

نقده

امروزه در حال گذر از جامعه صنعتی و ورود به جامعه اطلاعاتی هستیم. بشر امروز، هزاره سوم را در حالی آغاز کرد که پیشرفتهای اعمجاب آور علمی و فنی وی را احاطه کرده است. فناوری اطلاعات بنیادهای جامعه صنعتی را سست کرده تا ستونهای جامعه اطلاعاتی را برپا کند. همانگونه که گذر از عصر کشاورزی و ورود به عصر صنعت، چالشها و مشکلاتی را برای بشر به وجود آورد گام نهادن به عصر اطلاعات نیز برای بشر چالش زا خواهد بود اما این بار بشر می بایست با چالشهای عمیق تر و قدرتمندتر دست و پنجه نرم کند. عصر اطلاعات نیازمند سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری و... است و سازمانهای این دوره نیز باید بدین موضوع توجه کنند.

تنها عامل موفقیت سازمان در عصر اطلاعات کارکنان و مدیران آن هستند. مدیران این دوره نیازمند هوشمندی، تخصص و دید وسیعتری برای مقابله با چالشهای فراروی خود خواهند بود. در این مقاله سعی شده است تا با شناسایی و تشریح این چالشها، مدیران را هرچه بیشتر با این چالشها آشنا ساخته و به آنها در رویارویی با این چالشها کمک کند.

چالشهای مدیران در قرن ۲۱

مجله هاروارد بیزینس ریویو به مناسبت هفتادمین سالگرد انتشار خود، از پنج تن از متفکران و نظریه پردازان مشهور این سوال را پرسیده است که: چه مشکلات و چالشهایی برای ورود به قرن ۲۱ در حال شکل گیری است؟ در پاسخ به این سوال، هیچ کدام از این متفکران، چالشهای ورود به قرن ۲۱ را از نوع چالشهای فنی ندانسته اند. بلکه عمدتاً ابراز کرده اند که این چالشها، از نوع چالشهای فرهنگی است. پیترو دراگر در این مورد می گوید: در مقولات انسانی نظیر امور سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و یا کسب و کار، پیشگویی کاری است بیهوده، چه رسد به اینکه بخواهیم چشم انداز هفتاد یا هشتاد سال آینده را تصور

کنیم. می توانیم از طریق گذشته، هم آینده را شناخت و هم برای رویارویی با آن آماده شد.

عامل کسب و کار در دو دهه اخیر، به شرطی که جنگی در میان نباشد و... نه اقتصادی است و نه تکنولوژیک، بلکه این عامل به اثر جمعیت مربوط می شود. مهمترین و اثرگذارترین عامل در کسب و کار، برخلاف چیزی که در چهل سال گذشته گفته شده است، افزایش بی رویه جمعیت نیست، بلکه کاهش

جهانی شدن

چالشهای فراروی مدیران

حمیدرضا رضایی
مهدی صانمی

مقالات

فراگیر جمعیت در ژاپن، اروپا و آمریکا است. براساس پیش بینی اتحادیه اروپا، جمعیت ۶۰ میلیونی ایتالیا در پنجاه سال آینده به چهار میلیون و درصد سال آینده به بیست میلیون نفر کاهش خواهد یافت.

یکی از راههای حفظ پایگاه رقابتی برای کشورهای گوناگون، تبدیل برتری کمی به برتری کیفی است. معنای دیگر این حرف تلاش نظام یافته برای پرورش کارگران دانشی (KNOWLEDGE WORKER) است. البته این یگانه عامل رقابتی در دنیای اقتصاد نخواهد بود اگر چه در بسیاری از صنایع کشورهای پیشرفته، عامل تعیین کننده است.

سازمان همواره نیازمند کسب اطلاع درباره رویدادها و شرایط محیط است. اطلاعاتی در مورد مشتریان، فناوریها و رقبای جدید و... باید کسب گردد. فقط با این مجموعه

اطلاعات، کسب و کار خواهد توانست منابع و دانش خود را برای حداکثر بهره تخصیص دهد و خود را آماده رویارویی با چالشهای برخاسته از دگرگونیهای ناگهانی در جهان اقتصاد و ماهیت و محتوای دانش کند. توسعه شیوه های صحیح گردآوری و تحلیل اطلاعات بیرونی به طور روزافزونی، چالش عمده کسب و کار و کارشناسان اطلاعات خواهد شد.

دانش، منابع را متحرک خواهد کرد. کارکنان علمی برخلاف کارگران تولید، مالک ابزارهای تولید هستند. آنها دانش خویش را با خویش جابجا می کنند، بنابراین، می توانند آنها را با خود ببرند. از سوی دیگر، نیازمندیهای علمی سازمانها، پیوسته در حال تغییر است. در نتیجه، در کشورهای پیشرفته شمار روزافزونی از نیروی کار ارزشمند و با حقوق بالا شامل کسانی خواهند بود که به معنی سنتی نمی توان آنها را اداره کرد. در بسیاری از موارد، نمی توان آنان را از کارکنان سازمانهایی دانست که برای آن کار می کنند، بلکه باید آنها را پیمانکاران، کارشناسان، مشاوران، شرکای سازمان قلمداد کرد. شمار روزافزونی از این افراد، خود را به واسطه دانشی که دارند متمایز می کنند، نه به واسطه سازمانی که از آن پول می گیرند. لذا مفهوم نیروی کار پویا (DYNAMIC WORKFORCE) نیز دگرگون می شود.

محیط رقابتی با ظرافت خاص و با سطح بالایی از عدم اعتماد در حال تغییر است؛ و این به معنی تغییر دائمی استراتژی های رقابتی است. در چنین محیطی به یک روش پویا برای فرموله کردن استراتژی و اجرای آن مورد نیاز است و این خود یکی از چالشهای فراروی مدیران در قرن ۲۱ است.

فرموله کردن و اجرای استراتژی، زمانی حالت پویا به خود می گیرد که به عنوان یک فرایند متمرکز تلقی نشود، بلکه جزئی از فرایند مداوم یادگیری به حساب آید؛ به گونه ای که استراتژی های عملیاتی و پشتیبان در امتداد یکدیگر باشند. روند تمرکززدایی در برنامه ریزی سازمانها در سراسر جهان بیانگر

چنین محیطی، کارکنان دانشی و با مهارت بالا کاملاً قابل انتقال هستند. سازمانهای کوچک و واحدهای خدماتی که به طور سنتی غیر تجاری تلقی می شوند، وارد رقابت جهانی شده اند. همکاری بین شرکتهای بزرگ چندملیتی و سازمانهای کوچک محلی افزایش یافته و حجم تجارت جهانی به چند برابر رسیده است.

بنابراین، روشن است که جهانی سازی با سیال کردن منابع و حذف موانع کارایی، به ارتقای قابلیتها و افزایش کارایی سازمانها منجر می شود. این امر در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، یک توفیق اجباری تلقی می شود. حضور رقبای بین المللی در درون این کشورها و افزایش نیروهای رقابتی باعث می گردد که سازمانهای محلی این کشورها به سمت توانمندسازی حرکت کنند. کسب و کار بین المللی در جوامع رو به رشد، کاملاً شناخته شده است. اگرچه الگوهای رفتاری سازمانها در همه کشورها یکسان نیست، اما شباهتهای زیادی با هم دارند.

در حال حاضر، جهانی شدن موضوعی است که در تحلیلهای اقتصادی - اجتماعی پایه بنیادین مباحث است. «دیوید هندرسون» جهانی شدن را به عنوان یکپارچه سازی بازارها می داند و شرایط ذیل را برای آن تعریف می کند:

- جابجایی آزاد کالاها، خدمات، نیروی کار، سرمایه و ایجاد بازار واحد؛
- به لحاظ اقتصادی، کسی خارجی نیست و همه در بازار مساوی هستند.

در جهانی که به سوی یکپارچه شدن به

اجتماعی، که حالت سلطه گرایانه داشته و با حذف تفاوتهای اصلی، امکان پذیر است، قرار می گیرد.

فرایند جهانی شدن در شکل نوین، در نوع خود بسی نظیر است. گاه تصور می شود که مختصات جهانی شدن صرفاً به مناسبت سرعت آن تحت تاثیر نوآوریهای تکنولوژیک تعریف می شود. در این شرایط، کلیه مفاهیم و رفتارها دستخوش تغییر و تحول شده و بهتر است از نو تعریف شود. فرایند جهانی شدن، نظام یافته و مرحله به مرحله نیست و در نقاط مختلف جهان به اشکال متفاوت و متناقض ظاهر می شود. کار عمده در قرن بیست و یکم، ابداع یک مدل جدید همزیستی میان فرهنگها، مردم و نژادها در عرصه های گوناگون مذهبی در یک تمدن مشترک است. در چنین وضعیتی باید بتوانیم ساختارهای سازمانی مناسب را برای عصر چند فرهنگی آماده سازیم.

در دهه چهل میلادی، جهانی شدن به سرعت گسترش یافت و سرشت کسب و کار بین المللی و ملی را در کشورها دگرگون ساخت. جهانی شدن در اروپای شرقی و روسیه دارای تاثیرات زیادی بود و مرزهای این کشورها را به روی تجارت بین المللی گشود. در این راستا، اتحادیه اروپا گسترده شد. اتحادیه آمریکای شمالی، از آمریکا و کانادا به مکزیک گسترش یافت و زمینه های گسترش اتحادیه های منطقه ای را مهیا ساخت. این تحولات به همراه توسعه سریع فناوری اطلاعات و پیشرفت در امکانات حمل و نقل، جهان را به سوی یکپارچگی هدایت کرد. در

میزان اهمیت روش پویا است.

در حالی که تغییر پی در پی استراتژی در سازمان، سرعت بیشتری نسبت به فرایند فرموله کردن و اجرای استراتژی دارد، این خطر نیز وجود دارد که سازمان بخشی از قدرت رقابتی اش را از دست دهد و نتواند از منابع سازمان، استفاده بهینه به عمل آورد. بنابراین، باید بین این دو توازن ایجاد کرد. این امر را می توان از طریق سطح بالای ارتباطات و هماهنگی در سازمان و در دسترس بودن ابزارهای فرموله کردن و اجرای استراتژی تامین کرد. علاوه بر آن به ساختار و فرهنگی نیاز است که در آن تغییر امری عادی تلقی شود و نه یک استثناء.

تاثیر جهانی شدن بر سازمانها

ظهور جهانی شدن مسبب تحرک زیاد اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و ارزشی شده و ضمن کاهش فاصله زمان و مکان، تفسیرهای جدیدی از سیاست، اقتصاد، فرهنگ، دولت، اقتدار و امنیت به دست می دهد. این پدیده، چالشها و تعارضاتی را به همراه دارد و می تواند سبب تحول مفاهیم و تغییر مصادیق در روابط بین المللی شود. تحت این شرایط است که می توان از جهانی شدن سخن به میان آورد.

جهانی شدن در شکل امروزی آن از زمان فروپاشی کمونیسم و نظام دو قطبی و پایان جنگ سرد عینیت یافته است. با وجود فروریختن نظام تصنعی جهانی دهه های گذشته، هنوز هم نظم مورد قبول و عادلانه ای ایجاد نشده است.

قبل از ورود به چنین دوره ای از جهانی شدن، میبایست ایدئولوژی و قدرت رابطه معنی داری وجود داشت و به واقع در دوران جنگ سرد، ایدئولوژی، سیاست جهان را هدفمند کرده و می توانست هویت سازی کند. تشدید روند جهانی شدن که با پایان جنگ سرد همراه بود، از یکسو باعث فروپاشی نظام دو قطبی و از سوی دیگر با مورد سوال قرار دادن پایه ها و اصول روشنگری، موجب به هم ریختن سه مفهوم بنیاد، وحدت و هدف غایی شده است و همین امر چندگانگی، تنوع و کثرت را به همراه داشته است. در این شرایط، مردم سالاری کثرت گرایانه که عمدتاً با تفاوتها و تعارضها سروکار دارد در مقابل مردم سالاری

جدول ۱ - مقایسه ویژگیهای جهان قدیم و جدید

جدید	قدیم	جدید	قدیم
تغییر رقابت	تداوم رقابت	تحول سریع رویایی با وضعیت غیرمتنظره	تطبيق تدریجی برنامه ریزی
آزادی نقل مکان	مرزهای ملی	آزادی انتخاب	محدودیتهای ورود
قدرت مشتری	حفظ مشتری	دسترسی و فرصت	موانع و محدودیتها
جریان پویا	ساختار ایستا	محصولات متفاوت	محصولات استاندارد
گروهها و تیمهای پروژه ای	افراد	فرایندها	رویه ها
کیفیت	کمیت	ارزشها و احساسات	حقایق و تنوریها
شایستگی	دانش	نسبی و زمینه ای	مطلق
مشتریان متفاوت	مشتریان یکسان	یادگیری	تعلیم

پیش می رود، سازمانها با چالشها و فرصتهای جدیدی روبرو هستند. این روند به همراه تحولات تکنولوژیک، وضعیت متفاوتی را نسبت به گذشته ایجاد کرده است. در اینجا ویژگیهای جهان گذشته و آینده را با هم مقایسه می کنیم. (جدول شماره ۱)

در جهان جدید، چارچوبها تغییر کرده اند و بسیاری از فرضیات قدیمی دیگر کاربرد ندارند. رقابت و انتخاب گسترده شده اند و خصوصی سازی، آزادسازی و مقررات زدایی، تبدیل به مفاهیمی جهانی شده اند. در حال حاضر، محدود سازمانهایی هستند که به اتکای خود می توانند نیازهای مشتریان را برطرف کنند. اتصال ارتباط در زنجیره عرضه، هم توسط مشتریان و هم عرضه کنندگان دنبال می شود. سازمانها با تمرکز، تقسیم بازار و اولویت بندی آن فعالیتهای اساسی را برای استفاده از نقاط قوت خود برای ورود به اتحادیه ها و موافقت نامه ها، تعریف می کنند.

دامنه تنوع و طبیعت متحول محیط جهانی، دوره جدیدی را برای سازمانها ایجاد کرده است. با انتقال از یک دوره به دوره دیگر، مشاهده می شود که جهانی شدن فقط یکی از نیازهای خارجی و فشارهایی است که مدیریت با آن مواجه است. دیگر مسائلی که مدیریت سازمان با آن مواجه است عبارتند از:

۱- ظهور منابع انسانی به عنوان عامل حیاتی موفقیت؛

- ۲- مهار تواناییهای بالقوه انسانی؛
- ۳- مشتریان خواهان خدمات بیشتر و بهتر؛
- ۴- افزایش نمایی در نرخ تغییر؛
- ۵- دل مشغولی برای مسائل محیط زیست؛
- ۶- سرعت انتقال و پردازش اطلاعات؛
- ۷- بازتر شدن بازارها؛
- ۸- جهانی شدن کسب و کار؛
- ۹- همکاریهای منطقه ای میان دولتها؛
- ۱۰- کاربرد فناوری؛
- ۱۱- روندهای جمعیتی؛
- ۱۲- تغییر انتظارات؛
- ۱۳- نگرانی نسبت به ارزشها؛
- ۱۴- تطبیق نیازهای کارکنان و سازمان با یکدیگر؛
- ۱۵- ایجاد تنوع؛
- ۱۶- معرفی چشم اندازها و ماموریتها مشخص.

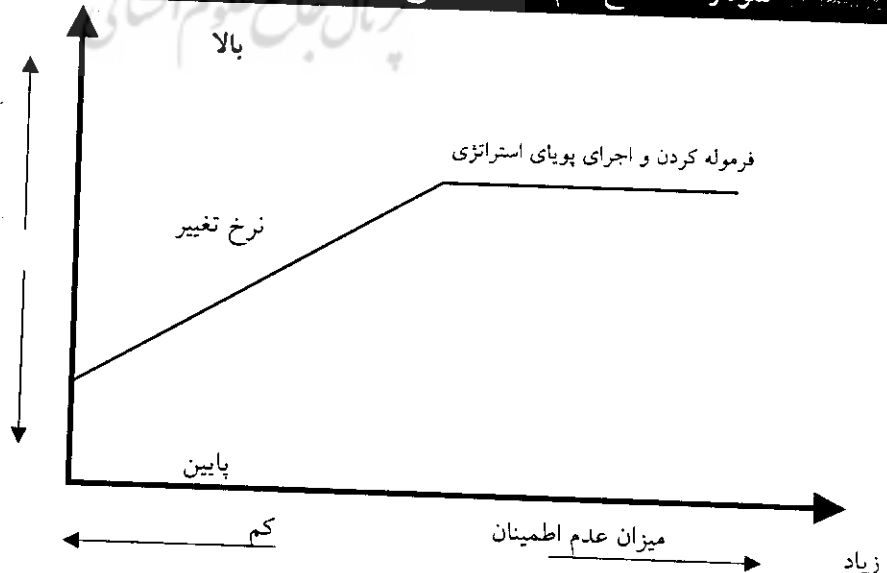
تغییرات سازمانی در عصر حاضر

روندهای مورد بحث در سازمانها، تغییراتی را ایجاد کرده است. نمودار شماره یک تاثیر سطح عدم اطمینان و نرخ تغییر در استراتژی رقابتی را نشان داده و در جدول شماره دو نیز ابعاد این تغییرات تشریح شده است.

چالشهای سازمانی در دهه های آینده

در دهه های اخیر، در جهان تحولاتی رخ داده و در حال تداوم و تکمیل است. این دگرگونیها، محیط فعالیتهای سازمانها را تغییر

نمودار ۱ - سطح عدم اطمینان و نرخ تغییر در استراتژی رقابتی



داده و سازمانها را برای بقا و رشد با چالشهای جدید مواجه کرده است. چالشهای موجود و در حال ظهور عبارتند از:

۱- چالشهای ناشی از تغییر پارادایم: در فیزیک نیوتنی، علم با قطعیت همراه بوده و قابل کمی کردن است. علت، در پدیده های علمی معلوم و روشن است. تفکر، خطی و آینده قابل کنترل است. با ظهور علم کوانتوم، پیش بینی با اطمینان کامل ممکن نیست. آشوب جزئی از وضعیت محیط است. علوم جدید روش و شکل فهمیدن، طراحی، هدایت و مدیریت سازمانها را تغییر داده است. در پارادایم جدید، جهان غیر خطی است، پیچیدگی پویا وجود دارد و آشوب نوعی نظم تلقی می شود.

۲- چالشهای ناشی از جهانی شدن: امروزه اکثر تولیدکنندگان بزرگ، کالاهای خود را در سراسر جهان می فروشند. برخی از آنان مثل کوکاکولا در خارج از کشور خود، درآمد بیشتری دارند. جهانی شدن نیروهای اقتصادی و اجتماعی، ارزشها و فرصتها را همگرا می سازد. «پان دیس» ابراز می دارد که: جهانی شدن ریشه تغییر در دهه ۱۹۲۰ و بعد از آن است، به واسطه آن زندگی مردم شبیه تر می شود و زبان انگلیسی به زبان جهانی رسانه ها، کامپیوتر و کسب و کار تبدیل می گردد. به لحاظ اقتصادی، پنج عامل در ایجاد بازار واحد جهانی موثر بوده است که عبارتند از: الف) منابع فراوان انرژی. ب) رقابتی کردن شرکتها جهانی. ج) ارتباطات جهانی که با فناوری فیبر نوری، ماهواره و فناوری رایانه ای تقویت شده است. د) رشد تجارت آزاد میان ملل. ه) دسترسی به خدمات مالی در سراسر جهان.

در این چالشها سازمانها برای حضور در جامعه جهانی، دارای انگیزه های گوناگون هستند. مهمترین انگیزه ها عبارتند از: الف) توانایی کسب درآمد بیشتر با استفاده از فناوری موجود. ب) دسترسی به فناوری فرامرزی، مهارتها، دانش، سرمایه، نیروی انسانی و منابع طبیعی سایر کشورها. ج) افزایش مشتریان در داخل کشور. ه) افزایش سیکل حیات خدمات و کالاها. و) کاهش زمان عرضه کالاها و کاهش هزینه های محل. ز) فرصتهای کسب سود بالا با استفاده از بازده ناشی از مقیاس در تولید،

جدول ۲ - ابعاد تغییرات سازمانی در عصر حاضر

آینده: شبکه فکری کم	گذشته: بوروکراتیک	ابعاد کارهای اصلی سطوح
تیم های میان رشته ای متغیر	وظیفه ای ثابت - متغیر	ساختارها مرزها
تامین منابع از خارج و اتحادیه ها	یکپارچگی عمودی	نیروهای رقابتی
مشارکتی	اتوکراتیک	سبک مدیریت
تعهد و نتیجه	اطلاعات و سنت	فرهنگ
متنوع	همگن	افراد
نوآوری	کارایی	تمرکز استراتژیک

در عصر حاضر، پیشرفت تکنولوژیکی بسیار سریع شده است. کاربرد فناوری اطلاعات در کسب و کار، شیوه های کار را تغییر داده است. کاربرد هوش مصنوعی زیاد شده و پویایی مشاغل را زیاد کرده است. در این دوره، یادگیری قلب فعالیت بهره وری است. در واقع یادگیری شکل جدید کار کردن است. قلب عصر اطلاعات، شبکه است که اطلاعات را سریع و در زمان مناسب آماده می کند. مشکل بزرگ در این زمینه، سرعت انتقال است. شبکه اینترنت و اطلاعات مربوط به آن، به همراه فناوریهای مخابراتی، نسبت به سایر فناوریها با شتاب زیادتری رشد می کند. شبکه کامپیوتری در آینده به صورت یک سیستم عصبی جهانی تکمیل می شود. مرزبندی های اختصاصی سیاسی در حال دستیابی به یک اتفاق نظر الکترونیکی هستند که این موضوع برای قدرتهای سنتی ناشناخته است. اینترنت نسبت به فناوریهای دیگر متعهد شده است که برای کلیه افراد، چه فقیر و چه غنی، دستیابی یکسانی را فراهم آورد و استفاده از آن را هر چه بیشتر تسهیل کند.

● ساختار و اندازه سازمان: به تدریج سازمانهای بیشتری به این واقعیت پی می برند که منبع کلیدی کسب و کار، سرمایه و تجهیزات نیست، بلکه دانش، اطلاعات و ایده هاست. لذا سازمانها به تجدید ساختار، ایجاد سازمانهای یکپارچه، شبکه های جهانی و سازمان مرکزی کوچکتر روی می آورند. درکل، ساختار سازمانها به سوی مجازی شدن، عدم تمرکز، یکپارچه و منعطف شدن در حال تغییر هستند.

به دانش، نوآوری، مهارتهای مدیریتی، فناوری اطلاعات درباره مشتریان و تامین کنندگان وابسته می شوند. این دانش تعیین کننده وضعیت رقابتی در بازار است. در حال حاضر، بزرگترین چالش مدیران، علاوه بر ایجاد سرمایه دانشی، توزیع مجدد آن است. دانش به عنوان مهمترین منبع سازمانها، توجه مدیران را به خود جلب کرده است. دانش برای ارتقای قابلیت کارکنان، بهبود کالاها و خدمات و ایجاد عملکرد بالاتر لازم است. هر منبعی با استفاده شدن مستهلک و منسوخ می شود، اما دانش هر چه بیشتر مورد استفاده قرار گیرد، افزایش می یابد و غنی تر می شود.

۶- تلاطم اجتماعی: تحولات اجتماعی سریع شده است. فروپاشی شوروی سابق انتقال اقتصادهای با برنامه ریزی متمرکز به سمت اقتصاد باز، شیوع بیماریهای خاص مثل ایدز و تهدید سلامتی روابط انسانها، افزایش شهرنشینی، تغییر شیوه های زندگی، روابط اجتماعی، ظهور مسائلی امنیتی جدید و... سرعت تحولات اجتماعی را افزایش داده است. تحولات سریع اجتماعی، چالشهایی را برای سازمانها در تصدیق نیازهای در حال ظهور جوامع و پاسخ مناسب این تحولات را ایجاد کرده است.

۷- چالشهای تغییر محیط کار: در دوران معاصر، چهار نیروی عمده در تغییر محیط کار موثر بوده است که عبارتند از:

● فناوری اطلاعات و سازمانهای اطلاعاتی: تافلر می گوید که جهان پیشرفته، نمی تواند برای سسی ثانیه بدون فناوری اطلاعات اداره شود.

پشتیبانی و بازاریابی. ح) فرصتهای کسب اعتبار.

در حال حاضر، جهانی شدن فشار زیادی را بر سازمانها تحمیل کرده است. ۲۵ درصد از شرکتها انتخاب مجله معروف «فورچون» هر ده سال ناپدید می شوند، بازارها سریعاً تغییر می کنند. مشتریان به دنبال استانداردهای جدید عملکرد در کیفیت، تنوع، سفارش ساخت، راحتی، زمان و نوآوری هستند. تغییر مداوم مستقل، وجود موجهای جهانی و سیکل های کوتاه حیات کالا، فشار برای اتحادیه ها و شرکتها جهانی را زیاد کرده است. موافقت نامه های تجاری منطقه ای، فشار رقابت را تشدید کرده است. اتحادیه اروپا، اتحادیه های آمریکای شمالی و... نمونه هایی از این توافق هستند. جهانی شدن، چالشهایی را برای سازمانها ایجاد کرده است، از جمله تغییر در مکان بازار جهانی و حذف مرزهای تجاری، تغییر در استانداردهای کیفیت، ایجاد حساسیت نسبت به موضوعهای میان فرهنگی، تفاوتهای فرهنگی و توجه به پاره فرهنگها.

۳- چالشهای تغییر فناوری: جهت گیری توسعه فناوری به سوی هوش مصنوعی، سیستم های خبره، روباتها، ارتباطات دوربرد، فرا انتقال دهنده ها، فناوری زیستی و فناوری اطلاعاتی است. این جهت گیری چالشهایی را برای سازمانها ایجاد کرده است. از جمله تغییر ماهیت کار مدیریتی، حذف کنترل و بازرسی، کاهش وابستگی سازمانی کارکنان و تطبیق و سازگاری کارکنان با تغییرات فناوری.

۴- فشارهای محیطی و اکولوژیکی: آلودگی محیطی زیاد شده و زندگی انسانها را به خطر انداخته است. در حال حاضر فشار بر سازمانها برای رعایت مسائل زیست محیطی در حال افزایش است و نهضتهای مردمی و اجتماعی برای حفاظت از محیط زیست تشکیل شده است.

۵- چالشهای عصر دانش: در حال حاضر در عصر دانش به سر می بریم، اقتصاد جدید عبارتست از دادوستد دانش. دانش موجب فراهم شدن سرمایه شده و پایه های قدرت فردی و سازمانی را تشکیل می دهد. اطلاعات موجود، هر سه یا چهار سال دو برابر می شود. قدرت تفکر به عنوان بارزترین دارایی سازمانها تلقی می شود. سازمانها به طور فزاینده

در آینده سرعت تغییر ساختار سازمانی، مهندسی مجدد فرایندها و استفاده از تغییر سازمانی، به عنوان ابزار یادگیری افزایش خواهد یافت. ایجاد ثبات در تغییر سازمانی از چالشهای آینده سازمان است.

● جنبش مدیریت کیفیت جامع: توانایی جذب و حفظ مشتریان با تامین نیازهای آنها و ارائه کالاها و خدمات با کیفیت بالا، محور فعالیت تمام سازمانها است. در بازار جهانی، کیفیت در سطح جهانی تعریف و تعیین می شود. مشتریان حق انتخاب دارند و کیفیت مهم است. مزیت رقابستی از نوآوری مداوم و فزاینده و پالایش ایده های متنوع پراکنده در سراسر سازمان به دست می آید.

● تنوع و تحرک پذیری نیروی کار: جابجایی نیروی کار در مرزها زیاد شده است. در سال ۲۰۰۱ میلادی حدود ۲۵ درصد نیروی کار ایالات متحده آمریکا خارجی بوده اند. شکاف بین عرضه و تقاضای نیروی کار، این وضعیت را ایجاد کرده است. ویلیام جانسون در یک مطالعه چهار کاربرد عمده جابجایی نیروی کار با فرهنگهای متنوع را مطرح می کند:

الف) تجدید اسکان: بخشی از نیروی کار، بخصوص جوانان و تحصیلکردگان به شهرهای دیگر جهان نقل مکان می کنند.

ب) رقابت برای نیروی کار: در کشورهای صنعتی، رقابت برای جذب نیروی کار خارجی زیاد شده است.

ج) بهبود بهره وری: در کشورهایی که جذب نیروی کار خارجی کم است، بهره وری نیروی کار را ارتقا می دهند، مثل ژاپن و سوئد.

د) استاندارد کردن: در سراسر جهان، حقوق و مزایا، شرایط کار و تعطیلات در حال استاندارد شدن است.

در آینده سازمانها به لحاظ فرهنگی، سنی، جنسی و توانایی با تنوع زیاد نیروی کار مواجه هستند. چالش آینده سازمانها آن است که چگونه از این تفاوتها به عنوان دارایی استفاده کنند. علاوه بر موارد پیش گفته، چالشهای دیگری نیز در آینده فراوری سازمانها و مدیران قرار خواهند داشت. این چالشها نسبت به چالشهای فوق از اهمیت کمتری برخوردارند. اما در عین حال می توانند در موفقیت یا شکست یک سازمان، نقشی اساسی و عمده را ایفا کنند. این چالشها عبارتند از:

● شکوفایی نیروی کار: بسیاری از سازمانها نیروی کار بیکار سایر سازمانها را به طور موقت بسه کار می گیرند. این امر انعطاف پذیری این سازمانها را افزایش می دهد و از دانش انباشته کارکنان نیز استفاده می کند. این وضعیت همانند شرایطی است که در آن یک بازیکن فوتسال که در تیم خود ذخیره بوده و از استعدادهای وی استفاده نمی شود، به طور قرضی و برای مدت زمان مشخصی راهی تیم دیگری می شود تا در آنجا بتواند خود را نشان دهد.

● تغییر انتظارات مشتریان: در حال حاضر، تنوع و کیفیت کالاها و خدمات مورد نیاز مشتریان افزایش یافته است و مشتریان بر اساس شرایط زیر بهترین انتخاب را می خواهند. (۱) هزینه (۲) کیفیت (۳) زمان (۴) خدمات جنبی (۵) نوآوری (۶) امکان سفارش.

● تغییر انتظارات کارکنان: کارکنان به دنبال مهارتهای نو، نقشهای جدیدتر و انتظارات شغلی جدید هستند و سازمانها باید به آن بیندیشند. این مهارتهای جدید شامل مهارتهای تشخیص مسئله، مهارتهای حل مسئله و مهارت ایجاد ارتباط بین تشخیص دهندگان و حل کنندگان است.

● نقشهای جدیدتر: پیتراکر می گوید: ترکیب نیروی کار در آینده از نیروی کار فیزیکی به نیروی کار دانشی تغییر می یابد. نیروی کار در تمام سطوح به مهارت و دانش بالا نیاز دارد. این نیروی کار به تدریج به عنوان حیاتی ترین سرمایه انسانها مطرح می شود.

● انتظارات جدیدتر: نیروی کار به دنبال چالشی بودن و حل مسائلی جدید و مشکل است و می خواهد آزادتر باشد تا کشف و نوآوری کند و خلاق باشد. آنان به انعطاف پذیری، پاسخگویی و مسئولیت پذیری نیاز دارند، آنان می خواهند با مدیرانی کار کنند که آنها را توانمندتر سازد، به آنها توجه کند و آنها را به اوج برسانند. سازمانها باید ساختاری ایجاد کنند و در آن کارگران دانشی بتوانند دانش خود را به کار برند. امکان گفتگو میان کارگران و تماس آنها با کارگران دیگر را فراهم سازند. این تعامل بین کارکنان دانشی به بهبود ایده ها و رشد بیشتر نیروها منجر می شود.

نتیجه گیری

در قرن ۲۱، تغییراتی رخ می دهد که تمام

شئون زندگی بشر را دربرمی گیرد و مدیریت و سازمان را با چالش مواجه می کند. به طور کلی این تغییرات عبارتند از:

● گذر از جامعه صنعتی به اطلاعاتی؛

● گذر از فناوری پیشرفته به فناوری فوق مدرن؛

● گذر از دموکراسی نمایندگی به دموکراسی مشارکتی؛

● گذر از ساختارهای سلسله مراتبی به ساختارهای شبکه ای؛

● گذر از اقتصاد ملی و کشوری به اقتصاد جهانی؛

● گذر از کوتاه مدت نگری به بلندمدت نگری؛

● گذر از تمرکزگرایی به تمرکززدایی؛

● گذر از حمایتهای نهادی به خوداتکایی؛

● گذر از سرمایه فیزیکی به سرمایه دانشی؛

تغییر دسته بندی کشورها از غرب/ شرق به شمال/ جنوب. □

منابع

- 1 - REDESIGNING THE ORGANIZATION WITH INFORMATION SYSTEM. AVAILABLE AT: HTTP://www.cs.purdue.edu/homes/bxd/590/chapio.html. 2000
- 2 - JEFFREY, JAMES. GLOBALIZATION INFORMATION TECHNOLOGY AND DEVELOPMENT, USA: MEMILLAN PRESS LTD.
- 3 - BUSINESS RESEARCH IN INFORMATION AND TECHNOLOGY, USA: HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING. AVAILABLE AT: HTTP://www.brint. Com, 2001.
- 4 - ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE AND ORGANIZATIONAL INTERDEPENDENCE. AVAAILABLE AT: HTTP://open academy. Mindef. Gov.sg/open academy / learning/ 20 resource-2000.
- 5 - KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM. AVAILABLE AT: HTTP:// www.knowledge management system issues, challenge and benefits, htm, 1999.
- 6 - ORGANIZATIONAL MODELING. AVAILABLE AT: HTTP://ist. Socrates. Berkeley. Edu/ fmb/ articles/org models/2000.
- 7 - COFFER, R. CONEL WILLIAM, 2001, INFORMATIONAL TECHNOLOGY STANDARD, CENTER FOR STANDARD (CSF). AVAILABLE AT: HTTP:// www.itsi. Dis. Mil. Htm.
- 8 - BLOCH, QUOTED IN ROBERT M. PRICE, 1996, TECHNOLOGY AND STRATEGIC ADVANTAGE, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 38:3, SPRING.
- 9 - INFORMATION FUTURE DIRECTIONS. AVAILABLE AT: HTTP://www. Dnrqld. Gov. Au/ resource net/ isd-body.html, 2001.
- 10 - ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE. AVAILABLE AT: HTTP:// www. Aom.pace edu/bps/ biblio/ learn 20.html-1996.

● حمیدرضا رضایی: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی
 ● مهدی صانعی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران