



مدیریت عمومی

# حلول سازمان جدید

پیترو دراکر

ترجمه دکتر محمد باقر زندی  
عضو هیات علمی و معاونت آموزشی دانشگاه علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

ساخت سازمان و شبکه‌ی ارتباطی درون سازمانی و بافت تصمیم‌گیری و بنابراین جایگاه انسان شاغل در حرکت موسسه‌ی کارفرمای خود از اهم مسائل مدیریت است. آقای پیترو دراکر که در این زمینه سابقه‌ی نظریه‌پردازی دارند در این مقاله دگرگونی جدیدی را که بنظر ایشان در آستانه‌ی آن هستیم به بحث می‌گذارند. مجله‌ی دانش مدیریت از صاحب نظران دعوت می‌کند بینش خود را با توجه به مقام انسان از دیدگاه اسلام و یا از جهات مطلوب خود ارائه دهند.

می‌نامم.

مؤسسات بازرگانی مخصوصاً "موسسات بزرگ چارهای جز اطلاعاتی (مبتنی بر اطلاعات) شدن ندارند؛ آمار جمعیت‌شناسی - به سهم خود - چنین تغییری رامی‌طلبد، روند دگرگونی در اشتغال، مرکز ثقل را از کارکنان یدی و دفتری به کارکنان تخصصی تغییر می‌دهد، و این کارکنان در قبال روش‌های فرماندهی و کنترل<sup>۱</sup> که مؤسسات بازرگانی صدسال پیش از این از الگوهای نظامی اتخاذ کرده اند واگرایی دارند. دگرگونی‌های اقتصادی نیز خواستار تغییراتی هستند که در تجارت‌های بزرگ نوآوری و سوداگری را ایجاد می‌کند. ولی برفراز همه‌ی این عوامل تکنولوژی اطلاعاتی است که به این دگرگونی ضرورت می‌دهد.

بدیهی است که تکنولوژی پیشرفته‌ی داده‌پردازی، مستلزم ایجاد سازمان مبتنی بر اطلاعات نیست. بترتیبی که خواهیم دید انگلیسی‌ها در هندوستان چنین سازمانی را به وجود آوردند منتها در آن زمان تکنولوژی اطلاعاتی شامل قلم‌هایی از پرمغ و دوندگان پابرهنمای بود که نظام مخابرات

بیست سال پس از این یک موسسه‌ی نمونه‌ی تجاری، کمتر از نیمی از رده‌های مدیریتی سازمان مشابه امروزین و نه بیش از ثلث تعداد مدیران امروز را دارا خواهد بود. این چنین مؤسسه‌های در ساخت سازمانی و در مشکلات و نگرش‌های مدیریتی خود مشابهت اندکی با شرکت تولیدی نمونه‌ی اواسط قرن بیستم را خواهد داشت که متون دانشگاهی ماهنوز هم آنرا الگوی توجه خود قرار می‌دهند. در عوض سازمان‌های بیست سال دیگر شباهت به سازمان‌هایی خواهند داشت که نه مدیر حرفه‌ای امروز بدان توجهی معطوف می‌دارند و نه عالم مدیریت از این مقوله می‌توان بیمارستان، دانشگاه و ارکستر سمفونی را نام برد. براین اساس مؤسسه‌ی تجاری نمونه‌ی آن زمان مبتنی بر اطلاعات است، سازمانی است عمدتاً "مرکب از متخصصانی که عملکرد خود را از طریق بازخور تنظیم شده‌ای که از همکاران و مشتریان و از دفتر مرکزی دریافت می‌دارند تنظیم و هدایت می‌نمایند، بمابین سبب است که من سازمان آینده را سازمان مبتنی بر اطلاعات

دوربرد را تشکیل می‌دادند. ولی همچنان که تکنولوژی پیشرفته بیشتر از پیش عمومیت می‌یابد مدیر باید با همی توان خود به تجزیه و تحلیل و تشخیص بپردازد ( یعنی به اطلاعات ) و یا خود را به کام این خطر اندازد که در انبوه ارقام و آماری که امروزه تولید می‌شود غرق سازد .

تا اینجا استفاده کنندگان از وسایل کامپیوتری ، تکنولوژی جدید را به کاری وابسته‌اند که قبل از این نیز انجام می‌دادند و آن بازی با ارقام است . با برداشتن قدم های آغازین در حرکت از ارقام به اطلاعات ، فرایند تصمیم‌گیری ، ساختار مدیریتی و حتی طرق انجام کار دستخوش دگرگونی می‌شود . هم اکنون نیز چنین فرایندی در تعدادی از شرکت های بازرگانی جهان بسرعت در شرف تکوین است .

\* \* \*

اولین مرحله در این دگرگونی را می‌توان در تاثیر تکنولوژی کامپیوتر بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری مشاهده نمود . از دیرباز دانسته‌ایم که در تحلیل سرمایه‌گذاری معینی ، یک طریق یگانه‌ی مطلوب وجود ندارد . برای درک تصویر جامعی از چنین تصمیم‌گیری لاقفل می‌باید به شش تحلیل متفاوت دست یازید :

- ( ۱ ) نرخ بازده مطلوب ،
  - ( ۲ ) مدت زمان بازپرداخت و عمر مولد سرمایه‌گذاری .
  - ( ۳ ) ارزش جاری و تنزیل شده‌ی بازده طرح در عمر مولد سرمایه‌گذاری .
  - ( ۴ ) خطر (ریسک) عدول از سرمایه‌گذاری و یا تاخیر در آن ،
  - ( ۵ ) هزینه و خطر (ریسک) در صورت شکست طرح ،
  - ( ۶ ) (سرانجام) بازده بهترین بدیل<sup>۱</sup> .
- این مفاهیم به همی دانشجویان حسابداری آموخته می‌شود ولی قبل از پیدایش امکانات داده پردازی تحلیل عملی این شقوق متعدد مستلزم کاردفتری چند نفر - سال از کارکنان می‌بود . امروزه هرکسی که چند جدول از آمار مقدماتی

چنین تصمیم‌گیری را تهیه نماید باید بتواند تحلیل های شش گانه را در چند ساعت به انجام برساند .

دسترسی به چنین امکاناتی تحلیل سرمایه‌گذاری را از یک قضاوت ذهنی و شخصی به یک عمل تشخیص<sup>۲</sup> و در حقیقت ارزیابی عقلانی نرخ های بدیل<sup>۳</sup> ( جایگزین ) دگرگون می‌سازد . " اطلاعات " امروزی ، تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری را از یک عمل فرصت طلبانه‌ی مالی مبتنی بر ارقام و اعداد به یک تصمیم‌گیری بازرگانی مبتنی بر احتمالات فرصت های بدیل استراتژیک تغییر می‌دهد . بنابراین یک چنین تصمیم‌گیری بر اساس دو پیش فرض اساسی عمل می‌کند یکی وجود یک استراتژی بازرگانی و دیگری معارضه‌ی با آن استراتژی و فرصت های زیربنائی آن ، لذا فرایندی که روزی تنها به یک تمرین بودجه بندی منحصر می‌شد اکنون به یک تجزیه و تحلیل خط مشی تبدیل می‌گردد .

گستره‌ی دومی که دستخوش تغییر می‌گردد ، ساختار سازمانی آن است و آن زمانی رخ می‌نماید که یک مؤسسه بازرگانی ظرفیت داده پردازی خود را به سوی تولید اطلاعات سوق می‌دهد . در چشم به هم زدن این مسأله پدیدار می‌شود که هم تعداد رده های مدیریتی و هم تعداد مدیران را میتوان به شدت کاهش داد . و این پدیده دلیلی روشن دارد ، زیرا معلوم می‌شود که تمامی بعضی از رده های مدیریتی نه در تصمیم‌گیری سهمی دارند و نه در هدایت سازمان . در عوض کار اصلی ( اگر نه کار انحصاری ) چنین رده های مدیریتی " انتقال " علائم ضعیف ظاهرا " داده هائی است در سازمان سنتی و ماقبل اطلاعاتی خود .

یکی از بزرگ ترین پیمان کاران دفاعی آمریکا زمانی به این اکتشاف دست یافت که پرسید مدیران و گردانندگان عملیاتی رده‌ی اول شرکت برای انجام وظایف خود به چه اطلاعاتی نیاز داشتند . این اطلاعات از کجا می‌آید؟ به چه شکل ارائه می‌شد؟ و چگونه به جریان در می‌آید؟ جستجو برای جوابگویی به این سوالات به سرعت معلوم داشت که رده های کامل و متعددی از مدیران ، شاید ۶ رده از ۴ رده ،

1- Opportunity cost

2- Diagnosis

3- Alternative

به این سبب بر جای خود استقرار داشتند که چنین سؤالاتی مطرح نشده بود. از جهت آمار و ارقام و فور نصت وجود داشت ولی همیشه برای سنجش (کنترل) به کار رفته بود تا برای اطلاعات.

اطلاعات همان آمار و ارقام است که در پرتو "روائی" و "مقصود"<sup>۱</sup> اعتبار یافته است. بنابراین تبدیل آمار به اطلاعات نیاز به علم دارد. و علم، بنا بر تعریف، تخصصی است. (در حقیقت امر نیز اشخاص عالم در هر رشته که باشند همواره در جهت تخصص بیشتر<sup>۲</sup> متمایلند. دقیقاً به این سبب که همیشه علم بیشتری وجود دارد که کسب کنند).

سازمان مبتنی بر اطلاعات نسبت به سازمان های مبتنی بر فرماندهی و کنترل که مابدان خود کرده ایم به مراتب به متخصصان بیشتری نیازمند است. و به علاوه چنین متخصصانی در رده های عملیاتی قرار خواهند داشت نه در ستاد موسسه. در واقع قسمت عملیاتی سازمان در برگیرنده متخصصانی از همه رقم خواهد بود.

سازمان های مبتنی بر اطلاعات هم برسیاق گذشته نیازمند به مشاغل عملیاتی مرکزی، چون مشاوره ی حقوقی، روابط عمومی و روابط کارگری خواهند بود. ولی باید دانست که نیاز آنها به کارکنان خدماتی یعنی کارمندانی بدون سوء ولایت عملیاتی که تنهابه توصیه و راهنمایی و مشاوره و یا هماهنگی می پردازند به شدت کاهش می یابد. سازمان مبتنی بر اطلاعات در میان مدیریت مرکزی خود نیاز، اگرچنین نیازی اساساً مطرح شود، به تعداد انگشت شماری از متخصصان خواهد بود.

سازمان عظیم مبتنی بر اطلاعات امروزه به سبب ساخت گسترده و (تخت یا) کوتاه قامت تری که دارد بیشتر به مؤسسات بازرگانی یک قرن پیش شباهت خواهد داشت تا به مؤسسات بزرگ امروزی در آن زمان تمام معلومات، آنچنان که آنروز مطرح بود، تنها در دست معدودی مدیران رده ی اول قرار داشت. بقیه، کمک بودند و خدمتکار که غالباً کار

مشابهی که به آنها امر می شد انجام می دادند. در سازمان مبتنی بر اطلاعات، علم در ابتدا در کف هرم و در ذهن متخصصانی قرار دارد که کارهای مختلفی انجام می دهند و خودگردان<sup>۳</sup> هستند. بنابراین سازمان نمونه ی امروزی که در آن علم در دست کارکنان خدماتی متمرکز است، طبقه ای که با ناامنی خاص خود بین مدیران رده ی اول و کارکنان عملیاتی موضع گرفتارند، احتمالاً "مرحله ای گذرا تلقی خواهد شد، و کوششی در جهت نشر علم از فراز به نشیب سازمان و نه بالعکس، و نهایتاً "کارهای بسیاری در سازمان مبتنی بر اطلاعات به طریق متفاوتی انجام خواهند گرفت. ادارات سنتی از معیارها<sup>۴</sup> مراقبت می کنند و مراکز آموزشی را تشکیل می دهند و متخصصان را به کار اعزام خواهند کرد ولی در رده ی انجام کار (عملیاتی) قرار نخواهند گرفت و این مهمی است که در گروه های کاری<sup>۵</sup> تحقق خواهد یافت.

این دگرگونی هم اکنون در مسیر انجام است و آنهم در تحقیقات که در طول زمان روشن ترین و تعریف شده ترین ادارات بوده است. در داروسازی، در مخابرات دوربرد، در کاغذ سازی و در توالی سنتی تحقیق، توسعه، تولید، بازاریابی، همیاری<sup>۶</sup> جای استقلال و تمایز را گرفته است. یعنی متخصصان از هریک از این میدان های علم از اولین قدم تحقیقات تا مرحله ی استقرار محصول در بازار در یک گروه با یکدیگر کار می کنند.

اینکه چنین گروه هائی برای تحقق فرصت ها و حل و فصل معضلات دیگر بازرگانی و سازمانی چگونه پرورش بیابد در حجاب زمان قرار دارد. گمان من آن است که نیاز به چنین گروه های عملیاتی و وظایف، ترکیب و رهبری آن می باید مورد به مورد تصمیم گیری شود. بنابراین سازمانی که در افق دیده می شود از محدوده ی سازمان های ماتریسی خواهد گذشت و با آن تفاوت چشمگیر خواهد داشت. تنها یک مسأله روشن است؛ سازمان آینده، خودگردانی (خود - نظمی)<sup>۷</sup> و حتی خود مسئولیتی (خود - سنجی) بیشتری را

1- Relevance & Purpose

3- Self-controlled

5- Task-teams

7- Self-discipline

2- Overspecialization

4- Standards

6- Synchrony

در ارتباطات و در تبادل اطلاعات از افراد خود خواهید  
طلبید .

ولی بهترین نمونه‌ی یک سازمان بزرگ و موفق مبتنی  
بر اطلاعات که اساساً فاقد مدیرمیانمی بوده سازمان اداری  
انگلیس در هندوستان است .

گفتن این سخن که تکنولوژی اطلاعاتی ، سازمان های  
بازرگانی را دستخوش دگرگونی می سازد سهل است ، و رمز  
خوانی آنچه این دگرگونی از مؤسسات و مدیران رده ی  
اول می طلبد بسیار دشوار . بدین سبب است که جستجو برای  
یافتن اشاراتی و روزنه هائی در سایر سازمان های مبتنی بر  
اطلاعات چون بیمارستان ، اکستر سمفونی و سازمان اداری  
انگلیسی در هندوستان را کارآمد می بینم .

انگلیسی ها از اواسط قرن هیجدهم تا چنگ جهانی  
دوم به مدت دو بیست سال بر شبه قاره ی هندوستان حکومت  
کردند ، بی آنکه در ساخت سازمانی و یا خط مشی اداری آن  
تغییر عمده ای بدهند . سرویس اداری هندوستان هرگز  
بیشتر از هزار نفر را برای اداری سرزمین وسیع و جمعیت  
زده ی هندوستان در استخدام خود نداشت ، که در حد یک  
درصد متصدیان کنفوسیوسی و خواجگان کاخ هائی نمی شد  
که در همسایگی آن کشورنه بیش از هند جمعیت زده ی دیگری  
چون چین را اداره می کرد . بسیاری از این انگلیسیان  
جوان بودند و در سال های اول ، یک شخص سی ساله  
بازمانده ی خوشاقبالی در میان هم قطاران به حساب می آمد .  
بسیاری از آنها نیز تنها زندگی می کردند در حالی که  
نزدیک ترین هم وطن در قراقرگه مجاور در حد یک یا دو روز  
سفر با آنها فاصله داشت ، و در یکصد ساله ی اول نمتلگرافی  
داشتند و نه راه آهنی .

یک بیمارستان متوسط چهارصد تخت خوابی دارای  
چند صد پزشک و ۱۲۰۰ تا ۱۵۰۰ پیراپزشک است که در میان  
تقریباً " شصت رشته ی تخصص پزشکی و پیراپزشکی تقسیم  
می شوند . هر رشته دارای علم خود ، آموزش خود و زبان خود  
است . در هر رشته ی تخصصی علی الخصوص در زمینه های  
پیراپزشکی چون آزمایشگاه و فیزیوتراپی ، سرپرستی وجود  
دارد که بیشتر یک متخصص مشغول به کار است تا یک مدیر  
تمام وقت . رئیس هر بخش تخصصی مستقیماً " به مدیر رده ی  
اول گزارش می دهد بی آنکه مدیر میانمی بین آنان قرارداداشته  
باشد . مقدار قابل توجهی از کار توسط گروه های کاری ( ضربتی )  
انجام می شود که تشکیل آن منوط به تخصص پزشکی و شرایط  
خاص بیمار است .

ساخت سازمانی در چنین شرایطی کاملاً " گسترده  
و تخت بود . افسر محلی مستقیماً " به "کو" ۳ یا وزیر سیاسی  
ایالتی گزارش میداد . و نظر به اینکه ۹ ایالت وجود داشت  
یکصد نفر به وزراء سیاسی ایالتی گزارش می دادند که بنابر  
تئوری های سازمانی جدید به مراتب بیشتر از آن بود که  
نظریه ی حیطة نظارت ۴ امروزه اجازه می دهد . با این وصف ،  
این نظام اداری با کفایت عمل می کرد زیرا عمدتاً " برای  
آن طراحی شده بود که هر یک از اعضا به اطلاعاتی که برای  
انجام کار خود نیاز دارد دسترسی داشته باشد .

یک ارکستر سمفونی بزرگ آموزنده تراست زیرا برای  
بعضی برنامه هائی که اجراء می کند ، چند صد نفر موسیقی دان  
در صحنه عمل می کنند . بنابراین تئوری های سازمانی در چنین  
جمعی می باید تعداد زیادی رهبر برای قسمت های فرعی  
ارکستر و تعداد نیم دو جین معاون رهبر ارکستر ( معاون مدیر  
عامل ) نیز وجود داشته باشد . ولی کار ارکستر به این طریق  
به سرانجام نمیرسد . کل اعضا فقط یک رهبر دارند که یک  
مدیر عامل ، و تمام اعضا مستقیماً " و بدون واسطه به هدایت  
او عمل می کنند . در این مورد هر یک از اعضا متخصص برجسته  
ایست و واقعاً " هم یک هنرمند .

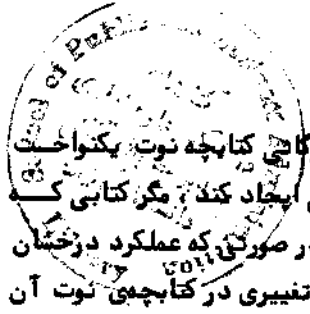
افسر محلی هر ماه یک روز تمام را به نوشتن گزارشی  
کامل برای وزیر سیاسی ایالتی که در پایتخت ایالت مستقر  
بود می پرداخت . افسر محلی هر یک از وظایف چهارگانه ی  
خود را که به صراحت مشخص و تعریف شد بود توضیح می داد  
و به تفصیل روشن می ساخت که در هر مورد ، چه انتظاری

1- Deciphering

2- Middle-sized

3- Coo

4- Span of control



زیرا یک سازمان بازرگانی کتابچه نوت بکنواخت ندارد که براساس آن هماهنگی ایجاد کند. مگر کتابی که ضمن حرکت نوشته می شود. در صورتی که عملکرد درخشان یا مرگبار یک ارکستر سمفونی تغییر در کتابچه نوت آن نمی دهد. عملکرد یک سازمان بازرگانی دائما "دفترچه ی جدید و متفاوتی را می نویسد که عملکرد کل سازمان با آن سنجیده می شود. بنابراین ساختار یک سازمان مبتنی بر اطلاعات می باپستی حول هدف هائی طراحی شود که به روشنی انتظارات مدیریت را از عملکرد سازمان و از هر قسمت و هر متخصص، بر مبنای بازخورد تنظیم شده تصریح کند، تا هر عضو سازمان بتواند خودگردانی خود را اعمال نماید.

نیاز دیگر سازمان های مبتنی بر اطلاعات قبول مسوولیت اطلاعاتی از طرف هر یک از اعضا است. نوازنده ی قره نی در ارکستر این نیاز را هر زمان که نوتی را می نوازد تحقق می بخشد. پزشکان نیز براساس نظامی از گزارش دهی و مرکز اطلاعاتی عمل می کنند و آن مقر سرپرستار در هر طبهقی بیمارستان است. افسر محلی در هندوستان نیز در هر گزارشی که می فرستاد بر مبنای همین مسوولیت عمل می کرد.

رمز این نظام آنست که هر فرد می پرسد: چه کسی در این سازمان بر من متکی است و برای چه اطلاعاتی؟ و در مقابل، من به چه کسی متکی هستم؟ فهرست نام های هر شخص شامل سرپرست و زیر دست است ولی مهم ترین اسامی، همکاری هستند که ارتباط اصلی شخص با آنها ایجاد هماهنگی است. رابطه ی انترن، جراح و هوش بریک نمونه است.

ولی رابطه ی یک بیوشیمیست، یک داروشناس، یک مدیر پزشکی در یک مرکز آزمایش و یک کارشناس بازاریابی در یک شرکت داروسازی با آن نباید تفاوتی داشته باشد. در هر دو مورد، هر عضو می باید مسوولیت کامل اطلاعاتی قلمرو خود را به عهده داشته باشند.

مسوولیت اطلاعاتی مخصوصا "در شرکت های متوسط به نحو روز افزونی پذیرفته می شود، ولی از مسوولیت اطلاعاتی کارمند نسبت به خود هنوز چشم پوشی می شود.

داشت، چه به وقوع پیوست و چنانچه تفاوتی بین آن دو بود، چرا ایجاد شده بود. سپس او انتظارات خود را در هر یک از زمینه های مسوولیت برای ماه بعد ارائه می داد و سئوالاتی درباره خط مشی مطرح می ساخت و درباره ی فرصت ها و خطرات و نیازهای دوردست اظهار نظر می نمود. در عوض وزیر سیاسی ایالتی هر یک از این گزارش ها را جواب می گفت و در هر زمینه نظر تفصیلی خود را ارائه می داد.

\* \* \*

براساس این نمونه ها درباره ی نیازهای سازمان های مبتنی بر اطلاعات چه می توان گفت و مسائل مدیریتی آن از چه موقلمای خواهد بود؟ ابتدا به نیازها نظری بیفکنیم. چند صد نفر موسیقی دان و رهبر ارکستر (مدیرعامل) کارهماهنگی دارند زیرا همه براساس یک دفترچه نوت و به طور بکنواخت عمل می کنند. نوازنده ی فلوت و نوازنده ی قره نی می دانند که چه بنوازند و در چه زمان. متخصصان یک بیمارستان نیز چنین عمل می کنند و آن مراقبت و معالجه ی بیمار است. کتاب نوت آنها، گزارش تشخیص طبی است که در آن وظائف قسمت پرتونگاری، مسوول تغذیه و فیزیوتراپیست و بقیه ی متخصصان به دقت بیان شده است.

به زبان دیگر سازمان های مبتنی بر اطلاعات می باید دارای هدف های روشن، ساده و بکنواخت باشند که (به آسانی) قابل ترجمه به عمل باشد. در عین حال همچنانکه این نمونه ها حکایت دارد سازمان مبتنی بر اطلاعات تمرکز بر یک یا حداکثر چند هدف معدود را می طلبد.

نظر به اینکه نوازندگان در یک سازمان مبتنی بر اطلاعات هر یک متخصص هستند لذا به آنها نمی توان امر و نهی کرد که چگونه کارشانرا انجام بدهند. احتمالا "معدودی رهبر ارکستر هستند که حتی یک نوت ناموزون را از شیپورزن نادیده نمی گیرند، تا چه رسد به این که به نوازنده بگویند چگونه بنوازد. کار رهبر ارکستر در چنین سازمانی، تمرکز توجه نوازنده ی شیپور است، به عملکرد جمعی موسیقی دانان در ارکستر، و این توجه است که رهبران سازمان های مبتنی بر اطلاعات می باید بدان دست یابند.

معنای سخن چنین است که هرکس در هر سازمانی موظف است ،  
دائماً " درباره‌ی اطلاعاتی که برای انجام کار خود و برای  
ارائه‌ی خدمتی به دیگران نیاز دارد بیندیشد .

این مساله بزرگ ترین گریز است از رویی که حتی  
شرکت های به شدت کامپیوتری شده به انجام کار خود  
می پردازند . در چنین شرکتی فرض متصدیان فراوانی آمار و  
ارقام یا اطلاعات است که در روزگار گذشته با آمار کمیاب ،  
فرض کاملاً " معتبری بود ولی امروزه با فراوانی آمار ، منجر به  
هجوم سیل آسای آن و ذرنتیجه سردرگمی<sup>۱</sup> مسوءولین خواهد  
شد ، یا به این نتیجه می رسد که کارشناسان اطلاعات می دانند  
مدیران و متخصصان تصمیم گیرنده به چه آماری برای  
"اطلاعات" خود نیازمند هستند ، ولی همواره باید در نظر  
داشت که کارشناسان اطلاعاتی ابزار سازند . معمولاً " آنها  
می گویند چه ابزاری را برای میخ کوبی مبلی که می سازید بکار  
برید ولی تصمیم گیری درباره‌ی ساخت ورود وزی مبیل با ما  
است .

مدیران و متخصصان حرفه‌ای باید بیندیشند که چه  
اطلاعاتی به آنها اختصاص یابد و چه آماری را نیازمندند ،  
ابتدا برای اینکه بدانند خود چه میکنند ، و سپس برای آنکه  
تصمیم بگیرند که چه باید بکنند و بالاخره عملکرد خود را  
ارزیابی کنند . تا زمانی که چنین فکری تحقق بیابد ، واحدهای  
سیستم های اطلاعاتی مدیریت بجای مراکز نتیجه آگیری مرکز  
هزینه‌ای بیش نیستند .

\* \* \*

بسیاری از مؤسسات بزرگ شباهتی اندک بانمونه‌هایی  
دارند که ما در اینجا مثال زد مایم . ولی برای حفظ موقعیت  
رقابتی ، و حتی برای حفظ موجودیت خود باید به سازمان های  
مبتنی بر اطلاعات ، به سرعت تغییر شکل دهند و آنهم سریع  
و برای این منظور باید عادات قدیمی خود را ترک و عادات  
جدیدی جایگزین آنها سازند . و هرچه مؤسسه‌ای در گذشته

موفق تر بوده ، روند این دگرگونی را تلخ تر خواهد یافت  
زیرا مشاغل ، مقام ها و فرصت های افراد بسیاری در سازمان  
به ویژه قدیمی هاومیان سال ها در رده های میانی مدیریت  
که کم تحرک ترین و درست وروابط و رفتار خود مطمئن ترین  
افراد بودماند در معرض خطر قرار خواهند گرفت .

از طرف دیگر سازمان مبتنی بر اطلاعات ، مشکلات  
خاص خود را نیز خواهد داشت و من به موارد حساس زیر  
اندیشیدم .

۱- ارائه‌ی پاداش ، شناسائی و فرصت های حرفه‌ای  
برای متخصصان .

۲- ایجاد دیدگاه هماهنگ در سازمانی مرکب از  
متخصصان .

۳- طراحی ساخت سازمانی برای سازمانی مبتنی  
بر گروه های کارآ .

۴- حصول اطمینان در نئامین ، پرورش و گزینش  
مدیران رده های بالا .

نوازندگان قره نی نه می خواهند و نه انتظار دارند  
که چیزی جز نوازنده‌ی قره نی باشند . آیندمنگری آنها  
محدود است به ارتقاء از قره نی اول به قره نی دوم و شاید  
از ارکستر کم شناختی به یک ارکستر مشهورتر . به همین  
ترتیب بسیاری از تکنولوژیست های پزشکی آرزوی جــــ  
تکنولوژیست پزشکی بودن ندارند . فرصت آنها محدود است  
به ارتقاء به پست تکنسین ارشد و یا به ریاست آزمایشگاه .  
یک از ۲۵ و یا یکاز ۳۰ تکنسینی که به ریاست آزمایشگاه  
می رسند شاید آرزو کنند که به بیمارستان مهم تری نیز  
منتقل شوند . افسر ناحیه در هند فرصتی برای رشد نداشت  
مگر اینکه پس از یک دوره سه ساله به ناحیه‌ی بزرگتری منتقل  
شود .

برعکس فرصت رشد برای متخصصان در سازمان های

- 1- Black out
- 2- Result center
- 3- Task forces

مبتنی بر اطلاعات (به ظاهر) بسیار فراوان تر از آن می‌نماید که در بیمارستان و در ارکستر و یا در سازمان خدماتی هندوستان وجود داشت. ولی (واقعیت این است که) شبیه سازمان های یاد شده، فرصت رشد محدودی را در قلمرو تخصصی خود دارند. ارتقاء به سمت های مدیریتی استثنائاً<sup>۱</sup> پیش خواهد آمد، زیرا اساساً "معدودی سمت های مدیریت رده ی میانی وجود خارجی خواهد داشت، این امر اختلاف شدید سازمان های جدید را با سازمان های قدیمی آشکار می‌سازد، که در دومی ارتقاء متخصصان به سمت های مدیریتی امکان پذیر بود.

بیش از سی سال پیش بود که مؤسسه‌ی جنرال الکتریک مفهوم (واقعیت های موازی<sup>۱</sup>) را برای "خدمت کنندگان حرفه‌ای انفرادی" مطرح ساخت که بسیاری از شرکت ها از آن متابعت کرده‌اند، ولی خود متخصصان عمدتاً "آنها محکوم نمودند، زیرا آنها و همکاران مدیریتی آنها میدانستند که ترفیع واقعی فقط با ارتقاء به یک سمت مدیریتی امکان پذیر است و بس و قابل توجه است که ساخت فعلی حقوق و پاداشی که عملاً<sup>۲</sup> در تمام موسسات با تکیه‌ی سنگین بر سمت های مدیریتی عمل می‌شود موبد این نگرانی است.

و پاسخ سهلی نیز برای این امر یافت نمی‌شود. شاید نگاهی به موسسات مشاور و مشاوره‌ی حقوقی راه‌گشا باشد. در اینگونه موسسات، بالاترین مدیران شریک حرفه‌ای و متخصص هستند و هر که غیر متخصص بوده به سرعت طرد شده است. هر طرحی نیز که نهایتاً "به عمل بیاید، در صورتی کارساز است که ساختار ارزیابی و پرداخت حقوق و پاداش در موسسات بازرگانی ازین دگرگونه شود.

دومین صحنه‌ی کارزاری که مدیریت با آن مواجه می‌شود، دادن یک بینش هماهنگ و یک نگرش جامع به کارکنان متخصص خود است.

در سازمان اداری هند، افسر محلی تصویر جامع

ناحیه‌ی خود را داشت و برای حفظ تمرکز ذهن او برای تصویر جامع خدمات دولتی دیگری که در قرن نوزدهم مطرح شد، همچون جنگل داری، آبیاری، باستان‌شناسی، بهداشت عمومی و راه سازی، در خارج از ساخت اداری او شکل گرفت و عملاً<sup>۳</sup> هیچ ارتباطی با او نداشت. این بدان معنا بود که افسر محلی از بسیاری از فعالیت ها که در قلمرو او اهمیت و تأثیر بسزائی داشت منزوی می‌ماند. فقط دولت ایالتی یا دولت مرکزی در دهلی بود که تصویر "جامع" را در دست داشت و این تصویر نیز بیشتر ذهنی بود تا واقعی.

مؤسسه‌ی بازرگانی نمی‌تواند بر این اساس عمل کند، زیرا نیاز به تصویری جامع و احاطه‌ی کامل دارد که در دسترس متخصصان آن و یا لاقلاً در دسترس افراد ارشد آن قرار داشته باشد. و می‌باید تفاخر حرفه‌ای متخصصان خود را بپذیرد و تقویت کند. اگر تنها بدین سبب باشد کسبه محرومیت آنان را در ارتقاء به رده‌ی مدیریت میانی جبران نماید زیرا انگیزه‌ی اینچنین متخصصان باید از آن تفاخر<sup>۴</sup> و آن حرفه‌ای‌گری<sup>۴</sup> بدست آید.

یکی از راه های تقویت حرفه‌ای‌گری انتساب به گروه های کاراست، موسسه‌ی مبتنی بر اطلاعات، به نحو فزاینده‌ی گروه های خود-گردان کوچک تشکیل خواهد داد و به آنان کارهای جمع و جور و راتفویض خواهد نمود که یک آدم مناسب بتواند دستهایش را از دور آن بهم برساند<sup>۵</sup>. ولی سازمان مبتنی بر اطلاعات، تا چه حد می‌باید به خود اجازه بدهد که متخصصان رادر سمت های مختلف و در موارد غیر تخصصی آنها بگرداند<sup>۶</sup>؟ و مدیران رده ی اول تا چه حد می‌باید ایجاد و حفظ نگرش یکنواخت بین متخصصان خود را از رجحیت اول در وظائف خود بدانند؟

تکیه‌ی جدی بر گروه های کار، مشکلی را تخفیف می‌دهد، ولی مشکل دیگری را شدت می‌بخشد که آن ساخت مدیریتی در سازمان مبتنی بر اطلاعات است. مدیران چنین

1- Parallel opportunities

3- Pride

اشاره به دست‌به‌هم‌رسانیان دور تنه یک درخت و

امکان پذیر بودن کار

2- Individual professional contributors

4- Professionalism

rotate اشاره به گردش کاری است

نمود؟ و این مدیران چگونه آماده می‌شوند و چگونه به آزمایش در می‌آیند؟

بی‌تردید حرکت به سوی عدم تمرکز و ایجاد واحدهای خودگردان دشوارتر از آن خواهد بود که امروز است. شاید به تقلید از راه حل آلمانی دست بزنیم که گروه‌های<sup>۳</sup> کارشان تبدیل به واحدهای غیرمتمرکز و شرکت‌های مستقلی با مدیران رده‌ی اول مخصوص به خود شده‌اند دست‌یابی آلمانی‌ها به این رویه ناشی از سنتی است که در آن متخصصان خود را مخصوصاً "در زمینه‌های تحقیق و مهندسی ارتقاء می‌دهند. اگر این راه حل نبود و افرادی در واحدهای تقریباً "مستقل و تابع خود نداشتند این ملت نمی‌توانست کارآمدترین متخصصان را بپروراند و از امتحان لازم بگذراند. این واحدهای تابعه بیشتر به تیم‌های بسکتبالی شباهت دارند که باشگاه‌های ملی در نواحی روستائی رشد می‌دهند. مشاهده می‌شود که سمت‌های رده‌ی اول مدیریت در شرکت‌های بزرگ را اشخاص پر می‌کنند که از شرکت‌های کوچکتر ربوده شده‌اند. این همان طریق است که ارکسترهای بزرگ رهبران خود را پیدا می‌کنند، زیرا رهبر جوانی را می‌یابند که در یک ارکستر کوچک و یا در یک اپرا درخشیده و او را به چنگ می‌آورند. و رؤسای بسیاری از بیمارستان‌های بزرگ همین سرنوشت را داشته‌اند.

آیا مؤسسات بازرگانی نیز می‌توانند الگوی ارکستر و بیمارستان را دنبال کنند که در آنها مدیران رده‌ی اول سابقه‌ی مستقلی برای خود داشته‌اند؟ رهبران ارکستر و مدیران بیمارستان‌ها از مدارس فارغ‌التحصیل شده‌اند که همین حرفه‌ها را می‌آموزند. به عنوان مثال در فرانسه مشاهده می‌کنیم که شرکت‌ها را مدیرانی اداره می‌کنند که تمام عمر خود را در سمت‌های دولتی گذرانده‌اند و البته این تجربه برای بسیاری از سازمان‌ها پذیرفتنی نیست (زیرا فقط در فرانسه است که هاله‌ای از خرافه فارغ‌التحصیلان "مدارس بزرگ"<sup>۴</sup> را در بر گرفته است). وقتی در فرانسمنیز

سازمانی چه کسانی باید باشند؟ مدیران گروه‌های کار؟ یا غول دوسری در یک سازمان تخصصی به وجود خواهد آمد، احتمالاً "شبه پزشکان یک بیمارستان در یک طرف و ساختار اداری رؤسا و گروه‌های کار از طرف دیگر؟

تصمیماتی که درباره‌ی نقش و کار رؤسا و گروه‌های کار با آن مواجه هستیم، متضمن خطر و مابه‌الاضاف است. آیا رؤسای چنین گروه‌هایی در انتصاب دائمی هستند، شبه سمت سرپرستار بخش‌های بیمارستان؟ یا اینکه بر حسب پایان پذیرفتن یک ماه موریته، انتصاب هم‌پایان می‌پذیرد؟ اساساً کار مسوول گروه کار ماموریت‌است یا سمت؟ آیا حائز درجه و رتبه‌ای هم هست؟ اگر رتبه‌ای مطرح است آیا مسوول گروه به مقامی شبه "مدیر محصول"<sup>۱</sup> خواهد رسید که شبه سازمان‌هایی چون پراکتوراندگمبل<sup>۲</sup> واحدهای مدیریتی شرکت را تشکیل خواهند داد؟ آیا مسوولین گروه‌های کار در نهایت امر جای رؤسای ادارات و معاون و مدیرعامل را خواهند گرفت؟

علائمی از هریک از این گرایش‌ها مشاهده می‌شود، ولی فرایند روشن و صریحی هنوز در هریک بدست نیامده. هریک که به ثمر برسد، ساخت سازمانی جدید را مطرح خواهد ساخت که ماتاکون با آن آشنائی نداشته‌ایم.

و عاقبت سخت‌ترین مشکل تا همین آموزش و به امتحان گذاشتن کسانی است که سمت‌های رده‌ی اول مدیریت را باید اشغال کنند. البته این همان معمای قدیمی و اساسی و سبب عمده‌ایست که مفهوم عدم تمرکز را در چهل ساله‌ی اخیر در مؤسسات بزرگ مورد قبول ساخته است. سازمان بازرگانی امروزین تعداد بی‌شماری سمت‌های مدیریتی میانی را در برمی‌گیرد که قرار است یک مدیر را آماده سازد و بسنجد و در نتیجه‌ی آن تعداد زیادی افراد لایق بدست بیاید که از میان آنها مدیران ارشد انتخاب شوند. با کاهش شدیدی سمت‌های مدیریت میانی در سازمان‌های مبتنی بر اطلاعات چگونه می‌توان مدیران ارشد یک مؤسسه را جستجو و انتخاب

1- Product manager

2- Proctor & Gamble

3- Gruppe

4- Grandes ecoles



مشاهده می‌شود که مؤسسات بزرگ نگران انتخاب مدیرانی هستند که تجربه‌ی دست اول و سابقه‌ی امتحان شده‌ی ای نداشته باشند. لذا کل فرایند مدیریت رده‌ی بالا-آمادگی (پرورش) ، امتحان و جایگزینی بسیار پیچیده تر از گذشته خواهد شد. شاید نیاز روزافزونی مطرح شود که مدیران با تجربه به مدرسه (برای آموزش‌های جدید) بازگردند، و تردیدی نیست که مدارس مدیریت وظیفه دارند که خود را برای آماده سازی متخصصان حرفه‌ای برای اشغال سمت‌های رده‌ی اول مدیریت و رهبری مؤسسات بازرگانی و آنچه باید بیاموزند مجهز نمایند.

پس از جنگ داخلی آمریکا و جنگ فرانسه و پروس در اروپا و پیدایش اولین شکل مؤسسات بازرگانی به مفهوم جدید، دو تکامل اساسی در ساخت سازمانی به وقوع پیوست. اولین تکامل در دهه‌ی ۱۸۹۵ تا ۱۹۰۵ رخ داد که مدیریت از مالکیت متمایز شد و مفهوم مدیریت را به عنوان کاری در خور مقام خود مستقر شد. این واقعه ابتدا در آلمان رخ داد زمانی که گئورگ زیمنس<sup>۱</sup> بنیان گذار دوپچه بانک کارخانه برقی را که یکی از منسوبین او بنام ورنر زیمنس<sup>۲</sup> بنانهاده و بدست پسران و سایر وراث او به لبه‌ی ورکشستگی رسیده بود نجات داد. گئورگ زیمنس خویشاوندان خود را با قطع کمک‌های بانکی تهدید و وادارشان نمود که شرکت خود را بدست مدیران حرفه‌ای بسپارند. کمی پس از این واقعه بود که مورگان<sup>۳</sup> و اندرو کارنگی<sup>۴</sup> و زاکفلر<sup>۵</sup> اول این الگورا دنبال نموده و مؤسسات راه آهن و واحدهای صنعتی آمریکا را تجدید سازمان کردند.

دومین تغییر تکاملی بیست سال پس از آن رخ داد و شرکت به معنایی که امروزه می‌شناسیم به دست پیردوپون<sup>۶</sup> و آلفرد سلون<sup>۷</sup> به وجود آمد، اولی شرکت خانوادگی خود و

دومی چند سال بعد از آن سازمان جنرال موتورز را، تجدید سازمان نمودند. بر اثر این وقایع سازمان مبتنی بر فرماندهی و کنترل امروزی با تاکید بر عدم تمرکز و با کارکنان خدمات مرکزی، مدیریت نیروی انسانی، نظام تنظیم بودجه و کنترل و تمایز تعیین کننده بین سیاست گذاری و عملیات تولد یافته بود. این دگرگونی‌ها با تجدید سازمان جنرال الکتریک در اوایل دهه‌ی شصت به اوج خود رسید و الگوئی را کمال بخشید که بسیاری از مؤسسات بزرگ بازرگانی در اطراف جهان (از جمله موسسات ژاپنی) هنوز هم از آن تبعیت می‌کنند.

اکنون ما وارد مرحله‌ی سومی از تغییر می‌شویم که حرکت از سازمان‌های مبتنی بر فرماندهی و سنجش و ادارات و قسمت‌ها به سوی سازمان مبتنی بر اطلاعات یا سازمان متخصصان عالم است. شناخت ما از این سازمان آن قدر مبهم است که نمی‌دانیم چه شکل و شمایل به خود خواهد گرفت. البته بعضی از مشخصات و نیازهای آنرا می‌توانیم تعیین کنیم. حتی می‌توانیم به مسائل اساسی ارزشی و ساختاری و رفتاری که با آن مواجه خواهد شد اشاره نمائیم، ولی کارسازندگی واقعی سازمان مبتنی بر اطلاعات را، هنوز در پیش داریم و آن نبرد<sup>۸</sup> مدیریتی درآینده‌ی ما است.

1- Georg Siemens

3- Morgan

5- Rockefeller

7- Alfred Sloan

2- Werner Siemens

4- Andrew Carnegie

6- Pierre Du Pont

8- Challenge

The first part of the paper is devoted to a review of the existing literature on the subject. The second part presents the methodology used in the study. The third part reports the results of the empirical analysis. The fourth part discusses the implications of the findings. Finally, the paper concludes with some remarks.

The review of the literature shows that there is a significant amount of research on the subject. However, most of the studies are based on data from developed countries. There is a need for more research on the subject in developing countries.

The methodology used in this study is a combination of qualitative and quantitative methods. The qualitative methods include interviews and focus groups. The quantitative methods include surveys and statistical analysis.

The results of the empirical analysis show that there are significant differences in the use of technology between different groups of people. The use of technology is higher among people who are younger, have higher education, and live in urban areas.

The implications of the findings are that there is a need for more training and education in technology. This training should be targeted towards people who are younger, have higher education, and live in urban areas.

The conclusion of the paper is that the use of technology is increasing in developing countries. However, there is a need for more training and education in technology.

The second part of the paper presents the methodology used in the study. The methodology is a combination of qualitative and quantitative methods. The qualitative methods include interviews and focus groups. The quantitative methods include surveys and statistical analysis.

The third part reports the results of the empirical analysis. The results show that there are significant differences in the use of technology between different groups of people.

The fourth part discusses the implications of the findings. The implications are that there is a need for more training and education in technology. This training should be targeted towards people who are younger, have higher education, and live in urban areas.

Finally, the paper concludes with some remarks. The use of technology is increasing in developing countries. However, there is a need for more training and education in technology.

The conclusion of the paper is that the use of technology is increasing in developing countries. However, there is a need for more training and education in technology.

The conclusion of the paper is that the use of technology is increasing in developing countries. However, there is a need for more training and education in technology.