

## مدیریت در قرن جاری و ۲۱

ضرورتها و چالشهای مدیریتی در طول یک قرن گذشته یا قرن بیستم، به گونه‌ای بود که محققان و صاحب‌نظرانی از هر نسل را به سعی و کوشش فراوان مجبور ساخت تا به ساماندهی مطلوب سازمانها بپردازد، و کسانی که از نیمه قرن جاری به این سو در خط مقدم جبهه مدیریت قرار گرفتند، بیشترین سعی خود را ضرورتاً متوجه بهبود منابع انسانی در سازمانها کردند، و همین امر شرایطی را پدید آورد که سیاستگذاران کلان جامعه الزاماً می‌بایستی سریعاً به تربیت نیروی انسانی متناسب با شرایط همواره متحول همت گمارند، تا تقاضاهای روزافزون را در همه سطوح سازمانی به نحو شایسته پاسخگو باشند. در این راه از خلق و ابداع و به‌کارگیری هیچ راه و روش نظریه، ابزار و فئونی برای بهبود منابع انسانی در رفتار سازمانی دریغ نورزیدند. از تجارب گذشته بشری و پژوهشها و الزامات کنونی بسیار بهره گرفتند. مواردی مانند مدیریت مشارکتی و بهبود کیفیت، شیوه‌های شناخت و تفاهم با مشتری، انعطاف‌پذیری در مدیریت و مشاغل، ساختار سازمانی، کار گروهی تا آموزش و یادگیری مستمر را مورد پژوهش و بررسی قرار دادند، و پایان‌گرفتن قرن ۲۰ و آغاز قرن ۲۱ را نقطه عطف یا به عبارت دیگر (بهانه‌ای) قرار دادند تا در شیوه‌ها و انتظارات مترتب بر مدیریت قرن ۲۱ بازنگری عمیق و گسترده‌ای معمول دارند، در نتیجه آنچه را برای تعریف و هدف در مدیریت قرن ۲۱ در نظر گرفتند، متفاوت با تعاریف و هدفهای پیشین و جاری شد.

تعریفی که از مدیریت قرن ۲۱ ارائه شد، دارای ویژگیهایی است که مهمترین آن به‌قول دونفر از کارشناسان یعنی (داگلاس - تی - هال (D.T. HALL) و (فیلیپ میرویس PH. MIRVIS) (PROTEAN) بود که واژه‌ای است مشتق از کلمه یونانی (PROTEUS) یا خدای دریا، موجودی که در اساطیر یونان هم ظرفیت پذیرش فراوانی داشت و هم هنگام لزوم به‌آسانی و با اراده خود تغییر شکل می‌داد. در برخی فرهنگهای انگلیسی؛ فارسی، دمدمی و متلون آمده است که یقیناً چنین مفهومی مدنظر صاحب‌نظران فوق نبوده است. بلکه منظور آن نوع انعطاف‌پذیری است که برای هر فرد سازمانی توان تغییر مناسب با تحولات محیط و مقتضیات را به‌آسانی فراهم آورد. در واقع حالت و کیفیتی که قبل از آنکه در سازمان پدید آید بایستی در

از: محمدباقر قاسم‌زاده

## چالشهای مدیریت

## در قرن

## ۲۱

## شاره

می‌گویند برای برنامه‌ریزی قرن ۲۱ به ویژه در زمینه مدیریت صاحب‌نظران تلاش دارند تا با توجه به مقتضیات آن، شرایط مطلوب را فراهم آورند، آنچه این کارشناسان بازگو می‌کنند، مبین این واقعیت است که در قرن ۲۱ به ویژه برای مدیران کوشش‌های فراوانی مورد نیاز است تا شایستگیهای لازم برای حضور فعال و سازنده آنها فراهم شود، اما اینکه این آینده کجاست و شرایط آن چگونه است و کیفیت حضور چگونه باید باشد از جمله مواردی است که در این مقال گرچه مختصر، اما از زاویه‌ای جدید بدانها پرداخته خواهد شد.

تاریخ بشریت و سیر تحولات آن گویای این واقعیت است که آینده جایی نیست که روزگاری کسانی آنرا ساخته و پرداخته باشند و ما طی چند صباحی به‌هر طریق وارد آن شویم، و خود را فارغ از گذشته و بی‌دغدغه خاطر از حال و بدون هیچ دلیل و کوشش موجهی امیدوار به آینده بدانیم، بلکه هر گام و فکر و اندیشه امروز ما چه در بعد تربیت و چه در بعد تولید و سازندگی خشتی است بر بنای ساختمان آینده، و قرن ۲۱ نیز همانند هر قرن دیگر در شمول همین قاعده قرار دارد، منتها شکل و شیوه این ساختن‌ها در جوامع گوناگون، متفاوت بوده و هست. و مهمتر از همه اینکه در این راه هم سازنده در معرض تغییرات مدام است و هم شیوه ساختن یکسان نیست. و این تحولات اجتناب‌ناپذیر با همه پیامدهای آن بایستی در عمل، ذهن و تصمیمات سیاستگذاران و عاملان آن محملی داشته باشد. آنچه در برنامه‌ریزیهای جوامع مختلف و به‌ویژه جوامع رشدیافته مشاهده می‌شود این است که سه مولفه اساسی محور برنامه‌های استراتژیک آنها قرار گرفته است تا فرود و حضوری موفق در آن آینده داشته باشند. سه مولفه عبارتند از:

- ۱ - تغذیه مناسب برای عموم و به‌ویژه مادران باردار و شیرده
- ۲ - آموزش و پرورش کارآمد و پویا
- ۳ - بهداشت تعمیم‌یافته. یعنی با این عوامل به تربیت والدین دهدهای نخست قرن ۲۱ پرداخته‌اند، در بادی امر شاید به‌نظر برسد این مولفه‌ها چندان ارتباطی با موضوع نداشته باشد ولی بانگهای واقع‌بینانه و استراتژیک به قضایا و واقعیت و ارتباط آن روشن می‌شود. در این راه و شرایط هیچ جامعه‌ای دیگر نمی‌تواند بر توسن خیال آسمان آرزوها را به‌پیماید و یا تابعی منفعل از رخدادها و تکان حوادث باشد. شتاب تحولات در کل جهان و در همه زمینه‌ها و پاره‌ای ویژگیهای خاص برخی جوامع مانند رشد بی‌رویه جمعیت و در پی آن فزونی گرفتن نیازها و لاجرم ضرورت به‌کارگیری روشهای معقول برای تامین آنها شرایطی را به‌وجود آورده است که دیگر نه تنها تکرار آن فاجعه‌آمیز خواهد بود، بلکه فرصت جبران نخستین اشتباه نیز یا وجود ندارد یا بهای آن سنگین است، و عرصه‌های گسترده مدیریت یکی از حساسترین عرصه‌هایی است که به‌شدت در معرض وقوع چنین خطاهایی قرار دارد.

صاحب‌نظران معتقدند از مهمترین و کارآمدترین سلاح در قرن ۲۱ و کارزار آن همچنان علم و دانش خواهد بود، اما این بار علم و دانشی که آثارش در جای‌جای حیات شغلی و اجتماعی و خصوصی جلوه مثبت و کاربردی داشته باشد.



**صاحب نظران معتقدند، مهمترین سلاح قرن ۲۱ همچنان علم و دانش خواهد بود اما این بار علم و دانشی که آثارش در حیات شغلی و اجتماعی جلوه کاربردی داشته باشد.**



**هرچه فرد بتواند خود را با شرایط متحول منطبق کند، بیشتر با واقعیت سروکار داشته و می آموزد که چگونه یاد بگیرد. شیوه اساسی یادگیری در آینده جمعی است.**

خود فرد پدیده آمده باشد. که خود این امر نیازمند برخورداری از سعه صدر و پذیرش فراوانی است. این خصیصه چندان هم سهل الوصول نیست تلاش فراوان می طلبد تا از گذرگاههای صعب العبور (عادت) و بعضاً (بی تفاوتی) و تجارب ناکارآمد عبور کرده و برج عاج توجیه گری را سمی مهلک در عرصه مدیریت بدانیم. ویژگی (PROTEAN) چون قله هیمالیا است که به قول صاحب نظری، صعود بر آن نیازمند عزم و اراده ای قوی است و نیاز فراوان به خطر کردن دارد.

گام نهادن در راه مدیریت مبتنی بر ویژگیهای (PROTEAN) در آغاز نیازمند درجه بالایی از خودآگاهی و مسئولیت پذیری فردی است. شاید برخی افراد این نوع خودمختاری را که لازمه انعطاف است مطلوب ندانند و آن را موجب کاهش حمایت های بیرونی قلمداد کنند، ولی محصول عملی آن بیشتر مدیران را متقاعد خواهد ساخت، زیرا در قرن ۲۱ ضرورت های نهفته در فرایند یادگیری و توسعه مدیریت، مدیر را به هر طریق و ادار به انطباق با آن خواهد کرد.

یکی دیگر از وجوه بالقوه و مثبت خصیصه شغلی مبتنی بر (PROTEAN) را دیوید نوئر (D. NOER) بدین صورت توصیف می کند، که رابطه بین کارگر و کارفرما همواره براساس (نه برنده - نه بازنده) بوده و تا حدود زیادی یک حالت متعادل در آن برقرار است. یعنی از یک طرف کارکنان نسنجیده و بی مورد به سازمان اعتماد نمی کنند مگر اینکه خود را (برنده) بدانند، و از طرف دیگر سازمان نیز اقدام غیرقابل پیش بینی با درجه قطعیت مطلوب برای برنده شدن را بی مورد آغاز نمی کند. برقراری این تعادل تاکنون توانفرسا و هزینه بر بوده است، در واقع انرژی فوق العاده ای که برای برقراری و تنظیم رابطه ای این چنین صرف می شود، در قرن ۲۱ به خوبی می تواند صرف انجام درست کارها شود. در آنجا دیگر زمینه و نقطه مشترک رابطه معمول نخواهد بود، بلکه اصل اساسی وظایف شغلی است، این حالت وظیفه محور تنها مطلوب فرد و سازمان نیست. بلکه تسهیل کننده حرکت درست در گوناگونی های خواهد بود که بقاء و آینده سازمان بر وجود آنها استوار است، چرا که تاکید بر وظیفه است و نحوه انجام درست آن و نه جنس و نژاد، خصیصه های قومی و نژادی و شکل و شمایل خاص افرادی که انجام وظیفه می کنند.

### هدف های مدیریت در قرن ۲۱

برای مدیر بین هدفها و آرمانهای بایستی مرز مشخصی وجود داشته باشد، تا سنجش و ارزیابی نتیجه کار بهتر حاصل شود، اساساً مدیر در کار خود باید هدف گرا باشد، گرچه منظور نفی و رد آرمان نیست و هدفها را در چهارچوب آن ارزشمند می دانیم، اما در مدیریت نتیجه کار بایستی کمی و سنجش پذیر باشد، و این در صورتی است که آرمانها به آسانی قابلیت سنجش ندارند، و هدفها از این قابلیت برخوردارند، یعنی هر برنامه و سخنی در باب نتیجه کار که قابلیت اندازه گیری نداشته باشد فقط یک آرمان است، مثال: چنانچه گفته شود، در پایان برنامه دوم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی می خواهیم فقر و بی سوادی ریشه کن شود، عدالت اجتماعی به گونه ای مطلوب برقرار شود، بهداشت تعمیم یابد و... این یک آرمان است، چون به آسانی نتیجه کار به سنجش در نمی آید، اما اگر گفته شود در پایان همان برنامه در نظر داریم فی المثل ۵ هزار آموزگار، ۲ هزار پزشک و ۳ هزار مهندس تربیت کنیم این هدف است چون کمیت پذیر است، روزگاری پتر دراگر (P. DRUKER) یکی از مقتدرترین صاحب نظران مدیریت معاصر گفت: «اگر شما نمی توانید چیزی را اندازه گیری کنید، نخواهید توانست آن را اداره کنید.» اما علیرغم همه این موارد به نظر می رسد در قرن ۲۱ هدف و بحث پیرامون آن به گونه ای دیگر است، چرا که عمده هدفها را چنین در نظر گرفته اند.

۱- کامیابی روانی (PSYCHOLOGICAL SUCCESS):

مجموعه فعالیت های فراروی این هدف ناظر بر توفیق و کامیابی روانشناختی در سازمان

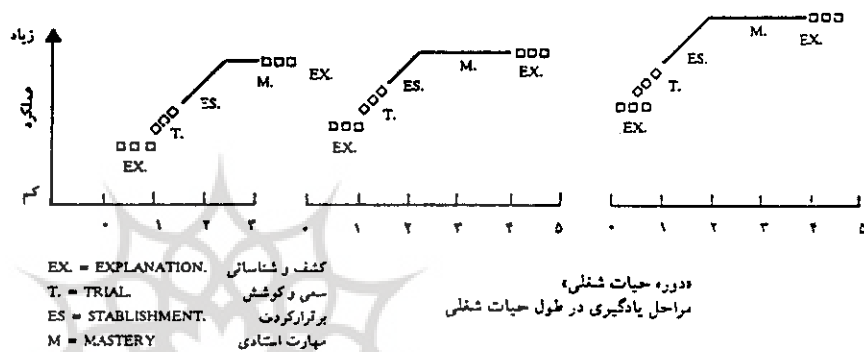
است، یعنی پدید آوردن احساس غرور و افتخار و رشد فردی حاصله پژوهشها و خلاقیت های فردی و جمعی، و مهمترین هدف در زندگی، خرسندی و شادزیستن خانواده و آرامش درونی و مواردی از این قبیل است، که فاصله زیادی با اهداف سنتی مبتنی بر توفیق حاصله از صعود در سلسله مراتب سازمان و کسب درآمد بیشتر آن هم به هر قیمت و به هر طریق ممکن دارد. از ویژگی های خوب این موارد یکی این است که راه تحقق هدف در سیر صعودی منحصر به ارتقاء در سلسله مراتب سازمانی است، در حالیکه در کامیابی روانی بی نهایت راه حصول وجود دارد، یا حداقل به تعداد نیازهای انسان، در واقع این شیوه، آدمی را در عرصه ها و موقعیت های شغلی به زندگی طبیعی خود باز می گرداند، دست آورد دیگر این کامیابی روانی این است که آدمی به تدریج درمی یابد که نیازهای طبیعی او بسیار بیشتر از توانایی های فردی او است. این واقعیت پیامی درخود نهفته دارد، و آن پیام این است که آدمیان لاجرم باید به صورت جمعی زندگی کنند، و ابتدائی ترین شرایط و الزامات چنین (بایدی) آن است که دیگران را به رسمیت بشناسیم و برای آنان سهمی و حق و فرصتی و شأن و منزلتی قائل شویم، و پیامد تحقق چنین هدفی در سازمان ناگفته پیدا است.

۲- یادگیری پیوسته و مستمر (CONTINUOUS LEARNING)

سن و سوابق شغلی در قرن ۲۱، با گذران طبیعی روز و شب اندازه گیری نمی شود. آدمی یک حیات طبیعی دارد که دوره و مدت آن با گذشت زمان و روز و ماه و سال سنجیده می شود و یک حیات شغلی که از دیدگاه صاحب نظران، در قرن ۲۱ با یادگیری مستمر و سازگاری مطلوب با

تحولات به سنجش در می‌آید، در مدیریت جاری آنچه معمول و متداول بوده و هست پیمودن مراحل رشد و توسعه انسانی و سازمانی بود آنهم به هروسیله و روشی که ممکن بود، در حالیکه روانشناسان توسعه گرامانند: دانیل لویسن (D. LEVINSON) و دونالد سوپر (D. SUPER) دوره حیات شغلی را مجموعه‌ای از مراحل کوتاه اما پیوسته در یادگیری می‌دانند و نه دوره تقویمی زمان. شکل و نمودار زیر دیدگاههای این صاحب نظران را بهتر تبیین می‌کند.

یادگیری کوتاه مدت در باب وظیفه را می‌توان عملکرد یا مهارت یادگیری خواند و در باب شخص می‌توان آن آگاهی و دگرگونی در نگرش شخص دانست، یعنی گوناگونی نوع عملکرد او در موقعیتهای مختلف و توان انجام و انطباق آن، در خصوص عملکرد وظیفه‌ای در بلندمدت یعنی چگونگی منطبق شدن با شرایط و وظایف دگرگون شده در طول زمان. به عبارت دیگر این جریان در بلندمدت به معنای یادگیری درباره طبیعت فرد و چگونه برخورد کردن با واقعیتها است. یعنی



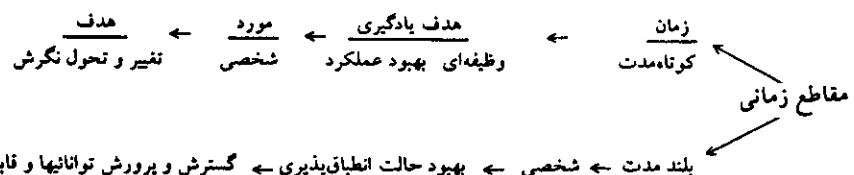
درک و جوه مختلف این خصایص مستلزم رشد قابلیت‌های مرتبط با مدیریت است، و از آنجا که یکی از اساسی‌ترین بعد این خصایص در مدیریت قرن ۲۱ یادگیری مستمر خواهد بود، فرد بایستی بیاموزد چگونه دامنه دانش و توان و قابلیت انطباق پذیری خود را گسترش دهد، این موارد در مدیریت کنونی در زمره (فوق مهارتها) قرار دارد، چرا که به ما می‌آموزند چگونه بیاموزیم.

این یادگیری از دو بعد قابل بررسی است، یکی توصیف حیطه زمانی یادگیری در کوتاه و بلندمدت و دیگری توصیف اینکه اساساً از یادگیری چه انتظاری داریم و درباره چیست؟ یعنی یادگیری وظیفه‌ای و شخصی در یادگیری شخصی فرد درباره خودش می‌آموزد که نسبت تواناییها و استعدادهایش چگونه است، این دو بعد در ترکیب ماتریسی به شکل زیر خواهد بود.

هرچه فرد بتواند خود را با شرایط متحول با تصویرسازی جدید از خود در جریان تحول بیشتر انطباق دهد، فرد بیشتر با واقعیت سروکار داشته و می‌آموزد که چگونه بیاموزد، انطباق پذیری و شناخت طبیعت خود قابلیت‌های فراتر از مهارتهای اصلی و دانش مرتبط با آنها هستند، تواناییها و قابلیت‌های یادگیری برای چگونه یادگرفتن پایه و اساس امور مربوط به (خود مدیریتی) مبتنی بر (PROTEAN) یا شکل پذیری مورد نیاز قرن آینده خواهد بود. زیرا همانگونه که قبلاً اشاره شد در آن زمان بسیار پرهزینه و زمانبر خواهد بود که به فرد بگویند چه چیزی را چگونه باید بیاموزد یا در انتظار معجزه از آموزشهای ضمن خدمت باشد تا به خلق روشهای جدید یادگیری بپردازد.

### یادگیری مرتبط

یادگیری مرتبط در یک سازمان یک وجه آن



معطوف به توان انطباق پذیری در فرد است و وجه دیگر آن هماهنگی و همسان شدن با دیگران از طریق تعامل با آنها، اینکه این تعامل چگونه صورت می‌گیرد تا اثربخش باشد قبل از هر چیز بستگی دارد به توانایی و استعدادها و منابعی که خود فرد در اختیار دارد. در این زمینه آنچه در سطح جهان در حال گسترش است منابعی است که برای یادگیری مناسب است. جوس فلچر (J. FLETCHER) معتقد است شکل و شیوه اساس یادگیری در آینده جمعی و گروهی است و نه نخبه پروری فردی. او براین باور است که رشد و یادگیری مبتنی بر تعاملات گروهی دارای سه ویژگی اساسی است مانند:

الف - همبستگی، که می‌تواند شرایط ایده‌آلی برای دست‌یابی به رشد و توسعه جمعی را فراهم آورد، نکته مهم در این ویژگی، قبول مسئولیت برای مشارکت و رشد دیگران و به رسمیت شناختن فرصت این رشد از طریق امکان پذیر ساختن و قبول تعاملات و همکاری گروهی از سوی تک تک افراد گروه است.

ب - یادگیری دوجانبه، در کار و تعامل گروهی یک جریان دوسویه پدید می‌آید که کیفیت آن بستگی خواهد داشت به مهارتهای افراد درگیر؛ مهارتهایی که برای همه قابل حصول باشد، مهارتهایی که در گام نخست فرد را آگاه می‌سازد از اینکه مستغنی از آموزش نیست و همواره بسیاری از چیزها را باید از دیگران بیاموزد.

ج - همکاری متقابل، نخست باید در همه افراد انگیزه لازم برای بهره‌گیری از مهارتها وجود داشته باشد، سپس دارای چنان احساس مسئولیتی شود که آرزو و تمایل یادگیرنده و یاددهنده بودن را درخود زنده نگهدارد. آنچه فلچر بدانها اشاره می‌کند مواردی نیست که مدیریتهای ما به لحاظ معرفتی از آن بیگانه باشند بلکه بیگانگی ما از لذت حاصله از توفیقات مبتنی بر عمل در این زمینه است.

فلچر خاطرنشان می‌سازد که مهمترین وظیفه مدیر، ایجاد شرایط و تهیه تمریناتی است برای بهبود بخشیدن به توسعه مهارتها از طریق ارتباط تعاملی، در این خصوص نکات زیر قابل توجه است:

- وضوح و شفافیت بخشیدن به ارزش مهارتهای حاصله از همبستگی؛
- به رسمیت شناختن هر ارزش مهارتی که به طور مستمر در جریان فعالیتهای همبستگی کمک به اثربخشی سازمان کند، و مورد تشویق

در نهایت کارشناسانی چون چارلز اسنو (CH. SNOW) و ریموند مایلز (R. MILES) و کلاً گروه (I.A.C.P.R) یا انجمن بین‌المللی بنگاهها و منابع حرفه‌ای براین باورند که راهکارهای مدیریت قرن آینده بر موارد زیر استوار خواهد بود:

- ویژگیهای مبتنی بر دانش مفید؛
  - عملکرد و تجارب حاصله در سطح بین‌المللی؛
  - رقابت در رهبری گروهی؛
  - مهارتهای خود مدیریتی؛
  - خصوصیات فردی مانند: انعطاف‌پذیری، وحدت و همبستگی و وفاداری.
- این ویژگیها به شکل‌گیری ساختار و طرح سازمانهای آینده‌گرا تاثیر فراوان خواهد داشت. در واقع خطوط اساسی ویژگیهای حرفه‌ای در آینده در باب ساختار سازمان، یکی این است که

جمله تغییر جهت از (دانش فنی KNOW-HOW) به (دانش یادگیری TO LEARN- HOW) و دغدغه خاطر درباب امنیت شغلی به فراموشی سپرده خواهد شد و جای آن را قابلیت‌های استخدام خواهد گرفت. در این شرایط از کارکنان سازمان انتظار می‌رود کل موجودیت خود را به محل کار بیاورند یعنی انتظار این نیست که افراد تمایلات، دلبستگیها و ارزشهایی که بدان پای‌بند هستند را در بیرون از سازمان نگهدارند. بدون تردید نتیجه این کار ظهور انرژی خلاق مورد نیاز برای سازمان خواهد بود. این موارد گرچه در بادی امر به نظر می‌رسد با منطق صنعت و تولید چندان مناسبی نداشته باشد به عبارت دیگر ممکن است تولید و صنعتی نباشد اما انسانی هست. در عین حال مشاهده می‌شود که در نتیجه‌گیری باز هم صحبت از ظهور انرژی خلاق مورد نیاز سازمان است.

قراردادن آن؛

● توجه لازم به وحدت و یکپارچگی حیات شغلی افراد، بخصوص که بسیاری از این یادگیریها از روابط اجتماعی میان کارکنان حاصل شده و سپس به عرصه‌های کار جریان می‌یابد.

د - یادگیری تفاوتها (DIVERSITY LEARNING)

یکی دیگر از منابع کلیدی در چشم‌انداز قرن آینده سازمان که بخشی از حیات شغلی را تشکیل می‌دهد، ارزیابی تفاوتها است که به‌عنوان یک منبع یادگیری شناخته می‌شود، زیرا نه تنها تنوع و گوناگونیا پیوسته زمینه‌ساز امتیازات، به‌ویژه در رقابتهای شدید خواهد بود، بلکه پدیدآورنده تجاربی است که در اثربخشی سازمان نقش اساسی دارند.

واکر (WOLKER) معتقد است که دسته‌ای از مهارتهای همبستگی فرد را قادر می‌سازد تا از



سازمانهای سنتی مصرف‌کننده افراطی تواناییهای محدود بشری به ویژه دانش فنی و مهارتها هستند.



در قرن بیست و یکم چرخشهای زیادی در شیوه‌ها و شرایط سنتی کار در سازمان رخ خواهد داد.

ساختار سازمان تعیین‌کننده قابلیت‌های اساسی مدیریتی است، سازمانهای سنتی تقریباً به‌گونه‌ای زیاد وابسته به دانش فنی و مهارتهای مدیریتی خود هستند، و هر مدیری بناچار در پی آن بوده و هست تا در دوران شغلی خود فقط در یک تخصص ویژه کار کند، و تنها تعداد قلیلی از مدیران اجرایی خود را درگیر جنبه‌های مختلف امور در سازمان می‌کند، یعنی مواردی که به درک و فهم آنها در وظایف بازرگانی، فنی، اداری و چگونگی تعامل برای افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. اکنون بحث بر طراحی ساختاری است که با حداقل امکانات و تخصص، بیشترین کنترل و مراقبت و هدایت و بهره‌دهی در سازمان را فراهم آورد، و نه مانند سازمانهای سنتی که مصرف‌کننده افراطی تواناییهای محدود بشری و ویژه دانش فنی و مهارتها هستند؛ دیگر اینکه با پیچیده‌تر شدن ساختار سازمانی نیازهای مدیریتی

۴- راهی به سوی دل (THE PATH WITH A HEART)

این ویژگی جدید حیات شغلی نوعی قرارداد است که نه با سازمان بلکه توافقی است بین فرد و شغل او در واقع راهی به‌سوی مشاغل صدر سازمان که جایش را به‌قول هرب شپارد (H. SHEPARD) به راهی به‌سوی دل خواهد داد، این اصطلاح را او برای توصیف مفهوم جدید موفقیت از دیدگاه فرد و ارزشهای اساسی او به‌کار برد، شیوه‌ای که فرد دستمزد را به جای اینکه ما به‌ازاء یا بابت جبران کار بدانند، یک هدیه تلقی خواهد کرد.

به‌نظر می‌رسد در قرن ۲۱ یکی از اهداف کار و هر فعلی، همزمان با تحقق هدف سازمان کسب خرسندی معنوی فاعل نیز باشد، یعنی به‌جای اینکه با پول حاصله در بیرون از سازمان به‌دنبال عوامل هر نوع خرسندی باشد، در درون سازمان حداقل برای خود او فراهم شود.

تنوعات و گوناگونیا بسیار بیاموزد، او هسته اصلی وظایف یادگیری برای ارزیابی تنوعات را به‌شرح زیر توصیف می‌کند:

- یادگیری درباره تفاوتهای فردی؛
- یادگیری درباره خود فرد، (شناخت خود)؛
- یادگیری درباره اینکه چگونه با اشخاص متفاوت به‌گونه‌ای متفاوت رفتار کنیم.

واکر می‌گوید: زمانی که افراد در خصوص ارزشگذاری تفاوتها و ارزیابی آنها کار می‌کنند تواناییهای بالقوه خود را در بسیاری زمینه‌ها گسترش می‌دهند، مانند، حیطه کاری و مسائل آن، ارتباط موثر، کشف ویژگیها و تواناییهای بالقوه خود، برپایی روابط مستقل و سازش و انطباق‌پذیری.

۳- نیمرخ دگرگونیا (PROFILE SUCCESS)

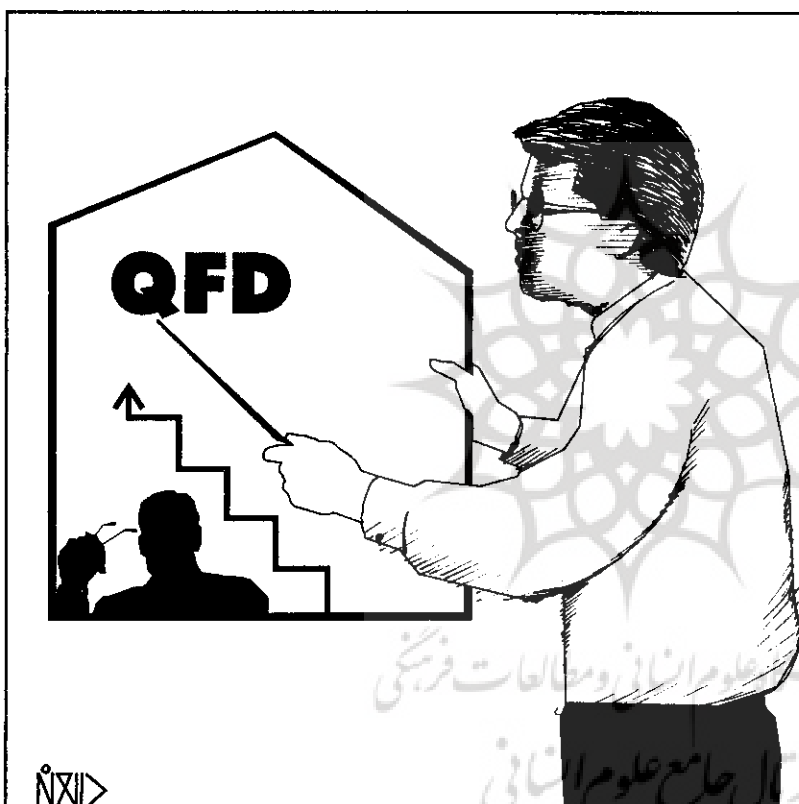
در قرن ۲۱ چرخشهای زیادی در شیوه‌ها و شرایط سنتی کار در سازمان رخ خواهد داد، از

# گسترش کارکرد کیفی

از: مهندس فرشید اولیایی

## مقدمه

منشاء گسترش کارکرد کیفی (QFD) در ژاپن بود و اولین بار در سال ۱۹۷۲ در شرکت کشتی سازی کوبه از صنایع سنگین میتسویشی معرفی گردید و به سرعت در ژاپن و سپس ایالات متحده گسترش یافت. اکثر کاربردهای QFD روی صنایع حمل و نقل و اتومبیل سازی که تکنولوژی پیشرفته‌ای دارند، متمرکز شده است ولی QFD محدود به این موارد نیست و در همه زمینه‌های خدماتی و صنعتی می‌توان آن را به کار گرفت. در این مقاله مفهوم QFD بیان شده و فرایند اصلی QFD به وسیله به کارگیری مدل «چهار ماتریس» شرح داده می‌شود.



نیز در ابعاد گوناگون متفاوت شده و گسترش می‌یابد، و بیشتر تقاضاها در خصوص مهارت‌های مدیریتی خواهد بود، و البته مصرف مهارت‌ها در حد نیاز و نه در حد افراط، و دیگر اینکه در مشاغل کلاسیک مانند طب و حقوق، فرد مسئول اداره حیات خود بود و در سازمان‌های مابعد کلاسیک مسئولیتهای اداره حیات شغلی فرد غالباً تقسیم شده بین فرد و سازمان است، ولی الزامات و شکلهای سازمانی در قرن ۲۱ مسئولیت رشد و توسعه، شایستگی و اداره حیات شغلی را به خود فرد باز می‌گرداند، البته با این فرض که سازمان بر تمامی جنبه‌های مختلف حیات شغلی فرد کنترل لازم را دارد.

این مختصری بود درباره آنچه دیگران در خصوص مدیریت آینده درصدد تهیه و تدارک آن بوده و هستند، در ادامه در باب ساختار سازمان و مدیریت بحث مبسوط‌تری مطرح خواهد شد، با این امید که به تدریج جامعه مدیریت ما از حالت پذیرای منفعل تغییر به زمینه‌ساز تغییر مثبت متحول شود و یقیناً این زمینه‌سازی تغییر به معنای قربانی کردن چیزهای آشنا برای رسیدن به وضع و شرایطی ناآشنا و ناشناخته نیست.

نکته آخر اینکه آنچه در غرب به مفهوم صنعتی آن در عرصه‌های مدیریت رخ داد، بدون تردید بخش عظیمی از آن محصول هشدارهای صاحب نظرانی بوده و هست، صاحب نظرانی مانند ماکس وبر (M. WEBER) که روزگاری گفت: «تصور اینکه روزی دنیا از افراد کوچکی پر شود که برای انجام کارهای بزرگ کوشش می‌کنند، وحشتناک است این امر همانگونه که در آخرین مراحل فراغت مصر اتفاق افتاد، در حال وقوع است، وضعیتی که به طور فزاینده‌ای در روحیه و رفتار و طرز تلقی و تفکر نظام اداری ما در شرف شکل گرفتن بوده و به ویژه در بین دانش‌آموختگان ریشه دار می‌گردد، این صبر بوروکراسی کافی است تا بشریت را به بن‌بست ناامیدی و یاس سوق دهد.» □

## منابع:

- THE ACADEMY OF MANAGEMENT, EXECUTIVE VOL X NO 3, 1996.
- THE ACADEMY OF MANAGEMENT, EXECUTIVE VOL X NO 4, 1996.
- THE ACADEMY OF MANAGEMENT, EXECUTIVE VOL XI NO 2 1997.

● محمدباقر قاسم‌زاده: مدرس دانشگاه

## ۱- تعریف QFD

QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT) یک فرایند منظم تیمی برای برنامه‌ریزی و طراحی خدمات یا محصولات جدید یا بهبود یافته است به طریقی که:

- روی نیازمندیهای مشتری تمرکز می‌کند؛
- پتانسیل بازاریابی و محیط رقابتی را به کار می‌گیرد تا اهداف طراحی را اولویت بندی کند؛
- از طریق کار تیمی صورت می‌گیرد؛
- مستندسازی قابل انعطاف و با درک آسان را تدارک می‌بیند؛
- نیازهای نه چندان واضح مشتری را به اهداف قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌کند تا محصولات و

خدمات شایسته در اولین فرصت، درست و سریع به بازار معرفی شوند. روش QFD متشکل از یک فرایند هدایت شده به وسیله ترسیم چندین ماتریس است که:

- نیازهای مشتری را به نیازهای طراحی یا مهندسی تبدیل می‌کند؛
- نیازهای طراحی یا مهندسی را به مشخصه‌های محصول یا قطعه مبدل می‌سازد؛
- مشخصه‌های محصول یا قطعه را تبدیل به عملیات ساخت و تولید می‌کند؛
- عملیات ساخت و تولید را به عملیات و کنترل‌های معین تبدیل می‌کند.