

کندوکاو موردی (۹)

(Case Study)

محکمی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

غلامرضا خاکی

شب همان روز

بعد از خواندن مقاله، فکر OD و فنون آن ذهن آقای مقدم را مشغول کرده بود، سرانجام به این نتیجه رسید که با معاون طرح و برنامه خود تماس بگیرد و از او بخواهد که با یک مشاور OD معتبر تماس گرفته و برای مذاکره با او زمانی را تنظیم نماید و از او برای بازدید از شرکت دعوت کند.

دو هفته بعد

آقای بهروز نظری، مشاور OD ضمن تشکر از دعوتش به شرکت اینگونه صحبتش را آغاز کرد، «همانطور که می‌دانید، آقای مقدم OD فنون گوناگونی دارد به عنوان نمونه، نظریه مداخله (Intervention Theory)، تغییر برنامه‌ریزی شده (Planned Change) و پژوهش کارکردی (Action Research) و...».

صحبت آقای نظری و مقدم حدود یک ساعت طول کشید، با این دیدار اعتماد در خور ملاحظه‌ای بین نظری و مقدم پدید آمد و در جریان گفتگو پذیرفته شد هرگونه تصمیم‌گیری در یک سازمان باید بر پایه اطلاعاتی باشد که از خود سازمان بدست سی‌آید و به عنوان نخستین گام پذیرفته شد که نظری با روسای سه بخش مهم شرکت مصاحبه کند تا دیدگاه‌های آنان را در باره روند کلی شرکت بداند و برنامه کلی بهبود و بازسازی طراحی شود.

در خاتمه مقدم یادآوری کرد که شرکت در شرایط فعلی نیاز به انتخاب چند نفر برای تصدی مشاغل کلیدی دارد و در این میان،

آقای مقدم ریاست شرکت صنایع الکترونیک اختر را به عهده داشت، این شرکت دارای بخشهای گوناگون در زمینه‌های تکنولوژی پیشرفته الکترونیکی است. عموماً این شرکت را به علت نوآوریهای فنی و توان بالای محققان و مهندسان آن می‌شناسند، اما اخیراً به علت سیاستهای جدید اقتصادی رقابت برخی از رقیبان با آن روز بروز افزایش پیدا می‌کرد. آقای مقدم باور داشت موفقیت شرکت به کارآیی مدیریت آن وابسته است، او فکر می‌کرد که مدیران شرکت در زمینه برنامه‌ریزی از توان بالایی برخوردار نیستند و مسأله برنامه‌ریزی یکی از ضعفهای اساسی شرکت در شرایط پر فشار رقابت کنونی است.

صبح یک روز پاییزی

شرکت یک مجله تخصصی در زمینه مدیریت را مشترک است امروز صبح که آقای مقدم وارد اتاق کارش شد، مجله را روی میز کار خود دید، آن را کناری گذاشت تا به موقع آن را مطالعه کند.

عصر همان روز

آقای مقدم در حالیکه، فنجان چای در دستش بود، به ورق زدن مجله پرداخت، در صفحات میانی مجله برای اولین بار چشمش به مقاله‌ای افتاد به نام، بهبود و بازسازی سازمان (Organizational Development=OD)، موضوع توجهش را جلب کرد و مقاله را تا انتها مطالعه کرد، احساس کرد با قلمرو جدیدی در علم مدیریت آشنا شده است.

عباسی	عامری	اکبری	برنامه ریزی
۴/۵	۳/۵	N	۱- آیا مدیر برای واحد زیر نظر خود هم هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت در خور دستیابی (کیفی یا کمی) که به نحو درستی به هدفهای مدیر عالی مؤسسه وابسته باشد تعیین می کند؟
۳	۳	۳	۲- تا چه اندازه مدیر از اینکه هدفهای واحد توسط کارکنان زیر نظرش درک شده است اطمینان می یابد؟
۳	۳	۳/۵	۳- تا چه حد مدیر به کارکنان خود در برقراری هدفهای پایدار و در خور تحقق در مقام اجرا کمک می کند؟
۴	۴	۴/۵	۴- چه اندازه مدیر از اصول برنامه ریزی در فرایند برنامه ریزی بهره گیری می کند و توجه دارد که کارکنان وی نیز چنین کنند؟
۴	۴	۴/۵	۵- آیا مدیر به نقش سیاستها و خط مشیهای مؤسسه در تصمیم گیری آگاه است و اطمینان دارد که کارکنان وی نیز از چنین آگاهی برخوردارند؟
۳/۵	۳	۴	۶- آیا مدیر کوشش می کند که مشکلات کارکنان را از راه خط مشیهای هدایت کننده با کمک به آنان و تقویت حس خلاقیت حل کند یا بیشتر به قانونها و مقررات و بخشنامهها توسل می جوید؟
۴	۳/۵	۴/۵	۷- آیا مدیر به کارکنان خود کمک می کند تا اطلاعاتی را که مورد نیاز آنان در برنامه ریزی است بدست آورند؟
۳/۵	۴	۴	۸- تا چه اندازه مدیر پیش از تصمیم گیری بریلها (راه کارها) عملی را بررسی می کند؟
۳/۵	N	۴	۹- در گزینش یک راه از میان راههای گوناگون آیا مدیر، عاملهایی را که در دستیابی مشکل و نسبت به آن حیاتی است می شناسد و بیشترین توجه را به آن معطوف می دارد؟
۴	۴/۵	۳	۱۱- آیا مدیر در زمانهای معین، برای اینکه ببیند برنامهها با انتظارات جاری همسویی دارند آنها را واری می نماید؟
۴/۵	۴/۵	۴	۱۲- تا چه اندازه یک مدیر نیاز به انعطاف و نرمش در برنامه ریزی دارد و نیز ارزش چنین انعطافی را در نظر می گیرد؟
۴	۴/۵	۴	۱۳- در تهیه و اجرای طرحها، آیا مدیر همواره شیوه اجرای تصمیمها را به گونه بلندمدت و کوتاه مدت مورد انتظار در نظر می گیرد؟
۳/۵	۴	۴	۱۴- هنگامی که مدیر دشواریها را با رئیس خود در میان می گذارد یا هنگامی که مدیر عالی در حل مسایل و دشواریها کوشش می کند و یاری می خواهد آیا وی راه حلها را (با برشمردن مزایا و معایب) و سفارشیایی برای حل دشواری، پیشنهاد و تقدیم می کند؟
۱۴	۱۳	۱۳	جمع شمار پرسشهایی که درجه گذاری شده اند.
۵۶	۴۹	۵۱/۵	جمع امتیازهای درجه ها.
۴	۳/۸	۴	متوسط امتیازهای درجه گذاری در زمینه برنامه ریزی.

جدول شماره ۱: مقایسه امتیازهای سه نامزد تصدی مشاغل

مسأله عمده وجود افرادی است که قادر باشند مشاغلی را که ماهیت برنامه‌ریزی دارند پذیرا باشند.

یک هفته بعد

مقدم با همکاری معاون اداری - مالی موفق شد طرحی را برای انتخاب دو نفر از افراد سازمان جهت تصدی مشاغل

۱ - رئیس گروه برنامه‌ریزی

۲ - رئیس بخش بازاریابی

طراحی کند، طرح در واقع دستور کاری برای درجه‌بندی نامزدهای دو شغل بالا بود، مقدم از معاون اداری - مالی سازمان خواست فرمی را که جمع‌بندی آن در جدول شماره یک آمده است به صورت جداگانه به رئیس نامزدهای تصدی دو شغل تحویل داده و از آنان خواسته شود که بر اساس پیشینه هر یک از نامزدها به سؤالات فرم بر اساس امتیازهای زیر پاسخ داده شود.

X = نامناسب

N = نظری ندارم

O = معیاری از عملکرد که از دیدگاه ارزیاب با بودن هر گونه

شرایط و اوضاع و احوال بهتر از آن نمی‌توان انتخاب کرد.

۴ یا ۴/۵ = عالی (Excellent): معیاری از عملکرد که همه

موارد بررسی در حد کمال مطلوب است.

۳ یا ۳/۵ = خوب (Good): معیاری از عملکرد که بالای

متوسط قرار دارد و همه شرطهای لازم برای دستیابی به شغل را در

بر می‌گیرد.

۲ یا ۲/۵ = متوسط (Average): معیاری از عملکرد که

متوسط برای شغل مورد نظر و حد میانی شرایط افراد موجود و یا

قابل دسترس را در بر می‌گیرد.

۱ یا ۱/۵ = ضعیف (Fair): معیاری از عملکرد که پایین‌ترین

شرایط لازم برای احراز شغل است.

صفر = بی‌کفایت (Inadequate): معیاری از کارکرد که غیر

قابل قبول برای شرایط احراز شغل تلقی شود.

نتایج ارزشیابی اکبری - عامری - عباسی در جدول شماره ۱ آمده

است.

مقدم برای بدست آوردن اعتماد بیشتر در داوری، از دونفر

معاونان خود خواست با توجه به شناختی که از اکبری، عامری و

عباسی دارند ارزیابی‌های ارائه شده توسط مافوق‌های آنها را بررسی

کنند و به صورت مشترک با توجه به ارزیابی‌های به عمل آمده توسط مافوق‌ها، نظر نهایی را ارائه نمایند. اگر فرض ما بر این باشد که هر سه نفر نامزدهای شغل دارای مهارت‌های فنی و مدیریتی همانند باشند شما به عنوان رئیس شرکت، و مشاور OD پیرامون سؤالات زیر اظهار نظر فرمایید.

۱ - چه کسی را به سمت مدیر برنامه‌ریزی شرکت انتخاب

می‌کنید؟

۲ - چه کسی را به سمت رئیس بخش بازاریابی شرکت

انتخاب می‌کنید؟

۳ - چه سؤالاتی به نظر شما باید در فرم گنجانیده شود؟

۴ - چه برنامه آموزشی بهبود و بازسازی را برای سازمان با

توجه به شرایط رقابتی پیشنهاد می‌کنید.

بخشهایی از این مورد با الهام از منبع زیر نگارش یافته است.

"Essentials of Management" Koontz, O' Donnell, Wehrich

McGraw-Hill, (Fourth Edition, 1986, P.331).



خوانندگان گرامی پاسخ‌های خود را به آدرس زیر ارسال دارند:

تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده

علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران - صندوق پستی

۶۳۱۱ - ۱۴۱۵۵ - دفتر مجله دانش مدیریت

بدیهی است به بهترین پاسخ رسیده برای سؤالات مطرح شده

که تا تاریخ ۱۳۷۲/۶/۳۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یکساله

فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً در

پاسخ‌های خود کد و کاور موردی شماره ۹ را حتماً قید فرمایید.