامات زیر را انجام داد:

۱- بر طرف کردن مسئله^۳

۲- حل کردن مسئله^۴

۳- محو کردن مسئله^۵

که با توجه به شرایط موجود و تاثیر آن مسئله در سازمان و مجموعه، مدیر یا اعضای یک شرکت می توانند نسبت به نوع حل مشکل اقدام نمایند. با توجه به اهمیت موضوع رجوع به مثال های قابل درک به همراه توضیحات می تواند روش حل مسئله را روشن تر سازد.

الف) بر طرف کردن مسئله: برطرف کردن مسئله موجود به کمک هر ابزار و یا ترفند، اگر چه بهترین راه حل موجود نباشد. همانند جاگزینی از یک لاستیک کهنه پس از پنچری خودرو که می تواند موقتا مشکل را حل نماید، اما باید در اولین فرصت

Russell Ackoff^۱

Resolving the problem^۲

Solving the problem^۴

Dissolving the problem^۵

نسبت به رفع عیب لاستیک اصلی اقدام نمود. در سازمان ها و مجموعه های مرتبط با کارآفرینی نیز تنها راه انداختن کار سازمان در مواقع ضروری می تواند به طور موقت مشکلات را بر طرف نماید، اما مطمئنا در دراز مدت تدبیر ضروری تری نیاز می باشد.

ب) حل کردن مسئله: زمانی می توان عنوان نمود که مسئله حل شده است که بهترین راه حل ممکن انتخاب شده باشد. این گونه حل مسائل که به کمک مجموعه ای از آموخته های علمی و تجربی صورت می گیرند، در نهایت منجر به بهینه سازی سازمان و یا شرکت می گردند.

ج) محو کردن مسئله: محو کردن مسئله می تواند به دو صورت عمده صورت گیرد. در حالت اول موقعیتی که مسئله در آن وجود دارد به گونه ای تغییر یابد که دیگر مسئله وجود نداشته باشد، همانند جایگزین کردن ربات ها بجای کارگران در معرض خطر در یک معدن که منجر به از بین رفتن آمار مرگ و میر می گردد، علی رغم اینکه خود مسائل دیگری را به همراه خواهد داشت. در حالت دوم انکار مسئله توسط مدیران و یا کارکنان شرکت می باشد که کلا صورت مسئله پاک می گردد و در اغلب موارد به ضرر مجموعه و یا سازمان تمام خواهد شد.

در پایان دکتر محمدی ضمن تاکید بر استفاده از دانش علمی و عملی در حل مسائل سازمانی و نقش استفاده از مشاوره تخصصی در حل مسایل سازمانی، اقدام به ارائه مشاوره به شرکت های دانش بنیان مستقر در پارک علم و فناوری استان سیستان و بلوچستان نمودند.



منابع

بزاز جزایری، سیداحمد، ۱۳۸۵، کاربرست نگرش سیستمی در حل مسائل و پیچیدگی های سازمانی، کنفرانس بین المللی استراتژیها و تکنیکهای حل مسئله، تهران، http://www.civilica.com/Paper-PSST۰۱-PSST۰۱_۰۰۷.html
دکتر حسین محمدی، مدیریت بهتر، کلید ساخت آینده ای روشن تر. <http://agrecon.ir>

"با توجه به گستردگی نظریات در حوزه مدیریت حل مسائل مراجعه به منابع بیشتر می تواند در حل مسائل سازمانی شرکت ها به آنها کمک شایانی نماید، مطالب ذکر شده در متن فوق صرفا جهت آگاهی خوانندگان می باشد."