

سازمانهای پیشگام^۱

ای . مایلز و سی . استو

ترجمه و اقتباس : عبدالمحمد مهدوی^۲

چکیده

ویژگی مشترک سازمانهای پیشگام این است که باید قلمرو فعالیتشان را به سرعت گسترش دهند و به صورت مداوم در پی تولید محصولات و دستیابی به بازارهای جدید باشند و به فن آوری و دشواریهای اداری ناشی از عملیات آینده نگرانه توجه کنند.

مشکل کارآفرینی آینده نگرها این است که چگونه به صورت مستمر و استادانه به نظارت محیطی بپردازند تا دامنه فعالیت مورد گزینش آنان بهبود یابد. آینده نگرها با اشتیاق در جستجوی کارآفرینی جدید، با قبول خطر و برای گرفتن عرصه فعالیت از جنگ رقبا به گونه ای مطلوب تلاش می کنند. نظام فن شناختی آینده نگرها، به منظور تسهیل در ایجاد کالای جدید، به گونه ای بسیار انعطاف پذیر طراحی می شود؛ و نوالی برنامه ریزی آنان به صورت ارزیابی، عمل، و برنامه است. آینده نگرها ساختارهای سازمانشان را به گونه ای طراحی می کنند که به سرعت به دگرگونیهای محیطی پاسخ گوید. چنین ساختاری نظام کنترل نتیجه گرا دارد.

1. prospectors

۲. مدرس مؤسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی تهران

کارآفرینی^۱

برخلاف سازمانهای تدافعی که موفقیت آن در مرحله اول ناشی از خدمات رسانی کارآمد در محدوده‌ای ثابت است، توانایی اولیه پیشگامان در این است که فرصتهای ایجاد محصولی جدید و بازار آن را می‌یابند. برای سازمان پیشگام، حفظ اعتبار در حکم سازمانی خلاق در تولید و ایجاد بازار مهم‌تر از سودآوری زیاد است.

حوزه تأسیس و نظارت^۲

معمولاً حوزه آینده‌نگرها وسیع است و می‌تواند به صورت مستمر گسترش یابد. بهترین مثال در مورد مساهت پویای فعالیت آینده‌نگرها خدمات رایانه‌ای است. آینده‌نگر، به منظور دستیابی به فرصتهای جدید، باید ظرفیت کنترل موقعیتهای گسترده محیطی، تمایلات و رخدادهای ایجاد و حفظ کند. از این رو، آینده‌نگر، سرمایه‌گذاری زیادی بر روی افراد و گروهها می‌کند، یعنی آنانی که فرصتهای بالقوه محیطی را درک می‌کنند. یکی از مکانهای اجرای فرصتها، ایجاد توانایی نظارت با تمرکززدایی برای بهبود خُرده نظامهای داخل سازمان است. چون حوزه فعالیت آنان در حوزه جاری فعالیتهای سازمان محدود نمی‌شود، آینده‌نگر می‌کوشد راههایی برای تغییر یکی از ابزارهای عمده خویش برای تحصیل سود و اثرگذاری بر رقبا ابداع کند.

رشد

دو ویژگی برای الگوی رشد سازمانهای آینده‌نگر وجود دارد: اولاً، رشد عمده ناشی از توجه به بازارهای جدید و ایجاد تولیدات جدید است. برای توسعه افقی تولیدات و بازارهای مرتبط، آینده‌نگر رفتاری تهاجمی دارد. ویژگی دوم الگوی رشد آینده‌نگر توجه

1. entrepreneurial

2. domain establishment and surveillance

به نرخ رشد است. آینده‌نگر خواهان رشد جهشی است. فعالیتهای آینده‌نگر با عدم اطمینان همراه است، اما موقعی که سازمان سود آور است نتایج آن تماشایی و جالب است.

هزینه‌ها و مزایای راه‌حلهای کارآفرینی

گفتیم که موقعیت آینده‌نگر براساس یافتن و کشف تولیدات و فرصتهای بازاری جدید است. از این رو، مشکل کارآفرینی آینده‌نگرها این است که چگونه به صورت مستمر و با استادی نظارت محیطی داشته تا دامنه انتخابی فعالیتشان بهبود یابد. آینده‌نگرها با اشتیاق در جستجوی کارآفرینی جدید توأم با مخاطره و کوشش برای در دست گرفتن عرصه فعالیت رقبا به طور مطلوب‌اند.

دو نوع هزینه بالقوه در جهت‌گیری آینده‌نگر مؤثر است. ابتدا چون نیاز به انعطاف در همه عملیات وجود دارد، آینده‌نگر به ندرت کارآیی لازم را برای حداکثر کردن سود اقتصادی از طریق بازارهای انتخابیش به دست می‌آورد. چون دامنه فعالیتش در تغییر است، آینده‌نگر معمولاً در موقعیتی ناآبست فن‌آوری و ساختار سازمانی ثابتی را ایجاد می‌کند. ثانیاً، ترکیب همیشگی محصولات بازارها سبب می‌شود که محدوده فعالیت آینده‌نگر به طور وسیع گسترش یابد.

مشکلات و راه‌حلهای فنی (مهندسی)

آینده‌نگر تولیدات و بازارهایی را انتخاب می‌کند که با دامنه ظرفیت فعلی فن‌آوری سازمان محدود نمی‌شود. فن‌آوری آینده‌نگر هم براساس ترکیب جاری و هم آینده سازمان است. فعالیتهای کارآفرینی همیشه تقدم دارند و فن‌آوری مناسب انتخاب و ایجاد نمی‌شود تا اینکه فرآیند تولید کالای جدید صورت گیرد. بنابراین، مشکل مهندسان آینده‌نگر این است که چگونه از تعهدات بلند مدت که وابسته به نوعی فرآیند فن‌آوری است پرهیزکنند و راه‌حل این مشکل با این سؤال پاسخ داده می‌شود که چه

عموماً ماهیت حوزه فعالیت آینده‌نگر پویاست، خط انتظار هر تولید ویژه نسبتاً کوتاه است. سرانجام فرآیندهای فن آوری انعطاف پذیر است.

هزینه‌ها و راه حل مهندسی

همان طور که گفتیم آینده‌نگر نظام فن آوری خود را به منظور تسهیل در ایجاد کالای جدید، بسیار انعطاف پذیر طراحی می‌کند. گسترش دایره اختیار انسان نیازمند عمل کردن با فن آوری غیر استاندارد موجب هدایت خودکار نیروی انسانی می‌شود. این دیدگاه فردگرا انعطاف را به حداکثر می‌رساند. فن آوری منعطف موجب تسهیل در دستیابی به منابع تولید می‌شود، اما انعطاف پذیری هزینه بر است.

مشکلات و راه‌حلهای اداری

با توجه به نوع تولید و تغییرات مستمر در فن آوری، مشکل اداری آینده‌نگر این است که چگونه عملیات کنترل سازمانی را ارتقا دهد. یعنی، نظام اداری آینده‌نگر باید بتواند منابع را بین واحدهای غیر متمرکز و پروژه‌های متعدد گسترش دهد و عملیات سراسر سازمان را به صورت متمرکز کنترل کند.

ائتلاف حاکم و سلسله مراتب مدیریتی

ائتلاف حاکم آینده‌نگر، وظایفی را که غالباً برای موفقیت سازمان حیاتی هستند هم تقویت و هم منعکس می‌کند. بنابراین، ائتلاف حاکم در آینده‌نگر بر فعالیتهای بازاریابی، تحقیقات و توسعه تمرکز می‌کند. به علاوه این ائتلاف حاکم وسیعتر، متنوعتر و ناپایدارتر از تدافعی است. آینده‌نگرها تمایل دارند به گونه‌ای سازماندهی شوند که برای تمام مراحل توسعه، تولید و بازاریابی کالاها و خدمات لازم محیطشان توان پاسخگویی را داشته باشند. مدیران بخش عمومی و همچنین اعضای کلیدی ستاد به همراه مدیران

را داشته باشند. مدیران بخش عمومی و همچنین اعضای کلیدی ستاد به همراه مدیران اجرایی ارشد سازمان از اعضای ائتلاف حاکم هستند. آینده‌نگر، مدیران عالیش را اغلب از میان رده‌های بازاریابی یا تولید بیرون می‌کشد، یعنی دو بخشی که اهمیت راهبردی دارند.

برنامه ریزی

از آنجا که آینده‌نگر به طور پیوسته رخدادهای خارج از سازمان را پیگیری و انتخاب می‌کند، او باید جریان اطلاعات متنوع و گاهی متناقض را درباره شرایط جاری و میدان بالقوه عملیات را دنبال کند. بنابراین، برنامه‌ریزی آینده‌نگر معمولاً وسیع است تا تمرکز و تمایل به مسئله‌یابی داشته، براساس بازخورد تجربی اعمال، به صورت اقتضایی عمل می‌کند.

تمایل مدیران به درک محیط پیچیده و متغیر است و این امر نوعی نگرش برنامه‌ریزی جامع را ایجاد می‌کند تا عوامل محیطی به صورت طیفی گسترده در نظر گرفته شوند. همچنین جهت‌گیری برنامه‌ریزی آینده‌نگر با تأکید بر مسئله‌یابی است تا حل مسئله. آینده‌نگر قبل از آنکه بتواند برنامه‌ریزی جزئی را تکمیل کند، اغلب باید به طور مستقیم با فرصت یا مسئله جدید درگیر شود در مسیر خاص برنامه‌ریزی، آینده‌نگر ابتدا نوعی ارزیابی اولیه از تعدادی از فرصت‌های بالقوه با اکتشافی محدود دنبال می‌کند. تنها بعد از توجه به این رفتار تهاجمی آینده‌نگر برای مسئله‌یابی یا استفاده از فرصت‌ها روشن می‌شود که آینده‌نگر می‌کوشد تا برنامه‌ریزی جزئی را ایجاد کند. از این رو، توالی برنامه‌ریزی آینده‌نگر به صورت زیر خلاصه می‌شود:

برنامه → عمل → ارزیابی

ساختار

آینده‌نگر باید متمایل باشد که ساختار سازمانش را به گونه‌ای تغییر دهد که بتواند سریعاً

به تغییرات محیطی پاسخ گوید. آینده‌نگرها باید منابعشان را طوری متمرکز کنند که بیشترین اثر بخشی را داشته باشد، یعنی با تخصیص بخش عمده‌ای از اعضایشان به وظایف شغلی، گروه‌های پروژه‌ای و دیگر گروه‌های موقتی که وظیفه آنها این است که محصولی خاص را ایجاد و یا بازار خاصی را کشف کنند. گسترش منطقی این نگرش ساختار «سازماندهی بر مبنای محصول» است که تمام منابع لازم برای تحقیق، توسعه، تولید و بازار مرتبط با گروهی از تولیدات است که در سازمانی خودکفا گنجانیده شده است.

چون اعضای سازمان به‌ندرت در هر پروژه‌ای ثابت هستند، آینده‌نگر باید ائتلاف اعضایش را بر اساس مهارت‌هایی برگزیند که به سادگی بشود به سایر پروژه‌ها انتقال داده شوند. آینده‌نگر تقسیم کار محدودی دارد و از افراد با مهارت‌های کلی سودمی جوید. به‌علاوه، آینده‌نگر فقط درجه پایینی از ساختار را رسمی می‌سازد.

کنترل

تشویق رفتاری و سیستم کنترل آینده‌نگر همواره منجر به اثربخشی می‌شود. یعنی، براندازه‌گیری برون‌داد از قبیل پذیرش تولیدات با بازار نسبت به بخش درون‌داد از قبیل کارایی که با استفاده از منابع به دست آمده تأکید دارد. این جهت‌گیری اثر بخش گرایانه نیازمند نظام کنترلی آینده‌نگر به صورت غیر متمرکز است. در بخشها کنترل غیر متمرکز است، زیرا اطلاعاتی برای ارزیابی عملکرد جاری لازم است و عمل اصلاحی مناسب در محل واحدهای عملیاتی باید انجام شود نه در سطوح بالای مدیریت. علاوه بر اینها، ماهیت تخصص‌گرای آینده‌نگر به افراد اجازه می‌دهد که به‌طور چشمگیری خود کنترلی را تمرین کنند و واحدهای عملیاتی را قادر می‌سازد که به‌صورت جالب توجهی عملکرد خود را کنترل کند.

راه حل‌های هماهنگی و تضاد

چون اساساً فعالیتها غیر متمرکز است برای کنترل، مدیران عالی باید شکل‌های پیچیده و پرهزینه‌ای از هماهنگی را به منظور اداره خرد و واحدهای مستقل از هم به کار گیرند. بسیاری از فعالیتهای آینده‌نگر تا حد زیادی به هم پیوسته‌اند و ساز و کارهای ساده کنترل کردن از قبیل استاندارد کردن و برنامه زمانبندی در اینجا ناکافی هستند.

آینده‌نگر توانایی بالقوه زیادی برای پراکندگی و شکل‌های مختلفی از تضاد را دارد و بنابراین، باید فنون راه‌حلی با تضاد مختلفی را ایجاد کند. این نبود توافقها نمی‌تواند با کانال‌های طبیعی سلسله مراتب حل شود، زیرا مدیران ارشد اجرایی وقت کافی یا تخصص لازم برای کنترل عملیات مختلف و پرهزینه سازمان را ندارند، بنابراین، تضاد باید مستقیماً با واحدهای مؤثر استفاده از هماهنگ کنندگان-افرادی که بین افراد پروژه در ارتباط‌اند- حل شود.

ارزیابی عملکرد و نگهداری

آینده‌نگر عملکرد را در اثر بخشی ارزیابی می‌کند (انجام دادن کارهای درست). آینده‌نگر معمولاً عملکرد سازمان را در اصلاح «باز داده» یا «نتایج» تعریف می‌کند، اثر بخشی مؤثر آنها با مقایسه عملکرد گذشته و حال آنها با آنچه در سازمانهای مشابه انجام شده صورت می‌گیرد.

هزینه‌ها و منابع راه‌حلی یابی اداری

ویژگیهای فرآیندی و ساختاری که آینده‌نگر برای حل مشکلات اداری به کار می‌گیرد، با تأکید زیاد بر نوآوری یا جنبه هدایت‌گرایانه نقش اداری است. این گونه گروه‌های پروژه‌های موقتی، از تصمیم‌گیری و کنترل به صورت غیر متمرکز سود می‌جویند. تعداد کمی رویه‌های استاندارد عملیاتی و... به کار گرفته می‌شود، اینها منجر به افزایش توانایی سازمان برای پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی است و حتی چنین تغییراتی را

می‌شود استفاده «ناکارا» از منابع است. در هر زمان، آینده‌نگر باید هم سطح زیر بهره‌وری و هم استفاده ناصحیح از منابع را به منزله‌نسبتی مهم پذیرا باشد. بدتر از سطح زیر بهره‌وری، سوءاستفاده از منابع است. براین اساس، آینده‌نگر ماهیتاً ریسک می‌کند و تعدادی از پروژه‌های ساده نمی‌تواند کاملاً موفق باشد.

نتیجه‌گیری

در این مقاله، ما فرآیندی را که با آن آینده‌نگرها عمل می‌کنند و به محیطشان پاسخ می‌دهند و همچنین هزینه‌ها و منافع این مدل ویژه «تطبيق»^۷ را بیان کرده‌ایم. مخصوصاً، نشان داده‌ایم که چگونه آینده‌نگر در مقابل محیطش که نسبت به سایر انواع سازمانهایی که در صنعت مشابه‌اند، پویایی بیشتری دارد، به عمل می‌پردازد. آینده‌نگر با اصلاح مستمر حوزه فعالیت تولید - بازار و درک فرصتها و تأکید برانعطاف در فن آوری و نظام اداری به منظور تسهیل در تطبيق سریع با محیط مزایایی را به دست می‌آورد.

به هر حال، راهبرد آینده‌نگر مواجهه با ریسکهایی است: سازمان باید تولیدات و بازارهای خود را خیلی گسترش دهد که باعث ناکارایی فن آوری می‌شود؛ و نظام اداری آن موقتی بوده، از منابع در سطح زیر بهره‌وری و از آن سوءاستفاده می‌کند. به طور خلاصه، سازمان آینده‌نگر موفق است اگر به تقاضای فردای جهان پاسخ دهد.^۸

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

7. adaptation

8. Raymond E.Miles E, Charles C.Snow, **Organizational Strategy, Structure and Process**, Tokyo. MC Grow-Hill Kogaousha, LTD, 1978, PP.49-67.