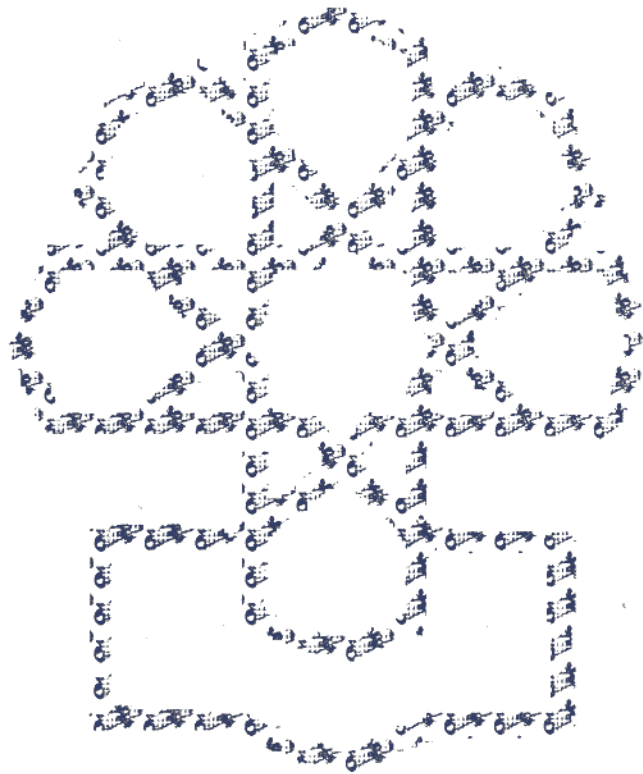


مدیریت، توسعه و نقش تشکل‌های مدیریتی



معاونت پژوهشی
اسفند ۱۳۷۵

کار: گروه (۱) خدمات پژوهشی

این مطالعه حسب تقاضای جناب آقای مهندس بحیوی
عضو محترم هیئت رئیسه مجلس انجام شده است.

کد گزارش: ۴۰۰۲۲۲۷

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
کتابخانه و واحد اسناد و اطلاع‌رسانی پارلمانی
شماره: ۵۶۱۴
تاریخ: ۱۷، ۳، ۷۶

- * فلسفه وجودی هر سازمان در رسالت و اهداف آن متبلور است. نکته مهم در موضوع رسالت و اهداف، تعیین دقیق و عاقلانه هدف‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت و همچنین حوزه‌های فعالیت می‌باشد.
- * مدیریت استراتژیک عبارت است از تحت نظم و قاعده درآوردن، به اجرا درآوردن و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیاتی که سازمان را قادر می‌سازد آینده را دقیق‌تر و روشن‌تر ترسیم نموده و اهداف خویش را تحقق بخشد.
- * امروزه مشخص شده که نیروی انسانی با سهمی به میزان ۶۴ درصد، مهمترین عنصر تشکیل دهنده ثروت مولد یک کشور است. بر اساس آخرین یافته‌های اقتصاددانان که از ارزیابی ۱۹۲ کشور به دست آمده و در گزارش توسعه انسانی سال ۱۹۹۶ منعکس شده است، سهم سرمایه فیزیکی تنها ۱۶ درصد و سرمایه طبیعی ۲۰ درصد می‌باشد.
- * تشکل‌های صنفی ضمن این که می‌توانند در مسائل اساسی جامعه اظهار نظر نمایند، می‌توانند کانون مناسبی برای حل و بحث مسائل و مشکلات صنفی و نهایتاً پیشبرد مسائل صنفی باشد.
- * وجود تشکل‌های متعدد صنفی می‌تواند زمینه لازم را برای رقابت سالم در مسائل صنفی و مسائل اجتماعی و عمومی فراهم آورد.
- * در مواردی که وحدت ملی خدشه‌دار نشود، تشکل‌ها می‌توانند با طرح نظرات مختلف و ابراز عقاید و سلايق گوناگون زمینه‌ساز رشد و ترقی صنفی و بالا رفتن سطح فرهنگ عمومی جامعه گردند.
- * کانون مدیران صنعتی ایران یکی از تشکلاتی است که ضمن استقلال و عدم وابستگی گروهی و جناحی، در کنار حضور فعال در مسائل اجتماعی سعی در فراهم ساختن زمینه‌های پیشرفت علم و فن مدیریت دارد.
- * برای کارآمدی مدیران، باید محیط رقابت ایجاد شود. نقش تشکل‌های مدیریتی در کشور می‌تواند از این نظر بسیار کارساز باشد. باید رقابت‌های فردی و فردگرایی را به رقابت تشکل‌های مدیریتی تبدیل کرد.
- * نقش دیگر تشکل‌های مدیریتی در کشور را در عرصه انتقال تکنولوژی می‌توان

ملاحظه کرد. مدیران کشور باید همت خود را در استفاده از نیروی انسانی توانا، جذب و بومی کردن تکنولوژی‌های نو صرف کنند.

* مدیران جمهوری اسلامی ایران باید با درک صحیح از مدیریت استراتژیک و لوازم آن، از جمله آگاهی به شرایط درونی و بیرونی و اطلاعات بهنگام، تصمیمات صحیح را برای پیشبرد امور صنعت و کسب قابلیت رقابت در بازارهای بین‌المللی به‌دست آورند.

در بحث فرایند مدیریت استراتژیک، ابتدا باید رسالت و اهداف سازمان به صورت مشخص و حتی الامکان با شاخص های کمی و کیفی تدوین گردد و تغییرات شرایط محیطی سازمان - اعم از عمومی و اختصاصی - و فرصت ها و تهدیدهایی که متوجه سازمان می باشد به دقت مدنظر قرار گیرد و به عوامل درونی سازمان (نقاط قوت و ضعف) توجه گردد.

متأسفانه هنوز در کشور ما شرایط محیطی تحلیل نمی شود و مؤلفه های بازار، تکنولوژی و ... مدنظر قرار نمی گیرد.

در دوران جنگ تحمیلی تا حدودی و پس از آن، به علت انحصار بازار و استفاده از تفاوت های نرخ ارز، وضعیت مدیریت ها پوشیده ماند. طیف عظیمی به عنوان مدیران دولتی و خصوصی انجام وظیفه نمودند در حالی که شرایط بیرونی قوت و ضعف آنان را در پرده ای از ابهام نگاه می داشت.

در شرایط انحصار، کالاهایی با کیفیت نازل، بدون احساس خضر از وجود رقیب عرضه می گشت در حالی که اصولاً تکنولوژی آن از رده خارج شده بود. چون رقیبی وجود نداشت، قیمت تمام شده و کیفیت کالا چندان تعیین کننده نبود. طولانی شدن اجرای پروژه ها این واقعیت تلخ را به ما چشاند که بسیاری از تکنولوژی ها قبل از استفاده منسوخ شده بودند. چرا که با توجه به سرعت تحولات، دیگر طول عمر تکنولوژی های نو به شدت کاهش یافته است. آنگاه که در صدد انتقال تکنولوژی نو بر آمدیم، متأسفانه تنها دانش فنی را در سطوح بهره برداری و تعمیرات به دست آوردیم و از سطوح بالاتر آن یعنی «طراحی فرایند» احداث کارخانه، ماشین آلات و تجهیزات و «نصب» محروم ماندیم. حتی در زمینه های ساخت قطعات، نقشه ها را به دست آورده و احیاناً بهبود نیز دادیم ولی در زمینه تغییر فرایند توفیقی نیافتیم.

هم اکنون مدیران کشور باید همت خود را در استفاده از نیروی انسانی توانا، جذب و بومی کردن تکنولوژی های نو صرف کنند و با تجربه و تکرار تجربه توان رقابت در سطح بین المللی را به دست آوردند. به ویژه با مزیت ارزان بودن عوامل تولید در ایران، اگر به کیفیت استاندارد دست یابیم و سیاست های دولت ثبات یافته و قوانین دست و پاگیر گمرکی اصلاح گردد می توان به صنعت کشور امید بست. فراموش نشود که ورود به بازارهای جهانی تنها با کسب اطلاعات جامع و به هنگام میسر است.

اگر تمام اینها فراهم شود ولی از قدرت تحلیل اوضاع سیاسی ناتوان باشیم باز ره به جایی نخواهیم برد. نمونه بارز آن وضعیت شرکت امریکایی «شورون» در قزاقستان است که در استخراج و استحصال نفت و گاز قزاقستان همه چیز را محاسبه کرد الا خروج آن را از این کشور و صدور به بازارهای جهانی. شورون از این حقیقت غافل بود که روسیه در عین ناتوانی، از حضور اقتصادی امریکا در بیخ گوش خود و فراموش کردن سهم این کشور خشنود نیست. لذا با پیشنهاد حق ترانزیت فوق العاده بالا، ادامه فعالیت این شرکت را غیر اقتصادی ساخت.

بحث اول - مدیریت استراتژیک

در دنیای متلاطم و متحول این عصر، مدیران به علت دگرگونی های سریع جهانی و منطقه ای و پیش آمدهای

داخلی با عدم اطمینان‌های شدید در طرح ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های آینده مواجهند.

پروفسور فرد دیوید استاد دانشگاه می‌سی‌سی‌پی مدیریت استراتژیک را چنین تعریف می‌کند: مدیریت استراتژیک عبارت است از تحت نظم و قاعده در آوردن (فرموله کردن)، به اجرا در آوردن و ارزیابی کردن کلیه اقدامات و عملیاتی که سازمان را قادر می‌سازد آینده را دقیق‌تر و روشن‌تر ترسیم نموده و اهداف خویش را تحقق بخشد».

چگونه می‌توان سال‌های متلاطم آینده و تغییرات سریع و وسیع و گسترده آن را شناخت و نقاط برجسته و ضعف آن را بدون جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل صدها قطعه اطلاعات مختلف در زمینه متغیر بسیاری که روی رفتار سازمان مؤثر است، پیش‌بینی و پیش‌گویی کرد. مدیریت استراتژیک با یک چنین وظیفه سنگینی رو به روست. خمیرمایه تصمیم‌گیری در مدیریت استراتژیک توسعه ضابطه و پارامترهای علمی و کاربردی برای شناخت و تشخیص مسیر ناشناخته آینده و پیش‌بینی اتفاقات در شرف وقوع در محدوده‌ای است که در زمان‌های دور و نزدیک در آینده و در تصمیم‌گیری‌های سازمان مؤثر خواهد بود. پس در فرایند مدیریت استراتژیک، نیاز به بررسی و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل مقدار انبوهی از اطلاعات داخلی و خارجی می‌باشد که باید این اطلاعات به طرق مختلف و از منابع متعدد جمع‌آوری تجزیه و تحلیل و ذخیره‌سازی شود تا به موقع مورد استفاده قرار گیرد.

در حال حاضر ابزارهای بسیار برای پیش‌بینی وقایع و رویدادهای آینده ابداع و معرفی شده و در اختیار مدیریت استراتژیک قرار گرفته است. تعدادی از این ابزارها مثل مدل‌های اکومتریک (قابل برنامه‌ریزی در کامپیوتر) مدل رگرسیون مدل‌های استنتاجی است که همگی آنها شکل و حالت تغییرات را در آینده براساس اتفاقات گذشته ترسیم می‌نمایند. استفاده از این ابزار برای شناخت آینده براساس دو فرضیه استوار است.

۱- این که به اندازه کافی اطلاعات از گذشته موجود باشد.

۲- این که روند تغییرات و روابط بین متغیرها مثل گذشته باشد.

از ابزارهایی که مجموع فعالیت مدیریت استراتژیک را در بر می‌گیرد طرح ریزی است که در حقیقت تمام فعالیت‌های مدیریت استراتژیک است که سازمان را برای حرکت آینده آماده و به سوی هدف نهایی رهبری می‌نماید.

«فرد دیوید» برای این که مدیران استراتژیک بتوانند تغییرات و تحولات محیط خارجی را جهت تنظیم استراتژی مناسب سریع‌تر درک نموده و به درستی آن را بشناسند مدلی طرح نموده که در آن متغیرهای خارجی را به چند دسته به ترتیب تقسیم می‌نماید.

۱- نیروهای اقتصادی؛

۲- نیروهای اجتماعی، نیروهای ارزشی، فرهنگی، نیروهای جغرافیایی و موقعیتی و نیروهای جمعیتی؛

۳- نیروهای سیاسی، نیروهای قانونی و نیروهای دولتی؛

۴- نیروهای علمی و تکنولوژی؛

مدیر باید با توجه به متغیرهای بالا استراتژی مناسبی جهت هدایت سازمان اتخاذ نماید. که این

استراتژی‌ها می‌توانند استراتژی‌های اصلی شامل ۱- استراتژی ثابت ۲- استراتژی توسعه ۳-

استراتژی کاهش ۴- استراتژی ترکیبی باشد.

۱- استراتژی ثابت به معنای عدم تغییر محصول، بازار و تکنولوژی است و زمانی به کار می‌رود که عملیات

شرکت مطلوب است

۲- استراتژی توسعه به معنای ارائه محصولات بیشتر و متنوع‌تر، بازارها و تکنولوژی جدید است و این زمانی اتخاذ می‌شود که تغییرات محیط زیاد باشد و مدیران دارای انگیزه و سهامداران مایل به توسعه باشند.

۳- استراتژی کاهش، موجبات کاهش محصولات بازار و تکنولوژی را پدید می‌آورد و این زمانی است که عملکرد شرکت نامطلوب و محیط خارجی تهدیدکننده است.

۴- استراتژی ترکیبی، یعنی استفاده از چند استراتژی اصلی (ثبات، کاهش و توسعه) در یک زمان یا در طول زمان در بخش‌های مختلف مؤسسه.

در اجرای استراتژی نیز باید مراحل زیر را طی نمود:

۱- تخصیص منابع

۲- سازماندهی

۳- خط مشی‌ها

۴- سبک رهبری

ارزیابی و کنترل آخرین مرحله فرایند مدیریت استراتژیک است که در آن استراتژیست سعی دارد اطمینان حاصل کند که استراتژی انتخاب شده به درستی اجرا شده است. و اهداف شرکت را برآورده است. در فرایند کنترل و ارزیابی چهار فعالیت مرتبط می‌توان داشت:

۱- تعیین اهداف عملکرد و استاندارد

۲- اندازه‌گیری عملکرد

۳- تجزیه و تحلیل انحرافات

۴- اجرای اقدامات اصلاحی

به طور کلی رقابت در میان مدیران با مطرح شدن سبک‌های مدیریتی مطرح می‌شود. از جمله سبک‌های مدیریتی که برای افزایش بهره‌وری در ایران بر روی آن بسیار تاکید می‌شود تکنیک‌های مختلف مدیریتی مشارکتی است. که بسیاری از شرکت‌ها پس از سال ۱۳۶۵ نسبت به پیاده‌سازی این روش‌های مشارکتی اقدام کرده‌اند.

سه جزء اساسی شیوه یا سبک مطلوب و مؤثر مدیریت در ایران عبارت است از:^۱

۱- هدف‌گرایی

هدف‌گرایی شامل:

- تعیین اهداف کمی عالی برای سازمان به صورت زمان‌بندی شده؛

- داشتن برنامه‌های بودجه سالانه؛

- داشتن برنامه‌های تولیدی، فنی، مالی و... به صورت کوتاه مدت و بلند مدت؛

- محدود نگاه داشتن حیطه فعالیت‌ها و تمرکز برانجام وظایف محوله؛

- داشتن معیارهایی برای بررسی عملکرد سازمان و مدیران؛

- وجود نظم و انضباط در تمام سطوح مدیریتی و سازمانی؛

۱. مرتضی حاج موسی باسین، نیازهای اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکتی، شیوه‌های علمی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، ۱۳۷۵- ص ۲۴۱

- داشتن جهت حرکت برای کل سازمان و قسمت‌های تابعه.

۲- وظیفه‌گرایی

- ایجاد زمینه مشترک بین تمام نیروهای کاری در یک مجموعه برای فعالیت‌های دسته‌جمعی؛
- ایجاد مسئولیت مشترک در بین تمام کارکنان در جهت سازمان و اهداف آن؛
- تقویت روحیه آرمان‌گرایی؛
- بهبود ارتباط بین مدیران و کارکنان و همسو کردن فعالیت‌های متفاوت در سازمان برای تحقق اهداف ملی و دینی.

۳- مشارکت‌گرایی

- خواستاری و علاقه‌مندی مدیران به مشارکت کارکنان در بهبود وضعیت سازمان؛
 - انتخاب نوع و عمق مشارکت؛
 - وفاداری و تعهد مدیریت نسبت به اساس و مفهوم مشارکت؛
 - ایجاد مکانیزم مشارکت طرفین و جلب اعتماد مدیریت و کارکنان به مشارکت.
- سبک مدیریتی اتخاذ شده در میان مدیران از مدیریت استبدادی تا مدیریت رها کرده، دارای طیف وسیعی می‌باشد. در هر صورت برای رقابت و پیروزی در کار صنعت و بازرگانی، مدیران باید از نقاط ضعف و قوت مؤسسه بهره‌برده و از نقاط ضعف اجتناب نموده و با شناخت نقاط قوت، آن را شدت قوی‌تر بخشند. عواملی که موجب شناخت و تعیین مزیت‌های استراتژیک یک مؤسسه (نقاط قوت و ضعف داخلی مؤسسه) می‌شود عبارتند از:

۱- عوامل بازاریابی و توزیع

۲- عوامل پژوهش و گسترش

۳- عوامل مدیریت تولید و عملیات

۴- عوامل نیروی انسانی

۵- عوامل حسابداری و امور مالی

عوامل فوق بر اساس اولویت نبوده و افزون بر آن، بر یکدیگر تأثیر متقابل نیز دارند.

بدون شک ضریب تأثیر بالای بخش صنعت در توسعه و افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های کشور برای همگان روشن و انکارناپذیر است. بر پایه همین عامل بسیاری از کشورها بر مرکب پیشرفت و ترقی سوار شده و چهار اسبه می‌تازند و برای بهبود و کارآمدی بیشتر اجزای این عامل، به طور مستمر و متوالی به برنامه‌ریزی می‌پردازند، و به هیچ حد و اندازه‌ای نیز بسنده نمی‌کنند. این کلید موفقیت و پیشرفت آنهاست. نگرش جامعه‌گرا، حلقه صنعت را از اصلی‌ترین حلقه‌های نظام اقتصادی می‌پندارد و معتقد است در صورتی که این حلقه قوی و مستحکم شد، سایر حلقه‌های نظام را به همراه خویش به سر منزل مقصود خواهد رساند.

ورودی‌های هر نظام صنعتی شامل مواد اولیه و انرژی، نیروی انسانی، ماشین‌آلات، ابزار و تجهیزات (سخت‌افزار)، دانش فنی (نرم‌افزار) و اطلاعات است. تشخیص و تعیین داده‌های مورد نیاز و نحوه‌گزینش آنها بسیار حایز اهمیت و نیازمند سواسی خاص می‌باشد. از مؤلفه‌های ورودی نظام، نیروی انسانی است. این نهاد در عصر جدید، عامل اصلی تغییر مبانی علمی و فنی تولید است و نیروی کار متخصص، ماهر و

آموزش دیده از اهمیت حیاتی برخوردار است چراکه استفاده صحیح، کارآ و ثمربخش از کلیه امکانات سخت افزاری و نرم افزاری نظام صنعتی، مستلزم تأمین نیروی انسانی مناسب و به کارگیری آنها در جایگاه‌های مناسب می‌باشد. کم توجهی به نیروی انسانی و اثرات فراوان نقش این عامل در تداوم و بهبود عملیات از یک طرف و از طرف دیگر کمبود شدید نیروی انسانی متخصص و ماهر و کارا برای گزینش و به کارگیری در واحدهای صنعتی موجب گردیده که وضعیت نیروی انسانی شاغل در بخش صنعت کشور از کیفیت و ترکیب مناسبی برخوردار نباشد.

از سوی دیگر متأسفانه امروزه، در نظام صنعتی ما نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع نظام، جایگاه مناسب خود را پیدا نکرده است. هنوز بسیاری از مدیران واحدهای صنعتی ما از این واقعیت غافلند که توجه به منابع و نیروی انسانی و جلب مشارکت آنها در کلیه امور واحد، موجبات ایجاد انگیزش قوی برای تلاش و کوشش بیشتر را فراهم نموده و در نهایت، رشد و ترقی بهره‌وری نظام را سبب خواهد شد (طبق برآورد وزارت کار ژاپن در سال ۱۹۹۰، ۸۵ درصد تمام تشکیلات ژاپن از نظام مشورتی مشترک استفاده می‌کنند). به دلیل فقدان نظام تشکیلاتی و سازماندهی مناسب در صنعت کشور، از نیروی انسانی موجود به نحو صحیح و به گونه‌ای کارآمد و بهینه استفاده نمی‌شود و به دلایل مختلف از جمله عدم وجود انگیزش کافی و بی‌ارتباطی بین تخصص نیروی انسانی و وظایف محوله و بی‌توجهی به امر آموزش صحیح، درصد زیادی از این نیرو ضایع شده و به هدر می‌رود. این پایین بودن سطح بهره‌وری در نظام صنعتی ما ریشه در مدیریت دارد، آنچه بزرگ‌ترین مشکل واحدهای صنعتی می‌باشد تک تک اجزا و عناصر درون نظام نیستند بلکه چگونگی چیدن آنها در کنار یکدیگر و کیفیت ترکیب آنهاست. موانع و مشکلاتی که در این مرحله وجود دارد عبارت است از:

- نبود رویکرد علمی در مدیریت و سازماندهی واحدهای صنعتی؛
- نامطلوب بودن ساختار سازمانی واحدهای صنعتی؛
- نامطلوب بودن نظام مدیریت در واحدهای صنعتی و در نتیجه نقش مدیران در ایجاد دلسردی و بی‌زاری از کار در کارگران و عدم صرف وقت برای بررسی و بهبود روش‌ها؛
- عدم وجود نظام تقسیم کار مناسب و عدم تناسب نیروی‌های کیفی با وظایف محوله؛
- عدم وجود انگیزش کافی در نیروی کار و در نتیجه فقدان کارایی لازم، حفظ منافع شخصی و بی‌رغبتی کارکنان به انجام کار و اتلاف زمان‌های کار به انحاء مختلف؛
- نامطلوب بودن نظام آموزش کارکنان شاغل در واحدهای صنعتی.
- مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری و بهانه ندادن به نظرات و پیشنهادهای آنان در حل مشکلات واحدهای صنعتی
- نامناسب بودن نظام مالی اکثر صنایع کشور؛
- بالا بودن هزینه تولید محصولات، هزینه‌های صرف شده در روند تولید بدون داشتن سیاست‌های روشن و برنامه‌ریزی دقیق صورت می‌پذیرد.
- تحقیق و توسعه در واحدهای صنعتی کشور، جایگاه مشخص و روشنی ندارد و اگر در واحدها یا واحدهایی چنین بخشی وجود دارد بیشتر جنبه تشریفاتی دارد؛
- حاکمیت روش‌های سنتی مدیریت مبتنی بر انتصاب بر اساس وابستگی‌های شخصی؛

- عدم انجام مطلوب فعالیت‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی در استفاده صحیح از امکانات و منابع توسط اغلب مدیران؛

- نگهداری ناقص ماشین‌آلات تأسیسات و کهنه‌گی برخی از کارخانه‌ها؛

- بی‌توجهی به شرایط کار مانند صدا، رنگ، نور، درجه حرارت...؛

- وجود روابط انسانی نامناسب در محیط کار و بی‌توجهی به آمادگی جسمانی و روانی کارکنان؛

- کم‌توجهی به ارتقای سطح کیفیت به دلیل عدم استقرار نظام کنترل مرغوبیت مطابق با استانداردهای نوین؛

- اجرای دوره‌های آموزشی در واحدهای صنفی بدون توجه به نیاز واقعی کارکنان و ماهیت وظایف محوله به آنان؛

- عدم ایجاد فضای لازم جهت شکوفا شدن خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها در سازمان؛

- بالا بودن حجم کارها، تداخل وظایف، انجام وظایف غیرمرتبط با وظایف اصلی که ناشی از بی‌نظمی در سیستم کارهاست؛

- فقدان نظام صحیح ارزشیابی و پاداش عملکرد که موجبات سرکوب شدن نیروها و قابلیت‌های نیروی کار را فراهم می‌سازد؛

- بی‌توجهی به تغییر نیازهای کارکنان با توجه به گذشت زمان و تغییر شرایط اجتماعی-اقتصادی؛

- کمبود مدیران کارآفرین؛

- کوتاهی و قصور واحدهای صنفی در بهبود بخش فرایند عملیات و دستیابی به آخرین پیشرفت‌ها در صنعت؛

- نبود شبکه جمع‌آوری اطلاعات فنی و علمی و توزیع آنها در واحدهای صنعتی؛
جهت حل این مشکلات می‌توان^۱:

زمینه‌های مناسب را برای افزایش دانش و مهارت مدیریت ایجاد نموده و از طریق پیوند سازمانی و قوی بین واحدهای صنعتی، دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی کشور موجب رشد و توسعه نظام صنعتی شد.

با توجه به نیروی انسانی به عنوان به کارگیرنده بهترین سخت‌افزارها و عالی‌ترین نرم‌افزارها و آموختن دانش‌های لازم و برگزاری دوره‌های آموزش منظم و برنامه‌ریزی شده پس از نیازسنجی و با مشورت خود کارکنان بتوان آنها را جهت سازندگی با تغییرات آماده نمود و نتیجه این که تولید با کیفیت بالا و هزینه کم به وسیله نیروی انسانی با کیفیت بالا تحقق می‌یابد و کیفیت بالای نیروی انسانی از طریق آموزش مناسب حاصل می‌گردد.

در طراحی محصولات جدید سعی شود در تولید آن به کمترین مواد اولیه خارجی و کمیاب نیاز باشد و استفاده از تکنیک‌های مطالعه زمان و حرکت، بهبودبخشی فرایند تولید و طراحی بهینه استقرار ماشین‌آلات و دستگاه‌ها برای کاهش دوباره کاری‌ها بسیار مؤثر خواهد بود.

ایجاد انگیزه در کارکنان، تشویق آنان به کار و فعالیت بیشتر و دادن قدرت و اختیار به آنان برای حل مشکلات خود و در میان گذاشتن مشکلات واحد به طور صادقانه و خلوص نیت به کارکنان و درخواست کمک و همیاری از آنان، دادن نقش بیشتر به سرپرستان و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه اطلاعات مربوط به واحد خودشان و همچنین اندازه‌گیری بهره‌وری واحدهای صنعتی به طور مستمر و دائم و مقایسه نتایج

۱. محمد عمی محمدی، شناسایی موانع و عوامل تسهیل‌کننده حرکت بهره‌وری در بخش صنعت، دومین کنگره بهره‌وری ملی ایران - خرداد ۷۵، ص ۱۷۸.

آن با دوره‌های قبل یا دوره‌های پایه می‌تواند در جهت زدودن موانع و حل مشکلات و تقویت نقاط مثبت مفید واقع شود.

بحث دوم: مدیران کارآفرین

ضرورت‌های دوران سازندگی، حرکت و شتاب هدفمند در توسعه، لزوم اجرای دقیق برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و بالاخره حرکت و تحول در دنیای علم و صنعت همه و همه دلایل نیاز بیش از حد کشور به مدیران توانا، خلاق و کارآفرین را تشکیل می‌دهند.

مدیرانی که به منظور شتاب بخشیدن به حرکت جاری سازندگی در کشور، از روحیه شهامت، خلاقیت، نوآوری، ابتکار، خودباوری، اعتماد به نفس و خطرپذیری برخوردار باشند و همه اینها را در خدمت رشد و توسعه اجتماعی، اقتصادی و صنعتی کشور قرار دهند.

در تعریف کارآفرینی می‌توان گفت: «کارآفرین کسی است که بتواند، با استفاده از خلاقیت، ایجاد اشتغال نماید و سرمایه‌ها را نقد کند».

به طور خلاصه می‌توان گفت هر انسانی که خواستار رشد و توسعه دائمی باشد یک کارآفرین است. داشتن اهداف بلند، خطرپذیری در راه رسیدن به هدف و سخت‌کوشی در این راه از مشخصه‌های کارآفرینان است.

خصوصیات یک مدیر کارآفرین به طور دسته‌بندی شده شامل موارد زیر است:

- روحیه خودباوری و اعتماد به نفس: داشتن این روحیه به مدیر کمک می‌کند که استقلال رأی پیدا کند و تابع فشارها و جریان‌ات نباشد و چون اعتماد به نفس دارد متکی بر عقیده خویش است مگر این که ثابت شود که حرفش درست نیست.

خلاقیت: یکی دیگر از ویژگی‌های مدیران کارآفرین خلاقیت می‌باشد. این نوع افراد اصولاً انسان‌هایی نوآور و مبتکرند، آدم‌هایی هستند که آرام و قرار ندارند و دائم سعی در تجربه‌اندیشه‌های نو دارند.

خطرپذیری: مدیر کارآفرین پس از این که با استفاده از خلاقیت خویش طرحی نو در انداخت در هر شرایطی خود را به آب و آتش می‌زند تا براساس اعتقاد و اتکایی که به خود دارد به هدفش برسد.

آینده‌نگری: یکی از عواملی که باعث می‌شود خلاقیت افراد شکوفا شود، داشتن حس آینده‌نگری است. مدیر کارآفرین، روند حرکت خود در آینده را می‌بیند و به خوبی تجزیه و تحلیل می‌نماید. اصولاً لازمه هدفمند بودن و خلاقیت، آینده‌نگری می‌باشد.

داشتن تمامی یا قسمتی از خصوصیات فوق مدیر کارآفرین را به فردی غیر وظیفه‌گرا تبدیل می‌نماید. متأسفانه وجود قوانین دست و پاگیر و بوروکراسی شدید اداری که از دیرباز بر ادارات و نظام اداری کشور سایه انداخته است، حرکت مدیران کارآفرین را دچار محدودیت و رکود می‌نماید. همه شرایط فوق، شرایطی هستند که با وضعیت امروزه ادارات و صنایع ما همخوانی ندارد.

لذا این گونه به نظر می‌رسد که به علت فراهم نبودن بستر مناسب برای حرکت مدیران کارآفرین علی‌الخصوص در بخش دولتی که محدودیت زیادتر می‌باشد، ما نتوانیم از ثمرات و نتایج حرکت این گونه

مدیران برخوردار باشیم و بالطبع هیچ‌گونه تحول اساسی را تا مدت‌ها در وضعیت مدیران نداشته باشیم. البته بخش خصوصی به علت آزادی عمل بیشتر می‌تواند جایگاه مناسبی برای رشد و حرکت کارآفرینان باشد. فلذا باید سعی شود که قوانین و مقررات موجود بهبود یابند.

حرکت به سمت توسعه اقتصادی - اجتماعی، فضایی نو را ایجاد می‌نماید و این فضا قوانین جدید را می‌طلبد. قوانینی که محدودیت‌های دست و پاگیر در آنها کمتر باشد و مدیران از آزادی عمل بیشتری برخوردار باشند.

یکی از عواملی که می‌تواند در ایجاد بستر مناسب نقش اساسی ایجاد نماید، وجود یک بورس سهام قوی و سازمان یافته می‌باشد. وجود سازمانی این‌گونه و عرضه شرکت‌ها در این مکان می‌تواند موفقیت مدیران کارآفرین را به بهترین نحوی تصویر و ترسیم نماید. البته این مطلب در صورتی تحقق می‌یابد که عملکرد سازمان بورس اصلاح گردد. یعنی تغییر قیمت سهام کارخانجات فقط به موفقیت آنها ربط داشته باشد. نه این که تحت تأثیر عوامل دیگر و سود جستن از شرایط نامساعد و اوضاع غیر پایدار جامعه این مسئله اتفاق بیافتد.

متأسفانه در کشور ما مدیران از این ابزار نیز نمی‌توانند به طور کامل بهره ببرند و سازمان بورس چنان دچار نابسامانی می‌باشد که مشکلات خود را نیز نمی‌تواند حل نماید و افت قیمت سهام و رکود معاملات می‌رود که یکسره امید مردم از این بازار را به یأس تبدیل نماید.

بحث سوم: وجدان کاری و مدیران

۱- تعریف: در ابتدا تعریف ساده‌ای از وجدان کار بیان می‌شود: وجدان کاری را می‌توان گرایش درونی تعریف نمود که به کمک آن انسان گرایش به انجام کار بیشتر و بهتر پیدا می‌کند و از این مسئله لذت روحی و مادی می‌برد.

در تعریف جامع‌تری این چنین بیان می‌کنند که:

وجدان کار معلولی است که بر اثر فرایند کنش متقابل میان علل و شرایط محیطی (اعم از شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، مذهبی، خانوادگی، مدیریتی و سازمانی و ارتباطی) جامعه در افراد اجتماع به وجود آمده و به این منتج می‌گردد که فرد بدون کنترل و نظارت خارجی و تنها بر اثر فشار نیروهای درونی، به احسن وجه و بهترین نحو ممکن (با رعایت اصول کارایی و بهینه‌سازی) به انجام کاری بپردازد که بر عهده وی نهاده شده است.

۲- عوامل مؤثر بر وجدان کار

عوامل مؤثر بر وجدان کار را به طور عمده می‌توان به دو دسته تقسیم نمود:

۱- عوامل مؤثر قبل از پذیرش کار یا عوامل اجتماعی؛

انسان‌ها قبل از این که کاری را بپذیرند و یا مسئولیتی را متقبل شوند به عنوان یک عضو جامعه تحت تأثیر فرهنگ محیط خویش می‌باشند و بسیاری از خصایص فردی در آنها شکل می‌پذیرد.

عمده‌ترین اجزای فرهنگ که می‌تواند بر وجدان کار مؤثر باشد عبارت است از:

الف: ارزش‌های حاکم بر جامعه

ب: آداب و رسوم فرهنگ عامه

ج: ادراکات و نگرش‌ها

د: قوانین و مقررات اجتماعی

۲- عوامل مؤثر بعد از پذیرش کار و اشتغال یا عوامل مدیریتی سازمانی؛

پس از آن که فرد کاری را تقبل نمود و یا مسئولیتی را پذیرفت و در مجموعه‌ای مثلاً کارخانه شروع به کار نمود عوامل مدیریتی سازمانی بر وجدان کاری فرد اثر می‌گذارد و مهم‌ترین این عوامل عبارت‌اند از:

الف: ضوابط و مقررات سازمانی

ب: شیوه مدیریت

ج: نحوه تقسیم کار

د: فرهنگ سازمانی

ه: نظام تشویق و تنبیه

هر یک از عوامل فوق می‌تواند نقش افزایش یا کاهش در میزان وجدان کاری انسان داشته باشد.

۳- موانع شکل‌گیری و افزایش وجدان کار

برخی از مهم‌ترین علل و موانع افزایش وجدان کاری عبارت است از:

۱- فقدان و یا ضعف بینش فردی و اجتماعی نسبت به موضوع کار؛

۲- عدم تشریح و تبیین دقیق نتایج کار افراد در سازمان مربوطه و جامعه؛

۳- عدم تشریح دقیق اهداف کار؛

۴- برآورده نشدن نیازهای مادی-رفاهی کارکنان با توجه به شرایط اقتصادی موجود؛

۵- منطبق نبودن شرایط روحی و جسمی کارکنان با کاری که انجام می‌دهند؛

۶- نداشتن امنیت شغلی و بیم از دست‌دادن کار در اثر حرکات و سکنات تعریف نشده؛

۷- نداشتن انگیزه رشد و پیشرفت؛

۸- نامتناسب بودن رشته تحصیلی و تخصصی افراد با پست سازمانی و نوع کاری که افراد انجام می‌دهند؛

۹- پنهان کاری مدیران و محرمانه دانستن بسیاری از مسائل عادی و نهایتاً کشاندن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری؛

۱۰- تورم و گرانی و پایین بودن قدرت خرید افراد که منجر به پدیده دو یا چند شغله بودن افراد می‌گردد.

۴- شیوه‌های ایجاد وجدان کاری در سازمان

برخی از عوامل مهم مدیریتی و سازمانی اثرگذار بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی که مدیران می‌توانند در محیط‌های کاری اعمال نمایند عبارت‌اند از:

۱- ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به اهداف مشترک کارکنان و مدیریت برحسب تخصص؛

۲- تفویض اختیار مناسب و فراهم آوردن موجبات لازم برای تشریح مساعی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها؛

۳- ارائه فرصت‌های لازم برای ترفیع و پیشرفت کارکنان؛

۴- استفاده از مزایا و امکانات توسط کارکنان به میزان تلاش و قابلیت افراد؛

۵- به کارگیری ابزارهای لازم تشویقی و تنبیهی در سازمان؛

۶- تدوین مقررات و ضوابط و دستورالعمل‌های سازمانی متناسب با ارزش‌های اجتماعی و اعمال بدون

بحث چهارم: مشارکت و تشکل‌های صنفی

یکی از ارزش‌هایی که در طول تاریخ مورد احترام اندیشمندان قرار داشته، مشارکت مردم در تعیین سرنوشت خود بوده است. در جوامع بزرگ که پراکنندگی دسته‌ها و سطوح اجتماعی بسیار می‌باشد، مشارکت همگان در امور جامعه مشکل خواهد بود. در مسائلی نظیر رفرا اندم و انتخابات که عموم مردم می‌توانند شرکت نمایند، بالطبع در همین حد از مشارکت نیز مردم به بسترها و ساز و کارهایی برای حضور در صحنه نیاز مندند. معمولاً وظیفه فراهم آوردن بستر مناسب برای این امر در جوامع برعهده احزاب و تشکل‌ها می‌باشد.

- تشکل‌ها را می‌توان به دو دسته سیاسی و صنفی تقسیم نمود. تشکل‌های سیاسی یا احزاب، معمولاً با مسائل کلان جامعه سروکار دارند و در امور اصلی ابراز نظر و بعضاً دخالت می‌نمایند. در بسیاری از جوامع و وظیفه انتخاب و یا معرفی رئیس جمهور، نخست وزیر، اعضا و هیئت دولت و نمایندگان پارلمان برعهده احزاب می‌باشد.

تشکل‌های صنفی، ضمن این‌که می‌توانند در مسائل اساسی جامعه اظهار نظر نمایند حالت خاص‌تری می‌یابند و سعی در حل مشکلات صنفی که کمتر حالت عمومی دارند، می‌نمایند. در کشور ما تشکل‌های صنفی نیز مانند احزاب موظف به اخذ مجوز از وزارت کشور هستند مگر این‌که این تشکل‌ها حالت علمی نیز داشته باشند و بخواهند فقط کار علمی و تخصصی انجام دهند، که در این صورت موظف به اخذ مجوز از شورای عالی انقلاب فرهنگی می‌باشند. چنین تشکل دیگر جنبه سیاسی نداشته و اجازه دخالت در امور عمومی جامعه را دارا نیست.

در ضرورت وجود تشکل‌های صنفی شک و تردیدی وجود ندارد. مسئله‌ای که قابل طرح و بحث می‌باشد کیفیت و نحوه عملکرد این تشکل‌ها است. موضوع مهمی که در ابتدا باید مورد پذیرش قرار بگیرد این است که فلسفه وجود احزاب و تشکل‌ها، اختلاف نظر و یا اختلاف سلیقه است و اصولاً اگر این اختلاف‌ها وجود نداشته باشد مسئله تشکل‌ها مطرح نمی‌شود. اگر وجود این اختلاف نظر و یا اختلاف سلیقه را قبول نمودیم، باید روشن نماییم که این اختلاف‌ها تا چه اندازه قابل قبول و از چه حدی غیر قابل قبول خواهد بود.

از آنجا که معمولاً احزاب و تشکل‌ها، مردمی و در خدمت اهداف مردم هستند، حد و مرزی برای فعالیت و رقابت آنها وجود دارد. یعنی در هر جامعه‌ای اصولاً خط قرمزهایی برای فعالیت تشکل‌ها ترسیم می‌شود. عدم رعایت این خط قرمزها منافع ملی کشور و مصلحت عمومی مردم را به خطر خواهد افکند. در کشور ما که نظام مردمی و اسلامی حکمفرما می‌باشد نیز به هر حال فعالیت تشکل‌ها دارای حد و مرزی و ضوابطی است. این فعالیت و رقابت باید تا جایی باشد که منافع و مصلحت نظام جمهوری اسلامی و مردم به خطر نیفتد. و رای این خط قرمزها و مصالح کلی مردم، تشکل‌ها می‌توانند با رقابت سالم و با رعایت مسئله اخلاق اسلامی که بایستی وجه مشخصه تشکل‌های موجود در جامعه اسلامی باشد به فعالیت بپردازند.

وجود تشکل های صنفی علاوه بر این که در بُعد جامعه منجر به تشویق و تحریص اقشار مردم به مشارکت در امور خویش می گردد در بُعد صنفی نیز می تواند منجر به ایجاد رقابت سالم که نتایج مفیدی برای آن صنف خواهد داشت، گردد.

پس فعالیت تشکل ها در محدوده ای است که وحدت ملی کشور را خدشه دار نکند. در این صورت اختلاف نظر و رقابت می تواند نقش سازنده ای برای جامعه داشته باشد.

آشنایی کانون مدیران صنعتی ایران

این کانون یکی از تشکلات صنفی است که کاملاً مستقل بوده و هیچ گونه وابستگی به حزب، گروه یا سازمان سیاسی ندارد.

اعضای این کانون ضمن این که باید مدیر باشند، برای عضویت باید دارای سابقه مدیریت موفق و کارآمد در واحدهای صنفی دولتی یا تحت پوشش حداقل به مدت ۵ سال در دوران جنگ تحمیلی (و یا ۱۰ سال به طور کلی) باشند. یکی دیگر از شرایط عضویت برای مدیران داشتن حداقل مدرک کارشناسی در یکی از رشته های فنی مهندسی، مدیریت و یا مالی باشند.

این کانون سعی دارد در پرتو اقداماتی نظیر:

- بررسی و ارائه طرح و پیشنهادات به سازمان ها و نهادها و شرکت های صنعتی و بازرگانی در زمینه پروژه ها، طرح های در دست اجرا، سیستم و روش ها در کلیه زمینه های مرتبط، بالا بردن راندمان و سایر موارد؛

- کمک به اجرای پروژه های عمرانی در جهت سازندگی و توسعه کشور با معرفی نیروهای مناسب؛

- بالا بردن آگاهی علمی مدیران عضو؛

- تهیه و انتشار کتب، نشریات و جزوات و سمینارها و برگزاری نمایشگاه ها به سهم خود در اعتلای سطح علمی و تجارب اجرایی مدیران کشور مؤثر واقع گردد.

رهیافت

۱- از آنجا که مؤلفه مدیریت در کشور، توسعه یافته نیست، لهذا کارکرد بنگاه ها و مؤسسات از کارآمدی کافی برخوردار نمی باشد.

۲- برای کارآمدی مدیران، باید محیط رقابت ایجاد شود. نقش تشکل های مدیریتی در کشور می تواند از این نظر بسیار کارساز باشد. باید رقابت های فردی و فردگرایی را به رقابت تشکل های مدیریتی تبدیل کرد.

۳- نقش دیگر تشکل های مدیریتی در کشور را در عرصه انتقال تکنولوژی می توان ملاحظه کرد. مدیران کشور باید همت خود را در استفاده از نیروی انسانی توانا، جذب و بومی کردن تکنولوژی های نو صرف کنند.

واقعیت آن است که آنچه تاکنون به نام «انتقال دانش فنی» صورت گرفته، در دو سطح «بهره برداری» و «تعمیر و نگهداری» بوده است، و در سه سطح بالاتر یعنی «طراحی فرایند»، «احداث کارخانه» و «نصب» کار چندانی صورت نگرفته است. فلذا باید دانش فنی را در تمام زمینه های پنج گانه به دست آورد و با تجربه و تکرار تجربه به تکنولوژی برتر رسید و آنگاه به رقابت در سطح بین المللی پرداخت. در این

- زمینه تشکل‌های مدیریتی صنعتی دارای نقش ارزنده‌ای هستند.
- ۴- مدیران جمهوری اسلامی ایران باید با درک صحیح از مدیریت استراتژیک و لوازم آن، از جمله آگاهی به شرایط درونی و بیرونی و اطلاعات بهنگام، تصمیمات صحیح را برای پیشبرد امور صنعت و کسب قابلیت رقابت در بازارهای بین‌المللی به دست آورند.
- ۵- مدیران دلسوز و متعهد و آنانی که در دوران پیش از خصوصی‌سازی نافرجام، عهده‌دار مدیریت بوده و ضمناً به لحاظ سلامت نفس و تدین و شرع‌گرایی، از انتقال سهام کارخانجات دولتی به خود اجتناب کرده و نهایتاً کنار ماندند، نباید احساس گوشه‌گیری و شکست نمایند. باید نظام قدر صحت و سلامت کار ایشان را بدانند و آنها نیز در قالب تشکل‌های اسلامی (نظیر کانون مدیران صنعتی ایران) گردهم آیند و در جهت تقویت استانداردهای مدیریت و آموزش و تقویت روحیه و وجدان کاری و حضور در صحنه مدیریت‌ها، فعالیت چشمگیرتری بنمایند.