

جهانی شدن پدیده‌ای است که بروز آن در عصر حاضر موجب تغییر و تحولات بسیار در دیگر زمینه‌ها در عرصه بین‌المللی گردیده است. بی‌شک جهانی شدن مهم‌ترین و بارزترین وجه تمایز اقتصاد امروز و دیروز جهان است. بر همین اساس شماری از متفکران پدیده جهانی شدن و ابعاد آن را از زاویه‌های گوناگون مورد بررسی قرار داده‌اند. در این مقاله تصویری از جهانی شدن ارائه می‌شود و چالش‌هایی که مدیران بنگاههای اقتصادی در آینده با آن روبرو خواهند شد و تغییرات عمده‌ای که در زمینه سازمان و مدیریت رخ می‌دهد مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

جهانی شدن

و

تحولات استراتژیک

در مدیریت

نویسنده:

دکتر سلیمان ایران‌زاده
عضو هیأت علمی دانشگاه

ناریخچه جهانی شدن:

کاربرد اصطلاح جهانی شدن به دو کتاب برمی‌گردد که در سال ۱۹۷۰ منتشر شد. کتاب اول نوشته مارشال مک‌لوهان تحت عنوان جنگ و صلح در دهکده جهانی است. در این کتاب، مک‌لوهان تمدن را به سه دوره تقسیم می‌کند: ۱- تمدن شفاهی یا کهکشان شفاهی؛ ۲- تمدن مکتوب یا کهکشان گوتمبرگ که با اختراع ماشین چاپ آغاز گردید؛ ۳- تمدن الکترونیک یا کهکشان مارکنی که با اختراع رادیو توسط مارکنی شروع می‌شود. مک‌لوهان اعتقاد دارد که جهان امروز به سوی دهکده قدیم (تمدن شفاهی) پیش می‌رود زیرا زمینه ارتباط افراد به صورت چهره به چهره بیشتر فراهم گردیده و فرهنگ شفاهی توسط رادیو و تلویزیون، ماهواره و اینترنت و... گسترش یافته است.

مک‌لوهان با نظریه دهکده جهانی خود این نکته را گوشزد می‌کرد که ارتباط افراد جهان با یکدیگر بسیار نزدیک و متقارن شده است، به گونه‌ای که ارتباط چهره به چهره عملاً تحقق یافته است. کتاب دوم، نوشته برزیسکی مسئول سابق شورای امنیت ملی ایالات متحده در دوران ریاست جمهوری جیمی کارتر بود. مارتین آلبرو (Martin Albero) جهانی شدن را به فرایندهایی که بر اساس آن همه مردم جهان در جامعه‌ای واحد و فراگیر به هم می‌پیوندند، تعریف می‌کند.

اما نوئل ریشتتر (Richter) جهانی شدن را شکل‌گیری شبکه‌ای می‌داند که در چارچوب آن اجتماعاتی که پیش از آن در کره خاکی دور افتاده و منزوی بوده‌اند، بر پایه وابستگی متقابل و وحدت جهانی ادغام می‌شوند. در تعریف دیگر، اعتقاد بر این است که جهانی شدن به مفهوم عام عبارت است

از «درهم ادغام شدن» بازارهای جهانی در زمینه‌های تجارت و سرمایه‌گذاری مستقیم و جابه‌جایی و انتقال سرمایه، نیروی کار و فرهنگ در چارچوب آزادی بازار و شکافته شدن مرزهای ملی. جهانی شدن به اختصار عبارت است از رقابت بی‌قید و شرط در سطح جهانی.

مفهوم جهانی شدن در متون علوم اجتماعی بعنوان ابزاری تحلیلی برای توصیف روندهای تغییر در زمینه‌های گوناگون ظاهر شده است. در واقع جهانی شدن یک روند مستمر و مداوم است و با استفاده از شاخص‌های کمی و کیفی در زمینه‌های سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و ارتباطات می‌توان آن را مورد مطالعه قرار داد.^۱

آنتونی ماکفرو در کتابش، تأخیر بررسی‌های جهانی، می‌نویسد چهار روند اساسی جهانی شدن به ترتیب عبارت است از:

رقابت قدرت‌های بزرگ؛

نوآوریهای تکنولوژیک؛

جهانی شدن تولید و مبادله؛

تجدد و نوگرایی.

ابعاد و مظاهر جهانی شدن را با توجه به نظریات ارائه شده می‌توان به شکل زیر جمع‌بندی کرد:

گسترش و تعمیق پیوندهای متقابل بین کشورها و اقتصادهای ملی، یکپارچگی بازارهای مالی و گسترده‌تر شدن مبادلات تجاری، مقررات‌زدایی و از میان برداشته شدن ضوابط حمایت‌گرانه بازرگانی و ایجاد سازمان تجارت جهانی، سازماندهی دوباره تولید، تشابه و همانندی کالاهای مصرفی در کشورهای گوناگون جهان.

در زمینه ارتباطات، بارزترین نمود جهانی شدن پخش برنامه‌های تلویزیون از راه ماهواره‌ها و گسترده‌تر از آن، از طریق شبکه اینترنت است که همه انسانها را در گوشه و کنار جهان با هم مرتبط

می کند. به نظر نگارنده، تحولاتی را که در صحنه جهانی تحت تأثیر جهانی شدن روی خواهد داد و چالش‌هایی را که فراروی مدیران قرار خواهد گرفت، می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

۱- گذار از اقتصاد ملی به اقتصاد جهانی:

امروز شاهد کم‌رنگ شدن مرزهای اقتصادی کشورها هستیم. گسترش روزافزون سازمان‌ها و اتحادیه‌های اقتصادی مانند آسه‌آن (ASEAN)، نفتا (NAFTA) و اکو (ECO)، ادغام بازارهای مالی، اتحاد پولی یازده کشور اروپایی (یورو)، ادغام بانک‌های بزرگ جهانی، تأسیس سازمان تجارت جهانی (WTO) و قدرت‌نمایی آن در عرصه تجارت بین‌المللی و به دنبال آن، نقل و انتقال هر چه بیشتر سرمایه بین کشورهای جهان و ادغام شرکت‌های تولیدی بزرگ جهان مانند ادغام دو شرکت اتومبیل‌سازی مرسدس بنز و کرایسلر و شکل‌گیری شرکت جدید دایملر و کرایسلر، همه از مصادیق بارز و مشخص جهانی شدن است. و در این رابطه، عضویت در سازمان تجارت جهانی و تن دادن به مقررات جهانشمول آن به صورت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر درآمده است. یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان تجارت جهانی حذف حقوق گمرکی است و کشوری که به عضویت سازمان تجارت جهانی پذیرفته می‌شود باید اصول ۹ گانه زیر را از لحاظ حقوقی بپذیرد:

- ۱- آزادسازی تجارت خارجی؛
- ۱-۱- آزادی ورود همه محصولات صنعتی و کشاورزی؛
- ۱-۲- لغو محدودیت‌ها در مورد ورود خدمات؛
- ۱-۳- حذف حقوق گمرکی بر محصولات صنعتی و کشاورزی وارداتی؛
- ۱-۴- آزادسازی صدور همه تولیدات داخلی؛
- ۲- آزادسازی نرخ کالاها و خدمات و حذف همه یارانه‌های غیرمستقیم؛
- ۳- آزادسازی نرخ ارز؛
- ۴- آزادسازی نرخ بهره؛
- ۵- لغو انحصارات دولتی و خصوصی؛
- ۶- جریان آزاد اطلاعات؛
- ۷- تخصیص بهینه منابع بوسیله بازار؛
- ۸- جداسازی دو مفهوم اقتصاد و

تأمین اجتماعی؛

۹- ایجاد دولت ناظر به جای دولت عامل در عرصه سیاست و اقتصاد.

چرا سازمان تجارت جهانی از حذف تعرفه‌ها بر کالاهای وارداتی دفاع می‌کند و پشتوانه تئوریک این اصل چیست؟ در واقع، هدف سازمان تجارت جهانی ایجاد وضعی در اقتصاد جهانی است که هر مصرف‌کننده در کشورهای عضو، کالاهای مورد نیاز خود را از ارزان‌ترین تولیدکننده در دنیا خریداری کند. سازمان تجارت جهانی از «مزیت نسبی» ارزیابی مثبت دارد و از این اصل دفاع می‌کند که ابتدا باید همه مرزهای اقتصادی برداشته و همه تعرفه‌های وارداتی حذف گردد تا مشخص شود که چه کشوری در تولید چه کالایی مزیت نسبی دارد یا به عبارت دیگر، چه کشوری چه کالایی را ارزان‌تر از دیگر کشورها تولید می‌کند. اما ارزان‌ترین تولیدکننده، تولیدکننده‌ای است که بالاترین سطح بهره‌وری را در دنیا داشته باشد.

در زمینه جریان آزاد اطلاعات نیز تحقیق بر اصل استوار است:

الف: جمع‌آوری اطلاعات؛

ب: طبقه‌بندی اطلاعات؛

ج: تجزیه و تحلیل اطلاعات.

مادر دورانی زندگی می‌کنیم که هر سال حجم اطلاعات بشر دو برابر می‌شود. در چنین جهانی، دسترسی به اطلاعات دیگر چندان دشوار نیست. آنچه در عصر انفجار اطلاعات با اهمیت می‌نماید، طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات است.

۲- حرکت از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی:

جامعه اطلاعاتی بر پایه صنایعی شکل می‌گیرد که اساس آن را کامپیوترها، الکترونیک، اطلاعات و مهندسی ژنتیک تشکیل می‌دهد و تولیدکنندگان با بهره‌گیری از دستاوردهای تکنولوژی اطلاعات، با مشتریان ارتباط نزدیک برقرار می‌کنند. تکنولوژی اطلاعات زمان و فضا را منقبض می‌کند و فاصله میان تقاضاهای مشتریان و اقدامات (تولیدات) سازمان‌ها را کاهش می‌دهد. همچنین، تولیدکنندگان از تکنولوژی اطلاعات برای بهبود کیفیت یا به عبارت دیگر برای رسیدن به بهبود

○ بنا به تعریفی، جهانی شدن به مفهوم عام عبارت است از «درهم ادغام شدن» بازارهای جهانی در زمینه تجارت و سرمایه‌گذاری مستقیم و جابه‌جا شدن سرمایه، نیروی کار و فرهنگها در چارچوب آزادی بازار و شکافته شدن مرزهای ملی.

خواهد نمود. درك طرز کار شبکه‌ها، کلید فهم طرز کار اقتصاد خواهد بود.

واژه شبکه به محوری تبدیل شده است که تفکر و اقتصاد ما حول آن سازمان می‌یابد. مادام که نتوانیم منطق خاص و ممتاز شبکه‌ها را درك کنیم، قطعاً نخواهیم توانست از دگرگونی اقتصادی که در شرف وقوع است بهره‌مند شویم.

چارلز هندی و پیتر دراکر نیز اعتقاد دارند که ما اکنون در حال گذار از يك جامعه استخدامی به يك جامعه شبکه‌ای هستیم. در چنین شرایطی دانش ایجاد و اداره شبکه قابلیت مورد نیاز سازمانها می‌باشد. اداره شبکه نیاز به تفکر و فرهنگ شبکه دارد.

در این زمینه، کارشناسان به مایکروسافت (Microsoft) اشاره می‌کنند. مایکروسافت الگویی عملی است. مایکروسافت با ارزش‌ترین شرکت روی زمین و تولیدکننده ناملموس‌ها است. ارزش بسیار بالای سهام آن شرکت، حاکی از دستیابی به نوعی بهره‌وری جدید است. بنابراین پیش‌بینی می‌شود که تمام شرکت‌ها ظرف چند سال آینده مانند مایکروسافت شوند و صنایع، مرگب از اطلاعات، ارتباطات و سرگرمی باشد. امروز، کارهای قهرمانانه، کارها و فعالیت‌ها در قلمرو و حوزه نرم‌افزار و ارتباطات است؛ سازمان‌های موفق، از هیچ، موفقیّت می‌سازند؛ نوآوری‌های متعدد و بی‌انتظار روی هم می‌گذارند و معجزات اقتصادی به وجود می‌آورند.

۴- فضای رقابتی مبتنی بر ائتلاف و ادغام:

در قرن بیستم رقابت شرکت‌های بزرگ تعیین‌کننده بود، اما امروزه رقابت‌ها مبتنی بر ائتلاف است. در واقع این مطلب بازتاب مدیریت شبکه‌ای در فضای جدید کسب و کار است. بر همین اساس است که شاهد همگرایی‌ها و پیمان‌های منطقه‌ای و نیز ادغام شرکت‌های بزرگ هستیم. در این جهت، شرکت‌ها و سازمان‌ها به دلایل مختلف استراتژی جهانی شدن را انتخاب و پیگیری می‌کنند. از جمله این دلایل کار می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- دسترسی به منابع ارزان‌تر؛
- ۲- افزایش بازده سرمایه؛
- ۳- افزایش سهم در بازار؛

کیفی مستمر استفاده می‌کنند. نیز، آنها این تکنولوژی را برای انبوه‌زدایی از تولیدات خود به کار می‌گیرند به نحوی که بتوانند برای بخشهای مختلف بازار یا حتی برای هر مشتری محصولات کاملاً متفاوتی تولید کنند.^۲

۳- عدم تمرکز:

تحول بعدی، حرکت از تمرکز به عدم تمرکز است. اتم، بُت قرن بیستم بود. اتم تنها می‌گردد، و تمثیل و استعاره‌ای برای فردیت است. ولی عصر اتم گذشته است. نماد قرن ۲۱ شبکه (network) است. در شبکه نه مرکز وجود دارد، نه مدار و نه قطعیت. شبکه، توری نامحدود از علت‌ها است. شبکه، نمونه اولیه‌ای است که برای معرفی همه مدارها، تمام هوشمندی و آگاهی، تمام پیوندها و وابستگی‌های درونی، و تمام آنچه اقتصادی، اجتماعی یا زیست‌محیطی است، جلوه‌گر شده است. شبکه، الگویی است که هم ارتباطات، هم دموکراسی، هم خانواده‌ها، هم سیستم‌های بزرگ، و تقریباً تمام آنچه را برای ما جالب و مهم است، دربر می‌گیرد.

در حالی که اتم حاکی از سادگی محض است، شبکه راهگشای پیچیدگی‌های انبوه و همگیر است. از همه تلاش‌هایی که ما انسانها، هم اکنون، درگیر آنها هستیم، به هم بافتن مداوم زندگی‌ها، افکار، ابزارها و محصولاتمان، در درون شبکه‌ای با مقیاس جهانی، شاید مهم‌ترین و بزرگ‌ترین آنها باشد. این کار عظیم طی دهه‌ها ادامه داشته، ولی توانایی پیوند زدن ما، اخیراً شتاب گرفته است. دو دستاورد کاملاً جدید تکنولوژیک - تراشه‌های سیلیسی و فیبر شیشه‌ای سیلیکات - با سرعتی باور نکردنی به یکدیگر پیوسته‌اند. به هم رسیدن این دو اختراع جدید درست همانند ذرات هسته‌ای که در يك سیکلوترون (cyclotron) به هم برخورد می‌کنند، نیرویی را آزاد کرده که قبلاً هرگز دیده نشده است: نیرویی شبکه‌ای، جامع و فراگیر. همچنان که این نیروی عظیم گسترده می‌شود، توده‌ای جاندار سطح سیاره را مشبك می‌کند. ما در حال پوشاندن کره زمین با جامعه‌ای شبکه‌ای هستیم. نیروی محرک جامعه، خصوصاً اقتصاد جدید، به نحوی روزافزون از منطق شبکه‌ها پیروی

○ مادر دورانی زندگی می‌کنیم که هر سال حجم اطلاعات بشر دو برابر می‌شود. در چنین جهانی، دسترسی به اطلاعات چندان دشوار نیست، بلکه آنچه در عصر انفجار اطلاعات بااهمیت می‌نماید، طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات است.

۴- فرار از تعرفه‌های گمرکی و حذف سهمیه‌های وارداتی.

در شرایط جهانی شدن و رقابت حاکم بر آن، مهم‌ترین ابعاد و جوانب الگوهای رفتاری یعنی الگوهایی که مدیران و سازمانها آن را می‌شناسند و می‌پذیرند و بدان التزام عملی دارند، عبارت است از:

الف: در بازار جهانی، کیفیت را مشتری تعیین می‌کند، سازمانها ابزارهای مناسبی برای شناخت و تأمین خواست مشتری در خود ایجاد کرده‌اند و نیاز مشتری را اساس کار خود قرار می‌دهند.

ب: در بازارهای بسیار رقابتی، از آن جا که کیفیت محصولات تفاوت محسوسی با یکدیگر ندارد، بهای محصول که خود متأثر از هزینه تمام شده آن است نقش تعیین کننده دارد. کاهش قیمت در حد قابل رقابت با استانداردهای جهانی مستلزم بهره‌وری است. سازمان‌ها ضمن تلاش برای ارتقای بهره‌وری و از بین بردن موانع، تبدیل شدن به یک سیستم ناب Lean production را در برنامه‌های کاری خود در اولویت قرار داده‌اند.

پ: سرعت در طراحی، تولید و تحویل محصول یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی است. سازمان‌ها پیوسته در حال کوتاه کردن دوره‌های زمانی هستند.

ت: تولید در حد استانداردهای جهانی مستلزم منابعی در حد استانداردهای جهانی است. نیروی انسانی (اعم از مدیران و کارکنان) مهم‌ترین و مؤثرترین منابع و عوامل تولید هستند. سازمان‌ها در شرایط جهانی شدن و در عرصه بین‌المللی، دوره‌های آموزشی برای بالا بردن آگاهی و مهارت منابع انسانی را در اولویت قرار داده‌اند که در این میان اولویت با پرورش مدیران در سطح استانداردهای جهانی است.^۳

ث: توسعه خدمات پس از فروش برای پوشش دادن بازارهای هدف، افزایش توان جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و گسترش تحقیق و توسعه، رشد شرکت‌ها را، تا حد استانداردهای جهانی فراهم کرده است.

۵- نقش آفرینی بنگاهها و شرکتها:

در این مورد دیدگاه مایکل تانرز درباره

جهانی شدن گویای مسأله است. به عقیده‌ی «جهانی شدن به نحوی که از آن بحث می‌شود، به رشد انفجار آمیز بیست تا بیست و پنج سال گذشته شرکت‌های چند ملیتی غول پیکر و ذخایر انبوه سرمایه‌ای اشاره دارد که از مرزهای ملی گذر کرده و در همه جا رخنه یافته است. خود جهانی شدن عمدتاً پیامد يك انفجار تکنولوژیك است که همزمان در کامپیوتری کردن امور، ارتباطات راه دور و حمل و نقل سریع مشاهده می‌شود». در سایه جهانی شدن، شرکت‌های همه کشورهای از دیرباز در پاسخ به ضرورت دوگانه گسترش و رقابت، در هر جا که توانسته‌اند سود و بهره‌وری بیشتری کسب کنند، پرچم خود را برافراشته‌اند. جهانی شدن مالی یعنی گردش آزاد سرمایه‌ها و عدم نظارت بر مبادله‌های تجاری، شرایط مساعدی برای راهبرد توسعه این شرکت‌ها فراهم می‌آورد. شرکت GM (جنرال موتورز) در ۲۰ سال گذشته با شتاب هرچه بیشتر در راستای جهانی شدن سیر کرده و اکنون به صورت يك پدیده عظیم در آمده است. میزان سرمایه خارج از محاسبات قانونی این شرکت آن قدر است که به راحتی می‌تواند بر نحوه عمل حتی قدرتمندترین حکومت‌ها اثر بگذارد. قدرت این شرکت تا آن جا بالا رفته که حتی اتحادیه اروپا با همه قدرت‌ها توان دفاع از ارزشهای ملی خود در برابر فشار این شرکت را ندارد و میزان فروش خارجی این شرکت یا بهتر بگوییم این شرکت فراملی اکنون از کل تجارت میان این کشورها و ملت‌ها بیشتر است.

ریچارد بارنت نیز در کتاب دسترسی جهانی و قدرت شرکت‌های چند ملیتی، به قدرت مالی این شرکت‌ها اشاره کرده و نوشته است: «اگر ما فروش سالانه شرکت‌ها را با تولید ناخالص داخلی کشورها مقایسه کنیم درمی‌یابیم که فروش جنرال موتورز بیشتر از تولید ناخالص داخلی سوئیس، پاکستان و آفریقای جنوبی، و فروش رویال داچ شل بیش از تولید ناخالص ایران، ونزوئلا و عربستان سعودی است.»

آلن دوبنوا نیز ضمن اشاره به فرایند جهانی شدن که در آن شرکت‌های عظیم محور اساسی‌اند به مبالغه گفت بودجه این شرکت‌ها در مقابل تولید ناخالص ملی چند کشور اشاره کرده و می‌نویسد:

○ تولید در حد استانداردهای جهانی، مستلزم منابعی در حد استانداردهای جهانی است و نیروی انسانی مهم‌ترین و مؤثرترین منبع و عامل تولید به شمار می‌آید. سازمانها در شرایط جهانی شدن، برگزاری دوره‌های آموزشی برای بالا بردن آگاهی و مهارت‌های منابع انسانی خود و پرورش مدیران را در اولویت قرار داده‌اند.

«در پایان سال میلادی ۱۹۹۰ بودجه سالانه جنرال موتورز که بالغ بر ۱۳۲ میلیارد دلار بوده، بیشتر از تولید ناخالص ملی اندونزی بوده است. بودجه شرکت فورد یعنی ۱۰۰ میلیارد دلار، بیش از تولید ناخالص ملی ترکیه است. همین طور بودجه گل تویوتا، بیش از تولید ناخالص پرغال بوده و شرکت یونیلور (Unilever) بودجه‌ای بیش از تولید ناخالص پاکستان داشته...»

۶- ر بوده شدن نخبگان :

بزرگی و توانایی هر جامعه، جدا از منابع طبیعی و ثروت مادی آن، به اندازه نخبگان و اندیشمندان آن مربوط است. نخبگان و اندیشمندان هر کشور و جامعه در واقع نماد تواناییهای آن جامعه محسوب می‌شوند، زیرا نخبگان و اندیشمندان هستند که می‌توانند ملت و دولت را از بحران‌هایی بخشند و در برابر ناملازمات بیرونی و درونی، کنش‌ها و واکنش‌های مناسب و درخور توجه نشان دهند. مثلاً دولت ایالات متحده آمریکا پیش‌بینی کرده است که طی سال‌های منتهی به ۲۰۰۶، بخش فن‌آوری پیشرفته اطلاعات در آن کشور به حدود ۱/۴ میلیون متخصص جدید نیازمند خواهد بود. آلمان نیز طبق یک تخمین، طی دو سال آینده، ۳۵۰ هزار فرصت شغلی اشغال نشده در بخش فن‌آوری اطلاعات خواهد داشت. واقعیت این است که این دو کشور برای تأمین نیروهای متخصص مورد نیاز از داخل هیچ راهی پیش رو ندارند. استخدام متخصصان خارجی برای هر دو کشور واقعاً یک ضرورت است و به همین دلیل شرکت‌های آلمانی و آمریکایی مراحل پیچیده و پرهزینه استخدام متخصصان و نیروی کار خارجی را می‌پیمایند.

بنگاههایی نظیر مایکروسافت که در حوزه تکنولوژیهای پیشرفته نوآوری می‌کنند، به تازگی با پرداخت پاداش‌های کلان می‌کوشند سرآمدان و نخبگان را جذب کنند. در بسیاری از شرکت‌های دنیای فردا، «سرمایه معنوی» که حاصل کار کارکنان دانا است، اگر مزیت نباشد، یکی از مهم‌ترین مزایای رقابتی خواهد بود. با افزایش ارزش کارکنان دانا، رقابت بر سر جذب آنها تشدید می‌شود.

○ بزرگی و توانمندی هر جامعه، گذشته از منابع طبیعی و ثروت‌های مادی آن، به اندازه نخبگان و اندیشمندان بستگی دارد. نخبگان و اندیشمندان هر کشور در واقع نماد تواناییهای آن کشور محسوب می‌شوند، زیرا آنان هستند که می‌توانند ملت و دولت را از بحران‌هایی بخشند و در برابر سختی‌های درونی و بیرونی، کنش‌ها و واکنش‌های مناسب و درخور نشان دهند.

در واقع کشورهای که در حال از دست دادن متخصصان خود و شاهد مهاجرت آنان هستند باید شکایت داشته باشند و متأسفانه روند مهاجرت متخصصان از کشورهای جهان سوم به کشورهای پیشرفته شتاب بیشتری نیز گرفته است.^۴

۷- کوچک سازی :

آلن گرینزین رئیس هیأت مدیره بانک مرکزی آمریکا به نکته ظریفی اشاره می‌کند که کمتر کسی به آن توجه کرده است. پدیده‌ای که وی آن را «کوچک‌سازی تولیدات اقتصادی» نامیده است، موجبات تسهیل و کارایی بیشتر بازرگانی جهانی را فراهم می‌آورد.

به گفته گرینزین، پنجاه سال پیش حجم رادیوها بسیار بزرگ و دست و پاگیر بود. امروز رادیوهای بسیار پر قدرت تر به آسانی در جیب جای می‌گیرد؛ فرآورده‌های صنعتی امروزین حتی در حوزه مصالح ساختمانی، در همان حال که کوچکتر و سبک‌تر شده از کارایی و خواص بیشتری برخوردار است؛ امروز ما از پارچه‌هایی برای پوشاک استفاده می‌کنیم که هم سبک‌تر است و هم گرم‌تر؛ رایانه‌ها پیوسته کوچک و کوچک‌تر می‌شود؛ در جریان دادوستدهای مالی امواج الکترونیکی جانشین کاغذ و قلم شده است؛ هواپیماها به نسبت موادی که برای ساختن آنها به کار می‌رود، و سوختی که مصرف می‌کنند، مقدار بیشتری مسافر حمل می‌کنند.

بطور کلی، در زمان کنونی وضع چنان است که هر چه فرآورده‌های صنعتی کوچک‌تر و سبک‌تر باشد آسان‌تر میان کشورهای جهان به گردش درمی‌آید.

تحوالات استراتژیک در سازمان

امروز همه سازمان‌ها رقابت در سطح جهانی را یکی از اهداف استراتژیک خود قرار داده‌اند. سازمان‌های امروزی به علت ماهیت عصری که در آن بسر می‌برند، تفاوت بسیار زیادی با سازمان‌های گذشته دارند. عصر حاضر دارای دو مشخصه است: شتاب فراوان تغییرات و عدم قطعیت. بر همین اساس اداره سازمان‌های امروزی بسیار پیچیده شده است و راه‌حل‌های دیروز ضرورتاً

به کار حل مسائل امروز نمی آید.

چمبی می گوید: «اگر تنها يك سرانجام غیر قابل فرار وجود داشته باشد، این است که همه شرکت‌ها و سازمان‌ها امروز ناچارند خود را از نو تعریف کنند». در این ارتباط چارلز هندی در کتاب خود می نویسد «مدیران امروز با سازمان‌هایی سروکار دارند که هیچ شباهتی به سازمان‌های گذشته ندارند» و الوین تافلر می گوید «در شرایط حاضر هیچ چیز خطرناک تر از دل بستن به کامیابی‌های دیروز نیست». در هر صورت اینک شرایطی کاملاً متفاوت در حال پیدایش است که جانشین شرایط قبلی نیست. امروز هدف سازمان‌ها نتیجه‌گیری از محیط بیرون و رسیدن به موفقیت در بازار است و از این باور که فقط باید يك نظریه و يك ساختار در مورد سازمان وجود داشته باشد به سرعت فاصله گرفته می شود. کارهای مدیران نیز دگرگون شده و رفتارهای تازه‌ای از کارکنان خود طلب خواهند کرد. بدین ترتیب دگرگونی‌های ژرفی در وظایف کارکنان و فضای سازمان و تنوع محصولات به وجود می آید. در این راستا، نگارنده دو بعد اساسی در زمینه تحولات سازمانی را به شرح زیر مورد تحلیل قرار می دهد:

پیدایش و تکامل نیروی کار متخصص

در عصر کشاورزی زمین عامل اصلی کسب مزیت اقتصادی بود. کسانی صاحب مزیت اقتصادی بودند که زمین در اختیار داشتند. با پیدایش انقلاب صنعتی، مزیت اقتصادی نصیب کسانی شد که مهم‌ترین منبع قدرت زمانه یعنی نیروی محرک مکانیکی در اختیار داشتند. اما امروز برای گذار به آینده منبعی کاملاً متفاوت لازم است؛ منبعی که اداره کردن آن به مراتب از کاشتن و مراقبت از زمین دشوارتر است. این منبع قدرت سرمایه انسانی یا چنان که لسترتارو می گوید مهارت، تحصیلات و دانش است. در گذشته دانش يك نیاز اساسی تلقی نمی گردید و بیشتر جنبه تشریفاتی داشت. ولی امروز دارایی اصلی شرکت‌ها دانش و قابلیت‌های فکری کارکنان است و زیربنای اعتبار سازمان را مهارت‌ها و انرژی افراد ویژه آن تشکیل می دهد. شرکت‌ها برای موفقیت در رقابت به گونه مؤثر به جذب و نگهداری و تشویق

و استفاده کارآمد از مستعدترین افراد می پردازند. اگر بهترین شرکت‌ها و درخشان‌ترین آنها را جدا کنید و از آنها بپرسید با ارزش‌ترین سرمایه شما چیست، قطعاً خواهند گفت: کارکنان و در واقع سرمایه فکر.

چارلز هندی محقق معروف در مصاحبه‌ای عنوان کرد که ارزش واقعی سازمان‌ها به ساختمان‌های آن نیست، بلکه به افرادی است که در داخل ساختمانها نشسته‌اند.

پیتر دراکر نیز می گوید: «امروز عوامل سنتی تولید مثل زمین، کار و سرمایه به جای اینکه نیروی محرک تولید و پیشرفت باشند به عوامل بازدارنده تبدیل شده‌اند. در عوض دانش است که مرز جغرافیایی نمی شناسد و بعنوان منبع کلیدی تولید درمی آید». امروز هزینه نیروی کار ساده در صنایع بسیار محدود گردیده است و به حداکثر يك هشتم قیمت کل تمام شده کالا می رسد. اساس سازمان‌های آینده را آجر و ماشین و نیروی کار ساده تشکیل نمی دهد، بلکه قوام و دوام آنها بستگی به کارکنان علمی و فرهیخته دارد. پیتر دراکر در ادامه می گوید: «بهره‌وری کارکنان علمی در آینده بزرگترین چالش و دغدغه فکری مدیران خواهد بود.»

با نگاه سنتی و اندیشه‌های دیروز به منابع انسانی نمی توان سازمان‌های فردا و حتی امروز را اداره کرد. سازمان‌های خلاق فضای مناسب را برای رشد و خلاقیت‌های کارکنان فراهم می کنند، استعداد کارکنان را پرورش می دهند و با شکوفا کردن این استعدادها است که سازمان می تواند به اهدافی که تعریف کرده است برسد. در فضای غنی یادگیری است که افراد کلیدی مهم‌ترین نقش را دارند. در همین راستا رابطه نیروی کار متخصص با سازمان نسبت به گذشته تفاوت‌های اساسی و زیادی پیدا کرده است، چنان که برخلاف گذشته، دیگر در سازمانها بعنوان زیردستانی فاقد تفکر تلقی نمی شوند بلکه همکاران و همیاران مدیران خود هستند و بر همین اساس با آنها برخورد می شود.

در گذشته، قدرت سرمایه حرف اول را در دنیا می زد ولی امروز این دانش و دانایی است که بر اریکه جهان تکیه زده و در پیشرفت و تکنولوژی، در بازار و بازاریابی، در فضا و فضاییابی و در ماهواره و

○ پیتر دراکر: امروز عوامل سنتی تولید مانند زمین، کار و سرمایه، به جای اینکه نیروی محرک تولید و پیشرفت باشند، به عوامل بازدارنده تبدیل شده‌اند. در برابر، دانش است که مرز جغرافیایی نمی شناسد و به صورت منبع کلیدی تولید درمی آید.

○ در شرایط جهان امروز، اهمیت بخش دانش در فرایند تولید رو به رشد است و نقش دو گروه کارگران و سرمایه گذاران روز به روز بی اهمیت تر می شود.

امواج رادیو و تلویزیون و خلاصه در همه زمینه ها حرف اول را می زند و گردش هر يك از امور فوق در گرو استعداد و قریحه انسانی است.

در روند جهانی شدن، رابطه انسانها با محیط زندگی ناپایدار تر و گذراتر شده است. مهاجرت مهمترین مسأله اجتماعی کشورهاست و خانه به دوشی شیوه رایج زندگی است و به تبع آن رابطه کارکنان علمی و متخصص و صاحبان حرفه نیز با سازمان ناپایدار و گذراتر می شود. نرخ جابه جایی و تبدیل شغل نیز شدت بیشتری می یابد زیرا دانش به متخصصان این امکان را داده است که فقط در استخدام يك سازمان نباشند. مثلاً برای يك کارمند علمی رایانه هیچ فرقی نمی کند که برای يك فروشگاه کار کند یا يك شرکت تولیدی. آنچه مهم است این است که با جدیدترین دستگاهها کار کند و کار برایش جالب و چالش برانگیز باشد و نیز شغل مورد نظر با معیارهای حرفه ای او مطابقت داشته باشد. از دغدغه های اصلی سازمانهای امروز حفظ و نگهداری کارکنان علمی است. بیتر دراکر اهمیت نقش کارکنان دانا در سازمانهای جدید را روز افزون می بیند و بیل گیتس رئیس شرکت مایکروسافت اخیراً در جایی گفته است: «بنگاه او هر کاری که لازم باشد، می کند تا سرآمدان و نخبگان در رشته نرم افزار را از گوشه و کنار دنیا جذب کند و نگهدارد.»

امروزه سازمانهای موفق برای حفظ و نگهداری کارکنان علمی خود به ترتیب زیر عمل می کنند:

۱- شناسایی کارکنانی که باید بمانند: در سالهای اخیر، بسیاری از سازمانها به مراقبت از کسانی که باید در سازمان بمانند پرداخته اند و فکر و ذکر خود را متوجه بیرون راندن افراد بی خاصیت کرده اند.

۲- نخبگان و متخصصان باید بدانند که سازمان می خواهد آنها را حفظ کند.

۳- قدرشناسی: قدرشناسی یکی از مهم ترین ابزارهای حفظ نیروهای متخصص است. آنچه باعث می شود افراد برجسته کار در سازمانهای ناموفق را رها کنند، نوعاً عبارت است از: گمنامی و شناخته نشدن قدر و منزلت، جدی گرفته نشدن و ضعف مدیریت.

۴- فراهم کردن فرصت جنب و جوش و پیشرفت: یکی از برنامه های مبتکرانه این است که کارکنان در طرح یادگیری در حین کار مشارکت داده می شوند و به این ترتیب به طور زنده با معضلات شرکت دست و پنجه نرم می کنند. این برنامه افزون بر اینکه فرصتی بسیار مناسب برای رشد و ارتقاء کارکنان است، برای شرکت نیز فرصتی گرانبهاست تا از این طریق مشکلات واقعی را سامان دهد.

۵- تجدیدنظر در نظام پرداخت: بدین سان که کارکنان علمی حقوق و دستمزد بیشتری از همیاران ضعیف تر خود دریافت می نمایند.

۶- تسامح فرهنگی: ایجاد آزادی در لباس پوشیدن، انتخاب ساعات کار و دیگر امور شخصی. کارکنان شرکت به رغم سخت کوشی از حذف مقررات و محدودیتها استقبال می کنند زیرا به گمان آنان تضییقات فقط آزادی را محدود می کند و سبب افزایش بهره وری نمی شود.

۷- ایجاد فرصت فعالیت و ابتکار: شرکتها در دل خود برای واحدهای مستقل کار آفرین فرصت فعالیت ایجاد و به پرورش افراد خلاق کمک می کنند تا بدین ترتیب احتمال ماندن آنها را در سازمان تضمین نمایند.

سازمان های متکی بر دانش:

طبق اطلاعات موجود، در سالهای دهه ۱۹۸۰ صاحبان صنایع بیش از يك تریلیون دلار در تکنولوژی اطلاعات سرمایه گذاری کرده اند، چنان که بین سالهای ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۱ بازده سرمایه گذاری برای خرید کامپیوترها ۵۴ درصد در صنایع تولیدی و ۶۸ درصد در ترکیب صنایع تولیدی و خدمات بوده است. کامپیوتر نه تنها باعث افزایش زیاد بهره وری شده بلکه به گونه بارز در کوچک کردن و کاهش اندازه شرکتها نقش داشته است.

در سالهای اخیر تولیدکنندگان موفق تکنیکهای مدیریتی را با کامپیوترهای پیچیده و دیگر تکنولوژیهای اطلاعاتی ترکیب کرده اند تا «کارخانه آینده» را خلق کنند: تجهیزاتی تولیدی خودکار با کارگران کم تر در فضایی که بیشتر شبیه آزمایشگاه است تا کارخانه. در اشکال قدیمی

سازمان‌های مبتنی بر دانش با استفاده از تکنولوژیهای اطلاعاتی برای زدودن کمترین نشانه از کنترل کارگران بر فرایند تولید طراحی شده‌اند و با برنامه‌ریزی، ریزترین دستورها مستقیماً به ماشین داده می‌شود تا موبه مواجرا گردد.

شکل سازمان متکی بر دانش:

تغییر ساختار و تکنولوژی‌های جدید اطلاعاتی این امکان را در اختیار شرکت‌ها قرار داده تا لایه‌های مدیران میانی را از بین ببرند و به گروه‌های کاری در محل تولید اختیارات بیشتری بدهند: انقلابی که با تغییر ساختار شرکت همراه است تا از آن طریق زمان رافشرده‌تر کنند و از هزینه‌های کار بکاهند. تکنولوژی‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی دوربرد در حال حذف پله‌های نردبان سلسله‌مراتب شرکت‌ها هستند که اثر آن بر سطوح ورده‌های میانی سازمان مختل کننده است. سطوح مدیران میانی برخلاف سازمان‌های سنتی و معمولی به نصف تقلیل پیدا کرده است و ساختارهای سازمانی کمتر شباهت به ساختارهای دههٔ ۱۹۵۰ خواهد داشت. در گذشته سازمان‌ها در قالب امر و نهی و مبتنی بر مالکیت اداره می‌شدند، اما اینک این نظام هر چه بیشتر جای خود را به انواع مناسبات جدید می‌سپارد که در آنها نه کسی فرمان می‌دهد و نه کسی نهی می‌کند. این خود کارکنان هستند که به کارشان نظم و نظام می‌دهند. به موازات استفاده از تکنولوژیهای پیشرفته، سازمان‌ها به جای دستیابی به اطلاعات باید وقت بیشتری به طبقه‌بندی اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها اختصاص دهند زیرا کامپیوترها می‌توانند حجم وسیعی از اطلاعات را با دقتی بیشتر و هزینه‌ای کمتر گرد آورند.

در سازمان‌های مبتنی بر دانش، استفاده از رایانه‌ها به این دلیل است که با بهره‌گیری از آن و پیشرفت‌های تکنولوژیک کارها سریع‌تر انجام شود. وقتی یک شرکت در شرف چنین دگرگونی‌های عمیق قرار می‌گیرد، یعنی هنگامی که دانسته‌ها با اطلاعات سروکار پیدا می‌کند، قطعاً تصمیم‌گیری و ساختار مدیریتی شرکت دچار دگرگونی و تحول می‌گردد. سازمان‌ها به مدد این پیشرفت‌ها توانایی پردازش اطلاعات را بیش از

تولید، بخش اعظم کار فیزیکی بود؛ ظهور سیستم‌های دیجیتالی اهمیت هوش انتزاعی را در تولید افزایش داد. این امر مستلزم آن است که کارگران کارهایی را که قبلاً فعالیت‌های ذهنی شمرده می‌شده بر عهده بگیرند. در این شرایط، کارگران آغشته به روغن و گریس نیستند بلکه کارخانه‌هر چه بیشتر به آزمایشگاهی برای آزمایش و پیشرفت فنی شباهت پیدا می‌کند.

در شرایط جهان امروز، اهمیت بخش دانش در فرایند تولید و به رشد است و نقش دو گروه کارگران و سرمایه‌گذاران روز به روز بی‌اهمیت‌تر می‌شود. برای نمونه، در سال ۱۹۲۰، ۸۵ درصد هزینهٔ تولید اتومبیل به جیب کارگران بخش تولید و سرمایه‌گذاران می‌رفت. در سال ۱۹۹۰ این دو گروه کمتر از ۶۰ درصد دریافت کرده‌اند و مابقی به طراحان، مهندسان، برنامه‌ریزان، استراتژیست‌ها، متخصصان مالی، مقامات اجرایی، و کلا، دست‌اندرکاران تبلیغات و بازاریابی و غیره اختصاص داده شده است.

صنعت تولید نیمه‌هادی‌ها نمونهٔ گویاتری است. امروزه کمتر از ۳ درصد قیمت یک تراشهٔ نیمه‌هادی به جیب صاحبان مواد خام و انرژی می‌رود، ۵ درصد به جیب کسانی سرازیر می‌شود که ابزارها و تأسیسات را دارند و ۶ درصد به نیروی کار معمولی و بیش از ۸۵ درصد از هزینه به طراح متخصص و خدمات مهندسی و حق بهره‌برداری و امتیاز مالکیت اختصاص داده می‌شود. بهره‌گیری از دانش در فرایند تولید نه تنها موجب کاهش هزینه بلکه ارتقاء کیفیت و افزایش کمیّت کالاها نیز گردیده است. ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان موجب گردیده است که سازمان‌ها بتوانند سریع‌تر و ارزان‌تر و با کیفیت بهتر تولید کنند.

سازمان‌هایی که بر اساس دانش طراحی شده‌اند به جای استفاده از کار جسمی کارکنان، پیوسته شیوه‌های جدیدی را برای بهینه ساختن ارتباط میان کارکنان و کامپیوترهای خود مورد آزمایش قرار می‌دهند و بیشتر از افرادی استفاده می‌کنند که دارای تخصص‌های بالا باشند. این گونه سازمان‌ها در مقایسه با سازمان‌های سنتی و معمولی به متخصصان بیشتری نیاز دارند که جای آنان در سازمان به جای نشستن پشت میز در صحنه‌های عملیاتی است.

○ از دید چمبی، اگر تنها یک سرانجام گریزناپذیر وجود داشته باشد، این است که همهٔ شرکت‌ها و سازمان‌ها ناگزیرند خود را از نو تعریف کنند. الوین تافلر در همین زمینه می‌گوید در شرایط حاضر هیچ چیز خطرناک‌تر از دل بستن به کامیابیهای دیروز نیست.

○ در بسیاری از شرکتهای دنیای فردا، «سرمایه معنوی» که حاصل کار کارکنان داناست، یکی از مهم ترین مزایای رقابتی خواهد بود. با افزایش ارزش کارکنان دانا، رقابت بر سر جذب آنان تشدید می شود.

گذشته پیدا می کنند و می توانند با سرعتی الکترونیکی اطلاعات را جمع بندی و با سرعت نور به تصمیم گیرندگان منتقل کنند. برای مثال، شرکت دوچرخه سازی ناسیونال ژاپن در سیستم های پاسخ سریع و عملیات تولید بر مبنای سفارش، حتی پیشرفت بیشتری کرده است. مشتری در نمایشگاه دوچرخه ای را محک می زند و با یاری سیستم های طراحی کامپیوتری، شکل و اندازه دوچرخه مناسب او تعیین می شود. سپس مشتری مدل ترمزها، زنجیر چرخ، لاستیک، رکاب ها و رنگ را انتخاب می کند. حتی می تواند بخواهد که نامش را روی دوچرخه حک کنند. اطلاعات به صورت الکترونیکی به کارخانه انتقال داده می شود و در کمتر از سه ساعت دوچرخه مورد نظر، منطبق با درخواست مشتری تولید، سوار و حمل می گردد.^۵

اولین اقدام در سازمانهای مبتنی بر دانش، ایجاد تغییرات در ساختار سازمانی است به گونه ای که هرم سنتی سازمانی بر هم خورده و مسئولیت های تصمیم گیری بیش از پیش به شبکه ها و گروه های کاری انتقال داده شده است. امروزه سازمان ها به سازمان های قبل از دوران صنعتی بیشتر شباهت پیدا کرده است. در سازمانهای مبتنی بر دانش، دانش در مغز متخصصان است که در سطوح پایین به کارهای مختلف می پردازند و بر کار خود نظارت می کنند. در این گونه سازمان ها کار روال دیگری پیدا می کند و کار اصلی بر دوش متخصصان خواهد بود. متخصصان عضو یک گروه کاری هستند که همه فعالیت ها را تحت نظر دارند. گروه های کار در محیط کارخانه در مورد فرایندهای تولید از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. اگر ماشینی خراب شود یا خط تولید آهسته کار کند غالباً خود افراد ابزارها را تعمیر و تنگناها را برطرف می کنند. مدل کار گروهی، کارکنان را تشویق می کند تا مهارتهای خود را رشد دهند و این امر منجر به کارایی بیشتر آنان در تولید می گردد. افراد با درگیر شدن در وظایف تولیدی در محیط کارخانه، درک بسیار بهتری از فرایند سراسری تولید می یابند و این دانش به صورتی کارآمد در چارچوب شرایط کار گروهی به کار برده می شود تا مسائل و مشکلات با دقت مشخص گردد و پیشنهادها برای

بهبود روند کارها داده شود. سازمان های مبتنی بر دانش برای اینکه کارکنان در یابند چگونه کارشان در فرایند بزرگتر تولید گنجانده می شود، تمام اطلاعات کامپیوتری تولید شده در شرکت را در دسترس کارکنان قرار می دهند. مدیری در یک سازمان مبتنی بر دانش، اهمیت مشارکت کارکنان در زمینه اطلاعات را چنین توضیح می دهد: «یکی از مهم ترین مشغله های فکری ما این است که کاری کنیم تا همه کارکنان همکاری کاملی داشته باشند و از آن ها بخواهیم تا پیوسته خود را بهبود دهند. برای رسیدن به این منظور، ضروری است که انواع اطلاعات را به طور یکسان در اختیار همه قرار داد. . . . هر کارمند حق دستیابی به تمام اطلاعات کامپیوتری شده شرکت را دارد.»

در سازمانهای مبتنی بر دانش، تأکید خاص بر تفکیک مسئولیت ها وجود دارد، درست مانند یک ارکستر سمفونیک که در آن صداها نوازنده در صحنه هستند و با هم می نوازند و هر یک از نوازندگان یک متخصص طراز اول در کار خود است که بلاواسطه و مستقیماً برای رهبر گروه می نوازند. اساساً در زمینه تحقق این گونه سازمانها پرسشهای زیر می تواند مطرح باشد:

۱- برای تحقق سازمان مبتنی بر دانش چه نوع مکانیزمهایی مورد نیاز است؟

۲- اساساً مدیریت این گونه سازمانها با چه مشکلاتی مواجه است؟

برای پاسخگویی به پرسشهای بالا، نگاهی دوباره به مثال قبلی می اندازیم. در ارکستر سمفونیک، نوازندگان و رهبر ارکستر به این دلیل می توانند با هم کار کنند که اهداف مشترکی دارند، که آنها را به صورت هماهنگ هدایت می کند. هر یک از اعضاء می داند چه باید بنوازد، کی بنوازد و دیگران چه موقع باید بنوازند.

در چهارچوب این مثال، سازمان مبتنی بر دانش مستلزم داشتن اهداف مشترک و کاملاً مشخص است؛ اهدافی که هر یک از کارکنان بتواند با علم به آن کارش را به خوبی انجام دهد. درست مانند مثال قبل که اعضای ارکستر سمفونیک هر یک متخصص سازی است که می نوازند، اعضای سازمان نیز نمی توانند بگویند که متخصصان چگونه کارشان را انجام دهند. ممکن است این پرسش

پیش آید که رهبر ارکستر دارای چه نقشی در گروه است؟ پاسخ این است که رهبر ارکستر دانش هر نوازنده را متمرکز می‌کند که در اجرای گروهی ارکستر، بموقع از آن درست استفاده کند. کار رهبر سازمان مبتنی بر دانش نیز همانند کار رهبر ارکستر است. او باید فعالیت‌های سازمان را بر مبنای اهداف تعریف شده به ترتیبی هماهنگ کند که انتظارات مدیریت در مورد اجرا و تحقق اهداف سازمان و هر یک از متخصصان برآورده شود.

در مورد مکانیزم بعدی، در سازمان مبتنی بر دانش، هر یک از اعضای سازمان در مورد کسب و ارائه اطلاعات باید احساس مسئولیت کند. یک نکته اساسی در این گونه سازمان‌ها این است که کارکنان همواره باید این پرسش را از خود بکنند که چه کسانی از من اطلاعات می‌گیرند؟ و در مقابل از چه کسانی باید اطلاعات دریافت کرد؟ این مطلب شامل همه، اعم از مدیران و کارکنان، می‌شود. امروزه در سازمانها مسئولیت کارکنان در تبادل اطلاعات پیچیده تر و سنگین تر شده است. کارکنان باید پیوسته از خود بپرسند به چه اطلاعاتی نیاز دارند تا بتوانند کارشان را به نحو احسن انجام دهند.

مکانیزم بعدی در سازمان مبتنی بر دانش این است که سازمان باید به اهمیت نگاه داشتن اطلاعات معتقد باشد. یک سازمان هر اندازه موفق تر باشد، پذیرفتن و پیاده کردن سیستم متکی بر دانش مشکل تر خواهد بود چون فرصت شغلی بسیاری از مدیران در سطوح میانی که سالها در استخدام شرکت بوده‌اند به علت امکان محدود جابه‌جایی به خطر خواهد افتاد و ثبات و امنیت آنان مورد تهدید قرار خواهد گرفت. پیتز دراکر، این گروه از کارکنان را «رده‌های متوسط در حال زوال» نام نهاده است. این نکته می‌تواند

منشأ مقاومت و مخالفت در برابر تغییرات در سازمان گردد. مشکل بعدی، ایجاد بینش مشترک در چنین سازمانی است که متخصصان بسیاری دارد؛ بینشی که نمایانگر هویت سازمان در ذهن کارکنان است. برای حل این مشکل، کارکنان را در گروه‌های ویژه یا گروه‌های خودگردان که فاقد پست و مقام است، سازماندهی می‌کنند.

○ بر پایه پیش بینی‌ها، طی سالهای منتهی به ۲۰۰۶، بخش فن‌آوری پیشرفته اطلاعات در ایالات متحده به حدود ۱/۴ میلیون نفر متخصص جدید نیازمند خواهد بود. آلمان نیز در دو سال آینده سیصد و پنجاه هزار فرصت شغلی تازه در بخش فن‌آوری اطلاعات خواهد داشت.

منابع:

۱. امامی، ارسطو، «جای ایران در بازارهای جهانی»، اطلاعات سیاسی-اقتصادی، شماره ۱۶۰-۱۵۹.
۲. ریف کین، جرمی، پایان کار، ترجمه حسن مرتضوی، انتشارات دانش ایران، چاپ اول ۱۳۷۹.
۳. استوری، جان، راهبردهای تولید؛ موج جدید، ترجمه دفتر امور مدیران بنیاد مستضعفان، انتشارات بنیاد مستضعفان، ۱۳۷۹.
۴. ایران زاده، سلیمان، مدیریت در آینده، تیریز انتشارات گلیاد، چاپ اول، ۱۳۷۸.
۵. کلی، کوین، معیارها و قواعد جدید در اقتصاد نوین، ترجمه محمود طلوع مکانیک، انتشارات رسا، چاپ اول ۱۳۷۸.
۶. ایران زاده، سلیمان، جهانی شدن، تیریز، انتشارات ارك، چاپ اول ۱۳۸۰.