

اندیشه‌پریت

دوفصلنامه علمی - تخصصی مدیریت، سال دوم، شماره دوم - پاییز و زمستان ۱۳۸۷

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق (ع)

مدیر مسئول: دکتر مصباح‌الهدی باقری

سر دبیر: دکتر علی رضاییان

دبیر تحریریه: مصطفی مؤمنی

اعضای هیئت تحریریه

سید مهدی الوانی..... استاد دانشگاه علامه طباطبایی
علی رضاییان..... استاد دانشگاه شهید بهشتی
حسن میرزایی اهرنجانی..... دانشیار دانشگاه تهران
عادل آذر..... دانشیار دانشگاه تربیت مدرس
سید رضا سیدجوادین..... دانشیار دانشگاه تهران
محمد رضا طاهری..... دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز
محمد اسماعیل فدایی نژاد..... دانشیار دانشگاه شهید بهشتی
غلامرضا گودرزی..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)
مصباح‌الهدی باقری..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)
محمد طالبی..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)
رضا راعی..... استادیار دانشگاه تهران
علی دیواندری..... استادیار دانشگاه تهران

طرح جلد: رضا باقریان

۳۰۰۰۰ ریال / ۲۵۲ صفحه

مقالات لزوماً بیان‌کننده دیدگاه دانشگاه نیست.

نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ مجاز است.

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

امور علمی و تحریریه: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت

تلفن: ۸۸۵۶۱۵۸۷

چاپ: زلال کوثر

امور فنی و توزیع: مرکز تحقیقات، اداره نشریات

تلفن: ۸۸۰۹۴۰۰۱ شماره: ۸۸۵۷۵۰۲۵

صندوق پستی ۱۴۶۵۵ - ۱۵۹

e-mail: rcn@isu.ac.ir

http://rcu.isu.ac.ir

راهنمای نگارش مقالات

از نویسندگان محترم، تقاضا می‌شود از ارسال مقالاتی که مطابق شیوه‌نامه نیست، خودداری فرمایند؛ صرفاً مقالاتی در نوبت ارزیابی قرار می‌گیرند که مطابق شیوه‌نامه نگاشته شده باشند.

۱. ارجاع منابع و مآخذ، در متن مقاله در پایان نقل قول یا موضوع استفاده شده داخل پرانتز به شکل زیر آورده شود:
 - ۱-۱. منابع فارسی: (نام خانوادگی مؤلف، سال نشر، جلد، صفحه)؛ مثال: (حسینی، ۱۳۷۶، ج ۲، ص ۸۳).
 - ۱-۲. منابع لاتین: (صفحه، جلد، سال نشر، نام خانوادگی مؤلف)؛ مثال: (Porter, 1998, p.71).- تکرار ارجاع یا اسناد مثل بار اول بیان شود و از کاربرد کلمات همان، پیشین و... (Ibid,...) خودداری شود.
- چنانچه از نویسنده‌ای در یک سال بیش از یک اثر انتشار یافته باشد، با ذکر حروف الفبا پس از سال انتشار، از یکدیگر متمایز شوند.
۲. تمام توضیحات اضافی و همچنین، معادل انگلیسی اسامی خاص یا اصطلاحات (در صورت لزوم) با عنوان «یادداشت‌ها»، در انتهای متن مقاله آورده شود (ارجاع و اسناد در یادداشت‌ها مثل متن مقاله، روش درون‌متنی (بند ۱) خواهد بود).
۳. در پایان مقاله، فهرست الفبایی منابع فارسی و لاتین (کتابنامه) به صورت زیر ارائه شود (ابتدا منابع فارسی و عربی و سپس منابع لاتین):
کتاب: نام خانوادگی و نام نویسنده (تاریخ چاپ)، نام کتاب، نام مترجم، محل انتشار: نام ناشر، شماره چاپ، جلد.
مثال: داوینچی، لئوناردو (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو.
Samuelson, Poul (1973), *Economics*, Tokyo: McGraw-Hill kogakusha.
مقاله مندرج در مجلات: نام خانوادگی و نام نویسنده (سال انتشار)، «عنوان مقاله»، نام نشریه، دوره نشریه، شماره نشریه.
مثال: وارث، سید حامد (۱۳۸۴)، «رهبری بصیر و الهام بخش»، فصل‌نامه کمال مدیریت، سال سوم، ش ۹.
Shapiro, Stewart (2002), "Incompleteness and Inconsistency", *Mind*, vol. 111.
مقاله مندرج در مجموعه مقالات یا دایرةالمعارف‌ها: نام خانوادگی و نام نویسنده (تاریخ چاپ): «عنوان مقاله»، نام کتاب (ایتالیک)، نام ویراستار، محل انتشار: نام ناشر، شماره چاپ، شماره جلد.
مثال: محمود بینا مطلق (۱۳۸۲)، «فلسفه زبان در کراتیل افلاطون»، در مجموعه مقالات همایش جهانی حکیم ملاصدرا، تهران: بنیاد حکمت اسلامی صدر، جلد هفتم.
Rickman, H.P. (1972), "Dilthey", in *The Encyclopedia of Philosophy*, Paul Edwards (ed), New York: Macmillan Publishing Company.
۴. چکیده‌ای حداکثر دارای ۳۰۰ واژه و در بردارنده عنوان و موضوع مقاله، روش تحقیق و مهم‌ترین نتایج و فهرستی از واژگان کلیدی (حداکثر ۱۰ واژه)، به طور جداگانه ضمیمه مقاله شود و در ذیل آن، رتبه دانشگاهی، دانشگاه محل خدمت، آدرس دانشگاه و پست الکترونیکی نویسنده قید گردد.
۵. ترجمه انگلیسی عنوان مقاله، چکیده و کلیدواژه‌ها همراه مقاله ارسال گردد.
۶. مقاله در کاغذ A4 با رعایت فضای مناسب در حاشیه‌ها و میان سطرها، در محیط ورد ۲۰۰۳، متن مقاله با قلم BLotus 13 (لاتین TimesNewRoman 10) و یادداشت‌ها و کتابنامه BLotus 12 (لاتین TimesNewRoman 10) حروفچینی شود.
۷. عناوین (تیترها) با روش شماره‌گذاری عددی و ترتیب اعداد در عناوین فرعی مثل حروف از راست به چپ تنظیم شود.
۸. سه نسخه از مقاله همراه با فایل الکترونیکی آن (بر روی سی‌دی) ارسال گردد.
۹. حجم مقاله، از ۳۰۰۰ کلمه کمتر و از ۱۲۰۰۰ کلمه بیشتر نباشد.
۱۰. مقاله ارسالی نباید در هیچ مجله داخلی یا خارجی چاپ شده باشد.
۱۱. مقاله ارسالی نباید همزمان به سایر مجلات فرستاده شده باشد.
۱۲. «نقدیه مدیریت»، در اصلاح و ویرایش مقاله آزاد است.
۱۳. مقاله ارسال شده، بازگردانده نمی‌شود.

کلیه حقوق مادی و معنوی برای مجله اندیشه مدیریت محفوظ است و آن دسته از نویسندگان محترمی که در صدد انتشار مقاله منتشره خود در این مجله، در مجموعه مقالات، یا بخشی از یک کتاب هستند، لازم است با ارائه درخواست کتبی، موافقت مجله را اخذ نمایند.

لطفاً میزان تحصیلات، رتبه و پایه علمی، محل کار دانشگاهی، شماره تلفن منزل یا محل کار، تلفن همراه، آدرس و پست الکترونیک خود را در کاغذی مجزا، همراه مقاله ارسال نمایید.

فهرست مقالات

- درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی؛ درس‌هایی برای سیاست‌گذاران. ۵
دکتر محمدهادی همایون/ نادر جعفری هفتخوانی
- درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت..... ۳۷
دکتر عادل آذر/ میثم لطیفی
- بررسی میزان پایبندی به اصول اخلاقی سیستم‌های اطلاعاتی؛ مورد مطالعه: کارکنان
دانشگاه شهید چمران..... ۷۱
عبدالحسین نیسی / محمد طالاری / رسول غلامزاده
- بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه؛ مورد مطالعه:
دانشگاه امام صادق(ع)..... ۹۵
دکتر سیدعلی علوی / مهدی مشفق
- ارزیابی قابلیت‌های محوری منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع) بر اساس تئوری
منبع‌محور (مدل VRIO)..... ۱۲۳
دکتر بهمن حاجی‌پور / مصطفی مؤمنی
- ارزیابی تصمیمات استراتژیک فرهنگی بر اساس ارزشهای اسلامی؛ مورد مطالعه: حوزه
هنری سازمان تبلیغات اسلامی..... ۱۵۵
دکتر سیدمهدی سیدخاموشی / ابوالفضل نظری
- بررسی مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در مدیریت پیامبر اکرم(ص)..... ۱۹۱
دکتر فردوس یادگاری خندانی / حمیده محمدی
- نمایه سال ۱۳۸۷..... ۲۲۷
- فرم اشتراک..... ۲۴۱
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی..... ۲۴۳

درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی درس‌هایی برای سیاست‌گذاران

دکتر محمدهادی همایون*

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۰/۱۵

نادر جعفری هفتخوانی**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۳/۲۲

چکیده

یکی از مسؤولیت‌های اساسی مدیریت فرهنگی در سطح ملی، پیشبرد توسعه فرهنگی است. مدیریت‌های فرهنگی در مسیر دستیابی به اهداف توسعه فرهنگی ناگزیر به استفاده از روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهایی هستند که سیاست‌گذاری فرهنگی، در اولویت نخست و از مهم‌ترین آنهاست. این مقاله با هدف تبیین حوزه مفهومی سیاست‌گذاری فرهنگی و معرفی زمینه‌های کاربردی آن، در سه بخش تنظیم شده است. بخش نخست به سیاست‌گذاری فرهنگی، کلیات و مفاهیم بنیادین آن می‌پردازد و افزون بر مرور زمینه‌های نظری شکل‌گیری مفهوم سیاست فرهنگی، راهبردهای اصلی و سطوح آن و امکانات و محدودیت‌های سیاست‌گذاری فرهنگی، هدف عام سیاست‌گذاری فرهنگی و انواع آن را طرح نموده و مدل برنامه‌ریزی راهبردی سیاست‌گذاری فرهنگی را مورد اشاره قرار می‌دهد. بخش دوم، سیاست‌گذاری فرهنگی در کشورهای جهان را با مروری بر برخی نمونه‌ها تبیین می‌نماید و محورهای طرح‌ریزی یک سیاست فرهنگی فراگیر و هویت‌خواه در کشورهای دارای تنوع فرهنگی را برمی‌شمرد. بخش سوم، نهادهای بین‌المللی و منطقه‌ای فعال در سیاست‌گذاری فرهنگی از جمله یونسکو، شبکه بین‌المللی سیاست فرهنگی و آیسسکو را برمی‌شمرد و تجربیات این نهادها را در حوزه مورد بحث، مطرح می‌کند.

واژگان کلیدی

فرهنگ، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سیاست فرهنگی، یونسکو، ایران

* استادیار دانشکده معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق(ع) Homayoon@isu.ac.ir

** دانشجوی دکتری فرهنگ و ارتباطات، مربی دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق(ع) Jafari@isu.ac.ir

مقدمه

برخلاف محیط طبیعی که هیچ‌کس فکر اصلاح کار طبیعت را به ذهن راه نمی‌دهد، فرهنگ برای انسان‌ها سرچشمه پیشرفت و خلاقیت است و حکومت‌ها اگرچه نمی‌توانند فرهنگ مردم را تعیین کنند اما می‌توانند بر آن تاثیر مثبت یا منفی بگذارند و بدین ترتیب راههای توسعه را تغییر دهند. یکی از مسؤولیت‌های اساسی مدیریت فرهنگی در سطوح جهانی، ملی یا محلی، پیشبرد توسعه فرهنگی است.

براساس برنامه دهه جهانی توسعه فرهنگی (۱۹۸۸-۱۹۹۸) که از سوی نهاد علمی، آموزشی و فرهنگی ملل متحد (یونسکو) تدوین شده و مبنای برنامه‌های جهانی در قرن جدید نیز قرار گرفته است اهداف توسعه فرهنگی در همه کشورهای جهان عبارتند از: «تقویت هویت فرهنگی، حفظ میراث فرهنگی، تقویت مشارکت فرهنگی و ارتقای همکاری‌های فرهنگی بین‌المللی». مدیریت‌های فرهنگی در مسیر دستیابی به اهداف توسعه فرهنگی ناگزیر به استفاده از روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهایی چون «سیاست‌گذاری فرهنگی، برنامه‌ریزی فرهنگی، آموزش فرهنگی، پژوهش فرهنگی، اطلاع‌رسانی فرهنگی، اقتصاد فرهنگی و حقوق فرهنگی» هستند (اجاللی، ۱۳۷۹، ص ۱۱). با توجه به هدف این نوشته که تبیین مفهوم سیاست‌گذاری فرهنگی و زمینه‌های کاربردی آن است موضوع را با تمرکز بر این حوزه پی می‌گیریم.

بخش ۱- سیاست‌گذاری فرهنگی: کلیات و مفاهیم بنیادین

۱. مفهوم سیاست

سیاست یا خط‌مشی در سطح خرد (سازمان) عبارت است از «راهنمای انجام کار جهت نحوه تخصیص منابع و تجهیزات و نیز تعیین وظایف در سازمان به نحوی که مدیران اجرایی بتوانند استراتژی سازمان را به طور صحیح اجرا کنند. سیاست‌ها راهنمای عمل و اقدام هستند و بر چگونگی اجرای وظایف تعیین‌شده سازمان دلالت

می‌کنند» (ابراهیمی‌نژاد، ۱۳۷۹، ص ۱۵). البته در این نوشته مفهوم یادشده از سیاست مدنظر نیست اما برای تعیین دقیق حیطه و تعریف مورد نظر، اشاره به تعاریف سیاست در سطح خُرد لازم به نظر می‌رسید. سیاست در سطح کلان عبارت است از «تدوین راه‌حل عملی برای حل مشکل خاص اجتماعی یا برای دستیابی به هدفی ویژه» (اشتریان، ۱۳۸۱، ص ۵۱). «سیاست‌پژوهی» در همین راستا به فرآیندی اطلاق می‌شود که با تحقیق یا تحلیل دربارهٔ مسائل اجتماعی بنیادین، توصیه‌هایی اجرایی و معطوف به عمل را به سیاست‌گذاران ارائه می‌دهد تا امکان حل مسائل اجتماعی فراهم آید (ماژرزاک، ۱۳۷۹، ص ۱۱۸).

تبیین مفهوم سیاست وابسته به درک رابطهٔ آن با ارزش‌ها، اهداف و برنامه‌هاست و به همین خاطر، لازم است «سلسله مراتب ارزش، هدف، سیاست، و برنامه» درک و رعایت شود. «ارزش» عبارت است از ترجیحات و اولویت‌های انسان در منش مادی و معنوی زندگی که ناشی از هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی اوست. «هدف» عبارت است از مقاصدی کلی و دقیق که برای تحقق ارزش‌ها تعیین می‌شوند و منطبق بر آنهایند. اهداف، ماهیتاً خُردتر و متنوع‌تر از ارزش‌ها هستند لذا مجموعه‌ای از اهداف در عرصه‌های گوناگون می‌توانند به ارزشی خاص رهنمون شوند. «سیاست» در درجه‌ای خُردتر از هدف قرار می‌گیرد. رابطهٔ سیاست با هدف همچون رابطهٔ هدف با ارزش، رابطه‌ای طولی است. لذا به منظور دستیابی به هدفی خاص می‌باید مجموعه‌ای از سیاست‌ها تدوین شوند تا علیرغم اجرا در زمینه‌های مختلف، قابلیت همگرایی و تمرکز در کسب هدفی خاص را داشته باشند (اشتریان، ۱۳۸۱، صص ۶۹-۷۰). تبدیل سیاست‌های کلان به سیاست‌های خُردتر، نهایتاً آنها را به برنامه‌های اجرایی، عملیاتی و اقدام‌پذیر خواهد رساند که بصورتی کمی تنظیم شده و قابلیت ارزیابی دارند.

۲. مفهوم فرهنگ

سیر تاریخی تکامل تعریف واژه فرهنگ که به قول ریموند ویلیامز، اندیشمند نامدار انگلیسی، جزء دو سه کلمه‌ای در زبان انگلیسی است که پیچیده‌ترین معنا را دارد (گوردن، ۱۳۸۳، ص ۶۶)، را به استناد مطالعات متعدد پژوهشگران این حوزه می‌توان بررسی نمود (از جمله: کوش، ۱۳۸۱ و ابوالقاسمی، ۱۳۸۵). اهمیت تعریف مبنا از فرهنگ در این است که تعریف سیاست‌گذاران امور عمومی از فرهنگ، تاثیری مستقیم بر تدوین و اجرای سیاست‌ها دارد. اگر تعریفی گسترده از فرهنگ، مورد نظر باشد طبیعتاً سیاست‌گذار ناچار می‌شود حوزه‌های گسترده‌تری از فعالیت‌های دولتی را با عنوان سیاست فرهنگی پوشش دهد. در مقابل، اگر سیاست‌گذار با رویکردی تقلیل‌گرایانه و محدودنگر، فرهنگ را تنها به عرصه کالاها و خدمات فرهنگی محدود نماید بدیهی است که برنامه‌ها و وظایف فرهنگی دولتی نیز در همین حد تحدید خواهد شد. از اینرو شناخت و تفکیک این دو دیدگاه کمک بسیاری در سیاست‌گذاری فرهنگی و تعیین چارچوب موضوعی برای آن خواهد نمود. در این خصوص به ارائه دو دیدگاه مطرح نزد سیاست‌گذاران فرهنگی اشاره می‌شود.

الف. دسته‌بندی نگاه‌ها به فرهنگ برپایه سیر تکامل مفهوم فرهنگ که آن را به «دو نگاه سنتی و نگاه مدرن» تفکیک می‌کند (اشتریان، ۱۳۸۱، صص ۲۲ و ۲۳). در نگاه نخست یا نگاه سنتی، فرهنگ در حیطه تولید، نخبه‌گرا و به تبع آن اقلیت‌گراست و در حیطه مصرف، اکثریت‌گرا و توده‌ای شمرده می‌شود. بر این اساس، فرهنگ به مثابه میراث فرهنگی و روشی برای توسعه هنر و شناسایی آن و حفظ یادمان‌ها تعریف می‌شود. اما در نگاه دوم یا نگاه مدرن، فرهنگ، روش زندگی روزمره افراد و تعامل آنان با یکدیگر در چارچوب نظام ارزش‌ها، باورها و هنجارهاست. لذا در این رویکرد، فرهنگ، کل جامعه را دربرمی‌گیرد و سیاست‌گذاری فرهنگی چندرشته‌ای مرتبط با حوزه‌های متنوع اجتماعی را می‌طلبد.

ب. دیدگاه دوم با تقسیم‌بندی فرهنگی به دو حوزه مفهومی کلان و خرد، چارچوب‌هایی متناظر برای سیاست‌گذاری را ارائه می‌دهد (اجلالی، ۱۳۷۹، صص ۴-۴۲) که عبارتند از:

ب-۱. مفهوم عام و کلان فرهنگ که در سه دسته اصلی زیر قرار می‌گیرد:

(۱) فرهنگ در زبان روزمره یا تعریف عام فرهنگ؛ (۲) فرهنگ در علوم اجتماعی (انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی) آن گونه که مثلاً نزد مردم‌شناسان، «فرهنگ، متشکل از الگوهای صریح یا ضمنی رفتار است که به واسطه نمادها کسب و منتقل می‌شود و دربرگیرنده دست‌یافته‌های مشخص گروه‌های انسانی و تجسم آنها در مصنوعات آنهاست. هسته مرکزی فرهنگ، اندیشه‌های سنتی و ارزش‌های همراه آن است» و یا نزد جامعه‌شناسان، «فرهنگ مجموعه‌ای است از سه نظام که تعیین‌کننده رفتار انسانهاست: نظام افکار یا باورها، نظام نهادهای بیانگر و نظام جهت‌گیری‌های ارزشی با جنبه وحدت‌بخشی» (اجلالی، ۱۳۷۹، ص ۱۷) و (۳) مفهوم فلسفی-انسانی فرهنگ و فرهنگ در اسناد یونسکو که فرهنگ را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، دانش‌ها و مهارت‌هایی می‌داند که «شالوده هویت‌های فرهنگی را تشکیل می‌دهند و معرف دیدگاه‌ها و انرژی‌های خلاقیتی هستند که به افراد این توانایی را می‌دهند تا با ارتباط با سایر فرهنگ‌ها و بمنظور برقراری صلح و توسعه انسانی هویت‌های خود را غنا بخشیده و تجدید کنند. به عبارت دیگر فرهنگ به عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌های متمایز معنوی، مادی، فکری و احساسی در جامعه و در میان گروه‌های اجتماعی است که در هنر و ادبیات، شیوه‌های زندگی فردی و اجتماعی، نظام ارزشی، سنتها و باورها متجلی می‌شود». این تعریف متناسب با نتایج کنفرانس جهانی سیاست‌های فرهنگی (مکزیکوسیتی، ۱۹۸۲)، کمیسیون جهانی فرهنگ و توسعه (تنوع خلاق ما، ۱۹۹۵) و کنفرانس بین‌دولتی سیاست‌های فرهنگی برای توسعه (استکهلم، ۱۹۹۸) نیز هست (اعلامیه تنوع فرهنگی یونسکو، ۲۰۰۱ به نقل از یونسکو، ۱۳۸۴، ص ۱۱).

بدیهی است که در این میان، برخی از سیاست‌گذاران فرهنگی معتقد به این باشند که با توجه به گوناگونی و تفاوت در مبانی و تعاریف فرهنگ، نباید وقت را در سیاست‌گذاری به تعریف فرهنگ صرف نمود زیرا همیشه محل اختلاف خواهد بود بلکه باید کوشید تحلیلی عینی از مساله فرهنگ ارائه شود و ابزارهای لازم برای توسعه آن بکار گرفته شوند. از همین رو مفهوم خاص فرهنگ، عملیاتی‌تر تعریف می‌شود.

ب-۲. مفهوم خاص یا خُرد فرهنگ که به دو روش تعریف می‌شود: (۱) روش مفهومی که فرهنگ را با استفاده از مفاهیمی چون «اوقات فراغت، زندگی فرهنگی، خلاقیت فرهنگی، مشارکت فرهنگی و حقوق فرهنگی» توضیح می‌دهد. این دیدگاه به مصادیق عام فعالیت‌هایی می‌پردازد که در شکل‌گیری، تثبیت و انتقال فرهنگ نقش دارند نظیر گردشگری؛ (۲) روش آماری (طبقه‌بندی فعالیت‌ها) که به تعیین فعالیت‌ها یا خدمات فرهنگی معینی می‌پردازد که به طور معمول در کشورهای مختلف دنیا یا در سازمانهای معتبر بین‌المللی در مورد آنها سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌شود. طبقه‌بندی‌های مختلفی در قالب این فهرست ارائه شده‌اند که یکی از اولین موارد آن «نظام آماری برای برنامه‌ریزی فرهنگی» است که توسط ان.تی. ماتيو در کتابی به همین نام انتشار یافته است.^۱ برای اشاره‌ای کوتاه به رؤوس این فهرست به چارچوب یونسکو برای آمار فرهنگی^۲ که اصطلاحاً UFCS نامیده می‌شود اکتفا می‌شود. این فهرست حوزه‌هایی نظیر «میراث فرهنگی، مطالب چاپی و ادبیات، موسیقی، هنرهای اجرایی (نمایش)، هنرهای بصری (تجسمی)، سینما و عکاسی، رادیو و تلویزیون، فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی، ورزشها و بازیها، طبیعت و محیط زیست، خدمات اداری و مدیریت فرهنگی» را در یازده مقوله دسته‌بندی نموده است (اجلالی، ۱۳۷۹، ص ۳۴). لذا همانگونه که در ابتدای این بخش مورد تأکید قرار گرفت سیاست‌گذاران می‌بایست با توجه و گذر از مفهوم عام فرهنگ، به تعیین مصادیق عینی فعالیت‌های فرهنگی بپردازند تا سیاست‌گذاری را نیز از سطح ذهنی به سطح عینی درآورند.

۳. سیاست فرهنگی: تعریف و ابعاد

یک فرهنگ‌شناس ممکن است سیاست فرهنگی را مجموعه پیچیده‌ای از فعالیت‌های گوناگون بداند که بگونه‌ای ارگانیک و نظام‌مند و در یک ساختار پیچیده با هم در ارتباطند (پهلوان، ۱۳۸۲، ص ۲۸۷) اما از دیدگاه علم سیاست‌گذاری، سیاست فرهنگی مقوله‌ای است دارای اهمیت راهبردی که بر کلیه زمینه‌های توسعه پایدار تأثیر می‌گذارد و در واقع بخش اساسی هر نوع سیاست‌گذاری برای توسعه پایدار است (اشتریان، ۱۳۸۱، ص ۱۰). سیاست‌گذاری فرهنگی می‌تواند از سطحی ملی نیز برخوردار شود زیرا به عنوان ادامهٔ سیاست با ابزار فرهنگی تلقی می‌شود چنان‌که یونسکو در سند «مشکلات و چشم‌اندازها» کنفرانس جهانی سیاست‌گذاری فرهنگی (مکزیکوسیتی، ۱۹۸۲) بر این نکته تأکید دارد: «همانطور که دولت‌ها برای اقتصاد، علم، آموزش و پرورش و رفاه سیاست‌گذاری می‌کنند در مورد فرهنگ نیز باید سیاست‌هایی را طراحی نمایند» (اجلالی، ۱۳۷۹، ص ۵۱).

کمیسیون جهانی فرهنگ و توسعه نیز با تأکید بر سیاست فرهنگی، وجهی از آن را با تمرکز بر تنوع و کثرت‌گرایی فرهنگی مورد توجه قرار می‌دهد: «سیاست فرهنگی بر مبنای نقش اساسی فرهنگ در توسعه، بمعنای استفاده بیشتر از فرصت‌های کثرت‌گرایی است» (پررز دکوئیار، ۱۳۷۷، ص ۲۶۲). با توجه به این ابعاد شاید در جمع‌بندی بتوان به این نتیجه رسید که سیاست فرهنگی عبارت است از همگراساختن اقدام‌های جمعی به منظور تحقق اهداف معین و برنامه‌ریزی به منظور استفاده از منابع.

۳-۱. زمینه‌های نظری شکل‌گیری مفهوم سیاست فرهنگی

بهادری در پژوهشی با عنوان درآمدی بر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی با مروری بر تحولات تاریخی نیم سده اخیر موارد زیر را از مهم‌ترین زمینه‌های نظری مفهوم سیاست فرهنگی برمی‌شمرد: (بهادری، ۱۳۷۶، صص ۱۳۳-۱۳۶)

۱) تحولات سیاسی-اجتماعی و استعمارگریزی در کشورهای جهان سوم: مشکل هویت ملی و میراث فرهنگی.

۲) تغییرات در مفهوم فرهنگ که خود در دو حوزه قابل بررسی است؛ تحول مفهومی فرهنگ: از حوزه نگرشها، باورها و ارزشها به حوزه محصولات فرهنگی و تحول در حوزه شمول فرهنگ: مفهوم فرهنگ نخبگان و فرهنگ عامه و لزوم توجه به فرهنگ زندگی عموم مردم.

۳) توجه به فرهنگ به عنوان زمینه اصلی توسعه که از دهه ۱۹۷۰ و پس از شکست نسخه‌های متعددی که غرب در دو دهه قبل از آن برای کشورهای مختلف جهان پیچیده بود به تدریج در سطح جهانی مطرح و در کنفرانس‌های مختلف یونسکو مورد بحث قرار گرفت تا جایی که اهمیت نقش عامل انسانی و فرهنگ در توسعه، یونسکو را بر آن داشت تا دهه ۱۹۸۸-۱۹۹۷ را به عنوان «دهه جهانی توسعه فرهنگی» اعلام نماید.

۴) امکان مدیریت فرهنگی بمعنای امکان تغییر در برخی عناصر فرهنگی و تاثیرگذاری مثبت در آنها جهت دستیابی به اهداف معین. این موضوع با جایگزینی رویکرد کاربردی و عملیاتی به فرهنگ بجای رویکرد توصیفی موجب شد اهمیت ابزارهای مدیریت فرهنگی نظیر نظام آموزش و رسانه‌ها برای سیاست‌گذاران بیش از پیش تبیین گردد.

۵) تاکید بر نقش دولت به عنوان عامل برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت فرهنگی و توسعه فرهنگی.

این زمینه‌ها که خود در یک دوره زمانی نسبتاً مشخص -یعنی دو دهه نخست از نیمه دوم قرن بیستم- به تدریج صورتی فراگیر یافتند نهاد بین‌المللی مسؤول در حوزه فرهنگ-یعنی یونسکو- را به سوی طرح مباحث سیاست‌گذاری فرهنگی با مشارکت فراگیر کشورهای مختلف جهان رهنمون گردید. لازم به ذکر است که در این فرآیند عمده کشورهای توسعه‌یافته نیز در کنار کشورهای در حال توسعه از دغدغه‌های

کمابیش یکسانی برخوردار بودند و تلاش جمعی خود را در جهت بسط مفهوم سیاست فرهنگی با اتکای به راهبردهای اصلی آن متمرکز نمودند.

۲-۳. راهبردهای اصلی در سیاست فرهنگی

کشورهای مختلف برای تدوین سیاست فرهنگی ملی خود راهبردهای متنوعی را متناسب با دیدگاه‌های سیاسی و وضعیت اجتماعی خود مدنظر داشته‌اند که بطور خلاصه عبارتند از:

۱) راهبرد نخبه‌گرا (ستی): که بر نقش هویت ملی از طریق حفظ و حراست میراث فرهنگی و احیای گذشته تاریخی در راستای تقویت غرور ملی تاکید دارد. فرهنگ در این راهبرد، امری «زیبایی‌شناختی» به شمار می‌آید.

۲) راهبرد توسعه‌ای: دستاورد مکتب مطالعات فرهنگی با دغدغه پیوند بین فرهنگ و توسعه است که محورهایی چون همگانی کردن فرهنگ؛ پی‌ریزی مبانی فرهنگی برای سیاست‌های اقتصادی؛ توسعه متوازن بخش فرهنگ با سایر بخشها و توجه به افزایش تولیدات فرهنگی را مدنظر داشته است.

۳) راهبرد کثرت‌گرا: بر خود فرهنگ، مستقل از نقش آن در توسعه و محورهایی چون تکثر و تنوع فرهنگی؛ حقوق فرهنگی؛ تاکید بر فرد بجای جامعه؛ تاکید بر گروه‌های ویژه در معرض سلطه فرهنگی نظیر زنان و اقلیتهای قومی و دینی و جهان‌گرایی متمرکز شده است. (بهادری، ۱۳۷۶، صص ۱۳۶-۱۴۱)

بدیهی است که هریک از رویکردهای پیش‌گفته واجد نقاط قوت و ضعف متعددی بوده و هستند که در این نوشته از اشاره به آن‌ها و نقد هریک صرف‌نظر می‌شود.

۳-۳. سطوح سیاست فرهنگی

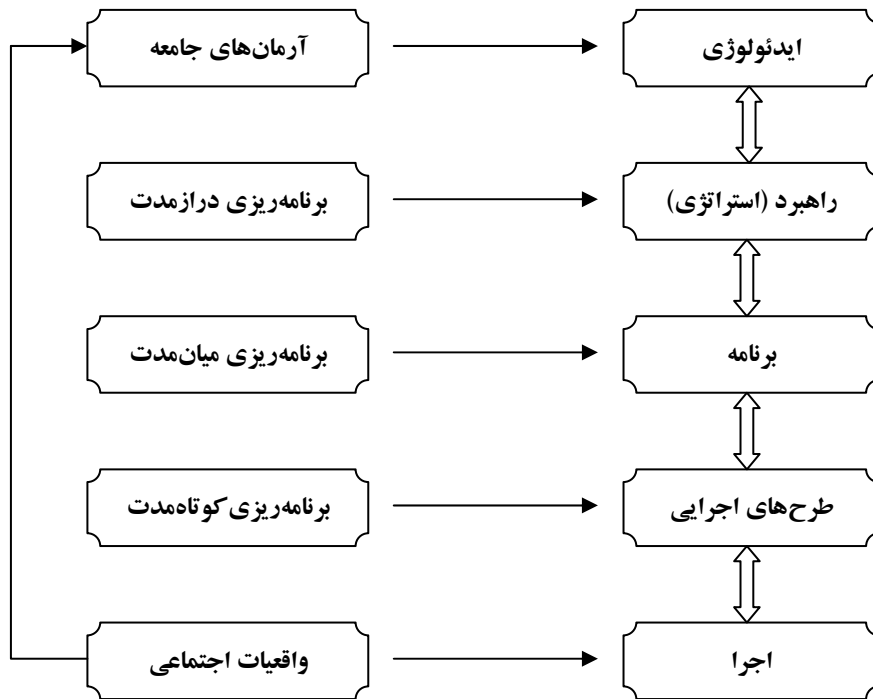
در یک تقسیم‌بندی اولیه، سیاست می‌تواند جنبه عام و کلی داشته باشد نظیر سیاست‌های کلی نظام در راستای تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و یا واجد جنبه تخصصی و بخشی باشد و تحقق هدف‌هایی خاص را پی بگیرد نظیر سیاست‌های بخش فرهنگ در برنامه توسعه چهارم کشور.

بنت و مرکب^۳ معتقدند سیاست فرهنگی در چهار مجموعه گسترده از حیطه‌های سیاست‌گذاری موجودیت یافته و در همین چارچوب‌ها نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مجموعه‌ها عبارتند از: «سیاست‌های دولت‌ها از سطح ملی تا محلی؛ سیاست‌های نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌های نهادهای جامعه مدنی؛ سیاست‌های مربوط به حیطه مشارکت و مصرف» (بنت و مرکب، ۱۳۸۳، ص ۱۶۶). اما در هر حال سیاست فرهنگی دو جنبه اصلی را همواره مدنظر دارد: (۱) پرداختن به مسائل فرهنگی روشن و آشکار، (۲) تنظیم ارتباط با زمینه‌های مؤثر بر فرهنگ یا تاثیرپذیر از آن که در چارچوب یک رویکرد سیستمی به کل فرهنگ و خرده سیستم‌های فعال در آن نظیر نهادهای مؤثر در سیاست‌گذاری و اجرا؛ بخش‌ها و زیرمجموعه‌های عملیاتی؛ منابع، امکانات و نیروها و محیط داخلی و خارجی مطرح می‌شوند.

۴. سیاست‌گذاری فرهنگی: تعریف و ابعاد

سیاست‌گذاری فرهنگی هدف عام تاثیرگذاری در حوزه فرهنگ و توسعه فرهنگی را دنبال می‌کند. سالهاست که سیاست‌گذاران به این امر اذعان دارند که تحولات در شاخص‌های کلان اجتماعی نظیر شاخص‌های جمعیتی، شاخص‌های مشارکت اجتماعی-سیاسی، شاخص‌های رفاه اجتماعی و مقولات دیگری چون آموزش، بهداشت و آسیب‌های اجتماعی همگی از سیاست‌گذاری فرهنگی تاثیر می‌پذیرند. چرایی این موضوع را با ارائه تعریفی از این مقوله می‌توان بهتر درک نمود:

سیاست‌گذاری فرهنگی عبارت است از «تعیین خط‌مشی‌ها و راهبردهای کلان فرهنگی برای رسیدن به اهداف چهارگانه توسعه فرهنگی یعنی همکاری‌های فرهنگی؛ مشارکت فرهنگی؛ میراث فرهنگی و هویت فرهنگی که یونسکو نخستین بار با ارائه مفهوم توسعه فرهنگی آن را مطرح نمود (حسین‌لی، ۱۳۷۹، ص ۲). یکی از صاحب‌نظران این حوزه با تمایز بین هدف‌های سیاست‌گذاری فرهنگی بر این باور است که سیاست‌گذاری فرهنگی گاه سیاست‌گذاری برای توسعه فرهنگ است و گاه سیاست‌گذاری برای توسعه پایدار، که در اولین کاربرد، فرهنگ به مفهوم محدودتر و در دومین نگرش به مفهوم وسیع‌تر به کار می‌رود. در نگرش اخیر بر نقش مرکزی فرهنگ در توسعه تاکید می‌شود (اشتریان، ۱۳۸۱، ص ۱۰). صاحب‌نظر دیگری در چارچوب دانش سیاست‌گذاری، سیاست‌گذاری فرهنگی را از نوع برنامه‌ریزی راهبردی می‌داند که از آرمان‌ها و ارزش‌های جامعه (ایدئولوژی) الهام می‌گیرد و دو نوع برنامه‌ریزی میان‌مدت (برنامه‌ها) و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت (طرح‌های اجرایی) را هدایت می‌کند (اجلالی، ۱۳۷۹، ص ۵۹). همین‌جا لازم است با عنایت به هم‌پوشانی معنایی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی به ارائه تعریفی از برنامه‌ریزی و تبیین رابطه آن‌ها با هم پرداخته شود. اجلالی خود چنین تعریفی را ارائه می‌نماید: «برنامه‌ریزی فرهنگی، برآورد علمی نیازهای فرهنگی جامعه و امکانات موجود و تعیین اقدامات موردنیاز برای رفع آنها در یک دوره زمانی مشخص است». به عبارت ساده‌تر برنامه‌ریزی یعنی شیوه‌های دستیابی به اهداف که در قالب اقدام‌های عملیاتی مشخص نظیر «برنامه عمل تحقق جامعه اطلاعاتی» تدوین می‌شود. وی سیاست‌گذاری فرهنگی را در تطابق با روش برنامه‌ریزی راهبردی در قالب مدلی دوسویه مطرح می‌نماید که در ادامه تعریف سیاست‌گذاری فرهنگی می‌توان به آن اشاره نمود:



شکل ۱: تبیین سیاست‌گذاری فرهنگی در تطابق با برنامه‌ریزی راهبردی

(اجلالی، ۱۳۷۹، ص ۵۹)

براساس این رابطه می‌بایست در سیاست‌گذاری فرهنگی پیش‌زمینه‌های زیر مورد توجه قرار گیرند: (۱) شناسایی هدف‌های کلان نظام و شناسایی و تحلیل طرح‌ها و اقدام‌های اجرایی. (۲) مفهوم مخاطب فرهنگی و گوناگونی آن در جامعه و به عبارتی نیازها و اهداف متفاوت مخاطبان. (۳) شناسایی خصوصیات فرهنگی، توانایی‌های فکری و مادی جامعه و گونه‌های مختلف تمایلات. (۴) مفهوم هویت فرهنگی با تعریف «خصوصیات رفتاری تقریباً همگن در یک جامعه که در شیوه زندگی، نظام‌های ارزشی، روابط اجتماعی و تولید فکری بروز می‌یابد» و (۵) توجه به مسائل و موضوعات تخصصی فرهنگی در کنار بررسی ارتباط فرهنگ با حوزه‌های خویشاوند نظیر آموزش،

اطلاع‌رسانی (کتاب) و رسانه‌های جمعی (مطبوعات و صداوسیما)، محیط زیست و کیفیت زندگی؛ درعین‌لزم تفکیک مسؤلیتها و وظایف (پهلوان، ۱۳۸۲، ص ۱۱۴).

با این نگاه به سیاست‌گذاری فرهنگی و رابطه آن با برنامه‌ریزی است که می‌توان به اتکای منابع و میراث فرهنگی گذشته، از آینده سخن گفت و برای ساختن آن امید داشت زیرا «سیاست‌گذاری فرهنگ نه فقط سیاست‌گذاری برای امروز، بلکه سیاست‌گذاری برای پیوند میراث فرهنگی با فرهنگ فرداست. در نگاه سیاست‌گذاران فرهنگ، نگاه به گذشته و نگاه به آینده باید با شیوه‌ای بدیع با یکدیگر ترکیب و تلفیق شود. سیاست فرهنگی به معنای سیاست پیوند نسل‌های دیروز، امروز و فرداست» (اشتریان، ۱۳۸۱، ص ۱۱) و از این‌روست که در سیاست‌گذاری فرهنگی باید به طور همزمان شالوده‌ها و چشم‌اندازها را مدنظر داشت.

۴-۱. انواع سیاست‌گذاری فرهنگی

از آنجا که سیاست‌گذاری فرهنگی بخشی از سیاست‌گذاری کلان ملی است لذا همانند آن می‌تواند از دو سطح مکمل برخوردار باشد. سطح نخست یا «کلان‌نگر» که به منظور هماهنگی و برقراری پیوند و ارتباط بین بخش‌های گوناگون فعالیت‌های فرهنگی (نظیر میراث فرهنگی، آموزش و هنر) و سیاست‌های سایر حوزه‌ها (نظیر آموزش، ارتباطات، علوم، فناوری و محیط زیست) تدوین می‌گردد و در واقع سیاست‌گذاری برای توسعه عمومی جامعه است. سطح دوم نیز که سیاست‌گذاری فرهنگی «خردنگر» نامیده می‌شود مرتبط با فرهنگ به معنای خاص آن است و ماهیتی بخشی دارد و با بخش‌هایی نظیر ارتباطات و گردشگری در ارتباط است. آنچه که تاکید بر آن لازم به نظر می‌رسد این است که در هر جامعه هر دو سطح از سیاست‌گذاری فرهنگی - کلان‌نگر و خردنگر - لازم و ملزوم و در واقع مکمل یکدیگرند. یعنی سیاست‌گذاری کلان‌نگر، در سطح اسنادی چون سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور یا برنامه‌های توسعه پنج‌ساله حتماً باید با سیاست‌گذاری خردنگر، در سطح فعالیت‌های خاص حوزه

فرهنگ و در دوره‌های زمانی کوتاه‌تر «همراه و هم‌جهت» باشد تا قابلیت برنامه‌ریزی و اجرا بیابد و آلا بسنده کردن به یک سطح و رهانمودن سطح مکمل آن موجب اختلال در فرآیندهای تکمیلی چون برنامه‌ریزی فرهنگی، اجرا و نظارت و بازنگری خواهد شد.

۴-۲. امکانات و محدودیت‌های سیاست‌گذاری فرهنگی

سیاست‌گذاری فرهنگی در جهان امروز بنا به دلایلی افزون بر نیازمندی دولت‌ها به توسعه فرهنگی، از فرصت‌های خاصی برخوردار بوده و البته در کنار آن دچار محدودیت‌هایی نیز هست. بهادری در پژوهش خود به موارد زیر اشاره نموده است: (بهادری، ۱۳۷۶، صص ۱۱۶-۱۱۸)

۱. پیشرفت‌های تکنیکی و ظهور انقلاب ارتباطات؛ شتاب توسعه رسانه‌های چاپی و پخش، تلفن و ماهواره و رسانه‌های کوچک در نیمه دوم سده اخیر به حدی بوده که امکان تبادل فرهنگی را افزایش داده و متناسب با آن، بر اهمیت مدیریت فرهنگی نیز افزوده است.

۲. گسترش دسترسی به وسایل ارتباط جمعی و کاهش انحصار تولید فرهنگی موجب شده که همه مدیران فرهنگی در سطوح ملی یا محلی با چالشی مواجه شوند که بر توان منابع تولید فرهنگ خودی تأثیرگذار است. این چالش در عمده موارد به علت افزایش چشمگیر تبادل فرهنگی، نگرانی‌هایی را برای سیاست‌گذاران فرهنگی پدید آورده است.

۳. فرایند جمعی، صنعتی و تجاری شدن فرهنگ.

۴. ماهیت فراملی و جهانی شدن فرهنگ و افزایش سیالیت آن که فرهنگ‌های منطقه‌ای، ملی و حتی بومی/محلی را دچار چالش‌های جدی و به دنبال آن سیاست‌گذاران فرهنگی را ناگزیر از توجه، حراست و تقویت فرهنگ‌های خودی نموده است.

۵. ظهور پدیده‌های مدرن اجتماعی نظیر جنبش‌های فرهنگی زنان، حقوق بشر جهانی، افکار عمومی جهانی، اقلیت‌های قومی و زبانی و سایر موارد مشابه نیز محدودیت‌هایی را پیش‌روی سیاست‌گذاران فرهنگی قرار داده است.

باید توجه داشت که ویژگی‌های عام و جایگاه بنیادین فرهنگ‌ها در توسعه، حساسیت‌هایی را موجب شده که در نتیجه آن، سیاست‌گذاری فرهنگی را ناگزیر از توجه ویژه به همه ابعاد فرهنگ و نیز توجه به تاثیر رسانه‌های مدرن بر تبادلات میان فرهنگی نموده است. اگرچه سوی دیگر این تمرکز، محدودیت‌های جدی است که مدیریت بر فرهنگ سیال را همواره و بیش از پیش، چالشی نموده است.

در جمع‌بندی بخش نخست، ضمن تبیین محورهای طرح‌ریزی یک سیاست فرهنگی فراگیر، می‌توان گفت سیاست‌گذاران فرهنگی در فرآیند تدوین یک سیاست فرهنگی فراگیر در سطح ملی بخصوص در کشورهایی که از تنوع فرهنگی برخوردارند می‌باید توصیه‌های زیر را در کلیه‌ی مراحل سیاست‌گذاری مدنظر داشته باشند: (پهلوان، ۱۳۸۲، صص ۳۳۱-۳۳۳)

۱. شناخت هویت فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های سنتی.
۲. ارزیابی و تفکیک عناصر بازدارنده فرهنگی از عناصر مدد رسان به جریان توسعه فرهنگی.
۳. ایجاد حالت مقاومت خلّاق در سیاست فرهنگی به گونه‌ای که بتواند به فرهنگ سنتی به عنوان ابزار پیشرفت و اعتلای هویت ملی بنگرد.
۴. توجه به آموزش، آگاهی بخشی و افزایش مشارکت مردم و مخاطبان به عنوان بهره‌مندان از سیاست‌های فرهنگی و نه تنها مصرف‌کنندگان آن‌ها.
۵. بهره‌مندی از کارگزارانی آگاه و متعهد که با اتکای به شناختی وسیع از پدیده‌های متنوع فرهنگ و درکی عمیق از مخاطبان فرهنگی، بتوانند اهداف سیاست‌های فرهنگی را به واقعیت درآورند.

بخش ۲- سیاست‌گذاری فرهنگی در کشورهای جهان: مرور برخی نمونه‌ها

بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد سیاست‌گذاری فرهنگی در نزد دولت‌ها کمابیش از سه الگو پیروی می‌کند که عبارتند از برنامه‌ریزی محض، دخالت موردی دولت، و پرهیز از دخالت.

یونسکو در سند «مشکلات و چشم‌اندازها»ی کنفرانس جهانی سیاست‌گذاری فرهنگی (مکزیکوسیتی-۱۹۸۲) پس از اشاره به نقش ضروری دولت‌ها در سیاست‌گذاری فرهنگی، سه روش معمول در این حوزه را چنین برمی‌شمرد: «برخی دولت‌ها اقدامات سازمان‌یافته را ترجیح می‌دهند. برخی دیگر به اشکال انعطاف‌پذیرتر طراحی پروژه‌ها و حمایت راغب هستند و بالاخره پاره‌ای از دولت‌ها نیز می‌کوشند فقط مشوق و انگیزه لازم برای فعالیت گروه‌ها و انجمن‌های پراکنده در حوزه فرهنگ را فراهم آورند» (اجلالی، ۱۳۷۹، ص ۵۱).

وحید (۱۳۸۲، صص ۱۳-۱۵) نیز با تمرکز بر میزان و شیوه مداخله دولت‌ها در فرآیند سیاست‌گذاری فرهنگی به دسته‌بندی دیگری می‌پردازد که آن را می‌توان «شیوه سازمانی سیاست‌گذاری فرهنگی در کشورها» نام نهاد. وی دو رویکرد اصلی را تحت عنوان رویکرد تصدی‌گری (یا مالکیت و مداخله تام) و رویکرد نظارتی و حمایتی برمی‌شمرد که رویکرد دوم را نیز به دو بخش تقسیم می‌کند: مداخله دولتی حداکثری که نمونه کلاسیک آن فرانسه است که از جنگ دوم جهانی وزارت فرهنگ با بودجه دولتی دارد و مداخله دولتی حداقلی که تجلی آن دولت ایالات متحده است که در جمع ۱۵ وزارتخانه، وزارت فرهنگ ندارد.

گوردن (۱۳۸۳، صص ۶۵-۶۸) معتقد است به علت اینکه هر کشوری فرهنگ خویش را ابزار تشخیص خود نیز می‌داند همواره بر وجوه تمایز آن با دیگر کشورها تاکید دارد. از اینرو ساختارهای تخصیص سرمایه دولتی به فعالیت‌های فرهنگی در کشورهای مختلف به اندازه نقشه‌های جغرافیایی آنها با یکدیگر متفاوت است. با این

حال، وی سیاست‌گذاری فرهنگی را در جهان در سه الگوی زیر منحصر می‌داند: (۱) گروه فرانسوی-آلمانی (۲) گروه کشورهای قدیمی مشترک‌المنافع از جمله انگلستان و نیز کشورهای اروپای شمالی (۳) ایالات متحده آمریکا.

در مدل فرانسوی-آلمانی منابع مالی مستقیماً از سوی دولت تامین می‌شود. در آلمان، بلژیک و اسپانیا تشکیلات منطقه‌ای و محلی نقشی مهم ایفا می‌کنند و دولت فدرال سهمی نسبتاً جزئی را عهده‌دار است. در فرانسه، ایتالیا، ترکیه، اروپای مرکزی، دانمارک، سوئد و نروژ دولت مرکزی مهم‌ترین مرجع است و شهرداری‌ها و تشکیلات منطقه‌ای نقشی مؤثر، اما در عین حال ثانوی، به عهده دارند.

گروه دوم شامل کشورهای کانادا، بریتانیا، ایرلند، هلند، استرالیا و زلاندنو به دلایل مختلف سیستمی دارند که لایه‌ای از دستگاه‌های اداری نیمه مستقل را بین قدرت سیاسی و سازمان‌های فرهنگی قرار می‌دهد. فنلاند نیز همین رویه را اجرا می‌کند.

نظام ایالات متحده در مقابل، جای کمی را برای تشکیلات دولتی در قالب دو نهاد «بنیاد ملی برای هنرها» و «بنیاد ملی برای علوم انسانی» قائل شده که کنگره بودجه هر دو را تأمین ولی در عین حال مرتباً به آنها حمله می‌کند. در واقع همین موضع کنگره به خوبی نشان می‌دهد که چرا نظام آمریکا به طور سنتی دولت و فرهنگ را از هم جدا ساخته است. اصولاً در آمریکا به جز قوانین حمایتی در زمینه‌ی بازار آزاد صنعتی، هیچ‌گونه سیاست رسمی فرهنگی در سطح کشور پیگیری نمی‌شود و حتی بسیاری در این کشور، سیاست فرهنگی ملی را تهدیدی علیه آزادی انتخاب فرد و توسعه تجاری می‌دانند. در آمریکا سیاست فرهنگی عمدتاً در مقیاس‌های ایالتی و شهری اعمال می‌گردد و بودجه آن نیز بیشتر از سوی بنیادها و مؤسسات خصوصی تأمین می‌شود تا از صندوق دولت.

شاید بتوان به این دسته‌بندی، گروه کشورهای باقیمانده از بلوک شرق نظیر کوبا و چین را هم افزود که با تمرکز در سیاست‌گذاری، یک یا چند مرکز محدود دولتی برای

این امر را در اختیار دارند. «در شوروی سابق نیز نظام به شدت متمرکز، سیاست‌های ملی و فراملی روسی‌سازی را در قالب رواج زبان و اشاعه رفتار و آداب روسی پی‌می‌گرفت» (پهلوان، ۱۳۸۲، ص ۲۸۷).

در میان کشورهای آسیایی نیز سیاست‌های فرهنگی و توسعه فرهنگی از وضعیتی کمابیش مشابه برخوردار است. پهلوان (۱۳۸۲، صص ۲۸۰-۲۸۱) در بررسی کشور اندونزی به «اصل وحدت فرهنگی در سطح ملی در عین تکثر فرهنگی در مقطع منطقه‌ای و محلی» اشاره دارد که شاید مطالعه الگوی سایر کشورهای منطقه آسیای جنوب شرقی نظیر مالزی نیز نشانگر همین الگو یا تشابه فراوان با آن باشد. البته نظر وی در مورد کشور هند کمی متفاوت است: «هند به علت تنوع نژادها، کاست‌ها، گروه‌های قومی، خرده فرهنگ‌ها و فرقه‌های مذهبی، وحدت تزلزل‌پذیر و شکننده‌ای دارد که این وحدت ضعیف در مقطع استقلال با هدف سیاسی به شدت هم‌جهت شد و قوت یافت ولی بلافاصله فرهنگ‌های محلی و منطقه‌ای هویت مستقل یافتند. هند به دلیل نداشتن یک زبان ملی و یک هویت سراسری، همواره از خطر تجزیه رنج برده و می‌برد.»

شاید در این میان، روش سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران را هم بتوان ترکیبی ناهمگون از برخی روش‌های پیش‌گفته (تصدی‌گری تام، حمایتی حداکثری و حمایتی حداقلی) دانست به گونه‌ای که آمیزه‌ای از تمرکز و عدم تمرکز در همه مراکز مؤثر در سیاست‌گذاری فرهنگی مشهود است که در کلیات، همگی پیرو سیاست فرهنگی اسلامی و ملی‌اند ولی هر یک با تعبیر و تفسیری خاص و تابع شرایط و اقتضائات ویژه به برنامه‌ریزی و اجرا می‌پردازند.

در این میان حائز توجه است با وجود آنکه نخستین «سند سیاست فرهنگی ایران» سه سال پیش از برگزاری نخستین کنفرانس جهانی یونسکو در مورد سیاست‌های فرهنگی یعنی در سال ۱۳۴۸ به تصویب رسید (اجلالی، ۱۳۷۹، ص ۷۸) اما همانند «سند اصول سیاست فرهنگی کشور» مصوب ۱۳۷۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی^۴ همواره با

انتقاد تمرکزگرایی مواجهه بوده است و البته روال سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های بعدی نیز بر این انتقاد تاحد بسیاری صحنه گذارده است. یکی از صاحب‌نظران سیاست‌گذاری فرهنگی، این سند را «منشور دولت متصدی و دیدگاه تدوین‌کنندگان را نگاهی از بالا به پایین و نگاه دولتی به تمامی عرصه‌های فرهنگی کشور می‌دانند» (وحید، ۱۳۸۲، ص ۱۵). دیگری آن را «سیاست‌گذاری اقتدارگرایانه» نام می‌نهد (غلامرضا کاشی، ۱۳۸۲، صص ۵۱-۶۷) و صاحب‌نظر دیگری با مروری بر نگرش دولت‌های ایرانی در سده اخیر معتقد است همه دولت‌ها به طور فزاینده‌ای به کنترل انسانها از طریق فرهنگ روی آورده‌اند. وی با طرح راهبردی که آن را «فرااصول‌گرایی دینی» با تاکید بر کرامت انسانی نام می‌نهد به سیاست‌گذاران فرهنگی توصیه می‌کند که با اتکای به این راهبرد، نباید نقش نهاد دولت بر کرامت انسانی پیشی بگیرد (سیف‌زاده، ۱۳۸۲، ص ۲۰).

کاملاً مشخص است که ویژگی‌های نظام حکومتی کشورها از سویی و فرهنگ حاکم بر آنها از سوی دیگر، دو عاملی هستند که شیوه سیاست‌گذاری فرهنگی را در کشورهای مختلف تعیین می‌نمایند ولی در هر حال، این تنوع به خوبی نمایانگر آن است که ارائه الگویی واحد از سیاست‌گذاری فرهنگی به دولت‌ها نه امکان‌پذیر است و نه سودمند.

چنانکه شیوه سیاست‌گذاری فرهنگی را تابعی از وضعیت سازمانی مدیریت فرهنگی بدانیم بررسی این شیوه در کشورهای عضو یونسکو می‌تواند شاخص خوبی برای نمایش وضعیت واقعی این امر در جهان به شمار آید. اجلالی (۱۳۷۹، ص ۵۲) به استناد گزارش آمارهای فرهنگی و توسعه فرهنگی یونسکو (۱۹۸۲) می‌نویسد: «در ۳۰ کشور، یک وزارتخانه کامل متولی فرهنگ و هنر است؛ در ۴۰ کشور وزارت فرهنگ و آموزش، این مسئولیت را به عهده دارد؛ در ۱۸ کشور وزارت فرهنگ و اطلاعات و در ۳۰ کشور دیگر، فرهنگ با حوزه‌های دیگری مانند گردشگری، توسعه اجتماعی، امور

مذهبی، محیط زیست، امور خارجه، تفریحات و غیره درآمیخته و یا امور آن در وزارتخانه‌های گوناگون هدایت می‌شود.»

در اینجا می‌توان این پرسش را مطرح کرد که با وجود امکان تمرکز در سیاست‌گذاری در سطح ملی آیا سطوح منطقه‌ای، استانی و یا محلی، ناگزیر از انفعال و فراموشی‌اند؟ یا اینکه می‌توان نقشی فعال را نیز برای این سطوح در نظر گرفت که نزدیکی بیشتری با مخاطبان سیاست‌ها و برنامه‌ها دارند و از امکان بیشتری برای جلب مشارکت گروه‌های مختلف مردم در سیاست‌گذاری فرهنگی برخوردارند؟

ظاهراً ساده‌ترین پاسخ را باید در تفکیک وظایف سیاست‌گذاری و اجرا جستجو نمود. به این معنی که مطالعه، سیاست‌گذاری کلان و حمایت و نظارت را در سطح ملی انجام داد و اقدام فرهنگی یعنی اجرا و اداره امور فرهنگی را به سطح استانی و محلی واگذار نمود. اما به اعتقاد نویسنده پاسخ واقعی این نیست. زیرا اگر سیاست‌گذاران، فرهنگ را «معرف دیدگاه‌ها و انرژی‌های خلاق افراد» و یا به عنوان «مجموعه‌ای از ویژگی‌های متمایز معنوی، مادی، فکری و احساسی در جامعه و درمیان گروه‌های اجتماعی بدانند که در هنر و ادبیات، شیوه‌های زندگی فردی و اجتماعی، نظام ارزشی، سنت‌ها و باورها متجلی می‌شود» که «توان برانگیختن گرایش‌های خلاقانه را دارد» و می‌تواند «منبع معنابخشی» و «منبع پویای تغییر، آفرینش و فرصت‌های نوآوری» باشد آنگاه دیگر نمی‌توان مردم و گروه‌های اجتماعی را که تولیدکنندگان اصلی فرهنگ و مخاطبان‌آند، منفعل و تنها مصرف‌کننده دانست. برخی صاحب‌نظران (از جمله ستاری، ۱۳۸۵، ص ۱۰۵) حتی به لزوم نیازسنجی از مردم و انجام تحقیقات و بررسی‌های علمی برای کسب نظرات و نیازهای مردم در تدوین سیاست‌های فرهنگی تاکید دارند. بنابراین در یک رویکرد اصیل، جلب مشارکت خلاقانه گروه‌های مختلف اجتماعی در تدوین سیاست‌های فرهنگی، یک اصل تلقی می‌شود و ضامن اصالت سیاست‌ها و نیز تضمین‌کننده پذیرش و اجرای بهینه برنامه‌هاست.

در جمع‌بندی مطالب این بخش و با مرور تجربیات عملی تدوین و اجرای سیاست‌های فرهنگی در کشورهای اروپایی و آسیایی، می‌توان توصیه‌های زیر را ارائه نمود:

- ۱) لزوم تعیین نوع نگاه به فرهنگ (در مفهوم کلان) و تعیین مصادیق فعالیت‌های حوزه فرهنگ.
- ۲) تاکید بر نقش جدی دولت در مدیریت فرهنگی با تدوین سیاست‌های فرهنگی.
- ۴) سیاست‌گذاری فرهنگی با روش علمی و مبتنی بر نیازسنجی علمی.
- ۵) بازنگری در مأموریت‌ها و اهداف سازمان‌های فرهنگی موجود و سازماندهی مجدد آنها.
- ۶) تفکیک وظایف سیاست‌گذاری و اجرا در سطح ملی و منطقه‌ای/استانی.

بخش ۳- نهادهای بین‌المللی و منطقه‌ای سیاست‌گذاری فرهنگی

ضرورت بیرون‌کشیدن فرهنگ «از حاشیه به متن» و قرارداد آن در قلب سیاست‌گذاری، به ویژه در متن توسعه، یونسکو را بر آن داشته است که فعالیت‌های خود را در عرصه سیاست فرهنگی که از دهه ۱۹۷۰ آغاز کرده بود، تقویت نماید. مهم‌ترین حرکت در این جهت از سوی کمیسیون جهانی فرهنگ و توسعه انجام پذیرفت که در گزارش خود با عنوان تنوع خلّاق ما (۱۹۹۵) کوشید تا با اختصاص فصل جداگانه‌ای به موضوع سیاست‌های فرهنگی شماری از چالش‌های این زمینه را برشمرد: «وقتی، فرهنگ را اساس توسعه بدانیم مفهوم سیاست فرهنگی به نحو چشمگیری بسط می‌یابد. هر سیاستی در جهت توسعه باید عمیقاً نسبت به فرهنگ، حساس باشد و از آن الهام گیرد» (پرز دکوئیار، ۱۳۷۷، ص ۲۶۲؛ گوردن، ۱۳۸۳، ص ۱۱). این الزام‌ها در «کنفرانس بین دولتی سیاست‌های فرهنگی توسعه» (استکهلم، ۱۹۹۸) نیز مورد تایید قرار گرفت. در کنفرانس استکهلم با شرکت نمایندگان ارشد فرهنگ از ۱۵۰ کشور جهان، یک برنامه عمل^۶ به تصویب رسید که اصول مهمی را برای اقدامات

دولت‌ها در زمینه فرهنگ تعیین می‌نمایند. از جمله اینکه «هدف سیاست‌های فرهنگی باید ایجاد این احساس باشد که ملت، جامعه‌ای است چندوجهی و... در ارزش‌هایی ریشه دارد که همه مردان و زنان در آن سهیم‌اند و به تمام اعضای خود فرصت دسترسی و امکان اظهار نظر می‌دهند» همچنین برنامه عمل یادشده هدف‌های مهمی را برای دستیابی به اصول پیش‌گفته برای دولت‌ها پیشنهاد داده که از آن جمله است: «سیاست فرهنگی باید یکی از اجزای اصلی راهبرد توسعه باشد». لذا هم کمیسیون جهانی فرهنگ و توسعه (۱۹۹۵) و هم کنفرانس جهانی استکهلم (۱۹۹۸) بر اهمیت تعریف اصول عام و رهنمودهای روش‌شناختی تدوین و اجرای سیاست فرهنگی تاکید کرده‌اند (گورڈن، ۱۳۸۳، صص ۱۲-۱۳).

مروری بر تلاش‌های جهانی یونسکو در این زمینه نشانگر حرکتی جدی از سوی کشورها در قالب این نهاد مهم بین‌المللی است. این سازمان همزمان با تلاش‌های جهانی کشورهای در حال توسعه در کنار تقویت نگرانی‌ها و دغدغه‌های برخی کشورهای توسعه‌یافته از دهه ۱۹۷۰ اقدام به هماهنگی تلاش‌ها و زمینه‌سازی برای اشاعه مفهوم «سیاست فرهنگی» نمود. کنفرانس‌های بین‌دولتی سیاست‌های فرهنگی که در طی هفت سال به ترتیب در اروپا (هل‌سینکی، فنلاند، ۱۹۷۲)، در آسیا (جاکارتا، اندونزی، ۱۹۷۳)، در آفریقا (آکرا، غنا، ۱۹۷۵) و در آمریکای لاتین (بوگوتا، کلمبیا، ۱۹۷۸) برگزار شدند گویای فرآیندی هستند که نهایتاً منجر به برگزاری «کنفرانس جهانی سیاست‌های فرهنگی» (مکزیکوسیتی، ۱۹۸۲) گردید. برخی از محورهای اعلامیه نهایی این کنفرانس که نقطه عطفی در تثبیت مفهوم سیاست فرهنگی به شمار می‌آید عبارت بودند از:

۱. تعریفی گسترده از فرهنگ: تمامی فرهنگ‌ها بخشی از میراث مشترک بشری‌اند. هویت فرهنگی یک ملت از طریق تماس تفاهم‌آمیز با سنت‌ها و ارزش‌های دیگران

تجدیدبنا یافته و غنی می‌شود. فرهنگ، یک گفتگو و تبادل ایده‌ها، اندیشه‌ها و تجربه و احترام به ارزش‌ها و سنت‌های دیگران است.

۲. ابعاد فرهنگی توسعه.

۳. همکاری‌های بین‌المللی فرهنگی، رابطه فرهنگ و آموزش و....

۴. مسؤولیت دولت‌ها در تدوین و اجرای سیاست‌های فرهنگی.

۵. تعیین هدف سیاست‌های فرهنگی: ایجاد ساختارهای لازم و فراهم آوردن منابع کافی برای تحقق اهداف معین و منتهی به افزایش خلاقیت و مشارکت مردم در زندگی فرهنگی (دفتر مطالعات فرهنگی، ۱۳۸۵، ص ۹؛ اجلالی، ۱۳۷۹، ص ۵۰).

یونسکو در ادامه تلاش خود برای اهمیت‌بخشی به عامل انسانی در توسعه و تقویت نقش انسان‌ها از طریق مشارکت فرهنگی در توسعه پایدار جوامع، دهه ۱۹۸۸-۱۹۹۷ را «دهه جهانی توسعه فرهنگی» نام نهاد و متعاقب آن کمیسیونی را متشکل از اقتصاددانان، دانشمندان علوم اجتماعی، هنرمندان و اندیشمندان به منظور بررسی وضع فرهنگ و توسعه در جهان و ارائه پیشنهادهایی برای اقدام فوری و نیز بلندمدت برای پاسخگویی به نیازهای فرهنگی تعیین نمود.

«کمیسیون جهانی فرهنگ و توسعه» در پی قطعنامه مجمع عمومی سازمان ملل متحد در سال ۱۹۹۲ به ریاست دبیرکل قبلی سازمان ملل، خاویر پرز دکوئیبار شکل گرفت تا پس از سه سال فعالیت، گزارش خود را با نام «تنوع خلّاق ما» منتشر نماید. این گزارش با تاکید بر «اخلاق نوین جهانی» و «تعهد به کثرت‌گرایی»، توجه ویژه‌ای را به «خلاقیت و ترویج مشارکت» به عنوان عامل پویایی و مردم‌محوری فرهنگ ابراز داشت و ضمن توجه به مباحثی چون «جنسیت و فرهنگ» و جایگاه «کودکان و نوجوانان» در آن، بر نقش رسانه‌ها در آموزش و ترویج فرهنگ و «چالش‌های یک جهان پر رسانه» صحه گذارد. افزون بر این موضوعات، «میراث فرهنگی در خدمت توسعه» و «فرهنگ و محیط‌زیست» دو محوری بودند که زمینه را برای تاکید مجدد بر

نقش سیاست‌گذاری فرهنگی در توسعه فرهنگی و «بازاندیشی سیاست‌های فرهنگی» فراهم نمودند. ارائه یک «دستور کار بین‌المللی» نیز بخش پایانی گزارش را تشکیل می‌داد.^۷

برگزاری دو سمینار هویت فرهنگی و توسعه (دهلی نو، ۱۹۹۳) و ابعاد فرهنگی توسعه (هانوی، ۱۹۹۳) و نیز تعیین روز جهانی توسعه فرهنگی (۲۱ می ۱۹۹۳) از دیگر اقدامات یونسکو در همین راستا بود که نتایج این هم‌اندیشی‌ها افزون بر طرح در کتاب تنوع خلّاق ما (۱۹۹۵) در دومین سند استراتژی میان‌مدت یونسکو (۱۹۹۶-۲۰۰۱) نیز با تمرکز بر «چند فرهنگی موجد یک جامعه خلّاق و غنی و تأکید بر ایجاد سیاست‌های عمومی تقویت‌کننده همبستگی اجتماعی در جوامع چندقومی و چندفرهنگی» بازتولید گردید.

گام مهم دیگر، برگزاری «کنفرانس بین‌دولتی سیاست‌های فرهنگی توسعه» در استکهلم سوئد (۱۹۹۸) با موضوع اصلی چالش‌های تنوع فرهنگی و چالش‌های بازبینی سیاست‌های فرهنگی بود که اشاره به برخی اهداف عملی توصیه شده مرتبط با سیاست‌های فرهنگی به دولت‌های عضو در این کنفرانس می‌تواند مفید باشد:^۸

هدف ۱. بکارگیری سیاست‌های فرهنگی به عنوان عناصر کلیدی راهبرد توسعه (۱۱ برنامه).

هدف ۳. تقویت سیاست‌گذاری و اقدام، به منظور حفاظت و افزایش میراث فرهنگی - ملموس و ناملموس، منقول و نامنقول - و ارتقای صنایع فرهنگی (۱۴ برنامه) که موارد زیر از آن جمله‌اند؛ برنامه ۲: افزایش کارایی در بخش فرهنگ از طریق برنامه‌های آموزشی برای کارشناسان و مدیران فرهنگی، و تامین فرصت‌های برابر برای زنان در این حوزه‌ها؛ برنامه ۳: نوسازی تعریف سنتی میراث، که امروزه می‌تواند چنین تعریف شود: «همه عناصر طبیعی و فرهنگی، ملموس و ناملموس، بازمانده از قدیم یا جدیداً ایجاد شده که از طریق آنها گروه‌های اجتماعی امکان شناخت هویت خود را

می‌یابند و آن را در قالبی بهتر و غنی‌تر به نسل بعدی منتقل می‌کنند» و برنامه ۱۲: ارتقای این باور که کالاها و خدمات فرهنگی باید به طور کامل و خاص و نه همانند سایر اقلام تجاری مورد شناسایی و توجه قرار گیرند.^۹

مقطع بعدی توجه یونسکو به مبحث سیاست فرهنگی و سیاست‌گذاری فرهنگی، کنفرانس عمومی یونسکو (پاریس-۱۹۹۹) است که بر «لزوم لحاظ تنوع فرهنگ‌ها در تنوع سیاست‌های فرهنگی» تأکید نمود. پس از آن لازم است به اعلامیه جهانی تنوع فرهنگی (مصوب کنفرانس عمومی یونسکو، ۲۰۰۱) توجه شود که محور سوم از چهار محور اصلی خود را به «تنوع فرهنگی و خلاقیت» اختصاص داد و در ماده ۹ آن، بر سیاست‌های فرهنگی به عنوان عامل خلاقیت تأکید نمود. همچنین این اعلامیه در قالب اهداف اصلی خود بیست هدف را مطرح نموده که «گسترش سیاست‌های فرهنگی، شامل تمهیدات بهره‌برداری یا چارچوب‌های نظارتی مناسب که برای پشتیبانی از اصول حفظ شده در اعلامیه تنوع فرهنگی طرح شده‌اند» یکی از آنها به شمار می‌آید (یونسکو، ۱۳۸۴، صص ۵۲ و ۵۵).

▪ شبکه بین‌المللی سیاست فرهنگی (INCP)^{۱۰}

نهاد بین‌المللی دیگری که در حوزه سیاست فرهنگی فعال است «شبکه بین‌المللی سیاست فرهنگی» نام دارد که نهادی غیررسمی و غیردولتی متشکل از وزیران فرهنگ ۶۳ کشور از جمله فرانسه، ایتالیا، روسیه، انگلستان و ایران است و هدف تقویت سیاست‌های فرهنگی و ارتقای گفتگو درباره مسائل سیاست فرهنگی را دنبال می‌کند. مقر اصلی این نهاد در کشور کانادا است و امکان ایجاد کارگروه و تیم‌های تحقیقاتی سیاست‌های ویژه توسط کشورها را با کمک کارشناسان مرکز فراهم می‌کند. هفتمین نشست سالانه INCP در شانگهای چین در سال ۲۰۰۴ با شرکت ۲۱ وزیر فرهنگ، ۱۸ عضو ناظر و ۶ نماینده از سازمانهای غیردولتی برگزار شد و به عنوان یکی از سه موضوع اصلی که با هدف توجیه ابعاد اعلامیه تنوع فرهنگی و زمینه‌سازی اجرایی برای

دستیابی به یک کنوانسیون بین‌المللی به «روندها و مسائل نوظهور درباره سیاست فرهنگی» نیز پرداخت (امینیان، ۱۳۸۵، صص ۲۵-۲۶).

▪ سازمان اسلامی آموزشی، علمی و فرهنگی کشورهای اسلامی (ISESCO)^{۱۱}

این سازمان که در پی تلاش کشورهای اسلامی در جهت تاسیس یک سازمان تخصصی بین‌المللی در زمینه آموزش، علوم و فرهنگ از سال ۱۹۸۱ بوجود آمد، در مسیر فعالیت خود اقدام به طراحی و اجرای هشت راهبرد نموده که «راهبرد فرهنگی جهان اسلام در محور فرهنگ و ارتباطات» از مهمترین آنهاست. این راهبرد که بر هویت تمدنی-اسلامی تاکید دارد وابستگی و پیوستگی امت اسلامی را با ریشه‌ها، ارزش‌ها و بنیادهای خود عمق می‌بخشد و سیاست همبستگی اسلامی را از نظر فلسفی، اعتقادی، رفتاری و نیز از لحاظ روش‌ها، شیوه‌ها و ابزارها مستحکم می‌سازد. سند راهبرد فرهنگی جهان اسلام در جهت عملیاتی شدن زمینه‌های مورد نظر خود ابزارهایی را برشمرده است. آیسیسکو در پرتو اهداف فرهنگی خود با تصویب «بیانیه تنوع فرهنگی» در اجلاس وزاری فرهنگ کشورهای اسلامی (۲۰۰۴) ضمن به رسمیت شناختن همه فرهنگ‌ها، بر ضرورت تعامل فعال با دیگر تمدن‌ها تاکید نمود. بررسی اساسنامه و اهداف این سازمان و نگاهی به عملکرد آن طی بیش از دو دهه فعالیت، نشانگر آن است که سازمان آیسیسکو می‌تواند بستر مناسبی برای تقویت همکاری‌های فرهنگی بویژه در زمینه سیاست‌گذاری فرهنگی میان کشورهای اسلامی باشد (کریمی، ۱۳۸۴، صص ۹۴-۱۰۲).

سند اسلامی گفتگوی تمدن‌ها (مصوب کنفرانس سران اسلامی، ۲۰۰۶) نیز در بخش ششم خود تحت عنوان «ابزارهای اجرا» در واقع بر سیاست‌های فرهنگی مورد نظر اشاره و تاکید دارد که موارد زیر از جمله آنهاست: (۱) تقویت تعامل و دادوستد روشنفکران و اندیشمندان، (۲) تشویق گسترش هنرها و مبادله آنها، (۳) تشویق ترجمه و انتشار آثار به زبان مورد استفاده تمدنهای مختلف و ثبت میراث فرهنگی و هنرها و

پاسداری از آثار و نسخه‌های خطی متعلق به هرکدام، ۴) اقدام به تولید آثار مستندی چون کتاب، مقاله و فیلم‌هایی که مصداق‌های تاریخی تعامل فعال میان تمدن‌های مختلف را به تصویر کشند، ۵) تشویق گردشگری فرهنگی و تاریخی، ۶) تدوین برنامه‌هایی برای معرفی فرهنگ‌ها و تمدن‌های مختلف در کتاب‌های درسی، ۷) تقویت تلاش برای دستیابی به اطلاعات مستند تمدن‌های دیگر، ۸) حمایت از مبادلات علمی و فناوری، ۹) بهره‌گیری از فناوری‌های رسانه‌ای در پخش و گسترش پیام گفتگو و تفاهم در سرتاسر جهان، ۱۰) فراهم آوردن فرصت‌های برابر برای مشارکت در جریان‌های متعادل تبلیغی مؤثر در افزایش تعامل سازنده و همکاری تمدن‌ها با یکدیگر.^{۱۲}

در جمع‌بندی این بخش می‌توان مجموعه‌ای از توصیه‌های یونسکو در مورد ابعاد گوناگون سیاست‌گذاری فرهنگی را که در طی حدود سه دهه نخست فعالیت‌های مرتبط با سیاست فرهنگی (از ۱۹۷۲ تا ۲۰۰۰) به انجام رسانده است به شرح زیر ارائه نمود:

۱) حفظ و اشاعه میراث فرهنگی، ۲) آموزش هنر و ترغیب آفرینندگی فکری و هنری، ۳) ارتباط میان سیاست‌های فرهنگی و سیاست‌های آموزشی، ۴) ارتباط میان سیاست‌های فرهنگی و رسانه‌های جمعی، ۵) برنامه‌ریزی و اداره فعالیت‌های مربوط به توسعه فرهنگی، ۶) تامین اعتبار برای توسعه فرهنگی (اجلالی، ۱۳۷۹، صص ۶۲-۶۷).

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

نویسندگان با استناد به مفاهیم پایه سیاست‌گذاری، فرهنگ و سیاست فرهنگی تلاش نمودند به هدف این نوشته که تبیین ابعاد و جوانب سیاست‌گذاری فرهنگی و تحدید حوزه‌های عملیاتی و اجرایی آن است جامه عمل بپوشانند. در این روند با مطالعه موردی فرآیند و مقتضیات سیاست‌گذاری فرهنگی در سطح کشورهای مختلف جهان، دستاوردهای تجربی سیاست‌گذاری در نظام‌های گوناگون حکومتی مورد بحث قرار

گرفت و نهایتاً نیز این تجربیات در روند جهانی تدوین سیاست‌های فرهنگی ازسوی یونسکو به عنوان اصلی‌ترین نهاد بین‌المللی در این حوزه، مستند شد. در پایان هر یک از سه بخش این نوشته، نویسندگان با جمع‌بندی دیدگاه‌ها و توصیه‌های لازم، اصول عملیاتی و کاربردی را پیشنهاد نمودند که به عنوان درس‌هایی مقدماتی برای سیاست‌گذاران فرهنگی در کشور قابل طرح است. تاکید اصلی نویسندگان بر سه موضوع (۱) تاثیر نگاه سیاست‌گذاران به مفهوم فرهنگ در سیاست‌گذاری فرهنگی، (۲) لزوم توجه به مشارکت جدی مردم و مخاطبان سیاست‌های فرهنگی در فرآیند تدوین سیاست‌ها و (۳) توصیه روندهای جهانی کاملاً پذیرفته‌شده در امر سیاست‌گذاری فرهنگی و اهمیت هماهنگی با تجربیات بین‌المللی در این حوزه است.

یادداشت‌ها

۱- ماتيو، ان.تی. (۱۳۶۳)، نظام آماری برای برنامه‌ریزی فرهنگی در آسیا، ترجمه ویکتوریا منصورى و شهلا اشرف، تهران: سازمان برنامه و بودجه. البته تلاش‌هایی نیز پیش از انتشار این کتاب در وزارت فرهنگ در دهه ۱۳۵۰ انجام گرفت که نتیجه آن در قالب مجموعه زیر تدوین یافت: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی فرهنگی (۱۳۵۴)، بسوی نظام آمارهای فرهنگی در آسیا و شاخص‌های فرهنگی، تهران: وزارت فرهنگ و هنر.

2- UFCS: Unesco Framework for Cultural Statistics

3- Bennet & Mercer

4- <http://www.iranculture.org>

۵- اشاره به کتاب «In From the Margins» از انتشارات شورای اروپا (۱۹۹۶) و از مهم‌ترین تالیفات در عرصه سیاست‌گذاری فرهنگی است.

6- Action Plan

۷- کلیه موضوعات داخل گیومه، عناوین فصل‌های ده‌گانه کتاب «تنوع خلاق ما» هستند که به همت کمیسیون ملی یونسکو در ایران در سال ۱۳۷۷ انتشار یافته است. همچنین از راهنمایی‌های آقای دکتر اعتمادی و همکاران ایشان در دفتر و کتابخانه کمیسیون ملی یونسکو در ایران بهره فراوان برده شده است.

درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی: درس‌هایی برای سیاست‌گذاران ۳۳

۸- گزیده‌ای از مقالات «کنفرانس بین دولتی سیاست‌های فرهنگی توسعه» در استکهلم سوئد (۱۹۹۸) در قالب کتابی با عنوان «قدرت فرهنگ» با ترجمه آقای دکتر ضیاء تاج‌الدین و از سوی انتشارات اداره کل پژوهش‌های سیما در سال ۱۳۸۳ منتشر شده است.

9- <http://portal.unesco.org>

10- INCP: International Network on Cultural Policy

11- ISESCO: Islamic Educational, Scientific and Cultural Organization

12- <http://www.ideango.com>

کتابنامه

- ابراهیمی نژاد، مهدی (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، تهران: سمت.
- ابوالقاسمی، محمدجواد (۱۳۸۵)، شناخت فرهنگ، تهران: عرش پژوه.
- اجلالی، پرویز (۱۳۷۹)، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران، تهران: نشر آن.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۱)، روش سیاست‌گذاری فرهنگی، تهران: کتاب آشنا.
- امینیان، حسن (۱۳۸۵)، «شبکه بین‌المللی سیاست فرهنگی (INCP)»، مجله چشم‌انداز ارتباطات فرهنگی، ش ۲۵.
- بیت، تونی، مرکر، کالین (۱۳۸۳)، «ارتقای پژوهش و همکاری بین‌المللی برای سیاست فرهنگی»، قدرت فرهنگ (مجموعه مقالات)، ترجمه ضیاء تاج‌الدین، تهران: اداره کل پژوهش‌های سیما، صص ۱۶۵-۲۰۸.
- بهادری، افسانه (۱۳۷۶)، درآمدی بر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی، تهران: مرکز پژوهش‌های بنیادی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- پارخ، بیکهو (۱۳۸۳)، قدرت فرهنگ (مجموعه مقالات)، ترجمه ضیاء تاج‌الدین، تهران: اداره کل پژوهش‌های سیما.
- پرز دکوئیاری، خاویر (۱۳۷۷)، تنوع خلاق ما، ترجمه گروه مترجمان، تهران: مرکز انتشارات کمیسیون ملی یونسکو.
- پهلوان، چنگیز (۱۳۸۲)، فرهنگ‌شناسی، تهران: قطره، چاپ دوم.
- حسین‌لی، رسول (۱۳۷۹)، مبانی و اصول سیاست فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران (مجموعه مقالات)، تهران: نشر آن.

دفتر مطالعات فرهنگی (۱۳۸۵)، «تنوع فرهنگی: سیری در اقدامات و اعلامیه‌های یونسکو»، تهران: گزارش داخلی منتشر نشده.

سازمان برنامه و بودجه، جهاد دانشگاهی، دانشگاه تهران (۱۳۷۸)، نقش و جایگاه دولت در توسعه فرهنگی (مجموعه مقالات همایش)، تهران: سازمان برنامه و بودجه.

سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۷۸)، سیاست فرهنگی و الگوی ارائه گزارش در فعالیتهای فرهنگی، تهران: نشر باز.

ستاری، جلال (۱۳۸۵)، در بی‌دولتی فرهنگ؛ نگاهی به برخی فعالیت‌های فرهنگی در بازپسین سالهای نظام پیشین، تهران: نشر مرکز، چاپ دوم.

سیف‌زاده، حسین (۱۳۸۲)، «سیاست‌گذاری فرهنگی و میزان مداخله دولت در آن؛ تاملی نظری»؛ در مجید وحید، سیاست‌گذاری و فرهنگ در ایران امروز (مجموعه مقالات همایش)، تهران: نشر باز. صص ۱۹-۵۰.

غلامرضا کاشی، محمدجواد (۱۳۸۲)، «سیاست‌گذاری اقتدارگرایانه و دموکراتیک فرهنگی»؛ در مجید وحید، سیاست‌گذاری و فرهنگ در ایران امروز (مجموعه مقالات همایش)، تهران: نشر باز. صص ۵۱-۶۷.

کریمی، غلامرضا (۱۳۸۴)، «سازمان آیسسکو؛ بستری برای همکاری‌های فرهنگی کشورهای اسلامی»، مجله چشم‌انداز ارتباطات فرهنگی، ش ۲۰.

کوش، دنی (۱۳۸۱)، مفهوم فرهنگ در علوم اجتماعی، ترجمه فریدون وحید، تهران: سروش.

گوردن، کریستوفر، ماندی، سایمون (۱۳۸۳)، دیدگاه‌های اروپایی سیاست فرهنگی، ترجمه هادی غبرائی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ماژرزاک، آن (۱۳۷۹)، روش‌های سیاست‌پژوهی (پژوهش برای سیاست‌گذاری)، ترجمه هوشنگ نایی، تهران: تبیان.

وحید، مجید (۱۳۸۲)، «از فرهنگ سیاست‌گذاری تا سیاست‌گذاری فرهنگی»؛ در سیاست‌گذاری و فرهنگ در ایران امروز (مجموعه مقالات همایش)، تهران: نشر باز، صص ۹-۱۸.

درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی: درس‌هایی برای سیاست‌گذاران ۳۵

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و سازمان برنامه و بودجه (۱۳۷۷)، *راهبردها و رویکردهای ساماندهی فرهنگی (مجموعه مقالات گردهمایی)*، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

یونسکو (۱۳۸۴)، *تنوع فرهنگی و زبانی در جامعه اطلاعاتی*، ترجمه محمدحسن ایپکچی، تهران: کمیسیون ملی یونسکو در ایران.

<http://www.ideango.com>

http://portal.unesco.org/en/ev.php@URL_ID=13482&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.htm

<http://www.iranculture.org>

http://www.incp-ripc.org/index_e.shtml

درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت

دکتر عادل آذر*

تاریخ دریافت: ۸۷/۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۸۷/۴/۱۸

**

چکیده

انتخاب کارکنان و مدیران در بخش دولتی از ابعاد مختلفی همچون قوانین و مقررات، فرایندها و حتی معیارهای شخصیتی و عملکردی، با موارد مشابه در بخش‌های دیگر متفاوت است. هر ساله تعدادی از مدیران دولتی در سطوح مختلف عالی، میانی و عملیاتی جایجا می‌شوند. سؤال این است که آیا برای چنین عزل و نصب‌هایی، ملاک و معیار قابل قبولی وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، معیارهای مذکور در مقایسه با یکدیگر از چه درجه اهمیتی برخوردارند؟ با عنایت به تأکید بر شایسته‌سالاری در قانون خدمات کشوری و تعیین پست‌های مدیریتی حرفه‌ای و ثابت در قانون مذکور، این مقاله به بررسی الزامات ساختاری و فرایندی و شناسایی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی - به جهت اهمیت جایگاه ایشان - پرداخته است. از این رو، با بررسی پیمایشی - کتابخانه‌ای منابع منتشر شده در خصوص ساختارها و فرایندهای انتخاب، ضمن معرفی مراکز ارزیابی و بهبود عملکرد مدیران به‌عنوان الگوی ساختاری مناسب، پنج دسته از معیارهای کلی خصوصیات و ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی، نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق و میزان پذیرش و همکاری کارکنان، به‌عنوان معیار انتخاب مدیران منابع انسانی از طریق روش دلفی معرفی و توسط تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) رتبه‌بندی شده‌اند.

واژگان کلیدی

انتصاب، مدیران منابع انسانی بخش دولتی، مرکز ارزیابی و توسعه، وظایف مدیران، نقش‌های مدیران، شایستگی‌های مدیران، مهارت‌های مدیران

Azar@modares.ac.ir

* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

Latifi@modares.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه

طبق فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد. از همین رو دستگاه‌های اجرایی موظفند:

الف - در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم را تعیین نمایند تا افراد از مسیر ارتقای شغلی، به مراتب بالاتر ارتقا یابند و در مواردی که از این طریق امکان انتخاب افراد شایسته وجود نداشته باشد، با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت پذیرد. بدین ترتیب، دستگاه‌های اجرایی می‌توانند برای حداکثر پانزده درصد سمت‌های مدیریت حرفه‌ای، از افراد شایسته با رعایت تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله‌مراتب مدیریتی و از نیروهای خارج دستگاه استفاده نمایند.

ب - عزل و نصب متصدیان پست‌های مدیریت سیاسی (مذکور در ماده ۷۱ قانون خدمات کشوری) بدون الزام به رعایت مسیر ارتقای شغلی از اختیارات مقامات بالاتر می‌باشد.

ج - دوره خدمت در پست‌های مدیریت حرفه‌ای چهارساله می‌باشد و تمدید آن بلامانع است و تغییر افراد قبل از مدت مذکور براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، امکان‌پذیر می‌باشد.

د - در هریک از دستگاه‌های اجرایی، مقامات، مدیران سیاسی تلقی می‌شوند و یکی از پست‌های معاونین مقامات اجرایی، ثابت تلقی می‌گردد و عزل و نصب متصدی آن براساس آیین‌نامه‌ای است که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد و بقیه مدیران، حرفه‌ای تلقی می‌گردند.

هـ - دستگاه‌های اجرایی موظفند امکان ارتقای مسیر شغلی را با توجه به امتیازات مربوطه در فضای رقابتی برای کلیه کارمندان فراهم نمایند.

و - به‌منظور حفظ سرمایه‌های انسانی و شناسایی افراد واجد شرایط احراز پست‌های مدیریت، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مکلف است نسبت به ایجاد بانک اطلاعات مدیران جهت استفاده مقامات و مدیران ذی‌ربط اقدام نماید.

ز - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی موظف است برنامه‌ها و سامانه‌های اجرایی مؤثری را برای آموزش مدیران متناسب با وظایف و نقش‌های مورد انتظار در بخش‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور تنظیم نماید و هرگونه انتصاب و ارتقای مدیران منوط به طی دوره‌های ذی‌ربط می‌باشد.

همچنین در بند ۱۷ سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران و سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی، ذکر شده است که اصلاح نظام اداری و خصوصاً توجه به به‌کارگیری مدیران لایق و امین و تأمین شغلی آنان، که هم‌اکنون بالغ بر هفتاد و سه هزار نفر می‌باشند، یکی از راهکارهای اصلی در اصلاح امور اجتماعی شناخته شده است.

علی‌رغم تأکیدات مکرر در قانون خدمات کشوری - که البته از تصویب آن زمان زیادی نگذشته است - و برنامه‌های توسعه، به نظر می‌رسد همچنان یکی از مشکلات اساسی نظام اداری، عدم توجه به مسئله مدیران شایسته است. در این بین، مدیران منابع انسانی به دلیل برخورداری از جایگاه خاص در نظام اداری و وابسته بودن بسیاری از امور کارکنان به ایشان، از اهمیت بیشتری برخوردارند. مدیران منابع انسانی (امور کارکنان) مجری قوانین اداری در سازمان‌ها هستند، برنامه‌های جذب را طراحی و تنظیم می‌کنند، فرایند استخدام و کارگزینی را برگزار می‌نمایند، به کارکنان آموزش‌های لازم را ارائه می‌دهند، نظام جبران خدمات و مزایا را طراحی می‌کنند، برنامه‌های بازنشستگی را اجرا می‌کنند و... تا بتوانند در سازمان فضای ایمن و راحت برای کار و فعالیت

کارکنان ایجاد نمایند و پاسخگویی سازمان در برابر قانون را تضمین کنند (سعادت، ۱۳۸۲، ص ۵)، حال اگر چنین تصویری در بین کارکنان وجود داشته باشد که مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، خود صلاحیت‌های مذکور را ندارند و براساس معیارهای شایسته‌سالاری در مناصب گمارده نشده‌اند، آنگاه نمی‌توان تحول زیادی را در سازمان انتظار داشت.

این مقاله با هدف معرفی فرایند و ساختار مناسب انتخاب مدیران منابع انسانی و شناسایی معیارهای انتخاب ایشان در بخش دولتی، در پی آن است تا به دو سؤال اصلی یعنی چگونگی انتخاب مدیران منابع انسانی و چستی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی پاسخ دهد.

در بخش نخست، مطالبی در خصوص فرایند و انواع روش‌های انتخاب مدیران به‌مثابه ساختار انتخاب، بحث خواهد شد؛ روش‌های تک‌سنجه‌ای مثل آزمون هوش، شخصیت و... و روش چندسنجه‌ای مراکز ارزیابی از این قبیل‌اند. در بخش بعدی، معیارهای انتخاب مدیران از دیدگاه وظیفه‌گرایان و همچنین رویکرد نقش‌های مدیران و ادبیات مربوط به شایستگی‌های مدیران مطرح می‌شود. در پایان نیز نظر خبرگان در خصوص ساختار مناسب و معیارهای انتخاب مدیران ارائه می‌گردد.

۱. فرایند و ساختار انتخاب

یکی از مسائل مهم در ایجاد نظام مطلوب، توجه به ساختار و فرایندهای آن به‌مثابه آناتومی و فیزیولوژی یک موجود زنده است. آنچه که ساختار و فرایندها را معنادار می‌کند، همانا هدف سازمان از یک‌سو و اقتضائات محیطی از سوی دیگر است. بدین ترتیب برای دستیابی و استقرار یک نظام مناسب و مطلوب، باید به این دو موضوع توجه نمود. به همین منظور، اندیشمندان مدیریت برای سطوح مختلف درون و بیرون سازمان و مولفه‌های موثر بر ساختار، ملاک‌هایی را تعیین نموده‌اند که با توجه به هر نظام، تمامی و یا برخی از آنها معنادار می‌شوند. در این مقاله به تناسب موضوع و

بحث‌های صورت‌گرفته در این حوزه، مواردی که مهم‌تر به نظر می‌رسند، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

هم‌اکنون نظام انتخاب مدیران در دستگاه‌های اجرایی با توجه به سطوح مدیریتی ایشان متفاوت است؛ مدیران عالی که در قانون، بخشی از مقامات را تشکیل می‌دهند عمدتاً توسط رؤسای قوا انتخاب می‌شوند، به همین منظور در نهاد ریاست‌جمهوری، دفتر مدیران ارشد، سازماندهی امور را برعهده دارد، البته در قوه قضاییه و مقننه -به دلیل کم بودن تعداد مدیران در آن قوه- چنین واحدی پیش‌بینی نشده است. مدیران میانی عمدتاً توسط وزرا و یا رؤسای سازمان‌ها انتخاب می‌شوند و نهایتاً اینکه مدیران پایه توسط مدیران میانی انتخاب می‌گردند.

چنین تمهیدی، وضعیتی را به وجود آورده است که هم‌اکنون حتی امکان برآورد دقیق تعداد مدیران دستگاه‌های دولتی وجود ندارد؛ از این‌رو در قانون خدمات کشوری (۱۳۸۶) پیش‌بینی شده است که بانک اطلاعات مدیران طراحی و مستقر شود. دانش مدیریت منابع انسانی نیز دستیابی به چنین مهمی را از طریق توجه به برنامه‌ریزی نیروی انسانی^۱، طراحی نظام پیشرفت شغلی^۲ و نظام جانشین‌پروری^۳ امکان‌پذیر می‌داند.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرایندی راهبردی و عملیاتی است که پیش‌بینی ورود، گردش و خروج افراد به سازمان را به عهده دارد و برای آن، به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌کند که مانع غافل‌گیری مسئولان سازمان در هنگام خالی شدن هر پست شود. این موضوع را که با توجه به تأکید قانون‌گذار بر جذب مدیران از داخل سازمان و همچنین کوچک‌سازی اندازه دولت از اهمیت بسزایی برخوردار شده است، می‌توان براساس فرایند زیر صورت‌بندی نمود:

• **تعیین موجودی نیروی انسانی** مطالعه‌ای جامع و درون‌سازمانی جهت تجزیه و تحلیل مشاغل، تخصص‌ها و مهارت‌های موجود:

○ تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها؛ استفاده از فرم اطلاعات شخصی کارکنان و شناخت دقیق‌تر مهارت‌های آنان.

○ سیستم اطلاعاتی منابع انسانی؛ روشی سازمان‌یافته که تصمیم‌گیری عقلایی در سازمان را تسهیل کند. اطلاعات باید به‌روز، دقیق، کوتاه، مربوط، کامل و به‌هنگام باشد. طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی شامل مراحل چون شناخت سیستم فعلی، تعیین اولویت‌های اطلاعاتی، طراحی سیستم اطلاعاتی جدید، انتخاب و نصب نرم‌افزارهای مربوط و حفظ کیفیت سیستم.

○ طرح جانشینی؛ بررسی احوال مدیران و پیش‌بینی اینکه در سازمان افراد مستعدی برای احراز پست‌های بالاتر وجود دارند یا نه.

● **مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان** تعداد و نوع تخصص‌های مورد نیاز تابعی از استراتژی کلی و درآمد سازمان است. (تفکیک وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری، دولت الکترونیک و...)

● **برآورد تقاضای نیروی انسانی** تقاضای شهروندان و بازار برای ارائه خدمات و تولید سازمان، مهم‌ترین عامل در تعیین تقاضای نیروی انسانی سازمان است. سایر عوامل مؤثر بر تقاضای نیروی انسانی عبارتند از: برآورد تعداد نیروهایی که به هر دلیل سازمان را ترک می‌کنند، نسبت تخصص‌های موجود به نیاز آینده، اتخاذ تصمیمات جدید، فناوری و بودجه با استفاده از روش‌های برآورد نیروی انسانی مورد نیاز مثل روش روندیابی (براساس تجارب گذشته)، روش نسبت‌یابی (مثلاً نسبت تقاضا و نیروی کار)، روش همبستگی، روش رگرسیون و روش شبیه‌سازی.

● **برآورد عرضه نیروی انسانی**؛ توجه به چگونگی تأمین تقاضا و بررسی نیروهایی که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن‌ها دسترسی دارد:

○ برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی؛ برخی روش‌ها برای گزینش از درون عبارتند از: فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی، جدول جایگزینی، نظر سرپرست و...

○ برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی؛ پس از عدم نتیجه‌گیری از گزینش نیروی مناسب از درون به سراغ بیرون سازمان می‌رویم. وضعیت عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی و تخصصی کار بستگی دارد.

● تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان براساس میزان عرضه و تقاضای نیروی انسانی

نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست: (۱) تقاضا و عرضه مساویند، (۲) تقاضا بیشتر و عرضه افزون‌تر است. (۳) اساساً بنا بر رشد سازمان و جذب نیروی بیشتر است، اما اوضاع نامطلوب اقتصادی در اکثر مواقع ممکن است فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را به سمت کاهش نیرو سوق دهد (سیدجوادین، ۱۳۸۱، صص ۲۶۲-۲۸۷).

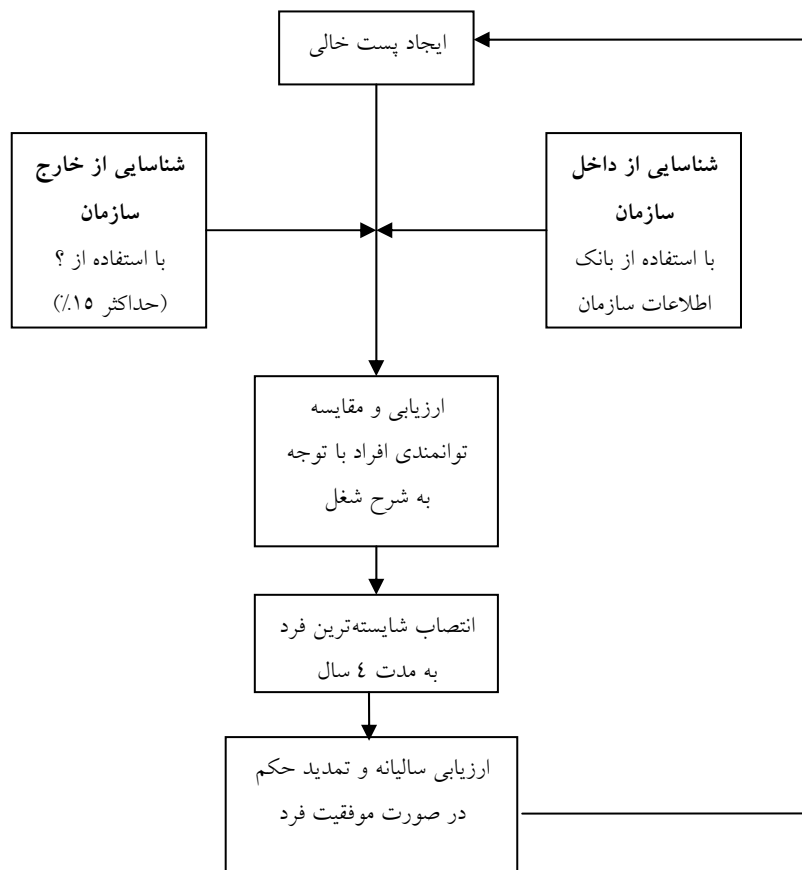
اما آنچه بلافاصله در همین‌جا مطرح می‌شود، توجه به تجزیه و تحلیل شغل است. تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیت‌های شغل، رابطه آن شغل با سایر مشاغل، دانش و مهارت‌های لازم برای اجرای آن و شرایط کار است. مراحل تجزیه و تحلیل شغل عبارتند از: (۱) بررسی کل سازمان، (۲) بیان هدف، (۳) مطالعه نمونه‌ای از مشاغل، (۴) اطلاعات لازم درباره شغل، (۵) تنظیم شرح شغل، (۶) تنظیم شرایط احراز شغل، (۷) طراحی شغل، (۸) ارزیابی مراحل مختلف به منظور اصلاحات. البته روشن است که در تدوین شرح مشاغل مدیریتی به دلیل گستره زیاد مسئولیت‌ها و فعالیت‌های ایشان، انتظار این است که شرح مشاغل به صورت تفصیلی‌تر و البته منعطف‌تر نگاشته شوند. با این حال، با بررسی گذشته نظام اداری و قانون خدمات کشوری به نظر می‌رسد همچنان این دو موضوع اساسی و پایه‌ای در طراحی

نظام اداری، مورد کم‌توجهی قرار گرفته است؛ از این‌رو در قانون اخیر به این دو موضوع اصلی، که بخش عمده‌ای از مباحث مدیریت منابع انسانی به آنها گره خورده، توجه نشده است.

تصمیم‌گیری برای انتخاب افراد، منطقاً دارای چهار نتیجه است. گاه فرد مناسب است و فرایند وی را جذب می‌نماید، در حالت دوم فرد مناسب است اما رد می‌شود، حالت سوم این است که فرد نامناسب است و پذیرفته می‌شود و در حالت چهارم فرد نامناسب است و فرایند هم او را نمی‌پذیرد. بر این اساس، در دو حالت، فرایند خوب و در دو حالت بد عمل نموده است. به‌کارگیری نیروی بی‌صلاحیت و یا رد کردن افراد شایسته مشکلاتی نظیر هزینه آموزش، زیان ناشی از کاهش درآمد یا افزایش هزینه‌ها و تکرار فرایند انتخاب را پدید می‌آورد؛ از این‌رو به نظر می‌رسد در طراحی فرایند و همچنین معیارهای انتخاب باید دقت نظر به کار برد (سعادت، ۱۳۸۲، ص ۱۱۹).

به منظور افزایش دقت انتخاب، به دو عامل پایایی یعنی درجه اعتماد به آزمون و روایی یعنی درست بودن سنجه مورد استفاده، در طراحی فرایند و آزمون‌ها باید توجه شود. برای سنجش پایایی آزمون از سه روش استفاده می‌شود: تکرار آزمون، روش معادل‌سازی و روش دونیم‌سازی.

یک آزمون هنگامی دارای روایی است که بتواند چیزی را که می‌خواهد بسنجد، بسنجد. اگر پایایی پایین باشد، روایی هم پایین خواهد بود، اما صرف‌بالاتر بودن پایایی دلیل بر روایی بالا نیست. انواع روایی عبارتند از: روایی محتوا، روایی پیش‌بینی و روایی موازی. همچنین دو روش بررسی روایی یک آزمون شامل ضریب هم‌بستگی و نمودار انتظارات است (سعادت، ۱۳۸۲، صص ۱۴۶-۱۵۰). با توجه به قانون خدمات کشوری به نظر می‌رسد فرایند انتخاب مدیران به صورت زیر پیش‌بینی شده است.



شکل ۱: فرایند انتخاب مدیران با توجه به قانون خدمات کشوری

آنچه در فرایند مذکور از اهمیت زیادی برخوردار است، مسئله ارزیابی و مقایسه توانمندی مدیران بالقوه برای تصدی مشاغل مدیریتی است. اگرچه این موضوع در دستورالعمل انتخاب مدیران - در سطح مدیران میانی و عملیاتی - به شورا و یا کمیسیون تحول اداری دستگاه‌های اجرایی واگذار شده است، اما عملاً باز هم مشکل منفعلانه بودن انتخاب و انتصاب مدیران به قوت خود باقی است، در حالی که انتظار می‌رود بانک اطلاعات افراد مستعد با روشی متفاوت تکمیل و به‌روزرسانی شود؛ از

این رو به نظر می‌رسد مقوله ارزیابی به‌عنوان راهبردی‌ترین اقدام در اداره نیروی انسانی مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

بر این اساس، دستگاه ضمن اجرای فرایند ارزیابی کارکنان، مواردی را که از توانمندی بیشتری برخوردارند برای انتصاب در مشاغل سطوح بالاتر به بانک اطلاعات مدیران معرفی می‌نمایند که در این صورت، امکان گزینش از میان افراد بیشتری برای مدیران اجرایی به وجود می‌آید. این مهم، نیازمند توجه خاص به ارزیابی است که به نظر می‌رسد متأسفانه در قانون خدمات کشوری از جایگاه مورد انتظار برخوردار نیست (ماده ۸۱ قانون خدمات کشوری).

در خصوص ارزیابی می‌توان رویکرد تک‌معیاری را پذیرفت؛ بدین ترتیب، یک معیار کلی مثل شخصیت، رفتار و یا عملکرد افراد مبنای انتخاب قرار می‌گیرد، اما در رویکردهای جامع‌تر تلاش می‌شود از معیارهای چندگانه در انتخاب استفاده گردد. یکی از جامع‌ترین شیوه‌ها، استفاده از مراکز ارزیابی و بهسازی ۴ است.

مرکز ارزیابی، فرایندی (نه مکانی) است که از طریق آن، افراد در برخی موقعیت‌ها که همانند وضعیت واقعی کار است قرار گرفته و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (Bohlander, 1998, p.268; Ballantyne & Poah, 2004, pp.1-3).

در سال‌های اخیر، استفاده از مراکز ارزیابی به منظور تصمیم‌گیری در موضوعات خطیری همچون ارتقا، ارزیابی و آموزش مدیران، رشد فزاینده‌ای یافته است. از سال ۱۹۸۱، ۶۲٪ درصد از سازمان‌های بخش دولتی و ایالت‌های آمریکا از روش مراکز ارزیابی برای انتخاب نیروی انسانی، به‌خصوص برای ارتقا، استفاده نموده‌اند (Lowery, 1996, p.316). گسترش استفاده از مراکز ارزیابی در حالی اتفاق می‌افتد که همچنان عده‌ای از اندیشمندان در خصوص هزینه‌های بالای آن با تأمل رفتار می‌کنند. تکنولوژی مرکز ارزیابی، سیستمی را ارائه می‌دهد که در آن، اطلاعات تحت شرایط کنترل شده‌ای (که از افراد می‌خواهد فعالیت‌های مشابه فضای واقعی کار را انجام دهند) به منظور

درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی: درس‌هایی برای سیاست‌گذاران ۴۷

انتخاب، توسعه، مشاوره و تعیین مسیر شغلی جمع‌آوری می‌شود (Munchus & McArthur, 1991, p.5).

براساس تحقیقات انجام‌شده در بیش از یکصد و بیست سازمان مورد بررسی، سازوکارهای مرسوم انتخاب مدیران که برای چهار سطح مدیران اجرایی، میانی، سرپرستان و مدیران عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند به شرح زیر می‌باشند.

جدول ۱: سازوکارهای مرسوم برای انتخاب مدیران
(Lowery, 1996, p.310)

به طور کلی در مراکز ارزیابی برخی شایستگی‌های فردی (که عمدتاً از طریق تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید) در قالب یکسری آزمون و تمرینات مشخص (ابعاد) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در بررسی‌های انجام‌شده در خصوص میزان

استفاده از تجزیه و تحلیل شغل در طراحی آزمون‌های مراکز ارزیابی مشخص شد که ۸۰٪ بخش دولتی انگلیس از این روش استفاده می‌کنند.

۱-۱. آزمون و تمرین‌های مورد استفاده در مراکز ارزیابی

بسیاری از سازمان‌ها برای کشف اطلاعات راجع به ویژگی‌های فردی، از خدمات مراکز ارزیابی استفاده می‌کنند. در این مراکز، گروهی از داوطلبان به وسیله تیمی از ارزیابان براساس عملکرد یا انجام تمرین‌های موردنظر، مورد سنجش قرار می‌گیرند. معمولاً در مراکز ارزیابی حداکثر ده ویژگی فردی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، چون اگر قرار باشد عوامل بیشتری ارزیابی شوند، احتمال همپوشانی ویژگی‌های رفتاری و ایجاد مشکل در جمع‌بندی وجود خواهد داشت (Munchus & McArthur, 1991, p.7).

برای انجام یک ارزیابی در مراکز یادشده، که معمولاً دو یا سه روز به طول می‌انجامد، از ابزارهای مختلفی استفاده می‌شود. ابزارهای زیر رایج‌ترین و پرقدرت‌ترین ابزارهای سنجش افراد در یک ارزیابی معتبر می‌باشند.

- تست‌های مهارت‌های ذهنی^۵؛
- مصاحبه‌های ساختاریافته^۶؛
- آزمون کارتابل (شبیه‌سازی کاری)^۷؛
- ایفای نقش (تحلیل موردی (فرضی یا واقعی))^۸؛
- بازی‌های مدیریتی^۹؛
- بحث گروهی^{۱۰}.

از طریق این ابزار، فرد در موقعیت‌های کاری مشابهی قرار می‌گیرد که در آینده باید انجام دهد و رفتار و عکس‌العمل‌های مدیریتی او در یک چارچوب از پیش تعیین‌شده سنجیده می‌شود. توفیق این تست‌ها تا حد زیادی به کیفیت ارزیابان بستگی دارد. ارزیابان بایستی برای اجرای نقش خویش آموزش ببینند. استفاده از روان‌شناسان،

کارشناسان مدیریت و مدیران حرفه‌ای در گروه‌های ارزیابی، بهترین ترکیب ممکن را برای ارزیابی‌های یادشده ایجاد می‌کنند (مدیران سایه، ۱۳۷۷، صص ۸۰-۸۱).
در بررسی‌های انجام‌شده، آزمون‌هایی که در مراکز ارزیابی در بخش دولتی انگلیس مورد استفاده قرار می‌گیرند به شرح زیر می‌باشند.

مدیران عملیاتی	سرپرستان	مدیران میانی	مدیران اجرایی	تعداد کل	شیوه انتخاب
۵	۴۱	۵۸	۳۷	۷۲	آزمون کارتابل
۴	۳۵	۴۷	۲۹	۵۸	بحث گروهی
۲۵	۵۵	۴۹	۳۰	۷۶	آزمون نوشتن
۱۶	۳۷	۵۰	۴۷	۶۶	مصاحبه
۲۳	۴۲	۴۲	۳۷	۶۵	ارایه شفاهی
۵	۴۱	۳۵	۲۰	۴۹	مشاوره ارزیابی شونده
۱۳	۴۵	۴۵	۱۰	۵۸	وضعیت عملیاتی

جدول ۲: آزمون‌های مورد استفاده در مراکز ارزیابی بخش دولتی انگلیس

(Lowery, 1996, p.311)

ارزیابی‌ها معمولاً برای گروه‌های شش نفره‌ای که نوعاً خصوصیات و ویژگی‌های فردی یکسانی از آنها انتظار می‌رود، صورت می‌گیرند. علت اینکه تعداد شش نفر به‌عنوان تعداد بهینه معرفی شده است، این است که بتوان در مباحث گروهی بهترین وضعیت را داشت.

انتخاب، آموزش و صلاحیت‌های مورد انتظار از ارزیابان، همواره یکی از مسائل جدی مراکز ارزیابی بوده است؛ از این‌رو اغلب مراکز ارزیابی سعی می‌کنند از

متخصصان برای ارزیابی استفاده کنند، البته گاهی ارزیابان از بین ارزیابی‌شدگانی که برای آنها ارتقا پیش‌بینی شده است، انتخاب می‌شوند؛ زیرا اعتقاد بر این است که این افراد، ویژگی‌هایی را که برای موفقیت نیاز است بهتر می‌شناسند. البته طی سال‌های اخیر و با تحقیقات انجام‌شده، تأثیر قابل توجهی از به‌کارگیری این راهبرد در بهبود مراکز ارزیابی گزارش نشده است.

پس از انجام ارزیابی، ارزیابان نتایج ارزیابی را در یک مقیاس عددی برای هر یک از شرکت‌کنندگان امتیازدهی می‌کنند و در صورت وجود اختلاف امتیازات، موضوع بین ارزیابان به بحث گذاشته می‌شود. این مرحله، برای آزمون هر فرد ممکن است تا دو ساعت هم به طول انجامد. آزمون‌هایی که در مراکز ارزیابی برگزار می‌شوند بسته به نوع خصوصیات و ویژگی‌هایی که قرار است اندازه‌گیری شوند، زمان، اهمیت موضوع، تجربه و خلاقیت ارزیابان متفاوت هستند.

اگرچه مرکز ارزیابی در سنجش بعضی از ابعاد ویژگی‌های افراد می‌تواند مؤثر عمل نماید، ولی در عین حال برخی ابعاد دیگر همانند انرژی افراد و استانداردهای مورد نیاز برای انجام کار را نمی‌تواند اندازه‌گیری کند. برای از بین بردن این خلاء، برخی سازمان‌ها و شرکت‌ها از گزارش‌های خود فرد (درباره خودش) و ارزیابی‌های مدیر مافوق، همکاران و زیردستان فرد استفاده می‌کنند. در این روش، شش پرسش‌نامه، که دربرگیرنده ابعاد و تعریف ویژگی‌های خاصی است، به فرد و مدیران مافوق او، همکاران و زیردستانش داده می‌شود تا آنها پس از تکمیل، پاسخ‌ها را مستقیماً برای مرکز ارسال نمایند که این پاسخ‌ها، در آنجا خلاصه و جمع‌بندی می‌شود. در این روش، مشاوران (ارزیابان) با دقت بیشتری حتی می‌توانند تعیین کنند که نگرش هر یک از کسانی که در محیط کار با فرد در ارتباط هستند درباره او چیست و به تبع آن، می‌توانند مشاوره‌های دقیق‌تری ارائه دهند (Byham, 2004, p.9).

در روش‌های جدید و خصوصاً برای جابجایی‌های داخلی مدیران که تعداد داوطلبان اندک است و امکان ایجاد مراکز ارزیابی وجود ندارد، روش انتخاب‌شده به این نحو است که فرد طی دوره‌های نسبتاً طولانی‌تر (دو تا سه هفته) متناسب با وظایفی که برای ارزیابان (که همزمان مدیران خود سازمان نیز هستند) تعیین شده است ملاقات کرده و ارزیابان یک بُعد خاص از ابعادی را که در مرکز ارزیابی نیز مورد سنجش واقع می‌شد، ارزیابی می‌کنند. نهایتاً اینکه ارزیابان در پایان این دوره در یک جلسه بحث و بررسی در خصوص صلاحیت‌های فرد به اجماع^{۱۱} می‌رسند. این روش حتی به سازمان‌های کوچک نیز اجازه می‌دهد که از فواید مراکز ارزیابی در ارتقا و بهبود کارکنان استفاده کنند (Byham, 2004, p.10).

جمع‌بندی اتوماتیک داده‌ها یکی از نتایج تحولات ناشی از استفاده از رایانه در مباحث مدیریتی است. در این فرایند، ارزیابان مشاهدات خود را مستقیماً وارد کامپیوتر می‌کنند و رایانه نیز براساس برنامه‌ای که از قبل برای او طراحی شده است، به فرد امتیاز می‌دهد، سپس رایانه امتیاز خود را با امتیازی که ارزیاب داده است مقایسه نموده و در صورتی که تفاوت محسوسی دیده شود، نتایج مشاهدات را به ارزیاب دوم احاله می‌کند. این فناوری که گاه جایگزین نشست‌های جمع‌بندی ارزیابان نیز شده است تا حد زیادی به مدد استفاده از مدل‌های ریاضی از اعتبار خوبی (گاه تا ۹۰٪) برخوردار است.

همچنین رایانه می‌تواند در پایان کار، گزارش‌ها و بازخورهای مناسب را تهیه و به افراد مورد نظر ارائه دهد. این روش گاه می‌تواند حتی زمان مصرف‌شده توسط ارزیابان را تا نصف تقلیل دهد (Byham, 2004, pp.10-11). آنچه در مراکز ارزیابی و توسعه مهم به نظر می‌رسد توجه به ابعادی (معیارهایی) است که قرار است اندازه‌گیری شوند (لطیفی و مشبکی، ۱۳۸۴، صص ۲۲۹-۲۴۰).

۲. معیارهای انتخاب

اگرچه فرضیه وجود مدیران بالفطره، آشکارا یا به طور ضمنی مورد قبول قرار گرفته است، اما با این وجود، هر رئیس احتمالاً می‌داند که برای انجام عملیات در سطوح مختلف سازمان به انواع مدیران نیازمند است (Katz, 1955, pp.33-42). این تنوع چه از لحاظ سطوح مدیریتی و چه از لحاظ حوزه فعالیت و وظایف مدیران قابل تفکیک می‌باشد، اما همگی آنها به قوه قضاوت صحیح، قدرت اتخاذ تصمیم، توانایی جلب احترام سایرین و... نیازمند می‌باشند (Stryker, 1954, pp.15-29).

با بررسی ادبیات موجود در خصوص معیارهای انتخاب مدیران طی سال‌های قرن بیستم تاکنون معیارهای انتخاب را می‌توان از حیث نوع نگاه، به سه گروه عمده یعنی رویکرد مهارت‌های مدیران، رویکرد نقش‌های مدیران و رویکرد شایستگی‌های مدیران افراز نمود که در این بخش به‌اجمال هر یک از رویکردهای مذکور را توضیح می‌دهیم.

۲-۱. رویکرد مهارت‌های مدیران

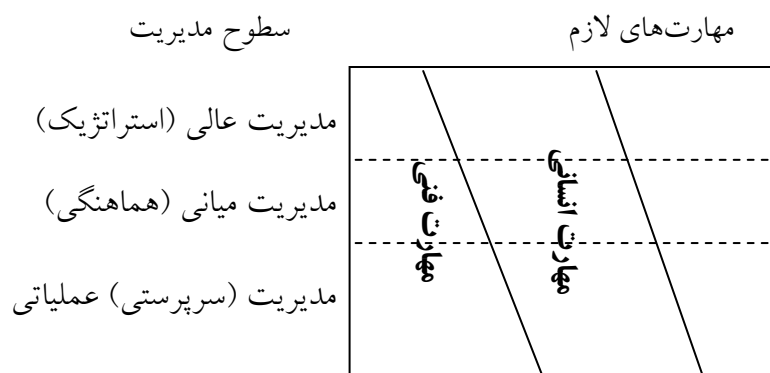
برای اولین بار هنری فایول در سال ۱۹۱۶ در کتاب «مدیریت عمومی و صنعتی» برای مدیران وظایف مدیریتی را مشتمل بر برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل ذکر نمود.

مطالعات فایول توسط برخی از صاحب‌نظران نظیر ارویک و گیولیک ادامه یافت. آنها با استفاده از حرف اول کلمه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارمندیابی، هدایت، همکاری، گزارش‌دهی و بودجه‌ریزی آغاز «POSDCORB» را برای معرفی وظایف مدیریت به کار گرفتند (رضاییان، ۱۳۸۱، ص ۴۷).

فایول در ادامه و به منظور عملیاتی شدن نظرات خود در رابطه با توزیع توانایی در سطوح مدیران، به‌ویژه توانایی‌های فنی یا توانایی‌های خاص مربوط به شغل و وظیفه، ضرایبی را تعیین نمود.

به گفته فایول می‌توان تا حدودی اهمیت نسبی معلومات و توانایی‌های مدیران را برای سطوح و طبقات مختلف مشاغل در سلسله‌مراتب سازمانی نشان داد. فایول ضرایب جدول خود را موارد قطعی و مختومه تلقی نکرد و آنها را منعکس‌کننده عقاید شخصی خویش قلمداد نمود. فایول در مقایسه با تیلور به مشکلات رده‌های بالاتر مدیریت، کارایی و تفکیک وظایف در سازمان توجه داشت، در حالی که تیلور به مسائل کارگاهی و قدرت تولید (بهره‌وری) توجه می‌کرد. از نظر فایول، اصول مدیریت شمول عام دارند و در همه سازمان‌های خدماتی، دولتی، صنعتی و بازرگانی مصداق پذیرند (سیدجوادین، ۱۳۸۲، صص ۷۱-۷۷).

رابرت کتز در سال ۱۹۵۵ در مقاله‌ای تحت عنوان «مهارت‌های مدیر اثربخش (مؤثر)» که در نشریه هاروارد بیزینس ریویو به چاپ رسید، مهارت‌های مدیران را متذکر شده است. مطابق نظر کتز، مدیران به سه نوع مهارت فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند.



شکل ۲: مهارت‌های مدیریتی لازم در سطح مختلف سازمانی از دیدگاه کتز

هارولد کونتز و همکارانش علاوه بر مهارت‌های مطرح‌شده توسط کتز، مهارت دیگری تحت عنوان «مهارت طراحی و حل مسئله» را نیز مطرح کردند. این مهارت، بیان‌کننده توانایی حل مسائل به طریقی است که منافع سازمان را در بر داشته باشد. هارولد کونتز و همکارانش در کتاب خود، ادعا می‌کنند که مهارت طراحی و حل مسئله بیشتر مربوط به مدیران سطح عالی است. گریفین در سال ۱۹۸۷ علاوه بر چهار مهارت مطرح‌شده، دو مهارت دیگر تحت عنوان «مهارت تجزیه و تحلیل» و «مهارت تشخیص» را به مجموعه مهارت‌های مدیر اضافه نمود. بر این اساس، مدیران بایستی توانایی تجزیه و تحلیل مسائل را داشته باشند؛ آنان بایستی قادر باشند موقعیت‌های پیچیده را شناسایی کنند و عوامل مرتبط بدان را تجزیه و تحلیل نمایند و بدین ترتیب از موقعیت‌های ایجادشده کمال بهره را بجویند. همچنین مهارت تشخیص، مدیران را قادر می‌سازد که یک وضعیت یا موقعیت را درک نمایند ولی مهارت تجزیه و تحلیل، به مدیران امکان می‌دهد که آنچه را در یک وضعیت باید انجام دهند، تعیین نمایند. به عبارت روشن‌تر، مدیر به وسیله تجزیه و تحلیل یک مسئله یا موقعیت نسبت به آن شناخت پیدا می‌کند. به دیگر سخن، مهارت‌های تجزیه و تحلیل و تشخیص، دو روی یک سکه و مکمل یکدیگر هستند. برخی از صاحب‌نظران، علاوه بر مهارت‌های یادشده، مهارت‌های دیگری را نیز مطرح نموده‌اند. مهارت برقراری ارتباطات متقابل شامل مهارت شنود مؤثر و مهارت بازخورد و همچنین مهارت کار گروهی و مهارت کار با رایانه از این قبیل‌اند (عاصمی‌پور، ۱۳۷۱، صص ۶۷-۶۹).

در جمع‌بندی کلی و با عنایت به اهمیت سطوح مختلف مدیریت، نوع سازمان و اقتضائات هر سازمان، مدیران برای عملکرد اثربخش خود نیازمند مهارت‌های عمومی هستند و البته ترکیب این نیاز مشترک و عمومی از مهارت‌ها در سطوح مختلف و در سازمان‌های گوناگون متفاوت است. در مجموع مهارت‌های مورد نظر به شرح زیر تعیین می‌شوند:

- ۱- مهارت فنی؛
- ۲- مهارت انسانی؛
- ۳- مهارت ادراکی؛
- ۴- مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص؛
- ۵- مهارت برقراری روابط متقابل شخصی؛
- ۶- مهارت کار گروهی؛
- ۷- مهارت کار با رایانه.

باید اشاره نمود که در خصوص تقسیم‌بندی مهارت‌ها همچنان عده‌ای معتقدند که همان سه مهارت اصلی مبنا است و عده‌ای دیگر عناصر مختلف را با یکدیگر ترکیب نموده و تقسیم‌بندی‌های متفاوتی ارائه داده‌اند. مقوله‌هایی چون تصمیم‌گیری، مهارت‌های مورد نیاز در طراحی و حل مسئله نیز به‌عنوان مهارت‌های مورد نیاز مدیران طرح می‌گردند؛ اما هم به دلیل نظری و هم به دلیل فنی، می‌توان عنصر تصمیم‌گیری را جزء مهارت تشخیص و تجزیه و تحلیل دانست (عاصمی‌پور، ۱۳۷۱، ص ۸۶).

۲-۲. رویکرد نقش‌های مدیران

از سال ۱۹۷۳ و با انتشار نتایج مطالعات مینتزبرگ بر روی مدیران، نگرش جدیدی نسبت به معیارهای انتخاب مدیران براساس رفتار ایشان ایجاد شد. وی به‌جای توجه به وظایف و مهارت‌های مدیران با ارائه نقش‌های مدیریتی، سعی کرد نگاه ملموس‌تری به رفتار مدیران به وجود آورد. هنری مینتزبرگ با مطالعه منظم فعالیت‌های پنج مدیر اجرایی در سازمان‌های متفاوت به این نتیجه رسید که مدیر به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازد که در چهار دسته نقش‌های روابط فردی یا متقابل شخصی، نقش‌های اطلاعاتی، نقش‌های تصمیم‌گیری و نقش‌های تغییر و دوازده نقش، تشریفاتی، رهبر، رابط، ناظر و گیرنده، منتشرکننده اطلاعات یا نشردهنده، سخنگو، توسعه‌گر و کارآفرین، آشوب‌زدا و مشکل‌گشا، تخصیص‌دهنده منابع، مذاکره‌کننده، نوآفرین و تطابق‌گر قرار

می‌گیرند. البته مینتزربرگ معتقد است که پس از ایفای نقش‌های ده‌گانه اول، زمینه لازم برای ایجاد تغییر و تحول، که از ویژگی‌های تفکیک‌ناپذیر حیات در سازمان‌های امروزی است، فراهم می‌آید (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۳۴).
 بعدها افرادی مثل جک دوکن (۱۹۷۵)، ایزاک آدیزس (۱۹۷۶)، جان کاتر (۱۹۸۲)، رابرت کویین (۱۹۸۳)، فرد لوتانز (۱۹۸۴) و گاری یوکی (۱۹۸۹) در این زمینه نظرات تکمیلی ارائه نمودند (غفاریان، ۱۳۷۹، صص ۴۱-۴۷).

۲-۳. رویکرد شایستگی‌های مدیران

دو رویکرد قبلی سعی می‌کردند آنچه را واقعاً مدیر انجام می‌دهد، معرفی کنند (رویکرد گذشته‌نگر) و سپس مهارت‌های لازم را از احتیاجات و لوازم شغل کسب کنند. بیشترین تمرکز بر روی شغل یا نقش یک مدیر بود. این مسئله را می‌توان به‌عنوان نوعی رویکرد تجزیه و تحلیل شغلی در نظر گرفت که در اصل همان رویکرد استانداردها می‌باشد. مک کلند در اوایل سال ۱۹۷۳ به این نتیجه رسید که روش‌های معهود، عملکرد شغلی یا موفقیت در زندگی را به‌خوبی پیشگویی نکرده است. او اظهار داشت که عملکرد شغلی باید از طریق شایستگی^{۱۲} پیشگویی شود.

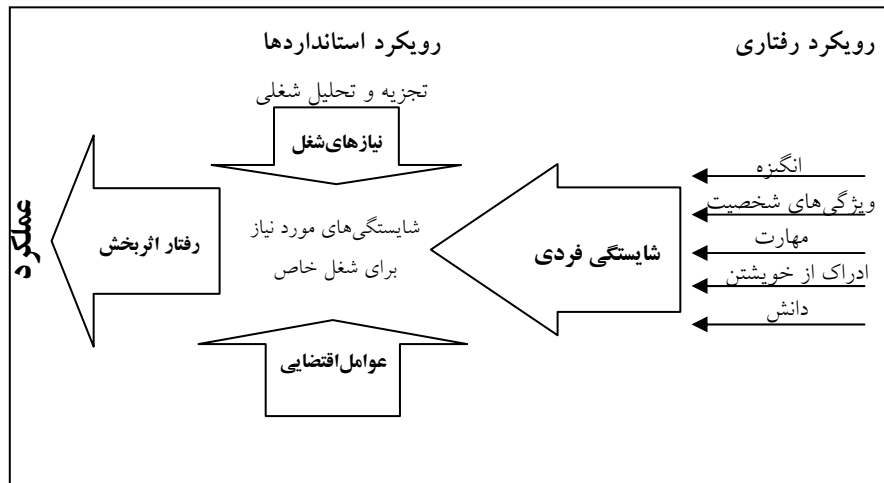
از ادبیات مرکز ارزیابی به نظر می‌رسد که شایستگی و عملکرد شغلی از طریق مشاهده موقعیت‌های واقعی شغلی یا در مراکز سنجش و ارزیابی، بهتر سنجیده و پیشگویی می‌شود. این واقعیت منجر به علاقه قابل ملاحظه‌ای در شناسایی شایستگی‌های مرتبط با عملکرد مدیریتی موفق، در ۱۰ تا ۲۰ سال اخیر شده است.

ادبیات این رویکرد، به سه مقوله عمده رفتاری (مانند بویاتزیس، ۱۹۸۲؛ شرودر، ۱۹۸۹؛ کوکریل، ۱۹۸۹ و دولویکز، ۱۹۹۸)، استاندارد و اقتضایی (مانند مورگان، ۱۹۸۸؛ تامپسون، ۱۹۹۶؛ چانگ، ۱۹۹۷) نسبت به شایستگی‌های مدیریتی اشاره می‌کند. هدف تمام این رویکردها بهبود عملکرد مدیریتی از طریق شناخت شایستگی‌های مرتبط با عملکرد مدیریتی (رویکرد آینده‌نگر) می‌باشد (Iverson, 2000, pp.2-50). این سه رویکرد

بر این موضوع که چه نوعی از شایستگی‌ها برای عملکرد شغلی اثربخش مورد نیاز است، تأکید دارند. سه مقوله مذکور به ترتیب مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار را شایستگی فردی، نیازهای شغل و عوامل وضعیتی می‌دانند.

همان‌طور که در نمودار نشان داده شده است، سه رویکرد را می‌توان در یک مدل خلاصه نمود، به طوری که هر یک از رویکردها بر اینکه چه نوعی از شایستگی‌ها برای عملکرد مدیریتی اثربخش مورد نیاز است، اثر خواهند گذاشت.

رویکرد رفتاری بیشتر بر روی فرد و اینکه چه نوعی از شایستگی‌های فردی با عملکرد عالی ارتباط دارد، متمرکز می‌باشد. کم و بیش مسلم فرض می‌شود شخصی که شغلی را برعهده می‌گیرد، دارای مهارت‌های فنی و مربوط به شیوه عمل یا لیاقت برای تصدی آن شغل می‌باشد. این سطح به‌عنوان نوعی از شایستگی سطح اول یا شایستگی اساسی و یا شایستگی آستانه شناخته می‌شود که برای گرفتن شغل ضروری می‌باشد. فقدان بعضی از ضروریات اساسی شغل، باعث عملکرد پایین خواهد شد، مشروط به اینکه شایستگی اساسی به سطح معینی رسیده باشد، در این صورت نمی‌توان بین اجراکنندگان عالی و متوسط تمایز قائل شد. رویکردی که توسط محققانی مانند بویاتزیس (۱۹۸۲)، شرودر (۱۹۸۹)، کوکریل (۱۹۹۳) مطرح شد، توانایی شناسایی شایستگی‌های مدیریتی را که مرتبط با عملکرد مدیریتی عالی باشد، مطرح می‌نماید. اگرچه آنها روش‌های تحقیقی متفاوتی را به کار برده‌اند، ولی یافته‌های آنها در مطالعات مختلف، بسیار شبیه و مشترک می‌باشد. این شایستگی‌ها نوعاً در پنج دسته کنترل ذهنی - اطلاعاتی، موفقیت - نتیجه‌گرایی، مدیریت و رهبری، شایستگی‌های انگیزشی - میان‌فردی و شایستگی‌های شخصی قرار می‌گیرند (Iverson, 2000, pp.2-50).



شکل ۳: ترکیب سه رویکرد شایستگی‌های مدیریتی
(Iverson, 2000, p.20)

اهمیت نسبی شایستگی‌های مختلف واضح و روشن نیست؛ لذا ممکن است تحت‌تأثیر عوامل وضعیتی یا تقاضاهای شغلی قرار گیرند. اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) به شایستگی‌ها در مدل‌شان، وزن‌های مختلفی داده‌اند، این وزن‌ها براساس تکرار و کثرت وقوع یک شایستگی معین در مطالعات مختلف به آن (شایستگی) داده شده است نه اینکه تا چه اندازه این شایستگی برای عملکرد شغلی مهم است. اگرچه عموماً پذیرفته شده که تقاضاهای شغلی و عوامل وضعیتی بر اینکه چه نوعی از شایستگی‌ها مورد نیاز عملکرد شغلی اثربخش است تأثیر می‌گذارند، ولی عده‌ای از محققان بر این سؤال عمیقاً تأکید کرده‌اند. نقطه ضعف عمده تمرکز اولیه بر شایستگی فردی این است که ممکن است تأثیری که شرایط و جو حاکم بر انجام عملکرد دارد، نادیده گرفته شود، یا

اینکه به بعضی از عوامل مهم دیگر مانند دانش و اخلاقیات به اندازه کافی توجه نگردد. همچنین رویکرد رفتاری می‌تواند به خاطر عمومیت بیش از حد و عدم تشخیص ترکیب شایستگی‌ای که ممکن است از پستی تا پست دیگر تغییر کند، مورد انتقاد قرار گیرد (Spenser&Spenser, 1993, pp139-157).

براساس یافته‌های بویاتزیس (۱۹۸۲) و نیز اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) و همچنین براساس یافته‌های محققینی که بیشتر رویکرد وضعیتی داشته‌اند (Chong, 1997, pp.9-25)، این نظر تأیید می‌شود که تهیه فهرستی از توانایی‌ها و شایستگی‌هایی که با اکثر مشاغل مدیریتی در تمام سطوح و در سرتاسر مرزهای ملی مرتبط باشد، امکان‌پذیر است.

رویکرد استاندارد به منظور تضمین سطح کیفی مطمئن و معینی از عملکرد، بر نیازهای شغلی تمرکز کرده است، در حالی که رویکرد رفتاری شناسایی شایستگی فردی مرتبط با عملکرد عالی را کانون تمرکز خود قرار داده است. در رویکرد وضعیتی، محققان عمدتاً مطالعات تطبیقی انجام داده‌اند، به گونه‌ای که نتایج به‌دست‌آمده در کشور یا نوعی از سازمان‌شان را با یافته‌های دیگر کشورها مقایسه کرده‌اند. البته علاوه بر این سه رویکرد عمده، رویکردهای دیگری نیز وجود دارند که جای دادن آنها در مقولات مذکور مشکل است؛ عقلانیت تکنیکی شون و فراشایستگی‌های هایلند و نوردهاگ از این قبیل‌اند (Iverson, 2000, pp.2-50).

۲-۴. جمع‌بندی رویکردهای انتخاب مدیران

اگرچه سه رویکرد مهارت مدیران، نقش مدیران و شایستگی مدیران همچنان در سازمان‌ها مورد توجه و استفاده‌اند، ولی این نکته قابل توجه است که (۱) هریک از این رویکردها از دیدگاه‌های متفاوتی به مدیران توجه نموده‌اند به نحوی که هریک را می‌توان قرائتی متفاوت از معیارهای انتخاب مدیران دانست، (۲) برخی از این معیارها در نگاهی میان‌رویکردی، همپوشانی داشته و آنها را می‌توان تأویلی از یکدیگر دانست،

۳) اینکه در رویکردهای متأخر، عوامل محیطی پررنگ‌تر شده‌اند که در رویکرد اول وجود ندارد.

در رویکردهای مذکور، وزن خاصی برای معیارها تعیین نشده است، اگرچه در رویکردهای اولیه برای هر یک از معیارها درجه‌ای از اهمیت به صورت مبهم و عمدتاً در قالب شکل و نمودار نشان داده می‌شد، ولی در رویکردهای متأخرتر به این موضوع به طور کلی پرداخته نشده است، گویی این مهم، به خود سازمان‌ها و به صورت اقتضایی واگذار شده است.

همچنان که کریستد اشاره نموده است، حتی رویکرد شایستگی‌ها که به نظر می‌رسد متأخرترین رویکرد باشد، پدیده جدیدی نیست و فقط نوعی دسته‌بندی و واژگان جدیدی است که ارائه شده است و بایستی در کاربرد موازی و هم‌زمان آنها و یا برتری دادن رویکرد متأخر بر متدقیق‌بیشتری نمود (Kierstead, 1998, pp.2-11).

۳. روش بررسی

با بررسی ادبیات موضوع در خصوص معیارهای انتخاب مدیران، در مرحله بعد سعی شد که به صورت دلفی یافته‌های مذکور به صاحب‌نظران عرضه شده و از ایشان خواسته شود رویکرد مختار و یا ترکیب بهینه معیارها را متناسب با وضعیت دستگاه‌های دولتی ایران تعیین نمایند که نهایتاً پس از چندین بار حک و اصلاح، معیارهای زیر به عنوان معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران به صورت زیر تعیین شدند:

الف- خصوصیات و ویژگی‌های فردی: شخصیت فرد، قدرت یادگیری فرد، ادراک و طرز تلقی، انگیزش، ارزش‌ها و مسائل اخلاقی.

ب- توانایی‌های فردی: تحصیلات، تجربه، توانایی‌های ذهنی، توانایی‌های

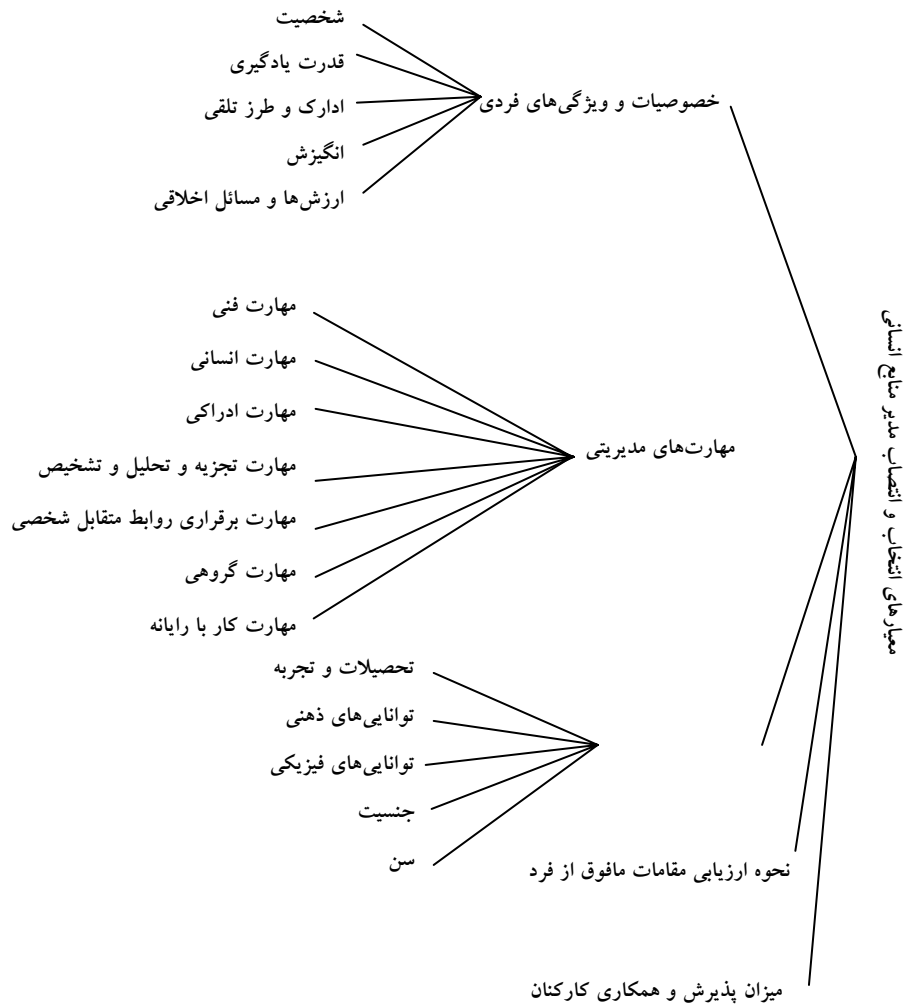
فیزیکی، جنسیت و سن.

ج- مهارت‌های مدیریتی: مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص، مهارت برقراری روابط متقابل شخصی، مهارت کار گروهی و مهارت کار با رایانه.

د- نحوه ارزیابی مقامات مافوق.

ه- میزان پذیرش و همکاری کارکنان.

بدین ترتیب، معیارهای مذکور که تا حدی مشابه مدل معیارهای منتخب میزان موفقیت مدیر که توسط گلوئیک در سال ۱۹۷۷ ارائه شده است (رضاییان، ۱۳۸۱، ص ۲۶) و همچنین مدل عاصمی‌پور (۱۳۷۳) و ایورسون (۲۰۰۰) می‌باشد، تهیه گردید. سپس با جمع‌بندی معیارهای مذکور و براساس نظر خبرگان، به روش دلفی پالایش و در نهایت با استفاده از تکنیک AHP وزن‌دهی شدند. در این مرحله، تعداد شصت پرسشنامه بین اساتید دانشگاهی و مدیران بخش‌های اجرایی در حوزه اداره منابع انسانی بخش دولتی توزیع شد و نهایتاً نتایج زیر به دست آمد.



شکل ۴: معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی (لطیفی، ۱۳۸۴، ص ۱۷۳)

براساس بررسی‌های صورت‌گرفته، مهم‌ترین معیارهای اصلی انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی دولتی و در سطوح مختلف مدیران عالی، میانی و پایه در جدول زیر آمده است.

مدیران پایه		مدیران میانی		مدیران عالی	
۰/۲۸	مهارت‌های مدیریتی	۰/۳۱	خصوصیات و ویژگی‌های فردی	۰/۲۹	مهارت‌های مدیریتی
۰/۲۶	خصوصیات و ویژگی‌های فردی	۰/۲۷	مهارت‌های مدیریتی	۰/۲۵	خصوصیات و ویژگی‌های فردی
۰/۱۸	توانایی‌های فردی	۰/۱۸	توانایی‌های فردی	۰/۲۱	توانایی‌های فردی
۰/۱۵	میزان پذیرش و همکاری کارکنان	۰/۱۴	میزان پذیرش و همکاری کارکنان	۰/۱۶	میزان پذیرش و همکاری کارکنان
۰/۱۴	نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق با فرد	۰/۱۱	نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق با فرد	۰/۱۰	نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق با فرد

جدول ۳: ضریب اهمیت معیارهای اصلی انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی

براساس نتایج به‌دست‌آمده، مهم‌ترین عامل مؤثر در انتخاب مدیران عالی و پایه منابع انسانی بخش دولتی از نظر خبرگان، مهارت‌های مدیریتی و کمترین عامل مؤثر،

نحوه ارزیابی و تعامل مقام مافوق می‌باشد. همچنین مهم‌ترین عامل در انتخاب مدیران میانی خصوصیات و ویژگی‌های فردی و کمترین عامل مؤثر، نحوه ارزیابی و تعامل مافوق از فرد است.

وزن معیارهای فرعی خصوصیات و ویژگی‌های فردی					
مدیران پایه		مدیران میانی		مدیران عالی	
۰/۳۱	ارزش‌ها و مسائل اخلاقی	۰/۲۶	ارزش‌ها و مسائل اخلاقی	۰/۳۲	ارزش‌ها و مسائل اخلاقی
۰/۲۱	انگیزش	۰/۲۲	انگیزش	۰/۲۰	انگیزش
۰/۱۸	قدرت یادگیری	۰/۲۰	شخصیت	۰/۱۹	شخصیت
۰/۱۷	شخصیت	۰/۱۸	قدرت یادگیری	۰/۱۶	ادارک و طرز تلقی
۰/۱۴	ادارک و طرز تلقی	۰/۱۴	ادارک و طرز تلقی	۰/۱۳	قدرت یادگیری

جدول ۴: ضریب اهمیت معیارهای فرعی خصوصیات و ویژگی‌های فردی مؤثر در انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی

براساس نتایج به‌دست‌آمده، مهم‌ترین عامل در معیار اصلی، خصوصیات و ویژگی‌های فردی در همه سطوح ارزش‌ها و مسائل اخلاقی و سپس انگیزش افراد می‌باشد و این در حالی است که قدرت یادگیری و ادراک و طرز تلقی در پایین‌ترین سطوح قرار می‌گیرند. از سوی دیگر، براساس نظر خبرگان، سن افراد کم‌اهمیت‌ترین عامل در معیار توانایی‌های فردی است و در مقابل، تجربه و توانایی‌های ذهنی از درجه اهمیت بیشتری برخوردارند.

وزن معیارهای فرعی توانایی‌های فردی					
مدیران پایه		مدیران میانی		مدیران عالی	
۰/۲۸	تجربه	۰/۲۸	توانایی‌های ذهنی	۰/۲۸	تجربه
۰/۲۴	تحصیلات	۰/۲۵	تجربه	۰/۲۷	توانایی‌های ذهنی
۰/۲۳	توانایی‌های ذهنی	۰/۲۱	تحصیلات	۰/۲۱	تحصیلات
۰/۱۲	توانایی‌های فیزیکی	۰/۱۲	توانایی‌های فیزیکی	۰/۰۹	جنسیت
۰/۰۷	جنسیت	۰/۰۸	جنسیت	۰/۰۸	توانایی‌های فیزیکی
۰/۰۶	سن	۰/۰۶	سن	۰/۰۷	سن

جدول ۵: ضریب اهمیت معیارهای فرعی توانایی‌های فردی موثر در انتخاب و انتصاب مدیران

در معیارهای فرعی مهارت‌های فردی، مهارت انسانی از بالاترین وزن در هر سه سطح مدیریت برخوردار است، در حالی که مهارت کامپیوتری از کمترین میزان اهمیت در این سه سطح، برخوردار می‌باشد.

وزن معیارهای فرعی مهارت‌های فردی					
مدیران پایه		مدیران میانی		مدیران عالی	
۰/۲۴	مهارت انسانی	۰/۲۷	مهارت انسانی	۰/۲۳	مهارت انسانی
۰/۱۷	مهارت ادراکی	۰/۱۹	مهارت ادراکی	۰/۲۲	مهارت ادراکی
۰/۱۶	مهارت برقراری روابط متقابل شخصی	۰/۱۷	مهارت برقراری روابط متقابل شخصی	۰/۲۰	مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص
۰/۱۵	مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص	۰/۱۴	مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص	۰/۱۴	مهارت برقراری روابط متقابل شخصی
۰/۱۳	مهارت فنی	۰/۱۲	مهارت گروهی	۰/۱۱	مهارت گروهی
۰/۱۰	مهارت گروهی	۰/۰۶	مهارت فنی	۰/۰۵	مهارت فنی
۰/۰۶	مهارت کامپیوتری	۰/۰۵	مهارت کامپیوتری	۰/۰۴	مهارت کامپیوتری

جدول ۶: ضریب اهمیت معیارهای فرعی مهارت‌های فردی انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این مقاله تلاش شد که الزامات فرایندی- ساختاری و معیارهای مناسب برای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی مورد بررسی قرار گیرد. به نظر می‌رسد با توجه به جایگاه و اهمیت نقش مدیران منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی، بایستی معیارهای ایشان به صورت ویژه بررسی شود، به نحوی که احتمال بروز فضای بی‌اعتمادی و ادراک بی‌عدالتی در سازمان‌ها را کاهش دهد.

با بررسی‌های صورت‌گرفته و تجربیات برخی از کشورهای پیشرو، مشخص شد که استفاده از مراکز ارزیابی و بهسازی نیروی انسانی به دلیل رویکرد فعال به شناسایی نیروهای مستعد در سازمان، برخورداری از نظر اجماعی و کارشناسانه و همچنین ارائه مشاوره و راهکارهای لازم آموزشی و بهسازی، سازوکار مناسبی برای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی است.

همچنین معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی، براساس تکنیک AHP بررسی و ارزیابی شده‌اند. مهم‌ترین معیار در انتخاب مدیران عالی و پایه منابع انسانی بخش دولتی، مهارت‌های مدیریتی و کمترین عامل مؤثر، نحوه ارزیابی و تعامل مقام مافوق می‌باشد. همچنین مهم‌ترین عامل در انتخاب مدیران میانی خصوصیات و ویژگی‌های فردی و کمترین عامل مؤثر، نحوه ارزیابی و تعامل مافوق با فرد است. براساس نتایج به‌دست‌آمده، مهم‌ترین عامل در معیار اصلی خصوصیات و ویژگی‌های فردی در همه سطوح مدیریتی، ارزش‌ها و مسائل اخلاقی و سپس انگیزش افراد می‌باشد. این در حالی است که قدرت یادگیری و ادراک و طرز تلقی در پایین‌ترین سطوح قرار دارند. سن افراد، کم‌اهمیت‌ترین عامل در معیار توانایی‌های فردی است و در مقابل، تجربه و توانایی‌های ذهنی از درجه اهمیت بیشتری برخوردارند. در معیارهای فرعی مهارت‌های فردی، مهارت انسانی از بالاترین وزن در هر سه سطح مدیریت برخوردار است و این در حالی است که مهارت کامپیوتری کمترین میزان اهمیت را در این سه سطح دارا می‌باشد. در نهایت اینکه می‌توان ارزش‌ها و مسائل اخلاقی را مهم‌ترین معیار و مهارت رایانه‌ای را کم‌اهمیت‌ترین معیار برای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی تلقی نمود.

یادداشت‌ها:

- 1- human resource planning
- 2- career planning
- 3- succession planning
- 4- Assessment and development centers

- 5- Mental ability tests
- 6- Constructed interviews
- 7- In- Basket exercises
- 8- Real Role Play
- 9- Management games
- 10- Group discussion
- 11- Consensus
- 12- Competency

کتابنامه

- رضاییان، علی (۱۳۸۱)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: انتشارات سمت.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات سمت، چاپ هفتم.
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی و سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۲)، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، *مبانی سازمان مدیریت*، تهران: نشر نگاه دانش.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، تهران: نشر نگاه دانش.
- عاصمی‌پور، محمدجواد (۱۳۷۱)، *طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران با جهت‌گیری بهبود مدیریت دولتی (موضوع بند ۸ اهداف برنامه ۵ ساله اول)*، پایان‌نامه دکتری مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت، دانشگاه تهران.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹)، *شایستگی‌های مدیریتی*، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- «قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶/۸/۲۹)»، *روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران*، سال ۶۳، شماره ۱۸۲۷۱.
- لطیفی، میثم (۱۳۸۳)، *شناسایی و وزن‌دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع).
- لطیفی، میثم و مشبکی، اصغر (۱۳۸۴)، «ایجاد مراکز ارزیابی، مهم‌ترین گام برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در بخش دولتی ایران»، تهران: دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- مدیران سایه (۱۳۷۷)، تهران: شرکت برق منطقه‌ای تهران.
- Ballantyne, Iain, Poah, Nigel (2004), *Assessment and development centers*, 2ed, England: Gower.

- Bohlander, George W. (1998), *Managing Human Resource*, 11th ed., USA: south-western college publishing.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Byham, William C. (2004), "The Assessment Center method, Application, and Technologies", <http://assessmentcenters.org/articles>.
- Chong, E.(1997), "A Comparative Study of the Managerial competences and Performance of British Managers and Singaporean Public Sector Managers", *Henley working Paper*.
- Cockerill, A. P., Schroeder, H. M. & Hunt, J. W. (1993). "Validation Study into the High Performance managerial Competencies", *London Business School*.
- Iverson Ole I. (2000), "Managing people towards a multicultural workforce", presented at the 8th world congress on Human Resource Management, Paris.
- Katz, Robert L. (1955), "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business review*, Vol. 33, No 1.
- Kierstead, James (1998), "Competencies and KSAO's", *Public Service Commission of Canada*.
- Lowery, Philip E. (1996), "A Survey of the Assessment center process in public sector", *personnel management*, vol. 25, No 3.
- McClelland, D. (1976), *A guide to job competence assessment*, Boston: McBer and Co.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial work*. New York:Harper Row.
- Munchus, Geroge, McArthur, Barbara, "Revisiting the historical use of the assessment centre in management selection and development", *Journal of Management Development*, Jan 1991 vol.10 No.1 pp.5-9.
- Schroder, H.M. (1989), *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Iowa: Kendal/Hunt, Dubuque.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Stryker, Perrin (1954), *The Growing Pains of executive Development*, Advanced Management.

بررسی میزان پایداری به اصول اخلاقی سیستم‌های اطلاعاتی مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه شهید چمران

تاریخ دریافت: ۸۷/۲/۵

تاریخ پذیرش: ۸۷/۵/۱۵

عبدالحسین نیسی*

محمد طالاری**

رسول غلامزاده***

چکیده

در دنیای فرایچیده و فرا مدرن امروزی، نقش سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تأثیر انکار ناپذیر آن بر جامعه و سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست. سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها نیز از این امر مستثنا نیستند و به اطلاعاتی صحیح، دقیق و روزآمد نیاز دارند که بر مبنای آن بتوانند تصمیماتی خردمندانه و درست بگیرند. در این رهگذر رعایت اصول اخلاقی در استفاده از این سیستم‌های اطلاعاتی، امری مهم و حیاتی است. پژوهش حاضر به بررسی پایداری کارکنان دانشگاه شهید چمران به اصول اخلاقی در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی می‌پردازد. روش تحقیق، توصیفی-تحلیلی است و جامعه آماری آن کارشناسان و کارکنان اداری دانشگاه شهید چمران می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه و از روش مصاحبه بدون ساختار نیز برای گردآوری داده‌های کیفی استفاده شده است.

واژگان کلیدی

اخلاق، اصول اخلاقی، سیستم‌های اطلاعاتی، اصول اخلاقی سیستم‌های اطلاعاتی، دانشگاه شهید چمران، کارکنان دانشگاه شهید چمران

Aneysi@scu.ac.ir

Md.talari@gmail.com

R.ghollamzadeh@gmail.com

* مربی گروه مدیریت دانشگاه شهید چمران اهواز

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران اهواز

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران اهواز

مقدمه

انجام درست کارها از عهده سازمان‌هایی بر می‌آید که مجهز به نظام اداری سالم باشند. سازمان‌های دارای نظام اداری سالم قادر به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های درست، بجا و مناسب هستند. سازمان‌های سالم به عنوان موجودات زنده و پویا در محیط می‌توانند متولد شوند و با فراهم شدن امکانات لازم و کافی رشد نمایند و توسعه یابند و از طریق ارائه کالا و خدمات سالم و ارزنده باعث تأمین نیازهای محیطی و تسهیل‌گر فرآیند رشد و شکوفایی جامعه شوند. یکی از نموده‌های سازمان سالم پایبندی کارکنان به اصول اخلاقی در محیط کار می‌باشد (Hilton, 2006, p.46).

با ظهور رایانه‌ها، آن‌ها جزء لاینفک زندگی شده‌اند؛ در نتیجه هم استفاده و هم سوء استفاده از رایانه‌ها در سازمان‌ها به طرز چشمگیری افزایش یافته است. البته منافعی را برای تجارت و متخصصین نیز به اثبات رسیده است، اما سوء استفاده از رایانه‌ها باعث خسارات زیادی برای کسب و کار و جامعه شده است. خسارات مالی سوء استفاده از کامپیوتر در آمریکا سالانه میلیون‌ها دلار تخمین زده شده است. (LaPlant, 1987, p.47)

استراب و نانس بیان می‌دارند که به رغم تلاش سازمان‌ها برای توسعه و اجرای اقدامات امنیتی، سوء استفاده از کامپیوترها می‌رود تا به یکی از مشکلات دهه اخیر تبدیل شود. این حقایق انگیزه مطالعات اصول اخلاقی را افزایش داده است (Straub, 1990, p.45).

اصول اخلاقی^۱ یکی از موضوعات مورد توجه در روان‌شناسی^۲ و کسب و کار عمومی^۳ است. رست معتقد است متغیرهای جمعیت شناختی همچون سن و... به یک محور مهم مرتبط با رشد اصول اخلاقی تبدیل شده است و سایر محققین این عرصه را بررسی کرده و مدل‌هایی برای شرح رفتار اخلاقی پیشنهاد کرده‌اند (Rest, 1979, p.125). مدل‌های در خور توجه بین آن‌ها شامل مدل بومر^۴، مدل اینینگ و کریستنسن و مدل فرل و گرشام می‌باشند. به استثناء مدل بومر، متغیرهای جمعیت شناختی در میان

متغیرهای وارده مدل‌ها نبودند. مدل آن‌ها شامل ادراک و درجه تاثیر صفات فردی (سطح معنویات^۵، اهداف فردی، سازمانی و عوامل انگیزشی، موقعیت و مقام، خودپنداری و...)، محیط فردی (خانواده و گروه همسالان^۶)، محیط حرفه‌ای (رموز رفتاری^۷، نیاز به اجازه^۸، جلسات تخصصی)، محیط کاری (اهداف شرکت، خط مشی‌های تعیین شده، فرهنگ شرکت)، دولت و محیط قانونی (قوه مقننه، مجریه و سیستم‌های قضایی) و محیط اجتماعی (ارزش‌های مذهبی، ارزش‌های انسانی، فرهنگی و اجتماعی) با فرایند تصمیم‌گیری (کسب اطلاعات، پردازش اطلاعات، فرایند شناختی، پاداش‌ها و زیان‌های درک شده) برای تعیین رفتارهای اخلاقی یا غیراخلاقی است (Ferrell et al, 1985, p.87; Bommer, 1987, p.265; Ening et al, 2006, p.401).

اطلاعات یک کالای بسیار شخصی است، که حاصل از فکر انسان‌ها برای انجام چیزی به وجود می‌آید (Whitman et al, 1999, p.673). به همین خاطر، هر فرهنگ معیارهای توسعه یافته‌ای برای تشخیص استفاده درست و غلط از اطلاعات دارد. این معیارها را اصول اخلاقی اطلاعات^۹ نامیده می‌شود (Thome et al, 2002, p.1). هیلر^{۱۰} از اصول اخلاقی به عنوان تلاش‌هایی برای حفظ ارزش‌ها یا تطبیق اصول یا وظایف به عنوان راهنمایی برای تصمیم‌گیری نام می‌برد (Guthrie, 1997, p.29).

در این مقاله نیز بنا به ضرورت رعایت اصول اخلاقی به بررسی رعایت این اصول در دانشگاه شهید چمران پرداخته و در این راستا سه سوال اساسی مورد بررسی قرار گرفته که عبارتند از: آیا کارکنان از منابع سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه برای سرگرمی استفاده می‌کنند؟ آیا کارکنان از منابع سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه برای مصارف و منافع شخصی، دوستی و یا خانوادگی استفاده می‌کنند؟ آیا کارکنان توسط سازمان برای استفاده از منابع سیستم‌های اطلاعاتی نظارت می‌شوند؟

۱. مبانی نظری

عناصر فرهنگی یک سازمان نمادها، شعائر، داستان‌ها، مناسک و مراسمات، ارزش‌ها، هنجارها و باورهای آن سازمان می‌باشد (Orito et al, 2008, p.161). از آن جایی که اصول اخلاقی سازمان با هدایت باورها، استانداردها و یا آرمان‌ها است که به طور قطعی مشخص می‌کنند در کسب و کار یک سازمان کدام رفتارها خوب و کدامیک بد است؛ این مبحث به فرهنگ سازمانی مرتبط می‌شود. اگر چه لازم نیست همه کارکنان بر روی اصول اخلاقی سازمانی توافق داشته باشند، در عین حال چنانچه اصول اخلاقی سازمانی شامل احکام ارزشی باشد، می‌تواند شکل قانونی به خود بگیرد. در کسب و کارهایی که از کامپیوتر و اینترنت استفاده می‌کند، اصول اخلاقی بازتاب ارزش‌های اخلاقی مدیران، متخصصین اطلاعاتی و کاربران است، که آن‌ها ارزش‌های اخلاقی مدیران ارشد را منعکس می‌کنند و مدیران ارشدی که یک فرهنگ اخلاقی را با ایجاد یک برنامه اخلاقی برای شرکتشان وضع می‌کنند، مسئول فرهنگ سازمانی هستند (Miller et al, 2004, p.256).

در اواسط دهه ۱۹۶۰ یکی از دانشمندان کامپیوتر به نام پارکر به تحقیق در مورد استفاده‌های غیراخلاقی و غیرقانونی از کامپیوتر به وسیله کاربران حرفه‌ای پرداخت. وی اظهار داشت وقتی که افراد وقتی وارد یک مرکز کامپیوتر می‌شوند اصول اخلاقی را دم در جا می‌گذارند. پارکر نمونه‌هایی از جرائم کامپیوتری و سایر فعالیت‌های غیراخلاقی مرتبط با کامپیوتر را جمع‌آوری کرد. در سال ۱۹۶۸ او قواعد اصول اخلاقی در پردازش اطلاعات را منتشر کرد و اولین دستورالعمل رفتار حرفه‌ای بزرگ‌ترین جامعه جهانی علمی - آموزشی را جهت توسعه مهارت‌های فنی و صلاحیت‌های حرفه‌ای متخصصین کامپیوتر پایه‌ریزی کرد (Parker, 1968, p.198).

رشد انفجاری اصول اخلاقی کامپیوتر در دهه ۱۹۹۰ رخ داد که در آن زمان دوره‌های جدید دانشگاهی، روزنامه‌ها، مقالات و کتاب‌های زیادی ظهور پیدا کرد و اصول اخلاقی کامپیوتر به عنوان یکی از مباحث اصلی در تکنولوژی اطلاعات پدیدار

شد. اصول اخلاقی، افراد را به اندیشیدن از طریق گرایش‌ها و باورهایشان ترغیب می‌کند. بنابراین می‌توانند در پیشرفت آنچه مناسب عقایدشان است یا نه، تصمیم بگیرند. در یکی از این تصمیمات افراد باید برای پذیرفتن مسئولیت تمام اعمالشان آماده شوند (Al-A'ali, 2008, p.28). اصول اخلاقی کامپیوتر می‌تواند به عنوان یک طبقه از اصول اخلاق حرفه‌ای مثل اصول اخلاقی پزشکی، اصول اخلاقی قضایی، اصول اخلاقی تدریس و اصول اخلاقی حسابداری تعریف شود. اصول اخلاقی کامپیوتر رشته‌ای پیچیده است زیرا بر پایه قوانینی وضع می‌شود که به سختی قابل نظارت هستند. در عوض رفتاری است فردی، که می‌تواند پنهان شود و قابل اندازه‌گیری نیز نمی‌باشد. این اصول بر پایه حقایق، مفاهیم، سیاست‌ها و ارزش‌های مرتبط با تغییرات پایدار تکنولوژی کامپیوتر و گرایش‌های افراد می‌باشد (Baase, 2003, p.27).

در سال‌های اخیر مطالعات زیادی مسئولیت‌ها و کدهای اخلاقی کاربران تکنولوژی اطلاعات را در موارد کاربردی کامپیوتر بررسی کرده‌اند (Adam, 2001, p.235). کار با کامپیوترها بدون کسب بینش و پیشرفت در زمینه اصول اخلاقی شبیه کشتی بدون قطب نما است. متخصصین کامپیوتر نقش تعیین‌کننده‌ای در مورد اینکه چگونه کامپیوترها بر زندگی اجتماعی و تعاملات تاثیر می‌گذارند، بازی می‌کنند. بنابراین باید به دانش متناسب با رفتار کامپیوتری مجهز باشند (Namlu, 2007, p.205).

در طول دو دهه گذشته بنظر می‌رسد آگاهی از مباحث اخلاقی مرتبط با مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی در بین متخصصان و پژوهشگران افزایش یافته است. به عنوان یک نتیجه از این آگاهی، متخصصین کامپیوتر در سازمان‌ها، تعدادی کدهای حرفه‌ای و اخلاقی ایجاد کرده‌اند. هم متخصصین و هم پژوهشگران برای توجه بیشتر بر رفتار اخلاقی فرا خوانده شدند. سه تن از محققین^{۱۱} سه حوزه مشخص از تحقیقات اخلاقی را شناسایی کردند که شامل انتشار پنهانی^{۱۲}، تخلفات حق تالیف^{۱۳} و استفاده اخلاقی از هوش مصنوعی^{۱۴} می‌باشد (Whitman et al, 1999, p.678).

به هر حال هدف اصول اخلاقی کامپیوتر دسترسی به تصمیمات بر اساس انتخاب‌های اصولی و ملاک‌های اخلاقی قابل دفاع است. از این جهت برای فراهم آوردن نتایج کلی، بر حسب ارزیابی مفهومی، رهنمودهای هنجاری، برنامه‌های آموزشی و... که ممکن است برای تمام رده‌ها به کار روند، پنج رویکرد برای پایه ریزی اصول اخلاقی کامپیوتر در ادبیات به وجود آورده‌اند که عبارتند از: (Floridi, 2002, p.1)

۱- رویکرد عدم وضوح^{۱۵}

۲- رویکرد حرفه‌ای^{۱۶}

۳- رویکرد رادیکال^{۱۷}

۴- رویکرد محافظه کار^{۱۸}

۵- رویکرد ابتکاری^{۱۹}

رویکرد عدم وضوح نقطه شروع میانی و اسلوب شناسی سودمندی را ارائه می‌دهد^{۲۰} که توسعه چهار رویکرد دیگر را تسریع می‌کند. رویکرد حرفه‌ای، دیدگاهی ارزشمند را برای اصول اخلاقی کامپیوتر ارائه می‌دهد، که وقتی موضوعات فرا اخلاقی^{۲۱} مورد بحث هستند، منجر به پذیرش موقعیت نظری^{۲۲} آن می‌شود. رویکرد رادیکال یا تندرو بر اصول اخلاقی نوظهور در مورد کامپیوتر تاکید می‌کند. رویکرد محافظه کار اصول اخلاقی کامپیوتر را به سایر اصول اخلاقی مرسوم مرتبط می‌سازد و رویکرد ابتکاری به استناد رویکردهای قبلی در ارائه یک پاسخ قانع کننده به موضوع از طریق ارائه اصول اخلاقی اطلاعات به عنوان اساس تئوریک اصول اخلاقی کامپیوتر، مربوط می‌شود.

۱-۱. رویکرد عدم وضوح: اصول اخلاقی کامپیوتر نه به عنوان یک رشته علمی واقعی

اصطلاح «رویکرد عدم وضوح» در سال ۱۹۹۱ به وسیله گوتربارن مطرح شد. بر طبق این رویکرد مسائل اصول اخلاقی کامپیوتر یک معمای غیر قابل حل هستند و اصول اخلاقی کامپیوتر خودش یک تجربه بی معنی و بیهوده است که هیچ اساس مفهومی

ندارد. ارزیابی تجربی اصول اخلاقی کامپیوتر نشان داد که این رویکرد بیش از حد بدبینانه است (Gotterbarn, 1992, p.75).

۱-۲. رویکرد حرفه‌ای: اصول اخلاقی کامپیوتر به عنوان یک متدولوژی آموزشی

اولین عکس العمل مثبت به خلاء خط مشی، درخواست از متخصصین کامپیوتر برای داشتن مسئولیت اجتماعی بوده است. توسعه یک رویکرد اخلاقی - حرفه‌ای برای اصول اخلاقی کامپیوتر که بر روی نیازهای آموزشی تاکید می‌کند در بین سایر تفکرات نیز وجود دارد. بر طبق رویکرد حرفه‌ای اصول اخلاقی کامپیوتر باید افراد را با مسئولیت‌هایی که در شغل‌شان دارند، اصول و روش‌های مورد استفاده برای موضوعات اخلاقی غیر فنی مرتبط با شغل، توسعه برخی مهارت‌های پیش‌گستر^{۲۳} برای کاهش احتمال مشکلات اخلاقی آینده، ارزش‌های اخلاقی و قوانین مرتبط با سوء استفاده حرفه‌ای آشنا کرد (Gotterbarn, 1992, pp.75-80). این دیدگاه استدلال می‌کند که هیچ تفاوت نظری ژرفی بین اصول اخلاقی کامپیوتر و سایر اصول اخلاقی حرفه‌ای مثل اصول اخلاقی تجارت^{۲۴}، اصول اخلاقی پزشکی^{۲۵} یا اصول اخلاقی مهندسی^{۲۶} وجود ندارد. فقط یک تنوع در زمینه آموزشی است از جمله برتری‌های این رویکرد تاکید بر اهمیت حیاتی آموزش اصول اخلاقی کامپیوتر است (Floridi, 2002, p.4).

۱-۳. رویکرد رادیکال: اصول اخلاقی کامپیوتر به عنوان یک رشته علمی منحصر بفرد^{۲۷}

بر طبق این رویکرد وجود یک خط مشی و خلاء مفهومی نشان می‌دهد که اصول اخلاقی کامپیوتر با مباحث کاملاً منحصر بفرد سر و کار دارد و به یک رویکرد کاملاً جدید نیاز دارد. این رویکرد بیان می‌کند که اصول اخلاقی کامپیوتر باید به عنوان یک رشته علمی درخور مطالعه وجود داشته باشد، به خاطر اینکه می‌تواند توانایی سودمندی برای اهداف اجتماعی عرضه کند. به همین دلیل باید یک قلمرو منحصر به فرد برای

اصول اخلاقی کامپیوتر متمایز از قلمرو آموزش اخلاقی، حتی متمایز از سایر اصول اخلاقی کاربردی و حرفه‌ای وجود داشته باشد (Floridi, 2001, p.18).

۱-۴. رویکرد محافظه کار: اصول اخلاقی کامپیوتر به عنوان اصول اخلاقی کاربردی

از زمانی که این رویکرد اصول اخلاقی کامپیوتر را به عنوان وجه مشترک بین فن آوری اطلاعات و ارتباطات مرتبط با مشکلات اخلاقی و اصول اخلاقی اساسی ارائه کرد از همه مزایای مرتبط با یک پایگاه نظری قوی برخوردار شد. این رویکرد دیدگاه عدم وضوح را رد کرده و معتقد است مسائل اصول اخلاقی کامپیوتر مهم و سزاوار توجه علمی و نظری هستند. این دیدگاه بیان می‌دارد که: اصول اخلاقی کلان کلاسیک، توانایی پر کردن خلاء خط مشی‌ها را دارند و مباحث اخلاقی که به وسیله استفاده از اطلاعات و تکنولوژی ارتباطات بوجود آمده‌اند، فقط گونه‌های جدیدی از مباحث اخلاقی سنتی را ارائه می‌دهند و نمی‌توانند منبع یک تئوری فرا اخلاقی جدید باشند (Naresh, 1999, p.169).

۱-۵. رویکرد ابتکاری: اصول اخلاقی اطلاعات شالوده اصول اخلاقی کامپیوتر

رویکرد امکان‌پذیر سومی برای اصول تئوریک اخلاقی کامپیوتر وجود دارد، که نه محافظه کار است و نه رادیکال، بلکه ابتکاری است. این رویکرد بر اساس مزایای دیدگاه محافظه کار ساخته شده اما آشکارا از ضعف‌هایش به وسیله رد محدودیت‌های رویکرد محافظه کار اجتناب می‌نماید. این دیدگاه برای مسائل اصول اخلاقی کامپیوتر نظیر خط مشی و خلاء مفهومی و مشکلاتی که رویکردهای رادیکال و محافظه کار در توسعه یک دیدگاه فرا اخلاقی منسجم با آن روبرو شدند، قویاً بیان می‌کند که ایجاد محدودیت به وسیله استانداردهای فرا اخلاقی بی‌مورد است و اصول اخلاقی تئوریک کامپیوتر باید به سطوح اصول اخلاقی بزرگتر ترویج داده شوند، زیرا چیزی متمایز و قابل توجه برای بیان مسائل اخلاقی دارند (Floridi, 2002, p.7).

جدیدترین تئوری اخلاقی «اصول اخلاقی ترقی کننده»^{۲۸} نام دارد. این تئوری به ائتلاف بین کارهای جامعه محققین اصول اخلاقی کامپیوتر در سطح بین الملل پرداخته است و نسبت به جایگزین کردن تئوری‌های اخلاقی قدیمی، درک ما را عمیق‌تر و گسترده‌تر می‌کند (Bynum, 2006, p.157). باینوم^{۲۹} در سال ۲۰۰۶ با ترکیب چندین تئوری از کارهای سایر دانشمندان در مورد اصول اخلاقی کامپیوتر تئوری اصول اخلاقی ترقی کننده را ارائه داد. این تئوری بر اساس بینش‌های علمی اخیر در مورد ماهیت موجودیت‌های زنده^{۳۰}، ماهیت انسانی و بنیادین عالم شکل گرفته است. این تئوری را براحتی می‌توان به دو قسمت تقسیم کرد: قسمت اول که اصول اخلاقی ترقی کننده با محوریت انسانی^{۳۱} نامیده می‌شود منحصرأ بر روی انسان - شامل اعمال، ارزش‌ها و ویژگی‌های انسانی - تمرکز کرده است. قسمت دوم که اصول اخلاقی ترقی کننده عمومی^{۳۲} نامیده می‌شود برای هر موجودیت مستقل در برگیرنده افراد به کار می‌رود (Bynum, 2006, p.157). با توجه به تاکیدی که این تئوری بر انسان به عنوان محور اصلی اصول اخلاقی کرده است و نیز مطالبی که در مورد تئوری اصول اخلاقی ترقی کننده مطرح شده است مبنای این مطالعه، تئوری اصول اخلاقی ترقی کننده می‌باشد.

۲. روش انجام پژوهش

نوع تحقیق، توصیفی-تحلیلی و روش مورد استفاده، کمی و کیفی است که در قسمت کمی از پرسشنامه محقق ساخته و در قسمت کیفی از مصاحبه بدون ساختار برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است.

۲-۱. جامعه و نمونه آماری

نمونه آماری تحقیق شامل تعداد ۸۵ نفر از کارکنان اداری دانشگاه شهید چمران که به کامپیوتر و اینترنت دسترسی دارند، بود که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی انتخاب گردیدند. به منظور برآورد حجم نمونه از روش کوکران با احتساب حجم

جامعه و در سطح اطمینان ۹۵٪ استفاده گردید. نمونه اولیه با استفاده از این روش شامل تعداد ۸۰ نفر بود که به منظور افزایش دقت و قدرت تعمیم پذیری نتایج؛ نمونه اولیه به ۱۰۰ نفر افزایش یافت. با این وجود، تعداد نهایی پرسشنامه‌های قابل استفاده ۸۵ عدد بود.

همچنین برای کسب اطلاعات جامع‌تر نظرات ۱۴ نفر از کارشناسان آموزشی و کارکنان اداری از طریق مصاحبه جمع‌آوری گردید. این افراد بر مبنای روش نمونه‌گیری موارد مطلوب که یکی از روش‌های نمونه‌گیری کیفی است انتخاب شده‌اند. ملاک مطلوبیت افراد، میزان دانش، اطلاعات و علاقه آنان به موضوع پژوهش بوده است.

۲-۲. روش جمع‌آوری داده‌ها

با توجه به ماهیت موضوع و روش تحقیق، از دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه برای گردآوری داده‌ها استفاده شد که در مورد هر کدام توضیحات مختصری ارائه می‌گردد:

الف) پرسشنامه: به دلیل فقدان پرسشنامه استاندارد شده در ارتباط با موضوع پژوهش، بر مبنای اطلاعات حاصل از منابع و مقالات مربوط به موضوع و اقتباس از تحقیقی که در سه کشور عمان، کره و آمریکا انجام گرفته است (Hilton, 2006, p.46). پرسشنامه‌ای مرکب از ۲۰ سوال بر مبنای مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت و ۶ سوال برای دستیابی به اطلاعات شخصی پاسخگویان تهیه و تنظیم گردید. سوالات این پرسشنامه در سه بخش تنظیم شده: بخش اول پرسشنامه مربوط به استفاده کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه برای سرگرمی می‌باشد. بخش دوم پرسشنامه مربوط به استفاده کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه برای منافع شخصی و خانوادگی می‌باشد. بخش سوم پرسشنامه نیز مربوط به نظارت دانشگاه بر استفاده کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه می‌باشد.

در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه به تعدادی از صاحب‌نظران و اساتید مربوطه داده شد و از

آن‌ها در مورد هر سوال و در خصوص ارزیابی سوال‌های پژوهش نظر خواهی گردید که به اتفاق پرسشنامه را تایید نمودند. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن با استفاده از نرم افزار SPSS، ۰/۷۹ برآورد شد.

ب) مصاحبه: به منظور غنا و عمق بخشیدن به سوال‌های مورد پژوهش، با ۱۴ نفر از پاسخگویان پس از پر کردن پرسشنامه مصاحبه بدون ساختار به عمل آمد. مصاحبه بدون ساختار یا مصاحبه کیفی، مصاحبه‌ای است که هدف آن جمع آوری توصیف‌هایی در مورد جهان واقعی زندگی مصاحبه شونده در مورد تفسیر معنای پدیده مورد بررسی است (دانایی فر، ۱۳۸۶، ص ۱۷۳). محتوای سوالات مطرح شده در مصاحبه دقیقاً در راستای سه سوال اصلی پژوهش و به خصوص بحث نظارت بوده است.

۲-۳. روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ابتدا به منظور مقایسه توزیع نمره‌های هر یک از مقوله‌های اساسی پژوهش با توزیع نرمال، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که تمامی نمره‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌نمایند. از این رو برای سنجش سه مقوله مورد نظر در این تحقیق، آزمون پارامتری t تک نمونه‌ای استفاده شد. همچنین آزمون‌های تحلیل واریانس یکراهه و توکی برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، وضعیت تاهل، سن و سمت بکار گرفته شد. در مورد آزمون t تک نمونه‌ای، چون واریانس و میانگین کل جامعه در اختیار نبود میانگین نظری یا فرضی ۳ مبنای محاسبه قرار گرفت. انتخاب این عدد به خاطر قرار گرفتن در حد وسط مقیاس پنج لیکرت تا اندازه‌ای توجیه پذیر است.

داده‌های حاصل از مصاحبه با توجه به اهداف پژوهش سازمان داده شد و بر مبنای نکات مشترک مباحث، با استفاده از روش ویرایش کردن^{۳۳} مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مایلر و کراب تری بیان می‌دارند، این سبک ویرایش کردن نامیده می‌شود زیرا مفسر مانند ویرایش‌گری که در پی بخش‌های معنی‌دار، کم و زیاد کردن جملات یا

کلمات، حذف کلمات غیر ضروری در متن است، وارد متن می‌شود(دانایی فر، ۱۳۸۶، ص ۱۷۳).

۳. یافته‌های تحقیق

۳-۱. میزان استفاده کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه برای سرگرمی
 مصادیق استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی سازمان برای سرگرمی را بنا به مشاهدات و مصاحبه‌هایی که با کارکنان انجام شد؛ به سه مورد بازی‌های رایانه‌ای، استفاده از اینترنت برای سرگرمی و وب گردی و نصب برنامه‌ها و نرم‌افزارها برای سرگرمی محدود گردید.

به منظور سنجش سوال اول پژوهش، ۶ سوال فرعی تدوین شد که میزان استفاده کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی سازمان برای سرگرمی را بررسی می‌کند. (جدول ۱)

سوال‌ها	آمار توصیفی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
میزان استفاده از یارانه‌های سازمان برای بازی در ساعات اداری	فراوانی درصد	۴۴	۵/۹	۳/۹	۲	۱	۱/۲۷
میزان استفاده از رایانه‌های سازمان برای بازی بعد از ساعات اداری	فراوانی درصد	۴۵	۵/۹	۲	۳/۹	-	۱/۲۲

۱/۴۵	۱	-	۳	۱۳	۳۴	فراوانی	میزان استفاده از اینترنت برای
	۲	-	۵/۹	۲۵/۵	۶۶/۷	درصد	سرگرمی در ساعات اداری
۱/۳۱	۱	-	۳	۶	۴۱	فراوانی	میزان استفاده از اینترنت برای
	۲	-	۵/۹	۱۱/۴	۸۰/۴	درصد	سرگرمی بعد از ساعات اداری
۱/۲۵	-	۱	۱	۸	۴۱	فراوانی	تعداد برنامه‌هایی که برای سرگرمی بر روی رایانه‌های سازمان در ساعات اداری نصب شده
	-	۲	۲	۱۵/۷	۸۰/۴	درصد	
۱/۱۴	-	-	-	۷	۴۴	فراوانی	تعداد برنامه‌هایی که برای سرگرمی بر روی رایانه‌های سازمان بعد از ساعات اداری نصب شده
	-	-	-	۱۳/۷	۸۶/۳	درصد	

جدول ۱: توزیع فراوانی پاسخ به سؤال اول

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که در بین ابعاد مختلف بیشترین مورد استفاده شده توسط کارکنان برای سرگرمی را استفاده از اینترنت در ساعات اداری با میانگین ۱/۴۵ دارد و بعد از آن نیز استفاده از اینترنت برای سرگرمی بعد از ساعت اداری با میانگین ۱/۳۱ دارا می‌باشد. کمترین مورد استفاده شده نیز مربوط به نصب برنامه بر روی رایانه‌های سازمان برای سرگرمی در خارج از ساعات اداری با میانگین ۱/۱۴ می‌باشد.

sig	df	t	فرض آماری	سوال
			$\mu \leq 3$ H_0	آیا کارکنان از منابع سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه برای سرگرمی استفاده می‌کنند؟
/۰۰۰	۵۰	-۲۵/۷۶۷	$\mu > 3$ H_1	

جدول ۲: آزمون t مربوط به سوال اول

با توجه به جدول ۲، چون مقدار آماره آزمون مشاهده شده در سطح $P < 5\%$ معنی دار نمی‌باشد، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی برای سرگرمی استفاده نمی‌کنند. مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب سمت، سن، تحصیلات، تاهل و سابقه خدمت معنادار نبود. از این رو بین میانگین نظرات پاسخگویان با توجه به متغیرهای یاد شده از لحاظ آماری تفاوت معناداری وجود نداشت. اما t محاسبه شده برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب جنس در سطح اطمینان کوچکتر یا مساوی ۰/۰۵ معنادار بود و نشان داد که پاسخگویان زن و مرد در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای سرگرمی برابر می‌باشند.

داده‌های حاصل از مصاحبه نیز نشان داد که اکثر کارکنان تمایلی به استفاده از رایانه و اینترنت دانشگاه جهت سرگرمی به خصوص پس از پایان ساعت کار اداری ندارند. عده‌ای نیز عدم علاقه و توانایی برای این گونه موارد سرگرمی را دلیل خود برای عدم استفاده عنوان کردند. در بعضی از مشاغل هم کارکنان بدلیل مراجعات مکرر ارباب رجوع عنوان کردند که عملاً وقتی برای سرگرمی در ساعات کاری نداشته و بعد از پایان ساعت کاری هم ترجیح می‌دهند سریعتر محل کار خود را ترک کنند.

۳-۲. میزان استفاده کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه برای مصارف شخصی

یکی دیگر از موارد سوء استفاده از منابع سیستم‌های اطلاعاتی که در اکثر سازمان‌ها مشاهده می‌شود استفاده از رایانه و اینترنت سازمان جهت منافع و مصارف شخصی است؛ که از مصادیق آن می‌توان به استفاده از رایانه‌های سازمان برای انجام کارهای شخصی، ذخیره فایل‌های شخصی روی رایانه‌های سازمان، استفاده شخصی از چاپگر سازمان، استفاده از اطلاعات سازمان در جهت منافع شخصی یا آشنایان و چک کردن ایمیل شخصی با استفاده از اینترنت سازمان نام برد. به منظور سنجش سوال دوم پژوهش، ۹ فرعی سوال تدوین شد که میزان استفاده کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی سازمان جهت مصارف شخصی را بررسی می‌کند.

میانگین	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	آمار توصیفی	سوال‌ها
۱/۴۷	-	-	۶	۱۲	۳۳	فراوانی	میزان استفاده از یارانه‌های سازمان
	-	-	۱۱/۸	۲۳/۵	۶۴/۷	درصد	برای کارهای شخصی در ساعات اداری
۱/۴۵	۱	-	۵	۹	۳۶	فراوانی	میزان استفاده از رایانه‌های سازمان
	۲	-	۹/۸	۱۷/۶	۷۰/۶	درصد	برای کارهای شخصی بعد از ساعات اداری
۱/۳۱	-	-	۴	۸	۳۹	فراوانی	میزان استفاده از رایانه‌های سازمان
	-	-	۷/۸	۱۵/۷	۷۶/۵	درصد	برای چک کردن ایمیل در ساعات اداری
۱/۳۳	۱	-	۳	۸	۳۹	فراوانی	میزان استفاده از رایانه‌های سازمان
	۲	-	۵/۹	۱۵/۷	۷۶/۵	درصد	برای چک کردن ایمیل بعد ساعات اداری
۱/۲۲	-	-	۲	۷	۴۲	فراوانی	میزان استفاده از

						اطلاعات سازمان
			۳/۹	۱۳/۷	۸۲/۴	درصد
		-	-			در جهت مصارف و منافع شخصی
		۱	-	۶	۴۴	فراوانی
۱/۱۸						میزان استفاده از اطلاعات سازمان
		۲	-	۱۱/۸	۸۶/۳	درصد
						در جهت مصارف و منافع خانواده و آشنایان
		۱	-	۸	۴۲	فراوانی
۱/۲۴						میزان استفاده از چاپگر و کاغذهای سازمان برای مصارف شخصی
		۲	-	۱۵/۷	۸۲/۴	درصد
						میزان استفاده از چاپگر سازمان و با کاغذهای شخصی برای مصارف شخصی
۱/۲۹		-	۱	۱۰	۳۹	فراوانی
						میزان ذخیره فایل‌های شخصی در رایانه‌های سازمان
		-	۲	۱۹/۶	۷۶/۵	درصد
						میزان ذخیره فایل‌های شخصی در رایانه‌های سازمان
۱/۵۱		۱	۱	۴	۱۱	فراوانی
		۲	۲	۷/۸	۲۱/۶	درصد

جدول ۳: توزیع فراوانی پاسخ به سؤال دوم

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که بیشترین موارد استفاده شده برای مصارف شخصی مربوط به ذخیره فایل‌های شخصی با میانگین ۱/۵۱ و استفاده از رایانه‌های سازمان برای کارهای شخصی چه در ساعت اداری (میانگین ۱/۴۷) و چه بعد از ساعات اداری (میانگین ۱/۴۵) می‌باشد. کمترین مورد استفاده شده نیز مربوط به استفاده از اطلاعات سازمان جهت منافع دوستان و آشنایان با میانگین ۱/۱۸ و استفاده از اطلاعات سازمان جهت مصارف و منافع شخصی با میانگین ۱/۲۲ می‌باشد.

سوال	فرض آماری	t	df	sig
آیا کارکنان از منابع سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه برای مصارف منافع شخصی استفاده می‌کنند؟	$\mu \leq 3$ H ₀ <hr/> $\mu > 3$ H ₁	-۲۸/۲۲۹	۵۰	/۰۰۰۰

جدول ۴: آزمون t مربوط به سوال دوم

با توجه به جدول ۴ چون مقدار آماره آزمون مشاهده شده در سطح ۵% $P <$ معنی دار نمی‌باشد بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی برای مصارف و منافع شخصی خود و آشنایان استفاده نمی‌کنند. t محاسبه شده برای مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب جنس در سطح اطمینان کوچکتر یا مساوی ۰/۰۵ معنادار بود و نشان داد که پاسخگویان مرد بیشتر از پاسخگویان زن از سیستم‌های اطلاعاتی برای مصارف شخصی استفاده می‌کنند. اما مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب سمت، سن، تحصیلات، تاهل و سابقه خدمت معنادار نبود. داده‌های حاصل از

مصاحبه نیز نشان داد که اغلب کارکنان چک کردن ایمیل شخصی و ذخیره فایل‌های شخصی روی رایانه‌های سازمان را استفاده در جهت مصارف شخصی نمی‌دانستند. هم چنین در مورد استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای منافع و مصارف شخصی کارکنان مایل به انجام آن کار بعد از ساعت اداری بودند.

۳-۳. میزان نظارت دانشگاه بر استفاده کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی

به طبع یکی از مواردی که سو استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی را کاهش می‌دهد نظارت بر کارکنان و کاربران این منابع می‌باشد. این نظارت‌ها می‌تواند به صورت کنترل مستقیم و استفاده از جو و فضای کاری انجام گیرد و یا اینکه با استفاده از امکانات نرم افزاری و سخت افزاری امکان سو استفاده کاربران را به حداقل رساند. به منظور سنجش سوال سوم پژوهش، ۵ سوال فرعی تدوین شد که میزان نظارت سازمان بر حسن استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی را بررسی می‌کند.

سوال‌ها	آمار توصیفی	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
میزان استفاده از رایانه با استفاده از پسوردهای دیگران	فراوانی درصد	۵۰ ۹۸	- -	- -	- -	۱/۰۲
میزان ارائه اطلاعات شخصی دیگران به مافوق بدون اجازه آن‌ها	فراوانی درصد	۴۷ ۹۲/۲	- -	۱ ۲	۱ ۲	۱/۱۸

	۱	-	-	۴	۴۶	فراوانی	میزان ارائه اطلاعات
۱/۱۴	۲	-	-	۷/۸	۹۰/۲	درصد	شخصی دیگران به همکاران بدون اجازه آنها
	۳	۱	۸	۱۴	۲۵	فراوانی	میزان نظارت بر استفاده شخصی
۱/۸۸	۵/۹	۲	۱۵/۷	۲۷/۵	۴۹	درصد	از رایانه و اینترنت در محیط کاری
	۴	۳	۷	۱۱	۲۶	فراوانی	میزان تاثیر جو کاری بر استفاده شخصی از رایانه‌های سازمان
۱/۹۸	۷/۸	۵/۹	۱۳/۷	۶/۲۱	۵۱	درصد	

جدول ۵: توزیع فراوانی پاسخ به سؤال سوم

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که کمترین شاخص مربوط به استفاده از رایانه با استفاده از پسورد دیگران با میانگین ۱/۰۲ می‌باشد، که این امر بدلیل آن است که رایانه‌های دانشگاه فاقد نام کاربری و رمز عبور می‌باشند. بیشترین عامل تاثیر گذار نظارتی مربوط به تاثیر جو کاری با میانگین ۱/۹۸ می‌باشد.

سوال	فرض آماری	t	df	sig
آیا کارکنان توسط سازمان برای استفاده از منابع سیستم‌های اطلاعاتی نظارت می‌شوند؟	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	-۲۲/۰۲۸	۵۰	/۰۰۰۰

جدول ۶: آزمون t مربوط به سوال سوم

با توجه به جدول ۶ چون مقدار آماره آزمون مشاهده شده در سطح $P < 5\%$ معنی‌دار نمی‌باشد بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که از طرف سازمان نظارتی بر استفاده کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی نمی‌شود. اما اغلب کارکنان در مصاحبه‌ها یکی از مهمترین عوامل کنترلی را جو کاری عنوان کردند؛ به طوری‌که افرادی که در اتاق‌های چند نفره کار می‌کردند حضور دیگر همکاران خود را عاملی کنترلی برای عدم سوء استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی می‌دانستند. علاوه بر این مراجعات مکرر دانشجویان نیز در برخی از موقعیت‌های شغلی عاملی بازدارنده تلقی می‌شود.

نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز با وجود اینکه در این دانشگاه نظارت چندانی نیز از نحوه استفاده آن‌ها از سیستم‌های اطلاعاتی نمی‌شود، تا حدود زیادی به استفاده اخلاقی از آن‌ها پایبند هستند. اگر چه در برخی موارد عملاً شرایط لازم برای امکان سوء استفاده از منابع وجود ندارد اما با این اوصاف در کل می‌توان گفت میزان پایبندی به اصول اخلاقی در این جامعه زیاد است و با

توجه به اینکه میزان نظارت مستقیم نیز کم بوده است این رعایت اصول اخلاقی را می‌توان به فرهنگ حاکم بر این کارکنان نسبت داد.

البته در این بین جو کاری نیز تاثیر زیادی در استفاده اخلاقی کارکنان از سیستم‌های اطلاعاتی دارد که در بعضی موارد این جو کاری مربوط به تردد زیاد ارباب رجوع می‌شد که کارکنان اذعان داشتند اگر بخواهند هم وقت استفاده‌های شخصی را ندارد؛ از عوامل دیگر جو کاری می‌توان به تعداد افرادی که در یک اتاق در کنار یکدیگر کار می‌کردند اشاره کرد، به طوری که در اتاق‌های چند نفره میزان استفاده شخصی به مراتب کمتر از اتاق‌های یک یا دو نفره بیشتر بود.

هم چنین مردان و زنان در استفاده از رایانه و اینترنت برای سرگرمی با هم برابر بودند اما کارکنان مرد بیشتر از کارکنان زن از سیستم‌های اطلاعاتی سازمان برای مصارف و منافع شخصی خود و یا آشنایانشان استفاده می‌کردند؛ که این امر نشان دهنده پابندی بیشتر زنان به اصول اخلاقی در محیط کاری می‌باشد.

یادداشت

- 1- Ethics
- 2- psychology
- 3- general business
- 4- Bommer et al
- 5- Moral level
- 6- peer group
- 7- codes of conduct
- 8- licencing requirements
- 9- Information systems ethics
- 10- Hiller
- 11- Dejoie, Fowler, and Paradice [1991]
- 12- privacy issues
- 13- copyright infringements
- 14- the ethical use of artificial intelligence
- 15- no resolution approach(NA)
- 16- Professional Approach (PA)
- 17- Radical Approach(RA)
- 18- Conservative Approach (CA)
- 19- Innovative approach (IA)

- 20- methodologically useful
- 21- metaethical issues
- 22- a theoretical position
- 23- proactive
- 24- business ethics
- 25- medical ethics
- 26- engineering ethics
- 27- a unique discipline
- 28- flourishing ethics
- 29- Bynum
- 30- nature of living things
- 31- Human-Centered FE
- 32- Human-Centered FE
- 33- Editing Approach

کتابنامه

داناایی‌فر، حسن و دیگران، (۱۳۸۶)، *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران، انتشارات صفار-اشراقی، چاپ دوم.

- Adam, A. (2001), "Computer ethics in a different voice", *Information and Organization Journal*, Vol. 11.
- Al-A'ali, M. (2008), "Computer ethics for the computer professional from an Islamic point of view", *Journal of Information, Communication & Ethics in Society*, Vol. 6, No. 1.
- Baase, S. (2003), *A Gift of Fire, Social, Legal and Ethical Issues for Computers and the Internet*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2nd ed.
- Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J. and Tuttle, M., (1987), "A behavioural model of ethical and unethical decision making", *Journal of Business Ethics*, 6.
- Bynum, T.W. (2006), "Flourishing ethics", *Ethics and Information Technology Journal*, Vol. 8, No. 4.
- Eining, M.M. and Christensen, A.L., (2006) "A psychosocial model of software piracy: the development and test of a model", in Dejoie, R., Fowler, G. and Paradice, D., *Ethical Issues in Information Systems*, Boyd & Fraser, Boston, MA,
- Ferrell, O.C. and Gresham, L.G. (1985), "A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing", *Journal of Marketing*, 49.
- Floridi, L. (2001), "Ethics in the Infosphere", *The Philosophers' Magazine*, 6.
- Floridi, L. Sanders, J.W (2002), "Mapping the foundationalist debate in computer ethics", *Ethics and Information Technology*, 4.
- Forcht, K.A., Mason, R.O. and McFarlan, F.W. (1989) "Ethical use of computers: an international perspective", in DeGross, J.I., Henderson, J.C. and Konsynski, B.R., *Proceedings of the Tenth International Conference on Information Systems*, Boston, MA, 4-6 December.

- Gotterbarn, D.W. (1992), "The Use and Abuse of Computer Ethics", *special ethics issue of The Journal of Systems and Software*: www.southernct.edu/organizations/rccs/resources/teaching/teaching_mono/gotterbarn02/gotterbarn02_intro.html.
- Guthrie, R. (1997), "The ethics of telework", *Journal of Information system management*, 14, 4.
- Hilton, T. & etc. (2006), "information systems ethics in the triad", *Journal of computer summery*, 8.
- LaPlante, A., (1987), "Computer fraud threat increasing, study says", *Infoworld Journal*, 18.
- Miller, S. and Wecker, J. (2004), "Privacy, the workplace and the Internet", *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, No. 3.
- Namlu, A.G. and Odabasi, H.F. (2007), "Unethical computer using behavior scale: a study of reliability and validity on Turkish university students", *Computers & Education*, Vol.48, No. 2.
- Naresh, S. (1999), *Ethical Norms for the Information Society*, Proceedings of the First Session of UNESCO's COMEST, Oslo April 1999, Paris: UNESCO.
- Orito, Y. and Murata, K. (2008), "Socio-cultural analysis of personal information leakage in Japan", *Journal of Information, Communication & Ethics in Society*, Vol.6, No. 2.
- Parker, Donn. (1968), "Rules of Ethics in Information Processing", *Communications of the ACM*, 11.
- Rest, J.R., (1979), *Development in Judging Moral Issues*, University of Minnesota Press, Minneapolis, MN.
- Straub, D.W. and Nance, W.D. (1990), "Discovering and disciplining computer abuse in organizations: a field study", *MIS Quarterly*, Vol.14, No. 1.
- Thome, L. and S.B Saunders (2002), "the socio-cultural embeddedness of individuals", *Journal of business of ethical*, 35.
- Tsui, J. and C. Windsor (2001), "some cross-culture evidence on ethical reasoning", *Journal of Business ethics*, 31, 2.
- Whitman, Michael E., Townsend, Anthony M., Hendrickson, Anthony R. (1999), "Cross national Differences in Computer-use Ethics: A Nine-country study", *Journal of International Business Studies*, 30, 4.

بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع)

دکتر سیدعلی علوی*

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۲/۱۱

مهدی مشفق**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۵/۲۲

چکیده

ارزیابی عملکرد افراد و ارزش‌گذاری به کار و خدمات ارائه‌شده از سوی آنها به منظور تشخیص نقاط قوت و ضعف عملکردشان، از دیرباز امری شناخته‌شده بوده است. نگاهی کوتاه به کتاب‌های حوزه مدیریت منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که بیشتر اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت، بر این عقیده‌اند که سازمان‌ها باید پیش از هر تصمیم‌گیری اقدام به ارزیابی کارکنان خود نموده و براساس معیارهای مناسب، توانایی، مهارت، رفتار، شایستگی، عملکرد و استعدادهای بالقوه و بالفعل آنها را مورد سنجش قرار دهند. در میان روش‌های مختلف و متنوع ارزیابی عملکرد کارکنان، روش‌های مبتنی بر ارزیابی رفتارها، چشم‌اندازی جامع نسبت به توانایی‌ها، ویژگی‌های شغلی، رفتار و صلاحیت‌های افراد دارد. در این مقاله به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد آنها تأثیر دارد؟ فرضیه اصلی این تحقیق «وجود رابطه معنی‌دار بین ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و بهبود عملکرد» می‌باشد که به چهار فرضیه فرعی تقسیم شده است. برای تعریف و بیان بهبود عملکرد نیز چهار شاخص «رضایت شغلی»، «تعهد سازمانی»، «عدم تمایل به ترک خدمت» و «گرایش به آموزش» در نظر گرفته شده است.

واژگان کلیدی

ارزیابی عملکرد، مقیاس مشاهده رفتار، بهبود عملکرد، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام صادق(ع)

Alavi@isu.ac.ir

* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه الزهراء(س)

Mahdimoshfegh@gmail.com

** کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

مقدمه

امروزه عامل انسانی به عنوان کلیدی‌ترین و حساس‌ترین عنصر سازمانی محسوب می‌شود و بیشتر تئوری‌های جدید سازمان و مدیریت نیز به چنین عامل حساسی اشاره کرده‌اند؛ لذا به منظور آگاهی از نتایج عملکرد نیروی انسانی، در رابطه با بازده و کارایی مورد انتظار، شاغلان در سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. بدین‌گونه با شناخت نقطه‌ضعف‌های مستخدم، کمبودهای سازمان و نیروهای صدیق و باکیفیت، اقدامات لازم جهت بهسازی به عمل می‌آید (عسگریان، ۱۳۷۰، ص ۱۱۲).

امروزه این واقعیت، ملموس و مشهود است که هر فردی در فرایند سازمانی باید برحسب قابلیت‌ها و توانایی‌های بالفعل در جایگاه واقعی خود واقع شود و به طور مستمر با ارزیابی‌های گوناگون مورد سنجش قرار گیرد. بدین‌گونه است که می‌توان جهت نیل به اهداف تعیین‌شده شغلی و بهبود وضعیت نیروی انسانی و آگاهی از نارسایی‌ها و رفع کاستی‌ها، گام‌های مؤثری برداشت.

بنابراین استقرار یک سیستم مدیریت صحیح در هر سازمان و ایجاد تسهیلات اولیه استفاده از ابزارهای منطقی برای مدیران جهت کنترل کمیّت و کیفیت کار در زمینه‌های مختلف، از جمله مسائل مهمی است که در اداره کردن هر سازمان به‌عنوان شالوده و زیربنای کار مورد بحث قرار می‌گیرد. کاربرد این ابزارها و ایجاد زمینه مناسب برای تحقق بخشیدن به روش‌های مختلف و انطباق آن با نیازهای واقعی سازمان، مدیران را قادر خواهد ساخت تا از منابع موجود در جهت افزایش کارایی و بالا بردن عملکرد کارکنان، بیشترین استفاده را به عمل آورند. از آنجایی که نیل به موفقیت در هر سازمان بستگی به استفاده بهینه از این ابزارهای علمی دارد و ایجاد هماهنگی و تحصیل همکاری‌های لازم را موجب می‌شود، لازم است تا مدیران سازمان‌ها با هوشیاری در جستجوی این قبیل ابزارها باشند و به منظور حفظ و نگهداری نیروی انسانی از آنها استفاده کنند (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۱۲۵).

از میان روش‌های مهم در امر مدیریت منابع انسانی، روش ارزیابی عملکرد دارای ویژگی‌های خاصی است و همواره با جلوه چشمگیری مطرح بوده است. اعمال مدیریت صحیح بدون تجزیه و تحلیل، ارزیابی وظایف و مسئولیت‌ها، و شرایط احراز شغل در یک سازمان، امکان‌پذیر نیست، مگر اینکه با شناخت چگونگی فعالیت هریک از کارکنان و تشخیص نقاط ضعف و قوت و هدایت و آموزش جهت رفع کمبود مهارت‌ها و نارسایی‌ها و افزایش بازدهی و بهره‌وری کارکنان همراه باشد.

بررسی تحقیقات و پایان‌نامه‌های موجود در سازمان مدارک علمی ایران، نشان می‌دهد که تاکنون تحقیقی در خصوص ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) انجام نشده است. البته تحقیقاتی در خصوص نقش ارزیابی عملکرد در بهبود عملکرد، بهسازی نیروی انسانی و... در برخی از دانشگاه‌های کشور انجام گرفته است. یکی از پایان‌نامه‌های موجود در این زمینه، پایان‌نامه‌ای با عنوان «نقش ارزیابی کارکنان در بهبود عملکرد نیروی انسانی» است که در دانشگاه تربیت مدرس و در قلمرو مکانی دانشگاه امام حسین (ع) انجام شده است. محقق در این پایان‌نامه، به این نتیجه رسیده که ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه امام حسین (ع) باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. در تحقیق دیگری که در دانشگاه تهران صورت گرفته است، «نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی» مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین پایان‌نامه دیگری در مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو) تدوین شده است که در آن، «نقش ارزشیابی سالانه در بهبود عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق فارس» بررسی شده است. نتایج این تحقیق نیز به شرح زیر است: (۱) هرچه سن کارکنان افزایش می‌یابد، نظرشان در مورد تأثیر مثبت نقش ارزشیابی در بهبود عملکرد، بیشتر مثبت می‌شود، (۲) مردان بیش از زنان به تأثیر مثبت نقش ارزشیابی در بهبود عملکرد اعتقاد دارند، (۳) در بین دارندگان مدارک تحصیلی، کسانی که دارای

مدرک تحصیلی دیپلم هستند امتیازشان درباره تأثیر مثبت نقش ارزشیابی در بهبود عملکرد از دارندگان دیگر مدارک تحصیلی بیشتر است.

۱. مبانی نظری تحقیق

۱-۱. ارزیابی عملکرد

امروزه متولیان اصلی و اداره‌کنندگان واقعی سازمان‌ها، افراد هستند و سازمان‌ها بدون وجود انسان‌ها نه تنها مفهومی نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد شد. حتی با وجود توسعه و گسترش فناوری‌های نوین در سازمان‌ها و تبدیل شدن آنها به انبوهی از سخت‌افزار در آینده، نقش انسان به‌عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان هرگز از بین نخواهد رفت.

روشن است که سازمان‌ها به منظور نیل به اهداف خاصی ایجاد شده‌اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی، با نحوه عملکرد نیروهای انسانی ارتباط مستقیم دارد. بنابراین، فرایند ارزیابی که تحت عناوین تعیین ارزیابی شایستگی، ارزیابی عملکرد و نظایر آنها در تئوری و عمل مطرح می‌شود، از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با اعمال صحیح این ابزار، نه تنها هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تامین می‌شود (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸، ص ۱). در واقع نظام ارزیابی، وسیله‌ای نظام‌مند برای ارزیابی کارکنان در ابعاد مرتبط با عملکرد به شمار می‌رود تا روشن شود که سازمان‌ها در ازای پرداخت به افراد، چه چیزی به دست می‌آورند. علاوه بر آن، این نظام‌ها بازخور ارزشمندی برای کارکنان و مدیران فراهم می‌سازند و به شناسایی افراد قابل ترفیع و حل مشکلات کمک می‌نمایند. اگر نظام‌های ارزیابی‌کننده، عملکرد کارکنان را منصفانه ارزیابی کنند، نظام‌های پاداش می‌توانند به‌عنوان نیروی قوی انگیزشی در سازمان‌ها به کار روند (عباس‌زادگان و مهروزان، ۱۳۷۵، ص ۲۲۰).

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها از این طریق و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد، این است که اطلاعات ضروری درباره نیروی انسانی شاغل در سازمان جمع‌آوری شود و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کیفیت و کمیت کار کارکنان، اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف (سعادت، ۱۳۷۹، ص ۲۱۴).

ارزیابی عملکرد همانند هر اقدام دیگری از مراحل تشکیل شده است. در شکل ۱، مراحل مختلف ارزیابی عملکرد نشان داده شده است (سعادت، ۱۳۷۹، صص ۲۲۰-۲۲۱).



شکل ۱: فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان

در مرحله اول، باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود. این امر ضروری است؛ زیرا به ندرت می توان سیستم واحدی برای ارزیابی کارکنان طراحی نمود که تمام جوانب را در نظر بگیرد. برای مثال، ممکن است در یک سازمان، هدف اولیه ارزیابی عملکرد، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان باشد و در سازمانی دیگر، سنجش افراد برای اتخاذ تصمیماتی درباره افزایش پرداخت یا ترفیع مقام به عنوان هدف اولیه در نظر گرفته شود، بنابراین باید اهداف ویژه ای که نظام ارزیابی عملکرد برای نیل به آن طراحی و اجرا می گردد، مشخص شود؛ چراکه موارد بسیاری را می توان یافت که به

دلیل نامعلوم بودن اهداف، سیستم ارزیابی، درست طراحی نشده یا درست اجرا نگردیده است.

در مرحله دوم، باید برای کارکنان کاملاً روشن نمود که در وظایف محول، چه انتظاری از آنها می‌رود. معمولاً به کمک اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل یا وظایف به دست آمده و در شرح شغل منعکس گردیده است، سرپرست یا رئیس مستقیم، محتوا و وظایف اصلی شغل را با فرد در میان می‌گذارد و برای وی توضیح می‌دهد که عملکرد او چگونه باید باشد. همچنین در این مرحله، شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود.

در مرحله سوم، عملکرد واقعی فرد در شغل، اندازه‌گیری می‌شود و در مرحله چهارم، این عملکرد (آنچه انجام گرفته است) با استانداردهای عملکرد (آنچه باید انجام می‌گرفت) مقایسه می‌گردد. سرانجام در مرحله پنجم، نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد.

۱-۱-۱. روش‌های ارزیابی عملکرد

از زمان به‌کارگیری اولین روش‌های ساده ارزیابی تاکنون، روش‌های متعددی ابداع و به کار گرفته شده است. روش‌های متعدد ارزیابی را می‌توان از حیث ارزیابی شاخص‌های مورد سنجش به سه دسته تقسیم نمود (ابطحی، ۱۳۷۵، ص ۹۸):

۱- روش‌های ارزیابی ویژگی‌ها^۱؛

۲- روش‌های ارزیابی رفتارها^۲؛

۳- روش‌های ارزیابی نتایج^۳

برخی از روش‌های ارزیابی بر ویژگی‌ها و خصوصیات افراد تمرکز یافته‌اند. این روش‌ها علی‌رغم محبوبیت و متداول بودن آنها، ذاتاً ذهنی‌گرا هستند. روش‌های ارزیابی رفتارها، اطلاعات عمل‌گرایانه‌تری^۴ را فراهم می‌سازند و روش‌های مبتنی بر نتایج نیز محبوبیت خاص خود را دارا می‌باشند؛ زیرا بر نتایج قابل اندازه‌گیری افراد تمرکز

یافته‌اند. تحقیقات مختلف، انتخاب روشی خاص را در میان روش‌های ارزیابی به ما نشان نمی‌دهد. در واقع، اطلاعات پژوهشی در مورد این پرسش، محدود است، اما این ضرورت را که نخست باید هدف‌ها و انتظارات سازمان را از ارزیابی عملکرد مشخص کرد، تأکید می‌کنند (دولان و شولر، ۱۳۷۸، ص ۳۱۹).

هرچند که محققان و مدیران منابع انسانی عموماً معتقدند که روش‌های پیچیده‌تر و زمان‌بر، اطلاعات مناسب‌تری را در اختیار ما قرار می‌دهند، اما مسئله این است که مدیرانی که از این روش‌ها استفاده می‌کنند می‌بایست با استفاده از «تجزیه و تحلیل هزینه - منفعت»^۵ روشی متناسب با وضعیت خود را انتخاب نمایند.

برای اینکه به بهترین روش دست یابیم، باید به برخی پرسش‌ها پاسخ دهیم از جمله اینکه: «با انجام ارزیابی می‌خواهیم چه هدفی را کسب کنیم؟»، «چه چیزی را اندازه‌گیری کنیم؟» و «چگونه به اعتبار پاسخ حاصل، اعتماد داشته باشیم؟» پاسخ به این پرسش‌ها به‌سادگی میسر نیست، اما به‌کارگیری هریک از این روش‌ها باید به اهداف و انتظارات سازمان از ارزیابی عملکرد منجر شود (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۵۳۶).

۱-۱-۲. خطاهای ارزیابی عملکرد

سیدجوادین (۱۳۸۱، ص ۵۴۱) موارد زیر را از جمله انواع خطاهای ارزیابی ذکر کرده است:

- ۱- تمایل حد وسط: تمایل به ارزیابی تمامی کارکنان در حد متوسط و میانی.
- ۲- متفاوت با من: تمایل به خود را معیار قرار دادن، به این معنا که آن‌هایی که دارای رفتارها و خصوصیتی متفاوت با رفتارهای ارزیاب باشند، در رده ضعیف ارزیابی می‌شوند.
- ۳- تأثیر هاله‌ای: گرایش به ارزشیابی براساس یک ویژگی مشخص، به‌جای آنکه کل عملکرد فرد در یک دوره بررسی شود.

- ۴- تأثیر اولیه: تمایل به ارزیابی افراد براساس تأثیر انجام شده در برخورد اول و نه براساس تحلیل عملکرد وی در طول دوره ارزشیابی.
- ۵- خطای آسان‌گیری: تمایل به ارزیابی کارکنان در سطح خوب و عالی.
- ۶- فرد به فرد: تمایل به مقایسه افراد با یکدیگر به جای مقایسه تک تک آنها براساس معیارهای مشخص کاری.
- ۷- خطای تازه‌نگری: تمایل به انجام عمل ارزیابی براساس آخرین رفتارهای مشاهده شده و نه براساس ارزیابی کل رفتارهای فرد در طول مدت ارزیابی.
- ۸- مثل من: تمایل به ارزیابی کسانی که بیشتر به فرد ارزیاب در سطح عالی شبیه هستند.
- ۹- مجموع پاسخ‌ها: تمایل به ارزیابی افراد در مورد تمام خصوصیات به طور یکسان، به جای اینکه خصوصیات آنها به طور تک تک، مورد ارزیابی و درجه بندی قرار گیرد.
- ۱۰- تأثیر اضافی: تمایل به ارزیابی براساس ارزیابی‌های گذشته آنها به جای کارکرد فعلی‌شان.
- ۱۱- خطای مربوط به سخت‌گیری: تمایل به سخت‌گیری بیش از حد در ارزیابی کارکنان.

۲-۱. عملکرد و شاخص‌های بهبود آن

عملکرد^۱ عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند. مثلاً کارگر «الف» می‌تواند بیست واحد کالا بیش از کارگر «ب» تولید کند. بنابراین، عملکرد کارگر «الف» بالاتر است. حال فرض کنید کارگر «ب» تا دیروقت کار می‌کند، در آموزش کارکنان جدید کوشاست، به دنبال فرصت جهت کمک به سازمان است، اغلب به موقع در محل کار حاضر می‌شود، و در سه ماه گذشته حتی یک روز هم غیبت نداشته است. در مقابل، کارگر «الف»، برخلاف کارگر «ب»، اصرار دارد رأس ساعت ۴ بعدازظهر محل کار را ترک کند، توجهی به کارکنان جدید ندارد، هیچ‌گاه

نوآوری از خود نشان نمی‌دهد، اغلب با چند دقیقه تأخیر در محل کار حاضر می‌شود و یک روز در ماه غیبت می‌کند. هرچند کارگر «الف» دارای بهره‌وری بیشتری است، ولی شاید بتوان گفت که کارگر «ب» با توجه به مجموع فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد از کارگر «الف» بهتر است (گریفین، ۱۳۷۵، صص ۱۲۹-۱۳۱). البته این به عهده مدیریت سازمان است که رفتارهای مرتبط با کار و ارزش آنها را در تعیین عملکرد کارکنان مشخص کند. نکته اینجاست که عملکرد در ورای مفهوم خروجی یا ستاده قرار دارد.

۱-۲-۱. استراتژی‌های بهبود عملکرد

استراتژی‌های بهسازی عملکرد را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد (رابینز، ۱۳۷۸، صص ۱۰۵): یک گروه برای کاهش دادن یا مهار کردن نارسایی‌های موجود به کار گرفته می‌شوند و گروه دوم برای جلوگیری از بروز نارسایی‌ها به کار برده می‌شوند. اگرچه بر مبنای این دو پایه استراتژی‌های فراوانی به اجرا درمی‌آید، اما ما در اینجا آنها را در دو دسته شرح می‌دهیم.

▪ استراتژی‌های رفتاری مثبت: هنگامی که کارکنان نارسایی‌های رفتاری شغلی دارند، ممکن است استفاده از استراتژی‌های رفتاری مثبت اثربخش باشد. رویکرد مثبت به بهسازی، تلاش‌هایی را در جهت تشویق رفتارهای شغلی دلخواه از طریق ایجاد مقیاس‌های رفتاری و برقراری نظام‌های حقوق و دستمزد مبتنی بر رفتارهای دلخواه، نیاز دارد. برای اجرای چنین راهبردی باید به تهیه و تدوین سیاست تغییر برای عملکرد بپردازیم. چنین کاری را می‌توان با استفاده از «فن رویدادهای حساس» برای تعیین رفتارهای حساس عملکرد اثربخش و غیراثربخش انجام داد.

اگر سازمان، فرم‌های ارزیابی مبتنی بر رفتار را به کار گیرد، می‌توان آنها را به جای فن رویداد حساس مورد استفاده قرار داد. به کارگیری مقیاس‌های رفتاری به ما کمک می‌کند تا بسیاری از خطاهای ارزیابی را از میان برداریم و بدین ترتیب، میزان اعتبار ارزیابی را افزایش دهیم.

هنگامی که معیارهای رفتاری تدوین شد، باید کارکنان را از وجود آنها آگاه کرد. پس می‌توان برای هر یک از جنبه‌های رفتاری، هدف‌ها را در نظر گرفت و پاداش‌های مربوط به دستیابی به آن اهداف را تعیین کرد. برای دستیابی به حداکثر منافع مربوط به فرایند هدف‌گذاری، هدف‌ها باید نسبتاً روشن، خاص، تلاش‌پذیر و مورد قبول زیردستان باشند.

■ استراتژی‌های رفتاری منفی: برخلاف راهبردهای رفتاری مثبت که در پی تشویق الگوهای رفتاری دلخواه از طریق نظام‌های پرداخت هستند، استراتژی‌های رفتاری منفی بر کاهش رفتارهای نامطلوب از طریق تنبیه تأکید دارند. استراتژی منفی به طور معمول در بسیاری از سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود؛ چراکه نتایج نسبتاً فوری به دست می‌دهد. آثار منفی آن را می‌توان به مدد شماری از اصول هشداردهنده کاهش داد که از جمله آنها می‌توان موارد زیر را برشمرد (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۱۰۷):

۱- دادن هشدارهای روشن و فراوان: بسیاری از سازمان‌ها مراحل مشخصی را در برنامه انضباطی خود تعیین می‌کنند. برای مثال، نخستین خطا می‌تواند یک تذکر شفاهی، دومین خطا یک اخطار کتبی، سومین خطا یک تعلیق انضباطی و چهارمین خطا اخراج را در پی داشته باشد.

۲- اجرای اقدام انضباطی در نخستین فرصت: اگر بین رفتار غیراثربخش و پیامد منفی آن فاصله زمانی طولانی روی دهد، ممکن است فرد نتواند آن دو را به یکدیگر ربط دهد.

۳- اجرای اقدام انضباطی یکسان: برای رفتار یکسانی که از افراد مختلف سر می‌زند، اقدام انضباطی باید منصفانه و متناسب با رفتار باشد.

۴- اجرای اقدام انضباطی به طور غیرشخصی: اقدام انضباطی باید مبتنی بر یک رفتار خاص باشد نه یک فرد خاص.

اگرچه استراتژی انضباطی در میان مدیران منابع انسانی یکی از مرسوم‌ترین شیوه‌های کنترل رفتار است، اما آثار جانبی منفی به دنبال دارد. اجرای این‌گونه راهبردها برای سرپرستان با فشار روانی همراه است و کاربرد پیوسته آن به افزایش شکایات هزینه‌بر منجر می‌شود.

۱-۲-۲. آموزش

سیدجوادین (۱۳۸۱، ص ۴۳۴) آموزش را چنین تعریف می‌کند: «آموزش تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد [است]، تا او را قادر به انجام کار و بهبودبخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. آموزش، مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده‌ای است که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌گردد، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می‌نماید».

هر سازمانی به افراد آموزش‌دیده و باتجربه نیاز دارد تا بتواند مأموریت خود را به انجام برساند و به اهداف خود دست یابد. اگر توانایی‌های کارکنان موجود، پاسخگوی نیاز سازمان باشد، آموزش ضرورت چندانی ندارد، اما اگر افراد سازمان فاقد مهارت، توانایی و انطباق‌پذیری با شرایط سازمان باشند، ضرورت آموزش پدیدار می‌گردد. ارزیابی عملکرد کارکنان روش دیگری است که به وسیله آن، نیازهای آموزشی تعیین می‌گردد. در این روش، با بررسی عملکرد کارکنان شاغل در سازمان معلوم می‌شود که آیا می‌توان با آموزش، مشکلاتی از قبیل تولید کم یا ضایعات زیاد را حل نمود.

سعادت (۱۳۷۹، ص ۱۷۸) مراحل استفاده از روش ارزیابی عملکرد برای تعیین

نیازهای آموزشی را به شرح زیر می‌داند:

مرحله اول) ارزیابی عملکرد: نخست باید معلوم شود آیا میان آنچه از فرد انتظار

می‌رفته و آنچه در واقع انجام گرفته است، اختلافی وجود دارد یا خیر؟

مرحله دوم) برآورد هزینه آموزشی: هزینه‌هایی که برای بهبود عملکرد کارکنان باید متحمل شد با منافع و مزایایی که از این راه به دست می‌آید، مقایسه و نتیجه‌گیری می‌شود که آیا اصولاً این کار به صرفه است یا خیر؟ یعنی در این مرحله، مشخص می‌شود که هزینه رفع نکردن مشکل، چه میزان است؛ زیرا در مواردی هزینه رها کردن مسئله از هزینه‌هایی که باید صرف حل آن گردد، کمتر است.

مرحله سوم) تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف، ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل به کار است یا عدم توانایی فرد. به عبارت دیگر، باید مشخص گردد آیا فرد نمی‌خواهد عملکرد بهتری داشته باشد یا نمی‌تواند. اگر معلوم شود که با وجود داشتن توانایی، فرد نمی‌خواهد عملکرد بهتری داشته باشد، مرحله بعدی اجرا خواهد شد.

مرحله چهارم) تنبیه یا پاداش: اگر فرد می‌تواند ولی نمی‌خواهد عملکرد بهتری داشته باشد، چاره کار، تنبیه (به دلیل عملکرد ضعیف) یا تشویق (به امید عملکرد بهتر) است. اینکه کدام یک از این دو روش (تنبیه یا تشویق) مؤثرتر است، به موقعیت بستگی دارد. چنانچه معلوم شود که فرد می‌خواهد، ولی نمی‌تواند عملکرد بهتری داشته باشد، مرحله زیر اجرا می‌گردد.

مرحله پنجم) تعیین استاندارد: اغلب، عملکرد کارکنان در حد مطلوب نیست؛ زیرا کارکنان اصولاً از حد و استانداردی که برای هر کار معین شده است، بی‌خبرند، یا فکر می‌کنند عملکردشان، خوب و در سطح استاندارد است. در این مرحله باید استانداردهای عملکرد مرور و مورد تجدیدنظر قرار گیرند.

مرحله ششم) از میان برداشتن موانع: در این مرحله مشکلاتی که مانع عملکرد بهتر می‌شوند، شناسایی و حذف می‌گردند.

مرحله هفتم) تمرین و ممارست: در مواردی عملکرد ضعیف ناشی از این است که بر اثر عدم کاربرد دانش یا مهارت خاصی که فرد زمانی آن را دارا بوده، توانایی استفاده

از آن را از دست داده است. برای رفع این مشکل باید کارکنان را به تمرین مرتب مجبور کرد تا آن دانش یا مهارت به دست فراموشی سپرده نشود.

مرحله هشتم) آموزش: اگر تشخیص داده شود که عملکرد ضعیف فرد را باید با آموزش رفع کرد و این تشخیص صحیح باشد، می‌توان با برقراری دوره‌های آموزشی مناسب و مؤثر، مشکل را حل کرد.

مرحله نهم) طراحی مجدد شغل: در مواردی انجام شغل به شکلی که فعلاً شرح آن نوشته شده، مستلزم داشتن مهارت‌های گوناگونی است که امکان وجود همه آنها در یک نفر به تنهایی، بعید یا غیرمحمتمل است. در این صورت باید با مطالعه مجدد شغل، طوری آن را طراحی نمود که انجام مؤثر آن از عهده یک نفر برآید.

مرحله دهم) انتقال یا اخراج فرد: ممکن است که دلیل عملکرد ضعیف فرد، شغل نامناسبی باشد که برای او در نظر گرفته شده است. اگر بدین دلیل، فرد نمی‌تواند کارش را خوب انجام دهد، باید کار دیگری به عهده او گذاشت که تطابق بیشتری با استعدادها و توانایی‌های واقعی و بالقوه‌اش داشته باشد.

۱-۲-۳. رضایت شغلی

اغلب گفته می‌شود که «کارمند خوشحال یک کارمند کاراست» و یک کارمند خوشحال بایستی با شغلش ارضا شود. اهمیت رضایت شغلی از آنجا ناشی می‌شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کاری می‌گذرانند. رضایت شغلی، عبارت است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی که شخصی می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان معناست که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساس خوبی درباره کارش دارد و برای شغل خود، ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۴۳۵).

رضایت شغلی، نتیجه ادراک کارکنان از محتوا و زمینه ارزشمند شغلی آنان است. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطلوب است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی سطح بالای رضایت شغلی منعکس‌کننده حد سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقای کارکنان می‌شود.

۱-۲-۴. ترک خدمت یا تمایل به ترک خدمت در کارکنان

اگرچه امروزه فناوری نقش مهمی در جایگزینی خدمات انسانی در سازمان‌ها برعهده گرفته است، ولی هنوز انسان‌های متفکر و مولد دانش، نقش اصلی را در تحقق هدف‌های مورد نظر سازمان برعهده دارند. ترک خدمت در سازمان‌ها به صورت بازنشستگی، استعفا، مرخصی بدون حقوق، باخریدی و مأموریت یا انتقال به واحدهای تابعه آن سازمان یا سایر سازمان‌ها نمایانگر است (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۴۳۷).

استخدام یک کارشناس با استعدادهای ویژه با گزینش‌های علمی و اخلاقی صورت می‌گیرد. فرد پس از آموزش‌های اولیه می‌تواند وظایف محوله را به نحو مطلوب انجام دهد. او حداکثر توان خود را به کار می‌بندد و ارتقا به مشاغل پرمسئولیت را نیز طبیعتاً خواهان است، اما پس از مدتی در لابلای مراودات غلط و غیرمنطقی حاکم بر سازمان، دچار تنش‌های روحی و روانی می‌گردد و نمی‌تواند خود را با محیط وفق دهد. در نتیجه، سردرگم و بی‌تفاوت می‌شود و دلایل متعددی برای ترک خدمت یا تمایل به ترک خدمت دارد. چنین نیرویی اگر هم بماند (ابقاء شود) از لحاظ روانی غایب است.

مدیریت صحیح، نقش محوری در روابط انسانی در سازمان ایفا می‌کند. یک مدیر مؤثر می‌تواند با اتخاذ سیاست‌های صحیح و مناسب و برقراری روابط انسانی با هنر نفوذ در دیگران و شناخت صحیح یکایک نیروهای تحت سرپرستی خود و ایجاد

روحیه مناسب و مطلوب، محیط کار را به گونه‌ای شکل دهد که ارزش‌های کارکنان قابل تطبیق باشد.

۱-۲-۵. تعهد سازمانی

برخی افراد، کارشان را دوست دارند، ولی از سازمانی که در آن کار می‌کنند، متنفرند. عکس این حالت نیز صادق است. این یک حقیقت است که احساس مثبت و منفی درباره شغل، تنها قسمتی از کل دیدگاه یک فرد نسبت به کارش می‌باشد و علاوه بر آن، یک شخص احساس مثبت یا منفی نسبت به کل سازمان نیز خواهد داشت. چنین نگرشی معمولاً «تعهد سازمانی» نامیده می‌شود و انعکاس‌دهنده این است که فرد، تا حدی با سازمانش شناخته می‌شود و به آن تعلق دارد (گریگور، ۱۹۹۰، ص ۲۴۰).

در رفتار سازمانی، با عناوین گوناگون انواع وسیعی از تعاریف و مقیاس‌های اندازه‌گیری برای تعهد سازمانی وجود دارد، اما به‌عنوان یک نگرش، تعهد سازمانی اغلب چنین تعریف می‌شود: «یک میل قوی برای ماندن در عضویت یک سازمان»، «تمایل و تلاش زیاد برای سازمان» و یا «ایمان قطعی و پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان». به عبارت دیگر، تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است و فرایندی مستمر می‌باشد که از طریق آن، اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند.

۱-۳. روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS)

در شرکت‌های تولیدی، می‌توان به وسیله شمارش تعداد واحدهای تولیدشده در یک روز یا یک دوره زمانی مشخص، عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد، اما ارزیابی عملکرد کارکنان اداری، بسیار مشکل است. به‌عنوان مثال ما نمی‌توانیم تعداد نامه‌هایی که یک تاپیست یا یک منشی، حروف‌چینی کرده است را مبنای ارزیابی عملکرد او قرار دهیم. روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) این مشکل را حل کرده است. مبنا و منطق این روش بر این اساس است که رفتار خوب، موجب عملکرد خوب می‌شود و

رفتار بد، خرابکاری به بار خواهد آورد. البته از این روش می‌توان برای کارکنان واحدهای تولیدی نیز استفاده کرد (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۳۰۷).

در این روش - که جزء روش‌های ارزیابی رفتار است - عامل اصلی ارزیابی، مشخص کردن رفتارهایی است که با موفقیت یا شکست فرد در شغل مربوط، ارتباط دارند. در خصوص مزایا و قابلیت‌های روش‌های ارزیابی رفتارها، مطالعات عملی و نظری فراوانی صورت پذیرفته که هرکدام از این مطالعات، درصد معرفی بخشی از مزایای این روش‌ها بوده است. همچنین در این مطالعات، روش‌های ارزیابی رفتاری نیز درجه‌بندی شده‌اند.

یکی از نکاتی که در خصوص مزیت روش‌های ارزیابی رفتارها بدان اشاره شده است، روایی و پایایی این روش‌هاست. استفاده از روش‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر «نتیجه» - و نه رفتار - علاوه بر اینکه دارای مشکل «روایی» هستند، باعث می‌شوند تا نتایج به دست آمده به اندازه کافی قابل استدلال نباشند. در مقابل، ثابت شده است که روش‌های ارزیابی رفتاری، هم دارای پایایی و هم دارای روایی هستند. علاوه بر این، میزان تعصبات شخصی ارزیاب در روش‌های ارزیابی مبتنی بر رفتار، کمتر از سایر روش‌ها است (wiersma & latham, 1986, p.619).

تحقیق دیگری که توسط ویرسما و لاتام، در خصوص ترجیح افراد برای استفاده از روش‌های ارزیابی متفاوت انجام شده است (wiersma & latham, 1986, p.626)، نشان می‌دهد که افراد ترجیح می‌دهند تا از روش‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر رفتار استفاده نمایند. این تحقیق بر روی سه دسته افراد انجام شده است: گروهی که ارزیابی عملکرد را هدایت می‌کنند، گروهی که نتایج ارزیابی عملکرد را دریافت می‌کنند، و گروه سوم، کسانی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این تحقیق به مقایسه هفت شاخص عمده پرداخته است که عبارتند از: «بازخور»، «قابلیت تمایز»، «هدفمند بودن»، «تمایز در پست و رتبه»، «آموزش»، «استانداردهای کل شرکت»، و «سهولت استفاده». نتایج حاصل از

این تحقیق نشان می‌دهد که روش‌های ارزیابی رفتارها برای همه افراد، اعم از مدیران و کارکنان، اولویت دارد. این دو محقق همچنین معتقدند که استفاده از روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) باعث کاهش تعارض شخصیت کارکنان، توانمند کردن ارزیابی‌کنندگان، بهبود بازخور و در نتیجه بهبود عملکرد می‌شود.

مطالعه دیگری که توسط گروهی دیگر از کارشناسان انجام شده است، ثابت می‌کند که ارزیابی عملکرد رفتارها موجب تعهد سازمانی، وضوح اهداف و پذیرش بیشتر می‌شود. همچنین این روش در نهایت موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد. این مطالعه بر روی شانزده مدیر و یکصد و پانزده نفر از کارکنان انجام شده است.

روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) در واکنش به ضعف‌های موجود در روش مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری به وجود آمد. ارزیابی‌هایی که از مقیاس‌های انتظارات رفتار استفاده می‌کنند ممکن است با این مسئله مواجه شوند که فقط یک نقطه از نقاط مندرج بر روی مقیاس برای تشریح عملکرد کارمندی (که گاهی اوقات رفتارهای بسیار مثبتی از خود بروز می‌دهد و گاهی اوقات نیز عملکرد ضعیفی دارد) مشکل است. مقیاس‌های مشاهده رفتار تا اندازه‌ای در واکنش به این مسئله طراحی شده‌اند (حقیقی و رعنائی، ۱۳۷۶، ص ۷۵).

این روش با روش مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری، مشابه بوده و مبانی آنها یکسان است، و تفاوت آنها تنها در زمینه تبیین چارچوب‌های مقیاس سنجش و نوع امتیازدهی ناشی از استفاده از تحلیل آماری برای انتخاب ابعاد مختلف عملکرد می‌باشد. تحلیل آماری برای تعیین آن دسته از رفتارها یا رویدادهای مهم به کار گرفته می‌شود که به روشنی قابل ارزیابی‌اند و عملکرد اثربخش را از عملکرد غیراثربخش تفکیک می‌کنند، در حالی که در روش ارزیابی مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری، تنها متخصصان ارزیابی از عهده چنین کاری برمی‌آیند (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۵۳۴).

روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) مزایایی دارد که اساسی‌ترین آنها عبارتند از:

- ۱- بر پایه تحلیل نظام‌مند شغلی استوار است؛
 - ۲- عناصر و مبانی رفتاری در آن به‌روشنی بیان شده است؛
 - ۳- در مقایسه با بسیاری از شیوه‌های دیگر ارزیابی، مشارکت کارکنان را در تدوین و تنظیم جنبه‌های شغلی (از طریق شناسایی رویدادهای حساس در تحلیل شغل) میسر می‌کند و در نتیجه، تفاهم و پذیرش نتایج از سوی آنان را تسهیل می‌نماید؛
 - ۴- برای ایجاد بازخور عملکرد و بهسازی، مفید است؛ زیرا در مورد هر معیار یا جنبه شغلی می‌توان هدف‌های خاصی را بر پایه نشانه‌های رفتاری (رویدادهای حساس) به امتیازهای عادی (ارزیابی‌ها) مرتبط کرد (دولان و شولر، ۱۳۷۸، ص ۳۱۲).
- دولان و شولر (۱۳۷۸، ص ۳۱۲) سه دلیل عمده را برای برتری روش مقیاس مشاهده رفتار برمی‌شمرند:
- ۱- این روش دقیقاً تمامی رفتارهایی را که باید و یا نباید توسط فرد انجام شود، بیان می‌کند؛
 - ۲- بازخور این روش عموماً پذیرش بیشتری از سوی کارکنان دارد؛ زیرا حقیقی‌تر، هدفمندتر و بدون تعصب است؛
 - ۳- قابلیت بهتر این روش برای هدف‌گذاری عملکرد افراد است.

۲. روش پژوهش

فرضیه اصلی تحقیق حاضر آزمون (تأیید یا رد) وجود رابطه معنی‌دار بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و بهبود عملکرد در دانشگاه امام صادق (ع) است. در این مقاله تلاش شده است تا با استفاده از روش‌های آماری و پژوهشی این ارتباط به اثبات برسد. همچنین برای سهولت کار و سنجش بهتر این رابطه، فرضیه اصلی تحقیق به فرضیه‌های فرعی تقسیم شده است. شاخص‌های بهبود عملکرد به چهار شاخص فرعی «رضایت شغلی»، «تعهد سازمانی»، «عدم تمایل به ترک خدمت» و «گرایش کارکنان به آموزش» تقسیم‌بندی شده است.

فرضیه اول: بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار و رضایت شغلی در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار و تعهد سازمانی در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار و عدم تمایل به ترک خدمت در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار و گرایش آنها به آموزش در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.

۱-۲. جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق، دانشگاه امام صادق(ع) (که یکی از مؤسسات آموزش عالی غیرمتمرکز تحت نظارت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است) می باشد. تعداد کارکنان دانشگاه ۲۶۸ نفر بوده که برای تعیین حجم نمونه جامعه آماری از فرمول زیر استفاده شده است (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۱، ص ۷۱):

$$n = \frac{NZ^2 \frac{\alpha}{2} p(1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 \frac{\alpha}{2} p(1-p)}$$

چون داده‌ها کیفی هستند، جهت تعیین اندازه نمونه دو عامل مؤثر است: مقیاس داده‌ها، و نوع پارامتر موردنظر. مهم‌ترین پارامتر توصیف داده‌های کیفی، نسبت موفقیت در جامعه آماری است. بنابراین، روش‌های تعیین اندازه نمونه در داده‌های کیفی تحت تأثیر تخمین فرمول P تعریف می‌شوند. در این تحقیق، فاصله اطمینان ۹۵٪ و دقت برآورد معادل ۱۰٪ در نظر گرفته شده است. از آنجا که نسبت موفقیت جامعه در دسترس نیست، P را ۱/۲ در نظر می‌گیریم که با جای‌گذاری در فرمول بالا، تعداد نمونه

به شرح زیر به دست می‌آید (یادآوری می‌شود N در این تحقیق ۲۶۸ و برابر با تعداد کارکنان دانشگاه است).

$$n = \frac{268 \times (1.96)^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{(0.1)^2 (268 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5(1 - 0.5)} = 70$$

لازم به ذکر است که در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

۲-۲. روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

روش اصلی جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، استفاده از پرسش‌نامه می‌باشد.

دلایل استفاده از پرسش‌نامه‌ها عبارتند از:

- صرفه‌جویی در وقت؛
 - صرفه‌جویی در هزینه؛
 - استخراج و تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش پرسش‌نامه آسان‌تر از سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات است؛
 - به دلیل استاندارد و یکنواخت بودن سؤالات، پاسخ‌های داده‌شده از قابلیت اعتماد بیشتری برخوردار هستند؛
 - در مقایسه با سایر روش‌ها امکان اینکه مطالب و عقاید ابرازشده در پرسش‌نامه بی‌نام، به واقعیت نزدیک باشد، بیشتر است.
- همچنین در این تحقیق در برخی موارد، محقق مجبور بوده است برای تفهیم مطلب و کشف واقعیت‌ها با برخی از مدیران و کارکنان دانشگاه امام صادق (ع) مصاحبه شفاهی داشته باشد که اطلاعات جمع‌آوری شده با این روش، در تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری مورد استفاده قرار گرفته است.

در هر حال با توجه به اینکه این تحقیق به دنبال یافتن رابطه و همبستگی بین ارزیابی عملکرد و شاخص‌های بهبود عملکرد است، از روش همبستگی استفاده شده است.

پرسش‌نامه: در این تحقیق که برای سنجش میزان تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود عملکرد انجام گردیده، از دو پرسش‌نامه استفاده شده است:

پرسش‌نامه اول، مرتبط با ارزیابی عملکرد و بر مبنای مبانی علمی روش مقیاس مشاهده رفتار تهیه شده است. بدین شکل که ابتدا با مطالعه در متون و ادبیات موجود در زمینه روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد و به خصوص روش‌های ارزیابی رفتاری که مهم‌ترین آنها روش مقیاس مشاهده رفتار می‌باشد، مبانی و معیارهای ارزیابی عملکرد استخراج شد. در گام بعدی، روش‌های ارزیابی عملکرد بیش از ۲۰ دانشگاه مطرح جهان که نزدیک به ۱۰ مورد آنها از روش ارزیابی عملکرد مقیاس مشاهده رفتار استفاده کرده بودند، مورد مطالعه دقیق قرار گرفت و ابعاد رفتاری مورد ارزیابی در این دانشگاه‌ها، فهرست شد. در ادامه با مطالعه وضعیت نیروی انسانی دانشگاه امام صادق(ع)، هفت بُعد عملکردی «قابل اعتماد بودن»، «آگاهی شغلی»، «کیفیت کار»، «همکاری»، «روابط عمومی»، «قدرت تشخیص»، و «انطباق‌پذیری» مورد قبول قرار گرفت و برای سنجش هر کدام از آنها سؤالاتی طراحی شد که در مجموع، ۲۴ مورد از جنبه‌های رفتار شغلی افراد مورد ارزیابی قرار گرفت.

روش انجام کار نیز بدین شرح بود که کاربرگ‌های ارزیابی به همراه توضیحاتی در خصوص روش انجام کار و روش‌های مصاحبه در اختیار مدیران دانشگاه قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا نیروهای تحت سرپرستی خود را مورد ارزیابی قرار دهند و سرانجام نتیجه آن را طی مصاحبه‌ای در اختیار کارمند بگذارند. این مرحله از تحقیق اگرچه دارای مشکلاتی بود، اما به واسطه حضور محقق در دانشگاه امام صادق(ع) و آشنایی وی با مدیران دانشگاه در مدت دو هفته انجام شد.

پرسش‌نامه دوم، مربوط به سنجش و اندازه‌گیری میزان تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد است. برای این امر، فرضیات فرعی تحقیق شامل سنجش میزان تأثیر ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عدم تمایل به ترک خدمت و گرایش کارکنان به آموزش را مورد بررسی قرار دادیم.

در تهیه این پرسش‌نامه، منابع علمی موجود و پرسش‌نامه‌های استاندارد مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفت و در نهایت ۲۰ سؤال طراحی شد. در طراحی این سؤالات، سعی محقق بر این بود که سؤالات با ارزش‌ها و جو حاکم بر فضای روانی کارکنان دانشگاه امام صادق(ع) همخوانی داشته باشند. برای تحقق این امر، ابتدا مصاحبه‌هایی با برخی از کارمندان و مدیران دانشگاه صورت گرفت.

سؤالات ۱ الی ۵ به سنجش تأثیر ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی اختصاص داشت و سؤالات ۶ الی ۱۰ تأثیر ارزیابی عملکرد بر تعهد سازمانی را مورد سنجش قرار می‌داد.

سه سؤال ۱۱، ۱۲ و ۱۳ نیز فرضیه سوم را که در خصوص تأثیر ارزیابی عملکرد بر عدم تمایل به ترک خدمت در کارکنان است، مورد سنجش قرار می‌دادند.

و در نهایت، سؤالات ۱۴ الی ۲۰ برای سنجش فرضیه چهارم یعنی تأثیر ارزیابی عملکرد بر گرایش کارکنان به آموزش، مورد استفاده قرار گرفت.

شماره سؤالات	فرضیه	ردیف
۵-۴-۳-۲-۱	بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و رضایت شغلی در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.	۱
۹-۸-۷-۶-۱۰	بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و تعهد سازمانی در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.	۲
۱۳-۱۲-۱۱	بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و عدم تمایل به ترک خدمت در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.	۳
۱۶-۱۵-۱۴-۱۹-۱۸-۱۷-۲۰	بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و گرایش آنها به آموزش در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.	۴

جدول ۱: فرضیات تحقیق و سؤالات مربوطه در پرسش نامه دوم

تحلیل پژوهش و پیشنهادها

در این تحقیق یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی تعریف شده بود. با توجه به اینکه فرضیه اصلی در رابطه با فرضیات فرعی مورد آزمون قرار می گرفت؛ لذا فقط چهار فرضیه فرعی از طریق روش های آماری مورد آزمون قرار گرفتند. پس از انجام آزمون همبستگی پیرسون، فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه اول مدعی بود که بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی دار وجود دارد که این فرضیه

با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. با توجه به این امر، مشخص گردید در صورتی که کارکنان دانشگاه از نتایج ارزیابی خود اطلاع داشته باشند و این ارزیابی، به صورت عادلانه و بدون پیش‌فرض انجام شود، می‌تواند در افزایش رضایت شغلی آنها تأثیرگذار باشد.

فرضیه دوم تحقیق در رابطه با بررسی رابطه معنی‌دار بین ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و تعهد سازمانی کارکنان بود که این فرضیه نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت. ضریب همبستگی محاسبه‌شده نیز برای این فرضیه، مثبت بود و این امر نشان‌دهنده این است که در صورت اجرای موفق ارزیابی عملکرد، تعهد سازمانی در بین کارکنان دانشگاه افزایش خواهد یافت.

فرضیه سوم تحقیق در رابطه با تأثیر ارزیابی عملکرد بر عدم ترک خدمت کارکنان بود. این فرضیه نیز مانند دو فرضیه قبل در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت. ضریب همبستگی محاسبه‌شده برای این فرضیه نیز مثبت بود که نشانگر رابطه مثبت بین نتایج ارزیابی عملکرد و عدم تمایل به ترک خدمت در بین کارکنان می‌باشد. به عبارت دیگر، هر قدر نتایج ارزیابی عملکرد بهتر باشد، کارکنان تمایل کمتری به ترک خدمت خواهند داشت و برای ادامه فعالیت در دانشگاه تمایل بیشتری نشان خواهند داد.

فرضیه چهارم تحقیق در رابطه با بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و گرایش کارکنان به آموزش می‌باشد. آزمون این فرضیه نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین ارزیابی عملکرد و نتایج حاصل از آن و گرایش کارکنان به آموزش، رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به ضریب همبستگی محاسبه‌شده برای این فرضیه که مثبت می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که در نوع رابطه بین ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و گرایش کارکنان به آموزش، رابطه مستقیمی وجود دارد.

به طور کلی نتایج حاصل از این چهار فرضیه که در قالب فرضیه اصلی تأثیر ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) بر بهبود عملکرد گنجانیده می‌شوند، مورد تأیید قرار گرفت و این تحقیق نشان داد در صورتی که ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و به صورت منصفانه برگزار شود و نتایج حاصل از این ارزیابی در اختیار آنها قرار گیرد، عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت و در مجموع دانشگاه از مزایای آن استفاده خواهد کرد.

با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق می‌توان موارد زیر را به‌عنوان پیشنهاد برای مدیریت دانشگاه امام صادق(ع) و همچنین سایر محققان ارائه کرد:

- با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین هر چهار فرضیه و ارزیابی عملکرد مثبت است، پیشنهاد می‌شود تا ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان دانشگاه هر ساله به روش مقیاس مشاهده رفتار انجام شود.
- برای آشنایی مدیران دانشگاه با این نحوه انجام ارزیابی عملکرد، دوره آموزشی برگزار گردد.
- نتایج ارزیابی به صورت مصاحبه در اختیار کارکنان دانشگاه قرار گیرد.
- نتایج ارزیابی عملکرد، مبنای ارائه تسهیلات به کارکنان و سایر تصمیم‌گیری‌های مربوطه قرار گیرد.
- بهبود عملکرد کارکنان، معلول شرایط و علل دیگری است و ارزیابی عملکرد تنها یکی از این عوامل می‌باشد؛ لذا توصیه می‌شود که مسئولان دانشگاه سایر عوامل از قبیل حقوق و دستمزد، سبک مدیریت و... را نیز مدنظر قرار دهند.

یادداشت‌ها

- 1- Traits Methods
- 2- Behaviors Methods
- 3- Results Methods
- 4- Action-Oriented Information
- 5- Cost-Benefit Analysis
- 6- Performance

کتابنامه

- آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور (۱۳۸۱)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، تهران: سمت، جلد دوم، چاپ ششم.
- ابطحی، سیدحسین (۱۳۷۵)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ سوم.
- جمعی از اساتید مدیریت (۱۳۷۸)، *ارزشیابی عملکرد افراد*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حقیقی، محمد؛ رعنائی، حبیب‌الله (۱۳۷۶)، *بهره‌وری نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان*، تهران: نشر ترمه.
- دسلر، گری (۱۳۷۸)، *مدیریت منابع انسانی*، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دلاور، علی (۱۳۷۵)، *روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی*، تهران: نشر ویرایش.
- دولان، شیمون؛ شولر، رندال (۱۳۷۸)، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۸)، *رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم، چاپ سوم.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۶)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: آگاه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۹)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: سمت، چاپ چهارم.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، تهران: نگاه دانش.
- عباس‌زادگان، محمد؛ مهر وژان، آرمن (۱۳۷۵)، *رفتار سازمانی نگرشی اقتصادی*، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- عسگریان، مصطفی (۱۳۷۰)، *مدیریت نیروی انسانی*، تهران: جهاد دانشگاهی (ماجد).
- گریفین، مورهد (۱۳۷۵)، *رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید، چاپ دوم.
- مک‌گریگور، داگلاس (۱۳۸۱)، *چهره انسانی سازمان*، ترجمه حسین وزیری سابقی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

معینی، باقر (۱۳۷۹)، بررسی علل ترک خدمت کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

- Bernardin, H.J, Beaty , R.W (1984), *Performance Appraisal :Assesing Human Behavior At Work*, Boston , MA:kent.
- Latham, Gary P(1997), "Effect Of Appraisl instrument On Managerial Perception Of Fairness And Satisfaction With Appraisals From Their Peers", *Canadaian Journal Of Bevavioral Science*.
- Lathma, Gary P, Wexely Kn (1977), "Behavioral Observation Scales For performance Appraisal", *Personnel Psychology*, 30.
- Latham, Gary P, Fay, C.H., Saari , L.M (1979), "The Development Of Behavioral Observation Scale For Appraising The Performance Of Foreman", *Personnel Psychology*, 32.
- Latham, Gary p, Wexely Kn (1981), "Increasing productivity Through Performance Appraisal", *An international Reivew*, 35.
- Murphy, K.R., Cleveland , J (1991), *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Boston: Allyn And acon.
- Tziner, Aharon, kopelman, Richarde (2002), "Is There A Preferred Performance Rating Format?", *An international Reivew*, 57.
- Tziner, A., Kopelman, R.E (1988), "Effects Of Rating Format On Goal Setting Dimension, A Field Experiment", *Journal Of Applied Psychology*, 73.
- Tziner, A., Latham , G.P (1989), "The Effects Of Appraisal Instrument, Fedback And Goal – Setting On Worker Satisfaction And Commitment", *Journal Of Organizational Behavior*, 10.
- Wiersma, Uco, Lathma, Gary P(1986), "The Practicality Of Behavioral Observation Scales, Behavioral Expection Scales, And Trait Scales", *Personnel Psychology*, 39.
- http://www.freewebs.com/stb_tambanas/bos.htm
- <http://hr.uoregon.edu/records/classif-perf-eval-instraction.php>
- <http://www.tamucc.edu/provost/university-rules/employment/339903c101.html>
- <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>

ارزیابی قابلیت‌های محوری منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع) بر اساس تئوری منبع محور (مدل VRIO)

دکتر بهمن حاجی پور*

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۰/۱۸

مصطفی مؤمنی**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۴/۱۱

چکیده

مدیران و پژوهشگران منابع انسانی بر این اعتقاد خود، که کارکرد منابع انسانی نقش مهمی در عملکرد سازمان ایفا می‌کند، پافشاری دارند و از منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها یاد می‌کنند. در واقع، بیشتر گزارش‌های سالانه سازمان‌ها بر اینکه کارکنان یک سازمان مهم‌ترین دارایی آن هستند، تصریح می‌کنند، اما بسیاری از تصمیم‌های سازمانی این باور را منعکس نمی‌سازد.

در این مقاله، زمینه و نقش منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع) در کسب قابلیت‌های محوری بررسی می‌شود، همچنین در مورد نگاه منبع‌محور به آن بحث می‌شود و چارچوب‌های ارزش، کمیابی، تقلیدپذیری و حمایت و استفاده سازمانی (VRIO) برای تجزیه و تحلیل منابع انسانی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت. البته باید یادآور شد که با توجه به سنخ فعالیت این سازمان‌ها (دانشگاه‌ها) منظور از منابع انسانی، اساتید و دانشجویان آن است.

واژگان کلیدی

قابلیت‌های محوری، منابع انسانی، تئوری منبع‌محور، مدل VRIO، دانشگاه امام صادق(ع)

Bhajipour@scu.ac.ir

* استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز

Modir@mostafamomeni.ir

** کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

مقدمه

نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می‌کند که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است». در این راستا از ویژگی‌های مسلّم جهان امروز می‌توان به جهانی‌شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش و افزایش زاد و ولد اشاره کرد (دراکر، ۱۳۷۸، ص ۳۸). این موضوع بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فراروی سازمان‌ها است (porter, 1980, p.138). در چنین فضایی، این سؤال اساسی قابل طرح است که «راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز چیست؟»

با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک، پاسخ سؤال را در «ایجاد، حفظ و تداوم قابلیت‌های محوری» می‌یابیم (بارنی، ۱۹۹۹؛ متا و سایرین، ۱۹۹۵؛ پورتر، ۱۹۸۰؛ اندرسون، ۱۹۹۷؛ رایت، ۱۹۹۸). به این معنا که صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم قابلیت‌های محوری ندارند. بدیهی است که رسیدن به این هدف، مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه‌ای است که از نظر علی، مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی می‌تواند در طراحی و اجرای الگوها و روش‌های کارآمد رقابتی با هدف نیل به مزیت پایدار برای سازمان‌ها بسیار مؤثر و راهگشا باشد (مهری، ۱۳۸۰، ص ۳۵).

در حوزه منابع انسانی، مدیران و پژوهشگران منابع انسانی بر این اعتقاد خود، که کارکرد منابع انسانی نقش مهمی در عملکرد سازمان ایفا می‌کند، پافشاری دارند. در واقع، بیشتر گزارش‌های سالانه سازمان‌ها بر اینکه کارکنان سازمان مهم‌ترین دارایی آن هستند، تصریح می‌کنند. علی‌رغم این باورها و پندارهای گسترده و اظهارنظرهای

متواتر، بسیاری از تصمیمات سازمانی از اولویت نسبتاً پایین در هر دو زمینه منابع انسانی سازمان و اداره نیروی انسانی حکایت می‌کند. به‌عنوان مثال، زمانی که سازمان‌ها به کاهش هزینه نیازمندند، ابتدا امور مربوط به کارکنان یعنی مواردی چون آموزش، دستمزدها و... را کاهش می‌دهند (Barney, 1998, p.31).

اگر مدیران باید به طور آشکار از تعهداتشان در قبال منابع انسانی پشتیبانی کنند و کارکرد منابع انسانی، مسئولیت بنیادی در مدیریت کردن این منبع ارزشمند سازمان داشته باشد، در این صورت چرا بسیاری از تصمیم‌های سازمانی، این باور روشن در مورد کارکنان و یا احترام به کارکرد منابع انسانی را نشان نمی‌دهد؟ با در نظر گرفتن این واقعیت که تعداد کمی از مدیران منابع انسانی می‌توانند با بیانی اقتصادی توضیح دهند که چگونه کارکنان سازمان می‌توانند قابلیت‌های محوری ایجاد کنند و کارکرد منابع انسانی چه نقشی در این فرایند ایفا می‌کند، بسیاری از مدیران منابع انسانی در هدایت فعالیت‌های منابع انسانی به سوی توسعه آن دسته از ویژگی‌هایی سازمان که می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری باشند، ناموفق هستند (Barney & Wright, 1998, p.34).

به منظور تبیین قابلیت‌های محوری پایدار در سازمان‌ها دو دیدگاه کلی مطرح است، دیدگاه اول که براساس تئوری سازمان صنعتی^۱ در اندیشه‌های مایکل پورتر در دهه ۸۰ میلادی به‌عنوان یک دیدگاه غالب مطرح شده است، کسب قابلیت‌های محوری را ناشی از فرصت‌های محیطی می‌داند. ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در این دیدگاه، تحلیل زنجیره ارزش سازمان، تحلیل نیروهای رقابتی، استراتژی‌های عمومی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)، رقابت‌پذیری، خوشه‌ها، و مزیت رقابتی ملت‌ها هستند (porter, 1980, pp.135-138).

دیدگاه دیگری که مباحث آن از زمان نگارش مقاله «تئوری مبتنی بر منابع»^۲ توسط آقای ورنر فلت (۱۹۸۴) در ادبیات مدیریت استراتژیک رایج شد، دیدگاه منبع‌محور

نامیده می‌شود. این دیدگاه توسط متخصصان دیگر بررسی و تکمیل شده است (متا و سایرین، ۱۹۹۵؛ بارنی، ۱۹۹۱-۱۹۹۸؛ رایت، ۱۹۹۸) و مدل‌های آن در سازمان‌ها مورد آزمون قرار گرفته‌اند. یکی از مدل‌های منشعب از این دیدگاه، مدل VRIO است که توسط آقای جی بارنی ارائه گردیده است و برای شناخت و کسب قابلیت‌های محوری پایدار در سازمان‌ها، به شناخت منبعی که این قابلیت را ایجاد می‌کند، می‌پردازد (Barney, 1998, p.39).

این پژوهش با استفاده از این مدل، به دنبال بررسی وضعیت منابع انسانی دانشگاه امام صادق (ع) به منظور شناخت قابلیت‌های محوری و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌باشد که پس از شناخت آن قابلیت‌ها باید در تقویت قابلیت‌های متمایز به جهت پایدار نمودن آن برتری‌ها بکوشد. در این مدل، میزان ارزشمندی منابع انسانی (V)، کمیابی (R)، میزان تقلیدپذیری (I) و حمایت و استفاده دانشگاه امام صادق (ع) از منابع انسانی (O) بررسی می‌گردد.

۱. مدل مفهومی پژوهش

الگوی ارزیابی قابلیت‌های منابع انسانی در این پژوهش براساس مدل VRIO جی بارنی است که ادبیات و مفاهیم اساسی آن با رویکرد تئوری منبع محور به شرح زیر است:

۱-۱. تعریف و مفهوم قابلیت‌های محوری

حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی دنیای امروز، راهی جز کسب قابلیت‌های محوری برای ایشان باقی نمی‌گذارد (Porter, 1980, p.135; Barney, 1986, p.656). تئوری پردازان علم مدیریت دو رویکرد برای کسب قابلیت‌های محوری مطرح نموده‌اند، رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی است و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان می‌باشد.

مطالعات متعدد توسط پژوهشگران در دو دهه اخیر نشان داده است که مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان، بهترین منشأ برای مزیت رقابتی

است (ورنرفلت، ۱۹۸۴؛ راملد، ۱۹۸۴؛ بارنی، ۱۹۹۱؛ متا و سایرین، ۱۹۹۵؛ رایت و سایرین، ۱۹۹۸؛ انصاری، ۱۹۹۹؛ بیرد و سامر، ۲۰۰۴)؛ از این‌رو انتخاب این رویکرد جهت تحلیل و بررسی منشأ قابلیت محوری، روشی آزموده و مطمئن است.

توجه به تعاریف ارائه‌شده در مورد قابلیت‌های محوری، گویای این است که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه‌شده سازمان و ارزش‌های عرضه‌شده توسط رقبای آن، ابعاد قابلیت‌های محوری را تبیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری، ارزش‌های عرضه‌شده سازمان در مقایسه با ارزش‌های عرضه‌شده رقبای، به ارزش‌های موردنظر و نیازهای او نزدیک‌تر و با آنها سازگارتر باشد، می‌توان گفت که آن سازمان در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای قابلیت محوری است، به نحوی که این مزیت باعث می‌شود که سازمان نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد.

۲-۱. منابع سازمان

قابلیت‌های محوری پایدار یک سازمان عمدتاً در پی ایجاد قابلیت محوری در منابع داخلی آن حاصل می‌گردد (Hunt&Morgan, 1995, p.12). منبع^۳ اصطلاحی است که به تمام آنچه در تولید کالا یا ارائه خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد، اطلاق می‌شود (Grant, 1991, p.114)؛ از این‌رو به آن منابع، منابع عملیاتی^۴ نیز می‌گویند. منابع عملیاتی به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی (هانگر، ۱۳۸۱، صص ۱۲۴-۱۳۶).

منابعی که مورد استفاده قرار می‌گیرند اگر قابل لمس باشند، به آنها منابع فیزیکی گفته می‌شود مانند تجهیزات و مواد اولیه. منابع مالی به صورت وجوه نقد یا اعتبارات اسنادی یا سایر اقلام مالی مورد استفاده سازمان قرار می‌گیرند. منابعی که خلق ارزش می‌کنند و حاصل تعاملات سازمانی و گردش فعالیت‌های اجرایی هستند، به‌عنوان

استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی ذکر می‌گردند که سازوکار الکترونیکی سازمان نظیر MIS و DSS^۶ و سایر توانایی‌های مشابه آنها در این زمره‌اند.

منابع انسانی، اصلی‌ترین بازیگران این عرصه‌اند. مدیران، کارکنان، کارگران و سایر دست‌اندرکاران تولید کالا یا ارائه خدمت (بسته به نوع سازمان) جزء منابع انسانی سازمان هستند. اهمیت منابع انسانی به حدی است که می‌توان گفت سازمانی که مجهز به افراد باصلاحیت است، برای موفقیت شرایط لازم را داراست و منابع دیگر سازمان در کنار نیروی انسانی به‌عنوان یک عنصر مکمل قرار می‌گیرند (امیرکبیری، ۱۳۸۱، ص ۸۳).

۱-۳. قابلیت‌های محوری قلمروی نیروی انسانی

اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی سازمان‌ها، هر صاحب‌نظری را بر آن می‌دارد که در مقوله قابلیت‌های محوری، به نیروی انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین سرمایه سازمانی به صورت مستقل نگاه کند. دلیل این امر، نیاز به تغییر و تحول در سازمان‌ها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی به دلایل زیر است: (مهری، ۱۳۸۰، صص ۳۳-۳۸)

اول. فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمان‌ها وارد می‌شود آنها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام‌یافته و مستمر می‌نماید. ضمن اینکه الزامات وارده از سوی فناوری‌های جدید و نیز تغییر ذهنیت و علایق مشتریان، همگی به این معناست که دیگر روش‌های موفق دیروز نمی‌توانند تضمین‌کننده موفقیت فردا باشد.

دوم. مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت، خدمات و پاسخگویی، وسیع‌تر کرده‌اند و تجربه نشان می‌دهد که اگر سازمان از عهده برآوردن این انتظارات برنیاید، مشتریان به سمت سازمان‌های رقیب خواهند رفت.

سوم. با توجه به اینکه سازمان‌ها به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی همواره دو هدف بقا و کسب سود را تعقیب می‌کنند، لزوماً می‌بایست به نحوی عمل شود که ضمن تداوم حیات، از جهت اقتصادی نیز سودآور باقی بمانند و این، مستلزم اثربخشی و کارایی در سازمان است.

چهارم. نیروی انسانی معاصر نسبت به گذشته تفاوت‌های زیادی کرده است. از یک‌سو نیروی کار جدید ظرفیت و استعداد فوق‌العاده‌ای برای رشد و توسعه دارد و از سوی دیگر، به اعتمادآفرینی بیشتر از سوی سازمان نیازمند است.

در این راستا، اگر از مدیران سازمان‌های امروز پرسیده شود از کارکنان خود چه توقعی دارید، همه آنها تقریباً جوابی به این مضمون می‌دهند که «ما افرادی لازم داریم که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و به نحوی رفتار کنند که گویی صاحب سازمان هستید». حال اگر از افراد پرسیده شود شما از سازمان چه انتظاری دارید، جواب می‌دهند «ما صداقت و محیطی که مستلزم کسب مهارت‌های جدید برای ما باشد لازم داریم». این موارد، بیانگر آن است که سازوکار جدیدی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در محیط‌های فرارقابتی امروز لازم است (بلانچارد، ۱۳۷۹، صص ۳۹-۴۸).

سازوکاری که می‌تواند از توانایی‌های نیروی انسانی جهت ایجاد قابلیت‌های محوری پایدار بهره‌برداری مناسب کند دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه افراد سازمانی در کنار مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی آنان است، مشروط بر اینکه محیط مناسب و سازوکار موفقیت در سازمان وجود داشته باشد (مهری ۱۳۸۰، صص ۳۳-۳۸).

بنابراین مدیران باید از نقش و اهمیت نیروی انسانی در خلق وضعیت رقابتی پایدار غافل نباشند و با استفاده از مدیریت نوین، قابلیت‌های نیروی انسانی را شناخته و به صورت نظام‌یافته و در محیطی انگیزشی جهت خلق موقعیت رقابتی، به کار گیرند.

۱-۴. قابلیت‌های محوری پایدار

به نظر می‌رسد بسیاری از ادبیات رایج در زمینه مدیریت ارشد به مدیرعاملان نامداری چون لی لاکوتا در شرکت کرایسلر، جک ولش در جنرال الکتریک یا لورنس بوسیدی در الایدسیگنال، به عنوان منابع قابلیت‌های محوری پایدار اشاره می‌کند. بسیاری از مطالعات نظری در هماهنگی ساختن منابع انسانی با راهبردهای سازمانی بر مدیران ارشد تمرکز کرده و کارکنان سطوح پایین‌تر را نادیده گرفته‌اند (گروستاين و رایزمن، ۱۹۸۳؛ گوتپا و گویندراجان، ۱۹۸۴؛ گوتری، گریم و اسمیت، ۱۹۹۱). فرض اصلی در این تحقیقات این است که مهارت‌های نیروی کار در همه سازمان‌ها به طور معمول وجود دارد ولی افراد مدیر با مهارت بالا یا گروه‌های مدیریت ارشد کمیاب‌تر هستند (Wright, 1994, p.29).

این بدین معنی است که سازمانی که مدیرعامل یا رئیس مناسبی دارد، از یک منبع رقابتی پایدار برخوردار است. هر چند این افراد تا حدودی ارزشمند هستند، اما اگر بازار کار به طور کلی کارآمد باشد، آنها احتمالاً منبع قابلیت‌های محوری پایدار نخواهند بود.

بسیاری از جاب‌جایی‌های اخیر مدیران ارشد از سازمانی به سازمان دیگر و به همان میزان افزایش دستمزد مدیران ارشد، بیانگر بیهودگی تلاش برای رسیدن به قابلیت‌های محوری پایدار از طریق توانایی‌های یک فرد است. از سوی دیگر، بهره‌برداری از ارزش حاصل از هم‌کوشی گروه بزرگی از افراد که با هم کار می‌کنند، تقلید آن برای رقبا اگر ناممکن نباشد، بسیار پرهزینه است. گروه‌های بزرگ یا تیم‌ها، به دلیل ابهام غیررسمی و پیچیدگی اجتماعی‌ای که دارند، امکان بیشتری برای تبدیل به منبع قابلیت‌های محوری، فراهم می‌آورند.

آلکیان و دمستز تولید تیمی را این چنین تعریف کرده‌اند: «تولیدی که در آن هم گروه‌های مختلف منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و هم محصول، جمع جبری

خروجی‌های هر یک از منابع به صورت جدا از هم نیست» (Alchian & Demsetz, 1972, pp.777-795).

به علت اینکه خروجی فراتر از جمع جبری خروجی‌های هر یک از منابع به صورت مجزا است، تشخیص منشأ خاصی برای قابلیت‌های محوری اگر ناممکن نباشد، دشوار است. به سخن دیگر، قابلیت‌های محوری از تولید تیمی‌ای سرچشمه می‌گیرد که با ابهام توصیف می‌شود و تقلید آن برای رقبا دشوار است.

فایده دیگر تولید تیمی این است که افراد با روابط کاری ویژه‌ای با هم پیوند می‌خورند که به یک نوع سرمایه خاص نیروی انسانی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، اعضای تیم، گونه‌ای از روابط پیچیده اجتماعی را ایجاد می‌کنند که قابل انتقال به سازمان‌های دیگر نیست و تنها به همان سازمانی سود می‌رساند که در آن شکل یافته است. این غیر قابل انتقال بودن، مستلزم توسعه درک از موقعیت تیمی است (Boisnueau, 1995, p.10).

۱-۵. دیدگاه منبع‌محور به قابلیت‌های محوری

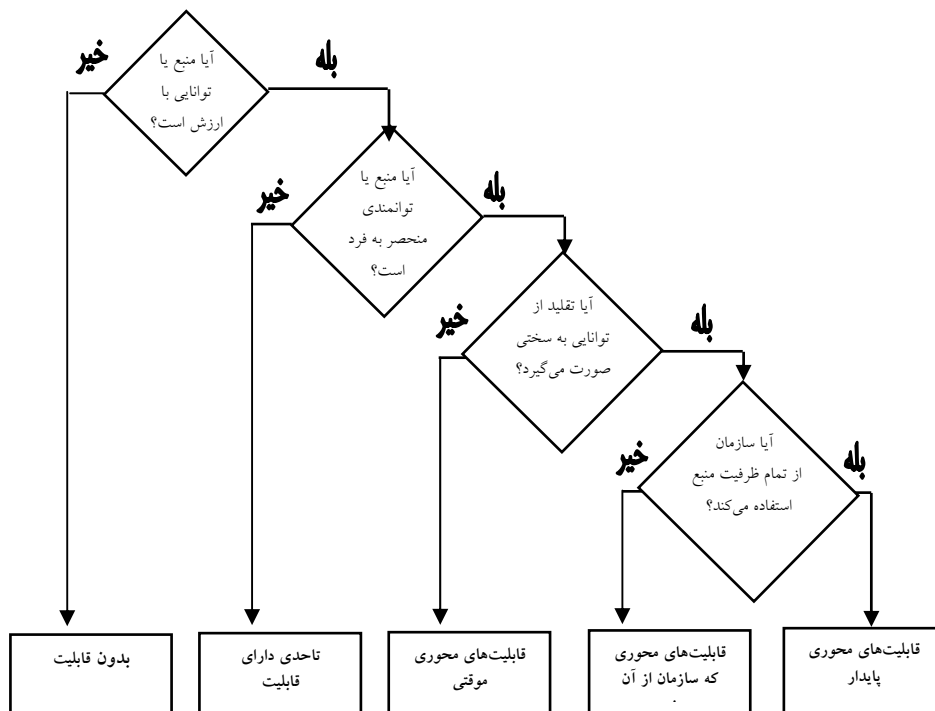
به‌وضوح مشخص است که هر دو عامل محیط خارجی و ویژگی‌های درونی سازمان تأثیر بسزایی در میزان موفقیت آن خواهند داشت. (Oliver, 1997, p.699; Henderson & Michell, 1997, p.14). مدل منبع‌محور قابلیت‌های محوری، به ویژگی‌های درونی سازمان توجه نشان می‌دهد که عبارت است از سرمایه‌های نیمه‌پایدار محسوس و یا غیرمحسوس. همچنین در مدل منبع‌محور، ریشه استراتژی سازمان و نخستین منبع اعتبارات مالی آن، مدیریت پویای منابع و ظرفیت‌های رو به رشد آن است (Hitt, 2003, p.153). ورنر فلت (۱۹۸۴) از این موضوع تحت عنوان «محدودیت منابع» نام می‌برد. مقصود از «منابع»، آورده‌های انسانی، فیزیکی و سرمایه‌ای مؤثر در روند تولید است. مجموعه‌ای از منابع، هنگامی که به منظور یک فعالیت خاص با یکدیگر ترکیب و تجمیع می‌شوند، «توانمندی» نام می‌گیرند (Hitt, 2003, p.154). توانمندی‌ها نیز به نوبه

خود سبب ایجاد قابلیت‌هایی می‌گردند که نهایتاً منبع مزیت وسیعی از منابع و توانمندی‌ها می‌شوند.

در حقیقت، هنگامی که محیط خارجی به‌سرعت هرچه تمام در حال تغییر و پیشرفت است، تنها رویکردهای داخلی، مانند رویکرد منبع‌محور، می‌توانند مبنای ثابت و پایداری را در اخذ تصمیم‌های استراتژیک فراهم نمایند (Narayanan, 2001, p.23).

به عبارت دیگر، هنگامی که بازار پیوسته در حال تغییر و رقابت در آن رو به افزایش است، بازگشت و توجه مجدد به عقب، به منظور ارشاد و هدایت در راستای اخذ تصمیم‌های استراتژیک، با مشکلات بسیاری روبه‌رو خواهد بود. به‌عنوان مثال، در مدل نیروهای رقابتی پورتر (۱۹۸۰-۲۰۰۱) وی از پنج عامل خارجی که زمینه‌ساز اخذ تصمیم‌های استراتژیک است، نام می‌برد. این عوامل عبارتند از قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان منابع، قدرت چانه‌زنی مشتریان، تهدید ورود سازمان‌های جدید به بازار، تهدید حضور کالاهای جایگزین، و رقابت سازمان‌ها با یکدیگر در عرصه صنعت. متأسفانه در یک محیط پویا، توجه به این عوامل نمی‌تواند سبب هدایت لازم جهت اخذ تصمیم‌های استراتژیک، به نحوی معقول را فراهم نماید و یا حتی در نحوه تخصیص منابع این سازمان‌ها نیز مفید باشد. به‌جای آن، با تمرکز بر داخل سازمان و تشخیص نقاط قوت آن، به‌خصوص مجموعه بی‌بدیل منابع و توانمندی‌های موجود، تصمیم‌گیرندگان می‌توانند گزینه‌های استراتژیک مناسب‌تری را جهت تخصیص و توزیع منابع و توانمندی‌های خود انتخاب نمایند (Beard & Sumner, 2004, pp.129-133).
 متا و سایرین (۱۹۹۵) مدل منبع‌محور را در ارتباط با فناوری اطلاعات و کمک آن به قابلیت‌های محوری پایدار بررسی و در این خصوص مدلی را برگرفته از مدیریت استراتژیک مطرح کرده‌اند (شکل ۱). مدل یادشده ارزیابی مزبور را با طرح سه پرسش جهت‌دهی می‌نماید (Beard & Sumner, 2004, pp.131-143).

سؤال اول این است که آیا «منابع و توانمندی‌ها، مقوله‌ای ارزشمند به شمار می‌آیند؟» پاسخ منفی به این سؤال به این معناست که نتایج حاصل از قابلیت‌های محوری به نسبت انرژی و تلاش‌هایی که برای آن صرف شده است، ارتقای ارزش و اعتبار سازمان را فراهم نمی‌آورد. پاسخ مثبت به این سؤال، سؤال دوم را مطرح می‌نماید: «آیا منابع و توانمندی‌ها به صورت مساوی و همگن میان سازمان‌های رقیب توزیع می‌گردد؟». پاسخ منفی به این سؤال، بدین معناست که منابع و توانمندی‌ها به صورت عادلانه و مشابه با یکدیگر میان سازمان‌ها توزیع می‌گردد که این امر، برابری رقابتی میان سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. طبق این نظر، اغلب و یا تمامی سازمان‌ها از ظرفیت‌های یکسانی برخوردارند.



شکل ۱: ارزیابی مدل منبع‌محور براساس کمک آن به کسب قابلیت‌های محوری پایدار

اما اگر پاسخ این سؤال مثبت باشد، سؤال سوم مطرح می‌شود: «آیا منابع و توانمندی‌ها به نحو ناقص و به طور موقت قابل انتقال هستند؟» پاسخ منفی، این نتیجه را به دنبال دارد که منابع و توانمندی‌ها می‌توانند منبع حداقل یک قابلیت محوری موقتی باشند. به عبارت دیگر، می‌توان منابع و توانمندی‌ها را شبیه‌سازی نمود که اگر این کار مستلزم گذشت زمان هم باشد، اما در طول این مدت، سازمان از قابلیت محوری موقتی برخوردار خواهد بود. پاسخ مثبت به این سؤال به این نتیجه منجر می‌شود که منابع و توانمندی‌ها می‌توانند منبع قابلیت‌های محوری دائم به شمار آیند (Barney, 1986, p.656)؛ از این رو پاسخ به هر سه سؤال فوق، مؤید این نظر است که منابع و توانمندی‌ها ضروری‌اند، اما به علت آنکه نمی‌توانند قابلیت‌های محوری را تضمین نمایند، شرط کافی برای محسوب شدن یک منبع به‌عنوان قابلیت محوری پایدار به شمار نمی‌آیند. نامناسب بودن موقعیت زمانی، بدشانس، چرخش بازار به سمتی خاص و تصمیم‌های ضعیف، در کنار سایر شرایط ممکن است قابلیت‌های محوری را کاهش دهند و یا به طور کلی از بین ببرند (Mata, 1995, p.487).

۱-۶. چارچوب VRIO

بسیاری از نویسندگان دانشگاهی بدین دلیل که توانایی‌های منابع انسانی سازمان‌ها را در فراهم آوردن قابلیت‌های محوری به‌خوبی می‌شناسند، برای درک نقش منابع انسانی در سازمان، دیدگاه منبع محور را به کار بسته‌اند. به‌عنوان مثال، رایت، مک‌ماهان و مک‌ویلیامز (۱۹۹۴) چارچوب منبع محور را برای بررسی اینکه چگونه منابع انسانی سازمان می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری پایدار باشند، به کار برده‌اند. چارچوب VRIO می‌تواند برای تجزیه و تحلیل منابع سازمان مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌ها به کمک این چارچوب می‌کوشند منابع انسانی خود را به‌عنوان منبع قابلیت‌های محوری پایدار توسعه دهند. جدول ۱ نشان می‌دهد که چگونه چارچوب VRIO برای

تجزیه و تحلیل توانایی منابع سازمان برای نقطه بدون مزیت، تاحدی رقابتی، قابلیت‌های محوری موقت و قابلیت‌های محوری پایدار استفاده می‌شود.

آیا یک منبع؟					
عملکرد	نتایج رقابتی	توسط سازمان استفاده می‌شود؟	به‌سختی تقلیدپذیر است؟	کمیاب است؟	ارزشمند است؟
پایین‌تر از حدّ عادی	ضعف رقابتی	-	-	-	خیر
در حدّ عادی	برابری رقابتی	-	-	خیر	آری
بالتر از حدّ عادی	قابلیت محوری موقت	-	خیر	آری	آری
بالتر از حدّ عادی	قابلیت محوری پایدار	آری	آری	آری	آری

جدول ۱: چارچوب مدل VRIO

۱-۶-۱. پرسش از ارزش

سازمان‌ها یا از طریق کاهش هزینه‌های محصول/ خدمت و یا از طریق متمایز کردن محصول/ خدمت، خلق ارزش می‌کنند (Porter, 2001, pp.63-86). بدین ترتیب، هدف نهایی هر مدیر منابع انسانی این است که از طریق کارکرد منابع انسانی، ارزش خلق

نماید. نخستین پرسشی که یک مدیر منابع انسانی باید به آن فکر کند، این است که چگونه کارکرد منابع انسانی می‌تواند به کاهش هزینه‌ها یا افزایش درآمد یا نیل به اهداف کمک کند.

۱-۶-۲. پرسش از کمیابی

ارزش ایجادشده توسط منابع انسانی سازمان، ملاکی لازم برای مزیت است، اما کافی نیست. اگر همان ویژگی منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌های رقیب نیز یافت شود، آن ویژگی نمی‌تواند منبع قابلیت‌های محوری پایدار برای هیچ‌یک از آنها باشد. آن دسته از ویژگی‌های منابع انسانی که ارزشمند اما رایج هستند تنها برابری رقابتی ایجاد می‌کنند، با تأکید بر اینکه سازمان به علت اینکه فاقد آن ویژگی است دارای نقطه ضعف رقابتی مهمی است. بنابراین، یک مدیر منابع انسانی باید بررسی کند که چگونه ویژگی‌های کمیاب منابع انسانی سازمان را برای کسب قابلیت‌های محوری توسعه دهد و از آنها بهره برد (Barney, 1998, p.38).

به‌عنوان مثال، بیشتر سازمان‌ها، گروه‌های کاری را برای شغل‌های خاص، نسبتاً متجانس می‌دانند با وجود آنکه در میان هر گروه کاری، تفاوت‌هایی در میان افراد در خصوص مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به کار آنها دیده می‌شود. اگر این تصور در سازمان‌ها وجود دارد که تیم کاری متجانس است، توانایی فوق‌العاده‌ای برای به‌کارگیری ویژگی‌های کمیاب آن کارکنان برای کسب قابلیت‌های محوری وجود خواهد داشت (Wright, 1994, pp.289-299).

۱-۶-۳. پرسش از تقلیدپذیری

اگرچه ویژگی‌های ارزشمند و کمیاب منابع انسانی می‌توانند در کوتاه‌مدت سودی بیشتر از حد معمول برای سازمان به ارمغان بیاورند، اما اگر سایر سازمان‌ها از این ویژگی‌ها تقلید کنند، با گذشت زمان، این ویژگی‌ها چیزی بیشتر از برابری رقابتی فراهم نمی‌کنند. مدیران منابع انسانی باید تلاش کنند تا آن دسته از ویژگی‌های منابع انسانی سازمان را

توسعه و پرورش دهند که به‌سادگی توسط رقبا قابل تقلید نیست. این نکته به تمرکز بر اهمیت پدیده‌های به لحاظ اجتماعی پیچیده‌ای نظیر فرهنگ یا تاریخچه منحصر به فرد سازمان در ایجاد قابلیت‌های محوری اشاره می‌کند (Barney, 1998, p.38). هر سازمان معمولاً تاریخچه منحصر به فردی دارد که موقعیت کنونی سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. این تاریخچه اغلب شالوده‌ای برای قابلیت‌های محوری فراهم می‌آورد که سایر سازمان‌ها قادر به تقلید آن نیستند (Barney, 1998, p.39).

سازمان هواپیمایی ساوت‌وست، نمونه‌ای از نقشی است که پدیده‌های پیچیده‌ای مانند فرهنگ در قابلیت‌های محوری بازی می‌کنند. طبق گفته‌های مدیر ارشد این سازمان، موفقیت سازمان را می‌توان به «شخصیت» آن نسبت داد: یک فرهنگ مبتنی بر اعتماد که شور و شعوری در کارکنان ایجاد می‌کند تا هر آنچه برای تأمین نیازهای مشتریان لازم است انجام دهند (Barney & Wright, 1998, p.42).

۱-۶-۴. پرسش از حمایت و استفاده سازمان

در نهایت، برای اینکه یک ویژگی منابع انسانی سازمان منشأ قابلیت محوری پایدار شود، سازمان باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که بتواند از این منبع استفاده کند. در سازمان لازم است که فرایندها و رویه‌ها طوری در جای خود قرار گیرند تا ویژگی‌های منابع انسانی اجازه یابند میوه مزیت بالقوه‌شان را به ثمر رسانند (Barney, 1998, p.39).

پرسش از حمایت و استفاده سازمانی از منابع دارای قابلیت با در نظر گرفتن رویه‌های منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد. مطالعات بر روی رویه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان، به نظر نشان می‌دهد که رویه‌های منابع انسانی زمانی که در فرایندی منسجم هستند، بیشترین اثربخشی را دارند. رایت و اسنل (۱۹۹۱) چنین استدلال می‌کنند که مدیریت منابع انسانی راهبردی نیازمند فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی و آن نیز مستلزم یکپارچگی افقی رویه‌های مختلف منابع انسانی به‌جای منفرد دیدن آنهاست.

بر اساس این چارچوب، آن جنبه‌های منابع انسانی که ارزشی تولید نمی‌کنند، تنها می‌توانند منشأ نقطه ضعف رقابتی باشند. این منابع یا فعالیت‌ها، آنهایی هستند که مدیران منابع انسانی باید از به‌کارگیری‌شان صرف‌نظر نمایند (Barney & Wright, 1998, p.41).

جنبه‌هایی از منابع انسانی که ارزش ایجاد می‌کنند اما کمیاب نیستند، منشأ برابری رقابتی می‌باشند. این منابع نباید بی‌فایده انگاشته شوند؛ نداشتن آنها، منشأ نقطه ضعف رقابتی است اما چون سایر سازمان‌ها نیز از آنها برخوردارند، نمی‌توانند در عرصه رقابت، مزیتی فراهم آورند (Barney & Wright, 1998, p.43).

قابلیت‌های محوری موقت از منابعی سرچشمه می‌گیرند که تولید ارزش می‌کنند و کمیاب هم هستند، اما به‌سادگی تقلید می‌شوند. اگر این منبع منشأ قابلیت‌های محوری باشد، سایر رقبا به‌زودی از آن الگوبرداری می‌کنند و به برابری رقابتی منجر خواهد شد، اما در همان برهه زمانی کوتاه می‌تواند مزیتی هرچند موقت برای سازمان ایجاد کند.

جنبه‌هایی از منابع انسانی که باارزش، کمیاب و به‌سختی تقلیدپذیر باشند، می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری پایدار گردند، اما تنها زمانی که سازمان به گونه‌ای سازماندهی شده باشد که بر روی این منابع سرمایه‌گذاری و از آنها استفاده نماید. حمایت سازمان از آن منبع نیز به همین معنا است (Barney & Wright, 1998, p.42).

کارکرد منابع انسانی چه به صورت مستقیم و چه از طریق تأثیر بر ویژگی‌های منابع انسانی در سازمان، به طور آشکار، نقش مهمی در ایجاد و حفظ قابلیت‌های محوری یک سازمان ایفا می‌کند. با این وجود، طرح ساده نمونه‌ای که منابع انسانی در آن قادر به تأثیر در عملکرد سازمان باشند، تنها بخشی از قضیه است. برای اینکه منابع انسانی واقعاً منشأ قابلیت‌های محوری را ایجاد و حفظ کنند، مدیران منابع انسانی باید بر فعالیت‌هایی متمرکز گردند که به سبب آنها، جنبه‌هایی از منابع انسانی که چنین مزیتی را فراهم می‌آورند، در نظر گرفته شوند (Barney & Wright, 1998, p.43).

۲. روش تحقیق

روش انجام این تحقیق غیرآزمایشی و توصیفی، از نوع موردکاوی است و گردآوری اطلاعات در آن به دو روش انجام می‌گیرد: الف) روش اسنادی برای مطالعه پیشینه موضوع و جمع‌آوری اطلاعات درباره انواع نگرش‌های موجود دانشمندان علم مدیریت به مقوله مزیت رقابتی، اهمیت ویژه منابع انسانی در میان سایر منابع در کسب آن قابلیت‌های محوری و بیان تئوری منبع‌محور و مدل VRIO، ب) روش میدانی که از طریق تدوین و ارسال پرسش‌نامه و انجام مصاحبه، اطلاعات لازم در مورد وضعیت فعلی منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع) و ویژگی‌های آن جمع‌آوری گردید.

۲-۱. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع)، شامل اعضای هیئت‌علمی تمام‌وقت و دانشجویان دانشگاه. در مجموع تمامی اعضای هیئت‌علمی تمام‌وقت (۴۵ نفر) و دانشجویان پنج دانشکده مورد بررسی، شامل شش گروه پاسخ‌دهنده زیر با ۱۷۵ نفر، جامعه آماری تحقیق را شکل می‌دادند: رؤسای دانشکده‌ها، معاونان آموزشی دانشکده‌ها، معاونان پژوهشی دانشکده‌ها، پژوهشگران نمونه دانشجویی دانشکده‌ها، دانشجویان رتبه اول دانشکده‌ها، و معاونت آموزشی دانشگاه. با توجه به حجم کم جامعه آماری و مراجع پاسخگویی، نیازی به نمونه‌گیری وجود نداشت؛ لذا نمونه‌گیری انجام نگردید و از تمام جامعه آماری، پرسش به عمل آمد و اطلاعات مربوطه جمع‌آوری شد.

۲-۲. تهیه و تدوین پرسش‌نامه

بنای اولیه و پرسش‌های مقدماتی پرسش‌نامه عیناً از مدل VRIO بارنی استخراج گردید و تلاش شد که در این پرسش‌نامه، به حداقل رساندن اثرات ناشی از درک نادرست و ابهام در رابطه با قابلیت‌های منابع انسانی در مدل مربوطه، مورد توجه قرار گیرد. پس از

تدوین اولیه پرسش‌نامه، اشکالات آن توسط اساتید متخصص، اصلاح و متناسب با هدف تحقیق تنظیم گردید.

تعداد ۱۷۵ پرسش‌نامه نهایی برای شش گروه نظردهنده ارسال شد که نهایتاً تعداد ۱۴۶ پرسش‌نامه تکمیل‌شده، دریافت گردید. به عبارت دیگر، ۸۳/۴۳ درصد از نظردهندگان به پرسش‌نامه‌ها پاسخ داده‌اند که این میزان مشارکت می‌تواند زیرساخت مناسبی از اطمینان بر نتایج را ایجاد نماید.

۲-۳. اعتبار و روایی پرسش‌نامه

به منظور تعیین روایی پرسش‌نامه از نظرات تعدادی از اساتید دانشگاه امام صادق (ع) و سایر دانشگاه‌ها بهره گرفته شده و محتوای پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفته است. ضمن آنکه فرایند بومی نمودن سؤالات مدل VRIO توسط یک گروه کاری از دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه انجام گرفته است. برای تعیین اعتبار پرسش‌نامه با استفاده از پیش‌آزمون مبتنی بر سی پرسش‌نامه توزیع شده، آلفای کرونباخ معادل ۰/۷۹ محاسبه گردید؛ از این رو به دلیل قابل قبول بودن سطح اعتبار پرسش‌نامه، می‌توان گفت مبنای علمی مناسبی برای نتایج حاصل از این پژوهش فراهم آمده است.

۳. تحلیل فرضیه‌ها و یافته‌های پژوهش

هدف از این تحقیق، بررسی و مطالعه قابلیت‌های محوری منابع انسانی (اساتید و دانشجویان) دانشگاه امام صادق (ع) است. تمرکز این تحقیق بر شناسایی آن قابلیت‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از پرسش‌نامه‌های ارسالی برای گروه نظردهندگان (مذکور در بند ۵-۱) است. این پرسش‌نامه، چارچوبی برای بررسی چهار محور اصلی مدل VRIO برای دو گروه اساتید و دانشجویان می‌باشد که هم در پرسش‌های مربوط به اساتید و هم در پرسش‌های مربوط به دانشجویان، مشتمل بر چهار سؤال محوری مدل مربوطه است.

۳-۱. پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت علمی

برای بررسی چهار محور پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت علمی بر طبق مدل محوری، این پژوهش به بررسی ارزشمندی، کمیابی و تقلیدپذیری از سوی سایر مراکز مشابه و همچنین میزان استفاده دانشگاه از توانمندی اساتید خود می‌پردازد. نتایج آزمون هریک از آن چهار وجه بدین شرح استخراج شده است:

جدول ۲ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره اعضای هیئت علمی هر دانشکده به سؤال اول پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که از ارزشمندی تخصص ایشان برای آن دانشکده سؤال می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا تخصص ایشان متناسب با تخصص مورد نیاز دانشکده می‌باشد؟»

استاد دانشکده	نظردهنده ۱	نظردهنده ۲	نظردهنده ۳	نظردهنده ۴	نظردهنده ۵	نظردهنده ۶	جمع	میانگین
معارف اسلامی و مدیریت	۵	-	۴,۶	۴,۸	۴,۲	۴,۲	۲۲,۸	۴,۵۶
معارف اسلامی و حقوق	۴,۵	۴,۸	۳	۴,۸	۴	۴	۲۵,۱	۴,۱۹
معارف اسلامی و اقتصاد	۴,۸۹	-	-	۳,۸۹	۴,۸۹	۴,۵۴	۱۸,۱۲	۴,۵۳
معارف اسلامی و علوم سیاسی	۴,۷۵	۵	-	۵	۳,۸۷	۴,۸۸	۲۳,۵	۴,۷
معارف اسلامی و الهیات	۴,۸۳	۴,۹۴	۴,۱	۵	۴,۶	۴,۷۵	۲۸,۲	۴,۷
							جمع	۲۲,۷۵
							میانگین	۴,۵۷

جدول ۲: پاسخ نظردهندگان به سؤال اول پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت علمی

نتیجه گیری آزمون: با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش اول، همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۴/۵۷ و بیشتر از متوسط طیف است؛ لذا فرضیه اول تحقیق براساس چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ یعنی اساتید دانشگاه امام صادق(ع) به لحاظ تخصصی، برای دانشگاه دارای ارزش می‌باشند.

جدول ۳ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره اعضای هیئت علمی هر دانشکده به سؤال دوم پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که از کمیابی تخصص ایشان برای آن دانشکده سؤال می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا استاد مورد نظر، بهترین مدرس در حوزه مربوطه است؟»

استاد دانشکده	نظردهنده ۱	نظردهنده ۲	نظردهنده ۳	نظردهنده ۴	نظردهنده ۵	نظردهنده ۶	جمع	میانگین
معارف اسلامی و مدیریت	۴,۲	-	۴,۲	۴,۴	۳,۲	۲,۴	۱۸,۴	۳,۶۸
معارف اسلامی و حقوق	۲,۸۵	۳,۴	۲	۳,۷	۳	۳,۲	۱۸,۱۵	۳,۰۳
معارف اسلامی و اقتصاد	۳,۳۵	-	-	۴	۴,۳۵	۳,۶	۱۵,۳	۳,۸۴
معارف اسلامی و علوم سیاسی	۳,۱۵	۵	-	۴,۶	۳,۵	۲,۷۵	۲۰	۴
معارف اسلامی و الهیات	۳,۰۷	۴,۳	۴	۴	۳,۸	۴,۲۵	۲۳,۹۵	۳,۹۹
							جمع	۱۸,۵۴
							میانگین	۳,۷۲

جدول ۳: پاسخ نظردهندگان به سؤال دوم پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت علمی

نتیجه‌گیری آزمون: با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش دوم، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۳/۷۲ و بیشتر از متوسط طیف است؛ لذا فرضیه دوم تحقیق نیز طبق چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ یعنی اساتید دانشگاه امام صادق(ع) از نظر تخصصی، کمیاب هستند و دانشگاه‌های دیگر به ایشان دسترسی چندانی ندارند.

جدول ۴ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره اعضای هیئت‌علمی هر دانشکده به سؤال سوم پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که از تقلیدپذیری تخصص ایشان برای آن دانشکده سؤال می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا شیوه تدریس ایشان که در این دانشکده تدریس می‌کنند، عیناً در دانشکده‌ها یا دانشگاه‌های دیگر نیز قابل اجرا است؟».

استاد دانشکده	نظردهنده ۱	نظردهنده ۲	نظردهنده ۳	نظردهنده ۴	نظردهنده ۵	نظردهنده ۶	جمع	میانگین
معارف اسلامی و مدیریت	۴,۸	-	۳,۲	۳,۶۸	۲,۸	۴,۲	۱۸,۶۸	۳,۷۴
معارف اسلامی و حقوق	۵	۵	۲,۳۴	۳,۸	۵	۳,۶۸	۲۴,۸۲	۴,۱۴
معارف اسلامی و اقتصاد	۴,۲۳	-	-	۳,۶۸	۴,۲۳	۴,۳۴	۱۶,۴۸	۴,۱۲
معارف اسلامی و علوم سیاسی	۴,۶۴	۴	-	۴	۳,۱۴	۳,۸۸	۱۹,۶۶	۳,۹۵
معارف اسلامی و الهیات	۴,۴۸	۳,۸۸	۴,۲	۵	۳,۵	۴,۲۵	۳۱,۵۲	۴,۲۱
							جمع	۲۰,۱۵
							میانگین	۴,۱

جدول ۴: پاسخ نظردهندگان به سؤال سوم پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت‌علمی

نتیجه‌گیری آزمون: با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش سوم، همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۴/۱ و کمتر از متوسط طیف است؛ لذا فرضیه سوم تحقیق براساس چارچوب مدل VRIO رد می‌شود؛ زیرا این فرضیه، تقلیدپذیری مهارت اساتید در دانشکده‌ها یا دانشگاه‌های دیگر را ثابت می‌کند و تقلیدپذیر بودن این قابلیت‌ها باعث دست یافتن سایر رقبا به این مهارت‌ها می‌گردد. با توجه به مدل VRIO، رد فرضیه سوم مانع از بررسی فرضیه چهارم می‌گردد؛ زیرا همان‌طور که قبلاً بیان شد، شرط بررسی هر فرضیه تأیید شدن فرضیه قبلی است. البته جدول پاسخ نظردهندگان به پرسش چهارم و میانگین مربوطه در پیوست‌ها موجود می‌باشد.

۲-۳. پرسش‌نامه مربوط به دانشجویان

از سوی دیگر جهت بررسی چهار محور پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت‌علمی براساس مدل محوری پژوهش به بررسی ارزشمندی، کمیابی و تقلیدپذیری از سوی سایر مراکز مشابه و همچنین میزان استفاده دانشگاه از توانمندی اساتید خود می‌پردازد. نتایج آزمون هر یک از آن چهار وجه بدین شرح استخراج شده است:

جدول ۵ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره دانشجویان هر دانشکده به سؤال اول پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که از ارزشمندی تخصص ایشان برای آن دانشکده سؤال می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا ورودی‌های دانشکده متناسب با نیاز تخصصی آن رشته تحصیلی می‌باشند؟»

میانگین	جمع	نظردهنده ۶	نظردهنده ۵	نظردهنده ۴	نظردهنده ۳	نظردهنده ۲	نظردهنده ۱	استاد دانشکده
۳,۶	۱۸	۳	۳	۴	۴	-	۴	معارف اسلامی و مدیریت
۳,۸۴	۲۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	معارف اسلامی و حقوق
۳,۵	۱۴	۳	۴	۳	-	-	۴	معارف اسلامی و اقتصاد
۳,۴	۱۷	۴	۳	۳	-	۳	۴	معارف اسلامی و علوم سیاسی
۳,۵	۲۱	۴	۳	۲	۴	۴	۴	معارف اسلامی و الهیات
۱۷,۸۴	جمع							
۳,۵۶	میانگین							

جدول ۵: پاسخ نظردهندگان به سوال اول پرسش‌نامه مربوط به دانشجویان

نتیجه‌گیری آزمون: با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش اول، همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۳/۵۴ می‌باشد که از متوسط طیف (۳) بیشتر است؛ لذا فرضیه اول تحقیق طبق چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ یعنی دانشجویان دانشگاه امام صادق(ع) متناسب با نیاز تخصصی دانشکده‌های مربوطه و در نتیجه دارای ارزش برای دانشگاه هستند.

جدول ۶ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره دانشجویان هر دانشکده به سؤال دوم پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که از کمیابی ایشان سؤال می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا دانشجویانی که به تحصیل در دانشکده مشغولند، از میان بهترین دانش‌آموزان انتخاب می‌شوند؟»

میانگین	جمع	نظر دهنده ۶	نظر دهنده ۵	نظر دهنده ۴	نظر دهنده ۳	نظر دهنده ۲	نظر دهنده ۱	استاد دانشکده
۳,۶	۱۸	۱	۴	۵	۴	-	۴	معارف اسلامی و مدیریت
۳,۶	۱۸	۳	۳		۵	۳	۴	معارف اسلامی و حقوق
۳	۱۲	۲	۳	۳	-	-	۴	معارف اسلامی و اقتصاد
۳,۴	۱۷	۳	۲	۴	-	۴	۴	معارف اسلامی و علوم سیاسی
۳,۶	۸۱	۴	۴	۲	-	۴	۴	معارف اسلامی و الهیات
۱۷,۲	جمع							
۳,۴۴	میانگین							

جدول ۶: پاسخ نظر دهندگان به سؤال دوم پرسش نامه مربوط به دانشجویان

نتیجه گیری آزمون: با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش دوم، همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۳/۴۴ می‌باشد که از متوسط طیف (۳) بیشتر است؛ لذا فرضیه دوم تحقیق نیز بر اساس چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ یعنی ویژگی کمیابی درباره دانشجویان دانشگاه امام صادق (ع) صحیح است. البته پیشاپیش حدس زده می‌شد که این فرضیه تأیید گردد؛ زیرا دانشگاه امام صادق (ع) در جذب دانشجویان از فرایند گزینش سه مرحله‌ای استفاده می‌کند که این مهم باعث می‌شود دانشجویان قبولی از میان بهترین دانش‌آموزان انتخاب شوند.

جدول شماره ۷ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره دانشجویان هر دانشکده به سوال سوم پرسش‌نامه (که از قابل تقلید بودن ایشان سؤال می‌نمود) را نشان می‌دهد.

پرسش عبارت بود از اینکه «آیا تلاش و کوشش تحصیلی دانشجویانی که در این دانشکده تحصیل می‌کنند، در دانشگاه‌های دیگر نیز دیده می‌شود؟»

استاد دانشکده	نظردهنده ۱	نظردهنده ۲	نظردهنده ۳	نظردهنده ۴	نظردهنده ۵	نظردهنده ۶	جمع	میانگین
معارف اسلامی و مدیریت	۳	-	۳	-	۲	۳	۱۱	۲,۷۵
معارف اسلامی و حقوق	۳	۴	۳	۲	۳	۳	۱۸	۳
معارف اسلامی و اقتصاد	۳	-	-	۳	۳	۳	۱۲	۳
معارف اسلامی و علوم سیاسی	۳	۳	-	۲	۴	۱	۱۳	۲,۶
معارف اسلامی و الهیات	۳	۲	۴	-	۲	-	۱۱	۲,۷۵
							جمع	۱۴,۱
							میانگین	۲,۸۲

جدول ۷: پاسخ نظردهندگان به سوال سوم پرسش‌نامه مربوط به دانشجویان

نتیجه‌گیری آزمون: با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش سوم، همانطور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۲/۸۲ می‌باشد که از متوسط طیف (۳) کمتر است؛ لذا فرضیه سوم تحقیق براساس چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ زیرا تقلیدپذیری مهارت دانشجویان در دانشکده‌ها یا دانشگاه‌های دیگر را رد می‌کند و تقلیدپذیر نبودن این قابلیت‌ها، باعث دست نیافتن سایر رقبا به این مهارت‌ها می‌گردد.

جدول ۸ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره دانشجویان هر دانشکده به سؤال چهارم پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که درباره استفاده دانشگاه امام صادق(ع) از قابلیت‌ها

و توانایی های محوری دانشجویان پرسش می نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا توانایی ها و قابلیت های دانشجویان توسط دانشکده یا دانشگاه مورد استفاده و حمایت قرار می گیرد؟»

استاد دانشکده	نظردهنده ۱	نظردهنده ۲	نظردهنده ۳	نظردهنده ۴	نظردهنده ۵	نظردهنده ۶	جمع	میانگین
معارف اسلامی و مدیریت	۲	-	۳	۲	۱	۲	۱۰	۲
معارف اسلامی و حقوق	۲	۴	۲	۲	۲	۱	۱۳	۲,۱۶
معارف اسلامی و اقتصاد	۲	-	-	۲	۱	۲	۷	۱,۸
معارف اسلامی و علوم سیاسی	۲	۲	-	۲	۱	۱	۸	۱,۶
معارف اسلامی و الهیات	۲	۳	۳	۱	۱	۴	۴۱	۲,۳۳
							جمع	۹,۸۹
							میانگین	۱,۹۷

جدول ۸: پاسخ نظردهندگان به سوال چهارم پرسش نامه مربوط به دانشجویان

نتیجه گیری آزمون: با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده ها در پرسش چهارم، همان طور که مشاهده می شود، میانگین حاصله ۱/۹۷ می باشد که از متوسط طیف (۳) کمتر است؛ لذا فرضیه چهارم تحقیق براساس چارچوب مدل VRIO رد می شود؛ این بدان معنا است که دانشکده ها یا دانشگاه از قابلیت ها، ظرفیت ها و توانایی های دانشجویان خود استفاده و حمایت نمی کنند.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پیشرفت‌های اخیر، اهمیت رو به رشد برتری رقابتی را برجسته‌تر نموده است. سازمان‌هایی که بر قابلیت‌های محوری خود تکیه می‌کنند و آن را بهبود می‌بخشند با حفظ مزیت رقابتی پایدار، بقای خود را تضمین می‌کنند. این تحقیق به بررسی و ارزیابی قابلیت‌های محوری دانشگاه امام صادق(ع) در حوزه منابع انسانی جهت نیل به مزیت رقابتی پایدار براساس دیدگاه منبع‌محور صورت پذیرفته است. در این تحقیق، منظور از منابع انسانی، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان آن هستند؛ زیرا وجه تمایز اصلی منابع انسانی دانشگاه‌ها، ثقل علمی و برتری اعضای هیئت‌علمی و برجستگی‌های دانشجویان آن است.

نتایج تحقیق، به‌روشنی فرضیه اصلی این تحقیق، یعنی «منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع) دارای قابلیت محوری هستند» را در دو حوزه اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان با شرایط زیر تأیید نموده است:

الف. قابلیت‌های محوری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه به وسیله فرضیه «اعضای هیئت‌علمی دانشگاه امام صادق(ع) دارای قابلیت محوری (مزیت رقابتی) می‌باشند» مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفته است که براساس مدل استفاده‌شده در تحقیق (مدل VRIO) چهار فرضیه فرعی یکی پس از دیگری مورد ارزیابی قرار گرفت. در هر مرحله پس از تأیید هر فرضیه به آزمون فرضیه بعدی پرداخته شد که در این مرحله با تأیید فرضیه‌های اول و دوم و رد فرضیه سوم، ارزشمندی و کمیابی منابع انسانی دانشگاه تأیید گردید، ولی فرضیه عدم امکان تقلیدپذیری رد شد. بدین معنا که در حال حاضر در این منبع مزیت رقابتی موقتی وجود دارد که در صورت عدم تأمین سایر جنبه‌ها، دیگر به‌عنوان یک قابلیت محوری مؤثر و پایدار قابل برنامه‌ریزی و بهره‌برداری نخواهد بود.

از این رو پیشنهاد می‌گردد مدیریت آموزشی و پژوهشی دانشگاه امام صادق(ع) از اساتیدی که دارای ویژگی سوم هستند به صورت جدی‌تر بهره‌گیرند و درصدد تغییر آن دسته از اعضای هیئت‌علمی برآید که ویژگی سوم را ندارند. شاید بتوان گفت معیار اصلی در این ویژگی، تلفیق سبک تدریس میان‌رشته‌ای (معارف اسلامی و رشته دیگر) در این دانشگاه است که برطبق آن، اساتیدی که شیوه تدریس ایشان در این دانشگاه با سایر دانشگاه‌ها تفاوت معنی‌داری ندارد، نتوانسته‌اند مطابق اهداف اصلی دانشگاه حرکت کنند.

ب. از سوی دیگر در بررسی قابلیت‌های محوری دانشجویان دانشگاه، فرضیه اصلی «دانشجویان دانشگاه امام صادق(ع) دارای قابلیت محوری (مزیت رقابتی) می‌باشند» به چهار فرضیه تقسیم گردید. در این مرحله فرضیه اول و دوم و سوم تأیید شد، بدان معنا که این منبع، ارزشمند و کمیاب است و توسط سایر دانشگاه‌ها قابل تقلید نیست. اما فرضیه چهارم یعنی استفاده و حمایت دانشگاه از ایشان تأیید نگردید. به عبارت دیگر، می‌توان گفت دانشگاه امام صادق(ع) می‌تواند در این منبع دارای قابلیت محوری مؤثر و پایدار باشد، به شرطی که از آن منبع بهره‌گیرند.

از این رو پیشنهاد می‌شود مسئولان آموزشی و پژوهشی دانشگاه توجه بیشتری به نیازها، خواسته‌ها، برنامه‌ها و پیشنهادهای دانشجویان داشته باشند و نظرسنجی و نیازسنجی از دانشجویان را زیربنای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک خود قرار دهند تا با حمایت و استفاده از این منبع، موقعیت خود را بیش از پیش در میان رقبا تثبیت نمایند. (با توجه به فضای رقابتی بین دانشگاه‌ها، تکیه بر این منبع نقش تعیین‌کننده‌ای دارد).

در مجموع می‌توان نتایج حاصل از این پژوهش را بدین صورت بیان نمود:
الف) دانشگاه امام صادق(ع) در خصوص اعضای هیئت‌علمی - به‌عنوان یکی از دو بخش منابع انسانی خود - دارای قابلیت محوری موقتی است که در صورت بهره‌گیری

از افراد موفق و اصلاح افراد دارای ضعف، می‌تواند موقعیت خود را در این مرتبه حفظ کند.

ب) دانشگاه امام صادق(ع) در خصوص دانشجویان _ به‌عنوان بخش دوم از منابع انسانی خود_ می‌تواند دارای قابلیت محوری پایدار باشد، البته اگر از افکار، برنامه‌ها، طرح‌ها و پیشنهادهای ایشان استفاده کند و مبنای برنامه‌ریزی‌های خود را براساس نیازسنجی از ایشان قرار دهد.

انجام چنین پژوهشی در میان دانشگاه‌ها با توجه به رقابتی نبودن وضعیت فعلی ایشان در سطوح آموزشی کارشناسی و پایین‌تر، قدری دور از ذهن می‌نماید، اما پیشنهاد می‌شود ضمن استمرار این روش در ارزیابی قابلیت‌های فعلی این مراکز، نگاهی استراتژیک جهت برنامه‌ریزی‌های آتی به آن ابراز شود تا مبنای علمی مناسبی برای برنامه‌ریزی، به‌ویژه در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی باشد.

در ضمن باید یادآوری نمود که بومی نمودن سؤالات مدل VRIO برای هر مرکز و یا سازمان، باید متناسب با آرمان‌ها، فرهنگ و جو حاکم بر آن صورت گیرد؛ بدین معنی که حتی سؤالات و پرسش‌نامه استفاده‌شده در این پژوهش، عیناً درباره دانشگاه‌های دیگر قابل تعمیم و استفاده نیست، بلکه باید متناسب با آن دانشگاه، استانداردهای انجام گیرد.

یادداشت

- 1- Industrial Organization Theory
- 2- Resource Based View
- 3- Resource
- 4- Functional Resource
- 5- Management Information System
- 6- Decision Support System

کتابنامه

- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، مدیریت/استراتژیک، چاپ دوم، تهران: نشر نگاه دانش.
بلانچارد، کن (۱۳۷۹)، سه کلید توان/فزایی، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: نشر فرا.

دراکر، پیتر (۱۳۷۸)، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: نشر فرا.

کیگان، وارن جی (۱۳۸۰)، مدیریت بازاریابی جهانی، ترجمه عبدالمجید ابراهیمی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

محب‌علی، داوود؛ رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۷۲)، مدیریت استراتژیک، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

مهری، علی (۱۳۸۲)، «نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار»، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۰. هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال. (۱۳۸۱) مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Alchian, A., Demsetz, H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62.

Andrews, A. (1996), "Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management be in the Equation?", *Academy of Management Journal*, 39.

Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 11, p 656-673.

Barney, J. B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17.

Barney, J. B., (1995), "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management executive*, 9.

Barney, J. B., Wright, Patrik M. (1998), "On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, 37.

Beard, Jon W., Sumner, Mary, (2004), "Seeking Strategic Advantage in Post-Net Era: Viewing ERP Systems from the Resource-Based Perspective", *Journal of Strategic Information Systems*, 13.

Boisnueau, C. (1995), *Morale is Higher as New Managers and a Return to Profitability Give Workers a Reason to have Hope*, Houston Chronicle.

Grant, R. M. (1991), "the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring.

Henderson, R., Michell, W. (1997), "The Interaction of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance", *Strategic Management Journal*, 18.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2003), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, fifth edition, Soth-Western.

Hunt, Shelby D., Morgan, Robert M. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59.

- Jackson, S., Schuler, R. (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment", *Annual Review of Psychology*, 46.
- Lado, A., Wilson, M. (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19.
- Mata, F., Fuerst, W., Barney, J. (1995), "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: a Resource Based Analyses", *MIS Quarterly*, 19.
- Narayanan, V. K. (2001), *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Oliver, Christine (1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, 18.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industrial and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, 79.
- Schmit, M., Allscheid, S. (1995), "Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections", *Personnel Psychology*, 48.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5.
- Wright, P. M., Snell, S. A. (1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 1.
- Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (1994), "Human Resource as a Source of Sustained Competitive Advantage", *International Journal of Human Resource Management*, 5.

ارزیابی تصمیمات استراتژیک فرهنگی بر اساس ارزشهای اسلامی؛ مورد مطالعه: حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی

دکتر سیدمهدی سیدخاموشی*

تاریخ دریافت: ۸۷/۲/۷

ابوالفضل نظری**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۵/۲۹

چکیده

مسئله فرهنگ و فعالیت‌های فرهنگی از جمله موضوعاتی است که در سالهای اخیر معنای ویژه و مهمی یافته است. حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی از جمله سازمانهایی است که می‌توان آن را جزء نهادهای فرهنگی قلمداد کرد. اساسنامه حوزه هنری چند هدف اصلی را برای آن برشمرده است. از آن میان فراهم ساختن زمینه رشد، شکوفایی و گسترش هنر مبتنی بر معرفت اسلامی و متعهد به ارزش‌های انقلاب اسلامی، بهره‌گرفتن از هنر در تبیین و ترویج مبانی و ارزش‌های اسلامی و فضائل اخلاقی و ایجاد زمینه رشد استعدادها و خلاقیت‌های هنری و ادبی از طریق شناسایی، تربیت، تقویت و معرفی هنرمندان برجسته مسلمان است. در این شرایط و با توجه به نیازهای امروز جامعه اسلامی و نقش کلیدی هنر و مدیریت هنری، به نظر می‌رسد ارزیابی تصمیمات استراتژیک فرهنگی در مدیریت فرهنگی و هنری کشور، می‌تواند فضای عمومی این بخش را از حرکت به سوی نوعی سردرگمی نجات دهد. این مقاله به دنبال ارزیابی تصمیمات استراتژیک حوزه هنری به عنوان یک نهاد فرهنگی است تا از رهگذر شناسایی دوره‌های تصمیم‌گیری و تصمیمات آن به هدف خود در جهت انطباق با ارزشهای اسلامی دست یابد.

واژگان کلیدی

استراتژی، مدیریت استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک، برنامه‌ریزی فرهنگی، مدیریت استراتژیک فرهنگی، فرهنگ اسلامی، حوزه هنری

Khamushi@ido.ir

* استادیار مدرسه عالی شهید مطهری

Fazelnazari@gmail.com

** کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

مقدمه

مدیریت استراتژیک یکی از موضوعات اساسی و پایه‌ای مدیریت امروز است. در سال‌های اخیر توجه نسبت به برنامه‌ریزی، راه‌اثربخشی و کارآمدی مدیران در بهره‌گیری از این شیوه برنامه‌ریزی جستجو شده است نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هر کدام تعریفی خاص از این مقوله ارائه داده‌اند (الوانی، ۱۳۸۶، ص ۵۳). به منظور ایجاد وحدت و حصول به معنای مشترک به تعریف برخی از واژه‌ها در عرصه استراتژی پرداخته می‌شود:

برنامه‌ریزی استراتژیک^۱: مسیر و چشم‌انداز سازمان در بلندمدت که از طریق تخصیص بهینه منابع و در چالش با یک محیط در حال تغییر برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی می‌نماید، به گونه‌ای که پاسخگوی نیازهای بازار و انتظارات ذی‌نفعان باشد (Jahson&Scgoles, 1997, p.18).

استراتژیست‌ها: استراتژیست‌ها افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می‌باشد و ممکن است در پست‌های مختلف از قبیل، مدیرعامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت‌مدیره و... به کار مشغول باشند. استراتژیست‌ها عهده‌دار سه مسئولیت اصلی هستند: ایجاد یک بستر برای تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری. تفاوت بین استراتژیست‌ها به اندازه تفاوت بین سازمانهاست (Kargar&Lumental, 1994, p.42).

بیانیه مأموریت^۲: بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید و در حقیقت پاسخ به این سوال است که ما به چه کاری مشغول هستیم؟ در واقع یک رسالت و بیانگر ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان است و نموداری از مسیر آینده سازمان به حساب می‌آید (Jahson&Scgoles, 1997, p.22).

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی^۳: مقصود از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. این فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل سازمان می‌باشند و در حقیقت اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدهای خارجی یا کاهش دادن آنها درصدد تدوین استراتژی برآیند (Huatan&Plats, 2005, p.139).

نقاط قوت و ضعف داخلی: نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌های بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. نقاط قوت و ضعف را با توجه به احساس موجودیت یا علت هستی سازمان بررسی می‌کنند و در حقیقت میزان انطباق با اهداف می‌باشد (Huatan&Plats, 2005, p.141).

هدف‌های بلند مدت^۴: می‌توان هدف‌های بلند مدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد، تعریف کرد و مقصود از دوره بلند مدت دوره‌ای است که بیش از یک سال باشد. هدف‌های بلندمدت می‌توانند چالشگر، قابل‌سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند (Kargar&Lumental, 1994, p.46).

استراتژی^۵: استراتژی ابزاری است که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. به عبارتی دیگر استراتژی مجموعه‌ای از فعالیتها برای رسیدن به اهداف مورد نظر سازمانی می‌باشد (Huatan&Plats, 2005, p.138).

هدف‌های سالانه^۶: هدف‌های سالانه هدف‌های کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف‌های بلند مدت باید به آنها دست یابد. هدف‌های سالانه مانند

هدف‌های بلندمدت باید قابل سنجش، به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف‌ها و اولویت‌بندی باشند. با توجه به هر هدف بلندمدت باید مجموعه‌ای از هدف‌های سالانه وجود داشته باشند (Kargar&Lumental, 1994, p.47).

سیاست^۷: سیاست ابزاری است که بدان وسیله می‌توان به هدف‌های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده رعایت می‌کند و موقعیت سیاست‌ها تعیین‌کننده شرایط روزمره و تکراری سازمان می‌باشند (Kargar&Lumental, 1994, p.48).

۱. مراحل تدوین استراتژی

۱-۱. مأموریت سازمان

بیانیه مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان، از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده «علت وجودی» سازمان است. با استفاده از مأموریت سازمان می‌توان به این پرسش اساسی یا اصلی پاسخ داد که فعالیت ما چیست؟ اصولاً مأموریت سازمان می‌تواند هدف‌های بلندمدت را تعیین و استراتژیها را تدوین نماید.

اجزای تشکیل دهنده مأموریت سازمان باید با توجه به مأموریت سازمان بتواند به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

مشتریان: مشتریان سازمان چه کسانی هستند؟ جز قشری محدود، بیشتر مردم می‌توانند مخاطبین محصولات و خدمات فرهنگی و هنری باشند.

محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات فرهنگی و هنری شامل چه مواردی می‌شود؟ مثل فیلم، تئاتر، موسیقی، کتاب، خدمات آموزشی و...

بازارها: اماکن عرضه محصولات فرهنگی و هنری کجاست و از لحاظ جغرافیایی در چه جاهایی قرار گرفته‌اند؟

فن‌آوری: سازمان از چه فن‌آوری‌هایی استفاده می‌کند؟ فن‌آوری تولید محصولات، ارائه خدمات آموزشی، عرضه تولیدات و... در این بخش اهمیت می‌یابد. توجه به بقا، رشد و توسعه: اینکه آیا آن سازمان در صدد رشد و توسعه و بقا خود می‌باشد؟

فلسفه باورها: ارزشها، آرزوها و اولویت‌های اخلاقی اصلی سازمان چیست؟ ویژگیهای ممتاز: سازمان چه مزیتها و شایستگی‌های ممتازی دارد؟ توجه به تصور مردم: آیا سازمان به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می‌دهد؟

توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان به یکی از دارایی ارزشمند برای سازمان به حساب می‌آیند. بدیهی است در یک سازمان فرهنگی بخش اعظم دارایی‌های آن منابع انسانی آن به حساب می‌آیند (Jahnson&Scgoles, 1997, pp.21-23).

۲-۱. بررسی عوامل خارجی

هدف از این بررسی ایجاد فهرستی از فرصت‌هایی است که سازمان می‌تواند از آنها استفاده کند و تمهیداتی است که می‌توان اندیشید. لازم به ذکر است که در این یک بخش فهرست نهایی باید ایجاد شود و نه کلیه عوامل تأثیرگذار. این بدان معنی است که با این کار باید به دنبال عوامل اصلی تأثیرگذار بر سازمان بود. در این رابطه نیروهای خارجی و میزان تأثیر هر کدام از آنها بر سازمان مشخص می‌شود.

نیروهای خارجی عبارتند از (۱) نیروهای اقتصادی (۲) نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی (۳) نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی (۴) نیروهای فن‌آوری (۵) نیروهای رقابتی (هچ، ۱۳۸۵، صص ۱۸۶-۲۱۲)

۳-۱. بررسی عوامل داخلی

در این قسمت به طور جداگانه هر یک از موارد بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه، سیستم اطلاعات رایانه و تولید (خدمات و محصولات) به صورتی ژرف مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد تا عوامل داخلی کاملاً مشخص گردد. ماحصل این بررسی تعیین نقاط قوت و تلاش در جهت حفظ و تقویت آنها و همچنین شناسایی نقاط ضعف و تلاش در جهت رفع آنها می‌باشد. این بخش به موازات فرآیند بررسی عوامل خارجی انجام می‌شود و تمامی مدیران و کارکنان مجموعه نقشی فعال در آن بازی کنند (هانگر، ۱۳۸۱، صص ۸۷-۸۹).

بازاریابی: که شامل شناسایی نیازهای مشتریان محصولات و خدمات، شناسایی منابع یا خرید (برای مثال فیلمنامه، تابلو، حق امتیاز یک اثر مکتوب و...) فروش یا عرضه محصولات و خدمات، قیمت‌گذاری، توزیع و عرضه، تحقیقات بازاریابی برای شناسایی نیازهای فرهنگی مخاطبان و جامعه و بالاخره تجزیه و تحلیل موقعیت می‌شود.

مالی حسابداری: دربرگیرنده وظایف مالی حسابداری و انواع نسبت‌های مالی، نسبت‌های نقدینگی، نسبت‌های بدهی، نسبت‌های فعالیت، نسبت‌های سودآوری و نسبت‌های رشد می‌باشد.

تولید عملیات: بررسی ورودی منابع و مواد اولیه، فرآیندها و خروجی‌ها از جمله مواردی است که در این قسمت به آن رسیدگی می‌شود.

تحقیق و توسعه: این موضوع به معنی توجه به مقوله محوری تحقیق و توسعه هم در داخل و هم در خارج سازمان است. استفاده از فن‌آوری‌های تازه در عرضه تولید محصولات و خدمات فرهنگی و هنری و مسائلی از این دست می‌تواند موضوع فعالیت این بخش باشد.

سیستم اطلاعات رایانه‌ای: بررسی موارد مربوط به فن‌آوری اطلاعات در سازمان و میزان انطباق و به روز بودن آنها.

۲. اجرای استراتژی

تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آنها را تضمین نماید. همیشه انجام دادن کار از گفتن آنچه باید انجام شود مشکل‌تر است. اگرچه اجرای استراتژی رابطه‌ای ناشناخته با تدوین استراتژی دارد، ولی اصولاً این دو تفاوت زیربنایی دارند. می‌توان به روش‌های زیر وجه تمایز تدوین استراتژی و اجرای استراتژی را برشمرد:

اجرای استراتژی	تدوین استراتژی
در اجرای استراتژی بر کارایی تأکید می‌شود	در تدوین استراتژی بر اثربخشی تأکید می‌شود
اجرای استراتژی اصولاً یک فرایند عملیاتی است	تدوین استراتژی اصولاً یک فرایند ذهنی است
اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت‌های رهبری است	تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت‌های تحلیلی است
اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است	تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده‌ای انگشت‌شمار است

جدول ۱: تفاوت‌های تدوین و اجرای استراتژی

در مورد شرکت‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی، اصول، مفاهیم و ابزارهای تدوین استراتژی تفاوت چندانی زیادی نمی‌کنند. ولی با توجه به نوع و اندازه سازمان‌ها، اجرای استراتژی بسیار متفاوت است.

در همه سازمان‌ها گذر از مرحله تدوین استراتژی و قرار گرفتن در مرحله اجرای استراتژی مستلزم یک تغییر در مسئولیت‌هاست، یعنی مسئولیت‌ها از عهده استراتژیست‌ها برداشته می‌شود و به مدیران بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای و دفاتر محول می‌گردد. جابجایی مسئولیت موجب می‌شود که در مرحله اجرا مسائلی به وجود آید، به ویژه اگر تصمیمات مربوط به تدوین استراتژی موجب شگفتی مدیران میانی و رده پایین سازمان شده باشد (الوانی، ۱۳۸۴، صص ۱۹۳-۲۰۶).

بنابراین مشارکت مدیران بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای در فعالیتهای مربوط به تدوین استراتژی به ویژه استراتژی‌های مربوط به سازمانهای فرهنگی و انسان محور یک امر ضروری است. آنچه اهمیت دارد این است که استراتژیست‌ها باید در فعالیتهای مربوط به اجرای استراتژی نیز مشارکت فعال داشته باشند.

مدیریت در اجرای استراتژی با چنین مسائلی روبروست: تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی سازمان، تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش دادن مقاومت‌هایی که در برابر تغییرات ایجاد می‌شود، وفق دادن مدیران با استراتژی، تقویت فرهنگی که پشتیبان استراتژی باشد، تطبیق فرایندهای تولید عملیاتی، با استراتژی تشکیل یک واحد منابع انسانی اثربخش و در صورت لزوم کاهش دادن نیروی انسانی. همچنین اگر در اجرای استراتژی وضع به گونه‌ای باشد که سازمان ناگزیر گردد در مسیری بسیار جدید گام بردارد تغییر مدیریت بسیار ضروری است.

سازمان‌ها باید از طریق گردآوری اطلاعات محرمانه مربوط به شرکت‌های رقیب و رسانیدن این اطلاعات به مدیران و کارکنان موجب شوند که در همه سطوح و مراتب

سازمانی نوعی دیدگاه رقابتی به وجود آید و تقویت گردد هر یک از کارکنان باید بتواند فعالیت‌های خود را به گونه‌ای هدایت نماید که به بهترین شکل در برابر اقدامات سازمان رقیب ایستادگی کند و در واقع فعالیت‌های وی به صورت نوعی چالش شخصی درآید. استراتژیست‌ها نیز باید دارای چنین دیدگاهی باشند و بدین گونه به صورت شخصی رقبا را به چالش بطلبند. سازمان‌ها باید مدیران و کارکنان خود را آموزش دهند تا اطمینان یابند که برای رویارویی با رقبای سرسخت در صحنه جهانی از مهارت لازم برخوردارند (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۴۲۸).

۳. بررسی، ارزیابی و کنترل استراتژی

اگر عوامل خارجی و داخلی سازمان تغییر کنند، استراتژی‌ها (حتی استراتژی‌هایی که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند) منسوخ می‌گردند. بنابراین لازم است استراتژیست‌ها به صورت منظم اجرای استراتژی را بررسی ارزیابی و کنترل کنند.

فرایند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می‌شود که نتایجی مهم و بلندمدت به بار خواهد آمد. تصمیمات نادرست استراتژیک می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران ناپذیری وارد کند و سازمان را با دردسرهای زیادی روبه رو سازد و در مواردی وضع به گونه‌ای در می‌آید که سازمان نمی‌تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد. بنابراین بیشتر استراتژیست‌ها در این مورد اتفاق نظر دارد که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان ارزیابی استراتژی اهمیت زیادی دارد ارزیابی به هنگام می‌تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دامنگیر شرکت خواهد شد آگاه سازد تا شاید پیش از این که وضع وخیم شود اقدامات اصلاحی به عمل آید.

ارزیابی استراتژی شامل سه فالت اصولی می‌شود: (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۵۴۵)

۱. بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های سازمان

۲. مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی

۳. انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند.

ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها بر پایه این واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورتی مناسب ارائه گردد. ارزیابی استراتژی نمی‌تواند به هیچ وجه بهتر از اطلاعاتی باشد که بر آن اساس عمل شده است. اگر مقامات ارشد بر مدیران رده پایین فشار زیادی وارد آورند احتمال این هست که آنها در اعداد و ارقام دست کاری کنند تا نتیجه کار به صورتی رضایت بخش درآید.

ارزیابی استراتژی کاری بسیار حساس و پیچیده است. تأکید بیش از حد ارزیابی استراتژی‌ها می‌توان پرهزینه باشد و گاهی همانند یک ضد حمله عمل می‌کند. هیچ کس دوست ندارد که کارش به صورت دقیق مورد ارزیابی قرار گیرد!

هر قدر مدیران بیشتر بکوشند رفتار دیگران را ارزیابی کنند، میزان کنترل آنها کمتر خواهد شد. از سوی دیگر نبودن هیچ نوع ارزیابی موجب بروز مسائل بدتر خواهد شد برای حصول اطمینان از این که شرکت در مسیر تأمین هدف‌های اعلان شده به پیش می‌رود باید استراتژی‌ها را ارزیابی کرد.

در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابی استراتژی‌ها تنها ارزیابی شیوه‌ای را شامل می‌شود که سازمان کارها را انجام داده است. آیا دارایی‌های شرکت افزایش یافته است؟ آیا سودآوری بالا رفته است؟ آیا فروش افزایش یافته است؟ آیا سطح یا میزان بهره‌وری بالا رفته است؟ آیا سود ناویژه، بازده سرمایه و نسبت سود هر سهم افزایش یافته است؟ برخی از سازمان‌ها چنین استدلال می‌کنند که اگر پاسخی که به این پرسش‌ها داده می‌شود مثبت باشد دلیلی است بر این که استراتژی‌ها به صورت مناسب تدوین و اجرا شده‌اند. امکان دارد استراتژی‌ها درست و مناسب باشند ولی این شیوه استدلال می‌تواند گمراه کننده باشد زیرا ارزیابی استراتژی‌ها نمی‌توانند بر نتایج عملیات کوتاه مدت اثر

بگذارند و معمولاً سازمان زمانی متوجه این ضعف یا کاستی می‌شود که خیلی دیر شده است.

به هیچ وجه نمی‌توان ثابت کرد که یک استراتژی خاص به صورت منحصر به فرد مطلوب است یا حتی تضمین نمود که کارساز واقع خواهد شد. ولی می‌توان برای شناسایی نقاط ضعف اصلی آن را ارزیابی نمود. ارزیابی استراتژی مهم است زیرا سازمان با محیط پویا رو به رو است و در این محیط اغلب عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به سرعت و به شدت تغییر می‌کنند. موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید! یک سازمان نباید هیچ‌گاه روی موفقیت‌های کنونی در جا بزند. بسیاری از شرکت‌ها در یک سال موفق بودند و در سال بعد برای ادامه بقای خود دست و پا می‌زنند.

هر سازمان از هر نوع و اندازه باید استراتژی‌ها را ارزیابی کند. مدیریت به هنگام ارزیابی استراتژی باید در مورد مفروضات و انتظارات پرسش‌هایی را مطرح کند، در این اقدام باید ارزش‌ها و هدف‌ها مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند و سرانجام مدیریت برای ارزیابی استراتژی باید خلاقیت و ابتکار عمل به خرج دهد و برای ارائه شاخص‌ها یا معیارها راه‌ها و روش‌های تازه‌ای پیشنهاد کند. بدون توجه به اندازه یا بزرگی سازمان، در همه سطوح سازمانی، در اجرای بخش عمده‌ای از مدیریت مبتنی بر سر زدن به همه جا باید تا آنجا که امکان دارد به امور مربوطه رسیدگی کرد تا بتوان نسبت به ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی اطمینان حاصل نمود (Zand, 1998, p.52).

۴. تصمیم‌گیری

در تعریفی بسیار ساده تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف، بنابراین کار اصلی تصمیم‌گیرنده دریافت راه‌های ممکن و نتایج ناشی از آنها و انتخاب بهترین راه از میان آنهاست و اگر وی بتواند این انتخاب را به نحوی درست

و مطلوب انجام دهد تصمیم‌های او موثر و سازنده خواهند بود (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۹۹-۲۰۱).

البته تصمیم‌گیرنده ممکن است با استفاده یا توکل به قدرت‌های ماوراءطبیعه، تجربه، اشراق یا اتفاق و تضاد، تصمیم‌گیری کند. به طور کلی فرایند تصمیم‌گیری را می‌توانیم شامل شش مرحله بدانیم:

مرحله اول شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله‌ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است. در این مرحله باید کوشش شود مشکل اصلی و واقعی شناخته و به درستی تعریف شود.

مرحله دوم، یافتن راه‌های ممکن برای رفع مشکل مذکور است. احصای راه‌ها با توجه به تجربه‌های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس او انجام می‌گیرد. هرچه راه‌های بیشتری برای حل مشکل پیدا و تعیین شوند انتخاب بهتری در تصمیم‌گیری صورت خواهد گرفت.

مرحله سوم انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه‌های ممکن است. برای آنکه راه‌ها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند، لازم است آن‌ها را به وسیله معیاری مورد بررسی قرار دهیم. به عنوان مثال می‌توانیم هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار دهیم و سپس بسنجیم که کدام یک از راه‌ها هزینه کمتر یا سودی بیشتر عاید سازمان می‌کنند.

مرحله چهارم تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه‌های ممکن است. به عنوان مثال در این مرحله هزینه‌های حاصل که از به کارگیری هر یک از راه‌ها محاسبه می‌شوند و اساس ارزیابی بعدی قرار می‌گیرند. بر اساس معیارهای انتخاب شده نتایج مثبت و منفی هر یک از راه‌ها در این مرحله مشخص می‌شوند.

مرحله پنجم، ارزیابی راه‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنهاست. هر راه حل با توجه به نتایجی که از آن نصیب سازمان خواهد شد با سایر راه‌ها مقایسه

می‌شود و اولویت راه حل‌ها تعیین می‌شوند. گاهی اوقات ارزیابی راه حل‌ها و تعیین اولویت آنها مشکل می‌شود زیرا بر اساس یک معیار راه حلی در اولویت قرار می‌گیرد در حالی که از جهت معیاری دیگر آن اولویت را نخواهد داشت. در چنین حالاتی مدیر باید بکوشد معیاری تلفیقی به وجود آورد و ارزیابی را بر اساس آن انجام دهد.

مرحله نهایی در فرایند تصمیم‌گیری انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است. این مرحله در انتهای مرحله ارزیابی و تعیین اولویت‌ها خود به خود تحقق می‌یابد و راه حلی که بهترین نتیجه را حاصل ساخته و بالاترین درجه اولویت را دریافت داشته، راه حل انتخابی است. اما در این جا منظور بیان راه حل مذکور به صورت تصمیم متخذه از جانب مدیر است که می‌تواند گامی مستقل در فرایند تصمیم‌گیری به شمار آید (Voiron, 1998, p.63).

در تصمیم‌گیری کوشش می‌شود تا با استفاده از مدل‌های مختلف و دقیق راه حل بهینه برای مسائل به دست آید. اما گاهی اوقات برای موقعیت‌هایی که مدل دقیق علمی برای آنها وجود ندارد تصمیم‌گیری می‌تواند از روش اکتشافی ابتکاری بهره‌گیرد. در این روش فرد به کمک تجربیات و توانایی‌های ذهنی خود می‌کوشد تا راه حلی به دست آورد که در آن وضعیت پاسخ‌گوی مشکل است. اگرچه روش اکتشافی-ابتکاری به دقت مدل‌های پیش‌گفته نیست ولی به کمک آن می‌توانیم به سرعت راه حلی را که در وضعیت موجود رضایت‌بخش است پیدا کنیم. در این روش هدف آن نیست که به راه حل بهینه دست یابیم بلکه می‌خواهیم به مدد تجربه‌ها و اطلاعات خود با کمک توانایی‌های ذهنی و دلخواه خویش از طریق نوعی آزمایش و خطا راه حلی خاص مسئله مورد نظر را پیدا کنیم (الوانی، ۱۳۸۲، صص ۴۳-۴۵).

۵. تصمیم‌گیری استراتژیک

نخستین مرحله اجرای هر فعالیت و اقدام برای هر برنامه‌ای اتخاذ تصمیم در آن خصوص است. به این ترتیب تصمیم‌گیری از جایگاه ویژه و پراهمیتی در مدیریت برخوردار است. این اهمیت تا جایی است که برخی صاحب نظران معتقدند مدیریت چیزی جز تصمیم‌گیری نیست. سایمون مدیریت و تصمیم‌گیری را واژگان مترادف می‌داند، به اعتقاد برنارد و استار تصمیم‌گیری پایه و اساس وظایف مدیریت است و رابینز تصمیم‌گیری را جوهره مدیریت می‌داند. تصمیم‌گیری کانون اصلی مدیریت را تشکیل می‌دهد و انجام دادن وظایفی مثل برنامه‌ریزی سازماندهی و یا کنترل در واقع همان تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام دادن این فعالیت‌هاست (خدمتی، ۱۳۸۲، ص ۸۲).

آلیسون بر اساس دو مدل، تصمیم‌گیری استراتژیک را تبیین می‌نماید در ساده‌ترین شکل و در حد نهایی مدل بر این فرض استوار است که سازمان‌ها مانند افراد خردمند عمل می‌کنند. آلیسون عملکرد سازمان‌ها را بر مبنای اهداف پذیرفته شده توصیف می‌کند. این برداشت با برداشت سایمون از انسان اقتصادی که کاملاً عقلایی است و از نتایج حاصل از تمام کارهای محتمل آگاهی کامل دارد، شباهت دارد. با وجود این همان‌طور که آلیسون خاطر نشان می‌سازد در این مدل موارد مختلفی دیده می‌شوند که احتمالاً بسیار واقع‌گرایانه‌ترند. در برخی موارد خصوصیات شخصی یا تمایلات روان‌شناسانه ملت یا دولت و تمایلات آن برای درک و نادیده گرفتن دقیق راهکارها مورد توجه است. جنبه اساسی این مدل تلقی تصمیم‌ها به عنوان محصول عقلایی آگاهانه است. آلیسون می‌گوید که مدل II تصمیم‌ها نتایج انتخاب عمومی نیستند بلکه باید به عنوان «بازده» فراگردهای سازمانی به آنها نگاه شود. وی برخی از اصول اساسی این مدل را خلاصه می‌کند:

نخست آنکه بسیاری از تصمیم‌های سازمانی نتیجه رویه‌ها و برنامه‌های عملکرد استاندارد هستند. وقتی این تصمیم‌ها را نتوان با این رویه‌ها مشخص ساخت جستجو

برای راه حل‌های دیگر از الگوهای خاصی تبعیت می‌کند که تاثر از امور جاری سازمانی هستند.

دوم تطبیق سازمانی تغییراتی در ساخت و امور جاری به وجود آورده و سپس بر تصمیم‌ها اثر می‌گذارد. سرانجام علی‌رغم تأثیر فراگردهای سازمانی، رهبران یا مدیران اجرایی می‌توانند بر جهت‌گیری تصمیم‌ها اثر بگذارند. با این وجود، این تأثیرات بسیار محدودتر از کنترل کامل می‌باشند تنها از طریق فراگردهای سازمانی قابل اعمال هستند. بر اساس مدل II آلیسون یا الگوی سیاست بورکراتیک، به تصمیم‌ها به عنوان پیامد بازی‌های سیاسی یا به عنوان برآیند مذاکره میان افراد نگاه می‌شود. تشریح یک تصمیم در این مدل متضمن به نمایش درآوردن بازی اقدام کانال، موقعیت‌ها، بازیگران، اولویت‌های آنها و کشمکش‌ها که به عنوان یک برآیند اقدام مورد نظر را باعث می‌شوند، است (آرشوانگ، ۱۳۷۰، صص ۱۱۲-۱۴۳).

Represtativ research	ریشه های شناختی	موضوع	دیدگاه
Barnes (1984), chittpeddi&Gioia (1983) Du haime&schwenk(1985),Hogarth91980) Schwenk (1984) Manso(1969),manson&mitroh (1981, Freeman(1984),shirstave& Dutton (1983)	روانشناسی شناختی فلسفه، روانشناسی شناختی	روش های اکتشافی و پیگیری های شناختی فرضیات استراتژیک	مدل انتخاب عقلایی و فراگردهای شناختی
Shrives(1983), chilipeddi&gioina (1983), Gioin polle (1984), shirvatana & mitroff (1983,1984) Hluff (1980),issenberg (1983),sepienza (1983),shrivastra&mirrot(1983) Robey&taggart(1981),hambrick & mason (1984), miller et al. (1982) gupta & gorindragin (1984) Kets de vries& miller (1984) Fahey (1981) , nutt (1984) Mintzberg et al. (1976) hyles (1981) Mazoolini (1981) , pounds (1969) Steinx (1979), quin (1980) banks & wheelright (1979), hall	روان شناسی شناختی، روانشناسی نظریه سازمان، جامعه شناسی علوم سیاسی، جامعه شناسی، روان شناسی، اجتماعی، انسان شناسی، علوم سیاسی	قالب شناختی قیاس و استفاده تفاوت های فردی مدل سازی تصمیم استراتژیک تأثیرات سازمانی تطبیق استراتژیک و ساختاری منبع نفوذ بیرونی	مدل II و فراگردهای سازمانی

جدول ۲: سه دیدگاه در زمینه تصمیم گیری استراتژیک

۵-۱. مراحل تصمیم‌گیری استراتژیک

به طور کلی فرآیند این تصمیم‌گیری را می‌توان شامل مراحل شش‌گانه زیر دانست: مرحله اول شامل تشخیص و تعیین شکل و مسأله‌ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است.

مرحله دوم یافتن راه‌حل‌های ممکن برای رفع مشکل مذکور است.

مرحله سوم انتخاب معیار سنجش و ارزیابی راه‌حل‌های ممکن است.

مرحله چهارم تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه‌حل‌های ممکن است. نتایج

مثبت و منفی هر یک از راه‌حل‌ها در این مرحله شاخص می‌شوند.

مرحله پنجم ارزیابی راه‌حل‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنهاست.

مرحله نهایی در فرآیند تصمیم‌گیری انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و

ارائه بیانیه تصمیم است.

البته باید یادآور شد که گاهی تصمیم‌گیری به دلیل مواجهه با یک مسأله نیست،

بلکه در جهت استفاده از فرصت‌ها و اموری است که توان سازمان را در رسیدن به

اهداف بالا می‌برد. فرصت عبارت است از فراهم شدن عوامل بروز منفعت بطور ناقص

(منفعت بالقوه) و امکان تکمیل این عوامل توسط سازمان (قابلیت‌های کلیدی سازمان).

برای رسیدن به منفعت بالقوه موجود در فرصت به استراتژی نیازمندیم. به دیگر سخن،

فرصت درونمایه استراتژی است. استراتژی از معنی یونانی به معنی هنر ژنرال‌ها اقتباس

شده است و هندرسون آنرا «ایجاد یک مزیت منحصر بفرد برای تمایز سازمان از رقبا»

می‌داند. همچنین تصمیم‌گیری استراتژیک، اتخاذ تصمیم در قبال موضوع استراتژیک

تعریف شده است (دیوید، ۱۳۷۹، صص ۴۲۱-۴۴۰) لذا شناخت موضوعات

مقدمه لازم احصاء ویژگیهای تصمیم‌گیری استراتژیک است.

۵-۲. ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک

تصمیمات استراتژیک از آن جهت واجد اهمیت‌اند که حیطة تأثیرات آنها در سازمان بسیار گسترده است و اثرات آنها در بلندمدت ظاهر می‌شود آنها بسیار پیچیده و شامل متغیرهای پویا هستند و مهمترین ویژگی‌های آنها از نگاه سازمان به قرار زیر است:

برون محوراند و در آن به تعریف رابطه سازمان با خارج و شرح ماهیت تعامل سازمان با محیط خارجی‌اش توجه وافر می‌شود.

برای تحلیل سازمان به عنوان یک کل به آنها نگرسته می‌شود.

تصمیماتی چند کارکردی هستند و بر اساس حوزه‌های وظیفه‌ای اتخاذ می‌شوند.

تصمیماتی هستند که مسیر فعالیتهای اداری و عملیاتی را تعیین و محدودیت‌های

آن را تبیین می‌کنند.

تصمیماتی هستند که برای موفقیت سازمان حیاتی‌اند (Harrison&Pelleteir, 1995,

pp.53-59)

چارلز آرشوانگ در کتاب «مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک» ویژگی‌های تصمیم

استراتژیک را در سه عنوان کلی خلاصه کرده است، وی می‌گوید:

تصمیم‌های استراتژیک نامتعارف و فاقد ساختار ویژه هستند. تصمیم استراتژیک

چیزی منحصر بفرد است و آن را نمی‌توان در ضوابط تصمیم‌های ساده قرار داد.

بنابراین تصمیم برای از نو پرکردن یک انبار که با یک فرمول اتخاذ می‌شود، استراتژیک

نیست.

تصمیم‌های استراتژیک برای سازمان اهمیت ویژه‌ای دارند. یعنی تصمیم‌هایی که

شامل بکارگیری منابع زیاد بوده و احتمال منافع یا ضررهای عمده در نتیجه اتخاذ آنها

وجود دارد. پس تصمیم‌گیری در مورد استخدام کارمند ساعتی یک تصمیم استراتژیک

نیست.

تصمیم‌های استراتژیک پیچیده‌اند. این تصمیم‌ها باید مبتنی بر توجه به روندهای وسیع محیطی، پویایی رقابتی، توانمندی و ضعف‌های یک شرکت باشد؛ تدوین استراتژی سازگار با تمام این عوامل واقعاً کار پیچیده‌ای است (آرشوانگ، ۱۳۷۰، صص ۱۵۱-۱۷۲).

تصمیم‌گیری استراتژیک مهم‌ترین مشخصه و ویژگی بارز مدیریت استراتژیک است. اصولاً مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می‌کند؛ مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی) تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی بلندمدت یا استراتژیک) اجرای استراتژی، ارزیابی، کنترل. مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد.

«تصمیم استراتژیک» به عنوان مهمترین جزء «مدیریت استراتژیک» دارای سه ویژگی اصلی و اساسی است:

نادر بودن: تصمیم‌های استراتژیک «اتفاقی» هستند و مشخصاً سابقه‌ای برای پی‌گیری و دنبال کردن ندارند.

نتیجه محور بودن: تصمیم‌های استراتژیک منابع قابل توجهی را جذب می‌کنند و تعهد جدی سازمان را می‌طلبند. به این ترتیب کاملاً نتیجه محورند.

هدایتگر بودن: تصمیم‌های استراتژیک را می‌توان در اتخاذ تصمیم‌های کم‌اهمیت‌تر و انتخاب اقدامات بعدی در سازمان مورد توجه و استفاده قرار داد.

آنچه در ابتدای بحث به عنوان فرآیند تصمیم‌گیری طرح شد، رویکردی عقلانی به تصمیم‌گیری بود و بر این پیش فرضها استوار بود که: هدفها و مشکلات به طور واضح و روشن قابل بیان هستند، همچنین اطلاعات مورد نیاز قابل جمع‌آوری است و عوامل مؤثر در تصمیم‌ها و نتایج آنها را می‌توان به نحوی قابل سنجش ساخته و

بصورت کمی نشان داد. در نتیجه، تصمیم گیرنده قادر است کلیه طرق ممکن را احصاء نموده و بهترین راه را از میان آن‌ها برگزیند (صالحی و میری، ۱۳۸۰، صص ۴۹-۵۰).

بعضی صاحب‌نظران معتقدند تصمیم‌گیری به این صورت امری غیر عملی و ایده‌آلی است. یعنی شیوه‌های جامع عقلایی تصمیم‌گیری، مواردی همچون محدودیت توانایی ذهن انسان، محدودیت اطلاعات و محدودیتهای زمانی و مالی که مدیران و تصمیم‌گیرندگان در دنیای واقعی با آن دست به‌گریبان می‌شوند را نادیده انگاشته است. با توجه به این محدودیتهای مدیران اغلب ترجیح می‌دهند به جای بهترین‌ها، به «راه حل‌های رضایت بخش عملی» بپردازند. آنها به مدد «تجربه‌ها و قضاوت‌های ذهنی»، مقایسه‌های محدود و تغییرات تدریجی و جزئی در تصمیم‌های قبلی و همچنین با «اطلاعاتی که در دسترس» دارند تصمیم می‌گیرند و تصمیم‌هایشان اگرچه ممکن است بهترین نباشد، ولی در دایره امکانات آنها قابل قبول است و رضایت بخش به شمار می‌آید (الوانی، ۱۳۸۲، ص ۳۴).

از این رو، برخی صاحب‌نظران تصمیم‌ استراتژیک را حاصل خلاقیت می‌دانند و اشاره می‌کنند که فرآیندهای گام به گام تعریف شده نمی‌توانند ما را به تصمیمات درست استراتژیک هدایت کنند (رویکرد توصیفی) در عین حال صاحب‌نظرانی هم هستند که تصمیم‌ استراتژیک را حاصل فرآیند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند (رویکرد تجویزی) علی‌رغم اینکه محصول این رویکرد به ندرت یک استراتژی خلاقانه و تحول‌آفرین است اما بدلیل روشنی و سهولت فهم و اجرای دستورالعمل‌ها جاذبه زیادی دارد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳، صص ۸۳-۹۶).

۶. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی

امروز، مسئله فرهنگ و برنامه‌ریزی فرهنگی به یکی از دغدغه‌های اساسی مسئولین و تصمیم‌گیرندگان نظام جمهوری اسلامی تبدیل شده است.

در سالیان اخیر نیز توجه به این مسئله به شکل بارزی در همه شئون اجتماع جلوه گر شده است. نشانه‌های این توجه همگانی در قوانین حاکم بر نحوه تأسیس و اداره شرکت‌ها و مؤسسات فرهنگی هنری تا شعارهای احزاب سیاسی این روزگار حتی تأسیس رشته‌های دانشگاهی با موضوعات مرتبط همچون مدیریت فرهنگی و... کاملاً متجلی است.

موضوع تهاجم فرهنگی، هویت فرهنگی و... تا چندی پیش یکی از مقوله‌های اساسی قابل بحث در حوزه فرهنگ و اقتصاد و سیاست و... به حساب می‌آمد و هنوز هم بحث‌های مربوط به آن جدی است.

مؤسسات، شرکت‌ها و نهادهای مختلفی چون وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، سازمانهای فرهنگی هنری دولتی و غیر دولتی، بنیاد حفظ آثار و ارزشهای دفاع مقدس، صدا و سیما و نهادهای بسیار دیگر خود را به شکل مستقیم یا غیرمستقیم در بحث فرهنگ و برنامه‌ریزی فرهنگی دخیل و موثر می‌دانند. به این ترتیب، با جریان یافتن طوفان‌های فرهنگی و گسترش فعالیت‌های فرهنگی در کشور و تنوع ابزارهای آن، معادله پیچیده‌ای حاصل شده است که برنامه‌ریزی فرهنگی را امری غیر قابل اجتناب جلوه می‌دهد. کارآیی سیاست‌های فرهنگی در گرو تبدیل آن‌ها به زبان برنامه است. اصول سیاست فرهنگی در عمل تحقق می‌یابد یعنی زمانی که در قالب برنامه فرهنگی با اهداف میان مدت کمی و خط‌مشی‌های اجرایی مورد توجه قرار گیرد.

برنامه‌ریزی فرهنگی می‌تواند امکان به کارگیری دقیق‌تر مدیریت سازمانها و طراحی اقدام‌ها و فعالیت‌های فرهنگی متناسب با اهداف و اولویت‌ها را فراهم آورد اصولاً برنامه‌ریزی بر اساس این فرض انجام می‌گیرد که با محدودیت امکانات و منابع در ابعاد مالی، انسانی و زمانی مواجه هستیم (اسماعیلی، ۱۳۸۲، صص ۳۲-۴۸) و بنابراین باید از منابع محدود استفاده بهینه به عمل آورد. حال در اینجا پرسش این است که برای

آغاز یک عملیات استراتژیک در حوزه فرهنگ و هنر چه فرآیندی قابل ترسیم است؟ مدیریت استراتژیک مدلی است که می‌تواند از طریق ترسیم چشم‌اندازها، تعیین استراتژی و اهداف اصلی، تعیین سیاست اجرایی و تخصیص منابع و بودجه و ارزیابی استراتژی در حوزه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگ و هنر پاسخگو باشد (رضائی، ۱۳۸۰، صص ۷۱-۹۶).

۷. فرهنگ (ارزشهای) اسلامی

واژه «اسلامی» صفتی است برای فرهنگ که موصوف خود را تحت الشعاع قرار می‌دهد. فرهنگ کلیتی تام است از ویژگی‌های مادی، فکری و احساسی که یک گروه اجتماعی را مشخص می‌کند. فرهنگ نه تنها هنر و ادبیات را در برمی‌گیرد، بلکه شامل آئین‌های زندگی، حقوق اساسی نوع بشر و نظام‌های ارزشی سنت‌ها و باورها می‌باشد (یونسکو، ۱۹۹۷).

همچنین فرهنگ در نظرگاه اسلامی، امری معنوی است که از بطن و عمق توده مردم برخاسته باشد و راه زندگی و معیشت و رفتار خاصی را به وجود آورد که مایه آسایش روحی و معنوی مردم از جهت وجدان و تعلق به باورهای فوق طبیعی و روابط انسانها با یکدیگر در امور خانوادگی و اجتماعی و معاملات اقتصادی و روابط ایشان با قدرت حاکم باشد. مسلمانان، اسلام را با نیازمندیهای معنوی و اجتماعی و اقتصادی و اخلاق مطابق یافته و آن را مایه آسایش روحی و روانی دیده و پذیرفته‌اند و این همان است که ما از آن، «فرهنگ اسلامی» تعبیر می‌کنیم از این رو باید برنامه‌ریزی جامعی طرح شود و زبده‌های جامعه‌گزینش شوند تا تحت آموزشهای دینی قرار بگیرند (نقی پورفر، ۱۳۸۲، صص ۳۵۵-۳۵۶) به این معنا فرهنگ اسلامی در تمام حوزه‌ها، افعال، احوال و اقوال افراد را در بر گرفته و تصمیم‌گیری در چنین فرهنگی تابع بایدها و نبایدهای خاص خود است.

۸. روش تحقیق

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیتها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (ظهوری، ۱۳۷۵، ص ۱۲۷) تحقیق حاضر از نظر روش تحقیق کاربردی می‌باشد و با نمونه‌گیری و نظرخواهی از جامعه آماری مربوطه به بررسی فرضیات تحقیق می‌پردازد.

۸-۱. ابزار گردآوری اطلاعات

برای استخراج بخشی از اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق از برخی کتب، مقالات تخصصی و همچنین مراجعه به وب سایت‌های مرجع استفاده شد. احصاء ویژگیهای تصمیم‌گیری استراتژیک در عرصه فرهنگ و نیز ارزشهای اسلامی مرتبط با تصمیم‌گیری مستلزم مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از کتب و مقالات متعدد بوده و پس از تهیه فهرست مقدماتی آن نتایج نهایی به تأیید نخبگان و خبرگان رسیده است. همچنین تعیین دوره‌های تصمیم‌گیری استراتژیک حوزه هنری و تصمیمات استراتژیک هر دوره مستلزم مراجعه به اسناد و مدارک موجود در حوزه هنری بود. همچنین در این تحقیق برای تعیین دوره‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در حوزه هنری و نیز تصمیمات مهم استراتژیک هر دوره از مصاحبه عمیق با مدیران ارشد حوزه هنری در کنار بررسی اسناد و مدارک استفاده شد.

از سوی دیگر با توجه به فرضیات اصلی و فرعی این تحقیق، پرسشنامه ابزار اصلی گردآوری داده‌ها محسوب می‌شود. بر این اساس به منظور تهیه پرسشنامه نهایی پس از مطالعه مدارک و مستندات مرتبط و مصاحبه با اساتید، نخبگان و مدیران در هریک از عرصه‌های مدیریت استراتژیک، ارزشهای اسلامی و حوزه هنری چهار دوره تصمیم‌گیری و تصمیمات مربوط به هر دوره در حوزه هنری احصاء شد تا با فهرست

به دست آمده مربوط به ویژگی‌های تصمیمات استراتژیک فرهنگی، جدول ارزشهای اسلامی مرتبط با تصمیم‌گیری و همچنین فهرست اهداف حوزه هنری مقایسه شود. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه نهایی مبای اصلی قضاوت در مورد فرضیات این پژوهش است. در این تحقیق از آنجائی که داده‌های کیفی مورد سنجش قرار گرفتند و تعداد جامعه آمار محدود بود از روش آماری آزمون دو جمله‌ای استفاده شد.

۲-۸. اعتبار و روایی

برای اطمینان از روایی و اعتبار پرسشنامه نهائی، نهایت دقت و وسواس در انتخاب متغیرها و سنجه‌های پرسشنامه به عمل آمد. تأییدات اساتید، مشاوران و خبرگان این موضوع و کارشناسان حوزه هنری دلیلی بر این مدعاست.

در این پژوهش برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش سازگاری درونی و روش کرونباخ (نگرش سنجش) با استفاده از نرم افزار SPSS بهره‌گرفته شد. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه مربوط ۰/۸۳۵ بدست آمد، در نتیجه پایایی پرسشنامه بزرگتر از عدد ۰/۷۰ شده و مورد تأیید واقع شد.

۳-۸. جامعه آماری تحقیق

بستر موضوعی و قلمرو مکانی این پژوهش در بررسی تصمیمات حال و گذشته حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی است. حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی نهادی است که در جهت رشد و شکوفایی اندیشه و هنر فعالیت می‌کند و فلسفه وجودی آن در بدو پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی، بوجود آوردن نهادی بوده است که در آن، شرایط لازم برای تربیت و پرورش نسل تازه‌ای از هنرمندان متعهد به ارزش‌های اسلامی و انقلابی فراهم گردد و با خلق آثار هنری نمونه در عرصه هنر دینی، زمینه برای جلب توجه تمامی هنرمندان کشور برای ورود در این عرصه مقدس فراهم گردد، تا از رهگذر

بهره‌گیری از ظرفیت‌های انواع هنرها، روح و محتوای اسلام انقلابی به نسل‌های بعدی منتقل شود، باید اذعان نمود علی‌رغم تمامی تلاش‌های انجام گرفته در حوزه هنری و سایر سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور آنچه از ارزیابی وضع موجود عمومی جامعه ایران حاصل می‌شود این است که به نظر می‌رسد فعالیت‌های صورت گرفته پاسخگوی نیاز فرهنگی جامعه امروز نبوده است. به این ترتیب ضروری است که با تمهیدات مدیریتی و ساز و کارهای تازه و کسب امکاناتی بیشتر، زمینه حضور گسترده‌تر آنها را فراهم ساخت تا تجربیات ارزشمند هنرمندان متعهدی که در طول سالیان گذشته با این نهادها و به ویژه حوزه هنری همکاری کرده اند با کارآمدترین شیوه در اختیار نسل تازه‌ای از جوانان قرار گیرد.

۸-۴. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به اینکه در این تحقیق از نمونه‌گیری بهره گرفته شده است لذا در تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه‌ها باید از متون آمار استنباطی بهره گرفت و از آنجائی که داده‌های این تحقیق از نوع اسمی و کیفی می‌باشند ناچار به استفاده از روشهای آماری ناپارامتریک هستیم. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد و همچنین داده‌های کمی پژوهش بوسیله نرم‌افزار SPSS تحلیل و بررسی گردید.

۹. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش پس از تهیه فهرست نهایی از ارزش‌های اسلامی مرتبط با تصمیم‌گیری و همچنین فهرست نهایی تصمیمات استراتژیک مرتبط با عرصه فرهنگ، تصمیمات استراتژیک در دوره‌های مختلف تصمیم‌گیری در حوزه هنری با تأیید کارشناسان شامل چهار دوره تصمیم‌گیری تهیه و پس از ارزیابی توسط خبرگان، به شرح زیر گردآوری شد:

ردیف	عنوان تصمیم	میانگین نمره بر اساس طیف لیکرت	نتیجه
۱	تلاش در جهت ایجاد فضایی برای جذب و رشد هنرمندان مسلمان و تولید آثار دینی	۴	تأیید
۲	انتقال ارزشهای اسلامی و انقلابی به عموم مردم از طریق هنر	۳/۶	تأیید
۳	سعی در جلب اعتماد نهادهای فرهنگی و جذب بودجه	۱/۴	رد
۴	افزایش کمیته هنرمندان مرتبط با حوزه هنری	۲/۳	رد
۵	سعی در اثبات وجود هنر متعهد و انقلابی و مبارزه با فعالیت گروه‌های انحرافی	۳/۸	تأیید
۶	تشجیع و ترغیب مردم به حضور در صحنه‌های دفاع مقدس	۲/۲	رد
۷	شناخت انحرافات هنر قبل از انقلاب	۲/۲	رد

جدول ۳: تصمیمات استراتژیک دوره نخست

ردیف	عنوان تصمیم	میانگین نمره بر اساس طیف لیکرت	نتیجه
۱	حفظ هنرمندان موجود در جهت تقویت جبهه فرهنگی انقلاب در برابر جریان‌های انحرافی	۳/۸	تأیید
۲	نگهداری هنرمندان در حوزه از طریق پاسخ به نیازهای مادی	۲/۹	رد
۳	ارائه تعریف جدیدی از هنر دینی برای جذب مخاطب	۱/۵	رد
۴	پرورش هنرمندان متعهد و نیروسازی جوان برای جبهه فرهنگی	۴/۴	تأیید
۵	سعی در کنترل احساسات و رفتارهای افراطی و تلاش در جهت ایجاد عقلانیت در فضای تصمیم‌گیری و آفرینش‌های ادبی	۳/۹	تأیید
۶	آموزش هنرمندان به روش استاد شاگردی و تشکیل قطب‌های هنری	۲/۵	رد
۷	تولید بیشتر آثار هنری با تصویری جدیدتر و گسترده‌تر از هنر دینی	۴/۱	تأیید

جدول ۴: تصمیمات استراتژیک دوره دوم

ردیف	عنوان تصمیم	میانگین نمره بر اساس طیف لیکرت	نتیجه
۱	توجه به تولید مصرف‌گرا و مخاطب‌پسند	۲/۹	رد
۲	گسترش فعالیتهای اقتصادی و درآمدزایی با هدف خودکفایی هنر	۴/۵	تأیید
۳	توسعه مشارکت حوزه در فعالیتهای اجتماعی و فرهنگی	۳/۸	تأیید
۴	توجه به هنرهای دارماتیک	۱/۴	رد
۵	توسعه مراکز آموزشی مقدماتی تا تحصیلات عالی با توجه به هدف کسب درآمد	۳/۶	تأیید
۶	ایجاد بازارهای فروش برای محصولات حوزه هنری در سراسر کشور	۱/۹	رد
۷	ایجاد تشکیلات و راه اندازی نظام اداری برای جایگزینی رفتارهای خودجوش هنری	۴/۲	تأیید

جدول ۵: تصمیمات استراتژیک دوره سوم

ردیف	عنوان تصمیم	میانگین نمره بر اساس طیف لیکرت	نتیجه
۱	خارج سازی آثار هنری از انبارها و ارائه آن به مردم با توسعه همکاری بازارهای فرهنگی مثل صدا و سیما	۱/۲	رد
۲	توجه به هنرمندان پیشکسوت و اهمیت دادن به نیازهای آنها	۲/۸	رد
۳	جذب و پرورش استعداد های هنری جوان	۴/۶	تأیید
۴	تولید آثار نمونه محصولات هنری فاخر	۳/۸	تأیید
۵	اکتفا به منابع دولتی و کاهش حجم فعالیت های اقتصادی	۴/۲	تأیید
۶	تکیه بر درآمدزایی از طریق هنر و تولیدات فرهنگی	۲/۲	رد
۷	اهمیت بخشی به استانها و گسترش فعالیت های مراکز استانی	۴/۵	تأیید

جدول ۶: تصمیمات استراتژیک دوره چهارم

تصمیمات تأیید شده با دو فهرست قبلی شامل ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک و ویژگی‌های تصمیم‌گیری اسلامی (ارزش‌های اسلامی مرتبط با تصمیم‌گیری) و همچنین با اهداف اساس نامه‌ای حوزه هنری مقایسه شد. که نتایج آن در قالب جدول زیر آمده است. در جدول زیر شماره‌های عرضه شده مربوط به هر دوره تنها برای تصمیمات تأیید شده آمده است:

دوره اول				دوره دوم				دوره سوم				دوره چهارم				شماره تصمیمات تأیید شده در هر دوره
۱	۲	۵	۱	۷	۵	۴	۱	۷	۵	۳	۲	۷	۵	۴	۳	
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	ویژگی‌های تصمیم‌گیری اسلامی
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	در راستای تحقق اهداف حوزه

*: تأیید ×: رد

جدول ۷: نتایج آزمون‌های فرضیه دوجمله‌ای بررسی تصمیمات هر دوره

نتایج و پیشنهادهای تحقیق

همانطور که مشاهده می‌شود در برخی از دوره‌ها تصمیمات گذشته که بعضاً به فراموشی سپرده شده‌اند مجدداً به عنوان تصمیمات ضروری اتخاذ می‌شوند، شاید نبود مستندات کافی از دوره‌های گذشته یا عدم اعتقاد و باور عمومی به اجرای این تصمیمات و فراموش کردن آن‌ها موجب بروز این وضع شده است. اما دلیل آن هرچه باشد، داشتن یک نظام ارزیابی در دوره‌های مختلف می‌تواند باعث جلوگیری از اتخاذ تصمیمات مشابه و مهمتر از آن تکرار تصمیمات ناصواب گذشته باشد. سازمان تا زمانی که حافظه‌ای برای نگهداری و مستندسازی تجربه‌های موفق یا ناموفق خود ندارد و مهم‌تر آن تا زمانی که ارزیابی روشنی از نتایج فعالیت‌ها و تصمیمات خود ندارد، نمی‌تواند سازمان یادگیرنده‌ای به حساب بیاید. بنابراین می‌توان به بیان پیشنهادهای زیر پرداخت:

پیشنهاد می‌شود سازمانهای فرهنگی از جمله حوزه هنری ضمن مطالعه نتایج این تحقیق که عموم آن بر اساس نظرات خبرگان و کارشناسان حاصل آمده، به ایجاد فرآیندی برای ارزیابی مستمر تصمیمات استراتژیک فرهنگی خود بپردازد. تا ضمن توجه به امکان بهبود، از تکرار اشتباه‌های گذشته پرهیز شود.

همچنین پیشنهاد دیگری که در این مجال قابل طرح است، لحاظ نمودن ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در حوزه فرهنگ و هنر و ارزشهای اسلامی و همچنین ملحوظ داشتن اهداف سازمانی در اتخاذ تصمیمات برای حوزه هنری است. برای این منظور شناخت محیط داخلی و خارجی سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. عدم تأیید برخی از تصمیمات در نظام تصمیم‌گیری استراتژیک فرهنگی حوزه هنری با آزمون فرضیه‌ها مبین ضرورت این امر است.

می‌توان پیشنهاد کرد با توجه به نتایج به دست آمده، حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی از ادامه اجرای تصمیماتی که فاقد هر سه بعد ارزیابی در این پژوهش بوده‌اند چشم پوشی کند یا با اصلاح تصمیمات خود ابعاد مغفول مانده را مورد توجه قرار دهد.

یکی از موضوعاتی که به نظر می‌رسد در اتخاذ تصمیمات پذیرفته نشده در نظام تصمیم‌گیری استراتژیک فرهنگی حوزه هنری اثرگذار بوده موضوع نحوه جذب بودجه برای فعالیت و ادامه حیات حوزه هنری بوده است. از آنجا که سازمانهای تخصیص دهنده بودجه، عموماً در پی شناسایی و بررسی عاجل نتایج حاصل از اعطای بودجه می‌باشند، ناگزیر سازمانهای فرهنگی (که ماهیت فعالیت و اقدامات آنها بلندمدت است) به سمت انجام فعالیتهای زودبازده (و به تعبیری سیاسی) می‌روند. پرهیز از مؤاخذة و مطالبات سازمانهای تخصیص دهنده بودجه، در دوره از حیات حوزه هنری مدیران آن را قانع ساخت که به سمت درآمدزایی و استقلال مالی پیش بروند. اگرچه نقش تعیین‌کننده در عطاء بودجه به حوزه فرهنگ و ارزیابی اقدامات حاصل شده بر اساس ویژگی‌های بلندمدت فعالیتهای خود می‌تواند موضوعی برای پژوهش‌های آتی باشد اما به نظر می‌رسد با توجه به تشخیص عدم تطبیق تصمیم سوم در دوره چهارم (اکتفا به منابع دولتی و کاهش حجم فعالیتهای اقتصادی) با اهداف حوزه هنری و همچنین عدم پذیرش تصمیمات اول و سوم در دوره سوم تصمیم‌گیری در حوزه هنری که مربوط به مسئله درآمدزایی و استقلال مالی بود، می‌توان به حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی پیشنهاد کرد نسبت به تدوین و طراحی مدلی متناسب با جنس و نوع فعالیت‌های خود در رابطه با جذب بودجه و اخذ اعتبار و ارائه عملکرد که اصالتاً ماهیت بلندمدت دارد اقدام نماید.

در سیر انجام مراحل پژوهشی این تحقیق، این نکته جلب توجه کرد که بسیاری از مدیران و کارمندان مختلف سازمانی حوزه هنری از چشم انداز و سند مأموریت (و گاه

اهداف) آن سازمان آگاه نیستند. بیانیه مأموریت و چشم انداز، اسنادی محرمانه نیستند و ضروری است مقصد متصور برای آینده در نظر همگان موقعیتی روشن و قابل شناسایی باشد. به این ترتیب پیشنهاد می شود حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی ضمن توجه جدی تر به موضوع ماهیت استراتژیک تصمیمات خود به بازخوانی مأموریت و چشم انداز خود پرداخته و اگر آن را یک سند تثبیت شده تلقی می کند، به اطلاع همگان برساند و مجموعه سازمان را برای وصول به آن سوق دهد.

و بالاخره پیشنهاد آخر اینکه حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی به عنوان نهادی اثرگذار در حوزه فرهنگ و هنر که بسیاری از بزرگان هنر و فرهنگ امروز ایران را به جامعه معرفی کرده ضروری است مجموعه از مستندات تصمیمات و اقدامات خود را به شکل نظام یافته و قابل دسترسی تدوین کند. گذشته سازمان و اقدامات و تصمیمات و نتایج و تجربیات حاصل از آن نباید تنها در حافظه افراد باشد. بلکه پایگاه حفظ و نگهداری آن حافظه سازمان است. ایجاد یک سیستم اطلاعاتی مدون و تهیه مستندات فعالیت های گذشته و کنونی و ذخیره آن در نظر سازمان برای غنی کردن تصمیمات آینده در شرایط کنونی حوزه هنری، نه تنها یک نیاز بلکه به صورت یک ضرورت جلوه گر شده است. اگرچه تلاشهایی برای مکتوب ساختن تاریخ شفاهی حوزه هنری صورت گرفته است، اما این تنها بخشی از ایجاد حافظه سازمانی است. بنابراین پیشنهاد جایگزینی حافظه صریح، به جای حافظه ضمنی، در سازمان حوزه هنری یک پیشنهاد اثربخش به نظر می آید.

یادداشت ها

- 1- strategic planning
- 2- mission statement
- 3- external opportunities and threats.
- 4- long term goals
- 5- strategies
- 6- annual objectives
- 7- policies

کتابنامه

- آرشوانگ، چارلز (۱۳۷۰)، *مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک*، ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- آشوری، داریوش (۱۳۸۰)، *تعریف‌ها و مفهوم فرهنگ*، تهران: انتشارات آگاه.
- اسماعیلی، رضا (۱۳۸۲)، *برنامه ریزی فرهنگی*، اهداف گونه‌ها و مراحل طراحی آن با نگاهی اجمالی به سیر آن در جامعه ایران، *نشریه فرهنگ اصفهان*، شماره ۲۶ و ۲۵.
- اکبری، علی (۱۳۷۹)، «محدودیت‌های برنامه ریزی فرهنگی»، *نشریه فرهنگ عمومی*.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۴)، *مدیریت عمومی*، تهران: نشر نی، چاپ بیست و چهارم.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲)، «تصمیم‌گیری شهودی ویژگیها و کاربردها»، *نشریه مطالعات دفاعی/استراتژیک*، شماره ۶ و ۵.
- باقریان، محمد (۱۳۷۹)، *مفاهیم و چارچوب مدیریت راهبردی با نگرش بومی*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بهادری، افسانه (۱۳۷۶)، *درآمدی بر سیاست‌گذاری و برنامه ریزی فرهنگی*، تهران: مرکز پژوهش‌های بنیادی.
- جلالی، پرویز (۱۳۷۹)، *سیاست‌گذاری و برنامه ریزی فرهنگی در ایران*، تهران: انتشارات آن.
- حاضر، منوچهر (۱۳۷۳)، *تصمیم‌گیری در مدیریت*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- خدمتی، ابوطالب، آقا پیروز، علی، شفیعی، عباس (۱۳۸۲)، *مدیریت علوی*، پژوهشکده حوزه و دانشگاه، چاپ سوم.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۷۹)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائی، محسن (۱۳۸۰)، *سرمشتقی برای سیاست‌گذاری و برنامه ریزی فرهنگی*، تهران: انتشارات ملیکا.
- سیگل، سیدنی (۱۳۷۲)، *آمار غیر پارامتری برای علوم رفتاری*، ترجمه یوسف کریمی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

صالحی، جمشید، میری، عبدالرضا (۱۳۸۰)، «جایگاه تصمیم‌گیری در مدیریت و چگونگی تصمیم‌گیری اثربخش»، نشریه مدیریت، شماره ۴۹ و ۵۰.
ظهوری، قاسم (۱۳۷۵)، کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران: انتشارات سیر.

غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳)، استراتژی اثربخش، تهران: سازمان فرهنگی فرا، چاپ دوم.

غلامی، رضا (۱۳۸۳)، «فرهنگ و مدیریت استراتژیک»، ماهنامه زمانه، شماره ۲۵.
نقی پورفر، ولی‌الله (۱۳۸۲)، مدیریت در اسلام، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی.

هانگر، دیوید جی.، ویلن، توماس ال. (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هیچ، مری جو (۱۳۸۵)، تئوری سازمان: مدرن، نمادین، تفسیری و پست مدرن، ترجمه حسن دانایی‌فر، تهران: نشر افکار.

یونسکو (۱۹۹۷)، بیانیه جهانی فرهنگ عمومی.

Armstrong, J.S. (1982), "The value of formal planning for strategic decisions", *Strategic Management Journal*, Vol 3.

Ramanujam, V., Venkatraman, N., Camillus, J. (1986), "Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning", *Academy of Management Journal*, Vol 22.

Kargar, J., Blumenthal, R.A. (1994), "successful implementation of strategic decisions", *Journal of small business management*, Vol 31.

Freddikson, R., Mitchell, T.R. (1984), "Strategic decision processes comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment", *Academy of Management Journal*, Vol 27.

Voiroom, Victor, Yatton, Emilp (1998), "Decision making", *Leadership and Journal of Management Studies*, Vol 35.

Zand, Dale (1998), "reviewing the policy process", *California Management Review*, vol. 21, No.1.

Lindsay, w. Rue, L. (1998), "Impact of the organization environment on the on-range planning process: a contingency view", *Academy of Management Journal*, 23, No. 3.

Groeschl, S., Doherty, L. (2000), "Conceptualizing Culture", *cross cultural Management*, Vol 7.

- Harrison, E., Pelleteir, Frank, Monique A., (1995), "A paradigm for strategic decision success", *Journal of Management decision*, Vol 33.
- Jahnson G., Scgoles, L. (1997), "exploring corporate strategy", *Journal of small business management*, Vol 32.
- Huatan, k., Plats, K., (2005), "effective stragic action planning: a process and tool", *Business Process Management Journal*, Vol 11.
- Brunsson, Nils (1985), "The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change", *Academy of Management Journal*, Vol.18, No 2.

بررسی مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در مدیریت پیامبر اکرم(ص)

دکتر فردوس یادگاری خندانی*

تاریخ دریافت: ۸۷/۲/۲۸

حمیده محمدی**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۶/۵

چکیده

مدیران به‌عنوان گردانندگان اصلی سازمان‌ها، نقش مهمی در بهبود فعالیت‌های سازمانی ایفا می‌کنند. موفقیت سازمان در تأمین اهداف و انجام مسئولیت‌های اجتماعی‌اش تا اندازه بسیار زیادی به مدیران آن بستگی دارد. سازمان همواره با شرایط مختلفی مواجه می‌شود و هر لحظه، نیاز به تصمیم‌گیری به‌موقع و سنجیده دارد. همچنین برخورد درست و اصولی مدیران با این مسائل، مستلزم برخورداری از تفکری خلاق و پویاست. اسمیت از این نوع تفکر، تحت عنوان «ذهنیت فلسفی» نام می‌برد. وی معتقد است ذهنیت فلسفی، الگویی از تفکر با سه بعد جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری است. یک مدیر برای رسیدن به موفقیت، به این ویژگی‌ها و این نوع تفکر نیاز دارد و با توجه به اینکه پیامبر اکرم(ص) برترین مدیر جامعه مسلمانان بوده‌اند، می‌توانند بهترین الگو در این زمینه باشند. این مقاله تحت عنوان «بررسی مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در مدیریت پیامبر اکرم(ص)» با بررسی سیره و احادیث نبوی نشان می‌دهد که پیامبر اکرم(ص) به بهترین نحو از مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در کارکردهای مدیریتی خود بهره برده و بهترین جایگاه را برای هر یک از این مؤلفه‌ها انتخاب کرده‌اند. در این زمینه، ابتدا مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی بیان شده و سپس این مؤلفه‌ها در کارکردهای مدیریتی پیامبر اکرم(ص) مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی

ذهنیت فلسفی، مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی، کارکردهای مدیریت، سیره پیامبر اکرم(ص)

مقدمه

در جامعه امروزی که علم مدیریت با سرعت زیاد و هماهنگ با پیشرفت سایر علوم و تکنولوژی پیش می‌رود، اهمیت توجه به آن برای حیات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی یک جامعه، محور اساسی محسوب می‌شود. در اهمیت مدیریت همین بس که پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند: هرکس سرپرستی ده نفر را به عهده بگیرد، باید عقل چهل نفر را داشته باشد و هرکس عهده‌دار مدیریت چهل نفر گردد، باید دارای عقل چهارصد نفر باشد (صدیق عربانی، ۱۳۷۸، ص ۱۹). با توجه به اینکه اسلام، دینی جامع بوده و به تمام ابعاد زندگی (معنوی، مادی، فردی، اجتماعی، حسی، روحی، دنیوی، اخروی، عقلی و عاطفی) انسان توجه کامل نموده است، الگوهایی که معرفی می‌کند نیز از جامعیت برخوردارند و در تمامی زمینه‌ها اعم از رفتار، بینش، منش، عقیده، برخورد و تمام حرکات و همچنین جنبه فردی، اجتماعی و دیگر جنبه‌های زندگی، دارای امتیاز و کمال می‌باشند تا بتوانند انسان‌های طالب کمال را جذب و هدایت کنند. پیامبر اسلام (ص) نمونه‌ای هستند که از طرف خداوند به‌عنوان اسوه و الگو معرفی شده‌اند. در مدیریت نیز ایشان می‌توانند در زمینه‌های مختلف، بهترین الگو باشند که یکی از این زمینه‌ها استفاده از ذهنیت فلسفی در مدیریت است. ذهنیت فلسفی، معادل روح فلسفی خصوصیتی است که در رفتار و طرز فکر فیلسوف، برخورد وی با دیگران، روبه‌رو شدن با مشکلات و به طور کلی در کلیه شئون زندگی وی به چشم می‌خورد و باعث تمایز او از دیگران می‌شود (شریعتمداری، ۱۳۷۳، ص ۷۳).

ذهنیت فلسفی، ساختن منش است که عبارت است از شکل دادن عادات، نگرش‌ها و ارزش‌هایی که تفکر و قضاوت صحیح بر آن حاکم باشد (اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۵۰).

هر فردی که ذهن باز دارد، در مقابل ادراکات تازه حساس است، دارای نیروی تمرکز می‌باشد و می‌تواند ادراکات مختلف را با هم مربوط سازد، از ذهنیت فلسفی

برخوردار است. فردی که ذهن فلسفی دارد، علاقه شدیدی به دانستن دارد و این علاقه را با احتیاط زیاد در مورد باورهایش ترکیب می‌کند. او ذهنی منطقی داشته و عادت به درست فکر کردن دارد(اسمیت و هولفیش، ۱۳۷۳، ص ۷۶).

ذهنیت فلسفی دارای ابعادی است که عبارتند از: جامعیت، تعمق و قابلیت انعطاف(اسمیت و هولفیش، ۱۳۷۳، ص ۷۸).

همچنین عادت به تفکر و قضاوت صحیح، ارزش‌گذاری و توانایی کاربرد آن در زندگی را می‌توان ذهنیت فلسفی نامید(اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۶۰).

۱. ابعاد ذهنیت فلسفی

فیلیپ جی اسمیت ذهن فلسفی را از سه بعد مرتبط، متشکل می‌داند که هر بعد نیز دارای چهار نشانه است:

جامعیت: در این زمینه فردی که دارای ذهن فلسفی است، امور مخصوص را در یک زمینه وسیع با هم مربوط می‌سازد(شریعتمداری، ۱۳۷۴، ص ۶۹). جامعیت از ما می‌خواهد که در برابر فشار آنی مقاومت کنیم و به مسائل خود، براساس هدف‌های درازمدت بنگریم. در انجام چنین کاری، قدرت تعمیم خلاق را به دست آورده و به کار بریم، ولی رشد یک شکیبایی برای تفکرات عمیق نظری، پیش‌نیازی برای آن است(اسمیت و هولفیش، ۱۳۷۳، ص ۹۸).

چهار نشانه جامعیت عبارتند از ۱- نگرستن به موارد خاص در ارتباط با زمینه‌ای وسیع، ۲- ارتباط دادن مسائل آنی به هدف‌های درازمدت، ۳- به کار بردن قوه تعمیم، ۴- شکیبایی در تفکرات عمیق نظری(اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۷۱).

تعمق: در این زمینه نیز فرد دارای ذهن فلسفی، اموری را که دیگران بدیهی و مسلم فرض می‌کنند، مورد سؤال قرار می‌دهد، از راه ژرف‌اندیشی جنبه‌های اساسی مسائل را مشخص می‌سازد و در برخورد با هر نظریه یا مکتب، اصول یا مبانی آنها را مشخص می‌کند.

چهار نشانه تعمق عبارتند از ۱- زیر سؤال بردن آنچه مسلم یا بدیهی تلقی می‌شود، ۲- کشف و تدوین بنیادها، ۳- کاربرد حساسیت برای اموری که دارای معانی ضمنی و رابطه‌ای می‌باشند، ۴- مبتنی کردن انتظارات بر یک جریان فرضیه استنتاجی - قیاسی تا بر یک جریان ساده استقرایی (اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۷۱).

قابلیت انعطاف: فردی که از ذهنیتی فلسفی برخوردار است، دچار جمود روانی نمی‌شود و مسائل تازه، شباهت‌های سطحی یا حوادث غیرمنتظره، جنبه منطقی فکری او را مختل نمی‌سازد.

چهار نشانه قابلیت انعطاف نیز عبارتند از ۱- رها شدن از جمود روانشناختی، ۲- ارزشیابی افکار و نظریات جدا از منبع آنها، ۳- دیدن مسائل با جهات متعدد آنها و ایجاد جانشین‌هایی برای فرضیه‌ها، جنبه‌های مورد نظر، انتظارات و غیره، ۴- شکیبایی در قضاوت موقت و مشروط (اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۲۴).

همچنین برخی به‌جز مؤلفه‌های مطرح‌شده، مؤلفه‌های دیگری را تحت عنوان مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی مطرح کرده‌اند. برخی از ویژگی‌هایی که آنها برای تفکر فلسفی ارائه داده‌اند، با ویژگی‌های ذهن فلسفی اسمیت همخوانی دارد. این ویژگی‌ها عبارتند از:

تردید منطقی: فیلسوف به امور مختلف با تردید می‌نگرد، البته منظور از تردید فیلسوف، انکار واقعیات و محسوسات نیست. این تردید از پایه و مبنایی برخوردار است و از این لحاظ با تردید افراد عادی متفاوت می‌باشد. فیلسوف به رعایت احتیاط منطقی، تا زمانی که دلیل پذیرش عقیده‌ای را مشخص نکرده است، از قبول آن خودداری می‌کند. برخی از افراد، سهل‌القبول هستند؛ یعنی هرچه به آنها ارائه شود، می‌پذیرند، همچنین بعضی از افراد، تلقین‌پذیرند؛ یعنی وقتی فردی مطلبی را به آنها ارائه دهد، به‌سرعت قبول می‌کنند، مخصوصاً اگر آن مطلب به صورت احساسی و یا با استفاده از واژه‌هایی علمی بیان شود. گاهی نیز افراد عادی، مطالب گذشتگان را بدون

چون و چرا می‌پذیرند، گاهی اوقات نیز گفتار بزرگان و افراد مشهور خود به خود مورد قبول قرار می‌گیرد، زمانی نیز به علت اینکه فرد دارای تخصص است، نظراتش توسط دیگران پذیرفته می‌شود. در تمام موارد، تردید منطقی برای ایجاد اطمینان بیشتر مفید است، البته باید توجه داشت ابزار تردید نیز منطقی و یا قابل توجیه باشد (شریعتمداری، ۱۳۷۲، صص ۷۷ و ۷۸).

کنجکاوی: فیلسوف، کنجکاو است و دوست دارد برای هر چیز، هر چند ساده و پیش‌پاافتاده باشد، علتی در نظر بگیرد و به توضیح آن پردازد. فیلسوف به پدیده‌های مختلف توجه می‌کند، افکار فلسفی، نظریات علمی، آداب و رسوم، عقاید عمومی، جنبه‌های هنری، شعر و اعتقادات دینی، همه مورد توجه فیلسوف قرار می‌گیرند و همین کنجکاوی شدید فیلسوف، باعث می‌شود که او به توضیح و تفسیر این پدیده‌ها پردازد. نتیجه این کنجکاوی نیز طرح مسائل اساسی و پیشنهاد راه‌های تازه‌ای است که کمتر نظر دانشمندان دیگر را به خود جلب می‌کند (شریعتمداری، ۱۳۷۴، ص ۶۷).

ژرف‌اندیشی: فیلسوف همیشه از قضاوت‌های سطحی خودداری می‌کند و به عمق قضایا توجه می‌نماید. آنچه از نظر دیگران بدیهی و مسلم است، از سوی فیلسوف مورد غور و بررسی قرار می‌گیرد (شریعتمداری، ۱۳۷۴، ص ۶۸).

منظور از ژرف‌اندیشی، گذشتن از ظاهر امور و رسیدن به باطن وقایع، پدیده‌ها و مسائل است. بررسی مبادی هر نظریه، تجزیه و تحلیل پیش‌فرض‌ها و در نظر گرفتن اصول یا قضایایی که یک نظریه بر آنها مبتنی است، نتیجه ژرف‌اندیشی می‌باشد. آنچه دیگران را قانع می‌سازد، فیلسوف را راضی نمی‌کند. فیلسوف به معرفت سطحی قناعت نمی‌کند و ژرف‌اندیشی خاصی در مطالعات او به چشم می‌خورد. او می‌خواهد عمق قضایا را درک کند و از این طریق، ارتباط امور را روشن سازد (یادگاری، ۱۳۷۹، ص ۵۹).

سعه صدر: سعه صدر یعنی باز بودن فکر یا گسترده بودن دایره تفکر. کسی که از سعه صدر برخوردار است هرگز از روبه‌رو شدن با آرای مخالف، بیم و هراسی به خود راه نمی‌دهد. این فرد، افکار و عقاید، مکتب‌ها و نظام‌های مختلف عقیدتی و روش‌ها و گرایش‌های گوناگون را مورد بررسی قرار می‌دهد و آنچه را که منطقی است، می‌پذیرد. ولی فردی که سعه صدر ندارد، متعصب است. فرد متعصب از اینکه با افکار و عقاید مخالف روبه‌رو شود، می‌هراسد. چنین فردی افکار و عقاید خود را از روی تقلید کورکورانه می‌پذیرد و اگر در موقعیت‌های مختلف با افکار و عقاید معین روبه‌رو شود، بدون اینکه فهم و تعقلی در مورد آنها صورت دهد، آن افکار و عقاید را می‌پذیرد. البته مسائل عاطفی نیز نقش مهمی در این زمینه دارد. مثلاً فرد به دلیل اینکه به کسی علاقه‌مند است، بدون چون‌وچرا از او تقلید می‌کند و عقاید او را می‌پذیرد (شریعت‌مداری، ۱۳۷۲، ص ۸۰).

دید وسیع: فردی که از ذهنی فلسفی برخوردار است، با دیدی وسیع به مسائل می‌نگرد و تا آنجا که امکان دارد سعی می‌کند امور مختلف را در ارتباط با هم مورد مطالعه قرار دهد. هیچ‌گاه امری خاص، ذهن فیلسوف را به خود مشغول نمی‌سازد. فیلسوف غالباً مسائل و مشکلات را در ارتباط با یکدیگر مورد بحث قرار می‌دهد (شریعت‌مداری، ۱۳۷۴، ص ۶۸).

چنین فردی غالباً امور را در سطح وسیع‌تری مورد مطالعه قرار می‌دهد، رابطه یک امر را با امور دیگر بررسی می‌کند و قبل از آنکه درباره امری خاص اظهار نظر نماید، امور مربوط به آن را نیز مطالعه می‌کند. همین دید وسیع است که فلاسفه را به جهان‌شناسی و طرح مسائل کلی و عمومی وا می‌دارد. این ویژگی در واقع همان جامعیت و مشاهده امر خاص با توجه به ارتباط آن با یک زمینه گسترده است که نظر فیلیپ جی اسمیت می‌باشد. ارتباط دادن یک امر خاص با کل مسائل، موجب بهتر درک کردن آن امر می‌باشد. به بیان دیگر، امری که با امور دیگر در زمان حاضر ارتباط دارد

اگر به‌تنهایی مورد بررسی قرار گیرد، معنایی خاص دارد، ولی اگر در ارتباط با امور دیگر مطالعه شود، معنای گسترده‌تری پیدا می‌کند(یادگاری، ۱۳۷۹، ص ۵۹).

وحدت شخصیت: یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک فیلسوف، برخورداری از وحدت شخصیت است. وحدت شخصیت فیلسوف شامل جنبه‌های بدنی، عقلانی، عاطفی و اجتماعی است. منظور از وحدت شخصیت فیلسوف، وجود هماهنگی میان جنبه‌های عقلانی، عاطفی و اجتماعی فرد است.

معلومات، طرز تفکر و عادات فیلسوف، طرز برخورد او با افراد و مسائل و همچنین نحوه مواجهه او با جریان‌ها و مسائل اجتماعی، با افکار، عقاید و تمایلات او هماهنگ است. معلومات فیلسوف در سطح بالایی قرار دارد، ولی قدرت فکری فیلسوف نیز با معلومات او هماهنگ است. تمایلات فیلسوف، یعنی آنچه برای فیلسوف ارزشمند است، نیز با افکار و عقاید او هماهنگ می‌باشد. مفهوم وحدت شخصیت به توافق گفتار یا کردار و اعمال محدود نمی‌شود، بلکه با توجه به تمامی جنبه‌های مختلف شخصیت و هماهنگی آنها، مفهوم گسترده‌ای دارد. عوامل مختلفی در وحدت شخصیت فیلسوف مؤثرند؛ یکی از این عوامل، قدرت آگاهی فیلسوف است. فیلسوف از آنچه می‌داند، می‌گوید و انجام می‌دهد، آگاه است و جنبه‌های مختلف رفتار او نیز در نظرش معلوم هستند. از عوامل دیگر در وحدت شخصیت فیلسوف، ارزیابی دائمی او از افکار و عقاید، عادات و تمایلات و طرز برخورد و اعمالش می‌باشد. بررسی دائمی فیلسوف از رفتار خود نه تنها مانع پیدایش افکار و عقاید غیر مدلل و عادات و تمایلات ناپسند در وی می‌گردد، بلکه باعث ایجاد هماهنگی این امور با هم می‌شود(شریعتمداری، ۱۳۷۲، صص ۹۳-۹۴).

یکی دیگر از عوامل وحدت‌دهنده، جنبه منطقی فکر فیلسوف است. فیلسوف تلاش می‌کند تا در هر زمینه و در هر موقعیت، منطقی عمل کند. پذیرش عقاید، انتخاب ارزش‌ها یا تمایلات و ایجاد عادات، همه در وضعی منطقی صورت می‌گیرد. جنبه

منطقی فکر فیلسوف، مانع پذیرش عقاید متضاد و یا متناقض و انتخاب تمایلات غیراساسی می‌شود. در صورت عدم وجود این ویژگی، یک جنبه از شخصیت فرد نسبت به ویژگی‌های دیگر آن برجسته است و با جنبه‌های دیگر هماهنگی ندارد. بسیاری از افراد ممکن است رفتاری متضاد از خود نشان دهند. برای مثال یک فرد ممکن است در محل کار خود، فردی منضبط و وظیفه‌شناس باشد، اما همین فرد در خانه از انجام وظایف خویش شانه خالی کند. بدون شک فقدان عواملی که باعث وحدت شخصیت می‌شوند، در پیدایش جنبه‌های متضاد در شخصیت فرد مؤثر می‌باشند. فرد ممکن است در خانواده تحت تأثیر عوامل دیگر واقع شود. تماس با خویشان و همسالان و دوستان و همچنین حضور در مؤسسات گوناگون، عوامل مختلفی در زندگی و شخصیت فرد وارد می‌کنند، هر یک از این عوامل ممکن است به صورتی خاص در زندگی فرد اثر بگذارند. بنابراین، این فرد به سبب تأثیر متفاوت هر یک از این عوامل و نفوذ آنها، جنبه‌های متضاد به خود می‌گیرد. البته این در مورد همه افراد صادق نیست. برخی از افراد به آسانی تحت نفوذ محیط قرار می‌گیرند، ولی بعضی از افراد از ثبات و وحدت در شخصیت برخوردارند (شریعتمداری، ۱۳۷۲، صص ۹۴-۹۶).

ترقی طلبی: فردی که از ذهنی فلسفی برخوردار است، همواره به دنبال ترقی و پیشرفت است. او هرگز وضع موجود را به عنوان وضعیت نهایی تلقی نمی‌کند. چنین شخصی همیشه به بررسی و ارزیابی عقاید می‌پردازد و تغییرات لازم را در آنها به وجود می‌آورد. فیلسوف خود را در قالب افکار موجه و منطقی محدود نمی‌کند و همین مسئله، باعث طرح مسائل تازه و تهیه افکار جدید از سوی فیلسوف می‌شود. فیلسوف در عین اینکه به عقاید گذشتگان احترام می‌گذارد، همواره به دنبال بررسی عقاید آنهاست و سعی می‌کند به افکار جدید دست یابد.

او فردی خلاق است که همواره درصدد خلق افکار تازه است. البته بدون دلیل نه عقاید گذشته را نفی می‌کند و نه هر نظر تازه‌ای را می‌پذیرد، بلکه ابتدا به بررسی آنها می‌پردازد و سپس در مورد صحت یا سقم آنها قضاوت می‌کند(شریعتمداری، ۱۳۷۲، ص ۹۳).

طرفداری از ارزش‌های انسانی: فیلسوف به ارزش‌های انسانی پایبند است. از نظر او حقوق و آزادی‌های فردی، عدالت اجتماعی، صلح، حاکمیت ملی، تفاهم بین‌المللی، و میراث تمدنی بشر، ارزش و اعتباری ویژه دارند(شریعتمداری، ۱۳۷۴، ص ۶۹). بررسی ارزش‌ها و نقش آن در مناسبات اجتماعی باید فیلسوف را به ارزش‌های انسانی علاقه‌مند سازد. فیلسوف از نظامی ارزشی برخوردار است که این ارزش‌ها در انگیزه‌ها، معیارها، اصول و آرمان‌های اخلاقی در طرحی اساسی با هم ارتباط دارند و فیلسوف در ارتباط خود با دیگران و یا در جامعه انسانی، این نظام را بر رفتار خود حاکم می‌کند. فیلسوف از اهمیت و تأثیر ارزش‌ها در زندگی انسان آگاه است و به آن علاقه دارد. احساس تعهد نیز که باعث طرح ارزش‌ها می‌شود، رکن شخصیت فیلسوف را تشکیل می‌دهد. فیلسوف خود را در برابر جامعه، در برابر دیگران و در برابر اجتماع، انسانی متعهد می‌بیند. ارزش‌های انسانی به‌ویژه در مناسبات اجتماعی، نقشی حساس به عهده دارند(شریعتمداری، ۱۳۷۲، صص ۸۳ و ۸۴).

۲. کارکردهای مدیریتی

برخورداری از ذهنی فلسفی، یکی از مسائلی است که به مدیران در انجام هر چه بهتر وظایف و کارکردهای آنها کمک می‌کند. کارکردها و وظایف یک مدیر عبارتند از:

برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی یعنی ریختن برنامه و ارائه روش مناسب طراحی و اجرای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و سررسید زمانی معین است. برنامه‌ریزی عبارت است از فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می‌سازند(موسویان، ۱۳۸۵،

ص ۳۶). چنانچه یک فعالیت به خوبی تعریف شده باشد، برنامه‌ریزی آسانی نیز خواهد داشت. اگر اهداف و فعالیت‌ها واضح باشند، برنامه‌ریزی آنها نیز به خوبی انجام خواهد شد (Kimbler & ferrel, 1997, p.6).

سازماندهی: سازماندهی فرایندی است که از طریق آن تقسیم کار بین افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنها به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر سازماندهی، فرایند تقسیم کار، طبقه‌بندی امور، تعیین شرح وظایف، تعیین حوزه مسئولیت‌های افراد و واحدها و طبقه‌بندی مشاغل و هماهنگی بین اجزای مختلف جهت رسیدن به اهداف مشترک سازمان است (موسویان، ۱۳۸۵، ص ۵۴).

کنترل: کنترل یکی از وظایف اصلی مدیر است که با وظایف دیگر او مخصوصاً با وظیفه برنامه‌ریزی در ارتباط است و از طریق آن می‌توان حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان با استفاده از منابع و فعالیت‌های اعضای سازمان به دست آورد. از طریق فرایند کنترل است که مدیران اطمینان حاصل می‌کنند که عملکرد سازمان با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق دارد (امیرکبیری، ۱۳۸۱، ص ۲۳۳).

ارزشیابی: ارزشیابی یکی از وظایف اساسی مدیریت است که با بررسی و تحقیق در عملکرد افراد سازمان، میزان دستیابی به اهداف را می‌سنجد و زمینه‌های برطرف کردن موانع، اصلاح روش‌ها، بهسازی نیروها و در نهایت پیمودن مراحل دیگر حرکت و رشد فرد در سازمان را فراهم می‌کند. ارزشیابی عبارت است از سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه به دست آمده از کار با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت، به گونه‌ای عینی و دور از داورهای شخصی و ملاکی مبهم، اندازه‌گیری کرد. در آخر، باید ارزیابی به روشن کردن حیطه‌های تصمیم‌گیری و به وجود آوردن ملاک‌های قضاوت و استانداردهای عمل کمک کند (میرکمالی، ۱۳۷۳، صص ۲۴۹ و ۲۴۸).

انگیزش: انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز شروع می‌شود و سپس خواست را به دنبال می‌آورد، باعث تنش و کشش می‌شود و در پیامد آن، اقدام برای نیل به هدف صورت می‌گیرد. سرانجام خواست، ارضا می‌شود. تمامی انگیزه‌ها، هدف‌گرا هستند و نیازها و تمایلات در رفتار هدف‌گرا اثر می‌کنند و آن را تغییر می‌دهند. یک مدیر برای اینکه در کار خود موفق باشد باید تشخیص دهد که افراد با چه انگیزه‌ای وظایف خود را انجام می‌دهند. اگرچه بسیاری از رفتارهای انسان تصادفی، از روی احساسات و ناشی از واکنش‌های غیر ارادی است، اما بیشتر آنها هدفمند می‌باشند و انگیزه آنها ارضای نیازهای فرد است. نیازهای کارکنان همیشه با نیازهای سازمان همسو نیست و بهترین مدیر کسی است که بتواند ابتدا نیازهای کارکنان را شناسایی کند و سپس با جهت دادن آنها به سوی نیازهای سازمانی، بین این دو هماهنگی برقرار کند (فیضی، ۱۳۸۴، ص ۲۳۶).

رهبری: رهبری، عمل تأثیرگذاری بر افراد است، به طوری که از روی میل و علاقه برای رسیدن به هدف‌های گروهی تلاش کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۱، ص ۷۱). گاهی اوقات، رهبری و مدیریت به‌عنوان یک مفهوم در نظر گرفته می‌شوند. چنانچه یک مدیر بتواند به‌خوبی سازمان خود را اداره کند و به اهداف فردی و سازمانی دست یابد، رهبر موفقی نیز خواهد بود (Field&Holden&Lawor, 2000, p.2).

رهبری فرایندی است که جهت دستیابی به اهداف بر فعالیت‌های گروهی تأثیر می‌گذارد. رهبری را می‌توان نفوذ هدایت و ارشاد، خط‌مشی و طرز تفکر دانست. از طریق رهبری است که یک فرد می‌تواند بر دیگران تأثیرگذار باشد. دو کلمه کلیدی در مفهوم رهبری، «تأثیرگذاری بر افراد» و «دستیابی به اهداف» است (ارنستین و لانبورگ، ۱۳۸۲، ص ۱۹۴).

با توجه به اینکه هدف این مقاله تبیین مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در (سیره نبوی) کارکردهای مدیریتی پیامبر اکرم (ص) است؛ لذا در ادامه به بررسی مؤلفه‌های بیان شده در مدیریت پیامبر اکرم (ص) پرداخته می‌شود.

۳. مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی در مدیریت پیامبر اکرم (ص)

۳-۱. جامعیت

استفاده از جامعیت در زمینه رهبری توسط پیامبر اکرم (ص): در جریان صلح حدیبیه، پیامبر (ص) و سهیل بن عمرو به نمایندگی از سوی کفار مکه برای نوشتن صلح‌نامه اجتماع کردند. علی (ع) نیز به عنوان کاتب صلح‌نامه تعیین شدند. پیامبر اکرم (ص) به علی (ع) دستور دادند تا صلح‌نامه را بنویسند، و گفتند: بنویس «بسم الله الرحمن الرحیم». سهیل گفت: من رحمن را نمی‌شناسم، آن‌گونه که ما می‌نویسیم بنویس. بنویس «باسمک اللهم». مسلمانان از این موضوع تنگدل شدند و گفتند خداوند رحمن است و گفتند که غیر از کلمه رحمن، چیزی ننویس. سهیل گفت: در این صورت من نسبت به هیچ چیز موافقتی نخواهم کرد. رسول خدا (ص) فرمودند: بنویس «باسمک اللهم»، این صلح‌نامه‌ای است که رسول خدا با شرایط آن، صلح می‌کند. سهیل گفت: اگر من تو را رسول خدا می‌دانستم، با تو مخالفتی نمی‌کردم و از تو پیروی می‌نمودم. چرا از اسم خود و اسم پدرت که محمد بن عبدالله است، روی گردانی؟ مسلمانان از این موضوع بیشتر ناراحت شدند و صداها بلند شد. گروهی از اصحاب به پا خاستند و گفتند چیزی جز محمد رسول الله ننویس. پیامبر (ص) فرمودند: من محمد پسر عبدالله هستم و دستور دادند بنویس! نویسنده چنین نوشت: «باسمک اللهم، این پیمان صلحی است که محمد بن عبدالله و سهیل بن عمرو بسته‌اند و...». چون صلح برقرار شد، در اثر آن عده زیادی مسلمان شدند و شمار ایشان بیشتر از شمار مسلمانانی بود که از آغاز دعوت پیامبر (ص) تا آن روز مسلمان شده بودند. در واقع برای اسلام، فتحی بزرگ‌تر از صلح حدیبیه نبوده است، در حالی که اصحاب رسول خدا غالباً این صلح را خوش

نمی‌دانستند(واقدی، ۱۳۶۹، ص ۴۶۴). پیامبر اکرم(ص) می‌توانستند از همان ابتدا با نماینده قریش مخالفت کنند و شرایط او را نپذیرند، ولی چنین نکردند؛ زیرا ایشان می‌دانستند که این صلح، چه نتایج سرشار و چه تأثیری بر مسلمانان خواهد داشت و در نتیجه این صلح، تا چه اندازه بر تعداد پیروان ایشان افزوده خواهد شد. این مسئله ناشی از دید وسیع و جامع پیامبر اکرم(ص) نسبت به این موضوع و توجه به هدف‌های بلندمدت در مقابل هدف‌های کوتاه‌مدت بوده است.

استفاده از جامعیت در زمینه ایجاد انگیزش توسط پیامبر اکرم(ص): در هنگام تقسیم غنایم حنین و طائف، سعدبن ابی وقاص گفت: ای رسول خدا، به عیینة بن حصن و اقرع بن حابس هر کدام صد شتر بخشیدی و حال آنکه جعیل بن سراقه ضمیری را رها فرمودی و به او چیزی نبخشیدی. پیامبر(ص) فرمودند: سوگند به کسی که جان من در دست اوست، اگر تمام زمین از امثال عیینة و اقرع پر شود، جعیل بهتر از همه آنهاست. می‌خواستم دل آن دو را به دست آورم که مسلمان شوند و حال آنکه جعیل بن سراقه را با اسلامش واگذاشتم(واقدی، ۱۳۶۹، ص ۷۲۱).

گویند چون پیامبر(ص) بین قریش و برخی از قبایل عرب، غنایم را تقسیم فرمودند و برای انصار چیزی از آن منظور نشده بود، انصار رنجیده خاطر شدند. پیامبر(ص) فرمودند: ای گروه انصار، چرا در مورد اندکی مال دنیا که من خواستم با آن دل قومی را به دست آورم که مسلمان شوند، آزرده خاطر شده‌اید و حال آنکه من شما را با اسلامتان واگذاشتم. ای گروه انصار، آیا خشنود نیستید که مردم شتر و گوسفند ببرند و شما رسول خدا را همراه خود ببرید؟ این برخورد برای انصار، بهتر از هر چیزی بود که خداوند نصیب آنها فرموده بود(واقدی، ۱۳۶۹، صص ۷۲۷-۷۲۸).

برخی از مدیران تصور می‌کنند که همه افراد را می‌توان با استفاده از حقوق و دستمزد بیشتر، برانگیخت، در حالی که چنین نیست و این تفکر، ناشی از دید محدود آنها نسبت به این مسئله است. البته بعضی از افراد ممکن است با استفاده از پاداش مالی

برانگیخته شوند، ولی این مسئله در مورد تمام افراد صادق نیست. همان‌طور که بیان شد، پیامبر اکرم(ص) از دیدی وسیع در این زمینه برخوردار بودند. ایشان با در نظر گرفتن علایق و سلیقه‌های مختلف در یاران خود، از عوامل انگیزشی متفاوتی جهت ترغیب آنها استفاده می‌نمودند.

۳-۲. تعمق

استفاده از مؤلفه تعمق در برنامه‌ریزی توسط پیامبر اکرم(ص): در جنگ احد پیامبر اکرم(ص) به تیراندازان فرمان داده بودند که شما در جای خود بمانید و مواظب پشت سر باشید و اگر دیدید که ما به جمع‌آوری غنیمت مشغول شدیم شما در آن کار شرکت نکنید. حتی اگر دیدید که ما کشته می‌شویم، باز هم به یاری ما نیایید. ولی زمانی که مشرکان فرار کردند و مسلمانان به تعقیب آنها پرداختند و شروع به غنیمت گرفتن کردند، بعضی از تیراندازان به بعضی دیگر گفتند که چرا بی‌جهت در اینجا مانده‌اید؟ خداوند، دشمن را شکست داد و برادران شما مشغول گرفتن غنیمت هستند. شما نیز بروید و غنیمت بگیرید. برخی دیگر نیز آنها را از این کار منع کردند و گفتند مگر پیامبر به شما نگفت در هر صورت از جای خود حرکت نکنید. عبدالله بن جبیر که در آن روز فرمانده آنها بود، افراد خود را به اطاعت از دستور رسول خدا(ص) فرمان داد، ولی آنها سرپیچی کردند و تنها ده نفر از آنها همراه با فرمانده خود باقی ماندند. مشرکان نیز از این فرصت استفاده نمودند و به مسلمانان حمله کردند(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۱۶۶). این اقدام یاران پیامبر، ناشی از نگاه سطحی آنها به این مسئله بود، در حالی که پیامبر اکرم(ص) قبلاً با دید عمیق خود نسبت به آن، اهمیت آن مکان را برای افراد خود شرح داده بودند. برنامه‌ریزی پیامبر اکرم(ص) در این زمینه بسیار دقیق و عمیق بود، ولی عدم توجه یاران ایشان نسبت به اهمیت آن مکان، باعث شکست آنها در مقابل دشمن شد.

استفاده از مؤلفه تعمق در کنترل شرایط توسط پیامبر اکرم(ص): بعد از جنگ احد چون پیامبر(ص) از نماز صبح به خانه مراجعت فرمودند، بلال را گفتند تا جار بزند و بگوید که رسول خدا دستور فرموده است به تعقیب دشمن برویم.

در لشکر دشمن نیز عکرمه بن ابی جهل می‌گفت: کاری نکردیم، اشراف و بزرگان مسلمانان را کشتیم و پیش از آنکه کاملاً مستأصل و بیچاره‌شان کنیم، بازگشتیم و اکنون هم پیش از آنکه قدرت یابند باید از میان برداریمشان...

معبد پیش ابوسفیان آمد. ابوسفیان گفت: ای معبد چه خبر بود؟ او جواب داد: محمد و یاران او را پشت سر گذاشتیم. آنها نسبت به شما سخت خشمگین و آتشینند. هرکس که دیروز در جنگ احد حرکت نکرده، امروز بر گرد او جمع شده است و همه اوس و خزرج هم پیمان شده‌اند که برنگردید تا انتقام خون خود را بگیرید. ابوسفیان نیز به سوی مکه حرکت کرد و از جنگ منصرف شد(واقعی، ۱۳۶۹، صص ۲۴۵ و ۲۴۸). پیامبر اکرم(ص) دقیقاً همه شرایط را کنترل می‌کردند. در صورتی که ایشان جنگ را تمام شده می‌دانستند، امکان داشت با شکست سختی از سوی دشمن مواجه شوند، ولی نگاه عمیق و دقیق پیامبر اکرم(ص) باعث شد که دشمن از فکر حمله مجدد به آنها منصرف گردد.

۳-۳. انعطاف‌پذیری

پیامبر اکرم(ص) فرموده‌اند: چه بسیار پرستش‌گر نادان و چه بسیار دانشمند بدکار، پس از نادان‌های عبادتگر و بدکاران دانشمندان دوری گزینید(کرمی فریدنی، ۱۳۸۵، ص ۳۱۵). ایشان در جای دیگر می‌فرمایند: سخن حق را از هرکسی بپذیر، چه کوچک و چه بزرگ، هرچند از دشمن و بیگانه باشد و گفتار ناحق را از هیچ‌کس مپذیر، چه کوچک و چه بزرگ، هرچند از دوستی نزدیک باشد(احمدیان، ۱۳۸۱، ص ۲۶۶). پیامبر اکرم(ص) از هرگونه جمود روانی به دور بودند. مسئله مهم برای ایشان، سخن و عمل حق بود، حال از طرف هرکس که باشد، پیر یا جوان، عابد و دانشمند، دوست و دشمن.

ایشان نه تنها در احادیث خود پیروانشان را به دور بودن از جمود روانی سفارش می‌کردند، بلکه خود ایشان نیز آن را در سراسر زندگی خود پیاده می‌نمودند

استفاده از انعطاف‌پذیری در سازماندهی توسط پیامبر اکرم(ص): روز احد، پیامبر

اکرم(ص) فرمودند: چه کسی این شمشیر را از من می‌گیرد که حق آن را ادا کند؟ گفتند حق آن چیست؟ فرمودند: که دشمن را با آن بکشد، عمر گفت من، ولی پیامبر(ص) از او روی برگرداندند، دوباره شمشیر را با همان شرط عرضه فرمودند. زبیر برخاست و گفت من. پیامبر(ص) از او هم روی برگرداندند. عمر و زبیر هر دو ناراحت شدند. آنگاه پیامبر(ص) برای بار سوم شمشیر را عرضه داشتند، ابودجانه گفت: ای رسول خدا من آن را می‌گیرم که حَقّش را ادا کنم. پیامبر(ص) شمشیر را به او دادند و او نیز چون دشمن را دید، به‌راستی حق آن را ادا کرد(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۱۸۷).

مهم‌ترین معیار پیامبر اکرم(ص) برای انتخاب افراد جهت انجام امور، تنها شایستگی آنها برای انجام آن کار بود. اگر پیامبر اکرم(ص) ابودجانه را برای این کار انتخاب کردند و دیگران را انتخاب نمودند، به این دلیل بود که می‌دانستند او بهتر از سایر افراد می‌تواند این کار را انجام دهد. نه اینکه مثلاً او زودتر مسلمان شده، یا پدر و مادر و خانواده او افراد مؤمنی بودند. همان‌طور که پیامبر اکرم(ص) پیش‌بینی کرده بودند، او واقعاً حق آن شمشیر را ادا کرد.

مردم ثقیف، تازه مسلمان شده بودند و چون نمایندگان ثقیف خواستند برگردند، گفتند: ای رسول خدا، مردی را تعیین فرمای که در نماز، عهده‌دار امامت ما باشد. پیامبر اکرم(ص) عثمان بن ابی‌العاص را که از همه کوچک‌تر بود، به این کار گماشتند، چون توجه او را نسبت به اسلام دیده بودند(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۷۳۶). پیامبر اکرم(ص) فردی را انتخاب کردند که از همه کوچک‌تر، ولی شایسته‌تر بود. چنانچه پیامبر اکرم(ص) ملاکی غیر از شایستگی داشتند، افراد مسن‌تر و باتجربه‌تر را انتخاب می‌نمودند، در

حالی که پیامبر اکرم(ص) با این انتخاب خود، نشان دادند که شایستگی به سن نیست، بلکه به خود فرد بستگی دارد.

اواخر عمر پیامبر اکرم(ص) بود و جنگ موته در راه بود. پیامبر اکرم(ص) اسامه بن زید را برای فرماندهی جنگ انتخاب کردند، برخی از مهاجرین و از همه بیشتر، عیاش بن ابی ربیع اعتراض کردند که چگونه این نوجوان به فرماندهی این لشکر منصوب شده است، آنهم بر مهاجران نخستین؟! گفتگو در این مورد، زیاد شد. عمر بن خطاب قسمتی از این مطالب را شنید و پاسخ کسی را که گفته بود، داد. سپس به حضور پیامبر(ص) آمد و گفتار کسانی را که چنین گفته بودند، به پیامبر خبر داد. رسول خدا سخت خشمگین شدند و بیرون آمدند. در حالی که دستاری بر سر بسته و قطیفه‌ای پوشیده بودند، به منبر رفتند و خدای را حمد و ستایش کردند. آنگاه فرمودند: ای مردم، این گفتار چیست که از بعضی به من رسیده که درباره فرماندهی اسامه بن زید گفته‌اید؟ به خدا قسم تازگی ندارد اگر در مورد فرماندهی اسامه به من اعتراض می‌کنید، که قبلاً هم در مورد فرماندهی پدرش به من اعتراض کردید، حال آنکه به خدا قسم او شایسته فرماندهی بود و پسرش هم پس از او شایسته این کار است. او از محبوب‌ترین مردم در نظر بود و پسرش هم، چنان است و آن هر دو، شایسته و سزاوار برای هر خیری هستند. بنابراین، همگی خیرخواه او باشید که از برگزیدگان شماست. آنگاه از منبر فرود آمدند و به خانه خود رفتند(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۸۵۵).

اعتراضی که از سوی مهاجران مطرح شد، ناشی از جمود روانی آنها بود؛ چراکه فکر می‌کردند چون اسامه کوچک‌تر از مهاجرین اولیه است، شایستگی فرماندهی را ندارد و مهاجرین نخستین نیز تنها به خاطر اینکه مسن‌تر بودند، شایستگی بیشتری برای این مقام دارند، ولی پیامبر اکرم(ص) با این انتخاب خود، به آنها نشان دادند که هرگز چنین نمی‌باشد و شایستگی در سن نیست.

زمانی که ابوسفیان از احد به سوی مکه حرکت می‌کرد، مسلمانان را مخاطب ساخت و فریاد زد: وعده ما و شما سال دیگر در بدر. رسول خدا(ص) نیز آنرا پذیرفتند، از این‌رو در ماه شعبان، عبدالله بن عبدالله ابن ابی را در مدینه منصوب فرمودند و با لشکر اسلام به سوی بدر حرکت کردند. چون به آنجا رسیدند، به انتظار ابوسفیان توقف کردند. از آن‌طرف ابوسفیان نیز با اهل مکه به راه افتاد ولی چون به «مخبه» در ناحیه مرالظهران رسید، درصدد مراجعت برآمد و گفت: ای گروه قریش، برای جنگ کردن سالی را باید انتخاب کرد که فراخی و فراوانی در آن باشد تا شتران و مالهایتان از درخت و گیاه استفاده کنند و شما از شیر آنها، اما امسال چون خشکسالی است و مناسب با جنگ نیست، از این‌رو من به مکه باز می‌گردم و شما هم برگردید. بدین ترتیب، آنها را از نیمه راه برگرداند و اهل مکه ایشان را «لشکر سویق» نامیدند. رسول خدا(ص) هشت روز در بدر توقف نمودند و چون از آمدن ابوسفیان خبری نشد، به سوی مدینه حرکت کردند(ابن هشام، ۱۳۶۶، ص ۱۵۱). پیامبر اکرم(ص) همیشه برای هر کاری بهترین فرد را انتخاب می‌کردند. در مورد این غزوه نیز چنین بود. ایشان عبدالله بن عبدالله بن ابی را به‌عنوان جانشین خود انتخاب کردند. عبدالله بن ابی یعنی پدر همین فرد، سردسته منافقان بود که سوره منافقون نیز در مورد او نازل شد، ولی با این همه، پیامبر اکرم(ص) پسر او را به‌عنوان جانشین خود در مدینه انتخاب نمودند. پیامبر اکرم(ص) به دور از هرگونه تعصب و جمود روانی، او را انتخاب کردند؛ زیرا ایشان عقیده داشتند اعمال پدرش، دلیلی بر عدم شایستگی او نیست، همان‌طور که اعتقاد داشتند شایستگی پدر، هیچ دلیل مطمئنی برای شایستگی فرزند نیست و این، به معنی برخوردار بودن ایشان از ذهنی فلسفی است.

۳-۴. تودید منطقی

استفاده از تودید منطقی در برنامه‌ریزی توسط پیامبر اکرم(ص): غزوه بنی‌سلیم در بحران از ناحیه فرع در ابتدای ماه جمادی‌الاول، آغاز بیست‌وهفتمین ماه از هجرت صورت

گرفت و پیامبر(ص) ده شبانه‌روز از مدینه غایب بودند. واقدی می‌گوید چون به پیامبر(ص) خبر رسید که گروه زیادی از بنی‌سلیم در بحران گرد آمده‌اند، ایشان آماده مقابله شدند. بدون اینکه مطلب را آشکار کنند، همراه سیصد مرد از اصحاب بیرون آمدند و به سرعت راه را پیمودند، به طوری که یک‌شبه به نزدیک بحران رسیدند. در آنجا مردی از بنی‌سلیم را دیدند و از او در مورد قوم و جمع ایشان پرسیدند. آن مرد به پیامبر(ص) خبر داد که آن گروه در روز گذشته پراکنده شده و به قبیله خود برگشته‌اند. پیامبر(ص) فرمان دادند که او را پیش یکی از مسلمانان که از بنی‌سلیم بود، حبس کنند سپس حرکت کردند تا به بحران رسیدند. البته در آنجا هیچ‌کس نبود. چند روزی در آنجا اقامت فرمودند و بدون برخوردی، بازگشتند و آن مرد را آزاد کردند(واقدی، ۱۳۶۹، ص ۱۴۳). پیامبر اکرم(ص) می‌توانستند در ابتدا حرف آن مرد را باور کنند و از همانجا بازگردند، ولی ایشان از کسانی نبودند که چشم‌پسته چیزی را بپذیرند؛ چراکه ایشان احتمال می‌دادند آن مرد دروغ بگوید. در نتیجه، کل برنامه‌ریزی پیامبر(ص) با بازگشت به مدینه بی‌فایده بود؛ زیرا دشمن با استفاده از این فرصت می‌توانست شکست سختی به آنها وارد کند، ولی پیامبر اکرم(ص) با استفاده از این تردید منطقی، مطمئن شدند که مشکلی نیست و می‌توانند با خیال راحت به شهر خود بازگردند.

استفاده از تردید منطقی در سازماندهی توسط پیامبر اکرم(ص): ابوبراء عامر

بن‌مالک بن‌جعفر پیش پیامبر(ص) آمد و برای آن حضرت، دو اسب و دو ناقه هدیه آورد. پیامبر(ص) فرمودند: من هدیه مشرک را نمی‌پذیرم و اسلام را بر او عرضه کردند. او نه اسلام آورد و نه آن را رد کرد و گفت: ای محمد، من آیین تو را کاری پسندیده و گرامی می‌بینم. خویشان من پشت‌سرم هستند، اگر چند نفری از یاران خود را همراه من بفرستی، امیدوارم قوم من دعوت تو را بپذیرند و از آیین تو پیروی کنند و اگر آنها به پیروی تو درآیند، کارت بالا خواهد گرفت! پیامبر(ص) فرمودند: من از جانب مردم نجد برای یاران خود بیمناکم. عامر گفت: مترسید که من آنها را در پناه خود می‌گیرم و

هیچ‌کس از اهل نجد متعرض آنها نمی‌شود. پیامبر اکرم(ص) چهل نفر از یاران خود را که قاریان قران بودند، به فرماندهی منذر بن عمرو ساعدی فرستاد. آنها چون به منطقه چاه معونه رسیدند، اردو زدند. منذر، حرام بن ملحان را با نامه پیامبر و چندتن از بنی عامر نزد عامر بن طفیل فرستاد، ولی عامر نامه را پاره کرد و حرام را کشت و از بنی عامر خواست تا به جنگ با آنها برود، ولی آنها گفتند ما حمایت ابوبراء را گرامی می‌داریم. او نیز با قبائل بنی سلیم، عَصِیَّه و رِغْل، به جنگ مسلمانان رفت و همه را کشت. پیامبر اکرم(ص) وقتی خبر کشته شدن آنها را شنیدند فرمودند که این نتیجه عمل ابوبراء است. من این مأموریت را خوش نداشتم(واقعی، ۱۳۶۹، صص ۲۵۴-۲۵۷). شک پیامبر(ص)، بی‌مورد نبود و این مسئله را نیز مطرح کردند. مسلماً مسلمان شدن تعدادی از کافران و بیرون آمدن آنها از زیر سایه کفر، از اهداف پیامبر اکرم(ص) بود. ولی چنانچه بیان شد، نه تنها این مسئله اتفاق نیفتاد، بلکه تعدادی از بهترین یاران پیامبر(ص) نیز کشته شدند. زمانی که ابوبراء این مسئله را مطرح کرد، شاید اگر هر مدیر دیگری بود از شنیدن آن بسیار خوشحال می‌شد و فوراً آن را می‌پذیرفت، ولی پیامبر اکرم(ص) به نتیجه این کار شک داشتند؛ به همین خاطر بعد از اینکه ابوبراء آنها را در پناه خود گرفت، با آن موافقت کردند و چنانچه عامر پناه دادن او را به رسمیت شناخته بود، این حادثه ناگوار اتفاق نمی‌افتاد.

استفاده از تودید منطقی در ارزشیابی توسط پیامبر اکرم(ص): هنگامی که رسول خدا(ص) عازم سفر تبوک بودند، جمعی از منافقین به نزد آن حضرت آمدند و گفتند: یا رسول‌الله، ما برای شب‌های سرد زمستان و اوقات بارانی و کسانی که مبتلا به دردی هستند و نمی‌توانند به مسجد شما بیایند، مسجدی بنا کرده‌ایم و میل داریم بدان مسجد بیایید و نمازی در آن بخوانید. رسول خدا(ص) فرمودند: من اکنون در سفر هستم و اگر انشاء‌الله از این سفر بازگشتم، بدانجا خواهم آمد. هنگامی که رسول خدا(ص) از تبوک بازگشتند و به ذی‌اوان که فاصله‌اش با مدینه یک ساعت بود رسیدند، خبر بنای مسجد

مزبور و اجتماع منافقین در آنجا به سمع آن حضرت رسید. رسول خدا(ص) مالک بن دحشم و معن بن عدی (یا برادرش عاصم بن عدی) را خواستند و به آنها فرمودند: به سوی مسجد ضرار که اهلش ستمکارند بروید و آن را ویران کنید و بسوزانید. آن دو به سرعت به دنبال این کار رفتند و همچنان که منافقان در آن بودند، آن را آتش زده، ویران کردند و منافقین نیز که چنان دیدند، از آنجا متفرق شدند. خدای تعالی نیز این آیه را نازل فرمود: «آن مردمی که مسجدی برای زیان به اسلام برپا کردند و مقصودشان کفر و عناد و تفرقه میان مومنین بود و....» (واقعی، ۱۳۶۹، ص ۳۳۴). مسلماً مسجد از بناهای بسیار مقدّس است و بنای آن نیز در اسلام سفارش شده است، ولی پیامبر اکرم(ص) به محض اینکه منافقان از ایشان خواستند آن مسجد را افتتاح کنند، از این کار امتناع کرده و آن را به بعد موکول کردند؛ چراکه به هدف و نیت آنها شک داشتند و همچنان که بیان شد، شک پیامبر(ص) بی مورد نبود و آن مسجد، تنها دسیسه‌ای بود از سوی منافقان بود. مسلماً اگر پیامبر اکرم(ص) در مورد نیت آنها شک نمی‌کردند، آنان می‌توانستند صدمات جبران‌ناپذیری به مسلمانان وارد کنند و با این اقدام عاقلانه پیامبر اکرم(ص) از این صدمات جلوگیری شد.

استفاده از تردید منطقی در کنترل توسط پیامبر اکرم(ص): پیامبر اکرم(ص) به طور مرتب همه شرایط را کنترل می‌کردند. زمانی که جنگ احد پایان یافت، پیامبر اکرم(ص) به حضرت علی(ع) فرمودند: یا علی از دنباله ایشان برو و ببین تا ایشان چه می‌کنند و ببین که ایشان قصد مکه دارند یا مدینه. حضرت علی(ع) آنها را تعقیب کردند و چون دانستند که آنها قصد مکه دارند، بازگشتند و جریان را به پیامبر اکرم(ص) اطلاع دادند(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۱۹۰). پیامبر اکرم(ص) از طرف ابوسفیان مطمئن نبودند و هنوز شک داشتند که حتی با رفتن ابوسفیان، آیا جنگ پایان یافته است یا نه. مسلماً فرستادن حضرت علی(ع) به دنبال این کار نه تنها ضرری برای آنها نداشت، بلکه چنانچه ابوسفیان قصد جنگ داشت، حضرت علی(ع) از این امر آگاه می‌شدند و در

نتیجه پیامبر می‌توانستند آمادگی لازم را برای رویارویی با آنها کسب کنند و چنانچه جنگی در کار نبود، آنها چیزی را از دست نمی‌دادند و با خیال راحت به مدینه باز می‌گشتند.

استفاده از تردید منطقی در ایجاد انگیزش توسط پیامبر اکرم(ص): یهود بنی‌قریظه از قبایلی بودند که با پیامبر پیمان بسته بودند که علیه ایشان فعالیت نکنند، ولی در زمان جنگ خندق، حیی بن‌اخطب از کعب که پیمان را از طرف بنی‌قریظه با پیامبر اکرم(ص) امضا کرده بود، خواست تا پیمان خود را با پیامبر بشکند. او از اینکار ممانعت کرد، ولی سرانجام حیی آنقدر اصرار کرد تا موفق شد کعب را راضی کند. این خبر به اطلاع پیامبر اکرم(ص) رسید. پیامبر سعدبن معاذ، سعدبن عباد و اسیدبن حضیر را احضار کردند و فرمودند: به من خبر رسیده است که بنی‌قریظه پیمان خود را شکسته و تصمیم به جنگ گرفته‌اند. بروید و ببینید که آیا خبری که به من رسیده است حق و صحیح است. اگر این مطلب باطل و دروغ بود، هنگامی که بازگشتید، آشکارا در میان بگذارید و اگر دیدید راست است، به اشاره بگویید که خود من بفهمم و مایه تضعیف روحیه مسلمانان نشوید. آن دو بعد از اینکه به میان بنی‌قریظه رفتند و دیدند خبر راست است، نزد پیامبر اکرم(ص) آمدند و طبق سفارش ایشان با اشاره دست، راست بودن آن خبر را برای پیامبر اکرم(ص) بازگو کردند(واقعی، ۱۳۶۹، صص ۳۴۲-۳۴۳). پیامبر اکرم(ص) از مردم شنیده بودند که بنی‌قریظه پیمان خود را نقض کرده‌اند، ولی ایشان یک فرد عادی نبودند که هرچه دیگران گفتند، باور کنند. ایشان می‌دانستند که صحت یا عدم صحت این خبر چه تأثیری در روحیه مسلمانان خواهد داشت؛ لذا جهت مطمئن شدن از صحت این پیام، چندتن از افراد مورد اطمینان خود را برای تأیید این خبر فرستادند. پیامبر اکرم(ص) احتمال می‌دادند که این خبر دروغ باشد و بی‌جهت سبب تضعیف روحیه مسلمانان شود. حتی زمانی که ایشان مطمئن شدند که این خبر راست است، آن

را به یاران خود اطلاع ندادند؛ چراکه ایشان می‌دانستند این خبر تا چه حد به انگیزه مسلمانان، آسیب وارد می‌کند.

۳-۵. سعه صدر

استفاده از سعه صدر در زمینه رهبری توسط پیامبر اکرم(ص): در حدیث است که فضالّه بن عمیر لثی یکی از افراد قریش بود که در کناری ایستاده و رسول خدا(ص) را تماشا می‌کرد. ناگاه به فکر افتاد که رسول خدا(ص) را در همان حال که مشغول طواف هستند، بقتل برساند، به این منظور، خود را نزدیک رسول خدا(ص) رسانید. چون چشم آن حضرت به او افتاد فرمودند: فضاله هستی؟ عرض کرد: آری یا رسول‌الله. فرمودند: پیش خود چه فکری کرده بودی؟ پاسخ داد: مشغول ذکر خدا بودم. حضرت خنده‌ای کردند و به او فرمودند: از خدا آمرزش طلب. سپس دست مبارکش را روی سینه فضاله نهادند و قلب او آرام شد. فضاله می‌گوید که به خدا سوگند، هنوز دستش را از روی سینه‌ام برنداشته بود که احساس کردم او محبوب‌ترین خلق خدا در نزد من است (ابن‌هشام، ۱۳۶۶، ص ۲۸۰). مسلماً چنانچه پیامبر اکرم(ص) در مقابل نیت آن فرد سعه صدر به خرج نمی‌دادند، او هرگز مسلمان نمی‌شد و در مقابل اسلام و مسلمین قرار می‌گرفت و حتی می‌توانست از مسلمان شدن بسیاری از افراد جلوگیری کند، در حالی که با روح بزرگ و سعه صدر بالای پیامبر(ص)، یکی از بهترین مسلمانان زمان خود و یکی از بهترین پیروان پیامبر اکرم(ص) گردید.

بعد از اینکه قریش مسلمان شدند، سایر قبایل عرب نیز یک‌به‌یک نزد پیامبر می‌آمدند و مسلمان می‌شدند. بنی‌تمیم قبیله‌ای بود که مال و حشم بسیار داشت. محمد بن اسحاق می‌گوید که ابن‌حاجب که رئیس و پیشوای قوم بنی‌تمیم بود، با گروهی از بزرگان قوم خود خدمت پیامبر(ص) رسیدند. چون به مدینه رسیدند، به در مسجد آمدند. پیامبر اکرم(ص) در حجره بودند. آنها صبر نکردند که پیامبر بیرون بیایند و گفتند: یا محمد، بیرون بیا. پیامبر اکرم(ص) از درون حجره آواز آنها را شنیدند و از

بی ادبی آنها ناراحت شدند، ولی بیرون آمدند و پیش آنها نشستند و هیچ نگفتند. آنها گفتند: یا محمد، ما آمده ایم که مفاخر خود را برای تو بگوییم. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: بگویید تا ببینیم چه می خواهید بگویید. در این زمان عطار دین حاجب که از یکی خطیبان و پیشوای آنها بود بلند شد و خطبه خواند. سپس پیامبر (ص) از ثابت بن قیس خواستند که جواب او را بدهد. چون ثابت جواب آنها را داد، شاعر آنها بلند شد و شعر گفت. پیامبر اکرم (ص) نیز به دنبال حسان بن ثابت فرستادند. زمانی که او نزد پیامبر آمد، شاعر بنی تمیم دوباره شعر خود را خواند و پیامبر نیز از حسان خواستند تا جواب او را بدهد و حسان نیز در جواب او، بر همان وزن و قافیه شعر گفت. در این زمان، اقرع بن حابس که از بزرگان بنی تمیم بود، به قوم خود گفت: ای قوم، خداوند هیچ چیز را از این مرد دریغ نداشته است. خطیب او بلیغ تر از خطیب ما است و شاعر او فصیح تر از شاعر ماست و مفاخرت آنها نیز از ما بیشتر است. حالا بهانه ای برای شما نیست، بلند شوید و مسلمان گردید. پس آنها بلند شدند و مسلمان گردیدند (همدانی، ۱۳۷۳، صص ۵۰۴-۵۰۶)

ضمام بن ثعلبه از قوم بنی سعد بود. قوم بنی سعد او را نزد پیامبر فرستادند تا در مورد اسلام تحقیق کند. او نیز به مدینه آمد و در مسجد رفت و گفت: پسر عبدالمطلب کیست؟ پیامبر اکرم (ص) فرمودند: منم پسر عبدالمطلب. ضمام گفت: من می خواهم سؤالاتی از تو بپرسم، ممکن است آن سؤالات کمی تند باشد و تو نباید از من برنجی. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: هر چه می خواهی بپرس. ضمام گفت: یا محمد، سوگند به آن خدایی که خدای تو و جهانیان است، راست بگو. آیا تو پیامبر خدا هستی و راست می گویی که تو را برای مردم فرستاده اند؟ پیامبر اکرم (ص) فرمودند: سوگند به آن خدایی که خدای من و جهانیان است، من پیامبر خدایم و مرا برای خلق فرستاده اند. ضمام بار دیگر گفت: سوگند به آن خدایی که خدای تو و جهانیان است، راست می گویی که به تو فرموده اند که به ما بگویی بت پرستیدن را ترک کنیم و خدای تو را

بپرستیم؟ پیامبر فرمودند: بله، سوگند می‌خورم. ضمام بار دیگر گفت: تو را سوگند می‌دهم که به تو فرموده‌اند به ما بفرمایی پنج نماز برپا داریم؟ پیامبر فرمودند: بلی، همچنین سوگند می‌خورم. ضمام در مورد زکات، حج، روزه و دیگر ارکان که به اصل اسلام تعلق داشت، سوال کرد و پیامبر نیز هر بار سوگند می‌خوردند. ضمام وقتی کاملاً سؤالات خود را پرسید، گفت: «اشهد ان لا اله الا الله و اشهد انک رسول الله» و ادامه داد: هر آنچه تو بگویی من همان را انجام می‌دهم و کم و زیاد نمی‌کنم. سپس به سوی قوم خود حرکت کرد و ابتدا سراغ لات و عزرا رفت و آنها را دشنام داد. مردم گفتند که آیا از نفرین آنها نمی‌ترسی، او جواب داد: نه، آنها جز مستی چوب، بیشتر نیستند. او گفت: ای قوم، بدانید که خداوند پیامبری را فرستاد و قرآن را با او نازل کرد و او مردم را از گمراهی می‌رهاند و به راه راست هدایت می‌کند. من به او ایمان آوردم و آمده‌ام تا شما را هم به اسلام دعوت کنم و از گمراهی برهانم. حال بیایید و مسلمان شوید و بت پرستی را رها کنید. وقتی ضمام این چنین گفت، هنوز شب نشده بود که قوم او از زن و مرد، همه مسلمان شدند(همدانی، ۱۳۷۳، صص ۵۰۸-۵۰۹).

پیامبر اکرم(ص) برگزیده و فرستاده خداوند بودند. ایشان هدفی را برگزیده بودند و در راه رسیدن به آن از هیچ تلاشی فروگذار نمی‌کردند. چنانچه پیامبر اکرم(ص) این همه سعه صدر نداشتند، نمی‌توانستند تا این اندازه در کار خود موفق باشند. اگر پیامبر از همان ابتدا که با صدای بلند با ایشان صحبت می‌کردند و یا نظری مخالف با نظرشان بیان می‌کردند عصبانی می‌شدند و یا حاضر نمی‌شدند به سخنان آنها گوش دهند، آنها نیز هرگز هیچ علاقه‌ای به دین اسلام پیدا نمی‌کردند و مانع ورود دیگر افراد قبیله به دین اسلام نیز می‌شدند، ولی پیامبر اکرم(ص) با صبر و حوصله و سعه صدر فراوان، به سخنان آنها گوش دادند و در نهایت نیز با پاسخ دادن به سؤالاتشان، آنها را به دین اسلام دعوت نمودند. آنها نیز در نهایت نه تنها خود مسلمان شدند، بلکه باعث مسلمان شدن تمامی افراد قبیله خود گشتند. پیامبر گرامی اسلام، همواره با سعه صدر در برابر

آرا و اندیشه‌های مختلف، برخورد می‌نمودند و اجازه می‌دادند صاحبان اندیشه، دیدگاه، انتقاد و اعتراض خود را بدون هیچ‌گونه ترس و نگرانی بیان کنند. استاد مطهری در این زمینه می‌گوید: «شما کی در تاریخ عالم دیده‌اید که در مملکتی که همه مردمش احساسات مذهبی دارند، به غیرمذهبی‌ها آن اندازه آزادی بدهند که بیایند در مسجد پیامبر یا در مکه بنشینند و حرف خودشان را آن‌طور که دلشان می‌خواهد بزنند. خدا را انکار کنند، منکر پیامبری پیامبر شوند، نماز و حج و... را رد کنند و بگویند ما اینها را قبول نداریم، اما معتقدان مذهب با نهایت احترام با آنها برخورد کنند. در تاریخ اسلام از این نمونه‌های درخشان فراوان می‌بینیم و به دلیل همین آزادی‌ها بود که اسلام توانست باقی بماند. اگر در صدر اسلام در جواب کسی که می‌آمد و می‌گفت من خدا را قبول ندارم، می‌گفتند بزنید و بکشید، امروز دیگر اسلامی وجود نداشت. اسلام به این دلیل باقی مانده که باشجاعت و باصراحت، با افکار مختلف مواجه شده است» (مطهری، ۱۳۵۹، ص ۱۴).

تحمل مسئولیت‌های بزرگ، ظرفیت بزرگ می‌طلبد و چون مسئولیت رسول‌الله (ص) سنگین‌ترین مسئولیت اجتماعی، سیاسی و اجرایی است، باید از ظرفیت و سعه صدری که توان تحمل آن مسئولیت را دارد، بهره‌مند باشد. مدیریت جامعه مسلمانان، بزرگ‌ترین مسئولیت می‌باشد و برای انجام آن، شرح صدر، شرط لازم و ضروری است. و به همین خاطر است که خداوند سبحان (که مسئولیت اداره امور جامعه را بر دوش پیامبر می‌نهد) به او شرح صدر و ظرفیت لازم را نیز عطا می‌کند. خداوند در قرآن می‌فرماید: «الم نشرح لک صدرک؛ آیا به تو شرح صدر عطا نکردیم.» استفاده از شرح صدر، نقش مهمی در ایجاد یک مدیریت و رهبری صحیح بازی می‌کند. شرح صدر، موجب تبادل افکار، بالندگی و جذب افکار و اندیشه‌های مخالف می‌شود. شرح صدر یک مدیر یا یک رهبر، باعث جلوگیری از ایجاد تنش‌ها و چالش‌های بی‌ثمر می‌گردد و هماهنگی نیروهای اجتماعی را به دنبال دارد. شرح صدر،

موجب گذشت از لغزش‌های افراد می‌شود و چنانچه ناشی از توانمندی باشد، باعث جذب طرف مقابل می‌گردد و از جسارت و طغیان جلوگیری می‌کند. چنانچه در مورد پیامبر اکرم(ص) چنین بودند و شرح صدر ایشان، موجب جذب نیروها به سوی ایشان و در نهایت، هماهنگ و همسو شدن نیروها در جهت تحقق اهداف گردید(احمدی، ۱۳۷۷، ص ۷۲).

۶-۳. کنجکاوی

استفاده از کنجکاوی در ارزشیابی توسط پیامبر اکرم(ص): یکی از مؤلفه‌های ذهنیت فلسفی، کنجکاوی است؛ یعنی فردی که از ذهنی فلسفی برخوردار است، همیشه پیش از اظهارنظر، علت مسائل را بررسی می‌کند و بدون بررسی دلیل مسائل، به صورت سطحی و از روی حدس و گمان به قضاوت نمی‌پردازد. پیامبر اکرم(ص) نیز از چنین رفتاری برخوردار بودند و علت مسائل برای ایشان اهمیت زیادی داشت.

از ابی‌هریره نقل شده است که پس از ورود رسول خدا(ص) به مدینه، زن و مردی از یهودیان مرتکب زنا می‌شدند. یهودیان در کتابخانه مخصوص خود اجتماع کردند و گفتند: این زن و مرد را نزد محمد بفرستید و حکم آن دو را از او سوال کنید تا ببینید چه حکم می‌کند. عبدالله بن عمر می‌گوید: هنگامی که حکمیت را نزد رسول خدا(ص) بردند، آن حضرت از ایشان خواستند که تورات را حاضر کنند. پس مردی از دانشمندان ایشان، تورات را آورد و شروع به خواندن کرد و چون به آیه رجم رسید، دست خود را روی آن نهاد و آن را قرائت نکرد. عبدالله بن سلام پیش آمد و دست او را از روی صفحه تورات برداشت و گفت: ای رسول خدا، این آیه رجم است که این مرد از خواندن آن امتناع می‌ورزد. رسول خدا(ص) فرمودند: وای بر شما ای گروه یهود، چرا حکم خدای را ترک می‌کنید و عمل به آن را واگذارده‌اید؟ گفتند: به خدا سوگند همچنان به این حکم عمل می‌شد، تا اینکه مردی از خانواده اشراف و درباریان شاه با زنی زنا کرد و چون خواستند او را سنگسار کنند، شاه از این کار جلوگیری کرد. پس از

چندی، مرد دیگری مرتکب این عمل شد و چون پادشاه خواست او را سنگسار کند، فریاد آن مرد بلند شد و گفت: به خدا نباید مرا سنگسار کنید تا پیش از من، فلانی را سنگسار نمایید. چون سخن او را به شاه گفتند: بزرگان یهود را حاضر ساخت و پس از مشورتی که با ایشان کرد، قرار گذاردند از سنگسار کردن زناکار صرف نظر شود و صورتش را سیاه کنند و دست او را بسته، وارونه بر الاغ سوار نمایند. رسول خدا فرمودند: من نخستین کسی هستم که حکم خدای را زنده خواهم کرد و به کتاب او عمل خواهم نمود. سپس دستور دادند که آن دو را سنگسار کنند (ابن هشام، ۱۳۶۶، صص ۳۷۲-۳۷۴). پیامبر اکرم (ص) می‌توانستند از همان ابتدا حکم سنگسار کردن را در مورد آنها صادر کنند، ولی ایشان ابتدا از یهود سوال کردند که چرا خود آنها چنین حکمی را با اینکه در تورات وجود داشته است، اجرا نکرده‌اند. پیامبر اکرم (ص) می‌خواستند مطمئن شوند که پشت سر این مسئله، دسیسه‌ای پنهان نباشد و زمانی که اطمینان حاصل کردند که با صدور این حکم می‌توانند حکم خداوند را که مدت‌زمانی در جامعه یهود منسوخ شده بود اجرا کنند، به صدور حکم اقدام نمودند.

مثال دیگری در این زمینه، هنگامی است که پیامبر اکرم (ص) به غزوه تبوک رفتند و تعدادی از مردم مدینه با ایشان نرفتند، زمانی که پیامبر از جنگ بازگشتند، تعداد زیادی از آنها نزد پیامبر آمدند تا علت عدم حضور خود را در جنگ بیان کنند و پیامبر اکرم (ص) نیز به آنها اجازه صحبت دادند. بسیاری از آنها به دروغ، عذرهایی آوردند و سوگند یاد کردند که اگر چنین عذرهایی نداشتند، پیامبر را در جنگ، همراهی می‌کردند. پیامبر نیز به ظاهر آنها را بخشیدند و از جرم آنها گذشتند، تا اینکه از سوی خداوند، آیه‌ای نازل شد که: «عذر آنها باطل است و سوگندشان دروغ می‌باشد، آنها منافق‌اند و جایگاهشان دوزخ است، من از آنها خشنود نیستم، توهم نباش.» سه نفر از مسلمانان بودند که آنها نیز بی‌هیچ عذری، از رفتن به جنگ امتناع کرده بودند، ولی هیچ نفاق و شکّی در دل آنها نبود و هیچ چیز به دروغ نگفتند و حقیقت را بیان نمودند.

یکی از این افراد، کعب بن مالک بود که خویشانش، او را بسیار سرزنش کردند که چرا به دروغ، عذری نیاوردی. او وقتی دید که دو نفر دیگر از صالحان مدینه نیز چون او کرده‌اند، صبر کرد تا ببیند خداوند در مورد او چه می‌فرماید. بعد از پنجاه روز خداوند توبه او را پذیرفت و او از این خبر بسیار خوشحال شد و نزد پیامبر آمد و گفت: همه اموال خود را در راه خدا خواهم داد و هرگز در زندگی دروغ نخواهم گفت؛ چراکه رستگاری امروز من به خاطر راستگویی است (همدانی، ۱۳۷۳، صص ۴۹۰-۴۹۴). برخی از مدیران ارشد زمانی که می‌بینند خطایی از طرف زیردستان آنها سرزده است، به سرعت به دنبال سرزنش و تنبیه آنها هستند. آنها حتی علت این مسئله را از خود افراد سؤال نمی‌کنند و فرصت هیچ‌گونه دفاعی به آنها نمی‌دهند، ولی پیامبر اکرم(ص) حتی زمانی که خطاهای غیرقابل بخششی از سوی افرادشان سر می‌زد، از آنها می‌خواستند تا صحبت کنند و علت این عمل خود را بیان نمایند و در نهایت پس از شنیدن سخنانشان، قضاوت می‌کردند که آیا آنها سزاوار سرزنش هستند یا نه. در نتیجه با این اقدام خود، از سرزنش افراد بی‌گناه جلوگیری می‌نمودند.

۷-۳. وحدت شخصیت

پیامبر اکرم(ص) از وحدت شخصیت برخوردار بودند و به آنچه می‌گفتند، عمل می‌کردند، حتی اگر به خاطر آن، در سخت‌ترین شرایط قرار می‌گرفتند و از آنچه انجام می‌دادند، آگاه بودند. ایشان در همه مسائل، منطقی فکر می‌کردند. طرز تفکر، عادات، نحوه برخورد ایشان با افراد، جریان‌ها و مسائل اجتماعی، همه با هم هماهنگ بود. پیامبر اکرم(ص) تنها رهبری مذهبی و تک‌بعدی نبودند، بلکه در تمامی زمینه‌های سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و مذهبی، رهبری نمونه محسوب می‌شدند (صمیمی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۴).

وحدت شخصیت در نحوه کنترل توسط پیامبر اکرم(ص): چون پیامبر(ص) خیر را گشودند، یهودیان پیش آن حضرت آمدند و گفتند: ای محمد، ما صاحبان نخلستان و

آشنا به فنون خرماداری هستیم. پیامبر(ص) نیز با آنها قرار گذاشتند که در پرورش و کشاورزی نخل و زراعت‌های دیگر اقدام کنند و در عوض، سهمی از خرما و کشاورزی ببرند. اما پس از این قرارداد، همچنان برخی از مسلمانان به زراعت و سبزیکاری آنها تجاوز می‌کردند و یهود از این بابت به رسول خدا(ص) شکایت بردند. پیامبر(ص) مردم را در مسجد فراخواندند و فرمودند: یهودیان شکایت کرده‌اند که شما به سبزه‌زارها و مزارع ایشان تجاوز می‌کنید، در صورتی که ما به ایشان در مورد خون‌ها و اموالشان امان داده‌ایم و معاهده بسته‌ایم و نمی‌توانیم اموال کسانی را که با آنها پیمان داریم، تصرف کنیم مگر در مقابل حق. پس از آن مسلمانان هیچ چیز از یهودیان نمی‌گرفتند مگر اینکه پول آن را پرداخت می‌کردند(واقعی، ۱۳۶۹، ص ۵۲۷). هماهنگی بین قول و عمل، یکی از نشانه‌های مؤلفه وحدت شخصیت است و پیامبر اکرم(ص) در زمان کنترل شرایط، همواره و در هر شرایطی به تعهد خود پایدار بودند.

۳-۸. ترقی طلبی

استفاده از مؤلفه ترقی طلبی در زمینه رهبری توسط پیامبر اکرم(ص): ربیعۃ بن عباد از پدرش نقل می‌کند که گفت: من در آن هنگام، جوانی نارس بودم و در منی رسول خدا(ص) را مشاهده کردم که نزد قبایل عرب می‌آمدند و در برابر منازل ایشان می‌ایستادند و می‌فرمودند: ای فرزندان قبیله، من پیامبر خدا هستم که نزد شما آمده‌ام تا به شما بگویم که خداوند دستور داده تنها او را پرستید و چیزی را شریک او مسازید و این بت‌هایی را که می‌پرستید، به دور اندازید و به من ایمان آورید و گفته‌هایم را تصدیق کنید و یاریم نمایید تا خدا برای شما بیان کند که مرا به چه چیز مأمور ساخته است. این جملاتی بود که پیامبر گرامی اسلام به هر قبیله‌ای که می‌رسیدند، تکرار می‌فرمودند. آن حضرت همچنان دعوت خویش را ادامه دادند و در موسم آمدن قبایل به مکه، نزد آن قبایل می‌رفتند و ایشان را به دین اسلام و یاری خویش می‌طلبیدند. برای حرکت پیامبر کافی بود که بشنوند مرد محترمی از رؤسای قبایل یا دیگران، به

شهر مکه آمده است، آن حضرت به محض شنیدن، برمی‌خاستند و به دنبال آن مرد می‌رفتند و او را به دین خود دعوت می‌کردند و از او یاری می‌طلبیدند(ابن‌هشام، ۱۳۶۶، صص ۲۷۴-۲۷۵). پیامبر اکرم(ص) همچنان به دنبال پیشرفت و گسترش دین اسلام بودند. هدف ایشان، گسترش دین اسلام نه تنها در مکه یا مدینه، بلکه در سرتاسر دنیا بود. ایشان هرگز دست از تلاش برنداشتند و در تمامی زمینه‌ها به دنبال رشد و پیشرفت بودند. پیامبر اکرم(ص) می‌فرمایند: انسان خردمند کسی است که همواره در به دست آوردن نیکی‌ها و ارزش‌ها از فرادستان خود پیشی می‌گیرد(کرمی فریدنی، ۱۳۸۵، صص ۳۵۲). از نظر ایشان انسان هر لحظه باید به دنبال رشد و پیشرفت باشد؛ چراکه هر چه تلاش شود، باز هم جایی برای تلاش و پیشرفت و کمال، باقی خواهد بود.

۳-۹. دفاع از ارزش‌های انسانی

یکی از مؤلفه‌هایی که اسمیت از آن به‌عنوان دفاع از ارزش‌های انسانی نام برده است، عدالت می‌باشد. از نظر او یکی از ویژگی‌های فرد دارای ذهن فلسفی، برخورداری از عدالت است و چه کسی عادل‌تر از پیامبر اکرم(ص). پیامبر اکرم(ص) مدیری بودند که همواره عدالت را مدنظر داشتند و لحظه‌ای از آن غافل نمی‌شدند.

استفاده از عدالت در ارزشیابی توسط پیامبر اکرم(ص): پیامبر اکرم(ص) به هنگام تقسیم غنایم، تا آن اندازه عدالت داشتند که می‌فرمودند: اگر نخ و سوزنی را هم برداشته‌اید، برگردانید و از غلّ و غش پرهیزید که در قیامت مایه ننگ و رسوایی و آتش است. ایشان سوزنی را از کنار شتری برداشتند و فرمودند: به خدا قسم از آنچه خدا به شما داده است، غیر از خمس حتی این سوزن و نظایر آن بر من حرام است و خمس هم که در عمل، به مصرف خود شما می‌رسد(واقدی، ۱۳۶۹، صص ۷۱۷). پیامبر اکرم(ص) مدیری عادل بودند، همواره عادلانه قضاوت نمودند و در حق هیچ‌کس ظلم نمی‌کردند.

حسان بن ثابت شعری سروده بود. صفوان بن معطل پیش جعیل بن سراقه رفت و به او گفت: بیا پیش حسان برویم و او را بزیم. او این شعر را برای کوبیدن من و تو گفته است. جعیل قبول نکرد و گفت من بدون اجازه رسول خدا چنین کاری نمی‌کنم، ولی صفوان خود دست به این کار زد و به حسان حمله و او را زخمی نمود. مردم قبیله‌اش او را گرفتند و با طناب بستند. در این هنگام، عماره بن حزم از آنجا گذشت و آنها را به خاطر این کار نکوهش کرد و گفت: آیا بدون اجازه رسول خدا چنین کرده‌اید؟! آنها صفوان را رها کردند و لو و ثابت را نزد پیامبر بردند. حسان بن ثابت به پیامبر گفت که او میان اقوام و خویشانم بر من شمشیر کشیده و مرا زخمی کرده است. پیامبر (ص) ناراحت شدند و به او فرمودند که آیا تو چنین کرده‌ای؟ او گفت: ای رسول خدا، او مرا آزار داده، هجو کرده و نادان شمرده است. آنگاه پیامبر (ص) رو به حسان کردند و گفتند: آیا مردمی را که مسلمان شده‌اند هجو گفته و نابخرد شمرده‌ای؟ سپس فرمودند که فعلاً صفوان را حبس کنید. اگر حسان مرد، او را به خون حسان بکشید. آنها نیز صفوان را زندانی کردند. وقتی سعد بن عباده این موضوع را شنید، آنها را سرزنش کرد و گفت: چرا نسبت به مردی از اصحاب رسول خدا بد رفتاری کرده و او را خشمگین ساخته‌اید؟! آنها جواب دادند که رسول خدا (ص) فرمان داده‌اند که او را زندانی کنیم. سعد بن عباده گفت: عفو و بخشش نزد رسول خدا (ص) مطلوب‌تر است، البته آن حضرت به حق قضاوت فرموده‌اند، ولی من می‌دانم که میل دارند صفوان آزاد شود. خزرجیان صفوان را آزاد کردند. سعد بن عباده او را به خانه خود برد و جامه‌ای ارزنده به او پوشاند. پیامبر (ص) او را در مسجد دیدند و فرمودند: چه کسی این جامه را به او پوشانده است؟ گفتند سعد بن عباده. فرمودند که خداوند به او از جامه‌های بهشت بپوشاند (واقعی، ۱۳۶۹، ص ۳۲۶). یکی از مشکلات عمده سازمان‌ها، مسئله رابطه‌مداری به‌جای ضابطه‌مندی است. پیامبر اکرم (ص) تنها به این دلیل که حق با دیگری بود، به ضرر یکی از یاران خود قضاوت کردند و حتی به خاطر اجرای عدالت، حاضر به اعدام

وی شدند. البته پیامبر(ص) تمایل داشتند که این فرد که از اصحاب ایشان بود، مورد بخشش قرار گیرد، ولی این میل پیامبر، هرگز مانع اجرای عدالت از سوی ایشان نگردید. سرانجام نیز با بخشش طرف مقابل، هم او راضی شد و هم پیامبر اکرم(ص) و یارانشان راضی گشتند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

اندیشمندانی که در زمینه ذهنیت فلسفی به تحقیق و بررسی پرداخته‌اند، عقیده دارند که داشتن ذهنیت فلسفی برای هر فردی با هر عقیده‌ای مهم است، ولی برای یک مدیر، ضمن ضروری بودن این ذهنیت، داشتن آن به تنهایی کافی نیست، بلکه او باید بتواند از این مؤلفه‌ها به‌خوبی در مراحل مختلف مدیریت خود (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، ارزشیابی، کنترل، ایجاد انگیزش و...) استفاده کند. همانگونه که بیان شد، پیامبر اکرم(ص) نه تنها این ویژگی‌ها را دارا بودند، بلکه به‌خوبی از آنها در مدیریت خود استفاده کردند، از این‌رو مدیران مختلف جهت استفاده از این مؤلفه‌ها می‌توانند ایشان را الگوی خود قرار دهند تا از مدیریتی موفق در سازمان خود بهره‌مند گردند.

در این مقاله، مؤلفه‌های جامعیت، سعه صدر، وحدت شخصیت و ترقی‌طلبی در کارکرد رهبری؛ مؤلفه‌های جامعیت و تردید منطقی در کارکرد ایجاد انگیزش؛ مؤلفه‌های تعمق، تردید منطقی و وحدت شخصیت در کارکرد برنامه‌ریزی؛ مؤلفه‌های تعمق، تردید منطقی و وحدت شخصیت در کارکرد کنترل؛ مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری و تردید منطقی در کارکرد سازماندهی و مؤلفه‌های تردید منطقی، کنجکاوی و دفاع از ارزش‌های انسانی در کارکرد ارزشیابی در زمینه مدیریت پیامبر اکرم(ص) شناسایی شدند. می‌توان گفت که هرکدام از این جایگاه‌ها، بهترین جایگاهی هستند که هریک از این مؤلفه‌ها می‌توانند در کارکردهای مختلف مدیریت از آن برخوردار باشند. دلیل عمده آن نیز، موفقیت پیامبر اکرم(ص) در زمینه‌ها و کارکردهای مختلف مدیریتی است.

در این مقاله تنها موارد و مثال‌هایی اندک در مورد مدیریت پیامبر اکرم (ص) به‌عنوان نمونه مطرح شدند، حال آنکه مدیریت آن حضرت به قدری وسیع، عمیق و گسترده است که کمتر کسی توانایی تبیین و بررسی کامل آن را دارد، ولی با توجه به اینکه مدیریت از مسائل بسیار مهم و حیاتی در رشد و پیشرفت است، تبیین گوشه‌هایی از مدیریت ایشان نیز می‌تواند راهنمای خوبی برای مدیران باشد.

کتابنامه

- ابن‌هشام، عبدالملک (۱۳۶۶)، *زندگانی حضرت محمد(ص)*، ترجمه سیدهاشم رسولی، قم: کتابخانه اسلامی، جلد اول و دوم.
- احمدی، حبیب‌الله (۱۳۷۷)، *رسول‌الله(ص) الگوی زندگی*، قم: دفتر انتشارات اسلامی.
- احمدیان، ابراهیم (۱۳۸۱)، *نهج‌الفصاحه*، قم: انتشارات گلستان ادب.
- اسمیت، فیلیپ جی.، گوردون هولفیش، اچ. (۱۳۷۳)، *تفکر منطقی روش تعلیم و تربیت*، ترجمه علی شریعتمداری، تهران: انتشارات سمت.
- اسمیت، فیلیپ جی (۱۳۷۰)، *ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی*، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: انتشارات گلچین.
- استونر، جیمز؛ فریمن، ادوارد (۱۳۷۵)، *مدیریت*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگان.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، *مروری بر تئوری‌ها و اصول مدیریت*، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- انصاری، شهرام (۱۳۸۷)، «مدیریت فرایند یا فراگرد»، <http://eng-manage.blogfa.com>
- اورنستین، آلان سی.، لانبورگ، فرد سی. (۱۳۸۲)، *مدیریت آموزشی؛ مفاهیم و عمل*، مترجم محمد علی فرینا، تبریز: نشر جمالی.
- رسولی محلاتی، سیدهاشم (۱۳۵۲)، «*زندگانی حضرت محمد خاتم‌النبین*»، تاریخ انبیا، قم: انتشارات علمیه اسلامی.
- شریعتمداری، علی (۱۳۷۲)، *فلسفه تربیت پرورش فکر*، اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.
- شریعتمداری، علی (۱۳۷۴)، *اصول و فلسفه تعلیم و تربیت*، تهران: انتشارات امیرکبیر.

صدیق عربانی، یوسف (۱۳۷۸)، *پرتوی از اخلاق مدیریت در اسلام*، گیلان: انتشارات دانشگاه گیلان.

صمیمی، مینو (۱۳۸۴)، *محمد(ص) در اروپا*، ترجمه عباس مهرپویا، تهران: انتشارات اطلاعات. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۵)، *مدیریت عمومی*، تهران: نشر روان.

فیضی، طاهره (۱۳۸۴)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

کرمی فریدنی، علی (۱۳۸۵)، *پرتوی از پیام پیامبر، برگردانی تازه از نهج‌الفصاحه*، قم: انتشارات حلم.

مطهری، مرتضی (۱۳۵۹)، *پیرامون انقلاب اسلامی*، قم: دفتر انتشارات اسلامی.

منتظرالقائم، اصغر (۱۳۷۳)، *تاریخ صدر اسلام*، اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.

موسویان، سیدرسول (۱۳۸۵)، *اصول سرپرستی سازمان*، تهران: انتشارات ارکان.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۳)، *رهبری و مدیریت آموزشی*، تهران: نشر رامین.

واقدی، محمدبن عمر (۱۳۶۹)، *المغازی*، ترجمه محمود مهدوی دامغانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۱)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر.

همدانی، رفیع‌الدین اسحاق‌بن‌محمد (۱۳۷۳)، *سیرت رسول‌الله(ص) از روایت عبدالملک‌بن‌هشام*، ویرایش متن: جعفر مدرس صادقی، تهران: نشر مرکز.

یادگاری خندانی، فردوس (۱۳۷۸)، *تأثیر ذهنیت فلسفی مدیران بر انجام شیوه‌های مدیریتی ایشان*، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

Kimbler,dl ,ferrel. william (1997), **TQM-based project planning**, London: published by Chapman & hall .

Field, kit. Holden, Phil, Lawor ,Hugh (2000) , **Effective Subject Leader Ship**, London: routledge .

نمایه سال ۱۳۸۷

مجله علمی- تخصصی اندیشه مدیریت

(شماره‌های ۳ و ۴)

تهیه و تنظیم: عباس رجبی*

راهنمای استفاده کنندگان

نمایه‌ها یکی از منابع مهم مرجع محسوب می‌شود که می‌تواند خواننده و محقق را در بازیابی سریع مقاله منتشر شده در نشریه‌های مورد نظر یاری رساند.

مجله علمی- تخصصی اندیشه مدیریت دانشگاه امام صادق(ع) با این هدف اقدام به انتشار نمایه مجلات منتشر شده در سال ۱۳۸۷ (سال دوم انتشار و شماره‌های ۳ و ۴) کرده است.

بخش‌های نمایه شامل پدیدآورنده، عنوان و موضوع است که به صورت الفبایی حرف به حرف مدخل‌ها تنظیم شده است. در نمایه پدیدآورندگان مشخصات کامل هر مقاله درج شده است. در نمایه عنوان و موضوع مقابل عناوین و واژگان کلیدی موضوعی شماره بازیابی که ارجاع به نمایه پدیدآورندگان دارد، قرار گرفته است. برای جامعیت، موضوع‌های مرتبط و پیوسته هر موضوع با عبارت «نیز نگاه کنید»، مشخص شده است و برای جلوگیری از پراکندگی و مستندسازی موضوع‌ها، از ارجاع با عبارت «نگاه کنید به» استفاده شده است.

علائم اختصاری

: صفحه شروع و پایان مقاله

س سال مجله

ش شماره مجله

نمایه پدیدآورنده

۱. آذر، عادل؛ لطیفی، میثم. "درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت". س ۲ ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۷): ۳۷ - ۶۹.
۲. باقری، مصباح الهدی؛ دل پسند، جواد. "طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه های ماموریت محور؛ مورد مطالعه: حوزه آموزش دانشگاه امام صادق (ع)". س ۲ ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۷): ۱۲۵ - ۱۸۲.
۳. حاج کریمی، عباسعلی؛ طبرسا، غلامعلی؛ رحیمی، فرج الله. "بررسی تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی". س ۲ ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۷): ۱۰۳ - ۱۲۳.
۴. حاجی پور، بهمن؛ سلطانی، مرتضی. "برنامه ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی؛ مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع)". س ۲ ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۷): ۱۸۳ - ۲۲۴.
۵. حاجی پور، بهمن؛ مؤمنی، مصطفی. "ارزیابی قابلیت های محوری منابع انسانی دانشگاه امام صادق (ع)؛ براساس تئوری منبع محور (مدل VRIO)". س ۲ ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۷): ۱۲۵ - ۱۵۵.
۶. خدادادحسینی، حمید؛ سهرابی، روح الله. "فن بازار ملی در ایران؛ چارچوب مفهومی و الزامات عملیاتی". س ۲ ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۷): ۲۲۵ - ۱۵۶.
۷. سیدخاموشی، سیدمهدی؛ نظری، ابوالفضل. "ارزیابی تصمیمات استراتژیک فرهنگی براساس ارزشهای اسلامی؛ مورد مطالعه: حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی". س ۲ ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۷): ۱۵۷ - ۱۹۱.

۸. سیدعلی، علوی؛ مشفق، مهدی. "بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه؛ مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع)". س ۲ ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۷): ۹ - ۱۲۴.
۹. فرجی خورشیدی، حجت؛ حدادی، مصطفی. "ارزیابی عملکرد زنجیره تامین هولدینگ دارویی در ایران؛ مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی". س ۲ ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۷): ۷۵ - ۱۰۲.
۱۰. گودرزی، غلامرضا؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی. "تصویر پردازی از مدیران آینده به سوی الگوی قرآنی". س ۲ ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۷): ۴۱ - ۷۳.
۱۱. نقی پورفر، ولی الله؛ افضلی، علیرضا. "تصویر پردازی از ویژگی های آینده موعود به سوی الگوی قرآنی". س ۲ ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۷): ۵ - ۳۹.
۱۲. نیسی، عبدالحسین؛ طالاری، محمد؛ غلامزاده، رسول. "بررسی میزان پایبندی به اصول اخلاقی سیستم های اطلاعاتی؛ مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه شهید چمران". س ۲ ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۷): ۷۱ - ۹۵.
۱۳. همایون، محمدهادی؛ جعفری هفتخوانی، نادر. "درآمدی بر مفهوم و روش سیاست گذاری فرهنگی؛ درس هایی برای سیاست گذاران". س ۲ ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۷): ۵ - ۳۵.
۱۴. یادگاری خندانی، فردوس؛ محمدی، حمیده. "بررسی مولفه های ذهنیت فلسفی در مدیریت پیامبر اکرم(ص)". س ۲ ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۷): ۱۹۳ - ۲۲۷.

نمایه پدیدآورنده همکار

- افضلای، علیرضا ، ۱۱
- جعفری هفتخوانی، نادر ، ۱۳
- حدادی، مصطفی ، ۹
- دل پسند، جواد ، ۲
- ذوالفقارزاده، محمد مهدی ، ۱۰
- رحیمی، فرج الله ، ۳
- سلطانی، مرتضی ، ۴
- سهرابی، روح الله ، ۶
- طالاری، محمد، ۱۲
- طبرسا، غلامعلی، ۳
- غلامزاده، رسول ، ۱۲
- لطیفی، میثم ، ۱
- محمدی، حمیده، ۱۴
- مشفق، مهدی، ۷
- مؤمنی، مصطفی، ۵
- نظری، ابوالفضل، ۸

نمایه عنوان

- ارزیابی تصمیمات استراتژیک فرهنگی براساس ارزشهای اسلامی؛ مورد مطالعه: حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی، ۸
- ارزیابی عملکرد زنجیره تامین هولدینگ دارویی در ایران؛ مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی، ۹
- ارزیابی قابلیت‌های محوری منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع)؛ براساس تئوری منبع محور (مدل VRIO)، ۵
- بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه؛ مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع)، ۷
- بررسی تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی، ۳
- بررسی مولفه‌های ذهنیت فلسفی در مدیریت پیامبر اکرم(ص)، ۱۴
- بررسی میزان پایبندی به اصول اخلاقی سیستم‌های اطلاعاتی؛ مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه شهید چمران، ۱۲
- برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی؛ مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع)، ۴
- تصویر پردازی از مدیران آینده به سوی الگوی قرآنی، ۱۰
- تصویر پردازی از ویژگی‌های آینده موعود به سوی الگوی قرآنی، ۱۱
- درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت، ۱
- درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی؛ درس‌هایی برای سیاست‌گذاران، ۱۳

- طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه های ماموریت محور؛
مورد مطالعه: حوزه آموزش دانشگاه امام صادق(ع)، ۲
- فن بازار ملی در ایران؛ چارچوب مفهومی و الزامات عملیاتی، ۶

نمایه موضوعی

آخرازمان (نیز نگاه کنید به مهدویت)

آموزش

دانشگاه امام صادق(ع)، ۲

آینده پژوهی نگاه کنید به آینده نگری

آینده موعود نگاه کنید به مهدویت

آینده نگری

مدیران، ۱۰

آینده نگری اجتماعی

مهدویت، ۱۱

احادیث شیعه

مهدویت، ۱۰، ۱۱

اخلاق حرفه ای

رفتار شهروندی سازمانی، ۳

کارکنان، ۱۲

ارزشهای اسلامی

استراتژی های فرهنگی، ۸

ارزشیابی

اعضای هیات علمی، ۴، ۵

دانشجویان، ۴، ۵

سازمان تبلیغات اسلامی، حوزه هنری، ۸

کارکنان، ۷

مدیران، ۱

ارزشیابی عملکرد

الگوی اسکور (SCOR)، ۹

شرکت‌های دارویی، ۹

ارزیابی نگاه کنید به ارزشیابی

اساتید نگاه کنید به اعضای هیات علمی

استادان نگاه کنید به اعضای هیات علمی

استراتژی سازمانی نگاه کنید به برنامه ریزی استراتژیک

استراتژی‌های فرهنگی (نیز نگاه کنید به سیاست فرهنگی)

ارزشهای اسلامی، ۸

تصمیم‌گیری، ۸

اصول اخلاق کاری نگاه کنید به اخلاق حرفه‌ای

اعضای هیات علمی

ارزشیابی، ۴

دانشگاه امام صادق(ع)، ۴

الگوی اسکور (SCOR)

ارزشیابی عملکرد، ۹

انتخاب نگاه کنید به گزینش

انتقال تکنولوژی نگاه کنید به فناوری - انتقال

اوصاف نگاه کنید به ویژگی‌ها

ایران

فن بازار، ۶

برنامه ریزی استراتژیک

دانشگاه امام صادق(ع)، ۲، ۴

برنامه ریزی راهبردی نگاه کنید به برنامه ریزی استراتژیک

پژوهش

دانشگاه امام صادق(ع)، ۵، ۴

تحقیق نگاه کنید به پژوهش

تصمیم‌گیری

استراتژی‌های فرهنگی، ۸

محمد(ص)، پیامبر اسلام، ۱۴

تصویر پردازی آینده نگاه کنید به آینده‌نگری

تعاریف نگاه کنید به مفهوما

تعهدات سازمان نگاه کنید به اخلاق حرفه‌ای

تکنولوژی نگاه کنید به فناوری

حدیث شیعه نگاه کنید به احادیث شیعه

حوزه هنری نگاه کنید به سازمان تبلیغات اسلامی، حوزه هنری

خصلت‌ها نگاه کنید به ویژگی‌ها

دانشجویان

ارزشیابی، ۴

دانشگاه امام صادق (ع)، ۴

دانشگاه امام صادق (ع)

آموزش، ۲

اعضای هیات علمی، ۴

برنامه ریزی استراتژیک، ۲، ۵

پژوهش، ۵

دانشجویان، ۴

کارکنان، ۷

دانشگاه شهید چمران

کارکنان، ۱۲

راهبردهای فرهنگی نگاه کنید به استراتژی‌های فرهنگی

رفتار شهروندی سازمانی

اخلاق حرفه ای، ۳

نیروی انسانی، ۳

روانشناسی مدیریت (نیز نگاه کنید به اخلاق حرفه‌ای)

روایات شیعه نگاه کنید به احادیث شیعه

سازمان تامین اجتماعی

شرکت های دارویی، ۹

سازمان تبلیغات اسلامی، حوزه هنری

ارزشیابی، ۸

سرگرمیها

کارکنان، ۱۲

کامپیوتر، ۱۲

سیاست فرهنگی (نیز نگاه کنید به استراتژی‌های فرهنگی)

مفهوم‌ها، ۱۳

یونسکو، ۱۳

شبکه کامپیوتری

کارکنان، ۱۲

شرایط مدیران نگاه کنید به مدیران

ویژگی‌ها

شرکت‌های دارویی

ارزشیابی عملکرد، ۹

سازمان تامین اجتماعی، ۹

شیعه

احادیث نگاه کنید به احادیث شیعه

صالحین

مهدویت، ۱۰

علائم ظهور نگاه کنید به مهدویت

عناصر مدیریت

محمد (ص)، پیامبر اسلام، ۱۴

فرهنگ سازمانی (نیز نگاه کنید به رفتار شهروندی سازمانی)

فناوری (نیز نگاه کنید به فن بازار)

فناوری انتقال (نیز نگاه کنید به فن بازار)

فن بازار

ایران، ۶

مفهوم‌ها، ۶

قرآن

مهدویت، ۱۰، ۱۱

کارکنان

اخلاق حرفه‌ای، ۱۲

ارزشیابی، ۷

دانشگاه امام صادق (ع)، ۷

دانشگاه شهید چمران، ۱۲

سرگرمی‌ها، ۱۲

شبکه کامپیوتری، ۱۲

کامپیوتر (نیز نگاه کنید به شبکه‌های کامپیوتری)

سرگرمیها، ۱۲

گزینش

مدیران، ۱

محمد(ص)، پیامبر اسلام

تصمیم‌گیری، ۱۴

عناصر مدیریت، ۱۴

مدل نگاه کنید به الگو

مدیران (نیز نگاه کنید به نیروی انسانی)

آینده نگری، ۱۰

ارزشیابی، ۱

گزینش، ۱

مهدویت، ۱۰

ویژگی‌ها، ۱۰

مدیریت (نیز نگاه کنید به عناصر مدیریت)

مفهوم‌ها

سیاست فرهنگی، ۱۳

فن بازار، ۶

منابع انسانی نگاه کنید به نیروی انسانی

مهدویت

آینده نگری اجتماعی، ۱۱

احادیث شیعه، ۱۰، ۱۱

صالحین، ۱۰

قرآن، ۱۰، ۱۱

مدیران، ۱۰

مهدی موعود نگاه کنید به مهدویت

نیروی انسانی

رفتار شهروندی سازمانی، ۳

نیروی انسانی (نیز نگاه کنید به کارکنان، مدیران)

وجدان سازمانی نگاه کنید به اخلاق حرفه‌ای

۲۴۰ عباس رجیبی

وجدان کاری نگاه کنید به اخلاق حرفه‌ای

وقت کشی نگاه کنید به سرگرمی‌ها

ویژگی‌ها

مدیران، ۱۰

ویژگی‌های مدیریت نگاه کنید به عناصر مدیریت

یونسکو

سیاست فرهنگی، ۱۳

SCOR نگاه کنید به الگوی اسکور SCOR

UNESCO نگاه کنید به یونسکو

درخواست اشتراک
دوفصلنامه علمی-تخصصی اندیشه مدیریت

الف) اطلاعات فردی:	
نام خانوادگی:	نام:
رتبه علمی (اختیاری):	آخرین مدرک تحصیلی (اختیاری):
ب) اطلاعات مربوط به مؤسسات و کتابخانه‌ها:	
نام مؤسسه / کتابخانه:	وابسته به:
ج) نشانی (برای ارسال مجله):	
آدرس:	
کد پستی:	تلفن:
تلفن همراه:	نمابر:
پست الکترونیک:	شماره اشتراک (در صورت داشتن اشتراک سابق):
اشتراک از شماره:	تا شماره:

بهای اشتراک سالانه (دو شماره):

مؤسسات: ۸۰/۰۰۰ ریال

افراد: ۶۰/۰۰۰ ریال

• اساتید و دانشجویان از تخفیف ۳۰٪ برخوردارند.

علاقه‌مندان می‌توانند بهای اشتراک سالانه را که شامل هزینه‌های جاری نیز می‌شود، به حساب ۰۲۴۳۱۲۲۸۵۶ نزد بانک تجارت، شعبه علامه طباطبایی (کد ۰۲۴۳۰) واریز و اصل فیش را به همراه برگ درخواست اشتراک به نشانی زیر ارسال کنند. (لطفاً روی فیش، عنوان **اندیشه مدیریت** ذکر شود).

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، مرکز تحقیقات،

اداره نشریات، مجله اندیشه مدیریت، صندوق پستی ۱۴۶۵۵-۱۵۹

تلفن: ۵-۸۸۰۹۴۰۰۱، داخلی ۲۵۷، دورنگار: ۸۸۵۷۵۰۲۵

e-mail: rcn@isu.ac.ir

http://rcu.isu.ac.ir

The Survey of Philosophical- Mindedness Components in the Prophet's Management

Ferdows Yadegari Khandani(Ph.D)

Hamideh Mohammadi

In these days organizations have a special position in the society's cultural social structure. People do the vital activities that are related to their life in organizations and we can say life is approximately impossible without educational, industrial, business, service, political and military organizations. Conductors as the main managers have an important function to improve organization activities. The organization success in achieving its goals and doing social responsibilities almost depends on its managers. Organization activities are the results and strategic acumen of the manager or the managers that chosen according to their wisdom, experience and creativity.

The organization is also confronted by challenges, successes and different conditions that need on time decisions whose prerequisite is an active and creative idea for a basic and right confrontation. Smith called it philosophical-mindedness .He believes it to be a pattern of thought with three aspects of comprehensiveness, penetration and flexibility.

Managers need these characteristics to succeed and our Prophet Mohammad is the best manager for Moslems and according to the Quran he can be the best pattern for us .

This article is the survey of dimensions of philosophical-mindedness in the Prophet's management with a study of the Prophet's method and traditions that show he used all the dimensions of Philosophical-Mindedness.

In his efficient management he chose the best position for all of them. In this study first there is a description of philosophical mindedness dimensions then the management functions of Prophet.

Keywords: philosophical-mindedness, Dimension of Philosophical-Mindedness, management functions

The Evaluation of Howze-e Honari (Artistic Center)'s System of Strategic Cultural Decision Making Based on the Islamic Values

*Seyed Mahdi Seyed Khamooshi(PhD)
Aboulfazl Nazari*

Nowadays the role and the importance of culture and art, in the elevation, development and flourishing systems of different societies is remarkable. therefore in regard to the high status of Iran in cultural and artistic activities on the one hand and the significance of evaluating cultural decisions in cultural and artistic institutions of a society on the other due to the pivotal place of an artistic center in the cultural system of a country, the necessity of performing this research is remarkable. Culture is a set of customs, beliefs, values, norms, behaviors etc., which affects the societies. Art, too, as a part of culture, both influences it and is influenced by it. Since the subject of art and culture is a long lasting issue and observing the effects of artistic and cultural activities practically needs the passage of time the decision making should inevitably be done in a due and reasonable course of time. This research, after identifying different decision making periods in the Artistic Center and determining the adopted decisions in each period evaluates them on the basis of the Islamic attributes and strategic decisions in the field of culture and art. These attributes should be confirmed by the experts of the strategic and Islamic management. Then, the issue should be evaluated to find out to what extent the adopted decisions in each period has accomplished at least one of these goals. Thus, by organizing a matrix, the proper decisions of the Artistic Center based on the attributes of strategic decisions, Islamic decisions and the goals of Artistic Center can be reached.

Keywords: strategy, cultural planning, strategic cultural management, Artistic Center, strategic management, strategic decision making

**Study of Competitive Advantages of Human Resources of Imam
Sadeq(as) University Based on Resource-Based Theory
(VRIO Model)**

*Bahman Hajipour(PhD)
Mostafa Momeni*

Human resources can be considered as a strategic capital among various types of resources that any organization can have. These resources play a key role in the performance of these organizations. With an appropriate application of this valuable capital, organizations can pave their way to achieve their goals in today's complicated conditions.

In order to analyze the human resources some models have been discussed. One of them is "VRIO" presented by Barney. The major theme of the model is based on the effectiveness of the human resources to achieve permanent competitive advantage in this regard. This research studies the situation of human resources in Imam Sadeq University in order to understand the competitive capabilities and their role in acquisition of the permanent competitive advantage. In this model the value of the human resources (V), rarity (R), the ratio of imitation (I), and the organization support (O) of human resources in Imam Sadeq University have been put under consideration.

Keywords: competitive advantage, human resource, resource based view, VRIO Model, Imam Sadeq University

**The Effect of Performance Assessment of the Personnel on
Performance Improvement in Imam Sadeq(as) University**

Sayyed Ali Alavi(PhD)

Mahdi Moshfegh

The assessment of people's performance and appraisal of their work and services in order to recognize the strengths and weaknesses of their performance is an age-old practice. A glimpse at books written on human resources management indicates that most thinkers and management experts believe that before making any important decisions such as promotion, pay rise, allocation of bonuses, educational planning, formulating development and optimization plans, transfers, as well as appointments and dismissal, organizations should first evaluate their staff and assess their ability, skill, behavior, merits, performance, as well as potential and active capacities, on the basis of suitable criteria.

Among various methods used for assessing the performance of employees, behavior observation scale (BOS) provides a comprehensive outlook for abilities, job specifications, behavior and qualifications of various individuals. Therefore, the current study aims to answer the question that whether the assessment of staff performance according to BOS method can improve their performance. The main assumption of the study is the existence of a meaningful relationship between the performance assessment according to the behavior observation scale and the improvement in performance, which has been subdivided into four subordinate assumptions. The study results at Imam Sadeq (AS) University have shown that the four subordinate assumptions of this study, which include proving existence of a meaningful relationship between performance assessment according to BOS and the performance improvement indicators, are confirmed.

Keywords: performance assessment, behavior observation scale (BOS), performance improvement, human resources management, Islamic management, Imam Sadeq University(ISU)

**An Examination of Commitment to Information Systems Ethics
among an University Personnel**

*Abdolhosein Neysi
Mohammad Talari
Rasoul ghollamzadeh*

In the complexity of modern world, management information systems have a vital role and influence on society. Universities and training organizations which need correct, precise and up-to-date information to take exact decisions are not exceptions to the rule. In this connection the abservance of ethics is very important. This research is about the examination of commitment of Shahid Chamran University personnel to ethics in using information systems. The research method is descriptive-analytic and its population is Shahid Chamran University's specialists and personnel. A number of 85 employees are selected randomly using a simple sampling method. To collect data, we use questionnaires, and for qualitative data, non-structure interview was conducted. Quantitative data were analyzed by descriptive-comprehensive method and qualitative data by editing method. The research results show that there has been and atmosphere of trust among the management and subordinates and little supervisions on the personnel's system, which means they have been committed to ethics in using information systems . Besides, there is no difference between men and women in using the internet and computers, but men have more used information systems for their own interests.

Keywords: ethics, information systems ethics(CE), informational systems, Shahid Chamran University

An Introduction to the Process Requirements and Criteria of Governmental Human Resource Manager's Selection

Adel Azar(PhD)

Meisam Latifi

It seems that selection of employees and managers in the government is different from other that of sectors due to rules and regulations, processes, characteristics and performance criteria. Managers are changed, but the question is whether there are acceptable criteria and mechanisms for this turnovers. Is there priority for criteria? This article with emphasis on meritocracy that clearly expressed in public service law subjects to propose process and criteria for selecting managers in human resource management in government. We used survey method and AHP questionnaire to find criteria and weighting them and Delphi method to propose a justified process. There are five dimensions, personal characteristics, managerial skills, communications with superiors, acceptance with coworkers and subordinates those should be considered in selection through assessment and development centers as a well sounded process. It seems that the selection of employees and managers in the government is different from that of other sectors due to rules and regulations, processes, characteristics and performance criteria. Managers are changed, but the question is whether there are any acceptable criteria and mechanisms for this turnover. If yes, what is the relative importance of each? This article, in regard to the emphasis put on meritocracy as clearly expressed in public service law, has made a survey of the structural and procedural requirements and the criteria used in selecting governmental human resource managers. The survey method and AHP questionnaire have been used to find the criteria, and Delphi method to propose a justified process. The results is five ranking principles for selecting managers: personal characteristics, managerial skills, personal skills, communication with one's superiors and acceptance by coworkers and subordinates.

Keywords: Appointment and selection, assessment and development centers, managers duty, managers roles, managers competencies, managers skills

An Introduction to the Concept and Method of Cultural Policy Making; Lessons for Policy Makers

Mohammad Hadi Homayoun(PhD)

Nader Jafari Hafikhani

One of the major duties of cultural management at national level is maintaining cultural progress. This objective necessitates the employment of methods, techniques, and instruments among which cultural policy-making holds a prominent place. This article has the intention of a scientific approach to the issue by surveying its background and looking at the practical and executive experiences of certain countries and the role played by related international organizations.

To explain the conceptual domain of cultural policy-making and introduce its practical sides, the article is organized in three sections. The first part deals with the generalities and the theoretical bases of cultural policy making and proceeds with discussing its strategies, Layers, Possibilities and limitations, its universal objectives and their kinds and the relayed strategic policy-making model. The second part explains some examples of cultural policy-making as already practiced by some countries and enumerates the underlying principles of planning a universal cultural policy which aims at seeking some identity in multicultural societies. The third part takes into account the experiences of regional and international institutions that are active in the field of cultural policy-making such as UNESCO and ISESCO.

Keywords: culture, policy-making, planning, cultural policy, UNESCO, Iran

Contents

An Introduction to the Concept and Method of Cultural Policy Making; Lessons for Policy Makers	5
<i>Mohammad Hadi Homayoun(PhD)/ Nader Jafari Haftkhani</i>	
An Introduction to the Process Requirements and Criteria of Governmental Human Resource Manager's Selection	37
<i>Adel Azar(PhD)/ Meisam Latifi</i>	
An Examination of Commitment to Information Systems Ethics among an University Personnel	71
<i>Abdolhosein Neysi/Mohammad Talari/Rasoul ghollamzadeh</i>	
The Effect of Performance Assessment of the Personnel on Performsnce Improvement in Imam Sadeq(as) University	95
<i>Sayyed Ali Alavi(PhD)/Mahdi Moshfegh</i>	
Study of Competitive Advantages of Human Resources of Imam Sadeq(as) University Based onResource-Based Theory (VRIO Model).....	123
<i>Bahman Hajipour(PhD)/Mostafa Momeni</i>	
The Evaluation of Howze-e Honari (Artistic Center)'s System of Cultural Strategic Decision Making Based on the Islamic Values.....	155
<i>Seyed Mahdi Seyed Khamooshi(PhD)/Aboulfazl Nazari</i>	
The Survey of Philosophical Mindedness Components in Prophet's Management.....	191
<i>Ferdos Yadegari Khandani(Ph.D)\Hamideh Mohammadi</i>	
Index of 1387	227
Abstracts(in English)	243

In the name of Allah the compassionate the merciful

Management Thought 4

Bi-quarterly Journal of Management

Vol. 2, No.2,

Autumn 2008 & Winter 2009

Publisher: Imam Sadeq University

Director: Mesbaholhoda Bagheri(PhD)

Editor-in-Chief: Ali Reza'ean(PhD)

Editorial Board Manager: Mostafa Momeni

The Editorial Board:

Sayyed Mahdi Alvani(Professor)

Ali Reza'ean(Professor)

Hassan Mirzaee Ahranjani(Associate Professor)

Adel Azar(Associate Professor)

Sayyed Reza Sayyed Javadein(Associate professor)

Mohammad Reza Taheri(Associate Professor)

Mohammad Esmaeel Fadaee Nejad(Associate Professor)

Gholamreza Goudarzi(Assistant Professor)

Mesbaholhoda Bagheri(Assistant Professor)

Mohammad Talebi(Assistant Professor)

Reza Raei(Assistant Professor)

Ali Divandari(Assistant Professor)

Pages 252 / 30000 RIS

Imam Sadeq University Research Center, Modiriat Bridge,

Shahid Chamran Exp.way Tehran, Islamic Republic of Iran

Affairs Scientific & Editorial: Islamic Studies & Management Faculty

Tel: 88561587

Publication & Distribution: Research Center, Serial Office

P.O. Box: 14655-159

Tel: 88094001-5 Fax: 88575025

e-mail: rcn@isu.ac.ir

<http://rcu.isu.ac.ir>