|  |
| --- |
|  |
| بــاســـمه تعالــــی  دوره آموزشی بدو خدمت کارکنان دولت 70 ساعت  جزوه آموزشی این دوره شامل 6 بخش و 13 فصل(466صفحه)  طراح:وبلاگ کمک یار فرهنگیان  **WWW.LTMSMEDU.BLOGFA.COM**  C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| [C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **1 -مقدمه**  قانون، از واژه يوناني < كنون> مشتق شده به و مفهوم خط كش يا قاعده است؛ اما قانون به معناي عام، وجه تفكيك زندگي مدني از زندگي غيرمدني ها انسان است . تمدن، در يك مفهوم، نتيجه پديد آمدن قانون در زندگي انسان ها است . انسان تا ، زماني كه چيزي به نام قاعده و قانون را نميشناختند، اثري از تمدن در هم ميان شان وجود نداشت . بعد از ورود قانون و نظم در زندگي انساني، انسان وارد مرحله تمدن شد؛ يعني انسان آغاز به متمدن شدن كرد  وقتي قانون، وجه تشخيص زندگي متمدن از غيرمتمدن ا ست، پس اهميت قانون در زندگي انسان امروزي، كه متمد نترين انسان در طول تا ريخ انسانيت است، يك امر كاملاً واضح و بديهي به شمار ميرود ارزشهاي زندگي انسان، امروز بيشتر هر از وقت ديگر نياز به قانون دارد . ارزشهاي امروزي همه مبتني اند بر عدالت؛ و قانون بهترين نهادي ا ست در زندگي انسان ها كه اگر به صورت درست اجرا شود، ميتوان د عدالت به را وجه احسن تأمين كرده و ضمانتي براي ارزشهاي انساني ايجاد كند  در اين جا وقتي از قانون يادآور ميشويم ، منظور عرف، عادات يا در كل تعاملات اجتماعي و مقرارت مذهبي نيست ؛ منظور ما مقرراتي ا ست كه توسط مردم يا و نمايندگان منتخب آنها در چارچوب دولتهاي مدرن و دموكراتيك وضع شده و قابل اجرا ميباشند  -2 **قانون و انواع آن**  قانون عبارت است « از دخالت عادلانه دولت براي تحديد منافع و مطامع انساني » به زحمت ميتوان دخالت كم زياد دولت را در امور اجتماعي مردم جداً مورد انكار قرار داد زيرا زندگاني اجتماعي مردم بدون رعايت قوانين ، بسيار مبهم ، پيچيده و غيرقابل تحمل است. قانون براساس رويكردهاي مختلف، تقسيم بندي هاي گوناگوني دارد در . ادامه، به طور خلاصه به ، انواع قانون براساس ديدگاههاي متفاوت نسبت به آن، اشاره ميشود  **الف ) رويكرد منشأگرايي :** قوانين از حيث منشأ وضع با يكديگر تفاوت دارند . گاهي قوانين منشأ الهي و ديني و گاهي جنبه هاي اجتماعي دارند به عنوان مثال قوانين مربوط به نكاح ، مباني ديني منشأ الهي دارند، چرا در كه قرآن كريم نسبت به برخي از اينها احكام صريحي وجود دارد در حالي كه قانون بيمه ، قانوني است كه جنبه اجتماعي دارد و خود جامعه انساني به وضع اين قوانين اقدام كرده است  **ب ) رويكرد موضوعي :** در اين ارتباط بسته به اينكه قانون دربردارنده چه موضوع حقوقي باشد به ، انواع مختلف از جمله قانون جزايي، كيفري، تجاري و اداري دسته بندي ميشود از سوي ديگر ، بسته به اينكه تا چه اندازه قانون بر اراده و آزادي افراد جامعه تأثيرگذار باشد ، قوانين به امري و تكميلي تقسيم ميشوند در قوانين امري ، افراد در صورت عدم اجراي قانون ، مجرم شناخته ميشوند به . عنوان مثال ، قانون كار يك قانون امري است . اما قوانين تكميلي ، قانونگذار براي اينكه اراده اشخاص را تكميل كند و با قانونگذار ي خودش به آنها كمك كند به وضع قانون ميپردازد و افراد ميتوانند برخلاف آن عمل كنند كه در اين زمينه ميتوان به قانون معاملات و قراردادها كه زيرمجموعه قانون مدني مي باشد اشاره كرد  **ج ) رويكرد اجرايي :** قوانين از حيث اجرا به دو دسته قوانين داخلي و بين المللي تقسيم ميشوند . قوانين داخلي در درون مرزهاي يك كشور اجرا ميشود ، ولي دايره اجراي قوانين بين المللي فراتر از مرزهاي يك كشور در سطح بين المللي است از . اين منظر قانون مجازات اسلامي ، يك قانون با دايره شمول داخلي و قانون رفتار با اسيران جنگي با ، توجه به اينكه در قالب يك كنوانسيون بين المللي از سوي كشورها پذيرفته شده است ، يك قانون بين المللي است  **د) رويكرد دامنه شمول :** قوانين از حيث دامنه شمول و مصاديق ميتواند به قانون عام و قانون خاص تقسيم شود . قوانين عام، افراد زيادي به يا عبارت ديگر همه افراد جامعه را تحت شمول قرار ميدهد يا ممكن است همه دستگاها ي اجرايي جزو مصاديق اين قانون باشند به عنوان مثال قوانيني كه در قانون مدني وضع شده اند، مانند : قانون تابعيت ايران از ، اين جمله هستند اما . قانون خاص ، قانوني است كه براي اشخاص ويژه يا براي دستگاه های مشخصي وضع شده است . مثلاً : قوانين مربوط به نيروهاي مسلح  **ه )رويكرد ارزشي :** از لحاظ ارزش و اعتبار قانوني بندها، اجزاء و تبصره ها بايد توجه كرد كه تمام متن قانون از اعتبار يكساني برخوردار است . هنگام بررسي قانون نميتوان يك يا بند را جزء ناچيزتر از بند ديگر دانست . يعني مامور اجراي قوانين حق ندارد به اعتبار اينكه اين بند یا جزئي از يك قانون است ، بدون مستند قانوني به آن بي اعتنايي يا خلاف آن عمل كند  **و) رويكرد رتبه بندي :** به لحاظ مرتبت، قوانين به اساسي ،عادي و مصوبات هيأت وزيران تقسيم ميشوند .  - **قانون اساسي:** به قواعد و مقرراتي اطلاق ميشود كه اصول حاكم بر ساختار حكومت ، روابط سياسي افراد با دولت ، نهادهاي سياسي و چگونگي توزيع قدرت ميان فرمانروايان و شهروندان را تبيين ميكند قانون اساسي برترين قانون يك نظام سياسي است كه ثابت بوده و بر ديگر قوانين آن جامعه مقدم است در جمهوري اسلامي ايران ، شوراي نگهبان وظيفه حفظ اصول قانون اساسي و تضمين انطباق و عدم تعارض قوانين عادي با آن را برعهده دارد  **-قوانين عادي:** موضوعات معمولي را حكم مي كند و از سوي مجلس شوراي اسلامي تصويب ميشود . قوانين مصوب مجلس را گويند كه در مقايسه با قانون اساسي از ، ثبات و دوام كمتري برخوردارند و به تناسب نيازهاي متغير جامعه وضع ميشوند . موضوعات مطرح در قانون اساسي بالاتر از قوانين عادي است و قوانين عادي نميتواند درمغايرت با قوانين اساسي جامعه باشد  -**مصوبات هيأت دولت و وزرا:** علاوه بر مصوبات مجلس قانونگذاري ، هيأت دولت و وزرا نيز، گاه بخشنامه و آئين نامه هايي را صادر ميكنند كه همگي بايد در چارچوب قانون اساسي و قوانين مصوب مجلس قانونگذار ي باشند  **-3اجزاي قانون**  همه قوانين دربردارنده يك عنوان است كه اين عنوان تا حدود زيادي وابسته به موضوعي است كه در آن قانون در مورد آن بحث شده است به يا عبارت ديگر ، مهمترين موضوعي كه در آن قانون مورد بحث واقع شده است . مثلاً قانون كار به طور كلي در مورد كارگر و كارفرما است .  قانونگذار مقررات را در متن قانون ارائه مي كند نحوه ارائه مقررات در متن قانون به چند شيوه است در برخي مواقع قانون متشكل از يك ماده واحده است، يعني يك موضوع خاص و معيني است كه قانونگذار آن را تصويب مي كند و بيش از يك متن ندارد اما در برخي مواقع قانون دربردارنده چند ماده است . برخي قوانين 3 يا 2 ماده دارند اما ، برخي قوانين مثل قانون مدني ايران 1335 ماده دارد .  علاوه بر ماده واحده يا مواد، قوانين ، اجزايي هم دارند . اجزاي قوانين شامل تبصره ها، بندها و جزءها هستند . شايد در ظاهر به ذهن متبادر شود كه منظور از تبصره يعني واضح و روشن كردن بخشي از يك قاعده كلي كه در ماده واحده يا يكي از مواد به آن اشاره شده كه براي جلوگيري از برداشت غلط ، تبصره اي ذيل آن ماده ميآيد تا روشنگر حكم آن ماده باشد . تبصره ها به عنوان نوعي حامل مقرراتي هستند كه علي القاعده بايد داراي احكامي جزئي تر، كوتاه تر و مختصرتر باشند . ذيل تبصره ها ممكن است اجزاي ريزتري شامل بندها ها ، و عبارت مقررات كوچك تر داشته باشيم  4**.قانون اساسي و انواع آن**  همانطور كه ذكر ،شد يكي از انواع قوانين، قانون اساسي است در تعريفي ،عام قانون اساسي به كليه قواعد و مقررات عرفي و مدون يا پراكنده اي گفته ميشود كه مربوط به قدرت و اجراي آن است . بنابراين اصول و موازين حاكم بر روابط سياسي افراد در ارتباط با دولت و نهادهاي سياسي كشور و شيوه تنظيم آنها ، همچنين كيفيت توزيع قدرت ميان فرمانروايان و فرمانبران از زمره قواعد قانون اساسي است با اين برداشت ، هيچ جامعه ، كشور يا دولتي نميتوان يافت كه فاقد قانون اساسي باشد  به طور خلاصه ، قانون اساسي براساس ديدگاههاي مختلف به شرح زيرتقسيم بندي ميشود  **1- قانون اساسي عرفي و قانون اساسي موضوعه:** قانون اساسي عرفي نيز مانند قانون اساسي موضوعه مربوط به انتقال و اجراي قدرت و ساختار سياسي هر كشوراست كه در اثر تحولات تدريجي به وجود آمده است . قانون اساسي عرفي مجموعه ای از اعلاميه ها، منشورها و مصوبات مجلس قانونگذار ي است ، مانند قانون اساسي بريتانيا اما . قانون اساسي موضوعه توسط اركان هاي مؤسس ( مجلس مؤسسان، آراء مردم يا ساير ها دستگاه يي كه براي اين منظور به وجود مي آيند ) در يك يا چند متن تهيه به و تصويب ميرسد ، :مثل قانون اساسي سوئيس  **.2 قانون اساسي سخت ( انعطاف ناپذير ) و قانون اساسي نرم ( انعطاف پذير ):** قانون اساسي سخت و نرم را از جهت نحوه تجديدنظر(بازنگري) به اين نام ميخوانند . زيرا قانون اساسي نرم را مانند قانون اساسي عادي از طريق مجالس مقننه با همان تشريفات قانونگذار ي مورد تجديدنظر قرار ميدهند اما . تجديدنظر در قانون اساسي سخت توسط مجلس ( مجلس مؤسسان، مجلس خبرگان) يا به و سيله آراء مردم ( همه پرسي) يا مخلوطي از شيوه های مختلف انجام ميپذيرد  .3**قانون اساسي يكدست و قانون اساسي مختلط :** در قانون اساسي يكدست ، كليه اصول آن داراي ارزش مساوي است، اما در قانون اساسي مختلط از لحاظ قابليت تجديدنظر ، اصول با هم تفاوت دارند  **.4 قانون اساسي از لحاظ منشأ شكل گيري :** كه اين قسم خود به 3 نوع ديگرتقسيم ميشود:  -**قانون اساسي اقتداري :** قانون اساسي است از كه سوي زمامدار بلامنازعي به عنوان امتياز به مردم داده ميشود.  **-قانون اساسي نيمه اقتداري:** گاهي شكل گيري قانون اساسي به وسيله حاكم مطلق ، ولي با همكاري يك دو يا مجلس انجام ميگيرد  - **قانون اساسي مردم سالار:** اين نوع قانون اساسي كه در نتيجه نهضت ها و انقلاب ها به وجود ميآيد، از طريق مردم يا نمايندگان آنها تصويب ميشود  **.5 تمايزات قانون اساسي با ساير قو انين و مقررات**  **5-1 ازجهت وضع و تصويب**  معمولاً قانون اساسي با تشريفات سنگين تر و بيشتري نسبت به قوانين عادي وضع و تصويب ميشود؛ چنان كه قانون اساسي جمهوري اسلامي ايران به شيوه مضاعف ( خبرگان ـ همه پرسي ) تدوين و تصويب شد درحالي كه قوانين عادي فقط از طريق مجلس شوراي اسلامي وضع و تصويب ميشوند .  **5-2 ازلحاظ شرح و تفسير**  شرح و تفسير قانون اساسي هم تابع تشريفات خاص و متمايز از تشريفات تفسير قوانين عادي است . حتي مرجع تفسيركننده آنها نيز از هم جدا هستند . چنان كه در كشور ما براساس اصل نود و هشتم قانون اساسي، « تفسير قانون اساسي به عهده شوراي نگهبان است كه با تصويب سه چهارم آنان انجام ميشود » و به موجب اصل هفتاد و سوم، « شرح و تفسير قوانين عادي در صلاحيت مجلس شوراي اسلامي است . مفاد اين اصل مانع از تفسيري كه دادر سان در مقام تميز از حق قوانين ميكنند ، نيست  **5-3از نظر لغو، تهذيب و تغيير يا تجديدنظر و بازنگري**  اصولاً قانون اساسي كمتر از قوانين ديگر دستخوش تغيير و تبديل و يا نسخ و ابطال قرار ميگيرد و اگر كشوري هم مسئله بازنگري و تجديدنظر در قانون اساسي خود را بپذيرد، در اين مورد تشريفات سنگيني را وضع مي كند چنان در كه نظام جمهوري اسلامي ايران ، بازنگري قانون اساسي با رعايت ضوابط ويژه اي عملي است كه در ادامه خواهد .آمد حال آن در كه مورد قوانين عادي ، چنين تشريفاتي وجود ندارد و از اين حيث، انعطاف پذيرترند تا جايي كه حتي قوانيني به شكل آزمايشي و موقت از سوي كميسيونهاي مجلس تصويب مي شوند  **5-4 از جهت تبعيت و مطابقت با يكديگر**  قانون اساسي در رأس هرم قوانين و مقررات موضوعه كشور قرار دارد و ساير قوانين و مقررات نظير قوانين عادي و احكام و نظام نامه هاي قوه مجريه نبايد به نحوي آن را نقض كند يا با آن مغاير باشد در كشور ،ما مرجع ذيصلاح براي تشخيص انطباق و عدم مغايرت قوانين عادي با قانون اساسي ، شوراي نگهبان است  **.6 ويژگيهاي لازم قانون اساسي**  از آنجا كه قانون اساسي، سند مهم حقوقي و سياسي يك نظام به حساب مي آيد و به عنوان منبع مهم و هميشه قابل ارجاع و با ضمانت اجراي قوي حقوق اساسي معرفي شده است، براي تنظيم و تدوين و حتي نحوه نگارش آن، ضوابط و معيارهايي را بايد در نظر گرفت از كه آن جمله عبارتند از  - الهام گرفتن از عقيده و ارزشهاي خاص و تناسب با فرهنگ و نيازهاي جامعه  - ابتكاري و غيرتقليدي بودن؛ بدين بيان كه كشورهايي در كه طليعه ايجاد يك نظام نوين قرار ميگيرند سعي كنند به جاي دراز كردن دست تكدي و دريوزگي به سوي كشورهايي كه به زعم آنها مترقي و متمدن هستند، به سوي فرهنگ و متخصصان و خبرگان خود روي آورند از و آنان براي تدوين قانون اساسي كمك بگيرند  - نپرداختن به امور جزئي؛ كه اگر چنين شد، آن را از حالت بنيادي و چارچوبي خارج ميسازد در واقع قانون اساسي حتي الامكان بايد به امور ثابت حاكميت بپردازد و امور متغير را به قوانين عادي واگذار .كند  - نداشتن ابهام و پيچيدگي؛ چرا كه عدم صراحت، وضوح و روشني قانون، تعبيرها و برداشتهاي متضاد و مخالف با روح قانون را به همراه دارد كه به صلابت و استحكام آن لطمه جبران ناپذير وارد ميسازد  - عدم تعارض بين اصول قانون، نظم و ترتيب منطقي و قابل اجرا بودن قوانين و مقررات متناظر با آنها  **.7 قانون اساسي جمهوري اسلامي ايران و بازنگري در آن**  حوادث دگرگون كننده مانند انقلاب ،ها كودتاها و جنگهاي داخلي كه منجر به سقوط رژيم موجود و استقرار رژيم جديد ميشود تدوين و استقرار قانون اساسي جديد را ضروري ميسازد قانون اساسي سالهاي 1285 و 1286 ايران پس از انقلاب مشروطيت و قانون اساسي جمهوري اسلامي در سال 1358 از اينگونه موارد به شمار ميروند  پس از پيروزي انقلاب اسلامي و برگزاري اولين انتخابات كه منجر به تعيين نوع حكومت و تشكيل نظام جمهوري اسلامي در ايران شد، بحث راجع به تعيين قانون اساسي نظام در محافل مختلف گسترش يافت  در اين مرحله با ، تيزبيني حضرت امام خميني (ره) پيشنويس قانون اساسي كه پايه نظام جمهوري اسلامي ايران را بر آموزه ها و ارزشهاي حياتبخش اسلام به ويژه عدالت اجتماعي و جامعه توحيدي قرار داده، نگارش يافت و با تأكيد آن حضرت ، انتخابات مجلس خبرگان قانون اساسي در 12 مرداد 1358 برگزار شد  خبرگان منتخب مردم كه تركيبي از افراد با سلیقه ها و انگیزه های مختلف بودند، در 28 مرداد سال 1358 ، پس از دریافت پیام حضرت امام (ره) فعاليت خود را آغاز كرده و پس از3 ماه تلاش و كوشش فوق العاده و كار پرمسئوليت ، تدوين قانون اساسي جمهوري ايران به را انجام رساند ند  قانون اساسي در نهايت در 12 فصل و 175 اصل به تاريخ 24 آبان 1358 توسط خبرگان قانون اساسي مورد تصويب قرار گرفت . سپس در يك همه پرسي در 12 آذر سال 1358 به تأييد آحاد مردم ايران رسيد و بدينگونه قانون اساسي تازه بر اي مبناي حقوق انساني و اصول اسلامي تدوين و فصلي تازه در برابرقوانين اساسي كشورهاي جهان گشوده .شد  در سال 1368 ، بخشهايي از قانون اساسي در شوراي بازنگري قانون اساسي مورد بازنگري قرار گرفت و پس از برگزاري همه پرسي به ، اجرا درآمد  براساس اصل يكصد و هفتاد و هفتم قانون اساسي، بازنگري در قانون مذكور در موارد ضروری به اين ترتيب انجام ميگيرد كه مقام رهبر ي پس از مشورت با مجمع تشخيص مصلحت نظام ، طي حكمي خطاب به رئيس جمهور ، موارد اصلاح يا تتميم قانون اساسي را به شورا ي بازنگر ي قانون اساسي با تركيب زير پيشنهاد مينمايد   1. اعضای شورا ي نگهبان 2. رؤسا ي قوا ي سه گانه 3. اعضا ي ثابت مجمع تشخيص مصلحت نظام 4. پنج از نفر اعضا ي مجلس خبرگان رهبري 5. ده نفر به انتخاب مقام رهبري 6. سه نفر از هيأت وزيران 7. سه نفر از قوه قضائيه 8. ده نفر از نمايندگان مجلس شورا ي اسلامي 9. سه نفر از دانشگاهيان   شيوه و كار كيفيت انتخاب و شرايط را آن قانون معين مي .كند مصوبات شورا پس از تأييد و امضا ي مقام رهبر ي بايد از طريق مراجعه به آراء عمومي به تصويب اكثريت مطلق شركت كنندگان در همه پرسي برسد . رعايت ذيل اصل پنجاه و نهم در مورد همه پرسي « بازنگری در قانون اساسي » لازم نيست . محتوا ي اصول مربوط به اسلامي بودن نظام و ابتنا ي كليه قوانين و مقررات براساس موازين اسلامي و پايه های ايماني و اهداف جمهور ي اسلامي ايران و جمهور ي بودن حكومت و ولايت و امر امامت امت نيز و اداره امور كشور با اتكاء به آراء عمومي و دين و مذهب رسمي ايران تغييرناپذيراست |
|  |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **.8 نظامهاي سياسي**  **-1-8 انواع نظام ها ي سياسي و ويژگيهاي آنها**  در هر نظام سياسي مشروع، از نظر شكلي دو سؤال اصلي مطرح است ؛ سؤال اول، مربوط به انتخاب روشي است كه سهم حداكثر ي مردم در را طراحی و اجرا ي نظام سیاسی نشان دهد سؤال دوم، مربوط به نحوه توزیع قدرت سیاسی در بین نهادها و قوا ي داخلي يك كشور است . كشورها ي جهان تاكنون در پاسخ به سؤال اول، به طور عمده، سه نظام سیاسی را تجربه كرده اند كه عبارتند :از نظام ریاستی ، نظام پارلماني و نظام نیمه ریاستی و نیمه پارلمانی . نمونه كامل این سه نظام به ترتیب، آمریکا، انگلستان و فرانسه است در پاسخ به سؤال دوم، موضوع تفكيك قوا، به صورت افقی و يا عمودي( مطلق يا نا انعطاف پذير و نسبي يا انعطاف پذير ) مورد پذیرش واقع شده است  **.1-1-8 نظام هاي رياستي**  در نظام های رياستي، رئيس كشور يا رئيس جمهور ، رئيس حكومت به( معني هيأت دولت ) هم هست و داراي مسئوليت اجرايي است در . واقع در اين حالت ، رياست كشور با رياست حكومت يكي است. به عنوان مثال رئيس جمهور آمريكا هم رئيس كشور آمريكا است و هم رئيس قوه مجريه آن نظام های رياستي به صورت جمهوري اداره ميشوند در اين ها نظام بين قوا تفكيك وجود دارد و قوه مجريه تا حد زيادي مستقل از قوه مقننه است  **ویژگی های نظام رياستي**   1. در این نظام ، اعضا ي قوه مجریه و مقننه هر كدام به صورت مستقل از سو ي مردم انتخاب ميشوند . البته شكل انتخاب در كشورها ي طرفدار این نظام، يكسان نیست در كل،یا به صورت انتخابات دو درجه ای ( غيرمستقيم )و یا یک درجه ای (مستقیم) است. 2. الزاماً دو اكثر يتي كه قوه مجریه و مقننه را شكل ميدهد يكسان نيست . ممكن است از دو حزب متفاوت شكل بگیرد. 3. استقلال قوا در این نظام رعایت شده و تفكيك ، حالت افقي دارد؛ يعني این دو قوه در برابر يكد گر مستقل بوده و موضوع پاسخگو بودن در برابر يكد گر، مطرح نیست در نتیجه ، سخن از عزل یا استیضاح و یا سؤال از رئیس قوه مجریه توسط مجلس وجود ندارد. 4. وظایف هر كدام از دستگاه هاي كارگزار، تخصصي است هیچ یك از قوا، حق دخالت كار یکدیگر را ندارد.   لازم ي به یادآور ي است، آنچه گذشت، مشخصات اصل رژیم ریاستی است . علت نامگذاری این نوع رژیم به ریاستی به كشور ابداع كننده يعني آن، آمریکا برميگردد . رئيس جمهور در این كشور نقش رهبر ي آن كشور را دارد . هم رئیس كشور و هم رئیس هيأت دولت است.  **8-1-2. نظامهاي پارلماني**  در نظام های پارلماني به ، نوعي بين رياست كشور و رياست هيأت دولت تفاوت وجود دارد در واقع در اين كشورها رئيس كشور مقامي نمادين و تشريفاتي بوده و بيشتر وظيفه حل كننده برخي تعارض های پيش آمده بين قوا را برعهده دارد در حالي كه رئيس هيأت دولت يا نخست وزير ، مسئول اجرايي كشور محسوب ميشود  . رؤسا ي كشورها تاكنون در دنيا به دو گونه بوده اند یا رئيس جمهور هستند يا شاه و ملكه در اين مدل ، چه رئيس جمهور و چه شاه (ملكه ،) داراي قدرت بالاي اجرايي نيستند و در واقع نقش نماد وحدت ملي و حل كننده برخي تعارضات را برعهده دارند اما نخست وزير و یا صدراعظم داراي قدرت اصلي است . نخست وزير در واقع در بيشتر موارد ، رهبر حزب پيروز در انتخابات پارلماني است. بنابراين ميتوان گفت دو كه گونه نظام پارلماني وجود دارد  : -1مشروطه سلطنتي ( مانند انگلستان ، ژاپن و نروژ)  -2جمهوري با نظام پارلماني ( مانند هند و تركيه)  در نظام های پارلماني، تكيه بسيار زيادي بر احزاب ميشود . احزاب در اين نظام ها با رقابت جدي در سطح محلي و ملي براي كرسيهاي پارلمان تلاش ميكنند و رهبر حزب يا و ائتلاف پيروز به عنوان نخست وزير معرفي ميشود. در واقع مردم، پيش از انتخابات، رهبراحزاب و برنامه هاي احتمالي را آنها ميدانند و بر این مبنا رأي ميدهند  **ویژگی های نظام پارلمانی**  1-تفكيك قوا در آن عمود ي و یا نسبي است.  -2 قوه مجریه از طریق قوه مقننه و نه به صورت مستقیم توسط مردم، انتخاب ميشود.  .3 حاکمیت ملی از سوی مردم از رهگذر انتخابات به نمایندگان پارلمان سپرده و از طریق پارلمان به دستگاه ها و اشخاص کارگزار منتقل می شود.  4- دستگاه هادر عین استقلال موظف به پاسخ گویی در برابر دستگاهی هستند که از آن ناشی می شوند.  5- به تعبیر برخی حقوقدانان حالت همکاری قوا به صورت پارلمانی است.  6- دستگاه های متمایز دو رژیم پارلمانی جنبه تخصصی کامل ندارند یعنی دستگاه ها کارکرد های مشترکی دارند.  7- قوه مجریه معمولا دو رکنی است ریاست کشور که قاعدتا رکن غیر مسئول است و ریاست هیات دولت و کابینه (نخست وزیر )که کلیه مسولیت های سیاسی را بر عهده دارد.  8-مجلس منتخب مردم حق دارد از راه سوال و استیضاح و با بررسی های پارلمانی و استفاده از نهاد های نظارتی همچون دیوان محاسبات قوه مجریه را کنترل کند.  9- در مقابل هیات دولت نیز ابزار های خاص تاثیر گذاری بر قوه مقنه را در اختیار دارد مانند :   * تهیه لوایح قانونی و ارسال آن به مجلس جهت تصویب. * حق حضور وزرا در جلسات پارلمان جهت دفاع از نظرات و سیاست های خود. * دخالت و تاثیر هیات دولت در کار قانون گذاری از طریق تصویب نامه و آئین نامه ماهوی و اجرایی.   نکته مهم آن که تعادل قوا در این رژیم به دو صورت شکل می گیرد : امکان اسقاط کابینه ، به وسیله رای عدم اعتماد نمایندگان مجلس به کابینه و حق انحلال پارلمان توسط قوه مجریه.  **8-1-3. نظام های نیمه ریاستی و نیمه پارلمانی**  برخی از قوانین اساسی از آمیختن دو نظام سیاسی پیشرفته به نوعی نظام جدید که اصطلاحا نیمه ریاستی و به تعبیر دقیق تر ، مجریه نیمه ریاستی نامیده می شود دست یافته اند در این الگو قوه مجریه دو رکنی است جایگاه رئیس جمهور شبیه نظام ریاستی است و نخست وزیر و وزرا توسط او معرفی می شوند البته در برابر مجلس مسئولیت دارند (به جز رئیس جمهور )بارزترین این نوع رژیم در فرانسه است هر چند در زمینه شکل گیری هیات ها نو آوری به وجود آمده است مثلا هنگامی که نخست وزیر از سوی رئیس جمهور منصوب شد و کابینه را تشکیل داد برنامه خود را تحت عنوان اعلامیه سیاست عمومی دولت در برابر دولت ملی قرائت می کند رای موافق به اعلامیه دولت به منزله رای اعتماد به هیات دولت است .  **.2-8ارزيابي نظام هاي سياسي**  هريك از نظام هاي سياسي داراي ،نقاط قوت وضعف خاص خود هستند كه به برخي از مهم ترين آنها اشاره مي شود.  **8-2-1 . ارزيابي نظام رياستي**  اين نظام حاصل دو اكثريت است .اين دو اكثريت در مواردي همسان ودر مواردي غير همسان مي باشد. مثلاً ممكن است رئيس قوه مجريه از يك حزب ونمايندگان مجلس از حزب ديگري باشند كه خود زمينه ي تعارض را به وجود مي آورد .از آنجا كه وزرا در برابر مجلس پاسخگو نبوده ومجلس نمي تواند آنها را مورد سؤال ويا استيضاح قرار دهد، با نوعي مصونيت مواجه مي شوند ؛چرا كه تنها راه عزل آنها از طريق خواست رئيس جمهور است.  همچنين هزينه مشاركت مردم در اعمال حق سياسي خود،افزايش مي یابد ؛چرا كه بايد حداقل دوبار سر صندوق حاضر شوند واين خود هزينه هاي زيادي براي كشور ذارد.  **8-2-2 .ارزيابي نظام پارلماني**  در نظام پارلماني نيز معضلاتي وجود دارد:به عنوان مثال،اگر قرار باشد رئيس قوه مجريه از سوي پارلمان انتخاب شود،اين اتفاق با حضور احزاب در يك كشور مناسبت بيشتري دارد .در نتيجه ،چنانچه كشوري فاقد حزب باشد ،عملاً مردم نمي دانند.نمايندگان آنها به چه شخصي به عنوان رئيس قوه مجريه رأي خواهند داد .از سوي ديگر،حق انحلال پارلمان توسط قوه مجريه پذيرفته شده است . از آنجا كه مردم تنها از يك طريق مي توانند مشاركت سياسي خود را اعمال كنند ،انحلال پارلمان ،يعني عدم توجه به انتخاب مردم .بهره گيري از رأي اعتماد كه يكي از مهم ترين وسايل براي مهار قدرت قوه مجريه است ،خود مي تواند ابزاري براي مبارزه با قوه مجريه وناكار آمد كردن آن شود.  امكان تباني نمايندگان مجلس در رأي ندادن به برنامه ها وسياست هاي دولت ويا عدم تصويب بودجه نيز ،از ديگر آسيب هاي اين نظام است .در عين حال ،عدم وضع آيين نامه يا تأخير در وضع آن توسط قوه مجريه ،عملاً مصوبات مجلس را به كاغذي بي خاصيت تبديل مي كند .به عبارت ديگر ،تمايز قوا ،همكاري در وظايف و وابستگي اندامي ، تبديل به ضد خود مي شود .  **8-2-3 . ارزيابي نظام رياستي ونيمه پارلماني**  نظام هاي نيمه رياستي علي رغم همه تلاش هاي به عمل آمده ،خالي از عيب نيست .همان طور كه گذشت ،بارزترين نمونه اين نظام ها در فرانسه است كه مي توان به برخي از اشكالات آن اشاره كرد. رئيس جمهور از حق وتوي تعليقي ،نسبت به مصوبات پارلمان برخوردار است .او مي تواند از حربه رفراندوم استفاده كند وبه تحميل افكار وسياست هاي خود بپردازد .حق دارد پارلمان را منحل كند .همين طور مي تواند اجلاس هاي پارلمان را كنترل كند.  **8-3 .نظام هاي رياستي وپارلماني ومسئله مردم سالاري**  بايد توجه داشت كه وجود نظام رياستي يا پارلماني الزاماً به معني وجود مردم سالاري حقيقي در يك كشور نيست .زيرا بسياري از رژيم هاي رياستي كه به دام استبداد افتاده اند . به عنوان نمونه مي توان به وضعيت كشور مصر در دوران حكومت حسني مبارك اشاره كرد. در حالي كه اين كشور از وجود همه نهادها ومؤسسات مردم سالاري بهره مند بود،اما رئيس جمهور اين كشور با افزايش اختيارات خود ،تمامي اين نهادها را ناكار آمد كرد وكشور را به سمت خود كامگي واستبداد كشاند.  البته اين مسئله اختصاص به نظام هاي رياستي ندارد. نظام هاي پارلماني هم مي توانند به شكل استبدادي اداره شوند. به عنوان نمونه مي توان به شرايط سياسي ايران پس از انقلاب مشروطه اشاره كرد. طبق قانون اساسي مشروطه قرار بود شاه ايران داراي اختيارات اجرايي وحكومتي نباشد وفقط سلطنت كند. همچنين قرار بود مجلس شوراي عالي به عنوان نماد اراده ملت به انتخاب نخست وزير اقدام كرده و شاه نيز به عنوان نماد وحدت ملي وبه عنوان رئيس كشور، انتخاب مجلس را تأييد نمايد. اما عملاً در دوران دو پادشاه رژيم پهلوي ، رئيس كشور ، يعني شاه ،داراي قدرت اصلي وسياسي كشور بود و پارلمان و نخست وزير ،گوش به فرمان آنها بودند.  **9. نظام جمهوري اسلامي ايران**  اكنون اين سؤال مطرح مي شود كه نظام سياسي جمهوري اسلامي ايران مانند كداميك از موارد پيش گفته است ؟با رجوع به اصول مختلف قانون اساسي ،به دست مي آيد كه اين نظام تقريباً تمام ويژگي هاي دو نظام رياست و پارلماني را دارد. شايد بتوان آن را شبه رياستي ويا شبه پارلماني ناميد؛چرا كه نمايندگان حق سؤال وعزل وزرا ورئيس جمهور (رأي به عدم كفايت سياسي طبق اصل 89 )را دارند. از سوي ديگر،دولت با ارائه لايحه به مجلس در كنار قانون گذاري وارد مي شود ومي تواند آيين نامه هايي وضع كند كه خود،زمينه دخالت دولت در وضع قانون را نشان مي دهد.  در اين نظام، رئيس جمهور منتخب مردم است ونمايندگان هم منتخب مردم؛يعني دو اكثريت در اينجا مطرح است .از سوي ديگر ،رئيس جمهور مسئول اجراي قانون اساسي است وگونه ای از حق نظارت براي او شناسايي شده است.سرانجام،تنفيذ حكم رياست جمهوري در اختيار رهبري نظام است كه مشروعيت اقدامات رئيس جمهور براين اساس است. رهبري در صورت صلاحديد ،طبق قانون حق دارد حكم رياست جمهوري را تنفيذ نكند.  **9-1 . حاكميت هاي الهي ومردمي در قانون اساسي جمهوري اسلامي ايران**  نخستين تفكرات كلي سازمان ومديريت، در مقدمه قانون اساسي ،در بخش «حكومت اسلامي »به چشم مي خورد كه حاكميت دولت را در جامعه اسلامي بر دو پايه ولايت فقيه (رهبری) ومشاركت فعال مردم در تصميم گيريها مي داند. مقدمه قانون همچنين در بخش «شيوه حكومت در اسلام »،به بيان ويژگي هاي جامعه اسلامي مي پردازد وهدف آن را پرورش انسان هايي با ارزش هاي والاي اسلامي وايجاد جامعه نمونه (اسوه) براي مستضعفان جهان در راه تشكيل امت واحد جهاني قلمداد مي كند. در مقدمه قانون اساسي آمده است :  «واكنون قانون اساسي بر آن است كه با موازين اسلامي، جامعه نمونه (اسوه) بنا كند ودر گسترش روابط بين المللي مي كوشد تا راه تشكيل امت واحد جهاني را هموار كند...»  مقدمه قانون اساسي در خصوص چگونگي تشكيل جامعه اسلامي معتقد است كه جامعه اسلامي بر پايه ايجاد نهادها وبنياد هاي سياسي تشكيل مي شود وصالحان عهده دار حكومت واداره آن نهادها وبنيادها هستند. «قانون گذاري» كه مبين ضابطه هاي مديريت اجتماعي است،بر مدار قرآن وسنت در جامعه جريان دارد وقانون اساسي ضمن تأكيد بر حاكميت خداوند ،بر حاكميت مردم نيز از طريق مشاركت فعال وگسترده تمامي عناصر اجتماع در تمام مراحل تصميم گيري هاي سياسي وسرنوشت ساز ،توجه تام دارد. بنابراين، براساس اصل يكم قانون اساسي، نظام سياسي حاكم بر ايران ،«جمهوري اسلامي »وبراساس اصل دوم ،نظام جمهوري اسلامي ايران داراي دوپايه اساسي يا دو گونه حاكميت است.پايه نخست ،«حاكميت خداوند» است كه نظام سياسي ايران را «مشروعيت » مي بخشد وپايه دوم ،«حاكميت مردم »است كه به نظام سياسي «مقبوليت عامه»مي دهد. اصل پنجاه وششم قانون اساسي در خصوص حاكميت دو گانه مي گويد:  «حاكميت مطلق بر جهان وانسان از آن خدا است وهم او ،انسان را بر سرنوشت اجتماعي خويش حاكم ساخته است. هيچ كس نمي تواند اين حق الهي را از انسان سلب كند يا در خدمت منافع فرد يا گروه خاص قرار دهد وملت اين حق خداداد را از طرقي كه در اصول بعد مي آيد ،اعمال مي كند».  ابعاد حاكميت هاي الهي ومردمي نظام ساسي ايران،كه از اصول دين ومذهب اسلام نشأت گرفته توحيد محور ومردم سالار هدايت شده را به وجود آورده است ،در اصل دوم قانون اساسي به ترتيب زير مشخص شده است:  1. خداي يكتا (لا اله الا الله)واختصاص حاكميت وتشريع به او ولزوم تسليم در برابر امر او ؛  2.وحي الهي ونقش بنيادي آن در بيان قوانين  3.معاد ونقش سازنده آن در سير تكاملي انسان به سوي خدا؛  4.عدل خدا در خلقت وتشريع؛  5.امامت ورهبري مستمر ونقش اساسي آن در تداوم انقلاب اسلامي ؛  6.كرامت وارزش والاي انسان وآزادي توأم با مسئوليت او در برابر خدا كه از راه:  الف)اجتهاد مستمر فقهاي جامع الشرايط بر اساس كتاب وسنت معصومين سلام الله عليهم اجمعين؛  ب)استفاده از علوم وفنون وتجارب پيشرفته بشري وتلاش در پيشبرد آنها؛  ج)نفي هر گونه ستمگري وسلطه گري وسلطه پذيري ،قسط وعدل واستقلال سياسي واقتصادي واجتماعي وفرهنگي وهمبستگي ملي را تأمين مي كند».  **9-2 .چگونگي تحقق حاكميت در قاون اساسي ودر نظام اداري**  **9-2-1.تحقق حاكميت در قانون اساسي جمهوري اسلامي ايران**  لفظ «اسلامي»در نظام سياسي جمهوري اسلامي ايران ،بر حاكميت خداوند يا مشروعيت نظام(محتوا)ولفظ «جمهوري»،بر حاكميت مردمي يا مقبوليت نظام (شكل)دلالت دارد. اصولي از قانون اساسي،چگونگي تحقق حاكميت الهي(اصول چهارم ،پنجم و...)ومردمي(اصول ششم وهفتم و...)را در تدوين واجراي ساختار نظام نشان مي دهد.  **9-2-2.تحقق حاكميت در نظام اداري جمهوري اسلامي ايران**  در نظام اداري جمهوري اسلامي ايران نيز دو حاكميت وجود دارد كه هريك با سازمان كار ومديريت خاص،كشور را اداره مي كند.تحقق حاكميت الهي از طريق ولايت فقيه (رهبري)وتحقق حاكميت مردمي از طريق استقرار نهادها وقواي سه گانه است كه در بخش هاي بعدي به آنها خواهيم پرداخت. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **1.ولايت مطلقه وجايگاه مقام رهبري**  ولايت فقيه به عنوان مهم ترين واصلي ترين نهاد نظام جمهوري اسلامي است كه مطابق قانون اساسي ،در اعمال مستقيم وغير مستقيم قدرت سياسي نقش بسيار مهمي دارد. نظريه ولايت فقيه حضرت امام خميني(ره)كه مبناي نظام جمهوري اسلامي است،وظايف،شرايط واختياراتي را براي ولي فقيه اثبات كرده كه بيشترين قرابت وشباهت را با نظام امامت دارد. با تكميل وتتميم اين نظريه در طول حيات ده ساله حضرت امام (ره)در نظام جمهوري اسلامي ،«ولايت مطلقه فقيه»در قانون اساسي نهادينه شد.در واقع قانون اساسي ،ترجمان حقوقي وساختاري همان نظريه است كه بر اساس ولايت امر وامامت مستمر ،زمينه تحقق رهبري فقيه جامع الشرايط را آماده مي كند تا ضامن عدم انحراف سازمان هاي مختلف از وظایف اصيل اسلامي خود باشد. بنابراين مي توان گفت كه مبناي فكري و نظري نظام جمهوري اسلامي ايران،نظريه«ولايت مطلقه فقيه»حضرت امام خميني (ره)وساختار حقوقي واجرايي آن ،«قانون اساسي» است.  علاوه براين كه در مقدمه قانون اساسي بر طرح حكومت اسلامي متكي بر ولايت فقيه تأكيد شده است ،بند5 اصل دوم نيز اعتقاد به «امامت ورهبري مستمر ونقش اساسي آن در تداوم انقلاب اسلامي» را به عنوان اساس نظام بيان كرده است .در راستاي همين امامت ورهبري مستمر است كه در اصل پنجم ،«اصل ولايت فقيه »گنجانده شده و ولايت امر وامامت در زمان غيبت بر عهده فقيه گذاشته شده است.  همچنين طبق اصل پنجاه وهفتم ،حق حاكميت ملت نيز بر اساس اعتقاد مكتبي به امامت ،از طريق ولايت اعمال مي گردد. رهبري الهي ايجاب مي كند ولي امر ورئيس حكومت (دولت )،بر قواي سه گانه ،كه حاكميت را اعمال مي كنند ،نظارت عالي داشته باشد. براين اساس است كه اين اصل ،صراحتاً هر سه قوه را «زير نظر ولايت مطلقه امر وامامت امت »قرار داده است تا با نظارت عالي رهبري بر قواي سه گانه ،پشتوانه اسلامي نظام ومشروعيت الهي رژيم سياسي تأمين گردد. بنابراين نقش ولي امر در هدايت مجموعه نظام كاملاًروشن است .  **2. تعيين رهبر**  براساس اصل يكصدو هفتم قانون اساسي ،«مقام رهبري در ايران انتخابي است نه انتصابي ؛مطابق اصل مذكور ،«پس از مرجع عالي قدر تقليد و رهبر كبير انقلاب جهاني اسلام و بنيان گذار جمهوري اسلامي ايران،حضرت آيت الله العظمي امام خميني (قدس سره الشريف) ،كه از طرف اكثريت قاطع مردم به مرجعيت ورهبري شناخته و پذيرفته شدند ،تعيين رهبر به عهده خبرگان منتخب مردم است .خبرگان رهبري درباره همه فقهاي واجد شرايط مذكور در اصول پنجم ويكصد ونهم ،بررسي ومشورت مي كنند؛هرگاه يكي از آنان را اعلم به احكام وموضوعات فقهي يا مسائل سياسي واجتماعي يا داراي مقبوليت عامه يا واجد برجستگي خاص در يكي از صفات مذكور در اصل يكصدو نهم تشخيص دهند ،او را به رهبري انتخاب مي كنند و در غير اين صورت،يكي از آنان را به عنوان رهبر انتخاب ومعرفي مي نمايند.رهبر منتخب خبرگان ،ولايت امر و همه مسئوليت هاي ناشي از آن را برعهده خواهد داشت .رهبر در برابر قوانين باساير افراد كشور مساوي است .  **3.شرايط وصفات رهبر**  بر اساس اصل يكصد ونهم قانون اساسي ،شرايط وصفات رهبر عبارتند از :  1.صلاحيت علمي لازم براي افتاء در ابواب مختلف فقه ؛  2.عدالت و تقواي لازم براي رهبري امت اسلام ؛  3.بينش صحيح سياسي و اجتماعي ،تدبير،شجاعت،مديريت و قدرت كافي براي رهبري .  در صورت تعدد واجدين شرايط فوق ،شخصي كه داراي بينش فقهي وسياسي قوي تر باشد،مقدم است.  **4.وظايف و اختيارات رهبر**  همان گونه كه ذكر شد،ولايت فقيه از اركان عمده نظام جمهوري اسلامي است ومطابق اصل پنجم قانون اساسي،در زمان غيبت ،ولايت امر وامامت امت را برعهده دارد. اين اصل حقوقي بر گردان قانوني مباني اعتقادي نظام است كه در مقدمه و نيز اصول كلي قانون اساسي بر آنها تأكيد شده است.جهت تحقق ولايت امر و به منظور حضور و نظارت فعال رهبري بر كليه اركان نظام ،اصل پنجاه وهفتم قانون اساسي ،قواي حاكم در جمهوري اسلامي ايران را زير نظر ولايت مطلقه امر وامامت امت قرار داده است تا با نظارت عاليه رهبري بر قواي سه گانه ،پشتوانه اسلامي نظام ومشروعيت الهي رژيم سياسي تأمين گردد.بنابراين نقش ولي امر در هدايت مجموعه نظام كاملاً روشن است.  اما رهبري به عنوان رئيس دولت – كشور ،اختيارات و وظايفي هم به منظور اعمال مستقيم قدرت دارد كه اصل يكصدو دهم قانون اساسي حداقل به 11 مورد از مصاديق آن اشاره كرده است.همچنين بر اساس اصل يكصد و هفتاد وهفتم ،كه در باز نگري سال 1368 به قانون اساسي اضافه شد،ابتكار تجديد نظر در قانون اساسي از آغاز تا انجام در دست مقام رهبري وتحت نظارت ايشان مي باشد. اين اختيارات همراه با گسترده وسيع نظارت رهبري بر قواي حاكم ،نشان دهنده اراده قانون گذار در جهت اعتلاي اقتدار مقام ولايت امر و تسلط و اشراف بر كليه اركان نظام اسلامي است.  براساس اصل يكصد ودهم قانون اساسي ،وظايف واختيارات رهبر به شرح زير است :  1.تعيين سياسيت هاي كلي نظام جمهوري اسلامي پس از مشورت با مجمع تشخيص مصلحت نظام؛  2.نظارت بر حسن اجراي سياست هاي كلي نظام ؛  3.فرمان همه پرسي ؛  4.فرماندهي كل نيروهاي مسلح؛  5.اعلان جنگ وصلح وبسيج نيروها ؛  6.نصب وعزل وقبول استعفاي :  الف)فقهاي شوراي نگهبان؛  ب)عالي ترين مقام قوه قضائيه ؛  ج)رئيس سازمان صدا وسيماي جمهوري اسلامي ايران؛  د)رئيس ستاد كل نيروهاي مسلح جمهوري اسلامي ايران ؛  ه)فرمانده كل سپاه پاسدارن انقلاب اسلامي ؛  و)فرماندهان عالي نيروهاي نظامي وانتظامي ؛  7.حل اختلاف وتنظيم روابط سه گانه ؛  8.حل معضلات نظام كه از طريق عادي قابل حل نيست،از طريق مجمع تشخيص مصلحت نظام ؛  9.امضاي حكم رياست جمهوري پس از انتخاب مردم صلاحيت داوطلبان رياست جمهوري از جهت دارا بودن شرايطي كه در اين قانون مي آيد،بايد قبل از انتخاب به تأييد شوراي نگهبان ودر دوره اول به تأييد رهبري برسد؛  10. عزل رئيس جمهور با در نظر گرفتن مصالح كشور پس از حكم ديوان عالي كشور به تخلف وي از وظايف قانوني،يا رأي مجلس شوراي اسلامي به عدم كفايت وي براساس اصل 89 ؛  11.عفو يا تخفيف مجازات محكومين در حدود موازين اسلامي پس از پيشنهاد رئيس قوه قضائيه .  رهبر مي تواند بعضي از وظايف و اختيارات خود را به شخص ديگري تفويض كند .  **4-1. تعيين سياست هاي كلي نظام جمهوري اسلامي ايران پس از مشورت با مجمع تشخيص مصلحت نظام**  مطابق اين بند،سياست هاي كلي نظام جمهوري اسلامي در همه زمينه هاي داخلي وخارجي ،سياسي،اقتصادي،نظامي،اجتماعي،فرهنگي و... به وسيله مقام رهبري تعيين و ترسيم مي شود ومجلس شوراي اسلامي،شوراي عالي انقلاب فرهنگي ،شوراي عالي امنيت ملي ،هيأت دولت وساير مراجع ذي ربط نيز بايد در محدوده اين سياست هاي كلي ودر چارچوب قانون اساسي وموازين شرعي ،بستر وزمينه لازم را براي اجرايي كردن آنها از طريق وضع قوانين ومقررات ،تدوين آئين نامه هاو... فراهم آوردند.  البته رهبري براي اعمال اين اختيار مهم وكليدي،بازوها وعوملي جهت مشاوره وكارشناسي در اختيار دارد كه مهم ترين آنها ،مجمع تشخيص مصلحت نظام است كه همه اعضاي آن منصوب رهبري ومعمولاً از شخصيت هاي مهم سياسي ،اقتصادي،فرهنگي و... هستند .مقام معظم رهبري در آخرين حكم خود ،تعيين سياست كلي را به مجمع مذكور تفويض كردند.  **4-2. نظارت بر حسن اجراي سياست هاي كلي نظام**  رهبري همان طور كه مسئوليت تعيين سياست هاي كلي نظام را برعهده دارد ،با دقت تمام بر حسن اجراي اين سياست ها نيز نظارت دارد تا سياست هاي تعيين شده به هنگام اجراء از اهداف وآرمان هاي اصلي منحرف نشده وبه خوبي پياده شود. اين مسئوليت را نيز رهبري به مجمع تشخيص مصلحت نظام تفويض نموده اند .  **4-3. فرمان همه پرسي**  مراجعه مستقيم به آراء عمومي وهمه پرسي ،به عنوان يكي از راه هاي قانون گذاري در قانون اساسي جمهوري اسلامي ايران به رسميت شناخته شده است ودر مسائل بسيار مهم اقتصادي،سياسي،اجتماعي وفرهنگي مي توان از همه پرسي بهره برد. تشخيص وابتكار عمل در اين مورد به دست رهبري است وقاعدتاً با مشورت نهادهاي ذي ربط ،ضرورت واهميت انجام همه پرسي را تشخيص خواهد داد .البته مراجعه به آراء عمومي بعد از باز نگري در قانون اساسي ،يك ضرورت قانوني است وبه ابتكار رهبري بستگي ندارد ؛ولي در ساير موارد ،همه پرسي با در خواست رهبري وتصويب دو سوم مجموع نمايندگان مجلس انجام مي شود.  **4-4. فرماندهي كل نيروهاي مسلح**  در همه نظام هاي سياسي ،نيروهاي مسلح جايگاه بسيار مهمي دارد ودر سپردن اختيار آنها به شخص يا نهادي ،دقت زيادي به كار مي رود تا ضمن حفظ موازنه قدرت،ازبروز مخاطرات جلوگيري شود .در نظام جمهوري اسلامي اين اختيار به نهادي داده شده كه از حد اعلاي مشروعيت الهي ومردمي برخوردار است وتوازن قوا را نيز برهم نمي زند.  نيروهاي مسلح با اين كه از لحاظ تشكيلاتي وسازماني جزو قوه مجريه محسوب مي شوند ولي از لحاظ فرماندهي ونيز سياست گذاري هاي كلان تابع مقام رهبري هستند. فرماندهي نيروهاي مسلح از جمله موارد مشخصي است كه طبق اصول شصتم ويكصدوسيزدهم قانون اساسي از قوه مجريه مستثنا شده ومستقيماً به رهبري سپرده شده است .البته رهبري در اعمال اين مسئوليت نيز از مشاوره و مشاركت نهادهاي ديگر همچون شوراي عالي امنيت ملي بهره مي برد.  **4-5. اعلان جنگ وصلح وبسيج نيروها**  اعلان جنگ و صلح بسيج نيروها در شرايطي كه ضرورت ومصلحت ايجاب كند،از مسئوليت ها و وظايف رهبري است. به همين منظور بسيج نيروهاي نظامي ومردمي جهت دفاع از نظام وميهن اسلامي و مقابله با تهاجمات وتوطئه ها نيز توسط ايشان انجام مي گيرد؛زيرا فرماندهي كل نيروهاي مسلح در اختيار اوست .لازم به ذكر است ،رهبري در اين مسئله نيز از مشاورت وكمك مجمع تشخيص مصلحت نظام ،شوراي عالي امنيت ملي،نيروهاي مسلح و ساير نهادهاي ذي صلاح كمك مي گيرد.  **4-6. نصب وعزل و قبول استعفا**  فقهاي شوراي نگهبان مسئول پاسداري از احكام اسلامي هستند و رهبري از طريق عزل ونصب آنها ،بر فرايند تدوين وتصويب تمام قوانين و مقررات كشور نظارت مي كند تا خط مكتبي نظام حفظ شود. اين اختيار،فقهاي شوراي نگهبان را كا ملاً در جهت اهداف نظام و منويات رهبري قرار مي دهد.  رئيس قوه قضائيه هم كه عالي ترين مقام اين قوه است ،توسط رهبري نصب يا عزل مي شود. وظايف واختيارات بسيار مهم قوه قضائيه و رئيس آن و نيز استقلال اين قوه از قواي ديگر مي تواند آن را در موضعي برتر و بالاتر از ساير قوا قرار دهد و استقلال آنها را تهديد كند.لذا براي حفظ تعادل وتوازن قوا،نبض اين قوه در اختيار مقام برتر وبي طرفي است كه اجازه نمي دهد اين قوه از حدود خود خارج شود. البته لزوم رعايت شرايط ويژه براي رئيس قوه قضائيه ونيز قضات موجب مي شود كه عامل هدايت وكنترل كننده ،به اهرم فشار وقدرت تبديل نشود.  نصب و عزل و قبول استعفاي رئيس سازمان صداوسيما نيز از جمله مسئوليت هاي رهبري است كه در اصل يكصدو هفتاد وپنجم قانون اساسي بدان تصريح شده است.  همچنين مسئوليت نصب وعزل و قبول استعفاي رئيس ستاد مشترك ،فرمانده كل سپاه پاسداران انقلاب اسلامي وفرماندهان عالي نيروهاي نظامي وانتظامي نيز بر عهده مقام رهبري است .  **4-7. حل اختلاف وتنظيم روابط قواي سه گانه**  مطابق اصل پنجاه وهفتم قانون اساسي ،قواي سه گانه در جمهوري اسلامي مستقل از يكديگر بوده وهريك وظايف خاص خود را انجام مي دهند. اما چون سيستم تفكيك نسبي قوا حاكم است،به هرحال باهم برخورد و تلاقي نيز دارند.زيرا از يك سو بين آنها ارتباط وهماهنگي وجود دارد و از سوي ديگر اقتدار و نفوذ. به همين علت بايد براي تنظيم روابط بين قوا راه حلي انديشيده مي شد،به طوري كه موجب تمركز قدرت در يك قوه ودر نتيجه نفوذ قانوني آن قوه در قواي ديگر و نقض استقلال آنها نشود. اين بود كه در باز نگري قانون اساسي در سال 1368 ،وظيفه حل اختلاف وتنظيم روابط سه گانه به رهبري سپرده شد تا هم نظارت بر سه قوه را تأمين و توجيه كند و هم از تمركز بيش از حد قدرت در يك قوه جلوگيري نمايد. بديهي است نفوذ رهبري ،دارا بودن منصب ولايت و توان تأثير گذاري ايشان بر هر سه قوه ،اجماع نظربين سران سه گانه را تسهيل مي كند.  **4-8. حل معضلات نظام كه از طريق عادي قابل حل نيست .**  گاه مسائل و معضلاتي دامن گير نظام مي شود كه از راه هاي عادي وقانوني موجود قابل حل نيست ؛مسائلي كه ممكن است پيش بيني خاصي براي آنها در قانون اساسي وقوانين عادي صورت نگرفته باشد يا اگرهم پيش بيني شده ،مصلحت نظام اسلامي اقتضا مي كند كه در مورد آن معضل خاص،با سرعت ويژه و روش خاص عمل شود. اينجا فقط مقام رهبري است كه مي تواند گره مشكل را به سرپنجه تدبير بگشايد ومسلماً مشورت ايشان با اهل نظر وبه خصوص مجمع تشخيص مصلحت نظام نيز كار ساز است .  **4-9. امضاي حكم رياست جمهوري پس از انتخاب مردم**  علاوه براينكه صلاحيت داوطلبان رياست جمهوري بايد در مرحله قبل از انتخابات به تأييد شوراي نگهبان برسد ،پس از كسب آراي مردم نيز ،تنفيذ حكم رئيس جمهور از سوي رهبري ،يك شرط لازم وكافي براي احراز مقام رياست جمهوري است. در نظر گرفتن اين شرط بدين خاطر است كه رئيس جمهور پس از مقام رهبري ،عالي ترين مقام رسمي كشور وعهده دار مسئوليت اجراي قانون اساسي و رياست قوه مجريه به استثناي مواردي كه مستقيماً برعهده ي رهبري است ،مي باشد وبراي اعمال اين اختيارات وتصرف در شئون جامعه،علاوه بركسب مشروعيت مردمي ،به اذن و اجازه ولي فقيه نيز احتياج دارد تا اختيارات اجرايي و اقتدار قانوني او كه همواره با اعمال نوعي ولايت و حاكميت همراه است ،از مشروعيت الهي وديني نيز برخوردار شود. از اين نظر،تصور امضاي حكم رياست جمهوري به عنوان يك مسئله تشريفاتي ،تصوري باطل است ؛زيرا امضاي اين حكم ،در واقع انفاذ مقام ولايت براي مشروعيت تصرفات رئيس جمهور است .  **4-10. عزل رئيس جمهور**  آخرين مرحله عزل رئيس جمهور ،يا به عبارتي عمل حقوقي وشرعي آن ،در حوزه مسئوليت رهبري است و قبل از آن بايد در ديوان عالي كشور به تخلف رئيس جمهور از وظابف قانوني اش حكم داده باشد يا مجلس شوراي اسلامي طبق اصل 89 قانون اساسي با دو سوم آرا،استيضاح وعدم كفايت سياسي وي را تأييد وتصويب كرده باشد؛يعني براي اعمال اين اختيار از سوي رهبري ،بايد شرايطي رعايت شود. پس از اين مرحله مقدماتي ،رهبري با در نظر گرفتن مصالح كشور ،عزل رئيس جمهور را انجام مي دهد.  اختيار عزل رئيس جمهور ،همراه امضا و تنفيذ حكم رياست جمهوري ،راهي براي برقراري تعادل بين قوا ودر جهت اعمال اختيار رهبري در زمينه «تنظيم روابط سه گانه »است. وظايف واختيارات برتر رئيس جمهور ايجاب مي كرد كه براي جلوگيري از گسترش نفوذ وكنترل قوه مجريه برساير قوا ونيز براي حفظ تعادل واستقلال قواي ديگر،مكانیسمي انديشيده شود.در نظام هاي پارلماني ،قواي مجريه و مقننه برهم اثر گذاشته و همديگر را كنترل مي كنند كه معمولاً هميشه به سود قوه مجريه و به ضرر مقننه است ؛اما در جمهوري اسلامي ايران،علاوه براينكه قوه مجريه در برابر قوه مقننه مسئول است ومجلس مي تواند رأي به عدم كفايت سياسي رئيس جمهور بدهد و وزرا را استيضاح كند ،رئيس جمهور در برابر رهبري هم مسئول است واز طرف ديگر ،قوه مقننه قابل انحلال توسط قوه مجريه نيست.بدين ترتيب در جمهوري اسلامي ايران ،تعادل وتوازن قوا كاملاً به سود مجلس است و طبق قانون اساسي ،هيچ نهادي اختيار انحلال قوه مقننه را ندارد.  **4-11. عفويا تخفيف مجازات محكومين**  معمولاًهمه رؤساي كشورها اختيار عفو يا تخفيف مجازات محكومين را دارند ودر اين مورد تصميم نهايي با آنهاست. در جمهوري اسلامي ايران نيز اين امر پس از پيشنهاد رئيس قوه قضائيه ودر حدود موازين اسلامي انجام مي گيرد ورهبري هم معمولاً با پيشنهاد رئيس قوه قضائيه موافقت مي نمايد. البته چون رئيس قوه قضائيه منصوب رهبري است ،در واقع كاري به نمايندگي از رهبري انجام مي دهد وامين رهبري در انتخاب وپيشنهاد محكومين موضوع عفو يا تخفيف است.  **4-12. تجديدنظر در قانون اساسي**  براساس اصل يكصدو هفتادو هفتم ،كه در باز نگري سال 1368 به قانون اساسي اضافه شد،ابتكار تجديد نظر در قانون اساسي از آغاز تا انجام در دست مقام رهبري وتحت نظارت ايشان مي باشد. بدين ترتيب كه مقام رهبري پس از احساس ضرورت تجديدنظر در قانون اساسي ومشورت با مجمع تشخيص مصلحت نظام ،موارد اصلاح يا تتميم قانون اساسي را طي حكمي خطاب به رئيس جمهور ،به شوراي باز نگري پيشنهاد مي كند.  اين شيوه به گونه اي است كه كل جريان بازنگري وتجديد نظر در اختيار رهبري قرار مي گيرد. هم ابتكار آن به دست رهبري است ،هم موارد اصلاح و تتميم را ايشان مشخص مي كند وهم مصوبات شوراي بازنگري بايد به تصويب وامضاي رهبري برسد. پس از تأييد رهبري،مصوبات شوراي بازنگري بايد از طريق همه پرسي به تأييد نهايي مردم نيز برسد.  **5. شوراي موقت رهبري**  مطابق اصل يكصدو يازدهم قانون اساسي ،«هرگاه رهبر از انجام وظايف قانوني خود ناتوان شود يا فاقد يكي از شرايط مذكور در اصول پنجم ويكصدونهم گردد ،يا معلوم شود از آغاز فاقد شرايط بوده است ،از مقام خود بركنار خواهد شد .تشخيص اين امر به عهده خبرگان مذكور در اصل يكصدوهشتم مي باشد .در صورت فوت يا كناره گيري يا عزل رهبر ،خبرگان موظفند در اسرع وقت نسبت به تعيين ومعرفي رهبر جديد اقدام نمايند.تا هنگام معرفي رهبر،شورايي مركب از رئيس جمهور ،رئيس قوه قضائيه ويكي از فقهاي شوراي نگهبان به انتخاب مجمع تشخيص مصلحت نظام ،همه وظايف رهبري را به طور موقت به عهده مي گيرد وچنانچه در اين مدت يكي از آنان به هر دليل نتواند انجام وظيفه نمايد،فرد ديگري به انتخاب مجمع ،با حفظ اكثريت فقها ،در شورا به جاي وي منصوب مي گردد.اين شورا در خصوص وظايف بندهاي 1،3،5و 10 وقسمت هاي (د)،(ه)و (و) بند اصل يكصدو دهم ،پس از تصويب سه چهارم اعضاي مجمع تشخيص مصلحت نظام اقدام مي كند.هرگاه رهبر بر اثر بيماري يا حادثه ديگري موقتاً از انجام وظايف رهبري ناتوان شود ،در اين مدت ،شوراي مذكور در اين اصل ،وظايف اورا عهده دار خواهد بود. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **1.كليات**  قوه مقننه بخشي از نظام جمهوري اسلامي ايران است كه كار تهيه وتصويب قوانين عمومي كشور را برعهده دارد .قوه مقننه از دو نهاد اصلي تشكيل شده است.  يكي از اين دو نهاد ،مجلس شوراي اسلامي است كه در آن ،نمايندگان منتخب مردم ،قوانين گوناگون مورد نياز كشور را تهيه وتصويب مي كنند. قانون اساسي در اصل پنجاه وهشتم مقرر داشته است: «اعمال قوه مقننه از طريق مجلس شوراي اسلامي است كه از نمايندگان منتخب مردم تشكيل مي شود ومصوبات آن پس از طي مراحلي كه در اصول بعد مي آيد ،براي اجرا به قوه مقننه وقضائيه ابلاغ مي گردد »وهمچنين برابر اصول هفتاد ويكم ،هفتاد ودوم وهفتاد وسوم قانون اساسي،مجلس شوراي اسلامي در عموم مسائل در حدود مقرر در قانون اساسي وضع قانون مي كند؛شرح و تفسير قوانين عادي فقط با مجلس است و قوانين وضع شده به وسيله مجلس نيز،نبايد مغايرتي با اصول واحكام مذهب رسمي كشور يا قانون اساسي داشته باشد.  نهاد بعدي،شوراي نگهبان قانون اساسي است كه كار نظارت بر مصوبات مجلس شوراي اسلامي و تشخيص انطباق آنها با قانون اساسي و شرع را بر عهده دارد .در اصل نودو ششم قانون اساسي آمده است :«تشخيص عدم مغايرت مصوبات مجلس شوراي اسلامي با احكام اسلام با اكثريت فقهاي شوراي نگهبان وتشخيص عدم تعارض آنها با قانون اساسي برعهده اكثريت همه اعضاي شوراي نگهبان است .»  **2.مجلس شوراي اسلامي**  براساس اصل شصت ودوم قانون اساسي،مجلس شوراي اسلامي از نمايندگان ملت كه به طور مستقيم وبا رأي مخفي مردم انتخاب مي شوند ،تشكيل مي شود. در انتخاب مستقيم ،رأي دهندگان بدون واسطه ،نمايندگان خود را انتخاب مي كنند. منظور از مخفي بودن رأي آن است كه رأي دهندگان آزادند نام هركانديدايي را كه بخواهند در ورقه بنويسند وهيچ كس نمي تواند در مقام تجسس و بازرسي برآيد واز نوع رأي آنها اطلاع يابد.  همچنين مطابق اصل شصت وسوم ،«دوره نمايندگان مجلس شوراي اسلامي چهار سال است .انتخاب هر دوره بايد پيش از پايان دوره قبل برگزار شود ؛به طوري كه كشور در هيچ زمان بدون مجلس نباشد.»به عبارت ديگر ،مجلس شوراي اسلامي تعطيل بردار نيست.  **2-1. تعدادنمايندگان ونحوه برگزاري جلسات**  به موجب اصل شصت وچهارم قانون اساسي ،عده نمايندگان مجلس شوراي اسلامي دويست وهفتاد نفر است و از تاريخ همه پرسي سال يك هزار وسيصدوهشت هجري شمسي ،پس از هر ده سال ،با در نظر گرفتن عوامل انساني ،سياسي ،جغرافيايي و نظاير آنها ،حداكثر بيست نفر نماينده مي تواند اضافه شود .زرتشتيان وكليميان هر كدام يك نماينده ومسيحيان آشوري وكلداني مجموعاً يك نماينده ومسيحيان ارمني جنوب شمال هر كدام يك نماينده انتخاب مي كنند .محدوده حوزه هاي انتخابيه و تعداد نمايندگان را قانون تعيين مي كند.»  همچنين براساس اصل شصت و پنجم ،پس از برگزاري انتخابات ،جلسات مجلس شوراي اسلامي با حضور دو سوم مجموع نمايندگان رسميت مي يابد .نمايندگان در نخستين جلسه بايد در برابر قران مجيد به خدا سوگند ياد كنند كه پاسدار حريم اسلام ونگاهبان دستاوردهاي انقلاب اسلامي ملت ايران و مباني جمهوري اسلامي باشند. نمايندگان اقليت هاي مذهبي اين سوگند را باذكر كتاب آسماني خود ياد خواهند كرد.  **2-2. ساختار مجلس شوراي اسلامي**  **2-2-1. هيأت رئيسه**  در اولين جلسه مجلس ،هيأت رئيسه سني تشكيل مي شود. دونفر از مسن ترين نمايندگان به عنوان منشي تعيين مي شوند. وظايف هيأت رئيسه سني ،اداره جلسه افتتاحيه ،انجام مراسم تحليف واجراي انتخابات هيأت رئيسه موقت است. با گزينش هيأت رئيسه موقت،به اعتبار نامه نمايندگان رسيدگي و صحت و سقم انتخابات و صلاحيت منتخبين مورد بررسي واقع مي شود. در صورتي كه اعتبارنامه كسي مورد تصويب قرار نگيرد ،وي نماينده مجلس شناخته نمي شود وبراي حوزه مربوطه انتخاب مجدد انجام مي شود. با اتمام كار بررسي اعتبارنامه نمايندگان ،هيأت رئيسه دائمي تشكيل مي شود كه مركب از رئيس ،دونايب رئيس،شش منشي وسه كار پرداز خواهد بود.كليه امور اداري مجلس برعهده هيأت رئيسه و زير نظر رئيس مجلس اداره مي شود. رئيس قوه مقننه براساس قانون اساسي در شوراي عالي امنيت ملي،شوراي بازنگري قانون اساسي و شوراي مقننه در اصل يكصدوسي و يكم قانون اساسي عضويت دارد.  **2-2-2. كميسيون ها**  به منظور بررسي،اصلاح وتكميل لوايح دولت وطرح هاي قانوني كه نمايندگان و شوراي عالي استان بر طبق اصول هفتاد وچهارم ويكصد و دوم قانون اساسي به مجلس مي دهند ،و همچنين ،تهيه طرح هاي لازم وانجام وظايف ديگري كه طبق قانون برعهده مجلس گذاشته شده است ،كميسيون هاي دائمي كه برحسب وظايف وزراتخانه ها و نهادهاي رسمي كشور شكل مي گيرد ،براساس آئين نامه داخلي مجلس است. هر كميسيون مي تواند براي مشاوره،از صاحب نظران داخل وخارج مجلس دعوت به عمل آورد.  **2-3. اختيارات ووظايف نمايندگان**  **2-3-1. شركت در جلسات عمومي وكميسيون هاي مجلس**  نماينده مجلس براساس مسئوليت نمايندگي بايد با آمادگي كامل در جلسات رسمي وكميسيون مربوطه شركت كند ودر بحث وبررسي وتصويب طرح ها ولوايح مشاركت داشته اشد.  **2-3-2. تذكربه مسئولان وكارگزاران**  در صورتي كه نماينده در يكي از سازمان هاي دولتي يا وابسته به دولت ،عمليات مخالف اصول يا برخلاف قانون و مقررات قانوني مشاهده نمايد يا از سوء جريان اداره اي اطلاع پيدا كند ،حق دارد درباره آن موضوع توسط رئيس به وزير مربوط كتباً تذكر دهد .وزير بايد پاسخ كتبي را مستقيماً به نماينده ابلاغ كند.  **2-3-3. سؤال**  سؤال ،مرحله اي شديد تر از تذكر است.در هر مورد كه نمايندگان از رئيس جمهور ،وزير يا مسئول مربوطه درباره يكي از وظايف وي سؤال كنند،طرف سؤال موظف است در مجلس حاضر شده وبه سؤال جواب دهد.  **2-3-4. استيضاح**  شديدترين اقدام نمايندگان نسبت به مواردي كه به عنوان تخلف رئيس جمهور ،وزير يا هيأت وزيران تشخيص مي دهند ،استيضاح است.  **2-4. مصونيت واستعفاي نمايندگان**  نمايندگان مجلس در مقام ايفاي وظليف نمايندگي در اظهار نظر و رأي خود كاملاً آزادند و نمي توان آنها را به سبب نظراتي كه در مجلس اظهار كرده اند يا آرايي كه در مقام وظايف نمايندگي خود داده اند،تعقيب يا توقيف كرد .  همچنين ،هر نماينده اي مي تواند از مقام نمايندگي استعفا دهد ،به شر ط آنكه داراي دليل موجهي باشد.پذيرش استعفا نيز با اكثريت مطلق آراي حاضران است. در صورتي كه نماينده اي بيش از حد مجاز غيبت غير موجه داشته باشد ،مستعفي شناخته خواهد شد  **2-5. اختيارات ومسئوليت هاي مجلس**  **2-5-1. وضع قانون**  قانون گذاري در جمهوري اسلامي ايران،به جز موارد كمي كه مجمع تشخيص مصلحت نظام ،قانون وضع مي كند،حق انحصاري مجلس شوراي اسلامي است.مجلس در عموم مسائل در حدود مقرر قانون اساسي مي تواند قانون وضع كند.قوانين پيشنهادي به صورت لايحه يا طرح براي تصويب ارائه مي شود. لوايح قانوني پس از تصويب هيأت وزيران به مجلس تقديم مي شود. طرح هاي قانوني نيز به پيشنهاد حداقل پانزده نفر از نمايندگان در مجلس شوراي اسلامي طرح مي گردد.بحث وبررسي در خصوص طرح ها ولوايح براساس اهميت آنها به چند صورت انجام مي گيرد:  رسيدگي عادي :كه طبق روال معمول پس از اعلام وصول در نوبت قرار مي گيرد.  رسيدگي فوري:اين گونه طرح ها يا لوايح براساس ضرورت به يك فوريتي ،دوفوريتي وسه فوريتي تقسيم مي شوند.  البته بعضي لوايح داراي ويژگي هاي خاصي بوده وشيوه رسيدگي به آنها در قانون مشخص شده است ؛مثل لايحه بودجه سالانه .  **2-5-2. نظارت وارزيابي**  ارزيابي و نظارت بر كارهاي قوه مجريه ،يكي از وظايف عمده مجلس و بيانگر رابطه اين قوه با قوه مجريه است و از جهات سياسي و اجتماعي مهم تر از وظيفه قانون گذاري است .  **2-5-3. تحقيق وتفحص در امور كشور**  بر اساس اصل هفتاد ششم قانون اساسي ،«مجلس شوراي اسلامي حق تحقيق وتفحص در تمام امور كشور را دارد .»لذا مي تواند از مسئولان اجرايي درباره موضوعات تحت قلمرو مسئوليت آنان توضيح بخواهد وبا بازرسي ومشاهده اسناد وادله مربوط ،اطلاعات لازم را گردآوري كند. نتيجه اين تحقيق وتفحص مي تواند منجر به سؤال و استيضاح قوه مجريه شود يا افرادي در اين رابطه به محاكم ومراجع قضايي معرفي گردند يا مسائلي از طريق مطبوعات ورسانه هاي عمومي به اطلاع مردم برسد.  **2-5-4. رسيدگي به شكايات**  براساس اصل 90 قانون اساسي ،«هركس شكايتي از طرز كار مجلس يا قوه مجريه يا قوه قضائيه داشته باشد،مي تواند شكايت خود را كتبا به مجلس شوراي اسلامي عرضه كند.مجلس موظف است به اين شكايات رسيدگي كند و پاسخ كافي دهد و در مواردي كه شكايت به قوه مجريه و يا قوه قضائيه مربوط است رسيدگي وپاسخ كافي از آنها بخواهد و در مدت متناسب نتيجه را اعلام نمايد ودر موردي كه مربوط به عموم باشد به اطلاع عامه برساند».  **2-5-5. شرح وتفسير قوانين عادي**  اگرچه يكي از شرايط قانون،صراحت ونداشتن ابهام واجمال است ،ولي قانون گذار هر اندازه كه نكته سنج و دقيق بوده واحاطه به موضوع داشته باشد،باز هم ممكن است زوايايي از ديد او دور بماند يا تغيير مقتضيات وشرايط زمان ،قانون مبهم جلوه كند ونياز به تفسير داشته باشد. براي تفسير قانون ،هر مقامي صلاحيت ندارد.براساس اصل هفتاد سوم قانون اساسي ،«شرح وتفسير قوانين عادي در صلاحيت مجلس شوراي اسلامي است».  **2-5-6. نظارت بر صداو سيما**  صداوسيما نقش بسيار مهمي در كشور دارد وبايد آزادي بيان ونشر افكار با رعايت موازين اسلامي ومصالح كشور در آن تأمين گردد .جهت نظارت براين تشكيلات ،طبق اصل يكصدو هفتادو پنجم قانون اساسي ،شورايي مركب از نمايندگان رئيس جمهور ،رئيس قوه قضائيه ومجلس شوراي اسلامي (هركدام دونفر )تشكيل خواهد شد .براساس اصل ياد شده خط مشي وترتيب اداره سازمان ونظارت بر آن را قانون معين مي كند.منظور از قانون ،مصوبه نمايندگان مجلس است.بنابراين مجلس نقش مهمي در تعيين خط مشي ،اداره وكيفيت ونظارت بر عملكرد صداوسيما دارد.  **2-5-7. تصويب عهدنامه وقراردادهاي بين المللي**  به موجب اصل 77 قانون اساسي ،«عهدنامه ها ،مقاوله نامه ها ،قراردادها وموافقت نامه هاي بين المللي بايد به تصويب مجلس شوراي اسلامي برسد.»  **2-6. كميسيون هاي داخلي مجلس**  كميسيون هاي داخلي مجلس شوراي اسلامي ،گروه هايي از نمايندگان هستند كه با هدف بررسي تخصصي طرح ها و لوايح مطرح شده در مجلس تشكيل مي شوند. برپايه اصل شصت وششم قانون اساسي ،تعداد كميسيون ها ودوره تصدي نمايندگان در آنها در آئين نامه داخلي مجلس مشخص خواهد شد. همچنين در اصل هشتاد وپنجم قانون اساسي آمده است :«سمت نمايندگي قائم به شخص است وقابل اندازه گيري به ديگري نيست. مجلس نمي تواتد اختيار قانون گذاري را به شخص يا هيأتي واگذار كند ،ولي در موارد ضروري مي تواند اختيار وضع بعضي از قوانين را با رعايت اصل هفتاد ودوم به كميسيون هاي داخلي خود تفويض كند؛در اين صورت ،اين قوانين در مدتي كه مجلس تعيين مي نمايد،به صورت آزمايشي اجرا مي شود وتصويب نهايي آنها با مجلس خواهد بود .همچنين مجلس شوراي اسلامي مي تواند تصويب دائمي اساسنامه سازمان ها ،شركت ها ومؤسسات دولتي يا وابسته به دولت را با رعايت اصل هفتاد دوم ،به كميسيون هاي ذي ربط واگذار كند ويا اجازه تصويب آنها را به دولت بدهد .در اين صورت مصوبات دولت نبايد با اصول و احكام مذهب رسمي كشور و يا قانون اساسي مغايرت داشته باشد،تشخيص اين امر به ترتيب مذكور در اصل نودو ششم با شوراي نگهبان است.علاوه براين ،مصوبات دولت نبايد مخالف قوانين ومقررات عمومي كشور باشد و به منظور بررسي و اعلام عدم مغايرت آنها با قوانين مزبور ،بايد ضمن ابلاغ براي اجرا ،به اطلاع رئيس مجلس شوراي اسلامي نيز برسد.  به صورت معمول ،طرح ها ولوايح مجلس ابتدا در كميسيون هاي مربوط مورد بررسي كارشناسي قرار مي گيرد ودر هنگام طرح در صحن علني مجلس،نظر نهايي كميسيون پرسيده واعلام مي شود. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **1.معناي دولت**  اصطلاح دولت به معناي امروزي آن از اوايل قرن شانزدهم ميلادي در برخي كتاب هاي سياسي رايج شد. كلمه دولت در حقوق اساسي معاصر در مفاهيم زير به كار مي رود:  **الف)دولت به معناي وسيع كلمه :**به كشور يا جامعه ملي اطلاق مي گردد ؛مانند اينكه گفته مي شود دولت ايران يكي از اشخاص جامعه بين المللي است.دولت در اين مفهوم به معني جمعيت معيني است كه در سرزمين معين تحت حكومت خاصي زندگي مي كنند. به اين مفهوم ،«دولت كشور»نيز اطلاق مي گردد.  **ب)دولت به معني محدود كلمه:** به قدرت سياسي يا حكومت گفته مي شود كه در واقع يكي از اركان تشكيل دهنده دولت به مفهوم قبلي است. اگر مي خواهيم كه دولت در اقتصاد مداخله مي كند يا ماليات مي گيرد،منظور دستگاه حكومتي يا جمع كار گزاران است كه به وسيله نيروي قاهره خود ،اراده حكومت را بر آحاد جامعه تحميل مي كند.  **ج)دولت به معني محدودتر :**شامل قوه مجريه مي شود ؛مثلاً اينكه گفته مي شود رئيس جمهور رئيس دولت است ،يعني رئيس قوه مجريه است.  **2. وظایف و اختیارات قوه مجریه**  **2-1. مسئوليت اجراي قانون اساسي**  براساس اصل يكصدوسيزدهم قانون اساسي ،يكي از مهم ترين وظايف رئيس جمهور ،اجراي قانون اساسي است كه مي تواند از طريق نظارت ،كسب اطلاع ،بازررسي وپيگيري ،اقدامات لازم را به عمل آورد ودر صورت توقف يا عدم اجراي اصلي از اصول قانون اساسي ،به نحو مقتضي اقدام نمايد؛  **2-2. امضا وابلاغ مصوبات مجلس يا نتيجه همه پرسي**  براساس اصل يكصدو بيست وسوم قانون اساسي ،«رئيس جمهور موظف است مصوبات مجلس يا نتيجه همه پرسي را پس از طي مراحل قانوني وابلاغ به وي امضا كند وبراي اجرا در اختيار مسئولان بگذارد.»  **2-3. امضاي عهدنامه ،قراردادها وتوافق بين المللي**  مطابق اصل يكصدو بيست وپنجم قانون اساسي ،«امضاي عهدنامه ها ،مقاوله نامه ها ،موافقت نامه ها وقراردادهاي دولت ايران با ساير دولت ها وهمچنين امضاي پيمان هاي مربوط به اتحاديه هاي بين المللي پس از تصويب مجلس شوراي اسلامي با رئيس جمهور يا نماينده قانوني او است.»  **2-4. مسئوليت امور برنامه وبودجه و امور ادراي و استخدامي كشور**  براساس اصل يكصدوبيست وششم قانون اساسي ،«رئيس جمهور مسؤليت امور برنامه وبودجه وامور ادراي واستخدامي كشور را مستقيماًبرعهده دارد ومي تواند اداره آنها را به عهده ديگري بگذارد.»  **2-5. تعيين سفيران كشور وپذيرش استوارنامه هاي سفيران كشورهاي ديگر**  مطابق اصل يكصدوبيست وهشتم قانون اساسي ،«سفيران به پيشنهاد وزير امور خارجه وتصويب رئيس جمهور تعيين مي شوند. رئيس جمهور استوارنامه سفيران را امضا مي كند واستوارنامه سفيران كشورهاي ديگر را مي پذيرد.»  **2-6. اعطاي نشان هاي دولتي**  طبق اصل 129 قانون اساسي ،«اعطاي نشان هاي دولتي با رئيس جمهور است .»  **2-7. انتخاب وعزل وزيران**  به موجب اصول 133 ويكصدوسي وششم قانون اساسي ،وزيران توسط رئيس جمهور تعيين وبراي گرفتن رأي اعتماد به مجلس معرفي مي شوند؛  **2-8. رياست هيأت وزيران**  طبق اصل 134 قانون اساسي،رئيس جمهور بركار وزيران نظارت كرده وبا اتخاذ تدابير لازم ،نسبت به هماهنگ ساختن تصميمات آنها اقدام مي كند؛  **2-9. مسؤليت اقدامات وزيران**  براساس اصل 134 قانون اساسي ،«هريك از وزيران مسئول اقدامات و وظايف خويش در برابر رئيس جمهور ومجلس است ودر اموري كه به تصويب هيأت وزيران مي رسد،مسئول اعمال ديگران نيز هست .«  **2-10. اختيار وضع آئين نامه هاي اداري**  طبق اصل 138 قانون اساسي هيأت وزيران مي تواند براي انجام وظايف قانوني خود به وضع نظامات وآئين نامه هاي عمومي مبادرت كند.  **2-11. رياست شوراهاي عالي**  طبق 176 قانون اساسي،«به منظور تأمين منافع ملي وپاسداري از انقلاب اسلامي وتماميت ارضي وحاكميت ملي ،شوراي عالي امنيت ملي به رياست جمهور تشكيل مي شود .»به علاوه ،براساس قوانين ومقررات گوناگون ،رئيس جمهور مسئوليت رياست برشوراهاي ديگري همچون شوراي عالي انقلاب فرهنگي ،شوراي عالي اداري ،شوراي انرژي،شوراي عالي امور ايرانيان خارج از كشور و... را نيز برعهده دارد.  **3.شرايط انتخاب ،عزل واستعفاي رئيس جمهور**  **3-1. انتخاب رئيس جمهور**  طبق اصل 114 قانون اساسي ،«رئيس جمهور براي مدت چهار سال با رأي مستقيم مردم انتخاب مي شود وانتخاب مجدد اوبه صورت متوالي تنها براي يك دوره بلامانع است.»حكم رياست جمهوري پس از انتخاب از طرف مردم بايد به وسيله مقام رهبري امضا و تنفيذ گردد.  به موجب اصل يكصدوپانزدهم نيز ،رئيس جمهور بايد از ميان رجال مذهبي و سياسي كشور كه واجد شرايط زير باشندانتخاب گردد:ايراني الاصل ،تابع ايران،مدير ومدبر،داراي حسن سابقه و امانت ،مؤمن ومعتقد به مباني جمهوري اسلامي ايران و مذهب رسمي كشور .»رئيس جمهور بايد پيش از آغاز به كار ،در مجلس شوراي اسلامي،به ترتيب مقرر در قانون اساسي ،سوگند ياد كند.قبل از انتخابات ،نامزدهاي رياست جمهوري بايد آمادگي خود را رسماً اعلام كنند وپس از بررسي صلاحيت وشرايط لازم توسط شوراي نگهبان ،اسامي آن ها به عنوان نامزد رياست جمهوري اعلام مي شود .طبق اصل يكصدوهفدهم قانون اساسي،رئيس جمهور با اكثريت مطلق آراء شركت كنندگان انتخاب مي شود واگر در دوره اول اين اكثريت به دست نيامد،در جمعه هفته بعد،با شركت دو نفر از نامزدها كه در دور نخست آراء بيشتري داشته اند ،انتخاب به عمل مي آيد.  **3-2. عزل يا استعفاي رئيس جمهور**  براساس بند 10اصل 110 قانون اساسي ،«عزل رئيس جمهور با در نظر گرفتن مصالح كشور ،پس از حكم ديوان عالي كشور به تخلف وي از وظابف قانوني يا رأي مجلس شوراي اسلامي به عدم كفايت وي براساس اصل هشتادونهم »،از وظايف واختيارات مقام رهبري است. همچنين به موجب اصل 130 ،«رئيس جمهور استعفاي خود را به رهبر تقديم مي كند وتا زماني كه استعفاي او پذيرفته نشده است ،به انجام وظايف خود ادامه مي دهد.»  طبق اصل 131 نيز،«درصورت فوت،عزل،استعفا،غيبت يا بيماري بيش از دو ماه و يا در موردي كه مدت رياست جمهوري پايان يافته و رئيس جمهور جديد بر اثر موانعي هنوز انتخاب نشده و يا امور ديگري از اين قبيل ،معاون اول رئيس جمهور با موافقت رهبري ،اختيارات ومسؤليت هاي وي را برعهده مي گيرد و شورايي متشكل از رئيس مجلس ورئيس قوه قضائيه ومعاون اول رئيس جمهور موظف است ترتيب دهد كه حداكثر ظرف مدت پنجاه روز ،رئيس جمهور جديد انتخاب شود؛ در صورت فوت معاون اول ويا امور ديگري كه مانع انجام وظايف وي گردد ونيز در صورتي كه رئيس جمهور معاون اول نداشته باشد ،مقام رهبري فرد ديگري را به جاي او منصوب مي كند.»  **3-3.رسيدگي به اتهام رئيس جمهور**  طبق اصل 140 قانون اساسي ،«رسيدگي به اتهام رئيس جمهور ومعاونان او و وزيران در مورد جرائم عادي،با اطلاع مجلس شوراي اسلامي در دادگاه هاي عمومي دادگستري انجام مي شود.» |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| 1. **جایگاه و وظایف قوه قضائیه در نظام جمهوی اسلامی ایران**   مهم ترین هدف اسلام در حوزه های اجتماعی و فردی ، تحقق عدالت درآن حوزه ها است . نظام قضائی جمهوری اسلامی ایران بر پایه آموزه های اسلامی مبتنی بر شریعت و فقه امامیه تأسیس شده است.  در قانون اساسی جمهوری اسلامی نسبت به امر قضا توجه ویژه ای صورت گرفته و در دیباچه آن آمده است: « مسأله قضا در رابطه با پاسداری از حقوق مردم در خط حرکت اسلامی ، به منظور پیشگیری از انحرافات موضعی در درون امت اسلامی امری است حیاتی . از این رو ایجاد سیستم قضائی بر پایه عدل اسلامی و متشکل از قضات عادل و آشنا به ضوابط دقیق دینی پیش بینی شده است. این نظام به دلیل حساسیت بنیادی و دقت در مکتبی بودن آن لازم است به دور از هر نوع رابطه و مناسبات ناسالم باشد.»  برابر اصل 57 قانون مذکور، قوای حاکم در جمهوری اسلامی ایران عبارتند از : قوه مقننه ، قوه مجریه و قوه قضائیه که زیر نظر ولایت مطلقه امر و امامت امت اعمال می شوند و این قوا از یکدیگر مستقل هستند . همچنین مطابق اصل 156 ، «قوه قضائیه قوه ای است مستقل که پشتیبان حقوق فردی و اجتماعی و مسئول تحقق بخشیدن به عدالت و عهده دار وظایف زیر است:   1. رسیدگی و صدور حکم در مورد تظلمات، تعدیات، شکایت، حل و فصل دعاوی و رفع خصومات و اخذ تصمیم و اقدام لازم در آن قسمت از امور حسبیه که قانون معین می کند؛ 2. احیای حقوق عامه و گسترش عدل و آزادی های مشروع؛ 3. نظارت بر حسن اجرای قوانین؛ 4. کشف جرم و تعقیب مجازات و تعزیر مجرمین و اجرای حدود و مقررات مدون جزایی اسلام؛ 5. اقدام مناسب برای پیشگیری از وقوع جرم و اصلاح مجرمین. »   عمده تفاوت نظام جمهوری اسلامی ایران با سایر نظام هایی که به طور کلاسیک تفکیک قوا را پذیرفته اند در آن است که قوای حاکم زیر نظر ولایت فقیه انجام وظیفه می کنندو این نظارت ناشی از پذیرش یکی از اصول بنیادی نظام و حکومت اسلامی است که در زمان غیبت امام زمان (عج) از سوی ولایت فقیه عادل اعمال خواهد شد به بیان ساده، ولایت امر همان حاکمیت است که از طریق رهبری اعمال می شود و رهبر به عنوان حاکم، بر تمام امور مملکت نظارت و اشراف دارد . در مورد قوای مجریه و مقننه ، اصل انتخاب و مردم سالاری و دموکراسی کاملاً قابل لمس است ؛ زیرا مردم با رأی مستقیم خود ، رئیس جمهور و نمایندگان مجلس را انتخاب می کنند ؛ ولی رئیس قوه قضائیه همان طور که بعداً اشاره خواهیم کرد، توسط مقام رهبری منصوب می شود.  گرچه در قانون اساسی ، قوای حاکم از یکدیگر مستقل هستند ، ولی بنا به اصل ضرورت همکاری بین قوا و برای تأمین اهداف کلی نظام ، این قوا با یکدیگر در ارتباط بوده و این ارتباط متقابل در پاره ای از موارد همراه با نظارت و پاسخگویی یک قوه در مقابل قوه دیگر می باشد . اما در این میان ، قوه قضائیه از پاسخگویی و نظارت مستقیم سایر قوا تقریباً مصون است .  استقلال قوه قضائیه تنها مربوط به تشکیلات آن نمی شود، بلکه شامل قضات نیز هست ، یعنی اولاً اصل بی طرفی قاضی از لوازم اجتناب ناپذیر امر قضا به شمار می آید؛ ثانیاً استقلال قضات هنگامی محقق می شود که آنان در مقام دادرسی صرفاً بر اساس موازین قضائی و به دور از هرگونه فشار سیاسی و اقتصادی مبادرت به صدور حکم کنند. این است که در اصل 166 قانون اساسی می بینیم : «احکام دادگاه ها باید مستدل و مستند به مواد قانون و اصولی باشد که بر اساس آن حکم صادر شده است .» و در اصل 167 امده است : « قاضی موظف است کوشش کند حکم هر دعوا را در قوانین مدونه بیابد و اگر نیابد، با استناد به منابع معتبر اسلامی فتاوای معتبر، حکم قضیه را صادر نماید و نمی تواند به بهانه سکوت یا نقص یا اجمال یا تعارض قوانین مدونه ، از رسیدگی به دعوا و صدور حکم امتناع ورزد.»  اصل دیگری که به استقلال قضات کمک می کند ،اصل نفی سلسله مراتب اداری و تشکیلاتی در امر قضاوت است. در نظام قضائی کشور اصولاً قضات در اتخاذ تصمیم قضائی شان مستقل هستند و تحت نظر مافوق قرار نمی گیرند و در صورت تحقق اختلاف در اظهار نظر، این اختلاف در یک مرجع دیگر قضائی حل و فصل می شود. برای مثال گرچه اعضای دادسرا (بازپرس و دادستان) ، هیأت واحدی را درامر تعقیب متهم تشکیل می دهند ، ولی اگر در اتخاذ تصمیم نهایی ، بازپرس عقیده به بی گناهی و دادستان عقیده به مجرمیت متهم داشته باشد، برای حل اختلاف ، موضوع در دادگاه مطرح می شود تا به اختلاف عقیده آن دو رسیدگی قضائی شود؛ بنابراین دادستان نمی تواند نظر قضائی اش را بر بازپرس تحمیل کند .  **1-1.اصول حاکم بر نظام قضائی جمهوری اسلامی ایران**  نظام قضائی جمهوری اسلامی ایران بر پایه اصول زیر بنا نهاده شده است :  **الف) رعایت موازین اسلامی :** از آنجا که نظام جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اصول اسلامی است، حاکمیت موازین اسلامی درجامعه ضرورت دارد. برای آنکه موازین اسلامی و قانون ، به عنوان دو مبنای جداگانه تلقی نشوند و همچنین، به منظور جلوگیری ازتشتت آراء فقها در امری واحد و مشروعیت بخشیدن به نظام قضائی ، موازین فقهی باید به وسیله قانون تبیین و از سوی قضات ، رعایت شود ؛ بنابراین ، صفات و شرایط قاضی و صلاحیت دادگاه ها وفق موازین فقهی در قانون معین شده است.  **ب ) بی طرفی قاضی:** در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران ، اصل بر بی طرفی قاضی است .  **ج) علنی بودن محاکمات :** بر اساس اصل 165 قانون اساسی ، «محاکمات، علنی انجام می شودو حضور افرادی بلامانع است؛ مگر آنکه به تشخیص دادگاه ، علنی بودن آن منافی عفت عمومی یا نظم عمومی باشد یا در دعاوی خصوصی ، طرفین دعوا تقاضا کنند که محاکمه علنی نباشد».  **د) برائت :** به موجب اصل 37 قانون اساسی ، «اصل ، برائت است و هیچ کس از نظر قانون مجرم شناخته نمی شود، مگر اینکه جرم او در دادگاه صالح ثابت گرد.» اصل برائت قابل تسری به موارد حقوقی نیز هست ، بدین معنی که هرکس مدعی حقی باشد ، باید آن را اثبات کند.  **هـ ) ممنوعیت شکنجه :** مطابق اصل 38 قانون اساسی ، «هرگونه شکنجه برای گرفتن اقرار و یا کسب اطلاع ممنوع است . اجبار شخص به شهادت ، اقرار یا سوگند ، مجاز نیست و چنین شهادت اقرار و سوگندی فاقد ارزش و اعتبار است . متخلف از این اصل ، طبق قانون مجازات می شود.»  **و ) قانونی بودن جرم مجازات :** بر اساس اصل 169 قانون اساسی «هیچ فعل یا ترک فعلی به استناد قانونی که بعد از آن وضع شده است، جرم محسوب نمی شود.»  **ز) تفکیک جرائم سیاسی و مطبوعاتی از جرائم عادی :** به موجب اصل 168 قانون اساسی ، «رسیدگی به جرائم سیاسی و مطبوعاتی علنی است و با حضور هیأت منصفه در محاکم دادگستری صورت می گیرد . نحوه انتخاب ، شرایط و اختیارات هیأت منصفه و تعریف جرم سیاسی را قانون بر اساس موازین اسلامی معین می کند .»  **ح ) ممنوعیت بازداشت غیر قانونی :** مطابق اصل 32 قانون اساسی ، «هیچ کس را نمی توان دستگیرکرد ، مگر به حکم و ترتیبی که قانون معین می کند . در صورت بازداشت ، موضوع اتهام باید با ذکر دلایل ، بلافاصله کتباً به متهم ابلاغ و تفهیم شود و حداکثر ظرف مدت 24 ساعت پرونده مقدماتی به مراجع صالحه قضائی ارسال و مقدمات محاکمه در اسرع وقت فراهم گردد. متخلف از این اصل ، طبق قانون مجازات اسلامی می شود.  **ط) جبران خسارت ناشی از تصمیمات قضائی:** بر اساس اصل 171 قانون اساسی ، «هرگاه در اثر تقصیر یا اشتباه قاضی در موضوع یا در حکم یا در تطبیق حکم بر مورد خاص ، ضرر مادی یا معنوی متوجه کسی گردد ، در صورت تقصیر ، مقصر طبق موازین اسلامی ضامن است و در غیر این صورت ، خسارت به وسیله دولت جبران می شود و در هر حال ، از متهم اعاده حیثیت می گردد.»  **ی ) مستدل بودن احکام و آراء محاکم :** به موجب اصل 166 قانون اساسی ، « احکام دادگاه‏ها باید مستدل و مستند به مواد قانون و اصولی باشد که بر اساس آن حکم صادر شده است. » هرگونه حکمی که مستند به مواد قانونی یا مقررات شرعی نباشد، قابل تجدید نظر و فسخ در دادگاه های عالی است و صدور حکم غیر مستدل، مسئولیت انتظامی در پی دارد .  **ک ) قابل تجدید نظر بودن کلیه احکام صادره از مراجع قضائی :** با توجه به پذیرش دو مرحله ای بودن امور قضائی در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران ، اکثر احکام صادره از جانب دادگاه های تالی ، قابل تجدید نظر در دادگاه های عالی است ؛ به عنوان مثال ، احکام صادره از دادگاه های عمومی و انقلاب ، قابلیت تجدید نظر در دادگاه تجدید نظر استان را دارد.  **2.نحوه انتصاب، وظایف و اختیارات رئیس قوه قضائیه**  پس از پیروزی انقلاب اسلامی ، در ابتدا و پیش از اصلاح قانون اساسی در سال 1368 ، قوه قضائیه توسط شورای عالی قضائی اداره می شد . این شورا متشکل از رئیس دیوان عالی کشور ، دادستان کل کشور و یک نفر قاضی مجتهد و عادل به انتخاب قضات کشور بود که برای مدت پنج سال در شورا انجام وظیفه می کردند .  پس از بازنگری قانون اساسی در سال 1368 ، بر اساس اصل157 مقرر شد :« به منظور انجام مسئولیت های قوه قضائیه در کلیه امور قضایی و اداری و اجرایی ، مقام رهبری یک نفر مجتهد عادل و آگاه به امور قضائی و مدیر و مدبر را برای مدت پنج سال به عنوان رئیس قوه قضائیه تعیین می نماید که عالی ترین مقام قوه قضائیه است.»  همچنین ، مطابق اصل‏ 158 :« وظایف‏ ‏ رئیس‏ قوه‏ قضائیه‏ به‏ شرح‏ زیر است‏:  ‎‎‎‎‎‎1 - ایجاد تشکیلات‏ لازم‏ در دادگستری‏ به‏ تناسب‏ مسئولیت‏ های‏ اصل‏ یکصد و پنجاه‏ و ششم‏.  ‎‎‎‎‎‎2 - تهیه‏ لوایح‏ قضایی‏ متناسب‏ با جمهوری‏ اسلامی‏.  ‎‎‎‎‎‎3 - استخدام‏ قضات‏ عادل‏ و شایسته‏ و عزل‏ و نصب‏ آنها و تغییر محل‏ مأموریت‏ و تعیین‏ مشاغل‏ و ترفیع آنان‏ و مانند اینها از امور اداری‏، طبق‏قانون‏. »  در برخی دیگر از اصول قانون اساسی نیز وظایف و مسئولیت هایی برای رئیس قوه قضائیه پیش بینی شده است ، از جمله :   1. نصب رئیس دیوان عالی کشور و دادستان کل. 2. تعیین ضوابط برای تشکیل دیوان عالی کشور و نظارت بر دیوان عدالت اداری و سازمان بازرسی کل کشور. 3. پیشنهاد وزیر دادگستری به رئیس جمهور. 4. پیشنهاد عفو یا تخفیف مجازات محکومین در حدود موازین اسلامی به مقام رهبری. 5. نظارت بر فعالیت سازمان صدا و سیما از طریق تعیین نماینده . 6. حضور در مراسم سوگند رئیس جمهور . 7. رسیدگی به دارایی رهبر، رئیس جمهور ، معاونان رئیس جمهور ، وزیران و همسرو فرزندان آنان قبل و بعد از خدمت . 8. عضویت در شورای موقت رهبری ، مجمع تشخیص مصلحت نظام ،شورای عالی امنیت ملی و شورای بازنگری قانون اساسی.   در اجرای موارد فوق ، رئیس قوه قضائیه برای عملی کردن وظایف پیش بینی شده درقانون اساسی و قوانین عادی و بر مبنای نیاز ، مبادرت به تشکیل واحدهای قضائی یا اداری می کند . همچنین از آنجا که قوه قضائیه برای اجرای وظایف خود نیازمند قوانین متناسب و به روز است ، پس از تهیه لوایح قضائی مناسب ، آنها را از طریق وزیر دادگستری در هیأت دولت مطرح می کند و بعداز تصویب هیأت دولت ، لایحه قضائی به مجلس شورای اسلامی تقدیم می شود . به علاوه ، انتخاب قضات و نظارت بر عملکرد آنان ، از جمله وظایف مهم رئیس قوه قضائیه است ؛ زیرا قضات به عنوان محور اصلی قوه قضائیه ، وظیفه ی ارائه عدالت را در جامعه به عهده دارند . شرایط قضاوت در جمهوری اسلامی ایران بر گرفته از آموزه های دینی است و آن طور که از منابع اسلامی به دست می آید؛ این مقام در مرتبه نخست ، مخصوص خداوند و سپس پیامبران (ص) و امامان (ع) می باشد.  شایان ذکر است که تمام این موارد بر مبنای قانون صورت میگیرد ؛ برای مثال ، امکان انفصال قاضی بدون اثبات مجرمیت و محکومیت کیفری او وجود ندارد یا تغییر محل خدمت قاضی بدون رضایت او جایز نیست ، مگر در مواردی که مصلحت جامعه اقتضا کند ؛ آن هم پس از مشورت رئیس قوه قضائیه با رئیس دیوان عالی کشور و دادستان کل کشور. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| 1. **مفاهیم و کلیات**   انسان، موجودی اجتماعی است که نیازها و خواسته های او جز با همکاری و تبادل نظر فکری با دیگران برآورده نمی شود. نوآوری های بزرگ و بهره برداری از آنها ، حاصل کمک و هم فکری انسان ها با همدیگر است. پیشرفت دانش و فناوری ، ضرورت این کار جمعی و تبادل اطلاعات را میان انسان ها ، ملت ها و دولت ها بیشتر نمایان می سازد. تصمیم گیری های اجتماعی در جنبه های گوناگون سیاسی ، نظامی ، فرهنگی و اقتصادی زمان دقیق تر و درست تر خواهد بود که افراد صاحب نظر در تنظیم آن بیشتر شرکت کنند و از نظر خواهی و تبادل اندیشه های گوناگون بهره گرفته شود . برخورد اندیشه ها به صورت صحیح و پیوسته ، می تواند نارسایی های تصمیم گیری و اجرا را از بین برده و نتایج به دست آمده را کامل تر و دقیق تر کند.   * 1. **تعریف شورا**   «شورا» عبارت است از تبادل نظر و زیر و رو کردن آراء با دیگران در یک موضوع مشخص به قصد رسیدن به رأی و نظر درست تر . به بیان دیگر ، شورا شامل تعدادی از انسان ها یا جمعی از اهل رأی و نظر و یا گروهی از افراد خبیر و آگاه است که به خاطر بررسی عمیق پیرامون موضوعی مشخص در یک جا جمع می شوند و هر کدام نظر خو را ابراز می کنند تا در نتیجه ، رأی و نظر درست و نزدیک به حق به دست آمده ، احتمال خطا به حداقل ممکن برسد .  «شورا» یکی از جنبه های مشارکت است که معمولاً با واژه «مشورت» معنی می شود . این دو مفهوم نشان دهنده بنیادهای زندگی اجتماعی مبتنی بر همکاری و همفکری است .   * 1. **نقش شورا در جامعه**   مشورت، یکی از ارکان مهم سلامت تصمیم گیری هاست. جامعه ای که سنت مشورت در آن حاکم نیست، در تب و تاب خودمحوری می سوزد، ولی در جامعه ای که در آن هم فکری و نظرخواهی، اصلی یقینی است و از اجزای ضروری حیات آن به شمار می آید، بهترین راه و کامل ترین مسیر در برابر افراد گشوده خواهد شد.  پیامبر اعظم صلی الله علیه و آله نیز می فرماید: «هیچ قومی مشورت نکردند جز آنکه به بهترین امور هدایت یافتند.» آنان که گرفتار خودرأیی و استبدادند، در اشتباه به سر می برند و تنش های اجتماعی و سیاسی می آفرینند. نبود سنت مشورت در جامعه، رشد افکار را متوقف می سازد و چنین مردمی، شایستگی زندگی حقیقی را از دست می دهند.   * 1. **اهمیت مشاوره در اسلام**   مشورت ، یکی از مسائل مهمی است که خداوند در قرآن کریم ، بارها ضرورت و نیازمندی به آن را با شیوه های گوناگون و واژه های مختلف بیان و عمل به آن را سفارش کرده است. بر اساس آیات قرآنی ، مسئله شورا به اسلام اختصاص ندارد. اهمیت موضوع مشاوره در اسلام تا آنجاست که حتی در قرآن کریم ، سوره ای به نام «شورا» نام گذاری شده است. در دیدگاه اسلام ، مشورت کردن افزون بر هدایت انسان ، او را از تنگناها می رهاند ؛ در انجام امور، نیرومند می سازد ؛ مایه برکت و فهم و بصیرت انسان می گردد ؛ او را به رضای خالق نزدیک می کند و به رأی خالص می رساند . آیات شریفه «وَ أمرَهُم شُوری بَینَهُم» در مکه و «شَاوِرهُم فیِ الأمرِ» در مدینه نازل شده است ؛ یعنی در دین اسلام هم در شرایط خفقان مکه و هم در دوران تشکیل حکومت اسلامی در مدینه ، به مشورت سفارش می کند .  **1-4. جایگاه شورا در نظام سیاسی اسلام**  هدف از حکومت اسلامی ، اجرای احکام اسلام و اداره امور مسلمانان بر اساس قوانین عادلانه اسلام است ؛ زیرا اسلام ، تمام نیازهای فردی ، خانوادگی و اجتماعی بشر و سعادت وی را در دنیا و آخرت پیش بینی کرده است . هدف قرآن از تأکید بر مشورت این است که اساس شورا و مشورت در شریعت اسلام ، هموراه پابرجا و جاویدان بماند ؛ زیرا مشورت، موجب تبادل نظر، یکپارچی افکار ، روشن شدن امور و اطمینان خاطر در برطرف ساختن خطا می شود و ترک آن ، ستمی بزرگ بر جامعه و امت اسلام است . در حکومت اسلامی ضرورت دارد دولت مردان برای حل بسیاری از مسائل اجتماعی و تأمین مصلحت های عمومی ، با افراد با صلاحیت به مشاوره بنشینند و بر پایه آن تصمیم گیری کنند .  **1-5 . محدوده مجاز برای مشورت**  در اسلام ، شورا و مشاوره زمانی موضوعیت می یابد که حکم و قانونی وجود نداشته باشد . وقتی حکم خدا و قوانین و مقررات اسلام یا فرمان صریح پیامبر (ص) و معصومان (ع) وجود دارد ؛ نمی توان مشاوره کرد و آن احکام و قوانین باید بدون هیچ گونه تردید و تأملی اجرا شود . قرآن در این زمینه می فرماید : «هیچ مرد و زن با ایمانی رادر کاری که خدا و رسول حکم کنند ؛ اراده و اختیاری نیست (که رأی خلافی اظهار کنند) و هرکس نافرمانی خدا و رسول کند ، دانسته ، به گمراهی سختی افتاده است .» از این رو ، موضوع شورا و مشورت در اموری جاری می شود که اسلام ، نظر قاطع و تعیین کننده ای نداده باشد.   * 1. **. اهداف مشورت**   **الف ) جلوگیری از پیدایش خودکامگی و استبداد**  اگر در خانه ، سازمان ، اجتماع ، همه افراد امکان اظهار نظر داشته باشند و اجازه دخالت در سرنوشت خود را بیابند، راه بر خود محوری ها ، خود کامگی ها و تفکر استبدادی بسته می شود.  **ب ) شناخت خطا**  وقتی از راه مشورت خواهی به افراد دیگر اجازه اظهار نظر می دهیم، افراد می توانند مثل آیینه، عیب های ما را نشان دهند و خطاهایمان را به ما بشناسانند . این عمل وقتی اهمیت بیشتری می یابد که خطاهای اجتماعی فرد ، به دلیل تعصب فردی ، کم بودن تجربه ، نداشتن اطلاعات کافی و غفلت از واقعیت ها از دید او پنهان بماند . این موضوع درمورد امور جمعی و سازمانی نیز کاملاً صدق می کند **.**  **ج ) احساس شخصیت و مسئولیت**  وقتی افراد در امور جمعی که به آنها و سرنوشتشان مربوط است ، شرکت کنند و در تدوین و اجرای امور ، تحقق اهداف و نظارت بر اجرای آنها سهیم باشند ، در مورد موفقیت آنها و دست یابی به نتایج قابل قبول ، احساس مسئولیت می کنند. احساس مسئولیت درافراد ، پشتوانه بزرگی برای تحقق اهداف و موفقیت برنامه ها است.  **د ) تأمین منافع جمع**  وقتی در اموری که به جمع مربوط می شود ، تصمیم گیری ها از راه مشاوره و بررسی دیدگاه های جمع ، به ویژه افراد آگاه و ضاحب نظر گرفته شود ، امکان دخالت هواهای نفسانی و منافع فردی به کمترین حد می رسد ؛ چرا که لازمه احترام به آراء دیگران ، نادیده گرفتن خواسته های شخصی است . بدین ترتیب ، تصمیم گیری جمعی و مشاوره با اعضای یک مجموعه ، نتایج کار را به مصلحت آن مجموعه نزدیک تر می کند.  **هـ ) تأمین تکیه گاه در تصمیم گیری**  وقتی در تدوین شاخص ها ، طراحی اهداف، تنظیم روش های دست یابی به اهداف و حتی شیوه نظارت بر اجرا، دیدگاه های اصلاحی اعضای مجموعه به کار گرفته شود ، نوعی ضمانت و تکیه گاه برای اجرای درست آنها خواهد بود . این موضوع به ویژه وقتی اهمیت می یابد که رد مجموعه ، به تغییر و تحول نیاز باشد؛ زیرا معمولاً افراد آن مجموعه ، در مقابل تغییر و تحول ، مقاومت نشان خواهند داد . البته در صورت رعایت اصل مشارکت و مشاوره ، افراد مجموعه کمتر موقعیت خود را در خطر می بینند و با مراحل کار آشنا می شوند و به جای مقاومت ، راه تغییر را آسان تر می کنند . بهره گیری از دیدگاه های بهتر ، تضمین پویایی فرد و مجموعه و نیز هدایت و اصلاح کژی ها ، از دیگر فایده های مشورت کردن است.  **2.جایگاه شوراها در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران**  استقرار نظام شورایی در ایران پس ازپیروزی انقلاب اسلامی چنان مورد توجه و اهمیت قرار گرفته است كه در اصل هفتم قانون اساسی آمده است : «طبق دستور قرآن كریم: «وَ أمرَهُم شورَی بَینَهُم» و «شَاوِرهُم فِی الأمرِ» شوراها؛ مجلس شورای اسلامی، شورای استان، شهرستان، شهر، محل، بخش، روستا و نظایر اینها از اركان تصمیم گیری و اداره امور كشور هستند و موارد طرز تشكیل و حدود اختیارات و وظایف شوراها را این قانون و قوانین ناشی از آن معین می كند.»  اهمیت موضوع شوراها در قانون اساسی به حدی است که فصل هفتم قانون مذکور (اصول 100 تا 106) به این عنوان نامیده شده است .  به موجب اصل يكصد و سوم: «استانداران، فرمانداران، بخشداران و ساير مقامات كشوري كه از سوي دولت تعيين مي شوند در حدود اختيارات شوراها ملزم به رعايت تصميمات آنها هستند.» اصل يكصد و چهارم نیز: «به منظور تأمين قسط اسلامي و همكاري در تهيه برنامه ها و ايجاد هماهنگي در پيشرفت امور در واحدهاي توليدي، صنعتي و كشاورزي، شوراهايي مركب از نمايندگان كارگران و دهقانان و ديگر كاركنان و مديران، و در واحدهاي آموزشي، اداري، خدماتي و مانند اينها شوراهايي مركب از نمايندگان اعضاي اين واحدها تشكیل مي شود. چگونگی تشکیل این شوراها در حدود وظایف و اختیارات آنها را قانون معین می کند .» اصل يكصد و پنجم ، «تصميمات شوراها نبايد مخالف موازين اسلام و قوانين كشور باشد.» و بالاخره ، مطابق اصل يكصد و ششم: «انحلال شوراها جز در صورت انحراف از وظايف قانوني ممكن نيست،مرجع تشخیص انحراف و ترتیب انحلال شوراها و طرز تشکیل مجدد آنها را قانون معین می کند . شورا در صورت اعتراض به انحلال حق دارد به دادگاه صالح شکایت کند و دادگاه موظف است خارج از نوبت به آن رسیدگی کند.»  همچنین در اصول دیگری از قانون اساسی و برخی از قوانین و مقررات دیگر ، به جایگاه نحوه تشکیل و وظایف شوراها و مجامعی از قبیل شورای نگهبان ، مجلس خبرگان ، مجمع تشخیص مصلحت نظام ، شورای بازنگری قانون اساسی ، شورای عالی انقلاب فرهنگی ، شورای عالی اداری و ... پرداخته شده است که در ادامه آنها را مورد بررسی قرار می دهیم . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **مجمع تشخیص مصلحت نظام**  همان گونه که پیش تر ذکر شد ، نظام جمهوري اسلامي را مي‌توان از بی بدیل ترین نظام‌هاي سياسي جهان معاصر خواند. که از ویژگی های حقوقی و سیاسی منحصر به فردی برخوردار است.  تركيب و تحقق دو عنصر اسلاميت و جمهوريت در قالب قوانين اجرايي از اصلي‌ترين ويژگيهاي اين نظام به شمار مي‌آيد.  تحقق جمهوریت از طریق تشکیل مجلس شورای اسلامی با انتخاب مستقیم نمایندگان توسط مردم و به عنوان یکی از جلوه های حاکمیت ملی با وظیفه قانونگذاری و تحکیم سندیت شرعی و قانون اساسی ، و تحقق اسلامیت در قوانین از طریق تشکیل نهاد شورای نگهبان ، ترکیبی است که در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مصوب سال 1358 پیش بینی شده بود.  بديهي است در نخستين سالهای شكل‌گيري و تحقق نظامی نوپا ویژگی های یاد شده ، اختلاف نظر پيرامون منطبق‌ ساختن قوانین کشور با احکام شرع و قانون اساسی اجتناب‌ناپذير نماید.  از جمله مجلس شورای اسلامی با ملاحظه ضرورت ها، لوایح و طرح هایی را به تصویب می­رساند که بعضا" وضعیت جدیدی را پایه گذاری می کرد، شورای نگهبان نیز گرچه همین هدفها را محترم می شمرد ولی برخی از این قبیل مصوبات را حسب وظایف قانونی خود، خلاف شرع یا قانون اساسی تشخیص می داد و وظیفه ای نیز برای مبنا قراردادن احکام ثانویه و حکومتی، ضرورتها و مصلحتها نداشت.  در چنین مواقعی شورای نگهبان به دلیل نوع و شیوه قانون گذاری در کشور، الزام داشت نظرات خود را به مجلس شورای اسلامی اعلام کند. (عودت مصوبه مجلس). تأکید مجلس شورای اسلامی بر مصوبه خود و عدم تأمین نظر شورای نگهبان شرایطی را به وجود می آورد که ایجاد یک نهاد فصل الخطاب برای تشخیص مصلحت را ضروری ساخت.  حضرت امام (ره) در تاریخ17/11/1366 با صدور فرمانی، مجمع تشخیص مصلحت نظام را برای رسیدگی به این قبیل امور تأسیس فرمودند. این مجمع در آغاز تاسیس ، صرفا" بمنظور تشخیص مصلحت در موارد اختلاف بین مجلس و شورای نگهبان شکل گرفته بود، تا آن که در بازنگری قانون اساسی در سال 1368 و در قالب اصل 112 ، جایگاه آن مورد تأکید قرار گرفت . بر اساس اصل یاد شده ، « مجمع تشخیص مصلحت نظام برای تشخیص مصلحت در مواردی که مصوبه مجلس شورای اسلامی را شورای نگهبان ، خلاف موازین شرع و یا قانون اساسی بداند و مجلس با در نظر گرفتن مصلحت نظام ، نظر شورای نگهبان را تأمین نکند و مشاوره در اموری که رهبری به آنان ارجاع می دهد و سایر وظایفی که در این قانون ذکر شده است ، به دستور رهبری تشکیل می شود . اعضای ثابت و متغیر این مجمع را مقام رهبری تعیین می نماید. مقررات مربوط به مجمع توسط قرار گرفته است تا به عنوان حلقه تکمیلی در نظام جمهوری اسلامی و در شرایط مختلف ، ایفای نقش کند .  مجمع تشخیص مصلحت نظام بر اساس آئین نامه داخلی خود ، که در تاریخ 03/08/1376 به تصویب مجمع رسیده و در تاریخ 05/09/1376 مورد تأیید مقام معظم رهبری قرار گرفته است ، موظف به «تشخیص مصلحت در موارد تعارض میان مصوبه مجلس و نظر شورای نگهبان »است و در مقام « تعیین سیاست های کلی نظام» و «حل معضلات کشور» و نیز موارد مهمی که «رهبری به آن ارجاع می کنند.» ، «با توجه به مجموع وظایف مقرر در قانون اساسی » به عنوان «هیأت مستشاری عالی رهبری در نظام جمهوری اسلامی ایران»، انجام وظیفه می کند . مجمع برای انجام وظایف خود علاوه بر شورای مجمع ، دارای کمسیون های دائمی و کمسیون های خاص و دبیر خانه است.  به منظور تنظیم کار کمسیون های دائمی و کمسیون های خاص ، برقراری ارتباط با دستگاه های مسئول دولتی و نهادها و مؤسسات عمومی غیر دولتی و استفاده کامل از فرآورده های کارشناسی آنها، ارتباط مستمر با شوراهای مشورتی و نظارت بر کارهای اداری و کارشناسی کمسیون ها و ایجاد گنجینه اطلاعات کارآمد از مطالعات و تحقیقات و گزارش های مهم کارشناسی مربوط به مسائل ایران و جهان ، نظارت بر حسن اجرای سیاست های کلی که به تأیید مقام معظم رهبری ، توسط رئیس مجمع منصوب می شود و ریاست دبیرخانه را بر عهده دارد . دبیر مجمع زیر نظر رئیس مجمع انجام وظیفه می کند و در موارد لازم ، رابط مجمع با مقام معظم رهبری است.  هچنین ، به منظور فراهم آوردن اطلاعات دقیق مربوط به مباحث و مسائلیکه در مجمع مطرح می شوند و آماده سازی آنها برای تصمیم گیری و نیز بهره گیری کامل از آخرین فرآورده های کارشناسی دستگاه های مسئول دولتی و استفاده از تحقیقات کاربردی ، توسعه ای و بنیادی مؤسسات پژوهسی کشور ، کمسیون های تخصصی دائمی و نیز کمسیون های خاص مرکب از اعضاء در مجمع تشکیل شده است که کمسیون های تخصصی دائمی شامل : کمسیون علمی، فرهنگی و اجتماعی، کمسیون سیاسی، دفاعی و امنیتی، کمسیون زیر بنایی و تولیدی ، کمسیون اقتصاد کلان ، بازرگانی و اداری و کمسیون حقوقی و قضائی می شود. |
|  |

فصل سوم:

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **1.تعريف چشم انداز**  «چشم انداز »در لغت، يعني منظره وسيع با صفا؛ دورنما؛ مساحتي از دشت و تپه يا كوه كه چشم آن را ببيند . اما در اصطلاح، چشم انداز ارائه دهنده يك تصوير مطلوب، آرماني و قابل دستيابي است كه مانند چراغي در افق بلندمدت، فراروي جامعه و نظام حكومتي قرار دارد و داراي ويژگيهاي جامع نگري، آينده نگاري، ارزش گرايي و واقعگرايي است .  در تعريف ديگر، چشم انداز تصويري مطلوب و قابل دستيابي در يك افق زماني بلندمدت است كه متناسب با مباني ارزشي و آرمانهاي نظام و مردم تعيين مي شود.  **2. ساختار چشم انداز**  چشم انداز از تركيب چهار ركن زير به دست مي­آيد:  - نظريات علمي و فرضيات ناشي از آن  –آرمان ها و ارزش ها  - تجارب برنامه ريزي در سازمانهای وكشورهاي مختلف  - بررسي محيطهاي ملي، منطقه اي و جهاني و چالشهاي فرا روي جامعه.  a1.jpg  **3.سند چشم انداز ايران از منظر مقام معظم رهبري**  «ملت ايران به عنوان يك ملت و يك مجموعه تا ، قبل از پيروزي انقلاب اسلامي ، فرصت و مهلت اين را نيافت كه براي خود چشم انداز تعريف كند ،آن چشم انداز را انتخاب كند، براي آن چشم انداز برنامه ريزي كند و به سوي آن چشم انداز حركت كند . تا چشم انداز را براي خود تعريف نكنيم ، هيچ كار درستي صورت نخواهد گرفت ما بايد يك كشور نمونه بسازيم و نشان دهیم که اسلام می تواند با اجرای قوانین خود و با حاکمیت خود ، انسان ها را از لحاظ نیاز مادی و معنوی اشباع کند ... ما می توانیم توسعه نمونه و مبتنی بر فرهنگ اسلامی و ملی خود را در این کشور به وجود بیاوریم ... چشم انداز بیست ساله ، حقیقتا جاده بسیار مستحکمی به سمت یک آینده روشن زیر پای ملت و مسئولان باز می کند ... این یک آینده مطلوب و یک گام بلند د راه رسیدن به آرمان های والای اسلامی است که در آن پیشرفت مادی ، پیشرفت اقتصادی ، پیشرفت فرهنگی ، تعالی معنوی و اخلاقی و هویتی اسلامی وجود دارد ... مایلم صادقانه مطلب برای شما روشن شود ، اما معتقدیم این چشم انداز ، تحقق یافتنی است اما باید برنامه ریزی و راه حرکت را پیدا کرد . اینکه می گوییم ما می توانیم یک تحلیل اسلامی قرآنی دقیق دارد . من مکرر گفته ام سند چشم انداز مسئله مهمی است . نباید هم تصور شود این سند با سیاست های کلی را نشسته اند و دارند تنظیم میکنند ، نه درست است که اینها فرایند دارد و از یک جاهایی شروع می شود ، لیکن آن کسی که در این زمینه و فکر می کند و تصمیم می گیرد ، خود رهبری است ، این سیاست ها ، سیاست های رهبری است . اینها چیزی هایی است که با توجه به همه جوانب ملاحضه شده و این سند چشم انداز درآمده است و بر اساس سیاست های کلی ای که در این مدت وجود داشته ، اعلام شده است ... چشم انداز بر پایه اسلام ، همه وقت و شغل را مصروف همین اهداف کرد و در واقع ذوب در این اهداف شده .  **4.متن سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق 1404 هجری شمسی**  سند چشم‌انداز جمهوري اسلامي ايران در افق 1404 هجري شمسي با اتكال به قدرت لايزال الهي و در پرتو ايمان و عزم ملي و كوشش برنامه‌ريزي شده و مدبرانه‌ي جمعي و در مسير تحقق آرمانها و اصول قانون اساسي، در چشم‌انداز بيست ساله ،ايران كشوري است توسعه يافته با جايگاه اول اقتصادي، علمي و فناوري در سطح منطقه، با هويت اسلامي و انقلابي، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بين‌الملل .  جامعه ايراني در افق اين چشم‌انداز چنين ويژگي‌هايي خواهد داشت:  -توسعه يافته، متناسب با مقتضيات فرهنگي، جغرافيايي و تاريخي خود و متكي بر اصول اخلاقي و ارزشهاي اسلامي، ملي و انقلابي، با تأكيد بر مردم‌سالاري ديني، عدالت اجتماعي، آزاديهاي مشروع، حفظ كرامت و حقوق انسانها و بهره‌مند از امنيت اجتماعي و قضايي ؛  -برخوردار از دانش پيشرفته، توانا و توليد علم و فناوري، متكي بر سهم برتر منابع انساني و سرمايه اجتماعي در توليد ملي  -امن، مستقل، مقتدر با سامان دفاعي مبتني بر بازدارندگي همه جانبه و پيوستگي مردم و حكومت  - برخوردار از سلامت، رفاه و امنيت غذايي، تأمين اجتماعي، فرصتهاي برابر، توزيع مناسب نهاد مستحكم خانواده، به دور از فقر، فساد، تبعيض و بهره‌مند از محيط زيست مطلوب  -فعال، مسئوليت‌پذير، ايثارگر، مؤمن، رضايت‌مند، برخوردار از وجدان كاري، انضباط، روحيه‌ي تعاون و سازگاري اجتماعي، متعهد به انقلاب و نظام اسلامي و شكوفايي ايران و مفتخر به ايراني بودن  -دست يافته به جايگاه اول اقتصادي، علمي و فناوري در سطح منطقه‌ي آسياي جنوب غربي (شامل آسياي ميانه، قفقاز، خاورميانه و كشورهاي همسايه)، با تأكيد بر جنبش نرم‌افزاري و توليد علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادي، ارتقاي نسبي سطح درآمد سرانه و رسيدن به اشتغال كامل  - الهام‌بخش، فعال و مؤثر در جهان اسلام، با تحكيم الگوي مردم سالاري ديني، توسعه‌ي كارآمد، جامعه اخلاقي، نوانديشي و پويايي فكري و اجتماعي، تأثيرگذار بر همگرايي اسلامي و منطقه‌اي براساس تعاليم اسلامي و انديشه‌هاي امام خميني (ره) .  -داراي تعامل سازنده و مؤثر با جهان بر اساس اصول عزت، حكمت و مصلحت .  a2.jpg  **ملاحظه**: در تهيه، تدوين و تصويب برنامه‌هاي توسعه و بودجه‌هاي ساليانه، اين نكته مورد توجه قرار گيرد كه: شاخصهاي كمي كلان آنها، از قبيل: نرخ سرمايه‌گذاري، درآمد سرانه، توليد ناخالص ملي، نرخ اشتغال و تورم، كاهش فاصله درآمد ميان دهكهاي بالا و پايين جامعه، رشد فرهنگ و آموزش و پژوهش و توانايي‌هاي دفاعي و امنيتي، بايد متناسب با سياستهاي توسعه و اهداف و الزامات چشم‌انداز، تنظيم و تعيين گردد و اين سياستها و هدفها به صورت كامل مراعات شود. شایان ذکر است این چشم انداز مبنای تنظیم سیاست های کلی چهار برنامه پنج ساله آینده خواهد بود و افق جهت گیری کلی فعالیت های کشور را در ابعاد مختلف در بیست سال آینده مشخص می نماید .  **5 – ویژگی های سند چشم انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران**  با تدوین سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران و ابلاغ آن توسط رهبر معظم انقلاب ، خلاء و فاصله بین قانون اساسی و سیاست های کلی نظام برطرف و گام بلندی در جهت تکامل نظام سیاست گذاری کشور برداشته شد .در این سند ، مفاهیم بنیادی سیاست های کلی نظام برطرف و گام بلندی در جهت تکامل نظام سیاست گذاری کشور برداشته شد . در این سند ، مفاهیم بنیادی فراوانی همچون توسعه ، عدالت اجتماعی ، ارزش های اسلامی ، ملی و انقلابی و امثال آن مندرج است که هر یک از آن ها از فراوانی همچون توسعه ، عدالت اجتماعی ، ارزش های اسلامی ، ملی و انقلابی و امثال آن مندرج است که هر یک از آن ها ، از مولفه های اصلی جهت دهنده به جامعه حساب می آید و اهداف اصلی کشور را نشان می دهد . این مفاهیم بنیادی ، بیانگر ویژگی هایی است که سند چشم انداز ایران از آن ها برخوردار است و تبیین آن ویژگی ها به یقین به برجسته سازی جایگاه سند خواهد انجامید .  1.سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران ، بعداز قانون اساسی و اولویت های آرمانی آن ، گامی بلند در جهت تکامل نظام سیاست گذاری و برنامه ریزی کشور است .  2.در این سند که دربردارنده ی مفاهیم بنیادی تعیین کننده ای است ، با وجود غلبه وجه فرهنگی بر مفاهیم آن، مفهوم هویت اسلامی و انقلابی ، بیانگر روح حاکم بر سند و زیر بنای سایر مفاهیم و قید و شرط ، بلکه بستر و زمینه توسعه یافتگی و احراز جایگاه اول اقتصادی ، علمی و فناوری در منطقه است .  3.هویت متجلی در سند ، هویت دینی و اسلامی است که با پذیرفتن حاکمیت الهی و اتکاء نگرش و رفتار انسان ها بر وحی و اهداف دین ، شکل گرفته و پیوسته تجلیات خاص خود را در جامعه خواهد داشت . شاخص های هویتی دینی سند ، به استناد آیات و روایات ، قابل شناسایی است و رصد مستمر آن ، لازمه تحقق سند و روح فرهنگی آن است .  4.در سند چشم انداز ، مقصود از هویت اسلامی – انقلابی تناسب توسعه با مقتضیات فرهنگی ، جغرافیایی و تاریخی و اتکاء به اصول اخلاقی و ارزش های اسلامی ، ملی و انقلابی است.  5. مراد از قید (( هویت اسلامی ، انقلابی )) بقای عزت مند نظام جمهوری اسلامی ایران بر اساس اندیشه های امام خمینی ( ره ) تعامل فعال و موثر در فرایند جهانی شدن و مقابله با سلطه آمریکا از طریق همگرایی اسلامی ، دنبال کردن نهضت بیداری اسلامی و همزمان ساختن کشوری آباد و الگو ، با حفظ همه ارزش های بنیادین نظام است .  به طور کلی سند چشم انداز ایران اسلامی ، با در نظر گرفتن چالش های اساسی ای که برای آینده نظام ترسیم می شود ، تدوین و ابلاغ شده است . در این میان می توان به پنج چالش راهبردی اشاره کرد :  1. بقای عزت مند نظام جمهوری اسلامی ایران ، با تضعیف و براندازی آن ؛  2. تداوم انقلاب اسلامی بر اساس اندیشه امام خمینی ( ره ) یا توقف آن ؛  3. چگونگی تعامل ایران اسلامی با فرآیند جهانی شدن و پروژه جهانی سازی؛  4. بیداری اسلامی مسلمانان در جهان ، یا ایجاد انحراف در نهضت بیداری با جریان های رادیکال و واپس گرا ؛  5. توسعه یافتگی ، یا توسعه نیافتگی جمهوری اسلامی ایران .  با تحلیل هویت اسلامی – انقلابی و به استناد چالش های بیان شده ، این نتیجه کلی به دست می آید که توسعه یافتگی نظام ، همراه با بقای عزت مندانه و تداوم آن بر اساس اندیشه های امام خمینی ( ره ) و تعامل سازنده در پروژه جهانی شدن و ناکام نمودن آمریکا با استمرار نهضت بیداری مسلمانان خواهد بود . این معنا ، همان تفسیر تصریح شده در متن سند ، یعنی حفظ مقتضیات فرهنگی و اتکاء بر ارزش های اسلامی و انقلابی است .  **6 . ابعاد اساسی سند چشم انداز**  ابعاد اساسی و مولفه های اصلی چشم انداز را می توان به شکل های مختلف تقسیم بندی کرد . به عنوان مثال در یک تقسیم بندی ابعاد سند به چهار بعد اقتصادی ، فرهنگی ، اجتماعی و سیاسی قابل تقسیم است که هر بعد دارای مولفه ها و متغییر های زیر است :  **a3.jpg**  بعضی از مولفه ها و متغیرها را می توان در دو یا سه بعد قرار داد ؛ لیکن احصای مولفه و متغییر ها در هر بعد ، چارچوب راهنما برای هدف گذاری و سیاست گذاری در آن بعد را فراهم می آورد .تحول اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی و فرهنگی برای رسیدن به چشم انداز ، مستلزم آن است که مولفه ها و متغیر ها ی اصلی این نظام های چهارگانه به صورت سیستمی ، منسجم و متعادل دیده شود . در مورد جامع و مانع دیدن ابعاد و تقدم و تاخر و اهمیت هر یک از آن ها ، نظریه ها و مدل های بسیاری ارائه شده است . اما به نظر می رسد بعد فرهنگی به علت انعکاس ارزش ها و باور های مشترک اعضای جامعه ، از اهمیت و تقدم ویژه ای برخوردار است . چرا که ارزش ها و باورها هستند که به اهداف جامعه و طراحی و استقرار ساختار های اجتماعی و سیاسی جهت می دهند .  **7 . محورهای اصلی سند چشم انداز**  محورهای اصلی سند چشم انداز ، بیان کننده مهم ترین اهداف سند مزبور برای کشور در سال 1404 هجری شمسی هستند . این محورها به شرح زیر است :  1**. نگاه کلی به وضعیت کشور در سال 1404 هجری شمسی** : در فراز اول و دوم سند، به خاستگاه آن ، یعنی قانون اساسی اشاره و سپس ، آینده مورد نظر برای کشور در 1404 هجری شمسی ترسیم شده است .  **2. توسعه :** دومین محور مورد اشاره در سند ، توسعه و مبانی آن از جمله توجه به ویژگی های کشور است . البته به نظر می رسد هدف اصلی سند نیز توسعه بوده و سایر اهداف در چارچوب آن طراحی شده است .  **3. علم و فناوری :** محور مهم تولید دانش و بهره گیری از علم و فناوری ، سومین عنصر سند بوده که در ان به منابع انسانی توجه خاصی صورت گرفته است .  **4.دفاع و امنیت :** یکی از زیرساخت های هر نوع رفاه و پیشرفت ، امنیت است که به عنوان چهارمین سند مطرح شده است . امنیت یکی از مهم ترین زیر ساخت های توسعه است . بدیهی است جذب و حفظ منابع مالی و سرمایه گذاری ایرانیان و سرمایه گذاران خارجی ، حفظ نیروی انسانی متخصص و جلوگیری از فرار سرمایه و ترغیب سایر کشورها برای مراودات بلند مدت ، نیاز به امنیت و توان بالفعل و بالقوه دفاعی دارد .  **5.تأمين­ اجتماعي­ و­ رفاه :** ­ مؤلفه هايي كه بر سطوح مختلف زندگي افراد اثرگذار هستند ، در چارچوب توسعه انساني مطرح شده اند.  **6 . اخلاق:** اخلاق از دو ديدگاه فردي و جمعي موردنظراست . محور ششم سند چشم انداز به ، اين مبحث پرداخته است .  **7 . رقابت :** واقعيت اين است تا كه عامل مقايسه، رقابت و رتبه بندي نباشد، ميل به پيشرفت و توسعه كمرنگ مي شود. مقايسه و رقابت، موجب تلاش و هوشياري يك فرد، گروه يا جامعه مي شود . كسب رتبه اول نيز در همين چارچوب مدنظر است .  **8. تعامل منطقه اي:** جايگاه و ارزش منطقه اي هركشور ، به ميزان تأثيرگذاري آن بر ساير كشورهاي منطقه وابسته است . از آنجا كه منطقه جغرافيايي كشور در ما مركزيت دنياي اسلام قرار دارد، نوع ارتباط كشور ما با ساير كشورهاي اسلامي حائز اهميت است ؛ تاجايي كه اثرگذاري بر كشورهاي اسلامي به عنوان محور ششم سند به طور مجزا در نظر گرفته شده است .  **9.تعامل جهاني:** جايگاه و اقتدار واقعي هر كشور در سطح بين الملل، به نوع روابط آن كشور با كشورها و نهادهاي بين المللي وابسته است . از این رو ، تعامل با جهان به عنوان محور نهم سند مطرح شده است .  **10.همسويي برنامه ها و بودجه ها** : لازمه موفقيت يك استراتژي، هم جهت بودن تمام برنامه هاي وابسته به آن با يكديگر و با اهداف استراتژي مربوطه است ؛ لذا توجه به سياست ها واهداف سند چشم انداز در طراحي كليه برنامه ها و بودجه هاي ساليانه، محور دهم سند در نظر گرفته شده است . اگر در طراحي برنامه ها و براي رسيدن به سطوح بهينه شاخص هاي كمي كلان، اهداف سند چشم انداز مورد توجه قرار گيرد، هماهنگي خوبي بين برنامه هاي مختلف ايجاد خواهد شد كه اين موضوع ، موجب رسيدن به اهداف سند چشم انداز با هزينه و زمان كمتر مي شود .  بايد خاطرنشان ساخت كه هدف كلي سند چشم انداز ، توسعه يافتگي كشور تا سال 1404 است و بر اين اساس عامل توسعه، زيرساخت تمام عوامل ديگراست .  **8.اهداف سند چشم انداز**  **الف ) جايگاه اول اقتصادي**  جامعه ايران، پس از فراهم شدن بسترهاي سياسي از قبيل آزادي، مردم سالار ي، نظام جمهوري اسلامي ايران و استقلال، آمادگي تحول اقتصادي را پيدا كرده است . پيشرفت سريع كشورهاي دنيا و همسايگان ايران در ابعاد اقتصادي، انگيزه مناسبي را براي تسريع در امرتوسعه ملي به بار آورده است . اقتصاد ايران، انقلاب و تحولي اقتصادي را مي طلبد . اين تحول، از چند سال پيش، با ابلاغ سند چشم انداز و پس از آن با ابلاغ سياست های اصل 44 قانون اساسي كليد خورده است. مطابق سند چشم انداز، ايران 1404 ، قدرت اول منطقه جنوب غربي آسياست . اين منطقه، به عنوان بخشي از قاره آسيا، شامل 26 كشور در 5 حوزه ژئوپوليتيكي آسياي مركزي، آسياي جنوب غربي، شبه قاره قفقاز، خليج فارس و خاورميانه است . لذا منظور از منطقه در سند چشم انداز، شامل كشورها ي ارمنستان ، جمهوري آذربايجان و گرجستان ( حوز ه قفقاز ،) تاجيكستان، ازبكستان، تركمنستان، قزاقستان و قرقيزستان ( آسياي ميانه ،) عراق، تركيه، افغانستان، پاكستان، كويت، عربستان سعودي، قطر، بحرين، عمان و امارات متحد ه عربي ( كشورهاي همسايه ايران ،) سوريه، لبنان، رژيم اشغالگرقدس، اردن و يمن ( ديگر كشورهاي حوز ه خاورميانه ) است .  **ب ) جايگاه اول فناوري و علمي در منطقه**  از اصول و مباني علم و فناوري، به خصوص در حيطه سند چشم انداز، تكيه بر منابع انساني و سرمايه اجتماعي در توليد ملي و توسعه اقتصادي ، فرهنگي و اجتماعي است . ريشه اين موارد «جنبش نرم افزاري و جريان توليد» علم است .  هر كشور در راستاي پيمودن مسير توسعه پايدار، تا حد زيادي به توانمندسازي و ظرفيت سازي نيروي انساني، مبتني بر شرايط محيطي و اكولوژيكي خود نيازمند است . بنابراين، ضرورت دارد برنامه ريزي در كليه سطوح كشور مزبور، اعم از فرد، سازمان و اجتماع، صورت پذيرد تا با برخورداري از تفكر راهبردي، آموزش مستمر و خلاقيت و مديريت دانش مدار و كارآمد، به توسعه پايدار دست يابد . ايجاد ظرفيت و پايه هاي توسعه علمي و ارتقاي فناوري براي توسعه يافتگي در هركشور، به تحقق موارد زير وابسته است :   1. استقرار دانشمندان در آن كشور؛ 2. تربيت نيروهاي انساني توسعه يافته و ماهر؛ 3. توليد علم جهاني؛ 4. توسعه و افزايش توان واحدهاي پژوهشي و جايگاه علمي كشور؛ 5. تسهيل امور تحقيقات و نوآوري و تأمين منابع مالي آن؛ 6. مجهز شدن به منابع الكترونيكي و تجهيزات مدرن پژوهشي؛ 7. تبديل علم به فناوري؛   **ج ) رسيدن به توسعه اي با هويت اسلامي و انقلابي**  اين بند، به عنوان روح حاكم بر سند، جهت همه تحولات توسعه اي كشور را تا سال 1404 ترسيم مي كند. مقام معظم رهبري از اين بند به عنوان خط قرمز حركت نظام ، امر لازم براي همه ابعاد توسعه و تضمين گر سلامت حركت كشور در طوفان تحولات توسعه و آثار و پيامدهاي وسيع آن ياد كردند .  اگر « فرايند پيدايش و سرانجام هويت را » خرد كنيم، درمييابيم كه بستر اصلي شكل گيري هويت انسان، نگرش اوست؛ نگرش به خود از يك سو و نگرش به ديگران از سوي ديگر . هويت موردنظر سند چشم انداز، هويت ديني است كه با غور و تأمل در آيات فراوان قرآن، قابل دستيابي است . ايمان و معنويت، قسط و عدل، علم و معرفت، و صفا اخوت و ... ، برخي از ريشه هاي هويت ديني را تشكيل مي دهند .  اين هويت، شاخصه هاي انقلابي نيز دارد؛ از ريشه هاي انقلابي هويت ميتوان به خدامحوري، آخرت مداري، ولايت محوري، بصيرت، و قيام عبادت اشاره كرد.  a4.jpg  **د ) سرمايه اجتماعي**  بند بعدي چشم انداز، بر افزايش توليد ملي تأكيد دارد كه اين ، امر وابسته به توليد علم و فناوري است  . اين مسئله نيز به منابع انساني و سرمايه هاي اجتماعي تكيه دارد . مفهوم سرمايه اجتماعي كه با سرعت در علوم اقتصادي، علوم سياسي و جامعه شناسي در حال گسترش است، عمر كوتاهي دارد .  آقاي شولتز، برنده جايزه نوبل، سرمايه جديد تحت عنوان « سرمايه اجتماعي را » مطرح ميسازد . در دوره هاي قبل، سرمايه هاي شناخته شده عبارت بودند از : سرمايه هاي فيزيكي ( تأسيسات ، زيربناها، سد، اتوبان و ... ،) سرمايه هاي مالي ( اوراق بهادار، پول و ...) وسرمايه هاي انسان. اما آقاي شولتز ، سرمايه چهارمي را نیز اضافه نمود . مقصود از سرمايه اجتماعي، مهارت ها وتوانايي هاي شخصي افراد است .  در حقيقت، اگر جامعه اي از سرمايه اجتماعي بيشتري برخوردار باشد، « بازدهي » سرمايه هاي سه گانه ( فيزيكي، مالي و انساني ) بيشتر خواهد بود . بنابراين، برنامه ريزان و دولت مردان جهت افزايش توليد ملي با شتاب بيشتر، بايد به سرمايه هاي اجتماعي و انساني بيشتر توجه كنند .  a5.jpg  **هـ ) امنيت ملي**  يكي ديگر از بندهاي سند چشم انداز، « امنيت ملي » است . امنيت ملي در بعد بيروني، داراي دو شاخصه استقلال ( سياسي، اقتصادي و ... ) و اقتدار است . براي تأمين اقتدار و استقلال، بايد در دو بعد نظامي و سياسي، فعاليت های مؤثري صورت گيرد. در بعد نظامي بايد بر قدرت بازدارندگي همه جانبه تأكيد و برای به دست آوردن تكنولوژيهاي پيشرفته نظامي ، تدابير لازم اتخاذ شود . در بعد سياسي ، نيزبه بازسازي و كارآمدسازي نظام سياسي پرداخته شود تا پيوستگي مردم و حكومت حفظ شود .  **و ) ويژگيهاي فرد ايراني**  چشم انداز با اين نگرش كه براي تحول جامعه بايد ابتدا اجزاي اين سيستم بزرگ را متحول ساخت، با توجه به فرهنگ ايراني - اسلامي، بر روي برخي از ويژگي ها تأكيد كرده است؛ چرا كه تحقق آنها ميتواند جامعه را براساس آرمانهاي چشم انداز بنا كند . اگر فرد ايراني« متعهد » ، «منضبط » و « مسئولیت پذير » باشد « و با وجدان كار » به فعاليت های خود بپردازد، بازدهي مجموعه هاي اداري، علمي و صنعتي كشور به مراتب افزايش پيدا خواهد كرد و نظم و انضباط بر مجموعه هاي مختلف مستولي خواهد شد.  اگر فرد ايراني با تاريخ گذشته خود آشنا شود و بداند در كه گذشته داراي چه ميراثي بوده است، قطعاً آينده درخشاني را براي خود تصوير خواهد كرد و به هويت ايراني - اسلامي خويش خواهد باليد و از اين كه يك ايراني است «مفتخر » خواهد شد .  همچنين، ترويج روحيه « تعاون «ايثار » در فرد، باعث تشكيل جامعه اي خواهد شد كه افراد ، منافع ملت را بر منافع شخصي يا گروهي خويش ترجيح خواهند داد .  بالا بردن سازگاري فرد با اجتماع و يا به تعبيري « اجتماعي شدن » فرد، منجر به انجام كارهاي گروهي شده و افراد در انجام فعاليتهای مختلف ، زندگي گروهي و اجتماعي با يكديگر را بيشتر تجربه خواهند كرد. متأسفانه يكي از ويژگيهاي منفي ايرانيان، تأكيد « بر فرديت » است . معمولاً، اشخاص اجتماعي نبوده و از شركت در كارهاي گروهي گريزان هستند .  در حقيقت، نهادينه ساختن ويژگيهاي فوق، امري بلندمدت بوده و همت متوليان امور فرهنگي كشور را مي طلبد با تا برنامه ريزيهاي خود در « امر فرهنگسازي ،» اقدامات مؤثري انجام دهند .  **ز) رفاه ملي**  در چشم انداز بيست ساله، سعي شده با فراهم نمودن فرصتهاي برابر، توزيع مناسب درآمد و ...، محيطي مناسب براي رفاه ملي ايجاد شود ؛ لذا بايد جهت تحقق اين امر ،توجه زيادي « به عدالت فراگير » صورت پذيرد.  **ح ) رسيدن به موقعيت الهام بخش در جهان اسلام**  كشور ايران با ارائه مدلي نوين از مردم سالاري در نظام سياسي، پيوند مباركي ميان سنت و تجدد برقرار كرد و ضمن احياي نظام سياسي اسلام و پيرايه زدايي از آن، گوشه ای از چهره واقعي اسلام ناب را درعرصه سياست و اجتماع نمايان ساخت .  ايران همانند دوره طلايي تمدن اسلامي كه باعث بسط فرهنگ و علم شد ، بايد امروز نيز در جهان اسلام « فعال و مؤثر » اقدام كند و سبب « همگرايي اسلامي » شود . مقدمه اين همگرايي، بيداري اسلامي است.  گرايش انقلابي ميان « جهاني شدن « و » جهاني سازي » تفكيك قائل مي شود. در اين ديدگاه «جهاني شدن » ، فرايند طبيعي و تكامل تمدن انساني است؛ اما پديده ديگري كه از آن تحت عنوان « جهاني سازي » ياد مي شود، پديده اي آگاهانه و هم راستا با مقاصد سلطه جويانه غرب است؛ گروهي با برنامه ريزي هاي مختلف سعي دارند تا فرهنگ و تمدن غربي و ليبرال دموكراسي را به عنوان پايان تاريخ، تنها نسخه سعادت بخش بشر معرفي كنند.  در اين دوران ، مكتب فكري امام خميني (ره) ، بهترين وسيله براي مواجهه با اين نظريه هاست . آزادي انسان ها از اسارت شيطان نفس ، استبداد و استعمار جهاني، احترام به كرامت انسان ها ، حفظ عزت و سربلندي آنها در جامعه، اعتماد به نفس ، خودباوري و تلاش براي تعالي اجتماعي در همه ابعاد زندگي، از ويژگيهاي اين مكتب فكري است .  تشكيل نظام حكومتي در چارچوب اين مكتب با ارائه الگوي مردم سالار ي ديني، نمونه اي است از مفهوم « الهام بخشي » درجهان اسلام . صدور اين الگو به ديگر جوامع اسلامي ميتواند نجات دهنده ملتهاي ديگر از فرهنگ جهاني سازي و تقليد از الگوهاي تحميلي بيگانه باشد .  از عوامل ديگر تسريع كننده در صدور انقلاب و الهام بخشي آن، حوزه تمدن ايراني ـ اسلامي است كه جايگاه ژئوپوليتيك ايران، آن را تقويت مي كند .  **ط ) تعامل سازنده و مؤثر در روابط بين الملل**  ديپلماسي جمهوري اسلامي ايران بر پايه اصول عزت، حكمت و مصلحت استوار است كه اگر به هريك از آنها بی توجهي شود، ايران در روابط بين الملل نخواهد توانست نقش آفريني كند. لازمه نقش آفريني « مؤثر » و « سازنده» در عرصه روابط بين الملل ، پايبندي به اصول يادشده و اتخاذ تصميمات مناسب نسبت به مقتضيات و شرايط است . دردنياي امروز، روابط بين الملل « خنثي » تعريف نمي شود ؛ بلكه كشورهاي مختلف، متناسب با منافع ملي خود، سعي در تعامل مؤثر و سازنده با ساير كشورها و رقبا دارند.  **a6.jpg**  **9. تحقق چشم انداز**  **الف ) هرم اجتماعي**  هرم اجتماعي در تحقق چشم انداز اهميت به سزايي دارد؛ چرا كه اگر به رابطه صحيح اجزاي اين هرم توجه نشود، نبايد اميدي به تحقق چشم انداز داشت و اين برنامه مانند بسياري از برنامه هاي ديگر، در حد حرف و برنامه ريزي باقي خواهد ماند و قابليت اجرا پيدا نخواهد كرد . حكام و سياستمداران بايد قائل به مشاركت جدي و فراگير نخبگان در طراحي برنامه ها باشند تا بتوانند كامل ترين برنامه را تهيه و اجرا كنند . اين امر سبب جلوگيري از هدر رفتن منابع ملي و احساس مسئوليت بيشتر نخبگان در قبال جامعه خويش مي شود؛ چرا كه نخبگان در سطح تصميم سازي و سياست مداران در سطح تصميم گيري عمل كرده و ارتباط صحيح بين اين دو، تصميم هاي گرفته شده را از پشتوانه علمي و تئوريكي قوي برخوردار ميسازد.  همچنين ارتباط نخبگان با نخبگان مياني، ارتباطي مهم و كليدي است؛ زيرا نخبگان، به دليل عدم ارتباط مستقيم با مردم، از درك نيازهاي اصلي آنها غافل مانده اندو ممكن است تجويز علمي آنها ، مطابق با بيماريهاي جامعه نباشد ؛ لذا نخبگان مياني، حلقه واسطي را بين نخبگان و مردم ايجاد خواهند كرد تا از يك سو بتوانند مشكلات جامعه را به منظور ارائه راه حل ، به نخبگان انتقال دهند از سوي ديگر، سخنان نخبگان را به زبان مردم براي خود مردم بيان كنند.  نتيجه اين هرم آن است كه در يك تقسيم كار ملي، هر فردي متناسب با جايگاه خويش، قدمي مؤثر در تحقق چشم انداز برميدارد؛ يعني حكام و سياستمداران در تدوين و اجراي برنامه ها و قوانين، بايد توجه ي كافي و وافي را به چشم انداز مبذول دارند . همچنين، نخبگان به عنوان معماران و طراحان جامعه، بايد طرحها و برنامه هاي كاربردي متناسب با چشم انداز را ارائه كنند و نخبگان مياني ، آنها را براي مردم كه مجريان اصلي چشم انداز هستند، به خوبي شفاف سازند.  **ب ) بسيج ملي**  بدون توجه به نقش مردم و گروههاي اجتماعي، هيچ چشم اندازي كامل نخواهد بود. تا زماني كه چشم انداز از حمايت وسيع مردمي برخوردار نشود، اميدي به تحقق آن نيست . زماني كه چشم انداز به عنوان يكي از دغدغه هاي اصلي مردم درآيد و ازحمايت گسترده مردمي برخودار شود، آنگاه انگيزه مشاركت در افراد جامعه، جهت دستيابي به اهداف چشم انداز به وجود خواهد آمد.  فرد، جامعه و حكومت بايد براي رسيدن به ايران فردا با علاقه و برنامه ريزي تلاش كرده و تمامي نهادهاي مردمي و حكومتي با تغيير و تحول لازم و مطابق چشم انداز، راه رسيدن به ايران فردا را تسهيل كنند. همچنين، هر نهادي بايد به طور منظم آموزشهاي لازم و موردنياز چشم انداز را به زيرمجموعه هاي خود انتقال دهد و مأموريت خود را در رسيدن به ايران فردا تعريف کند و در عين حال، داراي يك آئين نامه اجرايي جهت حركت به سوي تحقق چشم انداز باشد .  **ج ) بومي گرايي**  يكي از ملاكهاي مورد نظر براي مطالعه و تدوين چشم انداز ملي آن است كه بايد تدوين اين سند مهم توسط نخبگان ملي صورت گيرد و افرادي که در تهيه سند مشاركت دارند، بايد نمايند ه همه قشرهاي جامعه تلقي شوند . يكي از پارامترهاي كارآمدي چشم انداز ، در گرو كار گروهي نخبگان ملي است؛ زيرا براي تحقق چشم انداز، تخصص هاي زيادي موردنياز است كه معمولاً، افراد به تنهايي داراي اين تخصص ها نيستند .  اگرچه بهره گيري از تجارب كشورهاي مختلف براي اجرايي كردن نمودن چشم انداز لازم است، ولي توجه نكردن به شرايط بومي و الگوبرداري صرف، باعث دور شدن از مقصود خواهد شد.  **د) ترويج**  براي ترويج صحيح چشم انداز، بايد بيشتر بر حداقل هاي مشترك ، كه جزو اشتراك نظرهاي اكثر آحاد جامعه است، تأكيد ورزید و علاوه بر آن، از طرح مسائلي كه به انسجام ملي لطمه ميزند، خودداري كرد . بنابراين، بايد اشتراكاتي در زمينه هدفهاي اساسي چشم انداز وجود داشته باشد كه اصول اساسي و اوليه اي که همه آحاد جامعه به آن التزام دارند را بيان كند .  **گامهاي بعدي**  تدوين و ترويج چشم انداز، جزو اولين گامهاي ضروري محسوب مي شود و پس از آن، بايد با مشاركت جدي و فراگير نخبگان، بستر لازم براي گامهاي بعدي چشم انداز ايجاد شود؛ چرا كه توجه نداشن به تحقق و اجراي چشم انداز، باعث ابتر شدن اين كار بزرگ خواهد شد.  در اين راستا ضروري است حلقه هاي تخصصي در حيطه هاي مختلف تشكيل شود تا به مطالعه و سياست گذاريهاي لازم بپردازند . استراتژيست هاي نظام نيز با ارائه استراتژي مشخص و جامع براي دستيابي به ايران فردا ميتوانند در تحقق اين امرياري رسانند . لذا بايد حيطه كاري خود را شناخت و در جهت انجام مسئوليتهاي خويش ، اقدامات مفيد و مؤثري را به انجام رساند.  **10.الزامات تحقق اهداف چشم انداز 20 ساله**  با توجه به جدول زير، الزامات تحقق سند چشم انداز را ميتوان به سه دسته نرم افزار، سخت افزار و مغزافزار تقسيم كرد . در اين ميان، فرهنگ سازي، هموارسازي، آمايش سرزمين و برنامه ريزي در زمره اقدامات نرم افزاري قرار مي گيرد . تجهيزات و زيرساخت ها را نیز مي توان در زيرمجموعه اقدامات سخت افزاري قرار داد و سرانجام، دانش و نيروي انساني از جمله اقدامات مغزافزاري محسوب مي شود.  نقش مديريت نيز براي برنامه ريزي، سازماندهي، هدايت، هماهنگي و كنترل فعاليت ها،حياتي است ؛ چرا كه اهداف سندچشم انداز، جز در سايه گسترش هوشمند و درايت مديران كلان و خرد محقق نمي شود.  \*\*\*\*\*\* |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **11. برنامه هاي توسعه كشور**  توسعه، فرايند با ابعادی مختلف و مجموعه اهداف گوناگون است . اين ابعاد جنبه هاي اقتصادي، اجتماعي، سياسي و فرهنگي جامعه را دربردارد . برنامه توسعه، سندي است كه در آن شرايط مطلوب در چارچوب محدوديت ها و منابع ترسيم شده و خط مشي ها و سياست های مناسب براي تحقق در آن نظر گرفته مي شود .  از پيدايش تفكر برنامه ريزي در ايران در سال 1312 و تشكيل شوراي برنامه ريزي در سال 1316 و در نهايت تدوين و تصويب نخستين برنامه هفت ساله عمراني در سال 1327 و متعاقب آن مبتني كردن توسعه به برنامه ريزي، 60 سال ميگذرد . برنامه اول كه شكل ناقصي از برنامه ريزي متمركز بود و تنها به منظور هدايت منابع حاصل از نفت اجرا شد، به تدريج و به دليل افزايش هزينه هاي جاري دستگاه های دولتي، از مسير خود منحرف شد و به سمت برنامه ريزي متمركزتر گرايش يافت. به طور اصولي در برنامه ريزيهاي جامع، گرايش عمده به سمت اقتصاد دستوري است و اين گرايش در برنامه هاي عمراني بعدي مشاهده مي شود . دولت منابع را در اختيار دارد و براي رسيدن به اهداف هزينه مي كند . البته غيراز منابع، ابزارهاي ديگري نظير سياست های پولي و مالي و بازرگاني هم در اختيار دولت قرار دارد تا نيل به اهداف را ميسر سازد . از نظر تاريخي، پس از ملي شدن صنعت نفت، مديريت اقتصادي كشور به سمت برنامه ريزي متمركز و دولتي شدن اقتصاد گرايش پيدا كرد كه پس از پيروزي انقلاب اسلامي نيز اين گرايش با به انحصار درآمدن بانك ها در دست دولت و ملي شدن برخي صنايع افزايش يافت .  تجربه بيش از 60 سال توسعه مبتني بر برنامه ريزي در ايران، بيان كننده ناكارآمدي الگوهاي يك بعدي ناموزون و اقتدارگرايانه براي توسعه است . از اين رو، ضرورت بازنگري در بينش ها و الگوهاي حاكم بر برنامه ريزي توسعه و حركت به سوي برنامه ريزي براي توسعه جامع، پايدار و ملي احساس مي شود . اين الگو بايد مشابه هر كشور ديگري با فرهنگ و معيارهاي ارزشي حاكم بر جامعه انطباق يابد و شرايط بين المللي، تجربه ساير كشورها و ويژگيهاي اقتصادي كشور را مدنظر قرار دهد . اين ضرورت با توجه به وضع موجود كشور و جايگاه بين المللي آن، مروري بر تجارب برنامه ريزي و الگوهاي توسعه در كشور، خود را نشان ميدهد زيرا رشد سريع فناوري، جهاني شدن توليد، آزادسازي سياست های اقتصادي در خصوص تجارت و سرمايه گذاري، شرايط، ضرورت و ها الزام هاي برنامه هاي توسعه را تغييرداده است .  به طور كلي يك برنامه بايد داراي ويژگيهاي فراگير، انعطاف پذير و پويا، داراي سازوكار خود اصلاحي، مشاركتي، آينده نگر، همگن، هدفمند، داراي پوشش جغرافيايي، داراي قابليت اجرايي ، زماندار، منسجم و هماهنگ و استفاده كننده از تمام قابليت ها و فرصت ها باشد .هر برنامه اي كه فاقد ويژگيهاي يادشده باشد، در تحقق اهداف خود با مشكل مواجه خواهد شد. بنابراين آسيب شناسي برنامه هاي توسعه گذشته به عنوان راهنماي برنامه هاي توسعه پيش رو و در چارچوب سند چشم انداز بيست ساله كشور ضروري و مفيد است .  پيش از پيروزي انقلاب اسلامي ، تدوين برنامه هاي عمراني براي پيشرفت كشور در عمل از سال 1327 شروع شد و با اجراي دو برنامه 7 ساله و سه برنامه 5 ساله ادامه يافت . پس از پيروزي انقلاب اسلامي با ، پايان يافتن جنگ تحميلي و شروع دهه دوم انقلاب ، همچنين ضرورت ايجاد تحول در اقتصاد كشور و بازسازي اقتصاد آسيب ديده از جنگ تحميلي و نيز ايجاد زمينه لازم به منظور بهبود وضع زندگي مردم، در عمل، تدوين برنامه توسعه كشور در قالب برنامه هاي پنج ساله ازسال 1368 شروع شد.  برنامه پنج ساله اول توسعه اقتصادي، اجتماعي و فرهنگي در دوره 1368-1372 با ، انتخاب راهبرد « آزادسازي اقتصادي » آغازشد . هدف اصلي اين برنامه آن بود با كه سرمايه گذاري دولت در زمينه بازسازي خسارت هاي جنگ تحميلي و بهره برداري حداكثري از ظرفيت هاي موجود، روندهاي منفي اقتصادي حاكم را به نفع ايجاد رشد اقتصادي در كشور تغيير دهد و بستر تداوم رشد در آينده را فراهم كند . از اين رو، برنامه اول توسعه « به برنامه سازندگي » شهرت يافت كه مركزثقل برنامه بود .  در اين راستا ، رشد اقتصادي از اساسي ترين نيازهاي توسعه ملي به شمار آمد و سياست های اقتصادي براي افزايش توليد در دستور كار قرار گرفت .  استراتژي اصلي برنامه دوم توسعه ( 1374-1378) تثبيت دستاوردهاي برنامه اول توسعه، ايجاد ثبات در روندهاي اقتصادي كشور و كاهش بار سنگين تحولات اقتصادي بر جامعه بود . اين برنامه از جهت ساختار و ماهيت تفاوتي با برنامه اول نداشت و مبتني بر آزادسازي اقتصادي و خصوصي سازي بود . برنامه نيز دوم رشد و توسعه اقتصادي را از اصلي ترين اهداف خود ميدانست وتأكيد خاصي بر پايداري آن داشت. « برنامه ثبات اقتصادي » عنوان ديگر برنامه دوم توسعه بوده است . مشكلات ساختاري برنامه اول و دوم توسعه، نگاه اجتماعي به مسائل اقتصادي در داخل و سياست تنش زدايي در روابط بين الملل و بهبود روابط در اوپك و ارائه طرح ساماندهي اقتصاد در سال 1377 ، منجر به شكل گيري سرمشق اصلاح ساختار اقتصادي با رويكرد داخلي در برنامه سوم توسعه ( 1379 -1383 ) شد. از اين رو، مهمترين ويژگي برنامه سوم توسعه، سعي در فراهم ساختن الزام هاي تحقق يك توسعه پايدار بود . براين اساس ، برنامه سوم با راهبرد اصلاحات اقتصادي مبتني بر رويكرد «توسعه اقتصاد رقابتي » از طريق حركت به سمت آزادسازي اقتصادي همراه با شكل گيري نظام جامع تأمين اجتماعي و اصلاحات قانوني و نهادي و لغو انحصارات براي فراهم شدن زمينه هاي مشاركت بخش خصوصي و كاهش تصدي گري دولت طراحي و تدوين شد.از اين رو، برنامه سوم توسعه « به برنامه اصلاح ساختاري » نیز مشهور بود كه اين موضوع، نقطه اتكا و مركزي برنامه سوم به شمار مي آمد.  جهت گيري اصلي اين برنامه، اصلاحات ساختاري و نهادي به منظور آزادسازي و خصوصي سازي بود . اصلاح محيط كسب و كار، مقررات زدايي از فرايند سرمايه گذاري، تقويت قدرت رقابت پذيري از طريق حركت به سمت آزادسازي نظام قيمت ها و تعيين قيمت بر مبناي سازوكار بازار به عنوان ابزار تخصيص بهينه منابع، از راهبردهاي اين برنامه محسوب مي شد. يكسان سازي نرخ ارز، آزادسازي تجارت و حذف موانع غيرتعرفه اي، تخصيص رقابتي منابع بانكي، تأسيس بانك توسط بخش غيردولتي، تشكيل حساب ذخيره ارزي و حذف يارانه انرژي از مقوله هاي اصلاح نظام قيمت ها به شمار مي آمد كه در برنامه سوم توسعه بر آنها تأكيد شده بود .  مهمترين ويژگي برنامه چهارم توسعه ( 1384-1388 ) تهيه و تصويب در آن چارچوب سند چشم انداز بيست ساله و پس از ابلاغ سياست های كلي برنامه توسط رهبر معظم انقلاب اسلامي است . هدف از اين نوع برنامه ريزي، نگاه فعال و آينده ساز مسائل بود كه لازمه اين نوع نگاه، حركت بر پايه مديريت چشم انداز است . درچارچوب چشم انداز، برنامه ريزي ها و حركتهاي فردي و اجتماعي در راستاي آينده سازي جهت گيري مي شوند. دراين چارچوب، تمام قلمروهاي اقتصادي، اجتماعي، فرهنگي و زيست محيطي به صورت يك كليت مطرح است . همچنين تحولات صورت گرفته در نظم جهاني به خصوص در عرصه اقتصاد و مطرح شدن مباحثي مانند همگرايي سياست ها ، جهاني شدن توليد، نظام جديد تقسيم كار بين المللي، بهره مندي از علوم و فناوري پيشرفته، دگرگوني در قلمروي فعاليت دولت، الزام ها و قانونمنديهاي مهم در نظام جديد جهاني، موجب شد در برنامه چهارم توسعه علاوه بر تأكيد بر ادامه سياست های اصلاح ساختاري برنامه سوم توسعه، پايه هاي جديدي براي تغيير در روند توسعه كشور پيش بيني شود .  برنامه پنجم توسعه، پنجمين برنامه بعد از استقرار نظام جمهوري اسلامي ايران و دومين برنامه از سند چشم انداز 20 ساله است . اين برنامه در چارچوب سند چشم انداز و براساس سياست های ابلاغي برنامه هاي چهارم و پنجم و تجربيات حاصل از چهار برنامه قبلي تهيه و تدوين شده است . در تدوين لايحه برنامه پنجم ، يك دسته راهبردها،رويكردها و ويژگي ها مدنظر قرار گرفته است:  .1 حفظ خط امام (ره ) و استمرار خط نوراني ولايت به عنوان ستون فقرات فرهنگ و نظام اجتماعي سياسي ملت ايران.  .2 استفاده هرچه بيشتر از ظرفيتهاي قانون اساسي ؛ قانون اساسي براي برپايي جامعه متعادل و انجام مأموريت هاي بزرگ طراحي شده است ، اما هنوز از ظرفيتهاي قانون اساسي به طور كامل استفاده نشده است.  .3 استفاده از همه استعدادها و ظرفيتهاي انساني، مادي و معنوي كشور ؛ به گونه اي كه همه استعدادها فرصت حضوريابند.  .4 تحقق استقلال همه جانبه به عنوان آرمان بلند ملت ايران و انقلاب اسلامي.  .5 تحقق عدالت و قسط در ابعاد فرهنگي، اجتماعي، سياسي ، مديريتي و ....  .6 ساختن همه جاي ايران به طور هماهنگ.  .7 قوام و دوام هرچه بيشترفرهنگ اسلامي ايراني و فرهنگ انتظار.  .8 حركت به سمت افق 1404.  .9 تقويت همبستگي ملي و دلبستگي به سرزمين و تحكيم هويت ملي و عزت ملت ايران در جهان و رسيدن به آرمان هاي انقلاب.  .10 واگذاري امور به مردم و اعتقاد به اين كه كشور را در حوزه هاي فرهنگي، آموزشي، اقتصادي و سياسي و ديگر موارد بايد مردم اداره كنند.  .11 تكميل مراحل اجرايي سياست های اصل 44 قانون اساسي.  .12 پيشرفت علمي كشور، مشاركت مردم در مديريت علمي، آموزشي و پژوهشي، فراهم كردن فرصت رشد و تعالي در ابعاد مادي و معنوي براي همه مردم به ويژه جوانان پاك و مؤمن ايراني، اعتلاي حركت انساني و صيانت از ارزش ها و تأمين حداقل ها و نيازهاي ضروري از جمله اشتغال و مسكن و ازدواج.  .13 گسترش عدالت اجتماعي، ايجاد فرصت برابر براي آحاد مردم سرزمين ايران، كاهش فاصله طبقاتي، كاهش ضريب جيني از 38 صدم به 35 صدم و توسعه مناطق روستايي و محروم.  .14 استفاده از نيروي كارو سرمايه و تعادل ميان درآمدهاي غيرنفتي و مصارف هزينه اي دولت.  .15 هدايت منابع نفتي به سوي سرمايه هاي زاينده اقتصادي.  .16 گسترش كمي و كيفي نظام تأمين اجتماعي و اصلاح آن، تمركززدايي از حوزه اداري و توسعه اختيارات در استان ها و شهرستان ها و همچنين تأمين معيشت كاركنان اداري.  .17 بهبود خدمت رساني به مراجعان.  .18 تأكيد بر انسان سالم براي رسيدن به جامعه سالم، اعتلاي فضاي فرهنگي ، رشد آگاهي هاي اخلاقي از جمله قانون گرايي، خودباوري، تعاون، پاكي، انضباط، وجدان كاري، توسعه روحيه ايثارگري و .... .  .19 اعتلاي توانمندي دفاعي كشور.  .20 گسترش كمي و كيفي توليد داخلي، توسعه فرهنگ استفاده از كالاي توليد داخل، بسيج امكانات كشور در جهت توليد علم، تجاري سازي توليدات علمي و افزايش سهم علمي ايران در جهان.  .21 تقويت نهاد خانواده ، تكريم زنان خانه دار به عنوان پايه صيانت از فرهنگ، امنيت ، پيشرفت و توسعه جايگاه زنان و نقش سازنده آنها در عرصه هاي مختلف.  .22 اعتلاي نقش جمهوري اسلامي در نظام بين الملل.  .23 توجه به خطوط راهنماي الگوي برنامه ريزي ايراني و اسلامي ؛ چنان كه براي اولين بار دولت به همراه شوراي عالي برنامه ريزي و كارگروه ها تلاش كرد به اين خطوط راهنما توجه كند در كه متن برنامه ،عملياتي شدن آن در نظر گرفته شده است.  .24 توجه به تداوم رشد و عدالت به همراه رشد شتابان مستمر و همراه عدالت اجتماعي.  .25 توجه به محتويات و پيش نيازها و فرايندها ؛ در برنامه پنجم هيچ وظيفه اي تعيين نشده مگر اين كه به مقدمات، پيش نيازها و ظرفيت هاي كشور توجه شده باشد . پس اهداف غيرقابل تحقق در برنامه وجود ندارد و برنامه واقع بينانه طراحي شده است.  .26 توجه به مسئله محوري به جاي برنامه هاي جامع.  .27 رويكرد هدفمند و داراي انسجام دروني ، شفاف، عملياتي ، انعطاف پذير و سازگار با شرايط بومي كشور.  بر خي اهداف كمي و كلان نيز كه در سياست های مبنايي معين شده بود ، به عنوان پايه در جهت تحقق ساير اهداف به كار رفت ؛ همچنين علاوه بر توان كارشناسي دولت و بخش خصوصي، دانشگاه ها و فضلاي حوزه علميه نيزدر تدوين برنامه ، مشاركت فعال داشته اند.  در برنامه پنجم در مقايسه با برنامه هاي قبلي، درسياست ها، موضوعات فرهنگي و اجتماعي مورد تأكيد و استفاده از ظرفيت قانوني موجود كشور مدنظرقرار گرفته است؛ به طوري كه خلأ ها و نيازهاي تحقق برنامه  گرفته شده است.  قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوري اسلامي ايران ( 1394ـ1390) در جلسه علني مورخ 15/10/1389 مجلس شوراي اسلامي تصويب و براي اجرا به دولت ابلاغ شد. از آنجا که در تهيه و تدوين برنامه مذكور، الزاماتي همچون قرارگيري در دهه چهارم انقلاب اسلامي، كه به تعبير مقام معظم رهبري دهه پيشرفت و عدالت است، الگوي اسلامي ـ ايراني پيشرفت و سياست هاي كلي ابلاغي مقام معظم رهبري مورد توجه و دقت نظر قرار گرفته است، در ادامه به بيان توضيحاتي در خصوص موارد يادشده خواهيم پرداخت.  **.12 دهه چهارم؛ دهه پيشرفت و عدالت**  با گذشت بيش از سه دهه از شکل گیری نظام جمهور ي اسلامي ايران، وارد دهه چهارم انقلاب اسلامي شده ایم؛ دهه ای كه رهبر معظم انقلاب اسلامي آن را دهه پیشرفت و عدالت نامیده اند از زماني كه ايشان در اجتماع بزرگ زائران رضوي، يپشرفت همراه با عدالت را به عنوان جهت گیری اصلي نظام در دهه چهارم انقلاب مطرح كردند، تاكنون مكرراً بر لزوم پیگیری این راهبرد تأكيد فرموده اند.از دیدگاه ایشان مأموريت نسل كنوني و راهبرد نظام در دهه چهارم، ساختن جامعه اسلامي نمونه است ؛ به این معنا كه براساس اندیشه اسلامی ،بايد تمامي ساختارها ي ظاهری وحقيقی جامعه سامان یابد و یکی از اساسی­ترین الزامات جهت انجام این كار، همراه ساز پیشرفت با عدالت است؛ نه پیشرفت بدون عدالت مطلوب است ونه عدالت بدون پیشرفت .  اعلام این راهبرد و تأكيد مكرر مقام معظم رهبري بر آن ، در شرايطی كه دیدگاه های رایج در توسعه،پیشرفت همراه با عدالت را ناممكن می­دانند ، وظایف و الزامات جدی را براي همه سطوح جامعه ي ایرانی ترسيم می كند.  **.13 الزامات عملي ساختن راهبرد پيشرفت همراه با عدالت**  .1 باید از اندیشه پیشرفت همراه با عدالت پاسداري كرد تا این اندیشه دستخوش برداشت ها و تفاسیر مختلف نشده و صورت مسئله پاك نشود؛ اصل و ملاك اساسی ، پیشرفت همراه با عدالت است و چگونگي این همراه سازی ،وظیفه نخبگان علمي است . همچنين احزاب و گروه های سیاسی نباید موضوع را دستاو یز موضع گیری های سیاسی كنند ، بلكه مهم تر از این بايد جهت عملي شدن راهبرد پیشرفت و عدالت ، دو اقدام را كه جزو كاركردهاي اساسي هر حزب و گروهی تلقي مي شود ، دنبال كنند؛ اولاً با روشنگري افكار عمومي، مردم را در جریان اهميت و ضرورت این راهبرد قرار دهند و موضوع را در بین افكار عمومي به گونه اي نهادینه كنند كه این مقوله ، به خواسته اصلي مردم تبدیل شود وثانیاً ، مسئولان مربوطه را جهت عملي ساختناین راهبرد مورد پرسش قرار دهند . نباید فراموش كرد كه هدایت و روشنگري افكار عمومي جامعه ، نقش اساسي درا يستادگي آنها بر آرمان های نظام دارد .  .2 اجراي راهبرد پیشرفت و عدالت بدون پشتوانه برنامه ای نیست . سند چشم انداز 20 ساله، سياست های کلی اصل 44 و سياست هاي كلي برنامه پنجم توسعه كشور ، که هر از سه سوي رهبر معظم انقلاب ابلاغ شده ، سه برنامه اجرايي مهم است كه در راستا ي عملي شدن و رسیدن به پیشرفت همراه با عدالت قرار دارد و ساير برنامه های تدوین شده نبايد در تضاد با آنها باشد .  .3 تحقق راهبرد دهه چهارم انقلاب نیاز به وحدت در سه سطح دارد . اول ، وحدت گروه های سیاسی و مسئولان با يكدیگر بر سر این راهبرد ( وحدت نخبگان سياسي) ؛دوم ، وحدت نخبگان سیاسی با نخبگان علمي و سوم ، وحدت نخبگان علمي با يكدیگر به ويژه وحدت حوزه و دانشگاه . شكل گیری این وحدت سبب می­شود تا سياست های اجرايي در راستاي عملي شدن پیشرفت همراه با عدالت به حركت درآید و نخبگان علمي به محور برنامه ریزی كشور تبدیل شوند. این همان راه قدرتمند شدن يك نظام سیاسی است . رابطه نخبگان علمی و سیاسی در اين وحدت به دور از هرگونه سیاست بازی و قدرت طلبي بوده و هدف مشترك باید تسهیل شرایط جهت عملي ساختن راهبرد دهه چهارم انقلاب باشد .  **.14 ابلاغ سياست ها ي برنامه پنجم؛ فرصتي براي نيل به پيشرفت و عدالت توأمان**  براساس اصل 110 قانون اساسی ،یکي از وظایف و اختیارات مقام رهبري ،تعیین سياست های کلی نظام است . سند چشم انداز بيست ساله كشور ، سياست های كلي اصل 44 ، سياست های کلی برنامه های پنج ساله و ...، بخشي از سياست های کلی نظام است كه مقام معظم رهبري پس از مشورت با مجمع تشخيص مصلحت نظام ، براي تهیه برنامه و قوانین لازم ، به نهادهاي مسئول نظام به ويژه دولت و مجلس ابلاغ كرده اند.  درپی ابلاغ سند چشم انداز بیست ساله در سال 1382 ، كه مسیر توسعه و سازندگي كشور را در جهت تحقق اهداف والاي نظام جمهوري اسلامي مشخص ساخت، در تاريخ 20/09/1382 ، سياست های کلی برنامه چهارم توسعه ، به عنوان اولین برنامه پنج ساله از سند چشم انداز ، به دولت ابلاغ شد تا مبنا تهیه و تدوین برنامه ی مذكور قرار گيرد .  با اتمام اين دوره و آغاز پنج سال دوم از سند چشم انداز ، رهبرانقلاب در تاريخ 21/10/1387 ، سياست های كلي برنامه پنجم توسعه را به رئيس جمهور ابلاغ كردند .  مهمترين نكته قابل توجه در اين سياست ها آن است كه گسترش عدالت اجتماعي به عنوان یكي از زیربندهاي مهم امور اقتصادي مورد توجه قرار گرفته است . در اين قسمت مقرر شده كه همه فعاليت های رشد و توسعه اقتصادي برپايه عدالت اجتماعي و كاهش فاصله طبقاتي تنظيم شود . علاوه بر اين در همين بخش ، گامهايي به سمت اجرايي شدن اين مهم پيش بيني شده و اين به معناي حضور راهبرد دهه چهارم در برنامه ها است .  كمي سازي و هدفمند كردن سياست های اقتصادي ،یکي دیگر از ویژگی های سياست های برنامه پنجم است در كه اين قسمت هم ، راهبرد دهه چهارم انقلاب نمايان است . در واقع ، سياست های اقتصادي به دو بخش رشد مناسب اقتصادي وگسترش عدالت اجتماعي تقسیم شده است؛ تحقق نرخ رشد %8 سالیانه، قطع وابستگي هزينه های جاري دولت به نفت در حوزه امور اقتصادي و هدفمندكردن يارانه های آشكار و اجراي تدریجي هدفمندكردن یارانه های غیرآشكار، كاهش فاصله دو دهك بالا وپائین درآمدي جامعه و همچنین كاهش نرخ بیكاری ،از شاخصه های گسترش عدالت اجتماعي است که به روشني از همراه سازي پيشرفت و عدالت حكايت مي كند .  **.15 الگوي ايراني ـ اسلامي پيشرفت**  رهبر معظم انقلاب اسلامي در سخنراني خود در دانشگاه كردستان ، درخصوص اهميت توجه به الگوي ايراني ـ اسلامي پيشرفت فرمودند: « ممكن است پیشرفتي كه ما ميگوئیم، با آنچه امروز از مفهوم توسعه در دنیا فهميده می شود، وجوه مشتركي داشته باشد ـ كه حتماً دارد ـ اما در نظام واژگانی ما، كلمه پیشرفت معناي خاص خودش را داردكه با توسعه در نظام واژگاني امروز غرب، نبایستی اشتباه بشود...  در حقیقت وقتي ميگویندكشور توسعه يافت، يعني كشور غربی! با همه خصوصياتش ، فرهنگش، آدابش، رفتارش و جهت گیری سیاسی اش؛ این توسعه یافته است. درحال توسعه، يعني كشوري که در حال غربي شدن است؛ توسعه نیافته يعني كشوري كه غربي نشده و در حال غربي شدن هم نیست...  پیشرفت براي همه كشورها و همه جوامع عالم، يك الگوي واحد ندارد. پیشرفت يك معناي مطلق ندارد؛ شرایط گوناگون تاریخی ، جغرافیاي ،جغرافیای سیاسی ،طبیعی ، انسانی ، زمانی و مكانی، در ایجاد مدل های پیشرفت اثر می گذارد . ممكن است يك مدل پیشرفت براي فلان كشور، یك مدل مطلوب باشد؛ عیناً همان مدل براي يك كشور دیگر نامطلوب باشد...  ما باید دنبال مدل بومي خودمان بگردیم ؛ هنر ما این خواهد بود كه بتوانیم مدل بومي پيشرفت را متناسب با شرایط خودمان پیدا کنیم .»  تفاوت الگوی پيشرفت نظام جمهوري­اسلامي ایران در مباني هستي شناختی ، معرفت شناختی ، انسان شناختي و مؤلفه های آن با الگوهاي متعارف توسعه، تفاوت در بهره مندی از منبع لا یزال معارف الهی دركنار برخورداري سازگار از تجربه علمي وعملي بشر، تفاوت فرهنگی ، اجتماعی ، تاریخی، سیاسی و اقتصادي كشورهاي اسلامي و ايران با جوامعي كه الگوهاي متعارف مبناي اداره آنها بوده است و ناكامي عملي الگوهاي متعارف توسعه در كشورهاي مختلف به ويژه در ایران، حتی پس از پیروز ي انقلاب شكوهمند اسلامی، از جمله این مقتضيات است .  همچنین ، شكل گیري انتقادات اساسی بر الگوهای متعارف توسعه از نظر مبانی ، مؤلفه ها، ساختار نظري وتوصيه هاي سیاستي و رویکردهای نوين دانش توسعه، فراهم آمدن پشتوانه علمي كافی درشرایط كنوني كشور، با توجه به رشد كمي و کیفي مراكز علمي، تربیت پژوهشگران برجسته در قلمرو علوم انساني با رويكرد اسلامی ، بهره مندی از تجربه وادبيات علمي فراهم آمده در بستر نظریه پردازي پيرامون انقلاب فرهنگی ، وحدت حوزه و دانشگاه، اصلاح نظام آموزشی و پژوهشي حوزه­های علمیه، جنبش نرم افزاري ،رويكرد نقد فلسفی و بنیادی به دانش های متعارف ، بهره مندي از ذخیره دانش موجود در قلمرو فرهنگ، علوم و معارف اسلامي و فضاي فرهنگی و سیاسی متناسب را میتوان از دیگرالزامات تدوين چنين الگويي دانست .  به هر حال ، بدیهی است كه كشوري با مشخصه هايي مانند جمهوري اسلامي ايران، نمی تواند با الگوهاي غربي به كار خود ادامه بدهد و تدوین الگويي اسلامی و ايراني در همه زمینه های اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعي و فرهنگي ضروری است. |
|  |

بخش دوم:آشنایی با ماموریتها و ساختار اداری دستگاه محل خدمت(1 فصل)

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **آیین نامه مرخصی ها**  موضوع مواد ٤٧ و ٤٨ و ٤٩ قانون استخدام كشوري  مصوب هیات وزیران و اصلاحات بعدي تا تاریخ 20/3/75  فصل يكم مرخصي استحقاقي  ماده ١)مرخصي استحقاقي مستخدم از نخستین ماه خدمت به نسبت مدت خدمت به او تعلق مي گیرد و طبق مقررات اين آيین نامه جزياً يا كلاً قابل استفاده است .  تبصره : افرادي كه طبق ماده ٦٧ قانون استخدام كشوري مجدداًاستخدام مي شوند مي توانند از مرخصي استحقاقي ذخیره شده قبلي خود طبق مقررات اين آيین نامه استفاده نمايند.  ماده ٢ (مرخصي كمتر از يك روز جزو مرخصي استحقاقي منظور مي شود و حداكثر مدت مرخصي موضوع اين ماده از دوازده روز در يكسال تقويمي تجاوز نخواھد كرد.  تبصره :بانواني كه فرزند شیرخوار داشته و فرزند آنھا از شیرمادر استفاده مي نمايد، مي توانند تا ھنگام دو سالگي فرزندشیرخوار خود، از مرخصي ساعتي تا سقف مرخصي استحقاقي )شامل مرخصي استحقاقي سالیانه به اضافه مرخصي ذخیره شده ) خود استفاده نمايند.  ماده ٣)جز در مورد مرخصي موضوع ماده ٢، در اعطاي دومرخصي استحقاقي بايد حداقل يك روز غیر تعطیل فاصله باشد.  ماده ٤)كارگزيني ھاي وزارتخانه ھا و مؤسسات دولتي مكلفنددر فروردين ماه ھر سال جدول اسامي مستخدمین ادارات راكه متضمن مدت مرخصي استحقاقي ھريك از آنان باشدتنظیم كنند و براي رؤساي ادارات مربوط ارسال دارند.  ماده ٥)ريیس اداره از لحاظ اين آيین نامه مدير ھر واحدسازماني است كه بدون در نظر گرفتن موقع و عنوان آن واحد،اختیار اخذ تصمیم درباره مرخصي ھاي مستخدمین حوزه مديريت خود را از طرف وزير يا ريیس مؤسسه دولتي دارا باشد.  ماده ٦ (استفاده از مرخصي استحقاقي موكول به تقاضاي كتبي مستخدم و موافقت كتبي ريیس واحد مربوط و در غیاب اومعاون وي است . ھر كارمند موظف است در طول سال مرخصي استحقاقي سالیانه خود را درخواست نمايد و ريیس يا معاون واحد مربوط به » نیز موظفند ترتیبي اتخاذ نمايند تا امكان استفاده كارمندان از مرخصي سالیانه فراھم گردد و با درخواست ايشان در اين زمینه با در نظر گرفتن زمان « میزان استحقاِ مناسب ، موافقت نمايند.  ماده ٧)ھرگاه ريیس اداره بنا به مصالح اداري با تقاضاي مرخصي مستخدم از حیث مدت يا موقع استفاده موافقت نكند، اعطاي آن را با توافق مستخدم به وقت ديگري كه ازتاريخ مورد تقاضاي اولیه وي بیش از شش ماه فاصله نداشته باشد موكول مي كند و درصورتي كه مستخدم نتواند ضمن مدت شش ماه مذكور از اين مرخصي استفاده كند مرخصي مزبور ذخیره خواھد شد.  ماده ٨)ھر مستخدمي كه تحصیل مرخصي نموده ، بايد از تمام آن مرخصي استفاده كند مگر آن كه بنا به ضرورت ريیس اداره مربوط او را دعوت به كار نمايد كه در اين صورت نسبت به مرخصي استفاده نشده بايد طبق ماده ٧ عمل شود.  ماده ٩)ھیچ مستخدمي به اختیار نمي تواند در ھر سال بیش ازپانزده روز از مرخصي استحقاقي سالانه خود را ذخیره نمايد وھرگاه از بقیه مرخصي مذكور به اختیار استفاده نكند، مدت زايد بر پانزده روز ذخیره نخواھد شد.  ماده ١٠)حداكثر مدتي كه مستخدم در يك سال تقويمي مي تواند از مرخصي استحقاقي ھمان سال و مرخصي استحقاقي ذخیره شده استفاده نمايد جمعاً از چھار ماه تجاوزنخواھد كرد. چنین مستخدمي ھرگاه بخواھد از باقیمانده مرخصي ذخیره شده خود نیز استفاده نمايد بايد حداقل يك سال تمام خدمت كرده باشد.  ماده ١١)مستخدمي كه در حال مرخصي استحقاقي است مي تواند تقاضا كند مرخصي او تمديد شود و در اين صورت تاريخ شروع مرخصي اخیر بلافاصله بعد از انقضاي مرخصي قبلي خواھد بود.  ماده ١٢ (در صورتي كه تصمیم ريیس اداره در مورد تمديدمرخصي به مستخدم ابلاغ نشده باشد، مستخدم مكلف است در پايان مدت مرخصي در پست خود حاضر شود.  ماده ١٣)حفظ پست ثابت سازماني مستخدمي كه در حال استفاده از مرخصي استحقاقي است الزامي مي باشد و در اين مدت ريیس اداره وظايف او را به مستخدم يا مستخدمین ديگرمحول مي كند.  ماده ١٤)با مستخدمي كه در حال استفاده از مرخصي استحقاقي بیمار شود مطابق مقررات فصل دوم رفتار خواھد شد ومرخصي استحقاقي استفاده نشده وي ذخیره مي گردد.  ماده ١٥)موافقت با تقاضاي مرخصي استحقاقي استفاده نشده مستخدمین در ھنگام بازنشستگي با رعايت مقررات مربوط الزامي است و در اين مورد حفظ پست سازماني مستخدم ضروري نمي باشد. تبصره در مورد مشمولین ماده ٧٧ قانون استخدام كشوري اعطاي مرخصي موكول به آن است كه مستخدم در مھلت مناسبي قبل از رسیدن به سن شصت و پنج سالگي تقاضاي مرخصي كرده باشد.  ماده ١٦ (حداكثر مدت مرخصي موضوع ماده ١٥ اين آيین نامه وتبصره آن از چھار ماه تجاوز نخواھد كرد و محدوديت مندرج در ماده ١٠ اين آيین نامه شامل مستخدمین موضوع ماده ١٥ اين آيین نامه و تبصره آن نیست ولي در اين مورد حفظ پست ثابت سازماني اين قبیل مستخدمین ضروري نمي باشد  تبصره: در صورتي كه به دلیل حساسیت شغلي با رعايت سايرمواد اين آيین نامه و به تشخیص دستگاه ، موافقت با مرخصي مستخدم امكان پذير نباشد و میزان ذخیره مرخصي مستخدم بیش از چھار ماه گردد، صرفاً آن میزان از مرخصي مذكور كه ازتاريخ ابلاغ این آيین نامه به بعد مازاد بر چھار ماه شده است از محدوديت چھار ماه مندرج در اين ماده مستثنا مي باشد.  ماده ١٧ )تعطیلات فصلي مستخدمین رسته آموزشي و ديگرمستخدمیني كه از اين نوع تعطیلات استفاده مي كنند تا میزان يك ماه در سال به حساب مرخصي استحقاقي آنان در ھمان سال منظور مي شود.اين قبیل مستخدمین چنانچه در طول سال به عللي به میزان كمتر از تعطیلات فصلي استفاده نمايند ملزم مي باشند بادرخواست مرخصي ، مازاد مدت تا يك ماه را در طول سال تحصیلي از مرخصي استحقاقي با رعايت مقررات اين آيین نامه استفاده نمايند و چنانچه ريیس اداره يا معاون اداري ومالي وي بنا به مصالح اداري با درخواست مرخصي مزبورموافقت ننمايد و بدين وسیله امكان استفاده از اين مرخصي تاپايان سال تحصیلي براي فرد فراھم نگردد، اين مرخصي براي سال بعد ذخیره خواھد شد.اجراي مفاد اين ماده از تاريخ ابلاغ مي باشد  ماده ١٨ (حقوق و فوِق العاده ھاي ايام مرخصي استحقاقي مستخدم كه به مدت خدمت خارج از كشور وي تعلق مي گیرد در صورتي كه آن مرخصي در خارج از كشور مورد استفاده واقع شود به ارز قابل پرداخت است .  ماده ١٩ (به مرخصي استعلاجي كه از چھار ماه تجاوز نمايدنسبت به مدت زايد بر چھار ماه و به دوران مرخصي بدون حقوق و آمادگي به خدمت و تعلیق و بركناري از خدمت وانفصال و خدمت زير پرچم و غیبت موجه ، استحقاقي تعلق نمي گیرد. معذوريت بانوان باردار كه وضع حمل آنان دوقلو به بالا باشدمشمول محدوديت چھار ماه موضوع اين ماده نمي باشد.  ماده ٢٠)مرخصي استحقاقي كه مستخدمین تا تاريخ تصويب اين آيین نامه ذخیره كرده اند محفوظ است ولي ترتیب استفاده از آن تابع مقررات اين آيین نامه خواھد بود.تبصره كاركنان غیررسمي دستگاھھاي دولتي كه طبق مقررات قانوني به استخدام رسمي پذيرفته مي شوند، چنانچه قبل ازپذيرفته شدن به استخدام رسمي ، حسب مقررات يا مفادقرارداد استخدامي حاكم بر وضعیت خود حق استفاده ازمرخصي استحقاقي را داشته و اين مرخصي طبق ھمان مقررات قابل ذخیره شدن بوده و ذخیره شده باشد، پس ازتبديل وضع مي توانند با رعايت مقررات اين فصل از مرخصي ذخیره شده مذكور استفاده نمايند. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **فصل دوم - مرخصي استعلاجي**  ماده ٢١( ھرگاه مستخدم شاغل بیمار شود و آن بیماري مانع ازخدمت او باشد بايد مراتب را در كوتاه ترين مدت ممكن به اداره متبوع اطلاع دھد و در موارد كمتر از دو روز گواھي پزشك را در اولین روز پس از مراجعه به محل خدمت و درموارد ده روز و بیشتر، در پايان روز دھم به ريیس يا معاون واحد مربوطه جھت ارجاع به كارگزيني ارسال دارد.  ماده ٢٢ (كارگزيني مكلف است گواھي پزشك معالج مستخدم را براي اظھارنظر نزد پزشك معتمد وزارتخانه يا مؤسسه دولتي متبوع ارسال دارد و در صورتي كه مفاد گواھي موردتأيید قرار گیرد حكم مرخصي استعلاجي را صادر نمايد.  تبصره ١ در صورتي كه دستگاه ذي ربط پزشك معتمد دراختیار نداشته باشد، سازمانھاي منطقه اي بھداشت و درمان استان مكلف به ھمكاري و معرفي پزشك معتمد از میان پزشكان سازمان خواھند بود  . تبصره ٢ اگر مستخدم به نظر دستگاه ذ یربط معترض باشدموضوع به كمیسیون پزشكي ارجاع مي شود و نظر اين كمیسیون قطعي خواھد بود.  ماده ٢٣ (كمیسیون پزشكي حداقل مركب از سه نفر پزشك خواھد بود كه بنا به درخواست دستگاه متبوع مستخدم وباتوجه به نوع بیماري توسط سازمانھاي منطقه اي بھداشت ،درمان و آموزش و پزشكي تعیین خواھد شد. سازمانھاي مذكور مكلفند در اسرع وقت كمیسیون را تشكیل و نتیجه را به دستگاه ذي ربط اعلام نمايند.  ماده ٢٤ (تشخیص ابتلاي مستخدم به بیماري صعب العلاج وتعیین مدت معذوريت وي به عھده كمیسیون پزشكي است .حداكثر مدت اين معذوريت در ھر نوبت شش ماه است و قابل تمديد خواھد بود.  ماده ٢٥ (در ھر مورد كه موضوع به كمیسیون پزشكي ارجاع مي شود نظر كمیسیون كه به اتفاق يا به اكثريت اتخاذ شود قاطع خواھد بود.  ماده ٢٦ (به بانوان باردار براي ھر بار وضع حمل تا سه فرزند،سه ماه معذوريت و براي فرزند چھارم به بعد دو ماه معذوريت و براي وضع حمل دوقلو چھار ماه و براي وضع حمل دوقلو به بالا يك سال معذوريت با استفاده از حقوق و فوق العاده ھاي مربوط داده مي شود. معذوريت وضع حمل جزو مرخصي استعلاجي محسوب مي شود و تشخیص تاريخ شروع آن برعھده پزشك معالج است .  ماده ٢٧) به مستخدمي كه از مرخصي استعلاجي استفاده مي نمايد تا چھار ماه و در صورتي كه به علت ابتلاي به بیماري صعب العلاج يا زايمان فرزندان توأمان )وفق ماده ٢٦ اصلاحي آيین نامه مرخصي ھا(مرخصي استعلاجي وي بیش از چھارماه باشد، تا حداكثر يك سال حقوق و فوق العاده ھاي مربوط ودر مورد بیماريھاي صعب العلاج در مدت زايد بر يك سال تا ھنگامي كه مشمول ماده ٧٩ قانون استخدام كشوري قرار نگرفته است فقط حقوق پرداخت مي گردد.  ماده ٢٨ (حقوق و فوق العاده ھاي مستخدمیني كه در خارج ازكشور به حالت اشتغال يا مأموريت خدمت مي كنند در مدت مرخصي استعلاجي تا دو ماه به ارز و در مدت زايد بر آن بارعايت ماده ٢٧ به ريال پرداخت خواھد شد.  ماده ٢٩ (گواھي نامه اي كه در مورد بیماري مستخدم در خارج ازكشور صادر شده بايد از حیث صحت صدور به تصديق سفارتخانه و يا كنسولگري ايران در محل برسد. در موردمستخدمین شاغل يا مأمور در خارج از كشور تصديق سفارتخانه يا كنسولگري ايران در محل از حیث صحت صدوركافي خواھد بود و در ساير موارد ھرگاه مفاد چنین گواھي نامه اي مورد تأيید پزشك معتمد قرار نگیرد موضوع دركمیسیون پزشكي براي اظھارنظر قطعي مطرح خواھدشد.  ماده ٣٠ (مرخصي استعلاجي مستخدم در صورتي كه بیماري اوادامه يابد با رعايت مقررات اين فصل قابل تمديد است  ماده ٣١ (به جز مستخدمان موضوع ماده ٢٦ اين آيین نامه ، حفظ پست ثابت سازماني مستخدمي كه از مرخصي استعلاجي استفاده مي كند بیش از چھار ماه الزامي نیست . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| فصل سوم- مرخصي بدون حقوق  ماده ٣٢ )استفاده از مرخصي بدون حقوق موقوف به اختتام دوره آزمايشي است و فقط در موارد زير ممكن خواھد بود:  ١ مستخدم استحقاق مرخصي نداشته باشد و احتیاجش به استفاده از مرخصي مسلم شود.  ٢ مستخدم قصد ادامه تحصیل داشته باشد و مدارك لازم را ارايه نمايد.  ٣ مستخدم ناگزير باشد به اتفاق ھمسرش به خارج از محل خدمت خود مسافرت كند.  ٤ مستخدم پس از استفاده از چھار ماه مرخصي استعلاجي سالانه به سبب ادامه ھمان بیماري يا ابتلاي به بیماري ديگر قادر به خدمت نباشد و بیماري او صعب العلاج تشخیص داده نشود.  تبصره اعطاي مرخصي بدون حقوق به مستخدمین آزمايشي كه در طول خدمت آزمايشي با ارايه مدارك و به شخیص مؤسسه متبوع خود نیاز به استفاده از مرخصي بدون حقوق داشته باشند حداكثر تا دو ماه متوالي با رعايت ساير مقررات اين فصل امكان پذير خواھد بود.  ماده ٣٣ (مستخدم بايد تقاضانامه استفاده از مرخصي بدون حقوق را با ذكر علت و مدت آن توسط ريیس اداره خود به وزارتخانه يا مؤسسه دولتي متبوع ارسال نمايد. وزارتخانه يامؤسسه دولتي تصمیم لازم را در اين باره اتخاذ و در صورت موافقت ، حكم مرخصي بدون استفاده از حقوق را با رعايت تبصره ٢ ماده ٤٩ قانون استخدام كشوري صادر خواهد کرد در مورد مستخدمین بند (4) ماده ٣٢ اين آيین نامه چنانچه بیماري به تأيید پزشك معتمد برسد موافقت بامرخصي بدون حقوق الزامي خواھد بود.  فصل چھارم - مقررات مختلف  ماده ٣٤) در احتساب مرخصي روز و ماه و سال مطابق تقويم رسمي كشوري است و در مرخصي روزانه ماه سي روزحساب مي شود. مرخصي ھاي كمتر از يك روز باتوجه به ساعات كار روزانه وزارتخانه يا مؤسسه دولتي مربوط محاسبه خواھد شد.  ماده ٣٥ (روزھاي تعطیل كه طي مدت مرخصي واقع است جزومدت مرخصي محسوب مي شود.  ماده ٣٦ (پرداخت حقوق و فوق العاده ھاي مدت مرخصي قبل ازصدور حكم مرخصي ممنوع است .  تبصره ١ فوق العاده ھايي كه در ايام مرخصي استعلاجي كه ازچھار ماه در يك سال تجاوز نكند و ھمچنین در ايام مرخصي استحقاقي حسب مورد قابل پرداخت است به شرح زير است :  فوق العاده شغل موضوع ماده ٣٨ قانون استخدام كشوري ضمن رعايت مقررات مربوط  فوق العاده ھاي موضوع بندھاي ب، پ ، ت ، ج ، چ ، ح ، خ ، و د ماده ٣٩ قانون استخدام كشوري .  مستخدمین موضوع ماده ٢٦ ، مشمول محدوديت چھار ماه موضوع اين تبصره نمي باشند.  تبصره ٢ در مورد مستخدمین مبتلا به بیماري سل ، مقررات قانون حمايت كارمندان مسلول و پیشگیري سل مصوب 18/11/1333 از لحاظ پرداخت حقوق ، فوق العاده ھا و مزاياي مستمر مذكور در تبصره يك اين ماده و با رعايت تبصره ٤ ماده ٣٨ قانون استخدام كشوري لازم الاجرا مي باشد.  ماده ٣٧) عدم حضور مستخدم در پست خود كه مدت آن از سه روز تجاوز ننمايد و مستند به عللي از قبیل آنچه كه ذيلاً درج مي شود باشد موجه شناخته خواھد شد:  ١. بیماري او  ٢. صدمات ناشي از حوادث كه به او يا پدر يا مادر يا ھمسر يافرزندان او وارد آمده باشد.  ٣. بیماري شديد پدر يا مادر يا ھمسر يا فرزندان .  ٤. فوت ھمسر يا اقرباي نسبي و سببي تا طبقه سوم .  ٥. دارا شدن فرزند.  ٦. ازدواج او و فرزندانش .  ٧ . احضار مستخدم توسط مراجع قضايي براي اداي شھادت وانجام تحقیقات .  تشخیص صحت و سقم جھات ادعايي مستخدم به عھده ريیس اداره است . در صورتي كه صحت ادعا تصديق شود، غیبت مستخدم برحسب علت جزو مرخصي استحقاقي يااستعلاجي وي محسوب و حكم لازم در اين مورد صادرخواھد شد.  ماده ٣٨ (ھرگونه تغییري در اين آيین نامه منوط به پیشنھادسازمان امور اداري و استخدامي كشور و تصويب ھیأت وزيران خواھد بود.  ماده ٣٩)از تاريخ تصويب اين آيین نامه مقررات قبلي راجع به مرخصي مستخدمین رسمي مشمول قانون استخدام كشوري ملغي است . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی  رییس جمهور شماره 20461/44295 مورخ 31/1/89**  وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک در جلسه مورخ 13/10/1388 بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی  رییس جمهور و به استناد ماده (121 ) و تبصره ( 2 ) قانون مدیریت خدمات کشوری - مصوب 1386 -  و با رعایت  بند (1) تصویب نامه شماره 158795/ت38856 ه مورخ 1/10/1386 موافقت نمودند :  **" آیین نامه اجرایی تبصره ( 2 ) ماده  (21 ) و ماده (121) قانون مدیریت خدمات کشوری "**  ماده 1 - انتقال با صدور حکم  با ابلاغ رسمی از سوی دستگاه مبدا صورت می گیرد . تبصره 1- انتقال کارمندان مازاد بر نیاز در سطح یک شهرستان با توافق دستگاههای مبدا و مقصد بلامانع است . تشخیص مازاد بودن كارمند بعهده کارگروههای تحول اداری دستگاهها خواهد بود . تبصره 2- انتقال کارمندان رسمی یا پیمانی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری که در این آیین نامه قانون نامیده می شود ، به دستگاههای دولتی مستثنی شده در ماده ( 171 ) قانون منوط به پیش بینی موضوع در مقررات استخدامی مورد عمل دستگاه مقصد خواهد بود . تبصره 3- انتقال کارمندان رسمی یا پیمانی دستگاههای اجرایی مستثنی شده در ماده ( 171 ) قانون و همچنین انتقال اعضای هيئت علمی رسمی يا پیمانی و قضات به دستگاههای مشمول قانون در صورت وجود جواز انتقال در مقررات استخدامی مورد عمل آنان بلامانع است  . ماده 2-  کارمندانی که با انتقال داوطلبانه از دستگاههای اجرایی مستقل در تهران به واحدهای تابعه همان دستگاه یا  سایر دستگاههای اجرایی مستقر در شهرستانها  ( غیر از شهرستان استانهاي استان تهران و کلان شهرها ) را به عنوان حوزه جغرافیایی خدمت خود انتخاب می نمایند ، بر اساس پیشنهاد  معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی  رییس جمهور از امتیازات ویژه ای برخوردار خواهندشد . ماده 3- از تاریخ اجرای حکم انتقال ، رابطه استخدامی کارمند منتقل شده با دستگاه مبدا قطع و بر اساس مقررات استخدامی که در دستگاه مقصد ملاک عمل است و پست و شغل سازمانی که در دستگاه مقصد به آن منصوب می شود رفتار خواهد شد و پس از انتقال ، حقوق و مزایا و هرگونه پرداختی صرفا از اعتبار دستگاه مقصد صورت خواهد گرفت……………………………………. . تبصره : تمدید پیمان نامه کارمند پیمانی مشمول قانون و نیز هرگونه تغییر در مفاد پیمان نامه پس از انتقال با رعایت مقررات مربوط از اختیارات دستگاه مقصد خواهد بود……………………………………. . ماده 4- در مورد اعتبارات مربوط به حقوق ومزایای کارمندان منتقل شده ، وزارت امور اقتصادی و دارایی مطابق آیین نامه اجرایی جز ( 1 )  بند " و " تبصره ( 19 )  قانون بودجه سال 1386  کل کشور و اصلاحات بعدی آن اقدام خواهد نمود……………………………………………………………….…………. . ماده 5- مأموریت کارمندان رسمی و پیمانی مشمول قانون به دستگاههای دیگر مشمول قانون با حفظ پست سازمانی در دستگاه متبوع حداکثر به مدت شش ماه با پرداخت حقوق و فوق العاده ها از اعتبار دستگاه متبوع مجاز می باشد………………………/////………………………………..……………. . تبصره -  پرداخت فوق العاده و هزینه هایی که حسب مورد در دستگاه محل مأموریت به کارمند تعلق می گیرد نظیر اضافه کار و هزینه های رفاهی به عهده دستگاه محل مأموریت است . این پرداختها با صدور فیش صورت می گیرد و دستگاه محل مأموریت مكلف است نسخه ای از فیش صادره را به دستگاه متبوع کارمند ارسال نماید ……………………………………......................................... ماده 6-  مأموریت کارمند رسمی یا پیمانی از یک دستگاه مشمول قانون به دستگاه دیگر مشمول قانون به مدت بیش از شش ماه نیز مجاز است . در این صورت اعزام کارمند به مأموریت و حفظ یا عدم حفظ پست سازمانی کارمند در مدت مأموریت و مرجع پرداخت حقوق و فوق العاده های وی حسب توافق دستگاههای ذی ربط خواهد بود . این قبیل مأموریتها در مقاطع زمانی حداکثر یکساله با توافق دستگاههای متبوع و محل مأموریت قابل تمدید است……………………………………........ . ماده 7-  مأموریت کارمند رسمی یا پیمانی از یک دستگاه اجرایی مشمول قانون به دستگاههای اجرایی مستثنی شده در ماده (171 ) قانون با حفظ پست سازمانی در دستگاه متبوع و با پرداخت حقوق و فوق العاده ها از اعتبار دستگاه محل مأموریت در مقاطع زمانی حداکثر یکساله امکان پذیر است و در هر حال مجموع این قبیل مأموریت ها از پنج سال طول خدمت کارمند بیشتر نخواهد بود. ماده 8-  مأموریت کارمندان رسمی یا پیمانی دستگاههای اجرایی مستثنی شده در ماده ( 117 ) قانون و نیز مأموریت اعضای هیئت علمی رسمی یا پیمانی به دستگاههای اجرایی مشمول قانون در صورت وجود جواز مأموریت در مقررات استخدامی مورد عمل آنها بلامانع است .  در صورتی که مقررات استخدامی  یاد شده در مورد نحوه یا مدت یا مرجع پرداخت حقوق و مزایای کارمند مأمور حکمی بیان نداشته باشد ، موارد مذکور با توافق دستگاههای مذکور و محل مأموریت تعیین خواهد شد………………………………………………………………….………………….…………………. . ماده 9-  حقوق و فوق العاده هایی که بر حسب مورد به مأموریت موضوع مواد (6 ) ، ( 7 ) ، ( 8 ) این آیین نامه تعلق می گیرد ، تنها از یک دستگاه قابل پرداخت می باشد . ماده 10- کارمند مشمول قانون که مأموریت وی خاتمه یافته و تمدید نشده ، مکلف است بلافاصله خود را برای انجام وظیفه يا تعیین تکلیف استخدامی به دستگاه متبوع خود معرفی نماید . تبصره -  کارمند رسمی مشمول قانون که پس از خاتمه مأموریت در دستگاه متبوع پست مناسبی برای انتصاب وی وجود نداشته باشد ، با رعایت مقررات قانون آماده به خدمت خواهد شد . ماده 11- دستگاه محل مأموریت مجاز به اعزام مأمور به سایر دستگاهها به صورت مأمور نخواهد بود . ماده 12-  تمدید مأموریت کارمندان پیمانی مشمول قانون که در اجرای مقررات قبلی به مأموریت اعزام شده اند ، تابع مقررات این آیین نامه خواهد بود………………………………………….…………. . ماده 13-  مأموریت کارمندان پیمانی مشمول قانون حداکثر تا سقف مدت پیمان نامه آنان امکان پذیر است و کارمند پیمانی مکلف است پس از انقضای مدت پیمان نامه ، خود را برای تعیین تکلیف به دستگاه متبوع معرفی نماید…………………………………………………………………………………………. . تبصره -  در مواردی که مأموریت کارمند پیمانی ، بدون حفظ پست سازمانی در دستگاه متبوع صورت می گیرد ، دستگاه محل مأموریت مجاز است وی را در پست سازمانی و محل خدمت دیگری به غیر پست و محل خدمتی که در پیمان نامه مشخص شده ، منصوب نماید لیکن مجاز به تغيیر سایر موارد مشخص شده در پیمان نامه نمی باشد……………………………………………………………………….…. . ماده 14-  تغییر نوع استخدام کارمند مأمور در دستگاه محل مأموریت مجاز نیست .  ماده 15-  چنانچه اشتغال کارمند رسمی یا پیمانی یک دستگاه اجرایی در یکی از سازمانهای بین المللی که دولت جمهوری اسلامی ایران آن را پذیرفته نیاز باشد ، در این صورت کارمند به دستگاه اجرایی که به عنوان نماینده در سازمان تعیین گردیده مأمور شده و دستگاه یاد شده وی را به سازمان بین المللی مربوط اعزام می نماید ، حقوق و فوق العاده های این قبیل مأموران بر اساس توافق دولت جمهوری اسلامی ایران و سازمان بین المللی پرداخت خواهد شد …………………………………….. ماده 16-  درمواردی که کارمند رسمی یا پیمانی به عنوان شهردار یا عضو یکی از شوراهای اسلامی انتخاب شود ، دستگاه اجرایی  متبوع می تواند وی را با رعایت مقررات  این آیین نامه به شهرداری یا استانداری یا فرمانداری یا دهیاری ذی ربط مأمور نماید ………………………………………………………….. ماده 17- اعزام کارمندان مشمول قانون به صورت مأمور به سازمانها و مؤسسات  غیر دولتی که مأموریت آنها در قالب این آیین نامه امکان پذیر نباشد ، حسب مورد بنا به پیشنهاد سازمان یا مؤسسه ذیربط و تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی امکان پذیر است . مرجع پرداخت حقوق و فوق العاده ها و سقف تعداد کارمندان مأمور و حفظ و یا عدم حفظ پست سازمانی این قبیل مأموران در مصوبه شورا تعیین خواهد شد ………………………………………………….……………….. تبصره -  ادامه مأموریت کارمندانی که قبل از ابلاغ این تصمیم نامه ، در اجرای مصوبات موردی هیئت وزیران به سازمانها و مؤسسات غیر دولتی مأمور شده اند ، تا پایان مدت مأموریت بلا مانع است . لیکن تمدید آن منوط به رعایت این ماده خواهد بود ………………………………..……………….. ماده 18-  دستگاههای اجرایی مشمول قانون مکلفند هر شش ماه یکبار یک نسخه از حکم انتقال بدون حفظ پست کارمندان رسمی و پیمانی خود را به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور ارسال نمایند …………………………………………………………………………………………….. ماده 19-  با توجه به مفاد تبصره ( 4 ) ماده (45 ) قانون ، تغییر محل جغرافیایی خدمت کارمندان رسمی در واحدهای تشکیلاتی دستگاه در سطح کشور ، با توجه به مصالح  اداری و نیاز دستگاه اجرایی ، از اختیارات دستگاه اجرایی ذیربط است …………………………………………….. ماده 20-  شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی می تواند برای مواردی از این آیین نامه که نیاز به ضوابط اجرایی داشته باشد ، دستورالعمل یا شیوه نامه مربوط را به دستگاهها ابلاغ نماید . ماده 21 -  به کارمندان رسمی یا ثابت دستگاههای اجرایی مشمول قانون که به علت واگذاری تمام یا بخشی از وظایف آنها به بخش غیر دولتی به خدمت آنان نیاز نباشد ، به یکی از روشهای زیر رفتار خواهدداشت  الف -  انتقال به یکی دیگر از دستگاههای اجرایی که کتبا متقاضی استفاده از خدمت وی باشد با رعایت مقررات این آیین نامه …………………………………….……………………………………………………. ب -  انتقال به یکی از دستگاههای اجرایی وابسته به دستگاه متبوع در صورتی که دستگاه اجرایی دیگری متقاضی استفاده از خدمت وی نباشد اعم از اینکه منجر به تغییر محل جغرافیایی خدمت شده یانشود . پ -  بازخرید سنوات خدمت کارمند با پرداخت یک ماه و نیم حقوق و مزایای مستمر به ازای هر سال سابقه خدمت و وجوه مرخصی های ذخیره شده بر اساس آخرین حقوق و فوق العاده های مستمر زمان اشتغال مشروط بر اینکه شرایط بازنشستگی نداشته باشد …………………………………….. ت -  موافقت با مرخصی بدون حقوق برای مدت سه تا پنج سال ، مدت مرخصی بدون حقوق از هیچ لحاظ جز سوابق خدمت کارمند محسوب نخواهند شد . در پایان مدت مرخصی بدون حقوق با کارمند مطابق مقررات قانون رفتار خواهد شد …………………………………………………………………………... ث -  انتقال به بخش غیر دولتی که مجری وظایف و فعالیتهای واگذار شده می باشد . در صورت اعلام نیاز کارفرمای بخش غیر دولتی ذیربط در این صورت ، از تاریخ انتقال ، رابطه استخدامی کارمند با دستگاه اجرایی قطع و با رعایت قوانین و مقررات کار و تامین اجتماعی ،کارمند کارفرمای بخش غیر دولتی ذیربط محسوب خواهد شد . این قبیل کارمندان می توانند به یکی از روشهای زیر صندوق بازنشستگی خود را انتخاب نمایند …………………………………………………………………………..: 1-  تقاضای تغییر صندوق بازنشستگی از صندوق قبلی به صندوق بازنشستگی کارفرمای جدید که در این صورت سوابق پرداخت کسور یا حق بیمه قبلی به منزله سابقه پرداخت حق بیمه یا کسور به صندوق جدید بوده وبا انتقال کسور سهم کارمند و دولت از صندوق قبلی به صندوق جدید پرداخت مابه التفاوتی که صندوق جدید  طبق مقررات مربوط مطالبه می نماید ، به عهده دستگاه اجرایی متبوع قبلی کارمند خواهد بود …………………………………………………………………………... 2- انتخاب صندوق بازنشستگی قبلی و ادامه پرداخت حق بیمه یا کسور بازنشستگی سهم مستخدم به صندوق مذکور . در این صورت کارفرمای جدید مکلف است حق بیمه یا کسور بازنشستگی وی را بر مبنای مقررات مورد عمل صندوق قبلی محاسبه و به آن صندوق پرداخت نماید . ج- انجام وظیفه در بخش غیر دولتی به عنوان مأمور . در صورت اعلام نیاز کارفرمای بخش غیر دولتی این قبیل کارمندان در مدت مأموریت در بخش غیر دولتی از لحاظ اقلام و میزان حقوق و مزایای دریافتی تابع طرح طبقه بندی مشاغل کارگری مورد عمل بوده و کارفرمای مذبور آن را پرداخت می نماید .    لیکن مدت مأموریت از لحاظ اجرای مقررات قانون به لحاظ خدمت در دستگاه متبوع تلقی می شود و در این مدت ، کارمند از لحاظ مبنای محاسبه و میزان کسور بازنشستگی به حق بیمه و نحوه انتزاع از خدمت ، تابع مقررات قانون مدیریت خدمات کشوری خواهد شد …………………………………….. در صورت اعلام عدم نیاز کارفرمای بخش غیر دولتی به خدمت کارمند تا پایان مأموریت ، با وی مطابق مفاد ماده ( 21 ) این آیین نامه رفتار خواهد شد………………………………………………………….. ماده 22 -  کارمند می تواند ظرف یک هفته از تاریخ اعلام دستگاه ، سه روش از روشهای موضوع ماده ( 21 ) را به ترتیب اولویت انتخاب و به دستگاه اجرایی اعلام کند . دستگاه مربوط مکلف است باتوجه به اولویت تعیین شده از سوی کارمند یکی از روشها را انتخاب و اقدام کند . در صورتی که کارمند در مهلت مقرر هیچ روشی را انتخاب و اعلام نکند ، دستگاه مجاز است به اختیار خود به یکی از روشهای مذکور در ماده ( 21 ) اقدام نماید . |
|  |

**قانون مدیریت خدمات کشوری**

فصل اول

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **ورود به خدمت در قانون مدیریت خدمات کشوری**  احکام ورود به خدمت در فصل ششم قانون مدیریت خدمات کشوری را می توان وجه بازنگری شده احکام مندرج در قوانین قبلی با مفهوم سازی جدید ، متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی روز جامعه دانست . این احکام در مواد (41 تا 44) قانون تبیین شده است . اهم مطالب این فصل به شرح زیر است:  اولین ماده این فصل ، یعنی ماده (41) قانون ، چهار مبنای اساسی در ورود به خدمت و تعیین صلاحیت افرادی که داوطلب استخدام در دستگاه های اجرایی اند برشمرده است. این عوامل در شکل زیر نشان داده شده است:  **مجوزهای صادره تشکیلات مصوب**  **بنیان های ورود به خدمت دولت**  **رعایت شایستگی برابری فرصت ها**  شرایط عمومی استخدام در دستگاه های اجرایی در ماده (42) قانون تبیین شده است . تعیین حداقل و حداکثر سن ، تابعیت ، خدمت دوره ی ضرورت برای مردان ، عدم اعتیاد ، نداشتن سوء سابقه ، مدرک تحصیلی ، سلامت جسمانی و روانی، توانایی انجام کار ، دین و التزام به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، شرایط عمومی نه گانه است که در این ماده مورد توجه قانون گذار قرا گرفته است.  شرح شرایط عمومی نه گانه ی استخدام در دستگاه های اجرایی مندرج در ماده (42) قانون مدیریت خدمات کشوری عبارتند از :  الف ) داوطلبان استخدام رسمی باید حداقل بیست سال سن تمام و حداکثر چهل سال داشته باشند . حداکثر سن برای متخصصان با مدرک تحصیلی دکتری حداکثر چهل و پنج سال تعیین شده است.  ب ) داوطلبان استخدام باید تابعیت ایرانی داشته باشند.  ج ) مردان داوطلب استخدام، باید خدمت دوره ضرورت را انجام داده یا معافیت قانونی داشته باشند.  د ) داوطلبان متقاضی استخدام ، نباید اعتیاد به دخانیات و مواد مخدر داشته باشند .  هـ ) داوطلبان استخدام ، باید برای ورود به دستگاه های اجرایی دارای مدرک تحصیلی دانشگاهی یا هم طراز باشند . (مدرک هم طراز برای مشاغلی است که مدرک هم طراز در شرایط احراز آنها پیش بینی شده باشد.)  ز) داوطلبان استخدام باید سلامت جسمی و روانی و توانایی لازم را برای انجام کاری که استخدام می شوند ، داشته باشند.  در آئین نامۀ اجرایی این بند که در تاریخ 01/10/1388 به تصویب وزیران عضو کمسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک رسیده است، نکاتی برای اجرایی کردن این بند و حصول اطمینان از سلامت جسمی و روانی و توانایی افراد برای انجام کاری که استخدام می شوند ، تصریح شده است ، این نکات به شرح زیر است :   1. دستگاه های اجرایی موظّف اند سلامت جسمانی و روانی داوطلبان استخدام را برای استخدام در پست مورد نظر مورد سنجش قرار دهند. 2. استخدام داوطلبانی که صرفاً دارای اعتیاد به مواد مخدر ، الکل و دخانیات اند ممنوع است. 3. دستگاه های اجرایی می توانند صلاحیت و توانایی انجام کار داوطلبانی که برای آن استخدام می شوند را از طریق آزمون عملی ، مصاحبۀ تخصصی و معاینات پزشکی احراز کنند. 4. در صورت بروز مشکل و اعتراض داوطلبان استخدام ، مرجع نهایی رسیدگی به توانای جسمی و روانی انجام کار ، شورای پزشکی دانشگاه علوم پزشکی استان مربوط است. 5. استخدام جانبازان و معلولان به شرط آنکه به تشخیص بنیاد شهید و امور ایثارگران و سازمان بهزیستی کشور (حسب مورد)، جانبازی و معلولیت مانع از مأموریت کاری آنها نباشد بلامانع است.   ح) داوطلبان استخدام باید به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان شناخته شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران اعتقاد داشته باشند.  برابر اصل سیزدهم قانون اساسی **: « ایرانیان زرتشتی ، کلیمی و مسیحی ، تنها اقلیت های دینی شناخته می شوند که در حدود قانون در انجام مراسم دینی خود آزادند و در احوال شخصیه و تعلیمات دینی بر طبق آیین خود عمل می کند .»**  ط) داوطلبان استخدام باید به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران التزام داشته باشند .  علاوه بر شرایط عمومی استخدام ، قانونگذار در تبصره های یک تا پنج ماده (42) قانون ، مواردی را که در ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افراد باید مورد توجه دستگاه های اجرایی قرار گیرد بر شمرده است ؛ این موارد به قرار زیر است :  الف) به کارگیری موقت و تعیین حقوق و مدت خدمت اتباع خارجی حسب قوانین و مقّررات خاص خود انجام خواهد شد . (تبصرۀ 1 ماده 42)  ب ) استخدام افراد در دستگاه های اجرایی در مشاغل تخصصی و کارشناسی منوط به احراز توانایی آنان در مهارت های پایه و عمومی فنّاوری اطلاعات می باشد. (تبصرۀ 2 ماده 42)  ج ) استخدام ایثارگران و خانواده های آنان بر اساس قوانین مربوط به خود خواهد بود . (تبصرۀ 3 ماده 42)  د ) قوانین و مقُررات گزینش به قوت خود باقی است . (تبصرۀ 4 ماده 42)  هـ) به کار گیری افراد در موارد یا مناطق خاص و برای مدت زمان مشخص با مدرک تحصیلی دیپلم یا حداقل سن کمتر از بیست سال ، صرفاً در مشاغلی مجاز خواهد بود که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران برسد. (تبصرۀ 5 ماده 42) |
|  |

فصل دوم

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **حقوق و مزایا در قانون مدیریت خدمات کشوری**  احکام مربوط به حقوق و مزایای کارمندان دولت در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در مواد (64 تا 80 ) قانون تشریح و تبیین شده است. اولین ماده این فصل ، یعنی ماده (64) قانون ، مبنای پرداخت کارمندان دولت را تشریح و اعلام می کند : **نظام پرداخت کارمندان دستگاه های اجرایی مبتنی بر ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایرویژگی های مربوط خواهد بود .** بدین صورت که هر یک از عوامل ، ارزشیابی و به آنها امتیازی تعلق می گیرد. سپس این امتیاز در ضریب ریالی سال ضرب و حقوق و مزایای کارمندان مشخص می شود . بنابراین مبنای تعیین حقوق و مزایای کارمندان به استناد مفاد ماده (64) قانون به شرح زیر خواهد بود .  ضریب ریالی × امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل موثر = حقوق و مزایای کارمند  (شغل ، شاغل و سایر ویژگی ها)  ذکر دو نکته در مورد این ماده ضروری است :   1. مفاد اولین ماده مربوط به حقوق و مزایا در قانون مدیریت و خدمات کشوری تفاوت اساسی نظام پرداخت بین این قانون و قوانین قبل از آن ترسیم می کند . همان گونه که در توضیح نظام پرداخت حقوق و مزایا در قانون استخدام کشوری مصوّب 1345 و قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مصوّب 1370 بیان شد ، نظام پرداخت حقوق و مزایا در این دو قانون بر طبقه بندی و گروه بندی مشاغل استوار بوده ، در حالی که نظام پرداخت حقوق و مزایا در قانون مدیریت خدمات کشوری بر ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر عوامل مربوط و امتیاز حاصل از آن (نظام امتیازی) استوار است . 2. ضریب ریالی مندرج در متن ماده (64) به استناد تبصره همین ماده با توجه به شاخص هزینه زندگی باید در لایحه بودجه سالانه پیش بینی و به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد . توضیح نکاتی در خصوص سیر تطور نحوۀ تعیین ضریب ریالی در دوره های مختلف حائز اهمیت است :   الف ) از زمان تصویب قانون استخدام کشوری در سال 1345 تاکنون توجه ه شاخص هزینه زندگی یا واژگانی از این دست در تعیین ضریب ریالی حقوق مستخدمین دولت برای قانونگذار از اهمیت ویژه برخوردار بوده است .  ب ) مرجع تصویب ضریب ریالی همواره مباحثی را در پی داشته است ، به گونه ای که بر اساس مصوّبات مختلف ، گاه این امر به قوۀ مجریه و دولت سپرده می شده و گاه قوه مقننه آن را در اختیار داشته است . قانون استخدام کشوری مرجع تصویب ضریب ریالی را مجلس دانسته و قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت ، این امر را به دولت واگذار کرده و مجدداً قانون مدیریت خدمات کشوری تصویب ضریب ریالی را در اختیار مجلس شورای اسلامی قرارداده است.  مؤلفه هایی که بر اساس مفاد مواد مختلف فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاه های اجرایی مؤثرند عبارت اند از :   1. عوامل حق شغل (حاصل ضرب امتیاز شغل کارمندان در ضریب ریالی ، حق شغل وی را مشخص می کند .) 2. فوق العاده مدیریت (از حاصل ضرب امتیاز آن در ضریب ریالی به دست می آید و می توان آن را حق مدیریت نامید.) 3. عوامل حق شاغل (حاصل ضرب امتیاز شاغل در ضریب ریالی ، حق شاغل کارمند را مشخص می کند.) 4. فوق العاده های ماده (68). 5. فوق العاده بهره وری (ماده 69 ) .   شرح هر یک از مؤلفه های یاد شده می تواند نحوۀ تأثیر آنها بر حقوق و مزایای کارمندان را روشن تر نماید :   1. **احکام مرتبط با حق شغل**   ماده (65) قانون ، عوامل مؤثر در تخصیص مشاغل مشمول این قانون را در یکی از طبقات جدول و یا جداول حق شغل مورد تاکید قرار می دهد ، برخی از عوامل مؤثر در تخصیص مشاغل به طبقات جدول حق شغل در شکل زیر نمایش داده شده است :  10_2.jpg  همین ماده حداقل امتیاز جدول یا جداول ارزشیابی مشاغل را (2000) و حداکثر آن را (6000) تعیین کرده است . (بر اساس جزء 1 / ب بند 11 قانون بودجه سال 1388 کل کشور جداول موضوع فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری از جمله جداول موضوع ماده (65) قانون و تبصره های آن در نحوه تطبیق وضع کارمندان با جداول یاد شده و میزان فوق العاده های موضوع ماده (68) **با اعمال افزایش امتیازات فصل دهم تا پنجاه درصد**، بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و با تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی اجرا می شود .)بنابر این ، قانون بودجه سال 1388 کل کشور اجازه داده است کلیه اعداد فصل دهم تا پنجاه درصد افزایش یابد . شورای توسعه مدیریت و سرمایه ی انسانی به استناد این اجازه قانونی در تاریخ 21/02/1388 با تصویب جدول امتیازات حق شغل حداقل امتیاز جدول مذکور را (2400) و حداکثر آن را (7000) امتیاز تعیین نمود .  علاوه بر آنچه در متن ماده (65) قانون به آن اشاره شد ، در تبصره یک این ماده برای هر یک از مشاغل پنج رتبه تعریف شده که این رتبه ها در شکل زیر نشان داده شده است :  10_3.jpg  مواردی که در ماده (65) قانون مدیریت خدمات کشوری برای اختصاص مشاغل به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل و نحوۀ رتبه بندی آنها دارای اهمیت بوده و باید به آن توجه داشت عبارت اند از :  الف) همان گونه که در شکل (2-10) نیز نشان داده شد ، کلیه مشاغل حسب ویژگی هایی چون اهمیت و پیچیدگی وظایف ، مسئولیت ها ، سطح تخصص و مهارت های مورد نیاز شغل طبقه بندی می شوند .  ب) هر یک از مشاغل متناسب با ویژگی ها ، حداکثر در پنج رتبه مقدماتی ، پایه ، ارشد ، خبره و عالی طبقه بندی می شوند .  ج) هر کدام از رتبه ها به یکی از طبقات جدول یا جداول موضوع ماده (65 ) قانون اختصاص می یابند .  د) رتبه های خبره و عالی صرفاً به مشاغل کارشناسی و بالاتر اختصاص می یابند .  هـ) شاغلین در بدو استخدام در رتبه مقدماتی قرار می گیرند و بر اساس عواملی که نظیر آنها در شکل (4-10) نشان داده شده است ، ارزیابی و بر حسب امتیازات مکتسبه و طی حداقل تجربه به سطوح بالاتر ارتقاء می یابند.  **10_4.jpg**  و) ضوابط مربوط به ارتقاء به رتبه های بالاتر متناسب با ویژگی های مشاغل ، به تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی خواهد رسید.  ز) نخبگانی که طبق ضوابط شورای عالی انقلاب فرهنگی نخبه شناخته می شوند و افرادی که علاوه بر شرایط عمومی در بدو استخدام از تجربه و مهارت لازم برخوردارند ، طبق آیین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می رسد ، از طی برخی از رتبه ها معاف بوده و در یکی از رتبه های بالاتر قرار خواهند گرفت .   1. **احکام مرتبط با فوق العاده مدیریت**   تبصره (2) ماده (65) قانون مدیریت خدمات کشوری بحث فوق العاده مدیریت را مطرح نموده و حداقل امتیاز فوق العاده مدیریت را (500) و حداکثر آن را (5000) تعیین کرده است . برخی از عوامل مؤثر در فوق العاده مدیریت نیز با ذکر واژۀ نظیر در این تبصره مورد توجه قرار گرفته است.  **10_5.jpg**  قبل از پرداختن به احکام مربوط به حق شاغل ، نکته ای که در خصوص احکام مربوط به حق شغل دارای اهمیت است و باید ذکر شود ، حکمی است که در مورد مشاغل آموزشی و بهداشتی و درمانی در تبصرۀ (3) ماده (65) قانون انشاء شده است . به واسطه اهمیتی که این دسته از مشاغل در عرضۀ خدمات اجتماعی دارند از یک سو و احتمالاً جبران برخی عقب افتادگی های تاریخی حقوق و مزایای شاغلین این دسته از مشاغل نسبت به بعضی از مشاغل از سوی دیگر ، قانون اجازه داده است امتیاز طبقه مشاغل آموزشی تمتم وقت آموزش پرورش و بهداشتی و درمان و آموزش پزشکی در جدول یا جداول حق شغل با ضریب (1/1) محاسبه گردد . شکل زیر محتوای ماده (65) قانون در نحوه ی محاسبه تعیین حق شغل را به اختصار نشان می دهد.  **10_6.jpg**   1. **احکام مرتبط با حق شاغل**   در ماده (66) قانون ، موضوع بهره مندی کلیه شاغلین از حق شاغل ، که حداقل آن (1000) امتیاز و حداکثر آن (4500 ) امتیاز می باشد، مشروط بر آنکه امتیاز حق شاغل هر کارمند از هفتاد و پنج درصد امتیاز حق شغل وی تجاوز ننماید ، مورد توجه قرار گرفته است. (مجدداً ذکر این نکته در اینجا ضروری است که بر اساس جزء 1 / ب بند 11 قانون بودجه سال 1388 کل کشور جداول موضوع فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری از جمله جداول موضوع ماده (65)قانون و تبصره های آن در نحوه تطبیق وضع کارمندان با جداول یاد شده و میزان فوق العاده های موضوع ماده (68) قانون با اعمال افزایش امتیازات فصل دهم تا پنجاه درصد، بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و با تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی اجرا می شود.) بدیهی است که با این حکم در قانون بودجه سال 1388 کل کشور، امتیازات حق شاغل نیز مشمول این افزایش قرار می گیرد .  شورای توسعه مدیریت و سرمایه ی انسانی به استناد این اجازه قانونی در تاریخ 21/02/1388 با تصویب جدول حق شاغل حداقل امتیاز جدول مذکور را (1200) و حداکثر آن را (6750) تعیین نمود.  قانون گذار برخی از عواملی را که می تواند در تعیین امتیاز حق شاغل کارمندان مؤثر باشد ، در متن ماده (66) قانون نام برده است . این عوامل در شکل (7-10 )نشان داده شده است.  10_7.jpg  تبصره ماده (66) قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع هم طرازی هنرمندان و افرادی که در حوزه­های علمیه تحصیل کرده اند را مطرح می کند و اعلام می دارد این امر بر اساس آیین نامه­ای که بنا به پیشنهاد سازمان ، به تأیید هیأت وزیران می رسدصورت خواهد گرفت . دراین خصوص ذکر این نکته ضرورت دارد که امر هم طرازی تحصیلات غیر رسمی به استناد تبصره (6) ماده (3) قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت و ماده (5) آیین نامۀ اجرایی آن ، توسط سازمان امور اداری و استخدامی وسازمان مدیریت و برنامه ریزی (وقت) انجام می شده، که تحصیلات حوزوی را نیز دربر می گرفته است . اقدامات مربوط به هم طرازی هنرمندان نیز بر اساس ضوابط اجرایی طرح طبقه بندی هنرمندان کشور که در تاریخ 10/03/1371 از سوی سازمان امور اداری و استخدامی کشور ابلاغ شده صورت می پذیرفته است .  درآیین نامۀ اجرایی تبصرۀ ماده (66) قانون مدیریت خدمات کشوری که توسط وزیران کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک به تصویب رسیده و در تاریخ 21/02/1389 ابلاغ شده است ، نحوۀ هم طرازی افراد که در حوزه های علمیه تحصیل نموده اند و هم طرازی درجات هنری هنرمندان با مقاطع تحصیلی رسمی به شرح زیر تعیین شده است :   * تحصیلات افرادی که در حوزه­های علمیه تحصیل نموده اند ، (حوزه های علمیه اهل تشیع و تسنن) برای برخورداری از امتیازات مربوط به جداول فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری به شرح زیر هم طراز می گردد: * سطح یک ، هم طراز فوق دیپلم * سطح دو ، هم طراز لیسانس * سطح سه ، هم طراز فوق لیسانس * سطح چهار ، هم طراز دکترا   تشخیص و نحوۀ تعیین سطوح علمی تحصیلات حوزوی همچنان بر اساس مقررات و بخشنامه شماره 5505/د مورخ 15/09/1371 و بخشنامه شماره 5725/11 مورخ 07/02/1379 سازمان امور اداری و استخدامی کشور (سابق) در مورد اهل تسنن صورت می گیرد.  در این آیین نامه همچنین در مورد هم طرازی درجان هنری هنرمندان آمده است : درجات هنری هنرمندان دارای پنج سطح میباشد و برای برخورداری از امتیازات مربوط به جداول فصل دهم قانون یاد شده به شرح زیر با سطوح تحصیلات رسمی هم طراز می گردد :   * درجه (1) هنری ، هم طراز با مدرک تحصیلی دکترا * درجه (2) هنری ، هم طراز با مدرک تحصیلی فوق لیسانس * درجه (3) هنری ، هم طراز با مدرک تحصیلی لیسانس * درجه (4) هنری ، هم طراز با مدرک تحصیلی فوق دیپلم * درجه (5) هنری ، هم طراز با مدرک تحصیلی دیپلم   تشخیصص و نحوۀ اعطای درجات هنری به هنرمندان و سایر ضوابط و مقّررات مرتبط ، همچنان بر اساس ضوابط اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل هنرمندان کشور موضوع ابلاغیه شماره 1310/42 مورخ 10/03/1371 سازمان امور اداری و استخدامی وقت کشور و بخشنامه شماره 78270/1802 مورخ 09/05/1385 سازمان مدیریت و برنامه ریزی وقت کشور صورت می گیرد.  **10_8.jpg**  ماده (67) قانون مدیریت خدمات کشوری برای اجرایی کردن مفاد ماده (65) این قانون و تبصره های آن و همچنین ماده (66) آن، چهار حکم انشاء نموده است . هر چند این ماده به طور مستقیم در زمینه حق شاغل حکمی بیان نمی کند ، ولی می توان مفاد آن را بتر ساز اجرای ماده (66) قانون که موضوع حق شاغل را مطرح می کند ، دانست خالصۀ احکامی که در ماده (67) قانون مطرح شده است به شرح زیر است :  **حکم اول :** جدول یا جداول موضوع ماده (65) قانون و تبصره های (1) و (2) آن باید بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزرا برسد. لازم به ذکر است که تصویب این امر به استناد جزءِ ب /1 بند (11) قاون بودجه سال 1388 سال 1389 کل کشور به شورای توسعه مدیریت و سرمایه ی انسانی واگذارشده و در بودجه سال 1389 کل کشور مجدداً به هیأت وزیران سپرده شد .  **حکم دوم :** تخصیص هر کدام از مشاغل و طبقات شغلی آنها به یکی از طبقات جدول و یا جداول حق شغل ، یا پیشنهاد سازمان ، توسط شورای توسعه مدیریت انجام و برای اجرا به دستگا های اجرایی ابلاغ می گردد .  **حکم سوم :**ارزیابی عوامل مربوط به شاغل بر اساس ضوابطی که با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای مذکور می رسد توسط دستگاه های اجرایی انجام خواهد شد .  **حکم چهارم :**سازمان بر اجرای این امر نظارت خواهد نمود.   1. **احکام مرتبط با فوق العاده های ماده (68)**   ماده (68) قانون ، فوق العاده ها مختلفی را مورد توجه قرار داده است . این فوق العاده ها به فراخور وضعیت شاغلین و به تناسبی که کارمند در موضع استحقاق آن قرار می گیرد ، از سوی دستگاه های اجرایی به آنان قابل پرداخت می باشد . برخی از این فوق العاده ها مستمر و برخی از آنها غیر مستمر می باشند .  **فوق العاده مستمر به آن دسته از فوق العاده هایی اطلاق می­گردد که کسورات بازنشستگی از آنها کسر می­گردد و در احتساب حقوق بازنشستگی لحاظ می شود در حالی که فوق العاده های غیر مستمر از این ویژگی برخوردار نیستند**.  مصداق های فوق العاده مستمر عبارتند از : فوق العاده ، ایثار گری ، فوق العاده سختی کار و کار در محیط ­های غیر متعارف و فوق العاده شغل . (بندهای 2، 3 و5 ماده 68).  مصداق های فوق العاده غیر مستمر عبارتند از : فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا ، فوق العاده کمک هزینۀ عائله مندی و اولاد ، فوق العاده کارایی و عملکرد فوق العاده هزینه سفر و ماموریت روزانه داخل و خارج از کشور ، نوبت کاری، جابه جایی محل خدمت ، کسر صندوق و تضمین ، فوق العاده اشتغال خارج از کشور ، فوق العاده اضافه کار و فوق العاده ویژه . (بندهای 1 ، 4، 6، 7 ، 8، 9 و 10 ماده 68 ) .  لازم به توضیح است که اطلاق لفظ مستمر به برخی از فوق العاده ها در انتهای تبصره ماده (76) قانون مدیریت خدمات کشوری به صراحت دیده می شود . با مرور قوانین قبلی از جمله قانون استخدام کشوری مصوب 1345 و قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت ، مصوب 1370 مشخص می شود که این صراحت در متن قوانین مذکور وجودندارد . مداقّه در متن مواد قوانین پیش گفته مشخص می کند که برخی از فوق العاده های مندرج دراین قوانین نیز مستمر و برخی غیر مستمر بوده است . اگر مفاد ماده ی (71) قانون استخدام کشوی مرور گردد شواهدی که این استنباط را تأیید کند، بدست خواهد آمد . متن ماده (71) این قانون مقّرر می دارد : **«وزارتخانه ها و مؤسسات ودولتی مکلّفند هر ماه هشت و نیم درصد از جمع حقوق و تفاوت تطبیق حقوق و مزایای مستمر و فوق العاده های مستخدمین رسمی و آزمایشی را به استثنای فوق العاده تضمین و اضافه کار و کسر صندوق و روزانه ، کم کرده و بابت سهم مستخدمین به صندوق بازنشستگی کشوری بپردازند**.**»** بنابراین می توان گفت حداقل آن دسته از فوق العاده هایی که در ماده مذکور از آن ها به عنوان فوق العاده های استثنا در کسر کسور بازنشستگی یاد شده است ، فوق العاده های غیر مستمر تلقی می شده اند .  **10_9.jpg**  از آنجایی که شرح و بسط هر یک از فوق العاده ها و اشاره به پیشینۀ آنها موجبات تعمیق یادگیری آنها را فراهم می کند ، در ادامه به طور مبسوط به آنها می پردازیم :   1. **فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا :** این فوق العاده به کسانی تعلق می گیرد که به موجب حکم کارگزینی در مناطق کمتر توسعه یافته یا مناطق بد آب و هوا اشتغال داشته باشند . بدیهی است که این فوق العاده تا زمانی قابل پرداخت است که فرد در این مناطق اشتغال داشته و وصف کمتر توسعه یافته یا بد آب و هوا در مورد منطقه اشتغال فرد بر اساس فهرست مربوطه صادق باشد .   میزان این فوق العاده در این بند به شرح زیر تعیین شده است :  الف) تا میزان 25 درصد امتیاز حقوق ثابت برای مشاغل تخصصی که شاغلین آن ها دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر هستند .  ب ) تا 20 درصد حقوق ثابت برای سایر مشاغل .  فهرست مناطق موضوع این بند باید در هر دوره پنج ساله با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران برسد.  در بررسی قوانین قبلی ، مرتبط با امور اداری واستخدامی ، خصوصاً اولین قانون استخدام کشوری مصّوب سال 1301 ، دومین قانون استخدام کشوری مصوّب سال 1345، قانون جذب نیروی انسانی به نقاط محروم و دور افتاده و مناطق جنگی مصّوب 1367 مجلس شورای اسلامی و قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مصّوب 1370 ، مشخص می گردد که این فوق العاده در قوانین مصّوب قبل از قانون مدیریت خدمات کشوری نیز مورد توجه قانون گذار بوده است .  ماده(18) اولین قانون استخدام کشوری مقّرر داشته است :  **«مأمورینی که به نقاط بد آب و هوا اعزام می شوند به تفاوت محل ، ربع تا خمس مقّرری رتبه خود را مادام که در آن محل هستند ، علاوه دریافت می دارند.»**  هرچند درعبارت تشکیل دهنده این ماده ، واژۀ فوق العاده مشاهده نمی شود ولی کار کرد این پرداخت به مستخدمین دولت با آنچه در قوانین بعدی به عنوان فوق العاده بدی آب و هوا نام گذاری شده است ، کاملاً منطبق بوده و می توان نام آن را با فوق العاده بدی آب و هوا یکسان تلقی کرد . ذکر این نکته نیز دارای اهمیت است که در بند (1) ماده (68) قانون مدیریت خدمات کشوری ، فوق العاده بدی آب و هوا با واژه «**مناطق کمتر توسعه یافته**» همراه است و میزان قابل پرداخت برای آنها نیز باهم آمده است .در حالی که در دومین قانون استخدام کشوری و به تبع آن قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت ، این فوق العاده با دو عنوان جداگانه مورد توجه قانونگذار قرار گرفته است . علاوه بر اینکه در دو قانون مذکور فوق العاده ای با عنوان « **فوق العاده بدی آب هوا**» وجود دارد ، فوق العاده ای نیز با عنوان « فوق العاده محرومیت از تسهیلات زندگی» به طور جداگانه پیش بینی شده است . علاوه بر مطالب پیش گفته ، در قانون جذب نیروی انسانی به نقاط محروم و دور افتاده و مناطق جنگی مصّوب 1367 نیز فوق العاده ای با عنوان « **جذب و نگهداری در مناطق محروم و دور افتاده**» در قوانین پیشین را به «**مناطق کمتر توسعه یافته**» در قانون مدیریت خدمات کشوری متقارن دانست .  **فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا**در قانون مدیریت خدمات کشوری فوق العاده غیر مستمر به حساب می آید.   1. **فوق العاده ایثارگری :** این فوق العاده به پنج دسته ازافراد شامل جانبازان ، رزمندگان ، آزادگان ، دارندگان نشان های دولتی و کارمندان و بازنشستگانی که در زمان جنگ در مناطق جنگ زده مشغول خدمت اداری بوده اند قابل پرداخت می باشد. میزان این فوق العاده برای جامعه هدف به تفکیک به شرح زیر است ؛   الف) متناسب با درصد جانبازی ، مدت خدمت داوطلبانه در جبهه ومدت اسارت تا (1500) امتیاز . این امتیاز در مصّوبه مورخ 21/02/1388 شورای توسعه مدیریت به حداکثر (1550) امتیاز افزایش یافته است .  ب) دارندگان نشان های دولتی تا (750) امتیاز . این امتیاز نیز بر اساس مصّوبه مذکور به حداکثر (800) امتیاز افزایش یافته است .  ج ) کارمندان و بازنشستگان که در زمان جنگ در مناطق جنگ زده مشغول خدمت اداری بوده اند به ازای هر سال خدمت در زمان جنگ (125) امتیاز . این امتیاز نیز به استناد مصّوبه مذکور به (130) امتیاز افزایش یافته است .  نکته ای که در مورد فوق العاده ایثارگری باید توضیح داده شود ، مرتبط با حکمی است که در جزء «ک» این بند مقّرر می دارد :  «فرزندان شهداء از کلیه امتیازات جانبازان پنجاه درصد به استثنای معافیت از مالیات حقوق ، دستمزد ، بیمه درمان و بازنشستگی ، تسهیلات خودرو ، حق پرستاری و کاهش ساعات اداری برخوردارند.»  این امر بدین معناست که فرزندان شهدا پس از سال 1389 به عنوان دسته ششم از مشمولین بند (2) ماده (68) تلقی می گردند .  لازم به ذکر است که فوق العاده ی ایثار گری به شکلی که در قانون مدیریت خدمات کشوری پیش بینی شده است ، در قوانین پیشین سابقه ای ندارد . البته بر اساس ماده (1) قانون جذب نیروی انسانی برای نقاط محروم و دور افتاده و مناطق جنگی مصّوب 1367 برای اولین بار فوق العاده جذب و نگهداشت نیروی انسانی در مناطق جنگی پیش بینی شده است . همچنین در تبصره (4) ماده (3) قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت و سایر قوانین و مقررات ایثارگران ، امتیازاتی برای آنان در نظر گرفته شده که نتیجه ی کارکرد آن شبیه فوق العاده ایثارگری می باشد . در مورد اعطای امتیاز یا پرداخت فوق العاده به دارندگان نشان های دولتی نیز باید یادآور شد که سابقه ای از این موضوع در قوانین اداری و استخدامی قبلی وجود ندارد . آنچه می توان تا حدودی با این فوق العاده شبیه سازی کرد اجازه ی اعطای گروه تشویقی به مستخدمینی است که خدمات برجسته انجام داده باشند . این اجازه در بند «هـ » تبصره (4) ماده (3) قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت تصریح شده است .  فوق العاده ی ایثارگری مندرج در بند 2 ماده 68 قانون مدیریت خدمات کشوری در زمرۀ فوق العاده های مستمر به حساب می آید .  **3. فوق العاده سختی کار در محیط های غیر متعارف :**سومین فوق العاده مندرج در ماده 68 قانون ، فوق العاده سختی کار و کار در محیط های غیر متعارف است . این فوق العاده به افرادی تعلق می گیرد که در اموری نظیر آنچه در زیر آمده است اشتغال داشته باشند :  الف ) کار با اشعه و مواد شیمیایی .  ب ) کار با بیماران روانی ، عفونی ، اورژانسی.  ج ) کار با بیماران بخشهای سوختگی ، مراقبت های ویژه بیمارستان .  د ) کار با مواد سمی ، آتش زا و منفجره و کار در اعماق دریا .  میزان امتیاز فوق العاده این بند که جزء فوق العاده های مستمر نیز محسوب می شود ، تا (1500) امتیاز در نظر گرفته شده است ولی در مورد کار با مواد سمی ، آتش زا و منفجره و کار در اعماق دریا با تصویب هیئت وزیران این امتیاز تا سه برابر قابل افزایش است .  با بررسی متون قانونی پیشین مشخص می گردد این فوق العاده در مجموع فوق العاده های ماده 39 قانون استخدام کشوری نیز پیش بینی شده و پرداخت آن در ماده 7 قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت نیز تنفیذ شده است .  **4.کمک هزینه عائله مندی و اولاد:**این فوق العاده به کارمندان شاغل ، بازنشسته و وظیفه بگیری تعلق می گیرد که دارای همسر و فرزند باشند . میزان امتیاز این فوق العاده که در زمره فوق العاده های غیر مستمر تلقی می شود به شرح زیر تعیین شده است :  الف ) برای همسر (800 ) امتیاز . (بر اساس مصوّبه 21/02/1388 شورای توسعه مدیریت این امتیاز به 810 افزایش یافته است .)  ب ) برای هر فرزند (200) امتیاز . (بر اساس مصوّبه فوق این امتیاز به 210 افزایش یافته است.)  نکاتی که باید در اعطای امتیاز حق اولاد از سوی دستگاه های اجرایی مورد توجه قرار گیرد عبارتند از :  الف ) حق اولاد به حداکثر 3 فرزند تعلق می گیرد .  ب ) حداکثر سن بهره مندی از این امتیاز 25 سال تمام به شرط ادامه تحصیل و غیر شاغل بودن اولاد می باشد .  ج ) ملاک بهره مندی اولاد اوناث از این امتیاز نداشتن شوهر است .  د ) کارمندان زن شاغل ، بازنشسته و وظیفه بگیر در صورتی از حق اولاد بهره مند می شوند که دارای همسر نبوده یا همسر آنان معلول و یا از کار افتاده ی کلی بوده و یا خود به تنهایی متکفل فرزندان باشند .  سابقه ی توجه به این فوق العاده به قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مصّوب سال 1370 بر می­گردد . احکامی را در خصوص این فوق العاده در ماده 9 این قانون مشاهده می کنیم . بنابراین می توان گفت تا قبل از سال 1370 فوق العاده یا پرداختی به این منظور در قوانین مرتبط با امور اداری و استخدامی کشور پیش بینی نشده است .   1. **فوق العاده شغل برای مشاغل تخصصی :**   بنیان این فوق العاده که یکی دیگر از فوق العاده های مستمر پیش بینی شده در قانون مدیریت خدمات کشوری است ، به دومین قانون استخدام کشوری مصّوب سال 1345 بر میگردد . در ماده 38 این قانون آمده است :  **« در صورتیکه نوع کار و وظایف و مسئولیتهای بعضی از مشاغل وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی مشمول این قانون اقتضا نماید که مبالغی علاوه بر حقوق مستخدمین رسمی شاغل آن پرداخت شود ، مبلغی به عنوان فوق العاده شغل به شاغلین آن مشاغل پرداخت خواهد شد .»**  گذشته از آنکه این فوق العاده در قانون استخدام کشوری پیش بینی شده است ، وجه گسترش یافته­ی این مفهوم را می توان در قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت پیگیری نمود . ماده 4 این قانون مقرر می دارد :  **«میزان** فوق العاده **شغل مستخدمین شاغل حداقل بر 50 درصد حقوق مبنای گروه مربوط تعیین می گردد که با در نظر گرفتن نوع کار و وظایف و مسئولیت ها به منظور ایجاد هماهنگی در پرداختها تا 150 درصد حقوق مبنای آنان قابل افزایش است . »**  علاوه بر این مطلب در 2 تبصره این ماده ، فوق العاده مدیریت و فوق العاده مشاغل تخصصی و تحقیق نیز پیش بینی شده است . در تبصره (2) ماده (4) این قانون آمده است :  **«فوق العاده شغل آن دسته از مستخدمینی که تصدی مشاغل تخصصی و تحقیقی و یا آموزشی را به عهده دارند علاوه بر موارد فوق تا 25درصد حقوق مبنای آنان قابل افزایش است . »**  در بند5 ماده (68) قانون مدیریت خدمات کشوری پرداخت فوق العاده شغل برای مشاغل تخصصی پیش بینی شده است . عوامل دخیل در تعیین این فوق العاده را می توان در شکل زیر مشاهده نمود.  **10_10.jpg**  امتیاز در نظر گرفته شده در این بند برای فوق العاده شغل به تفکیک سطح مشاغل به شرح زیر است :  الف ) برای مشاغل تا سطح کاردانی حداکثر (700) امتیاز .  ب ) برای مشاغل هم سطح کارشناسی حداکثر (1500 ) امتیاز .  ج ) برای مشاغل بالا تر از کارشناسی حداکثر (2000) امتیاز .  نکته ای که در پرداخت این فوق العاده باید مورد توجه قرار گیرد این است که پرداخت آن به شروطی بستگی دارد . شرطهای پرداخت این فوق العاده به تصریح ماده (68) قانون مدیریت خدمات کشوری عبارتند از :  الف ) اصلاحات ساختاری ، نیروی انسانی و فناوری در دستگاه اجرایی اعمال شده باشد .  ب ) واگذاری امور به بخش غیر دولتی صورت گرفته باشد .  ج ) پرداخت آن از محل منابع حاصل از صرفه جویی در دستگاه اجرایی انجام شود .  د ) میزان پرداخت در سطح مصّوب سال 1387 امکان پذیر است .  هـ ) اصلاحات مورد نظر در بند الف باید به تأیید سازمان برسد .  علاوه بر شروط بالا در تبصره مذکور آمده است که این فوق العاده جز دیون منظور نمی گردد .   1. **فوق العادۀ کارایی و عملکرد :**   این فوق العاده که در زمرۀ فوق العاده های غیر مستمر تعیین شده در قانون مدیریت می باشد ، تحت شرایطی به کارمندان دستگاه اجرایی قابل پرداخت است . پرداخت فوق العاده کارایی و عملکرد متضمن­انجام مقدماتی است . این مقدمات که در حقیقت بنیان یا اساس پرداخت این فوق العاده را فراهم می کند به صورت زیر صورت بندی می شود :  الف ) ابتدا باید کارمندان دستگاه اجرایی بر اساس عملکردی که داشته اند ، ارزشیابی و رتبه بندی شوند .  ب ) بر اساس ارزشیابی و رتبه بندی عملکرد کارمندان امتیاز آنان مشخص می گردد .  عواملی در تعیین امتیازات کارمندان ناشی از ارزشیابی وجود دارد که برخی از آنها در شکل (11-10 ) آمده است .  **10_11.jpg**  نکاتی که بنا بر مفاد این بند در اعطای فوق العاده کارایی باید مورد توجه قرار گیرد عبارتند از :  اولاً : تا 20 درصد امتیاز مربوط به حقوق ثابت کارمندان در مقاطع 3 ماهه به عنوان این فوق العاده قابل پرداخت است .  ثانیاً : این فوق العاده به حداکثر تا 70 درصد از کارمندان قابل پرداخت است .  ثالثاً : پرداخت این فوق العاده باید بر اساس دستور العملی که از سوی سازمان ابلاغ می شود صورت گیرد .  سه عامل مؤثر در تعیین میزان بهره مندی کارمندان هر دستگاه از سقف 70 درصد کارمندانی که می توانند در شمول دریافت فوق العاده کارایی قرار گیرند ، عبارت است از :  الف) میزان موفقیت دستگاه در تکالیف قانونی  ب ) اجرای برنامه ها  ج ) ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی و رتبه بندی آنها در سه سطح متوسط ، خوب و عالی به ترتیب برای بهره مندی (30، 50 و 70 درصد ) از کارمندان آنها از فوق العاده کارایی ، توسط سازمان و تصویب شورای عالی اداری .  این فوق العاده یکی از فوق العاده هایی است که قانون بلامانع بودن پرداخت آنرا به مقامات ماده (71) قانون مدیریت خدمات کشوری متناسب با دستگاه ذی ربط تصریح کرده است .  علاوه بر مطالب فوق در مورد فوق العاده کارایی و عملکرد ، یادآوری این مهم ضرورت دارد که این فوق العاده نیز مانند فوق العاده ی بند 5 ماده (68) قانون مشمول شرط های تبصره ی این ماده است ، که در توضیح بند 5 به طرز مبسوط بیان شد .  در دستوالعمل نحوه­ی پرداخت فوق العاده کارایی و عملکرد موضوع بند 6 ماده (68) قانون مدیریت که در جلسه­ی مورخ 03/08/1389 شورای توسعه مدیریت و سرمایه­ی انسانی به تصویب رسیده است ، نسبت کارمندان این مشمول دریافت این فوق العاده و درصدهای حقوق ثابت که دستگاه ها می توانند تحت عنوان فوق العاده کارایی و عملکرد بپردازند مشخص شده است.   1. **هزینۀ سفر ، مأموریت روزانه داخل و خارج کشور ، نوبت کاری ، جابه جایی محل خدمت کارمندان با تشخیص دستگاه اجرایی ، کسر صندوق و تضمین :**   این بند از ماده (68) قانون خدمات کشوری در حقیقت مجموعه­ای از عناوین فوق العاده هاست که در یک بند به آن اشاره شده است . بررسی سابقه­ی مربوط به این بند نشان می دهد که در قانون استخدم کشوری هر یک از عناوین در یک بند جداگانه تبیین و تشریح شده است که درادامه به شرح آن پرداخته می شود :   * **هزینه­ی سفر**: در بند ب ماده (41) استخدام کشوری اشاره شده است :   **«هزینه ی سفر فقط به مستخدمینی که به خارج از محل خدمت خود اعزام یا منتقل می شوند قابل پرداخت است .»**   * **فوق العاده مأموریت روزانه داخل و خارج کشور**: بند ث ماده (39) قانون استخدام کشوری این فوق العاده را تحت عنوان فوق العاده روزانه مطرح و مقرّر می­دارد : **«فوق العاده­ی روزانه فقط در قبال روزهایی که مستخدم خارج از محل خدمت انجام وظیفه می­کند قابل پرداخت است .»** * **فوق العاده نوبت کاری** : این فوق العاده در بند د ماده (39) به آن اشاره شده و آمده است :   **«فوق العاده نوبت کاری به مستخدمینی که در نوبت های غیر متعارف مجبور به انجام وظیفه باشند قابل پرداخت است. »**   * **فوق العاده جابه جایی محل خدمت کارمندان به تشخیص دستگاه اجرایی** : به این فوق العاده در بند ت ماده (39) قانون استخدام کشوری تحت عنوان **«فوق العاده محل خدمت»**اشاره شده و آمده است : **« فوق العاده محل خدمت فقط به مستخدمینی که محل جغرافیایی محل خدمت آنان تغییر می کند حداکثر به مدت 5 سال قابل پرداخت است .»** * **فوق العاده کسر صندوق :** بند چ ماده (39) قانون استخدام کشوری به این فوق العاده پرداخته و مقّرر می دارد : **«فوق العاده کسر صندوق که فقط به تحویلداران و تحصیلداران و مأمورین قابل پرداخت است .»** * **فوق العاده تضمین :** این فوق العاده در بند ح قانون استخدام کشوری مطرح و اشاره شده است : **« فوق العاده تضمین فقط به صاحب جمعان نقدی و جنسی قابل پرداخت است .»**   در خصوص فوق العاده های بند 7 ماده (68) قانون مدیریت خدمات کشوری و سابقه ی آن توضیح چند نکته ضروری است :  الف ) پرداخت این فوق العاده ها پس از قانون استخدم کشوری در ماده 71 قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت تنفیذ شده است .  ب ) ضمن اینکه فوق العاده های بند 7 ماده (68) قانون خدمات کشوری در قانون استخدام کشوری و به تبع آن قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت ، به طور جداگانه مورد توجه قرار گرفته است ، حدود و ثغور و جامعه هدف و مشمول فوق العاده های مذکور نیز به طور مشخص تعریف شده و برای هر یک آئین نامه و یا دستور العملی مستقل و مبسوط پیش بینی شده است .  مجموع فوق العاده های بند 7 ماده (68) در زمرۀ فوق العاده های غیر مستمر بوده و مبالغ قابل پرداخت برای آنها باید به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران برسد .   1. **فوق العادۀ اشتغال خارج از کشور :**   این فوق العاده به کسانی تعلق می گیرد که در خارج از کشور انجام وظیفه می نمایند . این فوق العاده عینناً در بند ج ماده (39) قانون استخدام کشوری نیز پیش بینی شده بود و در ماده 7 قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکانان دولت نیز تنفیذ شده است .  آنچه در قانون مدیریت خدمات کشوری برای پرداخت این فوق العاده تکلیف و تصریح شده عبارت است از :  الف ) ضوابط پرداخت فوق العاده اشتغال خارج از کشور باید به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران برسد .  ب ) کارمندانی که از فوق العاده اشتغال خارج از کشور استفاده می کنند ، در مدت استفاده از این فوق العاده ، دریافت دیگری به استثناء مواردی که به موجب قوانین خاص برای اشتغال در خارج از کشور به این گونه کارمندان تعلق می گیرد ، نخواهند داشت .   1. **اضافه کار ، حق اللتحقیق ، حق التدریس ، حق الترجمه و حق التألیف :**   این فوق العاده نیز مانند فوق العاده بند 7 ماده (68) قانون مدیریت خدمات کشوری مشتمل بر مجموعه فوق العاده ها و یا حقوقی است که در قانون استخدام کشوری در موارد مختلف به صورت جداگانه به آنها پرداخته شده است .  بند الف ماده (39) قانون استخدام کشوری موضوع اضافه کار را مطرح می کند. و تبصره 2 ماده (43) این قانون مبحث حق التحقیق و حق التدریس ، حق الترجمه و حق التألیف را مورد توجه قرار داده است . البته این تبصره به حقوق دیگری چون تهیه و تنظیم و رهبری و گویندگی و اجرای برنامه های آموزشی و فرهنگی و هنری ، حق حضور در جلسه ، حق الزحمه­ی کارشناسان ، حق العلاج و ... نیز اشاره کرده است که در قانون خدمات کشوری به آن پرداخته نشده است. از آنجایی که به استناد ماده 78 این قانون کلیه ی مبانی پرداخت خارج از ضوابط و مقررات فصل دهم به استثنای مواردی که در این ماده اشاره نموده است لغو شده است ، بدیهی است که پرداخت وجه برای اینگونه موارد محمل قانونی نخواهد داشت .  نکته­ای که­ باید در خصوص اضافه کار مورد توجه قرار گیرد حکم ماده (99) قانون مدیریت خدمات کشوری است که مقر می دارد :  **« پرداخت اضافه کاری تنها در قبال کار اضافی در ساعات غیر اداری مجاز می باشد و هر گونه پرداخت تحت این عنوان بدون انجام کار اضافی در حکم تصرف غیر قانونی وجوه و اموال عمومی است .»**  سه نکته حائز اهمیت در زمینه فوق العاده های موضوع بند 9 ماده (68) وجود دارد که توجه به آن ضروری است ، این سه نکته عبارتند از :  الف ) آئین نامه ی این بند باید با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران برسد .  لازم به ذکر است که در اجرای مفاد بند 11 قانون بودجه سال 1388 کل کشور دستورالعمل این بند در تارخ 21/02/1388 به تصویب شورای توسعه­ی­ مدیریت و سرمایه ی انسانی رسیده است .  ب ) مجموع مبالغ قابل پرداخت تحت عنوان اضافه کار و حق التدریس به هریک از کارمندان نباید از حداکثر 50 درصد حقوق ثابت و فوق العاده های وی بیشتر شود .  ج ) حداکثر 20 درصد از کارمندان هر دستگاه اجرایی که به اقتضای شغلی ، اضافه کار بیشتری دارند از محدودیت سقف 50 درصد مستثنی می باشند .   1. **فوق العاده ویژه :**   گرچه در قوانین استخدام کشوری و نظام هماهنگ پرداخت کارکنان­دولت ، وجود فوق العاده­ای با این عنوان و با در نظر گرفتن عواملی که پرداخت این فوق العاده را تجویز می کند ، سابقه­ای ندارد و برای اولین بار در قانون مدیریت خدمات کشوری به آن پرداخته شده است ، ولی در تبار شناسی این فوق العاده می توان به ماده 6 قانون نظام هماهنگ پرداخت اشاره نمود . این ماده مقرر می دارد :  **« به دولت اجازه داده می شود در اجرای قانون نظام هماهنگ به منظور تطبیق وضع کارکنان دستگاه های مشمول مقررات خاص و جذب و نگه داری نیروهای مناسب برای مشاغل تخصصی و مدیریت در مواردی که در این قانون پیش بینی نشده است فوق العاده های خاص وضع نمایند.»**  فوق العاده خاص از این جهت قابل مقایسه با فوق العادۀ ویژه است که دربند 10 ماده (68) قانون مدیریت خدمات کشوری ، بلافاصله بعد از عبارت فوق العاده ویژه عبارت در موارد خاص مورد توجه قانونگذار قرار گرفته است . فارغ از عواملی که در بند 10 ماده(68 ) قانون مدیریت به عنوان عوامل تجویز کنندۀ پرداخت مبالغ این بند آمده است ، از حیث ماهوی نیز می­توان قرابتی بین مفاد این بند و مفاد بند 6 قانون نظام هماهنگ پرداخت تصور کرد .  برخی از عواملی که برای وضع فوق العاده ویژه­ی موضوع بند 10 ماده (68) قانون مدیریت خدمات کشوری در موارد خاص مورد توجه قانونگذار قرارگرفته است در شکل (12-10) مشاهده می شود .  **10_12.jpg**  یادآوری سه نکته کلیدی در خصوص پرداخت این فوق العاده ضروری است :   1. پرداخت این فوق العاده با توجه به عوامل یاد شده باید با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران برسد . 2. این فوق العاده برای حداکثر 25 درصد از مشاغل در دستگاه اجرایی قابل پرداخت است . 3. میزان پرداخت این فوق العاده تا 50 درصد سقف امتیاز ، حقوق ثابت و فوق العاده­های مستمر مذکور در فصل دهم می­باشد .   **تبصره ماده (68)** شرط­ هایی را برای پرداخت فوق العاده های بند 5 و 6 این ماده ذکر کرده است که به واسطه ی تبیین آن در محل شرح بند های مذکور ، ضرورتی بر توضیح مجدد آنها وجود ندارد .  علاوه بر فوق العاده های ماده (68) قانون در ماده 69 نیز فوق العاده ای تحت عنوان فوق العاده ی بهره وری تعریف شده است . این فوق العاده از جمله فوق العاده هایی است که در قانون مدیریت خدمات کشوری مورد توجه قانون گذار قرار گرفته و تا قبل از این دارای سابقه ی مدون قانونی نبوده است هرچند از حیث تبارشناسی از منظری می­توان آن را با ماده 5 قانون نظام هماهنگ پرداخت و تبصره 1 آن که بحث کارانه را مطرح می کند ، مقایسه نمود . به دلیل آنکه در حوزه­ی نظری می توان رابطه­ی بین کارایی ، عملکرد و بهره­وری تصورکرد ، این ماده از قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت را می­توان هم در تشریح فوق العاده­ی بند 6 ماده (68) قانون مدیریت خدمات کشوری که تحت عنوان فوق العاده کاری و عملکرد عنوان بندی شده و هم در تشریح ماده (69) قانون مدیریت خدمات کشوری که با عناون فوق العاده بهره وری صورت بندی شده است مورد قیاس قرار داد .  بر مبنای مفاد ماده (69) قانون مدیریت­خدمات­کشوری ، فوق العاده­ی بهره وری در صورتی قابل پرداخت است که :  الف) از محل اعتباراتی که از محل اصلاحات مذکور در ماده 68 قانون در هر یک از واحدهای سازمانی که صرفه جویی گردد پرداخت شود .  ب) میزان آن از 25 درصد اعتبارات مذکور تجاوز نکند.  ج) با تأیید ذی حساب دستگاه پرداخت صورت گیرد.  د) به کارمندان و مدیرانی که در همان واحدها (همان واحدهایی که صرفه­جویی کرده­اند ) خدمات برجسته انجام داده­اند ، پرداخت شوند .  این فوق العاده نیز در قانون مدیریت خدمات­کشوری به عنوان فوق العاده غیر مستمر در نظر گرفته شده و به واسطه ی قرابتی که با فوق العاده­ی بند 6 ماده (68) قانون دارد ، محل تأمین اعتبارات آن نیز از یک محل پیش بینی شده است .  ماده (70) قانون مدیریت خدمات کشوری یکی از مواد اساسی برای فراهم آوردن زیرساختهای نظام پرداخت محسوب می­شود . این ماده در حوزۀ طبقه بندی مشاغل احکام و تکالیفی را برای سازمان و دستگاه های اجرایی وضع نموده است . تصور نظام پرداخت متعادل ، پویا و متناسب با ویژگی­های نظام اداری بدون توجه به امر طبقه بندی مشاغل از حیث تعریف ، تعیین شرایط احراز و تبیین وظایف آنها که در متون علمی از آن به تعریف و تصریح شغل یاد می­شود تقریباً غیرممکن است .مرور مجدد مواد 64 ، 65و 66 قانون مدیریت خدمات کشوری و احکام مندرج در آنها نیز این مسئله را تأیید می­کند . شاکله احکام این مواد برای تعیین حقوق و مزایای کارمندان در تعیین جایگاه شغل در سلسله مشاغل دستگاه های اجرایی و پس از آن تخصیص آنها به طبقات جدول و یا جداول حق شغل بنا شده است . ذکر این نکته ضرورت دارد که تکالیف مطرح در ماده 70 قانون دربرگبرنده­ی همه­ی اقدامات مربوط به طبقه­بندی مشاغل نبوده و از مجموعه اقدامات در این زمینه فقط تعیین شرایط تصدی مشاغل را بر سازمان و دستگاه­های اجرایی تکلیف نموده است که شرح آن در ادامه آمده است. |
|  |

فصل دوم:حقوق و تکالیف کارمندان

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **مقدمه**  دو واژه حق و تکلیف که در فصل دوازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری حالت جمع آن یعنی حقوق و تکالیف به کار گرفته شده است ، لازم و ملزوم هم بوده و معمولاً قرین یکدیگرند . بدین معنا که نمی توان برای کسی حقوقی را تصور کرد که همراه آن ، برای دارنده حق تکلیفی وجود نداشته باشد و یا تکلیفی را نمی توان بر کسی حمل کرد بدون اینکه حقی برای وی قایل شد . مراد از این حق و تکلیف اعم از حق و تکلیف مدی یا معنوی است . امام متقیان علی (ع) به نیکویی این مطلب را فرموده اند که :  **«کسی صاحب حق نمی شود مگر آنکه تکلیفی بر عهده اش باشد .»**  در اکثر قوانین و مقّررات مدنی و اجتماعی به معنای عام ، برای کاربران و ذی نفعان حوزه های مختلف ، معمولاً حقوق و تکالیفی توأمان وضع شده است بدیهی است که آنان هم باید به این تکالیف و حقوق به صورت توأمان توجه داشته باشند . توجه به یکی و غفلت از دیگری قطعاً موجبات خساراتی را فراهم خواهد کرد که گاهی جبران آنها غیر ممکن خواهد بود . تجربه نشان داده است که قسمت عمده ای از قصور و حتی تخلفاتی که خصوصاً در حوزه مسائل اداری حادث می شود ، نه ارباب این است که واقعاً کاربران و یا ذی نفعان به عمد ، قصد و نیت تخلف یا قصور را داشته باشند . بلکه تخلف و یا قصور آنان به واسطه عدم اشراف آنان به حقوق و تکالیفشان و یا به عبارت دیگر بایدها و نبایدها در حوزه عمل شان می باشد که از آنان ، متخلف و یا قاصر می سازد .  نظام اداری که در واقع حوزه عمل کارمندان دولت تلقی می شود نیز همانند سایر حوزه های اجتماعی بیشتر در برگیرنده بایدها و نباید ها و حقوق و تکالیفی است که توجه به آنها لازمه اعمال و فعالیت کارمندان تلقی می شود . چنانچه کارمندان آنها را رعایت کنند ، هم نظام اداری از آن منتفع گردیده و هم کارمندان در دام قصور و تخلفات ناخواسته گرفتار نخواهند آمد . در نتیجه انتفاع آن دو سویه خواهد شد . در ضمن اینکه آشنایی کارمندان به حقوق­شان تا حد زیادی موجبات منع تضییع حق آنان را نیز فراهم خواهد کرد .  **حقوق و تکالیف کارمندان در قانون مدیریت خدمات کشوری**  بنا به حساسیت توجه به مسأله حقوق و تکالیف کارمندان ، علاوه بر اینکه در فصول مختلف قانون مدیریت خدمات کشوری تکالیف و احیاناً حقوقی بر کارمندان دستگاه اجرایی مترتب شده است ، فصل دوازدهم این قانون اختصاصاً به این امر پرداخته است .  احکام مربوط به حقوق و تکالیف کارمندان در مواد (84 تا 100) قانون تبیین شده است . در این احکام می توان «حقوق کارمندان » و «تکالیف کارمندان » را به تفکیک مورد بازشناسی قرار داد . بنا به اهمیت موضوع ابتدا خلاصه ای از احکام مربوط به حقوق کارمندان و تکالیف آنان به طور خلاصه مرور شده ، سپس به شرح و بسط آنها ( در صورت نیاز در پرتو قوانین مرتبط ) پرداخته شده است.   1. **حقوق کارمندان مندرج در فصل دوازدهم خلاصه به شرح زیر است :**   الف ) استفاده از مرخصی به مدت سی روز با حقوق و مزایای مربوط در سال .  ب) ذخیره نمودن حداکثر تا 15 روز از سی روز مرخصی سالانه .  ج ) استفاده از سه سال مرخصی بدون حقوق در طول مدت خدمت .  د ) بهره مندی از دو سال مرخصی بدون حقوق علاوه برسه سال مرخصی بدون حقوق مندرج در بند «ج» برای ادامه تحصیلات عالی تخصصی .  هـ ) بهره مندی از چهار ماه مرخصی استعلاجی طبق گواهی پزشک معتمد در سال و مستثنی شدن بیماری های صعب العلاج وی به تشخیص وزارت بهداشت از محدودیت چهار ماه فوق .  ز ) استفاده از کارمندان زن که همسر آنان در مأموریت به سر می برد از مرخصی بدون حقوق حداکثر به مدت شش سال.  ح ) بهره مندی از بیمه تکمیلی علاوه بر استفاده از بیمه پایه درمان .  ط ) بهره مندی از محیط مناسب کار و شرایط بهداشتی و ایمنی .  ی ) بهره مندی از تقلیل ساعات کار به مدت 11 ساعت در هفته .  ک) بهره مندی از حمایت قضایی در برابر شاکیان در انجام وظایف و مسئولیت های قانونی .  ل ) برخورداری از حقوق یکسان در مورد استفاده از تسهیلات و امتیازات انتصاب به مشاغل سازمانی.  م ) دریافت حق الزحمه و یا اضافه کار در قبال حضور در محل کار در خارج از وقت اداری و یا ایام تعطیل.  در برابر حقوق ذکر شده ، قانون گذار تکالیفی را نیز به عهده کارمندان گذاشته است که در ادامه به آن می پردازیم .   1. **تکالیف کارمندان مندرج در فصل دوازدهم خلاصه به شرح زیر است :**   الف ) انجام وظایف خود با دقت ، سرعت ، امانت ، گشاده رویی ، انصاف و تبعیت از قوانین و مقّررات عمومی و اختصاصی دستگاه مربوطه.  ب ) پاسخگویی در برابر عموم مراجعین به طور یکسان و دستگاه ذی ربط .  ج ) عدم استفاده از هرگونه امتیاز ، تسهیلات ، حق مشاوره ، هدیه و ... سایر دستگاه های اجرایی .  د ) انجام وظیفه در ساعات تعیین شده در ماده (87) قانون به مدت (44) ساعت در هفته .  هـ ) حضور در محل کار و انجام وظایف محوله در مواقع ضروری خارج از ساعات اداری مقّرر و یا ایام تعطیل بر اساس اعلام دستگاه اجرایی مربوطه .  و ) اطاعت از اموامر و احکام رؤسای مافوق خود در حدود قوانین و مقّررات در امور اداری .  ز ) اعلام کتبی مغایرت دستور و یا امر مدیر مافوق با قوانین و مقّررات در صورتی که تشخیص دهد که حکم یا امر وی خلاف مقّررات است .  ح ) اجرای دستور صادره از سوی مدیر مافوق پس از آن که مقام مافوق کتباً اجرای دستور خود را ( پس از اطلاع کتبی از مغایرت دستور با قوانین و مقررات ) تایید کرد .  مواد و احکام فصل دوازدهم قانون مدیریت و خدمات کشوری با توجه به سابقه آنها در قوانین قبلی در زیر مورد واکاوی قرار گرفته است :  ماده (84) قانون، احکامی را برای مرخصی ها وضع کرده است . بنا به مفاد این ماده سه نوع مرخصی برای کارمندان می توان بازشناسی کرد . این سه نوع مرخصی عبارتند از :  الف ) مرخصی کاری .  ب ) مرخصی بدون حقوق . این مرخصی ممکن است دارای منشاء های متفاوت باشد . لذا احکام آنها نیز در قانون با توجه به منشاء متفاوت آنها ،متفاوت دیده شده است . انواع مرخصی بدون حقوق عبارتند از :  1.مرخصی بدون حقوق بر مبنای نیاز و درخواست کارمند .  2.مرخصی بدون حقوق برای ادامه تحصیلات عالی تخصصی در رشته مربوط به شغل کارمند .  3.مرخصی بدون حقوق بانوان به تبعیت از همسر خود که در مأموریتبه سر می برد .  ج) مرخصی استعلاجی : این مرخصی ممکن است برای بیماری های سهل العلاج یا صعب العلاج باشد که احکام آن در قانون متفاوت دیده شده است .  **الف ) مرخصی کاری :**  در ابتدا و در متن ماده (84) قانون ، مرخصی استحقاقی اولین حقی است که به کارمندان داده شده است . در این ماه قانونگذار مقّرر داشته است که : کارمندان دستگاه های اجرایی حق دارند در سال از 30 روزمرخصی با استفاده از حقوق و مزایا استفاده نمایند . این مرخصی در عرف اداری و بر مبنای عبارت به کار گرفته شده در آیین نامه مرخصی ها مصّوب 22/07/1348 هیأت وزیران ، به مرخصی استحقاقی معروف است .  بررسی سابقه مربوط به «مرخصی استحقاقی » یابه تعبیر قانون مدیریت خدمامت کشوری «مرخصی کاری » نشان می دهد که در همه مقاطع قانون گذاری این امر برای قانون گذار از اهمیت خاصی برخوردار بوده است به گونه ای که همواره این مسأله به عنوان یکی از حقوق کارمندان در متن قانون اشاره شده است . در ماده (31)اولین قانون استخدام کشوری مصّوب سال 1301 آمده است : **«مستخدمین دولت سالی یک ماه حق مرخصی با استفاده از حقوق دارند . ترتیب تحصیل مرخصی را نظامنامه های اداری معین خواهد نمود .»** و در ماده (47) قانون استخدام کشوری مصّوب سال 1345 نیز آمده است : **« مستخدمین رسمی دولت سالی یک ماه حق مرخصی با استفاده از حقوق و مزایای مربوط را دارند . »** آنچه حکم قانون مدیریت خدمات کشوری است که مقّرر می دارد : **« حداکثر نیمی از مرخصی کارمندان در هر سال قابل ذخیره شدن است .»**  این عبارت در این قانون عبارت جدیدی است . در قوانین قبلی نفیاً یا اثباتاً حکمی در خصوص امکان یا عدم امکان ذخیره مرخصی کارمندان وجود ندارد . هر چند در آیین نامه مرخصی ها که قبلاً از آن یاد شد ، تحت شرایطی حتی عین 30 روز مرخصی کارمند هم قابل ذخیره شدن بوده است . البته این موضوع برای کارمندان پیمانی در دورۀ قبل از قانون مدیریت خدمات کشوری متفاوت بوده و حکم آن به حکم ماده (84) قانون مدیریت خدمات کشوری شبیه است . در تبصره (2) ماده (14) آیین نامه استخدام پیمانی مصّوب 15/06/1368 هیأت وزیران آمده است : **«حق استفاده از مرخصی مربوط به هر ماه برای ماه های بعدی محفوظ است ولی هیچ مستخدمی نمی تواند در هر سال بیش از پانزده روز مرخصی استحقاقی خود را ذخیره نماید و هرگاه از بقیه مرخصی مذکور استفاده ننماید مدت زائد بر پانزده روز ذخیره نخواهد شد .»**  **ب ) مرخصی بدون حقوق :**  همان گونه که ذکر شد این مرخصی ممکن است به سه دلیل از سوی کارمند درخواست شود .در ادامه احکام مربوط به هریک تشریح می گردد .  **1.مرخصی بدون حقوق بر مبنای نیاز و درخواست کارمند** تبصره 1 ماده (84) مرخصی بدون حقوق کارمندان را در طول خدمت یا موافقت دستگاه ذی ربط به مدت سه سال تجویز نموده است . این حکم قانون استخدام کشوری مصّوب سال 1345 نیز با همین کیفیت در تبصره (2) ماده (49) این قانون آمده است .  **2.مرخصی بدون حقوق برای ادامه تحصیلات عالی تخصصی در رشته مربوط به شغل کارمند**  در ادامه تبصره 1 ماده (84) قانون آمده است : **« در صورتی که کسب مرخصی برای ادامه تحصیلات عالی تخصصی در رشته مربوط به شغل کارمند باشد تا مدت دو سال قابل افزایش است .»** بنابراین مرخصی بدون حقوق برای این امر به حکم قانون تا پنج سال امکان پذیر است . سابقه ی این حکم را در قانون استخدام کشوری نیز می توان یافت . درتبصره 2 ماده (49) این قانون نیز افزایش مرخصی بدون حقوق تا دو سال و جمعاً به مدت پنج سال برای تحصیلات عالی با شرط هایی که ذکر شد ، تجویز شده است .   1. **مرخصی بدون حقوق بانوان به تبعیت از همسر خود که درمأموریت به سر می برد.**   تبصره 4 ماده (84) قانون اجازه داده است تا کارمندان زن بتوانند در صورتی که همسرانشان در مأموریت به سر می برند در معیت همسران خود بوده و از مرخصی بدون حقوق به مدت شش سال استفاده نمایند . با رجوع به سابقه ی این مرخصی مشخص می گردد ، در ضمن اینکه حکم این مرخصی مسبوق به سابقه است و در تبصره 2 ماده (49) قانون استخدام کشوری نیز این حکم آمده است ، ولی تفاوت در انشاء حکم این مرخصی در این قانون با قانون مدیریت خدمات کشوری وجود دارد . در تبصره 5 ماده (49) قانون استخدام کشوری آمده است : **«آن دسته از مستخدمینی که همسر آنان در مشاغل حساس دولتی در داخل کشور اشتغال دارند به تبعیت از محل کار همسر می تواند تا حداکثر شش سال از مرخصی بدون حقوق استفاده نمایند .»** همان گونه که مشاهده می شود استفاده از این مرخصی برای زنان کارمند مشروط بوده است . و شرط آن اشتغال همسران این دسته از بانوان در مشاغل حساس دولتی در داخل کشور می باشد . در صورتی که حکم مندرج در تبصره 4 ماده (84) قانون مدیریت خدمات کشوری فاقد این شرط است . ذکر این نکته نیز لازم است که در زمان اجرای قانون استخدام کشوری نحوه ومیزان استفاده زنان کارمند که همسرانشان در خارج از کشور اشتغال دارند از مرخصی بدون حقوق ، به موجب **« قانون اعطای مرخصی بدون حقوق مستخدمین رسمی و ثابت که همسر آنان به مأموریت ثابت خارج از کشور اعزام می شوند مصّوب 01/09/1366»** مشخص شده است .  **ج ) مرخصی استعلاجی :** تبصره 2 ماده (84) قانون ، مرخصی استعلاجی را تجویز نموده است . این مرخصی ممکن است در دو وضعیت ضرورت پیدا کند .  وضعیت اول برای بیماری های عادی و سهل العلاج و وضعیت دوم برای بیماری های صعب العلاج .  تبصره 2 ماده (84) استفاده کارمندان از مرخصی استعلاجی برای بیماری های غیر صعب العلاج را طبق گواهی پزشک معتمد حداکثر به مدت چهار ماه در سال تجوی نموده است . ولی برای بیماری های صعب العلاج در همین تبصره آمده است : **«بیماری های صعب العلاج به تشخیص وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی از محدودیت زانی مذکور مستثنی می باشند و مقّررات مربوط در آیین نامه این فصل پیش بینی می گردد. »**  بررسی پیشینه احکام مربوط به این مرخصی نشان می دهد در قانون استخدام کشوری نیز حکم مرخصی استعلاجی با همین کیقیت در ماده (8) این قانون و تبصره آن آمده است .  تبصره 3 ماده (84) قانون ، مشمولین مقررات قانون تأمین اجتماعی از نظر استفاده از مرخصی استعلاجی را تابع همان قانون دانسته است .  در خصوص مرخصی های ذکر این نکته لازم است که در آیین نامه اجرایی مواد (84)، (86)،(87) ، (90)، (91)، (93) قانون مدیریت خدمات کشوری که د تاریخ 02/03/1389 به تصویب وزیران کمسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک رسیده است ، آیین نامه مرخصی موضوع مواد (47)، (48) و( 49) قانون استخدام کشوری – مصّوب 1346 – و اصلاحات بعدی آن در اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری که در این آیین نامه به اختصار «قانون » نامیده می شود با لحاظ شرایط زیر تنفیذ می گردد :  الف ) کارمند می تواند حقوق و فوق العاده های مربوط به ایام مرخصی های استحقاقی استفاده نشده خود را در زمان بازنشستگی با رعایت ماده (84) قانون ، مطالبه یا تقاضا نماید . مانده مرخصی مذکور در احتساب سابقه خدمت دولتی وی ملاک عمل قرار می گیرد .  ب ) تمام حقوق و فوق العاده های مربوط به کارمند بابت مرخصی استحقاقی به وراث قانونی وی پرداخت خواهد شد .  ج ) احکامی از آیین نامه مذکور که مغایر با الزامات قانونی باشد لغو می گردد .  ماده (84) قانون ،بیمه­های تکمیلی را علاوه بر بیمه پایه درمان ، برای کلیه کارمندان پیش بینی و دستگاه­های اجرایی را مکلّف کرده است با مشارکت کارمندان ،همه آنان و افراد تحت تکفل­شان را به طور یکنواخت تحت پوشش قرار دهند .  علاوه بر مسأله بیمه که در ماده (84) این قانون مطرح شده است ، قانون گذار در ماده 86 قانون ، دستگاه های اجرایی را مکلّف به فراهم کردن محیط مناسب کار و تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارمندان خود نموده است . بررسی قوانین قبلی نشانگر آن است که این حکم مسبوق به سابقه بوده و ماده 53 قانون استخدام کشوری نیز مقّرر داشته است : **« وزارتخانه­ها و مؤسسات دولتی مکلّف­اند درتأمین شرایط بهداشتی و ایمنی و ایجاد محیط مناسب کار برای مستخدمین ، اقدامات لازم را به عمل آورند .»**  ماده (87)قانون میزان ساعات کارمندان دولت در هفته را مشخص کرده و مقّرر داشته است ساعات کار کارمندان در هفته چهل و چهار ساعت می­باشد و ترتیب و تنظیم کار اداری با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران تعیین می گردد . در این ماده دو حکم تکمیلی در این خصوص وجود دارد . این دو حکم عبارتند از :   1. تغییر ساعات کار کارمندان در موارد ضروری با رعایت سقف مذکور با دستگاه ذی ربط می باشد . 2. میزان ساعات تدریس معلمان و اعضاء هیأت علمی از ساعات موظّف ، در طرح های طبقه بندی مشاغل ذی ربط تعیین خواهد شد.   تبصره های ماده 87 قانون نیز احکام دارای اهمیتی را در خصوص میزان ساعات کار و نحوه تنظیم آن مطرح کرده است ، که در ادامه به شرح این احکام می پردازیم .  درتبصره 1 این ماده اجازه داده شده است تا کارمندان بتوانند ساعات کار خود را تا یک چهارم کار روزانه (حداکثر 11 ساعت در هفته) تقلیل دهند.  درتبصره 2 این ماده اجازه داده شده است دستگاه های اجرایی بتوانند در موارد خاص با موافقت هیأت وزیران و رعایت سقف ساعات کار با توجهبه شرایط جغرافیایی ، منطقه ای و فصلی ساعات کار خود را به ترتیب دیگری تنظیم نمایند .  و نهایتاً در تبصره 3 این ماده حکم شده است به جز ستاد مرکزی دستگاه ها ، همه دستگاه های اجرایی استان ساعات کار خود را در شش روز هفته تنظیم نمایند .  ماده 88 قانون ، بحث حمایت قضایی از کارمندان را در انجام وظایف و مسؤلیت ها در برابر شاکیان به عنوان یک حق برای کارمند مطرح کرده و مقّرر می دارد :  **دستگاه های اجرایی مکلّف اند در صورتی که کارمندان در این زمینه تقاضا کنند برای دفاع از انجام وظایف آنها با استفاده از کارشناس حقوقی خود و یا گرفتن وکیل از کارمندان حمایت قضایی کنند .**  یکی از مسائلی که همواره بحث در مورد آن مناقشاتی را نیز به همراه داشته است ، برخورداری همه کارمندان از حقوق یکسان در استفاده از ظرفیت ها و موقعیت هایی است که در دستگاه های اجرایی در زمینه های تسهیلات ، امتیازات و انتصاب به مشاغل سازمانی به وجود میآید . از بدیهی ترین حقوق هر کسی است که انتظار داشته باشد با حصول شرایط لازم و با لحاظ قوانین و مقررات و عدالت استخدامی ، در مقایسه با دیگران از برابری برخوردار باشد . مد نظر قرار گرفتن این امر در ماده 89 قانون مدیریت خدمات کشوری به دستگاه های اجرایی تکلیف شده است .  ماده 89 قانون مدیریت خدمات کشوری را به اعتباری می توان در راستای اجرایی کردن اصل «بیست و هشتم » قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز تلقی نمود . این اصل که در فصل سوم قانون اساسی یعنی فصل مربوط به حقوق مردم قرار دارد ، مقّرر کرده است که :  **«هرکس حق دارد شغلی را بدان مایل است و مخالف اسلام و مصالح عمومی و حقوق دیگران نیست برگزیند . دولت موظّف است با رعایت نیاز جامعه به مشاغل گوناگون ، برای همه افراد امکان اشتغال به کار و شرایط مساوی را برای احراز مشاغل ایجاد نماید . »**  ماده 90 قانون به یکی از تکالیف اساسی کارمندان پرداخته و آنان را موظّف کرده است تا وظایف خود را با دقت ، سرعت ، امانت ، گشاده رویی ، انصاف و تبعیت از قوانین و مقررات عمومی و اختصاصی دستگاه مربوطه انجام دهند . علاوه بر آن کارمندان وظیفه دارند هم در مقابل عموم مراجعین به طور یکسان و هم در مقابل دستگاه پاسخگو باشند . این ماده به صراحت هرگونه بی اعتنایی به امور مراجعین و تخلف از قوانین و مقررات عمومی را ممنوع دانسته است . در صورتی که کارمندی با ارباب رجوع برخورد نامناسب داشته باشد و یا در انجام وظایف خود کوتاهی کند ، ارباب رجوع می تواند از وی به دستگاه ذی ربط و یا مراجع قضایی شکایت نماید .  به نظر می رسد مفاد این ماده یکی از کلیدی ترین مفادی است که اگر از سوی کارمندان رعایت شود باب بسیاری از مسائل مرتبط با حوزه قصور و احیاناً تخلفات کارمندان در نظام اداری مسدودخواهد شد .  ماده 91 قانون ،ممنوعیت یکی از مواردی که هم در متون دینی به شدت نهی شده و هم در قوانین موضوعه از جمله قانون مجازات اسلامی برای آن مجازاتی پیش بینی شده است را از باب تأکید مطرح می نماید . در این ماده آمده است : **«اخذ رشوه و سوء استفاده از مقام اداری ممنوع می باشد .»**در ادامه این ماده استفاده از هرگونه امتیاز ، تسهیلات، حق مشاوره هدیه و ... در مقابل انجام وظایف اداری و وظایف مرتبط با شغل توسط کارمندان دستگاه های اجرایی را درتمام سطوح از افرا حقیقی و حقوقی به جز دستگاه ذی ربط خود از مصادیق تخلف دانسته است . این ماده مشتمل بر چهار تبصره می باشد که در هر کدام از این تبصره ها برای تحقق اهداف این ماده احکامی ذکر شده است .  تبصره 1 این ماده ، مدیران دستگاه های اجرایی را موظف به نظارت مستقیم از طریق بازرسی های مستمر دخلی توسط بازرسان معتمد و متخصص برای اجرای این ماده کرده است . و درادامه این تبصره فرایندی را برای برخورد با کارمندان متخلف که تخلف آنان محرز می گردد پیش بینی شده است . فرآیند احراز تخلف و برخورد با وی در شکل زیر نشان داده شده است .  **انجام بازرسی های داخلی توسط بازرسان معتمد و متخصص**  **گزارش مستند بازرس از تخلف کارمند**  **تائید مدیر مربوطه**  **اعمال مجازات از سوی بالاترین مقام دستگاه یا مقامات مجاز**  به استناد مفاد تبصره 1 این ماده ، در صورتی که تخلف برای بار اول اتفاق افتاده باشد ، کسر یک سوم حقو و مزایا و عناوین مشابه و یا انفصال از خدمت دولتی برای مدت یک ماه تا یک سال به عنوان مجازات برای متخلف توسط بالاترین مقام دستگاه اجرایی و یا مقام و مدیر مجاز اعمال می شود .  در تبصرۀ 2 این ماده نحوۀ برخورد با متخلف رادر صورت تکرار تخلف پیش بینی کرده و مقّرر داشته است : در صورت تکرار این تخلف به استناد گزارش هایی که به تأیید بازرس معتمد و مدیر مربوطه برسد ، پرونده خاطی به هیأت های رسیدگی به تخلفات اداری ارجاع می شود تا یکی از مجازات های بازخریدی ، اخراج و انفصال دایم از خدمات دولتی در مورد وی اعمال شود .  تبصره های 1 و2 ماده (91) در مورد برخورد با کارمند متخلف حکم کرده است . حکم افراد حقیقی و حقوقی رشوه دهنده به کارمندان دولت در تبصره های 3 و 4 این ماده آمده است .  در تبصره 3 این ماده دستگاه­های اجرایی موظّف شده­اند پرونده افراد حقیقی و حقوقی رشوه­دهنده به کارمندان را برای رسیدگی و صدور حکم قضایی به مراجع قضایی ارجاع نمایند و در تبصره 4 قانون ، سازمان را مکلّف نموده است تا اسامی افراد حقیقی و حقوقی رشوه­دهنده به کارمندان دستگاه­های اجرایی را جهت ممنوعیت عقد قرارداد به کلیه­ی دستگاه­های اجرایی اعلام نمایند .  ماده 92 قانون مدیریت نیز از جمله موادی است که تکلیفی را بر مدیران دستگاه های اجرایی حمل کرده است . دراین ماده مسئولیت نظارت و کنترل و حفظ روابط سالم کارمندان در انجام وظایف محوله را به عهده مدیران و سرپرستان آنان گذاشته است . درادامه این ماده آماده است :  **«در صورتی­که کارمندان مزبور با اقدامات خود موجب ضرر و زیان دولت گردند و یا تخلفاتی نظیر رشوه و یا سوء استفاده در حیطه مدیریت مسئولین مزبور مشاهده و اثبات گردد ، علاوه بر برخورد با کارمندان خاطی با مدیران و سرپرستان کارمندان (حسب مورد ) که در کشف تخلف یا جرایم اهمال نموده باشند مطابق قوانین مربوط ، با آنان رفتار خواهد شد .»**  **12_2.jpg**  ماده 93 قانون مدیریت خدمات کشوری تکلیف کارمندان مبتنی بر انجام وظیفه در ساعات اداری موضوع ماده 87 قانون را گوشزد می کند و مقّرر می دارد در صورتی که د مواقع ضروری در خارج از وقت اداری و ایام تعطیل به خدمات کارمندان نیاز باشد آنان مکلّف اند بر اساس اعلام نیاز دستگاه ، در محل کار حضور یابند و در قبال انجام وظایف ، اضافه کار یا حق الزحمه دریافت دارند .  ماده 94 قانون مدیریت یکی از مواد اساسی و مسبوق به سابقه در قوانین مختلف و همچنین مناقشه برانگیز در مورد ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل را مطرح می کند . حکم این ماده و تبصره آن مشتمل بر سه جزء است این اجزاء عبارتند از :   1. تصدی بیش از یک شغل سازمانی برای کلیه کارمندان دولت ممنوع می باشد . 2. در موارد ضروری با تشخیص مقام مسئول مافوق تصدی موقت پست سازمانی مدیریتی یا حساس به صورت سرپرستی بدون دریافت حقوق­ومزایا برای حداکثر چهار ماه مجاز می باشد. 3. عدم رعایت مفاد ماده 94 قانون ، توسط هر یک از کارمندان دولت اعم از قبول کننده پست دوم یا مقام صادر کننده حکم، تخلف محسوب و در هیأت رسیدگی به تخلفات اداری رسیدگی و اتخاذ تصمیم خواهد شد .   بررسی پیشینه این موضوع ما را به ماده 43 قانون استخدام کشوری رهنمون می شود . در بخشی از این ماده آمده است :**« مستخدمین رسمی نمی­توانند بیش از یک پست سازمانی داشته باشند.»**علاوه بر این ماده ، اصل «141 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران » نیز مقّرر می دارد : **«رئیس جمهور ، معاونان رئیس جمهور ، وزیران و کارمندان دولت نمی توانند بیش از یک شغل دولتی داشته باشند»**ماده واحده قانون ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل مصوّب 11/10/1373 مجلس شورای اسلامی نیز همین مسأله راتصریح کرده است . در ماده واحده مذکور آمده است . **«با توجه به اصل 141 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران هر شخص می­تواند تنها یک شغل دولتی را عهده دار شود .»**  ماده 95 قانون مدیریت خدمات کشوری درخصوص به­کارگیری بازنشستگان حکم می­کند. اجزاء این حکم را می توان به صورت زیر بیان کرد :  1.صرفاً به کارگیری بازنشستگان متخصص با مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر مجاز است .  2. به کارگیری بازنشستگان در موارد خاص به عنوان اعضاء کمیته ها ، کمسیون ها ، شوراها ، مجامع و خدمات مشاوره ای غیر مستمر ، تدریس و مشاوره های حقوقی امکان پذیر است .  3. مجموع ساعات اشتغال آنان در دستگاه های اجرایی نباید از یک سوم ساعات اداری بیشتر باشد.  4. حق الزحمه آنان متناسب با ساعات کار هفتگی معادل کارمندان شاغل مشابه پرداخت شود.  حکم این ماه پس از حکم ماده 41 قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقّررات مالی دولت در حقیقت اجازه­ای برای بهره­مندی دستگاه­های اجرایی از تجربیات گران بار بازنشستگان است . ماده 41 قانون یاد شده آمده بود:**«هر نوع بکارگیری افراد بازنشسته در وزارتخانه ها ،مؤسسات دولتی و کلیه دستگاه های موضوع ماده 160 قانون برنامه چهارم اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و مؤسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی و مؤسسات و شرکت های وابسته که به نحوی از انحاء از بودجه کل کشور استفاده می نمایند ، جز با تصویب هیأت وزیران ممنوع می باشد .»**  ماده 96 قانون مدیریت خدمات کشوری تکلف می کند که کارمندان باید در حدود قوانین و مقّررات از احکام و اوامر رؤسای مافوق خود در امور اداری اطاعت نمایند . حال این سؤال مطرح می شود که : **اگر کارمند حکم یا امر مافوق را خلاف قوانین و مقّررات تشخیص داد چه تکلیفی دارد ؟** پاسخ این سؤال را در ادامه همین ماده می­یابیم که مقّرر می­دارد : **اگر کارمندان حکم یا امر مقام مافوق را بر خلاف قوانین و مقّررات اداری تشخیص بدهند ، مکلّف اند کتباً مغایرت دستور را با قوانین و مقّررات به مقام مافوق اطلاع دهند . در صورتی که بعداز این اطلاع، مقام مافوق کتباً اجرای دستور خود را تأیید کرد ، کارمندان مکلّف به اجرای دستور صادره خواهند بود و از این حیث مسئولیتی متوجه کارمندان نخواهد بود و پاسخگویی با مقام دستور دهنده می­باشد .**  بررسی پیشینه این حکم نشان می هد اطاعت از مافوق در همه مقاطع قانون گذاری مسأله ای در خور اهمیت برای قانون گذار محسوب می­شده است . علاوه بر اینکه مرور ماده 54 دومین قانون استخدام کشوری مصّوب 1345 نشان می دهد که حتی متن این ماده تقریباً با مفاد بند 96 قانون مدیریت خدمات کشوری یکسان است ، در ماده 8 اولین قانون استخدام کشوری مصّوب سال 1301 نیز آمده است : **«مستخدمین باید در حدود قوانین موضوعه و نطامات مقّرره احکام و اوامر رؤسای مافوق خود را اطا عت نمایند اعمال نظریات سیاسی در امور اداری و تبلیغات بر ضد مذهب رسمی مملکت و یا بر علیه حکومت ملی به کلی ممنوع و موجب انفصال است .»** همچنین در ماده 9 این قانون اشاره شده است که : **«هیچ یک از مستخدمین نمی توانند احکام مقامات مافوق را که بر خلاف قوانین موضوعه باشد اجرا نمایند مگر این که مقام مافوق مسئولیت آن را کتباً عهده دار شود.»**  ماده 97 قانون اعلام کرده است رسیدگی به مواردی که در این قانون ممنوع یا تکلیف شده است و سایر تخلفات کارمندان دستگاه های اجرایی و تعیین مجازات آنها ، به استثناء ماه 91که ترتیب آن در همان ماده مشخص شده است ، طبق قانون رسیدگی به تخلفات اداری مصّوب سال 1372 صورت خواهد گرفت .  ماده 98 قانون ، خروج از تابعیت ایران یا قبول تابعیت بیگانه را مشروط بر آنکه وزارت امور خارجه آن را گواهی نماید موجب انفصال از خدمت اعلام کرده است . این ماده عیناً در قانون استخدام کشوری مصّوب سال 1345 نیز وجود داشته است . علاوه بر آن ، این حکم در ماده 53 اولین قانون استخدام کشوری مصّوب 1301 نیز به شکل زیر آمده است :  **«ترک تابعیت ایران و محکومیت به قیام و اقدام بر علیه حکومت ملی موجب محرومیت از حقوق انتظار خدمت و تقاعدی خواهد بود .»**  ماده 99 قانون مدیریت خدمات کشوری با رجعت به مسأله اضافه کار موضوع بند 9 ماده 68 این قانون ، پرداخت آن را فقط در قبال کار اضافه مجاز دانسته و پرداخت هرگونه وجه تحت این عنوان را بدون انجام کاراضافه در حکم تصرف غیر قانونی وجوه و اموال دولتی تلقی کرده است .  و نهایتاً در ماده 100 قانون مشخص شده است که آیین نامه های این فصل باید به پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران برسد .  **خلاصۀ فصل**  در فصل دوازدهم برخی از حقوق و تکالیفی که کارمندان علاوه بر آنچه در سایر فصول آمده و باید به آن توجه داشته باشند ذکر شده است . حقوقی همچون مرخصی ها ، بیمه تکمیلی ، محیط مناسب کار حمایت قضایی در برابر شاکیان در انجام وظایف و مسئولیت های قانونی ، بهره مندی یکسان از تسهیلات و امتیازات و انتصاب به مشاغل سازمانی و ... و تکالیفی همچون انجام وظایف با دقت ، سرعت ، صداقت، امانت ، گشاده رویی ، انصاف و تبعیت از قوانین و مقررات ، عدم سوء استفاده از مقام اداری ، انجام وظیفه در ساعات اداری و در صورت نیاز در ساعات غیر اداری و روزهای تعطیل ، اطاعت از اوامر و احکام مافوق در امور اداری در حدود قوانینو مقررات و ... از جمله حقوق و تکالیفی است که در این فصل به آنها پرداخته شده است . در اجرای صحیح احکام این فصل وظایف و تکالیفی برای سازمان ، دستگاه های اجرایی ، مدیران و کارمندان تعریف شده است . وظایف سازمان و دستگاه های اجرایی در زمینه احکام مربوط به حقوق و تکالیف کارمندان خلاصه به قرار زیر است :  **الف ) تکالیف دستگاه های اجرایی :**   * تحت پوشش بیمه های تکمیلی قرار دادن کارمندان ، بازنشستگان و افراد تحت تکفل آنان علاوه بر بیمه پایه درمان با مشارکت آنان به صورت هماهنگ و در چارچوب بودجه مصّوب و آیین نامه ای که به تصویب هیأت وزیران می رسد . * ایجاد فضای مناسب کار و تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارمندان . * حمایت قضایی از کارمندان درانجام وظایف و مسئولیت های قانونی در برابر شاکیان با استفاده از کارشناسان حقوقی یا گرفتن وکیل . * رعایت عدالت در اعطای حقوق کارمندان و استفاده آنان از تسهیلات و امتیاز و انتصاب به مشاغل سازمان به صورت یکسان. * نظارت و مراقبت از رفتار کارمندان در خصوص عدم اخذ رشوه ، سوء استفاده از نظام اداری ، استفاده از هرگونه امتیاز و تسهیلات سایر دستگاه های اجرایی از طریق بازرسی های مستمر داخلی توسط بازرسان معنمد و متخصص . * ارجاع پرونده افراد حقیقی و حقوقی رشوه دهنده به کارمندان به مراجع قضایی جهت رسیدگی و صدور حکم قضایی .   **ب ) تکالیف سازمان :**   * پیشنهاد تنظیم و ترتیب ساعات کار (چهل و چهار ساعت در هفته ) به هیأت وزیران برای تصویب . * اعلام اسامی افراد حقیقی و حقوقی رشوه دهنده به کارمندان جهت ممنوعیت عقد قراداد به کلیه دستگاه های اجرایی .   وظایف مدیران و کارمندان دستگاه های اجرایی در احکام مربوط به حقوق و تکالیف کارمندان نیز خلاصه به قرار زیر است :  **الف ) تکالیف مدیران :**   * نظارت مستقیم و مراقبت از رفتار کارمندان در انجام وظایف و تکالیف اداری .   **ب ) تکالیف کارمندان :**   * انجام وظایف خود با دقت ، سرعت ، صداقت ، امنیت و گشاده رویی. * انصاف و تبعیت ازقوانین و مقّررات عمومی و اختصاصی دستگاه . * پاسخگویی در برابر عموم مراجعین به طور یکسان . * انجام وظایف محوله در ساعات تعیین شده موضوع 87 چهل و چهار ساعت در هفته . * حضور در محل کار و انجام وظایف محوله در صورتی که در مواقع ضروری خارج ار وقت اداری مقّرر یا ایام تعطیل به خدمت آنان نیاز باشد . * اطاعت از احکام و اومر اداری مافوق در امور اداری . * اعلام کتبی مغایرت حکم یا امر مافوق با قوانین و مقّرات در صورتی که حکم یا امر مدیر با مقّررات مغایر باشد . * انجام امر یا حکم مدیر با آنکه مغایر با قوانین و مقّررات باشد ، پساز اعلام کتبی مغایرت و اعلام کتبی مدیر مبنی بر انجام امر. |
|  |

فرهنگ سازی و ارتباط موثر در سازمان

**فصل اول**

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **هدف كلي**  ارتقاي دانش فراگيران در زمينه مفاهيم سازماني و چگونگي شكل گيري و عوامل مؤثر بر آن .  **اهداف رفتاري**  انتظار مي رود فراگيران پس از مطالعه اين فصل بتوانند :   1. مفهوم فرهنگ و فرهنگ سازماني را توضيح دهند . 2. تعاريف فرهنگ و فرهنگ سازماني را بيان كنند . 3. ويژگي هاي فرهنگ و فرهنگ سازماني را برشمرند . 4. عوامل و اجزاي فرهنگ سازماني را توضيح دهند . 5. نقش جهان بيني و ارزش ها در فرهنگ سازماني را تحليل كنند .   **1- كليات**  فرهنگ سازماني موضوعي است كه به تازگي در دانش مديريت و در قلمرو رفتار سازماني راه يافته است . به دنبال نظريات و تحقيقات جديد در مديريت ، فرهنگ سازماني اهميتي روز افزون يافته و يكي از مباحث اصلي و كانوني مديريت را تشكيل داده است . جمعيت شناسان ، جامعه شناسان و اخيراً روان شناسان و حتي اقتصاددانان به اين مبحث نو و مهم در مديريت ، توجهي خاص مبذول داشته اند و در شناسايي نقش و اهميت آن ، تحقيقاتي بسيار انجام داده و آن را در حل مسائل و مشكلات مديريت به كار گرفته اند . در بررسي گروهي از انديشمندان علم مديريت ، فرهنگ سازماني يكي از مؤثرترين عوامل پيشرفت سازمان ها شناخته شده است .  فرهنگ ، واژه اي است كه علماي علم اجتماع و پژوهش گران رشته مردم شناسي آن را به كار مي برند و اين واژه گسترشي وسيع دارد و چنان مفيد واقع شده است كه آن را در ديگر علوم اجتماعي نيز به كار مي برند . فرهنگ در مفهوم تخصصي ، در اواسط قرن نوزدهم در نوشته هاي علماي مردم شناسي پديدار شد و تايلر (1917-1832) ، مردم شناسي انگليسي ، مفهوم علمي كلمه فرهنگ را در اواخر قرن مذكور ، به كار برد . يكي از مباني اساسي علوم رفتاري با رشته انسان شناسي آغاز مي شود و يكي از رشته هاي فرعي انسان شناسي ، انسان شناسي فرهنگي است كه با مطالعه رفتار سازماني ارتباط نزديك دارد . انسان شناسي فرهنگي ، در بازه رفتار كسب شده انسان ها از فرهنگ و تأثير آنها بر فرهنگ است . در واقع بدون فهم عميق ارزش هاي فرهنگي جامعه نمي توان رفتار سازماني را به درستي فهميد . نقش فرهنگ در رفتار انسان ، يكي از مهمترين مفاهيم در علوم رفتاري است . به صورت كلي مفهوم فرهنگ عبارت است از كيفيت زندگي گروهي از افراد بشر كه از يك نسل به نسل ديگر منتقل مي شود . به عقيده ادگار شاين فرهنگ را مي توان به عنوان يك پديده تجزيه و تحليل كرد كه در تمام مدت اطراف ما را احاطه كرده است . به نظر وي هنگامي كه فردي ، فرهنگي را به سازمان يا به درون گروهي از سازمان مي آورد ؛ مي تواند به وضوح ، چگونگي به وجود آمدن ، جاي گرفتن و توسعه آن را ببيند و سرانجام آن را زير نفوذ خود درآورد ، مديريت كند و سپس تغيير دهد . پژوهش گران مسائل فرهنگي ، كاربرد فرهنگ را در دو زمينه بيان مي كنند :   1. فرهنگ را در گسترده ترين معني ، فرآورده هاي تمدن پيچيده و پيشرفته ميتوان دانست كه در چنين معنايي به چيزهايي مانند ادبيان ، هنر ، فلسفه ، دانش و فن شناسي باز مي گردد . 2. زمينه ديگر ، معناي مدنظر مردم شناسي و ديگر كساني است كه انسان را بررسي مي كنند ؛ در اين معني ، فرهنگ ، آفريده هاي انديشه ، عادات و اشياء عادي است كه با انباشت آنها ، بين انسان و محيط طبيعي وي ، سازگاري پيچيده اي پديد مي آيد .   **2- تعريف فرهنگ**  فرهنگ در زبان فارسي معاني مختلف دارد ، از جمله : ادب ، تربيت ، دانش ، مجموعه آداب و رسوم ، علوم ، معارف و هنرهاي يك جامعه ، از ديدگاه علمي تعاريفي متعدد و متنوع از فرهنگ ارائه شده است ، از جمله :   1. در فرهنگ فارسي عميد ، فرهنگ عبارت است از دانش ، ادب ، علم ، معرفت ، تعليم و تربيت ، آثار علمي و ادبي يك قوم يا ملت . 2. در فرهنگ لغات وبستر ، فرهنگ ، مجموعه اي از رفتارهاي پيچيده انساني كه شامل افكار ، گفتار ، اعمال و آثار هنري است و نيز توانايي انسان براي يادگيري و انتقال به نسل ديگر تعريف شده است . 3. به عقيده هافستد ، فرهنگ عبارت است از : انديشه مشترك اعضاي يك گروه يا طبقه كه آنها را از ديگر گروه ها مجزا مي كند ؛ در جايي ديگر ، فرهنگ مجموعه اي از الگوهاي رفتار اجتماعي ، هنرها ، اعتقادات ، رسوم و ديگر محصولات انسان و ويژگي هاي فكري يك جامعه يا ملت تعريف مي شود.   **3- تعريف سازمان**  سازمان به يك مجموعه اجتماعي هدف مند و وظيفه مدار گفته مي شود . مجموعه اي كه يكايك اعضاي آن داراي هدف هاي فردي و مجموعه آن به عنوان يك نظام داراي خط مشي و اهداف سازماني است . به بيان ديگر ، سازمان عبارت است از فرآيندهاي نظام يافته از روابط متقابل افراد براي دست يافتن به هدف هاي معين . اين تعريف از پنج عنصر تشكيل شده است .   1. سازمان هميشه از افراد تشكيل مي شود . 2. اين افرد به طريقي با يكديگر ارتباط دارند و بين آنها روابط متقابل برقرار است . 3. اين روابط متقابل را مي توان نظام بخشيد . 4. كليه افراد در سازمان داراي هدف هايي مشخص هستند و بعضي از اين هدف ها در عملكرد آنها اثر مي گذارند . هر فرد انتظار دارد كه از طريق همكاري در سازمان به هدف هاي شخصي خود نيز نايل شود . 5. اين روابط متقابل همچنين نيل به هدف هاي مشترك سازمان را ميسر مي كند و اعضاي سازمان ها براي دست يافتن به هدف هاي فردي ، نيل به هدف هاي مشترك سازماني را دنبال مي كنند . با توجه به تعريف فوق ، سازمان چيزي جز روابط متقابل بين افراد نيست و ساختار سازماني ، بازتابي است از اين روابط متقابل كه شامل تعيين نقش ها ، روابط بين افراد ، فعاليت ها ، سلسله مراتب هدف ها و ساير ويژگي هاي سازمان است .   **4- مفهوم فرهنگ سازماني**  استفاده از كلمه فرهنگ براي مليت ها و سازمان ها ، يكسان بودن اين دو پديده فرهنگي را تداعي مي كند . حال آن كه اين موضوع نادرست است ، زيرا ملت سازمان نيست و اين دو فرهنگ ، ماهيتي متفاوت دارند . تفاوت فرهنگ هاي سازماني و ملي به دليل تفاوت نقش آفريني هر كدام از جلوه هاي فرهنگي آن دو است . هنگامي كه مردم مي خواهند در مورد فرهنگ هاي ملي ، در جهاني مدرن كه هر روز شباهت هاي بيشتري به هم پيدا مي كند ، چيزي بنويسند ، از موضوعاتي مي نويسند ك معمولاً برخاسته از سطح عادات مردم است : مردم مانند هم لباس مي پوشند ، محصولات مشابهي را خريداري مي كنند ، از كلمات متداول و رايج استفاده مي كنند (نمادها) ؛ برنامه هاي تلويزيوني و فيلم هاي مشابه را نگاه مي كنند (قهرمانان) ؛ ورزش و سرگرمي مشابه دارند (آئين ها) .  فرهنگ سازماني موضوعي است كه به تازگي در دانش مديريت و در قلمرو رفتار سازماني راه يافته است . فرهنگ از ديرباز براي شرح كيفيت زندگي جامعه انساني به كار برده مي شود ، ولي دربازه فرهنگ سازماني آنچه مربوط به كار و رفتار مردمان در سازمان است ، كمتر سخن گفته شده است . از تركيب دو واژه فرهنگ و سازمان ، مفهومي تازه پديد آمده است كه هيچ يك از آن دو واژه ، اين مفهوم را ندارد . سازمان يك استعاره براي نظم و ترتيب است در حالي كه عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم . فرهنگ كمك ميكند تا درباره چيزي جداي از مسائل فني در سازمان سخن گفته شود و باعث مي شود نوعي از روان همراه با نوعي رمز و راز پديد آيد . بنابراين مي توان گفت فرهنگ در يك سازمان مانند شخصيت در يك انسان است .  فرهنگ سازماني پديده اي است كه در سازمان است و همه اعضاء اتفاق نظر دارند كه يك دست ناپيدا افراد را در جهت نوعي رفتار نامرئي هدايت مي كند . شناخت و درك چيزي كه فرهنگ سازمان را مي سازد ، شيوه ايجاد و دوام آن به ما كمك مي كند تا بهتر بتوانيم رفتار افراد در سازمان را توجيه كنيم .  **5- تعريف فرهنگ سازماني**  مقصود از فرهنگ سازماني ، سيستمي از استنباط مشترك است كه اعضا نسبت به يك سازمان دارند و همين ويژگي موجب تفكيك دو سازمان از يكديگر مي شود . كريس آرجريس ، فرهنگ سازماني را نظامي زنده مي داند و آن را در قالب رفتاري تعريف مي كند كه مردم در عمل از خود آشكار مي سازند ، راهي كه بر آن پايه به طور واقعي مي انديشند و احساس مي كنند و شيوه اي ك به طور واقعي با هم رفتار مي كنند . ارگار شاين نيز آن را اين گونه تعريف مي كند : فرهنگ سازماني ، الگويي از مفروضات بنيادي است كه اعضاي گروه براي حل مسائل مربوط به تطابق با محيط خارجي و تكامل داخلي آن را ياد ميگيرند و چنان خوب عمل مي كند كه معتبر شناخته مي شود ، سپس به صورت يك روش صحيح براي درك ، انديشه و احساس كردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضاي جديد آموخته مي شود . جيمز پرسي معقتد است كه افراد يك سازمان داراي ارزش هاي مشترك ، عقايد ، معيارهاي مناسب براي رفتار ، زبان مخصوص ، رمزها و ديگر الگوي فكري و رفتاري هستند و به طور خلاصه ، فرهنگ سازمان را الگويي از مقاصد مشترك افراد سازمان تعريف مي كند . مي توان گفت كه همه افرادي كه در اين زمينه مطالعه كرده اند همگي توافق دارند كه فرهنگ :   1. كلي است كه از مجموع اجزاي آن بيشتر است . 2. تاريخچه سازمان را نشان مي دهد . 3. به مطالعه انسان شناسي مانند رسوم و نهادها مربوط مي شود . 4. توسط گروهي از افراد شكل گرفته است كه يك سازمان را تشكيل داده اند . 5. حركت آن كند و سخت است . 6. به سختي تغيير مي كند .   **6- ويژگي هاي فرهنگ**  بررسي هاي بسيار از فرهنگ مختلف ، نشان مي دهد كه علي رغم تفاوت هاي موجود ، همه فرهنگ ها ويژگي هايي دارند ، از جمله :   1. فرهنگ آموختني است ؛ فرهنگ خصوصيتي غريزي است و ذاتي نيست ، فرهنگ نظامي است كه پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگي آموخته مي شود . 2. فرهنگ آموخته مي شود ؛ انسان مي تواند عادت هاي آموخته شده خود را به ديگران منتقل كند . 3. فرهنگ اجتماعي است ؛ عادت هاي فرهنگي ، ريشه هاي اجتماعي دارند و شماري از مردم كه در گروه ها و جامعه ها زندگي مي كنند در آن شريك اند . 4. فرهنگ پديده اي ذهني وتصويري است ؛ عادت هاي گروهي كه فرهنگ از آنها پديد مي آيد به صورت هنجارها يا الگوهاي رفتاري ، آرماني ذهني مي شوند يا در كلام مي آيند . 5. فرهنگ خشنودي بخش است ؛ هر فرهنگي كه نتواند از عهده تعيين هدف اعلاي زندگي برآيد ، از برآوردن آرمان هاي عالي حيات نيز ناتوان است . عناصر فرهنگي تا زماني مي توانند پايدار بمانند كه بر افراد يك جامعه خشنودي نهائي مي بخشند . 6. فرهنگ سازگاري مي يابد ؛ فرهنگ دگرگون مي شود و فرآيند دگرگوني آن همراه با تطبيق و سازگاري است . 7. فرهنگ يگانه ساز است ؛ عناصر هر فرهنگ گرايش به آن دارند تا پيكري يكپارچه و به هم بافته و سازگار پديد آورند و اين سازگاري به زمان نياز دارد .   **7- ويژگي هاي فرهنگ سازماني**  در صورتي كه فرهنگ سازماني را سيستمي از استنباط مشترك اعضاء نسبت به يك سازمان بدانيم ، اين سيستم از ويژگي ها (مؤلفه ها) ي اصلي تشكيل شده ، كه سازمان به آنها ارج مي نهد ، يا براي آنها ارزش قائل است . اين ويژگي ها ، عبارتند از :   1. نوآوري فردي ؛ ميزان مسئوليت ، آزادي و استقلالي كه افراد درون يك سازمان دارند . 2. ريسك پذيري ؛ ميزاني كه افراد تشويق مي شوند تا ابتكار عمل به خرج دهند ، دست به كارهاي مخاطره آميز بزنند و بلند پروازي كنند . 3. جهت دهي (يا رهبري) ؛ ميزاني كه سازمان هدف ها و عملكردهايي را كه انتظار مي رود انجام شود ؛ مشخص مي نمايد . 4. يكپارچگي و وحدت ؛ ميزان يا درجه اي كه واحدهاي درون سازمان ، تمايل دراند به روش هماهنگ عمل كنند . 5. روابط (حمايت) مديريت ؛ ميزان يا درجه اي كه مديران با زيردستان خود ارتباط برقرار مي كنند ، آنها را ياري مي دهند و يا از آنها حمايت مي كنند . 6. كنترل ؛ ميزان استفاده از قوانين و مقررات و توسل به نظارت و سرپرستي مستقيم از طرف مديران براي كنترل رفتار كاركنان . 7. هويت ؛ ميزان يا درجه اي كه افراد ، خود را با كل سازمان (و نه گروه خاص يا رشته اي كه فرد در آن تخصص دارد) ، يكي مي دانند و از آن كسب هويت مي كنند . 8. سيستم پاداش ؛ ميزان يا درجه اي كه شيوه تخصيص پاداش (يعني افزايش حقوق و ارتقاي مقام) بر اساس شاخص هاي عملكرد كاركنان قرار دارد (نه بر اساس عوامل ديگر) . 9. الگوي ارتباطي ؛‌ ميزان يا درجه اي كه ارتباطات سازماني به سلسله مراتب فرماندهي سطح بالاي سازمان مرتبط مي شود . 10. تحمل تعارض ؛ ميزان يا درجه اي كه افراد تشويق مي شوند با تعارض بسازند و پذيراي انتقادهاي آشكار باشند . 11. توجه به جزئيات ؛ ميزاني كه انتظار مي رود ، كاركنان بتوانند مسائل را تجزيه و تحليل كنند و با دقت به امور بپردازند . 12. نتيجه محوري ؛ ميزاني كه مديريت به نتيجه ها يا ره آوردها توجه مي كند ، نه به روش ها و فرآيندهايي كه بايد براي دستيابي به اين نتيجه به كار برد . 13. توجه به افراد ، ميزاني كه مديريت به كاركنان اجازه مي دهد ، در تصميم گيري ها مشاركت كنند و ميزاني كه مديريت ، درباره اثرات نتيجه هاي تصميم گيري بر افراد توجه مي كند . 14. تيم گرايي ؛ ميزاني كه مديريت ، كارها را به گونه اي تنظيم مي كند كه به وسيله تيم (و نه به وسيله افراد) انجام شود . 15. جسارت و شجاعت ؛ ميزاني كه افراد داراي روح پرخاشگري ، تحول يا جسارت هستند (و نه افراد ساده انديش و احتمالاً بي تفاوت). 16. ثبات يا پايداري ؛ ميزاني كه سازمان در فعاليت هاي خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد و پيشرفت ) تأكيد و توجه مي كند .   جيمز پرسي ، همين ويژگي ها را با اندكي تفاوت به شرح زير بيان مي كند :   1. هويت يا شخصيت افراد 2. اهميت كار گروهي 3. نگرش كاركنان 4. يكپارچگي 5. كنترل و سرپرستي 6. ريسك پذيري 7. ميزان پاداش 8. ميزان تضاد 9. ميزان حمايت و راهنمايي مديريت 10. نگرش سازمان (در مورد اهداف) .   بر اساس نتايج مطالعات انجام شده براي سنجش ميزان تعهد كاركنان و تعيين ارزش ها و عقايد اساسي آنان در برخي از سازمان هاي موفق ، ده ويژگي فرهنگ سازماني با توجه به درجه اهميت شان به شرح زير قابل ذكر است :   1. عملكرد 2. صداقت 3. رقابت 4. روحيه كار گروهي 5. روحيه سازماني 6. نوآوري 7. حمايت مديريت 8. موفقيت هاي فردي 9. وفاداري   10- سابقه تاريخي سازمان .  در صورتي كه به فرهنگ سازماني از منظر اين ده ويژگي توجه شود ، تصويري كامل از آن به دست مي آيد كه گوياي نوع احساسات اعضا ، استنباط مشترك آنان ، شيوه انجام امور و نوع رفتار آنان است . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **8- عوامل و اجزاي فرهنگ سازماني**  فرهنگ سازمان از دو لايه اصلي تشكيل شده است . لايه نخست ، ارزش ها و باورها ، لايه اي است كه نمايشگر نمادهاي ملموس مانند طرز پوشش ، رفتار ، مراسم ، تشريفات ، اسطوره ها و افسانه هاست . لايه دوم ، لايه پايه اي و يا شالوده اساسي فرهنگ سازمان و شامل ارزش هاي زيربنايي ، مفروضات ، باورها و فرآيندهاي فكري افراد و گروه هاي سازماني است . اين لايه در واقع فرهنگ راستين سازمان را تشكيل مي دهد .  پژوهشگري ديگر اجزاي فرهنگ سازماني را از لحاظ قابليت مشاهده و تغيير و تداوم آن به دو سطح تفكيك مي كند . به طوري كه سطح عميقتر كه كمتر قابل مشاهد است ، شامل ارزش هاي مشتركي مي شود كه در سازمان باقي خواهند ماند حتي اگر اعضاي گروه هم تغير كنند . در واقع اين ارزش ها رفتار گروه را شكل مي دهند . در اين سطح فرهنگ به سختي تغيير پذير است . در اين سطح ، تفاوت افراد در سازمان ها از لحاظ توجه به مسائل مالي ، نوآوري و يا عملكرد مشخص مي شود . سطح ديگر كه قابل مشاهده است ، فرهنگ الگوهاي رفتاري را نشان مي دهد كه كاركنان تازه وارد به طور خودكار از كاركنان قديم مي آموزند . فرهنگ در اين سطح تغيير پذير است .  چهار لايه زير تقريباً مفهوم جامعه از عوامل و اجزاء فرهنگ سازماني بيان مي دارد .  نمايه 1 : ظهور فرهنگ در سطوح مختلف عمق  **8-1. نمادها (سمبل ها)**  نماده ها عبارتند از كلمات ، حالت ها ، تصاوير و مواردي كه حامل معني خاصي هستند و صرفاً كساني آن را مي شناسند كه با آن فرهنگ سرو كار دارند . كلمات يك زبان یا گويش محلي نيز متعلق به اين دسته است همان طور كه لباس ، مدل مو، پرچم ها و ... چنين هستند . نمادهاي جديد به سادگي شكل مي گيرند و نمادهاي قديمي از ميان مي روند ؛ سمبل هاي يك گروه فرهنگي را گروهي ديگر تقليد مي كنند؛ به همين دليل است كه در خارجي ترين سطح شكل بالا قرار مي گيرند .  **8-2. قهرمانان (اسطوره ها)**  افرادي هستند ، مرده يا زنده ، واقعي يا تخيلي كه در يك فرهنگ ويژگي هائي بسيار ارزشمند دارند و بنابراين به عنوان الگوي رفتاري براي ديگران به شمار مي آيند . اسطوره ها نمونه اي از تاريخ گذشته سازمان هستند كه موفقيت ها و كارهاي برجسته مؤسسات و يا مديران در گذشته را به صورت الگو بازگو مي كنند و هدف آن انگيزش كاركنان و پيروي آنان از آن الگوها است به طوري كه در كاركنان دلبستگي ايجاد كند و باعث شود آنان از عضويت در سازمان احساس غرور كنند و به خود ببالند .  **8-3. آئين ها (سنت ها و تشريفات)**  آئين ها ، فعاليت هاي دسته جمعي هستند كه اگر چه از نظر فني رسيدن به غايت آن غيرضروري است ، ولي در درون يك فرهنگ به عنوان يك ضرورت اجتماعي مطرح شده اند . بنابراین مردم اين آئين ها را به خاطر خودشان انجام مي دهند . نحوه احوال پرسي و احترام گذاشتن به ديگران ، جشن ها و اعياد اجتماعي و مذهبي از اين مقوله اند . گرد همائي ها و ملاقات هاي تجاري و سياسي كه به دلايل ظاهراً منطقي سازمان دهي مي شوند ، غالباً اهداف تشريفاتي دارند ، همانند وقتي كه به رهبران اجازه داده مي شود حرف خود را به كرسي بنشانند . سنت ها الگوهايي هستند كه در سازمان شكل گرفته اند و به صورت عادت پايدار درآمده اند . تأكيد بر الگوها ، رفتارهاي ويژه در مراسم عمومي ، نحوه برخورد با كار ، افراد و ارباب رجوع ، تشويق به گردهمايي ها ، پيروي از شعارها و نمادهاي ارتباط (هر شي ، عمل ، رويدادي كه براي انتقال معني به كار مي رود) ، همگي بيان كننده انتظارهاي سازمان از افراد وهمين طور انتظار آنها از سازمان است .  **8-4. ارزش ها و باورها**  هسته مركزي فرهنگ همان طور كه در (نمايه 1) پيداست ، توسط ارزش ها ساخته شده است . ارزش ها ، به صورت گسترده موجب ترجيح برخي از امور نسبت به امور ديگر مي شود . در ارزش ها ، احساسات بي شائبه و وجوه مثبت و منفي از اين قبيل هستند :  بدي در مقابل خوبي  ناپاكي در مقابل پاكي  زشتي در مقابل زيبايي  غير طبيعي در مقابل طبيعي  غير عادي در مقابل عادي  غير منطقي در مقابل منطقي  غير عقلاني در مقابل عقلاني  ارزش ها در زمره اولين چيزهائي هستند كه كودكان آن را مي آموزند – البته نه به صورت آگاهانه – بلكه به صورت ضمني و تلويحي ،‌ متخصصان روانشناسي رشد معتقدند كه سيستم ارزشي پايه در سن ده سالگي كاملاً شكل ميگيرد و پس از اين سن ، تغيير دادن آن مشكل مي شود . زيرا كودكان اين ارزش ها را در سنين اوليه كسب مي كنند و بسياري از ارزش ها به صورت ناخودآگاه در ضمير آنان قرار مي گيرد . ارزش هاي فرهنگ سازمان معمولاً بازتابي از ارزش هاي جامعه و محيطي است كه سازمان در آن قرار دارد . در واقع ايده ها ، تمايلات و نظرهايي هستند كه عمدتاً به عنوان راه حل هايي معتبر براي مشكلات پذيرفته شده اند .  مردم باورها يا اعتقادات گوناگوني دارند مثل اعتقاد به خدا ، اعتقاد به كارايي گروه هاي كاري و يا جمع شدن در كنار آب سرد كن براي پچ پچ كردن و پي بردن به ماجراهاي اداري محيط كار ، بعضي از باورها مبربوط به نكات جزئي زندگي روزمره و بعضي از آنها در حوزه مسائلي است كه از نظر فرد ، سازمان و يا جامعه اهميتي بسيار دارد . به طور كل باورهاي شكل دهنده تصميمات بلند مدت و كلان سازمان را باورهاي راهبردي (استراتژيك) و باورهاي مشترك اجراكنندگان تصميمات را باورهاي كاربردي (عملياتي) مي نامند . هم سوسازي اين دو دسته باور به هم افزايي فرهنگي و توفيق سازمان در تحقق اهداف خود كمك مي كند در غير اين صورت انرژي ها صرف خنثي كردن يكديگر و مانع حركت سازمان به سوي هدف هاي خود خواهد شد . باورهاي راهنما ، جهت حركت باورهاي روزمره را تعيين مي كنند . در واقع باورهاي راهنما، تعيين كننده روشي است كه هر كار بايد بر اساس آن انجام شود و باورهاي روزمره روشي است كه كارها عملاً به طور روزانه انجام مي شوند . باورهاي راهنما مانند قوانين بنيادي به ندرت تغيير مي كنند . در حالي كه باورهاي روزمره ، به رفتار روزمره مربوط مي شوند و متناسب با شرايط تغيير مي كنند .  ادگار شاين نيز براي فرهنگ سازماني سه سطح را عنوان مي كند :   1. مصنوعات و ابداعات : اين سطح شامل تمام پديده هايي مي شود كه يك فرد مي تواند ببيند ، بشنود و احساس كند . مانند زبان ، فناوري ، مراسم ، داستان ها، جشن ها . اين سطح را مي توان مشاهده كرد . 2. ارزش هاي حمايتي : شامل ارزش هايي است در مورد اينكه ، كارها چگونه بايد انجام شوند و يا در يك وضعيت جديد يك فرد چه عكس العملي بايد از خود نشان دهد و رفتار كند . اين سطح را كمتر مي توان مشاهده كرد . 3. مفروضات اساسي : عقايدي است در مورد اينكه يك سازمان چگونه بايد عمل كند . به عنوان مثال تصميم گيري در يك سازمان توسط افرادي كه داراي انديشه عالي هستند صورت بگيرد يا به وسيله افرادي كه در رتبۀ بالا قرار دارند . اين سطح را نمي توان مشاهده كرد .   **9- انواع فرهنگ سازماني**  براي شناسايي فرهنگ يك سازمان ، مطالعه در زمينۀ فرهنگ هاي مختلف ضروري است . از اين رو صاحب نظران براي تشخيص نوع فرهنگ شاخص هايي را ارائه كرده اند . انواع فرهنگ سازماني را به شرح زير مي توان طبقه بندي كرد :  **9-1. الگوي اقتضايي :** بر اساس الگوي اقتضايي دو نوع فرهنگ مكانيكي و ارگانيكي با ويژگي هاي زير متصور است . در سازمان هايي با فرهنگ مكانيكي ، باورهاي مشترك بيشتر متوجه ساختار رسمي ، قوانين و مقرارات ، روش ها و رويه هاي استاندارد است . در سازمان هايي با فرهنگ ارگانيك ، باورهاي مشترك عموماً بر ساختار غير رسمي و تأكيدها بيشتر بر نتيجه و عملكرد است نه وسيله و ابزار كار .  **9-2. الگوي ارتباط فرهنگ با محيط و راهبرد سازمان** . دانيل دنيسون الگويي را ارائه كرده است كه هم ارتباط ميان نيازهاي محيطي و تأكيد راهبردي سازمان و هم نوع فرهنگ سازماني سازگار با آنها را نشان مي دهد . الگوي دنيس از يك ماتريس دوبعدي تشكيل شده كه يك بعد آن درجه تغيير و يا ثبات محيط و بعد ديگر نوع تأكيد راهبردي (دروني يا بيروني) را نشان مي دهد . از برخورد نيازهاي محيطي و تأكيد راهبردي سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمان شكل مي گيرد كه هر يك با نوع تأكيد راهبردي و درجه ثبات محيطي مرتبط با آن سازگار است .  الف ) فرهنگ سازگاري : اين نوع فرهنگ كه بسيار انعطاف پذير است زماني شكل مي گيرد كه تأكيد راهبردي سازمان بر محيط بروني است . سازمان بسيار نياز دارد كه با بهره گيري از انعطاف پذيري و تغيير ، به سمت نيازهاي مشتري و يا ارباب رجوع حركت كند . در فرهنگ سازگاري نوعي از باورها و هنجارهاي رفتاري است كه مي تواند سازمان را در كشف ، تفسير و ترجمه نمادهاي محيطي در قالب رفتارهاي نوين پشتيباني كند . اين نوع سازمان بايد به نيازهاي محيطي پاسخ بدهد ، ساختار خود را به سرعت تعديل كند و الزام هاي نوین را به آساني به كار گيرد .  ب ) فرهنگ رسالتي : در اين نوع سازمان ها به محيط بيروني توجه مي شود اما با تغييرهاي سريع رودرو نيست . در فرهنگ رسالتي تأكيد اساسي بر يك ديد مشترك نسبت به هدف هاي سازمان استوار است . انتظار از افراد سازماني در اين فرهنگ ، شناختي ژرف از رسالت و مأموريت سازمان است كه گامي فراتر از تبيين نقش هاي شغلي وظايف جاري بر مي دارد . تكيه اصلي بر سمت گيري راهبردي سازمان ، آينده نگري و دستيابي به هدف هاي آرماني دوردست است .  ج ) فرهنگ مشاركتي : تأكيد نخستين اين فرهنگ دخالت دادن و مشاركت كاركنان دركارها با توجه به انتظارهاي در حال تغيير و شتابنده محيط برون سازماني است . هدف سازمان در اين حالت پاسخ گويي سريع به محيط و افزايش بازدهي است . از ديدگاه فرهنگ مشاركتي ، دخالت و شرکت كاركنان در كارهاي سازمان ، آفريننده حس مسئوليت و تعلق در افراد سازمان است كه در اثر آن ميزان تعهد افراد نسبت به هدف ها و فعالیت هاي سازمان به نحوي فزاينده بيشتر مي شود .  د ) فرهنگ تداوم : تأكيد اين فرهنگ بر محيط درون سازماني در رابطه با ثبات نسبي محيط است . فرهنگ تداوم از روندهاي منظم و پيش بيني شده در ادارۀ كسب و كار پشتيباني ميكند . نمادها ، تشريفات ، اسطوره ها و ديگر عناصر فرهنگي تماماً در جهت تثبيت وضع ، ايجاد و همكاري ، حفظ سنت و پيروي از خط مشي ها و رويه هاي بر پا شده است . در اين فرهنگ ، دخالت و مشاركت افراد سازماني در كارها در رتبۀ پايين تر قرار دارد وتلاش اصل سازمان ، متوجه افزايش همكاري ميان كاركنان در چارچوب هاي مشخص و دستيابي به كارايي و يكپارچگي سيستم است . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **10- نقش فرهنگ سازماني**  در يک سازمان فرهنگ نقش هايي متفاوت ايفا مي كند و وظايفي گوناگون دارد اين وظايف عبارتند از :   1. فرهنگ سازماني به كاركنان سازمان ، هويت سازماني مي بخشد : آنچه سازمان هاي موفق را برجسته و آنها را از ديگران متمايز مي كند ، توانايي آنها در جذب ، پرورش و نگهداري كاركنان با استعداد و خلاق است و كاركنان نيز به نوبۀ خود وابستگي عميق نسبت به سازمان پيدا خواهند كرد . 2. فرهنگ سازماني تعهد گروهي را آسان مي سازد : در سازمان هايي كه فرهنگ قوي و توانمند دارند ، كاركنان نسبت به ارزش ها و اهداف سازماني ، تعهد و مسئوليت احساس ميكنند . منظور از تعهد سازماني ، پيوند و وابستگي رواني به سازمان است كه درآن احساس درگير بودن شغلي ، وفاداري و باور به ارزش هاي سازماني جاي دارد . تعهد سازماني در سه مرحله ديده مي شود :   اول ، مرحله پذيرش ؛ در این مرحله فرد در سازمان نفوذ ديگران را بر خود مي پذيرد .  دوم ، مرحلۀ همانند شدن ؛ در اين مرحله فرد با پذيرش ديگران بر خود ، به يك رابطۀ خشنودي بخش دست مي يابد .  سوم ، مرحلۀ دروني كردن ؛ فرد از تعلق به يك سازمان احساس سربلندي مي كند و درمي يابد ارزش هاي سازمان به طور دروني او را خشنود و راضي مي كند و با ارزش هاي وي سازگار است . هنگامي كه تعهد سازماني به مرحلۀ نهائي خود برسد ، عضو سازماني متعهد در شمار افرادي درمي آيد كه به آنها اعتماد فراوان مي شود و وي در راه محافظت و نگهداري سازمان كوتاهي نخواهد كرد .  3- فرهنگ سازماني ، به ثبات نظام اجتماعي ترغيب مي كند : سازمان هاي توانمند ، به داشتن معيارهاي سخت كاري و كنترل هاي دقيق معروف اند . براي نمونه كاركنان بايد معيارهاي نظافت و آراستگي را رعايت كنند و ضوابط انجام دادن وظيفه به طور مشخص تعيين شده است . بدين ترتيب فضاي آكنده از تعهد و هيجان و سخت كوشي در سازمان به وجود مي آيد .   1. فرهنگ سازماني به شكل دادن رفتار كاركنان كمك مي كند : سازمان يا فرهنگ قوي با كمك به اعضاي خود براي پي بردن به محيط كار خود رفتار آنان را شكل مي دهد . لذا سازمان هاي موفق زمينه اي را فراهم مي آورند تا كاركنان براي آشنايي به تمام ابعاد سازماني و مشكلات آن ، شغل خود را از پايين ترین مرتبه آغاز كنند تا با اصول بنيادي كار آشنا شوند . 2. فرهنگ سازماني بر وظايف و نحوۀ عملكرد مديريت تأثير مي گذارد : فرهنگ سازماني با ايجاد محدوديت هايي براي مدير بيان مي كند كه مدير چه كاري مي تواند انجام دهد و چه كاري را نمي تواند . هر عمل مدير را بايد فرهنگ سازمان تأييد كند ، در غير اين صورت مطابق با ارزش ها نخواهد بود و از سوي اكثريت اعضاي سازمان تأييد نخواهد شد . از آنجايي كه وظيفۀ تصميم گيري در تمام وظايف مديريت از جمله برنامه ريزي ، سازماندهي ، تأمين نيروي انساني و هدايت و كنترل جاري است ، عامل فرهنگ سازماني نقشي عمده در نحوۀ عملكرد مديريت و نوع انجام دادن وظايف آن دارد . بنابراين فرهنگ قوي و مقتدر ، تأثيري به سزا بر تصميم گيري مديريت در تمام زمينه ها دارد .   **11- قدرت فرهنگ سازماني**  قدرت فرهنگ با ميزان تأثير و نفوذ آن بر رفتار سازماني تعيين مي شود . ميزان قدرت و اقتدار فرهنگ هاي سازماني را مي توان با دو معيار بسيار مهم : الف ) تعداد اعضاي متعهد به ارزش هاي غالب و ب ) ميزان تعهد اعضا به ارزش هاي غالب سازماني تعيين كرد . عواملي متعدد در درون سازمان و بيرون سازمان وجود دارد كه بر قدرت سازمان تأثير مي گذارد و ميزان قدرت و ضعف آن را تعيين مي كند . برخي از اين عوامل عبارتند از : اندازه و گستردگي سازمان ، هنگامي كه ارزش ها، باورها و هنجارهاي يك سازمان ، روشن و واضح بيان و از آنها حفاظت و نگهداري شود و افراد زيادي از آنها حمايت كنند ، به سرعت گسترش پيدا خواهد كرد ؛ چنين فرهنگي ، يك فرهنگ قوي است .  فرهنگ قوي مشخص كنندۀ توافق در ميان اعضاي يك سازمان در اهميت دادن به باورها و ارزش هاي فرهنگ است . اگر رضايت و توافق درباره اهميت ارزش ها و باورها وجود داشته باشد ، آن فرهنگ يك فرهنگ قوي و اگر توافق اندك باشد ، فرهنگ ضعيف است . بنابراين فرهنگ سازمان هايي كه در آنها ارزش هاي كليدي سازمان بيشتر مقبول باشد و باعث شود كاركنان تعهدشان به آن ارزش ها بيشتر شود ، قوي تر است .  استيفن رابينز درباره تأثير فرهنگ قوي مي نويسد : از نتايج عمده وجود فرهنگ قوي اين است كه جابه جايي كاركنان را كاهش مي دهد و موجب مي شود كه اعضاي سازمان دربارۀ جايگاه و محل آن اتفاق نظر كامل داشته باشند ، اين اتفاق نظر باعث انسجام ، وفاداري و ايجاد تعهد زياد نسبت به سازمان مي شود . يك فرهنگ قوي سازماني موجب مي شود تا تداوم رويه در رفتار تشديد و جايگزين قوانين و مقررات رسمي سازمان شود . قوانين و مقرارات موجب خواهند شد كه سازمان نتواند اتفاق نظر ايجاد كند و به رفتارهاي ما تداوم رويه بدهد و امور را پيش بيني كند .  صاحب نظران ، سازمان ها را از لحاظ قدرت فرهنگي از يكديگر متمايز مي كنند . در سازمان هاي داراي فرهنگ قوي ، اعضاي سازمان ها به ارزش ها و مفروضات بنيادي سازمان وفادارند . در حالتي كه سازمان هاي داراي فرهنگ ضعيف ، توافق كلي و احساس تعهد نسبت به سازمان در بين اعضا كاهش مي يابد . در سازمان هايي با فرهنگ قوي ، وفاداري و وظيفه شناسي تقويت و جابه جايي كاركنان كاهش مي يابد . بايد توجه داشت در صورتي كه به ارزش ها و مفروضات منفي پاداش داده شود ،‌به ترويج آن ارزش ها منجر مي شود و براي سازمان ها براي دستيابي به تعالي و نوآوري ، يك ضرورت است .  با توجه به نظرات متخصصان به این نتيجه مي رسيم كه اگر چه سازمان ها همگي داراي فرهنگ هستند ولي همۀ آنها بر كاركنان تأثير برابر ندارند . وجود فرهنگ قوي و مثبت به افزايش رضايت شغلي كاركنان منجر مي شود و احتمال اينكه آنها كارشان را ترك كنند ، كاهش مي يابد . اين نوع فرهنگ ،‌ثبات رفتاري را افزايش مي دهد و راهنمايي براي نوع رفتار در سازمان و ابزاري قدرتمند است براي رسمي سازي سازمان و جانشيني است براي قوانين و مقررات به طوري كه حتي مي تواند از كنترل رسمي سازمان نافذتر عمل كند زيرا فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن كنترل مي كند و باعث مي شود كه افراد در سازمان ، نسبت به كاري كه انجام مي دهند احساسي بهتر پيدا كنند به گونه اي كه به كار بهتر و عملكرد بيشتر منجر مي شود . در صورتي كه فرهنگ به عملكرد بهتر و بهره وري بالاتر منجر مي شود ؛ آن فرهنگ قوي و مثبت است . در حالي كه اگر فرهنگ سازماني پراكنده و متفرق شود و پيوستگي نداشته باشد اين فرهنگ ، ضعيف قلمداد مي شود و به هر ج و مرج در سازمان منجر مي شود و عملكرد و بهره وري سازمان آسيب خواهد ديد .  **12. فرهنگ مشترك (غالب) و پاره فرهنگ ها**  وقتي دربارۀ فرهنگ سخن گفته مي شود ، منظور فرهنگ مسلط و غالب آن سازمان است كه نشان دهندۀ شخصيت متمايز سازمان است . بسياري از سازمان ها داراي يك فرهنگ غالب و يك سري پاره فرهنگ هستند . فرهنگ مشترك سازمان يا فرهنگ غالب بيانگر ارزش هاي اصلي است كه بيشتر اعضاي سازمان آن را حفظ مي كنند و چون افراد ، گروه ها و واحدهاي مختلف در سازمان وجود دارد ، هر كدام داراي پاره فرهنگ در داخل فرهنگ كلي و غالب سازمان هستند .  سازمان ها ممكن است خود را مانند گروهي كاملاًٌ منسجم يا خانواده اي ببينند كه باورهاي مشترك كاري دارند. در عين حال در سازمان هاي ديگر ، گروه هاي فكري مختلف هستند و هر يك نگرشي خاص به موضوعات مختلف دارند . اين نگرش ها و تصورات گوناگون نسبت به مسائل سازمان ، موجب پديد آمدن پاره فرهنگ هايي در سازمان مي شود .  **13- چگونگي شكل گيري و تداوم فرهنگ سازماني**  معمولاً ، هر سازمان ابتدا به صورت يك واحد كوچك تأسيس مي شود . در شروع فعاليت سازمان ، فرهنگ در آن با توجه به عواملي مختلف به سرعت شكل مي گيرد . شكل گيري فرهنگ بستگي دارد به دلايل به وجود آمدن سازمان و جايگاه آن در جامعه و عوامل موفقيت آن از قبيل كارايي ، مرغوبيت كالا ، كيفيت ارائه خدمات به ارباب رجوع يا مشتريان ، ابداع و نوآوري ، تلاش زياد و وفاداري نسبت به سازمان . وقتي سازمان متولد مي شود ، كاركنان براي موفقيت سازمان بسيار تلاش مي كنند . در حقيقت فرهنگ نشان گر درجه تلاش و تصوير كاركنان از كار خود و آينده سازمان است . به تدريج كه سيستم هاي پاداش ، سياست ها ، خط مشي ها و قوانين حاكم بر كار تدوين مي شوند ، مجموعه اين عوامل بر شكل گيري فرهنگ اوليه سازمان تأثيرات عميق مي گذارد . اين عوامل از طرف سازمان رسمي ، مشخص كننده نوع رفتار و طرز برخوردهايي است كه براي موفقيت سازمان مهم خواهند بود .  بنيان گذاران و مديران ارشد ، نقشي اساسي در اين شكل گيري ايفا مي كنند ، اصول اعتقادي ، ارزش ها ، اهداف و رفتار بنيان گذار سازمان ، مشخص كننده نوع انتظارات حال و آينده سازمان است . اين اعتقادات و رفتارها را ديگر مديران سازمان به زير مجموعه منتقل مي كنند . كارمندان رفتار مديران را پيوسته زير نظر دارند و هر واقعه مهم كه نتيجه عمل مديريت است را به خاطر مي سپارند . عدالت ، عجله ، تكبر ، محبت و ديگر خصايص مديران در شكل گيري فرهنگ سازمان تأثير دارد . افراد آنها را به خاطر مي سپارند . اين رفتار نشان گر اين است كه سازمان واقعاً از آنچه مي خواهد ، چه چيزهايي در ارتقاي كاركنان مهم است ، چگونه بايد مسائل را حل كرد . همه اينها مجموعه قوانين نانوشته رفتاري در كار را تشكيل مي دهند . گروه هاي كار ، اين قوانين را به عنوان هنجارهاي كار مي پذيرند و آنها را ياد مي گيرند و به افراد تازه وارد مي آموزند و به اين ترتيب يك فرهنگ تداوم مي يابد .  عامل ديگري كه در ايجاد و تكوين فرهنگ سازماني مهم است ، فرآيند اجتماعي سازمان است . از طريق اين فرآيند افراد جاي خود را در سازمان باز مي كنند ، ياد مي گيرند كه چگونه جذب سازمان شوند ، با هنجارها و استانداردهاي سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گيرند . فرآيند اجتماعي در سازمان ها به صورت آموزش هاي توجيهي و قبل از خدمت و آموزش هاي حين خدمت است و يا گاهي افراد خود به تدريج هنجارها و رفتارهاي مناسب را تشخيص مي دهند و به تدريج ، به آنها خو مي گيرند كه در حالت اول ، آموزش به شكل رسمي و در حالت دوم به شكل غير رسمي است . موفقيت فرآيند اجتماعي سازمان با ماهيت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهاي غالب در سازمان ،بسيار ارتباط دارد .  استيفن رابينز سه عامل را در حفظ و نگهداري يك فرهنگ در سازمان مؤثر مي داند . اين سه عامل عبارتند از :  1- گزينش : هدف گزينش اين است كه افرادي شناسايي و استخدام شوند كه دانش ، اطلاعات ، مهارت و توانايي هاي لازم را براي انجام موفقيت آميز كار مورد نظر داشته باشند . در اين مرحله سعي مي شود تا كساني به استخدام سازمان درآيند كه متناسب با سازمان باشند . در نتيجه كساني در سازمان پذيرفته مي شوند كه داراي ارزش هايي باشند كه سازمان براي آنها اهميت قائل است .  2- مديريت عالي سازمان : مديران ارشد از طريق گفتار و كردار ، هنجارها و معيارهايي را ارائه مي كنند كه دست به دست مي شود و پس از طي سلسله مراتب به همه جاي سازمان مي رسد .  3- جامعه پذيري : مسئله مهم اين است كه افراد با فرهنگ سازمان خو بگيرند و آن را رعايت كنند . اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتي مي شود كه در سازمان رايج است . پذيرش و رعايت فرهنگ سازماني را جامعه پذيري كاركنان مي نامند .  جامعه پذيري كاركنان شامل سه مرحله مي شود :   * مرحله پيش از ورود : اين مرحله به آموزش ها و يادگيري هايي است كه پيش از پيوستن فرد به سازمان صورت مي گيرد . * مرحلۀ رويارويي : در اين مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعيت سازمان مي شود و احتمالاً در مي يابد كه در انتظارات و آنچه به نظر وي واقعيت بوده است ، تجديد نظر كند . * مرحله دگرديسي يا تحول جامع : در اين مرحله فرد استخدام شده ، مهارت هاي لازم را براي انجام كارها مي آموزد ، در آنها تبحر پيدا مي كند و به ارزش ها و هنجارهاي گروهي احترام مي گذارد و با آنان همسان مي شود .   **14- فرهنگ سالم و بيمار**  همان طور كه قبلاً اشاره شد ، در هر سازمان باورهاي افراد دو گونه اند :  باورهاي راهنما و باورهاي روزمره .  باورهاي راهنما نسبت حركت باورهاي روزمره را تعيين مي كنند . باورهاي راهنما خود به دو دسته تقسيم مي شوند : باورهاي بروني كه به نحوۀ هدايت كردن كار مربوط مي شوند ،‌و باورهاي دروني ، كه درباره نحوۀ مديريت و هدايت سازمان هستند . تركيب اين دو باور زيربناي فلسفي سازمان را تشكيل مي دهند .  هم سوسازي اين دو دسته باور به هم افزايي فرهنگي و توفيق سازمان در تحقق اهداف خود كمك مي كند . در اين حالت در واقع باورهاي روزمره از باورهاي راهنما سرچشمه مي گيرد و فرهنگ سازماني سالم را ايجاد مي كند . در غير اين صورت انرژي ها صرف خنثي كردن يكديگر و باعث اخلال و مانع حركت سازمان به سوي هدف هاي خود خواهد شد و فرهنگ سازماني ناسالم پديد مي آيد .  استانلي ديويس معتقد است كه هميشه بايد باورهاي راهنما، راهبرد سازمان را تعيين و به پيش برند و نه باورهاي روزمره اگر باورهاي راهنما ، راهبرد سازمان را به حركت در نياورند ، باورهاي روزمره اين كار را خواهند كرد كه در آينده باعث مشكلاتي بسيار براي سازمان خواهد شد .  نكتۀ قابل توجه اين است كه وقتي فرهنگ بر اساس احتياج ها و نيازهاي شخصي و وظايف سازمان شكل گرفت ، ممكن است در ابتدا در خدمت فعاليت سازمان و مديريت باشد ولي پس از مدتي بنا به دلايلي از فلسفۀ وجودي فرهنگ سازمان فاصله بگيرد و به صورت يك پديده مستقل شروع به فعاليت كند . در اين زمان به علت بي توجهي مديريت به قدرت اين دست پنهان ، فرهنگي كه در ابتدا به صورت پويا ، مثبت و سالم عمل مي كرد به يك فرهنگ ايستا ، منفي و غالب تبديل خواهد شد .  مسلم است هيچ كس در ابتداي ورود به سازمان آموزش نديده است كه چگونه عمل كند . بلكه هر فردي كه به سازمان وارد مي شود رفتار مورد انتظار به صورت آرام به او تعليم داده مي شود . هر چه گروه باهم متحدتر باشند ، آموزش سريع تر انجام مي شود . در حالت افراط ، گروهي از كاركنان كه براي مدت طولاني با يكديگر بوده اند ، از نظر ظاهر ،‌اجراي وظايف ، فكر و صحبت كردن عيناً همانند يكديگر عمل مي كنند . حال اگر اين توافق و هم فكري در جهت مثبت باشد موجب توفيق سازمان و در غير اين صورت فرهنگ به وجود آمده مانع حركت سازمان به سوي هدف هاي خود خواهد شد .  نتايج تحقيقات پيترز و واترمن درباره سازمان هاي مترقي ، نشان داده است كه وجود ارزش ها و باورهاي اساسي در اين سازمان ها موجب ترقي و پيشرفت آنها شده است . باورهاي اساسي كاركنان سازمان هاي مترقي را مي توان به صورت زير خلاصه كرد :  1- اعتقاد به بهترين بودن  2- اعتقاد به مهم دانستن جزئيات كار و خوب انجام دادن آن  3- اعتقاد به اهميت يكايك افراد  4- اعتقاد به كيفيت عالي فرآورده و خدماتي كه همراه آن است  5- اعتقاد به آنكه بيشتر اعضاي سازمان بايد نوآور باشند و در نتيجه آماده باشند كه از ناكامي پشتيباني كنند  6- اعتقاد به اهميت حالت غير رسمي براي بالا بردن ميزان تماس و ارتباط ميان افراد سازمان  7- اعتقاد به پذيرفتن اهميت رشد و منافع اقتصادي  **15. فضا (جو) سازماني**  يكي ديگر از مفاهيم مرتبط با فرهنگ سازمان ، جو سازمان است . فضا يك ابزار ذهني براي پي بردن به پويايي هاي يك سازمان است . جو يا فضاي سازماني ميزان برآورده شدن خواسته هاي افراد را در سازمان مي سنجد .  كيت ديويس نيز فضاي سازماني را چنين تعريف مي كند ؛ فضا يا جو سازماني ،‌پيرامون انساني است كه در آن كاركنان يك سازمان به كار خود مي پردازند به طوري كه فضاي سازماني مي تواند بر انگيزش ، كاركرد ، خشنودي شغل اثر بگذارد . فضاي سازماني يا پديد آوردن انتظارات مورد نياز كاركنان براي رفتارهاي مختلف ، اثر مي گذارد . كاركنان سازمان بر پايه ادراكي كه از فضاي سازمان دارند ، مي دانند چه نوعي از پاداش ها ، خشنودي ها و ناكامي ها در سازمان وجود دارد .  فيدلر و شمرز ، در توصيف جو سازماني بيشتر بر جنبه هاي فردي تأكيد كرده اند و جزئيات آن را چنين شرح داده اند : درجۀ حمايت مديريت ، توجه به كاركنان جديد و تعارض بين بخش هاي سازمان و ديگران به شكلي موجب تعريف جو سازمان شده است كه شامل محدوديت هاي سازماني ، كاغذ بازي اداري ، درجۀ آزادي كاركنان در تصميم گيري ، نوع پاداش ، ريسك پذيري و حمايت مي شود . در مطالعۀ فضا (جو) سازماني احساسات و ادراكات كاركنان در موارد زير بررسي مي شود :   1. ساختار : احساسي كه كاركنان در مورد قيد و بندهاي گروه ، ميزان مقررات ، قانونمندي و رويه هاي موجود در سازمان دارند . 2. پاسخگويي : احساس خود كنترلي و نداشتن كنترل مجدد در همۀ وظايف محوله به افراد . 3. پاداش : احساس ناشي از دريافت پاداش براي انجام كار خوب با تأكيد بر پاداش هاي مثبت به جاي تنبيه رايج در سازمان . 4. خطرپذيري : ميزان خطرپذيري و تهور در شغل و تأكيد بر ريسك هاي محاسبه شده . 5. صميمت : احساس خوبي كه بين اعضاي سازمان رايج است . 6. حمايت : تأكيد و پشتيباني دو جانبه از بالا به پايينو از پایین به بالا . 7. استانداردها : درك اهميت صريح بودن اهداف و تأكيد بر انجام كار خوب . 8. تضاد : احساس ميزان پذيرش عقايد مختلف توسط كاركنان و مديران و ميزان تأكيد موجود بر غير قابل حل دانستن مشكلات به جاي رفع آنها 9. هويت : احساس تعلق به سازمان و در انجام كار تيمي ، عضو با ارزش به حساب آوردن .   پژوهشگري ديگر ، شش بعد سازماني را براي مطالعه فضاي سازماني عنوان مي كند : روشني در كار ، تعهد و دلبستگي ، معيارهاي كار ، احساس مسئوليت ، قدرشناسي و كار در گروه .  فرهنگ سازماني و جو سازماني از مفاهيم مرتبط با يكديگر هستند . اين دو مفهوم در نظريه هاي x و y كه توسط داگلاس و مك گري گور بيان شده به خوبي قابل تفكيك هستند . در نظريه x ، كاركنان را افرادي تنبل مي دانند كه بايد به شدت كنترل شوند . در حالي كه در نظريۀ y ، افراد را سخت كوش و علاقمند به كار مي دانند ، به رشد آنان توجه مي شود كه همين به افزايش انگيزش ، استقلال و خود هدايتي منجر مي شود . حال اگر تعدادي زياد از افراد با ارزش هاي نظريۀ y به سازماني وارد شوند كه ارزش هاي نظريه x در آن حاكم است ، مشكل جوي در سازمان به وجود مي آيد . اين مشكل ناشي از اين است كه كاركنان در ارزش فرهنگي مسلط بر سازمان باهم مشترك نيستند . بنابراين جو سازماني از طريق مواجهه فرد با فرهنگ موجود در سازمان ، به اين پديده مرتبط مي شود .  بر پايۀ مطالعات صورت گرفته ، عوامل تعيين كنندۀ فضاي فرهنگ سازماني عبارتند از :  نظام هاي مديريت ، رفتار فردي و ارزش ها و هنجارهاي گروه كار و پيامدهاي آن بر انگيختن و انگيزش ، تندرستي كاركنان و نگهداري آنان در سازمان و بالاخره عملكرد سازماني است .  **16- عوامل مؤثر بر فرهنگ سازماني**  با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ ، عوامل بي شمار مي توان معرفي كرد كه هر يك به نحوي بر فرهنگ يك جامعه و در نتيجه بر يك سازمان تأثير مي گذارد . اين عوامل اصلي و عمده عبارتند از : اوضاع اقليمي ، موقعيت جغرافيايي ، مذهب و نظام حاكم بر جامعه (در سطح خرد و كلان) هر یک از عوامل فوق در ايجاد و تقويت يا توسعه فرهنگي مؤثر است . آنچه سازمان هاي عمومي را از ديگر سازمان ها متمايز مي كند اين است كه رهبران اين سازمان ها با فشارهايي از قبيل : قوانين پيچيده اداري ، مداخلات سياسي ، تغييراتي كه در نتيجه انتخابات دوره اي در ادارات به وجود مي آيد ، تصدي نسبتاً‌كوتاه در موقعيت شغلي و اهداف ناسازگار مواجه هستند . در چنين حالاتي رهبران سازمان ها كمتر بر فرهنگ سازماني نفوذ دارند . زيرا عوامل فوق خود به خود ، بر فرهنگ جامعه رابطه اي دو طرفه و ظريف دارد . هر سازماني فرهنگ ويژه و خاص خود را به وجود مي آورد كه با فرهنگ ديگر سازمان ها تفاوت هايي دارد . فرهنگ سازمان مجموعه معاني و مفاهيمي است كه در داخل سازمان ساخته و پرداخته مي شود اما هميشه از فرهنگ وسيع جامعه و فرآيندهاي اجتماعي و تاريخي ، تأثير مي پذيرد و بر آن اثر مي گذارد ، فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمان ها تأثير مي گذارد و فرهنگ هاي سازماني نيز بر روند حركت فرهنگي جامعه تأثير خود را دارند . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **17- نقش جهان بيني و ارزش ها در فرهنگ سازماني**  مديران براي افزايش بهره وري عواملي مانند نيروي كار ، سرمايه ، تكنولوژي ، مواد اوليه توليد ، بازار و ... را مديريت مي كنند ، اما امروزه دانشمندان علوم مديريت معتقد هستند كه عاملي مهم تر نيز وجود دارد كه عوامل مذكور را شكل دهي ، هدايت و تقويت مي كند و آن فرهنگ سازماني ، است . فرهنگ سازماني يا به عبارتي مجموعه اعتقادات و ارزش ها و الگوهاي رفتاري كه عموماً افراد سازمان به آنها پايبند هستند ، بر تمام جنبه هاي سازمان از جمله رفتار فردي ، نگرش كاركنان ، خلاقيت و نوآوري ، تدوين اهداف ، اجراي راهبردها ، انگيزه و تعهد ، ميزان وفاداري افراد ، سخت كوشي ،‌نظم و انظباط و بهره وري تأثير مي گذارد . به همين دليل ، دانشمندان مديريت بيان مي دارند كه اساسي ترين وظيفه مديريت ، شكل دهي و هدايت ارزش هاي اساسي فرهنگ سازمان است . حتي بعضي بيان مي دارند كه عملكرد سازماني را بايد با دستيابي و حاكم بودن ارزش هاي اساسي سنجيد .  تبيين فرهنگ سازماني در هر جامعه تابع جهان بيني آن است . تدوين و ارائه الگوهاي مديريتي با فلسفه مديريت و اداره امور سازمان ها در هر كشور و نظام ، خواه و ناخواه بر مكتب و نوعي اعتقاد ، بينش و ارزيابي درباره هستي و بر يك نوع تفسير و تحليل از جهان مبتني است . اصولاً مديريت ، يك نوع جهان بيني است ، يعني يك نوع از بايد ها ست . بايدها نيز هميشه از هستي ها ، يعني جهان بيني ، سرچشمه مي گيرند . اگر هستي ها را ندانيم ، بايد ها را نخواهيم دانست . لذا تمام نظام هاي اجتماعي ، متكي بر نوعي جهان بيني هستند . هدف هايي كه يك مكتب ارائه مي كند ، به پيگيري آنها دعوت مي كند ، راه و روش هايي كه تعيين مي كند ، بايد و نبايد هاي آن ، همه بر طراحي و تدوين نظام هاي اجتماعي و اداره امور سازمان ها تأثير مي گذارد .  از طرفي ديگر بخش هايي مهم از علوم انساني ، ارتباطي تنگاتنگ با دين دارد. دين با ارائه مبادي تصديقي و اصول موضوعه خاص متناسب با جهان بيني الهي ، در نظريه هاي علوم اثر مي گذارد . همچنين همين علومي كه اصول موضوعه آن از جهان بيني و فلسفه است ، خود اصول و قواعدي در اختيار علوم و فنون كاربردي قرار مي دهد . لذا مهم ترين ارتباطي كه ميان علوم (به ويژه علوم كاربردي) و ميان اديان (به ويژه دين اسلام) وجود دارد و طبعاً در مورد مديريت هم صدق مي كند ، رابطه جهان بيني اسلامي و نظام ارزشي اسلام ، با علوم انساني است . رابطه اول ، تأثير نظريات اسلامي ، پيرامون هستي شناسي و انسان شناسي به عنوان اصول موضوعه در علوم انساني و از جمله مديريت ، است و رابطۀ دوم ، تأثير ارزش هاي اسلامي در تعيين اهداف و خط مشي ها و روش هاي عملي است .  بنابراين تدوين الگوي مناسب مديريت در نظام اسلامي ، تابع جهان بيني خاص خود و نظام ارزشي اسلام در محيط كار است . با توجه به اين مهم ، براي تبيين الگوي فرهنگ سازماني بر نظام اسلام ، بايد ابتدا به مباني فكري و جهان بيني اسلام توجه كرد و همچنين براي بررسي ارزش هاي اسلامي به مطالعه عميق سيره اولياي دين ، مخصوصاً رسول اكرم (ص) و اميرالمؤمنين (ع) كه كليد موفقيت را از خداي خود ، در دست داشته اند ، پرداخت . اگر انسان روش اولياي دين اسلام را مطالعه كند ، متوجه مي شود كه چقدر بر اصول دقيق رهبري منطبق است و نتايج مديريت و رهبري آنها ، سابقه ندارد .  براي شناسايي ارزش ها و الگوهاي رفتاري در فرهنگ اسلامي ، بايد ابتدا مباني اعتقادات و باورها يا جهان بيني اسلامي و نقش آن در سازمان و مديريت را مرور كنيم .  **17-1. جهان بيني و جهان بيني اسلامي**  جهان بيني به معني جهان شناسي است و به شناخت مربوط مي شود . شناخت از مختصات انسان است . لذا جهان شناسي نيز از مختصات انسان است و به نيروي تفكر و تعقل بستگي دارد . جهان بيني با جهان شناسي ، تعبير و تفسير انسان است . هر كس به عنوان انسان، آن چنان كه جهان را مي بيند و هر كس آن چنان زندگي مي كند كه درس هايي از مكتب جهان را مي شناسد يعني چگونه هستي را تلقي مي كند .  هر نظام و مكتبي درباره جهان برداشتي دارد . نوع برداشت و طرز تفكري كه يك مكتب درباره جهان و هستي عرضه مي كند ، زير ساخت و تكيه گاه فكري است . اين زيرساخت و تكيه گاه را اصطلاحاً جهان بيني مي نامند . جهان بيني انواعي مختلف دارد مانند : جهان بيني مادي ، علمي ، مذهبي ، فلسفي و ...  ماترياليسم ، جهان بيني مبني بر اصالت ماده است . پيروان آن معتقد كه هر چه هست عبارت است از مجموعه عناصر و روابط و فعل و انفعالاتي كه همه مادي است و جهان يك عنصر دارد و آن ماده است . پس جهان بي شعور است و هدفي خاص ندارد . چون در مبناي ماترياليستي ، جهان مخلوق يك اراده آگاه و با شعور نيست و پس از خلق جهان هدفي در كار نبوده است . در واقع يك خانه بي احساس ، بي ادراك و انبوهي از عناصر است كه بر اساس روابط مادي و فيزيكي و شيميايي ، دست اندر كار ساختن هيچ هستند و انسان تنها عنصري است كه در اين هيچستان پوچ و بي هدف و بي سرانجام ، به خودآگاهي رسيده است و اين آغاز پريشاني انسان است ، زيرا در جهاني زندگي مي كند كه با آن تناسب و سازگاري و خويشاوندي ندارد . جهان به طرف هيچ مي رود و انسان با آن يگانه است . كساني كه در مديريت ، معتقد به اين جهان بيني هستند ، قوانيني را كه بر وجود انسان حاكم است ، شعبه هايي از قوانين مادي تلقي و همه آنها را بر اساس نگرش مادي تحليل و همه ابعاد وجودي انسان را بر اساس قوانين مادي توجيه مي كند .  جهان بيني علمي ، مبتني بر دو چيز است : فرضيه و آزمون . علم در بررسي فرضيه ها و علت ها و كشف روابط پديده ها فقط متكي به آزمون است . يعني تا آن حد پيش مي رود كه عملاً بتواند روابط و علت ها را تحت آزمايش عملي درآورد اما از آنجايي كه نمي توان همه هستي وهمه جنبه هاي آن را آزمود ، جهان بيني علمي ، جزء شناسي است نه كل شناسي . جهان بيني از نظر زمان ، اول و آخر دارد ؟ آيا هستي در مجموع خود صحيح است يا غلط يا پوچ ، يا زشت است يا زيبا ؟ آيا در جهان سنت هاي ضروري لايتغير حاكم است ؟ و مانند اينها . علم در پاسخ همه اين پرسش ها به ((نمي دانم)) مي رسد ، زيرا نمي توان آن ها را آزمود .  جهان بيني فلسفي ، هر چند دقت و مشخص بودن جهان بینی علمی را ندارد، در عوض متکی به یک سلسله اصوا است و آن اصول اولا بدیهی و برای ذهن غیر قابل انکارند و با روش برهان و استدلال پيش مي روند و ثانياً آن اصول ، عام هستند . جهان بيني فلسفي ، جهت عمل و راه انتخاب زندگي انسان را مشخص مي كند ، نگرش انسان را به هستي و جهان ، شكل مي دهد . به انسان ايده مي دهد يا ايده او را از او مي گيرد . به حيات او معني مي دهد يا او را به پوچي و هيچي مي كشاند . لذا هر گونه اظهار نظر كلي درباره هستي و جهان ، جهان بيني فلسفي است قطع نظر از اينكه مبدأ آن جهان بيني چيست .  در جهان بيني مذهبي ، به اصول جهان بيني ، قداست بخشيده مي شود . جذابيت به وجود مي آورد و ايمان مي طلبد . ايمان به يك مكتب ، علاوه بر اعتقاد به جاودانگي و تغيير ناپذيري اصول ، مستلزم حرمتي در حد قداست است . بنابراين ، يك جهان بيني ، آنگاه تكيه گاه يك ايدئولوژي و پايه ايمان قرار مي گيرد كه رنگ مذهبي داشته باشد .  يك جهان بيني خوب ، بايد از ناحيه عقل و منطق حمايت شود ، به حيات و زندگي معني بدهد ، آرمان ساز و شوق انگيز باشد ، تعهد آور و مسئوليت ساز باشد و همچنين قدرت تقدس بخشيدن به هدف هاي انساني و اجتماعي داشته باشد . لذا سبب مي شود كه افراد ،‌ به سهولت در راه هدف هاي مكتب فداكاري و از خود گذشتگي كنند . تا يك مكتب نتواند به هدف هاي خود تقدس بخشد و در افراد ، حس پرستش و فداكاري و گذشت نسبت به هدف هاي مكتب به وجود نياورد ، آن مكتب ضمانت اجرائي ندارد . تعهدآوري و مسئوليت سازي يك جهان بيني ، فرد را در عمق وجدان متعهد مي كند و مسئول خويش و جامعه قرار مي دهد . آرمان ساز بودن جهان بيني يك مكتب ، جاذبه و قدرت كشش به آن مي دهد و به آن حرارت و نيرو مي بخشد .  تمام خصائص مذكور ، در جهان بيني اسلامي (توحيدي) جمع است . جهان بيني توحيدي يعني درك اينكه جهان از يك مشيت حكيمانه پديد آمده است و با عنايت و مشيت الهي نگهداري مي شود و اگر لحظه اي عنايت الهي از جهان گرفته شود ، نيست و نابود مي شود . در اين جهان بيني ، كل جهان هستي به صورت مجموعه اي هماهنگ است و هدف هاي حكيمانه در خلقت و جهان و انسان در كار است و تحت تدبير و مديريت عاليه الهي قرار دارد و سنت هاي ربويي بر آن حاكم است . خداوند در اين بينش ، نقش علت العلل ، به عنوان آفريدگار (خالق) و پرودگار (رب) دارد كه پس از خلقت نيز مدبرالامور است و امور را تدبير مي كند . هر روز به خلقت و امور آن مشغول است و هدايت جهان را پس از خلقت نيز به عهده دارد .  براي توضيح بيشتر بيان مي شود كه در ميان اوصاف خداوند ، در قرآن مجيد ، كلمه (رب)بيش از همه جلب توجه مي كند و تقريباً در حدود 1000بار ، در آيات قرآني تكرار شده است و بعد از لفظ جلاله ((الله)) كه اشاره به ذات جامع تجميع صفات كمالات است و در حدود 2700 بار در قرآن تكرار شده است ، كلمه (رب) قرار دارد . در كتب لغت ، معاني زيادي براي رب ذكر شده است ، از جمله : مالك ، مدير ، مربي ، قيم و منعم . در مجموع آنها ، مسئله مديريت به خوبي نمايان است . اين واژه هنگامي كه به صورت مطلق ذكر شود ، تنها در مورد خدا به كار مي رود . پس از ديدگاه قرآني ، وقتي ما نگاه مي كنيم ، خدا را به صورت يك فرمانده و مدير كل در عالم هستي مي بينيم و نتيجه مي گيريم عالم هستي اداره كل و سازمان بزرگي است كه خدا در رأس اين سازمان و اداره عظيم ست .  از مطلب فوق نتيجه گرفته مي شود كه بايد در برنامه ريزي ها ، تعيين اهداف و خط مشي ها و حتي در اعمال روش ها ، اراده تكويني و تشريعي الهي را دقيقاً رعايت كنيم زيرا نظريات اسلام در مورد مسائل هستي شناسي و انسان شناسي ، به عنوان اصول موضوعه در علوم انساني و از جمله مديريت ، تجلي مي كند و از راه تأثير ارزش هاي اسلامي در تعيين اهداف و خط مشي ها و روش هاي علمي ، ظاهر مي شود .  ارزش ها عبارتند از رفتارهايي كه انسان را به كمال مي رساند يا ابزارهاي حركت تكاملي انسان به سوي هدف نهائي و اين يك امر واقعي و حقيقي است و تابع قرارداد هم نيست و به همين دليل ثبات دارد و تابع شرايط هم نيست . براي اينكه ارزش هاي انساني در سازمان حاكم شود ، ابتدا بايد آن ها را بشناسيم و همچنين بايد ياد بگيريم كه چگونه بايد اين ارزش ها را در وجود افراد حاكم كرد تا افراد سازمان به اين ارزش ها متعهد شوند و آنها را به كار گيرند . اينجاست كه ما احتياج به مسائل انسان شناسي پيدا مي كنيم . تا انسان و ابعاد روحي او را درك نكرده و نشناسيم ، نمي توانيم بفهميم كه چگونه مي شود يك فردي را متعهد بار آورد . به هر حال در مسائل مديريت بايد انسان را شناخت ، كمال انسان را شناخت و بعد انگيزه كار و فعاليت در او ايجاد كرد . لذا تحقيقات جامع و كامل درباره مديريت به ويژه در زمينه مديريت رفتار سازماني ، مترتب بر شناخت انسان است . حتي از ديد اقتصادي و افزايش سودآوري هم به ارزش هاي اخلاقي نياز است و شناخت ارزش هاي اخلاقي احتياج به شناخت انسان دارد .  **17-2. واقعيت انسان در جهان بيني اسلامي**  در جهان بيني اسلامي ، انسان تنها يك حيوان مستقيم القامه كه با دو پا راه مي رود و سخن مي گويد نيست . اين موجود از نظر اسلام و قرآن بسيار ژرف تر و مرموزتر است . در قرآن ، عالي ترين مدح ها و بزرگترين مذمت ها درباره انسان آورده شده است . او را از آسمان و زمين و از فرشته برتر و در عين حال از ديو و چهارپايان پست تر شمرده است . از نظر قرآن ، انسان موجودي كه توانايي دارد جهان را مسخر خويش سازد و فرشتگان را به خدمت خويش بگمارد و هم مي شود كه به اسفل سافلين سقوط كند . اين خود انسان است كه بايد درباره خود تصميم بگيرد و سرنوشت نهائي خويش را تعيين كند .  به طور كل از نظر قرآن ، انسان موجودي است برگزيده از طرف خداوند ، خليفه و جانشين او و داراي فطرتي خدا آشنا ، آزاد ، مستقل ، امانتدار خدا، مسئول خويشتن و جهان ، مسلط بر طبيعت و زمين و آسمان ، ملهم به خير و شر ، داراي ظرفيت نامحدود علمي و برخودار از شرافت و كرامت ذاتي است و حق استفاده مشروع از همه نعمت هاي خدا به او داده شده است ولي در برابر خداي خود ، تكليف دارد و همچنين جز با ياد او آرام نمی گيرد .  در همين حال ، در قرآن مجيد درباره او بزرگ ترين نكوهش ها و شديد ترين ملامت ها بيان شده است . او بسيار ستمگر و نادان است ، نسبت به پروردگارش بسيار ناسپاس است ، او آنگاه كه خود را بي نياز ببيند ، طغيان مي كند ، او عجول و شتابگر است ، او حريص آفريده شده است ، او تنگ چشم است . چگونه است كه خداوند هم او را در منتها درجه ، مدح مي كند و هم در منتها درجه ، مذمت ؟  حقيقت اين است كه اين ستايش و نكوهش ، از آن جهت نيست كه انسان موجودي است كه نيمي از سرشتش ستودني و نيم ديگر نكوهيده است . در قرآن مجيد انسان همه كمالات را بالقوه دارد و بايد آنها را به فضيلت برساند و اين خود اوست كه بايد سازنده و معمار خويشتن باشد . شرط اصلي وصول انسان به كمالات ، ايمان است . ايمان منشأ تقوا و عمل صالح و كوشش در راه خدا است و با ايمان ، علم از صورت يك ابزار ناروا از دست نفس اماره خارج مي شود و ابزاري مفيد مي شود . لذا انساني كه خليفه الله است ، مسجود ملائكه است و همه چيز براي اوست و همه كمالات انساني را دارد ، انسان به علاوه ايمان ، كامل است . انسان فاقد ايمان ، ناقص ، خونريز ، بخيل و كافر است و از حيوان پست تر است . لذا انسان فاقد ايمان و جداي از خدا، انسان واقعي نيست . مانند درختي است كه از ريشه خويش جدا شده است . نه مي فهمد و نه مي بيند و نه مي شنود . خداوند در سوره اعراف آيه 179 اين مطلب را به زيبايي بيان مي فرمايد .  **17-3. تأثير جهان بيني در شئون مختلف مديريت**  از بحث هاي گذشته كه درباره آفرينش و جهان بيني اسلامي ، مي توان نتيجه گرفت كه بر پايه اين تفكر ، تمام مديريت ها ، به مديريت پرودگار باز مي گردد و نظام هاي اجتماعي حكومت الهي ، شاخه هايي از آن اصل پربار محسوب مي شود ، همان گونه كه تمام مالكيت ها از او سرچشمه مي گيرد و مالك تمام عالم هستي اوست و به ما آزادي ، اراده ، لياقت ، مالكيت و مديريت در محيط زندگي بخشيده است . او ما را به عنوان نماينده خود در زمين برگزيده و شايستگي هاي لازم را براي نمايندگي به ما داده است .  بر اساس اين جهان بيني ، انسان دنياي كوچكي است كه تمام عالم بزرگ در او خلاصه و جاي داده شده است . بر اين اساس تمام اصولي كه در مديريت عالم بزرگ و در مديريت جسم و جان يك انسان حاكم است ، بر جوامع انساني و نظام هاي اجتماعي حكم فرماست . اين مسئله ميتواند الهام بخش مسائلي بسيار باشد و مي تواند راهنماي ما در تدوين اصول مديريت و فرهنگ اسلامي در سازمان ها باشد . براي مثال مي توان موارد زير را ذكر كرد :  1- اصل در مديريت الهي ، ساخته شدن انسان ها است و هرگونه دگرگونی با دگرگوني انسان مرتبط است . قرآن ، شاهد اين مدعا است ، و اِنّ اللّهَ لا يُغَيِّرُ ما بِقَومِ حَتّي يُغَيّرُوا ما بِانفُسِهِم . در مديريت جوامع و سازمان ها نيز مسئله اصلي بايد ساخته شدن انسان ها باشد . لذا بايد پيوسته اين هدف در امور ، در نظر باشد و مانند باور راهنما در فرهنگ سازماني جهت دهنده راهبردها و اقدامات روزمره باشد . عوامل تشكيل دهنده فرهنگ سازماني را بايد به نحوي طراحي و توسعه داد كه به رشد و تعالي انسان ها كمك كند .  2- مديريت خداوند در جهان هستي ، بر پايه رحمت عام و خاص اوست . چنانكه در سوره مباركه حمد ، كه همه روزه در نمازها مي خوانيم ، بعد از توصيف خداوند به ((رب العالمين)) او را به رحمان و رحيم توصيف مي كنيم . يعني عالم هستي صحنه اين دو صفت الهي (بخشنده و مهرباني ) است . مديريت سازمان ها نيز در تمام زمينه ها بايد بر اساس رحمت عام و خاص استوار باشد . لذا آنچه مديران را با كاركنان يك مجموعه پيوند مي دهد ، همان پيوند دوستي ، صفا ، صميمت و محبت است كه يك مجموعه را با قدرت تمام پيش مي برد . به همين دليل وجود رابط صميمي و دوستانه ، حسن خلق ، نظام صحيح تشويق و قدرداني در سازمان ، از عوامل مهم فرهنگ اسلامي در محيط كار به شمار مي آيد .  3- رحمت عام و خاص خداوند هرگز به معناي عدم رسيدگي به تخلفات متخلفان نيست . توصيف به (مالك يوم الدين) بعد از توصيف به رحمت درسوره مباركه حمد گواه اين مدعاست . لذا نمي توان دربرابر رفتارهاي نامطلوب بعضي ، بي اعتنا بود . اين اصل مديران را وا مي دارد كه عملكرد كاركنان را بررسي و ارزيابي كنند و بر اساس آن پاداش دهند و عدالت و انصاف را در پرداخت حقوق و دستمزد ، ترفيعات ،تنبيه و مانند آن ، دقيقاً اجرا كنند . بنابراين عوامل مذكور از فرهنگ سازماني مبتني بر ارزش هاي اسلامي محسوب مي شود .  4- با نظر همه جانبه به جهان بيني توحيدي به اين نتيجه مي رسيم كه مدير خوب ، به عنوان مدير مجموعه اي از انسان ها ، در حقيقت مانند شخصيت يك انسان سالم و رشد يافته است كه اعضاي خود را به بهترين وجه توجيه و اداره مي كند . اين رابطه ميان مديريت و اعضاي آن كه تحت سيطره آن فعاليت مي كنند ، شايسته ترين و منطقي ترين رابطه اي است كه ميان اداره كنندگان و اداره شوندگان در جامعه بشري قابل تصور است . در چنین رابطه اي ، اداره شوندگان خود را با وجدان آزاد در اختيار مديريت قرار مي دهند . با اين فرض ، تسليم و پذيرش افراد از مديريت مانند تسليم و پذيرش اعضاي وجود آدمي از شخصيت اوست و هر هدفي كه مدير را به اتخاذ تصميم در كارهاي مربوط بيانگيزد ، براي اعضاي آن مجموعه نيز هدف انگيزنده تلقي مي شود .  هر نظام مديريتي كه با غير رابطه فوق ، اعضاي خود را اداره و توجيه كند ، انگيزش لازم را ايجاد نخواهد كرد . حتي بالاتر از اين بايد توجه كرد ، زيرا هر يك از اعضاي يك انسان ، به تنهايي داراي شخصيتي مستقل نيست ، در صورتي كه هر يك از اعضاي مجموعه يك مدير ، داراي شخصيتي هستند كه در عين عضويت و وابستگي به مجموعه مديريت ، هويتي مستقل دارند كه پرورش آنها بايد از حياتي ترين وظايف مديريت تلقي شود . اينجاست كه مديران ،‌بسيار مهم جلوه مي كنند . در واقع از بحث فوق مي توان گفت مديران سازمان ها در رفتار و نگرش بايد براي اداره شوندگان ، اسوه باشند و آنها را به بهترين وجه هدايت و راهنمايي كنند . در اين صورت تغييرات اساسي در سازمان به خوبي صورت مي گيرد .  بسياري از تحقيقات نشان مي دهند كه مديران شكل دهنده و هدايت كننده فرهنگ سازماني هستند . لذا در تدوين فرهنگ سازماني ،عوامل مربوط بايد بر مديران و فرهنگ آنها بيشتر تأكيد كنند . در واقع در ابتدا بايد به روش فرهنگ مديران و مديريت در سازمان ها پرداخت .  5. با توجه به ويژگي هاي انسان از نظر قرآن در مي يابيم كه انسان داراي حيثيت و كرامت ذاتي است . يعني انسان در ميان حيوانات آن نوع است كه از طرف خالق متعال تكريم شده است و این كرامت و شرف در وجود انسان به وديعت نهاده شده است . همه اديان الهي در اين مسئله هم نظرند . در قرآن ، به خوبي اين كرامت ذاتي ، براي نوع انسان اثبات مي شود . با اين ويژگي ذاتي مي توان راه كمال را به طور اختياري طي كرد . شرافت انسان به روح ملكوتي اوست و امتياز او بر ديگر حيوانات ، مرهون ويژگي هاي انساني وي است كه خاستگاه ارزش هاي معنوي و الهي است و قواي نباتي و حيواني در واقع زمينه ساز رشد انساني و كمال معنوي و ابزارهايي براي رسيدن به درجات بلند و سعادت جاوداني اند . بنابراين در تعيين اهداف و خط مشي هاي سازمان و جامعه بايد اولويت و اصالت را به ارزش هاي معنوي داد .  با توجه به موضوع ، از آنجا كه انسان داراي دو بعد مادي و معنوي است ، اهتمام مديريت به بعد معنوي ، نه تنها نبايد كمتر از بعد مادي باشد ، بلكه با توجه به هدف اعلاي حيات همه انسانها ، بايد به بعد معنوي انسان ها بيشتر اهميت دهد . در اين مورد هيچ شخصي بر ديگري ترجيح ندارد . يعني در برخورداري از (حيات معقول) بين يك مدير و اعضاي تحت سرپرستي او هيچ تفاوتي نيست . زيرا چنان نيست كه مدير يك مجموعه ، از حيات قابل تفسير و معقول و سعادت مطلوب بهره مند باشد اما بر ديگر اعضاي سارمان نظريه X حاكم باشد كه انسان را يك موجود بي مسئوليت و تنبل مي داند .  در مديريت اسلامي ،هرگز انگيزه هاي مادي ناديده گرفته نمي شود ولي تكيه گاه اصلي ، انگيزه هاي معنوي است و اين از طريق آموزش مستمر عقيدتي و اخلاقي حاصل مي شود . بر اساس تعليمات فرهنگ اسلامي ، يك كارگر مسلمان ، در همه حال خود را در محضر خدا مي بيند . از نظر او پاداش هايي كه از سوي خدا به افراد با ايمان در برابر انجام وظايف اجتماعي داده مي شود ، دامنه اي وسيع دارد . از جمله پيروزي در اين جهان از طريق امدادها و كمك هاي الهي و آرامش روح و جان به خاطر احساس خشنودي خداوند و عنايت خاص او نسبت به چنين انسان وظيفه شناس و دادن پاداش در جهان ديگر .اينها همه نتيجه آن كرامت ذاتي انسان است و همچنين هدايت و راهنمايي صحيح او . در نتيجه ، انسان تنها براي مسائل مادي كار نمي كند . يگانه محرك او نيازهاي مادي نيست و اين واقعيتي انكارناپذير و مختص به انسان است . اين مهم ، مديران را بر آن وا مي دارد كه در برنامه پرداخت خود ، فقط به جبران خدمات مالي توجه نداشته باشند . ديگر موارد جبران خدمات كه جنبه غير مالي دارد ، بيشتر اهميت دارد .  6. در جهان طبيعت و عالم خلقت ، سازماندهي و هماهنگي به عالي ترين صورت ، مشاهده مي شود . براي مثال ، در برابر يك حادثه ناگهاني و فوق العاده كه براي يك انسان پيش مي آيد ، در يك لحظه تمام نيروهاي جسمي و روحي او با هماهنگي خاص بسيج مي شوند . مغز ، بروز حادثه را درك مي كند ، يك فرمان از طريق اعصاب صادر مي شود و مقارن با آن ، ضربات قلب به سرعت بالا مي رود تا خون را هر چه بيشتر به مغز و عضلات براي انجام دادن كارهاي بيشتر برساند ، تنفس نيز سرعت مي گيرد تا خود را با سرعت كار قلب هماهنگ سازد ، هوشياري بيشتر مي شود ، چشم تيزبين و گوش شنواتر مي شود . معده كار خود را موقتاً تعطيل مي كند و احساس تشنگي و گرسنگي كه يك عامل بازدارنده است ، ناگهان از بين مي رود و جالب اين كه تمام اينها به طور خودكار انجام مي شود . سازماندهي و تشكيلات در مديريت سازمان ها نيز بايد چنان باشد كه در برابر حوادث با دقت به صورت خودكار عمل كند . در اين صورت سازمان ها مي توانند با توجه به تغييرات محيطي ، اقدامات لازم را انجام دهند .  استفاده اي كه از اين ارتباط در تدوين فرهنگ سازماني مي بريم ، اينكه درتمام امور سازمان ، بايد نظم حاكم باشد . بدون نظم در امور و طراحي نظام هاي سازماني ، امكان ايجاد هماهنگي بين واحدها و افراد سلب و فعاليت گروهي مختل مي شود .  7. اسلام به مدير و رهبر جامعه اهميتي خاص قائل شده است و براي آن ويژگي هايي را لازم مي داند . البته در ديگر مكاتب هم براي مدير و مديريت سازمان ها شرايطي در نظر گرفته شده است . نكته مهم اينجاست كه در سايه تعاليم اسلامي ، خصلت ها و ويژگي هاي لازم براي مديران ، بهتر تأمين مي شود . براي نمونه ، مديري كه با اخلاق اسلامي و با روح توكل به خدا و اعتماد بر قدرت بي نهايت الهي تربيت يافته است . هنگام بروز خطرها و بحرانها خود را نمي بازد و متانت و آرامش خود را از دست نمي دهد . طبعاً چنين مديري تصميم هايي عاقلانه تر و سنجيده تر مي گيرد و بهتر مي تواند روحيه كاركنان را تقويت و آنها را به فرجام نيك اميدوار كند و از يأس و نوميدي و خودباختگي نجات دهد. از سوي ديگر با رفتار متواضعانه و روابط صحيح و خالصانه ، علاقه كاركنان را جلب مي كند و در نتيجه ، عملكرد بهبود مي يابد . به همين دليل توكل بر خدا و همچنين تقواي الهي در امور و تصميمات ، از عوامل مهم فرهنگ سازماني مبتني بر ارزش هاي اسلامي است .  در مديريت و فرهنگ اسلامي بخشي از هزينه ها و نيروهايي كه در نظام هاي ديگر صرف كنترل و بازرسي و اطلاعات مي شود ، در راه ارتقاي فرهنگي و رشد معنوي كاركنان به كار گرفته مي شود تا با تقويت روحيه ديني و تقوا ، عامل كنترل كننده دروني در افراد به وجود مي آيد و ضمن تأمين اهداف سازماني ، رشد و تعالي معنوي انسان ها نيز حاصل شود . لذا در سايه مديريت و ارزش هاي اسلامي ، هم هزينه هاي نظام هاي اطلاعاتي كاهش مي يابد و هم سطح فرهنگ انسان ها بالا مي رود و هدف اصلي از آفرينش ، يعني تكامل روحي و معنوي آزادانه و آگاهانه ، بهتر تحقق مي يابد .  **18. جايگاه فرهنگ سازماني در سياست هاي كلي نظام اداري**  در بند يك سياست هاي كلي نظام اداري كه مقام معظم رهبري به رؤساي قواي سه گانه ، رئيس مجمع تشخيص مصلحت نظام و رئيس ستاد كل نيروهاي مسلح ابلاغ فرموده اند ، بر ((نهادينه سازي فرهنگ سازماني مبتني بر ارزش هاي اسلامي و كرامت انساني و ارج نهادن به سرمايه هاي انساني و اجتماعي)) تأكيد شده است .  پيش تر بيان شد ، فرهنگ سازماني مجموعه اي از ارزش ها ، باورها ، اعتقادات و قواعد حاكم بر سازمان است كه الگوهايي مختلف دارد ، مدل شاين ، گريفين و ... ، اما فرهنگ سازماني مبتني بر ارزش هاي اسلامي و كرامت انساني كدام است ؟  اجزاي فرهنگ سازماني شامل ارزش ها و باورهاي فرد،گروه (سازمان هاي غير رسمي) و سازمان (در درون هر سازمان يك سري گروه ها وجود دارد) مي شود كه مجموع اينها باهم ، فرهنگ سازماني را تشكيل مي دهند .  وقتي فرد وارد سازمان مي شود ، هم از فرهنگ سازمان مي گيرد وهم به فرهنگ سازمان اضافه ميكند . فرهنگ دائماً در حال زايش است . فرهنگ سازماني مبتني بر ارزش هاي اسلامي يعني هم فرد و هم گروه هاي سازماني و مديران ، داراي باور و اعتقاد قلبي باشند .  آنچه مسلم است ، اهداف ما ماهيتاً با اهداف دنياي غرب متفاوت است . هدف در غرب سود و لذت نامحدود است ولي اهداف ما عدالت ، رشد و تعالي انسان ، و ... است . ما در ارزش ها و مباني با آنها اختلاف عميق داريم . بايد بر اساس اصول و مباني خود ، طراحي ها را انجام دهيم ولي مي توان از ابزارها استفاده كرد . مثلاً يكي از روش هاي برنامه ريزي ، استفاده از فنون رياضي است كه در پژوهش عملياتي مطرح است يا مثلاً فن مديريت راهبردي ، كه با توجه به اينكه جنبه ابزاري دارند ، ميتوان ازآنها استفاده كرد . ولي نكته مهم ،مباني است كه جهت گيري را مشخص مي كند . در حقيقت مديريت اسلامي به اقدامات ما جهت مي دهد .  محبت به كاركنان در فرنگ سازماني غرب براي كسب منافع بيشتر سازماني ، و تكريم افراد براي به دست آوردن سود بيشتر ، با رويكرد اسلام كه در آن افراد به لحاظ انسان بودن شان تكريم مي شوند ، دو ديدگاه متفاوت است كه بايد روشن شود .  همچنين در بندهاي بعدي سياست ها ، ويژگي هاي نظام اداري مطلوب و شاغلان در آن (كارمندان و مديران) بيان شده است كه برخي از مهم ترين آنها عبارتند از :  بند 20- قانون گرايي ، اشاعه فرهنگ مسئوليت پذيري اداري و اجتماعي ، پاسخگويي و تكريم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سليقه اي و فردي در كليه فعاليت ها .  بند 21- نهادينه سازي وجدان كاري ، انضباط اجتماعي ، فرهنگ خود كنترلي ، امانتداري ، صرفه جويي ، ساده زيستي و حفظ بيت المال .  بند 24- ارتقاي سلامت نظام اداري و رشد ارزش هاي اخلاقي در آن از طريق اصلاح فرآيندهاي قانوني و اداري ، بهره گيري از امكانات فرهنگي و بكارگيري نظام مؤثر پيشگيري و برخورد با تخلفات .  بند 26- حمايت از روحيه نوآوري و ابتكار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پويايي نظام اداري . |
|  |

فصل دوم

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **هدف كلي**  ارتقاي دانش فراگيران در زمينه مفاهيم مرتبط با ارتباطات سازماني و جايگاه ارتباطات در اسلام  **اهداف رفتاري**  انتظار مي رود فراگيران پس از مطالعه اين فصل بتوانند :   1. مفاهيم و تعاريف ارتباط و ارتباطات سازماني را بنويسند . 2. انواع ارتباطات در اسلام را توضيح دهند . 3. انواع ارتباطات سازماني را به اختصار بيان كنند . 4. ويژگي هاي ارتباط و ارتباطات سازماني را بر شمارند . 5. تكنيك هاي بهبود ارتباطات در سازمان را تحليل نمايند .   همه موجودات جهان ارتباطاتی خاص با دیگر موجودات و پدیده های پیرامون خود دارند. از ساده ترین موجودات همچون سنگواره و سلول ها، تا موجودات پیچیده تری همچون انسان، سازمان و جوامع بشری، دارای ارتباطات گوناگونی با پدیده های پیرامون خود می باشند. تعدادی از این ارتباطات منظم و قابل پیش بینی بوده و تعدادی از آنها چنان پیچیده و پویا هستند که امکان بررسی و مشاهده نظم درونی آنها بسیار مشکل و حتی غیر ممکن است، بنابراین غیر قابل پیش بینی می باشند.  انسان نیز که موجودی پیچیده است و روز به روز پیچیدگی او افزوده می شود، ارتباطاتی خاص با خود، و دیگران و سایر موجودات دارد. بررسی سیر تطور ارتباطات با مطالعه اولین انسانها و پس از آن، غارنشین ها و کشاورزان و شکارچیان و سرانجام شهرنشینان امکان پذیر است. این بررسی در ابعاد نهادهایی همچون خانواده، دولت، دین و سازمانهای کوچک و بزرگ انجام شدنی است. در مکاتب الهی همچون اسلام، یهودیت، مسیحیت و ...، رهنمودهایی در خصوص نحوه تنظیم ارتباط انسانها با خالق خود، دیگران و دیگر موجودات ارائه شده است و حتی مکاتب غیر الهی نیز در خصوص این نوع ارتباطات به نکاتی اشاره کرده اند.  تمدن های گوناگون بشری با موضوع ارتباطات دولت با مردم، افراد با یکدیگر، افراد خانواده و خانواده ها و شهروندان و ...، موضوعاتی ارائه کرده اند، اگر چه ممکن است به ظور مکتوب و مدون گردآوری نشده باشد.  بررسی ارتباطات از دیدگاه سازمانی از اوایل قرن بیستم با مطالعات علمی مدیریت علمی تیلور، علم اداره فایول و بروکراسی که به عنوان بنیان گذاران مکتب کلاسیک مدیریت معروف می باشند، آغاز شد.   1. **مفهوم ارتباط**   چنین ذکر شده است که ارسطو انسان را موجود ناطق و در جای دیگر انسان را موجود اجتماعی دانسته است. آنچه انسان را از دیگر موجودات زنده متمایز می کند، زندگی انسان ها به صورت اجتماعی است البته نه چیزی که خیلی از حیوانات از آن تبعیت می کنند، بلکه توانایی بسیار زیاد انسان در خلق و استفاده از نمادها برای برقراری ارتباطات است. برای هر یک از افراد در یک سازمان دو مفهوم مهم وجود دارد؛ یکی مفهوم سازمان که حیاتی ترین موضوع در فرایند شغلی هر فرد است و دوم، مفهوم ارتباط است که یک مولفه منحصر به فرد برای فهم نحوه عمل سازمان و دانستن وظیفه فرد برای ارتقاء و پیشرفت سازمان است.  هیچ گروه یا سازمانی نمی تواند بدون ارتباطات وجود داشته باشد. تنها از طریق انتقال منظور، از یک شخص به شخص دیگر است که اطلاعات و ایده ها را می توان به دیگران رساند اما ارتباطات چیزی بیش تر از صرفا پخش یک پیام است. ارتباطات باید در عین حال درک بشود. در گروهی که در آن یک عضو تنها می تواند به زبان آلمانی صحبت کند و دیگران آلمانی نمی دانند، فرد آلمانی زبان، به طور کامل درک نخواهد شد. از این رو، ارتباط باید هم شامل انتقال و هم درک معنا و منظور باشد.  ارتباطات خوب برای اثر بخشی هر گروه یا سازمان، اهمیتی اساسی دارد. از آنجایی که افراد تقریبا هفتاد درصد ساعات بیداری خود را در ارتباطاتی مانند: نوشتن، خواندن، حرف زدن و گوش دادن صرف می کنند، معقول به نظر می رسد نتیجه بگیریم که یکی از بازدارنده ترین نیروها بر سر راه عملکرد موفقیت آمیز گروه، فقدان ارتباطات اثر بخش است. در واقع، تحقیقات نشان می دهند که ارتباطات ضعیف، احتمالا بیش از هر عامل دیگر به عنوان منبع اختلافات بین فردی ذکر شده اند.  در چند دهه اخیر، اصطلاح روابط انسانی با واژه «رفتار سازمانی»، مترادف انگاشته شده است اما حقیقت این است که رفتار سازمانی به مطالعه رفتار در سازمان می پردازد و رفتار را در حالت واقعی آن و به همان صورت که در سازمان اتفاق می افتد، توصیف می کند و علت های بوجود آورنده آن را توضیح می دهد. رفتار سازمانی به عنوان یک علم از قضاوت های ارزشی می پرهیزد اما روابط انسانی چیزی برتر و بیشتر از رفتار انسانی است. روابط انسانی از یک بار ارزشی و انسانی برخوردار است و درباره درستي يا نادرستي رفتار و روابط ، ارزيابي و انتقاد مي كند . رفتار سازماني روابط انساني را در بر نمي گيرد ، ولي روابط انساني ، رفتار سازماني را در بر مي گيرد .  روابط انساني در مفهوم وسيع آن همه انواع تعاملات بين مردم ، تعارضات آنها ، كوشش هاي معاضدت آميز و روابط گروه ها را در بر مي گيرد . روابط انساني به اعتقادات ، نگرش ها و رفتارهايي كه سبب تعارضات بين فردي مي شود و به زندگي شخصي همه ما و موقعيت هاي كاري مربوط مي شود ، اطلاق مي شود .  **2. تعريف ارتباط**  منظور از ارتباطات ، ترجمه كلمه Communication است كه ريشه لاتين آن Communicare مي باشد و مفهوم اوليه آن(( عمومي كردن )) و به عبارت ديگر ((در معرض عموم قرار دادن)) است . تعريف جديدتر اين عبارت ((انتقال معاني)) و همچنين ((انتقال و تبادل پيامها)) است . برخي از دانشمندان نيز ارتباطات را ((فرآيند تفهيم و تفاهم و تسهيم معني)) تعريف كرده اند  آنچه قطعي است ، ارتباطات با تفهيم سر و كار دارد و به تسهيم معني نيازمند است . وقتي كه ما به خود فكر مي كنيم و يا به اهداف و برنامه هاي خود مي انديشيم و يا چيزي را با خود در ميان مي گذاريم ، در حال ((ارتباط با خويشتن )) هستيم و يا وقتي در حال راز و نياز و دعا به درگاه احديت هستيم ،‌در حال ((ارتباط با خداوند)) هستيم و در صورتي كه موضوعي را با ديگران در ميان مي گذاريم در حال ((ارتباط با ديگران)) هستيم .  از نظر علامه جعفري ، معناي رابطه به اختصار عبارت است از قرار گرفتن دو موجود يا چند موجود درحال تأثير متقابل . البته چنان كه روشن است اين تعريف ، مفهومي بسيار وسيع در خصوص ((رابطه)) است كه در فارسي از آن به ((پيوستگي)) تعبير مي كنند .  اسلام ، كامل ترين دين دنيا ، در تمام ابعاد زندگي بشر داراي احكام و توصيه هايي كامل است . از جمله جنبه هاي اصلي انسان كه اشرف مخلوقات است ، زندگي اجتماعي آن است. خداوند متعال در آيه 13 سوره مباركه حجرات ميفرمايند ((اي مردم ! ما شمار را از يك مرد زن آفريديم و شما را تيره ها و قبيله ها قرار داديم تا يكديگر را بشناسيد ...)) كه نشان دهنده اجتماعي بودن انسان است و به تبع آن موضوع ارتباطات درد درون خلقت وي نهفته است .  به لحاظ اهميت ، ارزش و ابعاد مختلف روابط انساني ، از اين علم، تعاريفي فراوان كرده اند. پرهيزكار در تعريف خود گفته است : روابط انساني عبارت است از ايجاد ، توسعه و گسترش روابطي كه بتواند انگيزه هايي پر ثمر از راه موفقيت گروهي در راه نيل به هدف هاي سازماني از طريق ايجاد رضايت مندي در اعضا به وجود آورد .  ديويس روابط انساني را به اين شكل تعريف كرده است : روابط انساني يگانه ساختن و تلفيق افراد با كار است به نحوي كه اين يگانگي اسباب برانگيختگي آنان را فراهم مي كند و موجب مي شود به نحوي بارور ، معاضدت آميز ، صرفه جويانه و با رضايت روحي و اجتماعي به كار اشتغال ورزند . ديويس سعي مي كند كه در تعريف خود موضوع رضايت رواني افراد را وسيله اي برای رسيدن به اهداف سازمان و تقويت جنبه اقتصادي سازمان قرار دهد . به عقيده او در روابط انساني ، رفتار انسان ها را محيط سازمان مطالعه مي كنند تا در نتيجه آن ، نتايج كار سازمان بهتر شود . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **3. ارتباطات در اسلام**  نظريه پردازان غربي ارتباطات را به سه دسته زير تقسيم كرده اند :  ارتباط با خويشتن يا Intrapersonal Communication ارتباط با ديگران يا Interpersonal Communication ، ارتباط عمومي يا جمعي Public Communication تفاوت اين دسته بندي با دسته بندي مشروح در نمايه يك بر اساس تفاوت در نگرش به انسان و هدف از خلقت آن در بين نظريات اسلامي و اديان حقيقي با نظريات ديگر است .  به عقيده علامه جعفري ، انسان در زندگي دنيوي خود انواع ارتباطات نشان داده شده در نمايه شماره 2 ، را تجربه مي كند . اين ارتباطات مبتني بر دسته بندي طرفين ارتباط و محتواي ارتباطی مخصوص هر يك است . البته ارتباط چهارگانه مذكور را مي توان به دو نوع اساسي تقسيم بندي كرد : 1. ارتباطات آن چنان كه هست و 2. ارتباطات آن چنان كه بايد و شايد . كمال دين در پاسخگويي به مسائلي است كه آدمي در مجراي ارتباطات چهارگانه با آنها مواجه مي شود ، و كمال آدمي در گرو به فعليت رساندن همه استعدادهاي انساني است كه در قلمرو فردي و اجتماعي در حد امكان براي به ثمر رساندن شخصيت خويش در حركت به سوي ابديت قرار دارد.   |  | | --- | | ارتباط انسان با خويشن |  |  | | --- | | ارتباط انسان با اجتماعو حكومت |  |  | | --- | | ارتباط انسان با جهان هستي |  |  | | --- | | ارتباط انسان با ديگران |   نمایه2. محیط ارتباطی انسان و انواع ارتباطات انسان  3-1. انواع ارتباطات در اسلام  الف ) ارتباط انسان با خويشن  بر اساس اعتقادات اسلامي هدف از خلقت انسان تقرب الي ا... است . همچنين با توجه به آموزه هاي الهي در خصوص ماهيت انسان كه وي را مركب از دو بعد مادي و معنوي (روحي) مي داند ، انسان براي نيل به هدف اصلي خلقت، در برابر خود چه مسئوليت و تعهدي دارد ؟  در پاسخ به سؤال فوق ، بايستي اذعان كرد كه انسان راهي سخت براي رسيدن به اين هدف دارد و بايد خود را براي رسيدن به آن آماده و به عبارت ديگر (خودسازي) كند . حال سؤال اين است كه چگونه انسان مي تواند خودسازي كند ؟ در پاسخ بايستي اشاره كرد كه بدون «خود شناسي» نمي توان درباره خودسازي ، برنامه ريزي و اقدام كرد . بنابراين مسئوليت انسان در برابر خود عبارتند از خودشناسي و خودسازي كه در زير به تبيين هر يك از آنها پرداخته شده است .  **1. شناخت خويشتن (خودشناسي)**  براي موجودي كه فطرتاً داراي حب ذات است ، كاملاً طبيعي است كه به خود پردازد و درصدد شناختن كمالات خويش و راه رسيدن به آنها برآيد . همه تلاش هاي انساني ، اعم از علمي و عملي ، براي تأمين لذايذ و منافع و مصالح انسان انجام مي شود . پس شناختن خود انسان و آغاز و سرانجام وي و همچنين كمالاتي كه ممكن است به آنها نايل آيد ، مقدم بر همه مسائل، بلكه بدون شناختن حقيقت انسان و ارزش واقعي او ، ديگر بحث ها و تلاش ها بيهوده و بي پايه است . پيامبر اكرم (ص) نيز براي خودشناسي ، اهميتي فوق العاده قائل شده اند و آن را راه خداشناسي معرفي مي فرمايند :  ((كسي كه خودش را شناخت ، پرودگارش را شناخت)) .  قرآن كريم در آياتي انسان را ستايش كرده است كه حاكي از ظرفیت بالای اوست. از جمله «براستی ما فرزندان آدم را گرامی داشتیم و آنان را در خشکی و دریا بر مرکب ها نشاندیم و از چيزهاي پاكيزه به ايشان روزي داديم و آنها را بر بسياري از آفريده هاي خود برتري داديم».  ((در جان انسان ، بسياري از معارف و فضايل جاسازي شده است و روح آدمي با الهام از زيبايي تقوا و زشتي فجور آگاه است )) .  امام علي (ع) مي فرمايند : ((عارف حقيقي كسي است كه هويت و ارزش خود را بشناسد )) .  ((براي جهل يك انسان كافي است كه هويت و ارزش خود را نشناسد)) .  ((نفس خود را براي تحصيل كمال ، محاسبه كن)) .  **2. خودسازي**  به عقيده علامه جعفري ، خودشناسي مقدمه اي بر خودسازي است ، با خودشناسي انسان بيدار و جوهر آدمي دگرگون مي شود . در اسلام در ((ارتباط با خويشتن)) در هر دو قلمرو ((شناخت خويشتن آن چنان كه هست)) و ((اصلاح خويشتن آن چنان كه بايد )) بايد از هر گونه علم و معرفت كه به وسيله تجارب عيني، تعقل ، منابع اصلي دين و اكتشافات در گذرگاه زمان به دست مي آيد ، بهره برداري كرد .  البته اگر انسان خودسازي مي كند ، بايد خود انساني خويش را بسازد و پرورش دهد ، نه خود حيواني يا خود جسماني خويش را . هدف پيامبران نيز اين بوده است كه انسان را در خودسازي و پرورش جنبه انساني تقويت و كمك كنند .  ((با كرامت ترین شما نزد خداوند با تقواترين شماست )).  ((اي كسانيكه ايمان آورده ايد! بر شما باد (تعليم وتهذيب) نفوستان . اگر شما هدايت شويد ، ضلالت هيچ كس به شما ضرري نخواهد رساند )).  علامه جعفري معتقدند ، آياتي كه دستور به تقوا مي دهد در قرآن مجيد فراوان است . تقوا عبارت است از صيانت تكاملي ذات از آلودگي ها و كثافات و تربيت نفس براي شايستگي به سعادت ابدي .  امام علي(ع) مي فرمايند : ((عبادا... ! محبوب ترين بندگان در پيشگاه خداوند بنده اي است كه خدا او را در شناخت و ساختن خودش ياري كند ، آنگاه او لباسي از اندوه مقدس بر تن ، و پوشاكي از بيم بر خود پوشد و در نتيجه ، چراغ هدايت در دلش برافروخت و براي آن روز كه مانند مهمان بر او وارد مي شود آماده گشت)) .  **ب) ارتباط انسان با خداوند**  به نظر علامه جوادي آملي ، رابطه انسان با خدا، بهتر از رابطه مقهور با قاهر يا محكوم با حاكم عادل است ، بلكه رابطه انسان با خدا رابطه عارف و معروف و محب و محبوب مي باشد . امام جفعر صادق (ع) در وصف خداي متعال مي فرمايند : ذات اقدس ا... معروف هر جاهلي است . چون رابطه انسان با خداوند، رابطه عارف و معروف و رابطه محب و محبوب است ، اگر كسي در برابر او بدرفتاري و عصيان كرد ، خداوند درآغاز به او مهلت مي دهد و راه توبه را به روي او باز مي كند تا وي با استفاده از استمهال الهي وتوبه به درگاه او به سوي خداوند بازگردد .  ((نبايد كساني كه كافر شدند ، تصور كنند كه مهلت براي آنان نيكوست ، ما فقط به ايشان مهلت مي دهيم تا بر گناه خود بيافزايند و آنگاه عذابي خفت بار خواهند داشت )).  ((تنها با ياد خدا دلها آرامش مي يابد )) .  رابطه انسان با خداوند را مي توان از ابعاد زير مورد بررسي قرار داد .  **1. هدفمند بودن خلقت انسان**  همان طوري كه قبلاً بحث شد ، هدف از خلقت انسان رسيدن به كمال و قرب الهي است . امام علي (ع) مي فرمايند : ((بندگان خدا، از خدا بپرهيزيد و با اعمال نيكو به استقبال اجل برويد و با چيزهاي فاني شدني دنيا آنچه كه جاويدان مي ماند خريداري كنيد ... خداي سبحان شما را بيهوده نيافريد و به حال خود وانگذاشت ، ميان شما تا بهشت و يا دوزخ فاصله اندكي جز رسيدن مرگ نيست )) .  **2. حق خداوند بر بندگان**  خداوند سبحان كه خالق هستي و انسان است ، بر انسان حقوقي دارد . از آنجايي كه هر ذي حقي ، تكاليفي را بر ذمه تأمين كننده آن مي نهد ، انسان نيز مكلف به اداي تكاليفي در برابر خداوند متعال است .  بزرگترين حق خداوند بر تو آن است كه او را پرستش كني و كسي يا چيزي را شريك او نداني . كه اگر با دل پاك چنين كني خداوند بر عهده گرفته است كه كار دنيا و آخرت تو را خودش كفايت كند و آن چه از دنيا و آخرت بخواهي برايت نگه دارد و فراهم سازد .  **3. ايمان به خداوند**  ايمان و معرفت زيربناي كمالات نفساني و حركت به سوي قرب الهي است . ايمان به خدا، به حركت و تكاپوي انسان جهت مي دهد و مقصدش را روشن مي كند . كساني كه ايمان نداشته باشند از پيمودن صراط مستقيم تكامل عاجزند .  (كساني كه به خدا و قيامت ايمان ندارند از راه راست منحرف خواهند شد)  (بلكه آنان كه به عالم آخرت ايمان نمي آوردند ، در عذاب و گمراهي دور و درازي گرفتار مي باشند ) .  (هر كه به خدا ايمان بياورد ، همانا به ريسماني استوار چنگ زده است) .  آثار ايمان از ديدگاه استاد شهيد مرتضي مطهري عبارت است از :  1. پشتوانه اي براي اخلاق  2. سلامت جسم و جان  3. انطباق با محيط  4. مفهوم رضا و تسليم  5. تسلط بر نفس  6. علم و مهارت  **4. درك عميق احاطه و نظارت خداوند بر انسان**  1. معيت با اشياء ، نه به صورت حلول : از آنجايي كه خداوند مطلق و نامتناهي و بدون حد است ، با همه اشيا هست ، ولي درآنها حلول نمي كند و با آنها متحد نمي شود ،زيرا اگر مقرون و متحد با آنها شود ،بسان آن ها محدود خواهد شد . (مع كل شيء لا مقارنه و غير كل شيء لا مزايله) .  2. شناخت خداوند : اگر خداوند نامتناهي است و در همه جا حضور دارد ، پس اگر چيزي را مي شناسيم به نور الهي مي شناسيم ، ابتدا خداوند و سپس آن چيز را مي شناسيم هر چند ممكن است نسبت به شناختمان غفلت داشته باشيم امام علي (ع) مي فرمايند : او از آنچه به چشم ما مي آيد ثابت تر و روشن تر است .  3. در محضر خداوند بودن : امام علي (ع) مي فرمايند : ((بندگان خدا ! بدانيد تمام اعضاي شما سربازان حقند،‌خلوت و تنهايي شما در حضور حق است )) .  **5. توكل به خدا**  حقيقت توكل واگذاري كار به ديگري و انتخاب او به وكالت است . درقرآن سه مرحله براي تصميم گيري بيان شده است :  1. مشورت  2. اتخاذ تصميم  3. توكل بر خداوند . لذا توكل به خدا مرحله پسين تصميم گيري است ، بر خلاف برخي از افكار سطحي كه توكل به خدا را مترادف بي تصميمي و انفعال مي دانند .  ((... با آنان مشورت كن ! اما هنگامي كه تصميم گرفتي ، (قاطع باش ) بر خدا توكل كن ! زيرا خداوند متوكلان را دوست دارد )) .  ((و بر خدا توكّل كن ، و همين بس كه خداوند حافظ و مدافع (انسان) باشد)).  رابطه ايمان به خدا و اعتماد به حضرت باري تعالي ، با توكل بسيار قوي است . خداي متعال مي فرمايد : ((افراد با ايمان به خدا توكل مي نمايند)) .  (مؤمنان كساني هستند كه چون نام خدا برده شود، خوف بر دلهايشان چيره گردد و چون آيات خدا بر آنان خوانده شود ، ايمان شان افزون گردد و بر پروردگارشان توكل كنند ).  ((هر كس بر خدا توكل كند ، پس خداوند او را از هر چيزي بي نياز مي كند .))  **ج) ارتباط انسان با ديگران**  **1. رابطه انسان مسلمان با ديگران**  رابطه انسان مسلمان با ديگران را مي توان از ابعاد زير بررسي كرد :  الف ) رابطه با ديگر مسلمانان ((اِنّمَا المُومِنُونَ إِخوَۀُ)) ((مؤمنان برادر يكديگرند)) . امام علي (ع) در وصيت خود به امام حسن (ع) در هنگام بازگشت از صفين مي فرمايند : ((اي پسرم ! نفس خود را ميزان ميان خود و ديگران قرار ده . آنچه را براي خود دوست داري براي ديگران هم دوست بدار . و آنچه را براي خود نمي پسندي برای ديگران نيز مپسند . ستم روا مدار آنگونه كه دوست نداري بر تو ستم شود ، نيكو كار باش آنگونه كه دوست داري بر تو نيكي كنند . آنچه براي ديگران زشت مي داري براي خود نيز زشت بشمار و چيزي را براي مردم رضايت بده كه براي خد مي پسندي ، آنچه نمي داني نگو، آنچه دوست نداري به تو نسبت دهند درباره ديگران مگو)) .  ب) رابطه انسان مسلمان در حوزه غيراسلامي (رابطه با غير مسلمانان ) : ((خداي سبحان شما را از كساني كه در كار دين با شما نجنگيده و شما را از ديارتان بيرون نكرده اند ، باز نمي دارد كه به آنان نيكي كنيد و با ايشان عدالت ورزيد ،زيرا خدا دادگران را دوست دارد )).  ((هرگاه خواستيد مجازات كنيد (كافران را) تنها به مقداري كه به شما تعدي شده كيفر دهيد )).  ج ) حقوق ديگران : بر اساس آموزه هاي اسلامي ، انسان مسلمان در برابر ديگران تكاليف و حقوقي دارد . حق دارد چون ديگر مسلمانان مکلف به مواردي در برابر وي هستند و تكاليفي دارد كه مبين ذي حق بودن فرد مسلمان است، و متقابلاً نيز وي در برابر ديگران مكلف به مواردي است كه مبين ذي حق بودن ديگران است . رعايت اين موضوع چنان اهميت دارد كه خداوند متعال مي فرمایند از حق خود مي گذرد ولي هرگز از حق الناس نخواهد گذشت .  د) امر به معروف ونهي از منكر : در اسلام سه مرجع بر كارگزاران و مديران حكومت اسلامي نظارت دارند. و يا به عبارت ديگر كارگزاران حكومت اسلامي در مقابل خداوند، امام و مردم مسئولند . بديهي است كه با وسعت و پيچيدگي سازمان هاي موجود ، امكانان نظارت مستقيم براي امام و در زمان غيبت ، ولايت فقيه، مگر در موارد خاص وجود ندارد و به همين دليل نياز به وجود دستگاه ها و سازمان هاي مختلف پيدا مي شود . اما همان طور كه ذكر شد مشروعيت همه آن ها از امام و ولي امر است .  ((از شما امتي پديد آيد ، دعوت كنده به خوبي ها ، تشويق كنند به كارهاي شايسته و به دور دارنده از بدي ها ، اين چنين كساني رستگار هستند)) .  ((شما بهترين امت بوده ايد كه براي بشريت به وجود آمده ، كارهاي شايسته را ترويج مي كنيد و جلوي كارهاي زشت را ميگيرد و به خدا ايمان داريد)) .  ((مردان و زنان با ايمان ، ولي (يار و ياور) يكديگرند، امر به معروف و نهي از منكر مي كنند ...)) .  **2. رابطه انسان با خويشاوندان**  امام علي (ع) مي فرمايند : ((اي مردم ! انسان هر اندازه ثروتمند باشد از خويشان خود بي نياز نيست كه با دست و زبان شان از وي دفاع كنند ، زيرا خويشان و كسان آدمي بزرگترين حاميان اويند ... و كسي كه با اطرافيان خود با ملايمت رفتار كند همواره از كسان خود محبت و دوستي بيند )) .  حقوق خويشان فراوان است و بسته به ميزان قرب و نزديكي پيوند خويشاوندي (كم و زياد) است : واجب ترين آنها حق مادر توست، سپس حق پدرت ، آنگاه حق فرزندت ، پس از آن حق برادرت و سپس به ترتيب ،حق هر كس نزديك و نزديك تر به توست ، كه هر كس به تو نزديك باشد اولويت (و تقدم) دارد .  **د ) رابطه انسان با اجتماع و حكومت**  انسان موجودي اجتماعي است . از ابتداي خلقت انسان نيز وي بصورت انفرادي آفريده نشده است . ((اي مردم ! ما شما را از يك مرد و زن آفريديم و شما را تيره ها و قبيله ها قرار داديم تا يكديگر را بشناسيد ...)).  بر اين اساس ، انسان علاوه برتعاملات و ارتباطات فردي ، در برابر جامعه بعنوان يك كل قرار دارد و بايستي ارتباطات خود را با اجتماع نيز تنظيم نمايد . ارتباطات فرد با جامعه از دو منظر شهروندي و حكمراني قابل طبقه بندي است . از سويي هر انساني عضوي ازجامعه است كه وي را مكلف به تبعيت از قوانين و نظم اجتماعي مي نمايد ، از طرفي نيز ميتواند عضوي از گروه كارگزاران حكومتي باشد كه تصميمات و اقدامات وي بر روي حكومت و مردم اثرگذار است . بر اين اساس رابطه انسان با اجتماع و حكومت را از ابعاد زير مي توان بررسي كرد .  1. اقامه دين الهي : امام علي (ع) مي فرمايند : ((خدايا تو مي داني جنگ و درگيري ما براي بدست آوردن قدرت و حكومت دنيا و ثروت نبود ، مي خواستيم نشانه هاي دين تو را به جايگاه آن بازگردانيم و در سرزمين هاي تو اصلاح را ظاهر كنيم تا بندگان ستمديده ات در امن و امان زندگي كنند و قوانين و مقررات فراموش شده تو دوباره اجرا شود )).  2. تعهد به اصول اخلاقي : پيامبر اسلام (ص) هدف از رسالت خويش را به كمال رساندن مكارم اخلاقي معرفي كرده اند . حضرت علي (ع) مي فرمايند : ((از اجسادتان بگيريد (از اجسادتان كسر كنيد) و به روحتان و بر نفستان منت بگذاريد و آن را به كمال برسانيد)) .  3. انسان محوري : امام علي (ع) در سفارش خود به مالك اشتر مي فرمايند: نسبت به رعيت بسان گرگ نباش كه خوردن اموال آنان را غنيمت بشماري زيرا مردم يا برادران ديني تواند و يا بسان تو در خلق اند .  4. شايسته محوري : امام علي (ع) در سه فراز از فرمان تاريخي خود به مالك به شرايط و اوصاف متصديان كارهاي كليدي اشاره مي كند: تقوي و انقياد، ورع ، صداقت ، پاكدامني و پاك دستي ،سعه صدر ، اصالت خانوادگي، دودمان صالح ، حسن سابقه ، استقامت در برابر مشكلات ، بلند همت ، شجاعت ،پوزش پذيري ، مهرباني با مستضعفين و قاطعيت با قدرتمندان ، مردم دار و با گذشت ، دست و دل باز ، كوشا در انجام وظايف ، مسئوليت پذيري با دل و جان ، دل به ديگران نبستن ، صراحت لهجه در حق گويي ، سبك بار بودن ، بازدارنده فرادست از خواسته هاي نفساني ، ياور ظالمان نبودن ، داراي اخلاق فاضله ،بهترين ، توانايي هاي علمي و فني .  5 . مردم سالاري : امام علي (ع) درنامه خود به مالك اشتر مي فرمايند : ((بايد از بين كارها آن را بيشتر دوست بداري كه از حق نگذرد و عدالت را فراگيرد و دلپذير توده مردم باشد )) .  6. حقوق پيشوايان (حاكم) : اما حق اداره كننده تو به حكومت (حاكم و فرمانروا) اين است كه بداني تو براي او وسيله آزمايش شده اي ،و او به خاطر تسلطي كه خداوند به او بر تو داده توسط تو آزموده مي شود ، و اينكه خيرخواه او باشي ، و با او نستيزي ،كه دست او بر تو باز است ، و (اگر با او به مخالفت پردازي) هم موجب هلاكت خود و هم او ميگردي . نسبت به او به اندازه اي زيردستي و نرمش نشان ده كه رضايت او را به دست آوري بگونه اي كه زيانش به تو نرسد و زياني به دين تو نرسد ، و در اين موارد از خدا ياري بخواه ، در امر حكومت و سلطه با او رقابت نكن و به مخالفت با او نپرداز و سزاوار است كه تو به زيان خود ياور او شوي و در هر چه به تو كند شريك و همراه او باشي .  7. حقوق زيردست : و اما حقوق رعيت تو كه تو بر آنان حكومت داري آن است كه بداني تو به خاطر نيرو و قوت بيشتر خود بر آنان سرپرستي يافته اي ، پس چه شايسته است كسي كه ناتواني و خواريش تو را از او بي نياز ساخته تاآنجا كه او را رعيت (زير دست) تو ساخته و حكم تو را بر او جاري كرده ، به غلبه و نيرو از تو سرپيچي نكند و بر آنچه از ناحيه تو بر او سخت و گران مي آيد جز به رحمت و حمايت خواهي و بردباري ياري نجويد و چقدر سزاوار است براي تو كه چون دانستي خداوند به مدد اين تسلط و نيرو كه بر ديگران چيره و مسلط شده اي چه نعمتي به تو بخشيده ، خداوند را سپاس گويي ، چرا كه هر كس شكرگزار باشد خدايش نعمتي را كه به او بخشيده خواهد افزود .  **ه ) ارتباط انسان با جهان هستي**  به اعتقاد علامه جعفري ، انسان موجودي است كه در يك جهان با عظمت (كه كارگاه صنع الهي است) و به اندازه موجوديت خود ، موقعيت خاصي را در جريانات طبيعي اشتغال كرده است . بنابراين انسان جزيي از يك مجموعه هماهنگ است كه مورد نظارت خداوندي می باشد و نگاه او به جهان هستي و خويشتن (بعنوان جزيي از آن) تماشاي جلوه گاه علم و مشيت و عدالت خداوندي است . ايجاد اين رابطه ،نيازمند كوشش هاي علمي و ايماني است . هر اندازه علم انساني به حقايق و پديده هاي منظم جهان وجود ، زيادتر باشد ،‌ به همان اندازه نگاه انسان به جهان هستي ، بيشتر جنبه الهي به خود مي گيرد . بنابراني شناختن اين جهان و حقوق اشياء نسبت به انسان در حد امكان براي هر انساني ضروري است ((اوست خداوندي كه آنچه را كه در روي زمين است براي شما آفريده است)) .  ((آيا نديدي كه خدا آنچه را كه در آسمانها و زمين است ، مسخر شما ساخته است .))  ((آنچه در آسمان و زمین است، تسبيح گوي حق است))  به اعتقاد علامه جوادي آملي ، انسان ، اين گوهر مجرد جاودانه كه به لقاي حق بار مي يابد ، با همه اجزاي هستي پيوندي ناگسستني و خواه ناخواه دارد . از اين رو ، هيچ كاري از انسان سر نمي زند مگر آنكه در جان و روح وي تأثير داشته باشد . هر گفتار و نوشتار و رفتاري كه از انسان سر مي زند ، در خلق او تأثير ميگذارد : يا روشني زاست يا تيرگي آفرين . در بينش الهي ، هر كنش انسان در مجموعه روح و جان او اثر ژرف ميگذارد و آن را چنان ميكند كه گاه با صورت ظاهري وي ، هيچ سازگاري و شباهتي ندارد .  ((آن چه انجام داده اند ، جان هايشان را كدر و تيره ساخته است )) .  ((حقيقت اين است كه ديدگان ظاهري انسان نابينا نيستند ، اما چشم جان او كور شده است .))  همچنين علامه جوادي آملي عقيده دارند ، رابطه انسان با طبيعت در صورتيكه او ارزش وجودي خود را تحصيل كرده و امين خدا باشد ،رابطه تسخيري است و نه رابطه قهر و قسر . خداوند مي فرمايد هر يك از موجودات ، خاصيت و اثر ويژه خود را دارند، اگر انسان ، آن خاصيت را شناخت و آن را درست تنظيم و رهبري كرد ، در حقيقت ، آن موجود را تسخير كرده است . البته تسخير كننده بالذات و اصيل ، خداست . پرودگاري كه انسان را آفريد ، آسمان و زمين را نيز خلق فرمود و به مجموعه نظام كيهاني دستور داد تا از امام و انسان كامل پيروي كنند .  ((آيا نديدي خداوند آنچه را كه در آسمان و زمين است ، مسخر شما ساخته است )).  **3-2. ويژگيهاي ارتباطات مؤثر در اسلام**  دانشمندان مديريت ارتباطات معتقدند كه ارتباطات را از دو بعد عملگرايي (دستيابي به هدف توسط برقرار كننده ارتباط) و خشنودي (رضايت مندي طرفين ارتباط از برقراري ارتباط) ميتوان بررسي كرد . در اين خصوص پنج ويژگي زير براي ارتباط مؤثر را بر شمرده اند كه عبارتند از :  گشودگي ، همدلي ، حمايت گري ، مثبت گرايي و تساوي . برخي ديگر اصول اساسي ارتباط را چنين بر شمرده اند : تقابل ، انديشه تركيبي ، آگاهي ، بقا ، توازن ، همتايي و تميز حريم . در خصوص محتواي ارتباطات انساني نيز دو عامل ((چاشني محبت)) و ((اكسير عشق)) را براي برقراري ارتباط مؤثر ضروري مي دانند .  ويژگي هاي ارتباط مؤثر در اسلام و مذهب شيعه مبتني بر اخلاق اسلامي است . بهترين الگو در اين زمينه ، رفتار پيامبر اكرم (ص) و ائمه (ع) و همچنين حضرت فاطمه (س) است . همان گونه كه خداوند خطاب به حضرت محمد (ص) فرمودند : ((وَ إنّكَ لَعَلي خُلُقٍ عَظيمٍ)) ، برخي از اصول برقراري ارتباط مؤثر برگرفته از سنت رسول مكرم اسلام و اهل بيت مطهرش را مي توان به شرح زير طبقه بندي كرد .  جدول 1 . مقايسه برخي سنن اسلامي و نظريات غربي   |  |  | | --- | --- | | **برخي از سنن اسلامي** | **موار مشابه در نظريات غربي** | | راستگويي | گشودگي | | وفاي به عهد | گشودگي | | پرهيز از گفتن عيوب ديگران | تميز حريم | | اخلاص | همدلي | | ميهمان نوازي | چاشني محبت | | انفاق | همدلي | | نيكي كردن | همدلي | | احترام به همگان (كوچك و بزرگ ، پير و جوان ، زن و مرد) |  | | مدارا با ديگران | همدلي | | مشورت با ديگران | مثبت گرايي، حمايتگري ، گشودگي | | پرهيز از گفتن عيوب ديگران | تميز حريم | | پرهيز از نزاع و كشمكش با ديگران |  | | حسن ظن | مثبت گرايي | | اخلاق خوش | چاشني محبت | | دوري از غيبت | تميز حريم | | خوش رويي | چاشني محبت | | مردانگي و جوانمردي (صداقت) | آگاهي | | امانت داري |  | | عدالت | تساوي ، توازن | | انصاف | تساوي ، توازن | | اخلاص | همدلي | | خوش خلقي | چاشني محبت | | صبر و بردباري | انديشه تركيبي ، بقا | | آرام و دلنواز سخن گفتن | چاشني محبت | | شوخ طبعي | چاشني محبت | | عفو و بخشش (گذشت و نگرفتن انتقام) | بقا | | صله رحم | حمايتگري ، همدلي | | ملامت نكردن ديگران | تميز حريم | | ميانه روي |  | | پناه بردن به خدا در هنگام سختي و دلتنگي |  | | عبادت فراوان (به ويژه در هنگام شب) |  | | فروتني |  | | زهد |  | | پرهيز از بخل و جفا | اكسير عشق | | پرهيز از بد زباني | چاشني محبت | | پرهيز از حقد و كينه | اكسير عشق | | رعايت حريم خصوصي افراد | تميز حريم | | كفو بودن دوستان و همراهان | همتايي |   همان گونه كه در جدول مشخص است پس از چهارده قرن از ظهور اسلام (بدون توجه به آموزه هاي اسلامي) ، انسان تنها برخي از عوامل اثر بخشي ارتباط را ، بدون دارا بودن مصاديق قابل اعتماد ، شناسايي و بسياري ديگر از آنها را هنوز شناسايي نكرده است ، كمااينكه در جدول فوق براي برخی از سنن اسلامي معادل يا مشابهي يافت نشده است شواهدي در خصوص برخي از سنن فوق در زير آورده شده است .  خوش خلقي : امام صادق(ع) مي فرمايند : ((خوش خلقي مايه آساني امور و شادي زاست ... سپس مي فرمايند رسول خدا (ص) خوش خلق بود)) .  نيكي كردن : امير مؤمنان (ع) فرمود : ((رسول خدا (ص) چنان بود كه از نيك هايش قدرداني نمي شد)) .  صله رحم : به روايت طبرسي ، رسول خدا (ص) اگر يكي از يارانش را سه روز پياپي نمي ديد از حال او جويا مي شد، اگر در سفر بود برايش دعا مي كرد ، اگر در شهر بود به ديدارش مي رفت و اگر بيمار بود از او عيادت مي فرمود .  انفاق : رسول خدا (ص) فرمود : ((هر كه از ما چيزي بخواهد ، اگر آن را داشته باشيم از وي دريغ نمي كنيم)) .  ميانه روي : دست خود را بر گردنت مبند(بخل مورز) و نيز بطور كلي باز مكن (هر چه داري مده) كه در غير اين صورت ملول و دلتنگ خواهي شد .  آنچه بحث شد ، ارتباطات در اسلام البته نه به صورت تكنيك ها و روش ها، بلكه به صورت يك پارادايم كلان رفتاري بود كه بر اهداف دنيوي و اخروي مبتني است . شايان ذكر است از تكنيك و فنون ارتباطي در صورتي كه منافاتي با موازين اسلامي نداشته باشند، مي توان در چهارچوب اين پارادايم استفاده كرد .  با توجه به موضوع و هدف اين درسنامه كه بررسي ارتباطات سازماني است ، طبق آنچه بيان شد اين ارتباطات در حيطه ارتباطات انسان با ديگران ، اجتماع و حكومت قرار مي گيرد . بر اين اساس ، انسان علاوه بر تعاملات و ارتباطات فردي ، در برابر جامعه به عنوان يك كل ، قرار دارد و بايستي ارتباطات خود را با اجتماع نيز تنظيم كند . ارتباطات فرد با جامعه را از دو منظر شهروندي و حكمراني مي توان طبقه بندي كرد . هر انسان عضوي از جامعه است كه وي را مكلف به تبعيت از قوانين و نظم اجتماعي مي نمايد ، همچنين ميتواند عضوي از گروه كارگزاران حكومتي باشد كه تصميمات و اقدامات وي بر روي حكومت و مردم اثرگذار است . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **4. مفهوم ارتباط سازماني**  هيچ سازماني نمي تواند در خلا، به وجود آيد يا در آن زيست كند بلكه همه سازمان ها را محيط هاي اجتماعي پيرامون كه هم بر آنها اثر ميگذارند و هم متأثر از آنها هستند ، احاطه كرده اند . در گذشته تصور بر اين بود كه سازمان وسيله يا ابزاري منطقي است كه مي توان با استفاده از آن يك گروه از افراد را كنترل و كارهاي آنها را هماهنگ كرد . اين سازمان داراي سطوح عمودي ، دواير ، سلسله مراتب اختيارات و از اين قبيل ويژگي ها بودند .  اما براي اين ك يك انديشه به واقعيت بپيوندد بايد برنامه اي وجود داشته باشد و هنگامي كه يك برنامه توسعه مي يابد ، بايد با افرادي كه درگير اجراي آن هستند ارتباط برقرار شود . در اين زمينه ارتباطات ، وسيله به دست آوردن حاصل كار از ديگران به شمار مي رود و به عنوان فرآيند انتقال و دريافت اطلاعات تعريف مي شود . در اين راستا از تركيب دو واژه ارتباط و سازمان به مفهومي جدي مي توان دست يافت كه ارتباطات سازماني نام دارد . ارتباط سازماني يكي از انواع ارتباطات انساني است .  **5. تعريف ارتباط سازماني**  ارتباطات سازماني فرآيندي است كه با آن سيستمي را براي گرفتن اطلاعات وتبادل معاني به افراد و سازمان هاي مختلف داخل و خارج سازمان راه اندازي مي كنند . ارتباطات سازماني ، نظامي براي هماهنگي و يكپارچه سازي و ايجاد زمينه مشترك براي فعاليت سازمان و در نهايت افزايش بهره وري سازمان است .  در رويكردهاي گوناگون علم مديريت در مفهوم ارتباطات سازماني با توجه به تعريف هر يك از سازمان ، تفاوت هايي محسوس ديده مي شود . براي مثال در مكتب كلاسيك كه سازمان به عنوان ماشين در نظر گرفته مي شود ، عناصر ارتباط به اين صورت است : ارتباط يك وظيفه است، مسير ارتباطي به صورت عمودي است ، كانال ارتباطي همواره به صورت كتبي و سبك ارتباط به صورت رسمي است . در رويكرد ديگر يعني روابط انساني و منابع انساني كه به نيازهاي كاركنان و تأثير رضايت مند ي بر ميزان بهره وري توجه مي شود ، ارتباط علاوه بر وظيفه، وضعيتي اجتماعي و ابتكاري دارد . مسير ارتباط به صورت عمودي ، افقي و يا گروهي است . در اينجا كانال ارتباط نيز اغلب حالت رودرو و بدون محدوديت دارد و سبك ارتباط به شكل غير رسمي است . درمقابل اين مكتب مي توان به رويكردهاي سيستمي ، فرهنگي و انتقادي اشاره كرد.  براي مثال در رويكرد سيستمي ، سازمان به عنوان يك موجود زنده انگاشته مي شود كه هم بر محيط اثر مي گذارد و هم از آن تأثير مي پذيرد و اين ديدگاه كه متأثر از نظريه عمومي سيستم هاست ، هر مجموعه را داراي اجزائي مي داند كه وجه اشتراك آنها نظم سلسله مراتبي ، وابستگي به يكديگر و مرزهاي نفوذپذير است . به علاوه ،نظام داراي فرآيند داده و ستاده و بازخورد است .  نوربرت ونيرا (1969) ، در كتاب سايبرنتيك يا كنترل ، ويژگی هاي هر نظام را به چهار دسته كلي:  مجموعه ، هم پاياني ، آنتروپي منفي و تنوع الزامي ، تقسيم بندي مي كند . در اين رويكرد ، سازمان عبارت از يك كل با اجزاي پيوسته و متشكل از افراد انساني ، سازمان هاي رسمي و غير رسمي ، روش هاي رهبري و روابط انساني حاكم بر محيط فيزيكي و افراد آن مجموعه است .  ارتباطات سازماني را مي توان از ديدگاه فرهنگي نيز بررسي كرد . در اين رويكرد محيط دروني و بيروني سازمان داراي فرهنگي قوي يا ممتاز و متشكل از عناصري چون ارزش ها ، قهرمانان ، آداب و رسوم و شبكه فرهنگي در نظر گرفته مي شود . در نگرش فرهنگي به سازمان ، توجه به روابط با مشتريان نسبت به ساختار ديوان سالار سازماني داراي ارزشي بيشتر است . در اين رويكرد تصوير و هويت سازماني اهميت دارد .  **6. كاركردهاي ارتباطات سازماني**  ارتباطات در خدمت چهار كاركرد مهم در داخل يك گروه يا سازمان است :  كنترل ، انگيزش ، بيان احساسات و اطلاعات .  **6-1. كنترل**  ارتباطات به چندين روش به كنترل رفتار عضو گروه كمك مي كند . سازمان ها داراي سلسله مراتب اختيارات و رهنمودهاي رسمي هستند كه كاركنان به تبعيت از آنها ملزم هستند . هنگامي كه كاركنان ملزم مي شوند كه نخست هرگونه مشكلات را كه در رابطه با كارشان دارند به رؤساي مستقيم شان منعكس كنند، از شرح شغل هاي خود تبعيت كنند يا خود را با خط مشي هاي سازمان تطبيق دهند ، ارتباطات كاركردي كنترلي دارد اما ارتباطات غير رسمي نيز رفتار را كنترل مي كند . هنگامي كه گروه هاي كار ، عضوي را كه بيش از حد توليد كرده (و موجب شده است كار باقي گروه به نظر بد برسد ) دست مي اندازند يا آزار و اذيت ميكنند ، به طور غير رسمي با رفتار آن فرد ارتباط برقرار و آن را كنترل مي كنند .  **6-2. انگيزش**  ارتباطات با روشن كردن اين موضوعات براي كاركنان كه چه كاري بايد انجام شود ، كيفيت انجام كار چگونه بايد باشد و براي بهبود عملكرد در صورتي كه كم تر از حد متوسط باشد ، چه بايد كرد ، انگيزش را تقويت مي كند . شكل گيري اهداف خاص ، ارائه بازخورد درباره ميزان پيشرفت به سمت اين اهداف و تقويت رفتار مطلوب ، همگي محرك انگيزش هستند و به ارتباطات نياز دارند .  **6-3. بيان احساسات**  براي بسياري از كاركنان ، گروه كارشان منبع اصلي تعاملات اجتماعي آنهاست . ارتباطاتي كه در داخل گروه انجام مي گيرد ، ساز و كاري بنيادي است كه اعضا به كمك آن ، ناكامي ها و احساس رضايت خود را نشان مي دهند . از اين رو ، ارتباطات راهي براي بيان احساسات و برآورده ساختن نيازهاي اجتماعي به وجود مي آورد .  **6-4. اطلاعات**  ارتباطات تصميم گيري را تسهيل مي كند . ارتباطات با انتقال داده ها براي شناسايي و ارزيابي گزينه هاي موجود ،اطلاعاتي را كه افراد و گروه ها براي اخذ تصميمات به آن ها نياز دارند ، براي آنها فراهم مي كند .  هيچ يك از اين چهار كاكرد را نبايد مهم تر از ديگري دانست . براي آنكه گروه ها عملكردي اثربخش داشته باشند ، بايد :   * نوعي كنترل بر اعضاي خود برقرار كنند * اعضا را به انجام وظايف خود برانگيزند * وسيله اي براي بيان احساسات در اختيار آنها قرار دهند . * و به آنها در اخذ تصميم كمك كنند .   مي توانيد فرض كنيد كه تقريباً كليه تعاملات ارتباطي كه داخل يك گروه يا سازمان روي مي دهند ، يكي (يا بيش تر) از اين چهار كاركرد را انجام مي دهند .  **7. انواع ارتباطات سازماني**  ارتباطات سازماني عبارت است از مجموعه اي از روابط رسمي و غير رسمي در سازمان كه بين كاركنان در سطوح مختلف برقرار مي شود . ارتباطات سازماني ، از طريق تعامل كاركنان و با حركت و انتقال دستورات سازماني از رأس سازمان به سطوح زيرين و دادن اطلاعات و ارائه پيشنهادات فني ، اداري و ... از سطوح زيرين به رأس سازمان فعال مي شود . انواع ارتباطات سازماني محصول وجود دو عنصر مهم در سازمان است ، اول ، عنصر اداري و بوروكراسي (شبكه ارتباطات رسمي) و دوم ، عنصر تعامل اجتماعي و روابط انساني (شبكه ارتباطات غير رسمي ) .  **7-1. ارتباطات رسمي**  ارتباط رسمي و يا ارتباطات سازمان داده شده عبارت است از حركت اطلاعات ، دستورات اداري و ... ، در طول سلسله مراتب سازماني . ارتباطات رسمي همواره و به گونه اي تنگاتنگ در كنار سيستم رسمي اختيارات سازماني قرار مي گيرد . سيستم ارتباطات رسمي (عمودي – صعودي – افقي - مورب) محدوديت ها و كمبودهائي دارد كه به همه نيازهاي سازماني پاسخ لازم را نمي دهد و دليل آن نيز معلوم است ، زيرا پيش بيني همه مسائل اداري و سازمان ، به علت وجود متغيرهاي فراوان ناممكن است . پايه و اساس سيستم ارتباطات رسمي سند، مكتوب ، پرونده و مانندآن است كه مديران يا كاركنان در طول سلسله مراتب سازماني به وسيله آنها با يكديگر ارتباط برقرار مي كنند . ارتباط عمودي ، ارتباط صعودي ، ارتباط افقي ، ارتباط مورب ، از نوع ارتباط رسمي سازماني است .  **7-1-1. ارتباطات عمودي**  ارتباط عمودي بر سلسله مراتب رسمي سازمان و منعكس كننده وحدت فرماندهي است . در سازمان هاي عمودي با طبقات و لايه هاي متعدد، ارتباطات عمودي حركتي كند و بطئي دارد و برعكس در سازمان هاي افقي با سطوح سازماني محدود سرعت و حركت مناسب دارد و كارآئي آن مورد انتظار است . چستر بارنارد براي كارآئي ارتباطات عمودي شرايط زير را لازم مي داند :   1. مسير حركت و مجاري ارتباطات رسمي بايد كاملاً مشخص باشد . 2. مجاري ارتباطي كارمند بايد معلوم باشد . 3. مجاري ارتباطي هرگز نبايد قطع شود 4. مجري ارتباطات بايد كاملاً به كار انداخته شوند . 5. اطلاعات ارتباطي بايد مسجل باشد . 6. مجاري ارتباطي بايد كوتاه و مستقيم باشد .   **7-1-2. ارتباطات صعودي**  ارتباط صعودي يا از پايين به بالا عبارت است از جريان و عبور اطلاعات از كارمند به رئيس و از قاعده هرم سازماني به رأس آن . به عقيده بروس هريمن ، اين نوع از ارتباطات براي عملكرد مؤثر فعاليت هاي سازماني درجه اهميت بسياري دارد . ارتباطات صعودي يا ارتباطات از پايين به بالا (اگر چه معمولاً به دلايل اداري – شخصي به ندرت دركانال سازماني ديده مي شود ) بايد با فشار به سطح بالاتر فرستاده شود و در واقع به سطوح بالاتر پمپاژ شود كه در مرحله حركت اطلاعات از طبقات و لايه هاي سازمان كه كار صافي را انجام مي دهند امكان تحريف و تفسير اطلاعات ارسالي وجود دارد .  **7-1-3. ارتباطات افقي**  ارتباط افقي كه ارتباط ناقص هم ناميده مي شود ، رابطه اي است كه در سطح مختلف سازمان فارغ از موضوع رئيس و مرئوسي بين كاركنان در سطوح مساوي ايجاد مي شود .  **7-1-4. ارتباطات مورب**  اين نوع ارتباطات اگر چه در سازمان ها وجود دارد ولي موارد آن بسيار اندك است و در شرايطي انجام ميشود كه مديران عالي حسب ضرورت به كارمندي كه خارج از حيطه نظارت و يا مديريت آنها باشد كاري ارجاع كنند .  **7-2. ارتباطات غير رسمي**  محدوديت هاي ارتباطات رسمي باعث مي شود كه مديريت و كاركنان از طريق به كارگيري نوع ديگري از ارتباط غير رسمي كه دركنار ارتباط رسمي قرار مي گيرد و در طول و عرض سازمان حركت مي كند ، تماس از مجاري ارتباطات رسمي را ناديده بگيرند و از طريق ارتباط غير رسمي ، به رفع موانع و مشكلات موجود و مبتلا به سازمان اقدام كنند . ارتباط غير رسمي نوع ديگري از ارتباط است كه اصول و قواعد از پيش تعيين شده اي ندارد و با توجه به روابط و مراودات اجتماعي در سازمان شكل مي گيرد .  از خصوصيات ارتباطات غيررسمي توسعه سريع شبكه هاي آن است . امروزه ارتباطات غير رسمي موضوعي اجتناب ناپذير و لازمه مديريت است . به عقيده ديويد نيكول ، وجود شبكه هاي غير رسمي در ارتباطات ، كامل كننده ارتباطات رسمي سازمان است تا مخالف و خنثي كننده دستاوردهاي آن . ارتباطات غير رسمي براي سازمان امكان تطابق سريع با شرايط دائماً در حال تغيير را فراهم مي سازد . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **8. متغيرهاي (اجزاء و عناصر) ارتباطات سازماني**  ارتباطات را مي توان بر اساس متغيرهايي همچون محتوا ، جريان ، كانال و سبك ، بررسي كرد . اين متغيرها را ميتوان در مكتب منابع انساني ،مكتب روابط انساني و مكتب كلاسيك بررسي كرد .  **8-1. محتواي ارتباطات**  كلاسيک ها بر ارتباطات كاري تأكيد مي كنند ، در حالي كه طرفداران روابط انساني هم به ارتباطات كاري و هم به ارتباطات اجتماعي توجه دارند . در مكتب منابع انساني علاوه بر موارد فوق به ارتباطات ابداعي كه همان تعامل ايده هاي جديد در زمينه هايي همچون نحوه انجام بهتر كارها ، نحوه بهتر توليد محصولات جديد ، و راه هاي گوناگون ساختاردهي و ... است ، توجه شده است . طبق نظريه هاي منابع انساني ، ايده هاي جديد ارتباطات باعث حداكثر كردن اثربخشي سازماني و نيز كسب اهداف فردي مي شود . ايده هاي جديد و ارتباطاتي ،مهمترين نوع تعامل انساني است . البته ارتباطات كاري هنوز هم مهم است و ارتباطات اجتماعي براي ارضاي نيازهاي انساني اهميت دارد .  **8-2. جهت حركت (جريان) ارتباطات**  جريان ارتباطات در سازمان هاي كلاسيك رو به پايين است . در سازمان هاي روابط انساني ، براي ارضاي نيازهاي انساني ارتباطات هم به صورت افقي و هم به صورت عمودي است . هدف سازمان هاي منابع انساني تشويق ،‌ايجاد و گسترش ايده ها از همه قسمت ها به كل سازمان است . به عبارت ساده ، ارتباطات در مكتب منابع انساني ،‌همه جهت هاي بالا ، پايين ، افقي و مورب را در بر مي گيرد . اين جريان ارتباطات چند جانبه در مجموعه هاي مبتني بر تيم ، غالباً در سازمان هاي منابع انساني وجود دارد . يعني به جاي جريان ارتباطي سلسله مراتب سازماني ، مكتب منابع انساني ، نمودار سازماني را بر حسب حداكثر كردن جريان ايده هاي جديد (در همه جهت ها) ترسيم مي كند . مثلاً تيم چند وظيفه اي از افراد شاغل در بازاريابي ، توليد ، فروش ، تحقيق و مالي براي بحث در خصوص توليد يا پروژه جديد با يكديگر تشكيل مي شود . اين جريان ارتباطي مبتني بر تيم باعث مي شود كه ميزان كمك هاي خاص افراد سازمان به حداكثر ممكن افزايش يابد .  **8-3. كانال ارتباطي**  سازمان هايي كه با سبك كلاسيك عمل مي كنند ، ارتباطات مكتوب ، ارزشي پايدار و نيرومند دارد. در سازمان هاي روابط انساني ، بر ارتباطات چهره به چهره تأكيد شده است . همچنين اين كانال داراي بيشترين ميزان حضور اجتماعي است و به بهترين نحو به ارضاي نيازهاي سطح بالاتر مي پردازد . در سازمان منابع انساني ، امكان ندارد كه هر كانال ارتباطي مخصوص بر ديگر كانال ها ارجحيت داشته باشد . مكتب منابع انساني براي حداكثر كردن كارآيي سازمان ، از منابع انساني آگاهانه استفاده مي كند . گاهي اين منابع را از طريق ارتباط رودرو در جلسات مي توان به دست آورد و گاهي با يادداشت هاي مكتوب يا پست الكترونيكي دست يافتني است . لذا سازمان هايي كه از مكتب روابط انساني پيروي مي كنند ، دامنه اي وسيع از كانال هاي ارتباطي دارند. برخي معتقدند مديران اثر بخش بايد كانال ارتباطي را به كارهاي در دست انجام متصل كنند و معتقدند كه كارهاي نامشخص در سطح بالا بايد داراي كانال ارتباط غني باشد (مثل چهره به چهره) ، در حالي كه كارهاي نامشخص با سطح پايين (مثل ارتباطات مكتوب) نياز به كانال ارتباطي ضعيف دارد . براي مثال ابداع طرح توليد محصول جديد يك نوع كار نامشخص است لذا اين كار بايد باتعامل چهره به چهره انجام گيرد . برعكس تهيه برنامه زمان جلسه كاري كاملاً مشخص است و مي تواند به بهترين نحو از طريق يادداشت كتبي يا پست الكترونيكي انجام شود . ملاحظه مي شود كه مدير منابع انساني چگونه مي تواند كانال ارتباطي بهينه را انتخاب كند تا از منابع انساني ، بهره برداري مطلوب شود .  **8-4. سبك ارتباطات**  در سازمان هاي كلاسيك بر سبك ارتباطات رسمي تأكيد مي كنند اما در سازمان روابط انساني بر سبك ارتباطات غير رسمي ، سازمان منابع انساني كه داراي هدف هاي دوگانه تقويت اثربخشي سازمان و كسب نيازهاي انساني است ، به راحتي ميتواند از ارتباطات غيررسمي مسلط بهره برداري كند .  امكان پذيرترين راه ارضاي تعلق و همچنين اثربخشي سازمان، سبك غير رسمي است و كاركنان نيز احساس مي كنند كه به روش غير رسمي بهتر ميتوانند كار كنند . سبك غيررسمي ارتباطات همه جانبه تيمي ، در مكتب منابع انساني به شدت پذيرفته شده است . به هر حال مدير منابع انساني بايد از سبك رسمي (اگر در جايي به عنوان مناسب ترين سبك عنوان شود) استفاده كند.  **9. تكنيك هاي ارتباطات**  ارتباطات در مسير حركت و اجراء ، نياز به روش يا تكنيك دارد . تكنيك هائي كه براي انواع ارتباطات كاربرد دارند عبارتند از :   1. تكنيك و روش بر اساس هدفي كه ارتباط تعقيب مي كند 2. تكنيك و روش بر اساس نحوه ارتباط فرستنده با گيرنده كه بستگي به شخصيت و رفتار سازماني آنها دارد 3. تكنيك و روش بر اساس ساختار سازمان اعم از متمركز و يا غير متمركز   عوامل اصلي و مشترك كه در سه عامل فوق استفاده مي شود عبارتند از :  **9-1. ارتباطات كتبي**  مطمئن ترين نوع ارتباطات رسمي است . خواندن يادداشت و گزارش ها ، صدور دستورات ،ارزيابي برنامه ها يك وظيفه ارتباطي است كه مدير قسمت اعظم وقت خود را بايد صرف آن كند . از طرفي مهمترين امتياز برقرار كردن ارتباط كتبي امكان نگهداري و ثبت آن به عنوان يك مستند اداري است .  در ارتباط كتبي، برقرار كننده ارتباط معمولاً وقت كافي براي تدوين مطالبي كه بايد در پيام گنجانده شوند ، دارد و به اين دليل اشتباه در اين نوع ارتباط بسيار اندك است . با وجود اين و به رغم وجود امكانات مختلف براي ارسال پيام صحيح ، گاهي اوقات پيام با مشكلاتي از قبيل ناقص بودن اطلاعات و يا محدوديت هاي زبان مورد استفاده مواجه و باعث مي شود كه از ارتباط شفاهي براي رفع ابهامات و نواقص ارتباط كتبي كمك گرفته شود . مشكل ديگري كه در ارتباطات كتبي وجود دارد ، احصاي موضوع هاي لازم از بين انبوه اطلاعات و حصول اطمينان از صحت اطلاعات به دست آمده و لازم براي استفاده ، هنگام برقراري ارتباط با فرد يا سازمان است . به طور كل ارتباطات كتبي محاسن و معايبي نيز دارد . از جمله محاسن آن ، حفظ سوابق كار به صورت مدون ، نبود سوء و تفسير از پيام هاي ارسال شده و بالاخره وجود مستند براي مراجعات بعدي در رابطه با پيام است . از جمله معايب اين نوع ارتباط نيز وقت گير بودن ، نامه پراكني ، احتمال افشاء مطالب قبل از اجرا و بالاخره عامل به وجود آمدن روابط رسمي خشك بين كاركنان است .  **9-2. ارتباط شفاهي**  ارتباطات شفاهي ابزاري قدرتمند در انتقال افكار خود و درك ديگران ، نه تنها در معاملات و مباحث ، بلكه در همه موقعيت هاست . در ارتباط شفاهي انتقال پيام نه تنها از طريق صحبت كردن صورت مي پذيرد، بلكه طنين كلام و حركات عضلات صورت همراه با ايما و اشاره براي گيرنده پيام ، به عنوان تكميل كننده مفهوم واقعي اطلاعات به حساب مي آيند . اين گونه ارتباط آسان و سريع است و احتمال بازخورد نتايج پيام براي كسب توضيح بيشتر با فوريت بيشتر وجود دارد .  ايجاد و فشردگي يكي از لوازم اساسي در ارتباطات شفاهي است . در ارتباطات شفاهي رودرو ، عواملي ديگر از قبيل حركات چشم ، سر و دست ، بدن و ... نيز در ارسال پيام نقش دارند . از جمله مزاياي ارتباطات شفاهي ساده و مستقيم بودن و با وقت و هزينه كم انجام شدن است . ارتباطات شفاهي تقريباً كاغذبازي ندارد و محبت و رفاقت بين كاركنان به وجود مي آورد و احساس تعلق به سازمان را افزايش و سوءتفاهم ها و سوءبرداشت هاي نادرست از ارتباطات را كاهش مي دهد . به رغم اين محاسن ، اين نوع ارتباط معايبي نيز دارد از جمله : تحريف پيام در عبور از سلسله مراتب سازماني ، عملكرد ضعيف در صورت پراكندگي جغرافيايي سازمان ، استنباط پيام بر اساس برداشت شخصي فرستنده و يا گيرنده . در ضمن ، تظاهرات فيزيكي فرد در رابطه با ارتباطات شفاهي بسيار قابل ملاحظه است .  **9-3. ارتباطات الكترونيكي**  در سال هاي اخير ماهيت مديريتي و سازماني ارتباطات به نحوي تصور ناپذير تغيير كرده است . اين تغيير بيشتر به دليل افزايش توانائي ارتباطات الكترونيك است كه تغييرات بيشتر را در آينده نويد مي دهد . ماشين تحريرهاي الكترونيكي و دستگاه هاي فتوكپي اولين تحول در اين زمينه اند . براي مثال ، دستگاه فتوكپي شرايط بسيار مناسب براي توزيع اطلاعات تايپ شده در مدت كوتاهي فراهم مي كند كه به انتشار سريع خبرها و اطلاعات لازم بسيار كمك مي كند .  ارتباطات الكترونيك كه به وسيله شبكه كامپيوتر عرضه شده است ، حركت و جريان كلمات را از طريق تلفن هاي پيشرفته و ماشين هاي دورنويس يا نمابر و مانند آن ، به سيستم ارتباطات اضافه كرده كه اثرات عميقي در وظايف مديران و گردش امور سازمان به وجود آورده است .  **10. موانع ارتباطي**  اگر چه كلام و بيان ،رايج ترین نوع ارتباطات انساني است ، با وجود اين ، امروزه مجموعه ارتباطات به مراتب از بيان و كلام بيشتر و به تبع آن موانع و مشكلات مربوط به آنها نيز زيادتر است . حال بايد ديد با وجود آن در اغلب ما، ميلي شديد براي برقراري ارتباط ثمربخش وجود دارد ، چرا چنين ارتباطي ، تا اين حد نادر و دشوار است؟ يكي از دلايل اصلي، آن است كه مردم ، نوعاً سدها و موانع ارتباطي را ناآگاهانه در گفتگوهاي خود وارد مي كنند . به طور كل هر عاملي كه مزاحم تبادل اطلاعات بين فرستنده و گيرنده پيام شود از موانع ارتباطات محسوب مي شود . باتوجه به اهميت فراوان ارتباطات در سازمان ها ، براي مديران نهايت اهميت را دارد كه پديده هايي خاص كه به صورت مانع بر جريان سالم ارتباطي اثر مي گذارند و آن را دچار كندي و پيچيدگي حركت و يا مسدود مي كنند ، بشناسند و در رفع آنها كوشش كنند .  دانشمندان در رابطه با موانع و مزاحمت هاي جريان سالم ارتباطي عوامل مختلفي را مورد اشاره قرار داده اند :  1. جان شرموهورن و ديگران ، به شش مورد مانع ارتباطي از جمله : مسائل كلامي ، مسائل ناشي از سوء تفاهم ، اثرات مقام و حالات شخصي ،اختلافات فرهنگي و فيزيكي ، و نبود بازخورد اشاره دارد .  2. مايكل استال ، مانع ارتباطي را درك نكردن صحيح مطلب ، شنود نا مؤثر ، سلطه سر و صدا در ارتباط چهره به چهره ، انتخاب نكردن مجاري مناسب ارتباطي بار اضافي اطلاعات مي داند .  3. گريفين ، موانع ارتباطي رادر مسائل زير مي داند:  - مشكلات در ارسال پيام شامل : دادن علائم مغاير و نامفهوم ، تمايل نداشتن به استقرار رابطه توأم با اعتماد و باور در مسائل  - مشكلات در دريافت پيام شامل : شنود ضعيف و ناكافي ، پيش داوري راجع به موضوع  - پويائي گروهي بين فرستنده و گيرنده پيام شامل : زبان ، اختلاف در قدرت و موقعيت شخصي ، اختلاف در اداراك  - مسائل ناشي از عوامل محيطي شامل ، هياهو و سر و صدا ، بار اضافه اطلاعات  به رغم نظریات متفاوت كه درموانع ارتباطات وجود دارد ، همه وجوه مشتركي دارند و مسائل مشابه را از زوايايي متفاوت بررسي كرده اند كه شامل موارد زير مي شود:  **10-1. موانع ناشي زا مسائل روان شناسي و ادراكي**  انسان از نظر ذاتي و فطري موجودي است ذهنيت گرا كه به جنبه هاي ذهني مسائل و حوادث اطراف خود بيشتر توجه دارد تا گرايش عيني به آنها . مسائل و مشكلات انسان بيشتر از نوع بسيار عادي و معمولي است كه به علت فطرت ذهنيت گرائي نمي تواند خود را از قيد و بند آنها آزاد و رها كند . مشكلاتي كه براي او مسائل اجتماعي بسياري فراهم مي كنند .  ذهنيت گرائي انسان به تركيب عوامل تشكيل دهندۀ شخصيت او از نظر روان شناسي و شرايط خاص اجتماعي از قبيل آداب و رسوم ، سنت ها و ارزش هاي اجتماعي كه در متن آن ها زندگي مي كند، ارتباط پيدا مي كند . ذهنيت گرائي عاملي ارئي در شخصيت انسان است كه به گونه اي خودآگاه يا ناخودآگاه در جريان و نحوه نگرش او به اشياء و محيط پيراموني تأثير مي گذارد كه مانعي اساسي در راه استقرار ارتباطات سالم و سازنده است .  در رابطه با بحث فوق ميتوان به خطاي تصور كه اثر هاله و يا خطاي هاله نيز ناميده شده ، همچنين خطاي فرافكني (فردي كه تصور كند بقيه نيز مثل او هستند) و خطاي كليشه اي (اين تصور كه افراد يك واحد داراي ويژگي هاي مشابه هستند ) اشاره كرد . خطاي كليشه اي ، طرفين ارتباط را وادار مي كند كه مطالب را به گونه اي قالبي و كليشه اي مطرح كنند . در ارتباطات ، تصوير ذهني مثبت به مسائل نامطلوب داشتن و تحت تأثير خطاي تصور واقع نشدن بسيار اهميت دارد . به طور كل ، مسائل روان شناسي و جامعه شناسي در ارتباطات شامل (( اداراك فرد از مسائل)) ، ((سطح ارتباطات)) و ((حالات و رفتار در ارتباطات)) است .  ادراك فرد از مسائل : ماهيت و نوع اشياء از طريق لمس و ادراك بر ما معلوم می شود و هر انساني بر اساس درك ، احساس ، نگرش وتلقي خود ، موضوعي را تفسير و تعبير مي كند كه با توجه به خلقيات ، تجربيات و تصوير ذهني او از موضوع صورت مي پذيرد . به طور كل ، ادراك ما از هر گونه فراگرد ارتباطي به ذهنيت خود ما بستگي دارد .  همچنين با توجه به محدوديت ارگان هاي حسي كه به هر حال بر ادارك انسان از اشياء پيرامون او اثر مي گذارند ،بايد پديده ادراك انتخاب كننده ، يعني آنچه را كه ميل داريم و مي خواهيم درك كنيم اضافه كرد . ادراك انتخاب كننده ،بازتاب و نتيجه نيازها ، انگيزه ها ، ارزش ها و حالات رواني انسان است . از نظر روان شناسان ، ادراك آدمي در شناخت حس هاي مختلف به گونه اي جداگانه عمل نمي كند بلكه برعكس ،درك هر حسي بستگي به ساختار مجموعه مكانيزم و سيستم بدن انسان دارد . به عبارت ديگر ، ادراك به مجموعه پديده بستگي دارد و نه به عوامل موردنظر به صورت انتزاعي و مجزا از هم .  در ارتباطات بايد توجه كرد كه تصوير ذهني گيرنده از پيام چيست و با توجه به ارزش هاي فكري ، فرهنگي و زمينه اطلاعاتي ، او پيام را چگونه مي شنود و تفسير و توجيه و سپس پاسخ لازم را ارسال مي كند . به عبارت ديگر ارتباطات يعني برابري دو عامل درك مطلب و آنچه كه هدف و مقصود از ارتباطات است .  سطح ارتباطات : سطح ارتباطات با ماهيت مقام اداري و يا موقعيت شخصي دو طرف ارتباط يعني انتقال دهنده و انتقال گيرنده پيام بستگي مستقيم دارد . ارتباطات در چهار سطح امكان برقراري دارد :  ارتباط فرد با خود : اين نوع ارتباط اين امكان را براي فرد به وجود مي آورد كه خود را بهتر بشناسد و نقاط ضعف و مثبت خود را بيابد . ارتباط فرد با خود نقطه آغاز هر عمل و يا تصميم گيري است .  ارتباط فرد با فرد : اين ارتباط بين دو نفر برقرار مي شود و رايج ترين نوع ارتباط است .  ارتباط فرد با گروه : ارتباطي است يك طرفه از قبيل تدريس استاد در كلاس و يا سخنراني  ارتباط گروه با گروه : اين نوع ارتباط از طريق سخن گوي گروه برقرار مي شود و عقيده از مجراي واسطه تبادل مي شود . بديهي است در هر يك از موارد فوق ، تكنيك هايي خاص در برقراري ارتباط به كار گرفته مي شود.  حالات و رفتار در ارتباطات : داشتن حالات خاص در هنگام برقراري ارتباط اثراتي دارد كه بايد به آنها توجه كرد . بعضي حالات اثر موقتي و نسبي بر رفتار افراد دارند و بعضي ديگر اثر عميق و قطعي كه حتي در طول زندگي ، تداوم خود را حفظ مي كنند . حالات خاص مي توانند فردي باشند يا جمعي ، آگاهانه باشند و يا ناآگاهانه كه جنبه هاي ويژه اي به ارتباطات مي دهند . ايجاد حالات و اتخاذ روش های گفتاري مناسب در ارتباط ، بستگي دارد به آنچه كه از يك فرد و يا گروه در زمان ارتباط دريافت مي كنيم و بر اين اساس شيوۀ گفتار و حالاتي از جمله خصومت ، همدردي ، تفاهم ، همكاري ،مقابله به مثل كردن و ... را به كار مي بريم .  **10-2. موانع فردي**  موانع فردي يا موانعي كه با عامل انساني ارتباط پيدا مي كند شامل مسائلي مي شود كه خصوصيات گيرنده و فرستنده پيام و اختلاف بين دو طرف پيام را زير سؤال مي برد . به طور كل ، مهمترين مانع بسيار با اهميت در هر يك از چهار نوع ارتباط ، اثر منفي قضاوت هاي ارزشي است . ارزشيابي كردن و قضاوت كردن نسبت به اشياء ، اشخاص و يا گروه هائي كه با آنها ارتباط برقرار مي كنيم به صورت طبيعي و فطري در انسان نهفته است . مثال هاي ساده فراوان برای قضاوت هاي ارزشي جملات و كلماتي است كه در هنگام ارتباط به سادگي ابراز مي كنيم ، جملاتي از قبيل : ((به نظر من مديريت اين رئيس بسيار ضعيف است ... )) كه جواب طرف مقابل پيام در صورت موافق بودن چنين خواهد بود : ((... بله ، واقعيت دارد مديريت رئيس ضعيف است ...)) ولي در صورتي كه موافق نباشد خواهد گفت ((نه اين طور نيست ، برعكس شما ، من تصور مي كنم كه رئيس به وظيفه خود كاملاً واقف و مسلط است ...)) بدون اينكه به عمق توانائي و يا عدم توانائي او واقف باشيم .  تعبير غلط از كلمات و جملات و توجه نكردن به مفاهيم ارزشي بيان و كلام به هنگام برقراري ارتباط ، اغلب باعث بروز مانع در ارتباطات مي شود . همچنين ، فرستنده پيام ، مانند گيرنده آن ، ممكن است از حقايقي كه بايد به طرف مقابل انتقال دهد ، تعبير و درك اشتباه داشته باشد . در اين صورت ، پيام فرستاده شده هرگز در مجاري ارتباطي حركت نخواهد كرد و به تدريج حشو و زوائد پيدا مي كند و به صورت شايعه نمايان مي شود . از آنجا كه ايجاد و توزيع شايعه نتيجه ناتواني افراد در استقرار ارتباط سالم و مؤثر است ، مي توان به نقش توانائي هاي لازم در استقرار ارتباط پي برد .  نحوه و روش ارسال پيام و كلمات و جملات به كار گرفته شده از طرف فرستند ه چنانچه براي گيرنده پيام قابل درك و فهم نباشد و فاقد وجوه مشترك در برداشت هاي يكسان از اصطلاحات و استعارات متبادل بين طرفين پيام باشد ، مي تواند از موانع جدي ارتباطات به حساب آيد . علاوه بر اينها ، موقعيت اداري و يا شرايط اجتماعي يكي از طرفين پيام نيز مي تواند مانع استقرار ارتباط سالم و كامل در سازمان شود . در اين حالت ابتكار عمل در اختيار فردي است كه در شرايط و موقعيتي برتر و مناسب قرار دارد . شخصي كه ابتكار عمل را در دست دارد و داراي تسلط بيان نيز است بايد با ايجاد اعتماد در ديگران به عنوان عاملي در تسهيل ارتباطات ، كلام و گفتار خود را بر اساس استنباط طرف مقابل جرح و تعديل و دو عامل متن كلام و لحن كلام را با توجه به چارچوب هاي گيرنده پيام تنظيم كند .  **10-3. موانع كلامي و بياني**  در محاوره و گفت و شنود، كلمات و جملات طيف تعبير و تفسير بسيار وسيع و گسترده اي دارند كه به هنگام برقراري ارتباط ، الزاماً مفاهيمي يكسان و استنباطي يك دست را براي طرفين پيام فراهم نمي كنند و اغلب موجب ناتواني در استقرار ارتباط مي شوند . از طرفي نقش كلمات و جملات در شكل دادن به چارچوب تصورات ذهني افراد در برقراري ارتباط ، با توجه به فرهنگ ، ارزش ها ، عوامل رواني و ساير شرايط اجتماعي كه فرد در متن آن زندگي مي كند ، اهميتي فراوان دارد .  كلمات به هنگام رد و بدل كردن پيام بين فرستنده و گيرنده بايد به گونه اي انتخاب و به كار گرفته شوند كه مفهومي يكسان به ذهن طرفين ارتباط متبادر شود . مثال ساده در اين مورد مي تواند كلمه صحرا در زبان فارسي و زبان انگليسي و يا عربي باشد كه به زبان فارسي اشاره به محلي سرسبز و خرم دارد ، در حالي كه درانگليسي و عربي برعكس آن است و به بياباني خشك ، سوزان و شن زار اشاره مي كند . حال چنانچه طرفين يك پيام در مقابل اين كلمه يعني صحرا قرار گيرند ، بديهي است در صورت آشنا نبودن به مفاهيم متفاوتي كه از آن استفاده مي شود باعث عدم تفاهم و حتي شايد سوء تفسير تعبير بين طرفين ارتباط و نهايتاً اختلال كامل در ارتباط برقرار شده مي شود .  **10-4. موانع سازماني – مديريت**  ساختار سازمان به منزله رابطه منطقي سطوح مختلف مديريت همواره به گونه اي طراحي مي شود كه بيشترين و مؤثرترين دسترسي را به هدف سازماني داشته باشد . چنانچه طراحي ساختار سازمان ، ضعيف باشد ، توانائي مدير در برنامه ريزي ها و حصول به هدف در نظر گرفته شده تنزل مي كند . در سازمان هائي كه سطوح مديريتي متعدد دارند امكان بالقوه اختلال در ارتباطات بسيار بيشتر از سازمان هايي است كه سطوح مديريتي محدود دارند ، زيرا براي هر يك از سطوح مديريت اين امكان وجود دارد كه پيام را با تفاسير وتعابير خاص خود از محتواي پيام به سطح و يا سطح ديگر ارسال كند و به عبارت ساده تر از صافي بگذراند كه نتيجه آن اختلال در جريان ارتباط است .  جنبه هاي ديگر ساختار سازمان كه مي تواند موجب بروز مشكلات ارتباطي بشوند عبارتند از : طراحي نامناسب ، استفاده مكرر از جلسات اداري و همچنين روش هائي كه ارتباطات و اختيارات سازماندهي شده اند . علاوه بر اين ، تضاد موجود بين واحدهاي مختلف سازمان خود باعث ايجاد مشكلات ارتباطي مي شود . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **11. اصلاح ارتباطات سازماني**  ارتباطات به عنوان بعد ناآشكار سازمان و به منزله پيام مخفي كه مديران از مجراي مختلف ارسال مي كنند ، عامل اتصال دهنده واحدهاي سازماني است و نقشي اساسي در ايجاد وابستگي كاركنان و هماهنگي فعاليت ها دارد. به رغم همه تلاش ها براي استقرار ارتباطات كامل و سالم ، ارتباطات هنوز داراي نقايص جدي است و نمي تواند كامل باشد ، زيرا پيام و عقيده به هنگام ارسال از مجاري ارتباطي دقيقاً با همان كيفيت زمان ارسال از طرف گيرنده ، دريافت نمي شوند . افزون بر اين ،‌عواملي مختلف در حركت پيام ، كاربرد كلام و زبان ، برداشت معاني خاص از كلمات و جملات ، بر نحوه ارتباطات تأثير فراوان مي گذارند .  مهارت هاي ويژه اي ضروري است تا جريان ارتباطات در مسير حركت خود با كمترين اشكال و بيشترين كارآيي ، اهداف را تأمين كند . اين مهارت ها به شرح زير هستند :  **11-1. وضوح و روشني پيام قبل از ارسال**  پيام بايد قبل از هر چيز براي خود فرستنده واضح و روشن و فاقد هر گونه ابهام ، معاني دو پهلو و مانند آن باشد. علاوه بر اين ، فرستنده بايد درباره مسائل و مشكلاتي كه احتمالاً در پيام او به وجود خواند آمد ،مداقه كند و سپس آنها را تجزيه و تحليل و سعي كند تا ممكن است از بروز اختلالات در جريان ارسال پيام جلوگيري كند . با توجه به اينكه برقراري ارتباط با رئيس مافوق و كاركنان زيردست و همكاران مستلزم بكارگيري گفتار و نوشتار و اصطلاحاتي كاملاً متفاوت از يكديگر است ، ضرورت روشن و واضح بودن پيام قبل از ارسال معلوم و مشخص مي شود .  **11-2. توجه به مشكلات كلام و زبان**  مشكلات ناشي از كلام ، زبان و بيان به صورت بالقوه و حتي بالفعل در مسائل گفتاري و نوشتاري وجود دارد كه اغلب موجب بروز سوء تفاهم بين طرفين پيام مي شود . ارسال كننده پيام بايد كوشش كند كه از كاربرد جملات و كلمات مبهم و دو پهلو كه باعث بروز شكل و ترديد در گيرنده پيام مي شود و اصالت مطالب را مخدوش مي كند خودداري كند تا پيام در بستري مطمئن و فارغ از سوء تعبيرهاي مختلف ، جريان خود را درمجاري ارتباطي طي كند .  **11-3. لحن كلام و حركات بدن**  انتقال نظريات خود به ديگران با حركات و اشارات سر و دست و يا ديگر اعضاي بدن ، نوعي از ارتباطات است . براي مثال باستر كيتون ، كه او نيز از كمدين هاي مشهور و صاحب نام است با چهره اي مات و مبهوت و حركات آرام اندام ، حالات دروني انسان را منعكس مي كند . به زعم مهرابيان و كريس ، فقط 7 درصد از معني با پيام هاي كلامي به مخالطب منتقل مي شوند و 93 درصد به گونه غيركلامي فرستاده شده كه شامل 38 درصد با نشانه هاي آوايي و 55 درصد با نشانه هاي چهره اي مي شود كه مؤيد اين نكته است كه نشانه هاي غير كلامي در ارتباطات بسيار با اهميت هستند .  رابطه ، مسئله اي واضح ، روشن و بي نياز از تعريف و توصيف است ، زيرا در زندگي روزانه ، همگان از اين روش در استقرار ارتباط استفاده مي كنند . با استفاده از حركات دست و سر و بدن ، انسان مي تواند بسياري از عواطف خود را بيان كند و علائم منفي و ، مثبت ، مخالف و يا موافق نشان دهد كه كاربرد گسترده اي نيز دارد . در این حالت فرستنده پيام بايد سعي كند با توجه به ضرب المثل قديمي كه مي گويد : چيزي كه مي گويي مهم نيست ، نحوه گفتن آن مهم است !‌ لحن كلام و حركات بدني در طي مدت ارتباط حفظ شود . سالي ديميك ، در مورد نقش حركات بدن و لحن كلام در ارتباطات با مهرابيان و كريس تقريباً داراي عقيده اي مشابه است . او مي گويد بخش مهم و مؤثر ارتباطات از زبان حركات بدن ناشي مي شود و بخش كم اثر استفاده از كلام است .  قرار دادن خود به جاي ديگران : توجه به آنچه كه ديگران احساس مي كنند و خود را به جاي آنها قرار دادن راه ديگري در بهبود مهارت هاي ارتباطي است . براي حسن تأثير در افراد ، ارسال كننده پيام بايد براي خود سؤالاتي را مطرح كند. از جمله اينكه قبل از ملاقات با شخصي معين از خود بپرسد كسي كه با او بايد تماس بگيرم كيست و چگونه آدمي است ؟ نيازهاي او چيست و به چه چيزهايي علاقمند است ؟ آيا امروز حالش خوب است يا نه ؟ كاربرد اين روش مي تواند به نحوي بارز در تقليل بالقوه عدم تفاهم و استقرار ارتباطات سالم و بدن اختلال مؤثر واقع شود .  **11-4. دريافت بازخورد اطلاعات**  براي دريافت بازخورد اطلاعات راه ها و تكنيك هاي مختلف وجود دارد . يكي از اين راه ها سؤال كردن از كارمند و يا كارگر است . پس از پرسش از كارمند يا كارگر ، پرسش كننده بايد با لحني دوستانه ، با دقت به پاسخ هاي او توجه و سپس آنچه را مي گويد با آنچه كه در اصل قصد شنيدن آن را داشته است مقايسه كند .  نوع ديگر به دست آوردن بازخورد اطلاعات اين است كه به دنبال سرنخ و يا كليدي از زبان حركات بدني و يا از لحن صداي شخصي كه از او سؤال ميكنيم باشيم تا به اين وسيله به مفهوم اطلاعات پي ببريم .  روش ديگر و مؤثرترين روش به دست آوردن بازخورد يا نتيجه اطلاعات فرستاده شده سياست  درهاي باز اطلاق است . مدير بايد همواره براي شنيدن مطالب كاركنان زيردست آمادگي و اشتياق از خود نشان دهد و به همين منظور بايد از تشريفات زائد كه باعث ايجاد فاصله بين او و كاركنانش مي شود قوياً بپرهيزد . كوچك ترين بهانه عدم رابطه با كاركنان از قبيل نداشتن وقت ، داشتن جلسه ، موكول به بعد كردن و مانند آن مي تواند از بزرگترين اشتباهات مدير باشد كه نتيجه آن چيزي جز فاصله اي عميق همراه با سكوت در مقابل مسائل از طرف كاركنان نخواهد بود .  **12. تكنيك هاي بهبود ارتباطات**  براي اينكه جريان ارتباطات در مجاري سازمان داراي بيشترين تأثير و كارآئي باشد اطلاع و آگاهي از تكنيك هايي لازم است كه در زير توضيح داده مي شود :  **12-1. تكنيك هاي لازم براي فرستنده پيام**  براي تأثير گذاري ارتباط ، فرستنده پيام بايد به نقش چهار عامل توجه داشته باشد : بازخورد پيام ، آگاهي از پيام ، صداقت در ارسال پيام ، توجه كردن به محتواي پيام .   1. بازخورد پيام از جمله مهم ترين عوامل بهبود تأثير پيام است كمه از طريق ارتباطات دو طرفه به سهولت انجام مي شود . 2. ارتباطات دو طرفه اين امكان را براي فرستنده پيام فراهم مي كند كه سؤال هاي لازم را بپرسد و در صورت نياز ، توضيح بخواهد و عقيده خود را اظهار كند و سپس فرصت را به گيرنده پيام بدهد كه آيا پيام را درك كرده است يا نه . 3. همچنين فرستنده پيام بايد از استنباط مختلف گيرندگان يك پيام از الفاظ ، كلمات اصطلاحات خاص ، آگاه باشد و با توجه به استنباط آنان كلمات و جملات را به كار برد و با ارسال پيام به نحوي صادقانه برخورد كند . براي مثال چنانچه فرستنده واجد تخصصي نيست ، تظاهر به متخصص بودن نكند . صداقت در گفتار و كلام به هنگام ارسال پيام به درك و جذب آن از طرف گيرنده كمكي بيشتر مي كند تا استفاده از كلمات و اصطلاحات پيچيده فني كه بعضي مواقع درك آنها مستلزم داشتن تخصصي مشابه تخصص ارسال كننده پيام است . 4. همچنين فرستنده بايد به استنبا ط گيرنده از محتواي پيام توجه داشته باشد و به آن حساس باشد و پيام را از ديدگاه گيرنده ارزيابي كند تا ميزان درك پيام به حداكثر نزديك شود .   **12-2. تكنيك لازم براي گيرنده پيام**  در اين باره مديران مي توانند از اين دو روش كه در بهبود اثرات پيام بسيار مؤثرند استفاده كنند :  شنونده خوب بودن نسبت به پيام توجه و حساسيت لازم را نشان دادن .  شنونده خوب بودن ، مستلزم تمرين و آمادگي هايي است كه افراد يك سازمان بايد با آن آشنا باشند . صحبت طرف مقابل را قطع نكردن ، تمركز داشتن بر روي كلمات و مفاهيمي كه ارسال مي شوند ، به هنگام شنيدن پيام با حوصله بودن و بالاخره سؤال هاي مطابق با موقعيت را مطرح كردن ، از آن جمله است .  شنيدن ، يا بهتر گفته شود ، هنر شنيدن در سازمان هاي بزرگ كه دامنه ارتباطات گسترشي وسيع دارد ، اهميتي بالا دارد و تسلط به آن براي مديران ، كاركنان و حتي متقاضيان استخدام ، امتيازي ويژه محسوب مي شود . بسياري از مطالب وجود دارند كه نيازمند شنود مؤثر هستند و مدير كه اغلب در جريان مذاكره ، مباحثه ، مكالمه و ... است ، بايد شنونده خوبي باشد و توفيق وي در انجام وظايف تا حدي بسيار زياد مرهون گوش فرادادن به مسائل و مطالب سازمان است كه بدون ترديد با شنيدن معمولي تفاوتي فراوان دارد .  از طرفي براي هر چه مؤثرتر كردن جريان ارتباطات ، همچون ديگر رفتار هاي انساني از قبيل رفتار اجتماعي و ... كه آموختني است ، رفتار ارتباطي نيز بايد به افراد آموزش داده شود و مشكلات ناشي از بي توجهي به آن ، به خصوص در سازمان ها براي افراد تشريح شود تا اصطكاك ناشي از عدم تفاهم در ارتباطات كه موجب درصدي بالا از تنش هاي اداري است به حداقل برسد و احتمالاً از طريق رفتاردرماني به رفع كمبودهاي كاركنان اقدام شود و همواره بايدتوجه داشت كه نقش يادگيري در كاربرد ومطالعه ارتباطات انساني ، اهميتي بسيار دارد .  **12-3. تكنيك هاي لازم براي فرستنده و گيرنده پيام**  توفيق در ارتباطات براي طرفين پيام يعني فرستنده و گيرنده آن با توجه به عوامل زير ممكن است :   * پيگيري جريان ارتباطات * منظم كردن اطلاعات * درك كارآئي وسايل ارتباطي   پي گيري جريان ارتباطات منحصر به عمل كنترلب عد از تمام شدن ارتباطات است و صرفاً براي اطمينان از اينكه طرف مقابل ، پيام را به درستي دريافت كرده و فهميده است ، انجام مي شود . منظم كردن اطلاعات به اين معني است كه فرستنده و يا گيرنده پيام بايد اقداماتي را انجام دهند تا مطمئن شوند كه جريان اطلاعات داراي بار اضافي نيست و يا به اشتباه مسائلي ديگر به جريان ارتباطي اضافه نشده است . از طرفي ، دو طرف پيام بايد نسبت به ساز و كار و كارآيي وسايل ارتباطي مختلف كه استفاده مي شود ، آشنائي كامل داشته باشند تا اينكه پيام در مجاري ارتباطي طبيعي حركت خود را طي نمايد . |
|  |

فصل اول

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **هدف كلي :**  آشنايي فراگيران با تعاريف، مفاهيم، اهداف و فوائد گروه و تيم و انجام كار به صورت گروهي  **اهداف رفتاري :**  پس از مطالعه اين فصل، فراگيران قادر خواهند بود :  1 . تعاريف و مفاهيم تيم وگروه را بيان كنند .  2. ويژگي هاي مشترك انواع گروه را بطور مختصر بيان کنند.  3. اهداف كار گروهي و تيمي را به صورت مختصر بيان كنند .  4. فوائد انجام كار گروهي را نام ببرند و شرح دهند .  5. ويژگيهاي شخصيتي و نحوه انتخاب اعضاي گروه را توضيح دهند .  6. اهميت و جايگاه تيم و گروه را در سازمان بيان كنند .  7. ضرورت انجام كار گروهي و تيمي را به اختصار شرح دهند .  8. اصول كار تيمي را نام ببرند و توضيح دهند .  9. انواع گروه و تيم را نام ببرند و به اختصار توضيح دهند .  10. مراحل تشكيل و توسعه گروهها و تيمهاي كاري را بيان كنند .  **مقدمه**  كارِگروهي ، اهداف هر سازمان را برآورده ميكند نه كار انفرادي و جداگانه افراد ؛ به بيان ديگر، موفقيت آميز بودن برنامه را میتوان حاصل كوششهاي دسته جمعي رؤسا، كاركنان، و افرادي ديگر دانست كه به نوعي با سيستم سازماني در ارتباط هستند .  امروزه يكي از رموز موفقيت سازمانهاي برتر ، توجه به كار گروهي در ميان كاركنان است.آنها در جستجوي اندازه كوچك تر ،ساختارهاي تخت تر، عملیات منعطف تر و البته راه های جدید و خلاق استفاده از گروهها و تيمها به عنوان شالوده بسیاري از بهبودهاي عملكرد سازمان هستند. پس وجود گروهها و تيم ها جنبه اجتناب ناپذیر زندگي امروزي است .  سازمانهاي مولد با وجود گروههای كار ميتوانند به حيات خود تداوم بخشند ولي از آنجايي كه در تلاشهای گروهي و تيمي ، ابعاد وجودي مثبت و منفي افراد بروز و ظهور میكند، مدیران و كارمندان امروزي بايد شناخت خوبی از گروهها و فراگردهاي گروهي داشته باشند تا هم در دام آنها گرفتار نشوند و هم بتوانند استعداد وسیع آنها را به كار گيرند.  همچنين توسعه روزافزون گستره دانش بشري و تخصصي شدن مشاغل ، انجام كار در قالب گروههاي كاري را به يك «بايد» سازماني تبديل كرده است. اگر تاكنون در يك گروه يا تيم كار كرده باشيد ؛ خواه در يك گروه كاري در اداره و يا در يك كميته، ميدانيد فرايند تصميم گيري تا چه اندازه دشوار است . واقعيت آن است كه صرف گرد هم آمدن عده اي و تلاش آنان براي دستيابي به يك هدف مشترك ، ضامن موفقيت آنها نيست. تشكيل و هدايت گروهها تابع اصول و شرايطي است كه رعايت همه جانبه آنها ميتواند به تحقق اهداف از پيش تعيين شده در زمان مقرر ، منجر شود.  گروهها و تیمها به دليل تواناييهایشان در هم افزایی مثبت و افزايش بازده سازمانها ، بدون افزايش اقلام مصرفی ، بسيار اهمیت دارند .  تعاريف و مفاهیم گروه و تیم ، ضرورت انجام كار گروهي و تيمي، دلایل اهمیت و جایگاه آن در سازمان از مباحثي است كه در این فصل به آن ميپردازيم. اهمیت پرداختن به موضوع گروه و تیم، زمانی بیشتر ميشود كه بدانيم حتی در جوامع فردگرا نیز قادر خواهند بود با آموزش ، از مزاياي كار تیمی و گروهي بهره مند شوند . شناخت بيشتر ویژگی گروهها و تیمها و عوامل مؤثر در بهبود عملكرد آنها و درنهايت عملكرد سازمان ، ازكارهايي است كه كمك میکند مدیران سرمايه هاي انساني را با اهداف سازمان يكسو كند. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| * **مباني و كليات**   **گروه :**  جامعه شناسان ، هر يك از ديدگاه خود، واژه گروه را طوري تعريف كرده اند كه هيچگونه تضادي با يكديگر ندارند و ميتوان يكي را مكمل ديگري دانست. با توجه به آنچه كه از مجموعه اين تعاريف بر مي آيد، ميتوان چنين گفت :  «گروه تعدادي از افراد انساني است كه بر اساس يك روابط متقابل و احساس همبستگي با يكديگر همكاري و همياري دارند ».  «گروه اجتماعي كه صورت كامل آن جامعه است، واحدي اجتماعي است مركب از دو تن يا عده بيشتري انسان كه براثر كنشهاي متقابل اجتماعي به يكديگر پيوند خورده اند ».  بروس كوئن، دركتاب «درآمدي بر جامعه شناسي»گروه را چنين تعريف ميكند: «گروه به تعدادي از آدمها اطلاق ميشود كه با يكديگر روابط متقابل دارند و بر اساس يك رشته چشم داشتهاي رفتاري مشترك، به همديگر احساس وابستگي ميكنند ».  جرج هومنز، گروه اجتماعي را چنين تعريف ميكند: «گروه اجتماعي عبارت است از عده معدودي از افراد كه مدتي تقريباً طولاني با يكديگر ارتباط دارند و بين آنها نوعي ارتباط روياروي وجود دارد و اين ارتباط، مستقيم و بدون واسطه افراد ديگر است ».  گورویچ ،گروه اجتماعي را چنين تعریف میكند: گروه اجتماعي واحدي است اجتماعي كه هدفش به وجود آوردن اثرهای مشترك است و از خلال وضع نفساني و رفتارهاي مشتركی تجلی میكند و رو به تعادلی میرود كه در آن نيروهايي كه به مركز مي شتابد بر نیروهاي گریز از مركز غلبه دارد.  لیند، یکی دیگر از متفكران اجتماعي می گوید : گروه اجتماعي عبارت است از جمعی از افراد كه با يكدیگر روابط دروني و فعل و انفعالات متقابل دارند و مي كوشند تا نیازهاي فردي و گروهي خود را از طریق كوششهای جمعی تأمین كنند.  چینوی، در تعريف گروه اجتماعي می گوید: تعداد اشخاصي كه روابطشان بر اساس يك رشته نقشها و پايگاههای پیوسته استوار شده باشد. اعتقادات و ارزشهای مشتركي داشته باشند ، به حد كفايت از ارزشهای مشترك و مشابه و نیز روابطشان با يكدیگر آگاهي داشته باشند تا بتوانند خود را از ديگران مشخص گردانند.  جامعه شناس ديگر می گوید: گروه اجتماعي به دو نفر یا بیشتر اطلاق ميشود آنها نوعي رابطه يا نیروی پیوند بخش وجود دارد و این افراد تحت تأثیر آن نیرو یا رابطه به يكدیگر مربوط ميشوند و نوعي روابط دارند كه كيفيت آن متفاوت است .  گروه، دو یا چند نفر كه با هم در انجام دادن وظايف در تعامل هستند ، به يكدیگر وابسته اند و برای تأمین اهداف خاص گرد هم آمده اند.  مجموعه اي از دو يا چند نفر كه به طور مرتب با هم براي كسب يك يا چند هدف مشترك كار ميكنند را گروه ميگويند. گروه در اين معنی ، بيش از فقط مجموعهاي از افراد است كه منتظر خريد بليط مسابقه يا موزه هستند يا در صف اتوبوس ايستاده اند. در يك گروه واقعي ، اعضاي آن خود را در كسب هدفهاي مشترك بل وابسته به يكديگر ميدانند و به طور مرتب با يكديگر براي پيگيري آن هدفها در طول مدت زمان معين تعامل برقرار ميكنند .  گروه مجموع دو یا چند نفرند كه به طريقي با يكدیگر مراوده دارند و هريك بر دیگری اثر ميگذارد و یا تحت تأثیر دیگری قرار میگیرد.  دو یا چند نفركه رابطه متقابل با يكدیگر دارند، گرد هم می آیند تا به هدفهایی خاص دست يابند.  گروه از دید جامعه شناختی به دو یا چند نفر كه به طور آزاد با هم در تعامل هستند، هنجارهاي جمعي دارند و در پي كسب هدفهای جمع هستند و هويت مشترك دارند گفته ميشود .  طبق تعاريف بالا گروه داراي اعضايي محدود است. مجموعه افرادي كه در كنار هم هستند باید با هم مراوده داشته باشند ؛در غیر این صورت گروه نامیده نمیشوند.این افراد باید هدف مشتركی نیز داشته باشند و براي رسیدن به مقصد مشترك با هم همكار ي كنند.  **1-1 ويژگيهاي مشترك انواع گروهها**  وقتي گروهي تشكيل شد، قطعاً مشخصاتي دارد. مهمترين اين مشخصات كه تقريبا در همه گروهها مشترك اند عبارتند از :   * ضوابط و مقررات * هدف * نام و نشان * تشكيل جلسات بحث و گفتگو * ملاك و معيارهاي گروهي * همبستگي گروهي * ساخت سازماني گروه * روابط افراد * تصميم گيري * رهبري   **1-1-1 ضوابط و مقررات**  هر گروه براي انجام امور خويش مقرراتي مشخص دارد كه رفتار اعضاء گروه و روابط آنها با يكديگر، مسئولان و حدود وظايف هر يك از افراد را تعيين مي كنند. در گروههاي اداري ، آيين نامه و اساسنامه ها يا دستورالعملها ، ضوابط و مقرارتي هستندكه كيفيت آنها در كيفيت كار گروه يا رفتار افراد مؤثر است يعني ضوابط و مقررات گروهي بايد قابل انعطاف باشد .  **1-1-2 اهداف گروه**  هدف هر گروهي رابطة مستقيم با نوع فعاليت گروه دارد . در واقع ، هدف همان چيزي است كه گروه به خاطر آن به وجود آمده است ؛ مثلاً هدف يك گروه آموزشي ، موفقيت اعضاء گروه در برنامه آموزشي است .بنابراين تعيين اهداف، مهمترين كار پس از تشكيل گروه است. داشتن گروهي كه از انگيزه قوي برخوردار است اما هر يك از اعضاي آن هدفهايی متفاوت دارند، هيچ فايده اي ندارد. ممكن است پس از تشكيل گروه و درطي فعاليت آن، به تدريج اهداف گروهي تغيير كند. مثلا زماني كه محصولي جديد وارد بازار مي شود معمولاً اولين اولويت كاري گروه تمركز بر فعاليتهاي تحقيقاتي در مورد رقباست، و چنانچه هدف ، جلب رضايت مشتري باشد ، هدف پيدا كردن راهي براي بالا بردن استاندارد خدمات خواهد بود. بسته به شرايط موجود، در گروههاي كاري ممكن است يكي از اهداف زير را در اولويت قرار دهند :  - افزايش ميزان بهره وري در يك شركت توليدي ،  - بالا بردن كيفيت توليد ،  - مشاركت دادن كليه كارمندان در فرايند تصميمگيري براي افزايش رضايت شغلي آنها ،  - بازنگري سيستمها و رويه هاي كاري براي جلوگيري از اتلاف وقت ،  - همكاري با مشتريان در جهت ايجاد روابط نزديكتر براي درك بهتر نيازهاي بازار .  البته اهداف گروه ممكن است بلندمدت، ميان مدت يا كوتاه مدت باشد . اهداف بلندمدت ، مثل يك برنامه آموزشي چهار- ساله؛اهداف ميان مدت ، مثل توليد و انتتشار جزوات ؛ وكوتاه مدت ، مثل تشكيل جلسات كنفرانس يا سيمنار آموزشي .  **1-1-3 نام و نشان**  هر گروه نامي دارد كه اعضاء گروه و افراد خارج از گروه كه به نحوي با آن در ارتباطند ، گروه را با آن نام مي شناسند. اتحاديه ها و سنديكاها هم معمولاً در نامگذاري از هدفي استفاده ميكنند كه گروه به خاطر آن به وجود آمده است ، مثلاً :سنديكاي پارچه بافان .  **1-1-4 تشكيل جلسات بحث و گفتگو**  هر گروهي براي رسيدن به اهداف گروه، دست به فعاليتهايي ميزند. در اين مورد بايد دانست كه براي شروع هر فعاليتي و يا اعلام گزارش نتيجه فعاليتها و يا تصميم گيريها يا برنامه ريزي ها و براي ادامه كار، به بحث و گفتگو و تشكيل جلسات نياز است . چگونگي جلسات اين بحث و گفتگوها به تناسب اهداف هر گروه و ملاك و معيارهاي آن فرق ميكند . بعضي از گروهها هر روز ، يا گروهي ديگر هفته اي يكبار و بعضي ديگر ماهي يكبار متناسب با اهداف گروه جلسات را برگزار ميكنند .  **1-1-5 ملاك و معيارهاي گروهي**  در هر گروهي بعد از تشكيل و در روند تحوّلي آن ، ملاك و معياري در بيان عقايد و نظرها به وجود مي آيد كه در تمام گفتگوها و حتي اظهار نظرهاي افراد در تصميم گيريها مؤثر است. اين ملاك و معيارها با اساسنامه ها و آئين نامه ها فرق دارد. زيرا آئين نامه ها ، دستورالعملهايي هستند كه از پيش تهيه شده اند و به صورت مدوّن در آمده اند كه شكل و روابط افراد را مشخص ميكنند؛ در حاليكه "ملاك و معيارها " ضمني و از نوع ارزشي و اخلاقي هستند كه در درون گروه و در ارتباط با نرمي و خشنونت گروه در ساخت گروه ،به تدريج به وجود مي آيند.  **1-1-6 همبستگی گروهی**  همبستگي گروهي يكي از ويژگيهاي عمده گروه است ، همانطور كه ميدانيد گروه تعدادي از افراد است كه بر اثر كنشهاي متقابل اجتماعي به يكديگر پيوند خورده اند . اين كنشهاي متقابل ، ممكن است جنبه هاي مختلفی داشته باشند .اگر اين عوامل درجهت همبستگي گروه عمل كنند موجب علاقه، دلگرمي، همكاري و... كشش اعضاء در جهت خواسته هاي گروه ميشود.  **1-1-7 ساخت سازماني گروه**  ساخت سازماني هرگروه ، از مجموعه اي است از ارزشها و هنجارها، قواعد و مقررات مكتوب، نقش و مقامها كه همكاري گروهي در چارچوب آن انجام ميگيرد .  **1-1-8 روابط افراد**  يكي از ويژگيهاي مهم گروه ، وظايف آن در تحكيم روابط افراد و ايجاد دلگرمي بين اعضاست. اين عامل باعث افزايش كارآيي گروه ميشود كه ميتوان با روشهاي ذيل روابط اعضاء را بهبود بخشيد ، ايجاد علاقه در بين اعضا از طريق احترام به افكار و پيشنهادها، فراهم كردن وسايل و امكانات براي اظهار وجود و شركت فعال اعضاء از طريق ايجاد امنيت خاطر ، درك روحيه افراد و كشف استعدادها از طريق سخنراني يا ارائه طرح .  **1-1-9 تصميم گيري**  يكي ديگر از ويژگيهاي مهم گروه، تصميم گيري است كه گروه را به هدفش ميرساند. رابرت بيلز، كاربرد روشهاي تصميم گيري را با تجزيه و تحليل پيشرفت تصميم در گروههاي مباحثهاي ارائه كرده است و تأكيد دارد كه پيشرفت در حل يك مسئله در وهله اول از سه مرحله زير مي گذرد :   * جمع آوري اطلاعات ، * ارزشيابي آنها ، * اعتبار و تأثير آن .   **1-1-10 رهبري**  نقش رهبري با "عوامل سازنده شخصيت، ساخت گروه و موقعيت ارتباط مستقيم دارد. به طور كل فردي كه در مركز گروه قرار گرفته است و هدايت امور را به دست دارد، رهبري گروه را انجام مي دهد. اين افراد داراي استعداد و ويژگيهاي شخصيتي هستندكه قادرند نظرات خود را به گروه القا كنند .  **1-2 ويژگيهاي يك گروه كاري خوب**  يك گروه كاري خوب، نيرويي است زنده، درحال تغيير و پويا كه در آن تعدادي از افراد به منظور همكاري با يكديگر دور هم جمع شده اند. اعضاي گروه در مورد اهداف خود با هم صحبت ميكنند، به ارزيابي نقطه نظرات مختلف مي پردازند و با كمك همديگر در جهت رسيدن به اهداف خود تلاش ميكنند .  توانايي بالقوه يك گروه كاري خوب محدوديت ندارد . هنگام ارجاع كارهاي «غير ممكن »، اعضاء گروه همزمان با تلاش خود درجهت تبديل «غير ممكن» به واقعيت ، اعتماد به نفس يكديگر را تقويت ميكنند و در نتيجه قدرت فكر آنها بالاتر مي رود .  **1-3 بررسي فوائد ايجاد گروه**  **1-3-1 سرعت بخشيدن به كار**  مهم نیست كه توانايي و هوش شما چقدر است . اگر با ديگران كار كنید ، مشاهده خواهید كرد كه خيلي زودتر به نتيجه می رسید و كارها با سرعت بیشتری انجام خواهد شد .  در آغاز ، ممكن است اطمينان یافتن از صحت انجام كار كمي طول بكشد اما اگر كارتان را با همان گروه ادامه دهید، خواهید ديد كه كم كم سرعت كار بیشتر مي شود و زودتر نتيجه می گیريد.  براي آنكه بیشترین تعهد و تلاش را از اعضاي گروه خود بگیرید، سعی کنید اهداف خود را با اهداف آنان تطبیق دهید. کارها را طوري ترتیب دهید كه سود و زيانتان با هم برابر شود.  **1-3-2 گرفتن ترفیع**  به همین سادگي است؛ مدیران و مقامات بالاي سازمان، كارهاي ديگران را سرپرستی میكنند. اگر رئيس شركت شما میخواست در روند روزمره اتمام كار شما گیر كند، فرصت كافی براي بررسي مسئوليتهای خود پیدا نمی کرد .  رئیس سازمان كه خود روزي يك كارمند ساده بوده ، با ادامه مسئوليت های كارمندي خود، بالاترین پست سازمان را به دست نیاورده است. شما هم نمي توانید بدون محول كردن بعضي از مسئوليت هایتان به ديگران، به مرحله بعد بروید. كارهايتان را اولويت بندی کنید و ببینید هر كدام بیشتر اهميت دارد ، خودتان انجام دهید و كارهای غیر ضروري تر را به ديگران بسپاريد.  **1-3-3 افزايش عملكرد كارمندان**  شایستگیها و لیاقتهای اصلی شما در چيست؟ با اینکه ممكن است شما فرد با مهارت و كاردان باشید، ممكن است بعضي كارها را ديگران بتوانند بهتر از شما انجام دهند .  به كارمندانتان اجازه دهید خود براي نحوة انجام كارشان تصميم بگیرند. با این روش كارها خلاقانه تر انجام خواهد شد و انگیزه و عملكرد كارمندان نیز افزايش می یابد.  راهبردهایی تعیین کنید و سطوح مسئوليت را مشخص كنيد اما خلاقيت دیگران را محدود نكنید . خاطرتان باشد كه هميشه نتیجه كار اهميت دارد نه روند انجام كار .  **1-3-4 ایجاد اعتماد و ارتباط**  اعتماد ، مهمترين ويژگي بارز كارهاي گروهي موفق است. اگر به ديگران اعتماد كنید، آنها هم به شما اعتماد خواهند كرد. این همان قانون طلايي در ارتباطات سازمان است . گروهها بر اساس اعتماد متقابل پيشرفت ميكنند. به همكاران یا كارمندان خود نشان دهید كه به آنها و كيفيت كارشان ايمان دارید . اعتماد ، اولين قدم در ايجاد رابطه است و شما را قادر خواهد ساخت كه آگاهي بيشتري از روند انجام كارها پيدا كنيد . ميتوانيد از طريق تفويض اختيار و مسئوليت به افراد، برقراري اتباطات باز و دادن فرصت ابراز نظر به آنها ، اعتماد متقابل را درگروه تقويت كنيد...  **1-3-5 آموختن از ديگران**  وقتي متخصصي جوان هستید، همیشه کسی هست كه از شما پيرتر و با تجربه تر است. همانطور كه در كودكی نیاز داشتید تا كسي به شما الفبا را بياموزد، در زندگي کاریتان نیز میتواند از تجربيات و آموزش های دیگران بهره ببريد. زندگی فرایند یادگیری است و با ایجاد مهارتهای جدید ميتوانید پنجره ای از فرصتهای جدید به رويتان بگشایید.  **1-3-6 کاهش استرس**  تلاش براي تحت كنترل درآوردن همه چیز نتایج منفی بر سلامتي و قدرت ذهني شما دارد. همه انسانها زماني براي استراحت دارند تا استرس خود را در این ساعات كاهش دهند. اگر در كارها از ديگران كمك بخواهید مطمئناً زمان بیشتری می توانید داشته باشيد و فشار و استرسي كمتر متحمل خواهید شد .  **1-3-7 بهره بردن از ديگران**  ارزش كار كردن با ديگران را دريابيد و با همكاري و تعاون، در كارها پيشرفت کنید . با بهره بردن از كمك و دانش دوستان و همكاران، دستاوردهايي چشمگیر در انتظارتان خواهد بود.  **1-4 تمركز بر هدف اصلي**  باید توجه خود را بر آنچه پيش روي شماست متمركز كنید . برنامه ریزی یكي از مهم ترین مسئوليتهای یک مدیر یا یک كارمند عالي رتبه سازمان است.  براي برنامه ریزی كارها و وظايف ماهها یا حتی سال های آینده، داشتن تمركز بسيار اهميت دارد. اگر خود را به مسائل جزئي و پیش پا افتاده زمان حال مشغول کنید ، ممكن است فرصت هایی مهم را از دست بدهيد كه در آينده در پيش رویتان قرار خواهد گرفت.  **1-5 الزامهاي عملي توسعه گروه**  پژوهشهاي روزافزون در زمينه شكل گيري گروه، بينشهاي عملي براي مديران فراهم آورده است :   * بازخورد، برخي از پژوهشگران دريافتند كه ميزان بازخوردي كه افراد به يكديگر ميدهند به طور منظم در طي فراگرد شكل گيري و توسعة گروه تغيير مي يابد. * با توسعة گروه، بازخوردها مشخص تر و دقيق تر ميشود. * با توسعه و بهبود گروه در طي مراحل متوالي، بازخورد افراد به يكديگر افزايش مي يابد . * با توسعة گروه، بازخورد مثبت افزايش و بازخور منفي كاهش مي يابد . * با توسعة گروه، اعتبار بازخورد همكاران افزايش مي يابد . * زمان پاياني انجام كار ؛ پژوهشهاي صورت گرفته در تأثير زمان پاياني بر توسعه گروه و روابط ميان گروهي به عنوان يك عامل منفي ، ترديد ايجاد كرده است. بنابراين مديريت اثربخش گروه شامل روشن ساختن هدفها، كارها و مهلت مقرر براي انجام كارها مي شود. هنگامي كه اعضاي گروه به دقت مهلت هاي مقرر مهم را درك كنند، سرعت كار و زمانبندي كارهاي وابسته به هم ، کارآتر ميشوند . * سبكهاي رهبري، با توسعه گروه سبكهاي رهبري متفاوت ضرورت مي يابد. به طور كل رفتار رهبري فعال، تهاجمي، دستوري، ساختاريافته و كارمحور در اوايل شكل گيري گروه، نتايجي مطلوبتر به بار آورده است. به هر حال اگر همين رفتار در طول فراگرد توسعه گروه تداوم يابد اثر منفي برانسجام گروه و كيفيت كار آن مي گذارد. بر عكس رفتار رهبري حمايتي، مردم سالار، غير متمركز و مشاركتي ، در مراحل بعدي چرخة حيات گروه، موجب بهره وري، رضايت خاطر و خلاقيت بيشتر مي شود .   **1-6 تشكيلات گروههاي كاري و نقش اعضاي گروه**  **1 -6-1 عوامل و نقش اعضاي گروه**  در يك گروه اثر بخش تمامي اعضاء نقش خود را به طور كامل و دقيق مي دانند و در عين حالي كه با توانايي ها و مهارتهاي خود ، نقش ايفا مي كنند، بايد در جهت همبستگي گروه نيز تلاش كنند و هر يك از اعضاي گروه نقشي معين در گروه ايفا مي كنند .  گروههاي كاري معمولاً از يك رهبر، يك راهنما و اعضاي عادي تشكيل ميشود كه در زير به نقش و وظايف هر يك از آنها مي پردازيم :  الف ) رهبر :  رهبر گروه، فردي است كه هدايت تيم را بر عهده دارد. لزومي ندارد كه رهبر تيم برتري خاصي از لحاظ سمت سازماني، تحصيلات، سن، تجربه و غيره نسبت به بقيه اعضا داشته باشد. در هر صورت، اين فرد نيز يكي از اعضاي تيم است و بايد داوطلب رهبر شدن باشد و اعضاي گروه، او را انتخاب و به او اعتماد كنند . براي اينكه رهبر بتواند بر زيردستان خود نفوذ داشته باشد و نقش خود را به خوبي ايفا كند، بايد ويژگيهاي شخصيتي با ثباتي داشته باشد. مانند: بصيرت دروني يا ذاتي تا بهره برداري بهينه از توانايي هاي اعضاء گروه ميسر شود .  رهبر گروه بايد نقش تسهيل كننده را ايفا كند كه وظايفي بشرح ذيل دارد :   * حصول اطمينان از اينكه تيم، درك و برداشت روشن و مشخصي از اهداف دارد ، * انگيزش (ايجاد انگيزه در) اعضا براي مشاركت و حضور فعالانه آنان ، * كمك به رفع تعارضات و حل مشكلات كار گروهي .   ب) راهنما  راهنما فردي است كه راه را براي اعضاي گروه خود هموار و انجام فعاليتهاي آنان را تسهيل مي كند. اين فرد بايد انگيزه قوي و روحيه ايثارگرانه اي داشته باشد و به صورت داوطلبانه اين نقش را بپذيرد. وظايف راهنما عبارت است از :   * تعيين و تأمين نيازهاي فردي و جمعي تيم ، * آموزش و راهنمايي تيم در اجراي فنون و روشهاي حل مسئله.   نكاتي كه راهنماي گروه بايد رعايت كند:  \* حضور به موقع ،  \* مشخص كردن دستور جلسه براي گروه،  \* كنترل اختلافات و جلوگيري از اظهار نظر همزمان اعضاي گروه ،  \* جلوگيري از صحبتهاي بي ربط و بي مورد و تشويق افرادي كه كمتر صحبت مي كنند،  \* اطمينان از اينكه تصميم اتخاذ شده را همه اعضاي گروه پذيرفته اند،  \* رعايت محدوده زماني مشخص شده ،  \* ارائه خلاصه اي از نتايج به دست آمده.  ج) اعضا  افراد ديگري كه در تيم عضويت دارند، اعضاي عادي محسوب مي شوند و وظايف زير را بر عهده دارند :  1- حضور و مشاركت فعالانه (يعني گوش كردن به موقع و صحبت كردن به موقع ) ،  2- يادگيري و به كارگيري مهارتهاي اجتماعي (گوش كردن فعالانه، فن بيان، برقراري ارتباط مناسب با ديگران، و ،...)  3- انتقال و تسهيم دانش و معلومات فردي.  **2-6-1 انتخاب اعضاي گروه**  يكي از رموز رهبري موفق گروهها، مطابقت دادن دقيق مهارتهاي اعضاي گروه با نوع وظايفي است كه بر عهده آنها گذاشته مي شود. به عنوان مثال اگر معرفي يك محصول جديد به بازار مستلزم ارائه ايده هاي تازه است، گروه كاري شما بايد ميان – كاركردي باشد و اعضاي آن در رشته هاي مختلف علمي تحصيل كرده باشند تا با استفاده از نوآوريها و تخصصهاي گوناگون آنان بتوانيد پروژه مورد نظر را از زواياي مختلف بررسي كنيد .  اگر انجام كاري مستلزم داشتن دانش تخصصي حسابداري است، بايد فردي را از بين افراد بر جسته قسمت مالي شركت به عنوان يكي از اعضاي گروه كاري خود انتخاب كنيد .  گاهي اوقات لازم است همراه با تغيير نيازهاي يك پروژه افرادي با استعدادها و مهارتهاي جديد را به جاي اعضايي كه ديگر به آنان نيازي نيست، جايگزين كنيد .  **3-6-1 ويژگيهاي شخصيتي اعضا گروه**  ويژگيهاي شخصيتي، خصوصيات نسبتاً پايداري هستند كه به آساني توسط مداخلاتي نظير آموزش رفتار، تغيير نمي كنند.  شواهد اخير در ادبيات انتخاب افراد كه متغيرهاي شخصيت را با عملكرد شغلي افراد مرتبط مي داند، بيان مي دارد كه شخصيت اعضاي تيم ممكن است در انتخاب اعضاء گروه معياري مفيد باشد. استفاده از شخصيت در قلمرو انتخاب اعضاي تيم پيچيده تر از استفاده ساده از آن به عنوان يك معيار پيش بيني كننده در عملكرد شغلي افراد است. نه تنها شخصيت اعضاي تيم بايد با نيازهاي وظيفه تناسب داشته باشد بهتر است اعضاء گروه با يكديگر رابطه دوستانه نيز داشته باشند تا افراد تيم بتوانند شخصيتشان را با يكديگر سازگارتر كنند. در يك تيم، سازگاري در شخصيت اعضاي گروه يك عامل مساعدت كننده در بهره وري است. به طور كل مي توان گفت ، هر كس در هر گروهي كه عضويت دارد ، شخصيتي خاص است .هنگامي كه شخص به پذيرش گروه نياز داشته باشد، به آساني عقيده مورد قبول گروه را ابراز و از اظهار عقيده اي كه مورد نظر گروه نباشد ،خودداري مي كند.  يكي از رموز رهبري موفق گروه، مطابقت دادن دقيق مهارتهاي اعضاء گروه با نوع وظايفي است كه بر عهده آنها گذاشته مي شود. همچنين مي توان گفت كه در سطح تيم، يك رابطه جبران كننده ميان عوامل شخصيت و عملكرد بعدي تيم وجود دارد ؛ يعني چنانچه يك عامل شخصيتي به طور مثبتي با الزامات وظيفه در ارتباط باشد، نمرات پايين برخي افراد در يك عامل مي تواند با نمرات بالاي ساير اعضاي گروه در همان عامل جبران شود .البته در مطالعاتي كه به عدم تجانس شخصيت اعضاي تيم بر حسب عملكرد بعدي شغل توجه مي كنند، نتايج متضادي ارائه شده است.  يك خط فكري اين است كه تركيبي از انواع شخصيت براي بهينه سازي عملكرد تيم لازم مينمايد ، به خصوص هنگامي كه ويژگيهاي شغلي متنوع است. نظر ديگر اين است كه ويژگيهاي عدم تجانس افراد تيم، زمينه هاي پرورش تعارضات ميان فردي را ايجاد مي كنند. در واقع افراد در گروههاي نامتجانس ممكن است بخواهند به گروههاي سازگارتري منتقل شوند . به طور كل ميتوان گفت عدم تجانس ممكن است براي برخي وظايف و نه همه وظايف مفيد باشد. در حاليكه تجانس در ساير عوامل ممكن است براي اطمينان يافتن از وجود هماهنگي و بهره وري تيم لازم باشد .  در مورد تناسب فرهنگي اعضاي تيم ميتوان گفت، وجود اين نوع تناسب ميان اعضاي يك تيم ميتواند به كارايي منجر شود و از تعارض و ناهماهنگي هاي حاصل از تفاوتهاي فرهنگي جلوگيري كند .  شباهت ميان ارزشها، شخصيت و اهداف و دارا بودن مهارتهاي بين فردي ميان اعضاي گروه براي همكاري و ارتباطات با ساير اعضاي گروه ضروري است. مسلماً افراد با ارزشها و نگرشهاي مشابه تمايل بيشتری به كار با يكديگر دارند . اما چنانچه اعضاي تيمهاي كاري ارزشهايی گوناگون داشته باشند، تنها ازطريق يك مديريت فرهنگي بسيار قوي ميتوان گروهي يكپارچه ايجاد كرد كه اين ، خود بسيار زمانبر است. بنابراين وظيفه مديريت منابع انساني است كه از همان ابتدا در امر انتخاب كاركنان، به عامل تناسب فرهنگي توجه كند .  در مورد تناسب شخصيتي اعضاي گروه ميتوان گفت، چون شخصيت افراد ، خصوصياتي نسبتاً پايدار است كه به راحتي تغيير نمي كند، انتخاب اعضاي يك گروه با توجه به تناسب شخصيتي با يكديگر ، كاري درخور توجه است. اين تناسب به معناي عين هم بودن نيست بلكه منظور سازگاري شخصيت كاركنان با يكديگر است. البته بايد خاطرنشان كرد كه گاهي افراد ، صفات يا ويژگيهاي متمايزي دارند كه ويژگيهاي ساير اعضاي گروه را كامل يا از آن حمايت ميكند. از آنجايي كه همه اعضاي گروه برخي قوتها و ضعفهاي شخصي دارند، هنگامي كه كمبودهاي يك عضو تيم با قوتهاي ديگر اعضا كامل شود ، عملكرد گروه افزايش مي يابد كه اين همان تناسب مكمل است .  **4-6-1 تعداد مناسب اعضاي گروه**  قبل از هر چيز بايد اين نكته را خاطر نشان كرد كه پاسخ دقيق و روشني به سئوال درباره تعداد مناسب اعضاي گروه وجود ندارد و در اين موضوع، عواملي متعدد نقش دارد.اما در يافته هاي حاصل از تحقيقات و پژوهشها، راهنمايي هايي ميتوان يافت. تحقيقات انجام شده در زمينه تعداد مناسب اعضاي گروههاي كاري نشان مي دهد :  • هرچه تعداد اعضاي گروه بيشتر باشد، مشاركت افراد در گفتگوها نامتعادل تر خواهد بود ،  • بهره جويي از خلاقيت های افراد در گروه هفت نفره ، درحداكثر است و در گروهای بیشتر از ده نفر ، به طوري بارز كاهش می یابد .  •ميزان خطاها با افزايش تعداد گروه، كاهش مي يابد .  • هزینه های سازمان در گروه های بیشتر از هفت نفر به طور مشخص افزايش پيدا مي كند .  •مشكلات گروههاي زوج بيشتر از گروههاي فرد است و در بين گروههاي زوج، مشكلات تيمهاي دو نفره از همه بيشتراست .  براساس تحقيقات انجام يافته مي توان نتيجه گرفت كه :   * اگر اتفاق نظر يا اجماع براي تيم، مهم باشد بهترين تعداد براي تيم، سه تا پنج نفر است. منظور از اتفاق نظر وضعيتي است كه تيم به تصميمي برسد كه تقريباً براي همه اعضاي تيم، پذيرفتني و توافق پذير باشد، هر چند ممكن است اگر اين تصميم اجرا شود، اهداف مورد نظر حاصل نشود. در اين حالت، رضايت افراد ، بيشتر از كار گروهي مورد نظر است تا دستيابي به اهداف سازماني . * اگر كيفيت تصميم گيري مورد نظر باشد، تعداد مناسب براي تشكيل تيم، هفت تا دوازده نفر خواهد بود. منظور اين است كه تيم به تصميمي برسد كه اگر به اجرا در آيد، اهداف مورد نظر حاصل شود، هر چند ممكن است برخي اعضاي گروه با تصميم اتخاذ شده موافق نباشند. در اين حالت، دستيابي به اهداف سازمان، اولويت بيشتري نسبت به رضايت افراد دارد . * اگر هم كيفيت تصميم گيري و هم اتفاق نظر مهم باشد، تعداد اعضاي تيم بهتر است پنج تا هفت نفر باشد. در اين صورت، اهداف سازماني و رضايت افراد به اندازه مساوي اهميت دارند و هر دو هدف، بر آورده ميشود.   **1-7 توجه به نقشهاي گروه**  اگر مي خواهيد گروه كاري شما با حداكثر كارايي عمل كند ، حتماً بايد افرادي را براي تصدي گري چند نقش مهم و كليدي در نظر بگيريد، اين نقشها عبارتند از :  1- هماهنگ كننده: تلاش كليه اعضاي گروه را همسو مي كند و آنها را در قالب يك برنامه منسجم قرار ميدهد .  2- ايده پرداز: انرژي و روحيه ابتكار عمل را در گروه ايجاد و حفظ مي كند .  3- منتقد: اثر بخشي گروه را در بلندمدت حفظ و تجزيه و تحليل مي كند.  4- رابط خارجي: به دنبال برقراري روابط خارجي گروه است .  5- مجري تصميمات: در گروه انگيزه حركت ايجاد مي كند و باعث تسهيل جريان انجام امور مي شود .  6- رهبر: اعضاي جديد را پيدا مي كند و روحيه كار گروهي را در بين آنها ارتقا مي بخشد.  7- بازرس: به دنبال استانداردهاي كاري بالا و حفظ و نگهداري آنهاست .  هرچند كه هنگام انتخاب اعضاي گروه بايد به دنبال افرادي باشيد كه بتوانند انجام وظايف مشخصي را در گروه بر عهده بگيرند، اما بد نيست كه اين نقشها را نيز مد نظر داشته باشيد. فراموش نكنيد كه دستيابي به اهداف مرتبط با وظايف محوله، مهمترين كاركرد يك گروه كاري است. همچنين به ياد داشته باشيد كه داشتن يك شخصيت باز و دوست داشتني،برخورداري از تواناييهاي لازم و تمايل به انجام كارهاي گروهي از ويژگيهاي مهمي است كه هر يك از اعضاي گروه بايد داشته باشند .  وادار كردن افراد به پذيرش نقشهايي كه مناسب آنها نيست . مانند آن است كه بخواهيم لباسي كوچك را به زور تن آنها كنيم. گاهي اوقات ممكن است نتوانيد يك رابط خارجي كاملاً مسلط يا يك منتقد خوب پيدا كنيد. در اين مواقع لزومي ندارد كه حتماً يكي از اعضا را وادار به پذيرش اين نقشها كنيد. به جاي تغيير شخصيت افراد و تحميل نقشهاي مختلف به آنها، هميشه سعي كنيد نقشها را متناسب با شخصيت اعضاي گروه به آنها محول كنيد. ضرورتي ندارد كه حتماً هركس فقط يك نقش را بر عهده داشته باشد. اگر تعداد اعضاي گروه اندك است ميتوانيد به هر يك از آنها دو يا حتي سه نقش متفاوت بدهيد، البته به شرط آنكه اين كار مانع از تأمين نيازهاي گروه نشود .  **1-8 اثر بخشي گروه**  موقعيت سازمان به عنوان شبكه اي پيچيده از گروه هاي متداخل تا حد زيادي به چگونگي عملكرد اين گروه ها بستگي دارد. گروهها مانند افراد بايد خوب عمل كنند تا سازمان بتواند در بلندمدت پيشرفت كند .  گروه اثر بخش، گروهي است كه سطوح عالي عملكرد كاري و حفظ و نگهداري نيروي انساني را طي زمان كسب كند. يك گروه اثر بخش، از جنبه عملكرد كاري به هدفهاي عملكردي خود در كوتاه ترين زمان ممكن دست مي يابد و نتايج كاري عالي ارائه مي دهد. از جنبه حفظ و نگهداري منابع انساني، گروه اثربخش آن است كه اعضاي آن به اندازه كافي از كارهاي خود و روابط ميان فردي رضايت داشته باشند و در نتيجه به طور مستمر با يكديگر خوب كار كنند .  **1-9 پايه هاي اثربخشي گروه**  بخشي از اثربخشي هر گروه به وسيله دروندادها معين مي شود كه با آن بايد كار كند. اصول كلي زير مانند همة سيستمهاي باز در مورد گروهها نيز صدق مي كند. هر چه ورودي گروه بهتر باشد احتمال اثر بخشي گروه بيشتر خواهد بود. وروديها، نخستين داده ها در يك وضعيت گروهي به شمار مي آيند. ورودي ها زمينه را براي تمامي اقدامهاي گروهي فراهم مي آورند.  اگر تمام ورودي هاي يك گروه رضايت بخش باشد در آن صورت گروه شالوداي قوي براي پيگيري اثر بخشي دارد. ولي اگر حتي برخي از ورودي ها رضايت بخش نباشد تلاشهاي صورت پذيرفته براي اثربخشي ، از مسائل و كاستي هاي مربوط به عدم كيفيت ورودي لطمه خواهد ديد. مدير آگاه مي تواند از بسياري از اين مشكلات دوري گزيند البته به شرط كسب آگاهي از چگونگي تأثير اين دسته از عوامل عمدة ورودي هر گروه – محيط سازماني، ماهيت كار، ويژگيهاي اعضاء و اندازه گروه مي تواند بر عمليات گروه و نتايج تلاش گروهي اثر بگذارد . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **-2 انواع گروهها و طبقه بندي آنها**  **2-1 انواع گروه**  بر اساس تعاريفي كه از گروه ارائه شد و صفات و ويژگيهاي مشترك در آنها، ميتوان گروههاي اجتماعي را طبق بعضي از صفات و ضوابط دسته بندي كرد .  گروهها به دودسته تقسيم مي شوند :  **2-1-1 گروههای رسمی**  مقصود از گروه رسمي همان ساختار سازماني است كه در آن گروه های كاري و نوع كارهايي كه باید انجام شود مشخص شده است. در گروههای رسمي رفتار فرد و گروه و مسیری كه باید برای دستیابی به هدفهای سازمانی پیمود مشخص شده است .  افراد به گروه ها مي پيوندند يا مأمور مي شوند تا هدفهاي گوناگوني را تحقق بخشند. اگر گروهي به كمك مديري براي كمك به سازمان براي تحقق هدف هايش تشكيل شد در آن صورت گروه رسمي خوانده مي شود. گروههاي رسمي نوعاً عناويني مانند گروه كار، تيم، كميته، حلقة كيفيت يا گروه ضربت به خود مي گيرند.  گروه رسمي، گروهي است كه روابط افراد در داخل گروه و رابطه گروه با گروههاي خارج برابر دستورالعملها و مقرراتي است كه از پيش تدوين گرديده و كاملاً حساب شده است، مثل گروههاي اداري در سازمانهاي دولتي و يا گروههاي فني و اداري در شركتهاي تجاري و توليدي و گروههاي نظامي .  گروههاي رسمي در كليه سازمانها (چه در قالب واحدهاي مميزي داخلي و چه در قالب مجموعه فروشندگان يك سوپر ماركت) ركن اصلي سازمان را تشكيل مي دهند. اين گروهها معمولاً دائمي هستند، كارهاي تكراري انجام مي دهند و حيطه اختيارات مشخصي دارند .  گروههاي رسمي عبارتند از:   * **گروه حاكم:** نمودار سازماني گروه حاكم را تعیین می کند.گروه به زیردستان تحمیل میشود و آنان باید به صورت مستقیم گزارش كار خود را به يك مدیر بدهند. رئیس دبستان و معلمان در مجموع يك گروه حاكم را تشكیل می دهد. * **گروه تخصصي:** مجموع افرادي كه در صدد انجام كاري هستند؛ ولی محدوده گروههای تخصصي به سلسله مراتب اختیارات سازماني محدود نمي شود و شامل افراد از بخشهای مختلف است . گروه حاكم نمونه ای از گروه تخصصي است اما عكس آن درست نيست. * **گروه گرداننده:** گروهي است مركب از سرپرست و كاركناني كه به او گزارش مي دهند. عضويت در این گروه را نمودار سازماني مشخص مي کند. * گروه كار: مركب از افرادي است كه با هم بر روي يك كار مشترك فعاليت می کنند. * **گروه پروژه**: این گروه به طور موقت براي هدف ویژه و یا حل مسئله خاصی ایجاد می شود و چرخه حیات آن منطبق برچرخه حيات پروژه است. * **انواع شوراها:** معمولاً خارج از ساختار گروه گرداننده ایجاد می شوند برای حل مسائلي كه پیش می آید و می توانند بلندمدت یا كوتاه مدت باشند. شوراهای پايدار تقریباً دائمي اند و ممكن است اعضاي آن عوض شوند.   **2-1-2. گروههای غیر رسمی**  گروه های غیر رسمی كه سازمانهاي غيررسمي نيز ناميده مي شوند به صورت مجموعه هاي بدون ساختار هستند و سازماندهي نشده اند.  اين گروهها در محيطهاي كاري تشكيل مي شوند و واكنش طبيعي به نيازهايي است كه در سايه تماسهاي اجتماعي به وجود می آيد.  گروه غيررسمي گروهي است كه فاقد هر گونه سازمان رسمي است و روابط افراد در آن بر اساس صميميت و كاملاً عاطفي و دوستانه است. در اين نوع گروه ضوابطي كه حاكم بر رفتار افراد باشد و از قبل تدوين يافته باشد، وجود ندارد مثل گروههاي دوستانه در داخل سازمانهاي بزرگ، يا گروههاي همبازي .  هنگامي به وجود مي آيد كه هدف از دور هم جمع شدن افراد، دوستي باشد . اگر چه گروههاي رسمي و غيررسمي اغلب با هم تداخل دارند. برخي از مديران به قوت بر اين باورند كه دوستي شخصي افراد با يكديگر موجب شكل گيري تيمهاي كاري مولد در محيط كار مي شود. در حالي كه ديگران معتقدند كه روابط غيررسمي تهديدي جدي براي سازمان خواهد بود .  واقعيت اين است كه هر دو حالت را ميتوان در سازمانها مشاهده كرد. وظيفة مدير برقراري موازنة عملي مثبت مبتني بر بلوغ و هدفهاي افراد است .  گروه های غیر رسمی عبارتند از :   * گروه دوستی : مركب از افرادي است كه كشش طبيعي به هم دارند و دوست دارند باهم كار كنند، * گروه ذينفع: عده اي كه به دنبال منافع مشتركي باشند ( دفاع از همكاران اخراجی و یا درخواست مزايای بیشتر) گروه ذینفع نامیده می شوند . * گروه مرجع: به گروهي گفته مي شود كه فرد خود را براي شكل دهی نظريات، تصمیم گیری یا چگونگي عمل، با آن گروه ارزيابي و تعیین هویت می كند. ممكن است گروه های مرجع بر اساس ویژگیهای شخصي آشكار مثل نژاد تشكیل شود. یا ممكن است مبتني بر نگرشها و علایق مشترك مثل مذهب و سياست و مانند آن باشند .   **2-2. مقايسه گروههاي رسمي و غير رسمي**  هر قدر گروهي رسمي تر باشد، احتمالاً رهبري آن منظم تر خواهد بود. مقررات و آيين نامه ها بايد به دقت رعايت شوند، افراد بايد گزارش بدهند، ميزان پيشرفت كار مشخص شود، و نتايج مورد انتظار به طور مرتب و منظم حاصل شوند. به همين ترتيب، گروههاي غيررسمي نيز از آيين نامه هاي غير رسمي پيروي مي كنند. ايده ها و راه حل مشكلات اغلب به صورت اتفاقي به دست مي آيند و در خصوص رعايت رويه هاي كاري، چندان سختگيري نمي شود. باوجود اين توجه به اين نكته حائز اهميت است كه رهبري گروه (چه در گروههاي رسمي و چه در گروههاي غير رسمي) بايد هميشه نتيجه گرا باشد .  **2-3 .طبقه بندي انواع گروه ها**  سه روش خردمندانه براي طبقه بندي گروهها عبارتند از:   * بر حسب نوع، * كاركردها ، * مراحل توسعه.   **2-4. الگوي پنج مرحله اي شکل گیری گروهها**  هميشه در مرحله شكل گيري ، گروه براي انجام يك پروژه ، تا حدي حالت آزمايشي دارد كه مي تواند زمينه اي مساعد براي آزمودن ايده هاي تازه باشد.يكي از بخشهاي مهم كارگروهي داشتن توانايي تشخيص اشتباهات در بدو كار و رفع نواقص بدون عصبانيت يا متهم كردن يكديگر است. كنار آمدن با آزمايشات ناموفق، بخشي از فرآيند "شكل گيري تا اقدام " است .  **2-4-1. مرحله شكل گیری**  رفتار فردي انسانها متأثر از تلاش براي پذيرفته شدن توسط ديگران و احتراز از مناقشه و درگيري با آنهاست. عموماً از ابراز موضوعات و احساسات جدي احتراز مي شود، افراد در جستجوي جمع آوري اطلاعات و تأثيرپذيري از يكديگر نيز هستند. آنان همچنين در پي تعيين چارچوب براي اهداف و نحوه رويكرد به آنها هستند. اين مرحله راحتي است اما احتراز از درگيري و تهديد به اين مفهوم است كه كار زيادي انجام نخواهد شد. به طور كل در مرحله اول از نظر هدف،ساختار و رهبري گروه اتفاق نظر كامل وجود ندارد. اعضاي گروه در این موارد نامطمئن هستند. این مرحله وقتي كامل ميشود كه افراد خود را عضوي از گروه بدانند .  **2-4-2. مرحله درگیري**  يعني تضاد درون گروهی ؛ اعضا ، موجوديت گروه را مي پذیرند اما نسبت به كنترلی كه گروه مي خواهد بر افراد اعمال كند مقاومت می کنند. افراد در داخل گروه، صرفاً تا زماني نسبت به يكديگر ملاطفت خواهند داشت كه مباحث و موضوعات جدي را در دستور كار قرار ندهند. اما با توجه و بررسي اينگونه مباحث چالش زا، برخي به سرعت شكيبائي خود را از دست مي دهند و منازعاتي مختصر شكل مي گيرد و معمولاً به سرعت از بين مي رود و اوضاع سرو سامان پيدا مي كند. بر منازعه متأثر از فرهنگ سازمان و افراد ميتوان كما بيش سرپوش گذارد اما واقعيت اين است كه همانند آتش زير خاكستر وجود دارد .  افراد در برخورد با اين منازعات ممكن است احساس پيروزي يا شكست در يك جنگ را داشته باشند و يا به دنبال راهها و قوانيني باشند تا از بروز اين منازعات جلوگيري كنند . بعد از تكامل این دوره ، سلسله مراتب اختيارات در داخل گروه مشخص مي شود.  **2-4-3. انسجام**  در این مرحله ساختار گروهی مستحكم می شود و گروه ، نوع رفتاري را كه هر كدام از اعضا باید داشته باشد مشخص می کند.  در اين شرايط چارچوب اهداف يا مسئوليتهاي گروه صراحت دارد و پذيرفته ميشود. اكنون افراد گروه ضمن انجام مباحثات و مجادلات، درك بهتري از يكديگر دارند و مهارتها و از تجربيات يكديگر قدرداني و تحسين مي كنند.  افراد به نظر يكديگر گوش فرا مي دهند ، از هم حمايت مي كنند و به توانايي هاي هم ارزش قائل مي شوند . آنان اكنون آماده هستند تا در ديدگاههاي از قبل پذيرفته خود تجديد نظر كنند آنان احساس مي كنند كه بخشي از يك گروه هماهنگ و اثربخش هستند. با اين حال افراد بايستي به شدت تلاش كنند تا به اين مرحله برسند و ممكن است در برابر فشار براي تحول مقاومت به خرج دهند، به خصوص از خارج ، با اين ترس و واهمه كه ممكن است گروه از هم پاشيده شود ، يا دچار مخاطره شود. اهميت انسجام دراين است كه با ميزان توليد گروه رابطه مستقيم دارد. اگر انسجام گروه زياد باشد اعضا بيشتر درصد تأمين هدفهاي گروه بر مي آيند.  **2-4-4. تكامل**  همه گروهها به اين مرحله كه مي توان آن را با دو ويژگي استقلال و انعطاف توصيف كرد، نمي رسند . اكنون همه يكديگر را به خوبي و به اندازه كافي مي شناسند تا با هم همكاري كنند و به يكديگر به اندازه كافي اعتماد دارند تا فعاليتهایي به صورت مستقل به همديگر بسپارند. نقشها و مسئوليتها بر اساس نيازها به راحتي و سهولت تغيير پيدا مي كند. هويت، وفاداري، و روحيه گروه همگي بسيار بالاست و همه به يك اندازه هدف - محور و گروه - محور هستند. در اين سطح است كه تمامي انرژي گروه مي تواند به سمت اهداف موجود منعطف شود .  گروه در این مرحله پذيرفته شده است و نيرويي را كه تا به حال صرف آشنائي با افراد مي كرد صرف انجام كارها می کند.  **2-4-5. از هم پاشیدن**  اين مرحله به كامل شدن اهداف و جدا شدن از ديگر اعضاء گروه مربوط مي شود. افراد از انجام بسياري از موفقيتهاي خود سرخوش اند و به اينكه جزئي از اين گروه بوده اند افتخار مي كنند. آنان بايد آنچه به اجراء در آورده اند را بشناسند و به طور خودآگاه به جلو بروند. برخي از نويسندگان مرحله پنجم را به " تجزيه و سوگواري" تشبيه مي كنند كه مبين احساس افراد گروه ناشي از دست دادن يكديگر است. این مرحله در گروههای كاری ،کمیته های موقت و گروه مشابه كه براي انجام كارهاي خاص تشکیل می شوند، وجود دارد كه دراین مرحله گروه آماده مي شود تا پایان موجوديت خود را اعلام كند.  **2-5. مزایا و فوائد كارگروهي**  همة شما كارها را نمی توانید به تنهایی انجام دهید . قبول ديگران یا محول كردن بعضي مسئوليتها به ديگران ، نشانة ضعف و ناتواني نيست، بلكه روشي خردمندانه است كه به شما كمك مي كند زودتر به موفقيت دست یابید و پیشرفت کنید.  بسياري تصور میكنند كه موفقيت شغلي آنها فقط تابع درستي عملكردهاي شخصي آنهاست. این تصور از سرنوشت باعث شده محیطي در اداره ها و شركتها به وجود آید كه همكاران براي جلو افتادن از يكدیگر و رسيدن به مقامي بالاتر از هم، اطلاعاتشان را از هم مخفی نگاه می دارند و از كسي تقاضاي كمك نمی کنند.  اما این تنها راه رسيدن به موفقيت نیست. در واقع، هرچه از نردبان ترقي بالاتر روید، به این نكته خواهید رسید كه زماني می توانید پیشرفتی بیشتر داشته باشید که بدانید چطور از همكاران خود براي گرفتن اطلاعات استفاده کنید و به اتفاق هم براي يك هدف مشترك تلاش كنید. .چه كارتان را به تازگي شروع كرده باشید و چه به پستها و مقام های بالای شركت رسیده باشید. باید یاد بگیرید که چطور خود را برا ي قبول كمك و ارائه كمك آماده کنید .  گروهها هم براي سازمانها و هم اعضاي خود مفيدند. به كمك گروه ها ميتوان كارهاي مهم را انجام داد و نيروي كار با كيفيت عالي را حفظ و نگهداري كرد. مديران پيشرو، راههايي براي استفاده از گروهها مي يابند به گونه اي كه هم براي اعضاي خود و هم سازمان مفيد باشند. در محيط هاي كار جديد، از گروهها به طريق مولد و خلاق استفاده ميكنند. يكي از صاحب نظران دلايل زير را ارائه ميكند كه چرا مديران بايد گروهها را جدي بگيرند :   * گروهها براي افراد مفيدند و منابع حل مسئله را براي فرد و سازمان افزايش ميدهند. * گروهها ميتوانند به پرورش خلاقيت و نوآوري كمك كنند. * گروهها گاهي تصميمهاي بهتري از افراد ميگيرند. * گروهها ميتوانند با گرفتن تعهد مورد نياز براي اجراي تصميم كمك كنند. * گروهها ميتوانند به جبران آثار منفي افزايش اندازة سازمان كمك كنند. * گروهها هم در داخل سازمانها و هم خارج از آنها پديده هاي طبيعي هستند . * مزایا و منافع كار گروهي از طرفی براي سازمان است و از طرفی براي افراد ..   **2-5-1. مزایا ومنافع كار گروهي براي سازمان :**   * هم افزايي(سینرژی) ؛ يعني كل گروه بتواند انرژي بيشتر از جمع انرژي تك تك اعضا ايجاد كند. به عبارت ديگر، تيمي از كاركنان كه با يكديگر كار ميكنند بتوانند بيشتر از آنچه كه به صورت مجزا و انفرادي كار ميكردند، نتيجه بگيرند اصل هم افزايي تيمي:   هم افزايي هنگامي اتفاق ميافتد كه برآيند كلي از مجموع يك به يك بيشتر شود .  در تيم هم افزا ایده ها و نظرياتي خلق ميشود كه شايد افراد به تنهايي قادر به ارائه آنها نباشند.  در تيم هم افزا با مهارت هاي لازم مسائلي حل مي شود كه حتي افراد با تواناييهاي فني بسيار بالا قادر به حل آنها نيستند.   * به كار گیري بهتر استعدادها و تواناييهای خاص افراد در دست يابي به اهداف . * حل و رفع مشكلات و مسائل پیچیده از طریق تلفیق تخصص ها و معلومات مختلف. * ایجاد حس مالكيت و تعلق در افراد از طریق مشاركت در حل مشكلات و تصمیم گیری گروهي . * افزايش احتمال عملي شدن پيشنهادهايي كه گروه ارائه میكند در مقايسه با پیشنهادهاي انفرادی ( به سبب افزايش تفکیک تصمیم گیری های گروهی ). * افزايش مشاركت كاركنان - كاهش ضايعات و هزینه ها . * بهبود كيفيت بهره وري و ارتقاي رضايت مشتری.   **2-5-2 مزایا و منافع كار گروهي براي افراد**  مهمترين كاركرد گروهها ،توانشان در برآورده كردن خواسته هاي اعضاء خود مي باشد. گروهها زمينه تعامل هاي اجتماعي و شكوفايي روابط متقابل شخصي را فراهم مي آورند.گروه ميتواند امنيت فردي را در كار يا توصيه فني يا فراهم آوردن حمايت احساسي در زمان بحران يا فشار كار فراهم آورد . گروه به اعضاي خود هويت مي بخشد و فرصتهايي را براي بروز استعدادهاي افراد در حين كمك به فعاليتهاي گروهي ايجاد مي كنند .به طور كل ميتوان مزاياي كار گروهي را به شرح ذيل بيان كرد :   * افزايش اعتماد به نفس * بهبود روحیه و رضايت شغلي * افزايش معلومات و تواناييها و مهارت های فردي و برقراري ارتباط بهتر با ديگران * آسانتر شدن كارها و وظايف از طریق اشتراك مسئوليت ها   **2-6. محاسن و معايب عدم عضويت در گروه**  **2-6-1. مزايا ي عضويت در گروه :**  انسان موجودي اجتماعي است و نياز به ايجاد رابطه معنادار با ديگران دارد . عضويت در گروه موجب تحقق گسترش دامنه ارتباطات و حل سؤالات ارتباطي در ضمير شخص خواهد شد. به طور كل مزاياي عضويت در گروه عبارتند از :  • برخورداري گروه از منابع اطلاعاتي بيشتر ،  • پيشنهاد تعدادی بيشتر از روشهاي حل مسئله ،  • يادگيري سريع تر و پيشرفت در طرح ايده هاي جامع ،  • افزايش رضايت شغلي اعضاي گروه به دليل مشاركت در تصميم گيريهاي گروهي ،  • آشنايي بيشتر اعضاي گروه با يكديگر به موازات فعاليت گروهي .  **2-6-2. معايب عضويت در گروه :**  ∗ تحت فشار دادن برخي از اعضا براي پذيرش و تأييد عقيده اكثريت ،  ∗ سلطه يك عضو گروه بر موضوع ،  ∗ تكيه بيش از حد بر روي ديگران در انجام كار .  **2-7. مشكلات كار گروهي**  كار گروهي با وجود تمامي مزايا و منافعي كه دارد ممكن است مشكلاتي نيز داشته باشد. اين مشكلات را بايد طبيعي و عادي تلقي كرد. دانستن مشكلات كار گروهي از قبل، كمك مي كند كه در هنگام رودر رويي با آنها بتوان اقدامات مناسب براي از بين بردن يا كم اثرتر كردن آنها انجام داد.  ده مشكل رايج در كار گروهي و نحوه رفع آنها عبارتند از :   * **سردرگمي**   اعضاي تيم، وظايف خود و نحوه انجام آنها را به درستي درك نكرده اند.  راه حل: توضيح و تشريح اهداف تيم يا حل و رفع موضوعات خاص بازدارنده مانند فقدان داده ها يا دانش، احساسات ناخوشايند، فقدان روش كار و غيره .   * **اعضاي سلطه جو**   برخي از اعضاي گروه نفوذي زياد دارند و عقايد خود را به ديگران تحميل مي كنند .  راه حل: صحبت با افراد سلطه جو و ذكر اين نكته كه چنين رفتاري ناپسند و ويرانگر است و هر موضوعي نياز به بحث و تبادل نظر دارد .   * **اعضاي پرحرف**   برخي از اعضاي گروه زمان زيادي از گفتگوها را به خود اختصاص مي دهند .  راه حل :گنجاندن مشاركت متعادل به عنوان يكي از اهداف و قواعد تيم و كنترل زمان اظهار نظر اينگونه افراد.   * **اعضاي بي اعتنا**   برخي از اعضاي گروه چندان در بحث و گفتگوها شركت نمي کنند.  راه حل : هدايت گروه به سمت مشاركت متعادل و تشويق اعضاي كم حرف به اظهار نظر .   * **اصرار بر تحميل نظرهاي شخصي**   برخي از اعضاي گروه، عقيده خود را مسلم و انكارناپذير مي پندارند .  راه : حل ترغيب افراد به تصميم گيري بر اساس اطلاعات و پرهيز از اصرار بر عقايد شخصي .   * **تعجيل در عمل**   تعريف: تصميم گيري يا اقدام پيش از تكميل مذاكرات .  راه حل: ترغيب گروه به اتخاذ تصميمات مبتني بر اطلاعات كافي .   * **متهم كردن ديگران**   يكي از اعضا، عاملي منفي را به ديگري نسبت مي دهد تا ارزش نظر او را پايين بياورد .  راه حل: توضيح خواستن از فرد متهم در مورد عوامل نسبت داده شده براي روشن شدن قضيه .   * **ناديده انگاري و بي اعتنايي**   تعريف: يكي از اعضا، نظرهاي ديگران را ناديده ميگيرد يا تمسخر ميكند يا فردي نظري را مطرح ميكند اما كسي به آن گوش نمي كند و موضوع عوض ميشود .  راه حل: خواستن توضيح بيشتر از افرادي كه به آنان بي اعتنايي شده است و ترغيب تيم به گوش كردن فعالانه .   * **انحراف از موضوع**   تعريف: در جلسات بر موضوع خاص و مشخصي تمركز نمي شود و بدون هدف يا مقصودي معين ادامه مي يابد .  راه حل: تدوين دستور جلسه مشخص با قيد محدوديتهاي زماني بحث و گفتگو و هدايت افراد به موضوع اصلي .   * **خصومت شخصي اعضا**   تعريف: برخي از اعضاي گروه به سبب خصومتها يا اختلافات شخصي قبلي با يكديگر به بحث و جدل مي پردازند .  راه حل: هدايت افراد متخاصم به گونه اي كه اختلافات خود را در بيرون از جلسه رفع كنند .  **2-8. حل مشكلات كار گروهي**  توجه به مشكلات و بررسي براي از بين بردن آنها ، راه حل ها را نمايان مي سازد. وجود علاقه به كار ضمن حصول رضايت از كار است و وجود رضايت موجب ميشود كه شخص بهتر بتواند خود را با كار منطبق و سازگار كند. شك نيست كه تجربه در شغل ، علاقه اي بيشتر نسبت به كار ايجاد مي كند و قدرت فرد را در سازگاري با محيط فزوني مي بخشد. افزايش تجربه نسبت به كار را ميتوان از طريق كارآموزي تضمين كرد. ترديد نيست كه افزايش ميزان رضايت دروني نسبت به شغل، يعني رضايت ناشي از **نقش شغل** از طريق اجراي برنامه راهنماي حرفه اي و روشهاي گزينش و انتخاب و از طريق شناخت نقش شغل، نتايجي نيكو به بار خواهد آورد. همچنين شك نيست كه افزايش رضايت دروني از شغل را ميتوان از طريق تعديل مراحل كار و مشخص كردن دقيق اولويتها و انتظارات از كارمند ايجاد كرد.  در رابطه با نقش مديران در رفع مشكل ميتوان گفت اگر سرپرست و مدير در برانگيختن انگيزه هاي رواني فرد، همچون ميل به اتخاذ تصميم، ابراز شخصيت، احساس ارزش و اهميت شخصي و فردي موفق شود، مؤثرتر مي تواند در افراد نيرو و قدرت ايجاد كند . برآوردن شرايط مناسب براي رعايت عدالت از مسائل مهمي است كه بدون توجه به آن، اساساً مشكلات اين بخش حل شدني نيستند. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **3. تعارض در گروه**  تعارض عبارت است از اختلاف نظر در مورد يك موضوع يا تصميم در ميان اعضاي گروه يا تعارض وقتي شكل ميگيرد كه فعاليتهاي ناسازگار رخ دهند.به طور خلاصه تعارض فرآيندي است كه بر اساس آن شخص يا واحدي عملاً تلاش ميكند تا مانع تحقق اهداف ديگران شود .  **3-1 علل و عوامل تعارض**  - اختلاف در اهداف، نيازها، ارزشها، برداشتها، ديدگاهها، نظرها، انگيزه ها، انتظارات، شرايط و غيره .  - نارضايتي كاري و شغلي .  - خصومت شخصي يا همدستي و تباني عده اي از افراد براي مقابله با عده اي ديگر .  **3-2 انواع روشهاي حل تعارض**  روشهاي حل تعارض را میتوان به صورت زير خلاصه كرد :  1-2-3 اجتناب  2-2-3 مدارا  3-2-3 بازنده – برنده  4-2-3 سازش  3-2-5 مسئله حل  **3-2-1. روش اجتناب**  مشخصه رفتاري: غيرستيزه جويانه. مسائل و مشكلات، ناديده گرفته ميشوند و به آنهاتوجه نميشود.  مسائل، تكذيب ميشوند .  توجيه استفاده كننده: اختلافات براي برطرف كردن، خيلي بزرگ يا خيلي كوچك هستند و تلاش براي اين منظور ممكن است به روابط آسيب برساند يا حتي موجب بروز مشكلاتي بيشتر شود .  **3-2-2. روش مدارا**  مشخصه رفتاري: غير تهاجمي، اهل توافق، داراي حس همكاري .  توجيه استفاده كننده: ارزش ريسك كردن و آسيب رساندن به روابط و سبب اختلافات عمومي شدن را ندارد .  **3-2-3 روش برنده – بازنده**  مشخصه رفتاري: ستيزه جويانه، پرخاشگرانه. به هر قيمتي كه شده بايد برنده شد .  توجيه استفاده كننده: كساني كه قويتر هستند، زنده مي مانند و بايد برتري خود را ثابت كرد و از لحاظ عملكردي و اخلاقي نيز منعي نيست .  **3-2-4. روش سازش**  مشخصه رفتاري: اهميت دستيابي به اهداف اوليه و حفظ روابط مناسب با همه اعضا. تهاجمي ولي داراي حس همكاري .  توجيه استفاده كننده: هيچ عقيده يا شخصي كامل نيست. براي انجام يك كار، بيش از يك راه حل وجود دارد و بايد با ديگران سازش كرد تا آنان هم با ما سازش كنند .  **3-2-5. روش حل مسئله**  مشخصه رفتاري: نيازهاي هر دو جناح، قانوني و مهم است و بايد ارزش و احترام زيادي براي حمايت متقابل قائل شد. تهاجمي و داراي حس همكاري .  توجيه استفاده كننده: زماني كه جناح ها درباره مسائل به صورت باز بحث مي كنند، راه حل هاي سودمند متقابلي بدون اينكه شخصي بخواهد برتري خود را حاكم كند، حاصل ميشود .  **3-3 ارزشيابي كار گروهي**  **3-3-1. مفهوم ارزشيابي**  ارزشيابي در لغت به مفهوم يافتن ارزشهاست ؛ در واقع ارزشيابي قسمتي از فرايند بقاي انسان است به ترتيبي كه پيوسته درصدد ارزشيابي اعمال و تجربه هايي است تا از عملكرد آينده، رضايتي بيشتر به دست آورد .  ارزشيابي فرايندي پيچيده است كه در آن عوامل مربوط به عملكرد و اثربخشي يك طرح يا پروژه جستجو ميشود تا انجام پذيري آن تشخيص دهيم، راه حلهايي براي مشكلات اجرائی بیابیم و پروژه ها و طرحهايی مفيدتر براي آينده طراحي كنيم.  بسياري از صاحبنظران معتقدند ارزشيابي يك فرايند منظم براي تعيين ارزش ، مقصود يا بهاي چيزي است يا به بيان ديگر ارزشيابي جمع آوري منظم از توضيحات و اطلاعات، قضاوت براي تصميم گيري در مورد چيزي است .  **3-3-2. ارزشیابی عملكرد**  اگر نتوانيد چيزي را ارزشيابي كنيد امكان بهسازي آن وجود ندارد . اين اصل در هر كاري صادق است. استانداردهاي فردي و گروهي(مثلاً اين كه همه كارها بايد در مهلتي مشخص انجام شوند) را تعريف و تعيين كنيد تا اهداف عيني شوند و بر اساس آنها بتوانيد در مورد عملكردها قضاوت كنيد.  **3-3-3 انتخاب ملاكهاي ارزشيابي**  تلاشها و موفقيتهاي گروهي شامل عواملي هستند كه ميتوان آنها را بر اساس عملكرد، ارزيابي كرد. هنگام تجزيه و تحليل عملكرد، ملاكهايي متعدد مد نظر قرار دهيد و استانداردهايي را ارزيابي كنيد كه بهبود آنها مزاياي اقتصادي واقعي را در پي داشته باشد. به عنوان مثال اگر عملكرد گروه شاغل در مركز تلفن صرفاً بر اساس تعداد تماسهاي مشتريان كاهش پيدا كند، تعيين سقف براي تعداد تماسها در هر ساعت، تعيين مدت زمان انتظار مشتري در پشت خط، كنترل درصدي از تماسها، و ارزيابي رضايت مشتريان از طريق تماس با آنها ،روشهايي اثربخش تر براي ارتقاي عملكرد گروه هستند .  **3-3-4. نتايج ارزيابي**  اگر ارزيابي عملكرد توسط خود اعضا انجام شود تأثيري بهتر بر كار گروهي خواهد داشت. به طور كل ميتوان اطمينان داشت كه اعضاي گروه، ارزيابي درستي از ميزان موفقيت خود و درك پيامدهاي آن داشته باشند. داده هايي كه براي ارزيابي استفاده ميشوند بايد«پرمايه» باشند. به عبارت ديگر، مقياسهاي شما بايد معني دار و صحيح باشند. براي صرفه جويي در وقت و تفسير بهتر نتايج، داده ها را در يك برنامه نرم افزاري مناسب وارد كنيد. علاوه بر اين در مواردي مانند تعيين سهم نسبي بازار در مقايسه با رقبا كه به اطلاعات خاص نياز داريد از كمك متخصصان مستقل خارج از گروه استفاده كنيد .  افرادي كه بايد ارزيابي شوند :   * كل گروه: پيشرفت كل گروه را با توجه به اهداف تعيين شده، برنامه هاي زمانبندي، و بودجه تخصيصي ارزيابي كنيد. * رهبر: ميزان اثر بخشي رهبر را در امر هدايت گروه و حمايت از آن ارزيابي كنيد. * اعضاي گروه: كمك هر يك از اعضا در دستيابي به اهداف گروه را ارزيابي كنيد . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **4. مباني، كليات و اصول كار تيمي**  لازم به ذكر است كه تا اواخر سال 1970 بر اساس تقسيم كار فعاليتهاي مختلف به طور تفكيك شده انجام ميشد، ولي كمكم بين سالهاي 1970 تا 1980 فعاليتهاي مختلف در قالب مشاغل، در هم ادغام و مشاغل جامع ايجاد شد و پس از آن از اواخر 1980 تا 1990 اوج شكل گيري تيمهاي كاري عملياتي در سطوح مختلف سازمان بود. از دهه 1990 به بعد تقريباً 78% كار سازمانها بر اساس كار تيمي انجام مي شد.  **4-1. تعريف تيم**  براي تيم تعاريفي متعدد صورت گرفته كه در اينجا به تعدادي از اين تعاريف اشاره مي شود:  تيم، گروه كوچكي از افراد داراي مهارتهاي مكمل همديگر كه نسبت به هدفي مشترك متعهد ميشوند، اهداف عملكردي را تعيين ميكنند و خود را مشتركاً نسبت به دستيابي به آنها مسئول ميدانند.  تيم عبارت است از گروهي از افراد كه براي رسيدن به هدفي مشترك با يكديگر همكاري ميكنند.  تيم عبارت از يك گروه دو يا چند نفره از افراد است كه به طور مستقيم با يكديگر تعامل برقرار و براي رسيدن به اهداف، كارها را هماهنگ ميكنند .  تیم، به تعدادي از افراد داراي مهارتهای مكمل و متعهد به اهداف مشترك و داراي مسئوليتهای مشترك براي تحقق اهداف گویند.  يك تیم به تعداد كمي از افراد گفته ميشود كه داراي مهارتهای مكمل و مقاصد، اهداف، و رويكردي مشترك اند كه بر مبناي آنها به هم پیوند میخورند و به يكدیگر تکیه میكنند.  بنابرنظر كاتزنباخ و اسميت، اعضاي تیم به يكدیگر وابسته اند و این بدین معناست كه عدم فعاليت يك عضو از تیم باعث عدم انجام كار تيمی میشود. در واقع كار آنها اثر متقابل بريكدیگر میگذارد.اما به عكس، گروه های كاری ، گروهي از افراد هستند كه با يكدیگر كار ميكنند و از راهنمايي یك نفر بهره مي برند . اگر فرصت یا نیاز عملكردي مهمي كه لازمة تیم شدن است وجود نداشته باشد، آن را گروه مي نامند. اعضا در ابتدا براي تبادل اطلاعات، مشاركت ميكنند و با سعي فراوان از ديدگاههای خود براي تصمیم گیری در جهت كمك به هم گروهی ها در راستاي فعالیتشان بهره میگیرند . در واقع، هیچ قصد، هدف عملكردي و یا محصول مشتركي وجود ندارد كه مستلزم رویکرد تیمی یا مسئولیت متقابل باشد.  تیم در واقع به يك گروه كاري گفته ميشود كه تمامی شرایط یک تیم واقعی را دارست و اعضاي آن كاملاً به شكوفايي و موفقيت يكدیگر متعهد هستند.این تعهد معمولاً به رشد تیم منجر میشود.تیمی كه قدرت اجرایي بالا دارد ، مشخصاً تمامي كارها را بهتر از تیمهای دیگر انجام ميدهد و تمام انتظارات منطقي اعضا را برآورده مي كند.  هاروی راپینز و مايكل فینلی در آخرین كتابشان «چرا تیمها موفق نيستند»به بیان رمز و راز كار تیمي مي پردازند و ساده ترین تعریفهای ممكن را ارائه ميدهند :  "تعريف تيم آسان است . به افرادي كه با يكد یگر كار ميكنند يك تیم گفته ميشود. میتواند يك تیم هاكي باشد كه از خود بازي قدرتمندي نشان میدهد، يا يك تیم پژوهشي كه سرگرم گره گشايي و حل يك معماي عقلي است، يا يك تیم نجات كه سرگرم نجات كودكي از زیر آوار ميباشد، يا خانوادهای كه در حال ساختن زندگي خود است. نكته مهمي كه تیم را ميسازد همین بخش ، با هم بودن آن است."  متداولترين روش بررسي راههاي موفقيت تيمي،به ويژه تيمهاي مديريتي تجديد نظر در نقشهاي تيمي است. اگر چه نقشهاي تيمي مهم هستند اما تنها دليل موفقيت نخواهند بود. آنچه اهميت دارد اين است كه اعضاء يك تيم چه شيوه هايي را براي كار با يكديگر انتخاب ميكنند.  **4-2 شناخت تيم**  - تيمها زماني به وجود مي آيند كه احتياج به انجام يك كار برجسته باشد. رسيدن به اين هدف انگيزه را ميسازد.  - داشتن يك ديدگاه مشخص ، حياتي است كه شامل اندازه، مقصد، اهداف، مهارتها، راه و روش و پاسخگويي براي كارايي موفق است .  - سازمانها به تيمها و زيرتيمها تقسيم ميشوند كه نحوه ارتباط و سلسله مراتب بين آنها به برآورده شدن هدف نهائي منجر ميشود.  - در اين سلسله مراتب ، بالاترين تيم (تيم رهبري) پيچيده ترين و مشكل ترين ساختار را دارد. بنابراين بايد لايق ترين افراد در اين تيم قرار گيرند .  - تعهد گروهي بر تعهد فردي در تيم اولويت دارد. كه در نهايت به موفقيت گروهي و فردي منجر ميشود.  - سازمانهايي كه كارايي بالايي دارند به احتمال قريب به يقين، « تيم هاي واقعي» را ساخته اند و از آن استفاده مي کنند.  - نحوه ارتباط تيمها با يكديگر با كارايي آنها ارتباط مستقيم دارد.  - كارايي و آموزش دو بخش جدايي ناپذير از هم هستند و بر يكديگر تأثيرگذارند. بدون آموزش صحيح و مستمر رسيدن به بهترين سطح كارايي و ماندن در بازار رقابت دست نيافتني است .  - رهبران سازمان ميتوانند كارايي تيم را با ايجاد فرهنگ افزايش بهره وري به بهترين سطح برسانند به طوري كه همه اعضاي تيم براي بهبود بازدهي تيم سعي و روي آن كار كنند. بهترين راه ارتقاي فرهنگ كار ، آموزش است .  - در يك تيم ، تعصب گروهي وجود دارد .  **4-3. مراحل شكل گیری تیم**  شكل گيري و توسعه تيم، فرايندي پوياست. بيشتر تيمها خود را دائماً در حال تغيير مي يابند و ممكن است هرگز به مرحله اي ثابت نرسند. اما صاحبنظران معتقدند كه بيشتر تيمها فرايندي تكاملي طي ميكنند. براساس الگوي تــوكمــن تيمهـا چهار مرحله (شكل گيري، طوفان زايي، هنجارسازي و عمل) را طي ميكنند. استيفن رابينز به فرايند توسعه و تكامل تيم از ديدگاه توكمن ، مرحله فروپاشي را نيز اضافه كرده كه به نظر ميرسد مراحل الگوي توكمن را كامل كرده است. اين مراحل عبارتند از :  **4-3-1. شكل گيري**: مرحله اي است كه در آن اعـــضاي گروه براي اولين بار دور هم جمع ميشوند. همه افراد مؤدب و غيرفعالاند. تضاد به ندرت به طور مستقيم مشاهده ميشود و افراد بيشتر متكي به كساني هستند كه به سان رهبر ظاهر ميشوند .  **4-3-2. طوفانزايي** : در اين مرحله شخصيتها با هم اصطـكاك پيدا ميكنند. هيچ كس به راحتي نكته اي را نمي پذيرد. از همه مهمتر، ارتباطات بسيار كمي اتفاق مي افتد و هيچ كس گوشي شنوا ندارد و بعضي از افراد هنوز تمايلي به گفتگوي آزاد ندارند .  **4-3-3.هنجارسازي** : بعد از اين دو مرحله، نوبت به هنجارسازي ميرسد. در اين مرحله زيرگروهها منافع گروهي را تشخيص ميدهند و منازعات گروهي كاهش مييابد. هركسي در بيان نظر خود احساس امنيت ميكند و مباحث به راحتي در گروه دنبال ميشود.  در اين مرحله روشهاي كاري وضع ميشوند و گروه آن را به رسميت مي شناسد .  **4-3-4 عمل:** رسيدن به اين مرحله، حد اعلاي تكامل كار تيمي است. در اين مرحله ، تيم سيستمي را وضع ميكند كه اجازه ميدهد نقطه نظرها و ديدگاهها آزادانه و بدون ملاحظه مبادله شود و درجه بالايي از حمايتهاي درون گروهي براي تصميم گيري شكل ميگيرد. همچنين توان اعضا از شدن به دانستن تحول يافته و در انجام وظايف ضروري يكديگر را همراهي ميكنند. خطري كه در اين مرحله تيم را تهديد ميكند گروه انديشي است .  **4-3-5. فروپاشي** : در اين مرحله تيم آماده انحلال است. ديگر مبرم ترين وظيفه، بالابردن سطح انجام وظيفه نيست. در عوض توجه ، معطوف به پايان دادن به فعاليتهاست .  نكته مهم در مراحل شكل گيري تيم اين است كه تيمها فرايند تكاملي خاص خود را دارند . اين فرايند وقتي كامل ميشود كه نقش رهبري تيم به موازات بلوغ تيمي از حالت اقتدارگرايي به هماهنگ كنندگي تغيير كند. همچنين بايد دانست كه هميشه تیمها به طور شفاف از مرحله اول به مرحله بعدي نميروند. درواقع در برخي از موارد مراحل متعدد، همزمان شكل ميگيرند.  **4-4 نقش هاي تيم**  می دانیم كه افراد از نظر ویژگی های شخصيتي متفاوتند و اگر فرد به شغلي گمارده شود كه مناسب شخصيتش باشد عملكرد بهبود پیدا می کند .تیمها داراي نیازهايي گوناگون هستند و افرادي كه براي تیم در نظر گرفته ميشوند باید بر اساس ویژگیهای شخصيتي ، تخصص آنها و نیازهای سیستم انتخاب شوند. در تیم های موفق افرادي هستند كه میتوانند نقش هاي کلیدی را به عهده گيرند. این افراد به سبب داشتن مهارت و سليقه، توانائی ایفای نقش در سطحی بسیار بالا را دارند. نقش های مختلف افراد در تیمهای سازمان را مي توان به شرح زیر خلاصه كرد :  **∗ خلاق ـ نوآور:** عقاید و نظریه های جدید ارائه میکنند.  **∗ كاشف ـ مؤسس**: پس از ارائه نظريه های جدید، میتوان به این آراء و عقاید، جامه عمل پوشاند.  **∗ تحليل گر:** به تجزیه و تحلیل راه های جدید می پردازد و به درك تیمها و رشد جریان كار در درون يك مأموريت كار ي كمك ميكند.  **∗ سازنده ـ سازمان دهنده:** ساختار سازمانی برا ي طرح پيشنهادي ارائه میكند.  **∗ نتيجه گير ـ توليد كننده**: رهنمودهاي لازم ارائه میکند .  **∗ كنترل كننده**: از امور بازرسي ميكند.  **∗ نگهدارنده:** از تیمها در مقابل عوامل خارجي دفاع ميكند.  **∗ گزارشگر:** در پي كسب اطلاعات كامل بر می آید.  **∗ هماهنگ كننده:** كارها را هماهنگ و منسجم و يك دست میکند.  اگر افراد تيم مجبور شوند ميتوانند هريك از این نقشها را ایفا كنند اما بيشتر ترجیح میدهند كه يك یا دو نقش را ایفا كنند .وظیفه مدیر است كه نقاط ضعف و قوت افراد را شناسايي و بر همان اساس جایگاه وی را در تیم مشخص كند؛ جایگاهی که متناسب با سلیقه و مهارت شخص باشد .  **4-5. ويژگيهاي تيمهاي كاري موفق**  هنگامي ميتوان گفت كه تيم كاري موفق است كه مراحل تشكيل و توسعه خود را طي كرده و ويژگيهاي زير را داشته باشد :   * اهداف و مقاصد روشن و توافق شده، * آزادي بيان و ابراز عقيده ، * حمايت و اعتماد ، * همكاري و در عين حال تعارض ، * تصميم گيري صحيح ، * روابط مناسب ميان اعضاي تيم ، * ارتقاي توانائيها و مهارتهاي فردي ، * رضايت و خشنودي اعضا از كار گروهي ،   **4-6 توان بالقوة تيم**  ∗ نسبت به افرادي كه به تنهايي كار ميكنند، از نتایجی مطلوب تر بهره مند می شوند.  ∗ نسبت به گروههای بزرگتر، از انعطاف بيشتري برخوردارند.  ∗ بیشتر از افراد منفرد خطر پذيرند و در مسائل بيشتري كند و كاو میکنند.  ∗ دامنة افكارشان نسبت به تك تك افراد وسیع تر است .  ∗ در رشد مهارتها و اعتماد به يكدیگركمك میکنند.  ∗ نه تنها در برابر كارشان، بلكه در برابر يكدیگر متعهدند.  ∗ موجب ترغيب خودشان ميشوند .  **4-7 انواع تيم**  انواع تيم ها عبارتند از :  - تيم حل كنندة مسأله  - تيم خودگردان  - تيم متخصص .  **4-7-1 تيم حل كننده مسأله ( تيم ضربت )**  هر واحد از سازمان هفته اي چند ساعت گرد هم مي آيند و درباره مسائلي چون بهبود كيفيت ، كارايي و محيط كار صحبت ميكنند ، ما اين تيمها را تيم حل كننده مسأله ( تيم ضربت ) مي ناميم.  اعضاي تيمي كه براي حل مسأله تشكيل ميشوند تبادل نظر مي كنند ، درباره فرآيند كار ابراز نظر و پيشنهاد ميكنند و باعث ميشوند كه روش انجام امور بهبود يابد.ولي به ندرت، به اين تيم ها اختيارات زيادی داده میشود و آنها نميتوانند به نظريات خود جامه عمل بپوشانند. يكي از بيشترين كاربردهاي تيم هاي حل كنندة مسائل ، « دواير كيفيت » بود .اين تيم ها از هشت تا ده نفر كارگر،كارمند و سرپرست تشكيل ميشوند و مسئوليتهاي مشتركی دارند .  **4-7-2 تيم هاي خود گردان يا تيم هاي مستقل**  تيم هاي مستقل كه نه تنها مسائل را حل كنند ، بلكه اجرا را نيز به عهده گيرند و مسئوليت كامل نتيجه كار را عهده دار شوند .  معمولاً تيم هاي خودگردان از ده تا پانزده نفر تشكيل ميشوند و مسئوليتهاي سرپرستان پيشين را بر عهده ميگيرند. اصولاً اين مسئوليت ها عبارتند از :   * نظارت بر سرعت كار ، * تعيين وظايف ، * تعيين زمان صرف صبحانه و ناهار ، * نظارت و كنترل بر شيوة عمليات ، * و ....... .   تيم خودمدار ميتواند اعضا را انتخاب كند و عملكرد اعضا را ارزيابي و درباره آن قضاوت كند. در شركتهايي چون زيراكس و برخي ديگر از شركت هاي بزرگ ما شاهد تيمهاي متعدد خودگردان هستيم .  **4-7-3 تيم هاي متخصص (تيم هاي چندوظيفه اي )**  افراد اين تيم متعلق به يك سطح (در سلسله مراتب اختيارات سازماني ) هستند ولي داراي تخصصهاي گوناگونند و براي انجام يك كار تخصصي گرد هم مي آيند .بسياري از سازمان ها ، گروه هايي را در سطوح افقي و گروه هاي ويژه اي به نام «مرزگستر » يا رابط با سازمان ها ، و نهاد هاي خارج تشكيل داده اند .تيم هاي متخصص در آخرين سالهاي دهة 1980 شهرت جهاني پيدا كردند .  همة شركت هاي عمدة توليد خودرو ، مثل تويوتا ، هوندا ، نيسان ، براي اجراي طرحهاي بسيار پيچيده از اين تيم ها استفاده ميكنند . به طور خلاصه ، تيم تخصصي ابزار يا وسيله ای مؤثراست كه افراد متخصص يك سازمان ( حتي متعلق به چند سازمان ) را گرد هم مي آورد تا اطلاعات مبادله كنند، نظريات جديد ارائه كنند ، مسائل را حل و كارهاي طرح ها يا پروژه هاي پيچيده را هماهنگ كنند. بديهي است تيم هاي متخصص تهديدي براي مديريت به حساب نمي آيند . آغاز كار اين تيمها بسيار وقتگير است ، چون اعضا بايد همديگر را بشناسند و از تخصص و شيوة انديشه يكديگر آگاه گردند .  **4-8 چگونگي انتخاب اعضاي تيم**  در دو دهه اخير، سازمانها به طور معنا داري تغيير كرده اند و براي بقا در بازارهاي جهاني رقابت ميكنند. يكي از قابل توجهترين اين تغييرات، تغيير از كار به صورت انفرادي به كار بر مبناي تيم است. از آنجايي كه اين سازمانها با فشارهاي ثابتي براي تطبيق مستمر با محيطهاي تجاري مواجه اند، براي پاسخگويي به اين فشارها تيمهاي كاري ميتوانند مؤثر واقع شوند. از اين رو، چگونگي انتخاب اعضاي تيمها موضوعي مهم است. تناسب «فرد- گروه» به معناي تناسب بين فرد تازه استخدام شده و گروه كاري است. با عنايت به اهميت نحوه انتخاب اعضاي اين تيمها، در فرايند انتخاب اعضاي گروه بايد به ويژگي تناسب اعضا با يكديگر توجه كرد. درباره اين ويژگي، از دو بعد فرهنگي( تناسب فرهنگي اعضاي گروه با يكديگر) و بعدشخصيتي (تناسب شخصيتي اعضاي گروه با يكديگر) بحث خواهد شد.  در دو دهه اخير، سازمانها به طور معنا داري تغيير كرده اند. سازمانهايي كه داراي ويژگيهاي عدم تمركز و جهاني شدن، هستند و با فناوري اطلاعات و رهبري مبتني بر تيم،كارشان را تسهيل ميكنند. يكي از قابل توجه ترين اين تغييرات، تغيير از كار به صورت انفرادي به كارهاي با مبناي تيمي است .  هنگامي كه تيمها موفق باشند، توانی بالقوة براي ارائه بسياري از مزيتها همانند انعطافپذيري و خلاقيت فزاينده دارند و چنانچه با شكست مواجه شوند، منابعي قابل توجه تلف كرده اند. از اين رو، سازمانها بايد به حداكثر كردن احتمال موفقيت تيمها توجه كنند. يكي از ساده ترين راههاي انجام اين امر، تمركز بر اعضاي تيم است. در واقع موفقيت يك تيم موكول به داشتن تركيب بهينه از افرادي است كه در همكاري با يكديگر توانا باشند. باتوجه به اين موضوع چگونگي انتخاب اعضا براي اين تيمها موضوعي مهم است كه نيازمند تحقيقات بيشتر پژوهشگران و متخصصان منابع انساني است .  پس از مروري بر ادبيات تناسب فرد با گروه ، تفاوتهاي اين نوع تناسب، با تناسب فرد – شغل و تناسب فرد – سازمان بيان ميشود و سپس تناسب فرد – گروه از دو بعد فرهنگي و شخصيتي بررسي ميشود .  **4-8-1 تناسب فرد- گروه**  تناسب فرد- گروه به معناي تناسب بين فرد تازه استخدام شده و گروه كاري، تشابه شخصيتي اعضاي گروه يا دارا بودن مهارتهاي بين فردي مؤثر براي همكاري و ارتباطات موثر با ديگر اعضاي گروه است. بسيار مهم است كه اعضاي يك گروه جديد يا گروهي كه از پيش وجود داشته است، صفاتي مناسب براي كاركردن اثر بخش با يكديگر داشته باشند .  اين نوع تناسب بر اساس ايده اي است كه بسياري از جايگاههاي استخدامي نيازمند تعاملات بين فردي اعضاي گروه است. تعاملات بين فردي ممكن است در برخي سازمانها بسيار حياتي تر از مهارتهاي فني شغلي در ارزيابي عملكرد كاركنان قلمداد شود. اگرچه تحقيقاتي اندك در زمينه اثر تناسب فرد با گروه بر نتايج فردي وجود دارد، شواهد تجربي عموما رابطه مثبت ميان اين دو را نشان ميدهد. مطالعات همچنين اثر تناسب فرد با گروه را بر عملكرد شغلي افراد نشان ميدهد .  تناسب ميان فرد تازه استخدام شده و گروه كاري بر اساس دو نوع تناسب جايگزين و مكمل صورت مي گيرد .  تناسب جايگزين هنگامي رخ ميدهد كه فرد تازه استخدام شده صفاتي مشابه با ساير اعضاي گروه دارد. براي ايجاد تعاملات بين فردي اثر بخش در اعضاي گروه مهم است كه آنها در اعتقادها و ارزشهايي معين سهيم باشند. در اين حالت، اين ارزشها و باورها هنجارهاي حياتي گروه را ميسازند . تحقيقات نشان ميدهد كساني كه هنجارهاي گروهي را ميپذيرند احتمالاً نگرشهاي كاري مثبت تري نسبت به كساني كه هنجارهاي گروهي راقبول نكنند نشان ميدهند .  تناسب مكمل هنگامي رخ ميدهد كه فرد تازه استخدام شده صفات يا ويژگيهاي متمايزي دارد كه ويژگيهاي ساير اعضاي گروه را كامل كرده يا از آن حمايت ميكند.  از آنجايي كه همه اعضاي گروه برخي از قوتها و ضعف هاي شخصي دارند، هنگامي كه كمبودهاي يك عضو تيم با قوتهاي ساير اعضا كامل شود، عملكرد گروه بهبود مي يابد. اين نوع تناسب بيشتر با تواناييهاي افراد براي كمك به پويايي هاي گروهي سر و كار دارد تا كمك به جنبه هاي فني شغل.  در ادبيات سازماني، ممكن است به تناسب مكمل كمتر از تناسب جايگزين توجه شود در حاليكه به همان اندازه مهم است. زيرا عملكرد گروه هنگامي كه منابع انساني گوناگون گرد هم مي آيند افزايش مي يابد. به طور خلاصه در هنگام انتخاب اعضا براي كاركردن در گروه، مهم است كه به هر دو نوع تناسب فرد- گروه توجه شود. حضور يكي بدون ديگري احتمالاً به ناكارايي گروه منجر ميشود.  تفاوت ها: تناسب فرد- گروه از تناسب فرد - سازمان و فرد – شغل متمايز است. اگر چه هر سه نوع اين تناسبها احتمالاً بر روي انگيزش كاركنان و اثر بخشي سازمان اثر ميگذارد، هر كدام به شيوه اي متفاوت تأثير ميگذارد .  **4-8-1. تناسب فرد - شغل**  طبق تعريفي ، تناسب فرد – شغل با يافتن تناسب ميان مهارتها، دانش و تواناييهاي لازم براي انجام جنبه هاي نسبتاً ايستاي شغل و افرادي كه اين تواناييها را دارند سروكار دارد. تحليل شغلهاي سنتي مبنايي براي ارزيابي اين تناسب است .  طبق تعريف ديگر چنانچه فردي تواناييهاي لازم براي انجام وظايف را به طور مؤثر داشته باشد در اين صورت تناسب شغل فرد به خوبي وجود خواهد داشت .  اين تناسب بر مبناي اينكه آيا متقاضي ، مهارتهايي كه متصديان شغل فعلي فاقد آن هستند را دارد يا خير تعريف ميشود .  تناسب فرد – گروه احتمالاً بر اثر بخشي سازماني از طريق ارتقاي همكاري و كارگروهي اثر ميگذارد به دليل اينكه مشاغل به ندرت در انزوا انجام ميشوند، در سازمانها تيمهاي كاري به وجود مي آيند. هنگامي كه فرد با همكارانش سازگار باشد، تناسب فرد - گروه به خوبي ايجاد ميشود .  **4-8-3 تناسب فرد - سازمان**  تناسب فرد – سازمان در سطح تحليل سازماني اعمال ميشود و به تناسب ميان كارمند و فرهنگ سازماني توجه مي كند و با فرايند اجتماعي كردن سازماني سر و كار دارد . تناسب فرد - سازمان هنگامي ايجاد مي شودكه افراد در اين ارزشها مشترك باشند .  به طور ايده آل، هر سه نوع تناسب مهم هستند. سازمان بايد تلاش كند تا بر هر سه نوع تناسب تأكيد كند با در نظر گرفتن اينكه هر كدام چقدر بر انگيزش كاركنان و اثر بخشي سازماني اثر مي گذارند .  محققان تاكيد ميكنند كه جنبه هاي گوناگون تناسب در مراحل مختلف استخدام تاثيري مهم دارد. روي هم رفته، يافته ها نشان ميدهند كه تناسب فرد با سازمان، تناسب فرد با گروه، تناسب فرد با شغل، با عملكرد، رضايت شغلي و تعهد سازماني رابطه مثبت و با ترك خدمت رابطه منفي دارد.  باتوجه به مباحث راجع به انواع تناسب ، حال سعي مي شود تا به اين سوالات پاسخ داده شود: در فرايند انتخاب اعضاي گروه ، آيا بايد به ويژگي تناسب اعضا با يكديگر توجه كرد؟ آيا اعضا بايد با يكديگر تناسب فرهنگي داشته باشند؟ آيا بايد به تناسب شخصيتي اعضا توجه كرد؟ براي پاسخ دادن به اين سؤالات به دو مبحث تنوع فرهنگي در گروه و ويژگيهاي شخصيتي اعضاي گروه ميپردازيم .  **4-9 تنوع فرهنگي در گروه**  فرهنگ، نقشي مهم در ادراك همبستگي گروه دارد. برخي تحقيقات گذشته نشان ميدادند كه تيمهاي شامل اعضا با فرهنگهاي گوناگون، همبستگي كمتري نسبت به گروهها با فرهنگ متجانس دارند. چنين يافته هايي در پرتو نظريه شباهت است كه بيان ميدارد انسانها بيشتر به طرف كساني جذب ميشوند كه شبيه به آنها باشند.در تحقيق ديگري، تعامل فرايند و عملكرد گروههای با اعضاي داراي فرهنگ متجانس و اعضاي با فرهنگ نامتجانس ، در هفده هفته مطالعه شده است. در ابتدا، گروههاي متجانس در هر دو بعد اثربخشي فرايند و عملكرد نمره بالاتري كسب كردند.  در طي زمان هر دو نوع گروه در فرايند و عملكرد كلي بهبود نشان دادند و تفاوتهاي ميان گروهها كمتر شد .درهفته هفدهم، هيچ تفاوتي در فرايند و عملكرد كلي مشاهده نشد اما گروههاي نامتجانس در دو مورد نمره بالاتري كسب كردند .  **4-10. تشكيل و توسعه تيمهاي كاري**  **4-10-1. فراگرد شكل گيري و توسعه گروه**  فراگرد شكل گيري گروه را مانند جامعه پذيري به صورت مراحل متمايز از يكديگر ميتوان شناخت. يعني گروهها يك فراگرد پيشبيني پذير رشد و بلوغ را مانند انسان، سازمان يا محصول طي ميكنند.به هر حال ، ضمن توافق عمومي در ميان نظريه پردازان ، فراگرد شكل گيري و توسعه گروه، در مراحل متمايز از يكديگر صورت ميپذيرد ولي درباره تعداد دقيق مراحل، توالي، طول و ماهيت هر يك از اين مراحل اختلاف نظر وجود دارد .  **4-10-2. مراحل تشكيل و توسعه تيمهاي كاري**  تشكیل و توسعه تيمهاي كاري را ميتوان به چهار مرحله تقسيم كرد:   * تفاهم یا تشکیل، * تعارض یا تردید ، * تعاون یا تعدیل ، * تداوم یا تثبیت..   **4-10-2-1. تفاهم یا تشکیل**  ويژگيهاي اين مرحله عبارت است از :   * پنهان ماندن احساسات، نقاط ضعف و اشتباهات، * انجام وظیفه مطابق با معیارهای مشخص شده ، * عدم توجه چندان به ارزشها و نظرهای دیگران ، * فقدان ادراك مشترکي از آنچه باید انجام شود ، * افزايش دیوان سالاری و کاغذ بازی ، * محدود شدن افراد به انجام كارهاي مشخص ، * حاكميت و فرماندهی مدیران .   **4-10-2-2. تعارض یا تردید**  ويژگيهاي اين مرحله عبارت است از :   * مطرح شدن مقوله های شخصي و اختلاف برانگیز ، * گرایش به سمت فردگرایی ، * افزايش توجه نسبت به ارزش ها،دیدگاهها و مشكلات ديگراعضاي گروه، * افزايش اختیار گروه اما، نه به حدي كه به طور يكپارچه و كارآمد عمل كند .   **4-10-2-3. تعاون یا تعدیل**   * افزايش اعتماد و اطمينان ، * افزايش تفاهم و درك متقابل نسبت به وجود اختلافات، * مشخص تر شدن اهداف و مقاصد، * جمع آور ي منظم اطلاعات و تهیۀ طرح های كاري مربوط به هدف مورد نظر.   **4-10-2-4. تداوم یا تثبیت**  ويژگيهاي اين مرحله عبارت است از :   * افزایش انعطاف پذیری، * درك بهتر اهداف و انتظارات و وظايف ، * به كار گیری انرژی همۀ افراد، * افزايش اثر بخشي كارگروهی ، * حل و رفع اختلاف ها و تضادها .   **4-11. خود گرداني تيم هاي كاري**  **4-11-1. خود گرداني يا استقلال چيست؟**  در تيمهاي خودگردان كاري اين توان هست كه شناخت و آگاهيها را ميان افراد متعدد به اشتراك بگذارند. اين تيمها از وابستگي انحصاري به ويژگيها يا رفتار يك فرد خاص آزاد هستند. دليل اصلي آن است كه در تيم يا گروه خودگردان پا به پاي انتقال مسئوليتها و وظيفه تصميم گيري به رده هاي پايينتر سازمان، ميتوانند قدرت، اطلاعات و معرفت لازم را به دست آورند . به طور معمول و در ساختار سنتي، يك مدير به عنوان رهبر تيم عمل ميكند و مسئول تعريف اهداف، روش ها، و عملكرد تيم است.  تيم هاي خودگردان با مشخص كردن محدوده اي واضح براي آزادي و مسئوليت پذيري، براي انجام وظايف به موثرترين روش سعي ميكنند. براي پياده سازي موفق يك تيم خودگردان، بايد محدوده بيشتري از مسئوليتها به اعضاي تيم واگذار شود و اعضاي تيم قابليت اعتماد بيشتري نسبت به هم پيدا كنند. در تيم هاي خودگردان بسيار حياتي است كه مدير انتظارات خود را از اعضاي تيم روشن و مشخص كند. مشخص بودن انتظارات ممكن میکند كه افراد، فرآيند ارزشيابي تيم را درك كنند و اعضاي پاسخگو به وظايف محوله ، در ساختار تيم باقي بمانند .  **4-11-2. انواع تيمهاي كاري از نظر سطح خودگرداني**  **-4-11-2-1. تیم های مدیر گردان**  تيمي كه رهبر آن (معمولا يكي از مديران يا سرپرستان) همه تصميمات مهم را اتخاذ ، كاركنان را از اهداف و تصميمات اتخاذ شده آگاه ميكند و سپس توضيح ميدهد كه چه چيزي مورد نياز است و به سؤالات كاركنان پاسخ ميدهد .  **4-11-2-2. تيمهاي نيمه خودگردان (نيمه مستقل )**  تيمي كه تا حدي خود مختار است اما تا حدودي نيز كنترلي از سوي مديران بر فعاليتهاي تيم، اعمال ميشود .  **4-11-2-3 تیم های خودگردان (مستقل)**  تيمي كه مسئوليت طرح ريزي، كنترل و بهبود كل يك فرايند و اختيارات لازم براي اقدامات مناسب براي اجراي اين وظايف به آن تفويض ميشود.  **4-11-3 ايجاد گروههاي خودگردان**  تيمهاي خودگردان درسطوح بالاي سازمان، به عنوان تيمهاي رده هاي بالاتر (فوقاني) معرفي ميشوند.سازمانها اغلب بازتابي از اين سطوح تيمي ميباشند. تيمهاي رده بالاتر كليدي براي موفقيت راهبردي سازمان است. بنابراين تيمهاي ارشد در تعريف سازماني، هنگامي مفيد هستند كه ارزشها، شايستگي، اخلاق و خصوصيات منحصر به فرد تيم مديريت سطح بالا در سراسر سازمان منعكس ميشود .گروههاي خودگردان درمقايسه با ديگر گروهها آزادي عمل بيشتري دارند. همزمان با اصلاح رويه هاي كاري در سازمان ها، تعداد اين گروهها روز به روز افزايش مي يابد .  **4-11-4 تعريف گروههاي خودگردان**  تيمهاي خودگردان، تيمهايي هستند كه زماني فقط براي مديران در نظر گرفته مي شدند. این تيمها را با تيمهاي خودمدار و يا گروههاي كاري مستقل نيز مي شناختند . تيمهاي خود گردان يكي از ابزار توانمندسازي سازمانهاست. در اين صورت نيز، مديران نقشی مهم در رهبر و تأثيرگذاري دارند . گروههاي خودگردان ، مسئوليت انجام يك پروژه خاص را از آغاز تا پايان به صورت تمام و كمال قبول ميكنند.  ايجاد تيمهاي خودگردان ، يكي از كارآمدترين شيوه هايي است كه با ترويج فرهنگ مشاركت سازماني، روحيه كارگروهي را نيز تقويت ميكند. اين رويكرد ضمن ايجاد محيطي پذيرا براي مشاركت فعال كاركنان براي تشخيص و تحليل مشكلات سازماني، شرايط را براي يافتن هدفهاي مشترك فراهم مي آورد و كاركنان را توانا ميكند تا در فرايندهاي مختلف سازماني حضور يابند .  حذف سلسله مراتب، لازمه اصلي ايجاد تيمهاي خودگردان در سازمان است. تنها در اين صورت است كه كاركنان از مهارتها و دانش تخصصي یكديگر ، بهينه استفاده و كار را از آغاز تا اتمام مديريت خواهندكرد. ايجاد تيمهاي خودگردان،به واسطه اصل هم افزايي،ضمن افزايش ارتباطات سازماني به كارايي فرايند تصميم گيري،كاهش هزينه هاي عملياتي، رشد كيفيت و درنهايت توانمندي سازمان منجر خواهد شد. برخي از ويژگيهاي گروههاي خودگردان عبارتند از :   * تقسيم نقش رهبري، * آزادي عمل بالا، بحث ، * تبادل نظرو تصميم گيري دموكراتيك، * نظارت برفعاليتهاي گروهی ، * كنترل كامل بر اساس نتايج كارهاي فردي و گروهي .   **4-11-5 مزاياي تيمهاي خودگردان**  مزاياي تيم هاي خودگردان عبارتند از :   * افزايش رضايت شغلي * تغيير طرز تلقي از اجبار به اختيار * تعهد بيشتر كارمند * ارتباط بهتر كارمند و مدير * افزايش كارايي فرايند تصميم گيري * بهبود كيفيت * كاهش هزينه هاي عمليات * افزايش سودآوري سازمان.   اگر گروههاي خودگردان به صورت اثربخش اداره شوند، بسيار مولدخواهند بود. اين گروهها باعث صرفه جويي درهزينه هاي مديريتي،ارتقاي سطح كيفيت محصولات و خدمات، حذف مراحل غيرضروري از فرايند انجام امور، كاهش ضايعات و انعطافپذيري بيشتر در محيط كار ميشوند . گروههاي خودگردان علاوه بر مزاياي اقتصادي، فرصتي مناسب براي آموزش اعضاي خود به وجود مي آورند كه آنها بتوانند مهارتهاي لازم براي پذيرش مسئوليتهاي يك گروه خودگردان را در قالب كارهاي روزمره كسب كنند. اگر سيستم شما از اثر بخشي لازم برخوردار باشد، به زودي شاهد افزايش روحيه و تمايل افراد به ماندن در سازمان خواهيد بود. به تدريج و با كسب تجربيات بيشتر ميتوانيد به سرعت در برابر تغييرات بازار واكنش مناسب نشان دهيد .  **4-11-6 حمايت از گروههاي خودگردان**  گروههاي خودگردان را بايد يكي از مديران كاملاً حمايت و پشتيباني كند. اين مدير بايد نياز گروههاي خودگردان به داشتن آزادي عمل را به خوبي درك كند .  يكي ديگر از جنبه هاي دشوار كار با گروههاي خودگردان، جنبه روانشناختي موضوع است . مديران بايد در عين نظارت مستمر بر پيشرفت امور ، بخشي عمده از حق مديريت خود را به گروه واگذار كنند . بنابراين اگر تصميم خوبي از سوي اعضاي گروه گرفته شد ، انعطاف پذيري لازم براي پذيرش آن را داشته باشيد . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **.5 اصول كار تيم**  **5-1 .كار تیمی در تیم های كاري**  امروزه بسیاری ازمطالعات پژوهشگران علم مديريت در راستاي افزايش اثربخشي و كارآمدي فعالیت ها، به تیمهای کاری معطوف شده است .تشکیل تیمهای کاری کارآمد و تعريف پروژه های مختلف برای تیمها ، با توجه به توان و تخصص آنها، اصلي گریز ناپذیردر مدیریت و کنترل فرایندها و فعالیت های کاری است.  البته این نوع چينش وظیفه ای در فضايی میسر است كه پروژه ها و فرايندهاي كاری ، مستقل از يكدیگر با حداقل وابستگي به هم هستند. وابستگي هرچه بیشتر فرآیندها باعث طولاني شدن زنجیره تكمیل كار و بزرگ شدن تیم كاري است .تاحدي كه تلقی تیم کاری به آن كمي دور از ذهن میشود اما هر قدر این زنجیره فعالیت، كوتاه تر باشد معنای تیم كاری قويتر و استوارتر در ذهن نقش میبندد.  تمركز و توجه بر اثربخشي و كارآمدی تیم کاری ، مستلزم داشتن روحیه كار تیمی است به نحوي كه اعضاء یا عناصر تشكیل دهنده تیم های كاري بتوانند كار تیمی و فعاليت تیمی انجام دهند . نحوه تعامل و فعاليت هر یک از اعضاء در موفقيت یا شكست آن تیمها مؤثر و سرنوشت ساز است. بنابراین پیش از تشكیل و راه اندازي تیمهای كاري باید فرهنگ كار تیمی را در فضاي سازماني نهادینه کرد.  اثر قابل ملاحظه فرهنگ كار تیمی و كار گروهی ، آن قدر اهمیت دارد كه دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست يافتن به قابليتهای محوري پايدار (مزیت رقابتی پایدار)در فضای رقابتی دنیای امروز می دانند .  تغییرات دنیای پرتلاطم امروز و عرصه شدیداً رقابتي و ناپايدار آن، شرایط را برای بقاي سازمانها به نحوی تعیین كرده كه تكيه بر مهارتهای كاري سازمانها را گريزناپذير كرده است و توانايي كار تیمی را جزء لاينفك آن مهارت های فردي میداند .  نهادینه كردن تيمهاي كاری به وسيله ترویج فرهنگ كارتیمي ،شدني است. این كار با آموزش و تقويت اصول كار تیمی حاصل خواهد شد. بنابراین دانستن این اصول و معيارها و تبيين، تشریح و به كار بستن آن تا جايي كه در ذهن و جان كاركنان، كارمندان و مديران سازمانها ملكه شود، مهم ترین راه دست يابي به تیمهای کاری کارآمد و اثربخش است .  **5-2. اصول كار تيمي ( 17 اصل )**  **5-2-1سازگار و انعطاف پذيرند:** كارتيمي با خشكي و انعطاف ناپذيري سازگار نيست. اگر بخواهيد با ديگران كار كنيد و در تيم عضوي مؤثر باشيد بايد از انطباق با تيم، ابايي نداشته باشيد. بازيگران سازگار و انعطاف پذير تيم :  - آموختن را دوست دارند ،  - احساس امنيت ميكنند،  - خلاق هستند ،  - خدمت به مردم را دوست دارند .  **5-2-2 همدل و هم داستانند**  اول بايد با يكديگر كار كرد، بعد با يكديگر برنده شد. چالشهاي بزرگ، كار تيمــــي بزرگ مي طلبد، و ضروريترين صفتي كه تيم را در كارهاي دشوار موفق ميسازد همكاري توأم با همدلي اعضاي آن است. همكاري توأم با همدلي يعني اينكه با دل و جان با يكديگر كار كنيم .  چهار تحول بايد رخ دهد تا همكاري اعضاي تيم همدلانه شود :  - تحول در برداشت و بينش : به اعضاي تيم به چشم همكاراني همدل بنگريد نه به چشم رقيب ،  - نگرش : اگر بخواهيد ذهنيتي پيدا كنيد كه خود و اعضاي تيم را به جاي رقيب مكمل يكديگر بدانيد به حمايت از اعضاي تيم روي آوريد ،  - كانون توجه: به جاي خود، تيم را در كانون توجه قرار دهيد ،  - به نتيجه بينديشيد : همكاري و همدلي، چند را، چندان مي كند .  **5-2-3. تعهد پذیرند**  لحظه اي كه خود را به انجام كــاري متعهد ميسازيد، خداوند هم به ياري مي آيد. دستهايي به ياري مي آيند كه اگر تعهدي نداشتيد نمي آمدند. بسياري از مردم تعهد را از دريچه احساس خود مينگرند. احساس آنها راهنماي انجام تعهد است اما تعهد راستين چيزي ديگر است. تعهد امري احساسي نيست بلكه ريشه آن در منش ماست .  تعهد معمولاً درگير و دار سختي خود را نشان ميدهد. تعهد به استعداد و توانايي بستگي ندارد. تعهد بر اثر انتخاب ايجاد ميشود نه بر اثر شرايط و تعهد زيرا پذيرش تعهد يك چيز است و پايبندي به آن چيز ديگر.  **5-2-4 ارتباط برقرار مي كنند**  تيم يعني يك جان در چندين بدن. مثل خردمندان فكر كنيد اما با مردم به زبان خودشان حرف بزنيد. جان كلام اين است كه كار تيمي نمي توان كرد مگراينكه بازيكنان با يكديگر ارتباط برقرار كنند. اگر ارتباط نباشد تيمي در كار نيست بلكه جمعي از افراد هستندكه پيوندي با يكديگر ندارند. ارتباط باز پايه هاي اعتماد را محكم مي سازد. داشتن مقاصد پنهان، و ايجاد ارتباط از طريق شخص ثالث ، مناسبات تيم را تضعيف ميكند. مردم به كاري كه در آن به بازي گرفته شوند دل ميدهند .  **5-2-5 لايق و باكفايت هستند**  اعضاي باكفايت هر تيم توانايي و صلاحيت انجام كار را در بهترين وجـــه ممكن آن دارند. آدمهاي لايق و با كفايت تعالي طلب هستند. تعالي، ارزش ما را برپايه توانايي و ظرفيت خود ما مي سنجد. انسانهاي باكفايت به متوسط قانع نميشوند.نيروي خود را بركارخويش متمركز ميكنند و خالصانه تلاش ميكنند. انسانهاي با كفايت، كيفيت كار خود را پايين نمي آورند .  **5-2-6. قابل اعتماد هستند**  از آنهايي كه بحث و استدلال ميكنند نترسيد؛ازكساني بترسيدكه در بحثوگفتگو طفره ميروند. پايه هاي اعتماد عبارتند از:  انگيزه اصلی :سعي كنيم انگيزه هاي خود را در چارچوبي درست قرار دهيم و اعضاي تيم را نيز تشويق به همين كار كنیم .  حال اگر كسي باشد كه مصلحت خويش را بر مصلحت تيم مقدم بدارد ، قابل اعتماد نخواهد بود.  مسئوليت : در تحليل نهائي، صفت مشترك همه انسانهاي موفق ، مسئوليت پذيري آنهاست. انگيزه به ما مي فهماند كه چرا اشخاص قابل اعتماد هستند اما احساس مسئوليت اشخاص نشان ميدهد كه ميخواهند قابل اعتماد باشند .  فكركردن : قابليت اعتماد فراتر از مسئوليت پذيري است ؛ مسئوليت پذيري بايد با فكر همراه باشد تا مفيد باشد.  پايداري : اگر نتوان بر ياران تيم هميشه اعتماد كرد، هيچ گاه به آنها اعتماد نكنيد. پايداري فراتر از استعداد است .  **5-2-7 انضباط دارند**  انضباط است كه استعداد را به توانايي تبديل ميكند. انضباط ، انجام كارهايي است كه نميخواهيد انجام دهيد، تا انجام كاري که ميخواهيد انجام دهيد. اشخاص بايد در سه زمينه انضباط ايجاد كنند تا براي تيم مفيد باشند :  **∗ انضباط انديشيدن** ؛ اگر ذهن خود را فعال نگاه داريد پيوسته به چالشهايي ذهني روي مي آوريد و همواره به چيزهاي خير مي انديشيد .  **∗ انضباط احساسات ؛** نگذاريد احساسات شما را از كاري كه بايد بكنيد باز دارد يا به كاري كه نبايد ، وادارد .  **∗ انضباط لازم براي اقدام و عمل** ؛ تفاوت برنده با بازنده درعمل و بي عملي است .  **5-2-8 ياران، تيم را بالا مي كشند**  بر قدر و ارزش ياران افزودن كاري بزرگ است. بيشتر مردم وقتي كه به وضع موجود راضي ميشوند از صعود به قله هاي بالاتر باز مي مانند .  اعضاي تيم، كسي را كه بتواند آنان را بالا ببرد، و بر توان و ظرفيت آنها بيفزايد دوست دارند و مي ستايند.  كســاني كه ياران تيمي خود را پر و بال ميدهند و راه رشدشان را ميگشايند چند ويژگي مشترك دارند :   * قدر ياران تيمي خود را مي شناسند . * به ارزشهاي ياران تيمي ، ارج مي نهند . * قدر و منزلت ياران تيمي را بالا مي برند . * به ديگران بال و پر ميدهند قبل از آنكه خود بال و پر گشايند .   حقيقت اين است كه مردم هميشه به كسي كه بزرگشان كند نزديك ميشوند و از كسي كه از قدرشان بكاهد دوري ميجويند .  **5-2-9 مشتاقند**  بدون اشتياق، هيچ كار بزرگ انجام نشده است. هيچ چيز جاي اشتياق را نميگيرد. تيمي كه محفل مشتاقان باشد نيرويي شگرف مي يابد، و چنين نيرويي منشاء قدرت مي شود. آدمهاي موفق ميدانند كه نگرش انسان دست خود اوست و اشتياق بخشي از آن است. آنان كه دست روي دست ميگذارند تا نيرويي از خارج ، اشتياقشان را برانگيزد ريزه خوار ديگرانند . اگر بازي را آغاز نكنيد برنده نمي شويد. بر ترس غلبه كنيد. براي غلبه بر ترس، بايد ترس را احساس كنيد و بعد دست به عمل بزنيد. راه شكستن حلقه ترس فقط اين است كه با ترس رو به رو شويم و سپس گامي عملي برداريم. همين طور اگر بخواهيم از مشتاقان باشيم، بايد در اين راه گام برداريم .  **5-2-10 قصد و هدفي دارند**  زندگي كردن با عقايد جهانيان آسان است . فرورفتن در لاك عقايد و افكار خويش نيز آسان است. اما انسان بزرگ ، كسي است كه هم در ميان جمع باشد و هم استقلال رأي و فكر خود را حفظ كند .  تيمي موفق ميشود كه اعضاي آن براي رسيدن به مقصد مصمم باشند و هوش و حواسشان به كارشان باشد. از قول «ويتني» نخستين رئيس آزمايشگاه پژوهشي جنرال الكتريك گفته ميشود: « بعضي از مردم هزاران دليل مي آورند كه چرا كاري را كه ميخواهند انجام دهند نمي توانند. درصورتي كه فقط يك دلیل نیاز دارند كه چرا ميتوانند .»  طول عمر ما دست ما نيست، اما صرف عمر دست خود ماست. اگر هدف و مقصودي را دنبال كنيم، از عمر و استعدادي كه خداوند به ما داده نهايت استفاده را خواهيم برد.  **5-2-11 احساس رسالت ميكنند**  راز كاميابي، پايداري در راه هدف است. كسي كه «چرا»يي دارد كــه براي آن زندگي ميكند، تقريباً «چگونه»اي را تحمل ميكند. ياران تيمي كه رسالتي را بر دوش خود احساس ميكنند و خود را نسبت به تيم متعهد ساخته اند ميگذارند كه رهبر تیم، وظيفه رهبري خود را انجام دهد .  براي آنان كه احساس رسالت ميكنند چهار ويژگي شناسايي و معرفي شده است :  ∗ مقصد تيم را ميدانند ،  ∗ ميگذارند كه رهبر تيم، رهبري كند ،  ∗ اول توفيق تيم را ميخواهند بعد توفيق خود را ،  ∗ به هر كاري كه لازم باشد دست ميزنند تا رسالت خود را انجام دهند.  **5-2-12 آماده اند**  آمادگي، تفاوت بين برد و باخت است. دستاوردهاي چشمگير، حاصل آمادگي عادي و معمولي است. آمادگي از آنجا آغاز ميشود كه بدانيد براي چه چيزي آماده ميشويد. براي توفيق در هر كار و كوششي بايد مراقب جنبه هاي ذهني خود باشيد.  بايد خود را ازنظر جسمي آماده كنيد اما بايد به خود، به تيم خود و به شرايط و موقعيتي كه در آن هستيد نيز نگرشي مثبت داشته باشيد. «هنري فورد» عقيده داشته كه : « راز كاميابي بيش از هر چيز ديگر در آمادگي است . » آمادگي ، ايجاب ميكند كه به سير حركت آينده بينديشيم به طوري كه اكنون دريابيم كه بعدها چه نيازي خواهيم داشت .  **5-2-13. ياران تيم ميجوشند**  آن كس كه عقايد خويش را بيشتر از ياران تيم دوست دارد و عقيده هاي خود را پيش مي برد، تيم را از حركت باز ميدارد. وقتي كه پاي مناسبات به ميان مي آيد همه چيز با احترام و ارج نهادن به ديگران آغاز ميشود. جورج مك دوفالد شاعر اسكاتلندي عقيده دارد: «كسي كه به من اعتماد ميكند از كسي كه مرا دوست دارد گامي فراتر نهاده است » .  **5-2-14. درپي ارتقاي خويشند**  ارتقاي شما، ارتقاي تيم است. چنان بياموزيد كه گويي عمري جاودانه داريد. چنان زندگي كنيد كه گويي همين فردا پايان عمر شماست. از قول مديرعــــامل جوان «نوكيا» در ارتباط با ارتقاء گفته ميشود كه راهبرد او دو خط را دنبــال ميكرد: نخست تصميم گرفت كه تلاشهاي سازمان را در فناوري اطلاعات متمركز سازد. كار مهم ديگر اين بود كه به آدمها توجه كند. زيرا او تشخيص داد كه ارزش شركت به منابع انساني است و نه به منابع طبيعي. او ميگويد :« آموزش مداوم ، حق هركسي است كه در آن شركت كار ميكند . »  **5-2-15. از خود گذشته اند**  جايي كه تيم باشد، «من » در كار نيست. يك شاعر به مزاح گفته است: « ما را خدا براي اين خلق كرده است كه به ديگران نيكي كنيم. ديگران اينجا چه ميكنند، نمي دانم . » هيچ تيمي توفيق نمي يابد، مگر اينكه هركس، ديگري را بر خود مقدم بدارد.  از خودگذشتگي آسان نيست اما لازم است. بذر از خودگذشتگي را چگونه در بستر ذهن خود ميپاشيد ؟ اين كار را با گامهاي زير برداريد :   * بخشنده و گشاده دست باشيد ، * سياست بازي را كنار بگذاريد ، * وفادار باشيد ، * به وابستگي متقابل بيش از استقلال ارج نهيد .   **5-2-16 مشكل گشايند**  دنبال درد نگرديد، درمان را پيدا كنيد. آلفرد مونتاپرت میگويد: « اكثر مردم دشواريها را ميبينند اما شمار كساني كه هدفها را ميبينند اندك است، تاريخِ كاميابي را اينها رقم ميزنند.»  نوع شخصيت ما، پرورش و تربيت، و تاريخچه زندگي ما تعيين ميكند كه تا چه حد مشكل گشا هستيم. البته هركسي ميتواند اهل يافتن راه حل باشد. به حقايقي توجه كنيد كه همه راه حل جويان و مشكل گشايان تشخيص داده اند :  الف - مشكلات، تصويرهاي ذهني ما هستند ،  ب - همه مشكلات حل شدني هستند ،  پ - مشكلات، «آن چنان » را «آن چنان »تر ميكنند. در رويارويي با مشكلات چهار راه درپيش داريد: فرار از مشكل، مبارزه با مشكل، فراموش كردن مشكل يا رويارويي با آن ؛ انتخاب شما كدام است .  **5-2-17 پيگير و نستوه اند**  هرگز ميدان را ترك نكنيد. دور را ديدن چيزي است و رفتن به آنجا چيزي ديگر. انسانهاي نستوه به بخت، سرنوشت، يا قضا و قدر متكي نيستند و وقتي كه شرايط دشوار ميشود، از كار دست نمي كشند. ميدانند كه روز جهد و كوشش، روز وادادن نيست. توماس اديسون ميگفت: «من از جايي آغاز مي كنم كه آخرين نفر رها كرده است .»  **5-3. عوامل اثربخشي يك تيم**  اعضاي يك تيم ايده آل بايد داراي استعداد و دانش متنوع باشند طوري كه به راحتي بتوانند بدون بروز هيچ مشكلي با يكديگر ارتباط برقرار كنند .در الگوي طراحي كاربرد مشترك، چهار عامل تحت تأثير تفاوتهاي افراد قرار ميگيرد :  رهبري اثربخش ،  ارتباطات درون تيم ،  انسجام گروه ،  تنوع شخصيتي اعضاي تيم.  **5-3-1 رهبر اثر بخش**  رهبر تأثيرگذار يكي از عوامل مهم در موفقيت تيم است. رهبر بدون تأثير، بهره وري تيم را از بين خواهد برد. يك رهبر با دانش و جسور بايستي بتواند سطوحي متفاوت از عملكرد و مديريت را ارائه كند. بايد بتواند جلسات تيم را كنترل كند وتقريباً همه افراد را در مذاكره شركت دهد تا به يك نتيجه قابل قبول دست يابد .  اغلب ، يافتن رهبرخوب، كاري سخت است. هر كس تركيبي مناسب از توانمنديهاي تكنيكي و شخصيتي ندارد. علاوه براين، رهبر بايستي بتواند تيم را اداره و سريعاً تعارضها را حل كند .  **5-3-2 ارتباطات درون تيم**  ارتباطات درون تيم عامل مؤثر ديگر در موفقيت تيم است و مشكلات در اين زمينه ميتواند به صورتهايي مختلف بروز كند.  **5-3-3 انسجام تیمی**  تقريباً تمام عوامل به افراد درگير در تيم بستگي دارد و هم به عنوان يك جزء جدا نشدني از اثربخشي تيم است . در يك تيم منسجم، روحِ با يكديگر بودن و پشتيباني از يكديگر را به وضوح ميتوان ديد. اين انسجام به اعضاي تيم در حل سريع تضادها ياري ميرساند. هر اندازه سطح انسجام تيم بالاتر رود، گروه روشي يكسان را ميپذيرد.  **5-3-4 تنوع شخصيتي تيم**  تنوع شخصيتي اعضاي تيم، چهارمين عامل موفقيت است. تعدادي از تحقيقات تاثير تنوع تيم در عملكرد گروهي موفق را نشان داده اند . عموماً اين تحقيقات بيان ميدارند كه در مسائل پيچيده، تيم هايي با افراد مختلف و توانايي هاي متفاوت دانشي و تكنيكي، اثر بخش تر از تيمهايي هستند كه تقريباً در اين جنبه ها يكسان هستند .  افرادي مشخص، ذاتاً رهبر ميشوند در حالي كه ديگران ترجيح ميدهند پيرو باشند. برخي افراد، ذاتاً سخنگو هستند در حالي كه ديگران از بيان درونيات خود عاجزند. هر شخص به هرحال، ميتواند تأثير مثبتي براثربخشي كلي تيم داشته باشد اما هميشه بايد ميان انواع شخصيت ، تعادل برقرار شود .  عموماً بهترين رهبرها ،رهبر حسي ( ESTJ هستند يا رهبر شهودگرا ENTJ ) بسته به موقعيت ، اگر نياز به يافتن راه حلهاي خلاق و به كارگيري فناوري جديد نباشد و مسائل ساختاريافته و سر راست باشند،رهبر حسي گزينه اي مناسب است اما اگر تيم نياز به رويكردهاي جديد در حل مسائل داشته باشد و مسائل به آساني درك نشوند، رهبر شهودگرا گزينه ای مناسب است .  برونگراها طبيعتاً راحتتر از درونگراها ارتباط برقرار ميكنند. حسگراها بيشتر از شهودگراها ، و تفكرگراها بيشتر از احساسيها ميتوانند ارتباط برقرار كنند. برون گراها سخنگوهاي ذاتي هستند اما حقيقت اين است كه تعداد زيادي از برونگراها نميتوانند در يك تيم باشند، چون آنها با بيان بيش از حد عقايدخودشان، تيم را دچار تشنج ميکنند. افراد حسگرا حقايق را دريافت ميكنند و به راحتي ميتوانند آنها را به صورت سازمان يافته با ديگر اعضاي تيم در ميان بگذارند .  يك تيم اثربخش بايد تركيبي سالم از افراد برونگرا داشته باشد تا بتوانند ارتباطات درون تيمي كافي برقرار كنند . انسجام تيم تحت تأثير تفكرگراها در مقابل احساسيهاست. اعضاي تفكرگراي تيم به خاطر پافشاري در بيان قضاوتهايشان، اغلب به اعضاي حساس گروه هجوم ميبرند و فشاري خاص در احساسات گروهي ايجاد ميكنند. اعضاي احساسي ، برعكس، به خوبي از روحيه كارگروهي آگاه هستند و تمام سعيشان در اين است كه هماهنگي تيم به هم نخورد. انسجام تيمي، وجود تعارض را انكار نمي كند، زيرا تضاد است كه به قضاوت درباره ايده ها كمك ميكند. تيم منسجم ، تيمي است كه قادر است تضادها را به نحوي حل كند كه تفرقه هاي طولاني ايجاد نكند و به هم افزايي كه نتيجه كار تيمي است، نائل شود .  معمولاً تيمهاي متجانس، زودتر به نتيجه ميرسند اما هميشه راه حلهاي آنها مانند راه حلهاي تيمهاي غيرمتجانس خلاقانه و نوآورانه نيست. هر تيمي بايد تركيبي بهينه از افراد داشته باشد كه اين تركيب بسته به شرايط و نوع مسائل پيش روي تيمها متفاوت است .  **5-4. آفات كار تيمي**  توجه بيش از پيش سازمانهاي عصركنوني به رقابت و تلاش براي ماندگاري و كسب سهم بيشتر بازار، باعث شده است تا مطالعات پژوهشگران علم مديريت در راستاي افزايش اثربخشي وكارآمدي فعاليتها به ، موضوع تيمهاي كاري سوق پيدا كند .  تمركز و توجه به كارآمدي و اثر بخشي تيمهاي كاري، مستلزم تقويت اصول اساسي كارتيمي و شناخت موانع و آفات آن است زيرا نحوه تعامل و نقش هر يك از اعضا به عنوان تقويت كننده يا مانع، عاملي سرنوشت ساز است.  اثر قابل ملاحظه فرهنگ و كار تيمي آن قدر مهم است كه گروهي از دانشمندان علم مديريت آن را لازمه دست يافتن به مزيت رقابتي پايدار در فضاي رقابتي دنياي امروز ميدانند و عده اي معتقدند نه امور مالي و نه راهبرد، هيچ يك مزيت رقابتي ماندگار نيستند و تنها كار تيمي است كه در نهايت باعث مزيت رقابتي ميشود زيرا هم توان لازم را دارد و هم كمياب است به طوري كه شايد بتوان گفت اگر همه كاركنان يك سازمان به سوي يك هدف مشترك بسيج شوند، در هر رشته، هر بازار و در برابر هر رقيبي و در هر زمان، ثمره تلاش آنها ، موفقيت خواهد بود .  حال كه ضرورت كار تيمي و تشكيل تيمهاي كاري آشكار شده است، شناخت اصول اساسي آن گامي نخست در رسيدن به آن مهم است و پس از آن، شناخت موانع و آفات كار تيمي براي حفظ دستاوردهاي آن از آسيب، ضروري و لازم است. هر چند كه تشكيل تيمي متحد و يك دست، كاري مشكل است ، پيچيده و غيرممكن نيست و شايد حفظ تيم از تشكيل آن مهمتر باشد.  در سالهاي گذشته كه ضرورت تشكيل تيمهاي كاري بر همه روشن شده است، بسياري از سازمانها حركتي رو به جلو به سوي آن داشته اند اما در زماني اندك ناكارآمدي خود را در دست يافتن به آن برتري ، به وضوح ديده اند. شايد بتوان گفت علت اصلي شكست اكثر اين سازمانها، گرفتار شدن در دام چهار آفت كار تيمي است كه سرشتي زنجيره وار دارند، يعني نميتوان آنها را جداگانه زدود زيرا هر يك زمينه ساز بروز ديگري است .  نگاهي اجمالي به هر يك از اين آفتها و الگويی كه از تجميع آنها پديد مي آيد، ميتواند موضوع را روشنتر كند .   * **تصویر آفت های چهارگانه کار تیمی**   همانطور كه ملاحظه ميشود، هريك از آفات چهارگانه، ريشه در ديگري دارد. براي مثال :  بي اعتمادي اعضاي تيم نسبت به يكديگر، موجب از دست رفتن تعهد گروهي ، و از بين رفتن تعهد در ميان اعضاي تيم، موجب از بين رفتن روحيه مسئوليت پذيري خواهد شد. هنگامي كه تيم كاري مسئوليت پذير نباشد، به اهداف تيم توجه نمي كند و هدفهاي فردي بر هدفهاي گروهي ترجيح داده ميشود.  گرچه اين الگو از لحاظ بيان ساده به نظر ميرسد، اما پياده سازي آن در عمل بينهايت دشوار است و صد البته به پشتكار و تلاش مداوم و مستمر نياز دارد كه كمتر تيمي تاب تحمل آن را دارد.  **5-4-1 بی اعتمادی**  اعتماد، نقطه ثقل تمام تيمهاي كارآ و يكپارچه است زيرا كار تيمي بدون اعتماد، شعاري بيش نيست. اعتماد در كار تيمي به معناي اطمينان خاطر و پشت گرمي اعضاي تيم از حسن نيت هم تيمي ها و اعتقاد به اين نكته است كه در گروه، كسي مترصد ضربه زدن به ديگري نيست و اعضا از اين حيث احساس امنيت و راحتي ميكنند. در نتيجه، هنگام رويارويي هاي خود حالت دفاعي نميگيرند زيرا حمله اي در كار نيست كه نياز به دفاع معنا پيدا كند .  گرچه باور اين اصل و اعتقاد به آن آسان نيست، مستلزم گذشت زمان و ديدن حسن نيتهاي اعضا نسبت به يكديگر است. در اين مفهوم، اعضا نقاط ضعف يكديگر را پوشش ميدهند و هيچگاه اين ضعفها باعث آسيب پذير شدن آنها نميشود. (يعني بهانه براي تحت فشار قراردادن يكديگر و آسيب به هم تیمی ها نمی شود ).  گاهي، اعضاي تيم از اينكه از يكديگر كمك بخواهند ابا دارند. اين حالت، نشانه اي از عدم اعتماد در تيم است زيرا ميترسند به اين خاطر، آسيبپذيري ايشان در مقابل ديگر اعضا بالا رود. اين در حالي است كه در صورت باور اعتماد در تيم، اعضا به راحتي از يكديگر استمداد مي كنند و به يكديگر حتي بدون درخواست كمك، ياري ميرسانند .  دستيابي به اعتماد ، فارغ از آسيب پذيري، بسيار دشوار است زيرا در جريان بالندگي شغلي و تحصيل مراتب، افراد موفق، رقابت با همتايان و حفاظت از نام و شهرت خود را مي آموزند و سعي ميكنند رفتارهايي سياسي گونه داشته باشند. براي افراد، دست برداشتن از عادت ديرين به ارث برده از گذشتگان ، به خاطر خير و صلاح تيم بسيار سخت و دشوار است اما اين همان راهكاري است كه براي ايجاد اعتماد در ميان اعضاي تيم، در تيمهاي كاري بايد صورت پذيرد .  تيمهاي بي اعتماد، انرژي و وقتي هنگفت را صرف مديريت رفتارها و تعاملهاي درون گروهي ميكنند . از نشستهاي تيمي مي هراسند و حاضر نيستند خطرهاي ياري خواهي از ديگران يا كمك رساني به آنها را بپذيرند. در نتيجه، روحيه اعضا براي فعاليت تيمي كاهش مييابد و ناخواسته جابه جایی نيروي كار زياد اتفاق ميافتد.  اعضاي تيمهاي بي اعتماد، ضعفها و لغزشهاي خود را از يكديگر پنهان ميكنند ؛ از ياري دادن به حوزه هاي بيرون از مسئوليت خود اكراه دارند ؛ بدون تلاش براي شناخت درست مقصود و استعداد ديگران، عجولانه قضاوت ميكنند ؛ از شناخت مهارتها و تجربه هاي يكديگر و بهره برداري از آنها غفلت مي ورزند ؛ براي هدايت رفتارهاي سياسي گونه خود وقت و انرژي تلف مي كنند ؛ نسبت به موقعيت ديگران حسد مي ورزند و براي پرهيز از گردهم آيي و جلسه هاي كاري ، بهانه مي تراشند .  **راهكار**  اعتمادآفريني ميان اعضاي تيم، كاري زمانبر و مشكل است اما چون پايه و اساس كار تيمي است، نهادينه كردن آن ضروري است. لازمه فراهم ساختن اعتماد، كسب تجربه مشترك در گذر زمان، شواهد مكرر از وفاي به عهد و قرارها و درك عميق از ويژگيهاي منحصر به فرد اعضاي تيم است .  شايد بتوان در زماني كوتاه، گامهاي نخست اعتمادآفريني را برداشت ؛ اين روش بسيار ساده است، اعضاي تيم در جلسه اي به چند پرسش كوتاه از زندگي شخصي خود پاسخ ميدهند. البته اين پرسشها نبايد از نظر ماهيت، بيش از حد محرمانه و خصوصي باشند. اعضاي تيم با توصيف اين صفات يا تجربه هاي بي خطر، رفته رفته با يكديگر پيوند شخصي برقرار مي كنند. اين كار احساس يگانگي و درك متقابل را قوت مي بخشد و رفتارهاي نادرست و مغرضانه را تضعيف ميکند .  روش ديگر افزايش اعتمادآفريني در گروه، به كارگيري بازخورد360 درجه است. اين روش طي بيست سال گذشته، متداول و نتايجي بسيار سودمند براي تيمها داشته است. اين ابزار ، كمي در اعضا احساس خطر ايجاد ميكند زيرا همتايان را وادار به داوري و قضاوت درباره يكديگر ميكند و فرصت انتقاد سازنده را فراهم مي آورد. لذا براي استفاده از اين روش بايد به حداقل باورهايي از اعتماد دست يافته باشند . در اصل ، از اين ابزار بايد براي بالندگي افراد استفاده شود زيرا بدون آسيب وارد كردن به ايشان، فرصت شناخت تواناييها و ناتوانيها را فراهم مي کند.  در اين ميان، نقش رهبر تيم از همه اعضا مهمتر است . او بايد خطر كند و خود را در معرض انتقاد ديگران قرار دهد تاديگران هم جرأت كنند و شرايط اعتماد آفريني را تقويت كنند. البته يادآوري ميشود كه فعاليتهاي رهبر گروه در اين راستا بايد واقعي و صادقانه باشد وگرنه باعث تقويت رفتارهاي سياسي گونه و رياكارانه ميشود و نتيجه عكس مي دهد .  **5-4-2. عدم تعهد**  در كارهاي تيمي، تعهد اعضا تابعي از وضوح تصميمات و دخالت ايشان در فرايند تصميم گيري يا تصميم سازي است زيرا تقريباً سرنوشت سازترين فرايند هر تيم، تصميم گيري درباره مسائل و اقدامات است .  وضوح و دخالت حقيقي اعضاي تيم در تصميم گيري، بر اصل اعتماد استوار است. هنگامي كه روحيه اعتماد در ميان اعضاي تيم حاكم باشد، تصميمات به صورت واضح (نه سياسي گونه) بيان ميشود و همه اعضا به راحتي و با اطمينان از آسيب نديدن از ديگران، در تصميم سازي و تصميم گيري مشاركت مي كنند. فضاي تصميم گيري در تيم بايد به نحوي باشد كه همه اعضا به راحتي نظر مخالف خود را با استدلال بيان كنند. در غير اين صورت، جلسات تصميم گيري به برنامه هايي فرمايشي براي اعلام ابلاغيه هاي افراد اثرگذار تبديل ميشود. در اين وضعيت، مديران در تشخيص جهت حركت و تعيين اولويتها دچار ابهام و سردرگمي ميشوند و بر فكر و خيال و توهم و گمانه زني هاي سياسي گونه و پشت پرده در ميان اعضاي تيم دامن زده مي شود.  **راهكار**  براي اينكه افراد در كار و حرفه خود تعهدي بيشتر داشته باشند بايد به آنها اجازه داد تا احساس كنند اين كار متعلق به آنهاست . براي ايجاد تعهد در بين كاركنان بايد به آنها اجازه دهيد دركار خود احساس مالكيت كنند، البته مديران تيم ها بايد آگاه باشند قبل از آنكه آموزش و اندرزهاي اخلاقي و حس مالكيت كاري بتواند مؤثر واقع شود ، رفتار آنهاست كه الگوي اخلاقيات زيردستان و همكارانشان است .  در روشي ديگر - كه زمينه ساز آن وجود اعتماد كامل ميان اعضاست - در پايان هر جلسه، وظايف اصلي هر يك از اعضا در راستاي عملي كردن تصميم گروه، به طور صريح ذكر ميشود. البته يادآوري ميشود كه اگر اعتماد كافي در ميان اعضاي گروه نباشد، اين روش ممكن است موجب رنجش آنها شود .  گره زدن اعتبار افراد تيم به اعتبار و هويت تيم حركتي است كه بايد به باور تيمي تبديل شود و شايد بتوان گفت معناي حقيقي تعهد تيمي، همين باشد. نقش رهبر تيم در هدايت تصميمات و تسري نكات سرنوشت ساز به تمام اعضاي گروه، نقشي تعيين كننده است. وي بايد با صداقت كامل اعضا را به مشاركت در بحث ها ترغيب كند و تمام تلاش خود را در زمينه وضوح تصميم ها و يادآوري وظايف به كار گيرد .  **5-4-3 عدم مسئوليت پذيري**  اولين وظيفه هر كس به عنوان عضوي از يك گروه آن است كه با دقت و مسئوليت پذيري كامل به كارهاي خودش رسيدگي كند. پاسخگويي افراد در قبال مسئوليت هايي كه بر دوششان گذاشته ميشود، اصلي است كه راه فرار از آن عدم مسؤليت پذيري است.  در تيمهاي كاري، اعضايي كه تعهدي در خود نسبت به تيم و فعاليتهاي آن احساس نميكنند، مسؤليت فعاليتها را نيز برعهده نمي گيرند. البته آنها كمي فراتر از اين رفته و عموماً ميگويند: « هركه تصميم گرفته است، خودش عمل كند »پاسخگو بودن، يعني شوق اعضاي تيم به بازخواست همتايان خود درباره رفتار يا عملكردي كه براي تيم زيانبار است.  البته باز هم بايد يادآوري شود كه اعتماد كامل اعضا نسبت به هم و نسبت به اينكه نيت ديگران از اين بازخواست، اثر بخشي و كارايي تيمي است نه تخريب فرد و آسيب زدن به حيثيت كاري وي، امري بسيار حياتي است از اينرو ميتوان عصاره آفت عدم مسؤليتپذيري را گريز از پاسخگويي و بي ميلي اعضاي تيم از تحمل فشار ناشي از بازخواست همتايان دانست. در واقع، اعضاي تيم به ويژه آنها كه با هم صميمي ترند، گاه در مسئوليت خواستن از يكديگر طفره ميروند زيرا واهمه دارند كه اين وظيفه بر روابط دوستانه آنها تأثير منفي بگذارد.گرچه مي توان مسئله را به شكلي ديگر مطرح كرد. در تيمهاي كاري، اگر اعضا نسبت به يكديگر و فعاليتهاي هم توجه داشته باشند و ديگر اعضا براي ايشان اهميت داشته باشد، وي را در انجام صحيح فعاليتهايش ياري خواهند كرد و از او درباره آنچه كه اشتباه به نظر ميرسد، ميپرسند و اگر حقيقتاً ايرادي وارد بود، راهنمايي هاي ميكنند و اين فرايند در ميان دوستان صميمي به لحاظ اهميت دادن افراد به هم، بيشتر و پررنگ تر جلوه گر مي شود.  راهكار روش ساده براي تمركز بر مسؤليت خواهي و پاسخگويي، بيان واضح هدفهاي تيم، وظايف هر كس و حتي نحوه رفتار هر يك از اعضاي تيم براي كسب موفقيت تيمي است زيرا ابهام در عملكرد و ابهام در وظايف ، مهمترين عامل بازدارنده مسؤليت پذيري و مسؤليت خواهي، است.  روش ديگر اين است كه رهبر تيم به هر يك از اعضا بازخورد فردي بدهد، يعني نسبت به نتايج فعاليتهاي آنها موضع گيري و رفتاري متناسب داشته باشد. البته نبايد فراموش كرد كه اين روش تاحدي كارساز است كه موجب تفرق و فردگرايي نشود. زيرا نبايد با اصل كار تيمي ايجاد تعارض كند. نقش رهبر تيم در اين راستا نيز بسيار سنگين است. همچنين، گام اول را رهبر تيم بايد بردارد، يعني شرايطي را فراهم كند كه اولاً ديگر اعضا از وي در مقابل فعاليتهايش، مسؤليت خواهي كنند و دوم اينكه خود نيز در برابر توضيح خواهي همتايان، پاسخگو باشد. اين راهي بس خطرآفرين براي گروههايي است كه هنوز اعتماد كافي ميان اعضاي آنها حاكم نشده است.  رهبران نيرومند گاهي ناآگاهانه در تيم، خلاء مسؤليت پذيري ايجاد مي كنند به نحوي كه خودشان تنها منبع پاسخگويي تيم ميشوند. به اين ترتيب، اعضاي تيم گمان ميكنند كه رهبر تيم سررشته تمامي كارها را در دست دارد. در نتيجه، اگر حركت به ظاهر نادرستي ببينند، آن را تفسير و تأويل كرده و دم برنمي آورند . به طور كل اگر مي خواهيد در ايجاد همكاري بين اعضاء گروه موفق باشيد ، بايد مسئوليت را از حالت فردي خارج و كل گروه را مسئول دستيابي به اهداف تعيين شده كنيد تا در تك تك افراد حس مسئوليت ايجاد شود.  **5-4-4 بي توجهي به اهداف تيمي**  شايد بتوان گفت بدترين آفتي كه اعضاي يك تيم به آن دچار ميشوند، توجه هر يك از اعضا به هدفها و حد نصابهايي غير از هدفهاي گروه است.  بسياري از كساني كه در حلقه هاي تيمي قرار ميگيرند، آن جايگاه را پله اي براي ترقي و پيشرفت خود مي بينند . لذا حفظ مقام، جايگاه و منافع خود را بر منافع و نتايج و اهداف تيم ترجيح مي دهند. البته بايد يادآور شد كه فضاي كاري تيم در گرايش افراد به اين رفتار منفي، بسيار مؤثر است . در تيمهايي كه امنيت شغلي و اعتماد متقابل كم رنگتر است، به اهداف شخصي بيشتر توجه مي شود.  البته گرايش افراد به كسب منزلت فردي، اصلي دروني در تمام انسانهاست . تنها بايد اين اصل به باور اعضا تبديل شود كه كسب مقام و منزلت تيمي به معناي كسب منزلت فردي براي يكايك اعضاي تيم است. يعني موفقيت يا شكست تيم در واقع موفقيت يا شكست اعضاي تيم تلقي ميشود. لذا بايد سهم هر يك از اعضا در دستاوردهاي تيمي، با شفافيت و صداقت پرداخت شود. نقش رهبر تيم در تقسيم قدرشناسي و پاداش به كساني كه زمينه بالندگي و موفقيت تيم را فراهم آورده اند، كاري حساس و تعيين كننده است .  **راهكار**  توجه به خويشتن به صورت مناسب، بهترين داروست. كارمندي كه به نيازهاي عاطفي و جسمي خود توجه ميكند، در مديريت احساسات منفي يا متضاد در محل كار خود ماهرتر ميشود. بايد دانست كه تك تك افراد در يك گروه نيز همين گونه عمل ميكنند و بايد براي احساسات آنها نيز احترام قائل بود . همين عمل باعث ايجاد يك انسجام گروهي ميشود و افراد يك گروه براي يكديگر اهميت پيدا مي كنند. وقتي عامل اهميت در گروهي جاري باشد ، باعث ميشود يكايك اعضاي گروه به اهداف تيم توجه كنند و براي آنها اهميت قائل شوند. البته همان طور كه مدير يا مربي گروه نيز در اين موضوع بسيار نقش دارد. مدير با تقسيم عادلانه و برابر وظايف ، در واقع قدرت را در گروه به مساوات پخش ميكند تا اين موضوع نوعي همبستگي بين اعضاء ايجاد كند.  در اين بين براي اينكه حس پيشرفت از اعضاء گرفته نشود ميتوان با پاداش تعيين كردن براي كساني كه به اهداف تيم بيشتر اهميت مي دهند حس پيشرفت را قدرت بخشيد ولي بايد مراقب بود كه اين موضوع را چنان بي حد و حصر بزرگ جلوه ندهيم كه باعث شود اعضاء به يكديگر حسادت كنند و باعث شود تا به اهداف بي توجه شوند. تعادل در اين امر واقعاً مهم است زيرا مرز بين خطا و كار درست بسيار كم است و با يك اشتباه كوچك ممكن است تمام زحمات را در يك لحظه به باد دهيم.  **6 .تفاوت تيم با گروه**  تیم عبارت است از يك گروه اي دو یا چند نفره از افراد كه رابطه و وابستگي متقابل با يكدیگر دارند و گرد هم می آیند تا به هدفهای خاصی دست يابند یک گروه كاري گروهي است كه به خاطر وجود رابطه متقابل بين اعضا ، اطلاعات رد و و بدل مي شود و همچنين اعضاء به هم كمك می كنند تا تصمیمي گرفته شود و در حوزه مسئوليت خود يكدیگر را یاري میكنند . در گروه، هر فردي مسئوليت خاص خود را دارد و در مجموع، يك كار گروهي انجام ميشود اما در تيم پديده هم افزايي مشاهده ميشود، يعني تلاش افراد موجب عملكردي ميشود كه از مجموع عملكرد اعضاء بيشتر است . در يك گروه كاري، ارتباط ميان اعضاي گروه بسيار اندك و ناچيز است، در حالي كه در يك تيم كاري، ارتباطات ميان اعضاي تيم بسيار گسترده است و فرصتهاي زيادی براي بحث و گفتگو وجود دارد . در يك گروه كاري هيچگونه حمايت و پشتيباني از سوي افراد گروه به هريك از اعضاء نميشود، در حالي كه در يك تيم كاري، حمايت هاي زيادی از تمامي اعضاء در مورد تك تك آنها صورت ميگيرد. يك گروه كاري، معمولاً آرماني مشترك ندارد و هر يك از اعضاي گروه ممكن است با انگيزه و دلايل مختلفي به گروه پيوسته باشد، در حالي كه اعضاي يك تيم كاري، آرماني مشترك دارند كه تمامي اعضاء به آن ايمان و اعتقاد دارند . در يك گروه كاري به جاي اينكه از آنها خواسته شود تعيين كنند چه روشي بهترين رويكرد است و نيز به پيشنهادهاي آنها بها داده شود، به تك تك اعضاء گفته مي شود كه چه كاري را انجام دهند، در حالي كه اعضاي تيم از طريق به كارگيري هوش، دانش و مهارت منحصر به فرد خود، در تعيين اهداف تيم ، مشاركت ميكنند. |
|  |

فصل دوم

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **تصميم گيري گروهي**  **هدف كلي**  آشنايي فراگيران با تعاريف و روشهاي تصميم گيري گروهي و چگونگي كاربرد آنها  **اهداف رفتاري**  پس از مطالعه اين فصل، فراگيران قادر خواهند بود :   * تصميم گيري گروهي را تعريف كنند . * مزايا و معايب تصميم گيري گروهي را شرح دهند . * دلایل روند گرايش به تصمیم گیری گروهي را تشريح كنند . * مهمترين و پركاربردترين روشهاي تصميم گيري گروهي را نام ببرند و شرح دهند . * ضرورت استفاده از روشهاي تصميم گيري گروهي را بيان كنند.   **مقدمه**  برخي از نويسندگان تصميم گيري را جوهر مديريت ميدانند و موفقيت يا شكست مديران و سازمانها را پي آمد تصميم گيري هاي درست يا نادرست آنان تحليل ميكنند.چنين برداشتي هر چند به ظاهر اغراق آميز به نظر ميرسد ، به واقعيت نزديك است. تصميم گيري اگر همه مديريت نباشد، جزء اصلي آن است .  مديران با تصميم گيري هاي درست و به جا ميتوانند ديگر وظايف اساسي خود مانند برنامه ريزي، ساماندهي، تأمين نيروي انساني كارآمد و رهبري و نظارت را قوت بخشند زيرا در همة اين وظيفه ها، تصميم گيري هست .  علاوه بر تصميم گيريهاي مديريتي كه گاه به صورت فردي و گاه در نتيجه بحث شوراها اتخاذ ميشود، تصميم گيريهاي گروهي نيز بسيار اهميت دارد .  تصمیم گیری براي استفاده كارآ از نیروي انسانی ، تجهيزات و دیگر منابع سازمانی براي هر مدیری ، كاري ضروري است . از این رو، مدیر همیشه درصدد است تا بیشترین بهره وری را از امكانات و منابع خود براي دستیابی به هدفهای از پيش تعیین شده، محقق سازد.  **1. تعاريف تصميم گيري گروهي**  **1- 1 تعريف تصمیم گیری**  به طور سنتي ، تصميم همان انتخاب و گزينش است ،بعبارت ديگر تصمیم گیری انتخاب يك راه از میان راههای مختلف براينیل به اهداف است . هر يك از صاحب نظران و انديشمندان مديريت براي شناساندن تصميم گيري، تعريفي ارائه كرده اند كهاگر چه در ظاهر با هم متفاوت است، ولي با دقت در هر يك از اين تعريف ها و مقايسه آن ها با يكديگر، اين نتيجه به دستمي آيد كه تصميم گيري فرايندي است كه طي آن، راه حلي مناسب و معقول از ميان راه حلها و بدیل های متفاوت، انتخاب وگزينش مي شود برخي از اين تعاريف عبارتند از :   * تصميم گيري به معناي برگزيدن يك راه از ميان راه حل هاست ؛   تصميم گيري، نوعي بررسي در زمينه مشخص كردن و انتخاب گزينه ها بر مبناي ارزشهاي فرد تصميم گيرنده است .  تصميم گيري مبتني است بر تشخيص و انتخاب از ميان گزينه ها و در اين حالت نه تنها گزينه ها بايد معين شوند بلكه براساس تطبيق با ارزشها، معيارها، اهداف و... برگزيده نيز ميشوند.   * تصميم گيري ، فرايند شناسايي و گزينش يك روند كار براي حل يك مسئله مشخص است ؛   تصميم گيري فرايندي است براي كاهش عدم اطمينان و رفع شك و شبهه درباره گزينه ها در حد كافي، به نحوي كه بتوان از ميان گزينه ها ، انتخابي منطقي داشت. اين تعريف برگردآوري اطلاعات و اتخاذ تصميم در مرحله بعد تأكيد دارد. بنابراين هر تصميم با مقداري مخاطره همراه است .وقتي اطمينان وجود داشته باشد ، اتخاذ تصميم با در نظر گرفتن يك الگو يا انجام چند مرحله ساده ، عملي است .   * تصميم گيري فرايندي را تشريح مي كند كه از طريق آن، راه حل مسئله ای معین ، انتخاب ميشود.   به طور كل تصميم گيري يك فرآیند است و بدون آگاهي از اطلاعات و آماده نبودن مقدمات ، نداشتن دانش و تجربه كاري كافي، تصميم گيري دشوار خواهد بود . بنابراين براي اتخاذ تصميم مناسب در سازمانها ،تجربه، دانش ، اطلاعات مفيد، شناخت سازمان و فرايندهاي كاري، توان تجزيه و تحليل، مسئوليت پذيري و موقعيت شناسي از ضروريات است .  **1-2- تصمیم گیری گروهي چیست ؟**  تصميم گيري گروهي يكي از روشهاي مديريت است كه در سالهاي اخير به آن توجه زيادي شده است كه روشهايي مختلف براي بكارگيري آن وجود دارد . تصميم گيري گروهي باعث مي شود بیشتر سازمانها تصميمات خود را از طریق کمیته ها ، شوراها هیئت های تجدید نظر، تیم های مطالعاتی یا گروههای مشابه بگيرند و ديدگاهها و نظرات مختلف ديگران براي تصميم گيري و اجراي كار نيز به كار گرفته شود و تنها مدیر ، تصميم گيرنده نهائی نباشد .  در عصر جديد براي بعضي از مسائل و مشكلات ، ديگر نظر يك نفر چاره ساز نيست و بايد با افراد مختلف، با تجارب و دانشهاي مختلف نيز مشورت كرد. هر كدام از اين روشهاي پياده سازي ، منفعت هايي دارند و طبعاً عيوب و زيانهايي نيز دارند .  **1-3 مزایای تصمیم گیری گروهی**  تصمیم گیری گروهي نسبت به فردي، مزیتهایی به شرح زیر دارد :  - ارائه راه حل بهتر ، به خاطر برخورداري گروه از دانش بيشتر ،  - پذیرش آسان تصمیم توسط اعضا نسبت به تصمیم گیری فردی ،  - مشاركت گروهي به درك بهتر تصميم مي انجامد،  - كار گروهي به تلاش گسترده در امر جستجو و پژوهش كمك میکند،  - قضاوت جمعي بهتري وجود دارد .  **1-4- معايب تصمیم گیری گروهي**  با وجود مزاياي گفته شده تصمیم گیری گروهی معایبی نیز به شرح زیر دارد :  − براي سازگاري در كار گروهی ، فشار گروهي به وجود می آيد ،  − ممكن است يك فرد در گروه غلبه پیدا کند ،  − گروه به ندرت برتر از افراد برتر تصمیم گیری می کند ،  − كار گروهي وقت گیر است،  − گروهها تصميماتي مخاطره انگیزتر میگیرند .  **1-5- دلايل روندگرایش به تصمیم گیری گروهي**  اولاً، بیشتر سازمانها انتظار دارند كه تصميمات گروهي بهتر از تصميمات فردي باشد. همچنين با پیچیده شدن سیستم ها و گسترده شدن تصميمات، این احساس به وجود می آید كه تصمیم گیري از محدوده فردي خارج میشود.  دوم، این اعتقاد وجود دارد كه گروه ،بیشتر از فرد خلاقيت دارد و خلاقيت زماني بازدهي دارد كه چندین نفر با تجارب و پیشنهادهاي مختلف به حل مشكلات پیچیده بپردازند.  سوم، سازمانها معتقدند كه دخالت بيشتر اعضاي گروه را،در اجراي تصميماتي كه شامل آنها هم مي شود، زماني مي توان به دست آورد كه اعضا در تصمیم گیري مشاركت داشته باشند .  چهارم، یكي از فشارهاي وارده بر سازمانها اطمينان فزاینده اعضاي گروه نسبت به این است كه حق خود ميدانند كه در تصمیم گیري های مربوط به خود، دخالت داشته باشند .  سرانجام ، این باور وجود دارد كه تصمیم های گروه كمتر از تصميم های فردي حالت انحرافي و تحريف شده دارد . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **2- روشهاي تصمیم گیري گروهي**  امروزه در اكثر سازمانها تصميمات به دو صورت فردي و گروهي اتخاذ میشود. درهریك از این دو، نقاط قوت و ضعف خاص وجود دارد. با این حال، در اغلب سازمانها به تصمیم گیري گروهي گرایش بیشتری دیده میشود. شاید دليل اصلي روي آوردن سازمانهای امروزي به تصمیم گیري گروهي ، این باشد كه همواره كارآيي و اثربخشي دو فكر، بهتر از دست آوردهاي يك فكر است. دامنه این اندیشه تا به آنجاست كه در حال حاضر در بسیاري از سازمان ها « گروه » یا «کمیته ی فنی» تصمیم گیري ميكند؛ براي مثال براي تجزیه و تحلیل و بررسي مسائل خاص، گروهها تیم های تخصصي تشكیل میشود.  تصمیم گیري گروهي از شناخته شده ترین مسائلي است كه در كاربرد مفاهیم و اصول ارتباطات مطرح ميشود. افراد درگروهها و كمیته ها، اطلاعات را مبادله مي كنند و همین اطلاعات منشأ تصمیم گیري ها در گروه میشود. علاوه براین، تصميمات گروه مستلزم تبادل اطلاعات و پیامهای صریح یا مراوده های ضمني است و اثربخش بودن این فرایند کیفیت تصميمات را بالا مي برد و از این روست كه تصمیم گیري گروهي مي تواند برای پویایی و اثربخشي گروه مفيد باشد .  یكي از تأثيرات تصمیم گیري گروهي در راستای پویایی ،ایجاد و افزايش علاقه شغلي است. ممكن است افزايش علاقه شغلي باعث شود كه افراد وقت و كوشش بیشتری صرف كار خود كنند ؛ عقاید بهتري ارائه كنند و برای پیداكردن راه حل، تحقيقي كاملتر انجام دهند. همچنين علاقه شغلی ،نوعي ارتباطات اجتماعي ایجاد میكند و بر محبت افراد به هم ميافزايد. این، موجب پویایی بیشتر و افزايش اثربخشي در گروه ميشود .  تا زماني كه كارگروه مطرح نباشد و فرد تنها باشد، خود او تصميم ميگيرد و تصميم خود را اجرا ميكند. اما اگر دو يا چند نفر بخواهند در قالب كار گروهي فعاليت كنند، نظرها و ايده ها و ديدگاههايي مختلف مطرح ميشود. در اين صورت اين پرسش پيش مي آيد كه كدام نظر درست است و چه تصميمي بايد گرفت زيرا هر كس عقيده خود را درست ميداند و ميخواهد كه ايده او به كار گرفته شود .  این دیدگاه كه دو فكر بهتر از یك فكر كار کار میکند، در سیستم های قانونی بسیاری از کشورها پذيرفته شده است . دامنه این باور آن قدر است كه امروزه بسیاری ازتصميمات ( درسازمان )ها را گروه تیمها ، و کمیته ها ميگيرند. نتیجه مطالعات و بررسي ها نشان ميدهد كه مدیران بیشتر از چهل درصد وقت خود را درجلسات ميگذرانند . بدون شك قسمت عمده این وقت به تشخيص مسائل ، به تعیین راه حل هایی برای آن مسائل و انتخاب ابزارهایی برای اجرای راه حل ها صرف میشود .  نه تنها اعضاي گروه موجب غنی ترشدن منبع اطلاعاتی گروه براي تصمیم گیري میشوند بلكه طيفي وسیعتر یا دیدگاهي بازتر به فرایند تصمیم گیري میدهند. این، باعث ميشود كه به روش یا راه حل هایی بیشتر توجه شود. پذیرش سریع راه حل یا بسیاری از راه حل های ارائه شده یا تصمیمات نهائی را همه به راحتی نمی پذیرند ولی اگر به هنگام استدلال و تصمیم گیری مشارکت کرده باشند با تصمیم نهائی کمتر مخالفت خواهند کرد .  يكي از روشهاي معمول براي دستيابي به تصميم مناسب، مطرح كردن ايده ها و سپس بحث و جدل درباره آنهاست.  اين كار ممكن است زمان زيادی ببرد و اتفاق نظر حاصل نشود. روش ديگر، رأي سنتي است ؛ يعني نظرخواهي از افراد براي انتخاب بهترين ايده و در نهايت، انتخاب ايده هایي كه به آن بيشترين رأي داده شده است اما اين كار ممكن است براي افرادي كه رأي آنها در اقليت قرار ميگيرد، دلخوري و دلسردي و احساس بازنده بودن، ايجاد و انگيزه آنان را تضعيف كند. بنابراين بهتر است از شيوه هايی مناسبتر استفاده كرد .  روشهايی مختلف براي تصميم گيري گروهي وجود دارد كه مهمترين و پركاربردترين آنها عبارت است از :  **2-1- روش اسمي**  گروه اسمي روشي است كه مي خواهد ضمن تشویق افراد به نوع آوري و خلاقيت و فراهم آوردن شرایط مناسب براي آن، به فرآیند تصمیم گیري گروهی ،نظمی بیشتر بدهد.  فن گروه اسمي جنبه هاي رأي دادن بدون بحث را با بحثهاي محدود تركيب ميكند كه توافق بدست آيد و شما بتوانيد به يك تصميم گروهي برسيد .  در روش اسمی به اعضاي گروه اجازه داده نميشود كه به هنگام تصمیم گیري بحث یا تبادل نظر كنند و به همین سبب آن را روش اسمي می گویند. پس از طرح مسأله مراحل زير طي مي شود:   * بیش ازهر گونه بحثی ، اعضاي گروه گرد هم می آیند ولی هر عضو به صورت مستقل نظر یا عقیده خود را درباره راه حل مسئله مزبور بر روي كاغذ مي نویسد. * پس از گذشت دوره سكوت ، هر عضوي به نوبه خود به جايگاه می رود و نظر یا راه حل پيشنهادي خود را ارائه میكند. و هیچ گونه بحثي به میان نمی آید تا اینکه همه نظرها داده شود . * حالا گروه درباره نظرها و راه حل به بحث مي پردازد و آنها را زیاد می كند. پس از آن هر عضو در سكوت و بدون مشورت با دیگران راه حل ارئه شده را به ترتيب اولويت می نویسد و این برگه ها را جمع آوري و براساس آنها اولويت راه حل تعیین ميشود .   امتيازهاي اين روش عبارتند از :  فراهم آمدن فرصت برابري براي مشاركت همه اعضاي گروه،  چيره نبودن يك تن از اعضاي گروه در بحث و بررسي ،  بهره گيري دقيق از فرصتي كه اين فراگرد در اختيار ميگذارد .  **2-1-1 مواقع استفاده از فن گروه اسمي**   * **موضوعات بحث بر انگيز**   موضوعات بحث برانگيز ،حساس، داراي موافق و مخالف يا بسيار برجسته مواجه هستيد و تصور مي كنيد عقيده هاي ضد و نقيض و دهها دليل جزئي و تفضيلي ممكن است بحث را فلج كند. با استفاده از فن گروه اسمي، در نخستين دور نظر افراد به طور ساكت پديدار ميشود. بنابراين بحث تا زماني كه همه نظريات ارائه نشده است آغاز نمي شود.   * **مشاركت مساوي افراد**   وقتي كه مي خواهيد مشاركت مساوي همه اعضاء را تضمين كنيد، با استفاده از فن گروه اسمي هر عضو، فارغ از سلسله مراتب، ارشديت يا مقام و شخصيت، فرصت مساوي با ديگران براي كمك و همكاري خواهد داشت .   * **انتخاب يك گزينه از چند گزينه**   تيم علت اساسي و ريشه اي يك مسئله را شناخته ولي شناخت نحوه اقدام و انتخاب يك گزينه از ميان گزينه هاي بسيار ،مشكل است.  **2-1-2 هفت گام فن گروه اسمي**   * مسئله اي كه بايد حل شود يا تصميمي را كه بايد گرفته شود ، تعريف كنيد . * به آرامي ايده ها و نظريات را پديد آوريد . * نظرها را بيان و ياداشت نمائيد . * هريك از اقلام فهرست را روشن سازيد . * اقلام را در سكوت رتبه بندي كنيد و از رتبه بندي ، فهرست تهيه كنيد . * رتبه بندي ها را با هم مقايسه و نهائي كنيد . * جلسه گروه اسمي را جمع بندي كنيد.   **2-2- روش دلفي**  روش دلفي ،همان اجماع صاحبنظران روي مسئله اي خاص است. از اين روش براي دستيابي به بهترين گزينه، هنگامي كه پيچيدگي هاي مسئله به گونه اي است كه نمي توان از روشهاي معمول، مسئله را حل كرد، از روش دلفي استفاده مي شود.  دلفي يكي از فنون تصميم گيري در مديريت در شرايط و اوضاع و احوالي است كه دائماً در حال دگرگوني باشد، يعني دلفي دانش و اطلاعاتي است كه مي تواند مديريت سازمان را در اتخاذ تصميم صحيح و درست درباره موضوعي كه اطلاعاتي اندك درباره آن وجود دارد ياري كند.  به بياني ديگر فن دلفي شامل دعوت به مشورت و مقايسه قضاوتهاي بي نامِ چند نوبتي اعضاي يك تيم دربارة يك تصميم يا مسئله است. روش دلفي مشابه روش اسمي است با این تفاوت كه در اجراي آن لازم نيست اعضاي گروه حضور فیزیکی داشته باشند . در واقع در این روش، اعضاي گروه حق ندارند تماس رودرو داشته باشند .  **2-2-1 مراحل اجرايي فرايند دلفي**   * مسئله مشخص از اعضاي گروه خواسته ميشود تا از مجراي پرسشنامه هايي راه حل امكان پذیر را ارائه كنند. * هر عضو بدون ذكر نام و به صورت مستقل نخستین پرسشنامه راتكمیل میكند. * نتایج نخستين پرسشنامه ، جمع آوري و جوابها مشخص می شوند . * یك نسخه از این جواب به هر عضو داده میشود. * پس از اینکه هر عضو نتیجه را مرور و بررسي كرد، از اعضا خواسته ميشود تا يك بار ديگر راه حل های خود را ارائه كنند. * مراحل چهار و پنج، هر قدر كه لازم باشد تكرار خواهد شد تا گروه به اجماع برسد.   موفقيت فراگرد دلفي به فراهم بودن وقت كافي، دانش و كارداني شركت كنندگان، مهارت در برقراري ارتباط، و انگيزش اعضاي گروه براي غوطه ور شدن در موضوع مورد نظر بستگي دارد .  **2-3- ماتريس انتخاب زوجي**  اين روش عبارت است از مقايسه ايده هاي مختلف با يكديگر به صورت دوتايي و انتخاب ايده اي كه در اين مقايسه ها به آن بيشترين رأي داده شده است. اين روش ممكن است به صورت مستقل(يعني از ابتدا براي يافتن بهترين ايده) يا به صورت مكمل (يعني اگر روشهاي ديگر به بن بست رسيد و نتيجه اي حاصل نشد) به كار رود .  روال كار به اين صورت است كه براي انتخاب بهترين ايده از بين تمامي ايده هاي مطرح شده، ايده ها را به صورت دوتايي(يك ايده در مقابل يك ايده ديگر) مقايسه مي كنند و از افراد حاضر مي خواهند كه فقط از بين آن دو ايده، يكي را انتخاب كنند .  هر ايده كه رأي بيشتري آورد (مثلاً با بلند كردن دست يا نوشتن رأي روي كاغذ)، در خانه جدول يا ماتريس ثبت ميشود و همين كار براي دو رأي ديگر صورت مي گيرد تا همه ايده ها به صورت تك تك با هم مقايسه شود. در نهايت، ايدهاي كه بيشتر از همه در جدول يا ماتريس، ثبت شده باشد، بهترين ايده خواهد بود.  در نهايت با بررسي نظرهاي خصوصي و نظريات شنوندگان به صورت جداگانه به نتيجه نهائي براي تصميم گيري نايل مي شويم. ماتريس انتخاب زوجي قوانيني دارد و در آن مانند ديگر روشها آزادانه عمل نمي كنند ولي محدوديت زماني هم ندارد. در اين روش ميتوان گروه تصميم گيرنده را به بخشهايي متفاوت تقسيم كرد و بعد از اخذ تصميم ، رابطان ميان گروهي با روشهايِ چند شاخصه يا فرا رتبه ای ، بهترين تصميم را اتخاذ ميكنند يا با هم تركيب ميكنند تا تصميمي جامع را عملي كنند .  براي روش ماتريس انتخاب زوجي شش عامل ذكر شده است:  • انتخاب و تعريف مسئله ،  • تخصيص و تقسيم كار واضح و مشخص ،  • اندازه گروه ها،  • نزديكي و روابط گروه ها،  • مشخص كردن محدوده زماني ،  • ايجاد شرايط تقريبا غير رسمي .  با تعريف و تقسيم مسئله هر بخش توسط گروه مربوط حل ميشود و در نتيجه با داشتن شش عامل مذكور ميتوان به جوابها و تصميمات ممكن دست يافت و حتي ميتوان بازبيني دوباره داشت .  **2-4 روش طوفان مغزي**  يكي از روشهاي تصميم گيري گروهي متداول است و مقصود اين است كه بايد از فشارهايي كه بر اعضاي گروه براي سازش وارد مي آيد، كاست و اجازه نداد عواملي مانع ارائه راه حلهاي ابتكاري و خلاق گردند . روش طوفان مغزي از تعداد پنج الي شش نفر تشكيل ميشود كه رهبر گروه به شيوهاي روشن مسأله را بيان مي كند و اعضاء ، در ارائه نظر آزادي عمل دارند. از روش طوفان مغزي ميتوانيد براي بر انگيختن خلاقيت گروه خود استفاده كنيد. اين شيوه كار به شما كمك ميكند كه ايده هاي زياد يا گزينه هاي ممكن را كه به وسيله آن تصميم گروهي گرفته ميشود پديد آوريد .  به طوركل ، در گروهها از روش طوفان مغزي به عنوان يك وسيله سازنده براي رسيدن به توافق و نيز هنگامي كه نياز به پديد آوردن نظرهايي بسيار زياد دارند استفاده ميكنند . پالايش، فهرست ايده هاي پديد آمده بر اثر طوفان مغزي را به تعداد قابل قبول براي تصميم گيري و عمل كاهش ميدهد.  **مواقع استفاده از روش طوفان مغزي**   * تعيين علتهاي احتمالي و يا راه حل هاي مسائل و مشكلات ، * طرح ريزي و برنامه ريزي مراحل يك پروژه تيمي ، * تصميم گيري دربارة مسايل يا بهسازي فرصتهايي كه بر روي آن كار ميكنند ، * هنگامي كه تصميمهاي غير عادي بايد گرفته شود كه مستلزم خلاقيت ويژه است ، * وقتي كه تيم ميخواهد از همه نظرها و عقيده ها استفاده كند .   مورگان و باورز چهار جزء از فرایند تصمیم گیری گروه را به عنوان مدلی مفید معرفي کرده اند:  **الف) ارزيابي موقعيت**  تصمیم گیری درگروه، با ارزيابي موقعيت آغاز ميشود. در ارزيابي موقعيت، هدف افراد گروه، كسب آگاهي در زمینه وضعيت های موجود، كشف نشانه مربوط به يك مشكل و تعبیر و تفسیر میباشد. افراد گروه تلاش ميكنند با كشف و تعبیر و تفسیر نشانه ها، به وجود مشكلات پي ببرند.  **ب) فراشناخت**  در این مرحله، ابتدا مشكل به خوبي تعریف میشود و بعد، راهبردي مناسب براي حل آن پيشنهاد میشود. آنچه در این مرحله به آن توجه ميشود آن است كه مشكل مورد نظر با ديدگاهي نظام مند، جامع یا كل نگر و از زواياي مختلف، بررسي شود.  **پ) مدلهای ذهني مشترك**  تلاش افراد گروه براي تعریف مشكل و يافتن راهبردهاي مناسب، آنان را در يافتن مدلهای ذهني مشترك یا توانايي براي كسب فهم مشترك درباره مشكل و پيشنهاد راهبردهاي مناسب جهت حل مشكل، هدايت میکند.  **ت ) مدیریت منابع**  در مرحله آخر، لازمه تصمیم گیری گروه، مديريت منابع یا استفاده درست و كارآمد از مهارتها و تواناييهاي افراد گروه در اجراي كار است. وظیفه اساسي هماهنگ ساختن فعاليتهای افراد گروه براي دست یابی به هدف های از پيش تعیین شده نیز، بر عهده رهبر گروه است.  **3 .عوامل اصلي تصمیم گیری گروهي**  عواملي مانند محیط فیزیکی ، اندازه و ترکیب گروه و ويژگي اعضا اثري قابل توجه بر اثربخشي تصمیم گیری گروهي دارند.  ابعاد فیزیکی جلسه های گروهي شامل میزها، صندلیها و هرگونه وسایل ضروري موجود و ترتيب انجام كار باید در جهت گشودن بحثهای آزاد به كار رفته باشند .  ترکیب گروه باید به شكلي باشد كه شباهتها و تفاوتهاي اعضاي آن با ضرورتهای مسئله تطابق داشته باشد. درگروههای ناهمگون بیش از گروههاي همگون ، به ابراز نظرهای بیشتر و متفاوت تر تمایل دارند .این گروهها براي وظایفی مناسب هستند كه انجام آنها نيازمند ایجاد و ارزيابي تعداد زیادی راهكار است . به هر حال، در گروههای ناهمگون دست به يابي توافق مشكل است. بنابراين مواقعي كه دستيابي سریع به توافق مورد نیاز است ، استفاده از گروههای همگون مناسبتر است. ویژگی های فردی اعضا مانند شخصيت، معلومات، تجربه و نظایر آن نیز باید با مشكل در دست اقدام تطابق داشته باشد. عامل قدرت نیز مهم است. افرادي كه داراي مقام بالاتر یا قدرت بيشتري هستند ميتوانند اثري عمیق تر بر تصمیم گیری بگذارند .  این منابع و ديگر منابع نفوذ فردي برحسب اينكه چگونه استفاده شوند، میتوانند درفرآیند تصمیم گیری ، تسهیل کننده یا بازدارنده باشند . ضمناً عواملی دیگر نظیر ابهام، محدوديت زمانی، حجم زیاد كار و مانند آن ممكن است به صورت منابع فشارزا تجلی پیدا كنند . فشار رواني بر اعضاي گروه نیز توانايي گروه را در انجام دادن وظايفش، كاهش ميدهد. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **روش ها، تكنيكها و ابزارهاي حل مسئله**  **هدف كلي**  آشنايي فراگيران با انواع روشها، تكنيكها و ابزارهاي حل مسئله و چگونگي و نحوه بكارگيري آنها  **اهداف رفتاري**  پس از مطالعه اين فصل، فراگيران قادر خواهند بود :   * انواع روشهاي حل مسئله را نام ببرند . * هر يك از انواع روشهاي حل مسئله را تشريح كنند . * شش گام حل مسئله را نام ببرند و هر يك را به اختصار شرح دهند . * انواع تكنيك ها و ابزارهاي حل مسئله را نام ببرند و توضيح دهند . * ضرورت استفاده از تكنيكهاي حل مسئله را بيان كنند . * مراحل روش سيستمي حل مسئله را نام ببرند و اهداف هر كدام را بيان كنند.   **مقدمه**  حل مسئله بخش جدايي ناپذیر از زندگي سازماني است. هر بار كه مدیر یا رهبری ، افراد را در تولید یک محصول یا ارائه يك خدمت هدایت مي كند؛یا يك عضو سازمان به روشي جدید براي كاهش هزینه ها فكر ميکند، یا محصول یا خدمت جدیدی را اختراع میکند، یا تصمیم میگیرد چگونه به سازمان كمك كند تا به نحوي بهتر عمل كند، حل مسئله روي ميدهد و تصمیم گیری ها انجام ميشود .  بسیاری هنگامي كه در رسيدن به هدفي ناكام می مانند یا هنگاميكه تصور ميكنند به هدف خود نمي رسند متوجه می شوند كه مسئله ای وجود دارد. افراد ممكن است هنگامي فرصتي را تشخيص بدهند كه آگاه شوند ميتوانند با انتخاب يك راه كار معین یا بهره برداري از يك موقعیت،ب ه فراتر از اهداف خود دست يابند .  افراد غالباً عملكرد كنوني را با اهداف، تجارب یا عملكرد گذشته مقايسه میكنند تا از وجود مسئله مطلع شوند و هنگامي تشخيص میدهند مسئله ای وجود دارد كه اختلاف بین شرایط كنوني و آنچه قبلاً مناسب تصور ميشد مشاهده كنند . همچنین میتوان از روش توصيف كامل شرایط جاری یا مرور ساده وضعيت موجود، بينش یا شناختي نسبت به مسائل جاری یا بالقوة به دست آورد. تشخیص مسائل به طور خلاق براي حل يك مسئله بسیار حائز اهميت است.  **1-3 روش معكوس انديشيدن**  از لقمان حكيم پرسيدند: ادب از كه آموختي؟ گفت: از بي ادبان .  روش اجراي آن به صورت: سبك مادر سالاري (دوستانه، حمايتي، عيب پوشانه )  چگونه بهبودها را به فعاليتهاي جاري تعميم دهيم؟  در فرايند ايجاد تغيير: (چه چيزي بايد تغيير كند؟ )، ( به چه چيزي بايد تغيير كند؟ ) ،(تغيير چگونه ايجاد شود؟)، دنبال مي شود .  مشكلات مربوط به كيفيت :  1- مشكلات اتفاقي: تغيير ناگهاني نامطلوب در شرايط فعلي كه به اقدام اصلاحي جهت برگشت به وضعيت عادي نياز دارد .  2- مشكلات مزمن: وضعيت نامطلوب دراز مدت كه به اقدام اصلاحي جهت تغيير شرايط موجود نياز دارد .  راه حل مشكلات اتفاقي با راه حل مشكلات مزمن و مخفي، متفاوت است .  شناخت نسبت به تغيير: هر بهبودي، يك تغيير است. هر تغييري يك تهديد حساب شده براي امنيت است. هر تهديدي به امنيت، مقاومت احساسي ايجاد ميكند. مقاومت احساسي فقط با احساساتي قويتر ميتواند مغلوب شود .  **1-4- روش حل مسئله با كمك گرفتن از شش گام**  حل مسئله بخشي از تفكر است.حل مسئله كه پیچیده ترین بخش هر عمليات فكري تصور ميشود، به عنوان يك روند مهم شناختي تعریف میشود كه نيازمندتلفیق و مهار يك سري مهارت های بنیادین و معمولي است . حل مسئله وقتي مطرح میشود که یک موجود زنده یا یك سامانة هوش مصنوعي نداند كه براي رفتن از يك موقعيت به موقعيت دیگر باید چه مسیری بپیمایند. این نیز خود بخشی از روند يك مسئله بزرگتر است كه يافتن مسئله و شکل دهی مسئله بخشي از آن است .  **1-4-1 گام اول: شناسايي، انتخاب و تعريف مسئله**  حل مسئله كاري بسيار مهم است اما حل كننده مسئله معمولا ً آن را درست نمي فهمد. ما بايد در اولين گام مسئله را تعريف كنيم كه معمولاً حل كنند مسئله به عنوان مدير، اين مرحله را نيز فراموش ميكند.  روي مسئله بر اساس اهداف ، تصميم گيري ميشود يعني ما بر اساس اهدافي كه داريم در مورد مسئله تصميم ميگيريم.  ابزارها: نمودار چرخه عمليات (فلوچارت)، فهرست مشكلات، داستان نويسي  **1-4-2 گام دوم: تجزيه و تحليل ابعاد مختلف مربوط به مسئله**  تكنيكهاي جمع آوري اطلاعات: مشاهده، مصاحبه، تحقيق در مستندات موجود، يادگيري در عمل ابزارها :   * هفت ابزار كيفي كنترل(نمودار پارتو، نمودار علت ومعلول، برگ چك ليست، انواع نمودارها، نمودار رابطه، نمودارهاي كنترل و هيستوگرام)   **1-4-3 گام سوم: تعيين راه حلهاي بالقوة براي حل مسئله**  ابزارها :   * طوفان ذهني * محك زني * روش استفاده از نظرات ديگران به صورت كتبي * روش(KJ Method) (توسط آقاي جيرو كاواكيتا در دهه 1950 ) * روش استفاده از (Multi Processing Modules(MPMS))   **1-4-4- گام چهارم: ارزيابي و انتخاب راه حل بهينه**  ابزارها:   * طوفان ذهني * نمودار پارتو * جدول ارزيابي راه حل   **1-4-5- گام پنجم: برنامه ريزي و اجراي بهترين راه حل**  ابزارها:   * جدول زمانبندي * نمودار گانت   **1 -4-6 گام ششم: ارزيابي نتايج حاصل از راه حل اجراشده**  ابزارها :  .1 داستان نويسي  **2 تكنيكها و ابزارهاي مورد استفاده در حل مسئله**  برخي ازتكنيكها و ابزارهاي حل مسئله عبارتند از: طوفان ذهني، چرا،چك چك چك، نمودارهاي علت و معلول، نمودار پارتو، چك ليست، چرخه دمينگ، فلوچارت، جدول انتخاب، سنجش، كنترل و نظارت، نظرخواهي، رأي گيري همگاني، تجزيه و تحليل تأثير، چك شيت، نمونه گيري.  **2-1- طوفان ذهني**  طوفان ذهني تكنيكي است براي ايجاد نظرهاي مختلف و متعدد مربوط به يك موضوع يا مقوله در مدتي كوتاه .  اين روش به تنهايي براي انتخاب و تصميم گيري به كار نميرود، بلكه از آن براي خلق و ايجاد نظرها و ايده ها استفاده مي شود .طوفان ذهني توسط الكس اس اسبورن در سال 1930 ابداع شد و براي مسائل زير استفاده ميشود :  حالتي كه سؤال يك پاسخ درست ندارد؛ (شركت چگونه ميتواند محصولات بيشتري به فروش برساند؟)،( چگونه ميتوانيم از تعداد تصادفات جاده اي بكاهيم؟).  انتخاب بهترين راه از بين راههاي موجود؛ چگونه ميتوانيم كيفيت را در بخش خود بهبود ببخشيم؟،چگونه ميتوانيم مطمئن شويم كه همه افراد درست آموزش ميبينند؟ )، (چگونه ضايعات را كاهش دهيم؟) ،  شناخت مهمترين موانع :   * روشي كه كار هميشه انجام ميشود بهترين راه است . * ترس از احمق به نظر رسيدن . * ارزيابي فوري . * تنها يك پاسخ درست وجود دارد .   **طوفان ذهني چيست؟**  روشي است براي فهرست كردن ايده هايي راجع به يك مطلب .   * براي چه استفاده ميشود :   مرحله اول: تهيه ليستي از مشكلات ،  مرحله دوم: عناويني براي جمع آوري دادها،  مرحله سوم: راه حلهاي بالقوه،  مرحله چهارم: مواردي براي كنترل ،  طوفان ذهني ميتواند در همه مواقعي كه ميخواهيد انرژي گروهي را مضاعف كنيد، استفاده ميشود .  **قوانين طوفان ذهني :**   * انتقاد ممنوع ، * پرسه زني خيالي ، * ارائه حداكثر تعداد نظرات ممكن(كمي )، 100 پيشنهاد در 20 دقيقه ، * پيشنهاد مكتوب شود حتي تكراري ، * فرصت مناسب براي همه ، * همه مشاركت كنند ، * ايدهها را با تكميل كردن آن، كامل كنيد و چيزي رد نميشود .   **2-2 تكنيك استخوان ماهي ( علت و معلول )**  یكي از روش های بسیار سودمند براي شناسايي مسائل ، نمودار استخوان ماهي است. نمودار استخوان ماهی را كه گاهي به آن نمودار ایشي كاوا نیز می گویند، پرفسور كائور ایشي كاوا از دانشگاه توكیو طراحي كرد. هدف اصلی این تکنیک ،شناسايي و تهیه ی فهرستي از كلیه علل احتمالي مسئله مورد نظر است. این تکنیک در درجه اول يك تکنیک گروهي شناسايي مسئله است اما توسط افراد هم قابل استفاده است .  **نمودار استخوان ماهي :**  نموداري است كه تعداد زيادي از دلايل محتمل يك مشكل را نشان ميدهد و دلايل جزئي تري كه به برخي از دلايل اصلي پيوست ميشوند، نمودار را به شكل استخوان بندي يك ماهي در مي آورد .  اين نمودار كه به نمودار علت و معلولي هم معروف است، ابزاري است براي جدا كردن علتها از معلولها تا به گروه كمك كند كه مسئله را در كليت خودش ببيند. اين تكنيك چند مرحله دارد كه عبارتند از :  - تعريف دقيق علتها و يادداشت آنها ،  - تعيين عنوانهاي اصلي مسئله و رسم خطوط اصلي ،  - تفكر خلاق در مورد علل و نوشتن آنها در جاي مناسب ،  - انتقال پيشنهادات بر روي نمودار ،  - استفاده از نمودار پارتو براي تعيين علل اصلي ،  نموداري است كه علتها را پيدا ميكند و بهبود ميدهد نه اينكه علامت ها را از بين ببرد .  به يك تيم اجازه مي دهد همة علل احتمالي در رابطه با وضعيت يا مشكل موجود را پيدا كنند و با جزئيات بيشتر در يك نمودارنشان دهد .  **براي چه استفاده ميشود :**  مرحله اول: تصوير بزرگي از يك مسئله را در اختيار قرار ميدهد ،  مرحله دوم: سهولتي براي اعضاي تيم در استفاده از دانسته هاي شخصي براي تشخيص دلايل مسئله فراهم مي كند،  مرحله سوم: ايده هايي را براي جمع آوري داده و يا ارائه راه حل به وجود مي آورد ،  مرحله چهارم: براي مشخص كردن دلايل اصلي و يا عناصر تشكيل دهنده و دلايل ثانوي، طوفان مغزي ترتيب دهيد و هر يك از دلايل خاص را به دلايل اصلي وصل كنيد .  از اين ابزار، براي انتخاب مهمترين مسئله، بهترين راه حل، پيش بيني نتيجه كار و ترفندهاي نتيجه بخشي تيم، ميتوان استفاده كرد.  **طريقة ترسيم :**  ابتدا وضعيت موجود را طوري توصيف کنید كه همة اعضاي تيم آن را به خوبي فهميده باشند. چه چيزي در كجا و چه زماني در چه گستردگي وجود دارد . از اطلاعات براي مشخص تر نمودن موضوع استفاده كنيد .  - علل احتمالي را بطريقة بارش افكار تعيين کنید،  - نمودار استخوان ماهي را رسم کنید،  - معلول را در داخل يك مستطيل در سمت چپ بنويسيد،  - فضاي كافي در نظر بگيريد ،  - يك پيكان از منتهي اليه سمت به راست مستطيل وصل نماييد ،  - علل عمده را مشخص كنيد و در روي نمودار با رسم خطوط به برجسته استخوان اصلي نشان دهيد .  در تعيين عوامل عمده از خود انعطاف نشان دهيد و نام متناسب را انتخاب كنيد .  معمولاً عوامل اصلي مؤثر بر يك فرآيند را عوامل ذيل ميدانند :  تجهيزات، نيروي انساني ، مواد مصرفي، روش اجراي فرآيند، محيط و فضاي فيزيكي، مديريت، پول، انگيزه |
|  |

**فصل اول**

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **اخلاق چيست؟**  واژه اخلاق همانند دو واژ ه moral و Ethics دو كاربرد متمايز دارد: گاهي اخلاق به معنا ي خلق و خوي، رفتار عادت شده و مزاج به كار مي رود. همانگونه كه دو واژه انگلیسی یادشده، گاهي به معناي عادت به كار مي رود. معناي ديگر اين واژهها دانشي است كه از حسن ، قُبح ، خوبي و بدي رفتار بحث مي كند. اخلاق حرفه ای نیز به دو معنا اطلاق مي شود: خلق و خوي حرفه ای و دانشي كه از مسائل اخلاق حرفه ای در كسب و كار بحث مي كند .  ما انسان ها، رفتار و حركات گوناگوني انجام ميدهيم : از تنفس تا نوشتن كتاب و اداره كردن كارخانه. برخي از این رفتارها را چنان به خود نسبت ميدهيم كه مسئوليت آنها را مي پذيریم و آثار مفيد آنها، ما را خشنود ميسازد و از آثار زيانبارشان ناخرسند، شرمنده و پشيمان مي شویم . خرسند ي و ناخرسندي، پشيماني و ندامت، شرمندگي، تحسين و تقبيح، ستايش و سرزنش، عتاب و عقاب، همه نشان آن هستند كه ما به اختيار خويش تصميم گرفته ایم و با پذيرفتن مسئوليت آن، اقدام كرده ایم .  يكي از مهمترين تفاوتهاي ميان انسان و ديگر موجودات، همين مسئوليت پذيري و رفتار اخلاقي است. انسان موجودي خودآگاه، مختار و مسئول است. فضيلت و رذيلت، سعادت و شقاوت به همه مسئوليت پذيري آدمي برميگردد .  انسان به دليل خودآگاهي و اختيار مسئول است و نسبت به افعال اختیاري خویش مستحق سرزنش يا ستايش است.  مسئوليت پذيری آدمی نوعي الزام و تعهدآور است ؛ تعهد ي كه منافات با اختيار و تصمیم آدمي ندارد. اين الزامات گاهي صورت مكتوب و مدون پيدا میكند و به تصويب رسمي مي رسد ، به گونه ای كه در اين تصويب سرپیچي از آن، جرم، بزهكاري و خلاف تلقی می شود و برا ي سرپیچی كننده متناسب با نوع الزام و تعهد، مجازات و عقوبتی پیش بینی ميشود .چنین مسئوليتهايي را غالباً مسئوليت حقوقي و کیفری مي نامیم .  گاهي الزامات ، به طور كامل و به زبان دقیق، تدوين نشده اند و يا برا ي سرپیچی کننده عقوبت های معینی تصويب نشده است و از اين رو متخلف ، پیگرد قانونی نمي شود. اگرچه نوع عقوبت تعيين نشده است ، همه به مدد وجدان فردي درميابيم كه چنين نبا ید كرد، حتي اگر به دليل منافع زودگذر مرتكب چنان عملي شده باشيم ؛ چنین احساس و موضعي، موضع اخلاقي است .  اخلاق را به صورت های مختلف تعريف كرده اند: آنچه در اين مجموعه مبناي مباحث اخلاق حرفه ای قرار مي گيرد تعريف زیر است :  «الگوي رفتار ارتباطي درون شخصي و برون شخصي مبتني بر رعايت حقوق طرف ارتباط.»  **اخلاق در آموزه هاي دین مبين اسلام**  توجه به تأکیدي كه متون ديني و آموزه های اسلامی ( آیات و روايات) بر اهميت رعايت حق الناس كرده اند، روشنگر این بحث است. یکي از اهداف انبیا ، احقاق حقوق مردم و توصيه به رعايت آنهاست. در روا يتي كه در غررالحكم از امام علی(ع) نقل شده است ، به نحو ي شگفت انگیز بر رعايت حقوق مردم تأکید شده است. روایت چنين است «: جعل االله سبحانه حق عباده متقدما علی حقه فمن قام لحق عباده و ذلك يودي الي اقامه حقه .»  رساله حقوق امام سجاد (ع) نشانگر اهمیت دغدغه رعايت حقوق در رفتار ارتباطي است. در این رساله بخشي قابل توجه به حقوق در رفتار ارتباطي درون شخصي مربوط است مانند حق چشم، زبان، گوش، حق نفس، حق پا و مواردي به حقوق در ارتباط بنده با خدا مربوط است و نيز مواردي فراوان از حقوق ارتباط بین شخصي افراد با ديگران را مطرح مي كند .می دانیم رها يي از مسئوليت شرعي در قبال حق الناس، بسيار دشوار است و خداوند قادر مطلق، هرگز تضييع حقوق مردم را نمي بخشد مگر آنكه صاحبان حق، فرد را ببخشند. يا نكته كه اهميت حقوق مردم را به منزله یك اصل نزد فقها نشان مي دهد اين است كه قاضي در برخورد با تخلف در حيطه حق الله می تواند كاري كند تا شخص از اقرار به جرم منصرف شود در حالي كه در خصوص حق الناس چنین اقدامي بر قاضي حرام است. همچنين توجه به شرايط عدالت نشان مي دهد كه هرجا پاي حق الناس در ميان باشد، عدالت مربوط به شاهد ، شرایط سخت گیرانه تری لازم دارد و به اصطلاح فقهي عدالت ظاهري كافی نیست .  روح حاكم بر نظام اخلاق اسلامي، شفقت بر خلق، رعايت حقوق افراد و مهربان بودن با مردم است. بحث در اين مقام را به گفتار نيك ابوالحسن خرقانی پایان می بریم :  «الهی ، اگر در همه جهان کس بر خلق تو از من مهربانتر بود ، در این وقت از خود ننگ دارم ». |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **مفهوم اخلاق حرفه اي**  در ابتدا مفهوم اخلاق حرفه اي به معناي اخلاق كار و اخلاق مشاغل به كار ميرفت .  امروزه نيز عده اي از نويسندگان اخلاق حرفه اي، از معناي نخستين اين مفهوم براي تعريف آن استفاده مي كنند. اصطلاحاتي مثل work ethics يا professional ethics معادل اخلاق كاري يا اخلاق حرفه اي در زبان فارسي است. تعريف هايي مختلف از اخلاق حرفه اي ارائه كرده اند:  الف) اخلاق كار، متعهد شدن انرژي ذهني و رواني و فيزيكي فرد يا گروه به ايده جمعي است در جهت اخذ قوا و استعداد دروني گروه و فرد براي توسعه به هر نحو؛  ب) اخلاق حرفه اي يكي از شعبه هاي جديد اخلاق است كه مي كوشد به مسائل اخلاقي حرفه هاي گوناگون پاسخ داده و براي آن اصولي خاص متصور شود .  ج) اخلاق حرفه اي به مسائل و پرسشهاي اخلاقي و اصول و ارزشهاي اخلاقي يك نظام حرفه اي مي پردازد و ناظر بر اخلاق در محيط حرفه اي است .  د) مقصود از اخلاق حرفه اي مجموعه قواعدي است كه بايد افراد داوطلبانه و بر اساس نداي وجدان و فطرت خويش در انجام كار حرفه اي رعايت كنند؛ بدون آن كه الزام خارجي داشته باشند يا در صورت تخلف، به مجازاتهاي قانوني دچار شوند .  هـ ) اخلاق فردي، مسئوليت پذيري فرد است در برابر رفتار فردي خود، صرفاً به منزله يك فرد انساني، و اخلاق شغلي مسئوليت پذيري يك فرد است در برابر رفتار حرفه اي و شغلي خود، به مثابه صاحب يك حرفه يا پست سازماني .  و) اخلاق حرفه ای ، دربرگيرند ه مجموعه اي از احكام ارزشي، تكاليف رفتار و سلوك و دستورهايي براي اجراي آنهاست .  ز ) اخلاق حرفه اي، به منزله شاخه اي از دانش اخلاق به بررسي تكاليف اخلاقي در يك حرفه و مسائل اخلاقي آن مي پردازد و در تعريف حرفه، آن را فعاليت معيني مي دانند كه موجب هدايت فرد به موقعيت تعيين شده همراه با اخلاق خاص است . در تعريف اخلاق حرفه اي به موارد زير اشاره شده است :  1. اخلاق حرفه اي رفتاري متداول در ميان اهل يك حرفه است .  2 .اخلاق حرفه اي مديريت رفتار وكردار آدمي هنگام انجام دادن كارهاي حرفه اي است .  3. اخلاق حرفه اي رشته اي از دانش اخلاق است كه روابط شغلي را مطالعه مي كند.  4 .اخلاق حرفه اي عبارت است از مجموعه اي از قوانين كه در وهله ي اول از ماهيت حرفه و شغل به دست مي آيد.  در بيشتر تعريفهايي كه از اخلاق حرفه اي شده است، دو ويژگي ديده ميشود: الف) وجود نگرش اصالت فرد وفردگرايي؛ ب) محدودبودن مسئوليت ها و الزامات اخلاقي فرد در شغل، كه به نظر مي رسد اين نگاه به اخلاق حرفه اي، نوعي تحويلي نگري و تقليل دادن اخلاق حرفه اي است؛ زيرا هويت جمعي و سازماني در نهادهاي شاغل در كسب وكار، بسي فراتر از شغل فردي اشخاص است. با توجه به همين ديدگاه بود كه اخيراً نيز بحث از اخلاق حرفه اي در منابع مديريتي و بيشتر در آثار و مباحث مربوط به مديريت منابع انساني مطرح مي شد.  امروزه با توجه به همين مورد، در مفهوم جديد از اخلاق حرفه اي، به مسئوليت هاي اخلاقي بنگاه و سازمان اشاره ميشود كه جامعتر از تعريف سنتي است. در اين نگاه، سازمان به منزله يك شخصيت حقوقي دو گونه مسئوليت دارد: الف) مسئوليتهاي حقوقي كيفري؛ ب) مسئوليتهاي اخلاقي كه مسئوليتهاي اخلاقي سازمان بسيار پييچيده تر از مسئوليتهاي اخلاقي فردي ، شخصي ، شغلي است. به عبارت ديگر، مسئوليتهاي اخلاقي سازمان شامل همه اضلاع و ابعاد سازمان مي شود و اخلاقيات شغلي را نيز دربرمي گيرد . البته اخلاق حرفه اي افزون بر اخلاق كار، حقوق كار را نيز دربرميگيرد  **ويژگيهاي اخلاق حرفه اي**  ويژگي هاي اخلاق حرفه اي در مفهوم امروزي آن عبارتند از: داراي هويت علم و دانش بودن، داشتن نقشي كاربردي، ارائه صبغه اي حرفه اي، بومي و وابسته بودن به فرهنگ، وابستگي به يك نظام اخلاقي، ارائه دانشي انساني ، داراي زبانِ روشن انگيزشي، ارائه رويكردي ميان رشته اي .  كادوزير درباره ويژگيهاي افرادي كه اخلاق حرفه اي دارند موارد زير را بيان مي كند :  **1. مسئوليت پذيري**  در اين مورد فرد پاسخگو است و مسئوليت تصميم ها و پيامدهاي آن را مي پذيرد؛ سرمشق ديگران است؛ حساس و اخلاقمند است؛ به درستكاري و خوشنامي در كارش اهميت مي دهد؛ براي اداي تمام مسئوليت هاي خويش كوشاست و مسئوليتي را كه به عهده مي گيرد، با تمام توان و خلوص نيت انجام ميدهد .  **2. برتري جويي و رقابت طلبي**  در تمام موارد سعي مي كند ممتاز باشد؛ اعتماد به نفس دارد؛ به مهارت بالايي در حرفه خود دست پيدا مي كند؛ جدي و پركار است؛ به موقعيت فعلي خود راضي نيست و از طرق شايسته دنبال ارتقاي خود است؛ سعي نمي كند به هر طريقي در رقابت برنده باشد .  **3. صادق بودن**  مخالف رياكاري و دورويي است؛ به نداي وجدان خود گوش فرا مي دهد؛ در همه حال به شرافتمندي توجه مي كند؛ شجاع و با شهامت است .  **4. احترام به ديگران**  به حقوق ديگران احترام مي گذارد؛ به نظر ديگران احترام مي گذارد؛ خوش قول و وقت شناس است؛ به ديگران حق تصميم گيري مي دهد؛ تنها منافع خود را مرجح نمي داند .  **5 . رعايت و احترام نسبت به ارزشها و هنجارهاي اجتماعي**  براي ارزش هاي اجتماعي احترام قائل است؛ در فعاليت هاي اجتماعي مشاركت مي كند؛ به قوانين اجتماعي احترام مي گذارد؛ در برخورد با فرهنگ هاي ديگر متعصبانه عمل نمي كند .  **6. عدالت و انصاف**  طرفدار حق است؛ در قضاوت تعصب ندارد؛ بين افراد از لحاظ فرهنگي، طبقه اجتماعي و اقتصادي، نژاد و قوميت تبعيض قائل نميشود .  **7.همدردي با ديگران**  دلسوز و رحيم است؛ در مصائب ديگران شريك ميشود و از آنان حمايت ميكند؛ به احساسات ديگران توجه مي كند؛ مشكلات ديگران را مشكل خود ميداند .  **8. وفاداري**  به وظايف خود متعهد است؛ رازدار ديگران است؛ معتمد ديگران است. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **مفهوم اخلاق اداري**  اكنون اخلاق در قالب منشور اخلاقي سازمان و قوانين رفتار حرفه ای مشاغل درون سازماني نهادينه شده است. در یک دهه اخیر به اين موضوع روزافزون توجه شده است كه باید دليل آن را در وقايع دهه های اخیر مانند جهاني شدن، توسعه عدم تمركز، مدیریت گرايي، افزايش روابط كاري تجاري سازمان های دولتي با بخش خصوصي، رشد مطالعات اجتماعي و درخواست فزاينده براي پاسخگويي و مسئولیت اجتماعي از سو ي مراجع قانوني و سیاسی دید .  اخلاق اداري هم اكنون به نهضتي اصلاح گرایانه در مدیریت دولتي تبدیل شده است كه به مطالعه و شناسايي قواعد و ضوابط رفتار انسان اداري و موضع هايي چون تدوين منشور اخلاق، قوانين و استانداردهاي رفتار، آموزش اخلاقيات، مديريت اخلاق، تصمیم گیری اخلاق، فرهنگ و جو اخلاق و زيرساخت اخلاق مي پردازد .  سازمان همكاري ها ي اقتصادي و توسعه نیز با طراحي يك زيرساخت اخلاقي كه در واقع یکی از الگوها ي اثربخش مديريت اخلاقیات محسوب مي شود دركنترل فساد و حفظ و ارتقا ي اخلاقيات و اصلاح رفتارها ي نامطلوب در اغلب كشورها ي عضو خود تلاش كرده است. در این الگو به میزانی زیاد عوامل محیطي و سازماني با يكدیگر تركيب شده است كه مهم ترين این عوامل عبارتند از :  • تعهد رهبران، سياست مداران و مديران به رعايت امور اخلاقي  • راهبرد ،سیاست ها و قوانين و مقررات دقيق و لازم اخلاقي  • جو و فضاي جامعه و سازمان  • سیستم ها و سازوكارهاي انگیزشی براي تشويق انجام رفتار اخلاقي  • برنامه های آموزش های كارآمد و مؤثر  • سیستم های كنترلی و ارزيابي كارآمد و مؤثر درون و برون سازماني  • دلا یل و استدلال عقل پسند كافی براي پذيرش اخلاق  • موقعيت های شغلي  • نیازهای شخصي  • جامعه مدني فعال  از اين رو در مجموع مي توان گفت چنانچه يك زيرساخت اخلاقي، كاركردي صحیح داشته باشد، محیطي را فراهم می آورد كه استانداردها و شاخص های رفتار شخصي مطلوب، تشويق و حمایت شود .  **1 . مدل مفهومي عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقي كاركنان**  با بررسي ادبيات نظري موجود در زمينه عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقي افراد در سازمان، در مییابیم الگوهايي متعدد در اين زمینه در دنيا وجود دارد كه از جمله مهم ترین آن ها عبارتند از :  • مدل اخلاق در بازار يابي بارتلز (Bartels, 1967)  • مدل تعامل فرد موقعيت تروینو (Trevino, 1986)  • مدل رفتار ي تصمیم گیری اخلاقي و غیراخلاقی بومر، گراتو، گراوندر و توتل  • مدل رفتار اخلاقي استند، ورل و استید (Stead , Worrell & Stead, 1990)  • مدل تحريك رفتار اخلاقي در سازمان ها مك دونالد و نيجهوف (MC Donald & Nijhof, 1999)  • چارچوب اخلاق پينتر مورلند (Painter – Morland, 2001)  در مجموع با مطالعه الگوهاي متعدد رفتار اخلاقي، عواملي متعدد به عنوان عوامل اثرگذار بر رفتار اخلاقي در سازمان شناخته شده اند. در اكثر الگوهاي اخلاقي، عواملي مشابه معرفي شده اند كه مي توان اینها را در سه دسته كلان، مياني و خرد دسته بند ي كرد :  **-2 . فاكتورهاي اثرگذار بر رفتار اخلاقي**  **2-1. سطح كلان**  **فرهنگ:** منظور از فرهنگ در سطح كلان، چیزي است كه با قوميت افراد نسبتي نزدیک دارد . فرهنگ های مختلف، باعث ايجاد استانداردها ي اخلاقي ناهمگون و نامتشابه مي شوند .  **اقتصاد:** شرایط اقتصادي سازمان ( مثل مسائل مالي) موجب رفتار غيراخلاقي در سازمان مي شود معیارها ي اقتصاد ي بلندمدت با تصميمات اخلاقي بيشتر همبستگي دارند. شرایط اقتصادي بي ثبات و فشارها ي رقابتي مي تواند به رفتار غيراخلاقي در سازمان دامن بزند .  **محیط سیاسی** : شرایط سیاسی بی ثبات مي تواند بر رفتار اخلاقی تأثیر بگذارد .  **فناوري:** فناوري میتواند برافزايش رفتار غيراخلاقي در سازمان ها تأثير بگذارد مانند شنود مكالمات، ضبط پست الكترونيك و ... .  **مذهب:** تمایلات مذهب یکی از تنظیم كننده های اخلاقي مهم مردمي هستند .  **قانون:** گاهي قوانین مبهم هستند و افراد نمي توانند در چالشهای اخلاقي كه به صورت روزمره با آنها درگير هستند، از اين قوانین استفاده كنند . خیلی وقتها مردم فكر مي كنند چون كارشان مشكل قانوني ندارد، پس اخلاقي است. اما قانوني بودن واخلاقي بودن ضرورتاً با هم هم معنا نيستند .  **2-2 . سطح مياني**  **رقابت:** اقدامات رقبا مي تواند تعدیل كننده تصميمات اخلاقي و رفتار اخلاقي باشد .  **نظام پاداش:** پاداشهای مالی و غیر مالی موجب ترويج رفتار غير اخلاقی می شود .  **اصول رفتاري:** خط مشی هاي اخلاقي سازمان به صورتي قابل ملاحظه تصميمات غيراخلاقي را كاهش مي دهد .  **خصوصيات شغلي:** در مشاغلي كه ارتباطاتي با خارج از سازمان دارند به صورت بالقوه نسبت به مشاغلي با ارتباطات داخل سازماني امكان ايجاد معضلات اخلاقي بيشتر است. هر چه شغل متمركزتر باشد، احتمال اتخاذ تصميمات اخلاقي بيشتر است .  **منابع:** کمیابی منابع و فشار سهامداران ممكن است موجب تخطي از رفتار اخلاقي در درون سازمان شود .  **فرهنگ سازماني:** فرهنگ مي تواند موجب ايجاد هنجارهاي جمعي شود كه راهنماي رفتار هستند.  عواملي متعدد از جمله اهداف سازمان خط مشی بیان شده و فرهنگ سازمان يا شركت در حیطه ي كار تصميمات مديران را در مورد اخلاقي یا غیر اخلاقی عمل كردن ،قویاً تحت تأثیر قرار مي دهد. فرهنگ شركت و ساختار رسمي سازمان تاثیری فوقالعاده بر شرايط اخلاقي كاركنان دارد .  **اهداف سازمان:** وقتي هدف اصلي نرخ بازگشت سرمايه تعريف شود، اخلاقي عمل كردن تبديل به یك هدف فرعی مي شود .  **رفتار مد :** مدیریت ارشد خودش يك الگوست و نبايد پیام هایی مبهم ارسال كند و در حالي كه از استانداردهاي اخلاقي خاص سخن مي گو ید، در عمل تابع استانداردهاي ديگري باشد. مدیریت ارشد نبايد رفتارهاي غيراخلاقي را ترويج كند. از طرفي رفتارها ي اخلاقي شركت و صنعت بايد ارتقاء داده و تقويت شود .  **جو سازماني:** جو یا فضا ي سازمان ، یک درك مشترك و استوار از جنبه مهم روانشناختی محیط كار است .  **اختيار سمت:** مدیران ارشد كمتر از كاركنان سمت های پایین تر متوجه مشكلات اخلاقي مي شوند. همچنين حوزه فعاليت مديران میانی غالباً مراكز سود هستند، بنابراين فشار زیادی براي حل مشكلات تصمیم گیری دراقدامات سودآورتر وجود دارد . درجه ارشديت یك پست سازماني ومیزان اختيارات فرد صاحب پست، بر احتمال رفتار غيراخلاقي اثر مي گذارد .  **ارز يابي عملكرد:** اهداف عملكرد باید شدني و معتبر باشند و به خوبي انتقال داده شوند و بازگوكننده استانداردها ي اخلاقي باشند. فشار و انتظارات بي دليل به رفتار غير اخلاقي منجر میشود.  **افراد مرجع:** آگاهي نسبت به عملكرد همكاران، تاثیری بسياری بر رفتارها غیراخلاقي افراد دارد. همچنين سرپرست تأثیری شدید بر رفتار اخلاقي و اخلاقيات زيردستانش دارد. اگر سازمانها دوست دارند بر رفتار اخلاقي اعضايشان تأثیر گذارند، بايد بر افراد مرجع مناسب متمركز شوند و آن رفتار خاص را تقويت كنند. فشار همكاران، یكي ازمتغيرها ي مهم در پیش بینی رفتار انحرافي است .  **2-3. سطح خرد**  **نگرش:** يعني افراد تا چه اندازه درگير شدن در يك رفتار خاص را خوب يا بد مي دانند. هر چه فرد رفتار را مطلوب تر ارزيابي كند، از خود نسبت به اجرا ي آن رفتار بیشتر تمایل نشان مي دهد .  **قصد:** اگر تصمیم گیرندگان توانايي رفتار كردن به شيوه اخلاقي را داشته باشند، هيچ تضميني وجود ندارد كه آنگونه عمل كنند مگر اين كه آنها قصد داشته باشند اخلاقي عمل کنند.  **قدرت نفس:** افرادي كه از درجه بالاي قدرت نفس برخوردارند، نسبت به افراد ي كه قدرت نفس پا یینتري دارند، بيشتر در مقابل انگیزه ها مقاومت مي كنند و بيشتر از عقيده خود پیروی مي كنند. افرادي كه قدرت نفس بالاتر ي دارند، معمولاً در ارتباطات اخلاقي و ادراكي ازخودسازگاري بيشتري نشان مي دهند و معمولاًآنچه را كه فكر مي كنند درست است، انجام مي دهند .  **مركز كنترل:** افراد با كنترل بيروني كمتر مسئوليت پیامدهاي كارهاي خودرا مي پذيرند و كمتر بر كنترل كننده ها دروني رفتارخوب و بد تكيه دارند. افرادي كه مركز كنترل دروني دارند، بيشتر به برهان اخلاقي پايبندند .  **وابستگي میداني:** افراد با وابستگي ميداني، بیشتر از مراجع اجتماعي خارجي به عنوان راهنماي رفتارشان استفاده مي كنند. افرادي كه استقلال ميدانی دارند، براي رفتارشان به مراجع اجتماعي توجه چنداني ندارند و كارهايشان را با اختيارات بيشتر انجام مي دهند .  **دموگرافي:** افراد مسن تر تمايل دارند نمره كمتري به برهان اخلاقي بدهند هر چه سطح تحصيلات افزايش مي يابد، تمايل به دادن نمره بالاتر به برهان اخلاقی بيشتر مي شود. تفاوت نقش جنسيتي ، عقايد مذهبي، سن، تجارب كاري و ملیت ، عواملي تأثيرگذار بر تصميمات اخلاقي افراد است .  **تأثیروالدين**: توسعه اخلاقي و رفتار فرد تحت تأثیر بزرگسالان و خصوصاً والدين قرار می گیرد .  **سطح توسعه اخلاقي**: میزان توسعه اخلاقي فرد، تصميم فرد در مورد كارهاي درست و نادرست را تحت تأثیر قرار مي دهد .  **ارزش ها** : ارزش های فردي تصميم گیرنده بر تصميم گیری وي تأثیرمي گذارد. در زندگي حرفهای ، ارزشها ی فردي توسط نیروهای دیگر كه در درون ساختارها ي سازمان وجود دارند، تعديل مي شوند این فشارها مي تواند موجب تغيير نقش ارزش های فردي درتصمیم گیری شود .  **باورها:** باورها نیز تاثیر قابل ملاحظه بر تصميمات اخلاقي دارند .  **3. ابعاد نياز سازمان به اخلاق**  آیا ضرورتي وجود دارد كه سازمانها را به اخلاق سوق دهيم؟ وجه نياز سازمان ها به اخلا ق چیست؟ سازمان ها در چه امور و يا شئون حرفه به اخلاق نياز دارند؟  سازمان بيش از فرد در جامعه مؤثر است و عملكرد آن نقشي پر دامنه تر در بهبود و تعالي زندگي اجتماعي و يا در تخريب و تباهي آن دارد. به همين سبب، سازمان مي تواند اخلاقي و يا غیراخلاقي عمل كند. البته مسئوليت شرعي، حقوقي و کیفری عملكرد غيراخلاقي سازمان با مديران آن است. اگر اخلاق سازمان را به اخلاق افراد كاهش ندهيم، كشف مي كنيم كه رفتار اخلاقي يا غیراخلاقي سازمان، همانند رفتار افراد، ريشه در خصلت و نهادهاي نسبتاً ثابت سازمان دارد. به همين دلیل اخلاقي بودن يا اخلاقي نبودن سازمان مراتب و ابعاد مختلف مي یابد. كشف اين مراتب و ابعاد، ساده انگاري در مسئله را رفع و تصوري كامل ازاخلاق سازماني را ترسيم مي كند. تأمل در اين ابعاد موجب بازساز ي تصور ما از سازمان اخلاقي مي شود.  **3-1 . ترويج تلقي درست از سازمان و محيط آن در فرهنگ سازماني**  اخلاقي بودن در برابر هر امري در گرو تلقي اخلاقي از آن امر و تعامل اخلاقي با آن است. انسان ها بر مبناي طرز تلقي خود از امور،ارتباط عملي خود را با آن امور تنظيم مي كنند. بر حسب اينكه منابع انساني به سازمان چگونه نگاه كنند، عملكرد آنان با سازمان تعیین مي شود. همان گونه كه تلقي سازمان از نیروی انسانی در عملكرد سازمان با نیروی انساني مؤثر است. براي مثال، تلقي ابزارانگارانه از منابع انساني موجب مواجه غیراخلاقي سازمان با آنان مي شود . این مواجهه در همه شئون حرفهای سازمان مانند شرح وظایف، آيين نامه ها و بخشنامه ها و تصمیم گیری هیأت مديره آشكار مي شود تلقي انساني از كاركنان موجب رفتار اخلاقي با آنان می شود. هم چنین است تلقي سازمان از مشتري يا رقيب و یا هر عنصر ديگردرمحيط دروني و بيروني سازمان .  طرز تلقي سازمان ازمحيط دروني و بيروني بخشي از جهان بینی مشترك و حاكم بر سازمان است. تنها افراد، دارا ي جهان بینی نیستند بلكه سازمان های نیز جهان بینی دارند و جهان بینی سازمان نقشي سرنوشت ساز در حيات سازماني دارد. سازمان برا ي رشد و تعالي جهان بینی سازماني نيازمند اخلاق حرفه ای است. تلقي اخلاقی از سازمان و محيط آن سبب تعالي اخلاقي جهان بینی سازمان می شود. اگر انگاره های درستي از سازمان و محيط دروني و بيروني در ذهن مشترك سازماني نهادينه كنيم، اولين مانع اخلاق سازماني را برداشته ایم .  **3-2 ممیزی اخلاقي اهداف و مأموريت سازماني**  سازمان ها از نظر اهداف سازمان سه گونه هستند :  1. سازمان های برخوردار از اهداف خيرخواهانه و اخلاقي ، مانند سازمان های امداد و نجات و سازمان های حمایت كننده ازحقوق گروه های اجتماعي آسیب پذیر.  2. سازمان هائي كه اهداف ضد اخلاقي و زیانبار دارند. برخي از سازمان ها با اهداف سودجویانه از طرق نامشروع مانند قاچاق انسان، توليد اسلحه كشتار جمعي، پولشويي و مانند آنها به وجود می آیند .امروزه جرم های سازمان یافته در جهان به دست سازمان های پر قدرت و مافیايی انجام ميشود .  3. سازمان هائي كه با هدف كسب و كار و یا ديگر اغراض حرفه ای و انتفاعي تأسیس می شوند. بانك ، هتل، شركت های تولیدی در صنايع های مختلف، مؤسسه پژوهشي و آموزشي ، سازمانهای مدیریت شهری و ... چنین هستند . این سازمان ها درمقام تدوين اهداف و مأموريت ها مي توانند از اخلاقي بودن اهدافشان بپرسند. دغدغه اخلاقي در صنعت بانكداري سبب مي شود كه در مقام هدف گذاري بپرسیم : آیا كسب بالاترين میزان سود هدف اخلاقي است و يا باید آن را با مسئوليت پذیری اجتماعي همراه كرد و هدف را بالاترين میزان سود با حفظ مسئوليت های اجتماعي قرار داد. در مواضعي كه اخلاقي بودن اهداف و مأموريت روشن نيست، محتاج ممیزی اخلاقی هستیم .  **3-3 ممیزی اخلاقي تصمیم سازي**  سازمان های معطوف به امور خيریه نيز در ابعاد و شئون ديگر سازمانی غيرازهدف نیازمند اخلاق هستند. يکی از مديران شاغل در سازماني معطوف به امداد و نجات، بر اساس اینكه «امداد و نجات مصدومين امر خير و اخلاقي است» بحث از اخلاق امداد را امر بيهوده مي پنداشت و هر چه در توان داشت در ممانعت از ترويج اخلاق حرفه ای در سازمان خود صرف ميكرد. از نظر وي، فعالیت سازمان معطوف به امور خيرخواهانه است و ضرورتي ندارد كه از اخلاق چنين فعاليتي بحث كنیم. استدلال دلسوزانه آن سازمان، استادان و متخصصان اخلاق حرفه ای بر عزم وي اثر نكرد وي برنامههای مطالعاتي و آموزشي اخلاق امداد را درسازمان خود متوقف ساخت. تحليل ابعاد و نياز سازمان به اخلاق، چنين پنداره ای را رفع مي كند :  مدیران سازمان، هميشه در مواجهه با امور حرفه ای ناچار از تصمم گیری هستند. تصميم ها ي آنان در قالب مقررات، آیین نامه ها، بخشنامه ها و مصوبات در سازمان ، منشأ اقدامها مي شود. تصمیم گیری به طور منطقي حاصل فرايند تصمیم سازي است و تصمیم سازي محتاج ممیزي اخلاقي است. سازمان بايد در فرايند تصمیم سازي ، ایستگاهي را براي ارزیابی اخلاقي قرار دهد و در این موقف بپرسد :آیا این تصميم اخلاقي است؟ آ يا اين آیین نامه منصفانه است؟ آ يا اين بخشنامه عادلانه است؟ آ يا اين مصوبه موجب تحقير، توهيين یا ضرر به ديگران است؟  نیاز سازمان به ممیزي اخلاقي تصمیم ها و مقررات، سومين وجه نياز سازمان به اخلاق است ممیزي اخلاق مقررات،كاري آسان نیست و حصول آن محتاج تخصص، مهارت و توانايي خاص است. به همين دليل امروزه سازمان های برتر در محيط جهاني كسب و كار با به كار گرفتن كارشناسان اخلاق حرفه ای به این موضوع می پردازند .  **4-3 .تعامل سازمان با محيط**  سازمان در رفتار ارتباطي پیچيده با عناصر دروني و بيروني محیط خود است . این تعامل مي تواند در معرض آسيب های رفتاري قرار بگیرد .پیشگیری از این آسيبها و فراتر از آن تعالي و رشد اخلاقي ارتباطات بين شخصي در سازمان مستلزم اخلاق حرفه ای است.  سازمان های معطوف به امور خيریه نیزاز اين آسیبها در امان نيستند. ترویج فساد اداري، رفتاري و مالي همه سازمان ها، از جمله مؤسسه های خیریه را تهديد مي كند . پیشگیری ، مهمتر از درمان و مقدم بر آن است. حفظ سلامت سازمان نيازمند ترويج اخلاق در سازمان است. دعوت منابع انساني به اخلاق و تحذير آنان از آسيب ها ی اخلاقي وقتي به ثمر مي نشيند و افراد دعوت اخلاق را زماني به جان می نوشند كه سازمان اخلاقي باشد. در سازمان غيراخلاقي دعوت افراد به اخلاق اگر هم لغو نباشد، اثربخش نيست .  هر فعالیتي از دو حيث نيازمند ارزیابی اخلاقي است: خود اقدام و نحوه آن. صدقه دادن اقدام اخلاقي است زيرا عمل خیرخواهانه و نفع رساني به ديگران به ویژه افراد نيازمند است اما صدقه دادن شكل مختلف دارد. براي مثال اعطاي تحقيرآمیز صدقه، دادن صدقه همراه با منت، يا توأم با آزار فرد نيازمند، شكلي غیراخلاقي از عمل اخلاقي هستند. در منطق قرآن نیز منت و اذيت موجب ابطال صدقه است «. ای كساني كه ایمان آورده اید صدقات خود را به سبب منت و آزار تباه نسازید » امداد و نجات اقدام خيرخواهانه و اخلاقي است اما نحوه امداد و شيوه نجات مصدوم مي تواند همراه با حرمت شكني و تضييع حقوق مصدوم باشد كه در اين صورت اين روش اقدامی غیراخلاقي است.  بنابراين سازمان ها در نحوه تعامل خود با محيط درونی و بيروني به اخلاق نيازمندند. در موارد زیادي مرزبندي مشخصي بين اقدام اخلاقي و غیراخلاقي روشن نيست. مثلاً اغلب بين مداخله و مشورت يا بين نظارت بر كاركنان و ورود به حریم شخصي آنان تمایز نمی نهند . همانگونه كه در تعامل بين شخصي افراد در مواردي مرز تواضع و ذلت نفس را تشخيص نمي دهند. سازمان ها براي تعیين مرز فضائل و رذائل اخلاقي نيازمند دانش اخلاق حرفه ای هستند .  **3-5 . تشخيص و حل اثربخش مسائل اخلاقي سازمان**  فعالیت های حرفه ای سازمان و تعامل آن به طور طبيعي معضلاتي متنوع به وجود مي آورد. این معضلات در زمینه های مختلف حرفه ای مانند مالي، بازار، توليد، حقوقي و از جمله اخلاقي بروز مي كند. مواجهه روشمند با معضلات اخلاقي در گروه تشخيص دقیق و حل اثربخش آنهاست و اين امر نيز محتاج تخصص و مهارت اخلاق حرفه ای است .  از ابعاد نيازمندي هاي سازمان به اخلاق افزايش مهارت مديران در تشخيص و حل معضلات اخلاقي است. يکي از پیچیده ترین، رایجترین و پر آسیب ترین معضلات اخلاقي سازمانها، تعارضات اخلاقي است. تأمل در تعارضات اخلاقي نياز سازمان به اخلاق را بیشتر آشكار ميكند سازماني اخلاقي است كه مهارت تشخيص دقيق و حل اثربخش مسائل اخلاقي را در مدیران افزايش دهد.  احساس نیاز نكردن به متخصص و خود درماني در مواجه با معضلات اخلاقي سازمان، شیوه رایج و پر آسيب در جامعه ماست .  **3-6 نهادينه سازي الگوهاي اخلاقي در تعامل بين شخصي در سازمان**  كاركنان در محيط شغلي در سازمان به طور مستمر با ديگران در تعامل اند و شرايط خاص آنان را به واكنش های هیجاني می كشاند. مهار واكنش ها ی هیجانی و برگرفتن الگوهاي اخلاقي در تعامل از طريق اخلاق حرفه ای ميسر است .  بر اين اساس نياز سازمان به اخلاق شش بعد مختلف دارد. توجه به اين ابعاد هم ضرورت اقبال سازمان ها به اخلاق حرفه ای را نشان مي دهد و هم ابعاد اخلاقي بودن سازمان را ترسيم مي كند. برخي از اين امور اساساً به سازمان مربوط است و برخی به منابع انساني آن ارتباط دارند. برخي از اين امور از طريق ممیزي و ارز يابي به دست مي آيند و برخی ديگر از طريق آموزش مستمر و اثربخش حاصل مي شوند .  **جدول1 ابعاد نیاز سازمان به اخلاق**  **-4 بهبود رفتار اخلاقي**  دریك جهان سازماني كه ويژگي آن ، كاستن از بار هزینه ها، انتظار افزايش بهره وري از كارگر داشتن و رقابت شديد در بازار است، روي همرفته عجيب نیست كه بسیاری از كاركنان كه خود را تحت فشار احساس مي كنند، میانبر بزنند و قواعد را زيرپا گذارند و به استفاده از روش های سؤال برانگيز روي آورند .  اعضای سازمانها به ميزان فزاينده ای خود را با محظورات (موانع) اخلاقي مواجه مي بينند شرایطی كه آنها را ملزم ميكند تا به تعريف رفتار صحيح و غلط بنشينند. براي مثال، آيا در صورتي كه به فعاليت های غیرقانوني در شركت برخوردند، بايد آنها را گزارش دهند ؟ آیا از دستوراتی كه با آنها موافق نيستند، تبعيت كنند؟ آیا عملكرد كارمندی را كه از او خوششان می آید ، بهتر ارزیابی و با اين كار شغل آن كارمند را برايش حفظ كنند؟ آيا به خود اجازه دهند كه به كمكي« سیاست بازی» در سازمان موجب پیشرفت شغلي خود شوند ؟  آنچه رفتار اخلاقي صحیح را تشکیل ميدهد، هرگز به روشني تعریف نشده است. در سال های اخیر ، خطي كه درست وغلط را از يكدیگر جدا ميكند، باز هم بيشتر مخدوش شده است. كاركنان در اطراف خود به افرادي بر ميخورند كه به كارهاي غیر اخلاقي مشغولند: مسئولان انتخابي به حسابهاي هزينه خود شاخ و برگ مي دهند يا رشوه ميگيرند؛ مدیران ارشد شركتها در ميزان سود شركت اغراق ميكنند تا بتوانند درآمدي قابل توجه در زمینه اختیار خريد سهام به جيب بزنند ؛ و مديران دانشگاهها هنگامي كه مربيان موفق، ورزشكاراني را كه با بورس تحصيلي به دانشگاه آمدهاند، تشويق میكنند كه به جاي گرفتن درس های لازم برا ي فارغ التحصیلی، درس های ساده ای انتخاب كنند كه آنها را همچنان واجد شرايط بورس تحصيلي نگاه دارد، «به روي خودشان نميآورند » . هنگامي كه همين افراد دستشان رو ميشود، بهانههای گوناگون ميتراشند، مانند : « همه اين كار را میكنند».  يا«ا ين روزها بايد هرگونه امتیازي را كه ميتوانید بقاپید . » بنابراين آیا عجيب است كه كاركنان از كاهش اطمينان و اعتماد خود نسبت به مديريت سخن ميگویند و اظهارميدارند كه به ميزان روزافزون بر ترديدشان نسبت به آن چیزي كه رفتار اخلاقي درست را در سازمان هایشان تشكيل ميدهد، افزوده ميشود؟  مدیر امروزي به ایجاد محيط اخلاقي سالم نياز دارد كه كاركنانش بتوانند در متن آن، كار خود را به شكلي ثمربخش انجام دهند و با حداقل ابهامات در رابطه با آنچه رفتار درست و غلط را تشكيل ميدهد، روبهرو باشند.  **-5 وظايف مديران در اخلاقي كردن سازمان**  پنيو اعتقاد دارد كه اخلاق حرفه اي رشته اي از دانش اخلاق است كه ضمن مطالعه ارتباط شغلها، به بيان مسئوليتهاي اخلاقي سازمان، تشخيص و حل مسائل اخلاقي در حرفه هاي گوناگون ميپردازد. او وظايف مديران را در اخلاقي كردن سازمان اينگونه برميشمارد :  الف) ارزشيابي عملكردهاي اخلاقي كاركنان؛  ب) اخلاقي كردن هدفهاي سازمان؛  ج) اشاعه ارزشها و مسائل اخلاقي در سازمان؛  د ) اخلاق ورزي در زندگي شخصي؛  ذ ) اهميت دادن به اخلاق حرفهاي در شغل؛  و ) برخورد عقلاني و روشمند در مواجهه با مشكلات اخلاقي پيشآمده در سازمان و اقدام براي برطرف كردن آنها؛  ه ) عنايت خاص به آموزش اخلاق حرفهای ؛  ي) تهيه و تدوين منشور اخلاقي مربوط به سازمان با مشاركت همه اعضاي سازمان؛  **-6 نظامهاي اخلاقي عمده**  اخلاق حرفه اي در تفكر سنتي، كم و بيش بر نظام ارسطويي استوار بوده اما امروزه نظامهاي ديگري نيز كانون توجه است. درحال حاضر، بيشتر از پنج نظام عمده اخلاقي در بيان اخلاق حرفه اي استفاده ميشود. ملاك مقبوليت اين پنج نظام در ميان دهها نظريه و نظام اخلاقي، توانايي آنها در بيان نظاممند فضائل و رذائل اخلاقي، ارائه نظام سازگار، فراگير و كاراست. اين پنج نظام اخلاقي (نظريه هاي عمده) عبارتند از:  « فايده گرايي» ، « وظيفه گرايي » ، «عدالت فراگير » ، «آزادي فردی » و « زيبا و خير مطلق » . چهارنظريه نخست در واقع اصول راهبردي اخلاق را ملاك نهائي ميانگارند اما در نظريه پنجم، خداوند متعال، برترين زيبايي ومشخص كننده ملاك نهائی اخلاق است. در اين نظام اخلاقي كه روشني بخش ديگر نظامهاي اخلاقي است، تقرب به خدا وكسب رضايت او آرمان اخلاق است و دستيابي به عدالت فراگير اجتماعي، آزادي، حرمت انسان و بيشترين سود براي بيشترين كسان نيز از اهداف زندگي اجتماعي در چهار ساحت فردي، شغلي، سازمانی و اجتماعي است. گفتني است، همه تحقيقات درچارچوب نظام اخلاقي اسلام، بر اساس نظريه «زيبا و خير مطلق» انجام ميشود.  **-7 اهميت استانداردها و خط مشيهاي اخلاقي**  مدیران و كارگزاران سازمانها براي به انجام رساندن امور سازماني خود، علاوه بر معيارهاي سازماني و قانوني، به مجموعه ای از رهنمودهاي اخلاقي و ارزشي نياز دارند كه آنان را در رفتارها و اعمال اداري و سازمانيشان یاری دهد و در حركت به سوی شیوه مطلوب جمعي و عمومي نوعي وحدترويه برايشان ميسر كند. پژوهشگران اخلاقيات كسب و كار نیز برای كمك به كارمندان درگرفتن تصميمهای اخلاقي مناسبتر، اغلب بهسازي وگسترش خط مشیهاي رسمي اخلاقيات را توصيه ميكنند .  در بررسي تأثير استانداردها و خط مشيهاي اخلاقي برنگرش كاركنان و تعهد آنان، ميتوان به نتايج برخي از پژوهشها اشاره كرد. بویر و وب در تحقيق خود به این نتیجه رسیدند كه وقتي مجموعه مقررات اخلاقي به گونه ای اثربخش به كار گرفته شود، رضايت كاركنان افزايش مي يابد. وتیل و دیويس نیز دريافتند كه اگر مديريت عالي بر رفتار اخلاقي تأکید ورزد، كاركنان رضايتي بیشتر از شغلشان خواهند داشت. ویكزونانتل دریافت كه بهبود رضايت شغلي با مجموعه مقررات اخلاقي مرتبط است كه به خوبي انتقال يافته باشد. ویزووارن و دشياند نیز در بررسي خود به اين نتیجه رسيدند كه آن دسته ازمدیران سطح مياني كه با رفتار غيراخلاقی مديران ارشدشان مواجه شده اند، رضايت شغلي كمتر دارند. علاوه بر رضايت شغلي،گزارش هایی نیز درباره احساس پایبندی و رابطه آن با وجود يا اعمال مجموعه مقررات اخلاق نیز مشاهده شده است. هانت وهمكارانش به این نتیجه رسيدند كه بين وجود ارزش های اخلاقي سازماني و احساس پایبندی سازماني يا كاركنان رابطه مهم وجود دارد. بایینگتون و جانسون نیز یافته هایی مشابه گزارش كرده اند كه نشان ميدهد كاركناني كه معتقدند رفتارهاي غیر اخلاقي موجب موفقيت فردي در سازمان ميشود، تعهد سازماني كمتر دارند .  نكته حائز اهميت در شاخصها و استانداردهاي اخلاقي، در نظر گرفتن مجموعه شرا یط و به عبارت ديگر اتخاذ رويكرد سیستمی نسبت به مسائل است. چنانچه در تعيين این خط مشي توجه كافي نشود، سازمان معيارهايي را وضع خواهد كرد ولی به دلیل ناسازگاري آن معيارها با مجموعه باورهاي اخلاقي افراد، كارايي لازم را ندارد . براي مثال، سیمز و كیون دریافتند كه وجوه انطباق ميان جو اخلاقي سازمان و ترجیحات اخلاقي كاركنان با افزايش احساس رضايت شغلي و كاهش تمايل به ترك خدمت در آنان مرتبط است. فاست تعارض حرفه ای- سازماني موجود بين حسابداران استرالیايي را بررسي كرده است . یافته های او حاكي از آن است كه این تعارض با سطوحی پائینتر از تعهد و رضايت و احتمال قوي استعفا همراه است. در بررسي مشابهي درخصوص تعارض حرفه ای - سازماني در بخش حسابداري، آرانیا و فريس دریافتند كه اين تعارض با ترك خدمت كاركنان نسبت مستقيم و با رضايت شغلي نسبت عكس دارد. همچنين،بایینگتون و جانسون دریافتند كه حسابرسان داخلي كه تعارض اخلاقي را در محيط سازماني خود تجربه كرده اند، سطوحی پائینتر از تعهد سازماني را گزارش كرده اند.  **-8 فرهنگ سازماني چیست؟**  به نظر ميرسد توافق گسترده ای در اين باره وجود دارد كه فرهنگ سازماني به نظامي از معاني مشترك اطلاق ميشود كه اعضاي يك سازمان بدانها باور دارند و این سازمان را از سازمان های دیگر متمايز ميكند. این نظام معاني مشترك، در وارسي دقيقتر، مجموعهای از ويژگيهاي عمدهای است كه سازمان براي آنها ارزش قائل است. تحقيقات بيانگر آنند كه در مجموع، هفت ويژگي اصلي جوهره فرهنگ يك سازمان را به نمايش ميگذارند :   * **نوآوري و ریسك پذیری:** میزانی كه كاركنان يك سازمان به نوآوري و ریسک پذیری تشويق ميشوند. * **توجه به جزئيات:** میزانی كه از كاركنان انتظار ميرود از خود دقت، تحليل و توجه به جزئيات نشان دهند . * **نتیجه گرایی :** میزانی كه مديريت توجه خود را بر نتايج حاصل كار متمركز میکند تا بر تكنيكها و فرآیندهای استفاده شده در دست يابي به آن نتایج . * **مردم گرايي:** میزانی كه تصميمات مديريت تأثیری را كه نتايج این تصميمات بر افراد داخل سازمان باقی میگذارد، به حساب ميآورند . * **تیم گرايي:** میزانی كه فعاليتهای کاری برگرد تیم هاسازمان يافته اند تا افراد . * **پرخاش جويي:** میزانی كه افراد پرخاشجو و رقابتي هستند تا آسان گیر و بی قید . * **ثبات:** میزانی كه فعاليتهای سازماني بر حفظ وضعيت موجود، در مقابل رشد، تأکید دارند.   هر یک از این ویژگی ها روی پیوستاری از کم تا زیاد قرار می گیرد . بنابراين، ارزيابي سازمان بر اساس این هفت ويژگي میتواند تصویري تركيبي از فرهنگ سازمان به دست دهد .این تصوير، پایهای برای حس درك مشتركي فراهم ميآورد كه اعضا درباره سازمان، چگونگي انجام كارها در آن و شیوه ای دارند كه انتظار ميرود اعضا بدانگونه رفتار كنند .  **-9 ایجاد يك فرهنگ اخلاقي سازماني**  محتوا و استحكام يك فرهنگ، بر جو اخلاقي موجود در سازمان و رفتار اخلاقي اعضاي آن تأثير ميگذارد. يك فرهنگ سازماني كه بیش از همه احتمال دارد استانداردهاي اخلاقي بالایي را بر سازمان حاكم كند، فرهنگي است كه تحمل ريسك بالايي دارد، درجسارت، كم تا متوسط است و هم بر وسايل رسيدن به هدف تأکید دارد و هم بر نتايج به دست آمده. مدیرانی كه در چنين فرهنگي فعالیت ميكنند، براي خطرپذیری و نوآوري تحت حمايت قرار ميگيرند، از وارد شدن به رقابت های افسارگسيخته منع ميشوند و توجه خود را هم بر چگونگي دست یابی به اهداف و هم بر اين متمركز ميكنند كه چه اهدافي به دست آمده است .  يك فرهنگ سازمانی قوي ، بیشتر از يك فرهنگ ضعيف بر كاركنان اعمال نفوذ ميكند. اگر فرهنگ قوي باشد و ازاستانداردهاي اخلاقي بالا حمايت كند، بايد تأثير بسيار نيرومند و مثبتي بر رفتار كاركنان داشته باشد. براي مثال، شركت جانسون اند جانسون از یك فرهنگ قوي برخوردار است كه از تعهدات شركتی دیرپا و مؤكدي به ترتيب نسبت به مشتريان،كاركنان، جامعه و سهامداران حمايت ميكند. هنگامي كه معلوم شد تايلنول (یكي از محصولات جانسون اند جانسون) كه در فروشگاهها به فروش مي رسید، سمي است، كاركنان آن در سراسر ايالات متحده، مستقل و پيش از آنكه مديريت حتي بیانیه ای در رابطه با شیوه برخورد با اين مسئله صادر كرده باشد، آن محصول را از اين فروشگاه ها بیرون كشيدند. هیچ كس به اين افراد نگفته بود كه از نظر اخلاقي روش درست كدام است. آنها ميدانستند كه رهبري جانسون اند جانسون از آنها انتظار چه رفتاري را دارد. همچنين ، يك فرهنگ قوي كه مشوق گسترش محدودههاست، ميتواند نیرویی قدرتمند در شكل دادن به رفتارهاي غیر اخلاقي باشد. براي مثال، فرهنگ جسورانه و پرخاشگرانه انرون، با فشاری بی امان كه بر مديران ارشد براي افزايش سریع درآمدهاي شركت اعمال ميكرد، مشوق زير پا گذاردن اخلاقيات بود و نهايتاً به فروپاشي شركت و محكوميت نهائي رهبران شركت، كنلي و جف اسكیلینگ منجر شد .  مدیریت براي به وجود آوردن يك فرهنگ اخلاقي چه ميتواند انجام دهد؟ ما تركيبي از روش زیررا پیشنهاد می کنیم :   * **يك سرمشق نمايان و در چشم همگان باشید .** كاركنان برا ي تعریف رفتار مناسب، به عنوان ملاك و محك به رفتار مدیریت ارشد نگاه ميكنند. هنگامي كه مد يريت ارشد در چشم همگان ارزش والایی براي رفتار اخلاقي قائل باشد، این امر پيام مثبت براي کلیهی كاركنان در بردارد . * **انتظارات اخلاقي خود را به ديگران منتقل كنید** . میتوان با ايجاد و توزيع یک نظام نامه اخلاقيات سازماني، ابهامات اخلاقي را به حداقل رساند. این نظامنامه باید ارزش های اصلي سازمان و قواعد اخلاقي را كه از كاركنان انتظار ميرود از آنها تبعيت كنند، بيان كند . * **آموزش اخلاقي بدهید**. سمینارها ، كارگاه ها و برنامه های آموزش اخلاقي مشابه برگزار كنید. از این جلسات آموزشي براي تقویت استانداردهاي سلوك سازمان و توضیح این كه كدام روشها مجاز نيستند و پرداختن به معضلات اخلاقي احتمالي استفاده كنيد . * **آشكارا اعمال اخلاقي را پاداش دهيد و اعمال غيراخلاقي را مجازات کنید .** ارزیابی های عملكرد مديران بايد شامل يك ارزيابي مورد به مورد در این باره باشد كه تصميمات او را در مقايسه با نظامنامه اخلاقي سازمان بسنجد. به افرادي كه اخلاقي عمل ميكنند، بايد به خاطر رفتارشان آشكارا و در مقابل چشم همگان پاداش داد. با اهميتي برابر، باید اعمال غيراخلاقی نیز به شیوه نمایان تنبيه شوند . * **ساز و كارهاي حمایتی فراهم كنید.** سازمان بايد سازوكارهايي رسمي پیش بینی كند كه كاركنان بتوانند معضلات و مسائل اخلاقي را به بحث گذارند و بدون ترس از تلافي، رفتار غیراخلاقي را گزارش دهند. این سازوكارمیتواند شامل پیش بینی مشاوران اخلاقي، بازرسان ویژه مسئولان امور اخلاقي شود . |
|  |

**فصل دوم**

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **كار و جايگاه آن در تمدن بشري**  كار از مظاهر مدنيت و توسعه در زندگي اجتماعي بشر است. چنانچه از كار و نقش شگرف آن در زندگي بشر غفلت شود، انسان ها براي رفع نيازهاي مختلف خود به رفتارهاي مخرب اجتماع روي میآورند. تأمین نیازهای متعدد انسان ها از جمله در زمینه های :  غذا، پوشاك، سرگرمي، سفر، تحصيل و ديگر موارد و تضمين برخورداري از استانداردهای لازم مستلزم كار و تلاش است . پیوند انسان با كار آنقدر اساسي است كه ميتوان گفت انسان و نقش و آفرینی وی در كسب و كار از هم جدايي ناپذيرند. بر این اساس، كار ضرورت و لازمه زندگي است و حيات او در جامعه با كار عجين شده است. جانداران ديگر، زندگي خود را مديون مواهب طبیعت و غرايز خويش هستند و بدون تفكر و تلاش ويژه و با استفاده مستقيم از مواهب طبيعت زندگی میكنند اما انسان، فقط در دوراني كوتاه از تاريخ تكامل خود در وضعيت صرفاً طبیعی زیسته وبه رفع نيازهاي ابتدایي بسته كرده است .  **-1 مفهوم كار و فرهنگ كار**  از نظر لغوي، كار به معناي فعل و عمل و كردار انسان است و در اصطلاح، فعالیتي است نسبتاً دائمي كه به توليد كالا يا خدمات میانجامد و به آن دستمزدي تعلق میگیرد.  در فرهنگ فارسی « سخن»كار چنين تعريف شده است:«آنچه از كسي سر ميزند، عمل و ديگر اینكه فعاليتي كه شخص به طور روزانه به آن مشغول است و معمولاً بابت آن حقوق دريافت ميکند ».  استفاده معمول و متداول واژه كار به كار بدني محدود میشود ليكن اين یك معناي عام از واژه كار نيست. از اين رو هرگونه تعريف علمي از كار باید شامل كوشش های فكری نیز بشود. مفهوم جديد كار اين است كه هر كوششي که نیازی را ارضا يا فایده ای را ایجاد كند، كار مولد به حساب میآید . مسلماً هر نوع كوشش انسان كه منظور آن تحصيل مزد باشد كار نامیده مي شود ولي هر كاري مولد نيست؛ یعنی چیزی تولید نمی کند يا در خدمت توليد قرار نمی گیرد ، به هر صورت كار است ولي كار مولد نیست .  به تعبیری دیگر كار عبارت است از «مجموعه عملیاتی كه انسان با استفاده از مغز، دستها، ابزار و ماشین ها برا ي استفاده عملي از ماده روي آن انجام میدهد و اين اعمال نيز متقابلاً بر انسان اثر میگذارد و او را تغيير ميدهد . » بر اساس تعریف مذكور، كار دارا ي سه خصوصيت است: كار مبتني بر فعاليت فكري و بدني است؛ دوم، از طريق كار، كالايي تولید ميشود يا خدمتي عرضه ميشود؛ سوم، در قبال انجام كار، دستمزدي پرداخت ميشود .  -**2 عوامل مؤثر بر ارتقاي فرهنگ كار**  اساساً فرهنگ از ماهیتی سیال برخوردار است و به مرور زمان با تغییر شرايط و عوامل ميتوان انتظار داشت كه اين پديده نیز دچار تغییر و تحول شود. فرهنگ كار نيز چنين است و از جمله عوامل مؤثر بر ارتقاء و توسعه آن ميتوان به موارد زير اشاره كرد :  **2-1 فرهنگ محيط كار مطلوب**  یکی از جلوه هاب فرهنگ كار اين است كه ساعات كار مفید كاركنان افزايش یابد. براي بالا بردن ساعات كار مفيد كاركنان لازم است عملكرد كاركنان به شكل منطقی مدیریت شود، يعني با اندازهگیري عملكرد، زمینه های عملكرد نامطلوب و خلاء كاري از بين خواهد رفت. یکی از جنبه های فرهنگ كار، بيكاري پنهان كاركنان است كه خود منشا بروز بسیاری از نارسایی ها و مشكلات سازماني است .  **2-2 نقش نخبگان و سخت كوشي در ارتقاي فرهنگ كار**  حركت به سو ي صنعتي شدن مستلزم برخورداري از پیش زمینه تاریخی است كه فراهم آمدن آن در كوتاه مدت ناممكن است. با این حال نبايد به اين بهانه دست از تلاش كشید.تجربه در برخي كشورها نشان ميدهد كه در صورت برخورداري از راهبردهاي جامع و تبديل آن به برنامه های مشخص و معين ميتوان به توسعه دست يافت .باید بیش از گذشته به نقش نخبگان علمي، فكري،  فرهنگي و اجتماعي اهتمام داشت زیرا بدون شايستهسالاري، مفهوم صنعتي شدن بي معناست .  **2-3 نقش تشكلهاي صنفي در ارتقاي فرهنگ كار**  تشكل های غیردولتي نقش بی بدیل در ايجاد و تقويت فرهنگ كار دارند. تقویت جنبه های صنعتی كار و اولويت دادن به نقش تولیدی تشكلهای غیر دولتي بسيار ارزنده است.تشكل های صنفي نقش واسطه را بين نیروي انسان ي و مد يريت یك واحد اقتصادي ايفا ميكنند. این واسطه از طريق كاركرد چانه زنی دسته جمعي و توافق جمعي نقشي قابل ملاحظه در تنش زدایی بین كارگران و كارفرمايان دارد به گونه ای كه از ایجاد بحران بزرگ اجتماعي جلوگیری می کند .  **2-4 نقش خانواده در ارتقاي فرهنگ كار**  فرهنگ كار هنجاري است كه ارزش اخلاقي مثبتي را براي انجام يك شغل درست وضع كند و مبتني بر اين باور است كه كار فی نفسه دارا ي ارزش ذاتي است. مثل ديگر هنجارهاي فرهنگي، علاقه مندي و باور يك فرد به اخلاق كار اساساً تحت تأثیر تجارب و تعليم وی در دوران طفوليت و نوجواني است. خانواده یکی از عواملي است كه در تقويت فرهنگ كار و دوام و استمرار آن نقش دارد .  **2-5 نقش مد يريت در ارتقاي فرهنگ كار**  مهمترین عامل كه ميتواند كاركنان يك سازمان را به كار علاقه مند یا بی زار كند، سبك مديريت حاكم بر سازمان است. چنانچه، نظام مدیریتی از این شرايط و علايق حمايت كند، فرهنگ كار تقويت و در غیر این صورت، تضعيف خواهد شد. بدیهی است كه در صورت تضعيف نگرش به فرهنگ كار ، افراد ميزان گريز از كار، سیاه كاري، ضايعات استعفا، اخراج و مانند آن افزايش خواهد يافت .  **6-2 انگیزه كار**  تحقيقات حكايت از آن دارند كه انگيزه در كار، به دو بخش از عوامل بستگي دارد:  عوامل محیطي و عوامل انگيزشي .  **عوامل محیطي**  نیازهای اساسي در كار را در برمیگیرد كه شامل شرايط كاري، سطح نظارت، سیاست سازمان، مزايا و امنيت شغلي است. اگر اين عوامل ضعیف باشند، به نگرش های ضعیف شغلي و نارضایتی در كار ميانجامند ؛ بر عكس، توسعه عوامل محیطی، موانع نگرشهای مثبت در كار را از ميان بر ميدارد، البته توسعه عوامل محیطی به تنهائي، باعث رضايت شغل نمي شود.  **عوامل انگيزشي**  هرزبرگ معتقد است عواملي كه به ايجاد نارضايتي انجامند، كاملاً متفاوت با عواملي هستند كه رضايت را به دنبال دارند. او این عوامل مثبت را «عوامل انگيزشي نامید » این عوامل نيازهاي اساسي انسان را برآورده ميسازند و عبارتند از: پیشرفت، توسعه فردي، رضايت شغلي و تقدير از كار . توسعه اين عوامل ميتواند باعث رضايت افراد در كار شود .  پیشرفت عوامل محیطی ، موانع موجود بر سر نگرش های مثبت در محيط كار را از ميان بر میدارد هر چند كه اين عوامل به تنهائي نميتوانند باعث ايجاد انگيزه در كار شوند اما مديران بايد از طريق رضايت شغلي و نه از طريق تشويق یا تنبيه، در كاركنان خود انگيزه ایجاد كنند . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **1. اهميت كار در سيره پيامبران**  در سييره پیام اكرم (ص) فعالیتهای اقتصادي افراد، ارزشی بالا دارد. آن حضرت كارگران و توليدكنندگان در عرصه اقتصادي را چنان تشويق ميكند كه در طول تاريخ جوامع بشري ، هیچ فرقه و مذهبي چنين جايگاهی براي اساسي ترين ركن جامعه، يعني تأمین كنندگان حیاتی ترین كالاي اقتصادي، قائل نشده اند.  در سيره انبيا، كار مساوي ارزش وجودي انسان است. بارها در روايات تأکید شده كه هيچ پیامبري برانگيخته نشده است مگر كار و زحمت را پيشه خود ساخته باشد .  پیامبر اكرم (ص) در گفتاري حکیمانه ، به شدت از افراد تنبل و بيحال را كه تن به كار نميدهند و ميكوشند كه از دست رنج ديگران بهره مند شوند، نكوهش و آنان را سرزنش ميكنند و میفرمایند: « ملعونٌ مَن ألقي كَلَّه علَي الناس ملعونٌ ملعونٌ من ضَيع منيعول» ؛ از رحمت خدا دور است، از رحمت خدا دور است كسي كه بار زندگي خود را به گردن مردم بيندازد. ملعون است، ملعون است كسي كه اعضاي خانوادهاش را (در اثر ندادن نفقه) تباه كند .  **2. کارهاي شايسته از ديدگاه اسلام**  از جمله معيارها ي مؤثر در انجام كار شايسته از نظر اسلام عبارت است از :  الف) كار و كوشش براي رضايت خداوند و در انجام كار خدا را در نظر داشتن؛ در متون اسلام در این باره چنين آمده است: امام علی( ع) می فرماید : « برترين كارها، كاري است كه براي خدا باشد». به پروا داشتن از خدا فرمان داريد و براي نیکوكار (فرمانبرداري) از خدا آفريده شده اید. « آنچه را خداوند بر شما فرض كرده است، وجهه همت خود قرار دهيد و برای اداي حق او كه از شما خواسته است، از او توفيق و كمك طلبید ».  ب) كار بر اساس معیارهای كسب حلال باشد؛ اسلام كسب درآمد حلال را بر هر زن و مرد مسلماني به عنوان يك فريضه،وظیفه و واجب كرده است و از ارزشمندترين عبادتها به شمار میآید و كسب حلال و غذاي پاك، موجب استجابت دعا میشود.  در این باره چنين آمده است: حضرت رسول اكرم (ص) میفرمایند: «خواستن رزق مباح و گذران كردن از درآمد حلال وظيفه واجب هر مرد و زن مسلمان است » . و همچنين در جاي ديگر ميفرمایند: « عبادت داراي هفتاد بخش است و به دست آوردن روزي حلال ارزشمندترين آنهاست». «كسي كه دوست دارد دعايش مستجاب شود، غذا و كسب خود را پاك و حلال سازد »  همچنين در قرآن كريم آمده است «: از توميپرسند چه چيز براي ايشان حلال شده است، بگو: چیزهاي پاكیزه بر شما حلال شده است.»، «ای مردم! از آنچه در زمين حلال و پاكيزه است بخوريد و به دنبال شيطان نرويد كه او دشمن آشكار شماست ».  **3.دیدگاه اسلام در مورد كار**  توجه به مقوله كار و تلاش در فرهنگ و متون اسلامي چشم گیر است. قرآن كريم انسان را «ساعي و تلاشگر» معرفي كرده است.  «يا أَيها الْإِنسانُ إِنَّك كَادح إِلَى ربك كَدحا فَملَاقيه» ؛ ای انسان! تو به سوي پروردگارت تلاش بسیاري داري و سرانجام به لقاي او خواهي رسید .در این آیه كلمه «كادح» به معناي تلاش و كوشش آمده و مضمون آن اين است كه انسان بايد در راه رسيدن به پروردگارش تلاش و كوشش فراوان كند. همچنين، قرآن ، قاطعانه ، اصلي مهم را تعليم ميدهد كه در همه امور باید تعمیم پذيرباشد و با عناوین و واژههايي در آيات ، به مفهوم كار اشاره شده است .  **3-1 تأکیدات اسلام در مقوله كار و تلاش**  اگر انسان در صدد ظهور و بروز استعدادهاي خویش باشد و همچنین در پی جامه عمل پوشاندن به آنها باشد ، ناگزير است ازمرحله فكر و انديشه پا به مرحله عمل بگذارد زيرا تفكر و نيك اندیشیخود به خود موجب تحقق آن نخواهد بود، بلكه عامل اصلي و اساسي در تحقق آن تفكر، كار و كوشش است. خداوند در قرآن كريم به اين مطلب تأکید می فرمايد كه آنچه انجام می هید و محصولي كه به دست ميآورید خارج از قلمرو مشيت الهي نيست و اين خداوند است كه به انسان توانايي داده،  عوامل توليد و منابع اوليه را خلق و در تسخير او قرار داده است. در جريان توليد نیز مشيت او به آنها تعلق ميگيرد و اگر اراده خداوند نباشد، اين فرآیند شكل نميگیرد و محصولي توليد نخواهد شد .  خداوند متعال در آيات مختلف با يادآوري اينكه او منابع و امكانات را براي انسان ها آفریده، آسمان را مسخر ايشان قرار داده است ، به جستجو در زمين، بهره مندي از منافع آن، آباد كردن و برطرف ساختن نيازها معیشتی از طريق امكانات نهفته آن تشويق و با بیانهای مختلف، اهميت آن را گوشزد ميكند. به طور كل، تأکید فرهنگ ناب اسلامي در زمينه كار و اهتمام به آن به صورت زير دستهبندي مي شوند :  **3-1-1 كار به عنوان عنصري از تقواپيشگي**  اگر در جامعه ای بر اساس آموزه های دینی عمل شود و كار ارزش يابد و به عنوان مايه رستگاري و وسيله تقرب به پروردگار به آن نگريسته شود، فرهنگ كار تقويت خواهد شد و البته چنين اندیشه ای ، ابتكار، خلاقيت، رشد و توسعه به معناي عام خواهد بود. كاري، نه تنها موجب از بين رفتن استعدادهاي دروني فرد ميشود و او را به فرد تن پروری و بیخاصیت مبدل ميكند بلكه به عنوان يك معضل و بيماري اجتماعي، یك جوان مسلمان، پاك و سالم را دچار مفاسد اخلاقي و اجتماعی و بیماری های روحی خواهدكرد.  **3-1-2 كار به عنوان عامل رشد و پايداري خانواده**  اسلام به خانواده اهمیت زیادی ميدهد و براي ثبات خانواده، آنها را به كار و كوشش فرا ميخواند. بیشك، انسان بيكار افزون بر رنج خود، خانواده و اطرافيانش را هم در فشار و سختي نگه میدارد و به آنها آسيب ميرساند. امام صادق (ع) در سخنی می فرمایند : «انسان توانمند اگر كار نكند در دام خوشگذراني و بطالت ميافتد و سرانجام به خود و خویشاوندانش آسيهای جدی می رساند ».  و در جايي دیگر ميفرماید: « در طلب روزي خود سستي نورزيد؛ زيرا پدران شما زحمت ميكشیدند و تلاش ميكردند تا آن را بدست آورند ».  **3-1-3 كار به عنوان عامل فزاينده عزت نفس**  در ادبيات اسلامي، بخشي از عزت نفس در گرو كار و تلاش است . كار موجب ميشود انسان به كمك ديگران اميد نبندد و دست تكدي و نياز به سوي ا ين و آن دراز نكند. انسان بايد بكوشد با كار و تلاش، مخارج زندگي خود و خانوادهاش را تأمین كند و اسیر محبت و منت ديگران نشود. شاید به همين سبب است كه امام علی (ع) در وصيتي به فرزند بزرگوارش امام حسن (ع)فرموده است:  «اگر ميخواهي آزاد باشي، مانند بندگان و غلامان زحمت بكش و كار كن .امید و آرزوي خود را از مال جمعي انسان ها قطع كن، هرگز چشم طمع به مال و ثروت و اندوخته ديگران نداشته باش. اگر كار و كسبي به تو پيشنهاد شد، نگو اين كار، كسر شأن من است و درجه و مقام مرا در جامعه پايين ميآورد؛ زيرا هيچ چیز به اندازه اينكه انسان از ديگران توقع و تقاضا داشته باشد و استمداد كند، او راپست، حقير و خوار نميكند. تا زماني كه از ديگران بينیاز باشي و چشم طمع به مال كسي ندوزي و از فردي هدیه نخواهي، از همه بلند قدرتر نيز خواهي بود. »  **3-2 اثرات و نتايج كار از ديدگاه اسلام**  اشتغال به كارهاي مفيد و مورد نياز جامعه، اثرات و نتایجي قابل توجه براي همه افراد جامعه اسلام داردكه از جمله آنها ميتوان به فوائد زير اشاره كرد :  **زمینه رستگاري**  اساساً كار و اشتغال در بينش توحیدی اسلام، يك ارزش محسوب ميشود و تلاش بيشتر در كارها دنیوی و اخروي، زمینه سعادت و رستگاري افراد را در دنيا و آخرت فراهم ميكند و آنان را تا درجه جهادگران در راه خداوند بالا میبرد.  **تأمین مخارج زندگي**  يك مسلمان با پيش گرفتن كسب حلال، مخارج زندگي خود را تأمين ميكند و تا حدودي از فقر اقتصادي، اخلاقي و فرهنگي خود و جامعه ميكاهد .  **وسیله ارتباط سالم**  اشتغال به كار، افراد را در زندگي در يك برنامه منظم و منسجم قرار ميدهد و آنان را در روابط اجتماعي و معاشرت با ديگران یاری میكند.  **آرامش روح و وجدان**  تمام كسان ي كه به كارهاي مفيد اقتصادي اشتغال دارند و بر اساس احساس وظيفه به شغل مناسب و آبرومندانه خود ميپردازند؛ علاوه بر اين كه آرامش روح و روان و وجدان خود را فراهم ميكنند، به نوعي تفريح نیز ميكنند . افراد سست عنصر و بيكار معمولاً به اضطراب و عذاب وجدان دچار هستند .  **بیدار نمودن روحيه خلاقيت**  اشتغال به امور مورد علاقه، روحيه ابتكار و خلاقيت را در افراد زنده و استعدادها ي دروني آنان را شكوفا و انسان را متوجه نيروهاي نهفته در درون خود ميكند و به اين ترتيب، مفيد و مؤثر بودن خود را باور ميكند و اعتماد به نفس در او تقویت میشود . چنین فردي با روحيه سرشار از عشق به كار، از زندگي خود لذت مي برد و براي رسیدن به اهداف عالي تلاش ميكند.  **تثبیت موقعيت اجتماعي**  اشتغال به كار مفيد و مورد نياز جامعه، راه رسيدن به موقعيت اجتماعي مطلوب براي افراد مسلمان تلقي میشود و شغل او هر قدر از نیازها را رفع كند و موجب تقويت و استقلال و عزت مسلمانان شود، همانقدر موقعيت اجتماعي صاحب شغل در ميان افراد جامعه اسلا مي، بیشتر و بالاتر خواهد بود. خداوند ميفرماید: « وأَن لَّيس للْإِنسانِ إِلَّا ما سعى» ؛یعنی براي انسان بهره ای جز سعي و تلاش او نيست .  **جلوگیری از مفاسد**  بیكاري افراد، موجب ضررهاي جبران ناپذير و مفاسد بيشمار برا ي اجتماع مسلمانان است؛ به اين معنا كه يك فرد با انتخاب یكي از مشاغل مورد نياز جامعه و اشتغال به آن، باری از دوش مردم و مسئولان برميدارد و در مقابل، فرد بيكار نه تنها مشكل را در جامعه حل نمیكند بلكه خود، مشكل آفرین و سربار جامعه اسلام نیز ميشود و علاوه بر اين كه نيرويي هدر ميرود، نیروهای دیگری را به خود مشغول خواهد كرد .  **3-3 جایگاه كار و تلاش در اسلام**  اسلام، پاداش كساني را كه در راه تأمين معاش خود و خانواده شان تلاش میكنند، همانند پاداش مجاهدان و رزمندگان در راهخدا و بلكه بالاتر از اجر آنان قرار داده است .  پیامبر اسلام (ص) در حديثي میفرماید:  «عبادت و پرستش خداوند هفتاد جزء دارد كه بالاترين جزء آن طلب روزي حلال است ».  حضرت امام صادق (ع) می فرماید:  «كسي كه برا تأمین مخارج خانوادهاش تلاش ميكند مانند كسي است كه در راه خداوند جهاد میکند».  حضرت امام رضا (ع) می فرماید:  «كسي كه براي تأمین مایحتاج خانواده اش در پي كسب روزی حلال است، پاداشي برتر از پاداش مجاهد در راه خداوند دارد ».  امام باقر (ع)در حدیثی می فرماید:  «كسي كه برای بی نیازی از از مردم و رفاه خانواده و كمك به همسايگانش در طلب روزي حلال باشد، در روز قيامت خداوند را در حالي ملاقات ميكند كه چهره اش همانند ماه شب چهارده ميدرخشد ».  نتیجه آنكه اسلام هرگز كار كردن و تلاش برای تأمین معاش را جداي از عبادت نميداند.پیامبر اسلام (ص) زماني كه از جنگ تبوك به مدينه بازگشت، سعد انصاري كه نتوانسته بود همراه پيامبر (ص) به جنگ برود، به استقبال آن حضرت آمد. وقتی پیامبر (ص) دستان خشك و خشن و تركيده او را ديد از او پرسید: « يا صدمه به دستانت رسيده است؟» سعد در پاسخ گفت:« برای تأمین مخارج اهل و عيالم با طناب و بيل كار ميكنم» پیامبر (ص) بر دستان او بوسه زد و فرمود: «این دستي است كه درآتش جهنم نمیسوزد ».  در مقابل، انسان های بیكار و كساني كه بار زندگي خود را بر دوش ديگران مياندازند و از زير كار و فعاليت شانه خالي میكنند، مورد لعن و نفرين اسلام و اولياي اسلام هستند. پیامبر گرامي اسلام (ص) می فرماید :  «كسي كه بار زندگي خود را بر دوش مردم بيندازد ملعون است ».  امام محمد باقر (ع) می فرماید:  حضرت موسی(ع) از خداوند سؤال كرد: خدایا مغضوب ترین بندگان در نزد تو چه كساني هستند؟ خداوند در پاسخ فرمود: كساني كه شب تا صبح همچون جسد مرده خوابند و روز خود را به بطالت و بيكاري ميگذرانند .  یکی از یاران امام صادق(ع) میگوید : از آن حضرت درباره شخصي پرسيدم كه ميخواهد در خانه خود بنشيند و به نماز و روزه و عبادت خداوند بپردازد و از تلاش براي كسب درآمد خودداري كند و معتقد است كه به هر حال، خداوند روزي او را به گونه ای تأمین خواهد كرد. امام صادق (ع )در پاسخ فرمودند: این شخص از كساني است كه دعاي آنان به اجابت نميرسد؛ يعني مورد توجه خداوند قرار نميگيرند. آن حضرت در روايتي دیگر، انسا نهائي را كه برا ي حفظ آبرو و ادای دين خود و كمك به مردم كار نميكنند، بيفايده و بي ارزش معرفي كرده و ميفرماید:  «كسي كه نمي خواهد از راه حلال مالي را فراهم آورد كه با آن آبروي خود را حفظ نمايد و دينش را ادا كند وصله ي رحم به جا آورد، خیری در او نيست».  **۴. اخلاق كار**  هر كسي به تناسب استعدادها و توانايهاي خويش و یابه اقتضاي شرایط اجتماعي و محیطی، براي تأمين معیشت خويش شغل خاصي را برمیگزیند . تأمین معاش، به طور كلي و صرفنظر از اينكه در قالب چه شغل يا تخصصي باشد، احكام اخلاقي مشتركي دارد .  **4-1-عوامل روانشناختي مرتبط با اخلاق كار**  بسياري از صاحب نظران معتقدند ازخودبيگانگي افراد ميتواند تأثيري مستقيم بر ميزان علاقه، دقت، مسئوليت، ابتكار و مولد بودن داشته باشد. اخلاق كار ، قواعد و زمينه هاي برانگيزاننده و فعال شده تعهد ذهني، رواني و فيزيكي فرد يا گروه است. بديهي است كه يك ذهن از خودبيگانه نميتواند زمينهاي مناسب براي انگيزه و تعهدات اخلاقي و فيزيكي از خود بروز دهد. كاهش اخلاق كار، به كاهش مسئوليت پذيري منجر ميشود.  تعهد ذهني و فيزيكي ، از خود بيگانگي صنعتي شدن جوامع و تأثير آن بر اخلاق كار، تغييرهايي بنيادي در ساختار جامعه پديد ميآورد .  در نظام پيشهوري، رابطه موجود بين كارگر و كارفرما شخصي بود و اين رابطه ايجاب ميكرد كه كارگر و كارفرما در مقابل يكديگر ، تعهدات و وظايفي گسترده تر از آنچه امروز انتظار ميرود داشته باشند اما توليد كارخانه اي، در وضعيت اجتماعي همه كارگران تغييرهاي اساسي به وجود آورد و بر مهارتهاي پيشه اي و روابط كار اثري عميق گذاشت. بدين ترتيب، نيروي كار در يك كارگاه يا كارخانه متمركز و محل زندگي و كار از يكديگر جدا شد. كارگران ميبايست از نظمي كه كارفرما اعمال ميكرد، يعني ساعات و سرعت كار منظم تبعيت ميكردند و اگر چه از نظر حقوقي آزاد بودند، از نظر اقتصادي و اجتماعي وابسته و تابع بودند .  يكي از ابعاد بسيار مهم اخلاق كار، بعد روانشناختي آن است زيرا اخلاق متغيري است كه آگاهي و اراده فردي نقشي محوري در آن دارد. بسياري از انديشمندان براي بهبود اخلاق كار، بر نظريه هاي رفتاري تأكيد داشته اند. هرگاه فردي كار اخلاقي انجام داد و از سوي جامعه تشويق شد، احتمال انجام كارهاي اخلاقي ديگر تقويت ميشود تا جايي كه كار اخلاقي به صورت ارزشهاي دروني درميآيد. به اين ترتيب، برنامهريزان كلان كشوري قادر خواهند بود اخلاق كار را در افراد جامعه دروني كنند زيرا تغيير مديريت اساساً در شيوه هاي انگيزش افراد در محيطهاي كاري و نحوه پاداشهاي مادي آنها تأثير ميگذارد كه ابعاد اقتصادي و رواني اخلاق كار محسوب ميشوند . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **وظايف كارمند در ارتباط با ديگران (همكاران، زيردست، مردم و ... )**  **-1 تعريف واژه كارمند و وظايف آن**  واژه كارمند در لغت فارسي، به معناي دارنده كار و كاردار دفتري است و به كسي گفته ميشود كه شغلي در دستگاهي دارد يا در خدمت اداره اي است. كارگزار كه معادل عربي آن عامل است، «كسي است كه امور شخصي را در مال، ملك و كارهاي او بردوش گيرد و متولي آن باشد. از همين جاست كه به مسئول دريافت زكات، عامل گفته اند. » فرهنگ لغات و اصطلاحات فقهي، كسي را كارمند ميداند كه «در حرفه و شغلي، با گرفتن مزد، به حساب ديگري كار كند ».  با تعريف هايي كه از كارگزار ارائه شد، به نظر ميرسد كه در گذشته، به مأموري گفته مي شد كه از سوي حاكم مسئوليتي در امور اجتماعي، سياسي و اقتصادي و نظامي بر دوش داشته است كه شامل استانداران، فرمانداران، نمايندگان آنها، گردآورندگان زكات و خراج و همچنين ديگر نمايندگان حاكم ميشده است ولي امروزه، در مفهوم عام، افزون بر مأموران يادشده، كارمند كسي است كه به نيابت از دولت به ارائه خدمات ميپردازد. كارمند در اين معنا همه كاركنان دستگاههاي دولتي از مسئولان رده بالاي نظام (كارمندان ارشد) تا كاركنان سطح پايين (كارمندان جزء) را شامل ميشود .  كارمندان طيف گستردهاي از افراد جامعه اند كه به شيوههاي گوناگون استخدامي از جمله: رسمي (دائم)، پيماني، قراردادي، روزمزد و ... در خدمت ادارات، سازمانها و دستگاههاي دولتي قرار ميگيرند و در حوزه هاي گوناگون اجتماع به ويژه آموزش، بهداشت، امنيت، قضا، رفاه، تهيه و توزيع كالا، خدمات شهري و روستايي و ... انجام وظيفه ميكنند و در قبال آن، از دولت حقوق ميگيرند. ارتقاي شغلي آنان نيز بر اساس معيارهاي شايستگي، سنوات خدمت و ... است .  وظايف يك كارمند تنها به وظايف او در برابر مافوق و مسئوليتهايي كه در بردوش او نهاده شده است محدود نميشود بلكه نسبت به كساني كه او را در انجام وظايف ياري ميكنند به ، ويژه افراد هم سطح ، نيز وظايفي دارد .  **-2 وظايف كارمند نسبت به خود**  مراقبت و محاسبه نفس از ويژگيهاي پسنديدهاي است كه بارها پيشوايان معصوم( ع) كارمندان و كارگزاران را به آن فراخوانده اند. چنانكه امام علي (ع) در نامه اي به يكي از كارگزاران مينويسند> « نفس خود را در حالي كه اميدوار به پاداش الهي بوده و از كيفر او هراسناكي، به انجام آنچه خداوند بر تو واجب گردانيده است وادار ساز. »  همچنين آن حضرت مالك اشتر را به خلوت با خود سفارش ميكند و ميفرمايد «: نيكترين وقتها و بهترين ساعتهاي شب و روز را به خود و خداي خود برگزين » . از همين رو، بر كارمند مسلمان است كه پس از فراغت از امور مردم يا پيش از آن، ساعتهايي را به خود اختصاص دهد. بهتر است نخست، نفس خويش را محاسبه كند و انجام واجبات الهي را از او بخواهد. سپس از تمامي كردارها و حالات خود بپرسد و از انديشه ها و صفات نفساني و اخلاقي دروني خويش بپرسد و بكوشد در  محاسبه نفس سختگير بي گذشت باشد. در اين زمينه حكايتي زيبا از اياز، پسر ترك فقيري كه به دليل فراست، هوش، جنگجويي و جمال نيك ، جزو مقربان درگاه سلطان محمود قرار گرفت شنيدني است .  گويند: وقتي اياز به درگاه سلطان راه يافت، براي اينكه ارتباط خود را با گذشته و اصل خويش قطع نكند، اتاقي در قصر براي خود برگزيد و پوستين و چارقش را در آن آويخت. او هر روز مخفيانه در ساعتهايي مناسب به آن اتاق مي رفت. مخالفان اياز كه نسبت به اين رفتار او ظنين شده بودند، به او تهمت دزدي از گنجينه سلطان زده و مخفيانه به اتاق او رفتند، ولي به جز پوستين و چارقي چيزي نيافتند . او هر روز به آن اتاق ميرفت و با خود ميگفت : «اياز نگاه كن به چارق و پوستينت تقرب سلطان تو را مغرور نسازد و گذشته ات را فراموش نكني » . مولوي اين حكايت را چنين به نظم كشيده است :  چارقت نطفه است و خونت پوستين باقى اى خواجه عطاى اوست اين  بهر آن دادست تا جويى دگر تو مگو كه نيستش جز اين قدر  زان نمايد چند سيب آن باغبان تا بدانى نخل و دخل بوستان  كف گندم زان دهد خريار را تا بداند گندم انبار را  بنابراين، شايسته است كارمند مسلمان اگر بر مسندى تكيه زده است، آن را تمامِ عطاياى خداوند نداند، بلكه بايد بكوشد با مراقبت از نفس خود از آن عطا وسيله اى سازد براى عطاياى بيشتر .  **-3 وظايف كارمند در برابر همكاران**  **-3-1 صمیمیت**  محيط اداري، محيطي مقدس براي خدمتگزاري است . از اين رو، مناسب است سرشار از مهر و دوستي و عاري از هرگونه كينه باشد تا زمينه بهرهمندي از الطاف الهي فراهم آيد. بي شك اختلاف سليقه، حتي اختلاف عقيده در ميان كاركنان يك محيط اداري ، طبيعي است ولي مهم آن است كه اختلاف سليقه ها نبايد به لجاجت و كارشكني در امور بيانجامد و كينه و نفرت جاي مهر و محبت را بگيرد .  اگر اينگونه نباشد، ادامه كار براي خود كارمند نيز ممكن نخواهد بود. شهيد مطهري در كتاب داستان راستان حكايتي بسيار آموزنده از صفا و صميمت دو همكار نقل ميكند كه چنين است :  صفا و صميمت و همكاري صادقانه هشام بن الحكم و عبداالله بن يزيد اباضي، مورد اعجاب همه مردم كوفه شده بود. اين دو نفر ضرب المثل دو شريك خوب و دو همكار امين و صميمي شده بودند. اين دو به شركت يكديگر، يك مغازه خرازي داشتند. جنس خرازي ميآوردند و ميفروختند. تا زنده بودند، ميان آنها اختلاف و مشاجره اي رخ نداد. چيزي كه موجب شد اين موضوع زبانزد عموم مردم شود و بيشتر موجب اعجاب خاص و عام گردد، اين بود كه اين دو نفر از لحاظ عقيده مذهبي در دو قطب كاملاً مخالف قرار داشتند؛ زيرا هشام از علما و متكلمين سرشناس شيعه اماميه و ياران و اصحاب خاص امام جعفر صادق (ع ) و معتقد به امامت اهل بيت بود، ولي عبداالله بن يزيد از علماي اباضيه بود. آنجا كه پاي دفاع از عقيده و مذهب بود، اين دو نفر در دو جبهه كاملاً مخالف قرار داشتند، ولي آنها توانسته بودند تعصب مذهبي را در ديگر شئون زندگي دخالت ندهند و با كمال متانت كار شركت و تجارت وكسب معامله را به پايان برسانند. عجيب تر اينكه بسيار اتفاق ميافتاد كه شيعيان و شاگردان هشام بن همان مغازه مي آمدند و هشام اصول و مسائل تشيع را به آنها مي آموخت و عبداالله از شنيدن سخناني برخلاف عقيده مذهبي خود ناراحتي نشان نميداد. نيز، اباضيه مي آمدند و در جلو چشم هشام تعليمات مذهبي خودشان را كه غالباً عليه مذهب تشيع بود فرا ميگرفتند و هشام ناراحتي نشان نميداد. يك روزعبداالله به هشام گفت: من و تو با يكديگر دوست صميمي و همكاريم. تو مرا خوب ميشناسي. من ميل دارم كه مرا به دامادي خودت  بپذيري و دخترت فاطمه را به من تزويج كني. هشام در جواب عبداالله، فقطه يك جمله گفت و آن اينكه: (فاطمه مؤمنه است.) عبداالله با شنيدن اين جواب سكوت كرد و ديگر سخني از اين موضوع به ميان نياورد. اين حادثه نيز نتوانست در دوستي آنان خللي ايجاد كند.  همكاري آنها باز هم ادامه يافت، تنها مرگ بود كه توانست بين اين دو دوست (و همكار) جدايي بيندازد و آنها را از هم دور سازد .  **-3-2 مشورت**  از جمله وظايف متقابل كارمند نسبت به همكاران ، مشورت در اموري است كه در رابطه با آن اطلاعاتي مناسب ندارد زيرا امروزه به سبب گستردگي و پيچيدگي امور، نياز به همفكري بيش از گذشته احساس ميشود. در محيط اداري كارمندان ممكن است به تنهائي توان حل همه مسائل را نداشته باشند و در عمل دچار اشتباه شوند. بهره گيري از شيوه مشورت در محيط اداري، رويكردي است كه ميتواند كاستي ها را جبران كند و از ميزان خطاها بكاهد. از سوي ديگر، مشورت از شيوه هايي است كه در آموزه هاي آسماني اسلام به آن تأكيد شده است. امام علي (ع)درباره مشورت ميفرمايد :  «هر كس تنها به رأي خود اكتفا كرد، به هلاكت رسيد و هر كس با ديگران مشورت كرد در عقل هاي آنان شريك شد ».  بي شك، هر چه روابط در محيط اداري مناسب تر و دوستانه تر باشد، فرصتهاي بيشتری براي مشورت فراهم خواهد آمد و همكاران صميمي ميتوانند با هماهنگي بيشتر، با ارائه طرحها و پيشنهادهاي سازنده، فرصت خدمت رساني بيشتر براي مردم فراهم آورند. البته نبايد فراموش كرد كه مشورت با همكاران زيردست نيز ميتواند راهگشا باشد. با اين كار آنان نيز احساس ميكنند و تلاششان براي رسيدن به اهداف، دو چندان خواهد شد، ولي وقتي احساس كنند، سرپرست به ديدگاههاي درست آنان اعتنايي ندارد، ممكن است به انزوا كشيده شوند و از اظهارنظرهاي ضروري نيز خودداري كنند .  بود مشورت راحت جان تو زلغزش همانا نگهبان تو  به رنج اندر است اي پسر مستشار مبادا شود بد سرانجام كار  **-3-3 احساس تعهد**  در دين مبين اسلام، همه مؤمنان با هم برادر و برابرند و نسبت به هم تعهد اخلاقي و ديني دارند. چنانكه رسول خدا (ص) درجمله اي زيبا ميفرمايد :  «مؤمن آيينه مؤمن است، مؤمن برادر مؤمن است، از پشت سر مراقب اوست ».  همچنين در فرازي ديگر مؤمنان را به بناي مستحكمي تشبيه ميكند كه استحكام آنها در گرو پايداري همديگر است .  مؤمن نسبت به مؤمن چون بناي محكم است كه اجزاي آن يكديگر را استحكام ميبخشد .  از اين رو، شايسته است در يك محيط اداري اسلامي نيز كارمندان محترم روحيه برادري اسلامي را تقويت كنند و نسبت به سرنوشت همديگر حساس باشند. همچنين با احساس وظيفه ديني و اخلاقي، در گرفتاري ها و نامرادي ها كنار هم و يار و ياور يكديگر باشند. همديگر را از اشتباهات و لغزشها باز دارند، از احسان و نصيحت، رفع زحمت و رساندن نفع به هم، حفظ آبرو و در يك كلمه اداي دين نسبت به هم دريغ نكنند و به تعبير رسول خدا، در همه حال ياور هم باشند :  «برادر خود را ياري كن، چه ستمگر باشد و چه ستمديده، اگر ستمگر است او را از ستم باز دار و اگر ستمديده است، او را ياري کن ».  بهتر است بدانيم در حال حاضر، كارمنداني هستند كه مرتكب تخلفات اداري شده اند و عمر خود را در كنج زندان ميگذرانند. اگر دوستان همكار ايشان، با ديدن نخستين تخلف، به جاي چشم پوشي، سكوت و بيتفاوتي، از روي خيرخواهي و تعهد آنها را از اعمال ناپسند باز ميداشتند، بيشك آنان هم اكنون گرفتار چنين مشكلاتي نميشدند .  **-3-4 پرهيز از حسادت**  حسادت، بدخواهي براي ديگران است كه از پست ترين صفات اخلاقي و بدترين بيماريهاي نفس به شمار ميرود. حسادت، عامل بسياري از گناهان و مفاسد در جوامع شهري است كه بايد گفت در محيطهاي اداري به سبب وجود زمينه هاي موفقيت، پيشرفت و ارتقاي همكاران، ممكن است از بعد امور مادي و امور اخلاقي بروز كند و براي كارمند و محيط اداري مشكل آفرين باشد. بنا به فرموده امام علي (ع) : «حسادت بر دوست، از آفات دوستي است ».  از اين رو، كارمند مسلمان بايد خود را از اين صفت پست دور كند و از موفقيتهاي همكاري و دوست خود در كارهاي مثبت، خرسند شود و تلاش كند او نيز با بهره گيري از تجربيات موفق همكاران خود و اميد به خدا در كارها پيروز باشد، نه اينكه بخواهد كوتاهي خود را توجيه كند .  بهتر است در اين مورد حكايتي از اياز، از اميران و مقربان درگاه سلطان محمود بياوريم :  «اميران و فرماندهان سلطان محمود همواره بر اثر حسادت، در خدمت سلطان زبان به اعتراض ميگشودند و ميگفتند: چرا اياز مقرري سي امير را دريافت ميكند؟ سلطان در پي فرصتي بود كه پاسخ مناسب آنان را بدهد. روزي سلطان برايش كاري پيش آمد و با سي تن از اميران به صحرا و كوهستان رفت. سلطان از مسافتي دور كارواني را ديد. به يكي از اميران گفت، برو ازآن كاروان بپرس كه از كدام شهر مي آيند؟ آن امير رفت و بازگشت و گفت: از شهر ري مي آيند. سلطان گفت كجا ميخواهند بروند؟ امير از جواب درمانده شد. سلطان به اميري ديگر گفت: برو از كاروان بپرس كه ميخواهند كجا بروند؟ آن امير رفت و برگشت و گفت: به جانب يمن ميروند. سلطان گفت: چه متاعي با خود دارند؟ امير نتوانست پاسخ دهد. اميري ديگر روانه شد، همين طور تا سي امير و بلكه بيشتر رفتند و پرسيدند و آمدند، ولي پاسخهاي آنان ناتمام بود. سلطان به اميرانش گفت: روزي من اياز را اين چنين مورد امتحان قرار دادم، ولي او تمام پرسشهاي مرا بدون كم و كاست با يك بار رفتن كشف كرد. اميران در پاسخ سلطان گفتند: اين درك از عنايتهاي الهي است و كاري نيست كه با تلاش حاصل شود ».  در واقع، آنان گناه تنبلي، حسادت و ندانم كاريهايشان را با سرنوشت و تقدير توجيه و خود را از اعمال سوء تبرئه ميكردند .  چون بيني ديگري را بر مراد كن دعا تا نعمتش گردد زياد  خاطر خود را مرنجان بي سبب آنچه او دارد تو هم از حق طلب  ني كه آن خواهي ز فرط ابلهي چون تو، زان نعمت شود دستش تهي  هر چه دارد بنده حق دادش بلي گر حسودي، كي تو حق را قائلي  **-4 وظايف كارمند نسبت به زير دست**  **-4-1 الگو بودن**  همانگونه كه كارمندان و كارگزاران نسبت به افراد مافوق و همكار، وظايفي دارند، نسبت به افراد زيردست و چگونگي عملكرد آنان نيز مسئول هستند. هرگونه سهل انگاري و بيتفاوتي نسبت به اين مسئله پيامدهاي زيانبار به همراه خواهد داشت .  از نخستين وظايف يك مدير مسلمان نسبت به افراد زيردست خود، الگو بودن اوست. خواسته يا ناخواسته ، افراد زيردست به تمامي كارها، گفتار و حركاتش توجه خواهندكرد. از اين رو، بهتر است نه تنها رفتار و عملكردش در نهايت ادب و احترام باشد و آنان را به فعاليت بيشتر و كارايي بهتر تشويق كند، افزون بر آن، در حفظ حريم گفتار و دستورها، پايبند و عامل باشد. او بايد با پرهيز از كج روي ها، توصيه بازيها، امتياز دادنها و امتياز گرفتنها و ...، با عمل خود حرمت قانون را نگه دارد تا از ديگران نيز انتظار اجراي اين قوانين را داشته باشد زيرا تأثير رفتاري و الگويي مسئولان و مديران انكارناشدني است. چنانكه امام علي (ع)ميفرمايد «: مردم به اميران خود شبيه ترند تا به پدران خود ».  درباره تأثير رفتاري و الگويي بر افراد زيردست، بهتر است سخنان يكي از همكاران شهيد بزرگوار رجايي را در اينجا نقل كنيم، ايشان ميگويد :  «احساس ميكنم بعد از گذشت بيست سال، مجموعه عملكردهاي خالصانه و صادقانه شهيد رجايي تأثيرات مشهودي بر من گذاشته است ... پيوسته انديشه آن شهيد همه وجودم را تحت الشعاع خويش قرار داده است. من بر اساس تفكر الهي او، هميشه بر اين باورم كه ارباب رجوع در ادارات فرستاده خدايند و هر فردي كه به يك متصدي و مسئول اداره مراجعه ميكند، گويي سفير الهي براي آزمايش انسانهاي مسئول است و ادارات بستر آزمايشگاه خدمت براي همه . هر كس به نسبت، تكليفي بر عهده اوست و به هر ميزان كه اين تكليف را احساس كند و كار مردم را انجام دهد، به ثواب آن كار نيز ميرسد و نيز اين توفيق را از او دارم كه در امور بيت المال تا كجا بايد صرفه جويي شود. او به من آموخت كه درباره اموال عمومي بايد عاقلانه و عادلانه هزينه كرد ... همواره بر اين تصورم كه نكند در انجام وظيفه اداري و مالي و مأموريتهاي مختلف ديناري از بيت المال تضييع شود و انسان نتواند در پيشگاه خدا پاسخگو باشد ».  **-4-2 تقسيم كار مناسب**  تقسيم كار، تقسيم مسئوليت است و تقسيم مسئوليت حدود و وظايف هر فرد را مشخص ميكند؛ به گونه اي كه بايد درباره عملكردش پاسخگو باشد. امام علي (ع) در نامه اي به فرزندش امام حسن (ع)اهميت تقسيم كار را چنين يادآور ميشوند :  «كار هر كدام از خدمتكارانت را معين كن كه او را در برابر آن مسئول بداني كه تقسيم كار سبب ميشود كارها را به يكديگر وانگذارند و در خدمت سستي نكنند ».  با توجه به اين فرمايش ارزشمند و نقش تقسيم مسئوليت در پيشرفت كار، يكي ديگر از وظايف اساسي مديران تقسيم كارمناسب ميان افراد تحت سرپرستي است . بی شك با تقسيم كار مناسب، بدون آنكه كسي دچار سختي شود، ميتوان مسئوليتهاي بزرگ را ميان كاركنان تقسيم كرد. بايد گفت كه با همه سودهاي تقسيم كار مانند سرعت بخشي، تجربه و تخصص اندوزي، نظم و ... ممكن است در اثر انجام كار يكنواخت و مداوم، ضمن غالب شدن خستگي و تنبلي بر كاركنان، روحيه نوآوري و ابتكار نيز به مرور در انسان به فراموشي سپرده شود و قوه انديشه از او گرفته شود . براي پيشگيري از اين حالت، بهتر است به هر يك ازكاركنان كاري متناسب با تخصص و سليقه او سپرده شود كه در اين صورت، چنين شخصي از كارش لذت خواهد برد .  **-4-3 انتقاد پذیری**  مسئول يك اداره يا سرپرست يك بخش در نظام اسلامي هرگز نبايد خود را معصوم بپندارد زيرا گاهي ممكن است در كارش كاستي اي باشد كه خودش تاكنون به آن توجهي نداشته است. بنابراين، براي آگاهي و پيشگيري از پيامدهاي احتمالي، لازم است روحيه انتقاد كردن را در افراد تحت سرپرستي در محيط اداري تقويت كند؛ به گونه اي كه جرأت داشته باشند عيبهاي او را بجا و با رعايت حدود و شرايط بيان كنند؛ زيرا «منتقد با نظر به اعمال ديگران، خوب و بد آنها را تشخيص ميدهد و آنها را از يكديگر جدا ميكند وبديهاي شخص مورد نظر را بيان ميكند تا آنها را از خود دور سازد و اعمالش خالص شود ».  اگر چه انتقادپذيري به دلايل گوناگون سخت مي نمايد، ولي آگاهي از فوايد انتقاد بجا و درست، سبب ميشود كه انسان به هر شكل ممكن آن را تحمل كند. بهتر است تقويت روحيه انتقادپذيري را از شهيد رجايي بياموزيم. يكي از همكاران شهيد ميگويد: شهيد رجايي خيلي اصرار داشت گذشته اش را همانگونه كه بود حفظ كند...  وقتي هنگام نماز ظهر ميشد، مانند گذشته به نماز می ایستاد و موقع ناهار غذاي ساده و به تناسب فصل نان و پنير و انگورصرف ميكرد. روزي در همان اتاق كوچك وزارتي كه قبلاً اتاق منشی وزیران رژيم گذشته بود، در كنار صندلي اش ناگهان چشم ما به جمله ای افتاد كه بر دیوار زده بودند: «رجايي ارتجاعي» هم متعجب و هم متأثر شدم و گفتم: جمله خوبی نیست. اجازه بدهید پاكش كنم. گفت نه بگذار فعلاً بماند. گفتم چرا؟ گفت: فلاني يادت هست در مدرسه كمال آرزو مي كردیم، اي كاش روزي برسد كه همه جرأت كنند حرف حقشان را بزنند و براي احقاق آن تلاش كنند؟ حال داريم به آنجا ميرسیم. البته تا رسيدن به آن حق و حد مطلوب به صبر و حوصله و تمرين نیاز داریم تا آنان قانع شوند كه براي احقاق حق، ادب و حقوق ديگران را نیز رعایت كنند. ما كه معلم بوديم و هستيم باید كمكشان كنيم تا اول حق را بشناسند و براي رسیدن به آن تلاش كنند و به تدريج یاد بگيرند، منطقي مذاكره و صحبت كنند تا قانع كنند و يا با شنيدن پاسخ منطقي قانع شوند.  **-4-4 پرهيز از تبعيض**  ممكن است در يك محيط اداري، افراد تحت سرپرستي، بنا به موقعيت و مسئوليت شغلي، نزد مسئول اداره منزلت و جايگاهي ويژه داشته باشند ولي اينگونه معيارها نبايد سبب شود كه مسئول در نوع نگاه، رفتار، رعايت ادب و اتفاق هايي كه ممكن است براي افراد تحت سرپرستي پيش آيد ، تفاوت قائل شود. رسول گرامي اسلام (ص) درباره پيامدهاي تبعيض با افراد تحت سرپرستي ميفرمايد :  «هر كس بر ده نفر سرپرستي كند و در ميان آنها به عدالت رفتار ننمايد، روز قيامت مي آيد، در حالي كه دست و پا و سرش در شكاف تيري قرار دارد ».  از اين رو، بايد مسئولان نظام اسلامي با افراد تحت سرپرستي، رفتاري سرشار از عدالت داشته باشند كه بنا به فرموده امام علي (ع) : « جمال و زيبايي اداره امور در (اجراي) عدل است ».  **-4-5. تغافل**  تغافل به معنا ي چشم پوشي از لغزشهاست كه در كنار قاطعيت، از وظايف مديران و مسئولان است و اگر مناسب به كارگرفته شود، از بهترین روشهای اصلاح افراد تحت سرپرستي خواهد بود. چه بسا اگر مأموري در انجام وظيفه به سهو يا عمد كوتاهي كند، باچشم پوشي مسئول مربوطه و مهرباني، كارمند به اشتباه خود پي ببرد . بهتر است اين چشمپوشي پيش از درخواست خطاكار باشد كه بی شك نتيجه اي بهتر خواهد داشت . همان كاري كه كارگزار برجسته قرآن، حضرت يوسف ( ع) با برادران خطاكار و گناهكارخویش انجام داد و فرمود «: امروز بر شما سرزنشي نيست، خدا شما را ميآمرزد و او مهربانترن مهربانان است ».  **-4-6 ایجاد نظم**  اهتمام براي ايجاد نظم و پيشگيري از هرگونه بي ساماني و سستي در محيط اداري، از عمده ترين وظايف يك مدير و مسئول متعهد است زيرا بهترين سازمانها و نظامها با زيرپا گذاشتن اصل انضباط كاري، به تباهي كشيده ميشوند. وقت تواناترين كارمندان در يك مجموعه اداري ، بدون داشتن نظم، تلف خواهد شد. اهميت اصل نظم به اندازهاي است كه حضرت علي(ع) بارها بر آن تأكيد كرده اند و در كتاب شريف نهج البلاغه ذكر شده است. ايشان به مالك اشتر ميفرمايند  «: كار هر روز را درهمان روز انجام ده؛ زيرا هر روز كاري مخصوص به خود دارد. »  مدیر و سرپرست اداره ضمن اينكه خود را به رعايت نظم ملزم میكند، بايد نظارت بیشتری در امور داشته باشد و در فضايي آكنده از دوسي و محبت، نظم و انضباط را به همكاران زيردست خويش منتقل كند .یکی از همكاران شهيد رجايي ميگوید:  گاهي اوقات بر اساس تكليف سنگيني كه مشتركاً در اداره مدرسه داشتيم و من گاه نسبت به سهم خويش غفلت ميكردم و به موقع انجام نميدادم، ايشان نمي پسنديد و بنده را دوستانه ملامت ميكرد. روزي به همين مناسبت، يك دفترچه و مدادي كوچك در جيبم گذاشت و گفت: فلاني! هر كاري را كه بايد انجام دهي، زمانش را مشخص كن و به موقع آن را انجام بده كه فرصت از دست نرود؛ چون كارهاي انجام شدني زياد است و عمر انسان بسيار كوتاه .  **-4-7 ارتقاي سطح علمي و آگاهي**  از اهداف اساسي تشكيل سازمانها و محيطهاي اداري، خدمت رساني مطلوب به مردم است. رسيدن به اين هدف به عملكرد مطلوب كارمندان و كاركنان سازمان بستگي دارد. همچنين، بخشي بسيار زياد از عملكرد مطلوب كاركنان نيز به ميزان آگاهي، تجربه و تخصص آنها بستگي دارد. چنانكه امام علي (ع) ميفرمايد :  «عمل پاكيزه هرگز بدون علم صحيح حاصل نميشود ».  همچنين آن حضرت ميفرمايد :  «امور با تجربه پيش ميروند و كارها با آگاهي و مهارت ».  مسلم است هر اندازه كاركنان نسبت به امور محوله آگاهتر باشند، سطح كارايي آنان نيز افزايش خواهد يافت .  بنابراين، از وظايف ديگر مديران و سرپرستان، كوشش براي ارتقاي سطح علمي و تجربي افراد تحت سرپرستي است. بايدگفت وظيفه آموزش كاركنان، بر عهده سازمان و نهادهاي آموزشي است ولي مديران محترم ميتوانند مستقيم و غيرمستقيم زمينه هايي فراهم آورند تا افراد تحت سرپرستي خود ، از دانش و تجربيات شخص مدير و افراد صاحب نظر در سازمان و غيرسازمان بهره مند شوند.  **-5 وظايف كارمند در مقابل مردم**  كارمندان و كارگزاران نظام اسلامي از هر رده و مقامي كه باشند، نسبت به مردم و مراجعه كنندگان وظايفي دارند كه به بيان مهمترين آنها ميپردازيم :  **-5-1 برخورد کریمانه**  در اسلام، مقام و مسئوليت كارمندي و كارگزاري، وسيله اي براي خدمت رساني به مردم است و بالا رفتن مقام و منزلت نيز، ميداني گسترده تر براي خدمتگزاري بهتر به همنوعان فراهم ميكند. اگر كارمندان با اين نگاه به جايگاه خود بنگرند، برخورد كريمانه با ارباب رجوع را از وظايف اساسي خود به شمار خواهند آورد .  امام صادق (ع) در اين باره ميفرمايد «: احترام مؤمن بيشتر از كعبه است ».  بنابراين، بايد به گونه اي با مراجعه كنندگان به سازمانها و ادارات روبه رو شوند كه در نگاه، رفتار و برخورد آنها افتخار خدمتگزاري را احساس كنند. هر اندازه نگاه آنان مهربانتر، رفتارها و برخوردها عادلانه تر باشد، خدمتگزاري كاملتر و ارزشكار بيشتر خواهد شد تا . اين احساس هست، كارمندان و كارگزاران نظام اداري با مردم رفتار مالكانه و فرمان فرمايانه نخواهند داشت بلكه آنان را ولي نعمت خود و جايگاه و موقعيت خود را نعمتي از سوي خدا ميدانند كه خداوند آن را براي رفع نيازمنديهاي مردم و خدمت به آنها قرار داده است. حضرت علي (ع) در اين باره ميفرمايد :  «خدا را بندگاني است كه براي سود رساندن به ديگران ، نعمت های خاصي به آنان بخشیده، تا آنگاه كه دست بخشنده دارند، نعمتها را در دستشان باقي ميگذارد و هر گاه از بخشش دريغ كنند، نعمت را از دستشان گرفته و به دست ديگران خواهد داد ».  **-5-2. فروتنی**  از وظايف دیگر كارمند و كارگزار نظام اسلامي، پرهيز از برتري جويي و داشتن خوي پسنديده فروتني است زیرا كارمند و كارگزار مسلمان در پرتو فروتني و پرهيز از خودپسندي موفق ميشود در قلب مردم نفوذ كند و طعم مهرباني را به مردم بچشاند .  حضرت علي (ع) در نامه هاي خود بارها كارگزاران را به فروتني فرا خوانده است. از جمله، در نامه اي به مالك اشتر ( االله رحمه عليه)، او را به داشتن اين صفات اخلاقي پسنديده فرا خوانده است:  «پر و بالت را براي مردم بگستران، با مردم گشاده روي و فروتن باش ».  از اين رو، هر اندازه فروتني براي يك كارمند يا كارگزار مسلمان شايسته است، به همان اندازه دوري از كبر و غرور بيجا براي او لازم خواهد بود؛ چون به فرموده امام علي (ع) در پايان نتيجه اي جز ذلت نخواهد داشت .«تكبر كردن به هنگام مسئوليت،خواري به هنگام عزل است ».  **-5-3. گره گشایی**  از اهداف كارمند و كارگزار مسلمان در نظام اسلامي، گره گشايي از كار مردم است. اين مطلب را به آساني ميتوان از پاسخ نامه امام صادق ( ع) به عبداالله نجاشي دريافت. هنگامي كه عبداالله از سوي خليفه به استانداري اهواز منصوب شده بود، از امام ميخواهد دستورالعملي حكومتي برايش بنويسد. امام (ع) در بخشي از نامه ميفرمايد :  «بعد از خواندن نامه ات دانستم كه به استانداري اهواز منصوب شده اي، اين خبر هم مرا خوشحال گردانيد و هم غمگين... خوشحالي ام از اين بابت بود كه گفتم شايد خداوند به وسيله تو مظلوم خائفي از دوستان آل محمد صلي الله عليه و آله را نجات دهد و خوار شده اي از آنان را عزت دهد، برهنه اي از آنان را بپوشاند و ضعف آنان را تقويت نمايد و آتش مخالفتشان را خاموش نمايد و اما آنچه كه از اين خبر مرا ناراحت ساخت اين است كه كمترين خوف من درباره تو اين است كه حال و رفتارت را نسبت به يكي از دوستان ما تغيير دهي و در اثر آن بوي بهشت به مشامت نرسد ».  در اين نامه ارزشمند، امام صادق (ع ) كارگزار و پذيرش مسئوليت اداري را فرصتي مناسب ميداند كه بتواند از موقعيت خويش براي گره گشايي از كار مردم بهره گيرد، نه اينكه مقام و مسئوليت سبب شود كه او از خدمتگزاري به مردم غافل بماند .  **-5-4. مدارا**  بنا به فرموده امام علي (ع): « مدارا كردن از ستوده ترين خصلتهاست » .  همينطور آن حضرت مدارا كردن را ميوه عقل و خرد ميداند و ميفرمايد «: ميوه عقل و خرد، مدارا كردن با مردم است » . اگر چه بر همه مردم است كه با همديگر در امور و مشكلاتي كه پيش مي آيد مدارا داشته باشند، ولي لازم است كارمندان محترم اين ويژگي ستوده را بيشتر مراعات كنند زيرا گاهي در محيطهاي اداري ممكن است اجراي دقيق دستورالعملها و مقررات اداري ، براي عده اي ناآگاه يا كساني كه به ضوابط پايبند نيستند يا به هر دليل حقي براي خود قائل هستند ناخوشايند باشد. حتي ممكن است با واكنشهاي ناشايست از جمله، اهانت، تهديد، پرخاشگري و ... كار خود را پيش ببرند. در اين موقعيت، شايسته نيست كارمند مسلمان با او مقابله به مثل كند، بلكه بهتر است مدارا در پيش بگيرد. چنانكه حضرت علي (ع) ميفرمايد «: اساس اداره امور (مديريت) به كارگيري مدارا است ».  درباره شهيد رجايي مينويسند: «او در اجراي دستورالعمل ها بسيار جدي بود. زماني كه بخشي از فعاليتهاي مديريتي، از جمله ثبت نام دانش آموزان به ايشان واگذار شده بود، در برابر توصيه ها و تقاضاهاي مغاير با مصوبه هاي عمومي مدرسه قاطعانه مي ايستاد و به ضد ارزشهاي رايج و پارتي بازي تن نميداد.» يكي از همكاران او ميگويد : در يكي از آن سالهاي فراموش نشدني، مرد بزرگي كه در خدمت به مردم منطقه، اشتهار داشت و براي خود، در اينگونه موارد حقي قائل بود، با خواهش يكي از دانش آموزان مردودي كه با وي نسبت فاميلي داشت، به مدرسه كمال آمد تا با وساطت  خويش، نام آن دانش آموز را بنويسد. چون ثبت نام اين قبيل دانش آموزان خلاف تصميمات مدرسه بود، هر چه اصرار كرد، آقاي رجايي نپذيرفت. وقتي اصرار او چند روز پي در پي ادامه يافت و جواب مثبت نگرفت، بر او گران آمد و در آخرين روز، به قصد تحصن تا شب در مدرسه ماند. آخرين لحظه كه ما از مدرسه خارج ميشديم، آقاي رجايي سرايدار را احضار كرد و گفت: اين  بزرگوار امشب تا هر وقت كه مايل باشند، مهمان مدرسه هستند، به خواب و خوراكشان برسيد كه حرمت ايشان حفظ شود. بعداز رفتن ما، آن شخص محترم تا پاسي از شب در مدرسه ماند، ولي وقتي نتيجه اي نگرفت، با اصرار خانواده خود و دانش آموز مردودي ناگزير شد تحصن خود را بشكند و از خير ثبت نام در مدرسه كمال بگذرد .  البته نبايد فراموش كرد كه از طريق مدارا ميتوان از دوستي و برادريشان برخوردار شد و كينه ها و كدورتها را به فراموش سپرد. چنانكه امام علي (ع) ميفرمايد :  «با مردم مدارا كن تا از برادريشان بهرهمند و با گشاده رويي ديدارشان كن تا كينه هايشان بميرد». |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **شهروند مداري و تكريم ارباب رجوع**  یكي از جهت گیری های مدیریت نوین در جوامع امروزي، توجه به اصل محوري مشتري مدار ي و جلب رضـايت مـردم اسـت . در نظام اداري و اجرائي كشورها، رضايت مردم از خدمات دسـتگاههـا ي خـدمتگزار دولتـي بـه عنـوان يكـي ازشـاخص هـاي اصـلي سنجش ميزان كارآمدي و رشد و توسعه آن نظـام تلقي میشـود . شـاخص هـايي ماننـد سـرعت، دقـت و درسـتي انجـام كارهـا ي مراجعان و كیفيت خدمات رساني، چگونگي رفتار با مراجعان، هزینه های انجام خدمات، شفافيت و اطـلاع رسـاني مناسـب عـواملي هستند كه با افزايش رضايت مردم از خدمات دستگاه های دولتي موجب افزايش اعتماد عمومي خواهند شـد زيـرا در نظـام دينـي مردم سالار، بزرگترين سرمايه و تكیه گاه نظام اداري، اعتماد عمومي است .  با توجه به اهميت ا ین موضوع، براي ایجاد ساز و كارهای لازم در ارائه خدمات مطلوب، مناسب و مؤثر به مردم و برخورد مناسب كارمندان با مراجعان و نهادينه شدن موضوع رضايتمندي مراجعان دستگاه های دولتي «، طرح تكريم مردم و جلب رضايت ارباب رجوع در نظام اداري» در جلسه مورخ 25/10/1381شورا ي عالي اداري تصويب و به دستگاه های دولتي ابلاغ شد .  همچنين فصل سوم قانون مديريت خدمات كشوري به موضوع «حقوق مردم» اختصاص يافته است. در موار د تا 28 25قانون مذكور، بر تكاليف های دستگاه اجرائي و مديران و كارمندان آنها را در قبال مردم به صورت زير تأكيد شده است :  ماده -25 مديران و كارمندان دستگاه ها ي اجرائي، خدمتگزاران مردم هستند و بايد با رعايت موازين اخلاق اسلامي و اداري و طبق سوگندي كه در بدو ورود اداء نمود ه و منشور اخلاقي و اداري كه امضا مي نمايند وظايف خود را به نحو احسن در راه خدمت به مردم و با در نظر گرفتن حقوق و خواسته هاي قانوني آنها انجام دهند .  ماده - 26 دستگاه هاي اجرائي مكلفند مردم را با حقوق و تكاليف خود در تعامل با دستگاه ها ي اجرائي آشنا نموده و از طريق وسايل ارتباط جمعي به ويژه صدا و سيماي جمهوري اسلامي ايران سطح آگاهي عمومي در اين زمينه را ارتقاء داده و اطلاعات لازم را به نحو مطلوب و مناسب در اختيار مردم قرار دهند .  ماده -27 مردم در استفاده از خدمات دستگاه هاي اجرائي در شرايط مساوي از حقوق يكسان برخوردارند، دستگاه هاي اجرائي موظفند حداكثر ظرف سه ماه مراحل، زمان و كيفيت و استاندارد ارائه خدمات و تغييرات آنها را مستند و شفاف نموده و از طرق مختلف به اطلاع مردم برسانند و در صورت بروز هرگونه تخلف، مسئولين دستگاه هاي اجرائي مسئوليت پاسخگويي به مردم وشكايت آ نان را به عهده خواهند داشت .  ماده - 28 دولت مكلف است به منظور تأمين حقوق مردم و مراجعان، رضايت و عدم رضايت مردم از عملكرد كارمندان را درارتقاء، انتصاب و تمديد قراردادهاي استخدامي و بهره مندي از ديگرامتيازات استخدامي و اعمال تشويقات و تنبيهات لحاظ نموده وكليه آ یین نامه ها، شيوه نامه ها، ضوابط اداري و استخدامي مربوط به كارمندان دولت را به عنوان يك عامل مؤثر منظور نمايد.  **-1 ضرورت و اهميت توجه به رضايتمندی مراجعان در سازمانهای امروزی**  الوين تافلر نويسنده و جامعه شناس مشهور آمريكايي در كتاب « جابجايي در قدرت ،» يكي از مهمترين ويژگيهاي عصر فراصنعتي (موج سوم و عصر دانش ) را مشتري سالاري عنوان ميكند و بر اين باور است كه به علت سفارشي شدن توليد، از دهه 90 سده بيستم به بعد، ديگر توليد انبوه وجود نخواهد داشت، بلكه كالاها و خدمات براساس خواست و نياز مشتري ارائه خواهد شد.  يكي از راهبردها و اولويتهاي اصلي سازمانهاي كامياب و موفق در دنياي كنوني، مشتري مداري و جلب رضايت مراجعان است . سازمانهایی كه به نيازها و خواسته هاي مراجعان و مشتريان خود بي اعتنايي ميكنند و رويكرد محصول محوري را به جاي مشتري محوري پيشه خود ميسازند، از صحنه رقابت حذف ميشوند .  امروزه مشتري مداري فقط به سازمان هاي خصوصي و بازرگاني اختصاص دارد. از دهه 90 سده بيستم به بعد با مطرح شدن نظريه مديريت گرايي و شهروند محوري، مشتري مداري در سازمان هاي دولتي نيز از اهميت و جايگاهي ويژه يافته است . با توجه به اينكه، فلسفه و رسالت اصلي مديريت دولتي، تأمين منافع و مصالح عموم جامعه است، بنابراين همه مردم و شهروندان ، درسازمانهاي دولتي ، مشتري قلمداد ميشوند.  جلب رضايت شهروندان و مراجعان، باعث افزايش اعتماد و وفاداري عمومي، وفاق ملي، مشاركت عمومي و اقتدار ملي مي شود كه اكنون مانند شاخصهاي اصلي سنجش كارآمدي و توسعه نظام اداري و سياسي محسوب ميشوند.  **-1-1 مفهوم مشتري و مراجعان و تفاوت بين آنها**  براي واژه مشتري تعريف هاي مختلفي ارائه شده است كه برخي از آنها عبارتند از :   * مشتري، شخصي حقيقي يا حقوقي است كه محصول يا خدمتي را دريافت ميكند. * منظور از مشتري، شخص(مراجعان، مردم) گروه كار، يا واحد اداري و به طور كل گيرندگان خدمت از سازمانهايند.   مشتري كسي است كه انجام معامله و دادوستدي را در يك محيط رقابتي به عهده دارد و در تعامل، چيزي را ميدهد وچيزي را ميگيرد ولي مراجعه كننده مثل مشتري حالت تعاملي و طرفيني ندارد بلكه خدمات يك جانبه را شامل ميشود كه در آن فروشندگان، اطلاعاتی بيشتر از موضوع معامله دارند ولي خريدار نميتواند به سادگي آن اطلاعات را به دست آورد، در حالي كه سخت به آنها نيازمند است، مثل : خدمات درماني، خدمات علمي، خدمات آموزشي و پژوهشي .  اصولاً استفاده از لفظ مشتري كه از بخش خصوصي عاريه گرفته شده است ، در بخش عمومي و دولتي درست نيست زيرا در بخش خصوصي، به مشتريان طور كامل شناخته شده اند و به گونه اي مشخص ، خدمت يا كالاي خود را از بخش خصوصي دريافت ميكنند و هزينه آن را ميپردازند، در حالي كه در بخش دولتي تمامي شهروندان بايد مشتري محسوب شوند اگرچه همگي خريدار و خواهان خدمتي ويژه از دولت نيستند . در بخش خصوصي، هر فردي كه پولي بيشتر بپردازد، از خدماتی بهتر و باكيفيت تر برخوردار ميشود، در حالي كه در بخش دولتي چنين عملي بي عدالتي و تبعيض محسوب ميشود.  **-1-2 مفهوم مشتري گرايي و تفاوت آن با شهروندگرايي**  مشتري گرايي بيشتر در سازمان هاي خصوصي و بازرگاني معنا و مفهوم پيدا ميكند. مشتري گرايي يعني تمايل به ارائه خدماتي كه مشتريان خواهان آن هستند و از آنها احساس خشنودي كنند. در حالي كه شهروندگرايي، بيشتر در سازمانهاي دولتي معنا و مفهوم پيدا ميكند. شهروند محوري، مردم و شهروندان در اولويت قرار ميگيرند.  **جدول 1 تفاوت مشتری مداری و شهروند گرایی**  **-1-3 تعريف و مفهوم رضايتمندي مراجعان ( مشتري )**  رضايتمندي مراجعان يكي از معيارهاي جديد سنجش عملكرد سازماني و كيفيت خدمت رساني در سازمان هاي دولتي است .  براي رضايت مندي مراجعان تعريف هايي متعدد ارائه شده است كه به بعضي از آنها اشاره ميكنيم:   * به حالت شادماني، خشنودي و مطلوبيتي كه در نتيجه تأمين نيازها و برآورده كردن تقاضاها و احتياج هاي مراجعه كننده توسط ارائه كننده خدمت در مراجعه كنندگان ايجاد ميشود،رضايتمندي گفته مي شود. * ادراك مراجعان از عملكرد سازمان و خدمات دريافت شده يا ادراك مراجعان از برآورده شدن خواسته ها و انتظاراتشان را رضايت مندي ميگويند. * به عقيده«كاتلر ،» سطح رضايت، تابعي است از تفاوت بين ادراك از عملكرد و انتظارهاي فرد . * ارزيابيهاي مراجعان از كيفيت كالاها و خدمات دريافت شده را رضايت مندي ميگويند.   با بررسي تعريف هاي يادشده، اين نكته روشن ميشود كه رضايت مندي مراجعان:  الف)يك فرايند است.  ب) ادراكي است و برحسب ادراك افراد مختلف متفاوت است.  ج) حاصل مقايسه عملكرد مورد انتظار و عملكرد واقعي است.  **-2 انواع مراجعان ( مشتري )ها**  با استفاده از معيارهاي مختلف، مشتريان و مراجعان را به گونه هاي مختلف تقسيم كرده اند كه به بعضي از آنها اشاره ميكنيم :  **-2-1 از لحاظ داخلي و يا خارجي بودن**  مشتريان داخلي يك سازمان، كاركناني هستند كه در داخل سازمان دريافت كننده خدمات يا اطلاعات هستند . مشتريان خارجي، خود به دو دسته مصرف كنندگان نهائي و مشتريان مياني طبقه بندي ميشوند . مصرف كنندگان نهائي به طور مستقيم از محصولات و خدمات استفاده ميكنند و مشتريان مياني در زنجيره ارزشي خارجي ، نقش واسطه را بين توليدكننده و مصرف كننده نهائي برعهده دارند.  **-2-2 از جنبه ميزان رضايتمندي آنها**  بر اين اساس مشتريان به پنج گروه تقسيم ميشوند :  1. مشتريان خشمگين؛  2. مشتريان ناراضي؛  3. مشتريان راضي؛  4. مشتريان شاد؛  5. مشتريان شيفته و به وجدآمده.  **-2-3 از نظر رفتاري**  بر اين اساس مشتريان به هفت گروه تقسيم ميشوند :   * مشتريان پرحرف؛ * مشتريان عصبي؛ * مشتريان عجول؛ * مشتريان پرحوصله؛ * مشتريان ازخودراضي؛ * مشتريان كم ادب؛ * مشتريان معمولي.   **-2-4 بر اساس زمان**  بر اين اساس مشتريان به دو گروه تقسيم ميشوند :   * مشتريان قديمي؛ * مشتريان جديد .   **-3 شاخصهاي رضايتمندي مراجعان در بخش عمومي**  شاخصهاي رضايتمندي مشتري در بخش عمومي، تفاوتهايي عمده با بخش خصوصي (بازرگاني) دارد . انتظارات و خواسته هاي مشتريان در بخش خصوصي از محصولات ارائه شده، شامل مواردي، نظير : بهاي پايين، كيفيت بالا، تحويل به موقع، دوام محصولات، خدمات پس از فروش، شكل ظاهري، كاركرد ... و استاما شاخصهاي رضايتمندي در بخش عمومي، ميتواند ابعاد مختلفي داشته باشد و اين ابعاد بسيار فراتر از نگرشي است كه مشتري در بخش خصوصي به يك كالا يا يك شي دارد.  از ديدگاه زيتهامل شاخص هاي رضايتمندي مراجعان در بخش دولتي، عبارتند از:   * **ملموس و محسوس بودن:** نمايش فيزيكي و آسان وسايل، كاركنان و عناصر ارتباطي؛ * قابل اعتماد بودن كاركنان و سازمان؛ * مسئوليت پذيري كاركنان؛ * **صلاحيت و شايستگي:**داشتن دانش و مهارتهاي لازم براي انجام خدمت؛ * تواضع و ادب و احترام در برخورد با مراجعان؛ * **اعتبار :** معتبر بودن و مشروعيت ارائه دهندگان خدمت؛ * **ايمني:**داشتن آرامش كافي و دور از خطر بودن؛ * **در دسترس بودن** : قابل دسترسي و سهولت تماس و ارتباط با كاركنان؛ * **ارتباط مناسب :** آگاه ساختن مشتريان به زباني كه آنها بفهمند و گوش كنند؛ * **درك كردن:** تلاش براي درك نيازها و خواسته هاي مراجعان .   از نگاهي ديگر، شاخص هاي رضايتمندي مراجعان در بخش دولتي، عبارتند از:   * **فروتني** : استقبال از مشتري، توجه به حضور مشتري، با رويي گشاده و خوشايند سخن گفتن، مؤدب و ياري دهنده بودن،پايان دادن به ديدار به گونه اي دوستانه؛ * **موجز بودن**:واكنش سريع داشتن، ارائه توضيحات و دستوركارهاي موجز، تمركز به موضوع هاي كاري؛ * **كامل بودن:** ارائه خدمات به طور كامل، ارائه دستوركارها و پاسخهاي كامل؛ * **پاكيزگي**: ظاهر آراسته و تميز داشتن، حفظ محيط كاري تميز و مرتب و ايمن؛ * **وضوح:** به وضوح صحبت و پرسش كردن، ارائه دستوركارهاي روشن، ارائه توضيحات شفاف و فهميدني ، استفاده نكردن از واژه هاي ويژه فني و نامفهوم؛ * **توجه به مشتري :** با توجه كامل به سخنان مشتري گوش دادن.   **-4 راههاي جلب رضايتمندي مراجعان**  گوش دادن به سخنان مشتري، پيش نياز تأمين رضايت مشتري محسوب ميشود . توجه به شكايتهاي مشتريان، نظام پيشنهادها، تضمين كيفيت، بازرسي و ارزيابي و مانند اينها روشهايي هستند كه امكان دريافت نداي مشتري را فراهم ميسازند . البته فقط ارزيابي لحظه اي كه مشتري كالا يا خدمت را دريافت ميكند به تنهائی كافي نيست . سازمان ها براي كسب رضايت مشتري بايد از نيازهاي فعلي و آتي مشتري آگاه باشند، عكسالعمل هاي مشتري را تشخيص دهند و بدانند آنها چه دوست ندارند .  در محيطهاي متلاطم امروزي، بايد حتي به نيازهاي بيان نشده مشتريان نيز توجه كرد .  ويژگيهايي از محصول يا خدمت كه در رضايت مشتريان تأثير دارند به اين شرح طبقه بندي شده است :   * **انتظارات اساسي:**ويژگي هايي كه مشتري آن را بديهي مي داند و اگر حذف شده باشند، به نارضايتي مشتري منجر مي شود. * **نيازهاي بيان شده :** ويژگي ها و مواردي كه توسط مشتري تقاضا ميشود. * **نيازهاي بيان نشده:**ويژگي ها و مواردي كه به دليل فراموشي يا كم توجهي توسط مشتري بيان نميشوند اما براي مشتري مهم است. * **تحريك كننده :** ويژگي هايي كه به نيازهاي آينده مشتريان مربوط ميشود و در صورت ارائه، موجب شور و شعف مشتري ميشود.   **-5 اركان دولت شهروند مدار**  - ركن اول ، شناخت مشتري  - ركن دوم ، ساختن عمليات سازمان برپايه مشتريان  - ركن سوم ، مديريت ارتباطات ذينفعان سازمان  - ركن چهارم ، بهره گيري از شناخت مشتري براي ارائه ستاده هاي هدفمند  **-6 نارسايي هاي نظام شهروندمداري**  **نمایه 2، نارسایی های کرامت مردم در نظام اداری**  **-7 مفهوم تكريم و اركان آن**  تكريم يعني گرامي داشتن، عزيز و ارجمند شمردن. عناصر تكريم عبارتند از: معرفت، عاطفه و رفتار.  **نمایه 3 عناصر تکریم**  **-8 مباني و الزامات تكريم مردم در نظام اداري**  **-8-1 مباني اعتقادي ( كلام ائمه )**  **پيامبر اكرم (ص ) ميفرمايند :**  - «آن كه در دنيا مردم را بيشتر عذاب كند، در روز رستاخيز عذاب وي از همه مردم سختتر است».  - «هر كس به زمام داري رسد و با مردم به مدارا رفتار كند، خداوند در روز قيامت با وي مدارا ميکند».  - « مدارا كردن با مردم، نيمی از ایمان است ».  **حضرت امام علي (ع ) ميفرمايند:**  « يکی از چيزهايي كه رضايت عمومي بدان بستگي دارد، این است که حكومت با چه دیدي به توده مردم و خود نگاه میکند؟ با این چشم كه آنها برده و مملوك و خود مالك و صاحب اختيار است ؟ یا با اين چشم كه آنها صاحب حق هستند و او خود تنها وکیل و امين و نماينده است ؟ در صورت اول، هر خدمتی مدیر و حكومت انجام دهد ، از نوع تيماري است كه مالك يك حيوان  برای حيوان خويش انجام میدهد و در صورت دوم ، از نوع خدمتي است كه يك امين صالح انجام ميدهد و اعتراف حكومت به حقوق واقعی مردم و احتراز از هر نوع عملي كه مبين نفي حاكميت آنها باشد، از شرايط اوليه جلب رضايت و اطمينان آنان است ».  **حضرت امام حسين ( ع) ميفرمايند :**  «به درستي كه نیازهاي مردم به شما از جمله نعمتهای خدا بر شماست ؛از نعمتهای خدا ملول نشوید ».  **-8-2 مبانی حقوقی**  مبانی حقوقي طرح تكريم ارباب رجوع، مصوبه شماره18540 /13ط مورخ 10/02/1381 شوراي عـالي اداري در ( 20 مـاده ) اسـت كه در آن ، انجام موارد زير براي دستگاه های مشمول تكليف شده است :  - شفاف و مستندسازي نحوه ارائه خدمات به مردم ؛  - اطلاع رساني از نحوه ارائه خدمات به مردم ؛  - تدوين منشور اخلاقي سازمان ؛  - بهبود و اصلاح روش هاي ارائه خدمات به مردم ؛  - نظرسنجي از مردم ؛  - نظارت بر حسن رفتار كاركنان دستگاه اجرائي با مردم ؛  - تشويق و تقدير از مديران و كاركنان موفق و برخورد قانوني با مديران و كاركناني كه موجب نارضايتي مردم ميشوند .  **-9 اجزاي مستندسازي فرایندها**  - نوع خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع ؛  - مقررات مورد عمل ؛  - مراحل انجام كار ؛  - مدت زمان انجام كار ؛  - مدارك مورد نياز و فرمهاي مورد عمل ؛  - عنوان واحد، محل استقرار، نام متصدي انجام كار و تعيين زمان مراجعه ؛  - نوع فناوري مورد استفاده .  **-10 اطلا ع رساني از نحوه ارائه خدمات به مردم**  **الف) رسانه هاي ديداري**  - تابلوي اعلانات راهنما ؛  - تبليغات تلويزيوني ؛  - نوارهاي ويدئويي و لوحهاي فشرده ؛  - پايگاه اطلاع رساني (اختصاصي ـ معين ـ عمومي .)  **ب) رسانه هاي شنيداري**  - برنامه هاي راديويي ؛  - تلفن گويا .  **ج) رسانه هاي نوشتاري**  - مطبوعات ؛  - روزنامه، مجلات عمومي و تخصصي ؛  - اعلاميه هاي ديواري و پوستر ؛  - كتابچه راهنما .  **11- منشور اخلاقي و اداري كارمندان دولت**  اين منشور براي اشاعه و اعتلاي فرهنگ اسلامي و ارزشهاي انساني و سازماني در نظام اداري كشـور و نهادينـه كـردن ابعـاد آنهـا در انديشه و عمل كارمندان دولت تدوين شده است. هریك از كارمندان با اطلاع از اينكه به عنـوان بنـدگان خـدا و خـدمتگزاران مـردم بايد تمامي تلاش و همت خود را براي انجام هر چه بهتر وظايف شرعي و قانوني و مسئوليت هاي اداري برمبناي باورهـا و ارزش هـاي اسلامي و افزايش سطح رضايتمندي مردم به كار گيرند، خود را ملزم به رعايت اصول و مفاد میدانند :  **الف ) اصول حاكم بر منشور**   * **اصل برابري**:همه شهروندان در برابر قانون برابرند و بايد با همه آنان در شرايط مشابه رفتار يكسان داشت . كارمنـدان بايـد در محدوده وظايف شغلي خود، امكان دسترسي برابر به خدمات دولتي را براي همه شهروندان فراهم و بـا آنـان بـدون هـيچ گونـه تبعيض رفتار كنند . * **اصل حاكميت قانون در مناسبات اداري**: همه امور دولتي مبناي قانوني دارد و تصميمات و اقدامات اداري كارمندان بايـد براساس احترام به قوانين و مقررات موجود اتخاذ و انجام شود . * **اصل شهروندمداري (مردم مداري):** هدف غائي از تشكيل سازمانهاي دولتي و استخدام كارمندان، ارائه خدمت بهتـر بـه مردم و شهروندان است . كارمندان بايد در گفتار، كردار و نگرشهاي خود « خدمتگزار مردم» بودن را متجلـي سـازند . كارمنـدان متعهد هستند كه در تصميم گيريها، انجام وظايف و رفتارهاي خود منافع و ترجيحات مردم و شـهروندان و مصـالح عمـومي را در نظر گيرند و امكان دسترسي راحتتر و عامتر به خدمات دولتي را فراهم كنند . * **اصل احترام و اعتماد:** كارمندان در تعاملات و رفتارهاي خود با ديگر افراد ازقبيل مافوقها، زيردستان، همكاران و مراجعـان بايد احترام آنان را حفظ كنند، به انتظارات و احساسات ديگران اهميت قائل شوند و برمبناي اعتماد به طرف مقابل عمل كنند . * **اصل شفافيت:** كارمندان بايد تمام اطلاعات مربوط به امور وفرایندهاي جاري دستگاه هاي اجرائي ( به غيـر از امـوري كـه در زمره اسناد و اطلاعات طبقه بندي شده قرار دارد) را به طور شفاف در چارچوب مقررات و ضوابط در اختيار ذينفعان قرار دهند. ايـن اطلاعات ضمن مشخص كردن فرایندهاي سازماني، مبناي پاسخگويي كارمندان به مردم و مراجع ذيصلاح را فراهم مي آورد. * **اصل پاسخگويي** : سازمانهاي دولتي براي مردم ايجاد ميشوند و بايستي در برابر آنان پاسخگو باشند . كارمندان مسـئوليت تصميمات و اقدامات خود را بر عهده دارند و در مورد آنها به مردم و مراجع ذيصلاح پاسخگو هستند . * **اصل عدم سوءاستفاده از موقعيت شغلي**: كارمندان نبايد از اختيـارات و جايگـاه شـغلي و سـازماني خـود در جهـت منـافع شخص يا گروه خاصي استفاده كنند . اختيارات شغلي و سازماني را بايد فقـط بـراي انجـام وظـايف سـازماني و در جهـت مصـالح عمومي به كار گرفت . * **اصل تعهد و وفاداري به سازمان:** كارمندان بايد نسبت به دستگاه متبوع خود و اهداف، مأموريتها و ضوابط آن متعهـد و وفادار باشند و با علاقهمندي و تمام توان از طريـق انجـام صـحيح وظـايف و مسـئوليتهـاي شـغلي و سـازماني در راسـتاي تحقـق اهداف و مأموريت هاي سازمان تلاش كنند . * **اصل به كارگيري مهارت و تخصص**: كارمندان بايد تلاش كنند تا مهارت، دانش و تخصص مربـوط بـه وظيفـه شـغلي و سـازماني خود را فرا گيرند و تمام توان فني، تخصصي و حرفهاي خويش را براي انجام بهينه فعاليتهاي شغلي و سازماني به كار گيرند .   **ب ) مفاد منشور**  **-1انجام وظايف و مسئوليتهاي شغلي و سازماني**  1-1 به رعايت نظم و انضباط در انجام فعالیت ها و حضور به موقع در سازمان توجه كنيم .  1-2 در انجام وظايف و مسئوليتها پشتكار و جديت داشته باشيم و آنها را با دقت، صحت و به موقع انجام دهيم .  1-3 سعي كنيم تا دانش خود را در زمينه فعالیتهای سازماني بروز نگه داريم و آنها را با توانمندي و ابتكـار خـود در انجـام فعالیت های اداري و سازماني به كار گيريم .  1-4 به ایده ها و افكار جديد ارزش قائل شويم و براي اجرائي كردن آنها به شكل منطقي در دستگاه اجرائي متبـوع و نظـام اداري تلاش كنيم .  1-5 براي افزايش بهره وري نظام اداري از طريق افزايش بهره وري حيطه فعاليت خود تلاش كنيم .  1-6 از امكانات، تجهيزات و سرمایه های نظام اداري حفاظت كنيم و در استفاده مؤثر و مطلوب از آنها بكوشيم.  1-7 در انجـام فعاليـت هـاو تعـاملات، روابـط خويشـاوندي، قـومي، جنسـي، نـژادي، مـذهبي و ... تـأثيري در تصـميمات واقداماتمان نداشته باشد .  1-8 روحيـه انتقادپـذيري داشـته باشـيم و انتقـادات سـازنده ديگـران را بـه عنـوان فرصـتي بـراي اصـلاح و بهبـود خـود و فعالیت هايمان بدانيم .  1-9 هميشه و در همه حال رضايت خداي متعال را مدنظر قرار دهيم و بر آنچه كه خداوند امر يا از آن نهي ميكنـد، توجـه كامل داشته باشيم و او را ناظر بر اعمال و كردار خويش بدانيم.  **2 -رفتار و برخورد با اربا ب رجوع و همكاران**  2-1 مردم و شهروندان به عنوان ذيحق براي نظام اداري هستند . تلاش كنيم با ايجـاد ارتبـاط مناسـب و ارائـه خـدمت بهتـر ،تصويري مثبت از دستگاه اجرائي و نظام اداري در ذهن آنان ايجاد كنيم .  2-2 به مراجعه كنندگان به صورت عادلانه و در چارچوب قوانين ،مقررات و ضوابط خدمت ارائه دهيم .  2-3 در محـدوده وظـايف شـغلي، اطلاعـات و راهنمـاييهـاي لازم و مناسـب بـه اربـاب رجـوع ارائـه و در زمينـه خـدمات، شفافسازي صورت دهيم .  2-4 خواسته ها ي قانوني ارباب رجوع را در چارچوب وظايف خود با صحت، دقت و سرعت و بدون تشـريفات زائـد اداري و تحميل هزينه اضافي به وي ارائه دهيم .  2-5 به ارباب رجوع احترام گذاريم و در استقبال و صحبت با آنان گشاده رو باشيم .  2-6 به نظرات، پيشنهادها و بازخوردهاي شهروندان و مراجعه كنندگان به عنوان منبعي گرانبها براي بهبود عملكرد نگـاه و بـا ديد منطقي به آنها توجه كنيم .  2-7 به نظم و آراستگي شخصي و محل كار خود توجه كنيم .  2-8 سعي كنيم تا فرهنگ تكريم ارباب رجوع، پاسخگويي و گره گشايي از مشكلات مردم و مراجعان به يك ارزش حـاكم در نظام اداري تبديل شود .  2-9 روحيه كار جمعي را در خود تقويت كنيم و در انجام فعالیت هاي گروهي مشاركت جو و مشاركت پذير باشيم .  2 – 10 روحيه قدرداني از ديگران را در خود تقويت و سعي كنيم كه اين امر را در بين همكاران اشاعه دهيم .  2 – 11 دانش، تجربه و توانمندیهاي خود را با سعه صدر در اختيار همكـاران قـرار دهـيم و در ارتقـاي توانمنـديهـاي آنـان كوشا باشيم .  2-12 تا حد ممكن در حل مشكلات شغلي همكاران تلاش و از تجسس در زندگي خصوصي آنان پرهيز كنيم .  **-12 بهبود و اصلاح روشهاي ارائه خدمت به مردم**  بهبود و اصلاح سیستمها و روشهاي انجام كار ، مسـتلزم مستندسـازي آنهـا و اولـين گـام بـراي مستندسـازي ، احصـاي فرایندها و روشهای انجام كار است. روشهاي انجام كار ممكن است در يكي از گروههاي زير قرار گيرند :  **الف) روشهاي عمومي**  روشهايي هستند كه در ارتباط با فعاليتهاي اداري، پشتيباني و ستادي دستگاه ها هستند و در همه دسـتگاه هـاي اجرائـي ، بـه آنهـا عمل ميشود. مانند: روشهاي كارگزيني، حسابداري و ... .  **ب) روشهاي اختصاصي**  روشهايي هستند كه اختصاصاً در يك دستگاه و صرفاً در ارتباط با وظـايف اصـلي و تخصصـي همـان دسـتگاه ، اجـرا می شوند مانند : روش صدور شناسنامه در سازمان ثبت احوال كشور .  **ج) روشهاي مشترك**  روشهـايي هسـتند كـه دسـتگاههـاي مختلـف هـريـك عهـده دار انجـام مراحلـي از روش مـورد نظرهسـتند، ماننـد : روش مبادلـه موافقت نامه بودجه، روش صدور موافقت اصولي براي ايجاد صنايع و ... .  **-12 -1 ابعاد بهبود و اصلاح روشهاي ارائه خدمت به مردم**  - What: احصای فرایند؛  - Why: بررسي ضرورت انجام فرایند؛  - Whom: بررسي ذينفعان فرایند؛  - Who: بررسي افراد انجامدهنده فرایند؛  - When: بررسي زمان انجام فرایند؛  - Where: بررسي مكان و واحد سازماني انجام دهنده فرایند؛  - How: بررسي چگونگي و نحوه اجراي فرایند.  **-13 نظرسنجي از مراجعان دستگاههاي دولتي**  **الف) اركان تكريم ارباب رجوع در بعد افراد و نحوه ارائه**  **الف 1 ) افراد**  - مهارت و تخصص ؛  - مسئوليت پذیری؛  - قانونمداری ؛  - نظم و انضباط كاری.  **نمایه 4 ارکان تکریم**  **الف 2 ) نحوه ارائه**  - رعايت ادب و نزاكت ؛  - سرعت در انجام كار ؛  - دقت در انجام كار ؛  - تمایل مثبت به خدمت .  **ب) اركان تكريم ارباب رجوع در بعد فرایندهاي كاري**  **ب1) بعد نرم افزاري**  - اطلاع رساني در مورد محل مراجعه ؛  - اطلاع رساني در مورد متصديان كار ؛  - اطلاع رساني در مورد زمان مراجعه ؛  - اطلاع رساني در مورد مراحل كار .  **ب 2) بعد سخت افزاري**  - پاکیزگی و نظافت فضاي اداری ؛  - محل مناسب جهت ارباب رجوع ؛  - استقرار مناسب واحدها ؛  - امكانات مناسب جهت ارباب رجوع .  **-14 نظارت بر حسن رفتار كاركنان دستگاه اجرائي با مردم**  **-14-1 شاخصهاي ارزيابي كاركنان در ارتباط با مردم**  - **عوامل ظاهري:** مانند تميزي، آراستگي و جذابيت و پوشش كاركنان .  - **اعتماد و اطمينان:** دانش، صداقت و توانايي كاركنان و طرز برخورد آنان با مراجعان به نحوي كه روحيه اعتماد و اطمينان را در آنان تقويت كند .  - **پايبندي به تعهدات:** انجام خدمت در مدت زمان استاندارد و با دقت و درستي كامل .  - **همدلي:** برخورد انساني با مراجع ،نابرقراري روابط صميمانه و ارزش قائل شدن براي آنان .  - **قانونمداري**: احترام به قانون و رعايت آن در همه موارد و حاكم شدن ضابطه به جاي رابطه .  **-15 برنامه هاي اجرائي براي خدمات رساني به مردم و تكريم اربابرجوع**  رضايت مردم از خدمات دستگاه های اجرائي یكي از شاخصهای اصلي سنجش كارآمدي، رشد و توسعه است و جلب رضايت مردم و خدمت گیرندگان از دستگاهها و ارائه خدمت با كيفيت مطلوب و مناسب از اصولي است كه در قانون مديريت خدمات كشوری نیز به آن اشاره شده است .  از جمله نكاتي كه ميتوان در ارتباط با تكريم اربابرجوع مدنظر قرار داد، اينهاست :  - رعایت منشور اخلاقي و اداري و موازين اخلاق اسلامي در ارائه خدمات به مردم ؛  - آشنا نمودن مردم به حقوق و تكاليف خود در تعامل با دستگاه يها اجرایی ؛  - اصلاح روشها و رويه های اداری و پیگیری امور مردم ؛  - اعمال رضايت یا نارضايتي مردم از عملكرد كاركنان دستگاههای اجرائي در ارتقاء، انتصاب و تمديد قراردادهاي استخدامي و بهرهمند از ديگر امتیازات استخدامي و ... ؛.  - نظارت دائم و مستمر بر نحوه انجام خدمات و چگونگي رسیدگی به كار مردم . |
|  |

**فصل سوم**

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **ارزشها و مسئولیتهای اخلاقي مدیران و كارمندان**  **هدف كلي :**  آشنايي و افزايش دانش فراگيران درزمینه مسئوليتها و عرصه های مسئوليت پذیر مدیران و كاركنان  **اهداف رفتاري :**  پس از مطالعه اين فصل از فراگیران انتظار ميرود :   * انواع مسئوليتهای اخلاقي را نام ببرند . * عرصههای مسئوليت پذیري كارگزاران را بیان كنند .   **1 .تحليل مسئوليت پذیری**  بر این اساس اخلاق به الگوهاي رفتار ارتباطي درونشخصي و برونشخصي مبتني بر رعايت حقوق خود و ديگران تعريف ميشود. ممكن است گفته شود حقوق ديگران نيز مفهومي نسبي و سیال است و اخلاق استوار شده بر آن، جهان شمول نيست. امروزه در پرتو اخلاق جهاني به توافق جهاني از حقوق رسیده ایم اگرچه در موارد بسیار نادر ، درباره حقوق افراد ، چالشي نظري وجوددارد .  بر اساس این تعريف، اخلاق به مسئوليت پذیری فرد در رفتار ارتباطي در قبال حقوق طرف ارتباط تحليل ميشود. اخلاق يعني وظایف ما در قبال حقوق كسي كه رفتار ارتباطي با آن داریم. الگوي مواجهه با افراد اين است كه «شما حق داريد و من تکلیف . » شناخت و پایبند به حقوق افراد مقوم تعامل اخلاقي با افراد است. اگر مجموعه حقوق طرف ارتباط با R و مجموعه وظایف فرد در قبال آنها را با D نشان دهيم در اين صورت مسئوليت پذیری اخلاقي را با قاعده «حقوق آنگاه وظايف» R→D می توان بیان کرد.  **نمایه 5 تحلیل مسئوليت پذیری اخلاقی**  وقوف بر حقوق افراد مورد رفتار ارتباطي و وظايف ما در قبال هریك از آن حقوق، شرط لازم (و نه كافي) رفتار اخلاقي است. فرد اخلاقي نسبت به رعايت حقوق خود و ديگران داراي دغدغه و مسئوليت پذیراست. عدهای به جاي حقوق، منافع را طرح ميكنند. از نظر آنان، فرد اخلاقي كسي است كه ميتواند علاوه بر منافع خود، منافع ديگران را نيز لحاظ كند و حتي در مواضعي منافع ديگران را بر منافع خود ترجيح دهد .  همچنين مفهوم حقوق افراد غير از رضايت آنان است. رضايت افراد میتواند رضايت پنداری و رضايت واقعي باشد. رضايت واقعي حاصل رعايت حقوق و منافع آنان است. اخذ رضايت افراد در تعريف اخلاق، آن را تهی میسازد. به همين دليل در  توصیه های امیرالمومنين علی (ع) به كارگزارانش بر رعايت حقوق افراد و نه رضايت آن تأکید شده است .  یکی از نشانه های دغدغه افراد توجه به حقوق طرف ارتباط خود است. انسان مسئوليت پذیر، در هر رفتار ارتباطي با خويشتن دغدغه حقوق خود را دارد و حاضر نيست حقوق خويش را ناديده بگیرد. فرد اخلاقي در هر شرا طي رعایت حقوق ديگران را اولويت ميدهد. با چنين مقیاسی به تحليل اخلاقي بودن رفتارها ميتوان پرداخت: شهروندي كه در رانندگي به مقررات بي اعتنا است، با سبقت غيرمجاز حق حيات خود و ديگران را ناديده ميگيرد و يا با ريختن زباله به خيابان حقوق شهروندان را پايمال میكند، به لحاظ اخلاقي مسئوليت گریز است. تعبیر لاابالی كه در عرف براي انسانهای غیراخلاقي به كار میبرند، « يعني مرا ترس و باكي نيست » و این نشان از بي احتیاطی، حزم و دغدغه نسبت به حقوق افراد است .  تحلیل مسئوليت ، به تعريف سه جزئي از اخلاق میانجامد: مسئوليت پذیری كسی در قبال كسي یا نهادی درخصوص اموري.  عنصر سوم كه متعلَّق مسئوليت است به سه قسم است: حقوق موضوعه، شرح وظايف حرفه ای و حقوق طبيعي. این سه گونه سبب تقسيم مسئوليت به حقوقي، حرفه ای و اخلاقی می شود .  مسئوليت نسبتی بین دو امر است: « الف » در برابر «ب » مسئوليت دارد. مسئوليت « الف » در برابر «ب » شامل مواردي متعدد میشود. این موارد را ميتوان متَعلَّق مسئوليت خواند و آنها را با مجموعه «ج » نشان داد . پس، در مسئوليت اخلاقي مانند هر مسئوليت دیگري، سه عنصر وجود دارد:«الف»در برابر «ب» داراي مسئوليتهای « ج» است . مجموعه مسئوليت هايي كه با « ج» نشان داده ميشود بر حسب مصاديق « الف» و «ب » متفاوت ميشود. براي مثال، مسئوليتهای اخلاقي مدیریت هتل در برابر مشتري از مسئوليت های اخلاقي يك شركت بازرگاني در برابر رقبا متفاوت است .  **2. مسئوليتهاي پنجگانه**  مسئوليت را از جهات مختلف ميتوان تقسيم كرد. براي تمایز مسئوليت اخلاقي از ديگر اقسام آن، به تقسیم بندي پنجگانه ازمسئوليت اشاره میکنیم:  **2-1 مسئوليت حرفه اي**  كسي كه شغلي را در يك سازمان و يا از جانب فردی میپذیرد، در چارچوب شرح وظايف مورد توافق، پاسخگوست. در این مفهوم فرد شاغل در قبال كارفرما نسبت به رفتار شغلي خود مسئوليت دارد.این مسئوليت در چارچوب توافق دوجانبه تعريف می شود، چه اينكه آن توافق در مواردي يا كلاً ، ظالمانه و غيرمنصفانه باشد يا نه. عضو هیأت علمي دانشگاهها نسبت به چهل ساعت حضور در دانشكده مسئولند چه اينكه افراد آن را غيرمنصفانه و يا نادرست تلقي كنند يا نه. تنها حدو مرز مسئوليت حرفهای ، قانون و شرع است. فرد نسبت به انجام وظايف حرفهای ناسازگار با قانون شرعی مسئوليتي ندارد .  **2-2 مسئوليت حقوقي**  مسئوليتي كه ناشي از قانون موضوعه باشد، مسئوليت حقوقی و یا قانوني خوانده ميشود. اینگونه مسئوليت داراي ضمانت اجرائي قانوني است و به دو شاخه كیفري و مدني تقسيم ميشود. مراد از مسئوليت كیفري، مسئوليت ارتكاب جرمي از جرائم تصريح شده در قانون است. مبناي مسئوليت كیفري در قانون زيان رساندن به جامعه و اختلال در نظم عمومي است .  **2-3 مسئوليت حقوقي مدني**  مسئوليت مدني، تعهد قانوني شخص بر رفع ضرري است كه به ديگري وارد كرده است. مراد از ضرر در اينجا، اعم از ضرر ناشي از تقصير فرد و يا ضرر ناشي از فعاليت او [مانند قصور] است. ملاك در جبران ضرر در مسئوليت مدني آن است كه بر اساس قانون فرد موظف به جبران خسارت ديگري است. مبناي مسئوليت مدني، زیان رساندن به فرد است. مسئوليت مدني وكیفري تابع وضع قانونند. این كه قانونگذار در وضع قانون تا چه اندازه يا تابع انصاف، عدالت و ديگرارزش های اخلاقي بوده، مسئله ای دیگری است .  **2-4 مسئوليت شرعي**  در اسلام یکی ابعاد ارتباط انسان با خدا، تكليف است. خداوند تكليف كننده است و انسان موظف به انجام تكاليف. بنابراين انسان در مقابل خداوند متعال نسبت به انجام اوامر الهي و ترك نواهي پاسخگو است. به دليل جهت گیري اجتماعي در آموزه های اسلامي مسئوليت شرعي دو بعد مختلف دارد :  مسئوليت تكليفي و مسئوليت وضعي. مراد از مسئوليت تكليفي پاسخگو بودن فرد در قبال خداوند نسبت به انجام صحيح تكاليف است و مراد از مسئوليت وضعي پاسخگو بودن فرد نسبت به انجام امور ي است كه موجب ضمان ميشود يعني فرد در قبال ضرري كه به ديگران ميرساند ضامن ميشود. قسم اخير به مسئوليت حقوقي نزدیك است. بیان مسئوليت های شرعي دانش فقه را به ميان آورده است. البته فقها در ضمن بيان مسئوليت شرعي، به طرح مباحث اخلاقي به خصوص  در تعامل اجتماعي می پردازند. آنان غالباً در مباحثي چون قضاء، آدابالقضاء را مستقل از احكام شرعي قضا ميآورند .  **2-5 مسئوليت اخلاقي**  مسئوليت اخلاقي، تعهد و الزام فرد يا سازمان در قبال حقوق خويش يا دیگران است. اگر چه اين مسئوليت در رفتار ارتباطي تحقق مي يابد، مراد از حقوق در اين بحث حقوق وضعي و قراردادي نيست .  **.3 تمايز مسئوليت ها**  مسئوليت حرفه ای ، حقوقي و شرعي تابع وضعند. واضع در حرفه، كارفرماست و تحقق مسئوليت در گرو توافق طرفين و سازگاری با قوانین كشوري است. واضع در مسئوليت حقوقي، قانون و در مسئوليت شرعي تكلیف شارع مقدس است. تكاليف شارع مقدس با هیچ حق طبيعي ناسازگار نيست و از اين رو تكاليف شرعي، اخلاقي نيز هستند اما اگر فقيهي در فهم بيان شارع مقدس حكمي ناسازگار با حقوق طبيعي استنباط كند يعني حكمي كه وي از ظواهر متون استنباط ميكند مثلاً غيرمنصفانه و ظالمانه باشد اين فهم را میتوان نقد و تخطئه كرد .  قانون كه منشأ مسئوليت حقوقي است ، ارتباطی پیچیده با مسئوليت اخلاقي دارد .  يك ، قانون در نيل به اهدافي چون زيان نرسيدن به فرد و جامعه و برقراري نظم عمومي، نيازمند ترویج اخلاقي در جامعه است و از اين رو در مواردي از مسئوليت اخلاقي حمایت کیفری ،میكند مانند آنچه در قانون مجازات اسلامی (1380) در خصوص مسئوليت اخلاق مدیران در امانتداري نسبت به اموال عمومي آمده است. بسیاری از قوانين، روزگاري ارزشها و الزام های اخلاقي بودند.  اخلاق به تدريج صبغه قانون و مقررات مييابد.  دو، قانونگذار در مقام وضع قانون محتاج ارزيابي كردن آن از حيث انصاب و عدالت است. این سؤال در مقام وضع قانون، به نحوي معنادار طرح ميشود: آیا این قانون منصفانه است؟ آيا عادلانه است؟ قانونگذار براي پاسخ به اين دغدغه اخلاقي، محتاج ترازوي اخلاق است . نیاز قانون به ممیزي اخلاقي، تقدم اخلاق بر قانون را نشان ميدهد .  سه، اخلاق رخنه پوش و مكمل قانون است، يعني در مواردي كه به لحاظ قانون تكليف مشخصي نداريم باید تابع تكاليف اخلاقي بود. پس در مواردي ممكن است رفتاري از حيث قانون مجاز باشد وهیچ گونه مسئوليت کیفری و حقوقي در پی نداشته باشد اما از نظر اخلاقي انجام چنين كاري مسئوليت آور است. به هميين دلیل عده ای گفته اند اخلاق، قانون نانوشته است و اخلاق ازجايي آغاز ميشود كه قانون پايان مي يابد.  چهار، اخلاق روح قانون است. اگر از دقیقترین و كاملترین قانونها تبعیت نشود، كاركردي ندارند. ترويج اخلاق در فرهنگ اجتماعي سبب قانون پذیری افراد ميشود زيرا قانون پذیری یكي از الزامهای اخلاقي است .  پنج، مسئوليت های حرفه ای ، حقوقي، شرعي و اخلاقي در مصاديق فراواني تداخل دارند. براي مثال معامله فريبكارانه، داد و ستد با جهت گیری نامشروع، كم فروشي از مواردياند كه موضوع مقررات حرفهای ، قوانین کیفری و حقوقی ، تكاليف شرعی و الزامهای اخلاقي قرار ميگيرند. در چنين موارد رهیافت های گوناگون به مسئله واحد معطوف میشود. تمایز مسئوليتهای اخلاقي از مسئوليت حقوقي و کیفری نیز اهميتي فراوان دارد .  شش، تفاوت دیگر مسئوليتهای اخلاقي و حرفه ای (و نیز حقوقي) در فراگیري آنهاست. مسئوليتهای اخلاقي بر همه شئون حيات فردي، شغلي و اجتماعي فرد و سازمان سايه افكنده است و آدمي، جز در موارد بسيار نادر، از مسئوليت های اخلاقي فارغ نيست اما در مسئوليت های حرفهای و حقوقی فراغت از مسئوليت وجود دارد. حاصل سخن آنكه قانون در عين تمايز از اخلاق با آن در تعامل چند جانبه است و هرگز نميتوان اخلاق را به قانون كاهش داد و تحويلي نگرانه گفت: اخلاق چیزي جز قانون نيست .  تعریفی كه از اخلاق ارائه شد، آن را از صفات دروني به رفتار تعاملی میكشاند و ملاك خوبي و بدي را در رعايت حقوق طرف ارتباط ميداند. این تعريف به یك معنا حداقل گرایانه است. اگر ملاك را رعايت منافع ديگران و يا ترجيح منافع ديگران بدانيم به مفهوم دیگر از اخلاق دست می یابیم . مراد از حداقل گرایانه بودن تعريف این است كه حداقل توقع اخلاقي از افراد رعایت حقوق است .  **.4 عرصه هاي مسئوليت پذیري**  برحسب تنوع حريم هاي مختلف در زندگي فردي اجتماعي ساحت مسئوليت پذیری اخلاقي شامل هفت عرصه ميشود .  **4-1 مسئوليت فرد در حريم خصوصي**  یكي از انواع رفتارهاي ارتباطي، رفتار درون شخصي است. هر كسي با خويش در تعامل است. من با خود سخنها و كنش ها دارم. فرد در تعامل با خويش داراي مسئوليت است. عده ای گمان ميكنند كه در حريم شخصي از هرگونه مسئوليتي رهاييم. عده ای فرد را در حريم شخصي مستقل و رها از هرگونه بايد و نبايد میدانند و گاهي استقلال فرد را در اخلاق حرفه ای به منزل يك اصل اخلاقي اخذ میكنند. معضلات ناشي از اتانازی ( تسهيل در مرگ توسط خود بيمار، اطرافيان و پزشك) در پزشكي ،ريشه در اين امر دارد. اما گريز از آزادي و فرار از مسئوليت در تعامل خود با خويش نیز نارواست .  انسان در تعامل با خود نسبت به حق حيات، حق عزت نفس، حق آزادي داراي مسئوليت است. خودكشي، خودآزاری،اهانت پذیری ، اسارت پذیری، خودفراموشي و ذلت پذیری رفتارهای غیراخلاقي فرد با خود است و خودشناسي، خودمحاسبه گري، خود انتقادي، حفظ عزت نفس، حفظ آزادي و حريت در انتخاب همسر، شغل و اموري مانند آن رفتارهاي اخلاق اند. حفظ حریم خصوصي خود یكي از مسئولیت های اخلاقي فرد در قبال خويش است .غیرتورزي در برابر كسي كه ميخواهد به حریم خصوصي فرد تعدي كند، رفتاري اخلاقي است .  پس من در ارتباط با خود ميتوانم اخلاقي رفتار كنم و ميتوانم مسئوليت گریز باشم. ژرف ترین سطح زيست اخلاقی ،دغدغه حفظ خويش و حقوق خود در عرصه تعامل با خويش است.  **از كوزه همان برون تراود كه در اوست**  اخلاقي بودن در رفتار ارتباطي درون شخصي نقشي زيرساختی براي اخلاق در تعامل با ديگران دارد. اگر كسي بياموزد كه احترام و عزت نفس خويش را پاس دارد، بر احترام و تكریم دیگران نيز توانا خواهد بود. كسي كه با خود صادق نيست و به خودفریبي دچاراست، نميتواند صداقت با ديگران را خُلق نهادینه شده و الگوي رفتاري پا يدار خود قرار دهد اگر چه با تكلف در برخي موارد بتواند  صداقت را به نمايش بگذارد. پس اخلاق درون شخصي بر اخلاق برون شخصي مقدم است ؛ از خُم سركه، سركه پالاید.  كسي كه ورود افراد به حريم خصوصي خود را عيب و غيراخلاقي نداند از ورود به حريم شخصي دیگران ابايي نخواهدداشت. كسي كه غم خوار خود نيست و اندكي بر حال خود درنگ نميكند و برخودباختگي خویش افسوس نميخورد چگونه میتواند غم خوار دیگران باشد .  امام عل (ع) میفرماید: « هر كس عيب خود را ببيند از غيبت و جستجوي عيب دیگران فارغ ميشود و به اصلاح خود می پردازد .»  امیرمؤمنان(ع) در نهج البلاغه بر رفتار ارتباط درون شخصي تأکید فراوان دارد. در باب رحم و شفقت ميفرماید: «چرا آنگونه كه به دیگران رحم ميكني به خود رحم نميكني ؟ چه بسا كسي را در آفتاب سوزان ميبينی و بر او سايه ميافكني يا بیماري را مينگري كه سخت ناتوان است از روي دلسوزي بر او اشك ميريزي اما چه چیزي تو را بر بيماري خود بيتفاوت كرده است در حالي كه هييچ چیز براي تو عزيزتر از جانت نیست ».  این سخن هرگز دعوت به بيتفاوتي نسبت به رنجها و آلام ديگران نيست بلكه توجه به اهميت خودشناسي و تقدم اصلاح خویش بر اصلاح ديگران است. مولوي مضمون همين روايت را به شكل قصه بيان كرده است. شخصي نادان با حضرت عیسی(ع) همراه شد و با اصرار تمام از او خواست كه اسم اعظم را به او ياد دهد تا او نيز مردگان را زنده كند. حضرت عیسي به او گفت: دراین باره خموش باش و چیزي طلب مكن. شخص نادان گفت: حال كه چنين است پس تو آن نام را بر اين مردگان بخوان تا زنده شوند. وقتي كه حضرت عیسي سماجت او را ديد، روي به مردگان الهي كرد و گفت: خداوندا، اين دیگر چه رازي است؟ این نادان، غم مردگي و پژمردگي روح خود را نميخورد و درباره بيماري باطن خود انديشه نميكند در حالي كه اصرار ميكند كه ديگران را زنده كنم .  در روايتي دیگر تصريح شده است كه اول خود را موعظه كن سپس ديگران را. و در روايتي به خودمحاسبه گري توجه داده شده است. اینكه خودشناسي را سودمندترين شناخت دانسته اند و يا سعادتمند را كسي معرفي كرده اند كه قدر خويش را بشناسد، همه حاكي از اهميت و تقدم اخلاق در رفتار ارتباطي درون شخصي است. این سخن نوراني «كه هر كسي خود را شناخت، خدا را شناخت»، بر اين مبنا فهميدني است .  توجه به اصل تقدم اخلاق درون شخصي بر اخلاق برون شخصي نقشي مهم در روش ترويج اخلاق دارد. در آموزش اخلاق باید ابتدا به تغييررفتار فرد با خود جهت گیری كرد. هدف اول در اخلاق، بهینه سازي ارتباط شخص با خويش است. تأمل در اين نكته رخنه مهم را در برنامه آموزشي و روشهای رایج در ترويج اخلاق نشان ميدهد. این نكته ناكارآمدي برنامه ها و روش های آموزش اخلاق در سازمان را تبيين می کند .  تأكید بر اخلاق برون شخص و غافل شدن از ارتباط غيراخلاقي فرد با خويش آموزشي ها اخلاقي را عقيم می كند. وقتي كاركنان سازمان نياموخته اند كه احترام خويش را نگهدارند، حريم خصوصي خود را حفظ كنند و با خود صداقت ورزند، هرگزنميتوانند احترام به ديگران، حفظ حريم خصوصی دیگران، مواجه صادقانه با ديگران را ياد بگيرند. اولین گام در آموزش اخلاق، اصلاح رفتار ارتباطي فرد با خودش است. ارتباط درون شخصي يا به هرگونه ای سامان يابد، الگوي ارتباطي برون شخصي مشابه آن ميشود .  **4-2 اخلاق در حريم خانواده**  خانواد يك گروه اجتماعی بنیادی با حريم مشخص است .این گروه اجتماعي به لحاظ قلمرو ، تابع اعضا و سازمان داخلي آن است. هر يك از اعضاي خانواده در اين قلمرو در قبال يكد یگر و حفظ و حريم خانواده و قوام آن مسئوليت دارند. مسئوليت پذیري در این حريم از نوع اخلاق بین شخصي است .  شخص علاوه بر اينكه در قبال خود مسئوليت دارد، در قبال همه اعضاي خانواده نيز مسئوليت دارد. همسر بر رعايت حقوق شریك زندگي خود موظف است. از مهم ترین حقوق همسر، حفظ حريم شخصي اوست. حق احترام، حق مواجهه صادقانه با وي، حق رازداري، حق انتقاد، حق وفادار ي از مهم ترین حقوق شريك زندگي است .  پدر و مادر نيز در حريم خانواده در قبال حقوق فرزندان مانند حق احترام، حق تربيت، حق استقلال و حق پرسش موظفند.  فرزندان نيز در قبال یکدیگر و در قبال حقوق پدر و مادر مسئوليت اخلاقي دارند. مسئوليتپذيری از مهم ترین حقوق كودكان است كه تحقق آن وظیفه ي والدين است. به همين دلیل در رساله حقوق امام سجاد (ع ) به تفصيل درباره حق همسر، حق مادر وپدر، حق فرزند و حق برادر به تفضيل بحث شده است .  اخلاق در حريم خانواده ميتواند به تعارضات اخلاقي بيانجامد. تعارضات اخلاقي در حريم خانواده صورت های مختلف دارد: تعارض مسئوليت فرد در قبال خود و مسئوليت وی در قبال خانواده، تعارض بين مسئوليت وی با یکی از اعضاي خانواده و مسئوليت وي در قبال عضو ديگر نمونه هايي از تعارضات اخلاقی اند. تعارض بين حقوق مادر و حقوق همسر، مثالي از تعارضات اخلاقي است كه غالباً با آن روبرو میشویم.  **4-3 اخلاق در حريم شغلي**  زندگي شغلی یكي از ابعاد زندگي ماست. هر كسي در زندگي شغلي خود حریمي دارد و حفظ آن حريم دغدغه افراد اخلاقي است. هریك از ما در زندگي شغلي خود در قبال كساني كه با آنها مواجه ميشویم مسئوليت داريم مانند: اربابرجوع، مشتري، همكار، مديران بالادست، مديران پائین دست و ديگر ذي نفعان مرتبط با زندگي شغلي. آنان در واقع صاحبان حقوقند و ما موظف به حفظ حقوق آنانیم. كمكار ي از معضلات اخلاقي زیانبار در زندگي شغلي است .  تنوع و پيچيدگي شغلي در روزگار ما شاخه های گوناگوني از اخلاق شغلي را به ميان آورده است: اخلاق پزشكي، اخلاق قضاء، اخلاق تجارت، اخلاق تربيت بدني، اخلاق تدريس، اخلاق پرستاري، اخلاق خبرگزاري، اخلاق كتابداري، اخلاق پلیس، اخلاق در مهندسي، اخلاق تبليغات و ... .  همانگونه كه گفتيم اخلاق فردي بر هر نوع اخلاق ديگر، تقدم دارد زيرا اخلاق بسی فراتر از شغل افراد است. انسانها در مشاغل خود بايد اخلاقي باشند اما در اخلاق ورزي لزوماً محتاج شغل و عنوان نيستند. سازمانها باید اخلاقي باشند اما آن ميوه ي دغدغه های اخلاقي افراد است. اخلاق همچون جامه ای نیست كه از منزل به محل كار آن را بتوان عوض كرد. غالباً با لباس اخلاق شخصي در محل كار حاضرمي شویم. به همين دليل، اخلاق شخصي، خلقيات ما در شغل را تحت تأثیر قرار ميدهد. كسي كه در ارتباط با خود و در ارتباط با اعضاي خانواده خود مسئوليت گریز است، در محيط شغلي و در ارتباط با همكاران و صاحبان حقوق نميتواند مسئوليت پذیر باشد .  **4-4 اخلاق در حريم سازمان**  غالباً در يك گروه اجتماعي سازمان عضو هستيم . كسي عضو يك سازمان مردم نهاد است و دیگری عضو يك حزب و فرد سوم در استخدام يك سازمان است. عضويت در سازمان مسئوليت آور است. سازمان حقوقي دارد و اعضا در قبال آن وظیفه مند هستند. در ساحت سازمان فراتر از وظايف اخلاقي اعضا، سازمان نيز به منزله يك شخصيت حقيقي در قبال اعضاي خود مسئوليت دارد. البته مسئوليت اخلاقي سازمان به این، محدود نيست و فراتر از وظايف اخلاقی ، سازمان در قبال حقوق همه عناصر  محیط درونی و بیرونی مسئول است .  **4-5 اخلاق در حريم اجتماع**  زندگي ما در شهر و كشور موجب به ميان آمدن حقوق افراد بیشماری ميشود كه رعايت آنها بخشي از زندگي اخلاقي ماست.  اخلاق شهروندي بعدي مهم از اخلاق زندگي اجتماعي است. حفظ منافع ملي، حفظ محيط زیست، توسعه كشور، قانون پذیري،پرداخت ماليات، امانت داري، احترام و تكريم يكدیگر، رازداري، نظم پذیري، پاكيزگي، امنيت رواني، مشاركت پذیري و هم یاري نمونه هايي از مسئوليتهای اخلاقی ما در جامعه است .  افراد در زندگي اجتماعي علاوه بر وظايف اخلاقي، از حقوقي فراوان نيز برخوردارند اما بحث از حقوق آنها در مباحث يا اخلاق حرفه سازمانهائي به ميان مي آيد كه با حقوق افراد رو به رو هستند. براي مثال در بحث از اخلاق مديريت شهری باید به رعایت حقوق شهروندان از جانب مدیران شهرداري تأکید كرد. در جامعه به هر دليلي با كساني دشمن مي شویم، اخلاق دشمني اقتضا ميكند با دشمنان خود برخورد منصفانه و عادلانه داشته باشيم و دشمن ستیزی را با هر وسيله اي مجاز ندانیم. زماني كه وارد مبارزه تبلیغاتي براي انتخابات ميشویم، پایبندی به اخلاق انتخابات ، اصل مهم اخلاق شهروندي است .  **4-6 اخلاق محيط زیست**  انسانها با محيط زیست طبيعي و حیوانی در تعاملند. از منابع طبيعي و حیوانات بهره ميبرند.این تعامل به آنها صدمه ميزند. منابع طبيعي وحیوانات حقوقي دارند كه پایبندی به آنها بخشي از مسئوليت اخلاقي ما باشد؟ پاسخ مثبت است. در آموزه هایدینی وگیاهان و حيوانات صاحبان حقاند و ما موظف به رعايت آن حقوق هستیم. شیخ حرّ عاملي فصلي مستقل از روايات را بهحقوق حيوانات اختصاص داده است. امروزه اخلاق محيط زیست از شاخه های مهم اخلاق كاربردي است و مطالعات نظاممند فراوان در اين خصوص انجام شده است .  **4-7 اخلاق در حريم الهي**  عالم محضر خداست و ما امانت دارانی هستیم كه خداوند بخشي از موجودات را به ما سپرده است . رسم امانت داري اقتضا ميكند از افراط و تفريط در برخورداري از منابع طبيعي وتعامل با يكدیگر خودداری کنیم. در همه حال خود را در محضر خداوند مهربان ببینيم و ادب حضور، نگه داریم ،به ویژه به هنگام عبادت توجه به ادب حضور اهميتي فراوان دارد. تقوي، خشيت و دعا از مهم ترین مصاديق ادب حضور در حريم الهي است .  رعایت ادب حضور نسبت به هر آنچه واسطه تجربه امري قدسي است، لازم است. در اماكن مقدسه رعايت ادب حضور شرط بهره مند ي از فيوضات قدسي است. قرآن در سوره حجرات به برخي از آداب نزد پیامبرگرامي اسلام (ص) اشاره كرده است :«ای كساني كه ايمان آوردهاید صدايتان را فراتر از صدای پیامبر بلند نكنيد همانگونه كه با صداي بلند با يكدیگر سخن میگویید نزد پيامبر خدا چنين نكنید. »رعایت اخلاق در حريم الهي به اخلاق اجتماعي، شغلي و خانوادگي قداست ميبخشد و آن را استوارتر ميسازد. بینش امانتانگاري به هر آنچه در اختيار ماست، به عنوان يك اصل اخلاقي در حريم الهي مي تواند، دغدغه رعایت حقوق خود، اعضاي خانواده و منافع ملي را ژرفتر سازد. ادب حضور در حريم الهی ،به اينكه هر جا حضور الهي است و از آن نتوان گریخت جز به او، اخلاق در زندگي شخصي، شغلي و اجتماعي را معنادار ميكند و به آن اصالت ميبخشد. به همين دلیل بین دین داری اصیل و اخلا ق ورزي نسبت مستقيم است و اگر من دیندار در تعامل با ديگران خود را اخلاقي نمي يابم بايد در نحوه دینداري خود ترديد كنم. دین اسلام هدف برنامه خود را اتمام مكارم اخلاق ميداند و با تحول بينش فرد از سطح رؤيت عالم این جهاني و خالي از معنا به عالم در محضر الهي، رفتار اخلاقي را راسخ ميكند.  رابطه انسان با خدا در چارچوب مقررات شرعی « عبادت » ایجاد میشود اما اين رابطه را بايد از روح و باطن اخلاق سيراب كرد. بی مبالاتي و رعايت نكردن ادب حضور، عبادت را از معنا و اثربخشی تهی میكند. مولوي عبادات ما را چون گندم فرض میكند كه در انبار جمع ميكنيم اما موشِ گناه و تعدي به حقوق ديگران بر آن انبار نقب ميزند. ما وقتي از نقبِ موش باخبرمیشویم كه سرمايه چهل ساله را از دست می دهیم . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **صفات اخلاقي كارمندان**  **هدف كلي :**  آشنايي و افزايش دانش فراگيران در مورد صفات اخلاقی كارگزاران از منظر آموزه های اسلامي  **اهداف رفتاري :**  پس از مطالعه اين فصل از فراگیران انتظار میرود:   * ویژگی های اخلاق فردي كارگزاران در كلام مولا علی (ع)را برشمرند . * اهم رفتارها و ارزشهای مورد نظر اميرمؤمنان(ع)كه به كارگزاران خود در چگونگي رفتار با مردم سفارش كرده اند را بیان کنند .   **1. اخلاق حرفه اي كارگزاران بخش عمومي از نگاه اسلام**  در بيشتر تحقیقاتي كه در زمينه اخلاق حرفه ای در اسلام صورت گرفته، بحث اخلاق كارگزاران مطرح شده است. در یک تقسیم بندی ، اخلاق در دو دسته كلي رفتار فردي كارگزاران و سلوك اجتماعیشان قرار گرفته است و در تقسیم بندي دیگر، اخلاق كارگزاران را در ارتباط با رده های مختلف همكاران يعني ، بالادستان، زيردستان، هم طرازان و از سوي ديگر، اربابرجوع مدنظر قرار داده اند. در اینجا به طور ضمني به هر دو نوع تقسیم بندي اشاره میشود .  **1-1 اخلاق فردي كارگزاران**  از نظر اسلام، خدمت به مردم وظیفه ی عمده دولت و دستگاه های اداري است. حضرت علی( ع ) در نامه های خود به كرات به حاکمان یادآوري كرده اند كه مهمترین وظيفه آنان و مأموران آنان اين است كه از روي شا يستگي و مهرباني، شرافتمندانه به مردم خدمت كنند. به آنها سفارش شده است كه طبق موازين قانوني و نه مستبدانه، با خلق خداي از روي عدالت رفتار كنند.این تأکید از سوي  حضرت علی( ع ) در این جمله خلاصه شده است «: كمال سعادت ، تلاش در اصلاح امور مردم است » . مقام معظم رهبري نيز در اين رابطه تأكيد ميكنند: «که یکی از بزرگترین افتخارات انقلاب ما، مردمي بودن و مردمي ماندن است. این نعمت بزرگي است كه بايد آن را پاس داشت و قدر دانست ».  یکی از خطرناكترین آفات اخلاق سازماني و تباه كننده ترین عامل رفتار انسانی این است كه كارگزاران و كارمندان نظام اداري از بالا به پايين به مردم بنگرند و خود را بر آنان مسلط ببينند و در اداره امور خود را فرمانروا تصور كنند .  یكي از اصول اخلاقي مورد توجه در اسلام ، شایسته سالاري است. چون اسلام مكتبي ارزشي است، مديران آن نيز باید طبق ارزش انتخاب شوند. بنابراين، از نظر اسلام، مديريت و مسئوليتها از آنِ شایسته هاست، همانطور كه عقل نيز چنين میگوید . شاید مهم ترین باقيات صالحات يك مدير چیزی جز گزينش افراد شايسته به مسئوليتها نیست .  مقصود از اخلاق فردي كارگزاران اين نیست كه اين ویژگی ها هیچ گونه ارتباطي با مردم ندارد، بلكه به اين معنا است كه این فضائل، خوي و منش كارگزار باشد زيرا اگر شخص خدمتگزار به اين شايستگی ها ي اخلاقي آراسته نباشد، اين نگراني وجود دارد كه هنگام در دست گرفتن قدرت، كارگزار دچار مشكل فساد اداري، استبداد، ستم و سوء استفاده از قدرت شود و بجای خدمت به مردم، گرفتار گناه شود و در درازمدت، نفس وي به ستم و زورگویي عادت و مردم را ناراحت و گرفتار كند.  اهم این ویژگيها در كلام مولا علی (ع) از قرار زير است :   * **فروتني** : حضرت علی(ع) در نامه 27و 46 نهج البلاغه، كارگزاران خود را به خفض جناح در برابر مردم و رعيت سفارش ميكند و در سخنان خويش در موارد گوناگون بر رعايت این نكته درباره طبقه مستضعف تأكيد ميورزد :   «روي خود را بر آنان (ضعیفان) افروخته مدار و براي خدا تواضع كن تا خدايت رفيع و بلند گرداند و در برابر ناتوانان فروتن باش و به آنها بنما كه در اين كار بدانها نيازمندی ».   * **پارسايي** : در عهدنامه علی(ع) با مالك اشتر، پارسایی (خودنگهداري از كارهاي حرام) از شرايط كارگزاران و قاضيان ذكر شده است . * **حلم و شرح صدر** : بردباري در برابر سخنان ناآگاهانه و رفتار نامناسب ديگران را ميتوان حلم نامید در تعريف آن گفته اند:حلم آن است كه نفس به گونه ای آرامش داشته باشد كه غضب، آن را به آساني به حركت نياورد و هنگام دريافت آنچه نميپسندد مضطرب و نگران نشود .   شرح صدر به معناي گشادگي دل و كنايه از آمادگی براي پذيرش حق است. امام علی(ع)میفرماید: «گشادگي سينه،وسیله ی رياست است ».   * **سخاوت** : ویژگی بخشندگي در كارگزار، وي را به سمت كمك به مردم سوق مي دهد و از بخل و انباشت دارايي به بهانه های واهي و احتياط های بی مورد باز ميدارد. امام علی(ع) در نامه ای به مالك، بر سخاوت و جوانمردي كارگزارانش تأكيد دارد . * **شجاعت و قاطعيت :** حضرت علی(ع) بر شجاعت كساني كه با امور مردم سر و كار دارند تأكيد فرمودند .براي مثال ایشان بر قاطعيت قاضي در اجرا ي احكام الهي تأکید دارد: آن قاضي را برگزين كه چون حق و حكم روشن شد، در داوري بيشتر از همه با قاطعيت حكم دهد تا كسي ستایش فراوان وي را به خودبيني نكشاند و اغراق گویی [در تعريف از وي] او را به انحراف از حق مايل نكند و گوش به تبليغ ندهد . * **زهد و ساده زیستي**: زهد يعني عدم علاقه و وابستگي به دنيا، تأسف نخوردن بر از دست دادن نعمات مادي و دنیایی وشاد نشدن به آنچه در آينده به دست او می آید. بدون شك رفتار و منش بزرگان دين، نمونهای براي ستيز از زهد و ساده ي كارگزاران است. * نظم و انضباط :امیرمؤمنان (ع) مالك اشتر را به نظم دعوت و ميفرماید: «كار هر روز را در همان روز انجام دهد كه براي هر روز، كاري مخصوص به آن است .» يکی از نقاطي كه در پيشرفت كار نقشي اساسي ايفا ميكند، نظم و انضباط است و البته نظم و ترتيب امكان ندارد مگر آنكه انسان براي هر كاري ساعتي و وقتی معین كند و خود را به رعايت آن عملاً موظف بداند.جهان ما جهان مادي و گذرا است و دامنه عمر همه محدود و پایان پذیراست و در اين محدوده نميتوان به تمام خواسته ها وكارها رسید.   در اصل تقسيم شبانه روز به بيست و چهار ساعت به اين منظور بوده است كه انسان براي هر كاري وقتي و براي هر موضوعي آغاز و انجامي در نظر بگيرد و به لحاظ محدوديت وقت و شناخت نسبت به اهم و مهم، امور لازمتر و مهمتر را مقدم بدارد و امور غيرضروري و بی فايده را از برنامه زندگي حذف كند . باید از گردش ماه و خورشيد و اختلاف شب و روز پند گرفت و از روش و سنت آفريدگار درس زندگي آموخت.خداوند متعال با اينكه برتر از زمان و آفريننده آن است هنگامي كه داستان خلقت آسمانها و زمين را بازگو ميفرماید ، مسئله زمان و روز و شب و ماه و سال را به ميان ميكشد و هر كدام را با مقطعي از حركت به عنوان زمان تطبيق ميدهد و در يك بيان اجمالي، همه چيز را مقدر و داراي اندازه معرفی مينماید و ميفرماید:  «... خَلَقَ كُلَّ شَيء فَقَدره تَقْديرًا» ؛ ... هر چيز را آفريد و به انداز معین محدود كرد .  و درباره زمین و آسمان ميفرماید:  و « هوالَّذي خَلَقَ السماوات والْأَرض في ستَّةِ أَيامٍ ...» ؛ اوست آفريدگاري كه آسمانها و زمين را در شش روز آفرید.  خداوند متعال هم چنانكه وضع تكوين و آفرينش را منظم و مقدر معرفی ميكند، به همين تناسب، تكاليف شرعي و امور معاد و معاش را نيز با تقدير و اندازه تنظيم كرده و براي هریك زماني و ساعتي مقرر داشته كه هركار به جا ي خويش نیكو است. مثلاً روزه را در ماه رمضان و حج را در ماه ذي الحجه قرار داده و براي هریك نامي خاص و زماني محدود تعيين فرموده است .  درباره حج ميفرماید: « واذْكُرُواْ اللّه في أَيامٍ معدودات» ؛ خدا را در روزهاي معین يادكنید.  و در مورد روزه ميفرماید: « أَيامٍ معدودات»؛ روزهاي معدود .  هنگامي كه مردم از اختلاف شكل ماه از هلال تا بدر و از بدر تا محاق ميپرسند خداوند ميفرماید: به مردم بگو كه اين اختلاف، اوقات مردم و اوقات حج را تنظیم ميكند «يسأَلُونَك عنِ الأهلَّةِ قُلْ هي مواقيت للنَّاسِ والْحج».  در هر حال، از مجموعه اين آیات و امثال آن استفاده ميشود كه در اين جهان محدود هر چیزي را وقتي و هر كار را زماني لازم است و آفریدگار متعال در اساس آفرينش به وقت شناسي و تنظيم امور توجه كرده است .  بدین جهت اولیاي خدا در تنظيم و تقسيم اوقاتشان ، كمال دقت را مبذول ميداشتند تا بتوانند از دوران كوتاه عمر و دقايق گرانبهاي زندگي حداكثر استفاده را ببرند و در اثر همین برنامه ریزی و كوششهای منظم توانسته اند آثار پر بركتي از خود به يادگار گذارند .  در احوال پيامبر اكرم (ص) نوشته اند: هنگامي كه آن حضرت وارد منزل ميشد اوقات خود را به سه قسمت تقسيم می فرمود: قسمتي را برا ي عبادت، قسمتي را براي خانواده و قسمتي را برا ي خود، و بخش مربوط به خويش را نیز میان خود و مردم تقسيم میكرد و اجازه ميداد كه خاص و عام همه براي عرض حاجت شرفياب شوند. البته ديدارها محدود بود و براي هركسي به مقدار فضيلت و صلاحيتش وقت ميداد كه در مسائل شخصي يا عمومي با آن حضرت گفتگو كنند ... .  حال توجه شما را به چند حديث جلب میکنیم:  از اميرالمومنین (ع) آمده است كه :  «ان ليلك و نهارك لايستوعبان جميع حاجاتك فاقسمها بين عملك و راحتك»؛ ساعات روز و شب گنجايش تمام نیازهاي تو را ندارد، پس آنها را ميان كار و استراحت تقسيم كن .  **«نظم و انضباط نشانه عقل و خرد انسان است ».**  امام صادق (ع) میفرماید :  « ينبغی للمسلم العاقل ان يكون له ساعه بفضي بها الي عمله في ما بینه و بين الله عزوجل و ساعة لاقی اخوانه الذين یفاوضهم ويفاوضونه في امر اخرته و ساعة خلی بین نفسه و لذاتها في غير محرم فانها عون علي تلك الساعتین. » ؛ سزوار است كه مسلمان خردمند ساعتي را برا ي عبادت و وظايف الهي خویش منظور كند و در مرحله بعد، ساعتي را براي ملاقات برادران ديني كه او را در امر آخرت تشويق ميكنند و یاری میدهند و ساعتي را براي خود و لذات حلال تا بتواند تجديد نیرو كند، كه اين ساعت بازوي آن دو ساعت ديگر است .   * **غنیمت شمردن فرصت ها** :یكي دیگر از نقاط مهم كه سالك بايد از آن به طور كامل بهره برداري كند فرصتها و امكاناتي است كه احياناً در اختيار انسان قرار میگیرد.   براي هركس در زندگي فرصتها و موقعيتهاي زودگذري پيش مي آيد كه براي هميشه باقي نميماند. حضرت علی(ع) فرمود :«ان الفرص تمر مر السحاب فانتهزوها اذا امكنت في ابواب الخیر... ». ؛ بي گمان فرصتها همانند ابرهاي زودگذر میگذرند، پس هرگاه فرصتي در انجام كارها خیر به دست آورديد آن را غنيمت شمرده و از آن خوب بهره برداري كنيد ... .  قرآن مجيد در كارهای خیر مردم را به شتاب و مسابقه دعوت میكند و ميفرماید: «و سارِعوا الي مغفرَةٌ من ربِكُم وجنَة ٌعرضُهاَ السموات واَلاَرض...» ؛ بشتابيد به سوي مغفرت و آمرزش پروردگارتان و بهشتي كه پهناي آن به انداز ه آسمانها و زمين است ... .  و در حديث دیگري آمده است كه از دست دادن فرصت موجب غصه و پشيماني خواهد شد :  «من الخرق ترك الفرصه عند الامكان» ؛ از دست دادن فرصتها دليل بر ناداني و حماقت شخص است .  چنانكه غنيمت شمردن فرصت نشانه عقل و خرد اوست، كه اميرالمومنین (ع)فرمود :  «افضل الراي ما لم يفت الفرص و لم يورث الغصص» ؛ برترين راي آن است كه فرصتها را ضايع نكند و موجبات غصه وناراحتي را فراهم نسازد .   * **خودشناسي:** خودشناسي يك ارزش اخلاقي بنیانی است . ریشه بساري از فضائل و عامل پيشگیری و درمان بسياری از رزائل اخلاقي را در خودشناسي ميتوان جست. * قدیمیترین توصیه در اسطوره ها، تصويرپرداز ي و نمادساز ي ها و نيز تاريخ مدون بشري، دعوت به خودشناسي است. در برخي از متون ديني خودشناسي سودمندترين معرفتها و آغاز خداشناسی تلقي شده است. امروزه مطالعاتي وسیع در گستره های معرفتي چون روانشناسي و فلسفه در باب خودشناسي منتشر ميشود. سرّ اقبال فراوان به مسئله خودشناسي توجه به آثار فراوان آن در تعادل رواني، تعيین سبكهای ارتباطي و واكنش های افراد در مقابله با معضلات فردي و اجتماعي است. علاوه بر مفهوم خودشناسي، روانشناسان به مفاهیمي دیگر نيز مانند خودانگاشت يا تصور ازخویش توجه كرده اند. مطالعاتي فراوان در كشف آثار خودپنداشت و ارتباط آن با سبك های ارتباطي، موفقيت شغلي و کامیابی انجام شده است .   خودشناسي از آن جهت اساس اخلاق است كه فرد را از واكنش های هیجاني ناكارآمد و مواجه غیراخلاقي با ديگران باز میدارد. خودشناسي نه تنها با موفقيت ، نسبتي معنادار دارد بلكه با حلم، عفو، صبر، عفت و خويشتنداري نيز نسبت مستقيم دارد.  كساني كه از خودشناسي لحظه ای برخور دارند، كمتر به پرخاشگري، ستيز و نزاع ميپردازند. در خودشناسي نيز مانند ديگر فضائل اخلاقی بايد به تعريف عملیاتی و بیان ملاكها و نشانگرها بپردازيم، تا بحث انتزاعي به مفهومي روشن و سنجش پذير تبدیل شود .  **1-2 سلوك (اخلاق) اجتماعي كارگزاران**  در اینجا به بخشي از رفتارها و ارزشهای امیرمؤمنان (ع ) كه به كارگزاران خود در چگونگي رفتار با مردم سفارش كرده است اشاره ميشود :   * **رفق و احسان:** احسان به معنی نیكي به كسي است كه شايستگي آن را دارد، يا انجام اعمال آنگونه كه شايسته است. از نظر حضرت علی(ع) ، اصل سياست، به كارگیري رفق است و رفق و مدارا سياستي نيكوست . * **گذشت:** امام علی(ع) در نامه خود به مالك اشتر تأكيد ميكند كه: همان گونه كه خود عفو خداوند را انتظار داري، از خطا ي مردم درگذر. دل خويش را با مهر به رعيت سرشار ساز و به آنان محبت و لطف نما . * **توجه به نفع عمومي:** حضرت در تحف العقول چنين ميفرمایند:   « باید تمام توجه به عموم مردم باشد؛ و بر اموري تكيه كن كه منفعت آن عمومی و خوش سرانجامتر است .»   * **ارتباط مستقيم با مردم:** حضرت علی( ع ) در شرح كارهايي كه كارگزاران و حكام بايد مستقيم در آن دخالت كنند مواردي ذكر فرموده اند: « بدان برخي از كارها اموري است كه فقط بايد خود بدون واسطه آن را انجام دهي : 1- برآوردن نيازهاي مردم در آنچه برايشان پديد آمده است؛ 2- دانستن آنچه به بيت المال وارد و خارج میشود؛3- پاسخ دادن به كارگزاران در آنچه جایز نیست كاسبان و دفترداران به عهده گيرند. »   حضرت در نامه خود به قشم بن عباس، استاندار مكه، ميفرماید:«براي ارتباط با مردم، سفیری جز زبانت نبايد باشد .»   * **خیرخواهي**: حضرت علی ( ع) خیرخواهي را از حقوق متقابل حاكم و رعيت میشمارد و در موردی دیگر آن را از وظایف حاكم ميداند ؛ همانا بر امام نيست جز آنچه از امر پروردگار به عهده او واگذار شده است، كوتاهي نكردن در موعظت و كوشيدن در خيرخواهي. * **مشورت:** امیرالمؤمنین (ع)در خطبه ای از حقوق متقابل حاكم و مردم سخن ميگوید و بر لزوم ارائه سخن حق و مشورت عادلانه تأكيد ميكند: از گفتن حق یا رأی زدن در عدالت باز نمانيد، كه من نه برتر از آنم كه خطا كنم، و نه در كار خويش از خطا ايمن هستم؛ مگر كه خدا مرا در كار نفس كفايت كند كه از من بر آن تواناتر است . * **امانتداري:** با توجه به گستردگي دامنه امانت و مصاديق آن، مفهوم امانتداري نيز گسترده است. امانتداري در قبال هر امانتي، متناسب با آن امانت تعريف ميشود، مثلاً امانتداري در قبال اموال سازمان، حفظ آن اموال و استفاده بهينه از آنهاست و امانتداري در قبال اسرار، افشا نكردن و سوء استفاده نكردن از آنهاست . همچنين در موارد ديگر، متناسب با امانت، بايد امانتداري كرد. چنانچه فخر رازي پس از بيان اينكه معامله انسان يا با خداست يا با ديگر بندگان و يا با نفس خود، اداي امانت در هر قسم را متناسب با آن امانت ميداند. با توجه به اين نكته، نبايد تصور كرد امانتداري صرفاً عبارت است از حفظ و صيانت از یک شی مادي كه در اختيار انسان قرار گرفته است بلكه امانتدار ي دامنه اي گسترده دارد و از این رو نميتوان فقط استعمال،تصاحب، تلف كردن و مفقود كردن شي امانت گذاشته شده را كه در قانون از انواع خيانت در امانت شمرده شده است ،خیانت به حساب آورد يعني. امانتداري در رويكرد اخلاقی ،مفهومی وسیع تراز امانتداري در فقه و قوانين موضوعه دارد . * **رازداري:** غالباً رازداري با حفظ حريم خصوصي و با امانتداري اشتباه ميشود. مراد از رازداري آن است كه اگر به هر دلیلی به اسرار دست يافتيم، نبايد آنها را براي ديگران افشا كنیم . دست یابی به اسرار افراد لزوماً از طريق ورود به حريم خصوصي نیست بلكه افراد به طرق مختلف به اسرار ديگران وقوف مي يابند. امروزه اطلاعات منشأ قدرت است و حفظ اطلاعات محرمانه و اسرار افراد يك اصل اخلاقي است. افرادي كه به غيبت ميپردازند غالباً راز مردم را افشا ميكنند .   رازداري داراي دو مرتبه است: حفظ اسرار افراد به عنوان اشخاص حقيقي؛ و حفظ اسرار سازمان به عنوان اشخاص حقوقي.  همانگونه كه نبايد اسرار اشخاص را افشا كرد، از افشاي اسرار سازمانی نيز باید خودداري كرد. پدیده فساد آور معاملات اندروني ناشي از دست يابي افراد به اسرار سازماني است از. اين رو كاركنان بر اساس وفاداري سازماني بايد از هرگونه افشاي اسرار سازماني خودداري كنند مگر در مواردي خاص.  این اصل اخلاقي نامشروط نيست بلكه در شرایطي كه رازداري موجب خسارت جبران ناپذير مانند از بين رفتن امنيت ملي، به مخاطره افتادن صلح و بهداشت شود، يك وظیفه ی اخلاقي ميشود اما اين وظيفه را بايد با دغدغه اخلاقي انجام داد. دغدغه اخلاقي سبب ميشود فرد اولاً از مخاطره آمیز بودن اسرار افراد يا سازمانها مطمئن باشد و صرفاً به ظن و گمان اكتفا نكندچون:«ان بعض الظن اثم»  ؛ برخي از گمانها گناهند. ثانیاً در شیوه ي افشای راز هم از اخلاقي بودن آن مطمئن باشد .   * **نقدپذیري**: انسانها نسبت به تصمیم هاو اقدامهای خود دو گونه تلقي دارند. بعضي با تكبر و عجب از آنچه انجام میدهند به نحو نامشروط راضي اند و هرگز رفتار خود را قابل چون و چرا نميدانند و در قبال عملكرد خويش پاسخگو نيستند.   تلقي آنان چنين است: چون من انجام دادم پس خوب است .  تلقي دوم كه بر نگرش و منش اخلاقي استوار است، مسئوليت پذیری در قبال تصميم و رفتار خود است. آنان افراد را محق میدانند كه از دليل رفتارشان بپرسند. بر اساس اين نگرش، آنان نقد و پرسش را حق ديگران میدانند و نقدپذیري و پاسخگويي را وظیفه اخلاقي خود تلقي ميكنند .  نگرش اخلاقي اين است كه بايد ما نسبت به رفتارهايمان پاسخگو باشیم. اگر كسي از دليل و عقلانيت رفتارمان بپرسد نبايد واكنش هيجاني نشان دهيم بلكه بايد ادله تصميم و رفتار خود را در ترازوي داوري همگان قرار دهیم.  قوام كارگروهي و فعاليت سازماني به ویژه در سازمانهای مردم نهاد بر پاسخگويي افراد و پاسخگويي سازمان است. نقدگریزی موجب استكبار ميشود و قوام سازمان را فرو میریزد.سازمان براي نقدپذیري خود بايد نظام جامع پيشنهادات و انتقادات را تدوین كند و با اقبال به نقد ديگران آنها را تحلیل كند و به نحو منطقي پاسخ دهد. یکی از موانع كار گروهي نقدناپذیري افراد است .  چنانكه اشاره شد تقسیم بندی دیگری در خصوص اخلاق مديران و كارگزاران عمومي وجود دارد كه بيشتر با امور كاري افراد هم خواني دارد كه به طور خلاصه به آنها اشاره میشود. اخلاق كارگزاران در ارتباط با مردم ، شامل محبت ورزي، رفق ومدارا، حسن اخلاق، حسن ظن بر مردم، عفو و بخشش، عدل و انصاف، ارتباط نزديك با مردم، خدمت به مردم و حل مشكلات آنها، و وفاي به عهد و عمل به وعده است. در ارتباط با مافوق نیز پیروی و اطاعت، اكرام و احترام، ترك تملق، نصيحت وخیرخواهي جزء اخلاق كارگزاران عنوان شده است. در خصوص همكاران هم رده نيز امر به معروف و نهي از منكر، برادري و صمیمیت، هم فكري و مشورت و انتقاد و پيشنهاد را ميشود ذكر كرد اما درباره زیردستان بايد به رفتارهايي مانند حفظ كرامت و منزلت انساني، دوري از عيب جوئي و طرد سخن چینی ، عفو و گذشت، تشويق و تنبيه و انتقادپذیري توجه كرد .  سه ويژگي خاص مدیریتی شامل شرح صدر، قاطعيت، و تنظيم وقت و نظم در كار را نیز به عنوان ويژگي هاي لازم اخلاقي براي مديران بخش عمومي بر شمرده اند . |
|  |

**فصل چهارم**

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **رعايت اخلاق حرفه ای در نظام اداري و ارتباط آن با بهره وري**  **هدف كلي :**  آشنايي و افزايش دانش فراگیران در خصوص مباني و مفاهيم و بهره وري و تأثير آن در اخلاق حرفه ای  **اهداف رفتاري :**  پس از مطالعه اين فصل از فراگير ان انتظار میرود:   * مفهوم بهره وري را تعريف و ارتباط آن را با كيفيت زندگي كاري شرح دهند. * سطوح بهره وري را نام ببرند. * راهكارهاي افزايش بهره وري در سازمانها را برشمرند. * عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انساني را بیان کنند. * اخلاق اداري و تأثیر آن در بهره وری را توضيح دهند. * نقش راهبردي اخلاق حرفه ای در موفقيت سازمان را تحلیل كنند . * آثار فراسازماني اخلاق حرفه ای را تشريح کنند.   **.1 تعريف و مفهوم بهره وري**  انسان از ديرباز، در انديشه استفاده مفيد و كارا و ثمربخش از تواناييها، امكانات و منابع در دسترس خود بوده است.در عصر كنوني به این موضوع بیشتر از هر زمان دیگر به جد توجه كرده اند. محدوديت منابع در دسترس، افزايش جمعيت و رشد نيازها و خواسته های بشر باعث شده كه دست اندركاران عرصه اقتصاد، سياست و مديريت جامعه و سازمانها، افزايش بهره وری را در اولويت برنامه های خود قرار دهند. اصطلاح بهره وري افراد مختلف معاني متفاوت دارد مانند : بازده بيشتر با حفظ هزینه هادر حد ثابتي از نهاده ها. یک فرد در مقام توليدكننده برداشتي از بهره وري دارد و در جايگاه مصرفكننده تعريف دیگر ي در ذهن دارد .  بهره وری در لغت به معناي قدرت توليد، بارور بودن و مولد بودن است. چند سالي است كه اين واژه در فرهنگ علمی واداري كشور رايج شده است. لغت بهره وري از نظر ادبي حاصل مصدر است كه از واژه بهره ور مشتق شده است و كلمه بهره ور به استناد فرهنگ فارسي معين به معناي بهره، با فايده بودن، سود بردن و كام يابي معني شده است. در برخي نوشتارهاي تحقیقاتي براي واژه بهره وري معادلهای دیگري مانند راندمان، بازدهي، قدرت توليد، قابليت توليد برگزيده شده است.  در فرهنگ آكسفورد بهره وری چنین تعریف شده است، بهره وری عبارت است از بازدهی و كارایی در توليد كه توسط برخي از روابط بين ستانده ها و نهاده ها اندازه گیری میشود. تعریف بهره وري از نظر سازمان بین المللي كار عبارت است از:  نسبت بازده بر منابع مصرف شده. به عبارت ساده تر بهره وري عبارت است از نسبت مقدار كالا يا خدمت تولید شده به منابع بكار رفته در جريان تولید.  آژانس بهره وري اروپا بهره وري را اینچنین تعريف ميكند: بهره وري درجه استفاده مؤثر از هر يك از عوامل تولید است. بنابراين بهره وري یک ديدگاه فكري است كه همواره سعي دارد آنچه را كه در حال حاضر موجود است بهبود بخشد.  بهره وري مبتني بر اين عقيده است كه انسان ميتواند كارها و وظايفش را هر روز بهتر از ديروز به انجام برساند. مركز بهره وري ژاپن بهره وری را اینگونه تعريف ميكند: هدف از بهبود بهره وري به حداكثر رساندن استفاده از منابع نیروي انساني، تسهيلات وغیره به طريق علمي و با كاهش هزينه هاي تولید، گسترش بازارها، افزايش اشتغال، كوشش براي افزايش دستمزدهاي واقعي وبهبود معيارها زندگي آنگونه كه به نفع كاركنان، مديران و مصرفكنندگان باشد. هیأت ملی بهره وري سنگاپور بهره وري را اينچنين تعريف میكند: بهره وري عبارت است از يك نگرش فكري كه براي رسیدن به بهبود تلاش ميكند و به آن دست مییابد و همچنين سیستم ها و مجموعهای از فعالیتها كه آن نگرش را به عمل تبديل میکند.  بهره وري بر حسب تعريف رسمي عبارت است از ميزان كمي و کیفی بازده كار با توجه به منابع بكار گرفته شده است .  فرهنگي 1379، (به نقل از نصرالله پور، 1384) ، بهره وري نیروی انساني عبارت است از: استفادي بهینه از نیروی انسانی درجهت پيشبرد اهداف شركت و چگونه استفاده كردن از جوانان، ميانسالان و حتي بازنشستگان است .  **2 .بهره وري و كيفيت زندگي كاري**  كاهش بهره وري مشكلي بغرنج است كه همه مديران امور كاركنان در اتاق مديران سازمانها درباره آن بحث و گفتگو ميكنند.  افزايش بهره وري هدفي عمده دربسیاری از سازمانهاست. با این همه، مبهم ترین جنبه های بهسازي بهره وري تعریف خود بهره وري و اندازه گیري آن است. در حالي كه هیچكس با تعريف سنتي بهره وري يعني، برونداد بخش بر درونداد، مخالفتي ندارد، درباره تعريف برونداد و درونداد هنوز بحثهایی هست. در نگاه نخست چنين مینمایدكه سنجش و اندازه گیری عملكرد يك خانه سالمندان، يك بانك، يك گروه نوازنده بزرگ شهر، يا بسیاري از هزاران سازمان خدماتي و حرفه ای ناممكن است. همچنين اندازه گیری كار كساني كه در اینگونه سازمانها به خدمت مشغول هستند نيز ناممكن مینماید.  با اندكي تعمق آشكار ميشود كه اين كار اگرچه دشوار است، ناممكن نيست. مقیاسهای اندازه گیری بهره وري باید با نیازهای هرسازمان و با هدفهای آن متناسب باشد.به طور كل، بهره وري را برونداد فرد، گروه، يا سازمان بخش بر دروندادی كه فرد، گروه، يا سازمان براي پديد آوردن آن برونداد نياز دارد تعريف ميكنند. میتوان فرض كرد كه افزايش عملكرد كاركنان و كاهش غيبت و ترك خدمت آنان به افزايش بهره وري سازمان ميانجامد. افزون بر اين مقياسها، ميتوان براي اندازه گیری بهبود بهره وري از مقیاسهای دیگر چون توان پايداري و بقاي سازمان و قدرت رقابت آن در بازار، استفاده كرد .  کیفیت زندگي كاري مانند بهره وري به سختي تعریف و سنجيده ميشود. با این همه، يك برنامه کیفیت زندگي كاري در اینجا به معناي فرايندي است كه به وسيله آن همه اعضاي سازمان، از راه مجاري ارتباطي باز و متناسبي كه برای اين مقصود ايجاد شده است، در تصمیم هايي كه بر شغلهایشان به خصوص بر محيط كارشان به طور كل اثر ميگذارد به نوعي دخالت مي يابند ودر نتيجه مشاركت و خشنودي آنها از كار بيشتر ميشود و فشار عصبي ناشي از كار در آنها كاهش مي يابد. در واقع، كيفيت زندگي كاري نمایانگر نوعی فرهنگ سازماني يا شیوه مديريت است كه كاركنان بر اساس آن احساس مالكيت، خودگرداني، مسئوليت، و عزت نفس ميكنند. در اينكه سازمانها براي پديد آوردن اینگونه احساسها در كاركنان خود چه ميكنند تفاوتهايي وجود دارد. به طور كل، در سازماني كه به داشتن برنامه ای کامیاب در کیفیت زندگی كاري شهرت دارد، دادن و دریافت كردن پيشنهادها، پرسشها، و خرده گیریهايي كه ميتوانند به همه گونه بهبود در كار بينجامند ترغيب ميشود. در چنين فضايي، ناخشنودي خلاق ، نشانه ای از توجه و دلسوزي سازنده و نه خرده گیری كوبنده براي سازمان به شمار می آید.ترغيب مدیریت براي پديد آوردن اين نوع احساس مشاركت و همگاني در كاركنان اغلب به پديد آمدن انديشه ها و كنشهایی براي بالابردن اثربخشي و كارایي در عمليات و بهسازي محیط كار ميانجامد. آنگاه به احتمال زياد افزايش بهره وري در قالب كيفيت و کمیت كار پيامد طبیعی خواهد بود .  **3 .وجدان كار، فرهنگ كار و انضباط در كار**  پائین بودن سطح بهره وري كه ويژگیهاي اغلب كشورهاي در حال توسعه به حساب آمده است ناشي از عوامل مختلف تأثیرگذار بر بهره وري است. برخياز این عوامل كنترل ناپذير و برخي ديگر كنترل شدني و اصلاح شدني هستند. نیروی انساني با وجدان كاري بالا بهره وري را بهبود ميبخشد. رفاه و سلامت اجتماعي را فراهم ميكند. هر چند وجدان كار شرط لازم ارتقاي بهره وري است اما كافي به نظر نمیرسد زيرا به پیش نیازهای لازم بستگي دارد. به عبارت ديگر مجموعه عواملي وجود دارند كه در ارتقاي بهره وري مؤثر هستند. گسترش وجدان كار در تك تك آحاد يك جامعه در ارتباط متقابل با انضباط اجتماعي فرهنگ كار حاكم در آن جامعه است. فرهنگ «كار» عبارت از آگاهي و باوري است كه مردم در تفسیر تجربيات خود و محيط اطراف خود از كار كردن و نتيجه آن دارند و طبعًا این تفسير رفتار اجتماعي و يا سازماني خاصي را در جهت ميل به كار، پركاري و يا كمكاري و بي رغبتي به انجام كار را ديكته میكند.مجموعه ای از باورها و ارزشهای همگاني و مشترك كه بر انديشه ها و رفتارهاي اعضاي يك سازمان اثر ميگذارد فرهنگ سازماني را تشكيل ميدهد. شرط لازم براي ايجاد اين فرهنگ ، مساوات و عدالت در سازمان، شايسته سالاري و مشاركت به همراه انضباط در محيط كار است. فرهنگ كار، وجدان كار و انضباط اجتماعي و اقتصادي در تعامل با يكدیگر عمل ميكنند. برآیند مطلوب اين سه عامل از علل زير حاصل ميشوند:  - رفتار مطلوب و كردار درست رهبران و مديران ؛  - فراهم كردن شرايط لازم پیشرفت های شغل براي همه افراد ؛  - به كارگيری نیروها متناسب با توان و استعداد و تجربيات آنها در مشاغل مناسب ؛  - پرداخت مزد مناسب در قبال انجام كار ؛  - قدرداني از انجام كار به نحو مقتضي و مناسب ؛  - مشاركت گروهي در سازمان ؛  - ایجاد شرايط مساعد براي بروز خلاقيت و نوآوري. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **4. سطوح بهره وري**  بهره وري دارا ي سطوح مختلف است كه عبارتند از :  **4-1 بهره وري فردي**  منظور از بهره وري فردي، استفاده بهينه از مجموعه استعدادها و توانايیهای بالقوه فرد در مسير پیشرفت زندگي خود است. از دید منافع سازماني ارتقاي بهره وري در افراد، موجب بهبود بهره وري سازمان خواهد شد. آموزش، يادگيري و رشد نيروي انساني درسازمان و مشاركت افراد در اداره سازمان علاوه بر بهبود بهره وری فرد، بهره وری سازمان را افزايش خواهد داد. به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهاي شگرف در جهت سازندگي موجب پيشرفت و بهروزي فرد و همسوئي با سازمان، و سبب بهره وري سازمان خواهد شد. یکی از دلايل افزايش بهره وري در سازمانهای پیشتاز امروزي رشد و يادگيري در ميان كاركنان آن سازمان هاست .  **4-2 بهره وري در خانه**  ارتقاي بهره وري در خانه موجب پايين آمدن ضايعات، از بين رفتن اسراف و كیفيت زندگي بهتر در استفاده از مواهب زندگي میشود .  **4-3 بهره وري در سازمان**  بهبود بهره وري در سازمان نتيجه استفاده بهينه و مؤثر و كارآمد از منابع، تقليل ضايعات، كاهش قيمت تمام شده، بهبود كيفيت، ارتقاي رضايت مشتريان، دلپذیری در محيط كار و افزايش انگيزه و علاقه كاركنان به كار بهتر است كه نهايتاً موجب رشد و توسعه سازمان ميشود . به این گونه سازمان ها ، اصطلاحا سازمان های یادگیرنده گویند .  **4-4 بهره وري در سطح ملي**  افزايش بهره وري تنها راه توسعه اقتصادي كشورهاست كه موجب ارتقاي سطح رفاه زندگي يك ملت میشود. تحولات معجزه آساي رشد و توسعه اقتصادي در كوتاه مدت در برخي از كشورها ازجمله ژاپن، آلمان، چين و تعدادي از كشورهاي شرق آسیا نتیجه افزايش بهره وري استفاده بهینه، كارآ و اثربخش آنها از منابع فیزیکی و انساني آن كشورها بوده است .  **.5 راهكارهاي افزايش بهره وري در سازمانها**  با وجود تعاريف زیاد از بهره وري ، براي اجرائي كردن آن باید تعریفی هماهنگ و سازگار با شرايط و نيازهاي معين سازمان به كار برد و از طریق مشاركت كليه كاركنان ، قدمهایی مؤثر در اين راه برداشت. استمرار يك سيستم بهره وري، مستلزم اقداماتي مانند :  تسهيم منافع، اصلاح ساختار سازماني، توسعه منابع انساني و ... است. راهكارهاي افزايش بهره وري مستلزم شناخت كافي وضعيت موجود و فرهنگ كاري سازمانهاست .  با توجه به تفاوتهای مهم در فرهنگ كاري شركتها و وضعيت موجود آنها ميتوان گفت راهكارهاي افزایش بهره وري  نیز در آنها متفاوت خواهد بود .از جمله راهكارهاي افزایش بهره وري ميتوان به كاهش ضايعات، ايجاد تعهد در كاركنان، توجه به كاركنان، استفاده بهينه از استعدادها، ايجاد انگيزه در كاركنان، توجه به تغييرات و ... اشاره كرد. درجه تأثیر هر يك از اين راهكارها در افزايش بهره وري به وضعيت موجود شركت در آن زمينه و ضرورت پرداختن به هريك از اين موارد بستگي دارد كـه باید ماهرانه ، شناسایي و اولويت بندي و بر آن اساس اقدام شود. براي مثال، در سازماني ممكن است كاهش ضايعات در اولويت قرار گيرد و در سازمانی دیگر توجه به كاركنان و ایجاد انگیزه . شناخت ناكافی از وضعيت موجود شركتها و بي توجهي به اولويتها ميتواند اثراتي معكوس در ميزان بهره وري به وجود آورد. از اینرو قبل از هرگونه اقدام در افزايش بهره وری، شناخت كافي وضعيت موجود و اولويت بندي صحیح راهكارها تأکید میكنند.  براي آگاهي از ميزان افزايش بهره وري ،باید آن را در قالب شاخصهای مختلف و در دوره هایی معین اندازه گیری كرد. با اندازه گیری شاخصهای بهره وري میتوان مشخص كردكه تلاشهای بهره وري، چقدر مفید بوده است. اندازه گیري بهره وري نیز بايد بر اساس يك سيستم مناسب و اصولي انجام گيرد در غیر این صورت نمیتوان به نتايج آن اطمينان و انتظار بهبود در آن را داشت.یکی از مـوارد مهم در اندازه گیری بهره وري ،مشخص كردن صحيح طول دوره ارزيابي است كه به عواملي مانند :  دسترسي به اطلاعات، ماهيت عمليات تولیدی و اهداف مدیریت بستگي دارد. از نتايج اندازه گیری شاخص های بهره وري ميتوان به عنوان ابزاري مناسب براي برنامه ریزیهاي بلندمدت مديريت در سطح سازمان استفاده كرد .  **6 .شاخصهاي بهره وري**  شاخص های بهره روي غالباً براي سنجش پيشرفت و كام يابي سازمانها و تعيين نقاط قوت و ضعف آنها به كار ميروند. محاسبه این شاخصها به ویژه در سازمانهای خدماتي كه خدمات يعني محصولات لمس نشدني تولید ميكنند، بسيار دشوارتر است.  تجزيه و تحليل شاخص های بهره وري مشخص ميكند در كجا امكان و فرصت بهبود بهره وري در سازمان وجود دارد. امروزه اندازه گیری بهره وري حتي در امور خدمات عمومي، سازمانهای مالی و بانكها، مؤسسات حمل و نقل و شركت های ارتباطي، خدمات عام المنفعه نظير آب، برق و گاز، بهداشت و درمان و آموزش، اهميت بسياری دارد. معمولاً در سازمان های خدماتی از شاخص های دیگری براي سنجش بهره وري ماننداستفاده می شود .  با وجود اين كه اين شاخصها به خودي خود نسبت ستانده به نهاده ايي را كه به كار رفته است نشان نميدهند اما به بررسي عملكرد سازمانها كمك ميكنند. اندازه گیري بهره وري به ما كمك ميكند كه اقتصاديترين راه استفاده از منابع را انتخاب کنیم. اندازه گیری بهره وري به تشخيص فعاليت های غیراقتصادي ، میزان اتلاف و ضايعات، اسراف و تعيين ظرفيتهای بلااستفاده كمك ميكند و به برنامه ریزی براي تخصيص بهينه منابع یاری میرساند .  **.7ویژگی هاي شاخص خوب بهره وري**   * معنيدار بودن ؛ * قابلیت محاسبه ؛ * ارزش اطلاعاتی ؛ * سهولت دسترسي به داده ها؛ * قابل فهم بودن ؛ * قابلیت كنترل ؛ * به صرفه بودن جمع آوري داده ها ؛ * قابلیت تحلیل؛ * ملموس بودن ؛ * دقت .   **8 . شاخصهاي ارزيابي عملكرد سازمان ها**  براي سنجش و ارزیابي عملكرد هر سازمانی (اعم از سازندگان كالا يا ارائه دهندگان خدمات)، معيارها و شاخصهایی گوناگون و متفاوت استفاده ميشود. برخي از شاخصهايي كه بيش از ديگر معیارهاي ارزیابی عملكرد را یجتر ميباشند عبارتند از:  اثربخشي، كارايي، نوآوري ، انعطاف پذیری و کیفیت زندگی کاری.  اثربخشي، با پاسخ به سؤالاتي از اين قبیل معلوم ميشود كه: آیا براي رسیدن به هدفهای سازمان فعاليت های درستي را انجام ميدهيم؟ آيا مشكلات سازمان را به درستي تشخيص داده ایم و در صدد رفع آنها برآمدهایم؛ به طوري كه به هدفهای سازمان در موعد مقرر دست يابيم؟ درجه دسترسي به هدفهای از پیش تعیین شده در هر سازمان، ميزان اثربخشي را در هر سازمان نشان ميدهد .  كارآیی ، به اجراي درست كارها در سازمان مربوط ميشود. يعني تصميماتي كه با هدف كاهش هزینه ها، افزايش مقدار تولید و بهبود كيفيت محصول اتخاذ میشوند. كارایی نسبت بازدهي به بازدهي استاندارد است .  نوآوري، به ميزان تطابق محصولات تولیدی و فرایندهای تولیدی یک سازمان در قبال تغييرات تقاضا و نيازهاي جدید مشتريان، تغييرات فناوري و ساخت محصولات جديد گفته میشود. نوآوري براي برآورد نيازهاي جدید مشتريان ایجاد با تقاضاي جدید و كسب سهم بيشتر در بازار در مقایسه با رقبا انجام ميشود .  قابلیت انعطاف، به ميزان توان سيستم تولیدی هر سازمان در واكنش و تطابق با تغييرات لازم در نوع، تركيب و مقدارمحصول گفته ميشود .  کیفیت زندگي كاري، به اين موضوع مربوط میشود كه سازمان تا چه ميزان قادر به برقراري ایمنی در محيط كار، امنیت شغلي در سازمان، پرورش استعداد كاركنان خود و بالا بردن مهارت آنان از طرق گوناگون و به عبارت دیگر ايجاد رضايت شغلي آنان از محيط كار است .  شاخصی دیگر كه براي سنجش عملكرد سازمان انتفاعي استفاده ميشود، میزان سودآوري در قبال سرمايه و فروش است در ، حالي كه عملكرد مدیران سازمانهای غیرانتفاعي بر اساس مقدار و ارزش توليداتشان در مقابل هزينه هاي تولیدشان سنجیده می شود . سودآوري، تابعي از درآمدها و هزینه هاست. درآمدها به قيمت فروش و مقدار فروش محصول بستگي دارد. در حالي كه هزینه ها تابعي از ارزش نهاده ها و منابع به كار رفته در توليد محصول است. دو شاخص مهم و اساسي كه مديران براي اتخاذ تصميمات درست به آنها توجه ميكنند عبارتند از: بهره وري و کیفیت.  بهره وري يعني اینکه سازمان در قبال مقدار معین از محصول ، چه نسبت از منابع تولیدی استفاده ميكند. کیفیت به درجه تطابق محصول توليد شده با نيازهاي مشتريان و طرح محصول گفته میشود. تصميماتي كه مديران در استفاده از نهاده ها و در ارتباط با فرایند توليد ميگيرند بر میزان بهره وري ، درجه کیفیت و در نهايت مقدار سود سازمان تأثير ميگذارد . |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **9 عوامل مؤثر بر بهره وري نیروی انسانی**  تا اوايل 1950 تصور ميشد كه عامل اساسي و عمده در پيشرفت كشورها وجود سرمایه های فیزیکی و مادي است و علت عقب ماندگي كشورهاي در حال توسعه كمبود اين منابع است و به همين دليل این كشورها در صدد جذب و به دست آوردن سرمايه های مادي بودند و این عمل باعث وابستگي بیشتر و تخریب بنیانهای اقتصادي، فرهنگي، و سیاسي این كشورها شد .  امروزه مسلم شده آنچه توسعه پایدار را به دنبال دارد ، نهادهاي اداری قوی وكارآمد است و اين نهادها از سرمايه هاي انساني كارآمد، متخصص و قوي برخوردارند. امروزه تأکید رشد و توسعه بر سرمایه های انسانی است و اعتلاي کیفیت نیروی کار یکی از راههای اساسي افزایش بهره وري و تسريع رشد اقتصادي است .به عبارت دیگر نیروی انساني مهم ترین عامل بهره وري است. توجه به نیروی انساني، آموزش و رشد كاركنان سازمان، كوشش در ايجاد روحيه و انگيزه، برانگيختن قوه خلاقيت و ابتكار، كسب مشاركت افراد براي دستیابی به اهداف و مأموريتهای سازمان باعث رشد كارایی و افزایش بهره وري در سازمان ميشود. بنابراين بهره وري در سازمان نيازمند توجه به خواسته ها و نيازهاي كاركنان و همسويي اين نیازها با اهداف سازماني است .  نیمرتز بیان می کند از جمله اقدامات مهم در بهبود بهره وري كاركنان كه ميتواند به افزايش حقوق و دستمزد آنان منجر شود موارد زير است : تعلیم و تربیت ، دولت ها و حكومت های محلي، مراقبت های بهداشتي و عوامل مادي.  شاه قلیان عوامل موثر بهره وری نیروی انسانی را اينها ميداند : عوامل مادي و عوامل غير مادي شامل آموزش كاركنان، هماهنگ نمودن مشاركت، امنيت شغلي، حقوق و دستمزد، خلاقيت و ....  تا به حال عوامل مؤثر بر بهره وري از ديدگاه صاحب نظران و دانشمندان مختلف مديريت مطرح شد و در اين قسمت مهم ترین عوامل مؤثر بر بهره وری انسانی را كه از تحقیقات اقتباس شده است بررسي ميكنيم .  **9-1 تعلیم و تربیت**  بارزترين نمود سرمايه گذاري انساني، تعليم و تربيت است و نقش اصلي را در بهره وري و رشد اقتصادي دارد. تعلیم و تربيت نقشي دو وجهی را بر عهده دارد يعني هم به افزايش نیروي كار منجر ميشود ؛ به عبارت ديگر مهارت ایجاد ميكند و هم زمینه ی به كارگیري فناوري برتر را فراهم ميكند .  اسپنز به نقل از شوالیر ، سرمايه گذاري بيشتر براي آموزش كاركنان را از عوامل مهم افزايش بهره وري مي داند .  فوگل، به نقل از سوییت من تعلیم و تربيت نقش اصلی در افزايش بهره وري دارد. تعلیم و تربيت و آموزش به كاركنان اجازه ميدهد كه از ظرفيت فیزیکی موجود با کیفیتی بیشتر استفاده كنند و این موجب توسعه و انتشار فناوري جدید ميشود.  سرمایه گذاری عامل انساني با سرمايه گذاري در تعليم و تربيت ارتباط مستقيم دارد و در نتيجه آموزش و پرورش و كيفيت بازده آن تأثیری قابل توجه بر رشد بهره وري دارد .  کارایی و اثر بخشی هر سازمان تا حدي قابل ملاحظه به كاربرد صحيح و مؤثر منابع انساني بستگي دارد و با آموزش ميتوان سطح دانش تخصصي افراد را بالا برد تا بتوانند وظایف خويش را درست انجام دهند و براي مسئوليتهای بالاتر آماده شوند .  **9-2 آموزش**  آموختن، عمل يا مجموعه ای از اعمال است كه موجب ميشود فرد مهارت، دانش و بينش لازم را برا ي انجام كاري فرا گیرد .  متقي در تعريف آموزش اظهار ميكند:« آموزش عبارت است از فرايند انتقال دانش يا مهارت و آموزش يك فرايند مستمر و تمركز آن روي جنبه های تخصصي گروهی و فرهنگ سازماني است.  دراكر، به نقل از هیتر ، بیان ميكند كه دانش بهره وری كاركنان ، بزرگترین چالش مديران در قرن 21 است. گسترش و ارتقای کیفیت و افزايش متناسب برنامه های آموزشي كاركنان در جهت ايجاد دانش فني و دانش اجتماعي و كار مولد در جهان امروز یك ضرورت است و اگر اين آموزشها با كيفيت بالا گسترش يابد، منطق و علم، جايگزین سنت و تجربيات غلط و در نهایت به عنوان يك ارزش مطرح شود، به طبع مقدمات افزايش بهره وری نیز فراهم خواهد شد. باید به اين نكته توجه داشت كه آموزش نيروي انساني یک فعاليت كوتاه مدت نیست، بلكه بلندمدت، هميشگي و تدریجي است .  آموزش نيروي انساني شامل فراهم آوردن امكانات تحصيل در دوره های مقدماتي بالاتر، كسب مهارت فنی ، آموزش های نظر ي مرتبط با شغل و پرورش شخصيت كاركنان است بی تردید یکی از عواملي كه تأثیري بسيار بر بهره وری دارد و ميتواند در بهبود و افزايش آن نقشي مهم داشته باشد، آموزش است .  تیلور بیان ميكند اگر ميخواهيد بهره وری فرد ي را بهبود بخشيد باید روي آموزش تمركز كنيد اما براي بهبود بهره وری تیم باید اندازه تیم را کوچک کنید .  رسك بیان ميكند، آموزش عالي، سطح مهارت افرادرا افزايش ميدهد وآنها راتوانا ميكند برای سطوح بالاي شغلي مهارتهای لازم را كسبكنند و نيرو يكار ماهر باعث افزایش بهره وری میشود.  **9-3 فناوري**  فناوري دو بعد دارد : سخت افزاري و نرم افزاری .  سخت افزار نمايانگر بعد مادي ماشین آلات، ابزار و امكانات است و بعد نرم افزار بيانگر دانش و فن به كاگیري ابزار و امكانات است. همجنين سازمان پديده ای است كه فعالیت های انساني را در قالب فناوري مختلف نظم و شكل ميبخشد .  انتخاب و به كارگیري نظام فني در هر سازمان بر اساس اهداف مورد انتظار و نحوه تخصصي كردن اطلاعات، مهارتها وسایل و ابزار مورد نياز و همچنين چگونگي روش تحلیل اطلاعات انجام ميشود. جذب فناوري بیشتر در تولدي عامل بسیار مهم در افزايش بهره وری است. نمایش كه با سرعت بيشتر، دقت بيشتر، ضايعات كمتر و همگون ي بالاتر كالا تولید كند، قطعاً بهره وری بالاتر نیزدارد .  باید به این نكته توجه داشت كه اگر فناوري را در سازمان به صورت مجرد و تنها در نظر بگيريم و ارتباط آن را با دانش فني كاركنان و سطح فناوري مورد نياز بررسي نكنيم، نه تنها موجب افزايش بهره وری نخواهد شد بلكه هزینه ها را افزايش و سطح رضايت كاركنان را كاهش خواهد داد و در نهايت كاهش تدریجي بهره وری را به دنبال خواهد داشت .  **9-4 مشاركت و همكاري**  مشاركت نه تنها به تحول يك سازمان كمك میكند بلكه در عين حال يك اثر عمیق آموزشي دارد. در فرايند تغیير، درگیری فعال تمام كارگران براي ایجاد جو مساعد و نگرش به كار براي افزايش بهره وری ،اهميت دارد .  راد و همكاران بیان ميكنند كه مشاركت در كارها ، عامل کلیدی بهره وری است . همچنين نظريه همكاری ، نشان دهنده رابطه بین مشاركت و بهره وری است .  نمز بیان ميكند كه اقداماتي كه روي همكاري و ارتباطات تمركز كند به كاركنان اجازه ميدهد تا بايد هم گر كاراتر و موفقتر عمل كنند، و اگر چنين شرا یطي ایجاد شود موجب ايجاد نوآوري و خلاقيت در افراد گروه ميشود .  براون بیان ميكند مشاركت در صورتي بهره وری كاركنان را افزايش ميدهد كه از آن به عنوان عاملی براي انگیزش كاركنان استفاده شود و آنها بتوانند بر كار همكاران نیز نظارت داشته باشند و اين نوع مدیریت است. اگرچه رابطه بين مشاركت و بهرهوری خیلی پیچیده است و براي تجزيه و تحليل آن نميتوان تنها نقش يك فاكتور را مؤثر دانست اما یافته های اخیر به رابطه مثبت بين بهره وری و مشاركت كاركنان اشاره میكند.  **9-5 انگیزش**  برل سون و استاینرمعتقدند كه انگيزش حالت دروني فرد است و رفتاري در وي به وجود مي آورد تا رسيدن به هدف مشخص را ممكن سازد .  متقي معتقد است یكي از مقولات مهم در استفاده مؤثر از نيروي كار، انگيزش است. براي پرورش طرز نگرش صحيح، افراد بايد كار خود را به شكل فعاليتي معني دار ببینند. این، به خودجوشي آنان كمك و دانش حرفه ای و طرح های كاري آنها را غنی میكند. بررسي هاي انجام شده در برخي از كشورهاي آسیايي نشان ميدهد كه با انگيزش صحيح در كارگران ميتوان بهره وری مؤسسات كوچك و متوسط به ، سهولت تا نود درصد افزايش داد.  به جرأت ميتوان گفت كه اين عامل قويترين عامل در بهره وری انسان است كه نوعي تمایل و شوق دروني برای كسب موفقيت و آرامش حاصل از انجام كاری به خصوص است. فردي كه براي انجام كار انگیزه ای قوی داشته باشد ، در قبال پاداشهای كم و تنبيه هاي بیجا دلسرد نميشود و هیچگاه از تلاش باز نميايستد. همچنين هنگام رويارويي با مشكلات ، صحنه كار را براي راحتي خود ترك نميكند. بدون هیچ شك، انگیزه در بهره وری فرد اثری قوي دارد و نظریاتی بسیار وجود دارد كه  نشان ميدهد انگیزه ی قوی در فرد موجب افزايش بهره وری میشود .  **9-6 فرهنگ سازماني**  فرهنگ سازمان سیستمي از عقايد و ارزشهای مشترك است كه رفتار اعضاي سازمان را راهنمايي و هدايت ميكند و ميتواندتأثیری بسزا بررفتار و عملكرد سازمان داشته باشد. امروزه بر نقش فرهنگ سازماني در بهبود بهره وری تأکید شود. مطالعات نشان میدهد كه ارتباط بين فرهنگ و بهره وری با یک الگوي ساده بیان شدني نیست .  تیلور بیان ميكند كه براي افزايش بهره وری كارهای زیادی میتوان انجام داد ؛ شیوه هایی در پس روشهاي آشكار وجود دارد كه ميتوان آنها را بهبود بخشید تا به بهره وری بیشتر دست پيدا كر. يکی از موارد ، مهم بهبود فرهنگ سازماني درگروه های كاري است .  كاتر و هسكت نشان ميدهد كه فرهنگ سازماني کلیدی براي بهبود عملكرد و بهره وري است و در موفقيت یا شكست سازمان نقش تعیین كننده دارد .  كذرلي، درتحقيقات درباره بيست مدیر و 97 كارمند آنها در يك بيمارستان در آمریكا نشان داده است كه رابطه مثبتی بين تمرین های مدیریتی و بهره وری، رضايت شغلي و تعهد سازماني كاركنان وجود دارد و رفتارهاي مدیران و کلید بهره وری است .  در سازمانهائي كه فرهنگی قوي دارند، ارزشها و باورهاي مشترك آفریننده محیطی است كه در آن محيط، افراد نسبت به يكدیگر و نسبت به مأموريتها احساس تعهد میكنند و اين تعهد میتواند موجب افزايش بهره ور ي در سازمان شود و به همين دلیل مدیریت فرهنگ سازمان براي مدیران عالی رتبه یک نیاز مبرم است .  آنچه مسلم است اگر مديران كشورهاي غربي به تعريف فرهنگ بهره وری در دهه های اخیر پرداخته اند ،دین اسلام بر پا يه بهره وری بنا شده است و در اين باره بايد به اين حديث از حضرت علي اشاره كرد كه «هر كس دو روزش مثل هم باشد زیانکار كار است .»  در پايان بحث براي اینكه نشان دهيم تا چه اندازه فرهنگ سازماني بهره وری نیروی انساني به هم مربوط ميباشند به طرح كایزن اشاره ميكنيم .  لی کایزن در كشور ژاپن متولد شده است. كايزن، به معنا ي بهبود مستمر و يپوسته، همگام با مشاركت همه افراد در سازمان است. لی کایزن از دو واژ يه KAI به معنای تغییر و ZEN به معنا ي خوب تشكيل شده است. هدف كايزن تلاش مداوم در جهت حفظ استانداردها و ارتقا ي آن است. در راهبرد لی کایزن، باور این است كه استانداردها طبیعتاً صورت آزمایشي تدوين شده اند و باید همواره تلاشهایی برای ارتقاي آن صورت گیرد . پیام کاربردی کایزن این است که حتی یك روز نبايد بدون ايجاد نوعي بهبود در سازمان سپري شود زیرا سازمان يك سیستم باز است و باييد پیوسته در حال تحول باشد. |
|  |

|  |
| --- |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\webheader.png |
| C:\Program Files\KARKONAN\aliz\data\web\image\topminiweb.png |
| **10 .اخلاق اداري و تأثير آن در بهره وري سازمان**  موفقيت در گرو رابطه آسان و درست محيط با سازمان است و تسهيل و تصحيح ارتباط محيط با سازمان ، نيازمند ایجاد اعتماد محیط به آن است. اعتماد آفرینی حاصل پیش بینی پذیری در گرو قانونمند ي سازمان در همه شئون حرفه اي است. در بحث از قانونمندي، دو معضل مهم، بحث كردني است : یك، آيا آيین نامه و مقررات به طور كلي موجه اند؟  دو، چگونه ميتوان به نحو استثناءناپذير قانونمندشد؟ مسئله نخست به قبل از وضع قانون مربوط است. پیش از وضع قانون ومقررات بايد به ممیزی آنها در ترازو ي اخلاق پرداخت و ا ين ،نياز قانون به اخلاق را نشان ميدهد. انصاف، عدالت و احسان، از شاخص های مهم ممیزی اخلاق است.  چگونه میتوان از قانون گریزی پرهیز كرد و در همه شرايط قانون پذیر بود . برخي مديران در شرايط بحراني سازمان و جايي با كه تبعیت از قانون ، متحمل ضرر ميشوند ، به قانون گریزی ميگروند مالیات گریزی مصداقي از قانون گریزي است. معامله ي اندروني در معاملات اوراق بهادار از مصداق ديگر قانون گریزی است. عده ای در زندگي شخصي - مانند رانندگي - و درزندگي شغلی ، قانون گریزی را نوعي فراست و زيركي مي دانند. قانون گریزی معضلی زیانبار است زیرکی پنداشتن آن ، معضلي دردناك تر است. چگونه ميتوان اين معضل را درمان كرد؟ فرايند قانون پذیرساختن سازمان چيست؟  **10-1 از مسئوليت پذیری تا قانونمندي**  قانونمندي در طبيعت، صرفاً پايبندي به قوانين موضوعه و مقررات و آیین نامه ها نسیتند بلكه انضباط پذیری و برخوردار ي رفتار از شاخص ها و هنجارهاي عام است. قانونمندي در طبيعت ، تكويني است و در حيوانات اهلی ، پرورشي و دست آموز حاصل می شود اما پاي بندي به قانون در انسان، بر خلاف طبيعت و حيوانات اهلي بايد بر اختيار آدمي استوار باشد. قانونمندي مختارانه حاصل مسئوليت پذیری آدمي است. مسئوليتي كه از طرفي ناشي از اختيار و خودآگاهي است و از طرف ديگر انسان را به خطرپذیری موجه و دغدغه های رفتاري سوق ميدهد. مسئوليت های آدمي يا حقوقي است يا اخلاقي آنچه در پایبندی آدمي سازمان به قانون نقشي مؤثرتر دارد، مسئوليت های اخلاقي است. انسان های مسئوليت گريز، پیش بینی ناپذيرند و افراد و سازمان های مسئوليت پذیر ، پیش بینی پذيراند .  منظور از مسئوليت پذیری اخلاقي، پا يبندي سازمان يا فرد به حقوق افراد يا نهادهاي صاحب حق و ذينفع است. بنابراين، مفهوم مسئوليت پذیری را نبايد تحويلي نگرانه به مفهوم پاسخگويي تقلیل داد. منظور از پاسخگویي در مفهوم اصطلاحي كلمه،جوابگويي در برابر يك شخص به خاطر عملكرد مورد انتظار است. عده ای پاسخگويي را نوعي تعهد و التزام به جوابگويي نسبت به مسئوليتهای انجام شده توسط فردی دانسته اند كه آن مسئوليتها بر عهده وي بوده است. پاسخگو یكي از مصادیق مسئوليت است. مسئوليت در لغت به معناي در پرسش قرارگرفتن است، اما در اصطلاح، پايبندي فرد يا سازمان در قبال همه حقوق عناصر محيط دروني و بيروني خود است. یكي از حقوق (از ميان دهها حق) مشتري، كاركنان و سهامداران و جامعه، حق انتقاد و استيضاح است و سازمان در قبال اين حق موظف به پاسخگويي است نسبت بين مسئولت پذیری اخلاقي سازمان و قانونمندي آن، اصلي راهبردي را به ميان مي آورد :  **سازمان هر چه نرخ مسئولت پذیری** **اخلاقي خود را نسبت به محيط افزايش دهد**  **به همان ميزان از قانونمندي بیشتری برخوردار ميشود .**  به این ترتيب اصول راهبردي زير به دست مي آيد.  اصل اول: اگر سازمان مسئولت پذیرباشد ، آنگاه به ميزان مسئولت پذیری ، قانونمند ميشود .  اصل دوم: اگر سازمان قانونمند شود، آنگاه به میزان قانون پذیری، براي محیط پیش بین یپذير میشود .  اصل سوم: اگر سازمان براي محیط پیش بینی پذير باشد ، آنگاه به ميزان پیش بین یپذير ، اعتماد محيط به سازمان را ايجاد میكند.  اصل چهارم: اگر سازمان اعتمادآفريني كند، آنگاه به ميزان اعتمادآفرینی ، رابطه محيط را با سازمان تصحيح و تسهيل میكند.  اصل پنجم: اگر سازمان رابطه محيط با سازمان را به نحو آسان و درست سامان بخشد، آنگاه موفق ميشود .  با تأمل در اصول پنجگانه فوق و با استفاده از قواعد استنتاجي، به اصل راهبردي مهم (اصل ششم) میرسیم:  اصل ششم: اگر سازمان مسئوليت پذیر باشد آنگاه به ميزان مسئوليت پذیري، موفق خواهد بود. اصلهای یادشده نتیجه ای مهم ارائه ميدهد: مسئوليت پذیري سازمان سبب ايجاد اعتماد اصيل و پايدار محيط به آن ميشود و در نهايت موفقيت سازمان را تضمين ميكند .منظور از مسئوليت پذیري در اینجا، مسئوليت اخلاقي است .  **10-2 نقش راهبردي اخلاق حرفه اي در موفقيت سازمان**  اخلاق حرفه ای (اصول اخلاقي و مسئوليت پذیري سازمان) میتواند پیش بینی پذیری سازمان را افزايش دهد و آن نيز موجب اعتماد اصیل، راسخ و پر دامنه ای نسبت به سازمان شود. در نتيجه ، سازمان با اتكاي به اعتماد، در جذب منابع مالي و اعتباري ، ا یجاد انگيزش دروني و پایداري در كاركنان و مديران، جذب منابع انساني متخصص، دست يابي به جايگاه انحصاري در بازار ، مهار انرژي منفي ناشي از معضلات اخلاقي با افزايش مزيت رقابتي با اصلاح و تهذيب فرهنگ سازماني و مديريت تنش های سازمانی ، به نحو اثربخش موفق خواهد شد. حاكميت اخلاق در فرهنگ سازماني نقشي مهم در تبديل تهديد به فرصت دارد .  مسئولیت پذیری اخلاقي نقشي مؤثر در افزايش كارايي و اثربخشي سازمان دارد. هر چه سازمان اخلاقي تر باشد، موفقتر است و در تحليل نهائي ناكامی ها،، فقدان اخلاق حرفه اي را یکی از مهمترین عوامل آن خواهيم يافت .  مسئوليت گریزی و فرو نهادن اصول اخلاقي در نهايت به بدفرجامي فرد و سازمان مي انجامد. برعكس، هر كه خوي نيكو داشته باشد، موفق و رستگار ميشود. کامیابی ، پاداش طبيعي اخلاقي بودن فرد، سازمان و جامعه است .  آثار و بركات اخلاق حرفه ای هم شامل سازمان ميشود و هم فراتر از سازمان، جامعه را نيز فرا میگیرد. شركت اخلاقي، پیش بینی پذیر است و شركت پیش بینی پذیر از توان رقابتي برخوردار است و سهمي قابل توجه از بازار را به دست مي آورد.  امروزه در مطالعاتي تجربي، نقش اخلاقي بودن سازمان در موفقيت سازمانها و شركتهای برتر جهانی ، بررسي شده است .  تأمل در نتايج این مطالعات، دليل دیدگاه متخصصان مديريت راهبردي را در راهبردي خواندن نقش اخلاق حرفه ای در سازمان آشکار می کند . فرددیوید در مديريت راهبردي بر آن است كه «: در سازمان ، اصول اخلاقي خوب از پيش شرطهای مدیریت راهبردی خوب است واصول اخلاقي خوب يعني شركت خوب .» وي بر اين باور است كه روز به روز اعتقاد به اينكه پایبندی به اخلاق موجب ايجاد مزيت راهبردي میشود در ميان مديران فراگيرتر ميشود .  در برخي روایات نيز از اخلاق نيكو به عنوان بهترین هديهاي كه به انسان اعطا شده، تعبير ميشود :  «خیرما اعطي الناس خلق حسن .»  عملكرد امروز نقش سرنوشت ساز در موفقيت فردا دارد، زيرا موفقيت به شانس و اقبال نيست بلكه به تلاش آگاهانه و انتخاب با بصيرت است. اگر امروز خود را ناكام ميابيم، اگر چه در اين ناكاميِ ما هزاران عامل مؤثرند اما نبايد دچار فرافكني شویم و با توجه حصرگرايانه به عوامل بيروني، سهم خود را در اين میان نبینیم .« مفهوم دنیا مزرعه آخرت است» بر این امر تأکید دارد که كام يابي اخروي حاصل فعاليت این جهان است. كوته نظران كه جز بر موفقيت كوتاه مدت و گذرا نمي اندیشند، بر شعار «عملكرد امروز، كامیابي فردا» توجه نميكنند.در عاقبت بینی لازم است كه بر آثار و نتايج رفتار خويش واقف شويم .  شعار «عملكرد امروز، كاميابي فردا» به زبان كسب و كار چنين قابل بيان است: «عملكرد امروز، بازار فردا » . اگر در پي رونق بازار و افزايش سهم خود در آنيم، بايد امروز دغدغه اخلاقي بودن عملكرد خود را داشته باشیم. حرفه ای عمل كردن و پا يبندي به تعهدات اخلاقي دو ركن مهم اند كه بازار فردا را تضمين ميكنند .  اخلاق حرفه ای از طريق سالم سازي و بهينه كردن عملكرد امروز سازمانها، بازار فردای آنها را تضمين ميكند و اين کالایی پرارزش است.این شعار «عملكرد امروز، بازار فردا» مفهوم بسیار عام دارد و صرفاً محدود به بازارهاي كسب وكار نميشود. در تمثيل معروف در متون ديني ، ما انسانها چون تاجران زندگی میکنیم و فرداي اخروي ما در گرو عملكرد این جهاني ماست. سعادت و شقاوت فردي و توسعه و تباهي اجتماعي در آينده، نتيجه عملكرد امروز است و اخلاق نقشی زیربنايي و راهبردي در آن دارد. ممكن است افراد به دلايلي در عمل اخلاق گریز باشند اما انسانها به ویژه ایرانیان اخلاق دوستند و به دليل همین خصيصه در عمل به عملكرد اخلاقي پاداش ميدهند. در انتخاب آرايشگر، مغازه خواربار و ديگر مشاغل، بيش از ارزاني خدمات، به اخلاقي بودن صاحبان مشاغل بها ميدهيم.  ادعا اين است كه بسیاری از شركت ها و سازمانهای كسب و كار به علت فقدان و يا نقصان اخلاق حرفه ای از خصيصه پیش بینی پذیری برخوردار نيستند. در حالي که مهمترین توقع مشتريان، تأمين كنندگان، كارگران، مديران و ديگر ذي نفعان از سازمان، پیش بینی بودن آن است. در چنين شرایطي ، در هرگونه كسب كار، سازماني كه بتواند به پیش بینی پذیری اخلاقي دست يابد، بدون ترديد به مزيت رقابتي و برتري راهبردي دست يافته است .  اخلاقي بودن در حرفه نه تنها سبب رضايت مشتري است بلكه مشتريان شما را به دوستداران دو آتيشه تبديل ميكند.  دوستداراني كه از ارتباط با شما لذت ميبرند و سعی ميكنند آشنايان و همكاران خود را در اين لذت سهيم كنند و به همين دلیل مبلغان بدون مزد شما ميشوند و در شرايط بحراني شما را رها نميكنند. كساني كه به خاطر سود عاجل از كاميابي آجل باز میمانند و تنگ نظرانه، در پي كسب سود از راههای غیرقانونی و غیر اخلاقی میروند، مانند كسانياند كه بر كف دريا اسب میرانند و در نور رعد، نامه ميخوانند و این حاصل فقدان عاقبت است .  **10-3 آثار فراسازماني اخلاق حرفه اي**  اخلاق حرفه ای هم بسترهاي فراسازماني دارد و هم آثار و نتايج فراسازماني به ارمغان میآورد. ترویج اخلاق در سازمان و تعالي اخلاقي فرهنگ سازماني نه تنها محيط با نشاط و مساعد براي افزايش بهره وري مي آفریند بلكه فراتر از سازمان، نقشي مؤثر در جامعه نيز دارد. بهداشت، سلامتي و فراتر از آنها تعالي اخلاقي جامعه از سازمانهای ،آن بسيار متأثر است.اخلاق حرفه ای ، آنگاه كه حوزه حرفه به بنيانهای فرهنگي و نهادهای سیاسی مربوط ميشود، از زيرساختهای تمدن بشري است .  چگونه ميتوان اثر تباه كننده دانشگاههایی را كه اخلاق حرفه ای در آنها محترم نيست، ناديده گرفت و بركات و آثاري سازنده دانشگاههای اخلاقي يك جامعه را انكار نمود. دانشجويي كه فقدان وجدان كاري، عدم شايسته سالاري، دور زدن قانون، چاپلوسي و كمكاري، حسد، غیبت، دروغ و امثال آنها را در محيط آموزش خود به طور مستمر تجربه ميكند، پس از فراغت از تحصيل در شغل خود در مديريت سازما نهائي كه مالك يا مدير ميشود، به ناچار همه آنچه را تجربه كرده منعكس میسازد. عملكرد غير اخلاقي سازمانها پیامهای غیراخلاقي دارد و آموزشهای غیر اخلاقي را در جامعه رواج ميدهد .یكي از شگردهاي ایرانیها در بازسازي كشور پس از تهاجم ويرانگر مغول، ترويج اخلاق در كسب و كار از طریق نهادینه سازي اصناف و نظارت اصناف بر عملكرد اخلاقي صاحبان مشاغل بوده است. اجداد ما در آن روزگار با هوشیاری دریافته بودند كه با اخلاق حرفه ای میتوان به بازسازي و توسعه كشور دست يافت .  آنچه از نقش اخلاق حرفه ای در سازمان گفتيم، نمونه هايي از آثار، بركات و فوايد اخلاق حرفه ای است. هدف از تحقق و ترويج ،اخلاق حرفه ای دست یابی به اين فوايد نیست ؛ بلكه رسالت انسانی، عامل ترويج اخلاق است. كساني كه فايده را هدف میپندارند، بر اخلاق به شرط اين فوايد تأكيد دارند و اين نوعي ابزارانگاري در اخلاق حرفه ای است. بنابراين از خطاي هدف پنداري فواید اخلاق حرفه ای باید اجتناب كرد. وظیفه ی اخلاقي مشروط به نيل به سود يا ديگر منافع اين جهاني نيست. |
|  |

امید است مورد استفاده همکاران قرار گرفته باشد ومن الله توفیق

زمستان 1394