

## محکی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

### غلامرضا خاکی

۱۳۷۱/۷/۱۲

جلسه با حضور اکثر کارکنان و کارگران تشکیل می‌شود، مهندس احمدی بعد از مقدمات معمول این چنین ابراز می‌دارد: «برادران محترم غرض از مزاحمت این است که همه شما می‌دانید شرکت بتدریج در طول ۳ سال اخیر با کاهش تولید مواجه بوده است، لذا ما تصمیم گرفته‌ایم برای ریشه‌یابی این مشکل از پیشنهادات شما استفاده کنیم شما می‌توانید نظرات و پیشنهادات و مشکلاتی را که با آن روبرو هستید به طور مستقیم و یا با انداختن در صندوق پیشنهاداتی که در قسمتهای مختلف نصب خواهد شد ما را یاری کنید، ضمناً برای سه نفر از کسانی که بهترین پیشنهادات را ارائه دهند جوایز ارزنده‌ای در نظر گرفته‌ایم و برای این کار دو هفته فرصت دارید امیدواریم که این مسأله را جدی بگیرید...»

۱۳۷۱/۷/۲۸

نظرات از صندوقها جمع‌آوری و همراه با پیشنهاداتی که به صورت مستقیم ارائه شده بود مورد بررسی قرار گرفت و مشکلات زیر به ترتیب اولویت از آنها استخراج و دسته‌بندی گردید.

- ۱- سیستم حقوق و دستمزد مناسب نیست.
- ۲- سیستم بهداشتی و ایمنی کارخانه نامناسب است.
- ۳- برخوردهای ناپسند سرپرستان، در بین کارکنان ایجاد

شرکت تولید کننده مواد غذایی بهار از بزرگترین تولید کنندگان مواد غذایی کشور واقع در کیلومتر ۳۰ جاده تهران - تبریز می‌باشد. مهندس اکبری با ۱۵ سال سابقه کار و تحصیلات فوق لیسانس مهندسی مواد غذایی مدیر عامل این شرکت است، او پس از بررسی و مقایسه میزان تولید کارخانه در طول ۵ سال تصدی شغل مدیر عاملی شرکت، متوجه می‌شود میزان رشد تولید به طور متوسط ۳٪ کاهش یافته است در صورتی که هیأت مدیره شرکت در نظر دارد که بعد از ۴ سال یعنی پایان برنامه پنجساله دوم دولت، میزان تولید ۴۰ تا ۵۰ درصد افزایش یافته باشد.

آقای مهندس اکبری برای بررسی علل کاهش تولید با معاونین خود مشورت می‌کند. بعد از صحبت و مشورت به اتفاق آرا به آقای مهندس احمدی معاون امور پرسنلی که دارای ۱۴ سال سابقه کار و مدرک مهندسی راه و ساختمان است مأموریت داده می‌شود که این مسأله را با دقت کامل بررسی و نتیجه را به مدیر عامل گزارش دهد.

۱۳۷۱/۷/۱۸

مهندس احمدی به تمامی واحدها ابلاغ می‌نماید که تمامی کارکنان رأس ساعت ۳ بعد از ظهر روز پنجشنبه در سالن اجتماعات شرکت حضور بهم رسانند.

نارضایتی کرده است.

۴- عدم مشارکت کارگران و کارکنان در تصمیم‌گیریهای مربوط باعث کاهش روحیه و ایجاد دل‌سردی شده است.

۵- تعدادی اظهار نظر نیز بیانگر وجود تبعیض‌های سازمانی از سوی مقامات بالای شرکت بود.

۱۳۷۱/۸/۵

مهندس احمدی مشکلات و مسائل ارائه شده توسط کارمندان و کارگران را با مهندس اکبری (مدیر عامل) در میان می‌گذارد و برای تجزیه و تحلیل آنها از او رهنمود می‌خواهد. مهندس اکبری یکی از دوستان خود دکتر ایزدپناه را که دارای دکترای مدیریت علوم رفتاری از دانشگاه میثیگان است به مهندس احمدی معرفی می‌کند و از او می‌خواهد که برای تجزیه و تحلیل اظهارات کارکنان و حل مشکل از او کمک بگیرد.

۱۳۷۱/۸/۱۰

مهندس احمدی از دکتر ایزدپناه جهت همکاری و حل مشکل دعوت می‌کند. ایشان نیز با توجه به دوستی خود با مهندس اکبری (مدیر عامل) دعوت را قبول و یک هفته بعد به شرکت آمده و بعد از ملاقات با آقایان مهندس اکبری و احمدی از جزئیات مسأله آگاه می‌شود. آقای دکتر ایزدپناه علاوه بر مطالعه پیشنهادات و نظرات کارگران و کارکنان به سراغ خود کارگران و سرپرستان می‌رود و به طور ضمنی از آنها مسائلی را استنباط می‌کند تا در حل مسأله و راهیابی به مشکل واقعی او را مدد دهد.



## سوالات

۱- به نظر شما دلایل مشارکت دادن کارکنان و کارگران در حل مشکل شرکت (کاهش تولید) چه بوده است؟

۲- به نظر شما تصمیم مهندس اکبری یعنی معرفی دکتر ایزدپناه به مهندس احمدی برای کمک به حل مشکل شرکت راه حل مناسبی بوده است؟ چرا؟ آیا با این انتخاب می‌توان اکبری را به نوعی نگرش تک بعدی متهم کرد؟

۳- اگر شما به جای دکتر ایزدپناه بودید برای شناخت علمی مشکل چه طرحی را به مهندس احمدی پیشنهاد می‌کردید؟ آیا

دکتر ایزدپناه از نظر نگرش علمی به این مسأله توان لازم را خواهد داشت؟

۴- انتخاب مهندس احمدی برای پیگیری این مشکل توسط مدیر عامل و سایر معاونین را ارزیابی کنید؟

۵- آیا در بحرانهای سازمانی که دارای ابعاد گوناگونی می‌باشد اظهار نظر کارکنان تا چه حد می‌تواند مبنای سیاستهای بهبود و بازسازی سازمان (OD) قرار گیرد؟

۶- با نگرشی استراتژیک ابعاد مسأله شرکت را تا کجا باید ریشه‌یابی کرد؟

\*\*\*\*\*

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 ۱۳۷۶/۸/۳۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یکساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً در پاسخهای خود موردکاوی شماره ۱۹ را حتماً قید فرمایید.