



## موانع موجود در سر راه مدیریت

اشاره :

مطلب زیر پیرامون فساد ناشی از تکیه صرف بر کمیت های برگرفته از آموزه های دکتر دمینگ از مجموعه موانع موجود در سر راه مدیریتها است .

### غفلت

یکی از آثار منفی و مخرب ارزیابی بر اساس کارائی موجب آن خواهد شد که توجه و هم و غم کارکنان به کارهای بسیار کوتاه مدت با نتایج فوری معطوف گردد و این امر خود موجب رواج نوعی نگرش کوتاه بینانه در سازمانها خواهد شد ، چرا که بر اساس این شیوه ، کارکنان سعی خواهند نمود چیزی برای نمایش دادن داشته باشند و سرپرستان نیز به ارقام و اعداد روی خواهند آورد .

از سوئی دیگر، چون شمارش و اندازه گیری سهل و آسان است ، لذا مدیران از پرداختن به تدبیر و تعقل برای یافتن راه حلهای عقلانی غافل مانده ، فقط و فقط بر روی آمار و ارقام تمرکز خواهند نمود

### از دست دادن غرور

معمولا افرادی که از طریق تکیه بر کمیتهای مورد ارزیابی قرار میگیرند، عزت نفس خود را از دست میدهند زیرا نمیتوانند به کار خود افتخار و مباحثات کنند .

مثلا اگر تعداد طرحهایی ارائه شده از سوی یک مهندس در واحد معینی از زمان ، معیار ارزیابی او قرار گیرد ، دیگر فرصتی برای اندیشیدن ، بهتر کردن و تکمیل نمودن ایده های جدیدش نخواهد

داشت و این درحالیست که تلاش در جهت کیفیت انجام کار موجب بالندگی استعداد و شایستگی ها فرد خواهد گردید

### تضاد با کار گروهی

اعمال ارزیابیهای کمی بر روی فعالیتهای یک فرد موجب حرکت تک روانه آنها خواهد شد زیرا افراد ارزیابی شونده برای تحکیم موقعیت خود در تلاش است که به صورت ستاره های درخشان جلوه گر شوند و کار خود را هر چه بیشتر به نمایش بگذارند .

بر عکس نتیجه کار گروهی ، سبب بهبود امور کلی موسسه خواهد شد . تنها مشکل در کار گروهی این است که چه کسی ؟ چه کاری را انجام داده است ؟ همچنین فضای حاکم بر سازمان ایجاب طوری خواهد شد که همه فکر کنند : مواظب باشید ، ریسک قبول نکنید ، سعی کنید که فقط و فقط با شرایط کنار بیایید.

### ترس

ارزیابی سالیانه کارائی فرد ، باعث گسترش ترس در کارکنان میشود . آنان از ترس اینکه رئیس ناراحت خواهد شد ، از طرح سوالات و اظهار نظرهای لازم خودداری میکنند ،

چون ممکن است به مثابه مخالفت با رئیس و سرپرست تعبیر شود و یا عدم وفاداری، مخالفت و یا عدم همکاری فرد را در ذهن رئیس متبادر کند، لذا بهتر است همیشه هوای رئیس را داشت، یعنی بازی بصورت کاملا سیاسی در خواهد آمد.

### خیل مشتاقان

وقتی حقوق و پاداشهای مدیران سطح بالا بسیار گزاف باشد، گروه افراد آرزومند و مشتاق رسیدن به آن مقام و مراتب بیشتر و بیشتر شده و از آنجائی که تنها راه رسیدن به پستها، پیشرفت مستمر و ترقی مداوم در طول سالهاست، لذا برای شیفتگان پیشرفت خدمت به موسسه و پیشبرد اهداف آن در اولویت نبوده و صرفا رفتاری را پیش رو خواهند گرفت که بتوانند همواره ارزیابیهای شخصی خوبی را داشته باشند و اگر در هر کدام از این ارزیابیها امتیاز کمتری را کسب کنند، بالطبع فرصت را از دست رفته خواهند دانست

### غیر عادلانه بودن

یک فرض، سفسطه آمیز متداول این است که میتوان افراد را بر اساس کارآئی سال گذشته ارزیابی نموده و در رتبه بندی مناسبی برای سال آینده قرار داد! بدون شک کارآئی هر کس ناشی از عوامل و محدودیتهای متعددی است از جمله خود شخص، افرادی که با او کار میکنند، نوع کار و شغل، موادی که بر روی آنها کار میکند، ابزار و لوازمی که با آنها کار میکند، روسا و مدیران، سرپرست مربوطه، شرایط محیطی کار و ... این محدودیتهای در مورد افراد مختلف تاثیرات گوناگونی را خواهد داشت و در واقع تفاوت بین افراد بیشتر ناشی از عملکرد سازمانی است که فرد در آن کار میکند. بطور مثال یک پدیده بسیار معمول در سازمانها این است که فردی در ارزیابی مربوط به توانائی یادگیری و آموزش در راستای شغل بکار گمارده شده اش امتیاز بسیار کمتری را کسب میکند، قاعدتا مسئولیت اخلاقی رهبری سازمان این است که وی را به کاری مناسبتر و در حد توانائی منتقل نماید و یا سیستمی که دائما مواد اولیه ای با کیفیت پائین را به کارگر تحویل میدهد، خود ممکن است علتی شود برای کاهش بیشتر کارآئی کارگر

### استثناء

در نقطه مقابل این بحث، ممکن است یک نفر پیدا شده و با تکیه بر کارآئی خود در طول یک دوره ده یا بیست ساله، همواره در مقایسه با دیگران موقعیت برتری را احراز نماید، آنگاه به جرات میتوان گفت که او از دیگران برتر است. ناگفته نماند که همیشه در یک دوره طولانی مدت ستارگان و قهرمانانی برای کارآئی پیدا خواهند شد. اما همین گفته بیشتر به رویا و آرزو شبیه است، چرا که جابجائیها، تغییر شغلها در سازمانها بسیار سریع رخ میدهد که در پاره ای از موارد فرد حتی فرصت یادگیری شغل احراز شده را ندارد

### پیشنهاد

همانطوریکه که گفته شد، سیستم ارزیابی سالیانه بطور موزدبانه و ریاکارانه ای وارد سازمان شده و به مرور رواج می یابد. اصول مدیریت نوین رهبری ایجاب میکند که برای افزایش بهره وری پیشنهادهای زیر میتواند موثر واقع شود.

الف - برقراری یک سیستم آموزشی مستمر در مورد رهبری،

پایبندی به تعهدات و اوصول و روشهای مربوط به آن .  
ب - بررسی و انتخاب دقیق و کامل برای استخدام افراد واجد شرایط در همان مراحل اولیه استخدام

ج - آموزش و تعلیم مستمر افراد پس از انتخاب و استخدام  
د - شیوه رهبری، یک مدیر مدبر و لایق میدانند که به جای آنکه او یک قاضی باشد، باید یک شریک و یک رفیق و همکار در گروه خود باشد. این شیوه باعث خواهد شد که یک رهبر مجرب، با توجه به همکاری و نزدیکی خوبی که با گروه خود دارد به زودی کشف کند که

۱ - چه کسانی در میان گروه، فراتر از سیستم و جزو خوبان هستند

۲ - کدام یک از افراد گروه، خارج از سیستم و جزو ضعیفان هستند

۳ - کدام یک از آنها در درون سیستم جای دارند و عضو گروهند  
س - برگزاری مصاحبه سه تا چهار ساعته بطور حداقل یکبار در سال با هر کدام از کارکنان. توضیح اینکه این مصاحبه نایستی برای انتقاد و ایرادگیری باشد، بلکه برای کمک و هم چنین شناخت و درک متقابل صورت پذیرد

ش - اعداد و ارقام کارآئی نباید برای ارزیابی و طبقه بندی افراد مورد استفاده قرار گیرد، بلکه وسیله ای باشد در اختیار رهبر گروه که از آن برای بهسازی سیستم استفاده نماید، همچنین برای تشخیص پاره ای از مشکلات و کاستیهای خود رهبر مورد استفاده قرار دهد.

