



تئوری حل مسئله : ماتریس مشکلات سازمان با استفاده از : مدل خود و ناخود

محقق و نویسنده : محمد هادی روشنی

مدیرعامل شرکت علم و صنعت

مدیر بازاریابی و فروش گروه صنعتی ظریف مصور

Email: sale@zarifmosavar.com

چکیده مقاله :

در حقیقت مشکلات یک سازمان را می بایست بصورت یک ماتریس در نظر گرفت که همه عناصر آن بر هم مؤثرند . اگر با دقت به اطراف خود بنگریم ، کمتر سازمانی را میتوان یافت که از بیماری ماتریس مشکلات مبرا باشد . مدیران و تصمیم گیران سازمان ، با هدف کشف علل بروز این مشکل ، اغلب با تکیه بر تجربیات و دانش خود و بر مبنای پیش فرض های ذهنی و باورهای قبلی ، شروع به جستجوی علتها میکنند . در چنین وضعیتی معمولاً قبل از حصول مجموعه ای کامل از ریشه ها و عوامل ایجاد مشکل مورد نظر ، اکتشاف و فهرست نویسی علتها را متوقف نموده ، به طراحی راهکار میپردازند . در حالیکه هنوز تعداد قابل توجهی از سلولهای ماتریس مشکلات از میدان دید مدیران جستجوگر مخفی مانده است . مدل ((خود و ناخود)) تنها راه حل این معما است که ضمن بازبینی در معماری آموزش منابع انسانی ، سعی در تغییر در نگرش یکایک کارکنان سازمان دارد .

واژگان کلیدی: ماتریس، مشکلات، سازمان، خود و ناخود،



مقدمه

شما بعنوان مدیر یکی از واحدهای سازمانتان، حتماً تا کنون با بسته ای از مشکلات به هم پیوسته و بهم وابسته برخورد کرده اید. در چنین شرایطی، وقتی به دنبال ریشه یابی یک مشکل و یافتن راهکار برای رفع آن میروید، پس از مدتی کاوش و تحقیق به این نتیجه میرسید که مشکل پیش روی شما، در حقیقت زائیده مشکل دیگری است. ناگزیر به سراغ بررسی مشکل جدید میروید و همین موضوع مجدداً تکرار میشود.

به این ترتیب علیرغم خواسته شما، سرعت پیشرفت پروژه ها کند و هزینه مترتب بر آنها بیش از حد انتظار خواهد شد. حال با فرض اینکه تشخیص و درک شما از وجود مشکل یا مشکلات یافته شده صحیح باشد، به این نتیجه میرسیم که هر مسئله ای زائیده علل و عوامل دیگری است و در بسیاری از موارد به مرحله ای میرسید که با کوهی از مشکلات در سازمان خود روبرو میشوید که هریک از آنها علاوه بر تأثیر مستقیم در بروز یک مشکل دیگر، منشأ غیر مستقیم ایجاد سایر مشکلات نیز می باشد. از اینرو برای حل یک مسئله کوچک، با ماتریسی بزرگ از انبوه مشکلات مواجه هستید. بنابراین عدم اشراف بر تمام مسائل و علل زایش آنها، نه تنها مانع از دسترسی به راه حل جامع و کامل خواهد بود، بلکه به دلیل مغفول ماندن تأثیر متقابل مشکلات بر یکدیگر، اساساً هرگونه راهکار مفروض نیز محکوم به شکست خواهد بود.

ماتریس مشکلات:

در حقیقت مشکلات یک سازمان را می بایست بصورت یک ماتریس در نظر گرفت که همه عناصر آن بر هم مؤثرند. اگر با دقت به اطراف خود بنگریم، کمتر سازمانی را میتوان یافت که از بیماری ماتریس مشکلات مبرا باشد. بعنوان مثال برای حل معضل افت فروش و کوچک شدن شبکه مشتریان شرکت الف، مدیران ارشد آن شرکت تصمیم میگیرند که واحد حرفه ای تحقیقات بازار را در سازمان خود ایجاد نمایند. لیکن ایجاد این واحد مستلزم تأمین بودجه مربوطه است و این در حالیکه حوزه مالی شرکت مفروض بخاطر مشکلات نرم افزاری موجود، قادر به بررسی و بازبینی بودجه نمی باشد. از سویی واحد IT نیز به دلیل جابجایی های فیزیکی واحدهای مختلف سازمان، تمام انرژی و زمان خود را در خصوص نگهداری و جابجایی سخت افزارها و نرم افزارهای موجود مصروف نموده است. حوزه منابع انسانی نیز در حال پیاده سازی پروژه آموزش پرسنل است و به دلیل جایگاه و اهمیت بالای مقوله آموزش، از پرداختن همزمان به سایر امور معذور است. در نتیجه علیرغم سپری شدن مدت بسیار طولانی از زمان تصمیم گیری به ایجاد واحد بازاریابی نه تنها واحد مزبور راه اندازی نشده، بلکه میزان سهم شرکت در بازار رو به افول است و سطح وفاداری مشتریان به حداقل خود طی سه سال گذشته رسیده است.

بخوبی روشن است که برای حل هر مشکل در این سازمان می بایست ابتدا مشکل قبلی را حل نمود و به همین صورت زنجیره ای طولیل و به هم تنیده از انواع معضلات در پیش روی ماست.

مدیران و تصمیم گیران سازمان، با هدف کشف علل بروز این مشکل، اغلب با تکیه بر تجربیات و دانش خود و بر مبنای پیش فرض های ذهنی و باورهای قبلی، شروع به جستجوی علتها میکنند. در چنین وضعیتی معمولاً قبل از حصول مجموعه ای کامل از ریشه ها و عوامل ایجاد مشکل مورد نظر، اکتشاف و فهرست نویسی علتها را متوقف نموده، به طراحی راهکار میپردازند. در حالیکه هنوز تعداد قابل توجهی از سلولهای ماتریس مشکلات از میدان دید مدیران جستجوگر مخفی مانده است.

لازم به تصریح است که به فراخور ابعاد سازمان و حجم مشکل، ماتریس مشکلات آن سازمان ابعاد وسیعتری خواهد داشت.



بمنظور درک پیچیدگی حل ماتریسها ، لازم است یادآوری کنم که از یک ماتریس $M \times N$ با توجه به تأثیرات متقابل سلولهای آن ، می بایست تعداد $(M \times N)(2^{M \times N} - 1)$ حالت را رصد نمود. (شکل ۱) بعنوان مثال از ماتریسی با ابعاد 5×5 تعداد $837,860,775$ حالت مختلف حاصل میگردد .و برای یک ماتریس 5×6 نیز قریب به ۲۷ میلیارد حالت ، مورد نظر است .



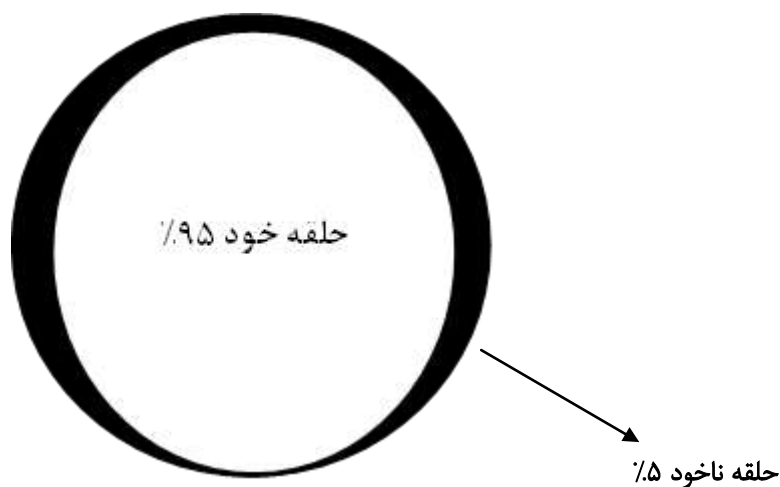
شکل ۱ (ماتریس $m \times n$)

راه حل :

اما در چنین شرایطی راه حل اساسی چیست ؟
 آیا باز نمودن این قفل مستلزم وجود یک شاه کلید است ؟
 آیا مدل واحدی برای حل ماتریس مشکلات سازمان وجود دارد ؟
 و آیا اصولاً در حل ماتریس مشکلات سازمان میتوان به وجود علت العللی امیدوار بود ؟

مدل ((خود و ناخود)) :

مدل ((خود و ناخود)) تنها راه حل این معما است که ضمن بازبینی در معماری آموزش منابع انسانی ، سعی در تغییر در نگرش یکایک کارکنان سازمان دارد .
 آنچه در روند اصلاح ساختار سازمان و رفتار کارکنان باید بیش از هر چیز مورد توجه مدیران ارشد سازمان قرار گیرد ، ((اصلاح نگرش کارکنان نسبت به فضای پیرامونشان)) است .
 از ادغام دو اصل پارتو (که توسط میلفردو پارتو ، اقتصاددان بزرگ ایتالیایی در سال ۱۸۹۵ مطرح شد) و مدیریت هدف (که توسط دکتر استفان کاوی ، روانشناس مشهور و نویسنده کتاب معروف هفت عادت مردمان مؤثر ، مطرح گردید) ، به یک مدل ایرانی در رفتار درمانی سازمان میرسیم که عنوان آن را مدل خود و ناخود می نامیم .
 در این مدل هریک از کارکنان ، در محیط پیرامون خود دارای دو حلقه فرضی است و خود او در مرکز آن دو دایره قرار دارد .



شکل ۲ (حلقه های خود و ناخود)

دایره نزدیکتر که وسیعترین فضای اطراف او را فرا گرفته ((حلقه خود)) و دایره دورتر که تنها ، بخش کوچک و دورتری از اطراف وی را اشغال کرده ، ((حلقه ناخود)) نام گرفته است . (شکل ۲)

میزان تأثیرگذاری هریک از ما بر حلقه خود که شامل موضوعات متعددی نظیر سلامتی ، روابط شخصی ، اخلاق ، تغذیه ، اعتقادات ، وظایف محوله سازمانی و ... میشود به مراتب بسیار بیشتر از تأثیرگذاری مستقیم ما بر حلقه ناخود اطرافمان که مشتمل بر مسائلی همچون سیاستهای کلان سازمان ، اوضاع اقتصادی حاکم بر سازمان ، تصمیمات اتخاذ شده در سایر واحدهای سازمان ، مصوبات و جلسات بالادستی و ... است ، خواهد بود .

اگر هریک از کارکنان ، بر محتوا و محدوده حلقه های خود و ناخود پیرامون خود شناخت کافی پیدا نماید و لااقل ۹۵ درصد از تلاش و تفکر خود را بر حلقه خود متمرکز نماید ، آنگاه هرکدام از کارکنان تبدیل به عنصری مؤثر خواهند شد و دامنه تأثیرگذاری آنها تمام ابعاد سازمان را در بر خواهد گرفت .

در چنین شرایطی که هریک از عناصر سازمان ، سعی در تمرکز بهره وری توانمندیهای خویش در حلقه خود دارد ، میانگین راندمان اثرگذاری کلیه کارکنان ، ۱۰۰ درصد خواهد بود . در این صورت است که همه افراد ، تعالی در سازمان را احساس کرده ، انگیزه تأثیرگذاری آنها روزافزون خواهد شد .

بدین ترتیب همه سلولهای ماتریس بزرگ مشکلات سازمان ، بطور یکنواخت محو شده ، مجموعه ای یکپارچه و عاری از بیماری های رفتاری و ضعف عملکرد در سازمان خواهیم داشت .

و اما ...

این سوال مطرح است که :



- ۱- محتوای واقعی ((حلقه خود)) هریک از کارکنان شامل چه موضوعاتی است ؟
- ۲- چه کسی (و یا چه کسانی) موظف به شناسایی و تبیین ((حلقه های خود)) کارکنان هستند ؟
- ۳- چگونه میتوان ((حلقه های خود و ناخود)) پیرامون هریک از کارکنان را شناسایی نمود ؟

حريم ((حلقه خود)) در سازمان :

یکی از موضوعات مورد مطالعه در مدیریت منابع انسانی بررسی و تحلیل مشاغل است. در این فرایند ، مشاغل از حیث تخصص ، حجم کار ، زمان متعلقه و مقدار نیرویی که باید برای انجام وظیفه در آن شغل صرف شود ، مورد بررسی قرار می گیرند و در ادامه همین فرایند مبحث تجزیه و ترکیب شغل مطرح می شود . پس برای انجام درست تقسیم کار باید دو دسته اطلاعات در دسترس باشد :

الف (شناسایی افراد

ب) شناسایی تخصص یا تخصص های مربوطه

هنگامی که آگاهی مدیر مربوطه در خصوص دو دسته اطلاعات فوق به حد کفایت رسید ، تقسیم کار میان افراد سازمان می تواند شکل منطقی تر و مطلوب تری صورت پذیرد .

اما در شرایطی که نیروهای انسانی مورد نیاز به تعداد کافی در سازمان وجود دارد ، مسئله اصلی تقسیم و تسهیم منطقی ، عادلانه و بهینه امور در بین کارکنان است . بازنگری در تقسیم وظایف و پس از آن ابلاغ شرح وظایف کارکنان به ایشان ، گام نخست در شناسایی و شناساندن ((حلقه خود)) به هریک از کارمندان است .

در حقیقت آنچه مورد شمول ((حلقه خود)) در هر کارمند میشود ، اصل و فرع وظایفی است که منطقی و رسماً به او محول گردیده است و هرگونه عدول از حیطه وظایف محوله ، بمنزله خروج از دایره ((حلقه خود)) است .

لذا اساسی ترین و اصلی ترین وظیفه هر یک از کارکنان سازمان ، شناخت وظایف خود و تلاش در جهت تمرکز بر آن است . بر این اساس هرآنچه از امور سازمان که جزو حیطه وظایف یک کارمند قرار ندارد ، مربوط به ((حلقه ناخود)) است . بدیهی است ((حلقه ناخود)) هر یک از کارکنان ، بخشی از ((حلقه خود)) کارمند دیگری است .

نتیجه :



برای حل ماتریس مشکلات سازمان ، ابتدا می بایست اموری را که سازمان را به بهترین و منطقی ترین روش به هدف غایی خود میرساند شناسایی و بر اساس مدلهای علمی و تجربی موجود ، آنها را تقسیم بندی نمود . پس از آن ضمن انتخاب افراد اصلح ، می بایست وظیفه متناسب با هر شخص را به وی شناساند . مهمترین بخش از تفهیم وظایف به کارکنان ، مرزبندی ((حلقه های خود و ناخود)) آنها از یکدیگر است .

فقط در اینصورت است که برای حل ماتریس مشکلات میتوان با استفاده از نیروهای انسانی متخصص شاغل در سازمان ، بطور همزمان به حل هر یک از سلول های ماتریس مشکلات سازمان پرداخت .