

بهره وری کارکنان علمی و چالش مدیریت امروز

قبل از پرداختن به مفاهیم ظاهری بهره وری به سیر تاریخی آن نظری می افکنیم. از اوایل قرن نوزدهم تاکنون کارگران و کارکنان سازمانها اعم از دولتی و خصوصی سه درجه تعالی را طی کرده اند

۱- کارگران یدی

2- کارگران و کارکنان علمی

3- تکنولوژیستها

-مهمترین و موثرترین نقش مدیریت در قرن بیستم پنجاه برابر شدن بهره وری کارگران یدی در تولید صنعتی بوده است

-مهمترین نقش مدیران قرن بیست و یکم افزایش دادن بهره وری کارگران و کارکنان علمی است.

-مهمترین نقش مدیریت امروز پرورش تکنولوژیستها در سازمان است که کار یدی و فکری را عالمانه انجام دهند

در سراسر تاریخ مکتوب ، پیشرفتهای مداومی در آنچه امروزه بهره وری خوانده می

شود وجود داشته است ، خود اصطلاح و واژه بهره وری حدود پنجاه سال قدمت دارد ، ولی این پیشرفتهای ، در نتیجه استفاده از ابزارها ، روشها و تکنولوژیهای جدید بوده است ، و عمدتاً آنرا بهره وری کار و سرمایه می نامیدند ، در طول تاریخ هم باور قطعی این بوده است که کارگران تنها از طریق تلاش بیشتر یا کار در ساعات طولانی تر می توانند تولید بیشتری داشته باشند ، بهره وری هنوز هم از دید بعضی ها عاملی فرعی ، بیگانه و خارج از موضوع تلقی می شود.

در صورتیکه تنها ظرف یک دهه پس از عملی شدن تئوری تیلور و نگاه او به کار و چگونگی انجام آن بهره وری کارگر یدی با خیزش سالانه $5/3$ درصد مرتباً افزایش یافته و از زمان وی تاکنون پنجاه برابر شده است.

1- اصول بهره وری کار و کارگران یدی

اصولی را که برای اولین بار تیلور مطرح نمود عبارتند از:

1- بررسی وظیفه و کار

2- تجزیه و تحلیل اجزاء تشکیل دهنده وظیفه یا کار

3- تثبیت حرکات و تلاشهای جسمی و زمانی انجام کار

4- حذف حرکات زاید

بسیاری از رویه ها و روشهای کاری که انجام میدهیم گاهاً زاید بوده و هیچ ارزشی را ایجاد نمی کنند ، تنها حرکات ضروری که در جهت تولید محصول نهایی یا خدمت باقی می مانند بایستی بصورتی تنظیم شوند که به آسانترین راه و ساده ترین روش ، یعنی راه و روشی که کمترین فشار جسمانی و ذهنی را بر انجام دهنده وارد کند و حداقل زمان را نیاز داشته باشد انجام پذیرد ، آنگاه این حرکات سنجیده و زمانبندی شده در قالب یک شغل تعریف و احصاء شود. خود تیلور هم روش خود را "تجزیه و تحلیل وظیفه" یا "مدیریت کار و وظیفه" نامید ، دو دهه بعد نام جدید "مدیریت علمی" بر آن نهاده شد و پس از دو دهه دیگر در امریکا ، انگلیس و ژاپن به "مهندسی صنایع" و در آلمان به "عقلانی کردن" معروف گردید.

آنچه امروزه سبب بهره وری کارها می شود "دانایی" یعنی روشی است که حرکات ساده بصورت ماهرانه و عالمانه ترکیب ، ساماندهی و اجرا می شوند. در واقع بهره وری حقیقتی است که براساس آن کارگران و کارکنان باید بمیزان بازدهی کارشان و نه نیروی مصرف شده و ساعت کار دستمزد دریافت دارند. با این تعریف می بینیم که اصطلاحات "چرخه کیفیت" ، "بهبودی مستمر" یا کایزن و "تحویل بهنگام" و "مدیریت کیفیت جامع" ادوارد دمینگ همگی بر این اصول

استوارند و تنها تئوری آماری به آن اضافه شده است.

۲- کارگران و کارکنان علمی

امروزه در کشورهای پیشرفته ، چالش اصلی ، بهره ور ساختن کارگران "تکنسینها" و "کارکنان علمی" است ، این گروه کارکنان حدود ۴۰٪ نیروی کار کشورهای توسعه یافته را در بر گرفته و در کشورهای در حال توسعه سریعاً در حال رشد می باشد ، بهره وری و کامیابی سازمانهای آینده به بهره وری کارگران و کارکنان علمی بستگی دارد.

از نظر تاریخی و از منظر کار واقعی بر روی کارکنان علمی در سال ۲۰۰۶ تقریباً در همانجایی هستیم که از لحاظ بهره وری کارگران یدی در سال ۱۹۰۸ یعنی یک قرن پیش بودیم.

عوامل عمده بهره وری کارگران و کارکنان علمی عبارتند از:

1-تعریف مشخص کار

۳- کارکنان علمی باید خود مسئولیت بهره وریشان را بپذیرند و بتوانند خود را

اداره کنند

۴- نوآوری مستمر باید بخشی از کار ، وظیفه و مسئولیت کارکنان علمی باشد.

4-انجام کار بصورت علمی مستلزم آموزش مداوم کارکنان علمی و به همان

نسبت تعلیم مستمر توسط کارکنان علمی است (استاد شاگردی)

۵- بهره وری کارکنان علمی فقط به بازدهی در کمیت بر نمی گردد ، بلکه کیفیت کار هم به همان نسبت اهمیت دارد.

۶- کارکنان علمی " دارایی " سازمان هستند نه "هزینه" و همینگونه هم باید با آنها رفتار شود.

دستاورد مدیریت کیفیت جامع همانگونه که اشاره شد بکارگیری تئوری آماری قرن بیستم در کارهای یدیست که کمیت را ماکزیماز می کند ، اما کیفیت در واقع هستی و جوهر " بازدهی " است. وقتی می خواهیم درباره پزشک متخصصی قضاوت کنیم ، نمی پرسیم که چند عمل جراحی انجام داده است ، بلکه می پرسیم چند عمل موفق انجام داده است. بنابراین بهره وری کارکنان علمی ابتدا باید "حصول کیفیت" را هدف بگیرد.

کار و وظیفه چیست؟

در کارهای یدی سؤال کلیدی این بود که "کار چگونه باید انجام شود؟" ، در کارهای یدی وظایف معلوم و مشخص است ، ولی در کارهای علمی سؤال کلیدی اینست که "کار چیست؟" به عنوان مثال کشاورزی که با تراکتور در حال شخم زدن زمین است برای پاسخگویی به تلفن از تراکتور خود پائین نمی آید و حدود و ثغور کار و آنچه باید انجام شود مشخص است ولی در کارهای علمی وظیفه ای که باید انجام شود را نمی

توان تحت برنامه در آورد. مثلاً زمانی که ارتباط مشترکین یک منطقه قطع می شود، تکنیسین دستگاه و کار او تحت کنترل در می آید، در غیر اینصورت تصمیم عمدتاً با تکنیسین است که وقت خود را صرف مراقبت از سیستم ارتباطی کند یا با تلفن حرف بزند، تلویزیون تماشا کند و یا خارج از سالن به انجام کارهای دیگر بپردازد. امروزه بسیاری از کارهایی که مهندسين و متخصصين انجام می دهند کار اصلی آنها نیست و می توان با واگذاری کارهای ساده و فرعی آنها به دیگران و تمرکز در کارهای اصلی و تخصصی از بهره وری بیشتری برخوردار شد، در یک تحقیق علمی در بیمارستانی در یک سؤال از پرستاران در مورد تعریف شغلشان دو دسته شده بودند، یک دسته کار خود را "مراقبت از بیماران"، و دسته دیگر "رضایت مدیریت بیمارستان" می دانستند ولی هر دو دسته نسبت به انجام کارهایی مثل پر کردن فرمها، مرتب کردن گلهها، پاسخ دادن به تلفنهای اقوام بیماران که می شد به افرادی غیر پرستار با حقوق کمتری سپرد گله داشتند و با سپردن اینگونه کارها مقدار زمانی که پرستاران کنار تخت بیماران بودند دو برابر و به تبع آن میزان رضایت بیماران هم به بیش از دو برابر افزایش یافت و رضایت مدیریت بیمارستان هم حاصل شد. ملاحظه می گردد که در کارهای علمی کمیت و کیفیت کار باید دقیقاً مشخص شود. در فعالیتهای تجاری (تولیدی یا خدماتی) کارگریدی به چشم "هزینه" دیده می شود در حالیکه کارگران و کارکنان علمی باید به عنوان "دارایی سرمایه ای" در نظر گرفته شوند هزینه ها باید پیوسته تحت کنترل باشند و کاهش یابند در حالی که دارائیها باید رشد و

افزایش پیدا کند و سازمان پیوسته به "توسعه آنها" بپردازد. کارکنانیکه کارهای یدی انجام می دهند مالک عوامل تولید نیستند ولی کارکنان علمی مالک عوامل تولیدند و وسایل تولید آنها دانش آنهاست و سرمایه عظیمی است که قابل حمل است و سیار و دارای تحرک می باشند کارگران یدی پیش از آنکه سازمان به آنها نیاز داشته باشد به کار نیاز دارند ولی در مورد کارکنان علمی این حرف صدق نمی کند و حداقل این رابطه متقابل است و طرفین به یک اندازه نیازمند یکدیگرند. آنچه مسلم است وظیفه مدیریت حفظ دارائیهای سازمانی است که در اختیار دارد مفهوم این مطلب در سیاستهای پرسنلی می گنجد :

1- برای جذب و نگهداری نیروهای علمی با بالاترین بهره وری به چه چیزهایی نیاز است؟

2- برای افزایش بهره وری آنها مدیریت سازمان چه کارهایی باید انجام دهد؟

3- برای تبدیل بهره وری افزوده آنها به ظرفیت کاری سازمان چه چیزهایی لازم است؟ و چه روشهایی را باید در پیش گرفت؟

تعمق در پاسخ به این سؤالات و سؤالات دیگری که در ذهن کارکنان علمی است می تواند بهره وری سازمان را افزایش دهد

3-تکنولوژیستها

در مباحث قبل بهره وری کارگران یدی و کارگران و کارکنان علمی مورد بررسی قرار گرفت، امروزه کار و تجربه چنان در هم آمیخته شده است که شمار کثیری از کارکنان علمی، هم کار علمی انجام می دهند و هم به کارهای یدی می پردازند و یا به عبارتی مهندسین آچار بدستند که مدیر خود نیز می باشند، آنها را تکنولوژیست می نامند، سازمانهای امروزی را این گروه مهندسین اداره می کنند که بالاترین حد از دانش و تجربه را در انجام کار اعمال می کنند

مهندسینی که برای تغییر مسیر یک شریان ارتباطی آماده می شوند، قبل از دست بکار شدن ساعتها وقت مصروف تشخیص مسیر می کنند، این امر نیازمند دانش تخصصی به مراتب بالایی است، در حین عمل هم ممکن است مشکلات پیش بینی نشده ای بروز کند، که در آن حالت هم به بالاترین سطح دانش نظری و تخصصی نیاز خواهد بود، چنان که ملاحظه می شود تغییر مسیر خود یک کار یدی است که در آن بر سرعت انجام و دقت تأکید می شود، به دانش تخصصی بالایی نیاز دارد، در تصمیم گیری نباید منتظر اجازه مدیر باشد، اینجاست که تفاوت مفهوم بهره وری کارگران یدی با کارگران و کارکنان علمی و تکنولوژیستها مشخص می شود، حال آنکه در منظر عامه تفاوتی بر آن قائل نیستند. این گروه شامل تکنسینها، مهندسین،

متخصصین نصب و تعمیرات و حتی بسیاری از افراد شاغل در بخش پشتیبانی نیز می باشد.

برای این گروه‌های حرفه ای نه تنها حیطه سازمانی بلکه "ملیت" نیز مطرح نمی باشد، فرار مغزها بهمین علت صورت می گیرد و کشورهای بلوک غرب هر ساله میلیاردها دلار از این بابت از ناحیه بلوک شرق منتفع می گردند، بدون آنکه از این بابت هزینه ای پرداخت نمایند

عامل برتری و مزیت رقابتی بلوک غرب، تربیت و یا مهاجرپذیری این گروه تکنولوژیست‌هاست، از دهه ۱۹۲۰ ابتدا امریکا و سپس کشورهای اروپایی و اخیراً در ژاپن کالج‌های کامیونیتی (عمومی) را برای تربیت تکنولوژیست‌ها تاسیس نموده اند که هم دارای معلومات نظری لازم باشند و هم از مهارت‌های یدی بصورت علمی استفاده نمایند. مزیت عظیم بهره وری اقتصاد کشورهای بلوک غرب و اخیراً بعضی از کشورهای بلوک شرق در ایجاد صنایع جدید و متنوع بر همین امر متکی است. در کشورهای جهان سوم که چند دهه عقبتر هم هستند افراد با معلومات، به کار با دست به چشم حقارت می نگرند.

برای روشن شدن بیشتر موضوع نظر شما را به یک مثال معطوف می دارم، حدود هشتاد سال قبل این موضوع در شرکت تلفن امریکا (AT&T) که انحصار نسبی تأمین خدمات تلفنی در امریکا و بخشی از کانادا را در دست داشت اتفاق افتاد، وظیفه این

شرکت نصب ، راه اندازی ، تعویض و تعمیر و نگهداری تلفن و ارتباطات تلفنی بود ، در سال ۱۹۲۵ این وظیفه به "راضی نگهداشتن مشتریان" تغییر یافت ، برای انجام این کار استانداردهایی به وجود آمد که مقرر می داشت کلیه سفارشات نصب و راه اندازی یک تلفن جدید یا تلفن اضافی حداکثر ظرف ۴۸ ساعت انجام شود و همچنین درخواستهای تعمیرات و رفع خرابی واصل شده حداکثر ظرف ۲۴ ساعت انجام شود. به تک تک کارکنان آموزشهای لازم داده شد بطوری که تنها یک نفر به تنهایی بتواند از عهده کلیه کارها اعم از نصب ، تعویض ، راه اندازی و تعمیر و نگهداری تلفن برآید ، بنابراین کارکنان یدی باید یاد می گرفتند که سیستم تلفن چگونه کار می کند ، طرز کار صفحه گزینه چگونه است ، از الکترونیک سر در می آوردند که مشکلات را تشخیص و از عهده رفع آن برآیند ، ضمناً مدیریت روش و زمان انجام کار را نیز شخصاً به عهده بگیرند. چند سال بعد که کیفیت هم مطرح شد ، این شرکت "کیفیت" را "رضایت قطعی مشتریان" تعریف کرد یعنی خود سرویسگر می بایست یک هفته پس از انجام کار به مشتری سر بزند ، و از او بپرسد که از کار او راضی است یا خیر. با این مثال مشخص شد که منظور از

1- کار و وظیفه چیست ؟

2- کارکنان امروز سازمانها، تکنولوژیستهایی هستند که مسئولیت کامل رضایت مشتریان (ارائه کار با کیفیت) را شخصاً بر عهده دارند.

3-تکنولوژیستها پیوسته به یادگیری دانش و معلومات جدید (مطلع کردن ، وارد بکار کردن و مسئولیت پذیر نمودن) نیاز دارند

4-به فرآیند انجام یک کار به عنوان یک زیرسیستم از سیستم ساختار سازمانی نگریسته شود و ساختار سازمانی خود یک سیستم کامل و مبتنی بر فرآیندهای کار سازمان باشد.

5-باور کنیم که مردم بابت خریداری ، نصب و راه اندازی یک سیستم جدید به ما پول نمی دهند بلکه بابت خدمتی که تجهیزات ما در محل های مشتریان انجام می دهند به ما پول می دهند

6-اجازه دهیم که تکنولوژیستهای ما با تجهیز به دانش و معلومات روز و مسئولیت پذیر بودن به "یک تصمیم گیرنده واقعی" در حیطه کار خود تبدیل شوند.

7-کارکنان به میزان بازدهی کارشان و نه نیروی مصرف شده و ساعات کار دستمزد دریافت دارند.

چگونه و از کجا آغاز کنیم

بهره ور ساختن کارکنان ، بخصوص کارکنان علمی مستلزم تغییر در اساس نحوه تلقی و نگرش آنهاست ، این تغییر طرز تلقی، نه فقط خاص کارکنان است بلکه مستلزم

دگرگونی نحوه تلقی کل سازمان می باشد.

از آنجا که تغییر فرهنگ سازمانی به تمدن سازمانی کاری بسیار دشوار می باشد ، ابتدا باید بصورت آزمایشی (پایلوت) در یک بخش کوچک سازمان انجام شود. گام اول یافتن ناحیه ای از سازمان یا حداقل گروهی از کارکنان علمی است که پذیرا و حاضر به قبول دگرگونی باشند. پس از آنکه بهره وری این گروه کوچک به میزان قابل قبولی افزایش یافت ، امکان تسری و بسط شیوه جدید به ناحیه ای بزرگتر و سپس به کل سازمان فراهم خواهد شد. تا آن زمان است که می آموزیم که مسایل و مشکلات اساسی در کجاها قرار دارند ، در کجا می توان انتظار مقاومت داشت ، و یا برای دستیابی به نتایج موردنظر ، انجام چه تغییراتی در کار و وظیفه ، در ساختار سازمانی ، در معیارهای اندازه گیری و در طرز تلقی ها الزامی خواهد بود. بهره وری کارکنان علمی بزرگترین چالش مدیریت امروز است ، در عین حالیکه رمز و ضرورت بقاء سازمانهای امروزیست و مدیریت این سازمانها به هیچ طریق دیگری نمی توانند به حفظ کیان سازمان خود امیدوار باشند.

این موضوع برای مدیران ، سرمایه گذاران و برای بازارهای سرمایه مشکلی اساسی خواهد بود ، امروزه "دانایی" به جای "پول" حکمرانی می کند، و این کارگران و کارکنان علمی است که می توانند صاحب دانش و معلومات باشند ، بنابراین "بازارهای آزاد" معنا و مفهومی نخواهد داشت ، کارکنان علمی را نه می توان خرید و

نه می توان فروخت و نه می توان به تملک درآورد ، و گرچه دارایی سازمانند ولی ارزش بازاری ندارند. آنچه مسلم است کارگران و کارکنان علمی و بهره وری آنان در دهه های آینده موجب تغییرات بنیادین در ساختار و ماهیت اقتصادی سازمانها خواهند شد ، اگر سازمانی از این امر مهم غافل بماند مرگ تدریجی خود را رقم زده است .

بهره‌وری

که یکی از مفاهیم اقتصاد است اینگونه تعریف می‌شود " :مقدار کالا و یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده". بدیگر سخن بهره‌وری عبارتست از بدست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و...به منظور ارتقاء رفاه جامعه .

بر خلاف پندار برخی افراد بهره وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً" در چند سطح گوناگون موثر واقع گردند، سطوح مختلف بهره وری عبارتند از:

۱- سطح فرد

2- سطح گروه کاری

3- سطح سازمانی

4- سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و یا کشاورزی

5- سطح بخش‌های اقتصادی

6- سطح ملی و کشوری

7- سطح جهانی

در سطوح فردی دنبال تدابیری هستیم که چگونه می‌توان بهره‌وری فردی را افزایش داد و در سطح گروه نیز به دنبال افزایش بهره‌وری گروه کاری هستیم. بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره‌وری را می‌توان در آنها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاهها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آنها حذف شده‌اند. برخی مواقع ایجاب می‌کند که بدلیل مصالح ملی برنامه ریزان اقتصادی و سیاست گذاران مثلا "در زمان جنگ دستور دهند کارخانه‌های کالاهای غیرضروری و لوکس اقدام به همکاری با سایر کارخانه‌های تولید مواد غذایی و حتی کارخانه‌های ساخت جنگ افزار نمایند و تولید کالای خود را تعطیل نمایند. و یا مصالح عمومی ایجاب می‌کند چند خانه که در مسیر طرح یک شاهراه واقع گردیده خریداری یا معاوضه گردیده و تخریب شود.

برای بهبود بهره وری موانعی به شرح ذیل وجود دارد:

- عدم اعتقاد و باور ملی به نتایج و فواید بهبود بهره وری
- ترس از برخی نمودهای ظاهری بهره وری از جمله ترس از بیکاری
- عدم آگاهی عمومی نسبت به مفاهیم و جایگاه بهره وری، میزان اهمیت آن و نقش ووظایف افراد در این راستا
- بی توجهی به فکرهای خلاق و مبتکر
- مقاومت افراد در مقابل تغییرات و عدم تمایل به ترک برخی عادات
- غرق شدن در روش‌ها و تکنیکها و تغییر باورهای فکری
- بلند پروازی کردن و عدم توجه به مسائل به ظاهر کوچک و راه حلهای خرد
- مشخص نمودن متولی کار
- عدم هماهنگی و عدم هدایت و نظارت مناسب
- ضعف تعهد اجرایی
- عجله در حصول نتیجه
- دخالت‌های بی جای برخی کارشناسان در سایر حوزه‌های کاری و اظهار نظرهای غیر

کارشناسانه

• عدم وجود کارشناسان خبره و یا عدم انگیزش آنها در ارزیابی سیستم و تجزیه و

تحلیل و اندازه گیری بهره وری

• برخورد مقطعی با موضوع بهره وری وعدم تداوم آن

فواید عمومی بهره وری عبارتند از :

• صرفه جویی در هزینه‌ها

• افزایش کیفیت (مرغوبیت و مطلوبیت) کالاها و خدمات

• ثبات قیمت‌ها و یا حتی کاهش آن

• افزایش سطح رفاه عمومی جامعه

• افزایش درآمد و سود

• رضایت عمومی افراد

• رونق اقتصادی

• افزایش تولید و ارائه خدمات

• ثبات اقتصادی در بازار جهانی

• ایجاد اشتغال

منافع و فواید بهره‌وری برای سیستم‌های دولتی و شرکتها را می‌توان به شرح ذیل

برشمرد:

• افزایش سود	و	درآمد
• کاهش		هزینه‌ها
• افزایش		تقاضا
• رضایت	شغلی	کارکنان
• سرعت	عمل	کارکنان
• دقت	عمل	کارکنان
• ایجاد	رقابت	سالمتر
• ارتقای	شغلی	کارکنان
• ایجاد	محیط	کاری جذاب
• آموزش	عمومی	کارکنان
• افزایش	حقوق	و دستمزد
• امنیت	شغلی	کارکنان
• انجام	درست	کارها
• افزایش	کیفیت	زندگی کاری

کارکنان	رفاه	•افزایش
کاری	انگیزه	•افزایش

بهبود و ارتقای بهره وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روشهای انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها، دستورالعملها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعملها، روشها، فناوری و غیره می‌شود.

بطور کلی عوامل موثر برای افزایش سطح بهره وری را می‌توان چنین برشمرد:
 1- بهبود کیفی عامل کار، با توجه به اینکه نیروی انسانی مهمترین عامل در بهبودی بهره وری می باشد لذا می‌توانند با بکارگیری نکات ذیل موجبات ارتقای بهره وری را فراهم نمایند.

الف: نگرشهای مثبت کاری، بعنوان مثال غرور داشتن در کار و متمایل به پیشرفت مستمر.

ب: کسب مهارتهای جدید و ارتقای تخصص با کمک آموزش.

ج: کمک به همکاران در مواقع لزوم و اجرای کارها به صورت گروهی و دسته جمعی

د: مشارکت در برنامه‌های بهبود بهره وری همچون کمیته‌های بهره وری، طرح

پیشنهادها، نظام جامع کیفیت مدیریت و گروههای کنترل کیفی

ه: انجام در دست کارها از بدو امر

و: حفظ سلامت جسمانی و تغذیه مناسب افراد
ز: انگیزش مناسب کارکنان از طریق اعطای پاداشهای مادی، تفویض اختیار، ایجاد محیط
دوستانه و روابط غیررسمی بین کارکنان
ح: بالا رفتن سطح آموزش مستمر و مداوم نیروی کار
ط: انجام پژوهش و تحقیقات متناسب با کار
ی: سپردن کار به کاردان و گماردن افراد در مشاغل متناسب
ک: ایجاد شرایط خوب کاری و تفریحات سالم برای کارکنان
ل: بهبود روشهای انجام کار
م: استفاده از سیستم مکانیزه و روش خودکار
ن: حذف مراحل زائد

2- بهبود روابط حاکم بین مدیر و کارکنان
الف: بکارگیری سبک مدیریتی صحیح و علمی
ب: توجه مدیریت به مشکلات کاری و زندگی کارکنان
ج: ایجاد سیستم اطلاعاتی مدیریتی صحیح جهت استفاده مدیران از اطلاعات و آمار
درست و دقیق درباره عملکرد سیستم و عملیات انجام شده و سایر اطلاعات مورد نیاز.
د: ایجاد روابط دوستانه و صمیمی مدیریت با کارکنان
ه: دادن آگاهی و شناخت به کارگران و کارکنان درباره اهداف و وظایف سازمانی و
جایگاه افراد در آن.

ز: ایجاد روحیه همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان و باور داشتن آن توسط مدیران و کارکنان.

ج: کوشش و پشتیبانی مدیریت در زمینه مدیریت مشارکتی و بهره‌وری.
ی: بهره‌گیری از سرمایه‌های درون‌مرزی و برون‌مرزی در فعالیتهای تولیدی و دارای ارزش افزوده و پرهیز از مصرف در امور غیر ضروری غیر تولیدی.
3- بهبود در بکارگیری رهاوردهای فناورانه
الف: استفاده از ماشین‌آلات و تجهیزات بهتر و سرمایه‌گذاری بیشتر در تجهیزات و ماشین‌آلات.

ب: اهمیت دادن و استفاده از قدرت نوآوری و خلاقیت کارکنان و پژوهشهای کاربردی آنها

ج: تحولات و پیشرفت فنی و دگرگونیهای فناورانه
د: استفاده صحیح و کامل تجهیزات فنی و فناوریها
ه: ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه و اهمیت به جایگاه آنها
و: انجام پژوهش جهت دستیابی به فناوری برتر و کاهش هزینه‌های تولید و ابداع محصولات جدید و کیفیت برتر و افزایش تولید.
ز: یکپارچه کردن صنایع و ایجاد واحدهای عظیم و تولید هنگفت جهت صرفه‌جویی ناشی از تولید انبوه.
ج: تغییر و دگرگونی در کیفیت مواد اولیه و بهبود آن

ط: تغییر دگرگونی در فرآیند ساخت و عملکرد سیستم و بهبود شیوه‌ها و فنون مهندسی صنایع.

ی: استفاده از تدابیر ارگونومی (مهندسی انسانی یا دانش هماهنگ سازی میان انسان،

محیط و ماشین) به منظور سلامتی، شادابی، رفاه و ایمنی کودکان

ک: نظام به موقع خدمات و تولید به هنگام، نظام

ل: نظام موجودی صفر یا (به منظور صرفه جویی در هزینه‌های سرمایه‌ای

و $\psi\rho\omicron\tau\nu\epsilon\omega\nu\iota\omicron\rho\epsilon\zeta$ بدون انبار، نظام) عملیاتی انبار و انبارداری

م: استفاده از منابع پربازده.

بدیهی است برای افزایش سطح بهره‌وری عامل یا علت بخصوصی را نمی‌توان ارائه کرد

بلکه ارتقای بهره‌وری معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است و هرکدام به نوبه خود

تأثیر لازم را می‌گذارد.

منابع و ماخذ:

• اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان کرمان.



چالش های مدیریت دیجیتال در عصر ارتباطات

سرویس اسناد و مدارک ، یکشنبه ۲۵ تیر ۱۳۸۵ ، ساعت ۰۰:۵۴

فاوا نیوز - تا همین گذشته نه چندان دور ، مثلا تا دهه پیش بسیاری از اصول و مبانی مدیریت همچنان پایدار و پابرجا بود و تنها رویکردها و شرایط بود که تفاوتی در مکاتب مدیریتی ایجاد می نمود. ولی امروزه در عصر دیجیتال چالشهای تند و تازه ای پیش روی مدیران قرار دارد.

چالشهایی که ویژگیهای عصر جدید هستند. جهانی شدن ، فن آوری اطلاعات و سرعت تحولات برخی از این چالشها هستند.

اما به نظر میرسد که حاد ترین و بی رحم ترین دست اندازی که گریبان مدیران را گرفته است تغییر تعاریف اصولی باشد. تعاریفی که سالهای سال مبنای عمل و ارزیابی بوده اند. امروزه تعریف دانش ، ثروت ، و ارزشهای اجتماعی دگرگون شده اند. مدیران سازمانها چگونه با این چالشها برخورد می کنند ؟
در این مقاله به بررسی چالشهای فرا روی سازمان ها و مدیران در فرآیند دیجیتالی شدن می پردازیم.

مقدمه :

می توان در دسر های مدیریت در دهه جاری و پیش رو را به دو بخش تقسیم نمود:

نخست : آندسته از مشکلاتی که بی ثباتی ها و سرعت تحولات تحمیل می کنند.
دوم : آندسته از مشکلاتی که چارچوب های فکری و دستگاہهای ارزشی را متزلزل می سازند.

رابطه پیچیده ای میان درد و درمان در مدیریت عصر حاضر برقرار است. به گونه ای که اثرات جانبی (Side effect) برخی از درمانها به اندازه خود دردها نیازمند توجه هستند. و بسیاری از راهکارها (Solutions) اثرات جانبی و خیمی دارند که خود نیازمند طرح و برنامه ای برای بهبود است. و همه این برنامه ریزی ها در شرایط بی ثبات و غیر قابل پیش بینی با قاطعیت اندک رخ میدهند.

در این چکیده قصد آن را داریم تا پاره ای از عمومی ترین و رایج ترین چالشهای فراروی مدیریت عصر حاضر را بررسی کنیم. چالشهایی که تقریباً همه مدیران به نوعی تجربه ای از رویارویی با آن را دارند. و سپس در انتها مدیران را از حیث نحوه پاسخ به فن آوری اطلاعات و بویژه فن آوری اطلاعات دسته بندی می کنیم و صفات هر یک را بر می شماریم. از آنجا که گسترش فن آوری اطلاعات و ارتباطات و در پی آن مدیریت دیجیتالی سازمان ، خود مقوله ای جدید است لذا سوابق تحقیق در این امور محدود به دهه اخیر می باشد. در کشور ما ایران نیز چند سالی است که سازمانها با دو رویکرد کلی به سمت مدیریت دیجیتالی کشیده شده اند.

نخست : برای رهایی از حجم بالای پردازشهای بروکراتیک سازمانی
دوم : برای تظاهر به نوگرایی و مدرن بودن .

که متاسفانه رویکرد دوم غالب است. این در حالی است که سازمان های قدیمی تر با ساختار کلاسیک به تازگی با رقیب تازه ای روبرو شده اند : سازمانهای مجازی و دیجیتالی. از سوی دیگر مرزها در نوردیده شده اند و تجارت و بازاریابی جهانی (Global Marketing) ، همه کسب و کارهای محلی (Local Business) را در برابر رقبای جهانی قرار داده است. این شرایط که به کلی بیسابقه است ، تعاریف پایه را نیز دستخوش دگرگونی کرده است.

شرح

:

عمده ترین چالشهای مدیریت دیجیتال در سالهای گذشته و پیش رو عبارتند از :

- ۱- امنیت
- ۲- ثبات
- ۳- روابط انسانی
- ۴- سرعت تحولات
- ۵- تغییر اصول و تعارف پایه مدیریت

که به شرح مختصری پیرامون هریک از موارد بالا و بررسی اثرات جانبی برنامه های اصلاحی می پردازیم که برای آنها تدارک دیده شده است.

- ۱- امنیت (Security)

امنیت اطلاعات و حفاظت از اسرار سازمانی همواره ذهن مدیران را مشغول خود ساخته است. ساخت صندوقهای ایمنی و مکانیزمهای حفاظتی برای نگهداری از اسناد کاغذی ، خود صنعتی گسترده را پدید آورده است. مراقبت از اسناد کاغذی چندان مشکل نیست. اما هرچه این امنیت را بالاتر ببریم هزینه و زمان دسترسی (Access Time) را افزایش داده ایم. اما با پیدایش رایانه ها و ظهور نوع تازه ای از سند بنام سند دیجیتال کار ویرایش و دسترسی ، صدور و انتقال اسناد ساده و مکانیزه گردید . همزمان با این دگرگونیها نوع تازه ای از تخلفات نیز مشاهده گردید و مساله امنیت اسناد دیجیتالی مطرح شد. همچنین مشکلات اعتبار سنجی (Authentication) و امضای دیجیتال (Digital Sign) خود مقوله ای شد که مدیران را بیش از پیش از الکترونیکی نمودن اسناد حساس و دارای اعتبار حقوقی منصرف ساخت.

دلیل این بی میلی و انصراف سه چیز میتواند باشد :

الف : عدم طراحی سیستم اطلاعاتی بصورت درست و منطبق با نیاز سازمان.

ب : عدم آشنایی کارکنان با مفاهیم فن آوری اطلاعات و ناتوانی در کار با رایانه

ج : رشد روزافزون تخلفات دیجیتال و نگرانی از امنیت داده ها.

مورد الف بویژه در کشورهای در حال توسعه که نخستین برخوردها را با فن آوری اطلاعات تجربه می کنند فراوان دیده می شود. حتی گاه به سختی می توان یک سیستم یکپارچه و بی عیب و نقص را در این کشور ها پیدا کرد.

ب: عدم آشنایی کارکنان و مدیران با مفاهیم بنیادین فن آوری اطلاعات.

مدیران در عصر دیجیتال نیاز به دو نوع سواد تازه دارند. یعنی علاوه بر تخصص های

اساسی به دو دانش زیر نیز نیاز مندند :

۱- سواد کار با اطلاعات

۲- سواد کار با رایانه

سواد کار با اطلاعات همانا دانش بهره گیری و تجزیه و تحلیل اطلاعات است. زندگی امروز

بیش از هر زمان دیگری به اطلاعات وابسته است. گاه با شنیدن یک عدد شاد و گاه غمگین

میشویم. و یک عدد میتواند یک مدیر را موفق و یا از کار برکنار سازد. اما بدلیل هجوم

انبوهی از اطلاعات ، نیاز به ابزار پردازش اطلاعات احساس می شود. این ابزار نیز رایانه ها

هستند . و منظور ما از رایانه تنها یک سخت افزار تزئینی نیست ، بلکه منظور یک سیستم

اطلاعاتی دقیق و منسجم متشکل از سخت افزار و نرم افزار مناسب است. کار با رایانه و

بهره گیری از سیستم های اطلاعاتی برای اهداف پردازشی و تجزیه و تحلیل نیز خود نیازمند

کسب تجربه و دانش تخصصی مربوط به خود دارد.

و ضعف مدیران در این دو نوع سواد اطلاعاتی (نوع اول و نوع دوم) یکی از چالشهای پیش

روی مدیران و دلیل مقاومت آنها در برابر رایانه ای شدن امور است. حال هر نوع سازمانی

که باشد خواه دولتی و خواه خصوصی ، خواه تجاری و خواه فرهنگی.

ج: تخلفات دیجیتال: امروزه کودکان از والدین باهوش ترند. آنها بخوبی با تلفن همراه و رایانه

کار می کنند و کارهایی انجام میدهند که والدین از انجام آن عاجزند. مدیران سازمانها نیز در

وضع مشابهی قرار دارند. گته کارکنان به اطلاعات محرمانه دسترسی غیر مجاز پیدا می

کنند و این مساله که متصدی بخش رایانه شرکت یا سرپرست شبکه بیشتر از مدیر کل سازمان به اطلاعات دسترسی دارد بسیاری از مدیران را کلافه و مضطرب می کند و آنها را از رایانه ای نمودن سیستم اداری منصرف و دلسرد می کند.

۲- بی ثباتی (Instability)

مشکل دیگری که مدیریت دیجیتالی را محدود و مشکل می کند بی ثباتی حاصل از شکل گیری فضای دیجیتالی (Cyber Space) است. بدین معنی که با دیجیتالی شدن و جهانی شدن رقبا ، شرایط به نحو محسوسی ناپایدار و غیر قابل پیش بینی می شود. مناقصه ها و مزایده ها ، آگهی های خرید و فروش و انجام معاملات با چنان سرعتی انجام می شوند که گاه سازمانهای کند و کم اطلاع از محیط ، بسیاری از رخداد های مهم و حیاتی محیط خود را هرگز متوجه نمی شوند. در چنین شرایطی مدیران گاه به جای آنکه تلاش خود را مضاعف کنند و سعی کنند تا خود و سازمان متبوعشان در فضای اطلاعاتی مناسب تنفس کنند ، کناره گیری را پیشه می کنند و با پشت کردن به واقعیات خود را در یک فضای ایزوله اطلاعاتی قرار می دهند. بویژه سازمانهای دولتی ، که در شرایط غیر رقابتی با فراغ بال به روند ناکارآمد خود ادامه می دهند و ترسی از مشکلات مالی ندارند. بهر حال آنچه که هست بی ثباتی و عدم اطمینان یکی از ویژگیهای فضای در حال گذار از

سنتی به دیجیتال است و خواهیم دید که اغلب مدیرانی که پشت به این حقایق می کنند مدیرانی موسوم به « ملحد و منکر» یا دسته هفتم هستند.

۳- روابط انسانی (Human Relation)

توسعه شبکه جهانی و فن آوری اطلاعات جهان را در یک تور نامریی فرو برده است. امروزه سازمانهای زیادی را میتوان یافت که از نظر جغرافیایی در سرتاسر گیتی پراکنده اند در حالی که تحت پوشش مدیریت واحدی قرار دارند. و در این میان تهدید روابط انسانی موجود در سازمان ، بسیاری از مدیران را به بازنگری وا می دارد. کم نیستند سازمانهایی که روابط انسانی و کاری مناسب خود را یک سرمایه با ارزش تلقی می کنند و حاضر نیستند با هجوم رایانه ها آنها را به خطر افکنند. این نگرانی اگرچه بجا و منطقی است اما دلیل قانع کننده ای نیست. بازآفرینی روابط انسانی و کاری یکی از وظایف مهم یک مدیر خوب در عصر دیجیتال است. خواهیم دید که مدیران دسته دوم (متزلزل) و دسته پنجم (مذبذب) چنین رفتاری دارند .

۴- سرعت تحولات (Speed of Changes)

مدیر امروز در هر سازمانی که باشد و به هر یک از دسته های هفت گانه مدیران (که معرفی خواهیم کرد) متعلق باشد یک مشکل مشترک دارند و آنهم سرعت تحولات است. دهه جاری

نسبت به دهه گذشته در زمینه سرعت وقوع تحولات ، سرعت انتقال اخبار و رویداد ها و زمان دگرگونی ها تفاوت فاحشی دارد. این دگرگونی های تند و سریع باعث می شوند تا زمان منسوخ شدن اطلاعات یا به عبارتی تاریخ مصرف آنها زود فرا رسد. همین مساله هزینه های اطلاعاتی و عملیاتی همه سازمان ها را افزایش داده است. برخورد مدیران با مقوله سرعت تحولات بستگی تام با نوع حرفه آنها دارد. ولی عموماً سازمانهایی که نتوانند یک سیستم اطلاعاتی مناسب طراحی و پیاده سازی کنند ، دچار مشکلات عدیده عملیاتی خواهند شد.

۵- تغییر تعاریف in Change Definition

همانطور که در خلاصه مقاله گفته شد تغییر و دگرگونی تعاریف یکی از خشن ترین چالشهای پیش روی مدیران در روزگار حاضر است. یکی از این دگرگونی ها تغییر مفاهیم ثروت ، سود و تولید می باشد. روزی روزگاری ثروت مجموعه گنجها و ذخیره های طلا و گوهر و در راس آن تاج و تخت بود. و تولید به کشاورزی و صنایع دستی مربوط به آن محدود بود. اما در پی انقلاب صنعتی و حذف محدودیتهای پیشین بر سر راه تولید ثروت مفهومی تازه یافت و در تولید و ارزش افزوده معنا شد. تا پیش از آن ثروت نیازمند نگاهبانانی چون شوالیه ها و جنگ سالاران بود و راه بدست آوردن آن نیز غارت دیگر ملتها و یا بهره کشی از انسانها بود و

در بهترین حالت باج و خراج شاهانه راه گردآوری ثروت محسوب میشد. اما در تعریف جدید جنگ آوران و سلحشوران بایستی جای خود را به کارآفرینان و متخصصان میدادند. از همین زمان بود که تولید و مصرف در نهادهای جداگانه خانواده و کارخانه انجام پذیرفت. تا پیش از آن تولید و مصرف هر دو در واحد خانواده انجام میشد و خانوار ها با مبادله پایاپای نیازهای یکدیگر را برطرف میکردند. واحد جدید یعنی کارخانه باعث پیدایش طبقه جدیدی از جامعه نیز شد : طبقه کارگر. اثرات سیاسی و اجتماعی این طبقه و کسانی که برای دفاع از حقوق این طبقه ، جامعه را تحت شعاع فعالیت‌های خود قرار دادند ، سرتاسر کتابهای سیاسی ، فلسفی و تاریخی دو قرن اخیر را به خود اختصاص داده است. اما تولید صنعتی نیز (با مفهوم کلاسیک خود) دیری نپایید و مانند همه پدیده های دیگر این کره خاکی دورانی در اوج بود و سپس در سراشیبی رکود افتاد. زیرا سرانجام عصر صنعت جای خود را به عصر جدیدی داد که آن را با نامهای چون انفورماتیک ، رایانه ، یا ارتباطات بیان میکردند. . صنعت بازهم در تحولات روزگار رنگ میبازد و همچنان که طلا و تاج و تخت رنگ باخت .

گرچه خود انقلاب دوم صنعتی (انقلاب دیجیتالی) را پیامد منطقی و مسلم انقلاب صنعتی دانسته اند اما نکاتی در خور توجه در این تحول یافت میشود که همه مفاهیم اقتصادی را بصورت زیربنایی تحت شعاع خود قرار میدهد. یکی از این دگرگونیهای بسیار جالب توجه ، مفهوم ثروت و دارایی است. در دنیای امروز دانایی و اطلاعات ثروت واقعی است . اگر روزگاری کمپانی خودرو ساز فورد(Ford) بواسطه زمینهای پهناور کارخانه و ماشین آلات

مدرن آن ، شرکت ثروتمندی محسوب میشد امروزه کمپانی بزرگ مایکروسافت نه زمین دارد و نه ماشین آلات . تنها دارای آن یک ساختمان است و چند صد دستگاه رایانه اجاره ای. مجموع ارزش آنها کمتر از یک درصد ارزش سهام شرکت در بورس است . پس ثروت واقعی مایکروسافت و یا صدها و هزاران شرکت مشابه آن جایی در جمجمه پرسنل آن قرار دارد. و این است تعریف اقتصاد دانش پایه (Based Economy Knowledge) دیگر اندوختن جواهرات و یا تل انبار کردن کوهی از ماشین آلات صنعتی نه تنها مزیت رقابتی نیست بلکه تبدیل به عاملی دست و پاگیر شده است. و خوب است بدانید بسیاری از کمپانی های صنعتی جهان همچون فورد و یا بویینگ اقدام به فروش بخشی از خط تولید خود نموده اند. زیرا بوضوح نقطه قدرت این دسته شرکتها در جای دیگری است و مایل هستند تا در همانجا متمرکز شوند. در طراحی محصول و در توانایی های جمعی کارکنان آن. درک واقعیت های اقتصاد مدرن و دیجیتالی از آن رو اهمیت دارد که باعث تغییرات اساسی در نگرش و برنامه ریزی استراتژیک فعالان صنعت و اقتصاد و حتی سیاست میشود . اگر به این باور برسیم که امروزه مدیران نیازهای اطلاعاتی انبوه و متنوعی دارند و بدون طراحی یک سیستم اطلاعاتی ، این نیاز برآورده نخواهد شد ، آنگاه نتیجه می گیریم که دیجیتالی شدن دست کم بخشی از امور (امور بیشتر ساختیافته) امری غیر قابل اجتناب است. برای آنکه نوع برخورد و تصمیم مدیران را در قبال پذیرش فن آوری اطلاعات به عنوان یک بستر توسعه و بلکه بقا بدانیم، آنها را به هفت دسته تقسیم می کنیم:

مدیر - ریاکار - دورو

مدیری که اهمیت استراتژیک فن آوری اطلاعات را بخوبی بیان می کند ولی در عمل اجرا نمیکنند.

۲- متزلزل مدیر
مدیری که اهمیت استراتژیک فن آوری اطلاعات را با اکراه می پذیرد ، ولی برای پرداختن به مسایل آن آمادگی نشان نمیدهد.

۳- منکر ملحد مدیر
مدیری که معتقد است فن آوری اطلاعات ارزش ناچیزی دارد و نظر خود را با صراحت بیان می کند.

۴- هوادار - غیور مدیر
مدیری که قانع شده است فن آوری اطلاعات اهمیت استراتژیک دارد و خود را نیز در آن کارشناس و صاحب نظر می داند.

۵- مذبذب مدیر
مدیری که اذعان دارد فن آوری اطلاعات می تواند اهمیت استراتژیک داشته باشد ولی بایستی مرتبا او را قانع ساخت.

۶- منش مدیر شاه

مدیری که اهمیت استراتژیک فن آوری اطلاعات را می پذیرد و بهترین « مدیر عالی اطلاعات » خود را نیز مامور این کار می کند و آنگاه عقب نشینی می کند.

۷- مدیر معتمد

مدیری که اهمیت استراتژیک فن آوری اطلاعات را می پذیرد و درک میکند که این امر میتواند برای او و سازمان او مزیت رقابتی باشد و در رفتارهای روزانه خود نیز این باور را نشان می دهد و در عمل بدان گرایش دارد. تنها این گونه مدیران هستند که می توانند سازمانها را برای رویارویی با چالشهای عصر دیجیتال رهبری نمایند.

در حالی که در ادبیات نوین فن آوری اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی گذر از مرز دانستن و رسیدن به اعتقاد به اهمیت سیستمهای اطلاعات و فن آوری مربوطه مورد تاکید قرار می گیرد ولی تحقیقات عموماً خلاف آن را نشان می دهند. در نگاهی تطبیقی به این مساله به استناد به مطالعه ای که در سال ۱۳۷۸ بروی ۳۲ مدیر و ۹۶ کارمند از بانک رفاه کارگران ، بنیاد مستضعفان و جانبازان ، سازمان امور اداری و استخدامی کشور ، گمرک ، شهرداری تهران ، وزارت نیرو ، اداره کل معادن و فلزات از استانهای تهران ، خراسان و خوزستان صورت پذیرفت ، مشخص گردید که هنوز تا مرز اعتقاد به این مساله شکافی عظیم به چشم میخورد و اکثر مدیران عالی در این بررسی فقط به میزان قابل توجهی (۸۷ درصد) با شبکه اینترنت و ابزار های مجازی سازی آشنایی دارند.

این در حالی است که میزان آشنایی کارمندان با ابزارهای مجازی سازی فقط در حد ۲۳ درصد بوده است. در بررسی دیگری (به راهنمایی جناب دکتر علی رضاییان دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی) مشخص گردید که تنها ۵۸ درصد از سازمانهای دولتی به شبکه اینترنت متصل هستند و میزان اتصال آنها به شبکه داخلی اطلاع رسانی در حد ۶۶ درصد است. به نظر میرسد که برای نیل به الگوی اعتقاد به اهمیت فن آوری اطلاعات باید از طریق برنامه ریزی و پیاده سازی برنامه های آموزشی اقدامات موثری صورت پذیرد.

مدیر عالی مناسب عصر اطلاعات چگونه فردی است ؟

در حالی که بسیاری از رهبران هوش بالایی دارند ولی همگی آنان ضرورتاً حس کنجکاوی ندارند. مدیرانی که در سطح جهانی فعالیت می کنند کنجکاوی را پیشترانه خود برای درک هرچه بیشتر از جهان می دانند. شخصیت فردی مدیران عالی موفق در عصر اطلاعات ویژگیهای خاصی همچون کنجکاوی را در خود دارد. ابعاد شخصیتی مدیران عالی عصر اطلاعات:

۱- ارتباط عاطفی با افراد دارای زمینه های گوناگون فرهنگی

I. علاقه و توجه صمیمانه به دیگران

II. تلاش برای گوش شنوا داشتن در ارتباط با دیگران

III. شناخت دیدگاههای مختلف

مدیران اجرایی ، انسجام شخصیتی را بر اساس رفتارهای اخلاقی و وفاداری به ارزشها و راهبرد سازمان تعریف می کنند.

در فعالیتهایی که در سطح جهانی انجام می شوند ، استانداردهای رفتار فردی و سازمانی هر دو در معرض مصالحه قرار دارند. مدیران اجرایی در سطح جهانی بیان میدارند که انسجام شخصیتی میزان اعتماد عمومی در سطح سازمان را به نحو قابل ملاحظه ای افزایش می دهد.

پاره ای ویژگیهای شخصیتی و رفتاری دیگر نیز برای مدیران عالی موفق در عصر اطلاعات بر شمرده شده است. ویژگیهایی همچون : استقبال از دوگانگی ها ، توانایی مدیریت عدم اطمینان ، تنش زدایی و درک ، فهم گسترده و سیستمی و سرانجام باور به این نکته که روزگار جدیدی آغاز شده است.

نتیجه

:

چالشهای پیش روی مدیران و سازمانها در عصر حاضر همگی از جنس تازه ای هستند و رویارویی با آنها نیازمند یک درک عمومی و سیستمی (جامع) و اعتقاد راسخ به اهمیت این تحولات است.

زندگی و کسب و کار در چنین روزگاری پنج جنبه اساسی را برای کارآمدی الزامی می نماید:

۱-	ایجاد	فضای	مناسب
۲-	اولویت		بندی
۳-	بروز	نشانه	های مثبت
۴-	صرف	وقت	مفید
۵-	همکاری	صمیمانه	با مدیران عالی

فن آوری اطلاعات معماری سازمانها را از درون و بیرون تغییر میدهد و مدل تازه ای را جایگزین می نماید.

در این تحقیق چشم اندازی از چالشهای پیش رو و نحوه رویارویی مدیران با آن چالشها بدست آمد. ولی آنچه هنوز کمتر بدان پرداخته شده نقش مشکلات گذشته و کهنه شده سازمان در نحوه رویارویی با چالشهای دیجیتال است. سازمانی که اشکال ساختاری دارد ، کمبود نقدینگی دارد ، ضعف نظارتی و مدیریتی دارد ، و بهره وری کارکنان آن بشدت پایین تر از حد استاندارد است چگونه با این چالشها روبرو خواهد شد ؟ صنایع چوب زیر بغل که با حمایت های آشکار و پنهان دولت گذران می کنند آیا می توانند به فن آوری اطلاعات به چشم یک مزیت رقابتی و یا بستری برای توسعه و رشد جهش گونه بنگرند ؟ بی گمان پاسخ را می دانید. پس نخستین گام ایجاد اراده تحول خواهی و روحیه و جسارت تغییر پذیری است. زیرا تنها ثابت دنیای ما همانا تغییر است