

وآمد خانوادگی داریم، لذا ایشان از من خواستند که مسئولیت اداره این واحد را بپذیرم و این را نیز بدانید که اگر نتوانستم این امتیازات را برای شما بگیرم استعفا خواهم کرد.»

چند روز بعد در حضور مسؤولان دیگر به آقای امیری اظهار می‌دارد که تمام اختیاراتی را که مدیر قبلی به شما تفویض کرده است از طرف اینجانب نیز تفیذ می‌شود، ولی دیگر لزومی ندارد که آقای سیدی از اختیارات خود استفاده کنند.

دو روز بعد به دنبال صدور حکم تفویض اختیار برای آقای امیری تلفنی به کارکنان و مسؤولان اطلاع داده می‌شود که اسناد فقط با امضای مدیر و یا آقای امیری معتبر خواهد بود و آقای سیدی مجاز نیست که اسناد را امضا کند. وقتی آقای سیدی از این موضوع مطلع می‌شود، سخت از این قضیه عصبانی شده، می‌گوید آقای لطفی بی‌خود چنین حرفی را زده است من مطابق شرح وظایف خودم که مدیر قبلی نیز اختیار آن را به من تفویض کرده است، اسناد را امضا می‌کنم و به کارم ادامه می‌دهم و

مدیر جدید پس از رؤیت اسنادی که مجدداً از طرف آقای سیدی امضا شده بود به شدت ناراحت شده، و به مسؤولان می‌گوید «مگر من نگفتم که امضای ایشان مجاز نیست؟» اگر ایشان دوست دارد آنها را امضا کند ولی از نظر واحد اداری و اینجانب بی‌ارزش است و باید آقای امیری این اسناد امضا شده را تأیید کنند.

صبح روز بعد آقای سیدی به نگرانی در ورودی می‌گوید که متقاضیان را برای تأیید اسناد به اتاق من راهنمایی کنید و سپس به اتاق آقای امیری مراجعه کرده، می‌گوید «من از شما خواهش می‌کنم اسنادی را که من تأیید کرده‌ام اگر نزد شما آوردند دیگر آنها را برای تأیید امضا نکنید». آقای امیری می‌گوید طبق دستوری که آقای لطفی به آقایان داده، آنها مجاز نیستند با امضای شما کالایی را تحویل بدهند و اگر من نیز آنها را تأیید نکنم، متقاضیان بلا تکلیف می‌مانند و مجبورند راه طولانی را برای حل مشکل خود طی کنند و باز بی‌نتیجه باز خواهند گشت. آقای سیدی می‌گوید «بگذار مقامات بالا بدانند که در این سازمان چه می‌گذرد؟».

با شکایت تعداد زیادی از مراجعان به مدیر عامل، ایشان تلفنی با آقای لطفی تماس می‌گیرد و یادآوری می‌کند که شما مدیر آن واحد هستید و نباید بگذارید چنین وضعی بوجود آید. بلافاصله ایشان تلفنی با آقای امیری تماس می‌گیرد و می‌گوید «آقا من که گفتم به ایشان اجازه ندهید تا اوراق را امضا کند و حتی پس از امضای ایشان هم شما حتماً باید آنها را تأیید کنید» آقای امیری پاسخ می‌دهد که ایشان از من خواهش کرد که آنها را امضا و تأیید نکنم و در غیر این صورت ناراحتی و خدای نکرده مسأله‌ای

CASE STUDY

مطالعه موردی «محک نظریه‌ها در عرصه عمل»

(۴)

قاسم انصاری رنانی

ساعت ۱۰ صبح به کارکنان خبر دادند که مدیر عامل و معاون وی از اداره مرکزی آمده‌اند و مایلند که با مسؤولان صحبتی بکنند. هیچکس از مطلبی که قرار بود مطرح شود اطلاعی نداشت.

آقای مدیر عامل، معاون وی و نفر سوم که هیچکس او را نمی‌شناخت و به دلیل دارا بودن شرایط فیزیکی نسبتاً خاص کاملاً توجه هر وارد شونده‌ای را به خود جلب می‌کرد، در اتاق رئیس شرکت که مدتی بود در مرخصی به سر می‌برد نشسته بودند. مسؤولان یکی یکی وارد اتاق می‌شدند و روی صندلی می‌نشستند. سپس مدیر عامل در یک صحبت بسیار کوتاه گفتند که «آقای لطفی از امروز مدیریت این واحد را به عهده دارند. بنابراین باید همه با ایشان همکاری کنند و کسانی که تمایل به همکاری ندارند ما در خدمتشان هستیم!!» مدیر عامل و معاون ایشان با خداحافظی جلسه را ترک کردند و آقای لطفی، مدیر جدید، در جمع باقیمانده بیاناتی را به این شرح ایراد کردند.

«پرسنل این واحد افرادی زحمت‌کش و ... هستند. بدین لحاظ من می‌خواهم برای شما مزایایی بگیرم که این عمل خیر بعد از من به یادگار بماند. چون آقای معاون مرا خوب می‌شناسد و سالهاست که ما با هم رفت

ناخوشایند پیش خواهد آمد. آقای لطفی به محض شنیدن این جمله گفت، آقا عیبی ندارد، اتفاقاً این همان چیزی است که من می‌خواهم.

روز بعد از دفتر مدیر عامل با آقای امیری تماس گرفته می‌شود که فردا ساعت ۸ صبح آقای مدیر عامل درباره مسأله شرکت می‌خواهند با شما صحبت کنند. یک ساعت پس از آن آقای لطفی نیز طی یک تماس تلفنی با آقای امیری صحبت می‌کند که فردا به دفتر من بیایید تا به اتفاق به دفتر مدیر عامل برویم.

فردای آن روز در بین راه آقای لطفی به آقای امیری می‌گوید «من به آقای مدیر عامل گفته‌ام که آقای سیدی شما را تهدید کرده است و شما هم برای اینکه یکبارگی کلکش کنده شود، همین مطلب را بگو تا هم ما از شرش خلاص شویم و هم خودت از شر او راحت شوی».

در جواب سؤال مدیر عامل از آقای امیری که «شنیده‌ام آقای سیدی شما را تهدید کرده است و همچنین با وجودی که به ایشان تفویض اختیار نشده است ایشان اسناد را امضا می‌کنند» آقای امیری پاسخ می‌دهد که:

اولاً ایشان مرا تهدید نکرده بلکه درخواست ایشان جنبه خواهش و دوستانه داشته است. ثانیاً آقای سیدی از مدیر قبلی اختیار امضای اسناد را بطور کتبی دریافت کرده است و آقای لطفی صرفاً به صورت تلفنی این اختیار را لغو کرده‌اند و به خود ایشان هم مستقیماً هیچ مطلبی گفته نشده است. آقای امیری پس از این توضیح تمام ماجرا را از ابتدای آمدن آقای لطفی تا این لحظه و ناراحتیهای کارکنان را از ایشان بطور کامل مطرح می‌کند. مدیر عامل در همانجا می‌گوید «صحبت آقای امیری منطقی است و برای لغو اختیارات نیاز به دستور کتبی و صحبت مستقیم است و آقای لطفی هم در همانجا صحبت مدیر عامل را تصدیق می‌کند و قول می‌دهد به زودی مسأله را حل خواهد کرد. ولی در عین حال می‌گوید آقای سیدی در فلان جا و فلان جا چنین کارهایی را کرده است. مدیر عامل در پاسخ می‌گوید همه این امور را کتباً گزارش دهید تا نسبت به آن تصمیم‌گیری کنیم و این مشکلات را خود شما باید حل کنید، به هر حال شما مدیر آن واحد هستید.

در راه بازگشت آقای لطفی به آقای امیری می‌گوید شما که کار را خراب کردید و در ضمن آقای مدیر عامل هم خودش دارد کوتاه می‌آید، در حالی که میل دارند که آقای سیدی را از کار برکنار کنند ولی پای من را به میان می‌کشاند».

پس از این ماجرا آقای لطفی به آقای امیری می‌گوید من اصلاً نمی‌خواهم کسی از من ناراحت شود. چون بیشتر از چند ماه به بازنشستگی من باقی نمانده است و نباید اینقدر با مسائل درگیر شوم و قرار می‌شود تا مسأله را با مهربانی با آقای سیدی حل کنند. در همین حال آقای امیری

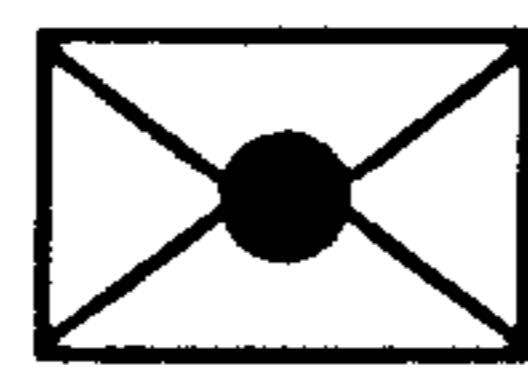
می‌گوید «آقا همین حالا یک چیزی بنویسید و قال قضیه را بکنید و خواهید دید که آقای سیدی چقدر آدم خوب، فعال و توانمندی است، آقای لطفی پاسخ می‌دهد که پس اجازه بدهید تا با آقای معاون تماس بگیرم و در این قضیه با ایشان مشورت کنم چون می‌ترسم قضیه جنبه‌های خاصی داشته باشد!!».

پس از مدتی از دفتر مدیر عامل با آقای امیری تماس تلفنی برقرار می‌شود و مدیر عامل به ایشان می‌گوید «گفته‌اند که صلاح است فعلاً این شخص به عنوان مدیر آنجا باقی بماند. قبول کنید که من اصلاً نسبت به ایشان شناختی نداشته‌ام و در انتخاب ایشان نیز دخالتی نداشته‌ام. در رابطه با کار آقای سیدی نیز آقای مدیر عامل گفتند این مسائل داخلی شرکت است و لزومی ندارد که پای دیگران به میان کشیده شود.

این ماجرا حل نشد. آقای لطفی ماندند، آقای سیدی نیز به همین شکل بکار ادامه داد و حکایت نیز همچنان باقی است.

در این رویداد تشریح کنید:

- ۱- با توجه به اطلاعات موجود، مشکلات عمده در این مطالعه موردی را مشخص و آنها را ریشه‌یابی کنید.
- ۲- عوامل عمده عدم پذیرش مدیر جدید توسط کارکنان و مسؤولان شرکت را نام ببرید.
- ۳- شخصیت آقایان لطفی، امیری، سیدی، مدیر عامل و معاون را بطور مختصر تشریح کنید.
- ۴- آینده شرکت را پیش بینی کنید.
- ۵- راه‌های فوری و عملی و همچنین راه‌های اساسی و طولانی مدت برای حل چنین مسائل و مشکلات اداری را نیز ترسیم نمایید.



خوانندگان گرامی پاسخ‌های 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 سؤالات مطرح شده که تا تاریخ ۱۳۷۰/۷/۱ به دفتر مجله برسد یک دوره یکساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهداء می‌شود. لطفاً در پاسخ‌های خود مطالعه موردی شماره ۴ را حتماً قید فرمائید.