

# تحولات نوین

## و نقش مدیران ارشد

### صنعت ریخته‌گری ایران\*



#### چکیده:

جهان دستخوش تحولات عظیمی است که در تمام عرصه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی با سرعتی باورنکردنی، و پیچیدگی غیرقابل وصف، جریان دارند. اندیشمندان و پژوهشگران این دوران را به صورت زیر توصیف کرده‌اند:

- دوران دگرگونیهای سریع، پیچیده و به سختی قابل پیش‌بینی
- دوران ناپایداری پدیده‌ها
- دورانی که تنها امر پایدار آن تغییر و تحول است.
- دورانی که مدیریت تغییر به کار روزمره مدیران ارشد مبدل شده است.
- در چنین دورانی ماندن در وضعیت سکون، به معنای سقوط و اضمحلال یک

سازمان است. بنابراین شناخت محتوی و سمت اصلی این تحولات و روندهای جاری آن، برای مدیران صنعت ریخته‌گری ایران از حیاتی‌ترین مسایل است.

این نوشتار که بر اساس پژوهشهای بسیار گسترده و عمیق نهادهای معتبر علمی تهیه شده، تصویری از وضعیت حال و نیز ۲۵ سال آینده را به مدیران صنعت ارائه می‌دهد و راه‌حلهایی را برای دگرگون‌سازی و بهبود مستمر، پیشنهاد می‌کند.

مدیران اندیشمند و آینده‌نگر صنعت ریخته‌گری ایران می‌توانند با توجه به برداشتهای خود از این تحولات، برنامه‌ریزی مناسب را برای دگرگونی سازمان خود، در دستور کار قرار دهند.

#### تحولات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی دهه آخر قرن بیستم

دهه آخر قرن بیستم را می‌توان، آغاز شتابی باورنکردنی در دگرگونی ساختارها و ارزشهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی دانست. مهمترین تحولات این دهه عبارتند از:

- تجزیه اتحاد جماهیر شوروی
- تشکیل و گسترش اتحادیه اروپا (در حال حاضر دارای ۱۵ عضو)
- تشکیل نهادهایی چون APEC، NAFTA، AFTA و... در راستای آزادسازی تجارت
- تشکیل نهاد WTO با ۱۲۶ کشور عضو و هدف برداشتن موانع تجاری در زمینه‌های

صنعت، کشاورزی، خدمات و سرمایه‌گذاری و جهانی کردن تجارت

● گسترش علوم و تکنولوژیهای نو و جهانی شدن آنها

● رشد سریع تکنولوژی ارتباطات و حمل و نقل

● مطرح شدن کامپیوتر به عنوان ابزار ارتباط و انتقال اطلاعات به صورت نوشتار، صدا و تصویر

● همگانی شدن شاهراههای اطلاعاتی نظیر اینترنت

● افزون شدن تقاضا برای محصولات و خدمات با کیفیت

● مطرح شدن و جهانی شدن استانداردهای بین‌المللی مدیریت کیفیت و مدیریت محیط زیست

● انجام تغییرات سریع و شتابان در ساختار و ارزشهای موجود سازمانها

● ایجاد بازارهای نو

این دگرگونیها، شالوده تغییرات شگرف و پیچیده قرن بیست و یکم هستند.

بسیاری از نهادهای پژوهشی، در نیم دهه اخیر بررسیهایی برای پیش‌بینی جهت آتی تکامل و حرکت جامعه بشری انجام داده‌اند. همه این نهادها دوران کنونی را «دوران تکنولوژی

اطلاعات» می‌دانند و بر این باور هستند که «تکنولوژی اطلاعات در چهره‌های نوینی را به

روی بشریت گشوده و ماهیت کار و قدرت را دگرگون کرده است.»

در چنین وضعیتی پیش‌بینی روند آینده تولید و تجارت هر شرکت، در راس وظایف مدیران ارشد آن قرار دارد. پژوهشهای انجام شده توسط

دانشکده مدیریت دانشگاه ام.آی.تی (MIT Sloan School of Management)، انجمن

مقاله حاضر برای اولین بار در گردهم‌آیی مدیران صنایع ریخته‌گری عضو جامعه ریخته‌گران ایران در تاریخ ۱۱/۲۹/۷۵ ارائه گردید و به دلیل استقبالی که

از آن به عمل آمد، ویژه‌نامه ریخته‌گری به چاپ آن اقدام می‌کند.

آموزش و توسعه آمریکا (American Society for training and Development) و سازمان مدیریت کیفیت اروپا (European Foundation for Quality Management) که با صرف میلیاردها دلار صورت گرفته، روندهای جاری در ۲۵ سال آتی (یعنی تا سال ۲۰۲۰ میلادی یا ۱۴۰۰ هجری شمسی) را پیش‌بینی کرده است. مطالعه این پیش‌بینی، می‌تواند مدیران را با عرصه‌هایی نظیر جبهه‌های مختلف تولید و تجارت، محصولاتی که به بازار عرضه خواهند شد، پدیده رقابت و بازارهای آینده آشنا نماید تا بتوانند آگاهانه با این تغییرات روبه‌رو شوند.

### پیش‌بینی تحولات ۲۵ سال آینده

- زیرساختار اصلی تحولات ۲۵ سال آینده، سیستم‌های اطلاعاتی خواهند بود و اکثریت مردم به این سیستمها و شاهراههای اطلاعاتی متصل خواهند شد.
- قابلیت به کارگیری ابزارهای نوین، انقلابی در تجارت جهانی بر پا خواهد کرد.
- ساختار سازمانها تغییر خواهد کرد.
- واحد سازمانی آینده، فرد خواهد بود که از طریق وسایل ارتباطی الکترونیک به افراد دیگر متصل می‌شود.
- محصولات، خدمات و کانالهای توزیع بر اساس سیستمهای اطلاعات استوار خواهند بود؛ بنابراین کاربرد آنها سهل‌تر و مقبول‌تر خواهد شد.
- محصولات هوشمند (smart products) به بازار عرضه خواهند شد.
- مدیران به جای نظارت بر افراد و کارها، بر فرایندها و جریان فعالیتهای نظارت خواهند کرد.
- رقابت در زمان و مکان جاری می‌شود و همه‌گیر خواهد شد.
- آموزش از طریق سیستمها و شاهراههای اطلاعاتی و تکنولوژیهای نو، همه‌گیر خواهد شد و به انجام درست کارها یاری خواهد رساند.

● آموزش از طریق انجام کارها، یا به صورت شبیه‌سازی، جایگزین آموزش سنتی می‌شود.

● توانایی آموختن و یادگیری به عنوان یک توانایی پایه‌ای و اصلی در محیطهای کاری قلمداد خواهد شد.

● قدرت، به جای تمرکز در راس هرم سازمان یا مرکز دایره سازمان به پیرامون آن گسترش خواهد یافت.

● فرهنگ و زبان کماکان بین مدرنیسم و سنت‌گرایی در نوسان خواهد بود. اما کشش اصلی به سمت همگرایی است.

● یک فرهنگ تجارت جهانی به وجود خواهد آمد. اما در کنار این فرهنگ شرکتها و سازمانهای محلی، فرهنگهای خاص خود را برای تصمیم‌گیری، کار تیمی، تقسیم وظایف، تفویض اختیار و در اختیار قرار دادن اطلاعات و شیوه ارتباطات، حفظ خواهند کرد.

### عکس‌العمل مدیران ارشد در قبال تحولات نوین

انتخاب شما به عنوان یک مدیر اندیشمند در چنین برهه‌ای از زمان چیست؟

□ تحولات را نادیده می‌گیرید؟

□ به تغییر مسیر تحولات می‌اندیشید؟

□ به گذشته می‌اندیشید و آرزوی بازگشت روزهای خوش گذشته را می‌کنید؟

□ تحولات شما را خشمگین و افسرده می‌کند؟

مدیری که اینگونه بیاندیشید و عمل او بر مبنای چنین تفکری باشد، مسیر سقوط، اضمحلال و نیستی را طی خواهد کرد.

نحوه درست اندیشیدن و مهمتر از آن درست عمل کردن مدیران ارشد در مقابل این تحولات بسیار مهم است. در این راستا نکات زیر باید مد نظر قرار گیرند:

□ مدیران نمی‌توانند مسیر تحولات و تغییرات عصر حاضر را عوض کنند.

□ مدیران می‌توانند بر عملکرد خود در قبال

این تحولات مسلط باشند.

□ مدیران می‌توانند به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند؛ که از این تحولات بهره‌مند شوند.

□ تنها راه درست، همسویی با فرایند تغییر و انتخاب راه‌حلهای متناسب با شرایط و فرهنگ محلی است.

□ مدیران باید توانمندیهای خود را متناسب با نیازهای دوران حاضر افزایش دهند.

### توانمندیهای لازم برای مدیران دوران حاضر

مدیران موفق این دوران باید دارای مهارتها و توانمندیهای زیر باشند:

- داشتن توانمندی و مهارتهای رهبری
- داشتن توانمندی و مهارت کار با انسانها و ایجاد ارتباط (گوش دادن، انتقاد کردن و...)
- داشتن تفکر و توانایی به کارگیری تکنولوژیهای نو (سخت‌افزاری، نرم‌افزاری)
- داشتن توانمندی شناسایی و تعریف مشکلات
- داشتن تفکر سیستماتیک و درک سیستماتیک
- شناخت و درک روندهای جاری در تجارت جهانی
- شناخت و درک صحیح از مفهوم سازمان
- داشتن توانمندی و مهارت برخورد با تنشها و ابهامات کاری
- داشتن درک صحیح و ایجاد ارتباط صحیح با پیمانکاران فرعی
- توانایی تشخیص کارایی فرایندها و انسانها
- توانایی دیدن تصاویر بزرگ و درگیر نشدن در جزئیات

مدیر آینده، مدیری است با مشخصات زیر:

- پیش از آن که یک رئیس باشد، یک مربی، هماهنگ‌کننده و سهل‌کننده روابط بین همکاران است.
- آینده‌ای روشن و مملو از خوش‌بینی را

همکاران

برای همکاران خود به تصویر می‌کشد.

● آموزشهای لازم را برای انجام بهتر کار، برای کارکنان خود طراحی و برنامه‌ریزی می‌کند.

● به کارکنان کمک می‌کند تا آینده بهتری را برای خود طراحی و برنامه‌ریزی کنند.

● کارکنان را به مسیرهای مثبت هدایت می‌کند تا کارایی آنان به طور مستمر افزایش یابد.

● به کارکنان خود کمک می‌کند تا به بالاترین مرحله‌ای که می‌توانند؛ ارتقا یابند.

● آگاهانه تفویض اختیار می‌کند.

● دانش و توانمندیهای فردی خود را به نحوی افزایش می‌دهد که شایسته پست مورد نظر باشد.

● به همراه و با کمک کارکنان خود تصمیم‌گیری می‌کند.

● از تکنولوژیهای نوین برای خلق، کاربرد و دستیابی به اطلاعات استفاده می‌کند.

● تحولات نوین را به دقت دنبال می‌کند؛ و به فرصتها و امکانات آینده می‌اندیشد.

● حاصل کار این مدیر کارکنانی با ذهنیت مثبت، بهره‌ور، با انگیزه و خوش بین هستند که حاضر به قبول تلاش، فداکاری و نوآوری در جهت دستیابی به اهداف شرکت می‌باشند.

مدیر ناموفق دوران حاضر، مدیری است:

● ناتوان در ایجاد ارتباط با همکاران

● ناتوان در گوش دادن به صحبتها و پیشنهادها همکاران

● ناتوان در تفویض اختیار

● بی‌تاب، عجول، دمدمی مزاج و فاقد معیارهای مشخص

● ایجاد کننده محیطی مملو از بدبینی، چاپلوسی، تبعیض و ترس

● ایجاد تمرکز انتقادات بر اشخاص به جای فرایندها و دامن زدن به برخوردهای شخصی

● ناتوان در طراحی و برنامه‌ریزی فعالیتها

● ناتوان در ایجاد یک چشم‌انداز روشن برای

● ناتوان در تقدیر و تشکر از همکاران

● حاصل کار این مدیر:

● کارکنانی با ذهنیت منفی، بهره‌وری پایین، محصولات و خدمات نامطلوب و با قیمت بالا است؛ که نهایتاً به سقوط، اضمحلال و نیستی منجر می‌گردد.

### تحولات نوین و سیستمهای کیفیت کارا

مدیران ارشد علاوه بر افزایش توانمندیهای خود، باید با توجه به تحولات ۲۵ سال آینده، سرعت تغییرات سالهای آتی را در ذهن خود به تصویر بکشند و سیستمهای کیفیت سازمانهای خود را، برای همپایی با این تحولات و زنده ماندن و رقابت کردن و در عرصه‌های نوین تجارت جهانی، متحول کنند.

سیستمهای کیفیتی که بتوانند در عرصه کارزار سخت ۲۵ سال آینده به حیات خود ادامه دهند و برای کارکنان، سهامداران و جامعه خود سعادت و نیک فرجامی به ارمغان آورند؛ سیستمهای کیفیت کارا (High Performance Quality Systems) نامیده می‌شوند. ویژگیهای چنین سیستمهایی در ادامه نوشتار ارائه شده است.

### ویژگیهای یک سیستم کیفیت کارا

۱- دارای چشم‌انداز، اهداف و مأموریت مشخص و روشنی هستند.

۲- دارای ترکیب هماهنگی از کلیه منابع فیزیکی، انسانی، مالی و تکنولوژیک هستند.

۳- فرایندهای حساس تولید یا تجارت خویش را شناسایی می‌نمایند و برای بهبود مستمر آنها برنامه‌ریزی می‌کنند.

۴- از تیمهای همکاری که اعضای آن از بخشهای مختلف سازمان هستند، برای بهبود فرایندهای حساس کمک می‌گیرند و این تیمها بخش تفکیک ناپذیر سازمان می‌باشند.

۵- دارای خط مشی و روشهای اجرایی دقیق برای استخدام، آموزش، ارتقا، افزایش کارایی و تشویق کارکنان خود هستند.

۶- به نیروی انسانی به عنوان یک دارایی مهم سازمان خود می‌اندیشند.

۷- برای افزایش مهارت، معلومات و ایجاد انگیزه و انعطاف‌پذیری در کارکنان خود برنامه‌های دقیق و مشخص دارند.

۸- به شیوه‌های نوین مدیریت و راهبری اعتقاد دارند.

۹- برای مدیران ارشد خود وظایف و نقشهای جدیدی نظیر مربی، هماهنگ کننده، سهل کننده و کامل کننده، قائل هستند.

۱۰- مدیران با کمک و همراهی کارکنان تصمیم‌گیری می‌کنند.

۱۱- کارکنان برای حرکت در جهت اهداف سازمان تشویق می‌شوند.

۱۲- سیستمهای اطلاعاتی و ارتباطی تعریف شده، مدون و دقیقی در آنها وجود دارد.

۱۳- برای اندازه‌گیری سطح کیفیت همه فرایندهای شرکت، روشهای اجرایی مدون وجود دارد.

۱۴- برای آموزش کیفیت، کار تیمی و بهبود مستمر برنامه‌های دقیق وجود دارد.

۱۵- آموختن از بهترینها در دستور کار آنها قرار دارد.

۱۶- برای انجام روزمره موارد فوق سیستم کیفیت مناسب برپا می‌کنند.

### نتیجه‌گیری

در آستانه قرن بیست و یکم، مدیریت تغییر به کار اصلی و روزمره مدیران ارشد تبدیل شده است. در چنین دورانی ماندن در وضعیت سکون به معنای سقوط و نیستی یک مدیر و سازمان او است. بنابراین مدیران اندیشمند و آینده‌نگر صنعت ریخته‌گری ایران، باید همپای با تحولات نوین، با عزمی پولادین، طرحی دقیق و برنامه‌ای منظم، در خود و سازمانهایشان، دگرگونی ایجاد نمایند؛ تا در میدان این کارزار عظیم جهانی پیروز و سربلند باشند. □