

تحولات مدیریت در نظام تولیدی فراصنعتی

از: دکتر ارسطو امامی خویی



توان تولید و بازدهی بمراتب بیشتر و یا چندین برابر نسبت به بخش کشاورزی در ساختار پیش‌صنعتی برخوردار است. به‌عنوان مثال، بخش کشاورزی صنعتی شده آمریکا با بکارگیری فقط ۲ درصد از نیروی کار این کشور می‌تواند نه تنها ۲۲۰ میلیون نفر آمریکایی را تغذیه کند بلکه سهم عمده‌ای از بازارهای جهانی را نیز داشته باشد. در صورتی که بسیاری از کشورهای غیرصنعتی با بکارگیری بیش از نیمی از نیروی کار خود در بخش کشاورزی به‌سختی می‌توانند نیازهای مصرف داخلی خود را تامین کنند. در این ساختار صنعتی محور تولید سرمایه، به‌معنی ماشین‌آلات و ابزار تولید است. لذا کم و کیف تولید تابعی از نوع ماشین‌آلات و چگونگی بهره‌گیری از آنهاست. برای کشورهایی که دارای منابع سرشاری هستند و به‌کمک آن دسترسی به سرمایه و یا واردات آن ممکن است چگونگی استفاده از سرمایه‌ها اهمیت بیشتری یابد. چگونگی استفاده بهینه از سرمایه در گرو داشتن نظم، انضباط، و تفکر سیستمی متناسب و صحیح و به‌طور کلی مدیریت کارآ و قانونمندی متناسب است. تجربه نشان داده که بهبود فاحش

در نظام تولیدی صنعتی می‌تواند به‌کمک آموزش، نظم و انضباط سازماندهی و امثالهم صورت گیرد و با مقایسه با نظام تولیدی پیش‌صنعتی افزایش تولید بمراتب با محدودیت کمتری مواجه است.

در ساختار تولیدی فراصنعتی بخش خدمات بیشترین سهم را در کل تولید دارد. در اینجا دانش محور تولید است که خود ماحصل تفکر و تجربه انباشته انسانهاست. به‌عبارت دیگر، تولید عمدتاً متکی به عملکرد مغز انسانهاست. برای افزایش تولید در این ساختار نه‌تنها انسان باید سالم و آموزش‌دیده و مجهز به ابزارهای تولید پیشرفته باشد بلکه برای ارتقای تولید که خلاقیت در آن نقش عمده‌ای را ایفا می‌کند می‌بایستی از توان فکری بالاتری هم برخوردار باشد.

مشخصه عمده در نظام تولیدی فراصنعتی توان و آزادی تفکر است زیرا بدون این‌دو خلاقیت یا امکان‌پذیر نیست و یا ضعیف خواهد بود. شاید به‌همین سبب است که وجه مشترک کشورهای جهان اول، البته با درجات متفاوت، نظام و یا سیستمی است که مشوق توان و آزادی فکری است، گرچه در بعضی موارد بهای گزافی را به‌صورت ناهنجاری‌های مختلف اجتماعی برای آن می‌پردازند.

فعالیت‌های تولیدی را به سه بخش عمده: کشاورزی، صنعتی و خدماتی تقسیم کنیم، به‌طور کلی ساختار اقتصادی را می‌توان به سه نوع تقسیم کرد: ۱ - پیش‌صنعتی، ۲ - صنعتی و ۳ - فراصنعتی.

در اقتصادهای عقب‌افتاده پیش‌صنعتی کشاورزی بخش غالب دژ فعالیت‌های اقتصادی است. بدین معنی که این بخش دارای بیشترین سهم در کل فعالیت‌های اقتصادی است. در این نوع ساختار محور تولید بازوی انسانی است و در نتیجه نیروی فیزیکی انسانی شاخص عمده تعیین‌کننده قدرت تولید می‌باشد. در این نوع ساختار اقتصادی داشتن جمعیت زیادتر و سالم‌تر عمده‌ترین مزیت نسبی محسوب می‌شود. در یک چنین شرایطی ارتقاء در تولید، چه کمی و چه کیفی، نسبتاً محدود و از طریق بهبود فیزیکی انسانها به‌کمک بهداشت، تغذیه بهتر و امثال آن میسر است.

در ساختار تولیدی صنعتی بخش صنعت بر کل فعالیت‌های اقتصادی تسلط دارد. باگسترش فعالیت‌ها در بخش صنعت، تولیدات صنعتی حتی در دیگر بخش‌های اقتصاد کشور رخنه می‌کند. بطوریکه، مثلاً بخش کشاورزی هم کشاورزی صنعتی می‌شود و به‌همین علت از

اساسی‌ترین وظیفه مدیران تصمیم‌گیری است. با دید جمعی و سیستماتیکی از فرآیند تصمیم‌گیری، علاوه بر درستی و سرعت تصمیم‌گیری می‌بایستی چگونگی اجرای تصمیمات اتخاذشده نیز مدنظر قرار گیرد. مهمتر اینکه، بخصوص در سازمانهای بزرگتر، با توجه به زمان طی فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا، می‌توان ادعا کرد که همه و یا لاقلاً اکثر تصمیمات در رابطه با آینده است. لذا توان پیش‌بینی روندها و بطورکلی آینده‌نگری در تصمیم‌گیری‌ها به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم در مدیریت مطرح می‌گردد، در حالی که آینده خود تحت تاثیر عوامل محیطی و خارج از کنترل سازمانها به‌سرعت در حال تغییر و دگرگونی است. بی‌شک در یک چنین شرایطی نظام ساده مدیریت کهن نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای امروز بنگاه‌های اقتصادی باشد.

به‌عنوان مثال، ابزارهای قدیمی بکار گرفته شده توسط مدیران، چارت‌های سازمانی، روابط و رفتارهای سازمانی و تفکر متداول در نظام سابق مدیریت نه‌تنها قادر به رفع تنگناها نیستند بلکه خود بانی مشکلات شده‌اند. هدف از این مقاله آشنایی مختصر با چگونگی و علل بعضی از تحولات عمده در نظام و ساختار مدیریت در کشورهای جهان اول یعنی کشورهای پیشرفته که در مرحله فراصنعتی قرار گرفته‌اند نظیر آمریکا، ژاپن و آلمان است. بدین امید که با شناخت و درک بهتر این تحولات بتوان از آن برای بهبود نظام مدیریت در ایران بطور صحیح، اقتصادی و منطقی بهره گرفت.

ساختارهای تولید

مسلماً ساختار کلان اقتصادی کشور یکی از شاخص‌های عمده و موثر در تعیین نظام مدیریتی است و برای درک بهتر موضوع مورد بحث بهتر است ابتدا مرور مختصری بر انواع ساختارهای کلان اقتصادی کنیم. اگر مجموعه

بر اساس مطالعات انجام شده توان بالقوه مغز بمراتب بیش از توان بالفعل آن است. در نتیجه با افزایش توان فکری از طریق ایجاد امکانات بیشتر برای پرورش افکار می‌توان از این ظرفیت مازاد و بلااستفاده که در این ساختارها به‌عنوان اساسی‌ترین عامل تولید منظور می‌شود بهتر استفاده کرد و تولید را بمراتب با محدودیت کمتری از دو ساختار تولیدی پیشین افزایش داد. این بدان معنی است که در مرحله فراصنعتی استعداد کمی، کیفی و سرعت تولید به‌طور غیرقابل مقایسه‌ای زیاد و صعودی خواهد بود. شاید بتوان ادعا کرد کوتاه‌تر شدن روزافزون سیکل طول عمر کالاها که تقریباً به‌طور متوسط به سه ماه رسیده است یکی از شواهد بارز این واقعیت است.

در نظام‌های تولیدی پیش‌صنعتی و صنعتی، مدیران عمدتاً با مشکل فقدان اطلاعات و یا عدم داشتن توان استفاده، جذب و یا بکارگیری اطلاعات روبرو هستند. البته شدت این امر در نظام تولیدی پیش‌صنعتی بمراتب بیش از نظام تولیدی صنعتی است. ولی در نظام تولیدی فراصنعتی مدیریت با اطلاعات انبوه و افزایش تصاعدی آن مواجه است. علیرغم گسترش تصاعدی اطلاعات که اغلب مربوط به گذشته می‌شوند، دگرگونی‌های سریع در بازارهای متفاوت (تولید، مصرف، پول، سرمایه، کار و غیره) نیاز تازه‌ای برای اطلاعات بیشتر در ارتباط با آینده را نیز ایجاد می‌کند. به‌عنوان مثال، در بازار پول و سرمایه با نوسانات لحظه‌ای نرخ‌های بهره هزینه‌های استقراض و در نتیجه تغییر نسبی قیمت‌ها باعث افت و خیزهای بسیاری می‌شود که می‌تواند بر چگونگی تصمیم‌گیری مدیران مستقیماً تأثیر گذارد. به‌عبارت دیگر، در کنار افزایش روزافزون و تصاعدی اطلاعات، فقدان اطلاعات متناسب و مورد نیاز جهت پیش‌بینی صحیح روند آینده همچنان باقی است. این امر سبب اضافه‌شدن مشکلات جدیدی شده است که شامل تشخیص اطلاعات از نظر تناسب و چگونگی کاربرد و دسترسی بموقع آن می‌شود. به‌عبارت دیگر تاحدی مشکل کمی اطلاعات جای خود را به مسائل کیفی داده است.

در هر نظام تولیدی، کالاها و یا خدمات، رسالت مدیریت تضمین بقای شرکت و یا سازمان در وحله اول و سپس هدایت آن در جهت رسیدن به اهداف موردنظر در درون سازمان با توجه به شرایط و واقعیت‌های محیطی

می‌باشد. این رسالت بدون تصمیم‌گیری‌های صحیح، سریع و در رابطه با نه‌گذشته و حال بلکه آینده امکان‌پذیر نیست. در حالی که فرآیند تصمیم‌گیری نیازمند دسترسی به اطلاعات است که خود دستخوش تحولات مضاعف کمی و کیفی گردیده است.

تحولات کمی و کیفی در دانش

همان‌طوری که قبلاً اشاره گردید، مبنای دانش بشری اطلاعات و تجربه انباشته و انتقال یافته از دوران نقاط مختلف است و روند تحول کمی دانش بسیار جالب و گویاست. اگر مجموعه اطلاعات انباشته شده از زمان پیدایش بشر تا میلاد مسیح (یعنی ۱۹۹۶ سال پیش) را یک واحد فرض کنیم، این مجموعه تا اواسط قرن شانزدهم دوبرابر و یا ۲ شد.

به‌عبارت دیگر، حجم دانش که در مدت هزاروپانصدسال کسب شد معادل دانشی بود که هزاران سال طول کشید تا بدست آید.

پس از انقلاب صنعتی فقط دوپست و پنجاه سال طول کشید که این دانش دوبرابر و یا چهاربرابر دانش اولیه گردد. دور بعدی برای دوبرابر شدن دانش و یا ۸ واحد شدن آن فقط در حدود پنجاه سال به‌طول انجامید. گفته می‌شود که در سالهای اخیر طی ده سال حجم دانش دوباره دوبرابر یعنی به ۱۶ واحد افزایش یافت. پیش‌بینی می‌شود که در دور بعدی برای دوبرابر شدن حجم دانش و یا ۳۲ واحد شدن آن فقط ۴ سال لازم است. بدین ترتیب در طول زمانی که دانشجویی وارد دانشگاه می‌شود و تا وقتی که فارغ‌التحصیل شود حجم اطلاعاتی دوبرابر و یا ۶۴ واحد و در نتیجه مجموعه اطلاعات کسب شده نسبت به کل دانش موجود ناچیز خواهد بود. و در صورت ادامه این روند

● اساسی‌ترین وظیفه مدیران تصمیم‌گیری است.

● چگونگی استفاده بهینه از سرمایه در گرو داشتن نظم، انضباط و تفکر سیستمی متناسب و صحیح و بطور کلی مدیریت کاراً و قانونمندی متناسب است.

● علاوه بر افزایش تصاعدی حجم دانش، سرعت حرکت اطلاعات نیز به‌طور باورنکردنی افزایش یافته، به‌طوری که زمان انتقال اطلاعات به صفر نزدیک می‌شود.

باید انتظار داشت دور بعد دوبرابر شدن دانش بشری فقط چندماهه به‌طول انجامد.

علاوه بر افزایش تصاعدی حجم دانش، سرعت حرکت اطلاعات نیز به‌طور باورنکردنی افزایش یافته به‌طوری که زمان انتقال اطلاعات به صفر نزدیک می‌شود. علاوه بر حجم، پیرامون و کیفیت دانش بشری نیز به‌طور غیرقابل تصویری وسیع‌تر شده است. برای درک کمی و کیفی دانش بشر امروز کافی است یادآور شد که انسان قادر است به‌کمک تکنولوژی به‌خارج از منظومه شمسی دسترسی یافته و از چگونگی آن مطلع شود و اطلاعات دقیق‌تری را از فواصل بسیار دور و غیرقابل تصور در چندثانیه دریافت کند.

دانش و مدیریت

بدین ترتیب مشکلات فقدان اطلاعات و یا دانش کم در مراحل تولیدی پیش‌صنعتی و صنعتی، مسدود به اطلاعات انبوه در دوران تولیدی فراصنعتی شده که این خود بانی ایجاد مشکلات عدیده شده است. گسترش تصاعدی دانش سبب می‌شود که اطلاعات مفید و مربوط به سرعت مبدل به اطلاعات غیرمفید و نامربوط شود و در نتیجه تشخیص اطلاعات مفید و دانش چگونگی استفاده مطلوب از آن کاری بس دشوار شود. از سوی دیگر حجم زیاد اطلاعات منجر به کندی فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود. در حالی که شرایط محیطی تاکید بر سرعت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها دارند. دسترسی به اطلاعات نادرست، بی‌ربط و با تاخیر می‌تواند منجر به زیان و در صورت استمرار، بقای شرکت و یا سازمان را تهدید کند.

برای تصمیم‌گیری صحیح، سریع و آینده‌نگر با توجه به شرایط و نکاتی که بدان اشاره گردید، در دنیای وفور توأم با فقدان اطلاعات، در نظام‌های تولیدی فراصنعتی مدیران ناچارند از ابزارهایی چون کامپیوتر و غیره استفاده کنند. به‌کمک برنامه‌های نرم‌افزاری کامپیوتری مدیران در دریایی از اطلاعات به‌سرعت حرکت می‌کنند و اطلاعات مربوط را از اطلاعات نامربوط تشخیص داده درستی آنها را با سرعت ارزیابی می‌کنند.

اطلاعات خام و بظاهر نامربوط را پرورش داده و تبدیل به اطلاعات مفید و قابل استفاده می‌کنند و بدین ترتیب از دانش چگونگی استفاده از اطلاعات بهره‌مند می‌شوند.

بطور خلاصه، برای مدیریت اطلاعات انبوه باید از تکنولوژی برتر و پیشرفته‌تر کامپیوتر

شبکه اینترنت و امثالهم نیز مدیران را قادر می‌سازد که مشکل زمانی و نقص اطلاعاتی را تا حدودی برطرف کنند. به یاری این تکنولوژی مدیران به جای دسترسی به اطلاعات هفتگی و روزانه به اطلاعات لحظه‌ای دست می‌یابند. برحسب نوع فعالیت‌ها، امروزه تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات دریافتی چند دقیقه پیش نیز می‌تواند نادرست و در نتیجه سبب ورشکستگی شرکت گردد. شبکه اینترنت می‌تواند از نظر آینده‌نگری و پیش‌بینی روندها، مدیران را یاری کند.

تلفن‌های سیار و یا موبایل (همراه) نقش حساسی در انتقال سریع اطلاعات و هرچه کوتاه‌تر کردن فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای آن دارند. در شرایطی که لحظات در فرآیند تصمیم‌گیری سرنوشت‌ساز هستند نقش اینگونه ابزارها بسیار حساس و مهم می‌شوند. مثلاً، مدیر یک مجموعه از سرمایه‌گذاری‌های متفاوت چندین میلیارد دلاری که با نوسانات بازار بورس مواجه است باید بتواند به سرعت هرچه تمام‌تر تصمیم گرفته و بر مبنای مقتضیات اعلام خرید و یا فروش سهام کند. در چنین شرایطی هر لحظه درنگ می‌تواند سبب میلیون‌ها دلار سود و یا زیان گردد که مجموعه این لحظات مسلماً در پایان سال تاثیر بسزایی در سرنوشت شرکت و یا سازمان دارد. در واقع به کمک تلفن‌های سیار توان عکس‌العمل مدیران، بخصوص در رابطه با تحولات ناگهانی بازار، چند برابر افزون می‌شود.

تحولات در مدیریت

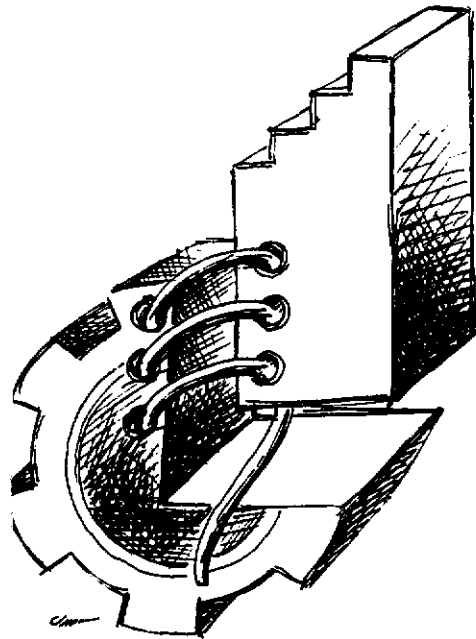
گسترش روزافزون کمی و کیفی دانش باعث بکارگیری تکنولوژی برتر در فرآیند تصمیم‌گیری در نظام مدیریت در جهان اول گردیده است. از سوی دیگر، دگرگونی‌های سریع در بازارهای متفاوت مثل تنوع طلبی بیشتر و در نتیجه تغییرات سریع الگوی مصرف سبب کوتاهی عمر کالاها شده است. ورود متوالی تکنولوژی جدید به بازار منجر به تحول در فرآیند تولید و خطوط تولید و حتی در موارد بسیاری کوتاهی طول عمر واحدهای تولیدی و یا جایجایی آنان گردیده است. در یک چنین شرایطی برای ارتقای کارایی نه تنها مدیران باید از تمام امکانات و ابزارهای مدرن جهت تصمیم‌گیری‌های درست و سریع استفاده کنند بلکه نظام مدیریت خود نیز دستخوش تغییر و تحول می‌شود، در نتیجه فرآیند تصمیم‌گیری نیز باید متحول شود. زیرا

همانطوریکه قبلاً نیز اشاره شد، با دید جمعی و سیستماتیکی از فرآیند تصمیم‌گیری، علاوه بر درستی و سرعت تصمیم‌گیری می‌بایستی چگونگی اجرای تصمیمات اتخاذ شده نیز مدنظر قرار گیرد. به همین دلیل ما شاهد تحولات ساختاری ذیل در نظام مدیریتی در اقتصادهای فراصنعتی و پیشرفته بوده و یا خواهیم بود:

۱ - همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، در بسیاری از موارد نه تنها کیفیت بلکه سرعت در تصمیم‌گیری هم از اهمیت بسیاری برخوردار است و حتی در بعضی از موارد سرعت مهم‌تر از جهات دیگر آن است. تصمیم‌گیری درست و سریع با چارت سازمانی عمودی بسیار دشوار و با آن در تضاد است. به همین علت چارت‌های سازمانی عمودی به تدریج با چارت‌های سازمانی افقی جایگزین می‌شود و از لایه‌های مدیران، بخصوص مدیریت میانی، کاسته می‌شود. در چارت سازمانی افقی لایه‌های مدیران کمتر و لذا مدیران به مسائل نزدیکتر و در نتیجه با دقت و سرعت بیشتری تصمیم می‌گیرند.

۲ - برای ارتقای کمی، کیفی و افزایش سرعت عمل در پاسخ سریع به تغییرات در بازار مصرف، واحدهای تولیدی مجبورند بعضی از بخش‌های فرآیند تولید خود را حذف و به دیگران واگذار کنند تا بهتر بتوانند در فعالیت‌هایی که دارای مزیت‌های نسبی هستند تمرکز کرده و تخصصی‌تر عمل کنند. قدر مسلم این روند منجر به کاهش خوردگفایی شرکت‌ها و واحدهای تولیدی و افزایش وابستگی آنها به شرکت‌های دیگر می‌شود. به عبارت دیگر، مدیریت ناچار است روزی‌روز از خودکفایی کاسته و به همبستگی بیافزاید.

۳ - کوتاهی طول عمر کالاها و شرکتها باعث کوتاهی طول عمر مشاغل می‌گردد. به همین دلیل کارمندان و کارکنان واقع بین و دوراندیش نمی‌توانند چون گذشته امنیت شغلی را در راس انتظارات شغلی خود قرار دهند. طبیعی است که اینگونه انتظارات نیز باید جایگزین شوند. بتدریج کارمندان و کارکنان در عوض امنیت شغلی در جستجوی رشد و ارتقای شغلی در محیط کار برمی‌آیند. لذا مدیران واحدها و شرکتها در اقتصادهای پیشرفته برای پاسخگویی به انتظارات کارمندان و کارکنان نمی‌توانند از ابزارهایی چون پرداخت حقوق بیشتر و یا انعقاد قراردادهای درازمدت شغلی استفاده کنند زیرا نه مدیران و نه کارکنان می‌توانند اطمینان چندانی



به آینده، بخصوص آینده دور، داشته باشند. برآورد انتظارات رشد و ارتقای شغلی برای مدیران چندان آسان نبوده و نخواهد بود. این مساله منجر به مشکلات زیادی برای مدیران می‌شود.

۴ - در نظام‌های تولیدی پیش صنعتی و صنعتی، از نظر سازمان و یا شرکت، افراد به نوعی جزء هزینه‌ها منظور می‌شوند. در نظام تولیدی فراصنعتی که دانش محور تولید است، دیگر تفکر محدود به قشر مدیریت نمی‌شود بلکه همه باید با تفکر خود در ابداع محصولات، روش‌های تولید و تولید محصول، چه کالا و چه خدمات، سهیم باشند. در آن صورت از نظر سازمانی افراد بیشتر بمنزله دارایی باید محسوب شوند و اگر فرد توان تفکر را نداشته باشد معمولاً در چنین سازمانی نمی‌تواند مستقیماً در تولید نقش چندانی داشته و شاغل باشد.

۵ - در نظام‌های تولیدی پیش صنعتی و صنعتی مدیران برای رهبری واحدها اکثراً از روش فرمایشی و یا دستوری استفاده می‌کنند ولی این نوع مدیریت با ساختار فراصنعتی همخوانی چندانی ندارد زیرا در تولید دانش محوری و مبتنی بر تفکر این برخورد نه تنها کارا نیست بلکه می‌تواند حتی تاثیر معکوس داشته باشد. در این صورت نیاز به روش تازه است. در واحدهای نظام تولیدی فراصنعتی مدیران از روش ایجاد انگیزه و تحرک در نیروی کار استفاده می‌کنند. البته باید متذکر گردید که حتی در ساختارهای پیش صنعتی و صنعتی نیز بخش‌ها و یا

واحدهای تولیدی که دانش محور هستند تا حدودی دارای خصوصیات مشابه با ساختارهای فراصنعتی می‌باشند و لذا روش‌های فرمایشی و یا دستوری در آنها چندان کارا نیست.

۶ - اصولاً پایه دانش اطلاعات اندوخته و انباشته‌ای است که بنوعی در ارتباط با یکدیگرند. به همین لحاظ فعالیت‌های دانش محور نوعی همکاری را می‌طلبند. یک دانشمند و یا مخترع بدون دسترسی به یافته‌های پیش‌کسوتان خود و یا بنوعی یاری همکاران خود نمی‌تواند به تنهایی موفق شود و از کارایی چندانی بهره‌مند شود. اصولاً علم و تفکر به‌طور ذاتی به‌صورت طیفی و نه نقطه‌ای است. تمام اکتشافات و خلاقیت‌ها در غایت برآیند فعالیت‌های هزاران نفر در زمانها و مکانهای مختلف هستند.

بنابراین، در نظام تولیدی دانش محور در بین بخش‌ها در درون و حتی بعضی اوقات در بیرون واحدهای تولیدی باید تا حدودی رقابت جای خود را به همیاری و همکاری بسپارد. در بعضی موارد دستیابی به نتیجه مطلوب برای هر یک از سازمان‌ها به‌تنهایی غیرممکن است ولی در اثر همکاری با یکدیگر امکان‌پذیر می‌شود. چرا که در مواردی مسائل فزاینده‌تر از توان یک شرکت و یا یک سازمان است. ایجاد و گسترش همکاری بین شرکت‌ها که به‌نام اتحادهای استراتژیک معروفند گویای این واقعیت است.

۷ - اصولاً در نظام تولیدی فراصنعتی اولویت با کارآیی و سوددهی در واحدهای اقتصادی است. به همین سبب اکثراً از ضوابط و نه روابط جهت‌گزیش و ارتقای نیروی کار در سازمان‌ها استفاده می‌شود. از سوی دیگر روند جهان شمولی اقتصادی و در نتیجه ادغام بیشتر بازارها از طریق اتساع‌های منطقه‌ای و رشد و گسترش فعالیت‌های شرکت‌های چندملیتی در سالهای اخیر و عوامل دیگر همگی منجر به تنوع فرهنگی بیشتر در ساختار نیروی انسانی سازمان‌ها گردیده است. در واقع برای برطرف کردن تنگناهای موجود در جهت بهبود کارآیی و سودآوری بنگاه‌های اقتصادی از خیره‌ترین نیروی کار بدون توجه به زمینه‌های فرهنگی آنان استفاده می‌کنند. این امر مدیران را وادار می‌کند که نسبت به فرهنگ‌های متنوع در محیط کار آگاه بوده و بدان حساسیت نشان بدهند زیرا بی‌توجهی به اینگونه مسائل باعث ناهنجاری‌هایی در محیط کار می‌شود که مسلماً اثر نامطلوبی بر سوددهی و کارآیی واحدها دارد.

۸ - همانطوری که قبلاً نیز اشاره شد، برای نیل به اهداف عالی سازمانی همکاری و همیاری فکری ضروری است. در این صورت دیگر توانمندی‌ها و مساعدتهای فردی کافی نخواهد بود. برای مثال، برای ایجاد یک سیستم پیچیده که بتواند ماشین فضایی را طراحی کرده که قادر باشد انسانی را به دیگر سیارات بفرستد کار تیمی اجتناب‌ناپذیر است. در این صورت از نقش فرد در سازمان و یا حتی یک سازمان کاسته شده و به نقش گروهی و یا تیمی اضافه می‌شود. بنابراین مدیران تشکیلی‌دهنده، هماهنگ‌کننده، تعلیم‌دهنده و هدایت‌کننده تیم‌ها و گروه‌ها می‌شوند. در نتیجه ایجاد روابط بهینه بین افراد و تیم‌ها جهت دستیابی به نیروزایی مطلوب یکی از فعالیت‌ها و مسئولیت‌های عمده مدیریت محسوب می‌شود.

۹ - سودآوری لازمه بقای شرکت‌ها و یا واحدهای اقتصادی و تامین‌کننده منابع ضروری جهت اجرای برنامه‌های لازم در راستای رسیدن به اهداف آن است. در این اصل تغییری رخ نداده است بلکه در چگونگی دستیابی بدان، تفکر مدیران متحول گردیده است. در نظام تولیدی صنعتی معمولاً مدیران تولید در واحدها حاکمانند و مدیران فروش-موظف به فروش هرآنچه تولیدشده، هستند. این نوع برخورد در نظام‌هایی که مصرف‌کننده به‌علل مختلف نظیر محدودیت‌های بازار و قانونی از حق انتخاب چندانی برخوردار نیست می‌تواند عملی و حتی سودآور باشد. ولی در کشورهای جهان اول که دارای اقتصادهای باز هستند و در آنها اکثراً مصرف‌کنندگان از حق انتخاب بسیار زیادی بهره‌مندند، حاکمیت با مصرف‌کننده است. در چنین شرایطی مدیران بازاریابی انتقال‌دهنده و مدیران تولید مجری خواسته‌های مصرف‌کننده هستند و لذا سودآوری عمدتاً از طریق جلب رضایت مشتری حاصل می‌شود. این امر سبب گردیده که طول عمر کالاها و خدمات کوتاه‌تر شده و تولید انبوه نیز بتدریج جای خود را به تولید دلخواه و یا سفارشی بدهد.

۱۰ - همانطوری که قبلاً نیز اشاره شد، در نظام تولیدی صنعتی که سرمایه محور تولید است برای بهبود و ارتقای تولید به‌افراد چگونگی کارکردها، مثل استفاده بهتر از ماشین‌آلات، را به‌صورت‌های مختلف آموزش می‌دهند. ولی در نظام تولیدی فراصنعتی که در آن دانش محور تولید قرار می‌گیرد دیگر تعلیم چگونگی روش

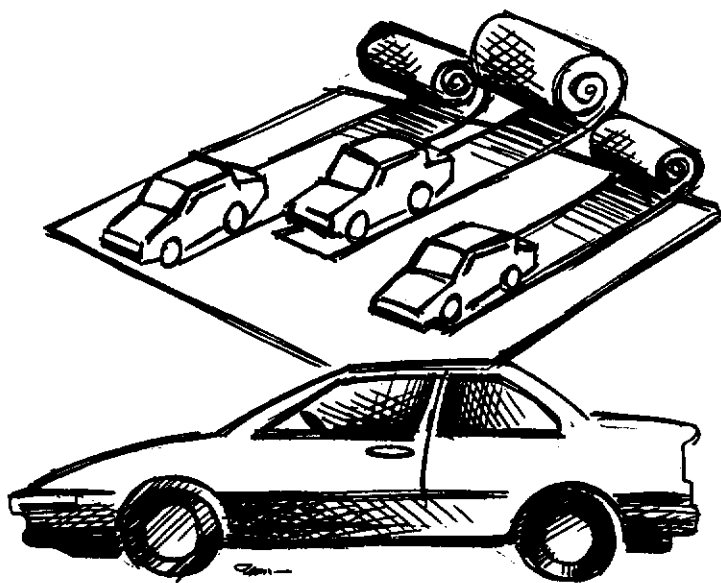
کار نمی‌تواند جوایگویی مشکلات باشد. لذا در این نظام تولیدی چگونه بهتراندیشیدن و راه‌حل‌ها را پیدا کردن مطرح می‌شود. در واقع در برنامه‌های توسعه شرکتها در اقتصادهای پیشرفته تاکید بر گسترش توان فکری نیروی انسانی کار و هدایت آن در جهت نیل به اهداف سازمان است. ۱۱ - در نظام‌های پیش‌صنعتی و صنعتی عمدتاً از شاخص‌های عینی و ملموس چون ظرفیت تولید، سطح تکنولوژی و قدمت ماشین‌آلات به‌کار گرفته شده و امثال آن برای ارزیابی توانمندی‌های شرکتها و سازمانها استفاده می‌شود. ولی در نظام تولیدی فراصنعتی که دانش محور هستند، شاخص‌های عینی نمی‌تواند معیار مطلوبی برای ارزیابی باشد لذا از عوامل غیرعینی و غیرملموس چون برتری سازماندهی، هماهنگی افراد و گروه‌ها و امثالهم استفاده می‌شود. در نتیجه ارزیابی مدیران نیز بدینگونه تحت‌تأثیر شاخص‌های غیرعینی قرار می‌گیرد.

۱۲ - بازتاب به خصیصه دانش، در نظام تولیدی فراصنعتی که دانش محور است مخفی‌کاری‌ها و یا مسخفی‌کردن اطلاعات از کارآیی شرکت می‌کاهد و به فرآیند تولید، بخصوص در درون سازمان، لطمه شدید می‌زند. برای نیل به اهداف شرکت و اجرای پروژه‌ها، قسمت‌های مختلف سازمان و یا شرکت باید از فعالیت‌های یکدیگر آگاه باشند و کارها را با یکدیگر هماهنگ کنند. به‌اجبار و بتدریج این بخش از فرهنگ مخفی‌کاری با فرهنگ مشارکت در کارها و مبادله اطلاعات جایگزین خواهد شد.

بدیهی است در یک چنین شرایطی سیستم ارتباطات سازمانی دستخوش تحولات شدید می‌شود که این خود تأثیر بسزایی بر مدیریت می‌گذارد. به‌عنوان مثال، به‌استثنای موارد خاص، با گسترش همکاری و همبستگی، مدیران دیگر در سیستم جدید ارتباطات بتدریج شرکای سازمانی محسوب می‌شوند که نه تنها اطلاعات را نباید از آنان مخفی کرد بلکه باید با آنها سهیم شد.

تحولات مدیریت در ایران

ملاحظه شد که تحولات مدیریت در کشورهای جهان اول بطور عمده شامل استفاده از تکنولوژی برتر و ابزارهای پیشرفته‌تر در مدیریت اطلاعات انبوه از یک‌سو و دگرگونی در ساختار و ارتباطات مدیریتی از سوی دیگر است. این تحولات منطقی، اقتصادی، ضروری، بطور مستقیم در برخورد با موانع دستیابی به کارآیی بیشتر فعالیت‌های اقتصادی در این جوامع رخ داده است. بهترین گواه این امر این است که



مقایسه صنعت خودرو در ایران با بعضی شرکت‌های موفق آسیا

از: مهندس جعفر صفری

آغاز کرده، به گونه‌ای که اکنون در محدوده شرکت‌های بزرگ جهانی قرار گرفته است. از سوی دیگر در ادامه مقاله دو شرکت TATA هندوستان و شرکت صنعتی «خاور» که به ساخت کامیون‌های سبک و سنگین، با همکاری کمپانی «مرسدس» آلمان اشتغال دارد پرداخته شده است. مقایسه مزبور بیانگر آن است که شرکت هندی فوق‌الاشاره با توجه به آنکه ۵ سال قبل از شرکت «خاور» فعالیت خود را شروع کرده است موفق گردید نیازهای داخلی کشور هندوستان را در سطح وسیعی در زمینه تولید انواع اتوبوس، مینی‌بوس، کامیونت و کامیون سبک و سنگین با ۹۵٪ ساخت داخل تامین کند و در طراحی و ساخت انواع تجهیزات و ماشین‌آلات صنعتی از قبیل ماشین ابزارهای ویژه و سایر ماشین‌آلات قابلیت و توانمندی‌های زیادی را به منصف ظهور برساند. در حالی که صنعت مشابه ما در کشور یعنی شرکت «خاور» با حجم بالای واردات سالانه هنوز هم وابستگی زیادی را در این زمینه به کمپانی مادر یعنی «بنز» آلمان دارد.

در این مقاله یک بررسی اجمالی نسبت به روند رشد و توسعه صنعت خودروسازی در ایران، ژاپن، کره جنوبی و هند انجام می‌گیرد.

سپس با ارائه آمار و ارقام به بررسی مقایسه‌ای در زمینه صنعت خودرو در دو کشور کره و هند با ایران می‌پردازیم. کمپانی‌های «هیوندایی» در کره جنوبی در سال ۱۳۴۶ با کمپانی «فورد» انگلیس و «ایران ناسیونال» با کمپانی «تالپوت» در سال ۱۳۴۲ قرارداد‌های خود را برای ساخت خودرو با طرف‌های خارجی منعقد می‌نمایند و اکنون شرکت «هیوندایی» با تولید میلیونی سالانه خود علاوه بر تامین نیازهای اساسی کشور کره (۷۰٪ تولیدات در داخل کره مورد مصرف قرار می‌گیرد) حجم وسیعی از تولیدات خود را به بازارهای جهانی از جمله آمریکا و اروپا صادر می‌کند و در تعدادی از کشورهای جهان واحدهای تولیدی را به صورت سرمایه‌گذاری و مشارکت ایجاد کرده است. شرکت مزبور علاوه بر تولید مدل‌های گوناگون خودرو، در ابعاد مختلف صنعتی و خدماتی توسعه یافته، فعالیت‌های وسیعی را

در صورت حذف این تحولات در نظام مدیریت، ادامه حیات فعالیت‌های تولیدی در سطح کارایی فعلی میسر نخواهد بود.

ما شاهد پیدایش راه‌حل‌های کشورهای جهان اول با نظام فراصنعتی مثل ترویج کامپیوتر، اینترنت، تلفن‌های سیار و با بحث خلاقیت و مدیریت مشارکتی، هدایتی و غیره در ایران با نظام‌های تولیدی پیش صنعتی و با صنعتی هستیم. مسلماً داشتن تکنولوژی و ابزار

پیشرفته مدیریت اطلاعات انبوه، بدون دسترسی به اطلاعات انبوه، استفاده از شبکه اطلاعاتی اینترنت با توجه به احساس بی‌نیازی به اطلاعات بهنگام و یا استفاده از تلفن‌های سیار بدون ضرورت سرعت در دریافت اطلاعات و تصمیم‌گیری به لحاظ عدم نیاز به عکس‌العمل سریع، در اکثر مواقع نمی‌تواند منطقی، اقتصادی و یا در جهت رفع تنگناهای موجود باشد. اکثر، در بهترین مورد، جنبه رفاهی و در بدترین مورد، نوعی مصرف‌گرایی است و فقط در موارد معدودی برای مدیریت جنبه نیازمندی دارد. مثل اغلب نظام‌های پیش‌صنعتی و صنعتی، ایران نیز با مشکلاتی نظیر کمبود نظم و سازماندهی، انضباط، اطلاعات کم و قدیمی، فقدان ماشین‌آلات و ابزار تولید مدرن و یا عدم دانش و توان استفاده بهینه از آنها و وجود عدم توازن بین سخت‌افزار و نرم‌افزارها و امثالهم روبروست. علاوه بر این عوامل، با توجه به تسلط دولت بر بخش عظیمی از فعالیت‌های اقتصادی، روش

گزینش مدیران دولتی آثار نامطلوبی بر ساختار مدیریت داشته است. این روش گزینش در برخی موارد مشوق نقش و حضور اساسی رؤسای انتصابی سیاسی در جایگاه مدیران بوده که خود تاثیر به‌سزایی بر ساختار مدیریت در ایران داشته است. بی‌شک اقتباس از تحولات مدیریت و استفاده از راه‌حل‌های نامربوط کشورهای فراصنعتی جهان اول نه تنها مفید نیست بلکه خود، بانی مشکلاتی نظیر اتلاف منابع ملی و ایجاد پیچیدگی‌های تازه خواهد شد. برای موفقیت تحولات مدیریت در ایران باید در راستای رفع تنگناهای یک نظام تولیدی پیش صنعتی و یا صنعتی حرکت کرد. □

دکتر ارسطو اماسی خسوی فارغ‌التحصیل دانشگاه‌های آمریکا در اقتصاد و مدیریت، دارای سابق طولانی در امر تدریس و تحقیق در رشته مدیریت بازرگانی بین‌الملل و مالی.

وی در حال حاضر معاونت امور بین‌الملل شرکت آزمایش را برعهده دارد.