



## ورزش سازمانی راهبردی برای توسعه بهره‌وری منابع انسانی

سید علی صدراالسادات

همکار در سازمان که با هم ناسازگار هستند هر دو در تیم ورزشی مثلاً والیبال اداره در کنار هم قرار گیرند ولاجرم مجبور به همکاری و تعامل شوند و همین روحیه به محیط کار نیز انتقال یابد و موجبات رشد بهره‌وری را فراهم می‌آورد. اگر فردی در رشته تخصصی اش فردی حاذق باشد، ولی به لحاظ جسمی ناتوان و از لحاظ روحی افسرده باشد برای آن سازمان مفید نیست. وی تاکید نمود: اگر سازمانی بخواهد مأموریت هایش را به درستی انجام بدهد به افراد حرفه‌ای، متخصص و کاردان نیاز دارد. کسانی که به لحاظ فیزیکی شرایط مناسبی داشته باشند و انسان‌های شادابی باشند. برای اینکه بتوانیم این کار را انجام بدهیم باید بستری را در سازمان فراهم کنیم که این ویژگی‌ها در آن به وجود بیاید و رشد کند و اگر بخواهیم این ویژگی‌ها را دنبال کنیم باید از یک جایی شروع کنیم.

### سخن پایانی

چکیده سخن آن که ورزش سازمانی علاوه بر پیامدهای مثبت جسمانی و روانی زمینه زوده شدن فضای افسردگی و دلمردگی در سازمان می‌شود و از این طریق جو سازمانی سالم می‌شود که زمینه ساز تعالی سازمانی است. امیدوارم خداوند به جملگی توان جسمانی و روانی بیشتر عنایت کند تا کارکنان بتوانند رقابت فرساینده را به رقابت رفیقانه مبدل کنند و این روحیه را در محل کار هم توسعه داده و از این طریق سازمان عملکرد بهتری داشته باشد. برگزاری اینگونه المپیادها و برنامه‌ها فضا و بستری را ایجاد کند که کارکنان با یک نشاط جدی بتوانند به نحو احسن و بهتر از گذشته در وظایف و مأموریت هایشان موفق باشند.

بخشی از سخنرانی معاون توسعه مدیریت و منابع در مراسم افتتاحیه دومین المپیاد فرهنگی ورزشی کارکنان

و حرفه‌ای، دوم توانمندی جسمانی، سوم توانمندی روانی است که مورد نیاز یک سازمان متعالی است. حالا برای این که اهمیت این المپیاد که یک ساز و کار و مکانیزم تشویقی است را بهتر درک کنیم همکاری را در نظر بگیرید که از نظر توانمندی حرفه‌ای فرد قابل قبول و برجسته‌ای است، اما همین آدم به دلیل ورزش نکردن دچار درد کمر و گردن است و هر روز با آه و ناله و افسرده در محیط کار حضور پیدا می‌کند. این فرد علاوه بر این که نمی‌تواند به خوبی از دانش و مهارت خود در جهت تحقق اهداف سازمان بهره‌بردار شود. پس ما به یک راهبردی ناکارآمدی به دیگران نیز می‌شود. پس ما به یک راهبردی به نام توسعه ورزش سازمانی در حوزه منابع انسانی نیازمندیم.

### راهبرد توسعه ورزش سازمانی:

راهبرد توسعه ورزش سازمانی یکی از ضروری‌ترین نیازهای توسعه سازمانی است. ورزش سازمانی یک امر تشریفاتی نیست. باید امکانات ورزشی برای کارکنان فراهم شود و اگر فکر کنیم که موضوع ورزش و ورزش سازمانی یک امر لوکس و تشریفاتی است خطای بزرگی کرده ایم. باید همکارانمان که در سخت‌ترین و دورترین نقاط کار می‌کنند بتوانند بخشی از وقتشان را برای ورزش صرف کنند. وی ادامه داد: چون همکارانمان می‌خواهند وظایفشان را به بهترین نحو انجام بدهند باید بتوانند نشاط لازم را داشته باشند.

بنابراین می‌توان با توسعه فرهنگ ورزشی به ویژه ورزش‌هایی که حالت جمعی و تیمی دارند زمینه تقویت کارگروهی، انسجام سازمانی، زوده شدن روحیه شخصی سازی و روحیه جوانمردی را فراهم آورد. جوانمردی که می‌داند ربطی به جنسیت و مرد و زن ندارد. جوان در فرهنگ ما یعنی نیک و خوب به معنای انسان. که در بسیاری از زبان‌ها اینگونه است. برای مثال تصور کنید دو

اگر کتاب‌های علم مدیریت را ورق بزنیم در هر دورانی سازمان را به چیزی تشبیه کرده‌اند. دانشمندان اولیه علم مدیریت آن را به ماشین، تشبیه کرده‌اند. به همین دلیل وقتی می‌خواهیم اوج هماهنگی را در جایی و در باره کسی تعریف و تأیید کنیم می‌گوییم فلان سازمان یا فلان کس مثل ماشین یا ساعت کار می‌کند، یعنی همه چیز منظم و تعریف شده و در هماهنگی مطلق با همدیگر است. این تشبیه و مثال یا به تعبیر فنی تر استعاره، بعدها به چیزهایی مانند سازمان مثل موجود زنده، مغز، فرهنگ و... غیره تغییر کرد. یکی از استعاره‌هایی که با این دور هم جمع شدن ما در این المپیاد مناسبیت پیدا می‌کند، سازمان مانند یک موجود زنده است. یعنی یک سیستم در حال رشد، در حال تکامل و تعامل با محیط. حال اگر این موجود زنده را به علاوه سازمان به عنوان مغز نگاه کنیم که اشاره به سازمان یاد گیرنده است یعنی موجود زنده و مغز انسانی را با هم ترکیب کنیم می‌شود سازمان مانند انسان. حالا این انسان در انسان شناسی قدیم مرکب از دو بخش بود: جسم و روان. این تفکیک جسم و روان باعث شده بود تا به مسایل جسمانی جدای از موضوع‌های روانی پرداخته شود و این دو حوزه از همدیگر جدا و غیر قابل جمع تصور شود. که در حوزه اعتقادی به مفهوم دنیا و آخرت تقسیم می‌کنیم و این دو را مقابل هم قرار دادند.

بررسی‌ها و پژوهش‌ها نشان دادند چنین تصویری نادرست است و باید مسایل انسانی را روان‌تنی در نظر گرفت. یعنی هر مشکل جسمانی یک بُعد روانی دارد و هر موضوع روانی یک ساحت جسمانی دارد. حداقل برهان و استدلال برای چنین موضوعی این است که ویژگی‌های روانی ما در قالب جسم ما آشکار و پدیدار می‌شود. حالا اگر این استعاره و مثال را در فضای سازمانی تعیین مصداق کنیم می‌دانیم که سازمان هم جسمی دارد و هم روحی یا هم روانی. البته می‌دانید که علم پایش را از بحث روح بیرون کشیده که مفهوم دینی است و به روان اشاره می‌کند که در سنجش آزمون‌های تجربی قرار می‌گیرد. پس سازمان برای عملکرد مناسب باید از سلامت برخوردار باشد.

### نشانه‌های سلامت یک سازمان چیست؟

نشانه‌ی مهم سلامت یک سازمان که به حضور شما همکاران در این جلسه ارتباط پیدا می‌کند، حضور انسان‌هایی با سه نوع توانمندی: اول توانمندی تخصصی

# پایش برنامه های عملیاتی در حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع

• گفتگویی با دکتر کاوه مشاور و مسئول دبیرخانه برنامه ریزی عملیاتی معاونت توسعه مدیریت و منابع

## مقدمه

با توجه به اهمیت اجرای نظام برنامه ریزی منسجم و یکپارچه در وزارت بهداشت و تاکید ویژه معاون محترم توسعه مدیریت و منابع در



این رابطه و بنا به اهمیت موضوع در این شماره به سراغ «دکتر جلیل کاوه»، مشاور و مسئول دبیرخانه برنامه ریزی عملیاتی معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت رفته ایم و در ارتباط با موضوع برنامه ریزی و چالش های پیش روی اجرای آن گفت و گو کرده ایم.

## ۱. نظر شما در رابطه با اهمیت برنامه ریزی عملیاتی و ضرورت پیاده سازی آن در معاونت توسعه مدیریت و منابع چیست؟

در تمامی دنیا خواسته ها و نیازهای نامحدود ولیکن منابع محدود است و باید بتوان با شیوه ای مناسب و کارآمد، تعادلی منطقی بین این دو به وجود آورد. در این میان علم مدیریت به کمک می آید که وظیفه اش این است که این راه را پیدا کند و توسعه دهد. باید بتوانیم به شیوه ای اثربخش و کارا و با استفاده از چارچوب ها و مدل های علمی نیازهای خود را شناسایی و اولویت بندی و در پایان تبدیل به یک برنامه کاملاً عملیاتی و اجرایی بکنیم. در چرخه مدیریت که از برنامه ریزی شروع می شود، برنامه ریزی عملیاتی یکی از اجزاء آن است که مأموریتش طراحی فعالیت هایی برای اجرای درست تصمیمات راهبردی است. در واقع برنامه ریزی شالوده عناصر مدیریتی است. فرایندی است که سازمان ها در قالب آن، همه فعالیت ها و کوشش های خود را در مورد اهداف مورد نظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر در یکدیگر ترکیب می کنند.

ما عموماً در سازمان ها هیچ برنامه مدونی نداریم. در کارهای روزمره اولویت بندی نداریم و غالباً بدون برنامه عمل می کنیم. مدیران ما دچار روزمرگی شده اند. برای خروج از این وضعیت و برای ایجاد تحول و بهبود کارایی نظام اداری ناگزیر به برنامه ریزی در راستای چشم انداز هستیم. هر چقدر هم که ما استراتژی های خوبی داشته باشیم و محیط خودمان را خوب پیش بینی کنیم ولی نتوانیم استراتژی هایمان را به یک سری برنامه های اجرایی و عملیاتی تبدیل بکنیم و آنها را اجرا و پایش

بکنیم، تحولی ایجاد نخواهد شد.

## ۲. اثرات پیاده سازی فرآیند برنامه ریزی عملیاتی در وزارت بهداشت چیست و چه مزایایی را به دنبال خواهد داشت؟

شفاف سازی اهداف سازمان، اولویت گذاری آنها، قادر ساختن مدیران به پیش بینی و آینده نگری، استفاده بهینه از منابع و اندازه گیری عملکرد هدف، پیامد های اساسی استقرار و پیاده سازی برنامه ریزی عملیاتی در هر سازمان می باشد. اما اجرای نظام برنامه عملیاتی در هر سازمانی پیامد ها و دستاوردهای اساسی در بردارد از جمله اینکه بین سیاست گذاران، مدیران و کارشناسان هم زبانی ایجاد می شود، امکان تحقق اهداف سازمانی بیشتر می شود، میزان منابع انسانی، مالی، اطلاعاتی و تجهیزاتی مورد نیاز تعیین می شود، تکلیف نیروی انسانی مشخص می شود، امکان پایش فعالیت ها و عملکرد واحدها برای مدیران میانی و ارشد فراهم می شود، امکان خردارزیابی برای کارشناسان و یادگیری حین کار فراهم می شود، مبنایی مفید برای اعمال مشوق های مالی و غیرمالی برای کارکنان خواهد بود، بستری مناسب برای اصلاح فعالیت های اجرایی در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی فراهم می شود، دانش تولید شده در این مسیر به برنامه ریزی بهینه و واقعی تر در آینده کمک می کند.

## ۳. چنانچه مستحضرید نظام برنامه ریزی در وزارت بهداشت در طول سالهای اخیر با فراز و نشیب هایی روبه بوده است. چنانچه در هر دوره بسته به حمایت مدیریت ارشد، مهم جلوه داده شده و اجرا شده و در برخی از دوره ها مسکوت مانده است. به نظر جنابعالی برای استمرار و بهینه سازی این نظام ارزشمند در معاونت توسعه چه باید کرد؟

برای نهادینه سازی این نظام باید اعتمادسازی و فرهنگ سازی کرد و تعهد مقامات ارشد سازمان را جلب نمود. باید جایگاه نظام برنامه ریزی را در ساختار ستاد و دانشگاه ها تقویت کرد. منافع مادی و معنوی افراد درگیر در طراحی و اجرای برنامه ریزی عملیاتی باید رعایت شود. با انتخاب شایسته افراد در جایگاه های شغلی و اصلاح نظام های پرداخت به طور عادلانه بر تعلق خاطر مدیران و کارشناسان باید افزود. به جای تنبیه از مکانیسم های تشویقی استفاده کرد. شبکه مجازی برنامه ریزی را بین کارشناسان ماندگار و توانمند واحدها سازماندهی کرد. همچنین توانمندسازی کارکنان به شیوه های اثربخش برای اجرای الگوی برنامه ریزی مورد توافق ضروری است و مهمتر از همه گروهی

پایدار، متبهر، متعهد و مورد اطمینان و صادق باید هدایت این کار را برعهده بگیرند. صبر و حوصله به خرج دهند و شبکه برنامه ریزی را پشتیبانی نمایند تا این فرهنگ نهادینه شود.

## ۴. پایش و ارزیابی برنامه ها یکی از ارکان اساسی نظام برنامه ریزی است. برای ارزیابی عملکرد معاونت توسعه دانشگاهها چه برنامه ویژه ای دارید؟

شیوه ای که برای ارزیابی عملکرد معاونت توسعه دانشگاهها در سالهای اخیر اجرا می شد اشکالاتی داشت. شاخص هایی که برای مبنای آن عملکرد معاونت توسعه دانشگاهها سنجیده می شد بیشتر شاخص های برنامه ای بوده و بدون شک کل عملکرد دانشگاه را نمایش نمی داد. اما جدیداً مجموعه از شاخص های عملکردی ویژه حوزه معاونت توسعه توسط دانشگاه تبریز طراحی و پیشنهاد شده که با کمیته ای که در معاونت تشکیل دادیم، روی شاخص ها کار می کنیم. پیشنهاد دانشگاه ها هم دریافت کردیم و انشا... به زودی ابلاغ میکنیم. مبنای ارزیابی معاونت توسعه دانشگاهها میزان تحقق اهداف و عملکرد شاخص خواهد بود و نه صرفاً میزان پیشرفت برنامه ها و مستند سازی آنها. برای ارزیابی و پایش پروژه ها و اقدامات اصلاحی دانشگاهها اقدامات خوبی صورت گرفته و در حال انجام می باشد. از جمله اینکه مجموعه جلساتی را به تفکیک گروه آمایش ده گانه برگزار میکنیم که تا کنون در دانشگاههای قطب ۹ (مشهد)، قطب ۳ (همدان) و قطب ۱۰ (تهران) برگزار شده است. در این جلسات کلیه برنامه دانشگاههای قطب مربوطه با جزییات و به صورت کامل بررسی و پایش می شوند. هدف از این کار ایجاد تفاهم و درک مشترک از برنامه ها و مستندات فعالیت ها و اقدامات اصلاحی است. همچنین سه مدیریت منابع فیزیکی، توسعه و تحول اداری و منابع انسانی نیز بازبینی صورت گرفته است.

## سخن پایانی

با اعتمادی که معاون محترم توسعه فرموده اند، باید بین همه وظایف مدیریتها و معاونین توسعه با برنامه عملکرد هماهنگی و ارتباط موثر برقرار کنیم. هرچه بیشتر معاونین و مدیران را همراه کنیم و در نتیجه این برنامه تبدیل به منشوری برای کنترل فعالیتها، و لوحی برای گزارش عملکرد و آرشویی برای مستندات فعالیتها گردد.

مصاحبه گر: مهندس مجتبی کفاشی

# رویکردهای تدوین استراتژیهای منابع انسانی با مدل SRP

• رقیه خلیل نژاد - رییس گروه مطالعات توسعه و نگهداشت منابع انسانی

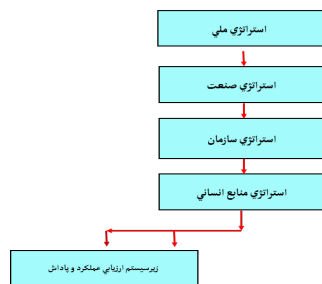
## مقدمه

منابع انسانی، عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی سازمان ها به شمار می رود، و همین امر مبنای ارائه تئوریهای متعددی برای استفاده از دانش، مهارت و قابلیت های کارکنان سازمان به شیوه ای مؤثر و کارا برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان می باشد که عموماً تحت عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح می گردند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که سازمان به وسیله آن سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضای خود با نیازهای استراتژیک سازمان، را مرتبط می نماید و استراتژی منابع انسانی نقشه راهی است که رهبران سازمان برای حفظ این رابطه از آن استفاده می کنند.

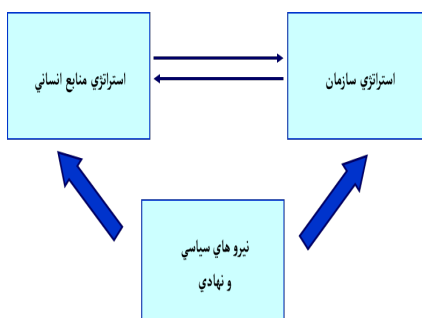
## استراتژی منابع انسانی

دانش استراتژی منابع انسانی، دانشی نوین است که همگام با طرح مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۷۰ میلادی، ایجاد شده است. اولین مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی در همین دهه ارائه شده اند. این مدل ها با تأکید زیاد بر تبعیت استراتژی منابع انسانی از استراتژی سازمان، با نگرشی عقلایی و منطقی، مسائل استراتژیک واحدی را برای مدیریت منابع انسانی تمامی سازمان ها ارائه می دادند. رویکرد عقلایی ماهیت هنجاری و آمرانه داشته و مبتنی بر تأثیر یک سویه استراتژی سازمان و کسب و کار بر منابع انسانی می باشد. با توجه به محدودیت های رویکرد منطقی، به تدریج مدل های طبیعی/فزاینده جایگاهی مستحکم تر در این حوزه دانش، برای خود دست و پا کرده اند. در رویکرد طبیعی استراتژیهای منابع انسانی لزوماً از استراتژی سازمان پیروی نمی کنند و فرض بر این است که امکان تدوین استراتژی منابع انسانی بدون وجود استراتژی سازمان و بر مبنای ویژگی هایی مانند ماهیت شغل، ویژگی های بازار کار، شایستگی های کارکنان و... وجود دارد. در واقع تمایز اصلی مدل طبیعی نسبت به مدل عقلایی و سلسله مراتبی، توجه بیشتر به متغیرهای واقعی (نیرو های نهادی) اثرگذار بر استراتژی منابع انسانی است.

## رویکرد عقلایی



## رویکرد طبیعی



## مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی

طی سالها مدلهای مختلفی برای تدوین استراتژی منابع انسانی ارائه شده است که بر اساس منطق طبق دو رویکرد پایه ای عقلایی و طبیعی قابل تقسیم بندی می باشند. مدل فیلیپس که از نوع مدل های عقلایی است و بر مبنای استراتژی کسب و کار استراتژی منابع انسانی را شکل می دهد، مدل لنز تکنیکی که سازمان ها به کمک آن از چشم انداز و استراتژی کلی به پروژه های اجرایی می رسند و به این ترتیب، راه دستیابی به چشم انداز سازمانی را هموار می سازند. مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تئوری سیستمها) که چارچوبی ۵ مرحله ای برای روشن و ساده کردن برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و اجرای آن ارائه می کند. مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی که فرهنگ سازمانی را به عنوان محور منطق استراتژیک منابع انسانی معرفی نموده است. مدل نقاط مرجع استراتژیک (SRP) طرح شده توسط بامبرگر و مشولم که در این مبحث به تفصیل بیشتری به آن پرداخته می شود: در مدل SRP، بر اساس دو بعد مرجع استراتژیک یعنی میزان توجه و اتکا به بازار داخلی در مقابل بازار خارجی نیروی کار و کمیت و کیفیت نظارت بر فرایند یا نتیجه کار چهار راهبرد منابع انسانی متمایز تعریف می گردد.

|        |          |             |        |
|--------|----------|-------------|--------|
|        | داخلی    | بازار کار   | خارجی  |
| نتیجه  | متعهدانه | پیمانکارانه |        |
| کنترل  |          |             | تأنویه |
| فرایند |          | پدرانه      |        |

استراتژی ثانویه: تأکید بر تأمین منابع انسانی مورد نیاز از بازار خارج سازمان و نیاز به پایش و نظارت فرایند کار منابع مناسب برای مشاغل ساده و استاندارد؛ استراتژی پدرانه: تأکید بر تأمین منابع انسانی مورد نیاز از داخل سازمان و نیاز به پایش و نظارت فرایند کار منابع انسانی؛ مانند استراتژی ثانویه مناسب مشاغل ساده و استاندارد با این تفاوت که نیاز به طراحی برنامه های نگهداشت و ارتقای کارکنان نیز وجود دارد.

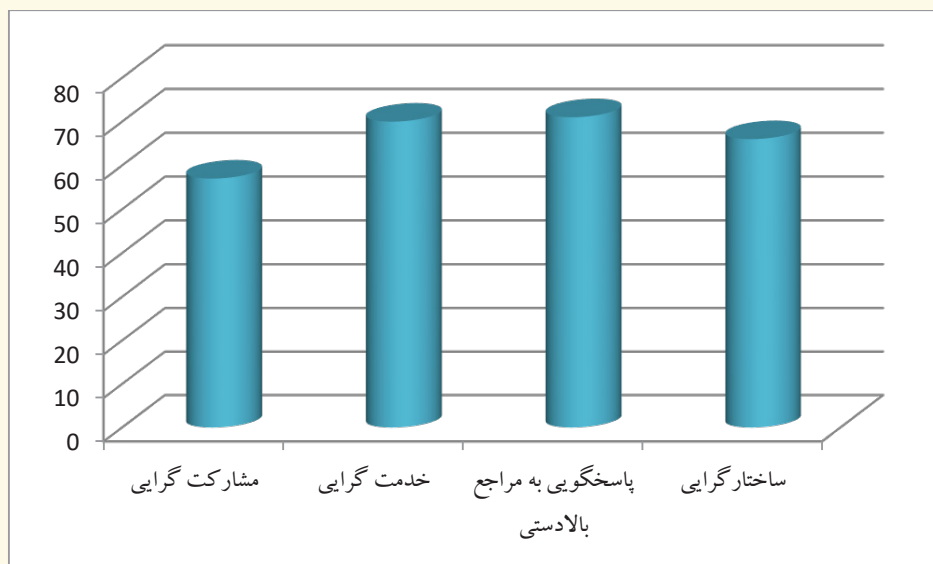
استراتژی پیمانکارانه: تأکید بر تأمین منابع انسانی مورد نیاز از بازار خارج سازمان و پایش و نظارت محصول یا نتیجه کار کارکنان؛ مناسب برای مشاغل پیچیده و تخصصی موقت و کوتاه مدت که علی رغم مهم بودن نتیجه کار، استخدام بلندمدت یا نگهداشت این افراد برای سازمان هزینه های سنگینی در پی خواهد داشت. استراتژی متعهدانه: تأکید بر تأمین منابع انسانی مورد نیاز از داخل سازمان و نظارت محصول یا نتیجه کار کارکنان. مناسب برای مشاغل پیچیده و تخصصی که جنبه پروژه ای و موقت ندارند و ازدست دادن شاغلین آنها و جایگزینی افراد متخصص جدید، سازمان را با هزینه های سنگین مواجه می سازد.

## مراحل پیشنهادی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی با

### روش SRP

۱. تشکیل کمیته یا پنل خبرگان منابع انسانی؛
۲. تعیین شاخصهای ارزیابی دو بعد مرجع استراتژیک مدل SRP؛
۳. ارزیابی و طبقه بندی مشاغل سازمان بر اساس شاخصهای دو بعد SRP؛
۴. تعیین استراتژی منابع انسانی متناسب با هر یک از گروههای شغلی؛
۵. تعیین استراتژی کارکردی گروههای شغلی به تفکیک زیر سیستمهای منابع انسانی؛

## دستاوردهای مطالعاتی پروژه تبیین فرهنگ تحول گرای سازمانی



### مقدمه

فرهنگ سازمانی موضوعی است که در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی هر روز کاربرد بیشتری می یابد. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است.

### فرهنگ سازمانی چیست؟

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول در سازمان است. نظر به اینکه برنامه های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می کند، از این رو هدف این برنامه ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا به بستر تحول است.

### شناخت فرهنگ موجود

در اکثر سازمانها از مدل دنیسون برای شناخت فرهنگ استفاده می نمایند. با توجه به پیچیدگی های خاص وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، فرهنگ دنیسون با سازمان ما همخوانی نداشت. برای شناخت فرهنگ موجود از پرسشنامه ویژه ای استفاده شد. در این مدل ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس چهار بعد: مشارکت گرایی، خدمت گرایی، پاسخگویی به مراجع بالادستی و ساختار گرایی مورد مطالعه قرار گرفته، سپس برای هر یک از ابعاد چهارگانه شاخص هایی تعریف شد. بررسی تحلیل وضعیت موجود فرهنگ سازمانی نشان داد هر چهار بعد: مشارکت گرایی، خدمت گرایی، پاسخگویی به مراجع بالادستی و ساختارگرایی مورد توجه و تاکید پاسخگویان قرار گرفته است.

### تبیین فرهنگ مطلوب

با توجه به مأموریت وزارت بهداشت در اسناد بالادستی و بخش های کارکردی و وظیفه ای متنوعی که این

سازمانی، پاسخگویی به مراجع بالادستی دارای بالاترین میانگین نمره و فرهنگ غالب در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می باشد. همچنین، فرهنگ مشارکت گرایی پایین ترین میانگین را در بین ابعاد فرهنگ سازمانی داشت.

محورهای پیشنهادی برای برنامه ریزی تحقق فرهنگ تحول گرا

- ۱- آموزش و آشنا ساختن افراد با مفاهیم فرهنگ سازمانی؛
- ۲- طراحی سیستم مدیریت عملکرد مناسب با مولفه های فرهنگ تحول گرا؛

- ۳- تشویق افراد در توجه به مولفه های فرهنگ تحول گرا؛
- ۴- اطلاع رسانی و توجیه دقیق کارکنان نسبت به فرهنگ تحول گرا؛

- ۵- اختصاص موضوع فرهنگ و پرورش آن در سطح رسانه های وزارتخانه ای؛

- ۶- نصب پلاکارد و نمایش رفتارهای مناسب در سطح وزارتخانه؛
- ۷- سخنرانی های برنامه ریزی شده در مورد فرهنگ سازمانی؛
- ۸- ایجاد انسجام سازمانی بین بخشی و صف و ستاد وزارتخانه؛

که هریک از این محورها می تواند در قالب پروژه ها و اقدامات عملیاتی تدوین گردد.

**این مقاله دستاورد پژوهش تدوین فرهنگ مطلوب سازمانی برای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بر اساس مطالعات پیمایشی می باشد.**

وزارتخانه دارد و همچنین تولید بخش سلامت و بیمه شامل ارائه خدمت به شهروندان و افزایش پاسخگویی به آنان ضرورت دارد. فرهنگ فعلی تقویت و بسط یابد، یعنی علاوه بر بهبود چهار بعد ذکر شده، فرهنگ فعلی تقویت شده و ابعاد دیگری به آن اضافه شود و فرهنگ جامعتری ایجاد گردد تا بتواند زمینه ساز تحقق اهداف وزارت بهداشت در اسناد بالادستی و عملیاتی گردد. در نهایت استفاده از یک مدل تلفیقی مدنظر قرار گرفت. با توجه به ادبیات تحقیق حوزه فرهنگ و اهداف و چشم انداز و رسالت وزارت بهداشت، فرهنگ تحول گرا می تواند فرهنگ جامع و مطلوبی باشد که در فرهنگ سازمانی تحول گرا چهار بعد دیگر به آن اضافه شد: مأموریتی، سازگاری، انطباق پذیری و وظیفه ای؛

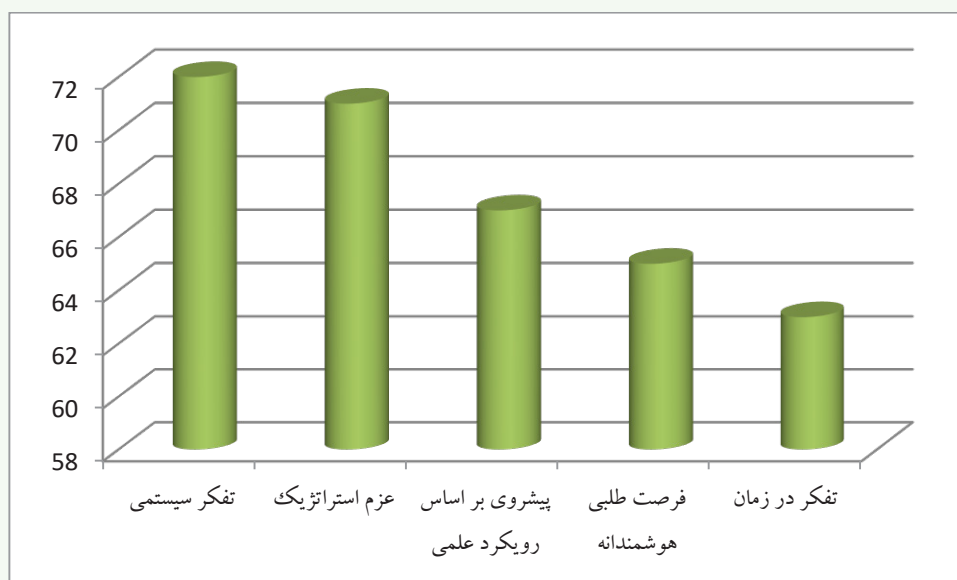
### روش کار

مطالعه حاضر توصیفی-مقطعی می باشد که در سال ۹۶ انجام گرفت. جامعه پژوهش کلیه کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بودند که به روش نمونه گیری طبقه بندی متناسب با حجم، وارد مطالعه شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه ویژه ای بود که روایی آن توسط صاحب نظران و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفا کرونباخ ۰/۸۳ تأیید شد.

### نتایج

تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد از بین ابعاد فرهنگ

# دستاوردهای مطالعاتی پروژه تبیین تفکر استراتژیک مدیران سازمانی



## مقدمه

برای هماهنگی با تغییرات روزافزون و گام برداشتن در جهت اهداف سازمانی نیاز به تغییر در روش تفکر و تحول ذهنی مدیران سازمان ها می باشد. وقتی سازمان با مشکلات جدید مواجه می شود، راه حل های قدیمی کارایی خود را از دست می دهند. در این میان توانایی تفکر استراتژیک به طور فزاینده برای مدیران در سطوح مختلف مورد نیاز است. تفکر استراتژیک فرایندی است که طی آن مدیر با رهبر می آموزد که چگونه چشم انداز تجاری خود را به وسیله کار گروهی، تفکر انتقادی و بهبود مستمر و مداوم تعریف کند.

## تفکر استراتژیک چیست؟

تفکر استراتژیک ابزاری است که به مدیران کمک می کند که با تغییرات رو برو شده و برای ایجاد تغییر برنامه ریزی و از فرصت های جدید استفاده کنند. این مهم به عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته، برشمرده شده است. مدیران با استفاده از تفکر استراتژیک می توانند خود را از فرایندها و بحران های روزمره مدیریتی جدا ساخته و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن به دست آورند. تفکر استراتژیک مهمترین گام یک مدیر، برای جلوگیری از کمبودها، حفظ و رشد سازمان و مهارتی لازم برای بهبود عملکرد مدیران می باشد. امروزه با توجه به چالش های فراوان در فضای سازمان ها، انجام فرایند های مدیریت استراتژیک بیش از گذشته برای سازمان ها ضروری است و بدون انجام آن برای بسیاری از سازمان ها حتی ادامه بقا هم میسر نخواهد بود. از این رو استفاده از روش های مختلف تفکر استراتژیک در کانون توجه سازمان ها قرار گرفته است. از این منظر در سازمان هایی که فاقد تفکر و طراحی استراتژیک هستند، تحقق بهره وری تقریباً اگر غیرممکن نباشد، بسیار سخت خواهد بود. سازمان های بهره مند از متغیر های تفکر استراتژیک نسبت به سایر سازمان ها از جایگاه و اولویت بالاتری برخوردار می باشند. ارتقای بهره وری و مدیریت استراتژیک به عنوان دو ابزار موفق مدیریتی جهت موفقیت در فضای بسیار رقابتی شدید معرفی شده اند. لیدکا، برای تفکر استراتژیک پنج عنصر اصلی را پیشنهاد می کند. عنصر اول «تفکر سیستمی» می باشد

به معنی آنکه یک فرد به عنوان متفکر استراتژیک باید مدل جامع زنجیره ارزشی از ابتدا تا انتها را در نظر داشته و وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آنها در سیستم داخلی و خارجی را درک کند. دومین عنصر، «عزم استراتژیک» است که اراده ای درونی و استوار در راستای رسیدن به اهداف و آرمان ها بوده و تمرکز در جهت دار ساختن و قدرتمند نمودن استراتژی ها را می طلبد. سومین عنصر، «پیشروی بر اساس رویکرد علمی» است که هدف آن افزایش توان فرضیه سازی خلاقانه و آزمودن مدیرانه فرضیه هاست. چهارمین عنصر، «فرصت طلبی هوشمندانه» است که در کل هوشمندی نسبت به محیط را شامل شده و توجه به تحولات فضای کسب و کار و فرصت های حاصل از آن را می طلبد. پنجمین عنصر این مدل، تفکر در زمان است که با توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده در واقع می بایست همواره (تفکر به موقع) داشت.

## روش کار

مطالعه حاضر توصیفی-همبستگی می باشد که در سال ۹۶ انجام گرفت. جامعه پژوهش کلیه مدیران سطوح مختلف وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی شامل مدیران کل، مشاوران وزیر، مشاوران معاونین و معاونین اداره بودند که به روش سرشماری وارد مطالعه شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه سنجش تفکر استراتژیک بر اساس مدل لیدکا بود که روایی آن توسط پانل خبرگان و پایایی آن در مطالعات قبلی تأیید شده بود.

## نتایج

تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد میانگین نمره تفکر استراتژیک مدیران سطوح مختلف وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ۶۸ از صد و بالاتر از حد متوسط بود. از بین ابعاد تفکر استراتژیک، بالاترین و کمترین میانگین نمره به ترتیب مربوط به تفکر سیستمی و تفکر در زمان بود که نشان دهنده تفکر سیستمی اغلب مدیران وزارتخانه می باشد.

یافته ها نشان داد که مدیران وزارتخانه دارای تفکر استراتژیک بالاتر از حد متوسط بودند و در بین ابعاد تفکر استراتژیک نیز تفکر سیستمی، عزم استراتژیک، پیشروی بر اساس رویکرد علمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر در زمان به ترتیب از بیشترین تا کمترین میزان را دارا بودند؛ علی رغم این که مدیران در ابعاد تشکیل دهنده تفکر استراتژیک از حد متوسط تا زیادی برخوردارند، اما نیازمند برنامه ریزی بیشتر جهت تقویت این ابعاد هستند.

این مقاله دستاورد پژوهش تبیین سطح تفکر استراتژیک سازمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بر اساس مطالعات پیمایشی می باشد.

# راهبردهای متعهد سازی کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی

مصطفی هادی؛ رییس گروه تحقیق، توسعه و امور دانشگاه، اداره کل امور پشتیبانی و رفاهی

## مقدمه

یکی از مهمترین مسئولیتهای هر سازمان، دستیابی به اهدافی است که به واسطه آن سازمان ها تشکیل می گردد. از سوی دیگر تحقق این اهداف با همکاری، تعامل و هماهنگی تمامی عوامل و منابع سازمان امکان پذیر می باشد. در این میان منابع انسانی در تمام بخش های سازمان نقش مهم تری نسبت به سایر عوامل دارد و ضروری است به عنوان یک عامل ذی شعور و دارای نیازهای مادی و معنوی، اهداف فردی، توقعات گروهی و سازمانی بیش از سایر عوامل مورد توجه واقع گردد. از آنجایی که بهره وری منابع انسانی همواره براساس محاسبات قابل پیش بینی نبوده و عوامل متعدد دیگری برخاسته از نیاز های برتر انسان در ابعاد اجتماعی، احترام و خودیابی در این زمینه موثر است، لذا مفهوم تعهد سازمانی که امروزه جایگاه مهمی را در تحقیقات مذکور پیدا کرده است، بیش از هر چیز ناشی از اعتقاد راسخ فرد به سازمان و پذیرش اهداف آن و نیز تلاش در جهت رسیدن به آن اهداف است. که در نهایت نوعی وابستگی عاطفی و روانی در فرد شکل می گیرد و او را مایل به بقاء در سازمان می کند.

## تعریف تعهد سازمانی

درباره تعهد سازمانی تعاریف گوناگونی ارائه شده است که می توان تعریف زیر را برداشت جامعی از تعاریف مختلف دانست:

تعهد سازمانی (Organizational commitment) یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است و به عنوان یک متغیر وابسته، بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می کند در سازمان بماند و با وابستگی عاطفی و روانی در جهت تحقق اهداف سازمان کار کند؛ فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می ماند، اهداف آن را می پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف در سازمان مشارکت می کند و حتی ایثار و فداکاری نشان می دهد.

## ابعاد تعهد سازمانی

تحقیقات بسیار زیادی نشان دهنده چند بعدی بودن تعهد سازمانی می باشد. بنابراین تعهد سازمانی توسط اندیشمندان مختلف به ابعاد مختلف تقسیم بندی شده است که می توان ابعاد سه گانه زیر را وجه مشترک این مطالعات دانست:

۱. تعهد عاطفی: به معنی دل بستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است. در این شکل

از تعهد فرد هویت خود را از سازمان می گیرد و به آن احساس تعلق و وابستگی می کند.

۲. تعهد مستمر (پایدار): در بردارنده هزینه های متصور ناشی از ترک سازمان است. در واقع تمایل فرد در سازمان نشان گر آن است که وی به آن کار محتاج بوده و کار دیگری نمی تواند انجام دهد.

۳. تعهد تکلیفی (هنجاری): الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می دهد. به عنوان یک وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیت های آن تعریف می شود و بیان گر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان است.

## روش های ایجاد تعهد سازمانی

راههای زیادی برای ایجاد تعهد سازمانی وجود دارد لیکن فعالیت های زیر اهمیت بیشتری را دارا می باشند:

۱. عدالت و رضایت: تجارب کاری مثبت و عادلانه از مهمترین عوامل ایجاد کننده نیروی کار وفادار می باشد. کارمندان جدید باید ایمان داشته باشند سازمان به تعهدات خود عمل می کند. تعهد سازمانی زمانی که افراد با حجم کاری زیادی در سازمان ها روبرو هستند و مدیران ارشد پاداش های نجومی می گیرند دچار آسیب می گردد.

۲. امنیت شغلی: تهدید اخراج یکی از بزرگترین ضربات بر وفاداری کارمندان می باشد. ایجاد تعهد مستلزم تضمین استخدام تمام عمر نمی باشد اما کارمندان باید از امنیت شغلی کافی برخوردار بوده و تا اندازه ای احساس ثبات در رابطه با استخدام خود داشته باشند.

۳. درک سازمانی: تعهد موثر احساس هویت یک فرد به شرکت است. بنابراین هنگامی که کارمند درک کاملی از شرکت داشته باشد، این حس تعهد تقویت می شود. زمانی که کارمند نمی داند در سازمان چه خبر است احساس جدا بودن از سازمان به او دست می دهد.

۴. مشارکت کارمند: هنگامی که کارمندان در سازمان تصمیماتی می گیرند که سمت و سوی سازمان را مشخص می کند، احساس می کنند که بخشی از سازمان هستند. مشارکت کارکنان در تصمیمات بر ایجاد وفاداری کمک می کند زیرا دادن اختیار به کارمند نشان دهنده اعتماد سازمان به کارمندان است.

۵. کارمندان خوش بین: اعتماد به معنی ایمان داشتن به شخص با گروه دیگر است. اعتماد یک فرآیند دو سویه است یعنی برای دریافت اعتماد باید اعتماد کنید. اعتماد برای ایجاد تعهد سازمانی مهم است زیرا در قلب رابطه

استخدامی قرار دارد. کارمند تنها زمانی احساس هویت و دل بستگی به سازمان دارد که به رهبران خود اعتماد داشته باشد.

## پیامدهای ناشی از متعهد سازی کارکنان

تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر با ارزشها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصتهای شغلی جدید اقدام می کنند. همانطور که اشاره شد مفهوم تعهد سازمانی برنگرش مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می یابد. مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان در پی خواهد داشت و مهمترین نتایج تعهد کارکنان که بر روی عملکرد سازمان نیز موثرند عبارتند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوبتر کارکنان، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی، موفقیت های مالی سازمان و افزایش بهره وری.

## نتیجه گیری و توصیه ها

منابع انسانی، مهمترین سرمایه سازمان ها به شمار می آیند و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، موفقیت و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد بود و مسیر دستیابی به اهداف هموارتر می گردد. همچنین هر اندازه اعضای سازمان بیشتر خود را متعهد به سازمان بدانند و در جهت تحقق اهداف تلاش نمایند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر می گردد. لذا سازمان ها باید با انواع روش ها و طرح های انگیزشی، ایجاد امنیت و عدالت شغلی، افزایش مشارکت سازمانی و اعتماد سازی در میان کارکنان تلاش کنند تا هر چه بیشتر کارکنان نسبت به اهداف و آرمان های سازمان متعهد تر شوند. برای این منظور کارآمدی سیستم های حقوق و دستمزد، ارزشیابی و روش های تشویقی، برنامه های رفاهی و ورزشی، دوره های آموزشی کارآمد و تقویت فعالیت های جمعی می تواند موثر باشد.

# ضرورت برنامه ریزی راهبردی در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

• دکتر سالاریان زاده - رییس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری

## مقدمه

وجود برنامه مدون در هر مجموعه و سامانه ای که مدعی «کارآمدی و بهره‌وری» و «رشد و توسعه» است، امری ضروری شمرده می‌شود. برنامه ریزی نمی‌تواند جز در یک چارچوب مدیریت، توجیه شود و مدیریت نیز به مفهوم واقعی آن هرگز نمی‌تواند بدون برنامه در وصول به مقصود و منظور خود آنچنان که باید و شاید موفق باشد. این امر در حوزه سلامت که تقریباً با تمام بخش‌های دیگر توسعه کشور ارتباط تنگاتنگ دارد، بیش از پیش احساس می‌شود.

مقام معظم رهبری در سیاست‌های کلی برنامه‌های توسعه اقتصادی-اجتماعی-فرهنگی کشور، با رویکرد «پیشرفت و عدالت»، بر ایجاد درک مشترک از چشم‌انداز بیست ساله و تقویت باور و عزم ملی برای تحقق آن، یکپارچگی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، ارزشیابی، نظارت و تخصیص منابع عمومی، تبدیل نظام بودجه ریزی کشور به بودجه ریزی عملیاتی، برقراری ارتباط کمی و کیفی میان برنامه‌های پنج ساله و بودجه‌های سالیانه با سند چشم‌انداز با رعایت شفافیت تأکید کرده‌اند. از طرفی با ابلاغ نقشه راه و برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری مصوب هیات محترم وزیران، تدوین برنامه‌های عملیاتی مورد تأکید قرار گرفته است.

شکل‌دهی نظام ارائه خدمات سلامت مطلوب و شایسته، مستلزم همسویی همه حوزه‌های تخصصی و پشتیبانی درون و بیرون سازمانی است. بر این اساس و در جهت ایجاد یک فرایند جامع با استراتژی‌های یکپارچه برای حوزه‌های مختلف، استقرار نظام برنامه ریزی

اجتناب ناپذیر است. این اقدام در پی آن است تا اهدافی همچون انسجام بخشی به فعالیت‌های واحدها و بخش‌های مختلف ستادی، سازمانی و دانشگاهی، شفاف‌سازی گردش منابع و اطلاعات، امکان‌پذیری و ارزیابی عملکرد، پاسخگویی، و حرکت از بودجه محوری به سمت برنامه محوری در راستای تلاش برای تخصیص بهینه منابع و متناسب‌سازی آن با مأموریت واحدهای مختلف محقق گردد.

## سابقه برنامه ریزی در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

مقوله برنامه ریزی یکپارچه در مجموعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از سال ۱۳۸۲ کلید خورد. هر چند که قبل از آن حوزه‌های عملکردی عمدتاً برنامه‌ای سالانه برای مجموعه خویش تنظیم کرده و در قالب آن عمل می‌نمودند، اما انجام این امر به صورت یکپارچه در کل گستره ستاد وزارت مذکور مسبوق به سابقه نبوده است. از سوی دیگر نظام مدیریت کلان کشور به خوبی نیاز به تدوین برنامه را درک و خود را در راستای تحقق توسعه کشور ملزم به تهیه و تنظیم برنامه راهبردی ۲۰ ساله، تحت عنوان سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، نموده است. این سند ترسیم‌کننده دورنمای بیست ساله، سیاست‌ها، اهداف، راهبردها، برنامه‌ها و فعالیت‌های دستگاه اجرایی کشور و شاخص‌های ارزیابی عملکرد آنها می‌باشد.

## ساز و کار برنامه ریزی

نظام یکپارچه برنامه ریزی مشتمل بر برنامه ریزی

راهبردی (تدوین سیاست‌ها و راهبردها)، برنامه ریزی عملیاتی (تعیین پروژه‌ها، اقدامات، برنامه‌های جاری، فعالیت‌ها و وظایف)، بودجه ریزی و در نهایت پایش و ارزیابی است. آنچه که عملیاتی کردن امر برنامه ریزی را در مجموعه وزارت متبوع بسیار ضروری می‌نماید، الزام سیاست‌های کلی برنامه‌های توسعه کشور، گستردگی حوزه کاری، تنوع مأموریت‌ها، تعدد وظایف و اختیارات و لزوم تدوین طرح جامع برای پرداختن به همه آنها از یک سو و ضرورت هماهنگی و یکپارچگی حوزه‌های عملکردی از سوی دیگر می‌باشد. چرا که همه حوزه‌های عملکردی وزارت متبوع به عنوان حلقه‌هایی در یک زنجیره واحد هستند و شکل‌دهی خدمتی مطلوب و شایسته مستلزم همسویی همه حوزه‌های مذکور است.

## سخن پایانی

معاونت توسعه مدیریت و منابع یکی از ارکان اصلی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به واسطه وظیفه ذاتی خود که همان توسعه و تعالی سازمان و مدیریت و برنامه ریزی و تأمین منابع انسانی، فیزیکی، مالی و تجهیزاتی می‌باشد، نقش تعیین‌کننده و برجسته‌ای در ارتقا و بهبود عملکرد وزارتخانه و نظام سلامت بر عهده دارد. رسالت و جایگاه این معاونت ایجاب می‌نماید که بستری مناسب برای تدوین و اجرای برنامه‌ها در راستای تحقق اهداف فراهم سازد. و این مهم جز تنظیم مناسبات ساختاری و تهیه ضوابط و مقررات برنامه ریزی بخشی و ایجاد هماهنگی میان واحدهای تابعه و وابسته وزارتخانه تحقق نمی‌یابد.

## انتقادپذیری

نشانه‌ی جاری‌سازی استراتژی توسعه منابع انسانی

### • غلامرضا خاکی

۳) ماده تشکیل‌دهنده هر انتقادی فقط اطلاعات نیست بلکه بخشی از آن احساسات است (احساسات مثبت یا منفی انتقادگر). این بخش احساسات در کلمات و جملات نوشتار و گفتار و لحن و شیوه بیان و زبان بدن او پدیدار می‌شود. ۴) هر نقدی احساس لذت ناشی از تصور کامل بودن آدمی را درهم می‌ریزد. پس واکنش ما در برابر هر نقدی ریشه در شیوه، محتوا، وضعیت روحی و مکانی و چگونگی بیان آن دارد.

زمان به کوتاهی گفتم درباره آنچه گفتید چند نکته هست: ۱) بین شنیدن انتقاد (انتقادشنوایی) با پذیرش انتقاد تفاوت هست. می‌توان انتقادی را شنید اما به درست بودن آن قانع نشد و آن را نپذیرفت. ۲) باید میان «خوددوستی» با «خودخواهی» فرق گذاشت. تنها خوددوستان هستند که در پی تکامل خویشانند و با رویی گشاده هر نقدی را می‌شنوند. زیرا احتمال می‌دهند شاید در آن نکته‌ای باشد و آن‌ها بتوانند از آن بهره بگیرند.

با دوستی، درباره‌ی انتقاد و تفکر انتقادی گفتگو می‌کردم. ضمن بیان تفاوت انتقاد در ارتباطات اجتماعی و تفکر انتقادی در حوزه‌های تأملات و تفکرات علمی ایشان از من پرسید:

«چرا افراد علی‌رغم ادعای انتقادپذیر هستند و تمایل به اینکه حقایق درست را متوجه شوند، از انتقاد ناراحت می‌شوند؟»

پرسش دشواری بود که نیاز به تفکر داشت، در تنگنای

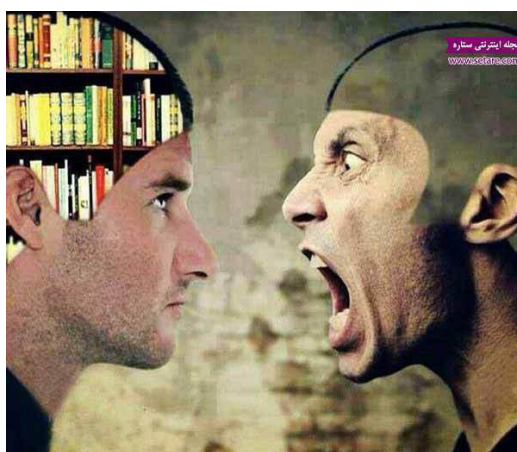
## معرفی وب سایت های مدیریتی:

<http://www.modiriat.ir>

این سایت به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تعلق دارد. در این سایت امکان جستجوی مطالب به زبان فارسی فراهم آمده است. همچنین آمار و اطلاعات، آموزش و بهسازی، بهبود مدیریت، ساختارهای سازمانی، نظام های استخدامی، نوسازی اداری، شورای عالی اداری، دولت الکترونیک، سیستم ها و روش ها، تحول اداری، فناوری اطلاعات، آموزش و ارزشیابی، معرفی کتب برنامه تحول در نظام اداری کشور، اخبار و اطلاعات، مهم ترین مصوبات و بخشنامه ها، اتوماسیون اداری، امضاهای دیجیتال، همایش ها، امنیت شبکه، مدیریت کیفیت، مطالعات تطبیقی، دوره های آموزشی و اندازه دولت را می توان از عناوین مطرح شده در این سایت نام برد.

## برداشتگاه

تصویر زیر حامل پیام مدیریتی است که برای اظهار نظر خوانندگان عرضه گردیده است. خواهشمند است تحلیل و برداشت خود را از تصویر موجود به آدرس الکترونیکی نشریه ارسال فرمایید. از بهترین پاسخهای ارسالی تقدیر خواهد شد.



## شناسنامه نشریه

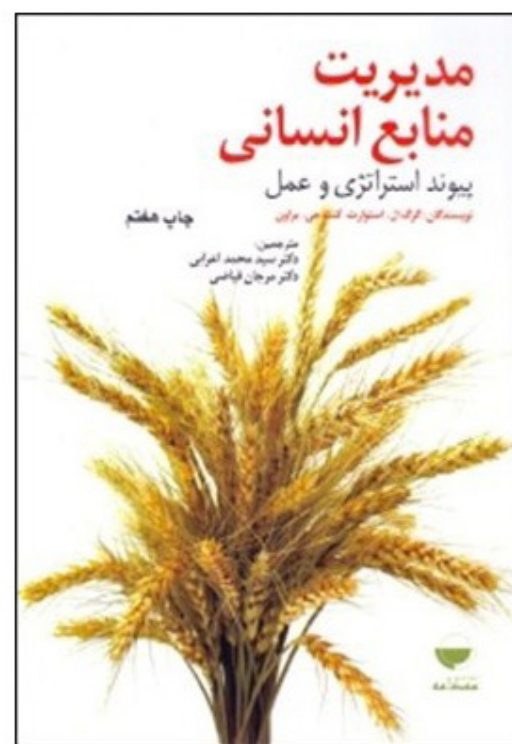
زیر نظر: کارگروه آموزش و توانمندسازی معاونت توسعه مدیریت و منابع  
مدیر داخلی: فهیمه ربانی خواه  
ویراستار فنی: سوده مختارزاده  
معرفی وب سایت: مهندس مجتبی کفاشی  
صفحه آرا: مهدی لطفی  
آدرس الکترونیک: rahavardmrd@gmail.com  
تلفن: ۸۱۴۵۲۶۵۲  
دورنگار: ۸۸۳۶۳۸۴۹  
چاپ و توزیع: اداره کل امور پشتیبانی و خدمات رفاهی

## نیم نگاهی به کتاب:

# مدیریت منابع انسانی

پیوند استراتژی و عمل

تهیه و تنظیم: امیر کاظمی، رییس گروه ارزیابی عملکرد اداره کل منابع انسانی  
نویسندگان: گرگ ال استوارت، کنت جی، براون  
مترجمین: دکتر سید محمد اعرابی، دکتر مرجان فیاضی



است. در فصل ۴ «طراحی شغل» به منظور دستیابی به شرح شغل و شرایط اصرار مطرح می شود. سپس مباحث مربوط به یافتن کارکنان با استعداد، گزینش و انتخاب کارکنان مناسب و حفظ و نگهداری کارکنان در فصل های ۵ و ۶ و ۷ تشریح می گردد. پس از آنکه افراد مناسب در مشاغل مناسب قرار گرفتند (بخش دوم)، آن گاه قدم بعدی (بخش های سوم و چهارم) برای افزایش عملکرد برداشته می شود. در بخش سوم با عنوان بهبود عملکرد کارکنان، مباحث ارزیابی عملکرد و ارائه باز خورد، آموزش و بهبود عملکرد و توسعه و بالندگی کارکنان در فصل های ۸ و ۹ و ۱۰ توضیح داده می شود. بخش چهارم با عنوان «انگیزش و مدیریت کارکنان» به سه موضوع اختصاص یافته است. ایجاد انگیزه به وسیله برنامه های پاداش و طراحی بسته های مزایا و پاداش؛ در فصل های ۱۱ و ۱۲ به عنوان جبران های مادی و روابط موثر با کارکنان؛ در فصل ۱۳ به عنوان جبران های غیرمادی برای افزایش عملکرد مطرح می شوند. موضوع سوم با عنوان هماهنگی استراتژی با عمل در فصل ۱۴ تشریح می گردد.

این کتاب مباحث نیروی انسانی در سطح عملیات و استراتژیک را به صورتی منجسم، یکپارچه و هماهنگ ارائه می نماید، چرا که مجموعه ای از ابزارهای منابع انسانی به تنهایی راهگشا نبوده بلکه باید تشخیص داد برای هر استراتژی کدام ابزار و اقدامی مناسب تر است. مطالب این کتاب در چهار بخش (شامل چهارده فصل) به صورتی سازماندهی شده است که توانمندی بکارگیری کارا و مؤثر ابزارهای منابع انسانی را از طریق پیوند استراتژی و عمل به خوبی فراهم آورد. بخش اول با عنوان «انسان به مثابه یک منبع استراتژیک» به خلق ارزش و مزیت رقابتی توسط منابع انسانی (فصل ۱)، نگرش استراتژیک (فصل ۲) و نگرش عملیاتی (فصل ۳) به منابع انسانی تمرکز یافته تا زمینه ای از پیوند هماهنگ استراتژی و عمل را برای مباحث سه بخش بعدی فراهم آورد. مدیریت منابع انسانی را می توان به صورت خلاصه شامل «جذب نیروی انسانی» (بخش دوم) و سپس تلاش برای «افزایش عملکرد آن» (بخش های سوم و چهارم) از طرق مادی و غیرمادی دانست. بخش دوم شامل فصل های ۴ تا ۷ به تأمین و حفظ کارکنان مؤثر اختصاص یافته

## آموزه تجربی:

متوجه شده ام هرگاه مدیران عالی آگاهی و اعتقاد کافی به تحول و نوآوری نداشته باشند حتی اگر به احترام فرودست، کار پیشنهادی را قبول کنند در عمل از آن حمایت کافی نکرده و باعث می شوند موضوع در عمل رها شده و سازمان با عدم تحقق آن، تجربه ای تلخ و غیر موثر پیدا کند.

آموزه استنباطی: اعتقاد مدیران عالی برای ایجاد تحول، ضرورتی گریزناپذیر است.