

مدیریت نظامی

شماره ۲۴، زمستان ۱۳۸۵

صص ۸۳-۴۵

نقش کارکنان خلاق و اجرایی در سیکل عمر سازمان‌های نظامی، (جذب و استخدام داوطلبان)

Ahmad Mehrnia(Ph.D.)
Supreme University of National Defense
Gholam Reza Memarzadeh(Ph.D.)
Islamic-Azad University

دکتر احمد مهرنیا
دانشگاه عالی دفاع ملی
دکتر غلامرضا معمارزاده
دانشگاه آزاد اسلامی

چکیده مقاله

بررسی تأثیر چگونگی جذب و استخدام نیرو با توجه به موقعیت عمر سازمان‌های نظامی برگرفته از پژوهشی با موضوع استراتژی جذب کارکنان عملیاتی نظامی به منظور مقابله با تهدیدات است که به صورت کاربردی و روش موردی زمینه‌ای انجام شده است. در این تحقیق علاوه بر شرایط حاضر استخدام، تأثیر تناسب شخصیت فرد با شغل مربوطه، تأثیر سیکل عمر سازمان در چگونگی گزینش، و آگاهی‌های واقعی از شغل، قبل از ورود به سازمان با کارآیی مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

ارتش نقش مهم و اصلی را در دفاع از کیان کشور در مقابل تهدیدات بر عهده دارد. لذا باید راهکارهایی یافت که میزان کارآیی نیروهای نظامی به بالاترین سطح ممکن برسد. در این کار تحقیقی بیش از هشتاد عامل (برون سازمانی، درون سازمانی و فردی) مؤثر در کارآیی کارکنان شناسایی شدند که توجه به نوع کارکنان (خلاق، اجرایی) در مقاطع مختلف عمر یکی از آنها بود. لذا پس از تعیین عمر واحدهای سازمانی مورد نظر، تأثیر کاهش کارکنان «خلاق / نوآفرین و اجرایی» در پیری سازمان بررسی، و صحت فرضیه تأیید شد. پس از انجام آزمون‌های مربوطه، قابلیت تعمیم و تأیید نتیجه، اصلاح سیستم جذب فعلی به عنوان یک راهکار با بکارگیری این رویکرد علاوه بر شرایط فعلی جذب و استخدام پیشنهاد شد.

واژه‌های کلیدی:

جذب و استخدام - کارآیی کارکنان - سیکل عمر سازمان - کارکنان
عملیاتی نظامی - نیروهای خلاق / نوآفرین.

The Role of Creative and Executive Personnel in Life Cycle of Military Organization and the Recruitment of Volunteers

Abstract:

Regarding to the position of military organizations life, examining the effect of recruitment of volunteers process is obtained from a research under the title of "recruitment of military operation personnel strategy, to confront the threats" that performed practically. In this research, in addition to the current condition of recruitment, the effect of personality proportion by related job, the effect of organizations life cycle in recruitment process, and real awareness of job, before entrance into the organization, have been examined. Army, has an important role to defend the country against the threats. Then, we should find the ways cause military forces efficiency to reach to the high level. In this research more than 80 effective factors (interoffice, and individual) in personnel efficiency recognized that "regarding to the different personnel (creative, executive) in different sections of life" is one of them. Then after assigning these organization units life, the effect of reducing "creative/innovator" and "executive" personnel in old age of organization and authenticity of the theory admitted. After performing the experiments, generalization ability and result confirmation, correcting current recruitment system offered as away to use this matter in addition to the current conditions of recruitment.

Keywords:
Employment- Efficiency of personnel- Life Cycle of
Organization- Military Operation Personnel – Creative/
Innovator Forces.

مقدمه

تحقیق گرانبهاترین امر، برای آنانی است که به آزادی نایل شده‌اند. (شورینی، ۱۳۷۸ص ۱۲) علی‌رغم اینکه نقش مؤلفه نظامی نسبت به مؤلفه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی/ فرهنگی و حتی تکنولوژی در توسعه پایدار کمرنگ شده، اما نادیده گرفتن آن غفلی بزرگ است. ارتش که به عنوان یک نهاد عمده در تولید امنیت و ارتقاء سطح آن، نقشی تعیین کننده در سرنوشت ملت‌ها دارد، از تجهیزات، تسلیحات، آموزش، تمرینات، رزمایش‌ها، ... و سرانجام نیروهای انسانی، توان رزم می‌یابد. چگونگی عملکرد منابع انسانی، به ویژه نیروهای عملیاتی، که به هنگام صلح عامل بازدارندگی، و به هنگام جنگ در نوک پیکان مقابله با تجاوز دشمنان قرار دارند، تأثیر بارزی در قدرتمندی ارتش دارد.

قدرت نظامی، که به تجربه ثابت شده بخش اعظم آن به وجود کارکنانی مؤمن، کارآمد، آموزش دیده، و با روحیه جنگاوری و سلحشوری در مقابل هر متجاوزی مربوط می‌گردد، برای دفاع از موجودیت و کیان یک ملت، سرزمین و منابع آن، امری بدیهی و فوق‌العاده تأثیرگذار در استقلال و حاکمیت ملی هر کشور است. این مسئله خصوصاً با شرایط ژئوپولیتیکی و جغرافیای طبیعی ایران و استقرار حکومت اسلامی که سال‌هاست مایه نگرانی قدرت‌های بزرگ و کوچک منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای گردیده اهمیت صد چندان پیدا می‌کند. ارتشی مدرن، قدرتمند و منسجم با تجهیزات مناسب و کافی می‌تواند در مواقع بروز بحران و درگیری‌های نظامی، سایر نیروهای شبه نظامی و مردمی را در راستای اهداف دفاعی کشور، بسیج و سازماندهی نموده، ضریب امنیتی را در مقابله با تهدیدات افزایش داده و نتیجه مطلوب و مورد انتظار ملت را کسب نماید.

مدت‌هاست حضور آمریکا در اطراف مرزهای ایران، و بهانه‌گیری از جمهوری اسلامی، سطح تهدید را از حالت سنتی آن بالاتر برده است. آنطور که عملیات طوفان صحرا نشان داد نیروی هوایی (آمریکا) در طول دو دهه گذشته به حدی رشد کرده است که سرانجام از نظر اثراتش واقعاً استراتژیک خواهد شد. (لامبت، ۲۰۰۰ میلادی،

ص ۱۵) این نگاهی کوتاه به جنگ نفت به رهبری آمریکا علیه عراق در سال ۱۹۹۱ میلادی بود.

با برداشت از اخبار و نقطه نظرات مطرح شده در رسانه‌ها، می‌توان گفت اینک تهدید این همسایه شانزدهم قابل تأمل و بررسی است. حتی برخی از همسایگان، به واسطه تحریک، پذیرش سلطه آمریکا و نگرانی از گسترش ایدئولوژی شیعی و به تبع آن هوشیار شدن ملت‌شان، پیکان دشمنی خود را به سوی ایران اسلامی نشانه رفته‌اند. چنانکه رهبر معظم انقلاب در بیاناتی فرموده‌اند:

امروز کشور شما چون می‌خواهد آزاد و مستقل و متکی به خویش باشد، مورد تهاجم است؛ هیچ مسئله دیگری در ایران نیست. چه کسی امروز نمی‌داند که مسأله حقوق بشر و آزادی و دموکراسی و دیگر حرف‌هایی که از دهان بلندگوهای بیگانه خارج می‌شود، حرف‌های پوچ و بهانه‌های واهی بیش نیست؟ ... تا آن روز این فشارها ادامه پیدا خواهد کرد که دشمنان مایوس شوند. ... شما باید بسازید، نگهدارید، افزایش دهید، نوآوری کنید، سازماندهی را تقویت کنید و در کنار ساختن ابزارهای کارآمد انسان‌های ماهر بسازید.^۱

در بیان معظم‌له، هم می‌توان عمق و گستره تهدید را دید و هم نیاز به ایجاد قدرتی قابل اتکا برای ارتقاء اقتدار ملی و مقابله با چنین تهدیداتی، لذا در بُعد نظامی، باید به هر چه قدرتمندتر شدن ارتش توجه نمود و برای افزایش کارایی کارکنانش که نقش مهمی در تولید این قدرت ایفا می‌نمایند چاره‌اندیشی کرد.

در ارتقاء سطح اقتدار ملی هر کشور برآیند قدرت‌های نظامی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، علمی و فناوری، نقش حیاتی دارند. تعاملات بین این عناصر قدرت، می‌تواند هم‌افزایی مثبت و یا منفی^۲ در پی داشته باشد (میرسپاسی، تابستان ۸۰ ص ۱۸).

در چنین وضعی هدف این است که با افزایش کارایی، نیروهای مسلح از چنان اقتدار، آمادگی و تحرکی برخوردار شوند که بتوانند جرأت هرگونه تعرض را از دشمنان بالقوه و بالفعل سلب کنند.

^۱ بخشی از سخنان مقام معظم رهبری در دیدار با فرماندهان و کارکنان نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران

ب- جذب و استخدام

برابر ماده ۱۸ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران استخدام در ارتش عبارت است از پذیرفته شدن شخص برای خدمت موظف در یکی از مشاغل پیش‌بینی شده در این قانون. (شهلائی، ص ۲۶۸)

جذب و استخدام کارکنان، در اغلب کتب مدیریت، اولین اقدام از چهار زیر مجموعه نظام مدیریت منابع انسانی ذکر شده، سپس بحث آموزش و بهسازی کارکنان، نگهداری آنان؛ شامل پرداخت حقوق و مزایا، بیمه‌های مختلف، بازنشستگی، امور رفاهی، ... و نهایتاً، به کارگیری مؤثر این نیروها آمده است.

برای به کارگیری مؤثر کارکنان، هر یک از سه بخش اول دارای اهمیت ویژه‌ای هستند که اگر به دقت مورد توجه قرار نگیرند سازمان با افرادی بی انگیزه، غیر خلاق و بالتبع با رکود کاری مواجه می‌شود. لذا جذب صحیح ضمن تأمین رضایت متقابل فرد و سازمان، جلوی بروز بسیاری از مشکلات آتی را خواهد گرفت. چرا که بدون حضور منابع انسانی فعال و پویا، سازمان نیز پویا نخواهد بود. لذا به منظور ایجاد تحرک در تشکیلات سازمان، لازم است نیروی انسانی را به حرکت واداشت. از جمله محرک‌ها احتمالاً، چگونگی وضعیت استخدام، نحوه اشتغال و نگهداری کارمندان دولت است که اتخاذ سیاست‌های تشویقی و حمایتی، از ابزارهای لازم آن می‌باشد. لیکن این امور پس از مراحل جذب و انتصاب کارکنان کارساز خواهند بود. در صورتی که کارکنان، ناهمخوان با نیازهای سازمان جذب شده باشند این ابزارها اثر لازم را نخواهند داشت.

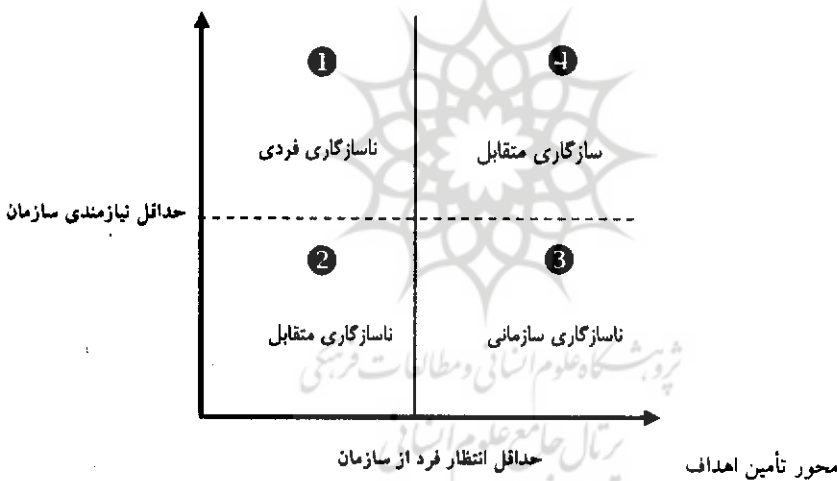
مهمترین هدف مدیریت منابع انسانی آن است که شایسته‌ترین و متناسب‌ترین افراد را به سوی سازمان جلب، جذب و استخدام نماید تا سازمانی کارآ و اثربخش داشته باشد. منظور از جلب افراد به سازمان این است که مدیران امکانات رفاهی سازمان و محیط کار را به حدی رسانده و به داوطلبان معرفی نمایند، که تعداد مراجعان برای استخدام بیش از حد نیاز باشند، تا سازمان این امکان را بیابد که از بین آنان بهترین و شایسته‌ترین افراد را انتخاب کند. (مشیری، ۱۳۷۹، ص ۱۴۹)

اما آنچه در شرایط فعلی کشور ملاک گزینش، استخدام و حتی انتصاب می‌باشد اغلب مهارت داوطلب است که شرایط احراز شغل تلقی می‌شود آن هم در مفهوم تحصیلات و تجربه کاری مرتبط. «در حالی که یافته‌های تحقیقی و تجربه جوامع موفق

نشان می‌دهد که راز موفقیت سازمان‌ها و رضایت شغلی کارکنان آنها چیزی فراتر از صرفاً تأکید بر مهارت است. (میرسپاسی، ۱۳۷۸، شماره ۴۴).

هدف این تحقیق رسیدن به راهکاری بود که افرادی با سازگاری متقابل، جذب یگان‌های نظامی شوند. زیرا این نوع سازگاری می‌تواند به افزایش کارایی منجر شود. «... ورود به ناحیه چهار (شکل شماره ۱) یک ورود هماهنگ و سازگار است. با این معنی که فرد از حداقل مهارت و توانائی مورد نیاز سازمان برخوردار است و محیط سازمان نیز برای او ارضاء کننده است. این حالت سازگاری متقابل نام نهاده شده است.» (معمارزاده، ۱۳۷۵، ص ۱۰)

محور تأمین نیروی انسانی



شکل شماره ۱- سازگاری و ناسازگاری در تأمین نیروی انسانی

در این راستا یکی از عوامل اثرگذار تناسب ترکیب نوع کارکنان با توجه به عمر سازمان است.

در حال حاضر جذب و استخدام پایوران درجه‌دار، از یک فراخوان عمومی در رسانه‌های کثیرالانتشار آغاز، و با یک آزمون ورودی، معاینات اولیه پزشکی، مصاحبه شایستگی مکتبی، معاینات پزشکی دقیق‌تر، تأیید صلاحیت حفاظتی، تعیین تخصص

بنا به نیاز، نه ویژگی‌های پیش گفته و تناسب شخصیت) برای پذیرفته شدگان و استخدام آنان ادامه می‌یابد. استخدام کادر افسری با اندکی تغییر از طریق دانشگاه‌های نظامی صورت می‌گیرد. بدین شکل که آنان بجای فراخوان عمومی، از طریق کنکور سراسری وارد سیستم جذب و استخدام شده و دوره خود را به شکل دانشجویی آغاز می‌نمایند.

از آنجا که توسعه اقتصادی هر کشور در گروی ظرفیت‌ها و توان تولیدی آن کشور است. (شورینی، ۷۸، ص ۳۲) و نیروهای نظامی با تولید امنیت، زمینه توسعه را برای کلیه واحدهای سیاسی، فرهنگی، تولیدی، خدماتی و ... فراهم می‌کنند. با واکنش منفی کارکنان یا رهایی آنان به هر شکل، فرد، سازمان متبوعه و جامعه متضرر و متأثر می‌گردند.

پس گزینش و استخدام نادرست مساوی است با هدر رفتن زمان و صرف هزینه‌های هنگفت. مخصوصاً که کارکنان نظامی برای برخورد با شرایط بحرانی و جنگ تربیت می‌شوند و باید در روز موعود بتوانند حتی با نثار جان، وظیفه خود را به نحو احسن به انجام برسانند. اگر خلاف این امر رخ دهد، کارکنان نامناسب که هزینه‌های هنگفتی هم برای تربیت‌شان صرف شده است خود به تنهایی مقصر نیستند. بلکه باید بخشی از اشکال را در سیستم گزینش جستجو نمود. موفقیت و شکست در رسیدن به هدف های سازمانی، در واقع، در گرو یافتن و انتخاب نیروی انسانی متعهد و متخصص است. اجزای به وجود آورنده سازمان هر چه باشند، اگر در دست منابع انسانی با کفایت قرار گیرند، سازمان‌ها می‌توانند با صرف وقت، نیرو و هزینه کمتری به هدف‌های خود برسند. (ابطحی، ۸۱، ص ۷۴) که این امر یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی هر سازمان است.

در یکی از بندهای شرح وظیفه مدیریت گزینش و استخدام معاونت منابع انسانی یک سازمان عمده نظامی آمده است: جمع‌آوری آمار و اطلاعات در زمینه نیروی انسانی کشور و مطالعه، تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری از آنها به منظور استخدام نیروی انسانی مناسب و مورد نیاز بر اساس طرح‌ها و برنامه‌های مصوبه پرسنلی. و در بندی دیگر نظارت بر تهیه و تنظیم تست و اجرای آزمون استخدامی به نحوی که بهترین استعداد جذب گردد. همان‌طور که می‌بینیم هدف، استخدام نیروی انسانی مناسب و بهترین

استعدادها است. که ضمن نیاز به مدیریت پویا و قوی منابع انسانی، توجه به همه مؤلفه‌های اثرگذار را طلب می‌نماید.

مدیریت منابع انسانی به این دلیل مهم است که بدون دستیابی به کارآیی کارکنان، سازمان متوقف و نهایتاً با شکست مواجه می‌شود (جزنی، ۱۳۸۴، ص ۲۷).

مدیریت منابع انسانی قسمت عمده از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل می‌دهد که با نگرش استراتژیک می‌توان این تعریف را برای آن قایل شد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از: دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرای سازمان یافته در؛ تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بکارگیری مؤثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه‌های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون و برون سازمانی، در راستای تبیین استراتژی‌ها، به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان. (میرسپاسی، ۱۳۷۸، ص ۳۰)

از تعاریف فوق استنباط می‌گردد که کارکنان هر سازمان از اجزاء بسیار با اهمیت آن هستند که بسته به عملکردشان، می‌توانند به عنوان نقطه ضعف یا قوت محسوب شوند. و لذا نیاز به دوراندیشی فراگیر و نوآور تحول‌گرا، آن هم به صورت سازمان یافته و نه، بی برنامه در «تأمین»، «پرورش» و «بهسازی» آنان ضرورت دارد. اساساً قابلیت‌های این کارکنان از مواردی است که در تعیین و یا تعدیل استراتژی‌های کلان سازمان تأثیرگذار است. در چنین شرایطی اهمیت جذب افراد متناسب از میان داوطلبان کار مشهود می‌شود. چنانچه افراد نامتناسب به استخدام سازمان درآیند، علاوه بر این که سازمان متضرر خواهد شد، ایشان نیز پس از اشتغال به کار، و روبرو شدن با عدم هماهنگی‌ها، با کم‌ترین بهانه‌هایی، واکنش نشان می‌دهند. این واکنش‌ها از اعتراض و کم کاری انفرادی یا در قالب گروه‌های غیر رسمی در اشکال مختلف بروز نموده، و حتی گاهی منجر به ترک شغل می‌گردد.

کارآیی کارکنان

با نگرش دقیق به سیستم‌های سازمانی، درمی‌یابیم که انسان مهم‌ترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی است، زیرا سایر منابع وارده به سازمان، (سرمایه، مواد اولیه، فناوری و اطلاعات) به خودی خود نخواهند توانست هدف‌های سازمانی را تحقق بخشند.

کارآیی شامل سنجش یک نتیجه دلخواه در مقابل منابع استفاده شده برای دستیابی به آن نتیجه است. کارآیی عبارت است از نسبت ستانده به داده‌ها یا منافع به هزینه‌ها. یک سازمان می‌تواند در نیل به هدف‌های اساسی خود اثربخش باشد و در عین حال بسیار ناکارآ. یا سازمانی می‌تواند در انجام برخی از امور به غیر از رسیدن به هدف‌های خود کارآ باشد که در آن صورت اثربخش نیست. (جزنی، ۱۳۸۴، ص ۱۳۵).

افزایش یا کاهش کارآیی می‌تواند در نتیجه عملکرد نیروهای انسانی، تجهیزات، آموزش، ساختار سازمانی و بسیاری عوامل دیگر باشد که در این تحقیق بیش از هشتاد عامل متفاوت در قالب عوامل فردی، سازمانی و محیطی، که از جمله آنها: «عدم آگاهی‌های فرد از واقعیت‌های سازمان قبل از ورود»، «عدم تطبیق شخصیت شاغل با شغل»، «پائین بودن سطح درآمد، کاهش علاقمندی و انگیزه، کیفیت آموزش، مقررات خشک، بورکراسی پیچیده، تأخیر در ترفیعات، انتصابات ناصحیح یا عدم شایسته سالاری، ضعف مدیریت، شناسایی و معرفی شده‌اند. (معمارزاده، ۱۳۷۲-۱۳۷۴-مهرنیا، ۱۳۷۴ و باهری، ۱۳۸۲)

چون انجام مأموریت سازمان‌های عام‌المنفعه و تحت حمایت دولت، مانند وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و ارتش به هر قیمتی لازم است، و لذا محاسبه هزینه-منفعت در درجه اول اولویت قرار ندارد، مفهوم کارآیی در این تحقیق، توان مقابله با تهدید نیروی انسانی فرض شده، که با محاسبه معدل نمرات ارزیابی دو سال نمونه بعلاوه میزان رضایتمندی از شغل و کیفیت نظامی‌گری آنان تعیین گردیده، و در آزمون همبستگی تناسب شخصیت با شغل، و آگاهی از واقعیت‌های سازمان، با کارآیی نیز از آن استفاده شده است. در رابطه با عمر سازمان‌ها، فرض بدیهی این است که سازمان دوره تکامل دارای بالاترین کارآیی می‌باشد. در تکامل منحنی به سمت بالا، نمایانگر انرژی حیاتی سازمان و توان دستیابی به نتایج ثمربخش و کارآمد در کوتاه و بلندمدت است. (آدیزس، ۱۳۸۱، ص ۶۲)

بحث سیکل عمر و نحوه مدیریت سازمان‌ها در هر دوره، از مقوله‌هایی است که در دو دهه اخیر مد نظر بسیاری از سازمان‌های بزرگ و کوچک جهان قرار گرفته است.

به دلیل اینکه احتمالاً، درصدی از کاهش کارآیی می‌تواند نتیجه پیری سازمان باشد، و برخی از واحدهای نظامی ممکن است موقعیتی نسبتاً مسن روی منحنی عمر داشته باشند. که این موقعیت عامل مهمی در فرآیندهای جذب، آموزش و بهسازی، نگهداری و کاربرد مؤثر نیروی انسانی و همین‌طور انجام نظام تأمین و تعدیل است که با سیاست‌های جاری گزینش و استخدام نمی‌توان آن را به دوران تکامل بازگرداند، و چون ادعای نظریه سیکل عمر هم، آن است که سازمان‌ها در هر یک از مقاطع عمر خود دارای ویژگی‌های خاص فرهنگی و رفتاری، به گونه‌ای هستند که تفاوت این ویژگی‌ها در حدی است که نیاز به نوع مدیریت خاص را ایجاد می‌کند (میرسپاسی، ۷۶، ص ۱۶۱) ضروری است ابتدا موقعیت واحدها روی منحنی عمر مشخص، و سپس نقش گزینش نوع خاصی از داوطلبان استخدام را با توجه به آن موقعیت بررسی کنیم.

سیکل عمر سازمان

اولین بار در قرن ۱۴ میلادی ابن خلدون دانشمند مصری^۱ نظریه عمر را در مورد پیدایش و زوال حکومت‌ها ارائه داد. وی معتقد بود، حکومت‌ها روزی تشکیل شده، به اوج شکوفایی می‌رسند و سپس دچار زوال و مرگ می‌شوند که البته طول زمان حیات هر یک بستگی به شرایط متفاوت و به شکل دایره بود. دایره بزرگ‌تر، عمر طولانی‌تر.



شکل شماره ۲- نمودار عمر حکومت، از ابن خلدون

۱- در اواخر قرن نوزدهم، کارل ریتز* در برلین نظریه رشد حکومت را مشابه آنچه ابن‌خلدون در پنج قرن پیش از آن ارائه کرده بود مطرح کرد؛ با این تفاوت که آن را قابل قیاس با موجود زنده می‌دانست. به همین دلیل نظریه وی را نظریه "ارگانسم" (موجود زنده) می‌نامند (میر حیدر، ۱۳۸۱ ص ۵).

این موضوع در سال‌های اخیر به سازمان‌ها نیز تعمیم داده شد. و در دنیای غرب بسیار مورد توجه قرار گرفت، گرچه در کتب فارسی کمتر مطلب مهمی در این خصوص به چشم می‌خورد. دانشمندانی چون ریتز و میلر^۱ در این زمینه نظریه‌پردازی کرده‌اند اما یکی از کامل‌ترین نظریه‌های موجود از ایزاک آدیزس^۲ لهستانی‌الاصیل است. «تمام موجودات زنده از منحنی دوره‌های عمر و یا سیکل حیات^۳ پیروی می‌کنند. اینگونه موجودات متولد شده، رشد می‌کنند، به پیری می‌رسند و نهایتاً می‌میرند. این سیستم‌های زنده در هر مرحله از عمر خود دارای الگوهای رفتاری خاص به منظور غلبه و چیرگی بر مسائل آن دوره و یا مشکلات مربوط به انتقال از دوره‌ای به دوره دیگر هستند. مواردی نیز پیش می‌آید که در حل مسائل باز می‌مانند و نیازمند دخالت و معالجه عوامل بیرون از سیستم می‌شوند. لذا مفهوم منحنی عمر سازمان‌ها مشابه مفهومی است که برای موجودات زنده به کار برده می‌شود.

همانند موجودات زنده، رشد و پیری سازمان‌ها را ابتدا با ارتباط بین قابلیت انعطاف و کنترل پذیری نشان می‌دهند. در جوانی سازمان‌ها بسیار منعطف، ولی در اکثر مواقع کنترل‌ناپذیر هستند. با پیر شدن سازمان، روابط تغییر می‌کند. کنترل پذیری افزایش و قابلیت انعطاف کاهش می‌یابد.

توجه: طول و گذر عمر دلایل رشد و پیری نیستند، سازمان‌های بزرگی با عمر طولانی وجود دارند که پیر یا جوان محسوب می‌شوند. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۴)

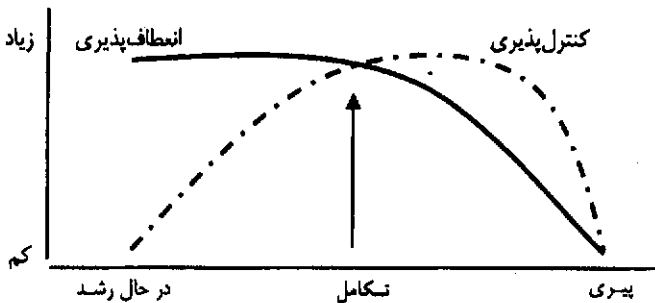
«پیر به معنی کنترل پذیری رفتاری است، در حالی که انعطافی وجود نداشته و تمایلی هم به تغییر دیده نشود. وقتی که سازمانی قابلیت انعطاف داشته و کنترل‌پذیر نیز هست، نشان می‌دهد که زیاد جوان یا پیر نبوده، توأمأ مزایای جوانی و پختگی را دارا می‌باشد. این وضعیت، دوره تکامل^۴ شناخته می‌شود. چنین سازمانی می‌تواند جهت را تغییر داده و این تغییر را همان‌طور که می‌خواهد پیش ببرد. همچنین قادر است آنچه را مایل به انجامش است تحت کنترل درآورد.»

^۱ - Karl Ritter and Miller

^۲ - Ichak Adizes

^۳ - Life Cycles

^۴ - Prime



شکل شماره ۳- قابلیت انعطاف و کنترل پذیری بر روی منحنی عمر (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۴)

«پیر شدن به معنی کاهش قابلیت مواجهه با مشکلات است، همان مشکلاتی که سازمان سال‌ها با آن مواجه بوده است. با پیر شدن سازمان، این مشکلات به طور فزاینده‌ای حل نشدنی به نظر می‌رسند.» (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۵)

«تکامل مطلوب‌ترین محل، روی منحنی عمر است، و خروج از آن نیز الزامی نیست، زمانی که سازمان نتواند خودش را در چنین وضعیتی حفظ نماید، پیری به عنوان یک پدیده غیر طبیعی (که می‌باید مورد معالجه قرار گیرد) به سراغش خواهد آمد. که به راحتی قابل تشخیص است.» (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۹)

«برای اداره سازمان باید همواره به حل مشکلات پرداخت. سازمانی بدون مشکل است که در آن تغییری رخ ندهد. این وقتی اتفاق می‌افتد که سازمان مرده باشد. حل مشکلات و ایجاد وضعیتی که مشکل جدید و پیچیده‌تری نیز واقع نگردد، همانند مردن است.» (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۶)

بر این اساس ابتدا نگاهی کوتاه به خصوصیات دوره‌های مختلف عمر بیافکنیم:
ایجاد^۱: اولین دوره از حیات یک سازمان، ایجاد یا تشکیل، یا تأسیس نامیده می‌شود. سازمان هنوز متولد نشده است و فقط به صورت یک ایده وجود دارد» (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۱۱)

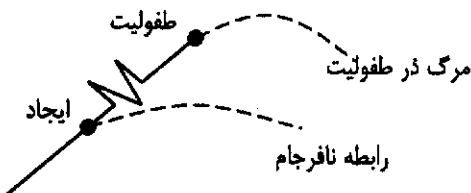
ایجادى که آزمایش واقعى بر روى آن انجام نشود به سمت پدیده رابطه نافرجام سوق داده مى‌شود. يعنى نهایتاً ایده‌ها بصورت رؤیا باقى مانده و هیچ کدام عملى نخواهند شد» (ادیزس، ۱۳۸۱ ص ۱۴ و ۱۹). به شکل شماره ۳ توجه نمایید.

طفولیت^۱: در این دوره، عمل است که ارزش دارد نه فکر کردن. وقتى سازمان حقیقتاً متولد شد، نیازمند فرد خاصى است که هدایت مراحل انتقال از ایده‌پردازى به تحقق ایده‌ها را به عهده بگیرد.

سازمان در دوره طفولیت داراى حداقل مقررات، سیستم، دستورالعمل انجام کار و بودجه‌بندى است. فضای آن در این دوره بسیار صمیمى، سلسله مراتب بسیار محدود، و سازمان سیستمى برای استخدام و ارزیابى کارکنان ندارد. افراد وقتى به آنان نیاز است، استخدام مى‌شوند و معمولاً از آنها خواسته مى‌شود که همان موقع مشغول به کار شوند. معمولاً مدیریت سیستماتیک وجود نداشته، و ضبط و نگهدارى سوابق و تجربیات به ندرت موجود است. سازمان نمى‌تواند همواره در طفولیت باقى بماند، اگر دوره طفولیت بیش از حد طول بکشد، صاحب و بنیانگذار خسته شده، آن را ترک و به حال خود مى‌گذارد. در این حالت مرگ بر خلاف حالت قبل یکباره و ناگهانى نبوده، بلکه فرآیندى تدریجى و طولانى خواهد بود که همواره با کاهش سطح تعهدات عاطفى، اشتیاق و اظهار شکایت از بدى اوضاع و احوال همراه مى‌شود. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۲۱ تا ۲۳)

در این دوره هیچگونه سابقه، مقررات، خط مشى، ثبات یا حافظه سازمانى جهت اتکاء وجود نداشته و هر تصمیم یک سابقه جدید است. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۲۷)

در طفولیت، تفویض اختیار و مسئولیت‌ها صورت نمى‌گیرد، تشکیلات و پست سازمانى، عنوان و سلسله مراتب وجود نداشته و باید و نبایدها هنوز فعال نشده‌اند. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۳۱)



شکل شماره ۴- ایجاد، طفولیت و مرگ در طفولیت

رشد سریع^۱: رشد سریع زمانی است که سازمان بر مشکلات دوره‌های قبل فائق آمده و نه تنها قادر به ادامه حیات است بلکه در حال توسعه و پیشرفت نیز می‌باشد. (شکل شماره ۴)

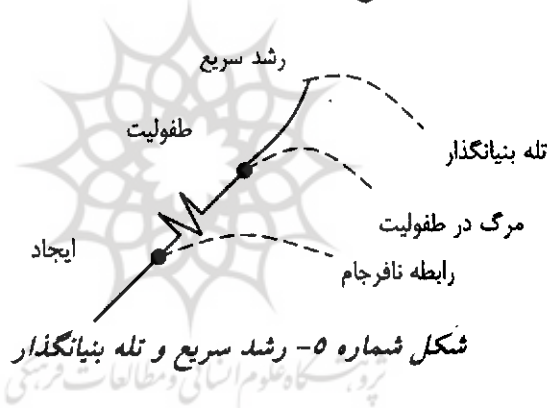
معمولاً سازمان‌ها در این دوره به دلیل فعالیت در شاخه‌های مختلف دچار اشکال می‌شوند آنها مانند کودکانی هستند که با چهار دست و پا، راه رفتن را آغاز کرده‌اند، همه جا هستند. فقط فرصت‌ها را می‌بینند و مشکلات را درک نمی‌کنند. به هر چیزی دست می‌زنند، آن را می‌خورند و یا می‌شکنند.

از بیماری‌های دوران رشد سریع، همانند سوپر مارکت عمل کردن است. علاقمندند در فعالیت‌های مختلف، مربوط و نامربوط حضور داشته باشند. متأسفانه تنوع در فعالیت‌ها معمولاً سبب تقسیم توان و امکانات آنها در سطوح مختلف می‌شود. وجود اولویت‌های بسیار، به معنی نداشتن هیچ اولویتی است.^۲ (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۳۵)

اگر طفولیت، دوره مدیریت در بحران باشد، رشد سریع بحران در مدیریت را به همراه دارد. والدین از کودکی که تازه به راه افتاده چشم بر نداشته و دائماً مراقب او هستند. سازمان در این دوره نیز همان نوع مراقبت را نیاز دارد. رشد سریع، زمانی است که نیاز به ساختار سازمانی و آئین‌نامه‌ها نمودار می‌شود. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۳۷)

آموزش، ارزیابی از عملکرد و سیستم پرداخت حقوق، بسیار محدود به وجود آمده است، سازمان رشد سریع، زمان و یا تمرکز کافی برای هماهنگ کردن امور ندارد. بین وظایف کارکنان تداخل به وجود می‌آید. سازمان بر محور افراد، و نه بر اساس وظایف سازماندهی شده است. رشد آن هم بر اساس برنامه نیست. سازمان محیط را کنترل

نمی‌کند بلکه توسط آن کنترل می‌شود. فرصت‌ها سازمان را اداره می‌کنند، بجای آنکه سازمان آنها را هدایت نماید. رفتار سازمان بجای پیشدستانه^۱، عمدتاً عکس‌العملی^۲ است. ارجاع وظیفه به افراد بر اساس در دسترس بودن آنان و نه صلاحیت و شایستگی ایشان است. مدیریت اقتضایی (بر مبنای مصلحت) برای مدتی کاربرد پیدا می‌کند. یادگیری به روش سعی و خطا صورت می‌پذیرد. سازمان متوجه می‌شود که برای پاسخگویی به سئوالاتی از قبیل اینکه: چه کاری باید انجام گیرد؟ و چگونه باید انجام شود؟ نیازمند برقراری یک سلسله مقررات، دستورالعمل‌ها و خط مشی‌هاست. ایجاد قوانین و مقررات ضرورتی است برای اداره امور، توسط سیستم‌های فرعی که جهت انتقال سازمان به دوره بعدی (بلوغ^۳) مورد نیاز است.



اگر تأکید بر سیستم‌های اداری و مدیریت وجود نداشته باشد، ساختار و سیستم اداری شکل نگیرد، و مدیریت به صورت نهادی عمل ننماید، مؤسسه دچار آسیب یا بحرانی به نام تله بنیانگذار^۴ می‌شود. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۳۸ تا ۴۰)

بلوغ^۵: در دوره بلوغ، سازمان تولدی مجدد می‌یابد. تولد اولیه در دوره طفولیت، در واقع تولد فیزیکی به حساب می‌آید. اکنون، در دوره بلوغ، مستقل از بنیانگذارش، سازمان تولدی دوباره می‌یابد. تولد احساسی و شخصیتی، از پاره‌ای جهات، شبیه حالت جوان تازه بالغی است که در تلاش کسب استقلال از خانواده می‌باشد. این تولد دوباره

^۱ - Proactive

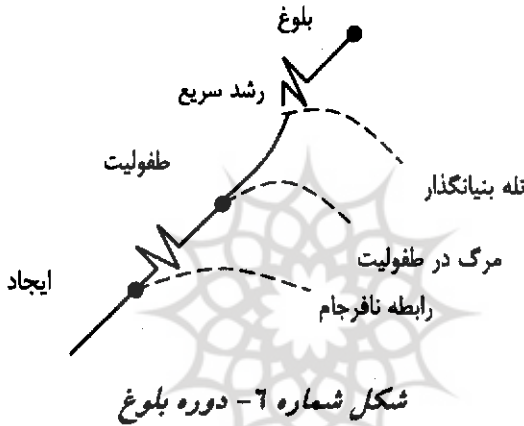
^۲ - Reactive

^۳ - Adolescence

^۴ - Founder's Trap

^۵ - Adolescence

- دردآورتر و طولانی‌تر از تولد اولیه است. بارزترین خصوصیت رفتاری در این دوره از جوانی، ابهام، تناقض، تضاد و بی‌ثباتی است.
- علل اساسی صعوبت این دوره عبارتند از:
- تفویض کردن اختیار.
 - ایجاد دگرگونی در رهبری.

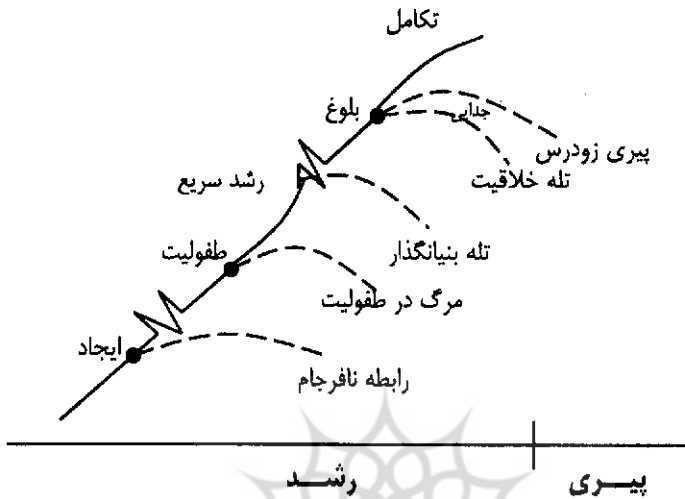


- توجه: علامت \hookrightarrow در منحنی‌های عمر بیانگر انتقالی بودن این دوره‌هاست.
- هر سازمانی این پدیده را تجربه می‌نماید. حتی اگر بدانیم که نباید رخ بدهد. دکتر بودن مانع بیمار شدن نیست. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۴۷ و ۴۸)
- انتقال به دوره بلوغ نیازمند تفویض اختیار، دگرگونی در رهبری، از مدیریت برحسب نوآوری و خلاقیت به مدیریت حرفه‌ای و جابجایی اهداف (به عبارت دیگر وضعیت کار بیشتر به حالت کار حساب شده‌تر و با تدبیرتر تبدیل شدن) است. خلاصه اینکه ماحصل سه عامل فوق (تفویض اختیار، تغییر در رهبری و جابجایی اهداف) تضادی جدی و قابل توجه خواهد بود که جنبه‌های متعددی را به دنبال خواهد داشت:
- قدیمی‌ها در مقابل تازه‌واردها.
 - بنیانگذار در مقابل مدیر حرفه‌ای.
 - اهداف فردی در مقابل اهداف سازمانی.

در بلوغ، تضاد در ابعادی که مطرح شد، امری طبیعی است. آسیب‌پذیری هنگامی ظاهر می‌شود که در اثر تضاد به وجود آمده، احترام و اعتماد متقابل در بین افرادی که به طور رسمی و غیر رسمی بر فرآیند تصمیم‌گیری اثر داشته‌اند، از بین برود. آنها از یاد می‌برند که عقاید و منافع مشترک زیادی دارند و به خاطر حفظ آنها نباید غیر منطقی باشند. آنها سازمان را وقتی کوچک و انعطاف‌پذیر بود، دوست داشتند. ولی از زمانی که غیر منعطف و جوان سیاسی شده، دیگر نسبت به آن جاذبه‌ای احساس نمی‌کنند و آن را ترک می‌نمایند. این خروج می‌تواند منجر به عارضه پیری زودرس شود، و در این حالت، رفتاری مشابه دوران اشرافیت از خود بروز دهد. سازمان از اینرسی (هم‌افزایی) و خلاقیت ناشی از دوره رشد سریع برای مدتی استفاده می‌کند، ولی هیچگاه به دوره‌ای که پتانسیل آن حداکثر باشد (دوره تکامل) وارد نخواهد شد. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۴۸ تا ۵۷). پیری زودرس و تله خلاقیت در بلوغ، در شکل شماره ۷ قابل مشاهده است.

دوره تکامل^۱: نقطه‌ای است بهینه از منحنی حیات، در وضعیتی بین کنترل‌پذیری و قابلیت انعطاف، که تعادل کامل در سازمان وجود دارد. مشخصات سازمان‌هایی که در دوره تکامل قرار دارند عبارتند از:

- وجود سیستم‌های تخصصی - حرفه‌ای و ساختار سازمانی.
- نهادی شدن دیدگاه و تفکر خلاق.
- به دنبال نتیجه بودن (سازمان احتیاجات مشتریان را مرتفع می‌نماید).
- سازمان به گونه‌ای قابل پیش‌بینی توان اجرایی خود را افزایش می‌دهد.
- سازمان‌ها در دوره تکامل دقیقاً می‌دانند چه می‌کنند، کجا می‌روند و چگونه به مقصد می‌رسند.



شکل شماره ۷- دوران بلوغ و تکامل سازمان

اگر مشکلات متداول را طبقه‌بندی کنیم، می‌توانیم مشخص نمائیم که سازمان در کدام دوره از سیکل حیات خود قرار دارد. در هر دوره از عمر مشکلاتی وجود دارد (برخی بازمانده از گذشته‌اند و برخی پیش‌درآمد مشکلات جدی دوره‌های آتی). در یک دوره رشد و توسعه سالم سازمانی، مشکلاتی بیشترین اولویت را دارند که مربوط به همان دوره‌اند.

در دوره تکامل، فعالیت کمتری نسبت به رشد سریع انجام نمی‌شود، لیکن این حجم کار قابل پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و کنترل است. باید توجه داشت که در منحنی زنگوله‌ای شکل عمر سازمانی، نقطه تکامل در رأس منحنی (نقطه عطف) قرار ندارد. اگر یک سازمان دوره تکامل، در نوک قله قرار داشته باشد، فقط یک راه برای رفتن دارد، به سمت پائین. تکامل بدان معنی نیست که به قله رسیده باشید، بلکه به معنی آن است که شما هنوز در حال رشد هستید. تکامل فرآیند است، نه مقصود و هدف.

اگر سازمان از دوره تکامل عبور کند، قدرت حیاتی آن افزایش می‌یابد، این افزایش قدرت حیاتی از تحرک سازمانی که در دوره ایجاد به وجود آمده است سرچشمه گرفته، در دوره طفولیت آزمایش شده، در رشد سریع تقویت گردیده، در دوره بلوغ

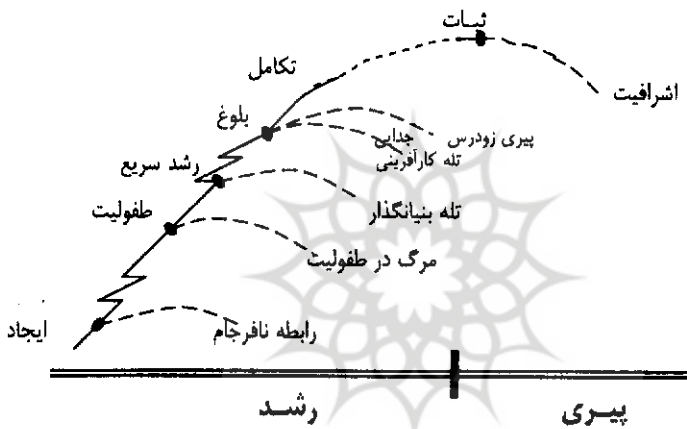
چهارچوب و فرم پذیرفته و در دوره تکامل کاملاً منسجم شده است. اگر سازمان در دوره تکامل این انرژی را مجدداً تقویت ننماید و اگر خلاقیت از سازمان رخت بریندد و دائماً سعی به استفاده از این انرژی بجای تقویت آن شود، سازمان نرخ رشد خود را از دست می‌دهد ... آنگاه سازمان به دوره بعد، یعنی ثبات وارد خواهد شد. این دوره پایان رشد و آغاز افول است. تلاش و مبارزه اساسی سازمان در دوره تکامل، باقی ماندن در این دوره است. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۵۸ تا ۶۳)

دوره حیات سازمان - مراحل پیری

ثبات^۱: ثبات، اولین دوره پیری در سیکل حیات است. سازمان هنوز قدرتمند است، لیکن به تدریج قابلیت انعطاف خود را از دست می‌دهد. سیستم به انتهای دوره رشد خود، که شروعی است برای اشاعه فساد سازمانی، رسیده است. تدریجاً روحیه خلاقیت، نوآفرینی و شهامت (تغییراتی که سازمان را به دوره تکامل رسانیده است) از دست می‌رود. تضاد سلیقه‌ها که در دوره‌های قبل بروز می‌کرد در این دوره کمتر مشاهده می‌شود. در چنین سازمانی اعتماد و امتیاز فزاینده‌ای نسبت به آنچه که در گذشته اتفاق افتاده، وجود دارد. گاه نشانه‌هایی از خلاقیت و پذیرش فوریت‌ها مشاهده می‌گردد، لیکن عمر این موارد کوتاه است. نظم‌گرایی و عملیات محافظه‌کارانه برای حفظ آنچه که در گذشته اتفاق افتاده است، به جریان می‌افتد. احساس فوریت در امور به تدریج ناپدید می‌گردد. ... اوضاع بیشتر تشریفاتی شده است، ایده‌های جدید محترمانه شنیده می‌شوند اما هیجانی ایجاد نمی‌کنند. مشخصه‌های دوران ثبات عبارتند از:

- انتظار کمتری برای رشد وجود دارد،
- چشم‌داشت کمتری به بازارهای جدید، تکنولوژی مدرن و پیشناز بودن وجود دارد.
- شروع زمان تأکید شدید به دستاوردهای گذشته است، به جای توجه به آینده.
- بدگمانی نسبت به تغییر به وجود می‌آید.
- به جای توجه به پذیرش خطر، توجه بیش از حدی به روابط بین پرسنل انجام می‌شود.
- در صورت طولانی شدن دوران رکود خلاقیت، سازمان به ناچار به دوره بعدی از سیکل حیاتش یعنی اشرافیت می‌لغزد. از دوره تکامل به بعد، حرکت سازمان در طول

منحنی عمر، در واقع تحولی است به سمت انحطاط. هنگامی که سازمان‌ها در حال رشد هستند شاهد نقاط انتقالی، جوانه زدن و شکوفایی هستیم. وقتی دوران پیری فرا می‌رسد دیگر نقاط واضح و روشنی وجود ندارند. بلکه فقط تحول در جهت افول فزاینده، آنهم به طور مداوم در جریان است. نقصان روحیه خلاقیت، به ثبات و سپس به اشرافیت سازمان منجر می‌گردد. تحول مذکور عبارت است از افزایش تمایل به حفاظت از خود و فاصله گرفتن از محیط. (ادیزس، ۱۳۸۱ ص ۶۵ تا ۶۸).



نمودار ۷: دوران ثبات و اشرافیت

- اشرافیت^۱: این دوره با صور رفتاری زیر مشخص می‌شود:
- در انجام امور به عوض اینکه چه کاری؟ و چرایی؟ مورد سوال قرار گیرد، چگونگی آنچه در گذشته انجام شده مورد تأکید است.
 - رواج امور تشریفاتی در لباس، القاب و سنت‌ها صورت می‌پذیرد.
 - افراد نسبت به حیات سازمان علاقمندند، لیکن به صورت گروهی اندرز حکیمانه حرکت ایجاد نکن، کار طبق روال انجام شود مد نظر قرار دارد.
 - نوآوری در داخل سازمان بسیار کم است.

^۱ - Aristocracy

به تدریج که از فایده‌مندی سازمان در بهره‌گیری از فرصت‌های بلندمدت کاسته می‌شود، قابلیت انجام واکنش در برابر نیازهای کوتاه‌مدت نیز از دست می‌رود. روند کاهش در حصول نتایج بلندمدت به خلق رفتار سازمانی جدیدی منجر می‌شود. اوضاع سازمان اشرافی نسبتاً راکد می‌شود. آنچه در چنین سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد، چه کار می‌کنید نیست، بلکه چگونه آن را انجام می‌دهید، است. در نتیجه هر چه بیشتر از خود رخوت نشان داده و تلاطم ایجاد نکنید، صرف‌نظر از اینکه چه نتیجه یا محصولی را ارائه می‌دهید، می‌توانید باعث حفظ و حتی ترقی خود شوید. وجه تمایز سازمان اشرافیت از سایر سازمان‌ها (به لحاظ سیکل عمر) در پوشیدن افراد (لباس متحدالشکل)، محل برگزاری جلسات، چگونگی استفاده از فضا، عناوین و القابی که برای یکدیگر قائلند، از روش برقراری ارتباط با هم و نحوه عملکردشان در بروز تضادها، قابل شناسایی است.

در این دوره، نحوه ارائه مطالب مهم می‌باشد، خود مطلب فقط یک واسطه است. مدیران به صورتی افراطی از ارتباطات عینی و نامه‌نگاری استفاده می‌کنند. شرکت کنندگان در جلسات، هنگام صحبت ظفره می‌روند. و از کلمات توصیفی محدود کننده و منفی در منفی‌های بی‌پایان، به طوری که شنونده از آنچه شنیده سرگردان می‌شود، استفاده می‌نمایند. گزارش کتبی اغلب مجموعه‌ای پرت و پلا از اشارات تلویحی و پیشنهادات غیر واضح است.

چهارمین ویژگی دوره اشرافیت، چگونگی عملکرد کارکنان در مقابل تضادهاست. آنان به طور انفرادی نگران سازمان و آینده آن هستند، ولی در جلسات رسمی این تردیدها را بروز نمی‌دهند. ... نتیجه اینکه فردا همان کاری را تکرار خواهند کرد که دیروز انجام می‌دادند. سازمان اشرافیت حقایق را کتمان می‌کند. ... سازمان محافظه‌کار و غیر قابل تغییر است. ... در چنین سازمانی تشریفات بسیار زیاد است. (ادیزس، ۱۳۸۱ ص ۶۸ تا ۷۷)

سندوق شکایات پر است. جلسات برگزار می‌گردند، اما خروجی ندارند. به عبارت کوتاه‌تر همه منتظر سقوط اولین سرستون‌ها هستند. تعدادی برای رهایی گریبان خود، سازمان را ترک می‌کنند. آنها که هنوز جای مناسبی پیدا نکرده‌اند در سازمان باقی مانده‌اند و ترک کنندگان را متهم به نمک نشناسی می‌کنند. در این دوره احساس محکوم به فنا بودن وجود داشته، مدیران تلاش خود را صرف ظواهر می‌کنند تا محتوا.

نکته اینجاست که سازمان‌های در حال رشد سریع از جان مایه می‌گذارند. اما سازمان‌های اشرافیت توقع دارند محیط به نفع آنها تغییر کند. حقیقت به سرعت آشکار می‌شود. دوران عشرت به سر آمده، شمشیرها کشیده می‌شوند و جنگ برای بقای فردی نه بقای سازمان، آغاز می‌گردد. به دوره بوروکراسی اولیه خوش آمدید. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۷۸ تا ۸۱)

بوروکراسی اولیه^۱: (شکل شماره ۹) مشخصه‌های رفتاری سازمان در این دوره:

- به جای اینکه برای رفع مشکل به دنبال پاسخ چه باید کرد؟ باشد، تأکید بر سوال چه کسی مقصر است؟ می‌باشد.

- کشمکش، از پشت خنجر زدن^۲ و مبارزه تن به تن بسیار رایج می‌شود.

- جنون سوء ظن سازمان را فرا می‌گیرد.

- تمام توجه، به میدان جنگ داخلی معطوف شده و مشتری یک مزاحم به حساب می‌آید. از آنجا که همه به دنبال یافتن مقصری هستند، همانند قبیله‌ای که دچار خشکسالی طولانی شده باید یکی را قربانی کنند. قبیله چه کسی را قربانی می‌کند؟ معمولاً زیباترین دوشیزه یا بهترین جنگجو را. دوره بوروکراسی اولیه چه کسی را قربانی می‌کند؟ نفیس‌ترین کالای خود را که اکنون فقط مقدار ناچیزی از آن باقی مانده است. یعنی آخرین آثار خلاقیت را. به همین دلیل این دوره را تهمت متقابل یا اتهام متقابل هم می‌نامند.

کارکنان در خفا نارضایتی خود را ابراز کرده، خواهش نموده، و نهایتاً تهدید کرده‌اند. اما این تلاش‌ها مثل آب در هاون کوبیدن است. آنها نمی‌توانند از داخل تغییر ایجاد کنند. کسانی که از داخل در تلاش جهت ایجاد دگرگونی در یک سازمان بوروکراسی اولیه هستند در اغلب موارد آن را به قیمت از دست دادن شغل و مقام خود به انجام می‌رسانند. لذا کارکنان خلاق عمدتاً سازمان را ترک، و یا دلسرد و بی‌خاصیت باقی می‌مانند. این دور باطل تا زمان ورشکستگی یا ملی شدن توسط دولت و دریافت کمک و ایجاد یک بوروکراسی کامل ادامه پیدا می‌کند. اگر سازمان دولتی شده، یا به حمایت مالی دولت درآید، طول عمر آن افزایش می‌یابد. سازمان می‌بایست مرده باشد،

^۱ - Recrimination

^۲ - Back Stabbing

ليكن به زور زنده نگه داشته مي‌شود. در اين حالت دوره ديگري در منحنی عمر ظاهر مي‌گردد.

در يك چنين محيط تحت حفاظتی چه کسانی باقي مي‌مانند؟ آدم‌های اداری! نيروهای اخلاق مي‌آيند و مي‌روند، نيروهای اداری انبار مي‌شوند. از آنجا که نيروهای اداری فقط اداره را مي‌گردانند، سازمان تبديل به بوروکراسی متورم^۱ با تأکید بر مقررات و خط‌مشی‌ها مي‌گردد. و اهمیتی به سخت‌گیری برای کسب نتایج مطلوب نمی‌دهد. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۸۲ تا ۸۴)

بوروکراسی و مرگ^۲: در اين دوره، سازمان منابع کافی برای خود ايجاد نمی‌کند. وجود خود را نه با عملکرد خوب، بلکه با اين واقعیت که وجود دارد توجیه می‌کند. با کمک سیستم‌های پشتیبانی (حيات مصنوعی)، فقط مرگ را به تعویق می‌اندازد. مشخصات سازمان بوروکراسی:

- دارای سیستم‌های فراوان و عملکرد ناچيز است.
- هيچ‌گونه پيوستگی با محيط خارج ندارد و تمام توجه به خودش معطوف است.
- در آن هيچ‌گونه کترلی احساس نمی‌شود.
- برای انجام کارهای مؤثر، ارباب رجوع باید روش‌های پر دردسری را بيايند تا از طرق فرعی و انشعابی يا ايجاد شکاف در سیستم به نتیجه برسند.
- در سازمان بوروکراسی يا ديوانسالار به ندرت کار معنی‌داری صورت می‌پذیرد. عملکرد سازمان مثل يك صفحه خراب گرامافون است، يك جمله را بارها تکرار می‌کند. آنجا بیشتر سیستم‌ها، فرم‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات خشک حضور دارند. یکی از بارزترین مشخصه‌های آن معتبر دانستن مطلب به صورت کتبی است. هيچ کس اطلاع کاملی از آنچه باید انجام شود، ندارد.

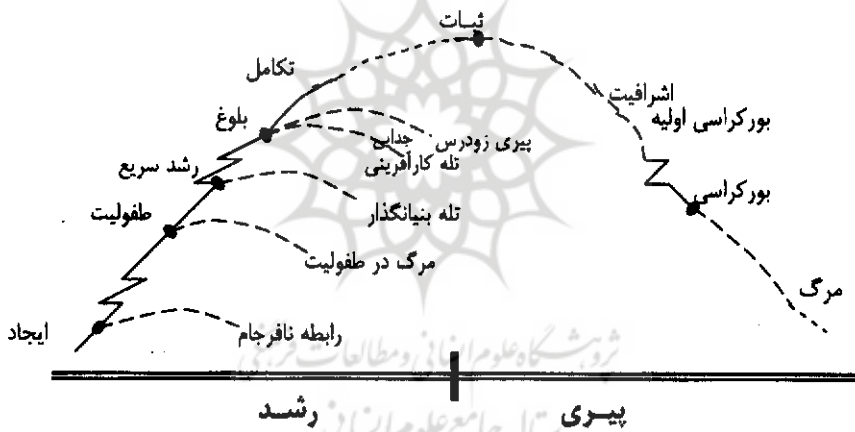
در سازمان بوروکراسی نمی‌توانند بخاطر بياورند دستورالعمل‌ها برای چه صادر شده‌اند. اگر سؤال کنید چرا کارهای مشخصی باید انجام شود، جواب اين است من نمی‌دانم. چطور؟ يا خط‌مشی سازمان. بوروکراسی بر اساس تشریفات عمل می‌کند نه بر پایه دلایل. به نظر می‌رسد سیستم عصبی سازمان از بين رفته است. دست چپ از

^۱ Full Blown Bureaucracy

^۲ - Bureaucracy & Death

عملکرد دست راست خیر ندارد. یک قسمت آنچه را که قسمت دیگر درخواست کرده نفی می‌کند. بقای یک سازمان بوروکراسی پر و بال گرفته بسیار شکننده است. سازمانی که به صورت یک هیولای غول‌آسا مشاهده می‌گردد، ممکن است در عمل به سهولت نابود شود.

سازمان‌های بوروکراسی ممکن است در حالت انجماد و تحت‌الحفظ زنده بمانند. این مورد هنگامی اتفاق می‌افتد که قادر باشند در حالت جدایی کامل از محیط به کار خود ادامه دهند. نتیجه، طولانی کردن زندگی مصنوعی سازمان به قیمت گزاف است. ممکن است فرا رسیدن زمان مرگ حقیقی سال‌ها به طول انجامد. (ادیزس، ۱۳۸۱، ص ۸۴ تا ۹۰)



شکل شماره ۹- دوران عمر از ایجاد تا بوروکراسی کامل و مرگ سازمان

پس از آشنایی با چکیده‌ای از ویژگی‌های عمر سازمان، لازم است اشاره کنیم که آدیزس چهار عامل (PAEI)^۱ را در مدیریت سازمان مؤثر دانسته، و معتقد است مدیر

^۱ P - به معنی اجرایی (Performer) یعنی کارکنانی که در جهت تحقق هدف‌های سازمان تلاش می‌کنند.
A - به معنی اداری یا اداره‌کنندگی (Administrator) اشاره به ویژگی اداری بودن کارکنانی دارد که در جهت ایجاد سیستم‌های اداری و تقسیم وظایف تبحر بیشتری دارند.
E - به معنی نو آفرینی و خلاقیت (Entrepreneurship) ویژگی کارکنانی است که با ایده‌ها و ابتکارات نو، به سازمان انرژی تازه می‌دهند. (ادامه در صفحه بعد)

بایستی هر چهار ویژگی را توأمأ دارا باشد، گر چه در یکی دو ویژگی قوی و در ویژگی‌های دیگر ضعیف باشد. اما اگر حتی یک ویژگی در او نباشد نام نامدیر را بر وی می‌گذارد.

برای اینکه فرآیند مدیریتی مؤثر افتاده و کارآیی داشته باشد، چهار نقش فوق (PAEI) باید ایفا گردند. برای مدیریت مؤثر هر یک از این نقش‌ها لازم بوده ولی کافی نمی‌باشد. کفایت، وجود ترکیبی از چهار نقش در کنار هم است. (ادیزس، ۱۳۸۰، ص ۱۷۱)

به نظر محقق علاوه بر ویژگی مدیر با توجه به محل قرارگیری سازمان روی منحنی سیکل حیات سازمان^۱، باید ترکیب مناسبی از نیروی انسانی؛ مولد، اجرایی یا صف (P) اداری (A)، خلاق یا نوآفرین (E) نیز داشته باشیم.

لذا در این تحقیق که ارتقاء سطح کارآیی کارکنان مد نظر قرار گرفته است، در پاسخ این سنوال که: آیا کاهش نسبت کارکنان خلاق (E) و اجرایی (P) در راندن سازمان به سمت مقاطع پیری عمر مؤثر بوده است؟ خواستیم بدانیم که آیا تزریق کارکنان خلاق و نوآفرین به اضافه افراد اجرایی، در مقطع پیری سازمان، در جلوگیری از ادامه مسیر پیری و بازگشت سازمان به سمت دوران تکامل مؤثر است یا خیر؟ زیرا فرضیه‌ای که در این خصوص مطرح شده بود ادعا داشت که: با کاهش نسبت کارکنان خلاق (E) و اجرایی (P)، موقعیت سازمان روی منحنی عمر به مقاطع پیرتری سوق پیدا می‌کند.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تعیین عمر یک سازمان بزرگ نظامی و چهار مجموعه از واحدهای تحت امر، از پنج نمونه استفاده شد. نمونه اول ۴۰ نفر از مسئولین بلند پایه سازمان، نمونه دوم از یک واحد تحقیقاتی که با توجه به وجود کارکنان خلاق و اجرایی با راندمان بالای سازمانی، حدس زده می‌شد بایستی در مقطع جوان‌تری از عمر قرار داشته باشد و لذا به عنوان گروه آزمایش مورد آزمون قرار گرفت. سه نمونه بعد به ترتیب از واحدهای

۱ به معنی یکپارچه سازی (Integrator) ویژگی‌ای را مطرح می‌کند که فرد بدان وسیله قادر است با ایجاد هماهنگی بین همه کارکنان، هم‌افزایی یا سینرژی بیشتری از گروه کسب کند. این ویژگی بیشتر خاص مدیران کارزماتیک یا رهبری سازمان‌هاست.

عمده زیر مجموعه با حجم؛ ۳۲ نفر، ۲۰ نفر و ۳۸ نفر از کارکنانی که حداکثر پنج سال از ورودشان به یگان‌های خدمتی می‌گذشت، و با احتساب دوره آموزش حدود ده سال سابقه استخدام داشتند. انتخاب شدند. نحوهٔ گزینش نمونه اول و دوم به صورت تصادفی و سایر نمونه‌ها به صورت تصادفی طبقه‌بندی شده بود. برای تعیین تصادفی نمونه‌ها از فرمول $n = (NZ_{\alpha/2}^2 PQ) / (\epsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 PQ)$ استفاده شد. اعضای نمونه را افسران و درجه‌داران تشکیل می‌دادند که برای هر یک از آنان پرسشنامه‌ای ارسال گشت. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان نظامی اعم از افسر و درجه‌دار در رسته‌های عملیاتی با پنج سال خدمت در یکی از نیروهای نظامی است.

گردآوری داده‌ها بر اساس روش‌های میدانی، مصاحبه با مسئولین ذریبط، مشاهده عینی، اینترنت، بررسی قوانین و دستورالعمل‌های موجود در مورد جذب و استخدام و همچنین ارسال پرسشنامه برای نمونه‌های انتخاب شده، انجام گرفت.

برای تعیین عمر سازمان اصلی، ۹ پرسش در دو دسته، (اولین دسته از پرسش‌ها ۵ شاخص عمر را مورد بررسی قرار می‌داد و دسته دوم شرح مختصری از ویژگی عمر را در دوران ثبات تا بورکراسی کامل ارائه داده که پاسخ دهندگان درصد نزدیکی و تطبیق واحد سازمانی خود را مشخص می‌نمودند) به مسئولین، و هفت سؤال به سایر نمونه‌ها (۵ پرسش دسته اول مسئولین، به علاوه ۲ سؤال ویژه) داده شد. از پاسخ دو سؤال ویژه، در تعیین عمر سازمان اصلی نیز استفاده شد. به منظور آشنایی با چگونگی تحلیل سئوالات یکی از پرسش‌های دفترچه مسئولین و تحلیل آن بدین شرح است:

آیا فرماندهان و مدیران مسئول، در تصمیم‌گیری و ایجاد تغییر، اغلب به صورت انفرادی عمل می‌کنند یا سیستمی؟ (تصمیمات، بیشتر گروهی و با مشورت اتخاذ می‌شوند یا فردی)؟

کاملاً فردی	بیشتر فردی	هر دو حالت مساوی	بیشتر گروهی	کاملاً گروهی
-------------	------------	------------------	-------------	--------------

معمولاً در اوان تولد، تصمیم‌گیری بیشتر توسط بنیانگذار اتخاذ می‌گردد و به تدریج که سازمان به سمت تکامل صعود می‌کند نقش تصمیم‌گیری گروهی بیشتر می‌شود تا جایی که در دوران تکامل همواره تصمیمات با نظر و مشورت گروه اتخاذ می‌گردد. همین که سازمان مرحله ثبات را تجربه می‌کند بار دیگر تمایل به تصمیم‌گیری فردی

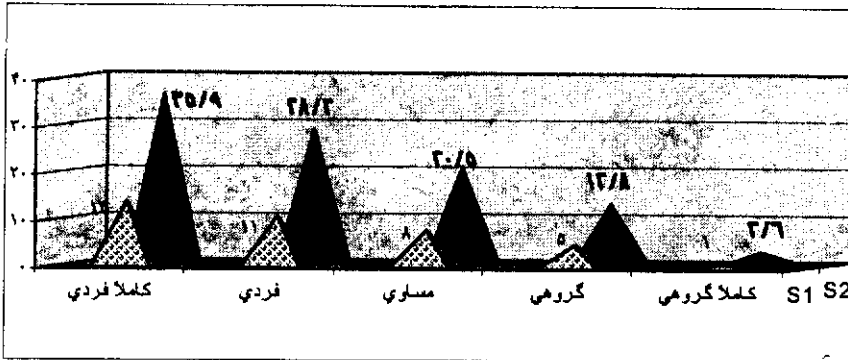
بیشتر شده، تا زمانی که در دوران بورکراسی کامل مجدداً تصمیم‌گیری کاملاً فردی می‌گردد. لذا هنگامی که نقش گروه کمرنگ و نقش فرد در تصمیم‌گیری بیشتر شود نشان از آن دارد که سازمان در دوران اشرافیت و یا بورکراسی اولیه قرار دارد. بر این مبنا سؤال فوق طرح شد و پنج حالت از کاملاً فردی تا کاملاً گروهی برابر با امتیاز عددی یک تا پنج برای تحلیل آماری ارائه شد که نتیجه بررسی در جدول شماره ۱ مشهود می‌باشد:

جدول شماره ۱ - وضعیت فعلی سازمان از نظر عمر، با توجه به نحوه تصمیم‌گیری

نحوه	فراوانی	ف.	ف. ن.	تعداد	۳۹
کاملاً	۱۴	۱۴	۳۵/۹	میانگین	۲/۱۸
فردی	۱۱	۲۵	۶۴/۱	میانه	۲/۰۰
ساوی	۸	۳۳	۸۴/۶	نما یا مد	۱
گروهی	۵	۳۸	۹۷/۴		
کاملاً	۱	۳۹	۱۰۰/۰		
جمع	۳۹	-	-	جمع	۸۵

$\chi^2_{0.05, 4} = 13.179$

ارقام مندرج در جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که ۳۵/۹٪ از پاسخ دهندگان معتقدند؛ تصمیمات، کاملاً فردی و بدون مشورت اتخاذ می‌شوند. اگر به این آمار موافقان گزینه فردی را هم بیافزاییم، درصد فراوانی تجمعی به ۶۴/۱٪ می‌رسد. همین امر میانگین را ۲/۱۸ یعنی حدود متغیر فردی نشان می‌دهد. میانه نیز گویای این امر بوده و نما تکرار نظرات را روی گزینه کاملاً فردی نمایش می‌دهد. لذا با توجه به پاسخ بدست آمده، البته از بُعد نحوه تصمیم‌گیری، سازمان در موقعیت بورکراسی اولیه ارزیابی می‌گردد. لازم به ذکر است درصد فراوانی برای دو متغیر گروهی و کاملاً گروهی ۱۵/۴٪ می‌باشد. شکل شماره ۱۰ نحوه تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱۰- نحوه تصمیم‌گیری در سازمان نظامی مورد بررسی

علاوه بر نحوه تصمیم‌گیری مدیران، سایر شاخص‌های بررسی عبارت بودند از: میزان کنترل‌پذیری و انعطاف سازمان، میزان سطح اختیارات به مسئولیت مدیران، ترکیب کارکنان، ممنوعیت یا مجاز بودن انجام اموری که صراحتاً مشخص نشده‌اند، درصد مدیران خلاق، و ارائه خصوصیات دوره‌های عمر سازمان و تطبیق آن با واحد مورد نظر. برای اطمینان از روایی پرسش‌ها، از آزمون «مجذور کا» یا «خی ۲» در چهار گام استفاده شده است. در جدول شماره ۲ شاهد جمع‌بندی نتیجه پنج پرسش دسته اول می‌باشیم:

جدول شماره ۲- نتیجه پنج پرسش دسته اول مربوط به عمر سازمان اصلی

شاخص‌ها	مقاطع عمر	جمع ردیف	بورکراسی کامل	بورکراسی اولیه	اشرافیت	ثبات	تکامل
نحوه تصمیم‌گیری	۳۹	۱۴	۱۱	۸	۵	۱	
انواع کارکنان	۳۹	۳	۱۰	۱۶	۹	۱	
نسبت مدیران خلاق	۳۹	۱۶	۱۲	۴	۶	۱	
سطح اختیار به مسئولیت	۳۹	۴	۹	۱۸	۷	۱	
میزان انعطاف و کنترل	۳۹	۰	۹	۲۶	۳	۱	
جمع ستون‌ها	۱۹۵	۳۷	۵۱	۷۲	۳	۵	
میانگین ستون‌ها	۳۹	۷/۴	۱۰/۲	۷/۴	۶	۱	
درصد میانگین ستون‌ها	۱۰۰	۱۸/۹۷	۲۶/۱۵	۱/۹۱	۴	۵	

نتیجه حاصل از پرسش‌های پنجگانه فوق بیانگر آن است که ۳۶/۹۱ درصد نمونه با توجه به شاخص‌های ارائه شده عمر سازمان را در مقطع اشرافیت و ۲۶/۱۵ درصد در مقطع بورکراسی اولیه می‌دانند. سپس بالاترین آمار مربوط است به دوران بورکراسی کامل با ۱۸/۹۷ درصد. برابر نتیجه به ترتیب ۱۵/۴ درصد و ۲/۵۷ درصد نمونه نیز بر این باورند که عمر سازمان در مرحله ثبات و تکامل قرار دارد. به شکل شماره ۱۱ که حاصل ۱۹۵ رأی پرسش شوندگان از پنج سنوال قبل است، توجه نمایید.



شکل شماره ۱۱ - جمع‌بندی نظرات مسئولین در باره موقعیت فعلی عمر سازمان

به منظور اطمینان از اینکه جامعه آماری هم بر همین اعتقاد می‌باشند، از آزمون نسبت موفقیت در یک جامعه استفاده شده و نتیجه به شرح زیر بدست آمده است: برای این آزمون نمونه را به دو بخش تقسیم نمودیم: گروهی که معتقدند سازمان در دوران اشرافیت تا بورکراسی کامل قرار گرفته و گروهی که عمر آن را در «ثبات و تکامل» می‌دانند. بدین شکل گروه اول را حدود ۸۲/۰۳ درصد و گروه دوم را ۱۷/۹۷ درصد نمونه تشکیل دادند. فرض خلاف در این آزمون به صورت زیر بود:

فرض H_1 : بیش از ۷۰ درصد جامعه بر این باورند که عمر سازمان در مقاطع اشرافیت تا بورکراسی کامل قرار دارد. یعنی $P > 0.70$

فرض H_0 : کمتر یا مساوی ۷۰ درصد جامعه بر این باورند که عمر سازمان در مقاطع اشرافیت تا بورکراسی کامل قرار دارد. یعنی $P \leq 0.70$

در آزمون فوق با سطح خطای ۵ درصد یعنی سطح اطمینان ۹۵ درصد پاسخ ۱/۶۴۱
 $Z =$ بدست آمد که با توجه به مقدار Z_0 در جدول نرمال استاندارد (معادل ۱/۶۴)،
 فرض H_0 رد شده و فرض H_1 تأیید گردید.

جهت حصول نتیجه‌ای بهتر با روایی و اطمینان زیاد، در ادامه خصوصیات چهار
 مقطع از عمر سازمان، بدون آگاهی خوانندگان تشریح، و خواسته شد تا هماهنگی
 وضعیت سازمان را با نکات اشاره شده در متن، برابر درصدهای عنوان شده تعیین
 نمایند. ضمناً به دلیل آنکه فقط شرایط دوره پیری (از ثبات تا بورکراسی کامل) ذکر
 شده بود و احتمال داشت پاسخ دهنده با آن موافق نباشد سئوالات به صورت نیمه‌باز و
 با امکان اظهار نظر تدوین گردید. به عنوان مثال پرسش زیر مرحله ثبات را تشریح
 می‌کرد:

احساس فوریت در امور به تدریج ناپدید شده، مسئولان به طولانی کردن جلسات
 علاقمندند. اوضاع بیشتر تشریفاتی است، ایده‌های جدید محترمانه شنیده می‌شوند اما
 هیجانی ایجاد نمی‌کنند. تغییرات زیادی به وقوع نمی‌پیوندد، دیگر نقاط واضح و روشنی
 وجود ندارند و برخوردها کاهش یافته، نارضایتی‌ها کمتر عنوان شده و شبکه مهمی از
 یاران قدیمی (باند بازی) دیده می‌شود. در مجموع چقدر وضع کنونی سازمان با متن
 فوق سازگاری دارد؟

بین ۸۱ تا ۱۰۰٪	بین ۶۱ تا ۸۰٪	بین ۴۱ تا ۶۰٪	بین ۲۱ تا ۴۰٪	کمتر از ۲۱٪
----------------	---------------	---------------	---------------	-------------

در صورت عدم موافقت با موارد فوق توضیح دهید.
 برای تحلیل چهار سؤال فوق نیز معادل عددی ۱ تا ۵ قرار داده شد. ناگفته نماند به
 این دلیل که وضعیت مقاطع عمر، در دوره‌های پیری با اندکی کم و زیاد دارای
 خصوصیات نسبتاً مشترک و مشابهی است ممکن بود پاسخ‌ها نتایجی نزدیک به هم
 نشان دهند که احتمال دارد به تنهایی معنی‌دار بودن آن تأیید نشود، اما در مقایسه هر
 چهار پاسخ به نتیجه رسیدیم. به جدول شماره ۳ توجه نمایید.

جدول شماره ۳- نظر مسئولان مبنی بر هماهنگی سازمان با دوران ثبات و شاخص‌های مرکزی

هماهنگی با دوران ثبات	فراوانی	ف. نسبی	ف. نسبی	ف. ن. ت.	تعداد پاسخ‌ها	۳۹
کمتر از ۲۱٪	۷	۷	۱۷/۹	۱۷/۹	میانگین	۲/۵۴
بین ۲۱ تا ۴۰٪	۱۳	۲۰	۳۳/۳	۵۱/۳	میانه	۲/۰۰
بین ۴۱ تا ۶۰٪	۱۲	۳۲	۳۰/۸	۸۲/۱	نما یا مد	۲
بین ۶۱ تا ۸۰٪	۵	۳۷	۱۲/۸	۹۴/۹		
بین ۸۱ تا ۱۰۰٪	۲	۳۹	۵/۱	۱۰۰		
جمع ستون‌ها	۳۹	-	۱۰۰/۰	-	جمع امتیازات	۹۹
						$\chi^2_{0.05, 4} = 11.128$

اطلاعات فوق حاکی از آن است که بیش از ۳۳ درصد از پرسش شونده‌گان معتقدند این تطابق بین ۲۱ تا ۴۰ درصد و نزدیک به ۳۱ درصد اعتقاد دارند که شرایط سازمان با وضع مطرح شده بین ۴۱ تا ۶۰ درصد هماهنگ است. در حالی که ۱۷/۹ درصد این هماهنگی را بیش از ۸۰ درصد می‌دانند. در مجموع موافقان هماهنگی متوسط و پایین‌تر ۸۲ درصد آمار را تشکیل می‌دهند. میانگین نیز تمرکز را در حد پایین‌تر از متوسط نشان می‌دهد. همین امر برای سایر مقاطع پیری انجام شد.

تحلیل پاسخ‌ها نشان داد که بیشترین نظر روی دوران اشرافیت و سپس بوروکراسی اولیه متمرکز است. همین‌طور تمامی پرسش شونده‌گان، پیر بودن سازمان و هماهنگی خصوصیات پیری را با کمی شدت و ضعف قبول نموده و نسبت به آن اذعان داشتند که تأییدی بر نتیجه پنج سوال گروه اول است.

در جدول شماره ۴ مقایسه شاخص‌های مرکزی چهار مقطع پیری عمر مشاهده می‌شود. در این جدول دوران اشرافیت از نظر شاخص‌ها و جمع امتیازات دارای برجستگی خاص نسبت به دیگر دوران‌هاست.

جدول شماره ۴- مقایسه شاخص‌های مرکزی دوران عمر

اشرافیت	۳/۹۰	۴	۵	۱۵۲
بوروکراسی اولیه	۳/۱۵	۳	۳	۱۲۳
بوروکراسی کامل	۲/۳۱	۲	۲	۹۰

برای آزمون سنوال و اطمینان از تعمیم آن به جامعه آماری، از فراوانی حد وسط، یعنی ۴۱ تا ۶۰ درصد صرفنظر شد و محاسبات روی چهار گزینه دیگر صورت گرفت. بدین صورت بر مبنای جدول شماره ۴ هماهنگی وضعیت عنوان شده (ثبات) با وضع فعلی سازمان، $P = 7/27 = 0.26$ می‌باشد. همچنین در موافقت با دوران اشرافیت $P = 25/27 = 0.926$ و برای بوروکراسی اولیه $P = 12/21 = 0.571$ و بوروکراسی کامل، $P = 6/30 = 0.2$ بدست آمد.

نمونه، با استناد به اطلاعات، تطابق متن را با اشرافیت بیش از ۹۲ درصد می‌دانند. به عبارتی منطبق‌ترین شرح گفته شده با ۹۲ درصد سازمان را در مقطع عمر اشرافیت قرار می‌دهد. به منظور اطمینان از این که اعضای جامعه آماری نیز بر همین باورند، (تعمیم نتیجه حاصله به کل جامعه) از آزمون آماری نسبت موفقیت در یک جامعه در چهار گام زیر استفاده شده است. در این آزمون \bar{P} نسبت موفقیت بدست آمده از مطالعه نمونه و P_0 نسبت موفقیت مورد ادعا در جامعه می‌باشد.

گام یک- فرض‌ها

H_1 : بیش از ۷۵٪ جامعه بر این باورند که عمر سازمان در حالت اشرافیت قرار دارد. یعنی $P > 0.75$

H_0 : کمتر یا مساوی ۷۵٪ باور دارند که جامعه در دوران اشرافیت قرار دارد. یعنی $P \leq 0.75$

گام دو- محاسبه آماره آزمون

چون نمونه کوچک‌تر از ۳۰ نفر است، و انحراف معیار نظرات پرسش شوندگان در جامعه مشخص نیست از توزیع t مطابق فرمول استفاده شده است. $t = \frac{\bar{P} - P_0}{\sqrt{P_0(1 - P_0)/n}}$ که نتیجه چنین است:

$$t = 0.926 - 0.75 / \sqrt{0.75(0.25)/27} = 0.176 / 0.0833 = 2.11$$

گام سه - محاسبه آماره بحرانی (جدولی)

سطح اطمینان آزمون ۹۵ درصد در نظر گرفته شده است. لذا مقدار α (سطح خطا) برابر $1 - 0.95 = 0.05$ می‌باشد. درجه آزادی (d.f.) نیز برابر است با $df = n - 1$ که می‌شود: $26 - 1 = 25$ و چون با توجه به فرض H_1 آزمون یک دنباله راست است مقدار آماره بحرانی $t_{\alpha, df}$ از جدول توزیع t برابر است با: $t_{0.05, 26} = 2.056$.

گام چهار - تصمیم‌گیری

چون مقدار آماره محاسبه شده $t_{0.05} = 2.11$ در منطقه H_1 قرار می‌گیرد فرض H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت بیش از ۷۵ درصد جامعه نیز بر این باورند که عمر سازمان در مقطع اشرافیت است.

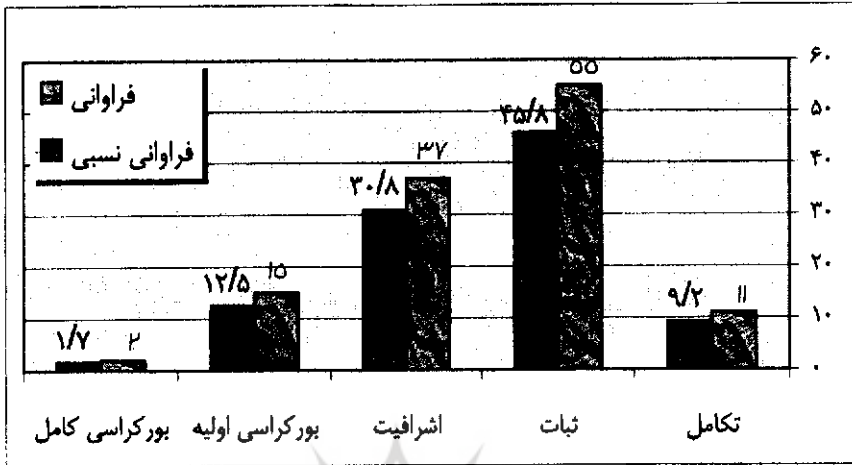
چنان‌که اشاره شد به منظور اطمینان از نتیجه، با آگاهی از این که یکی از واحدها، دارای کارکنان خلاق/نوآفرین و اجرایی بیشتر، و نسبت به سایر یگان‌ها از آزادی در عملکرد بالاتری برخوردار بود، این واحد به عنوان گروه آزمایش برای مقایسه انتخاب شد. لذا دوازده واحد از واحدهای مورد نظر در یگان‌های مورد تحقیق، انتخاب، و سئوالات مرتبط با عمر سازمان که در دو پرسشنامه مسئولین و آزمودنی‌ها آمده بود عیناً به رؤسا و یکی از کارکنان (جمعاً ۲۴ نفر) داده شد. نتیجه بدست آمده به شرح جدول شماره ۵ و شکل شماره ۱۲ چنین است:

میانگین $3/482$ برای پنج سؤال، در مقابل میانگین سازمان اصلی ($2/564$) حاکی از آن شد که عمر این واحدها، اواخر دوره ثبات قرار دارد. لذا آزمون فرضیه، احتمالاً صحت نتیجه و عملکرد شاخص‌های مربوطه را بیان می‌دارد. یعنی با اطمینان بالاتری می‌توان اظهار داشت که عمر سازمان اصلی در اواخر دوران اشرافیت قرار دارد و وجود شاخص‌های طرح شده در تعیین عمر سازمان مؤثر بوده است.

جدول شماره ۵- نتایج پنج پرسش مربوط به واحد انتخابی در تعیین موقعیت عمر

تکامل	ثبات	اشرافیت	بورکراسی اولیه	بورکراسی کامل	جمع ردیف	مقاطع عمر سازمان شاخص مورد نظر
۲	۱۲	۷	۲	۱	۲۴	از نظر نحوه
۳	۱۰	۸	۳	-	۲۴	از نظر انواع کارکنان
۳	۱۱	۵	۴	۱	۲۴	از نظر نسبت مدیران
۱	۹	۱۱	۳	-	۲۴	از نظر سطح اختیار به مسئولیت
۲	۱۳	۶	۳	-	۲۴	میزان انعطاف و کنترل پذیری
۱۱	۵۵	۳۷	۱۵	۲	۱۲۰	جمع ستون‌ها
۲/۲	۱۱	۷/۴	۳	۰/۴	۲۴	میانگین ستون‌ها
۹/۱۷	۴۵/۸	۳۰/۸۳	۱۲/۵	۱/۷	۱۰۰	درصد میانگین ستون‌ها

با نگاهی به شکل شماره ۱۲ حاصل از نتایج فوق به منظور درک بصری داده‌ها، برای اطمینان از تعمیم نتیجه به اکثریت جامعه مجدداً از آزمون نسبت موفقیت در یک جامعه با استفاده از اطلاعات کسب شده (همانند آزمون مجموعه سئوالات قبل) طی چهار گام بهره گرفته شد که نتیجه به شرح زیر است: چون مقدار آماره محاسبه شده در منطقه H_1 قرار می‌گیرد فرض H_0 رد می‌شود. یعنی اکثریت جامعه نیز بر این اعتقادند که عمر این واحدها در اواخر دوره ثبات قرار دارد. شاخص تکمیلی دیگر، نسبت کارکنان اجرایی بود که هم با نگاهی به آمار یگان‌ها و هم بررسی ساعات واقعی کار نیروهای اجرایی آنها که خود می‌تواند ویژگی جایگزین برای تعداد منابع اجرایی باشد، نشان داد که اعضای واحد جوان‌تر به طور متوسط ۲۳۳ دقیقه و کارکنان واحدهای پیرتر ۱۷۷ دقیقه کار مفید انجام می‌دهند. لذا پس از لحاظ نمودن ساعت کار مفید در محاسبات، به این نتیجه رسیدیم که واحد پیرتر در مقایسه آماری، نسبت به واحد جوان‌تر معادل ۶۰ درصد نیروی اجرایی دارد.



شکل شماره ۱۲- وضعیت قرارگیری واحدهای انتخابی (نمونه دوم تحقیق) روی منحنی عمر

از آنجا که یک سازمان بزرگ از چندین واحد سازمانی کوچک تشکیل شده است و هر سازمان کوچک به طور مستقل می‌تواند در مقطع خاصی از عمر باشد. یعنی امکان دارد برخی از واحدهای کوچک تشکیل دهنده سازمان اصلی، در دوران جوانی و برخی در دوران تکامل یا مقطعی از پیری قرار داشته باشند (که برآیند کل عمر این مجموعه، عمر کلی سازمان اصلی را معین می‌نماید). عمر سه واحد سازمانی دیگر از واحدهای مستقل به همان روش قبل برای به دست آوردن ترکیب مناسب کارکنان، به وسیله ارائه پرسشنامه و شاخص‌های مشابه، اندازه‌گیری شد و نتایج مورد بررسی و مقایسه آماری قرار گرفت. نتیجه نهایی مؤید فرضیه بود یعنی کاهش نیروهای خلاق و اجرایی می‌تواند در هدایت سازمان به مقاطع پیری مؤثر باشد لذا لازم است به هنگام گزینش و استخدام داوطلبان به ویژگی PAEI آنان و نیاز موقعیت عمر سازمان توجه شود. (توجه نمایید که هر فرد الزاماً دارای یک ویژگی از چهار ویژگی مطرح شده نیست بلکه او می‌تواند هم زمان دارای دو، سه، یا حتی همه ویژگی‌ها باشد اما با نسبت‌های متفاوت. لیکن در بررسی فوق بارزترین ویژگی افراد مد نظر است. اگر چه داوطلبانی که برای مشاغل مدیریتی استخدام می‌شوند الزاماً بایستی دارای هر چهار ویژگی، چه کم چه زیاد باشند) چنین محاسباتی برای همه واحدهای تحت آزمون صورت گرفت و سپس

با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS میانگین وضعیت هر واحد و همبستگی ترکیب کارکنان با سن سازمان محاسبه شد. شکل شماره ۱۳ یک تجسم فرضی از تفاوت دو سازمان پیر و جوان است.



شکل شماره ۱۳- شمای مقایسه ترکیب نیروی انسانی دو سازمان جوان و پیر

در سازمان پیر نیروهایی که ویژگی خلاق و اجرایی بارزتر دارند به دلیل شرایط نامساعد، یا ساعت مفید کار را کاهش داده، یا در قالب نیروهای اداری درآمدی یا سازمان را ترک کرده‌اند و یا اصلاً به میزان کافی استخدام نشده‌اند. لذا بایستی با جابجایی یا تأمین آنان، جهت حرکت سازمان پیر را به سمت دوران تکامل سوق داد. در این ساختار مثلثی (P)ها در قاعده قرار دارند و کارکنانی هستند که وظایف عملیاتی را انجام می‌دهند. در طبقه میانی اشخاصی تحت عنوان (A)، مسئولیت ضابطه‌گذاری، انجام امور اداری، نگهداری کارکنان، کنترل و سیستم دادن به سازمان را بر عهده داشته و در طبقه فوقانی افرادی با خصوصیت بارز (E) قرار دارند که جهت حرکت سازمان را تعیین می‌نمایند. این افراد که اغلب جزء سرپرستان و فرماندهان واحدها می‌باشند، توانایی قابل توجهی را در امر تشخیص جهت‌گیری سازمانی و تولید انرژی برای پویایی آن دارا هستند.

نتیجه گیری

بررسی عمر پنج واحد سازمانی مذکور (که در دوران کهولت بودند) و ترکیب کارکنان آنها نشان داد که کاهش نیروهای خلاق / نوآفرین و اجرایی می‌تواند موجب سوق یافتن سازمان به دوران پیری شود. بنا بر این در دوره‌های جذب و استخدام نیرو الزامی است که ابتدا عمر سازمان مشخص شده و بر اساس موقعیت عمر و ویژگی بارز داوطلبان گزینش انجام شود. لذا می‌بینیم که این مسئله عملکردی پویا است، و به طور مستمر باید مورد توجه و مراقبت قرار گیرد. همچنین با توجه به خصوصیات سازمان نظامی و شرایط آن نیاز است با یک بررسی علمی و جدی نسبت به تعیین بهترین نسبت کارکنان خلاق، اجرایی و اداری زمینه را برای بالا بردن کارایی واحدها مهیا نمود. بررسی اولیه و نظری نسبت کارکنان در واحدهای تحت تحقیق بیانگر این بود که ترکیب ۸ تا ۹ درصد کارکنان خلاق، ۱۰ تا ۱۱ درصد اداری و حدود ۸۱ درصد عملیاتی یا اجرایی در واحدهای با جمعیت حدود یکصد نفر می‌تواند افزایش کارایی را از این منظر تأمین کند. زیرا سازمان هر چه به دوران "تکامل" نزدیک‌تر شود دارای کارایی و اثربخشی بالاتری است. چنانچه آمار جمعی یگان‌ها به کمتر از پنجاه نفر یا بیش از یکصد نفر برسد احتمالاً لازم است تعداد کارکنان اجرایی / اداری تا $1 \pm$ درصد تغییر کند.

با توجه به نتیجه حاصله، پیشنهاد می‌شود همواره در فصول استخدام به سن سازمان و نیازهای مدیریتی و نیروی انسانی آن دوران توجه ویژه مبذول گردد. و داوطلبانی به استخدام درآیند که بتوانند در پویایی سازمان و نگهداری آن در دوره تکامل تأثیرگذار باشند. همچنین اگر سازمانی به دلایلی به دوران پیری قدم نهاده است و دارای کارکنان مناسبی است که به دلیل شرایط خاص، نقش خود را ایفا نمی‌کنند باید به سرعت نسبت به جابجایی و تعدیل منابع انسانی اقدام نماید. در این صورت یکی از عوامل مؤثر در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان حاصل می‌گردد زیرا سازمان‌ها در مقطع تکامل بالاترین بازدهی را دارند.

منابع انسانی نیروهای مسلح، چیزی نیست که بشود وارد کرد یا قرض گرفت، باید آن را برای خود تربیت کرد. (بهری، ۱۳۸۲، ص پ) از آنجا که مدیران و فرماندهان ارتش از میان کارکنان موجود گزینش می‌شوند و نمی‌توان آنان را از بیرون سازمان به کار گرفت، لازم است طی خدمت، کسانی که واجد شرایط مدیریت هستند (افرادی که

دارای هر چهار ویژگی باشند) شناسایی و در موقع لزوم به کار گمارد. اگر ترکیب نیروی انسانی در کنار سایر مؤلفه‌های جذب، از ابتدای گزینش و استخدام داوطلبان ورود به ارتش رعایت شود، نیروهای نظامی خواهند توانست نقش خود را به درستی و دقت انجام داده و مورد مقبولیت جامعه قرار گیرند که این علاوه بر ایجاد احساس امنیت و اطمینان در جامعه، سبب افزایش روحیه کارکنان و ارتقاء توان قدرت نظامی کشور در مقابل تهدیدات می‌گردد.

منابع و مآخذ

- ابطحی، سید حسین. (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم.
- ازغندی، علیرضا. (۱۳۷۷)، ارتش و سیاست، نشر قومس، چاپ دوم.
- ایزاک آدیزس، ترجمه کاوه محمد سیروس. (۱۳۸۱)، دوره عمر سازمان، نشر دانشگاه علم و صنعت، چاپ سوم.
- ایزاک آدیزس، ترجمه کاوه محمد سیروس. (۱۳۸۰)، چگونه بحران سوء مدیریت را از بین ببریم، نشر دانشگاه علم و صنعت، چاپ سوم.
- باهری، سیروس. (۱۳۸۲)، پایان‌نامه دکتری رضایتمندی شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نهاجا، دانشگاه عالی دفاع ملی (داعا).
- جزنی، نسرين. (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی، نشر نی، چاپ چهارم.
- خلیلی شورینی، سیاوش. (۱۳۷۸)، روش‌های تحقیق در علوم انسانی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم.
- شهلایی، ناصر، توکلی، مظاهر. (۱۳۷۹)، آشنایی با قوانین پرسنلی ارتش، چاپخانه ارتش.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۶)، مدیریت منابع استراتژیک و روابط کار، تمرین و مقالات، نشر شروین.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، نشر میر چاپ ۱۲.

- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۰)، نقش منزلت اجتماعی سازمان‌ها و پرسنل نظامی در تقویت اقتدار ملی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۹.
- مشیری، سیاوش. (۱۳۷۹)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس).
- معمارزاده، غلامرضا. (۱۳۷۵)، پایان‌نامه دکتری دانشگاه آزاد اسلامی.
- مهرنیا، احمد. (۱۳۷۴)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، بررسی میزان تأثیر مشکلات بر خلبانان شکاری، دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران (دافوس).
- مهاجرانی، میرحیدر. (۱۳۸۱)، مبانی جغرافیای سیاسی، انتشارات سمت، چاپ نهم.
- Colin S. Gray *Geopolitics, Geography and Strategy* (1999) Frank Cass Publisher. "Benjamin Lambeth *Air power, Space power and Geography*."



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی