



عنوان مقاله: منابع انسانی در شبکه‌های توزیع نیرو

نویسنده: مجتبی ادیب زاده

سازمان: شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان

کلید واژه: انسان - منابع انسانی - مدیریت

توصیه می‌شود. مدیریت منابع انسانی در نظام فعلی اداری و اجرایی کشور موضوعی است که تا حدودی به آن اشاره شده و مدیریت منابع انسانی در شبکه‌های توزیع نیرو و وجه اصلی در مورد نشر می‌باشد. مفروضات اساسی مطروحه، لزوم تغییر نگرش مدیران به کارکنان و تلاش بیشتر جهت ظرفیت‌سازی و پرورش کارکنان، تأکید بر توجه به ابعاد مختلف انسانی و کرامت انسانها در سازمان و ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت پیاده‌سازی الگوی مدیریتی مورد نظر، می‌باشد. ۹۶٪ کر آنکه پرداختن به هر یک از اجزاء نظام شرکت‌های توزیع نیرو پس از مطالعات و بررسی‌های تطبیقی در شرکت‌های توزیع نیرو و مستندات آماری دقیق حاصله مقدور می‌باشد و امید است ارائه این صفحات انگیزه و زمینه‌های مناسبی را در مخاطبان محترم فراهم نماید.

چکیده

در این نوشتار به «مدیریت منابع انسانی در شبکه‌های توزیع نیرو» به عنوان زیرمجموعه‌ای از مجموعه «مدیریت منابع انسانی در نظام اداری و اجرایی کل کشور» نگریسته شده است. بدیهی است، اگر بخواهیم با نگرشی نظام‌گرا آنرا مورد بررسی قرار دهیم حداقل می‌بایست به وابستگی آن به سایر اجزاء و زیرمجموعه‌های دیگر و تعاملات فی‌مابین آنها نیز توجه کافی نمود. تأکید اصلی بر محور بودن نقش «منابع انسانی» به عنوان اصلی‌ترین عامل در پیشبرد فعالیتهای سازمان است و «سازمان پویا» بستر مناسبی برای انسان‌سازی تلقی می‌شود. ابتدا به خلاصه‌ای از تاریخ پیدایش علم مدیریت و نظریه‌های متفاوت آن پرداخته و استفاده از (الگوی مدیریتی ارگانیکی) در صنعت برق بویژه در بخش توزیع

مقدمه

خصوصیات مطلوب انرژی الکتریکی، شمول و گستردگی استفاده از آن در جهان و در کشور پهناور عزیزمان وظایفی بس حساس و متفاوت را به عهده صنعت برق کشور نهاده است. بخش توزیع نیروی الکتریکی که آخرین مرحله از فرایند تولید، انتقال و توزیع این انرژی می‌باشد از اهمیت خاصی برخوردار بوده و اولین نقطه توجه متقاضیان و مشترکان برق می‌باشد. چه ابتدا برای بر خورداری یا در ادامه استفاده و به‌رمندی برای دریافت اطلاعات و خدماتی دیگر. بدین سان شاغلین در این بخش ضمن الزام به پاسخگویی مشترکین فعلی همواره در فکر امکان ارائه خدمات به متقاضیان جدید نیز بوده که خود مسئولیت خطیر دست اندرکاران بویژه مدیران محترم را می‌نمایاند.

برگزاری سمینارها و جلسات آموزشی شاید فرصتی باشد برای ما که با سرعت به اجرای راهکارهای اتخاذ شده و انجام تعهدات مشغول می‌باشیم و فرصتی است هر چند اندک جهت تفکر به آنچه انجام داده و می‌دهیم و توجه به اینکه شیوه های کاری و نظرات دیگران چیست؟ امید آنکه بتوانیم اندیشه «شاید راهکارهای بهتری را بتوان اتخاذ کرد» را همواره در ذهن خود زنده نگهداریم. در این نوشتار عمدتاً به منابع انسانی در شرکتهای توزیع پرداخته شده و بر اساس تجربیات و

مشاهدات نویسنده که از شاغلین این بخش می‌باشد تنظیم و پیشنهادهای در این خصوص ارائه گردیده شده است.

تاریخچه پیدایش علم مدیریت

وقوع انقلاب صنعتی در اواخر قرن ۱۸ و متحول شدن روشهای تولید و ساخت در صنایع، اختراعات و اکتشافات جدید که منجر به گذر انسان از قرون موسوم به عصر کشاورزی و ورود به عصر ماشین گردید جوامع را به سرعت از وضعیت های بدوی و ابتدائی خارج و رشد و توسعه روستاها و شهرها آغاز شد.

کارگاههای کوچک، سستی و خانگی جای خود را به کارخانه های عظیم تولیدی و صنعتی داده کیفیت و تنوع کالاها و مصنوعات روز به روز بیشتر و بهتر گردید.

منابع کشورها اعم از منابع طبیعی، سرمایه ها و نیروهای انسانی همیتی ویژه یافتند و به زودی بر مالک یا مالکان واحدهای صنعتی روشن گردید که دیگر خود به تنهایی قادر به تهیه و تأمین مواد خام مورد نیاز، نگهداری حساب و کنترل و نظم جریان کالاها و شناخت نیازها و تأمین و نگهداری نیروی کار نیستند. پیدایش مدیریت موسوم به مدیریت علمی به فردریک تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۵) آمریکایی که کار خود را از کارگری در واحدهای صنعتی آغاز نموده نسبت داده می‌شود. او با انتشار نظرات

خود در «کتاب مدیریت علمی در کارگاه» در اولین سالهای قرن ۱۹ علم مدیریت را به جهان تشنه صنعت آن روز معرفی نمود که به برنامه ریزی و سازماندهی اجزاء کار و آموزش کارکنان و هماهنگی سرپرستان با کارگران تأکید داشت.

نظرات وی به سرعت در دیگر کشورهای غربی راه یافته و دانشمندان دیگری همچون هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵)، ماکس و بر (۱۸۶۲-۱۹۲۰) ضمن ارائه مطالعات در این زمینه سبکهای دیگری از مدیریت را ارائه نموده که هر کدام نقش ویژه ای در توسعه و گسترش این علم جدید داشتند.

رشد و توسعه صنایع که به طور همه جانبه آغاز گردیده و تمامی وجوه جوامع را در بر گرفته بود به علاوه بر خود صنعت نیز اثر گذاشته و فرایندهای تولید کارگاهها و کارخانجات با استفاده از ابزارهای و لوازم و تکنیک های جدید، بهتر شده بر سرعت تولیدات افزوده که خود فشار نامتناسبی را بر نیروی کار وارد ساخته و با تخصصی و یکنواخت شدن کارها نیز روان کارگران در فشار بیشتری واقع گردیده و نیازهای بیشتری در آنان شکل گرفت.

مطالعات و بررسی های دانشمندان موجب شناسایی هر چه بیشتر «انسان» به عنوان محور و توجه به روح انسانها و تعلقات خاطر او

گردید و نظریه های جدید مبنی بر مورد توجه قرار دادن نیروی انسانی که از آن به بعد به عنوان «منابع انسانی در سازمانها» کنون توجه قرار گرفت و مکاتب و زمینه های جدید مدیریتی به درون کارگاه ها و کارخانجات و سازمانها راه یافت. توجه به رفتار، شخصیت و ویژگیهای روحی، روانی و تعاملات کارکنان و سرپرستان و استفاده از نیروی فکری کارکنان در قالب مشارکت، مطالعه و شناسایی روشهای انگیزش آنان حائز اهمیت شناخته شد. «در سالهای ۱۹۲۵ مدیریت منابع انسانی به عنوان یک تخصص حرفه ای خودنمایی کرد و شرکتهای بزرگ ادارات مختلف دولتی، دواپر و تشکیلاتی تحت این عنوان دایر کردند و تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی و تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ را می توان اولین مرحله در اعمال مدیریت صحیح منابع انسانی در بخش دولتی به حساب آورد» (۱).

سبکهای مدیریت:

با توجه بیشتر مالکان و صاحبان صنایع به علم جدید مدیریت و همچنین ورود محققان و صاحب نظران علوم رفتاری و گذشت زمان و پدیدار شدن موانع جدید و در پی آن نظریات و تئوریهای تازه سبک های جدید مدیریت به تدریج به جهان معرفی گردیدند که در جدول

شماره «۱» به ترتیب ظهور، فهرست گردیده‌اند(۲).

دسته بندی دیگر کلی از سبکهای مدیریت که با توجه به دیدگاه مدیران نسبت به عنصر انسان گرایی یا تولیدگرایی در سازمان شکل گرفته است سبکهای «مدیریت ارگانیکی» و «مدیریت مکانیکی» است.

تعریف

مدیریت مکانیکی: شیوه ای از مدیریت است که سازمان را در حال ماشینی و ایستا نگاه می‌دارد و ساختار آنرا تحکیم می‌بخشد.

مدیریت ارگانیکی: شیوه ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحدهای زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می‌گیرند. این نوع مدیریت به علائق و آراء و پیشنهادهاى کارکنان توجه داشته و آنان را با پشتیبانی مناسب به بهبود روشهای انجام کار تشویق می‌کند(۳).

سایر مشخصات و بررسی مقایسه ای این دو شیوه در جدول «۲» آمده است.

با توجه به اشتغال قریب ۲ دهه در نظام اداری و حضور و فعالیت بیش از یک دهه نگارنده در بخشی از صنعت توزیع برق و ارتباطات و تعاملات با سایر همکاران و بازدیدها و شرکت در دوره های آموزشی در سایر شرکتهای همکار به نظر می‌رسد در حال حاضر شیوه مدیریتی «الگوی مکانیکی» در صنعت برق بخصوص در بخش توزیع حاکم

می‌باشد. البته با توجه به حساسیت، شمول و گستردگی بسیار زیاد و متنوع صنعت برق در جای جای کشور، نقش زیر بنایی آن برای سایر بخشها، اهمیت آن بعنوان پیش نیاز ادامه زندگی در برخی مناطق و نظر به حفظ و تداوم خدمت رسانی به شکل کاملاً منظم و بدون وقفه به مشترکان برق که بزرگترین گروه تحت پوشش در کشور می‌باشند و برخورداری صنعت برق از بیشترین طیف استفاده کنندگان و از آنجا که مدیران ارشد این صنعت خواهان بیشترین ضریب اطمینان از عملکرد این صنعت بوده‌اند به نظر می‌رسد الگوی مکانیکی را انتخاب و حمایت نموده اند ولى از آنجائیکه پویایی، خلاقیت، تعهد و شایستگی در ورای بکارگیری «الگوی ارگانیکی» ظهور می‌نماید و الگوی مکانیکی شاید برای شرایط سالهایی که انتخاب شده مناسب بوده است. پیشنهاد می‌شود که تصمیم گیرندگان محترم بویژه در بخش توزیع که در تعامل کامل با محیط پیرامون هستند و می‌بایست بر اساس مفروضات یک سیستم باز انجام وظیفه نمایند و محل ارائه ماحصل سرمایه گذاریها و زحمات کارکنان صنعت برق به مشترکان می‌باشد زمینه های ایجاد و گسترش آنرا حد الامکان و در صورت صلاحدید فراهم نمایند.

مدیریت منابع انسانی در نظام اداری و اجرای کشور

شاید وقت آن رسیده باشد که در برداشت ذهنی از مفهوم عبارت «مدیریت منابع انسانی» در سازمانها و در شرح وظایف مدیران منابع انسانی تجدید نظری شود، بله در عصر و زمانی که تنها پدیده ثابت را تغییر می‌انگارند، ادامه افکار و اندیشه‌ها و نگرشهای ثابت و کلیشه ای تاکی توان مداومت را خواهد داشت؟

تا چه زمانی می‌بایست به انسانها در سازمان به عنوان ابزارهایی متحرک و اقتصادی بنگریم و ارزش آنها را به اندازه اثرات مثبتی که برای سازمان می‌آفرینند بدانیم؟ تحت ضوابط و چهار چوب قرار دادن افراد با استفاده از مکانیزم های پرداخت را تاکی ادامه دهیم؟ در عصر و زمانه ای که فرزندمان در اولین سالهای تحصیل ابتدائی تکالیفش را با فشار و اصرار ما به خوبی انجام نمی‌دهد و فقط رفع تکلیف می‌کند، با چه منطقی کارکنان زیر دست خود را به انجام کار با روشها و سلائق تجربی و شخصی خود سوق دهیم و آسوده خاطر و خوشحال از اینکه به نفع سازمان حرکت کرده‌ایم.

چرا فکر می‌کنیم که کارکنان در اندیشه فریب ما و کم کاری هستند؟ شاید علت آن نوع نگرش ما و طرز تلقی ما از کارکنانی است

که اینطور به نظر ما می‌رسند و یا اساساً شاید ما با اعمال مدیریت خود آنان را اینگونه که تصور می‌کنیم پروراندیم. اهم فعالتهای جاری «مدیریت منابع انسانی» در سازمانهای اداری و اجرایی فعلی: صدور احکام کارگزینی، تعیین و ابلاغ شرح وظایف سازمانی، بررسی و ابلاغ دستورالعملهای پرسنلی و اداری، بررسی و سازماندهی برنامه های آموزشی و رقاهمی می‌باشند که ضمن مؤثر بودن، اهمیت این فعالیتها احتمالاً بسنده نبوده و همچنین به نیازهای روحی و روانی انسانها، فرهنگ سازی مناسب، انگیزش، مشارکت و استفاده از خلاقتهای کارکنان توجه کافی نشده بلکه گاهاً منابع انسانی اعم از کارگر و کارمند و کارشناس با شروع بکار خود در سازمان درمی‌یابند که جهت توفیق در طی مراحل مختلف کاری می‌بایست بزودی با محیط خود هم‌رنگ شده و تمامی باورها، افکار و اندیشه های خود را با آنچه در سازمان جاری است تطبیق دهد و به لحاظ تکرار این فرآیند جوسازمانی در طول سالها تقریباً یکنواخت باقیمانده و از برخورداری از نظریات جدید و بروز محروم و چه بسا قلیل افرادی که سعی در انجام این کار مهم داشته و به عنوان ترمزهای سیستم یا افراد خاطی معرفی می‌شوند.

بله کارگر وارد شده به سازمان در می‌یابد که می‌بایست به جهت اضمینان از برخورداری

کامل از مزایای حقوقی و اجتماعی در سازمان تابع محض نظرات سرپرست خود باشد و دستورهای ابلاغی را با کمترین اظهار نظر اجرا کند و در طول ساعات اداری کمتر در معرض دید سرپرستان قرار گیرد.

کارمند نیز بطور مشابه در می‌یابد که حتی اگر کار خود را به پایان رسانیده می‌بایست میز نسبتاً شلوغی را در معرض دید سرپرست و همکاران خود قرار داده و کارشناس عزیز نیز می‌بایست عقاید و افکار متفاوت و جدید خود را به کناری نهاده و تابع عقاید تجربی مدیر یا سرپرست خود باشد تا ضمن حفظ ارزش و احترام، از مزایای حقوقی کامل برخوردار و تمدید قرارداد کار سالیانه خود را به خطر نیندازد.

«مدیریت منابع انسانی» به لحاظ محور بودن نقش انسانها در سازمانها امروزی می‌بایست نقطه اوج اتکاء و دقت نظر مدیران ارشد واقع شده و شرح وظایف آنها می‌بایست بانگش نو به منابع انسانی در سازمان مورد بازنگری و تحولاتی بنیادی قرار گیرد.

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای توزیع

نیروی برق

انتزاع بخش «توزیع» از بدنه شرکت های برق منطقه ای، قدمی بسیار مطلوب در سازماندهی مجدد و مستقل بخش توزیع و عاملی در تحرک بیشتر و کارا تر نمودن این

بخش از صنعت برق بوده و مدیریت در این شرکتهای نیز هنوز جزئی از نظام «مدیریت اداری و اجرایی کل کشور» بوده که خود متأثر از نظام ارزشی، فرهنگی حاکم بر جامعه می‌نمایاند.

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای توزیع نیرو به لحاظ ساختاری از اجزاء حوزه مدیران محترم عامل شرکتهای بوده و از ارکان اصلی سازمان محسوب می‌شود.

آنچه به آن اشاره می‌شود نحوه بکارگیری منابع انسانی در شرکتهای توزیع است که با عنوان «مدیریت منابع انسانی در شرکتهای توزیع» از آن یاد می‌شود. این مجموعه در هر استان عهده دار وظیفه خطیر تأمین انرژی الکتریکی مشترکان مختلف بوده و همچنین مسئولیت حفظ و نگهداری و ترمیم و توسعه شبکه های فشار ضعیف، فشار متوسط و پستهای ترانسفورماتورهای مربوطه و سایر تأسیسات و تجهیزات را پذیرا شده اند (در هر یک از استانهای بزرگ کشور چند شرکت توزیع دایر می‌باشد).

بکارگیری افراد در شرکتهای توزیع که بنا به وسعت جغرافیایی مناطق تحت پوشش وظایف متفاوتی را انجام می‌دهند در بخش های مختلف فنی، تخصصی مالی، اداری، بازرگانی در ردیف های سازمانی کارگر، کارمند، کارشناس اداری، کارشنای فنی، مدیران مالی،

فنی و ... انجام گرفته و کارکنان عموماً از وضعیت استخدامی قراردادی، حکمی و بعضاً استخدام رسمی کشوری یا شرکتهای دولتی برخوردارند و همچنین شرکتهای توزیع با نظارت مستقیم شرکتهای برق منطقه ای و به عنوان یک شرکت وابسته به وزارت نیرو شناخته می‌شوند. معمولاً وظایف شرکت در هر شهرستان توسط تشکیلاتی تقریباً مشابه (بر حسب وسعت شهرستان) بنام امور برق شهرستان انجام می‌گیرد در حال حاضر انتصاب و سازماندهی افراد در مشاغل بر حسب سوابق خدمتی، مدارک تحصیلی و نیازهای هر امور بنا به پیشنهاد مدیریت امور انجام می‌شود. امورهای هر شرکت نیز همانند سایر واحدها از چارت سازمانی اختصاصی برخوردار بوده و امور کارکنان و رفاه که در حیطه سازمانی معاونت منابع انسانی یا معاونت مالی و پشتیبانی انجام وظیفه می‌نمایند، عمدتاً وظایف مختلف و متنوعی در خصوص شاغلین و باز نشستگان عهده دارند که بیشترین سهم را در تأمین نیازهای کارکنان هر شرکت بر دوش دارند.

مدیریت نیروی انسانی در شبکه های توزیع نیرو

کارکنان شاغل در شبکه های توزیع نیرو شامل کارشناسانی که عمدتاً دارای تحصیلات کارشناسی یا کاردانی در رشته های فنی به

خصوص برق مکانیک تأسیسات و ... می‌باشند وظیفه طراحی و کنترل شبکه ها، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، نظارت و هماهنگی گروه های اجرایی را داشته و با زمان بندی مناسب تعهدات کارهای اجرایی امور مربوطه در بخش توسعه و نوسازی یا تعمیرات و بهره برداری را به اکیپهای تحت نظارت خود واگذار می‌نمایند.

تکنسین ها یا کمک کارشناسان نیز افرادی با تحصیلات عموماً دیپلم یا کاردانی می‌باشند که با داشتن سوابق آشنایی با مسائل کارهای اجرایی و اطلاعات فنی بعضاً بطور مستقل عهده دار وظیفه خاصی همچون اندازه گیری بار، آزمایش لوازم اندازه گیری یا سرپرستی یک یا چند اکیپ کاری را عهده دار و به عنوان واسط اکیپ با مسئول واحد (اداره یا گروه فنی) عمل نموده و وظیفه تهیه ابزار آلات و لوازم مورد نیاز و کنترل فرآیند اجرای کار و رعایت نرملهای استاندارد را انجام می‌دهند.

این گروه از کارکنان عمدتاً دارای اطلاعات فنی و تخصصی خوبی بوده و بیشترین اطلاعات را از فرآیند گردش کارهای اجرایی و نقاط ضعف و قوت آن داشته و مربیان خوبی برای کار شناسانیکه وارد شرکت می‌شوند، هستند. دارندگان تحصیلات کاردانی از این طیف با سابقه کار بیش از ۲۰ سال توانایی های بسیار خوبی برای ایفاء نقش های سرپرستی اداره یا گروه داشته اما غالباً از این پتانسیل ها

بهره برداری کامل نشده و بعضاً تا آخرین سالهای کار با تکنسین های جدید همپراز هستند.

بیشترین تعداد نیروهای شاغل در بخش شبکه های توزیع نیرو همانگونه که ذکر شد، کارگرانی هستند که با تحصیلات عموماً در حد خواندن و نوشتن تا دیپلم در اکیپ های مختلف مشغول بکار می باشند و بر حسب سوابق کاری، تجارب، خصوصیات فیزیکی و نیاز امورهای اجرایی بکار گرفته شده اند. مشاغل واگذار شده به این طیف عمدتاً جزء کارهای سخت و زیان آور بوده در شرایط فیزیکی اغلب کم خطر یا خطرناک اعم از شرایط بد و نامناسب جوی، استقرار در شرایط جغرافیایی نامناسب همچون مناطق کویری و صعب العبور یا مناطق کوهستانی شاغل می باشند. با توجه به اینکه گاهاً انجام کار در وضعیتی بر روی شبکه ها انجام می گیرد که تحت تانسین می باشند خطر برق زدگی و استرس و اضطراب ناشی از ارتفاع و امکان تماس با نقاط برق دار برای تمامی کارکنان این بخش اعم از اکیپ احداث و نوسازی شبکه ها اکیپ تعمیرات شبکه، اکیپ نصب ترانس، اکیپ کابل کشی و مفصل بندی، اکیپ نصب لوازم اندازه گیری، اکیپ نصب انشعابات و بهینه سازی آن و اکیپ نصب و تعمیرات روشنائی معابر و سایر اکیپ ها، مطرح بوده و این خود به روشنی می نمایاند که کارگران شاغل در این بخش حتی در عادی

ترین شرایط با زمینه های نامناسبی که می توانند به بروز اصطکاک یا درگیری با هم یا با سرپرستان یا حوادث احتمالی روبه رو هستند و اغلب این پیش آمدگی ها چندان مورد نظر نیستند.

سیاستهای انقباضی اتخاذ شده سالهای اخیر در بخشهای مختلف از جمله استخدام نیرو، باعث گردیده تا با حذف نیروهایی که با خرید، بازنشسته یا منتقل می شوند وظایف آنان به افراد باقیمانده در گروه یا اکیپ مربوطه واگذار شده که چنانچه حجم کارهای واگذار شده متناسب با توان یا تعداد مورد نیاز نباشد، مشکلاتی را سبب خواهد شد. همچنین بعضاً کارشناسان یا مسئولان واحدهای اجرایی با در اختیار نداشتن تکنسین در حد نیاز خود می بایست عهده دار وظایف آنان در خصوص بازدیدها و تدارکات مقدمات کار اکیپ باشند.

البته در اجرای سیاستهای استفاده از خدمات بخش خصوصی و واگذاری برخی از کارهای اجرایی بخصوص نوسازی واحداث شبکه های جدید به پیمانکاران تا حدودی کمبود نیروهای انسانی جبران می شود که این پدیده نیز در اجرا مشکلات محسوس و نامحسوسی برای شرکتها خواهد داشت. به گروه اخیر (پیمانکاران) به عنوان انسانهایی که در شبکه های توزیع نیرو همکاریهای مختلفی را دارند نیز اشاره می شود. حضور پیمانکاران در بخشی از فعالیتهایی اجرایی شرکتها توزیع اگر چه در جهت

کاهش هزینه ها و تسریع زمان پروژه ها نقش مؤثری داشته است ولی مشکلات و مسائلی حائز اهمیت برای شاغلین در شرکتهای پیمانکاری مشاهده می شود که خارج از حوزه این نوشتار بوده و همچنین حضور آنان مشکلاتی را نیز برای شرکتهای توزیع احتمالاً خواهد داشت که به مواردی اشاره می شود و البته به معنای مخالفت با استفاده از خدمات نامبردگان نمی باشد.

امنیت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت

کارکنان عوامل بسیار مهمی در شرکتهای توزیع می باشند که بعضاً با واگذاری کارهایی که توسط پرسنل رسمی شرکتها انجام شده و بدلیل صرفه جویی های اقتصادی، به پیمانکاران واگذار می شود، دچار تزلزل شده و در روحیات کارکنان شرکت و میزان بهره وری آنان آثار منفی داشته و تعلق سازمانی را می کاهد و اگر چه در کوتاه مدت صرفه جویی هایی ریالی را در برداشته ولی در دراز مدت آثار سوء آن بر منابع انسانی شرکتها، قابل تأمل و بررسی است. مورد دیگری که در مقایسه زمان و نحوه انجام کارهای شبکه های توزیع بین پیمانکاران و کارکنان شرکتهای توزیع نیرو برای مدیران شاغل در شرکتهای توزیع بعضاً پیش می آید آن است که چون کارها معمولاً توسط پیمانکاران با سرعت بیشتری انجام شده یا یک نیروی شرکتهای

پیمانکاری از نیروی شرکتهای توزیع احتمالاً از سرعت عمل بیشتری برخوردار بوده و آنان کم توقع تر می نمایند پس نتیجه گیری می شود که کارکنان شرکتهای توزیع از کارآیی و بازدهی کمتری نسبت به کارکنان شرکتهای پیمانکاری برخوردارند و احتمالاً کم کاری نموده یا بی علاقه اند. در صورتیکه معمولاً از این نکته مهم غفلت شده است که این دو طیف انگیزه های متفاوت و مختلفی دارند. از جمله با توجه به «تئوری نیاز آبراهام مازلو» کارکنان شرکتهای توزیع که عموماً از سوابق کاری بیش از ۱۰ سال برخوردارند در سطوح بالاتر نیاز یا نیاز به مشارکت، احترام، اجتماعی شدن قرار گرفته ولی کارکنان شرکتهای پیمانکاری عموماً در سطح «۱» نیازها، فیزیولوژی، ایمنی، بیمه شدن، مسکن بوده و درصد برقراری حداقل امکانات زندگی برای خود و مواردی هم دیده می شود که درصد جلب نظر دست اندرکاران شرکتهای توزیع به منظور بکارگیری خود در شرکتهای توزیع و اطمینان از امنیت شغلی بیشتر و استفاده از نظام حقوق و دستمزد بهتری می باشند، لذا ظاهراً می بینیم که نیروهای شرکتهای توزیع فعالتر هستند. لزوم نظارت دقیق و مستمر بر کارهای اجرایی پیمانکاران و هزینه های ناشی از آن معمولاً محسوس نیست. و وجود ناظرانی قوی باعث ارتقاء سطح کیفی

کارها و منتهی به بهبود سیستم و بکارگیری فن آوری های جدید می نماید.

پاره ای مسائل و مواردیکه در مورد کارکنان شبکه های توزیع دیده می شود:

۱- **اطلاعات فنی:** کارگرانی که در این بخش از صنعت برق شاغلند بعضاً دارای اطلاعات فنی کافی نمی باشد به عنوان مثال مونتاژ یا تجزیه و تحلیل یک مدار الکتریکی ساده مثل مدار سیم کشی یک لامپ فلورسنت معمولی توسط برخی از آن عزیزان به سختی انجام می شود و مفاهیم ابتدایی و اولیه واحدهای سنجش در این صنعت همچون: ولتاژ، آمپر، اهم، کیلو وات، کیلو وار و ... بر ایشان واضح و روشن نیستند.

۲- **عدم آشنایی برخی از مدیران و سرپرستان با روحیات انسانها و علم روان شناسی:** که منشاء مشکلاتی در محیطهای کاری می شود. در رویه های جاری معمولاً فارغ التحصیلان فنی در کارشناسی ضمن آشنایی مختصر با محیطهای کاری به عنوان سرپرست اداره یا گروه های اجرایی منتصب می شوند. سرپرستی افراد و فعالیتهای یک واحد اجرایی که کاری است مدیریتی و از پیش نیازهای خاصی از جمله آشنایی با روحیات انسانها، انگیزش، رفتار سازمانی، و آشنایی با فرهنگ بومی منطقه، برخوردار بوده که کمتر بدان توجه شده است. دوره های آموزشی پیش

بینی شده برای کارشناسان شاغل در بخش ۴۰۰۰۰ نیز عموماً فنی و تخصصی بوده و اغلب توجه خاصی به پیش نیازهای مطرح شده نمی شود. از طرف دیگر کارشناس فنی فوق الذکر که در ردیف سازمانی خود کمتر با مسائل علمی و فنی که در دوران تحصیل خود آموخته مواجه می شود به تدریج آنها را فراموش نموده، و در واقع قسمتی از سرمایه گذاری های انجام شده علمی کشور بدین روش بارور نمی شود و شرکتهای توزیع مشغول پرورش مدیرانی با روش آزمون و خطا در محیطهای کاری می شوند.

۳- **جوان بودن سرپرستان و مدیران:** مدیر جوان، پر انرژی، خوش فکر، با طراوت و سرشار از تئوریهای علمی و فنی گاهاً بدلیل نداشتن فرصت حضور به عنوان مسئول در یک اجتماع یا عدم اطلاع از مشکلات یک فرد میانسال و دارای خانواده، از زاویه دید خود به کارگران بخش توزیع به عنوان یکی از اهرمهایی که می توانند او را در پیشرفت سازمانی و کسب درجات و مشاغل بالاتر بعدی نگریسته و وقتی کارگر تحت سرپرستی او که از مسائل و مشکلات زندگی خود نگران و احتمالاً صدمه دیده است، تقاضای مرخصی یا درخواست کمکی در این زمینه می نماید بعضاً مؤثر واقع نمی شود که خود اسباب اختلاف نظر و مشکلاتی است.

۴- برخورد‌های نامتناسب ابتدای هر روز:

شک نیست که جدیت در کار یکی از عوامل مهم تحقق اهداف سازمانی است اما گاهی این جدیت و توجه و تذکر خود مشکل ساز می‌شود و یکی از موارد آن هم برخورد های صبح در اولین ساعت کاری می‌باشد که برخورد‌های صمیمی، سلام و مصافحه گرم سرپرستان و کارگران نقش بسیار مؤثری در کارآرایی افراد داشته و نوعاً تذکر خطاها یا دادن اخطارها به کارگران، اگر چه به جهت حفظ سلامتی و ایمنی آنان می‌باشد ولی نتیجه خوبی نداشته و روان فرد در تمامی آن روز به شدت آشفته و نگران می‌شود.

۵- بازدید روزانه: سرپرستان و مدیران از

اکیپ های اجرایی بسیار خوب و مطلوب است اما توجه خاص به پروژه های در دست اقدام یا توجه به ابزار و لوازم کاری مورد استفاده و عدم توجه کافی به کارگران، نتیجه خوبی نخواهد داشت.

۶- فرهنگ سازمانی: عدم وجود برنامه

های آموزشی فرهنگ سازمانی برای کارکنان این بخش که در رویه های جاری معمولاً به برگزاری و اعزام دوره های آموزشی طرح رشد و ارتقاء کفایت شده و نظام آموزشی جاری که بیشتر به انباشتن مطالب در ذهن توجه می‌شود تا ایجاد قدرت تجزیه و تحلیل و استنتاج، به نظر می‌رسد پاسخگوی نیازهای کارکنان نیست

اگر چه نفس عمل ستودنی است، همچنین نحوه برخورد و تعاملات درون سازمانی و بهداشت روانی نیاز به توجه بیشتری دارد.

۷- عدم اطلاع و اشراف کامل مدیران و سرپرستان از قوانین و مقررات استخدامی و آئین نامه های مختلف.

پیشنهادات:

به مدیران محترم عامل شرکتهای توزیع نیرو:

۱- سازمان یا شرکت حوزه مدیریت خود را به عنوان یک نظام زنده و باز تلقی نموده و «منابع انسانی» را قلباً بعنوان محوری ترین بخش از شرکت تلقی نموده و حداکثر مساعی خویش را جهت بستر سازی و آماده نمودن سطوح مختلف کارکنان در ایجاد و گسترش مدیریتهای بر مبنای رفتار انسانی بکار گیرند و به مدیران منابع انسانی به مثابه مشاورانی مؤثر، کارا و متحرک بنگرند.

۲- هر از مدتی را بدون اطلاع قبلی در جمع کارکنان از مشکلات آنان پرسیده و به صحبت‌های آنان گوش دهند.

به مدیران محترم منابع انسانی شرکتهای توزیع نیرو:

با ایجاد تحولی شگرف و طرح و برداشتی نو و متفاوت از «انسان» ابتدا در تفکرات و باورهای خود و تعمیم آن به سایر واحدها در شرکت موجبات دگرگونی فکری در شرکتهای

سایر پیشنهادات:

۱- الزام حضور تمامی مدیران مخصوصاً همکاران جدید کارشناس شرکتهای توزیع در دوره های آموزشی روان شناسی صنعتی حداقل ۲ هفته در سال و پیش بینی می شود که شرکت کنندگان پس از آشنایی و کاربرد مطالب از آن استقبال خوبی بنمایند چون احتمالاً بسیاری از وجوه فعلی در امر تعاملات و روابط متقابل با زیردستان روشتتر خواهد شد.

۲- تجدید نظر در نگرشهای سنتی و امرانه و کلیشه‌ی به سازمان و تلاش در جهت افزایش استفاده از الگوهای رفتاری تشویقی و انگیزشی توسط مدیران میانی با گرایش نظام مند (سیستمی).

۳- برگزاری جلسات آماده سازی اذهان، مثبت اندیشی و آموزش روشهای ایجاد الگوهای ذهنی و ایجاد شور و نشاط در کارکنان حداقل هر ۶ ماه یکبار.

۴- نظرخواهی های سازمان یافته بطور شش ماهه یا سالانه از کارکنان و بررسی آنها به منظور اطلاع از نتایج حاصله از اجرای برنامه های شرکت.

۵- مدیران و سرپرستان از بروز و ایجاد مشکل در سازمان در هراس نبوده بلکه آنرا فرصتی برای بررسی و احتمالاً تجدید نظر در روشها و رویه های جاری لحاظ نموده و از بیان مشکلات و کاستی های احتمالی شرکت

توزیع شده که این مهم، گام بسیار مفید و مؤثری در خصوص کاراتر نمودن شرکتهای ایجاد نشاط و شوق بیشتر در محیطهای کاری بوده و بنظر می رسد به نحو مطلوبی در کاهش تلفات و ضایعات و افزایش مشارکت کارکنان و ارائه خدمات بهتر و سریعتر به مشترکان مؤثر خواهد بود و در این خصوص موارد زیر پیشنهاد می شود:

- معرفی و گسترش انواع سبکهای مدیریت گشوده و رفتار انسانی برای مدیران و سرپرستان محترم شرکت ها و طرح ریزی برنامه هایی جهت بهبود الگوهای تفکرات و ایجاد جو اعتماد و خوش بینی به کارکنان.

- تلاش در جهت فرهنگ سازی و بهبود هنجارها و تعاملات در سازمان از طریق بررسی و شناخت دقیق وضعیت موجود، زیر سؤال بردن ضد ارزشهای احتمالی جاری، معرفی و تشریح نظارت مفید و سازنده و سعی در درونی کردن آنها نزد کارکنان.

- اتخاذ تدابیری جهت طراحی مجدد* مشاغل با توجه به نیازهای عاطفی و ارضاء کارکنان منابع، رضایت و غنای شغلی و نقش مؤثرتر آن مدیریت در انتصاب افراد*.

- برنامه ریزی مناسب نیروی انسانی و تعیین جایگزین و ایجاد راههایی برای آماده سازی روان کارکنان پر سابقه جهت دوران بازنشستگی در سالهای آخر اشتغال در شرکتهای توزیع.

در جمع همکاران کوتاهی نوززند. مطمئناً بیان نارسائی‌ها از قدرت و اهمیت آنان و شرکت نکاسته بلکه همکاران را به واقعیتهای موجود آشنا و برخی را به تفکر و امیدارد.

۶- اطمینان مدیران از این مورد که راه‌حلهای خوبی در مشکلات موجود نزد کسانی است که کمترین فاصله را با آن مشکلات داشته و نظر خواهی از آنان و استفاده از خدمات متخصصان آسیب شناسی سازمان در صورت لزوم

۷- توجه بیشتر به روحیات افراد و تلاش در افزایش قدرت اتکاء به نفس در کارکنان و تقویت معنویت در محیطهای کاری و ایجاد توسعه برنامه‌های ورزشی و اختصاص بودجه متناسب برای آن.

۸- تجدید نظر در رویه‌های فعلی ارزشیابی کارکنان و توجه بیشتر به کارائی یا عدم آن در افراد و عدم اعمال سائق شخصی.

۹- چنانچه قرار است قسمتی از کارهای اجرایی را به پیمانکاران واگذار کنیم، قبلاً با کارکنانی که آن بخش از وظایف را انجام می‌دهند موضوع را مطرح، نظر خواهی نموده و آنان را توجیه نمائیم که این واگذاری به نفع همه اجزاء شرکت می‌باشد. با اجرای این توصیه به نظر می‌رسد از میزان جدایی اهداف کارکنان و سازمان در شرکتها که گاهاً دیده می‌شود، بنحو مؤثری کاسته خواهد شد.

۱۰- اگر همکار ریسر دست جهت بیان مشکلات خود بما رجوع کرده است، به سخنان او بدقت گوش داده، سه چهره اش بنگریم و فقط به او ببندیشیم.

۱۱- استفاده از امکانات بومی مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای برای آموزش‌های ضمن کار همکاران کارگر و تکنسین ترجیحاً در ساعات غیر اداری

۱۲- بررسی نتایج حاصل از نحوه بکارگیری و اثربخشی فارغ التحصیلان رشته‌های مهندسی کاربردی شبکه‌های توزیع در شرکتهای توزیع توسط دست اندرکاران محترم دانشکده صنعت آب و برق

قابل به ذکر آنکه در عمده موارد مطرحه این نوشتار بیشتر به کاستی‌های احتمالی و نقائصی اشاره شده است که تجلی افکار و برداشتهای نگارنده بوده و فضاوت آن بعهدده مخاطبان محترم. ناگفته پیداست که چنانکه بخواهیم موارد مطلوب و مفید نظام جاری در مدیریت منابع انسانی و سایر واحدهای شرکتهای توزیع را مکتوب نمائیم نیاز به صرف صدها برابر کاغذ و وقت می‌باشد و مطالب ارائه شده به هیچوجه به معنای کاستن از ارزش زحمات مدیران، سرپرستان، کارمندان و کارگران و پیمانکاران تساعل در بخش توزیع صنعت برق کشور نبوده و بدیهی است پرداختن نظری به موضوعات مختلف بسیار ساده تر از کمر همت بستن و تقبل مسئولیت

این هم گفتیم لیک اندر بسیج بی عنایات خدا هیچیم، هیچ

۱- پی نوشتها:

* این مورد هم جزء هزاران مورد دیگر است که قرن‌ها قبل در فرهنگ و تمدن غنی اسلام و توسط شخص پیامبر اسلام (ص) معرفی ولی به نظر من رسد بعداً مورد توجه کافی واقع نشد.

* برگرفته شده از مقاله منصل آقای احمد رضا سنجری
کهرودی در ماهنامه تدبیر سال ۸۰ شماره ۱۱۸

منابع:

- ۱- دکتر ناصر میرسپاسی - مدیریت منابع انسانی و روابط کار چاپ ۱۴
- ۲ و ۳- دکتر محمد اقدسی و دکتر حمید سکاکی - معرفی توصیفی دو نظام مدیریت ارگانی و مکانیکی و تأثیرشان در بهره‌وری - فصلنامه شماره ۳۵ مدیریت دولتی

می‌باشد. این اطمینان در نگارنده وجود دارد که از درون یک نظام و بعنوان عضوی از مجموعه با هدف ارائه بازخورد انجام وظیفه نموده است.

یقیناً تأمین انرژی الکتریکی مشترکان در سطح کشور عزیز و پهناورمان از مناطق کوهستانی و صعب العبور روستاهای مناطق جنگلی، مناطق سردسیر شمال شرقی و غربی، مناطق گرمسیر جنوبی و مناطق دوردستی همچون روستاهای خوارتوران شاهرود در نزدیکی کویر مرکزی و تداوم خدمت رسانی مطلوب و مؤثر فعلی به مصرف کنندگان برق در سایه تعقل، تدبیر، تعهد و شایستگی و صرف سالیانی دراز از بهترین سالهای عمر عزیزان شاغل و بازنشسته میسر گردیده و از افتخارات نظام مقدس جمهوری اسلامی می‌باشد. امید است ارائه این صفحات نیز گامی هر چند کوچک در مسیر افزایش اثر بخشی آن زحمات باشد. فرصت را غنیمت شمرده از زحمات همکاران محترم آقایان حسین یحیایی، مسعود مؤید زاده، خسرو سازنگ که اولین مربیان اینجانب در آشنایی با شبکه های توزیع و مقررات مالی، اداری بوده و به افتخار بازنشستگی نائل گردیدند، همچنین از مسئولان محترم شرکت برق منطقه ای سمنان که امکان تحصیلات بیشتر را در اختیار اینجانب قرار دادند، صمیمانه تشکر می‌کنم.

جدول شماره ۱. سبکهای مختلف مدیریت از دیدگاه صاحب نظران و گروههای تحقیقاتی

ردیف	نام محقق یا گروه تحقیقاتی	سال تحقیق	محل تحقیق	نتیجه تحقیق
۱	لورین، لیبت، وایت	۱۹۳۰	ایالت متحد آمریکا	تفکیک ۳ سبک رهبری به: ناه، نای رهبری مردمی، رهبری خودکامه و رهبری بی مداخله.
۲	گروه تحقیقاتی میشیگان	۱۹۳۷	ایالت متحد آمریکا	تفکیک مدلهای رهبری به ۲ شیوه کارگر گرا و تولیدگرا
۳	گروه تحقیقاتی اروایو	۱۹۵۲	ایالت متحد آمریکا	تفکیک مدلهای رهبری به ۲ شیوه ابتکاری و ملاحظه کاری.
۴	مایر	۱۹۵۳	ایالت متحد آمریکا	تفکیک سبکهای مدیریت به ۳ شیوه آمرانه، مشورتی و بحث گروهی.
۵	ناتیام واشعیت	۱۹۵۸	ایالت متحد آمریکا	تفکیک الگوهای رهبری به ۳ شیوه اتو کراتیک، دموکراتیک و آزادمنشانه.
۶	برنز و استاکر	۱۹۶۳	اسکاتلند	تفکیک ساختارهای مدیریت به دو وجه ویژه ماشینی و انسانی.
۷	بلیک و مونت	۱۹۶۴	ایالت متحد آمریکا	طراحی شبکه مدیریت در ۲ بعد «مردم گرایسی» و «تولید گرایسی» و تعریف ۵ منش مدیریت.
۸	فرد فیدلر	۱۹۶۶	ایالت متحد آمریکا	ارائه پیوندهای اقتضایی رهبری و معرفی ۴ سبک مدیریت بر اساس این مدل.
۹	مک گرینگر	۱۹۶۰	ایالت متحد آمریکا	تعریف ۲ الگوی مدیریتی متضاد: «مفروضات ذهنی X» و «Y مدیران»
۱۰	رنیس لیگرت	۱۹۶۷	ایالت متحد آمریکا	معرفی ۴ نظام مدیریتی آمرانه - غیرخواهانه، مشورتی، مشارکتی - گروهی.
۱۱	چارلز پرو، جیمز تامسون	۱۹۶۷	ایالت متحد آمریکا	معرفی ۳ استراتژی مدیریتی بر مبنای ۳ دیدگاه: - سازمان، همان ماشین آلات است. - سازمان، همان کارکنان تحت اختیار است. - سازمان، ترکیب پیچیده ای از اسبابها و ماشین آلات است.
۱۲	هلرو بروکل	۱۹۶۹	ایالت متحد آمریکا	معرفی ۴ روش تصمیم گیری در سازمان: ۱- اتخاذ تصمیم توسط مدیر ۲- مشورت قبلی با زیردستان ۳- تصمیم گیری مشترک با زیردستان ۴- تفویض اتخاذ تصمیم به زیردستان
۱۳	ویلیام گلورک	۱۹۷۸	ایالت متحد آمریکا	معرفی ۳ سبک رهبری با عناوین محافظه کار-میانه-لیبرال
۱۴	ایساک آدیرس	۱۹۸۸	ایالت متحد آمریکا	تفکیک ۴ نقش «PAEL» در نظام مدیریت: P. Perform (عمل) A: Administration (نظام) E: Entrepreneurship (کارآفرینی) I: Integration (یکپارچگی)

جدول شماره ۲. ویژگیهای سازمانهای ارگانیک و مکانیکی

شماره اصلی	مشخصه اصلی	شماره فرعی	مشخصه فرعی	نظام مدیریت مکانیکی	نظام مدیریت ارگانیک
۱	شخصیت ذاتی و روانی مدیر توانایی‌ها و نگرشهای او	۱-۱	نگرش کلی مدیر به هویت انسان	انسان بیشتر هویت سخت افزاری دارد تا نرم افزاری	انسان بیشتر هویت نرم افزاری دارد تا سخت افزاری
		۱-۲	نگرش کلی مدیر به نیاز انسان	اکثر نیازهای انسان را در ابعاد فیزیکی و فیزیولوژیکی خلاصه می‌کند.	مهمترین نیاز انسان را، نیازهای اجتماع، روحی و روانی می‌داند.
		۱-۳	نگرش کلی مدیر به کار و کارکنان	مفروضات تنوری X	مفروضات تنوری Y
		۱-۴	تواناییها و مهارتهای مدیر	۱- فنی ۲- ادراکی ۳- روابط انسانی	۱- روابط انسانی ۲- ادراکی ۳- فنی
		۱-۵	تواناییها و مهارتهای مدیر	توانایی ضعیفی در در ایجاد یکپارچگی و وحدت کارکنان دارد	توانایی بالایی در ایجاد یکپارچگی و وحدت کارکنان دارد.
		۱-۶	تواناییها و مهارتهای مدیر	توان القای خلاقیت در دیگران را ندارد حتی اگر خود خلاق باشد	خلاقیت را به دیگران القای می‌کند حتی اگر خود خلاق نباشد
		۱-۷	جهت گیری ذهنی نسبت به عامل کلیدی سازمان	تکنولوژی، ابزارهای صنعتی و برنامه‌ریزی	انسان و کارکنان تحت اختیار
		۱-۸	جهت گیری ذهنی نسبت به عملکرد کارکنان	نتیجه‌گرا	فرآیندگرا
		۱-۹	جهت گیری ذهنی نسبت به برنامه ریزی برای آینده	بیشتر برای آینده نزدیک برنامه ریزی می‌کند	افقهای دورتر را بهتر می‌بیند و برای آن برنامه می‌ریزد.
		۱-۱۰	آرماساز و حمایت آرزو: برای سازمان	تحکیم ساختار موجود	ایجاد تغییر و تحول پیوسته و آرام در سازمان (کمال جویی)
		۱-۱۱	سایر خصوصیات روانی و رفتاری	نگرانیش برای تولید است	نگرانیش برای کارکنان است
		۱-۱۲	سایر خصوصیات روانی و رفتاری	انعطاف پذیری بسیار کمی دارد	فوق العاده انعطاف پذیر است
		۱-۱۳	سایر خصوصیات روانی و رفتاری	عجول و کم صبر است	آرام و بردبار است
		۱-۱۴	سایر خصوصیات روانی و رفتاری	تمام فسوای خود را برانجام کار متمرکز می‌کند و وسایع امکانات آنرا خیلی زود به پایان می‌رساند.	حوصله و آمادگی روحی این امر را دارد که کاری را به تدریج شروع کند و برای مدت طولانی ادامه دهد تا خاتمه یابد.
		۱-۱۵	سایر خصوصیات روانی و رفتاری	برایش خیلی سخت است که بپذرد، اشتباه کرده است	به راحتی قبول می‌کند که اشتباه کرده است.

ادامه دارد ...

شماره اصلی	مشخصه اصلی	شماره فرعی	مشخصه فرعی	نظام مدیریت مکانیکی	نظام مدیریت ارگانیکی
		۲-۲	نوع برخورد با کارکنان	برخوردهای مثبت و جذاب با هدف نگهداری فرد در سازمان	برخوردهای مثبت و جذاب با انگیزه و شکر فانی خلایق
		۲-۳	نوع برخورد با کارکنان	ابلاغ وظایف	مشورت و جلب مشارکت
		۲-۴	برقراری ارتباط با کارکنان	در سیستم بسته و نیمه بسته	در سیستم باز
		۲-۵	برقراری ارتباط با کارکنان	اولین برخورد خود را با موه ظن آغاز می کند.	اولین برخورد را با حسن ظن آغاز می کند، مگر خلاف آن ثابت شود
		۲-۶	برقراری ارتباط با کارکنان	از دادن اطلاعات به کارکنان خودداری می کند	اطلاعات را به راحتی در اختیار کارکنان می گذارد
		۲-۷	برقراری ارتباط با کارکنان	عموماً متکلم وحده است	بیشتر گوش می دهد تا حرف بزند
		۲-۸	برقراری ارتباط با کارکنان	نسبت به علائق و روحیات کارکنان بی توجه و با کم توجه است	علائق و روحیات کارکنان برای او مهم است
		۲-۹	ایجاد انگیزش در کارکنان	بر مبنای نیازهای اولیه و مادی کارکنان	بر مبنای نیازهای ثانویه و غیرمادی
		۲-۱۰	ایجاد انگیزش در کارکنان	تکیه بر پاداشهای برون ذاتی	تکیه بر پاداشهای درون ذاتی
		۲-۱۱	نحوه کنترل و ارزیابی	عمدتاً خرد و عملیاتی	عمدتاً کلان و استراتژیک
		۲-۱۲	نحوه کنتر، و ارزیابی	عمدتاً متمرکز	عمدتاً غیر متمرکز
		۲-۱۳	نحوه کنترل و ارزیابی	منطبق با استانداردهای رسمی	بر مبنای محرک های انگیزشی
۳	تصمیم گیری در سازمان	۳-۱	شیوه تصمیم گیری	به صورت متمرکز است	به صورت غیر متمرکز است
		۳-۲	نحوه تصمیم گیری	مدیر یا استفاده از اختیارات شخصی تصمیم می گیرد	تصمیمات به صورت مشارکتی با جلب توافق عموم اتخاذ می شوند.
		۳-۳	حوزه تصمیم گیری	محدود به سطوح عالی	در سطوح مختلف و با همفکری گروههای کاری

ادامه دارد ...

شماره اصلی	مشخصه اصلی	شماره فرعی	مشخصه فرعی	نظام مدیریت مکانیکی	نظام مدیریت ارگانیکی
		۴-۲	ساختار سازمان	بلند با سطوح متعدد	تحت با سطوح محدود
		۴-۳	طراحی سازمانی	وظیفه ای	فرآیندی
		۴-۴	سلسله مراتب سازمانی	رسمی و خشک	غیررسمی و انعطاف پذیر
		۴-۵	آموزش کارکنان	آموزش کارکنان به عنوان تاکتیک و کار عملیاتی نگاه می شود	آموزش کارکنان کار بنیادی و استراتژیکی قلمداد می شود
		۴-۶	تفویض اختیار و مسئولیت	بر مبنای ضوابط و قوانین اداری است	بر مبنای مهارت ها و تواناییهاست
		۴-۷	ضوابط و مقررات	انعطاف ناپذیر	انعطاف پذیر
		۴-۸	منابع قدرت	اختیارات رسمی، کنترل و تنبیه	قدرت علمی، تخصصی و عامل محبوبیت
۵	فرهنگ و هویت سازمان	۴-۹	طراحی شکل	محدود و تخصصی است	وسیع و غنی است
		۵-۱	فرهنگ سازمانی	گرایش به روابط کاری	گرایش به روابط انسانی
		۵-۲	جو سازمانی	ایستا	پویا
		۵-۳	همبند: کار	سرد	جذاب و گرم
		۵-۴	ابعاد ارتباطات	یک بعدی	چندبعدی
		۵-۵	بستر ارتباطات	رسمی	غیررسمی
		۵-۶	شیوه ارتباطات	غیرصریح (ضمنی) و محتاطانه	صریح، آزاد و در فضای دوستانه
		۵-۷	فضای ارتباطات	نیمه بسته	باز
		۵-۸	نوع تبعیت در سازمان	تبعیت فردی	تبعیت از جریان گروهی
		۵-۹	شعار سازمانی	انسان سازمانی	سازمان انسانی
		۵-۱۰	شعار سازمانی	انسان اقتصادی	انسان اجتماعی