

# فنون مدیریت در هزاره جدید

منبع: اینترنت  
مترجم: الشین دبیری

## مقدمه

برای اغلب مدیران این سوال پیش آمده که چگونه باید در هزاره جدید، سازمان تحت کنترل خود را هدایت کنند.

بعید به نظر می‌رسد که در هزاره جدید بتوان به سادگی از مفاهیم اندازه‌گیری و توسعه که در گذشته به خوبی از آنها استفاده می‌شد، مزیت‌های دلخواه را به دست آورد. امروزه مدیران عالی و اجرایی، سرپرستان و کارکنان تسهیلات چندجانبه‌ای را تجربه می‌کنند: دیگر پدیده رقابت، حدود سرز ندارد، اختلافها و اتحادهای جدید شکل می‌گیرند، فرایندهای درونی از منابع بیرونی تغذیه می‌شوند، تنوع در نیروی کار فراگیر

شده، کیفیت جامع یک الزام گردیده و تکنولوژی با سرعت برق‌آسایی در حال پیشرفت است. با وجود این، شاید تلخ‌ترین چیز، ناتوانی روند گذشته یا حتی حال در پیشگویی آینده‌ای نه چندان بلندمدت، با اطمینانی قابل سنجش است.

برای کسب موفقیت در قرن آتی، مدیران سازمان باید رهبری و کارکنان نیز باید خود مدیریتی را بیاموزند. برای موفقیت در این گذار، آزمون و بررسی روشهای رهبری و مدیریتی که در قرن گذشته به کار می‌رفت، ضرورت دارد. در این

صورت طراحی و پرورش سبکی که پاسخگویی نیاز رهبری و سازمان در قرن آتی باشد، امکان‌پذیر خواهد بود.

## رویکرد مکانیکی

قرنها، فلاسفه و دانشمندان، جهان را به مثابه ماشینی بزرگ تصور می‌کردند. ماشینی که تجزیه به قطعات کوچکتر، بررسی و بازسازی آن امکان‌پذیر بود. بسیاری از سازمانهای جدید از همین منظر طراحی شدند. مشاغل به عنوان مجموعه‌ای از کارهای کوچک که تشکیل وظیفه را داده و سپس در ادارات سازمان جای می‌گیرند نقلی می‌شدند.

هدف، ساخت سازمانی بود که مانند ماشین به خوبی روغن‌کاری شده باشد. نقش مدیریت، مشابه مکانیک ماشین بود. مسئولیت روغن‌کاری چرخهای معیوب و یا تمویض و تعمیر قطعات ناقص به آنها تفویض شده بود. مدیران، این‌گونه آموزش می‌دیدند که آینده را با توجه به گذشته پیش‌بینی کنند و کارکنان مستقعد می‌شدند که بزرگترین خدمت آنها به سازمان دست کشیدن از احساسات و زندگی شخصی‌شان است. در اثر این رویکرد، پارادایم مدیریت

مکانیکی قدرتمندی، بر اغلب سازمانها مسلط گشت.

برخی از فروضی که نشانه این پارادایم محسوب می‌شوند به شرح زیرند:

- برای تشریح هر وضعیت می‌توان از روابط علی و معلولی استفاده کرد؛
  - چنانچه از طریق تاکتیکی نتیجه مطلوب به دست آید، بارها و بارها می‌توان همان نتیجه را از آن به دست آورد؛
  - مدیران می‌توانند یا به کارگیری دانش خود، نیازهای کارکنان را از جانب سازمان برطرف سازند؛
  - نقش و شرح مشاغل کارکنان در سازمان باید به وضوح تعریف شود؛ به طوری که رفتار آنها در چارچوب موردانتظار مدیریت صورت پذیرد؛
  - خطوط مشخص و ثابت اختیار و انتقال اطلاعات قابل ترسیم هستند.
- اگرچه فلاسفه و دانشمندان دیگر از منظر رویکرد مکانیکی (MECHANISTIC APPROACH) به جهان نگاه نمی‌کنند، اما این نگرش همچنان پدیده‌ای فراگیر در سازمانهای امروزی است. دانشمندان دریافته‌اند که جهان به سادگی آنچه مدل‌های مکانیکی بیان می‌کنند، نیست.
- این تغییر نگرش ریشه در تئورهای آشوب و

کوانتوم دارد و با استفاده از آنها بهتر تشریح می‌شود.

### تئوری آشوب

منطق تئوری آشوب (CHAOS THEORY) این است که جهان غیرخطی است؛ بدین معنا که روابط مستقیم علی و معلولی به‌خاطر ناشناخته بودن آینده جهان، در طول زمان، قابل دسترسی نیستند. جهان به‌طور مرتب در حال دگرگونی بوده و به لحاظ طبیعت خود غیرقابل پیش‌بینی و کنترل است. بنابراین، رهبران استراتژیک، به‌سادگی، قادر به طرح‌ریزی نتایج بلندمدت سازمان نیستند.

براساس تئوری آشوب، موفقیت‌های استراتژیک گذشته ضامتی بر موفقیت‌های استراتژیک آینده نیستند. این امر به دلیل تحت تاثیر قرار گرفتن نتیجه هر رویداد توسط حوادث نامرتبط و کم‌اهمیت محیط است.

داستانی که به اثر پروانه معروف است به‌طور مکرر به‌منظور تبیین کارکرد این تئوری به‌کار می‌رود. پروانه می‌تواند به‌طور ممتد در یک مسیر پرواز کند، اما اینگونه پرواز، همیشگی نیست و بسته به مقتضیات زمان و شرایط موجود تغییر می‌کند. با وجود این، حتی درحالت آشوب نیز قاعده و نظمی وجود دارد.

سیستمی که به‌طور ذاتی در وضعیت آشوب کامل به سر می‌برد، حدود و ثغور خود را تعریف و تعیین خواهد کرد. اگرچه رویدادها و کنش‌های خاص همچنان تصادفی و غیرقابل پیش‌بینی هستند، اما کل سیستم از نگاهی وسیع‌تر و دورتر، از نظم برخوردار است.

با استفاده از تئوری آشوب، مدیران قادر به حصول بینشی درخصوص نحوه واکنش به تغییرات پیوسته محیط خواهند بود. از این بینش دو درس مهم می‌توان آموخت:

درس نخست اتکاء کمتر به برنامه‌ریزی‌های دقیق است. از آنجایی که برنامه‌ریزی دقیق، قابل اطمینان نیست بهتر است با به‌خاطر سپردن هدفها، به سازمان اجازه داد که برای برآورده ساختن آنها رشد کرده و خود را وفق دهد.

درس دوم پاسخگویی بودن است. چنانچه تغییرات کوچک در محیط باعث ایجاد تغییرات بزرگ در ستاده شوند، تغییرات کوچک در نهادهای مدیریت نیز باعث چنان تغییراتی خواهند شد. به‌طور کلی باید نسبت به پویایی محیط هوشیار بود و تعدیلات و اصلاحات لازم را انجام داد.

### تئوری کوانتوم

این تئوری نقطه مقابل عقاید مدیران سنتی است. براساس آن، جهان نه تنها قابل پیش‌بینی نیست بلکه حتی اطلاعات کافی برای بسط یک نظریه در اختیار نیست. آنچه در نگرش سنتی ما به جهان حقیقت تلقی می‌شد، در تئوری کوانتوم (QUANTUM THEORY) پایداری چندانی نخواهد داشت. پژوهش‌های کوانتوم نشان می‌دهند که عمل مشاهده یا اندازه‌گیری بر نتایج هر رویدادی تاثیر می‌گذارد. ما (انسانها)، پژوهشگران و مدیران) شخص ثالث هستیم و بی‌طرفی نیستیم. خواسته‌ها و امیال ما دارای قدرت تاثیرگذاری بر نتایج هستند. به‌علاوه تئوری کوانتوم معتقد است که روابط میان اشیاء، عناصر یا افراد از خود آنها مهمتر است.

سه نتیجه اساسی از تئوری کوانتوم به‌دست می‌آید: نخست اینکه وضعیت آتی یک سیستم فارغ از میزان صحت ثبت و ضبط وضعیت حال آن، نامعلوم و غیرقابل پیش‌بینی است.

دوم اینکه مشاهده‌کننده مستقل از جهان پیرامون نیست. اندازه‌گیری هر یک از اجزاء سیستم نه تنها بر نتایج رویداد اثر می‌گذارد بلکه توانایی ما را در اندازه‌گیری دیگر جنبه‌های سیستم محدود می‌کند.

و آخر اینکه رابطه میان اجزاء، سیستم حقیقی است. در سیستم چیزی فارغ از روابطش با سیستم وجود ندارد.

در کوانتوم تمرکز بر حقیقت، ذهنیت ما نسبت به مدیران را نیز تحت تاثیر قرار داده است. رهبری اقتدارگرایانه سنتی، به سوی رهبری وضعیتی، که بر استفاده از سبک‌های مختلف مدیریت در وضعیت‌های مختلف تاکید داشت، حرکت کرد و در حال حاضر این حرکت به سمت رهبری مشارکتی ادامه دارد. به قول یکی از پژوهشگران، رهبری همواره به بافت بستگی دارد، اما بافت براساس روابطی که ما بدان ارزش قائل هستیم به‌وجود می‌آید. نمی‌توان به اثرگذاری بر هر وضعیت بدون توجه به شبکه پیچیده افرادی که با سازمان مشارکت دارند امیدوار بود.

### پاوادایم جدید رهبری

«ماکس دپری» در کتاب خود به نام جواز رهبری معتقد است که مدیران می‌توانند مطالب زیادی از رهبران ارکستر بیاموزند. چرا که رهبری همچون نواختن موسیقی جاز، آینده (ای غیرقابل

پیش‌بینی) را با استعداد‌های افراد درهم می‌آمیزد. به اعتقاد «دپری»، رهبران ارکستر باید ابتدا موسیقی را انتخاب کرده، نوازندگان مناسب را پیدا کنند و سپس در انتظار عمومی به اجرا بپردازند. اما کیفیت عملکرد آنها به موارد متعددی بستگی دارد: محیط اجرا، داوطلبان ایفای نقش در گروه، توانایی نواختن فردی و گروهی نوازندگان و پیروی صحیح از رهبر؛ و این یعنی خلاصه یک سازمان.

استعاره «دپری» بسیار توصیفی و اغواکننده است. ایسن مسفهوم گذشته از راه‌نمایی، محدودیت‌هایی نیز دارد. افزون بر آنچه گفته شد رهبری یعنی خدمت خالصانه. به‌علاوه رهبری از دست دادن برخی حقوق را نیز دربر دارد. اما داستان به اینجا ختم نمی‌شود. خصوصیات رهبری در یکدیگر آمیخته شده و هر بُعد، بُعد دیگر را می‌طلبد.

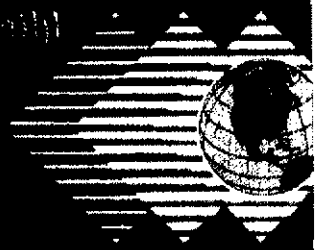
مهارت‌های نواختن جاز توانایی برخورد با تغییر را تحت تاثیر قرار می‌دهد. انعطاف‌پذیری و مردم‌دار بودن مطمئناً ویژگی‌های موردنیاز هستند، ولی هرگز برای اطمینان از کسب موفقیت کافی نیستند. در مجموع مهارت‌های عمیق‌تری نظیر پایبندی به ارزشها، بینش وسیع، کل‌نگری، ششم بازار و... موردنیاز است.

### نتیجه‌گیری

در هر سازمانی دو نوع رهبر وجود دارد که از یکدیگر مجزا هستند، نخست کسانی که اختیارات رسمی به آنها تفویض شده است و مسئولیت فعالیت‌های دیگران را برعهده دارند؛ که همان مدیران سازمان هستند و دیگر کسانی که هیچ‌گونه اختیار رسمی به آنها داده نشده و تنها مسئول اعمال خود هستند. با وجود این، اغلب اوقات مدیران، که دارای اختیارات رسمی هستند، رهبرانی قوی و موثری نیستند و رهبران فاقد اختیارات رسمی نیز معمولاً برای مدیریت نامناسب هستند. گاهی اوقات نقش‌های مدیران و رهبران درهم ادغام می‌شود، اما تمایز بین آنها همچنان به قوت خود باقی است. اساساً هدف اصلی ایجاد نوعی فرهنگ سازمانی است که مدیران را به یادگیری بیشتر برای رهبر بهتر شدن تشویق کرده و کارکنان را نیز به سمت خود مدیریتی سوق دهد. □

● ایسن مقاله برگرفته از سایت <http://www.depress.com> است.

ارائه دهنده لامل مدیر نرم افزارهای تحت windows



# فراپيام

## همگام با تکنولوژی روز همراه با مدیران

حسابداری مالی

خزانه داری (دریافت پرداخت)

حسابداری انبار (تعدادی - ریالی)

حقوق دستمزد و اطلاعات پرسنلی

دارائیهای ثابت و ماشین آلات

سیستم فروش

حسابداری صنعتی (قیمت تمام شده)

برنامه ریزی تولید و فرمولاسیون



پوشگاه سیستم های کامپیوتری و خدمات آموزشی  
تألیف: جامع علوم انسانی

تک کاربره و چند کاربرد تحت Windows NT

خدمات پشتیبانی و آموزش رایگان

پویایی و توسعه ماهانه سیستم ها (نسخه جدید)

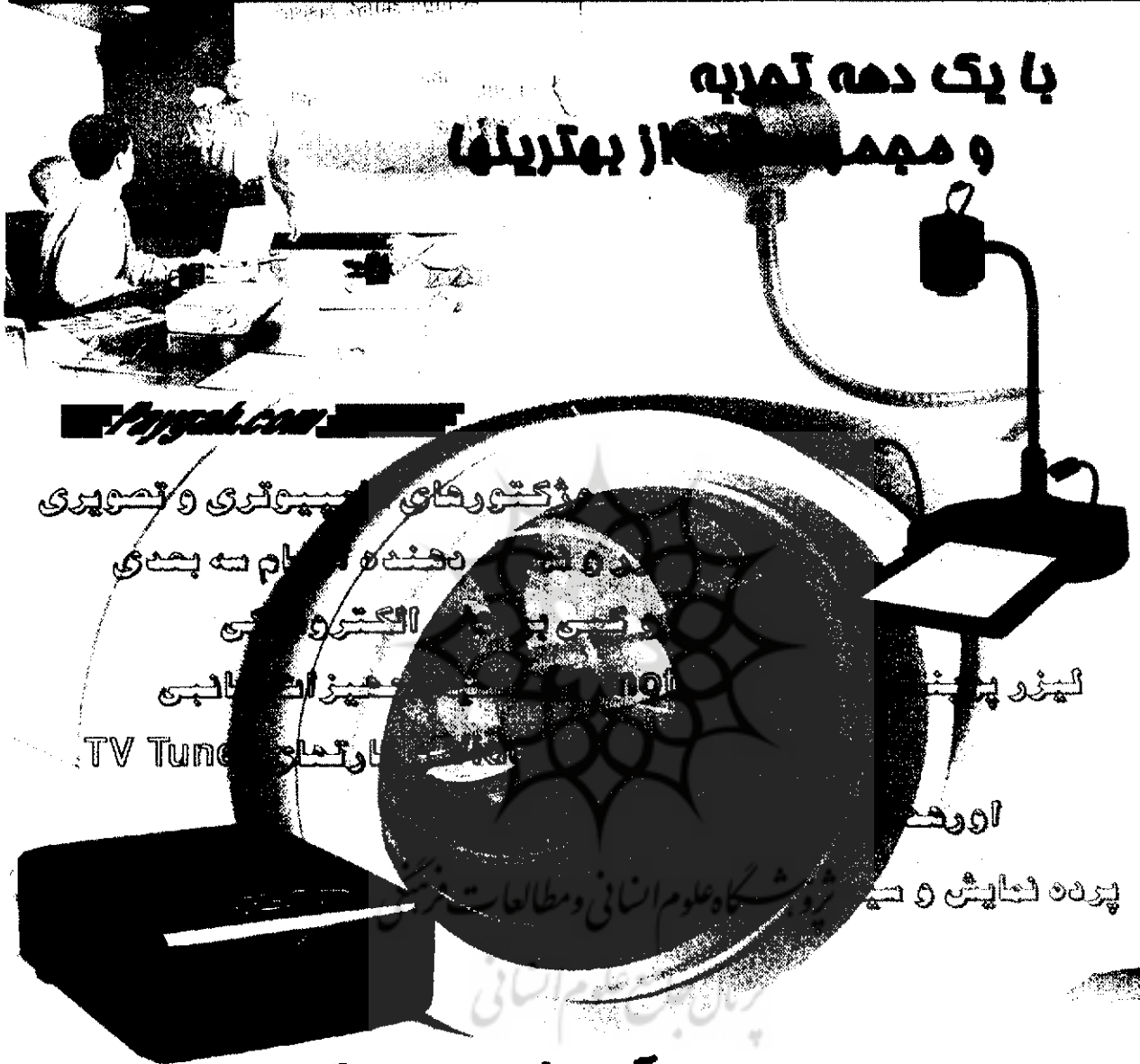
راهه خدمات سخت افزار و پیاده سازی انواع شبکه

راهه مشاوره مالی جهت پیاده سازی بهینه سیستم ها



# پایگاه داده ها

با یک دهه تجربه  
و همواره از بهترینها



و تکنولوژی های رایج و تصویربرداری  
و ارائه خدمات به تمام سطوح  
و سیستم های الکترونیکی  
لیزر پهنای باند و سیستم های  
TV Tuner و سایر تجهیزات  
پرونده نمایش و سیستم های

جدید ترین سیستم های آموزشی و نمایشی

از معتبر ترین سازندگان دنیا

**Mitsubishi**

**PHILIPS**

VideoLabs

DA-LITE

Soft Board  
Hitachi (Electronic copyboard)

فروشگاه تخصصی تجهیزات آموزشی و نمایشی  
تهران - خیابان ولیعصر - پلاک ۱۰۰ - طبقه همکف  
تلفن: ۸۸۰۰۰۰۰۰ - ۸۸۰۰۰۰۰۱

# لطفاً حرکت نکنید...



## ...و فقط در چند ثانیه

### امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت
- کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:
  - چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
  - نوارهای مغناطیسی ● بارکد BARCODE ● سلول‌های حافظه MICROCHIP
- قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کارت MICRO LOCK
- قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)
- قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته
- قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه
- امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود



تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱  
شرکت کامپیوتری پایگاه داده ها: تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۳۷۰۳۱ فاکس: ۸۸۲۳۲۸۷



IONIAL SYSTEM  
PAIRS SYSTEM

1991

