



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندر عباس

تجربه‌نگاری شرکت‌های صندوق بازنشستگی کشوری

روح‌اله جلیلی



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



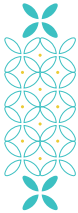
تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس

روح‌اله جلیلی

مؤسسه راهبردهای بازآوردگی صبا

۱۴۰۴

تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس



نویسنده: روح‌اله جلیلی

ناظر پژوهش: حسین رجب‌پور، سید امیرحسین جوزی

مدیر پژوهش: سینا شیخی، فرشاد کرمی

ویراستار: کوثر قاسمی تودشکچوئی

گرافیک و صفحه‌آرایی: امید طاهری

چاپ و صحافی: هفت مهر

تیراژ: ۱۰۰

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۳

قیمت: ۲۰۴۰۰۰ تومان

نشانی انتشارات: تهران خیابان انقلاب اسلامی نرسیده به میدان فردوسی خیابان شهید موسوی پلاک

۳۲ طبقه دوم

تلفن نشر: ۰۲۱۸۸۳۱۶۶۸۳



فهرست مطالب

۷	پیشگفتار.....
۱۰	فصل اول: کلیات پژوهش.....
۱۱	بیان مسئله.....
۱۱	هدف پژوهش.....
۱۴	فصل دوم: آشنایی با شرکت فرآورده های شیلانی بندرعباس.....
۱۵	اطلاعات کلی.....
۱۵	تاریخچه.....
۱۸	مالکان و سهامداران.....
۲۰	فصل سوم: روش پژوهش.....
۲۱	مقدمه.....
۲۱	استراتژی و رویکرد پژوهش.....
۲۲	روش تحلیل روایت.....
۲۲	رویکرد پژوهش در تحلیل روایت.....
۲۳	گردآوری داده ها.....
۲۴	تحلیل و تفسیر داده ها.....
۲۴	ملاحظات اخلاقی.....
۲۸	فصل چهارم: یافته های پژوهش.....
۲۹	مقدمه.....
۳۰	یافته های پژوهش.....

۳۰	روایت‌های انفرادی
۳۱	روایت آقای موسی نجفی
۳۵	روایت آقای حسین تشکری
۴۰	آقای مسلم غلام‌حسینی
۴۵	روایت آقای مهدی درخشان
۵۱	روایت آقای مصطفی عربی چلوئی
۵۶	روایت آقای عبادالله قسمتی
۶۴	روایت آقای سید پرویز محبی‌نوذری
۷۰	روایت آقای حسین معصومی
۷۶	روایت چالش‌ها و موانع موفقیت شرکت
۷۹	تحلیل مضمون روایی روایت‌های مفهومی بنیادی
۷۹	روایت تعارض
۹۲	روایت تغییر و مانایی
۱۰۶	روایت هویت برند
۱۱۴	فصل پنجم: جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۱۱۵	مقدمه
۱۱۷	تحلیل روایت انفرادی راویان
۱۲۰	تحلیل روایت موفقیت عملکرد شرکت
۱۲۲	تحلیل روایت هویت برند شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس
۱۲۴	تحلیل روایت تعارض در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس
۱۲۴	ریشه‌های تعارض و تأثیر آن بر مانایی مسائل
۱۲۸	تحلیل روایت تغییر و مانایی در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس
۱۳۱	سویهی هلدینگ
۱۳۳	سویهی شرکت
۱۳۷	منابع

پیشگفتار

هشت دهه فعالیت یک بنگاه تولیدی در ایران، صرفاً یک داده تاریخی نیست؛ بلکه نشانه‌ای از تداوم، تاب‌آوری و انباشت تجربه‌هایی است که اگر ثبت نشوند، همراه با جابه‌جایی مدیران و تغییر نسل کارکنان، به تدریج فراموش خواهند شد. شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس - که از سال ۱۳۱۶ نخستین خطوط مدرن تولید کنسرو ماهی را در کشور راه‌اندازی کرد - نمونه‌ای کم‌نظیر از چنین سازمان‌هایی است؛ سازمانی با تاریخی پرفراز و نشیب، برندی شناخته‌شده و سرمایه‌ای ارزشمند که در لایه‌های آشکار و پنهان آن، تجربه‌های مدیریتی، عملیاتی و نهادی انباشته شده است.

شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، همان قدر که یک واحد تولیدی است، یک «موضوع روایی» نیز به‌شمار می‌رود؛ موضوعی که در آن می‌توان اثر تداخل سیاست‌های ارزی و بازرگانی، محدودیت‌های ساختاری بخش دولتی، رقابت نابرابر با بخش خصوصی و مسئله‌دیرپای ناتمام‌ماندن سیاست‌های بلندمدت را مشاهده کرد. روایت مدیران این شرکت، هر یک بخشی از این تصویر را بازنمایی می‌کند؛ از مشکلات سرمایه در گردش و قیمت‌گذاری گرفته تا محدودیت‌های بازرگانی، فرسودگی تجهیزات، تغییرات مکرر مدیریتی و فرصت‌های ازدست‌رفته برای توسعه ظرفیت‌های تولید و صادرات.

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صباطی سال‌های اخیر تلاش کرده است بخشی از خلأ موجود در زمینه ثبت تجربه‌ها و اسناد روایی بنگاه‌های اقتصادی زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشوری را جبران کند. پروژه تاریخ شفاهی، بخشی از برنامه این مؤسسه برای تقویت مدیریت دانش در هلدینگ‌ها و شرکت‌های عملیاتی است؛ رویکردی که بر ثبت تجربه‌های زیسته مدیران، آشکارسازی دانش ضمنی و تبدیل آن به دانشی قابل استفاده برای مدیران و سیاست‌گذاران آینده تأکید دارد. این کتاب نیز از دل همین ضرورت شکل گرفته است: ضرورت ثبت روایت‌هایی که از یک سو حافظه

تاریخی سازمان را تقویت می‌کند و از سوی دیگر، می‌تواند به ابزاری برای یادگیری و تصمیم‌سازی در آینده تبدیل شود. این اثر را می‌توان از نخستین گام‌ها در مسیر تجربه‌نگاری نظام‌مند در شرکت‌های تابعه صندوق بازنشستگی کشوری دانست؛ تلاشی برای پیوند میان پژوهش کیفی روایت‌محور و نیازهای واقعی سیاست‌گذاری و حکمرانی بنگاه‌های اقتصادی.

تجربه‌نگاری شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس نشان می‌دهد که چگونه یک برند قدیمی می‌تواند - حتی در شرایط محدودیت‌های ساختاری و اقتصادی - همچنان منشأ افتخار محلی، ظرفیت صادراتی و مزیت رقابتی باشد. این کتاب می‌کوشد نشان دهد که هویت برند، دانش سازمانی، شبکه ارتباط با صیادان و نیروهای محلی، و نیز تجربه مدیران در مواجهه با بحران‌ها، چگونه می‌تواند مبنایی برای بازاندیشی و بازطراحی آینده شرکت فراهم آورد.

روش پژوهش در این تجربه‌نگاری، مبتنی بر راهبرد استفهامی و تحلیل روایت بوده است؛ روشی که روایت‌های فردی را در کنار یکدیگر قرار می‌دهد و از دل تفاوت‌ها، تعارض‌ها و نقاط اشتراک، «روایتی ترکیبی» می‌سازد. چنین روایتی الزاماً بازتاب کامل هیچ‌یک از روایت‌های فردی نیست، بلکه حاصل کنار هم قرار گرفتن قطعاتی است که هر مدیر، متناسب با تجربه و حافظه خود، از مسیر تحول سازمان به‌جا گذاشته است.

هدف این اثر، صرفاً مستندسازی گذشته نیست؛ بلکه فراهم کردن چارچوبی برای فهم بهتر مسائل امروز و تصمیم‌سازی برای آینده است. امید می‌رود روایت‌های گردآوری شده در این کتاب بتواند به مدیران امروز و فردای صندوق و شرکت، در شناخت دقیق‌تر نقاط قوت و ضعف ساختاری، فرصت‌های بالقوه و مخاطرات راهبردی پیش‌رویاری رساند.

در پایان، مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا از تمامی مدیران فعلی و پیشین شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس که با دقت و حوصله در مصاحبه‌ها مشارکت کردند، قدردانی می‌کند. همچنین از پژوهشگران و همکارانی که از مرحله طراحی مصاحبه‌ها تا تحلیل، تدوین و صفحه‌آرایی این اثر همراه پروژه بودند، صمیمانه سپاسگزار می‌شود.

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

فصل اول



کلیات پژوهش

بیان مسئله

تولید کنسرو تن ماهی در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس از سال ۱۳۱۶ و تحت نام‌هایی مختلف تا به امروز به جریان داشته و این تداوم و قدمت، آن را به اولین تولیدکننده کنسرو ماهی و یکی از قدیمی‌ترین تولیدکنندگان صنایع غذایی در ایران تبدیل کرده است. این شرکت با وجود تجربه‌ی فراز و فرودهای گسترده و تغییرهای مالکیتی و مدیریتی طی این سال‌ها توانسته همچنان به حیات خود ادامه داده و حتی در برهه‌هایی رشد قابل توجهی را تجربه کند.

پس از ادغام صندوق بازنشستگی کارکنان جهاد کشاورزی در صندوق بازنشستگی کشوری، در سال ۱۳۹۱ سهام این شرکت به صندوق بازنشستگی کشوری منتقل گردید. بنابراین ماندگاری و رشد و سودآوری این شرکت به اولویتی در زیرمجموعه‌های اقتصادی صندوق تبدیل شد و انتظار می‌رود با افزایش کارایی و بهبود عملکرد مالی از سمت این دارایی، سود قابل قبولی به صندوق تعلق گیرد. با وجود ظرفیت‌های برندی و تاریخی و مزیت‌های رقابتی جغرافیایی بررسی صورت‌های مالی نشان می‌دهد عملکرد اقتصادی مجموعه نیاز به تحولاتی دارد تا بتواند این ظرفیت‌ها را به آورده‌ی مالی برای صندوق مبدل سازد.

ماهیت دولتی صندوق و تحولات متعدد مدیریتی در آن، به صورت دومینویی شرکت فرآورده‌های شیلاتی را نیز متأثر ساخته و تغییرات مدیریتی در آن به کرات اتفاق افتاده است. از این رو، فرصت اجرای سیاست‌های طولانی مدت از آن گرفته شده و از طرف دیگر، ایده‌ها، سیاست‌ها و تجارب حل مسئله مدیریتی به نوعی با انقطاع مواجه شده و هزینه‌های پنهان بالایی را به مجموعه شرکت و مالک وارد می‌کند. مدیران به عنوان اصلی‌ترین تصمیم‌گیران، همواره صاحب دانش ضمنی گسترده‌ای هستند که گاهی خودشان نیز از این حجم از دانش آگاهی ندارند و عدم ضبط و ثبت این دانش، فرصت بهره‌گیری از آن را از بین می‌برد. ثبت این تجارب و صورت‌بندی آنها می‌تواند توان حل مسئله را در شرکت افزایش داده و تا حدودی بخشی از هزینه‌های پنهان تغییرات را کنترل کند. یکی از روش‌های رایج و رو به رشد در ثبت تجارب، استفاده از روش تاریخ شفاهی است که می‌تواند در مدیریت دانش شرکتی مورد استفاده قرار گیرد. در این پژوهش تلاش می‌شود با بهره‌گیری از تاریخ شفاهی و تحلیل روایت گفتگوهای مدیران کنونی و گذشته، تصویری روشن‌تر از مسیر حرکت شرکت و چالش‌ها و ظرفیت‌ها ترسیم شده و تا جای ممکن راهکارهایی جهت بهبود وضعیت و ارتقای بازدهی ارائه گردد.

هدف پژوهش

برساخت روایتی منسجم از فضای فعالیت شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس

فصل دوم



آشنایی با شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس

اطلاعات کلی

شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس در تاریخ ۱۳۸۱/۰۷/۰۷ تحت این عنوان تاسیس گردیده است. این شرکت با کد اقتصادی ۴۱۱۱۴۳۷۵۷۱۴۵ در شهرک صنعتی شماره ۲ بندرعباس واقع در کیلومتر ۱۵ جاده بندرعباس - سیرجان و در مساحتی حدود ۴۳۰۰۰ متر مربع قرار دارد و مهم‌ترین محصول تولیدی آن کنسرو تن ماهی است.

بر اساس اطلاعات مندرج در روزنامه رسمی، آخرین سرمایه ثبتی شرکت معادل ۸۰ میلیارد ریال است، در حالی که طبق برآورد اغلب مدیران شرکت، ارزش روز شرکت بیش از ده هزار میلیارد ریال است.

شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس با زیربنای ۱۲۰۰۰ مترمربع و با ظرفیت تولید ۴۵ میلیون قوطی کنسرو در سال، و با برخورداری از امکاناتی همچون ۴ سالن نگهداری زیرصفر به ظرفیت ۱۴۰۰ تن، ۵ تونل انجماد به ظرفیت ۳۰ تن، سالن یخ‌سازی با ظرفیت ۳۰۰۰ یخ قالبی در روز، سالن عمل‌آوری و بسته‌بندی انواع ماهی و میگو مجهز به تکنولوژی روز دنیا، انواع محصولات کنسروی و فرآورده‌های خام آبزیان را با سه نام تجاری «بندرعباس»، «زرتون» و «درشیل» تولید و به بازارهای داخلی و صادراتی عرضه می‌نماید.

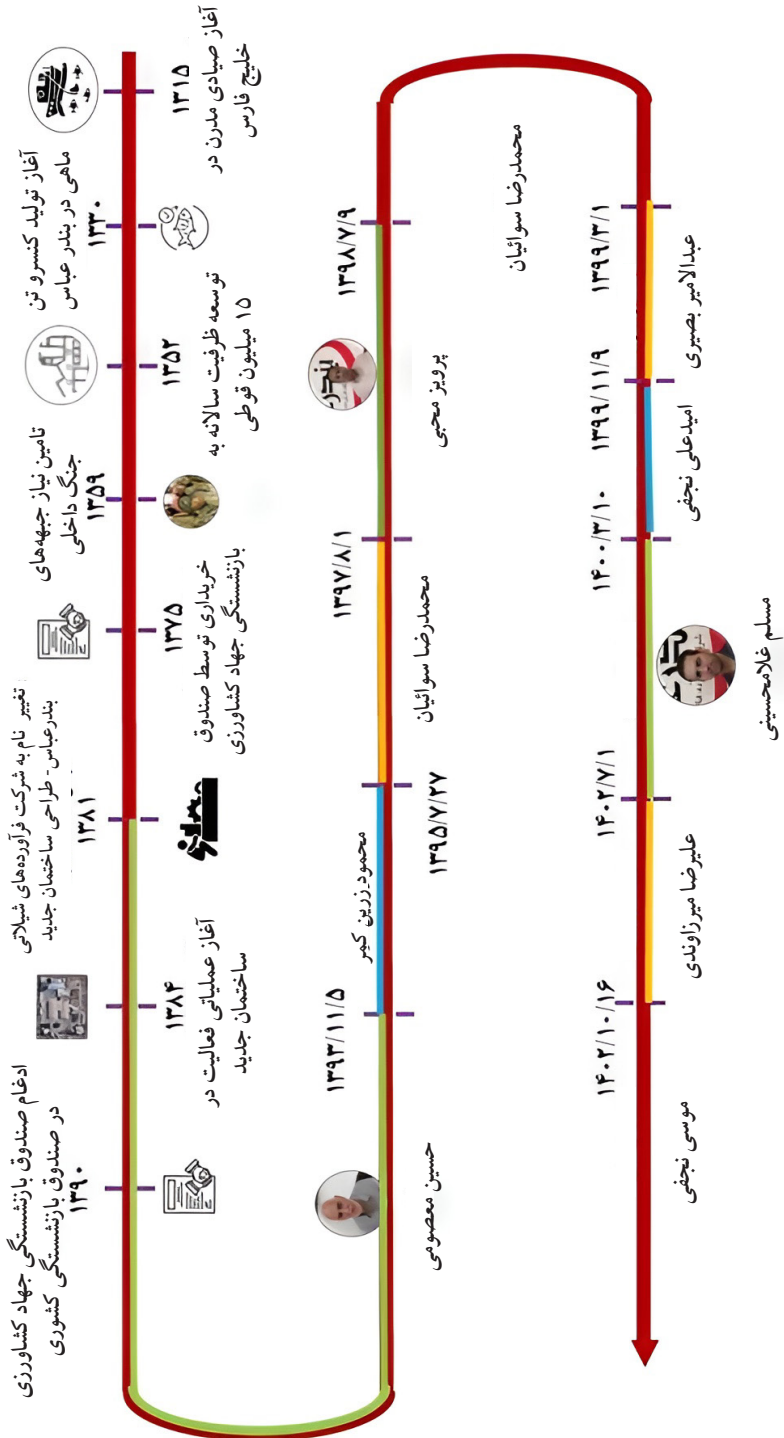
تاریخچه

بر اساس اطلاعات موجود، از لحاظ سابقه فعالیت شیلاتی، ایران اولین کشوری است که در حوزه خلیج فارس اقدام به مدرن‌سازی فعالیت‌های صیادی و ذخیره‌سازی محصولات کرده است. این فعالیت‌ها از سال ۱۳۱۵ آغاز شده و تولید کنسرو تن ماهی ذیل مجتمع فروشگاه‌های زنجیره‌ای شیلات و تحت مالکیت شرکت سهامی شیلات ایران در شهر بندرعباس و طی دهه ۱۳۳۰ عملیاتی شده است.

فعالیت کارخانه تن ماهی بندرعباس در اوایل دهه ۱۳۵۰ گسترش یافته و با احداث فضای جدیدتر در زیربنای ۲۰۰۰ متر مربعی، ظرفیت تولید آن به ۱۵ میلیون قوطی کنسرو در سال افزایش یافته است. با توجه به وقوع جنگ تحمیلی در سال ۱۳۵۹ و ضرورت تامین مواد غذایی ماندگار و سالم برای نیروهای نظامی در جنگ، این کارخانه به عنوان تنها تولیدکننده کنسرو تن ماهی در ایران، مسئولیت تامین جبهه‌های جنگ را بر عهده داشته و توانسته است این مهم را به خوبی به انجام رساند. تحولات گسترده در فضای اقتصادی پس از دوران جنگ، مالکیت این کارخانه را نیز متحول ساخته و مالکیت آن در سال ۱۳۷۵ از سوی شیلات ایران به صندوق بازنشستگی کشوری واگذار گردید. با توجه به استقرار محل کارخانه در محدوده‌ی شهری و پیامدهای بهداشتی و زیست‌محیطی آن برای شهروندان، صندوق متعهد گردیده بود طی ۵ سال پس از بهره‌برداری، مکان فعالیت آن را به خارج از فضای شهری منتقل نماید، ولی محدودیت‌ها باعث تاخیر این انتقال تا سال ۱۳۸۴ گردید. در سال ۱۳۸۱، طراحی کارخانه در ساختار جدید در دستور کار قرار گرفته و عملیات مکان‌یابی، تخصیص زمین و ساخت کارخانه در شهرک صنعتی شماره ۲ بندر عباس در همان سال ۱۳۸۴ آغاز گردید. در همین حدود زمانی، نام شرکت «فروشگاه‌های زنجیره‌ای شیلات» به «فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس» تغییر یافت.

کارخانه جدید کنسرو تن بندرعباس، در اسفند ۱۳۸۴ تولید آزمایشی خود را آغاز و در ابتدای اردیبهشت ۱۳۸۵، به صورت رسمی به بهره‌برداری رسید. این مجموعه در زمینی به مساحت ۴۳۰۰۰ مترمربع و با زیربنای ۱۱۰۰۰ مترمربع، ۲۳۰۰۰ مترمربع محوطه‌سازی و ۹۰۰۰ مترمربع فضای سبز احداث شده است.

در سال ۱۳۹۱ با ادغام صندوق بازنشستگی کارکنان جهاد کشاورزی در صندوق بازنشستگی کشوری، سهام این شرکت به صندوق بازنشستگی کشوری منتقل گردید و بر اساس سیاست‌های صندوق، اکنون سهامدار عمده شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، شرکت سرمایه‌گذاری صبا جهاد است که یکی از هلدینگ‌های زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشد.



مالکان و سهامداران

سهام عمده شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس در سال ۱۳۹۹ متعلق به شرکت سرمایه‌گذاری صبا جهاد بوده و از سال ۱۴۰۰ تمامی سهام آن به شرکت بازرگانی پدیده نیکان صبا منتقل شده است. در حال حاضر، شرکت بازرگانی پدیده نیکان صبا تعداد ۷۹۸۰۰۰ سهم از ۸۰۰۰۰۰ سهم کل را در مالکیت خود دارد. شرکت‌های صنایع لبنی شیر پاستوریزه اراک و سهامی عام پیچک نیز هرکدام مالک ۱۰۰۰ سهم از شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس هستند.

ردیف	نام سهامدار	۱۳۹۹		۱۴۰۰		۱۴۰۱	
		تعداد سهام	درصد	تعداد سهام	درصد	تعداد سهام	درصد
۱	شرکت بازرگانی پدیده نیکان صبا	۷۹۸۰۰۰	۹۹/۷۵	۷۹۸۰۰۰	۹۹/۷۵	-	-
۲	شرکت سرمایه‌گذاری صبا جهاد	-	-	-	-	۷۹۸۰۰۰	۹۹/۷۵
۳	شرکت صنایع لبنی اراک شیر پاستوریزه	۱۰۰۰	۰/۱۲۵	۱۰۰۰	۰/۱۲۵	۱۰۰۰	۰/۱۲۵
۴	شرکت سهامی عام پیچک	۱۰۰۰	۰/۱۲۵	۱۰۰۰	۰/۱۲۵	۱۰۰۰	۰/۱۲۵
	مجموع	۸۰۰.۰۰۰	۱۰۰	۸۰۰.۰۰۰	۱۰۰	۸۰۰.۰۰۰	۱۰۰

محصولات و ظرفیت‌های تولیدی

ردیف	محصول	ظرفیت تولید (تن)
۱	فیله و گوشت ماهی به صورت منجمد	۱۰۰۰
۲	میگو به صورت منجمد شده (با پوسته یا بدون پوسته)	۲۰۰۰
۳	کنسرو ماهی تن	۸۱۰۰
۴	کنسرو میگو	۳۳۰
۵	یخ غیر خوراکی	۱۴۰۰۰
۶	انواع غذاهای آماده و نیمه آماده کنسروی (انواع خوراک، خورش و سایر انواع غذا)	۳۱۰۰

فصل سوم



روش پژوهش

مقدمه

این پژوهش با هدف برساخت روایتی منسجم از فضای فعالیت شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس طراحی شده و به منظور دسترسی به اهداف خود از روش مصاحبه استفاده کرده است. در نهایت، با استفاده از مجموعه روایت‌های مستخرج از مصاحبه با مدیران کنونی و سابق شرکت، روایتی یکپارچه و صریح از فضای فعالیت شرکت ارائه شده است. جهت مواجهه سیاستی کارفرما بر مبنای روایت مذکور، و در راستای بهبود فضای فعالیت این شرکت و شرکت‌های مشابه، مدلی روایی و راهکارهای پیشنهادی ارائه می‌شود.

استراتژی و رویکرد پژوهش

هدف عملیاتی این پژوهش دستیابی به روایت مدیران از سازوکار و فرایندهای حاکم در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس است. کشف این معانی در پژوهش‌های اجتماعی ذیل استراتژی استفهامی طبقه‌بندی می‌شود. نقطه شروع این استراتژی جهان اجتماعی کنشگران اجتماعی مورد پژوهش است. هدف، کشف برداشت‌های آن‌ها از واقعیت، شیوه‌های آن‌ها در مفهوم‌سازی و معنابخشیدن به جهان اجتماعی شان و دانش ضمنی آن‌ها است.

کنشگران به منظور انسجام کنشی و فکری، تلاش می‌کنند مجموعه تفسیرهای خود را قالبی منسجم دهند و راهنمایی نظام‌بخش، برای کنش‌های خود شکل دهند. این مجموعه تفسیرهایی را که به زعم کنشگران دارای انسجام است، می‌توان تحت عنوان روایت آن‌ها از واقعیت اجتماعی توصیف کرد. این روایت‌ها انتقال شفاف و مستقیم واقعیت‌های اجتماعی نیستند، بلکه حاصل تعامل پویای رویدادهای زندگی و تجربه‌ی افراد هستند (ابوالمعالی، ۱۳۹۸).

بدین ترتیب، می‌توانیم مفهوم روایت را بینشی در نظر بگیریم که پژوهش در آن به معنای ساخت

و بازسازی داستان‌های شخصی و اجتماعی است.

روش تحلیل روایت

در این پژوهش روایت‌ها به مثابه ساختارهای زمانی و گفتمانی تعریف می‌شوند. در اغلب مطالعات تحلیل روایی معمولاً بر روی روایت‌های نسبتاً منسجم تمرکز می‌شود که دارای نقاط شروع و پایان نسبتاً مشخصی هستند. با این حال در این پژوهش، روایت‌های مدیران، فراتر در نظر گرفته شده و به مثابه بخشی از گفتمان‌های سازمانی محسوب می‌شوند که فراتر از اشکال سنتی تحلیل روایت در ادبیات و زبان‌شناسی مورد بررسی قرار می‌گیرند (Boje, 2008; Bruner, 1986; Polkinghorne, 1988) و ممکن است روایت هر کدام از مدیران نقاط شروع و پایان مشخصی نداشته باشند و برای دستیابی به یک روایت مشخص از برآیند روایت‌های مختلف استفاده شده است.

روایت‌ها نقشی کلیدی در تحولات سازمانی کسب و کارها دارند. از سویی، واگویی‌ها و روایت‌های افراد از توالی رویدادها و ارتباط آنها با یکدیگر، این رویدادها را به مثابه وضعیت ثبات یا تغییر صورت‌بندی می‌کنند. در سوی دیگر، روایت‌های سازمانی نیز می‌توانند در فرایندهای سازمانی اثرگذار باشند. به طوری که تغییر در خط‌سیر بازگویی رویدادها ممکن است به تغییر در سازمان کسب و کار یا بازتولید شرایط موجود بیانجامد. بر این اساس می‌توان گفت روایت‌ها قدرت اجرایی (روایت‌ها اقدام‌های تقویمی هستند) و عاملیت (روایت‌ها می‌توانند باعث تغییر در سازمان شوند) دارند (Vaara, Sonenshein & Boje, 2016).

رویکرد پژوهش در تحلیل روایت

با توجه به اینکه در این پژوهش استراتژی استفهامی اتخاذ شده است، متناسب با آن از رویکرد تفسیری روایت بهره گرفته می‌شود. در رویکردهای تفسیری، روایت‌ها به مثابه برساخت‌های افراد از پدیده‌ها مفهوم‌سازی شده و در دو شکل اصلی روایت‌های فردی و روایت‌های ترکیبی صورت‌بندی می‌شوند (Maitlis, & Christianson, 2014).

در روایت‌های فردی بر گزارش‌ها، داستان‌ها یا واگویی‌های فردی تمرکز شده و تفسیر یک روایت با توجه به مختصات و مشخصات فردی تقویم می‌شود. این روایت‌گری در واقع بازگویی و صورت‌بندی داستان یک فرد در ساختاری زمان‌مند و منسجم است که بخش‌های مختلف زندگی فرد را در شبکه‌ای از مفاهیم مرتبط و متصل قرار می‌دهد. در روایت‌های ترکیبی هر چند منبع روایت اطلاعاتی است که از افراد جمع‌آوری می‌شود، ولی پژوهشگر تلاش می‌کند با صورت‌بندی نظری روایت‌ها و جستجوی الگوهای اشتراک و افتراق در روایت‌های چند فرد، الگویی تفسیری فراتر از داستان تک‌تک آن افراد

ارائه دهد که در سطح فردی لزوماً قابل اکتشاف و استخراج نخواهد بود و تنها در مقام مقایسه و مقابله با روایت سایر افراد است که انسجام می‌یابد و بازنمایی می‌شود. همچنان که پولکینگهورن (۱۹۸۸) اشاره می‌کند، این الگوهای ترکیبی حاوی معانی جمعی مشارکت‌کنندگانی است که هر کدام جنبه‌ای از مسئله و موضوع را روایت می‌کنند و تحلیل و تفسیر این روایت‌های فردی در تعامل با همدیگر، شبکه‌ای معنایی از یک روایت کلی‌تر و جامع‌تر را خلق می‌کند.

روش ترکیبی این فرصت را برای پژوهشگر ایجاد می‌کند تا الگوهایی را در روایت بازیگران مختلف شناسایی و بازنمایی کرده و علاوه بر مقایسه آنها با یکدیگر به برساخت یک روایت جامع‌تر بپردازد. این بررسی چندبازیگری به پژوهشگر امکان می‌دهد پیامدهای تکرر و چندصدایی در روایت‌ها را بر مسیر بقا و رشد سازمان شناسایی کند.

یک روایت ترکیبی برساختی است که با همکاری پژوهشگر و مشارکت راویان حاصل می‌شود. ممکن است این روایت برساختی به‌طور مستقیم و مشخص در روایت تک‌تک مشارکت‌کنندگان قابل مشاهده نباشد و توسط آنها روایت نشده باشد؛ بلکه این روایت ناشی از مقایسه مستمر روایت‌های فردی و شناسایی و بازنمایی جنبه‌های مسکوت و بیان‌نشده، تکراری یا موکد، و زمینه‌مند الگوهایی تفسیری است و برساخت آن می‌تواند به بازیابی مسیر توسط بازیگران کلیدی و توجه به جنبه‌های ناشناخته‌ی آن کمک کند.

گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر ایده گشتالتی حاکم بر روش کیفی و به‌ویژه تحلیل روایت با استفاده از تکنیک مصاحبه روایی صورت می‌گیرد. با استفاده از مصاحبه روایی، با افراد کلیدی ذینفع و ذی‌مدخل در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس (اعم از مدیران کنونی و سابق) مصاحبه صورت گرفت.

در این پژوهش با توجه به اعلام کارفرما و دسترسی و تمایل افراد به مشارکت در مصاحبه، تلاش گردید با ۱۵ نفر از مدیران سابق و کنونی شرکت فرآورده‌های شیلاتی ایران گفتگو شود. با توجه به پراکندگی جغرافیایی، تغییر فضای شغلی و... پژوهشگر، توانست با ۸ نفر از مدیران شرکت ارتباط گرفته و مصاحبه انجام دهد.

جدول ۳-۲- لیست مشارکت‌کنندگان در مصاحبه پژوهشی

ردیف	نام و نام خانوادگی	عنوان مسئولیت
۱	حسین تشکری	معاونت توسعه مدیریت و منابع
۲	مهدی درخشان	معاونت بازرگانی
۳	مسلم غلامحسینی	مدیرعامل و نائب رئیس هیئت مدیره - معاون تولید و فنی (فعلی)
۴	عبدالله قسمتی	سرپرست سابق - مدیر مالی (فعلی)
۵	مصطفی عربی چلوئی	مدیر حراست
۶	سیدپرویز محبی نوذر	مدیرعامل و نائب رئیس هیئت مدیره ۱۳۹۷
۷	حسین معصومی	مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره ۱۳۸۸
۸	موسی نجفی	مدیرعامل و نائب رئیس هیئت مدیره (فعلی)

تحلیل و تفسیر داده‌ها

گام‌های تفسیری تحلیل روایت در این پژوهش شامل موارد زیر است:

- ۱- انتخاب رویکرد برساختی و استفهامی؛
- ۲- انتخاب الگوی تحلیلی کثرت‌گرا؛
- ۳- استفاده از استراتژی تحلیلی مقوله‌ای - محتوایی؛
- ۴- بازگویی روایت‌ها؛
- ۵- تحلیل مبتنی بر زمینه و همچنین جایگاه و نسبت شرکت با زمینه؛
- ۶- استخراج مضامین (کدگذاری و انتزاع مفهومی)؛
- ۷- ترسیم عناصر روایت کلی و منسجم؛
- ۸- استنباط الگو و مواجهه‌های سیاستی.

ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش، پژوهشگر به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی و کسب اعتبار اخلاقی، به دو وجه اساسی توجه داشته است: ملاحظات اخلاقی مربوط به حقوق مشارکت‌کنندگان و ملاحظات اخلاقی مربوط به کیفیت پژوهش اعم از رعایت قواعد و مراحل پژوهش و امانت‌داری در نقل قول و تحلیل داده‌ها. مشارکت‌کنندگان: در حین مواجهه‌ی اولیه با مشارکت‌کنندگان و بر اساس صحبت‌های قبلی با

مصاحبه‌شوندگان، اطلاعات کافی درباره‌ی هویت مصاحبه‌گر و اهداف پژوهش در اختیار آنها قرار می‌گرفت و ضرورت ضبط صدا جهت از دست ندادن نکات ذکر شده در مصاحبه تبیین می‌گردید. کیفیت پژوهش: پژوهشگر علاوه بر مسئولیت اخلاقی در برابر مشارکت‌کنندگان، در برابر اجتماع علمی و همچنین موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا که به حمایت مالی و معنوی از پژوهش اقدام نموده، مسئولیت اخلاقی دارد و در انجام تک تک مراحل پژوهش و همچنین ارائه گزارش دقیق، صحیح و صادقانه نهایت تلاش و دقت را به عمل آورده است. بر این اساس و بسیاری ملاحظات اخلاقی قابل ذکر دیگر، پژوهشگر تمامی تلاش خود را به کار گرفته است تا در مراحل مختلف پژوهش، اعم از مطالعات نظری، جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل یافته‌ها و گزارش آن، معیارهای توانمندی و صداقت علمی را مد نظر قرار داده و رعایت کند. مطالب پژوهش، بر میزان ذخیره‌ی علمی در حوزه پژوهش حاضر و چالش‌های روش‌شناختی بیافزاید و یافته‌های آن به شکلی منطقی و روشن ارائه گردد.

فصل چهارم



یافته‌های پژوهش

مقدمه

سازمان علاوه بر مجموعه‌ای از ساختارها و قواعد حاکم و همچنین روابط سلسله‌مراتبی و مدیریتی، از وجهی دیگر، مجموعه‌ای از روایت‌های اعضای آن محسوب می‌شود. تجربه‌ی زیسته‌ی افراد در بساخت متقابل اعضا و سازمان نقشی کلیدی دارد و رجوع به روایت‌های اعضا می‌تواند در فهم وضعیت کنونی، مسیر طی شده از گذشته، و چشم‌انداز آینده راهگشا باشد.

لازم به ذکر است مواجهه‌ی تحلیلی سازمان سطوح مختلفی دارد و بر حسب تعریف مسئله و سوال پژوهش سطح یا سطوح متفاوتی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این پژوهش با توجه به تمرکز موردی بر شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، تمرکز تحلیلی نیز بر سطح دوم تحلیلی یعنی سازمان انفرادی (سازمان به مثابه یک کل) قرار دارد. در عین حال، سطوح تحلیلی دیگر نیز با توجه به تعامل و اندرکنش این سطوح و گریزناپذیری این تاثیرات، در تحلیل وارد می‌شوند. سایر سطوح شامل سطح اول: درون‌سازمانی (فرد، گروه و بخش)؛ سطح سوم: حوزه سازمانی و بخش اجتماعی؛ و سطح چهارم: اکولوژی جامعه سازمانی است

تحلیل یافته‌های این پژوهش در دو سطح صورت گرفته است. بدین ترتیب که در سطح اول، مصاحبه با هر کدام از روابیان به مثابه یک کل واحد در نظر گرفته شده و روایت راوی از شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس تحلیل و بساخته شده است، و در سطح بعدی، مصاحبه‌ها به مثابه اجزای یک پازل کلی لحاظ گردیده و مضمون‌های روایی در کل مصاحبه‌ها ردیابی شده و در قالب روایت‌های کلی تحلیل و ارائه شده‌اند.

یافته‌های پژوهش روایت‌های انفرادی

دسترسی به تاریخ شفاهی یک سازمان، مستلزم رجوع به کنشگران کلیدی در آن سازمان است و در این پژوهش با تمرکز بر مدیران کنونی و سابق شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس تلاش شده است بخشی از وضعیت کنونی و سابق شرکت بازنمایی و شناخته شود. در این بخش به صورت خلاصه به نکات برجسته‌ی روایت تک به تک راویان این پژوهش اشاره می‌شود.

در این روش، مصاحبه به عنوان یک داستان در نظر گرفته شده و عناصر مختلف آن مانند کنشگران (شخصیت‌ها)، پی‌رنگ (طرح داستان)، فضا، زمان، لحن و مضامین اصلی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا درک عمیق‌تری از دیدگاه‌ها، تجربیات و دغدغه‌های راویان حاصل شود. در پایان نیز به منظور بساخت یک روایت جامع، عناصر روایی تلفیق شده و در یک قالب روایی ارائه می‌شوند.

روایت آقای موسی نجفی مدیر عامل و عضو هیئت مدیره شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس

بن‌مایه روایت آقای نجفی:

آقای نجفی، اکنون مدیر عامل شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، است. او در بدو ورود، با شرکتی با میراثی غنی (برند ۸۸ ساله)، اما گرفتار مشکلات و چالش‌های متعدد از جمله بدهی‌های سنگین، کمبود سرمایه در گردش، سازمان فروش ناکارآمد، چالش‌های نیروی انسانی، فرسودگی تجهیزات و موانع ساختاری در سیستم دولتی مواجه شده است. او با اتکا به خود، خلاقیت، ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان (به‌ویژه در پایتخت و صیادان محلی)، نگاه اقتصادی و تمرکز بر سودآوری و توسعه، تلاش می‌کند تا شرکت را از بحران خارج کند و به سمت پایداری و رشد هدایت نماید. در این مسیر، او نه تنها با موانع عملیاتی، بلکه با چالش‌های فرهنگی و فقدان نگاه راهبردی از سوی سازمان‌های بالادستی (هلدینگ و ساختار دولتی) نیز روبرو می‌شود. داستان او، داستان تلاش برای تغییر در یک سیستم پیچیده و اغلب مقاوم در برابر تغییر است.

عناصر روایی

• کنشگران:

در روایت آقای نجفی، کنشگران شامل آقای نجفی (شخصیت اصلی/قهرمان)، شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس (موضوع داستان)، سازمان‌های بالادستی (هلدینگ و صندوق بازنشستگی کشوری)، کارکنان شرکت و صیادان محلی است.

• پی‌رنگ:

- آغاز (وضعیت اولیه): ورود آقای نجفی به شرکتی با مشکلات متعدد و میراثی غنی. «یکی از چالش‌های اینجا بحث نیروی انسانی هست، نیروی انسانی مازاد را می‌گویم. خبر در دستگاه‌ها و شرکت‌های دولتی عموماً هر کسی یک نیرویی داره، می‌گه حالا به هر دلیلی آقا این را مشغول کنید.»

- گره‌افکنی (شروع چالش‌ها): مواجهه با چالش‌های مختلف از جمله بدهی‌ها، کمبود سرمایه، سازمان فروش ناکارآمد، مشکلات نیروی انسانی، فرسودگی تجهیزات، بوروکراسی اداری و موانع ساختاری. «ما برای حل مشکل گفتیم به ۲۰۰ میلیارد نقدینگی نیاز داریم، رفت صمت، شد ۵۰ میلیارد، رفت کمیسیون استانداری، شد ۲۰ میلیارد. این

۲۰ میلیارد هم شش ماه بعدش دادند، یعنی دیگه ارزش نداشت.»

«اوج (تلاش برای حل مشکلات): تلاش برای حل مشکلات از طریق ابتکار عمل، ارتباط با ذینفعان، بهینه‌سازی هزینه‌ها، احیای بخش‌های غیرفعال، توسعه محصولات جدید و تمرکز بر سودآوری.» «رفتیم به سمت صیادهای محلی بومی اینجا... این‌ها را متقاعد کردیم... با اعتباری که ایجاد داریم... سرمایه در گردش مان رو از این طریق تامین کردیم.»

«فروید (نتایج و دستاوردها/ادامه چالش‌ها): دستیابی به برخی موفقیت‌ها مانند تأمین سرمایه در گردش، راه‌اندازی سازمان فروش، افزایش سودآوری و احیای بخش‌هایی از شرکت، اما همچنان مواجهه با موانع ساختاری، فقدان نگاه راهبردی و چالش‌های مربوط به دولتی بودن شرکت.» «در فرایند اخذ کارت بازرگانی { به این مرحله که رسید یک بار جواب دادند: بله بیش از ۵۰ درصد... بار دوم جالبه منفی داد، می‌ترسیدند به هر دلیل.»

«پایان باز (چشم‌انداز آینده): ادامه تلاش‌ها برای توسعه شرکت، دستیابی به اهداف بلندمدت (از جمله بورسی شدن شرکت) و امید به بهبود شرایط.» «بحث من اینه که بتونم این شرکت رو وارد بورس بکنم... می‌تونم به راحتی حداقل دو سه همت برای طرح‌هام، سرمایه جذب بکنم و این کار را می‌کنم.»

• فضا:

فضای حاکم بر روایت آقای نجفی، فضایی پویا و چندلایه است که تحت تأثیر عوامل فیزیکی، روانی، و اجتماعی مختلف شکل گرفته است. این فضا، مملو از چالش‌ها و فرصت‌ها، محدودیت‌ها و امکانات، و دغدغه‌ها و امیدها است. آقای نجفی با رویکردی عملگرایانه، مسئولیت‌پذیرانه، و امیدوارانه، تلاش می‌کند در این فضای پیچیده، شرکت را به سوی بهبود و توسعه هدایت کند. تأکید او بر ارزش برند، حفظ دانش سازمانی، و ایجاد ثبات مدیریتی، از نکات برجسته روایت او است.

• زمان:

عنصر زمان در روایت آقای نجفی نقش مهمی در انتقال پیام و اهداف او دارد. تأکید بر گذشته، به برند هویتی تاریخی و ارزشمند می‌بخشد. اشاره به وضعیت فعلی، چالش‌ها و دستاوردها را نشان می‌دهد. و نگاه به آینده، برنامه‌ها و چشم‌اندازها را ترسیم می‌کند. آقای نجفی از عنصر زمان به عنوان ابزاری برای نشان دادن تحولات شرکت در طول زمان، تأثیر عوامل مختلف بر آن، و اهمیت برنامه‌ریزی بلندمدت استفاده می‌کند.

مضامین

مضامین اصلی مصاحبه آقای نجفی حول محور احیا و بهبود وضعیت شرکت، مدیریت بحران، اهمیت برند و هویت، چالش‌های مدیریت دولتی، برنامه‌ریزی بلندمدت، نقش عوامل خارجی، حفظ میراث، و تعامل با ذینفعان شکل می‌گیرد. این مضامین، تصویری جامع از چالش‌ها و فرصت‌های شرکت و همچنین رویکرد آقای نجفی برای مدیریت و توسعه آن ارائه می‌دهد. مضامین اصلی مصاحبه آقای نجفی را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

۱. احیا و بهبود وضعیت شرکت: این مضمون، هسته اصلی روایت آقای نجفی را تشکیل می‌دهد. او به طور مداوم بر تلاش‌های خود برای احیای شرکتی که با مشکلات عدیده‌ای روبرو بوده، تأکید می‌کند. این احیا شامل موارد زیر می‌شود:

- مشکلات مالی: پرداخت بدهی‌های سنگین، تأمین سرمایه در گردش، و تلاش برای افزایش سرمایه، از جمله اقدامات آقای نجفی در این زمینه است.
- بهبود عملکرد تولید و فروش: راه‌اندازی بخش‌های تعطیل شده، ایجاد سازمان فروش، و جلب اعتماد صیادان محلی، به منظور افزایش تولید و فروش محصولات انجام شده است.
- بهبود مدیریت و ساختار سازمانی: اصلاح ساختار سازمانی، ساماندهی نیروی انسانی، و تغییر محل برگزاری جلسات هیئت مدیره، از جمله اقدامات آقای نجفی در این زمینه است.

۲. مدیریت بحران و تبدیل چالش به فرصت: آقای نجفی به طور مکرر به چالش‌ها و بحران‌هایی که با آن‌ها مواجه بوده، اشاره می‌کند، اما تأکید او بیشتر بر چگونگی مقابله با این چالش‌ها و تبدیل آن‌ها به فرصت است. به عنوان مثال، او کمبود نقدینگی را با جلب اعتماد صیادان محلی و ایجاد اعتبار نزد آن‌ها جبران می‌کند.

۳. اهمیت برند و هویت: آقای نجفی به ارزش برند بندرعباس و ارتباط آن با هویت شهر و مردم تأکید زیادی دارد. او معتقد است که این برند، سرمایه‌ای ارزشمند است که باید حفظ و تقویت شود. اشاره به حضور این برند در بازارهای بین‌المللی و احساس افتخار مردم بندرعباس از این برند، نشان‌دهنده اهمیت این مضمون در روایت اوست.

۴. چالش‌های مدیریت دولتی و تفاوت آن با بخش خصوصی: آقای نجفی به تفاوت‌های مدیریت در بخش دولتی و خصوصی و چالش‌های خاص مدیریت دولتی، از جمله عدم ثبات مدیریتی، موانع اداری، و عدم توجه به سوددهی در برخی مدیران، اشاره می‌کند. او تلاش خود برای تغییر این فرهنگ و ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در کارکنان را بیان می‌کند.

۵. برنامه‌ریزی بلندمدت و توسعه پایدار: آقای نجفی به اهمیت برنامه‌ریزی بلندمدت و انجام کارهای زیرساختی برای توسعه پایدار شرکت تأکید می‌کند. او به برنامه‌های خود برای توسعه محصولات جدید، راه‌اندازی کارخانه پودر ماهی، افزایش سرمایه، و ورود به بورس اشاره می‌کند.

۶. نقش عوامل خارجی و محدودیت‌ها: آقای نجفی به نقش عوامل خارجی، مانند تحریم‌ها، موانع اداری، و محدودیت‌های قانونی، در عملکرد شرکت اشاره می‌کند. او همچنین به محدودیت‌های ناشی از دولتی بودن شرکت، مانند موانع مربوط به صادرات و افزایش سرمایه، اشاره می‌کند.

۷. حفظ میراث و تاریخچه: آقای نجفی به اهمیت حفظ میراث و تاریخچه شرکت، به عنوان اولین کارخانه کنسرو در ایران، اشاره می‌کند. او به دنبال راه‌اندازی موزه کنسرو ایران و جمع‌آوری مستندات تاریخی شرکت است.

۸. تعامل با ذینفعان: آقای نجفی به اهمیت تعامل با ذینفعان مختلف، از جمله بازنشستگان، کارکنان، صیادان محلی، دستگاه‌های دولتی، و هلدینگ، اشاره می‌کند. او به ویژه بر اهمیت جلب اعتماد صیادان محلی و ایجاد رابطه پایدار با آن‌ها تأکید می‌کند.

جمع‌بندی

روایت آقای نجفی، داستانی از تلاش، امید، چالش و پیروزی‌های کوچک در دل یک سیستم پیچیده است. او به عنوان یک مدیر، نه فقط با مشکلات فنی و مالی، بلکه با چالش‌های ساختاری، فرهنگی و ذهنی روبرو است. او با اتکا به خود، خلاقیت، ارتباط مؤثر و نگاه اقتصادی، سعی در غلبه بر این چالش‌ها و ایجاد تغییرات مثبت دارد.

روایت آقای حسین تشکری معاون توسعه مدیریت و منابع

بن مایه روایت آقای تشکری:

آقای تشکری با ۲۷ سال سابقه در امور دولتی، حدود یک سال است که به عنوان معاون توسعه مدیریت و منابع در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس مشغول به کار شده‌اند. مهم‌ترین چالش شرکت از دیدگاه ایشان، کمبود سرمایه در گردش برای تأمین مواد اولیه (ماهی) است که منجر به مشکلاتی در خرید به موقع و با قیمت مناسب، و در نتیجه افزایش بهای تمام شده محصول می‌شود. این در حالی است که شرکت ظرفیت بالایی برای تولید بیشتر و حتی صادرات دارد و در زمینه فروش نیز با افزایش عوامل فروش، وضعیت بهتری پیدا کرده است. ایشان همچنین به راه‌اندازی مجدد ظرفیت‌های تعطیل کارخانه مانند کارخانه یخ‌سازی و تونل‌های انجماد و همچنین برنامه‌های توسعه محصولات جدید اشاره می‌کنند. او همچنین بر اهمیت هویت برند «تن بندرعباس»، ثبات مدیریتی و تعامل با سرمایه‌گذار تأکید می‌کند و چشم‌انداز روشنی از توسعه و رشد شرکت ترسیم می‌کند.

عناصر روایی

• کنشگران:

در روایت آقای تشکری، کنشگران شامل آقای تشکری، مدیران قبلی، رقبا (به‌طور مشخص بخش خصوصی)، صندوق بازنشستگی (نهاد بالادستی)، کارکنان شرکت (به ویژه تیم فنی) و عامل خارجی (تغییر دولت‌ها) است.

• پی‌رنگ:

پی‌رنگ داستان آقای تشکری، روایتی از تلاش برای بهبود و توسعه در شرایط دشوار است. او با اقداماتی عملی و تمرکز بر استفاده از ظرفیت‌های موجود، سعی در غلبه بر چالش‌ها و رسیدن به اهداف شرکت دارد.

آغاز: شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، با قدمتی طولانی و برند معتبر، با چالش‌های متعددی روبرو است. مهم‌ترین این چالش‌ها، کمبود سرمایه در گردش برای تأمین مواد اولیه (ماهی) و رقابت شدید با بخش خصوصی

است. همچنین، ظرفیت‌های تولیدی بلااستفاده و مشکلاتی در بخش بازاریابی و فروش وجود دارد. این وضعیت، نقطه شروع داستان آقای تشکری است. انگیزش: ورود آقای تشکری به عنوان معاون توسعه مدیریت و منابع، نقطه عطفی در داستان است. او با هدف بهبود وضعیت شرکت و رفع چالش‌های موجود، دست به اقدام می‌زند.

گره افکنی و اوج: آقای تشکری و تیمش با مجموعه‌ای از اقدامات، سعی در حل مشکلات شرکت دارند:

- فعال‌سازی ظرفیت‌های بلااستفاده: راه‌اندازی کارخانه یخ‌سازی و تونل‌های انجماد که قبلاً غیرفعال بودند، از جمله اقدامات مهم است. این کار هم به تأمین نیاز داخلی شرکت کمک می‌کند و هم منبع درآمد جدیدی ایجاد می‌کند.

- توسعه محصولات جدید: تولید کنسرو غذای حیوانات و لوبیا چیتی، به منظور تنوع بخشیدن به محصولات و ورود به بازارهای جدید، در دستور کار قرار می‌گیرد.

- بهبود فرآیندهای فروش و بازاریابی: استخدام نیروهای متخصص در این بخش، به منظور افزایش فروش و بهبود ارتباط با مشتریان، انجام می‌شود.

- تأکید بر نقش تیم فنی: آقای تشکری به طور ویژه بر اهمیت و توانمندی تیم فنی شرکت تأکید می‌کند و از آنها در تعمیر و نگهداری تجهیزات و حتی ارائه خدمات به سایر شرکت‌ها استفاده می‌شود.

- افزایش صادرات: با تعامل مؤثر با نمایندگان خارجی، صادرات شرکت سه برابر افزایش می‌یابد. این اقدامات، اوج داستان را تشکیل می‌دهند، جایی که تلاش‌ها برای بهبود وضعیت شرکت به ثمر می‌نشیند.

فرود: با وجود دستاوردهای ذکر شده، چالش‌ها همچنان به طور کامل رفع نشده‌اند. کمبود سرمایه در گردش همچنان به عنوان یک مشکل اساسی مطرح است و نیاز به توجه بیشتر سرمایه‌گذار وجود دارد. همچنین، آقای تشکری بر اهمیت ثبات مدیریتی و تأثیر منفی تغییرات مکرر مدیران بر شرکت تأکید می‌کند. این بخش، فرود داستان را تشکیل می‌دهد، جایی که چالش‌ها و موانع پیش روی شرکت همچنان وجود دارند.

پایان: با وجود چالش‌های باقی‌مانده، آقای تشکری به آینده شرکت بسیار امیدوار است. او چشم‌انداز روشنی از توسعه و رشد شرکت ترسیم می‌کند و

معتقد است که با ادامه تلاش‌ها و جذب سرمایه مناسب، شرکت می‌تواند به تولید سه برابری و حضور گسترده‌تر در بازار دست یابد.

• فضا:

به طور خلاصه، فضای حاکم بر روایت آقای تشکری، فضایی پویا و چندوجهی است که ترکیبی از امیدواری، تلاش، عملگرایی، دلسوزی، نگرانی، رقابت، و تاکید بر ثبات و حفظ دانش را در خود جای داده است.

• زمان:

عنصر زمان در روایت آقای تشکری نقش مهمی در انتقال پیام و اهداف او دارد. تمرکز بر یک سال اخیر، نشان‌دهنده تاکید او بر اقدامات عملی و نتایج ملموس است. اشاره به گذشته، اهمیت اقدامات او و چالش‌های پیش روی شرکت را برجسته‌تر می‌کند. و نگاه به آینده، نشان‌دهنده امیدواری و برنامه‌ریزی او برای توسعه پایدار شرکت است. ترتیب خطی رویدادها و تاکید بر تاثیر گذشته بر حال و آینده، به درک بهتر چگونگی تحولات شرکت در طول زمان کمک می‌کند. به طور خلاصه، آقای تشکری از عنصر زمان به عنوان ابزاری برای نشان دادن پیشرفت، چالش‌ها، و چشم‌انداز شرکت استفاده می‌کند.

مضامین

مضامین اصلی در روایت آقای تشکری، حول محور احیا، مدیریت کارآمد، حفظ دانش، رقابت، استفاده از ظرفیت‌ها، و تاثیر عوامل خارجی شکل می‌گیرند. او با تاکید بر این مضامین، تصویری جامع از چالش‌ها و فرصت‌های شرکت و همچنین راهکارهای خود برای بهبود وضعیت آن ارائه می‌دهد. به طور خاص، تاکید او بر اهمیت ثبات مدیریتی و حفظ دانش سازمانی است.

مضامین اصلی در روایت آقای تشکری را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

۱. احیا و بازسازی: این مضمون، هسته اصلی روایت آقای تشکری را تشکیل می‌دهد. او به طور مداوم بر تلاش‌های خود برای احیای ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل شرکت تاکید می‌کند. این احیا شامل موارد زیر می‌شود:
 - راه‌اندازی بخش‌های تعطیل شده: راه‌اندازی مجدد کارخانه یخ‌سازی و

تونل‌های انجماد، نمونه‌های بارز این مضمون هستند. این اقدامات، نه تنها ظرفیت تولید شرکت را افزایش می‌دهند، بلکه منابع مالی جدیدی را نیز برای آن فراهم می‌کنند.

• **بهبود روند تولید:** آقای تشکری به اصلاح روند تولید و تعمیر و بهسازی تجهیزات اشاره می‌کند. این اقدامات، به افزایش راندمان تولید و کاهش هزینه‌ها کمک می‌کنند.

• **توسعه محصولات جدید:** تلاش برای تولید کنسرو غذای حیوانات و لویا چیتی، نشان‌دهنده تلاش برای تنوع بخشیدن به محصولات شرکت و ورود به بازارهای جدید است.

۲. **مدیریت کارآمد و ثبات مدیریتی:** آقای تشکری نقش کلیدی مدیریت در بهبود وضعیت شرکت را برجسته می‌کند. او معتقد است که مدیریت کارآمد می‌تواند چالش‌ها را به فرصت تبدیل کند و شرکت را به سوی موفقیت هدایت کند. به طور خاص، او بر اهمیت ثبات مدیریتی تأکید می‌کند و معتقد است که تغییرات مکرر مدیران، باعث هدر رفت سرمایه و دانش سازمانی می‌شود. این مضمون شامل موارد زیر است:

• **تمرکز بر راه‌حل:** آقای تشکری به جای تمرکز بر مشکلات، بر راه‌حل‌ها و اقدامات عملی تمرکز می‌کند. این رویکرد، نشان‌دهنده مدیریت عملگرایانه و متمرکز بر نتیجه است.

• **اهمیت ثبات مدیریتی:** تأکید بر تاثیر منفی دوره‌های مدیریتی کوتاه و لزوم ثبات در مدیریت برای حفظ دانش و تجربه سازمانی. این موضوع، به عنوان مهمترین نکته و درس آموخته از تجربه آقای تشکری مطرح می‌شود.

• **استفاده از تخصص:** استخدام متخصصین بازاریابی و اهمیت دادن به تیم فنی شرکت، نشان‌دهنده توجه به استفاده از تخصص و دانش در مدیریت است.

۳. **حفظ دانش و تجربه سازمانی:** این مضمون، ارتباط نزدیکی با مضمون ثبات مدیریتی دارد. آقای تشکری معتقد است که دانش و تجربه انباشته شده در شرکت، سرمایه‌ای ارزشمند است که نباید با تغییرات مکرر مدیریتی از بین برود. او بر اهمیت حفظ و انتقال این دانش به نسل‌های بعدی تأکید می‌کند.

۴. **رقابت و بقا:** آقای تشکری به فضای رقابتی شدید با شرکت‌های خصوصی اشاره می‌کند. او معتقد است که برای بقا و موفقیت در این فضا، شرکت باید بر

نقاط قوت خود (مانند برند معتبر و کیفیت بالا) تمرکز کند و به طور مداوم به دنبال بهبود و توسعه باشد.

۵. استفاده از ظرفیت‌ها: آقای تشکری به طور مداوم بر لزوم استفاده بهینه از تمام ظرفیت‌های موجود در شرکت تاکید می‌کند. این شامل ظرفیت‌های تولیدی، انسانی، و مالی می‌شود. راه‌اندازی بخش‌های تعطیل شده و توسعه محصولات جدید، نمونه‌هایی از این مضمون هستند.

۶. تاثیر عوامل خارجی بر سازمان: آقای تشکری به تاثیر عوامل سیاسی و دولتی (به ویژه تغییر دولت‌ها) بر مدیریت و عملکرد شرکت اشاره می‌کند. او معتقد است که این عوامل می‌توانند باعث ایجاد بی‌ثباتی و تغییرات مکرر مدیریتی شوند که به ضرر شرکت است.

جمع‌بندی

روایت آقای تشکری، داستانی از تلاش برای بهبود و توسعه در شرایط چالش‌برانگیز است. او با رویکردی عمل‌گرایانه، بر استفاده از ظرفیت‌های موجود، بهبود فرآیندها، و سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی متخصص تاکید دارد. همچنین، به اهمیت هویت برند، ثبات مدیریتی، و تعامل سازنده با سرمایه‌گذار توجه ویژه‌ای نشان می‌دهد. به طور خاص، تاکید وی بر ثبات مدیریتی به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت بلندمدت سازمان، نکته‌ای قابل تأمل است.

آقای مسلم غلامحسینی
سمت قبلی: مدیرعامل و نائب رئیس هیئت مدیره
سمت کنونی: معاون تولید و فنی (فعلی)

بن‌مایه روایت آقای غلامحسینی:

بن‌مایه‌ی اصلی در روایت آقای غلامحسینی، حول محور چالش‌ها و موانع پیش روی شرکت‌های دولتی در ایران، به ویژه در مواجهه با بخش خصوصی و ساختارهای بوروکراتیک شکل می‌گیرد. این بن‌مایه، از طریق تجربیات شخصی آقای غلامحسینی در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس و تحلیل وضعیت این شرکت، به تصویر کشیده می‌شود.

عناصر روایی

• کنشگران:

در روایت آقای غلامحسینی، کنشگران شامل آقای غلامحسینی (راوی/قهرمان)، شرکت بندرعباس، صندوق بازنشستگی، مدیران، کارکنان شرکت و رقبا (بنگاه‌های خصوصی) است.

• پی‌رنگ:

شروع (وضعیت اولیه):

شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، با قدمتی طولانی (از سال ۱۳۱۶) و به عنوان اولین برند کنسرو در ایران، دارای جایگاهی ویژه و ساختاری سازمانی منسجم است. این شرکت در دهه ۹۰ دوران شکوفایی خود را سپری کرده و به عنوان نمادی از پویایی در سطح استان و شرکت‌های صندوق بازنشستگی شناخته می‌شود. پرسنل شرکت، به دلیل ساختار نظام‌مند و امنیت شغلی، حس تعلق و وفاداری بالایی به برند دارند.

شخصیت اصلی و ورود به چالش‌ها:

مسلم غلامحسینی از سال ۹۰ وارد شرکت می‌شود و در ابتدا در حوزه بازرگانی فعالیت می‌کند. او به تدریج با محدودیت‌های قانونی، عدم رقابت‌پذیری با بخش خصوصی و چالش‌های تأمین مواد اولیه آشنا می‌شود. در سال ۱۴۰۰، او به عنوان مدیرعامل انتخاب می‌شود و با بحران‌های جدیدی روبرو می‌گردد:
• بدهی سنگین: بدهی انباشته حدود ۴۰ میلیارد تومان از مدیرعامل قبلی به ارث می‌رسد.

- تغییر شرایط بازار: شرایط تأمین مواد اولیه به شدت تغییر می‌کند و شرکت با کمبود نقدینگی مواجه می‌شود.
- فرسودگی تجهیزات: تجهیزات شرکت که عمدتاً مربوط به سال‌های اولیه تأسیس هستند، فرسوده شده و نیاز به به‌روزرسانی دارند.
- مسائل مربوط به منابع انسانی: نیروهای قدیمی با تجربه، دچار اشیاع دانش و کاهش انگیزه شده‌اند، در حالی که جذب و آموزش نیروهای جدید با چالش‌هایی روبرو است.
- قوانین دست و پاگیر و قیمت گذاری دستوری: این قوانین باعث دپوی محصولات در انبار و زیان شرکت می‌شوند.
- تغییرات مکرر مدیریتی در سطح هلدینگ و صندوق: این تغییرات مانع از اجرای برنامه‌های بلندمدت و ایجاد ثبات در شرکت می‌شود.

کنش‌های اصلی و تلاش برای بقا:

- آقای غلامحسینی به عنوان مدیرعامل، تلاش می‌کند تا در این شرایط دشوار، شرکت را حفظ کند. او اقداماتی انجام می‌دهد، از جمله:
- مدیریت بحران نقدینگی و تلاش برای پرداخت بدهی‌ها؛
 - تلاش برای حفظ تولید و جلوگیری از تعطیلی شرکت؛
 - توجه به وضعیت منابع انسانی و تلاش برای افزایش انگیزه و بهره‌وری پرسنل؛
 - پیگیری مشکلات شرکت با هلدینگ و صندوق؛
 - پیشنهاد فروش دارایی‌های مازاد (مانند زمین جاسک) برای تأمین نقدینگی؛
 - انجام مهندسی معکوس برای تعمیر و نگهداری تجهیزات فرسوده.

نقطه اوج و گره‌گشایی (یا عدم گره‌گشایی کامل):

روایت به طور کامل گره‌گشایی نمی‌شود. آقای غلامحسینی با وجود تلاش‌های زیاد، نمی‌تواند به طور کامل بر چالش‌ها غلبه کند. مشکل نقدینگی همچنان پابرجاست، به‌روزرسانی تجهیزات به دلیل کمبود بودجه به تعویق می‌افتد، و تغییرات مکرر مدیریتی همچنان ادامه دارد. با این حال، او بر چند نکته تأکید می‌کند که می‌تواند به بهبود وضعیت شرکت کمک کند:

- باز گذاشتن دست شرکت در چالش‌های بازرگانی: به شرکت اجازه داده شود تا مانند بنگاه‌های خصوصی، با انعطاف‌پذیری بیشتر در بازار عمل کند.

- استفاده از فرصت‌های موجود برای تزریق سرمایه: فروش دارایی‌های مازاد و استفاده از منابع داخلی برای به‌روزرسانی تجهیزات و افزایش سرمایه در گردش.
- اعتماد صندوق به کارکنان شرکت و درک مشکلات توسط افراد متخصص.
- سیاست‌گذاری بلندمدت و ثبات مدیریتی در سطح هلدینگ و صندوق.

پایان (وضعیت نهایی و چشم‌انداز آینده):

آقای غلامحسینی آینده شرکت را با توجه به چالش‌های موجود، مشکل می‌بیند. او معتقد است که اگر تغییرات اساسی در رویکردها و سیاست‌ها ایجاد نشود، شرکت با مشکلات جدی‌تری مواجه خواهد شد. با این حال، او همچنان امیدوار است که با رفع موانع و استفاده از پتانسیل‌های موجود، شرکت بتواند به دوران شکوفایی خود بازگردد.

فضا:

فضای کلی روایت آقای غلامحسینی، فضایی پیچیده و چندوجهی است که تصویری واقعی و ملموس از وضعیت یک سازمان دولتی در شرایط اقتصادی و سیاسی فعلی ایران ارائه می‌دهد. این فضا شامل ابعادی مانند فضای تقابل گذشته‌ی باشکوه و وضعیت فعلی، فضای بحران و چالش‌های ساختاری، فضای مطالبه‌گری و پیشنهاددهنده، فضای دلسوزی و نگرانی برای پرسنل و فضای بی‌ثباتی و عدم قطعیت است.

زمان:

بازه زمانی روایت غلامحسینی از تأسیس شرکت در سال ۱۳۱۶ تا زمان مصاحبه را شامل می‌شود و شامل سه بخش اصلی است: دوران پیش از حضور او، دوران حضورش در شرکت با تمرکز بر دوره مدیرعاملی و پس از آن، و چشم‌انداز او نسبت به آینده شرکت.

مضامین

مضامین اصلی در تحلیل روایت آقای غلامحسینی، حول محور چالش‌ها، فرصت‌ها و مسائل مربوط به شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس و همچنین تجربیات شخصی او در این شرکت شکل می‌گیرد. با تحلیل دقیق روایت او، می‌توان مضامین زیر را به عنوان مهم‌ترین و برجسته‌ترین مضامین شناسایی کرد:

- مدیریت و بوروکراسی: این مضمون، یکی از محوری‌ترین مضامین در روایت آقای

غلامحسینی است. او به طور مداوم به ساختار بوروکراتیک و قوانین دست و پاگیر، تغییرات مکرر مدیریتی، عدم درک صحیح مدیران بالادستی (به ویژه در صندوق بازنشستگی) از مشکلات شرکت، و عدم وجود استراتژی و برنامه‌ریزی بلندمدت اشاره می‌کند. او معتقد است که این مسائل، مانع از رشد و توسعه‌ی شرکت شده و آن را در رقابت با بخش خصوصی با مشکل مواجه کرده است.

• **رقابت بخش دولتی و خصوصی:** آقای غلامحسینی بارها به چالش‌های رقابت با بخش خصوصی اشاره می‌کند. او معتقد است که قوانین و مقررات دست و پاگیر، قیمت‌گذاری دستوری، و محدودیت‌های مالی، شرکت‌های دولتی مانند شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس را در موقعیت نابرابری نسبت به شرکت‌های خصوصی قرار داده است.

• **اهمیت ثبات مدیریتی:** با اشاره به دوره‌های مدیریتی مختلف در شرکت، آقای غلامحسینی بر اهمیت ثبات مدیریتی تأکید می‌کند. او معتقد است که تغییرات مکرر مدیران، باعث عدم تداوم برنامه‌ها و پروژه‌ها، ایجاد بی‌ثباتی در شرکت، و از بین رفتن فرصت‌ها می‌شود. او از آقای معصومی به عنوان نمونه‌ای از مدیران باثبات و موفق یاد می‌کند.

• **فرصت‌های از دست رفته و پتانسیل‌های بالقوه:** آقای غلامحسینی به پتانسیل‌های بالقوه‌ی شرکت، مانند زمین جاسک، اشاره می‌کند که به دلیل موانع مختلف (به ویژه از سوی صندوق بازنشستگی) مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. این موضوع، مضمون «فرصت‌های از دست رفته» را در روایت او برجسته می‌کند.

• **منابع انسانی و دانش سازمانی:** آقای غلامحسینی به اهمیت منابع انسانی و دانش سازمانی در شرکت اشاره می‌کند. او از وفاداری و تخصص پرسنل قدیمی شرکت تمجید می‌کند، اما در عین حال به چالش‌هایی مانند اشباع دانش، عدم به‌روزرسانی دانش و فناوری، و کاهش انگیزه در بین پرسنل نیز اشاره می‌کند.

• **گذشته در مقابل حال و آینده:** مقایسه‌ی وضعیت فعلی شرکت با دوران شکوفایی آن در دهه‌ی ۹۰، یکی دیگر از مضامین مهم در روایت آقای غلامحسینی است. این مقایسه، حس نوستالژی و حسرت را در او برمی‌انگیزد و نشان می‌دهد که شرکت در گذشته چه پتانسیلی داشته و چگونه این پتانسیل‌ها به درستی مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. او همچنین به چالش‌ها و مشکلاتی که شرکت در آینده با آنها روبرو خواهد شد اشاره می‌کند و نگرانی خود را نسبت به آینده‌ی آن ابراز می‌کند.

• **نقش نهادهای بالادستی و سیاست‌های دولتی:** آقای غلامحسینی به نقش نهادهای بالادستی مانند صندوق بازنشستگی و همچنین سیاست‌های دولتی (مانند قیمت‌گذاری دستوری)

در وضعیت شرکت اشاره می‌کند. او معتقد است که این عوامل، تأثیر زیادی بر عملکرد و وضعیت شرکت داشته‌اند.

جمع‌بندی

روایت آقای غلامحسینی نشان می‌دهد که شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس با چالش‌های جدی در زمینه‌های مدیریتی، رقابتی، اقتصادی و منابع انسانی روبرو است. این چالش‌ها، ناشی از عوامل مختلفی از جمله ساختار بوروکراتیک، عدم ثبات مدیریتی، رقابت نابرابر با بخش خصوصی، مشکلات مالی و عدم استفاده از پتانسیل‌های بالقوه است. با این حال، آقای غلامحسینی معتقد است که با تغییر رویه‌ها، استفاده‌ی درست از پتانسیل‌ها و حمایت نهادهای بالادستی، می‌توان وضعیت شرکت را بهبود بخشید. این روایت همچنین بر اهمیت ثبات مدیریتی، به‌روزرسانی دانش و فناوری، و استفاده‌ی بهینه از منابع انسانی تأکید می‌کند.

روایت آقای مهدی درخشان معاون بازرگانی

بن‌مایه روایت آقای درخشان:

بن‌مایه روایت آقای درخشان، داستان «تغییر و تحول در یک سازمان دولتی در شرایط دشوار اقتصادی» است. این بن‌مایه، دربرگیرنده مفاهیم و موضوعاتی مانند غلبه بر چالش‌ها، اهمیت مدیریت کارآمد، ضرورت نوآوری و انطباق با بازار و استفاده از ظرفیت‌های پنهان است.

عناصر روایی

• کنشگران:

در روایت آقای درخشان، کنشگران شامل آقای درخشان (شخصیت اصلی و راوی داستان)، آقای نجفی، مدیران قبلی، عاملین فروش، مشتری‌نیامده، سرمایه‌گذاران، کارگران و پرسنل است.

• پی‌رنگ:

پی‌رنگ روایت آقای درخشان، داستانی از تغییر، تلاش، و امید در یک شرکت دولتی است که با مدیریت صحیح و رویکردهای نوآورانه، می‌تواند بر مشکلات غلبه کند و به موفقیت دست یابد.

• آغاز:

- شرکت با مشکلات متعددی دست و پنجه نرم می‌کند:
 - فروش پایین و عدم تطابق با ظرفیت تولید؛
 - دپوی محصولات در انبار، به ویژه محصولات طعم‌دار؛
 - عدم تنوع محصول و تمرکز صرف بر تن ماهی ساده؛
 - مدیریت سنتی و بوروکراتیک، عدم درک صحیح از بازار و ترس از ریسک؛
 - فقدان معاونت بازرگانی و ساختار مناسب برای بازاریابی و فروش؛
 - مشکلات مالی و کمبود سرمایه در گردش.
- این وضعیت، شرکت را در آستانه رکود و عدم توانایی رقابت با سایر برندها قرار داده است.

نقطه عطف (شروع تغییر):

• ورود آقای درخشان به عنوان معاون بازرگانی و دکتر نجفی به عنوان مدیرعامل،

نقطه عطفی در داستان است.

- این دو نفر با رویکردی جدید و متفاوت، تصمیم به ایجاد تغییرات اساسی در شرکت می‌گیرند.
- تأکید بر بازاریابی، توسعه بازار، تنوع محصول و استفاده از ظرفیت‌های بلااستفاده، از جمله رویکردهای جدید است.

روند صعودی (اقدامات و نتایج):

- اقدامات انجام شده توسط آقای درخشان و دکتر نجفی، منجر به بهبود وضعیت شرکت می‌شود:
- توسعه شبکه عاملین فروش: با افزایش تعداد عاملین در سراسر کشور، دسترسی به بازار افزایش می‌یابد.
- راه‌اندازی مجدد کارخانه یخ: با انجام بازاریابی دقیق و تضمین مشتری، این کارخانه پس از ۴ سال تعطیلی، دوباره راه‌اندازی و به سوددهی می‌رسد.
- ورود به حوزه‌های جدید: فرآوری میگو و بسته‌بندی ماهی‌های تجاری، به تنوع محصولات و افزایش درآمد شرکت کمک می‌کند.
- تمرکز بر کیفیت: حفظ و ارتقاء کیفیت بالای تن ماهی بندرعباس، به عنوان مزیت رقابتی اصلی، مورد تأکید قرار می‌گیرد.
- فروش محصولات دپو شده: با اتخاذ سیاست‌های مناسب، محصولات دپو شده در انبار به فروش می‌رسند و چرخه مالی شرکت بهبود می‌یابد.
- ایده مشتری نیامده: پیشنهاد تولید محصولات جانبی با برند شرکت، دیدگاه جدیدی را برای توسعه و سوددهی بیشتر ایجاد می‌کند.
- این اقدامات، منجر به افزایش فروش، سوددهی، ایجاد تقاضا برای محصولات جدید و شکل‌گیری چشم‌انداز یک همت سود سالانه می‌شود.

اوج (موفقیت‌های نسبی):

- شرکت به سوددهی قابل توجهی دست می‌یابد و از وضعیت بحرانی خارج می‌شود.
- تقاضا برای محصولات شرکت افزایش می‌یابد و بازار جدیدی برای محصولات جانبی ایجاد می‌شود.
- اعتماد به نفس و انگیزه در بین پرسنل شرکت افزایش می‌یابد.

گره اصلی (موانع پیش رو):

- با وجود موفقیت‌های کسب شده، دو مانع اصلی همچنان بر سر راه توسعه بیشتر شرکت قرار دارند:
- کمبود سرمایه در گردش: این مشکل، مانع از خرید به موقع مواد اولیه (ماهی) و افزایش تولید می‌شود.
- عدم صدور کارت بازرگانی: این مانع قانونی، امکان واردات ماهی با قیمت مناسب‌تر و جذب سرمایه‌گذار خارجی را از شرکت می‌گیرد.

گره‌های فرعی:

- مشکلات مربوط به اخذ مجوزها برای تولید محصولات جدید؛
- محدودیت‌های قانونی در زمینه تبلیغات و بازاریابی برای شرکت‌های دولتی؛
- رقابت با برندهای بزرگ با قیمت‌های پایین‌تر.

راه‌حل‌های پیشنهادی (تلاش برای حل گره‌ها):

- آقای درخشان برای رفع موانع موجود، راه‌حلی را پیشنهاد می‌دهد:
- جذب سرمایه‌گذار داخلی یا خارجی؛
- راه‌اندازی کارخانه پودر ماهی برای استفاده از ضایعات و افزایش سوددهی؛
- تغییر رویکرد صندوق نسبت به تأمین مالی شرکت‌های زیرمجموعه؛
- تغییر قوانین مربوط به صدور کارت بازرگانی برای شرکت‌های دولتی؛
- استفاده از ظرفیت بخش خصوصی برای تولید محصولات جانبی.

• فضا:

فضای حاکم بر روایت آقای درخشان، ترکیبی پیچیده و چندلایه شامل فضای سنتی در مقابل فضای مدرن، فضای دولتی در مقابل فضای خصوصی، فضای رکود در مقابل فضای رونق، فضای تحریم و مشکلات اقتصادی، فضای رقابتی بازار، فضای بومی بندرعباس، فضای ملی و فراملی و همچنین فضای ذهنی و روانی امید و ناامیدی و فضای ریسک و احتیاط است.

• زمان:

بیشتر روایت در زمان حال و در طول یک سال اخیر (از زمان ورود آقای درخشان به شرکت)

اتفاق می‌افتد. آقای درخشان به سابقه ۹۰ ساله شرکت و دوران مدیران قبلی نیز اشاره می‌کند.

مضامین

۱. چالش‌های شرکت‌های دولتی در رقابت با بخش خصوصی:

این مضمون، یکی از برجسته‌ترین مضامین در روایت آقای درخشان است. او به صراحت به موانع و مشکلاتی اشاره می‌کند که شرکت‌های دولتی در مواجهه با آنها، نسبت به رقبای بخش خصوصی در موقعیت ضعف قرار می‌گیرند:

- موانع قانونی و بوروکراسی: آقای درخشان به مشکلاتی مانند عدم صدور کارت بازرگانی برای شرکت‌های دولتی که مدیرعامل آنها کارمند دولت است، اشاره می‌کند. این مانع، امکان واردات مواد اولیه با قیمت مناسب‌تر و جذب سرمایه‌گذار خارجی را از شرکت می‌گیرد. همچنین، محدودیت‌های قانونی در زمینه تبلیغات و بازاریابی، رقابت با برندهای بزرگ را دشوار می‌کند.

- عدم انعطاف‌پذیری و سرعت عمل: ساختار بوروکراتیک و نیاز به اخذ مجوزهای متعدد از مراجع مختلف، سرعت عمل و تصمیم‌گیری در شرکت‌های دولتی را کاهش می‌دهد. این در حالی است که شرکت‌های خصوصی با انعطاف‌پذیری بیشتر، می‌توانند به سرعت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند.

- کمبود سرمایه در گردش: آقای درخشان به مشکل جدی کمبود سرمایه در گردش اشاره می‌کند که مانع از خرید به موقع مواد اولیه (ماهی) و افزایش تولید می‌شود. این مشکل، ناشی از محدودیت‌های بودجه‌ای و عدم تمایل یا توانایی صندوق (مالک شرکت) در تزریق سرمایه کافی است.

- عدم درک صحیح از بازار: در بخش‌هایی از مصاحبه، به عدم وجود ساختار مناسب برای بازاریابی و فروش در گذشته شرکت اشاره می‌شود. این موضوع نشان می‌دهد که درک صحیحی از نیازهای بازار و نحوه رقابت با سایر برندها وجود نداشته است.

۲. اهمیت مدیریت کارآمد و ریسک‌پذیر:

آقای درخشان نقش کلیدی مدیریت در ایجاد تغییر و بهبود وضعیت شرکت را مورد تأکید قرار می‌دهد. او و دکتر نجفی، به عنوان نمادی از مدیریت کارآمد و ریسک‌پذیر، در مقابل مدیران قبلی که محافظه‌کار و هزینه‌محور بودند، قرار می‌گیرند.

- ریسک‌پذیری محاسبه‌شده: آقای درخشان به اهمیت ریسک‌پذیری اشاره می‌کند،

اماتأکید دارد که این ریسک‌پذیری باید بر اساس اطلاعات دقیق و شناخت بازار باشد. راه‌اندازی مجدد کارخانه یخ، نمونه‌ای از این ریسک‌پذیری محاسبه شده است.

• **تصمیم‌گیری سریع و قاطع:** مدیریت کارآمد، توانایی تصمیم‌گیری سریع و قاطع در شرایط مختلف را دارد. این موضوع، به ویژه در شرایط بحرانی و رقابتی بازار، بسیار حائز اهمیت است.

• **استقبال از ایده‌های جدید:** مدیریت کارآمد، از ایده‌های جدید و نوآورانه استقبال می‌کند و فضایی را برای خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد می‌کند.

۳. ضرورت بازارسنجی و توسعه بازار:

آقای درخشان بر اهمیت شناخت بازار و نیاز مشتریان و همچنین توسعه شبکه‌های فروش تأکید فراوان دارد.

• **شناخت نیاز مشتریان:** قبل از هر اقدامی، باید نیازهای مشتریان و بازار هدف به درستی شناسایی شود. این موضوع، از طریق بازارسنجی دقیق و تحلیل داده‌های بازار امکان‌پذیر است.

• **توسعه شبکه‌های فروش:** گسترش شبکه‌های توزیع و افزایش تعداد عاملین فروش، دسترسی به بازار را افزایش می‌دهد و فروش شرکت را بهبود می‌بخشد.

• **استفاده از فرصت‌های بازار:** مدیران باید به دنبال شناسایی و استفاده از فرصت‌های موجود در بازار باشند. ایده «مشتری نیامده» و پیشنهاد تولید محصولات جانبی، نمونه‌ای از این فرصت‌هاست.

۴. پتانسیل بالای شرکت برای سوددهی و اشتغال‌زایی:

با وجود مشکلات و چالش‌های موجود، آقای درخشان به پتانسیل بالای شرکت برای سوددهی بیشتر و ایجاد اشتغال اشاره می‌کند.

• **استفاده از ظرفیت‌های بلااستفاده:** شرکت دارای ظرفیت‌های بلااستفاده‌ای مانند فضای موجود، برند معتبر و امکانات تولید است که می‌توان از آنها برای تولید محصولات جدید و افزایش سوددهی استفاده کرد.

• **استفاده از ضایعات:** راه‌اندازی کارخانه پودر ماهی، امکان استفاده از ضایعات تولید تن ماهی را فراهم می‌کند و به منبع درآمد جدیدی برای شرکت تبدیل می‌شود.

• **توسعه صادرات:** با رفع موانع قانونی، شرکت می‌تواند محصولات خود را به

کشورهای دیگر صادر کند و ارزآوری داشته باشد.

۵. اهمیت استفاده از ظرفیت بخش خصوصی:

- آقای درخشان بر لزوم استفاده از ظرفیت بخش خصوصی برای توسعه شرکت تأکید می‌کند.
- جذب سرمایه‌گذار: جذب سرمایه‌گذار، می‌تواند مشکل کمبود سرمایه در گردش را حل کند و منابع مالی لازم برای توسعه شرکت را فراهم کند.
- برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها: برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها مانند تولید محصولات جانبی، می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری شرکت کمک کند.
- استفاده از دانش و تجربه بخش خصوصی: همکاری با شرکت‌های خصوصی، می‌تواند دانش و تجربه جدیدی را به شرکت منتقل کند و به بهبود عملکرد آن کمک کند.

۶. نقش هویت و فرهنگ سازمانی:

- سابقه طولانی شرکت و تعلق خاطر پرسنل به برند، به عنوان یک مزیت رقابتی مهم مطرح می‌شود.
- حفظ کیفیت: پرسنل شرکت، به ویژه کسانی که سابقه خانوادگی در آن دارند، به کیفیت محصولات اهمیت زیادی می‌دهند و این موضوع به حفظ و ارتقاء کیفیت برند کمک می‌کند.
- احساس تعلق: احساس تعلق و هویت سازمانی، انگیزه و تعهد پرسنل را افزایش می‌دهد و به بهبود عملکرد شرکت کمک می‌کند.

۷. آموزه «مشتری نیامده»:

این آموزه، به عنوان یکی از مهم‌ترین نکات مصاحبه، نشان می‌دهد که ایده‌ها و فرصت‌های ناب، می‌توانند از منابع غیرمنتظره‌ای مانند مشتریان بالقوه به دست آیند. مدیران باید با گوش باز و ذهنی خلاق، به این ایده‌ها توجه کنند و از آنها برای توسعه کسب و کار خود بهره ببرند.

جمع‌بندی

روایت آقای درخشان پایانی باز دارد. او با وجود چالش‌ها و موانع موجود، به آینده شرکت امیدوار است و معتقد است که با اتخاذ سیاست‌های درست و رفع موانع، می‌توان به سوددهی بسیار بالاتری دست یافت. تأکید او بر اهمیت مدیریت کارآمد، بازاریابی، نوآوری و استفاده از ظرفیت بخش خصوصی، به عنوان پیام اصلی داستان مطرح می‌شود.

روایت آقای مصطفی عربی چلوئی مدیر حراست

بن‌مایه روایت آقای عربی:

بن‌مایه اصلی روایت آقای عربی، «تأثیر مخرب عدم ثبات مدیریتی و فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت در سازمان و ضرورت نگاه سیستمی و جامع برای بهبود وضعیت» است. این بن‌مایه، در قالب چالش‌های مختلفی از جمله مشکلات نقدینگی، ساختار سازمانی نامناسب، مشکلات نیروی انسانی، تأثیر سیاست‌های کلان و عدم بهره‌برداری از ظرفیت‌های بالقوه نمود پیدا می‌کند و راه‌حل آن در برنامه‌ریزی بلندمدت، ایجاد ثبات، بهبود ساختار، توجه به نیروی انسانی و نگاه سیستمی نهفته است.

عناصر روایی

• کنشگران:

در روایت آقای عربی، کنشگران شامل آقای عربی، مدیران قبلی، مدیران بالادستی (هلدینگ) / صندوق، نیروی انسانی، مدیرعامل منصوب شده از داخل مجموعه است.

• پی‌رنگ:

پی‌رنگ روایت آقای عربی، داستانی از چالش‌ها و فرصت‌های یک سازمان دولتی در شرایط دشوار اقتصادی است که حول محور مسائل مدیریتی، ساختاری، منابع انسانی و سیاست‌های کلان شکل می‌گیرد. آقای عربی بر ضرورت برنامه‌ریزی، ثبات مدیریتی و نگاه سیستمی برای بهبود وضعیت شرکت تأکید می‌کند. او معتقد است که با اجرای این راهکارها، شرکت می‌تواند از پتانسیل بالای خود بهره‌برداری کند و به جایگاه واقعی خود در بازار دست یابد.

• وضعیت اولیه: شرکت با چالش‌های متعددی از جمله کوتاهی عمر مدیریت، عدم برنامه‌ریزی بلندمدت، مشکلات نقدینگی، عدم بهره‌برداری از ظرفیت‌های بالقوه، ساختار سازمانی نامناسب، مشکلات نیروی انسانی و تأثیر سیاست‌های کلان مواجه است.

• نقطه عطف: ورود آقای عربی به شرکت و مشاهده مستقیم این چالش‌ها، و همچنین تلاش او و دیگران برای ایجاد تغییر و بهبود وضعیت، از جمله اصلاح چارت سازمانی.

• گره‌ها:

- تغییرات مکرر مدیریت و عدم ثبات: این اصلی‌ترین چالش است که باعث عدم برنامه‌ریزی بلندمدت، تصمیمات سلیقه‌ای و از دست رفتن فرصت‌ها می‌شود.
- فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت و چشم‌انداز مشخص: نبود چشم‌انداز و ماموریت مشخص برای شرکت، باعث سردرگمی و عدم انسجام در تصمیمات می‌شود.
- مشکلات ساختاری و سازمانی: عدم وجود ساختار سازمانی مناسب، تعریف دقیق وظایف، طرح طبقه‌بندی مشاغل و معیارهای استخدامی، باعث ابهام، تداخل در کارها و مشکلات نیروی انسانی می‌شود.
- مشکلات نقدینگی و تأمین مواد اولیه: کمبود نقدینگی و نوسانات قیمت مواد اولیه، باعث مشکلات زیادی در تولید و رقابت می‌شود.
- مشکلات نیروی انسانی: مشکلات معیشتی، عدم توجه به حقوق و مزایا و عدم وجود مسیر مشخص برای رشد کارکنان، باعث نارضایتی و از دست رفتن نیروهای متخصص می‌شود.
- تأثیر سیاست‌های کلان (واگذاری و عدم هماهنگی بین بخش‌ها): سیاست‌های واگذاری و عدم وجود نگاه سیستمی و هماهنگی بین شرکت‌های زیرمجموعه، باعث ایجاد ابهام و عدم بهره‌برداری از ظرفیت‌های بالقوه می‌شود.

• اوج: اشاره به مزایای شرکت از جمله کیفیت بالای محصولات، برند معتبر، نیروی انسانی متخصص، سابقه طولانی و پتانسیل بالای صادرات و توسعه.

• راه‌حل‌های پیشنهادی:

مدیریت و برنامه‌ریزی:

- تدوین برنامه‌ریزی بلندمدت و تعیین چشم‌انداز و ماموریت مشخص برای شرکت؛
- ایجاد ثبات مدیریتی و جلوگیری از تغییرات مکرر؛
- به کارگیری مدیران اجرایی با دیدگاه توسعه‌ای و بازارمحور.

ساختار و سازمان:

- اصلاح ساختار سازمانی و تعریف دقیق شرح وظایف؛
- اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل؛
- رعایت معیارهای استخدامی و به کارگیری افراد با صلاحیت.

منابع انسانی:

- توجه به وضعیت معیشتی و حقوق و مزایای کارکنان؛
- ایجاد مسیر مشخص برای رشد و ارتقاء کارکنان (جانشین‌پروری).
- سیاست‌های کلان:
- ایجاد هماهنگی بین شرکت‌های زیرمجموعه و استفاده از ظرفیت‌های آن‌ها؛
- اتخاذ سیاست‌های حمایتی از تولید و توسعه؛
- تجدیدنظر در سیاست‌های واگذاری و توجه به اهداف بلندمدت.

• فضا:

فضای حاکم بر روایت آقای عربی، فضایی پرتنش، پر از چالش و در عین حال پر از امید و پتانسیل است.

• زمان:

زمان در روایت آقای عربی، نه فقط یک عنصر تقویمی، بلکه یک عامل مؤثر در شکل‌گیری وضعیت شرکت و چالش‌های آن است. تأکید بر تغییرات مکرر مدیریتی، ضرورت برنامه‌ریزی بلندمدت، تأثیر سیاست‌های کلان و فرصت‌های از دست رفته، نشان‌دهنده اهمیت زمان در درک روایت آقای عربی و پیام‌های آن است.

مضامین

مضامین اصلی در روایت آقای عربی حول محور مسائل مدیریتی، سازمانی، منابع انسانی، اقتصادی و سیاست‌های کلان می‌چرخد. او با نگاهی جامع و سیستمی، به بررسی این مسائل می‌پردازد و راهکارهایی برای بهبود وضعیت شرکت ارائه می‌دهد. تأکید او بر برنامه‌ریزی بلندمدت، ثبات مدیریتی، توجه به نیروی انسانی و نگاه سیستمی، از مهم‌ترین پیام‌های روایت او است.

۱. مدیریت و رهبری:

- تأثیر مخرب تغییرات مکرر مدیریت: این مضمون، برجسته‌ترین و مهم‌ترین مضمون در روایت آقای عربی است. او به طور مکرر بر تأثیر منفی تغییرات پی‌درپی مدیران بر عملکرد شرکت تأکید می‌کند. این تغییرات، مانع از برنامه‌ریزی بلندمدت، اجرای مؤثر تصمیمات و ایجاد ثبات در سازمان می‌شود.
- ضرورت برنامه‌ریزی بلندمدت و تعیین چشم‌انداز: آقای عربی معتقد است که بدون

داشتن برنامه‌ای مدون و چشم‌اندازی مشخص، شرکت نمی‌تواند به طور مؤثر پیشرفت کند و با چالش‌ها مقابله کند. او بر اهمیت تعیین اهداف بلندمدت و تلاش برای دستیابی به آنها تأکید می‌کند.

• تفاوت دیدگاه‌های مدیریتی: او به تفاوت بین دیدگاه مدیران دولتی (با تمرکز بر صرفه‌جویی) و مدیران اجرایی (با تمرکز بر توسعه و سودآوری) اشاره می‌کند و معتقد است که این تفاوت دیدگاه‌ها، می‌تواند باعث ناهماهنگی و سردرگمی در سازمان شود.

• اهمیت شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری: آقای عربی به طور ضمنی به اهمیت به کارگیری مدیران شایسته و ایجاد سیستم جانشین‌پروری در سازمان اشاره می‌کند. او معتقد است که انتخاب مدیران بدون صلاحیت و عدم وجود مسیری مشخص برای رشد کارکنان، باعث کاهش انگیزه و عملکرد می‌شود.

۲. سازمان و ساختار:

• ضرورت ساختار سازمانی مناسب: آقای عربی به اهمیت وجود ساختار سازمانی مناسب و تعریف دقیق وظایف در سازمان اشاره می‌کند. او معتقد است که ساختار نامناسب و تعریف ناکافی وظایف، باعث ابهام، تداخل در کارها و مشکلات مربوط به نیروی انسانی می‌شود.

• اهمیت اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل: او بر ضرورت اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل تأکید می‌کند. این طرح، باعث شفافیت در حقوق و مزایا و افزایش رضایت کارکنان می‌شود.

• اهمیت معیارهای استخدامی: آقای عربی به طور ضمنی به اهمیت وجود معیارهای مشخص و شفاف برای استخدام کارکنان اشاره می‌کند. استخدام افراد بدون صلاحیت، باعث کاهش کیفیت عملکرد شرکت می‌شود.

۳. منابع انسانی:

• اهمیت نیروی انسانی متخصص و باانگیزه: آقای عربی معتقد است که نیروی انسانی متخصص و باانگیزه، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های شرکت است. او بر ضرورت حفظ و تقویت این سرمایه از طریق توجه به نیازهای کارکنان، افزایش حقوق و مزایا، ایجاد فرصت‌های آموزشی و ارتقاء و ایجاد مسیر مشخص برای رشد آنها تأکید می‌کند.

• مشکلات معیشتی و نارضایتی کارکنان: او به مشکلات معیشتی کارکنان و تأثیر آن بر انگیزه و عملکرد آنها اشاره می‌کند.

۴. اقتصاد و بازار:

- مشکلات نقدینگی و تأمین مواد اولیه: آقای عربی به مشکلات نقدینگی شرکت و تأثیر آن بر تأمین مواد اولیه و اجرای پروژه‌ها اشاره می‌کند. او همچنین به نوسانات قیمت مواد اولیه و تأثیر آن بر هزینه‌های شرکت اشاره می‌کند.
- رقابت در بازار: او به رقابت شدید در بازار و ضرورت حفظ و افزایش سهم بازار شرکت اشاره می‌کند.
- اهمیت صادرات: آقای عربی به پتانسیل بالای شرکت برای صادرات و ضرورت رفع موانع موجود در این زمینه اشاره می‌کند.

۵. سیاست‌های کلان:

- تأثیر سیاست‌های واگذاری: آقای عربی به تأثیر سیاست‌های واگذاری بر وضعیت شرکت و ایجاد ابهام در مورد آینده آن اشاره می‌کند.
- ضرورت هماهنگی بین بخش‌ها و نگاه سیستمی: او بر ضرورت هماهنگی بین شرکت‌های زیرمجموعه صندوق (هلدینگ) و وجود نگاه سیستمی در سطح کلان تأکید می‌کند. عدم هماهنگی و نبود نگاه جامع، باعث از دست رفتن فرصت‌های هم‌افزایی و سودآوری می‌شود.

جمع‌بندی

در روایت آقای عربی از وضعیت شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندر عباس، به تأثیر مخرب بی‌ثباتی مدیریتی؛ ضرورت برنامه‌ریزی بلندمدت و تعیین چشم‌انداز؛ اهمیت نگاه سیستمی و هماهنگی بین بخش‌ها؛ نقش حیاتی نیروی انسانی و تأثیر عوامل بیرونی از جمله سیاست‌های کلان صندوق و شرایط اقتصادی کشور تأکید شده است.

روایت آقای عبدالله قسمتی سرپرست مالی و مشاور مدیر عامل

بن‌مایه روایت آقای قسمتی:

روایت آقای قسمتی به صورت خطی و زمانی پیش می‌رود. او از ابتدای ورود خود به شرکت در سال ۱۳۷۶ شروع کرده و به ترتیب به شرح مراحل مختلف شغلی، تحولات شرکت، و چالش‌های آن می‌پردازد. با این حال، روایت وی از چالش‌ها و تاثیرات آنها، به صورت دوری و برگشتی است.

عناصر روایی

• کنشگران:

در روایت آقای قسمتی، کنشگران شامل آقای قسمتی (راوی و قهرمان اصلی)، مدیران عامل مختلف، هلدینگ بالادستی (صندوق، صباجهاد، پدیده، آتیه)، کارکنان شرکت، تأمین‌کنندگان (صیادان) و رقبا (شرکت‌های خصوصی) است.

• پی‌رنگ:

پی‌رنگ روایت آقای قسمتی، داستانی از تلاش، چالش، امید و ابهام در مورد سرنوشت شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس است که در طول سال‌ها با موانع متعددی روبرو بوده و برای بقا و توسعه تلاش می‌کند.

• وضعیت اولیه (سال ۱۳۷۶):

آقای قسمتی به عنوان یک کارمند دفتری وارد کارخانه‌ای کوچک و محدود در مرکز شهر بندرعباس می‌شود. شرایط کاری دشوار، فضا محدود و امکانات کم است. او با انگیزه و علاقه به حسابداری و صنعت کنسرو وارد این مجموعه می‌شود.

• نقطه عطف (انتقال کارخانه):

انتقال کارخانه به شهرک صنعتی و ساخت کارخانه‌ای جدید و مدرن، نقطه عطفی مهم در داستان است. این انتقال، فضایی بزرگتر، سازمان‌یافته‌تر و با امکانات بیشتر را فراهم می‌کند و حس پیشرفت و توسعه را در کارکنان ایجاد می‌کند. این بخش،

اوج داستان از نظر بهبود شرایط و توسعه فیزیکی شرکت است.

• گره‌ها و چالش‌ها:

پس از انتقال، شرکت با چالش‌های جدیدی روبرو می‌شود که گره‌های داستان را شکل می‌دهند:

- مشکلات نقدینگی: کمبود نقدینگی، اصلی‌ترین مانع برای توسعه و حتی حفظ وضعیت موجود شرکت است. این مشکل، تأثیر مستقیم بر تأمین مواد اولیه (ماهی)، تولید، فروش و رقابت‌پذیری شرکت دارد.

- رقابت شدید با شرکت‌های خصوصی: شرکت با رقبای قدرتمند بخش خصوصی روبرو است که به دلیل مزایایی مانند نقدینگی بیشتر، ساختار سازمانی منعطف‌تر و مسائل مربوط به مالیات، رقابت را برای شرکت دشوار می‌کنند.

- تعامل با هلدینگ‌های بالادستی: تعامل با هلدینگ‌های مختلف (صندوق بازنشستگی، صباجهاد، پدیده و آتیه) و عدم درک کافی آنها از شرایط خاص صنعت کنسرو و نیاز به نقدینگی، چالش دیگری است. تمرکز هلدینگ‌ها بر سود کوتاه‌مدت و عدم تمایل به تزریق نقدینگی مستقیم، مشکلات شرکت را تشدید می‌کند.

- تغییرات مکرر مدیریتی: تغییرات پی‌درپی مدیرعامل، باعث عدم ثبات در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌های شرکت می‌شود و برنامه‌ریزی بلندمدت را دشوار می‌کند.

• اوج‌های موقت:

در میان این چالش‌ها، دوره‌هایی از موفقیت و سوددهی نیز وجود دارد. به ویژه سال‌های ۱۳۹۹ و ۱۴۰۲ به دلیل افزایش تولید، نوسانات ارز و افزایش فروش، سود خوبی برای شرکت به ارمغان می‌آورند. این بخش‌ها نشان می‌دهند که شرکت پتانسیل بالایی دارد، اما موانع ساختاری و مالی مانع از تحقق کامل این پتانسیل می‌شوند.

• راه‌حل‌ها و پیشنهادها:

آقای قسمتی راه‌حلی برای برون‌رفت از وضعیت فعلی پیشنهاد می‌دهد:

- تأمین مواد اولیه توسط هلدینگ یا شرکت‌های تابعه آن؛

- افزایش سرمایه از محل سود انباشته و فروش املاک مازاد؛
- تنوع بخشی به محصولات و فعال‌سازی بخش‌های غیرفعال کارخانه.

• فرجام (وضعیت کنونی و چشم‌انداز آینده):

روایت با ابهام در مورد آینده شرکت به پایان می‌رسد. احتمال واگذاری به بخش خصوصی مطرح می‌شود که هم می‌تواند فرصت باشد (افزایش تولید و اشتغال) و هم تهدید (کاهش نیروها و تبدیل کارخانه به انبار). آقای قسمتی بر ضرورت حمایت هلدینگ برای حفظ و توسعه شرکت تأکید می‌کند.

فضا:

فضای روایت آقای قسمتی، ترکیبی پیچیده و چندلایه از فضاهای سازمانی، اقتصادی، فضای ذهنی، فضای جغرافیایی است.

زمان:

روایت آقای قسمتی، بازه زمانی تقریباً سه دهه را در بر می‌گیرد. انتقال کارخانه، نقطه عطف زمانی مهمی در این روایت است. نوسانات سوددهی شرکت در سال‌های مختلف، تأثیر نوسانات ارز و سیاست‌های فروش بر سوددهی و همچنین تغییر هلدینگ‌های بالادستی، از دیگر تغییرات زمانی مهم در این روایت هستند. او با استفاده از زمان به عنوان یک چارچوب، تغییرات و تحولات شرکت را در طول سال‌ها به تصویر می‌کشد و نشان می‌دهد که چگونه عوامل مختلف در طول زمان بر وضعیت شرکت تأثیر گذاشته‌اند.

مضامین

۱. سابقه طولانی، تعهد و تعلق سازمانی: این مضمون در سرتاسر مصاحبه مشهود است و نشان‌دهنده دلبستگی عمیق آقای قسمتی به شرکت است.

- «من در واقع از دی ماه پارسال سرپرستی این واحد را به عهده گرفتم، ولی از سال

۷۶ وارد این مجموعه شدم. یعنی ۷۶/۱/۶ من وارد این مجموعه شدم.»

- «شاید حالا کسی مثلاً زیاد مصرف کنه یک کالایی، زده بشود؛ ولی من نه، یکی

از در واقع مواد غذایی هست که همچنان طرفدارش هستم و به غیر از این برند هم

واقعاً هیچ برندی نخوردم. مگه در حد تست بوده.»
- «ولی چون علاقه داشتم به این صنعت، تا امروز موندم و انشالله دیگه بازنشسته بشم و من ۱۰ فروردین سال آینده ۳۰ سال خدمتم تموم می‌شود.»
- «افتخار هم می‌کنم تو این شرکت کار می‌کنم.»

۲. اهمیت و چالش‌های نقدینگی: کمبود نقدینگی به عنوان یک مانع اصلی در مسیر رشد و توسعه شرکت بارها توسط آقای قسمتی مطرح می‌شود.
- «چون الان وضعیت مالی یک خورده‌ای خوب نیست و نقدینگی کم هست. از آن طرف مواد اولیه کم هست.»
- «یک خورده حالا دست و بال مابسته. وگرنه ما تاروژی فکر می‌کنم ۹۰ هزار قوطی هم کنسرو تولید کردیم. یعنی این پتانسیل شرکت دارد که بتواند افزایش تولید بدهد، حتی افزایش نیروی انسانی بدهد، به شرط اینکه نقدینگی تامین بشود.»
- «در شرایط کنونی شاید بگویم یک موقع‌هایی ۲۰ درصد، ۳۰ درصد. ماهر کانتینر ماهی که می‌گیریم، حول و حوش ۴ میلیارد پولش هست. شما ۱۰ تا که بخواهید بگیرید، می‌شود ۴۰ میلیارد تومان. ده تاش مثلاً شاید بگم ۱۲-۱۳ روز مصرف می‌شود. ۴۰ میلیارد تومن هم نداریم، نقد بخیریم.»

۳. نقش مدیریت مالی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی: آقای قسمتی به طور واضح بر اهمیت رویکرد مالی و نقش آن در موفقیت شرکت تأکید می‌کند. او معتقد است که اطلاعات و گزارش‌های مالی دقیق و به موقع، ابزاری حیاتی برای مدیرعامل در اتخاذ تصمیمات درست است. تأکید بر محاسبه دقیق بهای تمام شده و تأثیر آن بر قیمت‌گذاری و سودآوری، نشان از اهمیت این موضوع در دیدگاه ایشان دارد. همچنین، به شرکت‌هایی اشاره می‌کند که به دلیل بی‌توجهی به مسائل مالی، با مشکلات جدی و حتی ورشکستگی مواجه شده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که آقای قسمتی، نقش خود را به عنوان یک متخصص مالی، بسیار جدی و مؤثر در سرنوشت شرکت می‌داند.
- «مالی یکی از ستون‌های اصلی هر کارخانه‌ای هست، به خصوص برای مدیرعامل. یعنی مالی می‌تواند برای مدیرعامل و برای تصمیماتش یک راهگشایی باشد.»
- «می‌تواند گزارش‌های - حالا نمی‌گویم عمداً، سهواً - اشتباهی به مدیرعامل بدهد که ایشان هم باز با تصمیماتی که در رابطه با این گزارش‌ها می‌گیرد، تصمیمات

اشتباهی بگیرد و شرکت را به سمت زیان ببرد.»

۴. تعامل با هلدینگ بالادستی و انتظارات متقابل: این بخش به رابطه شرکت با هلدینگ‌های بالادستی و چالش‌های ناشی از آن می‌پردازد.

- «خب توی تعامل که همیشه هلدینگ‌های بالاسری تمام تلاششان این هست که شرکت سود بیشتری بدهد. چون بالاخره این مال بازنشسته‌ها هست، هر چقدر شرکت سود بیشتری بدهد، هم به نفع هلدینگ هست، هم خود مجموعه صندوق.»
- «انتظارمان بله این هست که کمک بشود. و واقعا اگر کمک بشود، قطعاً نفعش را خود هلدینگ هم می‌برد.»

- «زمانی که ما زیرمجموعه صبا جهاد بودیم، چون شرکت قدری بود، واقعاً کمک می‌کرد. ولی الان فکر می‌کنم به خاطر اینکه خود پدیده شرکتی است که توان مالی خوب ندارد، دیگه انتظاری هم نباید داشت که واقعا به ما کمک بکند.»

- «تعامل در رابطه با حالا کاری که می‌خواهند انجام بدهند؛ پروژه‌هایی که می‌خواهند انجام بدهند؛ مثلاً همین چند وقت پیش ما چند تا پروژه اعلام کردیم، خب هیچ کدام نه نگفتند، ولی مثلاً گفتند طرح توجیهی بدهید، ببینیم اوضاع چه جور هست! خب اگر خوب هست، اگر سودده هست، همکاری می‌کنیم.»

۵. مزیت رقابتی برند و چالش‌های رقابت: برند قوی شرکت به عنوان یک مزیت و چالش‌های رقابت با بخش خصوصی مطرح می‌شود.

- «مزیت این کارخانه فقط برندش هست. فقط برندش هست که مخصوصاً تو حوزه جنوب و استان هرمزگان بسیار طرفدار دارد. چون اولین کارخانه‌ای هست که در واقع در ایران و در خاورمیانه تاسیس شده.»

- «ولی در رقابت با شرکت خصوصی واقعا نمی‌تواند. چون خیلی از شرکت‌ها دو دفتره‌اند؛ خیلی شرکت‌ها من حالا یک جورهایی آمارشان را می‌دانم. یک جورهایی مبادله کالا به کالا می‌کنند. حالا شاید این سامانه مودیان یک خورده دست و بال‌شان را ببندد؛ خیلی هاشان از زیر مالیات ارزش افزوده در می‌روند، ولی ما یک شرکت قانونی هستیم، دولتی هستیم. در واقع حق و حقوق دولت را باید پرداخت کنیم. این یک تفاوتی بین قیمت‌ها می‌گذارد.»

۶. راهکارهای پیشنهادی: آقای قسمتی راهکارهایی برای بهبود وضعیت شرکت ارائه می‌دهد.

- «مشکل این کارخانه تامین مواد اولیه است. این رباها هم... مطرح شد تو جلسات متعدد با هلدینگ. که آقا شما خودت، خود شرکت پدیده یا شرکتی مثل جبل دماوند که یک شرکت بازرگانی هست، مواد اولیه ما را این‌ها تامین بکنند. یعنی ما مشکل مان مواد اولیه است؛ آقا شما مواد اولیه را تامین کن، سود خودت هم ببر و به ما بده.»

- «یکی هم اینکه افزایش سرمایه بدهند. نگاه کن ما الان می‌خواهیم وام بگیریم، هیچ بانکی به ما وام نمیدهد. بالاترین وامی که به ما بدهند، ۱۰ میلیارد هست... ولی اگر ما از محل سود انباشته و از محل حالا مثلاً فروش مجموعه‌ای که توی جاسک داریم که از سال ۹۴ همین جوری متوقف مانده و دیگه دارد فرسوده می‌شود، اینها افزایش سرمایه بشود برای شرکت، پولی نمی‌خواهد بدهند.»

۷. تک محصولی بودن و ریسک:

- «تک محصولی هم یک خورده‌ای توی کشور ما ریسک هست.»
- «به نظرم باید یک کالاهای دیگه اضافه بشود. مثلاً ما سالن عمل‌آوری داریم، خب زیاد فعال نیست. شاید بگم در طول سال ۳۰ درصد ظرفیت کار می‌کند. این سالن عمل‌آوری که مجهز هست، اگر مثلاً واقعاً بشود فعال‌ترش کنیم، خب این هم باز خودش انگار یک آورده‌ی نقدی از سمت پیمانکار آمده.»

۸. مشکلات ناشی از دولتی بودن شرکت: دولتی بودن شرکت و الزامات قانونی مربوط به آن، به عنوان یک مانع در رقابت با شرکت‌های خصوصی و جذب پیمانکار برای استفاده از ظرفیت‌های خالی شرکت مطرح می‌شود.

- «یکی از دلایلی هم که واقعاً خیلی از بهره‌بردارها به سمت ما نمی‌آیند، دولتی بودن ما هست. در شرکت‌های اطراف، با همین سالن‌ها الان دارن در واقع کار می‌کنند. طرف می‌گویا ماهی‌ش را می‌گذارد آنجا، فرآوری می‌شود بدون اینکه فاکتوری بزنند، یک پولی رد و بدل می‌شود، و خیلی به نفعشان هست. اینجا وقتی میاد، ما باید فاکتور فروش خدمات بزنیم؛ ارزش افزوده رد کنیم و توی سامانه مودیان بیاوریم، آن طرف را بولد کنیم. این دولتی بودن و رسمی کار کردن هم یک خورده

آدم‌ها را پس می‌زند.»

- «وگرنه اگر بشود نمی‌دانم قانون‌مند کرد آن شرکت‌های حالا زیر پله‌ای اگر اسمش را بگذاریم، که حداقل مساوی بشود. مثلاً بگیم آقای یک زمانی کنسرو قیمتش پایین بود، آوردند بالا یک رنج گذاشتند. خب خیلی بالا هم نبود. هیچکس نمی‌توانست از این ارزان‌تر بدهد، چون ضرر می‌کرد. یک قیمت بود. همه مشتری‌ها می‌آمدند از برند بندرعباس می‌خریدند. می‌گفتند آقا این دو تا قیمتش یکی هست، خب این برند اصلی هست. ولی وقتی که این حالا بعضی از زیر پرداخت ارزش افزوده در می‌روند و از اونور یک سری معاملات‌شان را ثبت نمی‌کنند، خب این ۱۰ درصد عدد بزرگیه دیگه. این باعث می‌شود که اونایک خورده‌ای فعال‌تر بشوند.»

۹. پتانسیل‌های بالقوه و پیشنهاد توسعه: آقای قسمتی به پتانسیل‌های بالقوه شرکت برای توسعه و تنوع‌بخشی به فعالیت‌ها اشاره می‌کند.

- «الان ما فرآوری آبزیان داریم که در طول سال خیلی از شرکت‌ها دارند کار میکنند. ما کارخانه یخ‌سازی داریم که خیلی راحت می‌شود کار کرد، در طول سال سود خوبی هم بدهد.»

- «الان فعال هست، اما حالا نمی‌شود بگوییم فعال کامل هست. مثلاً ما سالن کنسروهای خورشتی داریم، الان فعال نیست. همان کنارش سالن تولید غذای حیوانات داریم که حالا داریم مجوزاتش را می‌گیریم انجام بدهیم. همه‌ی اینها اگر تکمیل بشود، بعضی‌هاش می‌توانند کمبودهای بخش‌های دیگر را پوشش بدهند. یعنی یک خورده آن‌ور سرمایه‌گذاری بشود و رویش فکر بشود، به نظرم شرکت یعنی توی چند تا در واقع انگار فعالیت دارد که می‌تواند آینده خوبی داشته باشد. حداقل امید به آینده داشته باشد.»

۱۰. تغییرات مکرر مدیریتی: آقای قسمتی به صراحت از تأثیر منفی تغییرات مکرر مدیریتی بر عملکرد شرکت صحبت می‌کند. او معتقد است که این تغییرات، نه تنها بر مسائل مالی، بلکه بر تمام جنبه‌های شرکت تأثیر منفی می‌گذارد. تغییر استراتژی‌ها، تغییر نیروهای انسانی، و ناتمام ماندن برنامه‌ها، از جمله پیامدهای منفی این تغییرات است. این موضوع نشان می‌دهد که ثبات مدیریتی، از دیدگاه آقای قسمتی، برای رشد و توسعه پایدار شرکت بسیار حیاتی است.

- «تغییرات مدیریتی به شدت به شرکت زیان می‌رساند و نه بحث مالی، به همه بدنه شرکت ضرر می‌زند.»
- «خیلی کم پیش می‌آید که یک مدیر عامل تصمیماتی بگیرد، مدیر عامل بعدی ادامه بدهد. نه اینکه مثلاً نباشد ولی ۱۰۰ ادامه نمی‌دهد.»
- «تغییرات مدیریتی به شدت به شرکت زیان می‌رساند و نه بحث مالی، به همه بدنه شرکت ضرر می‌زند. چون یک وقت مدیر عامل می‌آید، نیروی انسانی را می‌خواهد تغییر بدهد. مسئولیت دارد، می‌گوید آقا من مثلاً مسئولیت با من هست، خب من می‌خواهم آدم‌های دیگری بگذارم که برایم بهتر کار کنند.»
- «من فکر می‌کنم یکی از معضلات شرکت‌های صندوق، این هست که تغییر مدیریتی زیاد دارد.»
- «معمولاً وسط کار قطع می‌شود. این یک آسیب بدی هست.»

جمع‌بندی

در روایت آقای قسمتی تضادها و برخوردهای مختلف به خوبی نمایش داده شده است:

- تضاد بین دیدگاه شرکت و هلدینگ: شرکت به دنبال حمایت مالی و درک شرایط خود است، در حالی که هلدینگ بر سودآوری تأکید دارد. این تضاد، منشأ بسیاری از مشکلات و چالش‌های شرکت است.
- برخورد با رقبا: رقابت با شرکت‌های خصوصی که از مزایای مختلفی مانند نقدینگی بیشتر و ساختار غیردولتی برخوردارند، چالش بزرگی برای شرکت است.
- برخورد با تغییرات مدیریتی: تغییرات مکرر مدیران عامل، باعث عدم ثبات و پیوستگی در سیاست‌ها و برنامه‌ها می‌شود.

روایت آقای سید پرویز محبی نوذر مدیر عامل و نائب رئیس هیئت مدیره اسبق

بن‌مایه روایت آقای محبی:

روایت آقای محبی داستانی است درباره چالش‌های مدیریت در بخش دولتی، موانع پیش روی توسعه سازمانی، رقابت با بخش خصوصی و اهمیت توجه به منابع انسانی. این داستان با بن‌مایه‌هایی چون تلاش برای بهبود، مدیریت ناکارآمد، از دست رفتن فرصت‌ها، دلسوزی برای کارکنان، هویت سازمانی و ضرورت اصلاح، به تصویر کشیده می‌شود.

عناصر روایی

• کنشگران:

کنشگران اصلی در روایت آقای محبی، در دو قطب اصلی قرار دارند: مدیران اجرایی شرکت (آقای محبی و آقای معصومی) که تلاش می‌کنند با وجود محدودیت‌ها، شرکت را بهبود بخشند و مدیران بالادستی در صندوق و ساختار بوروکراتیک که به عنوان مانع اصلی در راه توسعه شرکت تصویر می‌شوند.

• پی‌رنگ:

پی‌رنگ روایت آقای محبی، داستان تلاش برای بهبود وضعیت شرکتی با قدمت و برند ملی در صنعت شیلات (شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس) است که با وجود پتانسیل بالا، به دلیل چالش‌های مدیریتی، ساختاری و مالی، نتوانسته به جایگاه واقعی خود دست یابد. او با بیان چالش‌ها و ارائه راه‌حل‌ها، به دنبال ترسیم مسیری برای رسیدن شرکت به جایگاه واقعی خود است.

این داستان را می‌توان به شکل زیر خلاصه کرد:

• وضعیت اولیه: شرکتی با قدمت و شهرت ملی، اما با ظرفیت‌های مغفول مانده و سهم ناچیز از ظرفیت شیلاتی استان هرمزگان. آقای محبی در زمان تصدی خود در شیلات با این مجموعه آشنایی داشته است.

• نقطه عطف: ورود آقای محبی به هیئت مدیره و سپس مدیرعاملی شرکت و تلاش برای توسعه آن در حوزه‌های مختلف شیلاتی (علاوه بر کنسرو) مانند تولید محصولات خورشتی

و عمل‌آوری می‌گو. این نقطه، آغاز تلاش برای تغییر و بهبود وضعیت شرکت است.

• **گره‌ها و چالش‌ها (بخش اصلی داستان):**

- **عدم حمایت و پشتیبانی کافی از مدیران توسط مدیران بالادستی در صندوق (هلدینگ):** این مهم‌ترین چالش از دیدگاه آقای محبی است. عدم درک مدیران بالادستی از شرایط خاص صنعت شیلات و نیازهای شرکت، منجر به تصمیم‌گیری‌های نامناسب و عدم تخصیص منابع کافی می‌شود.

- **محدودیت اختیارات مدیران و ساختار اداری دست و پاگیر (بوروکراتیک):** فرایندهای اداری طولانی و پیچیده، مانع از تصمیم‌گیری سریع و چابک مدیران می‌شود و فرصت‌های سودآوری را از بین می‌برد. مثال بارز آن، مشکل خرید ماهی در زمان مناسب به دلیل لزوم طی مراحل استعلام است.

- **عدم درک مدیران بالادستی از ویژگی‌های خاص صنعت شیلات:** این عدم درک باعث می‌شود که مدیران بالادستی نتوانند تصمیمات مناسبی در مورد مسائل مربوط به تأمین مواد اولیه (ماهی)، بازاریابی و رقابت با بخش خصوصی بگیرند.

- **رقابت نابرابر با شرکت‌های خصوصی:** شرکت‌های خصوصی به دلیل ساختار منعطف‌تر، تصمیم‌گیری سریع‌تر و دسترسی آسان‌تر به منابع مالی، در رقابت با شرکت دولتی وضعیت بهتری دارند.

- **عدم استفاده از ظرفیت‌های موجود شرکت:** با وجود سرمایه‌گذاری در بخش‌های جدید مانند سالن خورش و عمل‌آوری میگو، به دلیل مشکلات مدیریتی و مالی، از این ظرفیت‌ها به طور کامل استفاده نمی‌شود.

- **عدم توجه به تجارت و بازرگانی (صادرات و واردات):** با وجود پتانسیل بالای صادرات و واردات ماهی، این بخش به اندازه کافی مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

- **مشکلات مربوط به تأمین مواد اولیه (ماهی) و وابستگی به صید منطقه:** وابستگی به صید منطقه و عدم برنامه‌ریزی برای تأمین مواد اولیه از منابع دیگر (مانند واردات)، باعث تعطیلی یا کاهش تولید شرکت در برخی فصول می‌شود.

• **اوج‌های موقت:** دوره‌های سوددهی مناسب در زمان مدیریت آقای محبی (به ویژه سال‌های ۹۶ و ۹۷) به دلیل حمایت‌های استانی و برخی تسهیلات. این بخش نشان می‌دهد که شرکت پتانسیل سودآوری را دارد، اما موانع ساختاری مانع از تداوم آن می‌شود.

• راه‌حل‌ها و پیشنهادها:

- افزایش اختیارات مدیران و تسهیل فرایندها: این مهم‌ترین راه‌حل از دیدگاه آقای محبی است.
- حمایت مالی اولیه برای راه‌اندازی فعالیت‌های جدید و خودکفایی شرکت؛
- توجه به واردات ماهی برای تأمین مواد اولیه و سودآوری بیشتر؛
- مشارکت با بخش خصوصی در واردات ماهی در صورت عدم حمایت مالی مستقیم؛
- فعال‌سازی ظرفیت‌های موجود شرکت؛
- توجه به تجارت و بازرگانی (صادرات و واردات).

• فرجام (وضعیت کنونی و چشم‌انداز آینده): آقای محبی معتقد است که شرکت می‌تواند به جایگاه بسیار بهتری دست یابد، اما این امر مستلزم رفع چالش‌ها و تحقق راهکارها است. او به پتانسیل بالای شرکت برای تبدیل شدن به گل سرسبد صنایع شیلاتی منطقه و حتی کشور اشاره می‌کند.

• فضا:

فضای روایت آقای محبی، فضایی پرتنش و پر از چالش است که در آن، یک شرکت با پتانسیل بالا، به دلیل موانع ساختاری و مدیریتی، از رسیدن به جایگاه واقعی خود بازمانده است. این فضا، ترکیبی از بوروکراسی، رقابت، نوسانات اقتصادی، دلسوزی، انتقاد و امید است.

• زمان:

زمان در روایت آقای محبی به عنوان یک عامل مهم در شکل‌گیری داستان و درک چالش‌ها و فرصت‌های شرکت نقش دارد. او با اشاره به گذشته، حال و تأثیر زمان بر تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد شرکت، تصویری جامع از وضعیت آن ارائه می‌دهد.

مضامین

مضامین روایت آقای محبی حول محور چالش‌های مدیریتی، ساختاری و اقتصادی شرکت فرآورده‌های شیلاتی به مثابه یک شرکت دولتی در صنعت شیلات و راه‌های برون‌رفت از این چالش‌ها می‌چرخد.

او با تأکید بر اهمیت اختیارات مدیران، حمایت مدیران بالادستی، درک ویژگی‌های خاص صنعت، اصلاح ساختار سازمانی و توجه به تجارت و بازرگانی، به دنبال ترسیم مسیری برای رسیدن شرکت به جایگاه واقعی خود است.

مضامین اصلی روایت آقای محبی را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

۱. مدیریت و رهبری:

• اهمیت اختیارات مدیران: یکی از مضامین اصلی روایت، تأکید بر اهمیت اختیارات کافی برای مدیران اجرایی است. آقای محبی معتقد است که مدیران برای تصمیم‌گیری سریع، چابک و مؤثر، نیازمند اختیارات بیشتر و عدم دخالت بیش از حد مدیران بالادستی هستند. او مثال‌های متعددی از محدودیت اختیارات خود و تأثیر منفی آن بر عملکرد شرکت ارائه می‌دهد.

• تأثیر حمایت مدیران بالادستی: آقای محبی تأکید می‌کند که فقدان حمایت مدیران بالادستی در صندوق (هلدینگ) باعث بروز مشکلات زیادی برای شرکت شده است. او معتقد است که حمایت مالی و معنوی مدیران بالادستی، لازمه‌ی موفقیت شرکت است.

• درک ویژگی‌های خاص هر صنعت توسط مدیران: آقای محبی به این نکته اشاره می‌کند که مدیران بالادستی باید درک درستی از ویژگی‌های خاص هر صنعت، به ویژه صنعت شیلات، داشته باشند. عدم درک این ویژگی‌ها باعث اتخاذ تصمیمات نامناسب و عدم تخصیص منابع کافی می‌شود.

• مدیریت دولتی در مقابل مدیریت خصوصی: مقایسه بین مدیریت دولتی و خصوصی یکی از مضامین مهم روایت است. آقای محبی معتقد است که مدیریت خصوصی به دلیل چابکی بیشتر، تصمیم‌گیری سریع‌تر و عدم وابستگی به بوروکراسی، در شرایط بهتری برای رقابت قرار دارد.

۲. ساختار سازمانی:

• نقد ساختار اداری و بوروکراتیک: آقای محبی به شدت از ساختار اداری دست و پاگیر و بوروکراتیک حاکم بر شرکت انتقاد می‌کند. او معتقد است که این ساختار مانع از تصمیم‌گیری سریع و بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها می‌شود.

• ضرورت اصلاح ساختار: ضمن انتقاد از ساختار موجود، آقای محبی بر ضرورت اصلاح آن و ایجاد ساختاری منعطف‌تر و چابک‌تر تأکید می‌کند.

۳. رقابت:

- چالش‌های رقابت با بخش خصوصی: رقابت با شرکت‌های خصوصی، یکی از چالش‌های اصلی شرکت از دیدگاه آقای محبی است. او معتقد است که شرکت به دلیل ساختار دولتی و محدودیت‌های ناشی از آن، در رقابت با شرکت‌های خصوصی با چالش‌های زیادی روبرو است.
- لزوم ایجاد شرایط رقابت برابر: آقای محبی به لزوم ایجاد شرایط رقابت برابر بین شرکت‌های دولتی و خصوصی اشاره می‌کند.

۴. اقتصاد و بازار:

- نوسانات قیمت ماهی: نوسانات قیمت ماهی به عنوان ماده اولیه اصلی شرکت، یکی از مضامین مهم روایت است. آقای محبی به تأثیر این نوسانات بر برنامه‌ریزی و مدیریت هزینه‌های شرکت اشاره می‌کند.
- مشکلات نقدینگی: مشکلات نقدینگی و وابستگی به منابع مالی بالادستی، از دیگر مضامین مهم روایت است.
- اهمیت تجارت و بازرگانی: آقای محبی به اهمیت تجارت و بازرگانی (به ویژه صادرات و واردات) برای توسعه شرکت اشاره می‌کند و معتقد است که این بخش باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

۵. منابع انسانی:

- دلسوزی برای کارکنان: آقای محبی دلسوزی زیادی برای کارکنان شرکت، به ویژه کارگران، دارد و نگران وضعیت اشتغال و آینده آن‌ها است.
- اهمیت نیروی انسانی: او به اهمیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد برای موفقیت شرکت اشاره می‌کند.

۶. صنعت شیلات:

- ویژگی‌های خاص صنعت شیلات: آقای محبی به ویژگی‌های خاص صنعت شیلات، مانند فصلی بودن صید و نوسانات قیمت ماهی، اشاره می‌کند و تأکید می‌کند که مدیران باید این ویژگی‌ها را در تصمیم‌گیری‌های خود در نظر بگیرند.

۷. برند و قدمت:

اهمیت برند و قدمت شرکت: آقای محبی به اهمیت برند و قدمت شرکت به عنوان یک مزیت رقابتی اشاره می‌کند و بر لزوم حفظ و تقویت این برند تأکید می‌کند.

جمع‌بندی

روایت آقای محبی، تصویری از چالش‌های یک شرکت دولتی با پتانسیل بالا در مواجهه با ساختار اداری دست و پاگیر، عدم حمایت کافی و رقابت با بخش خصوصی ارائه می‌دهد. مهم‌ترین پیام‌های این روایت عبارتند از:

- اختیار، لازمه مدیریت: مدیران برای تصمیم‌گیری سریع و مؤثر نیازمند اختیارات کافی هستند.
- درک صنعت، شرط مدیریت: مدیران بالادستی باید درک درستی از ویژگی‌های خاص هر صنعت داشته باشند.
- حمایت، رمز موفقیت: حمایت مدیران بالادستی، نقش حیاتی در موفقیت شرکت دارد.
- تغییر رویه، ضرورت بقا: برای رقابت با بخش خصوصی، شرکت‌های دولتی نیازمند تغییر رویه و اصلاح ساختار خود هستند.
- استفاده از ظرفیت‌ها، راه توسعه: استفاده از ظرفیت‌های موجود و توجه به حوزه‌های جدید (مانند تجارت و بازرگانی) می‌تواند به توسعه شرکت کمک کند.

روایت آقای حسین معصومی مدیر عامل و نائب رئیس هیئت مدیره اسبق

بن‌مایه روایت آقای معصومی:

داستان آقای معصومی، شباهت زیادی به یک روایت رستگاری دارد. در این نوع روایت، شخصیت اصلی با وضعیتی دشوار و ناامیدکننده روبرو می‌شود، اما با تلاش، ایمان و امید، بر مشکلات غلبه می‌کند و به رستگاری و موفقیت می‌رسد. داستان آقای معصومی، به وضوح این الگوی روایی را دنبال می‌کند. در روایت آقای معصومی، ارزش‌هایی مانند تعهد، پشتکار، دلسوزی، صداقت و مسئولیت‌پذیری به عنوان عوامل کلیدی موفقیت برجسته می‌شوند. زمان (دوران قبل و بعد از انقلاب، دوران جنگ، دوران تحریم) و مکان (بندرعباس، شهرک صنعتی) نقش مهمی در شکل‌گیری روایت دارند و به آن عمق و معنا می‌بخشند.

عناصر روایی

• کنشگران:

در روایت آقای معصومی، کنشگران شامل آقای معصومی (خود راوی)، آقای سرایبان، مدیران صندوق بازنشستگی جهادکشاورزی، آقای خدمتی (مدیرعامل صندوق در زمان ساخت کارخانه جدید)، مدیران صندوق بازنشستگی کشوری، پرسنل شرکت (به ویژه در ابتدای کار)، مهندس خیابانیان (طراح سیستم برودت)، مدیران شرکت‌های رقیب (مانند ساحل، طبیعت، تحفه، پولک)، مدیران شرکت پدیده نیکان، مدیران شرکت پیچک است.

• پی‌رنگ:

پی‌رنگ اصلی روایت آقای معصومی، داستان «تولد دوباره» یا «احیا»ی یک کارخانه قدیمی، تبدیل آن به یک برند معتبر و موفق، و سپس مواجهه آن با چالش‌های جدید پس از تغییرات مدیریتی و شرایط اقتصادی است. این داستان، از وضعیت نامناسب و فرسوده‌ی کارخانه در ابتدا شروع می‌شود، به تصمیم‌گیری‌های کلیدی و اقدامات اجرایی برای بازسازی و توسعه‌ی آن می‌رسد، و در نهایت به تبدیل آن به یک برند ملی و معتبر ختم می‌شود. این پی‌رنگ، شامل فراز و نشیب‌ها، چالش‌ها و موفقیت‌ها است و به صورت یک سیر خطی و رو به جلو روایت می‌شود.

آغاز و وضعیت اولیه (سال‌های پیش از ۷۵):

- کارخانه‌ای قدیمی و فرسوده در بندرعباس متعلق به شیلات ایران وجود دارد.
- پرسنل با حقوق پایین و وضعیت نامناسب در آن مشغول به کارند.
- تمرکز اصلی بر فراوری میگو برای صادرات به ژاپن است.

نقطه عطف اول: تغییر مالکیت و بازسازی (۷۵-۷۷):

- صندوق بازنشستگی جهاد کشاورزی، کارخانه را از شیلات ایران خریداری می‌کند (۱۳۷۵)؛
- کارخانه بازسازی می‌شود (۱۳۷۶)؛
- شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای شیلات (که بعداً تغییر نام می‌دهد)، متولی کارخانه می‌شود و آقای معصومی و تیمش مسئولیت آن را بر عهده می‌گیرند (۱۳۷۷)؛
- خرید مجموعه‌های جاسک و هندیجان به منظور تکمیل زنجیره تأمین و فروش.

نقطه عطف دوم: تصمیم به ساخت کارخانه جدید و انتقال به شهرک صنعتی (۸۰-۸۴):

- تصمیم به ساخت کارخانه جدید در شهرک صنعتی شماره دو به دلیل مشکلات کارخانه قدیمی (۱۳۸۰)؛
- انتقال آقای معصومی و همکارش به بندرعباس و آغاز عملیات اجرایی ساخت (۱۳۸۱)؛
- مواجهه با چالش‌ها، از جمله مشکلات با اداره برق، که باعث تأخیر در پروژه می‌شود؛
- راه‌اندازی آزمایشی کارخانه جدید (بهمن ۱۳۸۳)؛
- افتتاح رسمی کارخانه با حضور مقامات (اردیبهشت ۱۳۸۴)؛
- تغییر نام شرکت به فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس و ثبت برند «بندرعباس».

اوج داستان و دوره شکوفایی (۸۴-۹۳):

- افزایش ظرفیت تولید؛
- اضافه شدن خط تولید خورش (۱۳۸۱)؛
- تنوع محصولات کنسروی؛
- توسعه بازار داخلی و صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس؛
- کسب استانداردهای مختلف، از جمله استاندارد آزمایشگاهی ۱۷۰۲۵؛
- آموزش و ارتقاء پرسنل؛

- همکاری با سایر شرکت‌ها در زمینه فراوری و تولید محصولات جانبی؛
- سوددهی مستمر شرکت.

نقطه عطف سوم: تغییر مالکیت و بازنشستگی آقای معصومی (۹۰-۹۳):

- ادغام صندوق بازنشستگی جهاد در صندوق بازنشستگی کشوری (۱۳۹۰) و تغییر در نحوه مدیریت و ارتباطات؛
- بازنشستگی آقای معصومی (بهمن ۱۳۹۳)؛

سقوط و چالش‌ها پس از بازنشستگی (۱۳۹۳ به بعد):

- تغییرات مدیریتی و محدود شدن تنوع محصولات؛
- مشکلات نقدینگی و کاهش اعتماد تأمین‌کنندگان؛
- بحث و اگذاری شرکت.

فرجام:

- حفظ برند و حضور شرکت در بازار؛
- وجود ظرفیت‌های بالقوه برای توسعه؛
- وجود چالش‌های جدی به خصوص در زمینه نقدینگی و رقابت نابرابر با بخش خصوصی که از مزایای واردات بهره‌مند هستند.

• فضا:

در مجموع، فضای حاکم بر روایت آقای معصومی، فضایی پویا و چندوجهی است که تحت تأثیر عوامل سازمانی، اقتصادی، ذهنی، جغرافیایی، سیاسی و اجتماعی قرار دارد. این فضا در طول زمان تغییر می‌کند و با فراز و نشیب‌های مختلفی همراه است.

• زمان:

در مجموع، زمان در روایت آقای معصومی نقشی چندگانه ایفا می‌کند. این روایت نه تنها بازه زمانی مشخصی را در بر می‌گیرد، بلکه نشان می‌دهد که چگونه زمان بر مدیریت، تصمیم‌گیری‌ها، وضعیت شرکت و حافظه جمعی تأثیرگذار است.

مضامین

روایت آقای معصومی حاوی مضامین مهمی در زمینه مدیریت، توسعه سازمانی، رقابت، اقتصاد، منابع انسانی و هویت سازمانی است. او با بیان تجربیات و دیدگاه‌های خود، تصویری جامع از چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندر عباس و به‌طور کلی شرکت‌های دولتی ارائه می‌دهد. مضامین اصلی در روایت آقای معصومی را می‌توان به شرح زیر دسته‌بندی کرد:

۱. مدیریت و رهبری:

- اهمیت ثبات مدیریتی: آقای معصومی تأکید زیادی بر اهمیت ثبات مدیریتی در موفقیت سازمان دارد. او معتقد است تغییرات مکرر مدیران، باعث عدم تداوم برنامه‌ها، عدم تمرکز بر اهداف بلندمدت و ایجاد ناامنی در سازمان می‌شود. او دوره مدیریت خود تحت نظر صندوق بازنشستگی جهاد را به دلیل ثبات مدیریتی و ارتباط خوب با مدیران بالادستی، دوره‌ای موفق می‌داند.

- اختیارات مدیران: او به اهمیت داشتن اختیارات کافی برای مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌ها اشاره می‌کند. او معتقد است دخالت‌های بیش از حد و عدم تفویض اختیار، مانع از عملکرد مؤثر مدیران می‌شود.

- حمایت مدیران بالادستی: او به نقش حمایتی مدیران بالادستی در موفقیت سازمان اشاره می‌کند. او ارتباط خوب خود با مدیران صندوق بازنشستگی جهاد را عاملی مؤثر در پیشبرد پروژه‌ها و حل مشکلات می‌داند.

۲. توسعه سازمانی:

- اهمیت نوسازی و به‌روزرسانی: آقای معصومی به اهمیت نوسازی تجهیزات و تأسیسات، به‌روزرسانی دانش و مهارت پرسنل و استفاده از فناوری‌های جدید در توسعه سازمان تأکید می‌کند. ساخت کارخانه جدید در شهرک صنعتی و تجهیز آن به سیستم‌های مدرن، نمونه‌ای از این رویکرد است.

- آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی: او به اهمیت آموزش و ارتقاء سطح دانش و مهارت پرسنل به عنوان عاملی کلیدی در افزایش بهره‌وری و کیفیت محصولات اشاره می‌کند.

- تنوع محصولات و برندسازی: او به نقش تنوع محصولات در جذب مشتریان و افزایش سهم بازار و همچنین اهمیت برندسازی در ایجاد هویت و اعتبار برای سازمان تأکید می‌کند. ثبت برند «بندر عباس» و توسعه سبد محصولات، نمونه‌ای از این رویکرد است.

۳. رقابت:

- چالش‌های رقابت با بخش خصوصی: آقای معصومی به چالش‌های رقابت با شرکت‌های خصوصی، به ویژه در زمینه قیمت‌گذاری و تأمین مواد اولیه اشاره می‌کند. او معتقد است شرکت‌های دولتی به دلیل محدودیت‌های قانونی و ساختاری، در رقابت با بخش خصوصی با مشکلاتی روبرو هستند.
- تأثیر واردات: او به تأثیر واردات ماهی بر بازار داخلی و رقابت با تولیدکنندگان داخلی اشاره می‌کند. او معتقد است واردات بی‌رویه می‌تواند به تولید داخلی آسیب بزند.

۴. اقتصاد و بازار:

- نوسانات قیمت مواد اولیه: آقای معصومی به تأثیر نوسانات قیمت ماهی به عنوان ماده اولیه اصلی بر هزینه‌های تولید و سودآوری شرکت اشاره می‌کند.
- مشکلات نقدینگی: او به مشکلات نقدینگی به عنوان یکی از چالش‌های اصلی شرکت‌های دولتی اشاره می‌کند. او معتقد است کمبود نقدینگی می‌تواند مانع از توسعه و رقابت‌پذیری شرکت شود.
- مالیات ارزش افزوده: او به تأثیر مالیات ارزش افزوده بر سودآوری شرکت و نابرابری رقابتی با برخی شرکت‌های خصوصی که از پرداخت آن فرار می‌کنند، اشاره می‌کند.

۵. منابع انسانی:

- اهمیت نیروی انسانی: آقای معصومی به اهمیت نیروی انسانی به عنوان سرمایه اصلی سازمان تأکید می‌کند. او به وضعیت نامناسب پرسنل در ابتدای ورود به کارخانه و تلاش برای بهبود شرایط آنها اشاره می‌کند.
- دلسوزی برای کارکنان: او با دلسوزی از وضعیت کارکنان و نگرانی از آینده آنها صحبت می‌کند.

۶. هویت سازمانی:

- اهمیت برند و قدمت شرکت: آقای معصومی به اهمیت برند «بندرعباس» و قدمت کارخانه به عنوان یک نماد برای کشور تأکید می‌کند. او معتقد است این برند، ارزشی فراتر از ارزش مالی دارد.

۷. فساد و سوءاستفاده: آقای معصومی به طور ضمنی به احتمال وجود فساد و سوءاستفاده در واگذاری شرکت‌های دولتی اشاره می‌کند. او از واگذاری شرکت به افراد فاقد صلاحیت و با قیمت‌های پایین ابراز نگرانی می‌کند.

• جمع‌بندی

روایت آقای معصومی در بستر اجتماعی و فرهنگی خاصی شکل گرفته است. عواملی مانند دوران جنگ، تحریم‌های اقتصادی، فرهنگ کار و تلاش در ایران، و ارزش‌های سنتی جامعه، بر شکل‌گیری روایت او تأثیر داشته‌اند. روایت آقای معصومی، داستانی آموزنده و الهام‌بخش است که نشان می‌دهد چگونه با مدیریت صحیح، تلاش و پشتکار می‌توان به موفقیت دست یافت. این روایت همچنین به چالش‌ها و موانعی که در مسیر توسعه و پیشرفت وجود دارد می‌پردازد. تحلیل روایی مصاحبه آقای معصومی، نشان می‌دهد که او داستان شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس را به صورت یک روایت قهرمانانه از «تولد دوباره» روایت می‌کند. تأکید بر ارزش‌های انسانی، مدیریت قوی، برندسازی مؤثر و مقابله با چالش‌ها، از جمله نکات کلیدی این روایت است. این داستان تأکید می‌کند که موفقیت پایدار نیازمند برنامه‌ریزی، مدیریت صحیح، توجه به نیروی انسانی و تطبیق با شرایط متغیر بازار و اقتصاد است. همچنین، نشان می‌دهد که تغییرات ناگهانی در مدیریت و عدم توجه به دستاوردهای گذشته، می‌تواند به سازمان آسیب جدی وارد کند.

روایت چالش‌ها و موانع موفقیت شرکت

این تحلیل با هدف شناسایی الگوهای روایی مشترک، بررسی تفاوت‌ها و برجسته‌سازی ویژگی‌های منحصر به فرد هر روایت انجام شده است تا در نهایت بتوان یک روایت کلی از چالش‌های شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس استنباط کرد.

مضامین والگوهای مشترک:

• محدودیت‌های ناشی از دولتی بودن: این مضمون به عنوان یک چالش بنیادین و مؤثر بر سایر ابعاد شرکت در روایت‌ها نمود دارد. این محدودیت‌ها شامل موارد زیر است:

- تضاد بین دیدگاه شرکت و هلدینگ (تأکید بر سودآوری در مقابل حمایت): این تضاد، به طور مشخص در روایت آقای قسمتی بیان شده و به عنوان منشأ بسیاری از مشکلات و چالش‌های شرکت مطرح می‌شود. این تضاد نشان می‌دهد که هماهنگی و درک متقابل بین شرکت و نهاد بالادستی برای حل مشکلات و دستیابی به اهداف مشترک ضروری است. این تضاد ناشی از ساختار دولتی و الزامات آن است و منشأ بسیاری از مشکلات و چالش‌های شرکت محسوب می‌شود.

- تأثیر عوامل بیرونی (سیاست‌های کلان صندوق بازنشستگی): اشاره به سیاست‌های صندوق بازنشستگی به عنوان یک عامل بیرونی تأثیرگذار، نشان می‌دهد که شرکت تحت تأثیر تصمیمات و سیاست‌های نهادهای دولتی بالادستی قرار دارد و استقلال عمل محدودی دارد. - چالش‌های مدیریت در بخش دولتی و رقابت با بخش خصوصی: این بخش به طور مستقیم به چالش‌های ناشی از دولتی بودن اشاره می‌کند. مواردی مانند ساختارهای بوروکراتیک، عدم انعطاف‌پذیری و محدودیت‌ها در تصمیم‌گیری که به عنوان موانع اصلی پیشرفت شرکت‌های دولتی مطرح می‌شوند، همگی ناشی از ساختار و الزامات دولتی هستند. رقابت نابرابر با بخش خصوصی که از مزایایی مانند انعطاف‌پذیری بیشتر، سرمایه در گردش بالاتر و عدم وابستگی به بوروکراسی برخوردار است، نیز ناشی از همین محدودیت‌هاست.

• بی‌ثباتی مدیریتی: تقریباً تمامی راویان (آقایان نجفی، تشکری، غلامحسینی، عربی، قسمتی و معصومی) بر تأثیر مخرب بی‌ثباتی مدیریتی بر عملکرد و برنامه‌ریزی بلندمدت شرکت تأکید داشتند. این موضوع به عنوان یک چالش ساختاری جدی مطرح می‌شود که مانع از اجرای سیاست‌های پیوسته و دستیابی به اهداف بلندمدت می‌شود. آقای معصومی به طور خاص به آسیب‌های ناشی از تغییرات ناگهانی مدیریت و عدم توجه به دستاوردهای گذشته اشاره می‌کند. این بی‌ثباتی غالباً ناشی از تغییر دولت‌ها، سیاست‌های بالادستی و انتصابات سیاسی است که

خود از ویژگی‌های ساختار دولتی است.

• اهمیت برنامه‌ریزی بلندمدت و تعیین چشم‌انداز: لزوم برنامه‌ریزی بلندمدت و تعیین چشم‌انداز مشخص برای شرکت، از دیگر موارد مورد تأکید اکثر مصاحبه‌شوندگان (آقایان عربی، درخشان، تشکری و معصومی) است. این موضوع به عنوان راهکاری برای مقابله با بی‌ثباتی مدیریتی و دستیابی به موفقیت پایدار مطرح می‌شود. با این حال، محدودیت‌های ناشی از دولتی بودن و تغییرات مدیریتی مکرر، اجرای برنامه‌های بلندمدت را دشوار می‌سازد.

• نقش حیاتی نیروی انسانی: اهمیت نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری بر آن، شامل مواردی مانند آموزش، انگیزش و استفاده بهینه از توانمندی‌های کارکنان، در روایت‌های آقایان تشکری، غلامحسینی، عربی و معصومی به چشم می‌خورد.

• تأثیر عوامل بیرونی: تأثیر عوامل بیرونی مانند سیاست‌های کلان صندوق بازنشستگی، شرایط اقتصادی کشور و رقابت با بخش خصوصی، در روایت‌های آقایان عربی، غلامحسینی، قسمتی و محبی مورد اشاره قرار گرفته است. این موضوع نشان می‌دهد که شرکت در یک محیط پیچیده و متغیر فعالیت می‌کند و نیازمند سازگاری با این شرایط است.

• لزوم تغییر رویه و استفاده از ظرفیت‌ها (به ویژه بخش خصوصی و بازرگانی): آقایان درخشان و محبی بر لزوم تغییر رویه و استفاده از ظرفیت‌های موجود، به ویژه ظرفیت بخش خصوصی و حوزه‌های جدید مانند تجارت و بازرگانی، تأکید دارند. این موضوع به عنوان راهکاری برای افزایش رقابت‌پذیری و توسعه شرکت مطرح می‌شود.

• مشکلات مالی و اقتصادی و مشکلات مربوط به تأمین مواد اولیه: در کنار تأثیر عوامل بیرونی، به طور مشخص‌تر می‌توان به مشکلات مالی و اقتصادی شرکت اشاره کرد که شامل مواردی مانند کمبود نقدینگی، بدهی‌ها و مشکلات مربوط به تأمین مالی پروژه‌ها می‌شود. این مشکلات، اجرای برنامه‌ها و توسعه شرکت را با موانع جدی روبرو کرده است.

• نیاز به بازاریابی و فروش مؤثرتر: در برخی از روایت‌ها به طور ضمنی یا مستقیم به نیاز شرکت به بازاریابی و فروش مؤثرتر محصولات اشاره شده است. این شامل توسعه بازارهای جدید، بهبود بسته‌بندی و برندینگ و استفاده از روش‌های نوین فروش می‌شود.

الگوهای شخصیتی:

در اکثر روایت‌ها، شخصیتی اصلی (مدیر یا فردی مؤثر در شرکت) وجود دارد که با چالش‌ها و موانعی روبرو است و تلاش می‌کند تا وضعیت شرکت را بهبود بخشد. این شخصیت‌ها شامل آقایان نجفی، تشکری، غلامحسینی، درخشان، عربی، قسمتی، محبی و معصومی می‌شوند. شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس نیز در برخی روایت‌ها (به ویژه در روایت‌های آقایان نجفی و غلامحسینی) به عنوان یک

شخصیت جمعی باتاریخچه، هویت و چالش‌های خاص خود در نظر گرفته می‌شود. نهادهای بالادستی (مانند هلدینگ و صندوق بازنشستگی) در اکثر روایت‌ها (شامل روایت‌های آقایان نجفی، تشکری، غلامحسینی، عربی، قسمتی و محبی) به عنوان نیرویی تأثیرگذار و اغلب محدودکننده به تصویر کشیده می‌شوند. کارکنان شرکت نیز در اکثر روایت‌ها (شامل روایت‌های آقایان نجفی، تشکری، غلامحسینی، درخشان، عربی و محبی) به عنوان بخشی از هویت شرکت یا به عنوان قربانی شرایط نامناسب به تصویر کشیده می‌شوند. رقبا (بخش خصوصی) در برخی روایت‌ها (مانند روایت‌های آقایان تشکری، غلامحسینی و محبی) به عنوان یک نیروی خارجی و بالقوه تهدیدکننده و شخصیت‌های یاری‌دهنده (مانند صیادان و عاملین فروش) نیز در برخی روایت‌ها (مانند روایت‌های آقایان نجفی و درخشان) حضور دارند.

الگوهای پی‌رنگ روایی:

الگوی «تلاش برای بهبود در شرایط دشوار» که در روایت‌های آقایان نجفی، تشکری، درخشان و محبی دیده می‌شود و الگوی «سیر صعودی-سقوطی» که به طور مشخص در روایت آقای معصومی دیده می‌شود، از الگوهای رایج در پی‌رنگ روایت‌ها هستند. تأکید زیادی بر چالش‌ها و موانع ساختاری و سیستمی وجود دارد و اکثر روایت‌ها با پایان باز به اتمام می‌رسند.

الگوهای فضاسازی:

فضای سازمانی و داخلی شرکت، تأثیر عوامل بیرونی (مانند شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و جغرافیایی)، تضاد بین گذشته‌ی باشکوه شرکت و وضعیت فعلی آن (به ویژه در روایت‌های آقایان غلامحسینی و معصومی) و فضای ذهنی و روانی شخصیت‌ها از عناصر مهم فضاسازی در روایت‌ها هستند.

الگوهای استفاده از زمان:

تأکید بر گذشته شرکت (به منظور تأیید اعتبار و هویت برند و ایجاد حس نوستالژی)، استفاده از زمان برای نشان دادن تغییرات و تحولات و تأثیر زمان بر تصمیمات، از جمله الگوهای مشترک در استفاده از عنصر زمان هستند. تضاد بین نگاه کوتاه‌مدت و بلندمدت (به ویژه در روایت‌های آقایان نجفی و عربی) نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

نتیجه‌گیری:

درک مشترکی از چالش‌های شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندر عباس در قالب ساختارهای روایی مختلف

وجود دارد. محدودیت‌های ناشی از دولتی بودن، به عنوان یک مضمون اصلی و مؤثر بر سایر ابعاد شرکت، در تمامی روایت‌ها به چشم می‌خورد. الگوی «تلاش برای بهبود در شرایط دشوار» و تأکید بر چالش‌های ساختاری، از جمله الگوهای مشترک در روایت‌ها هستند. این تنوع در ساختارها و تمرکزها، نشان‌دهنده پیچیدگی وضعیت شرکت و لزوم درک ابعاد مختلف آن برای اتخاذ تصمیمات مناسب است. به ویژه الگوی «سیر صعودی-سقوطی» در روایت آقای معصومی، نشان می‌دهد که دستاوردهای گذشته در صورت عدم توجه به چالش‌های جدید و تغییر شرایط، به ویژه محدودیت‌های ناشی از ساختار دولتی، ممکن است به راحتی از بین بروند.

تحلیل مضمون روایی روایت‌های مفهومی بنیادی

علاوه بر نگاه تحلیلی به ساختار روایت راویان، در این بخش به مضمون‌های روایی پرداخته شده است. در بخش پیشین تمرکز بر تحلیل روایت افراد به عنوان یک کل منسجم بود، اما در این بخش تلاش می‌شود بر مضامین روایی متمرکز شده و مبتنی بر این واحد تحلیلی، به برساخت روایت کلی اقدام شود. تلاش بر این بوده تا تک روایت‌های راویان و نقاط ارتباط آنها با یکدیگر شناسایی شوند و در یک ساختار روایی گزارش گردند. بر اساس این مسیر تحلیلی، یافته‌ها در ادامه ارائه می‌شوند.

روایت تعارض

یکی از کلیدی‌ترین وضعیت‌های قابل استنتاج از مباحث راویان، شرایط متعارضی است که آنها در ابعاد گوناگون فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس با آن مواجه هستند. شرایط متعارض به موقعیت‌هایی گفته می‌شود که در آن اهداف، منافع یا ارزش‌های مختلف با یکدیگر در تضاد هستند. به نظر می‌رسد که این تعارضات هم ماهیت ذهنی و هم نمودهای بیرونی و عملی داشته و مانعی مهم در شکل‌گیری روایت منسجم رشد و توسعه در سازمان بوده و در اغلب موارد، مزایا و عواید حاصل از فعالیت‌های مثبت و سازنده و برنامه‌های توسعه‌ای را خنثی می‌کند.

البته باید توجه داشت در حالت طبیعی و عادی لزوماً شرایط متعارض منفی نبوده و حتی شناخت دقیق آن می‌تواند فرصت‌های متفاوتی برای رشد سازمان ایجاد کند؛ ولی ریشه‌دواندن، ماندگاری، تکرار و تنوع آن، شرایط را برای مدیریت و ذینفعان پیچیده کرده و قدرت تصمیم‌گیری و اقدام را از آن‌ها سلب می‌کند. دلایل متعددی وجود دارد که چرا مدیران با شرایط متعارض روبرو می‌شوند. یکی از مهم‌ترین دلایل، تفاوت در اهداف و اولویت‌ها است. سازمان‌ها اغلب اهداف متعددی دارند که ممکن است با یکدیگر در تضاد باشند. برای مثال، اولویت هلدینگ در اخذ سود از شرکت‌های زیرمجموعه ممکن است با اولویت شرکت برای افزایش سرمایه در گردش یا سرمایه‌گذاری توسعه‌ای از محل سود انباشته‌ی شرکت، در تضاد

باشد. مدیران باید بین این اهداف تعادل برقرار کنند که می‌تواند منجر به تعارض شود. این تفاوت در اولویت‌ها می‌تواند منجر به تعارض بین بخش‌ها و مدیران آنها شود. علاوه بر این، گاهی اوقات اهداف فردی کارکنان یا مدیران با اهداف کلی سازمان همسو نیست. این ناسازگاری می‌تواند منبع تعارض باشد. دلیل دیگر، محدودیت منابع است. کمبود بودجه می‌تواند منجر به رقابت بین بخش‌ها یا افراد برای دریافت سهم بیشتر از منابع محدود شود. این رقابت می‌تواند به تعارض منجر شود. همچنین، کمبود نیروی انسانی، تجهیزات یا زمان نیز می‌تواند منبع تعارض باشد، زیرا افراد برای دسترسی به منابع محدود با یکدیگر رقابت می‌کنند.

تفاوت در ارزش‌ها و باورها نیز می‌تواند عامل مهمی باشد. افراد با پیشینه‌ها، تجربیات و ارزش‌های متفاوت وارد سازمان می‌شوند. این تفاوت‌ها می‌تواند منجر به اختلاف نظر و تعارض در مورد مسائل مختلف شود. همچنین، فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند ارزش‌ها و باورهای خاصی را ترویج دهد که ممکن است با ارزش‌های برخی افراد در تضاد باشد.

ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌ها نیز می‌تواند منبع تعارض باشد. اگر وظایف و مسئولیت‌های افراد به طور واضح تعریف نشده باشد، می‌تواند منجر به سردرگمی، تداخل وظایف و در نهایت تعارض شود. همچنین، ساختار سازمانی پیچیده و غیرشفاف می‌تواند منجر به ابهام در خطوط گزارش‌دهی و مسئولیت‌ها شود که این امر می‌تواند منبع تعارض باشد.

ارتباطات ضعیف نیز می‌تواند به راحتی منجر به تعارض شود. ارتباطات ضعیف، سوء تفاهم‌ها، اطلاعات ناقص یا نادرست می‌تواند به راحتی منجر به تعارض شود. همچنین، عدم توجه به نظرات و دیدگاه‌های دیگران می‌تواند احساس بی‌احترامی و نارضایتی را ایجاد کند که می‌تواند به تعارض منجر شود. تغییرات سازمانی نیز می‌تواند منبع تعارض باشد. تغییرات مدیریتی، ساختاری، استراتژی یا فناوری می‌تواند باعث عدم اطمینان، مقاومت و تعارض بین کارکنان یا در سطح مدیریت شود. همچنین، مواردی مانند واگذاری و تغییر مالکیت شرکت‌ها می‌تواند منجر به تعارض بین فرهنگ‌ها، سیستم‌ها و کارکنان شود. سبک‌های مدیریتی متفاوت نیز می‌تواند عامل تعارض باشد. تغییرات متعدد مدیریتی منجر به اتخاذ سبک‌های متفاوت از طرف مدیران متفاوت شده و وضعیت تعارض را تشدید می‌کند. در ادامه به وضعیت‌های متعارضی که راویان اشاره داشتند، پرداخته می‌شود.

شرایط متعارض ماهیت دولتی شرکت و وضعیت و رقبای غیردولتی آن

شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندر عباس از سمت مالکیتی شرکتی دولتی محسوب می‌شود، ولی در حوزه عمل و بازار فروش باید تابع قواعد بازار باشد و این موقعیت آن را در وضعیت متعارضی قرار می‌دهد. آقای تشکری به صراحت به این تعارض اشاره می‌کند. ماهیت دولتی شرکت، محدودیت‌هایی از قبیل قوانین،

مقررات، فرآیندهای اداری و ساختارهای سازمانی دست و پاگیر را ایجاد می‌کند که رقبای خصوصی با آن مواجه نیستند. این موضوع، رقابت را برای شرکت دشوارتر می‌کند، زیرا رقبای خصوصی از انعطاف‌پذیری و سرعت عمل بیشتری برخوردارند: «این شرکت زیر مجموعه صندوق بازنشستگی و دولتی هستش؛ دارای حالا اون شرایط خاص خودشه؛ محدودیت‌های دولتی که داره؛ منتها رقبای ما همه خصوصی هستند و حالا اونایه سری محدودیت‌هایی که ما داریم، ندارند.»

نجفی علاوه بر اشاره به تعارضات ناشی از فرایندهای اداری در ساختار دولتی که آن را مانعی برای چابکی و پیشرفت شرکت می‌داند، بر ماهیت انگیزشی ساختار دولتی نیز می‌پردازد و بیان می‌کند که در بخش دولتی، به دلیل عدم احساس مالکیت و تضمین دریافت حقوق، ممکن است مدیران انگیزه کافی برای سودآوری و توسعه شرکت نداشته باشند: «من باید جایی که هستم، باید دل بسوزانم. من دارم از دولت حقوق می‌گیرم و حقوق من از همین شرکت هست. از دولت در واقع دارم بابت این کارها حقوق می‌گیرم. اینکه چه اتفاقی می‌افته که {مثلاً} سازمان فروش مغفول می‌ماند؟! دلیلش این هست، مدیر و کارمند در یک جای دولتی، می‌گوید که این مال خودم نیست، هر چی بشه، بشه. چه می‌دونم این اتفاق بیافته، من که حقوقم را می‌گیرم. حتی اگر ندهند، نهایتش صندوق می‌دهد، نهایتش هلدینگ می‌دهد. این عارضه است. یعنی خیالش راحت هست، مدیر آمده نه به فکر سود بوده، نه چیزی، فقط یک حقوقی مثلاً پرسنل یک روز گذرانی بکنند با تولید کم، خب ضرره. ولی توی بحث دولتی اینه. نمی‌توانیم پیش برویم.» یکی از مسائلی که شرکت‌های دولتی با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، لایه‌های متعدد نظارتی آنها است؛ در حالی که در بخش خصوصی، بسیاری از این نظارت‌ها وجود ندارد یا نادیده گرفته می‌شود. آقای عربی با اشاره به چنین وضعیتی، هرچند به مزایای این نظارت‌های چندگانه در تضمین کیفیت می‌پردازد، ولی معتقد است این نظارت‌ها انعطاف‌پذیری شرکت‌های دولتی را در مقایسه با رقبای بخش خصوصی به مراتب کاهش می‌دهد: «چون اینجا به غیر از مثلاً خود مدیریت، -چون بخش دولتی هست-، حراست نظارت دارد، کنترل کیفی نظارت دارد، نماینده استاندارد، غذا و دارو، دامپزشکی، یعنی از مجموعه چند تا ناظر هست.»

محدودیت‌های قانونی و مقرراتی ساختار دولتی فضای فعالیت و درآمدزایی را محدود می‌کنند و به شکل غیرمستقیم هزینه‌های سربار تولید را افزایش می‌دهند و از این طریق نیز به تعمیق وضعیت متعارض دولتی بودن می‌انجامند. غلامحسینی می‌گوید: «یکی از بدی‌هایی که تو حوزه بازرگانی بود، باید و نبایدها و محدودیت‌های قانونی که وجود داشت که برای بنگاه‌های خصوصی وجود نداشت، ولی برای بندرعباس وجود داشت. مثلاً شما نمی‌تونستید همین الانش هم شاید سخت باشه که با هر قیمتی حالا بسته بشه. چون شرایط کاری ما اینجوری بود که بسته به شرایط بازار باید قیمت را کاهش می‌دادیم و ممکن بود توی مقطعی حتی شما مثل سایر بنگاه‌ها ضرر بکنید و بر به بر بفروشید و به وقتش سود

بکنید. همان‌طور که محصول مثلاً توی انبار دپو میشه و گاه‌آز این سال به سال بعد انتقال پیدا می‌کنه و یک تورم بهش می‌خوره، خودبه‌خود این هم از داشته‌های هر بنگاهی هست. همه همینجوری هستند و این برای شرکت ما خیلی مقدور نبود. یعنی عدم رقابت پذیری با بخش خصوصی و قوانین دست و پاگیر! مثلاً شما مجبور هستید بروید توی حالا کمیسیون معاملات و قوانین دست و پاگیر که شما روبه‌شدت جدا میکنه... این کار دست و پاگیری بود و همیشه کار ما را تو تامین هم سخت می‌کرد.»

به تعبیر روشن‌تر، ماهیت دولتی شرکت در فرایندهای اداری دست‌وپاگیر، محدودیت در تصمیم‌گیری و ملاحظات نیروی انسانی، شرکت را در رقابت با بخش خصوصی که چابک‌تر و انعطاف‌پذیرتر عمل می‌کند، در وضعیت نامساعدی قرار می‌دهد. آقای محبی در این باره این‌گونه مثال می‌زند: «یه مجموعه‌ای هست توی بندر لنگه، من سراغ دارم، آقای معصومی هم می‌شناسه، یکی از این سوله‌ها بیشتر نیست؛ این تشکیلات را ندارد، تولیدش از اینجا بیشتر هست. با چقدر نیروی انسانی داره کار می‌کنه؟ سر جمع ۳۰ نفر آدم اونجا دارند کار می‌کنند»، یا در جای دیگر می‌گوید: «این نمی‌تواند مثل آنها کار بکند، چون حسابرسی دولتی روش حاکم هست. همه چیز را باید شفاف اظهار بکنی. همه چیز را باید در واقع چک بکنی. مثلاً برای خرید ماهی اینجا چالش داریم. خب ماهی یه قیمتی {هست} که نرخش بسیار شناور هست... مدیران بالا اینجا را به لحاظ اداری نگاه می‌کنند. می‌خواهند شما توی چهارچوب اداری کار بکنی. می‌گویند آقا شما باید استعلام بگیرید. تا من بیایم استعلام بگیرم، اون ماهی رو خریدند و بردند. دیگه ماهی‌ای وجود نداره. باید یک هفته اینجا تعطیل بشه. ولی بخش خصوصی خودش مختاره؛ کار خودش هست. این گیر و گورها و این پروسه‌ها را ندارد و خیلی روان‌تر می‌تواند تو این مسائل کار بکند.»

جنبه‌ی دیگر از این محدودیت در دریافت مجوزهایی مثل کارت بازرگانی است که تعطل زمانی ناشی از چالش‌های دولتی بودن، هزینه‌ی فرصت آن را بسیار بالا می‌برد و در شرایط برابر فعالیت، بسیاری از فرصت‌ها مانند واردات و صادرات از شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس گرفته شده است. آقای درخشان در این باره می‌گوید: «همین مجوزها و قوانین و حالا چه از طرف خود دولت، چه از طرف نهادهای حاکمیتی، همین الان ما کارت بازرگانی را نمی‌توانیم بگیریم، به دلیل اینکه آقای نجفی کارمند دولت هستند. شرکت‌های دولتی اگر مدیران‌شان کارمند دولت باشد، کارت بازرگانی نمی‌توانند بگیرند.»

شرایط متعارض عمل به قوانین و مقررات و سوددهی پایین

در کنار محدودیت‌های عملکردی ناشی از دولتی بودن، و لزوم پایبندی به قوانین و مقررات، پیامدهای جانبی آن می‌تواند چالشی جدی برای مدیران باشد و به سطح و عمق تعارضات دامن بزند. با توجه به تصویر مدیران از رویه‌ی قانون‌گریزی در رقابت با بخش خصوصی، این فرایند به نوعی تبدیل به عاملی (هرچند غیر اخلاقی و نادرست) کارآدر پیشی گرفتن در فضای رقابت توسط رقبا شده است.

آقای قسمتی با اشاره به فضای موجود برای فعالیت غیرقانونی بخش خصوصی، آن را امکانی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری ذکر می‌کند و معتقد است شرکت به دلیل دولتی بودن، ملزم به رعایت قوانین و پرداخت مالیات است، در حالی که رقبای غیردولتی ممکن است از روش‌های غیرقانونی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سود خود استفاده کنند. این موضوع باعث ایجاد نابرابری در رقابت می‌شود و شرکت را در موقعیت نامساعدتری قرار می‌دهد: «خیلی از شرکت‌ها دو دفتره‌اند؛ خیلی شرکت‌ها من حالا یک جورهایی آمارشان را می‌دانم. یک جورهایی مبادله کالا به کالا می‌کنند. حالا شاید این سامانه مودیان یک خورده دست و بال‌شان را ببندد؛ خیلی‌هایشان از زیر مالیات ارزش افزوده در می‌روند، ولی ما یک شرکت قانونی هستیم، دولتی هستیم. در واقع حق و حقوق دولت را باید پرداخت کنیم. این یک تفاوتی بین قیمت‌ها می‌گذارد» و جذابیت همکاری با شرکت و خرید محصول از آن را کاهش می‌دهد: «{مشتری} وقتی اینجا می‌آید، ما باید فاکتور فروش خدمات بزنیم؛ ارزش افزوده رد کنیم و توی سامانه مودیان بیاوریم، اون طرف را بولد کنیم. این دولتی بودن و رسمی کار کردن هم به خورده آدم‌ها را پس می‌زند» و دایره فعالیت را برای شرکت محدود می‌کند.

یکی از ویژگی‌های مقررات دولتی در وضعیت کنونی، متغیر بودن و تجدید مکرر آن است که با روی کار آمدن دولت‌های جدید و تغییر رویکردها به سرعت دچار کهنگی و تغییر می‌شوند و به دنبال آن محدودیت فعالیت و سودآوری برای شرکت‌ها به خصوص شرکت‌های دولتی دچار تغییر و تحول می‌شود. غلامحسینی در این مورد معتقد است: «سال ۱۴۰۰ من یادم هست قیمت گذاری دستوری آمد که به شدت به ما آسیب زد. شرکت‌های خصوصی خیلی راحت {در برابر این مصوبه} ایستادند و در واقع شروع به فروش بارشان کردند. اما سازمان صمت و سازمان بازرسی هر روز یک پای‌شان اینجا بود که آقا ما گران نفروشیم. می‌گفتیم که آقا این محصول که من الان خریدم، قیمت تمام شده‌ام هزار تومن هست، چه جوری ۸۰۰ تومن بفروشیم؟! برای ما زیان مطلق هست. می‌گفتند آقا قانون باید اجرا بشود.» انجام اقدامات سودزا فراتر از محدودیت‌های مصوبه‌ای که مربوط به یک زمان و سیاست خاص می‌شود، می‌تواند پیامدهای منفی برای مدیر داشته باشد. مثلاً آقای محبی می‌گوید به خاطر فعالیت‌هایی که در دوران مدیریتش در شرکت داشته، چندین بار دادگاهی شده است: «چندین بار دادگاهی شدم. روی چی؟ کارهایی که به نفع اینجا کار کردم. برای من توی تعزیرات پرونده باز کردند. {چون} مثل رقبا آدمم کار بکنم.» در واقع این فقدان انعطاف در ساختار دولتی مانعی جدی در سوددهی است و عملاً رفع آن مستلزم خلاقیت بالا در مدیران، جسارت اقدام و همچنین فرایند مقررات‌زدایی در دولت است.

شرایط متعارض اعتماد به شرکت یا بی‌اعتمادی به خاطر دولتی بودن

دولتی بودن یک شرکت به خودی خود نه دلیلی برای اعتماد کامل است و نه دلیلی برای بی‌اعتمادی

مطلق؛ بلکه آن چیزی که وضعیت اعتماد را تعیین می‌کند، از یک سوی، عملکرد آن شرکت در تعامل با مشتریان؛ و وضعیت سیاسی و اجتماعی کلی جامعه (و در واقع دولت)؛ تصویری که شرکت در بین مشتریان دارد و از سوی دیگر، عملکرد رقبای شرکت است. بنابراین، دولتی بودن یک شرکت در ایران، وضعیتی دوگانه از لحاظ اعتماد ایجاد می‌کند، زیرا از یک سو، وابستگی به دولت، حس ثبات و پشتوانه را القا می‌کند و از سوی دیگر، نگرانی‌هایی در مورد کارایی، شفافیت و پاسخگویی به وجود می‌آورد.

آقای نجفی در تعامل موفق‌تری که با تأمین‌کنندگان (به ویژه صیادان محلی) داشته است، تجربه‌ای از اعتماد به شرکت دولتی را کسب کرده است، زیرا به نظر وی، می‌شود، آنها مطمئن هستند که مطالباتشان پرداخت خواهد شد: «البته دولتی بودنش یک مزیت دیگری هم دارد. مزیتش این هست که این‌ها خیالشان بابت طلبشان و پرداخت‌شان راحت هست؛ می‌گویند شاید دیر و زود داشته باشد، ولی سوخت و سوز ندارد. آگه خود نجفی کارخانه داشته باشد، شاید بفروشد، شبانه جمع کند و برود، حتی از کشور برود، نه که از مثلاً این استان برود! ولی این نجفی خودش هم اگر برود، این کارخانه هست، این هم که مال دولت هست، کما اینکه من وقتی آمدم، ۱۵۰ میلیارد تومان بدهی داشت و پرداخت کردم. بر دوش من هست دیگه، و وظیفه من هست پرداخت کنم. پس دولتی بودنش یک مزیت بود، اینجا به درد ما خورد و [توانستم به این دلیل صیادان محلی را برای تأمین ماهی به صورت مدت‌دار] متقاعد کنم.»

از سوی دیگر، شرایط ناپایدار نقدینگی وضعیتی ایجاد کرده است که مشتریان در مقایسه با سایر خریداران بخش خصوصی، تعامل با شرکت دولتی را از بابت دریافت پول در موعد مقرر پرسرک می‌دانند و اعتمادی چندانی به این تعامل ندارند.

قسمتی در این مورد معتقد است: «اون کسی که می‌خواهد به ما بار بدهد، خب این استرس را دارد که آقا مثلاً ۴۰ میلیارد عددی نیست، ولی آگه شد ۱۰۰ میلیارد؛ آیا شرکت توانایی دارد به من برگشت بدهد؟! یعنی این باز ریسک هم برای تأمین‌کننده هست؛ که شرکتی که مثلاً نمی‌تواند نقد بخرد، آیا می‌تواند بعداً پول من را بدهد.» آقای معصومی نیز به این وضعیت ناتوانی نقدینگی اشاره کرده و آن را زمینه‌ی بی‌اعتمادی به شرکت دولتی (و به تعبیر ایشان خصولتی و شبه‌دولتی) می‌داند: «اعتماد به بخش‌های خصولتی و شبه‌دولتی یک مقداری کاهش پیدا کرده. طرف میگه که آقا من پولم را یا نقد می‌خواهم یا چکش را، سندش را برای ۱۵ روز ۲۰ روز دیگه به من بده.» این وضعیت دوگانه‌ی اعتمادی بی‌اعتمادی تأمین‌کنندگان به شکلی متفاوت، شرکت را در وضعیت متعارضی قرار می‌دهد.

سایه‌ی لرزان واگذاری به بخش خصوصی

احتمال واگذاری شرکت به بخش خصوصی در سال‌های گذشته به صورت گاه‌به‌گاه و با تغییر دولت‌ها و وزرا مطرح شده و این چشم‌انداز احتمالی حالتی از تعلیق، سردرگمی و تعارض در نگاه بلندمدت

را در مدیران و حتی کارکنان خلق کرده است. چنین وضعیت تعلیقی ای که شکلی ماندگار پیدا کرده است، تأثیرات منفی متعددی می‌تواند به دنبال داشته باشد: ناپایداری و عدم قطعیت در کل روندهای سازمانی؛ کاهش انگیزه و بهره‌وری کارکنان؛ مشکلات مدیریتی؛ و کاهش انگیزه‌ی توسعه‌ای در حوزه جذب سرمایه، ارتقای تکنولوژی و توسعه فعالیت‌ها.

مصاحبه با راویان به‌طور اتفاقی با اعلام وزیر کار مبنی بر واگذاری شرکت‌های زیان‌ده هم‌زمان شده بود و جو مصاحبه‌ها به‌طور محسوسی پس از این خبر تغییر کرد. این وضعیت تعلیق انتظاری که یک روزی شرکت به بخش خصوصی واگذار خواهد شد، سایه‌ای از ابهام را خلق کرده است که امتناع برنامه‌ریزی بلندمدت را تقویت می‌کند. راویان این بلا تکلیفی رانوعی هدررفت انرژی و انگیزه در کارکنان و مدیران می‌دانند. هرچند مدیر عامل کنونی با این روایت سلبی که اگر مطلوب این است که شرکت به بخش خصوصی واگذار نشود، پس ضرورتاً باید سیستم را به سمت سوددهی برد، تلاش دارد با این تعلیق مقابله کند: «من اتفاقاً آخرین جلسه‌ای که به مناسبت تصویب قانون کار با بچه‌های خانه کارگر اینجا داشتیم، همینجا بهشون گفتم. گفتم ببینید اگر ما نرویم به سمت اینکه سودده باشیم، با توجه به اینکه سیاست دولت جدید هم همین هست که بنگاه‌های اقتصادی دولتی که زیان‌ده هستند، در اولویت واگذاری اند، [بنابراین] شما باید بروید به سمت سوددهی. بچه‌ها شما تلاش نکنید. همکاران خودتون هم واقعاً دارند تلاش می‌کنند که برویم به سمت سوددهی، کما اینکه خوشبختانه این اتفاق هم افتاده، ولی راضی کننده نیست.»

آقای عربی بحث واگذاری را چالشی برای تلاش و برنامه‌ریزی و تعلیق تصمیم‌گیری در مدیران می‌داند: «ببینید مثلاً الان همین وزیر وقت آمدند صحبت کردند که آقا بحث واگذاری شرکت‌های صندوق {را باید دنبال کرد}. این هم تأثیر مستقیم روی مدیران ما دارد. مدیرانی که برای توسعه شرکت‌ها طرح و برنامه گذاشتند، بهویی پایین می‌ریزند. می‌گویند دیگه خب سال دیگه، نه دو سال دیگه واگذار بشه، حالا من چرا برم یک هزینه‌ای روی دست خودم بگذارم. چرا بخوام عملکردم رازیر سوال ببرم. خب این میشه همان عدم رغبت، عدم میل به ادامه همکاری، یعنی همان سست‌شان می‌کند. ولی وقتی دلش گرم باشه، پای کار و امی ایسته، میگه آقا من انجام می‌دهم، صفر تا صدش هم می‌روم. این وقتی بحث واگذاری میشه، این جوریه.» به زعم عربی، این ایده‌ی واگذاری فارغ از تحقق عملی آن، همین که همواره مطرح هست، وضعیتی از چشم‌انداز گریزی را ایجاد می‌کند: «اینجا با توجه به چشم‌اندازی که خود مدیران صندوق‌ها، یا اصلاً کلاً وزارت کار، که می‌رویم بحث واگذاری می‌شود، کلاً آن چشم‌انداز رانا بود می‌کند. یعنی تمایلاتی که می‌بینیم، می‌رود به آن سمت که مثلاً شرکت‌ها واگذار بشود. از بخش دولتی برود به بخش خصوصی.» آقای عربی در اینجا صراحتاً از نابودی چشم‌انداز صحبت می‌کند.

شرایط متعارض نیروی انسانی مازاد و چالش اخراج آنها

مدیریت منابع انسانی یکی از چالش‌های اصلی شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس است. به نظر می‌رسد استخدام نیروهای انسانی لزوماً مبتنی بر ضرورت و نیاز پیش‌رفته و از طرف دیگر، فصلی شدن حجم فعالیت‌ها ناشی از تامین مواد اولیه یا فصل صید، در مواقعی از سال، شرکت را در وضعیت نیروی انسانی مازاد قرار می‌دهد. آقای نجفی اظهار می‌کند که «یکی از چالش‌های اینجا بحث نیروی انسانی مازاد است. خب در دستگاه‌ها و شرکت‌های دولتی عموماً هر کسی یک نیرویی دارد، می‌گوید حالا به هر دلیلی آقایان را مشغول کنید. کاری ندارند که نیرو می‌خواهی یا نمی‌خواهی.»

به زعم اغلب راویان، از لحاظ اقتصادی، شرکت در وضعیت بهینه‌ی نیروی انسانی نبوده و به این دلیل، هزینه‌ی سربار تولید بالا رفته و سودآوری کاهش پیدا کرده است. آقای محبی به عدم توازن حجم تولید و تعداد نیروی انسانی اشاره می‌کند: «{تولید} ۱۰ تن با چه پرسنلی؟! با ۱۰۰ نفر آدم تو خط تولید که شاید اون روز با ۲۰ نفر آدم هم می‌توانستی همان تولید را انجام بدی.» آقای غلامحسینی نیز معتقد است: «ما تقریباً سال ۱۴۰۰ متوجه {مازاد بودن} منابع انسانی شدیم و به هر حال آلارم‌هایی که حسابرس ما به ما داد. گفتش که آقا شما تعداد نیروهای تان به نسبت تولیدی که دارید انجام می‌دهید، به شدت بالاست. باید تلاش بکنید این‌ها را مدیریت بکنید. ما نگاه کردیم دیدیم نیروهایی که سابقه‌شان ۲۰ سال هست، نمی‌شود اخراجشان کرد.» با این حال به تعارض در توازن بخشی در نیروی انسانی و چالش‌های اخراج آنها اشاره می‌کند که با وجود فاصله زمانی مدیریتی با آقای محبی، هر دو چنین تجربه‌ی متعارضی را داشته‌اند. محبی: «شما می‌بینید که آقا من می‌توانم اینجا ۲۰۰ نفر نیرویی که دارم، حداقل روزی ۵۰ تن ماهی رو واست خط بگذارند. اما الان ۱۰ تن دارم می‌زنم، به لحاظ همان مسائل و مشکلات تأمینی که وجود دارد. دلم هم نمی‌آید همشهری خودم هست بیرون بفرستم. بگم آقا من بیست نفر از شمارا می‌خواهم باز خرید کنم، بفرستم بروید. همیشه از لحاظ انسانی، از لحاظ ترحمی به این موضوع نگاه می‌شود. ولی بخش خصوصی خیلی متفاوت هست. رودروایستی هم نه به نیروی انسانی اش داره، نه به کسی.» آقای محبی با رجوع به پیامدهای هویتی و انسانی، اخراج نیروها را نامطلوب می‌داند، ولی در عین حال، مازاد نیروی انسانی را غیر اقتصادی تلقی می‌کند.

شرایط متعارض ادعای برخورداری از برند معتبر و شناخته شده با میزان فروش و وضعیت

مالی شرکت

آنچه تقریباً در تمامی مصاحبه‌ها به وضوح توسط راویان روایت گردید، تصویری ایده‌آل، خاص و برجسته از برند بندرعباس بود. راویان به شکل‌های گوناگونی مهمترین مزیت شرکت را برخورداری از برندی خاص معرفی می‌کردند و معتقد بودند این برترین برند کنسرو ایران است. یکی از مهمترین پایه‌های این

اعتقاد آنها نیز به قدمت این برند اتکا داشت. آقای غلامحسینی در این باره می‌گوید: «اینجا به عنوان اولین برند ایران هستش که از ۱۳۱۶ کار می‌کند. خیلی مهم و با ارزش هست که خیلی‌ها این را ندارند... واسه رقبا اسم بندرعباس خیلی بزرگ است.» آقای قسمتی هم بر این نکته صحنه می‌گذارد و برند بندرعباس را تنها مزیت رقابتی کارخانه معرفی می‌کند: «مزیت این کارخانه فقط برندش هست. مخصوصاً توی حوزه جنوب و استان هرمزگان بسیار طرفدار دارد. چون اولین کارخانه‌ای هست که در ایران و در واقع در خاورمیانه تاسیس شده است. برندش تو حوزه جنوب برند معروفی است.»

آقای تشکری با تکیه بر شناخت میدانی خود از منطقه، معتقد است برند بندرعباس رقیبی جدی برای سایر برندها است، چون «برند بندرعباس نسبت به سایر برندها جا افتاده‌تر هست، مشتریان بیشتری داره و در بعضی از شهرها خصوصاً همین استان هرمزگان، برندی غیر از برند بندرعباس اصلاً مصرف نمی‌کنند. بنابراین اونجاها ما تقاضا زیاد داریم.» این اعتبار برند و احساس هویتی که در مدیران دارد، با وضعیت جاری کارخانه همخوانی ندارد: «شما الان منظره‌را که می‌بینید، یکی از تاپ‌ترین شرکت‌هایی که تو استان هست. همه بهش ارزش و اهمیت قائلند... شاید صورت رو با سیلی سرخ نگه داشته تا الان.» این تصویر متعارضی هست که آقای محبی ارائه می‌دهد.

استفاده از استعاره‌ی رایج صورت را با سیلی سرخ نگه داشتن، حاکی از تفاوت بارز وضعیت واقعی و تصویر بیرونی شرکت است. تصویر وقتی واضح‌تر می‌شود که به سهم بازار شرکت در بازار کنسرو ماهی رجوع شود. بر اساس اظهارات راویان، شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس در بهترین شرایط خود توانسته بوده ۲ درصد از سهم بازار کنسرو ماهی را در سیطره‌ی خود داشته باشد، و در اکثر زمان‌ها و البته شرایط کنونی حدود ۱ درصد از بازار را در دست دارد. آقای عربی اشاره می‌کند: «ما الان در سهم بازار، یک درصد بیشتر نداریم... حتی رساندیم تا نزدیک‌های ۲ درصد، ولی خب دوباره چالش‌هایی که هست، دوباره پایین و بالا می‌شود.» وی در چشم‌انداز خود آرزو دارد شرکت بتواند به سقف ۵ درصد سهم بازار برسد: «این را ما اگر برسانیم به ۵ درصد...»

این دوگانگی متعارض از تصویر برند که از یک سو در ذهن راویان به مثابه معتبرترین برند تصویر می‌شود و از سوی دیگر، سهمی قابل توجه در بازار ندارد، چالش‌های ذهنی متعددی برای مدیران ایجاد می‌کند. مواجهه با این چالش‌ها آنها را در مقام حل مسئله کشانده، اما با استراتژی تقلیل گزینه‌ها و محدودیت در راه حل به شرایط متعارض دیگری وارد می‌شوند.

فریز شدن ذهن مدیران در مسئله نقدینگی

همچنان که در بخش قبل اشاره شد، تصویری ایده‌آل و بزرگ از ظرفیت‌های تولیدی و امکان‌های گسترش بازار و فروش محصولات شرکت در ذهن راویان وجود دارد که به گفته‌ی خود آنان با واقعیت جاری در

میدان عمل فاصله زیادی دارد. راویان به طرز جالب توجهی، هم در ریشه‌یابی بروز مسئله و هم در توجیه انواع چالش‌ها از سویی و هم از سوی دیگر، در ارائه راه حل و ترسیم مسیر برون رفت از این وضعیت و ورود به ریل توسعه، به موضوع نقدینگی و سرمایه در گردش شرکت اشاره می‌کنند و این مفهوم یکی از پرتکرارترین ایده‌هایی است که از طرف راویان در موقعیت‌های مختلف اظهار می‌شود.

آقای معصومی به عنوان قدیمی‌ترین مدیر شرکت، در بیان تصویری کلی از سال‌های گذشته، کمبود سرمایه را چالشی جاری و مداوم برای شرکت می‌داند: «برای شرکت ما سال‌ها افزایش سرمایه ندادند و همیشه یک محدودیت سرمایه‌ای داشتیم». آقای نجفی -مدیر عامل کنونی- نیز در تصویرسازی روزهای اول حضور خود در شرکت می‌گوید: «یکی از چالش‌ها مون بحث سرمایه در گردش بود، واقعاً نداشتیم». وقتی به متن گفتگوی هر کدام از مدیران رجوع می‌شود، چالش نقدینگی بازتاب گسترده و جاری‌ای در آن دارد. ولی نکته قابل تامل در این روایت‌ها، ماهیت خطی روایت و در عین حال، وضعیت دوری موضوع است. بدین معنی که افراد در یک روند خطی مسیر توسعه را ترسیم می‌کنند و نقطه شروع آن را کمبود نقدینگی و امکان تحقق آن را در تزیق نقدینگی روایت می‌کنند. بدین ترتیب، عدم تحقق آن را به مسیری دایره‌ای وارد می‌کنند و بحران‌ها و چالش‌های احتمالی آینده را نیز به همین عدم تزیق نسبت می‌دهند. در واقع تمرکز مدیران بر چالش کمبود نقدینگی و مطرح کردن آن به عنوان تنها راه حل قابل استنباط است.

آنها با حادسازی وضعیت و استثنایی نشان دادن آن، تلاش دارند، کمبود سرمایه را به بهترین شکل ممکن به مثابه ریشه مشکلات ترسیم کنند. مثلاً آقای عربی با اشاره به فصلی بودن صید ماهی و ضرورت تصمیم‌گیری آنی در قبال خرید آن در عرصه‌ای به شدت رقابتی، کمبود نقدینگی را عامل باخت در میدان رقابت معرفی می‌کند: «ما چالشی که خیلی می‌خوریم یک بخشی‌اش همین نقدینگی هست، مواد اولیه رانمی‌شود تهیه کرد. {قیمت} ماهی لحظه‌ای است، یعنی شما امروز زنگ بزن این قیمت هست، فردا یک قیمت دیگه است. یعنی جایی (فرصت زیادی) برای تصمیم‌گیری نداریم که مثلاً بخواهیم عقب‌بیاندازیم ... شما بلافاصله باید تصمیم بگیری. یا می‌گیری یا کارخانه و تولید را باید بخوابونی.»

آقای تشکری به شکل‌های مختلف در طول گفتگو می‌گویند: «تا الان یکی از چالش‌های مهمی که این شرکت داشته، همین عدم نقدینگی و سرمایه در گردش بوده»، «فعالاً که ما مهم‌ترین چالش مان همین هستیم. تامین مواد اولیه به لحاظ نداشتن نقدینگی مهم‌ترین چالش ما هستش»، «ولی فعالاً آنچه که دست و پای مدیران مجموعه را می‌بندد، عدم سرمایه در گردش موجود در شرکت هست». این ریشه‌یابی در نقطه شروع به ارائه راه حل که وارد می‌شود، در همین سطح رخ می‌دهد: «اگر سرمایه‌گذار به این مقوله توجه بکند، قطعاً موفقیت بیشتری نسبت به گذشته حاصل می‌شود»، «بینید وقتی که یک حرکت مثبتی انجام می‌شود، اون حرکت مثبت می‌تواند پایه بسیاری از نتایج مثبت دیگری باشد. مثلاً تامین سرمایه

برای شرکت خوب می‌تواند سه شیفت کاری را ایجاد بکند.»

این شواهد نشان می‌دهد که کمبود نقدینگی به یک دغدغه اصلی و دائمی برای مدیران تبدیل شده و ذهن آن‌ها را به خود مشغول کرده است. به طوری که در جنبه راه حل نیز نوعی فریز و انجماد رخ داده است. این تصویر از چالش کمبود نقدینگی به قدری برجسته شده که سایر جنبه‌های مدیریتی، مانند بازاریابی، توسعه محصول، بهبود فرآیندها و مدیریت منابع انسانی، کاملاً تحت الشعاع آن قرار گرفته و راه حل‌ها نیز صرفاً در قالب تزریق مالی از سوی هلدینگ (یا صندوق) یا فروش دارایی‌های شرکت تعریف می‌شوند.

تعارض انتظار و تصویر هلدینگ و صندوق با شرکت

روایت راویان از وضعیت جاری این است که شرکت برای بهبود وضعیت خود به سرمایه‌گذاری نیاز دارد که در کوتاه مدت سودآوری را کاهش می‌دهد یا حتی به تعویق می‌اندازد. در مقابل، هلدینگ به دنبال بازگشت سرمایه و سود است. این تضاد و تعارض در مواجهه با سود حاصل فعالیت اقتصادی شرکت، می‌تواند راهبردها و برنامه‌های توسعه‌ای را با چالش جدی مواجه سازد و عملاً وضعیتی از تصمیم‌ناپذیری را حاکم کند. تجربه‌ی یک دهه‌ی گذشته از فعالیت و همکاری شرکت و هلدینگ، تصویری از خواستی در دو طرف از دریافت منبع مالی است. بدین معنا که هم هلدینگ انتظار دریافت سود از شرکت را دارد و هم شرکت انتظار دریافت و تزریق سرمایه از سمت هلدینگ یا عدم برداشت سود انباشته در پایان سال مالی و بازگشت آن به چرخه سرمایه‌گذاری در شرکت را دارد. در کنار این انتظار، هر دو طرف تجربه‌ای از ناکامی در رسیدن به این انتظار را داشته‌اند، به طوری که طی این سال‌ها شرکت افزایش سرمایه نداشته و هلدینگ نیز به سود مطلوب خود نرسیده است. با وجود اصرار به دریافت سرمایه، به نظر می‌رسد با توجه به برآوردهای هلدینگ، دیدگاهی محافظه‌کارانه نسبت به ریسک سرمایه‌گذاری شکل گرفته است، در حالی که وضعیت جاری نیازمند پذیرش سطحی بالاتر از ریسک در شرکت است.

آقای قسمتی اشاره دارد که «ما انتظارمان اینه که کمک بشود و واقعا اگر کمک بشود، قطعاً نفعش را خود هلدینگ هم می‌برد. اینکه یک پولی تزریق بشود، ما بتوانیم مواد اولیه تامین کنیم. خب از آنور هم انتظار دارند که بله یک شرکت اینجا بالاخره سرمایه‌گذاری شده {و باید سود بدهد}. از لحاظ حالا قیمت کارخانه شاید بگیریم بالای ۱۰۰۰ میلیارد قیمتش هست، ولی سرمایه‌ی ۸ میلیارد تومن. انتظار دارند و میگن آقا ما یک کارخانه ۱۰۰۰ میلیارد تومنی گذاشتیم اونجا، برای چی ما کمک کنیم؟! آقای تشکری هم با اشاره به کمبود سرمایه در گردش شرکت می‌گوید: «به هر حال این اشکال هم وجود دارد که سرمایه در گردش در این شرکت متناسب و مناسب با میزان تولید و ظرفیتی که دارد، نبوده. اگر سرمایه‌گذار به این مقوله توجه بکند، قطعاً موفقیت بیشتری نسبت به گذشته حاصل می‌شود.»

آقای نجفی که طی یک سال گذشته با مشکل کمبود سرمایه مواجه بوده، تلاش کرده است به شکل‌های

مختلف هلدینگ را جهت تامین سرمایه اقناع کند: «ما از هلدینگ درخواست کردیم، خب موفق نشدیم بگیریم. خب بالاخره هلدینگ هم بابت حقوق بازنشستگان هزینه‌هایی دارد. هر ماه هم چندین همت باید بابت حقوق بازنشسته‌ها بدهند. خب هولدینگ شاید امکان‌ش نبوده، مصوب هم کرد، امکان پرداخت مبلغ رو نداشت.» وی که تلاش دارد با واقعیت جاری عدم تامین سرمایه از طرف هلدینگ کنار بیاید، راه حلی جایگزین پیشنهاد می‌دهد: «هیچ پولی هم من از هولدینگ نمی‌خواهم. چون واقعاً سخت هست. بالاخره باید هر ماه به بازنشسته‌ها حقوق بدهد. نمی‌تواند، من هم توقعی ندارم. من می‌گویم بالاخره مدیر اینجا گذاشتید، باید بتواند از خودش یک ابتکاری داشته باشد که شرکت را بالا بکشد و بتواند اون کار را انجام بدهد. بنابراین، گفتم مجوز بدهند از محل سودی که پارسال از ۵ {میلیارد تومان} رساندیمش به بیست و خورده‌ای، از همین محل به ما اجازه بدهند که افزایش سرمایه بدهیم. سود را یک سال یا دو سال از من نگیرند، افزایش سرمایه بدهیم، افزایش سرمایه رابه عنوان نقدینگی استفاده کنیم. بعدش راحت می‌توانیم به هلدینگ سود بدهیم. این مداوم می‌شود، دیگه این کارخانه زمین نمی‌خورد، چه من باشم چه نباشم. حالا به هر دلیلی موافقت نشد. متأسفانه موافقت نشد.»

چنین وضعیتی از انتظارات برآوردنشده برای دو طرف، چرخه‌ای معیوب ایجاد می‌کند: شرکت به دلیل سودآوری پایین نیازمند سرمایه‌گذاری است، اما فشار هلدینگ برای سودآوری مانع از سرمایه‌گذاری مؤثر می‌شود و این چرخه معیوب ادامه پیدا می‌کند. همچنین، به دلیل عدم سرمایه‌گذاری مناسب، عملکرد شرکت به تدریج بدتر شده و در نهایت ممکن است منجر به عدم توجیه حفظ شرکت به دلیل زیان‌ده بودن شود. این تضاد و تفاوت در فهم مسئله در دو طرف، از سوی دیگر می‌تواند منجر به شکل‌گیری یک ساختار تضاد منافع بین شرکت و هلدینگ شود که در واقع ساختاری از جنس سود متقابل بوده است.

تعارض وضعیت انتخاب مدیر از داخل شرکت یا بیرون از آن

مسئولیت برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، ایجاد انگیزه، تامین نیروی انسانی و اعمال کنترل، مجموعه وظایف یک مدیر رادر شرکت شامل می‌شوند. میزان اشراف اطلاعاتی مدیر، بر خورداری از دایره وسیع ارتباطات مؤثر، و جایگاه کارزماتیک و اعتبار وی نزد مدیران ارشد و کارکنان مجموعه مواردی هستند که میزان موفقیت مدیر رادر دستیابی به مسئولیت‌های فوق تعیین می‌کنند.

با توجه به ساختار حکمرانی شرکتی در هلدینگ‌های دولتی، تعیین مدیر تنها مبتنی بر اولویت سودآوری اقتصادی انجام نمی‌گیرد و ملاحظات سیاسی متنوعی در این امر اثر می‌گذارند. به همین لحاظ در سنجش کارآمدی انتخاب‌ها باید این متغیرها را نیز در نظر گرفت و اشتباه رایجی که پیش می‌آید این است که در مقام قضاوت، تنها به پیامدهای اقتصادی توجه می‌شود، در حالی که لزوماً معیار اصلی و اولیه در انتخاب مدیران نبوده است. مثلاً در شرکت‌هایی مانند شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندر عباس،

موضوعات هویتی و انتخاب از افراد بومی استان نقش مهمی پیدا می‌کنند.

از طرف دیگر، یک موضوع مهم برای راویان تجربه‌ی انتخاب مدیر از بین کارکنان شرکت یا از فردی با جایگاه ارتباطی وسیع‌تر در سطحی بالاتر است. این دوگانه‌ی تجربه‌شده، آنها را نسبت به مزایا و معایب هر کدام از این دو شیوه‌ی انتخاب حساس کرده و ملاحظات متفاوتی را در ماجرا دخیل کرده است. عربی به پیامد منفی انتخاب مدیر از کارکنان شرکت اشاره می‌کند: «ما همین جاداشتم دیدگه، یک نفر کارمند ما بود، {که وی را} مدیر عامل مجموعه گذاشتند. خب ما خیلی به مشکلات خوردیم. قوانین رو نمی‌دانست؛ موضوعات رو نمی‌دانست. به چالش‌هایی خوردیم که فکرش هم نمی‌کردیم. ما اون ارورها {هشدارها} را می‌دادیم، ولی خب بالادستی ما این انتظار را داشت که فلانی را باید بگذاریم... ولی خب این لطمه به کی می‌زد؟ به شرکت؛ که نتوانست اون مسیر خودش را برود.»

استدلال مقابل این است که وقتی نیرویی از بیرون از شرکت به عنوان مدیر انتخاب می‌شود، اشراف کامل اطلاعاتی به حوزه‌ی این صنعت و سازوکارها و فرهنگ سازمانی درون شرکت ندارد و این امر هزینه‌های شرکت را بالاتر می‌برد. آقای غلامحسینی به صراحت از لزوم اعتماد به کارکنان داخلی شرکت برای تصدی پست‌های مدیریتی صحبت می‌کند. او معتقد است که انتصاب مدیران از بیرون، به ویژه افرادی که با صنعت مربوطه آشنایی ندارند، نه تنها هزینه بیشتری دارد، بلکه باعث عدم درک صحیح از شرایط شرکت و مشکلات آن می‌شود: «اعتقاد من اینه که صندوق بیاد و بایک آنالیزی که انجام می‌دهد، به کارکنان اونجا اعتماد بکند، یعنی اعتماد بکنند به کسانی که سالیان سال تو این مجموعه هستند. چون اینجا یا باید آدمش را داشته باشیم و بیاوریم اونجا بگذاری. یا اگر نداریم، توی هر شرکت و مثلاً توی هر حوزه‌ای که هست، خود صندوق برآورد بکنه که این را می‌تواند به کی واگذار بکند. این کار هزینه‌اش پایین‌تر است از اینکه شما بروید مثلاً یک مدیر را مثلاً از تهران بیاورید و به بندرعباس منصوب بشود. بیاد بنشیند اینجا که پروازی باشد، شاید خیلی تو اون شرایط قرار نگیرد.»

آقای تشکری مسئله را در سطح انتخاب مدیر از داخل یا خارج از شرکت نمی‌بیند، بلکه معتقد است مسئله‌ی بنیادی‌تر عدم ثبات مدیریتی است: «یعنی یک مدیری چه از خارج از مجموعه وقتی ورود می‌کند یا در خود مجموعه کسی به عنوان مدیر انتخاب می‌شود، در مدت یک سال یک تجربیاتی کسب می‌کند که اگر پس از یک سال جابجا بشود، آنچه را که شرکت برای تجربه‌اندوزی این مدیر هزینه کرده، در واقع به هدر می‌رود.»

در عین حال، آقای عربی معتقد است تلاش‌هایی برای ظرفیت‌سازی در کارکنان شرکت و ایجاد روند جانشین‌پروری شروع شده است و اگر تداوم یابد، می‌تواند شرایط انتخاب مدیران از کارکنان را فراهم ساخته و پیامدهای مثبت آن بیشتر شود: «ببینید روزی که ما او مدیم اینجا، من چارت سازمانی اینجا را نگاه کردم. متأسفانه تو بحث جانشین‌پروری و نیروسازی خیلی ضعیفیم... ما توی چارت، بالاترین

رده توی چارت مان، تا سرپرستی بود؛ یعنی سرپرست یک واحد. دیگه مدیر واحد ما نداشتیم... این یک گافی {اشتباه} بود که ما او مدیم با مدیران مطرح کردیم. ولی با توجه به چشم اندازی که برایش ایجاد کردیم، انشالله اگر خدا بخواد درست میشه» و امکان تربیت و به کارگیری نیروهای داخل شرکت فراهم خواهد شد.

روایت تغییر و مانایی

تحولات مدیریتی در سطح هیئت مدیره و مدیرعامل و همچنین جابجایی های مالکیتی در بیش از یک دهه ی گذشته، روایتی از عدم قطعیت و بی قراری را برای مدیران شرکت بر ساخته است که آینده ی فعالیت شرکت و نقش احتمالی خودشان را در این مسیر تحت الشعاع قرار داده و در هاله ای از ابهام عمل کردی و تصمیم سازی فرو برده است.

تغییر در معنای رایج آن، تصویری از گذار از یک وضعیت به وضعیتی دیگر تلقی می شود و در صورت تعریف وضعیت دوم در شرایطی بهینه تر، و برنامه ریزی و اقدام عملی جهت حرکت به سمت آن، به معنای توسعه تلقی خواهد شد. در حالی که تجربه ی مدیران شرکت فرآورده های شیلاتی بندر عباس از تغییرات، لزوما منجر به زایش معنای توسعه ای از تغییرات نشده و وضعیتی مشروط را برای آنها شکل داده است.

رنج بی ثباتی مدیریت

تغییر مداوم و در فاصله های زمانی کوتاه که عموما به سقف زمانی حکم مدیریتی و قانون تجارت (دو سال) نمی رسد، موضوعی است که در ابعاد مختلف گفتگو و روایت راویان بارز است. آقای غلامحسینی می گوید: «سال ۹۴ که آقای معصومی تشریف بردند {بازنشسته شدند}، بعد از آن تقریبا سالی یک مدیر عامل نگویم عوض شده، عجیب است. واقعا همین اتفاق افتاده. دیگه نهایتا یک سال و نیم، دو سال بود.»

به نظر می رسد اتمام دوره مدیریت ۱۸ ساله ی آقای معصومی، از دیدگاه راویان آغاز دورانی از بی ثباتی قلمداد می شود. آقای عربی نیز با ابراز تاسف و ناراحتی از این تغییرات، بر این نکته اشاره می کند که «چیزی حدود ۸-۹ مدیر طی این سالها عوض شده که متاسفانه جای اشکال دارد.»

تشکری نیز با وجود اینکه حدود یک سال است که به عنوان مامور وارد مجموعه شده است، با این حال واقعیت بی ثباتی را احساس کرده است: «به جز یکی از مدیرانی که در این مجموعه کار کرده است و من می شناسم، باقی مدیران حدود یک سال، نهایتش یک سال و نیم، دو سال بیشتر اینجا مدیریت نکردند.» این مواجهه ی دایم با تغییرات مدیریتی، آن را به امری تکراری برای کارکنان مبدل ساخته است. عربی ذکر می کند: «ما توی این سالها می بینیم این تکرار می شود» و این تکرار و بی ثباتی زمینه شکل گیری رنجی

جاری در بدنه شرکت را فراهم ساخته است که هم روابط کاری و هم کارایی فردی آنها را تحت الشعاع قرار می‌دهد.

تغییر؛ موضوعی فراساختاری

از منظر تحلیلی، پویایی یک سیستم در تعامل با محیط بیرونی شکل می‌گیرد. تحولات مدیریتی شرکت فرآورده‌های شیلاتی نیز از دیدگاه رویان اغلب موضوعی محیطی و برون‌سازمانی تلقی می‌شود و نقش نیروهای فراساختاری را در ماندگاری چنین وضعیتی مهم‌تر قلمداد می‌کنند و بر آن تاکید دارند.

قسمتی به عنوان باسابقه‌ترین راوی حاضر در گروه مصاحبه‌شوندگان که حدود ۲۸ سال سابقه خدمت در شرکت دارد، موضوع تحولات مدیریتی را مختص شرکت ندانسته و به عموم شرکت‌های زیرمجموعه صندوق نسبت می‌دهد: «من فکر می‌کنم یکی از معضلات شرکت‌های صندوق، این هست که تغییر مدیریتی زیاد دارد.»

عربی با استناد به استعاره «تغییرات اتوبوسی» که در ادبیات سیاسی ایران رواج دارد، و به تغییرات گسترده‌ی مدیریتی با تغییر دولت‌ها اشاره دارد، تغییرات مدیریتی در شرکت را ذیل این استعاره تبیین می‌کند: «از بالا که عوض می‌شود، اتوبوسی میاد اثراتش را اینجا می‌گذارد.» قسمتی نیز همین ایده را می‌پذیرد که تغییرات شرکت، سرریز تغییرات کلان‌تر است: «یعنی از بالا به پایین این تغییرات است. یعنی هم تو خود بدنه صندوق هست، هم تو شرکت.»

روایان بانگاهی فراسازمانی و کلان، تغییرات مدیریتی را موضوع رایج در سطح صندوق نیز می‌بینند و سرریز آن را به شرکت تسری می‌دهند. غلامحسینی این رنج بی‌ثباتی مدیریتی را در مورد صندوق بازنشستگی جدی‌تر می‌داند و معتقد است: «صندوق بازنشستگی تا به حال سابقه نداشته که مدیرعاملش یک سال مانده باشد؛ فکر کنم آقای مسکنی اولین مدیرعاملی بودند که حدود یک سال و اندی بیشتر ماندند. وقتی که مدیرعامل صندوق بازنشستگی رو ۶ ماه یک بار تغییر می‌دهید، دیگه پایین دست بماند، به شدت تغییر می‌کند.»

تشکری هم بانگاهی آسیب‌شناختی این تغییرات کلان را به مثابه محدودیت و عارضه برای شرکت تلقی می‌کند: «تغییر دولت‌ها، حتی گاه‌آعدم تغییر دولت‌ها هم بر تغییر مدیران شرکت اثر گذاشته است و این به نظر من یک اشکال و یک آسیب هست که به این شرکت عارض شده.»

این بی‌ثباتی مدیریتی در سطح کلان و تغییرات دایمی آن از نظر غلامحسینی نشانه‌ای از «ضعف ساختاری مجموعه» قلمداد می‌شود که پیامدهای نامطلوب متعددی برای شرکت به همراه داشته است. این تحولات و تغییرات مستمر و در فاصله‌های کم، در مجموع به «کوتاهی عمر مدیریتی» منجر شده و وضعیت شرکت را به سمت و سوی خاصی هدایت کرده است.

کوتاهی عمر مدیریتی

عربی «کوتاهی عمر مدیریتی» را یکی از چالش‌های اصلی شرکت می‌داند. ماندگاری و رویه شدن کوتاهی عمر مدیریتی طی دهه اخیر، این پیام را به مدیریت و کارکنان شرکت منتقل می‌کند که نمی‌توان بر روی ایده‌ها و تصمیمات مدیر جدید حساب باز کرد. فضای مدیریت برای فردی که مدیر عامل می‌شود، تصویری از گذار را خلق می‌کند که از همان ابتدا ابتدای برنامه‌ها و اولویت‌ها را بر بقاء بچیند و از این رو، فرصت و زمینه مناسب و کافی برای برنامه‌های رشد و توسعه شرکت باقی نمی‌ماند و مدیر قادر نخواهد بود مسائل عارض بر شرکت را حل نماید.

معصومی که سابقه مدیریت طولانی ۱۸ ساله در شرکت دارد و اکثر زیرساخت‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ای شرکت در زمان مدیریت وی پایه‌ریزی شده است، فضای شکل گرفته پس از دوران مدیریت خود را کارآ نمی‌بیند و معتقد است: «توی واحد تولیدی اگر مدیر بخواهد سال به سال عوض شود، چیزی درست و درمان انجام نخواهد شد.»

نجفی که اکنون مدیریت عاملی شرکت را بر عهده دارد و به تازگی حضور یک‌ساله‌ی خود را در شرکت پشت سر گذاشته است، رویه‌ی تعویض مکرر مدیران و فرصت کوتاه حضور مدیران را موضوعی جاری در بخش دولتی تلقی می‌کند و پیامد آن را فقدان نگرش بلندمدت در برنامه‌ریزی و اقدام می‌داند: «اون مدیری که میاد توی دولت، وقتی می‌دونه کوتاه مدت هست، هیچ وقت کار زیرساختی انجام نمی‌دهد. به هیچ وجه کار زیرساختی انجام نمی‌دهد و این باعث می‌شود که اون شرکت دچار بحران و چالش بشه.» بدین ترتیب، راهبردهای مدیر به سمت بقاء سوق داده می‌شود.



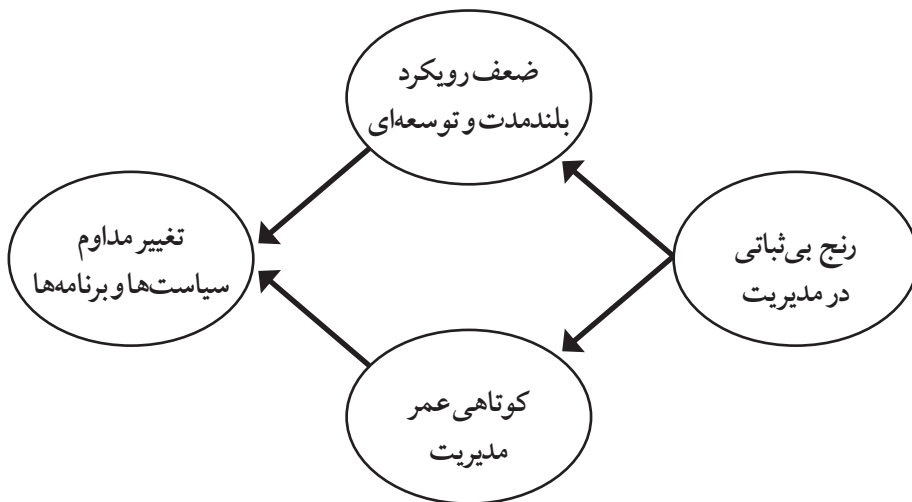
ضعف رویکرد بلندمدت و توسعه‌ای

استقرار و مواجهه‌ی مستمر و دائم با شرایط متغیر و کوتاه‌مدت، توان، اراده و فرصت لازم برای اتخاذ رویکردهای بلندمدت و توسعه‌ای را سلب می‌کند. به طوری که توانایی بازاریابی شرایط در افراد و ساختارها تضعیف می‌شود. در حالی که اگر افراد بتوانند از شرایط مانا و لخت خارج شوند، می‌توانند در مفروضات خود درباره‌ی چگونگی عملکرد فرایندهای سازمانی بازاریابی کرده و در نتیجه بتوانند فضای سیال و عدم قطعی را به عنوان پایه‌ای برای توسعه‌گرایی و بلندمدت‌نگری قرار

دهند. بدین ترتیب، افراد با گشاده‌رویی به سمت پذیرش خط‌پذیری و سهل‌انگاری احتمالی رفته و با اقدام مناسب در شرایط دسترسی محدود به منابع، امکان توسعه را زنده نگه دارند.

نجفی در خصوص ضعف رویکرد بلندمدت در سیستم مثالی را ذکر می‌کند: «بهبود نمی‌دانم چی بوده حالا، زمان کدام یکی از مدیران عامل بوده، سیاست یا تصمیم چه بالادستی بوده یا خودشان، در حین کار گفته بودند آقا {سردخانه ۷۵۰ تنی جاسک} را خاموش کنید. همه دارایی‌های شرکت مستهلک شد. سردخانه، ژنراتورها، کمپرسورها و کندانسورها، همه‌ی این‌ها فرسوده شد. حیف شد. اگر کار می‌کرد که این مشکل را به وجود نمی‌آورد. چون حیف شد، دیگه الان هیچ کدام‌شان کارایی ندارند» و به این شکل، یک ظرفیت فعال کارخانه از خط استفاده و ارزش افزایی خارج شده و دارایی‌های موجود فرسوده شدند. بنابراین ضعف رویکرد بلندمدت و تمرکز بر شرایط حاد کنونی، می‌تواند به استهلاک و کاهش ارزش شرکت بیانجامد.

عربی نیز بانگاه به رویدادهای اینچینی معتقد است: فعالیت‌ها «همه‌اش لحظه‌ای است. همه‌اش این هست که مثلاً مدیری بیاد تصمیم بگیره، چکار کنه و چکار نکنه» و یک رویکرد و سیاست بلندمدت از پیش مشخصی وجود ندارد که مدیری که وارد شرکت می‌شود، خود را در چارچوب آن برنامه و سیاست بلندمدت قرار داده و اقدامات و فعالیت‌ها را جهت نیل و دستیابی به آن هدف به کار گیرد. بنابراین در وضعیت «ضعف رویکرد بلندمدت و توسعه‌ای»، اقدامات صورت گرفته در کنار تغییرات مکرر و انتصاب‌های کوتاه‌مدت، بار هزینه‌ای پنهان و آشکار شرکت را افزایش داده و در نتیجه، کارآمدی و سودآوری آن به شدت کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی که فضا برای حضور طولانی مدت‌تر مدیر محدود است، تمرکز مدیر از برنامه‌های بلندمدت‌تر و توسعه‌ای دور می‌شود و به مرور، فضای فرسایشی و استحاله در فرآیندها رخنه می‌کند.



اولویت بقا بر رشد

نظریه پردازان اجتماعی معتقدند ساختارهای اجتماعی همواره تمایل به مانایی (اینرسی) دارند و جهت گیری آنها عموماً معطوف به حفظ حالت قبلی و مقاومت در برابر حالت‌های جدید است. جامعه‌شناسان سازمان‌ها (هنان و همکاران، ۲۰۰۲) سازمان را به مثابه ساختاری اجتماعی تلقی می‌کنند و از این رو، آن را نیز واجد مانایی می‌دانند و معتقدند سازمان در برابر تلاش برای تغییر مقاومت می‌کند.

بدین ترتیب، با توجه به تغییرات متعدد مدیریتی در شرکت فرآورده‌های شیلاتی، و تبدیل آن به رویه‌ی جاری، لختی و مانایی خاصی در برابر ماندگاری مدیر در مدتی طولانی در جایگاه مدیریتی شکل گرفته و این مقاومت به مقاومتی پنهان و ناخواسته در بطن فرایندهای سازمانی نفوذ کرده و اولویت راهبردی مدیر و شرکت را به سمت تلاش برای بقا سوق می‌دهد.

عربی معتقد است مدیر برای اینکه بتواند بر وضعیت شرکت تسلط پیدا کند، «حداقل یک سال باید وقت بگذارد. این فرصت کمک می‌کند تا بتواند چالش‌ها، تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف را شناسایی کند تا بعد بتواند برنامه بریزد و {زمینه‌ها} را بچیند تا بتواند آنها را به مرحله اجرا بگذارد.» در حالی که این فرصت برای مدیر فراهم نمی‌شود و تا تسلطی حداقلی به وضعیت شرکت پیدا می‌کند و شروع به برنامه‌ریزی می‌کند و می‌خواهد عمل کند، می‌بیند که عمر مدیریتش تمام شده، می‌رود و بعدی می‌آید.

غلامحسینی نیز چنین تصویری دارد: این آقا {مدیر} تا بیاید و بفهمد چی به چی هست، خودبه‌خود یکی دو سال گذشته که تازه ایشان کار دستش بیاید و وارد حوزه‌ی عملی شود.» در حالی که این تغییرات دائمی و سریع مدیران، «باعث می‌شود که مدیری که اینجا می‌آید، نتواند برنامه‌های خودش را عملیاتی کند.» بدین ترتیب، چنین وضعیتی پیامدهای متعددی را شکل می‌دهد: «تجربه مداوم از برنامه‌های ناتمام»؛ «ضعف رویکرد بلندمدت و توسعه‌ای»؛ «محافظه‌کاری و کاهش جسارت مدیر»، و در نتیجه، «فرسودگی سیستمی.»



محافظه‌کاری و کاهش جسارت مدیر

نااطمینانی از ماندگاری، افراد را به سمت اقدامات کوتاه‌مدت سوق می‌دهد تا بتوانند دستاوردهایی

ملموس از دوران فعالیت خود فراهم ساخته و در پایان حضور خود گزارشی از عملکرد قابل ارائه داشته باشند. معصومی این وضعیت را برای مدیری که اطمینانی برای ابقا در سمت خود ندارد، این‌گونه توصیف می‌کند: «در انتخاب‌ها و در کارم، تمام تلاشم این هست که عدد و رقم‌هایم با هم جفت و جور شود؛ یک‌جوری {هماهنگ} در بیاید.»

این گزارش-محوری، ریسک‌پذیری و جسارت مدیر را کاهش داده و به سمت محافظه‌کاری سوق می‌دهد. در این صورت، اقدامات هر چه بیشتر در راستای نتایج آنی و کوتاه‌مدت قرار می‌گیرد. در حالی که اطمینان از ماندگاری طولانی‌تر، ساختار گزارش‌ها را در قالب فعالیت‌ها و اقدامات بلندمدت‌تر و دیربازده‌تر قرار داده و جسارت انجام اقدامات اساسی و زیرساختی را فراهم می‌آورد. معصومی با تکیه و اشاره به مدیریت طولانی خود و اطمینان از پشتیبانی مدیریت بالادستی از اقدامات خود، تداوم مدیریت خود را در کنار یک هیئت مدیره باثبات در این قالب توضیح می‌دهد: «نقطه قوتش هم این بود که حالا حتی ما هیئت مدیره‌مان هم اینجوری {ماندگار و باثبات} بود. یعنی سال‌ها هیئت مدیره هم تغییر نمی‌کرد و یکی از عوامل قدرت این سیستم که آدم توی تصمیمات جرأت پیدا می‌کرد کاری انجام بده، خب همین ثبات مدیریت بود.» این تجربه‌ی موفق در جسارت برای اقدامات زیرساختی، معصومی را به این عقیده رسانده است که: «من اگر جای تصمیم‌گیران کشور باشم، در مجموعه‌های اقتصادی وقتی با فردی می‌خواهم صحبت بکنم، باهاش مینیمم ۳ تا ۵ سال قرار و مدار می‌گذارم. تو باید بمانی و به من نتیجه بدهی؛ نه اینکه من بیایم بعد یک‌دفعه مثلاً شب یکی برای من فکس کند که فلانی تو فردا دیگه نیستی.» در حالی که فقدان و ضعف اطمینان از مدیریت بالادستی در پشتیبانی برای ماندگاری، مدیر را به سمت «محافظه‌کاری و کاهش جسارت» در اقدامات مدیریتی و تصمیم‌گیری‌ها سوق داده و ناگزیر به سمت تضعیف «رویکردهای بلندمدت و توسعه‌ای» هدایت خواهد کرد.



فرسودگی سیستمی

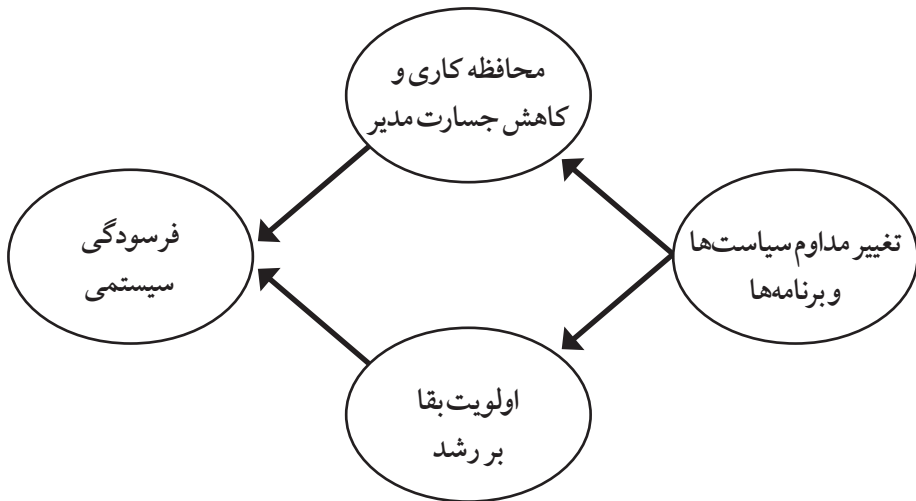
سازمان‌ها از این جهت که با محیط خود در حال تبادل منابع و اطلاعات هستند، سیستم باز تلقی می‌شوند، بنابراین می‌توانند به حیات خود ادامه دهند. در صورتی که در ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان اختلال عملکردی حاصل شود و ارتباط مبادله‌ای آن با محیط مخدوش شود، سازمان دچار

فرسودگی خواهد شد.

وقتی با این استعاره‌ی سیستمی به شرکت فرآورده‌های شیلاتی رجوع می‌کنیم، به نظر می‌رسد از دیدگاه مدیران شرکت، در ورودی‌ها و خروجی‌های آن اختلالاتی وجود دارد و از این رو، شرکت دچار «فرسودگی سیستمی» می‌باشد.

به تعبیر ادبیات سیستمی، بروزی‌نظمی فرایندی است که بقای سازمان را تهدید می‌کند و سازمان برای آنکه بقای خود را تضمین کند، باید به سمت توقف فرایند بی‌نظمی حرکت کند و با حرکت به سمت بی‌نظمی منفی وارد فاز رشد و توسعه شود. در واقع فرایند بی‌نظمی قاعده‌ای طبیعی و جهانی است مبنی بر اینکه تمامی اشکال و انواع سازمان به سوی فرسودگی و ازهم پاشیده شدن پیش می‌روند. در سیستم‌های باز این گرایش عمومی وجود دارد که از طریق انرژی گرفتن از محیط (به میزان بیش از نیاز مصرفی) مقداری انرژی ذخیره کرده و بتواند بقای خود را تضمین کند، (و حتی هنگام وجود بحران) دوره کمبود را گذرانده و به حیات خود تداوم بخشد.

رنج بی‌ثباتی مدیریت و کوتاهی عمر آن به عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع ورودی اطلاعات به شرکت، نزد مدیران، فضایی از بی‌نظمی را در فرایندهای شرکت ایجاد کرده و منجر به امتناع برنامه‌ریزی بلندمدت و منظم در آن گردیده است که در بخش قبلی به مصادیق گفتارهای مدیران اشاره گردید.



چالش نگهداشت و ارتقای منابع انسانی

منابع انسانی یکی از مهمترین مولفه‌های ماندگاری و رشد سازمان‌ها محسوب می‌شود و جایگاه آن در نظر مدیران سازمان و همچنین نگرش و احساس تعلق این نیروها به سازمان می‌تواند تصویر

روشنی از وضعیت کنونی و آینده‌ی شرکت ترسیم کند.

در گفتار اکثر راویان این پژوهش، نیروهای انسانی به‌ویژه در بخش فنی شرکت به عنوان نیروهایی توانمند و متخصص توصیف شده و نقطه اتکایی برای شرکت محسوب شده‌اند. عربی در توصیف ویژگی نیروها معتقد است: «ما نیروی انسانی خیلی خوبی {داریم}. به نظر من هم ارزان هست، و هم اینجا یک جوری متخصص هستند. چون واقعاً توی این سال‌ها که کار کردند، یک جور به این مجموعه و به این نوع کنسروسازی واقعاً اشراف کامل دارند.» غلامحسینی نیز بر این موضوع صحه می‌گذارد: «یکی از محاسن شرکت این هست که خود به خود توی حوزه‌های در واقع منشعب از تولید و قسمت‌های فنی و تاسیساتی متخصص پرورش می‌دهد.» این تخصص و توانایی به کاهش هزینه‌های شرکت کمک کرده است. به زعم نجفی: «این اورهال‌هایی که توسط بچه‌ها انجام می‌شد، گاهی اگر از بیرون انجام می‌شد، یک کار مثلاً ۲ میلیاردی را با ۵۰۰ میلیون انجام می‌دهند.»

با وجود برخورداری از برخی نیروهای متخصص و توانمند در شرکت، حفظ این منابع انسانی برای شرکت با چالش همراه است. عربی معتقد است: «الان به نظر بنده در بحث حفظ منابع انسانی مان، داریم به چالش می‌خوریم.» این چالش به صورت‌های متفاوتی در مدیریت منابع انسانی در حال بروز است. در عین حال که تجربه‌ی حضور در شرکت و مواجهه با چالش‌های فنی، کمک کرده است بخشی از نیروها توانایی تخصصی سطح بالایی را کسب کنند، ولی سرریز این تجربه علاوه بر نقشی که در کاهش بخشی از هزینه‌های تعمیر و نگهداری تجهیزات شرکت داشته است، به دانش مدون سازمانی و محصولی قابل فروش یا ارزش‌گذاری به مثابه دارایی شرکت تبدیل نشده است. این نیروها تجربه خود را به فضای شخصی خود برده و توانسته‌اند از شرکت‌های مشابه درآمد شخصی کسب کنند. تشکری در این باره این‌گونه توضیح داده است: «تیم فنی ما هم قبل از ورود ما مورد توجه مدیران مجموعه این شرکت بوده، به همین دلیل توانستند رشد کنند؛ توانستند آزمون و خطا انجام بدهند، به طوری که امروز متخصصین این حوزه شدند و از زمانی که ما ورود کردیم، نسبت به گذشته به این عزیزان بیشتر اهمیت دادیم؛ بیشتر جایگاه دادیم؛ بیشتر میدان دادیم. در حدی که الان به غیر از اینکه به خود مجموعه ما خدمات می‌دهند، خدمات راه‌اندازی، مونتاژ و تعمیر دستگاه‌های سایر شرکت‌های با این تولید و با این محصول را هم در شهرهای دیگر ارائه می‌کنند.» غلامحسینی خروج نیروهای انسانی را جدی‌تر می‌بیند: «ما می‌بینیم که شرکت‌های دیگر خیلی از نفرات ما را می‌برند. خیلی راحت یک نفری را که توی {شرکت فرآورده‌های شیلاتی} بندرعباس رشد کرده، برمی‌دارد و آنجا می‌برد، سودش را آن {شرکت} می‌برد. اون الان هزینه‌ش رو می‌ده، به شما میگه آقا شما بیا ۳۰ میلیون تومن. من ۳۰ تومن بهت میدم، آقا تو بنگاه خودت ۳۰ تومن نمی‌گرفتی. تمام زحمتش را طی مثلاً ۲۰ سال کارخانه بندرعباس هزینه آموزش ایشان را داده و به اینجا رسیده، ایشان به راحتی

میره. و این اواخر هم این موج رفت و آمدها بیشتر می‌شود که ناشی از مسائل اقتصادی کشور و شرایط فشار بنگاه است.»

خروج این نیروها علاوه بر ماهیت انتخابی آن، یک وضعیت قهری نیز دارد. غلامحسینی درباره بازنشستگی نیروهای فنی و متخصص شرکت معتقد است: «مثلاً نفراتی داریم که در آستانه بازنشستگی هستند که این‌ها در واقع منابع خیلی با ارزشی هستند که شرکت باید تلاش کند حداقل این‌ها را چند سال بیشتر نگه دارد. چون انقدر توی این سال‌ها سختی کشیدند، - فقط {مشکلات امروز نیست، این‌ها سالیان سال سختی کشیدند و فقط دنبال رفتن هستند که بروند در بخش‌های خصوصی کار بکنند.} این انتظار پایان دوره همکاری و خروج از شرکت، می‌تواند کارآمدی کنونی افراد را تحت تاثیر قرار دهد و در نتیجه شرکت نتواند از توانمندی آنها استفاده‌ی مناسبی ببرد.

از سمت دیگر در مورد کسانی هم که از طریق ارتباطات فنی و تخصصی به شرکت‌های دیگر وصل شده و از آنها پیشنهاد همکاری دریافت کرده‌اند، همین وضعیت به شکلی صادق است و در مجموع می‌توان خروج و جذب نیروها در شرکت‌های رقیب را یکی از نقطه‌های تشدید برای فرسایش نیروی انسانی و در ادامه کاهش کیفیت فرایندهای تعمیر و نگهداری تجهیزات محسوب کرد که آسیب‌های خود را به مرور نشان خواهد داد.

درواقع آن چیزی که به عنوان کیفیت و به تعبیر راویان مزیت رقابتی اصلی شرکت محسوب می‌شود، تا حدود زیادی نشأت گرفته از نیروهای توانمند و کاربلد است و خروج تدریجی آنها و عدم توجه به تامین شرایط نگهداشت و ارتقای آنها و همچنین تسهیل فرایندهای جانشین‌پروری برای آنها، می‌تواند به سرعت بر کاهش مزیت رقابتی شرکت اثر بگذارد.

فقدان برنامه مشخص برای توزیع نیروی انسانی

یکی از نشانه‌های چابکی یک سیستم، توزیع مناسب و متناسب نیروهای انسانی در آن است و هرگونه عدم تناسبی در این توزیع می‌تواند هزینه‌های جانبی آن را بالا برده و سیستم را به سمت ضعف هدایت کند.

از دیدگاه عربی، ساختار سلسله مراتبی و تعریف جایگاه نیروها و بخش‌بندی آنها مقداری تزلزل دارند. به اعتقاد وی، این ساختار سازمانی مربوط به «نوع سیستم است. سیستمی که اینجا دارند استفاده می‌کنند، به صورت روتینی و لاین‌بندی شده نیست» و نیروها لزوماً بر اساس توانمندی و تخصص توزیع نشده‌اند. غلامحسینی این وضعیت را مربوط به فرایند جذب در سال‌های گذشته و جابجایی نیروهای طی این سال‌ها می‌داند: «{سوال} این بود که خب یک خانم توی انبار چکار می‌کند؟! انبار جای کار یدی هست، اصلاً نباید اینجا باشد! یا توی قرنطینه چکار می‌کند؟! این افراد فقط برای

حوزه تولید گرفته شده بودند، ولی توی سایر قسمت‌ها پخش شده بودند.»

این توزیع نامتناسب، خود را در کمبود یا مازاد نیروی انسانی در بخش‌های مختلف نشان می‌دهد. غلامحسینی می‌گوید در دوران مدیر عاملی وی در شرکت، حسابرس با بررسی هزینه‌ها و درآمد شرکت، «آلارم‌هایی به ما داد. گفت که آقا شما تعداد نیروهایتان به نسبت تولیدی که دارید انجام می‌دهید، به شدت بالاست. باید تلاش بکنید این‌ها را مدیریت بکنید. ما نگاه کردیم دیدیم نیروهایی که سابقه‌شان ۲۰ سال هست، نمی‌شود اخراجش کرد.» در نتیجه مازاد نیرو و بار هزینه‌ای آن بر شرکت تحمیل شده بود. حفظ و مدیریت این نیروها مستلزم هزینه‌ی آموزش و به‌روزرسانی توانمندی‌ها و مهارت‌های آنها است: «شما در طول سال‌ها هزینه‌ی گزاف‌تری هم در حوزه آموزش داری انجام می‌دهی. آن هزینه‌ی که بابت آموزش می‌دهی، تهش یک سری نیرو بیرون می‌اد. ولی این نیرو شاید چون که هرگز تحصیلات آکادمیک ندیده و آن به‌روزرسانی اطلاعات روش انجام هم نمی‌شود و اکثراً هم تحصیلات خیلی بالایی ندارند، این باعث می‌شود تا یک جایی {افزایش کارایی و مهارت انجام گیرد}. چه بسا خیلی از کارهایی که توی سازمان انجام می‌شود، با یک تجربه محدودی انجام می‌شود. یعنی شما باز هم به بیرون محتاج هستید، ولی روز اول هدف این بوده که امورات به نحوی شایسته انجام شود» و نیازی به استفاده از نیروهای بیرونی وجود نداشته باشد.

رویه‌ی دیگر این عدم توازن در توزیع و مازاد نیرو در برخی از قسمت‌ها، کمبود یا فقدان نیروی تخصصی در بخشی دیگر بوده است. نجفی، مدیر عامل کنونی که تقریباً یک سال از حضورش در شرکت و این سمت سپری شده است، می‌گوید: «من که آمدم، اینجا سازمان فروش نداشت؛ یا همان معاونت بازرگانی‌اش اصلاً کسی نبود. سازمان فروش را اصلاح کردیم. این‌ها را هم مجوز گرفتیم. مثلاً یک نفر را معاون بازرگانی گذاشتیم.» به زعم وی، «بحث ساماندهی نیروی انسانی شرکت خیلی مهم بود» و وی با جابجایی نیروها و همچنین استخدام نیروی تخصصی فروش تلاش کرده تا حد ممکن این وضعیت را ساماندهی کند.

عربی بر اساس سابقه حضور چندین ساله در شرکت، مسئله نیروی انسانی را لزوماً به کمبود یا مازاد آن ارجاع نمی‌دهد؛ بلکه معتقد است این وضعیت (کمبود/مازاد) ناشی از فقدان بکارگیری و پیاده‌سازی طرح طبقه‌بندی مشاغل در شرکت است: «تعیین وظیفه‌ها مشخص نیست. شرح شغل‌ها مشخص نیست، یا بهتر هست بگویم اختیارات و شرح شغل‌ها را مشخص اعلام نکرده‌اند که شما بدانید یک فرد چه مسائلی را در {حیطه} وظایف خودش می‌داند و چه چیزی خارج از آن هست.» این فقدان معیار برای مشاغل، شرایط را برای اقدامات و تصمیمات سلیقه‌ای تسهیل می‌کند: «مدیری که می‌آید، سلايق خودش را اعمال می‌کند. یا خود مدیران بالادستی {مجموعه هلدینگ و صندوق} مثلاً افرادی را می‌گذارند اینجا که آن صلاحیت را ندارند» و نمی‌توانند اولویت‌های

کاری شرکت را مدون کنند: «مثلاً می‌خواهیم حقوق و دستمزد یک فردی را مشخص کنیم، چهارچوب نداریم. وقتی چارچوب نداشته باشیم، نمی‌توانیم اعمال کنیم، چه جوری ورود کنیم، چه جوری ما می‌خواهیم بگوییم مثلاً این فرد حقوقش چقدر می‌شود.» بدین ترتیب، شرایط عدم تعادل دستمزد و حق و حقوق نیز فراهم می‌شود و نارضایتی و احساس بی‌عدالتی در بین کارکنان افزایش می‌یابد.

در کنار بحث کمیت نیروی انسانی، موضوع کیفیت آن نیز کلیدی است. هر چند فعالیت در طی سالیان متمادی در برخی از حوزه‌های فنی در شرکت، به افزایش دانش تخصصی نیروها کمک کرده است، ولی در کل مجموعه، دانش سازمانی آنچنان که لازم است مورد توجه نبوده و فرصت ارتقا نداشته است. غلامحسینی معتقد است: «دانش در آن سطحی که باید باشد، به اعتقاد بنده در آن سطح نیست. این کار را برای مجموعه سخت می‌کند.» به زعم وی، در برخی مشاغل تخصصی باید از افراد دارای تحصیلات عالی استفاده می‌شود، ولی طبق روال جاری در شرکت و احتمالاً اجتناب از هزینه‌های دستمزدی نیروی متخصص، تلاش شده است در داخل شرکت و با افرادی با تحصیلات پایین این نیاز مرتفع شود:

«خب شما الان مثلاً بخواهید بروید یک نفر را به فرض مثال به عنوان مدیر تاسیسات بیاورید، باید با یک حقوق آنچنانی کسی را بگذارید که حداقل فوق لیسانس فنی باشد، برود ت بلد باشد، با آن طرف توی حوزه حرارتی باید دارای اطلاعات و دانش کافی باشد. این کار یک سرمایه‌گذاری هست. شاید در وهله اول شما ضرر این را داشته باشی که آقا من دارم یک حقوق بالا می‌دهم، ولی یک سرمایه‌گذاری است. حالا اینجا آن موقع این کار را انجام نمی‌داد، ولی نیرو تربیت می‌کرد. ولی خب این نیرو هم تا جایی می‌تواند رشد کند، بعد از آن به اشباع می‌رسد. الان چیزی که مشاهده می‌شود اینجا تو اکثر حوزه‌ها، این اشباع شدن دانش را ما می‌بینیم. شرکت یک جورهایی مثل کشتی‌ای هست که دارد وسط اقیانوس در برابر توده یخ حرکت می‌کند. باید با احتیاط حرکت کند. و این خود به خود ناخودآگاه شاید هزینه‌های زیادی را به مجموعه تحمیل بکند.»

استفاده از اصطلاح «اشباع دانش» به این معنا است که شیوه‌های استخدامی تاکنون، کارایی کافی برای رشد دانش تخصصی را ندارند و حل مسئله‌های سازمان فقط متکی به دانش ناشی از تجربه‌ی داخل سازمان خواهد بود. در واقع اگر به نیروهایی جدید با دانش بالاتر و متفاوت‌تر فضا داده نشود، مسئله‌های مبتلا به همچنان در همان چارچوب‌های پیشین حل خواهند شد و در نتیجه، برخی از مسئله‌هایی که دانش موجود در سازمان توانایی حل آنها را ندارد، همچنان ماندگار بوده و تکرار خواهند شد.

ترکیب هیئت مدیره و مدیرعامل

از دیدگاه حاکمیت شرکتی، هیئت مدیره به عنوان بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در داخل شرکت و همچنین جایگاه نظارتی آن بر مدیرعامل، اهمیت بالا و تاثیرگذاری بر شرکت‌ها دارد. در شرکت‌های دولتی و سهامی، ترکیب هیئت مدیره عموماً با هدف حفظ بالاترین کنترل از طرف صاحبان سهام بر روند شرکت تعیین می‌شود و با توجه به تغییرات نیروها و افراد در سطح دولت‌ها، عموماً این تغییرات بر ترکیب زیرمجموعه‌ها و ماندگاری یا تغییر آنها اثر می‌گذارد.

ترکیب هیئت مدیره شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس طی دهه گذشته به کرات تغییر کرده و تصویری از ناطمینانی را درون شرکت خلق کرده است. هرچند انتظار بر این است که اعضای هیئت مدیره در راستای حداکثرسازی سودآوری و تامین اهداف هلدینگ و سهامدار انتخاب شوند، ولی توصیف راویان، تصویر متفاوتی را برمی‌سازد. نجفی می‌گوید: «قبلاً برای جلسات هیئت مدیره مان باید تهران می‌رفت. قبلاً مثل اینکه ظاهراً این اتفاق هم نمی‌افتاد، صورت جلسه دست‌گردان می‌رفت و امضا می‌شد. خیلی وقت‌ها هم مصوبه می‌ماند.» در واقع، مسائل شرکت چندان برای اعضای هیئت مدیره اولویت نداشت، به طوری که «عضو هیئت مدیره‌ای بود که پنج شش سال پایش را اینجا نگذاشته بود.» بنابراین انتظاری نبود که شناخت مناسبی از اولویت‌های شرکت داشته و مورد توجه قرار دهد.

امتناع تصمیم‌گیری در شرکت

قدرت و سرعت عمل در تصمیم‌گیری، پویایی یک سازمان را به خوبی نشان می‌دهد و شاخصی کلیدی برای کارآمدی محسوب می‌شود. با توجه به شرایط پویایی که مدیران شرکت با آن مواجه هستند، همواره در معرض تصمیم‌گیری قرار دارند. با این حال، شواهد برآمده از گفتار راویان حاکی از شرایط بغرنج تصمیم‌گیری برای مدیران است. به زعم راویان، مدیریت در شرکت دامنه‌ی تصمیم‌گیری بسیار محدودی دارد و عملاً قدرت تصمیم‌گیری در مورد مسائل مبتلابه در شرکت در خارج از آن قرار دارد. عربی معتقد است: «ما توی شرکت اینجا تصمیم‌گیرنده نیستیم. مدیریت‌های بالا دستی و هلدینگ‌هایی که زیر نظرش هستیم، آنها برنامه می‌ریزند.»

عربی با اشاره به فرایند انتخاب یکی از مدیران عامل، و نظر مخالف خود با اتکا به شناخت پیشینی که از ویژگی‌های وی داشت، توضیح می‌دهد که با همه‌ی این شرایط، قدرتی برای جلوگیری از تصمیمی که به زعم وی اشتباه بوده است، نداشته: «ما اون ارورها {هشدارها} رو می‌دادیم، ولی خب بالا دستی ما این انتظار را داشت که فلانی را باید بگذاریم. در واقع چه از {نظر} سطح تحصیلاتی، چه از {نظر} سوابق، و {چه از نظر} عملکردی، هرچی می‌خواستیم، مشکل بود.» با این حال، در

نهایت وی انتخاب شده بود و وی خود را ناچار از پذیرش این وضعیت می‌داند: «اون دیگه {تصمیم} مدیران بالا دستی که می‌آیند افراد را تعیین می‌کنند و می‌گذارند، هست. یعنی از اینجا ما نمی‌توانیم کاری بکنیم.» محبی نیز معتقد است: «نمی‌توانیم کاری بکنیم. تقصیری هم نداریم.» در حالی که، «اگر یک بخش خصوصی در واقع می‌آمد اینجا را اداره می‌کرد، عملکردش به نظر من خیلی بهتر بود، به لحاظ اینکه خودش تصمیم‌گیر بود، خودش سرمایه می‌آورد و اختیارش با خودش بود.» در چنین وضعیتی که مدیران مجموعه خودشان را در محدودیت می‌بینند، احساس تاثیرگذاری بر سیستم را نیز از دست می‌دهند. این احساس بی‌قدرتی در تصمیم‌گیری، علاوه بر اینکه در عدم نیل به اهداف مدنظر بروز پیدا می‌کند، از نظر نااطمینانی و لختی در تصمیم‌گیری نیز ظاهر می‌شود. با توجه به ماهیت صنعت شیلات، و فضای شدید رقابتی حاکم بر آن، این محدودیت در فضای تصمیم‌گیری آنها را در مقام نوعی بی‌عملی و فرصت‌سوزی قرار می‌دهد. محبی اشاره می‌کند که خرید ماهی نیازمند اتخاذ تصمیم‌های خیلی سریع و اقدام به دنبال آن است، در حالی که به دلیل شرایط حاکم بر شرکت، مدیریت در مقوله‌ی تامین ماهی آنچنان که ضرورت دارد، نتوانسته سریع عمل کند: «تا می‌خواستم بروم و این ماهی را بخرم؛ تا پروسه اداری را می‌گذراندم، یک رقیب دیگر می‌آمد ماهی را برمی‌داشت و می‌برد. {در نتیجه} من اینجا باید تعطیل می‌شدم.» عربی نیز چنین وضعیتی را توصیف می‌کند: «جایی (فرصت زیادی) برای تصمیم‌گیری نداریم که مثلاً بخواهیم عقب بیاندازیم. حتی برای کمیسیون معاملات ما با قید فوریت مثلاً انجام می‌شود، دیگه حتی این فرصت را نمی‌دهد که شما بروید استعمال بگیرید، نمی‌دانم اصلاً مناقصه برگزار کنید که بگویند آفاکی می‌خواهد بیاید. شما بلافاصله باید تصمیم بگیرید» و این تصمیم نقش مهمی در میزان سودآوری و فعال ماندن کارخانه دارد. در حالی که مدیریت با محدودیت و لختی شدیدی در این نوع تصمیمات مواجه است.

به زعم محبی، این وضعیت نااطمینانی و لختی در تصمیم‌گیری، منجر به از دست دادن فرصت‌ها با وجود آگاهی و اشراف بر آنها می‌شود: «اگه بخوایم حالا مصداقی بخواهیم مثال بزنینم، خیلی موارد هستش که ما فقط می‌نشینیم می‌بینیم فرصت‌ها دارند از دست می‌روند.»

عربی ریشه‌ی این وضعیت را در تغییرات مکرر مدیران می‌داند: «معضله‌اش همین تغییرات هست، از بالا که عوض می‌شود، اتوبوسی می‌آید اثرش را اینجا می‌گذارد. روی همه چی اثر می‌گذارد، نمی‌شود تصمیم کلی و جمعی گرفت.» بدین ترتیب، امتناع تصمیم‌گیری در شرکت ناشی از وضعیت ناپایدار و تغییرات مدیریتی پیاپی است و انحای گوناگون بر ماندگاری و توسعه شرکت اثر می‌گذارد.



تجربه مداوم از برنامه‌های ناتمام

هر مدیری که وارد شرکت می‌شود، برای دستیابی به اهداف خود، برنامه‌های خاص خودش را پی می‌گیرد و عملاً برنامه‌های اجرا شده یا در مرحله‌ی اجرای مدیر قبلی در خیلی از موارد کنار گذاشته می‌شود. قسمتی در این مورد معتقد است: «خیلی کم پیش می‌آید که یک مدیر عامل تصمیماتی که گرفته، توسط مدیرعامل بعدی ادامه پیدا بکند. نه اینکه مثلاً نباشد، ولی ۱۰۰ درصد برنامه‌های قبلی را ادامه نمی‌دهد.

این مدیر-محور بودن برنامه‌ها و در نتیجه ناتمام ماندن آنها به صورتی است که فردی که با نگاهی بیرونی و متداوم به وضعیت می‌نگرد، کاملاً آن را مشاهده می‌کند. عربی با سابقه‌ی حضور ۸ ساله در شرکت، می‌گوید: «ما الان ۸ سال {هست} با این قضیه داریم با هر مدیری کلنجر می‌رویم. شاید این اشراف رو داریم، ولی یک مدیر که می‌آید، به این راحتی نمی‌پذیرد. می‌آید تا شناخت پیدا می‌کند، یک سال و یک سال و خورده‌ای {زمان} می‌گذرد. تا می‌آید برنامه می‌ریزد، خداحافظ! این هست که اذیت می‌کند.»



مانایی مسئله در شرکت

تغییرات مکرر در ترکیب مدیریتی و سیاست‌ها در سازمان‌ها لزوماً به معنای تغییر رویکردهای آن سازمان نیست. در واقع، حتی تغییرات مکرر را می‌توان به معنای مانایی یک شیوه‌ی فکری و سیاست پایه محسوب داشت که با وجود تغییرات مدیریتی، منجر به تغییر در روند جاری شرکت نمی‌شود. غلامحسینی می‌گوید: «شما ببینید توی این چند سال گذشته آمارها هست، چه اتفاق مثبتی رخ داده؟ همه هم او ملند زحمت کشیدند. چی شده؟! هیچ اتفاقی نیفتاده. چون همه اندر خم یک کوچه‌اند.» به تعبیر دیگر، وقتی مدیریت ارشد در فاصله‌های زمانی کوتاه تغییر می‌کند، هرگز برای اندیشیدن به مسئله‌های کلیدی و اساسی شرکت فرصتی باقی نمی‌ماند و در نتیجه، مسئله‌های موجود باز تولید شده و ماندگار می‌شوند. عربی با رجوع به سال‌های حضورش در شرکت، معتقد است: «از موقعی که ما اینجا آمدیم، حالا چالش‌هایی که بوده، متأسفانه بهش پرداخته نشده که برطرف بشود» و این عدم پرداختن به مسئله‌های موجود، نه تنها به حل آنها کمک نکرده، بلکه به مانایی این مسئله‌ها در شرکت منجر شده است.

روایت هویت برند

رابطه بین روایت مدیران یک کارخانه از تصویری که از هویت برند دارند با ماندگاری شرکت، رابطه‌ای مستقیم و حیاتی است. مدیران به عنوان رهبران و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان، نقش کلیدی در شکل‌دهی، ترویج و حفظ هویت برند ایفا می‌کنند. تصویری که مدیران از هویت برند در ذهن دارند، به طور مستقیم بر استراتژی‌ها، تصمیمات و رفتارهای سازمانی تأثیر می‌گذارد و در نهایت بر ماندگاری شرکت اثرگذار است.

علی‌رغم هر چالشی در سازمان، وقتی مدیران روایت منسجم و دقیقی از هویت برند داشته باشند و این روایت را به طور مؤثر به کارکنان و مشتریان منتقل کنند، مزایای متعددی برای شرکت به ارمغان می‌آید؛ از جمله:

- ایجاد تمایز رقابتی: درک صحیح از هویت برند به مدیران کمک می‌کند تا نقاط قوت و تمایز شرکت را شناسایی و بر آن‌ها تمرکز کنند. این امر باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار و جذب مشتریان وفادار می‌شود.
- تقویت وفاداری مشتریان: وقتی مشتریان با هویت برند ارتباط برقرار می‌کنند و ارزش‌های آن را درک می‌کنند، احتمال وفاداری آن‌ها به برند افزایش می‌یابد. این وفاداری به نوبه خود به حفظ مشتریان و افزایش فروش در بلندمدت کمک می‌کند.
- افزایش انگیزه و تعهد کارکنان: وقتی کارکنان درک روشنی از هویت برند داشته باشند و احساس کنند که بخشی از چیزی بزرگتر هستند، انگیزه و تعهد بیشتری به کار خود خواهند داشت. این امر به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود.
- ایجاد فرهنگ سازمانی قوی: هویت برند می‌تواند به عنوان یک چارچوب برای فرهنگ سازمانی عمل کند و ارزش‌ها و رفتارهای مورد انتظار را مشخص کند. این امر به ایجاد یک محیط کاری مثبت و سازنده کمک می‌کند.
- سازگاری با تغییرات بازار: درک صحیح از هویت برند به شرکت کمک می‌کند تا در مواجهه با تغییرات بازار، تصمیمات سازگار و هوشمندانه‌تری بگیرد و همچنان به ارزش‌های اصلی خود پایبند باشد.

در بخش قابل توجهی از صحبت‌های راویان به شکل‌های مختلف به جایگاه برند بندرعباس پرداخته شده و ابعاد آن مورد اشاره قرار گرفته است. در روایت راویان، عناصری مانند قدمت، کیفیت، ناسازواری پتانسیل و امر واقع مورد توجه آنها بوده است.

پیشگامی در صنعت کنسرو

در روایت راویان، قدمت و سابقه طولانی شرکت (از سال ۱۳۱۶) به عنوان یک مزیت هویتی و رقابتی بسیار مهم مطرح می‌شود. به زعم آنها، این قدمت نه تنها نشان از تجربه و پایداری دارد، بلکه به نوعی نماد و بخشی از تاریخ صنعت کنسرو ایران نیز محسوب می‌شود.

آقای غلامحسینی، سابقه طولانی فعالیت شرکت را با ارزش می‌داند: «اینجا خب همیشه هم گفته می‌شود و حالا به هر حال همیشه توی چشم هست، اینجا به عنوان اولین برند ایران هستش که از ۱۳۱۶ کار می‌کند. خیلی مهم و با ارزش هست که خیلی‌ها این را ندارند.» این تاکید بر قدمت برند، در صحبت همه‌ی راویان ظاهر بود. آقای نجفی با اشاره به طول مدت فعالیت، اولین واحد تولید کنسرو بودن در ایران را برجسته می‌کند: «خب این برند چون یک برند ۸۸ ساله است. از سال ۱۳۱۶ تحت عنوان برند بندرعباس و اولین کارخانه تولید کنسرو توی ایران بوده و هست، خب خاطرات زیادی داریم.»

آقای معصومی با رجوع به تبلیغاتی که سایر برندهای مطرح در عرصه کنسرو انجام می‌دهند و بر قدمت فعالیت‌شان تاکید می‌کنند، سابقه بیشتر شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس را یادآور می‌شود: «قدیمی‌ترین واحد کنسرو ایران کارخانه تن بندرعباس بود؛ الان ما حالا تو تبلیغات‌ها می‌بینیم که آقا فلان برند فلان سال اومده مثلاً دلپذیر. ولی واقعیتش این شکلی نیست. قدیمی‌ترین واحد کنسرو ایران کارخانه تن بندرعباس بود.» آقای معصومی در طی مصاحبه چندین بار به صورت موکد بر قدمت و سابقه طولانی کارخانه تأکید می‌کند و آن را به عنوان «قدیمی‌ترین واحد کنسرو ایران» معرفی می‌کند.

این تاکید مکرر بر قدمت سازمانی توأم با نوعی احساس افتخار نسبت به فعالیت در شرکت بود و راویان تلاش داشتند به زبان بیانی، احساسی و حتی با اشارات بدنی این احساس را منتقل کنند. احساس افتخار به سازمان را در واقع می‌توان ساختاری روانشناختی تلقی کرد که نسبت احساسی فرد با سازمان محل کارش را نشان می‌دهد. این احساس افتخار سازمانی شامل احساس تحسین، احساس اهمیت و ارزش‌مندی بر اساس ارزیابی کارکنان از وضعیت سازمان است. مفهوم افتخار سازمانی به دلیل اهمیتی که به عنوان محرک رفتارهای شغلی مثبت دارد، عاملی اساسی در مزیت رقابتی محسوب می‌شود و می‌توان آن را در زمره‌ی دارایی‌های ناملموس شرکت قلمداد کرد. به تعبیر دقیق‌تر، هر اندازه کارکنان و مدیران احساس افتخار بیشتری نسبت به سازمان خود داشته باشند، احساس تعلق و تعهد آنها به سازمان هم بیشتر خواهد بود.

هرچند قدمت فعالیت کارخانه و تداوم ۹ دهه‌ای آن احساسی از غرور و هم‌هویتی را در راویان خلق کرده است، علاوه بر آن مولفه‌های دیگری مثل کیفیت محصول نیز به عنوان لایه‌های هویتی

برند بندرعباس نزد آنها دارای معنا و اهمیت است.

تأکید بر کیفیت

یکی از عناصری که تکرار آن در صحبت‌های اغلب راویان مشهود بود، تصویری است که از کیفیت محصولات شرکت دارند و کیفیت بالای محصولات را به عنوان یکی محور اصلی در ماندگار برتری برند قلمداد می‌کنند. در واقع کیفیت از نظر آنها موضوعی درهم‌تنیده با قدمت برند است و حفظ آن به مثابه امری خدشه‌ناپذیر تلقی می‌گردد.

آقای درخشان بزرگ‌ترین مزیت رقابتی شرکت را کیفیت محصولات می‌داند: «کیفیت این کارخانه را به جرات می‌گویم هیچ تن ماهی در خاورمیانه ندارد.» وی در توضیح دلیل کیفیت بالای محصولات، به موضوعی مانند انتقال ناخودآگاه توان تولید باکیفیت بین نسل‌های کارگری اشاره می‌کند که به صورت تلویحی اشاره‌ای دوباره به قدمت کارخانه است: «من نمی‌دانم این کیفیت ناشی از چی هست واقعا. ما رفتیم چابهار و کنارک را دیدیم. همین کاری که ما می‌کنیم آن‌ها هم می‌کنند. فرمول خاصی هم نداره، چون خیلی از افراد تغییر کردند، افراد دیگه‌ای اومدند. من هم تا حالا نتوانستم بفهمم که چرا کیفیت اینجا بالاتر از بقیه جاهاست. چطور هست که خب اگر یک وقت فرمول بود، با رفتن یک شخصی تغییر می‌کرد. حالا این فرمول به صورت ناخودآگاه انتقال پیدا می‌کند شاید، این شیوه تزریق می‌شود به همدیگه بعد، یعنی از هم یاد می‌گیرند. اون نفراتی که می‌روند، آنها دیگه نمی‌آیند تغییرات انجام بدهند و همان روال قبل را پیش می‌روند. شاید این می‌تواند دلیلش باشد.»

آقای تشکری کیفیت را نه فقط به عنوان یک ویژگی فنی، بلکه به عنوان یک تجربه حسی و خاطره جمعی برای مشتریان مطرح می‌کند: «ما به هیچ عنوان، به هیچ عنوان ماهی بی‌کیفیت یا کم‌کیفیت در محصول مان استفاده نمی‌کنیم. پس کیفیت و نام برند ما در بین سایر حالا رقبای ما حرف اول را می‌زند.» وی معتقد است کیفیت محصولات کارخانه به مانند گذشته، همان «کیفیتی است که مردم ازش انتظار دارند، باهاش خاطره دارند، همچنان همان کیفیت هستش.» عبارت «باهاش خاطره دارند» نشان می‌دهد که از نظر وی، کیفیت محصول بازندگی و خاطرات مردم گره خورده است و این پیوند عاطفی، زمینه‌ای مناسب برای حفظ وفاداری مشتریان به برند است. همچنین عبارت «کیفیتی که مردم ازش انتظار دارند» نشان می‌دهد که در روایت تشکری، برند توانسته است استانداردی را در ذهن مشتریان ایجاد کند که انتظار دارند همواره حفظ شود. بدین ترتیب، این رابطه‌ی انتظاری از سمت مشتریان، تصویری با کیفیت از برند خلق کرده است که نیاز به حفظ آن توسط کارخانه دارد.

آقای تشکری در جایی دیگر، با اشاره به هویت برند، معتقد است هویت به خودی خود نمی‌تواند از طریق تعلق خاطر قوام یابد: «ببینید تنها هویت و تعلق خاطر مشتری به یک برندی کافی نیست. من

فکر می‌کنم قطعاً کیفیت هم در کنار هویت می‌تواند حضور ما را در بازار بیشتر بکند. به همین دلیل {کیفیت بالای محصولات} هست که ما در بازار حضور داریم، و گرنه با وجود رقبای ما در بخش خصوصی و تبلیغاتی که اون‌ها می‌توانند در فضاهاى مختلفى بکنند، اگر این کیفیت نبود، شاید ما از حضور در بازار باز می‌ماندیم؛ شاید ما تقریباً در بازار گم می‌شدیم. منتها به لحاظ کیفیتی که ما داریم و به لحاظ هویتی که این کنسرو ما دارد، همچنان جایگاه خودش را در بازار حفظ کرده است.» این موضع و تصویر نشان می‌دهد که حفظ کیفیت به ویژه در شرایط رقابتی سخت و در مواجهه با رقبایی قدرتمند، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. آقای تشکری به صراحت بیان می‌کند که اگر کیفیت حفظ نمی‌شد، برند با وجود سابقه و هویت خود، ممکن بود در بازار «گم شود». به تعبیر دیگر، حفظ کیفیت در برساخت برند برتر اهمیتی به مراتب بیشتر از عنصر قدمت دارد و حتی در فقدان فضای تبلیغاتی مناسب برای محصولات شرکت، کیفیت این محصولات به عنوان مولفه‌ای تبلیغاتی عمل کرده و به ماندگاری در بازار رقابت کمک می‌کند.

آقای معصومی در بیان استدلال برای کیفیت بالای محصولات شرکت، به اخذ استاندارد ۱۷۰۲۵ به عنوان یک شاهد اشاره می‌کند: «ایزوه‌های مختلف را ما گرفتیم. آزمایشگاه استاندارد ۱۷۰۲۵ را گرفت که تقریباً می‌توانم بگویم در کشور شاید معدود واحدهای غذایی توانستند این استاندارد را بگیرند.» وی دریافت استانداردهای مختلف، به ویژه استاندارد ۱۷۰۲۵ را نشانه‌ای از تعهد شرکت به کیفیت و استاندارد بالا می‌داند و این موضوع را به عنوان بخشی از آفرینش هویت برند و ایجاد حس اعتماد و اطمینان در مشتریان مطرح می‌کند.

ارتباط برند با هویت منطقه‌ای

یکی از شاخصه‌های اصلی که از نظر راویان اهمیت مضاعفی دارد، استفاده از نام شهر بندرعباس در برند اصلی شرکت است. با توجه ماهیت هویتی شهر بندرعباس، هم‌نامی برند شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس با این شهر، از نظر راویان یک ویژگی منحصر به فرد به آن بخشیده است. نام «بندرعباس» نه فقط یک نام تجاری، بلکه یک نشان جغرافیایی است که با منطقه و هویت آن پیوند خورده است. این موضوع به برند شناخت و تمایز می‌بخشد و آن را از برندهای دیگر که ممکن است نام‌های عمومی تری داشته باشند، متمایز می‌کند.

تشکری از جنبه مزیت رقابتی به نام برند نگاه می‌کند: «مهم‌ترین مزیتی که ما داریم اولاً نام برند ماست»، همچنین نجفی الحاق اسم بندرعباس به برند را یک ویژگی برجسته می‌داند: «تنها برندی که اسم یک شهر هست.» او تجربه‌ی خاصی از مواجهه با برند بندرعباس پیش از شروع همکاری در شرکت را داشته است: «من خودم وقتی تهران زندگی می‌کردم، می‌آمدم اینجا، از اینجا بندرعباس را

می خریدم و می بردم. خب بندرعباس را استفاده می کردم. خب افتخار هست که مثلاً یک بندرعباسی می رود {و در مغازه} می گوید بندرعباس! چنین تجربه‌ای از احساس اتصال و ارتباط با یک مکان در بردارنده‌ی ظرفیتی دوطرفه هم برای برند و هم برای مکان است. آقای نجفی در اینجا به یک استعاره‌ی جایگزین در لفظ اشاره می کند. بدین ترتیب که وقتی یک نفر برای خرید کنسرو تن ماهی به مغازه رجوع می کند، به شکل خلاصه و برای دریافت محصول مدنظر، مستقیماً از لفظ بندرعباس استفاده می کند که در واقع، «تن ماهی بندرعباس» را می خواهد و در عین حال، فروشنده نیز متوجه این موضوع می شود.

نکته دیگر، احساس افتخار و غروری است که از حضور این نام در عنوان برند، می تواند برای شهروند و خریدار حادث شود. چنین مشخصه‌ای نقشی کلیدی در استمرار هویت برند دارد، زیرا مشتری علاوه بر تأمین نیاز خود از محصول، حسی از افتخار را در جریان این خرید تجربه می کند که عایدی معنوی قابل ملاحظه‌ای محسوب می شود و می تواند حتی موضوعی برای ارتباط و گفتگوی افراد باشد. این مفهوم در بیان آقای محبی که با تأکید اشاره می کند که «اسم بندرعباس روی محصول هست»، به شکلی برجسته تر نمایان است: «برای من بندری خیلی ارزشمند است این اسم و از جون خودم می توانم برای این اسم مایه بگذارم.»

عدم تطابق بین پتانسیل برند و عملکرد فعلی

یکی از مباحثی که برای برندی با مشخصات قوی هویتی مطرح است، بروز این موضوع در عرصه‌ی فروش و سهم بازار بزرگ آن است. راویان تأکید دارند که برند پتانسیل بسیار بالایی دارد. مثلاً آقای عربی با اشاره به حضور محصولات شرکت در بازار آمریکا و اروپا سعی دارد این پتانسیل را به شکل واضح تری برجسته سازد: «ما الان توی بازار، توی جهان حتی برند خیلی خوبی هستیم. حتی ما برندمان برای خود آمریکا هم رفته، برای اروپا رفته.» آقای محبی با اشاره به عکسی از شرکت می گوید: «شما الان منظره را که می بینید، یکی از تاپ ترین شرکت هایی که تو استان هست. همه بهش ارزش و اهمیت قائل اند.»

در عین حال، این جایگاه و اهمیت، یک تصویر بیرونی است و به زعم آنها، عملکرد شرکت با این پتانسیل هم خوان نیست. آقای عربی معتقد است: «شرکت با این عظمت و بزرگی که دارد، اون پتانسیلش را دارد، ولی نمی تواند استفاده کند.» غلامحسینی با استعاره‌ای دیگر به این موضوع اشاره می کند: «واسه رقبا اسم بندرعباس خیلی بزرگه... یعنی شما فکر کنید با یک تکنولوژی ما یک ماشین پیکان هستیم که داریم مثلاً با فراری مسابقه می دهیم.» این ناهم خوانی نوعی ضعف عملکردی را ایجاد کرده است که به زعم آقای محبی نه تنها از این ظرفیت استفاده نمی شود، بلکه در

تأمین ضرورت‌های اولیه و هزینه‌ها نیز چالش‌های جدی‌ای وجود دارد: «شاید صورت را با سیلی سرخ نگه داشته تا الان.»

در واقع در حالی که نام و سابقه برند همچنان وزنی دارد، مشکلات مالی و مدیریتی باعث شده است که شرکت نتواند از این پتانسیل به درستی استفاده کند و در رقابت با سایر برندها با مشکل مواجه شود. این تضاد، نوعی «ناهمخوانی هویتی» را نشان می‌دهد که نیازمند توجه و چاره‌اندیشی است.

فصل پنجم



جمع بندی و نتیجه گیری

مقدمه

سازمان علاوه بر مجموعه‌ای از ساختارها و قواعد حاکم و همچنین روابط سلسله‌مراتبی و مدیریتی، از وجهی دیگر، مجموعه‌ای از روایت‌های اعضای آن محسوب می‌شود. تجربه‌ی زیسته‌ی افراد در بساخت متقابل اعضا و سازمان نقشی کلیدی دارد و رجوع به روایت‌های اعضا می‌تواند در فهم وضعیت کنونی، مسیر طی شده از گذشته، و چشم‌انداز آینده راهگشا باشد.

تحلیل سازوکارها و تحولات سازمانی با توجه به رویکرد یک پژوهش و اهداف مدنظر در چهار سطح انجام می‌پذیرد. در این پژوهش با توجه به تمرکز موردی بر شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، تحلیل اصلی در سطح سازمان انفرادی و سازمان به مثابه یک کل صورت گرفته است. در عین حال، سطوح تحلیلی دیگر نیز با توجه به تعامل و اندرکنش این سطوح و گریزناپذیری این تأثیرات، در تحلیل وارد می‌شوند. این سطوح شامل سطح اول: درون‌سازمانی^۱ (فرد، گروه و بخش)؛ سطح دوم: سازمان انفرادی^۲ (سازمان به مثابه یک کل)؛ سطح سوم: حوزه سازمانی^۳ و بخش اجتماعی^۴؛ و سطح چهارم: اکولوژی جامعه سازمانی^۵ است.

شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس ترکیبی بارز از تحول مداوم، سریع و گسترده با پایداری و ماندگاری طولانی مدت است. این شرکت به عنوان یکی از قدیمی‌ترین واحدهای تولید صنایع غذایی در ایران بوده و توانسته حدود ۹ دهه دوام بیاورد. در عین حال، تحولات گسترده‌ی فناورانه، سیاسی، مالکیتی، ذی‌نفعان و... آن را در فضایی از تعارضات قرار داده است.

1. Inter-Organization
2. Individual Organization
3. Organizational field
4. Social sector
5. Community ecology of organizations

این تعلیق در بقای طولانی مدت و تغییرات پیوسته، رویکردها و روایت‌های مدیران را کاملاً متأثر ساخته و بر کلیت گفتگوهای آنها سایه انداخته است. از یک سو، تاریخ طولانی شرکت زمینه‌ای برای تصویر ماندگار و پایدار فراهم ساخته و در نگاه و ادراک مدیران تبلور دارد؛ از سوی دیگر، تحولات گسترده و موسمی سیاسی و اقتصادی در سطوح کلان به سرعت دامن این شرکت را گرفته و تجربه‌ای از ناپایداری و عدم قطعیت مداوم را در ذهن آنها شکل داده است.

اطلاعات ثبتی شرکت در سایت روزنامه رسمی نشان می‌دهد طی حدود یک دهه گذشته، ۹ مدیرعامل در شرکت منصوب شده است. این تعداد تغییرات فراتر از تغییر سه دولت در سطح کلان بوده و هر چند روایت مشارکت‌کنندگان، این بی‌ثباتی مدیریتی را به‌طور عمده ناشی از تغییرات دولت‌ها نشان می‌دهند، ولی به نظر می‌رسد موضوع منحصر به آن نیست و تغییرات و بی‌ثباتی مدیریتی، فرهنگی جاری در شرکت بوده و در رده‌ی مالکیتی نیز تغییرات شتاب بالایی دارد که لزوماً ناشی از تغییر دولت نمی‌تواند باشد. البته نکته مهم در این تاریخ تحولات گسترده، ظرفیت ماندگاری شرکت بوده است که توانسته به حیات خود ادامه دهد و تاحدودی با شرایط جدید تطبیق پیدا کند. این ماندگاری از دیدگاه راویان به قدمت و اولین بودن در حوزه‌ی صنعت کنسرو، دلبستگی و هویت برند و همچنین کیفیت مناسب محصولات شرکت برمی‌گردد که ظرفیت تطبیق‌پذیری با شرایط متلاطم و تاب‌آوری در برابر تحولات گسترده‌ی برون‌سازمانی (اعم از تحولات سیاسی و تغییر دولت‌ها، تحولات در مجموعه صندوق، شرایط اقتصادی و بازار و ...) را به وجود آورده است.

سرعت و تعدد تغییرات مدیریتی به عنوان موضوعی کلیدی در تمامی گفتگوها ظاهر بود و در روایت همه‌ی مصاحبه‌شوندگان، این استرس ناشی از تغییرات احتمالی و مداوم هم در سیاست‌گذاری‌ها و هم در مدیریت شرکت، حضور مداوم داشت.

این جمع‌بندی از مجموعه‌ای از مفاهیم و مضامین استخراج‌یافته که توضیح تفصیلی آن در بخش یافته‌ها ارائه شده بود، در ساختاری تحلیلی در ادامه مورد اشاره قرار می‌گیرد. تحلیل یافته‌های این پژوهش در دو سطح صورت گرفته است. بدین ترتیب که در سطح اول، مصاحبه‌با هر کدام از راویان به مثابه یک کل واحد در نظر گرفته شده و روایت‌راوی از شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس تحلیل و بر ساخته شده است، و در سطح بعدی، مصاحبه‌ها به مثابه اجزای یک پازل کلی لحاظ گردیده و مضمون‌های روایی در کل مصاحبه‌ها ردیابی شده و در قالب روایت‌های کلی تحلیل و ارائه شده‌اند.

تحلیل روایت انفرادی راویان

نجفی

آقای نجفی، در بدو ورود، با شرکتی با میراثی غنی (برند ۸۸ ساله)، اما گرفتار مشکلات و چالش‌های متعدد از جمله بدهی‌های سنگین، کمبود سرمایه در گردش، سازمان فروش ناکارآمد، چالش‌های نیروی انسانی، فرسودگی تجهیزات و موانع ساختاری در سیستم دولتی مواجه می‌شود. او با اتکا به خود، خلاقیت، ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان (به‌ویژه در پایتخت و صیادان محلی)، نگاه اقتصادی و تمرکز بر سودآوری و توسعه، تلاش می‌کند تا شرکت را از بحران خارج کند و به سمت پایداری و رشد هدایت نماید. در این مسیر، او نه تنها با موانع عملیاتی، بلکه با چالش‌های فرهنگی و فقدان نگاه راهبردی از سوی سازمان‌های بالادستی (هلدینگ و ساختار دولتی) نیز روبرو می‌شود. روایت آقای نجفی، داستانی از تلاش، امید، چالش و پیروزی‌های کوچک در دل یک سیستم پیچیده و اغلب مقاوم در برابر تغییر است. او به عنوان یک مدیر، نه فقط با مشکلات فنی و مالی، بلکه با چالش‌های ساختاری، فرهنگی و ذهنی روبرو است.

تشکری

مهم‌ترین چالش شرکت از دیدگاه آقای تشکری، کمبود سرمایه در گردش برای تأمین مواد اولیه (ماهی) است که منجر به مشکلاتی در خرید به موقع و با قیمت مناسب، و در نتیجه افزایش بهای تمام شده محصول می‌شود. این در حالی است که شرکت ظرفیت بالایی برای تولید بیشتر و حتی صادرات دارد و در زمینه فروش نیز با افزایش عوامل فروش، وضعیت بهتری پیدا کرده است. روایت آقای تشکری، داستانی از تلاش برای بهبود و توسعه در شرایط چالش برانگیز است. او با رویکردی عمل‌گرایانه، بر استفاده از ظرفیت‌های موجود، بهبود فرآیندها، و سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی متخصص تأکید دارد. همچنین، به اهمیت هویت برند «تن بندرعباس»، ثبات مدیریتی، و تعامل سازنده با سرمایه‌گذار توجه ویژه‌ای نشان می‌دهد. به طور خاص، تأکید وی بر ثبات مدیریتی به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت بلندمدت سازمان، نکته‌ای قابل تأمل است.

غلامحسینی

روایت آقای غلامحسینی نشان می‌دهد که شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس با چالش‌های جدی در زمینه‌های مدیریتی، رقابتی، اقتصادی و منابع انسانی روبرو است. این چالش‌ها، ناشی از عوامل مختلفی از جمله ساختار بوروکراتیک، عدم ثبات مدیریتی، رقابت نابرابر با بخش خصوصی،

مشکلات مالی و عدم استفاده از پتانسیل‌های بالقوه است. با این حال، آقای غلامحسینی معتقد است که با تغییر رویه‌ها، استفاده‌ی درست از پتانسیل‌ها و حمایت نهادهای بالادستی، می‌توان وضعیت شرکت را بهبود بخشید. این روایت همچنین بر اهمیت ثبات مدیریتی، به‌روزرسانی دانش و فناوری، و استفاده‌ی بهینه از منابع انسانی تأکید می‌کند.

درخشان

بن‌مایه روایت آقای درخشان، داستان «تغییر و تحول در یک سازمان دولتی در شرایط دشوار اقتصادی» است. این بن‌مایه، دربرگیرنده مفاهیم و موضوعاتی مانند غلبه بر چالش‌ها، اهمیت مدیریت کارآمد، ضرورت نوآوری و انطباق با بازار و استفاده از ظرفیت‌های پنهان است. روایت آقای درخشان پایانی باز دارد. او با وجود چالش‌ها و موانع موجود، به آینده شرکت امیدوار است و معتقد است که با اتخاذ سیاست‌های درست و رفع موانع، می‌توان به سوددهی بسیار بالاتری دست یافت. تأکید او بر اهمیت مدیریت کارآمد، بازاریابی، نوآوری و استفاده از ظرفیت بخش خصوصی، به عنوان پیام اصلی داستان مطرح می‌شود.

عربی

بن‌مایه اصلی روایت آقای عربی، «تأثیر مخرب عدم ثبات مدیریتی و فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت در سازمان و ضرورت نگاه سیستمی و جامع برای بهبود وضعیت» است. این بن‌مایه، در قالب چالش‌های مختلفی از جمله مشکلات نقدینگی، ساختار سازمانی نامناسب، مشکلات نیروی انسانی، تأثیر سیاست‌های کلان و عدم بهره‌برداری از ظرفیت‌های بالقوه نمود پیدا می‌کند و راه‌حل آن در برنامه‌ریزی بلندمدت، ایجاد ثبات، بهبود ساختار، توجه به نیروی انسانی و نگاه سیستمی نهفته است.

قسمتی

روایت آقای قسمتی به صورت خطی و زمانی پیش می‌رود. او از ابتدای ورود خود به شرکت در سال ۱۳۷۶ شروع کرده و به ترتیب به شرح مراحل مختلف شغلی، تحولات شرکت، و چالش‌های آن می‌پردازد. با این حال، با توجه به مرکزیت تضادها و برخوردهای کلیدی در جهت‌یابی شرکت، روایت وی از چالش‌ها و تأثیرات آنها، به صورت دوری و برگشتی است. در روایت آقای قسمتی تضادها و برخوردهای مختلف به خوبی نمایش داده شده است:

اول: تضاد بین دیدگاه شرکت و هلدینگ. شرکت به دنبال حمایت مالی و درک شرایط خود است، در حالی که هلدینگ بر سودآوری تأکید دارد. این تضاد، منشأ بسیاری از مشکلات و چالش‌های

شرکت است.

دوم: برخورد با رقبا. رقابت با شرکت‌های خصوصی که از مزایای مختلفی مانند نقدینگی بیشتر و ساختار غیردولتی برخوردارند، چالش بزرگی برای شرکت است.

سوم: برخورد با تغییرات مدیریتی. تغییرات مکرر مدیران عامل، باعث عدم ثبات و پیوستگی در سیاست‌ها و برنامه‌ها می‌شود.

محبی

روایت آقای محبی داستانی است درباره چالش‌های مدیریت در بخش دولتی، موانع پیش روی توسعه سازمانی، رقابت با بخش خصوصی و اهمیت توجه به منابع انسانی. این داستان با بن‌مایه‌هایی چون تلاش برای بهبود، مدیریت ناکارآمد، از دست رفتن فرصت‌ها، دلسوزی برای کارکنان، هویت سازمانی و ضرورت اصلاح، به تصویر کشیده می‌شود.

مهم‌ترین پیام‌های این روایت عبارتند از:

- اختیار، لازمه مدیریت: مدیران برای تصمیم‌گیری سریع و مؤثر نیازمند اختیارات کافی هستند.
- درک صنعت، شرط مدیریت: مدیران بالادستی باید درک درستی از ویژگی‌های خاص هر صنعت داشته باشند.
- حمایت، رمز موفقیت: حمایت مدیران بالادستی، نقش حیاتی در موفقیت شرکت دارد.
- تغییر رویه، ضرورت بقا: برای رقابت با بخش خصوصی، شرکت‌های دولتی نیازمند تغییر رویه و اصلاح ساختار خود هستند.
- استفاده از ظرفیت‌ها، راه توسعه: استفاده از ظرفیت‌های موجود و توجه به حوزه‌های جدید (مانند تجارت و بازرگانی) می‌تواند به توسعه شرکت کمک کند.

معصومی

روایت آقای معصومی در بستر اجتماعی و فرهنگی خاصی شکل گرفته است. عواملی مانند دوران جنگ، تحریم‌های اقتصادی، فرهنگ کار و تلاش در ایران، و ارزش‌های سنتی جامعه، بر شکل‌گیری روایت او تأثیر داشته‌اند. روایت آقای معصومی، داستانی آموزنده و الهام‌بخش است که نشان می‌دهد چگونه با مدیریت صحیح، تلاش و پشتکار می‌توان به موفقیت دست یافت. این روایت همچنین به چالش‌ها و موانعی که در مسیر توسعه و پیشرفت وجود دارد می‌پردازد. تحلیل روایی مصاحبه آقای معصومی، نشان می‌دهد که او داستان شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس را به صورت یک روایت

قهرمانانه از «تولد دوباره» روایت می‌کند. تأکید بر ارزش‌های انسانی، مدیریت قوی، برندسازی مؤثر و مقابله با چالش‌ها، از جمله نکات کلیدی این روایت است. این داستان تأکید می‌کند که موفقیت پایدار نیازمند برنامه‌ریزی، مدیریت صحیح، توجه به نیروی انسانی و تطبیق با شرایط متغیر بازار و اقتصاد است. همچنین، نشان می‌دهد که تغییرات ناگهانی در مدیریت و عدم توجه به دستاوردهای گذشته، می‌تواند به سازمان آسیب جدی وارد کند.

تحلیل روایت موفقیت عملکرد شرکت

با جمع‌بندی و بررسی روایت مدیران در سطح افقی و واحد تحلیل روایت انفرادی آنها، روایت چالش‌ها و موانع موفقیت شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، در قالب روایتی از کشمکش بین ساختار (محدودیت‌های ناشی از دولتی بودن) و عاملیت (تلاش مدیران برای بهبود وضعیت) به عنوان هسته مرکزی این تحلیل شناسایی شده است. این کشمکش، موتور محرک داستان چالش‌های شرکت است و بر تمامی ابعاد آن سایه افکنده است. مهم‌ترین مضمون مشترک در تمامی روایت‌ها، محدودیت‌های ناشی از دولتی بودن شرکت است. این محدودیت‌ها در سه سطح خود را نشان می‌دهند:

۱. تضاد بین دیدگاه شرکت و هلدینگ: این تضاد، که بر سودآوری در مقابل حمایت تمرکز دارد، نشان‌دهنده عدم هماهنگی بین اهداف و استراتژی‌های شرکت و نهاد بالادستی است. از منظر نظریه نمایندگی، این تضاد ناشی از تفاوت منافع بین مدیران (نمایندگان) و سهامداران (کارگزاران) است. در این روایت، هلدینگ به عنوان سهامدار اصلی، بر سودآوری کوتاه‌مدت تأکید دارد، در حالی که مدیران شرکت ممکن است به دنبال اهداف بلندمدت‌تر باشند. این تضاد، منجر به عدم قطعیت، تصمیم‌گیری‌های ناپایدار و کاهش انگیزه مدیران می‌شود.

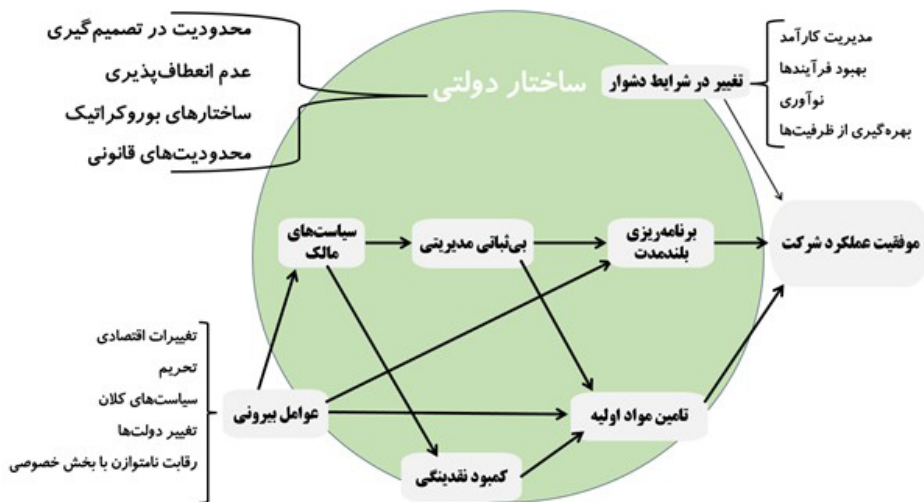
۲. چالش‌های مدیریت در بخش دولتی و رقابت با بخش خصوصی: این چالش‌ها، مستقیماً ناشی از ساختار دولتی هستند. در روایت راویان ساختار بوروکراتیک دولتی در شرکت، واجد عدم انعطاف‌پذیری و محدودیت در تصمیم‌گیری است که مانع از نوآوری، سرعت عمل و رقابت‌پذیری می‌شود. از سوی دیگر، رقابت نابرابر با بخش خصوصی که از مزایایی مانند انعطاف‌پذیری بیشتر، سرمایه در گردش بالاتر و عدم وابستگی به بوروکراسی برخوردار است، چالش‌های شرکت را دوچندان می‌کند.

۳. بی‌ثباتی مدیریتی؛ روایتی از عدم تداوم: در این روایت، بی‌ثباتی مدیریتی به عنوان یک چالش ساختاری جدی، مانع از اجرای سیاست‌های پیوسته و دستیابی به اهداف بلندمدت می‌شود. این بی‌ثباتی، غالباً ناشی از تغییر دولت‌ها، سیاست‌های بالادستی و انتصابات سیاسی است که خود از ویژگی‌های ساختار دولتی است. در حالی که از دیدگاه مدیریت

استراتژیک، ثبات مدیریتی برای تدوین و اجرای استراتژی‌های بلندمدت ضروری است، تغییرات مکرر مدیریتی در شرکت، منجر به عدم تداوم در استراتژی‌ها، از بین رفتن حافظه سازمانی و کاهش انگیزه کارکنان می‌شود.

تلاش برای بهبود

الگوهای شخصیتی و پی‌رنگ روایی، ابعاد دیگری از روایت چالش‌های شرکت را آشکار می‌کنند. مواردی مانند اهمیت برنامه‌ریزی بلندمدت، نقش حیاتی نیروی انسانی، تأثیر عوامل بیرونی، لزوم تغییر رویه و استفاده از ظرفیت‌ها، مشکلات مالی و اقتصادی و نیاز به بازاریابی مؤثرتر در روایت راویان، همگی در چارچوب کشمکش بین ساختار و عاملیت قابل تحلیل هستند. مدیران شرکت، با وجود محدودیت‌های ساختاری، تلاش می‌کنند تا با برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی، سازگاری با محیط، تغییر رویه‌ها و بهبود بازاریابی، وضعیت شرکت را بهبود بخشند و این تلاش‌ها، نشان‌دهنده عاملیت مدیران در مواجهه با محدودیت‌های ساختاری است. الگوی «تلاش برای بهبود در شرایط دشوار»، نشان‌دهنده امید به تغییر و بهبود حتی در محدودیت‌های ساختاری و سیستمی حاکم بر شرکت است.



شکل ۱-۵- روایت موفقیت شرکت و چالش‌ها و موانع آن

تحلیل روایت هویت برند شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس

تحلیل روایت مدیران شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس از هویت برند خود، تصویری پیچیده و چندوجهی را نمایان می‌سازد. در این روایت، عناصری چون قدمت، کیفیت، ارتباط با هویت منطقه‌ای و در نهایت، عدم تطابق بین پتانسیل برند و عملکرد فعلی، به عنوان مضامین کلیدی برجسته می‌شوند. هسته مرکزی این تحلیل، یک «ناهمخوانی هویتی» بین تصویر آرمانی برند و واقعیت عملکردی سازمان است که ناشی از چالش‌های مدیریتی و ساختاری است. این ناهمخوانی، نه تنها مانع از تحقق کامل پتانسیل برند می‌شود، بلکه تهدیدی برای ماندگاری آن در بلندمدت نیز به شمار می‌رود.

میراثی از افتخار و چالش:

شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، با قدمتی نزدیک به نود سال، نه تنها بخشی از تاریخ صنعت کنسرو ایران، بلکه نمادی از هویت منطقه‌ای بندرعباس است. این قدمت، احساس غرور و افتخار را در مدیران و کارکنان شرکت برانگیخته و به عنوان یک دارایی ناملموس ارزشمند، در روایت آن‌ها از برند جایگاه ویژه‌ای دارد. این احساس افتخار که در واقع هویت سازمانی آنها محسوب می‌شود، به افراد حس تعلق و تعهد به سازمان می‌بخشد و می‌تواند منبع انگیزه و بهره‌وری باشد. با این حال، این منبع که برخاسته از احساسات است، به تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده‌ی پایداری سیستم باشد. نیاز به ساختارهای عقلانی، فرایندهای کارآمد و انطباق با شرایط متغیر محیطی، از الزامات بقا و توسعه سازمان‌ها در فضای اقتصادی کنونی است که بر اساس روایت راویان، این «عقلانیت کارکردی» در شرکت بندرعباس، با چالش‌هایی جدی روبرو است.

دوگانگی تصویر و واقعیت:

روایت مدیران از برند بندرعباس، بر دو رکن اساسی استوار است: قدمت و کیفیت. این دو عنصر، به عنوان پایه‌های هویت برند، در ذهن مدیران تثبیت شده‌اند و به درستی به عنوان مزایای رقابتی بالقوه شناخته می‌شوند. تأکید مکرر بر «اولین بودن» و «بهترین کیفیت» نشان از تلاش برای حفظ یک تصویر آرمانی از برند دارد. هرچند برند بندرعباس در ذهن مدیران، به عنوان تیپ ایده‌آل صنعت کنسرو ایران تعریف شده است، با این حال، این تصویر آرمانی با واقعیت عملکردی شرکت همخوانی ندارد. مدیران اذعان دارند که شرکت با وجود این پتانسیل‌های هویتی، نتوانسته است به جایگاه واقعی خود در بازار دست یابد. این «ناهمخوانی هویتی»،

هسته مرکزی تحلیل روایت برند را تشکیل می‌دهد که در هم‌سازی روایی با سایر یافته‌های این پژوهش است.

این «ناهمخوانی هویتی» نشان می‌دهد که بین «آنچه هستیم» (عملکرد جاری) و «آنچه باید باشیم» (تصویر آرمانی) شکاف عمیقی وجود دارد. در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس، مدیران تصویری مثبت و آرمانی از برند دارند، اما به نظر می‌رسد این تصویر با درک مشتریان و عملکرد واقعی شرکت در بازار فاصله دارد. این تطابق‌ناپذیری در تفسیر نماد برند، منجر به مشکلاتی در ارتباط با مشتریان، رقابت با سایر برندها و در نهایت، عملکرد کلی سازمان می‌شود.

چالش‌ها و پیامدهای ناهمخوانی هویتی:

ناهمخوانی هویتی، پیامدهای متعددی برای شرکت بندرعباس به دنبال دارد که می‌توان آن‌ها را در سه سطح بررسی کرد:

- سطح استراتژیک: عدم تطابق بین تصویر برند و عملکرد، منجر به ضعف در تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر می‌شود. شرکت نمی‌تواند به‌طور مؤثر از مزایای هویتی خود (قدمت و کیفیت) برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار استفاده کند. این امر، به از دست دادن سهم بازار، کاهش سودآوری و در نهایت، تهدید بقای شرکت منجر می‌شود.
- سطح سازمانی: ناهمخوانی هویتی، بر فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. کارکنان ممکن است احساس کنند که بین آنچه به آن افتخار می‌کنند (هویت برند) و آنچه در عمل تجربه می‌کنند (عملکرد ضعیف)، تضاد وجود دارد. این امر، منجر به کاهش تعهد سازمانی، افزایش ترک کار و کاهش بهره‌وری می‌شود.
- سطح بازاریابی: ناهمخوانی هویتی، بر ارتباط با مشتریان و تصویر برند در ذهن آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. مشتریان ممکن است بین ادعاهای شرکت در مورد کیفیت و قدمت و تجربه واقعی خود از محصولات و خدمات آن، تضاد ببینند. این امر، به کاهش اعتماد مشتریان، کاهش وفاداری به برند و در نهایت، کاهش فروش می‌انجامد.

استفاده از استعاره «پیکان در مقابل فراری» توسط یکی از مدیران، به خوبی این ناهمخوانی را نشان می‌دهد. شرکت با وجود داشتن یک «نام بزرگ» (مانند فراری)، با «تکنولوژی و امکانات محدود» (مانند پیکان) در بازار رقابت می‌کند. این وضعیت، نه تنها مانع از تحقق کامل پتانسیل برند می‌شود، بلکه باعث فرسودگی و کاهش ارزش آن نیز می‌گردد.



شکل ۵-۲- روایت هویت برند شرکت

تحلیل روایت تعارض در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس

هسته مرکزی تحلیل، تثبیت الگوهای ناکارآمد در پوشش تغییرات ظاهری است که در قامت مضمون «تعارض» در ابعاد مختلف سازمان بررسی می‌شود. تعارضات، به عنوان موانعی جدی در مسیر رشد و توسعه سازمان، نه تنها انرژی و منابع را هدر می‌دهند، بلکه مانع از شکل‌گیری یکپارچگی و انسجام استراتژی در سازمان می‌شوند و در نتیجه، الگوهای ناکارآمد تثبیت می‌شوند.

در میان امواج تعارض

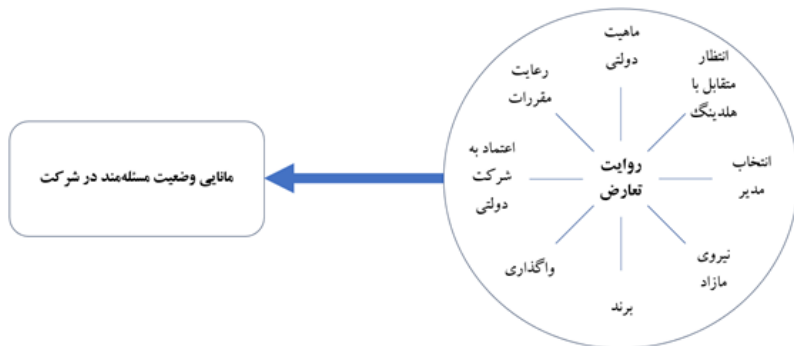
در این بررسی، تصویری از وضعیت متعارض در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس نزد راویان (مدیران شرکت) ترسیم می‌شود. تعارضات در ابعاد مختلف، از جمله ماهیت دولتی شرکت در مقابل رقبای خصوصی، لزوم رعایت قوانین در مقابل سوددهی، اعتماد در مقابل بی‌اعتمادی، احتمال واگذاری، نیروی انسانی مازاد، تصویر برند در مقابل وضعیت مالی، مسئله نقدینگی و انتظارات متعارض هلدینگ و شرکت، سازمان را در وضعیتی پیچیده قرار داده است. در این روایت‌ها این تعارضات، نه تنها مانع از پیشرفت و توسعه شرکت شده، بلکه منجر به تثبیت الگوهای ناکارآمد و «مانایی» وضعیت مسئله‌مند موجود شده است.

ریشه‌های تعارض و تأثیر آن بر مانایی مسائل

در روایت راویان، چندین وضعیت متعارض برجسته است:

- تعارض ماهیت دولتی شرکت و وضعیت رقبای غیردولتی: ماهیت دولتی شرکت، با قوانین، مقررات و فرآیندهای اداری دست و پاگیر، آن را در رقابت با شرکت‌های خصوصی که از

- انعطاف‌پذیری و سرعت عمل بیشتری برخوردارند، در وضعیت نامساعدی قرار می‌دهد.
- تعارض عمل به قوانین و مقررات و سوددهی پایین: لزوم پابندی به قوانین و مقررات، در حالی که رقبای خصوصی ممکن است از روش‌های غیرقانونی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سود خود استفاده کنند، شرکت را در یک وضعیت متعارض قرار می‌دهد.
- تعارض اعتماد به شرکت یا بی‌اعتمادی به خاطر دولتی بودن: دولتی بودن شرکت، هم می‌تواند منبع اعتماد (به دلیل پشتوانه دولت) و هم منبع بی‌اعتمادی (به دلیل نگرانی در مورد کارایی و نقدینگی) باشد.
- تعارض احتمال واگذاری به بخش خصوصی: احتمال واگذاری شرکت به بخش خصوصی، وضعیتی از تعلیق و عدم قطعیت را ایجاد می‌کند که برنامه‌ریزی بلندمدت و توسعه‌ای را مختل می‌کند.
- تعارض نیروی انسانی مازاد و چالش اخراج آنها: وجود نیروی انسانی مازاد، از یک سو هزینه‌های شرکت را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، اخراج آن‌ها با ملاحظات انسانی و هویتی در تعارض است.
- تعارض ادعای برخورداری از برند معتبر و شناخته شده با میزان فروش و وضعیت مالی شرکت: تصویر ایده‌آل از برند شرکت با وضعیت واقعی فروش و مالی آن در تضاد است. این تعارض در روایت هویت برند ذیل مضمون «ناهم‌خوانی برند» بازنمایی داشته است.
- تعارض انتظار و تصویر هلدینگ و صندوق با شرکت: انتظارات متعارض هلدینگ (سوددهی) و شرکت (سرمایه‌گذاری)، منجر به ایجاد تنش و عدم همکاری مؤثر می‌شود.
- تعارض وضعیت انتخاب مدیر از داخل شرکت یا بیرون از آن: انتخاب مدیر از داخل شرکت یا بیرون از آن، مزایا و معایب خاص خود را دارد و این موضوع منجر به تعارض در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود.



شکل ۵-۳- روایت تعارض و مانایی وضعیت مسئله‌مند در شرکت

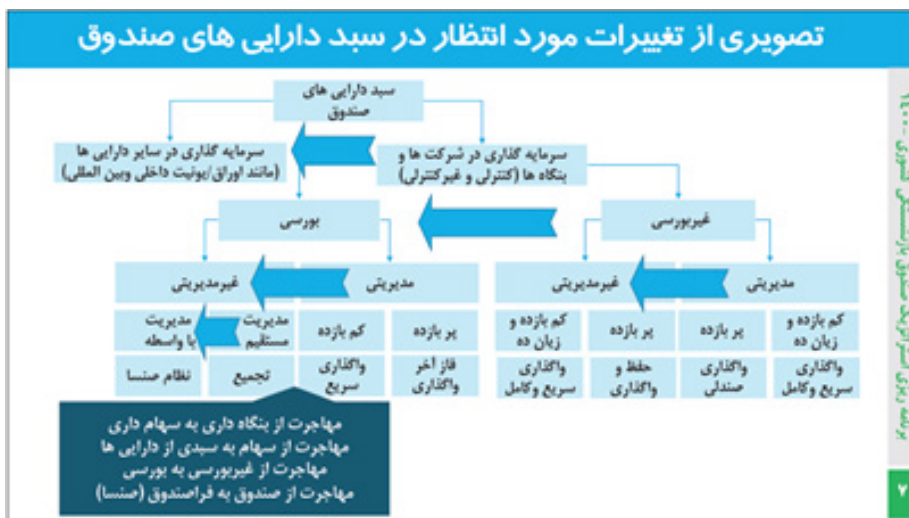
شبکه‌ی درهم‌تنیده‌ی تعارض و مانایی مسائل

این تعارضات به صورت منفرد عمل نمی‌کنند، بلکه یک شبکه درهم‌تنیده را تشکیل می‌دهند که همدیگر را تقویت می‌کنند و منجر به «مانایی» وضعیت مسئله‌مند موجود می‌شوند. به عنوان مثال، تعارض ماهیت دولتی شرکت با تعارض عمل به قوانین و مقررات و سوددهی پایین، تعارض اعتماد و بی‌اعتمادی، و تعارض انتظارات هلدینگ و شرکت در ارتباط است. این شبکه درهم‌تنیده، مانع از تصمیم‌گیری‌های مؤثر و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای می‌شود و در نتیجه، الگوهای ناکارآمد تثبیت می‌شوند، و به دنبال آن، در فرایندی چرخه‌ای شرایط توجیهی طرح مباحثی مانند واگذاری شرکت‌ها را فراهم می‌آورند. با توجه به اهمیت این وضعیت متعارض، در این بخش به‌طور مجزا به آن پرداخته شده است.

سایه لرزان واگذاری؛ موضوعی استراتژیک در مانایی مسائل

ماهیت حاکمیت شرکتی در صندوق‌های بازنشستگی ایجاب می‌کند چشم‌انداز فرانسلی، پارادایمی حاکم در تصمیم‌گیری‌های معمول در آن باشد. در عین حال، ساختار دولتی آن و فقدان تعهد به چشم‌اندازی مشخص در دولت‌ها باعث شده است تصویر آینده در کلیت مجموعه مبهم بماند و افق مشخصی برای آن تصویر نشود. رجوع به برنامه استراتژیک صندوق (عظیمی، ۱۴۰۰: ۱۵۶) تصویر روشنی از ایده‌ی حاکم بر صندوق و به تبع آن، در زیرمجموعه‌های اقتصادی ارائه می‌دهد. استراتژی موفقیت صندوق در دستیابی به اهداف در این برنامه مبتنی بر استعاره‌ی مهاجرت تدوین شده است. هرچند مفهوم «مهاجرت» می‌تواند حاکی از خیز سیستم برای بهبود باشد، ولی معنای رایج آن موید این امر است که استقرار در شرایط کنونی و داشته‌های کنونی نتوانسته است مطلوبیت‌های لازم را فراهم آورد. نکته‌ی کلیدی در این رویکرد، گذار از این وضعیت و تمنای استقرار در فضایی دیگر بدون توجه به اصلاح شرایط کنونی است.

این گذار را به‌وضوح می‌توان در سطح عملیاتی برنامه استراتژیک مشاهده کرد که ایده‌ی بنیادی آن، «واگذاری» است. واگذاری مفهومی ذیل سیاست‌های خصوصی‌سازی تعریف می‌شود و پیامدهای آن طی سه دهه‌ی گذشته بر چهره اقتصاد و سیاست ایران حک شده است.



شکل ۴-۵- جایگاه مفهوم واگذاری در برنامه استراتژیک صندوق بازنشستگی کشوری (برگرفته از عظیمی، ۱۴۰۰: ۱۵۶)

بن‌مایه و پی‌رنگ نهفته در روایت واگذاری، به شکلی واضح خلاصی از زیان‌دهی اقتصادی است و از این‌رو، امری واکنشی محسوب می‌شود. در واقع امر واکنشی فاقد ظرفیت‌های خلاقانه جهت حل مسئله‌های بنیادی بوده و تنها می‌تواند برخی از علایم ناشی وضعیت چالشی را رفع کند. در حالی که مسئله‌ی بنیادی همچنان جریان داشته و در وضعیت‌های دیگر به نحوی تکرار می‌شود و حتی عمق بیشتری پیدا می‌کند. مروری بر ایده‌های وزرای مربوطه طی دوره‌ها و دولت‌های مختلف نشان می‌دهد که با وجود عزم واگذاری و اجرای آن، نه تنها از سطح و عمق مسئله کاسته نشده، بلکه مسئله جدی‌تر شده است.

این شیوه‌ی صورت‌بندی از بخش نتیجه‌گیری از این جهت شکل گرفته است که انجام مصاحبه‌های این پژوهش هم‌زمان شده بود با اظهارات وزیر وقت رفاه - آقای دکتر احمد میدری - که بر عزم جدی‌شان در واگذاری شرکت‌های زیان‌ده تاکید داشتند و به شکلی برجسته در فضای گفتگو با رویان جلوه پیدا کرد و ذیل مضمون «سایه لرزان واگذاری به بخش خصوصی» در فصل یافته‌ها بدان پرداخته شده است.

گفتمان غالب در سطح دولت (وزارت و صندوق) درباره‌ی واگذاری، آن را معلول زیان‌ده بودن بنگاه‌های اقتصادی جلوه می‌دهد، در حالی که واکاوی دقیق و تحلیل گفتگوهای این پژوهش نشان می‌دهد این گفتمان یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار در روند و جهت زیان‌ده

شدن بنگاه‌های اقتصادی زیرمجموعه صندوق بازنشستگی و سیستم‌های مشابه می‌تواند تلقی گردد، که در آن صورت، می‌توان روایت متفاوتی برای نحوه مواجهه با این بنگاه‌ها تدوین کرد و استراتژی‌های موفقیت دیگری را برای صندوق در نظر گرفت.

تحلیل روایت تغییر و مانایی در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس

مانایی مفهومی است که عنصر مرکزی روایت راویان از چالش‌های مدیریتی و سازمانی شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس در طول بیش از یک دهه را ترسیم می‌کند. در واقع، این مانایی به معنای استقرار ثبات نیست، بلکه منظور «مانایی بی‌ثباتی» است. این مفهوم به این معناست که تغییرات مکرر مدیریتی و سیاستی، نه تنها منجر به بهبود و توسعه شرکت نشده، بلکه خود به عاملی برای تثبیت وضعیتی از عدم قطعیت، کوتاه‌مدت‌نگری، و فرسودگی سیستمی تبدیل شده است که نوعی «مانایی» در شرایط «بی‌ثبات» را ایجاد کرده است. این روایت از مجموعه‌ای از مضامین کلیدی برآمده است:

رنج بی‌ثباتی مدیریت و کوتاهی عمر مدیریتی:

این بخش، هسته اصلی تحلیل را شکل می‌دهد. تغییرات مداوم و کوتاه‌مدت مدیران، به گفته‌ی راویان، به امری تکراری و رنج‌آور تبدیل شده و نهادینه شده است. به این معنا که این تغییرات مکرر، به عنوان یک رویه و هنجار در سازمان نهادینه شده و انتظارات و رفتارهای کارکنان و مدیران را شکل می‌دهد.

تغییر؛ موضوعی فراساختاری:

راویان، منشاء تغییرات مدیریتی را عوامل بیرونی و فراسازمانی، به ویژه تغییرات در سطح صندوق بازنشستگی و دولت، می‌دانند. تغییرات سیاسی و مدیریتی در سطوح بالاتر، مسیری را برای سازمان‌های زیرمجموعه، از جمله شرکت فرآورده‌های شیلاتی، تعیین می‌کند و آنها را به تبعیت از این مسیر وا می‌دارد.

ضعف رویکرد بلندمدت و توسعه‌ای:

بی‌ثباتی مدیریتی و تمرکز بر بقا، منجر به ضعف رویکرد بلندمدت و توسعه‌ای در شرکت شده است. به این معنا که مدیران به جای تمرکز بر اهداف بلندمدت و ارزش‌آفرینی، بر اهداف کوتاه‌مدت و قابل اندازه‌گیری تمرکز می‌کنند تا عملکرد خود را در دوره کوتاه مدیریتی خود نشان دهند.

اولویت بقا بر رشد:

در شرایط بی‌ثباتی، اولویت اصلی سازمان و مدیران، حفظ وضعیت موجود و بقا است، نه رشد و توسعه. در شرایط بی‌ثباتی مدیریتی، این مانایی به شکل مقاومت در برابر تغییرات اساسی و تمرکز بر بقا ظاهر می‌شود.

محافظه‌کاری و کاهش جسارت مدیر:

نااطمینانی از ماندگاری، مدیران را به سمت محافظه‌کاری و اقدامات کوتاه‌مدت سوق می‌دهد تا بتوانند به عنوان عملکرد قابل ارائه به مدیران ارشد نشان دهند و از مدیریت خود دفاع کنند تا احتمال ماندگاری را افزایش دهند.

فرسودگی سیستمی:

بی‌ثباتی مدیریتی و عدم وجود برنامه‌های بلندمدت، منجر به فرسودگی سیستمی در شرکت شده است.

چالش نگهداشت و ارتقای منابع انسانی:

خروج نیروهای متخصص و عدم توجه به ارتقای آنها، یکی از چالش‌های اصلی شرکت است.

فقدان برنامه مشخص برای توزیع نیروی انسانی:

فقدان تناسب در توزیع نیروها و فقدان طرح طبقه‌بندی مشاغل، منجر به افزایش هزینه‌ها و کاهش کارایی شده است.

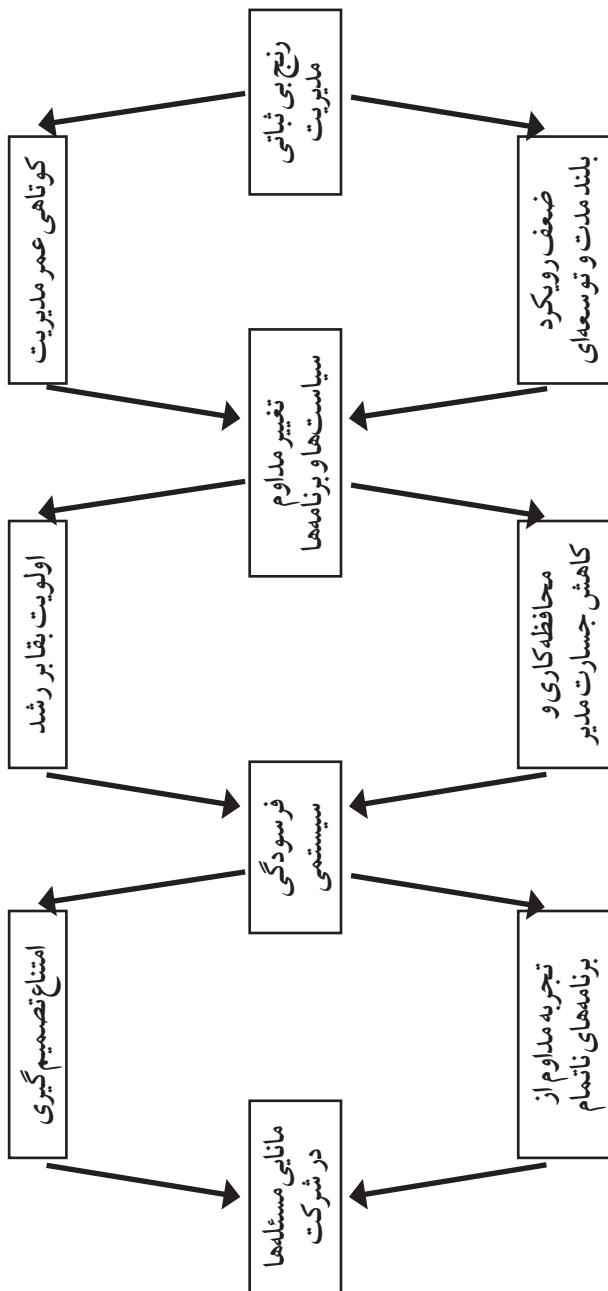
تجربه مداوم از برنامه‌های ناتمام و مانایی مسئله در شرکت:

تغییرات مکرر مدیریتی، منجر به ناتمام ماندن برنامه‌ها و مانایی مسائل در شرکت شده است.

همانطور که گفته شد، هسته مرکزی تحلیل، «مانایی بی‌ثباتی» است. تغییرات مکرر مدیریتی، نه تنها منجر به بهبود نشده، بلکه خود به عاملی برای تثبیت وضعیتی از عدم قطعیت، کوتاه‌مدت‌نگری، و فرسودگی سیستمی تبدیل شده است. برای خروج از این وضعیت، لازم است به عوامل ریشه‌ای این بی‌ثباتی، از جمله ساختار حاکمیت شرکتی، فرایندهای انتخاب و انتصاب مدیران، و رویکردهای کلان صندوق بازنشستگی، پرداخته شود. ایجاد ثبات در

مدیریت، تدوین برنامه‌های بلندمدت، توجه به سرمایه انسانی، و ایجاد ساختار سازمانی مناسب، از جمله اقداماتی است که می‌تواند به بهبود وضعیت شرکت کمک کند.

روایت تغییر و مانایی



پیشنهاد‌های عملیاتی و روایتی

بر اساس جمع‌بندی مطالب و تحلیل روایت‌های مدیران، و همچنین ماهیت تعاملی و دوسویه‌ی مسائل شرکت، پیشنهادها ناظر بر سویه‌های هلدینگ و شرکت تدوین شده و به صورت جداگانه طبقه‌بندی شده‌اند:

سویه‌ی هلدینگ:

۱. ایجاد روایت «هلدینگ حامی و راهبردی»

• پیشنهاد عملیاتی:

- بازتعریف نقش هلدینگ از «مالک-کارگزار» به «شریک استراتژیک» و «حامی»؛
- تدوین «سند راهبردی مشترک» با مشارکت مدیران شرکت‌ها و هلدینگ برای همسوسازی اهداف و استراتژی‌ها و تعریف و تعیین جایگاه هر کدام از شرکت‌ها در پازل بزرگ سند راهبردی؛
- ایجاد و تقویت «مرکز شایستگی» در هلدینگ برای ارائه خدمات تخصصی (مالی، فنی، بازاریابی) به شرکت‌های زیرمجموعه.

• استنباط از:

- تضاد بین دیدگاه شرکت و هلدینگ؛
- عدم هماهنگی در اهداف و استراتژی‌ها؛
- تأکید هلدینگ بر سودآوری کوتاه‌مدت.

• روایت پیشنهادی: تبدیل هلدینگ به نمادی از «حمایت راهبردی» و «ارزش‌آفرینی» برای شرکت‌های زیرمجموعه، با تأکید بر همکاری، هم‌افزایی و ایجاد ارزش بلندمدت.

• استنباط از:

- تضاد بین دیدگاه شرکت و هلدینگ؛
- روایت تعارض در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس؛
- سایه لرزان واگذاری؛ موضوعی استراتژیک در مانایی مسائل.

۲. ایجاد روایت «هلدینگ تسهیل‌گر و توانمندساز»:

• پیشنهاد عملیاتی:

- تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش بوروکراسی در روابط بین هلدینگ و

شرکت؛

- تفویض اختیارات بیشتر به مدیران شرکت برای تصمیم‌گیری‌های عملیاتی؛
- ایجاد «شبکه ارتباطی» بین مدیران شرکت‌های زیرمجموعه برای تبادل تجربیات و دانش؛
- برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای توانمندسازی مدیران شرکت.

• استنباط از:

- محدودیت‌های ناشی از دولتی بودن شرکت، بوروکراسی و عدم انعطاف‌پذیری.

• روایت پیشنهادی: تبدیل هلدینگ به نمادی از «تسهیل‌گری» و «توانمندسازی» برای شرکت‌های زیرمجموعه، با تأکید بر ایجاد فضای مناسب برای نوآوری، رشد و توسعه.

• استنباط از:

- تأکید بر موانع ساختاری در سیستم دولتی؛
- «تلاش برای بهبود» و تأکید بر لزوم تغییر رویه و استفاده از ظرفیت‌ها؛
- «چالش‌های مدیریت در بخش دولتی و رقابت با بخش خصوصی».

۳. ایجاد روایت «هلدینگ شفاف و پاسخگو»

• پیشنهاد عملیاتی:

- برگزاری جلسات منظم با مدیران شرکت‌های زیرمجموعه برای ارائه گزارش عملکرد و پاسخگویی به سوالات؛
- ایجاد «کانال ارتباطی مستمر و فعال» برای دریافت بازخورد و پیشنهادها از مدیران شرکت‌ها.

• استنباط از:

- «عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌های هلدینگ»؛
- «ایجاد فضای عدم قطعیت برای شرکت».
- روایت پیشنهادی: تبدیل هلدینگ به نمادی از «شفافیت» و «پاسخگویی» در مدیریت بنگاه‌های اقتصادی، با تأکید بر ایجاد اعتماد و اطمینان در بین ذی‌نفعان.

• استنباط از:

- سایه لرزان واگذاری؛ موضوعی استراتژیک در مانایی مسائل؛
- شبکه‌ی درهم‌تینده‌ی تعارض و مانایی مسائل؛
- مانایی مفهومی است که عنصر مرکزی روایت راویان از چالش‌های مدیریتی و سازمانی شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس در طول بیش از یک دهه را ترسیم می‌کند.

۴. جابجایی روایت «واگذاری» با روایت «ارزش‌آفرینی»

• پیشنهاد عملیاتی:

- روایت غالب و رایج در ادبیات عموم مدیران وزارت و صندوق، «واگذاری شرکت‌های زیان‌ده و کم‌بازده» است، در حالی که قاعده‌ی منطقی اقتصادی این است که مالک بنگاهی را پرورش دهد و به سطح بلوغ برساند و پس از آن تصمیم بگیرد که آیا نگهداشت آن سودآورتر است یا فروش و واگذاری.

• استنباط از:

- سایه لرزان واگذاری؛ موضوعی استراتژیک در مانایی مسائل.

سویه‌ی شرکت:

۱. ایجاد روایت «رهبری تحول‌آفرین و پایدار»

• استنباط از:

- «رنج بی‌ثباتی مدیریت و کوتاهی عمر مدیریتی»: تأکید بر تغییرات مکرر و نهادینه‌شده مدیریتی؛
- «تغییر؛ موضوعی فراساختاری»: اشاره به تأثیر عوامل بیرونی و فراسازمانی بر تغییرات مدیریتی؛
- «روایت انفرادی راویان» و تأکید آنها بر اهمیت ثبات مدیریتی.

۲. ایجاد روایت «هم‌افزایی و مشارکت با هلدینگ»

• استنباط از:

- «تضاد بین دیدگاه شرکت و هلدینگ»: اشاره به عدم هماهنگی بین اهداف و استراتژی‌های شرکت و هلدینگ؛
- «تحلیل روایت تعارض در شرکت فرآورده‌های شیلاتی بندرعباس» و تأکید بر

انتظارات متعارض هلدینگ و شرکت؛

- «روایت انفرادی راویان» و تأکید آنها بر لزوم حمایت نهادهای بالادستی.

۳. ایجاد روایت «مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار»

• استنباط از:

- «روایت انفرادی راویان» و تأکید آنها بر ارتباط موثر با ذی نفعان (به ویژه صیادان

محلی)؛

- «تلاش برای بهبود»: اشاره به تلاش مدیران برای سازگاری با محیط و بهبود بازاریابی؛

- «رقابت نابرابر با بخش خصوصی»: اشاره به لزوم تغییر رویه و استفاده از ظرفیت‌ها.

۴. ایجاد روایت «سازمان یادگیرنده و چابک»

• استنباط از:

- «فرسودگی سیستمی»: اشاره به ضعف رویکرد بلندمدت و توسعه‌ای در شرکت؛

- «چالش نگهداشت و ارتقای منابع انسانی»: اشاره به خروج نیروهای متخصص

و عدم توجه به ارتقای آنها؛

- «فقدان برنامه مشخص برای توزیع نیروی انسانی»: اشاره به عدم تناسب در توزیع

نیروها و فقدان طرح طبقه‌بندی مشاغل.

۵. ایجاد روایت «پایداری مالی و ارزش آفرینی»

• استنباط از:

- بخش «روایت انفرادی راویان»: اشاره به مشکلات مالی و اقتصادی شرکت؛

- بخش «تلاش برای بهبود»: اشاره به تلاش مدیران برای بهبود وضعیت شرکت با

برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری؛

- بخش «سایه لوزان واگذاری؛ موضوعی استراتژیک در مانایی مسائل»: تأکید بر

لزوم جلوگیری از زیان دهی اقتصادی.

۶. توسعه فعالیت‌های خدمات محور به جای سرمایه‌بر: استفاده از ظرفیت‌های سردخانه،

بسته‌بندی و خدمات تولید برای سایر برندها، توسعه خدمات یخ‌سازی.

• استنباط از:

- «فریز شدن ذهن مدیران در مسئله نقدینگی»: تأکید بر نیاز بالای سرمایه‌ی مالی

به مثابه تنها راه برون‌رفت از وضعیت جاری.

۷. مشارکت همه‌ی ذینفعان در فرآیند احتمالی واگذاری: بهره‌گیری از دانش و تجربه و مشاوره مدیران و کارکنان شرکت در تدوین بهینه‌ی مسیر و چگونگی واگذاری احتمالی به بخش خصوصی.

استنباط از:

- «سایه لرزان واگذاری؛ موضوعی استراتژیک در مانایی مسائل»: ابهام و التهایی که در بیان روایت‌های واگذاری شرکت‌های زیان‌ده از طرف وزارت ایجاد شد، بدون تعامل مستقیم با بخشی از ذینفعان (کارکنان و مدیران) صورت می‌گیرد.

۸. تقویت تفکر سناریویی و برنامه‌ریزی سناریویی: بهره‌گیری از دانش و تجربه و مشاوره مدیران و کارکنان شرکت در تدوین بهینه‌ی مسیر و چگونگی واگذاری احتمالی به بخش خصوصی.

استنباط از:

■ «سایه لرزان واگذاری؛ موضوعی استراتژیک در مانایی مسائل»: واگذاری امری است که با توجه به احتمال وقوع آن، بهتر است سناریوهای متناسب با آن را تدوین کرد و مدیریت و کارکنان را برای مواجهه‌ی متناسب هدایت کرد، در حالی که اکنون تنها به مثابه امری غیر قطعی و در عین حال چالشی منجر به نوعی انفعال عملکردی می‌شود و بدین معنی است که در صورت وقوع، کمترین آمادگی برای مواجهه با آن وجود خواهد داشت.

منابع

۱. ابوالمعالی الحسینی، خ. (۱۳۹۸). پژوهش تحلیل روایتی در روان‌شناسی. تهران: نشر علم.
۲. بلیکی، ن. (۱۴۰۰). طراحی پژوهش‌های اجتماعی. ترجمه حسن چاوشیان. تهران، ایران: نشر نی. چاپ چهاردهم.
۳. عظیمی، م. (۱۴۰۰). تجربه هیئت مدیره صندوق بازنشستگی کشوری؛ پندهایی برای آینده. تهران: موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.
۴. فلیک، ا. (۱۳۹۱). درآمدی بر تحقیق کیفی. ترجمه هادی جلیلی. تهران، ایران: نشر نی. چاپ پنجم.
۵. کرسول، ج. دبلیو. (۱۳۹۱). روش و طرح تحقیق کیفی: انتخاب از میان پنج رویکرد. ترجمه طهمورث حسنقلی‌پور؛ اشکان الهیاری و مجتبی براری. تهران، ایران: انتشارات نگاه دانش.
۶. لیندف، ت. و تیلور، ب. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی در علوم ارتباطات. ترجمه عبدالله گیویان. تهران: همشهری. چاپ دوم.
۷. وبستر، ل. و مرتوا، پ. (۱۳۹۶). روش تحقیق روایت‌پژوهی. ترجمه حسن بودلایی و نرگس قلی‌زاده. تهران: جامعه‌شناسان.

1. Boje, D. 2008. Storytelling organizations. London: Sage.
2. Bruner, J. 1986. Actual minds, possible worlds. Cambridge, MA: Harvard University Press.

3. Maitlis, S., & Christianson, M. 2014. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
4. Polkinghorne, D. 1988. *Narrative knowing and the human sciences*. New York: State University of New York Press.
5. Ritchie, D. A. (2014). *Doing oral history*. Oxford University Press. Third edition.
6. Vaara, E., Sonenshein, S. & Boje, D., 2016. Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 10(1), 495-560.



تولید کنسرو تن ماهی در شرکت فرآورده های شیلاتی بندرعباس از سال ۱۳۱۶ و تحت نام های مختلف تا به امروز جریان داشته و این تداوم و قدمت، آن را به اولین تولیدکننده ی کنسرو ماهی و یکی از قدیمی ترین تولیدکنندگان صنایع غذایی در ایران تبدیل کرده است. این شرکت با تجربه، فراز و فرودهای گسترده ای داشته و با تغییرهای مالکیتی و مدیریتی در این سال ها توانسته همچنان به حیات خود ادامه دهد و حتی در برهه هایی رشد قابل توجهی را تجربه کند. در این پژوهش تلاش شده است با بهره گیری از تاریخ شفاهی و تحلیل روایت گفتگوهای مدیران کنونی و گذشته، تصویری روشن تر از مسیر حرکت شرکت و چالش ها و ظرفیت ها ترسیم شود و تا جای ممکن راهکارهایی جهت بهبود وضعیت و ارتقای بازدهی ارائه گردد.

