



طرح مدل قایق، یک مدل نوین و کاربردی برای مدیریت داخلی کارخانجات صنعتی

رضابوالحسنی*

چکیده:

در علم مدیریت، مدل سازی، یکی از بهترین راه‌های ممکن برای شناخت و تجزیه تحلیل جزئی تر رفتار یک واحد یا زیرمجموعه‌های یک واحد و ترکیب نتایج حاصل با نتایج در خور انتظار از کل سیستم می‌باشد. مدلسازی به ما این امکان را می‌دهد تا با استفاده از یک گرافیک ساده، رفتار، حرکات و اهداف سیستم را مورد بررسی قرار دهیم. آگاهی از مدل‌ها و روابط متقابل اجزاء سیستم شرط لازم برای شناخت و برخورد مناسب با آن به جهت رهبری درست سیستم است. برخی از مدل‌ها به سؤالاتی که در حالت کلی جواب دادن آن سخت به نظر می‌رسد به آسانی جواب می‌دهند. به عنوان مثال انجام چه کاری با چه هدفی، چه زمانی و چگونه انجام کار توسط هر واحد سازمان، شناسایی سریع گلوگاه‌ها و گذرهای ایجاد مشکل در سیستم و ... از جمله جواب‌هایی هست که این ابزار جوابگوی آنها می‌باشد.

در اقیانوس عظیم صنعت، کارخانجات صنعتی بسیار زیادی با انواع محصولات مختلف در حال فعالیت هستند که هر کدام از این کارخانجات به مثابه یک قایق کوچک در این اقیانوس عظیم می‌باشند. طبیعت اقیانوس، ترکیبی از آرامش و زیبایی، هیجان، تلاطم و خطرات نابودکننده است. بدیهی است در این اقیانوس عظیم، قایقی به سلامت به ساحل هدف خود خواهد رسید که مسیر خود را به سوی هدفش به درستی برنامه‌ریزی نماید و همه‌ی سرنشین‌های آن در جایگاه خود بدرستی وظایفش را دنبال نمایند. یک مجموعه صنعتی، در واقع همان قایقی است که در اقیانوس صنعت با چالش‌هایی چون رقبا، مقتدر، نوسانات بازار خرید و فروش، نوسانات اقتصادی و سیاسی، مشکلات کارگری و حقوقی، حوادث طبیعی و بسیاری موانع دیگر مواجه می‌شود که عبور از همه‌ی موانع نیازمند یک استراتژی و برنامه قوی و سازماندهی شده است. در غیر اینصورت هرگز نخواهد توانست به سلامت بر مشکلات پیش روی خود فائق آید و بالاخره در یکی از این موانع دچار غرق شدگی خواهد شد. در راستای اهداف مورد نظر فوق، مدلی تحت عنوان مدل قایق ارائه و تمامی زوایای مورد نیاز یک سازمان صنعتی برای هدایت صحیح، در آن لحاظ گردید. اهدافی چون آموزش در همه رده‌های شغلی، محدوده اختیارات، هماهنگی، ارتباط و تعامل بین واحدها، میزان مسئولیت و تعهد مدیران و کارکنان و چشم‌انداز آینده‌ی سازمان در این مدل در نظر گرفته شده است که در ادامه به توضیح کامل این مدل عمومی که نمونه آن برای یک کارخانه ریسندگی مثال زده شده است پرداخته می‌شود.

مقدمه

امروزه مرزی برای در نوردیدن توسط تکنولوژی نمانده و جایی نیست که فناوری اطلاعات در آن قسمت گام ننهاده و به عنوان ابزار بکار نرفته باشد. از جمله ابزارهایی که فناوری اطلاعات و علوم رایانه در اختیار مدیران قرار می‌دهد ابزار مدلسازی و شبیه‌سازی است. در ساختار یک سیستم اجتماعی علاوه بر افراد و روابط بین آنها باید به مدل‌های عملی نیز توجه کافی مبذول داشت. آگاهی از مدل‌ها و روابط متقابل اجزاء سیستم، شرط لازم برای شناخت و برخورد مناسب با آن به جهت رهبری درست سیستم است. مدلسازی برای ما این امکان را فراهم می‌کند تا با استفاده از الفبای گرافیکی، رفتار، حرکات و اهداف سیستم را مورد بررسی قرار دهیم. در واقع آنچه را که قصد بررسی داریم را بصری سازی کرده و به صورت

بسیار کوچکتر در قالب مدل‌های (نمودارهای) گردش اطلاعات، دیگرام گردش کار، مدل فرآیندی کسب و کار و مدل‌های متفاوت دیگر به نمایش گذاشته‌که این یکی از بهترین راه‌های ممکن برای شناخت و تجزیه تحلیل جزئیتر رفتار یک واحد یا زیر مجموعه‌های یک واحد و ترکیب نتایج حاصل با نتایج در خور انتظار از کل سیستم می‌باشند. برخی از این مدلسازی‌ها به سؤالاتی که در حالت کلی جواب دادن آن سخت به نظر میرسد به آسانی جواب می‌دهند. به عنوان مثال انجام چه کاری با چه هدفی، چه زمان و چگونه انجام کار توسط هر واحد سازمان، شناسایی سریع گلوگاه‌ها و گذرهای ایجاد مشکل در سیستم و ... از جمله جواب‌هایی هست که این ابزار جوابگوی آنها می‌باشد. در همین راستا با تکیه بر تجربیات عملی که در صنعت وجود دارد به طرح مدلی جدید تحت عنوان مدل

قایق اندیشیده شد که ضمن ارائه چشم اندازی وسیع از اهداف یک مجموعه صنعتی دربرگیرنده نکات ظریف و راهبردی در مدیریت منسجم برای حل مشکلات و همگرایی تمامی اجزای آن در رسیدن به هدف نهایی است، برای نیل به این هدف یکسری مقدمات مهم مد نظر است که در ادامه به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

پیش‌نیازهای مدل قایق

۱- شناساندن اهداف و برنامه‌های سازمان

همچنان که یک قایق در اقیانوس نیازمند تعیین هدف و مشخص بودن آن برای افراد داخل قایق است هر مجموعه صنعتی هم نیازمند چنین مشخصه ایست. اما معمولاً در برخی سازمانها کمتر کسی بطور شفاف از برنامه کوتاه مدت یا بلند مدت سازمان خبر دارد و نمیداند



گذار خود در حفظ تعادل سیستم پی می برند البته ذکر این نکته مهم است که آموزش یک امر کیفی است و تبدیل فعالیتهای کیفی به کمی و اندازه گیری آنها بسیار مشکل است.

۴- مدیریت منابع انسانی

لازمه حرکت درست و حفظ تعادل، کارگروهی و منسجم است و بدون هر گونه کار تیمی و منسجم نمی توان انتظار داشت قایق درست در جهت هدف طی مسیر کند. متأسفانه در اکثر واحدهای صنعتی غالباً فعالیتها به صورت انفرادی انجام میشود و اصطلاحاً تک تک کارکنان لشکر تک نفره محسوب میشوند. لذا باید فرهنگ کار تیمی و تعاملی را به درصد بالایی در سازمان ارتقاء داد. هر فردی دارای دامنه و برد فکری و بردار فکری جداگانه ای می باشد و هنر یک مدیر خوب این است که با تشکیل تیم های کاری خوب، دامنه و برد فکری افراد را به خوبی شناخته و بردارهای فکری آنها را طوری در توالی هم قرار دهد که یک بردار یک به دست آید. در یک تیم مهم نیست که یک فرد چه فکر میکند و در چه رده پستی سازمان است، مهم این است که افکار و روش های خود را تا چه اندازه در خدمت یک تیم قرار دهد و از این طریق برای نیل به هدف، یاری گر تیم باشد این جز با یادگیری تعامل با اعضا در یک گروه بدست نمی آید.

یک رهبر خوب با شناسایی استعدادها، هر کس را در جای مناسب خود قرار می دهد و نظم و انضباط جایگاهی را مدون میسازد. با توجه به امکان مقاومت واحدها در مقابل تغییرات، لازم است ابتدا مدیران ارشد با تشکیل کمیته ای متشکل از کلیه مدیران اجرائی و برخی مسئولین واحدها اهداف را با تحلیل های مناسب و در نهایت با حداکثر توافق اعضای کمیته، مشخص و نقش و وظیفه هر واحد را در اجرای سناریوی تدوین شده معرفی نمایند و در جلسات بعدی، مسیر پیموده شده کنترل گردد و وضعیت جدید و عملکردها مورد بررسی قرار گیرد اهداف آتی مشخص و برنامه ریزی گردد. بدین ترتیب سعی می شود به جای تفویض اختیارات نامتعارف به کارکنان آنها را به طریقی رهبری کرد تا پرسنل نیز خود را درگیر و موثر در سازمان بدانند. یکی از راه هایی که در مدیریت افراد بعنوان منابع اصلی سازمان در راستای نیل به هدف مد نظر است برگزاری نشست ها و کمیته های بحث و گفتگو برای بهره جویی از آراء و ایده های کارکنان است. نکته مهم این است که تاثیر تمامی جلسات در عمل به صورت جلسات منعکس می شود و اجرای آنها توسط اعضای کمیته جزو ارکان اصلی کار تیمی بوده و با هر گونه کم کاری یا کارشکنی باید به جد برخورد کرد. نباید اجازه داد نشست ها به یک رفتار کلیشه ای و صوری تبدیل شود که مورد تمسخر یا بی حرمتی افراد قرار گیرد. زیرا زمانی که برای

کسانی قرار گرفته و برحسب چه فاکتور هایی تصمیم گیری میکنند و اینکه این افراد چه مقاصدی را از این سوء استفاده و ایجاد تنش ها دنبال می کنند. این نکته ایست که در مدل قایق از آن بعنوان چالشی برای حفظ تعادل یاد می شود.

۲-۱- مدیریت رفتار سازمانی

رفتار سازمانی در هر موسسه یا سازمان و واحدی متأثر از رفتار فرد در سازمان و ساختار رفتاری تعریف شده در سازمان می باشد. با اصلاح رفتار سازمانی میتوان تاثیر بسزائی در تغییر رفتار کارکنان داشت. نباید سازمان را بصورتی خشک و خشن مدیریت نمود تا در سازمان ترس، اضطراب، استرسهای روانی حاکم گردد. مدیران اجرایی بایستی بصورت موشکافانه رفتار سازمانی را بررسی و چنانچه در سازمان عمل منفی و بازدارنده ای یافته، آن را به صورت کاملاً ریشه ای و علمی از بین ببرند. باید کم کاری و البته ترس حاکم بر محیط کار را از بین برد چرا که با مغشوش شدن ذهن کارکنان به هر دو، خلاقیت و نوآوری نیز از بین می رود. لذا باید با ایجاد امنیت و اطمینان شغلی در سازمان، به کارکنان اجازه داد با فکری آسوده و به صورتی کارا و موثر در سازمان فعالیت کنند. باید همیشه این موضوع را مد نظر داشت که ملاک، تنها فکر کردن نیست بلکه درست کار کردن به منظور اثربخشی بیشتر و موثر است و این موضوع باید در همه ی رده های کاری و جایگاهی یک بنگاه اقتصادی مد نظر قرار گیرد و هرگز رشته کاری افراد در سازمان، آنها را نسبت به کم کاری مصون نکند.

۳- آموزش مستمر کارکنان، سرمایه گذاری پنهان

با توجه به پیشرفت فزاینده علم و تکنولوژی لازم است مدیران امکان فراگیری اطلاعات و علوم جدید برای کارکنان تحت مدیریت خود را فراهم نمایند. از آنجا که نتایج آموزش مشهود نیست بسیاری از مدیران توجهی به آموزش کارکنان خود ندارند. آموزش، یک سرمایه گذاری پنهان است که نتایج آن در درازمدت مشخص می شود و انگیزش خوبی برای کارکنان می باشد که خود را از دید مدیران، مفید و موثر در سازمان بدانند. لازم به توضیح است بسیاری از مدیران بر این باور هستند که تنها قشر تازه کار می بایست تحت آموزش قرار بگیرند یا برعکس فقط قشر باتجربه و کهنه کار نیاز به آموزش و یا به عبارتی ارزش هزینه کردن در این زمینه را دارند. این باور نادرست بوده و می بایست تمامی افراد در سازمان تحت برنامه های آموزشی مرتبط با شغل خود آگاه باشند و البته متعاقباً پیگیر اثرات آن در مجموعه هم بود. هزینه های آموزش گاه تا چند برابر به سازمان بر می گردد. تنها با آموزش است که حتی افراد پائین دست نیز به نقش اثر

که سازمانی که در آن در حال انجام وظیفه است در راستای رسیدن به چه هدفی در چه زمانی گام برمیدارد باید در نظر داشت، کسی که هدف را شناسد نمی تواند راه رسیدن به آن را بیابد و کسی که موقعیت خود را شناسد نمی تواند هدفی را تعریف کند. کلیه کارکنان و کارمندان باید بتوانند تعریفی روشن از اهداف دراز مدت و کوتاه مدتی که سازمان مطبوعشان دنبال میکند را ارائه نمایند. بهبود مستمر محصول و یا خدمات باید یکی از اهداف ثابت سازمان باشد زیرا منبع تغذیه سازمان خدمات یا محصولی است که ارائه میدهد و با آن شناخته می شود. تمامی مدیران، مسولان و سرپرستان در سازمانهای مختلف دارای تجاربی هستند که در طی سالیان دراز جمع آوری شده و منبع اصلی استناد آنها می باشد و براساس آنها سالیان سال است که به امر مدیریت یا انجام امور مشغولند و تغییر دادن این ذهنیات کار ساده ای نیست. مدیران اجرایی باید بتوانند نسبت به وضعیتهای مختلف دیدگاههای مختلفی ارائه دهند و یک فلسفه و نگرشی نو به آنچه که هست و آنچه که میخواهند باشند ارائه نمایند و تمامی اعضای سازمان را با آن هم جهت نماید. دقت داشت آنچه که از زبان مدیر بیرون می آید سنجیده و بر اساس تجربه عملی و بسیار جلوتر از تفکرات کارکنان باشد. چرا که تصمیمات مدیر همیشه توسط کارکنانش در معرض تحلیل و انتقاد قرار دارد و در صورتی که فکر جدید دارای نقص یا انحراف باشد از آن به عنوان مسئله ای چالش ساز یاد خواهد شد. لذا در این مورد باید بسیار دقیق و با مطالعه قدم برداشت. البته ناگفته نماند که مدیران بایستی انتقادپذیر و پیشنه پذیر باشند و این امر موجب احترام و ارتباط متقابل بین پرسنل و مدیران می شود.

۲- ایجاد محیطی آرام و بدور از تنش

محل کار تمامی کارکنان و پرسنل در یک مجموعه نقطه مشترک آنها محسوب گردیده و آشناییهای ثانویه در طول زمان حاصل میگردد. هر کارخانه یا بنگاه اقتصادی یک جامعه کوچک محسوب می شود که لزوماً فرهنگ، عقاید و طرز فکر افراد، یکسان و در یک سطح نمی باشد. مدیر سازمان با ایجاد یک فضای باز و تحت کنترل، بطوریکه ارزشهای انسانی و اخلاقی در بالاترین سطح ممکن در نظر گرفته شود از بروز رفتارهای غیر اخلاقی در بین اعضای مجموعه خودداری نموده و تنشهای رفتاری و مسائل حاشیه ای را کم رنگتر می نماید. بسیار مشهود است در سازمانهایی که فرهنگ سازمانی در نقطه کور دید مدیران آن سازمان قرار گرفته است برخی با اشراف به این موضوع سعی در ایجاد هرج و مرج کاری و تغییر اذهان مدیران بالا دست نموده و تنشهای رفتاری حادی را در سازمان به وجود می آورند. مدیران اجرایی باید توجه داشته باشند که تحت تاثیر رفتار، افکار و گفتار چه



گفتگو ها از دست می‌رود زمان مفید کاری است. لذا باید برای جلسات و افراد حاضر احترام قائل شد تا نتایج هم نمود واقعی پیدا کند.

۵- قوانین و تصمیمات صریح و غیر تبعیضانه

در صنعت برخی از قوانین همانند قوانین راهنمایی و رانندگی صریح، بدون بند و تبصره و لازم الاجرا برای همه می باشد و هیچ استثناء و تبعیضی وجود ندارد در رعایت قوانین در درون قایقی که همواره با تلاطم اقیانوس مواجه است برای همه افراد درون آن الزامی بوده و چه بسا کوتاهی هر یک از افراد منجر به غرق شدن آن شود. چنین شباهتی در مدل قایق، برای مدیران اجرایی با یک هدف نهائی به عنوان قانون گذار و مجری قوانین در یک سازمان، در نظر گرفته شده است. لذا بایستی در تصمیمات اجرایی، حد و حدود را به طور کاملاً دقیق و شفاف مشخص نمایند و سیستم را در اجرای آن راهنمایی نمایند. قوانین و تصمیمات باید با صراحت بوده و مجری آن در اجرا، قاطعیت داشته و از کوتاهی یا انحراف در انجام دستورالعملها، چشم پوشی نکند تا از بروز شبه برای کارکنان جلوگیری شده و راه فرار نداشته باشند. متأسفانه در تمامی سازمانها در رده های مختلف جایگاهی، افرادی هستند که قوانین را نقض و این امر را نوعی زیرکی میدانند. لذا بایستی بصورت کاملاً جدی آنها را متقاعد به احترام و اجرای قوانین کرد. زیرا عدم احترام به تصمیمات اجرایی از طرف برخی از افراد سود جو اما با ظاهر متعهد، اثر سوء در سایر کارکنان خواهد داشت که به حساب عدم کفایت مدیران اجرایی گذاشته می شود. نباید در سازمان امکان سوء استفاده از چیزی یا کم کاری به کسی داده شود. قانون برای همه قانون و یکسان می باشد و این قانون حتی برای مدیران نیز استثناء ندارد. هر گونه کوتاهی در این زمینه قطعاً عواقبی منفی در خروجی محصول سازمان خواهد داشت که چه بسا تصحیح برخی از ناهنجاریهای استمرار یافته در سازمان، غیر ممکن یا با صرف هزینه های سنگین امکان پذیر باشد.

۶- تغییرات اصلاحی و بنیادین در سازمان

مدیران باید کارکنان را به نقطه‌ای از تفکر و اندیشه برسانند که همه آنها با تمام وجود قبول کنند که دگرگونی در سازمان به گونه‌ای که در جهت اهداف سازمان و بهبود مستمر کیفیت محصولات باشد به نفع همه آنها خواهد بود و هرکسی در هر رده و پست سازمانی که هست باید سازمان را در جهت رسیدن به اهدافش یاری کند. این جز با خود باوری، اعتماد به نفس فردی و عمل گرایی به جای شعار قابل حصول نیست. تغییر باید ابتدا از مدیران رده بالا آغاز شود تا کارمندان نیز تشویق به تغییر شوند. بنابراین باید ابتدا تفکری که پیش زمینه تصمیمات و مدیریت است

تغییر یابد. غالباً مدیران می آموزند تا باور کنند که کارایی یک سیستم اجتماعی را می توان با ارتقای کارایی هر یک از اجزای آن به صورت مجزا، افزایش داد. اگر اجزا به صورت جداگانه دیده شوند، با وجودی که به نظر می رسد خوب مدیریت شده اند ولی به ندرت با هم دیگر سازگار خواهند شد. در بهترین وضعیت، مدیران می آموزند که چگونه فعالیتهای اجزای یک سیستم اجتماعی را مدیریت کنند. مدیران موثر، تعاملات بین اجزایی از سیستم که مسئولیت آن را به عهده دارند و نیز تعاملات آن جزء با اجزای دیگر داخل یا خارج از سازمان را مدیریت می کنند. عموماً مدیران با مشکلات مجزا روبرو نمی شوند بلکه با موقعیتی مواجه می شوند که شامل سیستم پیچیده ای از مشکلات به شدت درهم تنیده اند که می‌توانند منشائی از یک سری تغییرات درون سازمانی (تغییرات اصلاحی، یا بنیادین) داشته یا متأثر از یک یا چند تغییر برون سازمانی هم باشد. باید توجه داشت که تغییرات کل، مستلزم تغییرات فردی است. لذا از افرادی که ذاتاً دارای خصوصیت غیر عملگراییانه و غیر منطقی هستند نمی توان انتظار تغییر همسو با هدف ترسیم شده برای آینده سازمان را داشت و در بهترین حالت ممکن است تغییرات اصلاحی منجر به حذف تدریجی این افراد از سیستم شود. بنابراین باید منتظر بروز تنشها و مقاومت‌های مستمری از جانب آنها بود که نیازمند درایت و مدیریت بسیار هوشمندانه ای است تا حتی اگر نخواهند عملکرد خود را اصلاح کنند، نتوانند با شگردهای خاص، سیستم را از مسیر آرام خود به مسیر تنش وارد سازند. این همان نکته ای است که مدیران اجرایی باید بیاموزند چگونه جلوی کارشکنی کارکنان غیر همراه را بگیرند و مانع فرسایشی شدن مشکلات شود.

۶-۱- رویارویی شجاعانه با مشکلات

از بین راه حل‌های مختلف مواجهه با مشکلات، بهترین روش حل کردن آنها به صورت ساختاری است. مدیران موثر، مسایل را حل نمی کنند، بلکه سعی در مرتفع نمودن عوامل بروز مشکل و حذف ریشه ی آنها بر می آیند. در مقابل، مدیران غیر موثر به جای آنکه سیستم پیچیده مشکلات را مدیریت و آنها را حل نمایند دامنه و برد مسائل را به طرق مختلف نظیر تبعیض، باج دادن و یا تصمیمات دیر هنگام (فرسایشی کردن)، گسترده تر و راه حل‌ها را بفرنج تر و پیچیده تر میکنند. این گونه مدیران با چشم پوشی و ساده گذشتن از برخی مشکلات و تنش ها و یا سوئی رفتارهای بوجود آمده بین افراد سازمان و بی توجهی به این مشکلات، ناخواسته باعث عمیق تر و دامنه دارتر شدن مشکل می شوند. مدیرانی که به دنبال محو و ناپدید کردن رفتارهای نامطلوب سیستم یا مشکلات آن دارند بیشتر به جواب این سوال میروند که چرا باید مشکلی در سازمان به وجود بیاید که ما را ملزم به ارائه یک راه حل نماید. از دید

بسیاری از منتقدین، این سوال شاید نامعقول به نظر برسد ولی چون در اصل هدف ایده آل سازی یک سیستم می باشد خود مشکلات هدف فراداده نمیشود، بلکه سیستمی که بیمار است مورد درمان قرار گرفته می شود و این همان چیزی است که بسیاری از مدیران اجرائی با آن غریبه اند و تقریباً کمتر مجموعه ایست که با سوئی مدیریت بخصوص در رده های اجرائی، چشم انداز چالش برانگیزی در این زمینه برای خود ترسیم نکرده باشد. حتی سرعت و حساسیت مدیر سازمان در رسیدگی به درخواست‌های کارکنان نظیر ارتقاء، تغییر شغل، افزایش دستمزد و مساعدت های مالی، مرخصی و... حتی با هدف رد تقاضاها تأثیری به مراتب بهتر و ارزشمند تر از بی توجهی و فرسایشی کردن موضوعات است.

۶-۲- چالش مدیریتی

امروزه مدیران سه وظیفه اصلی برعهده دارند و تا زمانی که آنها به طور کامل اجرا نگردند، نمی توان محصول یا خدمات را با آن کیفیتی که انتظار می‌رود بدست آورد. اولین وظیفه مدیر ایجاد محیطی است که کارکنان بتوانند در آن به بهترین نحو ممکن از دانش خود استفاده کنند و به شکوفایی برسند. دومین وظیفه این است که مدیران باید در کارمندان توانایی را ایجاد کنند که هر روز بهتر از روز قبل کارهایشان را انجام دهند و برای این امر لازم است تا به ظرفیتهای فردی در سازمان دست یابی داشته باشند. سومین وظیفه اصلی مدیران، مدیریت است. و اصل مدیریت بر تعامل با کارکنان مستقیم و غیر مستقیم و سایر مدیران است. متأسفانه در برخی کارخانجات صنعتی، مدیران معنی تعاملات را با باج دادن اشتباه گرفته و همین امر باعث ایجاد چالش های غیر قابل کنترل در سیستم می شود. متأسفانه این نوع رفتارها بیشتر در بین نیروهای فنی کارخانجات رایج است. بطوریکه یک مدیر غیر عملگر با شگردهائی چون تفویض اختیارات نامعقول و یا وعده ارتقاء جایگاه و یا افزایش حقوق و...، بستری غیر متعارف را برای کارکنان خود فراهم می کند که بعد از مدتی خود منشاء بروز تبعیض های مخرب یا ناهنجاری های رفتاری در سازمان می شود. لذا به نوعی ساختار و مدلی نیاز داریم که چنین مدیریتی را تسهیل کند و مجالی برای چنین رفتاری ندهد. در مدل قایق، به افراد، مجالی برای کم کاری و یا بروز رفتارهای تنشزا داده نمی شود چرا که فرجام قایق درون اقیانوس بی رحم، چیزی جز نابودی نخواهد بود. طبق این مدل جدید مدیران اجرایی در سازمانهای صنعتی باید با تغییر نگرش خود، ساختار غیر عملگر را باز مهندسی کرده و ساختاری نو را ایجاد نمایند. تغییر یک ساختار هم صرفاً با عملگرایی و سرمشق بودن امکان پذیر است. خواه سرمشق روبه جلو باشد خواه رو به زوال. بهر حال آنچه از یک مدیر به جای می ماند میراثی جز افکار و ساختار



همه عوامل آن و این همان نکته ای است که در این مدل بر آن تکیه شده است. اگر کل یک کارخانه صنعتی را یک قایق در نظر بگیریم، هر یک از واحدهای مستقل داخل این کارخانه خود، می تواند یک قایق دیگر باشند که بسته به مسئولیت و رده کاری خود در درون قایقهای دیگر جای می گیرند. در هر قایق، گروهی از افراد سازمان جای دارند که به لحاظ کاری در کنار هم و در نهایت برآیند مشابهی دارند. مدل قایق مجموعه ای از قایقهای تو در تو است که هر چه از قایق اصلی به سمت مرکز یا کوچکترین قایق برویم عمق آب کمتر و رنگ آب هم زلاتر که نشاندهنده کاهش مسئولیت است.

۱- قایق

در این مدل با نگرشی جدید و متفاوت از ذهن افراد، قایق ها با مستطیل هائی به اندازه ضخامت دیواره های متفاوت نمایش داده شده اند. در این مدل از مستطیل به جای شکل نرمال قایق، استفاده شده که باید از سمت ضلع بزرگتر به جلو رانده شود. مستطیل و ضلع بزرگتر به منزله ی مواجهه با سخت ترین شرایط ممکن است و این یعنی نیاز به یک برنامه ریزی قوی برای کنترل قایق. از طرفی هیچ بادبان یا نیروی محرکه خارجی برای حرکت رو به جلوی قایق وجود ندارد و لذا قایق باید فقط با اتکا به همکاری، همدلی و مدیریت داخلی خود به جلو رانده شود. قایق بزرگ همان کارخانه صنعتی در درون اقیانوس عظیم و عمیق است و هر چه به مرکز می رویم زیرمجموعه های کارخانه با قایقهای کوچکتر نمایش داده می شوند. هر چه از بیرون به درون بنگریم دیواره قایق نازکتر و رنگ تیره قایق به رنگ روشن تر نزدیک می شود. این امر نشاندهنده ی کاهش مسئولیت در رده های کاری زیر مجموعه هاست. افراد و واحدهای درون هر قایق با یک هدف معین در حال انجام وظیفه اند و تعامل سازنده آنها با هم لازمه ثبات تعادل قایق آنهاست. هر گونه برهم خوردن تعادل یک قایق، خطری برای قایق بعدی بوده و تعادل دیگر قایقها را به مخاطره خواهد انداخت.

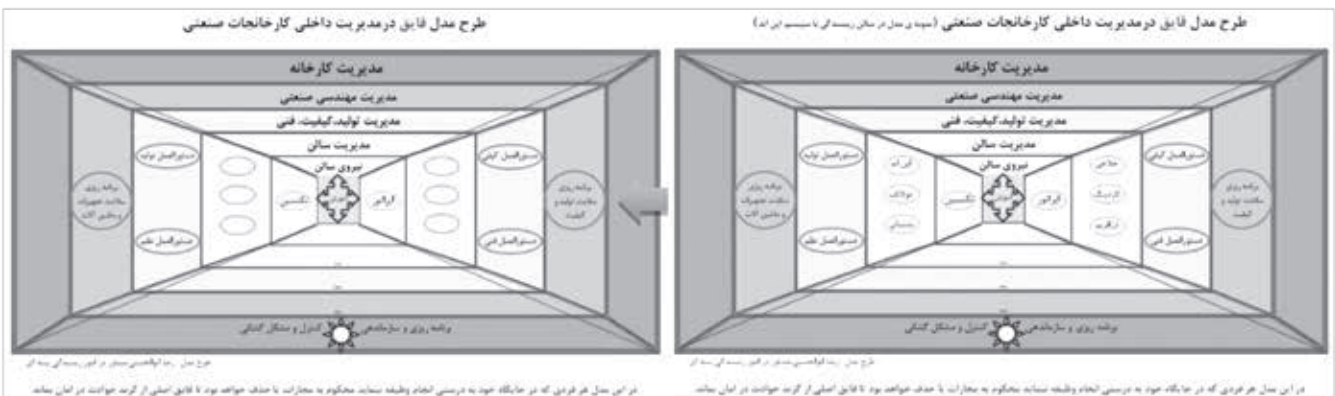
در حال حاضر هست به پیش ببرند و این گونه مدیران خود همیشه چالشی در برابر تغییر و تحولات سازنده محسوب می شوند.

مدل قایق

هر کارخانه صنعتی همانند یک موجود زنده باید تحت نظر یک سیستم کنترلی و مدیریتی قرار داشته باشد و چرخه بهبود سیستم در سطوح مختلف مد نظر مدیران واحدها بوده و مورد بررسی قرار گیرند و بهبود مداوم در کلیه سطوح جاری باشد. بدین معنا که سعی میشود رفتار هر واحد طوری که به ماهیت کار و شخصیت فردی کارکنان صدمه زده نشود، مورد بررسی قرار گرفته و اصلاح ساختاری در آن صورت پذیرد. این امر به خاطر افزایش کارایی واحد و پرسنل آن و همروندی با واحدهای دیگر می باشد. همچنین موجب کاهش عیوب و افزایش ضریب سلامت و ثبات کاری سیستم می شود. در اقیانوس عظیم صنعت، کارخانجات صنعتی بسیار زیادی با انواع محصولات مختلف در حال فعالیت هستند که هر کدام از این کارخانجات به مثابه یک قایق کوچک در این اقیانوس عظیم می باشند. طبیعت اقیانوس ترکیبی از آرامش، هیجان، تلاطم و خطرات نابود کننده است. بدیهی است در این اقیانوس عظیم قایقی به سلامت به ساحل هدف خود خواهد رسید که مسیر خود را به سمت هدف برنامه ریزی نماید و همه سرنشینهای آن در جایگاه خود بدرستی وظایفشان را دنبال نمایند.

یک مجموعه صنعتی در واقع همان قایقی است که در اقیانوس صنعت با چالشهایی چون رقبای مقتدر، نوسانات بازار خرید و فروش، نوسانات اقتصادی و سیاسی، مشکلات کارگری و حقوقی، حوادث طبیعی و بسیاری دیگر مواجه می شود که عبور از همه موانع نیازمند یک استراتژی و برنامه قوی و سازماندهی شده است. در غیر اینصورت هرگز نخواهد توانست به سلامت بر مشکلات پیش روی خود فائق آید و بالاخره در یکی از این موانع دچار غرق شدگی خواهد شد. غرق یک مجموعه صنعتی یعنی غرق

مدیریتی وی نیست و بهتر است این نکته ظریف را مدیران اجرائی مد نظر داشته باشند که به گونه ای مدیریت نمایند که بخش تحت مدیریت آنها در سازمان، تولید کننده چالشهای غیر قابل کنترل و برهم زنده تعاملات سازنده با دیگر واحدها باشد. حل مشکلات آنقدر سخت نیست که مدیر را به استرس وادارد. هیچ الزامی در باز کردن گره با دندان وجود ندارد وقتی همان گره با دست باز می شود. البته از مشکلات مهم سازمانهای صنعتی وجود اینرسی و مقاومت در مقابل تغییرات در کلیه سطوح می باشد. بنابراین نمیتوان در قبال چنین مشکلاتی تغییرات را بصورت رادیکالی و یکجانبه بدون در نظر گرفتن عواقب و تاثیر آن اعمال کرد. بهترین کار ایجاد یک سیستم انعطاف پذیر در مقابل تغییرات می باشد. زیرا در هر اقدام اصلاحی، با این مشکل روبرو خواهیم شد: از طرفی شعارهای بدون پشتوانه عملی، با گذشت زمان نه تنها باعث افزایش انگیزه و رغبت به فعالیت در کارکنان نمی شود، بلکه انگیزه های جاری در کارکنان را هم از آنها سلب می کند و باعث بی اعتمادی آنها نسبت به سازمان و مدیرانشان می شود. مدیران حرفه ای به جای شعار دادن، عملاً در راستای اهداف مورد نظر خود گام بر میدارند و کاردانی و لیاقت خود را در میدان عمل دوشا دوش پرسنل خود ثابت می کنند. مدیرانی که خود مستقیماً در وظایف محوله و طرح ها پیشرو نباشند نمیتوانند چابکی، انعطاف پذیری، شهامت و قدرت مانوری از کارکنان خود انتظار داشته باشند که اگر هم در استثنائاتی این موارد وجود داشته باشد در نهایت خود منجر به چالشی مهم در آینده همچون احساس غرور و تکبر حتی در مقابل مدیر مستقیم خود، کم کاری و توقعات نابجا خواهد شد. مدیران باید در امور اجرائی سدشکن باشند تا سرمشق زیر مجموعه خود قرار بگیرند نه اینکه به بهانه هائی چون تفویض اختیار و ارتقاء پست و حقوق و... عملاً کارکنان خود را مستقیماً درگیر مسائلی کنند که یا در ظرفیت آنها نیست و یا منشاء ایجاد توقع در آنها باشد. مدیرانی که اسیر این گونه تفکرات، شعارها و رفتارهای کلیشه ای هستند نمی توانند سازمان تحت امر خود را بیش از آن چیزی که



نمونه مدل برای یک کارخانه ریسندگی

ساختار کلی مدل قایق



۲- آموزش:

آموزش در مرکز همه قرار گرفته و با رنگ سبز و جهت یاب فراگیر آبی، مشخص شده است. آموزش مقوله ایست که می بایست برای تمامی کارکنان بسته به نوع فعالیت آنها وجود داشته باشد. رنگ سبز نشانگر رشد و نمو است و آموزش هم یکی از مواردی است که باید همیشه به روز و مستمر ادامه یابد. هیچ حد و مرزی هم در آموزش وجود ندارد و از کارمند پائین دست تا بالاترین رده مدیریت و در هر یک از قایقها نیازمند آموزش می باشند. جهت یابهای آبی همچون گستره آبی رنگ آسمان بر قایق، به نشانه فراگیر بودن مقوله آموزش، دیواره شیشه‌ای (بی رنگ) قایق یعنی استمرار و غیر محدود بودن زمان و میزان آموزش برای همه افراد، انشعاب خطوط آبی از قایق آموزش به سایر قایق ها نشانگر وزنه علمی آموزش برای هر رده شغلی، ارتباط آموزش های نیروها با یک هدف، و البته وضعیت ایده آل انجام امور با توجه به آموزشهاست.

۳- اتصال همه جانبه قایق ها

قایق ها یا همان واحدهای مختلف در یک سازمان هرگز نمی توانند جدا از هم باشند. اتصال و ارتباط بین آنها همواره برقرار است و این اتصال در همه جهات یکسان باید باشد. همزمان با این اتصال افزایش مسئولیت هم بیشتر نمود پیدا کرده است. و البته میزان فاصله این اتصالات قرمز از پرتوهای آبی آموزش، نمایانگر میزان انحرافات زیرمجموعه ها از آموزش تا اجراست که هر چه از درون به بیرون نزدیک می شویم به دلیل تجمیع انحرافات های افراد، میزان انحرافات افزایش می یابد. ولی در نهایت با یک جهش باید در آخرین قایق این انحرافات توسط مدیریت کارخانه به حد صفر برسد.

۴- بیضی و دایره

اجزا و یا مسئولیت درون هر قایق با بیضی یا دایره نمایش داده شده است. خاصیت بیضی، کشیدگی هندسی در یک جهت و خاصیت دایره مساوی بودن هندسه در همه جهات است. انواع برنامه ریزی، سازماندهی، تعامل و مشکل گشایی، در هر واحد صنعتی باید در تمامی جهات و با چشم اندازی دور در نظر مدیریت کارخانه باشد که هندسه دایره شبیه گل، در آخرین قایق می تواند نمایانگر این امر باشد. برنامه ریزی برای سلامت تولید، کیفیت و تجهیزات هم مواردی است که توسط مدیریت مهندسی صنعتی (مهندسی نت) باید در تمامی جهات برای زیرمجموعه های یک کارخانه در نظر گرفته شود. این برنامه ریزی ها بعد از ابلاغ به هر یک از واحدها می بایست توسط آنها در همان جهت تعیین شده بطور دقیق دنبال شود. به همین دلیل در قایقهای بعدی از هندسه بیضی برای دیگر مدیران اجرائی استفاده شده است. برنامه ریزی و کنترلها

با چشم اندازی خوب و با در نظر گرفتن تمامی جزئیات باید در نظر گرفته شود. چرا که از آنجائیکه اجرا همیشه با انحراف همراه است بنابراین هر چه برنامه ریزی دقیق تر باشد در اجرا هم انحراف کمتری خواهد بود. عدم انحراف و دقت در برنامه ریزی با دایره ای که محصور به دیواره دو قایق مدیریت کارخانه و مدیریت مهندسی صنعتی قرار داده شده است مشخص می باشد که نشان می دهد برنامه ریزی آنقدر باید دقیق باشد تا دایره به بیضی بدل نشود. چرا که تبدیل دایره به بیضی یعنی همان خاصیت تعریف شده برای این دو شکل هندسی. در بیضی های اجرائی هر چه به قایق داخلی تر می رویم بیضیها با فاصله بیشتری از دیواره ها نمایش داده شده که نشانگر قدرت مانور و جابجائی مدیران میانی برای اجراییتر برنامه های تدوین شده است.

نتیجه گیری

با توجه به مطالبی که ارائه گردید، مدیران اجرایی در سازمانهای صنعتی در هر سمت و رده مدیریتی که باشند با مشکلات حاد و درهم تنیده ای مواجهند که می بایست بطور ریشه ای با آنها برخورد و سیستمی که منجر به تولید مشکلات افزایشی، فرسایشی و غیر قابل کنترل خواهد شد را از ساختار سازمان محو نمایند. مدیران می بایست با توجه به این موضوع که ریشه همه مشکلات، به تفکرات و نگرشهای غلط در سازمان برمیگردد فلسفه ای نو و نگرشی تازه به مسائل را ایجاد و به عنوان یک رهبر و راهنما با عملگرایی و سد شکنی عیوب، سیستم سنتی را با مزایای سیستم مدیریت صنعتی جایگزین نمایند. طوری در سازمان حرکت نمایند تا نیروی تغییر و هم افزایی در بین کارکنان و همروندی و هم پوشانی در فرایندها به وجود آید. سالم سازی کاری، از موارد مهمی است که امکان رشد و شکوفایی در سازمان را به کارکنان داده و همزمان از کم کاری افراد جلوگیری می نماید. از جمله مواردی که در سازمان به حساب عدم کفایت مدیران گذاشته میشود نفوذ و تاثیر غیرمتعارف برخی کارکنانی است که در تصمیم گیری ها و حتی اجرا، عملاً به جای مدیر اجرائی عمل می نمایند و از این طریق قوانین را نقض و در بین کارکنان این رفتار را به عنوان زیرکی و تفاوت گذاشتن مدیرین آنها و سایر پرسنل بیان میکنند. این طرز رفتار در اکثر سازمانهای صنعتی ناشی از عدم عمل گرایی مدیران اجرائی یا به عبارتی پشت میز نشینی است که بایستی مدیران در برخورد با این گونه موارد، ظرفیت، درایت و دوراندیشی مناسب داشته باشند.

تمامی جزئیات در نظر گرفته شده در این مدل، گویای این واقعیت است که در همه کارخانجات و سازمانهای صنعتی، همه ی کارکنان از رده پائین تا رده بالا باید وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند. یک قایق کوچک درون اقیانوسی

عظیم وسیله ای است که باید با درایت و همکاری تمامی عوامل درون آن هدایت شود. لذا نمی توان به کسی اجازه خطا یا بر هم زدن تعادل قایق را داد. تنها راه برهم نخوردن تعادل قایق، حفظ تعادل در تمامی قایق هاست. برای این کار انجام صحیح وظایف و تعامل بین کارکنان باید مطابق آموزش ها در بهترین حد ممکن رعایت شود. بنابراین علی رغم مشخص بودن تمامی دستورالعملها در جهت حفظ تعادل قایق ها، چنانچه هر کس در هر رده سازمانی که بخواهد خواسته یا ناخواسته این تعادل را بهم بزند محکوم به مجازات بازدارنده و یا حذف خواهد بود. اکثر کارخانجات صنعتی که دچار غرق شدگی یا مشکل فرسایشی می شوند به دلیل سوء مدیریت در رده های مختلف است که اغلب هم از درون سازمان این مشکل نمود پیدا کرده و به مرور رده های بالاتر را هم درگیر کرده و در نهایت قایق اصلی را در مقابل تلاطم اقیانوس شکننده و ضعیف می کند. چنانکه در سالهای اخیر شاهد شکست مجموعه هائی عظیم، حتی با وجود بهره مندی از بهترین تکنولوژی روز دنیا و متخصصین کارآمد بوده ایم.

مدل قایق می تواند مدلی جامع برای مدیریت داخلی مجموعه های صنعتی باشد که چنانچه فرهنگ آن در صنعت اجرائی شود قطعاً جلوی بسیاری از مشکلات کارخانجات را حل خواهد کرد. با توجه به اینکه همه سازمانها دارای استعداد های مناسب میباشند باید از پتانسیلهای موجود در سازمان به نحو احسن استفاده و با تشکیل کارگروه تیمی با محوریت خود مدیران اجرائی در انجام مستقیم امور، از اینرسی و مقاومت در مقابل تغییرات سازنده کاسته شود و از ابزارهای مدرن برای تجزیه و تحلیل فرایندهای سازمانی جهت کاستن پیچیدگی کار و تقلیل زمان انجام کارها و در نهایت افزایش بهره وری سازمان بهره گیری نمایند.

پی نوشت

عضو جامعه متخصصین نساجی ایران
مشاور در امور ریسندگی پنبه ای، کارگر نمونه ی کشوری
Email: r_abolhassani@yahoo.com

منابع

- ۱- اندیشه های خوب برای همه، پرامد و ویجی-باترا، ترجمه هیبت اسدی، چاپ دوم ۱۳۸۶
- ۲- مدیریت بدون زور و اجبار، ویلیام گلاسر، ترجمه نسرین ملکی، چاپ اول ۱۳۷۸
- ۳- مدل اجرائی مدیریت کیفیت جامع، عبدالمحمد رازانی، چاپ اول ۱۳۷۳
- ۱- تجربیات علمی و عملی نویسنده و طراح مدل در صنعت
2- <http://athir.blogfa.com/post-2281.aspx>
3- <http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/131292>
4- <http://www.anjomanmodiran.com>