



# فرهنگ و رفتار اداری

مرکز آموزش مدیریت دولتی      ماهنامه علمی آموزشی و اطلاع رسانی      سال اول ۱۵ دی ۱۳۹۲ شماره ۶

در این شماره می خوانید:

## بخش آموزشی

دیباچه‌ای بر معرفی بخش آموزشی ماهنامه

طراحی ساختارهای سازمانی (۲)

بهره‌وری نیروی انسانی

نگرش اجمالی بر تفکر خلاق

نقش گروه‌های ذی نفوذ در خط‌مشی‌گذاری عمومی

## فروپ مدیریت مدرن

### بخش علمی و کاربردی

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها

بهره‌برداری از دانش نهفته سازمانی

مدیریت استعداد در سازمان

اخلاق و رفتار مسئول دفتر

(قسمت دوم: اخلاق و مسئولیت اخلاقی)

سید یوسف رضوی  
(سر دبیر)

## غروب مدیریت مدرن

اغلب اصول و قوانین آن قطعی به شمار می‌رفت و کمتر کسی به رهنمودها و راه کارهای علمی آن تردید به خود راه می‌داد. اعتقاد و اعتماد کامل به اعداد و ارقام حاصل از پژوهش‌های کمی در تصمیم‌گیری‌های مدیران سطوح مختلف، همه بر مبنای قطعیت اتفاق افتاد.

قطعی بودن و اطمینان بخشی نتایج تحقیقات تجربی تا آن جا بر دنیای مدیریت مدرن حاکم شد که برای اغلب مالکان، سهامداران و مدیران، احساس موفقیت و آرامش کاذب به بار آورد؛ آنان همواره خود را از قبل، برنده می‌پنداشتند و همین موضوع باعث می‌شد تا احتمال و نشانه‌های شکست را جدی نگرفته و بررسی نکنند؛ در نتیجه ایرادهای مدیریت مدرن از دیدها پنهان ماند و همچون حباب بزرگ شد؛ این حباب هر روز بزرگ‌تر می‌شد تا آن که با شکست شرکت «دات کام»<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۰، حباب مدیریت مدرن ترکید و نشانه‌های نادرستی تصورات و ادعاهای مربوط به پارادایم قطعیت<sup>۷</sup>، آشکار شد.<sup>۸</sup>

### طلوع خورشید مدیریت مشرق زمین و آغاز رنگ باختن مدیریت مدرن غرب

دهه‌ی نخست هزاره‌ی سوم برخلاف آنچه که باور شده بود مصادف بود با برملا شدن نادرستی تصور شکست‌ناپذیری مدیریت مدرن.

مدیریت مدرن از اوایل هزاره‌ی سوم از سوی کارآفرینان بزرگ ژاپنی مانند اکیوموریتا<sup>۹</sup> (بنیان گذار سونی)، سویبی چیرا<sup>۱۰</sup> (بنیان گذار هوندا)، و شرکت کائُن<sup>۱۱</sup> که همه، شرکت‌های کوچک ژاپنی بودند به طور کاملاً جدی به چالش کشیده شد؛ در این مبارزه، ژاپنی‌ها توانستند شرکت‌های بسیار بزرگ امریکایی و اروپایی مانند فورد، جنرال موتورز، هارلی دیویدسونز<sup>۱۲</sup>، وستینگ هاوس، فیلیپس، زیراکس، وانگ، و دی ای سی<sup>۱۳</sup> را از صحنه بیرون کنند.

### طلوع مدیریت مدرن

آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ کتاب ثروت ملل درباره‌ی اقتصاد و مدیریت را منتشر کرد؛ وی مطالعه‌ی خود را در کارخانه سنجا سازی گلاستر<sup>۱</sup> انجام داد و بر موضوعاتی چون تقسیم کار، تولید انبوه مهارت‌زدایی و تخصص‌گرایی تاکید ورزید.<sup>۲</sup> فردریک وینسلو تیلور مهندس کارخانه فولاد بتلهم<sup>۳</sup> رهبر تئوریک آن به شمار می‌رود؛ وی در سال ۱۹۱۱ نظریه‌ی مدیریت علمی را تبیین و منتشر کرد. تیلور در این نظریه بیش از هر چیزی بر کاربینی و کارسنجی (مشاهده و اندازه‌گیری عملکرد و پیشرفت کار کارگران) تاکید می‌ورزید و به همین منظور بر مقدار کار انجام شده توسط تعداد معینی از کارگران با صرف مقدار معینی انرژی در زمانی محدود و معین توجه ویژه‌ای داشت.

مدیریت مدرن توسط دانشمندان و بزرگانی مانند آدام اسمیت (اقتصاددان مشهور)، آلفرد اسلون<sup>۴</sup>، فردریک وینسلوتیلور پایه‌گذار نظریه کلاسیک مدیریت و مؤلف اولین کتاب مدیریت علمی و هنری فورد، مالک کارخانه خودروسازی فورد پایه‌گذاری و توسط بزرگانی چون فایول، فیدلر، سایمون، دمینگ، مزلو، دیویی، بلانچارد و دیگران توسعه یافت و قریب یک قرن بر اندیشه‌ی مالکان، مدیران، کارمندان و کارگران حکومت کرد.

### آنتروپی

«آنتروپی»<sup>۵</sup> از پرتعدادترین موضوعات مطرح شده در نظریه‌ی سیستم‌ها است که به موجب آن هر سیستمی مانند یک موجود زنده، دارای چرخه‌ی حیات و طول عمری است که مراحل گوناگون از تولد تا مرگ سازمان را دربر خواهد گرفت. بر اساس این نظریه هر سیستمی در نهایت محکوم به فنا و نابودی است.

### شکست قطعیت مدیریت مدرن

از نظر غربی‌ها، مدیریت مدرن، جاده‌ای بود به سوی ثروت و

6. Dot com  
7. Uncertainty  
8. Jo Owen, 2009. p8  
9. Akio Morita  
10. Soichira Honda  
11. Canon  
12. Harley-Davidsons  
13. DEC

1. Pin making Gloucester  
2. Jo Owen, 2009. p4  
3. Bethlehem Steel  
4. Alfred Sloan  
5. Antropy

که از مردم گرفته شده بود برای نجات این مؤسسات هزینه شد.<sup>۷</sup>

### نقش دانش و فناوری در شکست شرکتهای انحصارگر

همزمان با پیشرفت فناوری به ویژه رایانه و اینترنت و استقبال اغلب مردم دنیا به ویژه جوانان و تحصیلکرده‌ها از نظریه‌ی جهانی سازی در فضای مجازی، دانش و مهارت کارکنان نیز افزایش یافت و در نتیجه سلطه‌ی یک جانبه‌ی مدیران مدرن برای فرماندهی و کنترل زیردستان تضعیف شد و کارکنان توانستند حق انتخاب پیدا کنند که با کدام شرکت از کدام کشور (در فضای مجازی) کار کنند و چه کاری را بپذیرند و با چه شرایطی کار کنند؛ در نتیجه دوران شهرهای تک شرکتی یا تک صنعتی که تمام منابع انسانی یک شهر در انحصار یک کارخانه یا شرکت قرار می‌گرفت و کارکنان هیچ حقی در انتخاب نوع و شرایط شغل خویش نداشتند به پایان رسید و شرکت‌های معظمی مانند اوهایو و پورت سان لایت، قدرت مطلق خود در یک شهر را از دست دادند و اکنون مهندسان و کارگران، در قدرت آنها سهیم شده‌اند و شرکت‌ها و کارخانجات دیگری نیز در آن مناطق فعالیت خود را آغاز کرده و افراد ماهر و متخصص آن شهرها می‌توانند از طریق اینترنت به استخدام شرکت‌های مجازی در هر جای دنیا که بخواهند درآمده و کسب درآمد کنند.

### شکست‌های زنجیره‌ای و سقوط اقتصادی و مدیریتی

شکست زنجیره‌ای شرکت‌های خودروسازی، سقوط صنایع معتبر دنیا، ورشکستگی بانک‌ها و مؤسسات مالی و رکود اقتصاد موفق‌ترین کشورهای صنعتی دنیا و رفع انحصارات دولتی در یک دهه (۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰)، نمی‌تواند ناشی از اشتباهات معمول مدیران آنها باشد؛ این شکست‌ها و وقایع مهم، نشان از شکست و ریزش یک بنای عظیم فکری دارد. درست همانطور که ناکارآمدی نظریه خشک اقتصادی و خشن اجتماعی مارکس، نتوانست بقای آن را تضمین کند و به فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی منتهی شد؛ ضعف مبانی فکری مدیریت مدرن نیز آن را در سراسی بی‌اعتباری و سقوط قرار داده است به طوری که از سال ۲۰۰۰ به این طرف، شاهد تألیف و انتشار مقالات و کتاب‌هایی با عناوینی مانند پایان مدیریت<sup>۸</sup>، مرگ مدیریت، و مرگ مدیریت مدرن بوده‌ایم.

### برگ برنده ژاپنی‌ها

جالب است بدانیم که شرکت‌های ژاپنی که موفق به شکست شرکت‌های غربی شده بودند نیز از بسیاری روش‌های مدیریت مدرن که توسط ادوارد دمنینگ طراحی و به آنها منتقل شده بود سود می‌بردند؛<sup>۱</sup> اما تفاوت آن‌ها با شرکت‌های غربی این بود که ژاپنی‌ها تفاوت‌های تعیین کننده و سرنوشت‌سازی نسبت به امریکایی‌ها داشتند و هرگز سعی نکردند برای رقابت با امریکایی‌ها از هر نظر همانند آن‌ها شوند و این یعنی حفظ استراتژی و موقعیت برتر (برگ برنده) و در دست داشتن ابتکار عمل در جریان رقابت.

### "چین"، مبارز دوم

پس از ژاپن، چین نیز به صف مبارزه کنندگان با مدیریت مدرن پیوست و شرکت گمنام لینوو<sup>۲</sup> موفق شد کسب و کار کامپیوترهای شخصی آی بی ام را تصاحب کند و مطالبات شرکت‌های چینی از شرکت‌های امریکایی به ۱/۵ تریلیون دلار یعنی به ازای هر یک امریکایی ۵۰۰۰ دلار برسد و امریکا در سال ۲۰۰۸ بالغ بر ۳۳۸ میلیارد دلار کسری تراز تجاری نسبت به چین و ژاپن (بیش از ۱۰۰۰ دلار برای هر شهروند امریکایی) داشته باشد.

### آغاز ورشکستگی شرکت‌ها و مؤسسات بزرگ غرب

در سال ۲۰۰۸ شرکت‌های بزرگ اتومبیل‌سازی دنیا، مانند فورد<sup>۴</sup> و جی ام<sup>۵</sup> و شرکت‌های تولید لوازم برقی و خانگی مانند وستینگ‌هاوس و فیلیپس که روزگاری طلایه‌دار مدیریت مدرن بودند به ورطه‌ی ورشکستگی گرفتار شدند؛ آنان از تمام ظرفیت‌های مدیریت مدرن استفاده کردند؛ اما در این سال، مدیران عامل آن‌ها کاسه‌ی چه کنم، دست گرفته و به تمنای دریافت کمک‌های مالی از کنگره‌ی امریکا به واشنگتن رفتند.<sup>۶</sup> علاوه بر خودروسازان، تعدادی از معتبرترین مؤسسات مالی تأسیس شده بر مبنای قطعیت‌های مدیریت مدرن نیز ورشکست شدند. لی‌من برادرز، ورشکست شد؛ بی‌یزاسترنز و مریل‌لینچ مصادره شدند؛ گولدمن‌ساجز و مورگان‌استنلی به بانک‌های تجاری تبدیل شدند و بالغ بر ۷۰۰ میلیارد دلار از مالیات‌هایی

1. Jo Owen, 2009. p6

2. Lenovo

3. Jo Owen, 2009. p7

4. Ford

5. GM

6. Jo Owen, 2009. p5

7. Jo Owen, 2009. p10

8. The End of Management

## علل و عوامل مؤثر بر غروب مدیریت مدرن

غروب مدیریت مدرن را می‌توان به علل و عواملی مانند آنچه در زیر مطرح می‌شود نسبت داد:

۱. گرایش به یافتن قواعد یکسان و جهانشمول موفقیت (واقعیت یا سراب). از مشخصات مدرنیته، گرایش به یکسان سازی، رفتارهای قالبی، تقلیدی و کلیشه‌ای و بالاخره جهانشمولی است که این امر قدرت تفکر درباره‌ی درستی و سودمندی انتخاب، تصمیم و رفتار را از همه سلب کرده و اعتماد کورکورانه ایجاد می‌کند و در نهایت می‌تواند همه‌ی شرکت‌های عظیم‌الجثه را همچون نهنگ‌های غول پیکر اقیانوس آرام برای خودکشی دسته جمعی به ساحل بکشاند.

۲. گرایش به ساخت قواعد و تدوین استراتژی به جای پیروی محض از آن‌ها

۳. تغییر جهت بازار از فروش مزایای محصولات و خدمات تولید شده‌ی انبوه<sup>۱</sup> به تولید و تأمین کالاها و خدمات مورد علاقه و نیاز مشتریان به‌گونه‌ای که حتی رؤیای شخصی آنان را برآورده سازد.

۴. انتقال قدرت شرکت‌ها و مؤسسات مالی و صنایع از مالکان و صاحبان سرمایه و سهام به مدیران، که کنترل کنندگان اصلی سرمایه به شمار می‌روند.

۵. انتقال قدرت از تولید کننده به مصرف کننده و مشتری تا آن‌جا که مشتری می‌تواند کالای مورد نظر خود را مطابق ایده و رؤیای خود ثبت مشخصات یا طراحی مدل نموده و سفارش تولید بدهد.

۶. انتقال قدرت از امریکا و اروپا به آسیا، استرالیا و سایر نقاط جهان.

۷. آشکار شدن ضعف و نقص نظریه‌های رسمی مالی و آشکار شدن ناسازگاری آن‌ها با عمل به گونه‌ای که اعتماد به نظریه‌های مالی، سازمان را به بیراهه می‌برد.

۸. افزایش روزافزون نقش دانش در موفقیت و اقتصاد شرکت‌ها به گونه‌ای که روش نوآوری از نخبه سالاری به شبکه‌ای تغییر یافته و ساختار شرکت‌های بزرگ در هم شکسته و بخش‌های مختلف یک شرکت به صورت کاملاً تخصصی بر یک موضوع متمرکز می‌شوند.

۹. تغییر رویکرد سازمان‌ها از الزام به اطاعت‌پذیری کارکنان به ایجاد تعهد به اهداف و آرمان‌های آن.

۱۰. تغییر شیوه‌های رهبری حوزه‌های سیاسی، اقتصادی و مدیریتی جهان و برملا شدن ناکارآمدی نظریه‌های پرورش رهبران اجرایی بزرگ از طریق آموزش‌های رسمی و دانشگاهی (کتاب و دوره) در دوره‌های موسوم به مدیریت اجرایی (MBA).

منابع:

Jo Owen, 2009, The Death of Modern Management,  
Jack Buffington, 2009, The Death of Management, USA : ABC- CLIO, LLC  
جو اوون، (۱۳۹۲)، مرگ مدیریت مدرن، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: اندیشه‌های

گوهربار

## بخش علمی و کاربردی

## ارزیابی عملکرد سازمان‌ها

الهام فریدوند نعمت آباد<sup>۱</sup>  
محمد محمدی امین<sup>۲</sup>

## ارزیابی عملکرد سازمان‌ها

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان را اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌نمایند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد (عادلی، ۱۳۸۴: ۱۲۵).

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب‌نظران بر آن اثرگذار بوده‌اند. نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد؛ به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند.

(Marr and Schiuma, 2003)

## ارزیابی عملکرد و اهداف آن در سازمانها

ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» (Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K.W, 1995) که با مروری بر ادبیات موضوع می‌توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:

۱. اهداف استراتژیک: شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی‌هاست؛
۲. اهداف ارتباطی: شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمان‌های دیگر است؛
۳. اهداف انگیزشی: شامل تدوین سیستم پاداش و هم‌چنین تشویق بهبود و یادگیری است.

به طور کلی ارزیابی عملکرد به فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌گردد. (طبرسا، ۱۳۷۸: ۴)

## دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است؛ در حالی که در نگرش نوین، فلسفه وجودی ارزیابی بر رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز است که ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیت‌های سازمان است؛ بنابراین به نظر می‌رسد مناسب است که با توجه به نتایج حاصل از مطالعات، مسئولان ارزیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی دیدگاه دوم را در دستور کار خود قرار دهند. در صورتی که دستگاه‌های دولتی با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت‌های آنهاست و پدیده قضاوت و مچ‌گیری در آن جایگاهی ندارد؛ در این صورت، سازمان‌ها خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می‌روند و به طور مرتب در جهت مکانیزم‌های آن تلاش می‌نمایند. براینکه این تلاش‌ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان‌ها است که پیامد وجود چنین نگرشی، رشد، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی است (سالاریان زاده و یوسفیان اسپیلی، ۱۳۸۶: ۵).

## فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار است. در فرایند ارزیابی عملکرد، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری است.

## ۱. تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد

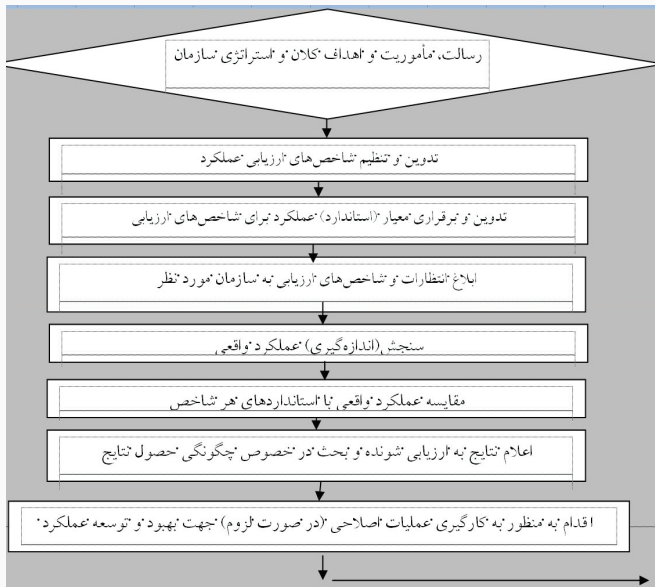
## سنجش آن‌ها

شاخص‌ها مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه



### ۶. استخراج و تحلیل نتایج

در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم باید اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. فرایند ارزیابی عملکرد مستلزم پیمودن گامهای متعددی است که به شرح ذیل می باشد:



### نتیجه گیری

ارزیابی عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می آید؛ در صورتی که ارزیابی عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی کرده، در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند. ارزیابی عملکرد، نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم افزایی ایجاد می کند. در این مقاله اهمیت ارزیابی عملکرد و فرایند اجرایی یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب برای سازمان بیان شده و طبق نظر اکثر صاحب نظران در زمینه ارزیابی عملکرد، می توان ویژگی های یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را به شرح زیر خلاصه کرد:

#### ۱. از اهداف استراتژیک پشتیبانی کند

سیستم های ارزیابی عملکرد باید از اهداف استراتژیک نشأت گرفته باشند. در غیر این صورت، این سیستم ممکن است فعالیت هایی را پشتیبانی کند که اثر معکوس بر اهداف استراتژیک بگذارد.

چشم انداز، مأموریت، اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه مدت و برنامه های عملیاتی و به فعالیت های اصلی متمرکز می شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیأت دولت و برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و هم چنین سند چشم انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور می باشد.

#### ۲. تعیین وزن شاخص ها، به لحاظ اهمیت آن ها و سقف امتیازات مربوطه

به این معنا که اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص ها چقدر است؟ آیا شاخص ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوتند؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص ها روش هایی از جمله می توان روش لیکرت، روش گروه غیر واقعی<sup>۳</sup>، روش بوردا<sup>۴</sup>، روش انتخاب نظریات کارشناسان<sup>۵</sup> و روش فرایند تحلیل سلسله مراتب<sup>۶</sup> را می توان نام برد.

#### ۳. استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص

تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص به صورت کمی یا کیفی و نرخ رشد عملکرد در سال های گذشته به صورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته، با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می گردد.

#### ۴. ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص ها به «ارزیابی شونده»

در روش های متداول ارزیابی عملکرد معمولاً بدون این که ارزیابی شونده از شاخص های ارزیابی مطلع باشد، ناگهان با نمرات و قضاوت های ارزیابی روبرو می شود.

#### ۵. سنجش و اندازه گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب

در این مرحله فعالیت ها و دستاوردهای کارکنان سازمان در ارتباط با هر شاخص مورد سنجش قرار می گیرد. هم چنین برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه می کنیم و نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی های لازم انجام می شود.

## ۲. متوازن باشد

این موضوع بسیار حیاتی است که سیستم ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود. یک سیستم ارزیابی عملکرد باید انواع مختلفی از شاخص‌های عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه‌های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد.

## ۳. تعداد شاخص‌های عملکرد محدود باشد

برای ایجاد عملکرد مناسب ضروری است که تعداد شاخص‌های عملکرد محدود باشند. افزایش تعداد شاخص‌ها نیاز به زمان تحلیل بیشتری دارد.

## ۴. دسترسی به آن آسان باشد

هدف یک سیستم ارزیابی عملکرد، دادن اطلاعات مهم، در زمان مناسب و به شخص مناسب است؛ لذا نکته مهم درباره این سیستم‌ها آن است که باید به گونه‌ای طراحی شوند که اطلاعات آن‌ها به راحتی بهبود یافته و در دسترس استفاده کنندگان از آن قرار گیرد و برای آن‌ها قابل فهم باشد.

## ۵. شامل شاخص‌های عملکرد جامع باشد

یک شاخص عملکرد باید هدف مشخص داشته باشد. به علاوه ضروری است که یک غایت مشخص نیز برای هر شاخصی تعریف شود و چارچوب زمانی آن نیز مشخص شود که در قالب آن باید به آن غایت نائل شد.

## منابع:

- سالاریان زاده، محمدحسین و شیوا یوسفیان اسیلی (۱۳۸۷)؛ تحلیل فرایند ارزیابی عملکرد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران: جهاد دانشگاهی.
- عادل، علیرضا (۱۳۸۴)؛ «ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی - طبرس، غلامرضا (۱۳۷۸)؛ «بررسی و تبیین نقش اقتضات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی»، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- Marr, B. and Schiuma, G. (2003); "Business performance Measurement: past, present and Future", Management Decision 41/8, pp 680
- Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K.W. (1995); "Performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol.15 , No.4, pp 80-116

1. Vision
2. Mission
3. NGT
4. Borda
5. Expert choice
6. Analytic Hierarchy Process (AHP)

جواد عاشوری

کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## بهره‌برداری از دانش نهفته سازمانی: کاربردهای داده‌کاوی در بخش دولتی ایران

### چکیده

سرمایه‌گذاری دانشی، زیربنای همه سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز در بخش دولتی است. برای تولید دانش سازمانی استراتژی‌های کمی، کیفی و ترکیبی مختلفی وجود دارد. یکی از استراتژی‌های جدید در این زمینه، داده‌کاوی است. داده‌کاوی راه میانبر مناسبی برای استخراج دانش از توده انبوه داده‌ها در فایل‌ها و پایگاه‌های سازمانی است.

داده‌ها اغلب حجیم بوده و به تنهایی قابل استفاده نیستند ولی دانش نهفته در داده‌ها را می‌توان مورد استفاده قرار داد. سطح عظیم داده‌ها و افزایش توانایی‌های فنی مورد نیاز برای ذخیره‌سازی آن‌ها، باعث تسهیل پیاده‌سازی داده‌کاوی شده است؛ از این رو، بهره‌گیری از قابلیت فرایند داده‌کاوی، در جهت شناسایی الگوها و مدل‌ها و نیز ارتباط عناصر مختلف پایگاه داده، به منظور کشف دانش نهفته در داده‌ها و نهایتاً تبدیل داده به اطلاعات، روز به روز ضروری‌تر می‌شود.

داده‌کاوی را باید یکی از سیستم‌های هوشمند<sup>۱</sup> به حساب آورد. این سیستم هوشمند، زیرشاخه‌ای عمده و پرکاربرد از دانش یادگیری ماشینی<sup>۲</sup> است. داده‌کاوی، پایگاه‌ها و مجموعه‌های عظیم داده را به منظور کشف و استخراج دانش، مورد تحلیل و کندوکاو ماشینی (و نیمه ماشینی) قرار می‌دهد. این گونه مطالعات و کاوش‌ها را در واقع می‌توان امتداد و استمرار دانش دیرپا و قدیمی آمار، در جهت ماشینی کردن یادگیری و دانش دانست. تفاوت عمده داده‌کاوی و آمار مربوط به مقیاس، وسعت و گوناگونی زمینه‌ها و کاربردها و نیز ابعاد و اندازه‌های داده‌های امروزی است که شیوه‌های ماشینی مربوط به یادگیری و مدل‌سازی را طلب می‌کند.

امروزه بنگاه‌های تجاری با رقابت در سطح جهانی مواجه هستند و باید در هر زمان، حجم گسترده‌ای از داده‌ها را تحت نظر داشته باشند. در چنین شرایطی بنگاه‌های تجاری برای دستیابی به سطح معینی از مزایای رقابتی<sup>۳</sup>، به طور گسترده‌ای به فناوری تحلیلی داده‌کاوی، روی می‌آورند و اغلب از آن به عنوان ابزاری برای پیش‌بینی رفتار مشتریان، کشف و یا کاهش کلاهبرداری‌ها و اتلاف منابع بهره می‌گیرند. با این وجود، استفاده از داده‌کاوی به بنگاه‌های تجاری محدود نمی‌شود که هدفشان کسب سود

است بلکه از سوی سازمان‌های غیرانتفاعی، مؤسسات غیردولتی، گروه‌های غیردولتی<sup>۴</sup> و سایر نهادهای بخش عمومی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### خاستگاه داده‌کاوی

در ابتدا در مورد وظیفه اصلی داده‌کاوی در میان محققین اختلافاتی وجود داشت؛ اما در حال حاضر، این اجماع وجود دارد که به هر صورت، داده‌کاوی به عنوان یکی از ضروری‌ترین عوامل برای رسیدن به موفقیت مطرح است. هر چند داده‌کاوی به طور ناگهانی به وجود نیامده است؛ اما اولین استفاده‌ها از آن را می‌توان مربوط به جنگ جهانی دوم دانست. طی آن سال‌ها، روش‌های تحلیل داده‌ای مانند: پیش‌بینی مدلی<sup>۵</sup>، بخش‌بندی پایگاه داده<sup>۶</sup>، تحلیل ارتباطی<sup>۷</sup> و کشف انحرافات، در جهت امور ارتش و آمار نفوس در برخی از کشورها مانند ایالت متحده و بریتانیا مورد استفاده قرار می‌گرفت؛ اما تا دهه ۱۹۹۰ استفاده از داده‌کاوی چندان رایج نشده بود.

عاملی که موجب شده است استفاده از داده‌کاوی در سال‌های اخیر مجدداً به طور گسترده‌ای رواج پیدا کند این است که مؤسسات نوین به دلیل روند جهانی شدن، در هر لحظه اطلاعات بسیار زیادی نیاز دارند. اطلاعات با اهمیت در مورد بازار، مشتریان، رقبا و فرصت‌های آتی به شکل داده وارد پایگاه داده می‌شوند و بنگاه‌های تجاری برای استخراج اطلاعات و دانش مورد نیاز خود، باید از داده‌کاوی استفاده کنند؛ در غیر این صورت، مقدار عظیم و بی‌رویه داده‌های اضافی، ممکن است استفاده از پایگاه‌های داده را برای سازمان مشکل کرده و یا حتی در مواردی موجب به اشتباه افتادن استفاده‌کنندگان از پایگاه‌های داده شود.

### زمینه‌های کاربرد داده‌کاوی در مدیریت بخش دولتی

در ابتدا از داده‌کاوی در بخش دولتی به عنوان ابزاری برای کشف (آشکارسازی) کلاهبرداری و اتلاف منابع استفاده می‌شد؛ اما با گذشت زمان، استفاده از آن گسترش یافته و برای اهدافی همچون ارزیابی و رشد کارایی برنامه‌ها، مورد استفاده قرار می‌گرفت. امروزه داده‌کاوی در بخش دولتی برخی کشورها در بسیاری از موارد به عنوان ابزاری اثربخش در ایجاد امنیت کشور،





شاخص‌های محرومیت به کار رود که این شاخص‌ها، به عنوان مثال برای محاسبه همبستگی بین سطوح محرومیت و یک سری از شاخص‌های سلامت به کار گرفته می‌شوند.

**مدیریت مؤسسات دانشگاهی:** بانک‌های اطلاعاتی برای چنین مؤسسه‌ای دربرگیرنده اطلاعات دانشجویان، دانشکده‌ها، اساتید و کارمندان، تعداد رشته‌ها و سایر اطلاعات مرتبط است. تکنیک‌های داده‌کاوی از چنین پایگاه داده‌ای برای تسهیل و بهبود فعالیت‌هایی هم‌چون ثبت نام، ارزیابی بانک سؤالات، مدیریت ارتباط با دانشجویان و مدیریت انتشارات و وب سایت استفاده می‌کند.

**مدیریت بانکداری:** از جالب‌ترین کاربردهای داده‌کاوی می‌توان به کشف پولشویی اشاره کرد. تشخیص مشتریان ثابت و همیشگی و هم‌چنین تعیین مشتریان استفاده کننده از یک سرویس خاص از دیگر کاربردهای داده‌کاوی در بخش خدمات بانکی است؛ به این منظور، بانک‌ها می‌توانند پایگاه داده‌ای را ایجاد کنند که تمامی داده‌هایی که به نوعی با فرایند کاریشان و یا با مشتریان در ارتباط است (مانند فاصله سکونت‌گاه مشتری تا بانک، شغل و یا سن او) و هم‌چنین داده‌های مربوط به شرایط محیطی (از قبیل: وضعیت آب و هوا، وضعیت ترافیک یا میزان موفقیت صنایع منطقه) را در خود گردآوری کند. به عبارت دیگر، پایگاه داده مورد استفاده بانک‌ها که پشتیبان تصمیمات آن‌ها است، نباید تنها شامل داده‌های مالی و اطلاعات مربوط به عملیات بانکی باشد. ابزارهای داده‌کاوی با استفاده از چنین پایگاه داده‌ای مدل‌هایی را در میان داده‌های مربوط به عملیات اجرائی و مشتریان بانک کشف می‌نمایند که معمولاً از طریق سایر روش‌ها از جمله روش فرضیه سازی امکان‌پذیر نیست؛ به عنوان مثال، ممکن است سامانه داده‌کاوی ارتباطی را بین میزان موفقیت صنایع فعال در منطقه و میزان یا نوع سپرده گذاری افراد در بانک نشان دهد. در مرحله بعد پس از ارزیابی میزان اهمیت این رابطه کشف شده و در صورت تأیید با اهمیت بودن آن، کاربران این سامانه می‌توانند پس از بررسی دلایل و همچنین تأثیرات این امر بر فرایند کاری بانک به اطلاعات مفیدی در این زمینه دست یابند.

**بخش مراقبت‌های درمانی:** داده‌کاوی بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند پیوسته بهبود کیفیت و شبکه‌های ارتباطی داخلی-خارجی طرح‌های پژوهش پزشکی در سطح ملی است. بسیاری

جلوگیری از جرم و هم‌چنین در برنامه‌های بهداشتی و آموزشی به منظور افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و کمک به تحقیقات به حساب می‌آید.

### کمک به بهبود کارایی و خدمات

داده‌کاوی در ابتدا از حوزه تجارت برخاست؛ اما کاربردهای آن در سایر حوزه‌هایی مفید شناخته شد که به گردآوری حجم وسیعی از داده‌هایی می‌پردازند که دستخوش تغییرات پویا نیز می‌گردند؛ بخش‌هایی مثل بانکداری، تجارت الکترونیک، تجارت سهام، بیمارستان و هتل از این نمونه‌اند. در این قسمت تعدادی از عمده‌ترین زمینه‌ها در بخش دولتی که از طریق تکنیک‌های داده‌کاوی می‌توان کیفیت ارائه خدمات و کارایی آن‌ها را افزایش داد، ارائه می‌شود.

**آموزش:** مؤسسات آموزشی دولتی در پی بررسی ارتباط بین ساختار برنامه آموزشی و کارایی آزمون‌ها به منظور درک نحوه تأثیر پیامدهای دوره آموزشی بر نمرات آزمون‌ها هستند. سیستم داده‌کاوی، در این زمینه می‌تواند برای آشکارسازی الگوهای موجود بین طبقات مختلف دانش‌آموزان (دانشجویان)، به منظور شناخت اثرات برنامه آموزشی بر یادگیری، در جهت بررسی ارتباط بین کلاس‌های آموزشی و نمرات آزمون‌ها و هم‌چنین بهینه‌سازی ساختار برنامه آموزشی برای اطمینان نسبت به ایجاد یادگیری مؤثر به کار برود.

**دولت الکترونیکی:** اینترنت، فرصت شگرفی برای ارائه بهتر خدمات و ارتباط با شهروندان، مؤسسات تجاری و سایر شرکا را در اختیار دولت قرار داده است. فناوری‌های جدید پایگاه داده و داده‌کاوی می‌توانند به عنوان کاتالیزور برای انگیزش تسهیم اطلاعات و تقویت همکاری و پژوهش میان ادارات پلیس، خدمات اجتماعی و دادگاه‌ها باشد که انجام آن پیش از این بسیار دشوار بود.

**رفاه اجتماعی:** داده‌های سرشماری، یکی از جامع‌ترین پایگاه‌های داده است. این پایگاه داده معمولاً داده‌های جمعیت‌شناختی و سایر آمارهای مورد نیاز برای برنامه‌ریزی و تخصیص منابع در سطح جامعه را جمع‌آوری می‌کند. سازمان‌های دولتی، ملی، محلی و مؤسسات ارائه‌دهنده خدماتی هم‌چون مراقبت‌های پزشکی و آموزش، از کاربران اصلی این پایگاه داده هستند. سیستم داده‌کاوی در این عرصه، می‌تواند برای ارزیابی

داده‌ها کشف نمایند که در زمینه تشخیص بیماری و تعیین دوره درمانی بیمار، کمک کننده باشد.

منابع:

- Dean, J. (2001); Better business through customer. Government Executive ,P: 58-59.
- Gramatikov, M. (2007); Data mining techniques and the decision making process in the Bulgarian public administration, p:112.
- Han, J., & Kamber, M. (2000); Data Mining: Concepts and Techniques. Simon Fraser University
- Klosgen. W., May. M, (2003); Census Data Mining: An Application; , p11, available at: <http://www.di.uniba.it/~malerba/activities/mod02/pdfs/kloesgen.pdf>
- U.S. Government Accounting Office (GAO). (2005); Data mining: Agencies have taken key steps to protect privacy in selected efforts, but significant compliance issues remain. (GAO-05-866), p17.
- Van, J. (2005, October); Cybercrime being fought in new ways. Knight Ridder Tribune Business News, p4.
- Varan, N. S. Crime pattern detection using data mining, Oracle Corporation ,2006 IEEE WICACM, p49 International Conference on Web Intelligence and International Agent Technology WIAT Workshops (2006); pp 41-44

از اشتباهات پزشکان در زمان درمان بیماران از فقدان داده‌های کافی در مورد بیماران ناشی می‌شود و در بیشتر موارد اطلاعات پزشک از بیمار، به گفته‌های خود بیمار محدود می‌شود که به دلایل متعددی این اطلاعات ممکن است ناقص و یا اشتباه باشند. این گونه به نظر می‌رسد که این مسأله دلیل بسیاری از نارضایتی‌ها و بی‌اعتمادی‌ها نسبت به مؤسسات بهداشتی و درمانی باشد.

در حال حاضر، مؤسسات (خصوصی و دولتی) متعدد و متفاوتی در این زمینه در حال فعالیت هستند و فعالیت هر کدام از آن‌ها داده‌های فراوانی را ایجاد می‌نماید. به این خاطر، ایجاد یک پایگاه داده جامع در بخش بهداشت و درمان به گونه‌ای که داده‌های مراجعان تمامی این مؤسسات در آن گردآوری شود و در مرحله بعد استفاده از ابزارهای داده‌کاوی مناسب برای بازآوری این داده‌ها باعث می‌شود که هر مؤسسه درمانی در هنگام مراجعه فرد بیمار تمامی اطلاعات مورد نیاز در مورد او را در اختیار داشته باشد، می‌تواند مسأله ذکر شده را به میزان زیادی مرتفع سازد.

از سویی دیگر، سامانه داده‌کاوی می‌تواند الگوهایی را بین این

## مدیریت استعداد در سازمان

متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (حاجی کریمی وسلطانی، ۱۳۹۰: ۹۷).

ضرورت توجه به موضوع مدیریت استعداد

۱. ارتباط مستقیم بین استعدادها و عملکرد برتر سازمان

۲. ارزش آفرینی استعدادها

۳. کسب و کار در محیط پیچیده‌تر و پویاتر

۴. تفسیر انتظارات کارکنان

۵. تغییر در ساختار نیروی کار (مختاری، ۱۳۹۰: ۱۲۵)

### چگونگی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی

(Wellins, Smith and Rogers (2006 در مورد چگونگی تأثیر

مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی این گونه بیان می‌کنند:

۱. استراتژی سازمان را به کمیت و کیفیت رهبری مورد نیاز

برای اجرائی کردن این استراتژی‌ها متصل می‌کند.

۲. افرادی با پتانسیل بالای رهبری را در شغل‌های پایین‌تر

شناسایی می‌کند.

۳. استعدادها را با پتانسیل بالا را برای رهبری مورد نیاز در آینده

شناسایی می‌کند.

۴. توسعه استعدادها را با پتانسیل بالا را تسریع نموده و کیفیت

رهبران اجرائی را بهبود می‌بخشد.

۵. تأکید بر رشد مدیران بهتر در همه سطوح را افزایش می‌دهد.

(رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸: ۳۵ و ۳۶)

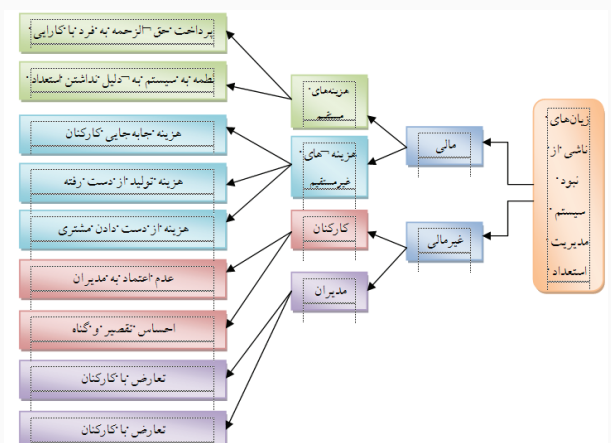
### زبان‌های ناشی از نبود سیستم مدیریت استعداد

در صورت نبود سیستم مدیریت استعداد سازمان دچار زبان‌های

مالی و غیر مالی زیادی خواهند شد. که هر کدام تبعات متعددی

را به دنبال خواهد داشت. نمونه‌هایی از زبان‌های مذکور در

شکل ذیل نشان داده شده است (صالح‌زاده و لباف، ۱۳۹۰: ۳)



یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعدادها در سازمان است تا اطمینان حاصل شود که افرادی مناسب، در زمان مناسب و برای شغلی مناسب، در خدمت سازمان خواهند بود (صالح‌زاده و لباف، ۱۳۹۰: ۱).

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتایج، نیازمند مدیریت می‌باشند (صیادی و دیگران، ۱۳۹۰: ۸۱).

### مفهوم مدیریت استعداد

#### الف. تعریف استعداد

واژه استعداد در سازمان‌ها با جنبه‌های متفاوتی توسط نظریه پردازان و کارشناسان تعریف شده است. بر طبق تعریف انجمن مدیریت منابع انسانی در سال ۲۰۰۷، استعداد به معنای گروه اصلی رهبران، کارشناسان فنی و همکاری کنندگان کلیدی می‌باشد که شرکت را اداره می‌کنند. میشل و همکاران در سال ۲۰۰۱، استعداد را مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد، مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه دانسته‌اند (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸: ۱۱). به نظر آرمسترانگ، استعداد یعنی نیروی کار ماهر عجین شده با کار (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۰).

#### ب. تعریف مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است (صیادی و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۳۵ و ۱۳۶). طبق تعریف موچا (۲۰۰۴) مدیریت استعداد عبارتست از: شناسایی استعداد و همونوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور پیشینه کردن درگیری (عجین شدن) فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است. از نظر عرفیات و همکاران وی (۲۰۱۰) مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل‌های مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب

## فرآیند مدیریت استعداد

فرآیند مدیریت استعداد شامل موارد ذیل است:

۱. بیان روشن نیاز سازمان به استعدادهای جهت اجرای استراتژیک کسب و کار
۲. شناسایی پتانسیل استعدادهای موجود در سازمان
۳. ارزیابی میزان آمادگی استعدادهای برای موقعیت‌های شغلی بالاتر
۴. سرعت بخشیدن به توسعه استعدادهای (کارت رایت، ۱۳۸۷: ۱۰).

## نتیجه‌گیری

مدیریت استعداد واژه تقریباً جدیدی در مدیریت منابع انسانی است و برای سازمان‌های ایرانی نیز موضوع نوین محسوب می‌شود. هر چند پیاده‌سازی آن در سازمان‌های موفق غربی وجود دارد؛ این تجربیات می‌تواند ما را در راستای پیاده‌سازی این طرح کمک شایانی نماید؛ اما این امر نیازمند ایجاد زمینه‌های لازم و فرهنگی سازی می‌باشد (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸: ۳۷)؛ بنابراین، ضروری است با توجه به اهداف راهبردی سازمان، این مقوله در تمام مراحل اجرای وظایف و فرایندهای مدیریت منابع انسانی اعم از نظارت بر استخدام، تجزیه و تحلیل مشاغل، برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی، کارمندیابی، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، طراحی سیستم پاداش، دستمزد و حقوق

و .... مورد توجه قرار گیرد.

## منابع:

- حاجی کریمی، علی و مرتضی سلطانی (۱۳۹۰): «بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران)»، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، بهار و تابستان.
- رضائیان، علی و فرزانه سلطانی (۱۳۸۸): «معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت»، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۸.
- صالح زاده، رضا و حسن لیاف (۱۳۹۰): «توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی»، دومین کنفرانس مدیریت اجرایی تیرماه، [www.embaconference.com](http://www.embaconference.com)
- صیادی، سعید و همکاران (۱۳۹۰): «مدیریت استعداد: مفهومی کلیدی در سازمان»، نشریه کار و جامعه، شهریور، شماره ۱۳۵.
- صیادی، سعید و همکاران (۱۳۹۱): «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی»، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره بیست و پنجم، شماره ۸۰.
- کارت رایت، راجر (۱۳۸۷): مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی، تهران: انتشارات رسا.
- مختاری، محمدعلی (۱۳۹۰): «مدیریت استعداد»، نشریه کتاب ماه علوم اجتماعی، شماره ۳۹، ص ۱۲۴ تا ۱۲۹
- Armstrong, Micheal (2006); A Hand Book of Human Resource Management Practice, 10Th edition.

## اخلاق و رفتار مسئول دفتر

سید یوسف رضوی

پژوهشگر و مدرس علوم اداری

## (قسمت دوم: اخلاق و مسئولیت اخلاقی)

## رفتار مسئول دفتر و عوامل مؤثر بر آن

کیفیت رفتار و عملکرد هر مسئول دفتر، تحت تأثیر تعدادی عوامل فردی و محیطی است که در این قسمت، برخی از مهم‌ترین آن‌ها مطرح شده است.

## ۱. ظاهر آراسته

به عنوان یک مسئول دفتر باید سر و وضعتان به طور مناسب آراسته و پیراسته باشد. آراسته بودن به شما اعتماد به نفس می‌بخشد؛ که خود را به مراجعه کنندگان اثبات کنید.<sup>۱</sup>

بسیاری از مراجعه کنندگان تنها موفق به دیدار مسئولان دفاتر خواهند شد و هرگز مدیران و کارشناسان را نخواهند دید؛ بنابراین مسئولان دفاتر مدیران به عنوان اولین نماینده و در بسیاری موارد تنها نمایندگان سازمان‌ها به شمار می‌روند که فرصت ظاهر شدن در برابر مشتریان و مراجعه کنندگان و معرفی شخصیت سازمان به آن‌ها را دارند. هنگامی که انسان‌ها با یکدیگر روبرو می‌شوند قبل از هر چیز، ظاهر همدیگر را می‌بینند و اولین چیزی که توجه آن‌ها را جلب می‌کند، طرز لباس پوشیدن طرف مقابل است. در علم ارتباطات، لباس، کفش، کلاه، کمر بند، عینک، کیف، عصا، ساعت، انگشتر، نوع آرایش سر و صورت و به طور کل وضع ظاهری افراد در گروه ارتباط غیر کلامی<sup>۲</sup> (NVC) قرار می‌گیرند که از آن با اصطلاح تن گفتار یا زبان بدن یاد می‌شود. انسان‌ها به طور طبیعی تمایل دارند به سرعت درباره‌ی طرف مقابل (هر کس که برای اولین بار با او مواجه می‌شوند) نوعی پیش‌فرض و داوری داشته باشند تا بر مبنای آن رفتار و گفتار خود را تنظیم کنند. این پیش‌فرض در درجه اول بر اساس آن‌چه در ظاهر افراد دیده می‌شود شکل می‌گیرد؛ حتی اگر مؤلفه‌های قدرتمند دیگری نیز در رفتار فرد مشاهده شود که به طور جدی تصویر ذهنی طرف مقابل را تحت تأثیر قرار دهد باز هم تأثیر وضع ظاهری فرد در این ذهنیت غیرقابل انکار است؛ بنابراین شایسته است که مسئولان دفاتر، ظاهری مناسب و شایسته داشته باشند و هرگز در این خصوص دچار افراط و تفریط نشوند. اکنون این سؤال مطرح می‌شود که مشخصه‌های ظاهر آراسته و مناسب برای مسئول دفتر کدامند؟

برای پاسخ به این سؤال ابتدا باید توجه داشت که این یک موضوع کاملاً ملی و بومی است و در تعریف ظاهر مناسب برای

کارکنان سازمان‌ها و مؤسسه‌های هر کشوری باید استانداردهای مورد قبول مردم در فرهنگ رسمی و عمومی آن کشور را مورد توجه قرار داد و در ایران اسلامی نیز باید از دستورات دین مبین اسلام و قوانین و مقررات اداری این کشور استفاده نمود؛ بنابراین اجازه دهید مسئولان دفاتر را در یک دسته بندی جنسیتی به دو گروه زن و مرد دسته‌بندی کنیم تا امکان بررسی موضوع امکان‌پذیر گردد.

## وضع ظاهری مناسب برای مسئول دفتر زن (با تأکید بر محیط‌های دولتی)

نوع پوشش چادر مشکی یا مانتو با رنگ‌های ملایم و طرح‌های ساده و متعارف، مقنعه، شلوار، جوراب و کفش جلو بسته پاشنه کوتاه غیر فلزی. لازم است لباس‌ها همواره کاملاً تمیز و اتو شده و کفش‌ها واکس زده باشند.

در جامعه اسلامی، لازم است زنان چه مسلمان و چه غیر مسلمان، بدن خود را از نامحرم بپوشانند؛ بنابراین علاوه بر انتخاب لباس مناسب، لازم است زنان موی سر و تمام بدن خود به جز کف دست‌ها و صورت خود را پوشیده نگه دارند و از استعمال عطر و بوی خوش به ویژه عطرها تند و آرایش مو و صورت که در معرض دید نامحرم قرار گیرد و بلند کردن ناخن‌ها آن‌طور که در شأن یک کارمند نباشد خودداری کنند. همچنین پوشیدن لباس و مانتوی تنگ و چسبان که حالت و حجم بدن فرد را مشخص کند برای بانوان، مناسب نیست و خانم‌هایی که شغل مسئول دفتر را انتخاب می‌کنند باید در انتخاب لباس و آراستگی ظاهر به این موارد توجه داشته باشند.

## وضع ظاهری مناسب برای مسئول دفتر مرد (با تأکید بر محیط‌های دولتی)

اگرچه ظاهراً موارد زیر برای مردان شرعاً حرام نیست و قانوناً هم منعی برای آن‌ها دیده نمی‌شود؛ اما در کشور ما رعایت آن‌ها برای مسئولان دفاتر مدیران به ویژه در بخش دولتی نشانه‌ی ادب، اخلاق و شخصیت اداری آنان است؛ بر این اساس برای مردان نیز پوشیدن لباس تنگ و چسبان، شلوارهای جین موسوم به لی، پیراهن آستین کوتاه، تی‌شرت و پیراهن‌های دارای طرح و رنگ تند و نامناسب، امری ناپسند است؛ همچنین است باز بودن دگمه‌های پیراهن، بلند کردن ناخن و استفاده از مدل موی



آن‌ها را غنیمت شماری؛ زیرا مردم از دو دسته خارج نیستند؛ گروهی برادر دینی و گروهی دیگر از نظر آفرینش همانند تو هستند اگر گناهی از آن‌ها سر می‌زند یا عذر و علت‌هایی بر ایشان عارض می‌شود یا خواسته و ناخواسته اشتباهی مرتکب می‌گردند آن‌ها را ببخش و نسبت به ایشان آسان بگیر، آن‌گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد و بر تو آسان گیرد.» (نهج‌البلاغه، ۱۳۸۶: ۴۰۲ - ۴۰۵)

مسئول دفتر باید بکوشد تا در این خصوص دچار افراط و تفریط نشود؛ داشتن رفتار تند و خشن و غیر مؤدبانه با ارباب رجوع و همکاری که با انتظار اخلاق و رفتار شایسته به دفتر مراجعه کرده‌اند خارج از شأن یک مسئول دفتر است؛ هم‌چنین نباید در نشان دادن روی خوش به ویژه به افراد فرصت طلب و سوء استفاده‌گر، تا آن‌جا نرمش نشان داد که آن‌ها به خود اجازه دهند از مرزهای قانونی و اخلاقی عبور کنند.

انتظار می‌رود مسئول دفتر، فردی مؤدب، صبور و آرام باشد و در برابر ناملایمات از خود شکیبایی نشان دهد؛ عصبانیت، پرخاش کردن، فریاد زدن و ناسزا گفتن در هیچ شرایطی از یک مسئول دفتر پذیرفته نیست. اگر شب هنگام، به موقع و به اندازه بخوابیم و هنگام حضور در دفتر، کارهایمان را از اول وقت و با برنامه، انجام دهیم از کسب موفقیت‌های کوچک در لحظه‌های کوتاه، احساس لذت و آرامش نموده و به راحتی کنترل خود را از دست نمی‌دهیم.

### ۳. ادب داشتن

ادب، سرمایه‌ای ارزشمند برای هر انسان و از جمله یک کارمند و مسئول دفتر است و برخورد مؤدبانه تضمین‌کننده موفقیت وی خواهد بود.

از مهم‌ترین مشخصه‌های اشخاص مؤدب می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- به موقع، با اجازه، آرام و آهسته، با متانت، کوتاه، روان و دل‌نشین و با استفاده از بهترین و ساده‌ترین کلمات سخن می‌گویند.
- احترام بزرگ‌تر (حقیقی یا سنی و مجازی یا جایگاهی مانند مدیر و معلم) و جمع را نگه می‌دارند. به حرف دیگران به خوبی و با دقت گوش می‌دهند و بی‌دلیل سخن دیگران را قطع نمی‌کنند و میان صحبت آن‌ها به کارهای دیگر نمی‌پردازند.
- همواره شکرگزار خداوند و قدرشناس پدر و مادر و کسانی هستند که به آن‌ها چیزی می‌آموزند یا خدمتی می‌کنند.
- متواضع و فروتن بوده و اهل خودنمایی نیستند.

نامتعارف برای کارمندان و پوشیدن کفش و دمپایی نامناسب، بستن کمربندهای پهن و جلب توجه کننده، استفاده از کلاه برای جلب توجه و استفاده از زیورآلاتی مانند گردنبند و دستبند به گونه‌ای که در معرض دید دیگران قرار گیرند؛ اما استفاده از انگشتر به ویژه انگشتر عقیق در بین آقایان نیز مرسوم و پسندیده است.

شایسته است لباس آقایان همیشه تمیز و اتو شده و کفش آن‌ها واکس زده و کیفشان تمیز باشد. پوشیدن لباس صاف و بدون موج و چروک علاوه بر زیبایی، بر اعتماد به نفس (خود باوری) مسئول دفتر خواهد افزود. رعایت موارد یاد شده برای همیشه یک توصیه‌ی عمومی و برای روزهای مهم و خاص، یک توصیه‌ی مؤکد در حد الزام است.

یادآوری: در دین اسلام استفاده از لباس‌های با رنگ روشن توصیه شده است رنگ‌های تیره به ویژه سیاه همان طور که عذاران لباس سیاه به تن می‌کنند رنگ‌های غم‌انگیز و دل‌گیر کننده‌ای هستند و رنگ‌های روشن، نشاط آور و روحیه بخش هستند. باید توجه داشت در استفاده از لباس‌های با رنگ روشن و شاد، نسبت به فرهنگ جامعه و شرایط محیطی سازمان دچار افراط نشویم.

آیت‌اله جوادی آملی در کتاب ارزشمند مفاتیح‌الحیات با استناد به کتاب‌های الخصال، علل الشرایع و ارشاد القلوب می‌نویسد حضرت امیر مؤمنان (ع) درباره‌ی پوشش‌های ناپسند از چند چیز از جمله باز گذاشتن دکمه‌ی پیراهن، پوشیدن لباس سیاه و هم‌چنین لباس فاخری که به تکبر گراید نهی می‌فرمایند (جوادی آملی، ۱۳۹۱: ۱۶۳).

### ۲. خوش رویی

شاید بتوان گفت اولین و کمترین حق هر مراجعه کننده‌ای برخوردار شدن از یک برخورد مؤدبانه و نشان دادن روی خوش به وی است. امام علی علیه‌السلام به عبدالله بن عباس جانشین خود در بصره فرمود: «فَاخْفِضْ لَهُمْ جَنَاحَكَ، وَ اَلِنْ لَهُمْ جَانِبَكَ وَ ابْسُطْ لَهُمْ وَجْهَكَ». با مردم فروتن، نرم‌خو و گشاده‌رو باش (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹: ۲۰۶ و ۲۰۷). امام علی علیه‌السلام (هنگامی که مالک اشتر را به فرمانداری مصر برمی‌گزیند) در نامه‌ای خطاب به وی درباره‌ی اخلاق مسئول و کارگزار نظام اسلامی در برابر مردم چنین می‌فرماید:

«مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار بده و با همه دوست و مهربان باش، مبادا چون حیوان درنده باشی که خوردن

#### ۴. اطاعت و فرمان‌برداری از مافوق

اولین و مهم‌ترین انتظار از هر کارمند به ویژه مسئول دفتر، اطاعت و فرمان‌برداری از مقام مافوق است. مهم‌ترین وظیفه‌ی مسئول دفتر انجام دستورهای مدیر دفتر است. روحیه‌ی اطاعت‌پذیری از اصلی‌ترین صفاتی است که اعتماد مسئول دفتر را برای مدیر جلب می‌کند.

#### ۵. پرهیز از تملق و چاپلوسی

حفظ ارزش والا و کرامت انسان از خصوصیات انسان‌های آزاده و آگاه است. انسان تنها در برابر خدای متعال باید به حالت عبادت خم شود و برخاک درافتد و هیچ انسانی ارزش آن را ندارد که در برابر وی اعمالی مشابه رکوع، سجود، تسبیح و تقدیس شود و قطعاً این یک عمل خالی از بوی شرک و کفر نخواهد بود. یک کارمند و مسئول دفتر هرگز نباید مرزهای احترام و تملق را مخلوط نماید. تملق و چاپلوسی رفتاری خوارکننده است و از افراد زبون سر می‌زند و از یک سو بر ذلت و خواری متملق و از سوی دیگر بر تکبر و غرور تملق شونده خواهد افزود. پایه و اساس تملق بر ضعف، زبونی و سوء استفاده‌ی تملق‌کشنده از یک سو و احساس رضایت خاطر و ارضای روانی تملق‌شونده استوار است.

- در حضور دیگران به ویژه بزرگ‌ترها و در میان جمع با حالت صاف میایستند یا می‌نشینند، هنگام تکیه دادن، خود را در صندلی رها نمی‌کنند و هنگام صحبت کردن بدن خود را کمتر حرکت داده و دست‌ها و پاهایشان را در حالت ایستاده و نشسته در حالت عادی و صاف نگه می‌دارند.

- هیجانات خود را به صورت کاملاً کنترل شده بروز می‌دهند. با صدای بلند نمی‌خندند، فریاد نمی‌زنند، ادای کسی را در نمی‌آورند و کسی را مورد تمسخر قرار نمی‌دهند.

- دوستانی کم تعداد اما مؤدب انتخاب می‌کند (الْمَرْءُ عَلَى دِينِ خَلِيلِهِ: انسان بر روش دوست خود رفتار می‌کند) و از افراد بی‌ادب دوری می‌جوید و در صورتی که کسی با بی‌ادبی وی را خطاب کند با سکوت و بزرگواری از کنار او می‌گذرد (سخنش را نشنیده می‌گیرد) الْكِرِيمُ، إِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ مَرَّو كِرَاماً (فیض کاشانی، ۱۳۶۵: ۲۲۰-۱۹۹).

- معمولاً کم حرف، اهل تفکر، تا اندازه‌ای درون‌گرا و موقعیت‌سنج هستند.

یک ضرب‌المثل مشهور عربی می‌گوید: الْكَلَامُ يَجْرُ الْكَلَامَ یعنی حرف، حرف می‌آورد. اگر مسئول دفتر، فرد پر حرفی باشد بخش قابل توجهی از زمان کارش را به گفت‌وگو با دیگران خواهد گذراند و طبیعی است که کارهای دفتر به تأخیر افتاده و با مشکل روبه‌رو خواهد شد. در حدیثی از امام باقر علیه السلام نقل است که فرمودند: خَيْرُ الْكَلَامِ مَا قَلَّ وَ دَلَّ. بهترین سخنان آن است که کوتاه و مستدل باشد.

- صادق و با احساس مسئولیت بالا هستند و می‌کوشند تا کارهایشان را خوب انجام دهند تا در اثر قصور، مورد مؤاخذه و بی‌احترامی قرار نگیرند.

#### منابع:

- جواد آملی، عبدالله (۱۳۹۱)؛ مفاتیح الحیات، چاپ هفدهم، قم: نشر اسراء.
- حضرت امیرالمؤمنین (ع) (۱۳۸۶)؛ نهج‌البلاغه، ترجمه محمد دشتی، چاپ چهارم، قم: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی شاکر.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۷۹)؛ ارباب امانت (اخلاق اداری در نهج‌البلاغه)، چاپ پنجم، تهران: انتشارات دریا، ص ۲۰۶ و ۲۰۷.
- فیض کاشانی، ملا محسن (۱۳۶۵)؛ راه نجات، ترجمه رضا رجب‌زاده، چاپ دوم، تهران

## بخش آموزشی

## دیباجه‌ای بر معرفی بخش آموزشی ماهنامه

مخاطبان بخش غیردولتی نیز علاوه بر بهره‌مندی از محتوای مقالات، در صورت تمایل می‌توانند از امتیازات گواهینامه حرفه‌ای براساس سازوکار فوق بهره‌مند شوند.

بدون شک گام‌های نخست خالی از اشکال و ایراد نبوده و این موضوع ما را نیازمند راهنمایی مشفقانه شما خوانندگان گرامی می‌دارد.

کارشناسان این معاونت در دو مکان آماده ارائه رهنمودهای آموزشی متناسب با سازه ارائه شده هستند و علاقه‌مندان جهت دریافت بسته و راهنمای آموزشی می‌توانند به نشانی‌های زیر مراجعه کنند:

۱. خیابان استاد نجات الهی شمالی، کوچه زبرجد، طبقه سوم، آقای علی قدیریان، شماره تماس: ۴۲۵۰۱۵۶۱
۲. خیابان شریعتی، روبروی حسینیه ارشاد، خیابان شهید کوشا، میدان جوانان، خیابان ناصری، نبش دریا، پلاک ۶، آقای رامسیس افتخاری، شماره تماس: ۶۱-۲۲۲۲۳۶۶۰

معاونت آموزشی مرکز

مرکز آموزش مدیریت دولتی با علم به اثربخشی روش‌های نوین و فناوری‌های جدید و در پاسخ به درخواست‌های مکرر مخاطبان بر آن شده است تا به گونه‌ای منعطف بخشی از نظام آموزش خود را با سرعت و سهولت مناسب در دسترس قرار دهد.

بدین منظور با طراحی الگوی سازه‌ای ترکیبی موضوع‌محور، اقدامات زیر را از طریق ماهنامه الکترونیکی فرهنگ و رفتار اداری دنبال خواهد کرد:

- درج خلاصه متون علمی و کاربردی و معرفی و توصیه بسته‌های آموزشی متناظر با عناوین سامانه آموزشی مدیران و کارمندان دستگاه‌های اجرایی

- ارائه مقالات مرتبط با توانمندسازی مدرسان، مدیران و کارکنان بخش‌های غیردولتی و ...

- طرح مسائل و مشکلات اداری در قالب مطالعات موردی آن دسته از کارکنان بخش دولتی که تمایل دارند از امتیاز آموزشی دوره‌های متناظر با عناوین مقالات بهره‌مند شوند، می‌توانند پس از مطالعه مقاله و مرور محصولات بسته آموزشی مرتبط، با توجه به سازوکارهای پیش‌بینی شده در مرکز آموزش مدیریت دولتی (آزمون و ...) گواهینامه نوع اول دریافت کنند.

آقای رئیس جمهور، دولت و مسئولان موظفند که توجه کنند به جریان عمومی فرهنگ جامعه؛ ببینند کجا داریم می‌رویم، چه دارد اتفاق می‌افتد، چه چیزی در انتظار ما است؛ اگر چنانچه مزاحمتی وجود دارد، آن‌ها را برطرف کنند؛ جلوی موانع را، عناصر مخرب را، عناصر مفسد را بگیرند.

ایران رادمنش

کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## طراحی ساختارهای سازمانی (۲)

مدیریت، حکم به طراحی مجدد ساختار سازمانی کند. نظریه سیستم‌های باز، ایده‌هایی در باره رشد و توسعه ارگانیک با خود به ارمغان آورد که الهام‌بخش مدل‌های تکاملی رشد و تغییر در ساختارهای اجتماعی سازمان شد. دیدگاه‌های پویاتر در مورد ساختار اجتماعی سازمان توسط نظریه پردازان نمادین-تفسیری و پست مدرن معرفی شد که نظریه ساختار بندی و ایده‌هایی در خصوص شکل‌های جدید سازمانی نظیر ساختارهای شبکه‌ای و سازمان‌های مجازی را در بر دارد (هچ، ۱۳۸۹: ۲۲۳-۲۲۴).

### مدل‌های طراحی ساختار سازمانی

به طور کلی، سه نوع طراحی سازمانی وجود دارد: مدل کلاسیک (بوروکراتیک)، مدل نئوکلاسیک (روابط انسانی - رفتاری) و روش‌های جدید در طراحی سازمان.

در مدل کلاسیک، سازمان با توجه به شرایط حاکم بر آن و طراحی خاص منطبق بر مقررات بوروکراسی مطرح است. وبر معتقد بود که کارایی سازمان از طریق طراحی منطقی ساختار آن می‌تواند بهبود و افزایش یابد. وبر مدل بوروکراتیک را به عنوان چارچوبی برای کلیه سازمان‌ها پیشنهاد کرده و معتقد بود که با طراحی ساختار براساس مدل بوروکراتیک سازمان به «تنها و بهترین راه» انجام وظایف دست خواهد یافت.

در مدل نئوکلاسیک شرایط محیطی اعم از داخلی و خارجی و مسائل انسانی، رفتاری و گروهی بر ترکیب ساختار طراحی آن اثر می‌گذارند. به گمان محققان دانش روابط انسانی و رفتارگرایی، سازمان دارای دو هدف اساسی است: کارایی کارکنان و رضایت کارکنان.

به گمان این دسته از محققان، ساختار بوروکراتیک می‌تواند با رسمی بودن کمتر و یا فراهم آوردن امکانات لازم برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تا حدود زیادی اصلاح شود.

در روش‌های جدید طراحی سازمان هر یک از نیروهای موجود در سازمان در صورت قبضه کردن قدرت بر ترکیب طراحی و ساختار تأثیر می‌گذارد (فخیمی، ۱۳۷۹: ۵۱۲-۵۱۳). خلاصه آن که همواره پرسش اساسی در مدیریت معطوف

واژگان کلیدی: طراحی ساختار سازمانی، ساختار اجتماعی سازمان، ساختارهای سازمانی موفق.

### مقدمه

در بخش اول این مقاله تلاش گردید، مفاهیمی هم‌چون مبانی سازماندهی، عناصر و ابعاد ساختار سازمانی، انواع ساختارهای سازمانی و ... ارائه و به طور اختصار تشریح شود. مبحث بخش دوم با ارائه تعاریف بنیادین در خصوص طراحی ساختار آغاز و به ساختارهای سازمانی موفق ختم می‌شود.

### تعریف طراحی ساختار

طراحی ساختار سازمان به زعم شرمهورن و دیگران عبارت است از فرایند انتخاب و پیاده کردن یک ساختار مناسب با توجه به عوامل متعددی از قبیل ابعاد، فناوری، محیط و استراتژی انتخاب شده توسط سازمان برای بقای حیات سازمانی. طرح سنجیده سازمانی، قدرت سازمان را پایه‌گذاری می‌کند و نقاط ضعف آن را کم می‌کند. در طراحی سازمان هیچ طرحی بر طرح دیگر برتری ندارد بلکه چگونگی طرح سازمان را نیازهای خاص سازمان تعیین می‌کند؛ به نحوی که متناسب و مطابق واقعیات داخلی و خارجی آن باشد (فخیمی، ۱۳۷۹: ۵۱۲).

### ساختار اجتماعی سازمان

ساختار به روابط میان اجزای یک مجموعه سازماندهی شده اشاره دارد. نظریه پردازان سازمان عمدتاً دو نوع ساختار را مورد توجه قرار می‌دهند: ساختار فیزیکی<sup>۱</sup> و ساختار اجتماعی<sup>۲</sup>. ساختار فیزیکی به روابط بین عناصر فیزیکی یک سازمان نظیر ساختمان‌ها و مکان‌های جغرافیایی اشاره دارد که کارها (کسب و کارها) درون آن‌ها انجام می‌شود. در نظریه ساختار سازمان، ساختار اجتماعی به روابط میان عناصر اجتماعی نظیر افراد، پست‌ها و واحدهای سازمانی اشاره دارد که متعلق به آن‌ها هستند. در نظریه‌های کلاسیک و مدرن اولیه سازمان تصور می‌شد، روابطی که ساختار اجتماعی یک سازمان را شکل می‌دهند، ایستا یا تکراری‌اند و تغییر، زمانی رخ می‌دهد که

1. Physical structure
2. Social structure

سومین برگ شبدر، نیروی کار منعطف یا کلیه کارگران پاره وقت و موقتی هستند.



شکل سازمان سه وجهی شبدری

سازمان فدرال از گروه و یا مجموعه‌ای از سازمان‌های مستقل برای انجام هدف‌های مشترک و منافع متقابل با یکدیگر متحد شده‌اند. این نوع سازمان از امتیازات سازمان با ساختارهای کوچک و محدود استفاده می‌کند ولی از قدرت و منابع سازمان‌های بزرگ بهره می‌برد.

فکر و عقیده سازمان شبدری و سازمان فدرال در صورت توسعه و تکامل به سازمان دیگری تبدیل می‌شود که چارلز هندی آن را با سه بعد هوش، اطلاعات و عقیده و یا سازمان سه بعدی آی عنوان کرده است. در این نوع سازمان، کارمند باید دارای هوش کافی برای حل و فصل مسائل درون و برون سازمانی باشد و مدام خود را با اطلاعات کافی مجهز نماید و با عقاید و طرز تفکری که دارد به شکل‌گیری ارزش‌های خود اهتمام ورزد که بر پایه دانش، تجربه و مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی قرار دارند.

وظیفه مدیر در این گونه سازمان نیز عمل کردن در نقش مربی، مشاور و تسهیل کننده فعالیت‌ها و امور جاری سازمان و همچنین مسائل مشتریان و ارباب رجوع است تا برخورد رسمی و ریاست گونه با مشکلات سازمان، تلاش در حفظ و نگهداری متخصصان با شیوه‌های جدید و نه با راه‌های کهنه و قدیمی و غیر قابل قبول در ضوابط مدیریت امروز! (فخیمی، ۱۳۷۹: ۲۸۶-۲۸۷).

### سازمان شبکه‌ای

سازمان شبکه‌ای مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدف‌های

به یافتن ساختار مناسب برای تحقق هدف‌های سازمانی بوده که در دوره‌های مختلف و شرایط متفاوت، پاسخ‌هایی متفاوت به آن داده شده است. در دوران حاضر معماران دوراندیش ساختار سازمانی از انواع جدید ساختار هم‌چون سازمان پارندی، سازمان شبکه‌ای و سازمان بدون مرز، اداره مجازی و سازمان مجازی سخن به میان آورده‌اند (الوانی، ۱۳۸۸: ۳۹۳) که به طور مختصر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

### مدل‌های جدید در طراحی ساختار

#### سازمان مجازی

سازمان مجازی سازمانی است که موجودیت آن متعلقات سازمان‌های دیگر است و به خودی خود موجودیتی ندارد؛ بدین ترتیب در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند، واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تأمین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آن‌هاست. هر قدر این واگذاری گسترده‌تر باشد، سازمان بیش‌تر به سوی مجازی شدن حرکت کرده است (الوانی، ۱۳۸۶: ۳۸۷). سازمان‌های شبدری، شبکه‌ای و بدون مرز همه روایت‌هایی از مقوله‌ی واحد به نام سازمان مجازی هستند.

#### سازمان شبدری

چارلز هندی در کتاب عصر سنت‌گریزی (۱۳۸۷) به سه دسته سازمان‌های شبدری، فدرال و سه آی اشاره می‌کند.

سازمان شبدری از سه گروه مردم تشکیل شده‌اند، گروه‌هایی که انتظارات متفاوتی دارند، شیوه هدایت بر آن‌ها فرق می‌کند. حقوق متفاوتی دریافت می‌کنند و به اشکال مختلف سازماندهی شده‌اند.

نخستین برگ شبدر، نمایشگر کارکنان اصلی است که هسته متخصصان یا کارکنان کلیدی نام دارند.

دومین برگ شبدر، مقاطعه‌کارانی که با سازمان قرارداد می‌بندند.



- امور رسمی و کارها بسیار استاندارد است.

- کانال‌های ارتباطی رسمی است.

- سیستم تصمیم‌گیری متمرکز است (رابینز، ۱۳۷۴: ۸۱۲).

نمونه دیگری که در سطح کلان‌تر مطرح شده با عبارت E-Government معرفی شده است. کل عبارت، اشاره دارد به نظام ویژه‌ای که در آن دولت عمدتاً از طریق بستر الکترونیک فعالیت‌های خود را انجام می‌دهد. توضیح این که در این نظام شهروندان مسائل مورد نیاز خود از دولت را از طریق شبکه‌های رایانه‌ای به سازمان‌های دولتی منتقل می‌کنند و پاسخ‌های لازم را نیز از همین طریق دریافت می‌نمایند. در این حالت، دولت به تدریج به سازمان بزرگ مجازی تبدیل می‌شود که در آن، دیگر ارباب‌رجوع معنا و مفهوم نخواهد داشت (منوریان، ۱۳۷۸: ۸۳). ترجمان دیگر این مفهوم، واژه V-Government است که به مفهوم حضور دولت در همه عرصه‌ها به گونه‌ای کم‌هزینه و پرفایده اشاره دارد و از همه مزایای ذکر شده در بخش سازمان‌های مجازی بهره می‌گیرد.

### انتظارات از ساختار مطلوب سازمانی

- روشن کردن مرزهای مسئولیت و اختیارات؛
- امکان تأمین خدمات مورد نیاز در داخل هر مدیریت؛
- ضرورت ایجاد شرایط گسترش تشریک مساعی میان گروهی؛
- امکان تعمیم روابط ارگانیک و شناوری توانایی‌ها؛
- امکان پرورش کادر مدیریت میانی و متخصص چند بعدی؛
- کوتاه کردن مسیر گردش عملیات؛
- امکان رشد و گسترش هماهنگ و یا حذف هر یک از فعالیت‌ها؛
- امکان القای انگیزه‌های لازم در جهت افزایش کارایی و رقابت‌های سازنده کمی و کیفی؛
- امکان تعقیب توقعات و مأموریت‌ها در هر مقطع؛
- امکان درک مسائل، مشکلات و امکانات محیطی در هر مدیریت و ایجاد تعادل پویا با محیط و شرایط آن؛
- امکان تعمیم سیستم مدیریت پروژه در فعالیت‌های مورد نیاز (فقهی فرهمند، ۱۳۷۹: ۵۴).

استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می‌کنند. سازمان شبکه‌ای به بیانی ساده شبکه‌ای از سازمان‌هاست. سازمان شبکه‌ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروه‌های کار شایسته و متخصص، انعطاف‌پذیری بالا، محور قرار دادن مشتریان و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، شکلی مناسب برای انجام کار در محیط‌های متغیر و متحول امروز است (الوانی، ۱۳۸۸: ۳۸۸).

### سازمان بدون مرز

در این ساختار، افراد و گروه‌ها از سازمان‌های مختلف ورشته‌های متفاوت گرد هم می‌آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان هدف سازمان با اثربخشی و کارایی تحقق می‌یابد. در سازمان بدون مرز، استعدادها و توانمندی‌های اعضای درونی و بیرونی برای نیل به هدف‌های از پیش تعیین شده پرورش می‌یابند، روحیه همکاری و همراهی تقویت و پاسخ‌گویی سریع‌تر به نیازهای محیطی میسر می‌شود (الوانی، ۱۳۸۸: ۳۸۹-۳۹۰).

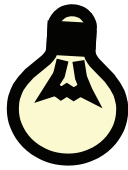
### ساختارهای سازمان‌های موفق

سازمان‌های موفق جدید براساس تجربه، آزمون و خطا از ساختارهای سازمانی: سیال<sup>۱</sup>، جهانی (چندملیتی)، با استراتژی بین‌المللی و فراملیتی، بخش‌بندی تیمی، شبکه‌ای، شبدری، سه بعدی (واحدهای برون‌داد، درون‌داد و بازار) و ... سود جست‌ه‌اند.

علاوه بر این، برخی از صاحب‌نظران، ساختارهای سازمانی را به ارگانیک و مکانیک تقسیم کرده‌اند و ساختار ارگانیک را مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان دانسته‌اند؛ چون این ساختار با شرایط معقول محیطی به سرعت هماهنگ شده امکان انعطاف و آزادی عمل را برای شاغلان فراهم ساخته و بستری مناسب برای رشد خلاقیت و نوآوری را آماده می‌سازد. ضمناً ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه، تعهد به اهداف وظیفه‌ای، مسطح بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی، همکاری و همراهی کارکنان از ویژگی‌های این نوع ساختار است (فقهی فرهمند، ۱۳۷۹: ۵۳ و ۵۴)، اما ساختارهای مکانیکی دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- واحدها در سطح افقی پراکنده‌اند.
- روابط بسیار دقیق و انعطاف‌ناپذیرند.
- شرح وظایف مشخص است.

- هندی، چارلز (۱۳۸۷)، عصر سنت‌گریزی، ترجمه‌ی عباس مخبر، تهران: طرح نو.



### شناسنامه بسته آموزشی

عنوان دوره: طراحی ساختارهای سازمانی

مدت دوره: ۸ ساعت

مخاطبان دوره: مدیران میانی

محصولات آموزشی مکمل برای آزمون دوره:

«طراحی ساختارهای سازمانی» از مطالعه دستنامه انتشارات حوزه معاونت آموزشی مرکز آموزش مدیریت دولتی.

مشاهده برنامه آموزشی تصویری «طراحی ساختار» از انتشارات دفتر آموزش‌های مجازی و تولید منابع چندرسانه‌ای مرکز آموزش مدیریت دولتی.

### سخن پایانی

انتخاب یک ساختار سازمانی درست، یکی از مهم‌ترین تصمیمات مدیریتی سازمان‌هاست. با توجه به اثرات و نفوذ موقعیت‌ها در شکل دادن ساختار سازمانی، عقیده دانشمندان براین تفکر قرار دارد که طراحی مطلوب برای هر نوع سازمانی بستگی به عوامل موقعیتی است که سازمان در متن آن قرار گرفته است (فخیمی، ۱۳۷۹: ۵۳۵)؛ هم‌چنین پیشرفت‌های حاصل در فناوری اطلاعات، پیامدهای غیرمنتظره، ضرورت حضور فراگیر در بازار، دسترسی به منابع به‌کار گرفته شده، توسعه فناوری‌های جدید، ماهیت فوق‌العاده رقابتی بازارها و... از عوامل مؤثر در به‌کارگیری سازمان‌های جدید هستند (منوریان، ۱۳۷۸: ۸۳).

### منابع:

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، چاپ سی و پنجم، تهران: نشر نی.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و سیدمحمد پارسائیان، جلد ۳، تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- فخیمی، فرزاد (۱۳۷۹)، سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها)، چاپ اول، تهران: نشر هستان.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۷۹)، مدیریت در ایران، تبریز: مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز.
- منوریان، عباس (۱۳۷۸)، طراحی ساختار سازمانی (۱)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هج، جو ماری (۱۳۸۹)، تئوری سازمان (مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن)، ترجمه‌ی حسن دانایی‌فرد، چاپ اول، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

گردآوری و باز تنظیم :  
سیداحمدآزادی

## بهره‌وری نیروی انسانی

رفاه و انگیزه کاری می‌باشد (خاکی، ۱۳۸۶: ۳۶-۲۲).

از منظری دیگر، بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان. تعاریف دیگر، بهره‌وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور تحقق اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه برشمرده‌اند.

امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار و شاخص اقتصادی است و به عنوان یک رویکرد جامع، یک فرهنگ و نگرش نظام‌گرا و یک کلی از همه اجزا مطرح است.

کریس آرگریس، وارن بنیس و رنسیس لیکرت استدلال کرده‌اند که برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار، خشنودی شغلی و بهره‌وری، مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری امر حیاتی و بنیادی است. بلچر معتقد است چالش بهره‌وری نیاز به پاسخ متفکرانه و سریع دارد. استاف و گریفین (۱۹۹۱)، در یک تحقیق به کارکنان سازمان اجازه دادند تا کار خود را مجدداً طراحی کنند و نسبت به فرآیند تصمیم‌گیری در این زمینه نیز مشارکت بیشتری داشته باشند که نتایج حاصل از این تحقیق آن بوده است که میزان بهره‌وری آنان افزایش پیدا کرده و هزینه‌های تولید کاهش یافت و هم‌چنین بر میزان مشتریان نیز افزوده شد (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۲۸۶).

### اهمیت بهره‌وری

در عصر حاضر، بهره‌وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرش درباره‌ی کار و زندگی می‌نامند و در واقع به آن، به شکل یک فرهنگ و یک جهان‌بینی می‌نگرند؛ بهره‌وری در همه شئون، کار و زندگی فردی و اجتماعی می‌تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین‌کننده درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره‌وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد (خاکی، ۱۳۸۶).



واژگان کلیدی: بهره‌وری، نیروی انسانی، بهبود بهره‌وری.

### مقدمه

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون هم‌چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی است. وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی هستند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری در یک محیط پویا تأثیر گذارد.

روح فرهنگ بهبود بهره‌وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد. یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان ارتقای سطح بهره‌وری آن است و با توجه به این که انسان در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد درخواست‌های او در سازمان اثری کلیدی به جامی گذارد.

در این مقاله به صورت خلاصه به تعاریف، مفاهیم، اهمیت، سطوح، رویکرد چند عاملی، عوامل اثرگذار بر بهره‌وری، روش‌های اندازه‌گیری بهره‌وری، چرخه بهره‌وری و هم‌چنین عوامل مؤثر در ارتقا و ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و نیز راه‌های بهبود بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته می‌شود.

### تعاریف و مفاهیم

بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، زمان، مکان و ... به منظور ارتقای رفاه جامعه، بهره‌وری در سطح فرد، سازمان و ملی تقسیم می‌شود و دارای منابع و فوایدی از جمله: صرفه جویی در هزینه‌ها، ارتقای شغلی کارکنان، ایجاد محیط کاری جذاب، آموزش عمومی کارکنان، امنیت شغلی کارکنان، افزایش حقوق،

عوامل درون سازمانی مکمل (نظیر مدیریت زمان) و عوامل برون سازمانی نظیر فرهنگ جامعه (ساعتچی، ۱۳۸۵).

### ارتقای بهره‌وری از طریق افراد

سازمان‌ها، مجموعه‌ای از عوامل انسانی، تکنولوژی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی هستند که در راستای تحقق هدف‌های از پیش تعیین شده و مشترک در تعامل‌اند. بدون شک با توجه به این که این هدف‌ها و منابع افراد الزاماً بر هم انطباق نداشته، شیوه مواجهه‌ی مدیران در ایجاد تعادل، کاهش، تعارض و استفاده بهینه از توانایی‌های بالقوه افراد و عناصر حائز اهمیت است. در این راستا، کارکنان هر سازمان مهم‌ترین جزء سازمان محسوب می‌شوند که توجه به خواست و تأمین نیازهای مورد نظر آنها غیر قابل اجتناب است (دراکر، ۱۹۸۵).

برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط متعددی داریم که مهم‌ترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی برانگیخته شده برای انجام وظایف خود مهم‌ترین عامل بهره‌وری است. نیروی انسانی یکی از با ارزش‌ترین منابع هر سازمان محسوب می‌شود و از دیرباز تاکنون عامل اصلی پیشرفت ممالک مختلف بوده است. نیروی انسانی توانا و کارآمد است که بتواند سازمان را کارا، سودآور و مفید به حال جامعه بسازد و در کل، کشور را شکوفا و از وابستگی برهاند. پایین بودن بهره‌وری فردی در شرکت‌های تولیدی سبب می‌شود تا به عامل بهسازی نیروی انسانی توجه بیشتری بشود و یکی از عواملی که در بهسازی نیروی انسانی تأثیر بسزایی دارد، ارزیابی عملکرد کارکنان است. اولین گام ارتقای بهره‌وری، بهبود بهره‌وری در سطح فردی است و بهسازی راهی است که به بهره‌وری منتهی می‌شود (گروهی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۵: ۱۳۳).

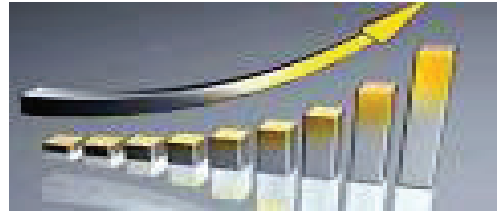
### چرخه بهره‌وری

ادامه فعالیت‌های سازمان‌ها بدون شناخت وضعیت موجود آن، علی‌رغم صرف هزینه‌های هنگفت برای بهبود بهره‌وری اگر نه غیرممکن ولی مشکل بوده و همواره با بحران‌هایی نظیر وجود تعارض، افزایش دوباره کاری‌ها و پایین بودن کیفیت خدمات دست به گریبان خواهد بود. یکی از راه‌های رهایی از این معضل، استفاده از چرخه بهره‌وری است. چرخه بهره‌وری فرایندی است که

### سطوح بهره‌وری

بهره‌وری در خدمات دولتی از حیث سطح مورد تجزیه و تحلیل به سه دسته فردی، سازمانی و ملی تقسیم می‌شود:

بهره‌وری در سطح فردی به تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی اختصاص دارد. موضوع بحث آن ارتقا و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی اعم از نیروی کار مستقیم یا نیروی کار غیر مستقیم است. بهره‌وری سازمانی، بهره‌وری



یک سیستم سازمانی را مورد مطالعه قرار می‌دهد و سرانجام در بهره‌وری ملی، بهره‌وری کل اقتصاد یک کشور به عنوان یک سیستم، مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد (شکری، ۱۳۸۲).

### رویکرد چند عاملی بهره‌وری

عناوینی نظیر روان‌شناسی کار، روان‌شناسی کارکنان، روان‌شناسی مدیریت و نظایر آن جملگی کاربردهای مختلف یافته‌های روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت هستند که در فرهنگ‌های غربی جهت حل مسائل انسانی در کار، تدوین و معرفی شده‌اند و کاربرد این زمینه‌ها در فرهنگ، محاسن و معایب خاص خود را دارا است. روان‌شناسی بهره‌وری رشته‌ای جدید از دانش روان‌شناسی است که بر اساس نظریه چند عاملی بهره‌وری

بهره‌وری فراتر از یک معیار و شاخص اقتصادی است و به عنوان یک الگوی جامع، یک فرهنگ و نگرش نظام‌گرا مطرح است.

و مدل مرتبط با آن (مدل نظام‌مند انتخاب و به کارگیری اثربخشی منابع انسانی در سازمان) شکل گرفته و از سه ویژگی مهم؛ یعنی نظام‌مند بودن، هدفمند بودن و بومی بودن برخوردار است. در این مدل، عوامل مؤثر در بهره‌وری به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از: عامل محور (بهره‌وری بهینه)، عوامل درون سازمانی اصلی (نظیر رهبری و مدیریت اثربخشی)،

برای شرکت‌ها ایجاد شده و بازدهی سرمایه را افزایش می‌دهد که این هر دو، عوامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می‌شوند.

به نظر اقتصاددانان افزایش بهره‌وری بهترین اهرم برای افزایش بهبود استانداردهای زندگی و مقابله با تورم است. تجربه نشان داده است که افزایش بهره‌وری کل می‌تواند به کاهش قیمت‌ها منجر شود. افزایش بهره‌وری به مفهوم کاهش قیمت تمام شده، افزایش کیفیت و برآوردن بهتر خواسته‌های مشتری است. با ابزار کاهش قیمت‌ها و افزایش کیفیت می‌توان سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص داده و در یک بازار رقابتی از رقبا سبقت گرفت.

داشتن سهم بیشتر بازار به مفهوم افزایش سود بوده و آن نیز به افزایش درآمد کارکنان و بالا رفتن قدرت خرید آن‌ها و در نهایت افزایش استاندارد زندگی آن‌ها منجر می‌شود. از دیدگاه سیستمی با گسترش این تفکر در سطح کل یک اقتصاد ملی، می‌توان نتیجه گرفت که افزایش بهره‌وری ملی به بالا رفتن قدرت خرید مردم، رونق اقتصادی، افزایش درآمد ملی، کاهش تورم و هم‌چنین افزایش اشتغال در دراز مدت منجر خواهد شد؛ چرا که با بهبود وضعیت اقتصادی، منابع لازم برای سرمایه‌گذاری‌های جدید تأمین و توسعه فعالیت‌ها به نوبه خود به اشتغال‌زایی منجر می‌شود. به عبارتی، افزایش بهره‌وری به توسعه فرصت‌های شغلی برای افراد منجر می‌گردد (احدی‌نیا، ۱۳۸۴: ۴۳).

### عوامل اثرگذار بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب‌نظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده‌اند و به طور اجمال، عواملی هم‌چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقای انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه‌های مناسب به طور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی تحول در سیستم و روش‌ها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور، صرفه‌جویی به عنوان وظیفه ملی در بهره‌وری مؤثر می‌باشد، ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت خاصی را نمی‌توان ارائه نمود بلکه عنوان می‌کنند که ارتقای بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست (امیران، ۱۳۷۲).

اندازه‌گیری برنامه‌های بهره‌وری در هر سازمان بر اساس آن انجام می‌شود. یک چرخه بهره‌وری شامل چهار مرحله زیر است که به شکل یک چرخه‌ی بسته عمل می‌کند.

اندازه‌گیری بهره‌وری، ارزیابی و تحلیل شاخص‌ها، برنامه‌ریزی بهره‌وری، بهبود بهره‌وری (انجام فعالیت‌های بهبود).  
با اجرای صحیح چرخه بهره‌وری همواره می‌توان وضع موجود شرکت را تحت کنترل قرار داده و در جهت بهبود آن کوشید (خاکی، ۱۳۸۶).

### سنجش و اندازه‌گیری بهره‌وری

اندازه‌گیری بهره‌وری ابزاری مؤثر در تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان بوده و ضمن آن که مشخص می‌کند تلاش‌های بهره‌وری تا چه حدی مفید بوده است، محل‌های قابل بهبود را نیز نشان می‌دهد. اندازه‌گیری بهره‌وری زمانی مؤثر بوده و به بهبود سازمان کمک می‌کند که براساس یک سیستم صحیح و اصولی انجام گیرد؛ در غیر این صورت، از اندازه‌گیری‌های پراکنده و غیرسیستماتیک نمی‌توان انتظار بهبود مستمر داشت. در هر سازمانی می‌توان براساس ورودی و خروجی آن سیستم، میزان بهره‌وری آن را اندازه‌گیری کرد. هدف از این اندازه‌گیری، مشخص کردن میزان استفاده از ورودی‌ها یا منابع موردنیاز در تولید یک کالا یا ارائه خدمات است که با مقایسه آن با شاخص‌های جهانی یا استاندارد، می‌توان استفاده از منابع را بهینه و مؤثر کرد که در واقع همان افزایش بهره‌وری است. به طور کلی، نتایج بهره‌وری را می‌توان در سطح جزئی و کلی محاسبه کرد. در صورتی که نسبت ستاده را با یکی از عوامل تولید محاسبه کنیم، آن را بهره‌وری جزئی و اگر این نسبت را برای کل عوامل تولید محاسبه کنیم، آن‌گاه بهره‌وری کلی را مورد مطالعه قرار داده‌ایم (مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی، ۱۳۷۸).

هرچه تولید بیشتر باشد، امکان بهبود زندگی مردم، بهره‌مندی از شرایط مادی، فرهنگی و اجتماعی بهتر و امکانات زیربنایی و دفاعی بیشتر و مؤثرتر فراهم می‌شود. تولید بیشتر، امکان سرمایه‌گذاری و ظرفیت‌سازی بیشتری را ایجاد می‌کند؛ در نتیجه زندگی مادی، اجتماعی و فرهنگی بهتری را برای نسل آینده امکان‌پذیر می‌سازد. از این رو، کشورها در تلاش‌اند با تدوین و اجرای برنامه‌های درست و خردمندانه، تولیدات خود را ارتقا و وضع زندگی مادی و معنوی خود را بهبود بخشند. با افزایش بهره‌وری توان پرداخت دستمزدهای بالا



سازمانی، انگیزه، ارزیابی، اعتبار و محیط) مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات و ارائه استراتژی و راه حل‌های آن‌ها را با دو هدف اصلی طراحی کردند: اول، تعیین عوامل کلیدی که می‌توانند بر عملکرد فرد، فرد کارکنان تأثیر بگذارند. دوم، ارائه این عوامل به گونه‌ای است که مدیران شاغل بتوانند آن‌ها را درک نموده و به کار بگیرند (شکری، ۱۳۸۲: ۱۳۴).

### سخن پایانی

بنابر آن چه گفته شد، بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز پیش به انجام برساند، علاوه بر آن بهره‌وری مستلزم آن است که به طور پیوسته تلاش‌هایی برای یادگیری نظریه‌ها و روش‌های جدید انجام گیرد، موضوع اصلی بهره‌وری، کیفیت و بهبود آن است؛ بنابراین در امر بهره‌وری هیچ تصمیمی نباید کیفیت ستانده را نادیده گیرد؛ زیرا کیفیت تولید و ارائه خدمات، کارکنان را از دوباره کاری بی‌نیاز کرده و ضمن جلوگیری از تنش در محیط کار، سازمان را در افزایش عملکرد یاری می‌دهد (حکیمی پور، ۱۳۷۳: ۴۶).

برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط متعددی داریم که مهم‌ترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی انگیزه شده برای انجام وظایف خود مهم‌ترین عامل بهره‌وری است.

### عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری نیروی انسانی

مهم‌ترین عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری در داخل یک سازمان به شرح زیر است (مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵: ۱۳۳): وجود تبعیض بین کارکنان، ناامنی شغلی، موفق نبودن و بی‌میلی بر برنامه‌ریزی‌های میان مدت یا بلندمدت، مساعد نبودن محیط کاری مناسب، عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان، کنترل نکردن (بی‌ثباتی در برنامه‌های کنترلی)، ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی، استفاده نکردن از تخصص‌ها در مشاغل مربوط، بی‌برنامگی مدیریت، فقدان کارآموزی، ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی، بی‌کفایتی سرپرست، بی‌علاقگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی و تورم نیروی انسانی.

تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دو طرفه باشد. مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است، عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان به کار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر، افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم‌کاری به وجود می‌آید.

### راه‌های بهبود بهره‌وری

ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی به تلاش برنامه‌ریزی شده همه جانبه نیاز دارد و از طریق به کارگیری معیارهای گوناگون بهره‌وری در عمل، شروع می‌شود. برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری شامل تغییر در روش‌های انگیزشی کارکنان و بهبود شرایط کار، بهبود نظام‌ها، دستورالعمل‌ها، روش‌ها، فناوری و... است. نیروی انسانی، مهمترین عامل در بهبود بهره‌وری است. عامل کلیدی دیگر در بهبود بهره‌وری، روش‌های به کار گرفته شده برای انجام کار است. بهره‌وری را می‌توان با کار زیرکانه بالا برد و نه الزاماً با کار سخت؛ به عبارت دیگر، می‌توان کارایی فرایند کار از طریق استفاده از ماشین‌های خودکار، تدابیر مهندسی روش‌ها و حذف مراحل زاید، بهره‌وری را بهبود بخشید (میرسپاسی، ۱۳۷۶: ۱۶).

هرسی و گلداسمیت هفت متغیر (توانایی، وضوح، حمایت





منابع:

- احدی‌نیا، ناصر (۱۳۸۴)؛ ماهنامه تدبیر، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، سال شانزدهم، شماره ۱۵۷، خرداد ۱۳۸۴، ص ۴۳
- امیران، حیدر (۱۳۷۲)؛ «پویایی مدیریت بهره‌وری»، مجله روش، شماره ۱۸.
- حکیمی‌پور، ابوالقاسم (۱۳۷۳)؛ نقدی بر بهره‌وری، مدیریت دولتی، شماره ۴۶، ص ۱۲۶.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶)؛ آشنایی با مدیریت بهره‌وری، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۵)؛ روان‌شناسی بهره‌وری، تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
- شکری، خسرو (۱۳۸۲)؛ بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد مدیران، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی (۱۳۷۸)؛ فصلنامه آموزش هماهنگ، تهران: پدیدآورنده، شماره ۱۰۴.
- مرکز آموزش مدیریت دولتی (۱۳۷۵)؛ شیوه عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: پدیدآورنده.
- میرسیاسی، ناصر (۱۳۷۶)؛ «نقش کارکنان در تصمیم‌گیری»، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۲.

شناسنامه بسته آموزشی

عنوان دوره: بهره‌وری نیروی انسانی

مدت دوره: ۶ ساعت

مخاطبان دوره: کارشناسان و مدیران

محصولات آموزشی مکمل برای آزمون دوره:

- شنیدن برنامه آموزشی صوتی «بهره‌وری در سازمان و مدیریت» و مشاهده فیلم آموزشی «ارزیابی عملکردها» از محصولات دفتر آموزش‌های مجازی و تولید منابع چندرسانه‌های مرکز آموزش مدیریت دولتی.

## نگرش اجمالی بر تفکر خلاق

## «نیکوترین عادت، تفکر است و حکمت، زاده‌ی تفکر»

حضرت علی (ع)

واژگان کلیدی: تفکر خلاق، خلاقیت، نوآوری

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز انسان از دیگر موجودات قدرت تفکر و خلاقیت اوست. قدرت دستکاری در ذهن و پدیده‌هاست؛ قدرت کشف و تولید ابزار و اندیشه‌های جدید است که همه‌ی این‌ها به نوعی، خلاقیت است. با نگاهی به منابع معتبر مربوط به تفکر خلاق، خلاقیت و نوآوری نشان داده می‌شود که ریشه این اصطلاحات در نوع و روش فکری انسان نهفته است. در حقیقت فرد خلاق، کسی است که جست‌وجوگر و آفریننده است.<sup>۱</sup>



## تعریف تفکر خلاق

## تفکر (Thinking)

تفکر جریانی است که به وسیله آن، فرد کوشش می‌کند تا مشکلی را بشناسد و با استفاده از تجربیات قبلی خود به حل آن اقدام می‌کند. «جان دیویی» فکر را عبارت از درک روابط بین پدیده‌ها می‌داند و معتقد است که سه جنبه‌ی مهم مانند: ادراک، قضاوت و تعقل یا استنتاج را شامل می‌شود (امیر حسینی، ۱۳۸۴: ۱۰).

## خلاق (Creative)

خلاق یکی از اسامی خداوند است و به معنی بسیار خلق‌کننده، آفریننده، آفریدگار و ... معنا شده است (دهخدا، ۱۳۸۵: ۱۱۵). در اصطلاح، خلاق به کسی می‌گویند که در موقعیت‌های لازم و ضروری در برخورد با مسائل، راه‌حلی مؤثر و کاربردی برای

حل مسائل و رفع موانع ارائه می‌کند.

## تفکر خلاق (Creative thinking)

یکی از راه‌های متعدد فکر کردن، اندیشیدن آگاهانه به جملات و مشاهدات است که تفکر خلاق نامیده می‌شود؛ تفکر خلاق، فکری است که مشخصه‌ی اصلی آن توانایی کنار گذاشتن فرض‌های غیر لازم و زایش افکار اصیل است، چنین تفکری زمینه بروز پرورش خلاقیت «بازی آزادانه مفاهیم» است و بر تفکر خلاق، رها از قید و بندهایی تأکید دارد که اشیای واقعی بر آن تحمیل می‌کند (امیر حسینی، ۱۳۸۴: ۱۷).

تفکر خلاق، مهارتی است که شخص از تلفیق مهارت‌های حل مسائل و تصمیم‌گیری برخوردار می‌شود و قدرت کشف و انتخاب راه‌حل‌های جدید را پیدا می‌کند.

## ویژگی‌های تفکر خلاق

تفکر خلاق دارای سه ویژگی عمده است:

۱. پیدا کردن راه‌حل تازه برای یک مسأله (تازگی و اصالت نظر یا فرضیه‌سازی برای حل مسأله).
۲. ارائه نظریه یا فرضیه‌ی غیر عادی با آن چه که مورد قبول دیگران است.
۳. پیچیدگی جریان تفکر و عدم انتظار آن و هم‌چنین ارزشمندی فکر (لامسدین، ۱۳۸۱: ۷۴).

## مراحل تفکر خلاق

۱. آمادگی: در این مرحله، شخص به نوع روابط بین پدیده‌ها که ذهن او را به خود مشغول کرده‌اند پی برده و با طرح سؤال‌های مختلف در ذهن به نقد و بررسی آن می‌پردازد.
۲. پختگی: در این مرحله شخص با گذار از مراحل قبلی به درک و شناخت عمیقتری از روابط بین پدیده‌ها میرسد و گویی پدیده‌ها، جزئی از وجودش شده است.
۳. اشراق: در این مرحله، شخص به پاسخ‌های ناگهانی دست پیدا می‌کند، معمولاً با کلماتی نظیر آهان، یافتم و ... متجلی می‌شود.

1. <http://www.zahedan-tebyan.ir>

## ۲. عادات

یافتن گزینه‌های متفاوت برای بسیاری افراد، کار مشکلی است؛ به دلیل این که:

الف. صرفاً یک پاسخ صحیح وجود دارد.

ب. نگاه به مسأله به صورت مجزا

این مسأله به خصوص در مورد افراد متخصص صدق می‌کند. آن‌ها طبیعتاً در حوزه کاری خود به صورت باریک بینانه متمرکز می‌شوند. آن‌ها فراموش می‌کنند که ورای مسائل روزمره به افق‌های جدید بنگرند؛ بنابراین افرادی که از رویکردی چند رشته‌ای (دیدگاهی وسیع‌تر) بهره می‌برند، از نظر سازمانی افرادی با ارزش محسوب می‌شوند. ما باید همه جانبه‌نگر و آینده‌نگر شویم.

ج. تبعیت از قواعد: بیش از ایجاد باورهای نوین ضروری است که موانع موجود را زیر سؤال ببریم. به ویژه مدیران و کارفرمایان لازم است که این عادت را در خود ایجاد کنند. اگر از زیر سؤال بردن سنت‌ها یا معیارهای اختیاری بترسیم، مطمئناً فرصت‌های تفکر خلاقانه را از دست خواهیم داد.

**برای این که ایده‌های خلاقانه تحقق پیدا کند، نیاز به پایداری است.**

## ۳. نگرش و انگیزه‌ها

الف. تفکر منفی: منفی‌گرایی، انتقاد و بهانه‌جویی، تمسخر و تحقیر موانع ذهنی‌ای هستند که آثار تخریبی مضاعفی دارند. این موانع نه تنها مانع ذهنی فردگرا هستند بلکه بر روی افرادی تأثیر می‌گذارند که با منفی‌گرا تماس دارند.

ب. پرهیز از خطر یا ترس از شکست: خطرپذیر نبودن زمانی خود را بروز می‌دهد که ما بیش از حد قانون‌گرا، ایرادگیر، وسواسی یا نگران باشیم.

ج. گریز از ابهام (مشبکی، ۱۳۸۲: ۱۴).

## چند راهکار پرورش تفکر خلاق

۱. استفاده مناسب از فنون ویژه تفکر خلاق، مانند «بارش فکری» (حمله ذهنی به یک موضوع را بارش فکری می‌گویند).
۲. یادداشت‌برداری از آن چه که می‌خوانیم، می‌بینیم، می‌شنویم

۴. وارسی: در این مرحله، فرد به بررسی بهترین ایده‌هایی می‌پردازد که در مراحل قبلی به آن رسیده است تا صحت و سقم و درستی آن را مشخص نماید.

۵. اجرا: در این مرحله، فرد افکار یا ایده‌هایی را به مرحله اجرا در می‌آورد که مورد تأیید واقع شده‌اند (احتشامی، ۱۳۸۱: ۱۴).

## عوامل مؤثر بر ظهور و پرورش تفکر خلاق

۱. فراگرفتن مهارت‌های عقلانی و کسب معلومات؛
۲. طرز تفکر انتقادی؛
۳. محرک‌های حسی با غنای محیطی؛
۴. رهایی از محرک‌های حسی و غنی محیطی؛
۵. رهایی از جمود روانی؛
۶. تقویت قدرت تخیل؛
۷. داشتن آرزوهای بلند منطقی؛
۸. مساعد بودن عوامل فرهنگی، خانوادگی، اجتماعی و اقتصادی؛
۹. داشتن روحیه‌ای کنجکاو و دقت‌نظر در شجاعت و اعتماد به نفس (سیدجوادی، ۱۳۸۶: ۵۳).

## عوامل بازدارنده تفکر خلاق

۱. ترس و اضطراب؛
۲. نبود تشویق و انگیزش؛
۳. خودرأیی و استبداد فکری؛
۴. کار سخت، اجباری و مشغله زیاد؛
۵. پرهیز از تحقیق و جست‌وجوگری؛
۶. ترس یا دغدغه از ادامه نیافتن کار یا احتمال متوقف شدن آن؛
۷. ضعف‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی؛
۸. نبود بهداشت روانی در خانواده یا محل کار (همان، ص ۵۳).

ابتکار و تخیل را باور داشته باشیم تا زمینه بروز

فعالیت‌های خلاقانه را فراهم سازیم.

## موانع ذهنی تفکر خلاق

### ۱. فرضیات نادرست

نحوه نگرش ما نسبت به خلاقیت تأثیر بسزایی بر میزان خلاقیت ما در آینده و روش انتخابی ما برای تشویق دیگران برای بروز خلاقیت خود خواهد داشت.



به طور کلی از خصوصیات بارز افراد خلاق توانایی «نوع دیگر دیدن» در آنهاست؛ یعنی آنها تنها یک به یک حالت یا یک نوع تعریف در مورد رویدادها اکتفا نمی‌کنند.<sup>۱</sup>

### انواع تفکر

۱. تفکر واگرا

۲. تفکر همگرا

تفکر خلاق با تفکر واگرا رابطه‌ای مستقیم دارد. افراد با تفکر واگرا سعی می‌کنند پدیده‌ها و امور افکار را آن‌چنان به راحتی نپذیرند که هستند بلکه نگاه متفاوت‌تری داشته باشند و از قالب‌های فکری همسان دور شوند؛ به عبارتی پدیده‌ها را با چشم و منظر دیگری نگاه کنند (شکرچی، ۱۳۸۸: ۲۱).

اما در تفکر همگرا، فکرهای جدید و نو کمتر راه پیدا می‌کند و افراد امور و پدیده‌ها را آن‌چنان که هستند می‌بینند و می‌پذیرند.

### رابطه تفکر خلاق و خلاقیت

در صورتی به اندیشیدن می‌نشینیم که مشکلی داشته باشیم، زمانی می‌اندیشیم که به دنیا، اطرافیان، اشیا و پدیده‌ها، مثل دیگران نگاه نکنیم. به این معنی فکر کردن مسیری است که برای برخورد با مسأله و یافتن راه‌حل مشکل طی می‌کنیم، همین‌طور برخورد مستقل ما با پدیده‌ها، اشیا و مسائل پیرامونمان منتهی به پاسخ‌ابتکاری می‌شود که اصطلاحاً به آن «خلاقیت» می‌گویند. به زبان ساده‌تر خلاقیت حاصل رویکرد تازه و مستقل از ذهنیات متداول دیگران می‌باشد؛ یعنی شرط لازم و گام اول برای خلاقیت، اندیشیدن مستقل است (جورج لند، ۱۳۸۲: ۱۱۵).

رانکو و چاند (۱۹۹۵) ابراز داشته‌اند: فکری خلاق است که به اندیشه، راه‌حل و بینش ابتکاری منجر شود و این امر مستلزم وجود مؤلفه‌ها و فرایندهای تعاملی است. آن‌ها بر اهمیت دانش، آگاهی و انگیزه در ایجاد تفکر خلاق تأکید کرده‌اند.

دانش نظری، شامل اطلاعات ساده‌ای است که تفکر خلاق با آن درگیر می‌شود؛ اما دانش عملی، تفکری راهبردی است. بررسی آن‌ها حاکی از این است که انگیزه در تفکر خلاق، اهمیت دارد. همان‌طور که می‌دانید، تفکر عملی، ذهنی است و زمانی مطرح می‌گردد که انسان با مسأله‌ای مواجه است و خواستار حل آن

و افکار جدید که به ذهن می‌رسد.

۳. باور داشتن ابتکار و تخیل تا زمینه‌ی بروز فعالیت‌های خلاق فراهم شود.

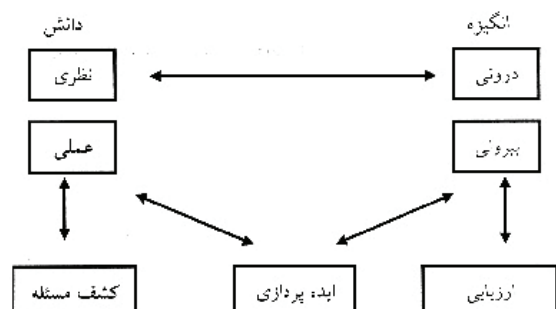
۴. ایجاد فرصت ابتکار و نوآوری در خانواده و محل کار را به دیگران بدهیم.

۵. توجه ویژه به ایجاد انگیزه به منظور رشد خلاقیت.

۶. هنگام مشاهده تفکر جدید و خلاقانه‌ای از دیگران با تشویق، رضایت خود را ابراز کنید (ریچارد، ۱۳۸۱: ۱۵).

### چند ویژگی دارندگان تفکر خلاق

افراد خلاق، راه‌هایی را جست‌وجو می‌کنند که از طریق آن



بتوانند فکر خود را به سوی ایده‌های نو و تازه هدایت کنند.

- به همه جوانب یک موضوع و مسأله توجه دارند.

- در حل یک مسأله تمرکز حواس بیشتری را از خود نشان می‌دهند.

- به راه‌حلهایی می‌اندیشند که ممکن است از دید دیگران اهمیت چندانی نداشته باشد.

- افکار و عقاید خود را به راحتی مطرح و از مواجهه با عقاید مختلف استقبال می‌کنند.

- برای حل مسائل و مشکلات، راه‌های مختلف را بررسی و تا رسیدن به نتیجه دلخواه تلاش می‌کنند.

- خود را محدود به آرای دیگران نمی‌کنند.

- از قدرت تصویرسازی ذهنی بالایی برخوردارند، تا حدی که به تفکرات خود عینیت می‌بخشند.

- مثبت‌نگر و پرنرژی هستند.

- سؤال و جواب‌های غیرعادی و عجیب و غریب در آن‌ها بیشتر دیده می‌شود.

1. <http://www.fzs.ir>





می‌گردد که این تلاش ذهنی را «تفکر» می‌نامند.

فعالیت برای حل مسأله، از مراحل تشکیل شده است که از تعریف مسأله به طور شفاف، روشن و ملموس، آغاز می‌گردد و با پیدا کردن راه‌حلی برای حل مسأله ادامه می‌یابد و با به کارگیری عملی بهترین راه حل و یافتن جواب نهایی به پایان می‌رسد.

هر یک از روش‌های تفکری را می‌توان روش‌هایی دانست که به کمک آن‌ها، قسمتی از فرایند حل مسأله، با موفقیت طی می‌شود. بر این اساس، تفکر خلاق (یا به بیان دقیق‌تر، روش‌های تفکر خلاق) شیوه‌هایی تفکری هستند که به کمک آن‌ها و برای حل مسأله، راه‌حل‌های متنوعی به دست می‌آید و خلاقیت به کارگیری توانایی ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. در اصل می‌توان گفت: تفکر خلاق، قسمتی از کل فرایند خلاقیت است؛ بنابراین خلاقیت، مجموع عوامل شخصی، فرایند و محصولی است که در یک محیط اجتماعی با یکدیگر در حال تعامل اند (جورج لند، ۱۳۸۲: ۱۳۰).

### نتیجه‌گیری

براین اساس، تفکر خلاق، روشی از روش‌های تفکری است که نتیجه وقوع آن، ایده‌های متعدد، حول موضوع و مسأله مورد نظر است. هر روش تفکری را می‌توان یکی از روش‌های تفکر خلاق نام نهاد که به کمک آن بتوان به ایده‌های متعدد یا حداقل به ایده‌ای جدید درباره‌ی موضوع مورد نظر رسید و می‌توان روش تفکر ایده‌یاب نام گذاری کرد.

سازمان‌ها باید انگیزه‌هایی برای ایجاد و رشد نوآوری پدید آورند. برای موفقیت در مسیر رشد و توسعه نیازمند ایجاد فرهنگ خلاق در تمام ابعاد توسعه به خصوص بحث آموزش هستیم؛ بنابراین برنامه‌ریزی خلاق در فضا و محیط خلاق قابل اجرا است و نتایج مفیدی دارد، به طور کلی نوآوری در خلأ اتفاق نمی‌افتد و فرهنگ به عنوان بستر نوآوری، ایفای نقش می‌کند. در صورتی که فرهنگ حاکم برای ایده‌ها و ایده پردازی ارزش قائل نباشد و به آن ارج نهد، هر نوآوری قبل از بروز در نطفه خفه می‌شود. برای ایجاد فرهنگ خلاق، نیازمند آموزش هستیم (شجاعی، ۱۳۸۷: ۷۸-۷۷).

### منابع:

- احتشامی اکبری، کاملیا (۱۳۸۱): «تشویق نوآوری»، گزیده مدیریت شماره ۲۲.
- امیر حسینی خسرو (۱۳۸۹): خلاقیت و نوآوری (مبانی، اصول و تکنیک‌ها)، تهران: نشر عارف.
- جورج لند (۱۳۸۲): آینده خلاقیت و خلاقیت آینده، ترجمه حسن قاسم زاده، تهران: انتشارات ناهید.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۸۵): فرهنگ متوسط، به اهتمام اکرم سلطانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران و مؤسسه دهخدا.
- ریچارد، فلوریدا، رابرت کاشینگ، گری گیتس (۱۳۸۱): «وقتی سرمایه اجتماعی، نوآوری را سرکوب می‌کند؟»، ترجمه راحله چلبی، گزیده مدیریت، شماره ۲۲.
- سیدجوادی، سیدرضا و امیر کرمی (۱۳۸۶): «موانع ذهنی تفکر خلاق»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۰.
- شجاعی، جواد (۱۳۸۷): «رویکردی ساختاری به نوآوری»، پژوهشنامه، تهران: انتشارات پژوهشکده تحقیقات استراتژیک، شماره ۲۴.
- شکرچی، طاهره (۱۳۸۸): «مهارتی برای دستیابی به راه‌حل‌های جدید»، روزنامه اطلاعات، تهران.
- لامسدین مونیکا و ادوارد (۱۳۸۱): تفکر خلاق و حل خلاقانه مسأله، ترجمه خیریه حائری زاده و محمدحسین لیلی، تهران: نشر نی.
- مشبکی، اصغر و فرهاد وفاپی (۱۳۸۲): «خلاقیت عامل سکون در سازمان»، ماهنامه توسعه مدیریت، شماره ۵۰.
- سایت فریختگان < <http://www.fzs.ir> >
- سایت اداره کل تبلیغات اسلامی < [www.zahedan-tebyan.ir](http://www.zahedan-tebyan.ir) >



### شناسنامه بسته آموزشی

عنوان دوره: تفکر خلاق  
مدت دوره: ۶ ساعت  
مخاطبان دوره: مدیران پایه  
مطالعه دستنامه «تفکر خلاق» از انتشارات حوزه معاونت آموزشی مرکز آموزش مدیریت دولتی.  
- مشاهده برنامه‌های آموزشی تصویری «پرورش خلاقیت» و شنیدن برنامه‌های آموزشی شنیداری «مدیریت نوآور خلاقیت کارکنان و توسعه خلاقیت و نوآوری در مدیریت» از انتشارات دفتر آموزش‌های مجازی و تولید منابع چندرسانه‌ای مرکز آموزش مدیریت دولتی.

## نقش گروه‌های ذی‌نفوذ در خط‌مشی‌گذاری عمومی

۱۳۸۳: ۱۷ و ۲۰).

تعریف خط‌مشی: معنای لغوی خط‌مشی (policy)، اساسنامه، مرام‌نامه، روش و رویه است. اولین واژه‌ای که از (policy) به ذهن می‌رسد (politics) به معنای «سیاست» است؛ اما گاه معنای یک واژه مستقیماً از خود کلمه استنباط نمی‌شود؛ مثل واژه «انگیزه» که اغلب در مدیریت به جای هدف، قصد و عزم به کار می‌رود؛ اما در عربی به معنای محرک بوده و در درون آن «حرکت» نهفته است (تسلیمی، ۱۳۷۸).

«خط‌مشی‌گذاری» از یک دیدگاه معادل «تصمیم‌گیری» است؛ یعنی می‌توان آن را نوعی تصمیم‌گیری دانست؛ زیرا هنگامی که خط‌مشی تعیین می‌شود در همان جایگاه تصمیمی اتخاذ شده است. با این تفاوت که خط‌مشی نسبت به تصمیمات موردی و ثانویه، بالاتر و اساسی‌تر است؛ بنابراین خط‌مشی ترسیم می‌شود و سپس تصمیمات با رعایت موازین پیش‌بینی شده در خط‌مشی اتخاذ می‌شود.

## تعاریف خط‌مشی عمومی

تصمیم‌ها و سیاست‌هایی که توسط مراجع عمومی از قبیل مجلس و دولت و قوه قضائیه اتخاذ می‌گردد. دولت در مفهوم کلی یک نهاد قانونی خط‌مشی‌گذار عمومی است و از طریق قوانین، مقررات و ضوابط به تعیین خط‌مشی عمومی می‌پردازد. متشکل از یک سلسله ارزش‌هایی که پشتوانه اقدامات دولت و سایر مراجع تصمیم‌گیرنده در جامعه است.

اصول و موازین که اجزای موجود در نظام کشور را با هم هماهنگ می‌کند. اصولی که ممکن است در قوانین و مقررات انعکاس یابند و یا به صورت تلویحی باشند و انعکاس قانونی نداشته باشند.

به طور خلاصه می‌توان گفت: اصولی که توسط مراجع ذی‌صلاح در کشور وضع شده‌اند و به عنوان یک الگو و راهنما اقدامات و فعالیت‌های لازم در جامعه را رهبری می‌کنند.

خط‌مشی عمومی نتیجه و حاصل تصمیمات سیاسی مقامات بالای جامعه در مورد تخصیص و توزیع منابع و امکانات بخش عمومی است (الوانی، ۱۳۸۰: ۱۹-۲۱).

خط‌مشی‌گذاری فرایندی سیاسی و مبتنی بر

در این مقاله گروه‌های ذی‌نفوذی مورد بحث قرار می‌گیرد که می‌توانند در گستره‌ی خط‌مشی دولتی نقشی را ایفا کنند. در این راستا، ضمن تعریف گروه و ارائه طبقه‌بندی‌های مختلف آن‌ها، روش‌های تأثیرگذاری گروه‌های ذی‌نفوذ نیز بیان می‌گردد. **واژگان کلیدی:** خط‌مشی، قدرت، گروه‌های ذی‌نفوذ.

## مقدمه

گروه‌های ذی‌نفوذ، مستقیماً در فتح قدرت و اجرای آن، مشارکت نمی‌یابند بلکه خارج از قدرت باقی می‌مانند و آن را متأثر می‌سازند و نیز بر آن فشار می‌آورند. برخی از شرکت‌کنندگان در خط‌مشی‌گذاری عمومی اصلاً گروه ذی‌نفوذ نیستند ولی ما آن‌ها را به دلیل شرکت‌شان در امر سیاست‌گذاری گروه‌های ذی‌نفوذ می‌خوانیم.

گروه‌های ذی‌نفوذ می‌توانند نقش اساسی و کلیدی در تصریح و بیان تقاضاها و خواسته‌های عمومی ایفا کنند (گیوریان و ربیع‌مندجین، ۱۳۸۱: ۱۰۷).

مسائل عمومی جامعه که از آن به عنوان ماده اولیه و خط‌مشی‌گذاری عمومی یاد می‌شود، باید به طریقی در دستور کار خط‌مشی‌گذاران قرار گیرد، شاید مناسب‌ترین و راحت‌ترین راه از طریق گروه‌های ذی‌نفوذ در جامعه باشد (دوورژه، ۱۳۸۷: ۲۳۸).

## سیاست‌گذاری عمومی public policy

واژه‌ی (Policy) که در زبان فارسی به معنای سیاست یا خط‌مشی معنا شده است، وقتی در کنار واژه‌ی (Public) به معنای عمومی قرار گیرد، شاخه‌ای از دانش را با عنوان علم دولت در عمل تشکیل می‌دهد که برخی آن را زیرمجموعه علم سیاست و برخی نیز علمی مستقل قلمداد می‌کنند (ملک‌محمدی، ۱۳۸۳: ۱۷). این دانش به مطالعه و تحلیل عمل دولت‌ها می‌پردازد. سیاست‌گذاری‌های عمومی در واقع، تجلی اداره‌ی حکومت در عمل است که آن‌ها را می‌توان به عنوان مجموعه‌هایی ساختاری و مرتبط، متشکل از مقاصد، تصمیمات و اعمالی در نظر گرفت که قابل نسبت به اقتدار عمومی در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی هستند. وجود یک فرایند یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تصمیم‌های دولتی که با هدف حل یک مسأله‌ی عمومی طراحی شده‌اند، سیاست‌گذاری عمومی نامیده می‌شود (ملک‌محمدی،

بازیگران فرایند خطمشی‌گذاری: خطمشی‌های عمومی به وسیله نظام‌های فرعی خطمشی، یعنی بازیگران خطمشی تنظیم و تدوین می‌شوند. نظام‌های فرعی خطمشی، مجامع و محافلی هستند که در آن‌ها بازیگران در مورد مسائل خطمشی به بحث می‌پردازند و در تعقیب اهداف و خواسته‌های خود به چانی زنی و ترغیب دیگران می‌پردازند.

بازیگران در تعامل با دیگر همتهای خود در قبال امتیاز گرفتن از اعضای نظام فرعی گاهی از خواسته‌های خود دست می‌کشند و یا اهداف خود را تعدیل می‌کنند (آلموند، ۱۳۸۳: ۷۵).

به منظور ساده کردن موضوع، بازیگران خطمشی آن‌ها را در گروه رسمی و غیر رسمی می‌تواند نام برد؛ گروه رسمی شامل کارگزاران انتخابی و کارگزاران انتصابی و گروه غیر رسمی را شامل گروه‌های ذی‌نفوذ یا ذی‌نفع، سازمان‌های پژوهشی، احزاب و رسانه‌های جمعی می‌تواند قلمداد کرد. گروه‌های رسمی در حکومت قرار می‌گیرند و گروه غیر رسمی در جامعه و به اصطلاحی خارج از حکومت (هاولت و ام رامش، ۱۳۸۰: ۸۳). کارگزاران انتخابی مرکب از قوه مجریه و مقننه هستند. کارگزاران انتصابی شامل دیوان‌سالاران می‌شوند که بعد از طراحی و تدوین خطمشی‌ها، آن را اجرا می‌نمایند.

### گروه‌های ذی‌نفوذ: Interest Groups

گروه‌های ذی‌نفوذ از افراد یا سازمان‌هایی تشکیل شده است که هدف مشترکی دارند و از نفوذ و قدرت مسلطی در یک زمینه برخوردارند و تلاش می‌کنند از راه‌های سیاسی، اهداف خود را تحقق بخشند یا بر خطمشی‌گذاری‌ها تأثیر گذار باشند. گروه‌های ذی‌نفوذ به علت داشتن نفوذ و قدرت می‌توانند در به جریان انداختن، توافق و تصویب قوانین دخالت داشته باشند (الوانی، ۱۳۷۱: ۹۶). به طور کلی، گروه ذی‌نفوذ به گروهی اطلاق می‌شود که هدف اصلی آن (صرف‌نظر از هدف مدون و قانونی آن) معطوف به اثرگذاری بر فرایند خطمشی‌گذاری باشد و در این راه، منافع و اهداف خود را مدنظر داشته باشد (شریف‌زاده و الوانی، ۱۳۸۳: ۱۲۳).

### ویژگی‌های گروه ذی‌نفوذ

الف. داشتن هدف مشترک: هدف یا مقصود یک گروه صنفی در قالب گروه ذی‌نفوذ می‌تواند افزایش حقوق کارگران، افزایش ایمنی کار، کاهش ساعات کار، تقاضای بازنشستگی زودتر از موعد، افزایش عائله‌مندی و ... باشد؛ تقاضاهای مذکور به توان

قدرت: خطمشی‌گذاری در عالم واقع، یک تصمیم منطقی و انتخاب عقلایی نیست. خطمشی‌گذاری قبل از آن که انتخابی سنجیده و کاملاً منطقی باشد یک اقدام و عمل سیاسی به شمار می‌آید. فرایند سیاسی، فرایند اصلی در خطمشی‌گذاری عمومی است؛ این فرایند مجموعه‌ای از قدرت و نفوذ در جامعه است که در آن بازیگران زیادی می‌کوشند تا به اهداف معینی دست یابند و در این راستا، سیاست به عنوان هنر تحت نفوذ در آوردن عملکردها با مسأله قدرت در ارتباط می‌باشد. خطمشی عمومی زاییده ائتلاف‌ها، بده بستان‌ها و متقاعد ساختن‌های بی‌شماری است. خطمشی خوب، خطمشی است که بازیگران صحنه سیاست و صاحبان قدرت روی آن به توافق رسیده باشند.

در شکل‌گیری خطمشی عمومی، عواملی از قبیل میزان قدرت و نفوذ سیاسی، ارتباط بین گروه‌های قدرت و چگونگی از شیوه‌های مذاکره و سازش، توافق و ارباب تأثیر می‌گذارند و خطمشی‌های عمومی به صورت نمودی از قدرت و نفوذ سیاست‌گذاران در می‌آید و می‌توان آن‌ها را تبلوری از قدرت دانست؛ لذا مسأله قدرت و نفوذ برای روشن شدن فرایند سیاسی خطمشی‌گذاری عمومی ضروری به نظر می‌رسد که در این جا به توصیف اجمال آن پرداخته می‌شود (الوانی، ۱۳۸۰: ۸۷ و ۸۸).

### قدرت و نقش آن در فرایند سیاسی خطمشی‌گذاری

در بیان و توصیف قدرت، تعریفی موجود نیست که مورد قبول همه اهل نظر باشد و صاحب‌نظران به گونه‌های متفاوتی آن را توصیف و تعریف کرده‌اند: قدرت در یک رابطه اجتماعی، موقعیتی است که فرد بتواند اراده و نظر خود را به دیگران بقبولاند حتی اگر آن نظر مخالف نظر سایرین باشد (همان، ص ۸۹).

قدرت را توانایی تأثیرگذار بر جریان امکانات و منابع به سمت یک سلسله اهداف مورد نظر دانسته‌اند که بر خلاف اهداف دیگر می‌باشد. بر اساس این تعریف، قدرت زمانی تحقق می‌یابد که اهداف با هم حداقل در بخشی متعارض باشند و فرد بتواند هدف خویش را عملی سازد و سایر اهداف را به کنار نهند (تبریزنیا، ۱۳۷۱: ۵۵).

### منابع قدرت

قدرت ناشی از مقام و مرتبه سازمانی، اداری و منزلت سیاسی؛ قدرت ناشی از تخصص، آگاهی و وقوف به اطلاعات؛ قدرت ناشی از توانایی اجبار و ترغیب دیگران بر رفتار خاصی اطاعت ناشی از زور و اجبار است. گروه‌های ذی‌نفوذ از این نمونه هستند (الوانی، ۱۳۸۰: ۹۰).

گروه‌های ذی‌نفوذ بی‌هنجار: گروه‌های کم و بیش خودجوشی هستند که وقتی افراد بسیاری در برابر ناکامی، نوسیدی و دیگر هیجانات عاطفی نیرومند، واکنش مشابهی از خود نشان می‌دهند، به ناگاه تشکیل می‌گردند. این‌ها مانند جرقه‌هایی هستند که برقی می‌زنند و به سرعت فرو می‌نشینند؛ مانند گروه‌هایی که جوانان در اوقات شادی یا ناکامی در مسابقات ورزشی به طور اتفاقی تشکیل می‌دهند.

گروه‌های بی‌انجمن: این گروه‌ها نیز مانند گروه‌های بی‌هنجار، به ندرت سازمان یافته‌اند و فعالیت‌شان نیز مقطعی و پراکنده است. وجه تمایز آن‌ها از گروه‌های بی‌هنجار، وجه مشترکی است که از لحاظ قومیت، منطقه، مذهب، حرفه و خویشاوندی، در میان اعضای آن وجود دارد؛ البته درون گروه‌های بی‌انجمن ممکن است، خرده گروه‌هایی به صورت بی‌هنجار رفتار کنند.

گروه‌های نهادینه: احزاب سیاسی، شرکت‌های تجاری، مجالس قانون‌گذاری، ارتش‌ها، بوروکراسی‌ها و نهادهای مذهبی، نمونه‌هایی از گروه‌هایی نهادینه هستند. این گروه‌ها رسمی بوده و دارای جایگاه و وظایف قانونی در سطح جامعه می‌باشند. زمانی که گروه‌های نهادینه خارج از وظایف رسمی خود در روند امور سیاسی و خط‌مشی‌گذاری عمومی مؤثر واقع شوند، در واقع ایفاگر نقش گروه‌های ذی‌نفوذ هستند.

گروه‌های انجمنی: گروه‌های انجمنی آشکارا برای آن تشکیل شده‌اند که نماینده و حافظ منافع گروه خاصی باشند. گروه‌های ذی‌نفوذ انجمنی در جوامع دموکراتیک نقش مهمی ایفا می‌کنند. این گروه‌ها شامل اتحادیه‌های کارگری، اتاق‌های بازرگانی، اتحادیه‌های صنفی تولیدکنندگان، انجمن‌های قومی، انجمن‌های مذهبی و گروه‌های مدنی و یا دینی هستند (آلموند و دیگران، ۱۳۷۶: ۱۲۰-۱۲۷).

وسایل و ابزارهای گروه‌های ذی‌نفوذ: در یک جمع‌بندی کوشش‌های گروه‌های ذی‌نفوذ در دو سطح متمایز انجام می‌شود که شامل: ۱. اقدام مستقیم در سطح قدرت (وزرا، نمایندگان مجلس و کارکنان عالی‌رتبه)؛ ۲. اقدام غیر مستقیم در سطح مردم (برای برانگیختن واکنش مردم).

### روش‌های تأثیرگذاری (نفوذ) گروه‌های ذی‌نفوذ

در کلیه نظام‌های سیاسی، قدرت سیاسی، افکار عمومی را مهم می‌شمارد؛ یعنی با اثر گذاردن بر روی مردم می‌توان به طور غیر

منافع مشترک گروه مذکور برای قانون‌گذار تصریح می‌شود، تا او در صورت صلاحدید آن‌ها را در دستور کار قرار دهد (گیوریان و ربیعی مندجین، ۱۳۸۱: ۱۷۱).

ب. برخورداری از قدرت: گروه‌های ذی‌نفوذ برای مؤثر شدن باید قدرتمند باشند، در صفحات قبل، از قدرت و منابع آن سخن رانده شد و باید دانست قدرت جزء جداناپذیر عرصه‌ی سیاست است؛ به نحوی که اگر سیاست را از قدرت تهی کنیم، مانند آن است که ارزش‌های اخلاقی را از مذهب بزدایم؛ بنابراین هر چقدر گروه‌های ذی‌نفوذ از قدرت بیشتری برخوردار باشند، می‌توانند به نحو مؤثرتری به هدف‌های خود جامه عمل ببوشانند (قوام، ۱۳۷۳: ۱۲۷).

### انواع گروه‌های ذی‌نفوذ

در مورد گروه‌های ذی‌نفوذ تقسیم‌بندی‌های مختلفی انجام شده که یکی از آن‌ها، تقسیم گروه‌های مذکور به دو نوع «محض» و «نسبی» است.

گروهی ذی‌نفوذ محض است که اختصاصاً در قلمرو سیاست، عمل می‌کند و به قوای بخش عمومی تأثیر می‌گذارد. انجمن‌ها، نهضت‌ها و ... گروه ذی‌نفوذ نسبی، فشار سیاسی فقط بخشی از فعالیت‌های آن می‌باشد و علل وجودی یا زمینه‌فعالیت‌های دیگری نیز دارند (دوورژه، موریس، ۱۳۷۸).

داخلی و خارجی: گروه‌های ذی‌نفوذ داخلی به گروه‌های ملی اطلاق می‌شوند که در درون کشور فعالیت دارند و گروه‌های خارجی، آن‌هایی هستند که در یک کشور خارجی بر اوضاع و احوال داخلی کشور نفوذ می‌کنند و تأثیر می‌گذارند یا به صورت یک سازمان بین‌المللی در کشور اعمال نفوذ می‌نمایند (الوانی ۱۳۸۰: ۹۸).

### طبقه‌بندی انواع گروه‌های ذی‌نفوذ از جنبه خاص

گروه‌های ذی‌نفوذ به انواع مختلفی تقسیم می‌شوند. هر یک از دانشمندان علوم سیاسی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، گروه‌های ذی‌نفوذ را از جنبه‌ای خاص مورد عنایت قرار داده‌اند. گابریل الموند، گروه‌های ذی‌نفوذ را به صورت زیر طبقه‌بندی می‌کند:

گروه‌های ذی‌نفوذ فردی: وقتی فردی به علت نفوذ و قدرت زیاد بتواند نظرات خود را در خط‌مشی‌گذاری اعمال نماید، در واقع نقش گروه ذی‌نفوذ را ایفا کرده است. گروه‌های ذی‌نفوذ فردی را معمولاً افراد ثروتمند و صاحب جایگاه در دستگاه‌های حکومتی تشکیل می‌دهند.

تبدیل می‌نماید؛ گرچه این امر ممکن است تحقق خواسته‌های این گروه‌ها را تضمین نکند ولی به جز در موارد استثنائی که قوه مجریه به رغم مخالفت‌های گروه‌های ذی‌نفوذ تصمیمی سطح بالا در مورد یک خط‌مشی اتخاذ می‌کند، احتمال نادیده گرفتن این گروه‌ها وجود ندارد.

حکومت‌ها می‌توانند ضمن فراهم آوردن بستر مناسب جهت فعالیت گروه‌های ذی‌نفوذ، آن‌ها را در مسیر اهداف خط‌مشی‌های عمومی قرار دهند؛ بنابراین شفاف‌ترین رابطه بین گروه‌های ذی‌نفوذ، دولت و مردم همان شناخت اهداف گروه از سوی مردم، فراهم آوردن شرایط مساوی از سوی دولت برای همه گروه‌ها و رعایت مسائل بازی گروهی از سوی گروه‌های ذی‌نفوذ در جامعه است (ریاحی، ۱۳۷۹).

#### منابع:

- آلموند جی گابریل (۱۳۸۳): چارچوبی برای سیاست نظری سیاست تطبیقی، ترجمه - علیرضا طیب، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۷۸): تحلیل فرایندی خط‌مشی گذاری و تصمیم‌گیری، تهران: ناشر سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- دوروزه، موریس (۱۳۶۷): جامعه‌شناسی سیاسی، ترجمه ابوالفضل قاضی شریعت پناهی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- دوروزه، موریس (۱۳۷۸): بایسته‌های جامعه‌شناسی سیاسی، ترجمه ابوالفضل قاضی شریعت پناهی، چاپ دوم، تهران: انتشارات دادگستر.
- رضاییان، علی (۱۳۸۶): مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان، تهران: سمت.
- ریاحی، بهروز (۱۳۷۹): «نقش گروه‌های ذی‌نفوذ در فرایند خط‌مشی‌گذاری»، مجله مدیریت، ۱۳۷۹، شماره ۴۶ و ۴۷.
- گیوران حسن و محمدرضا ربیعی مندجین (۱۳۸۰): تصمیم‌گیری و خط‌مشی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ملک‌محمدی، حمیدرضا (۱۳۸۳): مدرس و سیاست‌گذاری عمومی، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی، ص ۱۷ و ص ۲۰.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۰): تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی، چاپ نهم، تهران: سمت.
- الوانی، سیدمهدی و فتاح شریف‌زاده (۱۳۸۳): فرایند خط‌مشی‌گذاری، تهران: انتشارات علامه.
- هاوالت، مایکل؛ رامش، ام (۱۳۸۰): مطالعه خط‌مشی دولتی، ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- Merriam Webster: Merriam Webster's Collegiate Dictionary, United States of American, by Merriam Webster, 11ed, 2003, p641.

مستقیم بر روی قدرت اثر گذارد و تصمیمات دولت را در جهت خواسته‌های خود هدایت کرد. گروه‌های ذی‌نفوذ با استفاده از قدرت خود که لازمه تأثیر گذاری است، به اشکال زیر به نفوذ در ابعاد جامعه و خط‌مشی‌ها می‌پردازد:

تبلیغات (رسانه‌های جمعی): این کار با تهیه اوراق تبلیغاتی و ایجاد حمله انتشاراتی انجام می‌شود. مطبوعات و روزنامه‌ها، بهترین ابزارهایی هستند که توسط گروه‌های ذی‌نفوذ در این جهت مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند.

ارتباط شخصی: فرد ذی‌نفوذ به دلیل داشتن ویژگی مشترک با قانون‌گذاران مثلاً هم منطقه بودن، می‌تواند اعمال نفوذ کند این ارتباط می‌تواند در رو یا از طریق نامه‌نگاری باشد.

ائتلاف: گاهی اوقات گروه‌های ذی‌نفوذ به این نتیجه می‌رسند که به تنهایی قادر به اعمال نفوذ نیستند. در ائتلاف گروه‌های ذی‌نفوذ موقتاً اختلافات خود را کنار گذاشته و برای رسیدن به هدف مشترک کوشش می‌کنند.

حضور در مرکز خط‌مشی‌گذاری: حضور پیدا کردن اعضای گروه در مجلس قانون‌گذاری و ارائه اطلاعات درباره‌ی موضوع مد نظر تأثیر بسزایی در تصمیم‌گیری جهت خط‌مشی دارد.

خشونت و تظاهرات اعتراض‌آمیز: کوشش برای فتح قدرت با زور و جبر از روش‌های طبیعی در گروه‌های ذی‌نفوذ نیست. این کار با کودتا یا انقلاب انجام می‌شود؛ بدیهی است که بعضی از گروه‌ها ممکن است در چنین اقداماتی مشارکت داشته باشند. بر عکس، برخی از اشکال خشونت در چارچوب اقدامات گروه‌ها قرار می‌گیرد؛ یعنی خشونت‌هایی که هدف آن‌ها در عین حال، اثر گذاری بر افکار عمومی و وارد ساختن حکومت به تسلیم است.

در واقع، در نظام‌های سیاسی مردم‌سالار، منابع قدرت گروه‌های ذی‌نفوذ آن‌ها را به اعضای کلیدی نظام‌های فرعی خط‌مشی



## شناسنامه ماهنامه



نام: فرهنگ و رفتار اداری

روش: علمی - کاربردی

زمینه: علوم انسانی - مدیریت

صاحب امتیاز:

مرکز آموزش مدیریت دولتی

مدیر مسئول:

دکتر ابراهیم موسی زاده

شورای سیاستگذاری:

دکتر سید محمد میر محمدی، دکتر منوچهر طباطبایی، دکتر ابراهیم موسی زاده

سردبیر:

سید یوسف رضوی

شورای سردبیری:

ناهید پاپیان، رحمت ا... پاکدل، جمیله حبیبی، ایران رادمنش، سید یوسف رضوی، علی رضی، خسرو شکری، حسن غمیلو

مدیر اجرایی:

شیرین خوشنود

کمیته اطلاع رسانی:

مریم کوشا، علی قدیریان، رامسیس افتخاری مقدم

ویراستار:

احسان انصاری

امور هنری و صفحه آرایی:

ابوالفضل قناعت پیشه

پشتیبانی:

شمسی شهبازی، مهرداد خطیر، محمد قاسم باغستانی

رایانامه : Fara@SMTC.ac.ir