

اقتصاد دانش، الگوهای رهبری سازمان و ضرورت‌های نوین آموزشی*

عباسعلی قدیریان**

معاون بازرگانی پژوهشگاه صنعت نفت - ایران

چکیده

اقتصاد دانش همه چیز و از جمله جریان ایجاد ایده های جدید در مدیریت، روشها و ساختار سازمانها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. این تغییرات باعث خواهد شد که نقش مدیریت در سازمان دگرگون شود و مهارت‌های موردنیاز آنها نیز تغییر یابد. در عصر جدید تمرکز رهبران بر دارایی‌های معنوی، طرح آرمانهای سازمانی، نقل داستانهای موفقیت سازمان و تغییرات سازمان خواهد بود. بنابراین، رهبران در عصر جدید به عنوان معلم، طراح و خدمتگزار باید به طور مستمر تغییر یابند و هویت جدیدی از خود خلق کنند. آنها باید بتوانند به سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق دهند، گذشته خود را فراموش و نقشها و روابط جدیدی برای خود خلق کنند. آنها باید بتوانند تیمهای کاری و گروههای ذینفع متفاوت را به کار گیرند و سبکهای متفاوت مدیریتی را در آن واحد به کار برند.

در این مقاله به نقش و مهارت‌های مورد نیاز رهبری در عصر جدید و توصیف وظایف و نقشهای لازم در هدایت سازمان به ویژه سازمانهای یادگیرنده با ارائه مدلهای مؤثر در کسب و کار و فرهنگ ریسک پذیری پرداخته می‌شود و در نهایت، به ضرورت‌های نوین آموزشی اشاره خواهد شد.

کلید واژگان: اقتصاد دانش، رهبری، مدل کسب و کار، ریسک پذیری و یادگیری.

* این مقاله براساس نظر داوران در شورای سردبیری فصلنامه «علمی - ترویجی» شناخته شده است.

** پست الکترونیکی: ghadiriana@ripi.ir

مقدمه

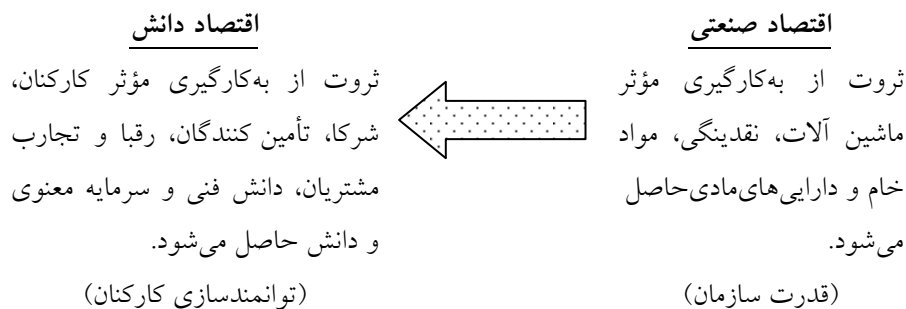
اقتصاد جهانی در حال گذر است و با ظهور اقتصاد جدید تحولی اساسی در رفاه عمومی ایجاد خواهد شد. این تغییرات اجتماعی نظم نوینی در ورای تغییرات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در زندگی بشر ایجاد خواهد کرد و فرصت‌های جدیدی را خلق و قواعد جدیدی را حاکم می‌کند. آنهایی که براساس قواعد جدید بازی کنند، ثروتمند می‌شوند و آنهایی که این قوانین را نادیده بگیرند، زندگی خود را از دست خواهند داد (Kelly, ۱۹۹۸).

دراقتصاد رقابتی امروز، رهبری که آرمان او نوآوری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی در سازمان است، باید تأکید خود را از افزایش کارایی منابع مادی به اثربخشی منابع انسانی و دارایی‌های معنوی تغییر دهد. وی برای رقابت در اقتصاد دانش سازمان باید به طور فزاینده بر دانش، مهارت، تجارب، تخیلات و قضاوت و تعهد کارکنان خود تکیه کند.

ارزشها در اقتصاد دانش با اقتصاد سنتی تفاوت دارد و سمت و سوی آن به سمت دارایی‌های معنوی و به‌کارگیری دانش در تولیدات و خدمات است و بخش عمده‌تری از بازده سازمانها ناشی از تولید اطلاعات و دانش خواهد بود. بازده عمده اقتصادی آن به میزان و نوع دانش و اطلاعات در فرایند تولید بستگی دارد. نتایج مطالعات اخیر OECD نشان می‌دهد که بیش از نیمی از تولید ناخالص ملی حاصل دانش است. این امر شامل تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، کامپیوتر، نرم‌افزار، آموزش و پرورش و تلویزیون و... است. صنایع دارای تکنولوژی‌های پیشرو طی دو دهه گذشته دو برابر شده است که تقریباً ۲۵٪ تولید ناخالص ملی است. خدمات دانش مدار حتی سریع‌تر رشد کرده‌اند. این مهم تنها

وقتی امکان پذیر است که سازمان به طور مستمر ظرفیت خود را افزایش دهد و از طریق توسعه دانش فردی فضای لازم برای یادگیری گروه و در نتیجه، یادگیری سازمانی را فراهم کند و آن را در جهت خلق تکنولوژی جدید و ایجاد مزیت رقابتی به کار گیرد (Skyrm, ۲۰۰۰).

در اقتصاد صنعتی منابع طبیعی، ثروتهای خدادادی و امکانات فیزیکی عوامل اساسی تولید ثروت تلقی می شدند، در حالی که در اقتصاد جدید دانش، یادگیری، فناوری و قابلیت های محوری عوامل اصلی تولید ثروت و رفاه جامعه هستند (Auckland, ۲۰۰۰). این موضوع به خوبی در نمودار زیر ترسیم شده است:



شکل ۱ - تغییر جهت از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش

سازمانهای جدید

سازمانهای سنتی مبتنی بر تولید انبوه صنعتی، هر روز بیشتر زیر سؤال می روند. تولید موردی و متناسب با نیازهای خاص و انتظارات هر مشتری در دستور کار شرکتها قرار گرفته است که حاصل آن ایجاد گروههای کاری، مدیریت به موقع^۱ و گروههای کیفیت با هدف بهبود بهره وری است. همزمان با تغییر اساسی در

۱ . Just - in - Time

سازمان کاری، سیستم‌های تولید ثابت به سیستم انعطاف پذیر تبدیل و توسعه سازمانی به‌عنوان فرایندی مستمر آغاز می‌شود. مفهوم جدید تغییر مداوم به شکل‌گیری «سازمان انعطاف پذیر» و فضای کاری مبتنی بر مهارت و اعتماد بیشتر منجر شده است. برای دستیابی به این موفقیت الگوی قطعی واحدی وجود ندارد، بلکه شرکتها باید متناسب با قابلیت‌های ویژه خود و توانایی افرادی که در آنجا فعالیت می‌کنند، الگوهای کسب و کار ویژه‌ای را طراحی کنند و به کارگیرند. استقرار مدل‌های جدید در نوآوری کسب و کار به تغییر جهت از توجه صرف به عملیات، به انجام دادن امور براساس چابکی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی نیازمند است. علاوه بر به‌کارگیری مؤثر تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات در سازمان، انطباق‌پذیری مؤثر در مدیریت روابط انسانی، فرایندها و تعامل مستمر در کل سازمان ضروری است (Ginige et al., ۲۰۰۱).

در تفکر سنتی، سازمانها به‌عنوان مجموعه‌ای از بخشها که منابع انسانی بخش اصلی و تغییرناپذیر آن است، شناخته می‌شوند. ورودی آن ساختارها و سیستم‌ها و خروجی آن شیوه‌های کنترلی و مدیریت است که می‌توان آن را به یک کارخانه بزرگ تشبیه کرد. امروزه، زبان سازمانها طراحی نیست، بلکه زبانی سیاسی با گفتمان فرهنگی و شبکه‌ای از ائتلاف و تفویض اختیار است که به تدریج در این سازمانها رهبری جای کنترل و مدیریت را می‌گیرد و میزان دانایی تعیین‌کننده اختیار خواهد بود. سازمانهای جدید «سازمانهای فرایندی» هستند؛ یعنی هر یک از افراد عضو یک گروه موفق به حساب می‌آید. گروهی از افراد که در کنار یکدیگر به گونه‌ای خارق‌العاده فعالیت می‌کنند، به یکدیگر اعتماد دارند، نقاط قوت یکدیگر را تقویت و محدودیتهای یکدیگر را جبران می‌کنند؛ گروهی که اهداف

مشترکی بزرگ‌تر از هدفهای فردی دارند و در تعامل با یکدیگر یاد می‌گیرند و مزیت ایجاد می‌کنند.

تغییرات سازمانی

ظهور تکنولوژی‌های شبکه‌ای باعث تغییر شکل اساسی در شکل و ماهیت سنتی روابط درون سازمانی شده است. در سیستم‌های سنتی تأکید بر ادای وظیفه براساس اعمال قدرت و اقتدار بوده است، در حالی که تأکید سازمان شبکه‌ای برحسن روابط انسانی است. در سازمانهای شبکه‌ای دیگر قدرت اساس ایجاد روابط بین کارکنان را تشکیل نمی‌دهد. انقلابی در نحوه انجام شدن کار در سازمان در راه است؛ ساختارهای جدید سازمانی، فرهنگهای مشترک، روشهای کاری، برنامه‌های آموزشی و انگیزشی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش به سازمانها معرفی شده است. ساختارهای جدید سازمانی با تأکید بر توسعه فرایند، سازمانهای بازار محور، کار گروهی، ساختارهای افقی و غیرمتمرکز و پاسخگویی شکل می‌گیرد.

فرهنگهای معمول براساس اعتماد بیشتر، مشارکت بیشتر، استقلال رأی فردی بیشتر، تطابق بهتر کارکنان با اهداف سازمانی، مشاوره فزون‌تر و تأکید کلی برکیفیت و مشتری گرایی شکل می‌پذیرد. همچنین، روشهای کاری انعطاف‌پذیر و غیرسلسله مراتبی جدید شامل به کارگیری مکانیزمهایی مانند ساعت کاری انعطاف‌پذیر، الگوهای کاری، گروههای شغلی، پر محتوا کردن شغل، چند مهارتی شدن مشاغل، استفاده بیشتر از نیروی کار پاره وقت و مدل‌های جدید مدیریتی مبتنی بر حمایت و مربیگری می‌شود. تغییرات مذکور باعث تغییرات بزرگی در

زمینه‌های فرهنگی، نقشها، مشاغل، فرایندهای کاری و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی جمعی شده و زمینه تحول سازمانهای بوروکراتیک را مهیا کرده است. الگوی جدید معرفت، نفوذ و روابط اجتماعی کارکنان را که بسیار سیال‌تر و روان‌تر است، جایگزین کنترل و فرماندهی کرده است. در این الگو سه گروه باید کار خود را هماهنگ سازند:

کارکنان متخصص که از طریق یادگیری و تلفیق دانش، مهارت، تجربه و آموخته‌های خود، قابلیت‌های ویژه و منحصر به فردی ایجاد می‌کنند و در تعامل با مشتریان و گروههای ذینفع، نیازها و خواسته‌های آنها را کشف می‌کنند و با اقدامات سنجیده خود این انتظارات و نیازها را پاسخ می‌گویند.

مدیران نقش عوامل واسطه‌ای را بازی و رسالت سازمان را به نحوی قابل فهم تعبیر و تفسیر می‌کنند. به علاوه، آنان هدایت و افزایش روشهای بهبود عملکرد و ارائه پیشنهادها را سازنده درخصوص اقدامات اصلاحی در سازمان را برعهده دارند. آنها بسترها و عوامل توانمندساز را توسعه و کارکنان را در بهره‌برداری بهتر از این تسهیلات یاری می‌دهند. مدیرانی که به اداره کردن سازمان عادت کرده باشند، در شرایطی که به اتخاذ تصمیمات فوری و بالبداهه نیاز باشد، احساس ناامنی و ناراحتی می‌کنند.

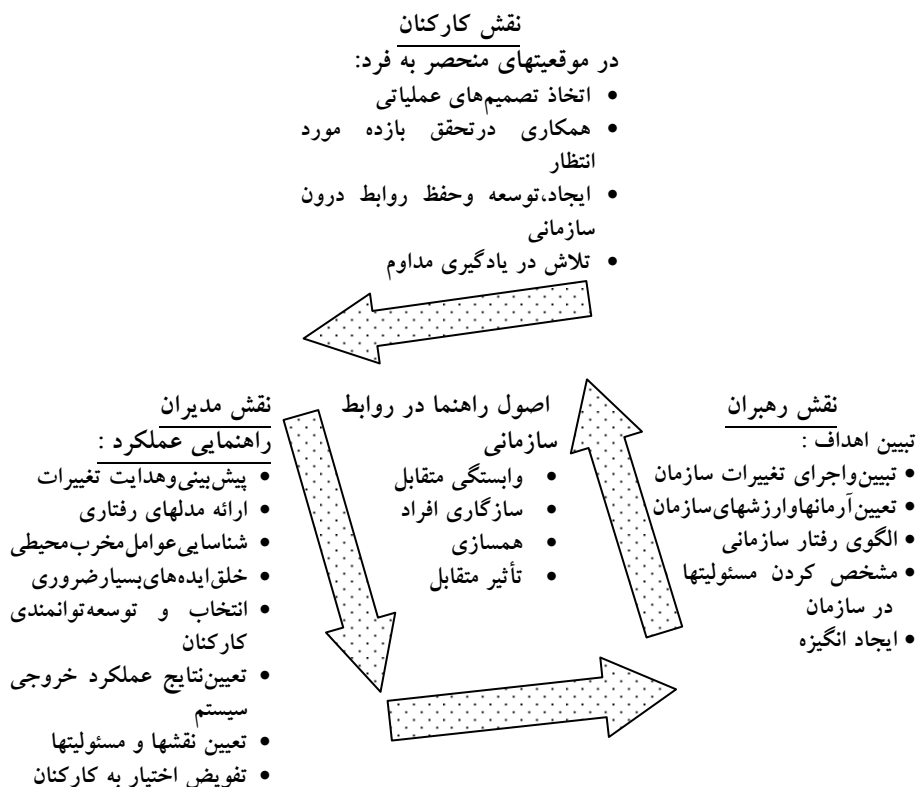
رهبران مسئولیت تبیین اهداف، راهبردها و الگوهای رفتاری سازمان را برعهده دارند. رهبران به سخنان کارکنان گوش فرا می‌دهند و ایده‌های خود را با آنها به مشارکت می‌گذارند و پیامهای آنان را درک می‌کنند و به کار می‌گیرند و در این تعامل تلاش می‌کنند تا دیدگاهها و چارچوبهای ذهنی کارکنان را در مسیر منافع

متقابل سازمان و کارکنان تغییر دهند. آنها در پی ایجاد اعتماد و تعهد بیشتر، روحیه شاداب‌تر و افقهای ذهنی روشن‌تر کارکنان هستند. هرچه مدیران بیشتر و بیشتر با موقعیتهای موقتی و بی‌ثبات روبه‌رو می‌شوند، به‌طور غریزی در صدد اعمال کنترل بیشتری برمی‌آیند. درحالی‌که تنها راه مواجهه با شرایط کاری جدید این است که از کنترل کامل دست بردارند، پیچیدگی و بی‌نظمی موجود را بپذیرند، اما از پیچیده کردن امور پرهیز کنند، عوامل قابل اندازه‌گیری را بسنجند و اعتماد، بردباری و روحیه همکاری را به کارگیرند و صبور باشند.

رهبری در فضای کسب و کار جدید

لیون (Leeuwan, ۲۰۰۱) نقش رهبران، مدیران و کارکنان در عصر انقلاب اطلاعات و دانش را به صورت شکل ۲ توصیف می‌کند.

وی معتقد است رهبران باید مهارتهای جدیدی را برای هدایت صحیح سکان کسب و کار فردا فراگیرند تا قادر باشند سازمان را از دور هدایت کنند، زیرا بخشی از کار سازمان توسط پیمانکاران خارج از سازمان انجام خواهد شد و بخش دیگری از کار سازمان در خانه افراد صورت خواهد گرفت که هر دو مورد نیازمند هدایت از راه دور است. آنها باید یاد بگیرند که گروههای کاری مجازی را که بر آنها نظارت مستقیم ندارند، هدایت کنند. به‌علاوه، آنها باید بتوانند سریع‌تر عمل کنند تا بتوانند با این تغییرات هماهنگ باشند.



شکل ۲ - سه نقش هماهنگ رهبران، کارکنان و مدیران

کاتزنباخ (Katzenbach, ۱۹۹۶) معتقد است که در محیط سازمانی امروز، رهبران باید در زمینه مهارت‌های مدیریتی تسلط داشته باشند و بتوانند تکنولوژی‌های جدید ارتباطات و اطلاعات را بفهمند و در کار خود به کارگیرند و قدرت درک و انجام دادن کار مؤثر را در محیط کاری دیجیتال داشته باشند. در الگوهای جدید کسب و کار نیاز بیشتری به رهبران فرهمند و الهام بخش احساس می‌شود و این رهبران باید شیوه کارکرد خود را تغییر دهند، به نحوی که به سرعت به تغییرات

محیطی پاسخ دهند. هر روزه، این باور قوی تر می شود که قابلیت های بارز^۲ سازمانها در آینده به توان رهبران آنها در تخریب خلاقانه قابلیت های موفق گذشته و بازسازی مجدد آن برای حفظ رقابت پذیری و پاسخگویی به نیازهای جدید مشتریان بستگی دارد. رهبران واقعی به کسانی گفته می شود که در ایجاد تغییر متعهد هستند و اطرافیان را به این کار تشویق می کنند و وضعیت فعلی سازمان را به چالش می کشند و شرایط جدیدی برای انجام شدن بهتر امور ایجاد می کنند.

پیتر سنج (Senge, ۲۰۰۰) معتقد است که ساخت فرهنگ سازمانی و هدایت آن «وظیفه اساسی و بی نظیر» رهبری است که از گذشته سازمان نشأت می گیرد و حال و آینده سازمان را دربرمی گیرد. شکل دهی این فرهنگ به میزان یادگیری سازمانی برای خلق تکنولوژی جدید و کسب مزیت رقابتی بستگی دارد. در این فضا رهبر اصولاً دارای سه نقش اساسی است: **طراح** به مفهوم معمار؛ یعنی کسی که وظیفه طراحی زیرساخت های توسعه تکنولوژی را در سازمان عهده دار است. **معلم** به عنوان کمک کننده به تک تک اعضای سازمان از جمله شخص خودش است که بتواند بصیرت لازم از واقعیت های سازمان را کسب کند و از طریق توسعه مدل های ذهنی، کارکنان را با واقعیتها و پیچیدگی جهان امروز، فهم مسائل و فرصتها و تهدیدهای پیش رو آشنا سازد. **خدمتگزار**؛ یعنی فردی که وظیفه حمایت از کارکنان خود و اهداف و مقاصد سازمانی را عهده دار است. در نهایت اینکه نقشهای سه گانه یاد شده بیانگر این است که رهبران باید برای کسب مهارت های جدید؛ یعنی ساخت آرمان مشترک، مدل های ذهنی، تفکر سیستمی، یادگیری جمعی و قابلیت های شخصی مهیا شوند.

هالوپیک (Hlupic, ۲۰۰۳) معتقد است که تغییراتی اساسی در شیوه رهبری جدید نسبت به قدیم ایجاد نشده است. نتایج یک مطالعه با مشارکت ۱۳۰۰ نفر از مدیران آمریکا نشان می‌دهد که اگرچه مهارت‌های مدیریتی و خصوصیات فردی برای رهبری موفق ضروری است، ولی توانمندی در بهره‌گیری بهینه از فناوری‌های پیشرفته باعث تغییر در شیوه استفاده از توانمندی‌های فردی است و قابلیت‌های جدید را نیز ایجاد خواهد کرد. براساس این مطالعه، مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای موفقیت در اقتصاد دیجیتال و دانش محور عبارت‌اند از:

- توانایی توسعه و به انجام رساندن استراتژی‌های کسب و کار (توسط ۷۶٪ از آزمون شدگان)؛
- مهارت‌های مدیریت عملیاتی (۵۹٪)؛
- درک تکنولوژی‌های در حال ظهور (۵۳٪).

کیرنی (Kearney, ۲۰۰۰) می‌گوید که خصوصیات فردی که هنوز در رهبری موفق صادق است، عبارت‌اند از: مهارت‌های ارتباطی، صداقت، قدرت مشاوره، مربیگری و خلاقیت.

سیتین و نف (Citrin & Neff, ۲۰۰۰) معتقدند که رهبران عصر دانش و دیجیتال به داشتن مهارت‌های بیشتری نسبت به اقتصاد قدیم نیازمندند. آنها نیازمند خصوصیات جدیدی هستند که بتوانند سرعت، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، همراهی با مشتریان و سطوح جدیدی از مهارت‌های ارتباطات درون سازمانی را هدایت کنند. از نظر آنها مهارت‌های جدید و مورد نیاز رهبری در اقتصاد دانش به شرح زیر است:

مشتری‌گرایی ارباب رجوع محوری. هیچ کسب و کاری بدون وجود مشتری نمی‌تواند موفق باشد. اقتصاد دانش‌محور باعث تغییرات اساسی در ارتباط سنتی

بین شرکت و مشتری شده است، به نحوی که به دلیل کاهش هزینه جابه جایی، تمایل مشتری برای تغییر فروشنده مورد نظر خود کاهش یافته است. بنابراین، دلمشغولی به مشتری یکی از ویژگی‌های اساسی رهبری عصر جدید است. ساخت سازمان افقی و چند وظیفه‌ای. همان طور که قبلاً گفته شد، سبکهای مدیریتی مبتنی بر فرماندهی و کنترل از ویژگی‌های عصر صنعتی است؛ سبکی که امروزه جای خود را به انعطاف‌پذیری بیشتر در سازمان داده است. اما امروزه، کلید موفقیت پیش‌روی سازمانهای فردا داشتن کارکنان خلاق و حلّال مشکلات پیچیده در سازمان صرف نظر از موقعیت سلسله مراتبی، جغرافیایی و سازمانی وی می باشد (به نقل از حک ولج^۳، مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک).

مدیریت از طریق مدل‌های تجاری. در تمام دوره های تاریخی داشتن استراتژی از الزامات برنده شدن در کسب و کار بوده است. این استراتژی باید بر مبنای قابلیت‌های داخلی سازمان و فرصتها و تهدیدات محیطی طراحی، معماری و تدوین و به صورت یکپارچه با عناصر دیگر سازمانی (ساختار، فرهنگ، مدیریت عملکرد، فرایندهای مدیریتی، مدیریت منابع انسانی، فناوری و...) در قالب یک مدل تجاری ارائه شود. شرط اولیه موفقیت در رقابت به کارگیری بهینه این گونه استراتژی‌ها در کسب و کار است.

ایجاد زمزمه های خوشایند و بیان خبرهای مسرت بخش. سازمانها همیشه مجبور بوده‌اند که روابط مؤثری با کارکنان خود داشته باشند. اما در اقتصاد دانش، سازمان باید اقدامات گسترده‌تری انجام دهد و به عنوان اولین قدم، باید مبشر خبرهای خوب و ایجاد کننده زمزمه‌های خوشایند باشد. همان طور که قبلاً گفته شد، مدیریت بیشتر به سمت الهام‌بخش و مشوق بودن و برانگیزانندگی پیش می‌رود و کلید موفقیت در ایجاد ارتباط مؤثر «نقل داستان» است. داستان می‌تواند

باعث انتقال دانش به ویژه دانش ضمنی و زمینه تعامل بین کارکنان را که با وسایل ارتباطی دیگر امکان پذیر نیست، مهیا سازد. نقل داستان همچنین، می‌تواند اهداف مشترکی را برای کارکنان ایجاد کند.

تشویق به ریسک پذیری واقعی. یکی از مهم‌ترین سازوکارهای ذاتی پیشرفت انسانی شکستهای موفق است. رهبران باید فضای لازم برای ریسک‌پذیری سنجیده کارکنان را فراهم کنند و در شکستها به آنها مدد رسانند و زمینه تداوم تلاشهای آنها را در رفع مشکلات فراهم سازند.

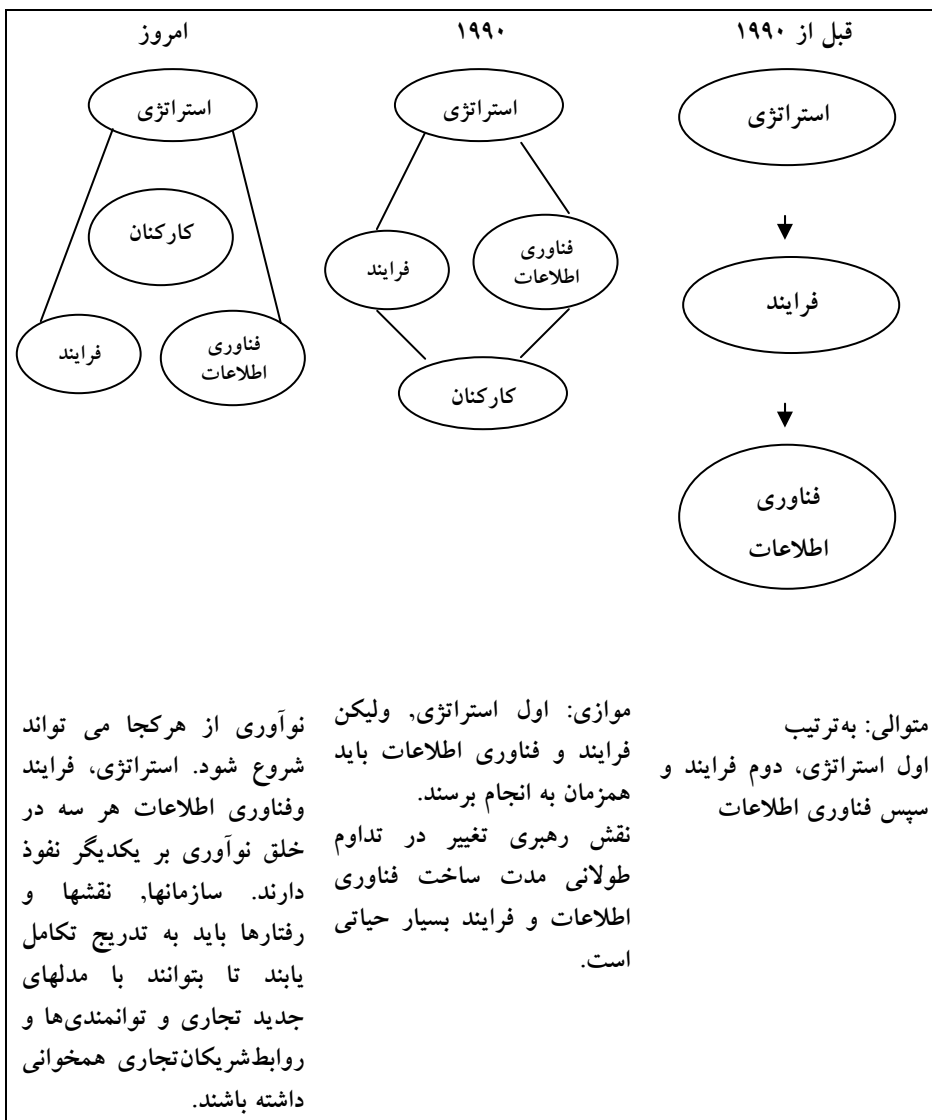
آستینها را بالا بزنند و سخت کار کنند. البته، هیچ یک از موارد ذکر شده نمی‌تواند باعث تغییر شود، مگر اینکه با سختکوشی و تعهد بیشتر رهبر تلفیق شود.

اگرچه بعضی از مسائلی که توسط سبترین و نف ذکر شد هنوز به طور کامل در رهبری امروز دیده نمی‌شود [برای مثال اهمیت دادن به مشتری یا ساخت یک سازمان مسطح]، اما به دلیل افزایش سرعت تغییرات، ضرورت پاسخگویی سریع به نیاز مشتریان باعث شده است که این مسائل اهمیت روزافزونی پیدا کند.

لیون (Leeuwan, ۲۰۰۱) همچنین، معتقد است که اولویت اقتصاد دانش‌بر دارایی‌های معنوی مانند «سرمایه سازمانی» است که شامل فرایند خلق دانش، مدیریت دانش و نیز استقرار آن در سازمان برای ایجاد تغییرات سازمانی و تطبیق مستمر مدل‌های تجاری است. یک مدل واقعی کسب و کار منطق سازمانی برای خلق ارزش یا به عبارت دیگر، مجموعه‌ای از ارزشها و هنجارهاست که به گروههای ذینفع سازمان ارائه می‌شود. این نظام ارزشی به همراه فرایندهای عملیاتی آن، یک سیستم یکپارچه‌ای را می‌سازد که متکی بر توانمندی‌ها و ظرفیتهای داخلی سازمان است و هدف آن خلق ارزش برای مشتری است.

علاوه بر آن، روابط در اقتصاد دانش به مراتب سیال‌تر و چند بعدی‌تر است که در نتیجه، رهبران مدیریت از طریق فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک تفصیلی سالیانه را کنار گذاشته و مدیریت در یک چارچوب راهبردی یا «مدل تجاری» سازمان را مد نظر قرار داده‌اند و با استفاده از سناریوی خاص به آزمایش فرضیه‌های مرتبط برای توسعه آینده می‌پردازند. از طرفی، ماهیت خلق مزیت استراتژیک تغییر کرده است. بیش از یک دهه قبل، نوآوری با استراتژی شروع و سپس فرایندها تعریف می‌شد و در نهایت، فناوری‌های اطلاعات به کار گرفته می‌شد. اما در محیط بسیار متغیر و پیچیده امروزی سازمانها باید با محیط سازگار باشند و شروع فرایند نوآوری در هر بخش از سازمان امکان پذیر باشد.

اجرای موفقیت‌آمیز مدل‌های جدید کسب و کار به یکپارچگی عناصر استراتژی فرایند، سازمان، روابط باگروه‌های ذینفع و تکنولوژی به عنوان عواملی جداناپذیر بستگی دارد. همچنین، موفقیت در این زمینه به به‌کارگیری یک رویکرد یکپارچه بستگی دارد تا اطمینان حاصل شود که ظرفیتهای تکنولوژی به خوبی درک و به کارگرفته شده است و سازمان می‌تواند از مزیت استراتژیک آن بهره جوید (شکل ۳). سازمانهای موفق آنهایی هستند که در ساخت یک مدل مبتنی بر شبکه تجاری نسبت به سازمانهای دیگر برتری داشته باشند و بتوانند صرفه‌جویی به مقیاس و حوزه کار [هم از نظر افراد و هم از نظر شبکه‌های کاری] را مشخص سازند، بر قابلیت‌های بارز تأکید داشته باشند و بتوانند روابط مبتنی بر اعتماد را بین مشتریان و کارکنان ایجاد کنند.



شکل ۳- سیر تغییرات در فرایند نوآوری

تات (Tate, ۲۰۰۰) معتقد است که دو موضوع انتخاب مدل مناسب تجاری و ایجاد بستر مناسب برای تغییر و تحول سازمانی دغدغه اصلی رهبران امروز است و رهبران موفق در تحقق این موارد به ترتیب این اولویت اقدام می‌کنند:

انتخاب مدل صحیح تجاری برای آینده سازمان. مدل کسب و کار یکسان و ایده‌آلی برای تمام سازمانها وجود ندارد، بلکه هر سازمان بر مبنای سوابق گذشته و قابلیت‌های ویژه خود مدل خاصی را باید طراحی کند، زیرا توان رهبری در انتخاب مدل صحیح و بهینه بسیار مهم است.

درک مدل تجاری کنونی سازمان. منظور درک چارچوبهای عمومی سازمان (تعهدات، انتظارات، ارزشها و هنجارهای سازمان) است که از قرار گرفتن سازمان در یک جامعه خاص و در یک زمان خاص ناشی می‌شود.

هدایت سازمان در فرایند تغییر از حال به آینده. در طراحی فرایند تغییر، رهبری باید بداند روند تحول سازمان چگونه بوده است و در آینده چگونه خواهد بود؟

هدایت موفقیت آمیز سازمان در چارچوب مدل انتخابی کسب و کار. رهبری باید سازمان را در چارچوب مدل کسب و کار انتخابی با موفقیت در مسیر تحقق اهدافش هدایت کند.

نظارت مداوم بر مدل انتخابی. اصلاح و بهینه کردن مدل انتخابی و نظارت بر آن در یک محیط اجتماعی، تکنولوژی و رقابتی پویا.

در مدل تعالی بنیاد مدیریت کسب و کار وجوه مشخصه رهبران این گونه نشان داده شده است:

بیشتر رهبران آرمان روشنی دارند و می‌توانند آن را خوب منتقل کنند. آنها مشخصاً عامل تغییر هستند و [حداقل به پیروان خود] شهادت می‌دهند و آنان را برمی‌انگیزانند. برخی از آنها خوب تربیت می‌کنند، درحالی که برخی دیگر بیشتر نتیجه‌گرا هستند. شاید بارزترین وجه ممیزه رهبر خوب و رهبر بد این باشد که پایبندی به اخلاق در رفتار آنها دیده شود. رهبران خوب به ما الگویی برای رفتارمان ارائه می‌دهند.

وجه مشخصه راهبران

عامل تحول	تمرکز بر کار خوب	توانمند کننده خلاقیت و نوآوری
القا کننده و انگیزه دهنده	مربی	اعتقاد به کار گروهی
ارائه کننده آرمان	قدردان و پاداش دهنده	تمرکز کننده بردست آورد

برقرار کننده ارتباط

به وجود آورنده

نتیجه‌گیری

در سالهای اخیر، تغییرات بسیاری در همه حوزه‌های تجاری به وجود آمده است که مهم‌ترین آن عبارت‌اند از:

۱. فناوری‌ها پیچیده تر شده و فناوری‌های چند رشته‌ای مثل فناوری‌های زیستی و نانو به سرعت رشد یافته است.
۲. محیط کسب و کار پویا و پیچیده‌تر شده و تعداد گروه‌های ذینفع سازمان افزایش یافته است.
۳. اهمیت دارایی‌های معنوی، یادگیری، دانش و فناوری در ترکیب دارایی‌های شرکتها به سرعت افزایش یافته است.
۴. ساختار سازمانی تغییر یافته و سازمانها کوچک تر شده است، ساختارهای بلند به ساختارهای تخت تبدیل شده‌اند، ادغامهای عمودی به اتحادیه‌های راهبردی تغییر شکل یافته و سازمانهای مجازی، شبکه‌ای و پیوندی به شدت افزایش پیدا کرده است.
۵. ترکیب نیروی انسانی تغییر یافته است و روز به روز نقش فیزیکی نیروی انسانی کاهش می‌یابد و ابعاد عقلانی و عاطفی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، به طوری که اکنون موضوع مدیریت کارکنان دانش‌مدار و گروه‌های کاری در دستور کار شرکتها قرار گرفته است.
۶. فرهنگ سازمانها تغییر و همکاری بین افراد، دواير، سازمانها و گروه‌های ذینفع به سرعت گسترش یافته است. اما این روابط زمانی می‌تواند موفق باشد که اعتماد، اطمینان، انعطاف پذیری، چابکی و... در رابطه بین گروه‌های مذکور حکمفرما باشد.
۷. معیارهای ارزیابی عملکرد در سازمانها تغییر یافته است. اکنون بخش عمده‌ای از شاخصهای عملکرد به دنبال اندازه‌گیری نقش فرد در تولید دانش، به اشتراک گذاشتن دانش، جمع‌آوری، نگهداری و به روز نگه داشتن دانش و نحوه استفاده

از دانش است. همچنین، چگونگی نقش فرد در گروه‌های کاری و تأثیری که در یادگیری‌های بنیادی، توسعه و کاربردی سازمان دارد، مورد توجه قرار گرفته است.

۸. ساختارهای مالی تغییر کرده و اکنون سرمایه‌گذاری در فناوری، تولید دانش و یادگیری نقش بیشتری نسبت به سرمایه‌گذاری در دارایی‌های فیزیکی یافته است. تغییرات یاد شده توانمندی‌ها و مهارت‌های جدیدی را از رهبران سازمانها طلب می‌کند که به مواردی از آن اشاره می‌شود:

✓ باید فناوری‌های مرتبط با کسب و کار خود را بشناسد و از روند تغییرات آن مطلع باشد.

✓ دارای مهارت‌های ارتباطی لازم باشد.

✓ درباره کامپیوتر در حد مورد نیاز خود بداند.

✓ توان رهبری گروه‌های کاری بین رشته‌ای و چند رشته‌ای را داشته باشد.

✓ به ارزشهای اخلاقی جامعه و کسب و کار مقید باشد.

✓ فرهنگ‌های جهانی را بشناسد و بتواند با افرادی که دارای فرهنگ و ارزشهای متفاوتی هستند، کار کند.

✓ ساختارهای متفاوت سازمانی را بشناسد و بتواند متناسب با شرایط کاری خود از آن بهره گیرد.

✓ بتواند منابع و دانش به خصوص دانش ضمنی و قابلیت‌های محوری سازمان را به نحو مناسب مدیریت کند.

✓ دارای تفکر استراتژیک باشد و با ریسک‌پذیری و اقدامات متهورانه و نوآوری‌های مستمر سازمان را در مقابل امواج تحولات به پیش ببرد.

✓ توان طراحی مدل مناسب کسب و کار خود را داشته باشد و با ایجاد آرمان و چارچوب ذهنی مشترک برای کارکنان، آنها را در مسیر اهداف راهبردی سازمان هدایت کند.

✓ توانمندی شناسایی، جذب، نگهداری، به‌کارگیری، توسعه‌دانش و فناوری‌های جدید را داشته باشد و بتواند آنها را به سرعت با اهداف استراتژیک سازمان پیوند بزند.

✓ توانمندی توسعه روابط سازمانی با گروه‌های ذینفع و پی‌ریزی همکاری‌های راهبردی با آنها را داشته باشد.

اگر بخواهیم این فهرست را ادامه دهیم، شاید بتوان دهها مورد دیگر را مطرح ساخت، اما مطلب اساسی این است که توقع جامعه از سازمانها و راهبران آن به شدت تغییر یافته است، در حالی که مراکز آموزشی همچنان سرگرم ارائه مدارک مهندسی، اقتصاد، مدیریت و... هستند و در نتیجه، زمانی که افراد سازمانها می‌شوند باید آموزشهای جدیدی را فراگیرند تا بتوانند انتظارات گروههای ذینفع را برآورده سازند. به همین دلیل، باید تغییرات اساسی در نظام آموزشی صورت گیرد، به نحوی که :

- طراحی رشته‌ها و برنامه آموزشی بر مبنای ضرورت‌های استراتژیک کشور و نیاز صنایع صورت گیرد و نه اینکه ابتدا برنامه‌ها طراحی و اجرا شود و سپس به دنبال ایجاد صنایع متناسب با تخصصهای ایجاد شده باشیم یا افراد در مشاغل غیرمرتبط به کار گرفته شوند.

- افزایش توانمندی‌های نظری افراد اهمیت خاصی دارد، اما مهم‌تر از آن این است که توانمندی و قابلیت‌های حرفه‌ای و عملی لازم برای مواجهه فرد با چالش‌های پیش‌بینی‌نشده محیط کار را فراهم سازیم.
 - در حالی که آموزش‌های مهندسی باید با مفاهیم کسب و کار تلفیق شود تا بتواند به تولید فناوری، مزیت رقابتی و ثروت منجر شود، آموزش‌های مدیریتی باید فرد را با زبان مهندسی و فنی آشنا سازد تا بتواند از قابلیت‌های فنی در توسعه توانمندی‌های راهبردی سازمان استفاده کند. این بیانگر این است که توسعه آموزش‌های بین‌رشته‌ای و افزایش فارغ‌التحصیلان چند مدرکی از اولویت‌های آموزشی جامعه امروز است.
- بنابراین، ایجاد فرهنگ یادگیری مادام‌العمر، توسعه توانمندی، بهره‌گیری از منابع، ابزار و روش‌های آموزشی متنوع و افزایش قابلیت تلفیق فرایند یادگیری و زندگی فردی و اجتماعی از رسالت‌های اساسی نظام آموزشی امروز است.

منابع

الف. فارسی

۱. فهرست برگزیده‌ای از مطالب ارائه شده در اولین همایش بین‌المللی مدل سرآمدی تهران و مشهد (EFQM)، سال ۱۳۸۲.

ب. لاتین

۱. Auckland, M.(۲۰۰۰); **Achieving European Competitiveness in a Knowledge Based Economy: E-Business, Key Issues, Applications and Technologies**; Amsterdam: Ios Press.

۲. Boundfour A. and Domaskopoulus(۲۰۰۱); **Managing Organizational in the New Economy**; Ios Press.
۳. Boyett, J. and J. Boyett (۱۹۹۸); **The Guru Guide**; New York: John Wiley & Sons.
۴. Chartered Institute of Management Accountants (۲۰۰۱); **Leadership Skills, an overview, Technical Briefing Developing and Promoting Strategy**, May.
۵. Citrin, J.M. and T.J. Neff(۲۰۰۰); **Digital Leadership**; Managing, ۱۸, pp. ۴۲-۵۰.
۶. Drucker, P. (۱۹۹۶); The Organization of Tomorrow and the Executive of Tomorrow, Available at: www.mckinseyquarterly.com. **Leader-to-Leader Magazine**, ۱.
۷. Enriquez, J. (۲۰۰۱); **There is a Battle Underway to Define the Past, Present and Future of the New Economy**; Fast Company, ۵۰, September, ۱۰۲-۱۹۴.
۸. European Commission (۲۰۰۰); **New Methods of Work and Electronic Commerce**; February.
۹. Future Unit (۱۹۹۹); **Work in the Knowledge Driven Economy**; Department of Trade and Industry, United Kingdom.
۱۰. Gardner, H. (۱۹۹۶); **Leading Minds, An Anatomy of Leadership**; New York: Basic Books.
۱۱. Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (۱۹۹۷); **The Individualized Corporation**; Michigan: Harper Business.
۱۲. Ginige, A., S. Murugesan and P. Kazanis (۲۰۰۱); “A Road Map for Successfully Transforming SMEs into – business”; **Cutter IT Journal**, pp. ۳۹-۵۱۰.
۱۳. Hlupic, V. (۲۰۰۰); **Knowledge Kbusiness Process Management**; pp. ۲۰۸-۲۵۸.
۱۴. Hlupic, V.(۲۰۰۳); **Knowledge and Business Process Management**; Idea Group Publication, pp. ۲۳۸-۲۵۸.
۱۵. Katzenbach, J.(۱۹۹۶); Real Change Mc kinsey Quarterly; pp.۱ and ۱۴۸-۱۶۳ Available at: www.mckinseyquarterly.com.
۱۶. Kearney, A.T. (۲۰۰۰); **Digital Economy May Change, but Attributes of Leaders Don't**; Survey, November.

۱۷. Kelly, K. (), **New Rules for the New Economy: Ways the Network Economy is Changing Everything**; London: Fourth State limited.
۱۸. Leeuwan, M.V.(۲۰۰۱); **The Impact of the Digital Economy on Leadership in Organizations**; Ios Press.
۱۹. Morgy, D. and M. Thuraishigham Maybury (۲۰۰۰); **Knowledge Management**; Mit Press.
۲۰. Peters, T. Rule(); # : **Leadership is Confusing as Hell**; Fast Company, , March, .
۲۱. Senge, P. (۲۰۰۰); **The Leaders New Work: Building Learning Organization**; Mit Press.
۲۲. Skyrme, D.J.(۲۰۰۰); **Developing a Knowledge Strategy: Management Leadership**; Mit Press.
۲۳. Tate, W.V.(۲۰۰۰); **Futures Project, Implication of Future Studies for Business, Organization, Management and leadership, Council for Excellence in Management and leadership**.

