

نقد و بررسی کتاب

در جستجوی کمال

علی مفتخر

نام کتاب : در جستجوی کمال (درسهایی از سازمانهای موفق)

IN SEARCH OF EXCELLENCE

نویسندگان : توماس جی پیترز و رابرت اچ واترمن

طی سالهای اخیر یکی از مشهورترین و پرخواننده ترین کتبی که در زمینه رمز و راز موفقیت مدیریت سازمانها و شرکتهای بزرگ در سطح جهانی به رشته تحریر درآمده است و عنوان پر فروش ترین کتاب بین المللی را به خود اختصاص داده است کتاب " در جستجوی کمال " نوشته آقایان توماس جی پیترز و رابرت اچ واترمن می باشد که در محافل مدیریت در سطح بین المللی مطرح بوده و مورد توجه بسیار واقع شده است .

«شرح کتاب بطور خلاصه»

- ۱- کتاب تحقیقی است به مدت ۲۰ سال در باره ۷۵ سازمان مشهور و موفق که فعالیت و فروش آنها در بین بالاترین در صنعت خود (از چندین میلیون تا چند میلیارد دلار فروش در سال) بوده است .
اهداف تحقیق عبارت بود از :
 - الف - شناسایی عوامل موفقیت این سازمانها .
 - ب - روشهای مشترک و مشابه مدیریتی این سازمانها .
- ۲- پارامترهای موفقیت در این تحقیق که در اندازه گیری بکار گرفته شدند ، شامل بالاترین :
 - ۲-۱- رشد داراییهای سازمان طی ۲۰ سال گذشته .
 - ۲-۲- رشد ارزش سهام عادی طی ۲۰ سال .
 - ۲-۳- رشد متوسط نسبت ارزش اسمی سهام و ارزش معاملاتی آن طی ۲۰ سال .
 - ۲-۴- متوسط بازده سرمایه گذاری طی ۲۰ سال .
 - ۲-۵- متوسط بازده سهام عادی طی ۲۰ سال .
 - ۲-۶- متوسط بازده فروش طی ۲۰ سال .

۳- فهرست اسامی شرکتهای نمونه ، که در این تحقیق مطرح بوده اند عبارتند از :

BOEING	IBM	MARS
DELTA AIRLINES	NCR	POLAROID
AMERICAN AIRLINES	DIGITAL EQUIPMENT	REVLON
K MART	TEXAS INSTRUMENT	ATARI
DUPONT	GENERAL ELECTRIC	GENERAL FOODS
DISNEY PRODUCTIONS	HUGHES AIRCRAFT	DANA CORPORATION
AVON	GENERAL MOTORS	CATERPILLAR TRACTORS
JOHNSON AND JOHNSON	PROCTER AND GAMBLE	MCDONALDS
HEWLETT-PACKARD		EASTMAN KODAK

۴- دلائلی که نویسندگان (محققین) در تقریبا " تمامی یا اکثریت قاطع این سازمانها به عنوان رمز موفقیت مشاهده کرده اند و در کتاب خود در ۲۲۵ صفحه تحت نتایج تحقیق ارائه نموده اند عبارتند از :

۴-۱- تقریبا " در تمامی این سازمانها مدیری بسیار لایق و کاردان و با توانایی رهبری بسیار قوی و داشتن برنامه و هدفی مشخص برای این سازمانها در راس سازمان قرار گرفته است .

۴-۲- این سازمانها واقعا " باور دارند که مهمترین و با ارزشترین سرمایه آنها منابع انسانی است و لذا در همه ابعاد مادی ، معنوی ، پرورشی و انگیزشی به آن توجه خاص دارند و در واقع فلسفه مدیریت این سازمانها بر ارج نهادن و توجه به انسانهای سازمان استوار است .

۴-۳- ارتباط در کلیه سطوح سازمان صمیمی ، غیررسمی دوستانه و صادقانه است . مدیریت بطور دائم با کارکنان در تماس است و به وضعیت آنها رسیدگی می کند .

این مقوله تحت عنوان " مدیریت بر مبنای قدم- زدن " (MBWA)^۴ و یا به عبارتی دیگر " مدیریت بر مبنای سرکشی به گروهها " در اکثر این سازمانها مشهود است و مدتی است که مفهوم MBWA در مدارس و آموزشهای مدیریت مورد بحث می باشد .

۴-۴- انگیزش نیروی انسانی در این سازمانها به طرق زیر ایجاد می شود :

۴-۴-۱- اعتماد به افراد^۶ .

۴-۴-۲- انتظار بازدهی و تولید و بهره وری در سطح

با لا^۷ .

۴-۴-۳- احترام به افراد^۸ .

۴-۴-۴- مشارکت کارکنان در کارها^۹ .

۴-۵- اکثریت قریب به اتفاق این سازمانهای موفق

راجع به کیفیت تولید و عرضه سرویس و خدمات در

سطح عالی ، دقت و حساسیت خاصی بخرج میدهند .

۴-۶- این سازمانها نسبت به نوآوری (اختراع) و ابداع

محصولات ، حرکتها ، تولیدات و روشهای جدید

بسیار حساس هستند و به آن توجه شایانی دارند

تا جائیکه سیاستهای تشویقی خاصی را در این

رابطه ایجاد کرده اند تا کارکنان ، تشویق به

ابداع و نوآوری و اختراع گردند .

۴-۷- ارزشیابی بسیار دقیق و حساس از کار و عملکرد

هر فرد در سازمان و تشویق مادی و معنوی

کارکنان برجسته و توجه دادن به سایر کارکنان

از طریق ارائه آمار و انتشار عملکرد هر واحد در

روزنامه شرکت بمنظور آگاهی همگان و ایجاد

احساس رقابت در بهبود عملکرد^{۱۰} ارزیابی عملکرد

صادقانه ، خوب و دقیق است و کارکنان برجسته

شناخته می شوند و به خدمات آنان ارج نهاده

می شود .

۴-۸- از ویژگیهای بارز سازمانهای موفق توجه آنها به

آموزش ، توسعه منابع انسانی و تحقیق و پژوهش

می باشد . بسیاری از این سازمانها ۲۰ تا ۳۰

درصد از بودجه هنگفت خود را به امر آموزش ،

توسعه و تحقیق و مدیریت منابع انسانی اختصاص

می دهند . (در حالیکه بطور سنتی این بودجه در

بسیاری از شرکتها کمتر از ۵ درصد است) .
۴-۹- از خصوصیات دیگری که در این تحقیق ۲۰ ساله
بین سازمانها و مدیریت های موفق بدست آمده
احساسی است که کارکنان این سازمانها نسبت
به سازمان خود دارند .

در اغلب این شرکتها :

۴-۹-۱- کارکنان از عضویت و کار در آن سازمان
احساس سربلندی و افتخار می کنند .

۴-۹-۲- احساس می کنند که عضو مسئول یک
خانواده و در موفقیت و سود و زیان وکل

ماجرا در سازمان خود سهم می باشند .

۴-۹-۳- احساس رقابت سالم و سازنده در بین کلیه
واحدهای سازمان در جریان است و همه
می خواهند که موفق و برنده شوند .

۴-۱۰- احساس امنیت و پرستیژ شغلی در سطح بالا در
بین کارکنان اینگونه سازمانها به چشم می خورد،
چون رویه های استخدامی ، آموزشی و پرسنلی و
رفاهی و حقوق و مزایای این سازمانها بنحوی
طراحی گردیده که گرچه در بدو امر مشکل است
در اینگونه سازمانها استخدام شد ولی کسیکه
موفق شود در این سازمانها کار کند آنچنان
تامین شغلی برای تمام زندگی خواهد داشت که
می تواند روی زندگی حرفه ای خود برای مدت
طولانی حساب کند و هوس ترک خدمت یا کار
دوم یا تعویض سازمان نکند .

۴-۱۱- تشکیل گروههای کوچک تحقیق ، بهره وری و
افزایش کیفیت . اینگونه تشکیلات رسمی و
غیر رسمی در این سازمانها زیاد به چشم
می خورد . خود کارکنان تشویق به تشکیل اینگونه
گروههای کار می شوند چون مدیران سطوح بالا
نیز دائما " مشغول چنین کاری هستند تا کار
قسمت یا واحد خود را به حد کیفیت بالاتری
برسانند . این کار بر اساس فرضیه ای است که
سازمانهای مورد بررسی معتقدند که تمام
انسانها دوست دارند مفید باشند و کار خوب
انجام دهند و راجع به خودشان بعنوان یک انسان
" موفق " و " برنده " فکر کنند و این سازمانها،

روی این باور سرمایه گذاری می کنند .

۴-۱۲- پذیرش افکار و عقاید و طرحهای خوب کارکنان

و تشویق آنان به ارائه طرح و نظر و پیشنهاد

جهت بهبود کار ، سرویس ، محصول ، کیفیت ،

ابداع و ۰۰۰ یکی دیگر از خصوصیات سازمانهای

موفق است . تشویقها و جوایز و پاداشهای

خوبی برای اینگونه کارها در نظر گرفته می شود .

۴-۱۳- ویژگی دیگری که در بین سازمانهای موفق

مشاهده شده است استقلال مدیران این سازمانها

است . حتی در بخشهای کوچک سازمان ، چون

هدفها و هدفگذاریها مشخص است و با روشن

بودن هدفها و مشخص بودن آنها به مدیران و

مسئولان استقلال و اختیارات وسیعی داده

می شود تا خودشان به اهداف تعیین شده برسند و

در این صورت احساس تلاش ، رقابت ، ابداع

و نوآوری همیشه مشهود است . این مبحث در

یک بخش از کتاب تحت عنوان " استقلال و

موفقیت " در حدود سی صفحه آمده است و بحث

بسیار شیرینی است و نهایتا " بخش دیگری از

کتاب تحت عنوان " بهره وری از طریق

انسانها " بسیار خواندنی است .

بمنظور جلوگیری از طولانی شدن مطلب ، ضمن
اینکه کتاب پارامترهای گوناگونی را مطرح می سازد
ولی بنظر می رسد که نتایج این تحقیق می تواند برای
مدیران در کلیه سازمانها مفید باشد . البته شاید
بسیاری از ما فکر کنیم ما که این چیزها را می دانیم
یا می دانستیم . بله ، صحیح است ، ما می دانیم
و می دانستیم ولی تحقیق ۲۰ ساله و این کتاب نشان
می دهد که مدیریت ها و سازمانهای موفق بر اساس
این دانسته ها حرکت و عمل می کنند و موفق می شوند .

1-INTERNATIONAL BESTSELLER

2-IN SEARCH OF EXCELLENCE

3-THOMAS J. PERERS AND ROBERT H. WATERMAN
Jr.

4-MANAGEMENT BY WALKING AROUND

5-MANAGEMENT BY WANDERING AROUND

6-TRUST THEM

7-DEMAND HIGH RESULTS FROM THEM

8-RESPECT THEM

9-INVOLVE THEM

10-AUTONOMY AND ENTREPRENEURSHIP

11-PRODUCTIVITY THROUGH PEOPLE

سخنی پیرامون اولین گردهمایی اساتید رشته مدیریت دانشگاه‌های کشور

مسائل موضوعی در بعد از ظهر روز اول به تبادل نظر پرداختند. برنامه گردهمایی در روز دوم با طرح نتایج حاصل از ارائه افکار، عقاید و نظرات کمیسیونها ادامه یافت تلاش فکری حاضرین نگرش هماهنگ و همسویی را به دست داد و در قالب قطعنامه مورد تأیید همگان تجلی یافت:

۱ - شناساندن رشته مدیریت به جامعه و نقش آن در پیشرفت و توسعه نظام جمهوری اسلامی ایران از طریق:

الف - استفاده از رسانه‌های گروهی.

ب - درج مفاهیم مدیریت به زبان ساده و مناسب در دروس دوره‌های ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان.

ج - افزودن حداقل ۳ واحد درسی "آشنایی با مبانی و مفاهیم مدیریت" به مجموعه کلیه رشته‌های دانشگاهی غیر از مدیریت.

۲ - ایجاد فرهنگستان مدیریت جهت تنظیم مفاهیم مشترک در مدیریت.

۳ - ضرورت تاسیس انجمن علمی مدیریت برای هماهنگی بیشتر در فعالیتهای علمی و پژوهشی.

۴ - ضرورت بازنگری مستمر مجموعه دروس رشته‌ها و گرایش‌های مدیریت.

۵ - ایجاد تسهیلات لازم در جهت تدوین و انتشار منابع درسی به هنگام

۶ - حرفه‌ای ساختن مدیریت از طریق ایجاد و ضوابط لازم برای احراز مشاغل مدیریتی

۷ - ضرورت برقراری ارتباط موثر بین دانشکده‌ها و گروه‌های مدیریت و بخش‌های عمومی و خصوصی از طریق حضور علمی و عملی

۸ - گسترش تحقیقات گروهی و تیمی در تدوین منابع مدیریت.

۹ - گزینش علمی دانشجویان رشته مدیریت به گونه‌ای صورت پذیرد تا کلیه رشته‌ها قبل از دانشگاه بتوانند در این رشته شرکت کنند.

۱۰ - پیشنهاد می‌شود تسهیلات لازم برای ادامه تحصیل اعضاء هیات علمی رشته مدیریت در دوره‌های عالی (دکتری و فوق‌دکتری) فراهم گردد.

همواره در طی عمری ساله رشته مدیریت کاستیها و ضعفها چه در فرایند تحصیلی دانشگاهی و چه در نظام اداری مطمح نظر بوده است. به عبارتی نابسندگی و نارسایی متون و محتوای کتب درسی این رشته، عدم بکارگیری معیارهای ضروری و شایسته گزینش علمی دانشجو، نامشخص بودن جایگاه صحیح مدیریت در جامعه و ... تماما موجب گشته‌اند تا مسائل و مشکلات نظام اجتماعی و اداری که از این رهگذر قابلیت شناسایی و رفع را داشته در پس پرده ابهام بمانند.

در پی چنین استنباطی کمیته تخصصی پژوهشی رشته مدیریت با درک و شناخت این نارساییها بر آن شد تا در نشست‌های مکرر ساز و کارهایی را مورد مطالعه قرار دهد. لذا نخستین شیوه و مکانیزم را در این دید تا در يك گردهمایی عقاید، اندیشه‌ها و نقطه نظرات اساتید رشته مدیریت دانشگاه‌های کشور را پیرامون مسائل مهمی که مقدمتا "مورد توجه بوده جویا شود."

براین اساس از طرف کمیته مزبور تصمیم گرفته شد اولین گردهمایی در روزهای ۲۶ و ۲۷ دی ماه سال ۶۹ صورت پذیرد. پس از انجام مقدمات کار و بنسبیه پیشنهاد کمیته دعوتی از سوی معاونت پژوهشی وزارت فرهنگ و آموزش عالی از اساتید رشته مدیریت دانشگاه‌های سراسر کشور به عمل آمد و در آن رئیس کلی موضوع‌های مورد بحث در نشست مشخص گردید. گردهمایی که نقطه آغازین فرایند تشخیص مسائل مورد نظر بوده با استقبال قابل توجهی در روز ۲۶ دی ماه در ساختمان شماره ۲ وزارت فرهنگ و آموزش عالی (معاونت پژوهشی وزارت فرهنگ و آموزش عالی) تشکیل شد.

براساس برنامه از پیش تعیین شده و در نشست اول شرکت کنندگان هر يك به تشریح وضعیت کلی دانشکده‌ها و بعضا "سازمانهای پژوهشی مربوط و نیز نقطه نظرهای خود پرداختند. در این راستا تلاش بر این بود تا نشانی از يك همسویی فکری به دست داده شود.

برنامه صبح گردهمایی مقدمه‌ای برای فراهم نمودن زمینه‌های ذهنی و آمادگی اعضای کمیسیون‌های چهارگانه: برنامه‌های درسی و سرفصل‌ها، گزینش (علمی) دانشجو، سیاست‌گذاری پژوهش در رشته مدیریت و شیوه‌های تعیین جایگاه صحیح مدیریت بود.

کمیسیونهای مزبور هر يك بطور جداگانه پیرامون