



بود. انتظار می‌رود، این روندها ادامه یافته و بر بهر موری، که از سال ۱۹۷۴ تا ۱۹۷۹ کاهش تخریب‌کننده‌ای داشته (نرخ رشد بهر موری بطور کلی در حدود ۰/۹ درصد در سال تخمین زده شده) تاثیر سوء بسزایی داشته باشد.

۲- تغییرات جمعیتی:

در سالهای دهه ۱۹۸۰، نسلی که بعد از جنگ جهانی دوم رشد یافته بازار کار را تحت تاثیر قرار خواهد داد. این نسل، گروهی متشکل از افراد تحصیلکرده با انتظارات بسیار بالا در خصوص مدارج شغلی و رضایت شغلی است. با وجود این همزمان نیروی کار با ویژگیهای فوق، در حال پیر شدن است، و تغییرات حادث در قوانین بازنگری موجب شده تا این پدیده بسیار سریعتر از آنچه بر مبنای صرف تغییرات جمعیتی پیش‌بینی می‌شد، بوقوع بپیوندد. این تغییرات جمعیتی بر استفاده مؤثر از منابع انسانی تاثیر زیادی دارد. با وجود آنکه رشد صنعتی سریع در گذشته در چرخه‌های برای انتظارات روبه رشد و حرفه‌گرایی فزاینده نیروی کار فراهم کرده بود، ولی این گریز گاه برای اکثر سازمانهایی که در دهه ۱۹۸۰ وجود دارند، وجود نخواهد داشت.

۳- حقوق و مقررات انضباطی:

عامل دیگری که تاثیر بسزایی بر سازمانها دارد، محیط انضباطی، به‌ویژه در زمینه‌های اقدام مثبت، و بهداشت و ایمنی است. در آینده ممکن است انواعی از لوائح قانونی حقوق شرکتها نیز موجبات تاثیرات عمده‌ای را فراهم آورند. (قانون مجرمانه بودن^(۲) امور، که در سال ۱۹۷۴ به تصویب رسید، اولین گام در این جهت محسوب می‌شود.)

۴- پیچیدگی فزاینده و مشکلات مدیریت:

عواملی که مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، به سهم خود مدیریت عمومی سازمانها و شرکتهای بزرگ را نیز بشکلی فزاینده دشوار و پیچیده می‌سازد. انتخاب، بهبود و جبران خدمت مدیران در سالهای دهه ۱۹۸۰، به مسائل بحرانی سازمانها تبدیل شده است.

علیرغم الزامات ناشی از این تغییرات، پیشرفتهای حادث بسیار محدود بوده است. شرکتهای عمده، بیش از پیش در مشکلات مربوط به منابع انسانی درگیر هستند، و این در حالی است که (اگر نگوییم هیچ) تعداد معدودی از آنها اقدام مؤثر و از پیش تعیین شده‌ای در رابطه با مدیریت منابع انسانی انجام داده‌اند.

این مقاله برای سازمانهایی که علاقمند به ارتقای مدیریت کارکنان یا منابع انسانی خود می‌باشند، مجموعه اقداماتی کاربردی را پیشنهاد و ارائه خواهد کرد. سه زمینه، در این مقاله مورد بررسی عمیق قرار خواهند گرفت:

۱- ترسیم وضع موجود مدیریت منابع انسانی،



اشاره:

مقاله ذیل ناظر بر نقش اساسی واحد تحقیق و توسعه و چالش‌های آن در دنیای امروز و آینده تجارت و اقتصاد است و شاید با توجه به فقدان چنین بخشی در شالوده سازمانی اغلب مؤسسات و بنگاه‌های اقتصادی و تجارتي در ایران، چندان پر اولویت به نظر نرسد. لیکن از آنجا که امروزه نوآوری و تطبیق‌های تکنولوژیک لازمه حیاتی بنگاه‌هایی است که سودای حیات و فعالیت در فضای پر تحول و متلاطم تجارت بین‌المللی و محیط‌های رقابتی را دارند و خواه ناخواه از معارضات عظیم فراروی مدیران حرفه‌ای جامعه است، تدبیر به درج این مقاله مبادرت می‌ورزد.

بخش اول

مدیریت منابع انسانی

یک دیدگاه استراتژیک

منبع: MANAGEMENT EFFECTIVENESS

مترجم: عباس منوریان

عنوان دیگری که مورد استفاده قرار گیرد. نوعاً به عنوان یک عامل سوق دهنده و محرک در سازمان عمل نمی‌کند.... هنوز سنت رفتار واکنشی در زمینه امور کارکنان جایگاهی برتر از رفتار فعال و پویا دارد.

برخی از عواملی که موجب اهمیت فزاینده مدیریت منابع انسانی شده و از توافق عمومی نیز برخوردار است عبارت است از:

۱- تغییرات اقتصادی:

سالهای دهه ۱۹۷۰ با مشکلات متعامل تورم، سرمایه‌گذاری بطئی و کند، و بهر موری کم همراه

بحث و گفتگو پیرامون اهمیت فزاینده مدیریت کارکنان یا منابع انسانی، به امری متداول و در عین حال ضروری تبدیل شده است. در سال ۱۹۷۰، «ماسون هایر»^(۱) چنین عنوان کرده بود:

«مادر حال وارد شدن به زمانی هستیم که مدیریت منابع انسانی باید جایگاه برتر و بالاتری در تصمیمات شرکت کسب کند. ارزش و تاثیر این منبع در زمان کنونی آنچنان برجسته است که برخورد عکس‌العملی با فشارها، که مشخصه زمان گذشته بوده، کارساز نخواهد بود.... در حال حاضر، امور کارکنان، یا روابط صنعتی یا هر

۲- ارزیابی قابلیت مدیریت منابع انسانی یک شرکت از طریق حسابرسی مدیریت منابع انسانی.

۳- رهنمودهایی برای تدوین استراتژی منابع انسانی.

وضع موجود:

ارزیابی در این زمینه براساس مدل سه سطحی مدیریت یعنی: استراتژیک، عملیاتی، که از سوی رابرت آنتونی (۴) مطرح شده ارائه خواهد شد. «سطح استراتژیک»، که با تنظیم خط مشی و هدف گذاری کلی سروکار دارد، عمدتاً موقعیت بلند مدت سازمان را در محیط مربوط مورد توجه قرار می‌دهد. پرسشهای اساسی که در سطح استراتژیک مطرح می‌شوند عبارتند از: رسالت اصلی سازمان چیست؟ سازمان در چه کسب و کارهایی باید وارد شود؟ باتوجه به نقاط ضعف و قدرت سازمان در محیط مربوطه، چه استراتژی باید اتخاذ شود؟

«سطح مدیریتی» باتأمین و تخصیص منابع در جهت اجرای برنامه استراتژیک سروکار دارد. باتوجه به کسب و کارهایی که در سطح استراتژیک مشخص می‌شود، نیاز شرکت در زمینه سرمایه، اطلاعات و منابع انسانی چگونه خواهد بود؟ چارچوب زمانی در این سطح میان مدت است، و پارامترها نوعاً بر اساس برنامه استراتژیک تعیین می‌شوند.

در «سطح عملیاتی»، مدیریت جاری و روزمره سازمان - در شکل ایده‌آل، تحت چتر برنامه‌های مدیریتی - مورد توجه قرار می‌گیرد. از این‌رو، بودجه سالانه، طرحهای تولید، طرحهای کارمندیابی، و سیستمهای کنترل باید مستقیماً با طرحهای مدیریتی میان مدت مرتبط باشند.

در شکل شماره ۱، فعالیتهای منابع انسانی مرتبط با سطوح استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی فهرست شده است. آنچه در این جدول ارائه شده صرفاً زیرمجموعه‌ای از کارکردهای اساسی منابع انسانی است که جهت اهداف نمایشی ارائه شده است. به عنوان نمونه، در زمینه انتخاب/انتصاب کارکنان، اقدامها و فعالیتهای سطح عملیاتی شامل مواردی نظیر طرحهای کارمندیابی یا استخدام سالانه است. سطح مدیریتی عمدتاً بابرنامریزی کارکنان برای آینده میان مدت سروکار دارد. مثلاً اگر شرکتی بخواهد دو کارخانه در نقاط مختلف ایجاد کند، چه نوع افرادی مورد نیاز خواهند بود و چگونه می‌توان آنها را پیدا کرد؟

فعالیهای سطح استراتژیک ناظر بر آینده بلند مدت است: چه نوع افرادی برای مدیریت و اداره سازمان در آینده مورد نیازند؟ بنابراین تأثیرات و پیامدهای برنامه‌های بلند مدت راهنمای اقدامات جاری در زمینه انتخاب، انتصاب و آموزش خواهند بود. اگر، به عنوان مثال، یک شرکت نفتی بزرگ در صدد تنظیم یک طرح کاری استراتژیک برای تنوع بخشیدن به تولیدات خود تا سال ۲۰۰۰ باشد، چه نوع افرادی را باید

از هم اکنون استخدام کند تا بتواند ۲۰ سال بعد کارکنانی شایسته و لایق برای اجرای طرح مورد نظر در اختیار داشته باشد؟

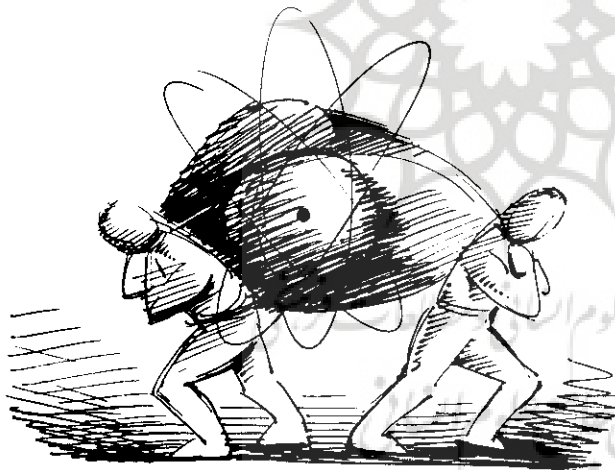
نمونه دیگری از اقدامات استراتژیک مرتبط با منابع انسانی می‌تواند تلاش برای هماهنگ ساختن سبک مدیریتی فرد با ویژگیهای کلیدی استراتژیک کسب و کاری که وی باید مدیریت نماید، باشد. این امر بطور عینی در شرکت جنرال الکتریک بوقوع پیوسته است. شرح ماجرا به نقل از مجله Business Week چنین است:

«در جنرال الکتریک، پس از تجزیه تحلیل مجموعه تولیدات شرکت، بر اساس سبک حیات آنها، اهداف استراتژیک ناظر بر تولیدات متنوع شرکت با عناوین «رشد»^(۵)، «دفاع و حمایت»^(۶)، و «درود کردن»^(۷) تعیین شد. بر این اساس مدیران کل شرکت باتوجه به سبک فردی جهت‌گیری و در جهت تطبیق نوع مدیریت با موقعیت تولیدات با عناوین «رشد دهندگان»، «حمایت کنندگان» و «مقاومه کاران» تقسیم‌بندی شده‌اند.»

استراتژیهای استخدامی خاصی که ارتباط نزدیکتر و بیشتر با سیستم تحصیلی دانشگاهی داشته باشد را طلب می‌کرد. اخیراً فشارهای وارد در جهت موقعیت استخدامی مساوی و اقدام مثبت، موجب بروز عکس‌العملهایی شده که از آن جمله می‌توان به ایجاد کارگاههایی برای زنان و اقلیتها، تطبیق و تعدیل در پرداخت، و توجه بیشتر به ارتقاء زنان و اقلیتها اشاره داشت. با وجود این سازمانهای معدودی اقدام قابل توجهی در سطح مدیریتی، در رابطه با کارکردهای منابع انسانی انجام داده‌اند.

امور استراتژیک مورد اشاره در جدول شماره ۱، بر زمان بلندمدتتر، خط‌مشی‌های کلان، و مسائل سیستمی تأکید دارند. از مجموعه سازمانهای موجود در آمریکا، تنها تعداد اندکی از آنها مدیریت منابع انسانی را در سطح استراتژیک به شکل سیستماتیک مورد توجه قرار میدهند. دلایل متعددی در رابطه با صحت این مسئله وجود دارد، که از آن جمله می‌توان به

○ عواملی که مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، مدیریت عمومی سازمانها و شرکت‌های بزرگ را نیز پیچیده می‌سازد



● استراتژی تغییر که باید سازمان منابع انسانی را از وضع موجود به وضع مطلوب انتقال دهد، باید سه نوع تغییر فنی، سیاسی و فرهنگی را مدیریت کند.

موارد زیر اشاره کرد:

۱- به دلیل آنکه مدیریت نیاز به توجه و مطرح‌ساختن امور را درک نمی‌کند، بدون توجه به بخش انسانی سازمان، تلاش خود را به برنامه‌ریزی استراتژیک فعالیتها و کسب و کارها معطوف می‌سازد.

۲- کارکرد منابع انسانی به تنهایی، اساساً از

بدون اغراق، اکثر وظایف مدیریت منابع انسانی در سطح عملیاتی صورت می‌گیرد. برای یافتن علت مسئله باید به گذشته نظر افکند. اکثر واحدهای پرسنلی براساس عکس‌العملهای انفعالی در مقابل مشکلات محیطی ایجاد شده و رشد یافتند. به عنوان مثال، تغییر حاصل در نیروی کار، از یقه آبی‌ها به یقه سفیدها،

جدول شماره ۱
کارکردهای منابع انسانی

سطح	انتخاب کارکنان	پاداشها (حقوق و مزایا)	ارزیابی	بهبود و توسعه	برنامه ریزی شغلی
استراتژیک (بلند مدت)	۱- مشخص ساختن ویژگیهای افرادی که برای اداره امور در بلندمدت مورد نیاز میباشند. ۲- تغییر سیستمهای داخلی و خارجی برای انعکاس آینده	۱- تعیین پاداش نیروی کار در بلند مدت و براساس شرایط بالقوه جهان ۲- ارتباط و همگامی با استراتژی بلندمدت سازمان	۱- تعیین اینکه در بلندمدت چه چیزی باید ارزیابی شود. ۲- توسعه ارزیابی برای ارزیابی ایجاد آینده ۳- تعیین پیشاپیش توان بالقوه	۱- طراحی برنامههایی در جهت بهبود افرادی که در آینده مدیریت سازمان را بر عهده خواهند داشت. ۲- استقرار سیستمهایی منعطف برای تطبیق با تغییرات	۱- توسعه سیستمهای بلندمدت برای مدیریت نیازهای فردی و سازمانی متناسب با شرایط منعطف و ثابت ارتباط با استراتژی سازمان
مدیریتی (میان مدت)	۱- کسب اعتبار طولی برای مشیهای انتخاب ۲- توسعه مدیریتی طرح بازاریابی استخدام	۱- تدوین طرحهای پهنجساله جبران خدمت برای افراد ۲- تدوین مزایای مختلف و متنوع برای افراد	۱- استقرار سیستمهای معتبر و قانونی که شرایط جاری را منعکس کند ۲- استقرار سیستمهای مبتنی بر رشد خود توسعهای	۱- طراحی برنامه کلی توسعه مدیریت انجام پیشبینی لازم برای بهبود سازمانی ۳- رشد خود توسعهای	۱- تعیین مسیرهای شغلی ۲- تامین خدمات لازم برای توسعه شغلی ۳- تطبیق فرد با سازمان
عملیاتی (کوتاه مدت)	۱- تهیه طرحهای کارمندیابی ۲- تهیه طرحهای استخدامی ۳- استقرار سیستم نظارتی روزانه	۱- اداره برنامه حقوق و دستمزد ۲- اداره امور مربوط مزایا	۱- استقرار سیستم ارزیابی سالانه کوتاهمدتتر ۲- استقرار سیستمهای کنترلی روزانه	۱- انجام اقدامات لازم برای آموزش مهارتهای شغلی ۲- تامین آموزش حین خدمت	۱- تطبیق افراد با مشاغل مشخص ۲- طراحی برای انتقال فرد به مدارج شغلی بعدی

سازمانی، نظیر پول، تکنولوژی، فضا و اطلاعات مورد توجه قرار گیرد.

– منابع انسانی از اهمیت فزایندهای در رابطه با عملکرد سازمانی، بخصوص در جوامع ما بعد صنعتی (۹) برخوردار شدهاند.

– منابع انسانی ایستا و منفعل نیست و در طول زمان تغییر می یابد. لذا مدیریت آن نیز بسیار دشوار است.

– پیچیدگی سازمانهای بزرگ مستلزم حضور افراد مختلفی با مهارتهای متفاوت در مجموع نیروی کار است، لذا هیچ راهکار منحصری در رابطه با منابع انسانی کاربرد نخواهد داشت و بکارگیری روشها و راهکارهای متنوع و منعطف از ضروریات است.

بطور خلاصه، کارکرد مدیریت منابع انسانی نیازمند آن است که درجهای زیر حرکت کند:

۱- در وظایف فرعی (انتخاب، پاداش، بهبود، ارزیابی و نظایر آن)، امور مدیریتی و استراتژیک باید مورد توجه قرار گرفته و مدیریت شوند.

۲- هماهنگی با برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار باید توسعه یابد.

۳- همآوردی مجموعه وظایف منابع انسانی باید مورد تأکید قرار گیرد. از نظر تاریخی، وظایف فرعی عمدتاً در قالب واحدهای بالنسبه مستقل

و بدون هماهنگی واقعی اداره می شدند. در آینده نیاز به ساز و کارهای درونی پیچیده تری که مجموعه کارکرد منابع انسانی را در جهت به حداکثر رساندن تأثیر آن بر سازمان یکپارچه سازد، مورد نیاز خواهد بود.

بهبود مدیریت منابع انسانی:

به اعتقاد «ریچارد بکهارد»^(۱۰)، در هر فراگرد مرتبط با بهبود یا تلاش ناظر بر تغییر می توان سه قسمت مجزا را مشاهده کرد: (۱) تشخیص وضع موجود، (۲) تصویر مشخص وضعیت مطلوب آینده، و (۳) استراتژی برای مدیریت انتقال از وضع موجود به وضع مطلوب. در این فراگرد، ارزیابی جامع موقعیت جاری کارکرد مدیریت منابع انسانی در یک شرکت، بسیار باارزش است. با جمع آوری اطلاعات و تجزیه تحلیل و استخراج نتایج باید زمینه های نیازمند بهبود مشخص گردند. «حسابرسی مدیریت منابع انسانی»^(۱۱) در جهت دستیابی به این هدف مورد استفاده قرار می گیرد.

حسابرسی مدیریت منابع انسانی:

حسابرسی مدیریت منابع انسانی با این فرض طراحی شده است که کلیه سازمانها به دامنهای از خدمات منابع انسانی نیاز دارند. بنابراین ممیزی، دیدگاهی کلی از سازمان را مدنظر قرار داده، و بر کارکرد منابع انسانی بعنوان واحد خدماتی سازمان که خدماتی را به ارباب رجوعان داخلی ارائه می دهد، تأکید می کند. شکل شماره ۲، شمایی را که حسابرسی مدیریت منابع انسانی را هدایت می سازد، به نمایش می گذارد.

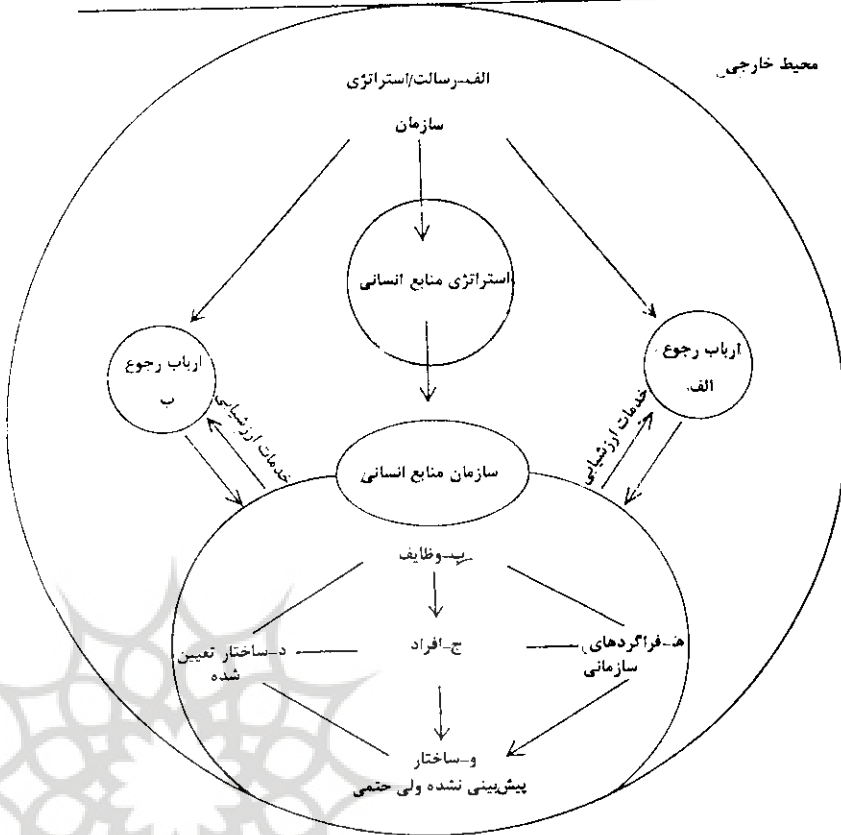
انسانی و یا به عبارت بهتر پیشنهاد ظرفیت انسانی مورد نیاز بری آینده، باید واحد منابع انسانی را شدیداً در معرض فشار قرار داد. از اینرو، مدیریت صف، باتوجهاتی چند، ترجیح می دهد که از فرضیات مشهود خود در مورد عامل متغیر منابع انسانی در سطح استراتژیک استفاده کند. «ادگار شاین»^(۸) این بحث را با اختصار به شکل زیر مطرح می سازد:

– منابع انسانی باید با دیگر منابع اساسی

آنچنان شایستگی برخوردار نیست که ارزش مطرح کردن در سطح استراتژیک را داشته باشد. برای انتقال از فعالیتهای عملیاتی به فعالیتهای استراتژیک، مهارتهای متفاوت و مختلفی مورد نیاز خواهد بود.

۳- ماهیت داده های مربوط به منابع انسانی کاملاً داده های مرتبط با بازاریابی، تولید، یا مثلاً وظایف مالی تفاوت دارد.

برای کسب اطلاعات در مورد موجودی نیروی



تضاد دچار می‌شوند، و شبکه واقعی و مورد عمل خاص خود را تشکیل می‌دهند. نتیجه عملکرد افراد، در قالب مجموعهای از خدمات که به ارباب رجوعان ارائه می‌شود، تجلی می‌گردد. ارباب رجوعان نیز بنوبه خود، این خدمات را مورد ارزیابی قرار داده و مکانیزمی برای ارزیابی عملکرد شاغلین سازمان نیروی انسانی ارائه می‌کنند.

دستیابی به رمز عملکرد موثر سازمان از طریق شناخت ویژگیهای عناصر مطرح شده در شکل شماره ۲ حاصل نخواهد شد، بلکه این امر به اینکه این عناصر تا چه حد در قالب یک سیستم بخوبی با هم جفت و جور شوند، بستگی خواهد داشت. هرچه افراد، وظایف، ساختارها و فراگردها بیشتر با هم سازگاری داشته یا با هم جورتر باشند، اثربخشی سازمان منابع انسانی در ارائه خدمات به ارباب رجوعان بیشتر خواهد بود.

حسابرسی مدیریت منابع انسانی این چارچوب را برای پاسخگویی به سئوالاتی نظیر سئوالات زیر مورد استفاده قرار می‌دهد:

۱- آیا فلسفه وجودی و استراتژی سازمان منابع انسانی به نحوی طراحی شده است که بتواند با محیط خود- هم شرایط خارجی و هم بازارهای داخلی- تطبیق و سازگاری حاصل نماید؟

۲- آیا طرح سازمان منابع انسانی، قابلیت آن را برای تحقق استراتژی مربوط افزایش می‌دهد؟

۳- آیا انتخاب افرادی که وظایف منابع انسانی را انجام می‌دهند، با توجه به وظایف، ساختارها و فراگردهای جاری، بخوبی صورت گرفته است؟

حسابرسی مدیریت منابع انسانی:

حسابرسی مدیریت منابع انسانی یک مداخله سازمانی عمده است. انجام حسابرسی انتظاراتی در افراد بوجود می‌آورد که در واکنش نسبت به یافته‌های ناشی از این اقدام، کار خاصی انجام خواهد شد، بنابراین، باید نسبت به حساسیت سازمان نسبت به تغییر توجه دقیقی مبذول شود. بالاخص، امور و مسائل زیر باید مورد خطاب و توجه قرار گیرند:

۱- **کانون حسابرسی:** چه واحدی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟ در شرکتهای بزرگ، مجموعه کارکرد مدیریت منابع انسانی یا پرسنل می‌تواند به عنوان کانون حسابرسی انتخاب شده و یا صرفاً بخشی از آن مورد بررسی قرار گیرد. مسئله مهم در اینجا آن است که محور حسابرسی هر چه باشد، قلمرو و چارچوب آن باید از ابتدا مشخص شود.

۲- **منابع:** چه منابعی برای انجام حسابرسی در دسترس است، وقت و فرصت افراد و همچنین پول از منابع کلیدی محسوب می‌شود که باید حتماً در دسترس باشند. افزون بر این، برای مشارکت مدیریت صف نیز باید شأن والایی قائل شد. اعمال فشار در جهت تغییر بخوبی می‌تواند از حسابرسی مدیریت منابع انسانی ناشی شود.

بقیه در صفحه ۶۳

دارد، و شامل تشکیلات واحدهای فرعی شبکه ارتباطات و اختیارات، و ساز و کارهای ساختاری برای هم‌آوردی سازمان است.

ه- فراگردهای سازمانی: سازوکارهایی هستند (نظیر ارتباطات، تصمیم‌گیری، مدیریت تضاد، کنترل و پاداش) که سازمان رسمی را قادر می‌سازند که پویایی‌های کار را متحقق سازد.

و- ساختار پیش‌بینی نشده ولی حتمی: متضمن ساختارها و فراگردهایی است که با وجود آنکه برنامه‌ریزی شده و تعیین شده نیستند، الزاماً در سازمان ظاهر خواهند شد.

الف- فلسفه وجودی/استراتژی سازمان: متضمن دلیل وجودی سازمان، و رهیافت اصلی آن در جهت تحقق رسالت و استراتژی مربوط، و توصیف اجزاء مشخص‌کننده، معیارهایی برای اثربخشی سازمان است.

ب- وظایف: به تکنولوژی که به وسیله آن کار سازمان انجام می‌شود، اشاره دارد.

ج- افراد: متضمن ویژگیها و خصوصیات اعضاء سازمان، سابقه آنها، الگوهای انگیزشی، سبک مدیریتی و غیره می‌باشد.

د- ساختار تعیین شده: به ساختار اجتماعی طراحی شده سازمان اشاره

نشان‌دهنده‌ی یکی از عناصر کلیدی سازمان هستند. این عناصر به اختصار در زیر شکل تعریف شده‌اند.

با استفاده از این عناصر، واحد منابع انسانی به عنوان سازمانی مستقل نشان داده شده است. افراد برای انجام وظایفی خاص (انتخاب، آموزش، جبران خدمت و نظایر آن)، به استخدام درآمده و در ساختار معین و تجویز شده جای داده می‌شوند، سپس این افراد تصمیم‌گیری کرده، به

سازمان منابع انسانی (که با دو دایره در قسمت تحتانی شکل شماره ۲ نشان داده شده است) محاط در سازمان است. این سازمان با گروههای ارباب رجوع در تعامل است و به وسیله استراتژی کسب و کار شرکت و همچنین محیط خارجی آن تحت تأثیر قرار می‌گیرد. محور چارچوب مورد استفاده برای مطالعه بوسیله عواملی که از «الف» شروع و به «و» ختم می‌شوند، مشخص شده و هر یک از این موارد

مدیریت خود گامه جاده سازمان‌های غیررسمی را هموار می‌کند

* مدیران همواره سازمان‌های غیررسمی را یک پدیده منفی تلقی کرده و به محض مشاهده آثارش سعی در ویران کردن آن می‌کنند.

مدیریت بی‌کفایت و گروه‌بندی

نیبود قابلیت و مهارت‌های لازم در مدیران به عنوان یکی از علل شکل‌گیری سازمان‌های غیررسمی تلقی می‌شود. برخی مدیران سبک قابل تشخیص ندارند و به عبارت دیگر افراد را سرکار می‌گذارند و به آنها کاری ندارند به همین علت سازمان می‌تواند به راه‌های مختلف کشیده شود. وقتی در سازمان مدیریت یک سرگردن از نظر رهبری و تخصص از دیگران بالاتر نیست. چون این ویژگی‌ها در مدیریت دیده نمی‌شود، آدم‌های مختلف به صورت‌های گوناگون سازمان‌های غیررسمی را بوجود می‌آورند. گروهی که عمری کار کرده و سیستم را حاصل کار خود می‌دانند، وقتی می‌بینند مدیریت به اهداف تحقق نمی‌بخشد، باهم توافق کرده تشکیل سازمان غیررسمی می‌دهند تا کشتی سازمان را به هدف برسانند. این افراد تلاش می‌کنند سیستم را به جایی برسانند که برای آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند در حقیقت گروه متخصصان به جای مدیر، مدیریت می‌کنند. در واقع خلا مدیریت بی‌هدف را عده‌ای پر می‌کنند.

وقتی مدیریت توانایی ندارد عده‌ای نفع طلب نیز پیدا می‌شوند و زمینه سوءاستفاده‌ها بوجود می‌آید. ممکن است باند‌های سیاسی-اقتصادی در سازمان پیدا شود که وجود آنها در درجه اول ناشی از بی‌کفایتی مدیرانست چون این باندها از نظر نگرش به شکل اقتصادی البته از نوع ماکیاولیستی به جریان می‌نگرند، باند‌های ارتش‌ها و یادادن مدارک جعلی را درست می‌کنند که وجود اینها از اعمال مدیریت ناشی می‌شود.

گردهمایی برای قدرت

خیلی وقت‌ها افراد برای کسب قدرت دور هم جمع می‌شوند. قدرت الزاماً برای استفاده نیست. در خیلی مواقع استفاده از قدرت مساوی با از دست دادن آن است. در بیشتر موارد مدیریت تا وقتی از قدرتی استفاده نکرده تأثیر نفوذ آن بقیه در صفحه ۶۴

دورهم جمع شوند. آدم‌های مختلف جهان‌بینی و نگرش‌های گوناگون نسبت به پدیده‌های مختلف دارند ممکن است در یک سازمان عده‌ای که فکرمادی دارند، به هم نزدیک شوند. همچنین عده‌ای وجود دارند که فکرتخصصی داشته و احساس می‌کنند سازمان باید حفظ شود و یا عقیده خاصی نسبت به حرکت سازمان دارند، احتمال اینکه این افراد دورهم جمع شوند و تشکلی بالاتر از سازمان بوجود آورند زیاد است.

بنابراین خود مدیریت در بوجود آوردن سازمان‌های غیررسمی مؤثر است.

مدیریت خود گامه در خیلی مواقع خود زمینه بوجود آمدن سازمان‌های غیررسمی را ایجاد می‌کند. وقتی مدیری مستبدانه رفتار می‌کند و وجود دیگران را ندیده می‌گیرد، آدم‌ها برای نشان دادن وجود خود و برای اینکه نسبت به تصمیمات خود گامه مدیریت مصونیت پیدا کنند، زمینه تشکیل سازمان غیررسمی را بوجود می‌آورند.

مدیریت خود گامه بسستر

سازمان غیررسمی

مدیریت‌های خود گامه طوری رفتار می‌کنند که آدم‌ها فکر می‌کنند بدون اراده در اختیار سیستم قرار گرفتارند و مورد استثمار قرار می‌گیرند. انسان‌ها برای اینکه این خلا عدم توجه را پر کنند خودشان دورهم جمع می‌شوند و روابط صمیمی و نزدیک باهم برقرار می‌کنند.

وقتی نیاز به تعلق، نیاز به گرویدن به گروه و نیاز به قدر و منزلت و شناخت را سیستم ندهد، افراد خودشان می‌توانند آنها را پیدا کنند. مدیران خود گامه زمینه‌های عدم تامين شغلی را فراهم می‌کنند و وقتی آدم‌ها احساس می‌کنند سیستم توجهی به آنها ندارد و تمام‌وقتی که به درد می‌خورند از آنها استفاده کرده و بعد به سادگی از آنها چشم می‌پوشد، راساً زمینه امنیت شغلی را برای خودشان بوجود می‌آورند و این به علت بی‌توجهی مدیریت نسبت به آتیه آنهاست.

سازمان‌های غیررسمی در درون سیستم رسمی بر اساس ناباوری‌ها، عدم کارایی مدیریت و مقابله با نادیده گرفتن نظرات و حقوق کارکنان به وجود می‌آید. کارکنان وقتی نسبت به آینده شغلی خود بیم داشته و مدیر را در حل مشکلات و اداره امور جاری ناتوان ببینند، خودشان دور هم گرد می‌آیند. در حقیقت تشکیل سازمان غیررسمی از نتایج عملکرد نامناسب مدیر است. از نظر سیستم رسمی، سازمان‌های غیررسمی پدیده‌های منفی تلقی می‌شود. پدیده‌ای که به نظر می‌رسد فرا راه اعمال مدیریت قرار دارد. در این میان دیدگاهی معتقد به هدایت و جهت دادن به سازمان‌های غیررسمی در راستای اهداف سیستم رسمی است. «سازمان‌های غیررسمی، طرز برخورد و روش اداره آن» موضوع سخنرانی «دکتر سید محمد محمد میرکمالی» استاد دانشگاه تهران در جلسه سخنرانی ماهیانه انجمن مدیریت ایران بود. وی در سخنان خود چگونگی شکل‌گیری سازمان‌های غیررسمی و اهداف و انگیزه‌های افرادی که در اینگونه سازمان‌ها گرد هم می‌آیند را تشریح کرد.

سازمان غیررسمی و نگرش منفی

مدیران همواره سازمان‌های غیررسمی را یک پدیده منفی تلقی کرده و به محض مشاهده آثارش سعی در ویران کردن آن می‌کنند. «دکتر میرکمالی» در این مورد گفت: در گذشته‌های دور و نزدیک، مدیران نسبت به سازمان‌های غیررسمی نگرش منفی داشتند و آنها را مضر می‌دانستند و به محض مشاهده علائم آن را سرکوب می‌کردند. در حالیکه تجارب مدیران را توصیه به منتقم شمردن سازمان‌های غیررسمی و حتی استفاده از آنها می‌کنند.

نگاهی به پیدایش سازمان غیررسمی

در یک سازمان ممکن است یک عده بخاطر نیازها و اعتقادات خودشان