

مورد کاوی شماره (۱۴)

محکمی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

عبدالرضا معین

اطلاعات مالی، نه تنها امور مالی، مدیریت کارخانه و کلیه قسمتها بلکه همه کارکنان از مزایای آن بهره‌مند خواهند شد. لذا نیازی نمی‌بینم به اهمیت و ضرورت تکمیل به موقع کار اشاره‌ای بنمایم. نکته مهم اینکه مشتری اصلی این برنامه، امور مالی کارخانه می‌باشد. به ناچار می‌باید نقطه نظرات رئیس محترم مالی را حتماً مد نظر داشته باشیم و کار را بنحوی جلو ببریم که نیازهای این قسمت را بخوبی جوابگو باشد. طراح سیستم اظهار داشت: من کلمه‌ای به عنوان مشتری را نمی‌شناسم، آنچه فکر می‌کنم صحیح است همان را اجرا می‌کنم. من براساس تجارب ۳۰ ساله خود که عمدتاً در بخش مالی وزارت نیرو بوده است سیستم جدید را طراحی کرده‌ام و معتقدم کار انجام شده بیش از نیاز امور مالی را در آینده جوابگو خواهد بود. من نتایج بسیار شگفت‌آور و غرور آفرین از این کار طی سالهای گذشته گرفته‌ام. راهی غیر از این صحیح نیست. رئیس امور مالی با دستپاچگی و عصبانیت، در حالی که صورتش سرخ شده بود رو به آقای حسنی کرد و گفت: ببینید ما کارخانه‌ای کوچک با ۱۰۰ نفر پرسنل داریم. شاید سیستم مورد نظر طراح برای یک وزارتخانه بزرگ بسیار عالی و جالب باشد، اما برای ما زیاد و غیر ضروری است. قبلاً هم تذکرات لازم را به ایشان داده‌ام. نیاز ما واقعاً همان است که در نامه سه صفحه‌ای سال گذشته برایتان نوشته‌ام. چیزی بیشتر لازم نداریم. اقدامات اضافی دیگر هزینه‌زا و دست و پاگیر خواهد بود. طراح سیستم بلافاصله به آقای حسنی گفت: صحبت‌های رئیس امور مالی را شنیدم. ایشان واقعاً از مزایای طرحی که ارائه کرده‌ام بی‌اطلاعند و آن را نمی‌فهمند. تجربه ۳۰ ساله گذشته من حکم

آقای حسنی که مسؤلیت هماهنگی و پیاده کردن طرح کامپیوتری سیستم حقوق و دستمزد و دفاتر مالی را در کارخانه تولیدی شاداب آفرین به عهده داشت، بالاخره پس از بحث‌های فراوان با اعضاء گروه که متشکل از سه نفر بودند موفق شد آنان را ترغیب به حضور در جلسه‌ای برای حل و فصل مشکلات نماید. وی امیدوار بود در این جلسه بتواند دیدگاه‌های رئیس مالی، برنامه‌نویس کامپیوتر و طراح سیستم را در باره کار مشترکی که از یک سال پیش شروع شده بود به یکدیگر نزدیک سازد تا نتایج بدست آمده به دلیل پاره‌ای سلیقه‌های شخصی و حتی لجاجت‌ها به هدر نرود. وظیفه مشکل او حل اختلافی بود که به طور عمده بین رئیس مالی و طراح سیستم پیش آمده بود.

طراح سیستم که شخصی ۵۸ ساله بود نظرات دیگران را نمی‌پذیرفت. رئیس مالی نیز با سابقه ۲۰ سال فعالیت انعطاف‌ناپذیر بود و مرتب بر رفع نیازهای واحد خود تأکید می‌ورزید.

در این جلسه آقای حسنی مجبور بود نقش میانجی را بازی کند زیرا هیچ یک از اعضاء گروه مایل نبودند به طور مستقیم و رو در رو با نفر دیگر صحبت نمایند.

در آغاز جلسه آقای حسنی ضمن تشکر از تلاش اعضاء گروه و بر شمردن نکات مثبت طرح خاطر نشان ساخت: هر چند تاکنون اقداماتی به عمل آمده است اما نتایج رضایت بخش نیست بخصوص آنکه در باره چند مورد توافق لازم بین اعضاء گروه صورت نگرفته است. فراموش نکنیم که از اجرای این طرح و بهره‌مند شدن از توانایی‌های کامپیوتری و سیستم‌های جدید

می‌کند که از این روش استفاده شود و باید این کار را نیز بکنیم.
رئیس مالی فریاد کشید: من مخالفم.

آقای حسنی نظر برنامه‌نویس را جویا شد. وی بدون آنکه حتی نگاهی به دو نفر دیگر بیاندازد و انگار صحبت‌های آنان را نیز نشنیده است، مستقیماً به چشمان آقای حسنی زل زد و گفت: ببینید! سال گذشته طراح سیستم دستورالعملی را به من داد و براساس آن برنامه‌نویسی کردم. چند ماه زحمت کشیدم تا برنامه آماده شد. اما این کار مورد قبول رئیس مالی واقع نشد. بعد نامه جدیدی از رئیس مالی دریافت کردم. طبق آن برنامه‌ای جدید نوشتم. حالا طراح سیستم نمی‌پذیرد. برای من فرق نمی‌کند که چه بنویسم. نمی‌دانم کدام درست می‌گویند. به هر حال از بلا تکلیفی و دوباره کاری‌های مکرر و بیهوده نجاتم بدهید. در این جلسه بگوئید کدام شخص درست می‌گوید. در غیر این صورت از گروه بیرون می‌روم، هر کاری هم خواستید خودتان انجام بدهید.

طراح سیستم بلافاصله فریاد زد: آنچه را که من می‌گویم صحیح است. همان کار را بکنید. کاری هم به نیاز رئیس مالی نداشته باشید. رئیس مالی با عصبانیت بلند شد و رو به آقای حسنی کرد و گفت: اگر این آقایان قادر هستند نیاز مرا برآورده کنند حرفی ندارم و آلا کار را تعطیل می‌کنم. طراح سیستم هنوز قدیمی فکر می‌کند بهتر است از لاک خودش بیرون بیاید. اصلاً به روش قبلی خودمان برمی‌گردیم و به طور دستی کار می‌کنیم. کامپیوتر بی کامپیوتر، از خیرش می‌گذریم.

جو جلسه متشنج شده بود. به مدت چند دقیقه کسی صحبتی نکرد. اعضای گروه سر خود را پائین انداخته، منتظر بودند آقای حسنی چیزی بگوید. سپس آقای حسنی در حالی که تبسمی بر لب داشت و همگان را به آرامش و حفظ خونسردی دعوت می‌کرد، این چنین گفت: دوستان دور هم جمع شده‌ایم تا در باره موضوعی که همگی به آن علاقه‌مند هستیم صحبت کنیم. دعوی شخصی نداریم. نقطه نظرانی ارائه گردید. اما بدین ترتیب از محور تفاهم دور می‌شویم و به تقابل و منازعه می‌رسیم. کار که انجام نمی‌شود هیچ، از یکدیگر نیز گله‌مند و دلخور خواهیم شد. به نظر می‌رسد کار اصلی‌مان را در خلال صحبت‌ها و بحث‌های امروز به فراموشی سپردیم. این جای تعجب و گله دارد. فراموش نکنیم که نظرات رئیس امور مالی را باید به طور کامل و دقیق مورد نظر قرار داشته باشیم چرا که آنها از برنامه استفاده خواهند کرد. هر

چند طراح سیستم از تجربه خوبی برخوردار هستند اما از ایشان خواهش می‌کنم واقعاً نظرات امور مالی کارخانه را که مشتری این برنامه هستند به طور جدی مد نظر قرار بدهند و اصلاحات لازم را در طرح فعلی برای حل مشکلات باقیمانده بعمل آورند. بدیهی است که بر مبنای آن برنامه‌نویس نیز کار خود را تکمیل خواهد کرد. طراح سیستم پاسخ داد: تصدیق می‌کنم که کمی تند رفتیم. حرف شما را آقای حسنی به خاطر احترامی که برایتان دارم می‌پذیرم و در اولین فرصت با رئیس مالی صحبت می‌کنم و طرح را مطابق با نظر و خواست ایشان اصلاح می‌کنم. اما هنوز هم فکر می‌کنم طرح قبلی بهترین باشد. آقای حسنی ضمن تشکر از حضور اعضای گروه اظهار امیدواری کرد کار هر چه زودتر به نتیجه برسد. سه ماه پس از این جلسه، سیستم حقوق و دستمزد با اصلاحات بعمل آمده مورد استفاده قرار گرفت و یک سال بعد نیز با تأخیرات قابل ملاحظه و صرفاً به دلیل همان اختلاف سلیقه‌ها و فشارهای طراح، برنامه دفاتر مالی کامپیوتری شد. برنامه‌نویس نیز به موقع دوره‌های آموزشی را برای کارکنان مالی جهت آشنایی و استفاده از برنامه‌های جدید برگزار کرد.

سوالات

- ۱- آیا ترکیب گروه تعیین شده مناسب بود. نقاط قوت و ضعف را مشخص فرمائید.
- ۲- به نظر می‌رسد برنامه‌نویس می‌توانست نقش فعال‌تری را در این جلسه بازی کند. نظر شما چیست؟
- ۳- آیا بهتر نبود آقای حسنی از طراحی دیگر برای برنامه دفاتر مالی استفاده می‌کرد؟
- ۴- اصرار آقای حسنی بر کلمه «مشتری» برای چیست؟
- ۵- آیا روش آقای حسنی را برای حصول به نتیجه تأیید

می‌نمائید؟ چرا؟

✉ 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 سوالات مطرح شده که تا تاریخ ۱۳۷۴/۲/۳۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یک ساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً در پاسخ‌های خود مورد کاوی شماره ۱۴ را حتماً قید فرمائید.