

بُعد اخلاقی رهبری: یک نیاز جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)

توماس اف. گونزالس و مانوئل گایلن

ترجمه محمد باقر گرجی

چکیده

در بسیاری از مباحث علمی اینکه چرا رهبری مدیران و بُعد اخلاقی آنان همراه با مدیریت نظام‌مند عاملی قوی در پایداری تلاشهای TQM است پذیرفته شده است. بحث با مفهوم چندگانه رهبری در حالی که به وضوح حوزه اخلاقی مورد توجه قرار گرفته، شروع شده است. در بند بعدی اصول TQM تحلیل، سپس نقش رهبری و بُعد اخلاقی آن در اجرا بررسی شده است. در پایان پنج پیشنهاد ارائه شده که اشاره بر بُعد اخلاقی رهبری به منزله نیازی برای دستیابی کامل، عمیق و پایدار در به‌کارگیری اصول TQM دارد.

مقدمه

به‌رغم پیشرفت در استفاده از مدیریت کیفیت فراگیر، نتایج متفاوت‌اند. لذا محققان و صاحب‌نظران کوشیده‌اند عوامل موفقیت و شکست نظامهای TQM را شناسایی و شرح کنند. اینکه رهبری و تعهد مدیریت یکی از مهمترین موضوعات برای اجرای موفقیت‌آمیز TQM است، پذیرفتنی است. البته دلایلی سراغ داریم که بر مبنای آنها تعهد و رهبری مدیران به تنهایی بسنده نیست، بلکه نقشی که مدیران در جایگاه رهبران

ایفا می‌کنند نیز مهم است. در حالی که مدیران متعهد تمایل به هدایت کارها با استفاده از قدرت رسمی خود دارند، رهبران کسانی‌اند که نوعی توانایی خاص دارند که افراد آزادانه از آنها تأثیر می‌پذیرند.

مدیران رهبر، محیطی قابل اعتماد به وجود می‌آورند که آنان را قادر به نفوذ در افراد سازمان و رای قدرت رسمی‌شان می‌سازد و تغییراتی عمیق را موجب می‌شوند. ما می‌پذیریم که این اعتماد، مبتنی بر قابلیت فنی، روانی - انگیزشی و اخلاقی رهبران است. فقط با تکیه بر بُعد اخلاقی رهبری می‌توان شرح داد که چرا بعضی مدیران قادر به نفوذ بر رفتار افراد در سازمانها هستند و اینکه چرا رهبری قادر به اجرای کامل، عمیق و پایدار اصول TQM است، کامل: چون که رهبری اجرای همه اصول را آسان می‌سازد؛ عمیق در احساس: چون که تغییرات ایجاد شده به واسطه رهبری فراتر از ضوابط سازمانی و در زمینه ارزشها و رفتارهای شخصی است و پایدار: چون که تعهد پیروان به کیفیت بدون نوع اعتمادی که رهبر ایجاد کرده است می‌تواند حفظ شود (توجه بسیار به بُعد اخلاقی).

بُعد اخلاقی رهبری

ادبیات TQM با ویژگیهای رهبری و تعهد مدیران به منزله عاملی تعیین‌کننده در اجرای این فلسفه مدیریتی موافق است. لیکن تعهد و رهبری مدیر دو حوزه جدا از هم هستند. مدیر رهبر کسی است که به فرایند تغییر متعهد است اما مدیر متعهد، الزاماً نمی‌تواند رهبر باشد. تعهد مدیران دلالت بر این دارد که آنها تخصیص منابع را آسان می‌سازند و از بهبود طرح TQM (با استفاده از قدرت رسمی‌شان) حمایت می‌کنند. همچنین در قسمتی از فعالیتهای مربوط به بهبود کیفیت نیز می‌توانند متعهد باشند.

اما رهبری فراتر از محدوده قدرت رسمی است که نوع خاصی از انسجام را شامل می‌شود. رهبری به منزله هرگونه فرایند یا عمل نفوذ در افراد که آنان را به کاری رهنمون می‌کند تعریف شده است. چارچوب آن رابطه درون شخصی پویا (تبادل مداوم نفوذ و پذیرش) و آزاد و مربوط به خودشان است.

پیشینه تخصصی دلایل بسیاری در مورد پدیده عدم انسجام رهبر ارائه می‌دهد. در

جدول ۱ ترکیبی از رویکردهای عمده به رهبری و اینکه چطور محققان مختلف این پدیده را توصیف کرده‌اند نشان داده شده است. طی سالها مطالعات نظریه پردازان در مورد مشخصات و ویژگیهای اصلی رهبران بزرگ و تأکید بر این سؤال بود که رهبر کیست، بعدها در نظریه کارزماتیک تأکید بر شخصیت و ماهیت ذاتی رهبر شد. مطابق

جدول ۱. سبکهای اصلی رهبری

سؤالات اصلی	شیوه	دوره	پژوهش اصلی
تأکید بر مطالعات شخصیتی رهبر	یک رهبر چیست؟ چه شخصیتی دارد؟	تمرکز بر صفات	۱۹۵۰-۱۹۰۰
	کدام ویژگی شخصیتی او احساس تعلق را بر می‌انگیزد؟	رهبری فرهمند	دهه ۱۹۸۰
رفتار رهبر	چطور رهبران مدیریت می‌کنند؟	سبکهای رهبری	دهه ۱۹۶۰
عقلانیت رهبر	چطور فکر می‌کنند؟	مدلهای شناختی	دهه ۱۹۹۰ و دهه ۱۹۷۰
وضعیت رهبر	چه وقت و کجا رهبران مشاهده می‌شوند؟ آنها چطور باید عمل کنند؟	رهبری موقعیتی	دهه ۱۹۷۰
شیوه‌های رابطه‌ای			
فرایند روابط رهبر - پیرو	چطور می‌توانند دل پیروان را به دست آورند؟	رهبری مژاودهای	اواسط دهه ۱۹۷۰
فرایند نفوذ رهبر - پیرو	چطور رهبران می‌توانند نگرشها و استعدادهای پیروان را تغییر دهند؟	رهبری تبدیلی	از اواسط دهه ۱۹۷۰ تاکنون
فرایند خدمتی رهبر - پیرو	چرا نگرش خدمتی رهبران ایجاد انسجام می‌کند؟	رهبری خدمتی	دهه ۱۹۹۰

مأخذ: گویلن و گونزالز (۲۰۰۰)

مطالعات اولیه دیدگاه ایستایی، بعضی محققان توجه‌شان را به جنبه پویایی از همان واقعیت تغییر دادند. سپس نفوذ رهبران به وسیله عمل رهبران شرح داده شد. رفتار رهبران انسجام پیروان را شرح می‌دهد. آن زمان در مورد این رویکردها، مدل‌های شناختی تأکیدشان بر آنچه رهبران انجام می‌دادند نبود بلکه به تفکرشان بود.

وقتی که دیدگاه ایستایی حاکم بود، تلاشهایی برای نظریه کلی از رهبری، که قادر به توضیح پدیده در هر وضعیتی باشد صورت گرفت. در رویکردهای وضعیتی تأکید بر این می‌شود که رهبران چه وقت و کجا نفوذ می‌کنند. این‌گونه مفهوم رهبری رشد یافت. افزون بر رویکردهای اولیه، در گروه جدیدی از نظریه‌ها به ماهیت و پویایی روابط رهبر - پیرو توجه شد. در موارد زیر به‌طور کلی، توجه برای این درک می‌شود که چرا پیروان از رهبران تبعیت می‌کنند. رویکردهای رابطه‌ای شامل:

○ رهبری مراددهای که در آن رهبران و پیروان در جایگاه بخش‌هایی از معادله اقتصادی دیده می‌شوند.

○ رهبری تبدیلی، جایی که رهبران در جایگاه فرایند تغییر در پیروان مورد توجه هستند و رهبری خدماتی، که تأکید بر نگرش خدمتی در روابط دارد.

در همه رویکردهای ارائه شده می‌توان به‌طور تحلیلی جنبه‌هایی که این روابط را شامل می‌شوند مورد توجه قرار داد. از این‌رو، ممکن است بیان شده باشد که روابط رهبری مبتنی بر سه اصل عمده فنی، روانی - انگیزه‌ای و اخلاقی است.

مجموعه‌ای از تواناییهای فنی رهبر مانند دانش او و اینکه چه می‌داند ممکن است توانایی نفوذ او را شرح دهد. رهبر به دلیل توانایی‌اش در رسیدن به نتایج، استعداد، دانش، تجربه و شبکه ارتباطی‌اش (رویکرد معامله‌ای و همه رویکردهای مبتنی بر توانایی رهبر در دستیابی به نتایج اساساً تأکید بر این بُعد دارند.) جذابیت دارد.

همراه با بُعد فنی، منبع دیگر نفوذ بر رفتار زیردستان ممکن است جنبه‌های روانی - انگیزه‌ای باشد. جذابیت رهبران ناشی از ویژگیهای شخصیتی آنان، مهارت اجتماعی و توانایی آنان در ایجاد یک فضای خوشایند است (شیوه تبدیلی و نیز کاریزماتیک رهبری که البته منحصر به این بُعد نیست) و نهایتاً سومین جنبه رهبری، که ممکن است به نفوذ اجتماعی رهبر کمک کند، مبتنی بر نیت درستی و راستی رهبران است. با توجه

به بُعد اخلاقی این پدیده رویکرد اخیر مبتنی بر بُعد رهبری خدماتی است.

بُعد اخلاقی رهبری دلالت بر تصمیمات و اعمال درست همراه با نیت خوب و رفتارهایی با روحیه بالا دارد که در آن بر اعمال درست، منطقی و عملی رهبران در روابط با زیردستان تأکید می‌شود. در حال حاضر منبع اصلی نفوذ، توانایی فنی یا شخصیت روانی - انگیزه‌ای نیست، بلکه رفتار اخلاقی رهبر همچون پرهیزگاری او، قابلیت اعتماد، بی‌طرفی، صداقت یا کمال اوست. آنچه زیردستان در رفتار با آنها مورد توجه قرار می‌دهند این است که افراد در تصمیمات خود آزاد باشند. افراد امیدوارند که رفتار رهبران در رشد شخصیت‌شان برای تصمیم‌گیری روزمره مفید واقع شود. از این رو، یک جنبه مهم رهبر این است که افراد و زیردستان درک کنند که باید به دنبال بهترین برای سازمان باشند نه منافع خود، زیرا درستان ممکن است همکاری بسیاری برای اداره پروژه به وسیله رهبر داشته، به راحتی نتایج را بپذیرند. وقتی که زیردستان پی به انگیزه مدیر برند داوطلبانه سعی در سازش با ارزشهای سازمانی می‌کنند. این نوع انگیزش، که فراتر از سود شخصی است، نوعی اعتماد که ما آن را اعتماد معنوی می‌نامیم ایجاد می‌کند که با اعتمادهای فنی و روانی - انگیزه‌ای متفاوت است.

در اینجا حفظ موقعیت برتر آن است که رهبر (توانایی رهبر برای نفوذ و رای قدرت رسمی) همزمان بر هر سه بُعد تأکید کند. رفتار زیردستان تحت تأثیر اعتماد فنی، روانی - انگیزه‌ای و اخلاقی رهبر در اعمال و نیاتش است، و هر سه بُعد برای درک آن الزامی است. نادیده گرفتن یا کم توجهی در ترکیب هر یک از این ابعاد، مانع درک ما از پدیده‌ها در هر اندازه و پیچیدگی خواهد شد.

میزان نفوذ اعمال شده از سوی رهبر، تنها مربوط به یک بُعد نیست، بلکه جزئی از همه آنها را شامل می‌شود. رهبر فقط قاضی و برانگیزاننده نیست بلکه اثربخشترین (بُعد فنی) مجذوب‌ترین (بُعد روانی - انگیزه‌ای) و درستکارترین (بُعد اخلاقی) است. این سه بُعد رهبری مکمل هم بوده، با هم موجب ایجاد اعتماد که پایه و اساس تعهد است می‌شوند. لذا ارتقای هر یک جدا از بقیه، یا فقدان هر یک ممکن نیست موجب رهبری پایدار شود.

لذا ممکن است از رهبر به دلیل اعتماد بر اثربخشی و جذابیت رفتار پیروی شود.

با این وجود، وقتی که وحدت و یکپارچگی از بین رود، یکنواختی رفتار به افراد صدمه می‌زند یا رهبر از افراد برای منافع خود استفاده می‌کند که موجب تردید زیردستان در مورد انسجام می‌شود. وقتی که شک و تردید افزایش می‌یابد دلالت بر گسستگی رفتار خوب و صادقانه رهبر و اعتماد معنوی مبتنی بر بُعد اخلاقی دارد.

وقتی که رهبر انسجام را در کم‌توجهی به زیردستان یا آنان را جزئی از منافع خود می‌داند، و دستکاری مشاهده می‌شود نمی‌توانیم از انگیزش زیردستان در شرایط سخت صحبت کنیم، لذا رهبری نمی‌تواند ادامه یابد. گرچه تأکید بر اثربخشی و جذابیت است، یک مرتبه خوبی و درستی مورد تردید قرار می‌گیرد و اتحاد سه حوزه شکسته می‌شود، نفوذ و انگیزش به تدریج از بین می‌رود. بدین ترتیب بُعد اخلاقی، برای ایجاد و انسجام پایدار در هر شرایط زمانی امری الزامی برای رهبری است.

به حوزه مدیریتی برمی‌گردیم، همه مدیران رهبر نیستند و همه رهبران سمت مدیریتی ندارند. توانایی مدیران برای نفوذ به قدرت رسمی و رهبریشان متکی است. لیکن وقتی مدیر با شرایطی مواجه می‌شود که بایستی رهبر باشد میزان انسجام (سازگاری) بیشتر به شخصیت و اصول اعتقادیش مربوط می‌شود. در حالی که قدرت رسمی برای نفوذ بر رفتار زیردستان امری الزامی است و انسجام ناشی از اطاعت است. در مورد رهبری، انسجام عمدتاً مربوط به آزادی زیردستان است. از این رو، مدیرانی که رهبرند معمولاً علاقه، انسجام و مشارکت بیشتری را نسبت به مدیرانی که این‌گونه نیستند به دست می‌آورند.

در سازمانهای پیچیده کنونی، که انعطاف‌پذیری و خلاقیت، شرط ضروری برای بقا در صنایع است، نقش رهبران بسیار حساس است. استانداردهای سازگی و نظارت مستقیم، تأکید بر قدرت رسمی، همچنین سازوکارهای مدیریتی هماهنگی، با این قابلیت برای به دست آوردن انسجام و اهداف شرکت ترکیب می‌شود.

همچنین برآنیم که مدیران هم به وسیله قدرت رسمی و هم به وسیله رهبریشان می‌توانند بر زیردستان نفوذ کنند. در مورد دوم، واکنش زیردستان عمدتاً متکی بر اعتماد به او بر اثربخشی، جذابیت، اخلاق و یگانگی رفتار مدیران است. از این رو، بعضی از اعمال مدیران (یا سبکهای نفوذ در سازمان) می‌تواند بیشتر مرتبط با این منبع نفوذ

جدول ۲. منابع نفوذ و اعمال مدیریتی رهبری

منابع اصلی نفوذ	ابعاد رهبری	بعضی روشهای مدیریتی یا نفوذ
قدرت (متفکرانه)		تعیین وظایف سرپرستی مستقیم و اجباری اعطا و تخصیص منابع روش و رویه‌های یکنواخت و عادی
انربخشی (درستی)	فنی	تعیین هدفها نظامهای اطلاعات - تصمیم‌گیری نظامهای جبران خدمت نظامهای ارزشیابی
جذابیت (ایجاد انگیزه)	روانی - انگیزشی	نظامهای آموزش تشخیص و اعطای پاداش رموز رفتار اعتقادات
اخلاقیات (مثل وضع ظاهر)	اخلاقی	سایر موارد اخلاقی همکاری برای صلاح مردم رفتار متواضع

نسبت به سایر منابع باشد، این اعمال مستقیماً به قدرت رسمی مربوط است، لیکن برای اینکه بیشتر به بُعد رهبری مرتبط باشند در بالا شرح آن داده شده است. (نک. جدول ۲)

بخشهای بعدی اشاره به سبکهای مختلف نفوذ دارد که مبتنی بر مباحث نظری است، توضیح داده می‌شود که چرا اجرای موفقیت‌آمیز TQM که متکی بر رهبری مدیران است بر بُعد اخلاقی آنها تأکید دارد. در ادامه اصول TQM براساس نیاز و روابطشان با بُعد اخلاقی رهبری مدیران معرفی شده‌اند: اصول TQM و اهمیت بُعد اخلاقی رهبری.

TQM مشتمل بر مجموعه‌ای از اصول است که محتویات این فلسفه مدیریتی را تعیین می‌کنند. این اصول سطح وسیعی از ابعاد رسمی و غیررسمی سازمان را شامل می‌شوند. بنابراین، ماهیت و هدف این اصول متفاوت‌اند. بعضی از آنها ماهیت فنی دارند و می‌توانند به سان ابزاری در دست مدیران باشند، زیرا اجرای آنها منوط به تصمیم قاطع مدیران است. این اصول تأکید بر بهبود کارایی داشته، اساساً یک موضوع طراحی سازمانی‌اند و در آنچه نادلر و تاشمن آن را سازمان رسمی می‌نامند اجرا می‌شوند (ساختار، فرایند کار، نظامهای نظارتی و خط‌مشی‌های منابع انسانی).

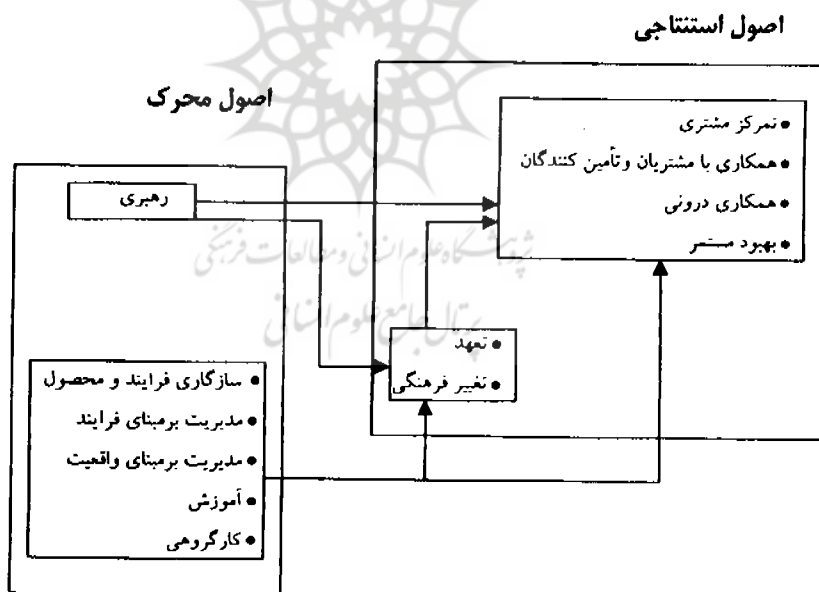
اما دسته دومی از اصول سراغ داریم که ماهیت رفتاری و فنی - اجتماعی دارند که مربوط به بُعد اجتماعی می‌شوند که در هر سازمانی وجود دارند. این اصول فقط با مقررات رسمی در هر سازمان شکل نمی‌گیرند بلکه با عقاید شخصی و احساسی که مربوط به حوزه غیررسمی سازمان است نیز در ارتباط‌اند. اجرای کامل این دسته از اصول فقط به میل مدیران مربوط نمی‌شود بلکه به تلاش آگاهانه اعضا هم بستگی دارد. جدا از ماهیت متفاوت آنها، ویژگی برتر دیگر اصول TQM آن است که آنها با یکدیگر به صورت نظام‌مند و مداوم مرتبط‌اند (نمودار ۱). با توجه به این دو ایده اصلی (ماهیت متفاوت اصول و ارتباط مداوم میان آنها) می‌توان دو دسته عمده از اصول را مشخص ساخت.

دسته اول، به منزله اصول مقدماتی یا محرک نامیده می‌شوند که طراحی و اجرای آن مربوط به قصد و اراده مدیریت است. این اصول با طراحی سازمان سروکار دارند (هماهنگی فرایند و تولید برای طراحی و تعیین استانداردها، مدیریت بر مبنای فرایند، مدیریت بر مبنای واقعیت، آموزش و کار گروهی). این چارچوب شرکتها را قادر به اجرای اصول باقی مانده (در این حالت آنها می‌توانند شرایط لازم را برای اجرای TQM به وجود آورند) می‌کند. موضوع اصلی رهبری مدیریت شامل این دسته از اصول محرک است.

دسته دوم، اصول استنتاجی نامیده می‌شوند که می‌توانند به وسیله دو ویژگی عمده تمیز داده شوند: اول آنکه اجرای آن بستگی به تمایل تقریباً یکسان کارگران و مدیران دارد و دوم اینکه آنها در چارچوب مبتنی بر شرایط کاری فراهم شده به وسیله اصول

محرك اجرا می‌شوند. در مورد ماهیتشان اصول استتاجی می‌توانند به دو گروه فرعی زیر تقسیم شوند: یکی ماهیت فنی - اجتماعی که شامل رضایت مشتری، همکاری با مشتری و تهیه‌کنندگان و مشتری داخلی است. این اصول مربوط به طراحی مجدد اهداف، ساختار سازمانی، وظایف، فرایند و نیز تغییر مجموعه افکار افراد است. دومین زیر مجموعه از ماهیت رفتاری، از دو اصل ترکیب شده است، تعهد و مشارکت کارکنان و تغییر فرهنگی، براساس ماهیت آنها، رهبر خصوصاً با این گروه فرعی تماس دارد و نیز یک سازمان غیررسمی - اجتماعی ایجاد می‌کند که در اصول فنی - اجتماعی جای خواهد داشت (نمودار ۱). از این رو، نفوذ رهبری بر این دو اصل اهمیت خاصی دارد، زیرا تعهد و تغییر فرهنگی افراد مستلزم اجرای کامل، عمیق و پایدار TQM است.

اگرچه در نمودار ۱ مجموعه‌ای از روابط متعدد میان این اصول نشان داده شده است در این مقاله نفوذ رهبری در هر سه دسته از اصول شرح داده می‌شود، بنابراین، در آغاز



نمودار ۱: اصول محرک و استتاجی TQM

این طبقه‌بندی، در این مقاله با تحلیلی نظری، تأکید بر نقش و اهمیت رهبری (و بُعد اخلاقی آنها) در هر دسته از اصول اجرایی و توسعه داریم.

اصول محرک TQM و نقش بُعد اخلاقی رهبری در اجرای آن

اولین مجموعه از اصول، در این گروه می‌تواند در چارچوب تضمین کیفیت توصیف شود. آنها ماهیت فنی دارند و عمدتاً در آنچه نادلر و تاشمن آن را سازمان رسمی می‌نامند (ساختار، فرایند کار، نظامهای نظارتی و خط‌مشی منابع انسانی) قرار می‌گیرند. مدیر کسی است که توانایی‌اش را برای نفوذ یا قدرت ناشی از موقعیت مقامی و دانش فنی‌اش در اجرای موفقیت‌آمیز این اصول به کار گیرد که برای اجرای نظامهای کیفیت، شرطی ضروری در سطحی وسیع است. با این وجود، توضیح خواهیم داد که معیار و تصمیم‌گیری مناسبی در اجرای این فرایند لازم است و بُعد اخلاقی برای اجرای آن وجود دارد.

طراحی و تطبیق فرایندها و تولیدات

اصلی که از آن صحبت می‌کنیم دقیقاً شامل ایجاد مجموعه‌ای از ضوابط و مقررات فرایندهای کاری برای اطمینان از انطباق ستاده‌ها، و نیز کشف و جلوگیری از انحرافات است. همچنین شامل برقراری ارتباط میان اولویتهای مشتری با محصول و مشخصات فرایند است. از این رو، این امر با اقدامهای مقادیر مشخص شده در بالا، از مشخصات فنی، رسمی‌سازی فرایند کار و تأمین سطح انتظارات سروکار دارد. لذا به نظر می‌رسد که می‌توان آن را از طریق اعمال قدرت ناشی از مقام اجرا کرد. به شرط آنکه مدیرانی که تصمیمات فنی می‌گیرند، فکر کنند افراد از ویژگیهای جدید پیروی می‌کنند.

مدیریت بر مبنای فرایند (MBP)

با توجه به اصل ارائه شده، هدف TQM، مدیریت فرایندها به منزله یک واحد تحلیل برای دستیابی به کارایی و رضایت مشتری است. طراحی و مدیریت فرایند موضوعی خاص برای تعیین ارزش افزوده و هر آنچه در هر مرحله برای آنها لازم است را در

برمی‌گیرد. مطابق این اصل مجموعه‌ایی از طرح سازمانی وجود دارد که ممکن است به وسیلهٔ هر مدیری به کار گرفته شود، چرا که قدرت و دانش او محدودهٔ شغلی، معیارهای گروه‌بندی واحدها و سایر معیارهای سازمانی را مشخص می‌سازد.

از این‌رو، مدیریت بر مبنای فرایند، مسئلهٔ انتخاب یک طرح سازمانی مناسب است. پیش از هر چیز آن نیاز به تعریفی استاندارد از ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی از نظر ستاده (محصول) دارد. بدین منظور، نیاز به گسترش مجموعه‌ای از شاخصهای اندازه‌گیری نظامهای بازخورد است. در نتیجه مدیریت بر مبنای فرایند، می‌تواند در یک سطح رضایتبخش وقتی که رهبر نیست اجرا شود، چون که این کار فقط به فعالیتها و تصمیمات فنی نیاز دارد. اگر شاخصها و فرایندها درست تعریف شده باشند، هیچ مشکلی در اجرای این اصل نباید وجود داشته باشد.

مدیریت بر مبنای واقعیت (MBF)

ابزار نظارت بایستی به منظور نظارت بر فعالیتهای انجام شده و اهداف تحقق یافته دقیقاً تعریف شده باشد. لذا این اصل، می‌تواند با تکیه بر جنبهٔ فنی انجام شود. با این حال، وقتی که نظامهای نظارت، ارزیابی و اندازه‌گیری پیاده شدند، رفتارها و انگیزه‌ها را منطبق می‌کنند. بنابراین، طراحی فنی از این نظامها، نمی‌تواند جدا از سایر اصول TQM باشد که هدفشان تعهد به بهبود مستمر است.

از این‌رو، اگرچه این اصول می‌توانند در سطحی رضایتبخش از نظر فنی اجرا شوند (مثل نظامهای MBO)، وقتی هدف از به‌کارگیری آنها، تشویق رفتار باشد، انطباق همهٔ ابعاد سه‌گانه رهبری را می‌طلبد. چنین نظامهای اندازه‌گیری (سنجش) که با معیارهای صحیح فنی طراحی می‌شوند، باید برای اعضای سازمان جذاب و خلاق بوده، رفتار درست را ترغیب کنند.

در مقابل شرکت با ترویج رفتار اطاعت کورکورانه یا بله قربان گو در خطر خواهد بود. یعنی، مدیران و کارگران شاخصهایی را برای رسیدن به نتایج مورد نظرشان به وجود می‌آورند. سه اصلی که در بالا تشریح شد، نظارت نظام‌مند، استانداردسازی و رسمیت را ترغیب می‌کنند. هر چند که رویکردهای کیفی محدودند اما آنها نیاز به تعهد هر فرد در

سازمان دارند. در واقع در بعضی موارد مانع اصلی برای اجرای نظام تضمین کیفیت آن است که کارگران آن را به منزلهٔ تحمیل به وسیلهٔ مدیریت می‌نگرند، کسی که به تفکر کارکنانش روی برگردانده است. همچنین بعضی اوقات آنها به پیشنهادهای مدیران اعتماد ندارند. (آیا اگر، بهره‌وری را بهبود دهیم آنها بعضی افراد را اخراج می‌کنند؟) این می‌تواند شرح دهد که چرا کارگران خود را گاهی درگیر در فرایند نمی‌کنند.

آموزش

TQM به درجهٔ بالایی از عدم تمرکز نیاز دارد و این مستلزم آن است که همهٔ اعضای شرکت به اندازهٔ کافی آموزش ببینند. کارکنان باید دربارهٔ مفاهیم کیفیت و مهارت‌های همکاری (ادارهٔ فنون و ابزارهای کیفیت) و تشریح مساعی برای اعمال استانداردها و فلسفهٔ بهبود مستمر در جایی که می‌توانند مشارکت کنند دانش داشته باشند.

اجرای آن مستلزم به کارگیری نظام‌هایی برای شناخت نیازهای آموزشی و تخصیص منابع مناسب است. همچنین باید فعالیتهای آموزشی را در طی زمان به منظور به هنگام کردن سازمان با تغییرات محیطی ادامه دهیم. لیکن، آموزش فراتر از انتقال صرف دانش است و رابطهٔ تنگاتنگی با جامعه‌شناسی دارد، و آموزه و انتقال ارزشهاست. در، TQM آموزش نه تنها برای آموختن ابزار TQM، بلکه برای انتقال فلسفهٔ بهبود مستمر و سایر اصول TQM است. همچنین آن (آموزش) می‌تواند و بایستی برای بهبود محیط کاری جهت همکاری مفید باشد. از این رو، انتقال اطلاعات ضروری اما کافی نیست. نهادینه کردن یا انسجام حقیقی فراتر از آن است که، بتوان مشاهده کرد و آن را نظارت کرد (در اصل نتیجهٔ پذیرش آزادانه ارزشها و ایده‌های پیشنهادی است). بنابراین، باید به درستی ارزشهای کیفی اطمینان داشت و فرض بر آن گذاشت که نتایج مثبتی برای افراد و گروه‌های سازمانی دارد. همراه با ارزشها، ارتباطات و رضایتشان رشد می‌یابد، این نوع اعتماد به واسطهٔ بُعد اخلاقی رفتار مدیران از درک و نتایج اعمالشان رشد یافته است. توانایی برای ایجاد این نوع اعتماد دقیقاً به بُعد اخلاقی رهبری که در بالا شرح داده شد مربوط می‌شود.

کار تیمی

آموزش همراه با کار تیمی، باعث مشارکت نیروی کار در حل مؤثر مسائل می‌شود و بعضی از صاحب‌نظران آن را عاملی حیاتی در دستیابی به بهبود مستمر و برتری می‌دانند. به طور کلی می‌توان گفت عملکرد درست این تیمها اولاً به اعضایشان بستگی دارد. اگر آنها دانش لازم، منابع مناسب و توانایی تصمیم‌گیری مناسب را داشته باشند.

نشانه کار تیمی، گستردگی و ناهمگونی آن است و بستگی به نوع کار و اعضایش و کارهایی که انجام می‌دهند دارد و این امر مستلزم رهبری و قدرت مدیریتی است. از این رو، واحدهای کاری، تیمهای اداری، گروههای تولیدی مستقل، کمیته‌های دائمی یا کمیته‌های مدیریت، تیمهایی هستند که در آنها روابط اعضا و اهدافشان روشن و نتایج کار گروه مشخص و به سادگی قابل اندازه‌گیری است. در این مورد، تعهد مدیریت ممکن است کافی باشد یا به عبارتی دیگر، گرچه نقش رهبر ضروری است کافی نیست. از طرف دیگر تیمهای میان وظیفه‌ای، پروژه‌ای یا اصلاحی، کمیته‌های دائمی و دوایر کیفی متناظر با هم هستند، اهدافشان مبهم و ارزیابی نتایج آنها غیرممکن و مشکل است. این نوع تیمها نمی‌توانند بدون هدایت رهبر درست عمل کنند.

اما یک سؤال مهم اینکه تا جایی که به این موضوع مربوط می‌شود بُعد اخلاقی رهبری تا چه اندازه واقعاً مهم است؟ تیمهای کاری معمولاً اعضای کم و ارتباطات قوی دارند. در این وضعیت، اعضا مخصوصاً به کسی که در گروه فرمان می‌دهد شدیداً حساس‌اند. در نتیجه اگر تعهد مؤثر و هنجاری (اصولی) (مبتنی بر اعتماد) وجود نداشته باشد، می‌توان پیش‌بینی کرد که اعضای تیم تمام توانشان را در خدمت گروه به کار نمی‌گیرند، بلکه آنها حداقل تعهد را ارائه می‌دهند. پس بار دیگر، برای تشریح و به‌کارگیری عمیق اصول کیفیت بُعد اخلاقی مورد توجه است. البته، اگرچه مجموعه‌ای از اصول را می‌توان با متخصصان فنی و تخصیص درست منابع به کار گرفت، این هم درست است که وقتی رهبری نباشد، اعتماد هم به وجود نمی‌آید. در این مورد، نظامهای کیفی با مشارکت کم افراد دفتری و نظامهای عملیاتی مشخص می‌شوند. پس، هدف ما تأکید بر مجموعه‌ای از اصول فنی - اجتماعی و رفتاری است که در آن نیاز به رهبری (شامل همه ابعاد به ویژه بُعد اخلاقی) رو به افزایش است.

اصول هدایت‌کننده رهبری و نیاز به رهبری اخلاقی

همان‌طور که توضیح داده شد، اجرای اصول پیش‌برنده (هدایت‌کننده) فقط به قدرت مدیریتی مربوط نیست بلکه به تلاش آگاهانهٔ افراد در کارشان نیز مربوط است. در اینجا گروه فرعی به شرح زیر ارائه می‌شود.

اصول راهبرنده (هدایت‌کننده) فنی - اجتماعی، که به تعریف واضح اهداف، نقشها، روشهای کار و نگرشهایی مربوط می‌شود که در اجرای TQM الزامی‌اند. قدرت رسمی برای اجرای سریع بیشتر این اصول کافی نیست. اعتماد، تمایلات و اعمال مدیران، جنبهٔ مهمی برای دستیابی به اجرای عمیق و پایدار خواهد بود. بندهای زیر به تعریف نقش بُعد اخلاقی رهبری در اجرای آن اختصاص دارند.

توجه به رضایت مشتری

این اصل یکی از مبانی TQM است که تأکید بر رضایت مشتری از طریق سازگاری با نیازها و انتظاراتشان دارد. موفقیت این اصل بستگی به کارگیری شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات و ابزار تحلیل دارد که تبدیل انتظارات مشتری را به مشخصات محصول فرایند استاندارد ممکن می‌سازد (QFD می‌تواند یک مثال باشد). همچنین تخصیص منابع و نظامهای نظارت مناسب، نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. در نتیجه کاربرد آن مستلزم تعهد گروه مدیریت به تخصیص منابع و اعمال تشویقی است.

اما، نیازهای مشتریان ناهمگن و متغیر است. این به آن معناست که حتی بهترین محصول طراحی شده نمی‌تواند هر مشتری را راضی کند. نیازهای مشتریان همیشه مشخص نیست، و سود دهی فعالیتها الزاماً رضایت آنها را تضمین نمی‌کند. لذا رضایت مشتری مستلزم تصمیمات خطرپذیر است. اجرای کامل این اصل اشاره به آن دارد که برای رسیدن به نتیجهٔ نهایی نیاز به دید مشترک و همکاری قوی همهٔ اعضای یک بخش از سازمان است (که خصوصاً مناسب بخش خدمات است). این امر به واسطهٔ تأکید رهبری، بر ابعاد فنی و روانی - انگیزه‌ای، توأم با مدیریت مناسب و محیط کاری خوب می‌تواند به دست آید. البته، رضایت مشتری چالشی روزمره است که مستلزم تلاش دایمی و محیطی مطمئن است (در جنبه‌های فنی، روانی - انگیزشی و اخلاقی) چرا که دید مشترک بدون اطمینان دوام نخواهد آورد.

راضی کردن مشتریان به آن معناست که با آنان در مقام انسان رفتار کنیم همان طور که دوست داریم با ما رفتار کنند. از این رو، اگر شرکتی بخواهد که نیروی کار را این گونه ببیند و برای خدمت به آنها تلاش کند، نیروی کار بایستی احساس کند که با آن همانند انسان رفتار می شود و نیز اینکه سازمان برای کار آنها اهمیت قائل است. خدمت ویژه به مشتریان مستلزم کارهای ایثارگرایانه ای است که همیشه همراه با قدردانی و پاداش نیست. اگر نیروی کار مطمئن نباشد که در دراز مدت همه سهامداران - از جمله خودشان - از فعالیتهای روزانه سود خواهند برد، مدیران نمی توانند انتظار چنین رفتاری را داشته باشند. از این رو، درک از درستی اهداف و اعمال مدیریتی در مورد همکاری برای منافع مشترک شرطی مهم برای پایداری این اصل است.

همکاری با مشتریان و تولیدکنندگان (عرضه کنندگان)

مشخص شده که دستیابی به کیفیت مستلزم تأکید بر روابط خارجی است که از رقابت تا همکاری، به ویژه روابط نزدیک با مشتریان و عرضه کنندگان متغیر است. همکاری با مشتریان اصلی موجب ارتقای رضایتمندی و وفاداری آنان می شود. بدین ترتیب، مشتریان می توانند از طریق پیشنهاد تغییرات و اصلاحات در طراحی فرایندها، تولیدات و خدمات و نیز نظارت بر پیشرفت آنها مشارکت داده شوند. افزون بر این، روابط با عرضه کنندگان نیز مهم است. اگر تولیدات و خدمات ارائه شده به تولیدکننده فاقد کیفیت باشد، کیفیت خوب به دست نمی آید. سیاست پیشین کیفیت با اهمیت ایجاد همکاری با عرضه کنندگان، به منزله یک تأثیر فزاینده موافق بوده است.

اجرای این اصل شامل طراحی نظامهای تبادل اطلاعات مثل شبکه های رایانه ای یا ایجاد تیمهایی که نقش رابط را بازی می کنند می شود. یک مدیر فنی توانا یا گروهی از مدیران، می توانند این فعالیتها را درک، طراحی و اجرا کنند. لیکن این روابط سطحی خواهد بود مگر اینکه شرکها به هم اعتماد داشته، مطمئن باشند که سایرین فرصت طلبانه عمل نخواهند کرد. برای اینکه همکاری مفید باشد. شرکا باید مطمئن باشند که این کار کارایی و اثربخشی را بهبود داده، آنها را به موفقیتهای فوق العاده خواهد رساند و نیز موجب رفتارهای ریاکارانه نخواهد شد. در این مورد نفوذ رهبران مستقیماً و از طریق تأثیرشان در ارزشهای مشترک در شرکت، روابط خارجی را طراحی می کند.

فلسفه همکاری درونی مشتری داخلی

همچنین وجود محیطی مناسب برای همکاری میان اعضای واحدهای مختلف هر سازمان امری ضروری است. مدیریت می‌تواند کارکنان را تشویق کند که همکاریانشان را در مقام مشتری ببینند، به منظور دستیابی به آنچه ایشیکاوا و جوران رضایت مشتریان داخلی نامیدند. بعضی از ابتکارات مستلزم تغییر معیارهای گروه‌سازی یا ایجاد شیوه‌های ارتباطی به منظور تبادل اطلاعات و تشویق به همدلی میان کارکنان است. اما این در محیط فاقد اعتماد به سختی می‌تواند اتفاق افتد.

سایر مقیاس‌های سازمانی که می‌توانند موجب ارتقای این اصل TQM شوند، به کارگیری نظام‌های پاداش مناسب برای ترویج موفقیت جمعی به جای موفقیت فردی و تنبیه ارشادی است. اما اگر افراد متعهد نیستند مقیاس اول ممکن است موجب افزایش فشار روحی شود. به رغم تنبیه ارشادی، رفتارها ممکن است مانع آن چیزی شود که نباید بشود، اما احتمالاً موجب تشویق آن امری که باید شود، نمی‌شود. نگرش همکاری مناسب کارهایی نیست که ماهیت آنها قابل استانداردسازی و فرمول‌بندی است، زیرا ارزیابی ستاده‌های آنها مشکل و غیرممکن است. لذا به‌طور کلی این اصل TQM بدون اعتماد عمومی، تعهد مستمر افراد، محرکها و هنجارها نمی‌تواند اجرا شود، بلکه فقط می‌تواند زمان بیشتری به واسطه رهبری مدیران حفظ شود.

بهبود مستمر دانش، فرایندها، محصولات و خدمات

بهبود مستمر دومین اصل اساسی TQM است. اولاً، این امر می‌تواند به واسطه تخصیص مناسب منابع و به کارگیری مناسب ابزارهای کیفی اجرا شود. ارزیابی نظام‌های تشویقی نیز می‌تواند موجب پیشرفت تلاشها به سوی بهبود مستمر شود.

افزون براین، بهبود مستمر نیاز به تلاش درخور توجه تعهد کارکنان دارد. این مسئله بیانگر این است که چرا فرد باید متقاعد شده باشد که آنچه انجام شده برای او و سایرین خوب است و نیز مطمئن باشند که نتایج بهبود منصفانه توزیع خواهد شد. یکی از واکنشهای این نوع تعهد وقتی که رهبر صرفاً به استفاده از قدرت رسمی می‌پردازد بُعد اخلاقی رفتار مدیران است.

اصول ارائه شده در بالا یک ویژگی مشترک، مبتنی بر بُعد فنی دارد، اینکه هر مدیر متعهدی قادر به اجرای آنها از طریق تخصیص منابع و ضوابط سازمانی مناسب است. لیکن هدف از آن اعمال قابلیت نظارت سازمانی وسیع است، جدا از آنچه به طور سنتی سازمان رسمی نامیده می‌شود. کاربرد مؤثر این اصول مستلزم تعهد افراد فراتر از آن چیزی است که عیناً ارزیابی می‌شود. افزون بر این، پاداشها غالباً فوری نیستند و حتی اجرای ماشینی آنها به طور منطقی محرک و مؤثر برای آنچه فرد انجام می‌دهد و در مقابل دریافت می‌کند نیست. در چنین وضعیتی اعتماد به نیات مدیران الزامیست. اگر این‌گونه نباشد، اعضای سازمان فقط خود را با شیوه‌های ارزیابی - پاداش منطبق می‌کنند و می‌کوشند تا با حداقل تلاش، حداکثر پاداش را به دست آورند. از این رو، اجرای واقعی این اصل، که بر هر وظیفه و رفتاری اثر می‌گذارد نیاز به وجود رهبری با صلاحیت فنی و اخلاقی برای ایجاد اعتماد در سازمان دارد.

در نهایت به دو مین گروه فرعی از اصول محرک TQM توجه می‌کنیم، که ماهیت رفتاری دارند (اصول محرک رفتاری). چون که آنها اشاره به تعهد اعضا به هم در اعتقادات و ارزشها دارند، ما معتقدیم اگر رهبر بُعد اخلاقی نداشته باشد که آنها حتی در سطح پایین نمی‌توانند اجرا شوند. به این دلیل که کاربرد موفق آن مستلزم تغییر در میل و اراده افراد است، از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که فقط قدرت یا تمرکز فنی مدیران منبع کافی و مؤثری نیست.

مشارکت و تعهد اعضای سازمانی

فرض بر این است که عامل مهم دیگر برای موفقیت TQM - همراه با رهبری مدیران - مشارکت و تعهد اعضا است. آنان به واسطه آنکه قادر به عدم تمرکز وسیع، و نیز افزایش قابلیت شرکت برای حفظ در محیطهای پیچیده و متغیر هستند مهم‌اند، همچنین انعطاف‌پذیری آنان عاملی مهم برای تعیین شرایط و ایجاد توسعه کار است. این اصل از طریق نظامهای پاداش مناسب، ارتباطات مؤثر با اهداف شرکت و شیوه‌های اعمال مشارکت قابل اجراست. با این حال دانش علمی و عملی هر دو در این اصل مهم بوده، چرا که دستیابی به آن مشکل است. دستیابی به این انسجام پیچیده است

چرا که این کار فقط بستگی به رهبر و پیرو ندارد، بلکه برای اینکه با اطمینان شکل گیرد مستلزم زمان است. از این رو، خواستن زمان بیشتر برای استقرار آن به علت ظرافت آن است.

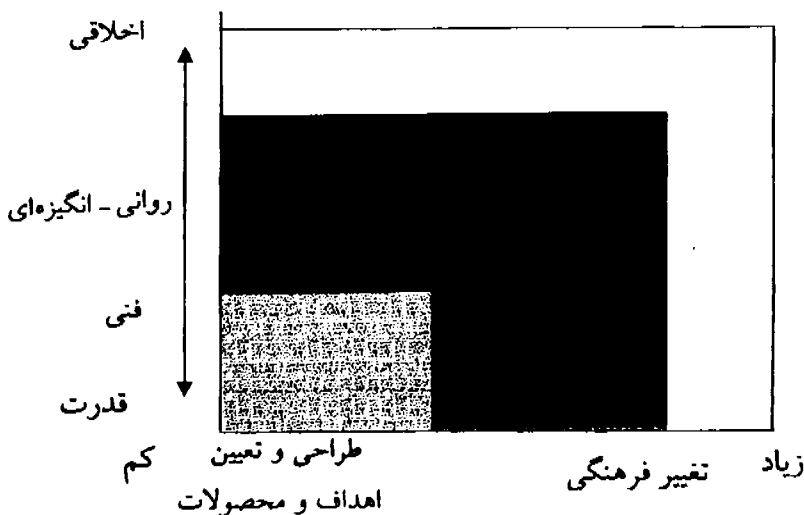
در ایجاد و حفظ این اصل، وجود رهبرانی که موجب انسجام مأموریت و پیش از طریق توانایی فنی‌شان، همدلی و جذابیت‌شان و صداقت‌شان می‌شوند، همچون شرطی ضروری است. اعتماد زیردستان به رفتار و اعمال منصفانه مدیران برای حفظ علاقه به همکاری مؤثر است.

تغییر فرهنگ

در نهایت در TQM به تغییر فرهنگ یک چارچوب برای هدایت رفتار به سمت بهبود مستمر، رضایت مشتری (شامل مشتریان داخلی) یا همکاری درونی و بیرونی سازمان توجه می‌شود و در واقع مؤلفانی چون پیترز و واترمن به شرایط ضروری درست برای دستیابی به برتری توجه دارند.

تغییر فرهنگی، اگرچه لازم است، تأیید شده که دستیابی به آن مشکل است چون که آن موجب اصلاح رفتار و نگرش افراد می‌شود. در واقع عنوان مدیران به منزله یکی از مشکلترین موانع در اجرای موفقیت‌آمیز TQM است. از این رو، سؤال اساسی که باید پاسخ داده شود این است که چطور دستیابی به تغییر فرهنگی الزامی است؟ در زیر در این مورد کسانی اظهار داشتند که فرهنگ مرتبط با زمینه (محتوا) است و با داشتن شرکت به عنوان یک واحد تحلیل‌کننده، می‌توان فکر کرد مدیرانی که می‌خواهند فرهنگ شرکت را بهبود بخشند بایستی این کار را از طریق تغییرات در طراحی سازمانی انجام دهند. لیکن بازتلت و گوشال، به دو دلیل مانع ما شدند. اولاً، تغییرات در طراحی سازمانی کند و پرهزینه است. ثانیاً تأثیر چنین تغییراتی روی رفتار مبهم بوده، ارزیابی آنها نیاز به دوره زمانی طولانی دارد. از این رو، لازم است که سایر منابع تغییر را که عملی، قوی و دقیق است بیابیم.

این فکر منطقی است که، اگر افراد مطمئن شوند این اصول آنها را فقط به انجام دادن بهتر کارها قادر نمی‌سازد (توسعه فنی) بلکه کمک به بهتر بودن آنها نیز می‌کند (توسعه



میزان به‌کارگیری اصول مرتبط با تلاش آگاهانه و تمایل سایر افراد در کنار مدیریت

نمودار ۲. اصول TQM و رابطه‌شان با منابع نفوذ

انسانی) نسبت به آن وفادار خواهد ماند. از این رو، غیرممکن است بدون بُعد اخلاقی رهبری بتوان تغییرات اساسی در فرهنگ سازمان ایجاد کرد.

به‌طور خلاصه، دو بخش برای معرفی سه دسته از اصول ارائه شد و برای اینکه به اهمیت بُعد اخلاقی رهبری پی ببریم، از اصل اول به سوم (نمودار ۲) می‌رویم. بنابراین، می‌توانیم بیان کنیم که رهبری و اعتماد روحی ایجاد شده، (بُعد اخلاقی آن) قادر به اجرای کامل، عمیق و پایدار نظامهای TQM است. در این صورت برای استقرار اصول TQM به عنوان یک نظام، توجه به بُعد اخلاقی برای اجرای کامل فلسفه TQM الزامی است.

نتیجه

کلیده پیشگامان به اتفاق آرا برآنند که به منظور توسعه فلسفه TQM نیاز به تعهد و رهبری مدیران است. البته یافتن استدلالات قوی برای اثبات اینکه رهبری مدیران بسیار خوب

است یا برعکس برای اجرای کامل، عمیق و پایدار اصول TQM دشوار است. مباحث نظری تأیید می‌کند، برای اینکه فعالیتهای TQM پایدار باشد نیاز به رهبری است. مقاله با مفاهیم چندگانه‌ای از رهبری شروع شده که دامنه متفاوتی از روابط رهبر - پیرو را شامل می‌شود. دلایلی که افراد را مجبور به پیروی از رهبر می‌کند ترکیب سه بُعد: فنی، روانی - انگیزشی و اخلاقی می‌تواند باشد. رهبری به منزله یک ارتباط درون شخصی از نفوذ که پویا و آزاد است تعریف شده که فراتر از قدرت رسمی بوده و متکی بر این ابعاد است.

از نظر مؤلفان، نقش عمده این طرح توجه واضح به بُعد روحی (معنوی) در اعمال و نیات رهبر است. نقش دیگر، توجه یکسان به ابعاد سه گانه اشاره شده در بالاست، و از رهبر چون که اثربخش، جذاب و صادق است پیروی می‌شود، سه جنبه‌ایی که مکمل و حامی یکدیگرند. در نهایت با توجه به هماهنگی ابعاد توصیف شده در هر عمل رهبر، می‌توان ادعا کرد که بُعد اخلاقی یک شرط ضروری در پایداری نفوذ رهبر است.

بدون اعتماد معنوی به اعمال و نیات رهبر، نظر مساعد همه سهامداران و کارکنان، رهبر نمی‌تواند برای دراز مدت باقی بماند. در مباحث فوق این فرضها مطرح می‌شود: فرض ۱: روابط رهبر - پیرو ناشی از درک پیروان از این است آنها می‌توانند اعتماد به اثربخشی، جذابیت و صداقت رهبر داشته باشند. در ادامه مقاله اشاره می‌شود که اجرای هر اصل TQM به وسیله عمل رهبر و بُعد اخلاقی او ممکن می‌شود. از آنجایی که TQM مستلزم تعهد است و فقط به اراده مدیر مربوط نمی‌شود، اجرای آن نیازمند رهبری مبتنی بر هر یک از ابعاد توصیف شده است.

هر چند در بالا میزان اهمیت موضوع بیان شده، لذا می‌توان اصول TQM را به دو دسته تقسیم کرد: اولی اصول پیش برنده (محرک) نامیده می‌شود که شامل طراحی و انطباق فرایندها و محصولات، مدیریت مبتنی بر وقایع، آموزش و کارگروهی است. اجرای این اصل مربوط به قدرت و دانش فنی و نیز تخصیص مناسب منابع از سوی مدیران است. این ویژگی فرض دومی را به وجود می‌آورد:

فرض ۲: اجرای اصول پیش برنده (محرک) TQM (همانند سازگاری با استانداردها، مدیریت مبتنی بر فرایند، مدیریت مبتنی بر وقایع و آموزش) عمدتاً مربوط به تخصص فنی و تخصیص مناسب منابع است.

دسته دوم از اصول، اصول استنتاجی (استدلالی) نامیده می‌شود که فقط شامل آن کارهایی که مربوط به مدیران اجراکننده باشد نیست، بلکه مبتنی بر تلاشهای آگاهانه کارکنان نیز است. این دسته می‌تواند به دو دسته فرعی تقسیم شود، اولی می‌تواند اصول روانی - فنی نامیده شود، و شامل رضایت مشتری، انطباق با مشتریان و تأمین‌کنندگان، همکاری درونی و بهبود مستمر است. این اصول دو جنبه دارد: یکی با سازمان رسمی و نیاز به طراحی و دیگری به کارگیری ضوابط سازمانی. افزون بر این اصول یک جنبه رفتاری دارد که فراتر از آن چیزی است که می‌توان آن را نظارتی گفت که در سازمانهای غیررسمی و مرتبط با تلاشهای آگاهانه کارکنان مربوط می‌شود. پس می‌توان گفت که اجرای عمیق و پایدار این اصول نیاز به تعهد و فرهنگی جدید دارد که از جانب رهبر و ترسیم ابعاد سه‌گانه‌اش قابل اعمال است.

فرض ۳: اصول TQM که با تأکید بر مشتری و همکاری درونی و بیرونی واحدها صورت می‌گیرد می‌توانند از طریق ضوابط سازمانی مناسب و نظامهای نظارتی درست اعمال شوند.

فرض ۴: اجرای عمیق این اصول که با تأکید بر مشتری و همکاری (که فراتر از آنچه نظارت و ارزیابی می‌تواند شود) و پایداری آنها است، به وسیله رهبر که اعتماد را در بهترین و درست‌ترین مفهوم آن توسعه می‌دهد ممکن می‌شود.

دومین دسته فرعی از اصول استنتاجی، اصول استنتاجی رفتاری نامیده می‌شود که شامل تغییر فرهنگی و تعهد و مشارکت کارکنان است. زیرا در این اصول به عقاید و ارزشها اشاره می‌شود و اجرای آنها بستگی به علاقه یکسان مدیران و کارکنان دارد. در این مورد نفوذ رهبری و بُعد اخلاقی آن الزامی است. دستاورد این اصول روشن است زیرا آنها یک چارچوب کلی برای اجرای کامل، عمیق و پایدار اصول TQM ایجاد می‌کنند.

فرض ۵: اجرای پایدار اصول TQM، همانند تعهد کارکنان و تغییر فرهنگی مستلزم رهبری است که اعتماد را در بهترین و درست‌ترین مفهومش توسعه دهد. اهمیت بُعد اخلاقی رهبری رو به افزایش است چون که ما از بُعد فنی به رفتاری حرکت می‌کنیم. آنجا که انسجام اصول بستگی به میل پیروان دارد، آنها نتیجه اطاعت کورکورانه نیستند.

رسمی (دستورات، مقررات و هنجارها...) نیستند، بلکه عمل و نیت شخصی افراد است که مستلزم اعتماد (فنی، روانی - انگیزشی و روحی) است. به نظر می‌رسد که اعتماد روحی به منزله شرطی برای اجرای گسترده و عمیق اصول TQM بوده، اهمیت زیادی در پایداری آن دارد.

دلایل برای شاغلان مهم است. شرکتها بایستی سعی در اجرای فلسفه TQM با توجه خاص بر بُعد اخلاقی آن داشته باشند. شرکتها تمایل به همکاری برای اجرای همه اصول TQM به وسیله ایجاد اعتماد روحی در رفتار مدیرانشان دارند. از این رو، خط‌مشی‌های اخلاقی، همانند عبارت اخلاقی مکتوب، دوره‌های آموزشی یا فعالیت‌های خود ارزیابی، می‌توانند ابزارهای مفیدی برای مشارکت به بهبود اعتماد روحی در اعمال مدیران باشد. هر محیط اخلاقی خوب، با استفاده مفید و جذاب از قدرت، اجازه ایجاد یک طرح عمومی را می‌دهد. اما لازم است به خاطر داشته باشیم که استفاده از خط‌مشی‌های اخلاقی بدون صداقت در مقاصد مدیران و فرایند اجرای TQM بی‌فایده خواهد بود.

در نهایت اینکه، تحقیقات بسیاری در زمینه‌های گوناگون لازم است. اولاً، بررسی نظری مقبولیت این مقاله بایستی به‌طور عملی انجام شود. ثانیاً لازم است ابزار ارزیابی روابط رهبر - پیرو در ابعاد گوناگون توسعه یابد. افزون بر این، باید تعریف کاملی از آن دسته از اعمال مدیریت که می‌توانند موجب بهبود و تقویت ابعاد رهبری شوند ارائه گردد. و سرانجام، چون در این مقاله با روابط رهبر - پیرو از جنبه رهبران سروکار داریم، مطالعاتی برای کشف این روابط از طرف پیروان لازم است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

محمد باقر گرگی

دکتری مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

