

CASE STUDY

مطالعه موردی «محک نظریه‌ها در عرصه عمل»

(۳)

قاسم انصاری رنانی

کارگر تعمیرکار نیاز دارد که این نیاز را به آقای مهندس آسمانی، معاون بخش منتقل می‌کند. او نیز یکی از کارگران تولیدی را بنام آقای نگهدار صدا می‌زند و به او ابلاغ می‌کند که باید در روز جمعه آینده به دو تعمیرکار دیگر برای تعمیرات خط تولید بپیوندد. آقای نگهدار با ذکر دلایلی می‌گوید که برایش اضافه کاری در این جمعه امکان ندارد. روز جمعه وقتی آقای مهندس آسمانی بطور غیر مترقبه برای بازدید به کارخانه می‌آید، با تعجب آقای نگهدار را، که مشغول تعمیر خط بود، مشاهده می‌کند. با تعجب از او سؤال می‌کند «چطور شد امروز سر کار آمدی؟» وی پاسخ می‌دهد «چون سرپرست از من خواست، نتوانستم نه بگویم». معاون بخش با ناراحتی از او می‌خواهد که لباسش را بپوشد و فوراً از کارخانه بیرون برود. ضمن اینکه او را تهدید می‌کند که «اجازه نخواهم داد تا از طرح کارانه نیز چیزی نصیب تو بشود». آقای نگهدار نیز با عصبانیت لباسش را می‌پوشد و از کارخانه بیرون می‌رود.

فردای آن روز موضوع، از طریق آقای نگهدار به سرپرست خود منتقل می‌شود و وی نیز با ناراحتی فراوان موضوع را به آقای شیبانی سرپرست تولید می‌گوید و سه نفری به اتفاق به دفتر رئیس کارخانه می‌روند و مسأله را به اضافه برخی از مسائل دیگر برای وی بازگو می‌کنند.

مقدمه:

واحد: کارخانه تولید قطعات ماشین آلات سنگین، بخش ریخته‌گیری.

رئیس بخش: بومی با سطح معلومات دبیرستانی، سابقه کار زیاد.

معاون بخش: غیر بومی، لیسانس مهندسی، سابقه کار کم.

سرپرستان: بومی، کم سواد یا بیسواد، سابقه کار زیاد.

این واحد بر عکس واحدهای دیگر بیشتر از طریق تکنیسینها و سرپرستان اداره می‌شود و تعداد مهندسان در آنجا بسیار کم است ولی وضعیت تولیدات نیز نسبتاً خوب است.

رویداد:

سرپرست تولید برای تعمیرات خط تولید در روز جمعه، به سه

بلافاصله، رئیس بخش به دنبال مهندس آسمانی می‌فرستد و پس از گوش کردن به نظر وی در حضور دیگران، رو به معاون بخش کرده و می‌گوید: «به نظر من اشتباه از شما بوده است، و شما نمی‌بایست کارگر را از بخش بیرون می‌کردید.» این مسأله با رد و بدل شدن مطالبی بین سرپرستان و معاون بخش ظاهراً خاتمه می‌یابد. فردای آن روز آقای نگهدار که عضو بسیج کارخانه نیز بوده و به دلیل حضور در جنگ نیز چندین ترکش به بدن او اصابت کرده است به بسیج کارخانه شکایت می‌کند ولی مسأله با وساطت رئیس بخش پایان می‌یابد.

چند روز بعد، معاون بخش، گزارشی مبنی بر ۲۰ دقیقه توقف در تولید را دریافت می‌کند. در تحقیقات به او گفته می‌شود که این وقفه به واحد تعمیرات مربوط است. وی اظهار می‌کند که با توجه

به شواهد، این توقف به واحد تولیدی مربوط است و باید به حساب تولید گذاشته شود. آقای نگهدار که شاهد این ماجرا است موضوع را برای سرپرست خود بازگو می کند. سرپرست، با عصبانیت، نزد معاون بخش می آید و می گوید «اگر چه طبق نظر شما این توقف را به حساب گروه تولید می گذارم، ولی می خواهم بگویم که این توقف در تولید واقعاً به ما مربوط نبوده، به گروه تعمیرات مربوط می شود». آقای مهندس آسمانی با عصبانیت می گوید «تو دروغ می گویی» و در این لحظه بگومگویی میان آندو نفر در می گیرد. مسأله به سرپرست تولید و از آنجا بلافاصله به رئیس بخش کشانده می شود. روز بعد که مصادف با روز مرخصی مهندس آسمانی است، موضوع از طریق آقای نگهدار، سرپرست و سرپرست تولید به اتفاق تنی چند از کارگران که شاهد بر ماجرا بودند، نزد رئیس بخش مطرح می شود. چند روز بعد وقتی مهندس آسمانی از مرخصی برمی گردد، توسط رئیس بخش احضار می شود. پس از یک صحبت کوتاه مهندس آسمانی از وی می خواهد که هر سه نفر آنها باید تنبیه شوند. رئیس بخش در پاسخ به وی می گوید که «با تحقیقاتی که در این چند روز کرده ام دریافته ام که بروز این مشکل از ناحیه شماست» به نظر من می رسد که به اتفاق شما نزد سرپرست برویم و بعد از صحبتی که من خواهم کرد، شما در جمع روی او را بیوسید و مسأله را خاتمه بدهید، در غیر این صورت مشکل پیچیده تر خواهد شد، چون آنها نیز یک شکایت کتبی ارائه داده اند و می گویند اگر به آن رسیدگی نشود، مسأله را به مدیریت کارخانه اطلاع خواهیم داد و از او خواهیم خواست به این موضوع رسیدگی کند. مهندس آسمانی به این دلیل که تمام مشکلات را اینها بوجود آورده اند، هر روز یک مسأله می تراشند، با یکدیگر زد و بند دارند و سعی می کنند نظرات من را در بخش نادیده بگیرند و کار را به نام خودشان تمام کنند، این راه حل را نمی پذیرد و در نتیجه قضیه به مدیریت کارخانه منتقل می شود. وی نیز نظر رئیس بخش را تأیید می کند و تصمیم می گیرند که محل کار معاون بخش را تغییر دهند.

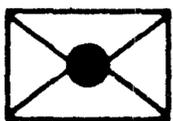
دو روز بعد مهندس آسمانی نزد رئیس بخش می رود و قبول می کند که از سرپرست معذرت خواهی کند. در این معذرت خواهی که با وساطت رئیس بخش صورت می گیرد، سرپرست نیز از معاون بخش عذرخواهی می کند و می گوید «ما مثل دو چرخه

هستیم و شما مثل هواپیما، ما از شما بیشتر توقع داریم که ما را نیز به حساب بیاورید و ما را در جمع کوچک نکنید».

دو ماه بعد محل کار مهندس آسمانی به بخش دیگری منتقل می شود و به عنوان متخصص کاری جدید را شروع می کند.

در این رویداد تشریح کنید:

- ۱- بروز این نوع حوادث تحت تأثیر چه علت هایی است؟
- ۲- روابط غیر رسمی در این رویداد چه نقشی دارد؟
- ۳- راه حل شما برای بهبود روابط در این نوع سازمانهایی که اکثریت آنها را بومی ها تشکیل می دهند چیست؟
- ۴- رابطه میزان تجربه، سنوات خدمت و تحصیلات عالی کارکنان را نیز بررسی نموده چگونگی تلفیق آنها در این نوع واحدها بررسی کنید.



خوانندگان گرامی پاسخ های خود را به آدرس:

تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران - صندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ - دفتر مجله دانش مدیریت

ارسال دارند. بدیهی است به بهترین پاسخ رسیده برای سوالات مطرح شده که تا تاریخ ۷۱/۴/۱ به دفتر مجله برسد یک دوره یکساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهداء می شود. لطفاً در پاسخ های خود مطالعه موردی شماره ۳ را حتماً قید فرمائید.