

مدیریت سازمانها در قرن بیست و یکم

از: دکتر رضا رسولی



در نگاه به گذشته نزدیک (۱۵-۱۰ سال گذشته) انقلاب صنعتی و تغییرات بنیادی در زمینه‌های اقتصادی - اجتماعی - اداری و فرهنگی متأثر از انقلاب صنعتی به‌عنوان مهمترین دوره تغییر و تحول در تاریخ بشر مطرح می‌شد. امروزه که در اواخر قرن بیستم بسر می‌بریم روندی شبیه به تحول عمیقی که انقلاب صنعتی برای انسانها به ارمغان آورده با سرعت سرسام‌آوری در جریان است.

انتظار می‌رود روندی که «تبدیل به جامعه علمی شدن» نامیده می‌شود انسانها را نسبت به جامعه صنعتی با تغییر و تحول بیشتری مواجه کند.

تحولاتی که بطور جهان شمول اتفاق می‌افتد پدیده مدیریت را بیش از سایر بخشها تحت تاثیر خود قرار داده است.

زیرا از گذشته تا به امروز در دوره‌ای که می‌توان آنرا دوره‌ای نسبتاً کوتاه به حساب آورد، در نگرش مدیریت و ساختار سازمان و ویژگیهای آن تغییرات مهمی دیده می‌شود.

از طرفی درحالی که مرزهای سلسله مراتبی، وظیفه‌ای و جغرافیائی سازمانها فرو می‌ریزد مرزهای جدیدی که بیشتر جنبه روانشناسی دارند گشوده می‌شود. صلاحیتها و وظایف، عملکردهای سازمانی، سیاستها و بالاخره ماهیت سازمان مفاهیم جدیدی کسب می‌کنند.

به‌ویژه در شرایط امروزه که پایداری سازمان بسته به نوآوری و انطباق با تغییرات محیط می‌باشد، طراحی سازمانهایی با ساختار انعطاف‌پذیر که مرزهای کاملاً مشخصی ندارند به

صورت یکی از عمده‌ترین معضلات مدیریت درآمده است.

لازمه تاسیس چنین سازمانهایی قبل از هر چیز، تفکر و دید جدیدی در تجزیه و تحلیل سازمانها است. در این بحث برای روشن شدن تحولاتی که در محیط سازمانها اتفاق می‌افتد، نخست به خصوصیات اقتصادی - فرهنگی - اجتماعی مرحله کنونی گذر از جامعه صنعتی به جامعه علمی می‌پردازیم. بعد در موازات این تحولات، تغییراتی که در پدیده مدیریت رخ داده و تغییرات ساختاری و ویژگیهای سازمانها مورد بحث و ارزیابی قرار می‌دهیم.

محیط پویای سازمانها و روند پیشرفت آن تا اواسط قرن هیجدهم در بکارگیری ابزار روشهای فعالیت کشاورزی و تولید نسبت به سه هزار سال قبل از آن تغییرات مهمی رخ نداده بود برای مثال کشاورز اروپائی مزرعه خود را با گاوآهن شخم می‌زد، کشتش را با داس درو کرد و با خرم‌کوب جدا می‌کرد. دستگاه نختابی که با آن در منزل خود نخ می‌تایید نسبت به سه هزار سال پیش تغییری نداشت.

بنابراین تنها نوآوری که تا قرن ۱۸ میلادی در دستگاه بافندگی رخ داده بود بکارگیری «ماسوره» به جای «دوک» بود که در قرن ۱۵-۱۴ میلادی مورد استفاده قرار می‌گرفت.

حمل و نقل و ارتباطات نیز به اندازه کشاورزی و تولید ابتدائی و بدون پیشرفت نبود وسیله نقلیه‌ای با سرعت بیش از گاری (کالسکه) باعث محدود شدن تجارت شده بود و کشاورزی و تولید را محدود به واحدهای کوچک کرده بود، به همین دلیل در طول قرنهای منمادی واحدهای سازمانهای تجاری از مزارع و کارگاههای کوچک و متوسط تشکیل شده بود. کارکنان نیز در بیشتر موارد از افراد یک خانواده یا از صنف پیشه‌وران بودند. بنابراین احتیاجی به سیستم علمی و مدیریتی که ادارات انسانهای متعددی را در راستای هدف مشترکی مورد بررسی قرار بدهد، پیدا نشده بود.

باتوجه به اینکه تحقیقات در زمینه علم مدیریت از قرن ۱۸ شروع شده، روند تجاری و اقتصادی در دنیا تا به این دوره به همین شکل ادامه یافته است. از اواسط قرن ۱۸ به بعد نوآوریهای تکنولوژیک در عرصه تولید شروع شد. در این دوره با به‌کارگیری ماشین‌آلات و تجهیزات مدرن ظرفیت تولید نسبت به دوره‌های قبل افزایش غیرقابل مقایسه‌ای یافت.

این دوره از تاریخ بشر که مهمترین تغییر و تحول به حساب می‌آید آغاز انقلاب صنعتی بود با بکارگیری تکنولوژی‌های جدید در عرصه تولید فرآیند دیگری در پهنه اقتصادی - اجتماعی سیاسی و فرهنگی جوامع تحقق یافت. کشف ماشین بخار (۱۷۹۵) و بکارگیری آن به‌عنوان منبع انرژی در زمینه تکنولوژی و کتاب ثروت ملل اثر «آدم اسمیت» (۱۷۷۶) در زمینه تفکر اقتصادی و انقلاب فرانسه (۱۷۸۹) در زمینه تحولات سیاسی به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده تحول شناخته می‌شوند.

بدین ترتیب انقلاب صنعتی به عنوان

جدول شماره ۱: تغییر و پیشرفت در گذر از جامعه صنعتی به جامعه علمی

جامعه علمی	جامعه صنعتی
تکنولوژی رایانه‌ای	ماشین بخار
صنایع کارخانه‌ای - صنایع دانش‌بر	صنایع کاربر
بازاریابی انبوه - تولید سفارشی	تولید انبوه
اقتصاد بازار	اقتصاد برنامه‌ای
اقتصاد جهانی	اقتصاد ملی
حداکثر نفوذ به بازار (حداکثر فروش)	حداکثر سود
شرکتهای فراملیتی	شرکتهای داخلی
مدیریت محلی	مدیریت مرکزی
دانش زیست‌محیطی	حاکمیت‌اندیشه رشد اقتصادی
جامعه مصرف‌کننده	جامعه قانع
بلوک‌بندی (چندقطبی)	بلوک‌بندی (دوقطبی)

● مفهوم صنعتی شدن تنها یک پدیده اقتصادی نیست بلکه فرایند پیچیده‌ای از ماهیت‌های اجتماعی و سیاسی و فرهنگی است.

محصول مشترک انقلاب تکنواکونومیک (تکنولوژیک و اقتصادی) در انگلستان آغاز شد و با انقلاب سیاسی فرانسه تحقق یافت. به بیان دیگر انقلاب صنعتی از طرفی با تکیه بر پایه تکنولوژی و اقتصاد و از طرفی دیگر با تکیه بر پایه سیاست و ایدئولوژی در نتیجه انقلاب دوسو با نحت پوشش قرارداد کلیه ساختار اجتماعی و فرهنگی تحقق یافته است. در این چارچوب با یک نگرش پویا می‌توان گفت که مفهوم صنعتی شدن تنها یک پدیده اقتصادی نیست بلکه فرایند پیچیده‌ای از ماهیت‌های اجتماعی - سیاسی و فرهنگی است.

فرایند تغییر و تحول و نوآوری در جامعه صنعتی امروزه با تبدیل به جامعه علمی ادامه دارد.

انقلاب علمی در برابر انسان عصر جدیدی را که با سرعت سرسام‌آوری پیشرفت می‌کند گشوده است. بطوری که «پیتر دراگر» این پیشرفت شتابان را در اثر خود به نام «واقعیت‌های جدید» که در سال ۱۹۸۹ به رشته تحریر درآورده بدین شکل بیان می‌دارد: «در فاصله ۱۵ سال یعنی بین سالهای ۸۹-۱۹۷۵ میلادی حوادث مهمی در صحنه اقتصادی بوقوع پیوسته که در چارچوب هیچ یک از نظریه‌های اقتصادی قابل توجیه نمی‌باشد». در این میان سازمان در رأس بخشهایی است که تحت تاثیر تغییرات شرایط محیطی و تحولاتی که تکنولوژی، اقتصاد و حقوق در ساختار اجتماعی بوجود آورده‌اند قرار گرفته است.

زیرا سازمانها که فعالیت‌هایی مانند تولید و بازاریابی کالا و خدمات را انجام می‌دهند در درون جامعه قرار گرفته و به‌عنوان جزئی از آن تحت تاثیر جامعه بوده و بر آن اثر می‌گذارد. بنابراین تغییر و تحولات که در جامعه بوجود می‌آید سازمانها را نیز در سطح وسیع به تغییر وامی‌دارد.

در این چارچوب با نگاه به تاریخ سده گذشته می‌بینیم که در محیط تکنولوژیک - اقتصادی -

قرن بیست و یکم و یا «عصر علم» را تجزیه و تحلیل کرده و مفاهیم جدید مرزهای درونی و بیرونی سازمانها را تشریح نماییم.

نگرش مدیریت در جامعه علمی

به همراه تغییرات تکنولوژی و شرایط اجتماعی، اقتصادی، در مفهوم مدیریت و به‌ویژه در امر کنترل نیز تفاوت‌هایی حاصل شده که در جدول شماره ۲ نشان داده می‌شود.

در دوره‌های شروع صنعتی شدن صاحب سرمایه در عین حال استاد کار و مدیر کار نیز بود. بتدریج با پیچیده شدن صنایع اداره و هدایت کلیه فعالیتها از طریق یک نفر غیرممکن شده و گماردن افراد متفاوت در مسئولیت‌های متفاوت اجتناب‌ناپذیر می‌شود که در نتیجه با تقسیم وظایف کنترل، طبقه‌بندی سلسله مراتبی ایجاد می‌شود.

مهمترین ویژگی مرحله دوم از لحاظ روابط کاری شکاف بیشتر بین مدیران و کارکنان و دسته‌بندی در رفتار بوده است.

در مرحله کنترل فنی، جهت انطباق با تغییراتی که تکنولوژی بوجود آورده به تقسیم کار تخصصی روی آورده می‌شود. بنابراین ویژگی این مرحله گرایش به تقسیم کار تخصصی

فرهنگی - اجتماعی - سیاسی و حقوقی سازمانها پیشرفتهای مهمی بوجود آمده است که خلاصه آن در جدول شماره ۱ نشان داده می‌شود.

این تغییرات که روابط جامعه و سازمان را تنظیم می‌کند به‌عنوان عناصر حیاتی سازمانها درآمده است. به‌ویژه در شرایط امروز که پایداری سازمانها به نوآوری و انطباق با شرایط محیط بستگی دارد، ردیابی، تجزیه و تحلیل و هدایت و رهبری یعنی عوامل پویای محیط به‌عنوان یک عنصر اساسی مطرح می‌باشند.

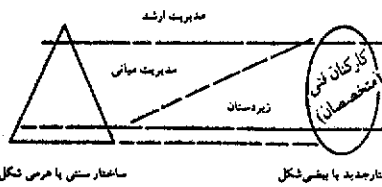
مدیریت در عصر علم

بطوری که می‌دانیم، سازمانها سیستمهای پیچیده‌ای هستند که با تجمع انسانها برای تحقق اهداف مشترک از لحاظ فیزیکی، اجتماعی، سیاسی و... در موقعیت متغیر فعالیت می‌کنند.

در روند گذر از جامعه صنعتی به جامعه علمی در چارچوب سازمانها به موازات تغییرات و پیشرفتهای فوق‌الذکر، در رابطه با تفکر و عملیات اجرایی مدیریت سازمان و ساختار سازمانی یک سری تغییرات مورد توجه است. سعی می‌کنیم در این چارچوب، پدیده مدیریت، مفهوم مدیریت و ویژگیهای ساختار سازمانی در

جدول شماره ۲ - فرایند تغییر و نگرش مدیریت و عملکرد کنترل

۱ - کنترل از طریق صاحبان سرمایه:	● صاحب سرمایه در عین حال مدیر کار نیز است. (عدم تفکیک مالکیت و مدیریت)
۲ - کنترل سلسله مراتبی:	● با پیچیده شدن صنایع در نظام مدیریت ساختار سلسله مراتب تشکیل می‌شود.
۳ - کنترل فنی:	● در فعالیتها اصل تقسیم کار شروع می‌شود.
۴ - کنترل بوروکراتیک:	● نگرش مدیریت حرفه‌ای مطرح می‌شود.
۵ - کنترل فرهنگ سازمانی:	● در روابط کارمند - مدیر از همکاری متقابل دفاع می‌شود.
۶ - دموکراسی صنعتی: (مدیریت مدل سلسله مراتب صفر)	● حذف سلسله مراتب و بوجود آمدن گروههای خود کنترل



سازمانهایی با ساختار انعطاف‌پذیر که مرزهای کاملاً مشخص ندارد بصورت یکی از معضلات عمده مدیریت درآمده است. ایجاد سازمانهایی که استعداد خود ارزیابی، قابلیت انطباق بالا راه‌گشا در تضادهای داشته باشند یکی از پیش‌شرطهای پایداری می‌باشد. بطور خلاصه با انعطاف‌پذیر شدن سازمانها مرزهای درونی و بیرونی آنها یکی از بزرگترین مشکلاتی است که مدیران با آن مواجه‌اند.

ساختار سلسله مراتب سنتی جوابگوی اندیشه و اجرائیات جدید نیست و قابلیت حرکت سازمانها را محدود کرده است. بنابراین ساختار سلسله مراتب عمودی جای خود را به شبکه افقی، وظایف سنتی به وظایف شناور، واحدهای متعدد مستقل به واحد کار مستقل استراتژیک، ساموران باتجربه به متخصصان خلاق و کارآفرین می‌دهند. این پیشرفت با فروریزی ساختار سلسله مراتبی، فاصله بالادست - زیردست را کاهش داده و در روابط کاری به جای قواعد کاملاً مشخص ساختارهای اقتضائی و موقعیتی را ضروری می‌سازد.

مفاهیم جدید منابع تعیین‌کننده مرزهای درونی و بیرونی سازمانها، به بیان دیگر در چارچوب موضوعات بیان شده در رابطه با ساختار سازمانهای جدید، ویژگیهای سازمانی، سازمان سنتی و سازمان جدید بطور مقایسه‌ای طبق جدول شماره ۳ ارائه می‌شود.

از مقایسه ساختار فوق مشاهده می‌شود که مرزهای تثبیت شده سازمانهای سنتی تا حد زیادی فرسوده شده‌اند. ساختار سلسله مراتبی که پایه سازمانهای سنتی را تشکیل می‌دهد، آسیب‌دیده و فاصله بین زیردست - بالادست کم شده و بدین ترتیب سازمانها بیشتر حالت مشارکتی پیدا کرده‌اند. مضافاً در روابط کارمند - مدیر، روش و تکنیک‌های رفتاری که همکاری متقابل را یک اصل می‌داند در اولویت قرار گرفته است.

نتیجه‌گیری

تمایل به فراموشی شدن اقتصاد جهانی، حاکمیت فرهنگ مصرف‌مشرک، علمی شدن

سیستم کنترل و هماهنگی از کانال مرکز نبوده بلکه از محل هدایت می‌شود، در ارتباطات نیز با حذف روابط زیردست - بالا دست آزادی فراهم می‌شود.

از طرف دیگر یک بعد این تفکر (نگرش) و تولید به موقع و انعطاف‌پذیر بعد دیگر نگرش را تشکیل می‌دهند.

سیستم «سلسله مراتب صفر» در آمریکا ۱۰ سال و در اروپا ۷ سال است که اجرا می‌شود. در این میان ضمن پیشرفت در نگرش مدیریت، در قدرت و اثربخشی سندیکای کارگری اکثر کشورهای پیشرفته صنعتی کاهش مشاهده می‌شود. امروزه در اکثر کشورهای پیشرفته صنعتی به‌ویژه در آمریکا سندیکاها چانه‌زندن سنتی در مورد دستمزد و حقوق اجتماعی را کنار گذاشته‌اند. در این کشورها استراتژیهای جدید سندیکاها با شرکت داوطلبانه در روش و تکنیک‌های اجرائی و مدیریتی نوآور که افزایش بهره‌وری و همکاری را هدف قرار داده، کسب اثربخشی و نفوذ هرچه بیشتر است.

ساختارهای سازمانی در جامعه علمی و ویژگیهای آن

به مقتضای تغییر و تحول در شرایط محیط اقتصادی، بازار جهانی، تکنولوژی و ساختار فرهنگی، همزمان در نگرش مدیریت، سازمانهای جدید نیز از لحاظ ساختار و ویژگیها دستخوش تغییر و تحولات شده‌اند. به بیان دیگر مرزهای درونی و بیرونی سازمانها مفاهیم جدیدی کسب کرده‌اند. قدرت سازمانهای سنتی از ظرفیت تولیدی آنها سرچشمه می‌گیرد، در حالی که امروز این قدرت به صاحبان علم و دانش تعلق دارد. در عصر علم، متکی شدن سازمانها به علم، توسعه ابزارهای رایانه‌ای و ارتباطات مخابراتی، نقش پیدانمودن تکنولوژی خودکار در تولید، ساختارهای سازمانی را به اندازه زیادی تغییر می‌دهد.

در عصر علم با بیضی شکل شدن ساختار سازمانی (به جای هرمی شکل) و با فعال شدن مدیریت مشارکتی از تعداد کارمند و مدیر کاسته شده، کارکنان فنی (متخصصان) در اولویت قرار می‌گیرند و تعدادشان افزایش می‌یابد. در این چارچوب ساختار هرمی شکل و ساختار بیضی شکل در شکل شماره ۱ نشان داده می‌شود.

در شرایط امروز که پایداری سازمان بسته و نوآوری و انطباق با تغییرات محیط دارد، طراحی

می‌باشد.

کنترل بوروکراتیک نیز مرحله کنترل مدیران حرفه‌ای است. به موازات تغییر در تکنولوژی، طبیعت مدیریت نیز دگرگون می‌شود. با افزایش شرکت‌های سهامی و بین‌المللی از تعداد مدیران صاحب سرمایه کاسته و جای آنها را مدیران حرفه‌ای آموزش‌دیده با تجربه و با دستمزد بالا می‌گیرند. فقط در این سازمانهای جدید (مدرن) برعکس انتظار، مدیران حرفه‌ای یک نوع بوروکراسی جدید ایجاد کرده و با استفاده از امتیازات تکنولوژی اطلاع‌رسانی کانون قدرت جدیدی در روابط صنعتی بوجود آورده‌اند.

در مقابل این پیشرفت، پیشنهادات اصلاح‌سازی متفاوت در اقتصادهای فواصنتی مطرح می‌شود. که به‌ویژه موفقیت چشمگیر ژاپن در صنعت و صادرات، موجبات افزایش علاقه و تمایل به سیستم، این کشور را فراهم نموده و بکارگیری سیستم مدیریت و تکنیک‌های این کشور در فرایند سازماندهی مجدد، موسسه‌های کشورهای اروپایی پیشرفته شدت یافته است.

در سازمانها افزایش بکارگیری روش و تکنیک‌های رفتاری، در اقتصادهای فواصنتی، مفهوم فرهنگ سازمانی را که در روابط کارگر، کارفرما (کارمند-مدیر) همکاری متقابل را یک اصل می‌دانند در اولویت قرار داده است و بطورکلی این موقعیت نیز در روابط طرفین (کارمند - مدیر) بتوان مدیریت نیرو بخشیده است. برای مقابله با این موقعیت به عنوان یک تدبیر نیز پیشنهاداتی از قبیل جلب مشارکت کارکنان در مراحل تصمیم‌گیری (مدیریت مشارکتی) و دموکراسی صنعتی اهمیت پیدا کرده‌اند. محققانی که در این زمینه اخیراً در رابطه با رموز موفقیت، شرکت‌های ژاپنی بررسی نموده‌اند در مورد نگرش مدیریت و تفاوتها را بدین شکل بیان کرده‌اند:

«شرکت‌های ژاپنی مدل‌هایی از قبیل «سلسله مراتب صفر»، «گروه‌های خودگردان»، «نظام تصمیم‌گیری مشارکتی» را با موفقیت اجرا می‌کنند. به بیانی آنان با برقراری دموکراسی در درون شرکتها به موفقیت دست یافته‌اند. از مهمترین ویژگیهای این سیستم صاحب نظر بودن زیردستان به اندازه بالادستان در تصمیمات شرکت است. این سیستم که ساختار سازمانی را به شکل کاملاً متفاوت ایجاد می‌نماید، ارتباطات را از روابط زیردست - بالا دست نجات داده و دسترسی به آزادی را پیش‌بینی می‌نماید. در این

