



مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفان:

ملیکا ملک آرا - سیروس طاہری باوندپور

محسن صادقی نیہ - الہام خورسند

ویراستاران:

رضا جمشیدی شادفرد - بہمن رحمتی - ادیسہ ابہری

۲ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

برای برخی، مدیریت دانش فقط گرایش مدیریتی زودگذر دیگری است مانند «مدیریت بر مبنای هدف» و «مدیریت کیفیت جامع»، علاوه بر این دانش و مدیریت دانش برای برخی صرفاً نام‌های دیگر اطلاعات و فناوری اطلاعات است (Fuller 2002; T.D. Wilson 2002). برای برخی دیگر مدیریت دانش تغییر الگویی عمده در تفکر مدیریتی است. این تغییر در اثر تغییر اقتصاد صنعتی به اقتصاد اطلاعاتی حاصل گردیده است. در نتیجه‌ی این تغییر اکنون دانش باارزش‌ترین

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

منبع یک سازمان است؛ منبعی که می‌بایست از آن به‌طور عقلانی استفاده و آن را مدیریت کرد. به یاد داشتن این نکته نیز مهم است که مدیریت دانش هم جنبه‌ی فناورانه دارد و هم جنبه‌ی اجتماعی و مدیریت دانش یک شاخه (رشته‌ی) مدیریتی است که هنوز در مرحله‌ی تکوینی (شکل‌گیری) قرار دارد. بنابراین هم ادعاهای منتقدان هم آنچه طرفدارانش می‌گویند تا حدی معتبر است.

وظیفه اصلی مدیریت دانش در مورد مدیریت اطلاعات به منظور بهره بردن به صورت حداکثری

۴ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

از دانش درون یک سازمان است تا بدین طریق از یافتن و به کار بردن جواب‌های خلاق به سؤالات کهنه و نو سودی حاصل گردد. فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از سه بلوک سازنده‌ی عمده‌ی مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. دو بلوک دیگر مردمی هستند که از این دانش استفاده می‌کنند و فرآیندهایی که به منظور ایجاد و تقویت کسب و توزیع دانش توسعه یافته‌اند.

فناوری این امکان را برای مدیریت فراهم کرده است تا به سمت آنچه ما امروزه مدیریت دانش

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

می‌نامیم تکامل یابد - ابزاری کلیدی در مدیریت که برای سازمان‌ها و مؤسسات به منظور فعالیت و پیشرفت و شکوفایی در اقتصاد دانش‌مدار امروزی ضروری است. افراد کمی هستند که با نتیجه‌گیری پیتر دراگر در سال ۱۹۹۵ مخالفت کنند؛ نتیجه‌گیری وی چنین بود که دنیا وارد دوره‌ای به نام اقتصاد فراصنعتی شده است که خصوصیات آن جهانی شدن، فناوری اطلاعات و ارتباطات پیچیده و فزاینده و جامعه‌ای دانش‌مدار است.

تاریخچه مدیریت دانش:

۶ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مؤلفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

بسیاری بر این عقیده‌اند که مدیریت دانش به هیچ عنوان پدیده‌ی جدیدی نیست و چه بسا این پدیده را باید تازه‌ترین مؤلفه‌ی تلاش‌های پنجاه و چند ساله‌ی سازمان‌ها برای انسجام و یکپارچه کردن فناوری اطلاعات با عملیات به منظور بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش پاسخگویی آنها دانست. در سال ۲۰۰۵، آخرین تحولات در این روند پیشرفت به جنبشی جهانی برای اصلاح خدمات‌رسانی تبدیل شد.

سازمان‌های جهان با چالش‌های متعددی روبه‌رو

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

هستند از این‌رو بخش‌های اداری و اجرایی همچنان به رشد و نمو خود به سمت محیط کار الکترونیکی ادامه می‌دهند.

دانش نهفته و ضمنی، دانشی است که در ذهن مردان و زنانی قرار دارد و با استفاده از آن کارهای محوله را انجام می‌دهند و با دیگران نیز آن را تقسیم می‌کنند. دانش صریح و آشکار دانشی است که به‌طور کتبی ثبت شده است و در اسناد و مدارک و دیگر رسانه‌ها نیز بخشی را به خود اختصاص داده است و یا چنین قابلیت‌هایی دارد.

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

فرآیندهای دانش محور:

یکی از بنیادی‌ترین مفاهیمی که از دانش پیچیدگی استنباط می‌شود این است که نظم به‌طور طبیعی در سیستم‌ها پدید می‌آید، صرف‌نظر از آن که سیستم چقدر ساده، پیچیده، غیر خطی و یا بی‌نظم باشد. نظم طبیعی در نتیجه هنر سازماندهی پدید می‌آید (Lewin 1999, 215).

دو عامل یادگیری سازمانی را تشکیل می‌دهد:

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

رهبری (مدیریت) و فرهنگ سازمانی. مدیران ارشد برای تأثیرگذاری بر جهت یادگیری سازمانی از این دو مفهوم استفاده می‌کنند. مدیران، گردانندگان و کارمندان بخش دولتی الگوهای رفتاری خود را با استفاده از سرنخ‌هایی که از اطلاعات و تجربه دریافت می‌کنند، شکل می‌دهند. بخشی از این یادگیری از سوی مدیران رده‌بالا و در قالب دیدگاه و اصول اخلاقی تعریف شده انجام می‌گیرد؛ یادگیری بیشتر در نتیجه‌ی تعامل کارمندان با هم‌تایان خود و تجربه‌هایشان در حین انجام

۱۰ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

وظایف شغلی حاصل می‌شود. مدیریت دانش هر دو نوع یادگیری را تسهیل می‌کند.

رفتار سازمانی نیز فرا گرفته می‌شود. دانشی که تسهیم، ترکیب و در موقعیت‌های جدید به کار برده شده است فرآیند یادگیری سازمانی را شکل می‌دهد. این فرآیند تحت تأثیر بهترین عملکردهای سازمان و مدل‌های نمونه تعریف شده‌ای قرار دارد که سازمان به الگوبرداری از آن ترغیب شده است.

هر سازمان برای دستیابی به توانمندی‌های بالقوه‌اش می‌بایست دانش موجود خود را شناسایی،

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

جمع‌آوری، سازماندهی و تسهیم کند و به‌طور خلاصه، دانش موجود بایستی در عرصه‌ی عمل مورد آزمون قرار گیرد. زمانیکه کارکنان سازمان‌های دولتی دانش خود را در عرصه‌ی عمل به کار گیرند؛ هم خودشان و هم سازمان می‌توانند از تجربه‌ی حاصله بیاموزند. یادگیری در نتیجه‌ی مجموعه‌ای از فرآیندهای گزینش منطقی و در طول این فرآیند صورت می‌گیرد.

تولید دانش محصول علم و تجربه است. یادگیری به دنبال آزمایش رخ می‌دهد. پژوهشگران حوزه‌ی

۱۲ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

یادگیری و سازمانی این پدیده را به طور گسترده مورد مطالعه قرار داده‌اند. آنها به این نتیجه رسیده‌اند که یادگیری در انسان در قالب چرخه‌ای از مراحل صورت می‌گیرد که به آن چرخه‌ی یادگیری می‌گویند.

براساس چرخه‌ی یادگیری بزرگسالان که از سوی «کرت لوین» (۱۹۴۶) مطرح شده است، دیوید کلب (David Kolb 1984) مدلی از چرخه یادگیری ارائه کرده است که فرآیند یادگیری افراد را توصیف می‌کند. این مدل شامل چهار مرحله

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

است که به دنبال یکدیگر می‌آیند: تجربه‌ی عینی، مشاهده متفکرانه، مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایش علمی. در تجربه‌ی عینی، از طریق آشنا شدن با پدیده‌ها با شناخت حاصل می‌شود - از طریق انجام آن و یا تجربه کردن آن - برخلاف مقوله‌ی «دانستن» در مورد، یک پدیده که بیشتر جنبه نظری دارد (و مفهوم‌سازی انتزاعی آن را باز می‌نمایاند). مشاهده متفکرانه منفعلانه‌تر از تجربه‌ی ملموس است و شامل مشاهده‌ی پدیده و تفکر در مورد آن است. آزمایش عملی، یادگیری از

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

طریق انجام کار است.

چرخه‌ی یادگیری مشابهی نیز در راستای کاربردهای دانش در یادگیری سازمانی ارائه شده است و تعاملات اجتماعی زیر را دنبال می‌کند: اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی (نهادینه کردن) (Nonaka & Takeuchi 1995) بسیاری بر این باورند که این فرآیند یکی از بنیادی‌ترین خرده سیستم‌های سیستم مدیریت دانش است.

تعقل‌گرایی در مدیریت فناوری اطلاعات:

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

در دهه‌ی ۱۹۹۰ مشخص شد که هماهنگی و کنترل زیادی در فراگیری و به‌کارگیری سیستم‌های فناوری اطلاعات از سوی سازمان‌ها مورد نیاز است؛ پیشنهاد شد که یک سازمان به‌طور جداگانه تمامی منابع فناوری اطلاعات را نظارت کند. پاسخ دولت فدرال این بود که مدیریت منابع اطلاعات را به عهده‌ی اداره‌ی مدیریت و بودجه بگذارد. نظارت بر برنامه‌ریزی، تخصیص بودجه و تمامی فعالیت‌های سازمان‌های فدرال از جمله وظایف و مسئولیت‌های اداره‌ی مدیریت و بودجه

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

می‌باشد؛ فعالیت‌های سازمانی که مربوط به کسب، پردازش و توزیع داده‌ها و اطلاعات می‌شوند.

مبانی مدیریت دانش:

اجرای خط‌مشی یعنی ایجاد ارتباط میان اهداف سازمان‌ها و کسب نتایج مورد نظر در حیطه‌ی عمل... یعنی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که از سوی افرادی انجام می‌گیرد که به موجب یک خط‌مشی دولتی ملزم شده‌اند با یکدیگر همکاری نموده و احتمالاً با هم هماهنگ شوند تا بدین ترتیب دستورالعمل مورد نظر را اجرا کنند.

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

رویکرد مبتنی بر فناوری در حوزه‌ی راه حل‌ها و اجرای مدیریت دانش به گونه‌ای قابل بحث، تنها و مهمترین عنصر مضر مدیریت دانش در عمل بوده است و این شاید تنها دلیل و مهمترین علت عدم اتخاذ چنین رویکردی از سوی فعالان این حوزه بوده است.

در قرن بیست و یکم، مدیریت دانش سازمان به یکی از مهمترین فرآیندها و رویه‌های سازمانی تبدیل شده است. اطلاعات - و تولید و تسهیم دانشی که این اطلاعات را ممکن می‌سازد - عاملی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

اساسی و ضروری در فرآیند پیچیده‌ی دگرگونی سازمانی است.

در قرن بیست و یکم.... اطلاعات به عنصری اساسی تبدیل شده است. هرچند فناوری اطلاعات بیشتر مبتنی بر رایانه شده و سیستم الکترونیک بیشتر گسترش می‌یابد، همین‌طور با افزایش انجام خدمات بین سازمان‌ها، اطلاعات نقش مؤثرتری به عنوان یک پل ایفا می‌کند. فناوری اطلاعات، ارتباطات سریع و فرامرزی را مقدور می‌سازد و چنین ارتباطی برای هماهنگ‌سازی کار در قرن

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

بسیست و یکم ضروری است. (Kettl 2002,)
169).

ارزیابی نفوذ، هدایت و کنترل بر اطلاعات و فناوری
اطلاعات برای حصول اطمینان در مورد استفاده‌ی
مؤثر و بهینه از اطلاعات و دانش از سوی عاملان
تغییر در سازمان ضروری است. تعجب‌آور نیست
که یکی از بهترین راه‌های چنین هدایت و نظارتی
از طریق اجرای اصول مدیریت دانش است.

مزیت‌های مدیریت دانش:

۲۰ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

قبل از هر چیزی، مهم است مشخص کنیم دانش و برنامه‌های مدیریت دانش چه مزیتی دارند که هزینه و بهای اتخاذ آنها را توجیه می‌کند. سه مفهوم دانش حاکی از این است که سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مدیریت دانشی می‌تواند از طریق مشارکت در اجرای موفق طرح‌های مهم دولتی از جمله: دولت الکترونیک، امنیت داخلی، خصوصی‌سازی، خدمات‌رسانی مبتنی بر بازار توسط دولت، همچنین همکاری و مدیریت عملکرد، بازگشتی سریع داشته باشند (Voss,)

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

(Roeder, & Marker 2003).

نخست آن که، دانش افراد یک سازمان و بسیاری از علاقه‌مندان خارج از سازمان پدیده‌ای را شکل می‌دهد که «سرمایه‌ی فکری» سازمان خوانده می‌شود. سرمایه‌ی فکری پایه‌ی طراحی و شکل‌دهی اجرای امامی خط مشی‌های دولتی است.

منابع مختلف بسیاری در سرمایه‌داری فکری سازمانی‌های بخش دولتی سهیم هستند. اجرای خط‌مشی مستلزم همکاری و مشارکت ذی‌نفع‌های

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

مختلف بسیاری است که تأثیر مستقیم یا غیر مستقیم بر عملکرد سازمان دارند. اعمال و فعالیت ذی نفع‌ها علاوه بر دستورالعمل‌های صادر شده از سوی سیاست‌گذاران، مشارکت و تأثیر سیاست و نحوه‌ی حکومت را نیز در بر می‌گیرد. سرمایه‌ی فکری به اطلاعات ثبت و یادآوری شده، تجربیات و استعدادهای انسانی - استعدادهای دانش پایه - اطلاق می‌شود. اصطلاح «دارایی دانش» نیز بیانگر فهمی مدیریتی است مبنی بر این که اطلاعات جزء ضروری دارایی‌های یک سازمان دولتی است. بدون

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

سیستم‌های مدیریت دانش چنین اطلاعات و دانشی یا به صورت نادرست و غیر بهینه ذخیره می‌شوند یا اغلب به راحتی از دست می‌روند. این قضیه به خصوص در سازمان‌های بزرگ و پراکنده‌ی سازمانی صادق است. این مشکل با بازنشستگی گروهی جمعی از مدیران وخیم‌تر نیز می‌شود. چالش اجرایی، یافتن دانش مورد نیاز سازمان و ایجاد امکان استفاده‌ی مستمر از آن می‌باشد.

فراسوی اجرا:

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

اساس دانش یک سازمان نوعاً بین افراد واحدها و گروه‌های مختلف همچنین سهامداران خارجی توزیع شده است. یکی از اقدامات کلیدی مدیریت دانش فراهم کردن زمینه برای صاحبان دانش گوناگون است تا دانش و تجربه‌ی خود را به اشتراک بگذارند. یکی از قدرتمندترین و کاراترین راه‌ها از طریق ساز و کار اجتماع غیر رسمی افرادی با علایق مشابه است. این اجتماع‌ها متشکل از افرادی با مشترکات فکری است. اغلب اوقات از این اجتماع‌ها به عنوان «نیروی حیاتی برنامه‌های

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

مدیریت دانش» یاد می‌شود و از عناصر کلیدی سازمان و مدیریت اختراعات و نوآوری‌های سازمانی می‌باشند (AGIMO 2004; Ash and Cohendet 2004).

گروه‌های ذی‌نفع و گروه‌های عمل دو عنوان مورد استفاده در سازمان‌ها هستند که با وجود تشابه، اساساً با یکدیگر متفاوت هستند و در نتیجه اغلب با هم اشتباه می‌شوند. همچنین سازمان‌ها و اصطلاحات گوناگون دیگری استفاده می‌کنند تا یکی از این دو گروه یا هر دوی آنها را توصیف

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

کنند، اصطلاحاتی همچون: شبکه‌های یادگیری، گروه‌های دانش، شبکه‌های صلاحیت و غیره

(Wenger, McDermott, and Snyder)

(2002). ره هر حال به خاطر سپردن این که دو

گروه با هم متفاوتند مهم است؛ گروه‌های ذی‌نفع با

گروه‌های عمل فرق دارند، گرچه این دو گروه

می‌توانند با یکدیگر متحد شوند.

یک گروه ذی‌نفع نوع خاصی از شبکه است که

فعالیت‌های تشریک دو به دو را برای ساخت

مهارت‌های فردی همانند توانایی‌های اجتماعی و

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

سازمانی نمایش می‌دهد. این گروه‌ها متشکل از کسانی است که در یک موضوع علاقه‌ی مشترکی دارند اما الزاماً به همکاری یکدیگر برای ترفیع دادن دانش خود نیازی ندارند. اما گروه عمل، متشکل از افرادی است که به صورت داوطلب توافق به کار با یکدیگر کرده‌اند تا دانش خود را که از طریق تجربه کسب نموده‌اند با یکدیگر تسهیم و مبادله کنند. این دانش و اغلب به شکل‌های دیگر یا در منابع دیگر قابل دسترسی نیست. یک گروه عمل انسجام خود را توسط رابطه‌ی غیر رسمی هدف و تجربه‌ی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

به اشتراک گذاشته شده حفظ می‌کند؛ اعضاء مشتاقانه، اطلاعات و دانشی را که از طریق تجربه‌ی خود در جلسات، رویدادها، مثال‌ها، تبادل نظرها یا حتی در اختلاف نظرها کسب کرده‌اند به اشتراک می‌گذارند. این تسهیم با کمک بحث‌های گروهی، مکالمه‌های رو در روی افراد، مطالعات شخصی در زمینه‌ی ایده‌های جدید یا تماشای مناظره کارکنان دانش دیگر در مورد مسایل مورد اختلاف، تسهیل می‌شود (Ash & Cohendet 2004).

نوآوری:

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

نوآوری در سازمان‌ها جها حل مسایل موجود و همگامی با محیط متغیر، به معنی پردازش وارونه اطلاعات نیست. در واقع آنها به منظور تعریف دوباره‌ی مسایل و راه حل‌ها و بازسازی محیط داخلی، اقدام به تولید دانش و اطلاعات در فرآیندهای اجرایی می‌کنند.

جوهره‌ی انقلاب فناوری اطلاعات مربوط به ذات آن نمی‌شود (یک امر درون‌زا نیست)؛ بلکه با تغییرات اساسی در مرزهای سنتی وظایف و فعالیت‌ها در ارتباط می‌باشد.

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

نوآوری عبارت است از فرآیند خلق چیزهای متفاوت؛ و زمانی به وقوع می‌پیوندد که دانش و طرز تفکر موجود تبدیل به مزیتی جدید گردد، مثل فرآیندها و خدمات اصلاح شده یا جدید. یکی از واژه‌های مرتبط با این زمینه، واژه اختراع می‌باشد که بر عرضه‌ی چیزهای کاملاً جدید دلالت دارد در حالیکه نوآوری می‌تواند دربردارنده‌ی کاربردی جدید برای مواد، فرآیندها و یا ابزارهای موجود یا قدیمی باشد. یکی از اهداف ابتدایی مدیریت دانش در بخش دولتی، تحریک نوآوری و

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه
اختراع در ادارات دولتی می‌باشد.

فرآیند نوآوری در بخش سازمان‌ها شامل جستجوی فناوری‌های جدید و کاربردهای آنها در سازمان‌ها، روش‌های جدید و اصلاح شده‌ی عرضه‌ی خدمات و سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریتی جدید یا امتحان نشده می‌باشد.

نوآوری عبارت است از خلق و به کارگیری روش‌های نو و متمایز تولید، توزیع و یا تحویل محصولات، خدمات یا ایده‌ها از تولیدکننده به کاربران. نوآوری همچنین طراحی و پیاده‌سازی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

فرآیندها و ساختارهای سازمانی متمایز و جدید را دربر می‌گیرد. نوآوری می‌تواند به معنی ساخت یا ابداع خدمات یا محصولات کاملاً جدید، توسعه‌ی اجزاء جدید، یا آزمایش خلاقانه با ترکیباتی نو از اجزاء یا مواد موجود باشد. نوآوری می‌تواند در هر مرحله‌ای از زنجیره‌ی ارزش روی دهد: تولید تحویل، نگهداری و عرضه‌ی مجدد کالاها و خدمات.

از آنجا که نوآوری نیازکند به کارگیری دانش جدی و دانش موجود و نیز دانش آشکار و ضمنی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

می‌باشد، سازمان‌ها در صورت تمایل به نوآور بودن آن را فرا گرفته و باید دانش را به عنوان یک منبع حیاتی مدیریت نمایند. در حقیقت، دانش می‌تواند مهمترین منبعی باشد که یک سازمان از آن برخوردار است. به هر حال، دانش در اذهان اعضای سازمان اندوخته شده است نه در رایانه‌ها و پایگاه‌های داده.

سازمان‌های تولیدی، خدماتی و توزیعی مجبور به فاصله گرفتن از پیشینه‌ی طولانی تفکر مدیریتی عصر صنعتی شده‌اند. این طرز تفکر، بوروکراسی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

سلسله مراتبی سنتی موجود در بخش عمومی را توصیف می‌نمود. سازمان‌ها دریافته‌اند به منظور سازگاری با فضای عصر اطلاعات، چنین رویه‌ای باید تغییر نماید.

بنابراین سؤال مهم برای مدیران و سرپرستان چگونگی طراحی روش تبدیل سازمان‌های بوروکراتیک قدیمی به سازمان‌های یادگیرنده‌ای می‌باشد که خواهان تغییر و آماده‌ی پذیرش آن بوده مشتاقانه آماده‌ی اتخاذ روش‌های جدید اجرای امور هستند. روش‌هایی که سازمان‌ها به دنبال آن

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

هستند باید دقیقاً متناسب با کارکنان، زمان و محیطی باشد که در آن فعالیت می کنند.

فرآیند شامل اتخاذ روش های نوآورانهی جمع آوری، توزیع و ذخیره ی اطلاعات می باشد. اما مهمتر از آن، نیازمند کمک به تمام افراد سازمان برای یادگیری نحوه ی استفاده از دانش سازمانی در راستای ابداع، نوآوری و بهبود می باشد. آنها باید تشخیص دهند که اطلاعات تنها زمانی به دانش تبدیل می شوند که تسهیم، ترکیب و باز تنظیم شده و مورد استفاده قرار گیرند و دانش، در

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

طراحی و به‌کارگیری فرآیندهای جدید و خدمات عمومی بهبود یافته و جدید، عنصری حیاتی به شمار می‌آید. پاسخ مناسب به این پرسش برای برخی ادارات دولتی مشکل است زیرا، براساس یک قانون؛ آنها سابقه‌ی جستجو و اتخاذ نوآوری و خلاقیت را در کارنامه‌ی خود ندارند.

توان استخراج و دستیابی مؤثر و مطمئن به دانش مورد نیاز، هدف مدیریت دانش است. یعنی کسب اطلاعات درست، در زمان و در شرایط مناسب به منظور رفع نیازهای دانشی و پشتیبانی از استراتژی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

و کمش‌های سازمانی.

گرچه هنوز سازمان‌هایی وجود دارند که عملکردشان کامل نشده، اما کارکرد مدیریتی آنها که به «مدیریت دانش» شهرت یافته است، به‌طور وسیعی مورد استقبال سازمانها قرار گرفته است. مدیریت دانش، در سازمان‌هایی که از آن بهره می‌جویند، ابزار مدیریتی حیاتی محسوب می‌شود. اجرای مدیریت دانش، سازمان‌ها را قدر می‌سازد با وجود چالش‌های دولتی قرن حاضر، نیازمندی‌های خدماتی و اجرایی خود را برآورده سازند. به علاوه،

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

طرفداران مدیریت دانش بر این عقیده‌اند که سازمان‌ها با ارتقاء، جمع‌آوری، رمزگذاری، ذخیره‌سازی، انتقال و تسهیم دانش، و نیز علی‌رغم کاهش یافتن بودجه‌ها، نیاز به خدمات بیشتر و پیشرفته‌تر، و نیروی کار با تجربه که به خاطر بازنشستگی در حال نابودی است، قادرند مأموریتشان را با موفقیت انجام دهند.

طرح راهبردی ناسا برای مدیریت دانش

افراد حرفه‌ای حوزه مدیریت دانش در ناسا، یکی از نخستین نسخه‌های طرح راهبردی مدیریت دانش

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

را در آوریل سال ۲۰۰۲ پدید آوردند. در مقدمه این برنامه، دلایل عمده‌ی اهمیت دستیابی به چنین دانش لمی و فنی در ناسا توسط نویسندگان بیان شده است.

منابع فیزیکی و انسانی ناسا در طول تاریخ این کشور عمدتاً به منظور توسعه و مدیریت برنامه‌های کوتاه مدتی چون آپولو، وایکینگ و یا شاتل فضایی به کار گرفته شده است. در این سال‌ها، ناسا از این مزیت استفاده برده که کارکنانش مشتاقانه دانش خود را به هنگام حضور در برنامه‌ی

۴۰ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

مورد نظر تسهیم می کرده‌اند. مهندسان و دانشمندان، سال‌ها و شاید دهه‌ها روی پروژه‌های کار کرده‌اند. در این سال‌ها کارمندان زیردست از اعضای ارشد تیم، مطالبی یاد گرفته‌اند. در نهایت زیردست‌ها به ارشد تبدیل شده‌اند و آنها نیز به مشاوره و راهنمایی اعضای زیردست تیم خود پرداخته‌اند.

بیش از چهل سال است که دانش و توانایی‌های ناسا همچنان رشد می‌کند. اما امروزه ناسا مجبور است فلسفه‌ی عملیاتی جدیدی را به کار گیرد؛

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

فلسفه‌ای که به موجب آن بتواند اصول سریع‌تر، بهتر، ارزان‌تر و در عین حال صحیح را به کار گیرد. ناسا دیگر نمی‌تواند به روند پیشین خود مبنی بر دستیاری ادامه دهد و جریان دانش تجربی و ضمنی را از کارمندان ارشد به سمت کارمندان زیردست حفظ کند.

امروزه مهندسان و دانشمندان ممکن است روی پروژه‌ای به مدت یک تا دو سال کار کنند و سپس به سراغ پروژه‌ای جدید بروند. به صورت انفرادی، آنها دانش زیادی کسب می‌کنند، اما آنچه فرا

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

می‌گیرند را در خود نگه می‌دارند، این دانش کسب شده در سازمان به منظور انجام مأموریت‌ها در آینده به گردش در نمی‌آید. اصول مدیریت دانش راه حلی را برای حرکت به جلو، پذیرفتن محدودیت‌های امروزی و وفق دادن خود با دنیایی که فناوری و فرآیندهای مبتکرانه، پیشنهاد می‌کند که می‌بایست تا حدودی جایگزین رویکردهای کنترل شده‌ای شود که قبلاً در ناسا رایج بوده است. به گفته‌ی ژیان هوام، رئیس تیم مدیریت ناسا در سال ۲۰۰۲، دانش ناسا، سرمایه فکری و

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

منبع پایدار این سازمان برای رسیدن به مزیت رقابتی است. دارایی‌های فیزیکی فرسوده می‌شوند، نیروی کار امروزی ایستا، نیست، و فناوری به سرعت در حال پیشرفت است. اما دانش ما می‌تواند پایدار باشد. این دانش، ترکیبی از تجربه و دانستن چگونگی انجام کار است که به کارمندان ناسا اجازه می‌دهد ناممکن را ممکن سازند (NASA 1, 2001).

این طرح راهبردی حوزه‌ی کلیدی مورد نیاز سازمان برای مدیریت و بررسی دانش سازمان را

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

مشخص می‌کند که نخستین حوزه‌ی کسب دانش ضروری و مورد نیاز برای انجام مأموریت سازمان به‌طور ایمن محسوب می‌شود. دوم این که همکاری تیم‌های مجازی به صورت کارآمد و مؤثر میسر شود و سوم این که اطلاعات کسب شده در سازمان می‌بایست به‌طور مؤثرتری مدیریت شوند. اصول این طرح راهبردی، عملیات مدیریت دانش سازمان را تا جایی پیش برده است که اکنون ناسا یکی از حرفه‌ای‌ترین و کارآمدترین سازمان‌های کاربر مدیریت دانش در انجام مأموریت‌های کلی خود

مدیریت عمومی با نگرش کاربردی | ۴۵

مؤلفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

است.

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

تعریف مدیریت

"پال هرسی و کنث بلانچارد" مدیریت را این گونه
تعریف می کنند: کارکردن با افراد و به وسیلهٔ افراد
و گروه ها برای تحقق هدف های سازمانی. مدیریت
مؤثر از منابع اصلی در توسعه یابی کشورهاست. به
عبارت دیگر، مدیریت اصولی و درست ، مهمترین
منبع برای توسعه کشورهاست.

"کلاندوکینگ" (۱۹۷۲) می گوید: مدیریت،
فعالیتی است منظم در جهت تحقق هدف های
معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود،

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری ها، صورت می گیرد. بنابراین صاحبان علم مدیریت همواره توجه خاصی به وظایف مدیریت دارند؛ چرا که این قلمرو، دربردارنده بسیاری از کارکردهای اصلی مدیریت است.

سطوح مدیریت: Management Levels

تعداد سطوح مدیریت در یک شرکت خاص، بستگی به اندازه و بزرگی آن شرکت و ارزش بازار دارد. یک شرکت بزرگ نیازمند سطوح مدیریتی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

مختلف است که مسئولیت های گوناگونی مانند انگیزه دادن به کارکنان، منظم کردن آنها برای انجام وظایف خود در مدت زمان تعیین شده و ایجاد درک متقابل میان کارکنان را بر عهده بگیرند؛ بنابراین مدیریت در سازمان های بزرگ معمولاً از سه سطح برخوردار است:

۱. **مدیران عالی:** مدیران عالی، مسئول اداره کل

یک سازمان می باشند که سیاست های کلی

سازمان، اهداف بلند مدت و برنامه های راهبردی

سازمان را تنظیم می کنند؛ همچنین وظیفه

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

نظارت بر کلیت سازمان به عهده مدیران عالی است که بیشتر وقت خود را در خارج از سازمان به عنوان نماینده سازمان در معاملات تجاری می گذرانند و وظیفه دارند، برنامه های استراتژیکی اتخاذ کنند تا در شرایط نابسامان جامعه، با ارائه عکس العمل مناسب، روند رو به رشد سازمان با مشکل مواجه نشود.

وظایف مدیران عالی: مسئولیت بررسی و ایجاد هماهنگی با محیط های خارجی و دیگر سازمان ها بر عهده این گروه از مدیران قرار می گیرد و آنها

۵۰ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

باید از فرصت های محیط بیرون نیز استفاده کنند. این مدیران باید، با دید ژرف بینانه به مسائل بنگرند. همچنین فعال کردن فرایند تصمیم گیری استراتژی مؤسسه، بر عهده این مدیران است؛ به این منظور که نسبت به تغییرات بی شمار محیطی، عکس العمل مناسب نشان داده شود. این مدیران در جامعه و در معاملات تجاری مهم، نماینده سازمان خود هستند.

۲. مدیران میانی: طبقه بعد از مدیران عالی،

مدیران میانی هستند که به طور مستقیم با مدیران

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

عالی در ارتباط بوده و نظرات و راهنمایی های آنان را به کار می بندند تا سازمان را به طور دقیق به سمت اهدافش، هدایت کنند و از سویی با مدیران سطح پایین تر خود یعنی مدیران عملیاتی، نیز در ارتباط اند و ایده ها و خلاقیت های آنان را به سرعت و به طور مستقیم به مدیران عالی، انتقال می دهند. این مدیران، قلب تپنده سازمان هستند، زیرا می توانند با نحوه عملکرد خود، شادابی و نشاط را برای سازمان به همراه داشته باشند. وظیفه اصلی این مدیران، دریافت خط مشی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

سازمان و راهبردهای لازم از مدیران عملیاتی است که آنان را به هدف های کوتاه مدت و برنامه های عملیاتی تبدیل کنند. سپس برنامه های عملیاتی را در اختیار مدیران عملیاتی، قرار می دهند. مدیران میانی در تمامی جلسات سازمان حضور دارند و همه فعالیت های سازمان از جمله مدیران میانی را زیر نظر می گیرند و دستورالعمل لازم برای پیشبرد بهتر اهداف میان مدت یا کوتاه مدت را در اختیار مدیران عملیاتی قرار می دهند.

وظایف مدیران میانی: کار مدیران میانی را می

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

توان به شکلی، مدیریت سرپرستان و مدیران عملیاتی دانست. معمولاً برنامه ریزی های میان مدت، بر عهده این مدیران قرار داده می شود. آنها با تحلیل و بررسی عملکرد مدیران عملیاتی، توانایی و لیاقت آنها را برای ارتقا، مشخص می کنند؛ همچنین به مدیران عملیاتی، درباره تولید، پرسنل و سایر مسائل، خدمات مشاوره ای ارائه می دهند.

۳. مدیران عملیاتی: مدیر عملیاتی [مدیران نخستین سطح سازمان] به کسی گفته می شود که دیگران را هدایت و مدیریت می کند. آنها به طور

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند و همه کارهای آنان را ساماندهی و رهبری می کنند.

وظایف مدیران عملیاتی: برخورد مستقیم با

کارکنان، نظارت کنترل جزئی فعالیت های شرکت

و رفع مشکلات موجود در انجام فعالیت ها، از

جمله وظایف مدیران عملیاتی است. این مدیران،

وظیفه سرپرستی کارکنانی را بر عهده دارند که

هیچ نوع فعالیت مدیریتی انجام نمی دهند.

مهارت های مدیریت: مهارت براساس دیدگاه

های مختلف، تعاریف گوناگونی دارد به طور

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

خلاصه، مهارت، توانایی در انجام یک کار خاص است که امری اکتسابی بوده و قابل آموزش می باشد. یعنی؛ توانایی (ذاتی و اکتسابی) که فرد را برای انجام ماهرانه وظیفه ای قادر می سازد. به بیان دیگر:

ممارست و تمرین + توانایی عمل + دانش

نظری = مهارت

از مهارت های مورد نیاز مدیران، طبقه بندی های متفاوتی به عمل آمده است، ولی جامع ترین طبقه بندی را به "رابرت.ال کتز" نسبت می دهند. وی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

مهارت های مورد نیاز مدیران را به سه دسته تقسیم می کند و معتقد است که تمامی مدیران به این مهارت ها نیاز دارند، ولی میزان نیاز به آنها در سطوح مختلف، متفاوت است. این مهارت ها عبارتند از: مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی .

۱. **مهارت فنی:** مهارت فنی عبارت است از توانایی مدیر در کاربرد دانش تخصصی یا تخصص های ویژه. به بیانی دیگر؛ مهارت فنی، توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای بکارگیری

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

دانش، روش ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص است. همه کارها به نوعی تخصص، نیاز دارند و بسیاری از مردم، مهارت های فنی خود را به هنگام انجام وظیفه، کسب می کنند؛ بنابراین مهارت، عموماً از راه تجربه و آموزش به دست می آید. این مهارت، بیشتر برای مدیران خط اول مهم می باشد.

۲. **مهارت انسانی:** مهارت انسانی عبارت از توانایی در کار کردن، ارتباط، درک و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه است. به بیان دیگر؛ منظور از مهارت

۵۸ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

انسانی، توانایی مدیر در ارائه کار ثمربخش به عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری در بین گروهی است که هدایت و رهبری آن را بر عهده دارد. صرف نظر از سطح مدیریت یا مدیر در سازمان، مهارت های انسانی در موفقیت های وی، بیشترین اهمیت را دارند. همچنین اهمیت این مهارت تا آنجاست که رشته علمی رفتار سازمانی، بر پایه این مهارت شکل گرفته است. همان طور که مهارت فنی با اشیا (فرایندها یا اهداف فیزیکی) رابطه دارد، مهارت انسانی نیز

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه
منحصرا ناظر بر کارکرد با افراد است.

۳. مهارت ادراکی (مفهومی): به عقیده چستر بارنارد، مهارت ادراکی، عنصر اصلی فرایند مدیریت است که به معنای احساس و درک سازمان به صورت یک کل و درک موقعیت های مرتبط با آن به صورت کلی و یک جا می باشد.

نقش های مدیریتی: یکی از نظریه های جدید در مدیریت، نظریه نقش های مدیران است. اساس این نظریه آن است که باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می دهد، فعالیت ها یا نقش های وی را معین کرد.

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

"هنری مینتزرگ" معتقد است: مدیر، غیر از فعالیت ها و وظایفی که انجام می دهد، سه نقش عمده را در سازمان بازی می کند که هر یک از این ها به زیر مجموعه ای تقسیم می شود:

۱. نقش های متقابل شخصی (بین فردی و

بین شخصی)

۲. نقش های اطلاعاتی

۳. نقش های تصمیم گیری

۱. نقش های متقابل شخصی: شامل نقش، رئیس

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

تشریفات، رهبری و ارتباط است.

نقش: انتظارات ناشی از یک پست را گویند. مثلا

ما به عنوان یک دانشجو هستیم و از ما انتظاراتی

دارند و آن درس خواندن است.

رئیس تشریفات: به انجام وظایف تشریفاتی می

پردازد. مانند سخنرانی، اعطای امتیاز و خدمات

رسانی به جامعه.

رهبر: باید ایجاد انگیزه کند و الگو باشد، بعضی

ها، الگوی خوبی هستند و در الگوبرداری، نگاهشان

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

به مدیر است.

رابط: مدیران موفق با مدیران سایر سازمان ها، در

ارتباط هستند. مدیر یک سازمان از طریق ارتباط

با مدیر آن، با سایر سازمان، ارتباط بر قرار می کند.

۲. نقش های اطلاعاتی: شامل نشان دهنده،

نشردهنگی و سخنگویی است.

نشان دهندهنگی: سعی می کند وضعیت سازمان

را نشان دهد. یعنی، دیگر افراد با دیدن مدیر

سازمان، پی به وضعیت سازمان می برند و توجه و

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه
تمرکزش بر عملیات سازمان است.

نشردهنده: اطلاعات لازم را به کارکنان می دهد.

سخنگویی: یکی از حقوقی که برای مدیران

سازمان قائل هستند، نقش سخنگویی به نمایندگی

از طرف کل سازمان است.

۳. نقش های تصمیم گیری: شامل کارآفرینی،

آشوب زدایی، تخصیص منابع و مذاکره کننده

است.

کارآفرینی: شامل انجام تغییرات اولیه، هدف

۶۴ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

گذاری، فرموله کردن طرح ها، بکارگیری قدرت و اختیار می شود.

آشوب زدایی: به حل مسائل پیچیده و تضادها پرداخته، اقدامات رقبا را پاسخ گفته و خنثی می کند.

تخصیص منابع: اولویت ها و مزایا را مدیر تعیین می کند و از روش های بودجه ریزی استفاده می کند.

مذاکره کننده: مدیر با مشتریان، عرضه کنندگان

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

و سایر نمایندگی های خارج از سازمان تا کسب توافق، مذاکره می کند.

۱. مسئولیت های مدیریت:

۱-۱- تعهد مدیریت: مدیریت ارشد باید شواهدی مبنی بر تعهد خود نسبت به توسعه و استقرار سیستم مدیریت کیفیت و نیز بهبود مستمر اثربخشی آن توسط ابزارهای زیر فراهم آورد:

الف) ارائه اطلاعات لازم به سازمان، درباره اهمیت برآورده سازی الزامات مشتری و نیز الزامات قانونی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

و مقررات دولتی

(ب) تعیین خط مشی کیفیت

(پ) کسب اطمینان از تعیین اهداف کیفیتی

(ت) اجرای بازنگری های مدیریت

(ث) کسب اطمینان از در دسترس بودن منابع

۲-۱- تمرکز بر مشتری: مدیریت ارشد، باید

اطمینان پیدا کند که الزامات مشتری معین شده

است و با هدف افزایش میزان رضایت مشتری،

برآورده می شوند.

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

۳-۱- خط مشی کیفیت: مدیریت ارشد، باید

اطمینان پیدا کند که خط مشی کیفیت:

الف) متناسب با مقاصد سازمان است.

ب) شامل تعهدی به برآورده ساختن الزامات و

بهبود مستمر اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت

می شود.

پ) چارچوبی را برای تعیین و بازنگری اهداف

کیفیتی فراهم می آورد.

ت) در سازمان معرفی و درک شده است.

۶۸ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

ث) برای تداوم تناسب، مورد بازنگری قرار می گیرد.

۴-۱- طرح ریزی: مدیریت ارشد، باید اطمینان داشته باشد که اهداف کیفیت و از جمله آن هایی که برای برآورده سازی الزامات محصول، مورد نیاز هستند، برای بخش ها و سطوح مرتبط سازمان تعیین شده اند. اهداف کیفیتی باید قابل اندازه گیری بوده و در سازگاری با خط مشی کیفیت باشند.

۵-۱- مسئولیت، اختیار و ارتباطات: مدیریت

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

ارشد سازمان، باید اطمینان پیدا کند که مسئولیت ها و اختیارات، تعیین و به سازمان ابلاغ شده است.

۶-۱- بازنگری مدیریت: مدیریت ارشد سازمان،

باید سیستم مدیریت کیفیت سازمان را در فصله

های طرح ریزی شده، مورد بازنگری قرار دهد تا از

تداوم تناسب، کفایت و اثربخشی آن، اطمینان پیدا

کند. این بازنگری باید، ارزیابی فرصت های بهبود و

نیاز به اعمال تغییرات در سیستم مدیریت کیفیت

و از جمله خط مشی کیفیت و اهداف کیفیتی را

شامل شود.

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

وظایف و اصول شش گانه مدیریت به شرح زیر

است:

۱. برنامه ریزی و هدف گذاری : برنامه‌ریزی به عنوان طرحی برای آینده مطلوب و تعیین راه های مؤثر وصول به آن، تعریف شده است و یکی از مهم ترین مهارت ها و از وظایف اصلی مدیران است که نبودن آن، آسیب جدی به پیکره سازمان ها وارد می سازد. در هر برنامه ریزی، نیاز به داشتن یک هدف است و بدون هدف تقریباً، برنامه ریزی هم غیر ممکن می شود. برنامه ریزی شامل پیش بینی

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

عملیات های سازمان و تعیین روش ها و مسیرهای دستیابی و اجرای آنها به منظور رسیدن به اهداف اصلی سازمان است. برنامه ریزی وسیله ای است که مدیران به کمک آن، وضعیت واحد یا سازمان تحت نظارت خود را در آینده پیش بینی و ابزار، وسایل، راه حل ها و راهبردهای مناسب برای تحقق هدف های از قبل تعیین شده را فراهم می کنند.

۲. سازماندهی: سازماندهی یعنی، شکستن هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف های جزئی تر و وظایف واحدها به منظور تحقق هدف یا

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

هدف‌های از قبل تعریف شده سازمان و در حقیقت، فعالیتی ضروری است که به کمک آن، هدف‌های خرد شده سازمان را به وظایف کوچک‌تری تبدیل کرده و واحدها و افراد مختلف را برای انجام آن فعالیت‌ها، به کار می‌گیریم. در سازماندهی، وظایف، اختیارات، مسئولیت‌های واحدها و پُست‌ها و نیز نحوه هماهنگی این متغیرها یا عوامل، تعیین می‌شود.

۳. کنترل و نظارت: کنترل، فعالیتی است که

ضمن آن، عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

گرفته، مقایسه می‌شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه که هست، نسبت به رفع مشکل و اصلاح این نوع انحراف، اقدامات لازم انجام می‌گیرد. به عبارت دیگر کنترل، ابزار کاربردی مدیران در کلیه رده های سازمانی از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است. سازمان ها بدون داشتن یک سیستم کنترلی مؤثر در تحقق ماموریت های خود موفق نخواهد شد و نمی تواند از منابع خود به خوبی استفاده کند.

۴. رهبری و هدایت: یکی از مهم ترین وظایف

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

مدیریت و رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان می‌باشد. رهبری اثربخش، نیازمند اعمال نفوذ و اثرگذاری بر افراد است و مدیر اثربخش، بر افراد تحت نظارت خود تسلط دارد. رهبری، باعث به وجود آمدن انگیزه، میل و علاقه در افراد، جهت انجام فعالیت های تعریف شده برای آنها می شود.

۵. برقراری ارتباط: ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌زند و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. مسئولیت برقراری و حفظ شبکه ارتباطی سالم و اثربخش، بر عهده بدنه مدیریت

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

(یعنی کلیه مدیران در سطوح عالی، میانه و پایه) است. کلیه فعالیت‌های مدیران بدون برخورداری سازمان از نظام ارتباطی اثربخش، فلج خواهد شد و امکان اداره سازمان، از بین خواهد رفت. به هر حال، یکی از وظایف مهم مدیران هر سازمان، فراهم آوردن امکاناتی است که با بهره‌گیری از آن امکانات، برقراری ارتباطات در سازمان، آسان می‌شود.

۶. **تصمیم‌گیری:** تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه حل، از بین راه‌های ممکن. بر

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

این اساس، وظیفه اصلی مدیران هر سازمان آن است که در رابطه با هر مشکل، کلیه راه‌های موجود را بررسی و بهترین راه حل را جهت رفع هر مشکل با مسئله، انتخاب کنند.

خلاقیت و نوآوری در سازمان: خلاقیت یا
آفرینشگری از واژه **creativity** که به معنای خلق کردن است و در اصطلاح، به معنای پدید آوردن چیزی از چیز دیگر به گونه‌ای منحصر به فرد است؛ به عبارت دیگر، خلاقیت به معنی کم یا زیاد کردن یک

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

پدیده و تغییر شکل و یا ترکیب کردن آن با سایر پدیده ها، اشیاء و چیزها است؛ بنابراین خلاقیت به معنای خلق کردن چیزی تازه و منحصر به فرد است که به گونه ای مناسب و مفید، موجب حل یک مسئله ، سؤال یا نیاز علمی ، صنعتی و اجتماعی باشد. متخصصان مدیریت، نوآوری را مترادف با ابداع، می دانند و معتقدند نوآوری، فرآیند پایانی خلاقیت و به عبارتی جلوه و نمود بیرونی آن می باشد که به صورت یک محصول یا تولید بدیع و تازه آشکار می

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

شود.

اهمیت خلاقیت و نوآوری در سازمان:

خلاقیت و نوآوری از ویژگی های خاص

انسان است؛ زیرا برگرفته از اندیشه و تعقل

است که مختص انسان می باشد.

از نظر شیوه کار، توانایی های فکری را می توان به

طریق زیر خلاصه نمود:

۱. جذب ، توانایی مشاهده و به کار بردن توجه

۲. ضبط، توانایی حفظ کردن و به خاطر آوردن

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

۳. استدلال، توانایی تجزیه و تحلیل و قضاوت

۴. خلاقیت، توانایی تجسم، پیش بینی و ایجاد ایده

ها

چنانچه خلاقیت و نوآوری به صورت

همه جانبه و کامل در اندیشه و عمل مد

نظر قرار گیرد، می تواند موجبات رشد و شکوفایی

استعدادهای افراد، موفقیت های فردی، شغلی و

اجتماعی، افزایش کمیت و کیفیت در تولیدات و

خدمات، کاهش هزینه ها، ضایعات و اتلاف منابع

مادی و انسانی، افزایش انگیزش کارکنان، ارتقای

۸۰ | مدیریت عمومی با نگرش کاربردی

مؤلفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

بهداشت روانی و رضایت شغلی ، ارتقای بهره وری،
رشد و بالندگی سازمان های گوناگون، تحریک و
تشویق رقابت های سالم در تولید، توزیع و خدمات
، کاهش بوروکراسی اداری، کاهش پشت
میزنشینی و تشریفات، افزایش عمل
گرایی و دهها فایده دیگر خواهد شد.

خلاقیت و نوآوری در سازمان ها، دارای سه رکن
اساسی هستند که در صورت وجود ویژگی های
خلاق در هر یک ، امکان تحقق همه جانبه
خلاقیت و نوآوری به وجود می آید. این ارکان سه

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

گانه شامل مدیر خلاق ، سازمان خلاق و کارکنان خلاق می باشد که می توان تأثیر نقش مدیران خلاق را در رأس این مثلث قرار داد.

فرآیند و مراحل خلاقیت: تا به حال مدل های زیادی برای فرآیند خلاقیت ارائه شده است. در اینجا به اولین مدل که پایه و اساس همه مدل هاست و مدل دوم که تلفیقی از سایر مدل هاست، اشاره می کنیم. مدل "گراهام والاس" (۱۹۶۲)، شامل دوره آمادگی، دوره خواب (پرورش)، دوره روشنایی (بصیرت) و دوره آزمایش و ارزش گذاری

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

است.

خلاقیت در اغلب موارد، فرآیند و مراحل قابل تشخیصی را طی می‌کند که عبارتند از:

۱. مرحله آمادگی: کنجکاوی، درک مشکل، علاقه و آمادگی برای حل آن، مکالمه درونی با خود یا مکالمه خیالی بین خود و فردی دیگر از ویژگی‌های این مرحله است.

۲. مرحله نهفتگی: این مرحله حالت نیمه هوشیار و رؤیا مانند دارد؛ حالتی که انسان بدون وجود

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

احساس ذهنی، به کاری اشتغال دارد و به بینش‌هایی دست می‌یابد. کشف روابط موجود، با استفاده از تجزیه و تحلیل درباره آنچه آموخته، در این مرحله اتفاق می‌افتد.

۳. **مرحله کشف و اشراق:** در این مرحله جرقه بصیرت و دانایی، ناگهان به ذهن می‌رسد که چنانچه با استدلال منطقی همراه باشد، به حل مشکل می‌انجامد. در این مرحله کودکان، اندیشه‌های خود را در قالب کلمات می‌ریزند

۴. **مرحله مرور:** در این مرحله، برای رسیدن به

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

هدف نهایی با تمرکز شدید فکری، پشتکار، توان فراوان و صرف نیرو، به طور مرتب مسئله را دنبال می‌کنند و غالباً در خلوت و تنهایی کار انجام می‌شود.

موانع خلاقیت و نوآوری در سازمان:

موانع خلاقیت به مواردی گفته می‌شود که سبب مرگ خلاقیت در انسان هاست. ما انسان‌ها در زندگی روزمره خود برای افزایش رفاه و راحت تر کردن زندگی مان، نیازمند نوآوری و ابتکار هستیم و برای بروز نوآوری و ابتکار، نیازمند استفاده از

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

قدرت خلاقیت مان هستیم . در فطرت همه ما انسان ها، خلاقیت نهاده شده است، اما ظهور آن در گرو قدرت تسلط ما بر آن و شرایط محیطی است که در آن زندگی می کنیم؛ بنابراین برخی از عواملی که جزء موانع خلاقیت هستند، عبارتند از:

۱. عدم اعتماد به نفس و ترس از تمسخر دیگران

۲. محافظه کاری

۳. عدم تعهد

۴. وابستگی و جمود فکری

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

۵. عدم دانش و مهارت کافی

۶. نداشتن صبر و حوصله

۷. عدم تمرکز ذهنی

۸. تفکر خط تراموایی

۹. عدم انعطاف پذیری

۱۰. قضاوت و ارزیابی شتاب زده

ویژگی انسان های خلاق: هیچ چیز به اندازه

خلاقیت، به کامل بودن زندگی انسان کمک

نمی‌کند. در واقع، مواردی که ما را از سایر

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

موجودات متمایز می‌کند، یعنی زبان، ارزش‌ها، هنر و علم و فناوری در نتیجهٔ خلاقیت و تفکر خلاق بشر است.

برخی از خصوصیات افراد خلاق عبارتند از:

۱. پرا انرژی‌اند: این افراد اگرچه ظاهراً آرام هستند و ساعت‌ها کار می‌کنند و در کارشان بسیار متمرکز می‌شوند، اما پر انرژی بوده و در محیط اطراف خود فضایی از طراوت و اشتیاق به وجود می‌آورند. درحقیقت، این انرژی از درون وجود، به سبب ذهن بسیار متمرکزشان نشأت می‌گیرد و

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

صرفا برتری ژنتیکی نیست.

۲.۱ از مواد خام ذهنشان بیشتر استفاده

می‌کنند: به نظر می‌رسد، افراد بسیار خلاق سعی

می‌کنند، مشکلی را حل کنند یا به هدفی برسند،

به ویژه وقتی آن هدف با قدرت ابتکارشان ارتباط

پیدا کند، نسبت به افراد عادی بیشتر از مغزشان

استفاده می‌کنند. این افراد با استفاده بسیار بیشتر

از مواد خام به هدفشان می‌رسند، در واقع با کمک

این مواد خام، نسبت به یک فرد معمولی ایده‌های

بکر بیشتری تولید می‌کنند.

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

۳. آگاه هستند: اطلاعات عمومی افراد خلاق بالاست. در واقع این افراد، روی تفکرهای متضاد تسلط دارند و از آنجا که اطلاعات عمومی‌شان بالاست، ایده‌های زیادی به ذهن‌شان می‌رسد. همچنین، انعطاف دارند و می‌توانند مسائل را از جنبه‌های مختلف بررسی کنند.

۴. شوخ طبع‌اند: افراد خلاق در کنار نظم و انضباط، بازی و شوخی را نیز در نظر می‌گیرند. سختکوش هستند، اما هرگز شوخ‌طبعی را فراموش نمی‌کنند و می‌توانند از پس کارهای سختشان با

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

چاشنی شوخی و تخیلات بامزه برآیند.

۵. خیال پردازند: افراد خلاق به سراغ تخیل و فکرهای فانتزی می‌روند و آن را با منابع حقیقی در می‌آمیزند. هنر و علم برجسته در واقع، جهشی از تخیل به دنیایی است که از زمان فعلی متفاوت است. مردم غالبا این گونه تفکرات را صرفا، تخیل می‌پندارند، اما تا تخیل وجود نداشته باشد، ابتکار و اختراع نیز به وجود نمی‌آید. افراد خلاق، گاهی غرق در تخیلات شده و از درون، آنها، راهی به سوی واقعیت باز می‌کنند. وقتی فردی شروع به

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

تفکر خلاقانه می‌کند، تمام شرط و شروطهای
"فقط منطقی فکر کردن"، برداشته می‌شود.

۶. ویژگی‌های متضاد از خود بروز می‌دهند:

افراد خلاق تمایل دارند هم برونگرا و هم درونگرا
باشند. ما معمولا به یک سمت، تمایل نشان
می‌دهیم، یا دوست داریم در جمعیت و کنار مردم
باشیم یا گوشه‌ای بنشینیم و فقط تماشا کنیم. در
تحقیقات روان‌شناسی مشخص شده است، افراد
برونگرا و درونگرا، شخصیت بسیار ثابتی دارند که
آنها را از یکدیگر جدا می‌کند، اما از طرفی به نظر

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

می رسد افراد خلاق، هر دو ویژگی را هم زمان از خود بروز می دهند. آنها در عین حال که دوست دارند در جمع مردم باشند، گاهی گوشه‌ای خلوت را انتخاب کرده و به تفکر خلاقانه خود مشغول می شوند. در واقع در جمع بودن به آنها کمک می کند به ایده‌های جالب دست پیدا کنند.

۷. مغرور و متواضع هستند: افراد خلاق در عین

حال که به خود افتخار می کنند و نشانه‌هایی از غرور در خود بروز می دهند، بسیار متواضع هستند. این افراد دقیقا می دانند در کجا ایستاده‌اند و نسبت

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

به منابعی که از دیگران، ابتدا برای آگاهی یافتن دریافت کرده‌اند، کاملاً آگاه هستند و برای آنها احترام قائلند. در ضمن از نقش خوش‌شانسی که تا حدی در موفقیت شان موثر بوده است، اطلاع دارند؛ بنابراین فروتنی، جزئی از وجودشان می‌شود و از سویی به خود و ایده‌های خلاقانه خود می‌بالند.

۸. از محدودیت‌ها گریزان هستند: افراد خلاق تا حدی از مسئولیت‌هایی که براساس جنسیت به آنها تحمیل می‌شود، فرار می‌کنند. آزمایش‌هایی که روی دختران و پسران جوان شده است، نشان

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

می‌دهد دخترانی که خلاق هستند، روحیه‌ای سخت‌تر از دختران دیگر دارند، اما پسران خلاق، حساس‌تر از همجنسان خود بوده و کمتر رفتارهای تهاجمی از خود بروز می‌دهند. در واقع، افراد خلاق، می‌توانند ویژگی‌ها و توانایی‌های هر دو جنس را نشان دهند.

۹. محافظه‌کار و شورشی هستند: این اشخاص

در عین حال که محافظه‌کار هستند، آشوب هم به پا می‌کنند. آنها، هم برای سنت‌های موجود ارزش قائل هستند و هم محافظه‌کارند و درست همان

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

موقع شورش کرده و بت شکن می شوند. در واقع اگر فقط سنت گرا باشند، نمی توانند تغییری در زندگی ایجاد کنند و اگر هم بدون توجه و احترام به گذشته به سراغ فرصت های جدید بروند، نمی توانند موارد تازه و نو را به عنوان پیشرفت در نظر بگیرند. در حقیقت، همانقدر که برای موارد موجود که از گذشته باقی مانده، ارزش قائل هستند، شهامت خطر کردن داشته و ایده های نو ارائه می دهند.

۱۰. قبل از این که دست به کار شوند، فکر

می کنند: افراد خلاق قبل از این که شروع به انجام

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

دادن کاری کنند، از ذهنشان کمک می‌گیرند و موضوع را مرور کرده و احتمالات متفاوتی را در نظر می‌گیرند و جهتی را مشخص می‌کنند.

۱۱. استقلال رأی و داوری بیطرفانه: افراد خلاق

، بر خلاف افرادی که تمایلی به خلاقیت ندارند ، انسان هایی پیرو و دنباله رو نیستند و به دنبال تکیه گاهی در عالم بیرون نمی گردند تا به آن چنگ بزنند، بلکه این افراد، خودشان صاحب فکر ، دیدگاه و سبک و روشی خاص هستند. آنها همواره مطیع بی چون و چرای مسئول بالاتر و افراد بانفوذ

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

نیستند و از جمع نیز، پیروی نمی کنند، بلکه بر اساس اعتقادات و الگوی ذهنی خود و بر اساس منطق حاکم بر امور، از استقلال رأی و قضاوت برخوردارند.

۱۲. آرامش فکر و مثبت اندیشی: مثبت اندیشی

و آرامش، زمینه ساز رشد و شکوفایی خلاقیت در انسان هاست، به طوری که آرامش و مثبت نگری، زمینه فعالیت نیمکره چپ مغز را - که مسئول کارکرد منطقی، آگاهانه و تجزیه و تحلیل است - فراهم تر می کند؛ در حالی که استرس (فشار

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

روانی)، منفی اندیشی و منفی نگری، ترس، دو دلی و اضطراب، نیمکره چپ را از کار می اندازد و زمینه فعالیت نیمکره راست مغز را - که مسئول احساسات و هیجانات است - مهیا می کند.

برخی از ویژگی های یک مدیر موفق:

۱. کارکنان را خوب بشناسید: اگر قصد دارید به یک مدیر موفق تبدیل شوید، باید کارکنان خود را به خوبی بشناسید. صحبت کردن یکی از بهترین روش های شناخت آنان است. هر چه بیشتر و بهتر کارکنان خود را بشناسید، بهتر می توانید تیم خود

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

را هدایت کنید.

۲. مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود دهید:

جهت هدایت و مدیریت سازمان خود، نیازمند ارتباط با کارکنان خود هستید. برای این منظور، به مهارت‌های ارتباطی بالایی نیاز دارید که بتوانید افکار و ایده‌های خود را با بهترین روش ممکن ارتباطی به آنها انتقال دهید؛ بنابراین اگر از مهارت ارتباط خوبی برخوردار نیستید، نمی‌توانید یک مدیر خوبی باشید.

۳. فعالانه مدیریت کنید: مدیریت فعالانه یعنی؛

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

دانستن اینکه زیر دستانتان چه کاری انجام می دهند، بدون اینکه مزاحمتی در کارشان ایجاد کنید. شما باید اعتماد داشته باشید که آنان به اندازه کافی توانایی انجام کار را دارند و به جای مدیریت کارشان، خودشان را مدیریت کنید.

۴. تفویض اختیار کنید و ابزار های لازم برای

انجام وظایفشان را در اختیارشان قرار دهید:

یکی از وظایف شما به عنوان مدیر، انتقال دانش

خوب انجام دادن کار به دیگران است. در مسیر

واگذاری اختیار، شما باید امکانات و ابزارهای

مولفین: ملیکا ملک آرا - محسن صادقی نیه

مناسب را در اختیار آنان قرار دهید؛ چرا که واگذاری اختیار، بدون دادن امکانات لازم نمی تواند آنان را در انجام بهتر وظایفشان یاری کند.

۵. زیردستان خود را به چالش بکشید: هیچ

چیزی بدتر از داشتن یک زیر دست خسته و بدون انرژی نیست. اطمینان حاصل کنید که کارمندانان را به چالش می کشید تا از بهترین و بیشترین توانشان استفاده کنند. آنها را مجبور به اضافه کاری نکنید، فقط به چالش بکشید.