

## بررسی رابطه سبک مدیریت با رویکرد پارادایم کوانتومی بر میزان بهره وری

سید محمد دهقان نیروی

مدیرعامل مجتمع کارخانجات سالار

دانشجوی دکتری کسب و کار سازمان مدیریت صنعتی

sm.dehghan@yahoo.com

مریم سردشتی

عضو هیأت مدیره مجتمع کارخانجات سالار

دانشجوی دکتری کسب و کار سازمان مدیریت صنعتی

maryam.sardashti@gmail.com

### چکیده

همواره یکی از مهمترین دغدغه های مدیران در سازمان ها موضوع بهره وری و راهکارهای افزایش آن بوده است در هر سازمانی فعالیت های گسترده ای در راستای رسالت سازمانی، تعیین هدف و برنامه ریزی های مدون انجام می شود، اما مدیران علیرغم تلاش بسیار به نتیجه مطلوب نمی رسند و اکثر برنامه هایشان با شکست مواجه می شود. هرچه مدیران سازمان سعی می نمایند تا بهره وری را افزایش دهند عملاً با کاهش آن روبرو می شوند. این مدیران بر مبنای پارادایم نیوتنی عمل می کنند و تمام توان خود را به روی اهداف متمرکز می نمایند و از ابزارها و تکنیک های مختلف مدیریتی جهت کنترل و رسیدن به آن استفاده می کنند، آنها به جمع افراد ارزش بیشتری قائلند تا تک پرسنل ولی در مقابل پارادایم کوانتومی، مدیران خود را در برابر یک سیستم پیچیده می بینند. بنابراین هرآنچه در نگرش نیوتنی و یک برنامه خطی کاربرد دارد در برابر یک پدیده کوانتومی جواب نخواهد داد. در این مقاله سعی داریم تا علاوه بر بررسی نگرش نیوتنی و پارادایم کوانتومی راه های افزایش بهره وری با رویکرد کوانتومی را مطرح کنیم.

از این مطالعه منتج می گردد که مدیریت کوانتومی از طریق ایجاد حس مسئولیت پذیری و تعهد در کارمندان و پرسنل می تواند از توانایی ها و استعداد های افراد در راستای اهداف عالی سازمان از جمله افزایش بهره وری به خوبی استفاده نماید. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد سبک مدیریت با رویکرد پارادایم کوانتومی و بهبود بهره وری نیروی انسانی، رابطه معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی:

بهره وری ، پارادایم، نظریه نیوتنی ، پارادایم کوانتوم، مجتمع کارخانجات سالار

## به نام یگانه معمار هستی

۱- مقدمه :

یکی از مهمترین وظایف مدیران در سازمان فعالیت در راستای بهبود مستمر و افزایش کارایی در دارایی ها و منابع سازمان می باشد. راهکارهایی که مدیران برای انجام این مهم اتخاذ می کنند، تأثیر عوامل متعددی را شامل می شود، از جمله ساختار سازمانی، روندها، روتین ها و شاخص ترین منبع، منابع انسانی را می توان نام برد. اهمیت افزایش بهره وری همیشه به عنوان عامل مهمی در سازمان ها منظور می گردد و هنرمندی و مهارت مدیران در میزان ارتقاء آن در زمان تصدی مدیریت سازمان به حساب می آید، به عبارتی دیگری یکی از معیارهای سنجش اثربخشی مدیریت را از طریق میزان بهبود بهره وری محاسبه می نماید.

۲- بهره وری :

از بهره وری تعاریف بسیاری شده است ولی در واقع بهره وری را می بایست بر مبنای نیازهای سازمان تعریف نمود. بهره وری عبارتست از استفاده بهینه از منابع سازمان در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه.

۳- پارادایم:

پارادایم ها، چارچوبی برای پژوهش و حل مسائل ارائه می نمایند آن ها معیارهای کار و پژوهش مجاز در درون علمی که ناظر و هادی آن هستند را تعیین می کنند (چالمر، ۱۳۸۷) پارادایم ها به عنوان یک فضای ذهنی و شناختی بر اندیشه و رفتار انسان تأثیر می گذارند (رحمان زاده هروی، ۱۳۸۲) آن ها راهنمایی، برای حل مسائل انسان هستند. انسان در چارچوب پارادایم، می فهمد و قضاوت می کند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰)

۴- نظریه نیوتنی :

فردریک تیلور پدر مدیریت علمی معتقد بود سرعت انجام کار مهمترین رکن بهره وری برای کارگران و کارفرمایان است. لذا با این نگرش اصولی را تدوین نمود که بتواند بهره وری نیروی کار را افزایش دهد. او چهار اصل را به عنوان اصول مدیریت علمی پیشنهاد داد:

۱. مطالعه دقیق کار از طریق تجزیه و تحلیل کار

۲. تقسیم کار

۳. استخدام دقیق و آموزش صحیح کارکنان

۴. پرداخت حقوق و مزایای مناسب

براساس این اصول این گونه استنباط می شود که کارکنان تنها باید مجری فرامین مدیران باشند و این مدیران هستند که توانمندی برنامه ریزی و هدایت امور را دارند. بنابراین برای به حداکثر رساندن بهره وری لازم است که کارکنان مجریان کارهای جسمی و مدیران کارهای فکری را انجام دهند. این نگاه بر مبنای پارادایم نیوتنی عمل می کند که کارکنان تنها به عنوان ابزاری برای افزایش بهره وری مورد توجه قرار گرفته و انگیزه های مالی قوی ترین عامل افزایش بهره وری می باشد. در این دیدگاه مدیران تمام توان خود را به روی اهداف متمرکز می نمایند و از

ابزارها و تکنیک های مختلف مدیریتی جهت کنترل و رسیدن به آن استفاده می کنند. آنها به جمع افراد ارزش بیشتری قائلند تا تک تک پرسنل.

#### ۵- پارادایم کوانتوم

گسترش نفوذ علمی فیزیک کوانتوم و قابلیت آن در تبیین بسیاری از پدیده های ناملموس و پیچیده موجب شد تا مفاهیم تئوری کوانتوم، در قالب پارادایمی نوین در علم مدیریت، مورد استفاده قرار گیرد. این پارادایم، ضمن برخورداری از قابلیت تبیین بسیاری از مفاهیم پیچیده سازمانی، چشم انداز جدیدی، به روی علم سازمان و مدیریت، گشوده است. پارادایم کوانتومی در مدیریت، سعی دارد تا قوانین، مفاهیم و اصول تئوری کوانتوم را در قالب استعاره و رهنمود، جهت حل مسائل مدیریتی و توصیف و تبیین پدیده های سازمانی، مورد استفاده قرار دهد. (محمدهادی، ۱۳۸۹)

پارادایم کوانتومی، استعاره ها و روش های ارزشمندی ارائه می دهد که می توانند در دوران کنونی، پژوهش های مدیریت را به چالش بکشند؛ لیکن کاربرد این پارادایم در مدیریت، صرفاً به مباحث پژوهشی و نظری محدود نیست. هم اکنون روش های منبث از تئوری کوانتوم، در مباحث آشنای مدیریت، همچون ارزیابی عملکرد و بودجه بندی به کار گرفته می شود. (اورمن، ۱۹۹۶)

در سال ۱۹۲۰ التون مایو و همکارانش در شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن مطالعاتی را درباره چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید، شرایط کاری، طراحی شغل و محرک های مدیریتی شروع کردند. این دسته از نظریه پردازان ضمن تاکید بر جنبه های انسانی مدیریت به خنثی کردن جنبه های فنی و مهندسی مدیریت علمی تمایل داشتند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خویش را به افراد تمرکز دهد. به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را موثرتر از متغیرهای فیزیکی می دانستند. نتایج مطالعات هالوژن بسیاری از فرضیات رایج در علم مدیریت را به چالش کشید و به شرح ذیل می باشد:

۱- کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی شوند و عوامل شخصی و اجتماعی تاثیر زیادی روی انگیزش آنها دارد و نگرش کارکنان به جنبه های گوناگون، کارشان را نیز تحت تاثیر قرار می دهد.

۲- نگرش های فردی آثار غیرقابل انکار و تعیین کننده ای بر رفتار کارکنان دارد.

۳- سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره وری آنها اهمیت دارد.

با مرور نتایج این مطالعات می توان ویژگی های پدیده کوانتومی را نیز در آنها مشاهده کرد. در پارادایم کوانتومی مدیران خود را در برابر یک سیستم پیچیده می بینند بنابراین هرآنچه در نگرش نیوتنی و یک برنامه خطی کاربرد دارد در برابر یک پدیده کوانتومی جواب نخواهد داد.

در نگرش کوانتومی انسان یک پدیده زنده است. مهمترین بحث این پارادایم این است که انسان همچون گیاه یک موجود زنده و یک پدیده کوانتومی است، اگر این پدیده کنترل شود تخریب خواهد شد. مهمترین مساله این است که وقتی یک پدیده کوانتومی کنترل می شود خاصیت خود را از دست می دهد. بطور مثال بچه یک پدیده کوانتومی است، وقتی بچه را کنترل می کنید و نمیتواند آزادانه خود را نشان بدهد بچه تخریب می شود، یعنی یکپارچگی شخصی نداشته و لذا در ذهن او یک پارادوکس و تضاد شکل می گیرد و سپس او به سوی محرک هایی می رود که این تضاد را از بین ببرد، لذا یک پدیده کوانتومی را باید آزاد گذاشت و نباید کنترل کرد.

وقتی با این دیدگاه بخش های مختلف سازمان را مورد بررسی قرار می دهیم به این نتیجه می رسیم که هرچه کنترل بیشتر باشد آن بخش مشکلات بیشتری را دارد.

همانطور که گفته شد انسان یک ماشین نیست بلکه یک پدیده زنده است و بنابراین تمام پتانسیل ها و بهره وری های کوانتومی با کنترل در نطفه خفه می شوند. پدیده های کوانتومی اساساً خود جوش هستند، برای افزایش بهره وری در سازمان سیاست های نیروی انسانی باید به صورت خود جوش ایجاد شوند، ما نمی توانیم آن را طراحی کنیم. ذهن یک مدیر قادر نیست یک پدیده پیچیده را طراحی نماید، بلکه باید با استفاده از سیگنال های موجود سیاست را ایجاد کنیم. ذهن مدیر می بایست به عنوان پذیرنده عمل نماید نه به عنوان **Proactive**، در هیچ سازمانی امکان ساختن نیروی انسانی وجود ندارد نیروی انسانی را باید کشف کرد.

یکی از بزرگترین خطاهای مدیران استفاده از الگوی جایگزین می باشد درحالیکه اصل کوانتوم اشاره دارد به اینکه تمام موجودات زنده از جمله انسان ها یونیک هستند، مثلاً هیچ انسانی با انسان دیگر اثر انگشت یکسانی ندارد. اگر بخواهیم در ساختار مدیریت یک سازمان تغییر به وجود آوریم باید نحوه تفکر و نگاهمان را تغییر دهیم. در پارادایم کوانتومی یکی از مهمترین راه های تغییر نگرش مدیران از رویکرد نیوتنی به پارادایم کوانتومی می باشد. رهبران باید خودشان، جهان اطرافشان و روابط بین انسان ها را با نگرش کاملاً جدیدی مشاهده کنند. (دانا زوهر) مدیران کوانتومی ساختاری را در سازمان ایجاد می کنند که دوگانگی و پارادوکسی که از گذشته در سازمان ها در بین دو تیم وجود داشت را از بین برده و به افراد یک سازمان کمک می کنند که به عنوان یک فرد در تیم خلاق شکوفا شوند.

لذا ارزش های سازمانی هنگامی بیشترین نفوذ و قدرت را دارند که از قلب افراد و نه از فکر هیأت مدیره تراوش کرده باشند. هرچند رهبران نیز می توانند بر این فرآیندها اثرگذار باشد. پیتربلاک چنین بیان می کند: تشویق و حمایت از واحدهای مختلف سازمان برای بیان و گفتگو درباره ارزش هایی که برای هرکدام از افراد مهم و عامل کلیدی است و سپس صحبت کردن درباره اینکه چگونه می توانند این ارزش ها را در محل کارشان عمیقاً احیاء کنند.

بنابراین می توان نتیجه گرفت بهره وری را نمی توان مدیریت کرد و بهره وری واقعی در سازمان پیاده نخواهد شد مگر اینکه اولویت تک تک افراد سازمان باشد. بهره وری از طریق بینش مشترک سازمانی حاصل می شود این جنبش از سطوح فردی، توسط کارکنانی که مشتاقانه می خواهند و باور دارند ایجاد می شود. یک رهبر نور و روشنایی و ظرفیت هایی که از درونش ساطع می شود را بین کارکنان سازمان پخش می کند و همزمان از گروه کارکنان تحت رهبری خود الهام می گیرد (دانا زوهر)

مدیران کوانتومی در سازمان چه استراتژی می باید داشته باشند:

به منظور افزایش بهره وری در سازمان ها، سوالاتی مطرح می شود که سوالات کوانتومی می باشد مثلاً:

- چگونه هم سرعت و هم ایمنی را افزایش دهیم؟
- چگونه می توانیم کیفیت را بهبود بخشیم و هزینه ها را کاهش دهیم؟
- چگونه می توانیم کنترل ها را سازیم و پاسخگویی را حفظ کنیم؟

پاسخ به سوالات فوق فقط با استراتژی های کوانتومی امکان پذیر خواهد بود.

بخشی از استراتژی های کوانتومی عبارتند از:

- ایجاد بستر مناسب جهت جریان اطلاعات در کلیه اجزای سازمان
- ایجاد روابط قوی و پایدار بین کارکنان سازمان
- ایجاد جو اعتماد
- حمایت از گروه های مختلف که برای مشورت و هم افزایی ایده ها، بین کارکنان تشکیل می شود.
- ایجاد امکانات جهت گرفتن باز خورد از قسمت های مختلف سازمان

بولمن و دیل در کتاب خودشان استراتژی یک مدیر با رویکرد کوانتومی به نوعی مطرح کردند که من آن را به یک فرمانده در میدان نبرد تشبیه کرده ام.

۱. عشق ورزیدن و اهمیت دادن فرمانده به سربازان
  ۲. اعطای قدرت تاثیرگذاری و تصمیم گیری سربازان
  ۳. خلاق کردن سربازان با آموزش و ترغیب آنها به پیشرفت و مهارت آموزی
  ۴. قدردانی و تقدیم از موفقیت های سربازان
  ۵. شریک نمودن روح و قلب سربازان در آینده کشورشان
- اگر یک مدیر با پرسنل خود چنین رفتار نماید قطعاً پرسنل نیز همچون سربازان جهت آینده سازمان خود جانفشانی می کنند.

#### ۶- مجتمع کارخانجات سالار:

شرکت کارخانجات تولیدی سالار در سال ۱۳۷۹ با سرمایه گذاری شرکت پارسیکان تأسیس گردید. شرکت پارسیکان با ۵ سهامدار عمده و سابقه بیش از ۵۰ سال در مدیریت و راهبری پروژه های عظیم ملی به صورت مستقیم و فعال در شکل گیری این مجموعه تولیدی نقش موثری داشتند.

خط تولید سالار به روش Terastone تحت لیسانس کمپانی Breton دارای ظرفیت تولید سالانه ۴۰۰هزار مترمربع سنگ صنعتی بوده و از فن آوری بسیار پیشرفته و انحصاری ایتالیا بهره مند می باشد. کارخانه تولیدی سالار در سال ۱۳۸۱ در شهرک صنعتی سپهر واقع در نظرآباد استان البرز در زمینی به وسعت ۴۰۰۰۰ مترمربع به بهره برداری رسید. نیروی انسانی که در کارخانه مشغول به کار می باشد ۸۵ نفر و ۱۲ نفر پرسنل اداری در دفتر مرکزی شرکت در تهران مستقر می باشند.

محصولات تولیدی سالار شامل سنگ های صنعتی در ابعاد ۴۰×۴۰ ، ۶۰×۴۰ و ۶۰×۶۰ در طرح ها و رنگ های متنوع تولید می گردد.

#### ۷- روش تحقیق:

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه سبک مدیریت با رویکرد پارادایم کوانتومی بر بهبود بهره وری پرسنل و کارکنان در مجتمع کارخانجات سالار می باشد. حجم جامعه آماری کلیه کارکنان ۸۵ نفر است برای گردآوری داده ها از پرسشنامه چندعاملی سبک مدیریت بس و اولیو و پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر که از روایی و پایایی بالایی برخوردار بودند، استفاده شد. این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی بوده که به روش همبستگی انجام شد و برای تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات مربوط به سبک مدیریت ۹۴٪ و بهبود بهره وری ۵۵٪ بدست آمد. همچنین بس و اولیو (۱۹۹۵) ضریب پایایی پرسشنامه مدیریت را از ۷۷٪ تا ۹۵٪ و پورتر (۱۹۷۹) ضریب پایایی پرسشنامه بهره وری و تعهد سازمانی را ۹۰٪ گزارش نمود. در این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده و نتایج حاصل از پژوهش نشان داد سبک مدیریت با رویکرد پارادایم کوانتومی و بهبود بهره وری نیروی انسانی، رابطه معناداری وجود دارد.

۸- نتیجه :

بنابراین می توان نتیجه گرفت بهره وری را نمی توان مدیریت کرد و بهره وری واقعی در سازمان پیاده نخواهد شد مگر اینکه اولویت تک تک افراد سازمان باشد. بهره وری از طریق بینش مشترک سازمانی حاصل میشود این جنبش از سطوح فردی، توسط کارکنانی که مشتاق هستند و باور دارند ایجاد می شود. واگر بخواهیم در ساختار مدیریت یک سازمان تغییر به وجود آوریم باید نحوه تفکر و نگاهمان را تغییر دهیم. در پارادایم کوانتومی یکی از مهمترین راه ها، تغییر نگرش مدیران از رویکرد نیوتنی به پارادایم کوانتومی است.

#### منابع و مأخذ

- ۱) الوانی، سیدمهدی؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰) گفتارهایی در فلسفه تئوری های سازمان های دولتی، تهران، انتشارات صفار.
- ۲) رحمان سرشت، حسین؛ نوبری، نازک (۱۳۸۵)، «پیچیدگی در سازمان»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۹، بهار، صص ۱-۲۴
- ۳) دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار.
- ۴) دعایی، حبیب اله؛ عالی، مرضیه (۱۳۸۴)، سازمان ها در بستر جهانی شدن، مشهد، نشر بیان هدایت.
- ۵) غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۰)، استراتژی اثربخش، تهران، نشر فرا.
- ۶) Baets, W. (۲۰۰۶), "Complexity, Organization and Learning: A Quantum Interpretation of business", Routledge, New York, NY.
- ۷) Baber, D. ; Huselid, M. A. & Becker, B. E. (۱۹۹۹), "Strategic Human Resource Management", Journal of Human Resource Management, Vol. ۳۸, No. ۴, pp. ۳۲۱-۳۲۸.
- ۸) Ercetin, S. S. & Kamaci, M. C. (۲۰۰۸), "Quantum Leadership Paradigm", World Applied Sciences Journal, Vol. ۳, No. ۱, pp. ۸۶۵-۸۶۸.
- ۹) Overman, E. S. (۱۹۹۶), "The New Science of Management: Chaos and Quantum Theory Method", Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. ۶, No. ۱, pp. ۷۵-۸۹.