

## مدیریت چیست؟ و مدیر کیست؟

بخش دوم

### ۴- همیاری

۴-۱- در مورد مدیریت مطالبی عنوان شد که در همه موارد مدیریت را مقوله ای جدا از کیفیت نمی شناسد و برای

رسیدن به کیفیت مطلوب نیز مؤثرترین عامل استفاده از تمام تواناییهای منابع انسانی در محیط کاری دلبپذیر با همیاری و تفاهم همه دست اندرکاران میدانند:

دکتر دمینگ مدیریت سنتی آمریکا را نمی پسندد و میگوید که برای دوستان هر چیزی را می خواهد صادر کنید الی مدیریت آمریکائی را، دست کم در مورد کشورهای دوست.

دکتر دمینگ بزرگترین اشتباه مدیریت آمریکائی را این میدانند که در آن هرگونه نقصان در عملکرد افراد ناشی از قصور آن ها تلقی می شود در صورتیکه بیش از ۹۰ درصد نواقص و ایرادها ناشی از مدیریت و سیستم است.

همانطور که گفته شد دمینگ کلید اصلی حل مشکلات را همیاری کلیه عوامل درگیر یک بنگاه اقتصادی می داند و از اینرو همیاری را؛ به تامین کنندگان مواد اولیه و تجهیزات یا

پیمانکاران دست دوم، عوامل درون شرکتی، مدیریت و کارگران، میان رقبا، مشتری ها و خلاصه این که دمینگ تمام افرادی را که در

چرخه تولید، توزیع، مصرف کالا و ارائه خدمات حضور دارند به همیاری دعوت می کند، دکتر دمینگ بین انسان و ماشین تفاوت بسیار قائل است و ایجاد ارتباط و اعتماد بین انسان ها را در یک محیط کاری در راستای ارتقاء کیفیت بسیار مفید و مؤثر میداند.

### ۴-۲- همیاری با تامین کنندگان

در انتخاب تامین کنندگان باید دقت کافی مبذول داشت و با افراد قابل اعتماد و شرافتمند همکاری کرد و روابط کاری را بگونه ایجاد کرد که تامین کننده خود را جزئی از مجموعه اصلی بداند و در مجموع باید طرفین باین نتیجه برسند که در همیاری متقابل و داشتن هدف مشترک هر دو طرف برنده هستند بدیهی است در صورت همکاری طولانی با تامین کننده شناخته شده برای ساخت یک قطعه یا ارائه یک نوع خدمت،

طرفین به زبان واحد میرسند و هزینه پیدا کردن تامین کننده جدید و توجیه طرفین صرفه جوئی شده و بعد از مدتی تامین کننده خود را جزئی از مجموعه خواهد دانست.

### ۳-۴- همیاری درون شرکتی

یکی از وظائف اصلی مدیریت این است که در ایجاد همیاری بین بخش های مختلف سازمان کوشا باشد و قتیکه تمام بخشها و افراد شاغل در یک مجموعه فقط یک هدف داشته باشند در اینصورت اندیشه ایجاد سود برای هر بخش به انگیزه درآمد برای کل شرکت تبدیل شده و رقابت های نابجا و بعضاً مخرب جای خود را به همکاری داده و مدیران بخشها که مدیران میانی می باشند پیوسته بفکر هماهنگی با هم بوده و در نتیجه کیفیت نهائی خدمات و محصول بهتر خواهد شد.

### ۴-۴- همیاری مدیریت و کارکنان

در بیشتر کتابهای مدیریت سنتی بهترین راه را برای ترغیب کارگران به انجام بیشترین تلاش و به دست آوردن نتایج مطلوب، ایجاد رقابت و تقابل بین آنها میدانند ولی در مدیریت نوین بجای ایجاد رقابت بین عوامل کار، در جهت اصلاح سیستم اقدام می شود. و در مواقعیکه برای تکمیل کار نیاز به همیاری است، ایجاد رقابت ضد بهره‌وری است یا به عبارت دیگر ایجاد رقابت بین کارگران وقتی علت نوسان عملکردها، خود سیستم باشد به تنش بیشتر خواهد انجامید و از بهبود و حتی رقابت هم خبری نخواهد شد.

### ۴-۵- همیاری میان رقبا

نظر به این که فلسفه دمیگ هدف نهائی را رضایت و حفظ منافع مشتری در چارچوب منافع ملی و بالا بردن سطح زندگی در جوامع بشری می داند و لذا همیاری بین رقبا را در بسیاری از موارد سودمند و در این رابطه تدوین استانداردهای قطعات و تجهیزات صنعتی و مواد مصرفی، همکاری در چارچوب سندیکاها، ارگانهای صنفی و یا غیر دولتی (NGO)، و اتحادیه‌ها را می توان نام برد که در مواردی منجر به تهیه دستورالعملها، استانداردهای ملی و یا بین المللی میشوند که نتیجه آن نهایتاً به نفع مشتری و جوامع بشری می باشد.

### ۵- نیاز به تغییر شکل

اصولاً تغییرات همه جا اعم از مجامع فنی و حرفه‌ای و زندگی خصوصی افراد مفید و اجتناب ناپذیر است ولی در بنگاههای

اقتصادی نیاز به تغییرات بیشتر قابل توجیه است و تغییرات می بایست در راستای ارتقاء کیفیت انجام پذیرد و عبارتی تغییرات ممکن است باعث ایجاد خطر شود و یا ایجاد تغییرات ممکن است با ریسک همراه باشد ولی مجموعه‌ای که بفکر تغییرات نیست حتماً با خطر بیشتری مواجه خواهد شد و همیشه باید منتظر خطر باشد.

دکتر دمیگ برای تغییرات روشی را پیشنهاد و آنرا چرخه بهبود پیوسته می نامد. این چرخه شامل چهار مرحله برنامه ریزی، انجام تغییرات در مقیاسی کوچک، مشاهده نتایج، بررسی و در نهایت تصمیم گیری بوده و در مراحل بعد این چرخه بارها و بارها تکرار می شود و چنانچه در یک مرحله، تغییرات باعث شکست شود ضمن توجه به آموزش و به دست آوردن تجربه لازم تغییرات ادامه خواهد داشت.

در ارتباط با تغییرات همیشه باید از نظر مشتری یا مصرف کننده استفاده کرد بگونه‌ای که نظر مشتری یا مصرف کننده در تمام اقدامات از مرحله طراحی، تهیه مواد اولیه، انتخاب تامین کننده و ... باید ملحوظ شود، این نکته را باید در نظر داشت که تغییر شکل، مستلزم ایجاد تغییرات در بنیادی ترین باورها است و هنگام برنامه ریزی برای تغییرات باید توجه داشت که، تاکید بر بهبود پیوست فرآیند، بر بازرسی گسترده کیفیت ارجحیت دارد و کیفیت همیشه معنایی بالاتر از تعداد محصولات معیوب دارد و بهترین تلاش بدون آنکه بر اساس آگاهی عمیق و تحت هدایت آن انجام شود معمولاً نوعی دستکاری بیش نیست که سیستم‌های خوب را نیز نابود می کند.

تغییرات باید با همکاری تمام عوامل زیربط ایجاد شود و برای این که تغییرات موفق شود باید تمام افراد بدون ترس، زندگی و کار کنند و به کار خود عشق بورزند و سیستم مبتنی بر پاداش را برای پیشرفت کار فراموش کنند که همواره برای هر رفتار غیر متعارف ترس ایجاد می کند. روش مبتنی بر پاداش هر نوع مخاطره و یا خودانگیزگی را تنبیه می کند با اعمال این روش با نیروی کار هم چون کودکان یا جنایت کاران و یا حتی از آن هم بدتر، ماشینها رفتار می شود و افراد بجای مقابله با خطر شکست به عوامل بله قربان گو تبدیل می شوند که در درازمدت باعث ایجاد رکود و نابودی مجموعه می شود در ضمن دادن پاداش به افرادی که فراتر از وظائف خود کار می کنند با برنامه ریزی دقیق می تواند قابل توجیه باشد.

وقتی که تمام بخش ها و افراد شاغل در یک مجموعه فقط یک هدف ایجاد سود برای هر بخش به انگیزه درآمد برای کل شرکت تبدیل شده و رقابت های نابجا و بعضاً مخرب جای خود را به همکاری داده

قبل از این که بدلیل عدم تغییر دچار بحران شویم باید نیاز به تغییر بنیادی و پیوسته را مدنظر داشته باشیم ولی گاه تنها بروز فاجعه است که تغییرات اساسی را اجتناب ناپذیر می‌کند، وقتیکه همه چیز قابل قبول و نه خیلی بد به نظر می‌رسد، افراد برای دور ریختن عقاید کهنه و قبول عقایدی کاملاً نو و متفاوت آمادگی ندارند و این آغاز بحران است چون هیچ دلیلی ندارد که دیگران در اندیشه تغییر نباشند و

#### ۶- آموزه نخست

اگر غایت نهایی شدن، ماندن در کسب و کار و کارآفرینی است، بهبود محصول و خدمات را هدف مشخص و ثابت خود قرار دهید.

یک بنگاه اقتصادی برای عرضه کالا و خدماتی بوجود می‌آید که به بهبود سطح زندگی انسان‌ها کمک کند پس کاهش ارزش محصول یا پائین آوردن سطح خدمات به افزایش سطح زندگی انسان‌ها منجر نمی‌شود بنابراین کارآفرینی و افزایش کیفیت با هدف ارتقاء سطح زندگی انسان‌ها همیشه محترم و موفق خواهد بود.

#### ۷- دومین آموزه:

فلسفه جدید را اقتباس کنید ما در دوران اقتصادی جدیدی هستیم مدیران غربی باید از چالش موجود آگاه شوند، مسئولیت‌های خود را بشناسند و برای ایجاد، تغییر رهبری را به دست گیرند:

از دیدگاه دکتر دمینگ بعضی رویه‌ها همیشه اشتباهند موارد زیر از اینگونه اشتباهاتند، پادشاهای استحقاقی، برنامه‌های مبتنی بر ایجاد انگیزه، ارزش یابی سالانه افراد، هر سیستمی که افراد را درجه بندی می‌کند، مدیریت بر پایه اهداف، قراردادن اهداف بر اساس ارقام تعیین مالی، جستجو برای علت هر مشکل یا هر عیب، رویه‌های دیگر تحت شرایطی نابسند یا زیان آورند این رویه‌ها از جمله عبارتند از: خود کارسازی عوامل، دستگاهها یا ابزارهای جدید، بهترین تلاش یا کار سخت، بهترین تلاش‌ها یا این که تمام افراد آنچه را که در حدتوان دارند انجام دهند، اگر با آگاهی عمیق همراه نباشد می‌تواند مخرب باشد گاه دستکاری با ابزارها مفید و لازمند ولی هرکس که معتقد است که آن‌ها درمان هر دردند، یا همیشه سودآورند در نیایی خیالی زندگی می‌کند.

خیلی از مدیران فکر می‌کنند که افراد در ایجاد

مشکلات و یا عدم حصول نتیجه تاثیر اصلی را دارند، چون حاضر نیستند فراسوی خود را ببینند و حتی به این نکته توجه ندارند که تقریباً در هیچ سازمانی آرا و ایده‌های نوین و متفاوت به خوبی از رده‌های پائین به سوی رده‌های بالا نفوذ نمی‌کند و مدیریت باید در راستای رسیدن ایده‌ها از پایین به بالا روش اجرایی پیاده کند یک نکته بسیار مهم این است که



با ایجاد تغییرات در تولید و خدمات جایگاه بهتری در بازار و نزد مشتری پیدا نکنند.

حال پس از ارائه برخی از اصول اولیه فلسفه مدیریت دکتر دمینگ به شرح خلاصه آموزه‌های چهارده گانه او پرداخته و امیدوار است که بتواند در این مختصر بدون انحراف کلی حق مطلب را ادا کند.

اگر شرکتی راه خود که بهبود سطح زندگی مشتریان است گم کند مسلماً همراه با مشتریان خود زیان خواهد کرد.

#### ۸- آموزه سوم (بازرسی)

برای دستیابی به کیفیت، از تکیه بر بازرسی گسترده دست بردارید با ایجاد کیفیت در محصول از همان آغاز کار، نیاز به بازرسی گسترده را از بین ببرید.

معمولاً در مدیریت سنتی برای کنترل تعداد زیادی بازرسی استخدام می‌کنند و چنانچه بازرسان وظایف خود را به خوبی انجام دهند محصول معیوب را پیدا کرده و مانع از رسیدن آن‌ها به دست مشتری می‌شوند. در هر صورت هزینه قطعات معیوب روی قیمت و هزینه کل سرشکن شده و مشتری اجباراً این هزینه را پرداخت می‌کند در صورتیکه بازرسی ابزاری بسیار محدود است که بیش از اندازه استفاده و معمولاً از آن سوءاستفاده می‌شود، معمولاً در اذهان مردم بازرسی کیفیت را تداعی می‌کند ولی واقعیت غیر از آن است، چون در

بازرسی محصول معیوب پیدا می‌شود ولی این کار بهبود نیست چون بازرسی عیب را نشان

می‌دهد ولی برطرف نمی‌کند، بازرسی هرگز نمی‌تواند سطح کیفیتی را که

در محصول طراحی شده است بهبود بخشد. بازرسی موردی

(راندم) یک کار اشتباه است که هزینه دربر دارد و در مورد کار معیوب

کسی پاسخگو نیست اگر تصمیم بر بازرسی است بهتر است که صد درصد باشد یا این که اصلاً

بازرسی نباشد.

#### آموزه چهارم - طرز برخورد با تامین کنندگان:

به کسب و کار مبتنی بر پاداش براساس قیمت کالا پایان دهید در عوض هزینه کلی را حداقل برسانید هر نوع کالا را از یک تامین کننده بخواهید و براساس یک رابطه درازمدت مبتنی بر وفاداری و اعتماد با او رفتار کنید.

طبق نظر دکتر دمینگ باید در انتخاب تامین کنندگان دقت کافی بعمل آورد و بعد از حصول اطمینان با آنان رابطه‌ای درازمدت براساس اعتماد و وفاداری متقابل برقرار کرد و به تامین کنندگان احترام گذاشت و شرایطی فراهم کرد تا آن‌ها عملیات را دیده و در انجام درست کار همیاری نموده و اطلاعات خود را در اختیار قرار دهند. به این اصل باید توجه داشت که برخورد صادقانه با تامین کنندگان کالا در اکثر موارد عکس العمل صادقانه ایجاد می‌کند.

#### آموزه پنجم - تولدی دوباره و نوسازی مجدد

سیستم تولید و ارائه خدمات را پیوسته و همیشه باید بهبود بخشید تا کیفیت و بهره‌وری بهبود یابد و در نتیجه هزینه‌ها به طور روزافزون کاهش پذیرد در حله اول مدیریت باید به این باور برسد که این وظیفه مدیریت است که متغیرهای سرنوشت ساز را پیدا کرده و روی آن‌ها کار کند، برای ایجاد بهبود واقعی مدیریت می‌بایست با آگاهی عمیق از فلسفه دمینگ کنترل اوضاع را در دست بگیرد، اصولاً برای بهبود و کیفیت محصولات و خدمات چهار طریق زیر وجود دارد:

۱- نوآوری در محصول و خدمات

۲- نوآوری فرآیند ایجاد محصولات

۳- بهبود محصولات و خدمات موجود

۴- بهبود فرآیند موجود

لازم به تذکر است که هیچ یک از موارد فوق به تنهایی کافی نیست.

#### آموزه ششم - آموزش

آموزش را در خصوص شغل برقرار کنید.

مزایای آموزش بر کسی پوشیده نیست و بدون

توضیح بیشتر گزیده‌ای از مطالب را

باطلاع می‌رساند.

- آموزش جزء جدائی ناپذیر

بهبود است که مسئولیت آن

به عهده مدیریت است بهبود همیشه

سودآور است.

- هزینه آموزش قابل دید ولی فواید حاصل از

آن قابل دید نیست.

- آموزش سلسله مراتبی معمولاً ناقص است.

- خودآموزی بسیار کند و ناقص خواهد بود.

- وقتی مهارتی نادرست فرا گرفته شد امکان تغییر آن

بگونه‌ای که اقتصادی باشد امری محال است

- آموزش سیستم و بهبود هزینه‌ها را کاهش و درآمدها را

افزایش می‌دهد.

#### آموزه هفتم - رهبری

رهبری را اعمال کنید، هدف از نظارت باید آن باشد که مدیریت به افراد، ابزارها و دستگاهها، برای ارائه کار بهتر کمک کند، نظارت بر مدیریت و هم چنین نظارت بر کارگران خط تولید نیازمند تغییر کلی است:

ملاحظه می‌شود که مدیر به معنی متعارف و مدیریت به آن معنی که در جوامع کاری با مدیریت سنتی مطرح می‌شود با آنچه که دکتر دمینگ عنوان می‌کند تفاوت بنیادی دارد حتی در فلسفه دمینگ بجای مدیر از کلمه رهبر استفاده شده و

آنهم با تعریف خاص .

از کلمه نظارت هم با مفهومی بغیر از معنی رایج آن استفاده شده است حال باید توجه کرد که در روشی که مفاهیم مدیریت و نظارت با تعریف جدید عنوان می شود حتماً ایده و مفهومی نو مطرح است .

وقتیکه مدیریت با رهبری جایگزین شد برخی از وظائفهای رهبری بشرح زیر خواهد بود .

رهبر همیشه با آگاهی عمیق از وظائف خود هرگز همکاران خود را تهدید نکرده و همیشه صبورانه درجهت آموزش آنان اقدام می کند و همیشه این وظیفه خود را در نظر دارد که رهبری توجه به بهبود پیوسته است .

از وظائف اصلی رهبری ، هدایت کارکنان به سوی به دست آوردن کیفیت بهتر است و رهبری در هدایت به همکاران کمک می کند ولی در تصمیم گیری آن ها را آزاد می گذارد ، نظارت بر همکاری افراد گروه با یکدیگر و هماهنگی و همکاری هرگروه با بقیه تشکیلات برای دستیابی به اهداف تشکیلات نیز از وظائف رهبری بحساب می آید .

#### آموزه هشتم- از بین بردن ترس

ترس را نابود کنید تا هر کس بتواند به گونه ای مؤثر کار کند تنها راه کنترل کارکنان یک مجموعه ، اعتماد به نیروی کار است و بس و اگر مدیری احساس کند که نمی تواند به منابع انسانی خود اعتماد کند از اول خود را دچار مشکل کرده است و برپایه فلسفه دمینگ اولویت فقط با همکاری و همیاری است ، ایجاد هر نوع ترس برای نیروی کار مغایر با مدیریت با روش دکتر دمینگ است در زیر چند مورد را برای آگاهی خواننده گرامی اعلام می دارد .

- ترس حتی اگر بتواند تلاش های بیشتری ایجاد کند نتایج بهتری ایجاد نخواهد کرد .

- ترس مانع فکر کردن افراد می شود ، افتخار و لذت بردن از کار آن ها را نابود می کند ، هر نوع انگیزه ذاتی را از بین می برد .

- حتی در جنگ ، ترس از رهبر دورنمای پیروزی را تیره و شکست را تسریع می کند .

- بعضی از مدیران علت ترس را حذف ولی ترس را نگاه می دارند چرا که معتقدند ترس انگیزه بخش است ، از یک نظر آن ها درست می گویند ترس انگیزه بخش است ولی نه در جهت عملکردی سازنده .

- سهمیه ها و اهداف رقمی در محیط های کاری از علل مهم ترس محسوب می شوند .

- بعضی مدیران تاخیر در دریافت مطالبات را مشکل مربوط

به بستانکاری های شرکت و فروش کم را مشکلی مربوط به بازاریابی می دانند ، ولی اینها نتیجه ضعف مدیریت آن ها است که بجای اعمال رهبری سهمیه هائی را مقرر می کنند .

- هرچه سهمیه ها غیر واقعی تر باشند آسیبی که به سیستم میرسد بیشتر خواهد بود .

- اعتماد به نیروی کار از ضرورت های اولیه مدیریت می باشد .

- برای از بین بردن ترس یک مدیر باید بکوشد تا انگیزه های درونی را در افراد برانگیزد .

- شاید مدیریت قادر نباشد که تمام ترس کارکنان خود را از بین ببرد ولی می تواند منشأ ترس را که ساختار مدیریت است نابود کند .

- ارزیابی سالانه افراد عامل عمده ای در ایجاد ترس و بلوا در مؤسسات و افراد است ارزیابی سالیانه بگونه ای تصنعی برخی را برنده و برخی را بازنده اعلام می کند .

ادامه دارد

