

بقاء در عصر (شرایط) عدم پیوستگی^۱

امیر عباس رجبی^۲

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی؛ دانشکاه تهران، پردیس قم.

چکیده

از جمله مبانی نظری در رابطه با بقاء سازمان‌ها و هم‌پایی آن‌ها با تغییرات گسترده که هر روزه در بازارها رخ می‌دهد، فرایند تخریب خلاقانه^۳ است. عموماً سازمان‌ها براساس فلسفه مدیریتی پیوستگی^۴ عمل می‌کنند؛ بدین صورت که استراتژی‌های خود را به‌گونه‌ای طرح‌ریزی می‌کنند تا بتوانند با کسب موقعیت و یا مزیت رقابتی پایدار در صنعت خود حضوری دایمی و یا حداقل بلندمدت داشته باشند. مدیران این شرکت‌ها در تلاش هستند تا موقعیتی قابل دفاع را به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر در صنایع مربوطه خود کسب نمایند؛ در نتیجه آن‌ها قادر نخواهند بود تا همگام با بازارها دست به تغییر بزنند و ایجاد ارزش نمایند. سازمان‌هایی که دارای چنین طرز فکری نسبت به محیط اطراف خود هستند، معمولاً خود را در حال باختن به رقبایی می‌بینند که در بازارهای پویا خود را کم‌تر وقف بازار می‌کنند؛ زیرا در بازارهای آزاد، همواره رقبایی وجود دارند که به دنبال این هستند تا برای محصول و یا خدمتی که شرکت تولید و ارایه می‌کند جایگزین‌های بهتری پیدا کنند و یا راهی مناسب‌تر برای انجام کارهایی که شرکت انجام می‌دهد نشان دهند. هر یک از سه تئوری وابستگی منابع^۵، بوم‌شناسی جمعیت^۶ و نهادی^۷ به نوعی به

1 . Survival in the Era of Discontinuity.

2 . نویسنده: amir_rajabi_emba2007@yahoo.com

3 . Creative Destruction.

4 . Assumption of Continuity.

5 . Resource Dependence.

6 . The Population Ecology Theory.

7 . Institutional Theory.

معرفی نوعی مفهوم اساسی مورد استفاده استراتژیست‌ها، یعنی مفهوم تناسب استراتژیک^۱ کمک می‌کنند. واژه تناسب، استراتژی موفق را نوعی استراتژی می‌داند که آن‌چه سازمان می‌تواند انجام دهد را با نیازها و تقاضاهای محیط کاری خود هم‌راستا سازد. زمانی که قابلیت‌های سازمان با تقاضاهای محیطی متناسب شود، سازمان انتخاب و بقاء می‌یابد (دیدگاه بوم‌شناسی) و منابع لازم در اختیارش قرار می‌گیرد (دیدگاه وابستگی منابع) و مشروعیت پیدا می‌کند (دیدگاه نهادی). از سویی دیگر فرایندهای کنترلی سازمان‌ها، که در خلال سال‌های متمادی گذشته سعی در نجات آن‌ها داشته است، اکنون به مانعی بزرگ بر سر راه تغییرات بدل گشته است. سیستم‌های کنترل می‌تواند شیوه‌های دفاعی به‌خود بگیرد و سعی در حفظ حالت موجود سازمان داشته باشد برای خارج شدن از این وضعیت سازمان‌ها نیازمند غلبه بر بن‌بست‌های فرهنگی^۲ خود هستند. ناتوانی شرکت‌ها در تغییر فرهنگ سازمانی حتی با وجود تهدیدات بازار بیانگر این است که چرا شرکت‌ها نمی‌توانند سیگنال‌هایی که از سوی بازارها به آن‌ها داده می‌شود را درک کنند. قفل فرهنگی نتیجه استحکام بخشی تدریجی ساختارهای غیرمشهود در سازمان‌ها و استخوانی شدن توانایی‌های تصمیم‌گیری، سیستم‌های کنترل و الگوهای ذهنی می‌باشد. قفل فرهنگی در واقع ناتوانی در ایجاد تغییرات، پذیرش شیوه‌های جدید برای اندیشیدن و درک تغییراتی که در بازارها در حال وقوع است می‌باشد. این سازمان‌ها باید تغییراتی بنیادی در روش‌های تصمیم‌گیری، الگوهای ذهنی^۳، قوانین و ساختارهای خود بدهند. مدل‌های ذهنی مشترک باید قابل تغییر بوده و امکان ایجاد اصلاحات و بازنگری در آن‌ها میسر باشد. تنها در این صورت است که مدل‌های مزبور می‌توانند مبنای مؤثر در ارزیابی محیط و برنامه‌ریزی اقدامات سازمانی تلقی گردند. هنگامی که مدل‌های ذهنی به دور از واقعیت باشند، سازمان‌ها سیستم‌های هشدار دهنده اولیه خود را از دست خواهند داد؛ رهبران به همراه چشم‌اندازهای خلاقانه‌شان سرکوب می‌شوند. از سویی دیگر بازارها براساس تصور عدم پیوستگی^۴ عمل می‌کنند و دارای این توانایی هستند تا خود را به سرعت تغییر دهند و در جهت ایجاد ارزش گام بردارند. پیش‌بینی می‌شود که فرضیه پیوستگی که در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های پیشرو بر پایه آن شکل گرفته است دیگر در آینده وجود نداشته باشد و در عوض عدم پیوستگی غالب گردد.

واژگان کلیدی

تخریب خلاقانه، تصور پیوستگی و عدم پیوستگی، تناسب استراتژیک، بوم‌شناسی جمعیت، قفل فرهنگی.

- 1 . Strategic Proportion.
- 2 . Cultural Lock-In.
- 3 . Mental Models.
- 4 . Assumption of Discontinuity.

مقدمه

طول عمر بسیاری از مؤسسات حتی به اندازه نصف عمر طبیعی یک انسان نمی‌باشد. نتیجه بررسی‌ای که در سال ۱۹۸۳ میلادی توسط مؤسسه رویال داچ / شل^۱ صورت گرفت، حاکی از این بود که یک سوم شرکت‌هایی که در سال ۱۹۷۰ میلادی جزو ۵۰۰ شرکت برتر دنیا بوده‌اند، محو شده و از بین رفته‌اند. در همین مطالعه تخمین زده شده است که طول عمر متوسط عظیم‌ترین بنگاه‌های اقتصادی کمتر از چهل سال بوده است. شاید بر اساس اصل «بقاء انسب» مرگ این گونه مؤسسات در کل به صلاح جامعه باشد. اگرچه در نگاه اول از بین رفتن هر مؤسسه‌ای برای صاحبان و کارکنان آن دردآور است، اما در حقیقت این مطلب چیزی نیست جز تغییر پویای اقتصادی و توزیع مجدد منابع و عوامل تولید به سازمان‌ها و فرهنگ‌های جدید (سِنج^۲، ۱۳۸۶: ۲۷). در سال ۱۹۱۷ مجله فوربس^۳ اندکی پیش از جنگ جهانی اول لیستی از صد شرکت بزرگ آمریکا تهیه نمود. از آنجایی که اطلاعات مربوط به فروش سازمان‌ها ثبت و نگهداری نمی‌شد و یا دارای دقت لازم نبودند، سازمان‌ها را براساس دارایی‌هایشان رتبه‌بندی کرده بود. در سال ۱۹۸۷ بار دیگر لیست صد شرکت بزرگ آمریکا را منتشر شد. با مقایسه دو لیست مشخص شد که ۶۱ شرکت از میان صد شرکتی که در لیست سال ۱۸۱۷ به‌عنوان شرکت‌های بزرگ آمریکا معرفی شده بودند دیگر وجود خارجی نداشتند. از ۳۹ شرکت باقی مانده هجده‌تایشان توانسته بودند که جزو لیست ۱۰۰ شرکت برتر قرار بگیرند. برخی از این ۱۸ شرکت عبارت بودند از: کداک^۴، دوپونت^۵، جنرال الکتریک^۶، فورد^۷، جنرال موتورز^۸، پراکتر و گمبل^۹ و چند شرکت دیگر؛ این شرکت‌ها توانسته بودند تا بحران‌های بسیاری نظیر جنگ

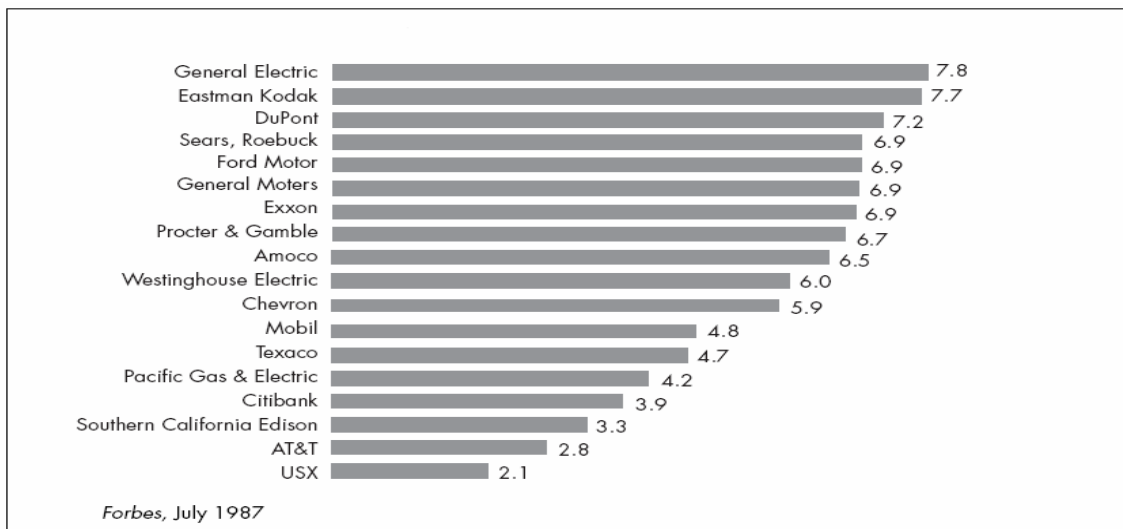
- 1 . Royal Dutch / Shell.
- 2 . Senge.
- 3 . Forbes.
- 4 . Kodak.
- 5 . DuPont.
- 6 . General Electric.
- 7 . Ford.
- 8 . General Motors.
- 9 . Procter & Gamble.

دوم جهانی، بحران بزرگ آمریکا، و تغییرات وسیع تکنولوژی در تمام زمینه‌ها و بسیاری از موارد دیگر را پشت سر بگذارند و به بقاء خود ادامه دهند. روی هم رفته این هجده شرکت توانسته بودند در بلندمدت سودی در حدود ۲۰٪ کمتر از سود کلی بازار به سهام‌داران‌شان برگردانند. در نمودار شماره یک مشخص شده است که میانگین رشد این شرکت‌ها در بلندمدت به غیر از جنرال الکتریک و کداک از میانگین رشد بازار کمتر بوده است. همین نتایج را می‌توان با نظر به ۵۰۰ شرکت موجود در استاندارد و پور (S&P)^۱ در سال ۱۹۵۷ و مقایسه آن با لیست سال ۱۹۹۷ به‌دست آورد، که تنها ۷۴ شرکت از ۵۰۰ شرکت در لیست سال ۱۹۹۷ باقی مانده‌اند. و از بین این ۷۴ شرکت نیز عملکرد تنها ۱۲ شرکت بهتر از شاخص‌های S&P در خلال سال‌های ۱۹۵۷ تا ۱۹۹۷ بوده است. با مطالعه سیر تولد، بقاء و مرگ شرکت‌ها می‌توان به این نتیجه رسید که به‌ندرت می‌توان شرکتی را یافت که عملکردی برتر نسبت به بازار داشته باشد. مدیریت برای بقاء^۲ حتی در میان بهترین و معروف‌ترین شرکت‌ها هم نمی‌تواند متضمن عملکردی والا و بلندمدت برای ذی‌نفعان باشد. در واقع عکس این قضیه است که از صحت برخوردار است. همواره در بلندمدت این بازار است که پیروز می‌گردد (فاستر و کاپلان^۳، ۲۰۰۱: ۶۱).

در این مقاله سعی می‌شود تا با نگاهی به بقاء سازمان‌ها در طول چندین دهه گذشته، به بررسی روند تحول نگرش سازمان‌ها نسبت به فرضیه‌های وجودی خود اعم از تصور پیوستگی و یا عدم پیوستگی و عوامل مؤثر در چنین تغییری در نگرش سازمان‌ها با توجه به مفاهیم نظری‌ای چون تناسب استراتژیک، تخریب خلاقانه، قفل فرهنگی و الگوهای ذهنی پرداخته شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- 1 . Standard & Poor.
- 2 . Managing to Survival.
- 3 . Foster & Kaplan.

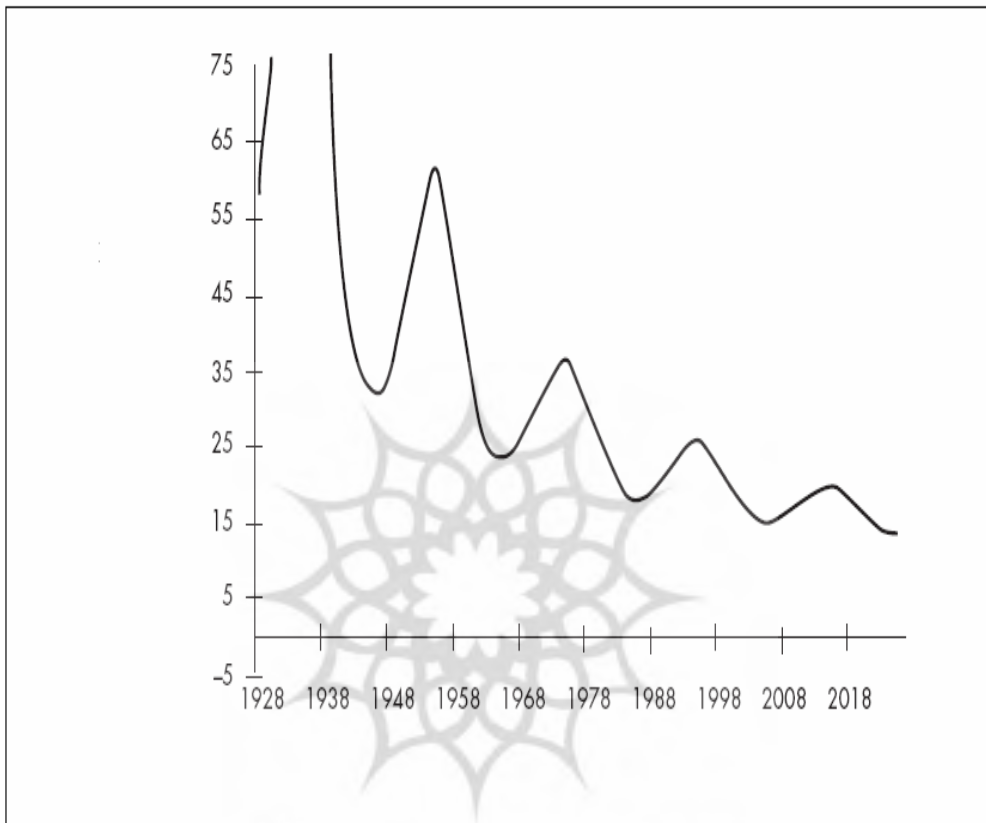


نمودار شماره ۱. (میانگین رشد هجده شرکت باقی مانده در بلندمدت) و (میانگین رشد بازار نیز در همین مدت ۵/۷٪ بوده است)

تصور پیوستگی

در سال ۲۰۰۵ در ایالات متحده آمریکا ۶۷۱۸۰۰ شرکت و مؤسسه اقتصادی تأسیس شده و ۵۴۴۸۰۰ شرکت نیز منحل شدند. بسیاری از شرکت‌های کوچک و ناشناخته هر ساله شروع به فعالیت می‌کنند که برخی از آن‌ها موفق شده و برخی نیز شکست می‌خورند؛ هر ساله ده‌ها هزار شرکت ورشکست می‌شوند که برخی از آن‌ها به‌طور دائم تعطیل می‌شوند؛ به‌طور مثال در سال ۲۰۰۵ بیش از ۳۹۰۰۰ شرکت اعلام ورشکستگی کردند (روزنامه اطلاعات، ۱۷ آذر ۱۳۸۷: ۲). بازارهای مالی و شاخص‌هایی که ارایه می‌کنند مشوق تولد شرکت‌ها هستند و تا آن‌جایی که این شرکت‌ها توانایی رقابت را داشته باشند از آن‌ها حمایت می‌کند؛ و آن‌گاه که دیگر این توانای را نداشته باشند، آن‌ها را از گردونه خارج می‌سازد. شرکت‌هایی که براساس فلسفه‌های مدیریتی پیوستگی بنا شده‌اند به سختی می‌توانند خود را با سرعت بازار همراه سازند. بازارهای سرمایه، شرکت‌هایی با عملکرد ضعیف‌تر را به کنار می‌زند. نمودار شماره ۲ بیانگر این واقعیت است که از دهه‌های پایانی

قرن گذشته، متوسط طول عمر شرکت‌های عضو S&P در حال نزول بوده است و پیش‌بینی می‌شود در سال‌های آتی نیز این روند ادامه داشته باشد. انتظار می‌رود که فرضیه پیوستگی که در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های پیشرو بر پایه آن شکل گرفته است دیگر در آینده وجود نداشته باشد.



(متوسط طول عمر در S&P، Forbes, July 1987)

جوزف آلویس شومپیتر^۱ اقتصاددان برجسته اتریشی - آمریکایی این نمودار شماره ۲ فرایند را تخریب خلاقانه نامید. تخریب خلاقانه برای نخستین بار در آثار میخائیل

1 . Joseph Alois Schumpeter.

باکونین^۱، فردریش نیچه^۲ و هم‌چنین در کتاب جنگ و سرمایه داری^۳ ورنر سومبارت^۴ آن‌جا که وی اذعان می‌کند: «دوباره از پس ویرانی‌ها، روح تازه‌ای از خلاقیت برمی‌خیزد» پدیدار گشت (ویکی‌پدیا)^۵. اما این جوزف شومپیتر بود که واژه تخریب خلاقانه را به‌عنوان فرایندی تحولی که در نتیجه خلاقیت‌های بنیادی صورت می‌پذیرد به‌کار برد. شومپیتر در کتاب معروف خود؛ «سرمایه‌داری، سوسیالیسم و دموکراسی»^۶، در ظاهر با نظر کارل مارکس نسبت به نابودی نظام سرمایه‌داری و جایگزینی آن با سوسیالیسم هم عقیده می‌باشد؛ اما وی در انتها چنین نتیجه می‌گیرد که این اتفاق آن‌گونه که کارل مارکس پیش‌بینی کرده است، رخ نخواهد داد؛ بلکه برای توصیف این فرایند از واژه تخریب خلاقانه بهره جست. وی تخریب خلاقانه را به‌عنوان فرایندی که در آن روش‌های نوین جایگزین روش‌های کهنه انجام کارها می‌شود، معرفی نمود. به‌طور مثال، شومپیتر مفهوم بازارها را این‌گونه به تصویر می‌کشد: بازارها در عدم‌توازی هستند که ناشی از فرایند «تخریب خلاقانه» است؛ (تخریب خلاقانه و در پی آن عدم‌توازن) به‌وسیله جایگزینی تکنولوژی‌های (روش‌های) جدید به‌جای تکنولوژی‌های (روش‌های) قدیمی حاصل می‌شود. تا آن حدی که این نوآوری‌ها ساختار بازارها را برای دیگر بازیگران تغییر می‌دهد، می‌توان اذعان نمود که این بازارها «پویا» هستند (شومپیتر، ۱۹۴۲: ۱۲۵).

رالف لارسن^۷ از مدیران ارشد شرکت جانسون‌اند. جانسون^۸ در مصاحبه‌ای با ورلدواید^۹ در رابطه با مفهوم تخریب خلاقانه این‌گونه اظهار می‌کند که: «در بازار آزاد، یک نفر همواره به‌دنبال این است که کسب و کارتان را از شما بگیرد، برای کالایی که تولید می‌کنید، جایگزینی پیدا کند و یا راهی بهتر برای انجام کارهایی که انجام می‌دهید، نشان دهد».

- 1 . Mikhail Bakunin.
- 2 . Friedrich Nietzsche.
- 3 . War & Capitalism.
- 4 . Werner Sombart.
- 5 . Wikipedia.
- 6 . Capitalism, Socialism and Democracy.
- 7 . Ralph Larsen.
- 8 . Johnson & Johnson.
- 9 . Worldwide.

در طول دهه‌های اخیر دو رویکرد در مواجهه با استراتژی شرکت‌ها غالب بوده است. در رویکرد اول که موقعیت‌یابی استراتژیک (SP)^۱ می‌باشد. مدیران شرکت‌ها در تلاش هستند تا موقعیتی قابل دفاع به منظور دست‌یابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر در صنایع مربوطه خود کسب نمایند (پورتر^۲، ۱۹۸۰، ۱۹۹۱). هر چه رسیدن به ترکیب و سیستم‌های فعالیتی مرتبط با موقعیت مورد نظر دشوارتر، کندتر و یا پرهزینه‌تر باشد، مزیت رقابتی شرکت‌هایی که در موقعیت مذکور می‌باشند در امان خواهد بود (کیوس^۳ و پورتر، ۱۹۹۷). رویکرد SP به‌ویژه در بازارهایی که دارای ثبات هستند؛ یعنی آن هنگام که ساختار صنعت آشکار می‌باشد و موقعیت‌ها را می‌توان به صراحت شناسایی نمود (ریوکی^۴، ۲۰۰۰: ۱۱۳)، و آن هنگام که زمان کافی برای ساختن چنین موقعیت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها وجود دارد، خود را به اثبات رسانده است (فردریکسون^۵، ۱۹۸۴: ۱۴۵؛ پیسانو^۶، ۱۹۹۴: ۱۰۱).

رویکرد دوم، دیدگاه منبع‌محور (RBV)^۷ حول و حوش استفاده از قدرت اهرمی منابع در راستای کسب مزیت رقابتی می‌چرخد. رویکرد RBV بر روی ابعاد محدودی از منابع متمرکز می‌شود که عبارتند از: ابعاد VRIN؛ (بازرزش^۸، کمیاب^۹، منحصر به‌فرد^{۱۰} و غیرقابل جایگزینی^{۱۱}) (بارنی^{۱۲}، ۱۹۹۱: ۱۷؛ گرانت^{۱۳}، ۱۹۹۱: ۳۸). این ابعاد موجبات مزیت رقابتی پایدار را در بازارهای فعلی و آتی و هم‌چنین عملکرد برتر شرکت را فراهم می‌سازد (امیت و شوامیکر^{۱۴}، ۱۹۹۳: ۵۶). رویکرد RBV به‌طور ویژه در توضیح این‌که چگونه

- 1 . Strategic Positioning (SP).
- 2 . Porter.
- 3 . Caves.
- 4 . Rivkin.
- 5 . Fredrickson.
- 6 . Pisano.
- 7 . Resource Based View.
- 8 . Valuable (V).
- 9 . Rare (R).
10. Inimitable (I).
11. Nonsubstitutable (N).
12. Barney.
13. Grant.
14. Amit & Schoemaker.

منابع را می‌توان هم‌چون اهرم در راستای بازارهایی که دچار تغییرات تدریجی می‌شوند به‌کار گرفت، مؤثر است؛ زیرا که مدیران در این‌گونه بازارها به‌خوبی قادر به درک خط سیرها و هم‌چنین به‌کارگیری منابع در زمان مناسب و به شیوه‌ای مؤثر می‌باشند (دوسی^۱، ۱۹۸۲: ۴۵؛ هلفات^۲، ۱۹۹۴: ۲۹).

اما با وجود ارزشمندی این دو رویکرد، از آن‌ها در تشریح استراتژی در محیط‌های بسیار پویا کم‌تر استفاده می‌شود (داونی^۳، ۱۹۹۴: ۸۶؛ آیزنهارد و مارتین^۴، ۲۰۰۰: ۱۲۳). به‌نظر می‌رسد که منطق موقعیت‌یابی استراتژیک در بازارهایی که ساختار صنعت متغیر، مبهم و غیرقابل پیش‌بینی است دچار محدودیت می‌باشد؛ زیرا که موقعیت‌های باارزش در بازار ممکن است که اصلاً وجود نداشته باشند و یا شناخت آن‌ها دشوار باشد (داونی، ۱۹۹۴: ۸۹). منطق RBV نیز در ترکیب منابع و استفاده از آن‌ها به‌طور اهرمی در بازارهایی که حضور منابع و یا باارزش بودن منابع قطعی نیست، ممکن است با محدودیت مواجه شود؛ زیرا پیش‌بینی ترکیب منابع VRIN و مدت زمانی که این منابع می‌توانند جزء منابع VRIN باقی بمانند، دشوار است (آیزنهارد و بینگهم^۵، ۲۰۰۱: ۱۸).

تفاوت بارز بین سازمان‌ها و بازارهای سرمایه در روش مدیریت و کنترل فرایند تخریب خلاقانه می‌باشد. سازمان‌ها اغلب براساس فرضیه پیوستگی بنا می‌شوند و تمرکز آن‌ها بر عملکردهایشان است. بازارهای سرمایه براساس تصور عدم پیوستگی بنا می‌شوند و تمرکز آن‌ها بر روی خلق و انهدام^۶ قرار دارد؛ به این‌صورت که بازار مشوق خلق سریع و گسترده می‌باشد و تحمل کمتری به نسبت سازمان‌ها در قبال عملکرد ضعیف در بلندمدت از خود نشان می‌دهد. در واقع، شرکت‌ها با منابع مشخص و یا موقعیت‌های قابل تشخیص در صنعت ممکن است خود را در وضعیتی بیابند که در حال باختن به رقبایی هستند که در

1. Dosi.
2. Helfat.
3. D'Aveni.
4. Eisenhardt & Martin.
5. Bingham.
6. Creation & Destruction.

بازارهای پویا خود را کم‌تر وقف بازار می‌کنند (ریندووا و کوثا^۱، ۲۰۰۱: ۱۱۸؛ سیگلکو^۲، ۲۰۰۱: ۸۷).

تناسب استراتژیک

هر یک از سه تئوری وابستگی منابع، بوم‌شناسی جمعیت و نهادی به نوعی به معرفی نوعی مفهوم اساسی مورد استفاده استراتژیست‌ها، یعنی مفهوم تناسب استراتژیک کمک می‌کنند. واژه تناسب، استراتژی موفق را نوعی استراتژی می‌داند که آنچه سازمان می‌تواند انجام دهد را با نیازها و تقاضاهای محیط کاری خود هم‌راستا سازد. زمانی که قابلیت‌های سازمان با تقاضاهای محیطی متناسب شود، سازمان انتخاب و بقاء می‌یابد (دیدگاه بوم‌شناسی) و منابع لازم در اختیارش قرار می‌گیرد (دیدگاه وابستگی منابع) و مشروعیت پیدا می‌کند (دیدگاه نهادی). در تئوری وابستگی منابع اعتقاد بر این است که سازمان‌ها از طریق محیط کنترل می‌شوند ولی مدیران می‌توانند بیاموزند که چگونه در دریا‌های موج تحکم محیطی، گشتی سازمان را سکانداری کنند. این تئوری بیشتر بر درک روابط قدرت - وابستگی بین سازمان و دیگر بازیگران شبکه تأکید دارد. مدیریت وابستگی‌ها مستلزم تشکیل شراکت‌های بین سازمانی و شبکه‌های بین سازمانی می‌باشد. دیدگاه وابستگی منابع معتقد است که شرکت‌ها باید به‌طور فعالانه منابع را کنترل کنند تا از این طریق بتوانند به اثربخشی سازمانی دست پیدا کنند. اثربخشی از منظر این تئوری به‌صورت زیر تعریف می‌شود: «اثربخشی یک سازمان، توانایی آن سازمان در خلق نتایج و اقدامات قابل قبول می‌باشد» (ففر و سالانیک^۳، ۱۹۷۸: ۱۸). سلزنیک^۴ در تئوری نهادی خود که در رابطه با روابط سازمان و محیط می‌باشد معتقد است که محیط‌ها به دو طریق می‌توانند تقاضاهایی را بر سازمان تحمیل کنند: تقاضاهای فنی و اقتصادی و تقاضاهای فرهنگی، اجتماعی (نمادین). محیط‌ها بسته به غالب بودن این دو (نوع) تقاضا، به محیط‌های فنی و نهادی

- 1 . Rindova & Kotha.
- 2 . Siggelkow.
- 3 . Pfeffer & Salancik.
- 4 . Selznick.

تقسیم می‌شوند و سازمان برای بقاء در هر محیط باید به یک تقاضا بیشتر از تقاضای دیگر پاسخ دهد (هچ^۱، ۱۹۸۵: ۱۸۵). از این رو استراتژی بدل می‌شود به راه‌هایی برای کسب منابع اقتصادی و تبدیل آن‌ها به منابع نمادین و بالعکس تا از این طریق سازمان را در برابر عدم قطعیت‌های محیطی حفظ نماید (میتزبرگ و دیگران^۲، ۱۹۹۸: ۱۸۸). بوم‌شناسی جمعیت، مربوط می‌شود به مطالعه تغییرات پویا در بین گروه مشخصی از سازمان‌ها. با استفاده از جمعیت به‌عنوان سطح تحلیل، بوم‌شناسان به بررسی تولد و مرگ سازمان‌ها در طول دوره‌های بلندمدت می‌پردازند (ویکی‌پدیا). هانان و فریمن^۳ (۱۹۷۷) معتقدند که تغییر بلندمدت در اشکال مختلف سازمانی به‌صورت انتخابی صورت می‌پذیرد و نه انطباقی. بسیاری از سازمان‌ها دارای اینرسی ساختاری هستند که مانع از انطباق آن‌ها با تغییرات محیطی می‌شود. این سازمان‌ها که توانایی انطباق با محیط را ندارند، سرانجام توسط دیگر سازمان‌های رقیب که توانایی بهتری برای انطباق با محیط را دارا هستند کنار گذاشته می‌شوند.

بر این اساس، استراتژی به مدیریت فعالانه تناسب استراتژیک برای تحقق مزیت رقابتی توجه دارد ولی در این سه تئوری، توجه به آگاهی نیت‌مندی نیست. پژوهشگران استراتژی به‌علت تأکیدشان بر توجه به قصد و نیت در تدوین استراتژی، تفسیرهای خود را از تئوری محیط - سازمان^۴ توسعه می‌دهند. هدف آن‌ها این است که کشف کنند که این تئوری‌ها و تئوری‌های دیگر چه نکاتی می‌توانند به استراتژیست‌ها بدهند تا بخت آن‌ها را در ایجاد و حفظ تناسب استراتژیک بهبود دهد. اما در مقابل اگر دیدگاه ساخت‌گرایی اجتماعی^۵ اختیار می‌شد، ایده مدیریت تناسب استراتژیک می‌توانست جای خود را به چگونگی خلق معنای سازمان دهد؛ که توسط نقش آفرینانی که تناسب را مهم تصور می‌کنند ساخته می‌شود. در نزد آن‌ها واقعیت چیزی است که در ذهن انسان وجود دارد (میتزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸: ۱۸۹).

- 1 . Hatch.
- 2 . Mintzberg et al.
- 3 . Hannan & Freeman.
- 4 . Organization-Environment.
- 5 . Social Construction.

واقعیت عدم پیوستگی

تمایز بین شرکت‌ها و سازمان‌ها در فرایند انهدام خلاقانه، محصولی نیست که ساخته دوران ما باشد. این فرایند چندین دهه است که دست به کار شده است. آشوبی که امروزه در بازار می‌بینیم از چندین دهه پیش شعله گرفته است.

پایه‌های فلسفی مدیریت کنونی سازمان‌ها به قرن هجدهم میلادی باز می‌گردد. آن هنگام که آدام اسمیت^۱ تخصصی نمودن فعالیت‌ها و تقسیم کار را مطرح نمود و این تفکرات در اواخر قرن نوزدهم در شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی به اوج خود رسید. شرکت‌های عظیم به گونه‌ای طراحی شدند تا منابع طبیعی را به مواد غذایی، انرژی، پوشاک و ... برای مردم تبدیل کنند آن هم با حداقل هزینه و حداکثر ستاده. در دهه ۱۹۲۰ ایده ساده اسمیت شرکت‌های بزرگ را قادر ساخت تا با استفاده از تولید انبوه به شکوفایی برسند. پیتر دراگر^۲ در سال ۱۹۴۶ کتابی تأثیرگذار به نام مفهوم سازمان^۳ را در رابطه با این شرکت‌ها نوشت. در این کتاب وی به توصیف شرکت‌ها و مفاهیم تولید انبوه، تخصصی‌سازی مشاغل و استفاده کارا از دارایی‌های فیزیکی شرکت‌ها پرداخت. در آن زمان این رویکرد بسیار مؤثر بود اما تغییرات به آرامی در دهه بیست نمایان شد آن هنگام که اولین لیست نود شرکت برتر آمریکا توسط استاندارد و پور (S & P) منتشر شد. در سال‌های دهه بیست و سی نرخ عملکرد فروش^۴ نود شرکت S & P به‌طور میانگین ۱/۵٪ در سال بود. شرکت‌ها در این هنگام بر مبنای فرضیه تداوم بنا شده بودند ماهیتی که دراگر در کتاب خود از آن به‌عنوان پیوستگی ابدی^۵ یاد کرده است. تغییر از اهمیت چندانی برخوردار نبود. شرکت‌ها در پی تبدیل مواد خام به کالاهای نهایی بودند. آن‌ها سعی می‌کردند تا همواره تولید انبوه داشته باشند و هزینه‌های خود را به‌دقت کنترل نمایند.

- 1 . Adam Smith.
- 2 . Peter Drucker.
- 3 . The Concept of the Corporation.
- 4 . Turnover Rate.
- 5 . Perpetual Continuity.

این دوره که بیش از هفتاد سال به طول انجامید، سرانجام به پایان راه خود رسید. در سال ۱۹۹۸ نرخ عملکرد فروش در لیست ۵۰۰ شرکت S & P قریب به ۱۰٪ می‌شد. دراکر در سال ۱۹۶۷ از این نقطه عطف در کتاب خود تحت نام «دوران عدم پیوستگی»^۱ خبر داده بود؛ اما سخنان وی نتوانست بر جو غالب دهه هفتاد غلبه کند. برای بسیاری از مدیران، دهه هفتاد هم‌چون دهه سی می‌نمود. افزایش تورم و رشد بی‌سابقه نرخ بهره و هم‌چنین بی‌رونی شدن بازارهای سهام از مسایل این دوران بود. تنها چند شرکت تازه وارد این جرأت را به خرج دادند تا براساس گفته‌های دراکر اقدام به ایجاد شرکت و یا سرمایه‌گذاری نمایند.

از سال‌های دهه بیست روند تغییرات به‌طور پیوسته سرعت گرفت. سه موج بزرگ به‌وقوع پیوست. اولین موج پس از جنگ جهانی دوم بود آن هنگام که نیاز به دوباره‌سازی زیرساخت‌ها که در خلال جنگ نابود شده بودند برای مصرف کنندگان شروع شد. بسیاری از شرکت‌های جدید در این هنگام وارد فعالیت‌های اقتصادی شدند و این باعث رشد اقتصادی در خلال سال‌های دهه چهل و پنجاه شد. موج دوم در واقع در سال‌های دهه شصت به‌وقوع پیوست. نرخ عملکرد فروش در لیست نود شرکتی S & P رو به افزایش گذاشته بود. (به‌خاطر از سرگیری فعالیت‌های دولت در زمینه تحقیقات هوا فضا و برنامه‌های دفاعی و این که دولت اقدام به ارایه تسهیلات برای تولید قطعات الکترونیکی و بعدها ریز پردازشگرها کرد).

در سال ۱۹۶۸ اوضاع به کلی تغییر کرد. بورس نیویورک که تقریباً به هزار شرکت رسیده بود، دیگر به رونق آن سال‌های قبل نرسید و این روند تا سال‌های دهه هشتاد ادامه پیدا کرد. هنگامی که قیمت نفت رو به افزایش گذاشته بود و نرخ تورم نیز روند صعودی داشت تنها چند شرکت جدید به لیست S & P اضافه شدند و تعداد کمی نیز از آن خارج شدند. تا این که پول والکر^۲ رییس بانک فدرال ریزرو^۳ با انجام اقداماتی موجبات کاهش تورم را فراهم ساخت. در این هنگام تعداد شرکت‌هایی که به لیست S & P اضافه شدند

1 . Age of Discontinuity.
2 . Paul Volcker.
3 . Federal Reserve Bank.

سرعت گرفت. در دهه هشتاد بار دیگر S & P اقدام به جابه‌جایی شرکت‌های جدید با رشد بالا با شرکت‌هایی که رشدی ضعیف‌تر داشتند، نمود. تغییرات در ترکیب S & P بیانگر تغییرات در ترکیب کسب و کارها در نیز آمریکا بود. هنگامی که در اواخر دهه هشتاد بازارها سقوط کردند و وقفه‌ای کوتاه در اوایل دهه نود در اقتصاد آمریکا ایجاد نمود میزان جابه‌جایی‌ها در لیست S & P نیز کاهش یافت. تا پایان دهه نود اوضاع دقیقاً شبیه چیزی بود که در اکر از آن به‌عنوان دوران عدم‌پیوستگی یاد کرده بود. با توجه به اطلاعات و الگوهای گذشته موجود می‌توان محاسبه نمود که تا پایان سال ۲۰۲۰ میانگین طول عمر شرکت‌ها در لیست S & P به کمتر از ده سال خواهد رسید و شرکت‌های کمتر و کمتری جزء شرکت‌هایی قرار می‌گیرند که می‌توانند بقاء خود را حفظ نمایند (فاستر و کاپلان، ۲۰۰۱: ۱۲۵).

توفان‌های عدم‌پیوستگی

دوران عدم‌پیوستگی به‌طور اتفاقی در دهه نود به‌وجود نیامد؛ بلکه حاصل نیروهای بنیادی در اقتصاد بود، که در زیر به آن‌ها پرداخته می‌شود:

- افزایش کارایی کسب و کارها، با توجه به کاهش شدید در هزینه‌ها؛ با تغییر جهت صنایع از ارایه محصولات به‌سوی ارایه خدمات هم‌زمان هزینه‌های انجام معاملات و ارتباطات نیز کاهش پیدا کرد. این کاهش هزینه‌ها به‌علت ظهور فن‌آوری‌های اطلاعات و رشد پیوسته بهره‌وری نیروی کار با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیکی و شیوه‌های مدیریتی بود؛

- افزایش کارایی بازارهای سرمایه، به‌خاطر افزایش صحت و سقم داده‌های عملکردی شرکت‌ها؛ پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- افزایش قابلیت نقد شوندگی، به‌دلیل افزایش سوددهی شرکت‌ها.
- بهبود مدیریت مالی. **پرتال جامع علوم انسانی**

این نیروها سبب شد تا شرکت‌هایی چون مایکرو سافت^۱ و شرکت کامپیوترسازی دل^۲ به وجود بیایند. این شرکت‌ها تقریباً با سرمایه‌ای اندک آغاز به کار نمودند؛ اما نرخ بازگشت سرمایه آن‌ها بسیار بالاتر از شاخص‌های قبلی بود. بهره‌وری رو به افزایش بود. (با روند موجود و با در نظر گرفتن تاریخ به‌عنوان یک راهنما بسیاری از شرکت‌ها تا ۲۰۲۰ از بین خواهند رفت و یا این‌که در شرکت‌های قوی‌تر دیگر ادغام خواهند شد؛ زیرا که آن‌ها توانایی رقابت و همگام ساختن خود را با تغییرات ندارند). تا سال ۲۰۲۰ بیش از ۷۵٪ از شرکت‌هایی که در لیست S & P قرار می‌گیرند. برای ما ناشناخته خواهند بود (فاستر و کاپلان، ۲۰۰۱: ۱۳۵).

فرضیه پیوستگی که در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های پیشرو بر پایه آن شکل گرفته است دیگر در آینده وجود نخواهد داشت و عدم پیوستگی غالب خواهد شد. چیزی در حدود یک صد شرکت فعلی موجود در لیست S & P که تا سال ۲۰۲۰ می‌توانند به بقاء خود ادامه بدهند دیگر شبیه شرکت‌هایی که اکنون هستند نخواهند بود. آن‌ها مجبور خواهند شد تا شرکت‌های پیشرو در زمینه تخریب خلاقانه باشند؛ شرکت‌هایی که براساس فرضیه عدم پیوستگی ساخته شده‌اند و هم‌چون (ساختار) بازار بازسازی شده‌اند. شومپتر این تغییر را قریب به نیم قرن قبل پیش‌بینی کرده بود؛ آن هنگام وی مشاهده نمود که: «مسئله‌ای که معمولاً در ظاهر دیده می‌شود این است که چگونه سرمایه‌داری ساختارهای موجود را شکل می‌دهد، درحالی‌که مسئله واقعی این است که (سرمایه‌داری) چگونه موجب خلق و یا انهدام آن‌ها می‌شود» (شومپتر، ۱۹۷۵: ۱۹۸).

لزوم کنار گذاشتن تصور پیوستگی

چگونه شرکت‌ها می‌توانند خود را بیش از پیش شبیه به بازار کنند؟ تجویز ژنریک برای این مسئله می‌تواند این باشد که میزان تخریب خلاقانه خود را همانند بازار نمایند، بدون آن‌که کنترل خود را بر روی وظایف عملیاتی خود از دست بدهند. اگرچه این

1 . Microsoft.

2 . Dell.

پیشنهاد معقولانه به نظر می‌رسد ولیکن اجرای آن دشوار می‌باشد. دشواری قضیه در این امر نهفته است که بین لزوم کنترل وظایف عملکردی فعلی شرکت‌ها و نیاز به خلق محیطی که اجازه دهد ایده‌های نوین ظهور پیدا کند و باورهای قدیمی از بین بروند، تناقض وجود دارد. به طور مثال ممکن است که در شیوه‌های مربوط به انجام معاملات، کانال‌های توزیع و بسیاری از امور دیگر دچار تغییراتی وسیع گردد. چالش‌های این تغییرات هرچه که باشد، نمی‌توان اذعان داشت که شرکت‌ها بدون کنار گذاشتن تصور پیوستگی بتوانند عملکردی همانند و یا برتر از بازار داشته باشند.

جریان فعلی در سازمان‌ها، عبور از وضعیت پیوستگی به وضعیت عدم پیوستگی است. قوانین بازی به طور کلی تغییر یافته‌اند. شرکت‌هایی چون جنرال الکتریک با کمک جک ولش^۱، جانسون و جانسون^۲، انرون^۳، کورنینگ^۴، شرکت فرانسوی لوریل^۵ این تغییرات را درک کرده‌اند؛ اما این‌ها همگی جزء استثناءها هستند (فاستر و کاپلان، ۲۰۰۱: ۱۵۵).

قفل فرهنگی

ناتوانی شرکت‌ها در تغییر فرهنگ سازمانی حتی با وجود تهدیدات بازار بیانگر این است که چرا شرکت‌ها نمی‌توانند سیگنال‌هایی که از سوی بازارها به آن‌ها داده می‌شود را درک کنند. قفل فرهنگی نتیجه استحکام بخشی تدریجی ساختارهای غیرمشهود در سازمان‌ها و استخوانی شدن توانایی‌های تصمیم‌گیری، سیستم‌های کنترل و الگوهای ذهنی می‌باشد. قفل فرهنگی در واقع ناتوانی در ایجاد تغییرات، پذیرش شیوه‌های جدید برای اندیشیدن و درک تغییراتی که در بازارها در حال وقوع است می‌باشد. شاید بتوان استعاره سازمان به عنوان زندان روح را برای سازمان‌هایی که دارای الگوهای ذهنی ثابتی هستند و همواره با تعصب بسیار سعی دارند تا موقعیت و باورهای فعلی خود را حفظ کنند، به کار برد.

- 1 . Jack Welch.
- 2 . Johnson & Johnson.
- 3 . Enron.
- 4 . Corning.
- 5 . L'Oreal.

قفل فرهنگی به صورت سه نوع ترس ظاهر می‌شود:

۱. ترس ناشی از نابود شدن خط تولید کالایی مهم؛
۲. ترس ناشی از تضاد با مشتریان مهم؛
۳. ترس ناشی از کاهش یافتن درآمد

اگرچه تمامی این نگرانی‌ها معقولانه به نظر می‌رسند، اما بازار هیچ‌گاه نگران بروز چنین اتفاقاتی نمی‌باشد (فاستر و کاپلان، ۲۰۰۱: ۱۹۵). به همین خاطر است که بازار به سمتی حرکت می‌کند که شرکت‌ها از حرکت به سمت و سوی آن وحشت دارند.

قفل فرهنگی آخرین مرحله از فازهای مختلف احساسی در طول عمر سازمان می‌باشد. در سال‌های اولیه، احساس غالب بر سازمان شور و هیجان^۱ است؛ هیجانی که صرفاً می‌خواهد هر کاری را انجام بدهد. هنگامی که شور و هیجان غالب باشد، اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن تحت نام چشم‌انداز دیگر اهمیتی نخواهد داشت. با افزایش عمر سازمان، بروکراسی رو به رشد می‌گذارد. شور و هیجان جای خود را کم‌کم به تصمیم‌گیری عقلایی می‌دهد. تنها در زمانی که تصمیم‌گیری عقلایی در جریان است اطلاعات مرتبط در زمان مناسب به افراد مربوطه منتقل می‌شود و به شیوه‌ای مناسب مورد تجزیه و تحلیل و تفسیر قرار می‌گیرد. از این مرحله اغلب به‌عنوان حالت به‌هنگار سازمان یاد می‌شود. اگرچه با افزایش سرعت تغییرات، چنین حالتی هم نخواهد توانست عملکردهای صحیح سازمان را به تصویر بکشد. سرانجام مشخص می‌شود که تصمیم‌گیری عقلایی تنها می‌تواند آینده بالقوه محدودی را برای سازمان متصور شود. اغلب در این حالت سازمان‌ها به حالت دفاعی در می‌آیند تا بتوانند خود را حفظ کنند؛ تصمیمات در راستای بقاء سازمان خواهد بود. ترس از دور ریختن چیزهای کهنه و جایگزین کردن آن‌ها با تمهیدات نوین (از دور خارج ساختن محصولات)، ترس از پیدایش تضاد با مشتریان و ترس از کاهش درآمدها به‌خاطر انجام فرایند انهدام خلاقانه همگی تبدیل به سپری در برابر ادراک صحیح آینده و هم‌چنین انجام اقدامات خواهند شد. و این هنگام است که قفل فرهنگی در سازمان ریشه گرفته است (فاستر و کاپلان، ۲۰۰۱: ۱۹۸).

1 . Passion.

علل قفل فرهنگی

دلیل اصلی این مشکل شکل‌گیری برخی قوانین یا الگوهای ذهنی به‌صورت پنهانی است که به محض شکل‌گیری دیگر به آسانی نمی‌توان آن‌ها را برطرف نمود. الگوی ذهنی سازمان نحوه نگرش و جهان‌بینی سازمان را نشان می‌دهد، این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسایل پیرامونش را مشخص می‌سازد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند (الوانی، ۱۳۸۳: ۳۳۱). الگوهای ذهنی هسته مرکزی مفاهیم سازمان می‌باشند؛ الگوهای ذهنی فرضیات و باورها، علت و معلول روابط و راهنمای تفسیر سیگنال‌ها و گفتارها می‌باشند. الگوهای ذهنی سازمان نامشهود هستند. هنگامی که به‌درستی شکل گرفته باشند، مدیریت را قادر می‌سازد تا آینده را با صحت پیش‌بینی نماید و مسایل را حل کند و بالعکس اگر الگوهای ذهنی به دور از واقعیت باشند، مدیریت را دچار اشتباهات پی‌درپی می‌سازد. تصور پیوستگی در واقع چیزی به دور از واقعیت می‌باشد که سازمان را در ورطه تصمیمات ضعیف می‌اندازد.

الگوهای ذهنی، خود را در سیستم‌های کنترل سازمان آشکار می‌سازند. سیستم‌های کنترل می‌تواند شیوه‌های دفاعی به خود بگیرد و سعی در حفظ حالت موجود سازمان داشته باشد و مانع از بروز تنوع آراء گردد و این که نتواند در برابر تصمیمات افراد عالی سازمان مخالفت کند. سیستم‌های کنترل سازمان می‌تواند مانع بروز توانایی‌های سازمان در ارائه نوآوری همگام با بازار گردد. تحت تصور پیوستگی بحث‌های پیرامون ایجاد کسب و کارهای جدید عقیم خواهد ماند؛ زیرا که موفقیت احتمالی آن‌را نمی‌توان از پیش تعیین نمود. تحت این تصورات است که ایده‌های مربوط به تغییرات جزئی بیشتر مورد حمایت قرار می‌گیرند.

سیستم‌های کنترل سازمان به‌خاطر وابستگی به تفکر متقارب^۱ (هم‌گرا) مانعی بر سر راه خلاقیت خواهند شد. تفکر متقارب بر روی مسایل بارز تأکید می‌ورزد و سعی در ارائه راه‌حل‌های سطحی و سریع برای آن‌ها دارد. تفکر متقارب بر مبنای ترتیب، سادگی، تکرار، مسئولیت‌های روشن، سیستم‌های ارزیابی واضح قرار دارد. شاید این نوع تفکر در انجام

1 . Convergent Thinking.

تغییرات جزئی و بی‌اهمیت مناسب باشد؛ اما آن‌گاه که نیاز به تحول احساس شود، دیگر این نوع تفکر جایگاهی نخواهد داشت.

عدم پیوستگی بر پایه نوعی دیگر از تفکر قرار دارد و آن تفکر غیرمقاربت^۱ (واگرا) می‌باشد. این نوع تفکر پیش از آن‌که در اندیشه رسیدن به سریع‌ترین پاسخ ممکن برای مسایل باشد، در فکر خود مسایل است. تفکر واگرا تأکید بسیاری بر طرح سؤالات صحیح دارد و از بند فرایندهای سنتی تفکر هم‌گرا خود را رها می‌سازد. این نوع تفکر به همان اندازه که به انجام تحقیقات گسترده تأکید دارد، بر روی کیفیت آن‌ها نیز دقت می‌ورزد؛ به همان اندازه که به نگاه دقیق به وقایع تأکید دارد، به تفسیر آن‌ها نیز اهمیت می‌دهد. به همان میزان که به مهارت‌های تعمق بها می‌دهد (جدای از زمان بر بودن آن‌ها) برای مهارت‌های تصمیم‌گیری سریع نیز ارزش قایل است. سه نوع مهارت ضروری و اصلی در تفکر واگرا عبارتند از: گفتگو^۲، مشاهده^۳ و تعمق^۴، که به آن‌ها مهارت‌های COR نیز می‌گویند. متأسفانه سیستم‌های کلاسیک کنترل سازمان که براساس فرضیه پیوستگی بنا شده‌اند، به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که مهارت‌های COR را نابود می‌کنند.

مدل‌های ذهنی مشترک باید قابل تغییر بوده، امکان ایجاد اصلاحات و بازنگری در آن‌ها میسر باشد. تنها در این صورت است که مدل‌های مزبور می‌توانند مبنای مؤثر در ارزیابی محیط و برنامه‌ریزی اقدامات سازمانی تلقی گردند (هی، ز، ۱۳۸۴: ۶۶). هنگامی که مدل‌های ذهنی به دور از واقعیت باشند، سازمان‌ها سیستم‌های هشدار دهنده اولیه خود را از دست خواهند داد؛ رهبران به همراه چشم اندازه‌های خلاقانه‌شان سرکوب می‌شوند. در این‌باره ران هایفتز^۵ مدیر برنامه رهبری در دانشکده دولتی کندی از دانشگاه هاروارد چنین می‌گوید: «افرادی که پیش‌رو هستند به دلیل تلاش‌هایشان در راستای تعدیل و جا انداختن تغییرات پیوسته زخم‌هایی را برمی‌دارند. اغلب مواقع آن‌ها را ساکت نگه می‌دارند و در برخی مواقع آن‌ها را می‌کشند».

- 1 . Divergent Thinking.
- 2 . Conversation.
- 3 . Observation.
- 4 . Reflection.
- 5 . Ron Heifetz.

نتیجه گیری

بازارها دارای فرهنگ، رهبری و احساس نیستند؛ آن‌ها مسایلی نظیر تکذیب، امید، افسردگی و ... که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند را تجربه نمی‌کنند. بازارها احساس ندامت نمی‌کنند؛ آن‌ها مدل ذهنی ندارند. برخلاف سازمان‌ها، بازارها از مدیران باتجربه، از ساختارهایی که با دقت طراحی شده باشند و یا از پیشرفته‌ترین شیوه‌های مدیریتی برخوردار نیستند؛ اما اغلب مشاهده می‌شود که بهتر از شرکت‌ها عمل کرده‌اند. بازارها از این‌که محصولی از دور خارج شود، ابایی ندارند، آن‌ها از این‌که با مشتریان تناقض پیدا کنند و یا این‌که درآمدشان کاهش یابد، نمی‌ترسند. بازارها به شرکت‌های ضعیف‌تر اجازه می‌دهند تا به حراج گذاشته شوند و یا صاحبانشان را تغییر دهند؛ به آن‌ها اجازه می‌دهند تا خود را اصلاح کنند و یا به کار خود خاتمه دهند. با بروز کوچک‌ترین سیگنال‌ها بازارها به سرعت دست به کار می‌شوند. در بسیاری از مواقع بازارها با کنار زدن بازیگران ضعیف‌تر، درآمد کلی را بهبود می‌بخشند. از تفاوت‌های بارز بین سازمان‌ها و بازارهای سرمایه روش مدیریت و کنترل فرایند تخریب خلاقانه می‌باشد. سازمان‌ها اغلب براساس فرضیه پیوستگی بنا می‌شوند و تمرکز آن‌ها بر عملکردهایشان است. بازارهای سرمایه براساس تصور عدم پیوستگی بنا می‌شوند و تمرکز آن‌ها بر روی خلق و انهدام قرار دارد؛ به این صورت که بازار مشوق خلق سریع و گسترده می‌باشد و تحمل کمتری به نسبت سازمان‌ها در قبال عملکرد ضعیف در بلندمدت از خود نشان می‌دهد، با نداشتن سیستم‌های کنترلی محصول محور، بازارها قادر به ایجاد شگفتی بیشتری به نسبت سازمان‌ها هستند. آن‌ها بر مبنای فرضیه عدم پیوستگی عمل می‌کنند و پیوستگی را با خود سازگار می‌کنند. از سویی دیگر، سازمان‌ها با فرض پیوستگی سعی دارند تا عدم پیوستگی را با خود همراه سازند. تفاوت بین این دو بسیار عمیق است. این احتمال وجود دارد که فرضیه پیوستگی که در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های پیشرو بر پایه آن شکل گرفته است دیگر در آینده وجود نداشته باشد و در عوض فرضیه عدم پیوستگی غالب گردد.

منابع و مأخذ

۱. الوانی، سید مهدی، ۱۳۸۳، «مدیریت عمومی»، انتشارات: نشرنی.
۲. سنج، پیتر، ۱۳۸۶، «پنجمین فرمان خلق سازمان یادگیرنده»، مترجم: حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات: سازمان مدیریت صنعتی.
۳. هچ، ماری جو، ۱۳۸۵، «تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن»، مترجم: حسن دانایی فرد، جلد اول، انتشارات: افکار.
۴. هی ز، جان، ۱۳۸۴، «مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل»، مترجم: اسدالله کردناییج و صبا سرمدی، انتشارات: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
5. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rents. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
6. Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
7. Bingham, C. B. 2004. Learning from Heterogeneous Experience. Working Paper – Stanford Technology Ventures Program.
8. Caves, R. E., & Porter, M. E. 1977. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-262.
9. D'Aveni, R. A. 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
10. Dosi, G. 1982. Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, 11: 147-162.
11. Eisenhardt, K., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
12. Fredrickson, J. 1984. The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27(3): 445-467.
13. Oster, R. & Kaplan, S. "Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market - And how to Successfully Transform Them", Currency publisher, 2001.
14. Grant, R. M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California, Management Review*, 33(3): 114-135.

15. Helfat, C. E. 1994. Evolutionary trajectories in petroleum firm R&D. *Management Science*, 40:1720-1747.
16. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, 1998,
17. Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
18. Porter, M. E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12:95-117.
19. Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
20. Pisano, G. P. 1994. Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development. *Strategic Management Journal*, 15: 85-100.
21. Rivkin, J., W. Imitation of Complex Strategies. *Management Science*, .2000.
22. Reinert, H. & Reinert E. S. "Creative Destruction in Economics: Nietzsche, Sombart, Schumpeter", Springer, 2006.
23. Rindova, V., & Kotha, S. "Continuous Morphing: Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function". *Academy of Management Journal*, 2001.
24. Schumpeter, J. A. "Capitalism, Socialism and Democracy", New York: Harper, 1975) [orig. pub. 1942].
25. Siggelkow, N. 2001. Change in the Presence of Fit: the Rise, the Fall, and the Renascence of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*.