

لورج (۱۹۶۹)، درباره آشفتگی فزاینده محیط صحبت شده است. از این رو صاحبان نظران بر ضرورت انجام تغییرات سازمانی تاکید دارند تا سازمانها بتوانند خود را آسانتر با محیط خود تطبیق دهند. در هر حال فقط اخیراً شاهد تغییرات گسترده و انقلابی در سازمانها بوده‌ایم. قطعاً تغییراتی که هم‌اکنون روی می‌دهد فی‌نفسه منظم هستند. انقلاب سومی که از آن بحث خواهیم کرد و اکنون در آن قرار داریم، انقلاب تکنولوژیک یا انقلاب فناوری است. این انقلاب دارای ویژگیهای زیادی است که ما در اینجا به سه خصیصه خواهیم پرداخت.

اول اهمیت فزاینده ابداع و نوآوری و اشاعه آن در بازار است (براون و آیزنهاارت، ۱۹۹۵؛ هیت، کیتز و دوماری، ۱۹۹۸؛ استیمرت و دوهایم، ۱۹۹۷). ما در دوره تولید سفارشی انبوه هستیم. دوره‌ای که می‌توانیم سفارش تولید حتی پیچیده‌ترین محصولات را طبق خصوصیات موردنظر خود در زمانی کوتاه بدهیم (KATHA, 1995). مادامی که مکرراً نوآوریهای شگفت و بنیادینی روی می‌دهد و پیش‌بینی آنها دشوار است سرعت، اهمیت بسیار حیاتی پیدا می‌کند (آیزنهاارت و تبریژی، ۱۹۹۶). به دلیل نوآوریهای مکرر و بنیادی تاکید بسیاری بر طراحی محصولات جدید و سوق‌دادن سریع آنها به بازار می‌شود (دورتنی و کورس، ۱۹۹۵). مثلاً از اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ تولیدکنندگان آمریکایی برای ایجاد و انتقال طرح جدیدی از اتومبیل به بازار به ۵ تا ۶ سال زمان نیاز داشتند در حالی که تولیدکنندگان ژاپنی برای اقدامات مشابه ۳ سال وقت صرف می‌کردند. امروزه تولیدکنندگان آمریکایی زمان این چرخه را بین ۳۶ تا ۴۵ ماه تقلیل داده‌اند که البته رکورد اخیر توسط تویوتا به ۱۵ ماه رسیده است.

خصیصه دوم تاکید بر اطلاعات است. انتظار می‌رود تعداد کامپیوترهای مورد استفاده در سراسر جهان تا سال ۲۰۱۰ به دو تا سه برابر تعداد مورد استفاده در حال حاضر برسد. همچنین پیش‌بینی می‌شود که دست‌کم تعداد وسایل ارتباطی بی‌سیم به ۳۶ برابر امروز برسد یعنی از تقریباً ۳۴ میلیون به ۱/۳ میلیارد وسیله افزایش یابد (BUSINESS WEEK, 1994). علاوه بر این اینترنت در حال همگانی شدن است. در حال حاضر تقریباً ۷۰ میلیون نفر در سراسر دنیا از آن استفاده می‌کنند که پیش‌بینی می‌شود این رقم تا سال ۲۰۰۰ به ۷۰۰ میلیون نفر

موسسات، مدارس بازرگانی و دانشگاهها

سازمانهای قرن بیست و یکم

نویسنده: MICHAEL A. HITT

منبع: ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW

مترجم: علیرضا رزقی رستمی

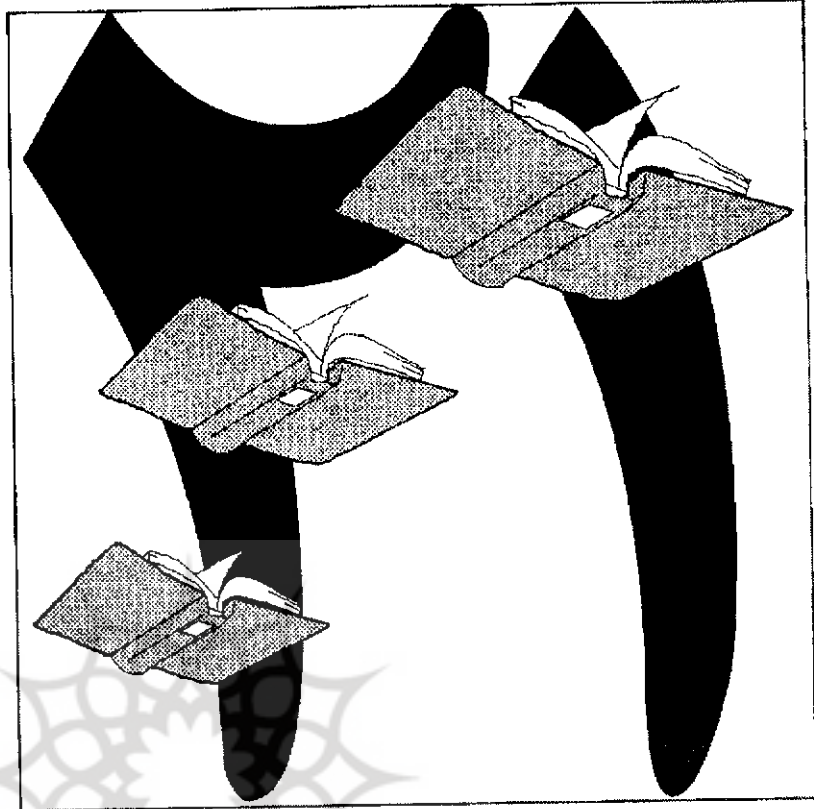


بسیار اندکی به شبکه‌های الکترونیکی رجوع می‌کردند. میزان تغییراتی را که بین سالهای ۱۹۸۴ و ۱۹۹۷ روی داده سی تا چهل برابر کنید تا میزان تغییراتی که از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۰ روی خواهد داد به دست آورید. طبق نظر آلن گرینسپن (ALAN GREENSPAN) ما هم‌اکنون در دوره اقتصادی جدیدی با بازاری شکل یافته هستیم (FOUST, 1997). مایکل جتسن (MICHAEL JENSEN) اخیراً در سخنرانی در سازمان تخصصی به عدم موفقیت انقلاب صنعتی نوین پرداخت. وی اگرچه به دگرگونی از منظر اقتصاد و گامهای پرشتاب تحول در دوران اخیر پرداخت اما بیشتر بحث او در مورد عدم موفقیتهای گذشته بود که آینده را هم وخیم می‌کرد. پس در حالی که نظرات او در مورد عدم موفقیتها در اداره شرکت و سیستم‌های کنترل کاملاً مهم و مطرح است می‌توان آنها را نیز برای دوره‌ای که گذشته است تاکید کرد. هم‌اکنون انقلاب صنعتی سومی را آغاز کرده‌ایم که فی‌نفسه جهانی است و از لحاظ اهمیت و تاثیر جمعی از دو انقلاب پیشین در زمانی بسیار کوتاه فراتر خواهد رفت. دست‌کم از سه دهه پیش تاکنون یعنی از زمان لارنس و

در آستانه عصری متفاوت، رقابت‌آمیز و دشوار برای سازمانها مواجه هستیم. در اینجا به سازمانهای قرن بیست و یکم و ویژگیهای لازم برای بقای آنها و موفقیت در درازمدت خواهیم پرداخت. در ابتدا تصور کنید عضوی از هیئت‌مدیره شرکتی مهم در سال ۲۰۱۰ هستید. فکر می‌کنید در آن سال موسسات کسب و کار چه ویژگیهایی خواهند داشت؟ چه تدابیری به کار خواهند گرفت؟ چه ساختاری خواهند داشت؟ سرمایه‌های انسانی خود را چگونه اداره خواهند کرد؟ در سال ۲۰۱۰ چند تا از شرکتهای مشهور امروز را باز خواهید شناخت؟ برای به دست آوردن دورنمایی از آینده به سال ۱۹۸۴ برگردید کدام شرکتها در آن زمان مشهور بودند؟ بسیاری از شما ممکن است APPLE و IBM را بشناسید. چسندنفر شما شرکتهای MICROSOFT و COMPAQ را می‌شناسید؟ در طول ۱۳ سال گذشته چه تغییراتی در اقتصاد جهانی و سازمانها روی داده است؟ رواج کامپیوترهای شخصی تنها از ۱۳ سال پیش آغاز شد و MICROSOFT و COMPAQ شرکتهایی پویا و کاملاً ناشناخته بودند. اینترنت محصولی ناشناخته بود و تعداد

عمر کمتری خواهند داشت.
مؤسسات بازرگانی

شرکتها برای دوام در قرن بیست و یکم باید تدابیری برای انعطاف‌پذیری بیندیشند (1998, SAUCHEZ, 1995, DEMARIC, KEATS, HITT). در واقع میزان قابل توجه تجدید ساختار که در اوایل دهه ۹۰ صورت گرفت و تا امروز ادامه داشته، بخشی از تدابیری است که برای دستیابی به انعطاف‌پذیری و یا در بعضی موارد تمهید برای فعالیت در این عرصه جدید رقابت، صورت می‌گیرد. همچنین شرکتها در این قرن بیشتر از کارکنان موقتی استفاده می‌کنند. ۲۵ تا ۳۰ درصد کارکنان در شرکت‌های آمریکایی در حال حاضر کارمندان پاره‌وقت، موقت یا قراردادی هستند (1995 INDUSTRY WEEK, 1994 DNAVVO). اگرچه ممکن است این امر انعطاف‌پذیری ثابتی را ایجاد کند اما مهمتر این است که شرکتها سرمایه انسانی خود را برای کسب مهارتها و دانش لازم برای رقابت در این عرصه رقابتی جدید آماده سازند. بسیاری از شرکتها در دیگر نقاط دنیا، بیشتر از شرکت‌های آمریکایی بر روی نیروی انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند. مثلاً شرکت‌های آمریکایی در زمینه آموزش و توسعه به‌طور متوسط ۱۸۰۰ دلار برای هر نفر در سال سرمایه‌گذاری می‌کنند. در حالی که انگلیسی‌ها سالانه تقریباً ۵۰۰۰ دلار و آلمانی‌ها ۷۵۰۰ دلار در سال برای هر نفر سرمایه‌گذاری می‌کنند. علاوه بر این آن‌طور که برآورد شده حدود ۸ درصد کارکنان جدید در شرکت‌های آمریکایی در اولین سال استخدام خود به‌طور رسمی آموزش می‌بینند در حالی که در شرکت‌های اروپایی این رقم ۲۰ درصد و در شرکت‌های ژاپنی این رقم ۷۴ درصد است. آماده‌سازی سرمایه انسانی به ایجاد انعطاف‌پذیری پویا کمک می‌کند. به همین منوال شرکتها می‌باید به‌گسترش مهارت‌های اصلی خود ادامه دهند. به عبارت دیگر باید آنچه را که مهارت‌های اصلی پویا می‌نامیم گسترش یابند. پس شرکتها باید به‌طور مداوم در حال آموزش و توسعه مهارت‌های اصلی خود باشند و برای موفقیت در این عرصه رقابت لازم است که همواره آمادگی برای تغییر مهارت‌های خود داشته باشند. بالاخره اینکه شرکتها برای اداره داراییهای خود آماده می‌شوند به‌طوری که بتوانند در هر زمان این داراییها را مجدداً طراحی کنند. امروزه شرکتی موفق است که از ساختاری انعطاف‌پذیر



(1997). اغلب این فرصتها به‌واسطه توسعه اقتصادی به‌وجود آمده و به‌وضوح بیشتر در آسیا دیده شده است. در واقع کلیفورن، رابرتز وانگبار دیو (1997) چین را مادر همه بازارهای نوظهور می‌دانند. جهانی‌شدن با این شدت منجر به بازنگری در ساختار صنایع در سطح جهان شده است. برای برداشت بهتر و دقیق‌تر از صنایع، دیگر نمی‌توانیم تنها به بازار داخلی و شرکت‌های داخلی اکتفا کنیم. در نتیجه انقلاب فناوری و جهانی‌شدن، رقابتی جدید در عرصه تجارت به‌وجود آمده است، محیطی با تغییرات بی‌وقفه و ناپایداری بسیار در عصر جدید اقتصادی که تقریباً از سال ۱۹۹۵ آغاز شد و تجربه دوره ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ همچون پیمودن ره صد ساله انقلاب صنعتی در عرض ۱۵ سال است. در سالهای گذشته طول عمر شرکتها برای سازمانهای بزرگ ۴۰ تا ۵۰ سال بود. مثلاً COLOR TILE که قبلاً بزرگترین شرکت فروشنده کف‌پوش در کشور آمریکا بود اخیراً بعد از ۴۴ سال فعالیت تجاری اعلام کرد که همه ۱۹۵ فروشگاه خود را تعطیل می‌کند. اگرچه ممکن است عجیب به‌نظر آید اما شرکت‌هایی که برای دائم طرح‌ریزی شده‌اند در قرن بیست و یکم

یرسد (ENG, 1992). به‌علاوه ماشین‌هایی که به‌کار می‌بریم بسیار قویتر خواهند شد.

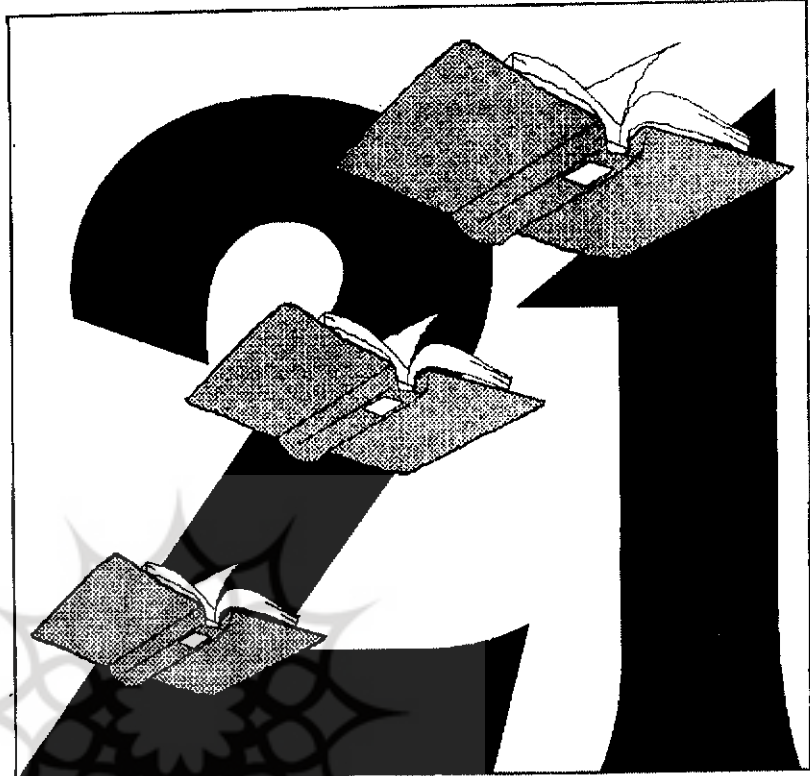
خصیصه سوم اهمیت دانش است. در سالهای اخیر یاد گرفته‌ایم که دانش منحصر به فرد و ارزشمند امتیازی رقابت‌طلبانه برای شرکتها به‌وجود خواهد آورد. بنابراین تاکید بسیار بر آموزش سازمانی می‌شود تا چنین دانشی به‌وجود آید (نوناکا ۱۹۹۱، نوناکا و تاکاشی ۱۹۹۵). به‌عنوان مثال مارک فروین (MARK FRUIN) اظهار می‌دارد پایه اصلی امتیاز رقابتی توپوتا در تولید، ایجاد و اشاعه دانش است. به‌همین ترتیب موفقیت CHAPARRAL STEEL که رکورددار تولید است به آموزش سازمان‌یافته و سیستم جمع‌آوری دانش نسبت داده شده است (لئونارد پارتون ۱۹۹۵).

جهانی‌شدن کسب و کار با انقلاب تکنولوژیک مقارن بوده است. این جهانی‌شدن اساساً نتیجه ضرورت اقتصادی و فرصت اقتصادی بوده است. در بعضی موارد شرکت‌های خواهان گسترش مجبور بودند به بازارهای بین‌المللی راه پیداکنند در حالی که بعضی دیگر برای بهره‌گیری از فرصتهای بزرگ به بازارهای بین‌المللی راه یافته‌اند (هیت، هاسکینسون و کیم

که به آن عوامل باهوش می‌گویند و به ما کمک خواهند کرد تا محل اطلاعات مورد نیاز را پیدا کنیم و وظایف خود را به‌خوبی انجام دهیم (مثلاً جستجو و تعیین موضوعاتی بخصوص را در اینترنت انجام دهیم) مرز بین آموزش و کار زیاد از بین خواهد رفت. مثلاً در کلاس می‌توان از موارد مجازی استفاده کرد. شاید جالب‌ترین قسمت این باشد که مردم پیوسته هنگام سفر و حرکت در درون شهر به کامپیوتر متصل باشند. با توجه به خصوصیات تکنولوژی جدید که احتمالاً تا سال ۲۰۱۰ در دسترس قرار خواهد گرفت، روند چگونگی آموزش شاگردان به‌طور چشم‌گیری با روش آموزش در سال ۱۹۹۷ تفاوت خواهد داشت. همچنین باید منتظر تغییراتی در نوع تحقیقات و خصوصاً روند چگونگی انجام تحقیقات باشیم. مثلاً تا ۲۰۱۰ تأکید بسیار بیشتری بر تفکر چند رشته‌ای خواهد شد. بالاخره اینکه برای حل مشکلات پیچیده‌ای که احتمالاً در قرن بیست‌ویکم با آن مواجه خواهیم شد به تفکر غیر یک سویه یا بیش چندسویه و طرح‌های تحقیقی پیچیده‌تر و در همین حال موشکافانه‌تر نیاز داریم.

به‌دلیل تکنولوژی جدید و تأکید جهانی بر آموزش، تأکید بیشتری بر آموزش از راه دور در سرتاسر دنیا خواهد شد. کاهش دوره تصدی ادامه خواهد داشت و افتراق بیشتری بین مدارس بازرگانی خواهد بود، در نتیجه این امر ممکن است اعضای هیئت علمی به‌عنوان عاملان آزاد عمل کنند. در نتیجه مدارس و دانشگاه‌هایی که منابع مالی دارند می‌توانند دانشمندان سطح بالایی (معلمان، متخصصان) را به‌خود جلب کنند. به‌دلیل همه این تغییرات مدارس و دانشگاه‌ها نیازمند رهبری استراتژیک فوق‌العاده‌ای هستند، روسایی با بصیرت و علاقه‌مند به دگرگونی و تغییر تشکیلات خود آن‌طور که برای تطبیق با محیط آماده باشند. این موسسات باید برای دوام در قرن بیست‌ویکم اهل ریسک باشند به‌این معنی که گردانندگان آنها باید مشتاق تفکر به شیوه‌های خلاق بوده و در عمل اهل مخاطره باشند.

در یک نتیجه‌گیری کلی، سازمانهای قرن بیست‌ویکم را می‌توان کلانی پیچیده، جهانی، انعطاف‌پذیر، افقی، در کانون توجه همگان و شبکه‌ای شده، دانست که به‌طور منظم از لحاظ طراحی با هدف دستیابی به توازن پویا در حال تغییر و تبدیل هستند. □



مدیریتی چندرنگی و چندرنگی را تشکیل خواهند داد. رهبران استراتژیک باید بر توسعه برترین مهارت‌های مدیریتی که نیازمند دانش و تفکری چندسویه است، تأکید داشته باشند. عرصه جدید رقابت نیازمند مدیرانی دوراندیش و متهور است تا موازنه در شرکتها را برهم زنند حتی زمانی که شرکت بسیار خوب عمل می‌کند. به‌عبارت دیگر امروزه تنها آن شرکت‌هایی شکوفا می‌شوند که پورش تغییرات مداوم را می‌پذیرند.

مدارس بازرگانی و دانشگاهها

دانش فنی جدیدی که بیشتر از آن صحبت کردیم بر محتوی آنچه که آموزش می‌دهیم و حتی بر روند چگونگی آموزش تأثیر می‌گذارد. در آینده می‌توان انتظار دستگاه‌هایی را داشت که یاد می‌گیرند، تشخیص می‌دهند، خود را وفق می‌دهند، طراحی مجدد و بازآفرینی می‌کنند. ارتباطات دستگاه به‌جای اینکه توسط سیستم WINDOWS و یا دیگر برنامه‌ها به‌کار انداخته شوند با صدا یا تماس لامسه‌ای انسان به‌کار خواهند افتاد. به‌عبارتی دیگر برای مصرف‌کننده آماده‌تر و قابل دسترس‌تر هستند. نرم‌افزارهای بسیار آسانتری پدید خواهد آمد

برخوردار باشد و امکان طراحی مجدد را داشته باشد.

علاوه بر استراتژی انعطاف‌پذیری، بسیاری از شرکتها به استراتژی‌های همکاری خصوصاً به‌منظور راه‌یافتن به بازارهای بین‌المللی می‌پردازند. این همکاریها دستیابی به دانش چه تکنولوژی جدید باشد و چه دانشی دربارہ بازارهای محلی را ممکن می‌سازد. استراتژی‌های همکاری به شرکتها این فرصت را می‌دهد تا در سرمایه و خطر شریک شوند. در هر حال عامل حیاتی در موفقیت سیاستهای همکاری انتخاب شریک مناسب و سازگار است. آن‌طور که شرکتها دریافته‌اند سیاستهای همکاری به بازارهای بین‌المللی تا اندازه‌ای به‌دلیل ناهماهنگی در گرایشهای شرکاء مشکل‌تر و پیچیده‌تر است. در واقع ۵۰ تا ۶۰ درصد پیمانهای استراتژیک به‌دلیل جدایی شرکاء از هم با شکست مواجه می‌شود.

بالاخره اینکه شرکت‌های موفق کسب و کار نیاز به رهبر استراتژیک اثربخش دارند یعنی اینکه شرکتها باید رهبرانی با بصیرت داشته باشند که بتوانند گرایش فکری جدید در مدیریت به‌وجود آورند. شرکت‌های آینده گروه‌های