



سید یوسف رضوی

سخن سردبیر

مسائل کلان اقتصاد ملی و بین المللی را شناسایی نماید؛ همچنین باید

با جامعه گرایی، پویایی و در نظر گرفتن محیط، تغییر و تحولات مستمر سازمانی را مد نظر قرار داده و در عین حال مأموریت خود را به روش صحیح ادامه دهد؛ در نتیجه می‌توان گفت «سازمان آینده‌گرا» دارای ابعاد و مؤلفه‌های زیر است:

آینده‌نگر: برخوردار از قدرت پیش بینی و برنامه ریزی بالا، تفکر استراتژیک، آینده نگاری علم و فناوری و داشتن نگاهی فراگیر. یک سازمان آینده‌گرا پیش از هر چیز باید آینده‌نگر باشد، چرا که آینده گرایی بر آماده بودن در برابر آینده تأکید دارد و لازمه این آمادگی داشتن توجه به آینده و آینده نگری است. آینده نگری نشانگر حساسیت و تمایل سازمان به درک و پیش بینی رویدادهای آینده است.

چابک: دارای سرعت عمل بالا و توانایی در شناسایی و حل مسأله، به گونه‌ای که در این سرعت، خطاها تکرار نمی‌شوند؛ ارتباطات و همکاری‌ها، شبکه‌ای هستند؛ سازمان، منعطف بوده و خود را با تغییرات سازگار می‌کند و از قابلیت پیکربندی یا توانایی آرایش مجدد برخوردار است.

چندچهره‌گی با قابلیت پویا: برخوردار از قابلیت‌هایی مانند نوآوری، فناوری، بازاریابی، کارآفرینی؛ داشتن ساختار و اهداف چندگانه.

دانش‌مداری: اتخاذ استراتژی‌های دانش‌افزایی و انجام فرایندهای مدیریت دانش (جذب، نگهداری و پرورش استعدادها و توسعه مهارت‌ها).

توجه به ارزش‌های آتی ذینفعان: ارزش دلیل ترجیح یک سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها از سوی ذینفعان (جامعه، پرسنل، مشتریان، رقبا، جهان، دولت، صنایع) است. هر ارزش شامل بسته‌ای منتخب از محصولات و یا خدمات است که نیازهای یک بخش خاص از ذینفعان را برآورده می‌نماید.

فرهنگی آینده‌گرا: حاکم بودن جوئی در سازمان که ریسک‌پذیری، استقبال از تغییر، آینده پژوهی، نوآوری، همدلی، مشارکت و یادگیری مستمر را ترویج کند.

دارای افرادی با ویژگی‌های روانشناختی مثبت: داشتن افرادی خودکارآمد، با استقامت بالا (که در برابر مشکلات قدرت تحمل و تاب‌آوری داشته باشند)، امیدوار به آینده و دارای روحیه جهادی و معنوی.

هوشیار به محیط: سازمانی که مدام در حال ردیابی و پایش محیط است و کلیه تغییرات را اعم از درونی، بیرونی و جهانی با استفاده از حسگرهای محیط، شناسایی می‌نماید.

در پایان به مدیران پیشنهاد می‌شود جهت سنجش میزان آینده گرایی سازمان تحت سرپرستی‌شان، وضعیت خود را بر اساس این ۸ بُعد که در مجموع ۳۸ مؤلفه را در بر می‌گیرد، ارزیابی نمایند.

نیمه‌ی خرداد را می‌توان به عنوان زمانی در نظر گرفت که لازم است در آن بیش از زمان‌های دیگر به بررسی دیدگاه‌های امام خمینی^(ره) و به تعبیر مقام معظم رهبری، آن «متعبد انقلابی» توجه نمود تا با گذر زمان از رهنمودهای ناب ایشان که اصول و آرمان‌های انقلاب در آن‌ها متجلی شده است فاصله نگیریم.

امام خمینی برای بیان مفهوم توسعه (که موضوع فعالیت نشریه اکسیر است)، از واژه‌هایی همچون: رفاه عمومی، سازندگی، بازسازی، نوسازی، سعادت معنوی، ترقی، پیشرفت، رفاه، آسایش، تمدن و مدرنیته استفاده کرده‌اند. امام واژه‌ی توسعه معنوی و سعادت معنوی را از دیگر واژه‌ها متمایز می‌داند و برای آن اهمیت ویژه‌ای قائل است.

امام خمینی درباره‌ی توسعه فرموده‌اند:

«پنک زمان آن است که فعالیت مادی، آمادگی برای اعتلای معنوی انسان تلقی شود و همین تلقی است که بشریت امروز و فردا را به مذهب باز می‌گرداند. اسلام دینی است که با تنظیم فعالیت‌های مادی، راه را به اعتلای معنوی انسان می‌گشاید. ترقی واقعی همین است که رشد خود انسان، هدف فعالیت‌های مادی گردد و اسلام دین این ترقی است.»

۱. امام خمینی و مدیریت توسعه؛ گزارش تحقیقاتی طرح جامع اندیشه‌های سیاسی مدیریتی امام خمینی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰، ص ۱۱۹
۲. صحیفه امام خمینی، جلد ۴، ۱۳۷۹، ص ۳۶۰

سازمان‌های آینده‌گرا (ابعاد و مؤلفه‌ها)

یکی از آرمان‌هایی که در دنیای پیچیده امروز ذهن بیشتر مدیران سازمان‌ها را به خود مشغول کرده، تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان و ترسیم چشم‌اندازی برای سازمان است که نه تنها بقای سازمان را نسبت به پیچیدگی و تغییرات محیط، تضمین می‌نماید؛ بلکه چشم‌انداز توسعه را نشان داده و مسیر پیشرفت و رسیدن به جایگاه برتر نسبت به رقبای خود را ترسیم می‌کند. این دیدگاه به توپ بلوری شباهت دارد که می‌توان آینده سازمان را در آن مشاهده کرد و با پیش‌بینی عواملی که بر آینده تأثیرگذار هستند؛ در مقابل تغییر شرایط منعطف بود و به موقعیت رقابتی برتر دست یافت و به شکل دهی خواسته در آینده پرداخت. از این رو گرایش به آینده و فهم آن چیزی است که بسیاری از سازمان‌ها را بر آن داشته تا بر راهبرد آینده‌گرایی تأکید نمایند. حال باید دید؛ «سازمان آینده‌گرا» چگونه سازمانی بوده و دارای چه ابعادی است؟

بارتن و موران (۱۹۹۵)، سازمان آینده‌گرا را سازمانی معرفی کردند که با ساختاربندی مجدد، از موانع به طور موفقیت‌آمیزی عبور نموده و براساس دیدگاهی مثبت و پیشرو از آینده به تمرکز مجدد در کلیه بخش‌های خود می‌پردازد. براساس دیدگاه پژوهشگران، سازمان آینده‌گرا باید بنا به ضرورت، درک دقیق و کاملی از وضعیت و جایگاه فعلی خود پیدا کرده و به علاوه، روندهای اجتماعی، سیاسی، فناورانه و

اما قبل از ورود به روش‌های ارزیابی اثرگذاری لازم است درباره‌ی چند واژه مشابه، توضیح داده و تعریف آنها مشخص شود؛ در واقع همه این موارد به ارزیابی سیاست‌ها مربوط بوده و ارزیابی اثرگذاری یک زیر مجموعه از ارزیابی سیاست‌ها می‌باشد.

دیده‌بانی یا پایش (Monitoring):

پایش، اصطلاحی است که ممکن است با ارزیابی اثرگذاری اشتباه شود. پایش اندکی پس از آغاز یک سیاست شروع می‌شود و در طول زمان اجرا به مراقبت از انحراف اجرای برنامه از آنچه که طراحی شده بود می‌پردازد؛ لذا اساساً در هدف و محتوا متفاوت از ارزیابی اثرگذاری است؛ اما ارزیابی اثرگذاری به‌دنبال رابطه‌ی علی (Causality) بین اجرای سیاست و نسبت دادن (Attribution) تغییرات حاصله به سیاست است.

ارزیابی هزینه فایده (Cost-Benefit):

هزینه فایده، اصطلاح دیگری است که مربوط به حوزه ارزیابی است. در این نوع ارزیابی به دنبال این هستیم که موقعیت دست آوردهای برنامه یا سیاست نسبت به هزینه‌های اجرای آن چگونه است؟

ارزیابی نیازها (Need Assessment):

این نوع ارزیابی به این سوال پاسخ می‌دهد که جمعیت هدف برای سیاست‌گذاری چه کسانی هستند؟ (زنان شهری یا زنان فقیر روستایی). در ارزیابی نیازها به این سوال نیز پرداخته می‌شود که ماهیت مسئله موردنظر چیست؟ (آیا نتایج تحصیلی ضعیفی وجود دارد؟ آیا ثبت‌نام در دبستان پایین است؟) ارزیابی نیازها به سوال‌هایی مانند اینکه چه سازمان یا نهاد دیگری در این حوزه سیاست‌گذاری می‌کند نیز می‌پردازد؟

ارزیابی خروجی یا برونداد (Outcome Evaluation):

ارزیابی خروجی یا برونداد، نتایج یا خروجی برنامه را اندازه‌گیری می‌کند که می‌تواند به صورت بلند مدت یا کوتاه مدت باشد؛ مثلاً ۲۰۰ نفر جهت بهبود مهارت کاری هدف گذاری شده‌اند؛ این نوع ارزیابی نشان خواهد داد مهارت کاری چند درصد از این افراد بهبود پیدا کرده است. انواع ارزیابی‌ها در زیر ارائه شده است:

ارزیابی نیازها	جمعیت هدف برای سیاست‌گذاری چه کسانی هستند؟
دیده بانی و پایش	آیا برنامه در راستای اهداف خود پیش می‌رود؟
ارزیابی خروجی	نتایج تا چند درصد محقق شده است؟
آنالیز هزینه فایده	هزینه‌ها و فواید اقتصادی اجرای برنامه چیست؟
ارزیابی اثرگذاری	آیا تغییرات ایجاد شده به سبب اجرای سیاست بوده است؟

حال می‌توان درباره‌ی ارزیابی اثرگذاری و روش‌های خاص آن که با اهداف و شرایط سیاست‌گذاری انتخاب خواهد شد، سخن گفت. چهار روش اساسی برای ارزیابی اثرگذاری یک سیاست به کار می‌رود که در زیر آمده است.

روش‌های ارزیابی اثرگذاری

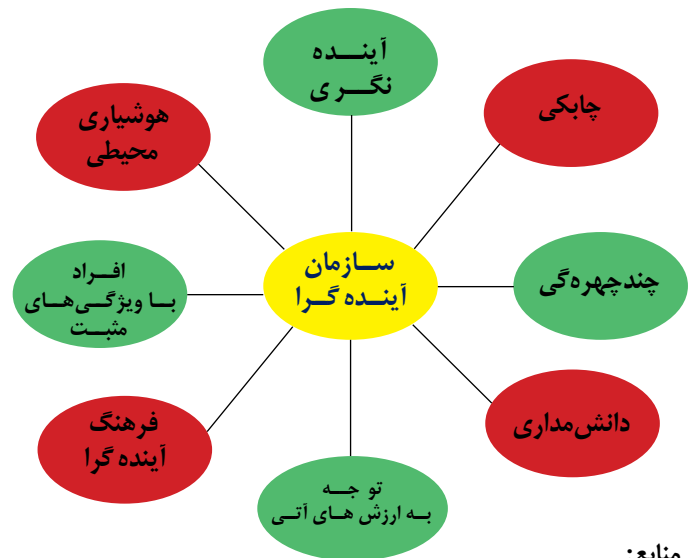
۱. سنجش‌های تصادفی (Randomization)

۲. طراحی رگرسیون ناپیوسته (Regression Discontinuity Design)

۳. جوربایی (Matching)

۴. تفاوت در تفاوت (Difference in Difference)

اما قبل از بحث درباره‌ی این چهار روش باید به یک نکته مهم اشاره کرد؛ این نکته در واقع سنگ بنای ارزیابی یک سیاست یا به دیگر سخن پیدا کردن رابطه‌ی علی بین تغییرات حاصله و اجرای برنامه است. طبیعتاً برای تشخیص اثرات مختص برنامه باید بتوانیم دو گروه قابل مقایسه داشته باشیم؛ تا با مقایسه نتایج اعمال و عدم اعمال سیاست بتوانیم اثرگذاری سیاست اجرا شده را ارزیابی کنیم؛ در واقع اثر یک سیاست تفاوت بین نتایج حاصله برای شرکت کنندگان در برنامه و نتایج حاصله برای همان شرکت کنندگان در



منابع:

Miandari K, Sarlak M. A, Ahmadi A. A, Jalalian N. (2013). The design of futuristic organization (higher education). Journal of Medical Education and Development, 8(3), pp. 63-80

وب سایت‌های مرتبط:

- www.wfsf.org: World Futures Studies Federation
- www.wfs.org: World Future Society
- www.journals.elsevier.com/futures: Journal of Futures

ارزیابی اثر بخشی سیاستها در اقتصاد توسعه (۲)

امیرحبيب دوست - دانشجوی دکتری اقتصاد

در شماره نخست، درباره مسیر و هدف اقتصاد توسعه توضیح مختصری داده شد و به دو موضوع اساسی اقتصاد توسعه در سطح کلان (چرايي تفاوت بهره‌وری و بهره‌وری در کشورها) و در سطح خرد (چگونگی بهبود اوضاع فقر) اشاره گردید. پذیرفتیم که اقتصادهای در حال توسعه به دلایل مختلف، بازار در کاهش فقر درست عمل نمی‌کند؛ لذا به دخالت دولت (Intervention) نیاز است. بدیهی است که پایش یا دیده‌بانی (Monitoring) و ارزیابی اثرگذاری (Impact Evaluation) لازمه اجرای یک برنامه دخالتی (Intervention) است؛ البته، ارزیابی اثرگذاری، تنها محدود به برنامه‌های فقر زدایی نیست و امروزه در کل حوزه‌ی اقتصاد و بخصوص اقتصاد توسعه وارد شده است؛ برای نمونه به سوالاتی مانند آنچه در ادامه می‌آید فکر کنید. آیا پرداخت نقدی به زنان، سطح آموزش فرزندان را ارتقاء می‌دهد؟ آیا کلاسهای آموزشی بر بهبود عملکرد دانش‌آموزان موثر است؟ آیا کمکهای تحقیق و توسعه بر بهبود بهره‌وری بخش خصوصی موثر است؟ آیا بهبود جاده‌ها سبب افزایش دسترسی نیروی کار و در نتیجه افزایش درآمد آن‌ها می‌شود؟

در صورتی که وضع سلامت یا فقر در برخی خانواده‌ها کاهش یابد؛ آیا می‌توان این نتایج بهبود را به برنامه‌های حمایتی دولت یا کمیته امداد نسبت داد؟ ممکن است برخی عوامل دیگر به‌طور همزمان عمل کرده باشند و بهبود در سلامتی یا فقر حاصل شده باشد. چگونه می‌توان از هدر رفتن منابع محدود دولتی مطمئن شد؟

برای پاسخ به این سوال یا سوال‌های مشابه، از روش‌های اقتصادسنجی که معروف به ارزیابی اثرگذاری است، استفاده می‌شود. به صورت رسمی‌تر، ارزیابی اثرگذاری را می‌توان این‌گونه تعریف کرد:

”ارزیابی اثرگذاری، یک برآورد از اثر یک دخالت (یا سیاست) بر روی خروجی نهایی به لحاظ رفاهی است.“ (وايت، ۲۰۰۶)

چرایی ظهور پدیده سکوت در سازمان ها

بهاره عابدین: دکترای مدیریت استراتژیک از دانشگاه تربیت مدرس

تصور کنید که مدیر ارشد یک سازمان، لباس بسیار نامناسب و دور از انتظاری بر تن دارد؛ این وضعیت مدیر برای هر کسی که به او می‌نگرد واضح و آشکار است؛ اما با این حال، زیردستان او این نکته را به وی متذکر نمی‌شوند؛ حتی ممکن است برخی از کارکنان، این ظاهر و پوشش او را تحسین کنند. مدیر از اینکه کارکنانش سلیقه او را در لباس پوشیدن تحسین می‌کنند؛ احساس غرور و سربلندی می‌کند و به راحتی آن دسته از افرادی را که عجیب و غریب به او می‌نگرند یا جرات ندارند حرفی بر زبان بیاورند؛ نادیده می‌گیرد؛ به هر ترتیب در اینکه هیچکدام از این افراد کور نیستند؛ شکی نیست. آنچه نباید فراموش کرد این است که وقتی کارکنان احساس امنیت می‌کنند در پشت درهای بسته اتناق هایشان یا در پشت نقابی که بر چهره دارند؛ زمزمه‌هایی درباره این وضعیت جریان خواهد یافت. بسیاری از سازمانها با چنین فضایی روبرو هستند.

به طور معمول سازمانها تعصب خاصی نسبت به وجود اختلاف عقیده میان کارکنان و مدیران دارند و این موضوع، افراد سازمان را نسبت به صحبت کردن درباره مشکلات، بی‌میل می‌کند. داده‌های تجربی از تحقیقات گذشته نشان می‌دهند که کارکنان، اغلب احساس میکنند که از روی اجبار باید در مقابل مشکلات و مسائل موجود در سازمان ساکت باشند.

به نظر می‌رسد که سکوت سازمانی ۲ منشأ اصلی دارد:

۱. ترس مدیر از دریافت بازخورد منفی از سوی کارکنان

۲. مجموعه‌ای از عقاید تلویحی که عموماً به وسیله مدیر شکل می‌گیرد؛ مانند اینکه:

- کارکنان، خودخواه هستند و به دنبال کسب منافع شخصی خویش اند.

- مدیران، بهتر از کارکنان می‌دانند که چه باید کرد.

- هم صدایی و اتحاد فکری، بهتر از تنوع عقاید و چندآوایی است.

در این رابطه، شکل ۱، فرآیند شکل‌گیری جو سکوت در سازمان را به تصویر کشیده است.

پیامدهای جو سکوت سازمانی بر کسی پوشیده نیست؛ از جمله محدود شدن اثربخشی تصمیمات، به مخاطره انداختن تغییرات سازمانی، احساس بی‌ارزش بودن در کارکنان و ...

با توجه به پیامدهای ظهور جو سکوت در سازمان، این سؤال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان در مقابل بروز چنین پدیده‌ای، ایستادگی کرد؟ به منظور غلبه بر ایجاد جو سکوت سازمانی و دوری از نتایج و پیامدهای آن می‌توان از راهکارهای زیر استفاده نمود:

- به کسانی که نسبت به سازوکارهای سازمانی اطلاعات و بازخورد منفی ارائه می‌دهند؛ حمله نکنید.

- فضایی باز و جوی مملو از اعتماد در سازمان ایجاد کنید.

- مکانیزم‌هایی را به کار گیرید که در صورت نیاز، کارکنان بتوانند به صورت بی‌نام، نظراتشان را بیان کنند.

- کارکنانی را که در ارائه دادن اطلاعات حساس و پرخطر، پیش‌قدم هستند؛ تشویق کنید.

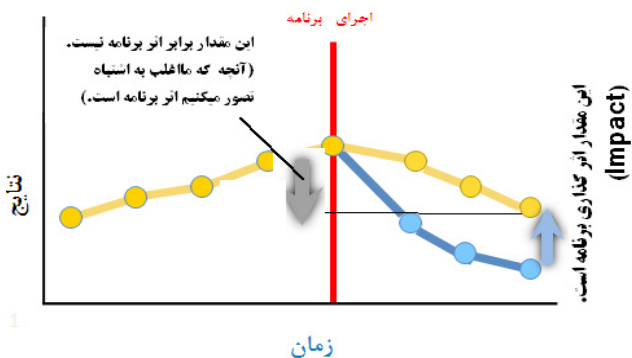
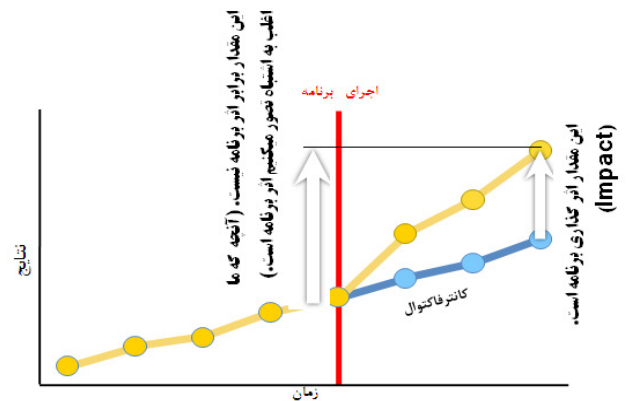
- کسانی را به‌عنوان مدیران ارشد سازمان به کارگیرید که سوابق آن‌ها نشان‌دهنده پذیرش صداهای متفاوت در سازمان باشد.

- میل طبیعی کارکنان را نسبت به اجتناب از دریافت بازخورد منفی، خنثی کنید.

صورتی که در برنامه شرکت نمی‌کردند، است. یعنی:

اثر برنامه یا سیاست = آنچه اتفاق می‌افتاد اگر برنامه اجرا نمی‌شد - آنچه با اجرای برنامه اتفاق افتاده

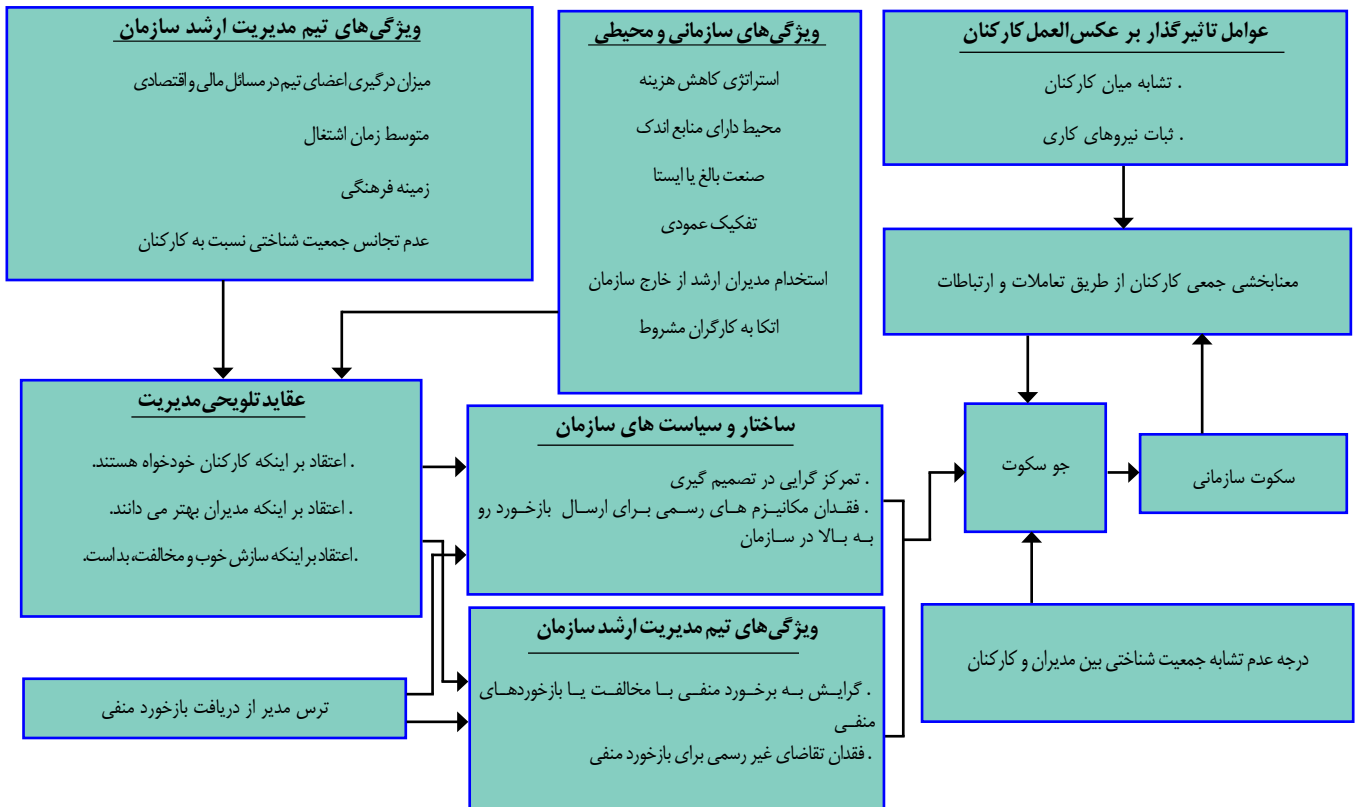
به آنچه که اتفاق می‌افتاد؛ اگر برنامه اجرا نمی‌شد؛ امر خلاف واقع (Counterfactual) گفته می‌شود؛ برای مثال فرض کنید که یک برنامه‌ی پرداخت نقدی به زنان، جهت بهبود وضع آموزشی فرزندان داریم؛ فرض کنید که پس از اجرای برنامه، بهبودی در آموزش فرزندان ایجاد شده است؛ حالا باید ببینیم اگر این پرداخت نقدی نبود چه اتفاقی می‌افتاد؟ یا برای بررسی اثرات سیگار بر روی سلامتی باید به دنبال گروهی باشیم که سلامتی آنها را در اثر مصرف سیگار بررسی کنیم؛ در همان حال باید به دنبال گروهی باشیم که مانند گروه اول باشند و سیگار هم مصرف نکنند (کانترفاکتوال). شکل‌های زیر، آنچه گفته شده را به تصویر کشیده است.



همان‌طور که پیداست این مسأله، چالش اصلی در روش‌های ارزیابی اثرگذاری است؛ بر اساس این چالش و شرایط برنامه، چهار روش مذکور شکل گرفته‌اند. علاقه‌مندان می‌توانند برای مطالعه بیشتر به مراجع زیر مراجعه فرمایند.

منابع مرتبط:

- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2011). Impact evaluation in practice. World Bank Publications.
- Angrist, J. D., & Pischke, J. S. (2008). Mostly harmless econometrics: An empiricist's companion. Princeton university press.
- White, H. (2006). Impact evaluation: the experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank. University Library of Munich, Germany.



شکل ۱: فرآیند شکل گیری جو سکوت در سازمان

منابع:

- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, academy of management review, vol 25 (4) pp.706-725.
- Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity, Journal of business ethics, 96: pp.187-206.
- Rodriguez, R. (2004). Overcoming organizational silence: leveraging polyphony as a mean for positive change. Midwest Academy Management Proceedings.

معرفی کتاب و فصلنامه

کتاب اجرای خط مشی عمومی

کتاب اجرای خط مشی عمومی، دیدگاه های نظری و راهکارهای عملی توسط دکتر سید مهدی الوانی و آقای میثاق شلویری نوشته و توسط انتشارات مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری چاپ و روانه بازار نشر شده است. خط مشی های عمومی، اصولی کلی اند که از ارزش های حاکم بر جامعه، ایدئولوژی و ساختار اجتماعی و سیاسی موجود در کشور نشأت گرفته، به عنوان الگوی اصلاح در عملکردها و اقدامات جامعه بکار میروند. بدین ترتیب ارزش ها، جهان بینی و ساخت اجتماعی سیاسی موجود در جامعه اجزای تشکیل دهنده خط مشی عمومی اند؛ خط مشی عمومی، الگوی کلی فعالیت های دولت در یک زمینه خاص است که دارای هدف و مقصودی می باشد. این کتاب به تبیین نحوه ی اجرای خط مشی عمومی پرداخته است.

فصلنامه حقوق اداری

نظام اداری و مدیریتی کشور به دلیل پوشش فعالیت اداری مجموع مدیران و کارمندان دولت که متضمن مسائل حقوقی به ویژه حقوق اداری است نیازمند تولید و ارائه دانش و معلومات حقوقی مورد نیاز (تخصصی و عمومی) به جامعه تحت پوشش خود می باشد. انعقاد هزاران قرارداد و توافقنامه در طول سال؛



ایجاد و پذیرش انواع تعهدات اداری، مالی و حقوقی؛ تنظیم لوایح و متون حقوقی و قوانین و مقررات دولتی، لزوم اجرای صحیح و دقیق قوانین و مقررات دولتی، لزوم پیشگیری از وقوع انواع تخلفات اداری و مالی و همچنین برخورد با متخلفین و دفاع از حقوق دولت و مردم در مراجع قضایی؛ گسترش روز افزون دامنه ی فعالیت های دولت الکترونیک (که مسائل حقوقی خاص خود را دارد) و مواردی از این دست، همه، به لزوم انتشار فصلنامه حقوق اداری که محتوای آن توسط حقوقدانان و پژوهشگران حوزه ی حقوق عمومی تولید می شود ضرورت می بخشند.

صاحب امتیاز: مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

مدیر مسئول: دکتر اسماعیل ملک اخلاق

هیأت تحریریه: دکتر سید مهدی الوانی، دکتر سعید خزایی،

دکتر سعید صفری، آقایان حسن غمیلو، سید یوسف رضوی و خانم ایران رادمنش

نشانی پستی:

تهران، خیابان کریمخان زند، خیابان استاد نجات الهی شمالی، شماره ۱۹۸

شماره تماس: ۴۲۵۰۱۴۵۵

www.nashr.smtc.ac.ir exir@smtc.ac.ir

سر دبیر و ویراستار: سید یوسف رضوی

دبیران سرویس:

دکتر نسیمه محمد پور، امیر حبیب دوست،

مهران مهدی زاده

مدیر اجرایی: شیرین خوشنود

گرافیک و صفحه آرا: منا براتی