

فهرست مقالات حوزه مالی، امور اداری و منابع انسانی (دفتر دوم)

ردیف	عنوان مقاله	تهیه کننده(گان)	شماره مقاله	شماره صفحه
۱	جایگاه اقتصاد دانایی محور در شرکت ارتباطات زیرساخت	روح اله عبدی، شقایق رئیسی	۹۱۹۲۸	۱
۲	انبار و انبار گردانی	محمد راجی اسد آبادی	۹۱۹۳۰	۹
۳	بررسی عوامل مؤثر در مدیریت تحول و تأثیر آن بر روی اثربخشی کارکنان	روح اله عبدی	۹۱۹۳۱	۲۳
۴	تحلیل رابطه توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی	مریم نصیری	۹۱۹۳۲	۲۹
۵	روانشناسی تفاوت‌های فردی	علی الیاسی	۹۱۹۳۳	۳۸
۶	مدیریت و تأثیر بهداشت روان در بهره وری و تولید	حسن محمدی	۹۱۳۳۴	۴۹
۷	تکریم ارباب رجوع	هاله توکلی	۹۱۹۳۶	۵۸
۸	تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان	بتول لطیف زاده	۹۱۹۳۷	۶۴
۹	روشی نوین در نظام پیشنهادات	بتول لطیف زاده	۹۱۹۳۹	۷۱
۱۰	توسعه اقتصادی چیست؟	هاله توکلی	۹۱۹۴۴	۷۷
۱۱	مدیریت دانش استفاده عملی در شرکت دایملر کرایسلر	محمد رضا نوروزی زواریانی	۹۱۹۴۹	۸۶
۱۲	ساختار بودجه در ایران و تجزیه و تحلیل آن	محمد اسماعیل جمشیدی	۹۱۹۵۰	۹۴
۱۳	بودجه ریزی در ایران و مشکلات آن	محمد اسماعیل جمشیدی	۹۱۹۵۱	۹۷



## جایگاه اقتصاد دانایی محور در شرکت ارتباطات زیر ساخت

### چکیده

در چند قرن اخیر جهان شاهد تغییرات اساسی در صحنه های اقتصادی بوده است. با ظهور سومین انقلاب صنعتی، دانش و تخصص به منشا تقریباً منحصر به فرد مزیت رقابتی تبدیل شده است. کامیابی یا ناکامی شرکتها و سازمانها امروزه به کاربرد و تولید دانش و تخصص بستگی دارد. تحولات جهانی، اقتصادهای مبتنی بر منابع مادی مانند ایران را به چالش جدید و اساسی بی سابقه ای فرا می خواند. این تحولات سبب می شود شکاف جدیدی به نام شکاف ایده و دانش علاوه بر شکافهای قدیم در کشورهای جهان سوم شکل گیرد. در نظم نوین جهانی ایجاد دانش جدید و بهره برداری مطلوب از آن شرط حیات سازمانها و شرکتهای تولیدی و خدماتی است. نکته قابل توجه این است که دانش مانند سایر عوامل تولید مثل سرمایه، زمین، نیروی کار کمیاب نیست بلکه فراوان است؛ تنها عامل محدود کننده، ظرفیت سازمانها و شرکتهای تولیدی و خدماتی است به بیان دیگر نهادهای یک سازمان میزان استفاده موثر از دانش را تعیین می کنند. این تحقیق سعی بر تعیین جایگاه و اهمیت سازمان ارتباطات زیر ساخت در کل صنعت مخابرات و کل صنایع کشور بر اساس معیار اقتصاد دانش محور دارد.

### مقدمه

طی نیم قرن گذشته تلاشهای نظاممند بسیاری برای تبیین فرایند وصول به توسعه انجام شده است. اما هنوز بسیاری از کشورها (بویژه کشورهای در حال توسعه و کمتر توسعه یافته)، خواهان توسعه اند؛ همین مسئله دغدغه فکری متفکران بی شماری نیز می باشد.

در این ارتباط، الگوهای نظری متعددی در یک فرایند رو به تکامل، معرفی شده اند که الگوی اقتصاد دانایی جدیدترین آنها می باشد. توجه به توسعه ظرفیتهای لازم برای تحقق توسعه از جمله ویژگیهای مشترک این الگوها می باشد که در همه آنها مورد تأکید و توجه قرار گرفته است؛ هر چند که توسعه ظرفیتها در هر یک از الگوها از طرق خاصی مانند سرمایه گذاری فیزیکی، توسعه آموزش، ارتقاء و بهبود سطح بهداشت، و یا توسعه علوم و فناوری تعقیب شده است، با این حال، یک تفاوت اساسی نیز بین الگوی اقتصاد دانایی و سایر الگوها وجود دارد و آن تأکید و توجه به درجه بکارگیری یا استفاده از این ظرفیتها است. بعبارت دیگر، الگوهای پیشین، توسعه ظرفیتها را عمدتاً از جنبههایی مانند توسعه ظرفیتهای فیزیکی، توسعه منابع و سرمایه انسانی، و توسعه علوم و فناوری، با اتکاء به این فرض اساسی که ظرفیتهای ایجاد شده بخوبی بکار گرفته خواهند شد، مورد توجه و تأکید قرار داده اند. الگوی اقتصاد دانایی با لغو این فرض مهم و تعیین کننده، به هر دو جنبه یعنی توسعه ظرفیتها و استفاده مناسب از آن (از طریق توسعه، نشر و بکارگیری دانایی) بها می دهد

### اهمیت اقتصاد دانایی

الگوهای توسعه ابتدا به انباشت سرمایه فیزیکی (بویژه در بخش صنعت) تأکید و توجه خاص داشتند، اما طی چند دهه اخیر سرمایه گذاری انسانی و توانمندسازی مردم به عنوان اولویت اصلی پی جویی شده است. در یک چارچوب علت و معلولی، می توان اذعان نمود که برای تحقق توسعه، این الگوها همواره علل جدیدی را شناسایی و به عوامل مورد تأکید الگوهای قبلی اضافه کرده اند. با این حال، شاهد هستیم که تحقق توسعه کماکان برای بسیاری از جوامع در حال توسعه به عنوان یک آرمان پی جویی می شود و همه هنوز خواهان توسعه اند. مضافاً اینکه شکاف بین کشورهای فقیر و غنی از لحاظ درجه توسعه یافتگی همواره تشدید شده است.

الگوهای نظری متعددی برای تبیین این تحولات ارائه شده اند که هر یک به نوبه خود تلاش کرده اند علل اصلی را پیش بینی و معرفی نمایند. یکی از الگوهای مهم که در دوره نخست پیدایش علم اقتصاد توسعه وجه غالب داشت، تشکیل سرمایه فیزیکی را مبنا قرار داده است. بر مبنای این الگو، سرمایه گذاری فیزیکی عامل اصلی رشد اقتصادی و افزایش تولید سرانه بین کشورها می باشد. اما شواهد نشان می دهد که

سرمایه‌گذاری فیزیکی متناسب و همگام با رشد تولید سرانه کشورها تغییر نکرده است؛ مهم‌تر اینکه وضعیت ظاهری کشورهای توسعه نیافته (از لحاظ نسبت تشکیل سرمایه به تولید ناخالص داخلی) بگونه مناسب تری جلوه می‌کند. این شواهد بیانگر آنست که الگوی مبتنی بر تشکیل سرمایه فیزیکی نمی‌تواند واقعیت‌ها را بدرستی و به میزان قابل قبولی توضیح دهد.

جمع بندی کلی که در ارتباط با الگوهای پیشین توسعه می‌توان ارائه داد این است که الگوها به تدریج توانسته‌اند با لحاظ کردن عوامل جدید، بخش بیشتری از واقعیت‌ها را تبیین نمایند. با این حال، همه این الگوها متکی بر شرایط مفروضی بنا شده‌اند که در واقعیت این شرایط بین کشورها و جوامع مختلف یکسان نبوده‌اند. علاوه بر این، شرایط مزبور از این منظر مهم و اساسی هستند که «درجه استفاده از ظرفیت‌ها» را تعیین می‌کنند. عبارت دیگر، الگوهای قبلی، صرفاً توسعه ظرفیت‌ها را مورد توجه و تاکید قرار داده‌اند و میزان استفاده از این ظرفیت‌ها بصورت مفروض و عمدتاً متکی بر شرایط رقابت کامل در نظر گرفته شده است. اما شواهد واقعی حاکی از آنست که اولاً شرایط مفروض مذکور با واقعیت‌ها (بویژه در مورد کشورهای در حال توسعه مانند ایران) انطباق ندارد و ثانیاً این شرایط در اثربخشی ظرفیت‌های ایجاد شده برای حصول به توسعه، نقشی اساسی ایفا می‌نمایند. الگوی اقتصاد دانایی در واقع، هر دو جنبه، یعنی توسعه ظرفیت‌ها و استفاده از ظرفیت‌ها را در نظر می‌گیرد و بدین ترتیب، توانمندی بیشتری در تبیین واقعیت‌ها داشته باشد.

مقوله دانایی از جهات مختلفی بر توسعه تأثیر می‌گذارد که این جهات را می‌توان در سه حوزه نهاده‌ها، فرآیند تولید، و محصول بصورت زیر تحلیل و بررسی نمود:

الف) از ناحیه عامل «تولید و رشد» بودن، این تأثیرگذاری قابل توجه می‌باشد. دانایی می‌تواند به ایجاد یا کشف نهاده‌های جدید تولید منجر شود، کیفیت نهاده‌های فعلی را بهبود بخشد، کمیت نهاده‌های مورد نیاز برای تولید یک واحد محصول را کاهش دهد، و... مجموعه چنین آثاری، ارتقاء سطح رقابت‌مندی عواملان برخوردار از دانایی جدید را به همراه خواهد داشت.

ب) فرآیند تولید نیز از دانایی تأثیرپذیری زیادی دارد. ارتقاء سطح دانایی می‌تواند:

۱. مدیریت را کارآمدتر نماید

۲. روش‌های مرسوم در فرآیند تولید را بهینه نموده

۳. سازمان و تشکیلات را اثر بخش تر کند.

بدین ترتیب، مقوله دانایی در قسمت فرآیند تبدیل نهاده‌ها به محصول نیز آثار جالب توجهی بر بهبود عملکرد و راندمان تولید بجا می‌گذارد. ج) محصول زمینه دیگری است که دانایی بعنوان یک عامل مهم، رشد و توسعه اقتصادی را متأثر می‌سازد. تأثیرگذاری در این ارتباط می‌تواند بصورت تولید محصول جدید، کیفیت بهتر محصول فعلی، انطباق بیشتر محصول با نیازها و سلیقه مصرف‌کنندگان و ... نمود داشته باشد.

الگوی اقتصاد دانایی توانمندی قابل ملاحظه‌ای در تبیین واقعیت‌ها داشته و می‌تواند در زمینه سیاست‌گذاری توسعه، بعنوان راهنمای عمل مناسبی بکار گرفته شود. همان گونه که اشاره شد، یکی از دلایل اصلی بالا بودن قدرت توضیح دهنده این الگو، توجه به دو محور اساسی یعنی توسعه ظرفیت‌ها (با اتکاء به توسعه دانایی) و استفاده موثر از ظرفیت‌های دانایی می‌باشد. محور دوم که در بسیاری از الگوهای توسعه دچار کم توجهی بوده یا بصورت مفروض تلقی شده، حایز اهمیت بسیار است.

## ارکان اقتصاد دانایی

اقتصاد دانایی شامل چهار رکن اساسی می‌باشد که توسعه دانایی و استفاده موثر از دانایی را در بر می‌گیرند. این ارکان عبارتند از:

- آموزش و توسعه منابع انسانی فراگیر و مادام‌العمر؛ برای وصول به یک جامعه با افراد متخصص، خلاق و انعطاف پذیر که تولیدکننده، جذب کننده، نشردهنده و استفاده کننده موثر از دانایی باشند.

- نظام کارای نوآوری و اختراعات؛ مشتمل بر بنگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی، دانشگاه‌ها، مشاوران و سایر سازمان‌ها که از ذخایر روز افزون دانایی جهانی بهره گرفته، آن را جذب و با نیازهای ملی / محلی سازگار نموده و ضمن کمک به توسعه دانایی، فناوری و محصولات جدید خلق نماید
- بدین ترتیب، ویژگی اصلی این رکن در استفاده موثر از دانایی می باشد.

- رژیم انگیزش اقتصادی و نهادی مناسب؛ فراهم کننده انگیزه های لازم جهت استفاده موثر از دانایی موجود و دانایی جدید و همچنین برای مهیا کردن بسترهای لازم جهت توسعه کارآفرینی.

### روش شناسی و شاخص‌های اقتصاد دانایی

برای ارزیابی سطح دانایی و میزان کاربرد آن روش‌های مختلفی بکارگرفته شده است که الگوی مؤسسه بانک جهانی یکی از معتبرترین آن‌ها می باشد. برای این منظور از متغیرهای زیر استفاده می شود که عبارتند از:

۱. جمعیت آموزش دیده و دارای مهارت؛

- نرخ باسوادی بزرگسالان
- نرخ ثبت نام متوسطه
- نرخ ثبت نام آموزش عالی

۲. نظام کارای اختراع و نوآوری؛

- تعداد محققین در فعالیتهای تحقیق و توسعه (R&D)
- نسبت تجارت محصولات کارخانه‌ای به تولید ناخالص داخلی
- تعداد مقالات علمی چاپ شده در نشریات علمی فنی به ازاء یک میلیون نفر

۳. زیرساخت پویای اطلاعاتی؛

- تعداد تلفن در هر هزار نفر
- تعداد رایانه در هر هزار نفر
- میزبانی اینترنت

۴. رژیم انگیزش اقتصادی و نهادی مناسب؛

- موانع تعرفه ای و غیرتعرفه ای
- حقوق مالکیت معنوی
- مقررات

### اهمیت مخابرات و ارتباطات زیر ساخت

ما در عصر ارتباطات زندگی می کنیم که برای بقای خود به ارتباطات رسانه‌ای و فناوری اطلاعات وابسته است. فناوری، امری است که به ما امکان ایجاد، انتشار و ذخیره‌ی اطلاعات را می دهد. امروزه بیش از هر زمان دیگری، رقابت، رونق اقتصادی و آزادی، تنها اصول بین الملل مشروع برای ارزیابی موفقیت یک ملت هستند و یکی از ضروریات برای دستیابی به این موفقیت، تنها در اختیار داشتن این فناوری نیست، بلکه دانش استفاده از این فناوری است. بی شک، فناوری اطلاعات، بیشتر تعاملات انسان‌ها را در سراسر دنیا (به گونه‌ای خوب یا بد) تغییر داده است. تجارت، بانکداری، آموزش و دادوستد، همگی به جریان اطلاعات بستگی دارند و با فناوری جدید ارتباطات مانند کامپیوتر، ماهواره، تلویزیون، لیزر، فیبر نوری، ریز تراشه و تلفن‌های هوشمند تسهیل می شوند.

شرکت ارتباطات زیر ساخت مخابرات، با استفاده از نیروی انسانی، امکانات، تجهیزات و فناوری روز دنیا، برقراری سریع ارتباطات مخابراتی را در سطح ملی و بین المللی با حداقل زمان ایجاد کرده است. از جنبه‌ی دیگر خدمات این سازمان در بسیاری موارد کاهش هزینه و رفع مشکلات ترافیکی و تردد و جلوگیری از اتلاف وقت را نیز به دنبال دارد و در توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به عنوان عامل زیربنایی به حساب می‌آید. خدمات این سازمان، بخش اعظمی از نیازهای ارتباطی جامعه را برطرف می‌سازد و این خدمات ارتباطی که با استفاده از فناوری‌های جدید امکان پذیر شده است، برای استفاده‌ی بهینه و سهولت به کارگیری در بین اقشار مختلف جامعه، نیاز به شناسایی و آموزش دارد که در غیر این صورت از کارایی مفید برخوردار نخواهد بود. با توجه به توضیحات فوق و اینکه ایجاد زیرساخت‌های پویای اطلاعاتی یکی از شاخص‌های اقتصاد دانش محور است شرکت ارتباطات زیرساخت اهداف خود را در راستای دست یافتن به اقتصاد دانش محور در بندهای زیر بیان نموده است:

- توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش و پژوهش
- برنامه محوری در اجرای پروژه‌ها با رویکرد علمی و دانش محور
- روز آمدی و استفاده از فناوری‌های نو
- آینده پژوهشی و رصد اطلاعات به روز و کار بست آن در بخش‌های صف و ستاد

در نتیجه در تحقیق حاضر ما به تعیین جایگاه ارتباطات زیر ساخت در کل مخابرات ایران و جایگاه صنعت کل مخابرات ایران در کل صنایع کشور خواهیم پرداخت.

جدول شماره ۱ اطلاعات مرتبط با مخابرات کل کشور را بر اساس زیر بخش‌های مربوطه به نمایش گذارده است.

جدول شماره ۱: آمار عملکرد مخابرات ایران در دوره ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۹<sup>۱</sup>

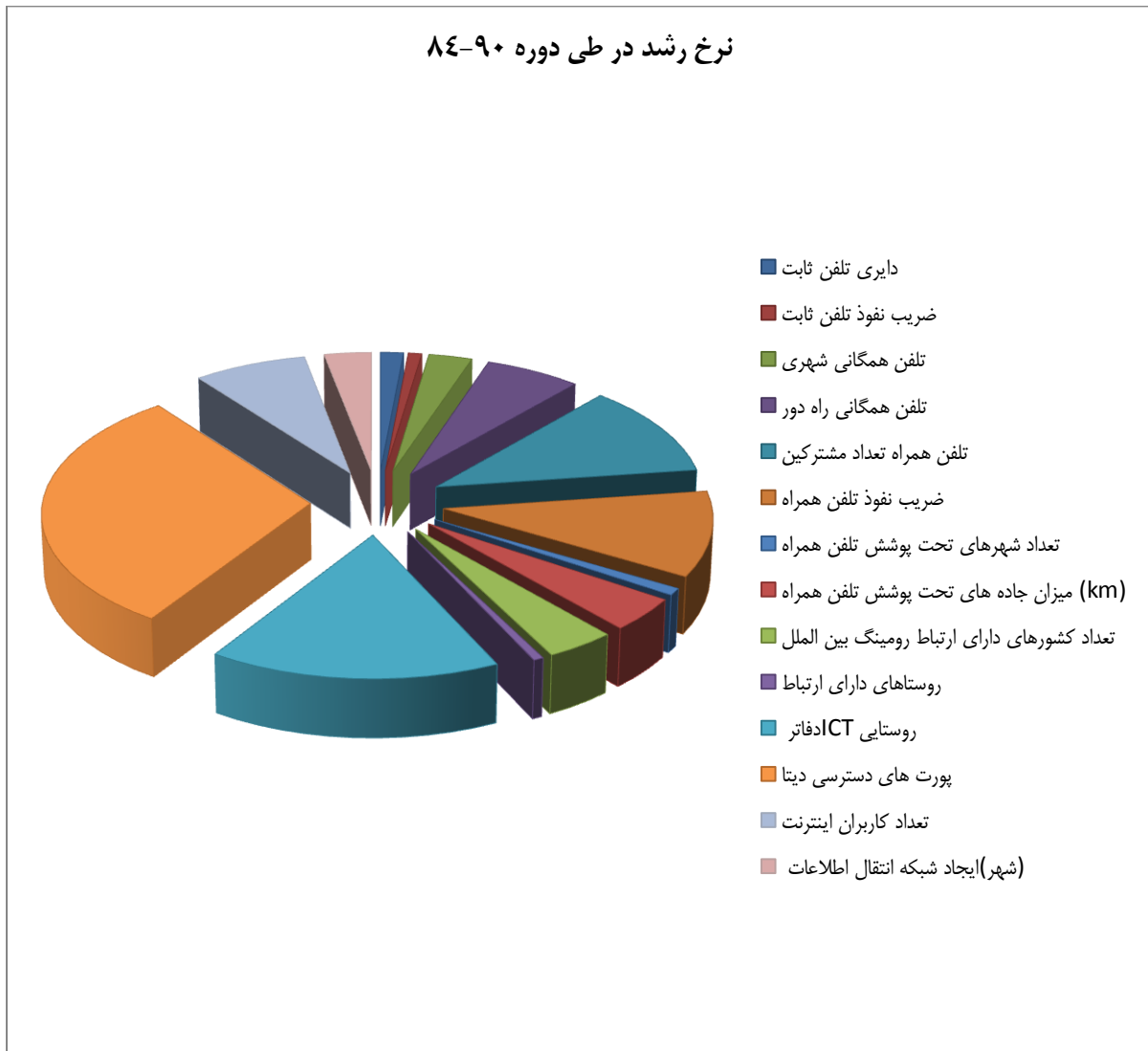
شاخص	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	نرخ رشد در طی دوره ۸۴-۹۰
دائری تلفن ثابت	۲۰۳۴۰۰۶۰	۲۲۶۲۶۹۴۴	۲۳۹۵۲۰۸۹	۲۴۷۰۹۴۴۷	۲۵۴۱۰۳۶۱	۲۵۴۶۶۷۷۸	۲۶۳۶۲۳۷۰	۴٪
ضریب نفوذ تلفن ثابت	۲۹,۷۱	۳۲,۵۷	۳۳,۴۵	۳۳,۹۵	۳۴,۰۴	۳۴,۰۵	۳۴,۶	۳٪
تلفن همگانی شهری	۱۴۱۹۱۲	۱۶۷۳۶۶	۱۸۶۱۹۸	۲۱۷۸۱۹	۲۲۸۰۰۰	۲۴۱۰۰۰	۲۲۹۰۰۰	۸٪
تلفن همگانی راه دور	۶۴۷۷۴	۸۹۴۶۰	۱۲۴۳۱۴	۱۶۲۰۵۵	۱۷۶۸۰۰	۱۸۶۰۰۰	۱۷۸۱۰۰	۱۸٪
تعداد مشترکین تلفن همراه	۸۵۱۰۵۱۳	۱۵۳۸۵۲۸۹	۲۴۵۰۹۷۱۴	۳۱۴۲۳۱۰۴	۳۵۴۲۷۱۰۱	۴۲۰۰۰۰۰۰	۴۸۰۰۰۰۰۰	۳۳٪

<sup>۱</sup> مقادیر واقعی هستند.

۳۱%	۶۳	۵۳,۱	۴۷,۹	۴۳,۲	۳۴,۲	۲۲,۲	۱۲,۴۳	ضریب نفوذ تلفن همراه	<b>همراه</b>
۳%	۱۱۶۳	۱۱۲۰	۱۰۷۹	۱۰۷۱	۱۰۳۵	۱۰۱۶	۹۹۹	تعداد شهرهای تحت پوشش تلفن همراه	
۱۲%	۵۲۰۰۰	۴۵۲۴۷	۴۳۲۵۲	۳۷۰۰۰	۳۶۸۰۰	۳۲۰۰۰	۲۶۰۰۰	میزان جاده های تحت پوشش تلفن همراه (km)	
۱۱%	۱۱۱	۱۱۰	۱۱۰	۱۰۷	۱۰۰	۷۸	۵۸	تعداد کشورهای دارای ارتباط رومینگ بین الملل	
۲%	۵۳۰۰۰	۵۳۰۰۰	۵۲۵۹۶	۵۲۴۵۹	۵۲۷۸۴	۵۱۰۵۸	۴۷۹۵۵	روستاهای دارای ارتباط	<b>شبکه ارتباطات روستایی</b>
۴۸%	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۹۸۱۲	۸۲۰۰	۵۵۹۰	۲۲۸۷	۹۶۳	دفتر ICT روستایی	
۸۹%	۶۸۳۱۲۹	۳۰۳۰۰۰	۹۱۰۱۶	۵۰۸۱۸	۳۶۸۰۶	۱۶۳۹۲	۱۴۸۹۷	پورت های دسترسی دیتا	<b>شبکه دیتا</b>
۲۲%	۲۸۵۰۰۰۰۰	۲۷۵۰۰۰۰۰	۲۶۵۰۰۰۰۰	۲۱۰۰۰۰۰۰	۱۲۸۰۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰۰۰	۸۸۰۰۰۰۰۰	تعداد کاربران اینترنت	
۹%	۱۲۰۰	۱۲۲۳	۱۲۲۳	۱۲۲۰	۱۱۸۲	956	۷۱۶	ایجاد شبکه انتقال اطلاعات (شهر)	
۲۱%									میانگین رشد کل مخابرات
۳۰%									میانگین رشد ارتباطات زیر ساخت
۴%									میانگین رشد اقتصاد کل

تذکر: برای محاسبه رشد در دوره ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۰ از نرخ رشد هندسی استفاده شده است.

در نمودار شماره ۱ رشد هر بخش به تفکیک به صورت سهم آن از کل رشد مخابرات به تصویر کشیده شده است:



با توجه به ستون آخر جدول شماره ۱ تمامی زیربخش های سازمان مخابرات در طی ۷ سال گذشته از رشد مثبتی برخوردار بوده اند به گونه ای که نرخ رشد کل مخابرات چیزی در حدود ۶ برابر رشد اقتصادی کشور و رشد سازمان ارتباطات زیر ساخت چیزی معادل ۸ برابر رشد اقتصادی در کشور است. این اعداد بیانگر این واقعیتند که صنعت مخابرات به شایستگی توانسته است جایگاه خود را در پیشرفت و توسعه اقتصاد کشور ایفاء نماید. در نتیجه شرکت ارتباطات زیرساخت با رشدی معادل ۳۰ درصد در طی ۷ سال گذشته توانسته است بالاترین نرخ رشد را در مابین تمامی صنایع کشور بدست آورد. در جهت اثبات این ادعا جدول شماره دو که بیانگر مقایسه نرخ رشد تمامی صنایع بر اساس تفکیک اطلاعات بانک مرکزی ارائه گردیده است:

<sup>۲</sup> این میانگین بر اساس اطلاعات بانک مرکزی در دوره ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۹ محاسبه گردیده است و داده های سال ۱۳۹۰ به علت عدم ارائه توسط این سازمان در میانگین رشد کل کشور دخالت داده نشده است اما به علت رکود جهانی و افزایش تحریم ها در این سال مسلماً با وارد نمودن ارزش افزوده واقعی سال ۱۳۹۰ رشد اقتصاد کل کشور از ۴ درصد تجاوز نخواهد نمود در نتیجه در نظر نگرفتن داده سال ۱۳۹۰ هیچ تأثیری در این واقعیت که رشد صنعت مخابرات نسبت به رشد اقتصادی کل کشور در جایگاه بسیار بالاتری قرار دارد نخواهد داشت.

جدول شماره ۲: ارزش افزوده واقعی صنایع مختلف کشور<sup>۳</sup>

صنایع مختلف	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	نرخ رشد در طی دوره ۹۰-۸۴
گروه کشاورزی	۵۸۳۸۸	۶۱۱۳۴	۶۵۰۶۱	۵۷۳۸۴	۶۵۱۳۱	۷۰۸۶۳	۴٪
گروه نفت	۴۷۵۴۳	۴۹۲۴۸	۴۹۸۶۷	۴۸۸۸۰	۴۶۹۶۸	۴۷۸۷۲	۱۴٪
گروه صنایع و معادن	۱۱۱۴۷۰	۱۲۱۹۵۳	۱۲۵۸۶۷	۱۳۲۷۹۷	۱۳۶۵۳	۱۴۹۱۸۷	۶٪
معادن	۲۹۱۷	۳۳۶۱	۳۷۶۹	۴۱۸۷	۴۱۹۳	۴۶۱۵	۱۰٪
صنعت	۸۳۵۱۴	۹۲۴۸۴	۹۳۱۲۸	۹۵۳۲۳	۱۰۰۳۵۷	۱۱۰۴۲۲	۶٪
برق، آب و گاز	۴۸۹۹	۵۲۳۰	۵۷۲۴	۶۰۱۹	۶۰۶۰	۶۳۴۸	۵٪
ساختمان	۲۰۱۴۰	۲۰۷۷۶	۲۳۲۴۵	۲۷۲۶۷	۲۵۹۲۰	۲۷۸۰۲	۷٪
گروه خدمات	۲۲۸۵۳۸	۲۴۲۸۳۲	۲۵۸۳۹۳	۲۶۴۵۲۰	۲۷۰۴۳۱	۲۸۱۲۰۱	۴٪
بازرگانی، رستوران و هتلداری	۷۵۰۹۷	۷۸۰۰۱	۸۲۰۴۰	۸۱۷۷۸	۸۴۸۴۱	۹۰۶۵۶	۴٪
حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات	۴۶۱۸۲	۵۴۰۲۶	۶۱۹۱۰	۷۱۷۴۴	۷۵۱۲۸	۷۸۵۷۵	۱۱٪
خدمات موسسات مالی و پولی	۸۳۹۸	۱۰۰۹۵	۱۰۹۷۵	۱۰۳۹۶	۱۲۱۸۲	۱۳۲۰۵	۹٪
خدمات مستغلات و خدمات حرفه ای و تخصصی	۵۳۵۵۸	۵۵۳۵۲	۵۶۷۵۸	۵۶۰۶۴	۵۵۸۱۵	۵۵۸۳۸	۱٪
خدمات عمومی	۳۲۱۷۱	۳۲۶۵۸	۳۲۱۷۵	۳۰۸۹۱	۲۹۴۸۴	۲۹۳۰۷	۲٪
خدمات اجتماعی، شخصی و خانگی	۱۳۱۲۹	۱۳۶۹۷	۱۴۵۳۴	۱۳۶۴۳	۱۲۹۷۷	۱۳۶۱۶	۱٪

با توجه به نتایج جدول شماره دو در ستون آخر نرخ رشد تمامی صنایع از نرخ رشد مخبرات کل که برابر با ۲۱ درصد است پایین تر می باشد تنها گروهی که نرخ رشد بالاتر از ۱۰ درصد را تجربه نموده است گروه حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات است که دلیل اصلی بزرگی این بخش ورود مخبرات کل در جمع این گروه است. در نتیجه می توان بیان داشت صنعت مخبرات کل به علت تخصصی بودن این حرفه و اهمیت بسیار بالای آن و رشد ثانیه ای علم در این رشته توانسته است بالنسبه نسبت به سایر صنایع کشور نسبت به پیشرفت های روز دنیا حرکت نماید و توانسته است جایگاه خود را در حیطه اقتصاد دانش محور با افزایش خدمات چه از لحاظ کمیت و چه از لحاظ کیفیت استوار نماید و راهبر سایر صنایع در این امر باشد.

### منابع و مأخذ

سایت بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

سایت مخبرات کل ایران

سایت ارتباطات زیر ساخت

رنانی-محسن (۱۳۷۷)، بازار یا نا بازار؟ بررسی موانع نهادی کارایی نظام اقتصادی بازار در اقتصاد ایران، تهران سازمان مدیریت و برنامه ریزی

ضیایی-مسعود، (۱۳۸۲)، ابعاد فرهنگی تحول به سمت اقتصاد دانش پایه و توسعه فرهنگی، جلد چهارم مجموعه مقالات همایش سیاست ها

و مدیریت، تهران، موسسه عالی پژوهش و برنامه ریزی ۱۳۸۲

طایی-حسن، (۱۳۸۲)، باز شناسی و پیش بینی وضعیت منابع انسانی کشور، تهران، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی

<sup>۳</sup> برای نظم بیشتر داده ها از آوردن اعشار داده ها خودداری شده است. اما در محاسبات اعشار داده ها در نظر گرفته شده است.



کاستلز-مانوئل، (۱۳۸۰) عصر اطلاعات: اقتصاد، جامعه، فرهنگ در هزاره سوم، علی قلیان احد، خاکباز افشین، چاوشیان حسن، تهران، طرح

نو


موتق، فاطمه، نقش روابط عمومی شرکت مخابرات ایران در توسعه فرهنگ ارتباطات و فناوری‌های اطلاعات، نشریه: اطلاع‌رسانی و

کتابداری «کتاب ماه علوم اجتماعی» مهر ۱۳۸۹- دوره جدید- شماره ۳۱

نورث-داگلاس سی (۱۳۸۰)، ساختار دگرگونی در تاریخ اقتصادی، غلام رضا آزاد ارمکی، تهران، نشر نی

Gallini Nanncy & Suzan Scotchmer(2002)."Intelcual Property :When Is It The Best Incentive System"?In innovation Policy & The Economy Vol 2

## پایان

<p>عنوان مقاله: انبار و انبارگردانی</p>	<p>شماره مقاله: ۹۱۹۳۰</p> <p>اداره کل: تدارکات</p> <p>تهیه کننده/گان: محمد راجی اسدآبادی</p>	<p>وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات</p> <p>شرکت ارتباطات زیرساخت</p> 
<p>حوزه کاربردی مقاله: امور مالی</p>		

## انبار و انبارگردانی

### مقدمه:

امروزه با پیشرفت علوم و تکنولوژی امکان تولید انبوه کالا فراهم شده است و اینکار برنامه ریزی دقیق جهت استفاده به موقع و حداکثر از امکانات را می طلبد. تقسیم کار و رشد جمعیت نیاز استفاده از فرآورده های دیگران را بوجود آورده است و این خود زمینه پیدایش سازمانهای منظم گردیده که در این نظامهای پیچیده فنی - اجتماعی، انبار به عنوان واسطه موجبات گردش کالا از تولید به مصرف را امکان پذیر می سازد. انبار می تواند در عرضه به موقع محصول، جریان عادی تولید، ثبات قیمت محصول، تعمیر و نگهداری ماشین آلات و... نقش مهمی را ایفا کند به طوریکه نقش آن در تجارت غیر قابل انکار است. ارزش ریالی موجودیهای انبار در صنایع مختلف متفاوت است و عوامل مختلفی در میزان نگهداری موجودی انبار واحدهای صنعتی، تجاری مؤثرند مثل روش تولید، دوره تولید، میزان بکارگیری ماشین آلات، نوع محصول ساخته شده، بازار مصرف، نوع مواد اولیه مورد احتیاج، نوسانات ارزی و قیمت در بازارهای جهانی، وضعیت واحد صنعتی در کل صنعت کشور و جهان و... و بالاخره سیستم های تدارکاتی و سفارشات واحدهای تولیدی، اما انبار به دلایل مختلفی برای مؤسسات و مراکز تجاری - صنعتی از اهمیت خاصی برخوردار می باشد که اهم آنها عبارتند از:

- 1) ارزش بالای سرمایه در گردش شرکت که به صورت کالا در انبار نگهداری می شود.
  - 2) ارتباط مداوم و تنگاتنگ بخش انبار با بخشهایی نظیر تولید یا تعمیر و نگهداری و وقفه در تولید به علت نرسیدن نیازمندیها
  - 3) ارتباط نزدیک انبار با بخش برنامه ریزی مواد باید به نحوی باشد که ضربه های حاصله در اثر کمبود محصول یا مواد را خنثی نماید و حکم ضربه گیر را در سازمان داشته باشد.
- هدف ما در این مجموعه ارائه مطالبی نسبتاً جامع در خصوص سیستمها و مدلهای انبارداری و برنامه ریزی کنترل موجودی انبارهاست. امید است که این مقاله گامی باشد هر چند کوچک در راه تکمیل مدیریت سیستم های انبارداری و آرزوی ما رضایت شماست که هیچ هدفی والاتر از آن نیست.

### بخش اول

#### کلیات

در امور تدارکات و کارپردازی، سیستم انبارداری از اهمیت خاصی برخوردار است و همکاری این دو واحد خدماتی با یکدیگر اجتناب ناپذیر می باشد. سیستم صحیح انبارداری منضمین مزایای زیر است:

- ✓ دریافت - حفاظت و در دسترس قراردادن کالا، مواد و وسایل مورد نظر بسهولت و سرعت انجام می شود.
- ✓ با اعمال کنترل دقیق، از ازدیاد خارج از حد موجودیها که ممکن است بر اثر تغییر قیمتها باعث زیان گردد، جلوگیری می شود.
- ✓ با استفاده صحیح از سیستم انبارداری، میزان موجودی کالا در انبار و میزان مصرف آن در هر واحد کالا که پایه و اساس حسابداری صنعتی می باشد، محاسبه می گردد.
- ✓ کنترل میزان موجودی در انبار از نظر قیمت بسهولت صورت می گیرد.

- ✓ صدور قبض انبار (رسید جنس به انبار) موجبات تسهیل پرداخت مبلغ کالا به فروشنده و عملیات حسابداری میگردد.
- ✓ چون میزان موجودیها معمولاً به قیمت تمام شده در انبار نگهداری می شود، لذا در صورت خسارت ناشی از آتش سوزی و تعیین سایر ضایعات و خسارت وارد شده محاسبه می شود.

### \*تعریف انبار

امروزه انبار دیگر حالت یک محفظه را ندارد بلکه عملیات آن زمانی کافی و رضایت بخش است که از دو جهت اطلاعاتی و فیزیکی مورد توجه قرارگیرد به طور کلی انبار محل و فضایی است که یک یا چند نوع کالای بازرگانی، صنعتی یا مواد اولیه یا فرآورده های مختلف که اساس یک سیستم صحیح طبقه بندی و تنظیم می گردد.

### \*انواع انبارها

انبارها از نظر فرم ساختمانی به سه صورت زیر می باشند :

#### 1) انبارهای پوشیده

این مکان از تمام اطراف بسته است و دارای سقف و وسایل ایمنی کامل می باشد.

#### 2) انبارهای سرپوشیده یا هانگارد

این انبار دارای سقف بوده ولی چهار طرف آن باز است و فاقد حفاظ جانبی است. این نوع انبارها کالاهای را فقط از باران و آفتاب حفظ می کند.

#### 3) انبار باز یا محوطه

این انبار به صورت محوطه بوده و جهت نگهداری ماشین آلات و لوازم سنگین مورد استفاده قرار می گیرد.

### \*انواع موجودیهای انبار

اجناس و کالاهای موجود در انبار اعم از مؤسسات تولیدی و غیر تولیدی را می توان به شرح زیر تقسیم کرد :

- 1) **مواد اولیه یا مواد خام:** از این مواد برای تولید کالا استفاده می شود.
- 2) **کالای در جریان ساخت:** که شامل بهای ناقص دستمزد و مواد و هزینه های سربار ساخت می باشد.
- 3) **کالای ساخته شده:** به کالایی گفته می شود که از نظر ساخت به مرحله تکمیلی رسیده و قابل عرضه به بازار می باشد.
- 4) **اجناس خریداری شده جهت فروش:** این سری از اجناس شامل اجناسی هستند که بدون هیچ گونه تغییری در آنها در بازار جهت فروش عرضه می گردد و به طور موقت در انبارها نگهداری می شود.
- 5) **مواد و لوازم مصرفی:** که در تولید غیر مستقیم موثرند مثل: گریس، روغن، ملزومات و غیره.
- 6) **اجناس اسقاطی:** اجناسی هستند که مستهلک شده و غیرقابل استفاده اند و معمولاً به مزایده گذاشته می شوند یا مورد تعمیر مجدد قرار می گیرند.

### \*وظایف انباردار

انباردار کسی است که عهده دار وظایف زیر می باشد:

- 1) تحویل اجناس خریداری شده و مورد نیاز سازمان، رسیدگی و بررسی طبق اسناد و مدارک اولیه.
- 2) صدور برگ درخواست خرید کالا به واحد تدارکات داخلی یا سفارشات خارجی در صورت عدم وجود موجودی.
- 3) مراقبت و نگهداری کالاها از سرقت، صدمه، ضایعه، حادثه ناشی از طبقه بندی یا قفسه بندی یا چیدن اقلام در انبار.
- 4) پیش بینی، برنامه ریزی و کنترل مواد انبار و انجام انبارگردانی متناسب با نوع شرکت و کالاهای آن و سیاست مؤسسه.

5) تهیه گزارشات لازم درخصوص ضایعات، موجودیها (حداقل، حداکثر ونقطه ی سفارش) و نظریات اصلاحی و سایر گزارشات مورد نیاز مدیریت

6) صدور قبض انبار پس از دریافت کالا و حواله انبار هنگام تحویل دادن کالا به متقاضی و فرمهای مرجوعی در صورت برگشت کالا و سایر فرمهای مربوط به انبار وثبت صادره و وارده در دفاتر و کارتهای مربوطه .

7) بایگانی اسناد و مدارک مربوط به انبار و تعبیه یک کارت برای هر یک از اقلام انبار.

### \*کدگذاری کالاها

#### \*لزوم کد گذاری کالا و اقلام انبار

به جای استفاده از نام و مشخصات طولانی کالاها معمولاً برای هر یک از اقلام انبار یک شماره شناسایی یونیک اختصاص می دهند که در تمام مراحل سفارش، انبارش، و مصرف کاربرد گسترده دارد کد گذاری نخستین گام در راه برقراری نظم معنا دار در سیستم های اطلاعاتی به شمار می رود به عبارت دیگر کدگذاری یعنی شماره بندی منطقی کالاها بر حسب طبقات و گروه های هم خانواده که کلیه اشخاص قادر باشند با زبانی مشترک و قابل فهم نسبت به شناسایی کالا اقدام کنند. برای کدگذاری کالاها ممکن است از اعداد، حروف الفبای فارسی یا انگلیسی، علائمی از قبیل ستاره، علامت ضربدر، اعشار، یا علامت های قراردادی دیگر مانند رنگ، حجم، وزن، طول و ... استفاده شود.

#### \*هدف اساسی کد گذاری کالاها

هدف اساسی شماره گذاری کالاها ابتدا شناخت و کنترل اجناس و کالاهای مشابه، سپس تفکیک آنها از یکدیگر می باشد. و در نهایت آماده سازی و نگهداری کلیه اقلام موجود در انبار به منظور استفاده آتی در برنامه های نرم افزاری رایانه ای است.

#### \*روش های کد گذاری

روش های کدگذاری کاملاً متفاوت بوده و بستگی به نیاز هر موسسه، نوع صنعت، شرایط موجود، ویژگیهای موسسه، ماهیت کالا، حجم سرمایه گذاری در موجودی های کالا، مقادیر، اندازه و اهمیت انبار در هر سازمانی دارد. به همین دلیل روشهای متعدد و مختلفی درخصوص شماره گذاری کالاها ارائه شده است و نمی توان یک روش خاص را به صورت استاندارد و فراگیر برای کلیه سازمانها و موسسات کوچک و بزرگ تولیدی و تجاری پیشنهاد ارائه داد. متداول ترین روش های کد گذاری عبارتند از:

#### 1) روش الفبایی یا حروفی

این روش از ساده ترین و ابتدایی ترین روش های کدگذاری کالا و اجناس انبار بشمار می رود در این روش کالاها بر اساس تقدم حروف نام کالا شماره گذاری می شوند و با رعایت ترتیب حروف الفبا در قفسه ها چیده می شوند. این روش معایب زیادی دارد که مهمترین آنها عبارتند از: مشابه بودن نام کالاهای مختلف با یکدیگر که کاربرد و مصارف متعددی نیز دارند و محدودیت در استفاده از حروف الفبا. همچنین عدم امکان طبقه بندی و تفکیک گروه های مختلف موجودی کالاها ی انبار. بنا به دلایل ذکر شده این روش کمتر مورد استفاده قرار می گیرد.

#### 2) روش شماره گذاری ساده با اعداد ترتیبی

در این روش بدون توجه به نوع، گروه یا خانواده کالا و یا طبقه بندی کالا به اقلام موجود در انبار و یا به ترتیب ورود کالا و اجناس به انبار اعداد متوالی و پیاپی اختصاص داده می شود و در قفسه و ردیف های متوالی چیده می شود در این روش شناسایی اجناس و کالاهای متعدد و زیاد در مقادیر مختلف مقدور نخواهد بود و چون امکان دارد اقلام مشابه و اقلام تکراری در طی یک دوره مالی خریداری و وارد انبار شود بنا بر این امکان دارد برای یک نوع کالا چندین شماره قائل شویم لذا از این روش فقط می توان در انبارهایی که تنوع اقلام آن بسیار کم است استفاده کرد. استفاده از این روش به دلیل وجود اقلام مشابه، تکراری، همنام بودن بعضی از کالاها، متفاوت بودن نام یک نوع کالا و همچنین عدم توجه به طبقه بندی و خانواده کالاها و تفکیک آنها از یکدیگر پیشنهاد نمی شود.

### 3) روش شماره گذاری با استفاده از حروف و اعداد

این روش ترکیب و تلفیقی از روشهای شماره گذاری با حروف الفبا و اعداد ترتیبی می باشد و معمولاً از حروف اول نام کالا (اغلب دو یا سه حرف اول نام کالا) و شماره ردیفی که به هر یک از کالاها اختصاص داده میشود استفاده می گردد.

مثال :

1الف = آجر فشاری	2الف = آچار	3الف = آلومینیوم
1ب = بادامک	2ب = باطری	3ب = بلبرینگ
1پ = پارچه	2پ = پاکت	3پ = پیچ

بر این روش نیز ایرادات زیادی وارد می باشد از جمله: محدودیت حروف الفبا، تشابه حروف برای انواع کالاها با ماهیت های مختلف و مصارف گوناگون، امکان استفاده از نام های مختلف برای یک کالا، و ...

### 4) شماره گذاری به روش نیمونیک

در این روش از مخفف کردن نام کالا و اجناس به عنوان کد شناسایی کالا استفاده می شود و معمولاً در انبار های بسیار کوچک با تنوع اقلام کم بکار برده میشود. در این روش شماره گذاری کالا با حروف اول نام کالا (اغلب دو یا سه حرف اول نام کالا) خلاصه می گردد و استفاده از این روش به حضور ذهن فراوان افراد ی که با انبار سروکار دارند نیازمند است بطور مثال برای شماره گذاری کالا در این روش، برای باطری قلمی (باق) و برای باطری متوسط (بام) و برای باطری بزرگ (باب) و نظایر آن استفاده می گردد. این روش هم به دلیل تشابه نام کالا، یکنواخت نبودن نحوه شماره گذاری و شناسایی و مخفف کردن نام کالاها و اجناس، محدودیت حروف الفبا و ... کمتر مورد استفاده قرار می گیرد.

### 5) روش شماره گذاری با استفاده از اعشار (روش دیویی)

در این روش فقط از اعداد با بکار گیری اعشار (ممیز) برای شماره گذاری و شناسایی کالاها و اجناس و موجودیهای کالا در انبار استفاده می شود بطوری که اعداد سمت چپ اعشار (ممیز) نمایانگر گروه اصلی تقسیم بندی کالاها و ارقام سمت راست اعشار (ممیز) نشان دهنده گروه فرعی و زیر مجموعه گروه های فرعی از گروه اصلی خانواده کالاها می باشد  
این روش بطور عمده در رده بندی موضوعی مکاتبات و یا فهرست بندی کتاب در کتابخانه ها و یا بایگانی پرونده ها و نظایر آن مورد استفاده قرار میگیرد.

مثال : برای یک نوع محصول تولیدی در سازمانی که البسه و منسوجات تولید می کند شماره گذاری کالا می تواند به شکل زیر انجام شود

شماره کالا	شرح کالا	رده بندی
721	پیراهن	گروه اصلی
721/01	پیراهن مردانه	گروه فرعی
721/011	پیراهن مردانه آستین دار	زیر مجموعه گروه فرعی

### 6) روش شماره گذاری با استفاده از دسته بندی گروهی یا خانواده اقلام

در این روش یک مجموعه از کالا هایی که مشخصات اصلی آنها یکسان است یا به یکدیگر شباهت دارند و جزو گروه های همنام نیز بشمار می آیند در گروه های واحد تقسیم بندی می شوند و به هر گروه شماره ویژه ای اختصاص داده میشود و برای اجزای تشکیل دهنده اقلام هر گروه شماره ای مخصوص یک یا دو یا سه رقمی در نظر گرفته می شود

مثلاً :

501	کد	برای لاستیک
501-1	کد	برای لاستیک وسائط نقلیه سبک

برای لاستیک سایز 13\*600 کد 11-501

برای لاستیک وسائط نقلیه سنگین کد 2-501

برای لاستیک سایز 12\*16\*852 کد 21-501

### 7) روش شماره گذاری طبقات کالا با استفاده از اعداد

متداول ترین یا شاید بهترین روش کدگذاری که در بیشتر سازمانها مشاهده می شود استفاده از اعداد برای تعیین طبقات ، گروه های فرعی و اصلی اقلام و کالاها در انبار می باشد. در این روش شماره طبقه کالا می تواند از شماره مخصوص یک یا دو رقمی و یا بیشتر تشکیل شود هر طبقه از کالا از گروه های اصلی متعددی بوجود آمده است که می تواند شماره مخصوص یک یا دو رقمی و یا بیشتر به هر گروه اصلی ( Main Group) را به خود اختصاص دهد پس از آن هر گروه اصلی خود به گروه های فرعی (Sub Group) مختلفی تقسیم می شود که برای هر یک از گروه های فرعی شماره مخصوص یک یا دو رقمی یا بیشتر در نظر گرفته می شود. پس از شماره گذاری کالا به روش فوق می توان پس از گذاشتن یک علامت قراردادی مانند علامت ممیز یا اعشار و یا یک خط تیره شماره مشخصه کالا را بطور مثال از نظر رنگ و یا ترکیب رنگها و یا طرح و مدل و یا نوع ، مشخصه دیگر برای کالا تعیین کرد که معمولا از شماره یک یا دو رقمی و یا بیشتر استفاده می شود.

بنابراین روش شماره گذاری طبقات کالا به روش اعداد را می توان بطور اختصار با توجه به روش طبقه بندی کالا بر اساس مشخصات و ماهیت به شکل زیر نمایش داد

**	/	**	**	**
شماره مشخصه کالا		شماره گروه فرعی	شماره گروه اصلی	شماره طبقه کالا

لازم به توضیح است تعداد ارقام اختصاص داده شده به طبقه ، گروه اصلی ، گروه فرعی و مشخصه کالا بر اساس نیازهای موسسه متغیر بوده و این خود بهترین دلیل برای عدم استفاده از کدگذاری موسسات دیگر می باشد و من در اینجا طبقات اصلی را یک رقمی ، گروه اصلی را دو رقمی ، گروه فرعی را دو رقمی و مشخصه کالا را سه رقمی در نظر گرفته ام. طبیعی است که در روش استفاده شده ذیل تعداد طبقات از 9 طبقه بیشتر نمی تواند باشد ولی در عوض مشخصه کالا از 99 به 999 عدد ارتقاء داده شده است.

با استفاده از روش فوق الذکر طبقات موجودی کالا در این شرکت به شرح ذیل تقسیم بندی شده است:

شماره طبقات اصلی	نام طبقات اصلی
1	اموال
2	قطعات یدکی ماشین آلات و تجهیزات
3	فراورده های نفتی و شیمیایی
4	ملزومات
5	ابزار آلات
6	مواد و لوازم مصرفی ، برقی ، مکانیکی ، تاسیساتی
7	مصالح ساختمانی

طبقات اصلی را به هفت طبقه تقسیم کرده ؛ ولی همانطور که قبلا توضیح داده شد می شود تعداد طبقات را بسته به نیاز موسسه بیشتر یا کمتر در نظر گرفت. با توجه به طبقه بندی کالا به روش فوق ، حال می بایست برای هر یک از طبقات مزبور ، اقلام تشکیل دهنده آنرا بطور منطقی مرتب نمود و نسبت به شماره گذاری آنها اقدام کرد

هریک از طبقات مطرح شده می تواند به 99 گروه اصلی تقسیم شود برای مثال ما قطعات یدکی ماشین آلات و تجهیزات را به 99 گروه اصلی تقسیم کرده ایم که بخشی از آنها را به عنوان مثال مطرح خواهیم کرد:

شماره گروه های اصلی	نام گروه های اصلی
01	قطعات یدکی بلدوزر
02	قطعات یدکی لودر
03	قطعات یدکی کامیون
04	قطعات یدکی ژنراتور
05	قطعات یدکی غلتک
06	قطعات یدکی پلانت شن وماسه
07	قطعات یدکی تراکتور
99	سایر قطعات و لوازم یدکی

توضیح مهم: از همان ابتدای کار اختصاص دادن شماره شناسایی به گروه های اصلی و فرعی، کد 99 را به سایر اختصاص می دهیم و با این کار در صورتی که به هر دلیل کد ها به 99 رسید (که بندرت اتفاق می افتد) با استفاده از کد 99 تا مدتها می توان کار کدگذاری را ادامه داد. با روش استفاده شده می توان هر یک از گروه های اصلی را به 99 گروه فرعی تقسیم نمود که در ادامه تعدادی تعدادی از گروه های فرعی قطعات یدکی کامیون را به عنوان نمونه مطرح خواهیم نمود

شماره گروه های فرعی	نام گروه های فرعی
01	قطعات یدکی کامیون بنز 2628
02	قطعات یدکی کامیون بنز 1921
03	قطعات یدکی کامیون بنز 911
04	قطعات یدکی کامیون بنز خاور 808
99	قطعات یدکی سایر کامیون ها

حال برای کد دادن به لوازم یدکی بنز 2628 ما از کد طبقه (قطعات یدکی ماشین آلات و تجهیزات یعنی عدد یک رقمی 2) و کد گروه اصلی (قطعات یدکی کامیون یعنی عدد دو رقمی 03) و کد (قطعات یدکی کامیون بنز 2628 یعنی عدد دو رقمی 01) استفاده کرده ایم بنابراین تا اینجا ما پنج رقم از هشت رقم کد کالا را تولید کرده ایم و این عدد 20301 می باشد و سه رقم باقی مانده مربوط به مشخصه کالا بوده که از 001 شروع و تا 999 قابل ادامه می باشد با منطق فوق در ادامه بخشی از کالاهای مربوط به کامیون بنز 2628 را به عنوان مثال برای روشن تر شدن موضوع مطرح می کنیم.

کد هشت رقمی نهایی	نام کالا
20301001 = 01 - 03 - 2	اتوماتیک استارت بنز 2628
20301002	استارت بنز 2628
20301003	آیینه بغل بنز 2628
20301004	استکانی تایپیت بنز 2628
20301005	استکانی گازوییل بنز 2628
20301006	استوپ چراغ زیرپا بنز 2628
20301007	هزارخاری کلاچ روی گیربکس بنز 2628

## 8) روش مخفی

ارقام ، علامات و یا حروف مورد استفاده در کد گذاری ابتدا معنی و مفهوم خاصی یافته به نحوی که درک آن مشکل و مستلزم مراجعه به راهنما یا کلمه ی رمز خاصی است.

## \*سازمان انبار

انبار قطعات و مواد اولیه در واحدهای تولیدی معمولاً زیر نظر مدیر فنی کارخانه قرار دارد و در بعضی از کارخانه ها ، انبار مستقیماً زیر نظر مدیر کارخانه انجام وظیفه می نماید.

در سازمانهای بزرگ صنعتی، واحد انبار دارای مدیریت مستقلی است که مستقیماً زیر نظر مدیر عامل قرار دارد و تحت نظر مدیر انبار نیز انبارهای مختلفی مانند انبار مواد، قطعات و ابزار آلات که هر یک از آنها دارای مسئول می باشد انجام وظیفه می کنند. در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، معمولاً واحد انبار تحت نظر تدارکات و یا کارپردازی که خود این واحدها نیز یکی از واحدهای تابعه امور اداری محسوب می شود می باشد.

## \*انواع فرمهای انبار

متداولترین فرمهای مورد استفاده در سیستم اطلاعاتی انبار به شرح زیر می باشند.

### ✓ کارت انبار

این فرم جهت ثبت کلیه نقل و انتقالات مربوط به موجودی مورد استفاده قرار می گیرد و توسط انبار دار تهیه می شود و برای موارد زیر به کار می رود.

- ثبت مقادیر ورودی و خروجی هر یک از اقلام موجودی
- مبنای کنترل گردش اقلام موجودی
- مبنای مقایسه با کارت حسابداری انبار و اصلاح مغایرت ها
- تشخیص اقلام کم گردش و راکد
- ضبط سوابق سفارش موجودی

### ✓ برگ درخواست کالا از انبار

این فرم جهت دریافت از انبار مورد استفاده قرار می گیرد و توسط مصرف کننده تکمیل می شود و دارای کاربردهایی به شرح زیر است.

- ذکر مشخصات و مقادیر اقلام درخواستی از انبار
- مجوز تحویل کالا به درخواست کننده
- مبنای صدور درخواست خرید

### ✓ حواله انبار

این فرم هنگام تحویل کالا به متقاضی تنظیم می شود و توسط انبار پر می شود و دارای کاربردهای زیر است.

- اعلام نوع و مقدار اقلام صادره از انبار جهت هر یک از واحدهای درخواست کننده
- مبنای ثبت کارت موجودی و حسابداری انبار
- مبنای تهیه صورت خلاصه گردش اقلام در انبار
- مبنای قیمت گذاری اقلام صادره

### ✓ برگ درخواست خرید



این فرم توسط انبار تکمیل می گردد و به منظور خرید اقلام برنامه ای یا بر اساس مصوبات شرکت مورد استفاده واقع می گردد.

### ✓ رسید موقت انبار

این فرم مشخص کننده این است که جنس به انبار رسیده و تحویل انبار دار گردیده ولی به دلایلی مانند نرسیدن کامل اجناس و یا بزرگ بودن محوطه و در راه بودن بقیه؛ همه آن نرسیده است؛ دارای کاربدهای زیر است.

- ضبط اطلاعات کلی اقلام وارده هنگامیکه بررسی دقیق اقلام به سرعت امکان پذیر نباشد.
- به عنوان رسید موقت در دست تحویل دهنده است.
- مبنای پرداخت پس کرایه حمل است.

### ✓ رسید انبار

هنگام دریافت و رسید کالا به انبار این فرم بمنزله تایید تحویل کالا به انبار بوده و توسط انبار تنظیم می شود و دارای کاربدهای زیر می باشد.

- اعلام و تایید رسید اقلام وارده به انبار و ذکر مشخصات اقلام
- اعلام رسید محموله های برگشتی از فروش به انبار محصول
- اعلام رسید اقلام امانی به انبار
- قیمت گذاری اقلام وارده
- ثبت کارتهای موجود و حسابداری آنها

### ✓ کارت حساب انبار

این کارت توسط مسئول کاردکس مرکزی عمل می شود و تقریباً "مثل کارت انبار است؛ با این فرق که ستون مبلغ هم در آن وجود دارد. یک کارت حساب هم مقدار فیزیکی و هم ریالی را کنترل می نماید.

### ✓ برگ کنترل اسناد

این فرم همراه یک دسته از فرمها که قرار است از قسمتی به قسمت دیگر فرستاده شوند؛ ارسال می شود تا در صورتی که فرمهای ارسالی تعدادشان تغییر کرده باشد مشخص شود و توسط قسمت ارسال کننده فرم ها تهیه و تنظیم می شود.

### ✓ برگ درخواست تامین کالا

این برگ توسط یکی از دوابر برای انبار جهت درخواست تامین کالا ارسال می شود.

## بخش دوم

### \*منابع ورود کالا به انبار\*

### \*اجناس و کالاها از چند طریق وارد انبار می شود

- ✓ از طریق خریدهای داخلی
- ✓ از طریق خریدهای خارجی
- ✓ کالاهای انتقالی از سایر انبارها و اجناس برگشتی
- ✓ کالا و لوازمی که در کارگاههای یک موسسه ساخته می شود
- ✓ کالاهای امانی

### از طریق خریدهای داخلی

این نوع کالاها در مقابل برگ درخواست کالا توسط واحد خرید تهیه شده و به انبار ارسال می گردد. خریدهای داخلی ممکن است از طریق مناقصه انجام گردد. این اجناس پس از کنترل و تنظیم صورت جلسه و انجام سایر تشریفات به انبار تحویل می گردد.

### از طریق خریدهای خارجی

این نوع کالاها از طریق گشایش اعتبار (LC) و انجام سایر تشریفات قانونی و بین المللی از سایر کشورها تهیه و خریداری می گردد و پس از ورود به کشور به انبار تحویل می گردد.

### **کالای انتقالی از سایر انبارها و اجناس برگشتی**

این نوع کالاها و اجناس معمولاً از کالاهای مازاد بر احتیاج و یا اجناسی که مورد نیاز انبار خاصی نمی باشد به انبار دیگر منتقل می گردد. مازاد کالای صادر شده جهت عملیات تعمیر یا طرحهای ساختمانی و نیز اجناس اسقاط گاهی به انبار عودت داده می شوند. در این صورت لازم است صورت دقیقی از کلیه ی کالاهای قابل استفاده برگشتی به انبار تهیه شود تا بتوان حساب انبار را با قیمت آنها بدهکار و حساب هزینه عملیاتی یا دستور کار ساختمانی مربوط را بستانکار نمود.

### **\* نحوه موارد استفاده از فرم انتقال کالا از یک انبار به انبار دیگر**

انتقال کالا از انباری به انبار دیگر منوط به استفاده و تکمیل فرم خاصی به همین منظور می باشد. فرمهای مذکور قبلاً شماره گذاری شده اند و مشخصات کالا، کد جنس و مقدار مورد درخواست توسط انباردار متقاضی در آن ثبت می گردد. معمولاً فرمهای انتقال کالا در چهار و در بعضی از موسسات در پنج نسخه تهیه می شود. سه نسخه ی اول به انبار تحویل دهنده ی کالا ارسال می گردد. و نسخه چهارم جهت پیگیری در انبار متقاضی بایگانی می شود. انبار تحویل دهنده ی کالا پس از دریافت فرم تقاضای کالا، ستون مربوط به مقدار یا تعداد تحویلی به انبار متقاضی را تکمیل و سایر نسخ را به ترتیب زیر توزیع می کند:

نسخه ی اول و دوم همراه جنس به انبار متقاضی ارسال می گردد. انبار متقاضی پس از دریافت جنس نسخه اول تقاضا را بایگانی می نماید. نسخه دوم پس از امضا و تایید وصول جنس مورد نظر جهت انجام دادن عملیات مالی به حسابداری ارسال می گردد. نسخه ی سوم در انبار صادرکننده ی کالا و در پرونده های کالاهای صادر شده بایگانی می شود.

لازم به توضیح است که پس از وصول نسخه ی اول به انبار تقاضا کننده، نگاهداری نسخه ی چهارم (پی گیری) لزومی ندارد.

### **\* نحوه و مواد استفاده از فرم برگشت کالا**

واحد برگشت دهنده ی کالا باید فرمی جهت ثبت کالای برگشت شده به انبار تنظیم نماید. این فرم شامل مشخصات و شماره و کد جنس و مقدار برگشت شده کالا به انبار خواهد بود.

همچنین شماره حساب هزینه ی عملیاتی یا دستور کار ساختمانی که باید بستانکار شود نیز در بعضی از فرم ها قید می گردد. فرم کالای برگشتی به انبار باید قبلاً شماره گذاری شده و در پنج نسخه صادر گردد. چهار نسخه اول ضمن برگشت جنس به انبار ارسال و نسخه پنجم توسط واحد برگشت دهنده بایگانی می گردد.

انبار دار دریافت کننده ی جنس باید روی هر چهار نسخه رسید کالا را اعلام و نسخ اول و دوم را به دایره ی حسابداری کالا جهت ثبت قیمت کالاها در کارتهای مربوط ارسال دارد. نسخه ی سوم به واحد برگشت دهنده ی کالا فرستاده میشود و نسخه ی چهارم توسط انباردار جهت ثبت در کارتهای انبار بایگانی می گردد.

### **کالاها و لوازمی که در کارگاه های یک موسسه ساخته می شود**

این اجناس معمولاً در واحدهای تولیدی و هنرستانهای صنعتی از مواد اولیه ای که از انبار دریافت و یا خریداری می گردد ساخته شده و سپس به صورت یک کالای جدید به انبار عودت داده میشود.

### **\* ورود و تحویل کالاهای خریداری شده به انبار\***

کالاهای خریداری شده برای تنظیم و نگاهداری تحویل انبار می شود. اجناس مذکور همراه یک نسخه از فرم درخواست کالا، تقاضای خرید، فرم سفارش (معمولاً بدون ذکر قیمت) به انبار فرستاده می شود. پس از کنترل دقیق اجناس و تطبیق آنها با فهرست و امضای مربوط و بالاخره تعیین مقدار آنها توسط انباردار نسبت به تحویل کالا و صدور رسید انبار اقدام می گردد. قبض انبار یا رسید جنس به انبار یکی از مهمترین فرمها و اسناد انبار و حسابداری به شمار می رود.

به مجموعه ی فرمهای در خواست کالا، تقاضای خرید، فرم سفارش، فاکتور فروشنده و رسید انبار مدارک خریدگفته می شود. براساس این مدارک، مبلغ کالا قابل پرداخت به فروشنده خواهد بود.

## \*تحويل کالا به انبار\*

تحويل؛ فعاليتی است که در ارتباط با ورود کالا به انبار انجام می گردد. وظايف واحد تحويل در سازمانهای بزرگ و توليدي عبارت است از:

- تخليه ی مواد و کالا از وسايل نقلیه
- شناسایی و کنترل کالا
- يادداشت کالاهایی که معيوب و يا غيرقابل استفاده میباشد

## تحويل کالا به انبار به دو طريق به شرح زیرانجام می گردد

لازم به یادآوری است که در بعضی از موسسات توليدي؛ واحدی تحت عنوان واحد دریافت یا Receiving موظف به دریافت؛ کنترل و همچنین صدور فرم رسید انبار می باشد و انبار در این زمینه فعاليت انجام نمی دهد.

### ✓ تحويل دائم

پس از کنترل اجناس خریداری شده و تطبیق آنها با اسناد مربوط و تاییدات مقامات مسؤل تحويل دائم صورت میگیرد. برای حصول اطمینان از کیفیت کالای خریداری شده از واحدکنترل کیفیت( در صورت وجود) در خواست می شود نظرات کارشناسی خود را با استفاده از فرم کنترل کیفیت اعلام دارد.

### ✓ تحويل موقت

در صورتی که اجناس خریداری شده از لحاظ فنی مستلزم کنترل دقیق تر باشد، ابتدا اقدام به تحويل موقت می شود و آن گاه پس از کنترل فنی و تایید مقامات و کارشناسان مسؤل، تحويل نهایی انجام می گیرد. معمولاً تحويل کالای خریداری شده در معاملات متوسط و عمده پس از تنظیم صورت جلسه ای انجام میشود. باید توجه داشت که فرم سفارش کالا، فاکتور فروشنده و گزارش تحويل کالا و قبض انبار باید با یکدیگر مطابقت داشته باشد.

## \*نحوه و موارد استفاده از فرم رسید انبار\*

رسید انبار یا قبض انبار را میتوان یکی از اسناد مهم انبار محسوب نمود. این فرم سند دریافت جنس و تحويل آن به انبار است و بر اساس فرم مذکور، مبلغ کالای خریداری شده قابل پرداخت به فروشنده کالا می باشد. فرم قبض انبار یا رسید جنس به انبار معمولاً در پنج نسخه و به شرح زیر صادر و توزیع می گردد. نسخه ی اول، دوم و سوم به واحد تدارکات ارسال می شود. در واحد مزبور پس از کنترل آن با فاکتور فروشنده و سایر اسناد دو نسخه ی اول را به حسابداری ارسال و نسخه سوم را در بایگانی خود نگهداری می نماید. نسخه ی چهارم این فرم پس از ثبت اطلاعات مندرج آن در کاردکس یا دفتر در انبار بایگانی می گردد. نسخه ی پنجم به تحويل دهنده کالا ارائه می گردد.

## \*درخواست کالا و مواد از انبار\*

دریافت کالا و مواد، طی تکمیل فرم درخواست کالا از طرف متقاضی و مصرف کننده ی جنس و ارسال آن به انبار انجام می گردد. این فرم پس از تایید مسؤل واحد ذیر بط و امضای مجاز به انبار ارسال می گردد. انباردار پس از وصول درخواست کالا و اطمینان از موجود بودن کالا در انبار از طریق مراجعه به کارت یا دفتر موجودی کالا نسبت به ارائه ی آن اقدام می نماید.

فرم درخواست کالا در سه نسخه تهیه می شود. نسخ 1و2 این فرم جهت دریافت جنس به انبار ارسال می گردد و نسخه ی سوم جهت پیگیری امر و نگهداری سوابق در بایگانی واحد متقاضی نگهداری می گردد.

در صورت موجود بودن کالا انبار دار نسبت به تحويل جنس به درخواست کننده و صدور حواله اقدام نماید و نسخه ی دوم درخواست کالا" در انبار بایگانی می گردد و نسخه 1 آن را به ضمیمه ی نسخه 1و2 حواله انبار از طریق تدارکات به امور مالی ارسال می دارد. انبار دار در صورت موجود نبودن کالا موظف به تکمیل فرم درخواست خرید و پیگیری آن می باشد.

در بعضی از انبارها از فرم ادغام شده درخواست و تحویل کالا از انبار استفاده می شود. این فرم توسط متقاضی تکمیل و پس از تحویل جنس توسط انباردار و سایر مسئولان امضا می شود.

### **\*تحویل و خروج کالا از انبار\***

با توجه به ارزش موجودیهای انبار همچنین قابل تبدیل بودن آنها به نقد ضروری است در مورد صدور جنس از انبار کنترل دقیق به عمل آید و از سیستمهای مناسب در این مورد استفاده شوند.

متداولترین روش صدور جنس از انبار به شرح زیر توضیح داده میشود.

صدور جنس از انبار باید با توجه به برگ درخواست کالا که توسط واحد یا شخص متقاضی تکمیل و پس از تایید و امضای مجاز به انبار ارسال می شود صورت گیرد.

صدور کالا از انبار مستلزم صدور فرمی است که اصطلاحاً "به نام «حواله انبار» معروف است.

پس از دریافت تقاضای جنس از طرف واحد مصرف کننده کالا (نسخ 1و2) و وجود جنس در انبار کالای مورد نظر، اقدام به صدور «حواله انبار» می گردد.

فرم حواله انبار در چهار نسخه تهیه شده و به ترتیب زیر توزیع می شود:

نسخه 1و2 حواله به انضمام نسخه 1 درخواست کالا به حسابداری ارسال می شود.

نسخه سوم همراه جنس به متقاضی ارائه می گردد.

نسخه چهارم حواله به انضمام نسخه دوم درخواست کالا در بایگانی انبار نگهداری می گردد.

### **\*رسید انبار مستقیم\***

در مواقعی که جنس خریداری شده مستقیماً و بدون ورود آن به انبار به محل مصرف تحویل داده شود از فرم رسید انبار مستقیم استفاده میشود. مانند مصالح ساختمانی.

مراحل ونحوه ی استفاده از فرم رسید انبار مستقیم به شرح زیر است:

پس از تحویل جنس به مصرف کننده که معمولاً با نظارت مستقیم انباردار باید انجام گردد. انباردار موظف است که کالا یا جنس را با نسخه ی سفارش خرید و بارنامه مطابقت نماید و سپس انباردار اقدام به صدور قبض یا رسید انبار مستقیم می نماید. در این موارد این فرم نقش قبض انبار و حواله انبار را خواهد داشت. با توجه به فرم رسید انبار مستقیم کلیه عملیات مربوط به ورود و خروج کالا در کارتها و دفاتر انبار منعکس می گردد.

رسید انبار مستقیم پس از صدور توسط تحویل دهنده امضا و همچنین توسط نماینده ی قسمت مصرف کننده تایید و امضا می شود.

فرم رسید انبار مستقیم در چهار نسخه به شرح زیر تنظیم و توزیع می گردد.

نسخه اول - حسابداری

نسخه دوم - تدارکات

نسخه سوم - همراه جنس به متقاضی ارائه می گردد.

نسخه چهارم حواله به انضمام نسخه دوم درخواست کالا در بایگانی انبار نگهداری می گردد.

در بعضی از موسسات فرم رسید انبار مستقیم به امور مالی ارسال و در کاردکس حسابداری انبار ثبت می گردد و عملیاتی در انبار انجام نمی شود.

### **\*دریافت ابزار آلات از انبار\***

دریافت ابزار آلات از انبار مستلزم تکمیل و ارسال فرم «ابزار آلات» از انبار می باشد.

این فرم برای استفاده ی موقت از ابزار آلات مورد استفاده قرار می گیرد فرم رسید ابزار آلات توسط متقاضی یا واحد مصرف کننده تکمیل و به انبار ارسال می گردد. فرم رسید ابزار آلات معمولاً در دو نسخه و به شرح زیر توزیع می شود:

نسخه اول در بایگانی انبار نگهداری می شود.

نسخه دوم در بایگانی درخواست کننده ضبط می گردد.

پس از عودت ابزارآلات به انبار نسخه ی اول از انبار دریافت می شود. در مواقعی که فقط قسمتی از ابزارآلات به انبار برگشت داده شود در این صورت برای باقیمانده وسایل دریافتی فرم رسید جدید صادر می گردد.

### **\*فرم خروج کالا از موسسه\***

خروج کالا از موسسه مستلزم «صدور برگ خروج» می باشد. این فرم هنگام خروج از موسسه یا کارخانه باید به نگاهیانی تحویل داده شود. این فرم در 4 نسخه به شرح زیر تهیه و توزیع می گردد.

نسخه اول-حسابداری

نسخه دوم-انبار

نسخه سوم-انتظامات(حراست)

نسخه چهارم-درخواست کننده

### **بخش سوم**

### **\*روشهای مختلف انبار کردن کالا \***

- ❖ انبار کردن به ترتیب شماره یا حروف (با در نظر گرفتن حداکثر موجودی )
- ❖ انبار کردن به ترتیب شماره یا حروف ( با در نظر گرفتن حداقل موجودی)
- ❖ انبار کردن به ترتیب ورود موجودیها ( کالاها )
- ❖ انبار کردن به ترتیب ورود و با در اختیار داشتن سیستم شماره قفسه.

### **\* نکات مهم در چیدن اجناس در انبار \***

چیدن صحیح کالا در انبار در بالا بردن راندمان و ایجاد نظم و کاهش هزینه ها و بخصوص وقت بسیار مؤثر است و به تنظیم و نگاهداری کالا در انبار در یک محل خاص صفاقی گفته می شود یکی از رایج ترین شیوه تنظیم و نگاهداری روش کدبندی کردن محل و قفسه و راهرو و طبقات است که در موسسات بزرگ به انبارها نیز کدهایی اختصاص می دهند اما مهمترین عواملی که در چیدن اجناس در انبارها مؤثر است عبارتند از :

- ✓ محبوبیت یا میزان تقاضا برای کالا
- ✓ وجه تشابه
- ✓ اندازه و حجم کالا
- ✓ مشخصات کیفی محصول

### **\*انبارگردانی و کنترل انبارها\***

برای کسب اطمینان از صحت عملیات موجودی انبارها و جهت کشف و اصلاح تفاوتیهای موجود میان مقدار واقعی موجودی و مانده کارتهای معین مواد ضروری است تا موجودی گیری ادواری بعمل آید . تفاوتیهای موجود مذکور ممکنست دارای علتیهای متعددی باشد که اهم آنها عبارتند از:

- ✓ اشتباه در نقل و انتقال اطلاعات صورتحسابها به کارتها
- ✓ اشتباه در هزینه یابی مواد مورد درخواست
- ✓ عدم ثبت صورتحسابها یا درخواست مواد
- ✓ هر نوع اشتباه در اثر نرسیدن اطلاعات ورودی و خروجی
- ✓ ضایعات یا اختلاس

موجودی گیری ادواری یا انبارگردانی چه در سازمانهای دولتی و چه خصوصی به روشهای مختلف صورت می گیرد. کنترل انبارها ممکن است توسط مقامات مجاز و مسئول سازمان بعمل آید که کنترل داخلی نامیده می شود یا اینکه توسط مقامات مجاز و یا هیئت حسابرسی ویژه ای از خارج سازمان به عمل می آید که به آن کنترل خارجی گویند. در طول سال، ممکن است که انبارها در چند نوبت و توسط گروهها و مقامات مختلف آن هم به طور رسمی یا غیر رسمی مورد بررسی و کنترل قرار بگیرد، لذا کنترل دقیق و کامل گردش عملیات و موجودی انبارها در پایان سال از اهمیت خاصی برخوردار خواهد بود و باید حتماً به مرحله اجرا درآید.

### **\*معمولاً برای اثبات عینی موجودیها از یکی از دو روش زیر استفاده می کنند:**

❖ **روش شمارش دائم:** که موجودیها تحت یک برنامه معین در دوره مالی شمارش می شوند.

❖ **روش شمارش مقطعی:** این روش معمولاً در مقاطع معین مثلاً پایان سال مالی مورد استفاده قرار می گیرد.

**چارچوب کلی انجام این روش انبار گردانی است.**

### **\*نمونه دستورالعمل انبار گردانی\***

#### **سال مالی منتهی به \*\* اسفند ماه \*\*\*\***

بمنظور موجودی برداری از موجودیهای جنسی شرکت در پایان سال مالی منتهی به \*\*/ \*\*/ \*\*\*\* این دستورالعمل تهیه گردیده و مشتمل بر موارد ذیل می باشد.

#### **الف - مرحله قبل از آغاز شمارش**

#### **ب - مرحله شمارش**

#### **ج - مرحله بعد از پایان شمارش**

#### **مرحله قبل از آغاز شمارش**

✓ انبارگردانی تحت نظارت مدیر انبارها و مدیر مالی بعنوان هماهنگ کننده و بعنوان سرپرست انبارگردانی و سرپرست واحد انبار صورت خواهد پذیرفت.

✓ انبارگردانی موجودیهای جنسی از ساعت 7 صبح مورخ \*\*/ \*\*/ \*\*\*\* آغاز و در ساعت \*\*/ \*\* مورخ \*\*/ \*\*/ \*\*\*\* خاتمه می یابد.

✓ مسئول انبار گردانی قبلاً انبار را مورد بازدید قرار داده و در صورت وجود اشکال در هر زمینه (چیدمان والصاق تگ کالا؛ امکانات موردنیاز و.....) قبل از شروع عملیات شمارش؛ موارد مشاهده شده را با مسئولین مربوطه حل نماید.

✓ گروههای شمارش در قالب دو تیم دو نفره و مسئول ثبت که توسط رئیس کارگاه تعیین می گردند در زمانهای مقرر اقدام به انبارگردانی می نمایند؛ ضمناً افراد فوق الذکر قبلاً آموزش کافی دیده باشند.

✓ پیش از اجرای موجودی برداری شماره و تاریخ آخرین رسید و حواله منتهی به تاریخ شروع موجودی برداری توسط مسئول انبارگردانی اخذ و یادداشت گردد.

✓ ارقام به شکلی چیده شده باشند که شمارش به آسانی انجام پذیرد. و تگها بر تک تک کالاها نصب شده باشند و اگر کالایی مازاد بوده و چون جزء موجودی نبوده تگ ندارد باید بدان تگ سفید اختصاص یافته تا در شمارش منظور گردد.

✓ در مواقع استثنائی که نیاز مبرم به ورود و خروج کالا از انبار در زمان انبارگردانی باشد حتماً باید با نظارت هماهنگ کننده انجام و حواله و رسیدهای مذکور باید توسط هماهنگ کننده انبارگردانی امضا و مشخص گردد که خروج یا ورود کالا قبل و یا بعد از انبارگردانی بوده است.

✓ باتوجه به اعلام روزها و ساعات شمارش انبار؛ به قسمت های مختلف کارگاه چند روز قبل از انبارگردانی؛ لازم است عوامل اجرایی جهت برآورد و دریافت احتیاجات خود و یا صدور سند و..... قبل از روزهای تعیین شده به انبار مراجعه نمایند.

### مرحله در حین شمارش

- ✓ مسئولین انبارها نایستی در امر شمارش دخالت مستقیم داشته باشند.
- ✓ موجودی برداری توسط گروههای دونفری انجام می شود. یک فرد شمارش را انجام داده و فرد دیگر ضمن تأیید شمارش؛ آن را ثبت نماید. تا آنجا که امکان دارد یکی از افراد گروه دو نفری باید به گونه ای انتخاب گردد. که با موجودیها آشنا بوده و به آسانی بتواند نوع و مشخصات موجودیها را با مشخصات ثبت شده تطبیق داده و در صورتیکه مشخصات بر روی اجناس نصب نشده باشد بتواند مشخصات و نوع اجناس را تشخیص دهد.
- ✓ چنانچه موجودیهایی براساس وزن ثبت میشوند اطمینان حاصل شود تا وسائل لازم برای توزین در دسترس باشد.
- ✓ پس از شمارش موجودیها و جمع آوری تگ های اولین شمارش؛ داده ها توسط مسئول ثبت اسناد به کامپیوتر وارد و اقلام مغایرت دار توسط تیم بعدی شمارش دوم؛ و در صورت مغایرت بعدی در شمارش سوم توسط تیم جدید شمارش و شمارش سوم نهایی تلقی میگردد.
- ✓ برای جلوگیری از شمارش مجدد و یا شمارش نشدن پاره ای از موجودیها؛ شمارش بایستی به شکل اصولی انجام پذیرد و مثلاً موجودیها را ردیف به ردیف (ازابتدا تا انتها) شمارش نموده و اجناس شمارش شده را با علامت گذاری مشخص نمائید.
- ✓ امضاء تمام تگ های شمارش و هرگونه اصلاح در آنها بوسیله تیم شمارشگر هر مرحله ضروری است.
- ✓ موجودیهای معیوب- فاسد- کم مصرف و غیراستاندارد باید با ذکر مورد در برگه های شمارش ثبت و در صورت نهایی انبارگردانی انعکاس یابد.
- ✓ بطور نمونه باید محتویات تعدادی از موجودیهای سربسته توسط گروههای شمارش کننده مورد شمارش قرار گیرد.
- ✓ در مورد اقلامی مانند مصالح با سنجش خاص؛ یا نظر کارشناسان (دفتر فنی) بطور نسبتاً معقول برآورد گردد.
- ✓ در زمانهایی که انبارگردانی انجام نمیگردد در صورت لزوم درب انبارها پلمپ و روز بعد توسط مسئول انبارگردانی گشوده شوند.


### مرحله بعد از پایان شمارش

- ✓ کلیه تگ های شمارش (شامل تگ های استفاده شده- باطل شده و استفاده نشده) به مسئول انبارگردانی جهت کسب اطمینان از استفاده درست از تمام برگه های شمارش تحویل شوند.
- ✓ بررسی مغایرت و اصلاح مدارک پس از تایید مدیریت امکان پذیر خواهد بود.
- ✓ صورت نهایی انبارگردانی توسط مسئول انبارگردانی تهیه تا پس از تایید مسئولین شمارش و مسئول انبار و سرپرست کارگاه و ارائه به مدیریت اقدامات لازم به عمل آید.

### توضیحات:

- برای ورود و خروجهای زمان انبارگردانی نسبت به صدور حواله و رسید اقدام تا این عملیات پس از تایید مسئول انبارگردانی در صورت نهایی انبارگردانی نیز انعکاس یابد.

## پایان

<p>شماره مقاله: ۹۱۹۳۱ عنوان مقاله: بررسی عوامل مؤثر در مدیریت تحول و تأثیر آن بر روی اثربخشی کارکنان</p> <p>اداره کل: امور مشتریان و واگذاری مدارات</p> <p>تهیه کننده/گان: روح اله عبدی</p> <p>حوزه کاربردی مقاله: امور اداری و منابع انسانی</p>	<p>وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات</p> <p>شرکت ارتباطات زیرساخت</p> 
--	---

## بررسی عوامل مؤثر در مدیریت تحول و تأثیر آن بر روی اثربخشی کارکنان

### چکیده:

منابع انسانی کارآمد و پرنگیزه در افزایش اثر بخشی هر سازمانی نقشی مهم و اساسی ایفا می کند. شناخت میزان رضایت شغلی کارکنان به مدیران در پیشرفت و بهبود بهره وری منابع انسانی یاری می رساند. بر اساس پژوهش‌های موجود، عوامل مختلفی در میزان رضایت شغلی اثر دارد. این عوامل در سازمانها بسته به اندازه، فرهنگ، نظام جبران خدمت، نظام ارتقای شغلی، نوع تولید و سایر شرایط محیطی سازمان، متفاوت است. در این پژوهش که بر اساس فرضیه ها و آزمونهای علمی انجام شده، سعی شده است تا عوامل مؤثر و مرتبط با رضایت شغلی در بخش دولتی به دست آید. به این منظور وزارت کشور مورد کاوی شد و مشخص شد که در وزارت کشور کدام عوامل برای متغیر وابسته رضایت شغلی نقش پیش بینی کننده را دارد و کدام یک از متغیرهای مستقل همچون نحوه ارتقای شغلی، نظام ارزشیابی، سطح درآمد و سبک رهبری ارتباط معناداری با رضایت شغلی دارد.

### کلمات کلیدی:

مدیریت تحول-فرهنگ سازمان-استراتژی-اثر بخشی کارکنان-انگیزش

### مقدمه

محیط پیرامون سازمان ها پویاتر از قبل شده و سازمان ها برای رسیدن به موفقیت ضروری است به سمت تحول حرکت نمایند. رهبری تحول گرا به عنوان یکی از پارادایم های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شده سعی در پیش بینی تغییرات محیطی دارد. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده روشن و مورد نیاز را شکل می دهند قابلیت های رهبران تحول آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی به سازمان ها جهت پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می بخشد سازمان های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف نگری جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول رادر کارکنان بوجود آورند. سبک رهبری تحول آفرین به ویژگی ها و فرایندهایی توجه می نماید که برای موفقیت اجرای تغییر ضروری هستند. در این مقاله با گذری کوتاه از مکاتب رهبری و مقایسه ی بین رهبران سنتی و رهبران تحول گرا و همچنین بیان ویژگی های رهبران تحول آفرین به نقش این رهبران در موفقیت سازمانی می پردازد. توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند. عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با پرداختهای تشویق - قدردانی کتبی و یا گردش شغلی صورت میگیرد.



آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسند و در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن واجبات و ارضای نیاز کارکنان باشد با در نظر گرفتن این که برخی از کارکنان برای مشاغل فروش ، تعدادی برای مشاغل ستادی و گروهی برای مشاغل تحقیقاتی مناسبترند، آگاهی از این تفاوتها در تصمیم گیری مربوط به سازماندهی یعنی اینکه چه کسی را به چه شغلی باید گمارد می تواند مفید باشد .

آگاهی از نیاز های افراد سازمانی مدیران را در دادن یا ندادن پاداش یاری می کند. عکس العمل برخی از کارکنان در مقابل پاداشهای مختلف متفاوت است و این آگاهی در زمینه تفاوت در نیازها می تواند به مدیر کمک کند تا سیستمهای منطبق با نیازهای کارکنان را طرح ریزی کند.

### هدفهای پژوهش:

- ۱ - تعیین میزان ارتباط فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارکنان
- ۲ - تعیین میزان ارتباط رسالت سازمان و اثربخشی کارکنان
- ۳ - تعیین میزان ارتباط استراتژی سازمان و اثربخشی کارکنان
- ۴ - تعیین میزان ارتباط قوانین و مقررات و اثربخشی کارکنان
- ۵ - تعیین میزان ارتباط محیط خارجی و اثربخشی کارکنان
- ۶ - تعیین میزان ارتباط رهبری و اثربخشی کارکنان
- ۷ - تعیین میزان ارتباط عوامل و عملکرد فردی با اثربخشی کارکنان
- ۸ - تعیین میزان عوامل و عملکرد سازمانی با اثربخشی کارکنان

### سؤالهای پژوهش:

- ۱ - آیا فرهنگ سازمان بر روی اثربخشی کارکنان تاثیر دارد؟
- ۲ - آیا رسالت سازمان بر روی اثربخشی کارکنان تاثیر دارد؟
- ۳ - آیا استراتژی سازمان بر روی اثربخشی کارکنان تاثیر دارد؟
- ۴ - آیا قوانین و مقررات موجب اثربخشی کارکنان می شود؟
- ۵ - آیا محیط خارجی بر روی اثربخشی کارکنان موثر می باشد؟
- ۶ - آیا رهبری بر روی اثربخشی کارکنان تاثیر دارد؟
- ۷ - آیا عوامل فردی بر روی اثربخشی کارکنان تاثیر دارد؟
- ۸ - آیا عوامل سازمانی با اثربخشی رابطه دارد؟

### فرضیه های تحقیق:

- ۱ - فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۲ - رسالت و استراتژی سازمان با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۳ - قوانین و مقررات سازمان با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۴ - رهبری با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۵ - عملکرد فردی با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۶ - عملکرد سازمانی با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۷ - محیط خارجی با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.

### محدودیتهای تحقیق:

- ۱ - عدم اعتقاد برخی مدیران و کارکنان به امر تحقیق و پژوهش و اهمیت ندادن آنها به نتایج و یافته های تحقیقات .
- ۲ - فقر اطلاعات و آمار کافی و خصوصا دقیق و بارز از سازمان که ریشه در ساختار سنتی آن دارد.

۳ - عدم درک کامل کارکنان از مفاهیم مدیریت تحول و نبود ذهنیتی از مفهوم آن در وجود کارکنان که ضرورت نیاز سنجی آموزشی در مورد کارکنان سازمان را گوشزد میکند.

۴ - اثرپذیری مراحل توزیع و گردآوری پرسشنامه های تحقیق از بوروکراسی بیمار گونه و ناکارآمد حاکم بر نظام اداری علیرغم شاغل بودن محقق در سازمان مزبور.

### تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی طرح

۱ - **عوامل تحول‌زا:** عواملی هستند که در اثرگذاری تغییر سازمانی به روشهای بنیادی که در آن ماهیت سازمان به راحتی تغییر داده می‌شود، عمل می‌کنند.

- **فرهنگ سازمان:** سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

- **رسالت:** که بیانگر مأموریت آن سازمان می‌باشد و دلیل وجود سازمان می‌باشد.

- **استراتژی:** استراتژی سازمان تعیین کننده نوع کار و فعالیت حال و آینده آن است و به وسیله مدیریت عالی سازمان و غالباً با همکاری مدیران رده پائینتر تعیین می‌شود.

استراتژی	ساختار
نوآور	تقسیم کار اندک، غیرمتمرکز، رسمیت کم
کاهش هزینه	کنترل شدید، تقسیم کار بسیار زیاد، تمرکز بالا، رسمیت زیاد
تقلید	ترکیبی از ویژگی های هر دو ساختار

- **قوانین و مقررات:** مجموعه دستورالعملها و بخشنامه ها که به صورت مکتوب وجود دارند و کلیه مواردی که به صورتی عرفی باید در یک سازمان انجام و پیاده شوند.

- **رهبری:** رهبری مستلزم اعمال نفوذ است. سازمان از افراد تشکیل می‌شود و وظیفه مدیر، هدایت و هماهنگ ساختن این افراد است. رهبران تحول‌گرا، کسانی هستند که پیروان خود را الهام می‌بخشند، می‌توانند به آنها روحیه بدهند و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تأمین شود.

- **عملکرد فردی:** عملکرد فردی تابعی است از توانایی، انگیزش و فرصت  $f(a * m * o)$  = عملکرد

- **عملکرد سازمانی:** عملکرد سازمانی را می‌توان تا حد بسیار زیادی در گرو منافی دانست که هر یک از اعضا با خود به درون گروه می‌آیند و روند که شامل تواناییها و ویژگیهای شخصیتی افراد می‌شوند.

- **محیط خارجی:** سازمان از نیروها یا نهادهایی تشکیل می‌شود که خارج از آن قرار دارند و به صورت بالقوه بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند که می‌توان آن را به دو دسته ثابت و متغیر تقسیم کرد.

۲- **مدیریت تحول:** تحول سازمانی، نقل مکان از شناخته به سوی ناشناخته است. واکنش افراد نسبت به تحول سه گونه است: ۱- استقبال از تغییر سیستم ۲- بی تفاوتی در مقابل تغییر سیستم ۳- مخالفت در مقابل تغییر. نقش مدیریت در این رابطه ایجاد تغییر رفتار در کارکنان است، به نحوی که کارکنان از تغییرات استقبال نمایند و بهبود در وضع سازمان حاصل شود.

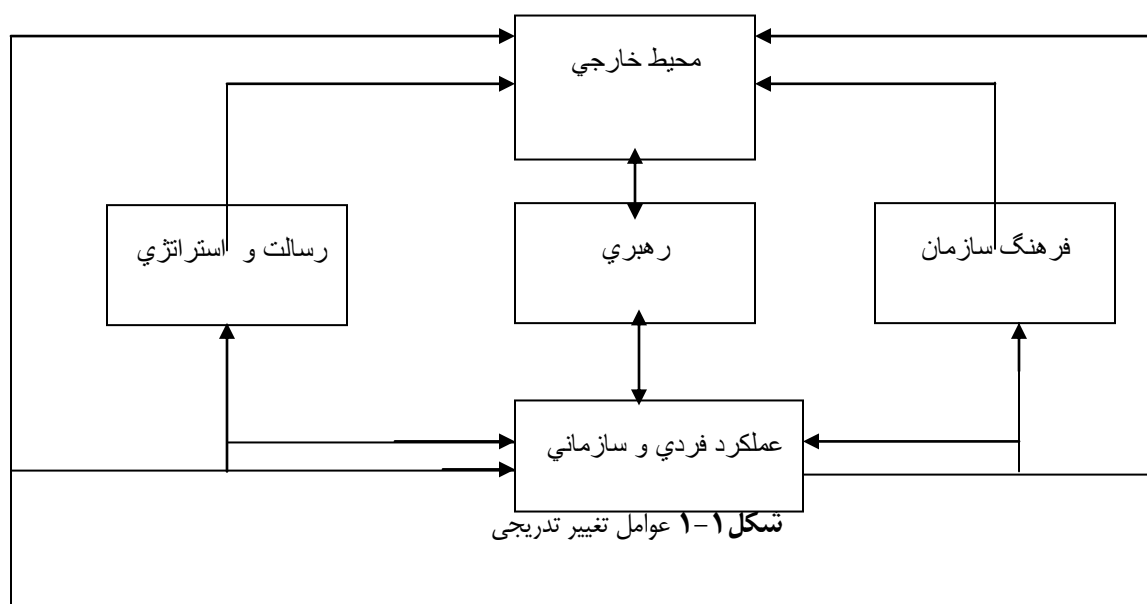
۳- **اثر بخشی کارکنان:** درجه و میزانی که افراد در رسیدن به اهداف شغلی موفقیت کسب می‌نمایند.

۴- **انگیزش:** نیرویی است که تمایل فرد را در جهت فعالیتهای معطوف به هدف یا فعالیتهای هدف و جدیت در کار برمی‌انگیزد.

۵- **تعهد سازمانی:** درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان را گویند که اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان، آرزو و خواست عمیق برای ادامه عضویت در سازمان را در بر میگیرد.

۶- **مقاومت:** عکس العملی است که افراد به خاطر عدم پذیرش شرایط جدید نشان میدهند.

### عوامل تحول زا:



### تحول از دیدگاه علم مدیریت:

- تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است (۱) برنامه‌ریزی شده (۲) در سراسر سازمان (۳) که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و (۴) اثربخشی و سلامتی سازمان را از طریق (۵) برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد (بک هارد ۱۹۹۹ backhard).
- تحول سازمان، مجموعه‌ای از نظریه‌ها، ارزشها، استراتژیها، فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرآیند تغییر برنامه‌ریزی شده محیط کاری سازمانی (به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان) به کارگرفته می‌شود (پوراس و رابرتسون ۱۹۹۲ porras & roberston).
- تحول سازمان عبارت است از کاربرد سیستمی همه جانبه دانش علوم رفتاری برای بهبود برنامه‌ریزی شده و تقویت استراتژیها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی در جهت ارتقاء اثربخشی سازمان. (کامینگز و وری ۱۹۹۳)

\* همگی این تعاریف بیانگر این موضوع هستند که هدف و محور تغییر، کل سازمان یا سیستم است. هدف تحول سازمان، اثربخشی سازمانی و بهسازی فردی است.

\* تحول سازمان: فعالیت یا تلاشی است بلندمدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می‌شود، این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرآیند حل مساله، از طریق مدیریت فرهنگ سازمان، با تأکید خاص بر فرهنگ گروههای کاری رسمی و دیگر انواع گروهها انجام میپذیرد.

### عوامل موثر بر شاخصهای اثربخشی

۱ - نفوذ مدیریت عالی سازمان ۲- قابل سنجش بودن هدف ۳- شرایط محیطی

### مسائل اساسی در تعیین اثربخشی

برای بررسی اثربخشی سازمان باید از عواملی استفاده کرد که با ساختار، نوع و ماهیت کار و وظایف سازمان متناسب و سازگار باشد.

برای تعیین اثربخشی سازمان باید مسائل زیر را مورد توجه قرار داد:

۱. اثربخشی از دیدگاه چه کسی مورد ارزیابی قرار میگیرد؟
۲. تجزیه و تحلیل اثربخشی در چه سطح و واحدی از ارزیابی انجام می شود؟
۳. چه نیازها و فعالیتهایی در بررسی اثربخشی اولویت دارند؟
۴. از تعیین اثربخشی سازمان چه اهدافی دنبال می شود؟
۵. چه محدوده زمانی برای تعیین اثربخشی سازمانی مورد نظر است؟
۶. چه نوع اطلاعاتی و منابعی برای تعیین اثربخشی مورد استفاده قرار می گیرد؟

### پیشنهاد های کلی:

۱. نظر به تأیید رابطه مدیریت تحول و اثربخشی کارکنان در قالب فرضیه های تحقیق حاضر، بایستی بیش از پیش به تقویت و اصلاح نظام تغییر و تحول و بهبود روشهای آن در قالب یک برنامه ریزی تغییر در سازمان مورد مطالعه پرداخته شود.
۲. به منظور بستر سازی هر چه بهتر فرهنگی برای تغییر و تحول می بایست یک برنامه تغییر مناسب در سازمان مورد مطالعه صورت پذیرد که در آن ساختار سازمانی متناسب با شیوه تغییر و تحول طراحی گردد.
۳. پیشنهاد میشود که اجرا و پیاده سازی سازمان یافته نظام تحول ابتدا به صورت آزمایشی در سطح یک واحد یا بخش مناسب شروع گردیده و پس از رفع نواقص و کاستیهای آن، نظام مزبور در سازمان استقرار یابد.
۴. مدیران باید از اعمال سبکهای آمرانه و رابطه گرایی در سازمان خودداری کرده و از سبکهای گروهی (دموکراتیک) در سازمان بهره جویند تا بتوانند در تصمیم گیریهای خود از تخصص و تجربیات کارکنان بهره مند شوند.
۵. توصیه میشود به پیشنهاد های مورد قبول، پاداشهای مناسب و به موقع داده شود و در اهدا جوایز و پاداشهای مربوط به پیشنهادها عدالت اجرا گردد. این کار به استمرار و تثبیت تغییر کمک میرساند.
۶. پیشنهاد میشود در جهت روشمند کردن و قانونمند کردن هرچه بیشتر روشهای انجام کار در جهت جایگزینی برخوردهای قانونی بجای برخوردهای سلیقه ای، خط مشیها و سیاستهای مربوطه در زمینه های مختلف بویژه نیروی انسانی مشخص و تدوین گردد.
۷. پیشنهاد میشود در جهت تطبیق تواناییهای کارکنان در رده های مختلف سازمانی با وظایف و پستهای محوله به آنها، شرایط احراز هر یک از مشاغل و پستهای سازمانی دقیقاً مشخص و مدون شوند.
۸. مناسب است جهت توانمند کردن کارکنان در انجام وظایف و مسئولیتهای محوله، به آموزش ضمن خدمت بویژه برای کارشناسان و مدیران اهمیت بیشتری داده شود.

### پیشنهادات برای تحقیقات آتی:

۱. مطالعات نظری پیرامون موضوع تحول و مدیریت تحول نشان میدهد که در کشورمان موانع متعددی در راه توسعه مدیریت تحول در سازمانهای مختلف وجود دارد لذا پیشنهاد می شود مطالعات گسترده ای در خصوص «آسیب شناسی نظام تغییر و تحول» بعمل آید.
۲. یافته های تحقیق حاضر نشان میدهند که مدیریت تحول بر عوامل متعددی مانند انگیزش کاری، تعهد کاری، خلاقیت، مسئولیت پذیری، بهره وری نیروی کار، نظم و انضباط، رضایت شغلی، بلوغ سازمان و ... اثر میگذارد. لذا پیشنهاد میشود هر یک از عوامل یاد شده را به عنوان موضوعی مستقل انتخاب گردیده و در تحقیقات آتی رابطه آنها با مدیریت تحول و همچنین میزان تاثیر پذیری آنها از نظام مزبور مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرد.

### نتیجه گیری:

مهمترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است، موفقیت با این شرایط و موقعیت، مستلزم تغییر در فعالیتها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به ویژه رهبری سازمانها است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مدنظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان بپردازند و شیوه و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. بنابراین سازمانهای موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها چشم اندازهای جدید مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها خواهند بود.

عواملی که موجب ایجاد انگیزه در کارکنان و رفع نیازهای آنها می‌شود و از سوی دیگر توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، مهمترین موضوعاتی هستند که در بهره‌وری نیروی انسانی حائز اهمیت می‌باشند. این مهم عامل مؤثری در رسیدن به هدف سازمان و یا جامعه صنعتی است. نبود انگیزه در کارکنان یک سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد. از این رو مدیریت بایستی به دنبال راهکارهایی مناسب جهت افزایش انگیزه روانی مانند تشویق‌های مادی - گردش شغلی - قدرتانی کتبی و غیره باشد. حساسیت این امر زمانی بیشتر می‌شود که محیط کاری دارای شرایط خاص (دوری از خانواده، بدی آب و هوا، سختی کار و حقوق پایین) است که راهکارهای مدیریتی را محدودتر و حساس‌تر می‌نماید. این مهم از آنجا ناشی می‌شود که مسائل روحی - روانی و احساسی کارکنان بر بازدهی کاری آنها تاثیر مستقیمی دارد و بایستی با راهکارهای مختلف انگیزه روانی را بالا برد.

### منابع و مأخذ:

- ۱- رابینز، استیفن پی، رفتار سازمانی، ترجمه پارسایان علی - اعرابی سیدمحمد - دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۲- رضائیان، علی - مبانی مدیریت رفتار سازمانی - تهران: سمت
- رهبران تغییر - پیتر اف. دراگر - مترجمان: حمید رحیمیان - محمدرضا بابائی - ماهنامه تدبیر - سال پانزدهم - شماره ۱۵۴
- ۳- مطلبی اصل، صمد - (۲۰۰۷) رهبری تحول آفرین در سازمانها - یک مدل متاثر از محیط - ماهنامه تدبیر - سال هیجدهم - شماره ۱۸۱
- ۴- دکتر بابایی زکلیکی - محمد علی - مؤمنی - نونا (۲۰۰۷) - رهبری، ماهنامه تدبیر - سال هیجدهم - شماره ۱۸۶
- ۵- رهبری تغییر - غلامی مسعود (۲۰۰۶) - ماهنامه تدبیر - سال هفدهم - شماره ۱۶۹
- ۶- ملاحسینی، علی، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارشناسان سازمان برنامه و بودجه کشور براساس سلسله مراتب نیازهای مازلو، سال ۱۳۷۷، پایان نامه
- ۷- سلطانی - کتاب بهره‌وری منابع انسانی / اصفهان، انتشارات ارکان، ۱۳۸۴.
- ۸- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ نهم، ۱۳۷۵
- ۹- علوی، امین الله، روان شناسی مدیریت و سازمان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم

## پایان



## تحلیل رابطه توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی (مورد پژوهی شرکت سرمایه گذاری اندیشه گستر فردا)

### چکیده

توانمندسازی مفهوم جدیدی است که در اواخر دهه ۸۰ توجه بسیاری از پژوهشگران، صاحبانظران و دست اندرکاران مدیریت و روان شناسی سازمانی را به خود جلب کرده است. توانمندسازی روانشناختی کارکنان سازه‌ای چند بعدی است که امروزه به یکی از ساز و کارهای مهم مدیریتی تبدیل شده است و نقش کلیدی در حیات سازمان‌های نوین در عصر دانش دارد. از سویی، امروزه مدیران سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی نیاز به تعهد سازمانی کارکنان دارند تا با حصول اطمینان از تعهد کارکنان و وفاداری آنها در روزهای سخت بر رقبای خود برتری یابند. تحقیق حاضر در پی بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی است و به این منظور از میان کارکنان شرکت سرمایه‌گذاری اندیشه گستر فردا، ۱۱۰ نفر انتخاب شدند. با توجه به اینکه جامعه کارکنان به دو گروه همگن ارزیاب و سایرین تقسیم می‌شوند، از نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است. نتایج تحقیق به طور کلی حاکی از وجود رابطه معنی‌دار میان توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی بود. ابعاد شایستگی، معنی داری، خود تعیینی، انتخاب و اعتماد دارای ارتباط معنی دار با تعهد سازمانی بودند. پس از بررسی مشخص گردید اعتماد سازمانی نیز در رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی نقش متغیر واسطه‌ای دارد. کلمات کلیدی: توانمندسازی، توانمندسازی روانشناختی، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی

### مقدمه

دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمانی محور رویکردها و فعالیت‌های سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند. لستر تارو اقتصاد دان معروف در کتاب " ثروت‌آفرینان " مهم‌ترین مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها در هزاره سوم می‌زبان هوش و دانایی و دانش خردمندان انسانی می‌داند. او معتقد است که دیگر نفت و منابع طبیعی نمی‌توانند منابع ثروت‌آفرینی باشند. بلکه هوش و خرد انسان‌هاست که می‌تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. اگر انسان‌ها می‌خواهند در این چالش جدید یعنی فرآیند جهانی نقش داشته باشند، هیچ راهی ندارند مگر اینکه به نقش دانایی و هوشمندی در توسعه جامعه خود تمام عیار اندیشه کنند. گری بکر برنده جایزه نوبل در اقتصاد نیز می‌گوید همانطور که کارخانه‌ها، ماشین‌آلات و دیگر سرمایه‌های مادی بخشی از ثروت ملل شمرده می‌شوند، سرمایه‌های انسانی نیز مهم‌ترین بخش از این ثروت هستند. از طرفی هدف تئوری‌های توانمندسازی آن است که چگونه با به کارگیری اجزاء محیط، دانش، ادراکات و خصیصه‌های فردی آنان، قدرت را به آنان منتقل و توانایی‌های بالقوه آنان را به بالفعل تبدیل کرد. با به کارگیری ارتباط درست میان این عوامل، فرآیند توانمندسازی نیروی انسانی سریع‌تر به اهداف مورد نظر نایل می‌شود و فرد، جامعه و سازمان به میزان بهینه‌تری از اهداف توانمندسازی بهره‌مند می‌شوند. در حقیقت فلسفه توانمندسازی می‌گوید که سازمان می‌تواند افراد خود را راضی کند و در عین حال آنچه را که نیاز دارد به دست آورد. این رابطه می‌تواند یک برد- برد<sup>۴</sup> باشد. توانمند سازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به این مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی‌های محیط رقابتی به سرعت و بطور مناسب عمل نموده، موجبات برتری رقابتی سازمانشان را فراهم آورند.

<sup>4</sup> Win-win

## بیان مسأله

توانمندسازی نقش کلیدی در حیات سازمانهای نوین دارد، سازمانهای عصر جدید از ساختارهای سنتی و سلسله مراتبی فاصله گرفته اند و به ساختارهای مختلف افقی، شبکه ای و تیمی روی آورده اند. این ساختارها به روابط و پویایی اجتماعی اهمیت بیشتری داده و انسان را در رأس امور قرار می دهند. سازمانها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از تکنولوژی پیشرفته را ارائه دهند و نوآوریها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند. هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را همانند بازوایشان به کار بینند از آنرو توانمندسازی اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث می شود آنان به طور مستقل تصمیمات خود را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند.

یکی از مسائل چالشی که سازمانها در ایران با آن دست به گریباند مسئله تعهد سازمانی کارکنان و همچنین مسائل انگیزشی کارکنان است که سالانه هزینه هنگفتی را صرف جذب، استخدام و حتی آموزش کارکنان متخصص می نمایند که تحت عنوان سرمایه های انسانی و اساسی ترین سرمایه سازمان تلقی می گردند. خروج و ترک آنها و مسائل مرتبط با عدم انگیزش ضررهای هنگفتی را به سازمان تحمیل می نمایند. لذا شکی نیست که باید با انجام تحقیقات گسترده در این رابطه در جهت افزایش انگیزش و احساس توانمندی کارکنان و در نتیجه آن بهبود تعهد و عملکرد کوشید. زیرا بدلیل آنچه که در ادبیات توانمندسازی بطور ضمنی موجود است این است که انگیزش و توانمندی کارکنان بهره وری و عملکرد آنها را افزایش میدهد و در نتیجه افرادی که برانگیخته هستند نسبت به وظایف و سازمان تعهد بیشتری را دارند و از این رو می توانند عملکرد بهتری را داشته باشند.

بنابراین با توجه به این که امروزه سازمانها، هزینه های هنگفتی را به علت عدم تعهد کارکنانشان نسبت به سازمان (مانند؛ هزینه های مربوط به ترک خدمت کارکنان، غیبت آنها، و همچنین هزینه های ناشی از کارمندیایی، جذب و آموزش مجدد نیروهای جدید و ...)، به طور ناخواسته متقبل می شوند، به نظر می رسد که وجود توانمندی روانشناختی و افزایش میزان آن در سازمانها، با توجه به فراهم نمودن زمینه های مناسب، منجر به مزایایی هم برای افراد و هم برای سازمان می شود و می تواند با تعهد سازمانی کارکنان رابطه داشته باشد. لذا ما در این پژوهش در پی آن هستیم تا رابطه ی توانمندسازی روانشناختی را با بهبود تعهد سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار دهیم. به عبارت دیگر می خواهیم بدانیم که آیا توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه ی معنی داری دارد یا خیر؟

## اهداف تحقیق

**هدف اصلی** در این تحقیق تحلیل رابطه میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان با تعهد سازمانی است. اما با توجه به این که ابعاد توانمندسازی روانشناختی خود به ابعاد «شایستگی» «معنی دار بودن» «خود تعیینی» «تأثیر گذاری» «اعتماد» قابل تقسیم است، ارتباط هر یک از این ابعاد و تعهد سازمانی با ابعاد آن (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) به عنوان **اهداف فرعی** تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد.

## سوال اصلی تحقیق

آیا بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد؟

## فرضیه های تحقیق

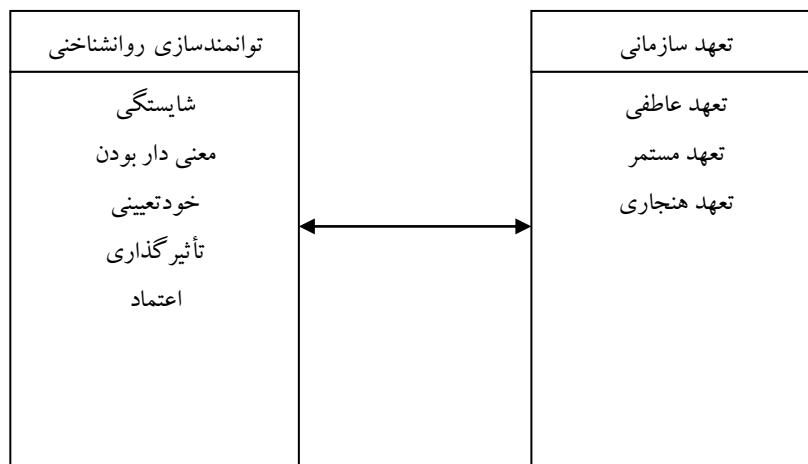
### فرضیه اصلی

بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

### فرضیه های فرعی

۱. بین بعد شایستگی و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
۲. بین بعد معنی دار بودن و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
۳. بین بعد خود تعیینی و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
۴. بین بعد تأثیر گذاری و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
۵. بین بعد اعتماد و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
۶. بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی (شایستگی، معنی دار بودن، خود تعیینی، تأثیرگذاری، اعتماد) و متغیر تعهد سازمانی و بین ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) و متغیر توانمندسازی روانشناختی ارتباط وجود دارد.

۷. اعتماد سازمانی در رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی تأثیرگذار است.



### مبانی نظری تحقیق

۱ - **توانمندسازی ۵:** توانمندسازی نیروی انسانی به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده پایین‌تر سازمان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی است (Bowen & Lawler, 1992). باون و لاولر (Bowen & Lawler, 1992) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. به زعم بلانچارد و همکاران (Blanchard et al., 1999) توانمندسازی عبارت است از سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه‌ها و طراحی ساختار سازمانی مناسب است.

۲ - **توانمندسازی روانشناختی<sup>۶</sup>:** توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) معتقدند که این مفهوم نمی‌تواند با یک بعد تعریف شود. آنان "توانمندسازی روانشناختی" را فرآیند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود و برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات مدیریت وارد کردند. اسپریتزر (۱۹۹۵، ۱۹۹۶) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان دهنده یک جهت‌گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است. آنان این چهار بعد را اعتباریابی کرده‌اند. وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند، بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند و برای انجام دادن فعالیت‌ها به آنها نیرو و انگیزه درونی بدهیم. نویسندگان یاد شده ضمن تأیید چهار بعد توانمندسازی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) و اسپریتزر (1995, 1996) بعد اعتماد را به آن اضافه کرده‌اند. بنابراین، ابعاد توانمندسازی روانشناختی شامل شایستگی، معنی دار بودن، خودتعیینی (داشتن حق انتخاب)، تأثیر گذاری و اعتماد می‌شود.

**شایستگی<sup>۷</sup>:** به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیزی انجام دهد، اشاره دارد (Thomas and velthouse, 1990, p. 672). خود کارآمدی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند وظایف محول شده را به طور موفقیت آمیز انجام می‌دهد (bandura, 1997) در ادبیات روانشناسی این مفهوم به نظریه شناخت اجتماعی باندورا (1997, 2000) به مفاهیم خود کارآمدی، تسلط شخصی و انتظار تلاش عملکرد بر می‌گردد.

<sup>5</sup> Empowerment

<sup>6</sup> Psychological Empowerment

<sup>7</sup> Competency



**معنی دار بودن ۸:** فرصتی است که افراد احساس کنند، اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. و احساس کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. معنی‌دار بودن، یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (Thomas and velthouse, 1990, p. 672) معنی دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهاست (spreitzer, 1995, p. 1442).

**خود تعیینی ۹:** یا داشتن احساس حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (Thomas and velthouse, 1990, p. 672-673). احساس خودمختاری به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شخصی است (Whetten and Cameron, 1998). خودمختاری، فعالیتی را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است خودمختاری یک احساس نیاز روانی است (deci, Connell, and ryan, 1989, p. 580).

**تأثیر گذاری ۱۰:** یا از نظر وتن و کمرون پذیرش پیامد شخصی، درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است (spreitzer, 1992, p. 20). این بعد به درجه‌ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است (Thomas and velthouse, 1990, p. 673).

**اعتماد ۱۱:** به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (Mishra & Spreitzer, 1997). وتن و کمرون (Whetten & Cameron, 1998) اشاره دارند که افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد؛ آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد؛ به عبارت دیگر، اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است.

**تعهد سازمانی ۱۲:** تعهد سازمانی، عبارت است از درجه نسبی تعیین هویت فرد با یک سازمان خاص و درگیری و مشارکت او با آن سازمان می‌باشد (استیرز و پرنز<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۳: ۲۸۸). در این تعریف تعهد سازمانی سه عامل را شامل می‌شود:

۱. اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان
  ۲. تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان
  ۳. آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان.
- در این پژوهش تعریف عملیاتی متغیر تعهد سازمانی عبارت است از اینکه، کارکنان سازمان تا چه اندازه تمایل به ماندن در سازمان دارند و خودشان را مدیون سازمان می‌دانند و به آن وفادارند.

در این پژوهش ابعاد تعهد سازمانی آن و میر برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی در نظر گرفته شده‌اند که شامل ابعاد زیر می‌باشند:

**تعهد عاطفی ۱۴:** تعهد سازمانی از نوع وابستگی عاطفی نسبت به سازمان است (باک و واتسن، ۲۰۰۲: ۱۸۱).

**تعهد مستمر ۱۵:** تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان (باک و واتسن، ۲۰۰۲: ۱۸۱).

**تعهد هنجاری ۱۶:** افراد در سازمان می‌مانند، چون احساس می‌کنند که نباید سازمان را ترک کنند (باک و واتسن، ۲۰۰۲: ۱۸۱).

## پیشینه پژوهش

<sup>8</sup> Meaning

<sup>9</sup> Self - determination

<sup>10</sup> Impact

<sup>11</sup> Trust

<sup>7</sup> Organizational Commitment

<sup>13</sup> Steers & Parns

<sup>14</sup> Affective commitment

<sup>15</sup> Continuance commitment

<sup>16</sup> Normative commitment

توانمندسازی را می‌توان سبکی از مدیریت دانست که در آن مدیران و کارکنان را دعوت به درگیری بیشتر در فرآیندهای کاری از طریق دخالت دادن آنها در فرآیند تصمیم‌گیری می‌نمایند. در واقع می‌توان آن را با جنبش‌های مشهوری نظیر "روابط انسانی" و تئوری Y مک‌گریگور مرتب دانست. اما جا افتادن آن در ادبیات، بطور عمده حاصل کار اندیشمندانی چون کانگر و کانانگو، توماس و ولت هاوس و بویژه گرچن اسپریتزر می‌باشد. اسپریتزر در مطالعات خود در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا به بررسی ابعاد و چگونگی سنجش و توانمندسازی روانشناختی در محیط کاری پرداخت. او در این تحقیق مدلی را ارائه می‌کند که در آن به تبیین عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی و همچنین پیامدهای توانمندسازی روانشناختی می‌پردازد. در تحقیقی دیگر سیگال و گاردنر با استفاده از یک تحقیق پیمایشی به بررسی رابطه میان عوامل شناختی توانمندسازی و عوامل زمینه-ای (رابطه با مافوق، روابط عمومی با شرکت، تیم کاری و تمایل به عملکرد) براساس مدل اسپریتزر پرداختند. نتیجه مطالعه آنها این بود که رابطه با مافوق و روابط عمومی با شرکت بطور معناداری با جنبه‌های معنی‌دار بودن، تأثیر و خودتعیینی مرتبط بدانند اما با شایستگی ارتباطی پیدا نکردند. تیم کاری با معنی‌دار بودن و تأثیر رابطه داشت و در نهایت تمایل به تولید با معنی‌دار بودن و خودتعیینی ارتباط معنی‌داری را نمایش دادند. در تحقیقی دیگر براج (Brauch, 1998) به بررسی رویکردهای مختلف در مورد توانمندسازی پرداخته و این رویکردها را براساس دو بعد "انصاف" و "اعتقاد به آن" مورد تحلیل قرار داده و بر این اساس چهار نوع نگرش نسبت به توانمندی را شناسایی نموده است. همچنین ساوری و لوکس (Savaery & Luks, 2001) به بررسی رابطه میان توانمندسازی و رضایت شغلی و سطوح استرس پرداخته‌اند. نتیجه تحقیق آنها به این صورت است که هر چقدر میزان نفوذ ادراک شده بر کار بیشتر باشد، رضایت شغلی افزایش و سطوح استرس کاهش می‌یابد. با توجه به اینکه رابطه متغیر توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی تاکنون در تحقیقات کمی در داخل و خارج مورد بررسی قرار گرفته است، محقق بر آن شدند تا رابطه توانمندسازی روانشناختی را با تعهد سازمانی کارکنان مورد آزمون و سنجش قرار دهد.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و روش پژوهش مورد استفاده در آن، روش توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت سرمایه‌گذاری اندیشه گستر فردا واقع در تهران می‌باشد. تعداد افراد جامعه آماری ۱۳۵ نفر بوده که از بین آنها تعداد ۱۱۰ نفر انتخاب شده است، با توجه به اینکه جامعه کارکنان به دو گروه همگن ارزیاب و سایرین تقسیم می‌شوند، از نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده می‌شود. در این پژوهش ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روش مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق شامل دو بخش سوالات جمعیت شناختی (جنسیت، سطح تحصیلات، سن و سابقه کاری) و سوالات تخصصی می‌باشد. این سوالات از ۳۱ سوال تشکیل و با استفاده از طیف لیکرت طراحی گردیده است. همچنین در این تحقیق برای سنجش قابلیت اعتماد پایایی پرسشنامه، پس از وارد کردن داده‌ها با استفاده از نرم افزار Spss، ضریب پایایی کل پرسشنامه (آلفای کرونباخ) ۰/۸۴۰ محاسبه گردید. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از پایایی مناسبی برخوردار است. همچنین به منظور سنجش روایی سوالات پرسشنامه از اعتبار محتوا استفاده شده است. علیرغم اینکه پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق توسط محققان و نظریه‌پردازان شهیری تدوین گردیده و همچنین در بسیاری از تحقیقات بکارگرفته شده است، اما اعتبار محتوای این پرسشنامه‌ها دوباره توسط صاحب‌نظران دانشگاهی و سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر استفاده از آمار توصیفی و اندازه‌گیری تعدادی از شاخص‌های متمایل به مرکز و پراکندگی، از آزمون همبستگی اسپیرمن و رگرسیون در بخش آمار استنباطی به منظور آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

مشخصات جمعیت شناختی نمونه آماری نشان می‌دهد که ۷۷٫۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۲٫۳ درصد زن بوده‌اند. از نظر سن، ۷۳٫۸ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۰٫۷ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳٫۹ درصد ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۱٫۶ بالاتر از ۵۰ سال را داشته‌اند. از نظر تحصیلات، دیپلم و پایین‌تر، ۸٫۷ درصد، تحصیلات دانشگاهی فوق دیپلم، ۱۲٫۷ درصد، لیسانس، ۷۶٫۷ درصد و فوق لیسانس ۱٫۹ درصد بوده‌اند. از نظر سابقه کار، در حدود ۶۸٫۹

درصد کارکنان دارای سابقه زیر ۵ سال می‌باشند. در حدود ۱۲٫۶ درصد پاسخ‌دهندگان سابقه‌ای بین ۵ تا ۱۰ سال داشته‌اند، ۳٫۹ درصد سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال، ۷٫۸ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ و در حدود ۶٫۹ درصد بالاتر از ۲۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند.

بررسی نتایج فرضیه فرعی ۱ نشان دهنده این است که بین احساس شایستگی در شغل و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و با توجه به خروجی SPSS ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر ۰/۳۲۱ بود با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری ۰٫۰۰۱ می‌باشد و کوچکتر از مقدار خطاست، بنابراین فرضیه مورد تأیید قرار گرفت که نشان‌دهنده همبستگی بین احساس شایستگی و تعهد سازمانی می‌باشد.

**فرضیه فرعی ۲-** بین احساس معنی دار بودن در شغل و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و با توجه به خروجی SPSS ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر ۰/۵۷۱ بود. با توجه به اینکه عدد معنی داری (۰٫۰۰۰) کوچکتر از مقدار خطا (۰٫۰۵) می‌باشد بنابراین، این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت که نشان‌دهنده همبستگی بین احساس معنی دار بودن و تعهد سازمانی می‌باشد.

**فرضیه فرعی ۳-** بین احساس خودتعیینی در شغل و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و با توجه به خروجی SPSS ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰٫۶۷۰ بود همچنین با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری (۰٫۰۰۰) کوچکتر از مقدار سطح خطا (۰٫۰۵) می‌باشد بنابراین، این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت که نشان‌دهنده همبستگی بسیار بالا و مستقیم بین احساس خودتعیینی و تعهد سازمانی می‌باشد.

**فرضیه فرعی ۴-** بین احساس تأثیرگذاری در شغل و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و با توجه به خروجی SPSS ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰٫۳۷۷ بود همچنین با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری (۰٫۰۰۰) کوچکتر از مقدار سطح خطا (۰٫۰۵) می‌باشد بنابراین، این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت که نشان‌دهنده همبستگی بین احساس تأثیرگذاری و تعهد سازمانی می‌باشد.

**فرضیه فرعی ۵-** بین احساس اعتماد در شغل و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و با توجه به خروجی SPSS ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰٫۳۹۴ بود همچنین با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری (۰٫۰۰۰) کوچکتر از مقدار سطح خطا (۰٫۰۵) می‌باشد بنابراین، این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت که نشان‌دهنده همبستگی بین احساس تأثیرگذاری و تعهد سازمانی می‌باشد.

**فرضیه فرعی ۶-** بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی (شایستگی، معنی دار بودن، خود تعینی، تأثیرگذاری، اعتماد) و متغیر تعهد سازمانی و بین ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) و متغیر توانمندسازی روانشناختی ارتباط وجود دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و با توجه به خروجی SPSS، بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیرهای مستقل و تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته ارتباط معناداری وجود دارد و بعد معنی دار بودن با داشتن بیشترین ضریب استاندارد (۰٫۳۷۵) بیشترین تأثیر در متغیر تعهد سازمانی را دارد. سپس رابطه ابعاد تعهد سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل و توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر وابسته بررسی گردید و مشخص شد بین آنها نیز ارتباط معناداری وجود داشته و بعد تعهد عاطفی با داشتن بیشترین ضریب استاندارد (۰٫۴۴۹) بیشترین تأثیر در متغیر توانمندسازی روانشناختی را دارد. بنابراین این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت که نشان‌دهنده ارتباط بین ابعاد تعهد سازمانی با ابعاد توانمندسازی روانشناختی می‌باشد.

**فرضیه فرعی ۷-** اعتماد سازمانی در رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی تأثیرگذار است.

### ارتباط توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی

چون مقدار سطح معنی داری برای متغیر توانمندسازی روانشناختی برابر ۰٫۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطا می‌باشد این متغیر در مدل رگرسیون جای می‌گیرد و مقدار اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر روی متغیر تعهد سازمانی برابر ۰٫۷۷۱ می‌باشد.

## ارتباط توانمندسازی روانشناختی و اعتماد سازمانی

چون مقدار سطح معنی داری برای متغیر توانمندسازی روانشناختی برابر ۰,۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطا می‌باشد این متغیر در مدل رگرسیون جای می‌گیرد و مقدار اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر روی متغیر اعتماد سازمانی برابر ۰,۵۹۱ می‌باشد.

## ارتباط اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی

چون مقدار سطح معنی داری برای متغیر اعتماد سازمانی برابر ۰,۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطا می‌باشد این متغیر در مدل رگرسیون جای می‌گیرد و مقدار اثر متغیر اعتماد سازمانی بر روی متغیر تعهد سازمانی برابر ۰,۵۸۸ می‌باشد. نتایج حاصل از روش رگرسیون و تحلیل مسیر نشان داد که تمام مسیرها دارای اثرات بالایی بر یکدیگر بوده و در نتیجه در مدل مربوطه جای می‌گیرند بنابراین فرضیه هفتم که واسطه‌ای بودن متغیر اعتماد سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهد، تأیید می‌شود.

## نتیجه‌گیری

همانگونه که در بحث مشخص گردید بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی ارتباط وجود دارد لذا برای افزایش توانمندسازی باید اقداماتی صورت گیرد. مطلوب سازی عوامل سازمانی منجر به توانمندسازی کارکنان می‌گردد. از این رو نظام پاداش دهی، ساختار سازمانی، دسترسی کارکنان به منابع و داشتن اهداف روشن به عنوان شرایط سازمانی بایستی طوری طراحی شوند که موجبات توانمندی کارکنان را فراهم نمایند. نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد و مشروط تدوین شود. در دادن پاداش به خلاقیت، ابتکار عمل فردی و گروهی، نیازها و علایق فردی، تفاوت-های فردی، انواع پاداش‌ها (درونی و بیرونی) توجه جدی شود. پاداش‌های مناسب و به موقع برای هر کارمند تعیین شود.

جهت افزایش تعهد سازمانی از آنجا که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمانی سازگار بوده و فرد قادر باشد که ارزش‌های سازمانی را در خود درونی سازد، پیشنهاد می‌شود سازمان ارزش‌ها و انتظارات خود را به صورت مکتوب یا بصورت شفاهی در اختیار کارکنان قرار دهند تا کارکنان خودشان را با این ارزش‌ها سازگار نموده و نوعی احساس غرور ناشی از تعیین هویت شدن با سازمان به آنها دست دهد. هر اندازه که سازمان به مشکلات شغلی بویژه مشکلات خانوادگی کارکنان توجه نماید، کارکنان احساس تعلق و تمایل بیشتری به کار خود پیدا خواهند کرد. لذا توصیه می‌شود واحدهای مربوطه و حتی مدیران نسبت به شناخت مسائل و مشکلات نیروی انسانی خود توجه لازم را داشته باشند تا بواسطه این کار بتوانند احساس تعلق کارکنان را به سازمان، بیشتر بر انگیزانند.

اعتماد سازمانی به عنوان یک متغیر واسطه‌ای روی ارتباط عنصر توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی تأثیرگذار می‌باشد. جهت ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان در مرحله اول نیازمند ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک در بین کارکنان است که به آن معتقد باشند. اعتماد دو طرفه در محیط می‌تواند توسعه پیدا کند که در آن محیط ارزش‌های مشترک، صداقت و انسجام به عنوان پایه و اساس اعتماد در بین افراد قلمداد می‌شوند. مأموریت‌های رسمی، اختیارات، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سمبل‌ها یا نشانه‌هایی از فرهنگ سازمان‌ها هستند. موقعی که این نشانه‌ها وارد عمل شوند، جوهره و ذات فرهنگ پدیدار خواهد شد. به عبارت دیگر رفتار بین افرادی که با همدیگر در تعاملند و نیز، تشریفات مختلف و استقرار فیزیکی سازمان باید بر مبنای ارزش‌هایی ایجاد گردد که هر فردی به آن اعتقاد دارد. اگر فرهنگ سازمان با ارزش‌های سازمان در تعارض باشد، اعتماد در آن به سمت نابودی در حرکت خواهد بود.

" رهبری " یک مفهوم اعتماد دو طرفه بر مبنای ارزش‌ها و دید مشترک است. اگر ارزش‌ها و دید مشترک موجود نباشد، رهبر باید از شیوه‌ها، کنترل تحمیلی خارجی، قوانین محدود کننده و دست و پاگیر و رسمیت زیاد استفاده کند.

اگر یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک ایجاد شده باشد، کارکنان بیشتر به سازمان متعهد خواهند شد تا جایی که آن‌ها معتقد می‌شوند که اهداف سازمان راهی برای رسیدن به اهداف خودشان است. مدیریت در این جا به کنترل نیازی ندارد، بلکه نیازمند رهبری اثربخش از طریق راهنمایی، حمایت و هدایت است.

نگهداری و ایجاد تعهد کارکنان نیازمند یک استراتژی مدیریت است که بر توانمند سازی کارکنان متکی است.

اجازه دادن به کارکنان جهت مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری، جریان ارتباطات باز، و ایجاد کار معنادار و با مفهوم برای کارکنان، همگی در جهت کمک به افزایش تعهد و روحیه کارکنان است.

#### • منابع فارسی

۱. ابطحی، سیدحسین و سعید عابسی «توانمندسازی کارکنان» تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، 1386
۲. اسکات، سینیتا و دنیس ژافه «تواناسازی کارکنان» مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1375
۳. بارانی، صمد «بررسی عوامل بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان در سازمان شهرکهای صنعتی و صنایع کوچک ایران» پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، 1387
۴. بلانچارد، کن و آلن راندولف «مدیریت تواناسازی کارکنان» مهدی ایران نژاد، تهران: نشر مدیران، 1378
۵. سکاران، اوما ۱۳۸۱، «روش تحقیق در مدیریت» ترجمه محمد صائبی و شیرازی، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. شفی، آرزو، «بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، 1385.
۷. وتن، دیوید و کیم کمرون «تواناسازی و تفویض اختیار» ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ۱۳۸۱

#### • منابع انگلیسی

1. Allen, N. Meyer, J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage, Newbury Park, CA,
2. Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, W.H. Freeman, New York, NY, rentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
3. Blanchard, Ken . Randulef, Alen (1999) " Empowerment Employee Management" ,Translated by Iran Nejad, Mahdi, Modiran Pubs (in persion)
4. Bowen DA, Lawler III EF.( 1992), The empowerment of service workers: what, why, how, and when. Sloan Manage Rev: 31-9 [Spring].
5. Davis, K., & Newstrom, J. (2002) *Organizational Behavior*, 11th ED, Mc Graw Hill.
6. Deci, E.L., Connell, J.P., Ryan, R.M. (1989), "Self-determination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No.4, pp.580-90
7. Jalili, Masood (1996) " Order Sociologist ", Ney pubs (in persion).
8. Keller T, Dansereau F. Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relat* 1995;48(2):127-45.
9. Keltner Baker, Denise. (2000), An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment, university of Iowa, pp.10-34
10. Lee, M. and Koh, J. (2001), "Is empowerment really a new concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 684-95.
11. Legge, K. (1995), "Human resource management: rhetoric, reality and hidden agendas", in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London, pp. 46-50. 30. Liu, M.M. Anita. Chiu, W.M. Fellows, Richard. (2007), Enhancing commitment through work empowerment, *Journal: Engineering, Construction and Architectural Management* Vol 14 No: 6 pp: 568-580

12. Mooris, Estive. Graham, Vebelkaks (1998) "Empowerment Technic", Translated by Nikfetrat, Badri .Samadi, Homayoon, Goruhe Karshenasane Iran pubs (in Persian).
13. Mondros, J.B. and Wilson, S.M. (1994), Organising for Power and Empowerment, Columbia University Press, New York, NY.
14. Niehoff BP, Moorman RH, Blakely G, Fuller J. The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group Organ Manage* 2001;26(1):91-114.
15. Rue, L. & Byars, L., 2003. Management, 10th Ed, Mc Graw Hill.
16. Russ, D.E. and Millam, E.R. (1995), "Executive commentary-empowerment a matter of degree", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 3, pp.29-31.
17. Shannon Osborn, Jane. (2002), components of empowerment and how they differently relate to employee job satisfaction, organizational commitment and intent to leave the job, pp1-2
18. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
19. Spreitzer, G. (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No.2, pp.483-504.
20. Spreitzer, G.M. and Doneson, D. (2005), "Musing on the past and future of employee empowerment", in Cummings, T. (Ed.), *Handbook of Organizational Development*, Sage, Thousand Oaks, CA.
21. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad Manage Rev* 1990;15(4):666-81.
22. Whitten, David. Kim, Kameron (2002), "Empowerment and delegation", Translated by Yazdani, Badrodin, Institution of Tahghighat and Amoozeshe Modiriati pubs (in Persian).

## پایان



## روانشناسی تفاوت‌های فردی

### "فهرست"

.....	مقدمه
.....	روانشناسی
.....	تعریف روانشناسی
.....	تعریف روانشناسی فردی
.....	خاستگاه و تاریخچه روانشناسی تفاوت‌های فردی
.....	فوائد آشنایی با تفاوت‌های فردی
.....	تفاوت در جهان هستی
.....	تفاوت‌های افراد از نگاه قرآن و روایات
.....	تفاوت‌های فردی در تعلیم و تربیت
.....	عوامل موثر در تفاوت‌های فردی

### مقدمه:

امروزه توجه به آموزش و پرورش از شاخص‌های عمده و توسعه جوامع انسانی محسوب می‌شود. یعنی کشورها براساس رشد و توسعه اقتصادی بلکه براساس میزان توجه به آموزش و پرورش مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. برای ارزیابی میزان توسعه آموزش و پرورش به میزان توجه آموزش و پرورش به امر تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان اهمیت داده می‌شود. همان‌گونه که می‌دانیم هیچ انسانی کاملاً شبیه به دیگری نیست. این تفاوت‌ها در همه جا و بین همه انسان‌ها در بین دوقلوها و حتی دوقلوهای هم‌شکم یکسان ملاحظه می‌شود. این تفاوت‌ها به گونه‌ای است که به جرات می‌توان ادعا کرد به تعداد انسان‌ها روی زمین یعنی شش میلیارد انسان استثنایی وجود دارند که در کنار هم زندگی می‌کنند. این مساله هم در تفاوت سرانگشتان انسان مشهور است و هم در حیطه‌های غیرمادی همچون ابعاد عاطفی، احساسی، روانی و شناختی، البته این امری است که باید آن را به فال نیک گرفت چون از رازهای خلقت است زیرا همین تفاوت‌ها و ناهمسانی‌هاست که ادامه زندگی میسر می‌سازد.

حقیقت این است که بین انسان‌ها تفاوت هر چند اندک وجود دارد. چه آن تفاوت‌هایی که مربوط به ظواهر جسمانی مانند اندازه قد، چاقی و لاغری، رنگ پوست است و آن را می‌توان براحتی مشاهده کرد و چه تفاوت‌های رفتاری، عاطفی و شخصیتی که در پاسخ به محیط و پدیده‌های مختلف خود را آشکار می‌سازد. در برابر یک محرک، پدیده یا حادثه انسان‌ها رفتارهای متفاوت از خود نشان می‌دهند و در حل یک مسئله انسان‌ها راه‌های مختلفی را براساس علائق، نگرش و سوابق تجربی خود پیدا می‌کنند.

واز زاویه‌ای دیگر، علی‌رغم اینکه انسان‌ها با هم متفاوتند، بسیار به هم شبیه‌اند. به نظر ما وجود شباهت‌ها در بین انسان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در یک کلام همه افراد چه ناشنوا، چه عقب مانده، چه نابینا به خاطر ویژگی‌های مشترکشان که بسیار زیاد نیز است انسان می‌نامیم. پس مسئولیت عظیمی بر گردن ما وجود دارد یعنی وظیفه انسانی ما حکم می‌کند در برابر همه آنها رفتاری بشر دوستانه داشته باشیم.

به همین سبب است که سازمانهای بین المللی و منطقه ای در دفاع از حقوق انسانها بوجود آمده است و تمامی کشورها را ملزم کرده است تا پیمان نامه های مختلفی نظیر حقوق بشر، حقوق کودک، حقوق اسراء را امضاء و اجرا نمایند. در همه این پیمان نامه ها به حقوق انسانها بدون توجه به رنگ پوست، نژاد و میزان هوش توجه جدی شده است.

همین تشابه آنهاست که جوامع انسانی را می سازد. فطرت انسان در گرایش به جمع دارد و از افزوگرا است و همین مساله موجب نزدیکی انسانها و در نتیجه تشکیل اجتماع میشود که خود زیر بنابر تشکیل تمدن عظیم بشر با پیشرفتهای حیرت انگیز علمی گشته است.

هر انسانی از بعضی جنبه ها شبیه همه انسانهای دیگر است. ( شباهتها در زمینه هایی مانند: یادگیری، رشد و کارکرد اعضای بدن) شبیه بعضی انسانهای دیگر است. ( تفاوتها با افراد دیگر و وجه اشتراک با بعضی در موارد نظیر: جنس هوش، نژاد)

### **شبیه هیچ انسان دیگری نیست. ( یگانگی ها در زمینه هایی مانند: تجارب شخصی، تاریخچه زندگی)**

روان شناسی دانش جذابی است. اگر چه از تأسیس آن توسط ویلهلم وونت ( دانشگاه لایپزیک آلمان) در سال ۱۸۷۹ بیش از ۱۲۷ سال از عمر آن نیم گذرد، اما در این سالها مطالعات علمی نظریه پردازان بزرگ و تحقیقات آنها این دانش جوان را به عنوان یکی از کاربردی ترین علوم انسانی درآورده است. امروزه کمترین جایی سراغ داریم که روان شناسی در آن نفوذ نکرده باشد. به اعتقاد اکثر روانشناسان، روان شناسی را می توان اینگونه تعریف کرد:

### **روان شناسی: یعنی مطالعه علمی رفتار**

#### **تعریف روانشناسی تفاوتهای فردی:**

یکی از شاخه های تخصص روانشناسی جدید، روانشناسی تفاوتهای فردی است که همانند سایر شاخه های روانشناسی، موضوع، هدف و روش خاصی دارد. روانشناسی تفاوتهای فردی به مطالعه تفاوتهای افراد و گروهها می پردازد.

#### **تفاوتهای افراد به دو دسته تقسیم می شوند:**

۱ - تفاوتهای بین فردی

۲ - تفاوتهای درون فردی

انسانها از لحاظ ویژگیهای جسمانی مثل قد، وزن و رنگ چشم و خصوصیات روانی از قبیل هوش و شخصیت، تفاوتهایی با یکدیگر دارند که این تفاوت بین افراد را تفاوتهای بین فردی می نامند.

تفاوتهای بین فردی در زمینه های مختلف مشاهده می شوند و تاثیر بسزایی بر کار و عملکردهای انسانها می گذارد و به همین علت، در زمینه موفقیت های تحصیلی و شغلی نیز مهم می باشند.

توانایی های مختلف در یک فرد، یکسان نبوده و هر فرد در برخی زمینه ها دارای استعداد خوب و در زمینه های دیگر استعداد متوسط یا ضعیف دارد. به تفاوتهای موجود در تواناییها و استعدادهای مختلف در یک فرد، تفاوت های درون فردی اطلاق می شود. برای مثال، ممکن است فردی در زمینه یادگیری زبان انگلیسی استعداد خوبی داشته باشد، اما در زمینه یادگیری ریاضیات دچار مشکل باشد.

#### **تفاوتهای درون گروهی و بین گروهی:**

تفاوت عملکرد افراد در گروههای مختلف، تفاوت بین گروهی نام دارد. برای مثال، تفاوت دختران و پسران، تفاوت کودکان شهری و روستایی از این قبیل می باشد.

البته در هر گروه نیز افراد تفاوتهایی با یکدیگر دارند که این، تفاوت درون گروهی نام دارد. برای مثال، تفاوت دانشجویان سال اول رشته روانشناسی، تفاوت دختران با هم یا تفاوت نوجوانان با یکدیگر!

به طور کلی می توان گفت که موضوع مورد مطالعه روانشناسی تفاوتهای فردی، مطالعه تفاوتهای بین فردی، درون فردی، درون گروهی و بین گروهی است

موضوع روانشناسی تفاوتهای فردی ( مطالعه تفاوتهای افراد) در ارتباط با روانشناسی تجربی به صورت زیر مطرح می شود:



روانشناسی تفاوت‌های فردی با استفاده از روش آزمون به شناسایی تفاوت‌های فردی می‌پردازد، در حالی که روانشناسی تجربی با استفاده از روش آزمایش، موضوع خود را مطالعه می‌کند.

در روانشناسی تجربی، تاثیر موقعیتهای مختلف را بر رفتار افراد مورد مطالعه قرار می‌دهند و معمولاً فرایندهای کلی مانند حافظه، یادگیری و نظریه‌های کلی آنها با استفاده از روش آزمایش مطالعه می‌شوند، در حالی که روانشناسی تفاوت‌های فردی با استفاده از آزمونهای مختلف، رفتار افراد را در شرایط و موقعیت یکسان مورد بررسی قرار می‌دهد.

روانشناسی تفاوت‌های فردی در صدد است که نشان دهد افراد حتی در شرایط یکسان نیز تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند که این رفتارها، موضوع روانشناسی تفاوت‌های فردی است در صورتی که روانشناسی تجربی در پی آن است که نشان دهد شرایط بر رفتار افراد تاثیر می‌گذراند و تغییر شرایط، تغییر رفتار را به همراه دارد.

روانشناسی تفاوت‌های فردی، مانند کل روانشناسی، رفتار را مورد بررسی قرار می‌دهد، اما در این مورد بیشتر به عمل تاکید دارد. برای مثال، هنگامی که می‌گوییم: یادگیری توزیعی و یادگیری فشرده تاثیر متفاوتی بر افراد دارند، این امر توسط روانشناسی تجربی مطالعه می‌شود، اما بین افرادی که یادگیری توزیعی دارند نیز تفاوت‌هایی مشهود است که این موضوع، مورد مطالعه روانشناسی تفاوت‌های فردی است.

### خاستگاه و تاریخچه روانشناسی تفاوت‌های فردی:

آگاهی از وجود تفاوت‌های فردی بین انسانها، شاید قدمتی به اندازه خلقت انسان داشته باشد زیرا انسانهای اولیه نیز که در غارها و جنگلها زندگی می‌کردند از پدیده تفاوت‌های فردی بین انسانها آگاه بودند و براساس تفاوت‌های فردی، تقسیم کار می‌کردند.

برای مثال، دسته‌ای از افراد، شکارچی و عده‌ای دیگر تهیه‌کننده هیزم و خوراک بودند. مساله تفاوت‌های فردی در ایران کهن و ملل مختلف نیز مطرح بوده است. برای مثال، قوم آریایی ایرانی به سه گروه: جنگ آوران، بزرگران و مغان تقسیم می‌شدند.

افلاطون، مردم را از لحاظ استعداد به سه گروه طلا، نقره و مس تقسیم می‌کند وی با بیان دسته‌بندی به تفاوت‌های فردی بین انسانها اشاره می‌کند یا مولوی با بیانی بسیار ساده، وجود تفاوت‌های فردی را این‌گونه عنوان می‌کند:

هر دو گر یک نام دارد در سخن /// لیک فرق دارد این حسن تا آن حسن

یا هر کسی را بهر کاری ساختند / میل آن را در دلش انداختند

بنابراین، ملل مختلف در طول تاریخ از وجود تفاوت‌های فردی بین انسانها آگاهی داشته و آنها را طبقه‌بندی می‌کردند، اما این نوع تقسیم‌بندیها دقیق، عینی و علمی نبوده‌اند لذا چاره‌ای جز این نبود که تواناییها را به دو صورت علمی اندازه‌گیری و تفاوت‌های فردی را به دقت تعیین کنند و برای انجام هر کار، فرد مناسبی را بگمارند. در این راستا، تعدادی از انسانها با نبوغ خود توانستند موجب پیشرفت علم روانشناسی تفاوت‌های فردی شوند.

در مورد شروع مطالعه علمی تفاوت‌های فردی، اختلاف نظر بسیاری وجود دارد. اکثر روانشناسان معتقدند حادثه‌ای که در سال ۱۷۹۶ میلادی در رصدخانه گریونیچ انگلستان اتفاق افتاد، نقطه‌ی عطفی در مطالعه علمی تفاوت‌های فردی می‌باشد.

این رصدخانه، رئیس دانشمندی به نام مسکلین و دستیار وی به نام کینه بروک داشت کینه بروک در ردیابی عبور یک ستاره از مقابل عدسی دوربین همیشه مرتکب یک ثانیه خطا می‌شد و به همین علت نیز اخراج شد.

در سال ۱۸۱۶ میلادی، بسل، ستاره‌شناس آلمانی پس از خواندن این داستان به این فکر افتاد که این خطا نباید در اثر سهل‌انگاری بوده باشد و واقعیت دیگری در پشت این مساله نهفته است، لذا تخمین‌های خود را با تخمین‌های سایر همکارانش مقایسه کرد و همان یک ثانیه تفاوت را دید وی همچنین متوجه شد که تخمین‌های افراد در زمانهای مختلف تغییر می‌کند.

او به دنبال این بررسی، معادله‌ای تحت عنوان معادله شخصی را ارائه می‌دهد. منظور از معادله شخصی این است که ادراک هر فرد در اثر حالات روانی و نگرشهای او تغییر شکل می‌یابد.

بنابراین، از این تاریخ به بعد، مطالعه علمی تفاوت‌های فردی شروع می‌شود.

اما عده ای معتقدند که مطالعه علمی تفاوت‌های فردی، توسط نظریه تکاملی داروین شروع شده است داروین در کتاب خود با صراحت به تفاوت‌های فردی اشاره می‌کند و می‌گوید: افراد یک نوع جاندار، خصوصیات فردی متفاوتی دارند و خصوصیات فردی مساعد موجب بقا می‌شود داروین باقی مانده افراد دارای خصوصیات مساعد را انتخاب طبیعی می‌نامد.

برخی معتقدند که آغازگر مطالعات علمی تفاوت‌های فردی ژان ژاک روسو فرانسوی است و به همین دلیل او را پدر تعلیم و تربیت نوین نامیده‌اند.

روسو، نظریاتی در مورد آموزش و پرورش ارائه داد و در اثر افکار تازه او، نظام آموزش و پرورش از معلم محوری به شاگرد محوری تبدیل شد. علاوه بر این، افراد دیگری نیز موجب گسترش علم تفاوت‌های فردی شدند. یکی از این افراد فرانسویس گالتون بود که امروزه وی را پدر روانشناسی تفاوت‌های فردی می‌دانند.

گالتون با مطالعه افراد نابغه، معتقد بود که نوع در بین انسانها ارثی است. مردان نامی اغلب اجدادی نامی داشته‌اند؛ البته او دو عامل وراثت و محیط را در بوجود آمدن تفاوت‌های فردی موثر می‌داند.

مک لین کتل نیز با ابداع اولین آزمونها، سطح و زمان واکنش را اندازه گرفت و براساس ده آزمون خود به اندازه گیری تفاوت‌های فردی پرداخت. آلفردینه، اولین آزمون هوش را تهیه کرد و از آن زمان به بعد بود که دیگران توانستند تفاوت‌های فردی را به طور علمی و دقیق مورد بررسی قرار دهند.

### فواید آشنایی با تفاوت‌های فردی عبارتند از:

- ۱ - افزایش دانش
- ۲ - توجه به این نکته که هرکس توانایی انجام دادن هر کاری را ندارد.
- ۳ - آگاهی به والدین درخصوص تواناییهای کودکان و نوجوانان
- ۴ - توجه به این نکته که رشد انسان با همدیگر تفاوت دارد.
- ۵ - آگاهی به والدین دانش آموزان استثنایی
- ۶ - آگاهی معلمان درخصوص نوع برخورد با دانش آموزان بدو ورود به هر مقطع
- ۷ - توجه معلمان به استعدادهاى خاص دانش آموزان
- ۸ - توجه معلمان به ظهور استعداد دانش آموزان در زمانهای خاص
- ۹ - توجه به تفاوت‌های افراد در چگونگی و سرعت سازگاری
- ۱۰ - شناخت تفاوت‌های بین دو جنس
- ۱۱ - استفاده از شیوه های مختلف تربیت فرزند و یا مدیریت کلاس

### تفاوت ها در جهان هستی :

خداوند در مواردی نه چندان اندک، از اختلاف مظاهر طبیعی و امور تکوینی سخن به میان می‌آورد و آن را به عنوان آیات الهی بر می‌شمارد، رب حکیم در مواردی زیادی از آیات خود به این امر مهم اشاره نموده که هیچ انسانی با دیگر هموعان به یک شکل نیست. هر انسانی در افکار و روحیات و سلايق خود جهانی پهناور خود را دارد. حتی سرانگشت یک انسان با انسان دیگری همسان نیست چه رسد به اینکه اخلاق و روحیات و سلايق آنها با یکدیگر همخوانی داشته باشند.

برای نمونه، ما به تعدادی از آیات که با صراحت به تفاوت های افراد انسانی در اخلاق، رفتار، زبان و سایر تفاوت ها می‌پردازد، اشاره می‌کنیم:

(۱) و من آیات خلق السماوات و الارض و اختلاف السننکم و الوانکم فی ذلک لآیات للعالمین (روم: ۲۲)

و از آیات او، آفرینش آسمانها و زمین و تفاوت زبانها و رنگهای شماست. و در این تفاوتها نشانهای است برای عالمیان

(۲) فاقم وجهک للدين حنیفاً فطره الله التي فطر الناس علیها لا تبدیل لخلق الله ذلک دین القیم و لکن اکثر الناس لا یعلمون ( روم: ۳۰)

روی خود را متوجه آیین خالص پروردگار کن . این فطرتی است که خداوند انسان ها براساس آن ( منحصربه فرد) آفریده و هیچ گونه دگرگونی در آفرینش خدا نیست . این است دین . آیین محکم و استوار، ولی اکثر مردم آن را نمی دانند .

۳) و فی ارض قطع متجاورات و جنات من اعناب و زرع و نخل صنوان غیرصنوان یسقی بماء واحد و نفضل بعضها علی بعض فی الاکل ان فی ذلک لایات لقوم یعقلون (رعد: ۳)

و در روی زمین قطعاتی در کنار هم قرار دارد که با هم متفاوتند، و باغ هایی از انگور، و زراعت، و نخل ها، که گاهی بریک پایه می رویند و گاهی بر دو پایه، همه آنها از یک آب سیراب می شوند و با این حال بعضی از آنها را از جهت میوه بر دیگری برتری می دهیم . در اینها نشانه هایی است برای آنها که عقل خویش را بکار می گیرند .

۴) و من الناس والدواب و الانعام مختلف الوانه کذلک انما یخشی الله من عباده العلماء ان الله عزیر غفور (فاطر : ۲۸)

از انسان ها و جنیندگان و چهارپایان انواعی با الوان مختلف (آری) حقیقت چنین است از میان بندگان خدا تنها دانشمندان از او

۵) یا ایها الناس انا خلقناکم من ذکر و اثنی و جعلناکم شعوباً و قبائل لتعارفوا ان اکرکم عندالله اتقاکم ان الله علیم خبیر . (حجرا : ۱۳)

ای مردم ! ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و تیره ها و قبیله ها قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید ولی گرامی ترین شما نزد خداوند با تفاوتترین شمایست، خداوند دانا و خبیر است .

۶) انظر کیف فضلنا بعضهم علی بعض ... (اسراء : ۲۱)

ببین چگونه بعضی را ( در دنیا به خاطر تلاش شان) بر بعضی دیگر برتری بخشیده ایم ...

۷) اهم یقسمون رحمت ربک نحن قسمنا بینهم معیشتهم فی الحیات الدنیا و رفعنا بعضهم فوق بعض درجات لیتخذ بعضهم بعضاً سخریاً (زخرف : ۳۲)

آیا آنها رحمت پروردگار را تقسیم می کند ؟ مامعیشست آنها را در حیات دنیا، در میان آنان تقسیم کردیم و بعضی را بر بعضی برتری دادیم تا یکدیگر را تسخیر و با هم تعاون کنند .

در این آیات که مذکور افتاد وجود تفاوت های فردی در میان مردم امری است واضح و روشن، آیات فوق گویای این مسئله است که تفاوت های فردی، ناشی از عوام وراثتی و محیطی هستند این قسمت از سخن خداوند که می فرماید : « برخی از شما را بر بعضی دیگر درجاتی برتری داد در برگیرنده همه انواع تفاوت های فردی، چه به صورت ارثی و چه بصورت اکتسابی می شوند و آن قسمت از سخن خداوند که می فرماید : « تا یکدیگر را تسخیر و با هم تعاون کنند » در واقع به تفاوت های انسان از نگاه ثروت و علم و شغل اشاره دارد . از باب مثال فقیر برای دریافت مزد، برای فرد ثروت مند کار می کند و همین گونه برخی از صاحبان حرف و مشاغل خاص، برای دریافت مزد، در خدمت سایرین به کار اشتغال دارند و به این صورت است که پایه های تعاون و همکاری و در نتیجه تقسیم کار در میان آحاد جامعه به وجود می آید که این به نوبه خود باعث برطرف شدن نیازمندیهای مردم و فراهم آمدن کلیه خدمات لازم برای ادامه زندگی است . (عثمان نجاتی : ص ۳۴۶)

اختلاف روشهای فکری و تنوع برداشتها تا حدود زیادی مورد تایید خداوند است و در عین حال بیشتر اختلاف دیدگاهها در قاموس انسانی، امری فطری و ناشی از تفاوت های فردی انسانهاست و اساساً استواری زندگی و روابط اجتماعی نوع مردم جز با این تفاوتها مجال نمی یابد . و بر این اساس، می توان گفت حکمت الهی بر این قرار گرفته که مردم، چه از راه اکتساب و چه از جهت سرشت، بدون تفاوت های فردی نباشند و همگان باید در مسیر این خلقت قرار گیرند؛ « ولو شاء ربک لجعل الناس امه واحده ولا یزالون مختلفین » (هود : ۱۱۸)

## تفاوت های افراد از نگاه قرآن و روایات

### ۱- در نگاه قرآن

آیات زیادی از قرآن به طور مستقیم به چنین اختلافی اشاره دارد . در اینجا به مواردی از آنها که مربوط به این بحث است اشاره می کنیم .

#### الف . اختلاف؛ سنت الهی

۱) « قل کل یعمل علی شاکلته فربکم اعلم بمن هو اهدی سبیلاً (اسراء : ۴۸) بگو هر کس بر فراخور خویش عمل می کند و پروردگارتان دانانتر است که چه کسی ره یافته تر است . »



دانستن این نکته که در همان دانش آموزان مدارس تفاوت‌های، فردی وجود دارد به معلمان و والدین و سایر افرادی که با کودکان ارتباط دارند کمک خواهد نمود تا در مواجهه با خصوصیات و یا اختلالات رشد و شیوه برخورد با دانش آموزان و انتخاب روش تدریس مناسب، به طور عملی تر و عینی تر برخورد نمایند و از این طریق در تثبیت بیشتر با تعدیل این گونه رفتارها موثر باشند، در این رابطه می توان نکات زیر را خاطر نشان ساخت:

- از همه ی کودکانی که در سن مشابهی قرار دارند نباید انتظار داشت که به شیوه معینی رفتار کنند. مثلاً یک کودک باهوش طبیعی و هنجاری که از یک محیط فرهنگی محروم می آید نباید انتظار داشت که همان توانایی هوشی دارای والدینی است که در سطوح بالایی از تعلیم و تربیت قرار دارند و فرزند خود را در آموزش هایش مورد حمایت و تشویق قرار می دهند و از قدرت تحصیلی یکسانی برخوردار باشد و یا در آموزش از یک میزان یادگیری برخوردار باشد در تربیت کودکان هم از روش های مشابه نمی توان استفاده کرد. ممکن است روشی برای یک کودک مناسب باشد و ما را به موفقیت روبرو سازد ولی برای دیگری نامناسب باشد و ما را با شکست روبرو سازد، به طور مثال، ممکن است کودکی به روش کنترل قدرتمندانه از طرف اولیاء و مربیان پاسخ مساعدی بدهد زیرا این روش به او احساس امنیت می دهد، ولی کودک دیگری ممکن است در مقابل همین روش از خود مخالفت، رنجش و خشم نشان می دهد. با یک کودک ممکن است در رقابت با سایر کودکان واکنش مناسبی از خود نشان دهد. تفاوت های فردی، برای هر فردی اعتبار و مسئولیت ویژه ای به همراه دارد و او را به صورت یک وجود مستقل مطرح می سازد و این ویژگی های مستقل مطرح می سازد و ویژگی های مستقل افراد است که مردم را به یکدیگر علاقمند می سازد. به عنوان مثال کودکی که تفکرات و رفتارش از خود ابداع و خلاقیتی را نشان می دهد در گروه همسالان خود به طور فعال تری شرکت خواهد کرد تا کودکی که در او هیچگونه ابداعی و خلاقیتی وجود ندارد و درست همانند همسالان خود فکر می کند صحبت می کند و یا عملی را انجام می دهد.

- هیچ موقع کودکان را نباید با هم مقایسه کرد. آنها دارای استعدادهای متفاوتی هستند. مقایسه کردن، موفقیت دیگران را به رخ فرزند خود کشیدن، انتظارات غیرواقع بینانه از او داشتن و تفاوت های فردی را نادیده گرفتن، خطاهای تربیتی مهمی هستند.

مقایسه زمانی می تواند درست باشد که در نفر از هر جهت در شرایط مساوی باشند. تنها در این صورت است که می توان انتظار یکسان از آن دو داشت. اگر کودکی را در یک زمینه استعداد کمتری دارد نباید او را به این دلیل سرزنش کرد بلکه باید به او کمک کرد تا در آن زمینه تا حد ممکن ضعف های خود را جبران کند ولی هرگز انتظار نداشت که او در آن زمینه مانند فردی که استعداد بیشتری دارد پیشرفت کند انسانها معمولاً از لحاظ استعدادهای گوناگون یکسان نیستند. برخی از نظر هوشی ضعیف و برخی دیگر قوی هستند و بر این اساس موفقیت تحصیلی آنها یکسان از آنها داشت. بنابراین معلمان و مربیان و همینطور والدین باید سعی کنند استعدادهای کودکان و نوجوانان را به درستی شناسایی کنند و آنها را در زمینه هایی که آمادگی و استعدادهای خود را در آن زمینه ها شکوفا سازند. معلمان باید نسبت به اختلالات فردی یادگیرندگان با احترام برخورد کنند و در یادگیری مطالب درسی هرگز دانش آموزان را به رقابت وادار نکنند و از یکسان بار آمدن آنها بپرهیزند اگر معلمان به تفاوت های فردی فراگیرندگان توجه کنند، تقریباً می توان مطمئن شد که در هر کلاس، همه ی آنان به اهداف و استانداردهای ملی آموزشی دست می یابند.

بیان یک موضوع و تدریس یک کتاب خاص در یک کلاس، هرگز به معنای آن نیست که همه ی دانش آموزان به صورت کاملاً یکسان درک نموده و از آن بهره می جویند بعضی از دانش آموزان زودتر می فهمند و بعضی نیاز به زمان و توضیح بیشتری دارند در واقع معلمی که با اصل تفاوت های فردی آشناست. از همه شاگردانش در فهم و درک موضوعات و ارائه پاسخ ها انتظار یکسان ندارد. توجه به تفاوت های فردی، مربی را از قضاوت های عجولانه و ناروا در مورد رفتارهای دانش آموزان به دور داشته و در پی بردن به علت واقعی بسیاری از رفتارهای ظاهراً نامطلوب ایشان نظیر سئوالات مکرر، شیطنت ها، گوشه گیری ها، پرخاشگری ها، تجدید شدن ها و مردود شدن ها و به اصطلاح تنبلی ها، کمک می کند.

مسئله تفاوت های فردی برای معلم از دو نظر اهمیت دارد؛ تفاوت های برونی سرو کار داریم اما زمانی که مقایسه ای در کار نیست و ما قصد ارزیابی ویژگی های دانش آموزان را در مقایسه با دیگران نداشته و صرفاً به بررسی وضعیت فردی او می پردازیم مسئله تفاوت های درونی یا درونی یا درون فردی مطرح می گردد.

## عوامل موثر در تفاوت‌های فردی عبارتند از :

تحقیقات روان‌شناسان نشان داده است که **وراثت** (آمادگیهای ارثی که از طریق ژن به فرزندان انتقال می‌یابد) و **محیط** (فراهم بودن امکانات لازم جهت افزایش توانمندیهای کودک) می‌تواند در ایجاد تفاوت‌های افراد تاثیر داشته باشد .  
محیط را می‌توان به طبقات زیر تقسیم کرد :

**الف) محیط فرهنگی و اجتماعی :** در هر جامعه ای سنت ها، باورها نگرشها و بطور کلی فرهنگ خاصی حاکم است . در آن فرهنگ برای اینکه فرد به عنوان عضو جامعه پذیرفته شود، خانواده و سایر اعضای جامعه تلاش می‌کنند در پرورش وی ارزشها و باورهای جامعه را لحاظ کنند و براساس فرهنگ حاکم بر جامعه ی خود به ترتیب فرزندان بپراندند . بطور مثال در بعضی از جوامع توجه به فردیت باعث تربیت افراد مستقل می‌شود و یا در بعضی دیگر از فرهنگ ها روح همکاری و جمع گرایی به عنوان یک اصل پذیرفته شده و رفتارهای متناسب با آن مورد توجه و تشویق قرار می‌گیرد . به نظر بسیاری از روان‌شناسان، فرهنگ و جامعه باعث نوعی نگرش در آموزش و پرورش شده، و این خود نیز می‌تواند در ایجاد تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف نظیر بعد شناختی، عاطفی، و اجتماعی کودکان و نوجوانان شود . به عنوان نمونه انتظار پیشرفت در ریاضیات و مهندسی برای پسران و شغل های متناسب با آن و انتخاب اسباب بازیهای متناسب با جنسیت باعث نوعی نگرش سوگرانه شده و بالطبع در رشد توانمندیهای آنها تاثیر مستقیم می‌گذارد .

**ب) محیط اقتصادی:** کودکی که متولد می‌شود با توجه به وضع اقتصادی والدین از امکانات محرکهایی برخوردار است . روشن است چنانچه وضعیت اقتصادی خانواده و جامعه در سطح بالایی باشد کودک و نوجوان از حداکثر امکانات محیطی، چه در محیط خانواده و چه در مدرسه برخوردار خواهد بود . این افراد به لحاظ فضای زندگی، وسایل بازی و محرکهایی مناسب جهت پرورش قوای حسی از تحریکات مناسبی برخوردار هستند .

**پ) محیط خانوادگی :** نوع ارتباط والدین با همدیگر و همچنین چگونگی تعامل آنها با فرزندان می‌تواند در چگونگی شکل گیری شخصیت تاثیر بسزایی داشته باشد . یکی از بحث های مهم در روان شناسی رشد کودک و نوجوان، نحوه ارتباط والدین است . به طوری که در اکثر نظریه های رشد کودک و نوجوان، به اهمیت رفتار والدین توجه شده است رفتار والدین با فرزندان چه خشن و چه محبت آمیز، چه منع کننده باشد و چه او را آزاد بگذارند غالباً مطابق الگوی فرهنگی خاص که در آن جامعه قرار دارد انجام می‌گیرد. عواملی متعدد در محیط خانوادگی می‌تواند در ایجاد تفاوت‌های کودک و نوجوان تاثیر بسزایی داشته باشد که اهم آن عبارتند از :

\* شیوه های تربیتی با روشهای فرزند پروری

\* وضع اقتصادی خانواده

\* تعداد افراد خانواده

\* وضع روان شناختی والدین

\* تحصیلات والدین

\* پذیرش فرزند

\* نگاه والدینی

\* روابط برادران و خواهران

عوامل اشاره شده در ایجاد تفاوت‌های فردی در کودک و نوجوان بسیار با اهمیت می‌باشد. خانواده ای که از لحاظ اقتصادی در سطح مطلوبی باشد والدینی که از تحصیلات بالایی برخوردار باشند، نگاه مسئولیت پذیر در والدینی پذیرش بدون قید شرط بدون توجه به تانوانیهای فرزند و ... محیط مطلوبی را برای رشد همه جانبه کودک و نوجوان ایجاد می‌کند .

نوع ارتباط والدین با همدیگر و همچنین چگونگی تعامل آنها با فرزندان می‌تواند در چگونگی شکل گیری شخصیت تاثیر بسزایی داشته باشد . عمده مسائلی که درخصوص ارتباط والدین و فرزندان می‌توان مطرح کرد به قرار زیر است :

شیوه های تربیتی : روشهای مختلفی که برای تربیت فرزند یا فرزندان خود بکار می گیرند . مانند : قاطعانه - مستبدانه - سهل گیرانه - بی توجهی . این روش های فرزندپروری در قسمت بعدی توضیح داده می شود .

**پذیرش :** یعنی خانواده تا چه اندازه فرزند خود را با ویژه گیهایی که دارد پذیرفته است فرزندان ما ممکن است دارای بعضی ناتوانی باشند که با انتظارات ما مغایرت باشد . راه حل اساسی، عاقلانه و انسانی آن است که ما آنها را بدون هیچ گونه قید و شرطی بپذیریم . آنگاه با ایجاد محیطی مناسب ( از لحاظ ارائه محرکهای مناسب برای رشد توانمندیها و همچنین ایجاد محیط عاطفی) که فرد در آن احساس امنیت و شادابی نماید .

**کنترل :** در بسیاری از موارد والدین وظیفه دارند در رفتار و عملکرد فرزندان خود کنترل داشته باشند . کنترل منطقی هیچ گونه مغایرتی با دادن آزادی به فرزندان ندارد. البته هر چه که به سن کودک اضافه می شود ( علی الخصوص در سنین نوجوانی) باید میزان کنترل کمتر شده تا فرد به استقلال برسد .

**توقع رفتار عاقلانه و رشد یافتگی :** والدین و یا افرادی که از کودکان مراقبت می کنند باید متناسب با رشد آنها انتظار رفتار داشته باشند . کودکان در حال یادگیری هستند و در این میان احتمال خطا و رفتاری که با معیارهای ما همخوانی نداشته باشد، زیاد است . پس باید متناسب با رشد فرد از او انتظار رفتاری متناسب با آن دوره سنی داشت .

مفهوم فرزند پروری ، به معرفی شیوه های فرزند پروری که شامل شیوه های مقتدرانه ، سهل گیرانه و استبدادی است ، پرداخته می شود؛ چه بسا روش هایی که والدین در تربیت فرزندان خود به کار می گیرند ، نقشی اساسی در تأمین سلامت روانی فرزندان آن ها خواهد داشت و والدین امروزه کمتر به این مساله توجه کرده و از روش های و شیوه های تربیتی نامطلوب در ارتباط با کودکان استفاده می کنند که منشاء ترس ، عدم اعتماد ، احساس ناراضی ، بدبینی و اضطراب در کودکان می شود .

دامنه وسیع تاثیرات این روش ها به اندازه ای است که به روشنی ضرورت سیاست گذاری ویژه مسئولان نظام سلامت روان کشور را در این باره توجیه می کند .

زندگی خانواده نقش اساسی در حفظ سلامت روانی ، اجتماعی و جسمانی کودکان و والدین دارد . خانواده اولین و مهم ترین بافت اجتماعی را برای رشد انسان فراهم می سازد . در جریان رشد طبیعی هر کودک یک رشته تغییرات شناختی عاطفی و اجتماعی را شاهد هستیم . تقریباً همه کودکان در طول رشد و در جریان سازگاری با این تغییرات دچار مشکلاتی می شوند و استرس و تعارضی را که به دنبال می آید ، می تواند به مشکلات رفتاری - عاطفی و یادگیری در آن ها بیجامد . اکثر مشکلات رفتاری کودکان منعکس کننده شرایط پیچیده بین فردی اعضای خانواده به ویژه والدین می باشد . به عبارت دیگر وجود مشکلات رفتاری کودک به منزله روابط معیوب اعضای خانواده با یکدیگر است و با روش های تربیتی نادرست والدین و تعاملات معیوب آن ها با فرزندان ارتباط دارد .

### **تعریف فرزند پروری**

اصطلاح فرزند پروری از ریشه پرئو (Pario) به معنی " زندگی بخش " گرفته شده است . منظور از شیوه های فرزند پروری ، روش هایی است که والدین برای تربیت فرزندان خود به کار می گیرند و بیانگر نگرش هایی است که به آن ها نسبت به فرزندان خود دارند و همچنین شامل معیارها و قوانینی است که برای فرزندان خویش وضع می کنند . ولی باید پذیرفت که رفتارهای فرزند پروری به واسطه فرهنگ ، نژاد و گروه های اقتصادی تغییر می کند .

### **شیوه های فرزند پروری**

شیوه های فرزند پروری شامل دو معیار عمده هستند : محبت و کنترل والدین . کنترل والدین آن دسته از رفتارهای والدین را شامل می شود که در خدمت جامعه پذیری ( فرایند انتقال ارزش های اجتماعی از والدین به فرزندان ) کودک قرار دارد . این امر به صورت توانایی والدین در اعمال رهنمود ، ثبات ، توانایی تحمل رفتارهای نامطلوب (برای مثال فریاد کشیدن ، بهانه جویی ، گریه و ...) و استفاده از مشوق ها و تقویت ها ، نمود دارد . محبت نیز شامل صمیمیت ، علاقه ، مهربانی و عاطفه والدین می باشد .

براساس این دو شاخص مهم ، شیوه های فرزند پروری را به سه دسته عمده تقسیم می کنند :

شیوه مقتدرانه ، شیوه سهل گیرانه ، شیوه استبدادی .

## ۱- شیوه مقتدرانه

والدینی که از این شیوه استفاده می کنند ، واقعیت ها را به کودکان خود منتقل می سازند ، و تمایل بیشتری برای پذیرش دلایل کودک خود در رد یک رهنمود ( دستور ) از خود نشان می دهند . این والدین سخنوران خوبی هستند و اغلب برای مطیع سازی از استدلال و منطق بهره می جویند و به منظور توافق با کودک با او گفت و گو می کنند ، از رفتارهای نامطلوب نمی ترسند و تاب مقاومت در برابر عصبانیت کودک را دارند . والدین مقتدر به تلاش های کودکان در جهت جلب حمایت و توجه پاسخ می دهند و از تقویت های مثبت بیشتری استفاده می کنند .

این والدین در بعد محبت نیز عملکرد خوبی دارند و در ابراز محبت و علاقه و مهربانی دریغ نمی ورزند . آن ها حقوق ویژه خود را به عنوان یک بزرگسال می شناسند و به علایق فردی و ویژگی های خاص کودک خود نیز آگاهی دارند .

کودکان این والدین ؛ فعال ، دارای اعتماد به نفس ، استقلال رای ، واقع گرا ، باکفایت و خشنود ، توصیف شده اند . آن ها به دلیل این که والدینشان فرصت های زیادی در تصمیم گیری و انتخاب در اختیارشان قرار می دهند و به خاطر این که مورد عشق و محبت واقع می شوند از نوعی احساس امنیت عاطفی برخوردارند .

## ۲- شیوه سهل گیرانه

والدین سهل گیر کنترل کمتری بر کودکان خود اعمال می کنند و خواسته های آن ها چندان معقول نیست . مهرورزی و محبت آن ها در حد متوسطی قرار دارد . خانواده این والدین نسبتاً آشفته است . فعالیت خانواده ، نامنظم و اعمال مقررات ، اهمال کارانه است . والدین کنترل کمی بر کودکانشان دارند ، همین طور در خصوص انضباط کودک از نگرش هایی متعارض برخوردارند . والدین سهل انگار در عین آن که به ظاهر نسبت به کودکان خود حساس هستند ، اما توقع چندان از آن ها ندارند . فقدان خواسته های معقول همراه با خودداری از ارائه دلیل و گفت و گو با کودک ، همواره از ویژگی های این شیوه به شماره می رود . این والدین بسیار به ندرت به فرزندان خود اطلاعات صحیح یا توضیحات دقیق ارائه می دهند . در عین حال والدین سهل انگار زورگو و سرکوبگر هستند . آن ها از روش های احساس گناه و انحراف استفاده می کنند . این والدین همچنین در بیشتر موارد در مواجهه با بهانه جویی و شکایت کودک ، سر تسلیم فرود می آورند .

والدین سهل انگار در ابزار محبت با والدین مقتدر تفاوت فاحشی ندارند . مادران سهل انگار به عنوان تنبیه ، کودک را از محبت خود محروم می سازند و به تمسخر او می پردازند . یک والد سهل انگار در تلاش است درباره خط مشی خود با کودک مشورت کند و قواعد خانواده را برای او توضیح دهد ، او توقع چندان برای انجام کارهای منزل و رفتار صحیح از کودک خود ندارد . او خود را به عنوان عاملی فعال که هر گاه بخواهد ، می تواند از آن استفاده کند ؛ نه به عاملی که مسئول شکل دهی یا تغییر رفتار کنونی یا آتی کودک است ، معرفی می کند . کودکان این والدین از اتکاء به خود ، خودداری می کنند و یا از استقلال رای اندکی برخوردارند . این کودکان به صورت افرادی نسبتاً ناپخته توصیف شده اند که هنگام مواجهه با ناملایمات ، تمایل به واپس روی ( روی گردانی ) دارند . این کودکان نسنجیده عمل می کنند و به فعالیت بی هدف می پردازند . این کودکان نیز تکانشی ، پرخاشگر و فاقد اعتماد به نفس هستند و رفتارهای بزهکارانه از خود نشان می دهند .

## ۳- شیوه استبدادی

نمایش قدرت والدین اولین عاملی است که این شیوه را از دو شیوه دیگر متمایز می سازد . این والدین بسیار پرتوقع بوده و پذیرای نیازها و امیال کودکان نیستند . پیام های کلامی والدین یک جانبه و فاقد محتوای عاطفی است . والدین مستبد غالباً هنگام اعمال دستورات ، دلیلی ارائه نمی دهند . این والدین نسبت به سایر والدین در میزان مرعوب شدن در برابر رفتارهای نامطلوب ، در حد متوسطی قرار دارند .

در میان این سه شیوه ، والدین در شیوه ی استبدادی کمترین مهرورزی و محبت را از خود نشان می دهند . به ویژه این والدین به ندرت در رابطه ای که منجر به خشنودی کودک شود ، شرکت می کنند . آن ها عموماً نسبت به تلاش های کودکان برای حمایت و توجه بی تفاوتند و به ندرت از تقویت مثبت استفاده می کنند . ابزار محبت در این الگو در پائین ترین سطح قرار دارد . این والدین ، تایید ، همدلی و همدردی اندکی را نسبت به فرزندان خود ابزار می کنند و شواهد اندکی مبنی بر روابط قوی میان مادر و فرزند وجود دارد . در حقیقت براساس گزارش های موجود ، این والدین برای کنترل کودکان خود از شیوه های ایجاد ترس استفاده می کنند و هیچ گونه تفاهمی بین والدین مستبد و فرزندانشان




وجود ندارد. این والدین اطاعت کودک را یک حسن تلقی می کنند و در مواقعی که اعمال و رفتار کودک در تعارض با معیارهای آن ها قرار می گیرد، از تنبیه و اعمال زور برای مهار خواسته کودک استفاده می کنند. براساس تحقیقات، فرزندان والدین مستبد نسبت به فرزندان والدین مقتدر در برقراری رابطه با همسالان و داشتن موقعیت فعال و نیز استقلال رای در سطح پایینی قرار می گیرند. این کودکان همچنین افرادی خشمگین، منزوی، غمگین و آسیب پذیر نسبت به فشار (استرس) و محتاط توصیف می شوند.

## منابع

- ۱ - اتکینسون و... (۱۹۸۹) زمینه روان شناسی (براهنی و همکاران ۱۳۷۸)، انتشارات رشد
- ۲ - اراتوس، اسپنر، روانشناسی عمومی، حمزه گنجی، نشر ویرایش، چاپ حیدری، ۱۳۷۵
- ۳ - اکبری، بهمن، توزنده جانی، حسن، درآمدی بر روانشناسی عمومی، نشر مرنديز مشهد، ۱۳۸۰
- ۴ - رضایی، علیرضا (۱۳۷۱) تفاوت های فردی و گروه بندی دانش آموزان
- ۵ - زینتی، علی، (۱۳۸۸) مفاهیم روانشناسی در قرآن و روایات، جزوه درسی استاد، موسسه علوم انسانی
- ۶ - سیف، علی اکبر (۱۳۷۵) روان شناسی پرورشی (روانشناسی یادگیری و آموزش) تهران، انتشارات آگاه چاپ شانزدهم
- ۷ - شعاری نژاد، علی اکبر (۱۳۷۳) روان شناسی رشد، انتشارات اطلاعات
- ۸ - شکلتون و فلچر، تفاوت های فردی (کریمی و جمهری ۱۳۷۱)، انتشارات فاطمی
- ۹ - طباطبایی، محمدحسین، المیزان، انتشارات موسسه الاعلمی، بیروت - لبنان، بی تا
- ۱۰ - قرآن مجید
- ۱۱ - کرمی نوری، رضا - مرادی، علیرضا (۱۳۷۰) روانشناسی تربیتی، دفتر برنامه و تالیف کتب درسی
- ۱۲ - گنجی، حمزه (۱۳۸۰) تفاوت های فردی کودکان، انتشارات پیام نور
- ۱۳ - لطف آبادی، حسین (۱۳۷۸) روان شناسی رشد (۲)، انتشارات سمت
- ۱۴ - گاهان، محی الدین بناب، چکیده روانشناسی، مهدی نیسان، نشر دانا، چاپ نیل، ۱۳۷۴
- ۱۵ - نجاتی، عثمان (۱۳۸۴) قرآن و روانشناسی، مترجم، عباس عرب، مشهد: آستان قدس رضوی.

## پایان

<p>عنوان مقاله: مدیریت و تأثیر بهداشت روان در بهره‌وری و تولید</p> <p>حوزه کاربردی مقاله: امور اداری و منابع انسانی</p>	<p>شماره مقاله: ۹۱۹۳۴</p> <p>دفتر: نظارت و ارزیابی فنی</p> <p>تهیه کننده/گان: حسن محمدی</p>	<p>وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات</p> <p>شرکت ارتباطات زیرساخت</p> 
---	---	---

## مدیریت و تأثیر بهداشت روان در بهره‌وری و تولید

### چکیده مقاله :

آقای التون مایر مطالعات و تحقیقاتی را در سال ۱۹۲۴ میلادی آغاز کرد که بسیار مهم بود، این تحقیقات روشن ساخت که مدیران باید روابط انسانی محیط کار خود را درک نمایند. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری و تولید، صرفاً پول و پاداش‌های مادی و بهبودی شرایط کاری نیست، بلکه روابط انسانی و محیط آزاد و زنده و شاداب و مناسبات متقابل میان مدیران و کارکنان و پرسنل با یکدیگر است که نقش حیاتی در افزایش بهره‌وری و تولید دارد.

کلمات کلیدی: بهداشت روان، مدیریت، عملکرد و کارکنان، EQ و IQ

### نتیجه‌گیری :

امروزه دیگر مدیریت تجربی کارایی لازم را ندارد و برای نجات سازمانها و شرکتهای دولتی از رکود باید حتماً از مدیریت علمی و کارآمد که واقف به تمام زوایای مدیریت مخصوصاً رعایت بهداشت روان که یکی از زوایای کمتر توجه شده در کشورهای در حال توسعه است استفاده کرد. بطور کلی وقتی فرد از بهداشت روانی برخوردار است که بتواند با دیگران به سربرد، از زندگی با دیگران مسرور باشد، فردمفیدی در جمع باشد و در زندگی جمعی احساس امنیت خاطر داشته باشد و در این حالت مشارکت جمعی کارکنان در اهداف آن سازمان باعث بهره‌وری و پیشرفت سازمان خواهد شد.

### مقدمه :

باتوجه به مکتب غنی و حیات بخش حاکم بر جامعه ما به نظر می‌رسد غفلت در شاخه بسیار حساس و سرنوشت ساز مدیریت باعث شده که سازمانها تولید و بهره‌وری لازم را نداشته باشند. مولای متقیان علی (ع) ضمن انتصاب مالک اشتر به ولایت مصر خطبه ای به ایشان اعطا نمودند که طی آن وظایف یک مدیر را برای ایجاد محیطی سالم کاملاً مشخص فرمودند که رعایت اصول آن می‌تواند برای کلیه سازمانها و در تمامی زمانها، ایجاد بهداشت روانی با بهره‌وری مفید را در پی داشته باشد. برای نشان دادن ارزش مدیریت در دین مبین اسلام به جملاتی از این خطبه اشاره می‌شود.

ای مالک بدان که من تو را به شهرهائی می‌فرستم که دست خوش دگرگونی‌ها شده است گاهی بر مردم عدل و داد جاری شده و گاهی ظلم و ستم و مردم در کارهای تو نگاه می‌کنند همان طور که تو در کارهای مسئولان قبل از خود می‌نگری و مردم درباره تو آن می‌گویند که تو درباره آنان می‌گویی و به درستی که صالحین و نیکوکاران به آنچه خداوند بر زبان بندگانش جاری می‌نماید شناخته میشوند پس بهترین ذخیره خود را عمل صالح بدان، هوای نفس خویش را در اختیار گیر و بر نفس خود بخیل باش در آنچه برای تو حلال نیست زمام آن را کنترل کن، قلب خود را از مهربانی و محبت بر زیردستان و دوستی ورزیدن با آنان و لطف و مهربانی کردن با همگان سرشار ساز، مانند جانوری درنده خو نباش که خوردن (نابود کردن) ایشان را چو شکاری غنیمت شماری زیرا مردم دو دسته اند: دسته ای برادر دینی تو هستند و دسته دیگر در آفرینش با تو همسان اند، همانطور که تو دوست داری خداوند تو را ببخشد و گناهت و خطایت را عفو کند، چون تو مافوق آنانی و آن که بر تو ولایت دارد از تو برتر است و خدا از آن که تو را ولایت داد نیز بالاتر است، خداوند انجام امور آنان را از تو خواسته و آنان را وسیله آزمایش تو قرار داده، و خود را آماده جنگ با خدا مکن چون از کیفر او در امان نخواهی بود و در عفو و بخشش از او بی‌نیاز نخواهی بود، به بخشش پشیمان مشو و بر کیفر و عقوبت مردم شادی مکن به خشمی که می‌توانی خود را از آن برهانی شتاب مکن و مگو به من امر شده و من نیز

امری نمایم و اطاعت بی چون و چرا می کنم و باید اطاعت امرم بشود چون این کار باعث می شود اولاً دل خودت سیاه شود ، ثانیاً دین را تباہ می کنی ، ثالثاً اوضاع دگرگون شده باعث نزدیکی بلا و آفت می شود و هرگاه از قدرتی که داری کبر و نخوتی در تو پدید آید که خود را بزرگ بشماری ، بزرگی حکومت خدا را که برتر از توست نگاه کن و نگاه کن بر قدرتی که او بر تو دارد و تو آن قدرت را نداری و این چنین نگرستن سرکشی و غرور تو را می خواباند و باید از کارها آنرا بیشتر دوست داشته باشی که میانه روی در حق باشد و فراگیرتر در عدل و باعث رضایت مردم و رعیت باشد چون نارضایتی عموم مردم خشنودی افراد خاص را بی اثر می کند و خشم افراد خاص به خشنودی عام مردم زبانی نمی رساند .

از بیانات آن امام بزرگوار می توان چنین استفاده کرد که آنچه از نظر ایشان در درجه اول اهمیت قرار دارد حفظ بهداشت روانی جامعه است و این امر امکان پذیر نیست مگر اینکه مدیرانی آگاه ، ثمربخش و موفق امور را در دست گرفته و جامعه را در راستای این اهداف متعالی سوق دهند .

### پیش گفتار :

تمام سازمانها غایتهایی را تعقیب می کنند که در رسیدن به آنها باید شانس و تصادف را کنار بگذارند . بعد انسانی ، عامل عمده در این باره است که با ایجاد انگیزش و رضایت شغلی ، نیروی انسانی کارآمد و در نتیجه اثربخشی حاصل می شود . مدیریت نقش به سزائی در بازدهی یک سازمان دارد و بطور کلی اساس هستی سازمانها را تشکیل می دهد . چونکه با اعمال مدیریت اصولی که در صفحات بعد به توضیح آنها می پردازیم ، می توان جوکاری را در سازمان ، سالم و مطبوع کرد و در یک جوّ سازمانی سالم ، رشد و بروز خلاقیت انسانی ، جهت هرچه درست و باتوان انجام دادن کار فراهم می شود . چه بسا سازمانهایی که با دارا بودن منابع غنی انسانی و مادی به علت فقدان مدیریت صحیح ، علاوه بر اینکه نمی توانند درصد قابل توجهی به بهره وری نایل شوند ، بلکه با ایجاد جوّی مسموم ، هدفها و غایتهای آنها با تحقق اغراض و منظور نظرهای فردی جایگزین شده است ، مدیریت عامل مهمی در تحکیم روابط انسانی و بروز رفتارهای مطلوب سازمانی است .

امروزه ثابت شده که بعد احساسی (EQ) کارکنان در امر بهره وری و تولید حتی از بعد هوشی (IQ) مهمتر است ولی متأسفانه هنوز مدیرانی را می بینیم که هرگز توجهی به نشانه های خستگی یا آشفتگی در چهره کارکنان زبردست ندارند . بدین ترتیب فرصتها برای ارتقای محیط احساس مثبت و پاسخگویی به احساسات کارکنان از دست می رود و به عبارت دیگر ، فرصتها برای استفاده از هوش هیجانی (EQ) به منظور افزایش تجربه مدیر و کارکنان از بین می رود .

تاکنون وظایف مختلف پیرامون مدیریت و مسایل مربوط به آن مورد بحث قرار گرفته و هریک از صاحب نظران به قسمتی از این وظایف توجه بیشتری نشان داده اند ، لیکن در زمینه یکی از مهم ترین مباحث ، با عنوان نقش مدیریت در بهداشت روانی بحث زیادی نشده است مخصوصاً به نظر می رسد که علت اصلی ناکامی ها در سازمان من همین مقوله باشد ، امیداست با پرداختن به این مقوله روز به روز شاهد پیشرفت هرچه بیشتر سازمان مطبوع خود باشیم .

از مشخصات یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان موردنظر باشد . در واقع نقش ووظیفه اصلی هر مدیر لایق ، کاردان و دورنگر ، تأمین بهداشت روانی کارکنان است و چه خوب است که مدیران به این وظیفه با احساس مسئولیت و تعمق بیشتری توجه کنند و علاقه خود را نسبت به فراگیری مفاهیم اولیه بهداشت روان و کاربرد و اصول و مفاهیم آن در محیط کار نشان دهند .

وقتی در سازمانی کارکنان افسرده ، نومید ، ناراضی و کم تحرک اند ، کمتر شادی می کنند و چهره آنان کمتر خندان است در این صورت آیا می توان گفت مدیریت سازمان به وظایف اساسی خود عمل کرده و این حالت های کارکنان مشکل دیگری است و باید در جای دیگری حل شود ؟

بهداشت روانی در محیط کار یعنی مقاومت در مقابل پریشانی های روانی و اختلال های رفتاری در کارکنان و سالم سازی محیط به نحوی که اهداف چندگانه ذیل تأمین شود .<sup>(۱)</sup>

- ۱- کارکنان به دلیل عوامل موجود در محیط کار گرفتار پریشانی های روانی و فشارهای عصبی نشوند .
- ۲- کارکنان سازمان نسبت به محل کار خود احساس رضایت کنند و به کار کردن در سازمان علاقه مند باشند .
- ۳- کارکنان نسبت به خود ، رؤسا ، زیردستان و همکاران و به طور کلی نسبت به جهان اطراف خود ، به ویژه نسبت به جایگاه خود در سازمان احساس مثبتی داشته باشند .

- ۴- کلیه کارکنان قادر به ایجاد روابط مطلوب در محیط کار ، با عوامل موجود آن باشند .
- ۵- علیرغم مشکلاتی که در خانواده و محل کار خود دارند ، احساس خوشبختی کنند و از عضویت خود در آن سازمان راضی و خشنود باشند .

---

۱- روان شناسی کاربردی برای مدیران تألیف دکتر محمود ساعتچی

- اصول ذیل موردنظر متخصصان بهداشت روانی در محیط کار است :
- ۱- ایجاد شرایطی که کارکنان با اعتقاد قلبی و با صمیمیت برای خود و همکاران خویش احترام قایل باشند و این احساس احترام نسبت به خویشتن و دیگران را در رفتار و اعمال خود نیز نشان دهند .
- برای ایجاد چنین شرایطی باید مدیر به موارد زیر عمل کند :
- ۱-۱) از به کارگیری روش های مبتنی بر زور و اجبار در محیط کار اجتناب کند و بداند که اگر کارکنانش به دلیل ترس و یا اجتناب از تنبیه کارکنند ، گرفتار پریشانی های روانی خاص محیط کار خود خواهند شد .
- ۱-۲) ابتدا بکوشد استعدادهای بالقوه کارکنانش را شناسایی و سپس همه امکانات لازم برای رشد و شکوفایی این استعدادها را در حد توان فراهم آورد .
- ۱-۳) با علاقه و صرف وقت بکوشد تا دلیل یا دلایل کم کاری ، غیبت ، بی حوصلگی و بی علاقهگی به کار افرادش را بشناسد و از قضاوت های کورکورانه ، کودخانه و مبتنی بر پیشداوری و جهل نسبت به کارکنانش خودداری کند .
- ۱-۴) باید بداند که لازمه کار مؤثر در محل کار داشتن روحیه بالا و علاقه کارکنان به کارشان است .
- ۱-۵) از همه روش های انسانی برای جلوگیری از ایجاد حقارت و ناامنی در کارکنانش استفاده و سعی کند که احساس ناامنی و حقارت و اضطراب ناشی از آن را که پایه و اساس بیشتر پریشانی های روانی است از بین ببرد .
- ۲- شناخت محدودیت های خود و دیگران : یکی از اصول بهداشت روانی این است که شخص واقعیت های زندگی و جهان اطراف خود را بشناسد و با این واقعیت ها به شیوه ای مستقیم برخورد کند .
- برای شناخت فوق مدیر باید به نکات ذیل توجه کند :
- ۱-۲) به کارکنان کمک کند تا با واقعیت های محیط کار کاملاً آشنا شوند و خود را با معیارها و اخلاق کاری سازگار کند تا خصومت ها و کشمکش های ناشی از عدم رعایت اخلاق کاری منجر به پریشانی روانی افراد نشود .
- ۲-۲) به افراد یاری کند تا شخصیت خود را آن چنان که هست بپذیرند و جنبه های مثبت شخصیت خود را پرورش دهند .
- ۳- آگاه بودن مدیر با این واقعیت که رفتار دیگران تابع رابطه علت و معلول است و رفتار افراد در محیط کار نیز مانند سایر پدیده های موردبحث در علوم دیگر ، قابل بررسی و شناخت است و برای هر رفتار فرد در محیط کار دلیل یا دلایلی وجود دارد. مدیرانی که به این اصل از بهداشت روانی در محیط کار معتقدند در رفتار خود در سازمان به شیوه های زیر عمل می کنند .
- ۱-۳) می داند کشف دلیل یا دلایل نهفته رفتار آدمی مشکل است و نباید کارکنان تحت نظارت خود را به دلیل کم کاری ، افسردگی ، عصبیت و نظایر آن تا هنگامی که دلیل یا دلایل رفتار خاص آن ها شناخته نشده است ، سرزنش کند .
- ۲-۳) می داند رفتار کارکنانش تحت تأثیر عوامل متعدد است و شناخت کامل این عوامل حتی برای خود کارکنان نیز امکان پذیر نیست .
- ۴- او بر این واقعیت آگاهی دارد که رفتار هر یک از کارکنان تابع تمامیت وجود آن هاست و ابعاد شناختی<sup>۱</sup> ، هیجانی<sup>۲</sup> و رفتاری<sup>۳</sup> هر فرد در ارتباط متقابل با یکدیگرند و آنچه از یک کارمند یا کارگر در محیط کار سر می زند ، نتیجه آثار متقابل همه ابعاد شخصیتی اوست .

---

۱- ابعاد شناختی مثل تفکر کردن ، حافظه ، استدلال و ...

۲- ابعاد هیجانی مثل ترس ، اضطراب ، امید ، نگرانی و محبت

۳- ابعاد رفتاری مثل شیوه راه رفتن ، کارکردن و ...

هیچ عملی از کارکنان در خلاء سرنمی زند و هیچ عمل و رفتاری نیز مستقل از سایر خصوصیات شخصی آنان به ظهور نمی رسد .  
مدیری که این واقعیت را با همه مشخصه های آن به خوبی شناخته است در رابطه با کارکنانش نکات ذیل را رعایت می کند :

۴-۱) غم و اندوه و افسردگی ، خاصه خستگی ناشی از کار ، اثر معکوسی بر میزان توجه و دقت کارکنان باقی می گذارد و به همین دلیل می کوشد تا حدامکان شرایط مناسب کار را برای آنان فراهم سازد .

۴-۲) اضطراب می تواند موجب کاهش توجه و تمرکز فکری کارکنان شود ، حافظه آنان را دچار اختلال کند و بر میزان سوانح و حوادث در کار بیفزاید ، به همین دلیل ، مدیر می کوشد محیط کار برای افرادش اضطراب آور نباشد ، در آنان احساس امنیت شغلی به وجود می آورد و از هرگونه درگیری و خشم بیهوده در محیط کار جلوگیری می کند .

۵-۱) او بر این مسأله آگاهی دارد که اختلال و ناراحتی های جسمی می تواند موجبات ابتلای کارکنان سازمان به انواع گوناگون پریشانی های روانی شود و از طرف دیگر ، بیماریهای روانی و اختلال های رفتاری نیز می توانند منجر به بیماریهای جسمی شوند لذا در رابطه با کارکنانش شیوه های زیر را در دستور کار خود قرار میدهد .

۵-۱) نسبت به سلامت جسمی آنها توجه نشان داده و در صورتی که گرفتار بیماری جسمی شوند نسبت به تأمین درمان جسمی آنان تا حدامکان تلاش می کند .

۵-۲) اگر یک یا چند نفر از کارکنان گرفتار نوعی پریشانی روانی اند ، نسبت به درمان آنها توجه کافی نشان می دهد و ضمن راهنمایی آنان برای تماس با متخصصان روان شناس و روان پزشک ، خودنیز نقش راهنما و مشاور را برای آنان ایفا می کند.<sup>۱</sup>

---

#### ۱- روان شناسی کاربردی برای مدیران تألیف دکتر محمود ساعتچی احتیاجات اساسی کارمندان :

تحقیقات احتیاجات معینی را که جنبه جسمی و روحی دارند برای انسان اساسی و ضروری می داند تأمین یا عدم تأمین این احتیاجات در تمام ادوار زندگی در بهداشت روحی و جسمی افراد تأثیر فراوان دارد . به طور کلی وقتی فرد از بهداشت روانی برخوردار است که بتواند با دیگران به سر برد ، از زندگی با دیگران مسرور باشد ، فرد مفیدی در جمع باشد و در زندگی جمعی احساس امنیت خاطر داشته باشد ، برای ایجاد چنین وضعی باید احتیاجات اساسی افراد تأمین شود . در این جا به اختصار این احتیاجات را ذکر می کنیم :

##### ۱- احتیاجات بدنی

۲- احتیاجات روانی که بیشتر از احتیاجات بدنی در بهداشت روانی و جسمی آنان مؤثر و ضروری اند و به اختصار ذیلاً آورده شده اند .

##### ۱-۲) احتیاج به محبت

۲-۲) احتیاج به تعلق و بستگی به گروه : فرد میل دارد تشخص اجتماعی پیدا کند و موقعیتش از طرف گروه به رسمیت شناخته شود و مورد احترام گروه باشد و در عین حال عضو گروه قلمداد گردد .

۲-۳) احتیاج به بیان و ابراز خود : هر فردی از افراد بشر نیاز دارد افکار ، عقاید ، نظریات و درد دل های خود را آزادانه بیان نماید .

۲-۴) احتیاج به هدف ، امنیت ، نظم : هر فردی از افراد بشر میل دارد بداند چرا کار معینی را باید انجام بدهد .

داشتن هدف در زندگی روزمره ، انسان را به فعالیت وا می دارد ، جهت کار و اقدام او را تعیین و موقعیت او را تا اندازه ای تضمین می کند .

#### مقابله با فشارهای عصبی روانی و استرس

تعریف استرس : استرس تنش عصبی است که در نتیجه تعارض های داخلی ناشی از موقعیت های خارجی مختلف به وجود آمده است .<sup>(۱)</sup>  
دلایل و عوامل ایجاد استرس : باتوجه به این که کارکنان اغلب حدود یک سوم از اوقات شبانه روز خود را در محیط کار می گذرانند ممکن است ، محل کار بر رفتار و روحیات تأثیر بسیاری بگذارد . طبق تحقیقات انجام شده ، فشارهای کاری ، تعارض ها و ناامیدی ها مهم ترین دلایل فرسودگی جسمی و روانی اند و بیماری و پیری زودرس نیز از عواقب آن است .

#### راههای مقابله با استرس :

۱- نحوه مقابله فردی با استرس : در این رابطه راه کارهای مؤثری که افراد می توانند در پیش گیرند عبارتند از : (۲)

۱-۱) نقش ایمان و مذهب

۱-۲) خودآگاهی

۱-۳) برنامه ریزی و تنظیم اوقات

۱-۴) ورزش و فعالیت های بدنی

۱-۵) تجربه در کار

۲- نحوه مقابله سازمانی با استرس : چندین عامل که باعث استرس می شوند ، تحت کنترل مدیریت هستند .

۱- مدیریت عمومی-سیدمهدی الوانی

۲- فشارهای عصبی-روانی سیدتقی الیاسی

از این رو مدیران می توانند عوامل تحت کنترل خود را تغییر دهند . راه کارهایی که مدیران می توانند به کار ببرند ، عبارتند از :

۱-۲) شناخت موقعیت و موانع : اگر مدیران سازمان پیش از شرکت در هر جلسه یا روبروشدن با وضعیت های تازه به (( ارزشیابی موقعیت ))<sup>۱</sup> بپردازند ، میتوانند با آگاهی از وضعیت گذشته و حال و احتمالاً آینده ، از بروز فشار روانی جلوگیری کنند. علاوه برآنچه که گفته شد ، هر مدیر یا هر فرد مسئول می تواند از طریق بررسی و تحقیق دریابد که چه موانعی در سرراه او یا کارکنان تحت نظارت او قرار دارد و چگونه می تواند این موانع را برطرف سازد .

۲-۲) تعیین هدف و هدف گرا بودن : باید هدف هایی را برای زندگی خود تعیین کنند و هدف های عینی را با جزئیات آن مشخص سازند تا از این طریق ، ابهامات مربوط به مسئولیت خویش را روشن کنند تقریباً در همه سازمانهای خلاق و درحال پیشرفت ، بر مدیریت مبتنی بر هدف تأکید می شود. هر فرد باید مشخص سازد که کدام راه کار یا ترکیبی از فعالیت ها به بهترین دفاع های روزانه او علیه فشارهای روانی منجر می شود .

۳-۲) مشارکت مرئوسان در کارها و تصمیم گیری : مدیران با شرکت دادن مرئوسان در کارها و امور تصمیم گیری ، در مرحله اول فشار روانی افرادی را که از ایفای نقش سازمانی خویش رنج می برند ، کاهش خواهند داد و در مرحله بعد سبب ایجاد انگیزش و احساس مسئولیت و آگاهی یافتن کارکنان از هدف های مؤسسه خواهند شد .

۱-۱) ای مالک بدان که من تو را به شهرهایی می فرستم که دست خوش دگرگونی ها شده است گاهی بر مردم عدل و داد جاری شده و گاهی ظلم و ستم نهج البلاغه

بنابراین ، هر دو عمل سبب کسب خشنودی و رضایت شغلی بسیار و انجام دادن وظایف حرفه ای عاری از فشار روانی برای مدیران خواهد شد  
۴-۲) گسترش و بهبود ارتباط سازمانی : وجود ارتباطات مؤثر و صحیح برای مدیران ، همواره یکی از راههای مهم توفیق در امر مدیریت به شمار می آید زیرا یکی از مهم ترین جنبه های رفتار افراد در یک سازمان ، فرایند ارتباط است . اگر مدیران بتوانند از یک شبکه گسترده و با کیفیت مؤثر ارتباطی استفاده کنند ، خواهند توانست با بهبود مدل ارتباطی ، موانع داخلی و خارجی ارتباطی را شناسایی کنند و آثار آنها را به حداقل برسانند و اعمال مدیریت خویش را به اثربخشی در رسیدن به اهداف خود و سازمان تبدیل کنند . بدین ترتیب می توانند خود را از مشکلات عیدیه نداشتن ارتباط و فشار روانی حاصل از آن در عرصه کاری رهایی دهند و با رضایت به زندگی بدون استرس ادامه دهند .  
انگیزش و بهداشت روانی در محیط کار :

رفتار انسانی ماهیتاً به ندرت جنبه اتفاقی دارد بلکه بیشتر متوجه هدف های خاص یا مشوق هایی در محیط است . ولی این بدان معنی نیست که هدف ها رفتار را کنترل می کنند . هدف ها فقط به این علت جالب توجه اند که انگیزه هایی را که در فرد وجود دارد ارضا می کنند و موقعیتی برای افراد فراهم می کنند که انگیزه های خود را ارضا کنند . بنابراین رفتار فرد به وسیله انگیزه ها هدایت میشود پس ایجاد انگیزه از وظایف مدیریت است .<sup>(۱)</sup>

ایجاد انگیزه باعث می شود افراد تحت نظارت با عشق و علاقه و بدون کمترین ایجاد فشار روانی به نهایت تلاش در سازمان بپردازند. از آن جا که انگیزه ها درون افراد هستند و نمی شود آن ها را مستقیماً مشاهده کرد افرادی که در زمینه تئوری انگیزش مطالعه می کنند غالباً در مورد طبقه بندی انگیزه ها به نتایج مختلفی دست می یابند.

---

#### ۱- اصول مدیریت نوشته لئونارد کازمایر، ترجمه اصغر زمردیان و آرمن مهروزان

براساس هدف های مشهودی که افراد برای آنها کوشش می کنند سه گروه انگیزه وجود دارد که عبارتند از انگیزه های فیزیکی، اجتماعی و روانی.

۱- انگیزه های فیزیکی: هر چیزی که میزان راحتی جسمانی افراد را افزایش می دهد به ارضای انگیزه از نظر بعد فیزیکی مربوط می شود.

۲- انگیزه های اجتماعی: آن دسته از انگیزه ها که ارضای آن ها به همکاری یا پذیرش از طرف سایر افراد بستگی دارد.

۳- انگیزه های روانی: آن گروه از انگیزه ها که اساساً مختص انسان هاست.

مدیران باید در ایجاد انگیزه های مختلف در سازمان تلاش کنند تا شاهد پیشرفت و موفقیت بیش تر سازمان باشند.<sup>(۱)</sup>

برای این که یک مدیر بتواند در کار خود اثربخش تر از آنچه هست باشد لازم است عوامل روانی مهم در محیط کار خود را بشناسد و این عوامل را با روش های عملی و انسانی و در جهت منافع سازمان کنترل کند. بیش تر مدیران به دلیل شرکت نداشتن در دوره های آموزشی اثربخش مدیریت، تنها براساس تجربه های قبلی خود و احتمالاً با بهره گیری از منطق و عقل سلیم، باید سالهای متمادی به انجام وظایف خود به عنوان یک مدیر اشتغال داشته باشند تا در اواخر دوره شغلی خود، مهارت لازم برای برانگیختن و علاقه مند ساختن افراد به کار را پیدا کنند. یکی از مهم ترین مشکلات کشورهای درحال پیشرفت یا جهان سوم در زمینه پائین بودن میزان بهره وری نیز اعمال این نوع شیوه مدیریت است.

آنچه آگاهی از آن برای یک مدیر اهمیت دارد آن است که نیازهای کارکنان یک سازمان با یکدیگر تفاوت دارد و مدیریت نیز نمی تواند و نباید این تفاوت ها را نادیده بگیرد.<sup>(۲)</sup>

---

#### ۱- اصول مدیریت نوشته لئونارد کازمایر

#### ۲- جامعه و تعلیم و تربیت دکتر علی شریعتمداری

#### -اخلاقیات و انگیزش سازمانی:

نکته مهم دیگر در بحث انگیزش رعایت مسائل اخلاقی است، یک مدیر موفق باید ضمن پایبندی به اصول اخلاقی افرادش را نیز به رعایت اصول اخلاقی تشویق نماید.

#### -اثرات تروریسم روانی در محیط کار:

گاهی کارکنان یک مجموعه وظایف خود را به خوبی انجام می دهند اما رفتار رئیس یا مدیرمحل کار با آنها سرد، بی تفاوت، مبتنی بر بدبینی و غیرعادلانه است.

گاهی رفتار مدیر در محل کار غیرانسانی و غیرمنصفانه است. شخصی که دارای قدرت از نوع اجبار، زور یا قهر است، این توانایی را دارد که بر فرد یا افراد دیگر تنبیه و نتایج بیزارکننده ای را اعمال کند یا حداقل تهدیداتی را مطرح سازد که شخص یا اشخاص دیگر باور کنند اعمال این تهدیدها می تواند منجر به تنبیه یا نتایج نامطلوب برای آنان شود. مدیرانی که برای اعمال نظریات و خواسته های خود به این گونه از منبع قدرت متوسل می شوند، بیشترین سهم را در تزلزل روحیه کارکنان به عهده دارند.

اما شکل شدیدتر و مخرب تر اعمال قدرت با توسل به زور یا قهر، پدیده ای است که می توان آن را ترور شخصیت خواند و اگر مدیران یک سازمان به آن خو کنند آثار نامطلوبی را در حیات سازمان محل کار خود و در قلمرو وسیع تر در کل جامعه باقی می گذارند.

ترور شخصیت چیست؟ منظور از ترور شخصیت (( رفتار یک فرد یا افراد خاصی است که چون برای دست یابی به هدف های شخصی یا گروهی خود قادر به استفاده از روش های صحیح نیستند و نمیتوانند منافع خود را به شیوه ای صحیح، مقبول، پذیرفته شده و مطابق با میزان های اخلاقی به دست آورند، می کوشند با اعمال قدرت و براساس ترس و خوف روانی فرد یا افراد دیگر به مقصود خود برسند و طی این فرآیند، آن شخص یا اشخاص خاص را در نظر همکاران نامطلوب، کم کار، مخالف اهداف سازمان و در نهایت، مخالف شیوه های متداول و پذیرفته شده در جامعه معرفی کنند.

این مدیران روش های خاصی برای این شیوه از اعمال قدرت به کار می برند. این روش ها عبارتند از:

۱- می کوشند تا عده ای از افراد تحت سرپرستی خود را با روش های گوناگون نظیر تشویق و دادن امتیازات به حق و ناحق، طرح دوستی های کاذب و بالاخره با تهدید به شیوه های غیرمستقیم، تحت نفوذ خود در آورند و آنان را برای قبول نظریات و شیوه های رفتاری خود آماده سازند.

۲- در برخوردهایی که با کارکنان دیگر دارند از فرد یا افراد خاصی در محیط کار یا در واحد تحت نظارت خود بدگویی کنند، در برخورد با آنان شوخی هایی که بار عاطفی منفی داشته باشند و موقعیت شخص یا اشخاص مورد نظر را در حضور دیگران کم اهمیت و متزلزل نشان دهند.

۳- اگر نتوانند در حضور شخص مورد نظر از وی بدگویی کنند و حدس بزنند که ممکن است واکنش صریح فرد مورد نظر موجبات رسوایی و تغییر نگرش دیگران را نسبت به خودشان فراهم سازد، در ظاهر رفتاری سرد و بی تفاوت با او خواهند داشت، ولی در خلوت به شیوه های مختلف، علیه او سخنان و مطالب ناروا می گویند و فرصتی ایجاد نمی کنند تا شخص مورد نظر از این اتهامات اطلاع پیدا کند و به دفاع از خود بپردازد.

۴- بدون توجه به صلاحیت ها و توانایی های بالقوه و احتمالاً بالای فرد مورد نظر مسئولیت ها و وظایف کم اهمیت تر را به عهده او می گذارند، از ارائه هر فرصتی که می تواند باعث افزایش کارایی و محبوبیت او در سازمان شود، جلوگیری می کنند و احياناً کارهای سخت و خسته کننده را به عهده او می گذارند.

۵- در حضور او از کارکنان دیگر تعریف می کنند، ولی هیچ گاه به خدمات و خصوصیات قابل توجه شخص مورد نظر اشاره نمی کنند و در مواردی آن چنان رفتاری در پیش می گیرند که گویی چنین شخصی در سازمان محل کار آنان، وجود ندارد.

۶- مانع از شرکت وی در دوره های آموزشی داخل یا خارج از محل کار خود می شوند تا او از رشته تخصصی خود باز بماند و فرصتی برای رشد و کسب محبوبیت به دست نیاورد.

۷- در فرصت های مختلف و در ملاقات با رؤسای خود شخص مورد نظر را از چشم آن ها می اندازند و اتهاماتی بر او وارد می سازند که می تواند کذب کامل باشد، ولی چون این نوع مطالب نادرست در فرصت های مختلف و در رابطه با مسایل گوناگون برای این مقامات مطرح می شود و از طرف دیگر چون به فرد مورد نظر هیچ گونه فرصتی داده نمی شود تا از خود دفاع کند و او از چنین وقایعی بی اطلاع است، به تدریج مدیران سطوح بالا نیز تلقینات و اتهاماتی را که بر شخص مورد نظر وارد شده است می پذیرند یا نگرش آنان نسبت به او تغییر می کند.

۸- تا حد امکان می کوشند از شرکت در جمع کارکنان خود و خاصه هنگامی که شخص مورد نظر در این جمع ها حاضر است، اجتناب کنند و ملاقات های خود را به تماس های فردی با افراد تحت نظارت خود محدود سازند.

آنچه گفته شد تنها نمونه ای از رفتار مدیر یا مدیرانی است که به دلایل مختلف می کوشند به ترور شخصیت یک یا چند نفر از افراد تحت نظارت خود بپردازند.

آثار تخریب و ترور در سازمان:

دلایل و عوامل ترور شخصیت در سازمان هر چه که باشد، آثار و نتایج آن مخرب و تهدیدکننده حیات حتی موفق ترین سازمان های یک کشور است. چنین رفتاری باعث می شود روحیه افراد کارآمد تنزل پیدا کند و تضادهای گروهی تشدید شود و بدین ترتیب، موقعیت بسیار مناسبی برای رشد فساد اداری در سازمان فراهم آید. وقتی فرهنگ ترور شخصیت در یک سازمان پذیرفته شد، کارکنان نیز می آموزند برای سرپوش گذاشتن بر معایب و اشکالات خود به تحقیر کسانی بپردازند که احتمال می رود بر آنان خرده بگیرند یا روش های مناسب تر انجام کارها را می شناسند. وقتی میزان کم کاری، سوانح و حوادث در کار، مرخصی های استعلاجی و ترک شغل افزایش پیدا می کند، باید ضمن



توجه به مسایل گوناگون، به پدیده ترور شخصیت نیز توجه داشت و در صورتی که یک یا چند نفر از مدیران سازمان به این شیوه به اعمال قدرت می پردازند (تا نیاز خود را به احساس قدرت ارضاء کنند) باید یا آنان را از پست خود برکنار یا به آنان روش های مناسب رهبری و مدیریت را آموخت. پدیده های دیگر نظیر تضاد گروهی، درگیری ها و اختلافات بین فردی و گروهی در سازمان می تواند از نتایج توسل مدیران به ترور شخصیت در سازمان باشد. با قراردادن مدیران متخصص و مطلع از روش های علمی و جدید و همچنین با پربارکردن دوره های آموزش ضمن خدمت و ایجاد عادت و فرهنگ تشکیل جلسات بحث و مذاکره و اهمیت به شوراها به معنای صحیح و واقعی آن و ایجاد هماهنگی بیشتر در سازمان ها می توانیم با مسأله ترور شخصیت به طور جدی مقابل نمائیم.

-پیشگیری از پریشانی روانی و اختلال رفتاری در محیط کار:

مدیران باتجربه می دانند بخشی از آفات سازمانی مربوط به نیروی انسانی ناسالم و پریشان حال است. کارمندی که گرفتار پریشانی روانی است می تواند عمدی یا غیرعمدی موجبات ضرر و زیان معنوی، مالی و جانی فراوانی را فراهم آورد.

مدیری که گرفتار هذیان<sup>۱</sup> فکری است و نسبت به دیگران سوء ظن دارد، ممکن است باعث اضمحلال مجموعه خود شود و همه افراد کاردان و لایق را به دیگر مجموعه ها فراری دهد<sup>۲</sup>.

یک مدیر تا خود دارای آرامش و سکینه درونی نباشد نمی تواند به درمان پریشانی های روانی بپردازد. یک مدیر لایق باید آمادگی پذیرش حق را داشته باشد.

---

۱-هذیان: عقیده باطلی که با منطق قابل اصلاح نیست.

۲-روان شناسی کاربردی برای مدیران تألیف دکتر محمود ساعتچی

عده ای هستند که وقتی حق بر آنها عرضه می شود ظرف دلشان جمع و تنگ می شود و احساس تنفر و انزجار می کنند و این احساس در برخورد با حقایق به تدریج افزایش می یابد تا بدان حد که دیگر در دل جایی برای پذیرش حق نمی ماند و این جاست که مرگ معنوی انسان فرا رسیده است و در واقع باید گفت این فرد به قساوت قلب که از نظر قرآن کریم نوعی بیماری روانی است دچار شده، انسان در برابر آنچه حق و عدل است موضع گیری می کند و برای پذیرش آن سرسختی نشان می دهد. کسی می تواند سازمان، گروه و جمعیتی را اداره کند که ظرفیت فکری و روحی و شرح صدر لازم را برای مدیریت دارا باشد.

خلاصه اینکه مدیر محور ایجاد آرامش روانی در محیط کار می باشد.

در مطالعات دانشگاه میشیگان در زمینه مدیریت معلوم شد: سرپرستانی که واحد تحت نظارتشان کارایی زیاد دارد، معمولاً اوقات بیشتری را صرف برنامه ریزی و سرپرستی می کنند و کمتر به انجام همان کارهایی می پردازند که افراد آنان باید انجام دهند، برای انجام کارهای خاص به افراد تحت نظارت خود آزادی عمل می دهند و بالاخره سوگیری آنان بیشتر در جهت کارکنان است تا در جهت تولید یا بهره وری. لوینسون و همکارانش می گویند ((سلامت روان عبارت است از این که فرد چه احساسی نسبت به خود، دنیای اطراف، محل زندگی و اطرافیان خود دارد. مخصوصاً باتوجه به مسئولیتی که در مقابل دیگران به عهده دارد و چگونگی سازش وی با درآمد خود و شناخت وضعیت زمانی و مکانی خویش<sup>۱</sup>

---

۱-بهداشت روانی بهروز میلانی فر

بنابراین، هدف اصلی بهداشت روانی، نوعی پیش گیری است که با ایجاد محیط فردی و اجتماعی مناسب به دست می آید.

-مدیریت مشارکت جویانه و بهداشت روانی:

امروزه اکثر صاحب نظران مدیریت، روش مدیریت مشارکت جویانه را پیشنهاد می کنند و براین باورند که میزان اعمال روش های مشارکت جویانه در سازمان ها، نشانه توجه به عوامل انسانی است. دیویس یکی از صاحب نظران در این زمینه می گوید: ((مشارکت انگیزش را نیرومند می سازند زیرا کارکنان احساس می کنند مورد پذیرش بیشتر شرکت هستند و در کارهای آن درگیرند. از این راه احساس احترام به خود،

خشنودی شغلی و همکاری با مدیریت بهبود می یابد. پی آمدهای مشارکت اغلب در کاهش تعارض و فشارعصبی در کار و دلبستگی به هدف ها و پذیرش بهتر دگرگونی ها پدیدار می شود.<sup>۱</sup>))

آزمایش های معروف به هائورن ، که به تقاضای صاحبان کارخانه وسترن الکتریک برای تعیین میزان تأثیر شرایط فیزیکی محیط کار بر کار و تولید کارگران انجام شد ، نشان داد که برخلاف انتظار اولیه آنان ، عوامل اجتماعی و روانی اثر بیشتری بر کارگران دارد و در واقع برقراری روابط انسانی ، جوّ دوستانه ، مشارکت ، پذیرش و احترام به افراد و داشتن روابط غیررسمی صمیمی سبب افزایش روح همکاری ، بازدهی و تولید کارگران شده است.<sup>۲</sup>

تحقیقات جان . اف . فرنچ و رابرت کمپلن که در یک سازمان فضایی و هوانوردی انجام گرفت ، نشان داد که از میان همه فشارهای عصبی بررسی شده ، کم بودن یا نبود مشارکت ، بزرگترین اثر زیان آور را بر خشنودی شغلی دارد . بدین ترتیب ، مشارکت نسبتاً عامل تعیین کننده ای در بهره وری روان شناختی است.<sup>۳</sup>

---

۱- رفتار انسانی در کار دیویس ، کیت ، نیواستورم ترجمه محمدعلی طوسی

۲- رهبری و مدیریت آموزشی سیدمحمد میرکمالی

۳- مشارکت در مدیریت و مالکیت محمدعلی طوسی

به طور کلی، نتایج تحقیقات گوناگون همبستگی بین سبک های مدیریت با بهداشت روانی کارکنان حرفه ای را مورد تأیید قرار داده است و نشان می دهد که سبک های مدیریت مشارکت جویانه به بهبود بهداشت روانی ، افزایش همکاری گروهی، خلاقیت و کاهش میزان پرخاشگری در بین کارکنان منجر می شود ، این تحقیقات تأثیر روان شناختی مشارکت را در سازمان ها نشان میدهد . بنابراین همه مدیران باید باتوجه به موقعیت و سطح نیروی انسانی ، در انتخاب روش مدیریتی خود تأمل و دقت نظر کافی به عمل آورند و زمینه های لازم را برای مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان فراهم نمایند .

### منابع و مأخذ :

۱- نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی مؤلف باتمانقلیچ فریور

۲- روان شناسی کاربردی برای مدیران تألیف دکتر محمود ساعتچی

۳- مدیریت عمومی سیدمهدی الوانی

۴- فشارهای عصبی-روانی سیدتقی الیاسی

۵- اصول مدیریت نوشته لئونارد کازمایر ترجمه اصغر زمردیان و آرمن مهروزان

۶- جامعه و تعلیم و تربیت دکتر علی شریعتمداری

۷- بهداشت روانی بهروز میلانی فر

۸- رفتار انسانی در کار دیویس ، کیت ، نیواستورم-ترجمه محمدعلی طوسی

۹- رهبری و مدیریت آموزشی سیدمحمد میرکمالی

۱۰- مدیریت و بهداشت روانی مرضیه کاشانیها

۱۱- مشارکت در مدیریت و مالکیت محمدعلی طوسی

۱۲- آموزش همراه با هوش هیجانی نوشته آلن مورتی بویتر ترجمه دکتر محمد رضا آقا محمدیان شعراف و مرضیه قناعت

۱۳- روابط انسانی و رفتار سازمانی تألیف دکتر مصطفی عسکریان

## پایان



## تکریم ارباب رجوع

امروز اهمیت جایگاه روابط عمومی در توسعه هدف‌ها و فعالیت‌های هر سازمان یا نهاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی در سطوح گوناگون (محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی) بر کسی پوشیده نیست. اکنون شرایط و ساختار جوامع به دنبال تحولات گوناگون آنچنان پیچیده شده است که تحقق این اهداف و توسعه فعالیت‌های هر سازمان به آسانی میسر نخواهد شد.

در این راستا بررسی بسیاری از تجارب و شواهد نشان می‌دهد که با وجود تلاش‌ها و فعالیت‌های انجام شده به دلیل عدم حضور روابط عمومی مؤثر، سازمان‌ها نتوانسته‌اند به موفقیت چشمگیری برسند. حتی فعالیت‌های بسیاری از آنها نیز با شکست مواجه شده است. این در حالی است که وجود روابط عمومی روابط عمومی مؤثر در سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون موجب گسترش فعالیت‌های سازمان از یک سو و جلب افکار عمومی از سوی دیگر می‌شود. در عصر حاضر، با توجه به گسترش فعالیت‌ها و پیچیدگی خدمات اقتصادی، رقابت شدید در عرصه تولید و خدمات، گسترش روز افزون سازمان‌های عرضه‌کننده کالا و خدمات، ارتباطات بسیار فزاینده و پیچیده و بسیاری از عوامل دیگر، برقراری ارتباط سازمان‌ها با مردم و توجه به دیدگاه و خواسته افراد جامعه، ضروری به نظر می‌رسد. تا آنجا که می‌توان گفت شرط بقا و دوام هر سازمان، داشتن روابط و یا، عمیق و مؤثر با مراجعه‌کنندگان است. با این وصف نقش روابط عمومی در گسترش اهداف و فعالیت‌های سازمان و برقراری ارتباط با توده‌های مردم بر کسی پوشیده نیست. البته موفقیت در این امر بستگی به آگاه ساختن مردم از اهداف، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و نتایج عملکردها از طریق ایجاد، تقویت و حمایت از عنصر روابط عمومی دارد<sup>۱</sup>

### تکریم ارباب رجوع

برای روابط عمومی وظایف متعدد و متنوعی از سوی صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران مطرح شده است، ولی نکته جالب توجه در اکثر وظایف تعاریف ارائه شده، همان بحث ارتباط و پیوند با مردم و جامعه است. تا آنجا که اسکات ام کاتلیپ در این زمینه می‌گوید: «روابط عمومی، شناسایی وظایف، ایجاد، حفظ و نگهداری روابط مطلوب و حسنه با جامعه است، جامعه‌ای که شکست و موفقیت سازمان به آن وابسته است»<sup>۲</sup>. یا آلفرد سووی می‌گوید: «افکار عمومی ضمیر باطنی یک ملت است»<sup>۳</sup>. با این اوصاف می‌توان گفت مردم نقشی حائز اهمیت و ارزنده در فعالیت‌های واحدهای روابط عمومی سازمان‌ها ایفا می‌کنند و لازم است از طریق فعالیت‌های روابط عمومی و سامان‌دهی مناسب این فعالیت‌ها، زمینه‌های برقراری ارتباطات مؤثر با ارباب رجوع مهیا شود. مسأله‌ای که امروزه تحت عنوان "تکریم ارباب رجوع" در اکثر سازمان‌ها مطرح شده و در دستور کار دولت نیز قرار گرفته است.<sup>۴</sup> مدیران واحدهای روابط عمومی به منظور اجرای درست و مؤثر این وظیفه و رسالت خطیر، لازم است دارای خصوصیات و ویژگی‌های ذیل باشند تا طرح مذکور که همان ارتباط با مخاطبان و ارباب رجوع است، در قالب طرح و شعار و بخشنامه باقی نماند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱. وقوف به محتوای طرح
۲. قدرت یاد دادن طرح به دیگران
۳. داشتن دید وسیع
۴. شهامت
۵. توجه به ملاحظات اخلاقی
۶. داشتن تدبیر و قدرت تجزیه و تحلیل درست مسایل

۷. حس کنجکاوی و توانمندی ذهنی

۸. کنترل احساسات و هدایت آن در مسیری عاقلانه

۹. انصاف و عدالت

۱۰. داشتن شرایط مناسب برای تصدی این شغل و وظیفه ۵

اکنون اکثر سازمان‌ها و مؤسسات در شرایطی به سر می‌برند که باید به تقاضاهای روزافزون شهروندان آگاه، تشکل‌های علمی، گروه‌های ذینفع، نهضت‌های اجتماعی، مطبوعات، وسایل ارتباط جمعی و غیره پاسخگو باشند. پاسخگویی و تکریم ارباب‌رجوع در همه سازمان‌ها نقش محوری و اساسی دارد و بسیاری از مدیران و مسوولان خواستار آنند که کارکنان در این زمینه از قدرت نامحدود و تهدیدکننده‌شان در برابر ارباب‌رجوع سوءاستفاده نکنند. در دهه‌های گذشته در کسب و کار و تجارت یک شعار حاکم بود و آن این بود که سر مشتری و ارباب‌رجوع را باید کلاه گذاشت. مشتری و ارباب‌رجوع نیز در معامله و تجارت برای مصون ماندن از فریب فروشنده، می‌کوشید تا با زیرکی خود، او را فریب دهد. در دهه‌های بعد شعار اصلی تجارت این شد: «حق با مشتری است». مشتری به سازمان هویت می‌دهد و سازمان تمام تلاش و فعالیت خود را برای تأمین خواسته‌های مشتری متمرکز می‌کند. امروز، شعار اصلی حاکم بر تجارت و بازرگانی این شده است که «مشتری پادشاه است»، مشتری اختیارات فراوانی دارد. او تعیین‌کننده اصلی و داور نهایی است.

پیش از این دوران، اطلاعات و اخبار توسط سازمان‌ها تهیه و کانالیزه می‌شد و در اختیار مردم و جامعه قرار می‌گرفت. مردم حق انتخاب اطلاعات را نداشتند و تقریباً می‌توان گفت نوعی سانسور اطلاعاتی در روابط سازمان و مردم و جامعه حاکم بود. با توجه به رشد فزاینده وسایل و تجهیزات اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی، مردم حق انتخاب دارند. به عبارت دیگر نمی‌توان اطلاعات را در اختیار مردم قرار داد، بلکه خود مردم هستند که اطلاعات را انتخاب و به سادگی به آن دسترسی پیدا می‌کنند. دیگر قدرت سازمان‌ها در اداره افکار عمومی و تأثیرگذاری بر دیدگاه‌های جامعه کم شده است و مردم خود حق انتخاب دارند. دیدگاهی که در حال حاضر کم‌کم جای خود را در مسایل روابط عمومی باز می‌کند، این است که ارباب‌رجوع پادشاه است (مردم اصلی‌ترین نقطه و کانون توجه هستند)، باید مردم تصمیم بگیرند و سازمان‌ها و مؤسسات نیز باید در این زمینه فعالیت‌هایی را ارایه دهند که مردم خواستار آن هستند. از سوی دیگر با ابزار و وسایل نسبتاً ابتدایی متداول در روابط عمومی نمی‌توان بر جامعه و مردم تأثیر گذاشت، بلکه این مردم هستند که حتی آن وسایل را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهند. حال باید دید ورشکستگی شرکت‌های عظیم دنیا همانند پان‌امریکن، دلتا ایرلند و شرکت‌هایی که در آستانه ورشکستگی‌اند تا چه حد به این دیدگاه مربوط است؟ می‌توان گفت تمام واحدهای روابط عمومی دولتی، خصوصی، تولیدی، صنعتی، خدماتی و غیره موظفند فرآیندها و سازوکارهایی برای نظارت بر عملکرد کارکنان سازمان طراحی و اجرا کنند.

تکریم ارباب‌رجوع می‌تواند برای سازمان، منافع و امتیازات ذیل را به همراه داشته باشد:

۱. تضمین‌کننده استفاده صحیح از منابع و امکانات

۲. بهبود آرایه خدمات

۳. کاهش میزان تعارضات بین مردم و کارکنان

۴. کاهش میزان دوباره‌کاری‌ها و سردرگمی‌ها

۵. بهبود نظام اطلاع‌رسانی و اطلاع‌دهی

۶. کنترل و ارزیابی بهتر و مطلوب‌تر عملیات و فعالیت‌ها

۷. افزایش میزان بهره‌وری، کارایی و اثربخشی امور

۸. محیط جذاب کاری برای کارکنان

۹. ایجاد زمینه‌های رشد و توسعه فعالیت‌ها

۱۰. افزایش قابلیت و سازگاری با محیط

۱۱. شناسایی بهتر نقاط قوت و ضعف سازمان

۱۲. شناسایی فرصت‌ها و بهره‌گیری از آنها در جهت پیشبرد اهداف سازمان

۱۳. ایجاد انگیزه در دیگران

۱۴. تأمین رضایت جامعه، مدیران و دست‌اندرکاران

۱۵. ایجاد پیوند ارتباطی سازمان و جامعه

۱۶. تحقق اصول اخلاقی حاکم بر روابط عمومی<sup>۶</sup>

برای تحقق این اهداف، لازم است روابط عمومی سازمان، زمینه‌های مشارکت هر چه بیشتر تمام کارکنان را مهیا سازد. نظام مشارکت کارکنان در اجرای طرح، سیستمی است فراگیر و بسیار گسترده با ابعادی که می‌تواند به اندازه دامنه تخیل و تفکر انسانی ادامه پیدا کند. روش‌های عمده‌ای که تاکنون به منظور استقرار نظام مشارکت کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است، عبارتند از: ۷

۱. سیستم غیرمتمرکز

۲. روش مدیریت بر مبنای هدف‌گذاری

۳. نظام کنترل کیفیت فراگیر

۴. سیستم کاری بی‌نقص

۵. سیستم ساراتف در روسیه

۶. سیستم دورو در لهستان

۷. سیستم پیشنهادها

مشارکت همه افراد سازمان در اجرای طرح تکریم ارباب‌رجوع برای رسیدن به اهداف سازمان، ضروری است. آمادگی کارکنان برای پاسخگویی، مقدمات توسعه پایدار را فراهم می‌سازد. طی پژوهشی در آمریکا دربار یک ماده شوینده، مشخص شد تنها ۳٪ افراد جامعه بدون آن که راجع به آن محصول تبلیغی صورت گیرد، آن را مصرف می‌کنند و اگر نتایج حاصل از مصرف آن ماده برای آنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد، به حدود ۱۵٪-۱۰٪ افراد دیگر جامعه اطلاع خواهند داد. اما اگر نتایج مصرف آن ماده شوینده برای گروه اول مصرف‌کننده مطلوب و رضایت‌بخش نباشد، به بیش از ۸۰٪ افراد دیگر این نارضایتی را منتقل خواهند کرد. در یک سازمان نیز همین‌گونه است. اگر ارباب‌رجوع از عملکرد یک سازمان راضی و خرسند باشد، تمایل زیادی برای اعلام رضایت خود خواهد داشت، ولی در صورتی که از عملکرد حتی یک نفر از کارکنان سازمان راضی نباشد، سعی می‌کند به شیوه‌های مختلف ناراحتی و نارضایتی خود را ابراز کند. به عبارتی در بعضی از مواقع که میزان نارضایتی او از آستانه مجاز نیز بیشتر شود، بسیاری از مقامات بالای کشور و حتی مدیران رتبه اول جامعه را به لحاظ عملکرد بر یک کارمند مورد انتقاد قرار خواهد داد و این مسأله خود نشانگر اهمیت طرح تکریم است. به عبارتی می‌توان خاطرنشان ساخت نظام سیاسی حاکم بر هر جامعه تحت تأثیر مشروعیت نظام اداری آن جامعه خواهد بود و عملکرد کارگزاران ادارات در مشروعیت بخشیدن به نظام سیاسی کاملاً مؤثر است. این فرآیند تأثیرگذاری نوعی «سرمایه اجتماعی»<sup>۸</sup> است که بی‌توجهی به آن می‌تواند یک نظام سیاسی و مدیران ارشد آن را با بحران مشروعیت و حتی بحران هویت روبه‌رو سازد. در انگلستان در سال ۱۹۹۱ این طرح در قالب نظام پاسخگویی سازمانی و «منشور شهروندی» طرح‌ریزی شد که هدف آن بهبود ارائه خدمات دولتی به مردم است. برای خدمات مهم دولتی، ۳۷ منشور تدوین شده است. این منشورها هر سال مورد بازنگری قرار می‌گیرند و به‌روز می‌شوند. منشور شهروندی شفافیت بیشتری برای خدمات ارائه شده، فراهم کرده است و در نتیجه سبب می‌شود کارکنان دولت نسبت به عملکردشان پاسخگو باشند. برای به‌هنگام کردن منشورها از دریافت‌کنندگان خدمات، نظرخواهی شده و نتایج آن به صورت ادواری منتشر می‌شود. منشورهای شهروندی متضمن اصولی است که رعایت آنها الزامی است، از جمله: — برای کیفیت و کمیت خدمات، استانداردهایی وجود دارد. این استانداردها باید به اطلاع دریافت‌کنندگان خدمات عمومی برسد.

— همزمان با اعلام استانداردهای کیفی و کمی خدمات، نتایج عملکرد سازمانی باید منتشر شود و به اطلاع عموم برسد.

— اطلاعات صحیح از چگونگی ارائه خدمات، هزینه آنها و افرادی که باید خدمات را ارائه کنند، منتشر شود.

— احترام به ارباب رجوع و همراهی کارکنان با آنان، اصلی خدشه‌ناپذیر است و همه مردم به این امر واقفند.

— کارکنان دولت موظفند نام و مشخصات اداری خود را روی سینه نصب کنند تا ارباب رجوع بتواند به راحتی آنان را بشناسد.

— در صورتی که به هر دلیل، رفتار اداری با استانداردهای تعیین شده مطابقت نداشته باشد، کارمند موظف به عذرخواهی است.

— روش‌هایی برای شکایت از سوء رفتار اداری پیش‌بینی شده است و خسارات وارده به دریافت‌کنندگان خدمات

باید به گونه‌ای مناسب جبران شود. در کشور آمریکا در سال ۱۹۷۸، قانونی تحت‌عنوان «قانون اخلاقیات در

دولت» ۱۱ تصویب شد که مطابق آن کارکنان ارشد فدرال موظفند فرم‌هایی را هر ساله درباره وضعیت مالی، عدم استفاده از موقعیت‌های اداری و عدم دریافت هدایا تکمیل کنند. این قانون، دفتری به نام «دفتر امور اخلاقی دولت» ۱۲ ایجاد کرد که در آغاز به دفتر مدیریت پرسنلی وابسته بود و پس از تصویب قانون اصلاح امور اخلاقی در سال ۱۹۸۹ واحدی مستقل شناخته می‌شد. این دفتر که وابسته به قوه مجریه است، موارد خلاف کارهای راه‌بره وزارت دادگستری آمریکا گزارش می‌دهد. براساس قانون اخلاقیات، همه مؤسسات دولت فدرال موظفند واحدی برای نظارت بر امور اخلاقی کارکنانشان تأسیس کنند. این واحدها مسوولیت آموزش کارکنان و امور اداری اخلاقیات را بر عهده دارند. دفتر امور اخلاقی دولت فدرال سالانه کنفرانس‌های متعددی برگزار می‌کند که از آن جمله کنفرانس بین‌المللی اخلاقیات دولت در سال ۱۹۹۴ بود که در آن ۴۹ کشور شرکت داشتند. دفتر امور اخلاقی دولت، بیشتر تلاش خود را صرف بررسی روابط مالی کارکنان کرده است. وقتی مأموری منصوب می‌شود، براساس مقررات اخلاقی، اطلاعات مربوط به روابط مالی او بررسی می‌شود. این قانون فرصت سوء استفاده از موقعیت‌های اداری پس از خروج از خدمت را به شدت محدود می‌کند. در سال ۱۹۹۳ دفتر امور اخلاقی، کتاب راهنمایی تهیه کرد که در آن دستورالعمل‌هایی برای پیشگیری از انجام کارهای خلاف اداری ذکر شده است. در این راهنما اموری همچون دریافت هدایا از خارج سازمان، رابطه با سازمان‌های دیگری که کارمند منافعی در آنها دارد، مسایل مالی بعد از استخدام، سوء استفاده از موقعیت شغلی و فعالیت‌های نابهنجار در خارج از سازمان توضیح داده شده است. در کشورهای دیگری همچون پاکستان (سال ۱۹۸۳ دفتر احتساب نهادی قانونی)، بنگلادش (۱۹۸۰ قانون بازرس - آمبودزین) و حتی زامبیا (دفتر بازرس) برای رسیدگی به شکایات شهروندان از دستگاه‌های اداری تأسیس شده است. ۱۳

با این اوصاف باید گفت، طرح تکریم ارباب‌رجوع در کشور ما تقریباً دیر مطرح شده است و به نظام‌های پاسخگویی چندان توجهی مبذول نشده، ولی باز جای امیدواری وجود دارد که این طرح مورد توجه مسوولان و متولیان امور قرار گرفته و سرلوحه فعالیت دولت باشد.

### روابط عمومی و طرح تکریم ارباب‌رجوع

یکی از عمده‌ترین وظایف واحدهای روابط عمومی در تمامی سازمان‌ها، اطلاع‌رسانی و آموزش است. در زمینه اطلاع‌رسانی، روابط عمومی تلاش می‌کند تا در دو بُعد درونی و بیرونی وظیفه خود را انجام دهد. مطمئناً ارباب‌رجوع فکر می‌کند هرگاه به سازمانی مراجعه کند، همه افراد باید در خدمت او باشند و کار و امور مرتبط با او را به نحو مطلوب و مؤثر انجام دهند. در یک دسته‌بندی کلی می‌توان خواسته‌ها و انتظارات ارباب‌رجوع را به دو بخش تقسیم کرد:

الف: خواسته‌های مشروع

ب: خواسته‌های نامشروع

خواسته‌های مشروع ارباب‌رجوع به مجموعه‌ای از خواسته‌ها و انتظارات اطلاق می‌شود که در چارچوب قوانین و مقررات سازمان قابل تحقق باشد. ارباب‌رجوع می‌خواهد این بخش از خواسته‌هایش با سرعت و کیفیت مناسبی برآورده شود.

خواسته‌های نامشروع ارباب‌رجوع مجموعه‌ای از خواسته‌ها و انتظارات را شامل می‌شود که در چارچوب قوانین و مقررات سازمان قابل تحقق نیست، ولی ارباب‌رجوع انتظار دارد کارکنان سازمان مقررات را نادیده انگاشته و با تطمیع و روش‌های دیگر سعی می‌کند به خواسته غیرقانونی خود برسد. قطعاً راضی کردن ارباب‌رجوع در این زمینه، کاری غیراخلاقی ۱۴ و غیرقانونی قلمداد می‌شود و می‌تواند پیامدهای ناگواری را برای مسوول مربوطه به همراه داشته باشد.

وظیفه و رسالت اصلی روابط عمومی در این مقوله، مشخص کردن زمینه‌های کاری و شیوه‌های مطلوب و مناسب برخورد با ارباب‌رجوع در سازمان و اجرای دقیق طرح تکریم با رضایت خاطر متصدی مربوطه است و این امر انجام‌پذیر نیست، مگر با زمینه‌سازی مناسب برای اجرای طرح. به عبارتی حتی اگر بخشنامه و دستورالعمل‌های مربوطه دقیق و مناسب طراحی شده باشد، تا زمانی که بستر و زمینه استقرار طرح تکریم توسط واحدهای روابط عمومی آماده نشده باشد، نمی‌توان به اجرای موفقیت‌آمیز طرح مذکور دل بست. بنابراین در فرآیند مردم‌سالاری باید بدانیم وظیفه‌مان در برابر مردم چیست و از سوی دیگر مردم چه نقشی در برابر ما ایفا می‌کنند. به بیان ساده‌تر روابط عمومی موظف است برای مردم، ارباب‌رجوع و کارمندان مشخص کند جایگاه روابط عمومی و مردم در این فرآیند ارتباطی کجاست؟

متأسفانه نظام اداری دچار نوعی بیماری است که باید به موقع درمان شود. گستردگی عملکرد دولت شاید یکی از دلایل این ضعف باشد. گستردگی و پراکندگی وظایف دولت راه را بر نظم و انسجام عملی می‌بندد. در نتیجه دولت نمی‌تواند پاسخگویی مناسبی برای مسایل و مشکلات باشد. از سوی دیگر

پیچیدگی بسیاری از روابط موجود در جامعه هم دست به دست هم داده و باعث بی‌توجهی به مردم و ارباب‌رجوع شده است. اجرای طرح تکریم و تأکید مسوولان و دست‌اندرکاران بر اجرای دقیق آن، می‌تواند در این زمینه یاری‌رسان باشد. بررسی‌های زیادی لازم است تا اجرای این طرح در قالب شعار محدود نماند.

### تکریم ارباب‌رجوع در کلام حضرت علی(ع)

در دیدگاه حضرت علی(ع) خشونت و بدرفتاری با مردم و ستم بر بندگان خدا، جنگ با خدا تلقی می‌شود. حضرت در این خصوص در نامه معروف خود به مالک‌اشتر می‌نویسند:

"با خشونت نسبت به مردم، خود را در موضع جنگ با خدا قرار مده که تو را نیروی مقاومت در برابر نعمت (و قهر) اونیست و از بخشایش و مهربانی او (خالق یکتا) بی‌نیاز نیستی، هرگز از گذشت و بخشایش (نسبت به رعیت) پشیمان مباش و از کیفر دادن، احساس شادی به خود راه مده و به هیچ‌وجه در هنگام غضب (که باعث رفتاری خشن و غیرمنطقی می‌شود) شتاب مکن". یا در جای دیگر مالک را به انصاف با مردم دعوت می‌کند. انصاف در رابطه با مردم یعنی این که حق هر کسی را به درستی ادا نمایی و حقوق انسان‌ها به‌طور کامل و به گونه‌ای مساوی رعایت شود. از نظر حضرت علی، جامعه به دو گروه اکثریت و اقلیت تقسیم می‌شود. اکثریت جامعه را مردم عادی اجتماع و به اصطلاح همان توده مردم تشکیل می‌دهند که از امکانات رفاهی و قدرت و منزلت کمتری برخوردارند. در مقابل، گروه کوچک دیگری هستند که از امکانات مادی فراوانی برخوردارند و به همین دلیل خود را برگزیدگان و خواص جامعه می‌پندارند و برای خود امتیازی بیش از عامه مردم قایلند. در چنین جامعه‌ای، کارمند دچار نوعی سردرگمی خواهد شد و نمی‌تواند به گونه‌ای رفتار کند که هر دو گروه راضی باشند. بدیهی است که در مقام مقایسه، تلاش جهت تقویت پایگاه مردمی و جلب رضایت اکثریت عظیم مردم به سود حکومت و به نفع حاکم خواهد بود و نارضایی عده‌ای قلیل، کاری از پیش نخواهد برد. از ویژگی‌های حاکمان اسلامی و کارمندان شاغل در نظام اسلامی، این است که مردم را از خود می‌دانند و خود را از مردم، بنابراین حاضر نیستند بین خود و مردم مانع و حجاب ایجاد کنند، بلکه می‌خواهند با مردم و در کنار مردم زندگی کنند. این روش علاوه بر این که مردم را نسبت به حاکمان خوشبین و دلگرم می‌کند، باعث می‌شود نیروها و عوامل فرصت‌طلب نتوانند ذهن مسوولان امور را نسبت به مردم بدبین کنند و از این طریق، حاکمان را در مقابل مردم قرار دهند.

امام علی (ع) در فرازی از نامه خود به مالک می‌فرماید:

"سعی کن که با آگاهی، برخورد‌های تندشان را تحمل کنی و تنگ حوصلگی و خودخواهی را از خود دور کن تا خدا درهای رحمت خود را به رویت بگشاید و صواب طاعتت را به تو ارزانی فرماید".

یا امام در فرازی دیگر از نامه خود به مالک می‌فرماید:

"پاره‌ای از وقت خود را به نیازمندان اختصاص بده که با تو به‌طور مستقیم ارتباط برقرار کنند و برای آنان ملاقات ترتیب ده و برای خدایی که تو را آفریده با این نشست فروتنی و تواضع کن".

یا در فرازی دیگر می‌فرماید:

"پس از این همه دستورات، مبدا خود را برای مدت طولانی از ملت و مردم بیوشانی، زیرا اختفای زمامداران و

حکمرانان از رعیت و ملت، موجب نوعی فشار و کم‌اطلاعی از امور حیاتی و اجتماعی مردم می‌شود. غیاب و دوری مسوولان از ملت و مردم باعث جدا شدن مسوولان و مردم از یکدیگر می‌شود."

امام در این دو فراز از سخنان خود، ارتباط مستقیم با مردم و تکریم آنان را از دو جهت بررسی فرموده‌اند:

الف: جنبه مثبت آن و آثار خوب و مفیدی که به دنبال دارد.

ب: جنبه منفی آن و هشدارهای لازم نسبت به آثار خطرناکی که بر اثر قطع ارتباط مستقیم پیش می‌آید.

نکات عمده قابل توجه در این دو فراز را می‌توان شامل موارد ذیل دانست:

۱. اختصاص دادن زمانی مشخص برای ملاقات با مردم

۲. پرهیز از فاصله گرفتن از مردم

۳. بروز مفاسدی پس از فاصله گرفتن از مردم


۴. فاصله گرفتن مسوولان از مردم موجب فشار بر ملت و رعیت خواهد شد
۵. فاصله گرفتن مسوولان از مردم سبب بی‌اطلاعی از حالات و امور حیاتی جامعه می‌شود
۶. این فاصله باعث می‌شود مسایل حیاتی جامعه، کوچک و بی‌اهمیت به نظر برسد
۷. این فاصله باعث ایجاد اختلال بین حق و باطل و زمینه بروز سوءاستفاده می‌شود
۸. حفظ حقوق مردم
۹. تأکید شدید بر مراعات حال طبقات ضعیف

## منابع و مأخذ:

۱. موسوی، سیدمحمد. اهمیت و نقش روابط عمومی در توسعه سازمانی، سازمان جهاد سازندگی استان اصفهان، ۱۳۷۸، ص ۱.
۲. آقادات، سیدرسول، وظایف روابط عمومی در درون سازمان، ماهنامه پیام روابط عمومی وزارت جهادسازندگی، ش ۷، سال ۱۳۷۲، ص ۷.
۳. آقادات، سیدرسول، افکار عمومی، ماهنامه افرا، خبرنامه انجمن فرهنگی روابط عمومی استان اصفهان، سال ۱۳۸۱، ش ۴.
۳. طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری کشور، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی مصوبه ش ۱۳/۱۸۵۴۰/۱۰ مورخ ۱۰/۲/۸۱
۵. آقادات، سیدرسول، سرپرستی اثربخش در کارخانه‌های صنعتی، اصفهان: انتشارات غزل، سال ۱۳۸۱، صص ۷۶-۷۵.
۶. آقادات، سیدرسول. کارآفرینی خلاق و ویژگی مدیران روابط عمومی، فصلنامه کارگزار روابط عمومی (زیرچاپ).
۴. باقریان، مهدی. فلسفه روابط عمومی کاربردی در روابط عمومی (اصالت انسانی) تهران: نشریه کارگزار روابط عمومی، بهار ۸۱، ص ۸۷.
۵. برای مطالعه بیشتر به مقاله سرمایه اجتماعی و روابط عمومی نوشته سیدرسول آقادات، فصلنامه هنر هشتم (فصلنامه مطالعاتی و تحقیقاتی روابط عمومی)، سال ۶، ش ۴، زمستان ۱۳۸۰، ص ۴۶ مراجعه فرمایید.
۹. برای مطالعه بیشتر به مقاله روابط عمومی و بحران‌های سیاسی، نوشته سیدرسول آقادات، فصلنامه کارگزار روابط عمومی، ش ۱، زمستان ۱۳۸۰ مراجعه فرمایید.
۶. فقیهی، ابوالحسن. نظام‌های پاسخگویی در بخش دولتی: دیدگاهی تطبیقی، فصلنامه مطالعات مدیریت، سال ۱۳۸۱، صص ۶۳-۵۴.
۷. برای مطالعه بیشتر به مقاله تأملی راهبردی بر موضوعات اخلاقی در روابط عمومی، نوشته سیدرسول آقادات، فصلنامه تحقیقات روابط عمومی، ش ۱۱، سال ۱۳۸۰، ص ۱۰ مراجعه نمایی

## پایان



<p>عنوان مقاله: تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان</p>	<p>شماره مقاله: ۹۱۹۳۷</p> <p>اداره کل: واگذاری مدارات و امور مشتریان</p>	<p>وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات</p> <p>شرکت ارتباطات زیرساخت</p> 
<p>حوزه کاربردی مقاله: امور اداری و منابع انسانی</p>	<p>تهیه کننده/گان: بتول لطیف زاده</p>	

## تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان

### چکیده:

امروزه سازمانهایی که به دنبال ارائه فن آوری نوین، کاهش هزینه ها و بهبود کیفیت و یا کوچک سازی<sup>۱۷</sup> هستند، باید دیدگاه استراتژیک منابع انسانی را دنبال نمایند. بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عبارتست از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک سازمان برای بهبود عملکرد آن و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد. سازمانهای توانمند از طریق ایجاد انتخاب هایی در مورد برنامه ریزی منابع انسانی، ارزیابی استخدامی، جبران خدمات، آموزش و توسعه و روابط کارکنان که با استراتژی های سازمان مرتبط هستند و از آن حمایت می کنند محیط خود را برای موفقیت بهبود می بخشند، این بدان معناست که اهداف، سیاستها و برنامه های منابع انسانی باید مکمل اهداف استراتژیک تجاری سازمان باشد. رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی بیان کننده سه موضوع می باشد: منابع انسانی در خلاء فعالیت نمی کنند، با دیگر اجزاء سازمان رابطه تعاملی دارد و عوامل محیطی مانند سیاست، اقتصاد، فرهنگ و رهبر اجتماعی و عوامل درونی مانند اهداف، استراتژی و ساختار در تعامل با آن هستند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جنبه های مختلف عملکرد سازمان از قبیل مالی، بازاریابی، تولید و ... تاثیر دارد و از این جهت یک وظیفه مهم در سازمان به شمار می رود. این مقاله شامل دو بخش می باشد که در بخش نخست مفاهیم مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و در بخش دوم تاثیر غیر مستقیم آن بر عملکرد سازمان بررسی می شود.

### مقدمه

بیش از دو دهه است که پرسشی عمیق، ذهن علاقه مندان حوزه منابع انسانی در سازمانها را به خود مشغول داشته است: ارتباط بین منابع انسانی و عملکرد شرکت چیست؟ برایان بکر، حلقه مفقوده میان این دو را جعبه سیاه می نامد و در پژوهشهای خود همواره در جستجوی کشف آن برآمده است. او منابع انسانی را نوعی معماری می داند که مرکب است از سیستمهای منابع انسانی، عملیات منابع انسانی، شایستگیهای منابع انسانی و رفتار کارکنان، که همگی منعکس کننده توسعه مدیریت سرمایه انسانی استراتژیک سازمان است (بکر، هاسلید و بتی، ۲۰۰۵).

بکر الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) را به عنوان الگویی که رابطه بین معماری منابع انسانی و عملکرد شرکت را تبیین می کند، پیشنهاد می دهد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر عملکرد سازمانی تمرکز دارد، نه عملکرد فردی؛ بر نقش سیستمهای مدیریت منابع انسانی به عنوان راه حل مسائل کسب و کار تاکید دارد، نه عملیات منفرد و مجزای منابع انسانی. استراتژی، معنایی فراتر از سیستمها یا عملکرد مالی دارد. موضوع استراتژی، ساختن مزیت رقابتی پایدار است که امری بالاتر از عملکرد مالی است (بکر، هاسلید و آریچ، ۲۰۰۱).

مطالعات اخیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان وسیله ای برای افزایش مزیت رقابتی سازمانی بررسی کرده اند. فرض زیر بنایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اینست که عملکرد شرکت تحت تاثیر مجموعه ای از اعمال و رویه های مدیریت منابع انسانی است. این فرض توسط شواهد تجربی اخیر تایید شده است (چانگ و هانگ، ۲۰۰۵). هر چند، سوالات مهمی از قبیل اینکه آیا مدیریت استراتژیک منابع انسانی عملکرد مثبت شرکت را تضمین می کند، تاثیر سطوح اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد شرکت، تاثیر محیط بازار بر تعدیل روابط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت، باقی می ماند.

این مسئله که آیا عموماً یک رهیافت برتر برای مدیریت منابع انسانی وجود دارد یا خیر هنوز مورد تردید است. برخی محققین عنوان می کنند که چنین رهیافتی وجود دارد. در حالیکه برخی دیگر معتقدند اثربخشی رویه های مدیریت منابع انسانی به زمینه محیطی و سازمانی خاص هر سازمان بستگی دارد (هاسیلد، ۱۹۹۵). بنابراین، درک بهتر نقش اجرای مدیریت منابع انسانی در ایجاد و نگهداری عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی باید از طریق توسعه تئوریک و شواهد تجربی آینده بدست آید.

جهانی شدن سبب افزایش سریع رقابت در سطح بین المللی شده است و شرکتها برای باقی ماندن در صحنه رقابت نیازمند نوآوری، انطباق پذیری سریع و کاهش هزینه ها هستند. این مسئله همچنین به مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیاز دارد، به گونه ای که نیروی انسانی به یک منبع مهم مزیت رقابتی تبدیل شود، زیرا منابع سنتی مزیت رقابتی از قبیل حق اختراع یا صرفه جویی های مقیاس دیگر دارایی هایی نیستند که سبب تمایز شرکت از دیگران شوند. در مقابل فعالیت هایی چون مدیریت افراد و مشوق ها قابلیت هایی هستند که به توسعه محصولات جدید، ارائه خدمات در سطح جهانی و اجرای استراتژی سازمانی مقتضی و مناسب کمک می کنند.

### تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارتست از شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان. منظور از منابع انسانی یک سازمان تمامی افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند (سعادت، ۱۳۷۵). با انقلاب تکنولوژیک (فنی) که در چند دهه اخیر اتفاق افتاده، بویژه افزایش اهمیت نقش اطلاعات در جهت دهی به فرایندهای سازمانی، کار مدیریت منابع انسانی به عنوان اداره کننده سرمایه انسانی سازمان، دچار تغییرات اساسی شده است. نمونه هایی از نقش های جدید و در حال تغییر مدیریت منابع انسانی را می توان شامل این موارد دانست:

۱. نقش مهم مدیریت منابع انسانی در کاهش هزینه های نیروی کار، در دنیای پر رقابت کنونی و افزایش بهره وری؛
  ۲. واکنش های مدیریت منابع انسانی در برابر نیازهای ذی نفعان و گرایش به مشتری مداری .
  ۳. تلاش برای رویارویی هوشمندانه با چالشهای محیطی و اعمال معیارهای زبده گزینی در زمینه شناخت رقبای اصلی حوزه فعالیت سازمان ، برای تعدیل فشارها و تلاش برای پیشی گرفتن از بهترینها.
- این تغییر موجب نقشی فراتر از وظایف سنتی از قبیل کارگزینی، آموزش، ارزیابی و حقوق و دستمزد برای مدیران می شود و از طرف دیگر نیاز به مدیریت استراتژیک منابع انسانی را ضروری می سازد (عباسپور، ۱۳۸۲).

### مدیریت استراتژیک منابع انسانی

اقدامات تئوریک اخیر درباره استراتژی کسب و کار نشان می دهد که منابع انسانی شرکت (HR) می تواند مزیت رقابتی شرکت را تضمین کنند. بر طبق دیدگاه مبتنی بر منابع، شرکت می تواند از طریق تولید ارزش به روشی که کمیاب و تقلید آن برای رقبای مشکل است، مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. منابع سنتی مزیت رقابتی، از قبیل منابع طبیعی، تکنولوژی و صرفه جویی به مقیاس بطور فزاینده ای تقلید پذیر شده اند (هانگ و چانگ 2005). مفهوم منابع انسانی به عنوان یک دارایی استراتژیک در این مورد کاربرد دارد. منابع انسانی یک دارایی نامرئی است که وقتی در یک سیستم عملیاتی به روشی بکار رود که توانایی شرکت برای مقابله با یک محیط آشفته را افزایش دهد، ایجاد ارزش می کند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ۱۵ سال اخیر بطور قابل ملاحظه ای رشد کرده است. اسکالر و همکارانش تکامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی را از مدیریت پرسنلی یک فرایند تغییر دو مرحله ای عنوان می کنند. اولین مرحله عبارت است از تغییر مدیریت پرسنلی به مدیریت سنتی منابع انسانی (THRM)، و دومین مرحله تغییر مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) می باشد (هانگ و چانگ 2005).

برای ارتقاء عملکرد شرکت و ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت، منابع انسانی آن باید بر یک مجموعه جدید از اولویت ها تمرکز کند. این اولویت های جدید بیشتر تجاری و استراتژیک هستند و کمتر به وظایف سنتی منابع انسانی از قبیل کارگزینی، آموزش، ارزیابی و حقوق و دستمزد گرایش دارند. اولویتهای استراتژیک طراحی شغل مبتنی بر تیم، نیروی کار انعطاف پذیر، رویه ها (اعمال) ارتقاء کیفیت، توانمندسازی

کارکنان و حقوق و دستمزد انگیزشی را شامل می شوند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای تشخیص نیازهای استراتژیک شرکت و توسعه استعداد برنامه ریزی شده طراحی شده بود و توسعه استعداد هم نیازمند اجرای یک استراتژی رقابتی و دستیابی به اهداف عملیاتی بود. تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل گیری استراتژیهای عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می سازد. (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

با وجود افزایش توجه به مدیریت منابع انسانی استراتژیک، این اصطلاح هنوز مجهول باقی مانده است. برخی پژوهشگران مدیریت منابع انسانی استراتژیک را به عنوان یک خروجی، برخی دیگر به عنوان یک فرایند و عده ای هم آنرا به عنوان ترکیبی از خروجی و فرایند توصیف کرده اند.

به عنوان یک خروجی، رایت و مک ماهان<sup>۱۸</sup> مدیریت منابع انسانی استراتژیک را اینگونه تعریف می کنند: "الگوی صف آرایه ها و فعالیت های برنامه ریزی شده منابع انسانی که شرکت را قادر می سازد به اهدافش دست یابد" (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲). همچنین از نظر رایت و اسنل مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از "سیستمهای سازمانی که برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق افراد طراحی شده اند." به عنوان یک فرایند، آریچ<sup>۱۹</sup> و لک<sup>۲۰</sup> مدیریت منابع انسانی استراتژیک را به این صورت تعریف کرده اند: "فرایند پیوند خوردن رویه های منابع انسانی با استراتژی کسب و کار". همچنین بامبرگر مدیریت منابع انسانی استراتژیک را رهیافتی کامپیوتری به مدیریت پرسنلی که بر توسعه منابع انسانی بادوام (پایدار)، تقلید ناپذیر و غیر قابل معامله تمرکز می کند.

با در نظر گرفتن مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان فرایند و خروجی با هم، تراس و گراتن مدیریت منابع انسانی استراتژیک را اینگونه تعریف می کنند: پیوند وظایف منابع انسانی با اهداف استراتژیک و مقاصد سازمانی برای ارتقاء عملکرد تجاری و ترویج فرهنگ سازمانی که نوآوری و انعطاف پذیری را گسترش می دهد. هرچند، در غیاب یک تعریف پایدار، پژوهشگران توافق دارند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک طراحی و اجرای یک مجموعه از خط مشی ها و رویه های پایدار درونی برای اطمینان از اینکه سرمایه انسانی سازمان در تحقق اهداف تجاری همکاری دارد.

### سیستم مدیریت منابع انسانی چیست؟

سیستم مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، برنامه ریزی نیروی انسانی، طراحی شغل، آموزش و توسعه، و سیستم پرداختها می باشد. عملکرد سازمانی هم با متغیرهایی چون رشد فروش، بهره وری، سودآوری، دستیابی به اهداف و کیفیت خوب خدمات سنجیده می شد. یافته های حاصل از تحقیق نشان داد که رابطه مثبتی بین فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت وجود دارد، و این رابطه غیر مستقیم است یعنی مدیریت منابع انسانی بر منابعی از سازمان تاثیر می گذارد که این منابع به نوبه خود عملکرد را تحت تاثیر قرار می دهند. بنابراین مدیران منابع انسانی باید بر بهترین سیستمهای مدیریت منابع انسانی متمرکز شوند و این امر نیازمند اقداماتی از جمله برنامه ریزی رسمی نیروی انسانی، برنامه ریزی مسیر شغلی، شرح شغل انعطاف پذیر، طراحی شغل میان فرهنگی و آموزش مبتنی بر نیازو غیره می باشد (کاتو و چند، ۲۰۰۷).

در سالهای اخیر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت از سوی محققین مدیریت منابع انسانی و نوآوری بسیار مورد توجه قرار گرفته است. و تعدادی از این تحقیقات رابطه مثبتی بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد معینی از شرکت یافته اند.

### اثر بخشی مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت

جهانی شدن سبب افزایش سریع رقابت در سطح بین المللی شده است که این امر به نوآوری، سرعت، انطباق پذیری و کاهش هزینه ها نیاز دارد. این مسئله همچنین به مدیریت استراتژیک منابع انسانی هم نیاز دارد، به گونه ای که نیروی انسانی به یک منبع مهم مزیت رقابتی تبدیل شود. منابع سنتی مزیت رقابتی از قبیل اختراع یا صرفه جویی های مقیاس دیگر دارایی هایی نیستند که شرکت را متمایز کنند. در عوض فعالیت

<sup>18</sup> . Wright & McMahan

<sup>19</sup> . Ulrich

<sup>20</sup> . Lake

های مدیریت افراد مشوق ها، شایستگی های اساسی و قابلیت هایی هستند که به توسعه محصولات جدید، ارائه خدمات در سطح جهانی و اجرای استراتژی سازمانی مقتضی و مناسب کمک می کنند.

بعلاوه لازم است به خاطر داشته باشیم که افراد مکانیسم های انطباقی در تعیین چگونگی پاسخ شرکت به محیط رقابتی هستند. در دهه های اخیر منابع انسانی به یک دارایی منحصر به فرد و متمایز کننده تبدیل شده و اهمیت آن در سازمانها روز به روز در حال افزایش است. برای مثال، در بسیاری از شرکتها سرپرست منابع انسانی مدیری است که مستقیماً به مدیر ارشد پاسخگوست. در مطالعه ای که در سال ۱۹۹۲ بر روی ۵۰۰ شرکت انجام شد مشخص شد که در اکثر آنها مدیران منابع انسانی نقش و مشارکت مهمی در تصمیم گیری ها دارند. ۷۱٪ از همان مدیران گزارش دادند که وظایف منابع انسانی جاری آنها اکنون - نسبت به گذشته - بیشتر در بر گیرنده اجرای استراتژیهای کسب و کار است (شیو و شارما، ۲۰۰۵).

اثر بخشی مدیریت منابع انسانی، دو مؤلفه اساسی دارد: نخست مدیریت منابع انسانی تکنیکی که اصول منابع انسانی، مانند: جذب، جبران خدمت و پرداختها را ارائه می دهد. دوم مدیریت منابع انسانی استراتژیک که شامل ارائه آن خدمات در مسیری است که به طور مستقیم از اجرای استراتژی شرکت پشتیبانی می کند. بیشتر مدیران منابع انسانی در ارائه فعالیتهای سنتی یا تکنیکی بسیار کاردان هستند، اما در ارائه قابلیت های استراتژیک، خبرگی کمتری دارند (بکر، هاسلید و بتی، ۲۰۰۵).

اثر بخشی تکنیکی مدیریت منابع انسانی فعالیت های متداول مدیریت منابع انسانی هستند، از اینرو در بیشتر شرکتها رایج هستند در حالیکه اثر بخشی استراتژیک منابع انسانی در بر گیرنده مفاهیم و رویه های جدیدتری است که احتمالاً کمتر رایج هستند. بنابراین احتمال بیشتری وجود دارد که اثر بخشی مدیریت منابع انسانی استراتژیک برای شرکت مزیت رقابتی به وجود آورد، همچنانکه نقش عمده و محوری را در تعیین عملکرد شرکت ایفا می کند (شیو و شارما، ۲۰۰۵).

مطالعات تجربی بسیاری رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت را تایید کرده اند. به ویژه، هاسلید و همکارانش دریافتند که اثر بخشی مدیریت منابع انسانی استراتژیک همبستگی مثبتی با عملکرد شرکت دارد، در حالیکه بین عملکرد و اثر بخشی تکنیکی مدیریت منابع انسانی رابطه ای وجود ندارد (هاسلید، ۱۹۹۵).

نظر به اینکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مقایسه با مدیریت منابع انسانی سنتی از سیستمهای بزرگتر و پیچیده تری تشکیل شده اند، منحصر به فرد بوده و بنابراین تقلید از آنها توسط دیگر شرکتها مشکل است. بطور کلی بعد از اقدام به ادغام یا کسب مالکیت (M&A)، سازمانهایی عملکرد بهتری خواهند داشت که تاکید بیشتری بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک (نسبت به مدیریت منابع انسانی سنتی) دارند. نیاز به مطالعه و بررسی مکانیسم هایی که از طریق آنها فعالیتهای (رویه های) منابع انسانی بر عملکرد شرکتها اثر می گذارند به یک چالش بزرگ در زمینه تحقیقات منابع انسانی تبدیل شده است (تاکورانت و گونزالز، ۲۰۰۷). در این زمینه لی و همکارانش مدلی را ارائه داده اند که نشان دهنده تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری فنی و پس از آن عملکرد سازمان می باشد. در واقع این مدل تایید کننده اثر غیرمستقیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان است.

### تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری فنی

بسیاری از پژوهشگران این نکته را متذکر شده اند که مدیریت منابع انسانی به مزیت رقابتی پایدار برای شرکت و عملکرد بهتر منجر می شود، و مدیریت منابع انسانی یک وسیله مهم برای دستیابی به این مزیت های رقابتی است (لی، جاو و لیو، ۲۰۰۵). لی و همکارانش (۲۰۰۵) مدلی را ارائه دادند که تاثیر غیر مستقیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان را نشان می دهد. در این مدل عواملی چون آموزش کارکنان، انگیزاننده های مادی و غیر مادی و انواع کنترل ها، نوآوری فنی را در سازمان توسعه می دهند. نوآوری نیز به نوبه خود کارکنان را تولیدی تر و بهره ورتر و شرکتها را کارآمدتر می سازد و در نتیجه عملکرد سازمان را ارتقاء می بخشد. نوآوری فنی - توسعه محصولات یا فن آوریهای جدید - تاثیر مهمی بر عملکرد شرکت دارد. در عمل، نوآوری فنی شرکت اساساً از نوآوری درونی نشأت می گیرد، و نوآوری درونی هم اساساً از طریق کارکنانی توانمند بدست می آید. بنابراین، روابط مستقیمی میان مدیریت

منابع انسانی و نوآوری فنی و عملکرد شرکت وجود دارد. در دراز مدت، مدیریت منابع انسانی کارآمد می تواند نوآوری فنی یک شرکت را توسعه دهد، مزیت رقابتی شرکت را بهبود داده و عملکرد شرکت را ارتقاء دهد (هاسلید، ۱۹۹۵).

بر اساس تئوری مبتنی بر منابع، منابع یک شرکت برای توسعه شرکت بینهایت مهم هستند، و سرمایه انسانی منبعی کلیدی برای یک شرکت است. نقش این منبع به توانایی کارکنان و اشتیاق و جدیت آنان و مدیریت منابع انسانی کارآمد بستگی دارد. در مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان، انگیزش آنان، ارزیابی و کنترل کارآمد موضوعات مهمی به شمار می روند (لی، جاو و لیو، ۲۰۰۵). کارکنان می توانند از طریق آموزش دانش جدید را سریعتر کسب و توانایی های نوآوری خود را توسعه دهند. دوم اینکه، انگیزش کارکنان بطور مستقیم بر نوآوری فنی اثر می گذارد و سوم، از آنجا که نوآوری فنی فرایندی است که با ریسک زیاد همراه است، استفاده از کنترل های موثر برای کاهش ریسک و افزایش کارایی لازم است.

دو نوع اساسی کنترل درونی وابسته به نوآوری فنی شرکت وجود دارند: کنترل خروجی و کنترل فرایند. کنترل خروجی بر عملکرد نهایی تاکید می کند و از معیارهای عینی از قبیل بازده سرمایه گذاری برای ارزیابی نوآوری استفاده می کند. کنترل فرایند معیارهای ذهنی و گاهی شهودی را در بر می گیرد و بر عملکرد بلند مدت شرکت تاکید می کند. ضمناً انواع مختلف کنترل اغلب به روش پاداش دهی وابسته است، و روش های مختلف تشویق و پاداش دهی بر مدیران عالی سازمان برای انتخاب نوع کنترل درونی تاثیر خواهند گذاشت (لی، جاو و لیو، ۲۰۰۵). نوآوری شرکتها اساس توسعه اقتصادی است و مسیر لازم برای توسعه شرکت است. نوآوری کارکنان را تولیدی تر و بهره ورتر و شرکتها را کارآمدتر می سازد. بنابراین نوآوری فنی می تواند عملکرد شرکت را ارتقاء دهد. مدل ارائه شده توسط لیو و لی که بیان کننده ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نوآوری فنی و عملکرد سازمان است، تشریح می گردد.

ر این مدل چگونگی تاثیر عوامل بر نوآوری تکنولوژیکی (فنی) در سازمان و سپس رابطه بین نوآوری و عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار می دهیم.

### **آموزش کارکنان و نوآوری فنی**

به اعتقاد بکر (۱۹۶۴) آموزش کارکنان به کارکنان اجازه می دهد تا از مهارتهای جدید استفاده کنند. در شرکتهایی با تکنولوژی بالا، کارکنان با دانش نوآوری بالا منابع مهم شرکت به شمار می روند، و آنها برای دستیابی دائم به دانش و مهارتهای جدید، برای حفظ حرکت در مسیر توسعه تکنولوژیها مورد نیاز هستند. آموزش می تواند توانایی ها و قابلیت های کارکنان برای کسب مهارتهای جدید و استفاده از دانش جدید را افزایش دهد و شایستگی های کارکنان در نوآوری را ارتقاء دهد. نوآوری تولید ایده های جدید، یا ایده هایی که می توانند برای حل برخی مشکلات جدید اجرا شده باشند را در بر می گیرد.

### **انگیزش کارکنان و نوآوری فنی**

کارکنان سازمان برای تسهیل فرایند نوآوری به پاداش ها و مشوق های سازمانی نیاز دارند. رفتار افراد را می توان بر حسب دو نوع منفعت غالب توضیح داد: منفعت اقتصادی و پذیرش اجتماعی. هر دو مورد یعنی منفعت اقتصادی و پذیرش اجتماعی مشوق هایی را برای کارکنان ایجاد می کنند. بنابراین پاداشها را می توان به دو دسته مشوق های مادی و مشوق های غیر مادی طبقه بندی کرد، مشوق های مادی اساساً همان منافع اقتصادی و مشوق های غیر مادی همان پذیرش اجتماعی هستند. این دو نوع پاداش می توانند نیازهای مختلف کارکنان در فعالیت های نوآوری فنی را پاسخگو باشند. کارکنان در شرکتهایی با تکنولوژی بالا سطح حقوق بالایی دارند، و برانگیختن و تشویق آنها با استفاده از پاداش های مادی مشکل است. بنابراین ممکن است پاداش های مادی موجب تشویق نوآوری کارکنان در پروژه های پر خطر و بلند مدت نشوند (لی، جاو و لیو، ۲۰۰۵).

علاوه بر این چون سطح دانش کارکنان در شرکتهایی با تکنولوژی برتر نسبت به شرکتهای سنتی بالاتر است، افرادی که سهمی در نوآوری دارند معمولاً نیاز بالایی به خودشکوفایی دارند. بنابراین مشوق های مادی ممکن است یک رابطه منفی با اشتیاق و جدیت فردی داشته باشند، در حالیکه مشوق های غیر مادی می توانند نیاز به خودشکوفایی را تامین کنند و رابطه مثبتی با نوآوری فنی دارند.

## کنترل و نوآوری فنی

کنترل می تواند این اطمینان را بدهد که فعالیت های شرکت بر همانطور که برنامه ریزی شده اند در حال انجام شدن هستند و همچنین فعالیت ها به روشی انجام می شوند که به تحقق اهداف سازمان منجر می شوند (رابینز، ۲۰۰۱). شرکتها می توانند با بکارگیری روش های کنترل مناسب بهتر عمل کنند. به دلیل اینکه کنترل و ارزیابی خروجی یک روش ارزیابی کوتاه مدت است و برای ارزیابی از معیارهای عینی از قبیل بازده سرمایه گذاری و بازده دارایی استفاده می کند، مناسب محیط هایی است که پیچیدگی کمتری دارند. از طرف دیگر، کنترل و ارزیابی فرایند بر جمع آوری و مبادله اطلاعات درون سازمان برای توسعه ارزیابی مفهومی با استفاده از معیارهای استراتژیک تاکید می کند (لیو، ۲۰۰۵).

نوآوری فنی عبارتست از ترکیب و سازماندهی مجدد دانش برای تولید ایده های جدید. هنگامیکه شرکتها دست به نوآوری بنیادی می زنند، با عدم اطمینان بالایی مواجه می شوند. به اعتقاد مامفورد<sup>۲۱</sup> اگر شرکتها بر خروجی ها تاکید بسیار داشته باشند، نوآوری فنی سطح پایینی را توسعه خواهند داد.

در فرایند نوآوری، ممکن است ارزیابی کارآمد فرایند نوآوری با استفاده از نشانه های خروجی بسیار مشکل باشد، و برای انواع مختلف کارها تحت زمینه های نوآوری مختلف، استانداردهای ارزیابی متفاوتی مورد نیاز است. هیت<sup>۲۲</sup> و همکارانش (۱۹۹۶) دریافتند که میان کنترل فرایند استراتژیک و نوآوری درونی رابطه مثبتی وجود دارد. بنابراین ارزیابی و کنترل بر اساس خروجی های نوآوری با نوآوری فنی رابطه منفی دارد، ارزیابی و کنترل بر اساس فرایند نوآوری با نوآوری فنی رابطه مثبت دارد (هیت و همکاران، ۱۹۹۶).

## انگیزش و کنترل

علاوه بر اینکه انگیزش و کنترل کارکنان اثر مستقیم بر نوآوری فنی دارد، در اینجا رابطه نزدیکی بین انگیزش و فاکتورهای کنترل وجود دارد. در فرایند نوآوری فنی، انگیزش مستقیماً با کنترل و ارزیابی نوآوری مرتبط است.

به دلیل اینکه نتیجه نوآوری فنی اغلب نامعلوم است، افراد برای ارزیابی و انتخاب در میان چند هدف نیازمند زمان هستند. همانطور که آمابیل<sup>۲۳</sup> (۱۹۹۷) بیان می کند، تاکید بیش از حد بر وقایع فرعی - بویژه وقایع تحمیل کننده فشار عملکرد خارجی - ممکن است انگیزه و کنجکاوای ذاتی و درونی مورد نیاز برای نوآوری را کاهش دهد. در شرکتهایی با تکنولوژی بالا، به دلیل سطح دانش بالاتر کارکنان، انگیزش غیر مادی مهم تر است.

کنترل فرایند عموماً، برای ارزیابی خروجی ها از معیارهای ذهنی استفاده می کند. بنابراین انگیزاننده غیرمادی کارکنان را به تنظیم اهدافی برای عملکرد بلند مدت سوق می دهد، و رابطه مثبتی با ارزیابی و کنترل فرایند دارد. از طرف دیگر چون مشوق های مادی ملاک ها و معیارهای عینی نیاز دارند، و میزان تشویق بر اساس ارزیابی عملکرد کارکنان است، ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس خروجی نوآوری ارتباط مستقیمی با مشوق های مادی دارد (لیو، ۲۰۰۵).

## نوآوری فنی و عملکرد شرکت

نوآوری فنی تاثیر بزرگی بر عملکرد شرکت دارد. با تغییرات تکنولوژیکی سریع و رقابت جهانی در حال رشد، واضح است که توانایی سازمانها برای توسعه محصولات و خدمات جدید نوآورانه یک تاثیر مهم بر عملکرد بلند مدت شرکت است. مطالعات متعددی رابطه مثبت بین نوآوری فنی و عملکرد یک شرکت را نشان داده اند، و نتیجه گرفته اند که نوآوری فنی برای عملکرد شرکت مهم است.

## نتیجه گیری

مطالعات اخیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان وسیله ای برای افزایش مزیت رقابتی سازمانی بررسی کرده اند. فرض زیر بنایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اینست که عملکرد شرکت تحت تاثیر مجموعه ای از اعمال و رویه های مدیریت منابع انسانی است. مطالعات

21 . Mumford

22 . Hitt

23 . Amabile

تجربی بسیاری رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت را تایید کرده اند. به ویژه، هاسلید و همکارانش دریافتند که اثر بخشی مدیریت منابع انسانی استراتژیک همبستگی مثبتی با عملکرد شرکت دارد، در حالیکه بین عملکرد و اثر بخشی تکنیکی مدیریت منابع انسانی رابطه ای وجود ندارد.

مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر نقش ها و وظایف مختلف از جمله مالی، فروش و بازاریابی، تولید و نوآوری در سازمان تاثیر دارد. مدیریت منابع انسانی استراتژیک بطور مستقیم و غیر مستقیم برای سازمانها مزیت دارد، زیرا کنش پذیری را به ابتکار عمل تبدیل می کند، آشکارا اهداف سازمانی را تغییر می دهد و مدیران صفی را به درگیری بیشتر تشویق می کند. ولبورن با استفاده از تئوری بوم شناسی جمعیت استدلال می کند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک تاثیرات مثبتی بر عملکرد شرکتها دارد، زیرا انسجام ساختاری و سینیژی کارمند محور ایجاد می کند که می تواند سازمان را به جلو براند و همچنین به سازمان این امکان را می دهد که ضمن حرکت به جلو به محیطش پاسخ دهد. لی و همکارانش طی تحقیقات خود مدلی را ارائه دادند که تایید کننده تاثیر غیر مستقیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد شرکت است. طبق این مدل عواملی چون آموزش کارکنان، انگیزش و کنترل نوآوری فنی را در سازمان توسعه می دهند. نوآوری فنی تاثیر مهمی بر عملکرد شرکت دارد. در عمل، نوآوری فنی شرکت اساساً از نوآوری درونی نشات می گیرد، و نوآوری درونی هم اساساً از طریق کارکنانی توانمند بدست می آید. بنابراین، روابط مستقیمی میان مدیریت منابع انسانی و نوآوری فنی وجود دارد. در دراز مدت، مدیریت منابع انسانی کارآمد می تواند نوآوری فنی یک شرکت را توسعه دهد، مزیت رقابتی شرکت را بهبود داده و در نتیجه عملکرد شرکت را ارتقاء دهد.

### فهرست منابع

- سعادت، اسفندیار: مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت (۱۳۷۵).
- عباسپور، عباس: مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: انتشارات سمت (۱۳۸۲).
- میرسپاسی، امیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر، ۱۳۸۱.
- B.Becker, M.Huselid, D.Beaty, «Work force Scorecard: Human Capital to Execute Strategy», HBS press, ۲۰۰۵
- B.Becker, M.Huselid, D.Ulrich, «HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance», HBS press, ۲۰۰۱
- Chang, W.J., Huang, T.C.(2003), "Relationship between strategic human resource management and firm performance", International Journal of Manpower, Vol. 26 No. 5, 2005
- Chew, I.K.H. & Sharma, B. (2005) , " The effects of culture and HRM practices on firm performance Empirical evidence from Singapore", International Journal of Manpower, Vol. 26 No. 6, 2005
- Edwards, P. and Wright, M. (2001), "High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships", International Journal of Human Resource Management, Vol. 12, pp. 568-85.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Johnson, R.A. and Moesel, D.D. (1996), "The market for corporate control and firm innovation", Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 1084-119.
- Li, Y. Zhao, Y. & Liu, Y.(2005), "The relationship between HRM, technology innovation and performance in China" , International Journal of Manpower, Vol. 27 No. 7, 2006

## پایان



## روش نوین در نظام پیشنهادات ۵-۳-۶

### چکیده:

فرآیند ارائه موفق خدمات در سازمانها بدون مشارکت افراد سازمان و اجرای نظام پیشنهادات امکان پذیر نمی باشد و این امر استفاده از فنون و تکنیک های ایده پرور را در اجرای نظام پیشنهادات ضروری می سازد. این میان، تکنیک ۵-۳-۶ یک تکنیک نوشتاری خلاقانه است که با در نظر گرفتن محدودیت های روش های سنتی برای افزایش کارایی در نظام پیشنهادات و تصمیم گیری گروهی توصیه می شود. این تکنیک، همه راه حل های یک مسأله را به منظور خلق ایده های نادر و جدید و ضرورت بکارگیری روشهای نوین پیگیری می کند.

### ۱- مقدمه

تصمیم گیری یکی از مهارت های مدیریتی است که معادل خود مدیریت محسوب می شود. انجام وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل در واقع کاری جز تصمیم گیری درباره نحوه و چگونگی این فعالیت ها نیست. تصمیم گیری مهمترین زیربنای وظایف در مدیریت می باشد و انتخاب نوع و شیوه تصمیم گیری جزو مهمترین مهارت های مدیر در اخذ تصمیمات است. با توجه به محدودیت دانش و اطلاعات که هر انسان به تنهایی دچار آن است، شاید همکاری و تشریک مساعی گروهی تنها راه دستیابی به یک سیستم تصمیم گیری منطقی، منظم و جامع و کامل باشد. سازمان های مدرن امروزی چنان وسیع و پیچیده شده اند که مدیریت آنها از عهده یک فرد بر نمی آید و مدیر مجبور است در تصمیم گیری و اداره امور سازمان، از دیگران کمک بگیرد. زیرا اولاً دانش و اطلاعاتی که در گروه متمرکز است خیلی بیشتر از دانش و اطلاعاتی است که در یک فرد به تنهایی وجود دارد و ثانیاً در تصمیم گیری گروهی، راه حل های بیشتر و متنوع تری برای حل مسأله ارائه می شود. در عین حال تصمیم گیری گروهی مانند تصمیم گیری فردی نیز دارای مزایا و معایب زیادی می باشد و این وظیفه مدیر است که موقعیت مناسب برای استفاده بهینه از هر یک از این دو روش تصمیم گیری را تشخیص دهد و با انتخاب بهترین شیوه تصمیم گیری و جمع آوری بهترین ترکیب گروه تصمیم گیرنده، بر کیفیت پیشنهاداتی اخذ شده بیافزاید.

با توجه به نقش و اهمیت بالای مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های راهبردی در سازمان ها، در مقاله حاضر روش ۵-۳-۶ بعنوان روشی جدید در تصمیم گیری گروهی معرفی و به منظور شناسایی عوامل درون سازمانی موثر بر بهره وری نیروی انسانی این روش در کمیته بهره وری سازمان تحت مطالعه، مورد استفاده قرار گرفته است.

### ۲- بیان مسأله

فعالیت های هر سازمانی تحت تاثیر مجموعه ای از عوامل قرار دارد. شناخت و بررسی این عوامل میتواند کمک موثری به بهبود فعالیتها و تحقق اهداف سازمانی نماید. نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان ایفا می کند و منابع انسانی را یکی از غنی ترین منابع می داند که با نیروی تفکر، خلاقیت و نوآوری، تعهد و مسئولیت پذیری خود می تواند باعث رشد، توسعه و تعالی سازمان شود.



سیستم مشارکت کارکنان بعنوان یکی از شیوه های اجرائی نظام مدیریت و مشارکت ، یک نظام مدون مشارکت برای فعال کردن ذهن افراد جهت ارائه ایده ها و نظریات خود برای بهبود روند کارها و محصولات سازمان و نیز برای افزایش انگیزه و ایجاد روحیه احساس مسئولیت و تعلق سازمانی در کارکنان نسبت به تمام امور سازمان می باشد .

نظام پیشنهادها یکی از مؤثرترین روشهای جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان برای ایجاد تغییرات نهادی در نگرش کارکنان و مدیران نسبت به سازمان و اهداف آن می باشد . نگرشی که همه اعضای سازمان را از حالت حاشیه نشینی و سکون به حالت فعال و مؤثر بودن تشویق می کند . این نظام با اعتقاد راسخ به اینکه اگر سازمان بخواهد می تواند با بکارگیری موثر قوه تفکر ، خلاقیت و نوآوری خود ، نقش بسیار مفید و سازنده ای در رشد و تعالی سازمان و ارتقای فرهنگ و منزلت کارکنان داشته باشند . این مشارکت موجبات یادگیری کارکنان را فراهم می سازد و در نتیجه افزایش سطح دانش ، آگاهی و اطلاعات کارکنان باعث تحقق اهداف سازمان می گردد .

نظام پیشنهادها ، فضائی را فراهم می سازد تا مدیریت آماده شنیدن ایده های جدید از هر کس در سازمان باشد بنابراین به منظور خلق ایده و بطور گسترده تر بسیج هوش خلاق نیروی کار، بکارگیری روشهای نوین در اجرای نظام پیشنهادها ، ضروری بنظر می رسد .

### ۳- معرفی روش ۵-۳-۶

روش ۵-۳-۶ روش فکری نوشتاری است که راه حل یک مسأله را تا خلق ایده های غیر متداول و جدید در گروه پیگیری می کند . این روش بر پایه فرم شماره ۱ که توسط ۶ شرکت کننده تکمیل می شود و به ۱۸ قسمت تقسیم شده است ( ۶ سطر و ۳ ستون ) . همانطور که می دانیم یکی از شناخته ترین شیوه های برگزاری جلسات هم فکری و مشاوره ، طوفان فکری می باشد که کاربرد جهانی دارد و دارای مزایا و ویژگی های منحصر به فرد است . در واقع این روش موثرترین و احتمالاً متداول ترین فرآیند تصمیم گیری گروهی است که در آن گروه برای دستیابی به یک راه حل برای یک مشکل یا مسأله ، بوسیله ارزیابی مجموعه ای از ایده هایی که توسط اعضای گروه مطرح گردیده است ، تلاش می کنند . بسیاری از روش های دیگر تصمیم گیری گروهی از جمله ۵-۳-۶ منشعب از این روش است .

روش ۵-۳-۶ ، مشابه روش طوفان فکری است . با این تفاوت که از طریق نوشتاری توسط گروه ۶ نفره بصورت بی صدا اجرا می شود . این روش با دریافت و پروراندن ۱۰۸ ایده در کمتر از یک ساعت به خلق و پرورش ایده های نو می پردازد و استعداد و خلاقیت افراد که بالقوه ( پنهان ) است ، نمود می یابد .

روش طوفان فکری این امکان را به فرد می دهد تا ایده ها و هرچه که به ذهنش می رسد را بدون جمع بندی و تنظیم کردن به صورت زبانی بیان کند . روش ۵-۳-۶ هم ، همین کار را انجام می دهد . با این تفاوت که ایده ها را به صورت کتبی جمع آوری می کند . یعنی نوعی طوفان فکری بر روی کاغذ است . شاید بتوان آن را طوفان فکری نوشتاری نامید . در واقع این روش فرآیند گروهی سازمان برای خلق ایده ها می باشد .

نام این روش از اصول پایه ای زیر اقتباس شده است :

۶ ← ۶ نفر شرکت کننده .

۳ ← ۳ ایده در یک دوره از زمان .

۵ ← ارائه هر ایده در ۵ دقیقه .

موارد قابل استفاده از روش ۵-۳-۶ .

شناسائی ایده های خلاق .

دستیابی به بهترین راه حل برای مسائل و مشکلات پیچیده .

مسأله :			
الف ۱ ( نام خانوادگی )	الف ۲	الف ۳	الف ۴ ( نام خانوادگی )
ب ۱ ( نام خانوادگی )	ب ۲	ب ۳	ب ۴ ( نام خانوادگی )
پ ۱ ( نام خانوادگی )	پ ۲	پ ۳	پ ۴ ( نام خانوادگی )
ت ۱ ( نام خانوادگی )	ت ۲	ت ۳	ت ۴ ( نام خانوادگی )
ج ۱ ( نام خانوادگی )	ج ۲	ج ۳	ج ۴ ( نام خانوادگی )
چ ۱ ( نام خانوادگی )	چ ۲	چ ۳	چ ۴ ( نام خانوادگی )

### شکل ۱- فرم روش ۵-۳-۶

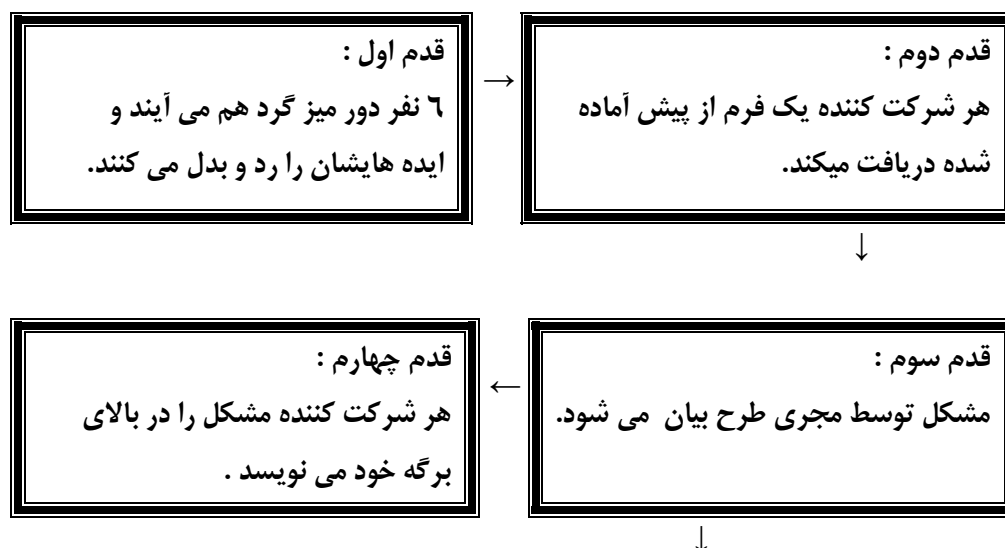
مقدمات کار و طریقه استفاده از روش ۵-۳-۶ :

- ۶ نفر شرکت کننده .
- آماده نمودن فرم شماره ۱ به تعداد اعضا .
- یک اتاق بدون سر و صدا .
- در حدود ۳۰ دقیقه زمان برای تکمیل فرم ها .

در ابتدا هر شرکت کننده ۳ ایده خود را در ارتباط با سوال در سطر اول فرم وارد می نماید ، پس از ۵ دقیقه فرم ها با شرکت کنندگان سمت چپ معاوضه می شود ( در جهت گردش عقربه های ساعت ) هر کس ایده های ارائه شده را مطالعه نموده و مورد جدیدی اضافه یا ایده های حاضر را تکمیل می نماید . در آخر با اجرای این روش پس از ۳۰ دقیقه ۱۰۸ ایده جمع آوری می شود.(۶ مرحله  $\times$  ۳ ایده  $\times$  ۶ شرکت کننده).

مراحل اجرای این روش در ۱۰ مرحله به صورت شکل ۲ می باشد .

**" مشکلی وجود دارد که باید حل شود "**





شکل ۲- مراحل اجرای روش ۵-۳-۶

۴- مزایا و معایب روش ۵-۳-۶ :

برخی از مزایا و معایب احتمالی بکارگیری این روش به شرح ذیل می باشد :

**مزایا :**

- برای یافتن راه حل یک مسأله ، ۱۰۸ ایده در کمتر از یک ساعت تولید می شود .
- دستیابی به فرآیندهای جدید انجام کار .
- ایجاد فرآیندها به وسیله گروه .
- توسعه ارتباطات در درون گروه یا سازمان .
- با تشویق اعضای گروه در به اشتراک گذاشتن عقاید و نقطه نظریات ، تعداد زیادی ایده به راحتی شناسایی می شود .
- این روش به آسانی قابل اجرا است .
- اگر هر یک از ۶ نفر شرکت کننده ، کارشناس رشته ای متفاوت باشد ، می توان از خلاقیت و استعداد ۶ متخصص در حل یک مسأله کمک گرفت .

- هر ۶ شرکت کننده حضور فعال و برابر دارند و نقش هیچ کدام کم رنگ تر از دیگری نیست .
  - از درگیری و اختلاف در گروه جلوگیری می شود .
- از آنجایی که در روش طوفان مغزی ایده ها به صورت شفاهی بیان می شود ، ممکن است موجب بروز اختلاف بین اعضای گروه شود که در این روش تا حد زیادی جلوی آن گرفته می شود .
- یک ایده به صورت نظام مند توسعه می یابد .
  - باز خورد مستقیم ایده های ارائه شده به محض خلق ایده ها قابل دریافت است .
  - ایده ها در یک فرآیند روش مند خلق و سپس توسعه داده می شوند .
  - و در نهایت نویسنده ایده خلاق ، قابل شناسایی است .

#### معایب احتمالی :

- برخی از شرکت کنندگان ممکن است قادر نباشند ایده های خود را به طور خلاصه و مختصر بنویسند در این موارد ممکن است برای نفر بعدی ابهام ایجاد شود .
- از آنجا که افراد را محدود به ۵ دقیقه زمان برای ارائه ایده نموده ایم ممکن است شرکت کنندگان در ابراز ایده های خود احساس وجود فشار و محدودیت کنند .

#### ۵- اجرای روش ۵-۳-۶

بمنظور شناسایی عوامل و معیارهای موثر بر بهبود بهره وری و عملکرد کارکنان در شرکت ارتباطات زیرساخت ، گروهی متشکل از ۶ نفر از کارشناسان و خبرگان را می توان تعیین کرد . اعضای این گروه طوری انتخاب شوند تا مسائل و نیازهای کارکنان، مدیران و شرکت در اجرای این روش لحاظ گردد.

برای ارائه پیشنهادها توسط اعضای حاضر در کمیته ، فرمی مطابق روش ۵-۳-۶ طراحی و در اختیار افراد حاضر قرار گیرد که با بکارگیری روش مذکور و پس از ۳۰ دقیقه ، گروه به ۱۰۸ ایده و راهکار در جهت افزایش بهره وری نیروی انسانی در سازمان تحت مطالعه ، دست یابد . شکل ۳ یک نمونه از شش فرم تکمیل شده توسط اعضای گروه می باشد .

#### مسأله : چگونگی افزایش سطح بهره وری کارکنان

الف ۱	انتصاب مدیران علمی و کارآمد	الف ۲	آموزش کارکنان	الف ۳	بالا بردن رضایت شغلی	الف ( نام خانوادگی )	بزرگمهر
ب ۱	انتصاب مدیران کارآمد درون سازمانی	ب ۲	آموزش کارکنان به صورت کاربردی و متناسب با شغل	ب ۳	ایجاد انگیزه های مادی و معنوی	ب ( نام خانوادگی )	شکیبا
پ ۱	ثبات مدیریتی	پ ۲	آموزش کارکنان بر اساس مسیر ارتقاء شغلی	پ ۳	بالا بردن امنیت شغلی	پ ( نام خانوادگی )	خرسندی
ت ۱	ارتقای سطح علمی و مهارتی مدیران از طریق آموزش ضمن خدمت	ت ۲	ایجاد انگیزه لازم جهت شرکت کارکنان در دوره های آموزشی	ت ۳	وجود تناسب میان علائق فردی با شغل	ت ( نام خانوادگی )	حبیبی

ج ۱	داشتن روحیه مشارکت پذیری مدیر	ج ۲	آموزش کارکنان در راستای اخلاق حرفه ای	ج ۳	ارزشیابی عادلانه عملکرد کارکنان	ج ( نام خانوادگی ) نوری
ج ۱	انتصاب مدیران بر اساس نظام شایسته سالاری	ج ۲	تدوین نظام نامه آموزش کارکنان بر اساس اهداف سازمانی	ج ۳	ارتقای شغلی کارکنان بر اساس شایسته سالاری	ج ( نام خانوادگی ) پارسا

### شکل ۳- نمونه ای از فرم تکمیل شده به روش ۵-۳-۶

#### ۶- نتیجه گیری و پیشنهاد ها :

استقرار نظام پیشنهاد ها ، مشارکت کارکنان را در تصمیم گیری های سازمان بیشتر نموده و بهبود و بالندگی فرد و سازمان را تقویت می نماید خلاقیت، نوآوری، انگیزه و روحیه رضایت مندی کارکنان را بهبود می بخشد. با توجه به رشد سریع تقاضا و تغییرات محیط کار استفاده از روش های ایده پرور نظیر روش ۵-۳-۶ به منظور بررسی، شناسایی و اولویت بندی مسائل موجود در سازمانها و دستیابی به فرآیندهای جدید جهت بهبود، توصیه می گردد. در این روش با ایجاد فضایی خلاق برای پرسشگری، ترکیب عقاید و نظریات مختلف کارشناسان در کمترین زمان ممکن و پالایش ایده ها ، ایده مطلوب شناسایی و ارائه می گردد. در واقع با استفاده از روش های جدید در نظام پیشنهادها، خلاقیت کارمندان به ایده های عملی تبدیل می شود.

از روش ۵-۳-۶ علاوه بر نظام پیشنهاد ها، در اتاق های فکر، کلاس های آموزش کارآفرینی و کار گروه ها می توان استفاده نمود. در راستای دستیابی به نتایج مطلوب در اجرای روش مذکور موارد ذیل پیشنهاد می شود:


- انتخاب فردی بعنوان سرپرست که دارای روابط عمومی قوی، توانایی مذاکره و حل و فصل تضادهای گروه و دانش کافی از موضوع بوده و در برابر تصمیمات جلسه بیطرف باشد. این فرد برنامه ریزی و هدایت جلسه و پیگیری امور را تا کسب نتایج و تشویق حاضرین به مشارکت فعالانه بر عهده دارد.
- مجری جلسه با هماهنگی سرپرست، مستندات لازم را برای آگاهی شرکت کنندگان از اهداف جلسه آماده و چند روز قبل از جلسه توزیع نماید.
- ایده های مطرح شده در این روش بمنظور اطلاع رسانی، مستند سازی شود.

#### مراجع :

- ۱ - رضانیان، محمد رضا - اسماعیل ، پوررضا ( ۱۳۷۹ )، بررسی اثرات اجرای مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان بر وضعیت سازمانها، دانش مدیریت، سال سیزدهم ، شماره ۴۹
- ۲ - با جولوند، رضا - مجله تدبیر شماره ۲۳۹ (ف ۱۳۹۱)

2. Adib hajbaghery M , Ahmadi F ( 2004 ) . " The factors facilitating and in hibiting effective clinical decision making in nursing " : a qualitative study . BMC Nursing ; 2 (14) : 1-11
3. Barny & Griffin (1992 )." The management of organizations", ohio: Houghton mifflin.
4. Bean Jams A , vars Gordon F ( 2000 ) . Integrative curriculum in standards . Based World . Eric No 4416

#### پایان

<p>عنوان مقاله: توسعه اقتصادی چیست؟</p> <p>اداره کل: امور مشتریان و واگذاری مدارات</p> <p>حوزه کاربردی مقاله: امور اداری و منابع انسانی</p>	<p>شماره مقاله: ۹۱۹۴۴</p> <p>تهیه کننده/گان: هاله توکلی والا</p>	<p>وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات</p> <p>شرکت ارتباطات زیرساخت</p> 
---	--	---

## توسعه اقتصادی چیست؟

از سالیان بسیار دور، با افزایش سطح دانش و فهم بشر، کیفیت و وضعیت زندگی او همواره در حال بهبود و ارتقاء بوده است. بعد از انقلاب فرهنگی - اجتماعی اروپا (رنسانس) و انقلاب صنعتی، موج پیشرفت‌های شتابان کشورهای غربی آغاز شد. تنها کشور آسیایی که تا حدی با جریان رشد قرن‌های ۱۹ و اوایل قرن ۲۰ میلادی غرب همراه شد کشور ژاپن بود. پس از رنسانس که انقلابی فکری در اروپا رخ داد، توان فراوان این ملل، شکوفا و متجلی شد، اما متأسفانه در همین دوران، کشورهای شرقی روند روبه رشدی را تجربه نکرده و گاهی نیز سیری نزولی را طی کردند. البته گاهی نیز حرکت‌های مقطعی و موردی در این کشورها انجام شد، اما از آنجا که با کلیت جامعه و فرهنگ عمومی تناسب کافی نداشت و از آن حمایت نشد، بسرعت از بین رفت. محمدتقی‌خان امیرکبیر در ایران، نمونه‌ای از این موارد است. مباحث توسعه اقتصادی از قرن ۱۷ و ۱۸ میلادی در کشورهای اروپایی مطرح شد. فشار صنعتی شدن و رشد فناوری در این کشورها همراه با تصاحب بازار کشورهای ضعیف مستعمراتی باعث شد تا در زمانی کوتاه، شکاف بین ۲ قطب پیشرفته و عقب‌مانده عمیق شده و ۲ طیف از کشورها در جهان شکل گیرند: ۱۰ کشورهای پیشرفته (یا توسعه یافته) ۲۰ کشورهای عقب‌مانده (یا توسعه نیافته). (با خاموش شدن آتش جنگ جهانی دوم و شکل‌گیری نظامی عمومی در جهان (در کنار به استقلال رسیدن بسیاری از کشورهای مستعمره‌ای)، این شکاف به خوبی نمایان شد و ملل مختلف جهان را با این سؤال اساسی مواجه کرد که «چرا بعضی از مردم جهان در فقر و گرسنگی مطلق به سر می‌برند و بعضی در رفاه کامل؟». از همین دوران اندیشه‌ها و نظریه‌های توسعه در جهان شکل گرفت. بنابراین نظریات «توسعه» بعد از نظریات «توسعه اقتصادی» متولد شدند. در این دوران، بسیاری از مردم و اندیشمندان در کشورهای پیشرفته و کشورهای جهان سوم، تقصیر را به گردن کشورهای قدرتمند و استعمارگر انداختند. بعضی نیز مدرن شدن (حاکم نشدن تفکر مدرنیته بر تمامی ارکان زندگی جوامع سنتی) را علت اصلی می‌دانستند و «مدرن شدن به سبک غرب» را تنها راهکار می‌دانستند. بعضی دیگر وجود حکومت‌های فاسد و دیکتاتوری در کشورهای توسعه نیافته و ضعف‌های فرهنگی و اجتماعی این ملل را علت اصلی، معرفی می‌کردند. عده‌ای نیز «دین» یا حتی «ثروت‌های ملی» را علت رخوت و عدم حرکت مثبت این ملل، تلقی کردند. به هر تقدیر این که کدام علت اصلی و یا اولیه بوده است و یا اینکه در هر نقطه از جهان، کدامین علت حاکم بوده است از حوصله این بحث خارج است. آنچه برای ما اهمیت دارد درک مفهوم توسعه، شناخت مکاتب و اندیشه‌های مختلف و ارتباط آنها با مقوله توسعه اقتصادی و توسعه روستایی است. اطلاع از این اندیشه‌های جهانی ما را در انتخاب یا خلق رویکرد مناسب برای کشور خودمان یاری خواهد کرد.

### توسعه اقتصادی چیست؟

دو مفهوم «رشد اقتصادی» و «توسعه اقتصادی» با یکدیگر تفاوت دارند. رشد اقتصادی، مفهومی کمی است، اما توسعه اقتصادی، مفهومی کیفی است. «رشد اقتصادی» به تعبیر ساده عبارت است از افزایش تولید (کشور) در یک سال خاص در مقایسه با مقدار آن در سال پایه. در سطح کلان، افزایش تولید ناخالص ملی (GNP) یا تولید ناخالص داخلی (GDP) در سال مورد نیاز به نسبت مقدار آن در یک سال پایه، رشد اقتصادی محسوب می‌شود. برای دستیابی به عدد رشد واقعی باید تغییر قیمت‌های ناشی از تورم، استهلاک تجهیزات و کالاهای سرمایه‌ای را نیز از آن کسر کرد.

منابع مختلف رشد اقتصادی عبارتند از: افزایش به‌کارگیری نهاده‌ها (افزایش سرمایه یا نیروی کار)، افزایش کارایی اقتصاد (افزایش بهره‌وری عوامل تولید (و به‌کارگیری ظرفیت‌های احتمالی خالی در اقتصاد).

«توسعه اقتصادی» عبارت است از رشد همراه با افزایش ظرفیت‌های تولیدی اعم از ظرفیت‌های فیزیکی، انسانی و اجتماعی. در توسعه اقتصادی، رشد کمی تولید به دست می‌آید، اما در کنار آن نهادهای اجتماعی نیز متحول می‌شوند، نگرش‌ها تغییر می‌یابند، توان بهره‌برداری از منابع موجود به صورت مستمر و پویا افزایش می‌یابد و هر روز نوآوری جدیدی انجام خواهد شد. همچنین ترکیب تولید و سهم نسبی نهاده‌ها نیز

در فرایند تولید تغییر می‌کند. توسعه، امری فراگیر در جامعه است و نمی‌تواند صرفاً در بخشی از آن اتفاق بیافتد. توسعه، حد، مرز و سقف مشخصی ندارد بلکه به دلیل وابستگی آن به انسان، پدیده‌ای کیفی است و هیچ محدودیتی ندارد.

توسعه اقتصادی ۲ هدف اصلی دارد: ۱۰ افزایش ثروت و رفاه مردم جامعه و ریشه‌کنی فقر ۲۰ ایجاد اشتغال. هر یک از این اهداف با عدالت اجتماعی همسو است. نگاه به توسعه اقتصادی در کشورهای پیشرفته و کشورهای توسعه نیافته متفاوت است. در کشورهای توسعه یافته، هدف اصلی افزایش رفاه و امکانات مردم است، اما در کشورهای عقب مانده، ریشه‌کنی فقر و افزایش عدالت اجتماعی مدنظر است.

### شاخص‌های توسعه اقتصادی

از جمله شاخص‌های توسعه اقتصادی یا سطح توسعه‌یافتگی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف- شاخص درآمد سرانه: درآمد سرانه از تقسیم درآمد ملی یک کشور (تولید ناخالص داخلی) به جمعیت آن به دست می‌آید. این شاخص ساده و قابل ارزیابی در کشورهای مختلف با سطح درآمد سرانه کشورهای پیشرفته مقایسه می‌شود. زمانی کسب درآمد سرانه ۵۰۰۰ دلار در سال نشانگر توسعه‌یافتگی بوده است و زمانی دیگر حداقل درآمد سرانه ۱۰۰۰۰ دلار بوده است.

ب- شاخص برابری قدرت خرید: (PPP) از آنجا که شاخص درآمد سرانه از قیمت‌های محلی کشورها محاسبه می‌شود و معمولاً سطح قیمت محصولات و خدمات در کشورهای مختلف جهان یکسان نیست، از شاخص برابری قدرت خرید استفاده می‌شود. در این روش، مقدار تولید کالاها و خدمات در هر کشور، در قیمت‌های جهانی آن کالاها ضرب شده و پس از انجام تعدیلات لازم، تولید ناخالص ملی و درآمد سرانه آنان محاسبه می‌شود.

پ- شاخص درآمد پایدار: (GNA, SSI) کوشش برای غلبه بر نارسایی‌های شاخص درآمد سرانه و توجه به «توسعه پایدار» به جای «توسعه اقتصادی» به محاسبه شاخص درآمد پایدار می‌انجامد. در این روش، هزینه‌های زیست‌محیطی که در جریان تولید و رشد اقتصادی ایجاد می‌شود نیز در حساب‌های ملی منظور شده و سپس میزان رشد و توسعه به دست می‌آید.

ت- شاخص‌های ترکیبی توسعه: از اوایل دهه ۱۹۸۰ برخی از اقتصاددانان به جای تکیه بر شاخص انفرادی برای اندازه‌گیری و مقایسه توسعه اقتصادی بین کشورها، استفاده از شاخص‌های ترکیبی را پیشنهاد کردند. برای مثال می‌توان به شاخص ترکیبی موزنی مک‌گراناهان (۱۹۷۳) اشاره کرد که بر مبنای ۱۸ شاخص اصلی (۷۳ زیرشاخص) محاسبه شده بود.

ث- شاخص توسعه انسانی: (HDI) این شاخص در ۱۹۹۱ توسط سازمان ملل متحد معرفی شد و براساس این شاخص‌ها محاسبه می‌شود: درآمد سرانه واقعی، امید به زندگی و دسترسی به آموزش که تابعی از نرخ باسوادی بزرگسالان و میانگین سال‌های به مدرسه رفتن افراد است.

### مکاتب مختلف توسعه اقتصادی

از قرن ۱۸ و با رشد سریع صنایع در غرب، اولین اندیشه‌های اقتصادی ظهور کرد. این اندیشه‌ها، در پی تئوریزه کردن رشد در حال ظهور، علل و عوامل، راهکارهای هدایت و راهبری و بررسی پیامدهای ممکن بود. مکاتب پایه در توسعه اقتصادی عبارتند از:

#### ۱. نظریه آدام اسمیت (۱۷۲۳-۱۷۹۰)

اسمیت از مشهورترین اقتصاددانان خوشبین کلاسیک است که از او به عنوان «پدر علم اقتصاد» نام برده می‌شود. اسمیت و دیگر اقتصاددانان کلاسیک (همچون ریکاردو و مالتوس)، «زمین»، «کار» و «سرمایه» را عوامل تولید می‌دانستند. مفاهیم دست‌نمائی «تقسیم کار»، «انباشت سرمایه» و «گسترش بازار»، اسکلت نظریه وی را در توسعه اقتصادی تشکیل می‌دهند. تعبیر «دست‌های نامرئی» آدام اسمیت را می‌توان، به‌طور ساده، نیروهایی دانست که عرضه و تقاضا را در بازار شکل می‌دهند، یعنی خواست‌ها و مطلوب‌های مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات و تعقیب منافع خصوصی تولیدکنندگان آنان. وی معتقد بود «سیستم مبتنی بر بازار سرمایه‌داری رقابتی» منافع همه طرف‌ها را تأمین می‌کند.

اسمیت سرمایه‌داری را نظامی بهره‌ور با توانی بالقوه برای افزایش رفاه انسان می‌دید. به خصوص بر اهمیت تقسیم کار (تخصصی شدن مشاغل) و قانون انباشت سرمایه به عنوان عوامل اولیه کمک‌کننده به پیشرفت اقتصادی سرمایه‌داری «ثروت ملل» تأکید می‌کرد. وی اعتقاد داشت «تقسیم کار» باعث افزایش مهارت‌ها و بهره‌وری افراد می‌شود. بنابراین افراد بیشتر تولید می‌کنند و سپس تولیدات خود را مبادله می‌کنند.

اسمیت به توسعه بازارها و فروش مازاد تولید معتقد بود. اسمیت گمان می‌کرد که رشد اقتصادی تا زمانی ادامه خواهد داشت که سرمایه انباشته شده و موجب پیشرفت فناوری شود. وجود رقابت و تجارت آزاد، این فرایند را تشدید می‌کند.

آدام اسمیت اولویت‌های سرمایه‌گذاری را در کشاورزی، صنعت و تجارت می‌دانست، زیرا معتقد بود به دلیل نیاز فزاینده‌ای که برای مواد غذایی وجود دارد کمبود آن و تأثیرش بر دستمزدها می‌تواند مانع توسعه شود. تئوری توسعه اقتصادی اسمیت، نظریه‌گذار از فئودالیسم به صنعتی شدن است.

#### ۲. نظریه مالتوس (۱۷۶۶-۱۸۲۳)

شهرت مالتوس بیشتر به نظریه جمعیتی وی مربوط می‌شود حال آنکه وی در مورد مسائل اقتصادی نظیر اشباع بازار و بحران‌های اقتصادی نیز دارای نظریات دقیقی است.

الف- نظریه جمعیتی مالتوس: مالتوس معتقد بود با افزایش دستمزدها (فرا تر از سطح حداقلی معیشت)، جمعیت افزایش می‌یابد، زیرا همراهی افزایش دستمزدها با افزایش میزان تولید، باعث فراوانی بیشتر مواد غذایی و کالاهای ضروری می‌شود و بچه‌های بیشتری قادر به ادامه حیات خواهند بود. به اعتقاد وی وقتی دستمزدها افزایش می‌یابد می‌توان انتظار داشت که در صورت عدم وجود موانع، در هر نسل (هر ۲۵ سال یک‌بار) دو برابر شود. به همین علت، به‌رغم افزایش درآمد فقرا، همچنان طبقات فقیرتر جامعه، فقیر باقی می‌مانند. در مقابل رشد محصولات کشاورزی صرفاً به صورت تصاعد حسابی و با نرخ ۱، ۲، ۳ و ۴ افزایش می‌یابد. بنابراین کافی نبودن تولید مواد غذایی باعث محدود شدن رشد جمعیت شده و درآمد سرانه نیز به سطحی کمتر از معیشت تنزل می‌یابد. تعادل، زمانی به وجود می‌آید که نرخ رشد جمعیت با افزایش میزان تولید همگام شود.

ب- نظریه اشباع بازار مالتوس: مالتوس معتقد است که کارگران باید بیش از ارزش کالاهایی که تمایل به خرید آنها دارند ارزش ایجاد کنند تا توسط کارفرمایان استخدام شوند. این امر باعث می‌شود که کارگران قادر به خرید کالاهای تولیدی خود نباشند، بنابراین لازم است چنین کالاهایی توسط دیگر اقشار جامعه خریداری شود. به نظر وی، اگرچه سرمایه‌داران قدرت مصرف خود را دارند، اما بیشتر مایل به گردآوری ثروت هستند. مالکان زمین هم که تمایل به خرید این کالاهای مازاد دارند نمی‌توانند تما مازاد تولید را جذب کنند. به همین دلیل «جنگ» برای تصاحب بازارهای جدید و افزایش تولید، راهگشای معضل اشباع بازار برای کشورهای نظیر آمریکا و انگلستان بوده است. وی پیشنهاد می‌کند در مواقعی که کشور دچار بحران است باید به افزایش هزینه‌ها در کارهایی پرداخت که بازده و سود آنها مستقیماً برای فروش وارد بازار نمی‌شود.

### ۳، نظریه ریکاردو (۱۷۷۲-۱۸۲۳)

ریکاردو با پذیرش نظریه جمعیتی مالتوس، به توسعه مکتب کلاسیک بنیان‌گذاری شده توسط اسمیت پرداخت. اسمیت بر «تولید» تأکید می‌کرد، اما ریکاردو بر مبحث «توزیع درآمد» متمرکز شد و بعداً نئوکلاسیک‌ها بر «کارایی» متمرکز شدند. ۲ نظریه معروف او، «قانون بازده نزولی» و «مزیت نسبی» است: الف- قانون بازده نهایی نزولی: به اعتقاد ریکاردو، کشاورزان همزمان با رشد اقتصادی و جمعیتی به دلیل افزایش نیاز به مواد غذایی و محصولات کشاورزی، مجبور خواهند شد زمین‌های دارای بهره‌وری پایین‌تر را نیز زیر کشت ببرند. از آنجا که بهره‌وری زمین‌های درجه ۲، ۳ و ۴ کمتر از زمین‌های درجه یک است، هزینه تولید در آنان افزایش می‌یابد. در نتیجه قیمت مواد غذایی افزایش می‌یابد و سود بادآورده‌ای (رانت) نصیب صاحبان زمین‌های درجه یک می‌شود. مقدار این رانت دریافتی توسط صاحبان زمین همگام با رشد جمعیت افزایش یافته و درآمد کل جامعه را کاهش می‌دهد. ریکاردو نتیجه می‌گیرد که منافع صاحبان زمین در مقابل منافع دیگر طبقات جامعه قرار می‌گیرد. او معتقد است وقتی اقتصاد در حال رشد به حداکثر میزان درآمد سرانه دست می‌یابد به دلیل افزایش مستمر قیمت مواد غذایی، درآمد سرانه کاهش خواهد یافت. در نهایت اقتصاد به وضعیتی ایستا یا تعادلی می‌رسد که در آن کارگران صرفاً دستمزدهایی در سطح حداقل معیشت دریافت می‌کنند. به اعتقاد ریکاردو رشد اقتصادی جامعه سرمایه‌داری در سایه وجود مواد غذایی ارزان قیمت و در نتیجه افزایش امکان انباشت سرمایه در صنعت، تولید بیشتر و در نهایت افزایش درآمدهای اقتصادی کل، تحقق می‌یابد. از دیدگاه ریکاردو، افزایش بهره‌وری کشاورزی در مقایسه با صنعت، پایه اساسی رشد اقتصادی است. بهره‌وری زمین‌های کشاورزی در بلندمدت با پیشرفت فناوری، افزایش می‌یابد. ریکاردو تعقیب سیاست درهای باز برای تجارت آزاد را برای پایین نگه داشتن سطح دستمزدهای اسمی، توصیه کرده است.

ب- نظریه مزیت نسبی: براساس این نظریه، مبادله آزاد میان کشورها، باعث افزایش مقدار تولید محصول جهانی می‌شود. اگر هر کشوری به تولید کالاهایی روی آورد که توانایی تولید آنها را با هزینه نسبی کمتری دارد به راحتی می‌تواند مقداری از کالاها را با کالاهایی دیگر که ملت‌های دیگر قادر به تولید ارزان‌تر آنها هستند، مبادله کند. اقتصاددانان، تجارت آزاد جهانی را مطلوب می‌دانند زیرا باعث افزایش تولید ناخالص ملی کشورها و افزایش رفاه آنها خواهد شد. ریکاردو به کمک مفهوم «هزینه فرصت» نشان داد که کشورها نباید صرفاً بر تولید کالاهایی متمرکز شوند که در تولید آنها در مقایسه با دیگر کشورها دارند. بلکه در داخل کشور نیز باید با در نظر گرفتن هزینه جایگزینی کالایی با کالای دیگر، بر مبنای مزیت نسبی (مقایسه‌ای) عمل کرد. با این روش همه کشورها منتفع خواهند شد. تحلیل مزیت نسبی (مقایسه‌ای) (ریکاردو برای اثبات تخصصی شدن تولید و تجارت، بهترین سیاستی است که کشورها باید تعقیب کنند. نقدی که باید بر نظریه ریکاردو اضافه شود این است که هر کشور در کدام زمینه متخصص شود از صرف تخصصی شدن، مهم‌تر است؟ زیرا برخی کالاها دارای تقاضای فزاینده‌ای در سطح جهان هستند که دیگر کالاها از آن محرومند.

### ۴، مدل رشد کلاسیک



از مجموع دیدگاه‌های اقتصاددانان کلاسیک، مدل رشد اقتصادی کلاسیک سر برآورد. از دیدگاه آنان، توسعه اقتصادهای سرمایه‌داری، مسابقه‌ای بود بین پیشرفت فناوری و رشد جمعیت که در آن برای مدتی، پیشرفت فناوری اهمیت داشت، اما روزی این سرآمدی پایان خواهد یافت و اقتصاد سیر نزولی در پیش خواهد گرفت. پیشرفت فناوری به انباشت سرمایه، وابسته بوده و بسترساز ماشینی شدن و تقسیم کار است. نرخ انباشت سرمایه نیز به سطح و روند تغییر سودها، بستگی دارد. در این مدل، پیشرفت واقعی به مفهوم برخورداری از سطح زندگی بالاتر با رشد پایدار و مستمر در طی زمان، وجود ندارد. مدل‌های رشد ارائه شده توسط این اقتصاددانان (کلاسیک)، نویدبخش توقف پیشرفت اقتصادی این کشورها در بلندمدت است. زیرا در آن زمان، درآمد سرانه، امکان رشد بیشتر را از دست خواهد داد.

### ۵، نظریه کارل مارکس (۱۸۱۸-۱۸۸۳)

مارکس برخلاف اسمیت، مالتوس و ریکاردو، سرمایه‌داری را غیرقابل تغییر نمی‌دانست. او به سرمایه‌داری به عنوان یکی از شیوه‌های تولیدی می‌نگریست که با کمون اولیه شروع شد، سپس وارد مرحله برده‌داری شد و پس از آن شیوه تولید فئودالیسم را در جوامع حاکم کرد. مارکس معتقد بود سرمایه‌داری، مرحله چهارم از شیوه‌های تولیدی رایج در جهان است و در نهایت فرو می‌پاشد. این فروپاشی به دلیل رکود نیست بلکه به دلایل اجتماعی خواهد بود و در نهایت جهان به مرحله‌ای نهایی به نام کمونیسم خواهد رسید. عقیده او نقطه مقابل استوارت میل محسوب می‌شود زیرا او سرمایه‌داری را مرحله نهایی توسعه انسانی می‌دانست. مارکس قدرت تولیدی سیستم سرمایه‌داری را مورد ستایش قرار می‌دهد، اما از هزینه انسانی تولید چنین ثروتی، انتقاد می‌کند. او بر این باور بود که ارزش افزوده تولید، صرفاً از کار طبقه کارگر (پرولتاریا) ناشی می‌شود، در حالی که سرمایه‌داران سهم غیرمتناسبی از درآمد را به دلیل تملک ابزار تولید به خود اختصاص می‌دهند. مارکس هوشمندانه دریافت که توزیع درآمد در جوامع سرمایه‌داری بسیار غیرمنصفانه و غیرعادلانه است.

### ۶، مدل رشد اقتصادی سرمایه‌داری مارکس

از نظر مارکس هر یک از شیوه‌های تولید (کمون اولیه، برده‌داری و فئودالیسم، سرمایه‌داری، سوسیالیسم و کمونیسم) دارای ۲ ویژگی عمده «نیروهای تولیدی» و «روابط تولیدی» هستند. نیروهای تولیدی مربوط به ساختار فنی تولید نظیر: سطح و نرخ تغییر فناوری، ابزار و وسایل تولید و منابع طبیعی است، در حالی که روابط تولیدی به شیوه‌های خاص روابط انسان‌ها در جریان تولید مربوط می‌شود. به بیان دیگر، روابط تولیدی به روابط اجتماعی میان افراد بویژه رابطه فرد با ابزار تولید، اطلاق می‌شود. در نظام سرمایه‌داری، رابطه طبقاتی اولیه به صورت ارتباط بین سرمایه‌دار و طبقه کارگر غیرمالکی به وجود آمد که مجبور بود به منظور زنده ماندن برای سرمایه‌دار کار کند. از دیدگاه مارکس، موفقیت‌های طبقاتی براساس نقشی که هر کس در فرایند تولید ایفا می‌کند، قابل تعریف است. تابع تولید عمومی مارکس، تقریباً شبیه تابعی است که توسط کلاسیک‌ها عرضه شده است، با این تفاوت که مارکس تأکیدی بیشتر بر ساختارهای نهادی و طبقاتی جامعه دارد. نکته اساسی از دیدگاه مارکس این است که سرمایه‌داران، انباشت سرمایه برای کسب سودهای بالاتر را ادامه می‌دهند، اما در نهایت، افزایش یا کاهش سودها، وابستگی قطعی به سطح ارزش افزوده دارد و نه به نرخ رشد جمعیت یا زمین‌های غیرمرغوب کشاورزی. افزایش سود، نیازمند کوششی بی‌وقفه از سوی سرمایه‌داران برای استثمار هر چه بیشتر کارگران با افزایش بهره‌وری یا کاهش دستمزدهای واقعی آنان است. مارکس برخلاف دیگر کلاسیک‌ها، رکودی را برای درآمد سرانه پیش‌بینی نکرد، بلکه بر عدم تعادل درآمدها در جامعه سرمایه‌داری تأکید کرد و سهم‌های درامدی را وابسته به مبارزات طبقاتی (ظهور کننده) می‌دانست.

### ۷، نظریه شومپتر (۱۸۷۰-۱۹۵۰)

جوزف شومپتر اعتقاد داشت ماشین سرمایه‌داری علاوه بر اینکه قادر است نرخ‌های بالای رشد اقتصادی تولید کند، بلکه می‌تواند ضررهای اجتماعی آن را نیز جبران کند. او کاملاً از جامعه مدنی سرمایه‌داری خالص، لذت می‌برد و به آن تأکید می‌کرد. با این وجود شومپتر، رکود و فروپاشی سرمایه‌داری را باور داشت. وی تحلیل خود را این‌گونه آغاز می‌کند که اقتصاد در تعادل ایستا قرار دارد و ویژگی آن «جریان دوری» است که برای همیشه تکرار می‌شود. در این سیستم اقتصادی، هر بنگاه در تعادل رقابتی کامل قرار دارد و هزینه‌های آن دقیقاً معادل درآمدهای آن و سود، صفر است. فرصت‌های سود وجود ندارد و خانواده‌ها نیز همچون بنگاهی در چنین حالتی به سر می‌برند. اساس توسعه اقتصادی، قطع این جریان دوری است که به شکل «نوآوری» اتفاق می‌افتد. نوآوری، ساخت ماشین و ابزار جدید را ضروری می‌کند و از ۳ طریق اتفاق می‌افتد: ۱۰ جایگزینی ماشین‌آلات و ابزار غیرقابل استفاده فعلی ۲۰ انتظار کسب سودهای انحصاری از زمینه‌ای جدید ۳۰ تولید محصول جدیدی که مردم حاضر به کاهش پس‌اندازهای خود برای خرید آن کالا باشند. شومپتر بر روش دوم تأکید می‌کرد. همچنین به‌طور جدی بر لزوم وجود «کارآفرینان» اعتقاد داشت و این افراد را به دلیل کشف فرصت‌های نوین، آغازگر جریان عظیمی از سرمایه‌گذاری‌ها و سودها می‌دانست.

مدل ریاضی نظریه او ۳ تفاوت با مدل‌های کلاسیک و مارکسی دارد: ۱، معرفی نرخ بهره و اهمیت آن، ۲، جداسازی انواع مختلف سرمایه‌گذاری‌ها، ۳، تأکید بر محوری بودن کارآفرینی برای رشد اقتصادی. شومپیتر معتقد بود رشد اقتصادی در «فضای اجتماعی» پرورنده کارآفرینان اتفاق می‌افتد، اما عوامل شکل‌دهنده چنین فضای خاصی را باز نمی‌کند. وی علت ایجاد بازارهای مالی، اعتبار دهندگان و بانک‌ها را قدرت بخشیدن به کارآفرینان می‌داند. از نظر او دولت باید به نفع کارآفرینان دخالت کرده و اعتبارات ارزان و کم بهره را در اختیار آنان بگذارد.

### ۸، مدل توسعه لوئیس - فی - رانیس (L-F-R)

اولین و مشهورترین مدل توسعه‌ای که به‌طور ضمنی به فرایند مهاجرت از روستا به شهر توجه کرد، مدل آرتور لوئیس (۱۹۵۴) است که بعداً توسط جان فی و گوستاو رانیس (۱۹۶۱) فرموله شده و توسعه یافت. این مدل به عنوان نظریه عمومی فرایند توسعه «نیروی کار مازاد» ملت‌های جهان سوم در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ شناخته شد. در این مدل، اقتصاد شامل ۲ بخش است:

۱، بخش سنتی یا بخش روستایی موجود که مشخصه آن بهره‌وری بسیار پایین و مازاد نیروی کار است.  
۲، بخش صنعتی یا درون شهری که بهره‌وری آن بالا می‌باشد و نیروی کار، بتدریج از بخش روستایی، جذب آن می‌شود.  
این مدل بر فرایند انتقال نیروی کار و رشد اشتغال در بخش صنعتی (مدرن)، تمرکز می‌کند که ناشی از گسترش و رشد تولید در آن است. سرعت این انتقال، به نرخ تراکم سرمایه صنعتی در بخش مدرن، وابسته است. نرخ تراکم سرمایه نیز به مازاد سودهای به دست آمده در بخش مدرن، بستگی دارد. فرضیات اساسی این نظریه این است که سرمایه‌داران، تمامی سودهای حاصله را دوباره سرمایه‌گذاری می‌کنند و سطح دستمزدها در بخش شهری ثابت بوده و مقداری (حدود ۳۰ درصد) بالاتر از مناطق سنتی روستایی است. با این وجود، عرضه نیروی کار به مناطق شهری کاملاً کشش‌پذیر و پرجاذبه محسوب می‌شود.

این جریان تا جایی ادامه می‌یابد که همه نیروی کار مازاد بخش سنتی (روستایی)، جذب بخش مدرن شهری شوند. از آن به بعد، منحنی عرضه نیروی کار شیب مثبت خواهد داشت، به این معنی که اشتغال و دستمزد شهری با یکدیگر رشد خواهند کرد. انتقال ساختاری اقتصاد با ایجاد تعادل در جابه‌جایی فعالیت‌های اقتصادی از بخش کشاورزی روستایی به صنعت شهری اتفاق خواهد افتاد.

اندیشمندان و صاحب‌نظران توسعه اقتصادی با بررسی وضعیت کشورهای مختلف جهان به کندوکاو در این حوزه پرداختند. نظریات و رویکردهای مختلفی در زمینه ریشه و علل اصلی فرایند توسعه و توسعه‌یافتگی در کشورهای مختلف جهان، ارائه شد که عبارتند از:

۱، رویکرد تفاوت در منابع خدادادی (داده‌ها) و مواهب طبیعی: برخی اندیشمندان، نحوه توزیع منابع در مناطق مختلف جهان را تبیین‌کننده نظم و قوانین طبیعی حاکم بر دنیا می‌دانند. اگر توزیع منابع و شرایط را داده شده و برون‌زا فرض کنیم، انتخاب محل سکونت انسان‌ها بین مناطق از این توزیع، تبعیت خواهد کرد. بر این اساس، وفور منابع طبیعی و شرایط جوی مناسب، جزء اصول اولیه و علت اساسی حرکت کشورها به سوی توسعه محسوب می‌شود.

۲، رویکرد تفاوت‌های نژادی: اگر نحوه توزیع انسان‌ها در مناطق جغرافیایی مختلف را همراه با توزیع نژادها و قبایل مختلف در نظر بگیریم، در می‌یابیم که پدیده توسعه در برخی مناطق و در میان برخی نژادها بیشتر تحقق یافته است.

۳، رویکرد تفاوت‌های ارزشی و فرهنگی: در این دیدگاه، تحلیل‌ها و تفسیرها حول ۲ محور تمرکز می‌یابد: ۱، ارزش و انگیزش‌های بازدارنده و مانع رشد، ۲، ارزش‌های پیش‌برنده و ارتقادهنده رشد. برای مثال، ساندارم (۱۹۹۵)، در تفسیری، ظهور «انسان اقتصادی» و تحولاتی نظیر فردگرایی، عقل‌گرایی، سرمایه‌داری و نظام بازار را با «توسعه» مترادف و این تغییر و تحولات را نتیجه مستقیم تغییر ارزش‌های حاکم بر جامعه سنتی و تحول به سوی ارزش‌های نوین می‌داند.

۴، رویکرد سیاسی و حاکمیت قدرت‌ها: تأثیر نظام‌های سیاسی در استعمار فکری، سلب آزادی‌های فردی و اجتماعی و محروم کردن توده‌های مردمی در سطح محلی، ملی و بین‌المللی از حقوق اولیه آنها در جهت بهره‌کشی و استفاده از ثمره اقتصادی آنان، موضوع مورد بحث بسیاری از نظریه‌پردازان است. این رویکرد معتقد است صاحبان قدرت در سطح محلی، ملی و بین‌المللی، استمرار سلطه و بهره‌کشی خود را در اختناق، دیکتاتوری و سرپوش گذاشتن بر آزادی‌های فردی می‌دانند و این امر، علت عقب‌ماندگی جوامع است.

۵، رویکرد تاریخی: مسیر توسعه اقتصادی در این رویکرد، ابتدا با دیدی کلی، به مقاطع مختلف تقسیم شده و پرسش‌هایی مطرح می‌شود که به شکل‌گیری دیدگاهی خاص و یا طراحی الگوها و نظریه‌های رشد و توسعه می‌انجامد. برخی نظریه‌پردازان، شروع فرایند توسعه اقتصادی را به وقوع انقلاب صنعتی در نیمه قرن ۱۸ در انگلستان، نسبت می‌دهند، اما آرتور لوئیس، پیش زمینه وقوع انقلاب صنعتی را به وجود انقلاب کشاورزی در قرن پیش از آن یعنی گذار از اقتصاد معیشتی به تولید مازاد می‌داند.

۶، رویکرد دور باطل: بازدهی پایین اقتصاد معیشتی، تولید و درآمد را صرفاً در حد مصرف معیشتی فراهم می‌کند و مازاد درآمد نسبت به مصرف (پس‌انداز) در حد تولید مجدد همان جریان خواهد بود. در نتیجه، سرمایه‌گذاری برای افزایش ظرفیت‌های تولید مادی و یا سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی ناچیز است و بازدهی تولید در سطح پایین باقی می‌ماند. بنابراین تداوم دور باطل را بر زندگی معیشتی تحمیل می‌کند.

### راهبردهای مختلف توسعه اقتصادی

در طول چند دهه اخیر، کشورهای مختلف جهان، متناسب با شرایط، فرصت‌ها، ساختار حکومتی و فرهنگ اجتماعی خود راهبردهای توسعه اقتصادی مختلفی را در پیش گرفتند. این راهبردها به طور کامل قابل تفکیک نیستند بلکه طیفی را تشکیل می‌دهند که راهبردهای ذیل در آن قرار می‌گیرند. هیچ کشوری به طور شفاف و مشخص هیچ یک از راهبردها را در پیش نمی‌گیرد بلکه تحلیل کارشناسان و مطالعه سیاست‌ها و برنامه‌های دولت‌ها مشخص می‌کند که هر کشور کدام راهبرد را انتخاب کرده است.

از جمله راهبردهای توسعه اقتصادی در کشورهای در حال توسعه از دهه ۱۹۶۰ تا پایان دهه ۱۹۸۰ می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

#### ۱، راهبرد پولی

راهبرد پولی بر ارتقای علائم بازار به عنوان راهنمایی برای بهبود تخصیص منابع، متمرکز است و غالباً در طول دوره‌ای بحرانی به کار گرفته می‌شود که تثبیت و تعدیل اقتصادی عدم تعادل‌های شدید از اولیوی بالا برخوردارند. بنابراین معیارهای بهبود قیمت‌های نسبی همراه با معیارهای کنترل نرخ افزایش سطح عمومی قیمت‌ها خواهد بود. این راهبرد دارای جهت‌گیری اقتصاد خرد است، اما اهداف اقتصاد کلان را دنبال می‌کند. وجه اصلی آن اعطای فضای گسترده‌ای به بخش خصوصی است تا در آن فعالیت کند.

راهبرد پولی در کشورهای جهان سومی کاربرد دارد که به لحاظ اقتصادی پیشرفته‌تر بوده و اتکای خود را بر صنایع خصوصی قرار داده‌اند. بخش خصوصی به عنوان محور توسعه در نظر گرفته می‌شود و نقش «بخش پویا» را در اقتصاد به خود می‌گیرد. بنابراین مسئول ایجاد ارتباط بین بخش‌های عقب‌مانده و پیشرفته اقتصاد با دیگر بخش‌ها می‌شود.

در این شرایط نقش دولت کاهش یافته و در شرایط آرمانی، محدود به فراهم‌سازی محیط اقتصادی باثباتی می‌شود که بخش خصوصی در آن رشد کند. دولت با استفاده از سیاست تثبیت می‌کوشد تا نوسانات اقتصادی را کاهش دهد و بخش خصوصی را در انجام پیش‌بینی‌های قابل اتکا و اجرای برنامه‌ریزی دقیق، یاری کند. روح این راهبرد، غیرمداخله‌گرانه است و بر نوآوری و کارآفرینی، استوار است. از جمله کشورهایی که این راهبرد را در پیش گرفتند می‌توان به شیلی و آرژانتین اشاره کرد.

#### ۲، راهبرد اقتصاد باز

راهبرد اقتصاد باز، نگاه به خارج دارد و در بعضی از وجود مانند راهبرد پولی است. این راهبرد برای تخصیص منابع بر نیروهای بازار و بخش خصوصی متکی و بر سیاست‌هایی تأکید می‌کند که بخش تجارت خارجی را تحت تأثیری قرار می‌دهند. نظیر: سیاست‌های نرخ مبادله ارز، مقررات تعرفه‌ای، سهمیه‌ها و موانع غیرتعرفه‌ای بر تجارب و سیاست‌هایی که سرمایه‌گذاری خارجی و بازگشت سود این سرمایه‌گذاری‌ها به خارج را تنظیم می‌کنند. اقتصاد باز در این زمینه‌ها با راهبرد پولی، متفاوت است.

تجارت خارجی که اغلب با سرمایه‌گذاری مستقیم بخش خصوصی خارجی تکمیل می‌شود به عنوان بخش پیش‌تاز یا موتور رشد در نظر گرفته می‌شود. راهبردهایی که دارای جهت‌گیری صادراتی باشند به دنبال استفاده از مزیت نسبی بین‌المللی کشور هستند و به استفاده کارا و اثربخش منابع دست می‌یابند. فشار رقابت بین‌المللی، امری حیاتی برای اقتصاد تلقی می‌شود زیرا انگیزه‌ای قوی در تولیدکنندگان برای کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، نوآوری و بهبود استانداردهای کیفیت، ایجاد می‌کند.

راهبرد توسعه با سمت‌گیری خارجی نه تنها باید سطح درآمد را ارتقا دهد بلکه باید بتواند سطح پس‌اندازها و احتمالاً میزان آنها را نیز افزایش دهد.

این امر به نوبه خود، نرخ سریع‌تر انباشت سرمایه و در نتیجه رشد سریع‌تر را امکان‌پذیر می‌کند.

اقتصاد باز نه تنها براساس تجارت خارجی باز است بلکه در زمینه حرکت‌ها و جابه‌جایی‌های عوامل تولید (یعنی سرمایه و کار) نیز باز است. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، وام‌های تجاری توسط بانک‌های خارجی و کمک‌های خارجی همگی دارای نقش تعیین‌کننده‌ای هستند. به جز انتقال بین‌المللی سرمایه، انتقال دانش، فناوری و مهارت‌های مدیریتی به کشورهای جهان سوم نیز به عنوان افزایش بهره‌وری تلقی می‌شود، زیرا از این طریق می‌توان به افزایش سطح تولید و رشد سریع‌تر درآمد دست یافت. مهاجرت نیروی کار غیرماهر به عنوان کمکی برای کاهش بیکاری دارای تأثیر مثبت در افزایش درآمد نیروهای موجود است.

«عدم وجود تبعیض در مقابل صادرات» را نباید از «عدم وجود تبعیض در مقابل ورود سرمایه‌گذاری خارجی» جدا دانست، زیرا محیطی حفاظت شده در مقابل واردات، باعث جذب سرمایه‌های خارجی در بخش‌های نامناسب و کاهش مقدار آن در بلندمدت می‌شود. همچنین وجود نرخ مبادله ارز متعادل باعث تضمین هر چه بیشتر جذب وام‌های خارجی به بخش‌های مولد و بارور خواهد شد. راهبرد توسعه با سمت‌گیری خارجی، برخلاف راهبرد پولی، حاکی از نقش فعال دولت است. از دولت انتظار می‌رود که برای دستیابی به قیمت‌های صحیح، به خصوص قیمت‌های کلیدی نرخ مبادله ارز، نرخ‌های بهره و نرخ دستمزد، علاقه‌مند باشد. اگر ارتباطات بخش تجارت خارجی و دیگر بخش‌های اقتصادی کشور قوی باشد، بخش صادراتی روبه گسترش موجب ایجاد فعالیت در سراسر اقتصاد می‌شود.

### ۳، راهبرد صنعتی شدن

در این راهبرد، تأکید بر رشد است، اما ابزار دستیابی به رشد، گسترش سریع بخش صنعت است. برخلاف راهبرد پولی، توجه بی‌واسطه به کارایی کوتاه‌مدت در تخصیص منابع، معطوف نیست بلکه شتاب نرخ کلی رشد تولید ناخالص داخلی مورد توجه است. این امر از ۳ طریق به دست می‌آید. ۱۰ تولید کالاهای مصرفی صنعتی برای بازار داخلی (پشت دیوارهای بلند تعرفه‌ای) ۲۰ تأکید بر توسعه صنایع تولیدکننده کالاهای سرمایه‌ای (معمولاً تحت اداره و هدایت دولت) ۳۰ سمت‌گیری سنجیده بخش صنعت به سوی صادرات (ترکیبی از برنامه‌ریزی ارشادی و کمک‌های مستقیم و غیرمستقیم دولتی). راهبردهای صنعتی کردن در عمل مایل به افزایش سطح تشکیل سرمایه، دستیابی به فناوری‌های نوین و ترغیب رشد چند منطقه شهری بزرگ هستند. گسترش شهرنشینی و در پیش گرفتن راهبرد صنعتی شدن به همراه هم روی می‌دهند. دخالت‌های دولت در تعقیب اهداف، غالباً زیاد است، اما شکل آن وابسته به انتخاب یکی از ۳ روش فوق است. در واقع از دخالت دولت حمایت می‌شود تا موجب رشد سریع‌تر باشد. این دخالت با هدف افزایش سطح تولید طراحی می‌شود، نه به دلیل افزایش کارایی تخصیص منابع یا تغییر توزیع درآمد و ثروت به نفع گروه‌های کم درآمد. فرضیه اساسی این است که میزان پس‌انداز، تابعی صعودی از سطح درآمد خانوار است و از این رو هر چه درجه نابرابری بیشتر باشد، سطح پس‌اندازهای کل بیشتر خواهد بود. در این راهبرد به توزیع درآمد به عنوان ابزاری نگرینسته می‌شود که هدف آن انتقال توزیع درآمد به سوی گروه‌های متمایل به پس‌انداز بالاست. اعتقاد بر این است که تأمین مالی در این روش سرمایه‌گذاری، آسان‌تر است و رشد، شتاب خواهد گرفت. در نهایت نیز فقرا از این فرایند، بهره‌مند خواهند شد.

### ۴، راهبرد انقلاب سبز

کانون توجه این راهبرد، رشد کشاورزی است و هدف آن افزایش عرضه غذا بویژه غلات و حبوبات به عنوان مهم‌ترین کالاهای دستمزدی است. عرضه فراوان این محصولات، قیمت نسبی غذا را کاهش داده و در نتیجه باعث کاهش هزینه‌های پایه کار خواهد شد. هزینه‌های پایین‌تر هر واحد کار، باعث افزایش سطح عمومی سود در فعالیت‌های غیرکشاورزی می‌شود. ای امر سبب افزایش پس‌اندازها، سرمایه‌گذاری و نرخ بالاتر رشد همه جانبه خواهد شد.

دومین هدف این راهبرد، کمک مستقیم به صنعت است. این کار با ایجاد تقاضا برای نهاده‌های کشاورزی، کالاهای سرمایه‌ای واسطه‌ای و ایجاد بازاری بزرگ‌تر برای کالاهای مصرفی ساده، انجام می‌شود.

عامل شتاب‌دهنده به رشد کشاورزی در مناطق روستایی، رشد فناوری است. تأکید کمتری بر تغییرات نهادی، اصلاحات حق‌الاجاره‌ها، توزیع مجدد زمین یا مشارکت مستقیم و بسیج جمعیت روستایی شده است. در عوض بر تنوع محصولات اصلاح شده، استفاده بیشتر از کود شیمیایی و دیگر نهاده‌های جدید، سرمایه‌گذاری در سیستم‌های آبیاری، تحقیقات کشاورزی بیشتر و ارائه خدمات ترویجی و اعتباری، تأکید بیشتری شده

است. بنابراین این روش دارای سمت‌گیری فن‌سالارانه است.

هدف عمده این راهبرد، کاهش فقر توده مردم با روش‌های مختلف است: ۱۰ فقرا به‌طور مستقیم از فراوانی بیشتر غذا بهره‌مند می‌شوند ۲۰ به دلیل افزایش تولیدات کشاورزی، اشتغال بیشتر در این بخش به‌وجود خواهد آمد ۳۰ به دلیل کاهش درامدی، تقاضای بیشتری برای اقلام مصرفی غیرغذایی ایجاد می‌شود که باعث ایجاد مشاغل بیشتر در زمینه‌های غیرکشاورزی و صنایع شهری خواهد شد.

### ۵. راهبرد توزیع مجدد

این راهبرد از جایی آغاز می‌شود که راهبرد انقلاب سبز، خاتمه می‌یابد، هدف آن بهبود توزیع مجدد درآمد و ثروت است. این راهبرد با اولویت‌دهی به ضوابطی که به‌طور مستقیم گروه‌های کم‌درآمد را منتفع می‌کند و برای برخورد رودررو با مسئله فقر، طراحی شده است. ۳ رویکرد در راهبرد توزیع مجدد، وجود دارد: ۱۰ تأکید بر ایجاد اشتغال بیشتر یا اشتغالزایی تولیدی برای طبقات فقیر و زحمتکش ۲۰ توزیع مجدد بخشی از درآمد اضافی حاصل از رشد کشور بین فقرا ۳۰ اولویت‌دهی به تأمین نیازهای اساسی که به‌طور ضمنی قدرت سیاسی و اقتصادی بیشتری را در اختیار فقرا قرار می‌دهد. تصور غالب این است که این راهبرد نیازمند توزیع مجدد دارایی‌های مولد باشد. همچنین مشارکت فقرا را در اداره جامعه، افزایش داده و آنان را در قالب گروه‌های اجتماعی و سیاسی (فشار) سازماندهی می‌کند.

راهبرد توزیع مجدد، در واکنش نسبت به شکست راهبردهای رشدمحور و کاهش تعداد فقرا یا ارتقای سطح زندگی آنها ظهور کرده است. هدف اصلی آن بهبود توزیع درآمد و ثروت با مداخله مستقیم دولت است و این امر به ۲ روش انجام می‌شود: ۱۰ اولویت‌دهی به نیاز فقرا ۲۰ ایجاد جامعه‌ای عادلانه‌تر. راهبرد توزیع مجدد، شامل ۵ عنصر اصلی است:

الف- توزیع مجدد دارایی‌های اولیه (عمومی)

ب- ایجاد نهادهای محلی برای جلب مشارکت مردم در فرایند توسعه

پ- سرمایه‌گذاری فراوان و سنگین در سرمایه انسانی کشور

ت- الگوی اشتغالزای توسعه

ث- رشد سریع و پایدار درآمد سرانه کشور

طرفداران راهبرد توزیع مجدد معتقدند که حتماً تضاد یا ارتباطی میان سیاست‌های توزیع عادلانه‌تر درآمد و ثروت در جامعه و سیاست‌های شتاب‌بخشی به رشد وجود ندارد.

### ۶. راهبرد سوسیالیستی توسعه

این راهبرد بر کم‌رنگ بودن نقش مالکیت خصوصی تولید، تأکید می‌کند. تمامی شرکت‌های بزرگ، دولتی هستند و شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند براساس اصول تعاونی‌ها سازماندهی شوند و فعالیت کنند. مالکیت خصوصی صرفاً در کسب‌وکارهای کوچک (خدماتی یا فروشگاه‌ها) وجود دارد. در کشاورزی نیز مزارع دولتی، اشتراکی، تعاونی و جمعی وجود دارند، هر چند در بعضی کشورها نظیر چین، زمینی که مالکیت جمعی دارد توسط یکی از خانوارهای روستایی مورد کشت قرار می‌گیرد. مالکیت دولتی و اشتراکی دارایی‌های مولد معمولاً با برنامه‌ریزی متمرکز اغلب فعالیت‌های اقتصادی همراه است. برنامه‌ریزی‌ها از بعد تاریخی، بر حسب کالاها و اجناس انجام می‌شود، اما برخی تجربیات جدید نیز وجود داشته‌اند که در آنها به جای هدف‌های مقداری از قیمت‌ها برای هدایت اقتصاد استفاده شده است.

کشورهای سوسیالیستی با یکدیگر تفاوت دارند. ۴ روش مختلف توسعه اقتصادی که از سوی حکومت‌های سوسیالیستی در زمان‌های مختلف پذیرفته شده‌اند، عبارتند از:

الف- الگوی کلاسیک شوروی که به منظور تأمین مالی و گسترش سریع صنایع مربوط به کالاهای واسطه‌ای، سرمایه‌ای و کشاورزی تقویت می‌شود.

ب- الگوی خودگردانی کارگران یوگسلاوی که درجه بالایی از عدم تمرکز را با خود دارد.

پ- الگوی چینی مائوئیست که تأکید عمده آن بر توسعه روستایی در قالب مزارع اشتراکی است.

ت- الگوی کره شمالی که مبتنی بر خودکفایی است.

تمام راهبردهای توسعه با نرخ‌های بالای سرمایه‌گذاری، شناسایی می‌شوند. غیرمعمول نیست اگر شاهد سرمایه‌گذاری در ۳۰ درصد یا حتی درصد بالاتری از تولید داخلی در این کشورها باشیم. البته گاهی کارایی سرمایه‌گذاری‌ها پایین است، اما نرخ رشد بسیار سریع است. نرخ بالای سرمایه‌گذاری، نشانگر نسبت پایین مصرف به درآمد ملی است. نتیجه آن به نفع مصارف عمومی نظیر: بهداشت، آموزش و حمل و نقل عمومی است و به بهای کاهش مصرف بخش خصوصی، هزینه خواهد شد. نتیجه این امر، کمیابی خدمات شخصی، توزیع تقریباً یکنواخت کالاهای مصرفی میان خانوارها و توزیع عادلانه منافع حاصل از رشد کشور است.

### منابع

- ۱، کیت گریفین، راهبردهای توسعه اقتصادی، حسین راغفر، محمد حسین هاشمی، نشر نی، ۱۳۸۲
- ۲، دکتر مصطفی سلیمی فر، اقتصاد توسعه، انتشارات موجد، ۱۳۸۲
- ۳، دکتر محمود متوسلی، توسعه اقتصادی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، ۱۳۸۲
- ۴، دیوید کلمن، فورد نیکسون، اقتصادشناسی توسعه نیافتگی، دکتر غلامرضا آزاد (ارمکی)، مؤسسه انتشاراتی و فرهنگی وثقی، ۱۳۷۸
- ۵، مایکل تودارو، توسعه اقتصادی در جهان سوم، دکتر غلامرضا فرجادی، مؤسسه عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه، ۱۳۸۲

### پایان



## مدیریت دانش

### استفاده عملی از تکنولوژی در شرکت دایملر کرایسلر

مدیریت دانش در استفاده عملی از تکنولوژی در شرکت دایملر کرایسلر

گوپیکا کانان، ویلفرد آلبور و رولاند هاس

دانش همانند پول است: برای ارزش دار شدن باید در گردش باشد و در حین گردش می تواند افزایش کمی یا شاید افزایش ارزش داشته باشد "لوییس لامور"

مقدمه

مدیریت دارایی ذهنی و چالش های دانش در محیطی بشدت رقابتی، ابتکار برانگیز و جهانی مانند صنعت خودرو فرصتی مهیج برای مدیر دانش امروزی فراهم می آورد. سروکار داشتن با تغییرات سریع و پیچیده در مدل های تجاری، سلايق مشتری و نظیر آن بجای زنجیره سنتی دستور و کنترل غالب در یک محیط تولیدی نیازمند اشکال سازمانی جدید می باشد. (شرکت دایملر کرایسلر: هاس و آلبور ۲۰۰۳؛ کانان و آخیلش ۲۰۰۲؛ ونگر و اشنایدر ۲۰۰۰). در حالیکه مواجه شدن با چالش های دانش نیازمند ابزارهای متنوعی میباشد ما جوامعی عملی (COP) یافته ایم که ابزاری مفید جهت رسیدن به بهبود فرایند کار و پیچیدگی مدیریت می باشند.

#### مدیریت دانش (KM) در شرکت دایملر کرایسلر

دایملر کرایسلر یک شرکت پیشرو در صنعت خودرو، حمل و نقل و خدمات با ماشین، کامیون و کارهای خدماتی مالی می باشد که تماما در صدر یا نزدیک به صدر برتر صنایع مربوطه است. هدف شرکت تهیه کننده جهانی محصولات و خدمات خودرو و حمل و نقل و ایجاد ارزشی ممتاز برای مشتریان، کارمندان و سهامداران خود می باشد. شرکت دایملر کرایسلر با حضوری قوی در آمریکای شمالی و اروپا در حال حاضر بشدت در حال توسعه حضورش در آسیا می باشد. همچنین این شرکت دارای سهام حق مالک عظیمی در شرکت اروپایی هوانوردی و دفاع و فضای ایرباس - شرکت چندملیتی ادغام شده با شرکت هوافضای دایملر کرایسلر (آلمان)، شرکت هوافضای ماترا (فرانسه) و شرکت کاسا (اسپانیا) - می باشد. سیستم های BEA بیست درصد سهم شرکت ایرباس را داراست. شرکت تحقیق و تکنولوژی هند دایملر کرایسلر حامی و مکمل ۱۰۰ درصدی شرکت دایملر کرایسلر و حامی این گروه در تحقیق، توسعه و مشاوره فرایند تجاری می باشد.

توزیع دانش یکی از بزرگترین چالش های پیش روی یک شرکت جهانی همانند دایملر کرایسلر خصوصا از نقطه نظر فناوری و فرهنگی می باشد. انتقال سیستماتیک و محفوظ دانش نیازمند حمایت و هماهنگی مدیریت ارشد خصوصا در محیط یکپارچه سازی چندملیتی می باشد. دانش به شکل درسهایی آموخته شده و بهترین روشهای عملی در کل سازمان گرفته شده و به اشتراک گذاشته می شود. بهترین روشهای عملی در اشتراک گذاری و تسهیم دانش در ادامه این فصل ارائه خواهد شد.

تشخیص دانش بعنوان تنها منبعی که با استفاده از آن افزایش می یابد اولین قدم در مسیر درست خواهد بود. حدس مولف اینست که ۳۰ درصد از ۵۰۰ شرکت Fortune و ۶۰ درصد از ۵۰۰ شرکت Economic Times (در هند) اعتقاد دارند مدیریت دانش (KM) راه حل خودکفا و مستقل فناوری اطلاعات می باشد. خواسته ما تاکید بر اهمیت مولفه های اقدامات مدیریت دانش یعنی مردم و فرایند است. سازمانهایی که در اقدامات مدیریت دانش موفق بوده اند همانهایی هستند که تغییرات افراد و فرایند را درک و پیاده سازی کرده اند. در شرکت دایملر کرایسلر ما اعتقاد داریم که مردم ۸۰ درصد در موفقیت اقدامات مدیریت دانش سهم دارند.

مدیریت دانش مانند استقرار COP ها تضمین کننده جریان سریع دانش بین جزایر منفک شده دانش در آن شرکت می باشد. در داخل شرکت دایملر کرایسلر COP ها گروه هایی از کارمندان هستند که مسئول بهبود فرایند کار در حوزه یا حیطه مشخصی از دانش می باشند. برنامه،

حدود وظایف و سازمانبندی آنها توسط فرایندهای کار و حوزه های اصولی دانش تعیین می شود. بعنوان مثال یک COP مهندسی که بعنوان یک انجمن فنی در شرکت دایملر کرایسلر شناخته شده است ممکن است شامل تمامی مهندسان تولید ترمز باشد. وظیفه آنان انجام بررسی های طراحی و ساخت ترمز در چندین گروه توسعه محصول می باشد. یک COP تحت آموزش الکترونیکی نه تنها شامل آموزش به تولیدکنندگان بلکه همچنین شامل آموزش به متخصصان فناوری اطلاعات و زیرساخت می باشد. موضوعات رایج برای چنین جامعه ای شامل تعریف یک سیستم مشترک آموزشی، توافق بر سر استانداردهای اهداف آموزش الکترونیکی یا هماهنگی یک سیاست مشترک تولید است. رویکرد COP بر محور بهینه سازی فرایندهای کاری با درگیر کردن هر عضو در آن جامعه می گردد. عناصر مهم و کلیدی اقدامات مدیریت دانش شرکت دایملر کرایسلر در جدول ۷،۱ فهرست شده است. سروکار داشتن با جنبه های مختلف چارچوب مدیریت دانش نیازمند قابلیت ها و رویکردهای بسیار متفاوت می باشد که در جدول ۷،۱ خلاصه شده است. یکی از وظایف کلیدی یک COP مستندسازی دانش می باشد.

**Table 7.1**

<b>Key Elements of the Three Building Blocks of the DaimlerChrysler Knowledge Management Framework: People, Process, and Technology</b>			
	<b>People</b>	<b>Process</b>	<b>Technology</b>
<b>Key Competencies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership</li> <li>• Ability to affect behavior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how and experience</li> <li>• Persuasion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• State-of-the-art technology</li> <li>• Accuracy</li> </ul>
<b>Approach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empirical with extensive discussion and participation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytical and empirical with extensive discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong user involvement</li> <li>• Iterative</li> </ul>
<b>Support</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture of knowledge-sharing</li> <li>• In-house responsibility</li> <li>• Top management involvement</li> <li>• Reward system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal support structure leverages Best Practices</li> <li>• Stakeholder involvement to identify processes that meet knowledge needs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT capability</li> <li>• Often support from outside of the organization</li> </ul>
<b>Other Considerations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerance for imperfections</li> <li>• Open-ended</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Some tolerance for imperfection</li> <li>• Continuous improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum tolerance for errors</li> <li>• Clear milestones</li> </ul>

تحقیق اخیر نشان داده فرایندهای سازمانی رابطه ای مستقیم با افزودن و قابلیت جایگزینی ارزش کارمندان دارد. کشف شده که فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، روشهای عملی تسهیم دانش، فرصتهایی برای آموزش و رشد و توسعه و اهدای پاداش و تشخیص آن تاثیری مثبت بر افزایش ارزش کارمند دارند. در شرکت دایملر کرایسلر ما بر اهمیت سیستم ها و فرایندها برای مدیریت موثر بر مردم و دانش آنها تاکید داریم. ما راهکارهای نرم افزاری و فناوری خود را بر محور مداخلات فرایندی که فکر میکنیم موثر باشد بنا می کنیم. محصولات نرم افزاری با تولید انبوه و خودکفا همانند شیر پوینت سرور شرکت مایکروسافت (Share Point Server) توسط چندین سازمان مورد استفاده قرار گرفته است اما تنها وقتی موثر و کارآمد بوده اند که با فرایندهای سازمانی یکپارچه و ادغام شده و تحت حمایت مدیریت ارشد باشند که یک مورد از آن راهکار یک تیمی (One Team) شرکت موتورولا می باشد. در شرکت دایملر کرایسلر این امر منجر به توسعه قدرتمند



راهکارهای مدیریت دانش شده است که بر اساس رویکرد COP بنا نهاده شده اند. ما به این راهکارها، تسهیلات کلیدی و موانع بازدارنده در این فصل خواهیم پرداخت.

### EBoK: راهکار شرکت دایملر کرایسلر

COP ها و کتاب های دانش مثالی مفید و احتمالا شناخته ترین مثال از فعالیتهای تسهیم (اشتراک گذاری) دانش در شرکت دایملر کرایسلر هستند. کتاب مهندسی دانش (EBoK) اشاره به منبع الکترونیکی، با حفظ سلسله مراتب، امن و فعال در دانش مرکزی این شرکت دارد (مانند بهترین روش ها، درس های آموخته شده، صفحات راهنمای زرد رنگ). این یک راهکار فناوری مجازی یک مرحله ای جهت تسهیل در تسهیم دانش از میزکار مهندسی می باشد. EBoK یک راهکار حمایت از فناوری اطلاعات (IT) برای فعال کردن COP ها در این شرکت است. یک تصویر از EBoK در شکل ۷،۱ آمده است.

Figure 7.1

**EBoK: the IT tool that facilitates Tech Clubs in DaimlerChrysler by providing a virtual forum for sharing of lessons learnt and best practices**

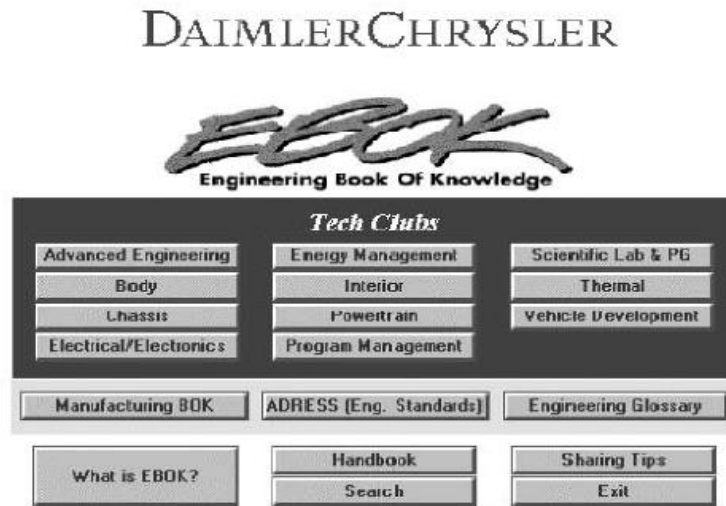


Figure 7.2

### CoPs and EBoK: the life cycle



EBoK یک سیستم وب محور جهت جمع آوری و توزیع دانش می باشد. کاربری آن آسان، ایمن، موثر و قابل انعطاف می باشد. نیازمند هیچگونه مهارت های کاربری جدا از جستجوی اینترنت نمی باشد. EBoK دانش را بشکل "درسهای آموخته شده" و "بهترین روش های عملی" نگهداری می کند. EBoK ها بخشی مفید از کار یک مهندس بوده و بطور متوسط حداقل یکبار در روز خوانده می شوند. EBoK شامل چندین کتاب میباشد. با کلیک بر روی یکی از آیکون های کتاب کاربر وارد سطح بعدی جزئیات شده که در آنجا وی ریزساختار هایی (مانند فصل ها و ریز فصل ها) را پیدا میکند در حالیکه سرانجام به اسناد فردی می رسد. سه روش اساسی جهت استفاده از ابزار COP وجود دارد:

- کاربر می تواند کتاب ها و ریز ساختارهایش را جستجو کرده و بهترین روشها و درسهای آموخته شده بطور تصادفی بخواند.  
- وی می تواند از این ساختار جهت گشت و گذار در بین کتابها یا فصلهایی خاص استفاده کند.  
- می تواند اطلاعاتی در مورد موضوعی خاص را با جستجوی واژه های کلیدی بازیابی کند.  
همچنین EBoK برای شخص یا متخصص قابلیت بررسی اسناد را فراهم می کند. خوانندگان می توانند فید بک (بازخورد) بر فصل یا ریز فصل را با ارسال ایمیل به مولفان و صاحبان کتاب فراهم کنند. بعد از فراهم کردن بازخورد، مولف و صاحب کتاب باید متوجه شده و به آن بازخورد واکنش نشان دهد. شکل ۷،۲ چرخه عمر EBoK و نقش های انجمن فنی را نشان می دهد. معماری سیستم EBoK در زیر ارائه شده است.

### چالش های پیش رو

دو چالش اصلی در توسعه کتاب های دانش پیش رو بوده و طی زمان حل شده اند.  
- چالش شماره ۱: تحویل دانش منسجم به روی میز کار مهندس. واکنش شرکت همکاری با جامعه تولید کننده اطلاعات مهندسی بود.  
- چالش شماره ۲: انگیزه دادن و حمایت از مولفان EBoK. ما کامندان مسن را با هم ادغام کردیم تا منابع دانشمان را بروز نگهداریم. همچنین سازمان تمرین روی مهارت های نوشتاری فنی را برای مهندسان فراهم کرده و از تسهیم دانش حمایت و آنرا تشویق کرد. یک فرایند بررسی جریان دار خطی و سیستماتیک (هدفمند) برقرار شد تا شفافیت و در نتیجه انگیزه را افزایش دهد. برای انگیزه دادن به کاربرد گروه های خبری بیشتری ایجاد شد.

### بهترین روشهای مدیریت دانش : جوامع عملی و تسهیم دانش

میزان تالیفات راجع به مدیریت بطور کل و تالیفات راجع به COP بطور خاص عظیم و در حال افزایش می باشد. با این وجود، یافتن گزارشات دست اول و تازه در مورد چگونگی شروع به کار، پیشرفت و محو شدن COP ها در شرکتهای بزرگ جدید مشکل است. در نتیجه ما بجای ایده ها و چارچوب های تئوریک درباره جوامع بر تشریح COP های موجود و با عملکرد خوب در داخل شرکت دایملر کرایسلر تمرکز خواهیم کرد. در ذیل ما دو نوع جامعه دانش محور را شرح خواهیم داد: انجمن های فنی مهندسی شناخته شده و COP مدیریت دانش شرکت که روشهای مدیریت دانش را از طریق شرکت دایملر کرایسلر اعمال می کند. بعلاوه ما یک جامعه مبتکر را ارائه خواهیم کرد: گروه معروف به "Austauschgruppe" یا همان گروه مبادله. این جوامع اخیرا بعنوان نمونه های برجسته ای از COP های کارآمد در شرکت های بزرگ جهانی شناخته شده اند (گزارش بهترین روش مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا ۲۰۰۱). در حقیقت این شرکت بعنوان شریک مطالعه محک زنی و آزمایش بهترین روش مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا در مورد "ساخت و حفظ جوامع عملی" انتخاب شد. سازمان یکپارچه سازی پس از ادغام هم "انجمن های فنی را بهترین روش در بین واحدهای کاری شرکت دایملر کرایسلر" تشخیص داد.

### گروه مبادله (تبادل دانش): گردش پرسنل حول حوزه های دانش استراتژیک:

ماموریت گروه مبادله (ATG یا گروه مبادله) یکپارچه سازی واحدهای تجاری و کاری در بین مناطق از طریق انتقال دانش استراتژیک است. تمرکز این انتقال دانش بر فرد بوده و ابزار اصلی گردش پرسنل حول حوزه های دانش استراتژیک می باشد که بطور معمول دو سال طول می کشد. تمرکز اصلی روی انتقال پیشرفت ها و ابتکارات فنی حاصل از تقسیم تحقیق و فناوری به مهندسی، ساخت، فروش و بازاریابی می باشد. دانش تغییر سلاقی و ذائقه های مشتری به تحقیق و فناوری برمی گردد تا پیوسته تلاش های تحقیقاتی را اتخاذ و اقتباس کند. اعضای ATG نه تنها برای ساختن پلی بین حوزه های دانش استراتژیک به چالش کشیده می شوند بلکه در داخل خود شرکت نیز میخواهند پایه گذار و مدیر آن باشند.

ATG از اعضای ۲۱ کشور در سرتاسر جهان تشکیل شده و صلاحیت بین المللی و فرا فرهنگی قوی دارد که بطور موثری جهت حمایت از یکپارچه سازی و جهانی شدن بیشتر شرکت دایملر کرایسلر اعمال نفوذ می کند. بعنوان مثال گردش دانش و شبکه بندی باید زمان رشد استعدادها، اطلاعات را کاهش داده و انگیزه اعضای ATG را در مقایسه با کارمندان معمولی افزایش دهد. درحالیکه اعضای ATG در این سه حوزه به خودشان ۲۰ درصد بهتر از کارمندان معمولی امتیاز می دهند اما در مدیریت آنها یک بهبود ۳۰ درصدی مشاهده می شود.

## انجمن های فنی و EBoK

انجمن فنی مواد کامپوزیت (CFK) در شرکت ایرباس آلمان (DA) با چالش های کاری ذیل روبروست: کیفیت مواد باید بهبود یابد و خطا در استفاده از مواد کامپوزیت باید کاهش یابد. مخصوصا این امر نیازمند ارتباط نزدیک و تنگاتنگ و تبادل اطلاعات مفید بین خط تولید، مهندسی و خدمات می باشد. این واحدها در شهرهای مختلفی واقع شده اند (مانند اشتاده، بره من و هامبورگ) که ارتباط را پیچیده تر می کند. بعلاوه شایستگی ها را مثلا به شکل "کتاب راهنمای صفحات زرد" باید مدیریت کرد. کتاب راهنمای صفحات زرد شامل لیستی از متخصصین، حوزه تخصص آنها و اطلاعات تماس با آنها می باشد. COP انجمن فنی مواد کامپوزیت متشکل از افرادی در شرکت ایرباس آلمان می باشد که با مواد کامپوزیت کار می کنند. آنها مجموعه ای از دانش منسجم را از طریق EBoK به اشتراک می گذارند که شامل ۳ کتاب می باشد که بازتاب نیازهای ارتباطی است: یک کتاب برای خط تولید، مهندسی و خدمات. برای این COP خاص هیچ ریز ساختاری (مثل فصل یا ریز فصل) وجود ندارد؛ درسهای آموخته شده و بهترین روشها مستقیما وارد هر کتاب می شود. بعنوان مثال خط کنترل کیفیت، خدمات و مهندسی به بعضی از مشکلات در مورد استحکام مواد کامپوزیتی که تولید شده بود توجه کردند. برای اجزای کوچک یک راه حل ساده و غیر مخرب جهت بررسی سریع استحکام وجود دارد. این روش را بعنوان بهترین روش به شکل ذیل یادداشت کردند:

استحکام بخشهای ساندویچی (لایه لایه) را باید بعد از تولید با غوطه ور کردن قطعات در آب گرم بررسی کرد. درصد تخلخل افزایش یافته بخشهای ساندویچی CFRP ممکن است باعث نفوذ آب بداخل حین استفاده شود. ممکن است بخشهای ساندویچی بعد از تولید دچار نقص شوند. قبل از تحویل به مشتری استحکام آنها در برابر آب باید بررسی کرد. این تست را می توان با غوطه ور کردن این بخشها در آب گرم انجام داد؛ حبابهای هوا نقص های احتمالی را نشان خواهند داد. این تست را خیلی آسان می توان با تست NDT (تست غیر مخرب) در بررسی نهایی انجام داد. اگر خیس شدن توسط آب غیرممکن است اشعه X گزینه ای جهت تشخیص وجود آب در بخشها بعد از تست غیرمخرب می باشد. این پیام بسرعت پخش شد. خیلی زود بعد از انتشار بهترین روش در کتاب مهندسی این روش بطور رایج و عادی در خط تولید بکار رفت.

### انجمن اشتراک گذاری مدیریت دانش شرکت (KMSF)

انتقال فرایندهای اشتراک گذاری دانش نیازمند حمایت و تسهیلات سازماندهی شده می باشد. جهت تسهیل در امر انتقال دانش و تجربه در بین مناطق و واحدهای تجاری و کاری، یک COP مدیریت دانش شرکت در اواخر سال ۱۹۹۱ بر اساس مدل انجمن اشتراک مدیریت دانش اوپرن هیلز (Auburn Hills) تاسیس شد. یک تا دو نماینده از هر واحد تجاری و کاری حدودا چهار مرتبه در سال جلساتی برای بحث در مورد بهترین روش ها و درس های آموخته شده و همچنین توصیه راهکارهای مدیریت دانش شرکت برگزار می کنند. جلسات توسط دانشگاه شرکت دایملر کرایسلر (DCU) برگزار می شود که نقشی اساسی را بعنوان هماهنگ کننده و تسهیل کننده COP مدیریت دانش ایفا می کند. ماموریت COP مدیریت دانش شرکت کمک به این شرکت در ساخت، تسهیم و اعمال بهترین دانش قابل دسترس جهت حصول نتایج ممتاز تجاری می باشد.

برای نیل به این هدف، COP مدیریت دانش شروع به ایجاد ریزجوامعی با محوریت مولفه های مهم چارچوب مدیریت دانش شرکت دایملر کرایسلر همانند ابزار IT، سنجش، فرهنگ و بازاریابی کرد. مسئولیت های COP مدیریت دانش شرکت شامل ارائه راهکارهای مدیریت دانش همچون استانداردهای منافع مدیریت دانش و ابزارهای IT می باشد. سایر وظایف پیشرفت داخلی و خارجی فعالیتهای مدیریت دانش، اعمال بهترین روش ها و درس های آموخته شده و فراهم سازی حمایت اولیه برای COP ها در سطح واحد تجاری یا کاری می باشند.

### راهکارهای مهندسی دانش محور

دانش مهندسی پویا و فعال بوده و اغلب یک راهکار استاندارد برای رفع مشکل ندارد. حل مشکلات مهندسی بین مراحل واقعی آنالیز و تجزیه تغییر میکند. دومی این راهکار را با افزودن اطلاعات جدید به آن اصلاح می کند. آنالیز منجر به نیازهای جدید و کنترل دانش درباره چگونگی پیشرفت می شود و به دانش عقلی وابسته است که میتوان آنرا مدلسازی کرد. الگوها شناسایی شده و از مدلسازی رسمی دانش برای خودکار کردن بروز رسانی های طراحی و بهبودات استفاده می شود که در نتیجه منجر به صرفه جویی عظیمی در زمان و موثر بودن عملکرد چرخه می شود.

دانش با استفاده از هستی شناسی پایه ریزی می شود. هستی شناسی منابع هدفمند، قابل درک و دارای قابلیت استفاده دوباره از دانش هستند. آنها تسهیل کننده ارتباط بین افراد و سازمانها؛ تفسیر و ترجمه روشهای مدلسازی، نمونه ها، زبان ها و نرم افزار بوده؛ قابل استفاده دوباره و قابل اشتراک گذاری بوده؛ تحقیق و بازاریابی را فراهم کرده و بسیار قابل اطمینان هستند.

مهندسی دانش محور (KBE) دانش را برای طراحان و مهندسان قابل دسترس، قابل استفاده و قابل استفاده دوباره کرده؛ مدلسازی، اکتساب، مستند سازی و مدیریت دانش را بصورت فرمول درآورده و برای متخصصین کار روزمره را که به آنها اجازه بررسی و بروز کردن کارشان می دهد

راحت تر میکند. راهکارهای KBE همچنین به طراح اجازه اعمال مستقیم قوانین به مدل‌های CATIA و کسب بهترین روشهای بشکل قوانین می‌دهد. ابزارهای KBE از زنجیره ارزش دانش برای مهندسی و تسهیل صرفه جویی عظیم در زمان و کار دوباره چرخه حمایت میکند.

### انتخاب یک ابزار: راه‌هایی بسوی موفقیت

سفر به سمت مدیریت کارآمد دانش سفری طولانی و موفق برای شرکت دایملر کرایسلر بوده است. فلسفه ایجاد روشهایی حول محور افراد و فرایندها و اعمال فناوری‌هایی در داخل فرایندها فواید بارزی بهمراه داشته است. حمایت از زیرساخت‌های فنی پیش‌نیاز یک سازمان با اندازه‌های شرکت و توزیع جغرافیایی ما بود اما بلوک‌های ساختمان موفقیت در تلاشهای بومی محلی، حمایت مدیریت ارشد و ایجاد فرهنگ تسهیم دانش نهفته است. این بخش روشی بسمت ایجاد راهکارهای کارآمد مدیریت دانش است.

### روش تحقیق برای انتخاب یک راهکار مدیریتی دانش

موفقیت یک ابزار مدیریت دانش وابسته به کاربرد موثر آن است. از اینرو انباشتن دانش با توجه به نیازهای دانش کاربر امری ضروریست. ممکن است نیازها از طریق مصاحبه‌های گسترده یا مباحثی در جلسات هفتگی یا یک COP جمع‌آوری شود. نیاز است چالش‌های پیش‌روی کاربران درک شده و بصورت ابزاری بمنظور افزایش بازگشت سرمایه (ROI) در آید. نیازهای بیان شده نیازمند این بوده که مستحکم شده و بر اساس تلاش مورد نیاز (سیستم‌ها در برابر سازمان‌ها) و وضعیت بحرانی برای سازمان (سهولت دسترسی به دانش، صلاحیت مرکزی، اهمیت یا وضعیت بحرانی کار و عملکرد در آن حوزه) در اولویت قرار گیرند. موانع کاربرد آنها آنالیز شدند - اینها می‌توانستند ساختاری، کرانی یا فرهنگی بوده - و بشکل راهکار درآیند. سپس سهولت در اجرای آنها ارزیابی شده و بعد راهکاری طراحی می‌شود که ممکن است به تولید داخلی یا انبوه برسد. تصمیمات "باز فروش" بر اساس چندین فاکتور همانند "تناسب" بین نیازها و ابزار قابل دسترسی، هزینه توسعه و اینکه آیا توسعه نیازمند برونسپاری (منبع‌یابی) دانش مرکزی آن شرکت هست اتخاذ می‌شوند.

### معیارهای ارزیابی

این ابزار ممکن است بر اساس کارایی و تمایز آن بیشتر آنالیز شود. کارایی در شرکت اشاره به تعداد صلاحیت‌های مرکزی دارد که به آن تعلق دارد. این ابزار می‌توانست نوسنجی، چندگانه یا باریک بین باشد. ابزاری که گفته می‌شود در این کار بسیار کاربردی است - و مستقل از قید و بندهای فرایند، صنعت و فرهنگ می‌باشد - نوسنجی می‌باشد. ابزاری که حداقل روی سه حوزه دانش تاثیر دارد بصورت چندگانه دسته‌بندی شده و ابزاری را که می‌توان تنها در دسته محدودی از شرایط بکار برد باریک بینی می‌نامند.

تمایز اشاره به ارزش بالقوه‌ای دارد که می‌تواند از روی ابزاری مشخص ایجاد شود. میشد این را با عناوین اصولی، پیشرفته یا مبتکرانه نام گذاری کرد. اصولی اشاره به کاربردهای اساسی دارد که ممکن است برای چندین ابزار که در حال حاضر در سازمان وجود دارد در دسترس باشد. ابزار پیشرفته منافع استراتژیکی داشته و چیزی بیشتر از ویژگی‌های مدیریت اصولی اطلاعات مانند مدیریت پایگاه داده، بایگانی و جستجو و بازیابی ارائه می‌کند. ابزاری وجود دارد که قابلیت سفارشی شدن دارند و با نیازهای خاص سازمان هماهنگند. ابزارهای مبتکرانه آنهایی هستند که نیاز هست توسعه داده شوند چون ویژگی‌های جدید و منحصر بفردی ارائه کرده و نیازهای اختصاصی دانش شرکت را رفع می‌کنند. کارایی می‌تواند بر محور X بنا نهاده شود و تمایز بر محور Y.

ارزیابی و انتخاب ابزار هم باید بر اساس نوع دانشی صورت بگیرد که به آن اشاره شده است. آیا دانش بطور گسترده در سرتاسر سازمان توزیع شده یا تنها در دسترس تعدادی معدود می‌باشد؟ آیا همه در آن سهیم هستند؟ ممکن است کسب و انتقال دانشی که همه در آن سهیم هستند آسانتر باشد چون اشتراک گذاری بعنوان یک "تهدید" قلمداد نمی‌شود و نیازمند انگیزه‌های سازمانی کمتری می‌باشد. فرمول بندی و رمز کردن دانش مستحکم شده - یا دانشی که مرتباً در فعالیت‌هایی استفاده می‌شود که مستقیماً هدفش همان است و از آن در جایی دیگر استفاده نمی‌شود - آسان است. چنین دانشی به آسانی کسب شده و از طریق گروه‌افزار یا راهکارهای همکاری IT به اشتراک گذاشته می‌شود. از سویی دانش نهفته در همه فعالیت‌هایی که در آن مفید است بسختی ادغام می‌شود. بخوبی فرمول بندی شده بجز در مواردی که ماهیت دانش این امر را غیرممکن و اجرا نشدنی می‌کند. در این مورد، این دانش از طرق دیگر با کار ادغام می‌شود. (همانند فرهنگ، تربیت و آموزش) چنین دانشی را نمی‌توان از طریق راهکارهای IT انتقال داد بلکه نیاز است با روشهای عملی ادغام شود. دانش نهفته را می‌توان از طریق راهکارهای KBE کسب کرده و دوباره مورد استفاده قرار داد.

### معیار و استاندارد

معیار عملکرد بخشی ضروری از فرایند ساماندهی کارها می باشد. معیارها و سنجش ها ما را از موثر و کارآمد بودن یک راهکار مطلع می سازند. حال میخواهد رفع نیازها و نیل به اهداف باشد، و همچنین به ما کمک می کند اعمال تصحیح کننده اتخاذ کنیم، حال میخواهد طراحی دوباره فرایند یا تقویت فناوری باشد. بعضی استانداردهای مشترک مورد استفاده جهت راهکارهای درسهای آموخته شده همکاری (LL) عبارتند از:

- تعداد فرایندها یا ابزارهای جایگزین

- تعداد کل کاربران

- تعداد سفارشات مختلف

- تعداد آمار ثبت شده ابزار مشاهده

- تعداد مکانهای ابزار

- تعداد جوابهای پیشنهادی

- تعداد واقعی LL های مشاهده شده دوباره استفاده شده

- تعداد دوباره کاری هایی که به لطف اطلاعات بموقع از انجام آنها خودداری شده

- زمان یافتن خاستگاه و ریشه و محیط یک اظهار نظر

- زمان یافتن استعدادهای

- زمان صرف شده جهت دسترسی به ابزار

- زمان یافتن اطلاعات مرتبط

- زمان حل مشکل

- زمان پخش و انتشار

- زمان واکنش

- زمان ایجاد LL

بعضی ابزارها تمهیدات درونی و پیش ساخته ای برای این آمار داشته و بنابراین ارزیابی را ممکن می سازند. ارزیابی و سنجش پیوسته منجر به رفتارهای پیش فعال می شود که باعث ایجاد سود رقابتی می شود. معیارهای خط مبنای ROI و مالی کارایی ابزار باید در مراحل بعدی تحول ادغام شوند.

**EBoK** منجر به نابودی و محو چاپ، ارسال و نگهداری دستورالعمل های عملیاتی مکتوب شده است: منجر به افزایش سطح دانش کارمندان شده و بهره وری را افزایش داده و رضایت واسطه (فروشنده) و مشتری را بهبود بخشیده و صرفه جویی قابل ملاحظه ای بهمراه داشته است. دانش بیشتر و مدیریت ایده ها به صرفه جویی ۶۲ میلیون یوروئی در سال و در کل به ۶۹۰۰۰ پیشنهاد در سال ۲۰۰۱ منجر شده که توسط راهکاری وب محور به نام **Idee.com** حمایت می شود.

### توصیه هایی برای افراد حرفه ای در مدیریت دانش

تجربیات متنوع مولفان در شرکت دایملر کرایسلر به ما درسهایی آموخته و بهترین روشهای مدیریت کارآمد دانش را نشانمان داده است. نصایح گرانبار ذیل به اعتقاد ما عبارتند از:

- اقدامات مدیریت دانش تنها وقتی می تواند سودمند باشد که افراد را هم در نظر بگیرد. تمام مسائل مدیریت دانش وابسته به مردم بوده و

نیازمند اشاره به نیازهای دانش کارمندان می باشد و ارتباطی مستقیم بین اقدامات و عملکردها نشان می دهد. حرفه ای ها در مدیریت دانش باید پیوسته طراحی یک اقدام را در خاطر داشته باشند.

- افراد، فرایند و فناوری در این ترتیب شعار کلیدی هستند.

- فعالیتهای مشوقانه تسهیم دانش، ارتباط اقدامات به عملکرد و پاداش ها

- ایجاد فرایند حول محور جریان های دانش

- تسهیل و تشویق تسهیم دانش، مباحث و همکاری های بین سازمانی

- ارتباط استفاده دوباره از دانش به ابتکار و معیار

دانش - و همچنین گسترش و انتشار و استفاده دوباره موثر از آن - دارای اهمیت محوری برای هر شرکت جهانی بوده و باید عملکردی

استراتژیک باشد که به سیستم های مدیریت عملکرد ارتباط داده می شود.

**نتیجه**

مدیریت دانش در شرکت دایملر کرایسلر جواب می دهد زیرا حول محور افراد (مردم)، فرایندها و فناوری ها می گردد. نیازهای دانش مردم در ابتدا از طریق بررسی و بازبینی دانش مشخص شده و نیاز به آنالیز دارد و سپس تبدیل به فرایندهای سازمانی و "راه های انجام کار" می شوند. این فرایندها حول محور جریان های دانش برای اطمینان از موفقیت می گردد. سپس راهکار فناوری حول این فرایند ایجاد می شود. COP ها ثابت کرده اند که روشی موثر در اشتراک گذاری دانش در سازمان ما هستند. EBoK – راهکار حمایت فناوری برای COP ها – افزایش ارزش محفوظ و پایداری بشکل زمان های پایین تر چرخه و زمان واکنش بالاتر و همچنین اتخاذ تصمیم موثرتری را از خود نشان داده اند. چندین راهکار فناوری همانند کتاب راهنمای صفحات زرد و راهکارهای آموزش الکترونیکی و ابزارهای KBE مانند ICAD از طریق سازمان پیاده شده و همچنین نتایج و سود پیوسته ای را نشان داده است. عامل مهم موفقیت نیاز به چنین راهکاری و اتخاذ آن بعنوان بخشی از روش ها و فرایندها بوده است که بنابراین بر مقاومت فرهنگی چیره می شود. مدیریت دانش هنجار یا روش انجام کار در سازمان بوده و از آن بعنوان ابزاری برای کارایی عملکرد استفاده می شود. در شرکت دایملر کرایسلر تسهیم دانش بخشی از سیستم های ارزیابی LEAD می باشد و شرکت تحقیق و فناوری هند دایملر کرایسلر هم در سنجش های دارایی های غیرملموس سهیم است.

## پایان



## ساختار بودجه در ایران و تجزیه و تحلیل آن

مطالب در دو قسمت با عنوان ساختار بودجه در ایران و تجزیه و تحلیل آن، ارائه می‌گردد:

**الف) ساختار بودجه در ایران:** بودجه دولت در ایران توسط لایحه‌ای که پیشنهاد مستقیم دولت است بصورت سالانه و معمولاً در پائیز هر سال برای عملکرد سال بعد به مجلس شورای اسلامی تقدیم می‌شود، و پس از تصویب، این لایحه حکم قانون را داشته و قانون بودجه سالانه کشور توسط همه دستگاه‌های اجرایی کشور لازم الاجراست. مشکلی که عمدتاً دولت‌ها با آن مواجه می‌شوند این است که دستیابی به تمام اجزای آن امری احتمالاتی است.

این اقلام شامل درآمدها و هزینه‌های بودجه دولت است. اقلام مختلف بودجه در قسمت منابع (درآمدها) و مصارف (هزینه‌ها) مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در قسمت منابع با چهار دسته از درآمدهای دولت مواجه هستیم: منابع نفتی، درآمدهای مالیاتی، منابع حاصل از خصوصی‌سازی، منابع حاصل از افزایش قیمت حامل‌های انرژی (هدف‌مند کردن یارانه‌ها) و سایر درآمدها و در قسمت مصارف سه دسته هزینه برای دولت قابل شناسایی است: هزینه‌های جاری (هزینه لایحه خدمات کشوری)، هزینه‌های عمرانی و هزینه واردات بنزین و گازوییل.

### منابع بودجه یا درآمدهای دولت:

۱ - **منابع نفتی:** منابع نفتی در بودجه، از چهار جزء اصلی تشکیل می‌گردد، شامل: درآمدهای نفتی بودجه، برداشت از حساب ذخیره ارزی، مالیات علی‌الحساب عملکرد شرکت نفت (جزء درآمدهای مالیاتی) و سود علی‌الحساب شرکت نفت (جزء سایر درآمدها). در سال ۸۷، این منابع حدود ۵۵ درصد از کل منابع بودجه را تشکیل می‌دادند.

۲ - **درآمدهای مالیاتی:** که شامل تمام اقلام درآمدهای مالیات مستقیم و غیرمستقیم می‌گردد.

۳ - **منابع حاصل از هدف‌مند کردن یارانه‌ها:** رقم پیشنهادی اولیه در بودجه ۸۸، ۸۵ تریلیون ریال از محل هدف‌مند کردن یارانه‌ها برای مصرف در بودجه دولت بوده است که این رقم، یک‌چهارم رقم ۳۴۰ تریلیون ریال کل یارانه پرداختی است که تفاوت این دو رقم مبلغیست که برای جبران خانوارها و صنایع در نظر گرفته شده بود.

۴ - **منابع حاصل از خصوصی‌سازی:** مقدار پیشنهادی منابع حاصل از خصوصی‌سازی در لایحه ۸۸، ۵۵ تریلیون ریال است. بودجه ۸۷ نشان می‌دهد که مقدار مصوب منابع خصوصی‌سازی در سال ۸۷، ۴۶ تریلیون ریال ولی مقدار محقق سال ۸۷، تنها ۱۰ تریلیون ریال بوده است. یعنی درصد تحقق آن در سال ۸۷، تنها ۲۱ درصد بوده است. با فرض تحقق ۵۰ درصدی واگذاری‌ها در سال ۸۸، این رقم را برابر ۵/۲۷ تریلیون ریال پیش‌بینی می‌کنیم که با توجه به مقادیر مصوب و عملکرد بودجه در سال‌های قبل این فرض بسیار خوش‌بینانه است. هزینه‌ها یا مصارف بودجه دولت:

- **هزینه‌های جاری و عمرانی:** بطور کلی هزینه‌های جاری شامل تمام اقلام هزینه‌ای دولت است که به عوامل تولید از قبیل نیروی کار، منابع انرژی، مواد اولیه، واردات کالاهای مصرفی دولت و ... اختصاص می‌یابد. و هزینه‌های عمرانی شامل سرمایه‌گذاری‌های دولت است؛ بخشی از آن سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی اقتصاد مثل جاده سازی، سد سازی، پل سازی، فرودگاه و راه‌آهن و ... است و بخشی شامل سرمایه‌گذاری‌های ساختمانی و بخش دیگر سرمایه‌گذاری‌های تولیداتی است که دولت مستقیماً در آن‌ها نقش دارد.

در مورد هزینه‌های جاری دولت در بودجه سال‌های گذشته، این رفتار قابل مشاهده است که هزینه‌های جاری واکنش متقارنی به نوسانات درآمدهای نفتی بودجه از خود نشان نمی‌دهند. به این معنی که در زمان افزایش منابع نفتی در بودجه (بر اثر شوک مثبت در قیمت نفت یا جهش نرخ ارز) مقدار حقیقی این هزینه‌ها به مقدار قابل توجهی افزایش یافته‌اند؛ اما در زمان کاهش این منابع (بر اثر شوک‌های منفی قیمت نفت) مقدار حقیقی این هزینه‌ها کاهش بسیار کم‌تری داشته یا حتی تقریباً ثابت مانده است.

یعنی هزینه‌های جاری دولت در جهت افزایش انعطاف پذیر و در جهت کاهش فاقد انعطاف کافی هستند. علت اصلی این پدیده را می‌توان به وجود نوعی لختی (اینرسی) در هزینه‌های جاری نسبت داد. چرا که بخش عمده هزینه‌های جاری را جبران خدمات کارکنان دولت و یارانه‌ها تشکیل می‌دهد که دولت به علت هزینه‌های سیاسی آن، نمی‌تواند به سادگی آن‌ها را کاهش دهد.

در مورد هزینه‌های عمرانی، از طرف دیگر، می‌توان مشاهده کرد که تغییرات این هزینه‌ها با تغییرات درآمدهای نفتی هماهنگ‌تر است؛ یعنی به همان میزان که هزینه‌های عمرانی در زمان افزایش درآمدهای نفتی افزایش می‌یابند، در زمان کاهش این درآمدها نیز کاهش می‌یابند و رفتاری بسیار متقارن‌تر از هزینه‌های جاری از خود نشان می‌دهند. یک توجیه برای این مشاهده این است که کاستن از هزینه‌های عمرانی در زمان کاهش درآمدها، ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین گزینه از لحاظ سیاسی پیش روی دولت‌ها و مجلس‌ها است. به همین دلیل هزینه‌های عمرانی نسبت به هزینه‌های جاری پرنوسان‌تر بوده و لختی کم‌تری دارند.

**هزینه واردات بنزین و گازوییل:** واردات بنزین در سال ۸۷ برابر ۳۰ تریلیون ریال معادل ۳/۱۶ میلیارد دلار بود. اما در مورد سال ۸۸ دو مطلب را می‌دانیم: (۱) در صورت عدم اصلاح قیمت انرژی، مصرف بنزین در این سال افزایش خواهد یافت. (۲) قیمت‌های جهانی بنزین و گازوییل در سال ۸۸ نسبت به سال ۸۷ کاهش می‌یابد. بنابراین در صورت حفظ شرایط موجود، از یک طرف بر اثر فشار افزایش مصرف، انتظار افزایش هزینه‌های واردات بنزین و گازوییل را داریم. از طرف دیگر کاهش قیمت جهانی این محصولات، هزینه واردات آنها را کاهش خواهد داد که این پارادوکس ما را با فضایی مبهم و غیرقابل پیش‌بینی در این زمینه مواجه می‌سازد.

خلاصه‌ای از تحلیل‌های اقتصادسنجی:

سال جاری سالی دشوار برای اقتصاد جهانی است و بیش‌تر کشورها در تدارک طراحی واکنشی مناسب به بحران مالی جهانی و رکود اقتصادی هستند. در این میان، اقتصاد ایران نیز از تأثیرات این بحران ایمن نخواهد ماند و بحران مالی جهانی از طریق کاهش قیمت نفت، کاهش شدید قیمت فلزات، افت زیاد شاخص بورس و کاهش صادرات غیرنفتی بر آن تأثیر منفی می‌گذارد. علاوه بر پیامدهای بحران مالی جهانی، شرایط کنونی اقتصاد ایران نیز اهمیت توجه جدی به شرایط اقتصادی را دوچندان می‌کند؛ شرایطی از جمله افزایش قابل‌توجه سطح مخارج دولت و در نتیجه افزایش شدید نیازهای مالی دولت، افزایش قابل توجه واردات و در نتیجه آسیب‌پذیری تراز پرداخت‌ها (ثروت‌های وارد شده به کشور) نسبت به کاهش درآمدهای ارزی، رکود بخش مسکن و عدم تعادل در منابع و مصارف سیستم بانکی.

**ابزار دولت در سیاست‌گذاری اقتصادی برای بودجه:** با صرف‌نظر از امکان استقراض از بانک مرکزی، ابزارهای اصلی در اختیار دولت برای کنترل بودجه شامل: نرخ ارز و قیمت حامل‌های انرژی است که این جلسه به نرخ ارز می‌پردازیم.

### نرخ ارز:

در کشورهای توسعه یافته، ابزار اصلی دولت در بخش درآمدهای بودجه، مالیات است. چرا که منابع بودجه دولت در این کشورها به طور عمده از طریق مالیات‌ها تأمین می‌شود. در کشور ما اما، درآمدهای مالیاتی به طور عام و نرخ مالیات به طور خاص، به عنوان ابزار اصلی سیاست‌گذاری بودجه در نظر گرفته نمی‌شود. در عوض، منابع نفتی سهم عمده (۵۵٪) را در تأمین منابع بودجه ایفا می‌کنند. میزان ریالی درآمدهای حاصل از صادرات نفت از رابطه زیر محاسبه می‌شود:

**درآمدهای حاصل از صادرات نفت به ریال = صادرات نفت × قیمت نفت × نرخ ارز**

که به ترتیب میزان صادرات نفتی در کشور ما از عوامل غیربودجه‌ای تأثیر می‌پذیرد و متغیری نیست که دولت بتواند برای تأمین منابع بودجه روی آن کنترل کامل داشته باشد. افزایش صادرات نفتی تنها با سرمایه‌گذاری‌های بزرگ در بخش نفت و پس از چندین سال و با این فرض که



مصرف داخلی با سرعت بیشتری افزایش نیابد، قابل انجام خواهد بود. متغیر دیگر قیمت نفت است، که کاملاً تحت تاثیر شرایط جهانی و خارج از اختیار دولت است. پس تنها متغیر باقی مانده در تعیین درآمدهای ریال نفتی که می‌تواند در اختیار دولت باشد، نرخ ارز است. با توجه به مستقل نبودن بانک مرکزی از دولت در ایران، دولت نرخ ارز را به عنوان یک متغیر کنترل در اختیار دارد و می‌تواند دلارهای نفتی را با این نرخ به بانک مرکزی فروخته، ریال دریافت کند. پس با افزایش نرخ ارز، درآمدهای ریالی دولت از محل صادرات نفت افزایش می‌یابد و به این ترتیب دولت می‌تواند با استفاده از این متغیر بودجه خود را متوازن سازد. اما باید گفت که کارکرد اصلی نرخ ارز در اقتصاد آنچه در اینجا ذکر شد نیست.

بلکه نرخ ارز متغیری است که نقش اصلی آن ایجاد تعادل در تراز پرداخت‌ها (تراز مبادلات تجاری و سرمایه‌ای با سایر کشورها) است و سیاست‌گذاری صحیح در قبال آن به افزایش رقابت‌پذیری تولیدکنندگان داخلی با تولیدکنندگان خارجی کمک خواهد کرد. از طرف دیگر، در سمت هزینه‌ها، افزایش نرخ ارز موجب گران‌تر شدن نسبی کالاهای وارداتی در سبد هزینه‌ای دولت خواهد شد و به این ترتیب هزینه‌های دولت نیز افزایش خواهد یافت. در نتیجه باید از این مولفه هم صرف‌نظر نمود.

بنابراین درآمدها یا منابع بودجه دولت ایران تا حد بسیار زیادی بصورت برونزا تعیین شده و دولت امکان کنترل آنرا ندارد و می‌توان به سادگی نتیجه گرفت اقتصاد بر پایه درآمد نفتی که هیچ یک از مولفه‌هایش در اختیار تام دولت نیست خارج از قواعد و اصول علمی اقتصادیست.

عدم استقلال بانک مرکزی به این مقوله اشاره دارد که در بسیاری از کشورها سیستم بانک مرکزی هیئت مدیره‌ای می‌باشد و از دولت دستور نمی‌گیرد و در فرایندی جدا و موازی دولت عمل می‌کند.

دو یا سه وزیر اقتصادی در این هیئت وجود دارد و این هیئت، فردی را به‌عنوان رئیس هیئت مدیره انتخاب می‌نماید که رئیس بانک مرکزی تلقی می‌گردد و شخصاً به مجلس سنا پاسخگوست. در ایران مطابق قانون اساسی رئیس بانک مرکزی زیر نظر دولت و ریاست جمهوری است و سیاست‌ها و عملکرد و عزل و نصبش به تمامی تحت کنترل دولت می‌باشد.

#### منابع:

- محمدعلی حقیقی: سازماندهی و اصلاح تشکیلات و روش‌ها- انتشارات ترمه- ۱۳۸۲
- علیرضا شکوهی و محمد نثاری- راهنمای کاربردی ایجاد و توسعه، برنامه‌ریزی استراتژیک- انتشارات بیست اصفهان- ۱۳۸۱
- ابوالقاسم جمشیدی- سیاست‌گذاری پولی در ایران- انتشارات شرکت سرمایه‌گذاری توسعه صنعتی ایران- ۱۳۸۱
- روزنامه سرمایه- شماره ۲۲۸- ۸۵/۴/۲۸- صفحه ۵
- مقالات، روزنامه‌ها و اینترنت از جمله مقاله دیوان محاسبات- محمد نبی جواهری- اردیبهشت ۱۳۸۸

## پایان



## بودجه ریزی در ایران و مشکلات آن

پس از پیروزی انقلاب اسلامی و تصویب قانون اساسی جدید و تعیین حدود، روابط بین قوه مجریه و مقننه نسبت به قبل دچار تحول اساسی شد از جمله اینکه تفوق قوه مقننه بر مجریه یکی از پیام های اصلی قانون اساسی است این در حالی است که در ۳۰ سال گذشته متأسفانه برای تهیه بودجه بر مبنای قانون اساسی به گونه ای که مجلس نقش سیاستگذاری بودجه ای داشته باشد کار جدی و کارشناسی صورت نگرفته است به خصوص تهیه بودجه به روال قبل از تحولات قانون اساسی صورت می گیرد این موضوع از مهمترین چالش هایی است که بودجه ریزی برای آن راه حلی پیاده نکرده است عدم موفقیت در بودجه ریزی بعد از سال ها فعالیت هنوز متولیان کشور موفق به طراحی مدل اقتصادی ویژه کشور نشده است و قادر به ارائه پیش بینی های اقتصادی برای انجام وظایف با تحولات جهانی نشده است، به خصوص در دهه اخیر هیچ گاه بودجه سالانه ای شفاف تصویب نشده است که اصلاحیه و متمم نداشته باشد.

دلیل دیگر عدم موفقیت برنامه ریزی و بودجه ریزی در ایران جهت دستیابی به اهداف برنامه رواج بخش نگرانی به گونه ای شده که به کم رنگ شدن نگاه فرابخشی منجر شده است و ناکارآمدی ابزار اجرای بودجه و استفاده از آن برای تحمیل نظرات کارشناسان مهمترین دلایل ناکاملی برنامه ریزان بودجه کشور است، در بسیاری از موارد کارشناسان بودجه دستگاه های اجرایی شاهد بودند که به نظرات و آمار و ارقام پیش بینی آنان توجهی نمی شود و نتیجه این شد که دستگاه های مختلف کشور همواره متولیان بودجه ریز را مانعی محکم در راه تحقق اهدافشان برای رسیدن به برنامه می دانستند به جای بازوی مشورتی و هدایت کننده آنها.

بودجه تا دهه ۴۰ در حیطه وظایف وزارت امور اقتصادی و دارایی کشور بود که به سازمان نوپای برنامه و بودجه واگذار گردید. از دهه ۳۰ که ایران به طرف برنامه ریزی جهت توسعه کشور رفت گرایش برنامه ریزان بطرف رسیدن به اهداف برنامه بود و تلاش می شد که هزینه اجرای برنامه از راه های مختلف تامین گردد و اگر کمبود منابع وجود داشت فرض بر این بود که کارهایی که اولویت کمتری دارند در دسترسی به اهداف برنامه حذف شوند.

در مقابل، دیدگاه بودجه ریزان وزارت دارایی حفظ وضع موجود بود آنها معتقد بودند که دولت هزینه هایی دارد، برای پرداخت این هزینه ها منابعی داریم باید هزینه ها را در سطح منابع موجود حفظ کنیم و اگر با کمبود منابع مواجه ایم کار جدید نباید شروع شود تصور بر این بود که ادغام دو نهاد متولی برنامه و بودجه این دوگانگی را از بین می برد.

تحقق اهداف برنامه تعیین شده جهت توسعه کشور نیاز به فعالیت های جاری و انجام هزینه های حاکمیتی دولت داشت و اگر بطور مثال هدف برنامه جذب سرمایه گذاری خارجی در یک منطقه از کشور بود این کار نیاز به ایجاد امنیت، راه، برق، آب و بهداشت و تسهیلات زیربنایی داشت در بودجه ریزی نیاز به هماهنگی های بین بخشی لازم است و دلیلی که متولی بودجه را در کشور ضروری می نمود منابع عمومی دولت وابسته به مالیات و توانایی اقتصاد ملی نیست بلکه همیشه احتمال افزایش ناگهانی درآمد عمومی وجود دارد لذا دستگاهی لازم است که خواسته های نامحدود دستگاه های بی شمار دولتی را در سقف معینی کنترل کند.

بخشی از عدم موفقیت برنامه و بودجه در کشور بسبب عدم تولید و اشاعه دانش بودجه ریزی و برنامه ریزی در کشور است بطوری که در کشور ما ایران بیش از اینکه متخصص بودجه ریزی داشته باشیم مقسم بودجه داریم.

تحولات دانش بودجه‌ریزی بر اساس برنامه‌های کوتاه و بلندمدت در جهان به ما می‌گوید اگر قرار است مدیر اجرایی پاسخگوی عملکردش باشد ضروری است اختیار عمل را به او بدهید و او خود نهادهای مورد نیازش را انتخاب کند.

برای تخصیص منابع به اولویت‌ها، ضروری است که اهداف برنامه بیست ساله که همان اولویت‌های کشور ماست به طور آشکار و ملموس روشن شود و در قالب بودجه‌ریزی یعنی اینکه با کمترین هزینه انجام شود، ممکن است تخصیص منابع به هدف صورت گیرد اما منابع بصورت کارا مورد استفاده واقع نشود.

طراحی الگوی برنامه ریزی برای کشور ایران و بودجه‌ریزی در راستای اهداف برنامه به نهادی نیاز پیدا می‌کند که همزمان نکات زیر را سامان دهد:

۱ - برقراری انضباط مالی دولت

۲ - تخصیص منابع به اولویت‌ها

۳ - ایجاد کارایی عملیات

انضباط مالی بستگی تام به بودجه‌ریزی دارد و بعد از اجرای بودجه در هر سال باید دیوان محاسبات و تفویض بودجه دقیقاً اعلام نماید پیش‌بینی درآمد و برآورد هزینه چقدر صحیح بوده و دخل و خرج کشور از این پیش‌بینی و برآورد چه تصویری را به ما نشان می‌دهد اینکه ابتدای سال دستگاه‌ها اعلام کسری کنند و همان را به عنوان کسری بپذیریم این ساده‌اندیشی در اداره اقتصاد و برنامه‌ریزی کشور است. مشکلات اجرای بودجه کشور زیاد است اما بحرانی نیست چون خداوند یک درآمد نجومی که ناشی از عواید حاصل از نفت و گاز است همیشه در سفره ملت و دولت ایران گذاشته است و لذا با کمبود سرمایه مواجه نیستیم کمبود تخصیص و مدیریت هم نداریم آنچه برای ما مشکل ایجاد کرده است این است که در زمین بازی اقتصاد هر کس باید جای خودش باشد و نقشی که قانون اساسی و مقررات اقتصادی تعیین کرده است ایفا نماید.

در سال ۱۹۹۰، رابین فریزر و جرمی هوپ با یک نتیجه حسی مشترک دریافتند، عدم رضایت در کسب و کارها، به دلیل تقابل با روش مدیریت سنتی است که رشدی فزاینده دارد. اساس این موضوع، متاثر از بودجه‌ریزی سنتی در غالب فرهنگ حاکم بود که در مسیر حرکت موفق مدیریت، تبعات منفی به‌مراه داشت.

در همین سال، رابین فریزر و جرمی هوپ با حضور در همایش تخصصی برنامه بودجه‌ریزی پیشرفته که "سازمان تحقیقات بین‌المللی" برپا کرده بود، در بخش کارگاه تخصصی، ایده "فرابودجه‌ریزی" را ارائه کردند.

نظام بودجه‌ریزی صحیح، باید رفتار مدیران و کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. نگاه صحیح به بودجه‌ریزی، پیوند میان مدیران و کارکنان با نظام مدیریت را برقرار می‌نماید و آن را ارتقا خواهد داد.

اگر تمرکز الگوی مدیریت نوین بر سازمانها در قرن بیست و یکم بر عملکرد استراتژیک، ایجاد ارزش افزوده اقتصادی و مدیریت دانش باشد، این امر بسیار حساس و سرنوشت ساز است که الگوی مزبور بر آمده و مبتنی بر اعتماد میان مدیران، کارکنان، مشتریان و همکاران باشد. اما این اعتماد می‌تواند سازمانها را با مشکلات کوتاه مدت مواجه می‌کنند و در نهایت می‌تواند کل فرایند بودجه‌ریزی را مختل نماید.

سازمانها بطور عمومی، عادت و گرایش به کوچکتر شدن دارند اما اغلب کسب و کارها به نوعی با شرکت‌های چند ملیتی و فراملیتی پیوند خورده اند، در این شرایط اکثر سازمانها رویکرد و نگاه خود را بر اعداد و ارقام بودجه، به جای روابط مستقیم متمرکز ساخته اند، که البته اجرای آن بنا بر اندازه سازمان و تعداد پرسنل، بسیار مشکل به نظرمی رسد.

مدیران بر این موضوع واقفند که با پیروی از برنامه و ملاحظه اهداف مالی سالانه سنتی، بقا و حضور آنها در سازمان بیشتر خواهد شد. اما اندیشه طراحان "فرابودجه‌ریزی" طراحی الگویی جایگزین برای مدیریت بود تا این امکان را فراهم آورد که حتی سازمانهای بزرگ امروز با استفاده از همه توانمندیهای بالقوه خود، در جهت تدوین نظام فرابودجه‌ریزی گام بردارند.

بر این اساس، ابتدا نیاز به الگویی نوین برای تدوین مدیریت فرابودجه‌ریزی در سطح کلان می‌باشد تا مدیران ضمن انتخاب، فرایندهای صحیح را با فراز و فرودهایی، سازگار نمایند و در نهایت به عنوان ابزاری پشتیبان، برای تصمیمات مدیران باشد.

در مقایسه روش فرابودجه‌ریزی با الگوی بودجه‌ریزی سنتی، دو تفاوت و اختلاف بنیادیمشاهده می‌شود:

۱. روش فرابودجه‌ریزی، روشی انطباقی در مدیریت است. در حالیکه در بودجه‌بندی سنتی برنامه‌های ثابت سالانه مالی، برای مدیران در اجرای برنامه‌های از پیش تعیین شده، اجبار ایجاد می‌کند.

۲. الگوی فرابودجه‌ریزی، امکان مدیریت غیر متمرکز را فراهم می‌کند. در مقابل در روش سنتی، تمرکز بر سلسله مراتب است. تاثیر بکارگیری روش فرابودجه‌ریزی این است که فرایند اجرایی مبتنی بر تعهد، رشد و پیشرفت را فراهم می‌آورد. فرض بر این است که مدیران، متعهد به انجام و تحقق هدفی ثابت و بدون تغییر نیستند.

در این روش سعی بر آن است کارکنان با هدف ترقی و پیشرفت، از دانش و قوه تشخیص خود برای سازگاری و انطباق شرایط با تغییرات بهره‌جویند.

تحقق این امر در سایه اعتماد متقابل است. اما اجرای این طرح، جایگزین ساده‌ای در برنامه‌های ثابت نیست. نتیجه مدیریت منعطف، شامل اصولی همچون در نظر گرفتن اهداف آرمانی، کاهش ریسک‌های بدون برنامه، بکارگیری استراتژی‌های صحیح و دستیابی به پاسخ‌های سریع، کاهش ضایعات، ارتقاء سطح کیفی، ارائه خدمات به مشتریان و تمرکز ویژه بر یادگیری و رفتار حرفه‌ای است.

تفویض تصمیم‌گیری و واگذاری مسئولیت یکی از کارکردهای کلیدی در مقوله بودجه‌ریزی است. معمولاً این واگذاری در محدوده پیروی و نظارت اتفاق می‌افتد. این قضیه متفاوت از روش فرابودجه‌ریزی در برخی سازمان‌ها مانند هندل‌زینک برای انتقال قدرت از مرکز به مدیران اجرایی و تیم‌های زیر نظرشان است. واگذاری مسئولیت به منزله استفاده از داوری و ابتکار عمل آنها در نتیجه‌گیری بدون تقید و تحمیل توافق یا برنامه‌ای خاص و از پیش تعیین شده است. بنابراین تفویض اختیار و مسئولیت بمنزله توان‌افزایی و تشویق تصمیمات داخلی است.

ماحصل و نتیجه این گونه مدیریت، عملکرد عالی راهبردی در امور رقابتی موفق، راهبردی آزادانه برای ایجاد نوآوری، تیم‌محوری با تمرکز بر ارزش‌آفرینی و کاهش ضایعات، توجه به رضایتمندی مشتریان و سرانجام ایجاد فرهنگ بنیادی برای تحقق رفتار حرفه‌ای است.

وجه تمایز روش فرابودجه‌ریزی با دیگر الگوها، ارائه الگویی جامع است که نگاهی صرف به محدوده‌ای خاص نداشته و ابزاری برای تفحص در سایر حوزه‌ها نیست، بلکه این روش بدنبال تجهیز و تامین همه بخش‌ها در الگوهای مدیریتی در شرایط منسجم و یکپارچه همراه با اطمینان بخشی است.

شاید به نظر پیشنهادی غیرعادی باشد، اگر ادعا شود صلاح بنگاه‌های کسب و کار در آن است که بودجه‌ریزی سنتی کنار بگذارند. الگوی فرابودجه‌ریزی بعنوان جایگزین انطباقی و منعطف در تفویض اختیار و مسئولیت در این عرصه وارد شد. در واقع این الگو به جای الگوی متداول بودجه‌ریزی با انعطاف بیشتر و شرایط جایگزینی مناسب برای واگذاری و تفویض مسئولیت‌ها ارائه می‌شود.

الگوی فرابودجه‌ریزی تنها یک فرایند نیست، فرابودجه‌ریزی یک الگوی مدیریتی مبتنی بر دو بخش فرآیندی و تفویض اختیارات به شرح ذیل است :

اصول شش‌گانه مدیریت با فرایندهای انطباقی و منعطف عبارتند از:

- ۱) اهداف مبتنی بر بزرگ‌نمایی توان بالقوه و پتانسیل موجود
- ۲) ارزیابی پایه و در نظر گرفتن پاداش در مقابل پیشرفت نسبی همراه با بازنگری
- ۳) ارائه طرح عملیاتی برای فرایندهای پیوسته و حساب شده
- ۴) ایجاد منابع مورد نیاز و در دسترس
- ۵) ایجاد هماهنگی میان عملیات شرکتی بر حسب تقاضای رایج مشتریان
- ۶) کنترل و نظارت اساسی بر حاکمیت اثربخش و دامنه‌هایی از شاخصهای عملکرد نسبی

اصول شش‌گانه تفویض اختیار در نظام فرابودجه‌ریزی عبارتند از:

- ۱) فراهم آوردن چارچوب حاکمیتی براساس اصول و مرزهای شفاف
- ۲) ارائه عملکرد عالی و متناسب.

۳) تصمیم‌گیری آزاد داخلی برای کارکنان، منطبق با اصول و اهداف سازمانی

۴) انتصاب مسئولیت‌ها برای ارزش آفرینی

۵) تربیت افراد پاسخگو در مقابل مشتریان

۶) پشتیبانی از نظام‌های حرفه‌ای

توانایی‌های الگوی فرا بودجه‌ریزی:

**پاسخگویی سریع:** تسهیل و تسریع در عملکرد اجرایی شرکت‌ها، از مزایای این الگوی مدیریتی می‌باشد. کار اجرایی در شبکه‌های منعطف، مدیران را قادر به پاسخگویی سریع نسبت به برآورده ساختن نیازها از طریق فرآیندهای بازآفرینی می‌کند.

**تدوین استراتژی‌های خلاقانه:** در شرکت‌هایی که از این الگو بهره‌جسته‌اند، کارکنان در محیطی باز و ملزم به پاسخگویی نسبت به عملکرد خود هستند.

**کاهش هزینه‌ها:** صرفاً با نگاهی بر فرآیندهای اجرایی در روابط میان تامین‌کنندگان و مشتریان، مدیران مجبور به برآورده ساختن نیاز آنها با در نظر گرفتن کیفیت مطلوب و کاهش هزینه هستند، درچنین شرایطی تنها با کنار گذاردن ذهنیت بودجه‌ریزی سنتی می‌توان مدیران را به چالش‌انگیزی در مورد هزینه‌های ثابت و کاهش هزینه‌ها، تشویق و ترغیب نمود. شرکت‌هایی که از الگوی فرا بودجه‌ریزی استفاده نموده‌اند از هزینه‌های کمتری برخوردارند. این امر تنها به دلیل رفع نیاز مشتریان نیست بلکه شرکت‌ها از طریق پیاده‌سازی این الگو تولیدات، فرآیندها، پروژه‌ها و ساختارها را به نحوی راهبردی و استراتژیک تنظیم می‌کنند.

**مشتریان وفادار:** در شرکت‌هایی که از این الگو بهره‌جسته‌اند، نیازهای ارزشی مشتریان مبنای استراتژی‌های اجرایی این شرکت‌ها قرار دارد. تسریع در پاسخگویی به نیاز مشتریان از اهمیت فراوانی برخوردار است. بنابراین کارکنان خط مقدم بایستی دارای قدرت تصمیم‌گیری سریعی باشند.

#### منابع:

- ابراهیمی‌نژاد مهدی - فرج‌وند اسفندیار - بودجه از تنظیم تا کنترلی - انتشارات تهران سمت ۱۳۸۰
- ججاریان دکتر مسعود - مباحث بودجه‌ریزی در ایران - ۱۳۸۸
- جواهری محمد نبی - مقاله‌نگاهی نو به بودجه‌ریزی - سازمان امور اقتصادی و دارایی - ۱۳۸۸

## پایان