

وظایف واحد منابع انسانی اثربخش در سازمان‌های ارگانیک و مکانیک از دید کارکنان



دکتر مهدی حقیقی کفایش^۱
پریا بهرامی^۲

از صفحه: ۱۳۷ تا ۱۴۹
تاریخ ارائه: ۸۸/۵/۲۱
تاریخ پذیرش: ۸۸/۶/۱۵

چکیده

اگر ساختار سازمان‌ها را به دو نوع ارگانیک و مکانیک تقسیم کنیم، واحد منابع انسانی در هر یک از این دو نوع ساختار از لحاظ اولویت‌بندی وظایف متفاوت خواهد بود. این پژوهش درصدد بررسی تفاوت وظایف واحد منابع انسانی اثربخش در سازمان‌ها با ساختار ارگانیک و مکانیک از دید کارکنان است. قطعا نوع نگاه پرسنل در این سازمان‌ها بر روی کیفیت نیازها و خواسته‌های آنها تاثیر گذاشته و مدیران جهت اداره مناسب سازمان و کارکنان باید به این تفاوت‌های نگرشی توجه کنند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شده و تعداد ۱۹۶ پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری شد. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه، از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف، آزمون مقایسه میانگین t و آزمون U مان-ویتنی استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که دیدگاه پرسنل سازمان‌های ارگانیک و مکانیک درباره وظایف واحد منابع انسانی تا حد زیادی متفاوت است. به عنوان نمونه وظیفه‌های وساطت میان سازمان و اتحادیه کارگری، تدوین برنامه‌های مصوب در زمان ورود کارکنان و تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل، از دید کارکنان سازمان‌های ارگانیک به ترتیب، مهم‌ترین وظایف واحد منابع انسانی است در حالی که از دید کارکنان سازمان‌های مکانیک، وظایف آموزش پرسنل، وساطت میان سازمان و اتحادیه کارگری و طراحی سیستم پاداش به ترتیب مهم‌ترین وظایف واحد منابع انسانی است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، سازمان ارگانیک، سازمان مکانیک.

۱- استادیار، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، گروه مدیریت بازرگانی
dr.haghighi.k@gmail.com

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازرگانی بین‌الملل دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

به دلیل اهمیت نیروی انسانی برای سازمان‌ها نه تنها باید به انتخاب و استخدام کارکنان توجه کرد، بلکه باید در جهت حفظ و نگهداری و تامین خواسته‌های پرسنل نیز کوشید. سازمان‌ها زمان و سرمایه زیادی صرف انتخاب کارکنان می‌کنند که در صورت عدم توجه به اهم وظایف مدیریت منابع انسانی در جهت نگهداری نیروی انسانی، تمامی این سرمایه و زمان صرف شده بی‌جهت از بین خواهد رفت و سازمان‌ها پیوسته متحمل هزینه‌های انتخاب، استخدام و آموزش نیروی انسانی جدید خواهد شد. در این مدت ممکن است رقبا به طور کلی پیشی گرفته و بازار را تصرف کرده باشند که در این صورت جبران عقب ماندن بسیار دشوار و یا غیرممکن شود و سازمان محکوم به فنا گردد.

اگر سازمان‌ها را براساس نوع ارتباط آنها با محیط به سازمان‌های ارگانیک و مکانیک طبقه‌بندی کنیم، کارکنان هر یک از این نوع سازمان‌ها نیازها و انتظارات متفاوتی از واحد منابع انسانی خواهند داشت که حتی گاهی اوقات این نیازها ممکن است با یکدیگر متناقض باشند. پس برای هر سازمان فراخور ظرف مکان و زمان و محیطی که در آن فعالیت می‌کند، باید به طور جداگانه وظایف مدیریت منابع انسانی را اولویت‌بندی کرد. برای این کار می‌توان نظر کارکنان را جویا شد چرا که هیچ‌کس بهتر از خود کارکنان نمی‌تواند انتظارات خود را از وظایف واحد منابع انسانی بیان کند. حتی مدیران نیز ممکن است ادراکات کاملاً متفاوتی نسبت به نظر و میزان رضایت پرسنل از چگونگی انجام این وظایف داشته باشند.

قدمت مدیریت منابع انسانی اگرچه به دوران باستان و قبل از میلاد برمی‌گردد، اما بنیان آن به شکل امروزی از زمان انقلاب صنعتی در انگلستان گذاشته شده و مطالعه آن به طور علمی به کمتر از یک قرن پیش باز می‌گردد. بدیهی است که در این مدت نظر محققین نسبت به تعریف مدیریت منابع انسانی و وظایف این واحد تغییر کرده و در جهت تکامل و مطرح کردن مسایل جدید بوده است (سعادت، ۱۳۸۲، ۹). امروزه به دلیل مباحث جهانی‌سازی اقتصاد دنیا و تغییرات محیطی، مدیریت سازماندهی و استفاده از نیروی انسانی دستخوش تغییراتی گشته است. حتی فشارهای رقابتی موجب شده کارفرمایان به فکر ایجاد شغل در خارج از کشور خود بیفتند (Schroeder, 2003, 84).

اهمیت واحد منابع انسانی در سازمان‌ها

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت. یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و در کنار هم به شرکت در رسیدن به اهدافش کمک می‌کنند. مدیریت منابع انسانی شامل جنبه‌های سخت و جنبه‌های نرم است. جنبه‌های سخت بر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه‌ای عقلایی تاکید کرده و جنبه‌های نرم مدیریت منابع

انسانی از مفاهیمی همچون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری، نشأت گرفته است (ارمسترانگ، ۱۳۸۴، ۲۰-۱۸).

چنانچه مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کنیم، این واحد به صورت افقی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و غیره قرار خواهد گرفت. پس مدیریت منابع انسانی در زمره مدیران میانی است. این حوزه می تواند مستقیماً تحت نظر ریاست سازمان باشد یا به واسطه تحت نظر وی قرار گیرد. کلیه انسان های شاغل در کل سازمان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند.

به دلیل تغییر و تحولات و پیچیده تر شدن محیط نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان ها گسترش یافته است. از مهم ترین نقش های این حوزه تشخیص استعداد های بالقوه نیروی شاغل در سازمان ها و فراهم آوردن امکانات برای شکوفایی آنها است.

در صورت عدم توجه کافی به مدیریت منابع انسانی احتمال وقوع برخی از اشتباهات مانند استخدام افراد نامناسب برای مشاغل، افزایش شکایات از سازمان به خاطر اعمال تبعیض، صرف زمان زیاد بر روی مصاحبه های بی حاصل، آموزش نامناسب پرسنل و... بسیار بالا می رود. این اشتباهات اهمیت مدیریت منابع انسانی را نشان می دهند (Dessler, 2005, 5).

بنابراین نوع نگاه پرسنل سازمان به وظایف واحد مدیریت منابع انسانی بسیار مهم بوده و توجه به نکاتی که از دید آنها مهم است، موجب افزایش رضایت و تعهد کارکنان شده و از سوی دیگر، با آشنایی با نگرش کارکنان نسبت به این واحد، امکان اصلاح نگرش های اشتباه نیز وجود دارد.

وظایف واحد منابع انسانی

در مورد وظایف واحد منابع انسانی، تقسیم بندی متعددی ارائه شده است. به عنوان مثال آرمسترانگ در سال ۲۰۰۱ وظایف مدیریت منابع انسانی را به طراحی شغل، توسعه سازمانی، ایجاد روابط شغلی، برنامه ریزی منابع انسانی، مدیریت عملکرد، یادگیری فردی و سازمانی، مدیریت مسیر شغلی، ایجاد سیستم های پرداخت و ایجاد ارتباطات میان کارکنان تقسیم می کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ۴۴-۴۱).

یکی دیگر از تقسیم بندی های وظایف واحد منابع انسانی، این وظایف را به شرح زیر عنوان می شود:

۱- نظارت بر استخدام در سازمان ها در چارچوب قوانین و مقررات؛

۲- تجزیه و تحلیل مشاغل برای مشخص شدن ویژگی های هر یک؛

۳- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان؛

۴- کارمندیابی؛

۵- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین افراد؛

۶- تهیه و تنظیم برنامه هایی که ورود کارکنان جدید در سازمان را تسهیل کند؛

- ۷- آموزش کارکنان؛
- ۸- تربیت مدیر؛
- ۹- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد؛
- ۱۰- طراحی سیستم پاداش؛
- ۱۱- طراحی سیستم حقوق و دستمزد؛
- ۱۲- وساطت میان سازمان و اتحادیه کارگری؛
- ۱۳- طراحی سیستم رسیدگی به شکایات کارکنان؛
- ۱۴- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار؛
- ۱۵- طراحی سیستم انضباط (سعادت، ۱۳۸۲، ۴-۳).

از آنجا که وظیفه مدیریت منابع انسانی، ستادی است، راهنمایی کردن و مشاوره دادن به مدیران صفی در عمق وظایف مدیریت منابع انسانی به چشم می‌خورد. لازم به ذکر است کار متخصصان منابع انسانی در مقام مشاور بوده و حق دخالت مستقیم در امور را ندارند (BNA Bulletin to management, 1996, 312). در این تحقیق وظایف پانزده‌گانه فوق به عنوان عوامل تعیین کننده مدیریت منابع انسانی موثر در سازمان‌های ارگانیکی و مکانیکی در نظر گرفته شد.

تفاوت سازمان‌ها از نظر پاسخگویی به محیط

محیط را عوامل خارج از سازمان که به طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش مرتبط می‌شود و سازمان‌ها نسبت به آن کنترل کمی دارند، تعریف می‌کنند. مدیران عدم اطمینان محیطی را دوست نداشته و از آنجایی که سازمان‌های مختلف با درجات مختلفی از عدم اطمینان محیطی مواجه هستند، مدیران سعی می‌کنند این عدم اطمینان محیطی را رفع کنند (رابینز، ۱۳۸۳، ۱۷۸-۱۷۶). یکی از روش‌های واکنش سازمان‌ها به عدم اطمینان محیطی، تعیین ساختار رسمی و همچنین کنترلی است که بر کارکنان اعمال می‌کنند (دفت، ۱۳۸۵، ۱۰۳).

محیط‌ها از نظر عدم اطمینان محیطی با هم متفاوتند، برخی سازمان‌ها با محیط ایستا، و برخی دیگر با محیط‌های پویا روبرو هستند. محیط‌های ایستا عدم اطمینان کمتری را نسبت به محیط‌های پویا برای مدیران ایجاد می‌کند.

آنچه مهم است، این که محیط، متکی بر ادراکات فرد است، سازمان‌ها خود محیطشان را بنا نهادند یا ابداع می‌کنند و بایستی توجه نمود که آنچه به عنوان محیط مدنظر قرار می‌گیرد، همان محیط ذهنی ادراک شده است (رابینز، ۱۳۸۳، ۱۷۹).

برنز و استاکر در تحقیقات خود بر روی ساختار سازمانی، دو نوع ساختار مکانیک (که بسیار شبیه بورکراسی و بر است) و ساختار ارگانیک را تشریح کرده‌اند (Hall, 2002, 49).

سازمان‌های مکانیک

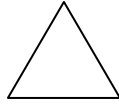
- ساختار مکانیکی در محیط‌های با ثبات و مطمئن قابل استفاده و دارای ویژگی‌های زیر است:
- پایبندی به زنجیره اصول فرماندهی که وجود سلسله مراتب رسمی قدرت را حتمی می‌گرداند، و شخص، از سوی فرد بالاتر کنترل و نظارت می‌شود؛
 - کوچک نگه داشتن حیطه کنترل که ساختارهای بلند و بی‌روح ایجاد کرده است؛
 - همان‌طور که فاصله بین راس و قاعده سازمان افزایش می‌یابد، مدیریت عالی به طور فزاینده‌ای مقررات و آیین‌نامه‌ها را اعمال می‌کند و مقررات و آیین‌نامه‌ها، جایگزین مشاهده و کنترل مستقیم می‌شود؛
 - فقدان عواطف بشری و نیاز به لایه‌های چندگانه مدیریت؛
 - مشاغل ساده، روزمره، استاندارد و تکراری هستند (رابینز و سنزو، ۱۳۸۴، ۱۹۶)؛
 - واکنش نسبت به رویدادهای پیش‌بینی نشده کند است؛
 - پیچیدگی و رسمیت زیاد است و تمرکزگرایی وجود دارد؛
 - ارتباطات عمودی و نفوذ بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی است (رابینز، ۱۳۸۳، ۱۸۰).

سازمان‌های ارگانیک

- کاربرد ساختار ارگانیک در محیط‌های متلاطم با تغییرات زیاد است. خواص سازمان‌های ارگانیک را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:
- بسیار انطباق‌پذیر و منعطف؛
 - ساختار نرم که سازمان را مجاز می‌دارد برحسب نیازها به سرعت تغییر کند؛
 - کارهای افراد استاندارد شده نیستند؛
 - نیاز کم به آیین‌نامه‌های رسمی و نظارت مستقیم (رابینز و سنزو، ۱۳۸۴، ۱۹۶)؛
 - تاکید بر مبادله اطلاعات (رابینز، ۱۳۸۳، ۱۸۰).
- لازم به ذکر است انعطاف‌پذیری کارکنان، در اثربخش بودن به کارگیری منابع انسانی بسیار حایز اهمیت است. چرا که منافع بسیاری را در سازمان به همراه خواهد داشت (Guest et al, 2006, 107).

به طور خلاصه تفاوت سازمان‌های ارگانیکی و مکانیکی را می‌توان به صورت زیر نشان داد:

سازمان مکانیکی



روابط سلسله مراتبی و غیرمنعطف
وظایف ثابت
آیین‌نامه‌ها زیاد / رسمیت زیاد
ارتباطات عمودی و رسمی
تصمیم‌گیری متمرکز
نفوذ از طریق اختیار پست و مقام
ساختار بلندتر
کنترل متمرکز

سازمان ارگانیکی



همکاری (عمودی و افقی)
وظایف منعطف و قابل انطباق
آیین‌نامه‌ها کم / رسمیت کم
ارتباطات موازی و غیررسمی
تصمیم‌گیری غیرمتمرکز
نفوذ از طریق مهارت و خبرگی
ساختار تخت‌تر
کنترل متنوع

برای سنجش ارگانیکی یا مکانیکی بودن ساختار سازمان‌ها، در پرسش‌نامه ۱۰ سوال مطرح و از طیف لیکرت پنج قسمتی استفاده گردید که در آن عدد یک بیانگر ارزش بسیار کم و عدد پنج بیانگر ارزش بسیار زیاد می‌باشد. این سوالات به شرح زیر است:

- ۱- وجود قوانین و مقررات روشن در سازمان و انتظار پیروی دقیق کارکنان از مقررات؛
- ۲- مرور مقررات توسط افرادی که از آن تاثیر می‌پذیرند، در سازمان قبل از آنکه مقررات در سازمان به اجرا درآیند؛
- ۳- توجه به بروز استعدادها و توانایی افراد؛
- ۴- روشن بودن سرپرست و خطوط سلسله مراتب گزارش‌دهی؛
- ۵- تعریف مشاغل به روشنی در سازمان و مشخص بودن انتظارات از افراد در هر پست؛
- ۶- موقتی بودن گروه‌های کاری و تغییرپذیری آنها در سازمان؛
- ۷- بازنگری تمامی تصمیمات به وسیله مدیران سطوح بالاتر؛
- ۸- تاکید سازمان بر تطبیق مستمر و دائمی با تغییرات محیطی به طور اثربخش؛
- ۹- تقسیم مشاغل به وظایف فرعی‌تر و به شکل کاملاً تخصصی؛
- ۱۰- تحت پوشش قرار گرفتن فعالیت‌های استاندارد به وسیله رویه‌ها و مشخص بودن انتظاراتی که از افراد می‌رود و فعالیت‌هایی را که باید دنبال کند (مقیمی، ۱۳۷۷، ۵۴-۵۳).

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق: بین انتظارات پرسنل سازمان‌ها با ساختار ارگانیک و مکانیک از نظر وظایف مدیریت منابع انسانی تفاوت معناداری وجود ندارد.

این فرضیه با توجه به وظایف ۱۵ گانه که به عنوان وظایف واحد منابع انسانی ذکر شده است به ۱۵ فرضیه فرعی به صورت زیر تقسیم می‌شود.

فرضیه‌های فرعی: بین نظرات پرسنل سازمان‌ها با ساختار ارگانیک و مکانیک از درجه اهمیت وظیفه...^۱ تفاوت معناداری وجود ندارد.

اهداف تحقیق

بررسی تفاوت‌های احتمالی موجود در انتظارات پرسنل سازمان‌های با ساختار مکانیک و ارگانیک از وظایف مدیران منابع انسانی.

جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان شرکت‌های تولیدی و خدماتی مستقر در شهر تهران می‌باشد.

نوع روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی-پیمایشی است.

نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گردید. تعداد نمونه مورد بررسی در این تحقیق، با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه، تعداد ۱۹۶ کارمند از شرکت‌های مورد مطالعه تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از پرسش‌نامه، که یکی از متداول‌ترین ابزارهای سنجش در تحقیقات پیمایشی است، استفاده شده است.

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها مشخص شد، تعداد ۱۱۳ پرسش‌نامه توسط کارکنان سازمان‌های مکانیکی و ۸۳ پرسش‌نامه نیز توسط کارکنان سازمان‌های ارگانیکی تکمیل شده است.

تعیین روایی پرسش‌نامه، از طریق روایی نمادی (ظاهری) و استفاده از نظرات متخصصین امر بوده و همچنین برای محاسبه پایایی تعداد ۲۰ عدد پرسش‌نامه بین کارکنان جامعه مورد بررسی پخش و سپس

۱- وظایف ۱۵ گانه عبارتند از: نظارت بر استخدام در سازمان براساس قوانین و مقررات، تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، استخدام براساس شایسته‌سالاری، تدوین برنامه‌های مصوب ورود کارکنان، آموزش پرسنل، تربیت مدیر، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد، طراحی سیستم پاداش، طراحی سیستم حقوق و دستمزد، وساطت میان سازمان و اتحادیه کارگری، طراحی سیستم رسیدگی به شکایات کارکنان، سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار و طراحی سیستم انضباط.

با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ^۱ پایایی مورد سنجش قرار گرفت. این ضریب برای بخش تعیین نوع سازمان، ۸۷/۳ درصد و برای بخش اولویت‌بندی وظایف مدیریت منابع انسانی ۷۵/۳ درصد به دست آمد. چون مقدار آلفای به دست آمده بیشتر از ۷۰ درصد است، لذا پرسش‌نامه پایا است. در این پژوهش، جهت تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه، از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف^۲، آزمون مقایسه میانگین t و آزمون U مان-ویتنی^۳ استفاده شده است.

روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها

برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها در این تحقیق از دو روش زیر استفاده گردید:
الف) کتابخانه‌ای: جمع‌آوری اطلاعات از طریق مراجعه به کتابخانه‌ها، مطالعه مطالب، مقالات و کتاب‌های مربوطه، اینترنت و مجلات؛
ب) روش میدانی: استفاده از پرسش‌نامه.

تجزیه و تحلیل آماری

با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، نرمال بودن داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه‌ها، مورد بررسی قرار گرفت. فرضیه این آزمون به شرح زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \text{توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی می‌کند} \\ H_1: \text{توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند} \end{cases}$$

$$\begin{cases} P\text{-Value(Sig)}\alpha = 0/05 \Rightarrow H_0 \text{ تایید می‌شود} \\ P\text{-Value(Sig)}\alpha = 0/05 \Rightarrow H_1 \text{ تایید می‌شود} \end{cases}$$

نتایج حاصل از این آزمون نشان داد که در مورد فرضیه اصلی پژوهش و سوالات؛ مرور مقررات قبل از اجرا، تعریف روشن مشاغل و مشخص بودن انتظارات، بازنگری تصمیمات توسط مدیران و تقسیم مشاغل به وظایف جزئی‌تر، که در مورد ارگانیک و یا مکانیک بودن ساختار سازمان‌ها بود، تحت بررسی نرمال است. لذا برای آزمون آنها از آزمون پارامتری مقایسه میانگین t استفاده شد، اما در مورد سایر سوالات، نتایج حاصل از آزمون بیانگر غیرنرمال بودن داده‌های تحت بررسی بوده، لذا برای آزمون این سوالات از آزمون ناپارامتری U مان-ویتنی استفاده شده است. جدول شماره ۱ نتایج حاصل از آزمون K-S را در مورد بخش دوم پرسش‌نامه پژوهش نشان می‌دهد.

1- Cronbach's Alpha
2- Kolmogorov- Smirnov (K-S)
3- Mann- Whitney U

جدول شماره ۱: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

سوال	نتیجه حاصل از آزمون	نوع آزمون
فرضیه اصلی	داده‌های نرمال	آزمون مقایسه t
۱	داده‌های غیرنرمال	آزمون U مان-ویتنی
۲	داده‌های نرمال	آزمون مقایسه t
۳	داده‌های غیرنرمال	آزمون U مان-ویتنی
۴	داده‌های غیرنرمال	آزمون U مان-ویتنی
۵	داده‌های نرمال	آزمون مقایسه t
۶	داده‌های غیرنرمال	آزمون U مان-ویتنی
۷	داده‌های نرمال	آزمون مقایسه t
۸	داده‌های غیرنرمال	آزمون U مان-ویتنی
۹	داده‌های نرمال	آزمون مقایسه t
۱۰	داده‌های غیرنرمال	آزمون U مان-ویتنی

نتایج حاصل از پژوهش در مورد تمام ۱۰ سوال بخش دوم پرسش‌نامه وجود تفاوت معنادار بین دو نوع سازمان ارگانیک و مکانیک را در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید کرد.

ارگانیک و یا مکانیک بودن ساختار سازمان‌ها در بخش دوم پرسش‌نامه از کارکنان توسط ۱۰ سوالی که پیشتر مطرح گردید، پرسیده شد. یک پرسش‌نامه استاندارد بوده و شیوه تشخیص نوع ساختار سازمان به این صورت است که امتیاز ساختار سازمان‌ها بر روی طیفی از عدد ده تا پنجاه مشخص شده، امتیازهای بالاتر از ۳۵ نمایان‌گر سازمان مکانیک و امتیازهای پایین‌تر از ۲۵ نمایان‌گر سازمان ارگانیک است (Ivancevich et al, 1989, 513).

پس از آزمون نوع ساختار سازمان‌ها از لحاظ ارگانیک یا مکانیک بودن، اولویت وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارگانیک و مکانیک مشخص گردید.

همان‌طور که در صفحات قبل وظایف مدیریت منابع انسانی تشریح شد، پس از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مشخص گردید که وظایف؛ نظارت بر استخدام در سازمان براساس قوانین و مقررات، کارمندیابی، تربیت مدیر، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد، طراحی سیستم حقوق و دستمزد، طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار و طراحی سیستم انضباط، از توزیع نرمال پیروی می‌کنند، بنابراین از آزمون پارامتری مقایسه میانگین t استفاده شد. اما در مورد سایر وظایف، نتایج حاصل از آزمون بیانگر غیرنرمال بودن داده‌ها بوده، بنابراین از آزمون ناپارامتری U مان-ویتنی استفاده شده است.

فرضیات آزمون به قرار زیر است:

$$\begin{cases} H_0: & \text{بین نظرات پرسنل سازمان‌هایی با ساختار مکانیک و ارگانیک از درجه اهمیت وظیفه... تفاوت معناداری وجود ندارد.} \\ H_1: & \text{بین نظرات پرسنل سازمان‌هایی با ساختار مکانیک و ارگانیک از درجه اهمیت وظیفه... تفاوت معناداری وجود دارد.} \end{cases}$$

$$\begin{cases} H_0: & \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: & \mu_1 \neq \mu_2 \end{cases}$$

به طور خلاصه نتایج حاصل از مقایسه اولویت وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارگانیک و مکانیک در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول شماره ۲: نتایج حاصل از مقایسه اولویت وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارگانیک و مکانیک

اولویت بندی کلی	میزان تفاوت از نظر اولویت بندی	اولویت های ساختار مکانیک	اولویت های ساختار ارگانیک	عنوان وظایف
۱	-۱	۲	۱	وساطت میان سازمان و اتحادیه کارگری
۲	-۳	۱	۴	آموزش پرسنل
۳	-۵	۳	۸	طراحی سیستم پاداش
۴	+۵	۸	۳	تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل
۵	+۸	۱۰	۲	تدوین برنامه‌های مصوب ورودی کارکنان
۶	۰	۶	۶	طراحی سیستم ایمنی محیط کار
۷	۰	۷	۷	برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۸	-۴	۵	۹	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد
۹	-۱۱	۴	۱۵	طراحی سیستم حقوق و دستمزد
۱۰	+۹	۱۴	۵	استخدام براساس شایسته‌سالاری
۱۱	-۱	۹	۱۰	کارمندیابی
۱۲	۰	۱۱	۱۱	نظارت بر استخدام در سازمان براساس قوانین و مقررات
۱۳	۰	۱۲	۱۲	طراحی سیستم انضباط
۱۴	۰	۱۳	۱۳	طراحی سیستم رسیدگی به شکایات کارکنان
۱۵	+۱	۱۵	۱۴	تربیت مدیر

همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، به طور کلی وظایف؛ وساطت میان سازمان و اتحادیه کارگری، آموزش پرسنل و طراحی سیستم پاداش، پراهمیت‌ترین وظایف از دید کارکنان هستند. مهم‌ترین وظایف در سازمان‌های ارگانیک شامل: وساطت میان سازمان و اتحادیه کارگری، تدوین برنامه‌های مصوب ورودی کارکنان و تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل است. همچنین مهم‌ترین وظایف در سازمان‌های مکانیک عبارت است از: آموزش پرسنل، وساطت میان سازمان و اتحادیه کارگری و طراحی سیستم پاداش.

وظایف طراحی سیستم ایمنی محیط کار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، هم در سازمان‌های ارگانیک و هم در سازمان‌های مکانیک از اولویت یکسانی برخوردارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از نکات مدیریت در سازمان‌های موفق، درک مناسب مدیران آنها از تفاوت‌های بین اهداف و استراتژی، فناوری تولید، ساختارهای سازمانی و... و همچنین نگرش کارکنان در مورد موضوعات مختلف مدیریتی و سازمانی است.

بدون شک، نگرش و انتظارات کارکنان از سازمانی که در آن کار می‌کنند بر انگیزش، رضایت و عدم رضایت شغلی و حتی غیبت و ترک خدمت آنها تاثیرگذار است و مدیران سازمان‌ها بایستی ضمن درک این موضوع تلاش کنند تا حد ممکن به پاسخگویی این انتظارات همت گماشته و همچنین به اصلاح نگرش‌های غلط کارکنان بپردازند. بنابراین می‌توان گفت که نگرش و انتظارات کارکنان در زمینه‌های مرتبط با سازمان می‌تواند در نحوه مدیریت سازمان‌ها موثر باشد. دلیل اهمیت نوع نگرش کارکنان در این زمینه تفاوت در برداشت کارکنان از وظایف واحد منابع انسانی سازمان‌ها است و با توجه به موضوع این تحقیق که به بررسی نگرش و دیدگاه‌های کارکنان در سازمان‌های با ساختار مکانیک و ارگانیک از وظایف واحد منابع انسانی اثربخش در سازمان پرداخته؛ مشخص گردید:

۱- وظایف مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان در این دو نوع سازمان از برخی جهات با یکدیگر مشابه و برخی وظایف نیز در این دو نوع سازمان اهمیت و جایگاه کاملاً متفاوتی دارند؛

۲- وظایفی که در هر دو نوع سازمان اولویت یکسان دارند، شامل: طراحی سیستم ایمنی محیط کار (با اولویت ۶) و برنامه‌ریزی نیروی انسانی (با اولویت ۷) است. لازم به ذکر است اولویت وظایف طراحی سیستم حقوق و دستمزد، استخدام براساس شایسته‌سالاری، تدوین برنامه‌های مصوب ورودی کارکنان در سازمان‌های ارگانیک و

مکانیک بسیار از هم متفاوت است (تفاوت اولویت آنها به ترتیب به میزان ۱۱، ۹ و ۸ واحد است)؛

۳- با توجه به تفاوت و تمایز ساختاری میان سازمان‌های ارگانیکی و مکانیکی در تحقیق حاضر، و تفاوت اولویت‌های وظایف مدیریت منابع انسانی از دید پرسنل این سازمان‌ها، بهتر است که به تفاوت این اولویت‌ها توجه کرد و واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها به گونه‌ای ایجاد شود که بتواند به این تفاوت‌ها و تمایزهای سازمانی پاسخ مناسب دهد؛

۴- واحدهای موفق مدیریت منابع انسانی علاوه بر استراتژی‌های سازمانی و ساختاری خود، با در نظر گرفتن نقطه نظرات کارکنان سازمان خود و اولویت‌ها و دغدغه‌های فکری آنها، می‌توانند موثرتر عمل کنند.

پیشنهادها

- الف- در سازمان‌های ساختار ارگانیکی، وظایف وساطت میان سازمان‌ها و اتحادیه‌های کارگری، تدوین برنامه‌های مصوب ورودی، تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل، آموزش پرسنل و استخدام براساس شایسته‌سالاری، دغدغه‌های بسیار مهم پرسنل در واحد منابع انسانی است که سازمان بایستی به نحو مناسب به این موضوعات پاسخ دهد؛
- ب - در سازمان‌های با ساختار مکانیکی، وظایف آموزش پرسنل، وساطت میان سازمان‌ها و اتحادیه‌های کارگری، طراحی سیستم پاداش، طراحی سیستم حقوق و دستمزد و طراحی سیستم ارزیابی عملکرد، دغدغه‌های بسیار مهم پرسنل در واحد منابع انسانی است که سازمان بایستی به نحو مناسب به این موضوعات پاسخ دهد؛
- ج - در صورت عدم وجود هماهنگی میان اهمیت وظیفه یا وظیفه‌های مدیریت منابع انسانی موثر با استراتژی‌های سازمان و لزوم تطبیق نگرش‌ها با وضعیت موجود در این واحد، با استفاده از روش‌های مناسب تغییر نگرش کارکنان، در همسوسازی نظرات کارکنان با وضعیت مناسب اقدام گردد.

فهرست منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مترجم سیدمحمد اعرابی داود ایزدی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. دفت، ریچارد (۱۳۸۵)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، مترجم علی پارسایان و محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. رایبنز، استفن (۱۳۸۳)، تئوری سازمان، مترجم سیدمحمد الوانی حسن دانایی فرد، چاپ ششم، تهران: انتشارات صفار.
۴. رایبنز استفن و سنزو (۱۳۸۴)، مبانی مدیریت، مترجم علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲)، مدیریت منابع انسانی، چاپ هفتم، تهران: انتشارات سمت.
۶. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۷۷)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه.
7. BNA Bulletin to management (1996). "Employee Advocacy Remains HR priority".
8. Dessler Gary (2005). Human Resource Management, tenth edition, New Jersey: Prentice- Hall.
9. Guest David E. (2006). "Free or precarious? A comparison of the attitudes of workers in flexible and traditional employment contracts" Human resource Management review, 16.
10. Hall Richard H. (2002). Organizations, 8th edition.
11. Ivancevich john M. & Matterson Micheal T. (1989). Organizational Behavior and management, Business publication.
12. Schroeder Michael (2003). "States Fight Exodus Of Jobs", Wall street Journal.