

مدیر موفق کیست؟

نوشته دکتر کیخسرو سبوحه

با آموزش و پرورش بدست آورد؟ اگر چه منکر استعداد های ذاتی افراد نیستیم ولی بر این عقیده ایم که این استعدادها، را می توان تا حد زیادی پرورش داد و به کسب تجربه و دانش ضروری در این زمینه پرداخت.

در اینجا بی مناسبت نیست که به تعریف واژه موفق پردازیم. فرهنگ معین، موفق را به مقصود رسیده، توفیق یافته و کامروا تعریف می کند.^۱ لغت نامه انگلیسی وبستر، موفقیت را در رسیدن به یک هدف و غایت مطلوب می داند.^۲

پس در تعریفی ساده می توان گفت که موفق کسی است که به هدفش می رسد یعنی به یک و یا مجموعه ای از خواستها و آرزوها که سعی در نیل بدانها دارد، دست می یابد.

براستی مدیر موفق کیست؟ آیا مدیری که کمتر هزینه می کند موفق است یا مدیری که درآمد زیادی را به دست می آورد؟ مدیری که سالیان دراز را در مسند مدیریت سپری کرده است موفق است یا مدیر نه چندان میان سالی که به وسیع تر کردن تشکیلات و جاندختن آن و تعدد شعبات پرداخته است؟ کدام یک را می توان موفق دانست؟

ما در این نوشته به بررسی پاسخ این پرسشها می پردازیم و مواردی را متذکر می شویم که رعایت آنها در نیل به موفقیت تأثیر فراوان دارند و اهمیهایی را معرفی می کنیم که استفاده از آنها رسیدن ما را به موفقیت تضمین و ساده تر می نمایند.

آیا افراد و مدیران موفق ذاتاً و بالفطره موفق به دنیا آمده اند یا اینکه ویژگیهایی را دارند که می توان آنها را

۱ - فرهنگ معین، جلد چهارم، انتشارات امیرکبیر، تهران ۱۳۶۰، چاپ چهارم ص ۴۴۳.

2 - Webster's New Collegiate Dictionary, G & C. Merriam Company, Springfield, Massachusetts, U.S.A. 1973. page 1163.

آیا مدیران شرکتهای یاد شده با این تعداد عظیم کارکنان و حجم فروش، معتقد به ضرب المثل «چو فردا شود فکر فردا کنیم» می‌باشند یا اینکه دارای اهداف مشخص، سیاستهای مدون، برنامه‌های حساب شده و نظام کارآمد ارزشیابی و کنترل عملکرد سازمان خود می‌باشند؟ آیا آنها هم هر روز به سر کار می‌آیند و به انجام دادن کارهای روزمره سرگرم می‌شوند یا به برنامه‌های بلندمدت می‌اندیشند و به اجرای آنها می‌پردازند؟

ما و شما به عنوان یک مدیر، معمار و ترسیم‌کننده فعالیت‌های مؤسسه کوچک و یا بزرگ خود هستیم و به هر حال اداره‌کننده امور مختلف شرکت خود به شمار می‌آئیم، پس ضروری است که اهداف ذریبط را تعیین و مشخص کنیم که به چه مقصدی می‌خواهیم دست یابیم و سیاست ما یعنی چارچوب و محدوده فعالیت ما کدام است و با چه برنامه‌هایی می‌خواهیم به این مهم بپردازیم؟ با توجه به محدود بودن امکانات و گسترده‌تر بودن نیازها و خواسته‌ها، در اکثر موارد نیل به اهداف در اسرع وقت غیرممکن می‌نماید لذا توصیه می‌شود

ما به عنوان یک مدیر ممکن است فروش بیشتر، کارایی زیاده‌تر، کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها، ارائه و اجرای اندیشه‌های نو، گسترش فعالیت‌ها و... را به عنوان هدف مؤسسه خود انتخاب کنیم و موفقیت خود را با دستیابی به این هدفها اندازه بگیریم. پس اولین قدم تعیین و تبیین اهداف سازمانی ما می‌باشد. هدفها راهنمایی هستند جهت هدایت عملیات و فعالیتها و وقتی که اهداف و خواستهها مشخص و روشن باشند، رسیدن به آنها امکان‌پذیر می‌گردد. ضمناً هدفها معیارهای خوبی را به منظور ارزیابی عملکرد به وجود می‌آورند. پس ما به عنوان یک مدیر بدون اینکه هدف یا اهداف مشخص، قابل قبول و قابل حصولی را تعیین کرده باشیم و برنامه‌ای حساب شده را به منظور نیل به این هدفها طراحی و اجرا نموده باشیم، به طور اتفاقی به موفقیت دست نخواهیم یافت. موفق شدن مستلزم برنامه‌ریزی، صرف وقت و به کارگیری امکانات مناسب جهت این امر می‌باشد. بد نیست که به ذکر جدولی درباره تعدادی از شرکتهای معظم اروپایی بپردازیم.^۳

نام شرکت	ملیت	تعداد پرسنل	فروش سال ۱۹۸۸ به میلیارد دلار
زیمنس	آلمان	۳۵۹۰۰۰	۲۹
فیلیپس	آلمان	۳۳۶۷۰۰	۲۷
بنز	آلمان	۳۲۶۷۰۰	۳۸
فیات	ایتالیا	۲۷۰۵۷۸	۲۹
فولکس واگن	آلمان	۲۶۰۴۵۸	۳۱

که رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده را در قالب برنامه‌های بلند مدت (مثلاً حدود دهسال و بیشتر)، میان مدت (حدود ۳ تا ۵ سال)، و کوتاه مدت (معمولاً حدود یک سال) طراحی و از مراحل کوتاه مدت‌تر که معمولاً دقت نظر بیشتری لازم دارند آغاز کنیم به مسافتهای دورتر که زمانهای طولانی‌تر با اهداف عالی‌تر، کلی‌تر و بلندمدت‌تری را در بر می‌گیرند، برسیم.

به چه سؤالاتی باید پاسخ دهیم؟

شاید بتوان به زبانی ساده، برنامه‌ریزی را اتخاذ تدابیری جهت نیل به اهداف از قبل تعیین شده تعریف کرد. دنیای تجارت، صنعت، سیاست و... دائماً در حال تغییر و نوسان هستند لذا ضرورت ایجاب می‌کند که برنامه‌ریزی نیز جریانی مستمر داشته باشد تا بتواند تغییرات سریع دنیای خارج از سازمان را در برنامه‌ها منعکس کند. داشتن برنامه یعنی آماده شدن برای آینده. در راه تدوین و تنظیم یک برنامه ساده و ترسیم کلیات آن، باید پاسخ چند سؤال ذیل را پیدا کنیم:

۱ - چه می‌خواهیم بکنیم؟ (هدف چیست؟ برای مثال می‌خواهیم فروش را به رقم مشخصی برسانیم. می‌خواهیم تعداد معینی دانشجو را برای تعداد مشخصی دوره انتخاب کنیم. می‌خواهیم کیفیت کار و یا محصولاتمان را به استاندارد و حد قابل قبولی برسانیم و یا...)

۲ - چگونه می‌خواهیم این کار را انجام دهیم؟ (سیاست‌ها، برنامه‌ها و روشهای اجرایی ما کدامند؟ از طریق تبلیغات، آزمونهای منطقه‌ای یا محلی و دوره‌ای، یا با آموزش کارکنان و به کارگیری فنون جدید و...)

۳ - مجری کیست؟ (چه شخصی، چه واحد و قسمتی پیاده کردن و اجرای برنامه‌ها را بعهده خواهد داشت؟)

۴ - چه امکاناتی را لازم داریم؟ (امکانات ممکن است مالی، انسانی و فیزیکی از قبیل مواد اولیه، تأسیسات، تجهیزات و یا... باشد).

۵ - زمان برنامه چیست؟ (زمان شروع، زمان خاتمه و طول مدت برنامه و مواردی از این قبیل).

۶ - مکانیزم ارزشیابی برنامه و حصول اطمینان و نیل به هدف و حرکت صحیح به سمت مطلوبها چگونه است و چه پیش‌بینیهایی به منظور اعمال اقدامات اصلاحی و تغییرات احتمالی برنامه‌ها در نظر گرفته شده است؟

در دنیای پرتلاطم و پرقاب‌ت عصر حاضر دیگر به شیوه سنتی به انجام دادن کارهای موردی پرداختن کارآیی ندارد و ره به جایی نمی‌برد. باید راههای سریع و مؤثر رسیدن به اهداف را پیدا کرد و این اقدامات انجام نمی‌شود مگر با تفکر، تعقل، مطالعه و برنامه‌ریزی. ما نمی‌توانیم مانند یک شاهد بی‌مسئولیت فقط به تماشا بنشینیم. تصمیم‌گیری به موقع و بجای یعنی انتخاب بهترین راه از بین راههای مختلف موجود از اهم وظایف ما در این مورد به شمار می‌رود. با اتخاذ تصمیمات منطقی و قاطع در زمان حال، می‌توان به تغییرات مطلوب در زمان آینده دست یافت.

مشکلات ما کدامند؟

ما به عنوان مدیر و سرپرست یک سازمان، یک اداره، یک شرکت، کارگاه، آزمایشگاه و یا... با دو

دسته از مشکلات و تنگناها بر شرح ذیل مواجه هستیم:
الف: مشکلات غیر قابل کنترل از قبیل وقایع ملی یا بین‌المللی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی از قبیل انقلابها، رکودها، تورمها، سیل، زلزله، تغییرات تکنولوژیک و علمی و غیره.

ب: قابل کنترل (یا لااقل تا حدی قابل کنترل) از قبیل روشن نبودن اهداف و برنامه‌ها، عدم حمایت کافی رؤسا و یا مسئولین، بروز تضادها و تداخلهای مختلف، کمبود آمار و ارقام و اطلاعات مربوط جهت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، مسائل مالی، کمبود نیروی انسانی متخصص و دلسوز، کمبودهای فیزیکی مثل مواد اولیه، تأسیسات و تجهیزات مناسب ضعف تکنولوژیک، وجود رقبای سرسخت و جز آنها.

اگر چه ممکن است پاره‌ای از این مشکلات لااقل در کوتاه مدت قابل برطرف کردن نباشند ولی می‌توان با اتخاذ تصمیمات صحیح و به موقع به تخفیف و تسکین آنها پرداخت. پس با اعمال مدیریت صحیح و برنامه‌ریزیهای مناسب می‌توان از بار و فشار مشکلات قابل کنترل کاست و با بکارگیری مطلوب و بهینه امکانات کارایی را تا حد زیادی افزایش داد.

چگونه کارایی خود را افزایش دهیم؟

چگونه می‌توان با منابع کمتر و محدودتر به موفقیت‌های بزرگتر دست یافت؟ مواردی که در ذیل عنوان می‌گردد می‌تواند به عنوان راهنمایی ساده در این زمینه مورد استفاده قرار گیرد:

۱- از اتلاف وقت بيمورد و انجام دادن کارهای کوچک و دست و پا گیر خودداری کنید. فهرستی را

مطابق نمونه زیر بنام فهرست کار هفتگی تهیه کنید. در زیر هر روز مثلاً شنبه، یکشنبه و... تاریخ همان روز را بنویسید و در ستون مقابل تمام کارهایی را که از صبح تا بعدازظهر همان روز انجام می‌دهید، ثبت کنید بدین ترتیب در پایان هر هفته، یک صفحه پر شده حاوی فعالیت‌های انجام شده در آن هفته را خواهید داشت. پس از مدتی مثلاً دو ماه، هشت صفحه فهرست کار هفتگی پر شده خواهید داشت. با دیدی انتقادی به مرور، تجزیه و تحلیل و مقایسه آنها بردارید. اقدامات غیر ضروری فراوانی را پیدا خواهید کرد که وقت و انرژی خود را صرف انجام دادن بيمورد آنها نموده‌اید. اقداماتی که می‌توانستید انجام دادن آنها را از دیگر کارکنان و اطرافیان توقع داشته باشید. جواب دادن به تلفن‌ها، پرداخت قبوض آب و برق، برخی از تعمیرات جزئی و سایل محل کار، مراجعه به بانک، بردن اتومبیل شخصی و یا شرکت به تعمیرگاه، شرکت کردن در برخی از جلسات تکراری، خسته کننده و غیر مهم و موارد متعددی از این قبیل را به عهده دیگران بگذارید تا وقت آزاد بیشتری برای فکر کردن و برنامه‌ریزی به منظور بهبود کیفیت کارهای مهم و عمده داشته باشید. جای چه اقداماتی را در فهرست کار هفتگی خالی می‌بینید؟ انجام دادن کارهای غیر مفید و غیر ضروری جای این گونه فعالیت‌ها را غصب کرده است.

در کنار فهرست کار هفتگی که وقایع اتفاق افتاده را در آن ثبت می‌کنید، می‌توانید بر روی کاغذی مجزا برنامه‌ها و کارهایی را که باید انجام دهید به ترتیب اهمیت بنویسید. برای این کار می‌توانید از سه ستون بسیار مهم، مهم و کم‌اهمیت استفاده کنید. کارهای

مدیریت دولتی _____ دوره جدید - شماره هفدهم

ایام هفته فرم کار هفتگی

صبح بعدازظهر

شنبه

یکشنبه

دوشنبه

سه شنبه

چهارشنبه

پنجشنبه

توضیح: این فرم را در ابعاد بزرگتر روی یک برگ کاغذ A₄ ترسیم و سپس تکثیر کنید

فرم کارهای در دست اجرا

۱ - بسیار مهم	۲ - مهم	۳ - کم اهمیت
۱ -	۱ -	۱ -
۲ -	۲ -	۲ -
۳ -	۳ -	۳ -
۴ -	۴ -	۴ -
۰	۰	۰
۰	۰	۰

استراتژیک بودن نوع تصمیمها را در غیر متمرکز نمودن امور مد نظر قرار دهید. اصراری نداشته باشید که تمام کارها را خودتان انجام دهید.

۳ - آگاهی فنی و تخصصی خود را از طریق مطالعه، مشاهده، حضور و شرکت در دوره‌ها، کلاسها و سمینارها افزایش دهید. همکاران، رؤسا و کارمندان شما تحت تأثیر دانش فنی و تخصص شما قرار خواهند گرفت.

۴ - نه تنها آگاهی فنی، بلکه اطلاعات عمومی و نگرش و بینش همه جانبه نسبت به وقایع مختلف علمی، سیاسی، اجتماعی اقتصادی و غیره نیز تأثیر مهمی بر کار و برنامه‌های شما خواهند داشت. باید قادر باشیم اثرات این وقایع را تجزیه و تحلیل کنیم و در برنامه‌ریزی‌هایمان مورد ملاحظه قرار دهیم.

۵ - نقاط قوت و ضعف خود را بشناسیم تا بتوانیم بر قوت‌ها و مزیت‌هایی که نسبت به دیگران داریم، تکیه کنیم و ضعف‌ها را از بین ببریم. از مزیت نسبی خود به نحو احسن استفاده کنیم.

۶ - در دنیای بزرگ امروز، حتی یک دشمن نیز زیاد است. روابط خوب و مطبوعی را با همکاران، رقبا، مشتریان و ارباب رجوع خود برقرار کنید. نگذارید دیگران از وجود شما احساس خطر کنند، بلکه بالعکس آنها باید وجود شما را مکمل خود بدانند. کارکنان خود را درک کنید و سعی در ارضاء نیازهای منطقی و خواسته‌های مشروع آنها داشته باشید. با کردار و گفتار خود به آنها اطمینان بدهید که بین منافع شخصی آنها و منافع مؤسسه تضادی وجود ندارد و همه اهل یک خانواده بزرگ هستید. جَسَو کاری را آرام نگه دارید. در صورتی که مسئولیت اداره

ضروری‌تر و دارای اولویت زیادتر را در ستون اول و کارهایی را که به هر حال باید انجام شوند ولی از اولویت چندانی برخوردار نیستند در ستون سوم درج کنید. هر روز که به سر کار می‌آیید از مهم‌ترین کارها شروع کنید و به جلو بروید. بدین ترتیب خود را گرفتار حل مشکلات و مسایل پیش پا افتاده نخواهید کرد بلکه مهم‌ترینها را انجام خواهید داد. برنامه‌های آنی ولی کم اهمیت ذهن شما را به خود مشغول نخواهد ساخت و فکرتان را معطوف به موارد دارای اولویت خواهید سپرد. روی کارهایی را که به طور کامل انجام داده و تمام کرده‌اید، خط بکشید و کارهای جدیدی را که باید انجام گیرند بر اساس اهمیت در ستون مربوط ثبت کنید. پس از مدتی که فهرست پر و یا دارای خط خوردگیهای متعدد به دلیل انجام دادن پاره‌ای از کارها شد، می‌توانید از فهرست جدیدی استفاده کنید و موارد انجام نشده را به آن انتقال دهید.

۲ - رعایت نظم و انضباط را در محیط کاری خود امری اجباری و حتمی بدانید. رفتار شما به عنوان مدیر و اداره کننده یک تشکیلات روی دیگران تأثیر بسزایی خواهد گذارد. نظم و ترتیب را از خودتان شروع کنید. برای نظم دادن به امور، وقت خود را به دقت تقسیم کنید، بیشترین آن را به مهم‌ترین کارها اختصاص دهید. از تمرکز بیش از حد پرهیز کنید. با تقسیم کارها و تفویض بجای اختیارات، خود را خسته نخواهید کرد و به کارکنان نیز امکان تصمیم‌گیری و شکوفایی استعدادهای خودشان را خواهید داد. البته مواردی از قبیل وسعت و پیچیدگی سازمان، پراکندگی جغرافیایی، صلاحیت و شایستگی کارکنان، نظام ارتباطی سازمان و ماهیت و

یک شرکت تجاری را بعهده دارید، برای کارکنان مرتبط، علاوه بر حقوق ثابت، درصدی را به عنوان پاداش فروش (کمسیون یا پورسانت) در نظر بگیرید. ایجاد شرایط مادی و معنوی مناسب، انگیزه بهتر و بیشتری را برای فعالیت و فروش زیاده‌تر فراهم می‌آورد.

۷ - پرسنل ذیربط و مستعد را در برنامه‌ریزیها سهیم کنید تا خود را جزئی از نظام به حساب بیاورند و در اجرای برنامه‌ها همکاری و همفکری لازم را بنمایند. با این کار تضادها را خنثی و مشارکت‌ها را جلب خواهید کرد. بیاد داشته باشید که نگهداری و بکارگیری کارکنان خوب از جذب آنها مشکل‌تر و ظریف‌تر است. با سیاست و درایت کافی با این قضیه برخورد کنید. کارکنانی را که برای شما گران تمام شده‌اند به دیگران و رقبا تحویل ندهید.

۸ - به معرفی کارهای انجام شده بپردازید. این کار در دو بعد درون سازمانی و برون‌سازمانی مفید

خواهد بود. در راه تبلیغات از مجاری صحیح و مناسب استفاده کنید. کسی زحمت خواندن مستون طولانی را به خود نمی‌دهد. پیام شما می‌باید محتوای مؤثرتر و متفاوتی را با دیگر همکاران و رقبایان داشته باشد.

۹ - به عنوان یک مدیر و یک فرد مسئول، فقط به برنامه‌ریزی درخصوص اهداف مؤسسه خود اکتفا نکنید. مسایل و دردهای اجتماعی نیز به نوعی بر روی وظایف و فعالیتهای شما بازتاب و انعکاس و اثر خواهند داشت. سعی در التیام آلام اجتماعی نیز داشته باشید. مدیر موفق تنها به اهداف خود نمی‌اندیشد، بلکه این هدفها را جزیی از هدفهای خانواده بزرگ اجتماع به شمار می‌آورد سعی می‌کند سهم خود را نیز در نیل به این هدفهای کلی و اجتماعی بعهده بگیرد. تنها در این صورت است که می‌توان او را یک مدیر موفق همه جانبه به معنی واقعی کلمه نامید. □