

التَّائِبِينَ قَبْلَ الْعَمَلِ يُؤْمِنُكَ مِنَ النَّدَمِ

اندیشیدن پیش از کار تو را
از پشیمانی در امان می‌دارد.

امام علی (ع)



- سبک رهبری خدمتگزار..... ۲
- برداشت‌ها از استراتژی ۳
- نقش طرحواره‌ها در رفتار سازمانی کارکنان..... ۴
- کارت امتیازی متوازن: ابزاری برای تحقق استراتژی‌ها..... ۵
- نقش جایزه منابع انسانی در تعالی سازمانی..... ۶
- نیم‌نگاهی به کتاب: تغییر برای تغییر ۸

نشریه آموزشی - پژوهشی معاونت توسعه مدیریت و منابع - مرداد ۱۳۹۶ - شماره چهاردهم • ویژه‌نامه حضور در جایزه تعالی منابع انسانی

در چند و چون تدوین استراتژی‌های منابع انسانی

• گفتگویی با آقای دکتر صدرا السادات معاون محترم توسعه مدیریت و منابع

این نیروها برمی‌آیند. در این میان از تئوری نقاط مرجع استراتژیک که بر سازگاری الگوهای فزاینده سیاسی برای تدوین استراتژی منابع انسانی تمرکز دارد همراه با الگوهایی که نگرش برنامه‌ریزی عقلایی قرار دارند، بهره می‌گیریم. نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی هدفها یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت کل سیستم را به آگاهی گروههای ذینفع اصلی برسانند. بر اساس مدل در کنار دسته‌بندی مشاغل مختلف سازمان از دو محور «توجه به فرایند» و «توجه به نتیجه» به دو منبع «تأمین از درون» و «تأمین از بیرون» توجه کنیم.

• **تمرکز استراتژیهای منابع انسانی در معاونت بر روی چه موضوعاتی است؟**

استراتژی‌های منابع انسانی معاونت توسعه مدیریت و منابع در سه عنصر مرتبط به هم مورد توجه قرار دارد: ۱- نیازها و روندهای تغییر ۲- پیوستگی برنامه و ۳- کارآمدی برای انجام وظیفه؛ که این سه عنصر به طور جداگانه مورد توجه قرار می‌گیرند همکاران ما در این راستا بر جذب، توسعه و نگهداری ظرفیت‌ها، تطبیق، استخدام، سنجش و پاداش عملکرد و کنترل برنامه‌های منابع انسانی بطور مداوم متمرکز هستند و امیدوارم استراتژی‌ها در عمل موجبات ارتقاء بهره‌وری در سطوح مختلف را فراهم آورد.

• **به عنوان آخرین پرسش، آقای دکتر از اجرای استراتژیهای منابع انسانی در وزارتخانه و معاونت خود چگونه اطمینان حاصل می‌کنید؟**

برای اطمینان از اجرای استراتژیهای منابع انسانی، سامانه‌ای تحت وب برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد به نام «OP» در این معاونت طراحی و در سطح ستاد و دانشگاههای علوم پزشکی کشور از سال ۱۳۹۳ استقرار یافته و در طول این چند سال به صورت کامل اجرا شده و در حال اجرا است. در ضمن جلسات تخصصی در سطوح مدیریتی و کارشناسی به صورت مستمر در ستاد و دانشگاههای علوم پزشکی کشور تشکیل می‌شود. عملکرد برنامه‌ها در سامانه ثبت و به صورت مستمر پایش می‌شود. آقای دکتر از وقتی که به ما اختصاص دادید، تشکر می‌نمایم.

تهیه و تدوین مصاحبه: مهندس مجتبی کفاشی و رضا مرادی



استراتژیهای توسعه منابع انسانی از اهمیت اساسی برخوردار است.

• **آقای دکتر ضمن تشکر از توضیحی که فرمودید، این سوال را می‌توان مطرح کرد که استراتژی‌های منابع انسانی در معاونت توسعه از چه رویکردی برخوردار است؟**

در تدوین استراتژی منابع انسانی به دلیل ماهیت دولتی که ما داریم مجبوریم بر مبنای فرآیندهای رسمی و تصمیم‌گیری عقلایی استراتژی‌های خود را تدوین کنیم. در این فرایند باید خطوط اعلام شده از سوی نظامات مافوق مانند سازمان امور اداری و استخدامی کشور، اسناد بالادستی و واقعیت‌های ستادی و صفی‌نیازها را رعایت و سعی می‌کنیم با رویکرد برنامه‌ریزی عقلایی، برای پاسخگویی به اقتضاهای حوزه منابع انسانی، استراتژی کارآمد تدوین نمایم.

• **آیا بین استراتژی منابع انسانی و برنامه‌ریزی کارکنان تفاوتی هست؟**

در واقع دو تفاوت عمده بین برنامه‌ریزی کارکنان و تدوین استراتژی منابع انسانی عبارتند از: (الف) مسأله‌هایی را که باید در فرایند برنامه‌ریزی مورد توجه قرار داد؛

(ب) آنچه را که می‌توان افق برنامه‌ریزی نامید (یعنی مقایسه دوره‌های کوتاه مدت و بلند مدت)؛

طرفداران الگوهای برنامه‌ریزی کارکنان براساس نیازهای یک یا دو ساله، برنامه‌های منابع انسانی را پیش‌بینی می‌کنند و آنگاه با توجه به نتایج حاصل از برخی تجزیه و تحلیل‌های منابع عرضه نیروی کار داخلی در صد تأمین

اجازه بفرمایید با این پرسش آغاز کنیم که:

• **استراتژی‌های کلی و کارکردی در معاونت توسعه مدیریت و منابع چگونه تدوین و به برنامه عملیاتی تبدیل می‌شوند؟**

لازم به توضیح نیست که برای تدوین و طراحی هر برنامه‌ای نیاز به یک مدل علمی داریم. هر مدل نیاز به یک سری ورودیهایی دارد که بعد از پردازش و تحلیل ورودیه‌ها، به مجموعه‌ای از خروجی‌ها می‌رسیم. ما از مدل‌های گوناگونی تاکنون بهره‌گرفته‌ایم که در نهایت در معاونت ما برای تدوین استراتژی‌های کلی منابع انسانی از یک مدل کارآمد در مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک به نام **مدل پرایسون** استفاده شده است. بر اساس این مدل چالش‌ها و موانع پیش روی منابع انسانی احصا می‌گردد، کلیه تکالیف بالادستی تجزیه و تحلیل می‌شود، نظرات خبرگان و صاحب‌نظران اخذ می‌گردد، نقاط ضعف و قوت سازمان بررسی و نهایتاً در یک فرایند تجزیه و تحلیل جامع، موضوعات و اولویت‌های راهبردی معاونت، اهداف کلی و استراتژیها تعیین می‌شود.

بعد از ترسیم اهداف و استراتژی‌ها، برای سنجش آنها شاخص‌های کمی تدوین می‌گردد. بعد از تدوین شاخص‌ها ما با یک سری اعداد رو به رو می‌شویم که برای رسیدن به آنها برنامه‌هایی تدوین می‌شود که به این برنامه‌ها، برنامه‌های عملیاتی می‌گوییم که در نهایت انتظار داریم با اجرای برنامه‌های عملیاتی به اهداف کلان استراتژیک تعریف شده برسیم. در واقع اگر بخواهیم ببینیم آیا نظام برنامه‌ریزی عملیاتی بعد از یک سال موفق بوده است یا نه، باید ببینیم چقدر شاخص‌های استراتژیک ما تحقق یافته است. در میان مجموعه استراتژی‌های معاونت،

سبک رهبری خدمتگزار

مهندس عبدالله جوادی نژاد - معاون اداره کل امور پشتیبانی و رفاهی

مقدمه

اکثر نظریه پردازان مدیریت و سازمان، قرن بیست و یکم را قرن رهبری برای سازمان می دانند. دانشمندان حوزه رفتار سازمانی سبکهای مختلفی را برای رهبری ارائه کرده اند که این سبکها و روشها در سازمانهای مختلف دنیا از تنوع و گوناگونی فراوانی برخوردارند و از ویژگیهای حاکم بر محیط تأثیر می پذیرند. یکی از این سبکها که در سالهای اخیر مورد توجه دانشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار در دوران ابتدایی شکل گیری مفهوم خود قرار دارد با این حال محققان زیادی آن را به عنوان یک نظریه مهم برای رهبری سازمان به رسمیت می شناسند.

رهبری خدمتگزار

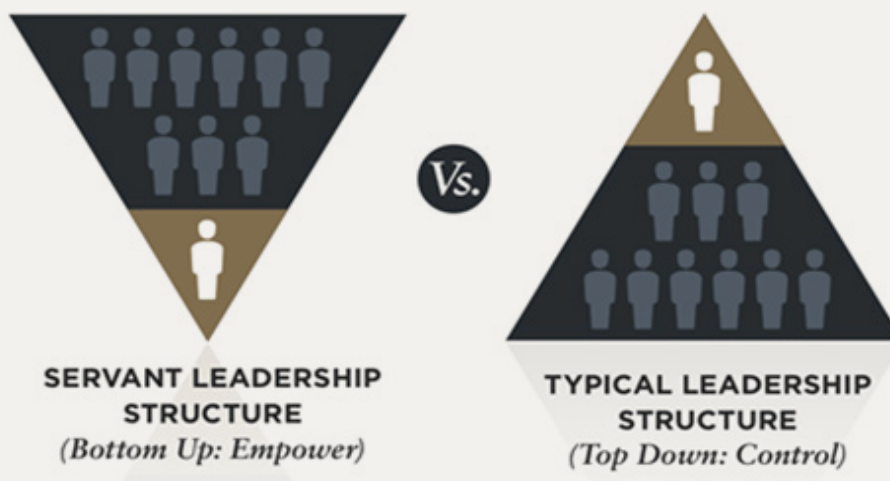
واژه «رهبری خدمتگزار» (Servant Leadership) اولین بار در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرین لیف (Robert Greenleaf) در مقاله ای تحت عنوان «خدمتگزار در نقش

و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان» بیان می کند و رهبران خدمتگزار را چنین تعریف می کند: «رهبران خدمتگزار روی خدمت رسانی به دیگران تأکید می کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند». رهبر خدمتگزار در ابتدا به رفع احتیاجات اولیه افراد می پردازد. یکی از اهداف خوب رهبری این است که به کسانی که عملکرد ضعیفی دارند کمک کند تا عملکرد خوبی داشته باشند و به آنهایی که عملکرد خوبی دارند کمک کند عملکرد بهتری داشته باشند. گرین لیف همچنین بیان می کند که بهترین آزمون برای اینکه بدانیم رهبری خدمتگزار وجود دارد، این است که این سؤالات پرسیده شود: آیا افرادی که به آنها خدمت رسانی می شود رشد شخصیتی پیدا کرده اند؟ آیا افرادی که به آنها خدمت رسانی می شود سالمتر، خردمندتر، آزادتر و مستقل تر شده اند؟ آیا افراد خودشان

۱- عشق الهی ۲- فروتنی ۳- نوع دوستی ۴- قابلیت اعتماد ۵- چشم انداز ۶- خدمت رسانی ۷- توانمندسازی

شیوه عمل رهبران خدمتگزار

هنر رهبران خدمتگزار در این است که نسبت به تفاوتهای فردی و فرهنگی، انعطاف پذیر بوده و کارکنان خود را به خوبی بشناسند و از نیازهای آنان آگاه شوند و با خدمتگزاری صادقانه موجب نفوذ در افراد سازمان، ایجاد انگیزه مبتنی بر الهام، انگیزش آگاهانه و همدلی فردی شوند. رهبری خدمتگزار، هنگامی تحقق می یابد که رهبران، اعتماد و احترام کارکنان نسبت به خود را با انجام کارهای درست جلب کنند. وقتی بر انجام کارهای درست تأکید می کنند، آن کارها به سرمشق تبدیل می شوند و رهبران خدمتگزار خود را ناظر بر افراد و منابعی می دانند که تحت کنترل و نظارت آنهاست. هنگامی که رهبران به انگیزه مبتنی بر الهام می پردازند کارکنان خود را تشویق می کنند تا به عملکردی فراتر از حد انتظارشان دست یابند. بنابراین در



سازمانهای معاصر، اولین مزیت رهبران بزرگ برای برآورده ساختن نیازهای کارکنان، مشتریان و اجتماع، این است که همانند افرادی خدمتگزار عمل می کنند.

پیام مقاله

بیشتر نظریه پردازان و محققان، رهبری خدمتگزار را به عنوان یک مدل معتبر برای رهبری سازمانهای مدرن معرفی می کنند. رهبری خدمتگزار مفهومی است که به گونه ای بالقوه می تواند سازمانها و جوامع را تغییر دهد، زیرا تغییرات سازمانی و شخصی را باعث می شود. رهبر خدمتگزار شدن، نیازمند تغییرات شخصی و رفتار و اندیشه است.

تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شده اند؟ آیا افراد سودمندتر شده اند و یا اینکه حداقل زبان نکرده اند؟

ویژگیهای رهبری خدمتگزار

لاری اسپیرز در سال ۱۹۹۸ بیان کرد که نوشته های رابرت گرین لیف ده ویژگی برای رهبران خدمتگزار ارائه می کند: ۱- گوش دادن به دیگران ۲- همدلی ۳- بهبود بخشی ۴- آگاهی ۵- تشویق و ترغیب ۶- مفهوم سازی ۷- آینده نگری و دوراندیشی ۸- آمادگی برای خدمت ۹- تعهد به رشد افراد ۱۰- ایجاد تیم. همچنین پترسون موارد زیر را به عنوان مولفه های رهبری خدمتگزار تعیین کرده است:

رهبر «(Servant as a leader) ابداع شد. این سبک از رهبری بیش از آنکه قابل آزمایش بوده و جنبه تئوریک داشته باشد، بیشتر فلسفی است و همچنین به عنوان یک رویکرد بلندمدت، به لحاظ ایجاد تغییر و تحول در زندگی و حیطه شغلی به شمار می آید. او نتیجه نیم قرن تجربیات و یافته های خودش را در مقاله ای تحت عنوان «خدمتگزار در نقش رهبر» آورده است. مفهوم رهبری خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کارزماتیک ناشی می شود و طبق نظر بسیاری از صاحب نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرین لیف که ابداع کننده چنین سبک رهبری می باشد، فلسفه آن را «توجه داشتن به دیگران

برداشت ها از استراتژی

• فهیمه ربانی خواه - معاون اداره کل منابع انسانی



مقدمه

مفهوم استراتژی به حداقل ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح باز میگردد، اما استراتژی به مفهوم امروز آن دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل سیر تحول و برنامه ریزی است. آنچه تا قبل از جنگ جهانی دوم رواج داشته برنامه ریزی سالیانه و یا بودجه ریزی بوده است. پس از جنگ جهانی دوم پیشرفت تکنولوژی و توسعه حمل و نقل و ارتباطات و حمل و نقل هوایی تحرک بیشتری را در کسب و کار ایجاد کرد و ضرورت برنامه ریزی در افق بلند مدت تری را ضروری ساخت.

استراتژی بعد از جنگ جهانی دوم

در اوایل دهه ۱۹۶۰ وزارت دفاع آمریکا تصمیم گرفت تا تجربیات زیادی که از تصمیم گیرهای استراتژیک بعد از جنگ جهانی دوم حاصل شده بود را تدوین کند و با این اقدام مابانی برنامه ریزی استراتژیک پایه گذاری شد. در سال بعد آلفرد چندلر استاد دانشگاه هاروارد این مفاهیم را به دنیای کسب و کار وارد کرد و به دنبال آن کنت آندروز در سال ۱۹۶۵ طی مقاله ای استراتژی کسب و کار را بر مبنای افکار و نظریات چندلر مطرح ساخت.

ایگور انسوف این رویکرد را پسندید و آن را در محیط واقعی کسب و کار پیاده کرد. موفقیت آنسوف در بکارگیری رویکرد استراتژی توجه همگان را جلب کرد. در اوایل دهه ۱۹۷۰ گروه مشاورین بوستون (BCG) مدل‌سازی پرتفولیوی محصول را به ادبیات استراتژی اضافه نمود. دهه ۱۹۸۰ با نظرات مایکل پورتر در زمینه ی مزیت های رقابتی و حوزه رقابت سپری شد و در دهه ۱۹۹۰ عصر جدید رویکردهای استراتژی که در آن خلاقیت عنصر اصلی اثربخش استراتژی به شمار می آید با نظریات صاحب نظرانی مانند هنری مینتزبرگ و گری هامل آغاز شد.

هنری مینتزبرگ با بررسی هایی اظهار کرد استراتژی در پنج معنایی که در پی می آید در متون مدیریتی به کار رفته است.

تعریف ها از استراتژی

در آثار مدیریتی، واژه استراتژی در پنج مفهوم زیر که به پنج مشهور هستند بکار برده می شود.

مولفه های اصلی مدل ۵P مینتزبرگ عبارت است از:

۱. طرح
۲. نقشه
۳. الگو
۴. موضع
۵. دیدگاه

می کند که سازمان تصمیم می گیرد موقعیت خود را در بازار مشخص کند. به این ترتیب استراتژی به شما کمک می کند تناسب بین سازمان و محیط کسب و کار را بررسی کرده و بتوانید یک مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان خود تعریف کنید.

۱. استراتژی به عنوان یک «طرح» (Plan):

انتخاب نوعی مسیر و اقدام آگاهانه و دلخواه، یا یک طرح برای برخورد با یک وضعیت.

۲. استراتژی به عنوان یک «نقشه» (Ploy):

نوعی صف آرایی برای چیرگی بر حریف در نبرد یا رقیب در مسابقه است. مینتزبرگ می گوید برای پیشی گرفتن از رقیب، می توان از اقداماتی چون ایجاد اختلال و موانع، تضعیف و اثرگذاری بر رقیب به عنوان بخشی از استراتژی ها استفاده کرد. این جایی است که استراتژی به عنوان یک شگرد مورد استفاده می گیرد.

۳. استراتژی به عنوان «الگو» (Pattern):

یک سلسله از اقدام ها است که می تواند کاملاً جدید یا از پیش اندیشیده شده باشد. برنامه های استراتژیک و شگردها، هر دو اقدامات آگاهانه ای هستند. با این وجود گاهی اوقات استراتژی سازمان از رفتار سازمانی قبلی به وجود می آید. به عبارتی، به جای یک انتخاب آگاهانه، می توان استمرار یک روش موفق را به عنوان استراتژی به کار گرفت.

۴. استراتژی به عنوان «موضع» (Position):

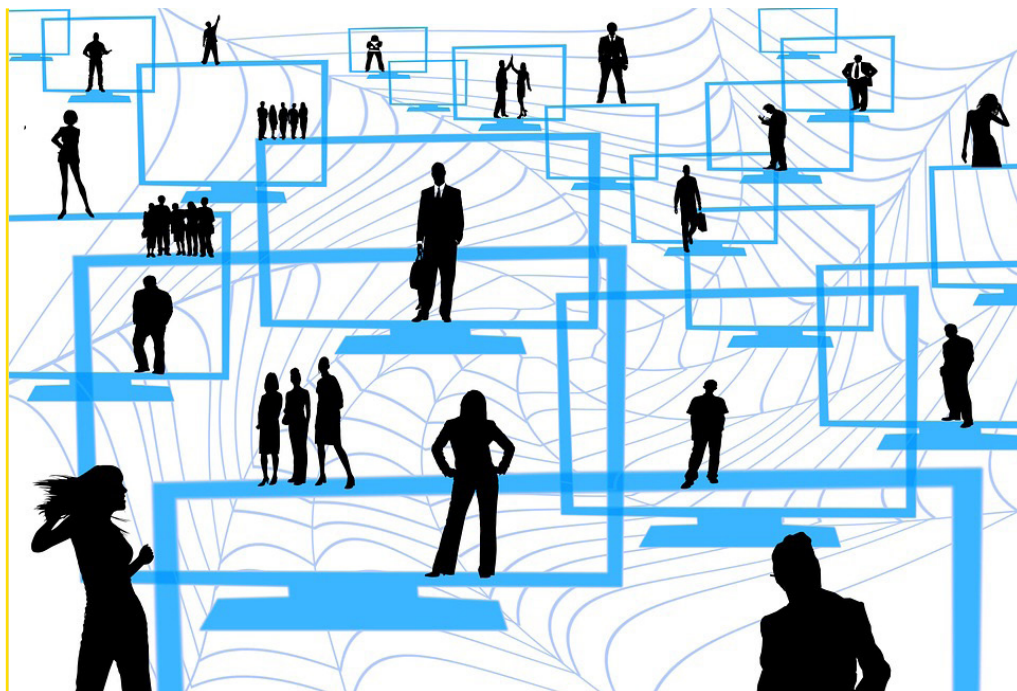
یعنی تحلیل متاثر از وضعیت سازمان در محیط بیرونی که از آن موقعیت به مساله نگاه می کنیم (از جایگاه سازمان در محیط بیرونی). عنصر «موضع» در این ابزار تعیین

۵. استراتژی به عنوان «دیدگاه» (Perspective):

تلقی ذهنی درونی سازمانی از مجموعه موقعیت های سازمان. انتخاب های یک سازمان در تدوین استراتژی به شدت متکی بر فرهنگ سازمانی است. بسیاری از استراتژی های تدوین شده در سازمان ها به دلیل عدم آماذگی فرهنگی منجر به شکست شده اند؛ بنابراین نیاز است قبل از تدوین استراتژی، دیدگاه به خوبی برای ذی نفعان و به ویژه کارکنان، تبیین شود. برای مثال، ممکن است یکی از استراتژی های شرکت، ایجاد محصولات نوآورانه باشد، اما تحقق این استراتژی بدون ایجاد فرهنگ خطرپذیری و نوآوری در کارکنان قابل تحقق نیست.

نتیجه گیری

فراموش نکنیم که استراتژی های سازمانی تنها مفهومی برای مقابله با رقیب یا کسب موفقیت در مواجهه آن ها با بازار نیست، بلکه محرک بسیار مهمی برای درک تمامی ارکان کلیه سازمان از مسائل اساسی برای ارائه راه حل و بهترین عملکرد است.



نقش طرحواره ها در رفتار سازمانی کارکنان

• رسول الماسی

مقدمه

به منظور بهبود هر چه بیشتر روابط کارکنان و کارایی بیشتر آنها، مدیران باید بتوانند طرحواره های کارکنان را کشف و شناسایی کنند تا بتوانند رفتارهای آنها را پیش بینی کنند. برای این کار بهتر است مدیران با طرحواره های ذهنی کارکنان خود آشنایی داشته باشند.

رفتار چیست؟

رفتار، پاسخی است که ارگانیسم به انگیزه بیرونی می دهد. به طور کلی، مشاهده، مطالعه و ثبت پاسخ های یک ارگانیسم در شرایط مشخص به یک محرک بیرونی را رفتار می گویند. این رفتار در انسان پیچیده تر از سایر موجودات است. دلیل این پیچیدگی فرایندهای ذهنی گسترده و تودرتوی انسان است که روی هم رفته موضوع دانش روانشناسی را تشکیل می دهد.

رفتار سازمانی چیست؟

رفتار سازمانی (Organizational behavior) مطالعه تاثیر افراد، گروه ها و ساختارها بر رفتار یک سازمان است که هدف آن بکار بردن این دانش برای بهبود کارایی سازمان است. رفتار سازمانی، علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه ها در سازمان ها می باشد. این کار با رویکرد سیستمی انجام می شود. یعنی روابط بین مردم و سازمان ها را در ارتباط با کل افراد، گروه ها و سازمان ها با ایجاد روابط بهتر تشریح می کند. بطور کلی هدف رفتار سازمانی، توصیف، فهمیدن، پیش بینی و کنترل می باشد.

الف) توصیف: اولین هدف رفتار سازمانی برای اینکه بدانند افراد در شرایط مختلف چگونه رفتار می کنند. (ب) فهمیدن (شناخت): دومین هدف این است که آنچه افراد انجام می دهند بفهمند و درک نمایند.

ج) پیش بینی: روابط علت و معلولی در سازمان ها را بررسی می کند و رفتار آتی کارکنان را بر اساس قابلیت های افراد پیش بینی می کند.

د) کنترل: هدف نهایی رفتار سازمانی است. کنترل رفتار کارکنان و گروه ها در جهت هر چه بهتر شدن نتیجه عملکرد انسان.

طرحواره چیست؟

واژه طرحواره اولین بار توسط بارتلت در سال ۱۹۳۰

حیطه اول: انسان و فرد

۱. طرحواره ترک شدن و بی ثباتی؛
۲. طرحواره محرومیت هیجانی؛
۳. طرحواره بی اعتمادی- آزار دیدن؛
۴. طرحواره نقص داشتن- شرم؛
۵. طرحواره انزوای اجتماعی-بیگانگی؛

حیطه دوم: خودگردانی و عملکرد مختل

۱. طرحواره وابستگی- بی کفایتی؛
۲. طرحواره آسیب پذیری به صدمه یا بیماری؛
۳. طرحواره به هم ریختگی- خود تحول نیافته؛
۴. طرحواره شکست؛

حیطه سوم: حد و مرزهای مختل

۱. طرحواره استحقاق داشتن- بزرگ منشی؛
۲. طرحواره خودکنترلی ناکافی؛

حیطه چهارم: هدایت شدن توسط دیگران

۱. طرحواره فدا شدن؛
۲. طرحواره خودقربانی کردن؛
۳. طرحواره تائید جویی؛

حیطه پنجم: بازدارندگی هیجانی

۱. طرحواره منفی گرایی و بدبینی؛
۲. طرحواره بازداری هیجانی؛
۳. طرحواره معیارهای سخت گیرانه؛
۴. طرحواره تنبیه؛

پیام مقاله

افراد با توجه به طرحواره های مختلفی که دارند از خود رفتارهای متفاوتی را انجام می دهند که شناسایی این طرحواره ها باعث پیش بینی رفتار آنها می شود و همچنین به مدیران امکان پیش بینی و کنترل و جهت دهی به رفتارهای کارکنان را می دهد.

بسط داده شد. طرحواره (Schema) به عنوان یک ساختار، قالب یا چارچوب تعریف می شود. طرحواره به عنوان هسته اصلی باورهای انسان، مدت زیادی است که مورد توجه قرار گرفته است. به طور کلی تجربیات دوران کودکی و زندگی باعث شکل گیری طرحواره در ذهن افراد می شود. یعنی همان قالب فکری ما و آنچه به وسیله آن دنیا را می بینیم و مسائل را حل می کنیم و رفتار دیگران را معنا می کنیم و به اتفاقاتی که پیرامون ما رخ می دهد بار معنایی می دهیم.

طرحواره ها به خودی خود فعال نیستند بلکه در موقعیت های مختلف ظاهر می شوند و فرد ناخودآگاه برای مقابله با آن از یکی از شیوه های تسلیم، اجتناب یا جبران افراطی استفاده می کند. در صورتی که تسلیم را انتخاب کند خود را رها می کند و تسلیم می شود. اگر از اجتناب استفاده کند از شرایط و روبرو شدن با موقعیت دوری می کند. و در حالت جبران سعی می کند به شیوه جبرانی طرحواره خود را ناکارآمد کند اما به دلیل عملکرد نادرست در بیشتر مواقع موفق نمی شود.

طرحواره را بصورت قالبی در نظر می گیرند که بر اساس واقعیت یا تجربه شکل می گیرد تا به افراد کمک کند تجارب خود را تبیین کنند. از نظر «پیاژه» طرحواره به عنوان نقشه انتزاعی شناختی می باشد که راهنمای تفسیر اطلاعات و حل مسئله است. « جفری یانگ» نیز معتقد است برخی از این طرحواره ها به ویژه آنها که عمدتاً در نتیجه ی تجارب ناگوار دوران کودکی شکل می گیرند ممکن است هسته ی اصلی اختلالات شخصیت و مشکلات مزمن قرار بگیرند.

انواع طرحواره های ذهنی

طرحواره ها در حیطه های مختلف انوعی دارند که می توان آنها را اینگونه دسته بندی نمود:

کارت امتیازی متوازن: ابزاری برای تحقق استراتژی ها

سمیرا علیرضایی - کارشناس آموزش و توانمندسازی

مقدمه

بررسی ها در دهه ۹۰ میلادی نشان داد که ۹۰٪ استراتژی ها در عمل به اجرا در نمی آیند، لذا اندیشمندان در صدد برآمدند تا چاره اندیشی کنند. **Balanced Score Card** به عنوان ابزاری برای این کار مطرح شد.

کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک است که به طور وسیعی در کسب و کار، صنعت، دولت و سازمان های غیرانتفاعی مورد استفاده قرار می گیرد تا فعالیت های سازمان را به فراخور چشم انداز و استراتژی سازمان متناسب سازد، ارتباطات داخلی و خارجی را بهبود بخشد و بر عملکرد سازمان در قبال اهداف استراتژیک نظارت کند. در دهه ۱۹۹۰ میلادی، مدل کارت امتیازی متوازن ابتدا به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی، توسط رابرت کاپلان استاد صاحب نام دانشگاه هاروارد و دیوید نورتن مشاور برجسته مدیریت در امریکا مطرح شد و از سوی صاحب نظران مدیریت و مدیران سازمان ها به شدت مورد استقبال قرار گرفت. آن ها در اغلب سازمان ها، با یک مشکل عمده بر خورد نمودند: مدیران این سازمان ها، فعالیت های مدیریتی خود را تنها بر اساس معیارهای مالی و اقتصادی بنا نهاده بودند.

کارت امتیازی متوازن یک سیستم است و نه یک سیستم ارزیابی صرف. کارت امتیازی متوازن، ابزاری است جهت تنظیم و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، به اختصار می توان گفت که کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریتی است که سازمان را در جهت تنظیم مسیر و دستیابی به اهداف کلیدی استراتژیک خود حمایت می نماید.

ابزار کارت امتیازی متوازن جدید، برنامه ای استراتژیک سازمان را از یک سند جذاب اما منفعل به یک سلسله فرامین روزانه برای سازمان تبدیل کرده است. این سیستم چارچوبی فراهم می آورد که نه تنها به سنجش عملکرد کمک می کند، بلکه به برنامه ریزان هم کمک می کند تا ببینند چه چیزهایی باید انجام شود و مورد سنجش قرار بگیرد. در واقع سیستم کارت امتیازی متوازن مدیران را قادر می سازد تا استراتژی های خود را به اجرا در بیاورند.

ابعاد اساسی کارت امتیازی متوازن

۱- کارت امتیازی مالی: به منظور شناخت نیازمندی ها و عملکرد مالی سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. معیارهای مالی از مهمترین اجزای نظام ارزیابی متوازن هستند. به ویژه در سازمان های انتفاعی این معیارها به ما می گویند که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر قبلی تعیین گردیده اند، در نهایت موجب چه نتایج و دستاوردهای مالی خواهد شد. تمام تلاشی که برای بهبود رضایتمندی مشتریان،

ارتقای کیفیت و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات خود انجام می دهیم؛ اگر به نتایج مالی ملموس ختم نشوند، هیچ ارزشی نخواهند داشت.

۲- کارت امتیازی مشتری: به منظور آگاهی از سطح رضایت مشتریان مورد استفاده قرار میگیرد.

۳- کارت امتیازی فرایندهای داخلی: جهت ارزیابی فرایندهای مورد نیاز در سازمان به کار گرفته می شود. در این منظر سازمان ها باید فرایندهایی را مشخص نمایند که با برتری یافتن در آن ها، بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می شود، نیازمند انجام یکسری فرایندهای عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین گشته و معیارهای مناسبی نیز برای کنترل پیشرفت آنها توسعه داد.

۴- کارت امتیازی دانش، رشد و یادگیری: این وجه بر نحوه آموزش کارکنان، کسب دانش و چگونگی استفاده از آن، به منظور حضور و بقاء در بازار رقابتی موجود، تمرکز می نماید. وقتی شما اهداف و معیارهای مربوط به منظر مشتری و فرایندهای داخلی را تعیین می نماید، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارت ها و قابلیت های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی مهارت ها و قابلیت ها می شوید.

بنابراین اهداف و معیارهای این منظر باید در جهت پر کردن این شکاف ها و فاصله ها تعیین گردند و در ادامه معیارهای مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها نیز تعیین شود. اثر دیگر نورتون و کاپلان با نام نقشه استراتژی، به اهمیت وجه رضایت کارکنان و نیز وجه محیط و ارتباطات می پردازد.

گامهای پیاده سازی کارت امتیازی متوازن

اولین و مهم ترین جزء **BSC** اصطلاحاً به نقشه استراتژی (**Strategy Map**) معروف است که نقشه بصری اهداف کلیدی یک سازمان در یک صفحه را ترسیم میکند.

بخش دوم از یک **BSC** شاخص های کلیدی عملکرد (**KPI**) هستند که به شرکت ها کمک میکنند تا پیشرفت خود را در راستای مهمترین اهداف استراتژیک خود (مشخص شده در نقشه استراتژی) پایش و اندازه گیری کنند.

سومین بخش از **BSC** اقدامات عملیاتی (**Action Plans**) است که تضمین می کند که پروژه ها، طرح ها یا ابتکارات مناسبی جهت تحقق یکی از اهداف استراتژیک در نقشه استراتژی انتخاب شده اند.

چالشهای پیاده سازی کارتهای امتیازی متوازن

۱- نداشتن حمایت مناسب و درک درست از این ابزار در سطح شرکت قبل از پیاده سازی آن در سازمان؛
۲- شروع طراحی کارتها براساس معیارها و **KPI** ها به جای استراتژیهای سازمان؛ اندازه گیری ها عملاً کاربردی نخواهند

داشت اگر آن ها با دقت و بر اساس اهداف استراتژیک تعریف نشده باشند. نقشه استراتژی جزء اول و کلیدی هر **BSC** است و پس از **KPI** ها در راستای یک استراتژی روشن ایجاد خواهند شد.

۳- استفاده از نقشه استراتژی عمومی به عنوان یک الگو و یا کپی برداری از نقشه استراتژی شرکت دیگر؛ نقشه استراتژی می بایست یک نمای منحصر به فرد از اهداف استراتژیک شرکت شما در این لحظه باشد. **BSC** می بایست با مشارکت و تعامل نزدیک مدیران ارشد تهیه شده و نمایانگر چالشهای کلیدی سازمان شما باشند.

۴- عدم اصلاح و بروزرسانی نقشه استراتژی، **KPI** ها و یا برنامه های عملیاتی؛ همه ما می دانیم که اولویت های سازمان در طول زمان تغییر می کنند و در نتیجه نقشه استراتژی، **KPI** ها و برنامه های عملیاتی می بایست انعکاسی از این شرایط جدید باشند.

۵- استفاده تنها از **KPI** های ساده به منظور پایش پیشرفت؛ مهم است که **KPI** ها بتوانند وضعیت اهداف استراتژیک را نمایش دهند اما اغلب به جای انتخاب مناسب ترین **KPI** سازمانها ساده ترین و قابل اندازه گیری ترینها یا آنها را که بسیاری در حال اندازه گیری هستند انتخاب می کنند. انرژی بیشتری باید صرف انتخاب و تعیین **KPI** های مناسب و تاثیر گذار شود.

۶- نداشتن برنامه عملیاتی وابسته به **BSC**؛ یک استراتژی، بدون برنامه ای برای تحقق آن، همیشه یک سفر به ناکجا آباد است.

پیام مقاله

کارت امتیازی متوازن یک ابزار، روش، رویکرد و به تعبیر جامع تر، یک سیستم مدیریتی است که می توان با استفاده از آن به ارزیابی عملکرد سازمان، گروه یا واحد، منطبق ساختن استراتژی ها، سیاستها و خط مشی ها با اهداف و در نظر گرفتن شاخصهای عملکردی برای رسیدن به نتیجه مناسب و منطقی پرداخت.



نقش جایزه منابع انسانی در تعالی سازمانی

• رضا مرادی - کارشناس اداره کل منابع انسانی

جدول امتیازات مدل تعالی منابع انسانی

شماره معیار	عنوان معیار	تعداد زیرمعیارها	وزن
راهبردها	رهبری منابع انسانی	۵	۱۰۰
	استراتژی منابع انسانی	۳	۸۰
	برنامه ریزی و تأمین منابع انسانی	۵	۱۴۰
فرآیندها	جبران خدمات منابع انسانی	۳	۱۰۰
	توسعه منابع انسانی	۳	۱۴۰
	روابط کار و کارکنان	۲	۴۰
نتایج	نتایج ادراکی منابع انسانی	۲	۱۵۰
	نتایج عملکردی منابع انسانی	۴	۱۰۰
	نتایج سازمان	۳	۱۵۰
	جمع		۳۰

فواید و نقش شرکت در جایزه تعالی در سازمان

مدل ها و الگوهای تعالی با به تصویر کشیدن یک حوزه متعالی، این امکان را فراهم می سازند تا سازمانها در مقایسه خود با این مدلها، سرآمدی خود را محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه ریزی بهبود، اهتمام ورزند. این مدل یک چارچوب جامع مبتنی بر مجموعه ای از ارزشهای محوری، معیارها و شاخص ها در حوزه منابع انسانی سازمان است که به مدیران منابع سازمانی کمک می نماید با ارزیابی مستمر فعالیتها، فرآیند و نتایج منابع انسانی سازمان نقاط قوت و فرصت ها را شناسایی و برای بهبود آنها و رسیدن به سازمان یادگیرنده و توسعه یافته برنامه ریزی نمایند.

- اداره کل منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در نهمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی در سال جاری شرکت کرده است. همایش مربوطه در نیمه دوم آبان ماه برگزار و سازمان های برتر تقدیر خواهند شد.

مقدمه

حرکت در مسیر تعالی سازمانی و آشنایی با الگوهای روز دنیا در زمینه تعالی یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. شاید بتوان سال های ۱۹۸۰-۱۹۹۰ را دهه آغازین شروع و کاربست مدل های تعالی سازمانی در دنیا قلمداد کرد. اما با توسعه نقش لایه های نوین مدیریت منابع انسانی از یک سو و با آشکار شدن پیامدها، قوت ها و ضعف ها در مسیر پیاده سازی مدل های تعالی سازمانی از سوی دیگر، به تدریج ضرورت طراحی مدل های تعالی به صورت حرفه ای و تخصصی در حوزه منابع انسانی محرز شد.

جایزه تعالی منابع انسانی

جایزه تعالی منابع انسانی، توسط انجمن منابع انسانی ایران در سال ۱۳۸۷ راه اندازی شده است که به برترین تلاش ها، اقدامات و دستاوردهای سازمانهای ایرانی در حوزه منابع انسانی کارکنان اعطا می شود. سازمان های پیشرو هر ساله بر مبنای مدل تعالی منابع انسانی می توانند در فرآیند جایزه تعالی منابع انسانی حضور یابند.

مدل تعالی منابع انسانی

مدل تعالی منابع انسانی با بهره گیری از مدل های تعالی سازمانی، به همت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و با همکاری و تلاش جمعی از اندیشمندان این حوزه در طول چند سال تحقیق و کار مداوم طراحی و اجرا شده است.

این مدل دارای ۹ معیار اصلی (رهبری منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، برنامه ریزی و تأمین منابع انسانی، جبران خدمات منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، روابط کار و کارکنان، نتایج ادراکی منابع انسانی، نتایج عملکردی منابع انسانی، نتایج سازمانی) و ۳۰ زیر معیار می باشد که در سه محور راهبردها، فرآیندها و نتایج دسته بندی می شوند که به ترتیب فرآیندها، نتایج و راهبردها بیشترین امتیاز را به خود اختصاص می دهند.

مدل تعالی منابع انسانی



بهتر بنویسیم:

ویژگی های یک نوشته ی خوب

• جواد محدثی

می توان ویژگی ها و اوصافی را برای هر نوشته خوب برشمرد، که وجود آن ها برای هر نوشته، امتیاز محسوب می شود. این ویژگی ها عبارت است از:

۱- سادگی و کوتاهی جملات

جملات طولانی، خسته کننده است و گاهی مطلب و پیام نوشته را نامفهوم می سازد. تعبیرات دشوار و جملات سنگین و اصطلاحات نامأنوس و دور از ذهن هم همان اشکال را دارد و «نقض غرض» می شود. با این حساب، روشن است که کوتاهی و سادگی جملات، بر جاذبه و لطف نوشته می افزاید. در برخی از آثار جلال آل احمد (مثلاً خسی در

میقات) این ویژگی دیده می شود.

۲- درستی و صحت

دستور زبان، عهده دار درست نویسی است. شناخت قواعد جمله سازی و ترکیب کلمات و به کار بردن آن ها، آبروی هر نوشته است. پس نویسنده باید با قواعد دستوری هم آشنا باشد و درست بنویسد؛ مثلاً مباحثی همچون: نهاد و گزاره، حروف ربط، تناسب فعل و فاعل، ضمائر و اشارات، جملات شرطی و استفهامی و خبری، پسوندها و پیشوندها، ترکیبها و اضافات، زمان

و ... آنچه در اصلاح یک متن به اسم «ویرایش» یا تصحیح انجام می گیرد ناظر به ضعف های عبارتی، غلط های املائی، کاربرد علائم نگارشی، غلط های دستوری یا رسم الخطی و کاربردی در واژه هاست. در کتاب های تفصیلی به بیان انواع این غلطها پرداخته اند و در اینجا مجالی برای بسط سخن نیست.

۳- مشخص بودن پیام و موضوع

هدف و مقصود نویسنده باید واضح باشد تا خواننده به نوبی برسد، سردرگمی و ابهام و پیچیدگی مفاهیم مطرح شده، ضعف نوشته است و میان خواننده و نویسنده، ارتباط متفاهم را برقرار نمی سازد. همچنان که بیان ثقیل و پیچیده، در «گفتار» هم عیب به شمار می آید.

۴- محتوای زیاد و حجم کم

از صفات خوب هر نوشته، پرهیز از پرگویی و اضافه گویی است. نوشته باید پربار و غنی باشد؛ در حداقل عبارات و صفحات ممکن، حالت اسفنجی داشتن، ضعف یک نوشته است که هر چه آن را بفشاری، از حجم زیاد آن چیزی به دست نمی آید و عصاره اش اندک است. البته نه به حدی خلاصه گویی و رمز نویسی که اصل مطلب، هدر رود و تباه شود. به تعبیر ادبی باید از «اُنَابُ مُمِلٍ» و «ایچار مُجَلِّ» پرهیز کرد. آثار شهید مطهری، در پرباری و پرمحتوایی و پرهیز از لفاظی های بیهوده، الگوی خوبی است.

۵- فصاحت و بلاغت

درستی کلمه و کلام و ترکیب الفاظ و سهولت تلفظ تعابیر و رعایت قواعد، «فصاحت» است. شناخت

مقتضای حال، تناسب زمانی و مکانی، شرایط جامعه، روحیات خواننده و نیازهای فکری و پسند ذوقی او و ... به «بلاغت» مربوط می شود. نوشته هم باید صحیح و فصیح باشد، هم رسا و بلیغ.

۶- نوآوری

نوشته ای که از ابتکار و نوآوری برخوردار باشد، امتیاز دارد. این ابداع، هم در مضمون و دیدگاه و پیام، مطرح است، هم در زاویه دید و نوع نگاه به موضوع و هم در شکل جملات و قالب های جدید در سبک نویسنده. تکرار مکررات و نداشتن حرف نو و نگاه نو، نوشته را از گیرایی دور می کند. «سخن نو آر، که نو را حلاوتی دگر است»

یا باید حرفی تازه داشت، یا نگاهی تازه، یا سبکی جدید. یافتن «قالب نو» برای «مفاهیم کهن»، آن ها را از کهنگی نجات می دهد و کارآمد می سازد. اگر تنها به استواری محتوا و صحت مضمون و آسمانی بودن پیام اعتماد کنیم و به عرضه آن مفاهیم با روش های جدید نیندیشیم، شاید قشر عظیمی از علاقه مندان به مبانی دینی و ارزشی را از دست بدهیم.

۷- رعایت علائم نگارشی

علامت های نگارشی، در نوشته مانند تابلوهای راهنمایی و رانندگی در جاده است. نبودنش، خطا آفرین است و کاربرد و نصب غلط آن ها هم حادثه آفرین. علائم، به درست خواندن و درست فهمیدن نوشته کمک می کند و خواندن را هم آسان تر می سازد. کاربرد صحیح علائمی همچون نقطه، ویرگول، علامت سؤال، نقل قول، دو نقطه، گیومه، پرانتز و ... از محسنات نوشته است. در یادداشت های کوتاه هم باید مقید بود آن ها را درست به کار برد.

تجربه سازمانی:

متوجه شده ام یکی از ضعف های کاری ام، عدم اطلاع رسانی و انتقال ایده ها و خواسته ها به واحدهای هم سطح و سایر مدیران سازمان می باشد. این کار باعث شد تا افراد در مکانهای لازم نه تنها از برنامه های من حمایت نکنند بلکه باعث ایجاد ابهام و مشکل در سر راه برنامه های توسعه ای من نیز بشوند. معتقدم نتوانسته ام مرز تبلیغ و توجیه منطقی یک برنامه را بخوبی تشخیص بدهم و لذا احساس ریاکاری بر ارتباط درست و منطقی کاری سایه افکنده، باعث خلل در کارم گردید. شاید این کار ناشی از اعتقاد افراطی بنده به این حدیث بود که می فرماید: «من کان لله ینحوا».

آموزه استنباطی:

توجیه کارها و برنامه ها به صورت ۳۶۰ درجه ای بین مدیران فرادست، همکاران فرودست و واحدهای موازی و مشتریان رمز موفقیت است.

نیم نگاهی به کتاب:



تغییر برای تغییر

تهیه و تنظیم: راضیه عالیشوندی -
کارشناس مسئول امور هیات علمی
اداره کل منابع انسانی
نویسنده: مهندس محمد کارگر
شورکی
ناشر: انسان برتر

مرحله چهارم چالاکي و چابكي همراه با تيزهوشي
برای اجرای تغییر (Nimble)، مرحله پنجم حفاظت
و نگهداری از دستاوردهای تغییر (Guard) و مرحله
ششم گردآوری و ثبت اقدامات تغییر (Edit) است.
در این کتاب بطور مختصر با ایرانی های فوق
ستاره که در دنیا خوش درخشیدند آشنا می شوید
و همچنین با زندگی برترین های دنیای کسب و کار
در سطح جهان آشنا می شوید. اینکه چرا باید برای
رسیدن به موفقیت شکست بخوریم؟ چرا تغییر لازم
است؟ تغییر چه نفعی برای من دارد؟ برای انجام
و اجرای موفق تغییر چه توانمندی و مهارتی می
خواهیم؟ و چگونه دستاوردهای تغییر را حفظ کنیم؟

کتاب حاضر به معرفی یک مدل برای اجرای موفق
تغییر در سطح فردی و سازمانی می پردازد. اما چگونه
می توانیم به موفقیت های بزرگ و مستمر دست
یابیم؟ در این مدل به شش گام اساسی اشاره می
گردد که می تواند برای تحقق و حفظ موفقیت شما
بسیار موثر باشد که اگر ابتدای حروف هر یک از این
شش گام را کنار هم قرار دهیم به واژه ی change
یا تغییر می رسیم. شش مرحله یاد شده محتوای
فصول کتاب که به طور مختصر شامل: مرحله
اول، شناخت و درک کافی از خود و محیط پیرامون
برای تغییر (cognition)، مرحله دوم آرزو و اشتیاق
شدید برای تغییر (Hanker)، مرحله سوم یادگیری
و کسب مهارت مورد نیاز برای تغییر (Acquire)،

برداشتگاه

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



شناسنامه نشریه

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

معرفی وب سایت های مدیریتی:

<http://www.12manage.com>

در این سایت به بررسی و معرفی و هم چنین ارائه راهکارهای جدید برای ۱۲ گرایش جهانی مدیریت
پرداخته می شود. مدیریت تغییر و برنامه ریزی، مدیریت مالی و اقتصادی، مدیریت فروش، مدیریت پروژه،
مدیریت استراتژی، مدیریت کیفیت، مدیریت ارتباطات و روابط عمومی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت
پاسخگویی و رفتار و مدیریت تصمیم و عملکرد، گرایش های مندرج در این سایت می باشند که می توان
با انتخاب هر یک به مطالب آموزشی، خبرها، رویدادها و متدهای جدید در زمینه آن گرایش دسترسی
پیدا کرد. در این سایت امکان جستجو نیز فراهم آمده است تا بتوان مطالب مورد نظر را مستقیماً
جستجو نمود. علاقمندان به رشته مدیریت می توانند با ثبت نام در این سایت از اشتراک خبرنامه
الکترونیکی آن بهره مند گردند.