

مثالهایی از این مشکلات که توسط نرم افزار برنامه ریزی منابع به دست آمده در زیر آورده شده است:

- ۱ - کمبود مواد؛ ۲ - رسیدن به بهره‌وری؛
- ۳ - ارائه خدمات به مشتری؛ ۴ - مدیریت نقدینگی؛ ۵ - مشکلات موجودی انبار؛
- ۶ - مشکلات کیفیت.

زیرمجموعه‌های اصلی سیستم برنامه ریزی منابع عبارتند از:

- ۱ - فروش و بازاریابی؛ ۲ - برنامه اصلی؛
- ۳ - برنامه ریزی مواد؛ ۴ - برنامه ریزی ظرفیت؛
- ۵ - موجودی مواد؛ ۶ - کنترل تولید؛ ۷ - خرید؛
- ۸ - کنترل فروش؛ ۹ - حسابهای پرداختی / دریافتی؛ ۱۰ - مدیریت کیفیت؛ ۱۱ - تدارکات؛
- ۱۲ - منابع انسانی.

برنامه ریزی منابع بخشهای زیر را با هم ادغام می‌کند:

- ۱ - روشهای کاربردی؛ ۲ - پایگاه داده‌ها؛
- ۳ - ارتباط میان افراد؛ ۴ - ابزارها. □

تدریجی پس از برنامه ریزی منابع صنعتی (MRP 2) واقع است، از نقطه نظر نویسنده این کتاب، تکامل تدریجی یک سیستم برنامه ریزی به شرح زیر است:

- ۱ - برنامه ریزی مقتضیات مواد (MRP)؛
 - ۲ - برنامه ریزی منابع صنعتی (MRP 2)؛
 - ۳ - برنامه ریزی منابع تشکیلات کلان اقتصادی؛
 - ۴ - برنامه ریزی منابع پولی (MRP 3)
- مفهوم کاربردی برنامه ریزی تشکیلات اقتصادی کلان نه تنها برای محیط صنعتی بلکه برای تمام انواع تشکیلات اقتصادی کلان به کار می‌رود. برای بسیاری از فروشندگان سیستم برنامه ریزی منابع به تشکیلات کلان صنعتی اطلاق می‌شود. سیستم برنامه ریزی منابع، سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه را در سطح شرکت تسهیل کرده و تمام زمینه‌های اجرایی و عملی را تحت پوشش قرار می‌دهد و فعالیتهای اصلی مشترک را اجرا کرده و ارائه خدمات به مشتری را افزایش می‌دهد.

بیشتر که از شیوه یکپارچه پیروی کرده است. با این کار مستلزم صرف هزینه است زیرا اجرای امل و موفقیت آمیز این نرم افزار بسیار پیچیده است.

برنامه ریزی منابع موسسه یک اصطلاح صنعتی است که برای مجموعه گسترده‌ای از نالیتهای به کار می‌رود که با استفاده از نرم افزارهای کاربردی چند منظوره به صاحبان صنعت و دیگر شاغل کمک می‌کند تا بخشهای مهم کار خود را آرا کنند.

برنامه ریزی منابع همچنین می‌تواند حدود کاربردی در زمینه منابع انسانی و مالی را در یک واحد تجاری دربرداشته باشد. نوعاً سیستم برنامه ریزی منابع در کنار سیستم‌های پایگاه داده‌های مرتبط با خود قرار می‌گیرد. پیاده کردن سیستم برنامه ریزی منابع می‌تواند تجزیه و تحلیل ابل توجه‌ای از فرایند تجاری، آموزش کارکنان و خود اجرایی کارهای جدید، دربرداشته باشد. برنامه ریزی منابع در یک مسیر تکامل

مدیریت تحول

عباس طالب بیدختی و هلیرضا انوری

طبیعی است که این رویدادها اثر خود را بر مدیریت تحول بر جای می‌گذارند. لذا در این راستا مدیریت تحول از لحاظ زیربنای فکری و کاربردی، دگرگونیهای زیادی را شاهد بوده و خواهد بود.

با این توضیح، انتخاب مدیریت مناسب، یکی از بخشهای عمده حل مشکل خواهد بود. دنیای فعلی، اینک ضرورت تغییر و اصلاح روابط بین المللی را پذیرفته و در تحقق همین هدف، مواردی چون ایندئولوژی توسعه، تدوین استراتژی، برنامه ریزی کلان، برنامه عملیاتی و نهایتاً عملیات اجرایی را باید مدنظر داشته باشیم.

زمینه‌های بنیادی مدیریت تحول

مفوله مدیریت تحول هرچند که بخشی نو در رشته مدیریت است، بیاین حال در دوده گذشته الگوها و روندهای آن به شکل شتابنده‌ای با دگرگونیهای اساسی روبرو شده است. دهه ۱۹۸۰ میلادی را به‌ویژه می‌توان دوره نوآوریها برای مدیریت تحول دانست. در این دوره نتایج بسیاری از پژوهشهای مدیریت و نامرادیهایی که بسیاری از سازمانهای اقتصادی، تولیدی، خدماتی و به‌طور کلی کسب و کار کشورهای غربی در زمینه کارایی و رقابت دنیایی تجربه کرده بودند، دست در دست هم زمینه را برای یک

می‌شود. به عبارت دیگر، در جریان این فرایند اندیشه‌های اساسی یک جامعه عوض می‌شود. در حقیقت انسانها متحول می‌شوند و جامعه تازه‌ای ایجاد می‌شود. همساز با چنین تحولی بیرون‌سازمانی، محیط درونی سازمانها نیز دگرگونیهای شگفت‌آوری را تجربه می‌کند. از یک سو، پیشرفتهای تندآهنگ تکنولوژی به‌ویژه تکنولوژی اطلاعات و کامپیوتر، الزامهای کاملاً نوبنی را در ابعاد مدیریت طلب می‌کند و از سوی دیگر، نگرش بی‌سابقه‌ای که به عامل انسانی مربوط می‌شود دگرگونی دیگری را الزام‌آور می‌سازد.

قدمه

در عصر اطلاعات باید از فکر بشر به عنوان روت ملی یاد کرد. بنابراین، می‌توان فکر را نشاء ثروت دانست. در هر جامعه‌ای منابع و واد محدود است و بشر توان افزایش منابع و واد را ندارد. لذا اگر در جامعه‌ای تفکر علمی ابدار شود، مطمئناً از منابع موجود می‌توان به کمک فکر علمی و اتخاذ استراتژی‌های مناسب به توسعه پایدار رسید.

فرایند توسعه، فرآیندی است که طی آن در سطح یک جامعه کهن، سامان تازه‌ای ایجاد

سیستم کند، به نحوی که رشد و بهبود دستخوش نوسانات ناشی از تولید نگردد. این امر مستلزم نخمین دقیق رویدادها و تشخیص شاخصهای اطمینان و عدم اطمینان است. مدیران باید رشد متعادل مداوم را به رشد و شکوفایی چشمگیر اما کوتاهمدت ترجیح داده و برنامه ریزی پایدار را برای فعالیتهای مورد تاکید قرار دهند. برای رساندن سیستم به تحول پایدار، مدیریت سازمان با شناخت تمام نیروها و تواناییهای موجود و آماده سازی آنها به منظور ادراک تحول و اقتداء، برای تحقق آن نیاز دارد مجموعه این نیروها را بتواند آمادگی سیستم را در صحنه های گوناگون، خصوصاً در موقعیتهای رقابت آمیز تأمین می کند. گاهی برای جبران پیامدهای ناشی از خطا در تصمیم گیری یا به منظور جابجاییهای کلان در ابعاد فیزیکی یا تغییرات محتوایی، استراتژی حکم می کند، روند رشد متوقف شود. ترک یا توقف یک برنامه به دلایل استراتژیک خودبخوش از روند تحول و بهبود است. از آنجا که شرایط محیطی عموماً در حال تغییر است سازمانها در موقع تهیه استراتژی مناسب و قابل انطباق، نیازمند تخمین و آزمون عوامل جزئی در هر حیطه و تهیه جدولی از نوسانات مربوط به آن هستند. از جمع بندی و سنجش کردن نتایج به وسیله صاحب نظران، دورنمایی از نوسانات احتمالی برای تهیه استراتژی در دوره ای خاص به دست می آید و مدیران می توانند با دانش و آگاهی و احاطه به موضوع به تهیه مناسب ترین استراتژی میادرت ورزند.

نتیجه گیری

بخش خدمات کشور ما که سهم عمده ای از تولید ناخالص داخلی را به خود اختصاص داده است باید به جای فعالیتهای تجاری در مسیر فعالیتهای تحقیقاتی، مطالعاتی و طراحی و توسعه و تکنولوژی گام بردارد و این تحقق نمی یابد مگر با نقش اساسی دولت و همت آحاد جامعه در جهت تلاش به توسعه یافتگی همراه با مدیریت تحول.

لازم است سیستم نظام اطلاعاتی در زمینه های مختلف صنعتی از جمله نیروی انسانی (متخصص، تولیدات (کیفیت و مرغوبیت) به شکل منطقی و بین المللی مورد ارزیابی قرار گیرد تا براین مبنای صورت سازمان یافته بتواند برنامه ریزی کند.

به منظور جلوگیری از جذب نیروهای متخصص به بخشهای خارج از صنعت و با

ارتقاء کیفیت کالا و خدمات، محور رقابتهای جهانی، استفاده مطلوب از منابع و به عبارت دیگر مسیر تعالی و توسعه جامعه است. بهره وری دربرگیرنده کارایی و اثربخشی است، از بین همه عوامل موثر بر بهره وری کل، بهره وری نیروی انسانی مهمترین جایگاه را دارد، و در ارتباط با نقش انسان در فرآیند بهره وری «واتسون ویلسون» می گوید:

اگر هر مسئله ای را عمیقاً مورد کندوکاو و تجزیه و تحلیل قرار دهیم نهایتاً به انسان و رفتار او بر می خوریم.

مدیریت تحول و توسعه

کلید توسعه تکنولوژی در دست مدیریت است. نقش مدیریت در تغییر ساختار سازمانی به منظور توسعه تکنولوژی حائز اهمیت است. مدیریت و رهبری هوشمندانه از گذشته دور اهمیتی بنیادین در ساختار اقتصادی داشته است در کشورهای در حال توسعه اصلی ترین مسئله در توسعه تکنولوژی مدیریت است چرا که اصولاً توسعه تکنولوژی معجزه نیست بلکه بستگی به شرایط محیطی و منابع و امکانات موجود دارد و مدیریت با راهبری خود در استفاده از منابع موجود حداکثر استفاده را می تواند فراهم کند. مدیریت مانند سایر علوم کاربردی در سه بعد مطرح می شود:

الف - تحقیقات بنیادین (نظریه های مدیریت برای تولید)؛

ب - تحقیقات کاربردی (تجربه و آزمایش تئوری ها و جمع آوری و پردازش نتایج حاصله)؛

ج - اجرا (بکارگیری مناسب ترین تئوری ها با استفاده از تحقیقات کاربردی).

در کشورهای پیشرفته این سه بعد در ارتباط با یکدیگر قرار دارند و پیوستگی مدارم در بکارگیری تئوری های مدرن به ارمغان می آورد. در کشورهای در حال توسعه ارتباط قوی و متوالی بین این سه بعد وجود ندارد و هر یک از ابعاد به طور جداگانه تغذیه می شوند، در کشور ما نیز دانشگاهها صرفاً به آموزش تئوری های کلاسیک مدیریتی اهتمام ورزیده، تحقیقات کاربردی عملاً مشاهده نمی شود و سرانجام در امور اجرایی باانسفال ساخت افزاری تکنولوژی صورت می پذیرد و کمتر با نوآوری همراه است.

نقش مدیریت در تحولات استراتژیک

مدیریت باید خود را در یک جریان برگشت ناپذیر رشد، ملزم به اجرای اهداف

و سانس تحول (تولد دوباره) در نحوه اداره سازمانها و فعالیتهای آماده ساخت. این دوره شاهد پدیدارشدن روندهای برجسته در زمینه های ساختاری و عملیاتی بود. از یکسو الزامهای محیط نوین کسب و کار همراه با رقابتهای خردکننده و از سوی دیگر تحول سرسام آور تکنولوژی ارتباطات و کامپیوتر به ناچار مدیریت را از روندهای سنتی و متداول خود دور ساخت. همراه با تحول تکنولوژی، برجسته ترین دستاوردهای در حال تکوین مدیریت، نگرش کاملاً نوینی نسبت به عامل انسانی و نقش وی در به ثمر رساندن هدفهای سازمانی و فعالیتهای پیچیده آن و همین طور ورود پوهیاهوی فرهنگ سازمانی به قلمرو طراحیها و برنامه ریزیهای مدیریت به ویژه مدیریت تحول است.

مدیریت تحول نیروی انسانی

در قرن اخیر به منابع انسانی به عنوان عنصری هوشمند توجه شده است که با مهارت و خلاقیت خود نقش اساسی در سیستم ایفا می کند.

نیروی انسانی کارآمد در یک کشور جزو سرمایه های ارزشمند به شمار می آید. ایجاد انگیزه های کاری و بروز خلاقیت و نوآوری به شیوه مدیریت بستگی دارد. به وجود آوردن محیط کاری مناسب، بهبود روابط انسانی در محیط کار، کم شدن استرسها، ارزش گذاری برای فکرها از شیوه هایی است که مدیریت باید اعمال کند.

کشورهای در حال توسعه (از جمله ایران) از دو منبع سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی، بهره بیشتری از سرمایه انسانی دارند. و همین سرمایه است که می تواند به عنوان پشتوانه حرکت های بزرگ اجتماعی قرن بیست و یکم قرار بگیرد. این کشورها فرصتهای پیشرفت بسیاری را در قرن بیستم از دست دادند اما اقتصاددانانی از جمله پروفیسور تودور و شولتز نشان دادند که بازده عناصر کیفی مختلف در تمامی کشورهای کم درآمد در حال افزایش است و مطرح کردند که کلید تحلیلی رفتار انسانی که نوع و میزان کیفیت

حاصل شده طی زمان را تعیین می کند، بستگی به رابطه بین بازده کیفیت اضافی و هزینه صرف شده برای به دست آوردن آن دارد. در ایران این هزینه بسیار بالاست و منابع انسانی، جایگاه خود را در فرآیند توسعه پیدا نکرده است، در اینجا مسئله بسیار مهم بهره وری مطرح می شود چون افزایش بهره وری متضمن رفاه عمومی،