

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

یافته‌های مدیریت دولتی

سال چهارم ❁ شماره هفتم ❁ بهار و تابستان ۱۴۰۳

صاحب امتیاز: دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص) - افغانستان

مدیر مسئول: دکتر سید عبدالحمید ثابت

سرمدیر و دبیر تخصصی: دکتر محمدهاشم شایان

ویراستار: زکریا فصیحی

طراح جلد و صفحه‌آرا: سید مهدی موسوی

هیئت تحریریه: سید تقی موسوی، ظاهر اکبری، عبدالمؤمن حکیمی، عزیزالله خلیلی، قادر علی واثق، محسن

منطقی، محمدرضارحیمی، محمدهاشم شایان

دوفصلنامه «یافته‌های مدیریت دولتی»، آماده دریافت و نشر مقالات صاحب‌نظران و نویسندگان است.

محتوای مقالات، بازتاب آرای نویسندگان بوده و لزوماً بیانگر رویکرد دوفصلنامه «یافته‌های مدیریت دولتی» نیست.

دوفصلنامه «یافته‌های مدیریت دولتی»، پس از دریافت مقالات، برای رد، پذیرش و ویرایش آن‌ها آزاد است.

آدرس: کابل، دهبوری، چهارراهی شهید، دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص)، آمریت نشرات.

تلفن: ۰۷۸۹۰۱۷۸۱۵

آدرس سامانه: <http://sm.miu.edu.af>

ایمیل: sm.chiefeditor@miu.edu.af

قیمت: ۱۵۰ افغانی

شیوه‌نامه تنظیم و راهنمای ارسال مقاله علمی

ویژگی‌های مقاله علمی

۱. مقاله علمی دارای چکیده، کلیدواژه، مقدمه، ارجاع‌دهی، نتیجه‌گیری و منابع معتبر است.
۲. مقاله علمی باید روشمند، مستند، تحلیلی، برخوردار از ساختار منطقی دارای انسجام محتوا و قلم روان باشد.
۳. فایل مقاله در قالب «word» ارائه گردد و حجم آن کمتر از ۶۵۰۰ کلمه و بیشتر از ۷۵۰۰ کلمه نباشد.
۴. افیلیشن مقاله در پاورقی صفحه اول شامل: عنوان و وظیفه نویسنده، وابستگی سازمانی، ایمیل آدرس. اگر مقاله دو نویسنده یا بیشتر دارد: عنوان و وظیفه نویسنده دوم، وابستگی سازمانی، ایمیل آدرس.

راهنمای تنظیم ساختار مقاله علمی

۱. چکیده: عنوان چکیده با فونت BNazanin11 پررنگ. متن چکیده بین ۲۰۰ تا ۲۵۰ کلمه و با فونت BNazanin11 معمولی. در چکیده باید به تبیین موضوع، بیان هدف پژوهش، روش تحقیق، سؤال اصلی تحقیق، روش گردآوری داده‌ها و بیان مهم‌ترین یافته‌های تحقیق با اختصار اشاره شود. در چکیده باید از جملات کامل خبری با افعال سوم شخص ماضی معلوم استفاده شود. از علائم اختصاری و نقل قول مستقیم و ذکر عناوین فرعی پرهیز شود.
۲. کلیدواژه‌ها: حداقل ۴ و حداکثر ۷ واژه که با کامه از هم جدا شده باشد و در یک خط نوشته شود.
۳. مقدمه: در مقدمه به ترتیب به بیان مسئله، سؤال‌ها (و در مواردی به فرضیه)، پیشینه، ضرورت، هدف و ارائه تصویر کلی از ساختار مقاله، پرداخته شود.
۴. بدنه مقاله: باید دارای ساختار منطقی و متشکل از عناوین اصلی و فرعی [و فرعی‌تر] و برخوردار از انسجام محتوایی که در آن مدعا، استدلال، شواهد، تحلیل، استنتاج و مانند آن، آورده می‌شوند.
۵. نتیجه‌گیری: نتیجه متنی است که به دستاوردهای تحقیق که عبارت است از پاسخ به سؤال‌های اصلی و فرعی و وضعیت فرضیه که اثبات یا رد شده، به صورت مختصر آورده می‌شود.
۶. ارجاع‌دهی به صورت درون‌متنی به شیوه APA باشد. مثال منابع تک‌جلدی: (محسنی «حکمت»، ۱۳۹۰: ۵۴۶)؛ منابع چندجلدی: (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۱۸: ۴۰۲)
۷. منابع و مآخذ در پایان مقاله به شیوه APA ذکر شوند. مثال: محسنی «حکمت»، محمد آصف، (۱۳۹۰)، زنان در افغانستان (فرصت‌ها، چالش‌ها و راهکارها، قم: انتشارات المصطفی (ص))

ارسال و پیگیری مقاله

۱. مقاله باید از طریق سامانه نشریات به این آدرس ارسال شود: <http://sm.miu.edu.af>
۲. مراحل ارسال مقاله: ورد به سامانه نشریات از طریق آدرس فوق، انتخاب نشریه موردنظر، ثبت نام و ایجاد صفحه اختصاصی، ورود به صفحه اختصاصی با استفاده از یوزر-پسوردی که سامانه می‌دهد و اقدام به ارسال مقاله طبق راهنمایی سامانه.
۳. پیگیری مقاله: آگاهی از روند دریافت، پذیرش اولیه، داوری، ارجاع برای اصلاح، پذیرش نهایی، ویراستاری، صفحه‌آرایی، انتشار الکترونیکی، از طریق همان صفحه اختصاصی، از سوی نویسنده قابل پیگیری است.

فهرست

- پیام ریاست نمایندگی جامعه المصطفی (ص) العالمیه در افغانستان..... ۱
- سخن سردبیر ۳
- انواع قدرت و جایگاه آن در سازمان و مدیریت ۵
محمد هاشم شایان
- بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی ریاست تفتیش داخلی وزارت
صحت عامه طی سال‌های ۱۳۹۷-۱۴۰۱..... ۲۹
محمد حسن حیدری | عزیزالله خلیلی
- تأثیر اعتماد سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: وزارت صحت عامه)..... ۶۱
جلال‌الدین نظری | محمد هاشم شایان
- شاخصه‌های اهلیت و شایستگی نیروی بشری از منظر اسلام..... ۸۵
سردار محمد فروغی
- شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینی (تشبث) در لیسه‌های شهر کابل (مطالعه موردی):
لیسه عالی زینب کبری)..... ۱۱۵
فاطمه یعقوبی | محمد حیدر یعقوبی

پیام ریاست نمایندگی جامعه المصطفی (ص) العالمیه در افغانستان

پیشرفت بشر در زمینه‌های علم، فرهنگ، اخلاق و معنویت، مرهون تلاش‌ها و پژوهش‌های خستگی‌ناپذیر عالمان، اندیشمندان و نویسندگانی است که عمر پربرکت خود را وقف پژوهش و کشف رازهای هستی نموده‌اند؛ همان‌ها که ارزش والای حقیقت‌جویی و گوهر تقوا و فضیلت را هرگز به متاع و مقام زودگذر دنیا نفروخته‌اند. به همین جهت است که عالمان و اصحاب قلم در مکتب اسلام، ارج و منزلتی ویژه دارند و از دانشمندان و صاحبان اندیشه، با بهترین تجلیل‌ها و تمجیدها یاد می‌شود. در باب اهمیت قلم و اندیشه همین بس که در آموزه‌های اسلامی، مداد علما برتر از خون شهیدان و تکریم اندیشمندان، به‌عنوان وارثان انبیای الهی، در حکم احترام گذاشتن به خداوند و پیامبر قلمداد شده است؛ زیرا حیات برتر انسانی در تفکر اسلامی، درگرو اندیشه و ایمان است. لذا فرزانی که با اندیشه و قلم خود مشعل دانش و معرفت را فراراه انسان‌ها برمی‌افروزند، حق عظیمی بر عهده بشریت دارند و شایسته‌ترین ستایش‌ها و قدردانی‌ها هستند.

بدون تردید گسترش علم از زمره اساسی‌ترین عوامل رشد، انکشاف و ترقی جامعه است و رشد علمی از طریق آموزش و پژوهش به دست می‌آید. آموزش و پژوهش به‌مثابه بال‌های ترقی و اوج‌گیری یک جامعه است که با بهره‌گیری از آن دو، می‌توان به تعالی و شکوفایی مادی و معنوی رسید. جامعه علمی و آکادمیک افغانستان در سال‌های اخیر گام‌های نسبتاً خوبی در عرصه‌های آموزش برداشته است؛ اما به نظر می‌رسد که پژوهش هنوز در این کشور جایگاه مناسبش را نیافته و کمتر مورد اقبال بوده است. این در حالی است که رسیدن به پیشرفت مادی و معنوی، درگرو «آموزش و پژوهش» توأمان است.

امروزه یکی از ابزارهای مؤثر برای توسعه آموزش پژوهش‌محور، انتشار مجلات علمی است. به همین دلیل نشریات دانشگاهی به‌بخش جدایی‌ناپذیری از ساختار دانشگاه‌ها و مؤسسات تحصیلاتی عالی تبدیل شده است. گروه‌های علمی دانشگاهی برای پیشبرد مقاصد آموزشی و پژوهشی خود و به‌منظور توسعه



دانش بشری، نشریه‌های علمی پژوهشی را تأسیس کرده و یافته‌های پژوهشی با گزارش‌های آموزشی اعضای هیئت علمی خود را در آن منتشر می‌کنند تا به دست دیگر دانش‌دوستان نیز برسد.

نمایندگی جامعة المصطفی (ص) در افغانستان همواره نسبت به توسعه علم و پژوهش همراه با معنویت، اهتمام داشته است. این دانشگاه با هدف تولید و ترویج علوم مرتبط با حوزه‌های علوم اسلامی و انسانی و به منظور ارتقای ظرفیت‌های علمی-پژوهشی اعضای گروه‌های آموزشی، بهبود مهارت‌های پژوهشی اساتید و دانشجویان، تقویت مبادله یافته‌های علمی و تحقیقاتی بین مراکز آکادمیک، ایجاد وحدت رویه در فرایند چاپ و نشر مجلات علمی، واحد نشریات را در مرکز پژوهشی دانشگاه ایجاد کرده است. با توجه به اهمیت و ضرورت پژوهش و با عنایت به این که یکی از مهم‌ترین رسالت‌های هر نهاد آموزشی و دانشگاهی، اهتمام به تحقیقات بنیادی و پژوهش‌های کاربردی است، گسترش کمی و کیفی فعالیت‌های پژوهشی و نشراتی، به‌ویژه در حوزه مجلات علمی، مدنظر قرار گرفت. پس از فراهم شدن زیرساخت‌های لازم، مانند خرید سامانه جامع مدیریت نشریات علمی «سیناوب»، دوازده مجله علمی تخصصی ایجاد شد که مرتب به صورت دو فصلنامه در قالب چاپ فیزیکی و الکترونیکی منتشر می‌شود. سامانه مدیریت نشریات علمی «سیناوب» برای نظم بخشیدن و تسهیل چرخش مقاله و اطلاعات پیرامون آن در سامانه تولید نشریات علمی و دانشگاهی طراحی شده است و در نقش یک منشی پیگیر و فعال، تمامی امور مربوط به فرایند انتشار نشریات علمی را انجام می‌دهد و این امکان را فراهم می‌کند که نظریات و آثار علمی نویسندگان افغانستانی در سطح جهان در دسترس علاقه‌مندان و اصحاب علم و اندیشه قرار بگیرد.

لازم می‌دانم از تمام همکاران و نویسندگانی که زمینه تحقق این مهم را فراهم کرده و بستر بسط معارف را گسترانده‌اند، قدردانی کنم و برای همه عزیزان توفیقات روزافزون الهی، استدعا نمایم.

سخن سردبیر

مدیریت دولتی به‌ویژه با رویکرد نوین، اندیشه‌ای است که به اجرای قانون از طریق پروسه‌های سازمانی و مدیریتی متمرکز دارد. در گفتمان‌های مدیریت دولتی، هدف محوری پیدایش و تقویت کارآمدترین نظام اداری است. تمامی تحولاتی که در ساختار و نیز عملکرد دولت‌ها نمایان می‌شود، در نهایت باید به ارتقای کارآمدی و اثربخشی دولت‌ها منجر شود. بنابراین پیشرفت آرام، ولی مداوم و روزافزون مدیریت دولتی در عصر حاضر، ضرورت ارائه نتایج حاصل از پژوهش‌ها و تحقیقات مدیریتی برای استفاده محققان و علاقه‌مندان را ایجاب کرده است. در این راستا، فصلنامه‌های علمی و پژوهشی، نقش کلیدی و اساسی در پروسه ثبت، نشر و ارتقای سطح این پژوهش‌ها و نیز ایجاد بستر مناسب برای توسعه ارتباط میان پژوهشگران عرصه مدیریت، داشته‌اند.

مدیریت دولتی یکی از مهم‌ترین زیرمجموعه‌های علوم انسانی است و در مقایسه با علوم دیگر، علوم انسانی و اجتماعی جایگاه ارزشمند و کم‌نظیر دارد و در رابطه با نظام‌مندسازی مناسبات انسانی، تعادل و تعالی جامعه، توسعه و رفاه اقتصادی، روابط بین‌المللی، نقش اساسی و مهم ایفا می‌کند. از این رو ضرورت گسترش مباحث علمی در حوزه علوم انسانی، اجتماعی و به‌ویژه دانش مدیریت در دنیای معاصر، غیرقابل انکار است و پژوهش در این زمینه به برنامه‌ریزی دقیق و فراهم‌سازی بسترها و زیرساخت‌های مناسب جهت سهیم نمودن محققان و خبرگان اهمیت فراوان دارد. مطالعات انجام شده در چارچوب مقاله علمی - تخصصی، یکی از سازوکارهای مهم تولید محتوای علمی در جهان است و نشان‌دهنده توسعه فرهنگی - اجتماعی کشورها محسوب می‌شود و مجلات علمی از یک طرف به مثابه سیستم عصبی جوامع تلقی شده که در بالندگی، تعالی، رشد و توسعه پایدار کشورها نقش ارزشمندی دارد و از طرف دیگر آینه تمام‌نمای کمیت و کیفیت مطالعات صورت گرفته است و نقش بسیار ارزشمندی در کاربردی شدن مطالعات صورت گرفته دارد؛ یعنی از طریق



انتشار مجلات علمی و تخصصی می‌توان مطالعات از لحاظ کاربردی به‌ثمر نشاند. بنابراین دوفصلنامه علمی- تخصصی یافته‌های مدیریت دولتی، با هدف توسعه دانش مدیریت، شناسایی موانع کارایی و اثربخشی سازمان‌های افغانستان با استفاده از تحقیقات موردی سازمان‌ها و ارائه راه‌حل‌های دقیق و حساب‌شده، فعالیت دارد. لذا برای دریافت و انتشار مقاله‌های تخصصی و مروری- تحلیلی در حوزه مدیریت، آمادگی دارد. مقاله‌های دریافت شده از نویسندگان، پس از داوری تخصصی و در صورت تأیید هیئت تحریریه، هم به صورت چاپی و هم به صورت الکترونیکی در سایت مخصوص نشریات دانشگاه المصطفی^(ص) نشر می‌گردد. هیئت تحریریه نشریه، ضمن تقدیر از محققان و پژوهشگران محترمی که با ارسال آثار خود زمینه انتشار این شماره را فراهم ساخته‌اند، با افتخار تمام آماده دریافت مقالات اساتید محقق، محققان مدقق و محصلان کوشای مقطع ماستری در شماره‌های بعدی است. روش ارسال و فرایند پذیرش و چاپ مقاله، همراه با آدرس سایت نشریه، در صفحه راهنمای تنظیم و ارسال مقاله ذکر شده است.

در پرتو لطف خداوند لوح و قلم، شماره هفتم دوفصلنامه یافته‌های مدیریت دولتی چاپ شده و در اختیار محققان، سازمان‌های دولتی و خصوصی، پوهنتون‌های دولتی و غیردولتی و محصلان گرامی قرار می‌گیرد.

انواع قدرت و جایگاه آن در سازمان و مدیریت

محمد هاشم شایان^۱

چکیده

هرچند قدرت^۲ اغلب با مفاهیمی مانند استبداد، خشونت، زور، ترور و امثال آن همراه بوده و حتی گاهی قدرت فسادآور تلقی شده و گفته می‌شود که قدرت مطلق به معنای فساد مطلق است؛ اما قدرت الزاماً مفهوم بدی نیست، بلکه تابع نوع بهره‌برداری از آن است. مفهوم قدرت با مفهوم سازمان و مدیریت (رهبری) ارتباط معنا دار دارد؛ زیرا قدرت از ابزارهایی است که مدیر سازمان با استفاده از آن بر رفتار دیگران اثر می‌گذارد. از نظر وبر کاریزما همان موهبت آسمانی یا هدیه‌ای خدادادی یا ویژگی استثنایی است که به‌وسیله آن، فردی در جایگاه مدیر و رهبری قرار می‌گیرد. سلطه چنین رهبری از ظرفیت‌های خارق‌العاده او ناشی می‌شود. اهمیت تحقیق حاضر در این است که ضمن بررسی جایگاه قدرت در سازمان و مدیریت، انواع قدرت سازمانی و کاربرد آن را تجزیه و تحلیل کرده، ارتباط قدرت و اختیار را تبیین نموده و تعامل متقابل این دو مفهوم را با سیاست نیز با بهره‌گیری از روش توصیفی - تحلیلی تشریح کرده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که قدرت در سازمان و مدیریت کاربرد معنا دار دارد، سیاست سازمانی یک پدیده طبیعی است و تغییرات سازمانی کمک مهمی در راستای کنترل رفتار سیاسی سازمان و مدیریت می‌کند.

کلیدواژه‌ها: سازمان، مدیریت، انواع قدرت، اختیار، سیاست

۱. دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، دانشکده علوم انسانی، جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان
2. power

مقدمه

هرچند واژه قدرت اغلب به معنای فساد و استبداد است؛ اما قدرت الزاماً مفهوم بدی نیست، بلکه تابع نوع بهره‌برداری از آن است. همان‌گونه که اگر دارویی درست مصرف نشود مرگ را به دنبال دارد، ولی این بدان معنا نیست که نباید دارو را مصرف کنیم، بلکه لازم است آموزش‌های ضروری را ببینیم و در پی تحصیل اطلاعاتی برآییم که بتوان از این نیرو به‌صورت مفید بهره بگیریم. این امر در مورد قدرت هم صادق است. قدرت بخشی از حیات سازمانی است و نباید آن را نادیده گرفت. صرف نظر از این، فرد از طریق یادگیری شیوه استفاده از قدرت در سازمان، می‌تواند برای این که رهبر کارا و اثربخش باشد از دانش خود به‌صورت مطلوب بهره گیرد. (رایبیز، ۱۳۸۵: ۷۱۹)

با مرور ادبیات قدرت در می‌یابیم که مفهوم قدرت با گرایش‌های گوناگون از مدیریت و سازمان موضوع مطالعات نظام‌مند واقع شده است. هدف تحقیق این است که با توجه به اهمیت و نقش قدرت در حوزه دانش سازمان و مدیریت، ضمن مرور ادبیات قدرت، انواع آن و کاربرد هر یک به‌درستی تبیین شده و ارتباط متقابل و منطقی قدرت با سازمان و مدیریت تشریح گردد.

پیدایش مسئله مورد بحث (انواع قدرت) هم‌زمان با مباحث مربوط به نفوذ، در ادبیات رایج (آنچه در غرب صورت گرفته است) به ۱۹۸۰ برمی‌گردد. پژوهش‌های مستمر و مهمی که توسط گروهی از پژوهشگران در سال ۱۹۸۰ آغاز شد. ضمن گفتگو در زمینه کیفیت نفوذ افراد بر یکدیگر، مباحث مربوط به قدرت و انواع آن در سازمان و مدیریت نیز مطرح شد. (رضاییان، ۱۳۸۴: ۴۰۳) هرچند در دانش سازمان و مدیریت جایگاه قدرت و انواع آن تحلیل و تبیین شده است، لیکن مطالعات به‌صورت پراکنده بوده و مطالعه مستقل و نظام‌مند در این رابطه صورت نگرفته است. تحقیق حاضر می‌کوشد در زمینه قدرت و انواع آن در سازمان و مدیریت به‌صورت مستقل و مشخص پرداخته و انواع قدرت را تجزیه و تحلیل نماید.

روش تحقیق این نوشتار، در گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و از لحاظ تجزیه و تحلیل



داده‌ها و یافته‌ها تحلیلی _ توصیفی بوده و باهدف تبیین مهم‌ترین انواع قدرت در سازمان و مدیریت صورت گرفته است.

۱. مفهوم قدرت

از قدرت، تعاریف بسیاری ارائه شده که به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:
برخی آن را ظرفیت اثرگذاری بر اهداف سازمان (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۱) تعریف کرده‌اند. در تعریف دیگر می‌خوانیم: «نیرویی که اگر به کار گرفته شود احتمال انجام رفتار خاص را بالا ببرد و اگر به کار گرفته نشود رفتار به صورت دیگری انجام خواهد گرفت». (همان) بعضی آن را توانایی در نظر می‌گیرند که به وسیله آن فرد الف در رفتار فرد ب تأثیر بگذارد به گونه‌ای که فرد ب کارهایی را انجام دهد که در غیر این صورت انجام نمی‌داد. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۲۰)

تعریف موردقبول این تحقیق، تعریفی است که رابینز ارائه کرده است. او می‌گوید: «قدرت یعنی توان بالقوه‌ای که الف دارد تا بر رفتار ب اثر گذارد؛ به گونه‌ای که ب را وامی‌دارد تا کاری را انجام دهد که اگر غیر از این بود چنین نمی‌کرد». (رابینز، ۱۳۸۵: ۷۲۰)

نکات قابل تأمل این تعریف:

- الف. قدرت توان بالقوه است؛ بدین معنا که امکان دارد قدرت وجود داشته باشد، ولی از آن استفاده نشود و وجود تأثیر فعلی و عینی آن لازم نباشد. (نادری، ۱۳۷۸: ۲۸)
- ب. این تعریف به وابستگی اشاره دارد؛ یعنی قدرت یک تابع وابسته است. هر قدر ب بیشتر به الف وابسته باشد، الف دارای قدرت بیشتری خواهد بود. (رابینز، ۱۳۸۵: ۷۲۰)
- ج. این فرض که ب در رفتارش از نوعی اختیار بهره‌مند است. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۲۰)

۲. رابطه متقابل قدرت و سازمان و مدیریت

سازمان از طریق مدیریت و رهبری بر اقدامات افراد یا گروه‌ها برای تأمین اهداف در یک وضعیت معین تأثیرگذار بوده و قدرت یکی از ابزار نفوذ سازمان و مدیریت است. در این صورت مفهوم قدرت با مفهوم مدیریت (رهبری) ارتباط معنادار دارد؛

زیرا قدرت از ابزارهایی است که مدیر با استفاده از آن بر رفتار دیگران اثر می‌گذارد. (رضاییان، ۱۳۸۴: ۴۰۳) به عبارتی، مدیریت (رهبری) و قدرت ارتباط نزدیک دارند. قدرت از دیدگاه مدیر و رهبر، ابزاری است برای تأمین هدف. مدیریت (در نقش رهبر) به هدف خود دست می‌یابد و قدرت وسیله‌ای است برای تأمین آن. (رابینز، ۱۳۸۵: ۷۲۱) از دیدگاه صاحب‌نظر دیگری مفهوم قدرت، با مفهوم مدیریت و رهبری ارتباط وثیق دارد؛ زیرا مدیر و رهبر به وسیله قدرت بر رفتار دیگران نفوذ می‌کند و واکنش‌های احساسی مثبت و منفی را در پی دارد، ولی قدرت نیروی ارزشمند و لازم در سازمان به حساب می‌آید.

بنابراین مدیریت و رهبری در سازمان، برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر تلاش می‌کنند. (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۰۳) در مباحث مربوط به سازمان و مدیریت، جای تعجب نیست که رهبران اعمال‌کننده قدرت، توصیف می‌شوند. در این صورت قدرت ابزاری است که مدیران (رهبران) در جهت تأمین اهداف خود و سازمان از آن بهره می‌گیرند. (افجه‌ای، ۱۳۸۴: ۳۷۴) پس با مقایسه‌ای میان مدیریت (رهبری) و قدرت، می‌توان گفت که این دو واژه باهم ارتباط نزدیک دارند. مدیران (رهبران) قدرت را ابزاری برای رسیدن به اهداف می‌دانند. «رهبران به اهداف می‌رسند و قدرت وسیله تسهیل موفقیت آن‌ها است». (رابینز، ۱۳۸۵: ۲۱۷)

۳. انواع قدرت در سازمان و مدیریت

تأمل در ادبیات قدرت، ما را به تقسیم‌بندی‌ها و دسته‌بندی‌های گوناگونی رهنمون می‌سازد و چنین می‌نماید که دسته‌بندی واحدی از قدرت وجود ندارد. در اینجا نخست دو تقسیم‌بندی از قدرت را به‌عنوان نمونه‌ای از تقسیم‌بندی‌های مختلف، مورد بررسی قرار می‌دهیم و در نهایت با بهره‌گیری از دسته‌بندی‌های موجود در زمینه قدرت، برداشت خود را از ادبیات قدرت، در زمینه دسته‌بندی قدرت که به نظر می‌رسد وجهی جمعی میان نظریات موجود است، ارائه خواهیم کرد:



۳-۱. انواع قدرت از دیدگاه ماکس وبر

از دیدگاه «وبر»^۱ قدرت به فرد این امکان را فراهم می‌سازد که خواسته‌های خود را بر رفتار دیگران تحمیل نماید؛ یعنی وبر «قدرت» را فرصتی در نظر می‌گیرد که در رابطه اجتماعی وجود دارد و به فرد امکان می‌دهد که بدون توجه به مقاومت افراد اراده‌اش را بر آن‌ها تحمیل نماید. نکته مهم دیگر نظریه وبر، تصویری است که از سیستم اداری دارد؛ یعنی اعمال این نوع از قدرت (سلطه) بر مجموعه کثیری از افراد، نظام اداری ای را که وظایف آن قانونی کردن و اجرای فرمان‌ها است، به وجود می‌آورد. نتیجه طبیعی این دیدگاه، وجود منابع قدرت و دستگاه اداری به‌عنوان دو محور و ملاک جهت شناخت نظام خواهد بود. از دیدگاه وبر، سه شکل اساسی از منابع قدرت، وجود دارد و نوع متمایزی از سلطه را نمایندگی می‌کند (وبر، ۱۳۹۸: ۱۳۹).

الف. سلطه کاریزمایی: از نظر وبر کاریزمای همان موهبت آسمانی یا هدیه‌ای خدادادی یا ویژگی استثنایی است که به‌وسیله آن فردی در جایگاه رهبری قرار می‌گیرد. سلطه چنین رهبری، از ظرفیت‌های خارق‌العاده او ناشی می‌شود. هواداران و پیروان چنین رهبری به دلیل وفاداری نسبت به او پذیرای سلطه او هستند. دستگاه اداری، در چنین نوع از سلطه اگر با وجود پیروان کافی بتواند به وجود بیاید، سست و ناپایدار خواهد بود. (موزلیس، ۱۳۸۶: ۱۰-۱۱)

ب. سلطه سنتی: منشأ قدرت، در این نوع سلطه باورهای مربوط به گذشته دور و درست بودن راه‌های سنتی انجام کارها است. ریاست رهبر سنتی از وضعیت موروثی او ناشی می‌شود. دستگاه اداری متناسب با این سلطه، یا ارکان اصلی دستگاه اداری منسوبین شخص رهبر، خدمتکاران و بستگان و خویشان و کسانی مورد توجه او هستند. یا سلطه سنتی که به دستگاه اداری از نوع فئودالی وابسته است، به‌گونه‌ای که دستگاه اداری از استقلال بیشتری در مقابل ارباب بهره‌مندند (همان)

ج. سلطه قانونی: منشأ قدرت این نوع از سلطه اعتقاد به برحق بودن قانون است. در این صورت، مردم از قانون پیروی می‌کنند چون باور دارند که این قوانین

1. Weber



تأمین‌کننده نظر مدیر و رهبر و تابعین باهم می‌باشند. دستگاه اداری مناسب با این اعمال قدرت، بوروکراسی است. در این دستگاه اداری آنچه موقعیت و روابط رهبر بوروکراتیک و پیروانش را نشان می‌دهد قوانین جدی و غیرشخصی است (همان)

۲-۳. انواع قدرت از دیدگاه فرنچ و ریون

این دو صاحب‌نظر در مورد این پرسش که منشأ قدرت در کجا است و آن چیست که یک فرد یا یک گروه توسط آن بر دیگران اعمال نفوذ می‌کنند؟ شاید برای اولین بار پاسخ دادند و پنج پایگاه قدرت را معرفی کردند.

از دیدگاه فرنچ و ریون قدرت مبتنی بر زور، قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر تخصص، قدرت قانونی و قدرت الگویی، پنج پایگاه قدرت می‌باشند. (رابینز، ۱۳۸۵: ۷۲۲) بر اساس دیدگاه دیگری، فرنچ و ریون در ارتباط با مبانی قدرت مهم‌ترین تحلیل را ارائه و پنج مبنای قدرت در محیط‌های سازمانی را شناسایی کرده‌اند. (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۲) در برخی از منابع، اطلاعات نیز به‌عنوان یکی از منابع قدرت معرفی شده و آمده است که تحلیل کلاسیک فرنچ و ریون در زمینه منابع قدرت و چند اثر بعدی انواع شش‌گانه را از منابع قدرت به وجود آورده است که عبارتند از پاداش‌ها، تنبیه، اطلاعات، مشروعیت، تخصص و قدرت مرجع. (مچل، ۱۳۸۹: ۴۲۴)

با توجه به آنچه بیان شد و با مرور ادبیات قدرت در زمینه انواع قدرت در سازمان، به نظر می‌رسد که می‌توان دسته‌بندی ذیل را در مورد قدرت ارائه کرد:

الف. قدرت ناشی از مقام؛

ب. قدرت ناشی از ویژگی شخصی.

فردی که با بهره‌گیری از مقام سازمانی خود بتواند فرد دیگری را به انجام کار معینی وادارد، دارای قدرت مقام است و منبع قدرت او مقام سازمانی خواهد بود. اگر فردی قدرتش را از زیردستان بگیرد، چنین فردی از قدرت شخصی بهره داشته و شخصیت منبع قدرت او به حساب می‌آید. به بیان دیگر، قدرت مقام بدون توجه به این که چه کسی عهده‌دار شغل و سمت سازمانی خواهد شد، به مقام سازمانی تعلق دارد و



قدرت شخصی صرف‌نظر از جایگاه سازمانی فرد، به خود آن شخص تعلق دارد.
(مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۶)

۴. انواع قدرت مبتنی بر مقام و سمت سازمانی

از هر یک از این دو منبع و پایگاه قدرت (مقام و ویژگی شخصی)، انواع قدرت به وجود می‌آید که قابل بررسی است. قدرت برآمده از مقام، خود دارای انواعی است که هر یک در ذیل تحلیل خواهد شد:

۴-۱. قدرت قانونی^۱

قدرت قانونی، نوعی از قدرتی است که فرد از ناحیه سازمان به‌وسیله مقام خود آن را تصاحب کرده و منشأ ایجاد این قدرت سازمان است. (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۲) قدرت قانونی یا مشروع قدرتی است که بر اساس موقعیت و توافق دوجانبه بنا گردیده است. در بدنه سازمان، این‌گونه قدرت قانونی در قالب اختیار ظهور یافته که به پست‌ها یا جایگاه‌های سازمانی داده شده است. (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۳۹) به بیان دیگر ساختار سازمان، در سازمان‌ها و گروه‌های رسمی روشن‌ترین راهی است که فرد می‌تواند به پایگاه قدرت دست یابد. این، قدرت قانونی بوده و بارزترین قدرتی است که فرد در سایه پست یا جایگاه سازمانی به دست می‌آورد. (رابینز، ۱۳۸۵: ۷۲۴)

۴-۲. قدرت پاداش^۲

در چارچوب قدرت پاداش افراد مطابق خواست دیگران رفتار می‌کنند؛ زیرا رفتارشان به مزایا و منافع مثبت می‌انجامد. بنابراین فردی که بتواند پاداش‌ها را توزیع کند (در صورتی که برای دیگران ارزشمند باشند)، آن فرد بر دیگران قدرت دارد (رابینز، ۱۳۸۵: ۷۲۴) پس قدرت پاداش، توانایی تعیین این است که چه کسانی پاداش‌های ویژه‌ای را دریافت می‌کنند. تا جایی که پاداش‌ها با ارزش تلقی شوند، فردی که بتواند آن‌ها را در اختیار دیگران بگذارد یا آن‌ها را دریغ نماید، از قدرت قابل توجهی بر رفتار

1. Legitimate power.

2. Reward power.

و عملکرد دیگران بهره‌مند است. (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۰۷) بنابراین اگر مدیران و رهبران از طریق وعده دادن به پاداش‌های تضمین‌شده، بتوانند موافقت زیردستان و پیروان خود را حاصل نمایند، در این صورت آنان از قدرت مبتنی بر پاداش برخوردارند. (کینیک، ۱۳۸۶: ۴۷۲)

۴-۳. قدرت تنبیه و اجبار^۱

اساس این قدرت ترس و وحشت است. زیردست در برابر ترس یا تهدید تسلیم‌شده یا به نشان دادن سازگاری نسبت به فرادست اقدام می‌کند؛ زیرا اگر چنین نکند، با اقدام منفی طرف مقابل مواجه خواهد شد. یکی از صاحب‌نظران در مورد قدرت تنبیه می‌گوید: «آنچه در این زمینه می‌توان گفت این است که فرد به کتک خوردن، نقص عضو یا به مرگ تهدید می‌گردد. در مواردی هم زور در قالب تنگ کردن عرصه بر شخص اعمال می‌شود یا فرد را از دسترسی به نیازهای اولیه او، محروم می‌سازند». (راینر، ۱۳۸۵: ۷۲۳) به بیان دیگر، تنبیه یا تهدید با سرکوب فرد همراه است و امکان دارد نمودهایی مانند توبیخ، واداشتن به کارهای نامطلوب، نظارت دقیق، اعمال شدید قواعد کاری و ... داشته باشد. (کینیک، ۱۳۸۶: ۴۷۶)

برخی از نظریه‌پردازان قدرت اجبار به جای قدرت تنبیه به کار برده و به این باور است که قدرت اجبار زمانی به وجود می‌آید که فردی توانایی تنبیه یا وارد کردن لطمه جسمی یا روانی به فردی دیگری را داشته باشد. به طور نمونه، عده‌ای از رهبران، پیروان خود را در حضور دیگران مورد سرزنش قرار می‌دهند، وجود آنان را تحقیر می‌کنند و تلاش‌های آن‌ها را نادیده می‌گیرند. (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۴)

۵. انواع قدرت مبتنی بر خصوصیت‌های شخصی

این قدرت نیز در قالب انواع زیر قابل تجزیه و تحلیل است:



۵-۱. قدرت تخصص^۱

قدرت شخصی مدیران و رهبرانی به مفهوم بهره‌مندی آنان از مهارت یا تخصص ویژه‌ای است تا بتوانند بر پیروان اعمال قدرت نمایند. بنابراین دنیای معاصر شاهد تخصصی شدن کارها از جنبه‌های گوناگون است. تخصص یکی از کارآمدترین و باارزش‌ترین نوع قدرت به حساب می‌آید. قدرت تخصص، یعنی بهره‌مندی فرد از طیفی از دانش، مهارت‌ها و تجربی که دیگران ندارند، ولی به آن تجارب، مهارت‌ها و دانش‌ها نیاز شدید دارند. (رضاییان، ۱۳۸۵: ۴۰۴) بنابراین راه نفوذ بر افرادی که هم اعتماد به نفس و هم شایستگی لازم در زمینه کارشان دارند، قدرت تخصص است؛ زیرا آنان نیاز کمی به دستور و راهنمایی داشته و به مدیر و رهبری احترام می‌گذارند که از تخصص، مهارت و خبرگی قابل قبولی بهره‌مند باشد. (نادری، ۱۳۷۸: ۷۸)

۵-۲. قدرت اطلاعات^۲

توانایی ناشی از داشتن اطلاعات مفید یا توان فرد برای دسترسی به آن اطلاعات، قدرت اطلاعات است. (رضاییان، ۱۳۸۴: ۴۰۵) مدیر یا رهبری که از قدرت اطلاعات بهره‌مند است، قادر است بر افرادی که به دنبال انجام کار و بهبود عملکرد هستند، نفوذ نمایند؛ زیرا این افراد به دنبال کسب اطلاعاتند تا توانایی‌ها و عملکرد خویش را گسترش دهند. از این‌رو اگر باور داشته باشند که مدیر و رهبر به این‌گونه اطلاعات دسترسی دارد، همراهی بیشتری با او خواهند داشت. (نادری، ۱۳۷۸: ۷۲)

۵-۳. قدرت مرجعیت^۳

قدرت اطلاعات و تخصص متفاوتند؛ زیرا دسترسی افراد به داده‌ها و اطلاعات قدرت اطلاعات آن‌ها را به نمایش می‌گذارد. درحالی‌که تجزیه، تحلیل، فهم اطلاعات یا توانایی استفاده از آن‌ها قدرت تخصص افراد را نشان می‌دهد. به‌طور مثال، در سازمان‌های تخصصی، به این دلیل که منشی‌ها به اطلاعات دسترسی دارند، دارای قدرت اطلاعات هستند، لیکن به خاطر تخصصی بودن اطلاعات (یعنی توانایی فهم

1. Expert power.

2. Information power.

3. Referent power.



و قدرت به‌کارگیری از آن‌ها)، از قدرت تخصص بهره‌مند نیستند (نادری، ۱۳۷۸: ۷۸) قدرت مرجعیت از شخص منشأ می‌گیرد. اگر فردی مورد احترام دیگری باشد، در این صورت آن فرد می‌تواند بر او اعمال قدرت نماید. قدرت مرجعیت با مفاهیمی نظیر اعتماد، همانندی، پذیرش، محبت، گرایش، تقلید و تعلق‌های روحی همراه است. (مورهد، ۱۳۸۴: ۴۸۵)

از این رو پایگاه چنین قدرتی توسط فردی معین می‌گردد که منابع آرمان‌گرایانه یا ویژگی‌های شخصی دارد. اگر فردی شخصیتی را ستایش نماید و از وجود او بر خود ببالد، او می‌تواند بر او اعمال قدرت نماید؛ زیرا این فرد همیشه رضایت و خشنودی او را در نظر می‌گیرد. (رایبِنز، ۱۳۸۴: ۷۲۵) افرادی که به‌وسیله عوامل شخصیتی و رفتاری، محبوب دیگران شده و پیروان تلاش می‌کنند عادات و رفتار آن‌ها را سرمشق خود قرار دهند، از قدرت مرجعیت بهره‌مند هستند. (علاقه بند، ۱۳۸۵: ۱۳۰)

۶. رابطه قدرت و اختیار

قدرت و اختیار الزاماً مفهومی واحدی ندارند، بلکه رابطه نزدیک دارند. واژه «توان» در تعریف قدرت، اختیار و قدرت را از هم متمایز می‌سازد. اختیار به معنای «حق» یا «اجبار» سازگار کردن افراد دیگر است. این در حالی است که قدرت «توان ظهور یافته» برای کسب سازگاری به حساب می‌آید. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۳۳۲) بنابراین قدرت و اختیار گرچه از لحاظ معنا باهم نزدیک هستند، لیکن معنای واحدی ندارند. اختیار زمانی که به‌صورت رسمی از سوی سازمان به فرد داده شود و مورد پذیرش کارکنان واقع شود، وجهه قانونی خواهد یافت (فخیمی، ۱۳۸۵: ۱۲۷) صاحب‌نظر دیگر در این زمینه می‌نویسد: «قدرت، توانایی نفوذ بر دیگران را نمایان می‌سازد. نفوذ پروسه تحت تأثیر قرار دادن تفکر، رفتار و احساسات دیگران را نمایندگی می‌کند. اختیار حقیقی قانونی برای نفوذ بر دیگران است. تفاوت اساسی قدرت و اختیار از این جهت ناشی می‌شود که قدرت قابلیت برای نفوذ بوده و اختیار حقیقی است برای نفوذ بر دیگران». (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۴۸)



۶-۱. اختیار و تعریف آن

اختیار یعنی حق نفوذ بر دیگران یا حق قانونی است برای نفوذ بر دیگران. (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۴۸) به عبارت دیگر، اختیار عبارت است از حق یا اجبار سازگار کردن دیگران (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۳۳۲) ضمن بیان دیگری اختیار به این صورت تعریف شده است: اختیار حقی است که پست را سازمانی به فرد داده و او این توانایی را دارد که در پست مزبور بر تصمیماتی اعمال نفوذ نماید که بر دیگران اثر می‌گذارد. بدیهی است که اختیار نوعی قدرت است، اما قدرت در بستر یا چارچوب سازمان. (هاینس، ۱۳۸۸: ۳۰۰)

۶-۲. تفویض اختیار

تفویض اختیار یا قدرتمند سازی رویکرد مدیریتی است که به زیردستان جهت اتخاذ تصمیم توسط خودشان اختیار اساسی داده می‌شود. (مقیمی، ۱۳۹۰: ۴۰۸) بنابراین اگر مدیر و رهبری در فکر گسترش حوزه اعمال قدرت خود است، ضروری است طوری عمل نماید که پیروان احساس قدرت نمایند و خودشان در فکر انجام کارها باشند. اگر مدیر و رهبر نتواند احساس قدرت داشتن را در پیروان القا نماید تا افراد برای تأمین اهدافی که تعیین شده احساس قدرت نمایند، موفق نخواهند شد. (شفریتز، ۱۳۸۷: ۸۹۸) به بیان دیگر، ماهیت تفویض اختیار، عدم تمرکز در قدرت است. مدیر و رهبر از طریق تفویض اختیار، بخشی از اختیارات خود را به پیروانی که از رشد کافی بهره‌مندند واگذار می‌نماید و توان تصمیم‌گیری آنان را افزایش می‌دهند (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۲۱)

یکی از صاحب‌نظران معتقد است: «برای اینکه افراد در قدرت سهیم شوند و قدرت به دیگران واگذار گردد، همواره تلاش و کوشش صورت گرفته است. هدف از تشویق زیردستان به مشارکت فعال این است که صاحبان قدرت اقدام به تفویض اختیار کنند. تفویض اختیار، به معنای واگذاری اختیار یا مشارکت دادن و سهیم کردن سایر اعضا در اختیارات، یا دادن اختیارات سازمانی به زیردستان است. (دفت، ۱۳۸۱: ۴۷۴)

۳-۶. ارکان تفویض اختیار

هدف از واگذاری اختیار به زیردستان این است که بتوانند با در اختیار داشتن چهار عامل وظیفه خود را بهتر انجام دهند، عوامل چهارگانه عبارت‌اند از: اطلاعات، دانش یا آگاهی، قدرت و پاداش.

الف. اطلاعات: سازمان‌هایی که تفویض اختیار را به اجرا درمی‌آورند، زیردستان از اختیارات کامل بهره‌مندند و هیچ نوع اطلاع یا خبری پنهان نیست. (دفت، ۱۳۸۱: ۴۷۶)

ب. دانش و آگاهی: با اجرای برنامه تفویض اختیار سازمان با برنامه‌هایی دانش و خبرگی موردنیاز را به اعضای خود آموزش می‌دهند تا آنان در جهت تأمین اهداف سازمان فعالانه ایفای نقش نمایند (همان)

ج. قدرت: از طریق تفویض اختیار سازمان به اعضای خود قدرت می‌دهد تا آن‌ها بتوانند از مسیر حلقه‌های کیفیت و گروه‌های خودگردان در تعیین مسیر فعالیت‌های سازمان و رویه‌های انجام امور اعمال قدرت نمایند (همان)

د. پاداش: سازمان از دو طریق می‌تواند، از نظر مالی، به اعضا پاداش پرداخت نماید. بر اساس عملکرد سازمان کارمندان را در سود سهام می‌کند و یا سهام جایزه به آنان می‌دهد (همان)

۴-۶. موانع تفویض اختیار

هرچند سخن گفتن از تفویض کار آسانی است؛ اما اجرا و عمل برای اکثر رهبران و مدیران مشکل است. تلاش‌های فراوانی باید صورت گیرد تا بر موانع رایج ذیل غلبه حاصل شود:

باور به این‌که اگر کاری باید به‌طور درست انجام گیرد، خودتان آن را انجام دهید، اطمینان و اعتماد نکردن به منابع بشری رده پایین، اعتماد به نفس کم و اندک، وحشت از اتهام تنبلی، غیر شفاف و مبهم بودن شرح شغل، ترس از این‌که افراد رده‌های پایین به رقابت برخیزند، نبود کنترل‌هایی که بیانگر اولین هشدارها از وجود مسائل



در فعالیت‌های تفویض شده است، ارائه الگوهای نامناسب به‌وسیله آنان که تفویض اختیار نمی‌کنند. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۴۷)

برخی از نظریه‌پردازان موانع تفویض اختیار را به دودسته موانع مربوط به رهبران و مدیران و موانع مربوط به پیروان و زیردستان تقسیم کرده‌اند:

۶-۴-۱. موانع مربوط به عدم تفویض اختیارات کافی از طرف رهبران

تعدادی از رهبران باور دارند که خود بهتر می‌توانند نسبت به دیگران تصمیم بگیرند؛ نسبت به از دست دادن نفوذ خود در هراس هستند. عده‌ای از رهبران معتقدند که اگر بخشی از اختیارات خود را به پیروان تفویض نمایند، نفوذ و جایگاهشان را در سازمان از دست می‌دهند، درحالی‌که چنین برداشتی به خاطر تصور نادرست از مسئله تفویض اختیار است. بعضی از مدیران می‌ترسند که با تفویض اختیار به دیگران، کنترل خوب بر عملیات سازمان را از دست بدهند. تعدادی از مدیران از تفویض اختیار خودداری می‌کنند؛ زیرا می‌ترسند که با تفویض اختیار کاستی‌ها و کوتاهی‌های آنان نمایان گردد و تمایل به اختیارات متمرکز. عده‌ای از مدیران معتقدند که سبک متمرکز، از سبک غیرمتمرکز بهتر است و از تفویض اختیار خودداری می‌کنند. سیاست زدگی مانند محرمانه نگه‌داشتن مسائل و اطلاعات در محیط سازمان. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۴۰۸)

۶-۴-۲. موانع مربوط به پیروان و زیردستان

زیردستان نیز ممکن است به دلایل زیر از پذیرفتن اختیار خودداری کنند:

الف. نداشتن اعتمادبه‌نفس: زیردستان اغلب اختیار داشتن در فعالیت را نمی‌پذیرند؛ زیرا اعتمادبه‌نفس ندارند و ضرورت دارد مدیران آن را کمک کرده و زمینه مناسب برای رشد آن را فراهم سازند. ب. ترس از گرفتن تصمیمات نادرست: زیردستان برای فرار از مسئولیت ممکن است، در هر مورد از مدیر کسب تکلیف کند تا از پیامدهای احتمالی نامطلوب در امان بماند. این احتمال وجود دارد که زیردستان به دلیل کمبود امکانات و نبود اطلاعات و در اختیار نداشتن منابع انسانی و مالی از پذیرش اختیار سرباززند. ج. عدم شفافیت اختیارات: تعدادی از زیردستان به دلیل شفاف نبودن

اختیارات و مسئولیتی که از آنان خواسته می‌شود از پذیرفتن اختیار خودداری می‌کنند. د. فقدان انگیزه: عده‌ای از پیروان انگیزه لازم برای پذیرش مسئولیت و اختیار را ندارند، خصوصاً زمانی که هیچ‌گونه مزیتی مانند تشویقات و ترفیعات برای آن‌ها نداشته باشد. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۴۰۹)

۵-۶. اصول تفویض اختیار

اصول زیر لازم است در تفویض اختیار مورد توجه قرار گیرد:

اختیار داده شده لازم است متناسب با مسئولیت فرد باشد. در این زمینه که تداخل اختیارات به کمترین میزان برسد، اقدامات ضروری صورت گیرد. تفویض کننده اختیار باید قدرت تحمل و اغماض در رابطه با برخی از اشتباهات دریافت کننده اختیار را داشته باشد. کنترل‌های مناسب؛ یعنی تفویض اختیار همراه با تمرکز نظارت باشد. اهداف تفویض اختیار از قبل تعیین گردد. از قبل معیارها، ضوابط، خط‌مشی و رویه‌هایی برای اتخاذ تصمیمات و اجرای آن‌ها تهیه شود. نکته قابل توجه که تفویض اختیارات، مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی‌کند (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۴۱۰) و او نیز پاسخگو خواهد بود.

۶-۶. فواید تفویض اختیار

تفویض اختیار مزایایی دارد که به صورت زیر است:

مدیران و رهبران فرصت بیشتر و کافی برای برنامه‌ریزی بنیادی و اقدامات اساسی به دست می‌آورند. زمینه بهره‌گیری مؤثرتری از نیروهای تخصصی فراهم گردیده و افراد نزدیک به صحنه عملیات توان تصمیم‌گیری‌های مؤثرتری را پیدا می‌کنند. تفویض اختیار در امر تصمیم‌گیری سبب اعتماد به نفس زیردستان و ابتکار و نوآوری آنان خواهد شد. تصمیمات، به موقع و بجا اخذ می‌شود و از بازگشت هر تصمیمی به رده‌های بالاتر و اتلاف وقت جلوگیری به عمل خواهد آمد. (علاقه بند، ۱۳۸۵: ۹۷)

۷. تعامل قدرت و سیاست

یکی از مفاهیم اساسی که ارتباط معنا دار با قدرت دارد، مفهوم سیاست. هر چند واژه



سیاست در سازمان‌ها، برداشت‌های منفی در ذهن القا می‌کند، لیکن سیاست همیشه منفی نیست. سیاست با شیوه‌های به دست آوردن قدرت و چگونگی بهره‌گیری از آن توسط افراد ارتباط دارد. بنابراین سیاست سازمانی به معنای استفاده از قدرت و نفوذ در سازمان‌ها است (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۴۴) برخی بر این باورند که سیاست زیرمجموعه قدرت بوده و با آن به عنوان قدرت غیررسمی، رفتار می‌کنند و همین‌طور اختیار را زیرمجموعه‌ای قدرت می‌دانند، لیکن در چارچوب قدرت رسمی به آن توجه می‌کنند. مفاهیم قدرت و سیاست شباهت بسیاری دارند. هم قدرت و هم سیاست به نوعی با پدیده نفوذ و تأثیرگذاری ارتباط پیدا می‌کند (فرنچ، ۱۳۸۵: ۳۱۳)

بیان شد که سیاست و رفتار سیاسی، با قدرت ارتباط تنگاتنگ دارد؛ یعنی رفتار سیاسی بر بهره‌گیری از قدرت برای اثرگذاری بر تصمیم‌گیری در سازمان یا رفتار اعضای سازمان با هدف شخصی متمرکز است. در این زمینه یکی از پژوهشگران تلاش کرده است ضمن به تصویر کشیدن برخی از واقعیت‌های جدی رفتار سیاسی، بخشی از آرزوهای انسان سازمانی از جمله دست پیدا کردن به سازمان‌های ایدئال با ساختار منطقی و انسانی را دست‌نیافتنی قلمداد نماید. او در رابطه با قدرت در سازمان چهار اصل ارائه می‌دهد که باعث شناخت واقعیت‌های سیاسی در سازمان می‌شود: الف. ائتلاف‌ها است که به سازمان شکل داده و در جهت نیل به منافع، انرژی و نفوذ با یکدیگر رقابت می‌کنند؛

ب. ائتلاف‌ها با ایجاد تعادل نسبت به فشارهای محیطی و پیامدهای آن، در پی حفظ منافع و موقعیت‌های نفوذ خود هستند؛

ج. توزیع نابرابر قدرت نتایج غیرانسانی به همراه دارد؛

د. یکی از جنبه‌های قطعی اعمال قدرت، اعمال آن در سازمان و سیستم بزرگ‌تر که همان اجتماع است، می‌باشد. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۳۴۴)

۸. سیاست سازمانی

سیاست سازمانی، فعالیت‌هایی است که به مثابه بخشی از نقش رسمی فرد در سازمان نیست، لیکن بر توزیع مزایا و مضرات سازمان تأثیرگذار است. یا در تلاش

است که نفوذ داشته باشند. در تعریف دیگر از سیاست سازمانی چنین می‌خوانیم که سیاست سازمانی ساختار و فرایند بهره‌گیری اختیار و قدرت برای اثرگذاری بر تعیین اهداف، جهت‌ها و دیگر پارامترهای عمده سازمان است (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۴۵) بعضی سیاست سازمانی را این‌گونه تعریف کرده‌اند سیاست سازمانی فعالیت‌هایی است که در راستای کسب، تقویت یا مورد استفاده قرار دادن قدرت یا منابع دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند (دفت، ۱۳۸۱: ۴۹۲)

سیاست از واقعیت‌های قابل توجه حیات سازمان است. کسانی که از این واقعیت زندگی سازمانی غفلت نمایند، به خطر آن‌ها گرفتار خواهند شد. این واقعیت که سازمان همواره با منابع محدود مواجه است، قابل انکار نیست، محدودیتی که تضاد و تعارض در سازمان به همراه دارد. به دلیل منابع محدود، تمامی اعضای سازمان قادر به تأمین خواسته‌ها و منافعشان نیستند. به همین خاطر گفته شده گروه‌ها یا افراد سازمان، زمانی می‌توانند به خواسته‌هایشان برسند که دیگران را از حق مسلم خود محروم نمایند. بنابراین این واقعیت که تخصیص منابع محدود سازمان نیاز به تفسیر و تعبیر دارد، شاید از مهم‌ترین عواملی محسوب شود که سبب به وجود آمدن سیاست در سازمان گردد. (رابینز، ۱۳۸۵: ۷۴۵)

۸-۱. دلایل وجود سیاست سازمانی

در این‌که سیاست سازمانی یک امر طبیعی در هر سازمان است شکی نیست. علت‌های بسیاری بر رفتار سیاسی در سازمان‌ها دخالت دارند که برخی از بارزترین آن‌ها عبارت‌اند از:

الف. هدف‌های نامعلوم: سازمان‌ها یا گروه‌های انسانی برای تأمین اهداف مشخصی فعالیت می‌کنند. اهداف غیر شفاف و پیچیده، سبب به وجود آمدن سیاست بیشتری خواهد شد. (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۴۵)

ب. تصمیمات استبدادی: در سبک مدیریت و رهبری استبدادی، مدیر و رهبر است که تصمیمات و دستورات را برای زیردستان اعلام می‌کند، زیردستان مجبورند اطاعت نمایند. آنان صرفاً در جریان انجام کار قرار می‌گیرند و آگاه می‌شوند نه از فلسفه و



چرایی آن. در این صورت روحیه پیروان تضعیف می‌گردد و باعث تردیدهایی در زمینه تصمیمات مدیر می‌شود. بنابراین زیردستان برای حفظ منافع خود، با تشکیل ائتلاف و انجمن عملاً در سیاست دخالت می‌نمایند (همان)

ج. منابع کمیاب: معمولاً سازمان دچار کمبود منابع هستند، بعضی از افراد توانایی تأمین خواسته‌ها و نیازهای خود را ندارند. بنابراین ممکن است چنین افرادی رفتار سیاسی را به‌عنوان یک راه‌حل اساسی در نظر بگیرند و سهم خود را از منابع افزایش دهند. (مورهد، ۱۳۸۴: ۴۰۰)

د. فناوری و محیط: فناوری‌های ناهمگون، پیچیدگی و پویایی محیط عدم اطمینان را به همراه دارد. عدم اطمینان بهره‌گیری از رفتار سیاسی را ضروری می‌سازد؛ زیرا در یک محیط پویا و پیچیده، عکس‌العمل نشان دادن در برابر تغییر، یک اقدام ضروری است. (همان)

ه. تغییر سازمانی: تغییر سازمانی، زیرسیستم سیاسی سازمان را فعال می‌کند. (کینیکی، ۱۳۸۶: ۴۷۸) به بیان دیگر، تغییر به صورت منظم در سازمان رخ نمی‌دهد و می‌تواند به صورت‌های گوناگونی واقع شود. این تغییرات تا زمانی که به‌طور کامل مورد پذیرش قرار نگیرد عدم اطمینان و ابهام را به همراه دارد. در این مرحله از تغییر فرصت‌های فراوانی برای رفتار سیاسی ایجاد می‌شود. به‌عنوان نمونه، امکان دارد فردی که از پیامدهای تغییر سازمان بیم داشته باشد برای حفظ امتیازات خود به سیاست پناه ببرد. (مورهد، ۱۳۸۴: ۴۰۱)

۲-۸. فنون سیاست سازمانی

محققان برای رفتار سیاسی فنون متعددی را معرفی کرده‌اند که رایج‌ترین آن‌ها در ذیل بررسی می‌شود:

الف. کنترل اطلاعات: اطلاعات موردنظر هر چه بهتر و افرادی که آن را در اختیار دارند کمتر باشند، قدرت و نفوذ چنین افرادی بیشتر خواهد بود.

ب. بهره‌گیری از متخصصین بیرون از سازمان: مشاوران، یکی از متخصصین بیرون از سازمان هستند. در هنگام استخدام مشاور، امکان دارد رهبر و مدیر فردی که دیدگاه‌های هماهنگ با نظرهای او دارد را انتخاب نماید. به همین دلیل مشاور به‌عنوان



قدردانی در صورت لزوم هرچند به طور ناخودآگاه برای انجام کارهایی که مدنظر مدیر و رهبر است، اولویت قائل شود و چون اعضای سازمان او را فرد بی طرف و متخصص می‌پندارند، توصیه او را می‌پذیرند. درنهایت مدیر و رهبر با استخدام چنین مشاوره‌ای به اهداف خود دست می‌یابد. (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۳۸)

- ج. کنترل دستور جلسه:** اگر مدیر و رهبری بخواهد از تصویب یک پیشنهاد در جلسه جلوگیری کند، ممکن است به این اقدامات دست بزند: تلاش نماید بدون تشکیل جلسه، خود تصمیم بگیرد. این موضوع را که هنوز مسئله برای طرح در جلسه آماده نیست القا نماید. رسیدگی به موضوع موردنظر را در انتهای فهرست دستور جلسه قرار دهد. شرایطی را ایجاد نماید که خستگی اعضای جلسه را در پی داشته و به پایان یافتن هرچه زودتر جلسه ترغیب شوند. هنگام تصمیم‌گیری از گروه خاص جانب‌داری نماید. به وسیله حمایت دوستانی که حساب شده وارد جلسه شده‌اند تصمیم مطرح شده در جلسه را به تصویب برساند. قسمت‌های اولیه جلسه را طولانی کند، آن چنانکه فرصت برای پرداختن درزمینه موضوع موردنظر باقی نماند. به طرح موضوعات فنی و سؤالات جدید درزمینه موضوع اقدام نماید که همه مجبور شوند ادامه کار را به آینده موکول نمایند. حاصل کار این است که در همه موارد فوق، رهبر یا مدیر جهت دستیابی به اهداف خود به رفتارهای سیاسی گوناگون متوسل شده است. (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۳۸)
- د. بازی سیاسی:** بازی سیاسی یکی از فنون پیچیده‌ای است که به شکل‌های گوناگونی قابل اجرا است. رهبران و مدیران هنگام به‌کارگیری این فن برای افزایش ضریب احتمال دسترسی به نتایج مطلوب، تلاش می‌کنند در چارچوب مقررات سازمان عمل نمایند. افزایش قدرت تخصص، با نیرنگ ملحق شدن به پروژه‌های موفق، کسب وجهه توسط فعالیت‌هایی که دیگران انجام داده‌اند، مبالغه در خصوص کیفیت انجام کار دیگران، فزونی هستند که افزایش تصورات مثبت دیگران به همراه دارد. (مورهد، ۱۳۸۴: ۴۰۳)
- ه. ایجاد ائتلاف:** ایجاد ائتلاف یکی دیگر از فنون رفتار سیاسی است. متقاعد نمودن دیگران بر ضرورت همکاری با یکدیگر برای انجام فعالیت خاصی هدف اساسی این فن است. (مورهد، ۱۳۸۴: ۴۰۳)

۸-۳. رهبری سیاست سازمانی

گفته شد که در هر سازمانی سیاست سازمانی یک امر طبیعی است و به همین دلیل حذف آن در داخل سازمان که گروه‌های انسانی برای نیل به هدف، باهم دیگر در فعالیتند، امکان ندارد. از این رو در بحث از مدیریت و رهبری سیاست سازمانی، تلاش جهت محدود نمودن سیاست در سازمان‌ها، کاری است بیهوده. آنچه را شخص می‌تواند انجام دهد تلاش در جهت به حداقل رساندن نتایج ناکارآمد و مخرب سیاست سازمانی است. مدیر و رهبر می‌تواند به کمک رهنمودهای زیر، اثرات ناخوشایند سیاست سازمانی را کاهش دهد:

الف. ارائه تعریف شفاف از مشاغل: اکثر رفتار سیاسی در سازمان به دلیل عدم تعریف شفاف در زمینه فعالیت‌ها و مشاغل است. تعریف شفاف مشاغل، رفتار ناکارآمد را کاهش می‌دهد؛ زیرا برآیند طبیعی شفاف‌سازی مشاغل کاهش طرفداری، بی‌انصافی، خویش و قوم‌پرستی و ... که رفتار ناکارآمد افراد در سازمان را به دنبال دارد، خواهد بود. (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۴۷)

ب. مدیر و رهبر رفتار ناکارآمد افراد را تقبیح نماید: رفتار ناکارآمد سیاسی زمانی رخ می‌دهد که رهبر یا مدیر به صورت مستقیم یا غیر مستقیم آن را تشویق نماید. الگوی پیروان و زیردستان در اکثر از زمینه‌ها از جمله رفتار، رهبران و فرا دستان است. از این رو، زمانی که رهبر و مدیر رفتار ناکارآمد داشته باشند، پیروان نیز با پیروی از آنان، رفتار ناکارآمد خواهند داشت. (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۴۷)

ج. تشویق هدفمند افراد: اگر افراد به خاطر رفتار مثبتشان، تشویق شوند، شکل ناکارآمد رفتار سیاسی قابل کنترل خواهد بود. (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۴۷) صاحب‌نظر دیگری ارتباطات صریح، کاهش عدم اطمینان و آگاهی را برای کنترل رفتار سیاسی در سازمان پیشنهاد می‌کند و می‌نویسد:

ارتباطات آشکار در کنترل رفتار سیاسی مؤثر است. مثلاً از طریق ارتباطات باز، همه می‌توانند از مبنای تخصیص منابع کمیاب اطلاع حاصل نمایند و اشتیاق آنان برای ورود به فعالیت‌های سیاسی کاهش پیدا می‌کند. این کار مانع از این می‌شود



که هر فرد به‌تنهایی بخواهد ارتباطات و خطوط ارتباطی را به کنترل خود داشته باشد. کاهش عدم اطمینان فن دیگری است که رفتار سیاسی را کنترل می‌کند. اکثر از عوامل رفتار سیاسی از اهداف مبهم، فناوری غیریکنواخت محیط همیشه در حال تغییر سازمانی، ناشی می‌شود. همین‌طور بیشتر فنون سیاسی همراه با عدم اطمینان بالایی است. اگر رهبر در کاهش عدم اطمینان توانا باشد، رفتار سیاسی کاهش خواهد یافت. در نهایت اگر رهبر و مدیری به عوامل و فنون رفتار سیاسی آگاهی داشته باشد، بهتر از عهده بازرسی اثرات آن در خواهد آمد. به‌طور مثال، رهبری که تغییرهای در حال وقوع سازمانی را پیش‌بینی می‌کند و احتمال می‌دهد که این تغییرات سبب افزایش فعالیت‌های سیاسی خواهد شد، این آگاهی او در جهت کنترل رفتار سیاسی ناشی از تغییرات سازمانی، کمک خواهد کرد. (مورهد، ۱۳۸۴: ۴۰۵)

نتیجه‌گیری

با توجه به مباحث مطرح‌شده، به نتایج ذیل می‌توان دست‌یافت:

قدرت در سازمان و مدیریت کاربرد مهم داشته و ارتباط معنادار و متقابل دارند. انواع قدرت در دانش سازمان و مدیریت وجود داشته و کاربرد مهمی در حوزه سازمان و مدیریت دارد. تقسیم‌بندی انواع قدرت به قدرت کاریزمایی، سنتی و قانونی، اهمیت فروانی در دسترسی سازمان و مدیریت به اهدافشان دارد. تقسیم قدرت از لحاظ خاستگاه، به قدرت منبعث از مقام و خصوصیات شخصی مدیر و رهبر در سازمان از بُعد دیگری جایگاه آن را در دانش سازمان و مدیریت به تصویر کشیده و نقش غیرقابل‌انکار آن را مشخص می‌سازد و به این نکته اشاره دارد که از لحاظ سمت و مقام سازمانی قدرت قانونی، پاداش و تنبیه و از نظر خصوصیات فردی قدرت تخصص، اطلاعات و مرجعیت جایگاه قابل‌توجهی در اداره سازمان و مدیریت داشته و در راستای تأمین اهداف از پیش تعیین‌شده بسیار ارزشمند و مهم می‌باشند.

یکی از نتایج تحقیق حاضر، دستیابی به چگونگی تعامل و ارتباط قدرت و اختیار و نقش آن در مدیریت بهینه سازمان‌ها است. تفویض اختیار باعث تشویق

به مشارکت فعال زیردستان می‌شود. ارتباط نزدیک و تعامل معنادار میان قدرت و سیاست وجود داشته و سیاست سازمانی به مثابه یک پدیده طبیعی است. در نهایت به دست آمد که افزایش فعالیت‌های سیاسی در راستای کنترل رفتار سیاسی ناشی از تغییرات سازمانی کمک می‌کند.



فهرست منابع

۱. افجه‌ای، علی اکبر، (۱۳۸۴)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سمت.
۲. حقیقی، محمدعلی و دیگران، (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: نشر ترمه.
۳. خانکا، اس اس، (۱۳۸۹) رفتار سازمانی، (ترجمه: غلامرضا شمس مورکانی)، تهران: آیش.
۴. دفت، ریچارد، (۱۳۸۱)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، (ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۵)، مبانی رفتار سازمانی، (ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۴)، رفتار سازمانی ج ۲، (ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی) تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رضاییان، علی، (۱۳۸۳)، مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان، تهران: سمت.
۸. رضاییان، علی، (۱۳۸۴)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
۹. رضاییان، علی، (۱۳۸۵)، مبانی رفتار سازمانی، تهران: سمت.
۱۰. سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۸)، نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران: نگاه دانش.
۱۱. شفریتز، جی ام، استیون اوت، جی، (۱۳۸۷)، تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها، (ترجمه: علی پارسائیان)، تهران: ترمه.
۱۲. علاقه بند، علی، (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران: نشر روان.
۱۳. فحیمی، فرزاد، (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: نشر هستان.
۱۴. فرنچ، ون دال، (۱۳۸۵)، مدیریت تحول در سازمان، (ترجمه: سید مهدی الوانی)، تهران: نشر صفار.





۱۵. کینیکی، آن جلو، (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی؛ مفاهیم، مهارت‌ها و کاربردها، (ترجمه: علی اکبر فرهنگی)، تهران: پیام پویا.
۱۶. مچل، ترنس آر، (۱۳۸۹)، مردم در سازمان‌ها، (ترجمه: حسین شکرکی)، تهران: نشر رشد.
۱۷. مقیمی، سید محمد، (۱۳۹۰)، سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، تهران: نشر ترمه.
۱۸. مورهد، گری فین، (۱۳۸۴)، رفتار سازمانی، (ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده)، تهران: نشر مروارید.
۱۹. موز لیس، نیکوس، (۱۳۶۸)، سازمان بروکراسی، (ترجمه: حسن میرزایی اهرنجانی و احمد تدینی)، تهران: دانشگاه تهران.
۲۰. نادری قمی، محمدمهدی، (۱۳۷۸)، قدرت در مدیریت اسلامی، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.
۲۱. ویر، ماکس، (۱۳۹۸)، مفاهیم اساسی جامعه‌شناسی، (ترجمه: احمد صدرانی)، تهران: نشر مرکز.
۲۲. هاینس، وی ریچ، (۱۳۸۸)، اصول مدیریت، (ترجمه: علی پارسائیان)، تهران: نشر ترمه.

بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی

ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه طی سال‌های ۱۳۹۷-۱۴۰۱

محمد حسن حیدری^۱ | عزیزالله خلیلی^۲

چکیده

در مدیریت سازمانی امروزی، برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی به‌عنوان ستون اصلی حکمرانی مؤثر محسوب می‌شوند که تضمین هماهنگی اهداف با اقدامات و منابع را فراهم می‌آورند. در نهادهای دولتی مانند ریاست تفتیش داخلی وزارت بهداشت، اهمیت کارایی فرآیندهای برنامه‌ریزی بیش از پیش است و به‌طور مستقیم بر توانایی این نهاد در انجام وظایف خود به‌طور مؤثر و شفاف تأثیر می‌گذارد. این مطالعه با هدف شناسایی عوامل چندگانه‌ای که نقشی در اجرای این فرآیندها دارند، از جمله عوامل انسانی، مدیریتی و فناوری صورت گرفت. این تحقیق توصیفی و از نوع میدانی است. جامعه آماری آن را کارمندان ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه تشکیل داده است. در این تحقیق برای انتخاب نمونه، از تکنیک نمونه‌گیری تصادفی ساده بهره گرفته شده است. در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده و یافته‌های تحقیق نشان داد که اکثر پاسخ‌دهندگان بر این نظر هستند که تجربه کاری و تخصص، بالاترین تأثیرات را بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه دارد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی عملیاتی، عامل انسانی، عامل مدیریت، عامل فناوری، عامل فرآیندی

۱. ماستری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان.

۲. دکتری مدیریت، مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی، قم، ایران.



مقدمه

در دنیای پیچیده و دائماً در حال تغییر امروز، سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و اصولی هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی به‌عنوان نقشه راهی برای سازمان عمل می‌کند و مسیر دستیابی به اهداف و چشم‌اندازها را مشخص می‌کند. با این وجود، صرف تدوین برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی کافی نیست و اجرای صحیح و دقیق آن‌ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، در واقع، مجموعه عملیاتی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع برای نیل به تقاضای موردنیاز تعریف می‌شود. پس استراتژی مهم‌ترین بخش تصمیم‌گیری اهداف اساسی اداره تفتیش را بیان می‌کند. اجرای موفق برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که می‌توان آن‌ها را در چهار دسته کلی عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل مرتبط با فناوری و عوامل فرآیندی دسته‌بندی کرد.

عوامل انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی، شامل مواردی مانند تعهد و انگیزه کارکنان، مشارکت آن‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی، آموزش و توانمندسازی، فرهنگ‌سازمانی و کار تیمی می‌شود. (شاه‌مرادی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۶) عوامل مدیریتی نیز نقشی کلیدی در اجرای برنامه‌ریزی ایفا می‌کنند. از جمله این عوامل می‌توان به رهبری و هدایت قوی، نظارت و کنترل دقیق، تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع، ایجاد سیستم‌های انگیزشی و تشویقی و تخصیص منابع مناسب اشاره کرد. (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵: ۱۴۵) عوامل مرتبط با فناوری نیز در دنیای امروز از اهمیت بالایی برخوردارند. استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین می‌تواند به ارتقای کارایی و اثربخشی برنامه‌ریزی کمک کند. از جمله این فناوری‌ها می‌توان به سیستم‌های اطلاعاتی، نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی، ابزارهای ارتباطی و ... اشاره کرد. (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۹) عوامل فرآیندی به ساختارها و رویه‌های موجود در سازمان مربوط می‌شوند. وجود فرآیندهای شفاف، مدون و کارآمد برای برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و ارزیابی برنامه، از جمله الزامات موفقیت در این زمینه است. (زکی،

اهمیت و ضرورت بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی از آن جهت است که با شناخت دقیق این عوامل، می‌توان راهکارهای مناسب برای ارتقای اثربخشی برنامه‌ها ارائه کرد. تمرکز این تحقیق بر عواملی که بالای اجرای برنامه‌های ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه طی سال‌های ۱۳۹۷-۱۴۰۱ تأثیرگذار بوده است و در حقیقت در مطالعه حاضر، بر آن هستیم که این برنامه، چه مسائل و چه مشکلات را قرار است از سر راه استراتژی‌های ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه بردارد. نتایج حاصل از این تحقیق بیانگر آن است که کدام عوامل بالای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه تأثیرگذار است.

۱. مبانی نظری

۱-۱. برنامه‌ریزی استراتژیک و عوامل اجرای آن

برنامه استراتژیک اصولی است که از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره می‌برد و منابع را به‌طور کارآمد تخصیص می‌دهد. همچنین این برنامه به تعاملات شرکت با بازار، رقبا و سایر عوامل محیطی توجه می‌کند. این تعریف نه تنها قابل استفاده در سطح کلان کسب و کار است، بلکه می‌توان آن را به حوزه‌های مختلفی مانند بازاریابی، منابع انسانی، تحقیق و توسعه، تکنولوژی اطلاعات، امور مالی و دیگر واحدهای وظیفه‌ای سازمان تسری داد. بنابراین برنامه استراتژیک سازمان دستگاه منظمی از مجموعه استراتژی‌های مدون در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان است که در در یک قالب جامع با جهت‌گیری اصلی سازمان همسو گردیده است. محققان بر این عقیده هستند که در میان حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف سازمان، استراتژی بازاریابی نقشی کلیدی و مرکزی ایفا می‌کند. اسلاتر و اولسون در نتیجه‌گیری از مطالعات خود عنوان می‌کنند که استراتژی بازاریابی عامل مرکزی است که باید در اجرای استراتژی سازمان بدان پرداخت، زیرا بقای اکثر سازمان‌ها منوط به توانایی



آنها برای کسب سهم بازار و یافتن مشتری برای محصولات و خدمات خود است. (روستا، ۱۳۸۸: ۱۲)

برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یک ابزار مدیریتی، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به‌صورت رقابتی با تغییرات پیش‌بینی شده در محیط، خود را تطبیق دهند. این فرآیند به تحلیل و تجزیه و تحلیل شرایط فعلی شرکت و عوامل مؤثر بر موفقیت آن می‌پردازد. (Fry & Stoner, 1995: 17)

برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزار مدیریتی توانمندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تکیه بر قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها، به‌صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. اگر برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تدوین استراتژی (قبل از مرحله اجرا) در نظر گرفته شود، شامل سه مرحله است: تعیین رسالت و اهداف شرکت، تجزیه و تحلیل در نظر گرفته شود، شامل سه مرحله است: تعیین رسالت و اهداف شرکت، تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تعیین استراتژی‌های شرکت. (آقازاده و اسفندانی، ۱۳۸۷: ۹۰)

برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه دانشمندان مختلف تعاریف متعددی دارد که می‌توان مهم‌ترین آن‌ها را بدین صورت برشمرد. برنامه‌ریزی استراتژیک به مجموعه تئوری‌ها، مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی گفته می‌شود که به همراه ابزارها و روش‌های تکمیلی جهت کمک به مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند. (Dereli, 2007: 44)

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاش منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیمات و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به‌موجب آن‌ها این‌که یک سازمان چیست، چه می‌کند و چه اموری انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد. برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علائق و ارزش‌های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند و تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد. معمولاً گفته می‌شود که در عمل،



شرکت‌ها کمتر منابع خود را بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کنند و مسائل محیطی را در نظر می‌گیرند، بلکه شرکت‌ها در عمل تصمیمات خود را روی یک سلسله مراتبی که چه چیزی تأثیر بیشتری دارد و چه چیزی تأثیر کمتری دارد اتخاذ می‌کنند. ولی باید گفت که با گذشت زمان این نظر تغییر خواهد کرد و شرکت‌ها مجبور خواهند شد که به برنامه‌ریزی استراتژیک روی آورند و اساس برنامه‌ریزی استراتژیک نیز بر پیش‌بینی استوار است. بنابراین، شرکتی که در یک محیط پرتلاطم و دائماً در حال تغییر بسر می‌برد، بهتر است که برای مقابله با تغییرات محیطی تلاش‌هایی جهت پیش‌بینی نمودن آینده انجام دهد برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌ها و شرکت‌ها مبتنی بر این فرض است که رهبران و مدیران این سازمان‌ها و شرکت‌ها اگر بخواهند سازمان‌ها و شرکت‌هایشان در سال‌هایی که در پیش رو دارند، رسالت خود را به نحو مطلوبی به تحقق برسانند و مراجعین و مشتریان را راضی نگه‌دارند، باید خود استراتژیست‌های کارساز باشند. رهبران و مدیران باید با بصیرت و آگاهی بیشتری در محیط کاری خود عمل کنند. آن‌ها باید استراتژی‌هایی را تدوین کنند که با متغیرهای محیطی هماهنگ باشند و برای تصمیم‌گیری‌هایشان باید از اصول و مبانی قوی و قابل دفاع استفاده کنند. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است مرکب از یک سری تصمیمات مرتبط و به هم تنیده شده که به تهیه یک خط‌مشی مؤثر برای مؤسسه منجر می‌گردد. (فدایی بازقلعه، ۱۳۹۹: ۲۲)

هنری مینتزبرگ، استراتژیست معروف کانادایی، پنج تعریف از استراتژی را ارائه داده است که هرکدام می‌توانند نهادهای مختلفی را نمایان کنند. به عبارت دیگر، استراتژی می‌تواند به‌عنوان یک نقشه یا طرح، یک الگو، یک صف‌آرایی، یک دیدگاه، یا یک موضع تعریف شود. دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان به‌صورت آینده‌نگری و تصمیم‌گیری در زمان حال با در نظر گرفتن پیامدهای آتی تعریف کرد. (Cook et al. 2014: 27) دستیابی به توافق اولیه در خصوص شکل و نحوه اجرای فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در پارادایم تجویزی که در آن فرآیند دستیابی به استراتژی نیز به‌اندازه خود استراتژی دارای اهمیت است، بدون برخورداری از توالی



منطقی از اقدامات به‌راحتی امکان‌پذیر نیست. این در حالی است که مدل‌های مفهومی متعددی توسعه یافته‌اند که هر یک به طریقی فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را از نقطه‌ای شروع و در نقطه‌ای دیگر به پایان می‌رسانند. با وجود تفاوت در بین مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک تمامی آن‌ها در برخی مراحل مشترک هستند. (مظفری‌زاده، ۱۳۹۴: ۳۲)

یک برنامه استراتژیک، یک چارچوب یا بستری است که برای اجرای و هدایت عملیات و تفکر استراتژیک به‌منظور نیل به اهداف برنامه‌ریزی شده و مشخص، طراحی می‌شود. این چارچوب شامل هفت فاکتور اصلی است:

۱. مأموریت سازمان: بیانیه‌ای که هدف و وظایف اساسی سازمان را مشخص می‌کند.
۲. تحلیل استراتژیک: بررسی جامعی از محیط داخلی و خارجی سازمان به‌منظور شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود.
۳. استراتژی: تعیین راهبردهای اصلی و مسیرهایی که سازمان برای رسیدن به اهداف خود انتخاب می‌کند.
۴. اهداف بلندمدت: تعیین اهداف کلان و معیارهای مشخص برای اندازه‌گیری پیشرفت سازمان در زمان.
۵. برنامه‌های تلفیقی: طرح‌ریزی عملیاتی و اقدامات موردنیاز برای اجرای استراتژی‌ها.
۶. پیش‌بینی‌های مالی: برآورد تأثیر اجرای برنامه‌های استراتژیک بر عملکرد مالی سازمان.
۷. خلاصه اجرایی: ارائه خلاصه‌ای از اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی برای استفاده مدیران و عوامل دیگر سازمان.

این عناصر کلیدی همه به‌هم پیوسته‌اند و اجرای یک برنامه استراتژیک موفق نیازمند توجه به همه این جنبه‌ها است. اگرچه هر یک از این عناصر به‌صورت مستقل و جداگانه در حال توسعه و تکامل هستند؛ اما بین آن‌ها ارتباطات داخلی وجود دارد. این عناصر به هم تلاقی می‌کنند و یک ابزار مدیریتی حیاتی را تشکیل می‌دهند که با استفاده از آن می‌توان جهت‌گیری بزرگ شرکت را با یک استراتژی صحیح و نقشه راهنمای ضروری برای اجرای استراتژی انتخاب شده و دستیابی به نتایج بلندمدت،

مشخص کرد. (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵: ۱۲۶)

یکی از عناصر اساسی در مدیریت، برنامه‌ریزی است که شالوده عناصر مدیریتی و فرآیندهایی را تشکیل می‌دهد. این فرآیند، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا همه فعالیت‌ها و تلاش‌های خود را به‌سوی اهداف مدنظر ترکیب و تلفیق کنند و راه‌های رسیدن به آن اهداف و نحوه طی مسیر را مشخص کنند. هدف اصلی اجرای این برنامه‌ریزی، دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه‌ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، منابع انسانی است که جزء مهم و نزدیک به مباحث برنامه‌ریزی راهبردی است. عواملی موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی راهبردی شده‌اند، ولی هنوز به علت برخی مسائل و محدودیت‌ها این نوع برنامه‌ریزی در سازمان‌ها به‌صورت جامع و کامل و مناسب به کار گرفته نشده است. برنامه‌ریزی استراتژیک در واقع یک فرآیند است که در آن، مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی با توجه به ماهیت و اهداف سازمان، آن را طراحی می‌کنند. ویژگی مهم این فرآیند، مبتنی بر کار گروهی است که با اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر، احساس تعلق به آن را تجربه می‌کنند. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرآیند پویا است که با دورنگری به واقعیات و موقعیت‌های موجود راهبردها و تاکتیک‌های مؤثری برای رسیدن به فردای بهتر ارائه می‌دهد. این نوع برنامه‌ریزی یک فرآیند خطی نیست که گام به گام در یک چارچوب مشخصی اجرا شود (بیک‌زاد و سید مفید، ۱۳۹۳: ۷۵)، بلکه این فرآیند را می‌توان یک نوع بینش یا فلسفه برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست. ویژگی بارز این نوع برنامه‌ریزی عبارت است از جهت‌یابی و تعیین مسیر آینده برای کل سازمان در ارتباط با محیط بیرون آن. با توجه به مطالب ذکر شده در می‌یابیم که منابع انسانی منبع استراتژیک سازمانی محسوب می‌شوند و از این رو، جزء مهم و جداناپذیر مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی هستند. در حقیقت، موفقیت هر سازمان در گرو واحدهای منابع انسانی آن سازمان است و آنچه باعث بهینه





شدن منابع انسانی می‌شود، برنامه‌ریزی استراتژیک برای این واحد سازمانی است. برنامه‌ریزی در واقع عبارت است از طریق و روش نیل به اهداف سازمانی. از این رو، برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین می‌شود و تصمیم‌گیری بر مبنای روش‌ها جهت دستیابی به این اهداف که از قبل پیش‌بینی شده‌اند، انجام می‌گیرد. برنامه‌ریزی منابع انسانی در واقع فرآیندی است برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی است و بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

با توجه به این که منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، جزء مهم و جداناپذیر مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه‌ریزی‌های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است، روند تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژیک اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها است که همواره با آن مواجه‌اند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند همسو با این تغییرات باشند، بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. در عین حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به‌طور مؤثر برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته با اهمیت آن که برای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی، مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان لازم است. همسوسازی و پیوند استراتژی‌ها و مشارکت و همکاری مدیران حوزه‌های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان توسعه منابع انسانی را به همراه دارد. سازمان‌ها با برنامه‌ریزی استراتژیک بهتر کار می‌کنند. سازمان‌ها با برنامه‌ریزی استراتژیک بهتر می‌توانند نسبت به محیط خود واکنش‌هایی متناسب نشان دهند.



به‌طور کلی و از عوامل مهم، می‌توان تغییر و تحولات فناورانه اجتماعی و سیاسی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباط گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت و گسترش اغلب برنامه‌ها و بلندمدت بودن آن‌ها را برشمرد که باعث ضرورت و اجتناب‌ناپذیر بودن برنامه جامع شده است. در کل، برنامه‌ریزی منابع انسانی جزء برنامه‌ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه‌ریزی منابع انسانی، شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و در صورت پیش‌بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می‌یابد. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی از جمله عواملی است که در پیشبرد اهداف سازمان و ترکیب بین عوامل سازمانی نقش بسزایی دارد و این به خاطر آن است که سازمان‌ها در محیط به‌شدت متغیر در حال فعالیت کسب و کار هستند و برای سازگاری مداوم با محیط پر تغییر، لازم است تا کارکنان از دانش روز برخوردار گردند که تحقق این معنا از طریق طراحی و پیاده‌سازی برنامه جامع منابع انسانی امکان‌پذیر است.

برای بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، نظریه‌های لی و گاموسس و ساینلان در رابطه با عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و نظریه‌های استینر و کریستفر در خصوص اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان چارچوب نظری در نظر گرفته شود. بر اساس نظریه‌های لی گاموسس و ساینلان، عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی عبارتند از: (صلاحی‌کجور، ۱۳۹۱: ۱۰)

۱. هم‌راستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی

۲. مشارکت مدیریت

۳. مشارکت تیمی

۴. تعهد سازمانی

۵. مدیریت تغییر

۶. ارزیابی محیطی

۷. وضعیت آموزش

۸. جنبه‌های فرهنگی

۹. توسعه تکنولوژی

و بر اساس نظریه‌های استینر و کریستوفر، اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به سه بعد ساختاری فرهنگی و انسانی تقسیم می‌شود.

۱-۲. برنامه‌ریزی عملیاتی و عوامل آن

موفقیت شرکت تنها انتخاب استراتژی‌های مناسب نیست، بلکه تبدیل استراتژی به برنامه‌ریزی عملیاتی عامل اصلی در نتیجه گرفتن مناسب از برنامه‌ریزی استراتژیک است. استراتژی‌های انتخاب شده هرچقدر هم مناسب و مؤثر باشد تا زمانی که به صورت مناسب اجرا نگردد، ناموفق خواهد ماند. سازمان‌هایی که برای اجرای استراتژی سیستم رسمی و یکپارچه دارند از عملکرد بالایی برخوردار هستند. (بشارتی، ۱۳۹۸: ۱۵۷)

استراتژی باید گام به گام از نظر به عمل یا از مفهوم به مصداق تبدیل شود. سازمان‌ها با استفاده از رویکرد اقتضایی و با کمک ابزارهای مدیریت استراتژیک و عملیات، می‌توانند استراتژی را به عملیات پیوند بزنند.

یک سیستم جامع و منسجم کمک می‌کند تا سازمان‌ها بر مشکلات و ناکامی‌هایی که در اجرای استراتژی‌هایشان (به‌ویژه استراتژی‌های تحولی و جدید) مواجه می‌شوند، غلبه کنند. شرکت می‌تواند در دو حوزه استراتژیک (مدیریت استراتژیک) و حوزه عملیات (مدیریت عملیات) گام بردارد. در ابتدا حوزه‌های استراتژیک مدنظر قرار گرفته و بر مبنای آن حوزه عملیاتی هدایت می‌شود. (ادب و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳)

بعد از تدوین برنامه استراتژیک سازمان، بدون تدوین برنامه‌های عملیاتی نمی‌توان شاهد اجرای استراتژی‌ها در سطح سازمان بود. تمام تلاش برنامه‌ریزان باید به گونه‌ای باشد که تصمیمات سطح استراتژیک به سطح عملیاتی سازمان تسری یابد و این تنها با بسترسازی مناسب و تدوین برنامه‌های عملیاتی امکان‌پذیر است. (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵: ۱۸۴)



در سطح استراتژیک، مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، اهداف استراتژیک و استراتژی‌های سازمان تبیین می‌شود. در سطح عملیات، ابتدا استراتژی‌های تدوین شده در سطح استراتژیک به اهداف عملیاتی ترجمه شده یا پیوند زده می‌شود و سپس برای هرکدام از اهداف عملیاتی، طرح‌های عملیاتی پیش‌بینی و در مرحله ترکیب این طرح‌ها، اولویت‌بندی و دسته‌بندی شده و برخی از آن‌ها حذف و یا ادغام می‌شود و در نهایت، در مرحله انتقال بودجه‌بندی، زمان‌بندی طرح‌ها صورت گرفته و برای آن‌ها مجری تعیین می‌شود. (قائد رحمتی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۶۷)

۱-۱-۲. عامل انسانی

ظهور اقتصاد جدید مبتنی بر دانش و اطلاعات منجر به افزایش علاقه محققان به مطالعه در حوزه عامل انسانی را شده است. این حوزه که توجه بسیاری از محققین را به خود جلب نموده است، به‌عنوان ابزاری برای تعیین ارزش شرکت مورد استفاده قرار می‌دهند. تحلیل عامل انسانی در چارچوب تحلیل سرمایه اصلاً مقوله جدیدی نیست، بلکه قیاس بین انسان و مهارت‌های او و سرمایه فیزیکی به گذشته‌های دور برمی‌گردد. تلاش‌های نخستین برای استدلال درباره مفهوم عامل انسانی از قرن ۱۷ انجام شده بود؛ اما از سال‌های ۱۹۵۰ یک نظریه واحد و روشن درباره این موضوع رشد یافته است. اصطلاح عامل انسانی اولین بار توسط پیکو در سال ۱۹۲۸ مطرح شد؛ اما در ادبیات نئوکلاسیک مدرن توسط ژاکوب مینسر در سال ۱۹۸۵ بکار گرفته شده و مورد بررسی قرار گرفت. سپس در دهه ۱۹۶۰ افرادی همچون مینسر شولتز، دنیسون بکر میلر در سطح خرد و کلان به بحث سرمایه‌گذاری در عامل انسانی (آموزش) و دریافتی افراد پرداختند. این مفهوم که این روزها و با قرار گرفتن در قرن اقتصاد دانش‌بنیان در ادبیات علوم مدیریتی و کسب و کار نیز به کار می‌رود، به‌خوبی گویای اهمیت منابع انسانی در دنیای سازمان‌ها است (Hitt et al, 2019: 21) به‌گونه‌ای که امروزه عامل انسانی با ارزش‌ترین دارایی و سرمایه هر کشور و سازمان است. چراکه در توسعه پایدار، انسان‌محور توسعه شناخته می‌شود، به‌گونه‌ای که هم به‌عنوان هدف توسعه و هم مهم‌ترین عامل توسعه در کانون توسعه پایدار مورد توجه



است. در واقع عامل انسانی کارآمد و خلاق، تعیین کننده عملکرد برتر و توان رقابتی سازمان‌ها و کشورها است (Tayles et al, 2002: 255)

از لحاظ مفهومی، عامل انسانی در بردارنده هرگونه یادگیری آگاهانه ارزش آفرین است که منجر به شکوفایی اندیشه و عقل فرد می‌شود. تأکید بر عامل انسانی در هماهنگی با تأکید بر استراتژی کاوش درباره شایستگی‌های درونی است که در آن، منافع اقتصادی به مهارت‌های ذخیره شده در افراد نسبت داده می‌شود. نویسندگان و پژوهشگران گوناگون در سراسر دنیا با توجه به اقتضای نیاز یا شرایطی که داشته‌اند، مفهوم عامل انسانی را معرفی کرده‌اند. هر یک از این تعاریف، با توجه به شرایط معرفی بر وجوهی از سازه‌های عامل انسانی تأکید بیشتری کرده و وجوه دیگر را به صورت مستتر در سازه‌های دیگر تعریف کرده و یا اصلاً به آن نپرداخته‌اند. وقتی که اصطلاح عامل انسانی برای اولین بار مطرح شد، این مفهوم در تحلیل تأثیر سرمایه‌گذاری و نرخ بازده افراد به طور گسترده‌ای به عنوان یک سازه سطح فردی بکار گرفته شد. از این رو، تعاریف عامل انسانی غالباً شامل سازه‌هایی نظیر دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربه و انگیزش بوده‌اند که از رویکرد تحلیل سطح فردی حمایت می‌کنند. اگرچه بعداً به منظور بیان قوت کلی نیروی کار یک شرکت برای تولید سرمایه فکری، عامل انسانی توسط نظریه پردازان مدیریت دانش نیز به عنوان یک مفهوم سطح سازمانی در نظر گرفته شد. فورکی (۲۰۰۲) با استفاده از نمونه‌ای بزرگ متشکل از ۷۱ سازمان تجاری بزرگ به این نتیجه رسید که فعالیت‌های بیشتر عامل انسانی یکی از شاخص‌های مهم عملکرد سازمان است و سازمان‌هایی که از عامل انسانی بهتر برخوردارند، در مقایسه با سازمان‌های دارای عامل انسانی ضعیف، بیشتر به ذی‌نفعان خود نفع می‌رسانند. ماریموتو و همکاران (۲۰۰۹) با بررسی اهمیت عوامل غیر ملموس در عملکرد سازمان دریافتند که کیفیت عامل انسانی یک سازمان یکی از چهار عامل مهم تعیین کننده عملکرد مالی (آینده سازمان) به همراه شبکه‌ها و انجمن‌ها، برابری نشان تجاری، تکنولوژی و فرآیندها به حساب می‌آید. (مظفری و جواهری، ۱۴۰۰: ۶۵)

۲-۱-۲. عامل مدیریتی

مدیران به طور خلاقانه درک کرده‌اند که روش‌های سنتی برنامه‌ریزی در مواجهه با شرایط متلاطم امروزی کارساز نیستند. بنابراین، نیاز به رویکردهای نوینی برای تفکر و اقدام وجود دارد. بدون شک، برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین این رویکردها ظهور کرده است. از یک سو، مدیران کل باید بصیرت و دانش لازم را در محیط خود تجسم دهند و برای تطبیق با شرایط متغیر، استراتژی‌های مؤثری را ارائه دهند. همچنین، تصمیم‌گیری‌ها باید بر پایه استدلال قوی و متعهد به ارزش‌ها صورت گیرد. مدیران باید علاقه‌مند به تحمل مشکلات اجرای برنامه باشند و خطرات را بپذیرند. آن‌ها باید در یک فرآیند شرکت کنند که ممکن است برای سازمان آشفته‌گی ایجاد کند و گاهی باید تصمیم‌هایی را بگیرند که برای سایرین دردآور باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک یک وظیفه ضروری و پیچیده در سطح سازمان است که جزئی از فرآیند مدیریت به شمار می‌رود. این فرآیند از مسئولیت‌های عالی مدیران سازمان‌ها به‌عنوان قسمتی اساسی از کارشان برآمده است. بدون این برنامه‌ریزی، اداره یک سازمان در شرایط رقابتی به‌دوراز مشکلات ممکن نیست. اگرچه این برنامه‌ریزی در سطح رهبری سازمان شکل می‌گیرد، اما یک فعالیت گروهی است. به‌عبارت‌دیگر، مدیران باید همکاری و هماهنگی داشته باشند تا این فرآیند به‌خوبی اجرا شود.

اشخاصی که مسئولیت نیل به قسمتی از برنامه استراتژیک را بر عهده‌دارند، باید در طراحی بخش مربوط شرکت کنند. مدیران عالی، مدیران واسطه، مدیران مالی یا بودجه، مدیران منابع انسانی، مدیران تکنولوژی اطلاعات و سایر مدیران ممکن است بر اساس اندازه سازمان در تشکیل تیم برنامه‌ریزی شرکت کنند.

۲-۱-۳. عامل مرتبط با فناوری

یکی از جنبه‌های حیاتی در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، نقش فناوری است. این فرآیند پیش از اجرای یک فناوری جدید، توسط یک سازمان طی می‌شود. تصمیم اصلی مربوط به پذیرش یا رد یک فناوری جدید در مرحله آغاز اتخاذ می‌شود. در



این مرحله، سازمان آگاهی و نگرشی نسبت به پذیرش فناوری جدید پیدا می‌کند و در مرحله بعد، ایده یا فناوری جدید را ارزیابی می‌کند. به‌طور خلاصه، مرحله آغاز شامل آگاهی، ملاحظه و قصد است و در مرحله اجرا، سازمان تصمیم می‌گیرد که آیا فناوری جدید را تهیه کرده و استفاده کند یا خیر. (ذکیانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۱)

بر اساس تحقیقات مختلف که انجام شده، مدل‌های مختلفی برای پذیرش فناوری توسط کارمندان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از میان این مدل‌ها، تئوری عمل مستدل (کنش عقلانی)، تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده و مدل پذیرش فناوری بیشترین کاربرد در زمینه مطالعات مرتبط با پذیرش فناوری‌های اطلاعاتی را داشته‌اند. (امیری و نصیرزنوزی، ۱۳۹۵: ۲۸۹)

۲-۱-۴. عامل فرآیندی

برای درک عامل فرآیندی، ابتدا باید به ساختار سازمان نگاهی بیندازیم. ساختار یک سازمان به‌عنوان یک ابزار، مدیران را قادر می‌سازد تا با استفاده از آن، عملکرد سازمان را بهبود بخشند و نیازهای محیطی را تأمین کنند. توصیه می‌شود که مدیران ارشد به‌صورت دوره‌ای ساختار سازمانی را ارزیابی کنند تا ببینند آیا ساختار موجود با نیازهای در حال تغییر سازمان هماهنگ است یا خیر. بسیاری از سازمان‌ها به دلیل نیازهای متغیر محیطی، ساختار خود را بازنگری می‌کنند تا بین فعالیت‌های داخلی سازمان و محیط خارجی، رابطه متعادل و مؤثری برقرار کنند. به گفته رضاییان (۱۳۹۰)، ساختار یک سازمان می‌تواند تعیین‌کننده توانایی آن در مقابله با چالش‌های محیطی باشد.

ساختار سازمانی فرصتی را به مدیران می‌دهد تا از منابع سازمانی به بهترین شکل استفاده کنند و برای کارکنان محیطی مشخص داخل سازمان فراهم کنند. قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۲: ۱۳۲) تأکید می‌کنند که ساختار سازمان ابزاری است که مدیران می‌توانند با آن به اهداف خود دست یابند. همچنین، به گفته رابینز (۱۳۹۲: ۳۱۳)، بهره‌گیری از ساختار سازمانی به‌طور رسمی، وظایف را هماهنگ، گروه‌بندی و تقسیم می‌نماید.

پس از دقیقاً شناختن نحوه انجام کار در یک سازمان، الگوی کلی و ساختار مدیریت آن به‌وضوح مشخص می‌شود. برنز و استاکر در مقاله خود با عنوان



«مدیریت نوآوری»، دو نوع سیستم مدیریتی را در سال ۱۹۶۱ معرفی کردند و اعلام کردند که این‌ها دو شکل اصلی از سیستم‌های مدیریتی هستند که در دو انتهای طیف یا قطب‌های مختلف قرار دارند. نحوه شکل‌گیری سیستم‌های مدیریتی به ویژگی‌های خود و توانایی آن‌ها در سازگاری با تغییرات فنی و تجاری بستگی دارد. درک ساختار به‌عنوان یک مفهوم انتزاعی، با پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مرتبط است و اغلب دشوار است. ذهن انسان معمولاً تمایل دارد که موضوعات مورد بررسی را به‌صورت مادی تصور و تحلیل کند. بنابراین، هنگام بحث درباره مفهوم ساختار، بیشتر به ساختمان فیزیکی و نمودارهای سلسله‌مراتبی سازمان فکر می‌شود؛ اما ساختار واقعی یک مفهوم است که در دنیای قابل مشاهده و ملموس نیست؛ بلکه از طریق پیامدها و اثراتش شناخته و ارزیابی می‌شود.

۲. پیشینه تحقیق

ادب‌آوازه و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی در شرکت‌های بازرسی جوش ایران» بیان نمودند که شناسایی عوامل مؤثر، میزان تأثیرگذاری و عملکرد هر یک از آن عوامل در اجرای موفق برنامه‌ریزی بسیار اهمیت دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص گردید، مهم‌ترین عامل در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک، استقلال و بی‌طرفی و مهم‌ترین عامل در تحقق برنامه‌ریزی عملیاتی، رازداری است. (ادب‌آوازه و همکاران، ۱۳۹۷: ۱)

بهداری و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با موضوع «عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)» اظهار داشتند که برنامه‌ریزی استراتژیک بهترین ابزار برای مدیرانی است که به دنبال حضور و مشارکت آگاهانه در بازار بدون تسلیم شدن در برابر تغییرات هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک مدیران را قادر می‌سازد تا به اهداف و مقاصد سازمانی خود دست یابند. یافته‌های تحقیق نشان داد که پنج عامل اصلی بر اجرای برنامه استراتژیک تأثیرگذار بودند. اگرچه هر پنج متغیر و عامل در سطح بالایی قرار دارند، اما «آگاهی مدیران



ارشد و مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک» و «ایجاد و حفظ مشارکت تیمی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک» حداکثر قدرت محرک را داشتند. «اثرات ساختار سازمانی بر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک» و «تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک» حداکثر قدرت وابستگی را داشتند. شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه استراتژیک، مبنایی برای بهبود کیفیت مراقبت‌های بهداشتی با تجزیه و تحلیل رابطه بین عوامل و غلبه بر موانع است. (Bahadori et al, 2018: 1)

احمدیان و جعفری‌نیا (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب و کارهای الکترونیکی ایران» بیان نمودند که استراتژی کسب و کار الکترونیک مرکز همه فعالیت‌های کسب و کار الکترونیکی است و موفقیت کسب و کار الکترونیکی از استراتژی آن شروع می‌شود. نتایج نشان داد که ابعاد مدیریتی، فناوری و مشتریان بیشترین تأثیر و عامل فرهنگی و اجتماعی کمترین تأثیر را دارند و عامل اقتصاد کلان در موفقیت کسب و کارهای الکترونیکی اثری ندارد.

ادب و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با موضوع «بررسی عوامل تأثیرگذار در مدیریت استراتژیک پروژه بر مبنای راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK Guide) در شرکت سایبر» اظهار داشتند که هدف مدیران پروژه سازمانی، اتمام پروژه در سریع‌ترین زمان و با کمترین هزینه است که این هدف جزئی‌تر از اهداف استراتژیک سازمان و اهداف کلان سایر ذی‌نفعان پروژه است. نتایج تحقیق نشان داد که حوزه‌های مالی و حسابداری، نیروی انسانی و مدیریتی به ترتیب سه حوزه مهم و تأثیرگذار در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های پروژه محور هستند. توجه به این شاخص‌ها و بررسی روند بهبود آن‌ها در طول پروژه باید در دستور کار مدیران پروژه قرار گیرد. ضمن به‌کارگیری اصول، فنون و دانش روز برای تدوین و اجرای برنامه مدیریت پروژه، زمینه آموزش تیم پروژه جهت آشنایی با مفاهیم روز مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک نیز باید فراهم گردد. ارزیابی عملکرد پروژه از نظر زمان، هزینه و کیفیت یک الزام بوده و مستندسازی نتایج آن جهت بهبود عملکرد آتی ضروری است. (ادب و همکاران، ۱۳۹۵: ۱)



اوبیدات و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با موضوع «عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژی: مطالعه موردی شرکت‌های ادویه در خاورمیانه» اظهار داشتند که هدف این مقاله بررسی عوامل فرآیند عملیاتی مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژی در خاورمیانه است. یافته‌ها نشان داد که چهار عامل فرآیند عملیاتی، یعنی در دسترس بودن منابع، ارتباطات، برنامه‌ریزی عملیاتی علاوه بر کنترل و بازخورد، به شدت بر موفقیت اجرای برنامه‌ریزی استراتژی تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، در دسترس بودن منابع به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل، پس از آن کنترل و بازخورد، سپس توسط ارتباطات مشخص شد، در حالی که عامل مردم هیچ تأثیری بر فرآیند اجرا نشان نداد. توصیه می‌شود در مرحله اجرا، مدیریت شرکت باید آموزش‌ها و دستورالعمل‌های لازم را برای ارتباط عملکرد کارکنان با سیستم کلی پاداش و پاداش در سازمان و تقویت ارتباطات و هماهنگی مؤثر به کارکنان ارائه کند. (Obeidat et al, 2017: 1)

واچیرا (۲۰۱۴) در تحقیق با عنوان «عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در اداره درآمد کنیا» بیان نمود که برنامه‌ریزی استراتژیک در پاسخ به برنامه زیست‌محیطی ممکن است تصمیم‌گیری استراتژیک آشکار در شرکت‌ها باشد. این تحقیق نشان داد که ارتباطات یک عامل کلیدی در اجرای استراتژی در KRA است. هماهنگی فعالیت‌های مربوط به اجرای استراتژی در KRA خوب ارزیابی شد و مشخص شد که هماهنگی فعالیت‌ها تا حد زیادی بر اجرای استراتژی تأثیر می‌گذارد. همچنین گزارش شد که فرهنگ سازمانی KRA بر اجرای استراتژی تأثیر می‌گذارد. این مطالعه نتیجه‌گیری می‌کند که فقدان دانش مناسب در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک چالشی ایجاد می‌کند. این مطالعه توصیه می‌کند که به دلیل محیط کاری پویایی که در بیشتر سازمان‌ها وجود دارد، برای مدیران مهم است که مهارت‌هایی برای درک برنامه‌ریزی و اجزای آن برای موفقیت داشته باشند. (Wachira, 2014: 1)

۳. مواد و روش‌ها

از آن جایی که این تحقیق شمایی از موقعیت فعلی ارائه می‌دهد روش تحقیق، توصیفی و از نوع میدانی است. از تحقیق میدانی برای مطالعه توزیع خصوصیات



یک جامعه آماری بهره گرفته می‌شود. روش میدانی چیزی بیشتر از یک روش ویژه در جمع‌آوری دیتا و اطلاعات است؛ اگرچه که عموماً در آن از پرسشنامه بهره گرفته می‌شود.

۳-۱. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق را کارمندان ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه که شامل ۴۰ نفر هستند، تشکیل می‌دهد. مطابق جدول کوکران، حجم نمونه آماری برای ۴۰ نفر، ۳۶ است.

۳-۲. روش جمع‌آوری اطلاعات

این تحقیق به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات (کتابخانه‌ای و میدانی) است که گردآوری اطلاعات به دو روش صورت گرفت؛ اطلاعات ابتدایی به وسیله جست‌وجوی کتابخانه‌ای و اطلاعات ثانوی توسط توزیع پرسشنامه جمع‌آوری شده است.

۳-۳. روش تجزیه و تحلیل

از بخش آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق استفاده شده است. از آمار توصیفی برای توصیف متغیرهای جمعیت‌شناسی استفاده شده است. همچنین ابعاد و مؤلفه‌های معرف برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی سنجیده شده است.

۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این بخش به بررسی و تحلیل آمار به دست آمده از طریق پرسشنامه می‌پردازیم.

۴-۱. آمار دیموگرافیک مشارکت‌کنندگان

مشخصات پاسخ‌دهندگان شامل (جنسیت، سن، حالت مدنی، سطح تحصیلات و وظیفه، سطح درآمد و رتبه کاری) است.



جدول ۱: جنسیت مشارکت‌کنندگان

جنسیت		
جنسیت	تعداد	فی صدی
مرد	۳۴ نفر	۹۴.۴۴۴
زن	۲ نفر	۵.۵۵۵
مجموعه		۱۰۰.۰۰۰

جدول فوق نمایانگر جنسیت پاسخ‌دهندگان است و بیانگر آن است که اکثر جواب‌دهندگان مردها است.

جدول ۲: سن مشارکت‌کنندگان

گروه‌های سنی	تعداد	فی صدی
۲۰-۳۰	۵ نفر	٪۱۳.۸۸۸
۳۱-۴۰	۶ نفر	٪۱۶.۶۶۶
۴۱-۵۰	۱۳ نفر	٪۳۶.۱۱۱
۵۱-۶۰	۱۲ نفر	٪۳۳.۳۳۳
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰۰

طبق جدول ۲، به مشاهده می‌رسد که اکثریت پاسخ‌دهندگان بین سنین (۶۰-۵۱) سال قرار دارند. در کتگوری دوم (۶۰-۵۱) قرار دارند.

جدول ۳: حالت مدنی پاسخ‌دهندگان

وضعیت تأهل	تعداد	فی صدی
مجرد	۳ نفر	٪۸.۳۳۳
متأهل	۳۳ نفر	٪۹۱.۶۶۶
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰۰

جدول ۳، نشان‌دهنده حالت مدنی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد، از مشاهده جدول نتیجه به دست می‌آید که اکثریت از پاسخ‌دهندگان متأهل است.

جدول ۴: درجه تحصیلی پاسخ‌دهندگان

درجه تحصیلی	تعداد	فی صدی
دوازده پاس	۹ نفر	٪۲۵
چهارده پاس	۴ نفر	٪۱۱.۱۱۱
لیسانس	۱۸ نفر	٪۵۰
ماستر	۵ نفر	٪۱۳.۸۸۸
دکتری	۰	۰
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰۰

جدول ۴، درجه تحصیلی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد با توجه به جدول، درجه تحصیلی لیسانس در بلندترین سطح قرار دارد.

جدول ۵: وظیفه پاسخ‌دهندگان

نوعیت شغل	تعداد	فی صدی
کارمند دائمی	۲۸ نفر	٪۷۷.۷۷۷
کارمند قراردادی	۴ نفر	٪۱۱.۱۱۱
کارمند خدمتی	۲ نفر	٪۵.۵۵۵
دیگر	۲ نفر	٪۵.۵۵۵
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰۰

شکل ۵، نوعیت شغل پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد، مطابق جدول، کارمند دائمی در بلندترین سطح قرار دارد.

جدول ۶: درآمد پاسخ‌دهندگان

میزان درآمد	تعداد	فی صدی
۵۰۰۰-۱۰۰۰۰ افغانی	۲۳ نفر	٪۶۳.۸۸۸
۱۱۰۰۰-۲۰۰۰۰ افغانی	۸ نفر	٪۲۲.۲۲۲
۲۱۰۰۰-۳۰۰۰۰ افغانی	۲ نفر	٪۵.۵۵۵



بیشتر از ۳۰۰۰۰ افغانی	۳ نفر	٪۸.۳۳۳
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰۰

جدول ۶، میزان درآمد ماهوار پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد، مطابق جدول فوق اکثریت پاسخ‌دهندگان در حدود (۱۰۰۰۰-۵۰۰۰۰) افغانی درآمد داشته و در کتگوری دوم (۲۰۰۰۰-۱۱۰۰۰۰) افغانی قرار دارد.

جدول ۷: رتبه کاری پاسخ‌دهندگان

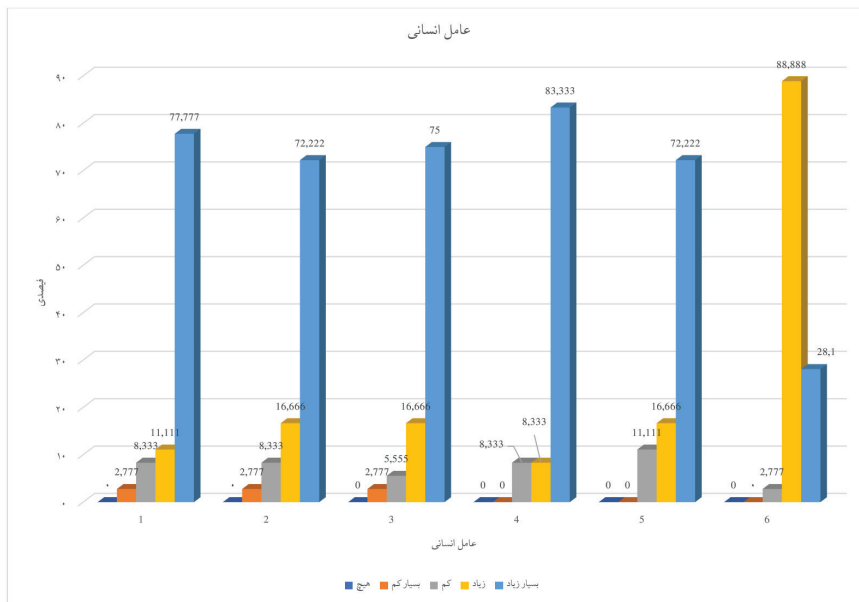
رتبه کاری	تعداد	فی صدی
اول	۰	۰
دوم	۱ نفر	٪۲.۷۷۷
سوم	۱ نفر	٪۲.۷۷۷
چهارم	۱ نفر	٪۲.۷۷۷
پنجم	۲۲ نفر	٪۶۱.۱۱۱
ششم	۱ نفر	٪۲.۷۷۷
هفتم	۶ نفر	٪۱۶.۶۶۶
خارج رتبه	۴ نفر	٪۱۱.۱۱۱
مجموعه	۳۶ نفر	٪۱۰۰.۰۰۰

جدول ۷، رتبه کاری پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد، با توجه به جدول رتبه کاری (رتبه پنجم) در بلندترین سطح قرار دارد.

جدول ۸: سؤالات عامل انسانی

سؤال	ردیف
از نظر شما مدیریت تا چه حد بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟	۱
تا چه حد از عملکرد مدیران خویش در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش راضی هستید؟	۲
تا چه حد تحصیلات بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟	۳

۴	تا چه حد رشته تحصیلی بر روند اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۵	از دیدگاه شما شایستگی کارمندان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۶	تخصص کارمندان تا چه حد بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟



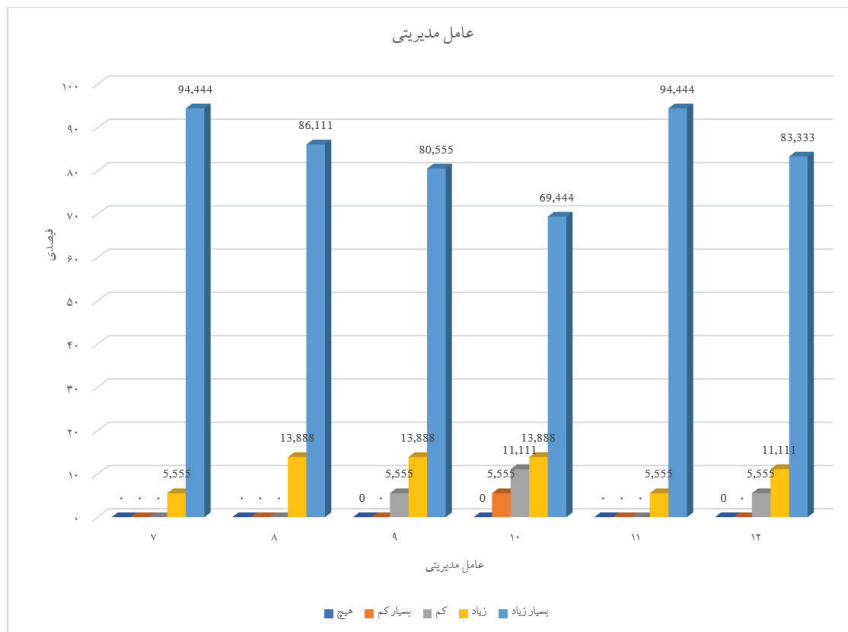
گراف ۱: درصد پاسخ‌دهندگان به سؤالات مربوط به بعد عامل انسانی

با توجه به گراف ۱، مشخص شده است که اکثریت قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان (حدود ۷۷.۷۷۷٪) معتقدند که مدیریت تأثیرگذار است و این نسبتاً بالاست. حدود ۷۲.۲۲۲٪ از پاسخ‌دهندگان راضی از عملکرد مدیران در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش هستند. اکثریتی (حدود ۷۵.۰۰٪) از پاسخ‌دهندگان معتقدند که تحصیلات بالاتر تأثیرگذار است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۳.۳۳۳٪) با این نظر موافقند که رشته تحصیلی تأثیرگذار است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۷۲.۲۲۲٪) معتقدند که شایستگی کارمندان تأثیرگذار است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۸.۸۸۸٪) معتقدند که تخصص کارمندان تأثیرگذار است.



جدول ۹: سؤالات عامل مدیریتی

ردیف	سؤال
۱	از نظر شما تخصص به چه اندازه بر روند برنامه‌ریزی استراتژیک تفتیش نقش دارد؟
۲	امنیت کارمندان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۳	از نظر شما محیط کاری تا چه حد روی اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۴	از دیدگاه شما جایگاه تفتیش به چه حد تأثیر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی دارد؟
۵	از نظر شما بودجه تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش نقش دارد؟
۶	تا چه حد مفتشین (منابع انسانی) بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش نقش دارد؟



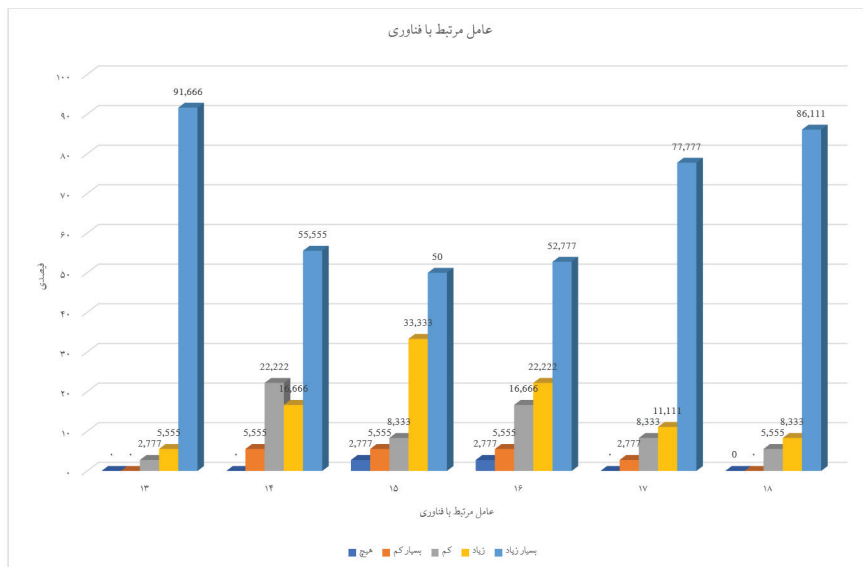
گراف ۲: درصد پاسخ‌دهندگان به سؤالات مربوط به بعد عامل مدیریتی

مطابق با گراف ۲، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۹۴.۴۴۴٪) معتقدند که تخصص نقش بسیار زیادی در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که تخصص به‌عنوان یک عامل مؤثر و اساسی در این زمینه

تلقی می‌شود. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۶.۱۱۱٪) معتقدند که امنیت کارمندان تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. این نتیجه نشان می‌دهد که ایجاد یک محیط کاری امن و مطمئن برای کارمندان برای انجام بهتر برنامه‌ریزی و عملیات تفتیش ضروری است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۰.۵۵۵٪) معتقدند که محیط کاری تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. این نتیجه نشان می‌دهد که شرایط محیط کاری می‌تواند نقش مهمی در موفقیت یا شکست برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشد. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۶۹.۴۴۴٪) معتقدند که جایگاه تفتیش تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که اهمیت جایگاه تفتیش در سازمان به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در تدوین و اجرای استراتژی‌ها تلقی می‌شود. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۹۴.۴۴۴٪) معتقدند که بودجه نیز نقش بسیار زیادی در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که تأمین منابع مالی برای تفتیش نیز برای موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار حائز اهمیت است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۳.۳۳۳٪) معتقدند که مفتشین نیز نقش بسیار زیادی در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که توانمندی و تعداد مناسب از منابع انسانی نیز برای انجام بهتر برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیت دارد.

جدول ۱۰: سؤالات عامل مرتبط با فناوری

ردیف	سؤال
۱	از نظر شما تجربه کاری به چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۲	تا چه حد روند کاری مفتشین بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تأثیرگذار است؟
۳	به نظر شما تعهد کاری تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش نقش دارد؟
۴	از دیدگاه شما مهارت کاری کارمندان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۵	از نظر شما سیستم اطلاعاتی یا تکنولوژی به چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۶	از نظر شما اخلاق و رفتار تا چه حد روی اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟

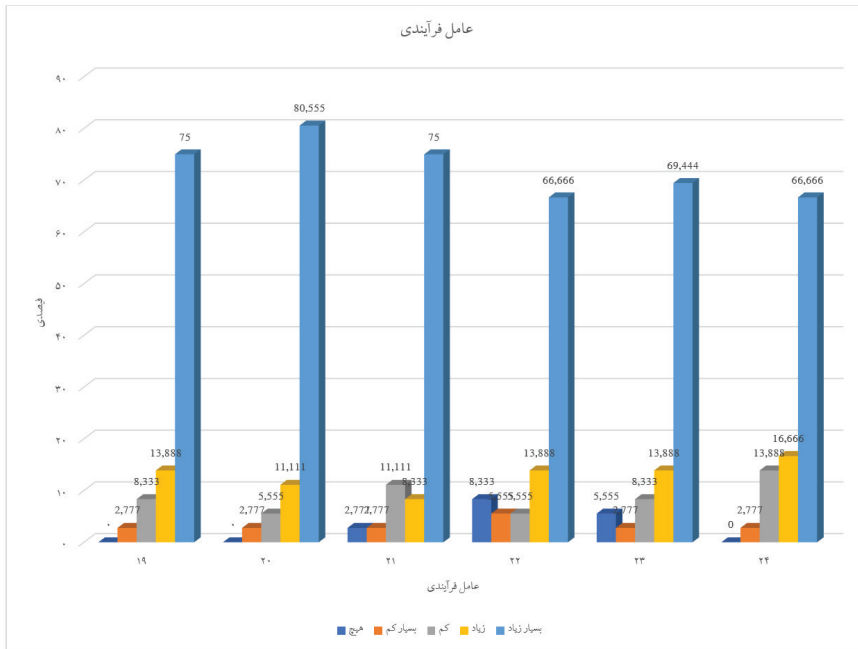


گراف ۳: درصد پاسخ‌دهندگان به سؤالات عامل مرتبط با فناوری

با توجه به گراف ۳، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۹۱.۶۶۶٪) معتقدند که تجربه کاری نقش بسیار زیادی در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که تجربه کاری به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر و حیاتی در این زمینه تلقی می‌شود. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۵۵.۵۵۵٪) معتقدند که روند کاری مفتشین تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. این نتیجه نشان می‌دهد که روند کاری مفتشین نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۵۰.۰۰۰٪) معتقدند که تعهد کاری نیز تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۵۲.۷۷۷٪) معتقدند که مهارت کاری کارمندان تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۷۷.۷۷۷٪) معتقدند که سیستم اطلاعاتی یا تکنولوژی نیز تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است.

جدول ۱۱: سؤالات عامل فرآیندی

ردیف	سؤال
۱	به نظر شما تا چه حد رضایت شغلی کارمندان بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش نقش دارد؟
۲	به نظر شما ارتباطات کارمندان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۳	مشارکت کارمندان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش نقش دارد؟
۴	تا چه حد کارمندان تفتیش غرض اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی مشارکت داشته؟
۵	از نظر شما فرهنگ سازمان تا چه حد بالای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟
۶	تا چه حد خلاقیت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است؟



گراف ۴: درصد پاسخ‌دهندگان به سؤالات مربوط به عامل فرآیندی

مطابق با گراف ۴، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۷۵٪) معتقدند که رضایت شغلی کارمندان نقش بسیار زیادی در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش دارد. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۸۰.۵۵۵٪) معتقدند



که ارتباطات کارمندان تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۷۵٪) معتقدند که مشارکت کارمندان نیز تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۶۶.۶۶۶٪) معتقدند که کارمندان تفتیش به‌طور قابل توجهی در غرض اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی مشارکت دارند. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۶۹.۴۴۴٪) معتقدند که فرهنگ سازمان نیز تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش است. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۶۶.۶۶۶٪) معتقدند که خلاقیت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تفتیش تأثیرگذار است.

نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق مذکور بیان‌گر آن است که در کشور ما فعالیت‌های زیاد در راستای تشکیل و رشد سرمایه بشری از جانب ادارات و نهادهای مربوط از نگاه کمیّت انجام یافته‌اند که در بسا موارد کارکردهای این نهادها مخصوصاً از نگاه کمی در بخش‌های (مدیریت کارمندان، درجه تحصیل، تخصص کارمندان، امنیت کاری، محیط کاری، تخصیص، منابع انسانی، تجربه کاری، تعهد کاری، مهارت کاری، تکنولوژی، اخلاق و رفتار، رضایت شغلی، ارتباطات کارمندان، مشارکت کارمندان، فرهنگ سازمان و خلاقیت) قابل توجیه است درحالی‌که از نگاه کیفی هنوز همکاران زیادی است که باید انجام یابد. بدین ترتیب، نهادهای مسئول مخصوصاً وزارت صحت عامه و کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی و نیز نهادها و مؤسسات بین‌المللی همکار این وزارت باید در عرصه کیفیت (درجه تحصیل کارمندان، تخصص کارمندان، تجربه کاری، تخصیص، تکنولوژی...) باید در کنار کمیّت به کیفیت نیز با در نظر داشت نیازمندی‌های وزارت بیشتر از پیش توجه جدی نمایند تا از این طریق با داشتن نیروی کاری متخصص، مجرب و فعال، آهنگ رشد اداره مربوطه تسریع گردد.

در این پرسش نظر پاسخ‌دهندگان مخصوصاً در مورد تجربه کاری ۹۱،۶۶۶٪ بسیار زیاد، ۵،۵۵۵٪ زیاد، ۲،۷۷۷٪ کم و گزینه‌های بسیار کم و هیچ را انتخاب نکرده‌اند و نظر پاسخ‌دهندگان در مورد تخصص ۹۴،۴۴۴٪ بسیار زیاد، ۵،۵۵۵٪ زیاد، گزینه کم، بسیار کم و هیچ را انتخاب ننموده‌اند.

برآیند پاسخ‌دهندگان به پرسش‌ها نشان می‌دهد که اکثراً پاسخ‌دهندگان به این نظرند که تجربه کاری و تخصص بالاترین تأثیرات را بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی ریاست تفتیش داخلی وزارت صحت عامه دارد.



فهرست منابع

۱. ادب، حسین، سلوکدار، علیرضا و سرداری راد، ایوب، (۱۳۹۵)، بررسی عوامل تأثیرگذار در مدیریت استراتژیک پروژه بر مبنای راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK Guide) در شرکت سایبر. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
۲. ادب‌آوازه، نازیلا؛ شیرویه‌زاد، هادی؛ نیکبخت، مهرداد و ادب‌آوازه، عبدالوهاب، (۱۳۹۷)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی در شرکت‌های بازرسی جوش ایران، اولین همایش بین‌المللی مدیریت و مهندسی /مقدماتی، تهران.
۳. آقازاده، هاشم، اسفندانی، محمدرحیم، (۱۳۸۷)، کاربرد فناوری اطلاعات مزیت رقابتی پایدار، مطالعه موردی شرکت‌های تولیدی برتر ایران، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۶، صفحه ۸۹-۱۱۷.
۴. امیری، غلامرضا، و نصیرزوزی، علی، (۱۳۹۵)، مروری بر مدل‌های فردی و سازمانی پذیرش فناوری اطلاعات، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت اقتصاد و حسابداری.
۵. بشارتی، رضا، (۱۳۹۸)، طراحی الگوی برنامه‌ریزی عملیاتی برای بیمارستان‌های وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران، مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره ۱۷، شماره ۲، (پیاپی ۱۱۵)، صفحه ۱۵۴-۱۶۷.
۶. بیگ‌زاد، جعفر و سید مفید، علیرضا، (۱۳۹۳)، بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، دوره ۵، شماره ۱۹، صفحه ۷۳-۱۰۲.
۷. ذکیانی، زهرا؛ علوی، سید بابک و ملک محمدی، الهه، (۱۴۰۰)، بررسی نقش رهبری اصیل در شکل‌گیری انگیزش مختارانه و تعهد عاطفی کارکنان در تغییرات پیچیده سازمانی، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۱۶، شماره ۶۴، صفحه ۳۳-۶۱.
۸. رایبیز، استیون پی، (۱۳۹۲)، مبانی رفتار سازمانی، (ترجمه: اعرابی، سید محمد و پارسایان، علی)، چاپ سی‌ونهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



۹. رضاییان، علی، (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
۱۰. روستا، امین (۱۳۸۸) مدیریت بازاریابی. تهران: انتشارات سمت.
۱۱. زکی، محمدعلی، (۱۳۸۸)، بررسی جامعه‌شناختی بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۲، صفحه ۱۴۷-۱۷۲.
۱۲. شاه‌مرادی، مهسا، محمودبابویی، امید، خون سیاوشان، مسلم، و مدنی، حمیدرضا، (۱۳۹۶)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی راهبردی مدیریت منابع انسانی، کنفرانس پژوهش‌های نوین ایران و جهان در روانشناسی و علوم تربیتی حقوق و علوم اجتماعی، بی‌جا.
۱۳. شفیعی، ساناز، رجب‌زاده قطری، علی، حسن‌زاده، علیرضا، و جهانیان، سعید، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر توسعه پایدار مقاصد گردشگری به منظور توسعه مقاصد گردشگری هوشمند، (با استفاده از رویکرد فراترکیب) تحقیقات بازاریابی نوین، دوره ۷، شماره ۴، (پیاپی ۲۷)، صفحه ۹۵-۱۱۵.
۱۴. صلاحی کجور، اسحاق، (۱۳۹۱)، ایجاد جهت‌گیری استراتژیک در راستای خلق ارزش عمومی؛ موردکاوی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. مطالعات کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات (مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات)، شماره ۹۲، صفحه ۶-۲۰.
۱۵. فدایی بازقلعه، ساینّا، (۱۳۹۹)، ارزیابی تأثیر برنامه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در پرداختن به هدف استراتژیک پنگاه، همایش ملی تحقیقات میان‌رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی.
۱۶. قائد رحمتی، صفر، خادم‌الحسینی، احمد، و بناری، سجاد، (۱۴۰۰)، برنامه‌ریزی فضایی راهبردی شهر و برنامه عملیاتی شهرداری اردکان فارس، برنامه‌ریزی و آمایش فضا (مدرس علوم انسانی)، دوره ۲۵، شماره ۲، صفحه ۱۴۵-۱۸۱.
۱۷. قلیچ‌لی، بهروز؛ الهوردی حبیب‌پور و رضایی، یوسف، (۱۳۹۲)، طراحی سازمان؛ راهنمای عملی مدیران، تهران: انتشارات صفار.
۱۸. مظفری، زانا و جواهری، بختیار، (۱۴۰۰)، برآورد سرمایه انسانی در ایران با استفاده از منطق فازی، پژوهش‌های اقتصادی ایران، دوره ۲۶، شماره ۸۹، صفحه ۶۳-۹۳.



۱۹. مظفری‌زاده، مهدی، (۱۳۹۴)، تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها، کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران.
۲۰. نوروزی‌فرد، محمد و زمانی، علی، (۱۳۹۵)، مدیریت اثربخش از طریق شناخت چالش‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی سازمان، کنفرانس بین‌المللی نوآوری در علوم و تکنولوژی.
21. Bahadori, M., Teymourzadeh, E., Tajik, H., Ravangard, R., Raadabadi, M., & Hosseini, S. M. (2018) Factors affecting strategic plan implementation using interpretive structural modeling (ISM) International journal of health care quality assurance, 31(5), 406-414.
22. Cook, C. N., Inayatullah, S., Burgman, M. A., Sutherland, W. J., & Wintle, B. A. (2014) Strategic foresight: how planning for the unpredictable can improve environmental decision-making. Trends in ecology & evolution, 29(9), 531-541.
23. Dereli, C. (2007) The developing environment for strategy formation in the smaller local authority. International Journal of Public Sector Management, 20(5), 366-379.
24. Fry FL and Stoner CR. (1995) Strategic Planning for the New and Small Business. Dover, NH: Upstart Publishing Company, Inc.
25. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001) Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. Academy of Management journal, 44(1), 13-28.
26. Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2017) Factors affecting strategy implementation: a case study of pharmaceutical companies in the Middle East. Review of International Business and Strategy, 27(3), 386-408.
27. Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N., & Farr, J. (2002) Dealing with the management of intellectual capital: the potential role of strategic management accounting. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15(2), 251-267.

28. Wachira, C. M. (2014) Factors influencing implementation of strategic plan at the Kenya revenue authority (Doctoral dissertation, University of Nairobi)

تأثیر اعتماد سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان

(مطالعه موردی: وزارت صحت عامه)

جلال‌الدین نظری^۱ | محمد هاشم شایان^۲

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان در وزارت صحت عامه انجام شده است. اعتماد سازمانی که اغلب به عنوان بستر موفق در محل کار در نظر گرفته می‌شود، مفهومی چندوجهی است که شامل اعتماد و اتکای کارکنان به سازمان و رهبری آن می‌شود. این فراتر از اتکای صرف به امنیت شغلی و ثبات مالی است و درک انصاف، شفافیت و یکپارچگی فرآیندهای سازمانی را در برمی‌گیرد. همان‌طور که سازمان‌ها از پیچیدگی‌ها عبور می‌کنند، درک تأثیر اعتماد بر عملکرد کارکنان برای ایجاد یک محیط کاری منسجم و مولد ضروری می‌شود. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق را تمام کارمندان وزارت صحت عامه شامل می‌شود که با استفاده از نمونه‌گیری کوکران به تعداد ۱۹۶ تن انتخاب و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع گردید. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که رابطه معناداری را بین اعتماد جانبی و افزایش عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که با ضریب همبستگی ۰/۴۴۹ در سطح اطمینان ۹۹ درصد نشان داده می‌شود. این نتیجه بر اهمیت اعتماد در میان همسالان در محل کار تأکید می‌کند. نتایج تحقیق با تأیید و گسترش دانش قبلی در مورد تأثیر متقابل اعتماد سازمانی و عملکرد کارکنان به بینش‌های ارزشمندی کمک می‌کند. نقاط قوت مختلف همبستگی‌ها ماهیت ظریف روابط اعتماد در محیط کار را برجسته می‌کند و بر نیاز به درک جامع ابعاد مختلف اعتماد برای تقویت عملکرد بهینه کارکنان تأکید می‌کند.

کلیدواژه‌ها: اعتماد سازمانی، عملکرد کارکنان، بهبود عملکرد، روابط سازمانی، وزارت صحت عامه افغانستان

۱. ماستری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان.

۲. دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، دانشکده علوم انسانی، جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان.



مقدمه

در چشم‌انداز پویا و رقابتی سازمان‌های معاصر، تلاش برای موفقیت پایدار و عملکرد بهبودیافته، یکی از دغدغه‌های اصلی دانشمندان، شاغلین و رهبران سازمانی است. با شناخت نقش محوری کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی، محققان به طور فزاینده‌ای توجه خود را به تعامل پیچیده بین اعتماد سازمانی و عملکرد کارکنان معطوف کرده‌اند. مطالعه حاضر به دنبال کمک به این زمینه رو به رشد با بررسی رابطه ظریف بین اعتماد سازمانی و عملکرد کارکنان در چارچوب وزارت صحت عامه افغانستان است.

اعتماد سازمانی که اغلب به‌عنوان بستر موفق در محل کار در نظر گرفته می‌شود، مفهومی چندوجهی است که شامل اعتماد و اتکای کارکنان به سازمان و رهبری آن می‌شود. این فراتر از اتکای صرف به امنیت شغلی و ثبات مالی است و درک انصاف، شفافیت و یکپارچگی فرآیندهای سازمانی را در بر می‌گیرد. همان‌طور که سازمان‌ها از پیچیدگی‌ها عبور می‌کنند، درک تأثیر اعتماد بر عملکرد کارکنان برای ایجاد یک محیط کاری منسجم و مولد ضروری می‌شود.

هدف این تحقیق بررسی ابعاد مختلف اعتماد سازمانی و چگونگی تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارکنان است. این تحقیق به بررسی زیربنای نظری اعتماد سازمانی، برگرفته از مدل‌ها و چارچوب‌های تثبیت شده می‌پردازد. با به‌کارگیری یک رویکرد ترکیبی، با ترکیب روش‌شناسی کیفی و کمی، این مطالعه تلاش می‌کند تا درک جامعی از مکانیسم‌هایی ارائه دهد که از طریق آن اعتماد سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد.

با توجه به اهمیت اعتماد سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان، تحقیقات معمولاً به دنبال شناخت عوامل مختلفی هستند که می‌توانند این اعتماد را تقویت کنند یا آسیب بزنند. از جمله این عوامل می‌توان به رهبری اثرگذار، شفافیت در فرآیندهای سازمانی و انصاف در روابط داخلی اشاره کرد. از این رو مطالعات انجام شده در این حوزه به بررسی این عوامل و نحوه ارتباط آن‌ها با سطح اعتماد در سازمان‌ها



می‌پردازند. یکی از ابعاد مهم اعتماد سازمانی، اعتماد کارکنان به رهبری سازمان است. وجود رهبرانی که با داشتن مهارت‌ها و انگیزه‌های لازم، اعضای تیم را هدایت می‌کنند و الهام می‌دهند، می‌تواند باعث افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و به تبعیت بهتر از رهبری شود. همچنین شفافیت در فرآیندهای سازمانی نیز نقش مهمی در تقویت اعتماد دارد. وقوع اطلاعات بدون فیلترهای غیرضروری و ارائه شفاف اهداف و راهبردهای سازمانی، اعضای آن را متقاعد می‌کند که سازمان برای رسیدن به اهدافش از روش‌های شفاف و عملکرد مبتنی بر ارزش استفاده می‌کند. این امر باعث افزایش اعتماد به سازمان و در نتیجه، افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. همچنین انصاف در روابط داخلی سازمان نیز یکی از عوامل کلیدی در ایجاد اعتماد میان اعضای آن است. وجود یک فرهنگ سازمانی که بر انصاف و عدالت تأکید داشته باشد، باعث ایجاد یک محیط کاری صمیمی و پویا می‌شود که افراد در آن به راحتی می‌توانند احساس ارتباط و تعامل مؤثر با همکاران و مدیران خود را داشته باشند. این ارتباطات مثبت باعث افزایش اعتماد به یکدیگر و به سازمان می‌شود و در نتیجه، عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد و در مقابل، عواملی مانند ناتوانی در اجرای راهبری مؤثر، عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و احساس ناکارآمدی و ناکامی در میان کارکنان می‌تواند به کاهش اعتماد و در نهایت، کاهش عملکرد کارکنان منجر شود. از این رو مطالعات تحقیقاتی در این حوزه به بررسی عوامل مؤثر در افزایش اعتماد و کاهش عوامل موجب کاهش آن می‌پردازند تا سازمان‌ها بتوانند استراتژی‌های مناسبی را برای بهبود عملکرد و افزایش اعتماد کارکنان اتخاذ کنند و در مجموع، اعتماد سازمانی یکی از عوامل مهم در تعیین عملکرد و موفقیت سازمان‌ها است. با توجه به اهمیت این مفهوم، تحقیقات متعددی در این زمینه صورت می‌گیرد تا روش‌ها و استراتژی‌های مؤثر برای تقویت اعتماد و بهبود عملکرد کارکنان شناسایی شود.

علاوه بر این، این تحقیق عوامل تعدیل‌کننده و میانجی بالقوه‌ای را که ممکن است رابطه بین اعتماد سازمانی و عملکرد کارکنان را شکل دهد، بررسی خواهد کرد. عواملی مانند سبک‌های رهبری، استراتژی‌های ارتباطی و فرهنگ سازمانی



مورد بررسی قرار خواهند گرفت تا تأثیر آن‌ها بر قدرت و جهت‌دهی این رابطه آشکار شود.

در پرداختن به این شکاف پژوهشی، انتظار می‌رود که یافته‌های این مطالعه بینش‌های ارزشمندی را هم برای محققان و هم برای متخصصان سازمانی ارائه دهد. پیامدهای تحقیق ممکن است به تدوین استراتژی‌های مبتنی بر شواهد برای افزایش اعتماد سازمانی گسترش یابد و در نهایت محیطی مساعد برای بهبود عملکرد کارکنان ایجاد کند. از آنجایی که سازمان‌ها برای انعطاف‌پذیری و رقابت تلاش می‌کنند، اهمیت این مطالعه در پتانسیل آن برای اطلاع‌رسانی به تصمیم‌گیری استراتژیک، سیاست‌های سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نهفته است.

تحقیقات در این زمینه به آگاهی از عوامل مؤثر بر رفاه و رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کند. سطوح بالایی اعتماد سازمانی با افزایش رضایت شغلی مرتبط است که به نوبه خود بر روحیه، انگیزه و تعهد کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنان سازمان‌های بخش دولتی مانند وزارت صحت عامه در یک محیط منحصر به فرد با چالش‌های متمایز فعالیت می‌کنند. تحقیقات در این زمینه بینش‌هایی را در مورد عواملی ارائه می‌دهد که می‌توانند کارایی و اثربخشی نهادهای بخش عمومی را افزایش دهند و منجر به حکومت‌داری و ارائه خدمات بهتر شوند.

۱. ادبیات و پیشینه تحقیق

۱-۱. اعتماد

مفهوم اعتماد ریشه در ادبیات دوره ارسطو دارد. لذا در مورد این که اعتماد چیست و چگونه می‌توان به اعتماد در محل کار دست پیدا کرد، توافق اندکی وجود دارد. بیشتر تحقیقات در مورد اعتماد، به عنوان یک موضوع و مفهوم مجزا تلقی می‌شوند. موفقیت‌های مختلفی که میزان اعتماد را در سازمان‌ها و گروه‌ها ارزیابی کنند، وجود دارند؛ اما این که چگونه به این نتایج و میزان اعتماد پی برده‌اند نکته مطمئنی در دسترس نیست. (Driks, 2001: 611-628 Ferrin)



مهم در رشته‌های مختلفی مثل مدیریت، اخلاق، جامعه‌شناسی، روانشناسی و اقتصاد تلقی می‌شود. (کولکوئیت، اسکات و لپین، ۲۰۰۷: ۹۰۹)

اعتماد در فرهنگ انگلیسی آکسفورد، به‌عنوان اتکا یا اطمینان به‌نوعی کیفیت یا صفت یک شخص یا یک چیز یا اطمینان به حقیقت یک گفته، توصیف شده است. (گیدنز، ۲۰۰۵: ۶۵) در واقع اعتماد مفهومی کلی و جامعی است و شامل موارد گوناگونی می‌شود. اعتماد کردن به افراد معتمد باعث آرامش خاطر انسان‌ها می‌شود. اعتماد یعنی تکیه کردن، متکی شدن به کسی و کاری را بی‌گمان به او سپردن، واگذاشتن کار به کس. ی (میرزایی، ۱۳۸۷: ۲۱)

از گذشته‌های دور، افراد در روابط اجتماعی خود به دنبال جلب اعتماد سایرین نسبت به خود و همچنین یافتن فردی که بتوانند به وی اعتماد نمایند، بوده‌اند؛ زیرا تجربه نشان داده است که روابط مبتنی بر اعتماد با موفقیت بیشتری همراه بوده و از دوام بالاتری برخوردار خواهند بود. از نظر نویسندگان مختلف، اعتماد مشتمل بر گزاره‌های فراوانی برای اعتلای ارتباط افراد در سازمان‌ها و جوامع است. اعتماد دربرگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است و کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به شمار می‌رود. (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۴)

همچنین برخی از محققین نیز معتقدند که اعتماد به دلیل ریشه داشتن در علوم انسانی بسیار مهم است. به گفته مارتین هولیس^۱ اعتماد موضوع بسیار مهمی است که در تمام علوم اجتماعی و بشری ریشه دارد. (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۸) اعتماد همان اطمینان کردن به دیگری است، با این تصور که وی فرصت‌طلبی نخواهد کرد. رابینز و جاج،^۲ (۲۰۱۰) در کتاب رفتار سازمانی خود، اعتماد را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «اعتماد چشم‌داشت مثبت نسبت به فردی دیگر است مبنی بر این که او با کلمات، اعمال یا تصمیمات خود، نسبت به ما فرصت‌طلبی نخواهد کرد. از اصطلاح فرصت‌طلبی چنین برداشت می‌شود که در ضمن روابط مبتنی بر اعتماد

1. Martin Holeis

2. Rabinz and Chaj



همیشه احتمال خطر فرصت‌طلبی وجود دارد، واژه فرصت‌طلبی به مخاطره و آسیب‌پذیری ذاتی اشاره دارد که در هر رابطه مبتنی بر اعتمادی وجود دارد. اعتماد کردن متضمن آسیب‌پذیری است». (رابینز و جاج، ۲۰۱۲: ۱۲)

اعتماد نمودن فی‌نفسه به‌گونه‌ای است که احتمال اشتباه کردن در انتخاب فرد مورد اعتماد وجود دارد؛ زیرا ممکن است وی در پی سوءاستفاده از ما بوده و نسبت به رابطه به وجود آمده، فرصت‌طلبی نماید. رابینز و جاج در این باره می‌نویسند: «ماهیت اعتماد کردن طوری است که امکان ناامیدی و مورد سوءاستفاده قرار گرفتن را با خود به همراه دارد». (همان، ۳۴۱)

بنابراین در ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد همواره میزانی از ریسک وجود دارد. در این‌گونه روابط فرد متمایل است که کمی ریسک نموده و رابطه موردنظر را برقرار نماید. اعتماد، تصمیم به اطمینان به دیگری است با این انتظار که او بر اساس یک توافق مشترک، عمل خواهد کرد. در هر سطحی از اعتماد، یک میزان معیار از ریسک به‌عنوان این‌که دیگر ممکن است بر اساس توافق عمل نکند، وجود دارد. (کارال و اینکپن به نقل از اشجع و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۱)

هوسمر^۱ (۱۹۹۵) نیز این‌چنین تعریف می‌کند: اعتماد، اطمینان یک فرد، گروه یا مؤسسه بر یک وظیفه داوطلبانه پذیرفته شده برای فرد، گروه یا مؤسسه دیگر، برای شناسایی و حمایت از حقوق و منافع همه‌کسانی که در یک تلاش مشترک یا تبادل اقتصادی، درگیر شده‌اند، است. (اشجع و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۹)

اعتماد به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی سرمایه اجتماعی، رابطه ناگزیری با ایجاد زیرساخت‌های پایه‌ای برای نظام سیاسی و ساختار اجتماعی دارد. این مفهوم، به‌عنوان جوهره و اساس تعاملات اجتماعی، اهمیت زیادی دارد. در عوض، بی‌اعتمادی می‌تواند باعث اختلال در انسجام و همبستگی اجتماعی شده و به مخاطرات و پیامدهای منفی منجر شود. در جوامع سنتی، شعاع اعتماد معمولاً به حدود خانواده یا اقوام محدود می‌شد؛ اما در جوامع مدرن، این اعتماد باید به سطح

1. Hosmer



کلی جامعه، نهادها و سازمان‌ها گسترش یابد تا ارزش اجتماعی بیشتری داشته باشد و پایداری اجتماعی را تضمین کند.

اعتماد در زبان فارسی به معنای تکیه کردن، متکی شدن به کسی و کاری را بی‌گمان به او سپردن، واگذاشتن کار به کسی است. (عمید، ۱۳۵۹: ۲۰۱) در همه فرهنگ‌های فارسی معانی اعتماد در همین راستا آمده است. در فرهنگ‌های انگلیسی‌زبان، اعتماد به شکل‌های متفاوتی تعریف شده است. در فرهنگ انگلیسی آکسفورد اعتماد به‌عنوان «اتکا یا اطمینان به نوعی کیفیت یا صفت یک شخص یا یک چیز یا اطمینان به حقیقت یک گفته» آمده است. (گیدنز، ۱۳۷۷: ۳۷) در فرهنگ وبستر اعتماد به‌عنوان «اعتقاد یا اطمینان راسخ به صداقت، درستی و عدالت یک شخص، گروه یا کلیت» جامعه آمده است.

الیسون و فایرستون، اعتماد را واگذاری منابع به دیگران می‌دانند با این انتظار که آن‌ها به‌گونه‌ای عمل خواهند کرد که نتایج منفی به حداقل ممکن کاهش یابد و دستیابی به اهداف میسر گردد. (امیر کافی، ۱۳۸۰: ۱۱) زیمیل اعتماد را صورتی از ایمان و اعتقاد به افراد جامعه می‌داند. اعتماد از نظر زیمیل بیان‌کننده این احساس است که بین تصور ما از یک موجود و خود آن موجود، پیوند و وحدت معینی وجود دارد و ادراک ما از آن موجود از تداوم معینی برخوردار است. (گیدنز، ۱۳۷۷: ۳۳)

از نظر اریکسون^۱ اعتماد عبارت است از انتظار برآورده شدن نیازهای شخصی و اینکه می‌شود روی آن‌ها حساب کرد. (امیر کافی، ۱۳۸۰: ۱۰) اینگلهارت^۲ می‌گوید: «اعتماد این انتظار است که رفتار دیگری به طرز قابل پیش‌بینی دوستانه خواهد بود و عدم اعتماد این انتظار است که رفتار دیگری مودبانه یا غیرقابل اعتماد است. (اینگلهارت، ۱۳۷۳: ۴۴۷) چلبی اعتماد را داشتن حسن ظن نسبت به همه افراد در روابط اجتماعی جدای از تعلق آن‌ها به گروه قومی و قبیله‌ای می‌داند که این امر خود منجر به گسترش روابط برون‌گروهی می‌شود. (چلبی، ۱۳۷۵)

1. Ericsson

2. Inglehart

بر اساس تعاریف گوناگونی که نویسندگان و صاحب‌نظران مختلف از اعتماد داشته‌اند، می‌توان اذعان نمود که اعتماد رابطه‌ای است که همواره متمایل به خطر کردن است؛ اما ذاتاً خطر آفرین نیست. اعتماد فی‌نفسه ریسک کردن نیست، بلکه تمایل به پذیرش ریسک است. این تمایل به پذیرش ریسک، در همه موقعیت‌هایی که مستلزم اعتماد کردن است، وجود دارد. (رابینز و جاج، ۲۰۱۲: ۱۲) محققانی نظیر بودن و هولمس، ۱۹۹۱؛ گارویز، ۱۹۹۷، بر روی تعریف اعتماد به‌عنوان حالتی شامل اطمینان داشتن به انتظارات مثبت در مورد انگیزه‌های دیگران در موقعیت‌هایی که ریسک در پی دارد، توافق دارند. (اشجع و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۴)

۲-۱. اعتماد سازمانی^۱

اعتماد سازمانی، از دیگر عوامل مؤثر بر کاهش یا افزایش میزان عملکرد فردی و سازمانی در سازمان‌ها است که بر اساس پیشینه‌های تحقیقاتی مطالعه شده، این عامل بر متغیرهای سازمانی بسیاری از جمله رضایت شغلی، استرس شغلی، تعهد سازمانی و مواردی این‌چنین تأثیر دارد و از این جهت، امروزه مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران و محققان است. (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۱)

بیجیلسما و کوپمن^۲ (۲۰۰۳) بر این باورند که اعتماد سازمانی متغیری است که بر متغیرهای گوناگون سازمانی تأثیرگذار است. ایشان بیان می‌کنند که اعتماد سازمانی باعث سهیم شدن همه افراد در اطلاعات سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد به انجام تصمیم، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، رضایت مدیریت، مبادلات رهبر-عضو و توجه به ماندن در سازمان خواهد شد. (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۱۰)

اسمیت، کارول و آشفورد^۳ (۱۹۹۵)، همچنین، با نگاهی متفاوت نسبت به اعتماد، اشاره کردند که اعتماد یک عامل اساسی مهم است که سطح همکاری درون و میان سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. (اشجع و همکاران، ۱۳۸۸) اعتماد را یک مفهوم

1. Organization Trust

2. Bijlsma and Koopman

3. Smith, Carroll and Ashford



پراهمیت در سازمان می‌داند. از نظر وی محیط‌های کاری با اعتماد بالا، منجر به افزایش کارهای تیمی، کاهش تعارضات و بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان می‌شود. (میلیگان به نقل از فرهنگ و همکاران، ۲۱:۱۳۹۱)

اعتماد سازمانی در بسیاری از مباحث علمی همانند اقتصاد (سکو، ۱۹۹۲)، جامعه‌شناسی (لهمان، ۱۹۷۹) و روان‌شناسی اجتماعی (بلو، ۱۹۶۴) مورد بررسی قرار گرفته است. کروز و کوستاسیلوا^۱ در پژوهش خود درباره اعتماد نتیجه گرفتند که اعتماد در بسیاری از نظریه‌های علمی، مانند نظریه هزینه معاملاتی (ویلیامسون، ۱۹۷۵)، نظریه تبادل اجتماعی (بلو، ۱۹۶۴)، نظریه نمایندگی (ایسنهارد، ۱۹۸۲)، دیدگاه مبتنی بر منبع (بارنی، ۱۹۹۱)، نظریه نظام‌ها (لهمان، ۱۹۷۹) و نظریه اختیار (کلی، ۱۹۶۷) مورد استفاده قرار گرفته است. (کروز و کاستاسیلوا، ۶۴:۲۰۰۴، فاضل، کمالیان، خجسته، فاضل، ۱۷:۱۳۹۰)

از زمان فوکس^۲ (۱۹۷۴) محققان بی‌شماری شکل‌گیری و توسعه اعتماد درون سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند. برای مثال، به مساعدت‌های مایر و همکارانش (۱۹۹۵) مک آلیستر (۱۹۹۵) کرید و مایلز (۱۹۹۶) و لویکی و بانکر (۱۹۹۶) می‌توان اشاره کرد.

با وجود ریسک موجود در برقراری روابط مبتنی بر اعتماد، اعتماد از عناصر مهم سازمانی بوده که برافزایش عملکرد فردی کارکنان و عملکرد سازمانی بسیار مؤثر است و لازمه ساختار اجتماعی هر سازمانی است. ماکس وبر اعتماد را به‌عنوان پیش‌نیاز ساختار اجتماعی می‌داند. وی معتقد است که با افزایش پیچیدگی یک سیستم، نیاز به اعتماد نیز به‌طور نسبی افزایش می‌یابد. (یوسفی و همکاران، ۲۱:۱۳۸۹) اینکپن (۲۰۰۱) در نظریه سرمایه اجتماعی، استدلال می‌کند که اعتماد یک روان‌کننده رابطه است که منجر به مزایای بیشتر انتقال دانش، یادگیری مشترک، تقسیم ریسک‌ها و هزینه‌های مرتبط با بررسی و مورد استفاده قرار دادن فرصت‌ها می‌شود. (اشجع و

1. Cruz and Coŝta Silva

2. Foxe

آزبرن نیز همچون اینکپن اذعان می‌کند که اعتماد، لازمه سازمان‌های پیچیده امروزی است. وی معتقد است که با وجود تعاملات فراوان میان فردی در سازمان‌ها و بالطبع عدم اطمینان کافی در چنین روابطی، فقط زمانی می‌توان روابط موجود را ابقا نمود که بتوان اعتماد را به وجود آورده و رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد ایجاد کرد. پیچیدگی و نداشتن اطمینان ذاتی در ماهیت کسب و کار امروزی و حجم همکاری‌های متقابل، اثربخشی روابط کاری را پیچیده کرده است. تحت شرایط پیچیدگی و عدم قطعیت، تنها هنگامی حفظ همکاری‌های اثربخش امکان‌پذیر خواهد بود که ارتباطات روشن باشند و این اتفاق زمانی صورت می‌پذیرد که اعتماد و اطمینان متقابل به وجود آید. (آزبرن به نقل از رضاییان و رحیمی، ۱۳۸۷:۴۳)

میشرا و مورسی (۱۹۹۹)، معتقدند که اعتماد سازمانی منعکس‌کننده برداشت کارمندان نسبت به حمایت و پشتیبانی سازمان‌ها از آن‌ها است. علاوه بر این که از نظر محققان، اعتماد لازمه سازمان‌های پیچیده امروزی با عدم قطعیت‌های فراوان است و همچنین به جهت حفظ روابط میان فردی، افراد درون سازمان‌ها و اجتماع نیازمند اعتماد هستند، برخی از صاحب‌نظران همچون طوسی (۱۳۸۰) بر این باورند که وجود اعتماد در سازمان موجب رشد و اعتلای سازمان شده و به کارکنان سازمان حس درستی و مثبت بودن را القا می‌نماید. وی می‌گوید: «وجود اعتماد در سازمان را از ویژگی‌های سازمان بالنده ذکر می‌کند. او اعتماد را باور داشتن درستی دیگران می‌داند». (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۰:۲۱)

بنابراین ایجاد روابط با مبنای اعتماد در سازمان‌ها از روش‌ها و متدهایی که مدیران هر سازمان به جهت ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و به جهت افزایش میزان عملکرد فردی و سازمانی می‌توانند به‌کارگیرند. به بیانی ساده‌تر ساختن و ارتقای فرهنگ اعتماد در بین کارکنان سازمان و همچنین بین کارکنان و مدیران مافوق آن‌ها از زمره وظایف هر مدیر آگاه و توانمندی به شمار می‌رود. اعتماد دستاورد و نتیجه مدیریت خوب است؛ یعنی نمی‌توان اعتماد را مدیریت کرد، بلکه با رفتارهای



مدیریتی مناسب و با درک متقابل بهتر انتظارات، می‌توان آن را ایجاد و حفظ کرد.

(تامپسون به نقل از یوسفی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۴)

مارتینز نیز در پژوهش خود که در سال ۲۰۰۲ انجام شده است، نشان داد که شیوه‌های مدیریتی روی روابط اعتماد میان کارکنان و مدیران تأثیر دارد. (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۱) وجود اعتماد در روابط بین کارکنان و مدیران سازمان از عناصر مهم در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان بوده است؛ به طوری که موی و میلیندا در پژوهش خود، اعتماد کارکنان به مدیریت را امری ضروری برای روابط بین فردی و اثربخشی سازمانی ذکر کرده‌اند. (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۱)

بنا بر آنچه نویسندگان متعددی مطرح کرده‌اند، اعتماد کارکنان به مدیریت سازمان لازمه افزایش عملکرد فردی و سازمانی در سازمان‌ها است. ایجاد چنین فرهنگی در سازمان‌ها موجب افزایش توانمندی کارکنان و تولید انرژی مثبت در آنان است. وتن و کمرون (۱۳۸۱) بیان می‌کنند که کارکنان سازمان برای اعتماد نمودن به مدیران خود دلایل متفاوتی دارند که آن‌ها را ترغیب به ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد می‌کند. ایشان دو دلیل را به‌عنوان کلی‌ترین دلایل بر می‌شمارند و اذعان می‌کنند که افراد به دو دلیل وقتی که اعتماد بیشتری به مدیرشان دارند، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند: نخست از رفتارهای غیر مولد و بی‌فایده ناشی از عدم اعتماد اجتناب می‌شود؛ هنگامی که افراد به دیگری اعتماد ندارند گوش نمی‌کنند، به‌وضوح ارتباط برقرار نمی‌کنند، سخت نمی‌کوشند و همکاری از خود نشان نمی‌دهند. از طرف دیگر وقتی اعتماد وجود دارد، افراد آزادند که تجربه کنند، بیاموزند و بدون ترس از تغییر، همکاری کنند. دوم افراد قابل تمجید و شریف همیشه برای دیگران نیروی مثبت ایجاد می‌کنند و آنان را وادار می‌کنند تا خود را لایق‌تر احساس کنند. (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۱)

در حال تغییر فرهنگ سازمان از بی‌اعتمادی و عدم اطمینان بین کارکنان و مدیران آن به سمت جوّ و فرهنگ اطمینان و اعتماد بین کارکنان و همچنین بین آنان با مدیران مافوق خود، از اولویت‌های هر سازمانی است که در پی رشد و اعتلای عملکرد و همچنین افزایش کارایی و اثربخشی است. بر اساس آنچه محققان و نویسندگان متعدد مطرح نموده‌اند، استقرار فرهنگ اعتماد در سازمان نیاز هر سازمان برای رقابت

و حفظ مزیت رقابتی در جوامع پیچیده و سراسر تغییر امروزی است. لذا سازمان‌ها و مدیران آن‌ها، برای ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد نیازمند آن هستند که ابعاد و عناصر اصلی این مفهوم کلیدی را شناخته و آن‌ها را در سازمان خود پی‌ریزی نمایند.

۱-۳. عملکرد^۱

در رابطه با عملکرد تعاریفی زیادی موجود است، در این بخش به چند نمونه از تعاریف مشهور عملکرد می‌پردازیم.

عملکرد عبارتست از مجموعه رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند. (گریفن، ۱۳۷۵: ۴۷۹)

عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت‌های یک فرد از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین. (براگ، ۱۳۹۸: ۲۰) عملکرد حاصل یا نتیجه فرآیند و تحقق اهداف است. فرآیند بدین معنا است که انجام هر کاری در مراحل باید انجام گیرد تا آن کار انجام پذیرد و تحقق اهداف بدین معنا است که با رعایت مراحل کاری، آن هدف تحقق پیدا کند. (براگ، ۱۳۹۸: ۲۰) عملکرد رفتاری در جهت رسیدن به اهداف سازمانی و اندازه‌گیری شده یا ارزش‌گذاری شده است. (Qaidamini Harouni et al, 42:2022).

۲. کلیات تحقیق

۲-۱. پیشینه تحقیق

سلطانی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی نقش اعتماد سازمانی در بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان در شرکت فولاد هرمزگان را بررسی کردند. این تحقیق با هدف بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر عملکرد فردی و رضایت شغلی در شرکت فولاد هرمزگان انجام شده است. نتایج فرضیات نشان داده که اعتماد سازمانی بر عملکرد فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج آزمون آنوا نشان داده که بین متغیرهای پژوهش و سن، سابقه خدمت و تحصیلات تفاوت معناداری در برخی از رده‌های سنی، تحصیلی و سابقه خدمت وجود دارد. این تحقیق نقش اعتماد

1. Function



سازمانی در بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان را بررسی نموده است که در تحقیق حاضر، فقط تأثیر اعتماد سازمانی بر عملکرد کارکنان بررسی خواهد شد. در تحقیق دیگر که توسط کیخا (۱۳۹۸) در رابطه به اعتماد سازمانی و نقش آن در بهبود عملکرد کارکنان انجام شد، دریافت گردید که اعتماد در محیط‌های کاری به‌عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، نیز به‌سرعت مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی بر این سازمان‌ها دارد. برعکس هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی شهر زاهدان بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک ملی استان سیستان و بلوچستان به تعداد ۲۵۰ نفر بودند که ۱۴۹ نفر آن‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های عملکرد کارکنان هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۹) و اعتماد سازمانی کارکنان پایین (۲۰۰۳) است که روایی پرسشنامه‌ها از طریق نظرات خبرگان و پایایی نیز از طریق آزمون الفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و آزمون رگرسیون چندگانه استفاده گردید. نتایج پژوهش حاکی از آن است که اعتماد سازمانی بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی شهر زاهدان تأثیر معناداری دارد.

مطالعه دیگر توسط ساقی (۱۳۹۹) در رابطه به تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی اینرسی سازمانی مورد مطالعه: اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان انجام شد... این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری، شامل مدیران، معاونان و کارشناسان اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان در سال ۱۳۹۸ است که ۱۶۰ نفر از بین ۳۰۰ نفر با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. پایایی



پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ $0/86$ به دست آمد که تأیید شد. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) و روایی محتوایی استفاده شد که نشان داد بارهای عاملی همه پرسش‌ها به غیر از پرسش‌های ۳، ۸، ۲۱، ۲۶، ۲۷ و ۴۲ از مقادیر مناسبی برخوردارند (مقادیر بیشتر از $0/4$). تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 24 و Amos 24 انجام شد. بر اساس نتایج اعتماد سازمانی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی بر یادگیری سازمانی، تأثیر مستقیم و معنادار دارد، اعتماد جانبی بر یادگیری سازمانی تأثیر معناداری ندارد و همچنین میانجیگری اینرسی سازمانی در رابطه اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی تأیید نشد.

۲-۲. روش‌شناسی تحقیق

از آنجا که این تحقیق شمایی از موقعیت فعلی ارائه می‌دهد، روش تحقیق به کار گرفته شده، توصیفی و از نوع میدانی است. از تحقیق میدانی برای مطالعه توزیع خصوصیات یک جامعه آماری بهره گرفته می‌شود. روش میدانی چیزی بیشتر از یک روش ویژه در جمع‌آوری دیتا و اطلاعات است؛ اگرچه که عموماً در آن از پرسشنامه بهره گرفته می‌شود.

۲-۳. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق را کارمندان وزارت صحت عامه تشکیل می‌دهند که طبق آمار به دست آمده در سال ۱۴۰۰، به تعداد ۴۰۰ نفر مشارکت داشتند. این تعداد شامل کلیه مدیران و کارمندان ریاست‌های مرکزی وزارت صحت عامه است. بر اساس گزارش وزارت صحت عامه، تعداد کارمندان این وزارت به ۱۸۳۹۵ نفر می‌رسد؛ اما با نمونه‌گیری ریاست‌های مرکزی، این تعداد به ۴۰۰ نفر تقلیل می‌یابد.

۲-۴. روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و کارمندان ریاست‌های مرکزی وزارت صحت عامه است. بر اساس نمونه‌گیری ذیل تعداد ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. اندازه نمونه به روش کوکران محاسبه شده است.



N: تعداد جامعه آماری

P: مقدار ۰/۵

q: ۱-p

d: در سطح خطای ۰/۵ برابر ۰/۰۵

Z²: ۳/۸۴۱۶

۲-۵. روش جمع‌آوری اطلاعات

اطلاعات این تحقیق به صورت کتابخانه‌ای و میدانی به دو روش جمع‌آوری شده است؛ اطلاعات ابتدایی به وسیله جست‌وجوی کتابخانه‌ای و اطلاعات ثانوی با توزیع پرسشنامه.

۲-۶. روش تجزیه و تحلیل

از بخش آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق استفاده شده است. از آمار توصیفی برای توصیف متغیرهای جمعیت‌شناسی و ابعاد و مؤلفه‌های معرف اعتماد سازمانی و عملکرد کارکنان استفاده شده است. در آمار استنباطی با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون تأثیر اعتماد سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان سنجیده شده است.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش به بررسی و تحلیل آمار به دست آمده از طریق پرسشنامه می‌پردازیم. ابتدا به آمار توصیفی پرداخته و سپس آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، استفاده خواهد شد.

۳-۱. آمار توصیفی

مشخصات پاسخ دهندگان شامل (سن، سطح تحصیلات و سابقه کاری) است. با توجه به شرایط فعلی، جامعه آماری این تحقیق تماماً شامل مردان است که بدین لحاظ در آمار توصیفی جنسیت ذکر نشده است.

جدول ۱: مشخصات پاسخ‌دهندگان

سن	۳۰-۲۰ ۴۶ (۲۳.۶٪)	۳۰-۴۰ ۹۰ (۴۶.۱٪)	۴۰-۵۰ ۴۸ (۲۴.۸٪)	بالتر ۱۱ (۵.۵٪)
تحصیلات	۱۴ پاس ۴۹ (۲۵٪)	لیسانس ۱۰۸ (۵۵٪)	ماستر ۳۰ (۲۰٪)	دوکتور ۰ (۰٪)

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۱، دیده می‌شود که بیشترین فراوانی مربوط به سن در رده سنی بیش از ۳۰-۴۰ سال با ۹۰ نفر معادل (۴۶، ۱) درصد و کمترین فراوانی مربوط به رده سنی بیشتر از ۵۰ سال با ۱۱ نفر معادل (۵.۵) درصد بوده است. نظر به میزان تحصیلات بیشترین فراوانی مربوط به سطح لیسانس با ۱۰۸ نفر معادل (۵۵) درصد و کمترین فراوانی مربوط به میزان تحصیلات افراد مربوط به سطح ماستر ۳۹ نفر معادل (۲۰) درصد بوده است.

۳-۲. آمار استنباطی

۳-۲-۱. فرضیه اصلی

به نظر می‌رسد اعتماد سازمانی تأثیر معناداری بر بهبود عملکرد کارکنان در وزارت صحت عامه دارد.

برای اثبات این فرضیه از روش همبستگی پیرسون استفاده می‌نماییم.

جدول ۲: ضریب همبستگی ارتباط اعتماد سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان

بهبود عملکرد	
ضریب همبستگی پیرسون = ۰.۳۹۹	اعتماد سازمانی
سطح معنی داری = ۰.۰۰۰	
تعداد = ۱۹۶	

با توجه به جدول ۲، چون سطح معناداری کوچک‌تر از ۰.۰۵ است نتیجه که فرضیه تحقیق مبنی بر وجود ارتباط بین اعتماد سازمانی و عملکرد کارکنان پذیرفته شده است همان‌گونه که مشاهده می‌شود در سطح ۹۹ درصد رابطه معناداری بین



اعتماد سازمانی و عملکرد وجود دارد و ضریب همبستگی آنان برابر با 0.399 است و نشان دهنده ارتباط معنادار بین اعتماد سامانی و عملکرد وجود دارد.

۲-۲-۳. فرضیات فرعی

فرضیه اول: به نظر می‌رسد اعتماد افقی تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود عملکرد کارکنان در وزارت صحت عامه دارد.

برای اثبات این فرضیه به بررسی همبستگی بین ارزیابی مدیر از توانایی و کارایی می‌پردازیم.

جدول ۳: همبستگی بین اعتماد افقی و بهبود عملکرد

بهبود عملکرد	
ضریب همبستگی پیرسون = 0.153	اعتماد افقی
سطح معنی داری = 0.032	
تعداد = 196	

با توجه به جدول ۳، چون سطح معناداری کوچک‌تر از 0.05 است نتیجه می‌گیریم که فرضیه تحقیق مبنی بر وجود ارتباط بین توجه مدیر به میزان توانایی در ارزیابی عملکرد کارکنان و کارایی پذیرفته شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، در سطح 99 درصد رابطه معناداری بین میزان توجه مدیر به میزان توانایی کارکنان در ارزیابی عملکرد و کارایی آنان وجود دارد و ضریب همبستگی آنان برابر با 0.153 است.

نتایج ارتباط بین این دو متغیر گواه آن است که ارزیابی از توانایی کارمندان نقش برجسته بر کارایی آن‌ها دارد. مدیر با ارزیابی توانایی می‌تواند کارمند را در بخش خاصی بگمارد و کیفیت در انجام کار را افزایش دهد.

فرضیه دوم: به نظر می‌رسد اعتماد عمودی تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود عملکرد کارکنان در وزارت صحت عامه دارد.

جدول ۴: ضریب همبستگی بین اعتماد عمودی و بهبود عملکرد کارکنان

بهبود عملکرد	اعتماد عمودی
ضریب همبستگی پیرسون = ۰.۴۷۷	
سطح معنی داری = ۰.۰۰۰	
تعداد = ۱۹۶	

با توجه به جدول ۴، چون سطح معنادار کوچک‌تر از ۰.۰۵ است، نتیجه می‌گیریم که فرضیه تحقیق مبنی بر وجود ارتباط بین اعتماد عمودی و عملکرد کارکنان پذیرفته شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود در سطح ۹۹ درصد رابطه معنادار وجود دارد و ضریب همبستگی آن برابر با ۰.۴۷۷ است.

این ارتباط نشان دهنده تأثیر مستقیم بین دو متغیر است، وضاحت در هرکاری باعث اهمیت و مفیدیت کارها شده و افزایش یکی بر دیگری نیز می‌افزاید. فرضیه سوم: اعتماد جانبی تأثیر مثبت و معنادار بر بهبود عملکرد کارکنان در وزارت صحت عامه دارد.

جدول ۵: ضریب همبستگی اعتماد جانبی و بهبود عملکرد کارکنان

بهبود عملکرد	اعتماد جانبی
ضریب همبستگی پیرسون = ۰.۴۴۹	
سطح معنی داری = ۰.۰۰۰	
تعداد = ۱۹۶	

با توجه به جدول ۵، چون سطح معنادار کوچک‌تر از ۰.۰۵ است، نتیجه می‌گیریم که فرضیه تحقیق مبنی بر وجود ارتباط بین اعتماد جانبی و بهبود عملکرد کارکنان پذیرفته شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود در سطح ۹۹ درصد رابطه معنادار وجود دارد و ضریب همبستگی برابر با ۰.۴۴۹ است.

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق، حاکی از وجود روابط معنادار بین عوامل مختلف مدیریتی و عملکرد کارکنان است. در مورد توجه مدیر



به توانایی ارزیابی عملکرد و کارایی کارکنان (همان‌طور که در جدول ۱۵-۴ نشان داده شده)، فرضیه تحقیق در سطح معنادار کمتر از ۰/۰۵ پذیرفته می‌شود. ضریب همبستگی ۰/۱۵۳ در سطح اطمینان ۹۹ درصد بیانگر یک رابطه مثبت، اما نسبتاً ضعیف است.

به‌طور مشابه، رابطه بین اعتماد عمودی و عملکرد کارکنان (مورد بحث در جدول ۱۶-۴) با ضریب همبستگی ۰/۴۷۷ در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است. این نشان دهنده ارتباط مثبت قوی‌تری بین اعتماد عمودی و عملکرد کارکنان است.

علاوه بر این، تجزیه و تحلیل اعتماد جانبی و تأثیر آن بر بهبود عملکرد کارکنان (که در جدول ۱۷-۴ برجسته شده است) یک رابطه معنادار را در سطح اطمینان ۹۹٪ با ضریب همبستگی ۰/۴۴۹ نشان می‌دهد. این نشان‌دهنده همبستگی مثبت و نسبتاً قوی بین اعتماد جانبی و افزایش عملکرد کارکنان است.

به‌طور خلاصه، نتایج فرضیه‌های تحقیق را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که توجه مدیریتی به ارزیابی عملکرد کارکنان، اعتماد عمودی و اعتماد جانبی همگی با بهبود عملکرد کارکنان، با درجات مختلف قدرت در روابط مرتبط هستند.

نتیجه‌گیری

یافته‌های ارائه شده در تحقیق حاضر حاکی از ارتباط معنادار بین اعتماد سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان است. اولاً نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی با بهبود عملکرد کارکنان همبستگی مثبت دارد. ضریب همبستگی ۰/۱۵۳ در سطح اطمینان ۹۹ درصد نشان دهنده یک رابطه نسبتاً ضعیف؛ اما از نظر آماری معنادار است. این با ادبیات گسترده‌تر در مورد اهمیت ارزیابی عملکرد مؤثر و توجه مدیریتی به قابلیت‌های کارکنان در افزایش کارایی و بهره‌وری کلی همسو است.

در زمینه اعتماد عمودی و عملکرد کارکنان، این تحقیقات یک همبستگی مثبت قوی با ضریب ۰/۴۷۷ در سطح اطمینان ۹۹٪ را نشان می‌دهد. این نتیجه با یافته‌های کیخا (۲۰۱۸) مطابقت دارد که نقش محوری اعتماد در محیط‌های کاری را به‌عنوان

یک عامل مهم منجر به بهبود عملکرد سازمانی برجسته می‌کند. همبستگی قوی نشان می‌دهد که تقویت اعتماد به صورت عمودی، احتمالاً بین مدیران و زیردستان، می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان داشته باشد.

به‌طور مشابه، این تحقیق رابطه معناداری بین اعتماد جانبی و بهبود عملکرد کارکنان، با ضریب همبستگی ۰.۴۴۹ در سطح اطمینان ۹۹٪ تأکید می‌کند. این یافته با درک گسترده‌تر از اثرات مثبت اعتماد در میان همسالان در محل کار ظنین‌انداز است. با این حال جالب است بدانید که مطالعه ساقی (۲۰۱۹) تأثیر معناداری از اعتماد جانبی بر یادگیری سازمانی پیدا نکرد. این اختلاف ممکن است ماهیت ظریف و خاص زمینه روابط اعتماد را در فرآیندهای مختلف سازمانی برجسته کند. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های تحقیقات گذشته مطابقت دارد و آن را گسترش می‌دهد و بینش‌های ارزشمندی را در مورد روابط خاص بین عوامل مدیریتی (توجه مدیریت، اعتماد عمودی، اعتماد جانبی) و عملکرد کارکنان ارائه می‌دهد. نقاط قوت متفاوت همبستگی‌ها ماهیت ظریف این روابط را برجسته می‌کند و بر اهمیت در نظر گرفتن ابعاد مختلف اعتماد در محل کار تأکید می‌کند.

نتایج تحقیق ارائه شده بینش معناداری را در مورد روابط بین عوامل مدیریتی و عملکرد کارکنان نشان می‌دهد. اولاً این مطالعه نشان می‌دهد که توجه مدیر به ارزیابی عملکرد کارکنان، به‌طور مثبت با کارایی مرتبط است، با ضریب همبستگی آماری معنادار ۰.۱۵۳ در سطح اطمینان ۹۹ درصد. این یافته با تحقیقات قبلی که بر اهمیت ارزیابی عملکرد مؤثر و تمرکز مدیریتی بر قابلیت‌های کارکنان در افزایش کارایی و بهره‌وری کلی تأکید می‌کند، همسو است.

ثانیاً این تحقیق بر یک همبستگی مثبت قوی بین اعتماد عمودی و عملکرد کارکنان، با ضریب همبستگی قوی ۰.۴۷۷ در سطح اطمینان ۹۹٪ تأکید می‌کند. این نتیجه بازتاب ادبیات گسترده‌تری است که اعتماد در محیط‌های کاری را به‌عنوان یک عامل مهم در بهبود عملکرد سازمانی برجسته می‌کند. تأکید بر اعتماد در رابطه عمودی، احتمالاً بین مدیران و زیردستان، نشان می‌دهد که پرورش اعتماد در این

سطح می‌تواند نقشی محوری در تأثیر مثبت بر عملکرد کارکنان داشته باشد. علاوه بر این، این مطالعه رابطه معناداری را بین اعتماد جانبی و افزایش عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که با ضریب همبستگی $0/449$ در سطح اطمینان ۹۹ درصد نشان داده می‌شود. این نتیجه بر اهمیت اعتماد در میان همسالان در محل کار تأکید می‌کند.

نتایج تحقیق با تأیید و گسترش دانش قبلی در مورد تأثیر متقابل اعتماد سازمانی و عملکرد کارکنان به بینش‌های ارزشمندی کمک می‌کند. نقاط قوت مختلف همبستگی‌ها ماهیت ظریف روابط اعتماد در محیط کار را برجسته می‌کند و بر نیاز به درک جامع ابعاد مختلف اعتماد برای تقویت عملکرد بهینه کارکنان تأکید می‌کند.



فهرست منابع

۱. اشجع، آرزو، نوری، ابوالقاسم، عریضی سامانی، سید حمیدرضا و سماواتیان، حسین، (۱۳۸۸)، رابطه ابعاد عدالت سازمانی با اعتماد به سازمان و سرپرست در کارکنان مجتمع فولاد مبارکه اصفهان، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۱(۴۰)، ۱-۱۲.
۲. امیرکافی، مهدی، (۱۳۸۰)، اعتماد اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن، نمایه پژوهش، ۵(۱۸)، ۳۹-۴۰.
۳. اینگلهارت، رونالد، (۱۳۷۳)، تحول فرهنگی در جامعه پیشرفته صنعتی، (ترجمه: مریم وتر)، تهران: انتشارات کویر.
۴. براگ، استیون، (۱۳۹۸)، معرفی و دانلود کتاب مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان، (ترجمه: محسن قره‌خانی و حسین صامعی)، تهران: انتشارات آریانا قلم.
۵. چلبی، مسعود، (۱۳۷۵)، جامعه‌شناسی نظم؛ تحلیل و تشریح نظری نظم اجتماعی، تهران: نشر نی.
۶. حیدرآبادی، ابوالقاسم و صالح‌آبادی، ابراهیم، (۱۳۹۱)، گونه‌شناسی اعتماد اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن در شهر ساری، مطالعات توسعه اجتماعی ایران، (مسلسل ۱۵)، ۱۱۵-۱۲۹.
۷. رابینز، استیون پی.، و جاج، تیموتی ای، (۱۳۹۹)، رفتار سازمانی، (ترجمه: مهدی زارع)، تهران: انتشارات نص.
۸. رضاییان، علی، و رحیمی، فرج‌اله، (۱۳۸۷)، بررسی تأثیرگذاری عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، (چشم‌انداز مدیریت)، (پیام مدیریت)، ۷(۲۹)، ۶۹-۸۷.
۹. سلطانی، ایرج، آقاجانی، ابراهیم، و سیفی، محسن، (۱۳۹۴)، بررسی نقش اعتماد





- سازمانی در بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان در شرکت فولاد هرمزگان، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
۱۰. صادقی علویجه، فریبا، شائمی برزکی، علی، و تیموری، هادی، (۱۳۹۹)، تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی اینرسی سازمانی، (مورد مطالعه: اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان)، پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی، ۲(۲)، ۱-۳۰.
۱۱. عمید، حسن، (۱۳۵۹)، فرهنگ فارسی عمید، تهران: انتشارات امیرکبیر.
۱۲. فاضل، امیر، کمالیان، امین رضا، خجسته، غلامرضا، و فاضل، علی، (۱۳۹۰)، نقش اعتماد در نوآوری سازمانی: پژوهشی در یک سازمان ایرانی بخش خدمات، فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۴(۷۷)، ۷۱-۸۹.
۱۳. فرهنگ، ابوالقاسم، سیادت، سید علی، مولوی، حسین، و هویدا، رضا، (۱۳۹۰)، بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های دولتی جنوب شرق کشور، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۶(۱(۵۵))، ۱۱۱-۱۳۰.
۱۴. قلی‌پور، آرین؛ پور عزت، علی اصغر و حضرتی، محمود، (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، مدیریت دولتی، ۲(۲)، ۱(۲)،
۱۵. کیخا، عالمه، و کیخایی، مرضیه، (۱۳۹۸)، اعتماد سازمانی و نقش آن در بهبود عملکرد کارکنان، دومین کنفرانس بین‌المللی راهکارهای نوین پژوهشی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد، تهران.
۱۶. گیدنز، آنتونی، (۱۳۹۴)، پیامدهای مدرنیت، (ترجمه: محسن ثلاثی)، تهران: نشر مرکز.
۱۷. وتن، ای، دیوید و کمرون، کیم اس، (۱۳۸۱)، «تواناسازی و تفویض اختیار»، (ترجمه: بدرالدین اورعی یزدانی)، تهران: مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت.

۱۸. یوسفی، سجاد، مرادی، مرتضی، و تیشه وردایم، محمدکاظم، (۱۳۸۹)، نقش تعهد

سازمانی کارکنان در تسهیم دانش، توسعه انسانی پلیس، ۷(۳۰)، ۲۳-۳۶.

19. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.

20. Ghaedamini Harouni, A., Omid, S., Eskandari Farsani, Z., & Khosravi, A. M. (2023). The effect of supervisor rudeness on deviant behaviors in the workplace through emotional intelligence and job.



شاخصه‌های اهلیت و شایستگی نیروی بشری از منظر اسلام

سردار محمد فروغی^۱

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و استخراج شاخصه‌های اهلیت و شایستگی در حوزه‌گزینش، انتخاب و استخدام مدیران و کارکنان در سازمان از منظر اسلام به‌خصوص قرآن کریم است. ضرورت استخراج معیارهای اهلیت و شایستگی از اینجا روشن می‌شود که شایسته‌سالاری نه یک پروژه، بلکه یک فرآیند هوشمند، مستمر، پیچیده، دقیق و ظریف در حوزه مدیریت منابع بشری سازمان است که غفلت از آن، ضایعه بزرگی به سازمان و جامعه وارد می‌کند. از سوی دیگر شناسایی و درک معیارها و شاخصه‌های اهلیت شایستگی در حوزه‌گزینش و انتخاب افراد شایسته متأثر از ساختارهای ذهنی، فرهنگی و تاریخی هر جامعه است. لذا فهم آموزه‌های اسلامی و به‌خصوص آموزه‌های قرآن کریم بسیار مهم و حیاتی است. مقاله حاضر با استفاده از روش تحلیل مضمون مبتنی بر سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص به دنبال استخراج معیارهای شایستگی است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که معیارهای شایستگی در حوزه‌گزینش، انتخاب و استخدام مدیران و کارکنان در سازمان را می‌توان در معیارهای ارزشی، ادراکی، تخصصی، فیزیکی و جسمی شناسایی و طبقه‌بندی کرد. خروجی این یافته‌ها با بهره‌گیری از معیارهای مذکور کمک به‌گزینش افراد شایسته، توانمند و مناسب برای پست‌های سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: اهلیت، معیار شایستگی، سازمان، نیروی بشری، اسلام

۱. دانشجوی دکتری قرآن و علوم با گرایش مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، قم، ایران.

ایمیل: foroughi114@gmail.com



مقدمه

موفقیت سازمان‌ها تابع چگونگی نیروی بشری شایسته است. سازمان‌ها بدون نیروی بشری شایسته و کارآمد به هیچ وجه توان غلبه بر مسائل و مقابله با آن‌ها و تحقق اهداف سازمان را نخواهد داشت. از این رو امروزه شناسایی مدیران مستعد یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها است، مخصوصاً سازمان‌هایی که سرمایه‌های اصلی خود را کارکنان مستعد و سرمایه‌های انسانی آن‌ها می‌دانند، نه دارایی‌های ملموسی چون پول، مواد یا تجهیزات. همچنین وجود نخبگان در تمامی سطوح یک سازمان ضروری شناخته شده و به‌عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آیند. در دانش مدیریت در بحث شایسته‌سالاری، تأکید اصلی بر توانایی‌ها و مهارت‌های افراد است و یافته‌های علمی موجود پیرامون «معیارهای شایستگی نیروی انسانی» بر اساس مبانی فرهنگ غرب و دیدگاه‌های رایج مدیریت استوار است. از این رو مدیران اسلامی، این مهم را غالباً در عرصه‌های مدیریتی و اجرایی، با همان الگوی غربی نمی‌تواند به کار گیرند، چون با مقتضیات و آموزه‌های اسلامی در بسیاری از جهات ناسازگار است، جوامع و مدیران مسلمان در حل مسائل سازمانی و اجتماعی نیاز مبرم، به قرآن و بازکاوی ارزش‌های برین و حیانی دارند. تئوری‌ها و نسخه‌های متکی بر ارزش‌های نامتعارف و متضاد با ارزش‌های دینی، نمی‌توانند راهنما و حلال دائمی مشکلات و معضلات اجتماعی در جوامع اسلامی باشد، چه بسا علت بسیاری از مشکلات ریشه در نسخه‌های نامتعارف دارد. از این نظر جامعه مسلمان و مقامات دولتی و اجرایی، نیازمند الگوهایی است که برگرفته از اسلام و اقتضانات بومی باشد.

از طرف دیگر این مطلب به‌عنوان یکی از مباحث منابع بشری در گستره مطالعات اسلامی در آغاز راه است و نیازمند تئوری پردازی است، هدف اصلی این پژوهش دستیابی به شناخت معیارهای شایستگی در سازمان‌ها از منظر اسلام و به‌خصوص قرآن کریم است. با این وصف نوشتار حاضر با مراجعه به قرآن کریم به‌عنوان مقدس‌ترین کتاب مسلمانان به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که معیارهای



اهلیت و شایستگی نیروی بشری در سازمان از منظر قرآن کریم چیست؟

۱. مفاهیم واژگان کلیدی

۱-۱. تعریف معیار

منظور از معیار^۱ ملاک و یا ملاک‌هایی است که هر سازمانی بر اساس هدف، قلمرو کار و فعالیت خود، آن‌ها را پی‌ریزی می‌کند و بر اساس آن‌ها به‌گزینش و انتخاب نیروی انسانی موردنیاز خویش اقدام می‌کند. از آنجا که هدف هر سازمانی، ایجاد یک سازمان متفاوت است، معیارهای گزینش نیروی انسانی نیز در سازمان‌های گوناگون متفاوت خواهد بود. (رحیمی، ۱۳۸۹: ۱۸۰)

۱-۲. تعریف سازمان

اندیشمندان دانش مدیریت از سازمان تعریف‌های مختلفی ارائه کرده‌اند که دستیابی به تعریفی مورد وفاق و اجماع همه دانشمندان کاری دشوار و ناممکن است. بر اساس یک تعریف نسبتاً جامع، سازمان عبارت است از پدیده‌ای اجتماعی که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده، دارای حدود مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی بر اساس برخی مبنایی، فعالیت می‌کند.

این تعریف نشان می‌دهد که سازمان از افراد و گروه‌هایی که باهم در تعاملند تشکیل شده و از الگوی تعاملی اندیشیده شده، موزون و هماهنگ و نه تصادفی و مبهم استفاده می‌کند. سازمان به‌منظور مشخص شدن اعضای خود مرزهای مشخصی دارد که احتمالاً به‌مرور زمان تغییر می‌نماید. درنهایت، سازمان‌ها برای انجام امور به وجود می‌آیند. این امور یا فعالیت همان اهدافند که دستیابی به آن‌ها توسط یک فرد به‌تنهایی امکان‌پذیر نیست یا اگر هم باشد، حصول آن از طریق سازمان اثربخش‌تر است. (رابینز، ۱۳۸۷: ۲۱-۲۲)

1. Criteria

۳-۱. اهلیت و شایستگی^۱

در این تحقیق دو واژه اهلیت و شایستگی مترادف دانسته شده است. با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. در جدول ذیل به برخی از تعاریف اشاره می‌گردد.

جدول (۱) تعریف گوناگون از معیار شایستگی

تعریف:
بویاتزیس: شایستگی عبارت است از مشخصه‌های اساسی یک فرد که می‌تواند انگیزه، خصیصه، مهارت یا نمودی از تصویر شخصی یا نقش اجتماعی یا بخشی از دانشی که فرد استفاده می‌کند، باشد. (رعنایی و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۰)
دابویز و روئول: مشخصه‌های اساسی فرد مثل انگیزه، خصلت، مهارت، جنبه‌هایی از خودشناسی، نقش اجتماعی، دانش، نگرش‌ها، روش‌های تفکر، ایفای نقش و احساسات که منجر به عملکرد اثربخش یا برتر می‌شود. (رعنایی و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۰)
شایستگی دسته‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌های مربوطه است که با عملکرد شغلی اثربخش همبستگی داشته و می‌تواند اندازه‌گیری و ارزیابی شده و با آموزش و توسعه بهبود یابد. (برگ و دیگران، ۲۰۰۲: ۴۳-۶۱)
ودرلی: شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های شخصیتی مرتبط است که به صورت هماهنگ برای ایجاد عملکردی برجسته کار می‌کنند. (رعنایی و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۰)
دراگانیدیس و منتزاس: شایستگی عبارت است از ترکیبی از دانش صریح و ضمنی، رفتارها و مهارت‌هایی که نیروی پتانسیل لازم برای انجام اثربخش وظیفه را به فرد می‌دهد. (رعنایی و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۰)
شایستگی عبارت است از هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از آن استفاده می‌کند و منجر به عملکرد موفق در یک نقش می‌شود. (دوبیس، ۱۹۹۳: ۵)
شایستگی مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است. (کرمی، ۱۳۸۶: ۲۴-۲۷)
بن‌دیر: شایستگی عبارت است از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی است که از طریق رفتار نشان داده می‌شود و منجر به تعالی خدمت‌دهی می‌گردد. (کنجعلی و دیگران، ۱۳۹۲: ۹۶)



شایستگی به مجموعه‌ای از رفتارها، مهارت‌ها، دانش، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی است که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز یک مدیر دارند و به فرد برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب کمک می‌کند. (ترکمانی و دیگران، ۱۳۹۵: ۵۵)
در سال ۱۹۹۲ گرایوز و کارن در بررسی معیارهای مناسب کارمندیابی و انتخاب شش معیار تجربه کاری، آموزش، مهارت‌های ارتباطات شفاهی، انگیزش، مهارت تعامل بین شخصی و جنسیت را مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که مهارت‌های تعامل میان شخصی و مهارت‌های ارتباطات شفاهی، معیارهایی است که اغلب به همراه مفهوم انگیزش مورد استفاده قرار می‌گیرد. (سیدجوادین، ۱۳۹۵: ۱۶۳)
اسپارو شایستگی را این‌گونه تعریف کرد: مجموعه الگوهای رفتاری که مرتبط با عملکرد کاری است و افراد برتر را از افراد عادی متمایز می‌کند. (رحیم‌نیا، ۱۳۹۱: ۱۲۰)
شایستگی دارای دو بال است: دانش و بینش و نحوه برخورد با مسائل و مشکلات. در حقیقت، داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی، لازمه کار در یک نظام شایسته‌سالاری است. (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹: ۱۴۱-۱۶۰)

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، برخی پژوهشگران شایستگی را ترکیبی از دانش و مهارت دانسته و برخی دیگر علاوه بر آن، توانایی و نگرش را نیز لحاظ کرده‌اند. برنان و همکاران (۲۰۰۵) تفاوت این دو مفهوم را این‌گونه بیان می‌کنند که داشتن دانش و مهارت پیش‌زمینه برخورداری از «شایستگی» است، تلفیق آن‌ها با قابلیت‌های فردی جهت به‌کارگیری دانش و مهارت در حیطه عمل و با توجه به نوع نقش و شغل موردنظر مفهوم «صلاحیت» را شکل می‌دهد. (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱: ۱۲۱)

۱-۴. مفهوم شایسته‌سالاری

اصطلاح شایسته‌سالاری برای اولین بار توسط مایکل یانگ، جامعه‌شناس انگلیسی در سال ۱۹۸۵م. در کتاب طلوع شایسته‌سالاری مطرح شد. وی موقعیت اجتماعی افراد را در آینده، ترکیبی از بهره هوشی، تلاش و کوشش فراوان دانسته بود. یانگ معتقد بود که نظام اجتماعی جدید، درنهایت به یک انقلاب اجتماعی منجر می‌شود که در آن توده‌های مردم، حاکمان و نخبگانی را که از احساسات و نیازهای عامه مردم فاصله گرفته‌اند، از قدرت خلع می‌کنند. وی بر این باور است که شایسته‌سالاری نظامی است که رهبری به‌واسطه نخبگان آن را مهیا می‌سازد. شایسته‌سالاری از نظر

وی عبارت است از حکومت کسانی که شایسته این کار تلقی می‌شوند و نقش‌های اجتماعی را به افراد بر اساس توانایی‌ها بدون لحاظ هر مزیت دیگری (از قبیل نژاد، جنسیت، ثروت و...) واگذار می‌کند. (قربان پناه، ۱۳۸۷: ۵)

شایسته‌سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق آن، افراد برای شایستگی در کار در سازمان‌ها گزینش می‌شوند و پاداش و ترفیع‌ها نیز صرفاً بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌ها به آن‌ها تعلق می‌گیرد. (کاظمی، ۱۳۹۰: ۵۰)

فرایند شناسایی، جذب، گزینش، نگهداشت و پرداخت مداوم به نیروهای شایسته و فراهم کردن زمینه‌های اعمال مدیریت موقعیتی برحسب توانمندی‌های آنان، برای مؤثر واقع شدن آن‌ها در تحقق اهداف فرد، سازمان و جامعه است.

۲. اهمیت و ضرورت شایستگی

مسئولیت اداره هرکاری، از بالاترین امور که منصب رهبری مردمان است تا پایین‌ترین امور، باید بر اساس شایستگی باشد. اگر این اصل مهم زیر پا گذاشته شود، شیرازه امور از هم می‌پاشد و هیچ کاری به مقصد نمی‌رسد. (جزایری، ۱۳۸۰: ۲۷) در نظر گرفتن تخصص‌ها و شایستگی‌ها، با توجه به تفکیک شاخه‌های علوم و فنون و جدا شدن عرصه‌های کاری از یکدیگر، از ضروریات زندگی است. جامعه بدون آن، ره به جایی نمی‌برد؛ اما در مورد حکومت‌ها، استفاده از نیروهای شایسته، از ابزارهای مهم کارآمدی آن‌ها است. به‌کارگیری افراد، بسته به نوع حکومت و اهداف حاکمان است و با تفاوت اهداف، معیار لیاقت و شایستگی و درجه آن متفاوت است. هر رفتار انسانی، اعم از فردی و اجتماعی، به‌ناچار بر پایه یک سلسله ارزش‌ها استوار است که از سوی رفتارکننده، پذیرفته شده است. با تفاوت پایه‌های ارزشی، روش‌های مدیریتی و به‌کارگیری افراد متفاوت خواهد کرد. (حق پناه، ۱۳۸۱: ۱۹۱-۲۱۸)

اگر سلسله‌مراتب اجتماعی بر پایه شایستگی بنا شود، بدین معنا است که وضعیت بالاتری دارند، باید مستعدتر، ارزشمندتر، سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از کسانی باشند که وضعیت پایین‌تری دارند. این شایسته‌سالاری لازمه اجتناب‌ناپذیر اداره سالم است. (پور عزت، ۱۳۹۰: ۷۰)



جدول (۲) نتایج و پیامدهای شایسته‌سالاری

تحقق اهداف (اثر بخشی)	ضرورت شایسته‌سالاری
تحقق عدالت	
عدم اتلاف استعدادها	
رشد سازمان یا جامعه	
کاهش فساد اداری در جامعه و سازمان	
افزایش بهره‌وری	

۳. فرایندهای شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری یک فرایندی است از: شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری ترسیم کرد. به‌طور مختصر در ذیل به این فرایند و ارتباط میان آن پرداخته می‌شود.

جدول (۳) فرایند شایسته‌سالاری

اولین گام در فرایند شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، شایسته‌خواهی است که در فرهنگ اسلامی به‌مثابه یک ارزش موردتوجه است.	شایسته‌خواهی
شایسته‌شناسی نیازمند تمهیدات مناسب و مخصوص به خود است از قبیل نرم‌افزارها، ایجاد بانک اطلاعاتی (برحسب توانمندی‌های روحی، ذهنی، عمومی، تخصصی)، آزمون‌ها و مصاحبه‌ها.	شایسته‌شناسی
لازم است افرادی که تصور می‌کنند توانمندی شایستگان را دارند، سنجیده شوند. این امر نیازمند بازخوانی دقیق آموزه‌های دینی، اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی برای تعریف معیارهای سنجش است.	شایسته‌سنجی
این بخش شامل دو مرحله است: نخست، باید مراحل قبلی ارزیابی و تحلیل و سپس، تخصیص جایگاه موردنظر به شایستگان وضعیت ایدنال نیز مشخص شود.	شایسته‌گزینی
به معنای جلب توجه و جذب مدیران شایسته است. بدین منظور، نیازمند فضای رقابتی برای فعالیت‌ها هستیم.	شایسته‌گیری
به معنای گماردن شایستگان در جایگاه درست خود است. این امر، نیازمند وجود زمینه‌های فرهنگی برای جلوگیری از هرگونه اقدام نسنجیده است.	شایسته‌گماری



نظام شایسته‌سالار در نهایت، با رعایت موارد مزبور و فراهم آوردن زمینه‌های پرورش افراد، آنان را به مراتب بالاتر بپوش و آگاهی و توانمندی سوق می‌دهد.	شایسته‌پروری
به حفظ و نگهداری افراد شایسته، شایسته‌داری می‌گویند. این امر، اهمیت فراوانی برای جذب دارد. از این رو باید تمهیدات لازم فراهم شود تا افراد احساس عدالت کنند و موجب ماندگاری این افراد در سازمان شود. (قربان پناه، ۱۳۸۷: ۸)	شایسته‌داری

۴. معیارهای شایستگی از دیدگاه دانشمندان مدیریت

انتخاب‌های مبتنی بر شایستگی عمدتاً به صلاحیت‌های فنی تأکید می‌کنند. در این راستا، از فرایندهایی که قادرند کارایی و لیاقت فرد را در کار مورد نظر به خوبی ارزیابی کنند، بهره می‌گیرند. این سیستم‌ها نیازمند آزمون‌هایی هستند؛ اما بررسی تحصیلات و تجربه متقاضیان، ارزیابی عملکرد و برگزاری آزمون‌های کتبی از جمله فرایندهایی است که در این زمینه باید انجام شود. (سید نقوی و عباس زاده، ۱۳۸۸: ۱۵۰)

اما این که چه چیزی می‌تواند به عنوان معیارهای شایستگی مورد توجه قرار گیرد؟ دانش مدیریت معیارهایی را برای شایستگی افراد، به ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست‌های مختلفی سازمان مورد توجه قرار داده است که عمده‌ترین آن در جدول ذیل آمده است.

جدول (۴) معیارهای شایستگی در دانش مدیریت

مانند فنون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و بسیج نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور در سطح سازمانی، گروهی و فردی؛ درک موقعیت و به‌کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف‌گذاری دقیق، نظارت و کنترل، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمان.	مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی
مهارت تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و با دقت، توجه به اهداف و استراتژی‌ها، وضعیت سازمان و هماهنگی با سایر بخش‌ها، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده.	مهارت‌های تصمیم‌گیری
توانایی ارائه طرح‌ها و راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مسائل و بهبود وضع موجود، رویارویی با موقعیت‌های جدید و کارهای دشوار و چالش‌برانگیز.	خلاقیت و نوآوری:
مهارت ارتباطی، توانایی ایجاد انگیزش در زیردستان، راهنمایی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد، نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود.	مهارت‌های رهبری



توانایی استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع مختلف در فعالیت‌های اجرایی، داشتن مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین، به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارد.	مهارت‌های فنی
توانایی درک پیچیدگی‌های سازمانی، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آن‌ها با سایر عوامل درون و بیرون سازمانی و نقش و جایگاه خود در موقعیت‌های مختلف است.	مهارت‌های ادراکی
مهارت‌های ارتباطی، هدایت و کنترل و...	مهارت‌های انسانی
مهارت گفتگو و مذاکره.	مهارت‌های مذاکره
توان گردآوری، انتشار و به‌کارگیری به‌موقع اطلاعات صحیح در امور.	مهارت‌های اطلاعاتی
توانایی استفاده از رایانه در انجام امور و وظایف. (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹: ۱۵۱-۱۵۲)	مهارت رایانه‌ای

۵. سنجش شایستگی

در یک بررسی مقدماتی، با توجه به سه شاخص کارایی، کیفیت و رقابت می‌توان، بود و نبود شایسته‌سالاری را در یک سازمان یا جامعه بررسی نمود. کارایی و کیفیت پایین، می‌تواند بیانگر اداره یک سازمان به‌وسیله افراد ناشایسته باشد. فقدان انگیزه رقابت می‌تواند بیانگر بی‌ارزش بودن پیروزی در رقابت باشد؛ زیرا عوامل دیگری برای اعطای امتیازات، ارزشمند تلقی می‌شوند. (گلکار، ۱۳۸۱: ۷)

دو عامل «توانایی» و «تلاش» افراد به‌عنوان دو معیار شایستگی می‌تواند مطرح باشند، ولی شرط لازم در به‌کارگیری توانایی‌ها و تلاش مؤثر، وجود هدف‌هایی روشن، مفید، هم‌اورد طلب و قابل قبول است. فقدان چنین هدف‌هایی می‌تواند به کاهش سه عامل کارایی، کیفیت و رقابت منجر شود. این موضوع، بیانگر ناکارآمدی زیردستان نیست، بلکه بیانگر ناکارآمدی مدیران در استفاده از افراد در جهت تحقق هدف‌های سازمانی است. مدیریت بر مبنای هدف^۱ به‌عنوان ابزار برطرف‌کننده این معضل، می‌تواند راه‌گشای مدیران باشد. در حقیقت، تعیین هدف‌ها و تحقق آن‌ها، معیاری برای ارزیابی شایستگی رؤسا و مرنوسین است. (گلکار، ۱۳۸۱: ۷-۸)

1. MBO=Management By Objective



۶. روش تحقیق

این پژوهش بر مبنای هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت از نوع تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. (براون و کلارک،^۱ ۲۰۰۶) مطابق جدول (۵) تحلیل مضمون به روش‌های گوناگونی قابل اجرا و استفاده است که یکی از آن‌ها شبکه مضمون‌ها است.

جدول (۵) روش‌های تحلیل مضمون

روش‌ها	توصیف	ارائه‌کننده روش
قالب مضمون‌ها	در پژوهش‌های که تعداد متون و داده‌های آن زیاد باشد (مثلاً ۱۰ تا ۳۰ منبع) به کار می‌رود.	کینگ و هوراکز ^۲ (۲۰۱۰)
ماتریس مضمون‌ها	برای مقایسه مضمون‌ها با یکدیگر یا مقایسه مضامین در منابع داده‌ها استفاده می‌شود	مایلز و هابرمن ^۳ (۱۹۹۴)
شبکه مضمون‌ها	شبکه مضمون‌ها نقشه‌ای شبیه تارنما به‌مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش عرضه می‌کند.	آتراید و استیرلینگ ^۴ (۲۰۰۱)

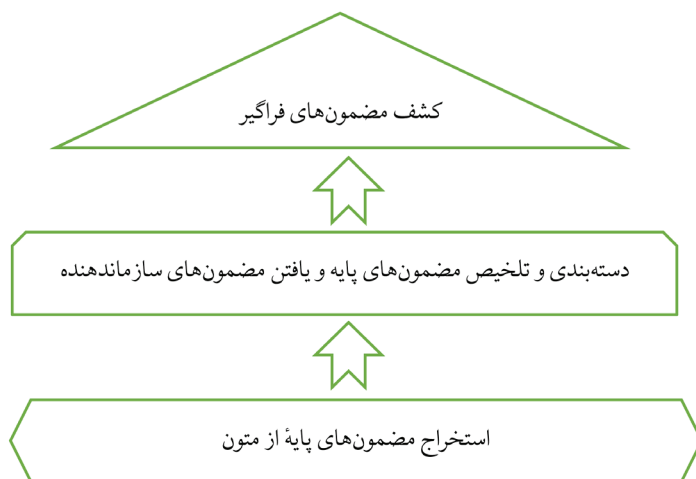
تحلیل مضمون به روش‌های گوناگونی قابل اجرا است، در این پژوهش از روش «شبکه مضامین» استفاده شده است. مطابق با تعریف شیخ‌زاده و همکاران «شبکه مضامین» بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند. سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود. (شیخ‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۰)

1. Braun & Clarke
 2. King, & Horrocks
 3. Miles, & Huberman
 4. Attride - Stirling, J

فرایند تحلیل مضمون را می‌توان به صورت کلی به سه بخش تقسیم کرد: ۱. تجزیه و توصیف متن (تحویل متن)؛ ۲. تشریح و تفسیر متن (اکتشاف متن)؛ ۳. ترکیب و ادغام متن (یکپارچه کردن اکتشاف‌ها). (درخشه، ۱۳۹۴: ۵۷)

۷. الگوریتم تجزیه و تحلیل پژوهش

چنانکه بیان شد این پژوهش با روش شبکه مضامین، با روش «تحلیل مضمون» صورت گرفته است. در این پژوهش مضامین بر اساس نقش آن‌ها در سه سطح نام‌گذاری شده‌اند. در سطح اول، مضامین پایه^۱ مبین نکته مهم و برجسته‌ای در متن است. در سطح دوم، مضامین یکپارچه‌کننده^۲ است که مضامین کلیدی را حول یک محور مشترک گرد هم می‌آورد و در سطح سوم، مضمون فراگیر یا کلان^۳ است که بخش عمده‌ای از مضامین و کدهای شناخته شده را در خود جای می‌دهد و الگوریتم این پژوهش مطابق شکل (۱) تدوین می‌شود:



شکل (۱): الگوریتم پژوهش مطابق با شبکه مضمون آتراید استیرلینگ

1. Key
2. Integrative
3. Overarching

۸. یافته‌های تحقیق

با بررسی و تحلیل مضامین سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص، پس از استخراج مضامین پایه، چهار معیار سازمان دهنده استخراج شد که عبارت است از معیارهای تخصصی، معیارهای ارزشی، معیارهای ادراکی و معیارهای فیزیکی و شخصیتی.

جدول (۶): تبدیل نقل قول به مضمون‌های پایه‌ای

ردیف	نقل قول	مضمون پایه
۱	وَ اٰخٰی هٰاِزُوْنٌ هُوَ اَفْصَحُ مَنِّ لِسٰنًا فَاَرْسَلْنٰهُ مَعٰی رِذْءٍ اٰیْصِدْقُنِیْ (قصص: ۳۴)	مهارت بیانی و کلامی
۲	وَ لَمَّا بَلَغَ اَشُدُّهُ وَ اَسْتَوٰی اَتٰنٰهُ حُكْمًا وَ عَلِمًا (قصص: ۱۴)	توان جسمی و نیرومندی
۳	وَ لَمَّا بَلَغَ اَشُدُّهُ وَ اَسْتَوٰی اَتٰنٰهُ حُكْمًا وَ عَلِمًا (قصص: ۱۴)	سلامت جسمی
۴	وَ لَمَّا بَلَغَ اَشُدُّهُ وَ اَسْتَوٰی اَتٰنٰهُ حُكْمًا وَ عَلِمًا (قصص: ۱۴)	بصیرت و تیز فہمی
۵	وَ لَمَّا بَلَغَ اَشُدُّهُ وَ اَسْتَوٰی اَتٰنٰهُ حُكْمًا وَ عَلِمًا (قصص: ۱۴)	علم و دانش
۶	قَالَتْ اِخْدٰهُمَا يٰ اَبْتَ اَسْتَاْجِرُہٗ اِنْ خَيْرٍ مِّنْ اَسْتَاْجَرْتَ الْقَوٰی الْاَمِيْنُ (قصص: ۲۶)	توانایی جسمانی
۷	قَالَتْ اِخْدٰهُمَا... الْقَوٰی الْاَمِيْنُ (قصص: ۲۶)	امانتداری



تخصّص	یک مدیر قوی کسی است که حوزه مأموریت خود را بشناسد، از «انگیزه‌ها» با خبر باشد، در «برنامه‌ریزی» مسلط و از ابتکار سهم کافی و در «تنظیم کارها» مهارت لازم داشته باشد، «هدف‌ها را روشن کند» و نیروها را برای رسیدن به هدف «بسیج» نماید. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ۱۶: ۶۶)	۸	إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (قصص: ۲۶)
قدرت اجرایی	مراد قدرت و قوت بر انجام مسئولیت است.	۹	الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (قصص: ۲۶)
لیاقت	منشأ امامت وراثت نیست، لیاقت است که با پیروزی در امتحانات الهی ثابت می‌گردد. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۱۹۵)	۱۰	وَ إِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ... إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا... (بقره: ۱۲۴)
حسن سابقه	پست‌ها و مسئولیت‌ها باید تدریجاً و پس از موفقیت در هر مرحله، به افراد واگذار شود. «فَأْتَمَّهُنَّ...»	۱۱	فَأْتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا... (بقره: ۱۲۴)
عدالت ورزی	هرکس سابقه شرک و ظلم داشته باشد، لایق امامت نیست.	۱۲	لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ (بقره: ۱۲۴)

ادامه جدول (۷) تبدیل نقل قول به مضمون‌های پایه‌ای

مضمون پایه	نقل قول	ردیف
از جنس مردم باشد	رهبری موفق است که از خود مردم، در میان مردم و هم زبان مردم باشد. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۲۳۳)	۱۳
حق محوری	خداوند پیامبران را بشارت آور و بیم دهنده برانگیخت و با آنان کتاب آسمانی را به حق نازل نمود تا میان مردم در آنچه اختلاف داشتند، حکم کنند. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۳۲۸)	۱۴
مهارت تخصصی (علم و دانش)	پیامبرشان گفت: خداوند او (طلوت) را بر شما برگزیده و توان علمی و جسمی او را افزون نموده است. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۳۸۴)	۱۵



توان جسمی	پیامبرشان گفت: خداوند او را بر شما برگزیده و توان علمی و جسمی او را افزون نموده است. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۳۸۴)	وَ زَاذَةَ بَسْطَةً... وَ الْجِسْمِ (بقره: ۲۴۷)	۱۶
علم و دانش	حکمت و علم، دو ویژگی لازم برای زمامداران الهی - اعطای مسؤلیت به فرد، باید پس از احراز صلاحیت وی باشد. (هاشمی رفسنجانی، ۱۳۹۵، ۲: ۱۶۰)	... وَ قَتَلَ دَاوُدَ جَالُوتَ وَ آتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَ الْحِكْمَةَ وَ عَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ... (بقره: ۲۵۱)	۱۷
حکمت	حکمت به معنای شناختِ اسرار و آگاهی از حقایق و رسیدن به حق دانسته‌اند... که به وسیله آن چاه را از راه و شعار را از شعور تشخیص دهند. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱: ۴۲۷)	... وَ قَتَلَ دَاوُدَ جَالُوتَ وَ آتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَ الْحِكْمَةَ وَ عَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ... (بقره: ۲۵۱)	۱۸
علم و دانش	و چون (یوسف) به رشد و قوت خود رسید به او حکم و علم دادیم.	وَ لَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَ عِلْمًا... (یوسف: ۲۲)	۱۹
بلوغ فکری و جسمی	«اشد» از «شد» به معنای «گِره محکم»، اشاره به استحکام جسمی و روحی است. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۱۷۹)	وَ لَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ... (یوسف: ۲۲)	۲۰
بصیرت	علم، دانش است، ولی حکمت، بینش و بصیرتی است که انسان را به حق می‌رساند. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۱۷۹)	... آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَ عِلْمًا وَ... (یوسف: ۲۲)	۲۱
اعتماد سازی	همانا ما تو را از نیکوکاران می‌بینیم.	... إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ (یوسف: ۳۶)	۲۲
صداقت	«صدیق» به کسی گفته می‌شود که گفتار، رفتار و اعتقادش، همدیگر را تصدیق کنند. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۲۱۴)	... يَوْسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ... (یوسف: ۴۶)	۲۳
علم و دانش	این از اموری است که پروردگارم به من آموخته است.	... مِمَّا عَلَّمَنِي رَبِّي... (یوسف: ۳۶)	۲۴

ادامه جدول (۸) تبدیل نقل قول به مضمون‌های پایه‌ای

ردیف	نقل قول	مضمون پایه
۲۵	قَالَ تَزْعُمُونَ سَمِعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبِيلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (يوسف: ۴۷)	تدبیر و برنامه ریزی (یوسف در جواب) گفت: هفت سال پی در پی کشت کنید و آنچه را درو کردید، جز اندکی را که می‌خورید، در خوشه‌اش کنار بگذارید. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۲۱۶)
	(یوسف: ۴۷)	تحلیل و حل مسئله
۲۶	... فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (يوسف: ۵۴)	امانت‌داری پس چون با او گفتگو نمود، به او گفت: همانا تو امروز نزد ما دارای منزلتی بزرگ و فردی امین هستی.
۲۷	قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (يوسف: ۵۵)	پاسداری و نگهداری (یوسف) گفت: «مرا بر منابع (اقتصادی) این سرزمین بگمار که نگهدارنده دانایم». (رضایی اصفهانی، ۱۳۸۷، ۱۰: ۱۱۴)
۲۸	إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (يوسف: ۵۵)	علم و دانش که نگهدارنده دانایم (رضایی اصفهانی، ۱۳۸۷، ۱۰: ۱۱۴)
۲۹	مَكِينٌ أَمِينٌ (يوسف: ۵۴)	توان جسمی، عقلی و دانشی قدرت یوسف علیه السلام بدون قید و شرط بوده است (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۲۲۹)
۳۰	قَدْ جَعَلَهَا رَبِّي حَقًّا وَقَدْ أَحْسَنَ بِي... إِنَّ رَبِّي لَطِيفٌ لِّمَا يَشَاءُ... (يوسف: ۱۰۰)	خدا محوری به یقین، پروردگارم آن را تحقق بخشید و به راستی که به من احسان کرد، ... بر راستی او دانای حکیم است.
۳۱	قَالَ رَبِّ السُّجُنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ... (يوسف: ۳۳)	عزت و پاکی نفس (یوسف) گفت: پروردگارا! زندان برای من از آنچه مرا به سوی آن می‌خوانند محبوب‌تر است. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۱۹۷)
۳۲	أَنْتَ وَلِيِّ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ (يوسف: ۱۰۱)	توکل و استمداد از خداوند در هر موقعیت و حالی، خود را به خداوند بسپارید.
۳۳	إِنِّي تَرَكْتُ مِلَّةَ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَ هُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ كَافِرُونَ (يوسف: ۳۷)	حق محوری همانا من آئین قومی را که به خدا ایمان ندارند و به قیامت کفر می‌ورزند، رها کرده‌ام. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۲۰۳)
۳۴	... تَوَفَّنِي مُسْلِمًا (يوسف: ۱۰۱)	خدا محوری مرا تسلیم خود بمیران (نهایت ایمان، تسلیم در برابر خداوند است). (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴، ۲۹۰)
۳۵	أَبَائِي إِبرَاهِيمَ وَ إِسْحَاقَ... (يوسف: ۳۸)	اصالت خانوادگی پدرانم ابراهیم و اسحاق و یعقوب...



ادامه جدول (۹) تبدیل نقل قول به مضمون‌های پایه‌ای

مضمون پایه	نقل قول	ردیف
مهارت ارتباطی	ای دو یار زندانی من!	یا صاحِبِی السَّجْنِ (یوسف: ۳۹)
مدارا و نرم‌خویی	(یوسف) گفت: امروز بر شما توبیخ و ملامتی نیست...	لَا تُرِيبَ عَلَیْكُمْ الْیَوْمَ... (یوسف: ۹۲)
خدا‌محوری	(ای پیامبر! تو نیز) بگو: این راه من است. من و هرکس پیروی‌ام کرد، با بینایی به سوی خدا دعوت می‌کنیم...	قُلْ هَذِهِ سَبِیلِی اَدْعُوْا اِلَی اللّٰهِ عَلَی بَصِیْرَةٍ... (یوسف: ۱۰۹)
بصیرت و تیزفهمی	رهبر باید بصیرت کامل داشته باشد.	... عَلَی بَصِیْرَةٍ... (یوسف: ۱۰۸)
دلسوزی به مردم	پس بیم آن می‌رود که اگر به این حدیث (قرآن) ایمان نیاورند، تو در پی آنان خود را هلاک کنی. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱۴۱:۵)	فَلَعَلَّکَ باخِعٌ نَّفْسَکَ عَلَی اَنَّا رِھِمُ اِنْ لَّمْ یُؤْمِنُوْا (کهف: ۶)
صبر و شکیبایی	و با کسانی که پروردگارشان را (همواره و در هر) صبحگاه و شامگاه می‌خوانند و خشنودی او را می‌جویند، خود را شکیبا ساز. (قرآنی، ۱۳۸۹، ۱۶۲:۵)	وَ اصْبِرْ نَفْسَکَ مَعَ الَّذِیْنَ یَدْعُوْنَ رَبَّهُمْ بِالْغَدَاةِ وَالْعَیْشِ یرِیْدُوْنَ وَجْهَهُ (کهف: ۲۸)
قدرت اجرایی	همانا ما در زمین به او (ذوالقرنین) قدرت دادیم و از هر چیزی وسیله‌ای به او عطا کردیم.	اِنَّا مَکْنَا لَهُ فِی الْاَرْضِ وَ اٰتِیْنَاهُ مِنْ کُلِّ شَیْءٍ سَبِیْاً (کهف: ۸۴) قَالَ مَا مَکَّنٰی... (کهف: ۹۵)
ابتکار و خلاقیت	پس او در پی سبب رفت (وسفر خود را آغاز کرد).	فَاتَّبَعَ سَبِیْاً (کهف: ۸۵)
مهارت‌های فنی	پاره‌های آهن برای من بیاورید تا آنگاه که میان دو کوه برابر شد، گفت: بدمید تا وقتی که آن را (مانند) آتشی گرداند. گفت: مس گداخته و آب شده بیاورید تا روی آهن‌ها بریزم.	اَتَوْنِیْ زُبْرَ الْحَدِیْدِ حَتّٰی اِذَا سَاوِی بَیْنَ الصَّدْفَیْنِ قَالَ اَنْفُخُوا حَتّٰی اِذَا جَعَلَهُ نَاراً قَالَ اَتَوْنِیْ اَفْرِغْ عَلَیْهِ قَطْرًا (کهف: ۹۶)
پشتکار و جدیت		(کهف: ۸۵)، (کهف: ۹۶)
مدارا و نرم‌خویی	گفتیم: ای ذوالقرنین! یا آن‌ها را عذاب می‌کنی یا میان آنان راه نیکی پیش می‌گیری (و همه را می‌بخشایی). رهبران الهی باید با قوانین آسان بر مردم، حکومت کنند. «سَنُقُولُ لَهُ مِنْ اَمْرِنَا یَسْرًا». (قرآنی، ۱۳۸۹، ۲۲۱:۵)	قُلْنَا یا ذَا الْقَرْنَیْنِ اِمَّا اَنْ تُعَذِّبَ وَ اِمَّا اَنْ نَّتَّخِذَ فِیْهِمْ حُسْنًا (کهف: ۸۶) وَ سَنُقُولُ لَهُ مِنْ اَمْرِنَا یَسْرًا (کهف: ۸۸)



۹. مضمون‌های سازماندهنده و مضمون فراگیر

پس از دست یافتن به مضامین پایه، تلاش می‌شود که مضمون‌های سازمان دهنده و مضمون‌های فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شود. در این مرحله از تحلیل مضمون، سعی می‌شود که با سازمان‌دهی دوباره مضمون‌های اولیه (مضمون‌های پایه) به مضمون‌های انتزاعی‌تری دست‌یابیم که ما را به مضمون‌های اصلی‌تر، فراگیرتر و مرکزی‌تر رهنمون سازد.

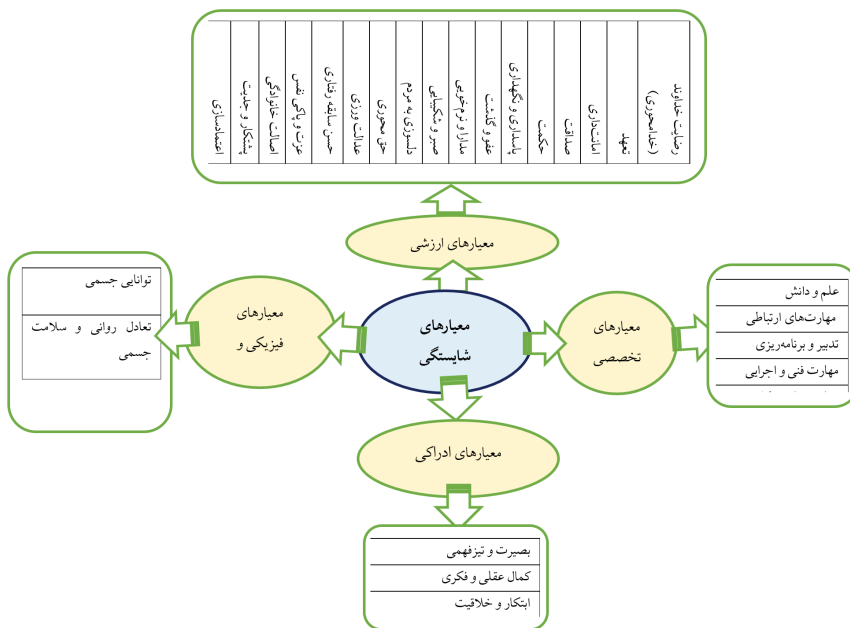
جدول (۱۰) تبدیل مضامین پایه‌ای به مضامین سازمان دهنده و فراگیر

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه‌ای	ردیف
شایستگی	ویژگی‌های تخصصی (شایستگی‌های وظیفه در ابعاد فنی و دانشی)	تخصص (علم و دانش)	۱
		مهارت‌های ارتباطی	۲
		مهارت فنی و اجرایی	۴
		مهارت بیانی و کلامی (فصاحت و بلاغت)	۵
		تدبیر و برنامه‌ریزی	۶
		رضایت خداوند و خدامحوری	۱
	ویژگی‌های رفتاری	تعهد	۲
		توکل و استمداد از خداوند	۳
		امانت‌داری	۴
		صداقت	۵
		حکمت	۶
		پاسداری و نگهداری	۷
		مدارا و نرم‌خویی	۸
		صبر و شکیبایی	۱۰
		دلسوزی به مردم	۱۱
عدالت‌ورزی	۱۲		
حسن سابقه رفتاری و عملکردی	۱۳		
حق‌محور	۱۴		
عزت و پاکی نفس	۱۵		

شایستگی	ویژگی‌های رفتاری	اصالت خانوادگی	۱۶
		پشتکار و جدیت	۱۷
		اعتمادسازی	۱۸
		مردمی	۱۹
	ویژگی‌های فیزیکی و جسمی	توانایی جسمی	۱
		تعادل روانی و سلامت جسمی	۲
	ویژگی‌های ادراکی	بصیرت و تیزفهمی	۱
		کمال عقلی و فکری	۲
		ابتکار و خلاقیت	۳
		تحلیل، حل مسئله	۴

۱۰. کشف و توصیف شبکه مضامین

با بررسی و تحلیل مضمون‌های پایه در خصوص معیارهای شایستگی نیروی انسانی در سازمان به چهار مضمون سازمان دهنده و یک مضمون فراگیر می‌رسیم، در ادامه، هر یک از این مضمون‌های سازمان دهنده مورد بررسی قرار خواهد گرفت.



شکل (۲) شبکه مضامین معیارهای شایستگی نیروی انسانی در سازمان از منظر قرآن کریم (بقره، یوسف، کهف و قصص)



۱۱. تحلیل و تبیین شبکه مضامین

در این پژوهش معیارهای شایستگی کارکنان و مدیران در سازمان بر اساس قرآن کریم (بقره، یوسف، کهف و قصص) به روش تحلیل مضمون استخراج و ۳۱ مضمون اولیه شناسایی شد که تحلیل و تفسیر این مضمون‌ها با شبکه مضامین، به چهار مضمون سازمان دهنده منجر شد. خلاصه نتایج به این شرح است:

۱۱-۱. ویژگی‌های ارزشی

معیارهای ارزشی (اخلاقی)، مجموعه معیارهایی در مورد رفتارهای مورد پذیرش جوامع انسانی‌اند. برخی از این معیارها می‌توانند در جامعه اسلامی و غیر اسلامی مطرح و قابل قبول باشند؛ مانند ادب، صداقت، امانت‌داری، رعایت قوانین و مقررات و... اگر سازمان را نمود کوچکی از جامعه بدانیم، ضرورت لحاظ معیارهای ارزشی و چگونگی آن به صورت بهتر روشن می‌شود؛ زیرا در سازمان انسان‌های با قصد و اراده خود، برای رسیدن به هدف یا هدف‌های از پیش تعیین شده، به فعالیت می‌پردازند. حال اگر معیارهای ارزشی و اخلاقی وجود نداشته باشند، حالت پدید آمده در این سازمان آن‌گونه خواهد بود که هابز آن را در مورد کل جامعه ترسیم کرده است؛ به این معنا که با نبود معیارهای اخلاقی، زندگی کردن تنفرآور و کوتاه خواهد بود؛ زیرا همه در بی‌قیدی مطلق و لجام‌گسیخته به دنبال همان طبیعت اولیه حیوانی خود که استخدام‌گری است،. (جوادی آملی، ۱۳۸۳: ۵۳) در پی مصادره کردن همه داشته‌های دیگران به نفع خود خواهند بود.

ترسیم چنین حالتی یادآوری صحنه‌ای است که هابز آن را بیان و انسان را به گرگ انسان تشبیه کرده است. در این تصویر همه انسان‌ها در غیبت معیارهای اخلاقی و ارزشی چنان به جان هم می‌افتند که حتی گرگ‌ها، شاید متنفّر از تماشا و دوستدار عبرت از این صحنه جالب، اما دردناک باشند. (هابز، ۱۳۸۱: ۱۹۲) چنین است که قرآن کریم بر معیارهای ارزشی و اخلاقی توجه ویژه نموده و این موضوع با بررسی آیات از سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص به روشنی قابل فهم است و همه انبیای الهی که متصدی امور جامعه بودند، دارای شایستگی‌های ارزشی بودند. پس می‌توان



گفت که یکی از معیارهای گزینش و انتخاب افراد برای تصدی پست‌های سازمانی یا حکومتی معیارهای ارزشی است. مؤلفه‌های استخراجی این بُعد، مطابق شبکه مضامین عبارت است از تعهد، امانت‌داری، صداقت، حکمت، پاسداری و نگهداری، عفو و گذشت، مدارا و نرم‌خویی، صبر و شکیبایی، دلسوزی به مردم، حق محوری، عدالت‌ورزی، حسن سابقه رفتاری، عزت و پاکی نفس، اصالت خانوادگی، پشتکار و جدیت، اعتمادسازی و مردمی.

به‌عنوان نمونه، در آیات ۲۵ و ۲۶ سوره قصص از زبان دختر حضرت شعیب، در مورد استخدام حضرت موسی، معیارهای شایستگی به‌صورت کلی بیان شده است که عبارتند از قدرت و امانت که در اینجا از واژه قدرت، توان جسمی، دانشی، فنی و ادراکی فهم می‌شود و واژه امانت اشاره به بُعد ارزشی دارد. بنابراین کسانی که در سپردن مسئولیت‌ها و کارها تنها به امانت و پاکی قناعت می‌کنند، به همان اندازه در اشتباهند که برای پذیرش مسئولیت، داشتن تخصص را کافی بدانند. متخصصان خائن و آگاهان نادرست، همان ضربه را می‌زنند که درستکاران ناآگاه و بی‌اطلاع خواهند زد. منطق اسلام این است که هر کار باید به دست افرادی نیرومند و توانا و امین سپرده شود تا نظام جامعه به سامان رسد. در بررسی علل زوال حکومت‌ها در طول تاریخ، عامل اصلی سپردن کار به دست یکی از دو گروه فوق بوده است. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۱۶: ۶۷) بنابراین شایستگی در اسلام و قرآن، علاوه بر تأکید بر مهارت و تخصص، به عامل دیگری به نام تعهد نیز اشاره دارد.

الف. خدامحوری و توکل: خدامحوری و توکل، انسان را از حیرت و سردرگمی نجات می‌دهد و پناهگاه اساسی برای دل‌تنگی‌های آدمی و رادع قوی برای جلوگیری از انحرافات عمدی محسوب می‌شود. (رحیمی، ۱۳۸۹: ۱۹۶) کسی که به خداوند باور دارد، همه‌چیز خود را از او می‌داند، نه برای خود اراده‌ای مستقل از خواست خداوند لحاظ می‌نماید و نه قانون و تشریحی جدا از تشریح و اراده خداوند. به این ترتیب، چنین فردی بر اساس مسئولیتی که از جانب خداوند در مورد چگونگی اداره به عهده گرفته، همواره مواظب است که به ارزش‌های اخلاقی و انسانی بیان‌شده از سوی



خداوند، پایبند باشد (مصباح یزدی، ۱۳۸۰: ۶۰-۶۲) و به تعهدات خویش صادقانه عمل نماید.

به سخن دیگر خدامحوری یعنی انجام کارها و مسئولیت‌پذیری بر محور رضایت خداوند سبحان و استمداد و توکل بر خداوند، در انجام کارها و فعالیت‌ها. از سوی دیگر سنت الهی، بر آن است که انسان به هر اندازه‌ای که در اصلاح رابطه خود با خالق هستی تلاش کند، فیض الهی در فعالیت‌ها مددکار او خواهد شد. بدین‌سان انسان به میزانی که در مسیر رضایت خداوند سبحان گام برمی‌دارد، در ساحت ربوبی الهی وارد و محرم می‌شود، زمینه برای بروز استعدادها و توانایی‌هایش فراهم شده و او مملوک حق و مالک بالعرض ماسوی الله می‌شود.

توانایی اداره قلب‌ها به میزان توانایی مدیریت انسان بر خویش است و میزان پذیرش مدیر و قدرت نفوذ وی، از خداترسی او سرچشمه می‌گیرد. حضرت علی^(ع) می‌فرماید: «مَنْ أَصْلَحَ سَرِيرَتَهُ أَصْلَحَ اللَّهُ عِلَانِيَّتَهُ وَ مَنْ عَمِلَ لِدِينِهِ كَفَاءَ اللَّهُ أَمَرَ دُنْيَاهُ...؛ هرکس باطنش را اصلاح کند، خداوند ظاهرش را اصلاح می‌کند و هر کس برای دینش کار کند، خداوند دنیایش را کفایت کند.» (نهج البلاغه، حکمت ۴۲۳) نیروی انسانی با ایمان، همه‌چیز را از خدا می‌داند. به‌عنوان مثال ذوالقرنین در سازمان بزرگ الهی به نام دنیا، با اینکه وظیفه‌اش را انجام می‌دهد، ولی هرگز از یاد خدا غافل نمی‌شود. (کهف: ۹۵-۹۸) او در این آیات همه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که دارد را از خدا و رحمت او می‌بیند. این اخلاص و این خداباوری، یکی از معیارهای شایستگی برای افراد است.

ب. صداقت: یکی از مهم‌ترین معیارهای شایستگی مدیران و نیروی انسانی در سازمان، صداقت در گفتار و عمل است. این ویژگی از آیه ۴۶ سوره یوسف قابل فهم است. صداقت موجب می‌شود که از امکانات، تجهیزات و وقت درست بهره گرفته شود. از سوی دیگر رفتار صادقانه، موجب اعتمادسازی در فضای سازمان میان همکاران می‌شود و سبب تقویت شفافیت و کاهش پنهان‌کاری‌ها در سازمان می‌شود.

ج. پاکی و عزت نفس: یکی از لغزشگاه‌های اساسی در مدیریت، پیروی کردن از



تمایلات نفسانی است. اگر این تمایلات و هوس‌ها در تصمیمات مدیر دخیل شدند، مجموعه تحت امر، دستخوش تغییر و تحولاتی بی‌قاعده و ناموزون خواهد شد و نظام برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و قانون‌گذاری سازمان دچار تصمیمات لحظه‌ای و به‌دور از توجیه عقلانی خواهد شد. لذا بزرگ‌ترین ضربه‌ای که توسط نفسانیت‌گرایی مدیران به سازمان وارد می‌شود، از بین رفتن وحدت و یگانگی اهداف سازمان و کارکنان خواهد بود. نبود وحدت در هدف و جدایی اهداف مدیران و کارکنان، باعث نابودی سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و استعدادهای فردی سازمان خواهد شد.

۱۱-۲. ویژگی‌های ادراکی

با بررسی آیاتی از سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص، مشخص شد که انبیای الهی که متصدی امور جامعه بودند، دارای شایستگی‌های ادراکی از قبیل بصیرت و تیزفهمی، کمال عقلی و فکری، ابتکار و خلاقیت و تحلیل بودند.

از تدبر در آیات قرآن در سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص به این نتیجه می‌رسیم که بصیرت و حکمت یکی از معیارهای شایستگی فرد برای تصدی پست‌های سازمانی یا حکومتی است. بصیرت تنها این نیست که ببینیم و بشنویم، بلکه باید از عبرت‌ها پند گرفت تا عبرت دیگران نشد. بصیرت دلالتی است که به‌وسیله آن هر چیز آن‌چنان‌که هست دیده می‌شود. بصیرت را از آن‌رو دلالت نامیده‌اند که حق را آشکار می‌سازد و حقیقت با آن دیده می‌شود. همین‌طور کمال عقل تنها راه نجات و هدایت‌گر انسان به راستی‌ها و خیرخواهی است.

عنصر بصیرت و حکمت به معنای آگاهی، شناخت عمیق و اطمینان‌بخشی است که به انسان توانایی درک حقایق و پشت‌پرده حوادث را می‌دهد؛ به‌گونه‌ای که راه حق را از باطل به‌وضوح تشخیص می‌دهد و از بحران‌ها و فتنه‌ها به‌سلامت عبور می‌کند. عنصر بصیرت و حکمت، به معنای فهم درست و توانایی تحلیل، نقش مهمی در حراست از سازمان دارد. اگر افراد یک سازمان بصیرت کافی نداشته باشند، به‌آسانی فریب توطئه‌های رقبا را خواهند خورد.

خدای سبحان بصیرت و حکمت را از ویژگی‌های مهم انبیای بزرگ می‌شمارد و



پیامبر اکرم (ص) را به یادآوری آن فرمان می‌دهد: «قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُوا إِلَى اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي؛ بگو این راه من است و من و پیروانم همگان را با بصیرت به سوی خدا می‌خوانیم». (یوسف: ۱۰۸) پیامبر در این آیه اعلان می‌دارد که با یقین و اطمینان و از روی بصیرت کامل و معرفتی که حق و باطل را از هم جدا می‌سازد، به خدا دعوت می‌کند.

واژه حکمت در آیه ۲۲ سوره یوسف «آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا» و همین‌طور در آیه ۲۵۱ سوره بقره «وَقَتَلَ دَاوُدَ جَالُوتَ وَآتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ» آمده است. حکمت، غیر از علم است. علم، دانش است، ولی حکمت، بینش و بصیرتی است که انسان را به حق می‌رساند». (قرآنی، ۱۳۸۹، ۴: ۱۷۹) همین‌طور یکی از ویژگی‌های حضرت یوسف و حضرت داود^(ع)، خلاقیت و توان تحلیل و حل مسئله است.

۱۱-۳. ویژگی‌های تخصصی

از تدبر در آیات قرآن در سوره‌های بقره، یوسف، کهف و قصص به این نتیجه می‌رسیم که دانش و تخصص یکی از معیارهای شایستگی فرد برای تصدی پست‌های سازمانی است این معیار یکی از مهم‌ترین معیارهایی است که در قرآن بارها بر آن تأکید شده است؛ از جمله در آیه ۲۴۷ سوره بقره و آیه ۵۵ سوره یوسف.

از آیه ۹۵ تا ۹۸ سوره کهف به بیان مهارت سدسازی ذوالقرنین می‌پردازد و جزئیات سدسازی او در این آیه شرح داده شده است. با توجه به در نظر گرفتن این آیه، می‌توانیم ثابت کنیم که مهارت‌های فنی در حد ضرورت یکی از لوازم موردنیاز برای مدیران است. پس مهارت‌های فنی، از معیارهای شایستگی است که باید با توجه به نیاز شغل به این مهارت‌ها، در نظر گرفته شود.

با بررسی آیات ۲۵ و ۲۶ سوره قصص از زبان دختر حضرت شعیب در مورد استخدام حضرت موسی آمده، معیارهای شایستگی به صورت کلی بیان شده است که عبارتند از قدرت و امانت. واضح است که منظور از قدرت، تنها قدرت جسمانی نیست، بلکه مراد قدرت و قوت بر انجام دادن وظیفه و مسئولیت است.



۱۱-۴. ویژگی‌های فیزیکی و جسمی

با تدبر در قرآن کریم به روشنی فهم می‌شود که یکی از معیارهای شایستگی، ویژگی‌های فیزیکی و جسمی فرد است. لذا کسی می‌تواند متصدی پست سازمانی گردد که توان جسمی داشته باشد. فردی که در اثر کهولت سن یا در اثر بیماری از سلامت جسمی برخوردار نباشد، صلاحیت لازم را برای احراز پست سازمانی ندارد. قدرت علمی و توانایی جسمی برای انجام دادن مأموریت، دو شرط لازم برای مدیران است. قرآن هم می‌فرماید: «وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ». (بقره: ۲۴۷) در آیه شریفه توانایی جسمی در کنار توانایی علمی مطرح شده است و این نشان می‌دهد همان‌طور که دانش برای یک مدیر لازم است، قدرت و سلامت جسمی نیز لازم است. چنان‌که طبق این آیه بنی‌اسرائیل به پیامبرشان گفتند: «فرماندهی برای ما مشخص کن تا به جنگ حاکم ستمگر برویم. پیامبرشان گفت: خداوند، طالوت را به فرماندهی شما برگزید؛ زیرا توان علمی و جسمی لازم برای این مسؤولیت را دارد. درحالی‌که مردم در آن زمان، ثروت و شهرت را لازمه مدیریت و فرماندهی می‌پنداشتند.

در آیه ۲۲ سوره یوسف خدای سبحان می‌فرماید: «وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ...» («اشد») از «شد» به معنای «گیره محکم»، اشاره به استحکام جسمی و روحی است (قرآنی، ۱۳۸۹، ج ۴، ۱۷۹) یعنی هنگامی که حضرت یوسف به بلوغ فکری و جسمی رسید، ما حکم [نبوت] و علم به او دادیم.

همین‌طور در آیه ۱۴ سوره قصص می‌خوانیم: «وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَى آتِينَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا»؛ خدای متعال می‌فرماید هنگامی که موسی نیرومند شد، به او حکمت و دانش عطا کردیم. با تدبر در آیات فوق استفاده می‌شود که یکی از شرایط پذیرش مسؤولیت، بلوغ جسمانی است.

نتیجه‌گیری

موفقیت سازمان‌ها درگرو این است که شایستگان، در پست‌های سازمانی قرار بگیرند. به همین دلیل نیروی انسانی شایسته یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شود. مدیران در سازمان‌ها وظیفه‌دارند با برقراری روابط انسانی قوی، منابع انسانی را در راستای



اهداف انسانی و مأموریت‌های سازمانی راهنمایی و هدایت نمایند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین نیازمند آن است که انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی و نظام شایسته‌سالاری صورت پذیرد. با توجه به مطالب مطرح شده می‌توان گفت که برای احیای سیستم شایسته‌سالاری و انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در سازمان‌ها نیازمند به معیارهایی است که بتوان در انتخاب نیروی انسانی اصلح به کاربرد و این معیارها در هر جامعه و مکتبی با توجه به جهان‌بینی و نگرش آن مکتب به انسان متفاوت است. در این مقاله معیارهای شایستگی در گزینش نیروی انسانی با تمرکز به چهار سوره قرآن کریم (بقره، یوسف، کهف و قصص) در حیطه معیارهای ارزشی شامل تعهد، امانت‌داری، صداقت، حکمت، پاسداری و نگهداری، عفو و گذشت، مدارا و نرم‌خویی، صبر و شکیبایی، دلسوزی به مردم، حق‌محوری، عدالت‌ورزی، حسن سابقه رفتاری، عزت و پاکی نفس، اصالت خانوادگی، پشتکار و جدیت، اعتمادسازی و مردمی؛ معیارهای ادراکی شامل بصیرت و تیزفهمی، کمال عقلی و فکری، ابتکار و خلاقیت، تحلیل و حل مسئله بودند؛ معیارهای تخصصی شامل تخصص (علم و دانش)، مهارت‌های ارتباطی، مهارت فنی و اجرایی، مهارت بیانی و کلامی (فصاحت و بلاغت)، تدبیر و برنامه‌ریزی؛ معیارهای فیزیکی و جسمی شامل توانایی جسمی تعادل روانی و سلامت جسمی مورد بررسی قرار گرفت که برخی از مؤلفه‌های معیار ارزشی از بارزترین وجوه تمایز دیدگاه قرآن کریم با دانش مدیریت است در دانش مدیریت، معیار شایستگی بر اساس فرهنگ غرب تعریف می‌شود؛ لذا در کشورهای غرب و لیبرال، شایستگی بر پایه دانش، مهارت و تجربه استوار است. در این نگاه، فردی می‌تواند بالاترین پست‌های سازمانی را متصدی شود که از قدرت تخصص و فنی بهره‌مند باشد بدون این‌که به مؤلفه‌های مانند ایمان، توکل و نیت توجه شود.

نگاه غرب به معیارهای شایسته‌سالاری، نگاه ناقص و تک‌بعدی است که ناشی از این است که انسان را همچون ماشین فرض کرده‌اند که به هر میزان تخصص و مهارت‌هایش بالاتر برود، نفع‌رسانی او برای سازمان بیشتر خواهد بود. درحالی‌که



خلاف این نیز متصور است ممکن است فردی این معیارها داشته باشد؛ اما کاری انجام دهد که موجب از دست رفتن منابع سازمان و یا فساد در سازمان گردد. از این رو، معیار شایستگی تنها نمی‌تواند مهارت و تخصص باشد، بلکه باید معیار دیگری در کنار آن معیار از قبیل ایمان، خدامحوری، عدالت محوری و... باشد، چراکه هر رفتار انسانی، اعم از فردی گروهی و سازمانی بر پایه یک سلسله ارزش‌ها استوار است که از سوی رفتار کننده، پذیرفته شده است. با تفاوت پایه‌های ارزشی، رفتار و روش‌های مدیریتی و به‌کارگیری افراد متفاوت خواهد بود. در سازمان‌های اسلامی، نظام ارزشی بر رفتار مدیران و کارکنان حاکم است و این ارزش‌ها، علاوه بر تخصص، تعهد مورد مذاقه و توجه قرآن کریم است.

نکته دیگری که از بررسی مجموع آیات چهار سوره مذکور حاصل می‌شود این است که در واگذاری پست‌های سازمانی یا پست‌های حکومتی به افراد، معیارهایی مدنظر بوده که به فراخور پست سازمانی یا منصب از لحاظ مصداق متفاوت باشد مثلاً وقتی سخن از جنگ و میدان نبرد است مانند ماجرای طالوت (علیه‌السلام)، قوای بدنی معیار فیزیکی و جسمی در کنار دانش مورد توجه است. وقتی سخن از مأموریت پیام‌رسانی و تبلیغ است (ماجرای موسی و هارون علیهما‌السلام)، فصاحت و قدرت بیان برتری به حساب می‌آید، هنگامی که سخن از کارگزاری است (ماجرای موسی و شعیب علیهما‌السلام)، قدرت جسمانی و امانت‌داری مورد توجه است. وقتی که تصدی خزانه‌داری (ماجرای حضرت یوسف علیه‌السلام) مطرح است، نگهبان و امین بودن مزیت است که در کنار علم و دانش مطرح می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت، معیار گزینش کارگزاران و مدیران برخوردار از آنان از ویژگی‌های لازم برای احراز پست یا به سخن دیگر تناسب شغل با شاغل مورد نظر است که به فراخور وظیفه آنان متفاوت است؛ اما معیارهای ارزشی مانند ایمان، خدامحوری و توکل در همه موارد لازم است و از معیارهای ثابت است، ممکن است معیار توانای جسمی نسبت به مشاغل قابل تغییر باشد؛ اما معیارهای ارزشی قابل تغییر نیست.

فهرست منابع

قرآن کریم

نهج البلاغه

الف) فارسی

۱. پور عزت، علی اصغر، (۱۳۹۰)، «اداره سالم به روایت نهج البلاغه». فصلنامه نهج البلاغه، شماره ۳۱. ۶۹-۹۳
۲. ترکمانی، مهدی لو؛ صفدری، رنجبر، شبکی اصفهانی و شجاعی، (۱۳۹۵)، «شناسایی و اولویت بندی شایستگی های مدیران واحدهای تحقیق و توسعه فناوری»، فصلنامه رشد فناوری. سال سیزدهم، شماره ۴۹.
۳. جوادی آملی، عبدالله، (۱۳۸۷)، ولایت فقیه، ولایت فقاها و عدالت، قم: نشر اسراء.
۴. جزایری، رضوان السادات، (۱۳۸۰)، شایسته سالاری در سیره مدیریتی امام علی (ع)، انقلاب اسلامی، شماره ۶، ص ۲۳-۳۵.
۵. حق پناه، رضا (۱۳۸۱)، «شایسته سالاری در نظام علوی» اندیشه حوزه، شماره ۱۹۱.
۶. درخشه، جلال؛ اصغر افتخاری، اصغر؛ ردادی، محسن، (۱۳۹۴)، «تحلیل مضمونی اعتماد در اندیشه آیت الله خامنه ای»، جستارهای سیاسی معاصر پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، شماره ۳، ص ۵۳-۷۲.
۷. رضایی اصفهانی، محمدعلی، (۱۳۸۷)، تفسیر قرآن مهر، قم: انتشارات پژوهش های تفسیر و علوم قرآنی.
۸. رحیمی، محمدرضا، (۱۳۸۹)، «معیارهای گزینش نیروی انسانی از منظر امام علی (ع)»، فصلنامه علمی پژوهشی کوثر معارف، سال پنجم، شماره ۱۴، ص ۱۷۵-۲۰۴.
۹. رحیم نیا، فریبرز؛ وحیبه هوشیار، (۱۳۹۱)، «واکاوی ابعاد و مؤلفه های مدل شایستگی های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی)»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، شماره ۳۱.





۱۰. رابینز، استیفن، (۱۳۸۷)، تئوری سازمان؛ ساختار و طرح سازمانی، (ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد)، تهران: نشر صفار.
۱۱. رعنائی، حبیب‌الله؛ سلطانی، مریم؛ یزدانی، حمیدرضا، (۱۳۹۱)، «شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران»، فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی، شماره سوم، ص ۲۸-۵۰.
۱۲. سیدجوادین، سید رضا؛ تنعمی، محمدمهدی؛ مختاری، امیر، (۱۳۹۵)، «استخراج معیارهای کارمندیابی در سازمان با رویکرد اسلامی»، مدیریت اسلامی، شماره ۱۳، ص ۱۵۹-۱۸.
۱۳. شیخزاده، محمد؛ سعید تسلیمی، محمد؛ جعفری، حسن عابدی؛ فقیهی، ابوالحسن، (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، سال پنجم، شماره ۱۵۱.
۱۴. طباطبایی، سید محمدحسین، (۱۳۷۴)، تفسیرالمیزان، (ترجمه: سید محمدباقر موسوی همدانی)، قم: دفتر انتشارات اسلامی.
۱۵. قرائتی، محسن، (۱۳۸۹)، تفسیر نور، تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
۱۶. قربان‌پناه، جاوید، (۱۳۸۷)، نظام شایسته‌سالار، سایت www.khamenei.ir
۱۷. کرمی، مرتضی، (۱۳۸۶)، «آموزش مدیران با الگوی شایستگی»، مجله تدبیر، شماره ۱۷۹، ص ۲۴-۲۷.
۱۸. کاظمی، ملیحه سادات؛ عریضی، حمیدرضا؛ گل‌پرور، محسن، (۱۳۹۰)، «رابطه ارزش‌ها و شخصیت مدیران با شایسته‌سالاری، مشارکت شهروندی و بیگانگی سازمانی در سازمان‌های دیوان‌سالار و سنتی»، فصلنامه روان‌شناسی کاربردی، سال پنجم، شماره ۲، ص ۴۸-۶۵.
۱۹. گنجعلی، اسدالله، تیموریان، مرتضی؛ عبدالحسین زاده، محمد، (۱۳۹۲)، «بررسی



معیارهای شایستگی در قرآن»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال سوم، شماره اول، ص

۹۱-۱۱۴

۲۰. گلکار، بهزاد؛ ناصحی فر، وحید، (۱۳۸۱)، «مروری بر مفاهیم شایسته‌سالاری»، توسعه

مدیریت، ش ۳۹، ص ۶-۱۰.

۲۱. مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۷۴)، تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب الإسلامیة.

۲۲. مصباح یزدی، محمدتقی، (۱۳۶۹)، آموزش فلسفه، تهران: سازمان تبلیغات اسلامی

۲۳. نصر اصفهانی، مهدی؛ نصر اصفهانی، علی؛ (۱۳۸۹)، «شایسته‌سالاری در مدیریت

جامعه با تأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی^(ع)»، معرفت سیاسی، سال دوم، شماره

دوم، ص ۱۴۱-۱۶۰.

۲۴. هاشمی رفسنجانی، اکبر، (۱۳۹۵)، تفسیر راهنما، قم: بوستان کتاب.

۲۵. هابز، توماس، (۱۳۸۱)، لویاتان، (ترجمه: حسین بشیریه)، تهران: نشر نی.

ب) انگلیسی

26. Attride, Stirling, J. 2001. "An Analytic Tool for Qualitative Research, Qualitative Research", Networks Thematic, Vol. 1, No.3, pp. 385 - 405.

27. Bonder, A. (2003). "A blueprint for the future", Canada: Competency based management in KRDC

28. Brennan, M., Lewis, T., & konkel. S. (2005). A Competence-based Curriculum for Environmental Health. Paper presented at the Chartered institute of enviromental health

29. Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No.2, pp. 77- 101.

30. Berge, Z, deVerneil, M., Berge, N., Davis, L., & Smith, D., 2002, "The increasing scope of training and development competency", Benchmarking, No 1, 43-61.

31. Boyatzis, R. E., 1982, "The competent manager: A model for effective performance", New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.,
32. Draganidis, F. and Mentzas, G., 2006, "Competency-based management: a review of systems and approaches", Information management & Computer Security, Vol. 14 No.1
33. Dubois, D. D. (1993) Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change. Amherst, MA: HRD Press.
34. Dubois, D.Q., Rothwell, W.J., King Stern, D.J & Kemp, L.K., "Competency – based human resource management", Davies-Black Publishing, 2004.
35. M. B Miles, A. M Huberman, 1994. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, Canada: Thousand Oaks.
36. N King, C. Horrocks, 2010. Interviews in qualitative research, London: Sage Publications Ltd.



شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینی (تشبث) در لیسه‌های شهر کابل (مطالعه موردی: لیسه عالی زینب کبری)

فاطمه یعقوبی^۱ | محمد حیدر یعقوبی^۲

چکیده

در سال‌های اخیر کارآفرینی به‌عنوان منبع مهم نوآوری، ایجاد اشتغال، رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی مورد توجه کشورهای مختلف جهان در بحث آموزش قرار گرفته است. بنابراین آموزش کارآفرینی از مهم‌ترین مباحث سیستم‌های آموزشی جهان و به‌تبع آن، معارف افغانستان است که باید برای دانش‌آموزان آموزش داده شود. مسئله مورد بحث در پژوهش حاضر عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینی (تشبث) در لیسه عالی زینب کبری در شهر کابل است. روش پژوهش تحلیلی-توصیفی و پیمایشی است و روش جمع‌آوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) است. با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای میانگین‌های عوامل با حد متوسط (۳) مقایسه شد. بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص شد که نقش عوامل تأثیرگذار بر آموزش کارآفرینی، تأثیرات مثبت و در حد متوسط به بالا وجود دارد. نتایج آزمون‌ها نشان داد که میانگین تأثیر نصاب تعلیمی در آموزش کارآفرینی ۳/۳۳، میانگین نقش دانش‌آموزان ۳/۳۴، میانگین نقش معلم ۳/۳۲ و میانگین نقش والدین ۳/۴۱ به دست آمده است. بر اساس میانگین به‌دست‌آمده به‌طور معناداری از حد متوسط بالاتر است ($\text{sig} = 0/00 < 0/05$). بنابراین نشان‌دهنده نقش تأثیرگذار عوامل مؤثر بر توسعه آموزش کارآفرینی مثبت و در حد متوسط به بالا است. از مجموع بررسی‌های تحقیق می‌توان گفت که مشکلات فراوانی در اجرای آموزش کارآفرینی در سیستم معارف کشور وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: آموزش کارآفرینی، نصاب تعلیمی، معلم، دانش‌آموز، والدین، مکتب زینب کبری

۱. ماستری مدیریت آموزشی، جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان

۲. دکتری برنامه‌ریزی درسی، عضو هیئت علمی، جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان.



مقدمه

در سال‌های اخیر کارآفرینی به عنوان منبع مهم نوآوری، ایجاد اشتغال، رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی مورد توجه کشورهای مختلف جهان قرار گرفته است. (کریمی و همکاران، ۲۰۱۴) بسیاری از صاحب نظران معتقدند که یکی از عمده ترین عوامل تعیین کننده سطح کارآفرینی در هر کشوری، آموزش کارآفرینی است. (والریو و همکاران، ۲۰۱۴) در واقع در آموزش کارآفرینی، فرد برای ورود به دنیای واقعی آماده می شود. همچنین محتوای آموزش کارآفرینی، باید شناخت افراد را از مسائل پیرامون خود بالا ببرد و قدرت تحلیل مسائل را به گونه ای متفاوت با دیگران به ایشان اعطا کند. (مرتضی نژاد و همکاران، ۱۳۹۶) از منظر دیده بان جهانی کارآفرینی مهارت، همان نگرش ها و رفتارهای کارآفرینانه قابل آموزش و یادگیری هستند؛ آموزش کارآفرینی نقش ضروری در شکل گیری نگرش، مهارت ها و فرهنگ کارآفرینانه از دوره مدرسه به بعد ایفا می کند. دوران دانش آموزی نیز دوره ایدئالی برای ایجاد درک عمیق در مورد کارآفرینی است. (اکسلسون و همکاران، ۲۰۱۵)

اگرچه در طول بیست سال اخیر در افغانستان، (دوره جمهوریت، ۱۳۸۰-۱۴۰۰) تغییرات و اصلاحات قابل توجهی در سیستم آموزشی معارف افغانستان صورت گرفته است، ولی تاکنون تحقیقات منظم و قابل اعتمادی صورت نگرفته است که این سیستم تا چه اندازه کارایی داشته است. همچنین موضوع کارآفرینی در نظام معارف نیز مطرح بوده است؛ اما تاکنون نتایج و دستاوردهای مشخصی از آن منتشر نشده است، بلکه به نظر می رسد که مشکلات زیادی در آموزش کارآفرینی وجود داشته باشد. برخی از این مشکلات را می توان در سرمایه گذاری کم و ناقص و یا عدم سرمایه گذاری کافی، عدم توجه به بخش های مختلف آموزش کارآفرینی، توجه بسیار کم به امکانات و آموزش های عملی و همچنین عدم تطبیق یا ناکافی بودن محتوای درسی برنامه آموزش کارآفرینی با شرایط و نیازهای بازار کار و مشکلات فرهنگی موجود را می توان بیان کرد.

بنابراین آموزش کارآفرینی از مهم ترین مباحث سیستم معارف افغانستان است که



باید برای دانش‌آموزان آموزش داده شود. مسئله مورد بحث در پژوهش حاضر عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینی (تثبث) در لیسه‌های شهر کابل (لیسه عالی زینب کبری) است. در این پژوهش تلاش می‌کنیم تا نقش عوامل مؤثر مانند نصاب تعلیمی، نقش معلم، نقش دانش‌آموز و نقش معلم را بر آموزش کارآفرینی را در لیسه‌های شهر کابل مورد پژوهش قرار دهیم.

۱. مفاهیم و چارچوب نظری

۱-۱. کارآفرینی^۱

از نظر هیستریچ^۲ و پیترز (۲۰۰۲)، کارآفرینی فرایند خلق هر چیز نو و با ارزش، صرف وقت و تلاش لازم و با فرض همراه داشتن خطرات مالی، روحی و اجتماعی و به دست آوردن پاداش‌هایی مالی رضایت‌فردی و استقلالی است که از آن ناشی می‌شود (فیض‌بخش و تقی‌یاری، ۱۳۸۳). مک میلان و بومن (۱۹۹۱) عقیده دارند که کارآفرینی فرایند شناسایی فرصت‌ها در بازار، مرتب کردن منابع برای تعقیب این فرصت‌ها و تحقق فعالیت‌ها و منابع لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌ها به منظور سود شخصی درازمدت است. تیمونز (۱۹۹۰) کارآفرینی را این‌گونه تعریف کرده است: «کارآفرینی خلق و ایجاد بینشی ارزشمند از هیچ است. کارآفرینی طبق مدل توسعه اقتصادی شومپتر تخریب خلاق است که به‌عنوان یک نیروی برانگیزاننده در توسعه اقتصادی جامعه الزام و ضروری است». (داریانی، ۱۳۸۴) تعریف ساده دیگری که از کارآفرینی می‌توان انجام داد این است: «فرایند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصت‌هاست». (داریانی، ۱۳۷۸)

۱-۲. آموزش کارآفرینی^۳

آموزش کارآفرینی فرایند نظام‌مند، آگاهانه و هدف‌گرا است که طی آن افراد غیر کارآفرین ولی دارای توان بالقوه به‌صورت خلاق تربیت می‌گردند. در واقع آموزش

1. Entrepreneurship
2. Hisrich
3. Entrepreneurship training



کارآفرینی فعالیتی است که از آن برای انتقال دانش و اطلاعات مورد نیاز جهت کارآفرینی استفاده می‌شود. تیم گورمن (۱۹۹۷) اشاره می‌کند که آموزش می‌تواند اصلی اساسی در ارتباط با شروع و تأسیس یک کسب و کار باشد. ارائه مجموعه‌ای از مواد آموزشی تدوین شده شامل دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های کارآفرینانه به افراد است تا با وجود ریسک، فرصت‌هایی را که دیگران نادیده گرفته‌اند، شناسایی کنند و با بینش و اعتماد به نفس در جاهایی که دیگران تعلل کرده‌اند، فوراً دست به کار شوند و کسب و کار خودشان را به وجود آورند. آموزش کارآفرینی تأکید بر ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و مهارت‌هایی دارد که افراد برای راه‌اندازی، رشد و مدیریت کسب کار باید به آن‌ها مجهز شوند (کوریلسکی، ۲۰۰۴، گیت، ۲۰۰۲ به نقل از دهمرده، ۱۳۹۴)

۳-۱. نصاب تعلیمی^۱

برنامه درسی محصول برنامه‌ریزی درسی است. برنامه‌ریزی درسی^۲ یا شامل سازماندهی یک سلسله فعالیت‌های یاددهی و یادگیری به منظور ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار یادگیرنده‌ها و ارزشیابی میزان تحقق این تغییرات است. بنابراین فرایند برنامه‌ریزی درسی شامل سازماندهی فعالیت‌ها و ارزشیابی است و هدف آن ایجاد تغییرات مطلوب و محور آن یادگیرنده است؛ اما از نظر فیلیپ کومز،^۳ کارشناس برجسته یونسکو، برنامه‌ریزی آموزشی «کاربرد تجزیه و تحلیل منطقی در آموزش و پرورش به منظور افزایش کارایی» است؛ یعنی کار برنامه‌ریز آموزشی، تحلیل نظام‌دار و منطقی مسائل و مشکلات آنی و آتی آموزش و پرورش و تلاش به منظور حل این مشکلات است. این اقدام نهایتاً بهره‌وری و کارایی نظام آموزشی را افزایش خواهد داد و محور آن نظام آموزشی تلقی می‌شود. برنامه‌ریزی آموزشی را می‌توان «سازماندهی یا اصلاح فعالیت‌ها، تجهیز منابع و امکانات آموزشی برای تحقق بهتر اهداف آموزشی» تعریف نمود. (فیلیپ کومز، ۱۳۵۳)

1. Curriculum

2. Curriculum planning & curriculum development

3. Phillip Coomes



۴-۱. معلم^۱

توصیه‌نامه یونسکو در ماده یکم آن معلم را این‌گونه تعریف نموده است: «الف: معلم به کلیه کسانی اطلاق می‌شود که مسئولیت آموزش دانش‌آموزان را در تمامی مقاطع اعم از نظری و فنی و حرفه‌ای بر عهده دارند ب: مقام و منزلت را هم شامل احترام و قدردانی از معلمان می‌داند و هم به معنای لزوم انجام کار و پاداش و مزایای اصولی و مناسب گروه شغلی آن‌ها». (توصیه‌نامه یونسکو، ۱۹۶۶)

۵-۱. دانش‌آموز^۲

دانش‌آموز از لحاظ لغوی به معنای کسی است که دانش می‌آموزد و در اصطلاح، برای نامیدن محصلان رسمی در سطح تحصیلات پیش از دانشگاه به کار می‌رود. در یک نظام آموزشی، وقتی یک فرد می‌آموزد که «دیگران چه گفته‌اند و چه کرده‌اند» و برایش می‌گویند که «مسائل پیچیده یک علم را چگونه حل کرده‌اند». فقط از زمانی که خودش به مرز دانش می‌رسد و مسئله تازه‌ای را کشف یا حل می‌کند، یک محقق و دانشمند است. (رجایی ریزی، ۱۳۹۷)

۶-۱. والدین^۳

والدین یا زادآوران به معنای پدر و مادر است. همچنین والدین به سرپرست فرزند یا فرزندان هم گفته می‌شود که می‌توانند والدین بیولوژیکی (طبیعی) یا پدر و مادرخوانده فرزند باشند. (رجایی ریزی، ۱۳۹۷)

۷-۱. مکتب زینب کبری^۴

این مکتب در سال ۱۳۶۲ در جاده شهرک مهدیه تأسیس شده و در سال ۱۳۷۸ به لیسه ارتقا یافته است. این مکتب هم صنوف دخترانه و هم پسرانه داشته است. اولین فارغ‌التحصیلان آن در سال ۱۳۸۰ با دو صنف دوازدهم است. در آن زمان حدود ۲۷ تن معلم داشته است. تعداد دانش‌آموزان آن بین ۱۳۰۰ تا ۱۵۰۰ نفر بوده است.

1. Teacher

2. Student

3. Parents

4. Zainab Kobra High School



این تعداد در سال ۱۳۸۳ به ۴۰۰۰ دانش‌آموز و در سال‌های ۱۳۸۵ الی ۱۳۹۰ به هشت هزار الی نه هزار دانش‌آموز رسیده است. این رقم در سال ۱۳۹۹ به ۷۸۰۰ دانش‌آموز کاهش پیدا کرد. دلیل عمده کاهش آن مهاجرت شاگردان و سه پارچه به مکاتب خصوصی را می‌توان یاد کرد. در شرایط فعلی تعداد معلمان آن ۱۵۷ نفر است که از این تعداد ۳۵ نفر داخل مکتب و ۱۲۲ نفر آنان خدمتی هستند. تعداد ۱۶ نفر نیز کارمند اداری و خدماتی دارد.

۲. نظام آموزشی و کارآفرینی

مدل‌های کارآفرینی از اقتصاد نشئت می‌گیرند. اقتصاد علی‌رغم فراز و نشیب‌های خود، عملکردهای خارق‌العاده‌ای را به ثبت رسانده و ظرفیت عجیبی برای انطباق با شرایط مدام در حال تغییر به دلیل فعالیت‌های کارآفرینی نشان داده است. امروزه دامنه آموزش برای کارآفرینان جذاب شده است. با توجه به تغییر در فناوری، آموزش فرصت‌های جدیدی را در رابطه با استقلال، تمرکززدایی و شخصی‌سازی ارائه می‌دهد. اشکال جدید آموزش مانند مدارس مجازی، دوره‌های آنلاین یادگیری از راه دور موجب توسعه دسته‌های جدیدی از کارآفرینان علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در حوزه‌های آموزشی به همان روشی که در زمینه‌های دیگر سرمایه‌گذاری کرده‌اند، شده است. از آن‌ها تحت عناوینی چون کارآفرینان آموزش و پرورش،^۱ کارآفرینان آموزشی^۲ یا ادوپرینرس^۳ یاد می‌شود. (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۶)

ادوپرینرس، آموزگاران غیرمتعارفی هستند که در سیستم آموزشی، جدیدترین و جالب‌ترین مدل‌های آموزشی را در زمان حال ایجاد کرده‌اند. موفقیت آن‌ها با ریسک‌پذیری و پیش‌بینی نیازهای مختلف و تصور راه‌حل‌های احتمالی مرتبط است. کارآفرینی شامل تخیل، خلاقیت، استعداد و نوآوری است و یک روش معمولی برای عمل نیست، بلکه یک پاداش است. به‌عنوان نمونه در ساختارهای بوروکراتیک

1. Education Entrepreneurs

2. Educational Entrepreneurs

3. Edupreneurs



نظام‌های آموزشی دولتی، تصمیم‌گیرندگان، معمولاً گزینه‌های مخاطره‌آمیز را انتخاب نمی‌کنند یا به دنبال راه‌حل‌های جدید برای انجام کارها نیستند. در مقابل، آن‌ها از هرگونه خطری جلوگیری می‌کنند و طبق روال معمول عمل می‌کنند. این روشی است که مدیران مدارس دولتی و مسئولان آموزشی باید به آن عمل کنند. آن‌ها معمولاً خودشان را با اصلاحات اداری انطباق می‌دهند و معتقدند که امروزه با آموزش و تخصیص منابع بیشتر می‌توان نظام آموزشی را بهبود بخشید؛ اما تخصص، منابع و تحقیقات تضمین نمی‌کند که مشکلات در سیستم‌های آموزشی حل خواهد شد. در مقابل این عوامل وقتی که با عقل سلیم و روال بوروکراتیک همگام شوند، می‌تواند دشمن تعالی باشند. ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید زمانی ظاهر می‌شوند که افراد تلاش کنند تا کارها را متفاوت انجام دهند و اشتباه کنند، نه اینکه به یک روش ثابت عمل کنند. کارآفرینی یک راه‌حل ساختارشکن است و یک پیشرفت غیرخطی است. (کریستین، بومانن، روگلز و سادلر، ۲۰۰۶: ۹۴) راه‌های عملکردی در طول زمان تغییر می‌کنند و با تعریف ایده‌های جدید و تأیید نشده و راه‌حل‌های جدید در فرایند آزمایش و خطا ظاهر می‌شوند. کارآفرینی به معنای چیزهای غیرقابل پیش‌بینی نیز است. کارآفرینی به معنای همراهی با ریسک کردن و احتمال شکست نیز است؛ اما وقتی صحبت از سیستم آموزشی است، مروجان کارآفرینی آموزشی معتقدند که تغییر در سیستم آموزشی ضروری است و حتی همیشه امکان شکست وجود دارد و اگر نظام‌های آموزشی مانند گذشته باقی بماند، احتمال خطر بیشتر است.

کارآفرینی آموزشی همچنین به‌عنوان نتیجه فرصت‌های بازار که در بخش آموزشی ظاهر می‌شود، دیده می‌شود. کارآفرینان چنین فرصت‌هایی را شناسایی و محصولات یا خدمات آموزشی ارائه می‌دهد که ممکن است سودآور باشد یا نباشد. فرصت‌های بازار شرط لازم برای کارآفرینی است؛ اما آن‌ها به‌تنهایی کافی نیستند. شرایط دیگری نیز لازم است که عبارتند از کارآفرینان باید وارد صنعت شوند، منابع کسب کنند، استعداد‌های لازم را جذب کنند، عادلانه رقابت کنند. سود و موفقیت تنها انگیزه‌های



یک کارآفرین نیست. کارآفرینان از تمایل به استقلال، رؤیاهای انجام کار و یا شادی برای نوآوری انگیزه می‌گیرند. نقش کلیدی یک کارآفرین، نوآوری و همیشه باز بودن نسبت به چیزهای جدید است. در حوزه آموزشی، آن دسته از افرادی که در حال تغییر و تحول هستند، به‌عنوان کارآفرین در نظر گرفته می‌شوند. آن‌ها بیشتر از مدیران یا سایر کارکنان شاغل در سطوح مختلف، رهبران آموزشی هستند. کارآفرینان آموزشی افرادی با استعداد و با انگیزه هستند که تغییرات را آغاز می‌کنند و نسبت به تغییرات و فرصت‌های خارجی واکنش نشان می‌دهند. (لاکاتوس و استایکولسکو، ۲۰۱۶: ۴۳۹)

کشورهای پیشرفته آموزش کارآفرینی را محور اساسی در برنامه‌های خود قرار داده‌اند و با این کار عملاً به دانش‌آموختگان (فارغ‌التحصیلان) خود می‌آموزند چگونه در حین یادگیری علم کار کنند. به‌عبارت‌دیگر آن‌ها می‌آموزند چگونه یک ایده یا فکر جدید را به محصولی جدید تبدیل کنند.

کارآفرینی در آموزش و پرورش را با دو رویکرد نسبتاً متفاوت می‌توان مورد توجه قرار داد. در یک رویکرد که می‌توان آن را رویکردی تولیدی نامید، آموزش و پرورش در مقام تولید و ارائه محصول که همان رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان است، به شیوه‌ای کارآفرین عمل می‌کند.

رویکرد دوم که از آن با عنوان رویکرد تربیتی یاد می‌شود، آموزش و پرورش باید فرهنگ روحیه کار و روش‌های کارآفرینی را به دانش‌آموزان بیاموزد. با توجه به این دو رویکرد ویژگی‌های زیر را می‌توان برای معلم کارآفرین ذکر کرد: دارای ویژگی‌های یک فرد کارآفرین باشد، رشد دانش و توسعه بینش‌ها و مهارت‌ها را یک ضرورت شغلی مستمر تلقی کند، به روش تدریس و ارزش‌یابی سنتی اکتفا نکند و همواره درصدد به کار بردن روش‌های جدید باشد. (یعقوبی نجف‌آبادی، ۱۳۹۰: ۱۲)

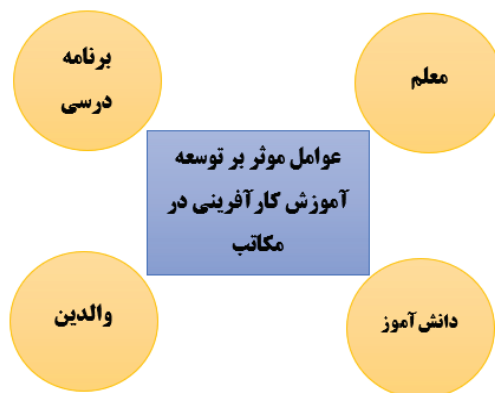
فراگیری مهارت انجام کار، اشتغال زودرس، درآمد تضمینی و امکان ادامه تحصیل از دیگر ویژگی‌های دانش‌آموختگان شاخه فنی و حرفه‌ای است و در نهایت فردی با



این خصوصیات از سلامت روحی و روانی، جسارت ازدواج به‌موقع، تأمین معاش خانواده و احساس مفید بودن برخوردار خواهد شد. (اسماعیلی، ۱۳۹۰)

کارآفرینی در آموزش و پرورش را چنین تعریف کرده‌اند: «کارآفرینی در آموزش و پرورش فرایند منظم و مستمری است که از یکسویه شناسایی و بهره‌برداری مؤثر از کلیه منابع درونی و بیرونی نظام آموزشی منجر می‌شود و از سوی دیگر موجب ایجاد فرصت‌های جدید یاددهی یادگیری می‌گردد. این فرایند با تکیه بر دو محور آموزش فراگیرنده کارآفرین و فراهم آوردن زمینه‌های بروز و ظهور آن محقق می‌گردد». (یعقوبی نجف‌آبادی، ۱۳۸۹)

از آنجا که صفات کارآفرینی اکتسابی است و نه ارثی و ژنتیکی، باید آموزش و پرورش با برنامه‌ریزی و سازماندهی زمینه کسب خصوصیات روحی دانش‌آموزان را در جهت ایجاد و روحیه کارآفرینی فراهم کند و این ویژگی‌ها را در آنان پیرواند. در اینجا بر اساس مباحث مربوط به ادبیات پژوهش و عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینی مدل مفهومی زیر به دست می‌آید.



شکل ۱-۲: مدل مفهومی پژوهش



۳. روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل معلمان و دانش‌آموزان لیسه عالی زینب کبری است. در این پژوهش با توجه به دسترسی محقق به تعداد ۲۰ پرسشنامه توسط معلمان و به تعداد ۵۰ پرسشنامه توسط دانش‌آموزان تکمیل و جمع‌آوری گردیده است. روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر، نمونه‌گیری تصادفی ساده است. در میان روش‌های نمونه‌گیری با احتمالات برابر، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده یکی از ساده‌ترین و قدیمی‌ترین روش‌های نمونه‌گیری است که در عمل کاربرد بسیاری دارد. به‌منظور دستیابی به نتایج موردنظر و انجام شایسته روش پژوهش از روش‌های زیر بهره‌گرفته شد:

مطالعات کتابخانه‌ای: برای تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری از منابع کتابخانه‌ای استفاده شد که مهم‌ترین و مفیدترین منبع، موتورهای جستجو در اینترنت، بانک‌ها و منابع اطلاعاتی و کتابخانه‌های دانشگاه‌ها بوده است.

پژوهش میدانی: به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات موردنظر و سنجش متغیرهای پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. در این پژوهش پس از بررسی کامل پیشینه و ادبیات پژوهش و مشورت با استادان ارجمند و استاد راهنما از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. محقق با بررسی ادبیات پژوهش به این نتیجه رسید که پرسشنامه‌های موجود برای مؤلفه‌های این پژوهش کاربرد ندارد و پرسشنامه محقق ساخته «بررسی عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینی» را ساخت که استفاده گردید.

پرسشنامه‌های این پژوهش از دو پرسشنامه مجزای محقق ساخته تشکیل شده است. پرسشنامه اول مرتبط با نگرش‌ها و عوامل کارآفرینی است که باید توسط معلمان تکمیل گردد. این پرسشنامه از سه بخش تشکیل شده است. بخش اول شامل ۴ سؤال است که مربوط به مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان از قبیل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار است. بخش دوم شامل ۱۰ سؤال برای سنجش عوامل مؤثر بر نقش برنامه درسی در توسعه آموزش کارآفرینی است. بخش سوم مربوط



به دیدگاه معلم نسبت به نقش دانش آموز به عنوان عوامل مؤثر بر توسعه یادگیری کارآفرینی است که ۱۰ سؤال دیگر را شامل می‌شود.

پرسشنامه دوم که باید توسط دانش آموز تکمیل گردد، نقش معلمان و والدین را در توسعه آموزشی کارآفرینی موردسنجش قرار می‌دهد. این پرسشنامه نیز مانند پرسشنامه قبلی دارای سه بخش است. بخش اول اطلاعات دموگرافیک است که شامل جنسیت و تحصیلات است و بخش دوم شامل نگرش دانش آموزان نسبت به نقش معلم است که تا چه اندازه در توسعه آموزش کارآفرینی نقش دارد که شامل ۱۲ گویه است. بخش سوم نگرش دانش آموزان را نسبت به نقش والدین در حمایت از توسعه آموزش کارآفرینی موردسنجش قرار می‌دهد که شامل ۸ گویه است.

برای طراحی سؤالات این پرسشنامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. در این طیف میزان موافقت افراد پاسخ دهنده به صورت کیفی است برای تحلیل جواب افراد پاسخ دهنده، گزینه‌های کیفی با اعدادی مشخص می‌شوند که به کمی تبدیل شوند و این تغییر کیفی به کمی این گونه است که گویه‌های عوامل مؤثر بر توسعه آموزش کارآفرینی برای بسیار زیاد امتیاز ۵، زیاد ۴، متوسط ۳، کم ۲ و بسیار کم ۱ امتیاز تعلق می‌گیرد. پرسشنامه عوامل مؤثر بر توسعه آموزش کارآفرینی محقق ساخته (۱۴۰۲) است که روایی آن توسط استادان ارجمند و مخصوصاً استاد راهنما تأیید گردیده است. تصاویر پرسشنامه‌ها را با گویه‌های آن‌ها نشان می‌دهد. تکنیک‌های آماری مورد استفاده عبارتند از آمار توصیفی که جهت توصیف داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت که شامل تنظیم و رسم جداول فراوانی و محاسبات درصدی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی نیز انجام شده است؛ به طوری که از آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی میزان تأثیر و مقایسه آن با حد متوسط (معادل کد ۳) استفاده شده است.

۴. یافته‌های تحقیق

در این قسمت به یکی از مهم‌ترین قسمت‌های پژوهش که بحث و تفسیر و



نتیجه‌گیری از یافته‌های پژوهش است پرداخته می‌شود. جامعه آماری این پژوهش دانش‌آموزان و معلمان مکاتب شهر کابل (مطالعه موردی: لیسه عالی زینب کبری) است. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و در دسترس بوده که محقق موفق شده است از کل جامعه آماری توانسته است به تعداد ۷۰ پرسشنامه جمع‌آوری کند. در بخش جنسیت ۱۳ نفر (۶۵ فیصد) از جمعیتی که به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند، زن بوده و مابقی را مردان تشکیل می‌دهند. به لحاظ سنی نیز اکثریت پاسخ‌دهندگان در رده سنی ۳۱ سال تا ۵۰ سال را تشکیل می‌دهند که به لحاظ درصدی، ۸۵ درصد را تشکیل می‌دهند. همچنین اکثر معلمان سابقه کاری ۶ تا ۱۵ سال دارند که ۸۰ درصد را شامل می‌شوند. معلمانی که دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند فراوانی بیشتری نسبت به سایر سطوح تحصیلی دارند که ۷۰ درصد را تشکیل می‌دهند.

در قسمت تحلیل توصیفی دانش‌آموزان نیز، اکثریت پاسخ‌دهندگان را دانش‌آموزان دختر تشکیل می‌دهند که ۴۰ نفر را شامل می‌شود و تنها ۱۰ نفرشان دانش‌آموزان پسر هستند که به ترتیب ۸۰ درصد و ۲۰ درصد مجموع کل شرکت‌کنندگان در این پژوهش را تشکیل می‌دهند. اکثر دانش‌آموزان در صنف دوازدهم هستند که ۳۶ دانش‌آموز را شامل می‌شود که به لحاظ درصدی ۷۲ درصد را در بر می‌گیرد.

در رابطه با یافته‌های استنباطی پژوهشگر برای پاسخ دادن به سؤالات پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای جهت بررسی میزان تأثیر و مقایسه آن با حد متوسط (معادل کد ۳) استفاده شده است. بنابراین اینکه نصاب تعلیمی (برنامه درسی) موجود چه تأثیری در آموزش کارآفرینی دارد، در ابتدا برای سنجش تأثیر نصاب تعلیمی در آموزش کارآفرینی، از معلمان ۱۰ سؤال در مورد محتوای درسی و میزان وجود برخی مفاهیم در دروس سؤال شد. معلمان با انتخاب یکی از گزینه‌های بسیار کم، کم، تاحدی، زیاد، بسیار زیاد به این سؤالات پاسخ دادند. پاسخ‌ها طبق جدول ۴-۷ ارزش‌گذاری شد. سپس برای هر فرد میانگین نمره سؤالات محاسبه شد که میزان تأثیر نصاب تعلیمی در آموزش کارآفرینی را (از نظر آن فرد) می‌سنجد. میانگین تأثیر نصاب تعلیمی در آموزش کارآفرینی ۳/۳۳ به دست آمده است. با استفاده از آزمون t



تک نمونه‌ای، میانگین به دست آمده با حد متوسط (۳) مقایسه شد. نتایج آزمون نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵٪، میانگین به دست آمده تفاوت معناداری با حد متوسط ندارد ($\text{sig}=0/089 > 0/05$). بنابراین میزان تأثیر نصاب تعلیمی در آموزش کارآفرینی در حد متوسط است.

در رابطه با سؤال نقش دانش‌آموزان در یادگیری کارآفرینی چیست؟ و اینکه دانش‌آموزان چگونه می‌توانند به توسعه آموزش کارآفرینی مؤثر باشند، فرایند زیر طی شده است:

برای سنجش نقش دانش‌آموزان در یادگیری کارآفرینی، از معلمان ۱۰ سؤال در مورد میزان نقش دانش‌آموزان در موضوعات مربوط به کارآفرینی، سؤال شد. معلمان با انتخاب یکی از گزینه‌های بسیار کم، کم، تا حدی زیاد، بسیار زیاد به این سؤالات پاسخ دادند. پاسخ‌ها طبق جدول ۴-۷ ارزش‌گذاری شد. سپس برای هر فرد میانگین نمره سؤالات محاسبه شد که میزان نقش دانش‌آموزان در یادگیری کارآفرینی را (از نظر آن فرد) می‌سنجد. با توجه به جدول بالا میانگین نقش دانش‌آموزان در یادگیری کارآفرینی ۳/۳۴۵ به دست آمده است. با استفاده از آزمون تک نمونه‌ای، میانگین به دست آمده با حد متوسط (۳) مقایسه شد. نتایج آزمون نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪، میانگین به دست آمده تفاوت معناداری با حد متوسط ندارد ($\text{sig}=0/137 > 0/05$). بنابراین میزان نقش دانش‌آموزان در یادگیری کارآفرینی در حد متوسط است.

در رابطه با سؤال نقش معلم در آموزش کارآفرینی چیست و دارای چه ویژگی‌هایی است؟ موارد زیر انجام گردید. برای سنجش نقش معلم در آموزش کارآفرینی، از دانش‌آموزان ۱۲ سؤال در مورد اینکه معلم به چه میزان فعالیت‌های مرتبط با کارآفرینی را انجام می‌دهد، سؤال شد. دانش‌آموزان با انتخاب یکی از گزینه‌های بسیار کم، کم، تا حدی زیاد، بسیار زیاد به این سؤالات پاسخ دادند. پاسخ‌ها طبق جدول ۴-۷ ارزش‌گذاری شد. سپس برای هر فرد میانگین نمره سؤالات محاسبه شد که میزان نقش معلم در آموزش کارآفرینی را (از نظر آن فرد) می‌سنجد. با توجه به



جدول ۴-۷ میانگین نقش معلم در آموزش کارآفرینی ۳/۳۲۳ به دست آمده است. با استفاده از مون t تک نمونه‌ای، میانگین به دست آمده با حد متوسط (۳) مقایسه شد. نتایج آزمون نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪، میانگین به دست آمده به طور معناداری از حد متوسط بالاتر است ($\text{sig} = 0/00 < 0/05$). بنابراین میزان نقش معلم در آموزش کارآفرینی بالاتر از حد متوسط است.

از آنجا که نقش والدین در توسعه آموزش کارآفرینی باید بررسی می‌شد، برای جواب دادن به سؤال نقش والدین در حمایت از آموزش کارآفرینی چیست؟ و والدین در حمایت از کارآفرینی چه نقشی دارد، از دانش‌آموزان ۸ سؤال در مورد نقش والدین در حمایت از آموزش کارآفرینی، سؤال شد. دانش‌آموزان با انتخاب یکی از گزینه‌های بسیار کم، کم، تا حدی، زیاد، بسیار زیاد به این سؤالات پاسخ دادند. پاسخ‌ها طبق جدول ۴-۷ ارزش‌گذاری شد. سپس برای هر فرد میانگین نمره سؤالات محاسبه شد که میزان نقش والدین در حمایت از آموزش کارآفرینی را (از نظر آن فرد) می‌سنجد. با توجه به جدول بالا میانگین نقش والدین در حمایت از آموزش کارآفرینی، ۳/۴۱۳ به دست آمده است. با استفاده از مون t تک نمونه‌ای، میانگین به دست آمده با حد متوسط (۳) مقایسه شد. نتایج آزمون نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪، میانگین به دست آمده به طور معناداری از حد متوسط بالاتر است ($\text{sig} = 0/00 < 0/05$). بنابراین میزان نقش والدین در حمایت از آموزش کارآفرینی، بالاتر از حد متوسط است. بنابراین از میان عوامل چهارگانه مؤثر بر توسعه آموزش کارآفرینی برنامه درسی و نقش معلم از اهمیت بیشتری برخوردار است، ضمن اینکه دانش‌آموزان و والدین نیز می‌توانند نقش متوسط خودشان را ایفا نمایند.

نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های نورهاشمی، نوریه و کرمی، مرتضی (۱۳۹۹)، یارمحمدزاده، پیمان، مهدیون، روح اله و قلی‌پور، سولماز (۱۳۹۸)، چاوشی و داودی (۱۳۹۸)، شاه‌حسینی (۱۳۸۷)، شش‌یکانی (۱۳۸۹)، خدمتی، توسلی (۱۳۷۹)،

اسچمل (۲۰۱۶) و اچاوز و همکاران (۲۰۱۴)، همخوانی دارد و نتایج تحقیقات گذشته را تقویت می‌نماید. اسچمل (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مربیان کارآفرین دارای ویژگی‌های مشترکی از قبیل ریسک‌پذیر بودن، نوآور بودن و فراکنشی عمل کردن هستند. همچنین یارمحمدزاده و همکاران (۱۳۹۸) که در رابطه با نقش برنامه درسی کارآفرینی در دانشگاه‌های افغانستان انجام داده است که به نقش برنامه درسی در کارآفرینی به فراگیران تأکید شده است. همان‌طور که تحقیقات نشان می‌دهد در عصر حاضر، بیش از هرزمانی از برنامه درسی و آموزش انتظار انتقال یادگیری و بهبود عملکرد به‌منظور کارآفرینی برای فراگیران و دانش‌آموزان می‌رود. این موضوع مهم در محیط‌های مکاتب و سایر محیط‌ها از اهمیت روزافزونی برخوردار است. در این راستا، کارآفرینی یکی از اصلی‌ترین دغدغه مؤسسات آموزشی در جایگاه‌ها و سطوح مختلف بوده است و برنامه درسی نقشی بدیل در سرنوشت حرفه‌ای دانش‌آموختگان و بسترسازی کاری در آینده اجتماعی آن‌ها دارد. بنابراین بسیار در آموزش کارآفرینی نقش سازمان‌های آموزشی و به‌خصوص وزارت معارف افغانستان که نقش تعیین‌کننده در تولید و تهیه برنامه درسی دارند، بیش از پیش آشکار می‌شود. در تحقیق سولماز (۱۳۹۸) نیز وضعیت مدارس فنی و حرفه‌ای را در رابطه با کارآفرینی مورد بررسی قرار داده که در نتیجه عوامل آموزشی، پرورشی، نگرشی، مالی و ساختاری به‌عنوان عوامل مؤثر بر فرهنگ کارآفرینی شناسایی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که وضعیت عوامل آموزشی، پرورشی، نگرشی و اعتقادی در حد مطلوبی قرار دارند. تحقیق چاوشی و داودی (۱۳۹۸) نیز یافته‌های بخش کیفی معناداری عوامل سازمانی، پرسنلی، آموزشی، محتوای آموزشی، هوش، فرهنگی، مدیریتی و تعاملات با محیط بیرون را تأیید کردند. خدمتی، توسلی (۱۳۷۹) در پژوهش خود با عنوان بررسی زمینه‌های بروز و پرورش کارآفرینی در دبیرستان‌های پسرانه دولتی کرج، نتیجه گرفته است که زمینه‌های گرایش به موفقیت و توفیق طلبی، نیاز به استقلال، ریسک‌پذیری و مرکز کنترل درونی در مدارس کرج فراهم می‌شود. ولی در تحقیق اچاوز و همکاران (۲۰۱۴) که با عنوان «چگونه برنامه‌های کارآفرینی





و کارآموزی به فعالیت‌ها و اشتراک اجتماعی در افغانستان کمک می‌نماید؟» انجام داده است، نتایج هماهنگ با تحقیق حاضر به دست نیامده است و به‌طورکلی نتایج تأثیر آموزش‌های کارآفرینی را تأیید نمی‌کند. در این تحقیق شواهدی از برنامه‌های آموزشی مهارت‌های زندگی و تأمین معیشت مؤسسه BRAC برای دختران جوان افغانستان را نشان داده است و از زاویه دید محرومیت اجتماعی به تحلیل تأثیرات برنامه‌های آموزشی مهارت‌های زندگی و تأمین معیشت مؤسسه BRAC برای زنان جوان در افغانستان پرداخته شده و فرضیه‌های آن را درباره نقش برنامه‌های کارآموزی و کارآفرینی در ادغام و حضور اجتماعی این زنان می‌آزماید. یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش‌ها تأثیر کوچکی برای برخی از شاخص‌های ادغام اجتماعی با به دست آوردن دانش و مهارت‌ها داشته ولی تقریباً هیچ تأثیری برای وضعیت اشتراک کنندگان از نظر ورود به فعالیت‌های اقتصادی و کسب درآمد نداشته است.

پیشنهادهای اجرایی، کاربردی و پژوهشی

پیشنهاد به رهبری وزارت معارف: به رهبری عالی وزارت معارف افغانستان، پیشنهاد می‌گردد که فرآیند آموزش و توسعه کارآفرینی را در مدارس افغانستان به‌صورت علمی و اصولی مطالعه و اجرا نمایند، زیرا با این کار علاوه بر مزیت‌های فراوانی که برای امور اداری و سازمانی این وزارت دارد، فواید فراوانی از کارآمدی سیستم آموزشی افغانستان در زمینه بالا بردن مهارت‌ها و توانمندی‌های دانش‌آموزان و به دست آوردن اشتغال آن‌ها نیز تأکید می‌کند. در همین راستا پیشنهادهایی برای رهبری وزارت معارف و مدیران سطح بالای این وزارت ارائه می‌گردد:

پیشنهاد به مشاوران عالی وزارت معارف: به مشاوران رده‌بالا که در رهبری وزارت معارف صاحب‌نظر هستند، پیشنهاد می‌شود تا برای استفاده از مزایای فراوان دانش کارآفرینی و ابعاد آن، به شناخت بیشتر مدیریت دانش کارآفرینی، ابعاد، مراحل، ویژگی‌ها و تأثیرات آن رغبت جدی نشان دهند تا علاوه بر خودشان، ادارات ساحوی و منطقه‌ای این وزارت نیز با استفاده از مشاوره‌های آنان در مسیر کمال و پیشرفت اداری و سازمانی قدم‌های سازنده و تحول‌آفرین را در آموزش کارآفرینی بردارند.



ایجاد بخش تحقیقات در وزارت معارف و ادارات مربوطه: بخش تحقیقات به‌عنوان یک بخش مستقل با دیگر بخش‌های سازمان نظیر ارائه خدمات، توسعه منابع انسانی، مالی، اداری... پیوند خورده است. از آنجا که مدیریت دانش کارآفرینی و ارتقای آن، عاملی بسیار مهم در اثربخشی، موفقیت و بهبود عملکرد اداری و سازمانی در سازمان‌ها است و در تمام دنیا سرمایه معنوی (دانش کارآفرینی) به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها شناخته شده است. بنابراین لازم است که وزارت معارف امکانات لازم برای فعالیت‌های پژوهشی در این زمینه رشد و ارتقای دانش کارآفرینی را فراهم کند.

توجه به توسعه ظرفیت منابع انسانی و برنامه‌های آموزشی کارآفرینی: نیروی انسانی مهم‌ترین منبع سرمایه دانشی سازمان‌ها در بخش دانش کارآفرینی و منابع دیگری مثل پایگاه داده‌ها نیز محصول فکر و اندیشه نیروی انسانی است، بنابراین برای رویارویی با محیط‌های پیچیده و در حال تغییر، توجه ویژه‌ای به نیروی انسانی لازم است. نیروی انسانی، نیاز به آموزش مستمر و انگیزش برای خلاقیت دارد تا موجب پذیرش مسئولیت بیشتر، وظایف بهتر و نوآوری در روش‌های انجام کار و در نتیجه رشد و توسعه دانش و مدیریت کارآفرینی در کل کشور شود. بنابراین برای آشنایی کارکنان با مدیریت بهتر کارآفرینی، دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، سمینارها و همایش‌ها ضروری است.

ایجاد فرهنگ سازمانی کارآفرین محور در کلیه بخش‌های وزارت معارف: به‌جرت می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی مهم‌ترین منبع تواناساز مدیریت دانش کارآفرینی است و از الزامات اجرای آن به شمار می‌آید. فرهنگ سازمانی مناسب و پذیرش نظرات دیگران می‌تواند نتایج فردی و سازمانی فراوانی را به همراه داشته باشد و پیاده‌سازی مدیریت دانش کارآفرینی را تسهیل کند و سازمان را از مزایای فراوان آن بهره‌مند سازد. روسای وزارت معارف می‌توانند با پیاده‌سازی فرهنگ مناسب، بستر خوبی را برای اجرای فرهنگ کارآفرینی در آن وزارت، فراهم سازند.

حمایت روسا و معاونان وزارت از فرآیند مدیریت کارآفرینی در وزارت معارف: حمایت و تعهد مدیران ارشد به اجرای مدیریت هر چه بهتر دانش کارآفرینی و مسائل

مرتبط با آن، از مواردی است که به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت اجرای کارآفرینی، توسط صاحب‌نظران متعددی ارائه و تأکید شده است؛ زیرا تعهد و پایبندی مدیران ارشد نقطه شروع است، اگر فعالیتی انجام شود ولی مدیران ارشد وزارت معارف آن را مورد حمایت قرار ندهد موفقیت چندانی نخواهد داشت. حمایت مدیران ارشد در اشکال مختلف از جمله ترمیم حقوق و دستمزد کارکنان بخش‌های کارآفرینی، استخدام نیروی متخصص مناسب کارآفرین، تدوین استراتژی مبتنی بر اجرای کارآفرینی، دادن فرصت کافی به کارکنان برای تبادل ایده‌ها و نظرات خود و... تجلی می‌یابد.

تدوین استراتژی مناسب آموزش کارآفرینی در وزارت معارف: تدوین استراتژی مناسب در زمینه آموزش‌های کارآفرینی در بخش‌های مختلف وزارت معارف، تربیت معلم‌ها، مکاتب و دیگر اداره‌های زیر نظر وزارت معارف می‌تواند به اجرایی شدن هر چه بهتر و با کیفیت‌تر آموزش‌های کارآفرینی کمک نماید. بدون یک هدف بلند و استراتژی مدون امکان اجرایی شدن مسائلی مانند دانش کارآفرینی تقریباً سخت و غیرممکن به نظر می‌رسد.

هر پژوهش علمی با توجه به اهداف و رسالتی که دارد در یک چارچوب مشخص انجام می‌شود و در پایان به سؤالات محدودی که از ابتدا مطرح بوده‌اند، پاسخ می‌گوید. بدیهی است که یک پروژه پژوهشی در بهترین شرایط نیز نمی‌تواند به تمام سؤالات موجود در زمینه موضوع مورد بحث پاسخ گوید. علاوه بر آن معمولاً در پایان هر پژوهش، سؤالات و موضوعات جدیدی نیز مطرح می‌شود که باید توسط سایر محققان دنبال شود.

- پدیده‌های سازمانی، همانند سایر پدیده‌های اجتماعی جنبه‌های گوناگونی دارند و باید از زوایای گوناگون، مورد بررسی قرار گیرند. بنابراین در پژوهش‌های آینده، بایستی از روش‌های تلفیقی و کثرت‌گرایانه استفاده نمود. با استفاده از روش‌های تلفیقی نه تنها می‌توان جنبه‌های گوناگون یک پدیده را مورد مطالعه قرار داد، بلکه پژوهشگر توفیق می‌یابد تا روایی و کارایی کار پژوهشی‌اش را افزایش دهد و امکان دستیابی به فرضیه‌های بدیع و غنی‌تر را فراهم آورد. (مقیم، ۱۳۸۲:



۶۱) بنابراین به محققان بعدی پیشنهاد می‌شود، با استفاده از روش کثرت‌گرایانه در پژوهش، پدیده آموزش کارآفرینی را مدنظر قرار دهند و از شیوه‌های مختلف مصاحبه (ساختارمند، نیمه ساختاریافته و...) و مشاهده (مستقیم، مشارکتی و...)، پژوهش، آرسیو و... استفاده کنند تا هم نتایج پژوهش غنی‌تر شود و هم روایی پژوهش افزایش یابد.

- از آنجا که در این پژوهش، عوامل مؤثر بر توسعه آموزش‌های کارآفرینی، به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده بود، در پژوهش‌های آینده می‌تواند به‌عنوان متغیر وابسته، مداخله‌گر یا تبدیل‌گر عوامل دیگری مثل فرهنگ، آموزش، تکنولوژی اطلاعات و... (به‌عنوان متغیر مستقل) در نظر گرفته شود.

- در این پژوهش عوامل چهارگانه معلم، دانش‌آموز، نصاب تعلیمی و والدین از جمله عوامل مؤثر در رشد و توسعه آموزش کارآفرینی در نظر گرفته شده است. در تحقیقات آینده باید روی زمینه‌های مدیریتی بیشتر مانند تأثیر و نقش وزارت معارف، ریاست‌های آن و همچنین مدیران مکاتب در رشد آموزش کارآفرینی مورد بررسی قرار بگیرد.

- بسیار مهم است تا تحقیق جداگانه روی ابعاد برنامه‌های درسی کارآفرینی به‌عنوان مهم‌ترین بعد تأثیرگذار در آموزش کارآفرینی در وزارت معارف انجام گیرد و پس از بررسی‌های فراوان و مشاهدات لازم، پیشنهادها علمی و عملی‌شان را برای رشد و ارتقای هر چه بهتر آموزش‌های کارآفرینی بیان کنند.

- نیاز است تا تحقیق جدی‌تری روی نقش معلم و توانمندی‌های او برای رشد و توسعه کارآفرینی انجام شود. معلم به‌عنوان نیروی انسانی توانا و مبتکر می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای نیز داشته باشد.

- تحقیق جداگانه‌ای نیز برای انگیزه‌ها، اهداف و شناخت هر چه بیشتر دانش‌آموزان و نیازهای بازار کار آنان انجام شود تا بتوان پیشنهادها عملی و کاربردی را برای یادگیری هر چه بهتر دانش‌آموزان در مباحث کارآفرینی ارائه داد.

فهرست منابع

۱. اسماعیلی، مهدی، (۱۳۹۰)، آموزش فنی حرفه‌ای انتخاب یا ضرورت، مجله رشد آموزش فنی و حرفه‌ای، دوره هفتم، شماره ۲، صص ۱۸-۲۰.
۲. احمدپورداریانی، محمد (۱۳۸۷)، کارآفرینی، تعاریف، نظریات، الگوها، تهران: انتشارات پردیس.
۳. دهمرده قلعه نو، سمیرا و همکاران، (۱۳۹۴)، بررسی مدل‌های آموزش کارآفرینی، اولین کنفرانس مدیریت و کارآفرینی در شرایط اقتصاد مقاومتی.
۴. رجایی ریزی، حمید، اندیشنامه چیست؟ دیباچه، ص ۱۲
۵. کومز، فیلیپ، (۱۳۵۳)، برنامه ریزی درسی چیست، «ترجمه: محمدبرهان منش»، تهران، دانشگاه تهران.
۶. مرتضوی نژاد، نیلوفر، عطاران، محمد، حسینی خواه، علی و عباسی، عفت (۱۳۹۶)، بررسی عناصر درسی کارآفرینی بر اساس رویکرد تطبیقی، فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران، سال یازدهم، شماره ۴۴، بهار ۱۳۹۶، صص ۴۹-۸۰.
۷. یعقوبی نجف آبادی، اشرف، (۱۳۹۰)، برنامه درسی ملی و ضرورت نگرش کارآفرینی، مجله رشد آموزش فنی و حرفه‌ای، دوره هفتم، شماره ۲، صص ۸-۱۹.
8. Karimi, S., JA Biemans, H., Lans, T., Chizari, M., and Mulder, M. (2014). Effects of role models and gender on students' entrepreneurial intentions. *European Journal of Training and Development*, 38(8): 694-727.
9. Lacatuș, M. L., & Staiculescu, C. (2016). Entrepreneurship in Education. In *International conference knowledge-based organization*, 22(2): 438-443.
10. Lave, J., & Wenger, E. (2006). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
11. Valero, A., Parton, B., & Robb, A. (2014). *Entrepreneurship Education and Training Programs around the World: Dimensions for Success*, Directions in Development. Washington, DC: World Bank.

