

محکی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

غلامرضا خاکی

دانشجوی دوره دکتری - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

وظایف از نو نوشته شود و در انتخاب کلمه‌ها و جمله‌ها در این نوشته‌ها دقت بیشتری صورت گیرد تا شرح هر شغل درست همان چیزی باشد که از کارگر خواسته می‌شود و قابل تفسیرهای گوناگون نباشد.

۳- سیستم ارزیابی عملکردی که بر سازمان حکمفرماست عملی‌تر و عینی‌تر گردد.

۴- کارخانه خیلی بزرگ شده و بهتر است که مدیریت آن از وضع تمرکز یافته فعلی خارج شود و به صورت غیر متمرکز اداره شود و در ضمن به سرپرستان قسمت تولید، اختیارات بیشتری داده شود.

۵- مدیر کارخانه به تجزیه و تحلیلی کلی در زمینه روشهایی که به کار می‌رود احتیاج دارد. تعداد گزارشهای تهیه شده در قسمتهای مختلف حجم زیادی را تشکیل داده‌اند که بررسی همه آنها کار بسیار دشواری است. در کارها، گزارشها و ارتباطات دوباره کاریهای فراوان مشاهده می‌شود. روشهای موجود را باید دگرگون ساخت.

۶- در آرایش سازمانی کارخانه باید تجدید نظر شود و تعدیل نیروی انسانی صورت گیرد.

آقای خسرونژاد با مطالعه این پیشنهادها به فکر فرو رفت. از طرفی عمق مسأله را به شدتی که در پیشنهادها مطرح شده بود

آقای خسرونژاد مدیر کارخانه کمپوت سازی گل بهار، مدتی است با توجه به آمار و ارقام گزارشهای تهیه شده درباره عملکرد واحدهای گوناگون کارخانه احساس می‌کند که:

میزان کارایی کارخانه کمتر از حد ظرفیت اسمی، و نقدینگی کارخانه در چند سال اخیر پیوسته کاهش یافته است. این موضوع چنان آقای خسرونژاد را مشغول ساخته است که حتی در محیط خانه نیز به علل و دلایل این عدم کارایی فکر می‌کند و گاهی از فرط احساس ناتوانی (از پیدا کردن راه حلی برای آن)، بر سر بچه‌هایش داد می‌کشد و آنان را آزرده می‌کند.

روزی در یک دیدار اتفاقی، آقای وفا مدیر بازنشسته یکی از کارخانجات شهر به او می‌گوید: برای حل این مسأله بهتر است منطقی بیندیشد و از مشاور کمک بگیرد. خسرونژاد ابتدا مسأله را با مؤسسه ره یاب که کارکنان آن از نظر مشاوره شهرت خوبی دارند در میان می‌گذارد و قرار می‌شود یکی از مشاوران مؤسسه به نام آقای مرادی به کارخانه برود تا اطلاعات لازم را جمع‌آوری و راه‌حلهایی را پیشنهاد کند. مؤسسه ره یاب پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌دهد:

۱- کارخانه به سیستم کنترل دقیقتری نیاز دارد.

۲- روابط موجود بین شغل‌های مختلف نامرتب و به تعریف مجدد نیاز دارد. واحدها باید دوباره سازماندهی شوند. شرح

نمی‌دانست و از طرف دیگر اعتقاد داشت مشاوران ره یاب در کار خود شهرت دارند و به اندازه کافی قابل اعتماد هستند و سوابق آنها برای غالب صاحبان صنعت و تجارت منطقه روشن است.

آقای پدرام معاون اداری کارخانه پس از مطالعه پیشنهادهای، نظر داد که بر اساس این گزارش اقدام نشود و با مشاوران دیگری هم مشورت کنند. وی در جلسه شورای کارخانه، مشاوران پیشبرد را پیشنهاد کرد. همه می‌دانستند مشاوران پیشبرد نگرشی متفاوت و متمایز از مشاوران ره یاب دارند.

مشاوران پیشبرد از نظر سابقه تجربه با مشاوران ره یاب قابل مقایسه نیستند، اما از نظر توان پژوهشی، کادر ورزیده و ماهری دارد. اخیراً در مسائل دفاعی کارهای زیادی انجام داده، و بیشتر اعضای مؤسسه مدارک بالایی دانشگاهی دارند. با وجود اینکه جوان هستند، می‌کوشند برای پیشنهادهای خود دلایل منطقی داشته باشند. این سخنان، اظهار نظر مرتضوی مدیر سابق ریسندگی شهر بود که قبلاً در برخی موارد با مشاوران پیشبرد، مشورت کرده بودند.

بعد از یک هفته دو تن از مشاوران پیشبرد به کارخانه آمدند و به قسمتهای مختلف راهنمایی شدند. بعد از ده روز مشاهده و تحقیق، تغییراتی را در زمینه‌های تکنولوژیک و شیوه‌های تکنیکی پیشنهاد کردند. تأکید بیش از حد بر تغییرات تکنولوژیک بیشتر ناشی از این نکته بود که مشاوران پیشبرد غالباً زمینه‌های فنی داشتند و به عقیده آنها قسمتهای مختلف و کارهای مربوط به خرید هم باید به وسیله دستگاه‌های الکترونیک و به طور اتوماتیک کنترل شود. هر نوع اطلاعات باید در کامپیوتر ذخیره و ضبط گردد تا بتوان به طور دائم آنها را مورد بررسی و پردازش قرار داد. این کار باعث خواهد شد، کنترل و اخذ تصمیم در سطوح مختلف و به طور دائم امکانپذیر باشد. به جای نوشتن مجدد شرح وظایف و اموری از این قبیل، فرمولهای یک منطق ریاضی، که به زبانهای خاص کامپیوتری و بسته‌های نرم افزاری تبدیل شده است، پیشنهاد گردید. خسرو نژاد بعد از مطالعه اجمالی پیشنهادها، فکر کرد شاید بد نباشد که با نگرشی علمی و دانشگاهی به مسأله توجه کنند.

به علت تفاوت عمده پیشنهادهای دو مؤسسه مشاوره ره یاب و پیشبرد، جلسه‌ای با حضور تمام معاونان و مسؤولان واحدهای کارخانه تشکیل شد. پس از تجزیه و تحلیل پیشنهادها قرار شد از

گروه سومی نیز دعوت شود. این تصمیم توسط معاون مالی مورد اعتراض قرار گرفت. او عقیده داشت که این دعوتها برای کارخانه ایجاد هزینه می‌کند اما با توضیح خسرو نژاد و بیان اهمیت مسأله، معاون مالی اعتراض خود را دنبال نکرد.

مؤسسه سوم که به نام مشاوران آرامش مشهور بود به کارخانه دعوت شد. افراد این گروه هم تحصیل کرده و هم دارای منصب استادی دانشگاه بودند و نگرش آنان نیز با گروه‌های دیگر متفاوت بود. بین صاحبان صنایع منطقه مشهور بود که پژوهشگران این مؤسسه، مسائل سازمانی را از دریچه مناسبات و روابط انسانی مورد توجه قرار می‌دهند. مشاوران آرامش از ماشینهای الکترونیک زیاد حرف نمی‌زنند و نوشتن شرح وظایف و تعیین ساختار را تنها راه نجات نمی‌دانند. ابزار کار آنها گفتگو با افراد، بحث کردن، تشکیل گروه‌های مختلف و اجرای فنون پویایی گروهی و انجام مصاحبه‌هایی است که در آنها کارکنان از نگرشهای غیررسمی خود «آنچه دل تنگشان می‌خواهد بگویند»، است. همان طور که انتظار می‌رفت مشاوران آرامش بعد از مدتی در گزارش ارسالی برای خسرو نژاد با آمار و ارقام استخراج شده از پرسشنامه‌ها نشان داده بودند که روحیه‌ها ضعیف، و بی انگیزه بودن و بی تفاوتی نسبت به امور به میزان قابل توجهی زیاد است. افراد، مضطرب و نگرانند. آنها از بیان مشکلات و نارضایتی خود بیم دارند و مایل نیستند برای به وجود آوردن تغییرات لازم، خود را به مخاطره بیندازند. در گزارش پیشنهاد شده بود که کارکنان این سازمان نیاز به آزادی بیشتر، تشریک مساعی و مسؤولیت بخشی و سرانجام زمینه لازم برای ظهور قدرت خلاقیت خود دارند. آنها به عنوان نمونه در پیشنهادهای خود آورده بودند که: «مدیریت باید طی برنامه‌های متوالی با افراد کارخانه در محیطی گرم و دوستانه رابطه برقرار، و آنها را تشویق کند که بدون هیچگونه ترسی احساسات و نظریات خود را درباره محیط کارشان آزادانه بیان کنند تا شاید به این ترتیب بین کارکنان و مدیر تفاهم و اعتماد متقابلی به وجود آید».

خسرو نژاد به علت تمایلات روانشناسانه علاقه‌مند به اجرای پیشنهادهای مشاوران آرامش می‌شود، اما این تمایل او با نوعی اعتراض مؤدبانه فن سالاران هیأت مدیره کارخانه روبرو می‌شود.

فهرست انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نام کتاب: مدیریت عملیات - برنامه ریزی و کنترل تولید - ج ۲

نام نویسنده: کستاس. ن. درویتیسیوتیس

نام مترجم: دکتر احمد جعفر نژاد

چاپ اول: ۴۰۰۰ نسخه - پاییز ۱۳۷۰

قطع: وزیری - ۴۳۶ صفحه

قیمت: ۲۵۵۰ ریال

نام کتاب: گفتارهای اقتصادی - جلد اول

نام نویسنده: دکتر غلامحسین خورشیدی

چاپ اول: ۲۰۰۰ نسخه - ۱۳۷۱

قطع: وزیری - ۱۹۳ صفحه

قیمت: ۱۵۰۰ ریال

نام کتاب: رقابت - وانمودی پویا از مدیریت بازار

تألیف: دکتر الف. جی. فاریا - دکتر آر. ا. نلسون - دکتر دی. اس. روسوس

تألیف، ترجمه و تطبیق با نظام صنعتی و بازرگانی ایران: پروفسور فرخ صفوی

چاپ اول: ۲۰۰۰ نسخه - ۱۳۷۱

قطع: رحلی - ۱۰۵ صفحه

قیمت: با جلد شومیز ۱۰۰۰ ریال - گالینگور ۲۵۰۰ ریال

نام کتاب: اقتصاد کلان به زبان ساده ریاضی

نام نویسنده: دکتر غلامحسین خورشیدی

چاپ اول: ۲۰۰۰ نسخه - ۱۳۷۱

قطع: وزیری - ۳۲۸ صفحه

قیمت: ۲۵۰۰ ریال

نام کتاب: حسابداری پیشرفته

نام نویسنده: محمدرضا نیکبخت

چاپ اول: ۳۰۰۰ نسخه - آبان ۱۳۷۲

چاپ دوم: ۳۰۰۰ نسخه - مرداد ۱۳۷۴

چاپ سوم: ۳۰۰۰ نسخه - آبان ۱۳۷۵

قطع: وزیری - ۴۶۴ صفحه

قیمت: ۹۵۰۰ ریال

نام کتاب: مدیریت رفتار سازمانی

نام نویسنده: دکتر علی رضائیان

او قرار است تا سه روز دیگر در جلسه هیأت مدیره شرکت کند و نظریات خود را در دفاع از مشاوران آرامش بیان کند. وی می داند که قبل از هر اقدامی باید بار دیگر موقعیت و تمام اطلاعاتی را که از پیشنهادها به دست آورده با یک نظر کلی بررسی کند.

سؤالات

۱- به نظر شما کدامیک از مشاوران اظهار نظر درست تری کرده اند؟ چرا؟ فکر می کنید برای قضاوت به چه اطلاعاتی نیاز است؟

۲- فهرستی از پیشنهادهای مؤسسه مشاوران آرامش تهیه کنید؟

۳- چگونه خسرو نژاد می تواند تمایل خود را نسبت به اظهار نظر گروه آرامش به هیأت مدیره بقبولاند؟

۴- آیا به نظر شما اگر جلسه ای بین نمایندگان سه گروه تشکیل گردد، قضاوت آسانتر می گردد؟ چرا؟

۵- آیا پیشنهادهای دیگری نیز وجود دارد که از چارچوب کلی پیشنهادهای سه گانه مطرح شده خارج باشد؟

۶- در صورت پذیرش ضرورت تغییر بر اساس هر یک از پیشنهادها، واکنشهای احتمالی از سوی کارکنان را پیش بینی کنید و دلایل آنها را توضیح دهید؟

۷- بر اساس مراحل مدیریت تغییر از دیدگاه کرت لوین، اقدامات مناسب را پیشنهاد کنید؟

خوانندگان گرامی: پاسخهای خود را به آدرس زیر بفرستید:
تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - صندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ دفتر فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت.

به بهترین پاسخ رسیده برای سؤالات مطرح شده که تا تاریخ ۱۳۷۵/۹/۳۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یکساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می شود. لطفاً در پاسخهای خود موردکاوی شماره ۱۸ را حتماً قید فرمایید.

چاپ اول: ۱۰۰۰۰ نسخه - خرداد ۱۳۷۲
چاپ دوم: ۵۰۰۰ نسخه - خرداد ۱۳۷۳
چاپ سوم: ۵۰۰۰ نسخه - آذر ۱۳۷۴
قطع: وزیری - ۳۸۰ صفحه
قیمت: ۶۵۰۰ ریال

نام نویسنده: دکتر سیدرضا سیدجوادین
چاپ اول: ۲۵۰۰ نسخه - دی ۱۳۷۳
چاپ دوم: ۲۵۰۰ نسخه - فروردین ۱۳۷۵
قطع: وزیری - ۲۳۹ صفحه
قیمت: ۴۷۰۰ ریال

نام کتاب: تفسیر سوره حمد از حضرت امام خمینی (ره)
چاپ اول: ۲۰۰۰ نسخه - خرداد ۱۳۷۳
قطع: وزیری - ۸۰ صفحه
قیمت: ۵۰۰ ریال

نام کتاب: تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم
نام نویسنده: دکتر علی رضائیان
چاپ اول: ۵۰۰۰ نسخه - اسفند ۱۳۷۳
قطع: رحلی - ۲۳۰ صفحه
قیمت: ۴۵۰۰ ریال

نام کتاب: حقوق زیان دیدگان و بیمه شخص ثالث
نام نویسنده: دکتر جانعلی - محمود صالحی
چاپ اول: ۳۰۰۰ نسخه - بهمن ۱۳۷۲
قطع: وزیری - ۲۸۰ صفحه
قیمت: ۲۷۰۰ ریال

نام کتاب: بورس اوراق بهادار
نام نویسنده: دکتر علی جهانخانی - دکتر علی پارسائیان
چاپ اول: ۳۰۰۰ نسخه - مرداد ۱۳۷۴
چاپ دوم: ۳۰۰۰ نسخه - آبان ۱۳۷۵
قطع: وزیری - ۳۱۲ صفحه
قیمت: ۶۵۰۰ ریال

نام کتاب: زبان تخصصی مدیریت (۴)

نام نویسنده: دکتر داور ونوس - دکتر داود سلمانی
چاپ اول: ۲۰۰۰ نسخه - مهر ۱۳۷۳
چاپ دوم: ۳۰۰۰ نسخه - آبان ۱۳۷۴
چاپ سوم: ۲۰۰۰ نسخه - آبان ۱۳۷۵
قطع: رحلی - ۱۶۸ صفحه
قیمت: ۷۰۰۰ ریال

نام کتاب: سازمانها: سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز
(تئوریهای سازمانی) - جلد اول

نام مترجمین: دکتر حسن میرزایی اهرنجانی - فلورا سلطانی تیرانی
چاپ اول: ۳۰۰۰ نسخه - مهر ۱۳۷۴
قطع: وزیری - ۲۹۶ صفحه
قیمت: ۶۰۰۰ ریال

نام کتاب: زبان تخصصی مدیریت (۵)

نام نویسنده: دکتر داور ونوس - دکتر داود سلمانی
چاپ اول: ۲۰۰۰ نسخه - مهر ۱۳۷۳
چاپ دوم: ۳۰۰۰ نسخه - آبان ۱۳۷۴
چاپ سوم: ۲۰۰۰ نسخه - آبان ۱۳۷۵
قطع: رحلی - ۱۸۴ صفحه
قیمت: ۷۵۰۰ ریال

نام کتاب: اصول حسابداری (۲)

نام نویسنده: دکتر ایرج نوروش - فیض ا... شیرزادی
چاپ اول: ۵۰۰۰ نسخه - بهمن ۱۳۷۴
چاپ دوم: ۵۰۰۰ نسخه - دی ۱۳۷۵
قطع: وزیری - ۴۴۰ صفحه
قیمت: ۱۰۰۰۰ ریال

نام کتاب: مورد کاوی و موردنگاری در مدیریت

نام نویسنده: غلامرضا خاکی

چاپ اول: ۳۰۰۰ نسخه - آبان ۱۳۷۳
قطع: وزیری - ۵۸۸ صفحه
قیمت: ۷۲۰۰ ریال

نام کتاب: زبان تخصصی مدیریت (۶) - مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی

تألیف و ترجمه: دکتر داور ونوس

چاپ اول: ۳۰۰۰ نسخه - خرداد ۱۳۷۵
قطع: رحلی - ۲۸۶ صفحه
قیمت: ۸۰۰۰ ریال

نام کتاب: برنامه ریزی نیروی انسانی