

مورد کاوی شماره (۱۵)

محکی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

غلامرضا خاکی

مقدمه

مهندس حیدری سرپرست خط تولید شماره ۱ از اتاقش خارج شد تا وضعیت بسته محصولاتی را که قرار بود صادر کنند از نزدیک بازرسی کند. تقریباً تمام کارکنان، محیط کارگاه را ترک کرده و جلوی دفتر کارت زنی ازدحام کرده بودند.

مهندس حیدری در حالی که به بسته‌های محصول نگاه می‌کرد یک مرتبه متوجه شد یک نفر در حالی که چیزی را زیر کتتش پنهان کرده، به سمت دیوار نزدیک شد ... و چند لحظه بعد چیزی را به آن سوی دیوار کارخانه پرتاب کرد و به سرعت به سمت دفتر کارت زنی کارگران حرکت کرد.

۱۵ دقیقه بعد

مهندس حیدری خود را پشت تنه درخت کنار دیوار کارخانه پنهان کرده و منتظر ایستاده بود.

چند لحظه بعد فردی که مرتب اطراف را نگاه می‌کرد به سمت جایی که یک گونی افتاده بود نزدیک می‌شد.

حیدری اکنون دیگر به وضوح صورت کسی را که به سمت گونی حرکت می‌کرد می‌دید... او کسی جز غفاری سرپرست کارگران مکانیک نبود.

حیدری به سرعت خود را به غفاری که خم شده بود گونی را بردارد رسانید. غفاری که تقریباً گونی را برداشته بود سرجایش می‌خکوب شد و در حالی که صدایش می‌لرزید گفت: «سلام مهندس حیدری»

حیدری جوابش را نداد و پرسید: توی گونی چیه؟

۱۲۰ - دانش‌مدیریت - شماره ۲۷ و ۲۸ - زمستان ۱۳۷۳ و بهار ۱۳۷۴

غفاری در پاسخ گفت: هیچی آقای مهندس ...

حیدری گونی را از زیر بغل غفاری بیرون کشید و آن را باز کرد و در حالی که دریل را تکان می‌داد گفت: ای دزد، این هیچی نیس؟..

غفاری در حالی که روی پاهای حیدری افتاده بود پیوسته التماس می‌کرد و می‌گفت: به خدا من دزد نیستم... اما حیدری بی‌اعتنا پایش را بیرون کشید و فریاد زد: شنبه تکلیفت را روشن می‌کنم.

حیدری در بین راه منزل به حادثه پیش آمده و سوابق خدمتی غفاری فکر می‌کرد و هر چه به ذهنش فشار می‌آورد هیچگونه نقطه ضعفی را از او به یاد نمی‌آورد.

شنبه

حیدری در حالی که پرونده غفاری را ورق می‌زد نکاتی را برای ارائه به مدیر کارخانه از روی آن یادداشت می‌کرد.

«دیپلمه، سابقه کار ۷ سال، ۳۷ ساله، هرگز مورد تنبیه قرار نگرفته و غیبت‌های غیر مجاز چندانی ندارد، در ارزیابی‌های قبلی که از او به عمل آمده، سرپرستان قبلیش از او اظهار رضایت کرده‌اند. یک مورد تشویقی داشته ... او دارای زن و سه فرزند است و اخیراً وام خرید خانه از کارخانه دریافت کرده است.»

دفتر مدیر کارخانه

حیدری بعد از اینکه ماجرا را همراه با نکات یادداشت کرده از روی پرونده غفاری به آقای اعتمادی توضیح داد پرسید: به نظر

شما چه باید کرد؟

اعتمادی در پاسخ گفت: آقای حیدری، می‌دانید آنهایی که زود تصمیم می‌گیرند زود هم پشیمان می‌شوند. به نظر می‌رسد بهتر است کمیته انضباطی تشکیل شود و غفاری را نیز برای توضیح احضار کنیم. راستی این غفاری همان نیس که پارسال جان یکی از کارگران را نجات داد؟ حیدری جواب داد: بله، این همانه.

جلسه کمیته انضباطی

آقای حیدری در حالی که با خودکارش بازی می‌کرد رو به غفاری کرد و با لحنی تمسخرآمیز گفت: «خوب آقای غفاری، چه توضیحی داری؟ می‌دونی که چه کار کردی؟» غفاری در حالی که سرش را پایین انداخته بود با صدایی لرزان گفت: «آقای مهندس، به خدا من دزد نیستم، چون من به کار آهنگری وارد هستم گفتم این دریل را می‌برم خانه، با آن چند تا کار انجام می‌دهم، بعد شنبه برمی‌گردانم به کارخانه، اینجور پول آهنگر نمی‌دهم.»

مدیر امور اداری گفت: ایشان طبق ماده ۲۲ آئین‌نامه انضباطی کارخانه که در رابطه با استفاده از امکانات سازمانی برای اهداف شخصی است باید از کارخانه اخراج شوند، سپس ماده ۲۲ آئین‌نامه را قرائت کرد: «هر کس تحت هر عنوان وسایل سازمان را برای مصارف شخصی از محل کارخانه خارج کند، عملی مغایر با شئون اخلاقی انجام داده و باید از سازمان اخراج گردد.»

بعد از اینکه صحبت‌های مدیر امور اداری تمام شد مسئول حراست گفت: «اگر آقایان موافق باشند، آقای غفاری به محل کارش برگردد.» حاضرین به موافقت سرشان را تکان دادند.

ادامه جلسه

در دنباله جلسه بحث سختی بین افراد در گرفت، مدیر کارخانه معتقد بود با توجه به سوابق غفاری نباید تصمیم خیلی تندی در مورد او اتخاذ کرد، مسئول حراست معتقد بود باید مدتی او را به حالت تعلیق گذاشت و چنین آئین‌نامه‌هایی نیازمند به اصلاح و حداقل تبصره هستند... مدیر امور اداری از اجرای بی‌کم و کاست ماده ۲۲ آئین‌نامه دفاع می‌کرد. حیدری موضع روشنی نداشت، به تناسب بحث، از مواضع یکی از حاضران دفاع می‌کرد. بعد از کشمکش زیاد جلسه تصمیم گرفت که...

سؤالات

۱- اگر شما به جای آقای حیدری بودید، هنگام مشاهده غفاری در

کنار دیوار کارخانه چه عکس‌العملی از خود نشان می‌دادید؟

۲- با توجه به موضعی که در پاسخ به سؤال یک اتخاذ نمودید،

عکس‌العمل حیدری را از ابعاد مختلف تجزیه و تحلیل کنید.

۳- با توجه به فضای حاکم بر جلسه کمیته انضباطی حدس

می‌زنید حاضران در جلسه چه تصمیمی خواهند گرفت؟ عامل

اساسی در اتخاذ چنین تصمیمی چیست؟

۴- موضع شما با کدامیک از مواضع حاضران در جلسه

سازگاری دارد؟ (نظرات مخالف با خود را تجزیه و تحلیل کنید)

آیا شما موضع جداگانه‌ای دارید؟

۵- آیا موضع اعتمادی (به عنوان مدیر کارخانه) به معنای

نقض مقررات نیست؟

شما این عقیده در علم مدیریت را که «مقررات‌گرایی صرف در

سازمان» موجب دل‌سردی کارکنان خواهد شد را چگونه تجزیه و

تحلیل می‌کنید؟

۶- آیا شما با این نظر که به مدیران توصیه می‌شود گاهی در

راستای اهداف سازمانی ضرورت دارد که مدیر «موضوعاتی را

نبیند و نشنود» (به آن توجه نکنند) موافقت می‌کنید؟ چرا؟

✉ خوانندگان گرامی پاسخهای خود را به آدرس زیر ارسال

دارند: تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد -

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران -

صندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ - دفتر مجله دانش مدیریت

بدیهی است به بهترین پاسخ رسیده برای سؤالات مطرح شده

که تا تاریخ ۱۳۷۴/۷/۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یک ساله

فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً در

پاسخهای خود مورد کاوی شماره ۱۵ را حتماً قید فرمایید.