

## الگوهای مدیریت و آسیب شناسی حرفه ای رشته مدیریت

دکتر فخرالدین بقائی

مقدمه

چرا فرضیات دارای اهمیت اند؟ فرضیات پایه ای درباره «واقعیت» الگوهای یکی از علوم اجتماعی نظیر مدیریت است. معمولاً دانشجویان و نویسندگان و محققین میدانی به این الگوها، اعتقاد دارند. با این وجود این فرضیات به میزان زیادی، آنچه را که رشته مربوطه به عنوان واقعیت می پذیرد، تعیین می کنند.

این فرضیات اساسی هر رشته علمی درباره واقعیت است که تعیین می کند، تمرکز آن رشته روی چه چیزی باشد. این فرضیات آنچه را که رشته علمی حقیقت می شناسد، تعیین کرده و موضوع و محدوده علمی آن رشته را مشخص می نماید. همچنین به میزان زیادی، موضوعات غیر مرتبط با آن رشته علمی را تعیین کرده و یا «استثنائات مزاحم» را کنار می زند.

همین فرضیات است که چیزهای مورد توجه، مورد غفلت و یا مباحث نادیده گرفته شده را در هر یک از رشته های علوم اجتماعی تعیین می کند. قبلاً نظریات خانم مری پارکرفالت (M.Parker follett) سال ۱۹۲۳-۱۸۶۶، از آنجا که فرضیات او با واقعیاتی که رشته علمی نوپای مدیریت، در دو دهه ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ پذیرفته بود همخوانی نداشت. وی پیش از مرگ خود در سال ۱۹۲۲ به فردی گمنام و بی اهمیت بدل گردیده و آثار او در عمل، برای چندین سال به فراموشی سپرده شد. با این وجود که اکنون می دانیم که فرضیه های پایه ای او درباره جامعه، مردم و مدیریت از آنچه را که اهل مدیریت آن زمان خود را بر آن مبتنی کرده بودند و امروز هم عمدتاً بر همانها مبتنی هستند به واقعیت بسیار نزدیکتر بود.

برای یک رشته از علوم اجتماعی مثل مدیریت، فرضیات عملاً بسیار مهمتر از الگوها و نمونه های یکی از رشته های علوم طبیعی است. الگو یعنی - تئوری عمومی موجود که هیچ تأثیری بر عالم طبیعت ندارد- اعم از اینکه این الگو بیانگر گردش خورشید به دور زمین باشد یا بالعکس، هیچ اثری بر خورشید یا زمین نخواهد داشت. علوم طبیعی معمولاً باحرکات و وضعیت و رفتار اشیا سروکار دارند ولی مدیریت با رفتار مردم و نهادهای بشری سروکار دارد. مهمتر از همه، واقعیت علوم طبیعی عالم مادی و قوانین آن تغییر نمی کند و اگر هم تغییر کند در طی دوره ها و نه در طی قرون چه رسد به دهه ها صورت می گیرد. در حالیکه مدیریت جدا از این قوانین طبیعی است، لذا در معرض تغییرات دائم است و این بدان معناست که فرضیه های معتبر دیروز می تواند از اعتبار ساقط شود و در واقع گمراه کننده هم باشد.

اهمیت و توجه به امر مدیریت و بررسی و مطالعه آن با ظهور ناگهانی سازمانهای بزرگ اعم از کاری، تجاری، صنعتی، خدمات دولتی و غیره آغاز گردید که در واقع از ابداعات جامعه اواخر قرن نوزدهم بود. و از همان آغاز یعنی بیش از یک قرن پیش، مطالعه سازمان متکی بر یک فرض بوده است که: "یک سازمان مناسب وجود دارد یا باید وجود داشته باشد؟"

آنچه باید به عنوان "یک سازمان مناسب" ادامه داشته و کماکان هم ادامه دارد و نیز حقایق آن باید روشن شود و این است که تاکنون چیزی به عنوان یک "سازمان مناسب" وجود ندارد و آنچه موجود است تنها سازمانها و تشکیلاتی هستند که هر یک از آنها دارای توان مشخص، محدودیتهای خاص و کاربردهای معین و متمایزی از دیگر سازمانها می باشند. این حقیقت روشن شده که سازمان، امری مطلق نیست. سازمان در واقع "ابزاری" است که مردم را در عمل به سازندگی و تولید وادار می کند. بنابراین هر ساختار سازمانی خاصی، برای انجام وظایف خاص، در شرایطی معین و برای زمانی مشخص، تناسب خواهد داشت.

حقیقت این است که برای سازمان "اصولی" وجود دارد.

یکی از آنها این است که سازمان باید شفاف باشد و اشخاص باید ساختار سازمانی را که قرار است در آن کار کنند بشناسند و بفهمند. اصل دیگر این است که در داخل سازمان باید فردی برای تصمیم گیری نهایی در زمینه ای خاص وجود داشته باشد. و در شرایط بحرانی هم باید فردی در مسند فرماندهی حضور داشته باشد این اصل هم صحیح و خردمندانه است که، قدرت باید متناسب با مسئولیت باشد. اما این اصول به ما نمی گوید "چه کنیم" بلکه می گوید "چه نکنیم" و نیز نمی گوید چه چیزی "شدنی" است بلکه می گوید چه چیزهایی "احتمال شدن" ندارد. این اصول با آنچه که کار یک "مهندس معمار" را تشکیل می دهد، تفاوت چندانی ندارد. به معمار نمی گویند چه نوع بنایی را طراحی کند و بسازد بلکه تنها تنگناها و محدودیتها را گوشزد می کنند. و این، بسیار شبیه به کاری است که اصول مختلف ساختار سازمانی انجام می دهد.

یک الزام = همه افراد، باید بتوانند در یک سازمان و همزمان در چند ساختار متفاوت سازمانی، کار و همکاری کنند. افراد، برای انجام وظیفه ای خاص، در یک گروه، کار می کنند ولی برای انجام وظیفه ای دیگر و همزمان، باید در ساختاری مبتنی بر "فرماندهی و نظارت (Command Control Structure)" انجام وظیفه کنند. همان فردی که در سازمان خود "رئیس" محسوب می شود. در یک پیمان با یک شرکت سهامی و یا یک شرکت مختلط (Joint venture) "شریک" و "سهامدار" به حساب می آید. به عبارت دیگر سازمانها باید بخشی از جعبه ابزار مدیران اجرایی باشند.

تکنولوژیها و مصرف کنندگان نهایی، ثابت، مشخص و معلوم اند. فرضیهایی مربوط به تکنولوژی و مصرف کنندگان نهایی، در واقع در حد

## فرضیهایی مربوط به تکنولوژی و مصرف کنندگان نهایی، در واقع در حد وسیعی پایه و اساس کسب و کار و تجارب مدرن کلاً اقتصاد مدرن راتشکیل داده است.

وسعی پایه و اساس کسب و کار و تجارب مدرن و کلاً اقتصاد مدرن راتشکیل داده است. تاریخچه این فرضیات به همان روزهای اولیه انقلاب صنعتی، باز می گردد. این فرضیات و تصورات امروزه، دیگر غیر قابل دفاع شده اند.

بهترین نمونه ها بی تردید، صنایع دارویی است، که به نحوی فزاینده متکی بر تکنولوژیهای است که با تکنولوژیهای متکی بر آزمایشگاههای تحقیقاتی دارویی، و تفاوتی اساسی دارند، تکنولوژیهای چون "ژنتیک"، "میکروبیولوژی"، "بیولوژی ملکولی" و غیره.

در صنایع فولاد هم، نظیر همین قضیه رخ داده و این صنایع هم به نحوی فزاینده، متکی و مبتنی بر "علوم مواد" می شوند، بدون اینکه نسبت به آن آگاه باشند، در حالیکه بسیاری از آنها هنوز ناآگاهند و یا صنایع کاغذ سازی و خودروسازی و غیره.

تکنولوژیهای قرن بیستم، بر خلاف تکنولوژیهای قرن نوزدهم، دیگر به طور موازی حرکت نمی کنند بلکه مرتباً یکدیگر را قطع می کنند و مداوماً چیزی در یکی از تکنولوژیها که افراد اهالی یک صنعت خاص، فقط اسمی از آن چیز را شنیده اند صنعتی را زیرور می کند و تکنولوژی آن را هم دستخوش انقلاب و دگرگونی می کنند. اینگونه تکنولوژیهای بیرونی، یک صنعت خاص را مرتباً وادار به یادگیری، کسب چیزهای جدید، تطبیق و سازگاری و تغییر طرز تفکر می کنند، تا چه رسد به دانش فنی آن صنعت. فرضیات اساسی علم ژنتیک، برای یک فارماکولوژیست (داروشناسی) بیگانه است. با وجود این، علم ژنتیک به سرعت در حال ایجاد انقلاب در صنعت داروسازی می باشد. طرز تفکر دانشمندان ژنتیک آنقدر متفاوت است که هیچ شرکت داروسازی عمده ای، حاضر نشده یا نتوانسته علوم ژنتیک را با موفقیت در برنامه های تحقیقاتی خود بگنجانند. این شرکتها، تنها از طریق همکاری علمی با بیرونیهایی، یا از طریق مشارکت جزئی در یک شرکت ژنتیکی، یا از طریق قرارداد یا بخش ژنتیک یک دانشگاه می توانند به علم ژنتیک و دستاوردهای آن، دسترسی پیدا کنند.

فرض دومی که به همان اندازه، در ظهور صنایع و تاسیس شرکتهای قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم اهمیت داشته این است که مصارف مصرف کنندگان نهایی، ثابت و مشخص اند. برای یک مصرف نهایی و کاربرد انتهایی مثلاً پر کردن نوشابه در ظرف، شاید حد اعلا رقابت در بین تولید کنندگان مختلف ظروف وجود داشته باشد ولی تمامی رقبا، تا همین اواخر شرکتهای شیشه سازی بودند و در مورد ظرف نوشابه تنها یک راه داشت و آن بطریهای شیشه ای بود. به همین ترتیب به محض اینکه فولاد در دهه های آخر قرن نوزدهم در دسترس قرار گرفت، ریلهای راه آهن، باید از فولاد ساخته می شد و بس. یا به محض اینکه امکان انتقال برق به هر مسافتی فراهم شد، سیمهای انتقال نیرو باید از مس ساخته می شد، عین همین فرض به بخش خدمات هم می توانست تعمیم و تسری داده شود.

بنابراین مدیریت حالا باید از این فرض شروع کند که هیچ تکنولوژی خاصی وجود ندارد که صرفاً متعلق و مربوط به صنعتی خاص باشد. بلکه برعکس کلیه تکنولوژیها این قابلیت را به احتمال زیاد دارند که برای هر یک

از صنایع از اهمیت بالایی برخوردار باشند و یا تاثیر زیادی بر هر یک از صنایع داشته باشند. مدیریت به همین ترتیب باید با این فرض آغاز کند که هیچ مصرف نهایی معینی برای هیچ کالا یا خدمتی وجود ندارد و دیگر اینکه متقابلاً هیچ مصرف نهایی خاصی به هیچ کالا یا خدمت خاصی بسته و وابسته نخواهد بود.

مفهوم بسیار مهم و حساس دیگر این است که برای مدیریت، نقطه شروع، دیگر نمی تواند کالا یا خدمات خاص خود یا حتی بازار شناخته شده و مصارف نهایی شناخته شده برای آن کالا یا خدمت باشد. نقطه شروع باید چیزی باشد که مشتریان آن را "ارزش" می شناسند. نقطه شروع باید این فرض باشد، فرضی که به حد کافی در تجارب همه ما به اثبات رسیده است، که مشتری هرگز چیزی را که تهیه کننده می فروشد نمی خرد. آنچه برای مشتری ارزش است، همواره چیزی متفاوت از آن چیزی است که برای تهیه کننده در حکم کیفیت و ارزش است. شمول این موضوع هم آنقدر که در بر گیرنده فعالیتهای کاری و تجاری است، به همان اندازه شامل موسساتی چون دانشگاه یا بیمارستان می گردد.

به عبارت دیگر، مدیریت به نحوی فزاینده مبتنی بر این فرض خواهد بود که نه تکنولوژی و نه مصرف نهایی هیچگاه شالوده ای برای سیاستهای مدیریتی نیست. اینها در واقع محدودیتهایی بیش نیستند. شالوده ها باید ارزشها و معیارهای مشتری و نیز تصمیمات مشتری در توزیع درآمدهای قابل مصرف او باشد و سیاستها و استراتژیهای مدیریت باید با آنها آغاز شود.

#### بخش درونی، حوزه و قلمرو مدیریت است.

کلیه فرضیات سنتی، نتیجه اش به بخش درونی، حوزه و قلمرو مدیریت منجر می شود. این فرض تمایز و تفاوت فیما بین "مدیریت" و "کارآفرینی" را آشکار می کند. چه در غیر اینصورت این تمایز و تفاوت در ابهام می ماند.

این تفاوت در عملکرد واقعی، هیچگونه معنا و مفهومی ندارد. یک سازمان تجاری صنعتی یا هر نهاد دیگری که ابداع و نوآوری نمی کند و به کار آفرینی نمی پردازد، عمر و دوام چندانی نخواهد داشت. باید این حقیقت از ابتدا آشکار می بود که "مدیریت" و "کارآفرینی" تنها دو بعد مختلف از ابعاد یک وظیفه و تکلیف واحد است. فرد کار آفرینی که چگونگی مدیریت را نیاموزد دوام طولانی نخواهد داشت و مدیریتی که کارآفرینی و نوآوری را نیاموزد نیز همانگونه است. در واقع سازمان کاری، تجاری، صنعتی و هر سازمان دیگری امروزه بایستی برای تغییر و دگرگونی، به عنوان اصل وقاعده دگرگونی و ایجاد دگرگونی و نه واکنش نسبت به آن سازماندهی و طراحی شود.

اما فعالیتهای کار آفرینها "بیرون"، آغاز و بر "بیرون" متمرکز می شود. بنابراین اینگونه فعالیتهای در محدوده فرضهای سنتی موجود در قلمرو مدیریت نمی گنجد و دقیقاً به همین دلیل است که عموماً آنها را باچشمی متفاوت - اگر نه، ناسازگار - می نگرند. به هر حال هر سازمانی که عملاً باور دارد که مدیریت و کارآفرینی - ناسازگاری به جای خود - متفاوت از یکدیگرند، دیر یا زود خود را، بی کار و خارج از گود خواهد یافت. تمرکز و توجه به درون در دهه های اخیر با ظهور تکنولوژی اطلاعاتی بسیار شدت یافته است. تکنولوژی اطلاعاتی، شاید در عمل بیش از آنچه به مدیریت کمک کند به آن آسیب رسانده است. این فرض سنتی که درون سازمان، حوزه و قلمرو مدیریت است، بدین معناست که تصور می شود که مدیریت خود را - اگر نه تنها با هزینه ها - که با تلاشها و دشواریها، درگیر کند زیرا دشواریها و تلاشها، تنها با مقولات موجود در درون یک سازمان است و به همین نحو

هر چیزی در درون یک سازمان، یک مرکز هزینه است.

#### یک راه درست و مناسب برای مدیریت و اداره افراد

فرضها و تصورات پایه ای سنتی در هیچ زمینه دیگری به استحکام زمینه مرتبط با افراد و نحوه اداره و مدیریت آنها نیست. هر چند که اغلب آنها از روی ناخودآگاهی بوده است و در هیچ زمینه دیگری هم آنها آنقدر در تضاد با واقعیتها، آنقدرها هم ضد سازندگی و بهره وری نبوده است.

برای مدیریت و اداره افراد، یک راه درست و مناسب وجود دارد یا حداقل باید وجود داشته باشد، این فرض، تقریباً پایه و اساس تمام نوشته ها، کتب و مقالات درباره مدیریت و اداره افراد است. تفسیری که بیش از همه نقل می شود، تفسیر "داگلاس مک گرگور" در کتاب معروف وی به نام (۱۹۶۰) (The humanside of enterprise) است که مدعی است که مدیریتها باید بین دو و فقط دو طریق متفاوت مدیریت افراد تنها یکی را انتخاب کنند. تئوری X یا تئوری Y، بعد هم اضافه می کند که تنها تئوری Y تئوری درست و عاقلانه است. و اگر کمی به عقب برگردیم، دراکر نیز، تقریباً یک چنین حرفی را در کتاب سال ۱۹۵۴ خود تحت عنوان "تجربه مدیریت (The Practice of management)" گفته است چند سال بعد ابراهام، اچ مازلو (۱۹۰۸-۱۹۰۷) (A.H. Maslow) در کتاب خود با نام (۱۹۶۲) (Eupsychian management) چاپ جدید ۱۹۹۵ با عنوان جدید نظرات مازلو در مدیریت (Maslow on management) نشان داد که هم مک گرگور و دراکر بسیار در اشتباه بوده اند. او بطور قطعی، اثبات کرد که افراد مختلف باید به صورتهای متفاوت اداره شوند. دراکر به سرعت تغییر عقیده داد و نظر او را پذیرفت، چرا که نظریه ابراهام مازلو جامع و قانع کننده بود. ولی تا به امروز، تعداد معدودی به آن توجه کرده اند. کلیه فرضیات دیگر، درباره افراد موجود در سازمانها و مدیریت آنها بر این فرض بنیادین متکی است که تنها یک راه درست و مناسب برای مدیریت افراد وجود دارد یا لااقل باید وجود داشته باشد.

یکی از این فرضیات این است که افرادی که برای سازمان کار می کنند، در استخدام سازمان اند، تمام وقت کار می کنند و برای امرار معاش خود و سابقه خدمت خود به سازمان وابسته اند. فرض دیگر از همین دست این است که افرادی که برای سازمانی کار می کنند، "وابستگان و زیردستان" آن سازمان اند. در واقع چنین فرض می شود که اکثریت قاطع این افراد، یا از سطح پائینی از مهارتها برخوردارند، یا فاقد مهارت اند و یا تنها کارهایی را انجام می دهند که برای آنها تعیین شده است.

هشتاد سال قبل که این فرضیات برای اولین فرموله مطرح می شد، یعنی در طی جنگ جهانی دوم و در پایان آن این فرضیات آنقدر با واقعیت تطبیق می کرد که می شد آنها را معتبر شناخت ولی امروز تک تک این فرضیات غیر قابل دفاع شده است. شاید اکثریت افرادی که برای سازمان کار می کنند، هنوز هم جزو مستخدمین آن سازمان باشند. اما اقلیتی بزرگ و در حال بزرگتر شدن - هر چند که برای سازمان کار می کنند - ولی دیگر مستخدم سازمان نیستند تا چه رسد به اینکه مستخدم تمام وقت سازمان باشند. آنها در واقع برای یک مقاطعه کار خارج از سازمان کار می کنند. این افراد به صورت "موقت" یا پاره وقت کار می کنند و به نحوی فزاینده وضعیت افرادی را پیدا می کنند که در برابر دستمزد، کارمزد یا تنها برای دوره زمانی مشخص به صورت قراردادی کار می کنند. این وضعیت بالاخص درباره با معلومات ترین و به تبع پر ارزش ترین افرادی که برای سازمانی کار می کنند صادق است. حتی اگر هم به صورت تمام وقت در استخدام سازمانی باشند حتی در مشاغل بالنسبه سطح پائین به ندرت تابع و زیردست خواهند بود.

روز به روز تعداد بیشتری از افراد به کارگران علمی (Knowledgeworker) تبدیل می شوند و کارگران و کارکنان علمی هم هیچ گاه تابع و زیردست نمی شوند بلکه شریک همکار (Associate) هستند. زیرا کارگران علمی بعد از اینکه دوره کارآموزی خود را طی کردند باید به مراتب بیشتر از رئیس خود درباره کار و وظیفه شان بدانند، چه در غیر اینصورت اصلاً به درد نخواهند خورد. بخشی از تعریف کارگران علمی در واقع این ضرورت است که بیش از هر کس دیگری در سازمان باید راجع به کار و وظیفه خود اطلاع و بینش داشته باشند.

مفهوم و معنای ضمنی این بحث این است که گروه‌های مختلف موجود در نیروی کار باید به گونه های متفاوت و متمایز باشد. با کارمندان و مستخدمین به نحوی فزاینده باید به عنوان شریک برخورد شود و تعریف مشارکت هم این است که همه شرکا دارای سهمی مساوی باشند. این هم از تعریف مشارکت بر می آید که به شرکا نمی توان دستور داد، باید آنها را تشویق به کار کرد.



بنابراین "مدیریت افراد" روز به روز شبیه به کاربازاریابی می شود و در امر بازاریابی با این سؤال آغاز نمی کنیم که چه می خواهیم؟ بلکه با این سؤالات شروع می کنیم که طرف دیگر چه می خواهد؟ معیارهای او چیست؟ چه اهدافی را دنبال می کند؟ چه چیزهایی را نتیجه می داند؟ و اینها همه نه تئوری X است و نه تئوری Y و نه هیچ تئوری خاص دیگری برای مدیریت افراد می باشد.

شاید لازم باشد که ما کلاً کار و وظیفه را از نو تعریف می کنیم. شاید اصلامساله، مدیریت کار و افراد (Managing the work People) نباشد. شاید نقطه شروع - چه در تئوری و چه در عمل - باید "مدیریت برای عملکرد" (Managing for Performance) باشد. شاید نقطه آغاز "تعریف نتایج" باشد، درست همانگونه که در نقطه شروع چه برای رهبر ارکستر و چه برای تیم فوتبال نتیجه و امتیاز مطرح است. ممکن است بهره وری کارگرد علمی به محور مرکزیت مدیریت افراد بدل شود، درست همانطور که در یکصد سال پیش یعنی از زمان فردریک تیلور، کار روی بهره وری "کارگریدی" محور و مرکز مدیریت افراد شده بود. این امر واری همه چیز فرضهای بسیار متفاوتی را درباره افراد شاغل در سازمانها و وظایفشان ایجاد می کند که: فرد، افراد را مدیریت نمی کند. این وظیفه است که افراد را رهبری و هدایت کند و هدف این است که توانایی های خاص، دانش و دانایی تک تک افراد پربار شود.

#### دورسهای تاریخ

انقلاب اطلاعاتی فعلی، در واقع چهارمین انقلاب اطلاعاتی در تاریخ بشر است. اولین انقلاب اطلاعاتی که با احتساب نقوش درهم و نام برین، بعدها به طور مستقل ولی با چند هزار سال اختلاف در چین و حدود ۱۵۰ سال بعد از آن هم توسط قوم مایا در آمریکا به وقوع پیوست.

دومین انقلاب اطلاعاتی ابتدا در چین و سپس در یونان بصورت شفاهی و سینه به سینه نقل می شد که حاکم ستمگر آن دستور دارد به صورت

کتاب نسخه برداری شود. شاید بتوان این مقطع را اختراع کتاب (written book) نامید. سومین انقلاب اطلاعاتی با اختراع ماشین چاپ توسط گوتنبرگ بین سالهای ۱۴۵۰ - ۱۴۵۵ میلادی به راه افتاد. ولی آیا امروزه چیزی هست که بتوانیم از آنچه که در ۵۰۰ سال پیش رخ داده بیاموزیم.

اولین چیزی که باید بیاموزیم کمی تواضع و فروتنی است. بهترین راه آماده شدن برای فردا این است که کار امروز را عالی انجام دهیم. امروزه همه بر این عقیده اند که انقلاب اطلاعاتی فعلی در کاهش هزینه اطلاعات و توسعه آن، سرعت و فراگیر بودن تاثیراتش بی سابقه است. در حالیکه این باورها تماماً مهمل و بی معنا است.

در زمانی که گوتنبرگ ماشین چاپ را متداول ساخت، صنعت اطلاعاتی اساسی و قابل توجهی در اروپا وجود داشت که امر انتشارات را به شکل انبوه رایج نمود که شاید بزرگترین کارفرمای انتشاراتی در اروپا بود. صدها دیر و صومعه به مراکز تشکیل بانکهای اطلاعاتی تبدیل شده بودند که بسیاری از آنها شمار کثیری از راهبان در این امر ضروری جامعه مهارت تام و تمام یافته بودند که هر یک از این راهبان هفته ای شش روز از صبح تا شب

زحمت می کشیدند و کتابها را با دست استنساخ می کردند. یک راهب فعال و خوب تعلیم دیده بازده سالانه اش بین ۱۲۰۰ - ۱۳۰۰ صفحه دست نویس می باشد. پنجاه سال بعد حوالی سال ۱۵۰۰ راهبان بیکار شدند، این راهبان که تقریباً رقم آنها به بالای ۱۰۰۰۰ نفر در تمام اروپا می رسید با گروه بسیار کوچکی از افزارمندان صنعتی جایگزین شدند که تعداد آنها شاید در سرتاسر اروپا به ۱۰۰۰ نفر می رسید. تولید یک کتاب چایی نیاز به کار تیمی در حدود ۲۰ نفر از این افزارمندان صنعتی داشت که کار با یک حرفچین و کلیشه ساز بسیار ماهر شروع و سالانه ۲۰ عنوان کتاب با متوسط ۲۰۰ صفحه برای هر عنوان با ۵۰۰۰ هزار صفحه آماده چاپ و تولید می کرد. حوالی سال ۱۵۰۵ انجام چاپ تا ۱۰۰۰ نسخه کتاب امکان پذیر شد. این بدان معناست که یک تیم چاپ می توانست سالانه حداقل ۵۰۰۰۰۰۰ صفحه طبع شده را به صورت ۲۵۰۰۰ کتاب شیرازه بندی شده آماده فروش سازد، در حالی که یک راهب در ۵۰ سال قبل به تنهایی ۱۲۰۰ تا ۱۳۰۰ صفحه تولید می کرد. قیمت ها شدیداً پایین آمد تا اواخر نیمه ی اول قرن ۱۴ یعنی درست قبل از اختراع گوتنبرگ، کتاب آنچنان کالای لوکس و تجملاتی به حساب می آمد که فقط تحصیل کردگان ثروتمند توانایی خرید آن را داشتند، ولی زمانی که کتاب مقدس آلمانی مارتین لوتر در سال ۱۵۲۲ بیرون آمد کتابی با بیش از ۱۰۰۰ صفحه بهای چنان کمی داشت که حتی فقیرترین خانواده ی روستایی هم می توانست یک جلد آنرا خریداری نماید، کاهش هزینه و قیمت در انقلاب اطلاعاتی سوم حداقل به میزان انقلاب فعلی - یعنی انقلاب اطلاعاتی چهارم - بزرگ و جالب توجه بود و سرعت و گسترش توسعه انقلاب اطلاعاتی سوم نیز زیاد چشمگیر بود.

تأثیر تکنولوژی جدید چاپ بر آنچه منظور و هدف اطلاعات بود درست

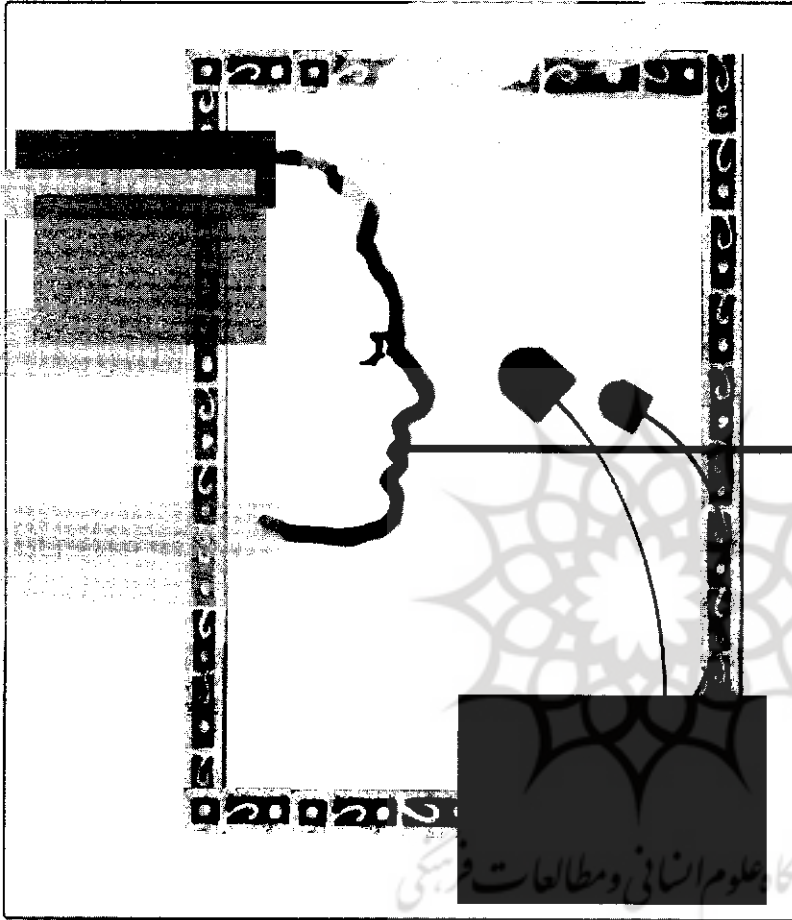
به همان اندازه تأثیر آن بر کاهش هزینه ها و افزایش سرعت اهمیت داشت. طولی نکشید که انقلاب چاپ و نشر هم، نهادها و از آن جمله سیستم آموزشی را دگرگون کرد. در دهه های بعدی دانشگاهها یکی پس از دیگری در سراسر اروپا تأسیس گردیدند. ولی برخلاف دانشگاههای قبلی که منحصر به فلسفه و الهیات بودند، این دانشگاهها نوعاً پیرامون رشته هایی برای عموم مردم تأسیس شدند و دیگر دسترسی به علوم و معارف از مختص بودن به طبقه خاصی خارج گردید و رشته هایی مانند: حقوق، طب، ریاضی و فلسفه طبیعی بنا شده بود و کتاب چاپی سرانجام آموزش و پرورش عمومی و مدارس فعلی را ایجاد کرد.

#### درس تاریخ برای تکنولوژیست ها

کتاب چاپی، یعنی دستاورد آخرین انقلاب اطلاعاتی، می تواند درسی را هم برای تکنولوژیست های اطلاعاتی امروز یعنی متخصصین تکنولوژی اطلاعاتی "IT"، سیستم اطلاعاتی مدیریت "MIS" و صاحب منصبان اطلاعاتی "CIO" داشته باشد و آن این است که اینگونه متخصصین از میان نخواهد رفت. اینگونه افراد آنگونه که در چهل سال گذشته بوده اند نخواهند بود. ولی احتمالاً در حد بهره های پشتیبانی ظاهر خواهند شد. انقلاب چاپ و نشر بلافاصله طبقه ای از تکنولوژیست های اطلاعاتی را بوجود آورد. درست همانگونه که موثرترین انقلاب اطلاعاتی برای شماری از کارشناسان تکنولوژی اطلاعاتی و سیستم اطلاعاتی مدیریت و صاحب منصبان اطلاعاتی طراحان نرم افزار، بازار کار به وجود آورده است.

آخرین نفر از این تکنولوژیست ها کریستف پلانتین ۱۵۸۹-۱۵۲۰ بود که کار خود را به عنوان یک شاگرد صحاف شروع کرد و بعدها بزرگترین معروف ترین موسسه چاپ و نشر اروپا را به وجود آورد و بعدها پلانتین آنقدر ثروتمند شد که توانست کاخی مجلل برای خود بسازد که این کاخ تا به امروز به عنوان موزه چاپ حفظ شده است و بعد از آن کسانی جای او را گرفته اند که ما آنها را ناشرین می خوانیم.

ناشرین، افرادو موسساتی بودند که تمرکز و توجه آنها بیشتر روی اطلاعات بود تا تکنولوژی در ("IT" تکنولوژی اطلاعات) این تغییر و جابجایی از لحظه ای که تکنولوژی جدید، تأثیر خود را بر معنا و مفهوم اطلاعات و به همراه آن بر معنا و وظیفه ی نهادهای کلیه قرن پانزدهم، از قبیل کلیه ی دانشگاه ها آغاز کرد و به جریان افتاد. بنابراین این جابجایی درست در همان مقطع زمانی که ما خود را در انقلاب اطلاعاتی قطعی می یابیم آغاز شد. آیا جایگاه تکنولوژی اطلاعاتی و تکنولوژیست های اطلاعاتی جایگاه فعلی آنها است؟



#### انقلاب جدید چاپ

عملاً هیچ دلیلی وجود ندارد که معتقد شویم که انقلاب اطلاعاتی جدید الزاماً انقلاب تکنولوژی برتر باشد زیرا ما در طی پنجاه سال گذشته از سال ۱۹۵۰ به این طرف یک انقلاب اطلاعاتی واقعی را تجربه کرده ایم که مبتنی بر رایانه و دستگاههای الکترونیک نبوده است.

رونق واقعی و پیشرفت عظیم این انقلاب که برآستی پیشرفتی تمام و کمال بود در آن رسانه ی قدیمی بی تکنولوژی یعنی (Print) یا چاپ صورت گرفت. در سال ۱۹۵۰ زمانی که تلویزیون برای اولین بار ایالات متحده را زیر پوشش خود گرفت، باور عمومی و اعتقاد این بود که با ظهور تلویزیون چرخه حیات کتابی به پایان خواهد رسید. جمعیت آمریکا از آن زمان تاکنون رشد داشته است، تعداد دانشجویان مدارس عالی و دانشگاهها پنج برابر - افزایش یافته است. در حال که تعداد کتابهای چاپ شده منتشر شده و خریداری شده در ایالات متحده آمریکا حداقل پانزده برابر و شاید نزدیک به بیست برابر رشد کرده است.

اعتقاد عمومی بر این است که شرکتهای پیشتاز در تکنولوژی پیشرفته

نظیر ، آی بی ام "IBM" در دو دهه های اخیر ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ و مایکروسافت (Microsoft) از سال ۱۹۸۰ به این طرف سریع‌ترین رشد تجارت دوره زمانی پس از جنگ جهانی دوم بوده اند. در حالیکه دو شرکت پیشتاز صنعت چاپ جهان ، حداقل با همین سرعت رشد کرده اند. یکی از این دو گروه (Berelsmann) "برتلزمن" در آلمان است که امروزه ناشر و توزیع کننده ی شماره ی یک جهان در زمینه مطبوعات و آثار طبع شده و از طریق مالکیت خود در شرکتهای انتشاراتی نظیر (Random house) در ایالت متحده و (Capital) مجله تجاری پیشرو در فرانسه می باشد. امروزه در ایالات متحده چندین هزار- و به روایت برآوردی دیگر بیش از سه هزار- مجله ی تخصصی وجود دارد که هر یک تیراژی بین ۵۰۰۰۰ تا یک میلیون و بالاترین میزان سودآوری دارند.

نمونه هایی که بیش از همه به چشم می خورد مجله هایی است که فعالیت های تجاری ، صنعتی و اقتصادی را پوشش می دهد. سه مجله آمریکایی ردیف اول از نوع (Business) هفتگی، (Fortune) دوهفتگی و (Forbes) یک مجله ماهانه است که هر یک از آنها تقریباً یک میلیون تیراژ دارند. مجله های تخصصی مشابه با تیراژ انبوه در هر رشته در زمینه های مراقبت های بهداشتی ، پزشکی ، درمانی ، روانشناسی ، روابط خارجی ، تعمیر و نگهداری منزل ، رایانه و بالاتر از همه برای تک تک تخصص ها و هر یک از حرفه ها و صنایع مختلف که در آن دانشمندان برجسته زمینه های علمی- تخصصی خود را برای مردم علاقمند به علم و یا برای مردم دانشمندان و متخصصین سایر تخصص ها بیان و تشریح می کنند و چه چیزی بهتر از اینها می تواند موفقیت یک رسانه چاپی را نشان دهد.

اکنون رسانه های چاپی کانالهای الکترونیکی را نیز در اختیار می گیرند. سریع‌ترین کتابفروش بعد از آلدس مانوتیوس پانصد سال قبل (Amazon.com) سایت آمازون است که کتابهای چاپی را از طریق اینترنت می فروشد. آمازون تنها در ظرف دو - سه سال شاید بزرگترین تاجر خرده فروش اینترنتی شده باشد و برتلزمن هم در پاییز سال ۱۹۹۸ پنجاه درصد سهام با حق کنترل شرکت (Barnes Noble) رقیب عمده آمازون را خریداری نمود. اکنون مجلات تخصصی هر روز بیشتر از روز قبل نسخه ای را به صورت (online) منتشر می کند که از طریق اینترنت در ارسال می شود و مشترک نسخه ی خود را از طریق چاپگر چاپ و دریافت می نماید به جای اینکه تکنولوژی اطلاعاتی "IT" جای چاپ را بگیرد، صنعت چاپ این تکنولوژی الکترونیکی را به عنوان کانال توزیع اطلاعات طبع شده در اختیار گرفته است.

این کانال جدید توزیع بی تردید کتاب چاپی را متحول خواهد ساخت. کانال های جدید توزیع همواره آنچه را توزیع می کنند تغییر می دهند ولی

یک محصول چاپی به هر کیفیتی که توزیع ، تحویل ویا ذخیره شود همواره تولیدی چاپی باقی خواهد ماند و کماکان اطلاعات را تهیه و تدارک خواهد دید.

به تعبیر دیگر برای اطلاعات همواره تقاضا و بازاری وجود دارد، اگر چه هنوز سر و سامانی نیافته ولی تازگی ندارد، چون وضع عرضه آن نیز بی سر و سامان است. در طی چند سال آتی ، که مطمئناً از یکی دو دهه تجاوز نخواهد کرد این دو یعنی عرضه و تقاضا بهم خواهند رسید و این واقعه همان " انقلاب اطلاعاتی جدید و راستین" خواهد بود که هدایت آنرا نه افراد تکنولوژی و اطلاعاتی "IT" که ناشران و حسابداران به عهده خواهند داشت و آنگاه هم موسسات و هم افراد باید یاد بگیرند، سازماندهی اطلاعات را بعنوان یکی از منابع کلیدی بیاموزند.

### نتیجه گیری

مدیریت باید به نتایج عملکرد سازمان عنایت داشته باشد. در حقیقت اولین وظیفه مدیریت این است که در یک سازمان معین نتایج و عملکرد مورد نظر را تعریف و تبیین کند و این وظیفه به شهادت کلیه کسانی که روی آن کار مطالعه کرده اند، فی نفسه یکی از دشوارترین بحث انگیزترین و ضمناً مهمترین وظایف است. بنابراین وظیفه مشخص مدیریت این است که امکانات و منابع سازمان را برای دستاوردهای خارج از سازمان سر و سامان دهد.

بنابراین فرض جدید و اساس الگوی جدیدی که مدیریت ، چه به عنوان یک رشته علمی و چه به عنوان شیوه عمل باید بر آن مبتنی باشد این است که:

وجود مدیریت تنها به خاطر نتایج و دستاوردهای سازمان است. مدیریت باید با مقاصد و نتایج مورد نظر آغاز کند و امکانات سازمان را برای ایجاد نهادها و سازمانهایی در حوزه های مختلف کار و صنعت و تجارت اعم از بنگاه ها و شرکتهای اقتصادی ، دانشگاه ، بیمارستان و نهادهای آموزشی و فرهنگی که توانایی ایجاد نتایج و دستاوردهایی خارج از خود را دارا می باشد.

مرکز و محور جامعه ، اقتصاد و اجتماع مدرن ما تکنولوژی نیست. اطلاعات نیست بهره وری نیست ، بلکه مرکز و محور نهاد مدیریت شده به عنوان ابزار جامعه برای ایجاد نتایج و دستاوردها است و مدیریت ابزاری خاص و وسیله ای خاص است که سازمانها و نهادها را قادر به ایجاد نتایج و دستاوردها می کند و این امر به هر حال الگویی غایی و نهایی را در زمینه مدیریت نوین می طلبد.

دل نگرانی و مسئولیت مدیریت عبارت است از کلیه آن مقولاتی که عملکرد در هر سازمان و نهاد و نتایج حاصله را (چه در داخل و چه در خارج چه در تحت اقتدار نهاد و چه کلاً در خارج از حیطه اقتدار سازمان) تحت تاثیر قرار می دهد.

## مشتری هرگز چیزی را که تهیه کننده می فروشد نمی خورد. آنچه برای مشتری ارزش است، همواره چیزی متفاوت از آن چیزی است که برای تهیه کننده در حکم کیفیت و ارزش است