

IranArze.ir

@iranarze

@iranarze



کد محصول
ES1575



آخرین بروزرسانی
۱۹ آبان ۱۴۰۴

درسنامه استخدامی

متصدی امور دفتری قوه قضاییه

- ✓ پوشش دهی مباحث مهم و پرکاربرد به زبان ساده و روان
- ✓ نسخه رایگان شامل ۴۲۰ صفحه (صفحات کمتر و بدون سوال)
- ✓ برای تهیه نسخه اصلی، حاوی ۱۰۰۰ صفحه به همراه سوالات خودآزمایی، به سایت ایران عرضه مراجعه نمایید.



لینک های مفید آزمون استخدامی متصدی امور دفتری قوه قضاییه

خرید درسنامه متصدی امور دفتری	سوالات رایگان متصدی امور دفتری با پاسخنامه
خرید سوالات متصدی امور دفتری	سوالات رایگان قوه قضاییه با پاسخنامه
خرید سوالات کادر اداری قوه قضاییه	جزوات خلاصه آزمون قوه قضاییه
سوالات استخدامی ۱۰ سال اخیر	خرید درسنامه عمومی آزمون
منابع عمومی آزمون	منابع تخصصی آزمون
اخبار آزمون	شبکه های اجتماعی ایران عرضه (فایل های رایگان + تخفیفات هفتگی + اخبار)

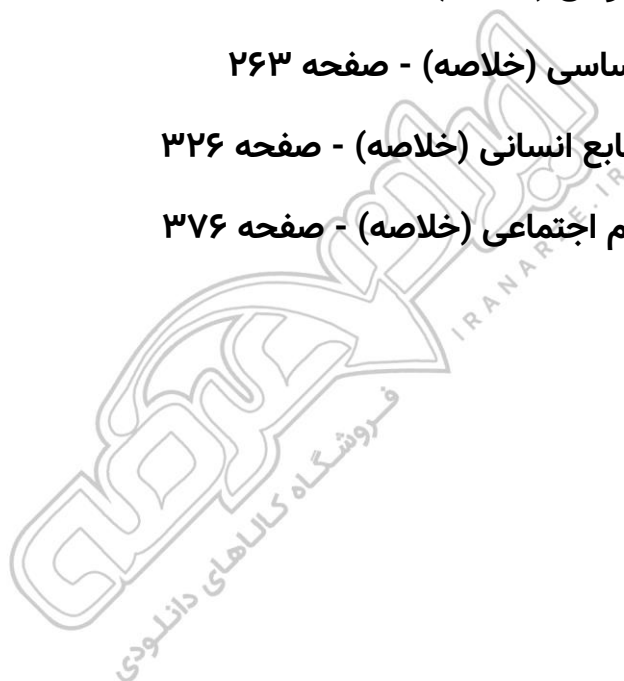
(برای مشاهده هر بخش روی آن بزنید )

آخرین بروزرسانی ها:

۱۴۰۴/۰۸/۱۹ آپدیت درسنامه حقوق اساسی
 ۱۴۰۴/۰۸/۱۱ اضافه شدن فصل جدید (مبانی علوم اجتماعی)
 ۱۴۰۴/۰۸/۱۰ اضافه شدن فصل جدید (مدیریت منابع انسانی)
 ۱۴۰۴/۰۸/۰۷ اضافه شدن فصل جدید (تئوری سازمان)
 ۱۴۰۴/۰۸/۰۵ اضافه شدن فصل جدید (مبانی سازمان و مدیریت)

فهرست مطالب

- ❖ فصل اول: آیین دادرسی مدنی (خلاصه) - صفحه ۴
- ❖ فصل دوم: آیین دادرسی کیفری (خلاصه) - صفحه ۱۸
- ❖ فصل سوم: قانون شوراهای حل اختلاف (خلاصه) - صفحه ۳۸
- ❖ فصل چهارم: حقوق اداری (خلاصه) - صفحه ۴۰
- ❖ فصل پنجم: مدیریت رفتار سازمانی (خلاصه) - صفحه ۱۰۲
- ❖ فصل ششم: مبانی سازمان و مدیریت (خلاصه) - صفحه ۱۵۵
- ❖ فصل هفتم: تئوری سازمان (خلاصه) - صفحه ۲۱۹
- ❖ فصل هشتم: حقوق اساسی (خلاصه) - صفحه ۲۶۳
- ❖ فصل نهم: مدیریت منابع انسانی (خلاصه) - صفحه ۳۲۶
- ❖ فصل دهم: مبانی علوم اجتماعی (خلاصه) - صفحه ۳۷۶



این جزوه، خلاصه ای از جزوه متصدی امور دفتری قوه قضاییه می باشد. در صورت تمایل به تهیه نسخه کامل آن به همراه سوالات خودآزمایی، می توانید این محصول را از سایت ایران عرضه خریداری نمایید.

خرید محصول

❖ فصل اول: آیین دادرسی مدنی (خلاصه)

قانون آیین دادرسی دادگاههای عمومی و انقلاب (در امور مدنی) مصوب ۱۳۷۹،۰۱،۲۱ با اصلاحات و الحاقات بعدی

۱. بر اساس ماده ۱، آیین دادرسی مدنی مجموعه اصول و مقررات رسیدگی به امور حسبی و تمامی دعاوی مدنی و بازرگانی در کلیه مراجع قضایی صلاحیت دار است.
۲. بر اساس ماده ۱، رعایت آیین دادرسی مدنی برای دادگاه های عمومی، انقلاب، تجدیدنظر، دیوان عالی کشور و سایر مراجع قانونی الزامی است.
۳. طبق ماده ۲، هیچ دادگاهی بدون درخواست ذی نفع یا نماینده قانونی او حق ورود به رسیدگی ندارد.
۴. بر پایه ماده ۳، قاضی مکلف است مطابق قوانین به دعوا رسیدگی کرده و حکم مقتضی صادر کند.
۵. طبق ماده ۳، در صورت سکوت، نقص، اجمال یا تعارض قوانین، قاضی باید به منابع معتبر اسلامی، فتاوی معتبر و اصول حقوقی غیرمغایر با شرع رجوع کند.
۶. بر اساس تبصره ماده ۳، اگر قاضی مجتهد قانون را خلاف شرع بداند، پرونده برای رسیدگی به شعبه دیگری ارجاع می شود.
۷. مطابق ماده ۴، دادگاه باید در هر دعوا تعیین تکلیف خاص کند و صدور حکم کلی و عام ممنوع است.
۸. به موجب ماده ۵، آراء دادگاه ها قطعی است مگر در موارد پیش بینی شده برای نقض یا تجدیدنظر در قوانین مربوط.
۹. طبق ماده ۶، قراردادهایی که مخل نظم عمومی یا اخلاق حسنه و مغایر با موازین شرع باشند قابل ترتیب اثر قضایی نیستند.
۱۰. به استناد ماده ۷، رسیدگی به ماهیت دعوا در مرجع بالاتر قبل از صدور حکم در مرحله نخستین ممنوع است مگر به حکم قانون.
۱۱. بر اساس ماده ۸، هیچ مقام یا سازمان دولتی حق تغییر یا جلوگیری از اجرای حکم دادگاه را ندارد مگر مرجع قضایی صادرکننده یا مرجع بالاتر در موارد مقرر قانونی.
۱۲. طبق ماده ۹، دعاوی اقامه شده قبل از اجرای قانون جدید مطابق همین قانون تعقیب می شوند.
۱۴. طبق ماده ۹، قابلیت اعتراض، تجدیدنظر و فرجام آراء تابع قانون زمان صدور رأی است مگر آن قانون خلاف شرع شناخته شود.

۱۳. بر مبنای ماده ۱۰، اصل بر صلاحیت دادگاه های عمومی و انقلاب برای رسیدگی نخستین است مگر آنکه قانون مرجع دیگری تعیین کرده باشد.
۱۴. مطابق ماده ۱۱، دعوا در دادگاه محل اقامتگاه خوانده اقامه می شود و استثنائات مربوط به محل سکونت موقت، مال غیرمنقول یا اقامتگاه خواهان پیش بینی شده است.
۱۵. طبق تبصره ماده ۱۱، حوزه قضایی قلمرو یک بخش یا شهرستان است و تقسیمات داخلی مانند مجتمع یا ناحیه در صلاحیت عام دادگاه تأثیر ندارد.
۱۶. بر اساس ماده ۱۲، تمامی دعاوی مربوط به اموال غیرمنقول در دادگاه محل وقوع مال طرح می شود حتی اگر خوانده در آن حوزه مقیم نباشد.
۱۷. طبق ماده ۱۳، در دعاوی بازرگانی و منقول ناشی از قرارداد، خواهان می تواند به دادگاه محل انعقاد قرارداد یا محل اجرای تعهد رجوع کند.
۱۸. مطابق ماده ۱۴، درخواست تأمین دلایل و امارات در دادگاه محل وجود آن دلایل و امارات مطرح می شود.
۱۹. طبق ماده ۱۵، اگر دعوا هم منقول و هم غیرمنقول باشد و منشأ واحد داشته باشد، دعوا در محل وقوع مال غیرمنقول اقامه می شود.
۲۰. به موجب ماده ۱۶، در تعدد خواندگان یا اموال غیرمنقول در حوزه های مختلف، خواهان مختار است به هر یک از دادگاه های مربوط مراجعه کند.
۲۱. بر اساس ماده ۱۷، دعوایی که در ضمن دعوی دیگر طرح شود و مرتبط یا دارای منشأ واحد باشد دعوی طاری است و در همان دادگاه دعوی اصلی اقامه می شود.
۲۲. مطابق ماده ۱۸، ادعاهای دفاعی مانند تهاثر یا احتساب دعوی طاری محسوب نمی شوند.
۲۳. بر پایه ماده ۱۹، اگر رسیدگی به دعوا منوط به اثبات ادعایی در صلاحیت دادگاه دیگر باشد، رسیدگی متوقف و خواهان مکلف به طرح دعوا ظرف یک ماه در مرجع صالح است.
۲۴. به موجب ماده ۲۰، دعوی مربوط به ترکه تا زمان تقسیم، در محل آخرین اقامتگاه یا آخرین محل سکونت متوفی در ایران اقامه می شود.
۲۵. مطابق ماده ۲۱، دعوی توقف یا ورشکستگی در محل اقامت متوقف یا محل شعبه یا نمایندگی او در ایران مطرح می شود.
۲۶. بر اساس ماده ۲۲، دعوی مرتبط با شرکت بازرگانی تا پایان تصفیه در مرکز اصلی شرکت اقامه می شود.
۲۷. طبق ماده ۲۳، دعوی ناشی از تعهدات شرکت در برابر اشخاص ثالث در محل وقوع تعهد، محل تسلیم کالا یا محل پرداخت وجه اقامه می شود و دعوی ناشی از هر شعبه در محل همان شعبه طرح می گردد.

۲۸. مطابق ماده ۲۴، رسیدگی به دعوای اعسار اصولاً با دادگاهی است که صلاحیت رسیدگی نخستین به دعوای اصلی را دارد یا ابتدا رسیدگی کرده است.

۲۹. به موجب ماده ۲۵، در اسناد ثبت احوال تنظیمی در ایران با ذی نفع مقیم خارج، صلاحیت با دادگاه محل صدور سند است و در صورت عدم امکان، دادگاه عمومی تهران صالح است.

۳۰. طبق ماده ۲۶، تشخیص صلاحیت با دادگاه مرجوع الیه است و ملاک صلاحیت تاریخ تقدیم دادخواست است مگر حکم خلاف.

۳۱. بر اساس ماده ۲۷، در صورت عدم صلاحیت، دادگاه قرار عدم صلاحیت صادر و پرونده را به مرجع صالح می فرستد و مرجع مرجوع الیه باید فوراً اظهار نظر کند.

۳۲. مطابق ماده ۲۷، در اختلاف بر سر صلاحیت بین دو دادگاه یک استان، دادگاه تجدیدنظر استان مرجع حل اختلاف است و رأی آن لازم الاتباع است.

۳۳. طبق تبصره ماده ۲۷، اختلاف صلاحیت بین استان ها توسط دیوان عالی کشور حل می شود.

۳۴. بر مبنای ماده ۲۸، اختلاف صلاحیت میان دادگاه های عمومی، انقلاب و نظامی یا با مراجع غیرقضایی توسط دیوان عالی کشور حل می شود و رأی آن لازم الاتباع است.

۳۵. مطابق ماده ۲۹، رسیدگی به قرارهای عدم صلاحیت در تجدیدنظر استان و دیوان عالی خارج از نوبت است.

۳۶. به موجب ماده ۳۰، در اختلاف صلاحیت بین دیوان عالی، تجدیدنظر و بدوی، نظر مرجع عالی لازم الاتباع خواهد بود.

۳۷. بر اساس ماده ۳۱، هر یک از اصحاب دعوا می توانند حداکثر دو وکیل معرفی کنند.

۳۸. طبق ماده ۳۲، دستگاه های دولتی و عمومی می توانند علاوه بر وکیل دادگستری از نماینده حقوقی واجد شرایط استفاده کنند.

۳۹. به موجب ماده ۳۳، وکلای طرفین باید شرایط قانونی وکالت را مطابق قوانین مرتبط داشته باشند.

۴۰. طبق ماده ۳۴، وکالت می تواند رسمی یا غیررسمی باشد و در صورت غیررسمی، وکیل صحت امضا یا اثر انگشت موکل را تأیید می کند.

۴۱. مطابق ماده ۳۴، وکالت خارج از کشور باید به گواهی مأموران سیاسی یا کنسولی ایران برسد و در جلسه دادرسی می تواند در صورت جلسه درج شود.

۴۲. به موجب ماده ۳۵، اصل بر شمول اختیارات وکیل در دادرسی است مگر مواردی که باید در وکالت نامه تصریح شود.

۴۳. طبق ماده ۳۵، اختیارات خاص مانند تجدیدنظرخواهی، مصالحه، ادعای جعل، داور، توکیل، کارشناسی، دعوای خسارت، ورود ثالث و اعسار باید صریحاً ذکر شود.

۴۴. مطابق تبصره ۱ ماده ۳۵، اشاره صرف به شماره بندها بدون ذکر موضوع، تصریح محسوب نمی شود.

طبق تبصره ۲ ماده ۳۵، سوگند، شهادت، اقرار، لعان و ایلاء قابل توکیل نیستند.

۴۵. بر اساس ماده ۳۶، حق پیگیری اجرا، اخذ محکوم به یا وجوه ایداعی توسط وکیل نیازمند تصریح در وکالت نامه است.
۴۶. مطابق ماده ۳۷، عزل وکیل باید به دادگاه و وکیل اعلام شود و عزل مانع جریان دادرسی نیست.
۴۷. طبق ماده ۳۸، اقدامات وکیل تا زمان اطلاع از عزل در حدود وکالت مؤثر است و پس از اطلاع، دادگاه او را وکیل نمی شناسد.
۴۸. به موجب ماده ۳۹، استعفای وکیل موجب اخطار به موکل برای معرفی وکیل جدید یا پیگیری شخصی و توقف حداکثر یک ماهه دادرسی می شود.
۴۹. مطابق ماده ۴۰، فوت، استعفا، عزل، ممنوعیت یا بازداشت وکیل در صورت عدم نیاز به توضیح موجب تأخیر دادرسی نمی شود.
۵۰. بر اساس ماده ۴۱، وکلا مکلف به حضور در محاکمه اند مگر عذر موجه که باید کتبی اعلام و مورد پذیرش دادگاه قرار گیرد.
۵۱. مطابق ماده ۴۱، فوت بستگان نزدیک، بیماری مانع حرکت، حوادث قهری و وقایع خارج از اختیار از مصادیق عذر موجه وکیل است.
۵۲. طبق ماده ۴۲، در تعارض حضور همزمان وکیل در چند دادگاه، حضور در مرجعی که قانوناً الزامی است مقدم خواهد بود.
۵۳. بر پایه ماده ۴۳، عزل یا استعفا یا تعیین وکیل جدید نباید موجب تجدید جلسه شود وگرنه دادگاه به این علت جلسه را تجدید نمی کند.
۵۴. مطابق ماده ۴۴، در وکالت مشترک بدون حق اقدام منفرد، حضور یکی با لایحه دیگری برای رسیدگی کافی است و عدم وصول لایحه مانع ادامه رسیدگی نیست.
۵۵. طبق ماده ۴۵، در صورت استعفای وکیلی که حق اقدام در مرحله بالاتر دارد، رأی باید به موکل ابلاغ شود و مبدأ مهلت ها از ابلاغ به وکیل یا اثبات بی اطلاعی موکل تعیین می شود.
۵۶. به موجب ماده ۴۶، ابلاغ دادنامه به وکیلی که حق دادرسی در مرجع بالاتر ندارد و مجاز به توکیل هم نیست معتبر نیست.
۵۷. مطابق ماده ۴۷، فوت یا ممنوعیت یا قوه قهریه برای وکیل پس از ابلاغ رأی، مبدأ مهلت اعتراض را از تاریخ ابلاغ به موکل قرار می دهد.
۵۸. بر اساس ماده ۴۸، شروع رسیدگی در دادگاه منوط به تقدیم دادخواست به دفتر دادگاه صالح است.
۵۹. مطابق ماده ۴۹، ثبت فوری دادخواست، صدور رسید و قید تاریخ تسلیم الزامی است و همان تاریخ، تاریخ اقامه دعوا محسوب می شود.
۶۰. طبق ماده ۵۰، در دادگاه های دارای شعب متعدد، ارجاع دادخواست باید فوراً به نظر رئیس شعبه اول برسد.

۶۱. بر مبنای ماده ۵۱، دادخواست باید به زبان فارسی روی برگ چاپی و مشتمل بر مشخصات طرفین، خواسته، جهات ادعا، ادله و امضا باشد.
۶۲. مطابق ماده ۵۲، اگر اصحاب دعوا دارای سمت های قیمومت، وصایت یا مدیریت باشند، تصریح سمت در دادخواست الزامی است.
۶۳. به موجب ماده ۵۳، دادخواست با نقص تمبر یا فقدان شرایط شکلی پذیرفته می شود ولی برای جریان، باید نواقص طبق قانون تکمیل گردد.
۶۴. مطابق ماده ۵۴، مهلت رفع نقص دادخواست ده روز از تاریخ ابلاغ اخطار دفتر است و در صورت عدم رفع، قرار رد دادخواست صادر می شود.
۶۵. طبق ماده ۵۵، عدم تأدیه هزینه آگهی ظرف یک ماه از ابلاغ موجب رد دادخواست است مگر در فرض اعسار که مهلت از ابلاغ حکم رد اعسار محاسبه می شود.
۶۶. به موجب ماده ۵۶، مجهول بودن خواهان یا اقامتگاه او موجب صدور قرار رد دادخواست توسط مدیر دفتر در مهلت دو روز می گردد.
۶۷. مطابق ماده ۵۷، پیوست نمودن رونوشت یا تصویر مصدق اسناد به دادخواست الزامی است و مراجع مجاز برای گواهی مطابقت مشخص شده اند.
۶۸. طبق ماده ۵۸، اسناد غیر فارسی باید با ترجمه گواهی شده ضمیمه شوند و مترجمان رسمی یا مراجع کنسولی صحت ترجمه را گواهی می کنند.
۶۹. بر اساس ماده ۵۹، اثبات سمت نماینده قانونی، ولی، قیم یا وکیل با پیوست سند مثبت سمت در هنگام تقدیم دادخواست ضروری است.
۷۰. مطابق ماده ۶۰، تعداد نسخ دادخواست و پیوست ها باید برابر با تعداد خواندگان به اضافه یک نسخه باشد.
۷۱. به موجب ماده ۶۱، بهای خواسته برای هزینه دادرسی و قابلیت تجدیدنظر همان مبلغ مندرج در دادخواست است مگر حکم قانون مخالف باشد.
۷۲. طبق ماده ۶۲ بند ۱، بهای خواسته پولی معادل مبلغ مطالبه شده است و در ارز خارجی بر اساس نرخ رسمی بانک مرکزی در تاریخ تقدیم دادخواست تعیین می شود.
۷۳. طبق ماده ۶۴، پس از تکمیل پرونده، دادگاه دستور تعیین وقت می دهد و فاصله ابلاغ تا جلسه نباید کمتر از پنج روز باشد.
۷۴. مطابق ماده ۶۴، در ابلاغ به خارج از کشور فاصله ابلاغ تا جلسه کمتر از دو ماه نخواهد بود.
۷۵. به موجب ماده ۶۵، دعاوی متعدد بدون ارتباط کامل قابل تفکیک بوده و دادگاه نسبت به صلاحیت خود رسیدگی یا قرار عدم صلاحیت صادر می کند.

۷۶. طبق ماده ۶۶، در نقص دادخواست و عدم امکان رسیدگی، دادگاه جهات نقص را اخطار و در صورت عدم رفع در ده روز، قرار رد دادخواست صادر می کند.
۷۷. مطابق ماده ۶۷، نسخه ای از دادخواست در پرونده بایگانی و نسخه دیگر با اخطاریه برای ابلاغ به خواننده ارسال می شود.
۷۸. به موجب ماده ۶۸، مأمور ابلاغ موظف است ظرف دو روز اوراق را به شخص خواننده تسلیم و رسید اخذ کند و امتناع خواننده را در اخطاریه قید نماید.
۷۹. مطابق ماده ۶۹، در عدم دسترسی به شخص خواننده، ابلاغ به بستگان یا خدمه واجد تشخیص اهمیت اوراق با قید مشخصات معتبر است.
۸۰. طبق ماده ۷۰، در استتکاف یا عدم حضور اشخاص موضوع ماده ۶۹، الصاق اخطاریه در نشانی کافی و خواننده می تواند تا جلسه به دفتر مراجعه و اوراق را دریافت کند.
۸۱. به موجب ماده ۷۱، ابلاغ خارج از کشور توسط مأموران سیاسی یا کنسولی ایران و از طریق وزارت امور خارجه صورت می گیرد.
۸۲. مطابق ماده ۷۲، در نشانی نامعتبر یا تغییر نشانی بدون دسترسی، اوراق اعاده و مطابق ماده ۵۴ رفتار می شود مگر اقامتگاه قانونی وفق ماده ۱۰۱۰ قانون مدنی تعیین شده باشد.
۸۳. طبق ماده ۷۳، در عدم امکان تعیین نشانی خواننده، مفاد دادخواست یک نوبت در روزنامه کثیرالانتشار آگهی و فاصله انتشار تا جلسه حداقل یک ماه است.
۸۴. مطابق ماده ۷۵، در دعاوی علیه ادارات و نهادهای دولتی، ابلاغ به رئیس دفتر یا قائم مقام صورت می گیرد و استتکاف از ابلاغ تخلف اداری است.
۸۵. به موجب ماده ۷۶، ابلاغ به اشخاص حقوقی غیردولتی به مدیر، قائم مقام یا دارندگان امضا و در صورت عدم امکان به مسئول دفتر انجام می شود.
۸۶. مطابق ماده ۷۷، ابلاغ در حوزه دیگر توسط دفتر آن دادگاه یا مأموران انتظامی یا بخشداری یا پست انجام و در زندان ها توسط اداره زندان ابلاغ می شود.
۸۷. طبق ماده ۷۸، طرفین می توانند محل انتخابی برای ابلاغ در شهر مقر دادگاه معرفی کنند و ابلاغ ها به همان محل انجام می شود.
۸۸. مطابق ماده ۷۹، تغییر نشانی باید فوراً اعلام شود و تا اعلام، ابلاغ به نشانی قبلی معتبر است.
۸۹. به موجب ماده ۸۰، تغییر موقت محل اقامت، محل ابلاغ محسوب نمی شود مگر تغییر واقعی اقامتگاه وفق قانون مدنی احراز شود.

۹۰. طبق ماده ۸۱، تاریخ و وقت جلسه باید به خواهان نیز ابلاغ شود و امتناع خوانده از گرفتن اوراق، تاریخ ابلاغ محسوب می شود.

۹۱. مطابق ماده ۸۲، مأمور ابلاغ باید نام و مشخصات خود، هویت گیرنده، سمت وی و تاریخ و محل ابلاغ را دقیقاً قید و امضا کند.

۹۲. به موجب ماده ۸۳، ابلاغ به غیر شخص مخاطب زمانی معتبر است که دادگاه احراز کند اوراق به اطلاع مخاطب رسیده است.

۹۳. طبق ماده ۸۴، خوانده می تواند تا انتهای جلسه اول به ایرادات صلاحیتی، امر مختومه، عدم اهلیت، عدم توجه دعوا، عدم احراز سمت نماینده، فقدان اثر قانونی، نامشروع بودن مورد، ظنی بودن دعوا، عدم نفع و عدم رعایت مواعد استناد کند.

۹۴. مطابق ماده ۸۵، خواهان حق اعتراض به سمت پاسخ دهنده به عنوان وکیل یا ولی یا قیم در صورت عدم احراز سمت را دارد.

۹۵. به موجب ماده ۸۶، خوانده مجبور می تواند از پاسخ ماهوی امتناع کند.

۹۶. طبق ماده ۸۷، ایرادات و اعتراضات باید تا پایان جلسه اول مطرح شوند مگر اینکه سبب ایراد متعاقباً حادث شود.

۹۷. مطابق ماده ۸۸، دادگاه پیش از ورود در ماهیت درباره ایرادات تصمیم می گیرد و در رد ایراد وارد ماهیت می شود.

۹۸. طبق ماده ۸۹، در عدم صلاحیت دادگاه، قرار عدم صلاحیت صادر می شود و در طرح موازی دعوا، پرونده به دادگاه در حال رسیدگی ارسال و در سایر موارد ماده ۸۴ قرار رد دعوا صادر می شود.

۹۹. بر اساس ماده ۹۰، در عدم طرح ایراد تا پایان جلسه اول، دادگاه تکلیفی به صدور رأی جداگانه درباره ایراد ندارد.

۱۰۰. مطابق ماده ۹۱، موارد رد دادرسی شامل قرابت تا درجه سوم، رابطه قیمومت یا مخدومی، وراثت، اظهارنظر قبلی، دعوای متقابل حقوقی/جزایی و نفع شخصی دادرسی یا بستگان او است.

۱۰۱. طبق ماده ۹۲، در موارد رد، دادرسی قرار امتناع صادر و پرونده به دادرسیان دیگر یا نزدیک ترین دادگاه هم عرض ارجاع می شود.

۱۰۲. به موجب ماده ۹۳، اصحاب دعوا می توانند شخصاً حاضر شوند یا لایحه ارسال کنند.

۱۰۳. مطابق ماده ۹۴، معرفی وکیل به جای اصحاب دعوا ممکن است ولی در صورت لزوم حضور شخصی، این الزام در اخطاریه قید می شود.

۱۰۴. طبق ماده ۹۵، عدم حضور طرفین مانع رسیدگی نیست و در عدم امکان صدور رأی بدون اخذ توضیح از خواهان، دادخواست ابطال می شود.

۱۰۵. مطابق ماده ۹۶، طرفین باید اصل اسناد مورد استناد را در جلسه ارائه کنند و در صورت عذر، ارسال توسط وکیل یا نماینده الزامی است.

۱۰۶. طبق ماده ۹۷، در طرح دلایل جدید خوانده تا پایان جلسه اول که دفاع از آن بدون ارائه سند جدید ممکن نیست، به خواهان مهلت مناسب داده می شود.
۱۰۷. مطابق ماده ۹۸، کاهش خواسته در تمام مراحل مجاز است ولی افزایش یا تغییر دعوا باید مرتبط و دارای منشأ واحد باشد و تا پایان جلسه اول اعلام شود.
۱۰۸. طبق ماده ۹۹، دادگاه می تواند به درخواست و رضایت طرفین فقط یک بار جلسه را به تأخیر اندازد.
۱۰۹. مطابق ماده ۱۰۰، در عدم تشکیل جلسه، نزدیک ترین وقت ممکن تعیین و در عدم انتساب به طرفین، حداکثر ظرف دو ماه وقت داده می شود.
۱۱۰. به موجب ماده ۱۰۱، دادگاه می تواند نظم جلسه را با اخراج یا حبس کوتاه مدت ناقضان نظم تضمین کند و برای اصحاب دعوا یا وکلا مجازات بیشتری مقرر است.
۱۱۱. طبق ماده ۱۰۲، در موارد اقرار، استفاده از اظهارات طرف مقابل یا لزوم قضایی، عین اظهارات در صورتجلسه نوشته می شود.
۱۱۲. مطابق ماده ۱۰۳، دعاوی مرتبط کامل در یکجا رسیدگی می شوند و در چند شعبه با تصمیم رئیس شعبه اول تجمیع صورت می گیرد.
۱۱۳. طبق ماده ۱۰۴، لزوم جلسه بعد باید مستند و در ذیل صورتجلسه با تعیین وقت ابلاغ شود و در دعاوی قابل تجزیه، دادگاه می تواند نسبت به بخشی رأی دهد.
۱۱۴. به موجب ماده ۱۰۵، فوت، حجر یا زوال سمت یکی از طرفین موجب توقف موقت دادرسی است مگر تأثیری بر سایرین نداشته باشد.
۱۱۵. مطابق ماده ۱۰۶، توقیف یا زندانی شدن یا مأموریت ضروری طرف دعوا موجب توقف دادرسی نیست و دادگاه برای تعیین وکیل مهلت می دهد.
۱۱۶. طبق ماده ۱۰۷ بند الف، استرداد دادخواست تا اولین جلسه موجب صدور قرار ابطال دادخواست است.
۱۱۷. به موجب ماده ۱۰۷ بند ج، استرداد دعوا پس از ختم مذاکرات منوط به رضایت خوانده یا صرف نظر کلی خواهان است و در این فرض قرار سقوط دعوا صادر می شود.
۱۱۸. بر اساس ماده ۱۰۸، خواهان می تواند قبل از دادخواست، ضمن دادخواست یا تا پیش از قطعیت حکم، در موارد احصاشده، تقاضای تأمین خواسته کند و دادگاه مکلف به پذیرش است.
۱۱۹. طبق ماده ۱۰۸ بند «الف»، اگر دعوا مستند به سند رسمی باشد، دادگاه الزماً تأمین خواسته را می پذیرد.
۱۲۰. مطابق تبصره ماده ۱۰۸، تعیین میزان خسارت احتمالی با توجه به میزان خواسته به نظر دادگاه رسیدگی کننده است.
۱۲۱. طبق ماده ۱۰۹، خوانده می تواند برای تأمین خسارت احتمالی هزینه دادرسی و حق الوکاله از دادگاه تقاضای تأمین کند و در صورت صدور قرار، دادرسی تا سپردن تأمین متوقف می شود.

۱۲۲. مطابق تبصره ماده ۱۰۹، اگر غرض ورزی یا تأخیر در انجام تعهد از سوی خواهان محرز شود، دادگاه او را به پرداخت سه برابر هزینه دادرسی به نفع دولت محکوم می کند.

۱۲۳. طبق ماده ۱۱۰، در دعاوی مستند به چک، سفته، برات، اسناد رسمی و دعاوی علیه متوقف، خوانده حق درخواست تأمین خسارت احتمالی ندارد.

۱۲۴. بر اساس ماده ۱۱۱، درخواست تأمین باید از دادگاهی شود که صلاحیت رسیدگی به اصل دعوا را دارد.

۱۲۵. طبق ماده ۱۱۲، اگر درخواست کننده تأمین ظرف ده روز از قرار تأمین دادخواست اصل دعوا را ندهد، دادگاه به درخواست خوانده قرار تأمین را لغو می کند.

۱۲۶. مطابق ماده ۱۱۳، پذیرش تأمین منوط به معلوم بودن میزان خواسته یا عین معین بودن آن است.

۱۲۷. طبق ماده ۱۱۴، برای طلب یا مال مؤجل مستند به سند رسمی و در معرض تضییع، می توان درخواست تأمین نمود.

۱۲۸. بر پایه ماده ۱۱۵، دادگاه درباره درخواست تأمین بدون اخطار به طرف مقابل رسیدگی و قرار قبولی یا رد صادر می کند.

۱۲۹. مطابق ماده ۱۱۶، قرار تأمین به طرف ابلاغ می شود و طرف ظرف ده روز حق اعتراض دارد تا در اولین جلسه رسیدگی تعیین تکلیف شود.

۱۳۰. طبق ماده ۱۱۷، قرار تأمین فوری ابلاغ و پس از آن اجرا می شود و در فوریت بیم تضییع، ابتدا اجرا و سپس ابلاغ می گردد.

۱۳۱. بر اساس ماده ۱۱۸، با زوال سبب تأمین، دادگاه قرار رفع تأمین می دهد و با حکم قطعی علیه خواهان یا استرداد دعوا، تأمین خودبه خود مرتفع می شود.

۱۳۲. طبق ماده ۱۱۹، قرار قبول یا رد تأمین قابل تجدیدنظرخواهی نیست.

۱۳۳. مطابق ماده ۱۲۰، اگر قرار تأمین اجرا شود و نهایتاً دعوای خواهان به طور قطعی باطل یا بی حق تشخیص شود، خوانده می تواند ظرف ۲۰ روز خسارت ناشی از تأمین را بدون تشریفات مطالبه کند.

۱۳۴. بر پایه ماده ۱۲۱، تأمین در این قانون به معنای توقیف اموال منقول و غیرمنقول است.

۱۳۵. طبق ماده ۱۲۲، اگر خواسته عین معین و قابل توقیف باشد، دادگاه حق توقیف مال دیگری به جای آن را ندارد.

۱۳۶. مطابق ماده ۱۲۳، در غیرقابل توقیف بودن عین خواسته یا غیرمعین بودن آن، دادگاه معادل قیمت خواسته از اموال خوانده را توقیف می کند.

۱۳۷. طبق ماده ۱۲۴، خوانده می تواند به جای مال توقیفی وجه نقد یا اوراق بهادار معادل آن تودیع و یا تبدیل مال توقیفی به مال هم ارزش و سهل فروش را تقاضا کند.

۱۳۸. بر اساس ماده ۱۲۵، درخواست تبدیل تأمین از دادگاه صادرکننده قرار به عمل می آید و دادگاه ظرف دو روز تصمیم می گیرد.

۱۳۹. مطابق ماده ۱۲۶، تشریفات توقیف، صورت برداری، ارزیابی و حفظ اموال و توقیف حقوق استخدامی تابع قانون اجرای احکام مدنی است.

۱۴۰. طبق ماده ۱۲۷، از محصول املاک و باغ ها تا دو سوم سهم خوانده توقیف می شود و در صورت فسادپذیری، فروش فوری با نظارت دادگاه انجام می گیرد.

۱۴۱. بر پایه ماده ۱۲۸، در ورشکستگی، متقاضی تأمین نسبت به عین توقیف شده که موضوع ادعای اوست بر سایر طلبکاران حق تقدم دارد.

۱۴۲. مطابق ماده ۱۲۹، در فروش اموال ناشی از تأمین، رعایت مقررات مستثنیات دین الزامی است.

۱۴۳. طبق ماده ۱۳۰، شخص ثالثی که برای خود حقی در موضوع دعوا قائل است یا در محق شدن یکی از طرفین ذی نفع می داند، تا ختم دادرسی می تواند با دادخواست وارد دعوا شود.

۱۴۴. بر اساس ماده ۱۳۱، دادخواست ورود ثالث باید واجد شرایط دادخواست اصلی و به تعداد اصحاب دعوا به علاوه یک نسخه باشد.

۱۴۵. مطابق ماده ۱۳۲، پس از وصول دادخواست ورود ثالث، وقت رسیدگی به او نیز ابلاغ و در نبود وقت کافی وقت جلسه تغییر و به اصحاب دعوا اعلام می شود.

۱۴۶. طبق ماده ۱۳۳، اگر دادگاه ورود ثالث را تبانی یا موجب تأخیر بداند یا ارتباطی با اصل نداشته باشد، آن را تفکیک و جداگانه رسیدگی می کند.

۱۴۷. بر پایه ماده ۱۳۴، رد یا ابطال دادخواست ثالث مانع ورود او در تجدیدنظر نیست و تشریفات تابع مرحله مربوطه است.

۱۴۸. مطابق ماده ۱۳۵، هر یک از اصحاب دعوا می تواند تا پایان جلسه اول، با دادخواست سه روزه پس از طرح جهات، تقاضای جلب شخص ثالث کند.

۱۴۹. طبق ماده ۱۳۶، محکوم علیه غیابی باید دادخواست جلب ثالث را همزمان با واخواهی تقدیم کند و معترض علیه نیز می تواند تا سه روز پس از اولین جلسه اعتراض، جلب ثالث را بخواهد.

۱۵۰. بر اساس ماده ۱۳۷، دادخواست جلب ثالث از حیث شرایط، ابلاغ و موارد رد یا ابطال تابع قواعد دادخواست اصلی است.

۱۵۱. مطابق ماده ۱۳۸، در نبود مهلت کافی تا جلسه، دادگاه وقت را تغییر و به طرفین ابلاغ می کند.

۱۵۲. طبق ماده ۱۳۹، شخص جلب شده خوانده محسوب می شود و همه مقررات مربوط به خوانده درباره او جاری است و در صورت قصد تأخیر، دعوای جلب تفکیک می شود.

۱۵۳. بر پایه ماده ۱۴۰، قرار رد دادخواست جلب ثالث با حکم اصل دعوا قابل تجدیدنظر است و در صورت فسخ در تجدیدنظر، رسیدگی توأمان در همان مرجع انجام می شود.

۱۵۴. مطابق ماده ۱۴۱، خوانده می تواند دعوای متقابل طرح کند و در صورت منشأ واحد یا ارتباط کامل، توأمان رسیدگی می شود.

۱۵۵. طبق ماده ۱۴۲، دعوای متقابل باید با دادخواست اقامه شود و دفاع هایی مانند تهاتر، صلح، فسخ و رد خواسته دعوای متقابل محسوب نمی شوند.

۱۵۶. بر اساس ماده ۱۴۳، دادخواست متقابل باید تا پایان جلسه اول تقدیم شود و در صورت طرح در جلسه، خوانده می تواند تقاضای تأخیر برای پاسخ و دلیل کند.

۱۵۷. طبق ماده ۱۴۴، اتباع خارجی خواهان یا ثالث به درخواست طرف ایرانی، باید برای هزینه دادرسی و حق الوکاله تأمین بسپارند و این درخواست فقط تا پایان جلسه اول پذیرفته می شود.

۱۵۸. مطابق ماده ۱۴۵، اتباع بیگانه در موارد معافیت متقابل، دعوای برات و سفته و چک، دعوای متقابل، دعوای مستند به سند رسمی و دعوای ناشی از آگهی رسمی از تأمین معاف اند.

۱۵۹. بر پایه ماده ۱۴۶، اگر در اثنای دادرسی تابعیت خارجی خواهان یا زوال سبب معافیت آشکار شود، خوانده ایرانی می تواند تأمین مطالبه کند.

۱۶۰. طبق ماده ۱۴۷، دادگاه درباره درخواست تأمین اتباع بیگانه رسیدگی و مقدار و مهلت را تعیین و تا تودیع تأمین دادرسی را متوقف می کند.

۱۶۱. مطابق ماده ۱۴۸، اگر میزان تأمین کافی نباشد دادگاه مقدار کافی را تعیین می کند و در صورت امتناع، مطابق ماده ۱۴۷ رفتار می شود.

۱۶۲. بر اساس ماده ۱۴۹، تأمین دلیل برای حفظ و صورت برداری از دلایل در معرض تعذر یا تعسر در آینده به درخواست ذی نفع انجام می شود.

۱۶۳. طبق ماده ۱۵۰، درخواست تأمین دلیل می تواند قبل از دعوا یا حین دادرسی مطرح شود.

۱۶۴. مطابق ماده ۱۵۱، درخواست تأمین دلیل باید مشتمل بر مشخصات طرفین، موضوع دعوا و اوضاع و احوال موجب درخواست باشد.

۱۶۵. بر پایه ماده ۱۵۲، احضار طرف مقابل در تأمین دلیل اصل است اما در فوریت، دادگاه بدون احضار اقدام می کند.

۱۶۶. طبق ماده ۱۵۳، ارجاع تأمین دلیل به دادرس علی البدل یا مدیر دفتر ممکن است مگر زمانی که مبنای حکم باشد که قاضی باید شخصاً اقدام یا گزارش وثوق دار داشته باشد.

۱۶۷. مطابق ماده ۱۵۴، در صورت مجهول بودن طرف مقابل، تأمین دلیل بدون تعیین طرف پذیرفته می شود.

۱۶۸. بر اساس ماده ۱۵۵، تأمین دلیل صرفاً برای حفظ آن است و ارزش گذاری نهایی با دادگاه رسیدگی کننده خواهد بود.

۱۶۹. طبق ماده ۱۵۶، هرکس می تواند قبل از دادخواست، حق خود را با اظهارنامه رسمی مطالبه کند مشروط به حلول موعد مطالبه.

۱۷۰. طبق ماده ۱۵۷، اگر اظهارنامه متضمن تسلیم مال یا وجه یا سند باشد، باید همزمان تحت نظر مرجع ابلاغ سپرده شود مگر محل و ترتیب دیگری توافق شده باشد.

۱۷۱. مطابق ماده ۱۵۸، دعوای تصرف عدوانی ادعای متصرف سابق است به خروج مال غیرمنقول از ید او بدون رضایت و درخواست اعاده تصرف.

۱۷۲. طبق ماده ۱۵۹، دعوای ممانعت از حق، تقاضای رفع ممانعت از حق ارتفاق یا انتفاع در ملک غیر است.

۱۷۳. بر اساس ماده ۱۶۰، دعوای مزاحمت، تقاضای جلوگیری از مزاحمت نسبت به متصرفات غیرمنقول بدون خروج مال از تصرف است.

۱۷۴. طبق ماده ۱۶۱، خواهان دعوای تصرف باید سبق تصرف یا استفاده و خروج آن بدون رضایت یا غیرقانونی را ثابت کند.
۱۷۵. مطابق ماده ۱۶۲، ارائه سند مالکیت قرینه بر سبق تصرف یا استفاده است مگر طرف مقابل سبق تصرف خود را به نحو دیگر ثابت کند.

۱۷۶. بر پایه ماده ۱۶۳، کسی که دعوای مالکیت یا اصل حق ارتفاق و انتفاع مطرح کرده، نمی تواند همزمان دعوای تصرف عدوانی یا ممانعت از حق طرح کند.

۱۷۷. طبق ماده ۱۶۴، در صورت احداث بنا یا غرس پس از تصرف عدوانی، بقا منوط به ادعای مالکیت متصرف و تقدیم دادخواست مالکیت ظرف یک ماه از اجرای حکم است.

۱۷۸. مطابق ماده ۱۶۵، در زراعت ملک مورد حکم تصرف عدوانی، تکلیف برداشت، اجرت المثل، بهای زراعت یا قلع کشت با رعایت حقوق صاحب بذر تعیین شده است.

۱۷۹. بر اساس تبصره ماده ۱۶۵، بنا به درخواست محکوم له، متصرف عدوانی به پرداخت اجرت المثل ایام تصرف نیز محکوم می شود.

۱۸۰. طبق ماده ۱۶۶، در مشاهده مستقیم تصرف عدوانی، مزاحمت یا ممانعت از حق توسط ضابطین، آنان مکلف به حفظ وضع موجود و جلوگیری از اقدامات بعدی و اعلام به مرجع قضایی هستند.

۱۸۱. بر پایه ماده ۱۶۷، تصرف یا استفاده مشترک در غیرمنقول و ممانعت یا مزاحمت برخی نسبت به برخی دیگر، مشمول مقررات دعوای تصرف است.

۱۸۲. طبق ماده ۱۶۸، دعوای قطع انشعابات و تجهیزات استفاده شونده در اموال غیرمنقول تابع مقررات این فصل است مگر اقدامات با مجوز قانونی یا قرارداد باشد.

۱۸۳. مطابق ماده ۱۶۹، ثالث ذی نفع تا ختم رسیدگی بدوی یا تجدیدنظر می تواند در دعوای تصرف وارد شود و دادگاه حکم مقتضی صادر می کند.

۱۸۴. بر اساس ماده ۱۷۰، متصرفین به نمایندگی مالک مانند مستأجر، مباشر و خادم می توانند به قائم مقامی مالک طرح شکایت تصرف کنند.

۱۸۵. طبق ماده ۱۷۱، امین مانند سرایدار اگر ظرف ده روز از ابلاغ اظهارنامه مالک رفع تصرف نکند، متصرف عدوانی محسوب می شود مگر در عقود و موارد مستثنا.

۱۸۶. بر پایه ماده ۱۷۲، در مواجهه با تردید، انکار یا جعل نسبت به سند مؤثر در دعاوی تصرف، مرجع رسیدگی کننده به اصالت سند نیز رسیدگی می کند.
۱۸۷. طبق ماده ۱۷۳، دعاوی تصرف علیه دستگاه های دولتی نیز تابع همین مقررات است.
۱۸۸. مطابق ماده ۱۷۴، دادگاه در صورت احراز عدوان، مزاحمت یا ممانعت رأی به نفع خواهان می دهد و می تواند دستور موقت برای جلوگیری از ایجاد آثار تصرف یا ادامه مزاحمت صادر کند.
۱۸۹. بر اساس ماده ۱۷۵، احکام رفع تصرف یا مزاحمت فوراً اجرا می شود و تجدیدنظر مانع اجرا نیست و در صورت فسخ، وضعیت به حالت قبل اعاده می گردد.
۱۹۰. طبق ماده ۱۷۶، اعاده تصرف عدوانی یا مزاحمت مجدد پس از اجرای حکم، موجب مجازات طبق قانون مجازات اسلامی است.
۱۹۱. مطابق ماده ۱۷۷، رسیدگی به دعاوی تصرف خارج از نوبت و بدون تشریفات آیین دادرسی انجام می شود.
۱۹۲. بر اساس ماده ۱۷۸، طرفین می توانند در هر مرحله از دادرسی دعوا را از طریق سازش خاتمه دهند.
۱۹۳. طبق ماده ۱۷۹، در تعدد اصحاب دعوا، هر کدام می توانند جداگانه با طرف خود سازش کنند.
۱۹۴. مطابق ماده ۱۸۰، سازش ممکن است در دفتر اسناد رسمی، در دادگاه یا خارج از دادگاه با سند غیررسمی واقع شود.
۱۹۵. بر پایه ماده ۱۸۱، سازش نامه رسمی در دفترخانه موجب ختم موضوع در پرونده و اجرای آن تابع اسناد لازم الاجراست.
۱۹۶. طبق ماده ۱۸۲، سازش در دادگاه باید دقیق در صورتجلسه درج و به امضای قاضی و طرفین برسد.
۱۹۷. مطابق تبصره ماده ۱۸۲، سازش حین اجرای قرار توسط قاضی مجری قرار در حکم سازش در دادگاه است.
۱۹۸. بر اساس ماده ۱۸۳، سازش نامه غیررسمی خارج از دادگاه نیازمند حضور طرفین و اقرار به صحت در دادگاه است و در عدم حضور بدون عذر، دادرسی ادامه می یابد.
۱۹۹. طبق ماده ۱۸۴، پس از حصول سازش، دادگاه گزارش اصلاحی صادر می کند و مفاد سازش نسبت به طرفین و قائم مقامشان همانند حکم لازم الاجراست.
۲۰۰. مطابق ماده ۱۸۵، در عدم تحقق سازش، تعهدات و گذشت های ضمن مذاکرات الزام آور نیست.
۲۰۱. بر پایه ماده ۱۸۶، هرکس می تواند از دادگاه بدوی کتبی دعوت طرف برای سازش را درخواست کند.
۲۰۲. طبق ماده ۱۸۷، دعوت برای سازش با تشریفات احضار انجام می شود و باید قید شود دعوت برای سازش است.
۲۰۳. مطابق ماده ۱۸۸، در عدم توفیق به سازش، مراتب در صورتجلسه قید و امضا می شود و در صورت امتناع از امضا، دادگاه قید می نماید.
۲۰۴. بر اساس ماده ۱۸۹، در احراز عدم تمایل طرفین به سازش، دادگاه آنان را به طرح دعوا ارشاد می کند.
۲۰۵. طبق ماده ۱۹۰، عدم حضور یا اعلام کتبی عدم تمایل به سازش موجب اعلام به درخواست کننده برای اقدام قانونی است.

۲۰۶. مطابق ماده ۱۹۱، استتکاف از سازش پس از حضور نیز مطابق ماده ۱۹۰ رفتار می شود.

۲۰۷. بر پایه ماده ۱۹۲، عدم حضور یا عدم قبول سازش مانع درخواست مجدد سازش در همان یا دادگاه دیگر نیست.

۲۰۸. طبق ماده ۱۹۳، در حصول سازش از طریق درخواست سازش، مقررات سازش در دادگاه اعمال می شود و هزینه دادرسی آن غیرمالی و بدون تشریفات است.

۲۰۹. بر اساس ماده ۱۹۴، دلیل امری است که برای اثبات یا دفاع از دعوا به آن استناد می شود.

۲۱۰. طبق ماده ۱۹۵، ادله اثبات معاملات تابع قانون زمان انعقاد است مگر ادله شرعی مجری نبوده یا خلاف آن تصریح شده باشد.

۲۱۱. مطابق ماده ۱۹۶، ادله اثبات وقایع خارجی مانند ضمان قهری و نسب تابع قانون زمان طرح دعواست.

۲۱۲. بر پایه ماده ۱۹۷، اصل برائت است و مدعی باید ادعای حق یا دین را اثبات کند و در غیر این صورت با سوگند خوانده حکم برائت صادر می شود.

۲۱۳. طبق ماده ۱۹۸، پس از اثبات حق یا دین، اصل بر بقای آن است مگر خلافش ثابت شود.

۲۱۴. مطابق ماده ۱۹۹، دادگاه در امور حقوقی مکلف به انجام هر تحقیق لازم برای کشف حقیقت علاوه بر دلایل طرفین است.

۲۱۵. بر اساس ماده ۲۰۰، رسیدگی به دلایل مؤثر و مورد اختلاف باید در جلسه دادرسی انجام شود مگر قانوناً ترتیب دیگری مقرر باشد.

۲۰۶. طبق ماده ۲۰۱، تاریخ و محل رسیدگی به طرفین اطلاع داده می شود و عدم حضور مانع انجام تحقیقات نیست.

۲۱۷. مطابق ماده ۲۰۲، اقرار معتبر به نفع طرف مقابل، بی نیاز از دلیل دیگر است.

۲۱۸. طبق ماده ۲۰۳، اقرار در لایحه یا جلسه دادگاه اقرار قضایی محسوب می شود و خارج از آن اقرار خارج از دادگاه است.

۲۱۹. بر اساس ماده ۲۰۴، اقرار شفاهی در جلسه باید در صورتجلسه قید شود و اقرار کتبی در اسناد و لوایح تقدیمی معتبر است.

۲۲۰. طبق ماده ۲۰۵، اقرار وکیل علیه موکل در امور قاطع دعوا پذیرفته نمی شود چه در دادگاه و چه خارج از دادگاه.

۲۲۱. مطابق ماده ۲۰۶، رسیدگی به حساب ها و دفاتر ممکن است در دادگاه یا محل نگهداری اسناد انجام شود و قابل ارجاع به دادرس دیگر است.

۲۲۲. طبق ماده ۲۰۷، اگر سند ابرازی به نفع طرف مقابل باشد و او به آن استناد کند، ابرازکننده حق استرداد یا نادیده گرفتن آن را ندارد.

❖ فصل دوم: آیین دادرسی کیفری (خلاصه)

قانون آیین دادرسی کیفری مصوب ۱۳۹۲، ۱۲، ۰۴ با اصلاحات و الحاقات بعدی

- (۱) طبق ماده ۱ قانون آیین دادرسی کیفری، هدف این قانون تعیین مقررات مربوط به کشف جرم، تعقیب متهم، تحقیقات مقدماتی، رسیدگی، صدور رأی، اعتراض، اجرا و تضمین حقوق متهم و بزه دیده است.
- (۲) بر اساس ماده ۲، دادرسی کیفری باید بر مبنای قانون انجام گیرد و در آن، حقوق همه طرف ها به صورت برابر تضمین شود.
- (۳) در چارچوب ماده ۳، مراجع قضایی مکلف اند با بی طرفی و در کوتاه ترین زمان ممکن به اتهامات رسیدگی کرده و از اطاله دادرسی جلوگیری نمایند.
- (۴) بنابر ماده ۴، اصل بر برائت است و هیچ کس را نمی توان بدون حکم قانون و نظارت مقام قضایی از آزادی یا حیثیتش محروم کرد.
- (۵) طبق ماده ۵، متهم باید در اسرع وقت از اتهام و دلایل آن آگاه و از حق دسترسی به وکیل و سایر حقوق دفاعی برخوردار شود.
- (۶) در ماده ۶ تأکید شده است که تمام اشخاص دخیل در فرایند دادرسی - از متهم تا شاهد - باید از حقوق قانونی خود آگاه باشند و قوه قضاییه موظف به ایجاد سازوکار لازم برای تضمین آن است.
- (۷) بر اساس ماده ۷، رعایت کامل حقوق شهروندی در تمام مراحل دادرسی الزامی است و تخلف از آن مجازات انتظامی و کیفری در پی دارد.
- (۸) به موجب ماده ۸، هر جرم دو حیثیت دارد: عمومی (آسیب به نظم و حقوق جامعه) و خصوصی (تعدی به حقوق اشخاص معین).
- (۹) طبق ماده ۹، جرم ممکن است دو دعوی ایجاد کند: دعوای عمومی برای حفظ نظم جامعه و دعوای خصوصی برای جبران ضرر بزه دیده.
- (۱۰) بنابر ماده ۱۰، شخصی که از وقوع جرم زیان می بیند، «بزه دیده» است؛ اگر تعقیب مرتکب را بخواهد «شاکی» و اگر جبران ضرر را مطالبه کند «مدعی خصوصی» نام دارد.
- (۱۱) در چارچوب ماده ۱۱، اقامه دعوای عمومی بر عهده دادستان و اقامه دعوای خصوصی بر عهده شاکی یا مدعی خصوصی است.
- (۱۲) طبق ماده ۱۲، در جرائم قابل گذشت تعقیب متهم فقط با شکایت شاکی آغاز و با گذشت او متوقف می شود.
- (۱۳) بر اساس ماده ۱۳، تعقیب کیفری فقط در مواردی مانند فوت متهم، گذشت شاکی، عفو، نسخ قانون، مرور زمان، توبه و اعتبار امر مختوم متوقف می شود.

- (۱۴) مطابق تبصره ۲ ماده ۱۳، در صورت ابتلای متهم به جنون قبل از صدور حکم قطعی، دادرسی تا زمان افاقه متوقف می شود؛ اما در جرائم حق الناسی، با تعیین وکیل برای او، رسیدگی ادامه می یابد.
- (۱۵) بنابر ماده ۱۴، شاکی می تواند جبران تمام ضررهای مادی و معنوی ناشی از جرم را مطالبه کند و دادگاه می تواند علاوه بر خسارت مالی، حکم به رفع زیان معنوی مانند الزام به عذرخواهی دهد.
- (۱۶) در ماده ۱۵ تصریح شده است که زیان دیده از جرم باید مدارک خود را تا پیش از ختم دادرسی به مرجع تعقیب ارائه کند و دادخواست ضرر و زیان را به دادگاه تسلیم نماید.
- (۱۷) بر اساس ماده ۱۶، اگر دعوای ضرر و زیان ابتدا در دادگاه حقوقی اقامه شود، قابل طرح در دادگاه کیفری نیست مگر با استرداد دعوی.
- (۱۸) مطابق ماده ۱۷، دادگاه مکلف است در ضمن رأی کیفری درباره دعوای ضرر و زیان نیز تصمیم بگیرد مگر آنکه رسیدگی به آن مستلزم تحقیقات جداگانه باشد.
- (۱۹) طبق ماده ۱۸، حکم قطعی کیفری که بر ماهیت امر حقوقی تأثیر دارد برای دادگاه حقوقی لازم الاتباع است.
- (۲۰) در ماده ۲۱ آمده است که اگر تشخیص مجرمیت وابسته به موضوعی حقوقی باشد، دادگاه کیفری با صدور قرار اناطه رسیدگی را معلق می کند تا مرجع صالح حقوقی تصمیم بگیرد.
- (۲۱) بر پایه ماده ۲۲ قانون آیین دادرسی کیفری، دادرسی نهادی است که برای کشف جرم، تعقیب متهم و حفظ حقوق عمومی در کنار دادگاه های هر حوزه قضایی تشکیل می شود.
- (۲۲) مطابق ماده ۲۳، دادرسی به ریاست دادستان فعالیت می کند و دارای معاون، دادیار، بازپرس و کارکنان اداری به تعداد لازم است.
- (۲۳) طبق ماده ۲۴، در حوزه قضایی بخش که دادرسی ندارد، وظایف دادستان بر عهده رئیس حوزه قضایی و در غیاب او با دادرس علی البدل است.
- (۲۴) در چارچوب ماده ۲۵، رئیس قوه قضاییه می تواند دادرسهای تخصصی مانند دادرسی جرایم امنیتی یا اقتصادی را زیر نظر دادرسی شهرستان تشکیل دهد.
- (۲۵) بنابر ماده ۲۶، در جرایمی که رسیدگی به آن ها در صلاحیت دادگاهی خارج از محل وقوع جرم است، وظایف دادرسی بر عهده دادرسی همراه آن دادگاه خواهد بود.
- (۲۶) بر اساس ماده ۲۷، دادستان مرکز استان بر عملکرد دادستان های شهرستان ها و نحوه اجرای احکام کیفری در کل استان نظارت دارد.
- (۲۷) طبق ماده ۲۸، ضابطان دادگستری مأمورانی هستند که زیر نظر دادستان وظیفه کشف جرم، حفظ آثار جرم، جمع آوری ادله و اجرای تصمیمات قضایی را دارند.

(۲۸) بر پایه ماده ۲۹، ضابطان دادگستری به دو گروه تقسیم می شوند: ضابطان عام (مانند مأموران نیروی انتظامی آموزش دیده) و ضابطان خاص (مانند مأموران زندان و اطلاعات).

(۲۹) مطابق تبصره ماده ۲۹، سربازان وظیفه ضابط محسوب نمی شوند ولی تحت نظر ضابطان اقدام می کنند و مسئولیت اقداماتشان با همان ضابطان است.

(۳۰) بنابر ماده ۳۰، کسی ضابط دادگستری شناخته می شود که علاوه بر وثاقت، دوره آموزشی لازم را گذرانده و کارت مخصوص ضابطان را دریافت کرده باشد.

(۳۱) طبق تبصره ۱ ماده ۳۰، دادستان موظف است آموزش های مستمر حین خدمت برای ضابطان برگزار کند تا مهارت های قانونی آن ها حفظ شود.

(۳۲) در ماده ۳۱ پیش بینی شده است که برای رسیدگی تخصصی به جرائم اطفال و نوجوانان، پلیس ویژه اطفال در نیروی انتظامی تشکیل شود.

(۳۳) بر اساس ماده ۳۲، دادستان بر عملکرد ضابطان نظارت مستقیم دارد و سایر مقامات قضایی نیز در امور ارجاعی حق نظارت دارند.

(۳۴) طبق تبصره ماده ۳۲، اگر مقام قضایی مأموریتی را به فردی که ضابط نیست ارجاع دهد، مرتکب تخلف انتظامی تا درجه چهار می شود.

(۳۵) بنابر ماده ۳۳، دادستان موظف است دست کم هر دو ماه یک بار عملکرد ضابطان را بازرسی و نتایج را در دفتر مخصوص ثبت کند.

(۳۶) در چارچوب ماده ۳۴، دستورهای مقام قضایی به ضابطان باید کتبی و با تعیین مهلت صادر شود و اگر شفاهی بود، حداکثر ظرف ۲۴ ساعت به امضا برسد.

(۳۷) بر اساس ماده ۳۵، ضابطان مکلف اند دستورات قضایی را در مهلت تعیین شده اجرا کنند و در صورت عدم امکان، علت را گزارش دهند.

(۳۸) طبق ماده ۳۶، گزارش ضابطان زمانی معتبر است که بر اساس قانون تنظیم شده و با شواهد و قرائن مسلم مغایرت نداشته باشد.

(۳۹) بنابر ماده ۳۷، ضابطان موظف اند شکایت کتبی یا شفاهی را در هر زمان بپذیرند و در صورت شفاهی بودن، آن را ثبت و به امضای شاکی برسانند.

(۴۰) طبق ماده ۳۸، ضابطان باید شاکی را از حق مطالبه خسارت و استفاده از خدمات مشاوره و معاضدت حقوقی آگاه کنند.

(۴۱) بر اساس ماده ۳۹، ضابطان مکلف اند میزان خسارت اعلامی از سوی شاکی را در گزارش رسمی خود قید کنند.

(۴۲) در ماده ۴۰ تأکید شده که افشای هویت بزه دیده، شهود و مطلعان توسط ضابطان ممنوع است مگر با مجوز قانونی.

(۴۳) مطابق ماده ۴۱، ضابطان حق اخذ تأمین از متهم را ندارند و این کار فقط باید توسط مقام قضایی انجام شود.

(۴۴) بنابر ماده ۴۲، بازجویی از زنان و نابالغان باید در حد امکان توسط ضابطان زن آموزش دیده و با رعایت موازین شرعی انجام گیرد.

(۴۵) در چارچوب ماده ۴۳، در موارد مشکوک، ضابطان می توانند تحقیقات مقدماتی انجام دهند اما بدون حق بازداشت یا تفتیش، و باید نتیجه را به دادستان گزارش دهند.

(۴۶) طبق ماده ۴۴، در جرایم مشهود، ضابطان باید فوراً برای حفظ آثار جرم و جلوگیری از فرار متهم اقدام کرده و نتایج را به دادستان گزارش دهند.

(۴۷) بر اساس ماده ۴۵، جرم مشهود جرمی است که وقوع آن آشکار و قرائن و ادله آن بلافاصله پس از ارتکاب قابل مشاهده باشد.

(۴۸) مطابق تبصره ۱ ماده ۴۵، در صورت نبود ضابط، شهروندان نیز می توانند برای حفظ صحنه جرم و جلوگیری از فرار مجرم اقدام کنند.

(۴۹) طبق ماده ۴۶، ضابطان فقط در جرائم مشهود و در صورت وجود دلایل قوی حق بازداشت دارند و نمی توانند بیش از ۲۴ ساعت متهم را تحت نظر نگه دارند.

(۵۰) بنابر ماده ۴۷، هرگاه شخصی خارج از وقت اداری بازداشت شود، باید حداکثر ظرف یک ساعت موضوع به دادستان یا قاضی کشیک اطلاع داده شود.

(۵۱) طبق ماده ۴۸، متهم از لحظه تحت نظر قرار گرفتن، حق دارد وکیل بخواهد و وکیل می تواند حداکثر یک ساعت با او ملاقات محرمانه داشته باشد.

(۵۲) در تبصره ماده ۴۸ آمده است که در جرائم امنیتی و سازمان یافته، متهم فقط می تواند از میان وکلای مورد تأیید رئیس قوه قضاییه وکیل انتخاب کند.

(۵۳) بر اساس ماده ۴۹، مشخصات و علت بازداشت هر فرد باید ظرف یک ساعت به دادسرا اعلام و در سامانه ثبت شود تا خانواده بتوانند مطلع شوند.

(۵۴) مطابق ماده ۵۰، شخص تحت نظر حق دارد با خانواده تماس بگیرد و ضابطان موظف اند در این زمینه همکاری کنند مگر با مجوز قضایی منع شوند.

(۵۵) بنابر ماده ۵۱، در صورت درخواست متهم یا بستگان نزدیکش، دادستان باید پزشک را برای معاینه وی اعزام کند و گزارش در پرونده درج شود.

(۵۶) طبق ماده ۵۲، ضابطان موظف اند حقوق قانونی متهم را تفهیم و نسخه مکتوب آن را به او تحویل دهند و رسید دریافت کنند.

(۵۷) در چارچوب ماده ۵۳، زمان، علت بازداشت، مدت بازجویی و معرفی متهم به قاضی باید دقیقاً ثبت و به امضای متهم برسد.

(۵۸) مطابق تبصره ماده ۵۳، اثر انگشت زمانی معتبر است که شخص قادر به امضا نباشد.

(۵۹) طبق ماده ۵۵، ورود به منازل و بازرسی در جرائم غیرمشهود بدون اجازه موردی مقام قضایی ممنوع است.

(۶۰) بر اساس ماده ۶۳، تخلف ضابطان از مواد مهم این قانون، مانند رعایت نکردن حقوق متهم یا انجام بازرسی غیرقانونی، موجب مجازات انفصال از خدمت از سه ماه تا یک سال است.

(۶۱) بر اساس ماده ۶۴، پنج مبنای قانونی برای شروع تعقیب کیفری وجود دارد: شکایت شاکی، اعلام ضابطان یا مقامات رسمی، وقوع جرم مشهود، اقرار متهم، و اطلاع دادستان از طرق قانونی.

(۶۲) در ماده ۶۵ آمده است که صرف اعلام جرم از سوی شخص ثالث فقط زمانی برای شروع تعقیب کافی است که او شاهد وقوع جرم بوده و جرم نیز از نوع غیرقابل گذشت باشد.

(۶۳) ماده ۶۶ به سازمان های مردم نهاد اجازه می دهد در زمینه هایی مانند حمایت از زنان، کودکان، بیماران و محیط زیست اعلام جرم کنند و در فرآیند دادرسی حضور داشته باشند.

(۶۴) طبق تبصره ۱ ماده ۶۶، در جرائمی که بزه دیده خاص دارند، اقدام سازمان مردم نهاد نیازمند رضایت بزه دیده یا سرپرست قانونی اوست.

(۶۵) بر پایه تبصره ۳ ماده ۶۶، سازمان های مردم نهاد برای اعلام جرم باید از مراجع ذی صلاح مجوز بگیرند و در صورت رد مکرر سه باره شکایاتشان، تا یک سال از این حق محروم می شوند.

(۶۶) ماده ۶۷ مقرر می دارد گزارش های بی نام و نشان فقط در صورتی موجب تعقیب می شوند که به نظر دادستان حاکی از اخلال در امنیت عمومی یا دارای قرائن کافی باشند.

(۶۷) ماده ۶۸ ساختار دقیق شکایت نامه را بیان می کند و هدف آن نظم، شفافیت و تسریع در بررسی شکایات است.

(۶۸) تبصره ماده ۶۸ قوه قضاییه را مکلف به تهیه اوراق متحدالشکل برای تنظیم شکایت می کند، اما استفاده نکردن از آن مانع پذیرش شکایت نیست.

(۶۹) بر اساس ماده ۶۹، دادستان موظف است شکایت را در هر زمان حتی به صورت شفاهی بپذیرد و در صورت بی سوادی شاکی، متن را برای او قرائت و تصدیق کند.

(۷۰) در ماده ۷۰ پیش بینی شده که در صورت محجور بودن بزه دیده و نبود یا دسترسی ناپذیری ولی یا قیم، دادستان می تواند قیم موقت تعیین کند یا خود تعقیب را آغاز کند.

(۷۱) تبصره ماده ۷۰ تأکید می کند که در دعاوی مالی مربوط به سفیه، اقدام باید از طریق ولی یا قیم صورت گیرد، ولی در غیر جرائم مالی، سفیه می تواند شخصاً شکایت کند.

(۷۲) ماده ۷۱ اختیار دادستان را در حمایت از بزه دیدگان محجور، سالمندان، معلولان و ناتوانان از اقامه دعوی تثبیت می کند.

(۷۳) ماده ۷۲ تکلیف مقامات رسمی را در اطلاع رسانی فوری به دادستان هنگام اطلاع از وقوع جرم غیرقابل گذشت، الزامی کرده است.

(۷۴) مطابق ماده ۷۳، در تمام امور ارجاعی به بازپرس، دادستان حق نظارت و ارائه دستورهای لازم را دارد.

(۷۵) ماده ۷۴ به دادستان اجازه می دهد در جریان تحقیقات مقدماتی حضور یابد اما مانع ادامه تحقیقات توسط بازپرس نشود.

(۷۶) طبق ماده ۷۵، دادستان حوزه وقوع تحقیقات، مرجع ناظر بر آن تحقیقات است، حتی اگر جرم در حوزه دیگری اتفاق افتاده باشد.

(۷۷) بر اساس ماده ۷۶، دادستان می تواند پیش از واگذاری کلی پرونده، از بازپرس درخواست انجام تحقیقات خاص کند و بازپرس مکلف به اجرای همان محدوده است.

(۷۸) ماده ۷۷ نقش فعال دادستان را در جرائم مشهود (موضوع ماده ۳۰۲) پیش از حضور بازپرس برجسته می کند تا از نابودی ادله جلوگیری شود.

(۷۹) طبق ماده ۷۹، در جرائم قابل گذشت، شاکی می تواند پیش از صدور کیفرخواست ترک تعقیب کند، اما فقط یک بار در سال حق درخواست تجدید تعقیب دارد.

(۸۰) ماده ۸۰ به مقام قضایی اجازه می دهد در جرائم خفیف (تعزیری درجه ۷ و ۸) و در صورت فقدان سابقه مؤثر، فقط یک بار از تعقیب متهم صرف نظر و پرونده را بایگانی کند.

(۸۱) ماده ۸۱ ابزار «تعقیب تعقیب» را به عنوان جایگزین تعقیب در جرائم سبک معرفی می کند و شروط آن را مانند جبران خسارت و نداشتن سابقه کیفری مشخص می سازد.

(۸۲) بر اساس ماده ۸۸، دادیار و معاون دادستان در امور محوله همان اختیارات دادستان را دارند و در غیاب او، دادیار ارشد یا مسن تر جانشین دادستان می شود.

(۸۳) بر اساس ماده ۸۹، بازپرس تنها پس از ارجاع پرونده از سوی دادستان می تواند تحقیقات مقدماتی را آغاز کند، مگر اینکه خود شاهد وقوع جرم باشد.

(۸۴) طبق ماده ۹۰، تحقیقات مقدماتی مجموعه اقداماتی است که برای حفظ آثار جرم و جمع آوری دلایل و جلوگیری از فرار متهم انجام می شود.

(۸۵) به موجب ماده ۹۱، تحقیقات مقدماتی ماهیت محرمانه دارد و افشای اطلاعات آن جرم محسوب می شود.

(۸۶) بنابر ماده ۹۲، مسئولیت انجام تمام تحقیقات مقدماتی بر عهده بازپرس است، مگر در مواردی که کمبود بازپرس وجود داشته باشد.

(۸۷) طبق تبصره ماده ۹۲، در غیاب بازپرس، دادرس دادگاه می تواند موقتاً وظیفه او را بر عهده بگیرد.

(۸۸) بر اساس ماده ۹۳، بازپرس موظف است در انجام تحقیقات بی طرفی کامل را رعایت کند و میان دلایل به نفع و ضرر متهم تفاوتی قائل نشود.

(۸۹) به موجب ماده ۹۴، تحقیقات مقدماتی باید سریع و پیوسته انجام گیرد و حتی ایام تعطیل مانع ادامه آن نیست.

- (۹۰) بر مبنای ماده ۹۵، بازپرس مکلف است فوراً برای حفظ آثار جرم اقدام کند و در جمع آوری دلایل تأخیر نکند.
- (۹۱) طبق ماده ۹۶، انتشار تصویر یا هویت متهم در مرحله تحقیقات ممنوع است مگر در موارد استثنایی با مجوز دادستان.
- (۹۲) بنابر ماده ۹۷، بازپرس می تواند برای حفظ امنیت بزه دیده و خانواده ها، اقدامات حفاظتی از طریق ضابطان دستور دهد.
- (۹۳) بر اساس ماده ۹۸، بازپرس باید شخصاً تحقیق کند، ولی می تواند برخی اقدامات را به ضابطان واگذار کند.
- (۹۴) طبق تبصره ماده ۹۸، در جرائم سنگین نیز بازپرس می تواند با همکاری ضابطان تحقیقات را انجام دهد.
- (۹۵) بنابر ماده ۹۹، اگر بازپرس جرم دیگری غیرمرتبط با پرونده کشف کند، موظف است آن را به اطلاع دادستان برساند.
- (۹۶) بر اساس ماده ۱۰۰، شاکی می تواند در تحقیقات شرکت کند، دلایل خود را ارائه دهد و از پرونده رونوشت بگیرد.
- (۹۷) بنابر تبصره ۲ ماده ۱۰۰، ارائه اسناد طبقه بندی شده یا مرتبط با امنیت و عفت عمومی به شاکی ممنوع است.
- (۹۸) به موجب تبصره ۳ ماده ۱۰۰، شاکی حق انتشار اسناد محرمانه را ندارد مگر برای احقاق حق در مراجع صالح.
- (۹۹) بر اساس ماده ۱۰۱، بازپرس باید در صورت خطر برای بزه دیده، اطلاعات هویتی او را محرمانه نگه دارد.
- (۱۰۰) طبق ماده ۱۰۲، تحقیق در جرائم منافی عفت ممنوع است مگر در موارد خاص مانند وقوع در منظر عام یا شکایت رسمی.
- (۱۰۱) طبق تبصره ۲ ماده ۱۰۲، قاضی موظف است به شاهدان عواقب شهادت نادرست را گوشزد کند.
- (۱۰۲) به موجب تبصره ۳ ماده ۱۰۲، ولی یا سرپرست قانونی محجور یا افراد زیر ۱۸ سال می تواند شکایت را طرح کند.
- (۱۰۳) بنابر ماده ۱۰۳، مقام قضائی می تواند در صورت مقاومت، از نیروهای انتظامی یا نظامی برای اجرای وظیفه استفاده کند.
- (۱۰۴) طبق ماده ۱۰۴، بازپرس نمی تواند به بهانه ناشناخته بودن متهم تحقیقات را متوقف کند.
- (۱۰۵) بر اساس ماده ۱۰۵، بازپرس موظف به اجرای دستورات قانونی دادستان است و در صورت اشکال، باید مراتب را گزارش کند.
- (۱۰۶) طبق ماده ۱۰۶، بازپرس باید پیش از مرخصی یا مأموریت، وضعیت پرونده های دارای متهم بازداشت را تعیین تکلیف کند.
- (۱۰۷) بر مبنای تبصره ماده ۱۰۶، تخلف از مواد مربوط به سرعت تحقیقات و حقوق متهم موجب محکومیت انتظامی است.
- (۱۰۸) طبق ماده ۱۰۷، شاکی می تواند از بازپرس درخواست تأمین ضرر و زیان کند و بازپرس در صورت موجه بودن قرار صادر می کند.
- (۱۰۹) بنابر تبصره ماده ۱۰۷، بازپرس هنگام صدور قرار تأمین کیفری باید توقیف اموال را در نظر بگیرد.
- (۱۱۰) طبق ماده ۱۰۸، اگر مال مورد مطالبه قابل توقیف نباشد، بازپرس معادل آن از اموال دیگر متهم توقیف می کند.
- (۱۱۱) بر اساس ماده ۱۰۹، قرار تأمین خواسته باید بلافاصله اجرا شود حتی اگر ابلاغ بعداً انجام گیرد.
- (۱۱۲) طبق ماده ۱۱۰، رفع ابهام از قرار تأمین خواسته بر عهده بازپرس است و اشکالات اجرایی را دادستان حل می کند.

- ۱۱۳) بنابر ماده ۱۱۱، اشخاص ثالث می توانند نسبت به توقیف اموال اعتراض کنند و دادگاه حقوقی رسیدگی می کند.
- ۱۱۴) طبق ماده ۱۱۲، اگر شاکی تا پایان دادرسی دادخواست ضرر و زیان ندهد، قرار تأمین خواسته لغو می شود.
- ۱۱۵) بر اساس ماده ۱۱۳، پس از مختومه شدن پرونده یا صدور حکم قطعی، قرار تأمین خواسته از بین می رود.
- ۱۱۶) طبق ماده ۱۱۴، بازپرس فقط در مواردی که ادامه فعالیت اقتصادی موجب جرم شود می تواند فعالیت واحدی را متوقف کند.
- ۱۱۷) بر مبنای ماده ۱۱۵، نوشتن بین سطور یا قلم خوردگی در اسناد بازجویی ممنوع و بی اعتبار است.
- ۱۱۸) به موجب ماده ۱۱۶، بازپرس فقط در محدوده حوزه قضائی خود و در موارد مشخص صلاحیت تحقیق دارد.
- ۱۱۹) طبق ماده ۱۱۷، بازپرس پس از بازداشت متهم خارج از حوزه خود باید ظرف ۴۸ ساعت پرونده را به مرجع صالح بفرستد.
- ۱۲۰) بر اساس ماده ۱۱۸، اگر محل وقوع جرم مشخص نباشد، بازپرس باید تا پایان تحقیقات برای تعیین آن تلاش کند.
- ۱۲۱) طبق ماده ۱۱۹، بازپرس می تواند با صدور نیابت قضائی از بازپرس دیگر برای انجام تحقیقات کمک بگیرد.
- ۱۲۲) بنابر تبصره ۱ ماده ۱۱۹، در حوزه های بخش، انجام نیابت بر عهده رئیس یا دادرسی علی البدل است.
- ۱۲۳) طبق تبصره ۲ ماده ۱۱۹، اقرار متهم و شهادت شاهد در موارد مهم باید توسط قاضی صادرکننده رأی شنیده شود.
- ۱۲۴) بر اساس ماده ۱۲۰، بازپرس می تواند نوع تأمین متهم را مشخص یا اختیار آن را به بازپرس مجری نیابت بسپارد.
- ۱۲۵) به موجب ماده ۱۲۱، اگر در اجرای نیابت متهم بازداشت شود، دادستان محل باید قرار را بررسی کند.
- ۱۲۶) بنابر ماده ۱۲۲، بازپرس می تواند با موافقت دادستان برای انجام تحقیق خارج از حوزه خود اقدام کند.
- ۱۲۷) طبق ماده ۱۲۳، بازپرس هنگام ضرورت یا به درخواست طرفین موظف به انجام معاینه محل یا تحقیق محلی است.
- ۱۲۸) بر اساس ماده ۱۲۴، معاینه محل جز در موارد ضروری باید در روز انجام شود.
- ۱۲۹) به موجب ماده ۱۲۵، معاینه محل توسط بازپرس یا ضابطان انجام می شود و عدم حضور متهم مانع اجرا نیست.
- ۱۳۰) طبق تبصره ماده ۱۲۵، اگر بازپرس حضور متهم را لازم بداند، او موظف به حضور در محل است.
- ۱۳۱) بنابر ماده ۱۲۶، در جرائم مهم و هنگام معاینه اجساد، حضور شخص بازپرس الزامی است.
- ۱۳۲) بر اساس ماده ۱۲۷، بازپرس می تواند برای تحقیق محلی شهود و سایر افراد لازم را احضار کند.
- ۱۳۳) طبق ماده ۱۲۸، هرگاه نظر فنی لازم باشد، بازپرس از کارشناسان رسمی دعوت می کند.
- ۱۳۴) بنابر ماده ۱۲۹، تمام آثار موجود در صحنه جرم باید ثبت و در صورت مجلس قید شود.
- ۱۳۵) به موجب ماده ۱۳۰، بررسی صحنه جرم باید توسط گروه کارشناسی تحت نظارت بازپرس انجام شود.
- ۱۳۶) بر اساس ماده ۱۳۱، بازپرس برای حفظ جسد و روشن شدن علت مرگ اقدامات لازم از جمله عکسبرداری را انجام می دهد.
- ۱۳۷) طبق ماده ۱۳۲، اگر هویت متوفی نامشخص باشد، مشخصات و اثر انگشت او باید ثبت و برای شناسایی اقدام شود.
- ۱۳۸) بنابر ماده ۱۳۳، ضابطان موظفند صحنه جرم منجر به مرگ را تا حضور بازپرس حفاظت کنند.

- (۱۳۹) به موجب ماده ۱۳۴، تمام آثار قابل انتقال صحنه جرم باید ضبط و مهر و موم شوند.
- (۱۴۰) طبق ماده ۱۳۵، بازپرس در مورد ادله غیرقابل انتقال مانند مایعات موظف به حفظ محل تا جمع آوری آن است.
- (۱۴۱) بر اساس ماده ۱۳۶، در معاینات پزشکی، نظر پزشک قانونی یا پزشک معتمد الزامی است.
- (۱۴۲) بنابر ماده ۱۳۷، تفتیش منازل فقط با وجود ظن قوی و دستور بازپرس مجاز است.
- (۱۴۳) طبق ماده ۱۳۸، تفتیش از مقامات عالی یا جرائم خاص نیاز به تأیید رئیس کل دادگستری استان دارد.
- (۱۴۴) بر مبنای ماده ۱۳۹، بازرسی تنها در صورت اهمیت بیشتر منافع عمومی نسبت به حقوق شخصی مجاز است.
- (۱۴۵) طبق ماده ۱۴۰، تفتیش شبانه فقط در صورت ضرورت با ذکر دلیل در صورت مجلس انجام می شود.
- (۱۴۶) بر اساس ماده ۱۴۱، دستور تفتیش باید دقیق و موردی باشد و نتیجه ظرف ۲۴ ساعت گزارش شود.
- (۱۴۷) طبق ماده ۱۴۲، بازرسی باید با رعایت حرمت اشخاص و در حضور متصرف یا شهود انجام شود.
- (۱۴۸) بنابر ماده ۱۴۳، حضور افراد در بازرسی منوط به اجازه متصرف است مگر بازپرس ضروری بداند.
- (۱۴۹) به موجب ماده ۱۴۴، بازپرس می تواند ورود و خروج از محل بازرسی را تا پایان کار ممنوع کند.
- (۱۵۰) بر اساس ماده ۱۴۵، بازپرس می تواند دستور بازگشایی اماکن یا اشیای بسته را صادر کند، مشروط بر جلوگیری از خسارت.
- (۱۵۱) طبق تبصره ماده ۱۴۵، اگر در اجرای بازرسی خسارت وارد شود، دولت باید آن را جبران کند مگر مأمور مقصر باشد.
- (۱۵۲) بنابر ماده ۱۴۶، بازپرس فقط مجاز به ضبط اسناد مرتبط با جرم است و افشای سایر محتویات جرم انگاری دارد.
- (۱۵۳) به موجب ماده ۱۴۷، اشیای مرتبط با جرم باید توصیف، شماره گذاری و رسید آن به متصرف داده شود.
- (۱۵۴) طبق ماده ۱۴۸، بازپرس موظف است درباره استرداد یا ضبط اموال مکشوفه تصمیم بگیرد و امکان اعتراض به این تصمیم وجود دارد.
- (۱۵۵) بر اساس ماده ۱۴۹، اموال ضایع شدنی یا دارای هزینه نگهداری بالا باید با مجوز قانونی فروخته شود و وجه آن نگهداری گردد.
- (۱۵۶) به موجب ماده ۱۵۰، کنترل ارتباطات تلفنی فقط با مجوز مقامات عالی و در جرائم خاص مجاز است.
- (۱۵۷) طبق ماده ۱۵۱، بازپرس می تواند در موارد ضروری حساب های بانکی را با تأیید رئیس حوزه قضائی کنترل کند.
- (۱۵۸) بنابر ماده ۱۵۲، بازپرس می تواند دستور بازرسی مراسلات پستی متهم را در صورت ظن قوی به ارتباط با جرم صادر کند.
- (۱۵۹) طبق ماده ۱۵۳، تمامی نهادهای دولتی، عمومی و نظامی موظف اند در صورت درخواست مقام قضائی، اطلاعات، اسناد و ادله مرتبط با جرم را ارائه دهند؛ خودداری از این کار تخلف اداری و موجب انفصال از خدمت است.
- (۱۶۰) بر مبنای تبصره ماده ۱۵۳، اختیار رسیدگی به اسناد محرمانه نیروهای مسلح از سوی رئیس قوه قضائیه می تواند به رئیس سازمان قضائی نیروهای مسلح تفویض شود.

(۱۶۱) به موجب ماده ۱۵۴، اگر متهم اسناد یا دلایل جرم را نزد وکیل یا شخص دیگری نگه دارد، بازپرس حق دارد آنها را در حضور وی بررسی کند و امتناع بدون عذر، مجازات دارد.

(۱۶۲) طبق ماده ۱۵۵، هرگاه تشخیص علمی یا فنی لازم باشد، بازپرس با صدور قرار کارشناسی، موضوع را دقیق برای کارشناس مشخص می کند.

(۱۶۳) بر اساس ماده ۱۵۶، بازپرس کارشناس را به قید قرعه از میان کارشناسان رسمی هم صلاحیت انتخاب می کند و در صورت تعدد، نظر اکثریت ملاک است.

(۱۶۴) به موجب ماده ۱۵۷، دستمزد کارشناس باید پیش از انجام کار بر اساس تعرفه و حجم کار تعیین شود و بازپرس می تواند پس از ارائه نظر، مبلغ را تعدیل کند.

(۱۶۵) طبق ماده ۱۵۹، بازپرس موظف است برای نظر کارشناسی مهلت معین تعیین کند و در صورت تأخیر غیرموجه، کارشناس را به مرجع صلاحیت دار معرفی نماید.

(۱۶۶) بنابر ماده ۱۶۵، اگر نظر کارشناسان متناقض باشد یا تردید ایجاد کند، بازپرس می تواند تا دو بار از کارشناسان جدید یا متخصصان فن مربوط نظرخواهی کند.

(۱۶۷) بر اساس ماده ۱۶۶، در صورتی که نظر کارشناس با واقعیات پرونده ناسازگار باشد، بازپرس موظف است آن را به صورت مستدل رد و پرونده را به کارشناس دیگری ارجاع دهد.

(۱۶۸) طبق ماده ۱۶۷، هرگاه یکی از طرفین از تخلف یا اشتباه کارشناس متضرر شود، حق دارد طبق قوانین مربوط از کارشناس مطالبه خسارت کند.

(۱۶۹) طبق ماده ۱۶۸، بازپرس حق ندارد بدون دلایل کافی، شخصی را به عنوان متهم احضار یا جلب کند؛ تخلف از این اصل مجازات انتظامی دارد.

(۱۷۰) بر اساس ماده ۱۶۹، احضار متهم فقط با برگه احضاریه رسمی انجام می شود که باید در دو نسخه تنظیم و به متهم ابلاغ گردد.

(۱۷۱) به موجب ماده ۱۷۰، احضاریه باید حاوی مشخصات کامل متهم، علت احضار، تاریخ و محل حضور باشد و به امضای مقام قضایی برسد.

(۱۷۲) طبق تبصره ماده ۱۷۰، در مواردی که حفظ حیثیت اجتماعی یا امنیت عمومی اقتضا کند، علت احضار در احضاریه ذکر نمی شود.

(۱۷۳) بر اساس ماده ۱۷۱، فاصله بین ابلاغ احضاریه و زمان حضور در بازپرسی نباید کمتر از پنج روز باشد تا فرصت دفاع فراهم شود.

(۱۷۴) طبق ماده ۱۷۲، مأمور ابلاغ باید بدون لباس رسمی و فقط با ارائه کارت شناسایی رسمی، احضاریه را به متهم تسلیم کند.

۱۷۵) به موجب ماده ۱۷۳، اگر شخص احضار شده بی سواد باشد، مأمور موظف است مفاد احضاریه را شفاهی برای او قرائت و توضیح دهد.

۱۷۶) بر پایه ماده ۱۷۴، در صورت نامعلوم بودن محل اقامت متهم، احضار از طریق آگهی در روزنامه های کثیرالانتشار با مهلت یک ماهه انجام می شود.

۱۷۷) طبق تبصره ماده ۱۷۴، در مواردی که حفظ آبرو و امنیت لازم باشد، عنوان اتهام در آگهی ذکر نمی گردد.

۱۷۸) بر اساس ماده ۱۷۵، استفاده از سامانه های الکترونیکی مانند ایمیل، پیام رسان یا ویدیوکنفرانس برای ابلاغ و احضار قانونی مجاز است.

۱۷۹) به موجب تبصره ماده ۱۷۵، نحوه استفاده از این سامانه ها باید طبق آیین نامه ای مصوب رئیس قوه قضائیه انجام شود.

۱۸۰) طبق ماده ۱۷۶، قوه قضائیه می تواند ابلاغ اوراق قضایی را به بخش خصوصی واگذار کند، به شرط تصویب آیین نامه اجرایی.

۱۸۱) بنابر ماده ۱۷۷، در سایر موارد، نحوه ابلاغ احضاریه تابع مقررات آیین دادرسی مدنی است.

۱۸۲) طبق ماده ۱۷۸، متهم موظف است در موعد مقرر حاضر شود و تنها در مواردی چون بیماری، فوت بستگان نزدیک یا حوادث قهری، عذر موجه دارد.

۱۸۳) بر اساس تبصره ماده ۱۷۸، متهم می تواند یک بار پیش از موعد با کسب موافقت بازپرس زمان حضور را تا سه روز به تأخیر اندازد.

۱۸۴) به موجب ماده ۱۷۹، اگر متهم بدون عذر موجه حاضر نشود، بازپرس دستور جلب او را صادر می کند.

۱۸۵) بر اساس ماده ۱۸۰، بازپرس می تواند در مواردی مانند جرائم سنگین، بی نشانی متهم یا بیم فرار، بدون احضار اولیه دستور جلب صادر کند.

۱۸۶) طبق ماده ۱۸۱، جلب متهم باید بر اساس برگه جلب رسمی با امضای بازپرس و ذکر علت جلب انجام شود.

۱۸۷) بر مبنای ماده ۱۸۲، مأمور جلب موظف است ابتدا متهم را به حضور دعوت کند و در صورت امتناع، او را تحت الحفظ نزد بازپرس ببرد.

۱۸۸) طبق ماده ۱۸۳، جلب متهم جز در موارد ضروری باید در روز انجام شود و در همان روز درباره او تصمیم گیری گردد.

۱۸۹) بر اساس ماده ۱۸۴، در صورت متواری بودن متهم، برگه جلب با مدت اعتبار مشخص در اختیار ضابطان یا حتی شاکی قرار می گیرد.

۱۹۰) به موجب تبصره ۳ ماده ۱۸۴، در صورت مخفی بودن متهم در منزل خود یا دیگری، ورود به محل تنها با مجوز قضایی مجاز است.

۱۹۱) طبق ماده ۱۸۵، ضابطان باید متهم جلب شده را فوراً نزد بازپرس حاضر کنند و نگهداری بیش از ۲۴ ساعت ممنوع است.

۱۹۲) بنابر ماده ۱۸۶، در ایام تعطیل متوالی، قاضی کشیک موظف است پرونده متهم جلب شده را بررسی و تصمیم مقتضی اتخاذ کند.

۱۹۳) طبق ماده ۱۸۷، اگر متهم به علت بیماری یا کهولت قادر به حضور نباشد، بازپرس می تواند برای تحقیق نزد او برود.

۱۹۴) بر اساس ماده ۱۸۸، بازپرس در صورت عدم دسترسی به متهم می تواند دستور ممنوع الخروجی شش ماهه صادر کند که با حضور یا ختم پرونده منتفی می شود.

۱۹۵) به موجب ماده ۱۸۹، بازپرس باید بلافاصله پس از حضور متهم تحقیقات را آغاز کند و تأخیر بیش از ۲۴ ساعت غیرقانونی است.

۱۹۶) طبق تبصره ماده ۱۸۹، نگهداری متهم بیش از ۲۴ ساعت بدون تحقیق، بازداشت غیرقانونی محسوب می شود.

۱۹۷) بر اساس ماده ۱۹۰، متهم حق دارد در مرحله تحقیقات مقدماتی یک وکیل همراه داشته باشد و باید پیش از تحقیق از این حق مطلع شود.

۱۹۸) به موجب تبصره ۲ ماده ۱۹۰، در جرائمی با مجازات سلب حیات یا حبس ابد، اگر متهم وکیل معرفی نکند، بازپرس موظف به تعیین وکیل تسخیری است.

۱۹۹) طبق ماده ۱۹۱، بازپرس می تواند برای حفظ ضرورت تحقیق، قرار منع دسترسی متهم یا وکیل او به بخشی از پرونده را صادر کند.

۲۰۰) بر اساس ماده ۱۹۲، تحقیق از متهم و شاکی غیرعلنی و انفرادی است و بازپرس باید در جرائم قابل گذشت، تلاش برای صلح و سازش کند.

۲۰۱) به موجب ماده ۱۹۵، بازپرس باید قبل از طرح سؤال، موضوع اتهام را روشن به متهم تفهیم کند و از پرسش های تلقینی یا اجباری بپرهیزد.

۲۰۲) طبق ماده ۲۰۳، در جرائم سنگین یا دارای آثار شدید بدنی، بازپرس موظف است دستور تشکیل پرونده شخصیت متهم را برای بررسی وضعیت اجتماعی، روانی و خانوادگی او صادر کند.

۲۰۳) بر اساس ماده ۲۰۴، بازپرس می تواند شهود یا مطلعان را برای روشن شدن موضوع پرونده احضار کند، چه به درخواست طرفین باشد و چه به تشخیص خودش.

۲۰۴) مطابق تبصره ۱ ماده ۲۰۴، در صورتی که شاهد یا مطلع بدون عذر موجه حاضر نشود، بازپرس موظف به صدور دستور جلب او است.

۲۰۵) در چارچوب تبصره ۲ ماده ۲۰۴، در صورت عدم انحصار دلایل به شهادت، امکان تحقیق الکترونیکی از شهود فراهم است.

۲۰۶) بنا بر ماده ۲۰۵، اگر شاهد یا مطلع از نیروهای مسلح باشد، باید حداقل ۲۴ ساعت پیش از جلسه، از طریق فرمانده اش احضار گردد.

- (۲۰۷) مطابق ماده ۲۰۶، تحقیق از شهود و مطلعان در مرحله مقدماتی باید به صورت غیرعلنی انجام شود.
- (۲۰۸) بر پایه ماده ۲۰۷، بازپرس ملزم است از شهود و مطلعان به طور جداگانه و بدون حضور متهم تحقیق کند.
- (۲۰۹) به موجب ماده ۲۰۸، ثبت اسامی حاضران در صورت جلسه و تعیین ترتیب تحقیق با صلاحدید بازپرس انجام می گیرد.
- (۲۱۰) در اجرای ماده ۲۰۹، بازپرس باید قبل از تحقیق، به شاهد مجازات شهادت دروغ را تفهیم و مشخصات کامل او را ثبت نماید.
- (۲۱۱) به استناد ماده ۲۱۰، شاهد یا مطلع پیش از بیان اظهارات خود باید سوگند به راست گویی یاد کند.
- (۲۱۲) طبق ماده ۲۱۱، در صورت نداشتن شرایط قانونی، شاهد یا مطلع می تواند بدون سوگند صرفاً برای اطلاع مورد استماع قرار گیرد.
- (۲۱۳) مطابق ماده ۲۱۲، اظهارات باید در صورت جلسه درج شده و به امضا یا اثر انگشت فرد برسد.
- (۲۱۴) بر پایه ماده ۲۱۳، تفهیم اتهام به فردی که به عنوان شاهد یا مطلع احضار شده، در همان جلسه ممنوع است.
- (۲۱۵) بنا بر ماده ۲۱۴، در موارد وجود خطر برای شاهد یا خانواده او، بازپرس باید تدابیر حفاظتی لازم را اتخاذ کند.
- (۲۱۶) به موجب ماده ۲۱۵، در صورت مطالبه، هزینه رفت و آمد یا خسارت ترک شغل شهود باید تعیین و تأمین شود.
- (۲۱۷) در چارچوب ماده ۲۱۶، اگر شاهد یا مطلع قادر به حضور نباشد، بازپرس باید شخصاً برای تحقیق به محل حضور یابد.
- (۲۱۸) مطابق ماده ۲۱۷، صدور یکی از قرارهای تأمین قانونی، پس از تفهیم اتهام و تحقیق، برای تضمین حضور متهم الزامی است.
- (۲۱۹) بر اساس ماده ۲۱۸، برای اتهامات متعدد، قرار تأمین واحد صادر می شود، مگر اینکه دادگاه ها صلاحیت متفاوت داشته باشند.
- (۲۲۰) در راستای ماده ۲۱۹، مبلغ تأمین نباید از میزان خسارت بزه دیده کمتر باشد.
- (۲۲۱) مطابق ماده ۲۲۰، متهم اختیار دارد بین معرفی کفیل یا سپردن وثیقه یکی را انتخاب و جایگزین کند.
- (۲۲۲) بر مبنای ماده ۲۲۱، پذیرش کفیل مشروط به احراز توان مالی او توسط بازپرس یا تأیید دادستان است.
- (۲۲۳) طبق ماده ۲۲۲، رد غیرموجه وثیقه توسط بازپرس، موجب تخلف انتظامی از درجه چهار به بالا می شود.
- (۲۲۴) مطابق ماده ۲۲۳، بازپرس باید درباره قبول کفالت یا وثیقه، قرار رسمی صادر و آن را امضا نماید.
- (۲۲۵) در چارچوب ماده ۲۲۴، بازپرس مکلف است مفاد مسئولیت کفیل یا وثیقه گذار را کاملاً برای آنان تفهیم کند.
- (۲۲۶) بر اساس ماده ۲۲۵، قرار تأمین باید بدون تأخیر به متهم ابلاغ و نسخه ای از آن تحویل شود.
- (۲۲۷) مطابق ماده ۲۲۶، متهم حق دارد ظرف ۱۰ روز از تاریخ ابلاغ، نسبت به قرار بازداشت یا رد تأمین اعتراض کند.
- (۲۲۸) به موجب ماده ۲۲۷، تحویل متهم به بازداشتگاه باید با دریافت رسید و ثبت دقیق توسط مأمور انجام شود.
- (۲۲۹) در چارچوب ماده ۲۲۸، کفیل یا وثیقه گذار در هر مرحله می تواند با تحویل متهم، تقاضای رفع مسئولیت نماید.
- (۲۳۰) مطابق ماده ۲۲۹، خواستن متهم از سوی کفیل فقط در صورت ضرورت قانونی مجاز است.

- (۲۳۱) بر مبنای ماده ۲۳۰، عدم حضور متهم با وجود ابلاغ واقعی، موجب ضبط وجه الکفاله یا وثیقه خواهد شد.
- (۲۳۲) طبق ماده ۲۳۱، پنهان کردن نشانی واقعی از سوی متهم یا کفیل، مانع ضبط تأمین نخواهد شد.
- (۲۳۳) بر اساس ماده ۲۳۲، چنانچه متهم غایب باشد و دیه از طریق بیمه قابل پرداخت نباشد، مبلغ دیه از وثیقه کسر می شود.
- (۲۳۴) مطابق ماده ۲۳۳، در صورت فقدان متهم، علاوه بر دیه و خسارت، جزای نقدی نیز از محل وثیقه برداشت می شود.
- (۲۳۵) به موجب ماده ۲۳۴، فوت کفیل یا وثیقه گذار موجب بی اعتباری قرار تأمین شده و متهم باید تأمین جدید معرفی کند.
- (۲۳۶) در چارچوب ماده ۲۳۵، متهم، کفیل یا وثیقه گذار حق دارند ظرف ۱۰ روز به دستور ضبط وثیقه اعتراض کنند.
- (۲۳۷) مطابق ماده ۲۳۶، اگر متهم پیش از پایان عملیات اجرایی حاضر شود، فقط تا یک چهارم وجه قرار قابل ضبط است.
- (۲۳۸) بر مبنای ماده ۲۳۷، بازداشت موقت صرفاً در جرایم خاص مانند قتل یا جرایم امنیتی با شرایط خاص قابل اعمال است.
- (۲۳۹) به استناد ماده ۲۳۸، بازداشت موقت تنها با وجود شرایطی مانند بیم فرار، تبانی یا اخلال در نظم عمومی قابل صدور است.
- (۲۴۰) مطابق ماده ۲۳۹، قرار بازداشت موقت باید مستند، موجه و همراه با توضیح حق اعتراض متهم باشد.
- (۲۴۱) بر پایه ماده ۲۴۰، اگر دادستان با بازداشت موافق نباشد، دادگاه باید ظرف ده روز تکلیف موضوع را مشخص کند.
- (۲۴۲) بر اساس ماده ۲۴۱، با رفع علت بازداشت، بازپرس مکلف به رفع بازداشت با موافقت دادستان است.
- (۲۴۳) مطابق ماده ۲۴۲، بازپرس باید در صورت طولانی شدن بازداشت بدون تصمیم نهایی، قرار را تخفیف یا رفع کند.
- (۲۴۴) به موجب ماده ۲۴۳، بازپرس در تمام مراحل می تواند با توجه به شرایط پرونده، قرار تأمین را تشدید یا تخفیف دهد.
- (۲۴۵) در اجرای ماده ۲۴۴، هم دادستان و هم متهم می توانند درخواست تغییر قرار تأمین را به دادگاه ارائه کنند.
- (۲۴۶) بر پایه ماده ۲۴۵، دادگاه مکلف است به اختلافات پیرامون قرارهای تأمین خارج از نوبت رسیدگی کند.
- (۲۴۷) مطابق ماده ۲۴۶، در صورت نبود قرار تأمین قبلی، دادگاه مکلف به صدور قرار تأمین یا نظارت قضائی است.
- (۲۴۸) بر مبنای ماده ۲۴۷، بازپرس می تواند علاوه بر قرار تأمین، قرار نظارت قضائی مانند منع خروج از کشور یا منع اشتغال صادر کند.
- (۲۴۹) به موجب تبصره ۱ ماده ۲۴۷، در جرایم درجه هفت و هشت، در صورت ارائه تضمین، صرفاً صدور قرار نظارت قضائی کافی است.
- (۲۵۰) مطابق تبصره ۲ ماده ۲۴۷، قرار نظارت قضائی ظرف ده روز قابل اعتراض در دادگاه صالح است.
- (۲۵۱) بر اساس ماده ۲۴۸، مدت اعتبار قرار ممنوع الخروجی شش ماه است و در صورت عدم تمدید، خود به خود باطل می شود.

(۲۵۲) در چارچوب ماده ۲۴۹، در صورت صدور قرار منع نگهداری سلاح، سلاح و مجوز باید ضبط و به مرجع ذی ربط اعلام گردد.

(۲۵۳) به موجب ماده ۲۵۰، قرار تأمین یا نظارت قضائی باید با توجه به نوع جرم، شدت مجازات و وضعیت شخصی متهم متناسب باشد.

(۲۵۴) مطابق تبصره ماده ۲۵۰، اگر قرار تأمین نامتناسب صادر شود، بازپرس یا قاضی مربوط مشمول تخلف انتظامی خواهد بود.

(۲۵۵) بر مبنای ماده ۲۵۱، پس از اجرای کامل مجازات یا مختومه شدن پرونده، قرار تأمین یا نظارت باید لغو شود.

(۲۵۶) به استناد تبصره ماده ۲۵۱، لغو قرار تأمین یا نظارت قضائی باید فوراً به نهادهای ذی ربط اطلاع داده شود.

(۲۵۷) در اجرای ماده ۲۵۲، آیین نامه نحوه اجرای نظارت قضائی و ابزارهای الکترونیکی باید ظرف شش ماه تدوین و تصویب شود.

(۲۵۸) مطابق ماده ۲۵۳، اگر متهم مفاد قرار نظارت را به طور کامل رعایت کند، می تواند درخواست تخفیف مجازات نماید.

(۲۵۹) بر پایه ماده ۲۵۴، در صورت تخلف متهم از قرار نظارت قضائی، قرار به تأمین متناسب تبدیل می شود.

(۲۶۰) به موجب تبصره ماده ۲۵۴، تخلف از نظارت قضائی به تنهایی نمی تواند منجر به بازداشت موقت گردد.

(۲۶۱) مطابق ماده ۲۵۵، اگر شخص بازداشت شده در نهایت تبرئه شود، حق مطالبه خسارت از دولت را دارد.

(۲۶۲) بر اساس ماده ۲۵۹، در صورتی که بازداشت ناشی از تقصیر قضایی یا شهادت دروغ باشد، دولت می تواند پس از جبران خسارت، به مقصر مراجعه کند.

(۲۶۳) مطابق ماده ۲۶۲، پس از پایان تحقیقات، اگر دلایل کافی بر وقوع جرم وجود داشته باشد، بازپرس مکلف است از متهم یا وکیل او آخرین دفاع را اخذ کند.

(۲۶۴) بر اساس ماده ۲۶۳، در صورت احضار متهم یا وکیل برای آخرین دفاع و عدم حضور بدون عذر موجه، تصمیم بدون اخذ دفاع اتخاذ می شود.

(۲۶۵) بنا بر ماده ۲۶۴، پس از اعلام ختم تحقیقات، بازپرس باید ظرف پنج روز نظر خود را به صورت مستند و مستدل اعلام کند.

(۲۶۶) در چارچوب ماده ۲۶۵، اگر عمل ارتكابی جرم نباشد یا ادله کافی در انتساب وجود نداشته باشد، بازپرس قرار منع تعقیب صادر می کند.

(۲۶۷) به استناد ماده ۲۶۶، چنانچه دادستان تحقیقات را ناقص بداند، باید موارد لازم برای کشف حقیقت را دقیقاً مشخص کند.

(۲۶۸) طبق تبصره ماده ۲۶۶، درخواست تکمیل تحقیقات بدون ضرورت موجب محکومیت انتظامی تا درجه سه است.

(۲۶۹) بر پایه ماده ۲۶۷، در صورت موافقت دادستان با قرار بازپرس، قرار تأمین و نظارت قضائی لغو و متهم آزاد می شود.

۲۷۰) بر مبنای ماده ۲۶۸، اگر هر دو مقام قضایی بر جلب متهم توافق داشته باشند، دادستان باید فوری کیفرخواست صادر کند.

۲۷۱) مطابق ماده ۲۶۹، در صورت اختلاف نظر میان دادستان و بازپرس، پرونده به دادگاه صالح برای تصمیم نهایی ارسال می شود.

۲۷۲) بر اساس ماده ۲۷۰، قرارهایی مانند منع تعقیب و بازداشت موقت قابل اعتراض از سوی شاکی یا متهم هستند.

۲۷۳) به موجب تبصره ماده ۲۷۰، مهلت اعتراض برای افراد مقیم داخل کشور ده روز و برای مقیمان خارج یک ماه است.

۲۷۴) مطابق ماده ۲۷۱، حل اختلاف میان بازپرس و دادستان و نیز اعتراض ها در دادگاهی انجام می شود که صلاحیت رسیدگی به اتهام را دارد.

۲۷۵) بر پایه ماده ۲۷۲، اختلاف در نوع جرم یا صلاحیت، توسط دادگاه کیفری دو که دادرسی در معیت آن است، حل می شود.

۲۷۶) مطابق ماده ۲۷۳، حل اختلاف ها و اعتراض ها در جلسه فوق العاده دادگاه انجام می شود و رأی آن قطعی است، مگر در موارد خاص.

۲۷۷) بر اساس ماده ۲۷۴، اگر اعتراض شاکی وارد باشد، دادگاه قرار را نقض و قرار جلب به دادرسی صادر می کند.

۲۷۸) در چارچوب ماده ۲۷۵، اگر تحقیقات ناقص تشخیص داده شود، دادرسی پس از تکمیل بدون صدور قرار، مجدداً پرونده را ارسال می کند.

۲۷۹) مطابق ماده ۲۷۶، در صورت نقض قرار منع تعقیب توسط دادگاه، بازپرس باید اتهام را تفهیم و آخرین دفاع را اخذ کند.

۲۸۰) بر مبنای ماده ۲۷۷، با نقض قرار موقوفی تعقیب، بازپرس موظف به ادامه رسیدگی و اتخاذ تصمیم نهایی است.

۲۸۱) طبق ماده ۲۷۸، پس از صدور قرار منع تعقیب، در صورت قطعی شدن، نمی توان مجدداً برای همان اتهام تعقیب کرد مگر با دلیل جدید.

۲۸۲) مطابق ماده ۲۷۹، اطلاعات دقیق هویتی و اتهامی متهم باید در کیفرخواست ذکر شود.

۲۸۳) به موجب تبصره ماده ۲۷۹، در صورت سهو قلم در کیفرخواست، قبل از ارسال به دادگاه، دادستان می تواند آن را اصلاح کند.

۲۸۴) بر اساس ماده ۲۸۰، دادگاه می تواند عنوان قانونی جرم را تغییر دهد، ولی باید به متهم فرصت دفاع از عنوان جدید بدهد.

۲۸۵) طبق ماده ۲۸۱، در صورت وجود دلیل برای آزادی یا تخفیف تأمین، دادرسی قبل از ارسال پرونده می تواند اقدام کند.

۲۸۶) مطابق ماده ۲۸۲، پس از ارسال پرونده به دادگاه، دادستان نمی تواند از کیفرخواست عدول کند، اما می تواند دلایل جدید را اعلام کند.

(۲۸۷) به موجب ماده ۲۸۳، در جرایم قابل گذشت، رضایت شاکی قبل از ارسال پرونده موجب صدور قرار موقوفی تعقیب می شود.

(۲۸۸) بر پایه ماده ۲۸۴، در صورت وجود اتهامات متعدد با صلاحیت های مختلف، برای هر دادگاه کیفرخواست جداگانه صادر می شود.

(۲۸۹) در چارچوب ماده ۲۸۵، برای افراد ۱۵ تا ۱۸ سال، دادرسی ویژه نوجوانان تشکیل و تحقیقات انجام می شود.

(۲۹۰) مطابق تبصره ۱ ماده ۲۸۵، برای کودکان زیر ۱۵ سال، تحقیقات مستقیماً در دادگاه اطفال و نوجوانان انجام می شود.

(۲۹۱) طبق ماده ۲۸۶، در جرایم تعزیری درجه پنج و شش برای نوجوانان، تشکیل پرونده شخصیت الزامی است.

(۲۹۲) مطابق ماده ۲۸۷، نوجوانان به والدین یا سرپرستان قانونی سپرده می شوند و تنها در شرایط خاص در قانون اصلاح نگهداری می شوند.

(۲۹۳) بر اساس ماده ۲۸۸، دادستان کل کشور بر تمام دادرسیها نظارت داشته و می تواند بازرسی و تذکر صادر کند.

(۲۹۴) مطابق تبصره ۱ ماده ۲۸۸، در صورت مشاهده تخلف، دادستان کل مراتب را برای پیگرد قانونی اعلام می کند.

(۲۹۵) به استناد ماده ۲۸۹، دادستان کل کشور می تواند پیشنهاد انتصاب یا جابجایی قضات دادرسیها را به رئیس قوه قضائیه ارائه کند.

(۲۹۶) بر مبنای ماده ۲۹۰، دادستان کل کشور موظف به پیگیری دعاوی مرتبط با حقوق عمومی و ملی در مراجع داخلی و خارجی است.

(۲۹۷) مطابق ماده ۲۹۱، در تخلفات مسؤولان عالیرتبه، تحقیقات مقدماتی توسط دادرسی دیوان عالی کشور انجام می شود.

(۲۹۸) بر پایه ماده ۲۹۲، تصمیمات قضایی در مورد ممنوع الخروجی باید به دادستانی کل برای ابلاغ ارسال شود.

(۲۹۹) طبق تبصره ماده ۲۹۲، در صورت انقضای مهلت ممنوع الخروجی، دادستان کل باید برای رفع آن اقدام کند.

(۳۰۰) مطابق ماده ۲۹۳، در صورت صدور حکم خلاف شرع یا قانون در دعاوی عمومی، دادستان کل باید مراتب را برای اعمال ماده ۴۷۷ اعلام کند.

(۳۰۱) بر اساس ماده ۲۹۴، دادگاه های کیفری به چند نوع تقسیم می شوند که هرکدام صلاحیت خاص دارند.

(۳۰۲) مطابق ماده ۲۹۵، دادگاه کیفری دو در هر شهرستان با یک قاضی تشکیل می شود.

(۳۰۳) طبق ماده ۲۹۶، دادگاه کیفری یک دارای رئیس و دو مستشار است و در مرکز استان تشکیل می شود.

(۳۰۴) بر مبنای ماده ۲۹۷، دادگاه انقلاب در مرکز استان برای رسیدگی به جرایم خاص امنیتی تشکیل می شود.

(۳۰۵) مطابق ماده ۲۹۸، دادگاه اطفال و نوجوانان با یک قاضی و مشاور تشکیل شده و در صورت عدم تشکیل، وظیفه بر عهده دادگاه کیفری دو است.

(۳۰۶) بر اساس ماده ۲۹۹، در حوزه بخش ها، دادگاه عمومی بخش تشکیل شده و صلاحیت رسیدگی به جرائم کیفری دو را دارد.

۳۰۷) مطابق ماده ۳۰۰، حضور دادستان در جلسات دادگاه کیفری یک الزامی است، ولی عدم حضور مانع رسیدگی نیست مگر در موارد خاص.

۳۰۸) طبق ماده ۳۰۱، دادگاه کیفری دو صلاحیت رسیدگی به تمام جرایم را دارد مگر آنچه در صلاحیت مرجع دیگر است.

۳۰۹) بر پایه ماده ۳۰۲، جرایم سنگینی مانند قتل یا حبس ابد در صلاحیت دادگاه کیفری یک هستند.

۳۱۰) مطابق ماده ۳۰۳، جرایم امنیتی، مواد مخدر، و توهین به رهبری در دادگاه انقلاب رسیدگی می شوند.

۳۱۱) بر اساس ماده ۳۰۴، تمامی جرائم نوجوانان زیر ۱۸ سال در دادگاه اطفال و نوجوانان رسیدگی می شود.

۳۱۲) طبق ماده ۳۰۵، جرایم سیاسی و مطبوعاتی با حضور هیئت منصفه در دادگاه کیفری یک رسیدگی می شود.

۳۱۳) مطابق ماده ۳۰۶، جرایم منافی عفت مستقیماً در دادگاه صالح بدون تشریفات خاص رسیدگی می شود.

۳۱۴) بر مبنای ماده ۳۰۷، رسیدگی به اتهامات مقامات عالیرتبه در دادگاه کیفری تهران انجام می شود.

۳۱۵) طبق ماده ۳۰۸، رسیدگی به اتهام مدیران کل، شهرداران و مقامات محلی در دادگاه کیفری مرکز استان انجام می شود.

۳۱۶) مطابق ماده ۳۰۹، این صلاحیت حتی شامل جرائم ارتكابی قبل از تصدی سمت نیز می شود.

۵۹۳) بر پایه ماده ۳۱۰، اگر چند جرم در حوزه های مختلف رخ دهد، رسیدگی در دادگاه مربوط به مهم ترین جرم انجام می شود.

۳۱۸) مطابق ماده ۳۱۱، شرکا و معاونان جرم نیز در دادگاهی محاکمه می شوند که متهم اصلی در آن محاکمه می شود.

۳۱۹) به موجب ماده ۳۱۲، اگر طفل یا نوجوان همراه بزرگسال مرتکب جرم شود، دادگاه اطفال به اتهام او رسیدگی می کند.

۳۲۰) بر اساس ماده ۳۱۳، در صورت اتهامات متعدد، رسیدگی در دادگاهی که صلاحیت مهم ترین جرم را دارد، صورت می گیرد.

۳۲۱) مطابق ماده ۳۱۴، اگر اتهامات متهم مربوط به چند مرجع باشد، ابتدا در دادگاه صالح برای مهم ترین جرم محاکمه می شود.

۳۲۲) طبق ماده ۳۱۵، نوجوانان زیر ۱۸ سال مرتکب جرائم سنگین، در دادگاه کیفری یک ویژه نوجوانان محاکمه می شوند.

۳۲۳) مطابق ماده ۳۱۶، جرائم اتباع ایرانی در خارج کشور در محل دستگیری و اتباع خارجی در دادگاه تهران رسیدگی می شود.

۳۲۴) بر اساس ماده ۳۱۷، حل اختلاف در صلاحیت بین دادگاه ها یا دادرها، مطابق مقررات آیین دادرسی مدنی انجام می شود.

۳۲۵) طبق ماده ۳۱۸، ادله اثبات در امور کیفری همان است که در قانون مجازات اسلامی مقرر شده و تشریفات رسیدگی به آن در این فصل بیان شده است.

۳۲۶) بر اساس ماده ۳۱۹، اگر شخصی در دادگاه اقرار کند، امتناع او از امضا یا اثر انگشت تأثیری در اعتبار اقرار ندارد و باید در صورت جلسه درج شود.

(۳۲۷) به موجب ماده ۳۲۰، اگر شهادت شاهد برای کشف حقیقت ضروری باشد و او بدون عذر در دادگاه حاضر نشود، دادگاه می تواند دستور جلب صادر کند.

(۳۲۸) بنا بر ماده ۳۲۱، اگر به علت بیماری، حضور شاهد در دادگاه ممکن نباشد، قاضی می تواند برای استماع شهادت نزد او برود.

(۳۲۹) در چارچوب ماده ۳۲۲، دادگاه پیش از اخذ شهادت، مشخصات کامل هویتی و کیفری شاهد را ثبت و مجازات شهادت دروغ را به وی تفهیم می کند.

(۳۳۰) بر پایه ماده ۳۲۳، شاهد باید قبل از ادای شهادت، سوگند یاد کند که فقط حقیقت را خواهد گفت.

(۳۳۱) مطابق ماده ۳۲۴، ویژگی های ظاهری و روانی شاهد که در اعتبار شهادت مؤثر است، باید در صورت جلسه درج شود.

(۳۳۲) به استناد ماده ۳۲۵، قاضی می تواند هر سؤالی را که برای روشن شدن موضوع لازم می داند از شاهد یا مطلع بپرسد.

(۳۳۳) بر مبنای ماده ۳۲۶، پس از استماع شهادت یک طرف، طرف دیگر می تواند سؤالات خود را از شاهد مطرح کند.

(۳۳۴) بر اساس ماده ۳۲۷، دادگاه می تواند شهود را به طور انفرادی تحقیق کند و برای جلوگیری از ارتباط آن ها اقداماتی انجام دهد.

(۳۳۵) مطابق ماده ۳۲۸، قطع سخن شهود در هنگام شهادت ممنوع است و طرفین دعوی می توانند با اجازه دادگاه سؤال بپرسند.

(۳۳۶) به موجب ماده ۳۲۹، شهود بدون اجازه دادگاه پس از شهادت نمی توانند جلسه را ترک کنند.

(۳۳۷) طبق ماده ۳۳۰، زمان استماع شهادت باید به طرفین و دادستان اطلاع داده شود، اما حضور آن ها الزامی نیست.

(۳۳۸) در چارچوب ماده ۳۳۱، وکیل تنها در صورتی می تواند طرف را سوگند دهد که در وکالت نامه تصریح شده باشد، ولی سوگند دادن خودش جایز نیست.

(۳۳۹) بر پایه ماده ۳۳۲، در دعاوی خصوصی، دادگاه نمی تواند بدون مطالبه صاحب حق متهم را سوگند دهد.

(۳۴۰) مطابق ماده ۳۳۳، سوگند باید به درخواست طرفین و نزد قاضی انجام شده و در صورت جلسه با امضا ثبت شود.

(۳۴۱) به استناد ماده ۳۳۴، اگر سوگند دهنده نتواند در دادگاه حاضر شود، قاضی می تواند نزد او رفته یا نیابت بدهد.

(۳۴۲) بنا بر ماده ۳۳۵، رسیدگی در دادگاه های کیفری می تواند با کیفرخواست دادستان، قرار جلب به دادرسی یا ادعای شفاعی آغاز شود.

(۳۴۳) طبق ماده ۳۳۶، در دادگاه بخش، رئیس دادگاه شخصاً رسیدگی کرده و تجدیدنظر از آرای خود بر عهده دادرس علی البدل است.

(۳۴۴) بر اساس ماده ۳۳۷، در جرایم مهم، رئیس دادگاه بخش به جای بازپرس و زیرنظر دادستان رسیدگی می کند.

(۳۴۵) مطابق ماده ۳۳۸، در حوزه هایی با چند شعبه، رئیس حوزه قضایی مسئول ارجاع پرونده است.

(۳۴۶) به موجب ماده ۳۳۹، پس از ارجاع پرونده، نمی توان آن را از شعبه رسیدگی کننده پس گرفت مگر طبق قانون.

(۳۴۷) در چارچوب ماده ۳۴۰، در جرائم درجه ۷ و ۸، دادگاه می تواند مستقیماً رسیدگی را آغاز کند.

(۳۴۸) به استناد ماده ۳۴۱، دادگاه باید ظرف یک ماه پس از ارجاع پرونده از دادسرا، بررسی های اولیه را انجام دهد.



❖ فصل سوم: قانون شوراهای حل اختلاف (خلاصه)

قانون شوراهای حل اختلاف مصوب ۱۴۰۲،۰۶،۲۲ با اصلاحات و الحاقات بعدی

- ۱- بر اساس ماده ۱، شوراهای حل اختلاف برای حل اختلاف و ایجاد صلح و سازش میان اشخاص حقیقی و حقوقی خصوصی زیر نظر قوه قضائیه تشکیل می شوند.
- ۲- مطابق ماده ۲، برنامه ریزی و راهبری شوراها بر عهده «مرکز حل اختلاف» است که طبق تبصره همین ماده زیر نظر رئیس قوه قضائیه اداره می شود.
- ۳- طبق ماده ۳، حوزه فعالیت هر شورا تابع حوزه قضائی بخش یا شهرستان مربوط است.
- ۴- بر مبنای تبصره ۱ ماده ۳، شعب شورا به تشخیص رئیس قوه قضائیه در شهرها و عنداللزوم در مراکز دهستان ها و روستاها به تعداد لازم تشکیل می گردد.
- ۵- به موجب تبصره ۲ ماده ۳، امکان تشکیل شوراهای حل اختلاف تخصصی برای امور فنی و صنفی و نیز دعاوی احوال شخصیه اقلیت های دینی پیش بینی شده است.
- ۶- طبق ماده ۴، قوه قضائیه باید حداکثر ظرف یک سال در هر حوزه قضائی شهرستان، دادگاه یا دادگاه هایی را به عنوان «دادگاه صلح» تعیین کند.
- ۷- بر اساس ماده ۴، در حوزه قضائی بخش می توان وظایف و اختیارات دادگاه صلح را به دادگاه بخش محول کرد تا بر مبنای همین قانون رسیدگی کند.
- ۸- مطابق ماده ۵، هر شعبه شورا دارای رئیس، یک عضو اصلی و عنداللزوم یک عضو علی البدل است و جلسات با حضور دو عضو رسمیت می یابد.
- ۹- طبق تبصره ۱ ماده ۵، در صورت غیبت یا اختلاف نظر دو عضو، عضو علی البدل به دستور رئیس شورای حوزه قضائی جایگزین یا اضافه می شود.
- ۱۰- بر مبنای تبصره ۲ ماده ۵، برای هر شعبه شهری حداکثر دو نفر و برای شعب روستایی در صورت نیاز یک نفر نیروی اداری و دفتری به کار گرفته می شود.
- ۱۱- مطابق تبصره ۳ ماده ۵، در شوراهای مستقر در اتحادیه ها و اتاق ها، تأمین نیروی اداری و هزینه های آن بر عهده نهاد محل استقرار و با حکم مرکز انجام می شود.
- ۱۲- طبق ماده ۶، قوه قضائیه می تواند ظرف پنج سال حداکثر ده هزار نفر نیروی موردنیاز را از طریق آزمون عمومی و تخصصی به صورت پیمانی یا قرارداد کار معین به کار گیرد.
- ۱۳- بر اساس ماده ۶، کارکنان تمام وقت شورا که تا پایان ۱۴۰۱ مشغول بوده اند در اولویت استخدام قرار دارند و معیارهای اولویت در آیین نامه رئیس قوه قضائیه تعیین می شود.
- ۱۴- مطابق تبصره ۲ ماده ۶، سوابق اشتغال در شورا به حداکثر سن قانونی استخدام اضافه می شود.

- ۱۵- طبق تبصره ۵ ماده ۶، از تاریخ لازم الاجرا شدن قانون، عضویت جدید در شوراها افتخاری و داوطلبانه است و هرگونه استخدام و پرداخت حق بیمه به اعضای جدید ممنوع می باشد.
- ۱۶- بر مبنای تبصره ۶ ماده ۶، قوه قضائیه مجاز است از بازنشستگان دستگاه های اجرائی از جمله بازنشستگان خود به عنوان عضو شورا استفاده کند.
- ۱۷- طبق ماده ۷، عضویت در شورا مستلزم شرایطی مانند تدین، تابعیت ایرانی، التزام به قانون اساسی و ولایت فقیه، امانت، عدم اعتیاد و داشتن مدارک تحصیلی مقرر است.
- ۱۸- مطابق ماده ۷، حداقل مدرک برای اعضای شعب شهری کارشناسی یا سطح دو حوزه و برای شعب روستایی دیپلم است و برای اعضای سابق روستایی قبل از قانون، شرط مدرک اعمال نمی شود.
- ۱۹- بر اساس ماده ۷، حداقل سن برای عضویت ۳۰ سال است که برای دارندگان کارشناسی ارشد و بالاتر پنج سال کسر می گردد.
- ۲۰- طبق تبصره ۲ ماده ۷، اولویت عضویت با دارندگان مدارک حوزوی یا دانشگاهی حقوق و الهیات گرایش فقه و مبانی حقوق اسلامی است و حداقل یک عضو شعبه شهری باید از این رشته ها باشد.
- ۲۱- مطابق ماده ۸، قضات، کارکنان دادگستری، وکلا، کارشناسان رسمی، نیروهای نظامی و اطلاعاتی و برخی مشاغل مرتبط در زمان اشتغال حق عضویت در شورا را ندارند.
- ۲۲- بر مبنای ماده ۹، اعضای شورا به پیشنهاد رئیس کل دادگستری استان و با حکم رئیس مرکز منصوب می شوند.
- ۲۳- طبق ماده ۱۰، اعضای شورا پیش از شروع به کار مکلف به ادای سوگند طبق متن مورد تأیید رئیس قوه قضائیه هستند.
- ۲۴- مطابق ماده ۱۱، دعاوی خاصی مانند اصل نکاح و طلاق، حجر و ورشکستگی، وجوه و اموال عمومی و موارد در صلاحیت مراجع اختصاصی حتی با توافق طرفین قابل طرح در شورا نیست.
- ۲۵- بر اساس ماده ۱۲، دادگاه صلح صلاحیت رسیدگی به دعاوی مالی تا نصاب یک میلیارد ریال دارد و این نصاب با مجوز رئیس قوه قضائیه هر سه سال قابل تعدیل است.

❖ فصل چهارم: حقوق اداری (خلاصه)

◀ قوه مؤسس و قوه تعدیل کننده

مقدمه

تحقق زمامداری مطلوب وابسته به طراحی ساختار سیاسی کارآمد است؛ ساختاری که بر اساس اصول مشروعیت، عدالت و مشارکت مردمی تنظیم شود. قانون اساسی در این میان، چارچوب اصلی توزیع قدرت، تعیین حقوق ملت و تنظیم روابط قوای حاکم را ترسیم می کند.

در چنین ساختاری، قوه مؤسس وظیفه تدوین و تأسیس نظام حقوقی را دارد و قوه تعدیل کننده نقش تنظیم کننده روابط قدرت و حفظ توازن درون آن را ایفا می کند. این دو قوه در کنار هم ضامن مشروعیت، پایداری و تعادل حاکمیت اند.

۱-۱ قوه مؤسس

ماهیت و مبانی

قانون اساسی تجلی اراده سیاسی و فرهنگی ملت است و باید از سلطه اراده فردی حاکمان جلوگیری کند. واضع چنین قانونی، نهادی فرادست از قوای سه گانه است که خود موجد و خالق آن ها به شمار می رود.

قوه مؤسس، در اندیشه مدرن، نهاد نهادساز است؛ قدرتی سیاسی که می تواند شکل و چارچوب کلی دولت و جامعه را تعیین کند. به تعبیر ژرژ بر دو، این قوه «قدرتی است که نوع تشکیلات سیاسی خود را بر جامعه تحمیل می کند»؛ اما در فلسفه سیاسی نوین، این قدرت از ملت ناشی می شود، نه از شخص حاکم.

قوه مؤسس در واقع تجلی اراده عمومی مردم برای ایجاد نظم جدید است. به گفته سبیس، ملت به عنوان قدرت مؤسس، از هر قید ماهوی و شکلی آزاد است و حق دارد قانون اساسی خود را به هر شکل تدوین کند. از منظر نظریه قرارداد اجتماعی، قوه مؤسس همان قدرت برتر و اولیه ملت است که همه نهادها مشروعیت خود را از آن می گیرند.

صلاحیت و کارکرد

قوه مؤسس قوه ای فرادستی و برتر است که وظیفه اش ایجاد نظام سیاسی و تدوین قانون اساسی است. مهم ترین صلاحیت های آن عبارت اند از:

۱. وضع قانون اساسی و تعیین اصول بنیادی حاکمیت.
۲. تأسیس نظام سیاسی و حقوقی کشور (جمهوری، پادشاهی، فدرال و غیره).
۳. ایجاد نهادهای اساسی همچون قوای سه گانه و سایر ارکان حکومتی.
۴. بازنگری در قانون اساسی در صورت تغییر شرایط اجتماعی و سیاسی.

قوه مؤسس به دلیل خاستگاه مردمی، هیچ نهاد بالادستی ندارد، اما در عمل باید با اصول عدالت، اخلاق و آزادی مقید باشد. در نظام های دموکراتیک، این قوه مظهر اراده ملت است و در نظام های الهی، مشروعیت آن از وحی و شریعت ناشی می شود.

انواع قوه مؤسس

۱. **قوه مؤسس اصلی:** برای تدوین قانون اساسی اولیه در زمان انقلاب یا تشکیل دولت جدید.
 ۲. **قوه مؤسس تجدیدنظر:** برای اصلاح و تکمیل قانون اساسی موجود بدون تغییر بنیادین در نظام.
- شیوه های تأسیس قانون اساسی

- **مجلس مؤسسان:** منتخب مستقیم مردم برای تدوین قانون اساسی.
- **همه پرسی مستقیم:** تصویب نهایی قانون توسط رأی عمومی.
- **شیوه مختلط:** ترکیب دو روش بالا (نمونه جمهوری اسلامی ایران ۱۳۵۸).
- **اعطایی:** اعطای قانون اساسی از سوی پادشاه یا حاکم به مردم.
- **پله بیسیت:** تصویب قانون اساسی پیشنهادی دولت یا رهبر سیاسی توسط رأی عمومی.

قوه مؤسس در حقوق اساسی ایران

۱. پیشینه تاریخی

در ایران، مفهوم قوه مؤسس با نهضت مشروطه خواهی (۱۲۸۵) شکل گرفت. پیش از آن، شاه منبع قدرت و قانون بود. اما با صدور فرمان مشروطه و تشکیل مجلس شورای ملی، اراده ملت برای نخستین بار در قالب قانون اساسی متجلی شد. قانون اساسی مشروطه (۱۲۸۵) و متمم آن (۱۲۸۶) نخستین محصول قوه مؤسس ایران بود. هرچند این فرایند به فرمان شاه آغاز شد، ولی در عمل ملت از طریق نمایندگان خود در آن نقش داشت.

۲. انقلاب اسلامی و قوه مؤسس جدید

با پیروزی انقلاب اسلامی ۱۳۵۷، نظم پیشین فروپاشید و ملت ایران در پی تأسیس نظامی جدید بر پایه اسلام و مردم سالاری برآمد. امام خمینی(ره) دستور تدوین قانون اساسی جدید را صادر کرد و شورای انقلاب، قانون انتخابات مجلس بررسی نهایی قانون اساسی را در تیر ۱۳۵۸ تصویب نمود.

در مرداد همان سال، ۷۳ نفر از منتخبین مردم به مجلس خبرگان قانون اساسی راه یافتند و طی ۶۷ جلسه، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران را در ۱۲ فصل و ۱۷۵ اصل تدوین کردند.

در نهایت، متن مصوب در ۱۱ و ۱۲ آذر ۱۳۵۸ به همه پرسی گذاشته شد و با رأی مثبت ۹۹.۵٪ شرکت کنندگان تصویب گردید.

۳. تحلیل نهایی

قوه مؤسس در ایران، تجلی اراده ملت برای تغییر ساختار سیاسی و استقرار نظامی مبتنی بر اسلام و جمهوریت بود. این قوه سه مرحله اساسی داشت:

۱. همه پرسى تعيين نوع حكومت،

۲. انتخاب مجلس خبرگان قانون اساسى،

۳. همه پرسى تصويب نهايى قانون.

بدین ترتیب، مشروعیت نظام جمهوری اسلامی از تلفیق اراده مردمی و مبانی الهی حاصل شد.

در تاریخ معاصر ایران، دو تجربه از قوه مؤسس قابل شناسایی است:

۱. در انقلاب مشروطه، محدودسازی قدرت مطلقه شاه؛

۲. در انقلاب اسلامی، تأسیس نظام جدید و تدوین قانون اساسی نوین.

۲-۱ قوه تعدیل کننده

هدف و ضرورت

در هر نظام سیاسی، تفکیک قوا شرط لازم آزادی است، اما کافی نیست. برای جلوگیری از تمرکز قدرت و تضمین هماهنگی میان قوا، باید نهادی بی طرف و فرادست وجود داشته باشد که نقش تعدیل و میانجی گری را ایفا کند. این نهاد در علم سیاست به عنوان قوه تعدیل کننده شناخته می شود.

قوه تعدیل کننده تضمین کننده تعادل قدرت، جلوگیری از خودکامگی و حفظ ثبات نظام است. منتسکیو بر این باور بود که اگر قوا صرفاً جدا از هم باشند ولی کنترلی متقابل نداشته باشند، آزادی نابود می شود. بنجامن کنستان نیز این قوه را «داور و میانجی نظام» می دانست که از فروپاشی ساختار سیاسی جلوگیری می کند.

ماهیت و مبانی

قوه تعدیل کننده نه قانون گذار است و نه مجری یا قاضی، بلکه نهاد ناظر و هماهنگ کننده است که بر تعامل قوای سه گانه نظارت دارد و مانع از تجاوز هر قوه به دیگری می شود.

این قوه معمولاً در قالب رئیس کشور، پادشاه یا نهادی عالی متجلی می شود که فراتر از رقابت های سیاسی عمل می کند و به مثابه «قاضی قدرت» است. فلسفه وجودی آن، کنترل ذاتی قدرت و جلوگیری از تمرکز است؛ زیرا قدرت میل به انحصار دارد و نیازمند مهار مستمر است.

شیوه تأسیس و اشکال تحقق

تأسیس این قوه تابع نوع نظام سیاسی است. در نظام های مردم سالار، به صورت نهادی مستقل در قانون اساسی پیش بینی می شود. در نظام های سلطنتی یا دینی، ممکن است در قالب پادشاه یا رهبر دینی متجلی گردد.

ویژگی اصلی آن استقلال و بی طرفی است و از نفوذ قوای دیگر مصون می ماند.

۲-۴ قوه تعدیل کننده در جمهوری اسلامی ایران

الف) جایگاه نظری: در نظام جمهوری اسلامی، قوه تعدیل کننده در قالب نظریه ولایت مطلقه فقیه تحقق یافته است. در این نظریه، ولی فقیه نهاد ناظر عالی است که ضمن حفظ استقلال قوای سه گانه، بر هماهنگی و سلامت عملکرد آن ها نظارت می کند.

اصل ۵۷ قانون اساسی تصریح می کند که قوای سه گانه زیر نظر ولایت مطلقه فقیه و در عین استقلال از یکدیگر عمل می کنند. این اصل، فلسفه وجودی قوه تعدیل کننده در ایران است.

ب) انواع نظارت رهبری:

۱. **نظارت تشریعی:** از طریق انتصاب فقهای شورای نگهبان برای تطبیق مصوبات مجلس با شرع و قانون اساسی.

۲. **نظارت تنفیذی:** امضای حکم رئیس جمهور پس از انتخاب مردم، به منزله پیوند مشروعیت دینی با رأی عمومی.

۳. **نظارت قضایی:** با انتصاب رئیس قوه قضائیه، رهبری بر نظام عدالت نظارت دارد.

مجموعه این نظارت ها سازوکار کنترل متقابل و حفظ تعادل نهادی را ایجاد می کند.

ج) ابزارهای تحقق تعادل: مهم ترین ابزار رهبری برای ایفای نقش تعدیل کننده، مجمع تشخیص مصلحت نظام است که بر

اساس اصل ۱۱۲، وظیفه حل اختلاف بین مجلس و شورای نگهبان و تعیین سیاست های کلی نظام را بر عهده دارد.

همچنین طبق بندهای (۷) و (۸) اصل ۱۱۰، رهبری اختیار حل اختلاف و تنظیم روابط قوا و نیز رفع معضلات نظام را دارد. این اختیارات، نظام را از بن بست های سیاسی مصون می دارد.

۱-۴-۲-۱ شرایط و صفات رهبری

رهبر باید فقیه جامع الشرایطی باشد که علاوه بر علم فقه، از عدالت، تقوا، تدبیر، شجاعت و بینش سیاسی و اجتماعی برخوردار باشد (اصول ۵ و ۱۰۹ قانون اساسی).

انتخاب رهبر به عهده مجلس خبرگان رهبری است که اعضای آن منتخب مستقیم مردم اند. در صورت تعدد واجدان شرایط، فرد اعلم یا دارای مقبولیت عام برگزیده می شود (اصل ۱۰۷).

۲-۴-۲-۱ مجلس خبرگان رهبری

این مجلس نهاد منتخب مردم و ناظر بر رهبری است. شرایط اعضا شامل اجتهاد، دیانت، بینش سیاسی و عدم سوء پیشینه است. اعضا برای هشت سال انتخاب می شوند.

مجلس خبرگان دو وظیفه اصلی دارد:

۱. **انتخاب رهبر** از میان فقهای واجد شرایط.

۲. **نظارت بر تداوم شرایط رهبری** و عزل او در صورت فقدان شرایط یا ناتوانی از انجام وظایف (اصل ۱۱۱).

بدین ترتیب، در جمهوری اسلامی، ترکیب مشروعیت الهی و نظارت مردمی در قالب نهاد خبرگان تحقق یافته است.

۴-۴-۲-۱ جانشینی و پایان رهبری

در صورت فوت، عزل یا استعفای رهبر، طبق اصل ۱۱۱، شورای موقت رهبری متشکل از رئیس جمهور، رئیس قوه قضائیه و یکی از فقهای شورای نگهبان (به انتخاب مجمع تشخیص) وظایف رهبری را موقتاً عهده دار می شود تا رهبر جدید تعیین گردد.

این سازوکار از خلأ قدرت در رأس نظام جلوگیری می کند. پایان رهبری ممکن است در سه حالت رخ دهد: عزل، فوت یا استعفا. در هر سه حالت، استمرار رهبری توسط شورای موقت تضمین می شود.

۴-۴-۲-۱ وظایف و اختیارات رهبری

بر اساس اصل ۱۱۰ قانون اساسی، رهبری دارای اختیاراتی گسترده در حوزه های سیاسی، نظامی و نظارتی است که مهم ترین آن ها عبارت اند از:

۱. تعیین و نظارت بر سیاست های کلی نظام پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت.
 ۲. صدور فرمان همه پرسی برای بازنگری قانون اساسی.
 ۳. فرماندهی کل نیروهای مسلح و تعیین فرماندهان عالی رتبه.
 ۴. حل اختلاف و تنظیم روابط قوای سه گانه.
 ۵. حل معضلات نظام که از طرق عادی قابل حل نیست.
 ۶. تنفیذ و عزل رئیس جمهور.
 ۷. انتصاب مقامات عالی از جمله فقهای شورای نگهبان، رئیس قوه قضائیه، رئیس صداوسیما و فرماندهان نیروهای نظامی.
 ۸. عفو یا تخفیف مجازات محکومان در چارچوب موازین اسلامی.
- این اختیارات نشان می دهد که رهبری در نظام جمهوری اسلامی نه صرفاً مقام سیاسی، بلکه محور وحدت، ثبات و تعادل قوا است.

◀ قوه مجریه

مقدمه

قانون گذاری به تنهایی برای تحقق حاکمیت کافی نیست؛ اجرای قانون و اداره امور عمومی نیازمند نهادی مستقل است. قوه مجریه در نظام تفکیک قوا، وظیفه اجرای قوانین مصوب، تأمین منافع عمومی، برقراری نظم، حفظ امنیت، ارائه خدمات اجتماعی و مدیریت سیاست های اجرایی کشور را بر عهده دارد.

در صورتی که قدرت قانون گذاری و اجرا در یک نهاد متمرکز شود، استبداد و فساد شکل می گیرد؛ ازاین رو قوه مجریه به عنوان بازوی اجرایی حکومت، عامل پویایی و کارآمدی نظام محسوب می شود.

۱-۲ ماهیت و کارکرد قوه مجریه

قوه مجریه مجموعه ای از نهادها، سازمان ها و اشخاصی است که مأمور اجرای قانون، حفظ نظم عمومی و اداره کشورند. در معنای خاص، معادل دولت (Government) است و در معنای عام، تمام دستگاه های اجرایی و اداری را شامل می شود. در فلسفه سیاسی جدید، این قوه نماد عینیت قدرت سیاسی است؛ یعنی تجلی اراده حاکمیت در عمل.

وظایف عمده قوه مجریه

۱. مدیریت اجرایی کشور: اجرای سیاست ها، برنامه ها، تأمین امنیت، رفاه، ثبات اقتصادی و خدمات عمومی.
۲. اجرای قوانین: پس از تصویب پارلمان، رئیس قوه مجریه مسئول اجرای کامل و صدور مقررات و آیین نامه های لازم است.
۳. اجرای احکام قضایی: اجرای احکام دادگاه ها و دستورات قضات از طریق نیروهای انتظامی.
۴. همکاری در قانون گذاری: قوه مجریه با ارائه لوایح، پیشنهاد آیین نامه ها و حضور وزرا در جلسات پارلمان در روند قانون گذاری مشارکت دارد.
۵. سیاست گذاری عمومی: برنامه ریزی کلان اقتصادی، تنظیم روابط خارجی، حفظ تمامیت ارضی و هدایت دیپلماسی کشور. در واقع، قوه مجریه عامل تحقق قانون، مظهر نظم و امنیت، و ضامن پیوند میان قانون و جامعه است.

۲-۲ ارکان قوه مجریه

قوه مجریه دارای سه رکن اصلی است:

۱. رئیس کشور،
۲. هیئت دولت و نخست وزیر (یا رئیس جمهور)،
۳. سازمان اداری و دستگاه های اجرایی.

۱-۲-۲ رئیس کشور

در اغلب نظام ها، برای حفظ انسجام سیاسی، مقامی با عنوان رئیس کشور پیش بینی شده است. او نماد وحدت ملی و نماینده رسمی ملت در روابط داخلی و خارجی است.

در رژیم های گوناگون، اختیارات رئیس کشور متفاوت است: در برخی نظام ها تشریفاتی و در برخی دیگر واقعی و اجرایی است.

الف) پادشاه: در نظام های سلطنتی، رئیس کشور پادشاه یا ملکه است. در گذشته قدرت مطلق داشت، ولی امروزه در نظام های مشروطه (انگلستان، ژاپن، اسپانیا) نقش تشریفاتی دارد. با این حال، در نظام های سلطنتی مطلق مانند عربستان، پادشاه همچنان قدرت اجرایی و سیاسی گسترده دارد. سلطنت معمولاً موروثی است و انتقال آن طبق سلسله نسب صورت می گیرد.

ب) رئیس جمهور: در جمهوری ها، رئیس کشور از میان مردم انتخاب می شود و مظهر حاکمیت ملی است. او یا با رأی مستقیم مردم (فرانسه، ایران) یا غیرمستقیم (آمریکا) انتخاب می شود.

دوره ریاست جمهوری معمولاً محدود و قابل تمدید برای یک دوره دیگر است تا مانع تمرکز قدرت شود. در برخی کشورها مانند سوئیس، ریاست کشور شورایی است و قدرت اجرایی میان چند وزیر تقسیم می شود. اما در اکثریت نظام ها، رئیس جمهور واحد است تا مسئولیت و پاسخگویی شفاف باشد.

۲-۲-۲ هیئت وزیران و نخست وزیر

هیئت وزیران (کابینه) رکن اجرایی دولت است و از وزیرانی تشکیل می شود که هر یک اداره بخشی از امور عمومی را بر عهده دارند.

در رأس کابینه معمولاً نخست وزیر قرار دارد که نقش هماهنگ کننده سیاست های اجرایی، رئیس جلسات دولت و مسئول پاسخگویی در برابر پارلمان است.

او رابط میان رئیس کشور و وزرا بوده و برنامه سیاسی دولت را تدوین و پیگیری می کند. در نظام های ریاستی، این وظیفه بر عهده رئیس جمهور است و مقام نخست وزیری وجود ندارد.

۳-۲-۲ دستگاه اجرایی و اداری

هر وزارتخانه زیر نظر یک وزیر اداره می شود. وزارتخانه ها به صورت تخصصی (اقتصاد، فرهنگ، دفاع، آموزش و...) تشکیل شده اند و در مرکز و استان ها ساختار اداری گسترده ای دارند.

وزیران در برابر نخست وزیر و پارلمان مسئول اند و باید از تصمیمات و عملکرد وزارتخانه خود پاسخ دهند. تصمیمات اداری باید در چارچوب قانون و سیاست های کلان دولت باشد.

۳-۲-۳ مسئولیت اعضای قوه مجریه

پاسخگویی از اصول اساسی حاکمیت قانون است و اعضای دولت از این قاعده مستثنی نیستند. مسئولیت آنان چهار نوع است:

۱. **مسئولیت جزایی:** در صورت ارتکاب جرم یا تخلف، در دادگاه های عمومی یا ویژه محاکمه می شوند (مانند دیوان عدالت در فرانسه).

۲. **مسئولیت مدنی:** موظف اند خسارات ناشی از تصمیمات خود را جبران کنند.

۳. **مسئولیت سیاسی:** مجلس می تواند با سؤال و استیضاح، وزیر یا نخست وزیر را برکنار کند.

۴. **مسئولیت قانونی و اداری:** تخلف از قوانین موجب عزل توسط مقامات بالاتر یا دیوان عدالت می شود.

۴-۲ قوه مجریه در حقوق اساسی ایران

مبانی و ساختار

در جمهوری اسلامی ایران، قوه مجریه بر پایه تفکیک نسبی قوا عمل می کند و تحت نظارت مقام رهبری است. بر اساس اصل ۶۰ قانون اساسی، اعمال قوه مجریه جز در اموری که مستقیماً به رهبری مربوط است، از طریق رئیس جمهور و وزرا انجام می شود.

۲-۴-۱ شرایط رئیس جمهور

الف) شرایط شخصی: طبق اصل ۱۱۵، رئیس جمهور باید:

- از رجال مذهبی و سیاسی (به معنای شخصیت برجسته، نه صرفاً مرد)،
- ایرانی الاصل و تابعیت اصلی ایران را داشته باشد،
- دارای حسن سابقه، امانت، تقوا، مدیر و مدبر،
- مؤمن به مبانی جمهوری اسلامی و مذهب رسمی کشور باشد.
- افراد با تابعیت اکتسابی یا والدین غیرایرانی الاصل از احراز این سمت محروم اند.

۲-۴-۲ نحوه انتخاب رئیس جمهور

بر اساس اصول ۶ و ۱۱۴ قانون اساسی، رئیس جمهور با رأی مستقیم مردم و اکثریت مطلق آراء انتخاب می شود. اگر هیچ کس اکثریت مطلق را کسب نکند، انتخابات به دور دوم میان دو نفر اول کشیده می شود. نظارت بر انتخابات با شورای نگهبان و اجرای آن بر عهده وزارت کشور است.

۲-۴-۳ دوره و آغاز ریاست جمهوری

دوره ریاست جمهوری چهارساله است و فقط برای یک دوره متوالی قابل تمدید می باشد. انتخابات باید حداقل یک ماه پیش از پایان دوره برگزار شود تا خلأ قدرت پیش نیاید. دوره رسمی از زمان تنفیذ حکم توسط رهبری آغاز و با عزل، استعفا یا فوت پایان می یابد.

۲-۴-۴ تنفیذ و سوگند رئیس جمهور

پس از تأیید نتیجه انتخابات توسط شورای نگهبان، حکم ریاست جمهوری به رهبری تقدیم و با تنفیذ رأی ملت مشروعیت شرعی و قانونی می یابد. طبق اصل ۱۲۱، رئیس جمهور در جلسه رسمی در برابر قرآن و ملت سوگند یاد می کند که پاسدار قانون اساسی، نظام جمهوری اسلامی، استقلال کشور و آزادی مردم باشد و از هرگونه خودکامگی بپرهیزد. اجرای اختیارات پس از تنفیذ و ادای سوگند رسمیت می یابد.

۲-۴-۵ کفالت ریاست جمهوری

بر اساس اصل ۱۳۱، در صورت فوت، عزل، استعفا یا بیماری بیش از دو ماه، معاون اول با موافقت رهبری کفیل ریاست جمهوری می شود. در غیاب او، رهبری شخص دیگری را منصوب می کند. در دوران کفالت، برگزاری همه پرسی و استیضاح وزرا ممنوع است تا ثبات دولت حفظ شود.

۲-۴-۵ وظایف و اختیارات رئیس جمهور

الف) مبنای مسئولیت: مطابق اصول ۱۲۲ و ۱۳۴، رئیس جمهور در برابر مردم، مجلس و رهبری پاسخگوست و مسئول اجرای قانون اساسی و نظارت بر عملکرد دولت است.

ب) انواع پاسخگویی:

۱. سیاسی: از طریق سؤال یا استیضاح در مجلس.

۲. قضایی: در صورت تخلف یا جرم، طبق اصل ۱۴۰ در دادگاه های عمومی و با اطلاع مجلس محاکمه می شود.

۳. قانونی: در صورت نقض قانون اساسی یا سوء مدیریت، دیوان عالی کشور تخلف را احراز و رهبر می تواند او را عزل کند.

۴. مدنی: جبران خسارات وارده به اشخاص.

۵. مالی: اعلام دارایی رئیس جمهور و خانواده طبق اصل ۱۴۲.

۶. اخلاقی: مسئولیت در برابر افکار عمومی؛ فاقد ضمانت قضایی اما مؤثر در مشروعیت سیاسی.

ج) وظایف و اختیارات کلی: اختیارات رئیس جمهور در دو محور بررسی می شود:

۱. در امور کلی کشور

اجرای قانون اساسی: طبق اصل ۱۱۳، رئیس جمهور مسئول نظارت بر حسن اجرای قانون اساسی است و حق تذکر، اخطار و پیگیری نقض قوانین را دارد.

اعطای نشان های دولتی: به موجب اصل ۱۲۹، اعطای نشان های کشوری و لشکری از اختیارات اوست.

نماینده گی کشور در روابط خارجی: هدایت دیپلماسی، امضای قراردادهای بین المللی (اصل ۱۲۵) و شرکت در مجامع جهانی. ریاست بر شوراهای عالی: مجمع تشخیص مصلحت، شورای امنیت ملی، شورای موقت رهبری، شورای بازنگری قانون اساسی و شورای عالی انقلاب فرهنگی.

پذیرش سفرا و انتصاب نمایندگان ویژه: طبق اصل ۱۲۷، می تواند نمایندگان با اختیارات مشخص منصوب کند که تصمیمات آنان در حکم تصمیم رئیس جمهور است.

۲. در ارتباط با قوای سه گانه**الف) با قوه مقننه:**

- ارائه لوایح و برنامه های دولت،
- معرفی کابینه و دفاع از آن،
- شرکت در جلسات پاسخگویی،
- امضای قوانین و ابلاغ برای اجرا،
- پیشنهاد همه پرسی در موضوعات مهم.

ب) با قوه قضائیه:

- معرفی وزیر دادگستری با پیشنهاد رئیس قوه قضائیه،
- تصویب بودجه قوه قضائیه در دولت،
- ارسال لوایح قضایی به مجلس.

ج) در قوه مجریه:

- ریاست هیئت وزیران،
- انتخاب و عزل وزرا،
- تعیین معاون اول،
- نظارت بر وزارتخانه ها،
- صدور آیین نامه ها و بخشنامه ها،
- تنظیم برنامه های توسعه و بودجه کل کشور.

۲-۴-۲ وزراء

شرایط و انتخاب: وزیران بر اساس شایستگی، تخصص، تعهد و هماهنگی با سیاست دولت از سوی رئیس جمهور انتخاب و برای رأی اعتماد به مجلس معرفی می شوند.

سمت وزارت مقامی سیاسی است و با رأی اعتماد مجلس رسمیت می یابد. دوره خدمت آنان تا پایان دوره ریاست جمهوری است، مگر در صورت عزل، استعفا یا فوت.

نهاد وزارتخانه: وزارتخانه واحد سازمانی مشخصی است که طبق قانون ایجاد می شود. وزیر عالی ترین مقام سیاسی و اداری آن است.

ایجاد یا انحلال وزارتخانه فقط با تصویب مجلس ممکن است.

پاسخگویی وزیر: بر اساس اصل ۱۳۷، هر وزیر در برابر رئیس جمهور و مجلس نسبت به وظایف خود مسئول است و در تصمیمات دولت، مسئولیت تضامنی دارد.

انواع مسئولیت:

۱. سیاسی: از طریق سؤال یا استیضاح در مجلس.
۲. مدنی: جبران خسارات ناشی از تصمیمات اداری.
۳. مالی: اعلام دارایی و کنترل آن توسط قوه قضائیه.
۴. کیفری: در صورت جرم، با اطلاع مجلس در دادگاه محاکمه می شود (اصل ۱۴۰).
۵. اخلاقی: مسئولیت در برابر مردم و افکار عمومی.

۲-۴-۳ هیئت وزیران (کابینه)

هیئت وزیران شخصیت حقوقی مستقلی دارد و تحت ریاست رئیس جمهور فعالیت می کند. طبق اصل ۱۳۴، مسئول هماهنگی سیاست های اجرایی، تصویب لوایح، آیین نامه ها و تصمیمات کلان دولت است.

تشکیل و استمرار

دولت پس از معرفی وزرا و اخذ رأی اعتماد جمعی از مجلس آغاز به کار می کند.

در صورت تغییر بیش از نیمی از وزرا یا بروز مسائل اساسی، دولت باید مجدداً رأی اعتماد بگیرد. تغییر مجلس موجب پایان دولت نمی شود.

کمیسیون های هیئت دولت

مطابق اصل ۱۳۸، برای تسریع در تصمیم گیری، دولت می تواند برخی امور را به کمیسیون های چندوزیری واگذار کند. مصوبات این کمیسیون ها پس از تأیید رئیس جمهور لازم الاجراست.

وظایف و اختیارات کابینه

۱. تصویب لوایح قانونی (اصل ۷۴) و ارسال به مجلس؛

۲. تصویب صلح دعاوی و ارجاع به داوری (اصل ۱۳۹)؛

۳. حل اختلاف بین دستگاه های دولتی؛

۴. اتخاذ تصمیمات لازم الاجرا در قالب تصویب نامه ها؛

۵. تنظیم برنامه توسعه، بودجه کل کشور و ارسال به مجلس؛

۶. تشکیل جلسات فوق العاده برای بحران ها و موضوعات ملی.

مصوبات قوه مجریه

بر پایه اصل ۱۳۸، دولت برای اجرای قوانین می تواند تصویب نامه و آیین نامه وضع کند؛ وزیران نیز بخشنامه صادر می کنند. تمام مصوبات باید برای بررسی به رئیس مجلس ارسال شود تا در صورت مغایرت با قانون اصلاح گردد.

۴-۴-۲ نیروهای مسلح

جایگاه و اهمیت

دفاع از کشور، حفظ استقلال و امنیت از وظایف حیاتی دولت است. نیروهای مسلح ضامن بقاء نظام و پاسدار مرزها و ارزش های اسلامی اند.

برای جلوگیری از سیاسی شدن نیروها، فرماندهی کل آنان طبق اصل ۱۱۰ مستقیماً به رهبر انقلاب واگذار شده و از حوزه دولت خارج است.

اهداف و اصول

۱. حفظ تمامیت ارضی و استقلال ملی،

۲. اجرای احکام اسلام و مقابله با تهدیدهای خارجی،

۳. تبعیت کامل از رهبری و دوری از گرایش های حزبی،

۴. آمادگی دائم برای دفاع و مشارکت سازنده در دوران صلح.

- (الف) ارتش جمهوری اسلامی ایران: طبق اصل ۱۴۳، ارتش مسئول پاسداری از استقلال و تمامیت ارضی کشور است. باید اسلامی، مکتبی و مردمی باشد و اعضایش از میان مؤمنان به اهداف انقلاب انتخاب شوند.
- (ب) سپاه پاسداران انقلاب اسلامی: بر اساس اصل ۱۵۰، سپاه برای پاسداری از انقلاب و دستاوردهای آن تشکیل شد و همچنان مأموریت خود را در چارچوب قانون انجام می دهد. هماهنگی و همکاری برادرانه میان سپاه و ارتش الزامی است.
- (ج) بسیج مستضعفین: به فرمان امام خمینی (ره) در ۱۳۵۹ برای آموزش عمومی نظامی و مشارکت مردم در دفاع ملی تأسیس شد. طبق اصل آمادگی عمومی، دفاع از کشور وظیفه همگانی است.
- (د) نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران: در ۱۳۷۰ از ادغام شهربانی، ژاندارمری و کمیته انقلاب اسلامی تشکیل شد و وظیفه تأمین نظم و اجرای قانون را بر عهده دارد.
- این نیرو بخشی از نیروهای مسلح و تابع فرماندهی رهبری است، اما به دلیل ماهیت انتظامی، همکاری نزدیکی با وزارت کشور

◀ قوه مقننه

مقدمه

در نظام مردم سالار، اعمال اراده عمومی از طریق نهادهای حاکم انجام می شود و قوه مقننه مهم ترین ابزار تحقق اراده ملت است. پارلمان به عنوان مظهر مردم سالاری غیرمستقیم، خواسته های عمومی را به صورت قواعد الزام آور درمی آورد. در جمهوری اسلامی ایران، قوه مقننه دو رکنی و یک مجلسی است: مجلس شورای اسلامی به عنوان نهاد قانون گذار و شورای نگهبان به عنوان ناظر شرعی و قانونی. مجلس بدون تأیید شورای نگهبان اعتبار ندارد.

۱-۳ ماهیت قوه مقننه

قوه مقننه رکن بنیادین حاکمیت و مجری اراده عمومی است. این قوه در قالب مجلس یا پارلمان تحقق می یابد. پارلمان نهادی شورایی و گفت و گومحور برای وضع، اصلاح یا لغو قوانین است و عنوان آن در کشورها متفاوت است (مجلس، کنگره، شورا، پارلمان).

۲-۳ تعداد مجالس

- ۱-۲-۳ مجلس در دولت بسیط: در دولت های بسیط، قوه مقننه ممکن است یک مجلسی یا دومجلسی باشد.
- موافقان نظام یک مجلسی: سرعت تصمیم گیری، جلوگیری از رقابت درونی و حفظ وحدت اراده ملی.
- موافقان نظام دومجلسی: دقت بیشتر در بررسی قوانین، تعدیل تصمیمات شتاب زده، و جلوگیری از استبداد اکثریت.
- در نظام ایران، وجود شورای نگهبان جایگزین مجلس دوم است؛ لذا ساختار یک مجلسی کفایت می کند.

۲-۲-۳ مجلس در دولت فدرال: در دولت های فدرال، برای تأمین توازن میان وحدت ملی و استقلال ایالات، قوه مقننه دومجلسی است. مجلس اول بیانگر اراده ملی و مجلس دوم نماینده دولت های عضو است. برابری تعداد نمایندگان و اختیارات دو مجلس شرط اساسی کارآمدی فدرالیسم تقنینی است.

۳-۳ سمت نمایندگی

نمایندگی سازوکار تحقق مشارکت غیرمستقیم مردم در حکومت است.

بر اساس نظریه پیتکین، دو رکن دارد:

۱. انتخاب آزاد نمایندگان توسط مردم،

۲. پاسخگویی آنان در برابر ملت.

ویژگی های سمت نمایندگی عبارت است از:

(الف) ملی بودن: نماینده کل ملت است.

(ب) کلی بودن: صلاحیت او شامل همه امور عمومی است.

(ج) قائم به شخص بودن: قابل واگذاری نیست.

(د) مشارکتی بودن: تصمیم نهایی در قالب اراده جمعی مجلس اتخاذ می شود.

۴-۳ مصونیت پارلمانی

۱-۴-۳ مفهوم: مصونیت پارلمانی تضمینی برای استقلال و امنیت نمایندگان است تا بتوانند آزادانه در بیان نظر و رأی خود عمل کنند. این مصونیت امتیاز شخصی نیست، بلکه وسیله پاسداری از اراده ملت است.

۲-۴-۳ انواع مصونیت

(الف) مصونیت ماهوی (عدم مسئولیت): نمایندگان در قبال اظهارات و تصمیمات خود در حدود وظایف نمایندگی قابل تعقیب نیستند. ویژگی های آن:

۱. استمرار بعد از پایان دوره،

۲. ارتباط با امور عمومی،

۳. الزام به پاسخگویی سیاسی،

۴. منع سوء استفاده.

(ب) مصونیت شکلی (تعرض ناپذیری): بازداشت یا تعقیب نمایندگان در دوره نمایندگی تنها با اجازه مجلس ممکن است، مگر در جرائم مشهود. این حمایت تا پایان دوره ادامه دارد.

۵-۳ وظایف و اختیارات قوه مقننه

دو وظیفه اساسی: ۱. قانون گذاری؛ ۲. نظارت بر اجرای قانون و عملکرد قوه مجریه.

۱-۵-۳ قانون گذاری: فرآیند تبدیل اراده عمومی به قانون است.

الف) پیشنهاد قانون: به دو صورت انجام می شود:

طرح: پیشنهاد حداقل ۱۵ نماینده.

لایحه: پیشنهاد دولت.

ب) تصویب: در کمیسیون های تخصصی بررسی، سپس در دو شور در صحن مطرح و پس از تصویب، برای کنترل نهایی به شورای نگهبان ارسال می شود.

۳-۵-۲ نظارت: مجلس با ابزارهای نظارتی بر حسن اجرای قانون و عملکرد قوه مجریه نظارت دارد؛ از جمله تحقیق، تفحص، سؤال و استیضاح.

۳-۶ ساختار پارلمان: شامل سه رکن است:

۱. هیئت رئیسه: رئیس، نواب، دبیران و ناظران.

۲. سازمان اداری: امور پشتیبانی و اداری.

۳. کمیسیون ها: گروه های تخصصی برای بررسی طرح ها و نظارت.

۳-۷ قوه مقننه در ایران

ساختار: بر اساس اصل ۵۸، قوه مقننه از طریق مجلس شورای اسلامی اعمال می شود. اصل ۵۹ اجازه همه پرسى در مسائل مهم را می دهد.

نظام قانون گذاری ایران یک مجلسی و دو رکنی است: ۱. مجلس شورای اسلامی؛ ۲. شورای نگهبان.

طبق اصل ۹۳، مجلس بدون شورای نگهبان اعتبار ندارد مگر در موارد خاص.

۳-۷-۱ مجلس شورای اسلامی

۳-۷-۱-۱ کلیات و ساختار

الف) نحوه تشکیل: طبق اصل ۶۲، نمایندگان با رأی مستقیم و مخفی مردم برای چهار سال انتخاب می شوند.

مجلس با فرمان وزیر کشور و پس از تأیید دو سوم نمایندگان افتتاح می شود.

ب) هیئت رئیسه سنی: در نخستین جلسه تشکیل و وظیفه اداره جلسه، اجرای مراسم تحلیف و انتخاب هیئت رئیسه موقت را بر عهده دارد.

ج) سوگند نمایندگان: بر اساس اصل ۶۷، نمایندگان در آغاز کار به حفظ اسلام، قانون اساسی و حقوق ملت سوگند یاد می کنند.

د) هیئت رئیسه دائم: پس از تصویب اعتبارنامه دوسوم نمایندگان تشکیل و یک ساله انتخاب می شود.

۳-۷-۱-۲ کمیسیون های مجلس

الف) کمیسیون های تخصصی: برای بررسی طرح ها و لوایح در حوزه های مختلف مانند اقتصادی، حقوقی، امنیتی، فرهنگی و ... تشکیل می شوند.

ب) کمیسیون های خاص: مانند:

- کمیسیون اصل نود (شکایات مردم از قوا)،
- کمیسیون تحقیق (اعتبارنامه ها)،
- کمیسیون تدوین آیین نامه داخلی.

ج) کمیسیون های ویژه و مشترک: برای موضوعات مهم یا فوق العاده به طور موقت ایجاد می شوند.

ز) جلسات مجلس

۱. **جلسات علنی:** طبق اصل ۶۵، با حضور دوسوم نمایندگان رسمیت دارد و باید علنی باشد (اصل ۶۹). تنها در شرایط امنیتی

با پیشنهاد رئیس جمهور یا ده نماینده جلسه غیرعلنی می شود.

۲. **نطق ها و مذاکرات:** نمایندگان بر اساس آیین نامه نطق می کنند و دیدگاه ها و نقدهای خود را بیان می دارند.

۳. **رأی گیری:** تصمیمات مجلس از طریق رأی گیری اتخاذ می شود:

- اکثریت مطلق (قوانین عادی)،
- اکثریت نسبی (انتخابات داخلی)،
- اکثریت خاص (همه پرسی، تغییر مرزها، عدم کفایت سیاسی و...).

ح) مصونیت پارلمانی در ایران

اصل ۸۶، مصونیت ماهوی نمایندگان را تضمین می کند: آزادی رأی و بیان در حدود وظایف نمایندگی.

اما مصونیت شکلی (تعرض ناپذیری) در قانون اساسی ذکر نشده و تنها حمایت محدود وجود دارد.

ط) **پایان دوره نمایندگی:** نمایندگی چهار ساله است و در موارد زیر پیش از موعد پایان می یابد:

۱. استعفا با تصویب مجلس،

۲. غیبت غیرموجه بیش از حد مقرر،

۳. بیماری یا ناتوانی طولانی مدت.

۱-۷-۳-۱ وظایف و اختیارات مجلس شورای اسلامی

۱-۷-۳-۱-۲-۱ قانون گذاری

الف) **صلاحیت عام:** طبق اصل ۷۱، مجلس در همه مسائل کشور حق قانون گذاری دارد.

ب) **محدودیت صلاحیت:** مطابق اصل ۷۲، مصوبات نباید مخالف موازین اسلام و قانون اساسی باشد؛ تشخیص آن با شورای

نگهبان است.

انواع قوانین

۱. قوانین عادی،

۲. قوانین ارگانیک،

۳. قوانین تفویضی (اصل ۸۵):

- تفویض موقت و استثنایی به کمیسیون ها یا دولت،
- نیازمند تصویب نهایی مجلس،
- شامل قوانین آزمایشی، اساسنامه ها و تفسیری.

مراحل وضع قانون

۱. پیشنهاد: طرح (۱۵ نماینده یا شورای عالی استان ها) یا لایحه (دولت).
۲. بررسی در مجلس: در دو شور، کلیات و جزئیات.
۳. تأیید شورای نگهبان: ظرف ده روز (قابل تمدید ده روز).
۴. امضای رئیس جمهور: طبق اصل ۱۲۳، موظف به امضا و ابلاغ است. در صورت استنکاف، رئیس مجلس ابلاغ می کند.
۵. انتشار و اجرا: در روزنامه رسمی و لازم الاجرا پس از ۱۵ روز.

۳-۷-۱-۲-۲ نظارت بر امور عمومی

۳-۷-۱-۲-۱ نظارت عمومی و اطلاعی

هدف آن شفاف سازی و اصلاح عملکرد دستگاه هاست.

الف) کمیسیون اصل نود: بر اساس اصل ۹۰، شکایات مردم از قوای سه گانه را بررسی و نتایج را اعلام می کند.

ب) تحقیق و تفحص: طبق اصل ۷۶، مجلس حق دارد در تمام امور کشور تحقیق کند. نتیجه به صورت گزارش در صحن قرائت می شود.

۳-۷-۱-۲-۲-۳ نظارت مالی: هدف آن صیانت از بیت المال و کنترل بودجه عمومی است.

پایه های قانونی:

اصل ۵۱: مالیات تنها با قانون.

اصل ۵۳: تمرکز درآمدها در خزانه کل.

اصول ۵۴ و ۵۵: تشکیل و وظایف دیوان محاسبات زیر نظر مجلس.

شیوه های نظارت:

۱. تذکر، سؤال، تحقیق و تفحص مالی؛
۲. گزارش های کمیسیون های تخصصی درباره اجرای بودجه؛
۳. دیوان محاسبات: کنترل عملیات مالی دستگاه ها و ارائه گزارش تفریغ بودجه؛
۴. گزارش تفریغ بودجه: تحلیل عملکرد مالی دولت و انتشار عمومی نتایج برای شفاف سازی و اصلاح قوانین آتی.

۳-۷-۱-۲-۴ نظارت در تشکیل هیئت دولت

نظارت مجلس در آغاز تشکیل دولت، بیانگر انتقال غیرمستقیم حاکمیت ملت به مجریان است.

الف) اطلاع از برنامه دولت: رئیس جمهور برنامه و ترکیب کابینه را ارائه می کند.

ب) رأی اعتماد به وزیر: صلاحیت علمی و اخلاقی وزیر بررسی و در صورت رأی اکثریت، اعتماد داده می شود.

ج) رأی اعتماد به هیئت وزیران: پس از اخذ رأی اعتماد فردی، به کل کابینه رأی اعتماد داده می شود. تغییر بیش از نیمی از وزرا نیازمند رأی اعتماد مجدد است.

۳-۷-۱-۲-۵ نظارت سیاسی: قوی ترین ابزار کنترل مجلس بر دولت است و شامل ابزارهای زیر می شود:

الف) تذکر: برای یادآوری نقض قانون یا سوء جریان اداری.

ب) سؤال:

۱. از وزیر - طبق اصل ۸۸، وزیر موظف به پاسخ ظرف ده روز است.

۲. از رئیس جمهور - با درخواست یک چهارم نمایندگان و حضور او در مجلس ظرف یک ماه.

ج) استیضاح: شدیدترین ابزار نظارتی.

۱. استیضاح وزیر - با امضای ده نماینده، طرح موضوع در مجلس، دفاع وزیر و رأی گیری. رأی عدم اعتماد موجب عزل وزیر است.

۲. استیضاح رئیس جمهور - با امضای یک سوم نمایندگان و رأی دو سوم به عدم کفایت سیاسی؛ تصمیم نهایی با مقام رهبری است.

۳-۷-۲ شورای نگهبان

۳-۷-۲-۱ مبنای پاسداری: شورای نگهبان ناظر بر انطباق قوانین با شرع و قانون اساسی و ضامن حاکمیت اسلامی است.

اصل چهارم مبنای آن است: همه قوانین باید بر اساس موازین اسلامی باشد و تشخیص آن با فقهای شورا است.

۳-۷-۲-۲ ساختار: شورا از ۱۲ عضو تشکیل می شود:

- ۶ فقیه به انتخاب رهبری،

- ۶ حقوقدان به پیشنهاد رئیس قوه قضائیه و رأی مجلس.

مدت عضویت شش سال است و تجدید آن بلامانع. هر سه سال نیمی از اعضا تغییر می کنند (اصل ۹۲).

شورا دبیر، قائم مقام و سخنگو دارد و جلساته با حضور سه چهارم اعضا رسمیت می یابد.

۳-۷-۳ وظایف و اختیارات

الف) حضور در مجلس: برای اطلاع از طرح ها و تسریع در بررسی ها.

ب) نظارت شرعی بر قوانین گذشته: فقهای شورا می توانند مغایرت قوانین موجود با شرع را اعلام کنند؛ قانون از اعتبار ساقط می شود تا جایگزین آن تصویب گردد.

ج) نظارت بر مصوبات مجلس: طبق اصل ۹۴، شورا موظف است مصوبات را ظرف ده روز بررسی کند. عدم پاسخ در مهلت مقرر به منزله تأیید است.

(د) نظارت شرعی بر مصوبات دولت: طبق اصول ۴ و ۱۷۰، مصوبات دولت نیز باید با شرع مطابقت داشته باشد. در صورت شکایت، فقهای شورا نظر نهایی را به دیوان عدالت اداری اعلام می کنند.

(ه) تفسیر قانون اساسی: مطابق اصل ۹۸، تفسیر قانون اساسی بر عهده شورا است و با رأی سه چهارم اعضا انجام می شود. تفاسیر لازم الاتباع و در حکم قانون اساسی اند.

(و) نظارت بر انتخابات: بر اساس اصل ۹۹، شورا بر انتخابات مجلس خبرگان، ریاست جمهوری، مجلس شورای اسلامی و همه بررسی نظارت دارد. این نظارت شامل همه مراحل قبل و بعد از رأی گیری است.

ماهیت نظارت، استصوابی و عام است؛ شورا می تواند صلاحیت داوطلبان را تأیید یا رد و صحت انتخابات را اعلام یا ابطال کند.

قوه مقننه در جمهوری اسلامی ایران با ترکیب مجلس شورای اسلامی و شورای نگهبان، نظامی دوسویه از قانون گذاری و نظارت را تشکیل می دهد. مجلس مظهر اراده ملت و شورا ضامن تطبیق مصوبات با موازین اسلامی و قانون اساسی است؛ دو نهاد مکملی که با تعامل، مشروعیت و کارآمدی نظام قانون گذاری را تضمین می کنند.

◀ قوه قضائیه

مقدمه

زندگی اجتماعی انسان ها به سبب تضاد منافع، عقاید و دیدگاه ها، همواره با چالش هایی همراه است و ممکن است حقوق فردی و اجتماعی افراد مورد تعدی قرار گیرد. یکی از اهداف بنیادین حقوق اساسی، حمایت از حقوق و آزادی های بشر در برابر تجاوز افراد و دولت است. تحقق این هدف مستلزم وجود سازوکارهایی حقوقی، سیاسی و اجتماعی است که مهم ترین آن، قوه قضائیه می باشد.

در نظام تفکیک قوا، قوه قضائیه نهادی مستقل از سایر نهادهاست و وظیفه اش اجرای عدالت، حل و فصل دعاوی و حمایت از حقوق اشخاص است. تحقق عدالت کیفری و رعایت اصول دادرسی منصفانه زمانی ممکن است که دستگاه قضایی از دخالت سایر قوا و فشارهای سیاسی مصون بماند و قاضی در انجام وظایف خویش استقلال رأی داشته باشد. در جمهوری اسلامی ایران، قوه قضائیه پشتیبان حقوق مردم و ناظر بر حسن اجرای قوانین است و به دلیل اسلامی بودن نظام، زیر نظر مقام رهبری فعالیت می کند. رئیس قوه قضائیه و قضات در واقع نمایندگان ولی فقیه در امر قضا به شمار می روند. ساختار سازمانی این قوه شامل دیوان عالی کشور، دادستانی کل، دادگاه های تجدیدنظر، بدوی، عمومی و اختصاصی است.

۱-۴ ماهیت و کارکرد قوه قضائیه

در نظام تفکیک قوا، قوه قضائیه نهاد سامان دهنده حل و فصل اختلافات و رفع نزاعات است و از آن می توان به نوعی «حکمرانی در مقام داور» تعبیر کرد. قضا به معنای فرمان دادن، حکم کردن و داوری عادلانه است.

قوه قضائیه رکن مستقل حاکمیت است که باید بدون وابستگی به سیاست و منافع گروهی به اجرای عدالت بپردازد. نبود چنین نهادی منجر به دادگستری خصوصی، انتقام جویی و نابسامانی اجتماعی می شود.

قوه قضائیه مرکب از دادگاه ها و دادرسانی است که با صدور احکام و قرارها در حدود صلاحیت قانونی، تجلی حاکمیت قانون را عینیت می بخشند.

۲-۴ شیوه های گزینش قضات

در نظام های مختلف، دو روش اصلی برای گزینش قضات وجود دارد: روش انتخابی و روش انتصابی.

۱-۲-۴ روش انتخابی

این روش بر مبنای اصل حاکمیت مردم است. نخستین بار در انقلاب فرانسه اجرا شد و بر اساس آن قضات با رأی عمومی یا غیرمستقیم مردم برگزیده می شوند.

مزایا: افزایش مشروعیت مردمی قاضی، پاسخگویی او به شهروندان و تقویت اعتماد عمومی به احکام صادره.

معایب: سیاسی شدن دستگاه قضا، نفوذ احزاب، وابستگی قضات به رأی دهندگان و کاهش تخصص و ثبات قضایی.

در کشورهایی مانند انگلستان و سوئیس در سطح محلی نتایج مطلوبی داشته، اما در ایالات متحده به دلیل نفوذ سیاست و احزاب، بی طرفی قضات تضعیف شده است.

۲-۲-۴ روش انتصابی

در این شیوه، قضات توسط مقامات رسمی منصوب می شوند. در بسیاری از کشورها، پارلمان یا رئیس جمهور عهده دار این وظیفه است. گرچه این روش گاه موجب نفوذ سیاسی می شود، اما ثبات، تداوم و تخصص در کار قضایی را حفظ می کند. در ایران، تمامی قضات توسط رئیس قوه قضائیه که خود منصوب رهبری است انتخاب می شوند. این شیوه با نظام اسلامی سازگارتر دانسته شده زیرا موجب وحدت رویه و انسجام در اجرای عدالت شرعی است.

۳-۴ استقلال قضایی

استقلال قضایی از اصول بنیادین تفکیک قوا و شرط تحقق عدالت است. این استقلال دو بعد دارد: استقلال دستگاه قضایی و استقلال رفتار قاضی.

۱-۳-۴ استقلال دستگاه قضایی: قوه قضائیه باید از نفوذ سایر قوا مصون باشد و هیچ نهاد اجرایی یا سیاسی حق دخالت در رسیدگی های قضایی را ندارد. سپردن وظایف قضایی به نهادهای دیگر مغایر با اصل تفکیک قواست و به خودکامگی و نقض عدالت می انجامد.

بلک استون هشدار می دهد که درهم تنیدگی قوه قضائیه با مقننه یا مجریه آزادی و مالکیت مردم را در معرض خطر خودسری قرار می دهد.

۲-۳-۴ استقلال رفتار قاضی: استقلال رفتار قاضی به معنای آزادی او از هر نوع فشار و نفوذ بیرونی در صدور حکم است. هیچ مقام سیاسی یا اداری نمی تواند قاضی را بدون دلیل قانونی عزل یا منتقل کند.

شرایط تحقق استقلال قاضی عبارت اند از:

الف) بی طرفی: قاضی نباید با طرفین دعوی رابطه یا خصومتی داشته باشد یا از نتیجه حکم نفعی ببرد.

(ب) انتصاب بی طرفانه: عزل و نصب قضات باید بر اساس شایستگی، تخصص و تجربه انجام گیرد.

(ج) امنیت شغلی: قاضی از لحاظ شغلی و مالی باید مصون از فشار مقامات باشد؛ نقل و انتقال او صرفاً با حکم قانون امکان پذیر است.

(د) حقوق مکفی: پرداخت مناسب به قضات برای جلوگیری از تطمیع و حفظ استقلال رأی ضروری است.

۴-۴ سازمان داخلی قوه قضائیه

به دلیل گستردگی وظایف، قوه قضائیه دارای ساختاری چندسطحی است که شامل دادگاه های عالی، تجدیدنظر، بدوی، اختصاصی و نهادهای وابسته می باشد.

(الف) دادگاه های عالی: بالاترین مرجع قضایی کشورند و وظیفه نظارت بر اجرای صحیح قوانین و رسیدگی نهایی به آراء محاکم را دارند. دیوان عالی کشور در ایران، نهاد نهایی فرجام خواهی و وحدت رویه است.

(ب) دادگاه های تجدیدنظر: برای جلوگیری از اشتباهات قضایی و حمایت از حقوق شهروندان، احکام دادگاه های بدوی را بازبینی می کنند.

(ج) دادگاه های بدوی: نخستین مرجع رسیدگی به دعاوی حقوقی و کیفری اند و صلاحیتشان بر اساس نوع دعوی و محل وقوع تعیین می شود.

(د) دادگاه های ویژه و اختصاصی: برای رسیدگی به جرائم خاص یا افراد خاص تشکیل می شوند؛ مانند دادگاه نظامی، دادگاه انتظامی قضات و دیوان عدالت اداری.

(ه) نهاد دادرسی و دادستانی: دادرسی به ریاست دادستان تشکیل می شود و وظایف آن شامل کشف جرم، تعقیب متهم، اقامه دعوی عمومی، انجام تحقیقات مقدماتی و اجرای احکام کیفری است. دادستان حافظ منافع عمومی و مدافع حقوق جامعه در برابر متهم است.

(و) دادگاه های حقوقی و جزایی: دادگاه های حقوقی به دعاوی غیرکیفری مانند اختلافات مدنی و خسارت ها رسیدگی می کنند، در حالی که دادگاه های جزایی مسئول رسیدگی به جرائم و تخلفات کیفری هستند.

(ز) هیئت منصفه: این نهاد برخاسته از نظام انگلستان است و نماد حضور افکار عمومی در دادرسی محسوب می شود. اعضای هیئت منصفه از میان شهروندان عادی انتخاب می شوند تا در دادگاه های کیفری و به ویژه دعاوی مطبوعاتی و سیاسی حضور یابند. در ایران نظر هیئت منصفه جنبه مشورتی دارد و قاضی ملزم به تبعیت از آن نیست.

۴-۵ قوه قضائیه در ایران

در جمهوری اسلامی ایران، قوه قضائیه نهادی اساسی برای پاسداری از حقوق مردم و تحقق عدالت اسلامی است. این قوه زیر نظر ولی فقیه فعالیت می کند و ضمن استقلال از سایر قوا، به عنوان بازوی اجرای عدالت الهی شناخته می شود.

۴-۵-۱ موقعیت دستگاه قضایی

قوه قضائیه باید از هرگونه نفوذ سیاسی و جناحی مصون باشد. استقلال آن در دو سطح قابل بررسی است:

(الف) استقلال دستگاه و امر قضا: حل و فصل دعاوی تنها در صلاحیت دادگستری است و هیچ نهاد دیگری حق دخالت ندارد.

تدابیر قانون اساسی برای حفظ استقلال قضایی شامل:

۱. انتصاب مستقیم رئیس قوه قضائیه توسط رهبر؛

۲. مصونیت قوه قضائیه از نظارت سیاسی مجلس و غیرقابل انحلال بودن آن؛

۳. استخدام و انتصاب قضات توسط رئیس قوه قضائیه؛

۴. اختصاص امر قضا به دادگاه های دادگستری؛

۵. حق مراجعه مستقیم مردم به دادگاه ها.

(ب) استقلال قاضی: قاضی در صدور حکم فقط به قانون و ادله طرفین تکیه دارد و از هرگونه نفوذ بیرونی مستقل است. طبق

اصل ۱۶۴ قانون اساسی، عزل یا انتقال قاضی بدون اثبات تخلف یا حکم قانونی ممکن نیست.

۴-۵-۲ اهداف قوه قضائیه

بر اساس اصل ۱۵۶ قانون اساسی، اهداف قوه قضائیه عبارت اند از:

۱. برقراری نظم و عدالت در جامعه؛

۲. ایجاد اطمینان عمومی نسبت به حقوق و آزادی ها؛

۳. کنترل قدرت سیاسی و الزام حاکمان به پاسخگویی؛

۴. احیای حقوق عامه و ریشه کن کردن ظلم و بی عدالتی.

۴-۵-۳ وظایف قوه قضائیه

قوه قضائیه وظیفه تضمین حسن اجرای قوانین و رفع آثار نقض آن را دارد. مهم ترین وظایف طبق اصل ۱۵۶ چنین است:

۱. رسیدگی به دعاوی و صدور احکام در تظلمات، شکایات و امور حسبیه؛

۲. احیای حقوق عامه و گسترش عدل و آزادی های مشروع؛

۳. نظارت بر حسن اجرای قوانین؛

۴. کشف جرم، تعقیب و مجازات مجرمین و اجرای حدود اسلامی؛

۵. پیشگیری از جرم و اصلاح مجرمین.

۴-۵-۴ ساختار تشکیلاتی قوه قضائیه

۴-۵-۴-۱ مقام رهبری

در رأس قوه قضائیه مقام رهبری قرار دارد که ناظر عالی بر کلیه امور قضاست. از آنجا که قضاوت با عدالت، تقوا و علم پیوند

دارد، در اسلام از اختیارات حاکم شرع است و ولی فقیه مأذون از امام معصوم در اجرای احکام الهی محسوب می شود.

اختیارات قضایی ولی فقیه به رئیس قوه قضائیه تفویض می شود، اما مسئولیت نهایی همچنان بر عهده رهبری باقی است.

۴-۵-۴-۲ رئیس قوه قضائیه

پس از مقام رهبری، رئیس قوه قضائیه در رأس این قوه است و مدیریت همه امور قضایی و اداری را برعهده دارد. طبق اصل ۱۵۷، رهبر یک مجتهد عادل، آگاه به امور قضایی، مدیر و مدبر را برای مدت پنج سال منصوب می کند.

۴-۵-۴-۲ قضا

قضا مظهر عینی قوه قضائیه اند و وظایف این قوه از طریق آنان تحقق می یابد. قاضی باید واجد شرایطی چون ایمان، عدالت، تقوا، توان علمی و بی طرفی باشد. طبق اصل ۱۶۳، صفات و شرایط قاضی طبق موازین فقهی به وسیله قانون مشخص می شود.

قانون شرایط انتخاب قضا (۱۳۶۱ و اصلاحیه ۱۳۷۴) مقرر می کند:

۱. ایمان و تعهد عملی به اسلام و نظام جمهوری اسلامی؛

۲. طهارت مولد؛

۳. تابعیت ایرانی؛

۴. سلامت جسم و روان؛

۵. اجتهاد یا اجازه قضا از رئیس قوه قضائیه.

اصلاحیه ۱۳۷۴ امکان اشتغال بانوان واجد شرایط را در سمت های مشاوره، تحقیق و مستشاری فراهم کرد.

۴-۵-۴-۲-۱ وظایف و اختیارات قضا

الف) رسیدگی به دعاوی: طبق اصل ۳۴، هر شهروند حق دارد دعوای خود را در دادگاه مطرح کند و قاضی موظف است بر اساس قانون یا منابع معتبر اسلامی حکم صادر نماید (اصل ۱۶۷).

ب) عدم اجرای مصوبات مغایر قانون یا شرع: بر اساس اصل ۱۷۰، قضا مکلف اند از اجرای آیین نامه های خلاف قانون یا موازین شرعی خودداری کنند.

ج) تفسیر قوانین: قضا می توانند در محدوده پرونده و بر پایه اصول عدالت، قوانین را تفسیر کنند (اصل ۷۳).

د) صدور حکم: مطابق اصل ۱۶۶، احکام باید مستدل و مستند به قانون و اصول شرعی باشند و قاضی نمی تواند به دلخواه خود رأی دهد.

◀ نهادهای اساسی خاص

مقدمه

برخی امور حیاتی حکومت به سبب مصلحت عمومی، امنیت ملی یا ضرورت کارآمدی نظام، خارج از قوای سه گانه و در قالب نهادهایی مستقل سازمان می یابند. این نهادها مستقیماً زیر نظر مقام رهبری فعالیت می کنند و نقش مهمی در تنظیم روابط قدرت و تصمیم گیری کلان کشور دارند. مهم ترین آنها عبارت اند از:

۱. مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۲. شورای بازنگری قانون اساسی، ۳. شورای عالی امنیت ملی، ۴. شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۵. شورای عالی فضای مجازی، ۶. شوراهاى اسلامى، ۷. سازمان صدا و سیما.

۵-۱ مجمع تشخیص مصلحت نظام

۵-۱-۱ زمینه شکل گیری: در دهه نخست انقلاب، اختلاف میان مجلس و شورای نگهبان درباره انطباق مصوبات با شرع و قانون اساسی باعث توقف در روند قانون گذاری شد. برای رفع این بن بست، امام خمینی(ره) در ۱۷ بهمن ۱۳۶۷ دستور تأسیس مجمع تشخیص مصلحت نظام را صادر کردند تا مصالح عمومی را در تعارض های تقنینی تشخیص دهد. در بازنگری قانون اساسی ۱۳۶۸، این نهاد در اصل ۱۱۲ رسمیت یافت.

۵-۱-۲ مفهوم مصلحت: «مصلحت» در لغت به معنای خیر و نفع است و در فقه به منافعی تعبیر می شود که شارع برای حفظ دین، جان، عقل، نسل و مال بندگان لحاظ کرده است. مصلحت در حکومت اسلامی یعنی تشخیص خیر عمومی و رفع ضرر از جامعه بر اساس اقتضای زمان و مکان؛ حلقه اتصال احکام ثابت شرع با نیازهای متغیر جامعه.

۵-۱-۳ انواع احکام در نظام اسلامی

۱. احکام اولیه: احکام الهی ثابت مانند وجوب نماز یا حرمت دروغ.
۲. احکام ثانویه: احکام موقتی بر پایه ضرورت، حرج یا ضرر.
۳. احکام حکومتی: تصمیمات حاکم اسلامی برای حفظ مصالح عمومی که تا زمان بقای مصلحت اعتبار دارند. مصلحت مبنای احکام حکومتی و تنظیم کننده رابطه میان فقه و اداره جامعه است.
- ۵-۱-۴ ساختار مجمع: بر اساس اصل ۱۱۲، مجمع نهادی مشورتی در خدمت رهبری است. اعضای آن، شامل شخصیت های سیاسی، فقهی و رؤسای قوای سه گانه، به حکم رهبر منصوب می شوند.

ارکان مجمع عبارت اند از:

الف) شورای مجمع: عالی ترین مرجع تصمیم گیری در خصوص سیاست های کلی و حل اختلافات تقنینی؛

ب) کمیسیون ها: نهادهای کارشناسی برای بررسی موضوعات ارجاعی؛

ج) دبیرخانه: زیر نظر دبیر مجمع برای هماهنگی و امور اجرایی.

۵-۱-۵ وظایف و اختیارات

الف) حل اختلاف بین مجلس و شورای نگهبان: در مواردی که دو نهاد به توافق نرسند، مجمع با تشخیص مصلحت عمومی تصمیم نهایی را می گیرد. مصوبات مجمع در حکم قانون عادی و تا بقای مصلحت لازم الاجرا هستند.

ب) نهاد مشورتی رهبری: مجمع در زمینه پیشنهاد سیاست های کلی نظام، نظارت بر اجرای آنها، بازنگری قانون اساسی و حل معضلات اساسی کشور به رهبر مشاوره می دهد. تصمیمات مجمع با تأیید رهبری لازم الاجرا است.

ج) قانون گذاری در موارد خاص: در صورت ارجاع مستقیم موضوع از سوی رهبر، مجمع می تواند نقش قانون گذار موقت ایفا کند.

(د) سایر وظایف: مشارکت در شوراهای رهبری (اصل ۱۱۱)، شورای بازنگری قانون اساسی (اصل ۱۷۷) و تصویب تصمیمات شورای موقت رهبری در موارد خاص.

۵-۱-۶ جایگاه حقوقی: مجمع تشخیص مصلحت نظام نهادی فراقوه ای و وابسته به رهبری است و در سلسله مراتب سیاسی کشور، حلقه ارتباطی میان نهادهای انتخابی و انتصابی به شمار می رود.

سه کارکرد اصلی آن عبارت اند از:

۱. رفع بن بست قانون گذاری؛

۲. تعیین و نظارت بر سیاست های کلی؛

۳. مشورت و تصمیم سازی در مسائل کلان سیاسی، اقتصادی و امنیتی.

۵-۲ شورای بازنگری قانون اساسی

قانون اساسی به منظور انطباق با تحولات اجتماعی و نیازهای زمان باید امکان اصلاح داشته باشد. در قانون اساسی ۱۳۵۸ چنین سازوکاری پیش بینی نشده بود. امام خمینی (ره) در سال ۱۳۶۸ با استفاده از اختیارات ولایت مطلقه، دستور تشکیل شورای بازنگری را صادر کردند و اصلاحات پس از همه پرسی مرداد ۱۳۶۸ تصویب شد.

۵-۲-۱ ترکیب شورا: طبق اصل ۱۷۷، بازنگری تنها با دستور رهبری و پس از مشورت با مجمع تشخیص ممکن است. اعضا عبارت اند از:

اعضای شورای نگهبان، رؤسای قوا، اعضای ثابت مجمع تشخیص، پنج نفر از خبرگان، ده نفر به انتخاب رهبر، سه وزیر، سه قاضی، ده نماینده مجلس و سه دانشگاهی. ریاست شورا با رئیس جمهور است. رهبری موضوعات بازنگری و تأیید نهایی همه پرسی را تعیین می کند.

۵-۲-۲ همه پرسی قانون اساسی: پس از تصویب اصلاحات و تأیید رهبری، متن جدید به همه پرسی گذاشته می شود. برخلاف اصل ۵۹، نیاز به تصویب مجلس ندارد. تأیید اصلاحات با اکثریت مطلق شرکت کنندگان انجام می شود. این همه پرسی ابزار تضمین انطباق قانون اساسی با مصالح اسلامی و ملی است.

۵-۲-۳ محدودیت های بازنگری: بر اساس ذیل اصل ۱۷۷، برخی اصول تغییرناپذیرند؛ از جمله اسلامی بودن نظام، جمهوریت حکومت، ولایت فقیه، اتکای اداره کشور بر آرای عمومی و مذهب رسمی شیعه. اصلاح قانون اساسی باید در چارچوب این مبانی انجام شود.

۵-۳ شورای عالی امنیت ملی

۵-۳-۱ اهداف: شورای عالی امنیت ملی برای صیانت از استقلال، تمامیت ارضی و حاکمیت کشور طبق اصل ۱۷۶ تشکیل شد. این شورا مرکز هماهنگی و تصمیم گیری کلان در امور دفاعی و امنیتی است و مصوبات آن، پس از تأیید رهبری، برای همه دستگاه ها لازم الاجرا است.

۵-۳-۲ ترکیب: اعضای شورا عبارت اند از: رؤسای قوا، رئیس ستاد کل نیروهای مسلح، مسئول برنامه و بودجه، دو نماینده رهبری، وزرای خارجه، کشور و اطلاعات، حسب مورد وزیر ذی ربط و فرماندهان ارتش و سپاه. ریاست شورا با رئیس جمهور است.

دو نهاد فرعی شورا عبارت اند از:

۱. شورای دفاع،

۲. شورای امنیت کشور،

که وظایف آنها به تصویب شورا می رسد.

۵-۴ شورای عالی انقلاب فرهنگی

۵-۴-۱ پیشینه و اهداف

در سال ۱۳۵۹ با فرمان امام خمینی(ره) برای پالایش فرهنگی و اصلاح آموزش عالی، ستاد انقلاب فرهنگی تشکیل و در ۱۳۶۳ به شورای عالی انقلاب فرهنگی تبدیل شد. ریاست شورا با رئیس جمهور است و اعضای آن از مقامات عالی کشور و شخصیت های علمی و دینی اند.

اهداف شورا شامل گسترش فرهنگ اسلامی، اصلاح نظام آموزشی، تربیت نیروی انسانی متعهد و استقلال فرهنگی کشور است.

۵-۴-۲ وظایف و اختیارات

۱. تدوین سیاست فرهنگی کشور،

۲. بررسی وضعیت فرهنگی و آموزشی،

۳. برنامه ریزی در امور علمی و پژوهشی،

۴. تعیین سیاست های اسلامی در آموزش و اطلاع رسانی،

۵. تصویب ضوابط نشر و رسانه،

۶. تعیین معیارهای تأسیس مراکز آموزشی و گزینش استادان.

۵-۴-۳ جایگاه حقوقی

هرچند شورا در قانون اساسی تصریح نشده، اما با فرمان امام و تأیید رهبری رسمیت دارد. مصوبات آن در حوزه فرهنگ، آموزش و اطلاع رسانی لازم الاجرا است و در حکم مقررات دولتی با پشتوانه شرعی تلقی می شود. شورا دارای صلاحیت قانون گذاری عام نیست و در چارچوب فرهنگی فعالیت می کند.

۵-۵ شورای عالی فضای مجازی**۱-۵-۵ تأسیس و ساختار**

با گسترش فناوری اطلاعات و اثر آن بر امنیت و فرهنگ، رهبر انقلاب در ۱۷ اسفند ۱۳۹۰ فرمان تشکیل شورای عالی فضای مجازی را صادر کردند تا نقطه کانونی سیاست گذاری و هماهنگی در این حوزه باشد. ریاست شورا با رئیس جمهور است. اعضای شورا شامل رؤسای قوا، رئیس صداوسیما، دبیر شورا و رئیس مرکز ملی فضای مجازی، وزرای ارتباطات، ارشاد، علوم، اطلاعات، فرماندهان سپاه و نیروی انتظامی و تعدادی اعضای حقیقی به انتخاب رهبری هستند. مرکز ملی فضای مجازی به عنوان دبیرخانه شورا فعالیت دارد.

۲-۵-۵ وظایف

۱. سیاست گذاری و هماهنگی ملی در فضای مجازی،
۲. نظارت بر اجرای مصوبات و پروژه های ملی،
۳. رصد تهدیدها و فرصت ها،
۴. تقسیم کار بین دستگاه ها،
۵. دفاع سایبری از زیرساخت ها،
۶. برنامه ریزی حضور بین المللی،
۷. تدوین نقشه جامع توسعه فناوری اطلاعات،
۸. تنظیم بودجه طرح های کلان.

۳-۵-۵ جایگاه حقوقی

به موجب فرمان رهبری، مصوبات شورا برای همه دستگاه ها الزام آور است. از منظر حقوقی، در حکم مقررات عمومی اجرایی محسوب می شوند و با وجود نظارت دیوان عدالت اداری، اعتبار ملی دارند.

۶-۵ شوراهای اسلامی (محلی)**۱-۶-۵ نظام حقوقی شوراهای**

شوراهای اسلامی محلی ابزار مشارکت مردمی در اداره امور عمومی و تحقق تمرکززدایی هستند. این نهادها دارای شخصیت حقوقی مستقل و صلاحیت تصمیم گیری در محدوده جغرافیایی خودند و دولت بر آنها نظارت قیمومیتی دارد.

۲-۶-۵ جایگاه در قانون اساسی

اصول ۱۰۰ تا ۱۰۶ قانون اساسی شوراهای را در سطوح مختلف روستا تا استان پیش بینی کرده است. اهداف شوراهای شامل تسریع در اجرای برنامه های عمرانی، جلب همکاری مردم و نظارت عمومی است.

اعضای شورا با رأی مستقیم مردم برای چهار سال انتخاب می شوند و شرایطی چون تابعیت ایرانی، ایمان، وفاداری به قانون اساسی و حداقل مدرک تحصیلی دارند. نظارت بر انتخابات شوراهای بر عهده هیئت مرکزی نظارت زیر نظر مجلس است.

۵-۶-۳ انواع شوراها و صلاحیت ها

الف) شورای روستا،

ب) شورای بخش،

ج) شورای شهر (در رأس آن شهرداری به عنوان مجری مصوبات)،

د) شورای شهرستان،

ه) شورای استان،

و) شورای عالی استان ها که بالاترین مرجع شورایی است و می تواند طرح هایی برای مجلس یا دولت ارسال کند و بر شوراها ی پایین تر نظارت داشته باشد.

۵-۶-۴ نظارت بر شوراها

نظارت در سه سطح صورت می گیرد:

۱. هیئت حل اختلاف مرکزی (اختلاف شوراها ی عالی و استان)،

۲. هیئت حل اختلاف استان (رسیدگی به اختلاف شوراها ی شهر و شهرستان)،

۳. هیئت حل اختلاف شهرستان (اختلاف شوراها ی روستا و بخش).

دیوان عدالت اداری نیز صلاحیت ابطال مصوبات مغایر قانون را دارد.

۵-۶-۵ انحلال شوراها

طبق اصل ۱۰۶، شوراها فقط در صورت انحراف از وظایف قانونی قابل انحلال اند. انحلال با پیشنهاد مراجع اجرایی و تصویب هیئت حل اختلاف انجام می شود و شورا حق شکایت به دادگاه دارد که باید خارج از نوبت رسیدگی کند.

۵-۶-۶ ابطال مصوبات

مصوبات شوراها در صورت عدم اعتراض ظرف دو هفته لازم الاجراست. مقامات ذی ربط می توانند به مصوبات مغایر قانون اعتراض کنند و در صورت اصرار شورا، موضوع به هیئت حل اختلاف یا دیوان عدالت اداری ارجاع می شود. دیوان می تواند مصوبات را در صورت تجاوز از حدود صلاحیت ابطال کند.

۵-۷ سازمان صدا و سیما**۵-۷-۱ ضرورت**

رسانه ها ابزار آگاهی بخشی و مشارکت عمومی اند. در جمهوری اسلامی، صدا و سیما وسیله ای برای تحقق اهداف فرهنگی، دینی و حفظ ارزش های اسلامی است.

۵-۷-۲ نظام حقوقی

بر اساس اصل ۱۷۵ قانون اساسی، صدا و سیما باید آزادی بیان را در چارچوب اسلام و مصالح کشور تأمین کند.

الف) مدیریت: نصب و عزل رئیس سازمان طبق بند ۶ اصل ۱۱۰ بر عهده مقام رهبری است.

ب) نظارت: شورا یی متشکل از دو نماینده از هر یک از قوای سه گانه مأمور نظارت بر عملکرد سازمان است و دوره مأموریت اعضا دو سال می باشد.

ج) قانون حاکم: طبق قانون مصوب ۱۳۶۱ «خط مشی کلی و اصول برنامه های صدا و سیما»، حدود فعالیت ها و سیاست های رسانه ملی مشخص شده است

◀ حقوق استخدامی در حقوق اسلام و حقوق موضوعه

مقدمه

اداره بدون نیروی انسانی معنا ندارد و این نیروها در حقوق اداری با عنوان «مستخدمین» یا «مأموران خدمات عمومی» شناخته می شوند. حقوق استخدامی شاخه ای از حقوق اداری است که رابطه بین کارکنان (شخص حقیقی) و اداره یا سازمان (شخص حقوقی) را تنظیم می کند و وظایف، حقوق و تکالیف متقابل آنها را مشخص می سازد. هدف این رشته، ایجاد نظامی عادلانه برای جذب، نگهداری و ارتقای نیروی انسانی است تا اداره بتواند اهداف خود را با بهره وری بالا دنبال کند. کارکنان در برابر انجام وظیفه، از حقوق و مزایای مالی و غیرمالی برخوردارند و در عوض، مکلف به رعایت مقررات اداری و انضباط کاری هستند.

سیر تحول حقوق استخدامی

پدیده استخدام از آغاز تمدن بشری وجود داشته و ابتدا در قالب بردگی یا اجاره اشخاص دیده می شد. در ایران باستان، به ویژه در دوران هخامنشی و ساسانی، نظام های استخدامی و دیوانی شکل منسجمی داشتند. با ظهور اسلام و توجه به کرامت انسان، مقرراتی عادلانه تر درباره کار و استخدام ایجاد شد. با گسترش قانون گرایی در دوران مدرن، روابط استخدامی نیز تابع قانون گردید. در این دوران، دو نظام اصلی در جهان شکل گرفت:

- **نظام یگانه:** رابطه کارمند و اداره بر اساس قرارداد خصوصی تنظیم می شود و تابع حقوق خصوصی است؛ مانند آمریکا و انگلستان.
- **نظام ثنویت (دوگانه):** برای کارکنان دولت مقررات خاصی وضع می شود که از حقوق خصوصی متمایز است؛ مانند فرانسه. ایران نیز از این نظام پیروی می کند و کارکنان بخش دولتی تابع قوانین خاص استخدامی اند، در حالی که کارکنان بخش خصوصی مشمول قانون کار یا مقررات مدنی هستند.

سابقه قوانین استخدامی در ایران

با پیروزی نهضت مشروطه و تصویب قانون اساسی ۱۲۸۵، موج قانون گرایی در ایران آغاز شد. نخستین قوانین مرتبط با حوزه استخدام «قانون وظایف» (۱۲۸۷) و «متمم قانون وظایف» (۱۲۸۹) بودند که به حقوق بازماندگان مستخدمان مربوط می شدند.

در پی گسترش دستگاه های اداری، نیاز به قانونی جامع تر احساس شد و نخستین قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۰۱ در ۷۴ ماده تصویب گردید. این قانون انواع مستخدمان، شرایط خدمت، ترفیع، مرخصی و بازنشستگی را مشخص کرد. با وجود این، قوانین پراکنده دیگری نیز برای نهادهای جدید مانند عدلیه و قوه قضاییه تصویب شد.

در سال ۱۳۴۵، به منظور یکپارچه سازی مقررات، قانون استخدام کشوری جدید در ۱۵۱ ماده به صورت آزمایشی تصویب شد و چندین بار تمدید گردید، اما هرگز به تصویب نهایی نرسید. پس از انقلاب اسلامی، به دلیل تغییرات گسترده در ساختار دولت، مقررات این قانون ناکارآمد شد. نهادهای انقلابی جدید با استخدام های مستقل، نظام اداری را از انسجام خارج کردند. جنگ تحمیلی و رشد جمعیت نیز موجب افزایش بی رویه نیروی انسانی و رواج استخدام های قراردادی و خرید خدمت شد. قانون استخدام کشوری، برخی نهادها مانند نیروهای مسلح، وزارت خارجه، بانک ها و دانشگاه ها را از شمول خود مستثنی کرده بود و همین استثنائات موجب نابرابری در پرداخت ها شد. برای اصلاح وضعیت، در سال ۱۳۷۰ قانون نظام هماهنگ پرداخت حقوق کارکنان دولت تصویب شد، اما این قانون نیز به دلیل استمرار استثنائات نتوانست عدالت پرداخت را محقق کند.

در دهه ۱۳۸۰، دولت برای اصلاح ساختار اداری و استقرار نظام شایسته سالاری، لایحه مدیریت خدمات کشوری را تهیه کرد. این لایحه پس از بررسی های گسترده، در سال ۱۳۸۶ طبق اصل ۸۵ قانون اساسی به تصویب رسید و از سال ۱۳۸۸ به صورت آزمایشی اجرا شد. اهداف اصلی آن عبارت بودند از عدالت در پرداخت، شفاف سازی، کاهش دیوان سالاری و کارآمدی دولت. طبق ماده (۱۲۷) این قانون، فقط مقررات مغایر لغو شد و سایر مواد همسو با آن معتبر باقی ماندند. در سال ۱۳۹۶ نیز لایحه دائمی سازی این قانون به مجلس ارائه شد.

تعاریف و حوزه حقوق استخدامی: استخدام به معنای پذیرش فرد برای انجام وظیفه در چارچوب قوانین و در برابر دریافت حقوق و مزایاست. بر اساس ماده (۴۱) قانون مدیریت خدمات کشوری، ورود به خدمت باید بر پایه مجوز تشکیلاتی، رعایت اصل شایستگی و فرصت برابر باشد.

موضوعات اصلی حقوق استخدامی شامل استخدام رسمی و پیمانی، ترفیع و ارتقا، انتصاب، انتقال، مأموریت، استعفا، بازنشستگی و سایر وضعیت های استخدامی است.

تجزیه و تحلیل حقوقی مشاغل: هر اداره مجموعه ای از وظایف سازمان یافته دارد که باید به طور هماهنگ انجام شود. تجزیه و تحلیل شغل، فرایند شناخت ماهیت، وظایف، مهارت ها و شرایط لازم برای تصدی هر شغل است. حاصل این فرایند در قالب «شرح شغل» و «شرایط احراز» تدوین می شود و مبنای ارزشیابی و پرداخت حقوق قرار می گیرد. مطابق مواد (۶۴) و (۶۵) قانون مدیریت خدمات کشوری، نظام پرداخت بر پایه ارزش گذاری شغل و شاغل است و اهمیت، پیچیدگی و تخصص در تعیین امتیاز نقش اساسی دارد.

برنامه ریزی نیروی انسانی: برنامه ریزی نیروی انسانی یعنی تعیین کمیت و کیفیت نیروی لازم برای تحقق اهداف سازمان. این فرایند در پنج مرحله انجام می شود:

۱. بررسی نیروی انسانی موجود؛

۲. تحلیل اهداف آینده سازمان؛

۳. برآورد نیاز به نیرو؛

۴. برآورد عرضه نیرو؛

۵. مقایسه عرضه و تقاضا و تدوین سیاست های پرسنلی.

کارمندیابی و انتخاب: کارمندیابی به معنای شناسایی افراد دارای توان بالقوه برای مشاغل مورد نیاز است. عوامل مؤثر در آن شامل شرایط اقتصادی و اجتماعی، قوانین استخدامی و جذابیت شغل و سازمان است. پس از جذب داوطلبان، مرحله انتخاب آغاز می شود که هدف آن گزینش شایسته ترین افراد است.

طبق ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، استخدام در دستگاه های اجرایی منوط به موفقیت در امتحانات عمومی و تخصصی است. آزمون عمومی توانمندی های پایه را می سنجد و آزمون تخصصی مهارت شغلی را ارزیابی می کند. علاوه بر آن، مصاحبه تخصصی و آزمون عملی برای سنجش توان حرفه ای و رفتاری داوطلبان برگزار می شود.

در دستورالعمل های شورای توسعه مدیریت، جزئیات مربوط به آگهی ها، مراحل آزمون، حد نصاب نمره (۶۰ درصد)، مدت اعتبار نتایج (دو سال) و نحوه انتخاب افراد اصلی و ذخیره مشخص شده است. پذیرفته شدگان پیش از صدور حکم کارگزینی باید دوره های آموزشی و مهارتی را طی کنند.

آموزش و توانمندسازی کارکنان: هدف از آموزش و توانمندسازی آن است که کارکنان رفتارهای مطلوب سازمان را بیاموزند و با ارزش ها، هنجارها و الگوهای رفتاری اداره سازگار شوند. هر کارمند هنگام ورود به محیط کاری جدید نیازمند انطباق با قوانین و ضوابط آن است. کارکنان علاوه بر آموزش های عمومی، باید مهارت های تخصصی و فنی لازم برای انجام مؤثر وظایف خود را فراگیرند تا بتوانند نقش فعالی در تحقق اهداف سازمان داشته باشند.

نظام ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد فرایندی رسمی برای سنجش دوره ای کار کارکنان است. هدف از آن شناسایی کارکنان توانمند، اعطای پاداش، ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد است. امروزه ارزیابی بیش از کنترل، جنبه ی ارشادی و راهنمایی دارد.

شاخص های ارزیابی عملکرد باید:

۱. قابل اعتماد باشند (نتایج مشابه در زمان های مختلف)،

۲. تفاوت عملکرد میان افراد را نشان دهند،

۳. برای کارکنان قابل قبول باشند،

۴. با شغل و وظایف واقعی ارتباط مستقیم داشته باشند.

روش های ارزیابی:

۱. ارزیابی توسط سرپرست مستقیم،

۲. ارزیابی رئیس توسط مرئوس،

۳. ارزیابی هم قطاران،

۴. ارزیابی گروهی،

۵. خودارزیابی (خوداظهاری).

بر اساس مواد ۸۱ تا ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه های اجرایی مکلف اند نظام مدیریت عملکرد را مستقر سازند و گزارش های نوبه ای از عملکرد خود به سازمان ارائه دهند. سازمان مدیریت موظف است بر اجرای این نظام نظارت و هر سال گزارش ارزیابی دستگاه ها را در ابعاد شاخص های عمومی و اختصاصی به رئیس جمهور و مجلس ارائه کند. همچنین موظف است جایگاه ایران را در شاخص های بین المللی ارزیابی کرده و نتایج را برای برنامه ریزی های توسعه ای ارائه دهد.

نظام پاداش: پاداش، جبران خدمات کارکنان و ابزار انگیزشی برای افزایش بازدهی است. پاداش ها به دو نوع تقسیم می شوند:

۱. **پاداش درونی:** احساس رضایت، شایستگی و مفید بودن ناشی از انجام کار. این نوع پاداش در ذات کار نهفته است.

۲. **پاداش بیرونی:** پاداش های مادی یا غیرمادی که از بیرون به فرد داده می شود.

پاداش نقدی: مانند پرداخت پول یا مزایا.

پاداش غیرنقدی: شامل ارتقای عنوان شغلی، حق انتخاب وظایف، مرخصی، تشویق های اداری و بهبود شرایط کاری.

پاداش زمانی مؤثر است که موجب حداکثر بازدهی برای اداره شود و متناسب با میزان عملکرد، خلاقیت و ابتکار کارکنان باشد.

نظام حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد جبران کاری است که کارکنان برای تحقق اهداف اداره انجام می دهند. نظام پرداخت باید هم جنبه ی جبرانی و هم انگیزشی داشته باشد.

تفاوت بین دو اصطلاح:

دستمزد: پرداخت بر اساس ساعت کار (مربوط به کارگران).

حقوق: پرداخت ماهانه ثابت (مربوط به کارمندان).

ویژگی های یک نظام مطلوب حقوق و دستمزد:

۱. تأمین نیازهای اولیه زندگی کارکنان، ۲. ایجاد انگیزه و تشویق به عملکرد بهتر، ۳. هماهنگی با توان مالی اداره و مهارت

کارکنان، ۴. رقابت پذیری نسبت به سایر سازمان ها، ۵. عدالت و انصاف در تعیین میزان پرداخت ها.

مراحل تعیین نظام پرداخت:

۱. تجزیه و تحلیل شغل، ۲. تدوین شرح شغل، ۳. ارزشیابی شغل، ۴. بررسی نرخ های متداول حقوق و دستمزد، ۵. بررسی

مقررات داخلی و قوانین دولتی، ۶. تعیین حقوق پایه.

نظام انضباط اداری و رسیدگی به تخلفات: با وجود تلاش مدیران برای ایجاد نظم، گاه کارکنانی با بی نظمی، تأخیر، غیبت یا

تمرد، محیط کار را مختل می کنند. در چنین مواردی، انضباط اداری برای واداشتن کارکنان به رعایت مقررات اعمال می شود.

تنبیه ابزاری برای اصلاح رفتار است، نه صرفاً مجازات. رفتارهای ناشایست ممکن است با محرومیت از پاداش یا اعمال مجازات مستقیم پاسخ داده شوند.

انواع تخلفات اداری:

۱. تأخیر و غیبت،
۲. رفتار نامناسب در اداره (تمرد، مشاجره، بی اخلاقی)،
۳. تقلب و خیانت در امانت،
۴. رفتار نامناسب خارج از اداره (بدگویی از اداره، بزهکاری، تردید در اصول اداره).

کارمند دستگاه اجرایی: کارمند دستگاه اجرایی شخصی است که بر اساس حکم یا قرارداد در یک دستگاه اجرایی مشغول به خدمت است. طبق ماده ۷ قانون مدیریت خدمات کشوری، کارمند کسی است که طبق ضوابط و حکم مقام صلاحیت دار در پست سازمانی منصوب شده باشد.

ماده ۵ همان قانون دستگاه اجرایی را شامل وزارتخانه ها، مؤسسات دولتی، شرکت های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی دانسته است.

بنابراین کارمند اجرایی کسی است که در پست سازمانی مشخص، خدمت عمومی انجام داده و در مقابل، حقوق و مزایا دریافت می کند. این تعریف نسبت به قانون استخدام کشوری ۱۳۴۵ گسترده تر است زیرا کارکنان قراردادی را نیز شامل می شود.

پست سازمانی: مطابق ماده ۶ قانون مدیریت خدمات کشوری، پست سازمانی جایگاهی است که برای انجام وظایف مشخص در ساختار اداره پیش بینی می شود و می تواند ثابت یا موقت باشد.

پست های ثابت برای مشاغل حاکمیتی با جنبه استمرار ایجاد می شوند؛ درحالی که مشاغل غیرحاکمیتی و موقت دارای پست موقت هستند.

تشخیص مشاغل حاکمیتی: بر اساس مصوبه سال ۱۳۸۹ هیئت وزیران، معیارها عبارت اند از:

۱. نوع وظایف (سیاست گذاری، نظارت، صدور مجوز)،
۲. محل استقرار پست،
۳. حساسیت شغل،
۴. عدم امکان واگذاری به بخش خصوصی.

پست های خدماتی (نظیر امور تاسیساتی، نگهبانی، چاپ، حمل و نقل) غیرحاکمیتی محسوب می شوند.

سقف پست های سازمانی: طبق ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری، سقف پست ها با پیشنهاد دستگاه و تأیید سازمان به تصویب هیئت وزیران می رسد. هر پست نیازمند اعتبار بودجه ای مشخص است.

تفاوت پست با شغل: شغل مجموعه وظایف مرتبط است که ممکن است چند پست سازمانی را دربرگیرد. به بیان ساده، شغل مفهوم کلی و پست جایگاه اجرایی آن است.

رسته و رشته شغلی

- **رسته شغلی:** مجموعه ای از رشته های مشابه از نظر نوع کار و تحصیلات؛ در نظام اداری ایران هشت رسته وجود دارد: آموزشی، اداری، اجتماعی، بهداشتی، خدماتی، کشاورزی، مهندسی و فناوری داده ها.
- **رشته شغلی:** شامل چند طبقه با درجات مختلف دشواری و اهمیت.
- **شرح وظایف رشته شغلی:** سندی حاوی عنوان، وظایف، شرایط احراز و تاریخ تصویب است.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

بر اساس ماده ۱۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، مرجع اصلی امور استخدامی کشور سازمان مدیریت و برنامه ریزی است. این سازمان حاصل ادغام دو نهاد پیشین، «سازمان برنامه و بودجه» و «سازمان امور اداری و استخدامی» در سال ۱۳۷۸ بود. تاریخچه آن به سال ۱۳۲۵ برمی گردد که برای هماهنگی فعالیت های عمرانی «هیئت عالی برنامه» تشکیل شد. در دهه های بعد، نهادهای گوناگون اداری و استخدامی (از شورای دولتی تا سازمان خدمات کشوری و شورای عالی اداری) تأسیس و منحل شدند تا سرانجام در سال ۱۳۷۸ سازمان مدیریت و برنامه ریزی به صورت واحد زیر نظر رئیس جمهور شکل گرفت. در سال ۱۳۸۶ این سازمان منحل و دو معاونت جدید زیر نظر رئیس جمهور تشکیل شد:

۱. معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی،
 ۲. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.
- در سال ۱۳۹۳ شورای عالی اداری انحلال را لغو و سازمان مدیریت و برنامه ریزی را احیا کرد، اما در سال ۱۳۹۵ مجدداً این سازمان به دو نهاد مستقل تقسیم شد:
- سازمان اداری و استخدامی کشور،
 - سازمان برنامه و بودجه کشور.

۱-۲-۶- شورای عالی اداری

پس از جنگ تحمیلی و هم زمان با تصویب قوانین توسعه ای، به منظور ایجاد هماهنگی در تصمیمات کلان اداری، شورای عالی اداری تشکیل شد. طبق ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری، این شورا برای تحول در نظام اداری کشور از حیث نقش و اندازه دولت، ساختار تشکیلاتی، نظام های استخدامی، مدیریت منابع انسانی، روش های کار و فناوری اداری و نیز ارتقای کرامت مردم و کارایی نظام اداری ایجاد گردید.

وظایف و اختیارات شورای عالی اداری:

۱. اصلاح ساختار تشکیلات دستگاه های اجرایی (به جز نهادهای مندرج در قانون اساسی یا تأسیس شده به امر رهبری)،
۲. بازنگری در ساختار داخلی دستگاه ها برای حذف وظایف موازی،

۳. تفکیک وظایف اجرایی از حوزه های ستادی و انتقال آنها به سطوح محلی،
 ۴. ادغام واحدهای استانی و شهرستانی وزارتخانه ها،
 ۵. تعیین سیاست های کوچک سازی دولت،
 ۶. موافقت با ایجاد دستگاه اجرایی جدید پیش از ارجاع به مراجع قانونی،
 ۷. اصلاح نظام تصمیم گیری شوراها و حذف نهادهای موازی،
 ۸. تدوین مقررات لازم برای اجرای صحیح قانون،
 ۹. واگذاری امور قابل انتقال به شهرداری ها و بخش خصوصی،
 ۱۰. مهندسی مجدد روش ها و فرآیندهای اداری برای ساده سازی، کاهش هزینه ها و افزایش رضایت ارباب رجوع،
 ۱۱. تصویب طرح های ارتقای بهره وری و کارایی نیروی انسانی،
 ۱۲. تنظیم دستورالعمل بهینه سازی ساختار نیروی انسانی،
 ۱۳. تعیین تکلیف کارکنان دستگاه های ادغام یا منحل شده،
 ۱۴. تنظیم مقررات بهره برداری از امکانات و تجهیزات اداری،
 ۱۵. پیشنهاد منابع مالی اجرای برنامه های تحول اداری.
- طبق تبصره ماده ۱۱۵، ایجاد هرگونه دستگاه اجرایی جدید منوط به تأیید این شورا و تصویب هیئت وزیران و مجلس است. همه اختیارات پیشین شوراها برای ایجاد دستگاه های اجرایی لغو شده است (ماده ۱۲۳).

۷-۲-۱ شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

این شورا جایگزین شورای سازمان امور اداری و استخدامی سابق است که وظایفش طبق ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری به شورای توسعه مدیریت منتقل شد. این شورا به بررسی مهم ترین مسائل اداری و استخدامی کشور می پردازد.

ترکیب شورا:

۱. رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی (یا معاون توسعه مدیریت رئیس جمهور) به عنوان رئیس شورا،
۲. دو معاون وزارتخانه با تجربه مرتبط (برای چهار سال)،
۳. دو صاحب نظر در مدیریت و حقوق اداری (برای چهار سال)،
۴. یک معاون تخصصی سازمان مدیریت،
۵. یک عضو کمیسیون اجتماعی مجلس (ناظر)،
۶. معاون ذی ربط سازمان (دبیر شورا)،
۷. وزیر کار و امور اجتماعی.

۸-۲-۱ شورای حقوق و دستمزد

برای هماهنگی در پرداخت حقوق کارمندان، نخستین بار در ۱۳۵۲ شورایی به موجب تبصره ماده ۳۳ قانون استخدام کشوری

ایجاد شد. سپس در قانون نظام هماهنگ پرداخت ۱۳۷۰ و در نهایت در ماده ۷۴ قانون مدیریت خدمات کشوری تثبیت گردید.

ترکیب شورا:

رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی، وزیر امور اقتصادی و دارایی، دو وزیر منتخب هیئت وزیران، رئیس دستگاه ذی ربط و دو نماینده مجلس (ناظر).

وظیفه شورا، هماهنگی و نظارت بر تعیین حقوق و مزایای کارمندان تمام دستگاه های اجرایی است. مصوبات شورا پس از تأیید رئیس جمهور لازم الاجراست.

۴. انواع استخدام

طبق ماده ۴۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، استخدام در دستگاه های اجرایی به دو نوع است:

۱. استخدام رسمی برای پست های ثابت و مشاغل حاکمیتی،

۲. استخدام پیمانی برای پست های سازمانی و مدت معین.

با این حال قانون موارد دیگری از به کارگیری نیرو را نیز پیش بینی کرده است:

۱. **استخدام رسمی:** ویژه پست های حاکمیتی با ثبات و استمرار است. شاخصه آن ثبات شغلی و انتصاب با حکم رسمی است.

کارکنان رسمی قبل از قطعی شدن باید سه سال دوره آزمایشی را بگذرانند (ماده ۴۶).

شرایط تثبیت: احراز لیاقت، گذراندن دوره آموزشی، تأیید گزینش.

در صورت عدم احراز شرایط، تمدید دو ساله، تبدیل به پیمانی یا لغو حکم ممکن است.

دوره آزمایشی جزء سابقه خدمت و بازنشستگی محسوب می شود و پس از پایان سه سال، مستخدم رسمی قطعی تلقی می گردد.

۲. **استخدام پیمانی:** برای تصدی پست های موقت یا غیرحاکمیتی است و رابطه استخدامی از نوع حقوق عمومی است. سن

پایان خدمت برای پیمانی ها حداکثر ۶۵ سال (و برای مشاغل تخصصی ۷۰ سال) است.

تمدید قرارداد منوط به:

۱. استمرار پست،

۲. ارزیابی مطلوب عملکرد،

۳. ارتقای سطح علمی و تخصصی.

قرارداد پیمانی معمولاً یک ساله است و قابل تمدید. فسخ آن با اعلام قبلی ممکن است. کارکنان پیمانی از مزایای حقوق،

فوق العاده ها، مرخصی، بازنشستگی و مستمری برخوردارند.

۳. **سایر مستخدمان:** علاوه بر رسمی و پیمانی، اشکال دیگر استخدام عبارت اند از:

• **ساعتی:** به موجب تبصره ماده ۳۲، دستگاه ها می توانند تا ۱۰٪ پست های مصوب را بدون تعهد استخدامی به

صورت ساعتی و حداکثر برای یک سال تأمین کنند.

- **کار معین:** استخدام موقت برای انجام کار مشخص طبق تبصره ماده ۳۲.
 - **بازنشستگان متخصص:** طبق ماده ۹۵، بازنشستگان با مدرک کارشناسی به بالا می توانند در حد یک سوم ساعات اداری برای امور مشاوره، تدریس یا خدمات غیرمستمر به کار گرفته شوند.
 - **حکمی:** مستخدمانی که رؤسای دستگاه ها بر اساس اختیارات خاص بودجه ای به صورت مستقیم منصوب می کنند.
 - **شرکتی:** طبق مواد ۱۷ و ۱۸، دستگاه ها می توانند از طریق مناقصه و عقد قرارداد با شرکت های غیردولتی خدمات خود را تأمین کنند؛ کارکنان این شرکت ها تابع قانون کار و تأمین اجتماعی اند.
 - **مشمول قانون کار:** طبق ماده ۱۲۴، برای برخی مشاغل خاص امکان استخدام مستقیم کارگری وجود دارد؛ دریافتی آنان نباید از ۱.۲ برابر حقوق کارمندان مشابه تجاوز کند.
- مشاغل کارگری عمدتاً شامل رشته هایی چون دوزنده، آشپز، رنگ کار، راننده، تعمیرکار و سایر کارهای خدماتی اند و ماهیت تصدی گری دارند نه حاکمیتی.

ورود به خدمت

ورود به خدمت در دستگاه های اجرایی طبق ماده ۴۱ قانون مدیریت خدمات کشوری مستلزم داشتن مجوز قانونی استخدام، رعایت تشکیلات مصوب، شایستگی و برابری فرصت ها است. این روند با هدف جذب شایسته ترین افراد برای انجام خدمات عمومی و تحقق منافع ملی انجام می شود.

۱. تکالیف دستگاه های اجرایی: دستگاه ها باید چهار شرط اساسی را رعایت کنند:

- **مجوز استخدامی:** بر پایه ماده ۵۱، سهم هر وزارتخانه و مؤسسه دولتی در برنامه های پنج ساله مشخص و تصویب می شود. هرگونه جذب نیرو خارج از این مجوزها تخلف است.
- **تشکیلات مصوب:** طبق ماده ۳۴، ایجاد واحد و پست سازمانی و استخدام تنها در چارچوب وظایف قانونی مجاز است؛ یعنی هیچ دستگاهی نباید خارج از مأموریت مصوب خود پست یا شغل ایجاد کند.
- **رعایت شایستگی:** گزینش افراد باید بر پایه توانایی، تعهد و تخصص باشد تا اصل شایسته سالاری (مواد ۴۱ و ۵۴) محقق شود.
- **برابری فرصت ها:** بر اساس اصل ۲۸ قانون اساسی، دولت مکلف است فرصت های مساوی برای احراز مشاغل را فراهم کند.

۲. شرایط متقاضیان استخدام: قانون برای ورود افراد به خدمت سه سطح شرط در نظر گرفته است:

الف) شرایط عمومی (ماده ۴۲)

۱. سن: حداقل ۲۰ و حداکثر ۴۰ سال برای رسمی ها و ۴۵ سال برای دارندگان دکتری. در مشاغل خاص با تصویب هیئت وزیران، استثنا ممکن است. هدف از این محدودیت، تضمین توانایی فکری و جسمی و صرفه جویی در هزینه های بازنشستگی است.

۲. تابعیت: فقط ایرانیان می توانند در خدمت عمومی باشند. بیگانگان تابع ایران از برخی مناصب (ریاست جمهوری، وزارت، قضاوت، فرماندهی نیروها و...) محروم اند. استخدام کارشناسان خارجی فقط در صورت ضرورت و با تصویب مجلس مجاز است.

۳. انجام خدمت نظام وظیفه یا معافیت قانونی: بر اساس قانون خدمت وظیفه عمومی، افراد باید دوره ضرورت دو ساله را گذرانده یا معاف باشند؛ این دوره جزو سوابق خدمت محسوب می شود.

۴. عدم اعتیاد به دخانیات و مواد مخدر: قانون تنها به شرط «عدم اعتیاد» اشاره دارد اما استعمال مواد نیز جرم است. اعتیاد در حین خدمت از تخلفات اداری محسوب شده و موجب انفصال دائم است.

۵. نداشتن محکومیت جزایی مؤثر: طبق ماده ۲۵ قانون مجازات اسلامی، محکومان دارای محرومیت اجتماعی (سیاسی یا استخدامی) از استخدام منع می شوند. اعاده حیثیت پس از انقضای مواعد یا عفو با تصریح ممکن است.

۶. مدرک تحصیلی: حداقل مدرک کاردانی یا هم تراز آن برای مشاغل اداری.

۷. سلامت جسمی و روانی: نقص عضو مانع استخدام نیست مگر مانع انجام وظیفه شود. بر اساس قانون ۱۳۷۷، استخدام معافان پزشکی در صورت دارا بودن شرایط شغلی مجاز است.

۸. اعتقاد دینی و التزام به قانون اساسی: داوطلب باید مسلمان یا پیرو یکی از ادیان رسمی (زرتشتی، کلیمی، مسیحی) و ملتزم به قانون اساسی باشد. بخشنامه های سال های ۱۳۶۷ تا ۱۳۸۱ بر حقوق برابر اقلیت های دینی در استخدام تأکید کرده اند.

ب) شرایط اختصاصی: برخی مشاغل دارای شروط خاص اند؛ مثلاً نداشتن همسر خارجی برای پست های امنیتی یا خاص.

ج) شرایط تخصصی: در استخدام مشاغل کارشناسی و فنی، احراز مهارت و توان علمی مرتبط الزامی است.

گزینش استخدامی: پس از تأیید شرایط عمومی، گزینش نهایی داوطلبان انجام می شود. بر اساس تبصره ۴ ماده ۴۲، قوانین گزینش همچنان معتبر است.

پیشینه: در سال ۱۳۶۱ امام خمینی (ره) به دلیل افراط در سؤالات گزینشی فرمانی صادر کردند و هیئت های گزینش وقت را منحل نمودند. بر اساس این فرمان، معیار گزینش باید حال فعلی، تعهد، صلاحیت اخلاقی و اعتقادی باشد نه سؤالات صوری یا تجسس غیرشرعی.

قوانین بعدی: در سال ۱۳۷۴ «قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش» تصویب شد و صلاحیت ها را در ۷ بند مشخص کرد. تشخیص مسائل امنیتی با وزارت اطلاعات و سایر بندها با هیئت عالی گزینش است.

هیئت ها و هسته های گزینش

هیئت مرکزی گزینش در هر وزارتخانه شامل نمایندگان وزیر، سازمان اداری و استخدامی، هیئت عالی گزینش و مجلس است. هسته های گزینش با سه تا پنج عضو فعالیت دارند و اعضای آن پس از تأیید هیئت عالی منصوب می شوند. اعضای گزینش باید طبق فرمان امام دارای صلاحیت اخلاقی، تعهد، عقلانیت و درک مسائل روز باشند و از تندرستی و سهل انگاری پرهیز کنند. حداقل سن برای عضویت در هیئت های مرکزی ۲۵ و در هسته ها ۲۳ سال و داشتن تأهل الزامی است. در سال ۱۳۷۵ قانون «تسری گزینش» تصویب شد تا ضوابط گزینش به همه وزارتخانه ها، سازمان ها، شرکت های دولتی، بانک ها، شهرداری ها، نهادهای انقلابی و مؤسسات عمومی تعمیم یابد. گزینش دانشگاه ها، قضات و نیروهای مسلح تابع مقررات خاص خود است.

رسیدگی به شکایات گزینشی

بر اساس ماده ۱۴ قانون گزینش معلمان، داوطلبانی که پذیرفته نمی شوند، تا دو ماه حق اعتراض دارند.

- در مرحله اول، هسته گزینش با دو عضو جدید موضوع را بررسی می کند.
 - در مرحله دوم، هیئت مرکزی رسیدگی می کند.
 - هیئت عالی گزینش می تواند رأی نادرست را اصلاح یا واحد متخلف را منحل کند.
- معترضان همچنین ظرف دو ماه می توانند به دیوان عدالت اداری شکایت کنند.

۵-۱ حقوق و تکالیف کارمندان

حقوق و مزایای مادی: کارمندان دستگاه های اجرایی در ازای انجام وظایف خود از حقوق و مزایای مالی برخوردارند که تعیین آن بر پایه ی ضوابط قانونی است. مطابق ماده (۶۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، نظام پرداخت بر اساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگی های مقرر در مواد بعدی تنظیم می شود. پیش از اجرای این قانون، پرداخت ها تابع قانون استخدام کشوری، قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، آیین نامه های اجرایی و طرح طبقه بندی مشاغل بود.

۱. نظام حقوقی پیش از قانون مدیریت خدمات کشوری

پیش از قانون نظام هماهنگ پرداخت، حقوق ثابت کارمندان بر اساس ماده (۳۲) قانون استخدام کشوری و جدولی شامل ۱۲ گروه و ۱۵ پایه تعیین می شد. برای هر پایه عددی به عنوان «عدد مبنا» در نظر گرفته می شد (از ۱۰۰ تا ۹۰۰) که در «ضریب حقوق» ضرب می گردید و حاصل، حقوق ثابت ماهانه بود. ضریب حقوق هر سال متناسب با شاخص هزینه زندگی تعیین می شد.

با تصویب قانون ۱۳۷۰ درخصوص تغییر جدول حقوق، ماده (۳۲) نسخ شد و سپس قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت (۱۳۷۰/۶/۱۳) جایگزین گردید. در این قانون، پایه های استخدامی حذف و به جای آن ضریب افزایش سنواتی حقوق

تعیین شد. جدول جدید شامل ۲۰ گروه بود: گروه های ۱ تا ۱۱ به عنوان گروه های ورودی برای آغاز خدمت بر پایه ی مدرک تحصیلی و نوع شغل تعیین می شدند.

۱-۱. تعیین گروه ها: بر اساس تبصره (۱) ماده (۱) قانون نظام هماهنگ، جایگاه افراد بر حسب مدرک تحصیلی، نوع و اهمیت شغل و مسئولیت ها مشخص می شد. حداقل گروه ها:

- ابتدایی و راهنمایی ← گروه ۱
- دیپلم ← گروه ۳
- فوق دیپلم ← گروه ۵
- لیسانس ← گروه ۷
- فوق لیسانس ← گروه ۹
- دکتری ← گروه ۱۰

دارندگان مدارک بالاتر یا سوابق ممتاز می توانستند تا گروه ۱۵ ارتقا یابند. تغییر گروه (ارتقا یا تنزل) تنها در صورت وجود پست خالی و احراز شرایط شغل ممکن بود.

۱-۲. ارتقای گروه: ارتقای گروه به دو شکل صورت می گرفت:

عادی: بر اساس تجربه، تحصیلات، مسئولیت و ارزش کار.

تشویقی: به شهدا (دو گروه بالاتر)، آزادگان، جانبازان، رزمندگان با سابقه، مدیران و کارکنان برجسته تعلق می گرفت.

تنزل گروه نیز در سه حالت ممکن بود: مجازات اداری، تطبیق با قانون جدید یا با رضایت مستخدم.

۱-۳. فرمول حقوق و افزایش سالانه: حقوق مبنا بر اساس رابطه ی زیر تعیین می شد:

عدد مبنای گروه × ضریب حقوق = حقوق مبنا

افزایش سالانه نیز تابع ضریب افزایشی ۳، ۴ یا ۵ درصد بود (ماده ۲).

۱-۴. فوق العاده ها و مزایا: علاوه بر حقوق ثابت، کارمندان از فوق العاده ها و کمک هزینه های متعددی بهره مند بودند:

۱. فوق العاده شغل (۵۰ تا ۱۵۰٪ حقوق مبنا)

۲. اضافه کار ساعتی

۳. اشتغال خارج از کشور یا مرکز

۴. مأموریت روزانه

۵. کمک هزینه عائله مندی و اولاد

۶. پاداش خطر، کسر صندوق، تضمین، سختی کار و نوبت کاری

۷. کارانه، جذب، تشویق، رفت و آمد، عیدی و پاداش سالانه

برای مثال، کارمندان مرد با همسر دائم ۷۰٪ حداقل حقوق مبنا و برای هر فرزند تا سه نفر ۱۴٪ حداقل حقوق مبنا کمک هزینه دریافت می کردند.

۲. نظام حقوقی در قانون مدیریت خدمات کشوری

قانون مدیریت خدمات کشوری دو تفاوت عمده با نظام سابق دارد:

شامل هر دو دسته کارمندان رسمی و پیمانی است؛ در حالی که پیش از آن فقط مستخدمین رسمی مشمول بودند. نظام پرداخت جدید مبتنی بر امتیاز شغل و شاغل است نه گروه و پایه، تا عواملی چون تخصص، تجربه و کارایی لحاظ شود. مطابق ماده (۶۴)، حقوق و مزایا از حاصل ضرب مجموع امتیازات شغل و شاغل در «ضریب ریالی» تعیین می شود. ضریب ریالی هرسال در بودجه با توجه به تورم تصویب می شود (ماده ۱۲۵).

بنابراین، حقوق کارمند = ضریب ریالی × (امتیاز شغل + امتیاز شاغل).

به طور نمونه، اگر امتیاز شغل ۴۰۰۰ و امتیاز شاغل ۳۰۰۰ و ضریب ۶۰۰ باشد، حقوق ثابت برابر با ۴,۲۰۰,۰۰۰ ریال است. **۲-۱. تعیین امتیاز شغل:** مطابق ماده (۶۵)، امتیاز مشاغل بین ۲۰۰۰ تا ۶۰۰۰ است. معیارها شامل اهمیت وظایف، سطح تخصص، مهارت و مسئولیت هستند.

مشاغل در پنج رتبه طبقه بندی می شوند:

۱. مقدماتی؛ ۲. پایه؛ ۳. ارشد؛ ۴. خبره؛ ۵. عالی

ارتقا میان رتبه ها براساس ابتکار، آموزش، رضایت ارباب رجوع و تجربه انجام می شود.

مشاغل مدیریتی در جدول خاصی با امتیاز ۵۰۰ تا ۵۰۰۰ و مشاغل آموزشی و درمانی با ضریب ۱.۱ محاسبه می شوند. شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی در سال ۱۳۸۸ جداول حق شغل و فوق العاده مدیریت را تصویب و نحوه ی تطبیق کارمندان سابق با جداول جدید را مشخص کرد:

گروه های ۱ تا ۵ ← طبقه ۱

گروه های ۶ تا ۲۰ ← طبقات ۲ تا ۱۶

همچنین کارکنان جدید بر اساس مدرک تحصیلی در طبقات مربوط قرار می گیرند و با هر ۴ یا ۵ سال تجربه، تا سقف شش طبقه ارتقا می یابند.

۲-۲. تعیین امتیاز شاغل: بر اساس ماده (۶۶)، امتیاز شاغل بین ۱۰۰۰ تا ۴۵۰۰ است و از عواملی مانند تحصیلات، دوره های آموزشی، مهارت و سابقه خدمت به دست می آید.

حداکثر امتیاز شاغل نباید از ۷۵٪ امتیاز شغل تجاوز کند.

تحصیلات حوزوی طبق آیین نامه های سال های ۱۳۷۱ و ۱۳۷۴ با مقاطع دانشگاهی هم تراز شناخته شده اند:

• سطح ۱ ← کاردانی

• سطح ۲ ← کارشناسی

• سطح ۳ ← کارشناسی ارشد

• سطح ۴ ← دکتری

برای محاسبه امتیاز، عواملی چون سنوات خدمت، تجربه مشابه، دوره های آموزشی و مهارت های فردی لحاظ می شود. به ازای هر سال سابقه مدیریتی دو درصد و سرپرستی یک درصد تا سقف ۲۰ درصد اضافه می شود.

۲-۳. ارتقای کارمندان: ارتقا در دو مسیر انجام می شود:

(الف) طبقات جدول حق شغل - (ب) رتبه های جدول حق شغل

(الف) ارتقا در طبقات: بر اساس مصوبه ۱۳۸۹ شورای توسعه مدیریت، ارتقا در طبقات بر مبنای مدرک تحصیلی و سابقه خدمت انجام می شود:

• ابتدایی: هر ۶ سال، تا طبقه ۵

• راهنمایی: هر ۵ سال، تا طبقه ۶

• دیپلم: هر ۵ سال، تا طبقه ۷

• کاردانی: هر ۵ سال، تا طبقه ۸

• کارشناسی: هر ۴ سال، تا طبقه ۱۰

• کارشناسی ارشد: هر ۴ سال، تا طبقه ۱۱

• دکتری و Ph.D: هر ۴ سال، تا طبقه ۱۲ و ۱۳

کارمندان مناطق کمترتوسعه یافته از تخفیف زمانی (کاهش سال لازم) برخوردارند.

(ب) ارتقا در رتبه ها: ارتقای رتبه شامل پنج سطح مقدماتی تا عالی است. شرایط ارتقا شامل مدت تجربه، ارزیابی عملکرد و ساعات آموزش است:

• پایه: ۶۰٪ امتیاز ارزیابی + ۳۰۰ ساعت آموزش

• ارشد: ۷۰٪ + ۲۵۰ ساعت

• خبره: ۸۰٪ + ۲۰۰ ساعت + تأیید کمیته تخصصی

• عالی: ۹۰٪ + ۱۵۰ ساعت + تأیید شورای توسعه مدیریت

برای مناطق کمتر توسعه یافته، حد نصاب امتیازها به ترتیب ۵۰، ۶۰، ۷۰ و ۸۰ درصد کاهش می یابد. دستگاه ها موظف اند فهرست ارتقا یافتگان را به بانک اطلاعاتی معاونت توسعه مدیریت ارسال کنند.

فوق العاده ها: مطابق فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری و به ویژه ماده (۶۸)، کارمندان دولت علاوه بر حقوق ثابت، از فوق العاده هایی بهره مند می شوند که متناسب با محل خدمت، شرایط شغلی و عملکرد تعیین می گردند.

۱. فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب وهوا: برای جبران دشواری شرایط کار در مناطق محروم یا دارای شرایط اقلیمی نامناسب، فوق العاده ای تا سقف ۲۵٪ برای دارندگان مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر و تا ۲۰٪ برای سایر مشاغل پرداخت می شود.

فهرست مناطق مشمول هر دوره پنج ساله به تصویب هیئت وزیران می رسد. میزان پرداخت بر اساس ضریب محرومیت یا درجه بندی آب وهوا محاسبه می شود. تنها کارمندانی که طبق حکم کارگزینی در این مناطق مشغول به کارند مشمول این مزایا هستند.

۲. فوق العاده ایثارگری: مطابق قانون جامع ایثارگران، این فوق العاده تا سقف ۱۵۰۰ امتیاز تعیین می شود و به جانبازان، آزادگان و رزمندگان داوطلب تعلق می گیرد. در صورت دارا بودن چند وضعیت ایثارگری، بالاترین امتیاز ملاک است و ۲۵٪ از امتیاز سایر وضعیت ها نیز افزوده می شود، مشروط بر اینکه مجموع از ۱۵۵۰ امتیاز تجاوز نکند.

۳. فوق العاده خدمت اداری در مناطق جنگ زده: به ازای هر سال خدمت اداری در زمان جنگ، ۱۳۰ امتیاز تعلق می گیرد. این امتیاز ابتدا ۱۲۵ بود و بر اساس مصوبه سال ۱۳۸۸ شورای توسعه مدیریت به ۱۳۰ افزایش یافت.

۴. فوق العاده دارندگان نشان های دولتی: به دارندگان نشان های افتخار ملی تا سقف ۷۵۰ امتیاز تعلق می گیرد؛ با مصوبه شورای توسعه مدیریت، این سقف به ۸۰۰ افزایش یافت:

- نشان عالی: ۸۰۰ امتیاز
- نشان درجه ۱: ۶۵۰ امتیاز
- نشان درجه ۲: ۵۰۰ امتیاز
- نشان درجه ۳: ۴۰۰ امتیاز

در صورت داشتن چند نشان، مجموع امتیاز حداکثر ۸۰۰ خواهد بود.

۵. فوق العاده سختی کار و محیط های غیرمتعارف: برای مشاغل مانند کار با اشعه، مواد سمی، بیماران عفونی و روانی، یا فعالیت در اعماق دریا تا سقف ۱۰۰۰ امتیاز و در موارد ویژه با تصویب هیئت وزیران تا سه برابر قابل افزایش است.

۶. فوق العاده کمک هزینه عائله مندی و اولاد: به کارمندان مرد دارای همسر ۸۱۰ امتیاز و برای هر فرزند تا سه نفر ۲۱۰ امتیاز پرداخت می شود. شرط بهره مندی فرزندان از این فوق العاده، سن کمتر از ۲۵ سال و ادامه تحصیل یا معلولیت است. زنان سرپرست خانوار نیز مشمول این کمک هزینه اند.

۷. فوق العاده مشاغل تخصصی: برای جذب و نگهداشت نیروهای متخصص، به مشاغل تخصصی بر اساس سطح مهارت و پیچیدگی وظایف فوق العاده ای تا سقف:

- ۷۰۰ امتیاز برای سطح کاردانی،
- ۱۵۰۰ امتیاز برای کارشناسی،
- ۲۰۰۰ امتیاز برای سطوح بالاتر تعلق می گیرد.

پرداخت آن منوط به اصلاح ساختار اداری و صرفه جویی در هزینه هاست.

۸. **فوق العاده کارایی و عملکرد:** به حداکثر ۷۰٪ از کارمندان دستگاه ها که در ارزیابی عملکرد نمره بالا کسب کنند تعلق دارد. میزان پرداخت تا ۲۰٪ حقوق ثابت بوده و هر سه ماه یک بار پرداخت می شود. سهم هر دستگاه در بهره مندی از این فوق العاده بسته به رتبه ارزیابی آن (متوسط، خوب، عالی) به ترتیب ۳۰٪، ۵۰٪ و ۷۰٪ تعیین می گردد.

پرداخت این فوق العاده منوط به صرفه جویی در هزینه هاست و ماهیت غیرمستمر دارد.

۹. **سایر فوق العاده ها:** شامل جبران هزینه سفر، مأموریت روزانه و خارج از کشور، نوبت کاری، هزینه جابه جایی، و فوق العاده کسر صندوق است. میزان هر یک با تصویب هیئت وزیران مشخص می شود.

۱۰. **فوق العاده اشتغال خارج از کشور:** به کارکنانی که در پست های سازمانی خارج از کشور خدمت می کنند پرداخت می شود. این افراد در دوران مأموریت خارج از کشور مجاز به دریافت هیچ پرداخت دیگری جز مزایای مصوب خاص نیستند.

۱۱. **فوق العاده اضافه کاری:** در صورت درخواست دستگاه اجرایی، به کارمندانی که خارج از ساعت اداری کار می کنند پرداخت می شود.

فرمول محاسبه:

مبلغ هر ساعت = (امتیاز شغل + شاغل + مدیریت) × ضریب ریالی / ۱۷۶.

حداکثر اضافه کار ماهانه ۱۷۵ ساعت است و مجموع پرداختی نباید از ۵۰٪ حقوق ثابت فراتر رود (به استثنای ۲۰٪ کارکنان خاص با مجوز دستگاه).

۱۲. **فوق العاده حق التحقیق، تدریس، ترجمه و تألیف:** به کارمندانی که بنا به درخواست دستگاه خارج از وقت اداری فعالیت پژوهشی، آموزشی یا تألیفی انجام دهند تعلق می گیرد:

- **حق التحقیق و تدریس:** ضریب ریالی × مجموع امتیازات / ۱۷۶ × ۲
- **حق الترجمة:** هر کلمه فارسی به خارجی = ضریب / ۳؛ خارجی به فارسی = ضریب / ۵
- **حق تألیف:** هر کلمه فارسی = ضریب / ۴؛ خارجی = ضریب / ۳

در صورتی که کارمند در وقت اداری این امور را انجام دهد، حق جداگانه ای دریافت نمی کند.

۱۳. **فوق العاده ویژه:** برای مشاغل خاص با شرایط رقابتی، حساس یا اثرگذار در اقتصاد ملی تا سقف ۵۰٪ حقوق ثابت و فوق العاده های مستمر قابل پرداخت است. این فوق العاده برای حداکثر ۲۵٪ مشاغل دستگاه های اجرایی با تصویب هیئت وزیران تعیین می شود.

۱۴. **فوق العاده بهره وری غیرمستمر:** بر اساس ماده (۶۹)، دستگاه ها می توانند تا ۲۵٪ از صرفه جویی های ناشی از اصلاح ساختار را به عنوان پاداش بهره وری به کارکنان فعال همان واحد پرداخت کنند.

۱۵. **عیدی پایان سال:** به همه کارمندان، بازنشستگان و وظیفه بگیران معادل ۵۰۰۰ امتیاز پرداخت می شود.

۱۶. بهره وری در بنگاه های اقتصادی دولتی: شرکت های دولتی مشمول اصل ۴۴ که در مالکیت دولت باقی می مانند می توانند به کارکنان خود فوق العاده بهره وری تا سقف ۴۰٪ حقوق ثابت پرداخت کنند، مشروط بر اینکه صرفاً یکی از دو فوق العاده «کارایی» یا «بهره وری» را دریافت نمایند.

۱۷. کمک های رفاهی: به منظور حذف هزینه های غیرضرور مانند مهمانسرا و سرویس ایاب وذهاب، به کارکنان کمک های نقدی مستقیم پرداخت می شود:

غذا: ۱۸,۰۰۰ ریال برای یک وعده در روز،

مهدکودک برای فرزندان زیر ۵ سال: ۳۰۰,۰۰۰ ریال (تا سه فرزند)،

ایاب وذهاب: تهران ۴۵۰,۰۰۰ ریال، شهرهای بزرگ ۳۰۰,۰۰۰ ریال.

پرداخت به تناسب ساعات کار هفتگی و در حد اعتبارات مصوب مجاز است.

۱۸. کمک هزینه های فوت و ازدواج: در صورت ازدواج کارمند یا فوت او و اعضای خانواده، مبالغی به عنوان کمک هزینه پرداخت می شود.

۱۹. تفاوت تطبیق: اگر اجرای فصل دهم منجر به کاهش دریافتی کارمند شود، تا سقف دریافتی قبلی مبلغی به عنوان تفاوت تطبیق پرداخت می گردد. این مبلغ در حکم درج و در محاسبه حقوق بازنشستگی منظور می شود و با ارتقاها بعدی مستهلک می گردد.

حقوق و مزایای مقامات سیاسی

مطابق ماده (۷۱):

- رؤسای سه قوه: ۱۸۰۰۰ امتیاز
- معاون اول رئیس جمهور، نواب رئیس مجلس و اعضای شورای نگهبان: ۱۷۰۰۰
- وزرا، نمایندگان و معاونان رئیس جمهور: ۱۶۰۰۰
- استانداران و سفرا: ۱۵۰۰۰
- معاونان وزرا: ۱۴۰۰۰

در صورت تنزل سمت، چنانچه دریافتی کمتر از ۸۰٪ سابق شود، تا سقف تفاوت، پرداخت تطبیق صورت می گیرد. مقامات از سایر فوق العاده های ماده (۶۸) نیز بهره مندند.

نقدهای وارد بر این ماده شامل:

- اعطای صلاحیت گسترده به هیئت وزیران در تعیین هم ترازهای،
- تعارض با اصل شایستگی در پرداخت امتیازات بالا،
- ابهام در شمول شورای نگهبان نسبت به سایر نهادهای مستثنی.

حقوق و مزایای غیرمادی کارمندان

کارمندان دستگاه های اجرایی علاوه بر حقوق و مزایای مالی، از مجموعه ای از حقوق غیرمالی نیز برخوردارند که جنبه حمایتی، تأمینی و رفاهی دارند؛ از جمله مرخصی ها، بیمه های درمانی، محیط کار مناسب، حمایت قضائی و رعایت شأن اجتماعی آنان. در مقابل این امتیازات، کارمندان مکلف به انجام وظایف قانونی و اداری هستند.

مرخصی ها: بر اساس ماده (۸۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، کارمندان سالانه ۳۰ روز مرخصی استحقاقی با حقوق دارند که بخشی از آن قابل ذخیره برای سال های بعد است. اگر اداره با مرخصی مخالفت کند، کل ۳۰ روز قابل ذخیره است. کارمندان در صورت بیماری با تأیید پزشک معتمد، از مرخصی استعلاجی تا چهار ماه در سال استفاده می کنند. در بیماری های صعب العلاج، محدودیت زمانی حذف و پرداخت حقوق تا یک سال به صورت کامل انجام می شود. همچنین مرخصی بدون حقوق با موافقت دستگاه اجرایی برای دلایل خاص از جمله ادامه تحصیل یا همراهی همسر مأمور تا شش سال ممکن است. ایام مرخصی بدون حقوق جزو سابقه خدمت محسوب نمی شود.

بیمه های درمانی پایه و تکمیلی: دستگاه های اجرایی مکلف اند کارمندان، بازنشستگان و افراد تحت تکفل آنان را علاوه بر بیمه پایه، تحت پوشش بیمه های تکمیلی درمان قرار دهند (ماده ۸۵ قانون مدیریت خدمات کشوری). این اقدام برای کاهش فشار هزینه های درمانی، به ویژه در بیماری های پرهزینه، الزامی است.

کارمندان همچنین در برابر حوادث و فوت به هر علت مشمول بیمه هستند تا امنیت مالی خانواده آنان تضمین گردد. **محیط مناسب کار:** دستگاه های اجرایی باید محیط کار سالم، ایمن و بهداشتی برای کارکنان فراهم کنند (ماده ۸۶). با تصویب ماده (۲۳) قانون مدیریت خدمات کشوری، ایجاد مراکز رفاهی و ورزشی توسط دستگاه ها ممنوع گردید، هرچند سابقاً بخشی از وظایف آنها محسوب می شد.

احترام اجتماعی و حقوقی کارمندان: قانون برای حفظ حرمت کارمندان در حین انجام وظیفه، مجازات هایی را برای غصب عناوین اداری، سرپیچی از دستورات قانونی و توهین به کارکنان دولت در نظر گرفته است (مواد ۵۵۶، ۶۰۷ و ۶۰۹ قانون مجازات اسلامی). این مقررات در راستای حمایت از منزلت اجتماعی مستخدمان دولتی است.

حمایت قضائی از کارمندان: مطابق ماده (۸۸) قانون مدیریت خدمات کشوری، در صورتی که کارمند در انجام وظایف قانونی خود با شکایت مواجه شود، دستگاه اجرایی موظف است از او حمایت قضائی کرده و امکانات دفاعی لازم را فراهم نماید. **حقوق برابر و عدالت استخدامی:** همه کارمندان در استفاده از تسهیلات، انتصاب به مشاغل و بهره مندی از مزایا در صورت داشتن شرایط لازم، از حقوق برابر برخوردارند (ماده ۸۹). ارتقای مسیر شغلی باید در فضای رقابتی و بر پایه شایستگی های تحصیلی و تجربی صورت گیرد (مواد ۵۳، ۵۴ و ۷۰).

ساعات کار و تعطیلات هفتگی: ساعات کار کارکنان دولت ۴۴ ساعت در هفته است و تغییر آن با رعایت سقف مذکور مجاز است (ماده ۸۷). کارمندان می توانند با موافقت دستگاه تا یک چهارم ساعت کار روزانه را کاهش دهند. تنظیم ساعت کار در شش روز هفته برای دستگاه های استانی الزامی است.

سایر حقوق غیرمالی: قوانین خاصی مزایای تکمیلی برای کارمندان مقرر کرده اند؛ از جمله مرخصی دوران شیردهی، قانون تنظیم خانواده، خدمت نیمه وقت بانوان، تسهیلات بانکی مسکن، حساب پس انداز کارکنان، بیمه درمان والدین و برنامه های آموزشی و توانمندسازی.

تکالیف اداری و شغلی کارمندان: کارمندان علاوه بر مسئولیت های عمومی، مکلف به انجام وظایفی هستند که ماهیت استخدامی دارد. این تکالیف در قانون مدیریت خدمات کشوری و سایر قوانین تصریح شده و در صورت تخلف، ضمانت اجرای انضباطی و اداری در پی دارد.

انجام دقیق وظایف اداری: بر اساس ماده (۹۰) قانون مدیریت خدمات کشوری، کارمندان موظف اند وظایف خود را با دقت، سرعت، صداقت و امانت انجام دهند. هرگونه سهل انگاری، کم کاری، ترک خدمت، تأخیر در انجام امور یا رفتار نامناسب با ارباب رجوع تخلف محسوب می شود (ماده ۸ قانون رسیدگی به تخلفات اداری).

تبعیت از قوانین و مقررات: کارمندان باید در انجام وظایف، قوانین عمومی و مقررات اختصاصی دستگاه را رعایت کنند. نقض مقررات، تخلف اداری محسوب می شود و تصمیمات غیرقانونی آنان قابل ابطال است.

پاسخگویی در برابر مردم و دستگاه متبوع: کارمندان مکلف اند پاسخگوی مراجعان باشند و رفتار مناسب و منصفانه با آنان داشته باشند. مردم در صورت مشاهده تخلف می توانند به مراجع قانونی شکایت کنند (ماده ۹۰).

رعایت حقوق مردم و تکریم ارباب رجوع: بر اساس مواد (۲۵) تا (۲۸) قانون مدیریت خدمات کشوری، کارمندان باید وظایف خود را با رعایت اخلاق اداری و در جهت خدمت به مردم انجام دهند. میزان رضایت مندی مردم از عملکرد آنان در ارزیابی، ارتقا و تمدید قرارداد استخدامی لحاظ می شود.

عدم سوءاستفاده از موقعیت اداری: دریافت رشوه، هدیه، امتیاز یا هر نوع نفع شخصی در ازای انجام وظیفه، تخلف محسوب می شود (ماده ۹۱). در صورت اثبات تخلف بر اساس گزارش بازرس معتمد، کارمند متخلف تا یک سال از خدمت منفصل می شود و در صورت تکرار، مجازات های سنگین تر اعمال خواهد شد.

نظارت بر کارمندان و سلامت اداری: مدیران مسئول نظارت بر عملکرد زیردستان خود هستند و سهل انگاری در گزارش تخلفات، خود تخلف اداری محسوب می شود (ماده ۹۲). در صورت احراز اهمال، مدیر نیز تحت پیگرد قرار می گیرد.

حضور در زمان مقرر و انجام وظیفه: کارمندان موظف اند در ساعات تعیین شده در محل کار حاضر باشند. در مواقع ضروری نیز مکلف به انجام وظیفه خارج از وقت اداری هستند و در قبال آن حق الزحمه دریافت می کنند (ماده ۹۳).

تصدی پست سازمانی واحد: هر کارمند باید فقط یک پست سازمانی مصوب داشته باشد. به کارگیری افراد بدون پست سازمانی یا تصدی همزمان دو شغل دولتی ممنوع است (مواد ۳۲ و ۹۴). تنها در موارد آموزشی و پژوهشی، اشتغال همزمان مجاز است.

وفاداری و انضباط سیاسی: کارمند دولت باید نسبت به نظام و کشور خود وفادار باشد. شرکت در تحصن، اعتصاب یا تحریک دیگران به کارشکنی، تخلف محسوب می شود (بندهای ۳۲ و ۳۳ ماده ۸ قانون رسیدگی به تخلفات اداری).

عدم پذیرش تابعیت بیگانه: خروج از تابعیت ایران یا پذیرش تابعیت کشور خارجی موجب انفصال از خدمت است (ماده ۹۸).
ممنوعیت اشتغال بازنشستگان و بازخریدشدگان: به طور کلی استخدام مجدد بازنشستگان ممنوع است، مگر در مورد مقامات سیاسی، ایثارگران یا با مجوز خاص مقام رهبری. اشتغال بازنشستگان متخصص در امور مشاوره ای با محدودیت زمانی مجاز است.

رازداری اداری: افشای اسرار و اسناد محرمانه، تماس غیرمجاز با بیگانگان و ارائه اطلاعات به افراد فاقد صلاحیت تخلف است. همچنین افشای اسرار مردم طبق قانون مجازات اسلامی جرم کیفری محسوب می شود.

تبعیت از اوامر مافوق: سلسله مراتب اداری بر اصل فرماندهی و انضباط استوار است. کارمندان موظف اند در حدود قانون از دستورات مافوق تبعیت کنند. در صورت مشاهده مغایرت دستور با قانون، باید آن را کتبی اعلام کنند. اگر دستور مجدداً تأیید شود، مسئولیت آن بر عهده مقام صادرکننده است (ماده ۹۶).

استثنای این اصل شامل قضات (به دلیل استقلال قضایی) و اعضای هیئت علمی دانشگاه ها در امور آموزشی می شود.
سایر تکالیف و مقررات مرتبط: قوانین دیگری نیز ناظر بر رفتار کارمندان هستند، از جمله قانون رسیدگی به تخلفات اداری (۱۳۷۲)، قانون مجازات اسلامی، قانون تشدید مجازات مرتکبین ارتشاء، اختلاس و کلاهبرداری، و قانون دسترسی آزاد به اطلاعات.

مرجع رسیدگی به تخلفات اداری: تخلفات کارمندان در چارچوب قانون رسیدگی به تخلفات اداری بررسی می شود. پیش از انقلاب، دادگاه های اداری مرجع رسیدگی بودند، اما از سال ۱۳۷۲ هیئت های بدوی و تجدیدنظر جایگزین آنها شدند. این هیئت ها شامل هیئت بدوی، تجدیدنظر، هیئت عالی نظارت و گروه های تحقیق هستند.
 مطابق ماده (۲۱)، شکایت از آرای قطعی این هیئت ها در دیوان عدالت اداری قابل طرح است که رسیدگی آن ماهیت شکلی دارد.

حالات استخدامی کارمندان: بر اساس ماده (۱۲۰) قانون مدیریت خدمات کشوری، کارمندان رسمی ممکن است در یکی از حالات استخدامی زیر قرار گیرند: اشتغال، مرخصی، آماده به خدمت، انتقال یا مأموریت، انفصال، استعفا، بازخریدی یا سایر حالات پیش بینی شده در قوانین.

اشتغال: کارمند در پست سازمانی مشخص انجام وظیفه می کند. ساعات کار ۴۴ ساعت در هفته است. اشتغال پاره وقت نیز برای گروه هایی مانند بانوان دارای فرزند پیش بینی شده است.

مرخصی: انواع مرخصی ها شامل استحقاقی، استعلاجی و بدون حقوق است که پیش تر توضیح داده شد.

آماده به خدمت: حالتی است که کارمند بدون پست مشخص در انتظار ارجاع خدمت است. این وضعیت ممکن است به دلیل انحلال دستگاه، حذف پست یا تعلیق موقت رخ دهد. مدت آن حداکثر یک سال است و پس از آن در صورت عدم اشتغال، فرد بازنشسته یا بازخرید می شود.

انتقال و مأموریت: انتقال می تواند درون دستگاه یا بین دستگاه ها انجام گیرد و با حفظ حقوق و سوابق صورت می پذیرد. آیین نامه انتقال مصوب ۱۳۸۸ شرایط آن را مشخص کرده است.

مأموریت به معنای خدمت موقت در دستگاه دیگر است که معمولاً تا شش ماه و با امکان تمدید انجام می شود. مأموریت آموزشی بلندمدت لغو شده اما مأموریت های کوتاه مدت و کارآموزی مجاز است.

انفصال موقت و دائم: انفصال موقت به معنای محرومیت از خدمت برای مدت معین بر اساس حکم قضایی یا اداری است، در حالی که انفصال دائم موجب قطع کامل رابطه استخدامی می شود. در موارد خاص برای خانواده فرد منفصل مقرری حداقلی پیش بینی شده است.

اخراج: اخراج موجب قطع خدمت در دستگاه مربوطه است اما مانع استخدام در سایر دستگاه ها نیست. کارمند اخراجی می تواند کسور بازنشستگی و مرخصی استفاده نشده خود را دریافت کند.

استعفا: کارمند می تواند با اطلاع قبلی و موافقت رسمی دستگاه متبوع استعفا دهد. تا زمان پذیرش رسمی، موظف به ادامه کار است. در صورت بازگشت به خدمت و بازپرداخت وجوه بازنشستگی، سابقه قبلی محاسبه می شود.

بازخریدی: در موارد واگذاری وظایف به بخش غیردولتی یا ضعف عملکرد، کارمند بازخرید می شود. به او به ازای هر سال خدمت، یک ونیم ماه حقوق و مزایا و وجوه مرخصی ذخیره شده پرداخت می شود. استخدام مجدد بازخریدشدگان در دستگاه های دولتی ممنوع است مگر در موارد استثنایی.

سایر حالات استخدامی

بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری، برخی از حالات استخدامی کارکنان شامل تعلیق، ازکارافتادگی، خدمت زیر پرچم، غیبت موجه و بازنشستگی است.

تعلیق: حالتی است که کارمند به دلیل پیگرد قضایی یا اداری از خدمت منع می شود. در صورت براءت، به خدمت بازمی گردد و مدت تعلیق جزو سابقه خدمت محسوب می شود و حقوق آن را دریافت می کند.

خدمت زیر پرچم: مطابق قانون خدمت وظیفه عمومی، مدت خدمت نظام وظیفه به عنوان سابقه خدمت محسوب می شود. کارمند باید حداکثر دو ماه پس از پایان خدمت خود را معرفی کند، و در صورت نبود پست سازمانی در حالت آماده به خدمت قرار می گیرد.

غیبت موجه: اگر کارمند به عللی خارج از اختیار نتواند در محل خدمت حاضر شود، غیبت موجه محسوب می شود. اما در صورت غیبت غیرموجه بیش از دو ماه متوالی یا چهار ماه متناوب، اخراج صورت می گیرد. تأخیر بیش از دو ساعت در ماه نیز موجب کسر از حقوق خواهد بود.

ازکارافتادگی: حالتی است که کارمند به دلیل نقص عضو یا بیماری قادر به انجام وظیفه نیست و از خدمت منفک می شود. چنانچه علت ازکارافتادگی ناشی از انجام وظیفه باشد، تمام حقوق و فوق العاده های شغلی به عنوان حقوق وظیفه پرداخت می شود. اما اگر ناشی از کار نباشد، میانگین حقوق و مزایای ۲۴ ماه آخر مبنای پرداخت است. حقوق وظیفه ازکارافتادگان

قبل از سال ۱۳۸۵، در صورت کمتر بودن از ضریب قانونی، افزایش می یابد. بازگشت به کار در صورت بازیافت توانایی تا قبل از ۶۰ سالگی امکان پذیر است.

بازنشستگی: حالتی است که کارمند طبق حکم رسمی از حقوق بازنشستگی استفاده می کند. بازنشستگی ممکن است به درخواست کارمند یا تصمیم دستگاه باشد و در گفتارهای بعدی به تفصیل بررسی می شود.

بازنشستگی و تأمین اجتماعی

یکی از مهم ترین حقوق غیرمالی کارمندان، برخورداری از تأمین اجتماعی است که شامل بازنشستگی، ازکارافتادگی، درمان، بیمه بیکاری و حقوق وظیفه وراثت می شود. بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری، کارمندان پیمانی تابع قانون تأمین اجتماعی و کارمندان رسمی تابع صندوق بازنشستگی یا قوانین مربوط به دستگاه خود هستند.

بازنشستگی به معنای دوره غیرمولد زندگی است که هزینه آن از محل کسور بازنشستگی پرداختی کارمند و دولت تأمین می شود. این وضعیت مجازات اداری نیست، هرچند در موارد خاص ممکن است جنبه انضباطی پیدا کند.

تاریخچه بازنشستگی در ایران

نخستین قانون مرتبط با وظیفه در سال ۱۲۸۷ شمسی و پس از مشروطه تصویب شد و صرفاً به پرداخت حقوق به وراثت کارمندان متوفی اختصاص داشت. نخستین نظام بازنشستگی واقعی در سال ۱۳۰۱ و هم زمان با قانون استخدام کشوری پدید آمد که امکان استفاده از حقوق بدون انجام کار را برای کارمندانی با ۵۵ سال سن و ۲۵ سال سابقه فراهم کرد.

در اصلاحات بعدی، شرط سنی حذف شد و با ۲۰ سال سابقه خدمت متوالی نیز امکان بازنشستگی وجود داشت. این قانون در سال های ۱۳۰۸، ۱۳۲۴ و ۱۳۳۷ اصلاح شد و در نهایت در سال ۱۳۴۵ قانون جدید استخدام کشوری جایگزین گردید. اصلاحات متعدد در سال های ۱۳۶۸، ۱۳۷۳، ۱۳۷۴ و ۱۳۷۹ صورت گرفت و با تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری، مقررات بازنشستگی در فصل سیزدهم آن نهایی شد.

بر اساس مصوبه سال ۱۳۸۸ شورای توسعه مدیریت، تمام کارکنان دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، حتی مشترکین صندوق های دیگر، از لحاظ شرایط بازنشستگی تابع همین قانون هستند.

سن و شرایط بازنشستگی

مطابق ماده ۱۰۳ قانون مدیریت خدمات کشوری، بازنشستگی به دو صورت اختیاری و اجباری انجام می شود.

بازنشستگی اختیاری: دستگاه اجرایی می تواند کارمند دارای حداقل ۳۰ سال سابقه خدمت (غیرتخصصی) یا ۳۵ سال سابقه (تخصصی) را بازنشسته کند. همچنین کارمند با ۶۰ سال سن و ۲۵ سال سابقه خدمت نیز می تواند با ۲۵ روز حقوق بازنشسته شود. برای مشاغل سخت، جانبازان و معلولان تا پنج سال تخفیف در شرایط لحاظ می شود.

بازنشستگی اجباری: دستگاه ها موظف اند کارمندان دارای ۳۰ سال سابقه و ۶۰ سال سن (غیرتخصصی) یا ۳۵ سال سابقه و ۶۵ سال سن (تخصصی) را رأساً بازنشسته کنند. در مشاغل تخصصی سقف سنی تا ۷۰ سال تعیین شده است. در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی، کارمند بازخرید خواهد شد.

سابقه خدمت: تنها مدت خدمت تمام وقت همراه با پرداخت کسور بازنشستگی جزو سابقه محسوب می شود. خدمت سربازی و مرخصی های استحقاقی نیز در صورت پرداخت کسور محاسبه می گردد.

بازنشستگی پیش از موعد: قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت (مصوب ۱۳۸۶) به کارکنان دارای ۲۵ سال سابقه (و بانوان با ۲۰ سال سابقه) اجازه می دهد با حداکثر پنج سال سنوات ارفاقی و بدون شرط سنی بازنشسته شوند. پاداش پایان خدمت این گروه بر اساس ۳۰ سال محاسبه می شود.

صندوق بازنشستگی

دولت و کارمند هر دو در تأمین حقوق بازنشستگی مشارکت دارند. ۹ درصد از حقوق کارمند به علاوه سهم دولت (معادل ۱.۵ برابر) به صندوق بازنشستگی واریز می شود. در صورت کسری منابع، دولت موظف به تأمین آن از بودجه عمومی است. صندوق بازنشستگی کشوری یکی از مهم ترین صندوق هاست که ابتدا زیر نظر وزارت دارایی بود و از سال ۱۳۵۴ به صورت مؤسسه ای مستقل وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی فعالیت کرد. در سال ۱۳۸۳ تابع وزارت رفاه و تأمین اجتماعی شد. این سازمان اکنون به عنوان مؤسسه ای بیمه ای، اداره کننده حقوق بازنشستگان کشوری است.

مشمولان آن عبارتند از: کارمندان رسمی دستگاه های اجرایی، اعضای هیئت علمی، قضات، کارکنان وزارت خارجه، شهرداری ها (به جز تهران)، پیمانی های متقاضی، و برخی خویش فرمایان بازخرید شده.

اهداف این صندوق شامل ایجاد نظام خودکفا برای پرداخت حقوق بازنشستگان، بهره برداری اقتصادی از منابع و ارائه پیشنهادهای اصلاحی برای بهبود معیشت بازنشستگان است. وظایف آن نیز شامل اداره امور بازنشستگی، اجرای قوانین مربوطه، تهیه بودجه و حفظ حقوق بازنشستگان است.

علاوه بر این صندوق، صندوق های دیگری نظیر تأمین اجتماعی، بانک مرکزی، کارکنان بانک ها، شهرداری تهران، صدا و سیما، شرکت نفت، هواپیمایی، وزارت دفاع و وزارت اطلاعات نیز فعال اند.

قانون مدیریت خدمات کشوری دولت را موظف کرده بود تا پایان برنامه چهارم توسعه، تمامی صندوق های بازنشستگی را در سازمان تأمین اجتماعی تجمیع کند. این امر با تصویب قانون اصلاح ماده ۱۱۳ پیگیری شد و سازمان تأمین اجتماعی زیرمجموعه وزارت رفاه قرار گرفت.

کارمندان می توانند به موجب ماده ۱۰۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، صندوق بازنشستگی خود را انتخاب کنند، اما تغییر آن تنها یک بار در طول خدمت امکان پذیر است.

حقوق بازنشستگی

بر اساس ماده ۷۶ قانون مدیریت خدمات کشوری، حداقل و حداکثر حقوق بازنشستگان هر سال با تصویب هیئت وزیران تعیین می شود. طبق قانون اصلاح مقررات سال ۱۳۷۹، میانگین حقوق و مزایای دو سال آخر خدمت با ضریب ریالی سال بازنشستگی مبنای محاسبه قرار می گیرد.

در محاسبه حقوق بازنشستگی، حقوق ثابت به علاوه فوق العاده های مستمر نظیر ایثارگری، سختی کار، شغل و ویژه مشمول کسور بازنشستگی می شوند.

قانون الحاق تبصره به ماده ۱۰۶ (مصوب ۱۳۸۹) مقرر کرد کارمندانی که تحت پوشش تأمین اجتماعی بوده اند و از مزایای غیرمستمر کسور بازنشستگی پرداخت کرده اند، می توانند وجوه مربوط را دریافت یا در حقوق بازنشستگی لحاظ کنند. کارمندان هنگام بازنشستگی، علاوه بر حقوق، از پاداش پایان خدمت معادل یک ماه آخرین حقوق و مزایای مستمر به ازای هر سال خدمت تا ۳۰ سال و وجوه مرخصی ذخیره شده برخوردار می شوند. برای خدمت بیش از ۳۰ سال، دو و نیم درصد به ازای هر سال به حقوق بازنشستگی افزوده می شود.

بازنشستگان از کمک هزینه عائله مندی و اولاد معادل شاغلان بهره مند هستند.

تفاوت تطبیق حقوق بازنشستگی

به منظور افزایش حقوق بازنشستگان پیش از سال ۱۳۸۵، شاخص هایی تعیین شد تا حقوق هیچ بازنشسته ای از میزان مشخص شده کمتر نباشد. برای کارکنان کشوری و لشکری، حقوق بازنشستگی بر اساس امتیاز آخرین گروه شغلی و ضریب ریالی سال محاسبه می شود. همچنین برای دارندگان سمت های مدیریتی، درصدی به امتیاز حقوق افزوده می شود. کارمندانی با سابقه بیش از ۳۰ سال، به ازای هر سال مازاد دو و نیم درصد افزایش دریافت می کنند و کسانی که سابقه کمتر دارند تا پانزده سال، به همین میزان کاهش خواهند داشت، مشروط بر اینکه از حداقل حقوق کمتر نشود. برای اعضای هیئت علمی و قضات، امتیاز حقوق بازنشستگی بر اساس مرتبه علمی یا پایه قضایی تعیین می گردد و دارندگان مدارک تحصیلی بالاتر یا مسئولیت های مدیریتی درصد افزایشی دریافت می کنند.

حقوق وظیفه

حقوق وظیفه مبلغی است که به وراثت کارمند متوفی یا به کارمند ازکارافتاده پرداخت می شود. اگر ازکارافتادگی ناشی از انجام وظیفه نباشد، حقوق وظیفه برابر با میانگین حقوق دو سال آخر خدمت است. اما اگر ناشی از انجام وظیفه باشد، همه حقوق و فوق العاده های شغلی به عنوان حقوق وظیفه پرداخت می شود. در صورت فوت کارمند، چه در حال اشتغال و چه پس از بازنشستگی، وراثت قانونی او شامل همسر دائم، فرزندان، پدر و مادر تحت تکفل و نوادگان یتیم از حقوق وظیفه بهره مند می شوند.

فرزندان ذکور تا ۲۰ سالگی و در صورت تحصیل تا ۲۵ سالگی، و فرزندان اناث تا زمان ازدواج یا اشتغال از حقوق وظیفه استفاده می کنند. همسر دائم تا پایان عمر مستحق دریافت است و افراد معلول خانواده نیز به طور دائم از این حق برخوردارند. حقوق وظیفه میان وراثت به صورت مساوی تقسیم می شود و در صورت قطع سهم هر یک، سهم او بین دیگران تقسیم خواهد شد.

◀ قراردادهای اداری در حقوق اسلام و حقوق موضوعه

مقدمه:

سازمان های اداری به عنوان اشخاص حقوق عمومی برای انجام وظایف خود ناگزیر از انجام اعمال حقوقی اند. این اعمال گاه به صورت ایقاع، یعنی تصمیم یا حکم یک جانبه، و گاه به صورت قرارداد، یعنی عمل حقوقی دو یا چندجانبه انجام می شود. مطابق فصل دوم قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه های اجرایی می توانند از طریق عقد قرارداد بخشی از خدمات خود را تأمین کنند.

قراردادهایی که از اصول و قواعد خاص حقوق عمومی پیروی می کنند، «قراردادهای اداری» نام دارند. در این قراردادها سازمان اداری بدون از دست دادن صلاحیت قانونی خود، انجام برخی خدمات عمومی را به اشخاص حقیقی یا حقوقی می سپارد.

قراردادهای اداری تابع نظام حقوق عمومی اند و مقررات آن ها با قراردادهای خصوصی تفاوت اساسی دارد. به طور کلی قراردادهای دستگاه های اجرایی به دو دسته تقسیم می شوند: قراردادهای غیراداری و قراردادهای اداری. مقررات مربوط به این قراردادها در قوانین مختلفی مانند قانون محاسبات عمومی، آیین نامه های مالی و معاملاتی دستگاه ها، دفترچه شرایط عمومی پیمان و سایر مقررات پراکنده آمده است.

مفهوم و تعریف قرارداد اداری

قرارداد اداری قراردادی است که میان یک سازمان عمومی از یک سو و شخص حقیقی یا حقوقی از سوی دیگر برای انجام عمل یا خدمتی در جهت منافع عمومی و بر اساس احکام خاص حقوق اداری منعقد می شود. شرط صلاحیت دادگاه های اداری برای رسیدگی به اختلافات ناشی از این قراردادها، در ایران جزء لوازم تعریف آن نیست؛ زیرا بر خلاف حقوق فرانسه، در نظام حقوقی ایران این شرط برای اداری بودن قرارداد ضروری شناخته نمی شود.

بنابراین، می توان قرارداد اداری را چنین تعریف کرد:

«قرارداد اداری قراردادی است که به وسیله سازمان اداری از یک سو و اشخاص حقیقی یا حقوقی از سوی دیگر، برای انجام خدمتی عمومی منعقد و مشمول احکام خاص حقوق اداری می گردد.»

قراردادهای اداری به دو دسته تقسیم می شوند:

- **قراردادهای معین:** دارای قالب و شرایط مشخص و شناخته شده در نظام اداری؛
- **قراردادهای نامعین:** قراردادهایی که به منظور انجام خدمات عمومی و بدون قالب خاص منعقد می شوند.

انواع قراردادهای معین

قرارداد مقاطعه مربوط به خدمات عمومی: به موجب آن اداره یا مؤسسه عمومی انجام کار یا فروش کالایی را با شرایط و قیمت معین به شخصی واگذار می کند. طرفین این قرارداد کارفرما (دولت یا شهرداری) و پیمانکار هستند. این قراردادها معمولاً شامل سه نوع اند:

- مقاطعه ساختمانی (مانند ساخت راه، پل، سد، کارخانه و سیلو)
- مقاطعه ملزومات (تأمین وسایل، لوازم و نیازهای سازمان های عمومی)
- مقاطعه حمل و نقل (زمینی، دریایی و هوایی)

قراردادهای مربوط به طرح های عمرانی دولت از مصادیق بارز مقاطعه هستند. سازمان برنامه و بودجه دستورالعمل های مربوط به شرایط عمومی و دفترچه پیمان را تدوین کرده است. دفترچه پیمان شامل هفت ماده درباره موضوع، مدارک، مبلغ، تضمین، نظارت و تحویل کار است. «شرایط عمومی پیمان» نیز در پنج فصل و ۵۴ ماده تنظیم شده که تعهدات پیمانکار، کارفرما، تضمین ها و نحوه حل اختلاف را مشخص می کند.

قراردادهای درمانی میان نهادهای دولتی با بیمارستان ها برای خدمات درمانی کارکنان، قراردادهای کار در زندان برای اشتغال زندانیان، و قراردادهای حمل و نقل از انواع فرعی مقاطعه محسوب می شوند.

پیمان استخدامی: قراردادی است که بر اساس آن شخصی برای مدت معین و کار مشخص به استخدام دولت درمی آید. این قرارداد از نوع قراردادهای اداری است و با قراردادهای خصوصی تفاوت دارد، زیرا تابع قواعد حقوق عمومی است. در استخدام پیمانی، اداره می تواند برای حفظ منافع عمومی مفاد قرارداد را یک جانبه تغییر دهد و مستخدم حق استناد به حقوق مكتسبه ندارد.

قرارداد قرضه عمومی: در این قرارداد دولت از اشخاص وام می گیرد و در سررسید، اصل و بهره آن را بازمی گرداند. این نوع قرارداد از جنس حقوق عمومی است، نه صرفاً عقد قرض مدنی. وام عمومی ممکن است به صورت اجباری (همچون مالیات قابل استرداد) یا نیمه اجباری (بر پایه تبلیغات و انگیزه های ملی) انجام شود.

قرارداد عاملیت: قراردادی است که بر اساس آن شخص یا اشخاصی از طرف مؤسسه عمومی، در برابر حق العمل مشخص، اجرای عملیات خاصی را بر عهده می گیرند. این قرارداد در مواردی مانند توزیع کالاهای انحصاری یا استخراج و اکتشاف منابع طبیعی (نفت و گاز) به کار می رود. اگرچه در ماهیت شبیه قراردادهای تجاری است، اما به دلیل هدف عمومی و وابستگی به حقوق اداری، تابع قواعد خاص حقوق عمومی محسوب می شود.

قرارداد امتیاز: به موجب این قرارداد، دولت یا مؤسسات عمومی اداره یا بهره برداری از یک امر عام المنفعه یا ثروت ملی را برای مدت معین و به طور انحصاری به شخص یا شرکت خاصی واگذار می کند تا با سرمایه خود آن را اداره کند و از محل خدمات یا منافع حاصل، هزینه ها را جبران نماید.

این نوع قرارداد در حوزه هایی چون انرژی، حمل و نقل، بهداشت، امور شهری و سرگرمی ها کاربرد دارد. در ایران سابقه تاریخی قراردادهای امتیاز با دخالت بیگانگان در دوره قاجار همراه با پیامدهای سیاسی و اقتصادی منفی بود، از جمله قراردادهای تنباکو، نفت، بانک شاهی و امتیازات روس ها و انگلیس ها.

در واکنش به این تجربه ها، اصل ۸۱ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران اعطای امتیاز تأسیس شرکت ها و مؤسسات به خارجیان را مطلقاً ممنوع کرده است. با این حال، طبق نظر شورای نگهبان (۱۳۶۰)، ثبت شعب شرکت های خارجی که با دولت ایران قرارداد قانونی دارند، مغایر این اصل نیست، مشروط بر آن که فعالیت آنان محدود به اجرای همان قرارداد باشد.

قراردادهای غیرمعین

قرارداد نمایندگی خدمات عمومی: نوعی قرارداد جدید در حقوق فرانسه است که بر اساس آن نماینده ای، قسمتی از سرمایه گذاری و اداره خدمت عمومی را بر عهده می گیرد و هزینه ها را از مصرف کنندگان دریافت می کند. تفاوت آن با قرارداد امتیاز در میزان دخالت و نظارت دولت است.

قرارداد پژوهشی و تحقیقاتی: قراردادی برای انجام فعالیت های علمی و فناورانه که نتیجه آن نامطمئن است و شامل تحقیقات بنیادی، کاربردی و توسعه ای می شود.

قرارداد اعطای لیسانس و اجازه: در آن، دارنده حق اختراع یا امتیاز تولید، استفاده یا طراحی را به دیگری واگذار می کند. **قرارداد فرهنگی، هنری، مشاوره و خدمات:** قراردادهایی برای مطالعه، تحقیق، تألیف، مشاوره آموزشی یا حقوقی، ترجمه و تولیدات فرهنگی که جنبه علمی و فرهنگی دارند.

قرارداد خرید آذوقه و مواد اولیه از خارج: طبق لایحه مصوب ۱۳۵۸، خرید آذوقه عمومی از خارج از کشور از شمول قانون محاسبات عمومی خارج و نیازمند تصویب شورای شش نفره شامل نمایندگان وزارت بازرگانی، اقتصاد و دارایی، شرکت بازرگانی دولتی، بانک مرکزی و سازمان برنامه و بودجه است.

قراردادهای نفتی: این قراردادها در زمره قراردادهای اداری محسوب می شوند، زیرا حاوی عناصر عمومی، منافع ملی و جنبه های خدمات عمومی اند. برخی حقوقدانان آن را در زمره قراردادهای خدمت عمومی و برخی دیگر در قالب قراردادهای عمومی می دانند، اما در هر حال تابع اصول حقوق اداری و ملاحظات منافع ملی اند.

ویژگی های قراردادهای اداری

لزوم حضور شخص حقوق عمومی: در تمام قراردادهای اداری، یکی از طرفین باید سازمان یا مؤسسه عمومی باشد، مانند وزارتخانه ها، نهادهای دولتی، نیروهای مسلح یا شوراهای محلی. برخی از این نهادها شخصیت حقوقی مستقل ندارند ولی در حدود اختیارات خود می توانند قرارداد منعقد کنند.

هدف عمومی: موضوع قرارداد اداری باید خدمت عمومی یا تحقق منفعت عمومی باشد. برای آن که خدمتی عمومی تلقی شود، باید هم دارای نفع عامه باشد و هم اجرای آن به موجب قانون به سازمان اداری واگذار شده باشد.

پیروی از قواعد خاص: قراردادهای اداری تابع اصول خاصی از جمله اصول زیر هستند:

اصل حاکمیت قانون: اداره تنها در حدود مجوزهای قانونی می تواند قرارداد منعقد کند.

اصل انطباق با تحولات: اداره می تواند برای حفظ منافع عمومی، قرارداد را یک جانبه تعدیل یا فسخ نماید.

اصل استمرار خدمات عمومی: اداره حق دارد در صورت قصور پیمانکار، قرارداد را بدون مراجعه به دادگاه فسخ یا خود اجرا کند.

اصل تساوی اشخاص: تمام افراد در برابر تعهدات عمومی مساوی اند و در صورت بروز عدم توازن، امکان تعدیل قرارداد وجود دارد.

اصل تقدم منافع عمومی: در تعارض میان منافع خصوصی و عمومی، منافع عمومی مقدم است.

اصل همکاری مشترک طرفین: طرف قرارداد باید در اجرای خدمت عمومی با اداره همکاری کند و اداره نیز موظف است با تعدیل شرایط از ضرر بی مورد پیمانکار جلوگیری نماید.

طبع ترجیحی و اقتداری قرارداد: سازمان های اداری به سبب هدف عمومی، در موقعیت برتر از اشخاص خصوصی قرار دارند و این اقتدار در راستای حفظ منافع جامعه است.

صلاحیت مراجع رسیدگی: در ایران، رسیدگی به اختلافات ناشی از قراردادهای اداری در صلاحیت دادگاه های عمومی است، مگر در مورد قراردادهای استخدام پیمانی که در صلاحیت دیوان عدالت اداری قرار دارد. برخلاف فرانسه، نظام حقوقی ایران دادگاه مستقل اداری برای همه دعاوی اداری ندارد.

نظام شکلی قراردادهای اداری

رعایت تشریفات قبل از انعقاد:

بر خلاف قراردادهای خصوصی که اصل آزادی اراده بر آن ها حاکم است، قراردادهای اداری تابع اصل حاکمیت قانون اند. مدیران دولتی نمایندگان اداره اند نه مالکان آن، و فقط در حدود قانون می توانند قرارداد منعقد کنند.

محدودیت ها و ممنوعیت ها: ادارات نمی توانند بدون مجوز قانونی اقدام به انعقاد قرارداد کنند (اصل جواز) و حتی با وجود مجوز نیز باید شرایط مقرر را رعایت نمایند (اصل انطباق).

ماده ۹۲ قانون محاسبات عمومی دولت را مکلف کرده در صورت انجام تعهد بدون اعتبار یا تخلف از مقررات، قرارداد را رد کند. همچنین قوانین گوناگون محدودیت هایی در انتخاب طرف قرارداد، نوع و مدت قرارداد، و ممنوعیت دخالت کارمندان در معاملات دولتی مقرر کرده اند.

لزوم تصویب مراجع ذی صلاح: برخی قراردادها مانند وام های خارجی، انتقال اموال ملی یا استخدام کارشناسان خارجی نیازمند تصویب مجلس شورای اسلامی یا هیئت وزیران اند. در معاملات دیگر نیز ممکن است تصویب هیئت مدیره یا شورای شهر الزامی باشد.

وجود اعتبار مصوب: انعقاد هر قرارداد اداری منوط به تأمین اعتبار در قانون بودجه است. در صورت فقدان اعتبار، قرارداد قابل اجرا نیست. ماده ۵۲ قانون محاسبات عمومی تشریفات پرداخت را شامل مراحل تشخیص، تأمین اعتبار، تعهد، تسجیل و حواله می داند.

مشورت های اجباری: در برخی معاملات، اخذ نظر کارشناسان رسمی یا کمیسیون های مربوط الزامی است؛ از جمله در تعیین قیمت اموال یا اجاره بها.

تشریفات مناقصه و مزایده

مناقصه: فرآیندی رقابتی برای تأمین کالا یا خدمات با مناسب ترین قیمت است. قانون برگزاری مناقصات (۱۳۸۳) دستگاه های اجرایی را مکلف به رعایت مقررات آن کرده است.

مناقصه ها بر اساس مبلغ به سه نوع تقسیم می شوند: معاملات کوچک، متوسط و بزرگ. در معاملات بزرگ، مناقصه می تواند عمومی یا محدود باشد.

مواردی از جمله خرید خدمات منحصر به فرد، معاملات محرمانه، خدمات فرهنگی و خرید املاک از شمول الزام به مناقصه مستثنا هستند.

کمیسیون مناقصه معمولاً از رئیس دستگاه، مقام مالی و مسئول فنی تشکیل می شود. در موارد خاص، ترک تشریفات مناقصه با تصویب هیئت سه نفره ممکن است.

فرآیند مناقصه شامل مراحل تأمین منابع مالی، تعیین نوع مناقصه، تهیه اسناد، ارزیابی، فراخوان، دریافت پیشنهاد، ارزیابی نهایی و انعقاد قرارداد است.

شرایط تجدید مناقصه شامل کم بودن پیشنهاددهندگان، انصراف برندگان، یا بالا بودن قیمت هاست؛ لغو مناقصه نیز در صورت زوال نیاز یا وقوع حوادث غیرمترقبه انجام می شود.

اعتراض ها ابتدا در دستگاه مناقصه گزار بررسی می شود و در صورت عدم پذیرش، هیئت رسیدگی به شکایات مناقصات رأی قطعی صادر می کند.

مزایده: مزایده فروش یا اجاره اموال یا خدمات به بالاترین قیمت است. قوانین حاکم بر آن در آیین نامه معاملات دولتی (۱۳۴۹) و قانون محاسبات عمومی (۱۳۶۶) آمده است.

مواردی مانند معاملات میان دستگاه های دولتی، معاملات محرمانه، یا فروش کالاهای دارای نرخ مصوب از الزام مزایده مستثنا هستند.

مزایده ها بر اساس مبلغ به معاملات جزئی، متوسط و عمده تقسیم می شوند و فرآیند آن شامل انتشار آگهی، دریافت پیشنهاد، تشکیل کمیسیون و انعقاد قرارداد است. در قرارداد مزایده باید مشخصات کامل معامله، قیمت، شرایط تحویل، خسارات تأخیر، تضمین ها و سایر تعهدات درج شود.

کمیسیون مزایده در دستگاه های مرکزی شامل نماینده وزیر، ذی حساب و کارشناس فنی است. در شهرستان ها نیز رئیس دستگاه و مسئول تدارکات حضور دارند.

در صورت عدم دریافت پیشنهاد یا انصراف برندگان، مزایده تجدید می شود. تصمیم گیری درباره ترک تشریفات مزایده با هیئت سه نفره ترک تشریفات است که با رعایت صرفه و صلاح دولت، نحوه انجام معامله را تعیین می کند.

در اختلافات ناشی از مزایده، هیئتی مرکب از نماینده دستگاه مزایده گزار و نماینده وزارت امور اقتصادی و دارایی رسیدگی کرده و در صورت عدم توافق، موضوع به دادگاه ارجاع می شود.

رعایت تشریفات حین انعقاد قرارداد اداری

قراردادهای اداری همچون قراردادهای خصوصی باید از شرایط اساسی صحت معاملات برخوردار باشند. مطابق ماده ۱۹۰ قانون مدنی، قصد و رضا، اهلیت، موضوع معین و مشروعیت جهت معامله ارکان صحت قراردادند. دو شرط نخست مربوط به افرادی است که قرارداد را منعقد می کنند و برای احراز آن، شناخت طرفین اهمیت دارد. در صورتی که نماینده ای از سوی اداره اقدام به انعقاد قرارداد کند، باید دارای اراده سالم و بدون اکراه باشد.

اصل در حقوق اداری آن است که بالاترین مقام اداری مانند وزیر یا شهردار صلاحیت انعقاد قرارداد دارد، اما در عمل این اختیار به دیگر مقامات یا کارپردازان تفویض می شود. آیین نامه های معاملات و اساسنامه سازمان ها حدود این صلاحیت را تعیین می کنند. طبق قانون محاسبات عمومی، معاملات به سه دسته جزئی (تا ۳۰۰ هزار ریال)، متوسط (تا دو میلیون ریال) و عمده (بیش از دو میلیون ریال) تقسیم می شوند؛ قراردادهای جزئی به کارپرداز، متوسط به مسئول تدارکات و عمده به مقامات عالی واگذار می شود.

صلاحیت دستگاه اداری نیز محدود به وظایف و مأموریت های قانونی آن است؛ هر دستگاه تنها در چارچوب اختیارات قانونی می تواند قرارداد منعقد کند و تجاوز از حدود صلاحیت موجب بطلان قرارداد است. در قراردادهای دولتی علاوه بر اهلیت، وجود صلاحیت مقام اداری شرط صحت است و اختیار او تنها تا حدودی است که قانون اعطا کرده است.

در قراردادهای اداری، به سبب شخصیت حقوقی سازمان ها، انعقاد قرارداد به صورت نمایندگی انجام می گیرد. نمایندگی در این قراردادها جنبه قانونی دارد و هرگونه اقدام خارج از حدود صلاحیت، موجب بطلان قرارداد خواهد بود، بر خلاف نمایندگی قراردادی در حقوق خصوصی که ممکن است با اجازه بعدی نافذ شود.

کتبی بودن قراردادهای دولتی از لوازم نظام اداری است و برخلاف قراردادهای خصوصی، شرط صحت محسوب می شود. مطابق ماده ۳۰ آیین نامه معاملات دولتی، قراردادهایی که اجرای آنها نیازمند زمان است باید کتبی تنظیم و امضا شوند. ماده ۳۱ همان آیین نامه موارد الزامی درج در قرارداد را برشمرده است؛ از جمله نام متعاملین، نوع و مقدار مورد معامله، مدت انجام تعهد، خسارات تأخیر، بهای معامله، تضمین ها، فاصله تحویل موقت و قطعی و شرط عدم شمول قانون منع مداخله. افزون بر آن، ذکر شرایط اجباری چون بیمه کارگران، رعایت ایمنی، پرداخت کسورات قانونی و سایر موارد الزامی است. امروزه اغلب قراردادهای دولتی مانند قراردادهای آب، برق، تلفن و راه آهن از نوع الحاقی هستند؛ شرایط آنها از پیش تعیین شده و طرف غیراداری حق مذاکره ندارد. قراردادهای پیمانکاری طرح های عمرانی نیز از این نوع اند و مفاد آنها طبق دفترچه پیمان و شرایط عمومی مصوب سازمان برنامه و بودجه الزامی است.

در خصوص ضمانت اجرای عدم رعایت قواعد شکلی، ماده ۲۸ قانون برنامه و بودجه، انعقاد قرارداد بدون تأمین اعتبار را مستوجب مجازات دانسته است. ماده ۹۲ قانون محاسبات عمومی نیز مقرر می دارد در صورت انجام خدمتی بدون رعایت

مقررات یا تعهد زائد بر اعتبار، دستگاه اجرایی باید معامله را رد کند؛ در صورت عدم امکان، وجه آن در حدود اعتبارات موجود پرداخت می شود. این ماده قراردادهای فاقد تشریفات قانونی را در حکم قرارداد غیرنافذ می داند که باید رد شود و مسئولیت کیفری و مدنی برای مأموران متخلف به همراه دارد.

قواعد ماهوی و حقوق ترجیحی

در قراردادهای اداری به دلیل غلبه منافع عمومی، برخی حقوق ترجیحی برای دولت پیش بینی شده است. از جمله:

فسخ یک جانبه: برخلاف حقوق خصوصی که فسخ نیازمند حکم دادگاه است، دولت می تواند در صورت تخلف یا تأخیر پیمانکار، قرارداد را رأساً فسخ کند. ماده ۴۶ شرایط عمومی پیمان موارد فسخ را شامل تأخیر در اجرای کار، ورشکستگی، تعطیل کارگاه، انتقال به غیر، عدم اجرای دستور نظارت و شمول قانون منع مداخله دانسته است. تشخیص اداره قابل نظارت قضایی است و در صورت احراز حقانیت پیمانکار، خسارت او جبران می شود.

حق تعلیق: دولت می تواند بدون وقوع قوه قهریه اجرای قرارداد را برای حداکثر سه ماه تعلیق نماید و در صورت لزوم با موافقت پیمانکار تا سه ماه دیگر تمدید کند (ماده ۴۹ دفترچه پیمان). در این حالت اداره مکلف به پرداخت هزینه های ناشی از تعلیق است.

حق تغییر مقدار کار: کارفرما می تواند تا سقف ۲۵ درصد مبلغ اولیه پیمان، میزان کار را افزایش یا کاهش دهد (ماده ۲۹ دفترچه پیمان). این حق جنبه ایقاعی دارد و شامل قیمت نمی شود؛ در صورت تجاوز از حد مقرر، پیمانکار حق فسخ دارد.

اختیار هدایت و نظارت: اداره حق دارد بر اجرای صحیح قرارداد نظارت کرده و دستوراتی برای تحقق اهداف عمومی صادر نماید. این نظارت شامل حضور مهندس ناظر، بازرسی، دریافت گزارش، کنترل نقشه ها، اعلام تخلفات و حتی خلع ید پیمانکار است. اعمال این اختیار ممکن است به حسن اجرای قرارداد، فسخ یا اجرای امانی منتهی شود.

قواعد اقتداری

فسخ به علت مقتضیات اداری: دولت می تواند بدون تقصیر پیمانکار و صرفاً به دلیل ضرورت های اداری، قرارداد را فسخ کند، مشروط بر جبران خسارت طرف مقابل. این اختیار مبتنی بر حاکمیت دولت و تقدم منافع عمومی است. نمونه های آن در لغو امتیازات یا ملی سازی ها و نیز ماده ۴۸ شرایط عمومی پیمان آمده که پیش از اجرای ۷۵ درصد از کار، اجازه فسخ به کارفرما می دهد.

حق جانشینی: دولت می تواند در صورت قصور یا ناتوانی پیمانکار، اجرای قرارداد را خود به عهده گیرد یا به شخص ثالث واگذارد، بدون آن که قرارداد فسخ شود (ماده ۲۲ دفترچه پیمان). در این حالت اداره هزینه ها را از محل مطالبات پیمانکار تأمین می کند و نتیجه نهایی (سود یا زیان) به حساب پیمانکار منظور می گردد.

تسری قرارداد به غیرمتعاقدين: برخلاف اصل نسبی بودن قراردادها، در قراردادهای اداری ممکن است آثار قرارداد به اشخاص ثالث سرایت کند؛ مانند الزام ضامنان دانشجویان بورسیه به پرداخت هزینه ها به نرخ روز یا تکالیف پیمانکار نسبت به کارگران

خود در زمینه مزد، ایمنی و بهداشت. پیمانکار مکلف است کارگران را از میان ساکنان محل کار انتخاب کرده، دستمزد را طبق قانون پرداخت و مقررات حفاظتی را اجرا نماید. در صورت تخلف، اداره می تواند هزینه ها را از مطالبات او کسر کند. در نتیجه، رعایت تشریفات شکلی و ماهوی در قراردادهای اداری ضامن اعتبار و مشروعیت آن هاست. هرگونه تخطی از حدود صلاحیت، فقدان مجوز، یا عدم رعایت الزامات قانونی موجب بی اعتباری قرارداد و مسئولیت مدنی و کیفری مقامات اداری خواهد شد. قراردادهای اداری به سبب ماهیت عمومی خود، تابع اصول حاکمیت قانون و تقدم منافع جمعی بر خصوصی اند و حقوق ترجیحی و اقتداری دولت در آن ها، تجلی همین مبناست.

مسئولیت در نظام اداری حقوق اسلام و حقوق موضوعه

مقدمه

مسئولیت اداری، نوعی از مسئولیت است که به حوزه اداره و اعمال اداری مربوط می شود و از مشروعیت تصمیمات و اقدامات اداری ناشی می گردد. این مسئولیت در سه حالت مطرح است:

۱. در قبال اعمال غیرقانونی و زیان بار دستگاه های اداری؛

۲. در برابر آثار زیان بار عمدی اعمال قانونی؛

۳. در برابر آثار زیان بار غیرعمدی اعمال قانونی.

مباحث این فصل شامل مفهوم، مبانی فقهی، اقسام و منشأ تحقق مسئولیت اداری و چگونگی جبران خسارت در حقوق اسلام و حقوق موضوعه است.

مبانی و قواعد فقهی مسئولیت

در فقه اسلامی، مسئولیت معادل «ضمان» است و از عمل یا ترک فعلی ناشی می شود که موجب ضرر به دیگری گردد. عنصر اصلی در تحقق آن، «اضرار» است که می تواند به طور مستقیم (مباشراً) یا غیرمستقیم (سبباً) از شخص صادر شود. مبانی این ضمان، بر پایه تقسیم اقدامات اداری به سه دسته است:

۱. احکام و اعمال اداری زیان آور:

شامل مقررات، آیین نامه ها یا دستورالعمل هایی است که موجب ورود ضرر به اشخاص می شوند. در این موارد باید رابطه علیت بین مقرر و ضرر احراز شود. چنانچه مأمور در اجرای قانون با سوءنیت یا انتخاب روش نامناسب اقدام کند، مسئول شناخته می شود؛ اما اگر روش اجرا در خود قانون پیش بینی شده و مأمور فاقد قصد زیان باشد، تعیین مسئولیت دولت تابع نوع اقدام خواهد بود.

۲. اقدامات تقصیری و قصوری:

اقدامات قصوری در جهت منافع عمومی و اجرای قانون انجام می شوند و در صورت زیان، مسئولیتی بر مأمور نیست. در مقابل، اقدامات تقصیری زمانی است که اراده مأمور در ایجاد ضرر مؤثر باشد. تشخیص تقصیر از قصور دشوار است زیرا گاه

مرز منافع عمومی و انگیزه شخصی مبهم است. تقصیر ممکن است ناشی از بی احتیاطی یا بی توجهی به موازین فنی باشد، حتی بدون قصد نفع شخصی. معیار اساسی، وجود رابطه سببیت میان عمل اداری و ضرر است.

۳. اقدامات خطائی و غیرخطائی:

خطا در معنای حقوقی معادل تخلف از قانون است و ممکن است عمدی یا غیرعمدی باشد. اقدامات اداری گاه قانونی اما زیان بارند (غیرخطائی) و گاه تخلف آمیز (خطائی). در حالت قصور، دولت مسئول جبران خسارت است و در حالت تقصیر، شخص مأمور مسئول شناخته می شود.

خطای شخصی و خطای نوعی: خطای اداری ناظر بر رفتار مأموران است و به دو نوع تقسیم می شود:

الف) خطای شخصی: ناشی از خصوصیات فردی و اراده مأمور است و مسئولیت آن مستقیم بر عهده اوست. معیارهای تشخیص آن شامل:

- **رابطه شخصی:** اگر خطا بدون خصوصیات فردی مأمور واقع نمی شد؛
 - **میزان خطا:** خطاهای بزرگ و غیرعادی معمولاً شخصی اند؛
 - **انگیزه:** خطایی که از تمایل یا منافع شخصی ناشی شود؛
 - **هدف خطا:** اگر هدف مأمور منافع فردی باشد، خطا شخصی است؛
 - **خروج از وظیفه:** زمانی که مأمور در حین انجام وظیفه، به امور حاشیه ای یا خارج از حدود مأموریت می پردازد.
- ب) خطای نوعی (کارمندی):** به خطاهایی اطلاق می شود که هر مأمور دیگری نیز ممکن است مرتکب شود. در این حالت، مسئولیت متوجه دستگاه اداری است. در بسیاری موارد، تشخیص خطای شخصی از نوعی نیازمند بررسی موردی و قضاوت قضایی است.

اقدامات زیان آور و خطاهای بدون ضرر

ممکن است اقدامات اداری قانونی باشد ولی به طور ناخواسته ضرری ایجاد کند، یا بالعکس خطایی رخ دهد بدون اینکه زیانی به بار آید. هرچند خطای بدون ضرر در زمره تخلفات انتظامی است، اما از منظر اجتماعی نیز زیان معنوی محسوب می شود؛ زیرا موجب اخلال در اجرای صحیح قانون است. در مواردی که مأمور به دستور مقام بالاتر عمل کرده ولی آگاه به غیرقانونی بودن دستور بوده است، مسئولیت متوجه آمر خواهد بود.

نظریات مختلف درباره مسئولیت مأموران

نظریه نفی مسئولیت شخصی: شورای اداری فرانسه اعلام کرده است که در خطاهایی که به نحوی با انجام وظیفه اداری مرتبط اند، مسئولیت شخصی مأمور منتفی و دستگاه اداری مسئول است. هدف این دیدگاه حمایت از کارمندان در برابر خطاهای ناشی از انجام وظیفه است، مشروط بر اینکه خارج از وظیفه عمل نکرده باشند.

نظریه شخصی بودن خطاها: در مقابل، شورای دولتی مصر تمام خطاهای اداری را شخصی و مسئولیت را می داند، مگر در مواردی که زیان به مأمور خاصی قابل انتساب نباشد. در این صورت، مسئولیت متوجه نظام اداری است. مبنای این دیدگاه آن است که پرداخت خسارت از سوی دولت فقط در جایی توجیه دارد که مصلحت عمومی اقتضا کند.

مسئولیت های ناشی از خطر: در برخی موارد، مسئولیت اداری بدون وقوع خطا ایجاد می شود. این نوع مسئولیت بر پایه «نظریه خطر» است.

مثلاً در صورت تعدیل نیرو توسط سازمانی دولتی که قانوناً مجاز است، کارمندان زیان دیده می توانند مدعی جبران خسارت باشند، زیرا ضرر از خطا ناشی نشده بلکه از «خطر ذاتی عمل اداری» است. همچنین آسیب های مأموران در حین انجام وظیفه یا خسارات ناشی از انبار مواد منفجره و زندان ها، از مصادیق مسئولیت بدون خطا هستند.

مسئولیت ناشی از عدم اجرای قانون و احکام قضایی: گاهی دولت به دلایل مصلحت عمومی یا ناتوانی اجرایی از اجرای قانون یا احکام قضایی خودداری می کند. در هر دو حالت، دولت مکلف به جبران خسارت است. اگر ترک اجرا به دلیل مصالح عمومی باشد، مسئولیت سیاسی دولت رفع می شود ولی مسئولیت مدنی و اداری باقی است؛ و اگر ناشی از ناتوانی یا بی کفایتی باشد، افزون بر مسئولیت سیاسی، دولت از نظر مدنی نیز پاسخ گو خواهد بود.

اقسام و مفهوم مسئولیت اداری

مسئولیت به معنای رابطه حقوقی ناشی از فعل یا ترک فعل زیان بار است که موجب الزام به جبران خسارت یا تحمل کیفر می گردد. عنصر مشترک در همه انواع مسئولیت، وجود ضمانت اجراست. مسئولیت اخلاقی بدون ضمانت شرعی یا قانونی، در حقیقت از قلمرو مسئولیت حقوقی خارج است.

مسئولیت ها بسته به حوزه اثرگذاری به چهار نوع تقسیم می شوند:

۱. مدنی - ناظر بر جبران زیان مالی و معنوی اشخاص؛

۲. کیفری - شامل کیفر اعمال مجرمانه؛

۳. سیاسی - مربوط به پاسخ گویی مقامات حاکمیتی؛

۴. اداری - مرتبط با اعمال و تصمیمات کارکنان دولت.

مسئولیت اداری یا انتظامی، ویژه تخلفات انضباطی مأموران است و از جرایم عمومی متمایز می باشد. تعریف دقیق آن چنین است: «رابطه ای حقوقی ناشی از فعل یا ترک فعل اداری غیرقانونی یا زیان آور که موجب الزام کارمند یا دستگاه به جبران خسارت می شود.»

منشأ تاریخی مسئولیت اداری

در آغاز، هدف از ایجاد مسئولیت اداری، حمایت از دولت در برابر تخلفات کارمندان بود و دولت از هر نوع مسئولیت نسبت به زیان های ناشی از اعمال اداری مبرا دانسته می شد. این اندیشه مبتنی بر اصل «مشروعیت ذاتی دولت» بود که دولت را خیرخواه و معصوم از خطا می پنداشت. در رژیم های سلطنتی، این اصل به شکل «پادشاه مسئول نیست» تجلی یافت.

با شکل گیری حکومت های مشروطه و سپس نظام های دموکراتیک، مفهوم حاکمیت مردم جایگزین مشروعیت ذاتی شد و اصل «مسئولیت دولت» به قوانین اساسی راه یافت. در نتیجه، دولت و همه ارکان آن نسبت به اعمال خود پاسخ گو شناخته شدند. در حقوق معاصر، دولت نسبت به زیان های ناشی از عملکرد ادارات، دارای مسئولیت مدنی و اداری است، هرچند در برخی کشورها مانند فرانسه، این مسئولیت هنوز به قوه قضائیه و مقننه تسری نیافته است.

غرامت و اسقاط مسئولیت

ماهیت جبران خسارت: جبران خسارت نتیجه مستقیم احراز مسئولیت است و باید وضع زیان دیده تا حد امکان به حالت پیشین بازگردد. در زیان های مادی، این امر با پرداخت مثل یا قیمت مال، بازگرداندن عین یا ترمیم عیب انجام می گیرد؛ و در زیان های معنوی ممکن است با اعاده حیثیت یا پرداخت غرامت مالی جبران شود.

تعیین میزان خسارت: در ارزیابی خسارت باید زمان وقوع ضرر و نوسانات اقتصادی لحاظ شود تا زیان دیده واقعاً به وضعیت قبل بازگردد. ملاک محاسبه، ارزش واقعی مال در زمان صدور حکم است.

نحوه پرداخت خسارت: پرداخت می تواند شخصی و نقدی باشد یا از طریق نهادهای قانونی همچون بیمه های اجباری و صندوق های جبران خسارت صورت گیرد. در هر حال، هدف از جبران خسارت، تحقق عدالت اداری و بازگرداندن تعادل میان اداره و شهروند است.



❖ فصل پنجم: مدیریت رفتار سازمانی (خلاصه)

◀ مدیریت رفتار سازمانی

گفتار اول: کلیات

مقدمه

یکی از مهمترین مسائل سازمان های امروزی این است که آیا می توانند در بازار جهانی رقابت کنند یا خیر. در دنیای امروز، رقابت های جهانی به شدت فشرده و پیچیده شده اند و این چالش ها بزرگترین دغدغه مدیران سازمان ها هستند. از سوی دیگر، اقتصاد جهانی در حال یکپارچه شدن است و کشورهایمانند ایالات متحده، کانادا، مکزیک، کشورهای آسیای شرقی و اروپای غربی به طور فزاینده ای به رقابت در این بازار جهانی پرداخته اند.

تحولات روزافزون در زمینه تکنولوژی، ارتباطات، و پیشرفت های علمی به تغییرات گسترده در سازمان ها و مدیریت آن ها منجر شده است. این تغییرات نشان دهنده آن است که مشکلات عمده ای که سازمان ها با آن ها روبه رو هستند، اغلب ماهیتی انسانی دارند. به همین دلیل، توجه بیشتر به منابع انسانی و رفتار سازمانی امری ضروری به نظر می رسد.

موضوع رفتار سازمانی

پرسش های کلیدی که در زمینه رفتار سازمانی مطرح می شود عبارتند از:

- چرا افراد در موقعیت های مشابه رفتارهای متفاوتی از خود نشان می دهند؟
- چرا برخی سازمان ها با وجود تشکیلات مشابه موفق تر عمل می کنند؟
- چرا برخی مدیران وقت بیشتری را به کارکنان خود اختصاص می دهند؟

پاسخ به این سوال ها و درک رفتار افراد در سازمان ها، از جمله وظایف اساسی در رشته رفتار سازمانی است. درک رفتار صحیح افراد نه تنها برای مدیران بلکه برای هر فردی که در یک سازمان فعالیت می کند، امری ضروری است. شناخت رفتار کارکنان و تعامل صحیح با آن ها می تواند به افزایش بهره وری و موفقیت سازمان کمک کند.

دیدگاه نوین مدیریت

مدیریت از سه بُعد فنی، ادراکی و انسانی تشکیل می شود:

۱. **بعد فنی:** شامل مهارت های مدیریتی در کاربرد فنون، روش ها و دانش های تخصصی است. این بعد عمدتاً بر تخصص های خاص مدیران مانند حسابداری، بازاریابی و مهندسی تأکید دارد.
۲. **بعد ادراکی:** مربوط به درک پیچیدگی های سازمان و انجام کارها در راستای اهداف کلان سازمان است. مدیران نیاز دارند که پیچیدگی های سازمان خود را درک کنند و بتوانند اهداف سازمان را در میان این پیچیدگی ها به خوبی مدیریت کنند.
۳. **بعد انسانی:** به توانایی های مدیر در تعامل با کارکنان و استفاده از پتانسیل های انسانی اشاره دارد. این بُعد، کلید موفقیت مدیریت است و رفتار سازمانی به طور مستقیم به این بعد مرتبط است.

در گذشته، بیشتر مدیران توجه کمی به ابعاد انسانی و ادراکی داشتند و بیشتر بر مهارت های فنی تمرکز می کردند. اما امروز به ویژه در دنیای پیچیده و جهانی شده، مدیران باید علاوه بر تخصص فنی، توانایی کار با افراد و درک روابط پیچیده انسانی را نیز داشته باشند.

گرایش رفتار سازمانی

در گذشته، مدیران به ویژه بر این باور بودند که کارکنان تنها با انگیزه های مادی، مانند پاداش های مالی، می توانند بهره وری بالاتری داشته باشند. این دیدگاه که کارکنان تنبل اند و تنها با پول انگیزه می شوند، از دیدگاه های سنتی و ساده انگارانه ای بود که در آن زمان رایج بود. اگرچه این مفروضات در ابتدا نتایج مثبتی به همراه داشت، اما امروزه این دیدگاه برای حل مشکلات پیچیده سازمانی کافی نیست.

امروزه رفتار سازمانی به عنوان یک رشته علمی، بر اساس پژوهش های تجربی و علمی و نه مفروضات ساده، پی ریزی شده است. بر اساس این نگرش نوین، رفتار انسان ها در محیط های کاری بسیار پیچیده تر از آن است که تنها با انگیزه های مادی توضیح داده شود.

مشخصه های رفتار سازمانی

لاری کامینگز ویژگی های اصلی رفتار سازمانی را به شرح زیر بیان می کند:

۱. **مطالعه علت-و-معلول:** درک رفتار سازمانی باید در قالب روابط علت و معلولی صورت گیرد. بدین معنا که باید بررسی کرد که چه عواملی منجر به تغییرات خاص در رفتار کارکنان می شود.
۲. **گرایش به تغییر:** رفتار سازمانی برای ایجاد تغییرات مثبت در سازمان و برای کارکنان آن طراحی شده است.
۳. **ماهیت انسانی:** این رشته بر رشد فردی، بهبود شخصی و خودیابی انسان ها تأکید دارد.
۴. **کاربردی بودن:** رفتار سازمانی به عنوان یک دانش کاربردی است که می تواند به حل مشکلات سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان کمک کند.
۵. **مبتنی بر واقعیت ها:** این رشته بر اساس شواهد علمی و واقعیات موجود در سازمان ها توسعه یافته است.

مکتب مدیریت علمی

مدیریت علمی که در اوایل قرن بیستم توسط فردریک وینسلو تیلور پایه گذاری شد، با هدف بهبود بهره وری از طریق مطالعه زمان و حرکت در محیط های کاری، آغاز شد. تیلور به این نتیجه رسید که با تجزیه و تحلیل دقیق روش های انجام کار و ارائه دستورالعمل های مشخص، می توان بهره وری را افزایش داد. وی معتقد بود که افراد تنها زمانی به بهترین عملکرد خود دست می یابند که با شیوه های علمی آموزش داده شوند و از پاداش های اقتصادی برای انگیزش آن ها استفاده شود. گرچه نظریات تیلور در ابتدا باعث بهبود بهره وری در بسیاری از سازمان ها شد، اما به دلیل بی توجهی به نیازهای انسانی کارکنان و برخورد با آنان مانند ماشین، از سوی بسیاری از کارگران و اتحادیه ها مورد انتقاد قرار گرفت.

جنبش روابط انسانی که در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ شروع شد، به ویژه به تأثیر روابط انسانی بر بهره وری و روحیه کارکنان تأکید داشت. این جنبش با پژوهش های التون مایو در کارخانه هائورن در شرکت "وسترن الکتریک" پیشرفت چشمگیری پیدا کرد. مطالعات هائورن به ویژه بر اهمیت عوامل اجتماعی در بهره وری تأکید می کرد و نشان داد که محیط کاری دوستانه و مشارکت در تصمیم گیری ها می تواند تأثیر زیادی بر روحیه و بهره وری کارکنان داشته باشد.

تاریخچه طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

مقدمه

رفتار سازمانی (OB) به رشته ای از مطالعات اطلاق می شود که تأثیر افراد، گروه ها و ساختارهای سازمانی بر رفتار کارکنان در سازمان ها را مورد بررسی قرار می دهد. هدف این رشته، استفاده از دانش رفتار برای بهبود عملکرد سازمان ها است. این حوزه تخصصی، کاربردی بوده و سه عنصر اصلی که تأثیر مستقیم بر رفتار سازمانی دارند: افراد، گروه ها و ساختار سازمانی را بررسی می کند. به بیان ساده تر، رفتار سازمانی علت رفتار افراد در سازمان ها را به طور علمی مطالعه می کند. این رشته تاریخی دیرینه دارد، زیرا انسان ها از دیرباز کوشیده اند تا واکنش ها و رفتارهای افراد را در موقعیت های مختلف درک و پیش بینی کنند. نیاز به درک رفتار در سازمان ها از زمان انقلاب صنعتی و تشکیل سازمان های بزرگ و پیچیده به شدت احساس شد. پیش از این، سازمان ها اغلب نظامی و فرماندهی بودند که اعضای آن داوطلبانه به آن پیوسته بودند و اجرای دستورات به طور مستقیم و بی چون و چرا انجام می شد. اما با گسترش سازمان ها و پیچیدگی های بیشتر، نیاز به درک رفتار انسانی در سازمان ها به شدت احساس شد.

طبیعت رفتار سازمانی

برخی معتقدند که رفتار سازمانی به عنوان یک رشته علمی مجزا نیست و در حقیقت یک علم میان رشته ای است که از روان شناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی و دیگر علوم انسانی برای مطالعه رفتار انسان در سازمان ها استفاده می کند. این گروه بر این باورند که هرچند رفتار سازمانی از ابزارهای دقیقی مانند آمار و ریاضیات برای روش های تحقیقی خود استفاده می کند، اما در زمره علوم دقیق نمی تواند قرار گیرد و به عنوان یک رشته جوان در پژوهش ها شناخته می شود. از آنجا که بسیاری از مشکلات سازمان ها پیچیده هستند، نتایج دقیقی در برخی از مسائل رفتار سازمانی به دست نیامده است. با این حال، نیاز به درک رفتار انسانی در سازمان ها و پیش بینی آن ها همچنان مهم است. همچنین، یکی از دلایل عدم موفقیت جنبش "مدیریت علمی" این بود که پیروان آن اعتقاد داشتند رفتار انسان به راحتی قابل پیش بینی است، اما واقعیت آن است که رفتار انسان پیچیده تر از آن است که به سادگی قابل پیش بینی باشد.

فرد، گروه و سازمان: سه پایه اصلی رفتار سازمانی

برای درک رفتار سازمانی، ضروری است که اطلاعاتی درباره افراد، گروه ها و سازمان ها به دست آوریم. افراد در سازمان ها دارای انگیزه ها، طرز تلقی ها و ارزش های خاص خود هستند که در رفتار آن ها تأثیر دارد. علاوه بر این، گروه هایی که افراد

در آن ها حضور دارند، شامل رهبران، هنجارها و فرهنگ های خاص خود هستند که می توانند بر رفتار افراد تأثیر بگذارند. همچنین، ساختار کل سازمان و فرهنگ آن می تواند رفتار افراد را تحت تأثیر قرار دهد. در واقع، سازمان ها از افراد تشکیل شده اند و این افراد با انگیزه ها و طرز تلقی های خود در درون سازمان زندگی می کنند. سازمان ها زندگی مستقلی از افراد خود دارند و تأثیرات خود را از طریق سیاست ها، فرهنگ و ساختار رسمی نشان می دهند. لذا رفتار سازمانی از بررسی هر سه این مؤلفه ها (فرد، گروه و سازمان) بهره می برد.

مدل های مطالعه رفتار در سازمان

مدل های مختلفی برای مطالعه رفتار در سازمان ها وجود دارد که عبارتند از:

۱. **مدل های توصیفی:** در این مدل ها، مشاهده کننده رفتار متغیرهای مختلف را توصیف می کند، بدون آنکه درباره درست یا غلط بودن آن ها قضاوت کند. این مدل ها می توانند به صورت کیفی (مطالعات موردی) یا کمی (تحلیل آماری) باشند.
۲. **مدل های پیش بینی:** این مدل ها روابط علت و معلول را در سازمان ها بررسی می کنند. این مدل ها از روش های آماری و ریاضی برای بررسی روابط استفاده می کنند و سعی دارند پیش بینی کنند که چه عواملی موجب بروز رفتار خاصی در سازمان می شوند.
۳. **مدل های تجویزی:** این مدل ها پیشنهاد می دهند که در موقعیت های خاص، چه اقداماتی باید انجام شود تا به نتیجه مطلوب دست یابیم. این مدل ها بر اساس مدل های توصیفی و پیش بینی عمل کرده و تصمیمات خاصی را برای حل مشکلات سازمانی پیشنهاد می دهند.

حیطه رفتار سازمانی

رفتار سازمانی به طور علمی چرایی رفتار افراد در سازمان ها را با تمرکز بر رفتار فرد و گروه در بستر سازمانی مطالعه می کند. این تعریف طیف وسیعی از مطالعات را دربر می گیرد. علاوه بر تفاوت های میان رفتار سازمانی و مدیریت، در برخی موارد این دو واژه می توانند به جای یکدیگر به کار روند. رفتار سازمانی به مطالعه رفتار افراد در داخل سازمان ها پرداخته و به تحلیل دقیق تر جنبه های انسانی و اجتماعی سازمان ها می پردازد. در حالی که مدیریت به فرایندهای کلان تری از جمله برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل می پردازد.

در دهه های اخیر، مطالعات رفتار سازمانی بیشتر به مواردی مانند انگیزش، طرز تلقی های شغلی، رهبری، طراحی شغل و تحلیل مسائل مربوط به غیبت و چرخش کارکنان توجه داشته است. با این حال، در سال های اخیر، توجه به جنبه های کلان تری از رفتار سازمانی مانند فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی افزایش یافته است.

ارتباط رفتار سازمانی با دیگر رشته ها

رفتار سازمانی، علیرغم تمرکز بر مطالعه رفتار فرد و گروه در سازمان ها، به طور عمده از رشته های مختلف علوم انسانی، مانند روان شناسی، جامعه شناسی و مردم شناسی، تأثیر گرفته است. در کنار این، علوم مدیریت و تئوری های سازمانی نیز بخش هایی از رفتار سازمانی را پوشش می دهند. این تعامل بین رشته ها باعث می شود که رفتار سازمانی یک علم میان

رشته ای باشد که در آن به کارگیری روش های علمی برای درک رفتارهای انسانی در سازمان ها، به ویژه در سطوح فردی و گروهی، حیاتی باشد.

گرایشهای رفتار سازمانی

مقدمه

رفتار سازمانی با نگرش پیچیده ای همراه است که در آن مفاهیم مختلفی مانند چارچوب های شناختی، رفتاری، و یادگیری اجتماعی به تبیین رفتار انسان ها در سازمان ها می پردازد. در این گفتار، به بررسی این چارچوب ها پرداخته می شود تا پایه ای برای فهم رفتار سازمانی و نحوه استفاده از آن در بهبود عملکرد سازمانی فراهم گردد.

چارچوب شناختی

نگرش شناختی بر جنبه های مثبت رفتار انسان و آزادی اراده وی تأکید دارد. این نگرش به مفاهیمی چون انتظار، تقاضا و مشوق ها پرداخته و اطلاعات را رکن اصلی شناخت انسان ها می داند. در این چارچوب، تفکر، ادراک، حل مشکل و فرایند کسب اطلاعات مهم است. "ادوارد تولمن" با معرفی مفهوم «انتظار» به عنوان شناخت پیش بینی کننده رفتار، نشان داد که رفتار انسان ها هدفمند است و تحت تأثیر شناخت ها و انتظارات آن ها قرار دارد. این نگرش بر این باور است که رفتار از طریق تفکر و ادراک انسان ها شکل می گیرد، نه فقط از طریق محرک های خارجی.

چارچوب رفتارگرایی

برخلاف نگرش شناختی، رفتارگرایان به ویژه "ایوان پاولوف" و "جان واتسون" بیشتر بر رفتارهای قابل مشاهده و تأثیر محرک ها بر رفتار تأکید دارند. رفتار در این دیدگاه به عنوان یک رابطه محرک-پاسخ تعریف می شود. رفتارگرایان اولیه بر این باور بودند که یادگیری تنها از طریق ارتباط محرک ها و پاسخ ها اتفاق می افتد. "اسکینر"، روان شناس معروف، این نظریه را تکمیل کرد و تأکید کرد که پی آمدهای یک پاسخ، به جای محرک ها، بهتر می توانند رفتار را توضیح دهند. طبق این دیدگاه، محیط تأثیر زیادی بر رفتار انسان ها دارد و رفتار از پی آمدهای آن شکل می گیرد.

چارچوب یادگیری اجتماعی

یادگیری اجتماعی به عنوان ترکیبی از دو نگرش شناختی و رفتارگرایی مطرح شده است. "آلبرت باندورا" معتقد است که رفتار انسان ها از تعاملات مداوم میان محیط، رفتار و فرایندهای شناختی ناشی می شود. در این نگرش، نه تنها محیط بلکه شناخت فردی نیز بر رفتار تأثیر دارد. بر اساس این نظریه، فرد و محیط به طور متقابل بر رفتار تأثیر می گذارند و این تعامل ها باعث شکل گیری رفتارهای انسان ها می شود.

چارچوب رفتار سازمانی

رفتار سازمانی، که به عنوان یک رشته میان رشته ای در حال رشد شناخته می شود، بر درک، پیش بینی و کنترل رفتار انسان ها در سازمان ها تمرکز دارد. این چارچوب تلاش دارد تا با استفاده از مفاهیم شناختی و رفتاری، ابعاد مختلف رفتار انسان

ها را شبیه سازی کرده و درک بهتری از عملکرد فردی و گروهی در سازمان ها به دست آورد. هدف نهایی این است که رفتار انسان ها را بهتر درک کرده، آن را پیش بینی کنیم و بتوانیم آن را در جهت منافع سازمانی کنترل کنیم.

➤ رهبری

➤ زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

رهبری چیست؟

در طول تاریخ، ثابت شده است که موفقیت یا شکست در جنگ ها، امور تجاری، مسابقات ورزشی و گروه های معترض سیاسی به شدت به رهبری آنها بستگی دارد. علی رغم این اهمیت، هنوز ابعاد و کارکرد دقیق رهبری برای بسیاری از افراد مبهم است. پدیده رهبری تأثیر شگرفی بر عملکرد انسان ها دارد، اما درک و تشخیص دقیق نحوه عمل آن همچنان در هاله ای از ابهام قرار دارد.

در دوران اخیر، برخی از نظریه پردازان به تفاوت میان «مدیران» و «رهبران» تأکید کرده اند. برای مثال، بنیس معتقد است که برای بقا در قرن بیست و یکم، سازمان ها نیازمند رهبران جدید هستند نه مدیران، زیرا رهبران می توانند بر محیط آشفته، مبهم و بی ثبات غلبه کنند و آن را نظم دهند، در حالی که مدیران اغلب تسلیم این شرایط می شوند. در حقیقت، این تفاوت ها به شکلی مهم در مطالعات رهبری قابل بررسی است. اساساً رهبری را به عنوان هنر نفوذ در دیگران می شناسند که باعث می شود پیروان به دلخواه، نه از روی اجبار، از رهبر پیروی کنند.

تعریف رهبری

رهبری به معنای تأثیر گذاشتن بر افراد به گونه ای است که آنها را به سوی اهداف گروهی با اشتیاق و کوشش دلخواه هدایت کند. به عبارت دیگر، رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است تا آنان با میل خود برای تحقق اهداف گروهی تلاش نمایند. این تعریف به طور کلی بر تأثیرات رهبر بر رفتار و تلاش پیروان تأکید دارد و به نوع سازمان خاصی اشاره نمی کند. در هر موقعیتی اگر فردی بتواند بر رفتار افراد یا گروه ها تأثیر بگذارد، به عنوان رهبر شناخته می شود.

زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

مطالعات رهبری همواره در حال رشد بوده و تاکنون تحقیقات بسیاری در این زمینه انجام شده است. مروری بر تحقیقات کلاسیک می تواند کمک شایانی به درک و رشد نظریه های رهبری کند. در ادامه، به برخی از مطالعات کلاسیک رهبری پرداخته می شود:

۱. مطالعات رهبری آیوا:

در اواخر دهه ۱۹۳۰، دانشگاه آیوا به عنوان نخستین مرکز تحقیقاتی در زمینه رهبری شناخته شد. این مطالعات تحت نظر «کرت لوین» (پدر پویایی گروهی) انجام شد و سه سبک رهبری مختلف را مورد بررسی قرار داد:

- رهبری استبدادی: رهبر دستور می داد و هیچ مشارکتی نمی پذیرفت.

• **رهبری دموکراتیک:** رهبر به مشارکت گروهی و تصمیم گیری مشترک تأکید می کرد.

• **رهبری بی قید و بند:** رهبر هیچگونه نظارت و رهبری مشخصی نداشت.

نتایج این مطالعات نشان داد که گروه ها تحت رهبری دموکراتیک بیشتر رضایت داشتند و این سبک رهبری موجب افزایش کارایی و همکاری در گروه ها می شود. در حالی که گروه های تحت رهبری استبدادی یا بی قید و بند بیشتر دچار مشکلاتی نظیر پرخاشگری یا بی تفاوتی بودند.

۲. مطالعات رهبری اوهایو

در سال ۱۹۴۵، دانشگاه ایالتی اوهایو با استفاده از پرسشنامه «تشریح رفتار رهبر» (LBDQ)، به بررسی رهبری در گروه ها و سازمان های مختلف پرداخت. این تحقیقات منجر به شناسایی دو عامل کلیدی در رهبری شد:

• **مراعات:** که به نیازهای افراد و روابط میان آنها توجه دارد.

• **ساخت دهی:** که به تعیین اهداف، وظایف و ارزیابی عملکرد می پردازد.

این دو بعد از یکدیگر جدا بوده و تأکید بر هرکدام می تواند در سبک رهبری تأثیرگذار باشد.

۳. مطالعات میشیگان:

همزمان با تحقیقات دانشگاه اوهایو، گروهی از پژوهشگران دانشگاه میشیگان نیز مطالعاتی در مورد رهبری آغاز کردند. این مطالعات نشان داد که سرپرستان با بهره وری بالا، معمولاً بیشتر به نظارت کلی و همکاری نزدیک با کارمندان تأکید می کنند، در حالی که سرپرستان با بهره وری پایین بیشتر به نظارت مستقیم و کنترل نزدیک می پرداختند. جالب اینجاست که رضایت کارکنان ارتباط مستقیمی با بهره وری نداشت، بلکه نوع رهبری و تعاملات رهبر با کارکنان بود که بر عملکرد تأثیر می گذاشت.

➤ تئوریهای رهبری

۱. نگرش خصوصیات فردی

یکی از اولین رویکردهای علمی به رهبری، نگرش خصوصیات فردی بود که تمرکز آن بر خود رهبران قرار داشت. این نگرش به این سوال پاسخ می داد که چه خصوصیات فردی باعث می شود فردی رهبر شود؟ تئوری های اولیه به یونان باستان و روم قدیم باز می گردند. تئوری "ابر مرد" که از ایده های قدیمی تر منشأ گرفته، بر این باور است که افراد یا با خصوصیات رهبری به دنیا می آیند، یا بدون آن. به عنوان مثال، ناپلئون به عنوان یک رهبر زاده شده، بدون اینکه خصوصیات رهبری را از طریق آموزش کسب کرده باشد، توانست به رهبری دست یابد.

با گذر زمان، تئوری "ابر مرد" جای خود را به نگرش های واقع بینانه تری داد که تأکید بر این داشتند که خصوصیات رهبری نه کاملاً ذاتی، بلکه می توان آنها را آموخت. تحقیقات مختلف نشان دادند که رهبران ممکن است نسبت به پیروان خود از هوش بیشتری برخوردار باشند یا بدنی قوی تر داشته باشند. در حالی که این تحقیقات اولیه در مورد رهبری بر خصوصیات فردی تأکید می کردند، هیچ رابطه ی قطعی میان ویژگی های فردی و رهبری موفق وجود نداشت. به عبارت دیگر، ویژگی های فردی می توانند در انتخاب رهبران و بهبود عملکرد آنان مؤثر باشند، اما به طور کلی این نگرش کمتر جنبه پیش بینی کننده

دارد. در حال حاضر، این نگرش به سمت توجه به مهارت های شغلی رهبران تغییر یافته است. مهارت هایی نظیر مهارت های فنی، ادراکی و انسانی که از سوی کاتز (۱۹۷۴) و یوکل (۱۹۸۱) معرفی شدند، به عنوان مهارت های ضروری برای رهبری مؤثر شناخته می شوند.

۲. تئوری های گروه و مبادله رهبری

تئوری های گروه رهبری به ویژه تئوری مبادله اجتماعی رهبری از روان شناسی اجتماعی نشأت می گیرند و تأکید دارند که رهبری یک فرایند مبادله است. در این تئوری، رهبر بیشتر مزایا و پاداش ها را برای پیروان خود فراهم می کند تا ناراحتی ها و هزینه ها. هدف، ایجاد یک مبادله مثبت و سودمند میان رهبر و پیروان است که می تواند به تحقق اهداف گروه منجر شود.

تأثیر پیروان بر رهبران: یکی از ویژگی های جالب در این تئوری این است که تأکید می کند پیروان نیز می توانند بر رفتار رهبران تأثیر بگذارند. برای مثال، زمانی که عملکرد پیروان خوب نباشد، رهبران ممکن است بر "ساخت دهی" بیشتر تأکید کنند، اما وقتی پیروان عملکرد خوبی داشته باشند، رهبران بیشتر بر "مراعات" تأکید می کنند. این تحقیق نشان می دهد که بهره وری گروه، تأثیر بیشتری بر سبک رهبری دارد تا بالعکس. به طور کلی، این مطالعات بر اهمیت ارتباط دو طرفه رهبر و پیروان تأکید دارند و نشان می دهند که فرودستان نیز می توانند بر رهبران تأثیرگذار باشند.

مدل پیوند زوجی عمودی (LMX): این مدل به تحلیل روابط رهبر و پیروان می پردازد و معتقد است که رهبران با فرودستان خود روابط متفاوتی دارند. این مدل به ویژه بر تقسیم فرودستان به دو گروه "خودی" و "بیگانه" تأکید دارد و بیان می کند که رهبران بیشتر وقت خود را صرف گروه "خودی" می کنند، زیرا آنها از منابع بیشتری مانند اعتماد، اطلاعات و توجه بهره مند می شوند. مطالعات مختلف نشان داده اند که فرودستانی که روابط مطلوب تری با رهبران دارند، مسئولیت شغلی بیشتری به عهده می گیرند و عملکرد بهتری دارند.

۳. تئوری اقتضایی رهبری

پس از اینکه مشخص شد که نگرش خصوصیات فردی نمی تواند به طور کامل تئوری مناسبی برای رهبری باشد، توجه به جنبه های وضعیتی رهبری جلب شد. در این چارچوب، فیدلر (۱۹۶۷) تئوری اقتضایی رهبری را معرفی کرد. این تئوری بر اساس این فرض بنا شده است که سبک رهبری باید با وضعیت سازمان و ویژگی های آن هماهنگ باشد.

مدل اقتضایی فیدلر: فیدلر در مدل خود سه عامل اساسی را برای تعیین مطلوبیت وضعیت رهبری معرفی کرد:

- **رابطه رهبر-عضو:** که تأثیر زیادی بر موفقیت رهبری دارد.

- **ساختار وظیفه:** میزان ساختار یافتگی و وضوح وظایف و اهداف.

- **قدرت مقام رهبر:** میزان اختیار رسمی رهبر در سازمان.

طبق این مدل، در وضعیت هایی که روابط رهبر با اعضای گروه، ساختار وظیفه و قدرت مقام رهبر در سطح بالایی باشد، وضعیت برای رهبر مطلوب است. در این وضعیت ها، رهبر وظیفه مدار (سخت گیر) بیشتر اثر بخش است. در وضعیت های

با ساختار کمتر و وضعیت های نسبتاً نامطلوب، رهبران باید بر روابط انسانی تأکید کنند و رهبر رابطه مدار (سهل گیر) بهتر عمل می کند. تحقیقات گسترده ای توسط فیدلر در سازمان های مختلف نشان داده است که تئوری او در پیش بینی سبک های رهبری مؤثر در وضعیت های مختلف به طور نسبی درست است.

۴. تئوری مسیر - هدف رهبری

تئوری مسیر-هدف رهبری که توسط "رابرت هاوس" و "مارتین ایوانز" معرفی شد، بر اساس نظریه انگیزش انتظار استوار است. در این تئوری، رهبر به عنوان منبع پاداش عمل می کند و وظیفه اش هدایت کارکنان به سوی اهداف سازمانی است. این مدل بر اساس دو بعد اصلی رهبری استوار است:

- **ساخت دهی:** تأکید بر تعیین وظایف و هدف ها.

- **مراعات:** تأکید بر حمایت و توجه به نیازهای فردی پیروان.

هدف این تئوری پیش بینی این است که رهبران با انتخاب سبک مناسب، می توانند انگیزه و رضایت کارکنان را افزایش دهند. به عنوان مثال، در مشاغل غیرساختاری که نیاز به راهنمایی بیشتر دارند، رهبر باید بیشتر بر رفتار حمایتی تمرکز کند، در حالی که در مشاغل ساختاری که وظایف واضح هستند، رفتار وظیفه مدار مؤثرتر است.

۵. نگرش یادگیری اجتماعی

در این نگرش، تعامل مستمر و دو سویه میان رهبر، پیروان و محیط مورد توجه قرار می گیرد. این مدل به ویژه از تأثیرات متقابل رفتار رهبر و پیروان در یک محیط اجتماعی می گوید. نگرش یادگیری اجتماعی به این مفهوم اشاره دارد که رهبر و پیروان با یکدیگر تعامل دارند تا رفتار یکدیگر را تغییر دهند و بهبود بخشند. این مدل، رفتار رهبری را به عنوان فرآیند مستمر و قابل تغییر می بیند که در آن رهبر و پیروان هر دو نقش دارند و از طریق تعامل می توانند به موفقیت های مشترک دست یابند.

۶. جانشین های رهبری

تئوری جانشین های رهبری به این فرض می پردازد که ممکن است در برخی موقعیت ها، رفتار رهبر کمتر اثرگذار یا غیر ضروری باشد و عواملی چون تجربه و توانایی کارکنان به عنوان جانشین رهبری عمل کنند. این تئوری به ویژه بر این نکته تأکید دارد که برخی ویژگی های کارکنان یا شرایط خاص ممکن است نیاز به رهبری را از بین ببرند یا اثر آن را کاهش دهند.

◀ کاربرد رهبری

◀ سبکها و عملکردهای رهبری

مقدمه

در دنیای مدیریت و رهبری، «سبک» به روشی گفته می شود که رهبران برای تأثیرگذاری بر پیروان خود از آن استفاده می کنند. این سبک می تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله فرهنگ، ساختار سازمانی و حتی شرایط محیطی قرار گیرد. به

عنوان مثال، در بررسی تفاوت های سبک های رهبری در کشورهای مختلف، تفاوت هایی در شیوه مدیریت و رهبری مشاهده می شود که به خوبی در مقایسه های بین کشورهایمانند ژاپن و کره جنوبی با آمریکا مشهود است.

تفاوت سبک های رهبری ژاپنی و کره ای

وقتی بهره وری شرکت های آمریکایی شروع به کاهش نسبت به ژاپن کرد، محققان مدیریت در آمریکا به دقت به مطالعه و بررسی سبک های مدیریتی ژاپن پرداختند تا بتوانند دلایل این موفقیت ها را پیدا کنند. یکی از نتایج مهم این بررسی ها این بود که در ژاپن، توجه فوق العاده ای به مدیریت منابع انسانی می شود. بسیاری از مدیران آمریکایی به طور جدی از روش های مدیریتی ژاپنی پیروی کردند و این روند باعث شد که کیفیت تولید، خدمات، و حتی استخدام های مادام العمر در شرکت ها در آمریکا به شدت رشد کند.

اما در حال حاضر، کره جنوبی نیز به یکی از مدل های موفق در عرصه مدیریت و رهبری تبدیل شده است. بسیاری از ویژگی های مشابهی در سبک های مدیریتی کره ای ها با ژاپنی ها وجود دارد، از جمله تأکید بر کار گروهی، مشارکت کارکنان، سلسله مراتب کم، و توجه به نیازهای شخصی کارکنان. در عین حال، سبک های مدیریتی کره ای ها انعطاف پذیرتر از ژاپنی هاست و به همین دلیل توانسته اند در محیط های آمریکایی بهتر از مدیران ژاپنی ها سازگار شوند.

مدیران کره ای در کارخانه های ایالات متحده، به طور متوسط تولید بیشتری نسبت به مدیران آمریکایی دارند، و همین موضوع، به ویژه در محیط های صنعتی، توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. از آنجا که مدیران کره ای با جدیت بیشتری در ساعات کاری فعالیت می کنند، برخی پیش بینی می کنند که رهبری کره ای ممکن است به مدل غالب مدیریتی در آینده تبدیل شود.

در کنار این موفقیت ها، سؤالی به ذهن می آید که چرا ایران با وجود استعداد های بی نظیر و فرهنگ غنی، در برخی حوزه ها از موفقیت های جهانی فاصله دارد. با توجه به این که در فرهنگ اسلامی کار "فریضه" محسوب می شود، باید مدیرانی پرورش یابند که در سطح جهانی متمایز باشند. باید تلاش کنیم که با بهره گیری از استعدادهای بالقوه خود و آموزش های صحیح، از این فاصله عبور کنیم.

مطالعات کلاسیک و نوین در سبک های رهبری

مطالعات رفتار سازمانی و نتایج آن به طور مستقیم بر سبک های رهبری تأثیر گذاشته است. یکی از اولین و مهم ترین مطالعات در این زمینه، «مطالعات هائورن» بود که اثرات مختلف سبک های رهبری را بررسی کرد. همچنین، کار کلاسیک دوگلاس مک گرگور در معرفی تئوری X و تئوری Y به عنوان سبک های رهبری آمرانه و حمایتی، در این حوزه تأثیرگذار بوده است. در این مطالعات، همچنین سبک های رهبری دموکراتیک، آمرانه، و بی بند و بار تحلیل شد.

مطالعات «آیوا» به ویژه بر روی سبک های رهبری «آمرانه»، «دموکراتیک»، و «بی بند و بار» تمرکز داشت و نتیجه گیری هایی در مورد نحوه تأثیر این سبک ها بر رفتار گروه ها به دست آورد. علاوه بر این، مطالعات گروه میشیگان نشان داد که سرپرستانی که به روابط انسانی توجه دارند، تأثیر بیشتری بر بهره وری و رضایت کارکنان دارند.

سبک های شبکه مدیریت و چهار سیستم مدیریت لیکرت

یکی از معروف ترین مدل ها در تحلیل سبک های رهبری، مدل شبکه مدیریت است که توسط «رابرت بلیک» و «جین موتون» توسعه داده شد. این مدل بر دو محور اصلی تأکید دارد: توجه به افراد (مراعات) و توجه به تولید (ساخت دهی). این دو محور معادل با ابعاد «مراعات» و «ساخت دهی» در مطالعات اوهایو و سبک های کارمند محور و تولید محور در مطالعات میشیگان هستند.

مدیرانی که سبک (۹ و ۹) را در شبکه مدیریت اتخاذ می کنند، به عنوان مدیران تیمی و دموکراتیک شناخته می شوند. این سبک رهبری به دلیل توجه برابر به تولید و بهبود روابط انسانی به عنوان مؤثرترین سبک شناخته می شود. در مقابل، سبک های (۱ و ۱) که به «مدیریت بی ثمر» معروف است، به دلیل توجه کم به تولید و افراد، ناکارآمدتر از دیگر سبک ها هستند. در همین راستا، «رنسیس لیکرت» سیستم های مدیریت خود را بر اساس چهار سطح عمده دسته بندی کرده است. این سیستم ها شامل:

سیستم (۱): مدیران اقتدارگرا که همه تصمیم ها را به طور مستقیم اتخاذ می کنند و از کارکنان هیچ مشورتی نمی گیرند.

سیستم (۲): مدیران که به کارکنان آزادی مختصری می دهند، ولی هنوز تصمیم ها بیشتر از سوی مدیر اتخاذ می شود.

سیستم (۳): مدیرانی که از مشاوره و بحث با کارکنان استفاده می کنند و به آنها اجازه تصمیم گیری در برخی امور را می دهند.

سیستم (۴): مدیرانی که به طور کامل به کارکنان اعتماد دارند و تصمیم ها به طور مشترک گرفته می شود.

بر اساس این دسته بندی ها، سبک های سیستم (۳) و (۴) معمولاً با بهره وری و رضایت بالاتری از سوی کارکنان همراه هستند.

انتخاب سبک رهبری

رابرت تانن بام و وارن اشمیت از اولین نظریه پردازانی بودند که عوامل مختلفی را که در انتخاب سبک رهبری تأثیر دارند، توصیف کردند. آن ها پیشنهاد کردند که یک مدیر باید قبل از انتخاب سبک رهبری به سه نیروی اصلی توجه کند:

۱. نیروهایی که در مدیران وجود دارند.

۲. نیروهایی که در فرودستان وجود دارند.

۳. نیروهایی که در وضعیت موجود تأثیر دارند.

این نگرش می گوید که مدیران مؤثر باید قادر به انتخاب سبک رهبری متناسب با شرایط باشند. به عبارت دیگر، مدیرانی که انعطاف پذیر هستند و قادرند سبک های مختلف رهبری را بسته به نیاز هر موقعیت به کار گیرند، از مؤثرترین مدیران به شمار می آیند. همچنین، ویژگی های فرودستان نیز باید قبل از انتخاب سبک رهبری مورد توجه قرار گیرد. اگر فرودستان تجربه کافی و تمایل به مشارکت داشته باشند، مدیر می تواند سبک های دموکراتیک تری را برگزینند.

مقدمه

نتایج تحقیقات در زمینه رهبری نشان داده است که هیچ خصوصیت فردی یا سبکی از رهبری وجود ندارد که در تمامی شرایط اثر بخش باشد. پژوهشگران، به ویژه پس از مطالعات اولیه، به این نتیجه رسیدند که عوامل متعددی از جمله فرهنگ سازمانی، طبیعت وظایف، تجربیات مدیریتی و انتظارات کارکنان می توانند بر اثر بخشی رهبری تأثیرگذار باشند. همچنین، برای انتخاب سبک مناسب رهبری، لازم است مدیران به عوامل وضعیتی و برداشت های خود از وضعیت توجه کنند. این امر به مدیران کمک می کند تا در مواجهه با شرایط مختلف، سبک رهبری خود را به طور مؤثر انتخاب کنند.

نگرش وضعیتی یا دور زندگی

نگرش «دور زندگی» که توسط هرسی و بلانچارد توسعه یافت، از نگرش شبکه مدیریت الهام گرفته است. این نگرش تأکید دارد که سبک رهبری باید با سطح آمادگی پیروان تطابق داشته باشد. این مدل بر اساس بلوغ پیروان شکل گرفته است که شامل سه معیار می باشد:

۱. میزان انگیزه برای پیشرفت
 ۲. اشتیاق به پذیرش مسئولیت
 ۳. میزان تحصیلات و تجربه
- بر اساس این مدل، رهبران باید بر اساس سطح بلوغ پیروان، سبک رهبری خود را تنظیم کنند. این چهار سبک رهبری عبارتند از:

۱. **سبک دستوری:** در این سبک، رهبر وظیفه مدار است و وقتی پیروان سطح بلوغ پایینی دارند، مؤثرتر است.
 ۲. **سبک توجیهی:** در این سبک، رهبر هم وظیفه مدار است و هم رابطه مدار، و برای پیروان با بلوغ پایین مؤثر است.
 ۳. **سبک مشارکتی:** در این سبک، رابطه مداری بیشتر است و برای پیروان با بلوغ بالا مؤثر است.
 ۴. **سبک تفویضی:** در این سبک، رهبر کمتر دخالت می کند و برای پیروان با بلوغ بسیار بالا مؤثر است.
- اگرچه این مدل ساده و کاربردی به نظر می رسد، انتقادهایی به آن وارد شده است. یکی از اصلی ترین انتقادات این است که این مدل بیش از حد وضعیت ها را ساده می کند و همچنین ارتباطی منطقی بین سطح بلوغ پیروان و سبک رهبری ارائه شده وجود ندارد.

مدل رهبری وروم - ایتون

مدل وروم و ایتون به تصمیم گیری رهبر و میزان مشارکت پیروان در این فرایند توجه دارد. بر اساس این مدل، رهبران باید تصمیمات خود را با توجه به وضعیت های مختلف اتخاذ کنند و به پیروان این امکان را بدهند که در فرآیند تصمیم گیری مشارکت کنند. این مدل تأکید دارد که انتخاب روش مناسب تصمیم گیری می تواند منافع بالقوه را به حداکثر رسانده و هزینه ها را کاهش دهد.

این مدل پنج سبک تصمیم گیری را معرفی می کند، از جمله:

۱. تصمیم گیری فردی

۲. تصمیم گیری مشارکتی

۳. تصمیم گیری گروهی

نتایج تحقیقات نشان می دهند که مدل وروم و ایتون برای تصمیم گیری در موقعیت های مختلف مناسب است و رهبرانی که از این مدل استفاده می کنند، معمولاً حمایت بیشتری از پیروان خود کسب می کنند و تصمیمات اثربخش تری اتخاذ می کنند. مطالعات متعدد نشان داده اند که تصمیمات گرفته شده بر اساس این مدل اغلب موفق تر هستند.

◀ جایگاه زنان و رهبری - رهبری معلولان

مقدمه

یکی از وظایف اصلی مدیر، رهبری است. مدیران اثر بخش باید بتوانند در زیر دستان خود نفوذ کرده و به آنها انگیزه دهند. در این بخش، به جایگاه زنان و معلولان در رهبری و مدیریت سازمان ها پرداخته می شود. زنان در جوامع مختلف به دلیل تبعیض های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، در دستیابی به موقعیت های رهبری و مدیریتی با موانع زیادی مواجه هستند. همچنین، رهبری معلولان و ایجاد محیط کاری مناسب برای آنها نیز موضوع مهمی است که می تواند به بهبود کارایی و بهره وری سازمان ها کمک کند.

جایگاه زنان و رهبری

در دو دهه گذشته، توجه به نقش زنان در رهبری افزایش یافته است. در حالی که زنان در بسیاری از کشورهای جهان، از جمله کشورهای غربی و شرقی، از حقوق برابر در موقعیت های رهبری برخوردار نیستند، در برخی کشورها، پیشرفت هایی در این زمینه مشاهده می شود. برای مثال، زنان در آمریکا حدود ۴۰ درصد از مدیران را تشکیل می دهند، اما تنها درصد کمی از آنها به سطوح بالای مدیریتی دست یافته اند.

یکی از دلایل اصلی این محدودیت ها، باورهای قالبی فرهنگی است که نقش های رهبری را به مردان اختصاص می دهد. پژوهش ها نشان می دهند که بسیاری از افراد هنوز بر این باورند که مردان رهبران بهتری هستند و به همین دلیل، موفقیت ها و عملکردهای زنان را به عوامل خارجی مانند شانس نسبت می دهند، در حالی که عملکرد مردان به توانایی و قابلیت درونی آنان نسبت داده می شود. این باورها، که عمدتاً از تصورات نادرست درباره ویژگی های جنسیتی ناشی می شوند، به طور قابل توجهی مانع از پیشرفت زنان در موقعیت های رهبری می شود.

علاوه بر این، زنان اغلب انتظارات کمتری از خود در مسیر شغلی خود دارند. مطالعات نشان داده اند که زنان در مقایسه با مردان، حقوق کمتری را برای شروع کار و پیشرفت های بعدی درخواست می کنند. این امر باعث می شود که زنان کمتر به موفقیت های شغلی خود اعتماد داشته باشند و در نتیجه از پیشرفت های بیشتر در سازمان ها باز بمانند.

با وجود این محدودیت ها، شواهد نشان می دهند که زنان و مردان در ویژگی های فردی و عملکرد شغلی تفاوت چندانی ندارند. بسیاری از مطالعات نشان داده اند که زنان در ویژگی هایی همچون اعتماد به نفس و قاطعیت حتی از مردان پیشی می گیرند و در عملکرد شغلی نیز تفاوتی با مردان ندارند.

رهبری معلولان

رهبری معلولان موضوع دیگری است که در بسیاری از سازمان ها به طور جدی نادیده گرفته می شود. معلولان افرادی هستند که به دلایل جسمی یا روانی با محدودیت هایی در انجام فعالیت های روزمره مواجه هستند، اما می توانند نقش های مدیریتی و رهبری را به خوبی ایفا کنند. با پیشرفت تکنولوژی، اکنون بسیاری از افراد معلول قادرند وظایف شغلی خود را به طور مؤثر انجام دهند و در سازمان ها مشارکت داشته باشند.

مهمترین چالش در به کارگیری معلولان در سازمان ها، نحوه برخورد با آنهاست. بسیاری از این افراد دارای توانایی های ذهنی و شغلی بالا هستند و می توانند به عنوان منابع ارزشمند در سازمان ها عمل کنند. مدیریت سازمان ها باید به حساسیت های نیازهای معلولان توجه کرده و محیطی فراهم کند که این افراد بتوانند به طور مؤثر کار کنند. این شامل فراهم آوردن امکانات ویژه برای کارکنان معلول و ایجاد آگاهی در بین سایر کارکنان در مورد نیازهای خاص آنها است.

مطالعات نشان داده اند که معلولان می توانند در برخی موارد عملکرد بهتری نسبت به کارکنان عادی داشته باشند. برای مثال، تحقیقی که در شرکت دوپونت انجام شد، نشان داد که کارکنان معلول از نظر امنیت، دقت، و عملکرد شغلی نسبت به کارکنان عادی عملکرد بهتری دارند. بنابراین، به کارگیری معلولان نه تنها باعث ارتقای عملکرد سازمان می شود بلکه می تواند به افزایش وفاداری و انگیزش در سایر کارکنان نیز منجر شود.

انگیزش

تئوری انگیزش نیازها و فرایندها

مقدمه

درک رفتار انسان و انگیزه های فردی، به ویژه در محیط های سازمانی، یکی از پیچیده ترین و ظریف ترین مباحث در روان شناسی و رفتار سازمانی است. افراد به دلایل مختلفی رفتار می کنند که به راحتی نمی توان آن را کنترل یا پیش بینی کرد. برخلاف عناصر فیزیکی و شیمیایی که به طور پیش بینی شده و قابل دستکاری هستند، انسان ها پیچیدگی های خاص خود را دارند که موجب می شود تغییرات در رفتار آنان با دشواری همراه باشد. انگیزش یکی از این عوامل پیچیده است که در شکل دهی به رفتار انسان ها در محیط های کاری نقش عمده ای دارد.

انگیزش کارکنان: وظیفه اصلی مدیران

یکی از اصلی ترین وظایف مدیران، انگیزش کارکنان است. مشکلات اقتصادی، شرایط بد شغلی و عدم تطابق بین میزان حقوق و تلاش های کارکنان اغلب باعث نارضایتی در سازمان ها می شود. این نارضایتی ها گاهی به دلیل اختلاف های مالی

است، اما مشکل اصلی این است که چرا بعضی کارکنان از کار خود رضایت دارند و برخی دیگر بی علاقه هستند؟ مدیران باید به این سؤالات پاسخ دهند و تلاش کنند تا احساسات منفی کارکنان را به مثبت تبدیل کنند. سوال این است که آیا مدیران نیازها و خواسته های کارکنان خود را درک می کنند؟ و آیا می توانند آنها را به کار کردن با انگیزه و دلگرمی وادارند؟

طبیعت انگیزش انسان در کار

انگیزش یکی از ارکان اصلی رفتار انسان ها در محیط کار است. انگیزش به فرآیندی اطلاق می شود که رفتار فرد را تقویت کرده و آن را به سمت اهداف خاص هدایت می کند. بنابراین، افراد برای رسیدن به اهداف مشخص، تحت تأثیر انگیزه ها و مشوق ها قرار می گیرند. در واقع، انگیزش فرآیندی است که از نیازهای فرد شروع می شود، این نیازها باعث به وجود آمدن سائق ها می شوند که جهت گیری فرد را به سمت اهداف و مشوق ها هدایت می کند.

تعریف انگیزش: انگیزش به فرآیندهایی گفته می شود که رفتار فرد را نیرو می بخشد و آن را به سمت دستیابی به اهداف خاص هدایت می کند [Baron, 1986:73]. این فرآیند از نیازهای فیزیولوژیکی یا روانی ناشی می شود که باعث به وجود آمدن سائق ها و هدایت رفتار فرد به سمت دستیابی به اهداف می شود.

فرایند انگیزش

- فرایند انگیزش شامل سه مرحله اساسی است:
- نیازها:** زمانی که یک عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی بروز می کند، نیاز به وجود می آید. به عنوان مثال، هنگامی که فرد از گرسنگی یا تشنگی رنج می برد یا زمانی که از تعامل با دیگران محروم می شود، نیاز به وجود می آید.
 - سائق ها:** سائق ها به عنوان نیروهای انگیزشی برای رسیدن به اهداف، به فرد کمک می کنند تا نیازهای خود را کاهش دهد. این سائق ها در واقع راه هایی برای تأمین نیازهای اساسی هستند.
 - مشوق ها:** در نهایت، هنگامی که فرد به اهداف خود دست می یابد، این دستاوردها به عنوان مشوق ها یا اهداف تلقی می شوند که باعث ارضای نیازها و کاهش سائق ها می شوند.
- در این فرآیند، نیازها و سائق ها به عنوان محرک های اصلی رفتار فرد عمل می کنند که او را به سمت هدف هدایت می کنند. برای مثال، غذا و آب به عنوان مشوق ها و اهداف هستند که پس از ارضای نیازهای فرد، باعث برقراری تعادل می شوند.

انگیزه های ابتدایی

برخی از انگیزه ها که ریشه بیولوژیکی و فیزیولوژیکی دارند و از زمان تولد با فرد همراه هستند، به عنوان انگیزه های ابتدایی شناخته می شوند. این انگیزه ها معمولاً غیر اکتسابی هستند و برای بقا و بقای فرد اهمیت دارند. به عنوان مثال، انگیزه هایی همچون گرسنگی، تشنگی، خواب، و اجتناب از درد به عنوان انگیزه های ابتدایی شناخته می شوند.

در محیط های سازمانی، انگیزه های ابتدایی بر تأمین نیازهای فیزیکی کارکنان تأثیر دارند. برای مثال، در سازمان های کم درآمد، انگیزه های ابتدایی همچون تأمین نیازهای غذایی و فیزیکی از اهمیت بیشتری برخوردار هستند.

انگیزه های عمومی

انگیزه های عمومی، نیازهایی هستند که نه فیزیولوژیکی و نه ابتدایی هستند، بلکه از طریق تجربه و آموختن به وجود می آیند. این نیازها معمولاً به افزایش تحریک و تنش در فرد مربوط می شوند و به عنوان انگیزه های محرک شناخته می شوند. انگیزه هایی همچون کنجکاوی، فعالیت، و شایستگی از جمله انگیزه های عمومی هستند که در رفتار سازمانی و محیط های کاری اهمیت دارند.

۱. **انگیزه های کنجکاوی:** این انگیزه ها در انسان ها به ویژه در کودکان بسیار قوی هستند و فرد را به سوی کشف دنیای اطراف خود سوق می دهند. در سازمان ها نیز، عدم تحریک انگیزه های کنجکاوی می تواند به رکود و بی توجهی منجر شود. به همین دلیل، فراهم کردن شرایطی برای کارکنان که بتوانند به اکتشاف و نوآوری بپردازند، ضروری است.
۲. **انگیزه های دلبستگی:** این انگیزه ها از تمایل به پیوستگی و تعلق به گروه ها یا افراد ناشی می شوند. نیاز به تعلق و پذیرش در محیط های کاری بسیار مهم است، زیرا کارکنان به دنبال احساس ارزشمندی و تعلق به سازمان هستند.

انگیزه های ثانوی

انگیزه های ثانوی در دنیای پیچیده تر امروز از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. این انگیزه ها از طریق یادگیری و تجربه کسب می شوند و شامل انگیزه هایی هستند که فرد برای تحقق آن ها نیاز به تلاش و آموزش دارد. انگیزه های قدرت، پیشرفت، و پیوستگی از مهم ترین انگیزه های ثانوی هستند که در محیط های سازمانی می توانند نقش تعیین کننده ای در رفتار کارکنان ایفا کنند.

۱. **انگیزه قدرت:** انگیزه قدرت به نیاز فرد برای تأثیرگذاری و تسلط بر دیگران اشاره دارد. افرادی که انگیزه قدرت دارند، تمایل دارند دیگران را تحت تأثیر قرار دهند و در موقعیت های رهبری قرار گیرند.
۲. **انگیزه پیشرفت:** این انگیزه به تمایل فرد برای دستیابی به استانداردهای عالی در انجام وظایف و رقابت با دیگران مربوط می شود. افراد با انگیزه پیشرفت به دنبال چالش ها و فرصت های رشد هستند.
۳. **انگیزه پیوستگی:** این انگیزه به نیاز فرد برای تعلق به گروه ها و احساس ارزشمندی در جمع دیگران مرتبط است. در محیط های کاری، کارکنانی که انگیزه پیوستگی قوی دارند، تمایل دارند روابط مثبت با همکاران و مدیران خود برقرار کنند. درک انگیزش و عوامل مؤثر بر آن در محیط های سازمانی برای بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان ضروری است. مدیران باید با شناسایی نیازها و انگیزه های مختلف کارکنان، اقدامات مناسبی برای افزایش انگیزش و کارایی آنها انجام دهند. برای این منظور، شناسایی انگیزه های ابتدایی، عمومی، و ثانوی و تأمین شرایط مناسب برای برآورده کردن آنها می تواند منجر به بهبود بهره وری و کاهش تعارض ها در سازمان شود.

گرایشهای انگیزش کار

برای درک رفتار سازمانی، انگیزش کارکنان به عنوان یکی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار شناخته می شود. انگیزش کار می تواند به عنوان فرایندی پیچیده و چند وجهی در نظر گرفته شود که در آن انگیزه ها و نیازهای اساسی کارکنان شناسایی و مورد

توجه قرار می گیرند. این نیازها می توانند به عنوان زمینه و اساس انگیزش در محیط کار عمل کنند. در این گفتار به بررسی نظریه های انگیزش می پردازیم که به طور کلی به دو گروه تقسیم می شوند: **نظریه های محتوایی و نظریه های فرایندی**

نظریه های محتوایی انگیزش کار: نظریه های محتوایی انگیزش در تلاش اند تا عواملی را شناسایی کنند که موجب انگیزش در انسان ها می شوند. این نظریه ها به ویژه به نیازها و سائق هایی توجه دارند که باعث می شوند انسان ها به تلاش برای دستیابی به اهداف خاص بپردازند. به عبارت دیگر، نظریه های محتوایی به دنبال شناسایی نیازهایی هستند که عملکرد افراد را بهبود می بخشند.

در اینجا، به بررسی یکی از مهم ترین نظریه های محتوایی انگیزش یعنی نظریه سلسله مراتب نیازها پرداخته می شود.

نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو: آبراهام مازلو، روان شناس مشهور آمریکایی، در نظریه سلسله مراتب نیازها به این نتیجه رسید که انسان ها نیازهای خود را در سطوح مختلفی تجربه می کنند. مازلو به پنج دسته نیاز اشاره کرده است که به ترتیب باید برآورده شوند تا افراد بتوانند به سطوح بالاتر انگیزشی دست یابند. این نیازها به صورت سلسله مراتبی مرتب شده اند، به طوری که ارضای نیازهای پایین تر مقدم بر ارضای نیازهای بالاتر است. مازلو معتقد بود که ارضای نیازهای سطح پایین مانند نیازهای فیزیولوژیکی و امنیتی، به عنوان پیش نیاز برای برآورده شدن نیازهای بالاتر عمل می کند. این پنج دسته نیاز عبارت اند از:

۱. **نیازهای فیزیولوژیکی:** این نیازها شامل نیاز به غذا، آب، مسکن و سایر نیازهای پایه ای بقا هستند. این نیازها اساسی ترین نیازهای انسان اند و تا زمانی که برآورده نشوند، انسان قادر به تمرکز بر سایر نیازها نخواهد بود.
 ۲. **نیازهای ایمنی:** پس از برآورده شدن نیازهای فیزیولوژیکی، انسان ها به امنیت و ایمنی نیاز دارند. این امنیت شامل امنیت فیزیکی، عاطفی و اقتصادی می شود.
 ۳. **نیاز به عشق و تعلق:** این نیازها شامل نیاز به روابط اجتماعی، محبت و پذیرش در گروه ها می شود. انسان ها نیاز دارند که در جوامع اجتماعی پذیرفته شوند و روابط مثبت برقرار کنند.
 ۴. **نیازهای احترام:** این نیازها شامل نیاز به احترام از طرف دیگران، ارزشمندی، اعتبار اجتماعی و عزت نفس هستند.
 ۵. **نیازهای خود شکوفایی:** در نهایت، بالاترین نیاز انسان ها به خود شکوفایی تعلق دارد. این نیاز به معنای استفاده از تمامی پتانسیل ها و توانایی های فردی است.
- مازلو در ادامه تأکید می کند که انسان ها به طور طبیعی به سمت ارضای این نیازها حرکت می کنند و هنگامی که نیازهای پایین تر برآورده شوند، به طور خودکار به سمت نیازهای بالاتر حرکت می کنند. به این ترتیب، انسان ها ابتدا نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی خود را برآورده می کنند و سپس به تدریج به نیازهای اجتماعی و احترام پرداخته و در نهایت به خود شکوفایی می رسند.

تئوری Y مک گریگور

دوگلاس مک گریگور، در نظریه خود به بررسی دو نوع نگرش متفاوت نسبت به کارکنان پرداخت. وی نظریه X و Y را به عنوان دو دیدگاه متفاوت در رابطه با انگیزش کارمندان مطرح کرد.

- **نظریه X:** این نظریه فرض می کند که کارکنان به طور طبیعی از کار کردن امتناع می کنند و تنها از طریق نظارت و کنترل دقیق می توان آن ها را وادار به انجام وظایف خود کرد. در این دیدگاه، مدیران فرض می کنند که کارکنان به کمترین میزان انگیزه برای انجام کار نیاز دارند و باید تحت نظارت شدید قرار گیرند.
 - **نظریه Y:** این نظریه بر اساس دیدگاه مثبت تری نسبت به کارکنان استوار است. مک گریگور معتقد بود که افراد ذاتاً تمایل به انجام کار دارند و می توانند به طور خودجوش مسئولیت پذیر و خلاق باشند. طبق این نظریه، مدیریت باید فضایی فراهم کند که کارکنان بتوانند به رشد فردی و حرفه ای دست یابند و مسئولیت ها را به عهده بگیرند.
- مک گریگور معتقد بود که مدیریت می تواند از طریق فراهم کردن شرایط مناسب و اعتماد به کارکنان، آن ها را به سمت انگیزش و عملکرد بهتر سوق دهد.

تئوری دو عاملی هرزبرگ

فردریک هرزبرگ یکی از روان شناسان مطرح در زمینه انگیزش است که نظریه دو عاملی خود را مطرح کرد. هرزبرگ بر این باور بود که عوامل مختلفی در رضایت یا نارضایتی شغلی تأثیرگذار هستند. وی این عوامل را به دو دسته تقسیم کرد:

۱. **عوامل بهداشتی (Hygiene factors):** این عوامل به شرایط محیطی و سازمانی مربوط هستند و معمولاً باعث جلوگیری از نارضایتی می شوند، اما به طور مستقیم موجب انگیزش نمی شوند. به عنوان مثال، حقوق و دستمزد، شرایط کاری، امنیت شغلی و روابط میان کارکنان از این دست عوامل بهداشتی هستند. اگر این عوامل به طور مناسب تأمین نشوند، باعث نارضایتی کارکنان می شوند، اما حتی اگر این عوامل به خوبی برآورده شوند، لزوماً انگیزه بیشتری برای کارکنان ایجاد نخواهد کرد.

۲. **عوامل انگیزشی (Motivators):** این عوامل به جنبه های مثبت تر شغل مربوط می شوند و باعث افزایش رضایت و انگیزش کارکنان می شوند. عواملی مانند موفقیت در انجام کار، پیشرفت و ارتقاء شغلی، مسئولیت پذیری و فرصت های یادگیری از جمله عوامل انگیزشی هستند. این عوامل به طور مستقیم به انگیزش و رضایت شغلی کارکنان کمک می کنند. به طور کلی، طبق نظریه هرزبرگ، مدیریت باید به این نکته توجه داشته باشد که فراهم کردن شرایط مناسب و کاهش عوامل بهداشتی، به خودی خود رضایت کارکنان را افزایش نمی دهد بلکه باید عواملی که موجب انگیزش و رشد فردی آن ها می شود را نیز در نظر گرفت.

تئوری ERG آلدرفر

کلایتون آلدرفر، در نظریه ERG خود، نیازهای انسان را به سه دسته تقسیم کرد که به ترتیب اهمیت عبارت اند از:

۱. **نیازهای زیستی (Existence needs):** این نیازها شامل نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی می شوند که به طور مستقیم به بقا و امنیت انسان مربوط هستند.

۲. **نیازهای تعلق (Relatedness needs):** این نیازها به ارتباطات انسانی و روابط اجتماعی مربوط هستند. افراد نیاز دارند که در گروه ها پذیرفته شوند و روابط اجتماعی برقرار کنند.

۳. **نیازهای رشد (Growth needs):** این نیازها به رشد فردی، بهبود و شکوفایی استعدادهای انسان ها مربوط می شود. آلدرفر معتقد است که افراد ممکن است به طور هم زمان به این سه نوع نیاز توجه کنند و نیازها به طور سلسله مراتبی نیستند. به عبارت دیگر، نیازهای بالاتر ممکن است هم زمان با نیازهای پایین تر فعال شوند.

خواسته های کارکنان

در نهایت، نیازهای مختلف کارکنان به خواسته هایی تبدیل می شود که آن ها از سازمان انتظار دارند. این خواسته ها می توانند شامل مواردی نظیر پرداخت مناسب، امنیت شغلی، فرصت های پیشرفت، شرایط کار مناسب، و رهبری خوب باشند. با توجه به این نیازها، مدیران می توانند برنامه های انگیزشی مناسب را طراحی کرده و محیط کاری موثری برای کارکنان ایجاد کنند.

تئوریهای فرایندی انگیزش کار

در این گفتار، به بررسی نظریه های فرایندی انگیزش پرداخته می شود. در حالی که نظریه های محتوایی به شناسایی عوامل انگیزش را می پردازند، نظریه های فرایندی بیشتر بر نحوه و چگونگی وقوع فرایند انگیزش و ادراک افراد از این فرایند تمرکز دارند. این تئوری ها به بیان مراحل و مسیرهای ذهنی افراد برای ایجاد انگیزش می پردازند و با آنچه افراد در واقع در ذهن خود هنگام تلاش برای رسیدن به هدف ها تجربه می کنند، ارتباط دارند.

تئوری انگیزش انتظار و روم

یکی از مشهورترین تئوری های فرایندی در زمینه انگیزش، تئوری انتظار است که توسط ویکتور و روم مطرح شد. و روم در این تئوری تلاش کرد به پیچیدگی های فرایند انگیزش پاسخ دهد و این گونه نتیجه گرفت که انگیزش افراد به عوامل متعددی بستگی دارد که درک آن ها برای رسیدن به اهداف ضروری است.

وروم بیان می کند که انگیزش افراد بستگی به ارزیابی آن ها از احتمال دستیابی به هدف و ارزش پاداش دارد. به عبارت دیگر، انگیزش یک فرد در انجام کار به اندازه ای است که او باور دارد که می تواند هدف خود را به دست آورد و ارزشی که برای دستیابی به آن هدف قائل است.

تئوری و روم را می توان به این فرمول ریاضی بیان کرد:

$$\text{انگیزش} = \sum (\text{والانس} \times \text{انتظار})$$

در این فرمول، والانس به معنای ارزش یا ترجیح فرد برای دستیابی به یک نتیجه خاص است. به عبارت ساده تر، والانس بیانگر میزان تمایل فرد به رسیدن به یک هدف خاص است. انتظار هم به احتمال فرد برای رسیدن به آن هدف اشاره دارد.

در صورتی که فرد به هدف خاصی علاقه داشته باشد، والانس مثبت خواهد بود و در صورتی که نسبت به دستیابی به هدف بی تفاوت باشد، والانس صفر می شود.

وروم تأکید می کند که برای ایجاد انگیزش مؤثر، افراد باید هم به ارزش پاداش مورد نظر خود آگاه باشند و هم این که احساس کنند به آن پاداش دست خواهند یافت. در غیر این صورت، انگیزش برای انجام وظایف و رسیدن به هدف ها ضعیف خواهد بود.

مدل پورتر - لاولر

مدل پورتر-لاولر که به نوعی گسترش و تکمیل تئوری وروم است، به بررسی رابطه پیچیده تر بین انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی می پردازد. این مدل به ویژه بر اساس نظریه انتظار وروم طراحی شده و به نوعی به دنبال بررسی و توصیف فرایندهایی است که در سازمان ها منجر به انگیزش، عملکرد و رضایت می شود.

بر اساس مدل پورتر-لاولر، انگیزش و رضایت شغلی به طور مستقیم به یکدیگر مرتبط نیستند و به طور جداگانه باید بررسی شوند. این مدل نشان می دهد که انگیزش یا تلاش فرد به طور مستقیم به عملکرد نهایی منتهی نمی شود؛ بلکه توانایی های فردی، ادراک نقش و درک آنچه فرد باید انجام دهد نقش اساسی دارند. در حقیقت، عملکرد منجر به رضایت می شود، نه برعکس. به عبارت دیگر، عملکرد بالا تنها در صورتی رضایت آور است که کارکنان پاداش ها و قدردانی های مورد نظر را دریافت کنند.

این مدل همچنین به نقش پاداش ها اشاره می کند. برای مثال، اگر پاداش ها با عملکرد فرد مرتبط باشند، این پاداش ها تأثیر بهتری بر رضایت و انگیزش فرد خواهند داشت. در این راستا، پورتر و لاولر توصیه می کنند که مدیران باید متغیرهایی مانند ارزش پاداش ها و انتظار دستیابی به پاداش ها را در نظر بگیرند تا از ایجاد انگیزش در کارکنان اطمینان حاصل کنند.

تئوری برابری

تئوری برابری در زمینه انگیزش کار به دنبال توضیح این است که چگونه احساس نابرابری می تواند انگیزه افراد را تحت تأثیر قرار دهد. این تئوری بیان می کند که افراد تمایل دارند نتایج حاصل از تلاش های خود را با تلاش های دیگران مقایسه کنند و بر اساس این مقایسه ها احساس برابری یا نابرابری ایجاد می شود.

بر اساس این تئوری، افراد همیشه تلاش می کنند که به برابری دست یابند، حتی اگر احساس نابرابری مثبت داشته باشند. به طور مثال، اگر فردی احساس کند که بیشتر از دیگران کار کرده است اما دستمزد کمتری دریافت می کند، ممکن است از طریق کاهش کیفیت کار یا کاهش تلاش خود، به وضعیت برابر دست یابد. در این فرایند، افراد می توانند نتایج حاصل از کارشان را با آنچه که در این راه داده اند، مقایسه کنند. این مقایسه شامل عواملی نظیر سن، جنسیت، تحصیلات، تجربیات، موقعیت اجتماعی و سازمانی و ... است.

اگر فرد احساس کند که نتایج کار او برابر با تلاش ها و سرمایه گذاری هایی که کرده است نیست، به طور طبیعی انگیزش وی کاهش می یابد و ممکن است سعی کند برای رسیدن به برابری اقدامات مختلفی انجام دهد.

تئوری اسناد یکی از نظریه های شناختی در زمینه انگیزش است که در آن، ادراک افراد از نتایج کار خود و دیگران به عوامل داخلی یا خارجی نسبت داده می شود. به عبارت دیگر، تئوری اسناد به این پرداخته است که افراد چگونه موفقیت ها و شکست های خود را تفسیر می کنند و این تفسیرها چطور بر رفتار و انگیزش آن ها تأثیر می گذارد.

بر اساس تئوری اسناد، افراد معمولاً برای موفقیت ها و شکست های خود دلایل خاصی پیدا می کنند. این دلایل می تواند به عوامل داخلی (مانند توانایی ها، انگیزه ها و تلاش فردی) یا خارجی (مانند شرایط محیطی و شانس) نسبت داده شود. به عنوان مثال، اگر فردی در یک پروژه موفق باشد، ممکن است موفقیت را به توانایی های خود یا تیم نسبت دهد (عوامل داخلی) یا ممکن است آن را به شانس خوب و شرایط محیطی مناسب نسبت دهد (عوامل خارجی).

تئوری اسناد نقش مهمی در انگیزش افراد ایفا می کند، زیرا ادراک فرد از علت موفقیت یا شکست می تواند تأثیر زیادی بر انگیزه های بعدی وی داشته باشد. در صورتی که فرد موفقیت ها را به عوامل داخلی نسبت دهد، احتمالاً انگیزه بیشتری برای تکرار آن موفقیت خواهد داشت.

خطاهای اسنادی

در فرایند اسناد، دو نوع خطای اسنادی وجود دارد که می تواند بر ادراک و انگیزش افراد تأثیرگذار باشد:

۱. **خطای اسناد اساسی:** این خطا زمانی رخ می دهد که افراد تمایل دارند رفتار دیگران را به ویژگی های شخصی و داخلی آنها نسبت دهند، حتی وقتی که عوامل محیطی یا موقعیتی نقش بیشتری در آن رفتار داشته اند.
 ۲. **خطای خودخدمتی:** در این نوع خطا، افراد تمایل دارند موفقیت های خود را به دلایل داخلی (مانند توانایی و تلاش) نسبت دهند و شکست ها را به عوامل خارجی (مانند شانس بد یا شرایط نامساعد) نسبت دهند.
- در سازمان ها، این خطاها می تواند منجر به سوءتفاهم ها و مشکلات در مدیریت و تعاملات بین کارکنان و مدیران شود.

◀ کاربرد تئوریهای انگیزش

◀ طراحی شغل

مقدمه

در فصل های پیشین، تئوری های مختلف انگیزش معرفی شدند که به طور عمده به بررسی عوامل و فرایندهای ایجاد انگیزش در افراد پرداخته اند. اگرچه این تئوری ها اطلاعات مفیدی ارائه می دهند، اما به دلیل ماهیت نظری، ممکن است در عمل به طور مستقیم قابل کاربرد نباشند. این موضوع باعث انتقادهایی نسبت به این تئوری ها شده است. با این حال، بسیاری از این تئوری ها در عرصه های مختلف سازمانی به ویژه در انگیزش کارکنان مورد پذیرش قرار گرفته اند و در محیط های کار قابل استفاده اند. هدف این گفتار این است که به کاربرد عملی این تئوری ها در زمینه طراحی شغل و هدف گذاری پرداخته شود و روش هایی برای بهبود انگیزش و رضایت شغلی کارکنان مطرح گردد.

تکوین طراحی شغل

طراحی شغل یکی از زمینه های مهم انگیزش در کار است که تأثیر زیادی بر رضایت شغلی و کیفیت عملکرد کارکنان دارد. در گذشته، تمرکز طراحی شغل بیشتر بر روی تکالیف و وظایف یکنواخت و تخصصی بود، اما امروزه طراحی شغل به عنوان یک مسئله گسترده اجتماعی و انسانی مورد توجه قرار گرفته است. این تغییرات به ویژه در دهه های اخیر با توجه به پیشرفت های تکنولوژیکی و تغییرات در محیط های کاری و نیازهای جدید کارکنان به وجود آمده است. به طور خاص، توجه به کیفیت زندگی کاری (QWL) به عنوان بخشی از طراحی شغل، اهمیت پیدا کرده است. هدف از این رویکرد، ایجاد محیط کاری است که هم برای کارکنان انگیزش فراهم آورد و هم به تولید مؤثر کمک کند.

پیشینه طراحی شغل

طراحی شغل از زمان های اولیه با جنبش مدیریت علمی آغاز شد. پیشگامان این جنبش مانند فردریک تیلور و هنری گانت تلاش کردند تا مشاغل را به صورت تخصصی و با استفاده از روش های زمان سنجی و تجزیه و تحلیل حرکت طراحی کنند. هدف اصلی این رویکرد افزایش کارایی و بهره وری کارکنان بود. در این سیستم، هر فرد یک یا چند وظیفه خاص را انجام می داد و تمام توجه به بهبود عملکرد از طریق تخصصی کردن کارها متمرکز بود.

در دهه ۱۹۵۰، پس از پذیرش این رویکرد در مشاغل تولیدی، تغییراتی در نظر گرفته شد. مدیران نظیر توماس واتسون از شرکت آی بی ام به دنبال بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت کارکنان بودند. آنها دریافتند که محیط های کاری یکنواخت و تخصصی، باعث کاهش انگیزش کارکنان می شود و نیاز به تغییرات اساسی در طراحی شغل احساس می شود.

در سال های ۱۹۸۰، سازمان ها شروع به کاهش اندازه خود و افزایش استفاده از تکنولوژی کردند. این تغییرات نیاز به طراحی شغلی منعطف تر و با توجه به تغییرات سریع بازار داشت. برای مثال، در کارخانه های تولیدی، روش های خط مونتاژ تولید انبوه جای خود را به روش های تولید انعطاف پذیر داد که نیازمند کارکنانی با مهارت های چندگانه و توانایی انطباق با تغییرات مختلف بود.

کیفیت زندگی کاری (QWL)

یکی از رویکردهای جدید در طراحی شغل، توجه به کیفیت زندگی کاری است که بیشتر بر جو و محیط کار تأکید دارد. این رویکرد، که ریشه در سیستم های فنی - اجتماعی دارد، هدف اصلی آن ارتقای شرایط کار برای کارکنان است. کیفیت زندگی کاری به طور خاص به سه جنبه مهم توجه دارد:

۱. تأثیر محیط کار بر رفاه و رضایت کارکنان.
۲. مشارکت کارکنان در حل مشکلات سازمانی و تصمیم گیری های مربوط به فرآیندهای کاری.
۳. ارتقای رفاه اجتماعی و شخصی کارکنان از طریق ایجاد محیطی کارآمد و انسانی.

برخلاف روش های سنتی طراحی شغل که بیشتر بر کارایی عملکرد متمرکز بودند، کیفیت زندگی کاری به دنبال ایجاد تعادل میان نیازهای انسانی کارکنان و نیازهای سازمان است. در این راستا، گرایش فنی-اجتماعی به طراحی شغل با تمرکز بر تعامل بین انسان ها، تکنولوژی و سازمان به عنوان یک سیستم جامع در نظر گرفته می شود.

پروژه ولوو

یکی از نمونه های برجسته استفاده از رویکرد فنی-اجتماعی در طراحی شغل، کارخانه ولوو در سوئد است. در این کارخانه، پس از آنکه گیلن هامر به عنوان مدیر عامل منصوب شد، وی به مشکلاتی نظیر جابه جایی زیاد نیروی انسانی و غیبت کارکنان پی برد. این مشکلات عمدتاً ناشی از جو منفی و عدم مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری بود. برای حل این مشکل، او تصمیم گرفت که کارکنان را در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت دهد و از مدل فنی-اجتماعی استفاده کند. در نتیجه، گروه های کار خودگردان تشکیل شد که مسئولیت های خود را انتخاب می کردند و برای اجرای وظایفشان تصمیمات لازم را اتخاذ می کردند. این گروه ها مستقل از سرپرستان، برنامه ریزی می کردند، مسئولیت کار خود را به عهده می گرفتند و حتی بازخورد عملکرد خود را از طریق سیستم های تلویزیونی مدار بسته دریافت می کردند.

این تغییرات به ویژه در نحوه طراحی خط تولید سنتی تأثیر گذاشت. با ایجاد گروه های خودگردان، کارکنان حس مسئولیت بیشتری داشتند و مشارکت فعال تری در انجام وظایف خود می کردند. پس از اعمال این تغییرات، میزان غیبت کارکنان کاهش یافت و کیفیت کار بهبود یافت. این نمونه موفق از طراحی شغل نشان داد که ایجاد فضای کاری انسانی تر و دادن مسئولیت بیشتر به کارکنان می تواند به افزایش انگیزش و کاهش مشکلات نیروی انسانی کمک کند.

غنی سازی شغل

غنی سازی شغل روشی است که به طور خاص برای افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان توسعه یافته است. این روش بر اساس تئوری هرزبرگ و مفاهیم تئوری دو عاملی طراحی شده است. هدف از غنی سازی شغل این است که به کارکنان فرصت های بیشتری برای پیشرفت، شناخت مسئولیت ها، رشد و بلوغ فراهم آورده شود.

غنی سازی شغل به طور خاص بر روی افزایش تنوع وظایف، افزایش سطح مسئولیت و بهبود استقلال کارکنان در انجام وظایف خود تمرکز دارد. این روش به طور عمودی شغل را غنی می کند و فرصتی برای رشد شخصی و تجربه شغلی معنادار به وجود می آورد.

تفاوت عمده غنی سازی شغل با توسعه شغل این است که در توسعه شغل، به کارکنان وظایف بیشتری به طور افقی داده می شود، در حالی که غنی سازی شغل با افزودن مسئولیت های بیشتر به شغل، ابعاد عمودی آن را گسترش می دهد. به عنوان مثال، به جای اینکه یک کارمند وظایف بیشتری انجام دهد، او مسئولیت های بیشتری در انجام کار خود خواهد داشت.

مدل خصوصیات شغل

یکی از مدل هایی که به طور ویژه برای غنی سازی شغل طراحی شده است، مدل خصوصیات شغل است که توسط Hackman و Oldham در سال ۱۹۸۰ ارائه شد. این مدل پنج ویژگی اصلی شغل را شناسایی می کند که می توانند به غنی سازی شغل کمک کنند:

۱. **تنوع مهارت:** به معنای گنجایش شغل برای استفاده از مهارت های مختلف فرد است.

۲. **هویت کار:** به مقیاس و دامنه ای که یک شغل برای انجام کامل خود از ابتدا تا انتها نیاز دارد.

۳. **مفهوم کار:** به اهمیت و تأثیر شغل برای دیگران مرتبط است.

۴. **استقلال:** میزان خودمختاری کارکنان برای تصمیم گیری در مورد نحوه انجام کار.

۵. **بازخورد:** دریافت اطلاعات و بازخورد در مورد نتایج کاری که انجام می دهند.

این پنج ویژگی به ایجاد سه حالت روان شناختی بحرانی منتهی می شود که عبارتند از: مفهوم تجربه شده کار، مسئولیت نتایج کار و شناسایی نتایج کار. این حالات روان شناختی باعث افزایش انگیزش، رضایت شغلی و کاهش میزان غیبت و گردش کار می شود.

هدف گذاری

هدف گذاری: تئوری و کاربرد

هدف گذاری یکی از ابزارهای مؤثر در مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی است که از تئوری های انگیزش به ویژه تئوری ادوین لاک و همکارانش نشأت گرفته است. این تئوری نه تنها در ادبیات مدیریت شناخته شده، بلکه در عمل نیز به عنوان ابزاری مهم برای ارتقاء عملکرد و رضایت شغلی کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد. هدف گذاری به طور عمده به عنوان یک فرایند انگیزشی کاربردی مطرح است که می تواند رفتار افراد را به سوی اهداف خاص هدایت کرده و در نتیجه منجر به بهبود نتایج عملکردی شود.

پیشینه تئوریک هدف گذاری

تئوری هدف گذاری در ابتدا توسط ادوین لاک در سال ۱۹۶۸ مطرح شد. او هدف گذاری را یک ابزار روان شناختی می دانست که رفتار افراد را به سوی اهداف خاص هدایت می کند. لاک همچنین اشاره کرد که مفهوم هدف یکی از مهم ترین عوامل در انگیزش افراد است، زیرا هدف ها نه تنها جهت گیری به رفتار می دهند بلکه می توانند انگیزه های درونی فرد را فعال کنند. او بر این باور بود که افراد برای دستیابی به اهداف خود، به طور فعال تلاش می کنند و این تلاش در نهایت منجر به ارتقاء عملکرد می شود.

لاک و همکارانش همچنین تأکید کردند که اهداف باید مشخص، چالشی و قابل دست یابی باشند. در پژوهش های متعددی که در این زمینه انجام شده، مشخص شده است که اهداف خاص و واضح، کاراتر از اهداف مبهم هستند. به عبارت دیگر، به

جای اینکه از کارکنان خواسته شود "بهترین تلاش خود را بکنند"، بهتر است اهداف دقیق و قابل اندازه گیری مانند تولید یک تعداد مشخص از واحدها یا دست یابی به درصد خاصی از هدف، تعیین شود.

نقش تعهد در هدف گذاری

لاک به طور مداوم تئوری هدف گذاری خود را بهبود بخشید و به نقش تعهد نسبت به اهداف تأکید کرد. او معتقد بود که حتی اگر اهداف مشخص و چالش برانگیز باشند، بدون تعهد فرد به آن اهداف، هیچ گونه انگیزش واقعی برای دستیابی به آن ها وجود ندارد. در واقع، تعهد به هدف، یکی از عواملی است که باعث می شود فرد به تلاش بیشتری دست بزند تا به هدف خود برسد.

تئوری هدف گذاری و تئوری های انگیزش دیگر

تئوری هدف گذاری لاک به طور قابل توجهی شبیه به برخی تئوری های انگیزش دیگر، به ویژه تئوری انتظار و مدل پورتر - لاولر است. هرچند که تئوری هدف گذاری در بسیاری از جنبه ها مشابه این مدل هاست، با این حال ویژگی برجسته اش این است که به طور خاص بر "هدف گذاری" به عنوان فرایند اصلی انگیزش تمرکز می کند. لاک معتقد است که برای دستیابی به اهداف تعیین شده، افراد باید به آن ها متعهد باشند و همچنین از بازخورد برای اصلاح عملکرد خود استفاده کنند.

خوداتکایی و تأثیر آن بر هدف گذاری

مفهوم خوداتکایی یا self-efficacy نیز در تئوری هدف گذاری اهمیت دارد. افراد با خوداتکایی بالا تمایل دارند که اهداف دشوارتر و چالش برانگیزتری را برای خود تعیین کنند و در مسیر دستیابی به آن ها تلاش بیشتری به خرج دهند. از سوی دیگر، افرادی که احساس می کنند توانایی لازم برای رسیدن به اهداف را ندارند، احتمالاً اهداف ساده تر و کم چالش تر را برای خود تعیین می کنند.

تحقیقات نشان می دهند که خوداتکایی نقش مهمی در تنظیم اهداف و دستیابی به آن ها ایفا می کند. افرادی که خوداتکایی بالایی دارند، به طور طبیعی در برابر مشکلات مقاومت بیشتری دارند و از فشارهای عصبی کمتری رنج می برند. این افراد تمایل دارند که موفقیت های خود را به عوامل درونی نسبت دهند و در صورت شکست، خود را مقصر نمی دانند بلکه به دنبال عوامل بیرونی برای شکست می گردند.

کاربرد هدف گذاری در سازمان ها

تئوری هدف گذاری علاوه بر تحقیقات علمی، در عمل نیز در سازمان ها به ویژه در فرآیندهای مدیریت بر مبنای هدف (MBO) به کار می رود. MBO یک رویکرد سیستماتیک برای تعیین و ارزیابی اهداف فردی و سازمانی است که پیتر دراگر آن را معرفی کرد. این رویکرد، بر تعاملات هدف گذاری بین مدیران و کارکنان تأکید دارد و اهداف را به طور مشترک تعیین می کند. یکی از مزایای MBO این است که اهداف مشخص شده به طور مستقیم با نتایج عملکرد و ارزیابی آن ها ارتباط دارند. در این فرآیند، نه تنها اهداف فردی بلکه اهداف کلی سازمان نیز باید با یکدیگر هم راستا باشند تا کارکنان به طور مؤثر در راستای دستیابی به اهداف کلان سازمان تلاش کنند.

اثرات هدف گذاری بر عملکرد و رضایت شغلی

تحقیقات نشان داده اند که اهداف مشخص و چالش برانگیز می توانند تأثیر زیادی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان داشته باشند. برای مثال، تحقیقاتی که توسط لاک و همکارانش انجام شده است نشان می دهند که هدف های دقیق و سخت به طور معناداری موجب افزایش عملکرد می شوند. این نوع اهداف نه تنها انگیزش را تقویت می کنند بلکه به کارکنان کمک می کنند تا تمرکز بیشتری بر روی فعالیت های خود داشته باشند و در نتیجه به موفقیت های بیشتری دست یابند.

در مقابل، اهداف مبهم و غیرقابل دست یابی می توانند منجر به نارضایتی و کاهش انگیزش شوند. علاوه بر این، بازخورد مداوم در مورد پیشرفت اهداف برای موفقیت در این فرایند ضروری است. اگر کارکنان از پیشرفت خود آگاهی داشته باشند، احتمال موفقیت بیشتری در دستیابی به اهداف خواهند داشت.

ارتباطات

افزایش جریان اطلاعات

مقدمه

ارتباطات یکی از ارکان اصلی در هر سازمان است که تأثیر مستقیم و عمده ای بر عملکرد و اثربخشی آن دارد. در حالی که ارتباطات می تواند به عنوان راه حلی برای بسیاری از مشکلات سازمانی و فردی عمل کند، همانطور که بسیاری از مشکلات مانند نزاع های خانوادگی، تعصبات اجتماعی، جنگ ها، و تعارض های سازمانی نیز به سوء تفاهمات و مشکلات ارتباطی برمی گردد. از این رو، ارتباطات نه تنها عامل ایجاد مشکل است، بلکه ابزار مهمی برای حل این مشکلات نیز محسوب می شود. مشکلات سازمانی، از جمله تعارض های میان افراد، اغلب از درک نادرست پیام ها و اطلاعات ناشی می شود، به همین دلیل این فرایند ارتباطی در همه فعالیت های سازمانی اهمیت زیادی دارد.

نقش ارتباطات سنتی

در دوران مدیریت سنتی، ارتباطات معمولاً جایگاه محدودی داشت و بیشتر بر دستوردهای ها و سلسله مراتب تمرکز داشت. به طور خاص، مدیریت سنتی به کانال های ارتباطی رسمی و سلسله مراتبی توجه می کرد و کمتر به ارتباطات غیررسمی توجه داشت. در این رویکرد، نظریه پردازانی مانند هنری فایول و چستر بارنارد تحلیل هایی دقیق تر از سیستم های ارتباطی در سازمان ها ارائه دادند. فایول معتقد بود که کانال های رسمی ارتباطی در سازمان ها ممکن است بسیار پیچیده و زمان بر باشند و ارتباطات غیررسمی می تواند به تسهیل این فرآیندها کمک کند. همچنین، بارنارد ارتباطات را عامل اصلی هماهنگی و دستیابی به اهداف سازمانی می دانست و تأکید داشت که بدون تکنیک های ارتباطی مؤثر، دستیابی به اهداف سازمانی ممکن نیست.

تعریف ارتباطات

در دنیای امروز، واژه "ارتباطات" به طور گسترده ای در محافل مختلف مورد استفاده قرار می گیرد، اما هنوز هیچ گونه توافق عمومی بر سر تعریف دقیق آن وجود ندارد. برخی از متخصصان ارتباطات آن را فرآیندی می دانند که طی آن اطلاعات و مفاهیم از طریق سمبل ها و نشانه ها منتقل می شوند. به عبارت دیگر، ارتباطات یک فرآیند شخصی است که در آن افراد برای تبادل رفتار و اطلاعات از نمادها و سیگنال های مختلف استفاده می کنند. در این زمینه، "ایوانکوویچ" و "ماتسون" ارتباطات را فرآیندی می دانند که میان افراد انجام می شود و بر نیروهایی که در انسان ها و محیط آن ها وجود دارد، تأکید می کنند.

هدف ارتباطات

هدف اصلی ارتباطات در سازمان ها انتقال اطلاعات ضروری به کارکنان و افزایش هماهنگی میان افراد است. با استفاده از این فرآیند، مدیران می توانند اهداف سازمانی را به کارکنان منتقل کرده و انگیزه و رضایت شغلی آن ها را افزایش دهند. در واقع، می توان گفت که اطلاعات، قلب هر فرآیند مدیریتی است و شریان حیاتی سازمان ها محسوب می شود. به همین دلیل، جریان اطلاعات منظم و مؤثر در سازمان ها بسیار ضروری است.

ارتباطات یک طرفه و دو طرفه

ارتباطات در سازمان ها می تواند به دو صورت یک طرفه و دو طرفه باشد. در ارتباطات یک طرفه، فرستنده بدون انتظار بازخورد از گیرنده پیام ارسال می کند. نمونه ای از ارتباطات یک طرفه، بیانیه ها و دستورالعمل های صادره از سوی مدیران عالی رتبه به کارکنان است. اما در ارتباطات دو طرفه، گیرنده پیام فرصت می یابد تا بازخورد خود را به فرستنده ارسال کند، که این نوع ارتباطات می تواند دقت و صحت بیشتری داشته باشد. مطالعات نشان می دهند که ارتباطات دو طرفه می تواند به اصلاح و پالایش پیام ها کمک کند و به فرستنده فرصت می دهد تا پیام های ابهام دار را تصحیح کند.

موانع ارتباطات اثر بخش

هر عاملی که از تبادل صحیح اطلاعات میان فرستنده و گیرنده جلوگیری کند، موانع ارتباطی نامیده می شود. این موانع می توانند شامل اختلافات در درک و ادراک پیام، مشکلات زبانی، اختلالات صوتی، عواطف منفی یا حتی ناسازگاری های میان پیام های کلامی و غیرکلامی باشند. موانع ارتباطی ممکن است آشکار یا پنهان باشند. موانع آشکار به راحتی قابل تشخیص و رفع هستند، مانند صداهای مزاحم در محیط کار. اما موانع پنهان معمولاً پیچیده تر هستند و به شکل های مختلفی مانند سوءتفاهم های غیررسمی و اختلافات ادراکی در سازمان ها ظاهر می شوند.

یکی از موانع مهم ارتباطات، اختلاف در ادراک است. افراد با زمینه های دانش و تجربی مختلف ممکن است پیام ها را به طور متفاوتی درک کنند. برای غلبه بر این موانع، پیام ها باید به گونه ای ساده و قابل درک برای همه افراد انتقال یابند. در مواردی که زبان تخصصی یا فنی مورد استفاده قرار می گیرد، باید تلاش شود تا معانی دقیق واژه ها برای گیرندگان روشن شود.

همچنین، اختلاف زبان یکی دیگر از موانع عمده ارتباطات است. در صورتی که زبان مورد استفاده برای انتقال پیام برای طرفین قابل فهم نباشد، پیام به درستی منتقل نمی شود و احتمال ایجاد سوءتفاهم افزایش می یابد. برای مقابله با این مشکل، باید از زبان ساده و روشن استفاده کرد و از اصطلاحات فنی فقط در صورتی که گیرنده پیام آن ها را درک کند، استفاده نمود.

غلبه بر موانع ارتباطات

برای غلبه بر موانع ارتباطات، باید به شش استراتژی اصلی توجه کرد:

۱. **غلبه بر اختلاف ادراک:** پیام ها باید طوری بیان شوند که برای کسانی که تجربه یا دیدگاه های متفاوتی دارند، قابل درک باشد. از این رو، نیاز است که درک های مختلف از پیام ها بررسی شده و زمینه های فکری افراد در نظر گرفته شوند.
۲. **غلبه بر تفاوت های زبان:** معانی واژه ها باید به طور کامل توضیح داده شوند تا هیچ گونه ابهامی باقی نماند. همچنین باید از واژه های ساده و ملموس استفاده کرد.
۳. **غلبه بر صدا:** در محیط های شلوغ و پر سر و صدا، باید توجه بیشتری به وضوح پیام ها و کاهش موانع خارجی داشت. در صورت لزوم، باید از روش های مختلف برای جلب توجه گیرندگان استفاده کرد.
۴. **غلبه بر عواطف:** افراد باید از تأثیرات منفی عواطف خود آگاه باشند. در شرایطی که احساسات بالا می روند، بهتر است پیام ها با دقت بیشتری منتقل شوند و واکنش های عاطفی دیگران نیز در نظر گرفته شوند.
۵. **غلبه بر ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیرکلامی:** برای جلوگیری از تناقض های احتمالی، پیام های کلامی و غیرکلامی باید هماهنگ باشند. هرگونه رفتار غیرکلامی که با پیام گفته شده در تضاد باشد، می تواند به سوءتفاهم ها دامن بزند.
۶. **غلبه بر عدم اعتماد:** برقراری اعتماد میان فرستنده و گیرنده ضروری است. برای افزایش اعتماد، باید با رفتار صادقانه و شفاف پیام ها را منتقل کرد.

ارتباطات غیرکلامی

ارتباطات غیرکلامی، که به آن زبان سکوت نیز گفته می شود، به رفتارهایی اشاره دارد که بدون استفاده از کلمات و با استفاده از اشاره ها، حالات چهره، حرکت بدن، و سایر نشانه های غیرکلامی صورت می گیرد. این نوع از ارتباطات به طور گسترده ای می تواند معانی مختلفی را منتقل کند و در بسیاری از مواقع، حتی از کلمات خود بیان کننده پیام های بیشتری است. به ویژه، در محیط های سازمانی، توجه به پیام های غیرکلامی کارکنان می تواند به شفاف تر شدن فرآیندهای ارتباطی کمک کند.

سیستم های ارتباطی ترجیحی

هر فرد به طور خاص از سیستم های ارتباطی متفاوتی برای درک و انتقال اطلاعات استفاده می کند. این سیستم های ارتباطی شامل تصاویر، احساسات، یا صداها هستند که هر کدام از این روش ها می تواند در فرآیند ارتباطات تأثیرات متفاوتی بگذارد. آگاهی از اینکه افراد چگونه اطلاعات را از طریق حواس مختلف دریافت می کنند، می تواند به بهبود فرآیندهای ارتباطی کمک کند.

افراد تصویری، عاطفی و سامعی دارای شیوه های خاص خود در ارتباطات هستند که درک آن ها برای مدیران و همکاران می تواند به تسهیل ارتباطات مؤثر کمک کند. افراد تصویری، به طور مثال، در موقعیت های مختلف علاقه دارند که محیط خود را از دید خود تماشا کنند، در حالی که افراد عاطفی بیشتر به روابط نزدیک و صمیمانه توجه دارند.

◀ ارتباطات سازمانی

مقدمه

در هر سازمان، کنش های متقابل اجتماعی به شکل ارتباطات بین افراد و گروه ها تجلی می یابد. بدون ارتباطات سازمانی، اساساً وجود سازمان به خطر می افتد. در سازمان های بزرگ، حجم ارتباطات به قدری وسیع است که شامل ارتباطات مدیران با فرادستان، کارکنان، سهامداران و ارباب رجوع می شود. در این میان، سیستم های ارتباطات رسمی و غیررسمی در تعامل و در برخی موارد تضاد با یکدیگر عمل می کنند. در این بخش، به بررسی این دو سیستم و ویژگی های هرکدام پرداخته می شود.

سیستم ارتباطات رسمی

ارتباطات رسمی یا اداری به کانال هایی اطلاق می شود که طبق خطوط سلسله مراتب سازمانی طراحی شده اند و به صورت مشخص وظایف، مسئولیت ها و اختیارات افراد را معین می کنند. این سیستم به انتقال اطلاعات در داخل و خارج سازمان اختصاص دارد و برای هماهنگی، تصمیم گیری و اثربخشی دیگر وظایف مدیریتی حیاتی است. در واقع، می توان گفت که این سیستم شبیه به «سلسله اعصاب» سازمان است که وظیفه انتقال اطلاعات و هماهنگی بین اعضای سازمان را بر عهده دارد.

یکی از مهم ترین ویژگی های این سیستم این است که ارتباطات از طریق نوشتار، گزارش ها، دستورالعمل ها و جلسات رسمی صورت می گیرد. در این نوع ارتباطات، معمولاً هر فرد یا گروه در سازمان وظیفه دریافت و ارسال اطلاعات خاصی را بر عهده دارد.

ساختار ارتباطات رسمی

اعضای یک سازمان به اطلاعات دیگری که توسط سایر اعضا تهیه می شود وابسته اند. این وابستگی باعث می شود که تصمیم گیری، حل مسائل و تبادل اطلاعات بین اعضای مختلف ضروری باشد. برای مثال، در برخی از سازمان ها، اطلاعات از طریق یک زنجیره از افراد عبور می کند، مانند انتقال دستور یک مشتری از آشپز به پیشخدمت، که می تواند منجر به انحراف پیام شود. این نوع ساختار ارتباطی، که در آن اطلاعات از یک فرد به فرد دیگر منتقل می شود، ممکن است باعث گم شدن جزئیات یا اشتباه در فهم پیام ها شود.

الگوهای مختلف ساختار ارتباطات به عملکرد گروه ها و سازمان ها بستگی دارد. به طور مثال، در شبکه های ارتباطی حلقه ای، هر فرد می تواند اطلاعات را از هر طرف انتقال دهد و ارتباط ها از یک فرد به دیگری به صورت آزاد انجام می شود. در

حالی که در شبکه های ارتباطی چرخه، یک رهبر مرکزی وجود دارد که با دیگر اعضای گروه ارتباط دارد، اما اعضای دیگر قادر به ارتباط مستقیم با یکدیگر نیستند.

با بررسی این شبکه ها و الگوهای ارتباطی، می توان متوجه شد که بسته به ماهیت وظایف گروه ها، یکی از این الگوها ممکن است به عملکرد بهتر سازمان کمک کند. اگر وظایف ساده و نیاز به تصمیم گیری سریع باشد، شبکه های متمرکز بیشتر کارآمد هستند، اما در وظایفی که پیچیدگی بیشتری دارند، شبکه های غیرمتمرکز می توانند مؤثرتر باشند.

ارتباطات غیررسمی

در حالی که ارتباطات رسمی چارچوب هایی خاص دارد و به طور معین اطلاعات را از یک فرد به فرد دیگر منتقل می کند، ارتباطات غیررسمی به شکلی از تبادل اطلاعات اطلاق می شود که خارج از ساختار رسمی سازمانی انجام می گیرد. این نوع ارتباطات به طور طبیعی در سازمان ها به وجود می آید و به صورت غیرارادی و بدون مرزهای سازمانی در جریان است. شبکه های ارتباطات غیررسمی اغلب شامل شایعات، اطلاعات غیررسمی و تبادل اطلاعات اجتماعی میان اعضای سازمان می شوند. این شبکه ها به طور عمده در محیط های غیررسمی مانند کنار آب سردکن یا در هنگام استراحت کارکنان شکل می گیرند. گرچه ممکن است این نوع ارتباطات به نظر غیررسمی و حتی بی ربط به نظر بیایند، اما در حقیقت می توانند نقش مهمی در تسهیل انتقال اطلاعات سریع تر و مؤثرتر ایفا کنند.

ارتباطات جانبی

ارتباطات جانبی در سازمان ها به تبادل اطلاعات میان همکاران و گروه های مختلف اطلاق می شود. این نوع ارتباطات از طریق ارتباط مستقیم میان اعضای مختلف گروه ها و بخش ها بدون واسطه مدیران انجام می گیرد. هدف اصلی از این ارتباطات هماهنگی و حل مشکلات سازمانی است و می تواند از ارتباطات رسمی با مدیران جلوگیری کند. ارتباطات جانبی اغلب با موافقت و تشویق سرپرستان انجام می شود، زیرا این نوع ارتباطات می تواند بار مسئولیت های ارتباطی مدیران را کاهش دهد. همچنین، ارتباطات جانبی به افزایش رضایت شغلی کمک می کند زیرا اعضای سازمان قادر خواهند بود با همکاران خود بدون نیاز به سلسله مراتب ارتباط برقرار کنند. این نوع ارتباطات همچنین باعث می شود که افراد در حل مسائل و تصمیم گیری ها مشارکت فعال تری داشته باشند.

ارتباطات فرادست - فرودست

ارتباطات فرادست-فرودست به فرآیند انتقال اطلاعات از سطوح بالای مدیریت به سطوح پایین تر اطلاق می شود. در این نوع ارتباطات، مدیران از بالا به پایین دستورات، اطلاعات و سیاست ها را به کارکنان منتقل می کنند. این نوع ارتباطات بیشتر شامل شرح وظایف، خط مشی ها و اهداف سازمانی است. بسیاری از این ارتباطات به صورت کتبی انجام می شود. یکی از مشکلات اصلی ارتباطات فرادست-فرودست این است که ممکن است کارکنان نتوانند به طور مؤثر از پیام های ارسال شده مطلع شوند یا اینکه پیام ها به اشتباه تفسیر شوند. یکی دیگر از چالش ها این است که اطلاعاتی که از طرف مدیران بالا به پایین منتقل می شود، به صورت کامل و دقیق دریافت نمی شود و کارکنان نمی توانند بازخورد دقیقی ارائه دهند.

ارتباطات فرو دست - فرادست

ارتباطات از پایین به بالا، که در آن اطلاعات از کارکنان به مدیران منتقل می شود، نقش مهمی در کمک به فرآیند تصمیم گیری دارد. این نوع ارتباطات به مدیران کمک می کند تا از نیازها، مشکلات و واکنش های کارکنان آگاه شوند. همچنین، این ارتباطات به ایجاد شرایط مناسب برای تغییر و بهبود در سازمان کمک می کند.

یکی از مشکلات اصلی این نوع ارتباطات این است که کارکنان ممکن است از ابراز مشکلات و نظرات خود به مقامات بالاتر ترس داشته باشند. برای غلبه بر این مشکلات، مدیران باید فضایی امن ایجاد کنند که در آن کارکنان بتوانند نظرات خود را بدون ترس از عواقب بیان کنند.

مشکلات ارتباط فرادست - فرودست

یکی از چالش های اصلی در این نوع ارتباطات، کندی حرکت اطلاعات است. همچنین، اطلاعاتی که از طریق این نوع ارتباطات عبور می کنند، ممکن است تحت تأثیر تعبیر و تفسیر قرار گیرند و دچار تغییرات و انحرافات شوند. برای حل این مشکل، مدیران باید از سیستم های ارتباطی مؤثر و سریع تری برای ارتباط با کارکنان استفاده کنند.

◀ مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت

◀ تعارض درون فردی

تعارض، رقابت و همکاری

تعارض سازمانی به معنای عدم توافق میان دو یا چند عضو یا گروه سازمان است. این عدم توافق می تواند ناشی از اشتراک در منابع محدود، فعالیت های مشترک یا تفاوت در اهداف، ارزش ها و ادراکات باشد. اعضای سازمان در این شرایط تلاش می کنند تا نظرات خود را به دیگران بقبولانند و دیدگاه های خود را به اثبات برسانند. این موضوع از جنبه های مختلفی مورد بررسی قرار می گیرد و در برخی موارد می تواند به ایجاد رقابت و همکاری منجر شود.

رقابت زمانی اتفاق می افتد که گروه ها نمی توانند از دستیابی به اهداف خود جلوگیری کنند و اهداف آنها ناسازگار است. به عنوان مثال، دو گروه تولید ممکن است در تلاش باشند تا مقام اول را در یک مسابقه داخلی به دست آورند، ولی نمی توانند هر دو اول شوند. در این حالت، رقابت وجود دارد. از طرف دیگر، همکاری زمانی رخ می دهد که دو گروه برای دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری کنند. در برخی موارد، تعارض و همکاری ممکن است در کنار هم وجود داشته باشند. به این معنا که در حالی که گروه ها در اهداف مشترک موافق هستند، در روش های دستیابی به این اهداف ممکن است اختلاف نظر داشته باشند.

تغییر دیدگاه های تعارض

در ۴۰ سال گذشته، نگرش ها نسبت به تعارض در سازمان ها تغییرات قابل توجهی کرده است. این تحول به وضوح از دیدگاه سنتی به دیدگاه تعامل گرا درک شده است. در دیدگاه سنتی، تعارض به عنوان پدیده ای زیان آور و غیر ضروری شناخته می

شد. طبق این دیدگاه، زمانی که تعارض در سازمان ایجاد می شود، نشان دهنده نقص در مدیریت و فرآیندهای سازمانی بود. در این تفکر، تعارض فقط زمانی ظاهر می شود که مدیریت به وظایف خود به درستی عمل نکرده باشد. با این حال، در دیدگاه کنونی، تعارض اجتناب ناپذیر و حتی ضروری است. به این معنا که تعارض می تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند و به کشف راه حل های جدید و خلاقانه منجر شود. در این دیدگاه، مدیران باید تلاش کنند تا تعارض ها را به شیوه ای مدیریت کنند که اثرات منفی آنها را کاهش دهند و از جنبه های سازنده آن بهره برداری کنند. به عبارت دیگر، تعارض می تواند به عنوان ابزاری برای ابتکار و تغییر در سازمان عمل کند.

زمینه تعارض

تعارض نه به خودی خود خوب است و نه بد، بلکه باید در چارچوب نحوه انجام وظایف و عملکردهای فردی و سازمانی ارزیابی شود. در حالی که برخی از انواع تعارض ممکن است برای عملکرد گروهی مفید باشد، در بسیاری از فرهنگ ها، تعارض به عنوان یک پدیده منفی تلقی می شود. در جوامع سنتی و حتی برخی از کشورهای صنعتی پیشرفته نیز، پذیرش تعارض و مدیریت آن دشوار است. به ویژه در خانواده ها و مدارس، تعارض ها اغلب سرکوب می شوند و در نتیجه افراد یاد می گیرند که از مواجهه با تعارض اجتناب کنند.

تعارض درون فردی

تعارض درون فردی زمانی رخ می دهد که فرد با مسائلی مانند محرومیت از اهداف یا تعارض در نقش های خود مواجه می شود. این نوع تعارض در واقع به نوعی سرخوردگی و احساس ناکامی ناشی از عدم دسترسی به اهداف مورد نظر اشاره دارد. در تعارض های درون فردی، فرد با تعدادی از نقش ها و اهداف مختلف مواجه می شود که ممکن است در تضاد با یکدیگر باشند، و این تضاد می تواند به فشارهای روانی و تعارض درونی منجر شود.

تعارض ناشی از سرخوردگی

سرخوردگی یا ناکامی زمانی رخ می دهد که فرد با مانعی روبه رو می شود که مانع دستیابی به هدف مطلوب او می شود. این مانع می تواند به صورت فیزیکی و بیرونی باشد (مثل دسترسی نداشتن به منابع) یا به صورت درونی و روانی (مثل ناتوانی فرد در تطبیق با انتظارات خود). زمانی که سرخوردگی پیش می آید، افراد اغلب به مکانیزم های دفاعی مختلفی روی می آورند. این مکانیزم ها می توانند شامل تهاجم، عقب نشینی، پافشاری یا سازش باشند.

به طور مثال، اگر فردی با مشکل عدم دسترسی به منابع مواجه شود، ممکن است واکنش هایی همچون تهاجم به مشکل، عقب نشینی و انصراف از تلاش برای رسیدن به هدف، یا حتی جایگزینی هدفی جدید به جای هدف قبلی از خود نشان دهد. این واکنش ها بستگی به فرد و شرایط او دارد. در بسیاری از موارد، سرخوردگی باعث می شود که فرد به جای تهاجم، اقدام به سازش کند و راه حل هایی پیدا کند که با شرایط جدید سازگارتر باشد.

تعارض هدف

تعارض هدف به وضعیت هایی اطلاق می شود که در آن فرد با چندین هدف رقابتی روبه رو است که نمی تواند همه آنها را به طور همزمان محقق سازد. در این حالت، تعارض هدف به سه نوع اصلی تقسیم می شود:

۱. **تعارض خواست-خواست:** این نوع تعارض زمانی رخ می دهد که فرد دو هدف مطلوب دارد که نمی تواند به هر دوی آنها دست یابد. برای مثال، فردی که بین دو شغل عالی دچار تردید است. این نوع تعارض معمولاً فشار عصبی کمتری ایجاد می کند و به طور نسبی آسان تر قابل حل است.
۲. **تعارض خواست-ناخواست:** این نوع تعارض زمانی ایجاد می شود که فرد به طور همزمان می خواهد به یک هدف دست یابد و در عین حال از آن هدف فرار کند. این تعارض بیشتر فشار عصبی ایجاد می کند و فرد ممکن است دچار سردرگمی و بلاتکلیفی شود.
۳. **تعارض ناخواست-ناخواست:** در این نوع تعارض، فرد از دو هدف منفی می خواهد اجتناب کند اما قادر به دوری از هیچکدام نیست. این نوع تعارض معمولاً فشار روانی زیادی به فرد وارد می کند و ممکن است منجر به نارضایتی و اختلال در عملکرد سازمانی شود.

◀ فشار عصبی ناشی از کار و روشهای مبارزه با آن

مفهوم فشار عصبی

فشار عصبی به طور معمول با بار منفی در ذهن افراد مرتبط است؛ اما این طور نیست که همیشه فشار عصبی بد باشد. فشار عصبی می تواند به دو شکل مثبت یا منفی خود را نشان دهد. فشار عصبی منفی یا دیسترس زمانی بروز می کند که فرد در شرایط ناگوار یا ناراحت کننده قرار می گیرد؛ مثل مرگ یک عزیز، توییح از جانب رئیس، یا اضطراب در هنگام امتحانات. از طرف دیگر، فشار عصبی مثبت که به آن یوسترس گفته می شود، می تواند در موقعیت های خوب به وجود آید. به طور مثال، زمانی که فردی به عنوان دانشجوی برتر معرفی می شود یا پیشنهادی برای شغل بالاتر دریافت می کند، ممکن است احساس فشار کند، اما این فشار به هیچ عنوان منفی نیست و احساس موفقیت و رضایت را در پی دارد.

ایوانکوویچ و مانسون فشار عصبی را به عنوان واکنشی فیزیولوژیک و روانی به محرک های بیرونی تعریف کرده اند که به منظور سازگاری با شرایط جدید به وجود می آید. همچنین، فشار عصبی تنها با اضطراب و تنش عصبی ارتباط ندارد. فشار می تواند با عوارض فیزیکی، روانی و رفتاری همراه باشد و در نهایت عملکرد فرد را تحت تأثیر قرار دهد.

زمینه فشار عصبی

پدر علم فشار عصبی، هانس سلیه، تحقیقات بسیاری در مورد فشار عصبی انجام داده و آن را به عنوان یک فرایند سازگاری عمومی معرفی کرده است. به گفته او، فشار عصبی در سه مرحله ایجاد می شود:

۱. **اعلام خطر:** در این مرحله، محرک تنش زای خارجی وارد بدن می شود و سیستم عصبی را فعال می کند. این مرحله باعث بروز واکنش های فیزیولوژیک از قبیل افزایش ضربان قلب، تنفس سریع تر، ترشح آدرنالین و بالا رفتن فشار خون می شود.

۲. **مقاومت:** اگر محرک ادامه پیدا کند، بدن به وضعیت مقاومتی می رسد که در آن اعضای بدن برای مقابله با تهدید آماده می شوند. در این مرحله، بدن به طور موقتی برای مقابله با فشار آماده می شود، اما همچنان در معرض خطرات دیگر است.

۳. **تحلیل رفتن:** اگر فشار ادامه یابد و فرد نتواند با آن مقابله کند، مرحله تحلیل رفتن آغاز می شود. در این مرحله، بدن دچار خستگی شدید می شود و ممکن است به بیماری های جدی دچار گردد.

این فرایند فشار، بر جسم، روان و رفتار فرد تأثیرگذار است و بسیاری از مشکلات جسمی و روانی که افراد با آن مواجه می شوند، ناشی از فشار شغلی یا اجتماعی است.

عوامل فشار عصبی شغلی

عوامل فشار عصبی در محیط کار به طور کلی از چهار منبع اصلی نشأت می گیرند:

۱. **عوامل فشار عصبی فراسازمانی:** این عوامل مربوط به شرایط و تغییرات خارج از محیط کار هستند که تأثیر زیادی بر فشار شغلی دارند. تغییرات اجتماعی، اقتصادی، یا خانوادگی می توانند باعث افزایش فشار عصبی فرد شوند. برای مثال، مشکلات خانوادگی یا تغییرات اجتماعی می تواند باعث نگرانی و استرس شغلی شود.

۲. **عوامل فشار عصبی سازمانی:** درون سازمان، برخی شرایط مانند ساختارهای پیچیده، سیاست های غیرشفاف، یا تناقض در وظایف و انتظارات، می توانند فشار زیادی را بر کارکنان وارد کنند. سازمان هایی که تصمیمات به صورت متمرکز گرفته می شود یا کارکنان فاقد قدرت تصمیم گیری هستند، باعث ایجاد فشار عصبی در کارکنان می شوند.

۳. **عوامل فشار عصبی گروهی:** روابط درون گروه ها، همکاران یا هم تیمی ها نیز می توانند منبعی از فشار عصبی باشند. نبود حمایت اجتماعی، همدلی و همکاری در گروه ها می تواند موجب افزایش استرس شود. به خصوص زمانی که افراد احساس کنند که از سوی همکاران خود پذیرفته نمی شوند یا فرصت تعامل کافی با تیم خود ندارند.

۴. **عوامل فشار عصبی فردی:** ویژگی های شخصیتی و تجربیات فردی نیز در ایجاد فشار شغلی تأثیرگذار هستند. به طور مثال، افرادی که نقش های مختلفی در زندگی دارند، ممکن است دچار تعارض نقش یا ابهام در نقش شوند، که این امر به طور مستقیم به فشار عصبی منجر می شود.

استراتژی های غلبه بر فشار عصبی

برای مقابله با فشار عصبی، هم تدابیر فردی و هم استراتژی های سازمانی وجود دارند که می توانند به کاهش اثرات فشار عصبی کمک کنند:

تدابیر فردی

۱. **ورزش و فعالیت های بدنی:** فعالیت های ورزشی و بدنی می توانند به طور مؤثری فشار عصبی را کاهش دهند. ورزش باعث ترشح هورمون های شادابی می شود که به طور طبیعی استرس را کاهش می دهند و به فرد احساس آرامش می دهند.
 ۲. **آسودگی و استراحت:** فرد باید به طور منظم به استراحت و تجدید قوا بپردازد تا از آسیب های طولانی مدت فشار عصبی جلوگیری کند. استفاده از تکنیک های خاص برای آرامش ذهن و بدن، مانند تنفس عمیق یا مدیتیشن، می تواند بسیار مفید باشد.
 ۳. **کنترل رفتار فردی:** افراد باید تلاش کنند تا محیط و شرایط خود را کنترل کنند، به ویژه در موقعیت هایی که تحت فشار هستند. به جای اینکه اجازه دهند محیط، آنها را تحت تأثیر قرار دهد، باید راهکارهایی برای کنترل خود و شرایط کاری پیدا کنند.
 ۴. **شبکه های حمایتی:** یکی از مؤثرترین راه ها برای کاهش فشار عصبی، ایجاد یک شبکه حمایتی از همکاران و دوستان است. این شبکه می تواند به فرد کمک کند تا استرس های خود را کاهش داده و از حمایت عاطفی برخوردار شود.
- استراتژی های سازمانی
۱. **ایجاد جو سازمانی حمایتی:** در سازمان های امروزی، به ویژه در محیط های رسمی و دیوان سالارانه، فشار عصبی ممکن است افزایش یابد. ایجاد ساختارهایی با انعطاف بیشتر و تمرکز زدایی می تواند به کارکنان این فرصت را بدهد که در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت کنند و از احساس کنترل بیشتری در شغل خود برخوردار شوند.
 ۲. **غنی سازی شغل:** غنی سازی شغل، که به معنی افزایش مسئولیت ها، تنوع وظایف، و فراهم آوردن فرصت های رشد و توسعه است، می تواند به کاهش فشار عصبی کمک کند. این کار می تواند به افراد احساس رضایت و انگیزه بیشتری بدهد و همچنین فشار شغلی را کاهش دهد.
 ۳. **کاهش تضادها و روشن سازی نقش ها:** تعارض و ابهام نقش یکی از عوامل عمده فشار شغلی هستند. مدیران باید برای کاهش این تعارض ها و روشن سازی انتظارات شغلی، به کارکنان اطلاعات واضحی ارائه دهند و حمایت لازم را در این زمینه به عمل آورند.
 ۴. **طرح و بهبود مسیر شغلی:** ایجاد فرصت های روشن برای پیشرفت شغلی و برنامه ریزی مسیر شغلی می تواند به کاهش فشار عصبی کمک کند. کارکنانی که از آینده شغلی خود مطمئن هستند و برنامه ریزی دقیقی برای پیشرفت دارند، فشار کمتری را تجربه می کنند.

اثرات فشار عصبی

فشار عصبی می تواند اثرات زیادی بر جسم، روان و رفتار افراد داشته باشد. این اثرات می تواند به شکل مشکلات جسمی، روانی و رفتاری نمایان شود.

۱. **مشکلات جسمی:** فشار عصبی می تواند به افزایش فشار خون، سطح کلسترول و ابتلا به بیماری های قلبی و گوارشی منجر شود. همچنین، مشکلاتی مانند درد مفاصل و مشکلات مربوط به دستگاه ایمنی بدن نیز می تواند از عوارض فشار عصبی باشد.

۲. **مشکلات روانی:** فشار شغلی زیاد می تواند به بروز اختلالات روانی نظیر افسردگی، اضطراب، و خشم منجر شود. این مشکلات می توانند به کاهش رضایت شغلی و اعتماد به نفس افراد منجر شوند.

۳. **مشکلات رفتاری:** افراد تحت فشار عصبی ممکن است رفتارهایی مانند پرخوری، کم خوابی، مصرف سیگار و مواد مخدر را تجربه کنند. همچنین، غیبت های مکرر و ترک شغل نیز از جمله مشکلات رفتاری ناشی از فشار عصبی هستند.

تعارض بین افراد

تعارض نه تنها در سطح فردی بلکه در روابط میان افراد نیز وجود دارد. این نوع تعارض زمانی شکل می گیرد که تعاملات دو یا چند نفر باعث بروز اختلافات و تضادها شود. این تعارضات می توانند میان افراد مختلف، گروه ها و حتی در سطح سازمانی پدید آیند. برای تحلیل و درک بهتر تعارضات بین افراد، دو مدل شناخته شده وجود دارد: تجزیه و تحلیل مرآه ای (TA) و پنجره جوهری

تجزیه و تحلیل مرآه ای (TA)

یکی از روش های مشهور برای تحلیل تعاملات میان افراد، تجزیه و تحلیل مرآه ای است که توسط اریک برن معرفی شد. این تئوری از تحلیل روانکاوی به عنوان پایه استفاده می کند و به بررسی الگوهای رفتاری و ارتباطی افراد می پردازد. مهم ترین بخش این تئوری، شناسایی سه حالت «من» است که افراد در تعاملات خود به نمایش می گذارند:

۱. **حالت من کودکی:** در این حالت، فرد رفتارهایی شبیه به یک کودک غریزی و بدون تفکر منطقی از خود بروز می دهد. این رفتارها می توانند شامل نافرمانی یا بی پروایی باشند. به طور مثال، کارمندی که به طور نابالغ به سرزنش های رئیس خود واکنش نشان می دهد، در واقع در حالت من کودکی قرار دارد.

۲. **حالت من بزرگسالی:** این حالت زمانی بروز می کند که فرد با تفکر منطقی و عقلانی به مسائل برخورد می کند. در این حالت، فرد اطلاعات را جمع آوری، تحلیل کرده و بهترین راه حل را انتخاب می کند. این حالت به عنوان بهترین نوع تعامل در نظر گرفته می شود.

۳. **حالت من والدینی:** در این حالت، فرد مانند یک والدیت تحکمی رفتار می کند و تصمیمات خود را با اقتدار و سلطه بر دیگران تحمیل می کند. این رفتار ممکن است شامل انتقاد، کنترل یا دیکته کردن باشد. به طور مثال، یک سرپرست که به کارکنان خود به طور افراطی دستور می دهد و از آنها انتقاد می کند، در حالت من والدینی قرار دارد.

افراد معمولاً در تعاملات خود یکی از این سه حالت «من» را بیشتر از بقیه به نمایش می گذارند. اما تعاملات میان این حالات می تواند منجر به تفاوت های عمده در روابط میان افراد شود. مراوده های مختلف بین این حالات عبارتند از:

۱. **مراوده های مکمل:** زمانی که دو نفر در یک حالت «من» مشابه به طور مؤثر با هم ارتباط برقرار می کنند. برای مثال، یک کارمند که در حالت بزرگسالی از رئیس خود درخواست می کند نظرش را درباره یک گزارش بیان کند و رئیس نیز با رفتار مشابهی پاسخ می دهد.

۲. **مراوده های متقاطع:** این نوع تعامل زمانی رخ می دهد که پاسخ فرد از یک حالت «من» متفاوت با انتظاری که طرف مقابل داشته است. برای مثال، کارمندی که از رئیس خود در حالت بزرگسالی سؤالی می پرسد، اما رئیس در حالت من والدینی پاسخ می دهد و او را تحقیر می کند. این نوع مراوده معمولاً باعث تعارض و سرخوردگی می شود.

۳. **مراوده های ضمنی:** این نوع مراوده ها پیچیده ترین نوع تعاملات هستند، زیرا فرد ممکن است چیزی بگوید ولی معنای پنهانی از آن منظور داشته باشد. به طور مثال، فردی که از رئیس خود می پرسد "آیا من کاری ندارم؟" اما در واقع می خواهد بگوید که اضافه کاری هایش چطور انجام می شود. این نوع رفتار باعث سردرگمی و تعارض های پنهان می شود.

بازی ها در TA

بازی های بین فردی یکی دیگر از مفاهیم کلیدی در تجزیه و تحلیل مراوده ای هستند. بازی ها به عنوان الگوهای رفتاری که در تعاملات بین افراد رخ می دهند، شناخته می شوند. این بازی ها به طور معمول الگوهای به ظاهر ساده دارند، اما در واقع مفاهیم عمیق تری را پنهان می کنند که اغلب با هدف جذب یا کنترل دیگران انجام می شوند. نتیجه این بازی ها معمولاً وضعیت برد-باخت است که می تواند منجر به سوء عملکرد در سازمان ها شود.

پنجره جوهری

پنجره جوهری که توسط ژوزف لوکت و هری اینگهام توسعه یافته است، یکی دیگر از مدل های تحلیل تعارض بین افراد است. این مدل به شناسایی و تجزیه و تحلیل پویایی های رفتاری کمک می کند. پنجره جوهری شامل چهار بخش است که هرکدام به نوعی بر ارتباطات و تعارض بین افراد تأثیر می گذارد:

۱. **خود آشکار:** در این بخش، فرد نسبت به خود و دیگران آگاهی کامل دارد. تعاملات در این بخش شفاف و سازگار است و معمولاً تعارض کمتری وجود دارد.

۲. **خود نهان:** فرد در این بخش نسبت به خود آگاه است اما نسبت به دیگران چیزی نمی داند. این نوع رفتار معمولاً به دلیل ترس از واکنش دیگران است و می تواند منجر به تعارض بالقوه شود.

۳. **خود کور:** فرد در این بخش از خود آگاهی ندارد، اما دیگران او را به خوبی می شناسند. این وضعیت ممکن است باعث شود فرد رفتارهایی ناخودآگاه انجام دهد که احساسات دیگران را جریحه دار کند.

۴. **خود نامکشوف:** در این بخش، فرد و دیگران هیچ کدام از یکدیگر چیزی نمی دانند. این وضعیت معمولاً باعث سوءتفاهم ها و تعارضات شدید می شود.

یکی از راه های کاهش تعارض های ناشی از خود نهانی و افزایش خود آشکاری، فرایندهای افشاگری و بازخورد است. این امر می تواند به افراد کمک کند تا شناخت بهتری از خود و دیگران پیدا کنند و از بروز سوءتفاهم ها جلوگیری کنند.

استراتژی های حل تعارض بین افراد

برای حل تعارضات میان افراد، روش های مختلفی وجود دارد. سه استراتژی اصلی در این زمینه عبارتند از:

- **باخت-باخت:** در این استراتژی، هر دو طرف تعارض بازنده هستند. روش هایی مانند سازش یا پرداخت به یکی از طرفین، از جمله این استراتژی ها هستند.
 - **برد-باخت:** در این استراتژی، یکی از طرفین برنده و طرف دیگر بازنده است. این استراتژی معمولاً در فرهنگ های رقابتی مانند فرهنگ آمریکایی رایج است.
 - **برد-برد:** این استراتژی، به عنوان بهترین روش حل تعارض شناخته می شود، زیرا هر دو طرف از تعارض بهره مند می شوند. این استراتژی باعث افزایش همکاری و مشارکت میان افراد می شود و نتایج مثبت تری در پی دارد.
- در نهایت، بهترین راهکار برای حل تعارض ها در سازمان ها استفاده از استراتژی برد-برد است که منافع هر دو طرف را تأمین کرده و محیطی سازنده و هماهنگ را به وجود می آورد.

تعارض بین گروهها تعارض سازمانی و مدیریت خلاقیت

رفتار و تعارض بین گروهها

تعارض بین گروه ها مشابه تعارض بین افراد است، اما در اینجا تعامل میان گروه ها به عنوان یک عامل کلیدی در پویایی های سازمانی شناخته می شود. سازمان ها به عنوان مجموعه ای از نقش ها و تعاملات مختلف عمل می کنند. این نقش ها می توانند در تعاملات میان گروه ها و اعضای آن ها تداخل کرده و منجر به بروز تعارضات شوند. سازمان ها به عنوان سیستمی از نقش ها عمل می کنند که معمولاً به دلیل تعارضات در داخل گروه ها و میان گروه ها، به چالش کشیده می شود.

پیشایندهای تعارض بین گروه ها

چند عامل اصلی که می تواند منجر به تعارض بین گروه ها شود، عبارتند از:

۱. **رقابت برای منابع:** در سازمان های امروزی، گروه ها برای منابع محدودی مانند بودجه، فضا، تجهیزات و خدمات حمایتی با یکدیگر رقابت می کنند.
۲. **وابستگی متقابل وظایف:** زمانی که گروه ها به طور متقابل به یکدیگر وابسته هستند، تعارض بین آنها افزایش می یابد. این امر به ویژه زمانی محسوس است که اهداف و اولویت های گروه ها با هم تفاوت داشته باشد.

۳. **ابهام در اختیار قانونی:** مشکلات مربوط به مسئولیت ها و اختیارات قانونی در سازمان ها می تواند موجب تعارض شود، به ویژه هنگامی که گروه ها به دنبال افزایش قدرت و اعتبار خود باشند.

۴. **کشمکش های مقام:** وقتی گروه ها به دنبال ارتقای مقام خود هستند و گروه های دیگر آن را تهدیدی برای موقعیت خود می بینند، تعارض ایجاد می شود.

اثرات و استراتژی های تعارض بین گروه ها

تعارض بین گروه ها اثرات قابل توجهی بر رفتار و روابط گروه ها دارد. این تغییرات معمولاً ماندگار هستند و باعث افزایش تنش و تغییرات در روابط گروه ها می شود. شواهد نشان می دهند که گروه های در حال تعارض به طور مؤثری از گروه های غیر متخاصم متمایز می شوند. برخی ویژگی های گروه های در حال تعارض عبارتند از:

۱. **تقویت همبستگی داخلی:** اعضای گروه ها در پاسخ به تعارض، به یکدیگر نزدیک تر می شوند.
۲. **منفی بودن ارتباطات بین گروه ها:** ارتباطات میان گروه های در حال تعارض کاهش می یابد و در صورت برقراری ارتباط، اغلب خصمانه است.
۳. **احساس تهدید از طرف گروه مقابل:** گروه ها معمولاً احساس می کنند که گروه های مخالف تهدیدی برای موقعیت شان هستند و این امر موجب افزایش خصومت ها می شود.
۴. **کاهش همبستگی در گروه های بازنده:** گروه هایی که در تعارض شکست می خورند، با کاهش همبستگی و افزایش تنش های داخلی روبه رو می شوند.

تعارض سازمانی

تعارض سازمانی معمولاً به دلیل فشارهایی است که اعضای سازمان بر یکدیگر وارد می کنند. چهار نوع تعارض ساختاری در سازمان ها وجود دارد:

۱. **تعارض سلسله مراتبی:** این نوع تعارض بین سطوح مختلف سازمانی مانند هیئت مدیره و مدیرعامل یا مدیران میانی و کارکنان رخ می دهد.
۲. **تعارض عملی:** در این نوع تعارض، قسمت های مختلف سازمان مانند تولید و بازاریابی درگیر می شوند.
۳. **تعارض صف-ستاد:** تعارض بین واحدهای صف و ستاد که به ویژه در مواقعی که کارکنان ستادی اختیار رسمی ندارند، رایج است.
۴. **تعارض رسمی-غیررسمی:** این نوع تعارض زمانی رخ می دهد که هنجارهای سازمانی رسمی و غیررسمی با یکدیگر تطابق نداشته باشند.

نقش تعارض در سازمان های امروزی

تعارض در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است و در برخی مواقع می تواند مفید باشد. برخلاف دیدگاه های سنتی که تعارض را به عنوان یک مشکل می دیدند، اکنون درک شده است که تعارض به طور طبیعی در سازمان ها وجود دارد و می تواند نتیجه تغییرات ساختاری و نیازهای سازمانی باشد. برخی پیش فرض های جدید درباره تعارض سازمانی به شرح زیر است:

۱. تعارض غیرقابل اجتناب است.
 ۲. تعارض ناشی از عوامل ساختاری مانند ساختار فیزیکی، سلسله مراتب و سیستم های طبقاتی است.
 ۳. تعارض به عنوان یک عامل طبیعی تغییرات در سازمان ها است.
 ۴. تعارض در سطح حداقلی می تواند مفید باشد و به پیشرفت سازمان کمک کند.
- مدیریت تعارض در سازمان های مدرن به دنبال این است که به جای نادیده گرفتن یا سرکوب تعارض، از آن به عنوان ابزاری برای ایجاد تغییرات و بهبود فرآیندها استفاده کند.

◀ مدیریت خلاقیت سازمانی

مقدمه

خلاقیت بخش کلیدی زندگی سازمانی است. اگر تعارضات کارکردی به درستی هدایت شوند، سازمان ها قادر خواهند بود روش های جدید و کارا تر برای انجام وظایف پیدا کنند. در دنیای امروز با رقابت های فشرده و منابع محدود، خلاقیت به یکی از مولفه های اساسی برای بقا و موفقیت سازمان ها تبدیل شده است. همچنین، سازمان ها برای ایجاد تغییر و نوآوری به خلاقیت نیاز دارند تا بتوانند از تنگنایهای بازارهای رقابتی و تغییرات تکنولوژیکی عبور کنند. مدیران باید فرایند خلاقیت را درک کرده و با فراهم کردن محیطی مناسب، رفتار خلاق را تحریک کنند.

خلاقیت و نوآوری

برخی نویسندگان بین خلاقیت و نوآوری تفاوت قائل می شوند. آن ها خلاقیت را به عنوان تولید ایده های جدید و نوآوری را به عنوان کاربرد این ایده ها در قالب تولید کالا، خدمات یا روش های جدید تعریف می کنند. در واقع، خلاقیت فرایندی است که ایده ها را خلق می کند، در حالی که نوآوری به عملی کردن این ایده ها و به نتیجه رساندن آن ها می پردازد. برای موفقیت یک سازمان، هم خلاقیت و هم نوآوری ضروری است؛ زیرا اگر ایده های جدید تنها خلق شوند اما قابلیت اجرا نداشته باشند، هیچ تأثیری در اثر بخشی سازمان نخواهند داشت.

مراحل فرایند خلاق در افراد

فرایند خلاقیت در افراد معمولاً شامل پنج مرحله است:

۱. **دریافت مشکل:** فرد ابتدا مشکلی را شناسایی کرده یا از وجود آن آگاه می شود و درصدد پیدا کردن راه حل می رود.
۲. **تدارک اطلاعات:** فرد روی مشکل تمرکز کرده و اطلاعات مرتبط را جمع آوری می کند، فرضیه هایی می سازد و بدون ارزیابی آن ها به آن ها توجه می کند.

۳. **تولید مثل یا بارداری:** پس از جمع آوری اطلاعات، فرد آن ها را به نیمه هوشیار خود می سپارد تا در هم آمیزد و ساختاری جدید از آن ها به وجود آورد.

۴. **بینش یا تنویر فکر:** پس از تفکر زیاد، فرد به یک راه حل یا ایده جدید دست می یابد.

۵. **رسیدگی و کاربرد:** فرد شروع به بررسی و اثبات این ایده می کند که چگونه می تواند مشکل را حل کرده و ایده خود را عملی کند.

خلاقیت فردی

افراد از نظر توانایی خلاقیت تفاوت های زیادی دارند. افرادی که خلاقیت بالاتری دارند، معمولاً مبتکر اولیه هستند و تمایل دارند که به طور مستقل نگرش ها و روش های جدیدی پیدا کنند. این افراد انعطاف پذیرترند و هنگام بروز مشکلات، از تغییر نگرش خود هیچ هراسی ندارند. آن ها در برابر دستوراتی که برایشان غیرمنطقی است مقاومت می کنند و معمولاً بیشتر از پاداش های مالی، به دنبال حل مشکلات جالب و پیچیده هستند.

آزمون های مختلفی برای سنجش خلاقیت وجود دارد، اما پیش بینی اینکه کدام افراد در موقعیت های خاص خلاق خواهند بود دشوار است. در عمل، مدیران باید توانایی افراد را در زمینه خلاقیت مدیریت کنند تا آن ها را در موقعیت هایی که نیاز به خلاقیت دارند، مانند تحقیق و توسعه، تولید کالا یا تبلیغات، به کار گیرند.

ایجاد خلاقیت در فرد و گروه

روش های مختلفی برای ایجاد خلاقیت در افراد و گروه ها وجود دارد که عبارتند از:

- **تحرك ذهنی:** این روش به ویژه در حل مشکلات پیچیده و در تولید ایده های جدید بسیار مفید است. در این فرایند، یک گروه از افراد برای تولید ایده های متعدد در پاسخ به یک مسئله خاص گرد هم می آیند. مهم ترین اصول این روش شامل کمیت بیشتر ایده ها، جلوگیری از نقد در ابتدا و تشویق به تفکر زنجیره ای است.
- **فرایند گروهی فرضی:** این روش شبیه به تحرك ذهنی است، اما ایده ها ابتدا به طور فردی تولید می شوند و سپس در گروه با یکدیگر به اشتراک گذاشته می شوند. این فرایند به ویژه زمانی که به دنبال ایده های جدید و ابتکاری برای مسائل خاص هستید مفید است.
- **همتاسازی:** این روش از قیاس و استعاره برای برانگیختن تفکر خلاق استفاده می کند. اعضای گروه با استفاده از تصورات غیرمعمول به حل مسائل و ایجاد ایده های نو می پردازند.

شیوه تصمیم گیری گروه خلاق

گروه های تصمیم گیری خلاق معمولاً در شرایطی مناسب هستند که روش مشخصی برای حل مشکل وجود ندارد. این گروه ها باید از افرادی با توانایی های مختلف تشکیل شوند و تحت رهبری مدیرانی باشند که بتوانند رفتار خلاق را در گروه ها تحریک کنند. در این روش، ابتدا اعضای گروه برای تبادل نظرات خود از ایده های مختلف استفاده می کنند و سپس تصمیمات مشترک و خلاقانه اتخاذ می شود.

همانطور که افراد در به کارگیری استعدادهای خلاقیت خود در رسیدن به نتایج متفاوت عمل می کنند، سازمان ها نیز در بهره گیری از استعدادهای اعضای خود برای تولید محصولات، فرایندها یا خدمات جدید تفاوت دارند. مدیران باید از فرایند نوآوری آگاه باشند و آن را تشویق کنند تا سازمان ها بتوانند با استفاده از خلاقیت، به روش های کارا تر و اثر بخش تر دست یابند.

ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی

برای پرورش خلاقیت در سازمان ها، باید یک جو مناسب و مستعد فراهم شود. در چنین جوی، اعضای سازمان باید باور داشته باشند که تغییرات برای آن ها و سازمان مفید است. برای ایجاد این جو، مدیران می توانند اقدامات زیر را انجام دهند:

۱. **پذیرش تغییر:** اعضای سازمان باید مطمئن شوند که تغییرات برای آن ها و سازمان سودمند است. این موضوع زمانی تحقق می یابد که همه در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند و تغییرات به طور مشترک طرح ریزی و اجرا شوند.
 ۲. **تشویق نظریه های جدید:** مدیران باید به طور فعالانه از پیشنهادات و ایده های جدید استقبال کنند و این نگرش را در تمامی سطوح سازمان نهادینه کنند.
 ۳. **اجازه تعامل بیشتر:** فراهم کردن فرصت های بیشتر برای تعامل میان گروه ها و افراد مختلف در سازمان می تواند موجب تبادل اطلاعات مفید و پیدایش دیدگاه های جدید در مورد مسائل شود.
 ۴. **تحمل شکست:** برای خلاقیت، مدیران باید این را بپذیرند که بسیاری از ایده های جدید ممکن است عملی نشوند و مدیران باید اجازه دهند تا افراد به آزمایش ایده ها بپردازند.
 ۵. **ایجاد هدف های روشن و آزادی برای تحقق آن ها:** برای تشویق خلاقیت، سازمان باید اهداف واضح و روشن داشته باشد و به افراد اجازه دهد تا به طور مستقل و با استفاده از تفکر خلاق به دنبال تحقق آن ها باشند.
 ۶. **تشخیص و پاداش دادن به خلاقیت:** به افراد خلاق باید پاداش داده شود تا تلاش های آن ها برای حل مشکلات و انجام کارها به نحو احسن ارزش گذاری شود.
- در نهایت، مدیران سازمان ها باید به طور مستمر به شناسایی و تقویت محیط هایی که خلاقیت در آن ها رشد می کند پرداخته و از طریق فرآیندهای نوآوری، سازمان خود را در مسیر موفقیت و رشد پایدار قرار دهند.

گروهها

پویایی گروهی

پویایی گروهی: درک گروههای کار

گروه چیست؟

آیا هنگامی که افراد در صف خرید مایحتاج خود در یک فروشگاه به انتظار نوبت می ایستند، آن ها را یک گروه می دانید؟ یا اعضای هیئت علمی دانشکده شما؟ آیا این دو مجموعه یکسان هستند؟ واضح است که گروه چیزی بیشتر از صرفاً یک مجموعه از افراد است. اما چه عواملی باعث می شود که یک مجموعه از افراد به عنوان گروه شناخته شود؟

برای درک این مفهوم ابتدا ویژگی های گروه ها را بررسی می کنیم. یکی از ویژگی های گروه این است که حداقل دو نفر درگیر تعامل اجتماعی هستند. این تعامل می تواند به صورت کلامی یا غیرکلامی باشد، مانند ارتباطات بین دو کارگر که هر روز در راهرو کارخانه از کنار یکدیگر عبور کرده و به هم لبخند می زنند. برای اینکه مجموعه ای از افراد به عنوان گروه شناخته شود، افراد باید بر یکدیگر تأثیر بگذارند. بنابراین، تنها افرادی که تأثیرات متقابل دارند و قادر به برقراری روابط پایدار هستند، به عنوان یک گروه شناخته می شوند.

ویژگی های گروه ها

تعامل اجتماعی: گروه ها از تعامل افراد با یکدیگر تشکیل می شوند. این تعامل می تواند به صورت فیزیکی، کلامی یا غیرکلامی باشد.

ساختار پایدار: گروه ها باید ساختاری پایدار داشته باشند، مانند یک اسکلت که اعضای گروه بر اساس آن با هم تعامل دارند. **اهداف مشترک:** گروه ها برای رسیدن به اهداف مشترک شکل می گیرند. اعضای گروه معمولاً به دنبال اهدافی هستند که ممکن است به تنهایی قادر به دستیابی به آن ها نباشند.

شناخت اعضا به عنوان یک گروه: اعضای یک گروه باید خود را به عنوان بخشی از یک مجموعه شناسایی کنند و از نظر روانی خود را متعلق به آن گروه بدانند.

براساس این ویژگی ها، گروه را می توان به این شکل تعریف کرد: مجموعه ای متشکل از دو نفر یا بیشتر که در حال تعامل با یکدیگر هستند، روابط پایداری دارند، به دنبال اهداف مشترک هستند و خود را به عنوان اعضای یک گروه می شناسند.

طبیعت گروه ها

انسان ها موجودات اجتماعی هستند و نیاز به تعامل با دیگران دارند. این نیازها می توانند به دو دسته تقسیم شوند: نیاز به برآورده کردن نیازهای اجتماعی و نیاز به همکاری برای استفاده بهتر از منابع. به همین دلیل، افراد در گروه ها به مشارکت می پردازند. گروه ها در پی برآوردن این نیازها شکل می گیرند و اعضای آن ها باورهای مشترک دارند. این باورهای مشترک

باعث می شود که افراد خود را به عنوان اعضای یک گروه بشناسند. به مرور زمان، اعضای گروه ممکن است اهداف مشترک جدیدی پیدا کنند که باعث استحکام بیشتر گروه شود.

انواع گروه ها

در سازمان ها، گروه ها به دو دسته اصلی تقسیم می شوند: گروه های رسمی و گروه های غیررسمی.

۱. **گروه های رسمی:** این گروه ها در پاسخ به نیازهای سازمانی ایجاد می شوند و شامل گروه های فرماندهی و گروه های کار هستند.

- **گروه فرماندهی:** این گروه ها معمولاً در نمودار سازمانی مشخص می شوند و شامل افرادی هستند که به طور مستقیم به یک سرپرست گزارش می دهند. این نوع گروه ها در سازمان های سلسله مراتبی بسیار رایج هستند.
- **گروه کار:** این گروه ها از کارکنان تشکیل می شوند که برای انجام یک وظیفه خاص یا پروژه ای با یکدیگر همکاری می کنند. به عنوان مثال، تیم های پروژه در شرکت ها نمونه ای از گروه های کار هستند.

۲. **گروه های غیررسمی:** این گروه ها به طور طبیعی از همکاری های غیررسمی بین افراد شکل می گیرند و اهداف آنها ممکن است به طور رسمی با اهداف سازمان هم راستا نباشد.

- **گروه های مشترک المنافع:** این گروه ها افرادی را که در یک سازمان همکاری دارند، برای دستیابی به اهداف غیررسمی یا خصوصی خود گرد هم می آورند. این گروه ها معمولاً برای رسیدن به منافع خاصی مانند بهبود شرایط کاری یا افزایش مزایا ایجاد می شوند.
- **گروه های دوستی:** این گروه ها بر اساس روابط شخصی و اجتماعی ایجاد می شوند. اعضای این گروه ها معمولاً به دلیل داشتن علایق و خواسته های مشترک در کنار یکدیگر قرار می گیرند.

پویایی شناسی گروه

پویایی گروهی به فرایند اجتماعی اطلاق می شود که افراد از طریق آن در یک گروه کوچک با یکدیگر تعامل دارند. پویایی گروهی به بررسی نیروهایی می پردازد که در درون یک گروه عمل می کنند. این پویایی ها می توانند تأثیرات عمیقی بر رفتار اعضای گروه و تعاملات آنان داشته باشند.

یکی از اولین پژوهش ها در زمینه پویایی گروهی توسط التون مایو و همکارانش در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ انجام شد. مایو نشان داد که گروه های غیررسمی می توانند بر افزایش رضایت و عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند. بر اساس این تحقیقات، کارگران تمایل دارند که گروه هایی غیررسمی تشکیل دهند تا بتوانند در محیط کاری خود احساس راحتی و حمایت بیشتری داشته باشند. همچنین کرت لوین، بنیان گذار جنبش پویایی شناسی گروه، نشان داد که سبک های مختلف رهبری می توانند واکنش های متفاوتی در گروه ها ایجاد کنند.

تئوریهای تشکل گروهی

تئوریهای تشکیل گروه

تشکیل گروه ها می تواند به دلایل مختلفی صورت گیرد. یکی از تئوری ها که به این مسئله پرداخته، تئوری مجاورت است. طبق این تئوری، افراد به دلیل نزدیکی جغرافیایی به یکدیگر می پیوندند. به عنوان مثال، دانشجویانی که در یک کلاس نزدیک هم می نشینند، احتمال تشکیل گروهشان بیشتر از کسانی است که در ردیف های دورتر می نشینند. این مسئله در سازمان ها نیز صادق است؛ کارمندان یک سازمان که در یک اتاق کار می کنند یا کارگرانی که نزدیک به یکدیگر در کنار یک ماشین مشغول به کارند، به دلیل نزدیکی فیزیکی بیشتر احتمال تشکیل گروه دارند.

تئوری فعالیت، تعامل و عواطف نیز برای توضیح تشکل گروه ها مطرح شده است. در این تئوری، سه عنصر اصلی فعالیت ها، تعامل ها و عواطف وجود دارند که بر یکدیگر تأثیر می گذارند. هرچه فعالیت های فرد بیشتر باشد، ارتباطات و تعاملات بیشتری شکل می گیرد و در نتیجه، عواطف افراد نیز قوی تر می شود. این فرآیند باعث می شود که افراد در گروه ها بیشتر به یکدیگر علاقه مند شوند و تعاملات بیشتری برقرار کنند. به عبارت دیگر، افزایش تعاملات اجتماعی منجر به افزایش همکاری ها و تقویت احساسات مشترک در گروه ها می شود.

تئوری تعادل (Newcomb, 1961) یکی دیگر از تئوری های توضیح دهنده تشکل گروه ها است. بر اساس این تئوری، افراد به سمت کسانی جذب می شوند که عواطف و نگرش های مشابهی نسبت به اشیاء و اهداف مشترک دارند. به عبارت دیگر، زمانی که دو فرد (الف و ب) در تعامل هستند و نگرش های مشابهی دارند، احتمال تشکیل گروه آن ها بیشتر می شود. هنگامی که این رابطه ایجاد شود، اعضای گروه تلاش می کنند تعادلی میان جاذبه های فردی و نگرش های مشترک برقرار کنند.

دلایل عملی تشکیل گروه ها

علاوه بر توضیحات تئوریک، دلایل عملی متعددی نیز برای پیوستن افراد به گروه ها وجود دارد. برای مثال، دلایل اقتصادی، ایمنی و اجتماعی از دلایل مهم پیوستن افراد به گروه ها هستند. از جنبه اقتصادی، اعضای گروه می توانند از مزایای مالی حاصل از گروه بهره مند شوند. از نظر ایمنی، پیوستن به گروه می تواند فرد را از تبعیض ها محافظت کرده و جبهه ای متحد در برابر مشکلات ایجاد کند. به عبارت دیگر، قدرت در تعداد نهفته است و افراد می دانند که در یک گروه متحد می توانند راحت تر از پس مشکلات برآیند.

نیازهای اجتماعی یکی دیگر از دلایل تشکیل گروه ها است. افراد معمولاً برای رفع نیازهای اجتماعی خود به گروه ها می پیوندند. این نیازها به ویژه در میان کارگران مشهود است؛ آن ها نیاز شدیدی به همبستگی و تعلق به یک گروه دارند و این نیاز از طریق پیوستن به گروه های اجتماعی برآورده می شود. تحقیقات هاتورن نشان داده است که انگیزه پیوستگی به گروه ها تأثیر زیادی بر رفتار کارکنان در سازمان ها دارد.

پیوستگی (روح گروهی)

یکی از شاخص های اصلی هر ساختار گروهی، پیوستگی گروه است. پیوستگی به فشارهایی اطلاق می شود که اعضای گروه برای باقی ماندن در گروه و تعامل با یکدیگر تجربه می کنند. گروه هایی که پیوستگی بالایی دارند، اعضای آن برای یکدیگر جذابیت دارند و اهداف گروهی را پذیرفته و در جهت تحقق آن ها همکاری می کنند. در این گروه ها، اعضا نسبت به یکدیگر احساس تعهد بیشتری دارند و به طور فعال در فعالیت های گروه شرکت می کنند.

اما پیوستگی همیشه نتیجه مثبتی ندارد. گاهی اوقات، گروه های با پیوستگی بالا می توانند در درازمدت منجر به مشکلاتی شوند که به عملکرد گروه آسیب می زند. یکی از پدیده های منفی که در گروه های با پیوستگی بالا مشاهده می شود، تفکر گروهی است. این پدیده زمانی رخ می دهد که اعضای گروه آنقدر در رسیدن به توافق متفق القول هستند که از ارزیابی های واقع بینانه و انتقادهای منطقی غافل می شوند. در این حالت، گروه تصمیمات نادرستی می گیرد و به دلیل عدم تنوع در دیدگاه ها، از ارزیابی واقعی خودداری می کند.

آسیب شناسی تفکر گروهی

تفکر گروهی یک آسیب شناخته شده در گروه های با پیوستگی بالا است که به طور منفی بر تصمیم گیری های گروهی تأثیر می گذارد. ایروینگ جنیس این پدیده را ضایعه کارآیی ذهنی، آزمون واقعیت و قضاوت اخلاقی می داند که ناشی از فشارهای درون گروهی است. گروه هایی که دچار تفکر گروهی می شوند، تمایل دارند تصمیمات خود را بدون ارزیابی کامل و منطقی اتخاذ کنند، زیرا اعضای گروه تحت فشار گروهی از مخالفت با دیدگاه های غالب خودداری می کنند. برخی از ویژگی های تفکر گروهی عبارتند از:

۱. **توهم آسیب ناپذیری:** گروه ها تصمیمات خود را بی خطر و بدون ریسک می دانند.
۲. **گریز از انتقاد منطقی:** اعضای گروه تمایلی به ارزیابی دقیق و انتقاد از ایده های گروه ندارند.
۳. **کلیشه سازی:** گروه ها تصمیمات خود را بر اساس ویژگی های ساده سازی شده می گیرند.
۴. **فشار برای هم راستایی:** اعضای گروه تحت فشار قرار می گیرند تا با نظر گروه موافقت کنند.
۵. **سانسور اطلاعات:** اطلاعات ناخوشایند از گروه حذف می شود یا تحریف می شود.

این پدیده ها می توانند به نتایج فاجعه آمیز منجر شوند، مانند شکست های تاریخی که به دلیل تفکر گروهی در گروه های تصمیم گیرنده رخ داده است، از جمله تصمیمات نادرست در برابر هیتلر و بحران های دیگر در تاریخ.

هنجارها: قوانین بحث نشده گروه

یکی دیگر از عوامل مهم در ساختار گروهی، هنجارهای گروهی هستند. هنجارها، قواعد غیررسمی هستند که رفتار اعضای گروه را هدایت می کنند. این هنجارها ممکن است تجویزی یا بازدارنده باشند و برای کنترل رفتارهای اعضای گروه طراحی می شوند. به طور کلی، هنجارهای گروهی برای حفظ انسجام گروه و برقراری روابط سالم در گروه ضروری هستند، اما ممکن است گاهی اوقات به رفتارهای نامطلوب منجر شوند.

در نهایت، هنجارهای گروه به نحوه رفتار اعضا کمک می کنند و تعیین می کنند که کدام رفتارها قابل قبول است. این هنجارها معمولاً از تعاملات اولیه گروه شکل می گیرند و به طور مداوم در طول زمان تکامل می یابند.

◀ نقشها در گروهها

نقشها

در پویایی های گروهی، نقش ها و هنجارها کوچک ترین واحدهای تجزیه و تحلیل به شمار می روند. اگرچه برخی دانشمندان علوم رفتاری بین این دو تمایز قائل هستند، اما از نظر مفهومی، این دو به هم نزدیک اند. در حقیقت، زمانی که اعضای گروه به ایفای نقش های خاصی در گروه پرداخته و ساختار گروه شکل می گیرد، مفهوم «نقش» به وجود می آید. بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی، واژه «نقش» را شبیه به عملکردی تعبیر کرده اند که یک فرد در یک نمایش نامه یا داستان ایفا می کند. به طور ساده، نقش به مجموعه ای از رفتارهای اجتماعی اطلاق می شود که فرد به واسطه آن ها در یک گروه شناخته می شود.

تفاوت نقش ها

هر گروهی بسته به نوع آن، اعضای خود را به ایفای نقش های متفاوت دعوت می کند. در گروه های کار و گروه های اجتماعی، اعضا نقش های مختلفی ایفا می کنند که این تنوع در رفتارها باعث تکامل ساختار گروه می شود. به عنوان مثال، در یک جلسه گروهی، فردی که سعی دارد همه را خوشحال کند یا فردی که نقش های هیجانی و اجتماعی را در گروه ایفا می کند، تفاوت نقش هایی دارند که در سازمان ها و گروه های مختلف به وضوح دیده می شود. نقش های هیجانی-اجتماعی به کمک اعضای گروه در ایجاد روابط پایدار و توسعه انسجام گروه کمک می کند، در حالی که نقش های کاری بیشتر به تأمین اهداف و پیشبرد کارها اختصاص دارند.

تعارض نقش

یکی از پدیده های رایج در گروه ها، تعارض نقش است. تعارض نقش زمانی رخ می دهد که فرد در موقعیت هایی قرار می گیرد که باید چندین نقش مختلف را هم زمان ایفا کند، و این نقش ها تقاضاهای متناقض از فرد دارند. این تعارض به دو شکل اصلی قابل مشاهده است: تعارض دو نقش و تعارض درون نقش. تعارض دو نقش زمانی ایجاد می شود که تقاضاهای مختلف از دو نقش مختلف که فرد در حال ایفا کردن آن ها است، با یکدیگر مغایرت دارند. به عنوان مثال، اگر یک سرپرست در موقعیتی قرار گیرد که نقش های «رئیس» و «دوست» را ایفا کند، ممکن است از او خواسته شود که تصمیمات سختی اتخاذ کند که از نظر دوستی با کارکنانش در تعارض است.

تعارض درون نقش زمانی رخ می دهد که یک فرد مجبور می شود نقش خاصی را ایفا کند که انتظارات مختلف از سوی افراد یا گروه های مختلف دارد. مثلاً سرپرست یک گروه کاری که به طور هم زمان باید به نیازهای گروه وفادار باشد و در عین حال از منافع سازمان نیز دفاع کند، با تعارض درون نقش روبه رو می شود. این نوع تعارض باعث می شود که فرد نتواند انتظارات هر دو گروه را برآورده کند، که در نتیجه ممکن است احساس سردرگمی یا فشار روانی پیدا کند.

پیآمدهای منفی تعارض نقش

تعارض نقش می تواند پیامدهای منفی زیادی برای فرد و گروه به همراه داشته باشد. این پیامدها شامل نارضایتی شغلی، عملکرد ضعیف گروهی و حتی طرد اعضای گروه از سوی دیگر اعضا است. تحقیقات نشان داده اند که زمانی که مدیران و کارکنان در خصوص انتظارات نقش های مختلف از یکدیگر اختلاف نظر دارند، فشار روانی افزایش یافته و احتمالاً فرد احساس عدم قطعیت و عدم رضایت شغلی می کند. همچنین، این تعارض ها ممکن است به افت عملکرد گروه منجر شود، زیرا اعضا توانایی لازم برای همکاری مؤثر را از دست می دهند.

نقش های مدیران

در مطالعه ای که هنری مینتزبرگ در خصوص نقش های مدیران انجام داد، او به سه نوع نقش اساسی اشاره کرد که مدیران ایفا می کنند:

۱. **نقش های بین افراد:** این نقش ها ناشی از اختیارات رسمی مدیر هستند و شامل روابط مدیر با دیگران می شوند. مهم ترین نقش ها در این دسته شامل «نماد سازمانی»، «رهبر» و «رابط» است. به عنوان مثال، مدیر در نقش نماد سازمانی بخش عمده ای از وقت خود را صرف انجام تشریفات می کند و در نقش رهبری، از نفوذ خود برای برانگیختن کارکنان استفاده می کند.
۲. **نقش های اطلاعاتی:** مدیران به عنوان دریافت کنندگان اطلاعات، محیط را بررسی می کنند و اطلاعات مهم را از زیردستان، رؤسا و حتی منابع بیرونی دریافت می کنند. سپس به عنوان انتشاردهنده، اطلاعات را در داخل سازمان منتشر می کنند و به عنوان سخنگو، اطلاعات سازمان را به افراد بیرون از سازمان می رسانند.
۳. **نقش های تصمیم گیری:** این نقش ها شامل «پیشواز»، «رفع بحران»، «تخصیص منابع» و «مذاکره کننده» هستند. مدیران در این نقش ها بر اساس اطلاعات دریافتی، تصمیمات مهمی را در مورد تخصیص منابع، حل بحران ها و سایر مسائل کلیدی سازمان می گیرند.

مشارکت و تصمیم گروهی

مشارکت گروهی به معنای درگیر شدن اعضای گروه در فرآیند تصمیم گیری است که به آن ها اجازه می دهد در دستیابی به اهداف گروهی سهمی داشته باشند. این فرآیند شامل درگیری ذهنی-عاطفی افراد است، جایی که آن ها خود را مسئول و شریک در تصمیمات می دانند. مشارکت به افراد کمک می کند تا قابلیت های خلاقانه و ابتکاری خود را به کار بگیرند و از این طریق به موفقیت های گروهی برسند.

یکی از مزایای عمده تصمیم گیری گروهی این است که اطلاعات جامع تر و دقیق تری در اختیار اعضای گروه قرار می دهد و پذیرش راه حل ها افزایش می یابد، زیرا افرادی که در تصمیم گیری مشارکت دارند، آن را بیشتر می پذیرند. همچنین، تصمیمات گروهی مشروعیت بیشتری پیدا می کند و دیدگاه های متنوع تری وارد فرآیند تصمیم گیری می شود.

مضار تصمیم گیری گروهی

با اینکه تصمیم گیری گروهی مزایای زیادی دارد، اما معایبی نیز دارد. وقت گیر بودن یکی از مشکلات بزرگ تصمیم گیری گروهی است، زیرا گروه برای رسیدن به یک توافق نیاز به زمان بیشتری دارد. فشار برای تطابق نیز می تواند منجر به کاهش کیفیت تصمیم ها شود، زیرا اعضا تمایل دارند به اجماع برسند و از مخالفت های آشکار خودداری کنند. علاوه بر این، در برخی از گروه ها، تسلط یک یا چند نفر ممکن است منجر به کاهش اثربخشی گروه شود و به ابهام در مسئولیت منتهی می شود، زیرا در تصمیم گیری گروهی هیچ کس به طور واضح مسئولیت نهایی را نمی پذیرد.

◀ مدیریت تغییر و بهبود سازمان

◀ تغییر

۱. محیط متغیر و نیاز به تغییر:

در گذشته، سازمان ها محیط های سربسته ای داشتند که نسبتاً بی خطر و امن بودند. اما در دنیای امروز، این محیط ها دیگر امنیت لازم را ندارند و برای بقا و رقابت در دنیای متغیر، سازمان ها باید خود را با تغییرات سریع و پیوسته تطبیق دهند. این تغییرات تنها در زمینه های تکنولوژی نیستند، بلکه در علوم اجتماعی، انتظارات کارکنان و حتی فرهنگ سازمانی نیز به سرعت تغییر می کنند. سازمان ها باید انعطاف پذیر باشند و قادر به تغییرات سریع و مؤثر در راستای تحولات روز باشند.

۲. چهار حوزه تغییر: به طور کلی، تغییرات در سازمان ها به چهار حوزه اصلی تقسیم می شوند:

- **تغییر تکنولوژیکی:** سرعت پیشرفت های تکنولوژیکی به حدی است که شتاب به گونه ای است که سازمان ها باید به طور مداوم خود را به روز کنند تا عقب نمانند.
- **انفجار دانش:** علم و دانش نیز به سرعت در حال افزایش است. تعداد مجلات علمی و مقاله ها به طور فزاینده ای در حال رشد است.
- **تولید و خدمت:** دوره تولید کالاها کوتاه تر شده و نوآوری های جدید به سرعت جایگزین محصولات قدیمی می شوند.
- **تغییر اجتماعی:** در حال حاضر، نیروی کار بسیار متنوع تر از گذشته است، شامل جوانان، زنان، معلولان و کارکنانی که از نظر تحصیلی و اجتماعی آگاه تر هستند.

۳. **چشم انداز تغییر:** برای رقابت و بقا، سازمان ها باید خود را با شرایط متغیر و دنیای شتابان تغییر وفق دهند. سازمان ها و کارخانجات بزرگی در سراسر جهان به علت عدم تطبیق با تغییرات محیطی و ناکارآمدی مدیریت از بازار خارج شده اند. در این راستا، مدیران باید قادر به ایجاد تغییرات در راستای زمان و نیازهای متغیر باشند تا سازمان ها در عرصه رقابت باقی بمانند.

۴. سطوح تغییر: تغییرات سازمانی می تواند در چهار سطح مختلف انجام شود:

- **تغییر در دانش:** ساده ترین نوع تغییر که از طریق آموزش و یادگیری به دست می آید.

- **تغییر در نگرش ها:** پس از تغییر در دانش، تغییر نگرش ها صورت می گیرد، هرچند که این تغییر پیچیده تر از تغییر در دانش است.
- **تغییر در رفتار فردی:** تغییرات رفتاری پیچیده تر از تغییرات در دانش و نگرش هستند و زمان بیشتری می برند.
- **تغییر در رفتار گروهی:** این سطح از تغییر، پیچیده ترین و زمان برترین نوع تغییر است.

۵. انواع تغییرات:

تغییرات می توانند به دو نوع مشارکتی یا آمرانه تقسیم شوند:

۱. **تغییر مشارکتی:** در این نوع تغییر، افراد یا گروه ها خود را در فرآیند تصمیم گیری دخیل می کنند و با پذیرش اطلاعات جدید و فرآیندهای تصمیم گیری، تغییرات ایجاد می شود. این روش برای سازمان هایی که کارکنان با مهارت و مسئولیت پذیر دارند، مناسب است.
۲. **تغییر آمرانه:** در این نوع تغییر، تغییرات به طور مستقیم و بدون مشارکت کارکنان اعمال می شود. این روش با فشار از سوی مقامات بالاتر اعمال می شود و ممکن است تعهد و پذیرش زیادی از طرف کارکنان نداشته باشد.
۶. **نیروهای تغییر:** نیروهای تغییر در سازمان ها می توانند از درون یا بیرون سازمان نشأت بگیرند:
 - **نیروهای داخلی:** شامل فشارهایی از جمله تغییر در سیاست ها، تکنولوژی، نگرش ها و رفتارهای کارکنان است.
 - **نیروهای خارجی:** شامل عواملی نظیر تغییرات در بازار، پیشرفت های تکنولوژیکی، افزایش هزینه ها، تحریم ها و رقابت های جهانی می باشد.
۷. **پاسخ های مدیران به فشارهای تغییر:** مدیران می توانند در پاسخ به فشارهای تغییر دو روش مختلف اتخاذ کنند:
 - پاسخ تدریجی و اصلاحی:** تغییرات به صورت تدریجی و با اصلاح مشکلات خاص و کوچک انجام می شود. این نوع تغییر به طور معمول برای سازمان های کوچک و روزانه ای که نیاز به تصمیم گیری سریع دارند، مناسب است.
 - تغییر برنامه ریزی شده:** تغییرات بزرگتر و وسیع تری که نیاز به زمان، منابع و مهارت های بیشتری دارند. این نوع تغییر به طور معمول زمانی اجرا می شود که تغییرات اساسی و گسترده در سازمان ضروری است.
۸. **مدل های تغییر:** مدل لوین در تغییر سازمانی بر اساس سه مرحله شامل ذوب شدن، تغییر، و دوباره بستن است:
 - **ذوب شدن:** این مرحله به معنای آماده سازی افراد برای پذیرش تغییر است.
 - **تغییر کردن:** در این مرحله افراد تغییرات جدید را می پذیرند و آن را انطباق و درونی می کنند.
 - **دوباره بستن:** این مرحله شامل تقویت و تثبیت رفتارهای جدید است تا تغییرات به طور پایدار در سازمان جا بیفتند.
۹. **مقاومت در مقابل تغییر:** مقاومت در برابر تغییر می تواند از عواملی چون عدم قطعیت، عدم علاقه به از دست دادن منافع موجود و آگاهی از مشکلات تغییرات پیشنهادی ناشی شود. برای غلبه بر این مقاومت، مدیران باید دلایل مقاومت را شناسایی کرده و روش های مختلفی نظیر آموزش و ارتباطات، مشارکت و درگیری، تسهیل و حمایت، مذاکره و موافقت یا حتی اجبار را به کار گیرند.

۱۰. **مرگ دیوان سالاری و تولد ویژه سالاری:** در دنیای امروز، سازمان ها باید به سمت ساختارهای انعطاف پذیر و تطبیق پذیر حرکت کنند. این نوع سازمان ها که با تیم های موقتی و تخصصی اداره می شوند، بر مبنای توانایی ها و مهارت های افراد عمل می کنند و به جای سیستم های سلسله مراتبی و دیوان سالارانه، تصمیم گیری غیرمتمرکز و انعطاف پذیری در کار را تشویق می کنند.

این روند نشان دهنده تغییرات اساسی در سازمان ها است که نیاز به تفکر و ساختار جدید دارند تا در مواجهه با تحولات سریع و مستمر دنیای کسب و کار و جامعه موفق باقی بمانند.

➤ بهبود سازمان

بهبود سازمان: نگرش نوین در مدیریت تغییر

بهبود سازمان یا OD (Organizational Development) به مجموعه ای از فرآیندها و برنامه ها اطلاق می شود که هدف اصلی آن ها ارتقاء عملکرد سازمانی از طریق بهبود روابط انسانی، ساختارهای اجتماعی و فرهنگی سازمان است. این تغییرات برنامه ریزی شده، به گونه ای طراحی می شوند که بر فرآیندهای کاری، گروه های کاری، و نحوه تعاملات کارکنان و مدیران تأثیر بگذارند.

بر اساس تعریفی که «فرنچ» و «بل» ارائه داده اند، بهبود سازمان یک کوششی طولانی مدت برای حل مشکلات و بازسازی سازمان است که بر پایه همکاری گروهی و بهبود فرآیندهای مدیریتی متمرکز است. به طور خاص، بهبود سازمان به تغییرات ساختاری و اجتماعی سازمان پرداخته و هم زمان با آن، تأثیرات فردی و گروهی را نیز در نظر می گیرد.

خصوصیات بهبود سازمان (OD)

۱. **تغییر برنامه ریزی شده:** این ویژگی اصلی بهبود سازمان است که آن را از تغییرات تصادفی جدا می کند. تغییر در این روش بر اساس برنامه ریزی دقیق و آگاهانه صورت می گیرد و هدف آن رسیدن به بهبودهای پایدار است.

۲. **تغییر جامع:** بهبود سازمان به جای تمرکز بر یک بخش خاص از سازمان، بر سیستم کلی یا واحدهای قابل تفکیک آن تمرکز می کند و به طور کلی به ساختار و فرهنگ سازمانی می پردازد.

۳. **تأکید بر گروه های کاری:** در OD، به ویژه بر گروه های کاری تأکید می شود. این رویکرد بهبود سازمانی بر بهبود روابط میان اعضای تیم ها و گروه های کاری به عنوان پایه ای برای ارتقاء عملکرد سازمان تأکید دارد.

۴. **تغییر دوربرد:** OD به طور طبیعی فرایندی طولانی مدت است که ممکن است ماه ها یا حتی سال ها طول بکشد. برخلاف تغییرات سریع و موقت، این روش به دنبال تحول پایدار است.

۵. **مشارکت عامل تغییر:** در این فرآیند، یک عامل تغییر یا تسهیل کننده، که می تواند مشاور داخلی یا خارجی باشد، نقش کلیدی در هدایت فرآیند تغییر ایفا می کند.

۶. **تأکید بر مداخله و پژوهش عملی:** این رویکرد نیازمند مداخله فعالانه در سازمان است تا به مشکلات آن پرداخته و در نهایت به ارتقاء عملکرد سازمان منجر شود.

روند شکل گیری بهبود سازمان به نظریه های رفتاری و روان شناسی اجتماعی برمی گردد. پیشگامان این حوزه شامل کرت لوین، که نقش مهمی در توسعه این مبحث داشت، بودند. همچنین «فرنچ» و «بل» بر این باور بودند که OD از تلاش های مربوط به آموزش آزمایشگاهی و بررسی بازخورد در سیستم های مختلف شکل گرفته است.

فنون بهبود سازمان

در طول زمان، روش های مختلفی برای بهبود سازمان و اجرای برنامه های OD توسعه یافته اند. از جمله مهم ترین این فنون می توان به آموزش شبکه، بررسی بازخورد، و تیم سازی اشاره کرد.

۱. **آموزش شبکه:** آموزش شبکه در OD بر پایه افزایش ارتباطات درون سازمان و ارتقای سبک های مدیریتی به ویژه در زمینه مدیریت منابع انسانی طراحی شده است. این فرآیند در شش مرحله اصلی اجرا می شود که از آموزش اولیه مدیران در مورد مفاهیم شبکه آغاز می شود و تا تثبیت تغییرات مثبت در سازمان ادامه می یابد. نتایج تحقیقات نشان داده اند که آموزش شبکه اثرات مثبتی بر متغیرهای عملکردی سازمان از جمله بهره وری و روابط گروهی دارد.

۲. **بررسی بازخورد:** در این روش، از ابزارهایی مانند پرسشنامه برای جمع آوری داده ها در مورد وضعیت عملکرد گروه ها یا واحدهای سازمانی استفاده می شود. این اطلاعات پس از تجزیه و تحلیل، به گروه ها بازخورد داده می شود تا آن ها بتوانند مشکلات خود را شناسایی و برطرف کنند. بررسی بازخورد همچنین به عنوان یکی از موثرترین روش ها در OD شناخته می شود که برای حل مشکلات عملکردی سازمان ها کاربرد فراوان دارد.

۳. **تیم سازی:** تیم سازی یکی از مهم ترین فنون بهبود سازمانی است که به طور خاص بر ارتقای عملکرد گروه ها و افزایش مشارکت اعضا تأکید دارد. در این فرآیند، گروه های کاری یا گروه های موقتی تشکیل شده و از طریق تمرکز بر بهبود عملکرد و حل مشکلات مشترک، به ارتقاء همکاری و هماهنگی میان اعضا پرداخته می شود. تیم سازی می تواند شامل جلسات آموزشی، جمع آوری داده ها، و اجرای تغییرات عملی برای بهبود عملکرد گروهی باشد.

تکنیک های ترکیبی

برخی از تحقیقات نشان داده اند که ترکیب روش های مختلف OD مانند آموزش شبکه و بررسی بازخورد می تواند اثرات بسیار مثبت تری بر عملکرد سازمانی داشته باشد. این رویکرد ترکیبی باعث می شود که تغییرات به طور مؤثرتری در سازمان پیاده سازی شوند.

احتمال تغییرات در فنون OD

با توجه به تغییرات سریع در محیط های رقابتی و پیشرفت های فناوری، احتمالاً در آینده شاهد تغییراتی در الگوهای مدیریت تغییر خواهیم بود. برخی از تغییرات پیش بینی شده عبارتند از:

- سازمان های سلسله مراتبی به شبکه های انعطاف پذیر تبدیل می شوند.
- کارکنان قدرت تصمیم گیری بیشتری پیدا می کنند.

- سازمان ها توان یادگیری گروهی را تقویت می کنند.
- افق های تفکر از ملی به جهانی گسترش می یابند.
- توجه به خلاقیت و شهودگرایی در کنار تحلیل های عددی.
- اولویت به انگیزه های غیرمادی و رشد فردی کارکنان داده می شود.

آینده رفتار سازمانی

نظریه های رفتار سازمانی همچنان در حال گسترش هستند. این رشته به طور فزاینده ای به عنوان یک حوزه مستقل و کاربردی در مدیریت منابع انسانی شناخته می شود. تمرکز بیشتر بر فرهنگ سازمانی، مدیریت بین المللی، پرسش های شغلی، خود مدیریتی، و تصمیم گیری از مهم ترین جوانب این تغییرات است.



❖ فصل ششم: مبانی سازمان و مدیریت (خلاصه)

◀ مدیریت و کارآفرینی

مقدمه

ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون آن ها، ویژگی های بارز تمدن بشری هستند. این سازمان ها به دلایل مختلف مکانی، زمانی و بر اساس نیازهای خاص جوامع مختلف، روز به روز در حال افزایش هستند. هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود نیازمند نوع خاصی از مدیریت است که متناسب با ساختار آن باشد. بشر از دیرباز فهمیده است که برای رسیدن به یک هدف، باید منابع را بسیج و رهبری کند.

شیوه های رهبری و مدیریت بستگی به فرهنگ و تمدن جوامع دارد. در گذشته، فرهنگ های غربی به دلیل تجربه های تلخ از نظام های دینی، تحلیل های علمی را به عنوان روش های معتبر تحقیق پذیرفتند و حتی انسان را به مثابه عامل تولید مانند ماشین و سرمایه در نظر گرفتند. در حالی که در جوامع اسلامی، ارزش های انسانی نسبی نبوده و نظام ارزشی اسلام بر اساس اصول ثابت و ثابت نگه داشته شده، بخصوص در رابطه با اهداف انسانی است.

تعریف مدیریت

مدیریت، فرآیندی است که به کارگیری مؤثر منابع مادی و انسانی را بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده هدف گذاری می کند. این فرآیند از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف انجام می شود. پنج نکته اصلی در این تعریف عبارتند از:

۱. مدیریت یک فرآیند است؛
۲. مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد؛
۳. مدیریت مؤثر بر تصمیم گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است؛
۴. مدیریت کارآ، تخصیص منابع را بهینه می کند؛
۵. مدیریت بر فعالیت های هدف دار تمرکز دارد.

خرده سیستم ارزشی

موفقیت در به کارگیری شیوه های رهبری و مدیریت تحت تأثیر نظام ارزشی هر جامعه قرار دارد. جوامع سرمایه داری و کمونیستی از نظرات مختلف برای مدیریت و رهبری استفاده می کنند که بیشتر به منافع قدرت های حاکم در آن ها بستگی دارد. اما در نظام ارزشی اسلام، مفاهیم ارزشی ثابت هستند و تابع اوامر الهی قرار دارند.

تعریف سازمان

سازمان به مجموعه ای از افراد اطلاق می شود که برای تحقق اهداف معین با هم همکاری می کنند. در همه سازمان ها از انسان ها استفاده می شود و تقسیم کار برای دستیابی به اهداف بالاتر صورت می گیرد. سازمان های موفق در تلاش برای تأمین منابع و حفظ عملیات هستند تا از آنها برای ارائه کالاها یا خدمات به محیط خارجی خود بهره ببرند.

فرآیند شکل گیری و رشد واحدهای سازمانی

زمانی که گروهی از افراد برای تولید محصولی خاص و بازاریابی آن تلاش می کنند، با چالش هایی روبه رو می شوند که باعث ایجاد بحران هایی در رهبری و مدیریتش می شود. پس از مدتی، آن ها به سازمان هایی تبدیل می شوند که نیاز به مدیریت دارند تا انسجام خود را حفظ کنند. مدیر توانمند باید به کارگیری مؤثر منابع انسانی و مادی سازمان را در راستای اهدافش انجام دهد.

مدیریت به منزله علم، هنر و حرفه

مدیریت، هم علمی است که از طریق آموزش آموخته می شود و هم هنری که از طریق کسب تجربه به دست می آید. در واقع، علم مدیریت شامل دانستن اصول و قوانین است، در حالی که هنر مدیریت توانایی به کارگیری این اصول در موقعیت های واقعی است. موفقیت در مدیریت نیازمند هم تلفیق علمی و هم هنری است.

آموزش مدیریت

آموزش مدیریت می تواند از طریق مطالعه کتاب ها و مشاهده رفتار دیگران باشد، ولی برای یادگیری واقعی، افراد باید توانایی های خود را در عمل تقویت کنند. تجربه و تمرین در مواجهه با موقعیت های مختلف، موجب یادگیری و افزایش مهارت های مدیریتی می شود. بنابراین، آموزش مدیریت نباید محدود به آموختن مفاهیم نظری باشد، بلکه باید در کنار آن، فرصت هایی برای کسب تجربه واقعی فراهم شود.

اهمیت مدیریت

مدیریت به قدری اهمیت دارد که در زمان بحران رهبری، بنیان گذاران سازمان ها برای تسهیل رشد، جذب مدیران توانمند را ضروری می دانند. موفقیت یا شکست سازمان ها تا حد زیادی به نحوه مدیریت آن ها بستگی دارد. به طوری که برخی صاحب نظران معتقدند که اگر یک سازمان بخواهد دوام بیاورد، به داشتن یک سلسله مراتب مدیریتی کارآمد نیاز دارد.

مدیران و وظایف آن ها

مدیران کسانی هستند که مسئولیت عملکرد دیگر افراد در سازمان را به عهده دارند. وظیفه آن ها شامل نظارت و هدایت کارکنان برای انجام کارهای معین است. یک مدیر مؤثر می تواند منابع انسانی را به کار گیرد تا هم به اهداف سازمان دست یابد و هم رضایت کارکنان را جلب کند.

سطوح مدیریت

مدیریت در سه سطح انجام می شود:

۱. **سطح عملیاتی (سرپرستی):** مدیران عملیاتی بیشتر وقت خود را صرف نظارت بر کارکنان و حل مسائل روزمره می کنند.
 ۲. **سطح میانی:** مدیران میانی به عنوان رابط میان مدیران عالی و عملیاتی عمل می کنند و بیشتر وقت خود را صرف تنظیم برنامه ها و تحلیل داده ها می نمایند.
 ۳. **سطح عالی:** مدیران عالی عمدتاً با مسائل کلان سازمان سروکار دارند و بیشتر وقت خود را صرف تصمیم گیری های بلندمدت می کنند.
- در این سطوح مختلف، مدیران باید از مهارت های خاصی بهره ببرند تا عملکرد سازمان به طور مؤثر و کارآمد پیش برود.

مدیریت موفق و مؤثر

مدیریت موفق و مؤثر به معنای دستیابی به هدف های سازمانی یا حتی بیشتر از آن است. تحقیقاتی نشان داده اند که کارکنان با انگیزه و بازدهی بالا می توانند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی خود را در کار به کار گیرند. بر این اساس، مدیری که قادر باشد با استفاده از ابزارهایی چون پاداش و تنبیه، عملکرد قابل قبولی از کارکنان خود بگیرد، به عنوان مدیر موفق شناخته می شود. در حالی که مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی های افراد را فعال سازد. برای دستیابی به مدیریت مؤثر، بهره مندی از توانایی های فنی، انسانی، ادراکی و حل مسئله ضروری است. همچنین، عوامل مختلفی مانند انگیزه ها و روابط کاری بر موفقیت یک مدیر تأثیرگذار است. یکی از کلیدهای موفقیت در مدیریت، استفاده صحیح از منابع قدرت است که می تواند از موقعیت شغلی یا توانمندی های شخصی مدیر ناشی شود.

مدیریت سازمان های کوچک

سازمان های کوچک در بسیاری از اقتصادها نقش مهمی ایفا می کنند. این کسب وکارها اغلب منشأ نوآوری های عمده ای در صنایع مختلف هستند. اگرچه تعریف سازمان های کوچک بستگی به معیارهایی مانند تعداد کارکنان یا میزان فروش دارد، این سازمان ها در ایجاد فرصت های شغلی و توسعه صنایع جدید مؤثرند. مطالعات اخیر نشان می دهند که میزان ورشکستگی کسب وکارهای کوچک در ۸ سال اول فعالیت حدود ۱۸ درصد است، در حالی که ۸۰ درصد مشاغل جدید توسط این کسب وکارها ایجاد می شوند.

کارآفرینی

کارآفرینی فرآیند شناسایی و بهره برداری از فرصت ها توسط افراد است. کارآفرینان در سازمان های بزرگ به "کارآفرینان سازمانی" معروف هستند. آن ها در داخل سازمان ها به کشف و توسعه محصولات، خدمات و فناوری های جدید می پردازند. کارآفرینی معمولاً از دو رهیافت عمده پیروی می کند: رهیافت محتوایی (ویژگی های شخصیتی کارآفرینان مانند تمایل به ریسک پذیری، خلاقیت و توانایی مقابله با ابهام) و رهیافت فراگردی (متمرکز بر شناسایی عوامل مؤثر در تأسیس یک کسب وکار جدید، مانند دسترسی به منابع، نیروی انسانی ماهر و فرصت های بازار).

برای مطالعه و تحقیق در زمینه مدیریت، روش های مختلفی وجود دارد. از جمله این روش ها می توان به مطالعه سرگذشت ها و قضاوت های افراد، مطالعه موارد خاص در سازمان ها، جمع آوری داده ها از منابع علمی، مطالعه آزمایشگاهی و بررسی های میدانی اشاره کرد. هر روش دارای مزایا و معایب خاص خود است و دقت اطلاعات به دست آمده بسته به روش انتخابی متفاوت است. به طور کلی، استفاده از روش های میدانی و جمع آوری داده ها دقیق تر است، در حالی که مطالعه آزمایشگاهی و سرگذشت ها ممکن است به دقت کمتری منجر شوند.

این مجموعه از مباحث نشان می دهد که برای مدیریت مؤثر و موفق، مدیران باید علاوه بر توانایی های فنی و انسانی، از منابع قدرت خود به طور هوشمندانه استفاده کنند و با بهره گیری از فرصت ها و شناسایی تهدیدات محیطی، به حل مسائل و پیشبرد اهداف سازمان بپردازند.

◀ نظریه های سازمان و مدیریت (سیر رهیافتهای علمی به مدیریت)

مقدمه

برای شناخت ماهیت فراگردها و مفاهیم مدیریت امروز، بررسی ریشه های تاریخی آن ضروری است. برخی پژوهشگران معتقدند که مدیریت از زمان پیدایش انسان آغاز شده است و هنر مدیریت از شکل گیری نهاد خانواده شروع شده است. برخی دیگر ریشه های مدیریت را به ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح نسبت می دهند، زمانی که سومری های باستان سوابق فعالیت های اداری و تجاری خود را مکتوب کردند. همچنین، نقش مدیریت در ساخت اهرام مصر، سیستم کنترل و ارتباطات در امپراتوری روم، و چهارچوب قانونی تجارت در ونیز قرن چهاردهم از دیگر زمینه های تاریخی مدیریت به شمار می آید. اما تحولی عظیم در مدیریت به دوران انقلاب صنعتی بازمی گردد، زمانی که رشد سریع جمعیت و تولید انبوه سبب تغییرات عمده ای در ساختارهای اجتماعی و صنعتی شد.

رهیافت های عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت

در سیر تکوین نظریه های مدیریت، چهار رهیافت عمده وجود دارد که به شرح زیر است:

۱. **رهیافت های سنتی:** این رهیافت ها بر ارائه اصول جهان شمول مدیریت برای کاربرد در وضعیت های مختلف تأکید دارند.
۲. **رهیافت های منابع انسانی:** این رهیافت ها بر تأمین نیازهای انسانی و ایجاد گروه های کاری تأکید دارند و به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار توجه می کنند.
۳. **رهیافت های کمی (علم مدیریت):** این رهیافت ها بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی و آمار برای حل مسائل مدیریتی تأکید دارند.
۴. **رهیافت های سیستمی و اقتضایی:** این رهیافت ها بر ضرورت تفکر سیستمی و تحلیل مسائل مدیریتی در چارچوب شرایط خاص تأکید دارند.

رهیافت های سنتی به مدیریت

رهیافت های سنتی در مدیریت شامل سه شاخه اصلی هستند که عبارتند از:

- مدیریت علمی
- اصول علم اداره یا نظریه فرآیند مدیریت

نظریه بوروکراسی

در این رویکرد ها، بر اساس فرضی مشترک، افراد در محیط کار به طور منطقی و با انگیزه های مادی کار می کنند و برای حداکثر کردن منافع خود به اقدامات مختلف می پردازند.

مدیریت علمی

مدیریت علمی به رهبری جورج فردریک تیلور در دهه ۱۸۸۰ میلادی شروع شد. تیلور مطالعات خود را در زمینه زمان سنجی و حرکت سنجی برای بهینه سازی نیروی کار تخصصی آغاز کرد. او بر این باور بود که با استفاده از روش های علمی، می توان کارایی نیروی کار را بهبود بخشید. به عنوان مثال، او در یک آزمایش که در کارخانه ذوب آهن انجام داد، دریافت که تقسیم کار و استفاده از ابزارهای مناسب می تواند کارایی را افزایش دهد. تیلور در سال ۱۹۱۱ کتاب معروف خود را تحت عنوان «اصول مدیریت علمی» منتشر کرد و در آن تأکید کرد که هدف اصلی مدیریت باید به حداکثر رساندن کامیابی کارفرما و کارمند باشد. تیلور چهار اصل را برای مدیریت علمی مطرح کرد:

۱. علمی کردن فعالیت های هر شغل
 ۲. انتخاب کارکنان مناسب
 ۳. آموزش کارکنان و ایجاد انگیزه برای همکاری
 ۴. حمایت از کارکنان با برنامه ریزی کارهایشان
- این اصول به طور گسترده در محیط های کاری امروز به کار می روند و بهبود بهره وری کارکنان و مدیریت بهتر منابع انسانی را به دنبال دارند.

اصول علم اداره (نظریه فرآیند مدیریت)

هنری فایول، دیگر نظریه پرداز برجسته در عرصه مدیریت، در اوایل قرن بیستم دیدگاه هایی در مورد اصول مدیریت بیان کرد. او در کتاب خود به نام «مدیریت عمومی و صنعتی» که در سال ۱۹۱۶ منتشر شد، فعالیت های سازمان را به شش دسته تقسیم کرد و پنج وظیفه اصلی برای مدیران معرفی کرد: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل. فایول به اهمیت انعطاف پذیری در به کارگیری اصول مدیریت تأکید داشت و ۱۴ اصل مدیریتی را معرفی کرد که در سرتاسر سازمان ها به کار می روند. برخی از این اصول عبارتند از:

- تقسیم کار: تقسیم مسئولیت ها برای افزایش تخصص و مهارت.
- اختیار: رابطه میان حق صدور دستور و مسئولیت برای پاسخگویی.

- **انضباط:** اطاعت از دستورها و تعهد به تصمیمات مدیریتی.
- **وحدت فرماندهی:** هر کارمند باید فقط از یک مدیر دستور بگیرد.
- **وحدت مدیریت:** برای هر پروژه یک مدیر مسئول باشد.

نظریه بوروکراسی

ماکس وبر، جامعه شناس آلمانی، نظریه بوروکراسی را مطرح کرد که به طور عمده به شکل گیری سازمان ها با ساختار دقیق و منطقی تأکید داشت. او بر این باور بود که سازمان ها باید بر اساس اصول منطقی و شفاف ساخته شوند تا کارایی بیشتری داشته باشند. ویژگی های سازمان بوروکراتیک عبارت اند از:

- **تقسیم کار روشن:** هر شغل به طور دقیق تعریف شده و کارکنان برای انجام آن ماهر می شوند.
 - **سلسله مراتب اختیارات:** مسئولیت ها به طور دقیق تعریف شده و افراد به مقامات بالاتر گزارش می دهند.
 - **رویه های رسمی:** قوانین و دستورالعمل های مکتوب برای هدایت رفتار کارکنان.
 - **برخورد غیرشخصی:** اجرای یکسان قوانین برای همه اعضای سازمان.
 - **مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی:** انتخاب و ارتقای کارکنان بر اساس توانایی ها و عملکرد آن ها.
- وبر معتقد بود که سازمان های بوروکراتیک بهترین نوع سازمان ها هستند زیرا به طور کارآمد عمل کرده و عدالت و انصاف را رعایت می کنند.

رهیافت های منابع انسانی به مدیریت

رهیافت های منابع انسانی به مدیریت به ویژه از دهه ۱۹۲۰ میلادی، به ویژه با مطالعات هاثورن و نظریه های مربوط به نیازهای انسانی و روابط اجتماعی، مطرح شدند. در این دوره، توجه به انسان و نیازهای اجتماعی او در محیط کار به عنوان یک عامل مؤثر در بهره وری مورد توجه قرار گرفت. تحقیقات هاثورن که در اواخر دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ میلادی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک انجام شد، به این نتیجه رسید که عوامل غیرمادی مانند روابط اجتماعی و توجه مدیران به کارکنان تأثیر زیادی بر بهره وری دارند.

مطالعات هاثورن به سه مرحله اصلی تقسیم می شوند:

۱. **آزمایشات روشنایی:** در این آزمایش، میزان نور تغییر داده شد تا رابطه آن با بهره وری کارکنان بررسی شود. نتایج نشان داد که شرایط محیطی به طور مستقیم تأثیرگذار نیست و عوامل روان شناختی مانند تعاملات اجتماعی نقش بیشتری دارند.
۲. **آزمایشات اتاق نصب و اتصال تقویت کننده ها:** در این مرحله، شرایط کارگران تغییر یافت و ویژگی های روان شناختی مانند سرپرستی مشارکتی و جو گروهی بررسی شد. این تغییرات باعث افزایش بهره وری شد.
۳. **آزمایش اتاق سیم پیچی کلیدهای تلفن:** در این مرحله، تأثیر گروه های اجتماعی بر بهره وری کارکنان بررسی شد و نتایج نشان داد که گروه ها و روابط اجتماعی در محیط کار تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان دارند.

مطالعات هاثورن به طور کلی نشان داد که کارکنان فقط با پول برانگیخته نمی شوند و عوامل اجتماعی و روان شناختی تأثیر زیادی بر انگیزه و عملکرد آن ها دارند. این تحقیقات باعث شد که تفکر مدیریتی به سمت توجه بیشتر به عوامل انسانی و روان شناختی در محیط کار حرکت کند.

جنبش روابط انسانی و مطالعات هاثورن

مطالعات هاثورن که در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ میلادی در کارخانه های وسترن الکتریک در آمریکا انجام شد، یکی از مهم ترین تحولات در تاریخ مدیریت و رفتار سازمانی محسوب می شود. این مطالعات، که ابتدا با هدف بررسی تأثیر روشنایی بر بهره وری کارکنان آغاز شد، نشان داد که عوامل غیرمادی نظیر روابط انسانی و توجه به نیازهای اجتماعی کارکنان، تأثیر بسیار بیشتری بر عملکرد آنان دارند. نتایج این مطالعات به شدت به تغییر نگرش ها و شیوه های مدیریت در محیط های کاری منجر شد و به ظهور جنبش روابط انسانی و توسعه مبانی رشته رفتار سازمانی کمک کرد

نظریه نیازهای انسانی (۱۹۰۸-۱۹۷۰)

یکی از برجسته ترین بینش های حاصل از جنبش روابط انسانی، نظریه نیازهای انسانی مزلو است. این نظریه که به طور گسترده در زمینه مدیریت و روان شناسی کاربرد دارد، بر اساس سلسله مراتب نیازها، به درک رفتار انسان در سازمان ها کمک می کند. مزلو پنج فرض اصلی را در مورد ماهیت انسان مطرح کرد:

اصل منسجم بودن وجود انسان: انسان یک کل منسجم و یکپارچه است و نیازهای او به صورت یک مجموعه پیچیده عمل می کنند.

۱. اصل موقتی بودن ارضای نیاز: ارضای نیازهای انسان موقتی است و هرگز یک نیاز به طور دائم برطرف نمی شود.
۲. اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان: نیازهای انسان ها از نظر آگاهانه بسیار متنوع تر از نیازهای نهانی آنان هستند.
۳. اصل کاهش شدت نیاز ارضاشده: هرگاه یک نیاز ارضا می شود، از شدت آن کاهش یافته و به تدریج نیاز به سطح بعدی از نیازها منتقل می شود.
۴. اصل توالی: نیازهای انسان به صورت یک سلسله مراتب از نیازهای ابتدایی و پایه تا نیازهای عالی تر در نظر گرفته می شوند.

مزلو بر این باور بود که انسان ها برای ارضای نیازهایشان در محیط کار تلاش می کنند. این نیازها از نیازهای فیزیولوژیکی اولیه مانند غذا و مسکن آغاز می شود و به تدریج به نیازهای پیچیده تری مانند خود تحقق یابی و نیازهای اجتماعی می رسند. مدیران با توجه به این نظریه باید شرایطی را فراهم کنند که کارکنان قادر به ارضای نیازهای مختلف خود در محیط کار باشند، چرا که ارضای این نیازها به افزایش انگیزه و بهره وری منجر می شود.

داگلاس مک گریگور با الهام از نتایج مطالعات هاثورن و نظریه مزلو، دو نظریه معروف به نام های "نظریه X" و "نظریه Y" را ارائه کرد. مک گریگور باور داشت که نوع نگرش مدیران نسبت به کارکنان، تأثیر زیادی بر روش های مدیریتی و عملکرد آنان دارد.

- **نظریه X:** بر اساس این نظریه، مدیران فرض می کنند که کارکنان تمایل به کار کردن ندارند و در نتیجه باید تحت نظارت دقیق و استفاده از ابزارهای کنترل قرار گیرند. در این نگرش، مدیران از ابزارهایی چون تنبیه و کنترل های مادی برای تحریک کارکنان استفاده می کنند.

- **نظریه Y:** در مقابل، نظریه Y بر این فرض استوار است که کارکنان به طور طبیعی علاقه مند به انجام کار هستند و می توانند خود را به طور مؤثری برای دستیابی به اهداف سازمانی متعهد کنند. در این نظریه، مدیران به کارکنان آزادی عمل بیشتری می دهند و به جای استفاده از کنترل های سخت گیرانه، به آنها فرصت می دهند تا با انگیزه و خلاقیت خود به حل مسائل بپردازند.

مک گریگور باور داشت که نگرش مدیران بر اساس مفروضات نظریه X می تواند باعث کاهش انگیزه کارکنان شود، در حالی که نگرش مبتنی بر نظریه Y باعث افزایش تعهد و رضایت شغلی خواهد شد. این نظریه ها به مدیران کمک می کند تا بفهمند چگونه نوع نگرش و رفتارشان نسبت به کارکنان می تواند تأثیرات عمیقی بر عملکرد سازمانی داشته باشد.

نظریه شخصیت و سازمان

کریس آرجریس یکی دیگر از نظریه پردازانی بود که بر نقش شخصیت و ویژگی های فردی در تعامل با محیط سازمانی تأکید کرد. آرجریس معتقد بود که برخی اصول مدیریتی سنتی، مانند تخصص گرایی و سلسله مراتب بوروکراتیک، با نیازهای روان شناختی و اجتماعی افراد بالغ ناسازگار است. طبق نظر آرجریس، در سازمان های سنتی، کارکنان احساس می کنند که کنترل و اختیار کمی بر محیط کار خود دارند، که این امر می تواند منجر به رفتارهای انفعالی و کاهش انگیزه شود. در مقابل، آرجریس تأکید کرد که برای دستیابی به عملکرد بالا و ایجاد رضایت در کارکنان، باید ساختارهای سازمانی به گونه ای طراحی شوند که از استقلال فردی و مشارکت کارکنان حمایت کنند. این دیدگاه با تأکید بر افزایش مسئولیت های شغلی، تنوع کاری و استفاده از سبک های مدیریتی مشارکتی همراه است.

آرجریس همچنین بر این نکته تأکید داشت که هرگاه کارکنان احساس کنند که در تصمیم گیری ها دخالت دارند و مسئولیت های بیشتری به آنها واگذار می شود، انگیزه و تعهد آنها نسبت به سازمان افزایش می یابد. او همچنین به مشکلاتی مانند غیبت، ترک خدمت و از خودبیگانگی اشاره کرد که نشانه هایی از ناسازگاری میان شخصیت کارکنان بالغ و شیوه های مدیریتی سنتی هستند.

رهیافت های کمی به مدیریت

تقریباً هم زمان با پژوهشگران منابع انسانی، گروهی دیگر از دانشمندان در تلاش بودند تا از روش های ریاضی و تحلیل های کمی برای بهبود تصمیم گیری در مدیریت استفاده کنند. این رویافت ها که تحت عنوان "علم مدیریت" شناخته می شوند، بر اساس این فرض استوارند که با استفاده از مدل های ریاضی و آمار می توان مشکلات پیچیده مدیریتی را تحلیل و حل کرد. یکی از نخستین کاربردهای این رویافت در دوران جنگ جهانی دوم بود، زمانی که گروهی از دانشمندان در ارتش انگلیس به حل مسائل پیچیده عملیاتی با استفاده از روش های ریاضی پرداخته و روش های جدیدی برای حل مسائل مدیریتی ایجاد کردند.

رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت

رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت به نوعی نتیجه تکامل تفکر مدیریت هستند. این دو رویکرد به دنبال درک بهتر از پیچیدگی های سازمان ها و محیط های متغیر هستند و بر این باورند که هیچ نظریه ای نمی تواند برای همه شرایط و وضعیت ها مناسب باشد. در این رویافت ها، تأکید بر تحلیل دقیق شرایط خاص سازمان و انتخاب مناسب ترین روش مدیریتی بر اساس آن شرایط است.

الف) نظریه سیستمی: این نظریه سازمان ها را به عنوان سیستم های پیچیده و باز در نظر می گیرد که در تعامل با محیط بیرونی خود هستند. طبق این دیدگاه، سازمان ها باید به طور مداوم با محیط خود در تعامل باشند و از بازخوردهای محیطی برای بهبود عملکرد خود استفاده کنند. تفکر سیستمی تأکید دارد که برای درک کامل یک سازمان، باید تمامی اجزاء آن و تعاملات بین آنها در نظر گرفته شوند.

ب) نظریه اقتضایی: رویافت اقتضایی بر این اساس استوار است که هیچ رویکردی نمی تواند برای تمام وضعیت ها به طور مطلق کاربرد داشته باشد. به عبارت دیگر، بهترین شیوه مدیریت بستگی به شرایط خاص هر سازمان و موقعیت های خاص آن دارد. در این نظریه، مدیران باید انعطاف پذیر باشند و قادر به تنظیم استراتژی ها و روش های خود بر اساس شرایط مختلف باشند.

یادگیری سازمانی و نظریه آشوب

در دهه های اخیر، دو جریان فکری به شدت بر نگرش سیستمی تأثیر گذاشته اند:

الف) یادگیری سازمانی: این نظریه سازمان ها را به عنوان سیستم های هوشمند و یادگیرنده می بیند که می توانند از تجربیات خود بیاموزند و بر اساس این آموخته ها، عملکرد خود را بهبود بخشند. این نظریه تأکید دارد که سازمان ها باید مانند انسان ها، توانایی یادگیری از تجربه و بازخوردهای محیطی را داشته باشند. پیتر سنگه در کتاب معروف خود تحت عنوان "سازمان یادگیرنده" تأکید کرد که سازمان های یادگیرنده باید با استفاده از تفکر سیستمی، مهارت های فردی و گروهی خود را به طور مداوم ارتقا دهند.

ب) نظریه آشوب: این نظریه به رفتارهای غیرقابل پیش بینی و پیچیده سازمان ها اشاره دارد و بر این باور است که حتی در پدیده های ظاهراً تصادفی نیز نظم خاصی وجود دارد. نظریه آشوب بر تحلیل رفتار سیستم های پیچیده تأکید دارد و معتقد است که سازمان ها باید درک کنند که درونی ترین نظم های سیستم های پیچیده را می توان در میان آشوب ها و بی نظمی ها کشف کرد.

روندهای جدید در رهیافت های عمده بر مدیریت

نقش های متفاوت مدیریت

در دنیای امروز، مدیریت دیگر تنها شامل وظایف ثابت و از پیش تعیین شده ای مانند برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل نیست. مدیریت به یک فرآیند پویا و پیچیده تبدیل شده است که نیازمند انعطاف، نوآوری و توانایی در تطبیق با شرایط و تحولات جدید است. در این راستا، چندین رویکرد و نظریه مدیریتی جدید به طور عمده در حال شکل گیری هستند که مدیران را به سوی دیدگاه های نوین و مدرن تر هدایت می کنند.

۱. نظریه های نقش های مدیریتی: یکی از مفاهیم کلیدی که در عرصه ی مدیریت امروز مطرح شده است، نظریه نقش های مدیریتی است که توسط مینتزبرگ مطرح گردیده است. این نظریه بر اساس فعالیت های واقعی مدیران شکل گرفته و از این رو، بیشتر بر اساس نقش هایی که مدیران در دنیای واقعی ایفا می کنند، ساخته شده است. به طور خاص، مینتزبرگ پنج نقش اصلی برای مدیران شناسایی کرده است:

- **نقش های متقابل شخصی:** شامل وظایفی چون رئیس تشریفات، رهبر و رابط.
- **نقش های اطلاعاتی:** شامل دریافت اطلاعات از داخل سازمان، انتشار اطلاعات در داخل و بیرون سازمان، و ایفای نقش سخنگو.
- **نقش های تصمیم گیری:** مدیران در این نقش ها به عنوان سوداگری، آشوب زدایی کننده، تخصیص دهنده منابع و مذاکره کننده عمل می کنند.

این تقسیم بندی به ما نشان می دهد که مدیریت تنها محدود به وظایف برنامه ریزی و کنترل نیست، بلکه شامل تعاملات پیچیده با افراد و بخش های مختلف سازمان و خارج از آن نیز می شود.

۲. نظریه های آدیزس: آدیزس یکی از دیگر از اندیشمندان بزرگ حوزه مدیریت است که بر اساس تجربیاتش در عرصه های مختلف مدیریتی، نظریه ای مبتنی بر چهار نقش اصلی برای مدیران پیشنهاد کرده است:

- **نقش تولیدی:** شامل فعالیت های مرتبط با تولید نتایج مطلوب که نیازمند مهارت فنی و تخصص است.
- **نقش اجرایی:** این نقش شامل وظایفی است که مرتبط با سازماندهی، هماهنگی و کنترل فعالیت ها برای اطمینان از بهره وری است.
- **نقش ابداعی:** مدیر باید توانایی ابتکار و نوآوری را برای تغییر و بهبود فرآیندهای موجود داشته باشد.

- **نقش ترکیبی:** این نقش مستلزم توانایی ترکیب اهداف و ابتکارات فردی با اهداف گروهی است، که به سازمان کمک می کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد.

آدیزس معتقد است که مدیران برای موفقیت در این زمینه ها باید از مجموعه ای از مهارت ها و توانایی ها بهره مند باشند. او تأکید می کند که برای رسیدن به مدیریت مؤثر، مدیران باید از هر چهار نقش استفاده کنند و بر آن ها تسلط داشته باشند.

۳. ویژگی های کمال مدیریت: در دهه ۱۹۸۰، دو مشاور مدیریت به نام های توماس پیترز و رابرت واترمن در کتاب خود به بررسی موفقیت شرکت های برتر پرداختند و ویژگی هایی که این شرکت ها را از دیگران متمایز می کرد، استخراج کردند. آنها به ویژه به سازمان هایی که در زمینه های نوآوری و سوددهی موفق بودند، توجه کرده و ویژگی های خاص آنها را بررسی کردند.

ویژگی های اصلی سازمان های برتر شامل:

- **انجام کار به بهترین شکل:** توجه به عملکرد بالا و بهره وری.
 - **پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی:** سازگاری با تغییرات و تطبیق با شرایط جدید.
 - **مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها:** ایجاد فرهنگ مشارکتی در سازمان.
 - **توجه به نوآوری و خلاقیت:** پرورش روحیه خلاق در میان کارکنان.
- این ویژگی ها به وضوح نشان می دهند که مدیریت موفق در دنیای امروز نیاز به رویکردهایی مبتنی بر انعطاف پذیری، پاسخگویی به تغییرات و توجه به خلاقیت دارد.
- ۴. فرانوگرایی در نظریه سازمان:** یکی از تحولاتی که در مدیریت و نظریه پردازی سازمانی مشاهده می شود، ظهور فرانوگرایی است. این رویکرد به مقابله با دیدگاه های نوگرایانه می پردازد که تلاش دارند یک نظریه جهانی و فراگیر برای سازمان ها و مدیریت ارائه دهند. فرانوگرایان بر این باورند که به دلیل تنوع در علایق و خواسته های انسان ها، نمی توان یک نظریه واحد و جهان شمول برای تمامی سازمان ها ایجاد کرد.

از دیدگاه فرانوگرایان، سازمان ها در آینده به سمت کوچک تر، غیرمتمرکزتر و منعطف تر حرکت خواهند کرد و اعضای آنها با مسائل، تناقضات و ابهام های بیشتری مواجه خواهند شد. همچنین، آنها تأکید دارند که سازمان ها باید به طور مستمر از دانش و تجربه افراد بهره برداری کنند و در عین حال قدرت را از مرکزیت به دموکراتیزه کردن مدیریت منتقل کنند.

- **۵. استعاره های نظریه سازمان:** در تحلیل های جدید مدیریتی، استفاده از استعاره ها برای درک بهتر ماهیت سازمان ها و فرآیندهای آن ها اهمیت زیادی یافته است. مرگان در کتاب خود تحت عنوان "سیمای سازمان" به بررسی استعاره هایی پرداخته که می تواند در فهم سازمان ها مفید باشد. برخی از این استعاره ها عبارتند از:

- **سازمان به مثابه ماشین:** در این استعاره، سازمان به عنوان یک دستگاه کارآمد و با کارکرد مشخص برای دستیابی به اهداف خود در نظر گرفته می شود.

• **سازمان به مثابه موجود زنده:** این استعاره به سازمان ها به عنوان موجودات زنده که با محیط خود تعامل دارند و برای بقای خود به منابع محیطی نیاز دارند، نگاه می کند.

• **سازمان به مثابه فرهنگ:** این استعاره بر اهمیت فرهنگ سازمانی، سنت ها، آداب و رسوم تأکید دارد. این استعاره ها به مدیران کمک می کنند تا جنبه های مختلف سازمان را از منظرهای متفاوت تحلیل کنند و تصمیمات مدیریتی خود را بهبود بخشند.

مدیریت بر مبنای ارزش های اسلامی

مدیریت بر مبنای ارزش های اسلامی بر اهمیت نیت و اهداف معنوی در فرآیندهای مدیریتی تأکید دارد. در اسلام، نه تنها نتایج اعمال بلکه نیت و انگیزه ای که در پس آن قرار دارد نیز حائز اهمیت است. این رویکرد به مدیران توصیه می کند که فعالیت های خود را بر اساس اصول اخلاقی و دینی انجام دهند، به طوری که هر عمل با هدف رضایت خداوند و در راستای تحقق اهداف انسانی و اجتماعی باشد.

یکی از جنبه های اساسی فلسفه اسلامی در عمل، **تأکید بر نیت** است. در اسلام، حتی اگر عملی نتایج ملموسی نداشته باشد، اگر نیت آن خالص و در جهت خداوند باشد، ارزشمند تلقی می شود. بنابراین، عمل هر مدیر باید بر اساس نیت صادقانه و هدف غایی که همان کمال انسانی و خدمت به جامعه است، شکل بگیرد. از این منظر، ارزشیابی عمل های مدیریتی نه تنها بر اساس نتایج دنیوی، بلکه بر اساس نتایج اخروی و نیت فرد نیز صورت می گیرد.

عمل گرایی اسلامی بر این فرض استوار است که مدیر باید هم از نظر دنیوی و هم از نظر اخروی مسئولیت پذیر باشد و از ابزارهای مدیریتی به طور مؤثر و اخلاقی استفاده کند. به عبارت دیگر، کیفیت عمل در اسلام بستگی به نیت و هدف پشت آن دارد. این تفکر از یک طرف به ارتقاء روحیه و تلاش فردی کمک می کند و از طرف دیگر، بر مبنای ارزشی معنوی، هدف های مادی را نیز در نظر می گیرد.

در نهایت، بر مبنای دیدگاه اسلامی، ایمان و تقوا زمینه ساز نیت های خالصانه و عملکرد درست در مدیریت است. مدیران با توجه به این اصول می توانند هم در این دنیا و هم در آخرت بهره مند از عمل خود باشند.

❖ خلاقیت و نوآوری

مقدمه

با نگاهی به دستاوردهای فرهنگی بشر در عرصه های مختلفی چون هنر، ادبیات، فلسفه و حتی تجهیزات و وسایل روزمره زندگی، می توان به وضوح دید که بسیاری از این دستاوردها نتیجه خلاقیت و نوآوری هستند. به عنوان مثال، ساده ترین لوازم مانند میز، صندلی و غیره، محصول تفکرات خلاق و ابداعی انسان هایی هستند که با پردازش نظریات و ایده ها به شکل فعلی خود درآمده اند. این روند نه تنها در مصنوعات ملموس بلکه در توسعه تفکر بشر نیز مشاهده می شود. بشر اولیه با ذهنی مستعد ولی فاقد تجربه، به مواجهه با جهان پیرامون پرداخت و به مرور زمان استعدادهای درونی خود را شکوفا ساخت.

امروز، مفاهیم ذهنی انسان سرشار از طرح های تکامل یافته است که نسل های گذشته با استفاده از اندیشه ها و تجربیات خود شکل داده اند

یکی از ابعاد برجسته این خلاقیت در استفاده از زبان است. نحوه شکل گیری و تکامل زبان ها و الفباها به گونه ای است که هر واژه و لفظ موجود، حاصل نوآوری های گذشتگان در طول تاریخ است.

خلاقیت

خلاقیت مفهومی است که در طول زمان توسط دانشمندان و نظریه پردازان مختلف با تعاریف متفاوتی بیان شده است. هربرت فوکس از خلاقیت به عنوان فراگردی یاد می کند که مسئله ای را به طور مفید و بدیع حل می کند. جرج سیدل نیز به توانایی اتصال و ربط دادن موضوعات در هر زمینه ای به عنوان مبنای خلاقیت اشاره می کند. در همین راستا، اریک فروم خلاقیت را توانایی دیدن و پاسخ دادن به پدیده ها می داند.

آبراهام مزلو نیز معتقد است که حتی فعالیت هایی مانند ایجاد یک مؤسسه تجاری یا انجام یک حرکت در ورزش می تواند خلاق باشد. از این رو، خلاقیت به طور کلی به عنوان به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد افکار و مفاهیم جدید تعریف می شود. این مفاهیم جدید می توانند در هر زمینه ای از زندگی ظهور کنند و محدود به حوزه خاصی نباشند. در این راستا، آنچه در فراگرد خلاقیت اهمیت دارد، فرآیند تفکر است.

اهمیت خلاقیت

بقا و رشد سازمان ها به قدرت خلاقیت و نوآوری آنها بستگی دارد. سازمان ها باید توانایی خود را برای بازسازی و تطبیق با تغییرات جدید از طریق نوآوری های مستمر تقویت کنند. برای مثال، نیازهای مشتریان به مرور زمان تغییر می کند و سازمان ها باید با این تغییرات همگام شوند تا از رقبای خود عقب نمانند. در دنیای امروز، سرعت تغییرات به حدی بالا است که سازمان ها اگر نتوانند به سرعت خود را تطبیق دهند، در معرض خطر انقراض قرار خواهند گرفت. خلاقیت و نوآوری نه تنها برای ایجاد محصولات جدید، بلکه برای بهینه سازی فرآیندهای موجود نیز ضروری هستند. تغییرات محیطی نیازمند این هستند که سازمان ها با شیوه های جدیدی از مدیریت و فناوری ها سازگار شوند.

ارتباط خلاقیت و برنامه ریزی

در فرآیند برنامه ریزی، خلاقیت نقش حیاتی دارد. برای رسیدن به برنامه های مدیریتی موفق، باید از ایده ها و نظرهای جدید استفاده شود. این ایده ها می توانند بر اساس تجربیات گذشته و تحلیل نیازهای حال و آینده شکل بگیرند. موفقیت سازمان ها به توانایی آن ها در به کارگیری این افکار جدید بستگی دارد. در واقع، برنامه ریزی در دنیای امروز نمی تواند بدون نوآوری و خلاقیت پیش برود. سازمان ها باید محیط هایی فراهم کنند که در آن ها ایده های جدید به مرحله اجرا درآیند.

موانع خلاقیت

با اینکه همه انسان ها از استعداد خلاقیت برخوردارند، عوامل مختلفی می توانند مانع ظهور آن شوند. یکی از این موانع، فقدان اعتماد به نفس است که می تواند افراد را از بروز خلاقیت بازدارد. ترس از انتقاد و شکست، تمایل به همرنگی با

جماعت و فقدان تمرکز ذهنی نیز از دیگر موانع مهم هستند. در بسیاری از موارد، عادات فردی و سازمانی به طور ناخودآگاه مانع از ظهور خلاقیت می شوند. بنابراین، افزایش توان خلاقیت به رفع این موانع بستگی دارد.

اسلام به عنوان یک مکتب تربیتی رهایی بخش، انسان هایی را معرفی می کند که از همه بندهای اسارت زندگی دنیوی آزاد و تنها در برابر خالق یکتای خود بندگی می کنند. این ایده آل ها می توانند به عنوان الگوهایی برای دستیابی به خلاقیت های جدید در تمامی عرصه های زندگی و فعالیت های بشری باشند.

نوآوری در سازمان های یادگیرنده

سازمان های یادگیرنده در دنیای امروز به عنوان سازمان های برتر شناخته می شوند. این سازمان ها از طریق بهره گیری از تجربیات خود و دیگران به طور مستمر به تغییر و بهبود عملکرد خود می پردازند. در این نوع سازمان ها، نوآوری و خلاقیت به عنوان فرآیندی مستمر در نظر گرفته می شود که به سازمان کمک می کند تا با شرایط متغیر محیطی سازگار شود و به اهداف خود دست یابد.

نوآوری در سازمان های یادگیرنده می تواند در دو قالب باشد: ۱) نوآوری در فرآیندها که موجب بهینه سازی شیوه های انجام کار می شود، ۲) نوآوری در محصولات که به تولید کالاها و خدمات جدید منجر می شود. در هر دو مورد، مدیریت نوآوری نقش مهمی در هدایت این فرآیندها دارد.

ویژگی های سازمان های نوآور

سازمان های نوآور از ساختارهای منعطف استفاده می کنند و مدیران این سازمان ها نقش فعالی در حمایت و هدایت فرآیند نوآوری دارند. این سازمان ها به اعضای خود اجازه می دهند که در فرآیندهای تحقیق و توسعه به صورت مستقل و خودگردان عمل کنند. علاوه بر این، تمامی اعضای سازمان، حتی واحدهای ستاد و پشتیبانی، باید مشوق نوآوری و خلاقیت باشند. ویژگی های عمده این سازمان ها شامل استراتژی های حمایت کننده از نوآوری، فرهنگ سازمانی مثبت در برابر تغییر و قدرت تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمان است. این ویژگی ها به سازمان ها این امکان را می دهند که با دنیای متغیر و پیچیده امروزی سازگار شوند و به نوآوری ادامه دهند.

موانع نوآوری در سازمان ها

وجود موانعی مانند محدودیت های ارتباطی، عدم تحمل اختلاف سلیقه، حفظ وضعیت موجود، و تأکید بیش از حد بر الزامات بوروکراتیک می تواند نوآوری را در سازمان ها محدود کند. علاوه بر این، پاداش های نامناسب و تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر نیز از دیگر موانع جدی نوآوری به شمار می روند. برای رفع این موانع، سازمان ها باید ساختارهایی منعطف ایجاد کنند و مدیران باید از نوآوری به عنوان یک فرآیند مستمر حمایت کنند.

تقویت قدرت خلاقیت

قدرت خلاقیت می تواند از طریق مشاوره، هدایت و آموزش تقویت شود. یکی از مؤثرترین روش ها برای تقویت خلاقیت، تعامل گروهی است که افراد را به تبادل افکار و ایده ها می خواند. در گروه های خلاق، افراد یکدیگر را برای یافتن ایده های

جدید تحریک می کنند. همچنین، فرد خلاق معمولاً مسائل را از دیدگاه های مختلف بررسی می کند و به راحتی به دنبال روش های جدید برای حل مسائل می گردد.

شیوه های تفکر

شیوه های مختلف تفکر می توانند به خلاقیت کمک کنند. تفکر خلاق، سببی، استقرایی، قیاسی و قضاوتی از جمله شیوه هایی هستند که هرکدام در حل مسائل مختلف کاربرد دارند. تفکر خلاق به ویژه زمانی که به صورت عمیق به مسائل پرداخته می شود، می تواند موجب پیدا کردن راه حل های جدید و ابتکاری شود. در کنار آن، تفکر سببی یا علی و استقرایی برای پیش بینی و تجزیه و تحلیل ریشه ها و نتایج نیز اهمیت دارند.

فراگرد خلاقیت

فراگرد خلاقیت معمولاً شامل مراحل مختلفی است که از ایجاد نگرش مناسب برای پذیرش افکار جدید تا درخشش ناگهانی یک فکر ادامه دارد. این فرآیند از حساسیت نسبت به مسائل شروع شده و به ایجاد ایده های جدید منجر می شود. برای تبدیل این ایده ها به عمل و نوآوری، سازمان ها باید شرایط مساعدی برای پرورش خلاقیت فراهم کنند. در نهایت، خلاقیت و نوآوری به عنوان عوامل حیاتی در پیشرفت و بقای سازمان ها در دنیای رقابتی امروز اهمیت دارند. این توانایی ها باید در فرهنگ سازمانی نهادینه شوند تا سازمان ها بتوانند به طور مستمر به رشد و توسعه دست یابند.

ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرح های جدید

یکی از پیش نیازهای فعال شدن استعداد بالقوه خلاقیت در افراد، فراهم کردن فضایی برای تقویت نگرش مثبت به آزادی فکر و طرح های جدید است. افراد باید این آزادی را داشته باشند که بدون ترس از واکنش های نامطلوب یا انتقادهای غیر سازنده، با اعتماد به نفس ایده های نو را مطرح کنند. یکی از چالش های اصلی در فرآیند خلاقیت این است که اغلب طرح های اولیه به نظر غیرعملی و نامناسب می آیند، اما افرادی که مبتکر و خلاق هستند نباید به این پیش فرض ها اهمیت دهند، چرا که در غیر این صورت ممکن است با ناامیدی و یأس دست از نوآوری بردارند و ابتکارهای خود را رها کنند. بسیاری از موانع فرهنگی خلاقیت از جمله میزان دانش افراد، گروه های اجتماعی، و نهادهایی که بر رفتار فرد تأثیر می گذارند، می توانند مانع پذیرش ایده های جدید شوند. در چنین شرایطی، هر ایده جدید که الگوهای رفتاری قدیمی را مختل کند، ممکن است رد شود یا نادیده گرفته شود.

افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله

افراد خلاق معمولاً حساسیت بالایی به مسائل دارند و اولین قدم برای دستیابی به خلاقیت این است که افراد بدانند دقیقاً چه چیزی را می خواهند تغییر دهند. بدون شفاف سازی هدف و نیازها، جستجو برای راه حل ها و طرح های جدید بی ثمر خواهد بود. در نتیجه، افراد باید حساسیت خود را نسبت به مسائل افزایش دهند و تلاش کنند تا نیازهای واقعی و اهداف را شناسایی کنند. این حساسیت به مسائل موجب می شود که تمرکز ذهنی افراد تقویت شود و تلاش های خلاقانه آن ها متمرکز و مؤثرتر گردد. به علاوه، تمرکز بر مسئله خاص باید به طور کامل انجام گیرد و از پراکندگی ذهنی جلوگیری شود تا

خلاقیت به طور مؤثر تقویت شود. برای این منظور، اختصاص مدت زمانی روزانه برای تمرکز کامل بر یک مسئله خاص، حتی اگر به مدت ۲۰ تا ۲۵ دقیقه باشد، می تواند به عنوان یک ورزش فکری مؤثر عمل کند.

مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام لازم

افکار و طرح های جدید معمولاً بر پایه دانش و تجربه های قبلی افراد شکل می گیرند. به طور معمول، این دانش ها از طریق مطالعه، مشاهده، مصاحبه با افراد آگاه، سفر و استفاده از رسانه های گروهی گسترش می یابند. جستجو برای واقعیت ها باید در دایره ای وسیع انجام شود و همه ابعاد مسئله در نظر گرفته شود تا اطلاعات کافی جمع آوری گردد. این اطلاعات به عنوان مواد خام برای تفکر خلاقانه در نظر گرفته می شوند. به علاوه، فرآیند خلاقیت نیازمند زمان، اهتمام به کار و تلاش مداوم است. این تلاش ها باید در راستای هدف مشخص و با نظم انجام شوند تا از پراکندگی اطلاعات جلوگیری شود و داده های لازم برای فرآیند خلاقیت به شکلی مناسب طبقه بندی و قابل استفاده شوند.

ایجاد سلاست فکر

سلاست فکر به توانایی گردآوری و سازمان دهی افکار و طرح های مختلف در ذهن مربوط می شود. هر چه تعداد و تنوع افکار بیشتر باشد، احتمال پیدا کردن راه حل های مؤثر و خلاقانه نیز افزایش می یابد. در این فرآیند، اهمیت کمیت و کیفیت افکار مطرح است. برای این که این افکار و طرح ها به وجود بیایند، باید زمانی مشخص برای جمع آوری افکار جدید در نظر گرفته شود. این زمان باید به طور جدی اختصاص داده شود و در این مدت، هر گونه ارزیابی و نقد افکار جدید به تعویق بیفتد تا افکار جدید به طور آزادانه شکل بگیرند و هیچ ایده ای سرکوب نشود. زمانی که این مرحله به اتمام رسید و افکار جدید به اندازه کافی جمع آوری شدند، آن گاه باید به ارزیابی آن ها پرداخته شود.

استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله

یکی از ویژگی های مهم خلاقیت این است که ذهن آگاه انسان تنها بخش کوچکی از ظرفیت ذهنی او را به کار می گیرد. بخش عمده ای از ذهن به طور ناخودآگاه در حال پردازش اطلاعات و جستجو برای راه حل ها و ایده های جدید است. زمانی که فرد به مرحله ای از عجز در برابر یک مسئله می رسد، بهترین کار این است که از اعمال فشار اضافی خودداری کرده و به ذهن خود آگاهی کافی بدهد تا به طور ناخودآگاه بر روی مسئله کار کند. این فرآیند که به عنوان "خواب بر روی مسئله" شناخته می شود، به فرد فرصت می دهد تا راه حل های نوین به طور طبیعی از ذهن ناخودآگاه بیرون بیایند. این فرآیند نشان می دهد که گاهی اوقات بهترین ایده ها در زمانی که ذهن فرد در حالت استراحت یا عدم تمرکز قرار دارد، به ذهنش می رسد.

درخشش ناگهانی یک فکر

در بسیاری از موارد، نوآوری و خلاقیت به صورت ناگهانی و در مواقعی غیرمنتظره رخ می دهند. این می تواند در شرایطی باشد که فرد از مسأله فاصله گرفته یا ذهنش به طور ناخودآگاه روی مسئله کار می کند. این لحظات که ممکن است در چند لحظه، چند ساعت یا حتی سال ها طول بکشد، به عنوان لحظاتی از درخشش ناگهانی یک فکر شناخته می شوند. این مرحله

در فرآیند خلاقیت به شدت به شرایط محیطی و میزان دقت فرد در توجه به جزئیات پیرامونش بستگی دارد. در این لحظات، آن چه که به ذهن می رسد، ممکن است راه حلی نوآورانه و خلاقانه برای مسائل مطرح شده باشد.

پیشنهادهای عملی برای افزایش سلاست فکر

عادات روزمره می توانند باعث محدودیت سلاست فکر شوند. اما از طریق روش های خاص، می توان توانایی تفکر خلاقانه را بهبود بخشید و سلاست فکر را افزایش داد. برخی از شیوه های افزایش سلاست فکر عبارتند از:

- **یادداشت برداری:** ثبت اندیشه ها و افکار نو در لحظه ای که به ذهن می آیند، ضروری است. چون بسیاری از افکار نو ممکن است به سرعت فراموش شوند.
- **انتخاب زمان و مکان مناسب:** برای خلاقیت باید زمان و مکان مناسب را انتخاب کرد. ساعات خاصی از روز برای هر فرد ممکن است بهترین زمان برای تفکر خلاقانه باشد.
- **تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن:** سوالات پایه ای مانند "چرا این کار انجام می شود؟" یا "چگونه می توان این کار را به روشی دیگر انجام داد؟" می تواند به ایجاد ایده های جدید کمک کند.
- **استفاده از روابط میان افکار:** بسیاری از افکار انسان به طور غیرمستقیم به یکدیگر مرتبط هستند. تفکر بر اساس روابط و شباهت ها می تواند موجب بروز ایده های جدید شود.
- **تغییر شکل وضع موجود:** گاهی تغییر در ترتیب و تنظیم مجدد و نوین افکار می تواند موجب بروز ایده های جدید شود.
- **تهیه فهرست ویژگی ها:** با تهیه فهرست ویژگی های مختلف یک مسئله یا مفهوم، می توان روابط و ارتباطات جدید میان آن ها را کشف کرد و به ایده های جدید رسید.
- **هم اندیشی مستقیم و غیرمستقیم:** این روش ها شامل جلساتی برای تفکر گروهی و تبادل نظر در مورد مسائل مختلف است. در این جلسات، افکار جدید می توانند به طور آزادانه مطرح شوند و به نوآوری منجر گردند.

نحوه ترغیب به خلاقیت

ترغیب افراد به خلاقیت می تواند از طریق روش های مختلفی انجام شود، مانند ایجاد فضای خلاق، اختصاص وقت برای خلاقیت، استفاده از سیستم دریافت پیشنهادهای و ایجاد واحد ویژه نوآوری و خلاقیت. مهم ترین نکته در این فرآیند، ایجاد محیطی است که افراد احساس کنند می توانند بدون ترس از قضاوت و انتقاد، ایده های جدید خود را بیان کنند و مورد حمایت قرار گیرند.

◀ تصمیم گیری و حل مسئله

مقدمه

تمامی مدیران به طور مستقیم با فرآیند تصمیم گیری سروکار دارند؛ چرا که مدیریت به طور طبیعی نیازمند اتخاذ تصمیماتی است که بر فرآیندهای اجرایی و برنامه ریزی ها تأثیر می گذارند. با این حال، بسیاری از مدیران از تحلیل چگونگی اتخاذ تصمیمات خود ناتوان هستند. همان طور که یک بازیکن حرفه ای بسکتبال نمی تواند به طور دقیق نحوه گردش بازوانش را

هنگام پرتاب توپ شرح دهد، اکثر مدیران نیز قادر به شرح فرآیند پیچیده و چند مرحله ای تصمیم گیری نیستند. در حقیقت، تصمیم گیری و مدیریت عملاً مترادف هستند؛ زیرا تصمیم گیری جزء اصلی هر فرآیند مدیریتی به شمار می آید. بنابراین، شناخت صحیح فرآیند اتخاذ تصمیم اهمیت ویژه ای دارد. در عین حال، به رغم اهمیت این فرآیند، بیشتر متون و دوره های آموزشی مدیریت عمدتاً بر لحظه خاص تصمیم گیری تمرکز می کنند تا بر کل فرآیند پیچیده ای که در نهایت به اتخاذ یک تصمیم منجر می شود.

مسئله یابی

قبل از اینکه بتوان مسئله ای را حل کرد، ابتدا باید آن را شناسایی و تعریف کرد. فرآیند شناسایی و تعریف صحیح مسائل، "مسئله یابی" نامیده می شود. برای شناسایی و تعریف یک مسئله، لازم است که وضعیت موجود دقیقاً مشخص شود و اولویت بندی مسائل انجام گیرد. بدین ترتیب، مدیر باید به دنبال شواهدی باشد که نشان دهد چه وضعیتی بر وجود یک مسئله دلالت دارد و کدام مشکلات نیاز به حل دارند.

فرآیند مسئله یابی در سازمان ها

مسئله یابی در سازمان ها از روش های مختلفی استفاده می کند که می توان آن ها را به دسته های رسمی و غیررسمی تقسیم کرد. در فرآیند رسمی مسئله یابی، مدیر می تواند از روش های مستقیم یا غیرمستقیم برای شناسایی مشکلات استفاده کند.

روش های رسمی مسئله یابی

۱. **رویه مستقیم:** در این روش، مدیر خود به شواهدی می پردازد که نشان دهنده بروز مشکلات هستند. این شواهد ممکن است شامل تغییرات در روندهای قبلی، انحراف از برنامه ها، یا پیشی گرفتن رقبا باشد. برای مثال، کاهش فروش یا افزایش هزینه ها می تواند نشان دهنده وجود یک مشکل در سازمان باشد.

۲. روش های غیر مستقیم:

- **مسئله یابی از طریق کارکنان:** کارکنان ممکن است مسائل را به مدیران گزارش دهند، چرا که آنان مدیر را مسئول حل مشکلات می دانند.
- **مسئله یابی از طریق مافوق ها:** مدیران عالی رتبه معمولاً مسئول شناسایی مشکلات در سطوح مختلف سازمان هستند و می توانند از طریق ارتباطات با دیگر مدیران به مسائل آگاه شوند.
- **مسئله یابی از طریق مشتریان:** گاهی مشتریان می توانند به مدیران از مشکلات موجود در فرآیندها یا محصولات اطلاع دهند. شکایات مشتریان از تأخیر در تحویل کالا یا کیفیت نامطلوب می تواند نشان دهنده وجود مشکلات در سیستم ها باشد.

روش های غیررسمی مسئله یابی

در یک بررسی انجام شده، مشخص شد که بیشتر مدیران قبل از دریافت گزارش های رسمی از طریق کانال های غیررسمی از مشکلات آگاه می شوند. این مدیران اغلب از طریق ارتباطات غیررسمی یا بینش شخصی خود از بروز مشکلات مطلع می شوند.

فرآیند حل مسئله و تصمیم گیری

حل مسئله عبارت است از اقداماتی که به منظور یافتن و اجرای راه حل ها برای مشکلات صورت می گیرد. در این فرآیند، تصمیم گیری به معنای انتخاب بهترین راه حل از میان چندین گزینه است. بنابراین، تصمیم گیری و حل مسئله دو بخش جدا نشدنی از هم هستند که در سازمان ها برای غلبه بر مشکلات مورد استفاده قرار می گیرند.

انواع مسئله و تصمیم

مدیران در مواجهه با مسائل مختلف، تصمیمات متفاوتی اتخاذ می کنند. این تصمیمات می توانند از مسائل روزمره و تکراری گرفته تا مسائل پیچیده و منحصر به فرد متغیر باشند. هر تصمیمی که مدیر اتخاذ می کند تحت تأثیر میزان اطلاعات موجود و شرایطی است که در آن قرار دارد. در مواقعی که اطلاعات و تجربه کافی وجود داشته باشد، تصمیم گیری با اطمینان بیشتری صورت می گیرد، اما در شرایط کم اطلاعی یا عدم اطمینان، نیاز به دقت بیشتری در فرآیند تصمیم گیری وجود دارد.

تصمیم های برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

۱. **تصمیم های برنامه ریزی شده:** این نوع تصمیمات معمولاً در پاسخ به مسائل تکراری و شناخته شده اتخاذ می شوند و به طور معمول از طریق قوانین، رویه ها یا استانداردهای از پیش تعیین شده صورت می گیرند. تصمیم های برنامه ریزی شده معمولاً برای مسائل ساده و روزمره استفاده می شوند، زیرا می توان آن ها را بر اساس تجربیات گذشته پیش بینی کرد.

۲. **تصمیم های برنامه ریزی نشده:** این تصمیمات زمانی مورد استفاده قرار می گیرند که مسئله جدید و منحصر به فرد باشد و راه حل های قبلی نتوانند آن را حل کنند. این نوع تصمیم گیری نیازمند دقت بیشتری است زیرا مدیر باید به طور مستقیم به ارزیابی شرایط پردازد و با توجه به محدودیت ها و منابع موجود، بهترین راه حل را انتخاب کند.

موقعیت های تصمیم گیری

در هنگام تصمیم گیری، وضعیت های مختلفی ممکن است برای مدیر پیش آید که میزان اطلاعات و میزان پیش بینی پذیری آن ها در هر وضعیت متفاوت است. این وضعیت ها به شرح زیر هستند:

- الف) موقعیت اطمینان:** در این وضعیت، اطلاعات دقیق و کافی در دسترس است و مدیر می تواند با اطمینان تصمیم بگیرد.
- ب) موقعیت مخاطره:** در این وضعیت، احتمال وقوع نتایج مختلف برای هر راه حل مشخص است، اما اطلاعات کافی برای پیش بینی دقیق نتیجه ها وجود ندارد. در این شرایط، مدیر باید با توجه به ریسک های موجود تصمیم گیری کند.
- ج) موقعیت عدم اطمینان:** در این وضعیت، اطلاعات بسیار محدود است و پیش بینی نتایج به شدت دشوار است. تصمیم گیری در این موقعیت ها نیازمند قضاوت و تجربیات گذشته مدیران است.

مرجع حل مسائل مدیریتی

مدیران باید قادر باشند مسائل را اولویت بندی کرده و تنها بر مسائل حیاتی و مهم تمرکز کنند. برای مسائل کم اهمیت تر، می توان تصمیم گیری را به سطوح پایین تر واگذار کرد. همچنین، در مواقعی که مدیر به تصمیم گیری نمی تواند پردازد، مسائل باید به سطوح بالاتر ارجاع شوند. مدیران باید توجه داشته باشند که مسائل معمولی و جزئی باید به سرعت حل شوند تا وقت بیشتری برای مسائل پیچیده تر باقی بماند.

حساسیت مدیر نسبت به مسئله

حساسیت مدیر به مسائل و فرصت ها بستگی به ارزش ها، زمینه های تخصصی، و مهارت های قبلی او دارد. مدیرانی که نسبت به جزئیات و فرصت های پیش آمده حساس هستند، معمولاً موفق تر در شناسایی و حل مسائل می باشند. به همین دلیل، مدیران باید مهارت های خود را برای شناسایی محدودیت ها و فرصت های جدید تقویت کنند.

ضرورت موقعیت شناسی

مدیران باید توانایی تشخیص فرصت ها و تهدیدها را داشته باشند. گاهی اوقات مسائل و بحران ها می توانند فرصت هایی برای بهبود عملکرد سازمان ایجاد کنند. به همین ترتیب، مدیران باید بتوانند با تحلیل دقیق وضعیت ها، درک صحیحی از فرصت ها و تهدیدهای پیش رو پیدا کنند.

چگونگی اخذ تصمیم برای حل مسئله

مدیران باید هنگام مواجهه با مسائل، توانایی اولویت بندی مسائل و ارجاع آن ها به افراد مناسب را داشته باشند. تصمیم گیری برای مسائل باید بر اساس اهمیت و تأثیر آن ها در سازمان انجام شود.

روش های میانبر حل مسئله

مدیران گاهی اوقات به استفاده از روش های میانبر روی می آورند. این روش ها شامل استفاده از روش های قدیمی، توصیه های کارشناسان یا انتخاب سریع ترین راه حل ها هستند. در حالی که این روش ها در برخی مواقع ممکن است کارآمد باشند، می توانند منجر به اتخاذ تصمیمات نادرست نیز شوند. به همین دلیل، مدیران باید از این روش ها تنها در شرایطی استفاده کنند که نیاز به اقدام سریع دارند و اطمینان حاصل کنند که راه حل های پیشنهادی به طور جامع ارزیابی شده اند.

فراگرد منطقی حل مسئله

برای رسیدن به راه حل های مؤثرتر، باید از فرآیند تصمیم گیری منطقی و منظم استفاده کرد. این فرآیند شامل مراحل زیر است:

- **شناسایی وضعیت:** اولین گام در حل مسئله، شناسایی دقیق آن است. در این مرحله، مدیر باید عواملی که در ایجاد مسئله نقش داشته اند را شناسایی کرده و اطلاعات لازم برای تصمیم گیری را جمع آوری کند.
- **راه حل یابی:** در این مرحله، مدیر باید چندین راه حل بدیل برای مسئله ایجاد کند و از آن ها برای تصمیم گیری استفاده کند.

- **ارزیابی و انتخاب:** در این مرحله، هر بدیل باید از نظر عملی بودن و تأثیر آن بر حل مسئله ارزیابی شود.
- **اجرای تصمیم و پیگیری:** پس از انتخاب بهترین راه حل، باید برنامه ریزی برای اجرای آن انجام شود و پیگیری های لازم برای ارزیابی میزان موفقیت راه حل انجام گیرد.

ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم

تصمیم گیری یکی از ارکان اصلی در هر سازمان است و تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و موفقیت آن دارد. یکی از چالش های مهم در این حوزه، ارزیابی میزان کارایی تصمیم هاست. برای ارزیابی کارایی یک تصمیم، دو معیار اصلی معرفی شده است:

۱. **کیفیت عینی تصمیم:** کیفیت عینی تصمیم به میزان استفاده از فرآیند رسمی و منطقی در اتخاذ آن وابسته است. یعنی تا چه حد تصمیم گیرنده از مراحل صحیح تصمیم گیری پیروی کرده است. این معیار به ویژه در تصمیمات پیچیده و پرچالش که مستلزم تحلیل دقیق هستند، اهمیت ویژه ای دارد. برای ارزیابی این معیار، معمولاً می توان به طور خاص به اصولی مانند جمع آوری اطلاعات، تحلیل داده ها، و ارزیابی دقیق گزینه های مختلف پرداخت.

۲. **پذیرش تصمیم توسط مجریان آن:** این معیار به واکنش و همکاری افراد درگیر در اجرا بستگی دارد. حتی اگر یک تصمیم از نظر منطقی درست باشد، اگر توسط کسانی که قرار است آن را اجرا کنند، پذیرفته نشود، احتمال موفقیت آن کاهش می یابد. به همین دلیل، مدیران باید به نحوه برخورد و نوع نگرش مجریان تصمیمات توجه ویژه ای داشته باشند تا از هم افزایی آن ها برای اجرای صحیح تصمیم بهره برداری کنند.

ضرورت بهبود توان فردی برای حل مسئله

یکی از اصلی ترین اصول اتخاذ تصمیمات مؤثر، توانایی جمع آوری، تحلیل، و ارزیابی اطلاعات به شکلی منطقی است. حتی اگر یک تصمیم با استفاده از این فرآیند منطقی اتخاذ شود، عوامل پیش بینی نشده ممکن است نتایج آن را تحت تأثیر قرار دهند. برخی مواقع، تصمیمات که به نظر غیرمنطقی یا غیرکاربردی می آیند، به علت پیش بینی نشدن عواملی مانند تغییرات در محیط یا شرایط بحرانی، به نتایج مؤثری منتهی می شوند. این نکته به ویژه مهم است زیرا نشان می دهد که تنها تحلیل منطقی و اطلاعات موجود نمی تواند همه چیز را پیش بینی کند.

موانع موجود در حل مسئله و اتخاذ تصمیم

گاهی اوقات مدیران با موانعی مواجه می شوند که می تواند در فرآیند اتخاذ تصمیم تأثیر منفی بگذارد. این موانع می توانند ناشی از عواملی مختلف باشند که شامل موارد زیر هستند:

۱. **اجتناب آرام:** گاهی مدیران به دلیل عدم وجود تهدید فوری یا اضطرابی، از تصمیم گیری خودداری می کنند. این خودداری می تواند منجر به از دست دادن فرصت ها یا بدتر شدن وضعیت ها شود.
۲. **تغییر آرام:** مدیران زمانی که به نتایج فوری نرسند، ممکن است اولین راه حل های موجود را انتخاب کنند، حتی اگر این راه حل ها بهترین گزینه نباشند.

۳. **اجتناب دفاعی:** در این حالت، مدیران ممکن است به جای رویارویی با مسئله، سعی کنند از آن فرار کنند یا آن را به تعویق بیندازند.

۴. **ترس (هراس):** ترس از تبعات تصمیم گیری یا عدم اطمینان نسبت به آینده ممکن است باعث شود که مدیران به طور نامناسب به تصمیم گیری پرداخته و یا از آن اجتناب کنند.

این موانع روان شناختی می توانند تاثیر زیادی بر تصمیم گیری داشته باشند و باعث کاهش اعتماد به نفس در مدیران شوند. **موانع استفاده از فرآیند منطقی تصمیم گیری**

فرآیند منطقی تصمیم گیری زمانی که به طور کامل پیاده سازی نشود، می تواند با محدودیت هایی مواجه شود. این محدودیت ها ناشی از موارد زیر هستند:

۱. **تفاوت های ارزشی تصمیم گیرندگان:** هنگامی که تصمیم گیرندگان دارای دیدگاه ها و ارزش های مختلفی هستند، فرآیند تصمیم گیری می تواند با مشکلاتی نظیر تضادهای ارزشی مواجه شود.

۲. **ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم:** در بسیاری از مواقع، تصمیم گیرندگان نمی توانند تمام پیامدهای یک تصمیم را پیش بینی کنند. این مشکل به ویژه زمانی که اثرات یک تصمیم در آینده مشخص می شود، خود را نشان می دهد.

۳. **عدم اطمینان نسبت به آینده:** تصمیم گیری بر اساس پیش بینی های آینده استوار است، اما آینده همواره با عدم اطمینان همراه است. این ابهام در پیش بینی می تواند موجب اتخاذ تصمیمات نادرست شود.

۴. **اکتفا به راه حل های رضایت بخش:** گاهی مدیران تصمیم می گیرند که بهترین راه حل را انتخاب نکنند و فقط به اولین راه حل رضایت بخش دست یابند. این ممکن است به دلیل فشار زمانی یا تمایل به اجتناب از تحلیل های اضافی باشد.

۵. **اکتفا به عقلانیت نسبی:** در مواقعی که گزینه های تصمیم گیری زیاد هستند، مدیران نمی توانند به طور کامل همه آن ها را بررسی کنند و مجبور می شوند به تصمیمات نسبی و ساده تر بسنده کنند.

غلبه بر موانع فردی در حل مسئله

برای غلبه بر این موانع فردی و تصمیم گیری مؤثرتر، مدیران می توانند از تکنیک ها و استراتژی های مختلفی استفاده کنند. این تکنیک ها شامل:

- **اولویت بندی:** با اولویت بندی مسائل، مدیران می توانند تمرکز خود را بر مسائل حیاتی و مؤثرتر بگذارند و از انباشت مشکلات جزئی جلوگیری کنند.
- **کسب اطلاعات بیشتر:** اطلاعات بیشتر می تواند کیفیت تصمیم گیری را بهبود بخشد. بنابراین جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات بیشتر می تواند به تصمیم گیری بهتر کمک کند.
- **بررسی منظم فرآیندهای منطقی حل مسئله:** ارزیابی مداوم و دقیق فرآیند تصمیم گیری می تواند کمک کند تا تصمیمات بهتر و مؤثرتری اتخاذ شود.

روش ها و فنون تصمیم گیری

برای اتخاذ تصمیم های مؤثرتر، مدیران می توانند از روش ها و فنون مختلفی استفاده کنند که به شرح زیر هستند:

۱. **تفکر خلاق:** فرآیند تفکر خلاق به مدیران کمک می کند تا به راه حل های نوآورانه و جدید دست یابند. تفکر خلاق به ویژه زمانی مفید است که گزینه های موجود محدود هستند و نیاز به نوآوری احساس می شود.
۲. **تحقیق در عملیات:** تحقیق در عملیات با استفاده از مدل های ریاضی و تحلیل های علمی، به مدیران کمک می کند تا تصمیمات پیچیده را با دقت بیشتری اتخاذ کنند. این روش می تواند شامل فنون برنامه ریزی خطی، مدل های شبیه سازی مونت کارلو و تحلیل صف باشد.
۳. **استفاده از استراتژی ها و مفاهیم زیربنایی:** استفاده از مفاهیم و استراتژی های تجربی و تایید شده می تواند فرآیند تصمیم گیری را تسهیل کند. این استراتژی ها می توانند شامل تدوین اهداف واضح، ارزیابی دقیق هزینه ها و منافع، و شناسایی ویژگی های مطلوب برای هر راه حل باشند.

نمونه ای از فرآیند تصمیم گیری

- برای مثال، فرض کنید که یک مدیر در حال بررسی علت عملکرد ضعیف سرپرستان رده عملیاتی در یک سازمان است. مراحل مختلف تصمیم گیری برای حل این مشکل می تواند به شرح زیر باشد:
۱. **تعیین شرایط موفقیت آمیز:** در این مرحله، مدیر باید مشخص کند که موفقیت در حل این مشکل به چه معناست، مانند کاهش شکایات، افزایش کیفیت محصولات و کاهش هزینه ها.
 ۲. **بررسی راه حل های ممکن:** بعد از تعریف دقیق مشکل، راه حل های مختلفی مانند آموزش سرپرستان یا ارائه پاداش برای عملکرد بهتر بررسی می شوند.
 ۳. **بررسی امکانات:** در این مرحله، باید قابلیت اجرایی هر یک از راه حل ها با توجه به منابع و محدودیت های موجود مورد ارزیابی قرار گیرد.
 ۴. **اجرای تصمیم:** پس از انتخاب بهترین راه حل، اقدامات لازم برای پیاده سازی آن انجام می شود، مانند جمع آوری اطلاعات برای برنامه آموزش سرپرستان یا تنظیم سیستم پاداش.

چالش های معاصر در تصمیم گیری

امروزه مدیران با چالش های جدیدی مواجه هستند که فرآیند تصمیم گیری را پیچیده تر کرده است. این چالش ها شامل پیچیدگی جریان های تصمیم گیری، عدم اطمینان فزاینده، دام های ادراکی و رفتاری، و نیاز به پردازش اطلاعات پیچیده است. برای غلبه بر این چالش ها، مدیران باید مهارت های خود را در تحلیل شرایط پیچیده تقویت کرده و از فنون پیشرفته تصمیم گیری بهره مند شوند.

مبانی برنامه ریزی

مقدمه

برنامه ریزی به عنوان یک ابزار ضروری در مدیریت و رهبری، همواره در مسیر رشد و تکامل انسان ها اهمیت بیشتری یافته است. با پیچیده شدن سازمان ها و مؤسسات اداری، برنامه ریزی به یکی از ارکان اصلی موفقیت تبدیل شده است. سازمان ها باید با درک فرصت ها و تهدیدهای آتی و پیش بینی شیوه مواجهه با آنها، اقدام به برنامه ریزی کنند تا به حیات و پایداری خود ادامه دهند.

اهمیت و ضرورت برنامه ریزی

برنامه ریزی یکی از مهم ترین وظایف مدیران است و ارتباط نزدیکی با سایر وظایف مدیریتی دارد. بدون برنامه ریزی دقیق، حتی برای ساده ترین اهداف، مثل شرکت در یک مهمانی یا فروش یک محصول، امکان تحقق اهداف وجود ندارد. از طرفی، محیط سازمان ها به دلیل پویایی و تلاطم های مختلف، به طور مداوم در حال تغییر است، بنابراین بدون برنامه ریزی، سازمان ها نمی توانند منابع خود را به طور بهینه تخصیص دهند و اهداف خود را محقق سازند. پیتر دراگر به تفاوت های میان "اثر بخشی" (انجام کارهای درست) و "کارایی" (درست انجام دادن کارها) اشاره می کند و تأکید دارد که برنامه ریزی برای تحقق اهداف، هر دو این مفاهیم را در نظر می گیرد.

تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی به طور عمومی به معنای تعیین هدف و پیش بینی راه های رسیدن به آن است. این تعریف به طور خاص به سه مفهوم اشاره دارد:

۱. **تعیین هدف و پیش بینی مسیر رسیدن به آن.**
 ۲. **تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن راه های دستیابی به آن.**
 ۳. **طراحی عملیات برای تغییر وضعیت موجود بر اساس پیش بینی های انجام شده.**
- هدف اصلی برنامه ریزی این است که قبل از اجرای هر فعالیت فیزیکی، از توانمندی های ذهنی و فکری برای تعیین اهداف و روش های دست یابی به آن ها استفاده شود.

هدف از برنامه ریزی

هدف کلی از برنامه ریزی عبارت است از:

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها.
۲. افزایش منفعت اقتصادی با مقرون به صرفه ساختن عملیات.
۳. متمرکز شدن بر اهداف و جلوگیری از انحرافات در مسیر.
۴. ایجاد ابزاری برای کنترل عملکرد و پیشرفت.

اولویت برنامه ریزی

برنامه ریزی، به عنوان اولویت اصلی مدیران، مقدم بر سایر وظایف مدیریت است. در صورتی که وظایف مدیریت را به شکل هرم در نظر بگیریم، برنامه ریزی در رأس این هرم قرار می گیرد. چرا که تصمیم گیری، سازمان دهی، هدایت و کنترل همگی نیازمند وجود برنامه ریزی دقیق هستند. بدون برنامه ریزی صحیح، هیچ یک از این وظایف به طور مؤثر انجام نخواهند شد.

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی ها به تناسب نیاز و سطح سازمان به انواع مختلفی تقسیم می شوند که عبارت اند از

- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک).
- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی).
- برنامه ریزی تخصصی.

۱. **برنامه ریزی راهبردی:** برنامه ریزی راهبردی به عنوان فرآیندی نظام یافته با دوراندیشی انجام می گیرد که مراحل آن شامل تعیین مأموریت ها، تجزیه و تحلیل اهداف بلندمدت، تنظیم سیاست های کلی و تدوین برنامه های عملیاتی است. هدف این نوع برنامه ریزی کمک به مدیران برای پیش بینی مسائل آینده، تصحیح خطاها، اتخاذ تصمیمات درست و تمرکز بر فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب تر است.

برنامه ریزی راهبردی به مدیران کمک می کند تا سؤالات اساسی در خصوص اهداف سازمانی و نحوه دستیابی به آن ها را مطرح کرده و فرصت های محیطی و تهدیدات بالقوه را شناسایی کنند.

۲. **برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی):** برنامه ریزی عملیاتی به برنامه ریزی کوتاه مدت و جزئی تر اشاره دارد که بیشتر بر بودجه بندی، زمان بندی، ارزیابی هزینه ها و برنامه ریزی اجرای عملیات متمرکز است. این نوع برنامه ریزی برای نظارت دقیق بر عملکرد و تعیین معیارهای کمی و کیفی بسیار مهم است و به طور مستمر نیاز به ارزیابی و تجدید نظر دارد.

۳. **برنامه ریزی تخصصی:** برنامه ریزی تخصصی به بخش هایی از سازمان مربوط می شود که نیاز به برنامه ریزی دقیق و خاص دارند. این نوع برنامه ریزی شامل برنامه ریزی تولید، نیروی انسانی، مالی و دیگر بخش های تخصصی است که باید با توجه به نیازهای خاص هر بخش تنظیم شوند.

رهیافت های گوناگون به برنامه ریزی

برنامه ریزی می تواند با استفاده از روش های مختلف انجام شود:

۱. **برنامه ریزی از داخل به خارج و از خارج به داخل:** این رویافت ها به تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان برای شناسایی فرصت ها و تهدیدات می پردازند.

۲. **برنامه ریزی از بالا به پایین و از پایین به بالا:** در این رویافت، اهداف کلان از سوی مدیریت عالی تعیین می شود، سپس در سطوح پایین تر به تدوین برنامه ها پرداخته می شود. در مقابل، در برنامه ریزی از پایین به بالا، ابتدا در سطوح پایین تر برنامه ها تدوین شده و سپس به مدیریت عالی منتقل می شود.

۳. **برنامه ریزی بر مبنای هدف:** در این روش، هدف ها به صورت مشخص و دقیق تعیین شده و برنامه ریزی به گونه ای صورت می گیرد که دستیابی به این اهداف تسهیل شود.

برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه

مدیریت بر مبنای هدف، یک فرآیند منظم است که در آن اهداف سازمان با همکاری کارکنان تعیین می شود و سپس مراحل رسیدن به این اهداف به طور دقیق مشخص می گردد. این روش باعث ایجاد تعهد بیشتر میان کارکنان و مدیران می شود و می تواند باعث بهبود عملکرد و بهره وری شود. مراحل این روش عبارتند از:

۱. تعیین رسالت و مأموریت ها.

۲. تعیین نتایج مورد انتظار.

۳. تعریف شاخص های ارزیابی.

۴. تعریف اهداف عملیاتی.

۵. تنظیم برنامه های عملیاتی.

۶. طراحی سیستم کنترل عملیات.

محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

محاسن:

- توسعه مجاری ارتباطی میان مدیران و کارکنان.
- بهبود شیوه به کارگیری منابع انسانی و افزایش بهره وری.
- بهبود عملکرد و ارتقای مهارت کارکنان.

معایب:

- وقت گیری بیش از حد.
- تأکید زیاد بر مستندسازی و رسمی گری.
- عدم انعطاف پذیری در تغییر اهداف غیر منطقی.

برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثنا:

بر اساس این روش، پس از تعیین اهداف کلی سازمان، تخصیص منابع و تعیین شاخص های عملیاتی آغاز می شود و انجام امور به مسئولان واحدها واگذار می شود. این بدان معناست که مسئولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار دارند و مدیران عالی فقط زمانی وارد عمل می شوند که عملکرد واحدها از برنامه های پیش بینی شده خارج شود و از حد معینی تجاوز کند. ابزارهایی که برای کنترل جریان امور و نظارت بر عملکرد واحدها به کار گرفته می شوند، شامل بودجه، هزینه های استاندارد شده، حسابداری مدیریت، نظارت بر عملکرد مراکز هزینه کننده، مراکز کسب درآمد و مراکز سرمایه گذاری است.

برنامه ریزی اضطراری

برنامه ریزی اضطراری رویکردی است که در آن به پیش بینی حوادث و شرایط جدید پرداخته می شود و پاسخ های مناسب برای آنها در نظر گرفته می شود. این روش به مدیران کمک می کند تا در صورت وقوع بحران ها و شرایط غیرمنتظره، پاسخ های سریع و مؤثر داشته باشند.

برنامه ریزی اقتضایی

برنامه ریزی اقتضایی نوعی از برنامه ریزی است که در شرایط نااطمینانی محیطی به کار می رود. در این نوع برنامه ریزی، به طور مداوم باید شرایط و رخدادهای غیرمنتظره پیش بینی شوند، به طوری که اگر کارها مطابق پیش بینی ها پیش نرفت، تغییراتی در برنامه ها ایجاد شود. در برنامه ریزی اقتضایی، گزینه های مختلف برای هر وضعیت پیش بینی می شود و در صورت تغییر شرایط، یکی از این گزینه ها به طور فوری مورد اجرا قرار می گیرد. رمز موفقیت در این نوع برنامه ریزی، شناسایی تغییرات احتمالی است که می تواند بر برنامه های جاری اثر بگذارد. این پیش بینی ها از طریق تفکر و اندیشه قبل از برنامه ریزی صورت می گیرند و در صورت لزوم می توان از روش تحریک آمیز استفاده کرد که در آن افرادی به طور رسمی مأمور می شوند تا حالات ناگوار آینده را پیش بینی کرده و برای مواجهه با آن ها راه حل های مناسب را آماده کنند.

مراحل عمده برنامه ریزی

برنامه ریزی مستلزم طی مراحل متعددی است. این مراحل می توانند شامل موارد زیر باشند:

۱. **شناسایی مقتضیات موجود (فرصت ها و محدودیت ها):** این مرحله به عنوان پیش نیاز برنامه ریزی انجام می شود. آگاهی از مسائل و مشکلات موجود و شناسایی فرصت ها برای برنامه ریزان اهمیت دارد. این آگاهی به مدیران کمک می کند تا به درستی وضعیت آینده محیط از لحاظ اقتصادی، سیاسی، فناوری و رقابتی را پیش بینی کنند.

۲. **تعیین اهداف کوتاه مدت:** پس از شناسایی فرصت ها و محدودیت ها، باید اهداف کوتاه مدت برای سازمان و واحدهای آن تعیین شود. این اهداف باید به صورت شفاف و با زمان بندی مشخص، برای دستیابی به اهداف کلان سازمان تنظیم شوند.

۳. **کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت های ضروری:** جمع آوری اطلاعات مرتبط با فعالیت های سازمان به منظور برنامه ریزی هوشمندانه ضروری است. اطلاعات باید از طریق مرور سوابق و تجربیات قبلی، مشاهده عملکرد سایر سازمان ها و تجزیه و تحلیل داده های موجود به دست آید.

۴. **طبقه بندی و تحلیل اطلاعات:** در این مرحله، اطلاعات جمع آوری شده باید به طور مجزا و در ارتباط با یکدیگر تجزیه و تحلیل شوند تا روابط علت و معلولی میان متغیرها شناسایی شود. این مرحله برای شناخت دقیق تر از وضعیت موجود و پیش بینی روند آینده ضروری است.

۵. **ارائه فرضیه هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده:** این مرحله شامل پیش بینی موانع و تغییرات آینده است که می تواند بر اجرای برنامه اثرگذار باشد. هرچه فرضیه ها دقیق تر و جامع تر باشند، برنامه ریزی دقیق تری انجام می شود.

۶. **جستجوی بدیل ها و برنامه های جایگزین:** در این مرحله، باید راه حل های مختلف و جایگزین ها شناسایی شوند تا در صورت لزوم از آن ها استفاده شود. در این زمینه، همواره تلاش می شود تا بهترین راه حل با حداقل هزینه و بیشترین بازده انتخاب شود.

۷. **ارزیابی بدیل های گوناگون:** در این مرحله، بازدهی هر یک از بدیل ها با اهداف اولیه مقایسه می شود. این ارزیابی باید شامل تحلیل مزایا و معایب هر بدیل باشد تا مناسب ترین انتخاب صورت گیرد.

۸. **انتخاب بدیل مناسب:** با ارزیابی بدیل ها، مرحله انتخاب بدیل مناسب آغاز می شود. این انتخاب باید بر اساس اطلاعات موجود و توان اجرایی سازمان انجام گیرد.

۹. **تدوین برنامه های فرعی و پشتیبانی:** برای اجرای هر برنامه، مجموعه ای از برنامه های فرعی و پشتیبانی ضروری است. این برنامه ها باید برای پشتیبانی از برنامه اصلی تدوین شوند و اجرای آن را تسهیل کنند.

۱۰. **تنظیم توالی فعالیت ها و جداول زمان بندی:** در این مرحله، زمان بندی دقیق برای اجرای فعالیت ها باید تعیین شود. این زمان بندی باید به گونه ای باشد که هر فعالیت در زمان مشخص خود انجام شود و تأخیر در برنامه ریزی ها به حداقل برسد.

۱۱. **بیان کردن برنامه ها در قالب ارقام بودجه و تخصیص منابع مالی:** بودجه یکی از مهم ترین ابزارهای کنترل است. در این مرحله، تمام برنامه ها باید در قالب ارقام و تخصیص منابع مالی بیان شوند تا امکان ارزیابی هزینه ها و پیشرفت کار فراهم شود.

۱۲. **ارزیابی میزان پیشرفت کار:** در این مرحله، نتایج حاصل از اجرای هر برنامه با اهداف آن مقایسه می شود تا مشخص شود که برنامه تا چه حد موفق بوده است. این ارزیابی معمولاً جزو وظایف کنترلی مدیریت است.

اثر بخشی برنامه ریزی

برای برنامه ریزی مؤثر، چندین نکته ضروری است:

- **تقدم زمانی فعالیت ها:** هر فعالیت باید در زمان مناسب خود انجام گیرد تا همزمان با سایر فعالیت ها هماهنگی داشته باشد.
 - **هماهنگی و ارتباطات:** ارتباطات باید به گونه ای باشد که همه افراد بتوانند درک صحیحی از برنامه و نحوه اجرای آن به دست آورند.
 - **تشریک مساعی:** برای موفقیت در اجرای برنامه، همکاری و هماهنگی تمامی کارکنان ضروری است.
- آماده سازی شرایط برای اجرای برنامه: ایجاد جو مناسب برای برنامه ریزی باید به طور نظام یافته، از سطوح بالای سازمان آغاز شود.

محاسن برنامه ریزی

برنامه ریزی دارای مزایای زیادی است که از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. تحقق اهداف سازمان تنها در صورتی امکان پذیر است که برنامه ریزی دقیق انجام شود.
۲. برنامه ریزی موجب ایجاد فرصت برای اجرای تصمیم ها می شود.
۳. کمک به انجام منظم طرح ها و تحقق اهداف سازمان.
۴. تسهیل انطباق سازمان با تغییرات سریع فناوری.
۵. تسريع در رشد اقتصادی و بهره وری بیشتر از منابع.
۶. تقویت روحیه کار گروهی و افزایش کارایی سازمان.

محدودیت های برنامه ریزی

با وجود تمامی مزایا، برنامه ریزی می تواند با محدودیت ها و چالش هایی نیز روبه رو شود:

- **هزینه و وقت:** برنامه ریزی مستلزم صرف زمان و هزینه است و ممکن است تضمینی برای تحقق اهداف نباشد.
- **مشکلات در سازمان های کوچک:** سازمان های کوچک به دلیل محدودیت های مالی و زمانی ممکن است نتوانند برنامه ریزی مؤثری انجام دهند.
- **کند شدن حرکت در سطوح متعدد:** برنامه ریزی می تواند موجب کند شدن حرکت سازمان شود، زیرا ممکن است به طور موقت موانعی را ایجاد کند.

پیشنهادهایی برای کاهش محدودیت های برنامه ریزی

۱. باید از برنامه ریزی های وابسته به هم اجتناب شود تا اجرای یک برنامه به اجرای برنامه های دیگر وابسته نباشد.
۲. از برنامه ریزی های موازی پرهیز شود و تمرکز بر تدوین ضوابط خاص برای موارد استثنایی نباشد.
۳. باید برنامه ها به طور هماهنگ با یکدیگر و به صورت یکنواخت اجرا شوند.
۴. برنامه ها باید به صورت منظم و مرحله به مرحله اجرا شوند.

دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

برنامه ریزان باید از چندین دام مهم پرهیز کنند:

۱. تفویض کردن وظیفه برنامه ریزی به دیگران بدون مشارکت مدیریت عالی.
۲. درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری به گونه ای که وقت کافی برای برنامه ریزی نداشته باشد.
۳. کوتاهی در تدوین اهداف به صورت واضح و بدون توجه به اهداف بلندمدت.
۴. عدم درگیر ساختن مدیران اجرایی در فرآیند برنامه ریزی.
۵. استفاده از برنامه های انعطاف ناپذیر که مانع نوآوری می شوند.

انواع و سلسله مراتب برنامه ها

برنامه ها را می توان به دو دسته عمده تقسیم کرد:

- **برنامه های راهبردی:** این برنامه ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان تنظیم می شوند.

- **برنامه های عملیاتی و تاکتیکی:** این برنامه ها جزئیات نحوه اجرای برنامه های استراتژیک را بیان می کنند و تصمیمات کوتاه مدت برای استفاده بهینه از منابع را شامل می شوند.

برنامه های عملیاتی (تاکتیکی)

برنامه های عملیاتی می توانند شامل برنامه های یک بار مصرف و دائمی باشند. این برنامه ها به سازمان ها کمک می کنند تا به طور مؤثر فعالیت های خود را مدیریت کنند.

بودجه

بودجه یکی از ابزارهای مهم کنترل است که در سطح کلان و خرد در سازمان ها استفاده می شود. بودجه ها به عنوان تعهدات مالی سازمان در آینده، به مدیران کمک می کنند تا برنامه ها را کنترل کرده و پیشرفت کار را ارزیابی کنند.

انتخاب مدت برنامه ریزی

مدت زمان برنامه ریزی باید با توجه به نوع فعالیت ها و ویژگی های پروژه تعیین شود. به طور کلی، مدت زمان برنامه ریزی باید منطقی و بر اساس نیازهای سازمان انتخاب شود.

هماهنگی برنامه های بلندمدت و کوتاه مدت

برنامه های کوتاه مدت باید در چهارچوب اهداف بلندمدت سازمان تنظیم شوند تا به موفقیت آن کمک کنند. هماهنگی میان این دو نوع برنامه برای جلوگیری از اتلاف منابع و افزایش کارایی ضروری است.

انعطاف پذیری برنامه

انعطاف پذیری برنامه باید به گونه ای باشد که سازمان بتواند با تغییرات غیرمنتظره روبه رو شود و بدون اتلاف منابع به اهداف خود دست یابد.

مدیریت و برنامه ریزی پروژه

مدیریت پروژه شامل مجموعه ای از کارهایی است که برای دستیابی به اهداف خاص در زمان مشخص انجام می شود. مدیر پروژه باید تمامی مراحل پروژه را برنامه ریزی کرده و منابع مورد نیاز را به طور مؤثر تخصیص دهد.

فنون برنامه ریزی

برای برنامه ریزی مؤثر، از ابزارهایی همچون نمودار گانت، نمودار شبکه و روش های ارزیابی و تجدید نظر استفاده می شود. این ابزارها به برنامه ریزان کمک می کنند تا فعالیت ها را به طور دقیق مدیریت کرده و پیشرفت کار را کنترل کنند.

فن ارزشیابی و بازنگری برنامه

فن ارزشیابی و بازنگری برنامه (PERT) ابزاری قدرتمند برای مدیریت پروژه است که به وسیله آن می توان زمان و هزینه پروژه ها را به دقت پیش بینی کرده و به حداقل رساند. این روش برای برنامه ریزی و کنترل پروژه هایی که دارای فعالیت های غیرتکراری و زمان های نامعلوم هستند، مناسب است. با استفاده از این روش، می توان فعالیت ها را به طور منظم کنترل کرده و تغییرات احتمالی در برنامه را پیش بینی کرد.

اهداف استفاده از روش PERT

- محاسبه احتمال خاتمه پروژه در زمان پیش بینی شده: با استفاده از این روش، می توان احتمال این که پروژه در زمان مقرر به اتمام برسد را محاسبه کرد.
- تعیین فعالیت های ضروری پروژه: این روش مشخص می کند کدام یک از فعالیت های پروژه باید به موقع انجام شوند تا پروژه در زمان تعیین شده به اتمام برسد.
- پیش بینی تغییرات احتمالی: PERT به مدیران کمک می کند تا تغییرات احتمالی در روند اجرای پروژه را شبیه سازی کنند. این تغییرات ممکن است شامل تغییر تخصیص منابع یا حذف برخی از فعالیت ها باشد.

مراحل استفاده از روش PERT

الف) تجزیه و تحلیل فعالیت ها: در این مرحله، فهرستی از تمام فعالیت های ضروری برای تکمیل پروژه تهیه می شود. سپس برای هر فعالیت، سه برآورد زمانی ارائه می شود: برآورد خوش بینانه ترین زمان، برآورد بدبینانه ترین زمان و برآورد محتمل ترین زمان. از این سه برآورد، میانگین زمانی مورد انتظار محاسبه می شود.

ب) ترسیم نمودار شبکه: بعد از تعیین برآورد زمان ها، نمودار شبکه فعالیت ها رسم می شود که روابط زمانی بین فعالیت ها را نشان می دهد. این نمودار به مدیران کمک می کند تا زمان لازم برای تکمیل هر فعالیت و نیز مسیر بحرانی پروژه را شناسایی کنند.

مثال کاربردی PERT

فرض کنید گروهی از دانشجویان تصمیم می گیرند که یک مجله داخلی منتشر کنند و هدف آن ها این است که اولین شماره مجله را تا زمستان همان سال منتشر کنند. ابتدا فهرستی از فعالیت های مورد نیاز تهیه می شود، مانند کسب مجوز، نوشتن مقالات، طراحی و چاپ مجله. برای هر یک از این فعالیت ها، برآورد زمانی خوش بینانه، بدبینانه و محتمل ترین زمان انجام محاسبه می شود. سپس بر اساس این اطلاعات، نمودار شبکه فعالیت ها ترسیم می شود تا مسیر بحرانی و زمان لازم برای اتمام پروژه مشخص گردد.

مسیر بحرانی و تأخیرهای مجاز

در روش PERT، برای هر فعالیت محاسبه می شود که چه زمانی می توان آن را با تأخیر انجام داد بدون آنکه زمان کل پروژه تغییر کند. این تأخیر مجاز برای هر فعالیت از محاسبات نمودار شبکه به دست می آید و مدیران می توانند به راحتی تشخیص دهند که در کدام فعالیت ها می توان تأخیر داشت و کدام فعالیت ها باید دقیقاً طبق برنامه انجام شوند.

مقایسه با روش مسیر بحرانی

هرچند روش مسیر بحرانی و PERT شباهت های زیادی دارند، اما تفاوت هایی نیز بین این دو روش وجود دارد. روش مسیر بحرانی برای پروژه هایی که زمان پایان هر فعالیت دقیقاً مشخص است و تکرارپذیر هستند، مناسب است. در مقابل، PERT

برای پروژه هایی که زمان دقیق انجام فعالیت ها مشخص نیست و تخمین زمان ها بیشتر از طریق احتمال انجام می شود، مناسب تر است.

کاربردهای PERT و روش مسیر بحرانی

- **صرفه جویی در زمان و هزینه:** با استفاده از این روش ها، مدیران می توانند زمان لازم برای اتمام پروژه ها را کاهش دهند و با این کار، هزینه ها را نیز به طور قابل توجهی کاهش دهند.
- **شناسایی روابط میان کارها:** این روش ها به مدیران کمک می کنند تا روابط وابستگی بین فعالیت ها را شناسایی کرده و از این طریق کل فرآیند پروژه را بهتر مدیریت کنند.
- **بررسی نواحی مسئله خیز:** شناسایی گلوگاه ها و مشکلات بالقوه در اجرای پروژه به طور پیش گیرانه از تأخیر در پروژه جلوگیری می کند.
- **مقایسه گزینه ها (بدیل ها):** مدیران می توانند برای انتخاب بهترین راه حل از میان گزینه های مختلف زمان بندی و تخصیص منابع، از این روش ها استفاده کنند.
- **تمرکز بر کارهای عمده:** این روش ها به مدیران کمک می کنند تا روی فعالیت های مهم تر و آن هایی که تأثیر بیشتری بر زمان کل پروژه دارند، تمرکز کنند.
- **محدودیت های استفاده از روش های PERT و مسیر بحرانی**
- **هزینه های راه اندازی سیستم ها:** راه اندازی سیستم های مناسب برای این روش ها ممکن است هزینه بر و زمان بر باشد، به ویژه در پروژه های بزرگ و پیچیده.
- **عدم حل همه مسائل مدیران:** این روش ها بیشتر بر زمان و هزینه تمرکز دارند و مسائل دیگری همچون روابط انسانی، کیفیت کنترل و مدیریت منابع انسانی را در نظر نمی گیرند.
- **دقت پایین تخمین ها:** دقت جداول زمانی و برآوردهای زمانی بستگی به دقت تخمین های انسانی دارد، که ممکن است در برخی موارد منجر به فشارهای روانی برای مدیران و کارکنان شود.

◀ برنامه ریزی و مدیریت راهبردی

مقدمه

در دنیای امروزی، سازمان هایی که بتوانند با مدیریت قوی و سیستم های سازمانی کارآمد به پیش روند، بیشترین احتمال موفقیت را خواهند داشت. در این میان، داشتن تفکر راهبردی و توان پیش بینی آینده، از ویژگی های اصلی سازمان های موفق در آینده خواهد بود. تفکر راهبردی به توانایی شناخت محیط و به کارگیری منابع سازمان به شکلی مؤثر برای رسیدن به اهداف بلندمدت اشاره دارد. یکی از نمونه های کاربردی تفکر راهبردی، استفاده از فناوری برای کسب مزیت رقابتی است که به مدیران امکان می دهد تا به صورت بلندمدت و آگاهانه تصمیم گیری کنند (شرمرهورن، ۱۹۹۶).

راهبرد (استراتژی)

استراتژی به معنای یک برنامه جامع برای عمل است که جهت گیری های اصلی سازمان را تعیین می کند و منابع لازم برای رسیدن به اهداف بلندمدت را تخصیص می دهد. انتخاب راهبرد کاری پیچیده و مخاطره آمیز است، چرا که هر انتخاب، سازمان را در معرض محیط رقابتی خاصی قرار می دهد و چگونگی تطبیق سازمان با تهدیدات و فرصت های محیطی را مشخص می سازد. راهبردها الگوی تصمیم گیری سازمان ها هستند که فعالیت ها و نتایج را شکل می دهند. راهبردهای درست رقابتی به شمار می آیند و راهبردهای نادرست می توانند سازمان را به ضعف بکشاند (همل و پراهالاد، ۱۹۹۳).

مراتب راهبرد

راهبردها باید به طور متوازن و هماهنگ در سطوح مختلف سازمان پیاده سازی شوند. به طور کلی، راهبردهای سطح های مختلف سازمان شامل:

- **راهبرد سطح سازمان مادر:** در این سطح، جهت گیری های کل سازمان تعیین می شود و به این سوال پاسخ داده می شود که سازمان در چه زمینه ای فعالیت کند.
- **راهبرد سطح مؤسسه:** این سطح شامل انتخاب نحوه رقابت در یک بخش خاص از سازمان و همچنین شیوه تخصیص منابع در این بخش می باشد.
- **راهبرد سطح عملیاتی:** در این سطح، نحوه فعالیت های روزمره و عملیات مختلف بخش های مختلف سازمان (مثل تولید، بازاریابی، منابع انسانی) مورد برنامه ریزی قرار می گیرد (میکز، ۱۹۹۱).

برنامه ریزی راهبردی

فرآیند برنامه ریزی راهبردی، شامل تعیین اهداف کلان سازمان، انتخاب گزینه های مناسب برای دستیابی به این اهداف و تخصیص منابع لازم است. این فرآیند به مدیران کمک می کند تا در راستای تحقق اهداف بلندمدت سازمان، تفکر استراتژیک به کار ببرند. هدف اصلی از برنامه ریزی استراتژیک، ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است. اگرچه مدیریت عالی سازمان مسئولیت اصلی برنامه ریزی استراتژیک را بر عهده دارد، مدیران دیگر سطوح نیز باید در این فرآیند مشارکت کنند (دراکر، ۱۹۷۳).

مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی به فرآیند هدایت برنامه های راهبردی و اطمینان از اجرای صحیح آن ها برای موفقیت بلندمدت سازمان اشاره دارد. این فرآیند دو مسئولیت عمده دارد:

- تدوین راهبرد
- اجرای راهبرد

در فرآیند تدوین راهبرد، ابتدا وضعیت فعلی سازمان بررسی می شود و سپس راهبردهای مطلوب برای رفع نیازها و مشکلات سازمان انتخاب می گردند. پس از تدوین راهبرد، باید برنامه های اجرایی مشخصی برای پیاده سازی آن ها تدوین شود (شرمرهورن، ۱۹۹۶). در این راستا، تعهد و مشارکت همه اعضای سازمان، به ویژه در سطوح مختلف، ضروری است.

شناسایی رسالت سازمان

رسالت سازمان علت اصلی تشکیل آن است و از آنجا که رسالت سازمان جهت گیری و اهداف بلندمدت آن را هدایت می کند، شناسایی آن بسیار حائز اهمیت است. برای تدوین رسالت سازمان، باید به این سه سوال پاسخ داده شود:

- سازمان در چه زمینه ای فعالیت خواهد کرد؟
- مشتریان و ارباب رجوع آن چه کسانی خواهند بود؟
- چه نوع محصولات یا خدماتی ارائه خواهد داد؟ (بونه و کرتز، ۱۹۹۲).

تدوین هدف های خرد و کلان

پس از تدوین رسالت سازمان، مدیران باید مجموعه ای از هدف های مشخص و معین را برای دوره های زمانی مختلف تعیین کنند. این اهداف باید به گونه ای باشند که در نهایت به تحقق رسالت سازمان منجر شوند. اهداف کوتاه مدت و بلندمدت به عنوان مبنای برنامه ریزی و خط مشی گذاری در سازمان استفاده می شوند (بونه و کرتز، ۱۹۹۲).

شناسایی ارزش ها و فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی سیستم ارزشی غالب در یک سازمان است که بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می گذارد. فرهنگ مثبت و قوی می تواند به شکل گیری هویت سازمانی و همچنین ایجاد هم راستایی در سازمان کمک کند. تدوین استراتژی باید با فرهنگ سازمانی هماهنگ باشد و از آن حمایت کند (دیل و کندی، ۱۹۸۲).

شناسایی قوت ها و ضعف های سازمان

مرحله بعدی در فرآیند مدیریت استراتژیک، شناسایی قوت ها و ضعف های سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها است. این شناسایی به مدیران کمک می کند تا منابع سازمان را به طور مؤثرتر تخصیص دهند و از توانایی های موجود برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند.

شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی

در این مرحله، تحلیل دقیق فرصت ها و تهدیدهای محیطی انجام می شود. تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدات (SWOT) به عنوان یکی از ابزارهای اصلی برنامه ریزی استراتژیک شناخته می شود و به مدیران کمک می کند تا بهترین راهبردها را برای مقابله با چالش های محیطی انتخاب کنند.

تدوین راهبرد

پس از تحلیل محیط و منابع سازمان، تدوین راهبرد آغاز می شود. در این مرحله، انتخاب راهبردهای کلان بر اساس تحلیل ها و ارزیابی های انجام شده انجام می شود. یکی از ابزارهای معروف در تدوین راهبرد، استفاده از ماتریس "BCG" است که فرصت های محیطی را بر اساس سهم بازار و نرخ رشد تحلیل می کند.

اجرای راهبرد

پس از تدوین راهبرد، مرحله اجرای آن آغاز می شود. اجرای موفق راهبرد مستلزم تعهد کلیه مدیران و کارکنان به اهداف سازمان است. همه منابع سازمانی باید در جهت تحقق راهبرد مورد استفاده قرار گیرند و این فرآیند با برنامه ریزی دقیق و استفاده از سیستم های مدیریتی کارآمد امکان پذیر است.

فرآیند تکمیل تدریجی راهبردها

راهبردها به طور تدریجی تکمیل و توسعه می یابند. به این معنا که نمی توان تدوین یک راهبرد را به یک نقطه زمانی خاص نسبت داد. مدیران در طول زمان تجربه اندوزی می کنند و راهبردهای خود را بر اساس تغییرات محیطی و تجربیات جدید به طور مداوم بهبود می دهند (مینتزبرگ، ۱۹۸۷).

دام های برنامه ریزی راهبردی

- موانع زیادی در مسیر برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد که می توان آن ها را به دو دسته اصلی تقسیم کرد:
- **نارسایی های جوهری:** شامل فقدان توجه به عوامل کلیدی مانند تحلیل رسالت سازمان، تحلیل قوت ها و ضعف های داخلی، و تحلیل فرصت ها و تهدیدهای محیطی.
 - **نارسایی های فراگردی:** شامل مشکلاتی در فرآیند برنامه ریزی، مانند عدم مشارکت کافی مدیران و کارکنان در فرآیند برنامه ریزی، عدم تعهد به اجرای راهبردها، و تمرکز بیش از حد بر جزئیات.
- مدیران باید برای کاهش این موانع تلاش کنند تا برنامه ریزی راهبردی مؤثر و کارآمد باشد (شرمرهورن، ۱۹۹۶).

عناصر و مفاهیم سازماندهی

مقدمه

انسان ها به طور طبیعی در جستجوی نظم در دنیای اطراف خود هستند و فعالیت های بسیاری را در قالب گروهی انجام می دهند. این فعالیت ها از حضور در محیط های کاری گرفته تا تعاملات اجتماعی در جامعه، همگی تحت عنوان "سازمان" در نظر گرفته می شوند. به همین دلیل، پژوهش در مورد سازمان ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است و در حوزه های مختلفی همچون مدیریت، روان شناسی، جامعه شناسی، علوم سیاسی، و اقتصاد مورد توجه است. سازمان ها به طور ویژه در دنیای مدرن از نظر پیچیدگی و تعاملات درونی نیازمند مطالعه و تحلیل دقیق تری هستند، زیرا داشتن ساختار مناسب باعث افزایش کارایی و رضایت کارکنان می شود (اسکات، ۱۹۷۴).

سازماندهی

سازماندهی فرآیندی است که در آن وظایف و مسئولیت ها میان افراد و گروه ها تقسیم می شود و هماهنگی برای دستیابی به اهداف مشترک ایجاد می گردد. در این فرآیند، برخی از صاحب نظران به تشریح ساختار سازمانی، تخصص و رسمیت در سازمان پرداخته اند. سازماندهی شامل سه مرحله اصلی است:

۱. طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری
۲. دسته بندی فعالیت ها بر اساس مشاغل و منصب ها
۳. ایجاد روابط میان مشاغل برای هماهنگی و دستیابی به اهداف سازمان

ساخت سازمانی

ساختار سازمانی به طور مستقیم با توانایی آن در پاسخگویی به چالش های محیطی مرتبط است. این ساختار شامل دو جنبه فیزیکی و رویه ای است:

- **ساخت فیزیکی** به موقعیت و چیدمان واقعی سازمان اشاره دارد، مانند نوع ساختمان و توزیع واحدها.
 - **ساخت رویه ای یا رسمی** بر فرآیندهای رسمی و قوانین تنظیم کننده رفتار کارکنان تأثیر می گذارد و بر نحوه تعاملات و ارتباطات درون سازمان تأثیرگذار است.
- در مقابل، ساختار غیررسمی نیز به روش های غیررسمی برای ارتباطات بین کارکنان اشاره دارد که ممکن است اطلاعات دقیق تری منتقل کنند و نقش عمده ای در فرهنگ سازمانی ایفا کنند (اوهیر و فردریچ، ۱۹۹۲).

سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی بر اساس قوانین و مقررات دقیق ایجاد می شود و شامل تعیین مشاغل، مسئولیت ها و ساختار تصمیم گیری است. در مقابل، سازمان غیررسمی به طور طبیعی از تعاملات اجتماعی میان کارکنان به وجود می آید و ممکن است به طور غیررسمی و بدون دستورالعمل های رسمی عمل کند. این سازمان غیررسمی می تواند تأثیر زیادی بر نحوه عملکرد سازمان داشته باشد، زیرا روابط اجتماعی و غیررسمی ممکن است برخی از مشکلات را برطرف کنند یا به تقویت روابط کاری کمک کنند (گلوئیک، ۱۹۷۷).

سازماندهی و ضرورت تغییر

در سازمان های کوچک، تغییرات ساختاری معمولاً ساده تر است و نمودار سازمانی تنها شامل چند شخص می شود. اما در سازمان های بزرگتر، با افزایش فعالیت ها و تخصص ها، ساختار سازمانی باید تغییر کند. این تغییرات معمولاً به طور غیررسمی در پاسخ به نیازهای جدید یا تغییرات راهبردی صورت می گیرند. هرچه سازمان بزرگتر می شود، پیچیدگی های آن افزایش می یابد و مدیران باید به طور مستمر ساختار را به طور مناسب تنظیم کنند تا هماهنگی بین واحدها حفظ شود (کارلیسل، ۱۹۷۶).

ابزار رسمی سازی سازمان

برای سازماندهی رسمی، دو ابزار اصلی وجود دارد:

۱. **نمودار سازمانی** که ساختار و روابط سازمانی را به طور بصری نشان می دهد.

۲. **راهنمای سازمانی** که شامل اطلاعات رسمی تر در مورد اهداف، وظایف، و مسئولیت ها است.

نمودار سازمانی معمولاً با استفاده از مستطیل ها برای نشان دادن واحدهای سازمانی و خطوط برای نشان دادن روابط آن ها ترسیم می شود. این نمودار می تواند سلسله مراتب قدرت و مسئولیت ها را به طور شفاف مشخص کند، ولی در عین حال، برخی روابط غیررسمی که در سازمان وجود دارند، معمولاً در این نمودار نشان داده نمی شوند.

صف و ستاد

سازمان ها به طور کلی به دو بخش تقسیم می شوند:

الف) واحدهای صفی: واحدهایی که به طور مستقیم با اهداف سازمان در ارتباط هستند و وظایف اصلی سازمان را انجام می دهند.

ب) واحدهای ستادی: واحدهایی که به طور غیرمستقیم از واحدهای صفی حمایت می کنند، مانند واحدهای مالی یا منابع انسانی. این واحدها به سازمان کمک می کنند تا عملکرد بهتری داشته باشد و از بروز مشکلات در واحدهای صفی جلوگیری کنند.

استفاده از واحدهای تخصصی در سازمان های بزرگ تر می تواند به افزایش کارایی و تخصص کمک کند، ولی ممکن است منجر به کاهش اقتدار در واحدهای صفی یا ایجاد مشکلات در هماهنگی بین واحدها شود (بارتول و مارتین، ۱۹۹۴).

انواع واحدهای ستادی

واحدهای ستادی به طور کلی به سه نوع تقسیم می شوند:

۱. **ستاد شخصی:** این واحدها به طور مستقیم به مدیران اجرایی کمک می کنند و معمولاً وظایف آن ها شامل جمع آوری اطلاعات و مدیریت بحران ها است.

۲. **ستاد تخصصی:** این واحدها به طور اختصاصی وظایف خاصی مانند حسابداری یا منابع انسانی را بر عهده دارند.

۳. **ستاد عمومی:** این واحدها برای انجام امور گسترده تر به مدیران عالی کمک می کنند و ممکن است شامل واحدهایی مانند بازاریابی یا روابط کار باشند.

تقسیم کار عمودی

در سازمان های بزرگ، تقسیم کار عمودی در سه سطح مختلف از مدیریت انجام می شود:

۱. مدیریت عالی

۲. مدیریت میانی

۳. مدیریت عملیاتی

هرچه سازمان بزرگ تر می شود، تعداد سطوح مدیریت نیز افزایش می یابد. در این فرآیند، حیطه نظارت و تمرکز مدیریتی در هر سطح اهمیت زیادی دارد. در ساختارهای متمرکز، تصمیمات در سطوح بالاتر گرفته می شود، در حالی که در سازمان های غیرمتمرکز، تصمیم گیری ها به سطوح پایین تر تفویض می شود.

روندهای جدید در سازماندهی

برای افزایش اثربخشی سازماندهی در دنیای معاصر، چند روند مهم در سازمان ها مشاهده می شود:

۱. **کوتاه کردن خط فرمان:** با حذف سطوح مدیریتی اضافی، سازمان ها می توانند سریع تر به تهدیدات محیطی پاسخ دهند.
۲. **کاهش وحدت فرماندهی:** در این روند، سازمان ها به سمت استفاده از تیم های ترکیبی و ساختارهای افقی حرکت می کنند.
۳. **افزایش تفویض اختیار:** این روند به کارکنان این امکان را می دهد تا در فرآیند تصمیم گیری مشارکت کنند و خود را در موقعیت های مختلف حرفه ای به چالش بکشند.

سازماندهی و طراحی سازمان

مقدمه

وظیفه سازماندهی و طراحی سازمان از جمله مهم ترین وظایف مدیران به شمار می آید، زیرا طراحی مناسب ساختار سازمانی می تواند انعطاف پذیری سازمان را در برابر تغییرات محیطی افزایش دهد و بر سایر وظایف مدیریتی تأثیرگذار باشد. برای مثال، مسائل رهبری در ساختارهای ساده کاملاً متفاوت از مسائل رهبری در ساختارهای پیچیده و بوروکراتیک هستند. بنابراین، تغییرات ساختاری همیشه با حساسیت و دقت بالایی باید انجام شوند، زیرا این تغییرات تأثیرات گسترده ای بر کارکردهای سازمان خواهند داشت.

فراگرد سازماندهی رسمی

نظریه پردازان کلاسیک بر این باور بودند که هرچه وظایف و مسئولیت ها دقیق تر تعریف شوند، کارایی سازمان نیز افزایش خواهد یافت. در این دیدگاه، فرآیند سازماندهی باید طی مراحل منظم و با رعایت اصول خاصی انجام گیرد. نظریه های کلاسیک معمولاً شامل چهار مرحله اصلی برای سازماندهی بودند:

۱. **تقسیم بندی افقی:** تقسیم کلی سازمان به بخش های عمده، مانند طراحی وظایف و فعالیت ها و ایجاد واحدهای پشتیبانی.
 ۲. **تقسیم بندی عمودی:** ایجاد سلسله مراتب قدرت و اختیارات و تعیین روابط بین سطوح مختلف سازمانی.
 ۳. **ترکیب افقی:** ایجاد ارتباط و هماهنگی بین بخش های مختلف سازمان از طریق تدوین دستورالعمل ها و رویه های کاری.
 ۴. **جایابی کارکنان:** تعیین موقعیت کارکنان، شرایط احراز شغل ها و تدوین شرح وظایف.
- این مراحل به طور کلی به دنبال ایجاد یک سازمان دقیقاً تعریف شده با روابط مشخص و مؤثر هستند.

تقسیم بندی افقی و عمودی

در مراحل اول و دوم، سازمان بر اساس وظایف و ساختار قدرت تقسیم می شود. این تقسیم بندی افقی شامل تفکیک سازمان به واحدهای تخصصی و طراحی اداره ها است، در حالی که تقسیم بندی عمودی به ایجاد سلسله مراتب قدرت و تعیین مسئولیت ها و روابط میان مدیران و کارکنان می پردازد. به طور کلی، در این فرآیند، تأکید بر طراحی دقیق سلسله مراتب و روابط رئیس و مرئوس است تا کارایی و هماهنگی در سازمان افزایش یابد.

ترکیب افقی و جایابی کارکنان

در مراحل سوم و چهارم، پس از تقسیم کار و تعیین مسئولیت ها، باید اقداماتی برای هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان صورت گیرد. ترکیب افقی به ایجاد سازوکارهای لازم برای هماهنگی و تعامل بین بخش های مختلف سازمان اشاره دارد. در این مرحله، همچنین نیاز است که شرح وظایف کارکنان تدوین و شرایط احراز شغل ها به طور دقیق مشخص شود.

طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سنتی

در فرآیند طراحی واحدهای سازمانی، سازمان ها به شیوه های مختلفی می توانند فعالیت های خود را تقسیم بندی کنند. این تقسیم بندی ها بر اساس معیارهای مختلفی از جمله وظایف سازمان، محصولات، فرآیندها، نواحی جغرافیایی و حتی مشتریان صورت می گیرد. این دسته بندی ها می توانند به شیوه های مختلف انجام شوند، اما در نهایت هدف از این کار، افزایش هماهنگی و کارایی در سازمان است.

سازماندهی بر مبنای وظیفه

در این روش، سازمان بر اساس وظایف اصلی خود مانند تولید، بازاریابی، حسابداری و نظایر آن تقسیم می شود. این روش یکی از قدیمی ترین و رایج ترین شیوه های سازماندهی است که مزایای زیادی از جمله ساده بودن و افزایش کارایی در انجام وظایف تکراری دارد. همچنین به دلیل تمرکز بر تخصصی شدن هر بخش، امکان ارزیابی عملکرد هر واحد به راحتی وجود دارد.

مزایا:

- افزایش کارایی در کارهای تخصصی و تکراری
- افزایش سطح تخصص و توان کارکنان
- آسان تر شدن آموزش نیروی انسانی

معایب:

- کاهش انعطاف پذیری در مواجهه با تغییرات محیطی
- مشکلات در هماهنگی بین واحدها و ایجاد تضاد بین آن ها
- دشواری در ارزیابی عملکرد در مواردی که فعالیت ها به هم وابسته هستند

سازماندهی بر مبنای محصول

در این روش، سازمان بر اساس محصولات و خدمات خود تقسیم بندی می شود. هر واحد مسئول یک محصول خاص است و تمام فرآیندهای مربوط به تولید، بازاریابی و فروش آن محصول را انجام می دهد. این روش به ویژه برای سازمان هایی که تنوع محصولات بالایی دارند، مناسب است.

مزایا:

- استقلال بیشتر برای هر واحد و تمرکز بر سودآوری
- امکان ارزیابی عملکرد هر واحد به طور جداگانه
- بهبود هماهنگی میان بخش های مختلف مرتبط با هر محصول

معایب:

- افزایش تعداد واحدها و نیاز به مدیران بیشتر
- دشواری در هماهنگی میان واحدهای مختلف
- کاهش کارایی در ارائه خدمات تخصصی به صورت متمرکز

سازماندهی بر مبنای فراگرد

در این روش، فعالیت ها بر اساس فرآیندهای تولید یا وظایف خاص گروه بندی می شوند. این شیوه معمولاً در سازمان هایی که دارای فرآیندهای مشخص و متمرکز برای تولید کالا یا ارائه خدمات هستند، استفاده می شود.

سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی

در سازمان هایی که در مکان های مختلف پراکنده اند، این روش می تواند مفید باشد. در این روش، سازمان بر اساس نواحی جغرافیایی تقسیم می شود و هر ناحیه تحت نظر یک مدیر قرار می گیرد. این روش برای سازمان هایی که نیاز به توجه به مسائل محلی دارند، مؤثر است.

مزایا:

- تسهیل مدیریت مسائل محلی
- بهبود هماهنگی و استفاده بهتر از منابع محلی

معایب:

- نیاز به تعداد بیشتری نیروی انسانی ماهر
- دشواری در کنترل و هماهنگی در سطح سازمانی

سازماندهی بر مبنای نوع مشتری

در این روش، فعالیت های سازمان بر اساس نوع مشتری تقسیم بندی می شود. این روش به ویژه در سازمان هایی که با مشتریان مختلف و نیازهای متنوع سروکار دارند، استفاده می شود.

مزایا:

- افزایش رضایت مشتریان و توجه بیشتر به نیازهای آن ها
- بهبود مهارت کارکنان در برخورد با مشتریان

معایب:

- دشواری در هماهنگی میان بخش های مختلف سازمان
- نیاز به منابع انسانی بیشتر برای رسیدگی به مشتریان مختلف

سازماندهی بر مبنای نوع بازار

این روش شامل تقسیم بندی سازمان بر اساس بازارها و مجاری ارتباطی با بازار است. در این روش، سازمان به طور ویژه به بازارهای مختلف توجه می کند و فعالیت ها به منظور جذب مشتریان آن بازارها برنامه ریزی می شود.

مزایا:

- تمرکز بیشتر بر بازارها و جذب مشتریان
- تسهیل توسعه فعالیت های بازاریابی

معایب:

- دشواری در تمرکز بر تولید و سودآوری
- مشکل در تعیین قیمت تمام شده و هزینه یابی

سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت

در این روش، سازمان بر اساس زمان فعالیت ها تقسیم بندی می شود، مانند استفاده از کارکنان به صورت نوبتی. این شیوه معمولاً در سازمان هایی که نیاز به کار در ساعات مختلف دارند، استفاده می شود.

معایب:

- افزایش هزینه در ساعات نوبت های غیررسمی
- دشواری در نظارت بر فعالیت های کارکنان در نوبت های مختلف

طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش پویا و استفاده از الگوهای ترکیبی

در بسیاری از سازمان ها، به ندرت از یک روش واحد برای سازماندهی همه سطوح استفاده می شود. در واقع، سازمان ها به طور معمول ترکیبی از روش های مختلف سازماندهی را به کار می گیرند تا به بهترین نحو با نیازهای متغیر و چالش های محیطی خود سازگاری پیدا کنند. این نگرش پویا و استفاده از الگوهای ترکیبی به سازمان ها کمک می کند تا ساختارهایی منعطف تر و کارآمدتر ایجاد کنند.

مقایسه ساخت های سنتی سازماندهی بر مبنای وظیفه و محصول

سازماندهی بر مبنای وظیفه معمولاً برای سازمان های کوچک مناسب تر است، چراکه این ساختار باعث می شود که تمامی فعالیت ها بر اساس وظایف تخصصی و تقسیم کار انجام گیرد. در سازمان های بزرگ تر و پیچیده تر، ساختار مبتنی بر وظیفه ممکن است باعث بروز مشکلاتی مانند بوروکراسی های پیچیده شود که هماهنگی بین بخش های مختلف را دشوار می سازد. در این شرایط، سازماندهی بر مبنای محصول یا پروژه به عنوان یک روش جایگزین معرفی می شود که به بخش ها استقلال بیشتری می دهد و موجب بهبود هماهنگی و کنترل می شود.

سازماندهی بر مبنای وظیفه به طور معمول در سازمان های کوچک با تعداد کم کارکنان عملکرد بهتری دارد، اما در سازمان های بزرگ با شعبات مختلف و خطوط تولید متنوع، این ساختار می تواند منجر به افزایش پیچیدگی ها و مشکلات هماهنگی شود. به ویژه در سازمان های بزرگ، ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف، نظیر تیم های فنی، فروش و بازاریابی، به چالش های اساسی تبدیل می شود. در این موارد، سازماندهی بر مبنای محصول معمولاً ترجیح داده می شود زیرا هر واحد سازمانی می تواند بر روی یک محصول خاص تمرکز کند و هماهنگی در سطوح پایین تر سازمان امکان پذیر خواهد بود.

نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی

نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی به این معناست که باید الگوهای سازمانی بر اساس شرایط خاص و متغیر محیطی، فنی و استراتژیک سازمان طراحی شوند. این نگرش باعث می شود که سازمان ها ساختارهایی منعطف و کارآمد به وجود آورند که بتوانند به سرعت با تغییرات محیطی و چالش های جدید سازگار شوند.

سازماندهی بر مبنای پروژه

در سازماندهی بر مبنای پروژه، کل سازمان به گروه های مستقل تقسیم می شود که هر کدام مسئول یک پروژه خاص هستند. این روش به ویژه در صنایع پیچیده مانند هواپیماسازی موفق بوده است. در این مدل، هر پروژه مدیر ویژه ای دارد که مسئول تمامی فعالیت ها و هماهنگی ها در آن پروژه است. این ساختار باعث کاهش مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله مراتب طولانی می شود و مسئولیت پذیری را به وضوح برای هر پروژه مشخص می کند.

سازماندهی خزانه ای (ماتریسی)

سازماندهی خزانه ای (یا ماتریسی) ترکیبی از سازماندهی بر مبنای وظیفه و محصول است. در این مدل، کارکنان تحت دو سرپرستی قرار می گیرند: یکی سرپرستی بر اساس تخصص یا وظیفه و دیگری بر اساس پروژه یا محصول. این نوع سازماندهی معمولاً برای سازمان های بزرگ و پیچیده مناسب است که به مهارت های فنی و تخصصی زیادی نیاز دارند.

سازماندهی با گروه های متداخل

این نوع سازماندهی به عنوان یک سیستم تعاملی اثربخش شناخته می شود. در آن، اعضای گروه ها می توانند هم زمان در چندین گروه مختلف نقش های متفاوتی ایفا کنند. این ساختار، که به ویژه در سازمان های پیچیده و پویایی که نیاز به

همکاری و تبادل اطلاعات بین بخش ها دارند، مفید است، می تواند زمینه ساز افزایش ارتباطات و تبادل دانش در سراسر سازمان باشد.

تحول در روش های سازماندهی و تنظیم ساختار

با پیچیده تر شدن محیط ها و ضرورت سازگاری بیشتر با تغییرات، سازمان ها نیاز به ساختارهایی دارند که بتوانند به سرعت و با انعطاف پذیری بالا به چالش ها و تحولات پاسخ دهند. این نیازها به پیدایش ساختارهای جدید مانند تیمی و شبکه ای منجر شده است.

ساختار تیمی

در ساختار تیمی، از تیم های مرکب از اعضای مختلف بخش ها و تخصص ها استفاده می شود. این تیم ها می توانند به صورت دائمی یا موقت تشکیل شوند و هدف از ایجاد آنها، افزایش همکاری و حل مسائل به صورت گروهی است.

ساختار شبکه ای

در ساختار شبکه ای، یک هسته مرکزی مسئولیت هماهنگی با واحدهای خارجی و تأمین کنندگان خدمات را بر عهده دارد. این ساختار به سازمان ها این امکان را می دهد که فعالیت های خود را از طریق شبکه های الکترونیکی و ائتلاف های استراتژیک انجام دهند.

سازماندهی بر مبنای دانش

سازمان هایی که به نشر دستاوردهای فکری و جذب مشاوره های تخصصی توجه دارند، معمولاً به سازمان های مجازی با مراکز دانش تبدیل می شوند. این سازمان ها به جای استفاده از ساختارهای رسمی و متمرکز، از سیستم های الکترونیکی برای تعامل با مراکز دانش و متخصصان استفاده می کنند.

عوامل اقتضایی و طراحی سازمانی

طراحی سازمانی به عنوان فرآیندی پویا باید بر اساس نیازها و شرایط خاص سازمان، اهداف و راهبردهای آن، ویژگی های محیطی، فناوری های مورد استفاده و منابع انسانی آن، تنظیم شود. نگرش اقتضایی به طراحی سازمان به این معناست که ساختار باید انعطاف پذیر و پاسخگو به شرایط مختلف باشد و به بهترین شکل از منابع استفاده کند. به طور کلی، عوامل مختلفی بر شکل گیری ساختار سازمانی تأثیر می گذارند که در ادامه به بررسی آنها پرداخته می شود.

۱. **راهبرد (استراتژی):** راهبرد یا استراتژی سازمان تأثیر عمده ای بر طراحی ساختار سازمانی دارد. ساختار سازمان باید به گونه ای باشد که از اهداف و استراتژی های کلان سازمان پشتیبانی کند. مطالعات چندلر در این زمینه حاکی از آن است که ساختار تابع استراتژی است؛ به این معنا که تغییر در استراتژی سازمانی منجر به تغییرات در ساختار سازمانی خواهد شد. برای مثال:

- **راهبرد ثبات:** در سازمان هایی که هدفشان ثبات است و تغییرات محیطی پیش بینی می شوند، ساختار سازمان باید به صورت بوروکراتیک و مکانیکی طراحی شود. این سازمان ها از ساختارهایی با روابط کاملاً تعریف شده بهره می برند و کارکردهای عملیاتی آن ها نسبت به تغییرات خارجی مقاوم است.

- **راهبرد رشد:** در سازمان هایی که به رشد و توسعه سریع می پردازند، معمولاً با تغییرات بیشتر و پیچیدگی های بیشتر در محیط مواجه هستند. بنابراین، به ساختارهایی انعطاف پذیرتر و غیرمتمرکز نیاز دارند تا بتوانند به طور مؤثر به تحولات محیطی پاسخ دهند.

۲. فناوری: فناوری، که شامل ترکیب دانش، تجهیزات و روش ها برای تبدیل منابع ورودی به خروجی ها است، از دیگر عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی می باشد. نوع و پیچیدگی فناوری ها تأثیر زیادی بر طراحی ساختار سازمان دارد. مطالعات وودوارد نشان داد که تناسب بین فناوری و ساختار سازمانی ضروری است. فناوری ها می توانند به سه دسته تقسیم شوند:

- **تولید در مقیاس کوچک:** در این نوع تولید که به تولیدات سفارشی و خاص اشاره دارد، معمولاً سازمان ها به ساختارهای منعطف تر نیاز دارند که به کارکنان با مهارت بالا اجازه دهند تا کارهای خاص و سفارشی را انجام دهند.
- **تولید انبوه:** این نوع تولید نیاز به استفاده از تجهیزات پیچیده و دستورالعمل های دقیق دارد. بنابراین، سازمان هایی که از این فناوری استفاده می کنند، از ساختارهای مکانیکی با سطوح مدیریتی بیشتر بهره می برند.
- **تولید در فرآیند مستمر:** سازمان هایی که از این نوع فناوری استفاده می کنند معمولاً دارای سیستم های خودکار و نیروی انسانی کم تری هستند و به ساختارهای ساده و کم تعدادتری نیاز دارند.

۳. محیط: محیط سازمانی به عوامل بیرونی گفته می شود که بر عملکرد و ساختار آن تأثیر می گذارند. این عوامل می توانند شامل شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، و رقابتی باشند. به ویژه از حیث میزان ثبات یا ناپایداری محیطی، طراحی سازمان باید متناسب با شرایط محیطی صورت گیرد:

- **محیط پایدار:** در چنین محیط هایی که تحولات به طور قابل پیش بینی است، سازمان ها می توانند ساختارهای پایدار و مکانیکی تری را اتخاذ کنند.
- **محیط ناپایدار:** در محیط هایی که با تغییرات و عدم اطمینان زیادی مواجه هستند، سازمان ها به ساختارهای انعطاف پذیرتر و ارگانیکی تر نیاز دارند که بتوانند به سرعت به تغییرات پاسخ دهند.

۴. اندازه و چرخه حیات سازمان: اندازه سازمان، معمولاً بر اساس تعداد کارکنان آن اندازه گیری می شود و تأثیر زیادی بر طراحی ساختار دارد. سازمان های بزرگ تر معمولاً نیازمند ساختارهای پیچیده تری هستند. علاوه بر اندازه، چرخه حیات سازمان نیز اهمیت دارد. سازمان ها معمولاً در مراحل مختلف رشد خود تغییرات ساختاری را تجربه می کنند:

- **مرحله تولد:** در این مرحله، سازمان ها کوچک و ساده هستند و بیشتر تحت نظارت مستقیم بنیان گذار یا مدیر عالی قرار دارند.
- **مرحله جوانی:** سازمان ها رشد کرده و نیاز به تقسیم وظایف و توسعه ساختار پیدا می کنند.
- **مرحله میانسالی:** در این مرحله، سازمان ها پیچیده تر می شوند و نیاز به ساختارهای پیچیده تری دارند که بتوانند کارکردهای مختلف را هماهنگ کنند.

• **مرحله بلوغ:** سازمان به بلوغ می رسد و ساختار معمولاً مکانیکی می شود. در این مرحله، خطر رکود و از دست دادن نوآوری وجود دارد که باید از طریق اصلاحات و حفظ خلاقیت مدیریت شود.

۵. **قدرت و توان کنترل:** قدرت در سازمان به توان افراد در تأثیرگذاری بر تصمیم گیری ها و جریان اطلاعات اشاره دارد. قدرت می تواند از موقعیت شغلی، تخصص، یا نزدیکی به مرکز قدرت ناشی شود. نوع اختیار در سازمان (اختیار صفی، ستادی و کارکردی) بر نحوه طراحی ساختار تأثیر می گذارد:

- **اختیار صفی:** مدیران صفی مستقیماً مسئولیت نظارت و هدایت کارکنان تحت امر خود را دارند.

- **اختیار ستادی:** اختیار مشورتی است که به مدیران ستادی برای ارائه مشورت به مدیران صفی داده می شود.

- **اختیار کارکردی:** مدیران کارکردی می توانند بر واحدهایی که به طور مستقیم تحت سرپرستی شان نیستند، نظارت کنند.

۶. **منابع انسانی:** منابع انسانی سازمان یکی از عوامل کلیدی در طراحی ساختار است. سازمان ها باید ساختارهایی طراحی کنند که هم زمان با نیاز به ثبات و نوآوری سازگاری داشته باشند. منابع انسانی نه تنها در تخصیص وظایف و مسئولیت ها، بلکه در ایجاد انگیزه و نوآوری در سازمان نقش حیاتی دارند. سازمان ها باید به گونه ای طراحی شوند که از کارایی بالای کارکنان حمایت کرده و فرصت های نوآوری را فراهم کنند. برای این منظور، استفاده از ساختارهای ارگانیکی، تیمی و ایجاد واحدهای مستقل برای نوآوری پیشنهاد می شود.

◀ هماهنگی

مقدمه

پس از طراحی واحدهای سازمانی و تقسیم وظایف میان بخش ها و اداره ها، کارکرد موفق سازمان به شدت به هماهنگی میان این واحدها بستگی دارد. در واقع، بدون هماهنگی صحیح، احتمال بروز تأخیر و اتلاف منابع در پروژه ها و برنامه ها افزایش می یابد و سازمان ممکن است با ناکامی مواجه شود. برای موفقیت در هماهنگی، استفاده از سازوکارهای مناسب برای ارتباط میان اجزای مختلف سازمان ضروری است

مفهوم هماهنگی

هماهنگی فرآیندی است که در آن اجزای مختلف یک سازمان به طور مؤثر برای دستیابی به هدف های مشترک ترکیب می شوند. این امر با استفاده از سازوکارهای ساختاری و رفتاری صورت می گیرد که سازمان را قادر می سازد تا واحدهای مختلف خود را به هم پیوند دهد و هدف های سازمانی را تحقق بخشد.

تفکیک و ترکیب در سازمان

در فرآیند سازماندهی، تفکیک (تقسیم کار و تخصصی سازی) و ترکیب (ایجاد هماهنگی میان بخش ها) دو اصل کلیدی به شمار می آیند. تفکیک سازمانی، که به معنای تقسیم وظایف به واحدهای تخصصی تر است، می تواند به کارایی بیشتر کمک کند، اما بدون ترکیب صحیح و ایجاد هماهنگی میان این واحدها، ممکن است از کارایی کلی سازمان کاسته شود.

نیروهای هماهنگی در مقابل نیروهای تفکیک

بین نیروهایی که به تفکیک وظایف و بخش بندی تأکید دارند و نیروهایی که به هماهنگی و ارتباط بین واحدها توجه دارند، همیشه نوعی تعادل وجود دارد. در برخی مواقع، تأکید بر تفکیک ضروری است، اما در مواقعی دیگر، برای پاسخ به نیازهای پیچیده و متغیر، هماهنگی و ترکیب اولویت پیدا می کند. این تعادل در موقعیت های مختلف تغییر می کند و بستگی به نیازهای سازمان و شرایط محیطی دارد.

سازوکارهای هماهنگی

برای هماهنگ ساختن خرده سیستم های یک سازمان، از سازوکارهای مختلفی استفاده می شود. این سازوکارها می توانند به صورت عمودی (از بالا به پایین) یا افقی (در میان واحدهای مختلف) عمل کنند. به طور معمول، وقتی تفکیک میان واحدها کم است، استفاده از سازوکارهای هماهنگی عمودی همچون تدوین قواعد و رویه ها مؤثر است. در سازمان هایی که تفکیک زیاد است، هماهنگی از طریق ارتباطات افقی و استفاده از گروه های ضربت، تیم های کاری و ساختارهای ماتریسی اهمیت پیدا می کند.

اصول ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی در سازمان، سه اصل مهم وجود دارد:

- **اصل وحدت فرماندهی:** هر کارمند باید فقط به یک مدیر گزارش دهد تا از بروز تداخل در دستورات جلوگیری شود.
- **اصل خط فرمان:** همه ی ارتباطات رسمی در سازمان باید از مسیرهای مشخص و سلسله مراتبی عبور کنند.
- **اصل حیطه نظارت:** تعداد کارکنانی که به یک مدیر گزارش می دهند نباید زیاد باشد تا مدیر بتواند به طور مؤثر نظارت و هماهنگی کند.

عوامل مؤثر بر حیطه نظارت

حیطه نظارت به تعداد کارکنانی اطلاق می شود که یک مدیر مستقیماً بر آن ها نظارت دارد. اندازه و ویژگی های سازمان، پیچیدگی وظایف، و ویژگی های شخصی مدیر از جمله عوامل تعیین کننده حیطه نظارت هستند. به طور معمول، مدیران باید حیطه نظارت محدودی داشته باشند تا قادر به هماهنگ سازی و نظارت بر عملکرد کارکنان باشند.

هماهنگی و فناوری

فناوری نیز تأثیر عمده ای بر هماهنگی در سازمان ها دارد. نوع فناوری و وابستگی های موجود در فرآیند تولید و خدمات، تعیین کننده نیاز به هماهنگی میان واحدهای مختلف است. فناوری های مختلف موجب ایجاد انواع وابستگی های درونی میان واحدهای سازمان می شوند، از جمله وابستگی های مجموعه ای، ترتیبی و طرفینی. هر یک از این وابستگی ها نیاز به هماهنگی متفاوتی دارند، به طوریکه در وابستگی های ترتیبی یا طرفینی، هماهنگی به مراتب پیچیده تر از وابستگی های مجموعه ای است.

هدف از ایجاد هماهنگی

ایجاد هماهنگی در سازمان ها می تواند برای اهداف مختلفی صورت گیرد:

۱. پیش بینی و مقابله با مسائل آینده.
۲. رفع نقایص و بهبود سیستم.
۳. حفظ نظم موجود در سازمان.
۴. بهبود کارایی و عملکرد بخش ها.

سازوکارهای هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی، می توان از چندین سازوکار مختلف استفاده کرد که به صورت رسمی یا غیررسمی برنامه ریزی می شوند. برخی از این سازوکارها شامل هماهنگی غیررسمی، هماهنگی رسمی برنامه ریزی شده، و هماهنگی از طریق افراد و گروه ها هستند. در سازمان هایی که پیچیدگی بیشتری دارند، استفاده از گروه های کاری دائمی یا موقت می تواند مؤثر باشد.

سبک های سازماندهی و هماهنگی

سبک های مختلف سازماندهی و هماهنگی بر اساس اقتضائات محیطی و نیازهای داخلی سازمان تعیین می شوند. سه سبک اصلی سازماندهی عبارتند از:

۱. **سبک بوروکراتیک محافظه کار:** که تأکید بر مستندسازی، تخصص گرایی و استانداردسازی رویه ها دارد.
 ۲. **سبک مشارکتی لیبرال مآب:** که بر کاهش رسمیت و استفاده از روش های غیررسمی تأکید دارد.
 ۳. **سبک میانه رو:** که ترکیبی از ویژگی های هر دو سبک فوق را به کار می برد.
- با نگرش اقتضایی، برای هر سازمان بسته به شرایط خاص آن باید از روش های مناسب هماهنگی و سازماندهی استفاده شود تا بیشترین کارایی و هماهنگی حاصل گردد. این رویکرد به مدیران این امکان را می دهد که با توجه به شرایط موجود، تصمیمات بهتری برای سازمان خود اتخاذ کنند.

◀ مدیریت منابع انسانی

مقدمه

مدیریت منابع انسانی به مجموعه ای از فعالیت های متنوع شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پرانرژی اطلاق می شود. این فرآیند به مسئولیت مدیران در تجهیز سازمان با کارکنان توانمند و بهره برداری مؤثر از استعدادهای آنان اشاره دارد. از نظر برخی صاحب نظران، موفقیت سازمان در گرو انتخاب و قرار دادن افراد مناسب در جایگاه های مناسب است. فرآیند مدیریت منابع انسانی به سه مرحله عمده تقسیم می شود: جذب نیروی کار توانمند، پرورش نیروی کار و نگهداری آن ها در سازمان.

فرآیند مدیریت منابع انسانی

گستره وظایف مدیریت منابع انسانی از کارمندیابی و استخدام فراتر رفته و شامل مراحل پیش بینی، انتخاب، راهنمایی، ارتقا، گردش شغلی و ترک خدمت است. این فرآیند در واقع چرخه ای است که از جذب افراد مناسب شروع و با خروج آن ها از سازمان پایان می یابد. در طی این چرخه، سازمان باید به طور پیوسته نیازهای خود را شناسایی کرده و برای جذب و پرورش نیروی انسانی اقدام کند.

جذب نیروی کار

برای جذب نیروی انسانی، سازمان باید پیش بینی کند که چه تعداد نیروی کار و با چه مهارت هایی نیاز دارد. سپس، با استفاده از روش های مختلف مانند درج آگهی استخدام و مراجعه به مؤسسات کاریابی، باید به جلب داوطلبان اقدام کند. در این مرحله، سازمان به دنبال یافتن افراد با استعداد است که بتوانند در آینده نیازهای سازمان را برآورده کنند.

انتخاب نیروی کار

پس از جذب نیروی انسانی، باید انتخابی صورت گیرد که بر اساس نیازهای سازمان باشد. انتخاب نیروی کار مستلزم ارزیابی دقیق از مهارت ها، ویژگی های شخصیتی و تناسب افراد با فرهنگ سازمان است. در این مرحله، سازمان با استفاده از روش های مختلف ارزیابی مانند مصاحبه، آزمون های شغلی و ارزیابی های روان شناختی، افرادی را انتخاب می کند که توانایی بهتری برای ایفای نقش در سازمان دارند.

پرورش نیروی انسانی

پس از استخدام، کارکنان باید از طریق برنامه های آموزشی و راهنمایی به آگاهی کامل از وظایف خود و انتظارات سازمان برسند. این مرحله شامل فرآیندهای توجیهی و آشنایی با شغل است که به کارکنان کمک می کند تا در کار خود موفق شوند و به اهداف سازمانی برسند.

حرکت شغلی

در این مرحله، کارکنان به منظور پیشرفت در شغل خود از طریق ارتقا، انتقال و آموزش های مستمر به حرکت در می آیند. این حرکت ها به سازمان کمک می کند تا منابع انسانی خود را در مسیرهای مختلف پرورش داده و به اهداف بلندمدت دست یابد.

ترک خدمت و انفصال

آخرین مرحله در فرآیند مدیریت منابع انسانی مربوط به ترک خدمت کارکنان است. ترک خدمت ممکن است به دلایل مختلفی مانند بازنشستگی، انتقال به شغل های دیگر یا اخراج باشد. در این مرحله، سازمان باید به طور مؤثر منابع انسانی خود را مدیریت کند و از هرگونه اختلال در فرآیند کاری جلوگیری کند.

برنامه ریزی منابع انسانی

مدیران باید به طور مداوم نیازهای نیروی انسانی سازمان را پیش بینی کرده و برای تأمین این نیازها از داخل یا خارج سازمان برنامه ریزی کنند. برنامه ریزی منابع انسانی به مدیران کمک می کند تا به طور مؤثر نیروی انسانی مورد نیاز خود را شناسایی کرده و از آن به بهترین نحو استفاده کنند. این فرآیند شامل تجزیه و تحلیل شغل ها، ارزیابی منابع انسانی موجود و پیش بینی منابع مورد نیاز برای آینده است.

پرورش مدیران و مهارت های مدیریتی

مدیران باید مهارت های فنی، انسانی و ادراکی را برای موفقیت در سازمان های بزرگ به دست آورند. مهارت فنی به توانایی استفاده از علم، فنون و تجهیزات تخصصی اشاره دارد، مهارت انسانی به توانایی کار با کارکنان و استفاده از آنان برای انجام وظایف محوله، و مهارت ادراکی به توانایی درک پیچیدگی های سازمان و جایگاه خود در آن اشاره دارد. مدیران با پیشرفت در سطوح سازمانی باید بیشتر به مهارت های ادراکی نیاز داشته باشند تا بتوانند مسائل پیچیده سازمانی را تجزیه و تحلیل کنند و تصمیمات استراتژیک بگیرند.

◀ مدیریت بازار و بسیج منابع سازمانی

مقدمه

بسیج منابع و امکانات سازمانی شامل مواردی چون بازاریابی، تأمین سرمایه، مواد و تجهیزات فنی، و استفاده از منابع حقوقی است. این فرآیندها به منظور دستیابی به اهداف سازمانی و تأمین نیازهای مختلف آن انجام می شود. در این فصل، چهار بخش اصلی مدیریت بازار، مدیریت مالی، مدیریت پشتیبانی و استفاده از منابع حقوقی بررسی می شوند.

مدیریت بازار

مدیریت بازار عبارت است از تجزیه و تحلیل عوامل بازار و برنامه ریزی برای کسب سطح مطلوبی از معاملات. این فرآیند شامل تجزیه و تحلیل نیازهای مصرف کنندگان و شناسایی تقاضاهای موجود برای تصمیم گیری درباره نوع کالا، قیمت گذاری، مجاری ارتباطی و شیوه های توزیع است. مدیر بازاریابی باید تقاضای بازار را به نحوی تنظیم کند که اهداف سازمان به بهترین نحو تحقق یابد. انواع تقاضاها شامل تقاضای منفی، فقدان تقاضا، تقاضای پنهان، کاهش تقاضا، تقاضای نامنظم و متعادل هستند که در هر کدام مدیر بازاریابی باید تدابیر خاصی اتخاذ کند.

مدیریت مالی

مدیریت مالی به کنترل جریان نقدینگی و نظارت بر تعهدات مالی سازمان پرداخته و یکی از ارکان اساسی برای حفظ سلامت مالی سازمان محسوب می شود. این فرآیند شامل چهار جنبه است: امور مالی عمومی، سرمایه گذاری و اوراق بهادار، امور مالی بین المللی، و مؤسسات مالی و پولی. مدیران مالی باید بر جریان های مالی سازمان نظارت کنند تا قادر به انجام تعهدات خود به موقع باشند. وظایف مدیران مالی شامل کنترل نقدینگی، افزایش سودآوری، مراقبت از اموال و دارایی ها است. مدیران مالی مسئول پیش بینی جریان نقدی، شناسایی منابع مالی جدید، و کنترل هزینه ها و بازده هستند.

مدیریت پشتیبانی

مدیریت پشتیبانی به تأمین مواد، نگهداری تجهیزات، حمل و نقل، و سایر خدمات پشتیبانی برای بهبود کارایی سازمان پرداخته و نقش حیاتی در فراهم کردن منابع مورد نیاز برای فعالیت های اصلی سازمان ایفا می کند. در این بخش، تأمین فضا و مکان های مناسب برای انجام کار، حمل و نقل، انبارداری، کنترل موجودی و تأمین مواد مورد نیاز سازمان مورد توجه قرار می گیرد. در نظام های پیچیده و پیشرفته، مدیریت پشتیبانی به بهبود روحیه کارکنان و تسهیل انجام فعالیت های اصلی سازمان کمک می کند.

استفاده از منابع حقوقی

مدیران باید از قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت های اداری و اقتصادی آگاهی داشته باشند، زیرا تصمیمات سازمانی تحت تأثیر محیط قانونی قرار دارند. نهادهای قانون گذار از طریق تدوین یا تغییر قوانین جدید، فرآیندهای مدیریتی را تحت تأثیر قرار می دهند. در این راستا، مدیریت حقوقی سازمان ها باید با استفاده از مشاوران حقوقی و آگاهی از قوانین موجود، چارچوب های مناسب برای تصمیم گیری و فعالیت های سازمانی فراهم کند. این فرآیند شامل نحوه انتخاب مدیران، تعیین اختیارات آنان، و نظارت بر عملکرد آنان بر اساس قوانین است.

مبانی رهبری

مقدمه

رهبری و هدایت کارکنان از عناصر اساسی موفقیت در هر سازمان به شمار می آید. برخی صاحب نظران علم مدیریت موفقیت هر مدیر را به توانایی او در هدایت نیروی انسانی بستگی می دهند. در این راستا، مدیریت را انجام کار از طریق دیگران برای تحقق اهداف سازمانی می دانند. شیوه های رهبری و مدیریت تحت تأثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارند و ساختار فرهنگی هر جامعه می تواند تأثیر زیادی بر رفتار و تصمیمات مدیریتی داشته باشد. در این فصل، به مبانی رهبری، نظریات مختلف، سبک های رهبری و رویکردهای اقتضایی در رهبری پرداخته می شود.

رهبری چیست؟

رهبری را می توان به عنوان تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تعریف کرد. این فرآیند به واسطه رهبری، انگیزش و برقراری ارتباطات صورت می گیرد. در حالی که برخی رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می دانند، دیگران آن را فراتر از مدیریت و به عنوان نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف مشترک می شمارند. در رهبری، هیچ سلسله مراتبی مطرح نیست؛ بلکه مهم توانایی فرد در اعمال نفوذ است.

رویکردهای عمده در مطالعات رهبری

مطالعات مختلف رهبری به سه زمینه اصلی تقسیم می شوند:

۱. خصوصیات و صفات ویژه رهبری

۲. رفتار رهبری

خصوصیات و صفات ویژه رهبری

برخی از محققان معتقدند که رهبران از صفات ویژه ای برخوردارند که آنان را از سایر افراد متمایز می کند. از جمله این صفات می توان به هوش، بیان رسا، بلوغ فکری، وسعت نظر، و انگیزه موفقیت اشاره کرد. این صفات باعث می شود که رهبر قادر باشد دیگران را تحت تأثیر قرار دهد و به اهداف مشترک دست یابد. با این حال، پژوهش ها نشان می دهند که رهبران از نظر خصوصیات و صفات به طور معمول با سایر افراد تفاوت های عمده ای ندارند و برتری آنان از پانزده درصد بیشتر نمی شود.

رفتار رهبری

در مطالعات رفتار رهبری، دو نوع رفتار اصلی شناسایی شده اند:

۱. **رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه:** در این نوع رهبری، رهبر به طور مستقیم و شفاف دستور می دهد که کارکنان چه کارهایی را انجام دهند.

۲. **رفتار مبتنی بر روابط انسانی:** در این نوع، رهبر بیشتر بر برقراری روابط مثبت با کارکنان تأکید دارد و سعی می کند محیطی حمایتی و هم راستا با نیازهای انسانی ایجاد کند.

این رفتارها معمولاً تحت تأثیر نگرش رهبر به منشأ قدرت رهبری و طبیعت انسان ها قرار دارند. به عنوان مثال، رهبرانی که قدرت خود را ناشی از مقام خود می دانند و کارکنان را موجوداتی تنبل و غیرقابل اعتماد می پندارند، تمایل به استفاده از رفتار آمرانه دارند. در حالی که رهبرانی که قدرت خود را از حمایت کارکنان می دانند، رفتار انسان گرایانه تری از خود نشان می دهند.

سبک سنج مدیریت

بلیک و موتن یک مدل برای سنجش سبک های رهبری معرفی کردند که در آن دو محور اصلی «توجه به وظیفه» و «توجه به کارکنان» قرار دارند. این مدل ۸۱ حالت ترکیبی از سبک های رهبری را توصیف می کند که در چهار گوشه شبکه آن ویژگی های مختلفی از رهبری، مانند تمرکز روی وظیفه یا کارکنان، قابل مشاهده است.

در حالت ۱/۱، کمترین تلاش برای انجام کار صورت می گیرد و فقط برای جلوگیری از آسیب به عضویت فرد در سازمان، تلاش می شود.

- در حالت ۱/۹، رهبر تمام توجه خود را به انجام وظایف و کارایی سازمان معطوف می کند.
- در حالت ۵/۵، توازنی بین حفظ روحیه کارکنان و انجام وظایف ایجاد می شود.
- در حالت ۹/۱، توجه به روابط انسانی بیشتر از انجام وظایف است و محیط دوستانه ای ایجاد می شود.
- در حالت ۹/۹، جوی صمیمی و دوستانه در سازمان برقرار می شود که به همکاری صمیمانه کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی کمک می کند.

لیکرت و همکارانش در تحقیقات خود چهار سیستم مدیریتی مختلف را شناسایی کرده اند:

- **سیستم یک:** مدیریتی آمرانه که در آن رفتار مدیران به کارکنان اعتماد ندارند و تمام تصمیم گیری ها از طریق سلسله مراتب به کارکنان ابلاغ می شود.
- **سیستم دو:** مدیر به کارکنان اعتماد دارد، اما برای انگیزش از تشویق و تنبیه استفاده می شود.
- **سیستم سه:** در این سیستم، روابط دو طرفه و متقابل برقرار است و ارتباطات میان مدیران و کارکنان با اعتماد و احترام همراه است.
- **سیستم چهار:** سیستم مشارکتی که در آن مدیر به کارکنان کاملاً اعتماد دارد و تصمیم گیری ها به طور گسترده در سراسر سازمان توزیع می شود.

رهبری اقتضایی

رهبری اقتضایی به این مفهوم اشاره دارد که رفتار رهبری باید متناسب با شرایط خاص سازمان و کارکنان انتخاب شود. به عبارت دیگر، یک سبک رهبری ثابت و مناسب برای تمام شرایط وجود ندارد و باید بر اساس ویژگی های رهبر، پیروان و موقعیت، سبک مناسب را انتخاب کرد. این نظریه از سه عامل اصلی «رهبر»، «پیرو» و «موقعیت» پیروی می کند.

نظریه رهبری اقتضایی فیدلر

فیدلر به منظور ارزیابی موفقیت رهبری، رابطه میان سبک رهبری و مطلوبیت وضعیت محیطی را بررسی کرد. وی دو نوع مدیر را شناسایی کرد: مدیران رابطه گرا و مدیران کارگرا. فیدلر معتقد است که رهبران نمی توانند شخصیت خود را تغییر دهند، اما می توانند محیط خود را تغییر دهند. وی سه متغیر اصلی را برای تعیین مطلوبیت وضعیت برشمرد:

۱. **رابطه رهبر و پیرو:** میزان اعتماد کارکنان به رهبر.

۲. **ساختار یافتگی کار:** میزان تعیین پذیری وظایف کاری.

۳. **قدرت منصب:** حمایت مافوق ها از رهبر.

نظریه رهبری وضعیتی

نظریه رهبری وضعیتی بر این اصل استوار است که هیچ یک از سبک های رهبری برای همه موقعیت ها مناسب نیستند. این نظریه به میزان آمادگی کارکنان برای انجام یک کار خاص توجه دارد و به رهبر این امکان را می دهد که سبک رهبری خود را بر اساس توان و تمایل کارکنان انتخاب کند. در این نظریه، چهار سبک رهبری وجود دارد:

۱. **سبک دستوری:** زمانی که کارکنان آمادگی کم و تمایل کمتری برای انجام کار دارند.

۲. **سبک اقناعی:** زمانی که کارکنان آمادگی کمتری دارند اما تمایل به انجام کار دارند.

۳. **سبک حمایتی:** زمانی که کارکنان توانایی انجام کار را دارند اما تمایل کمتری دارند.

۴. **سبک تفویضی:** زمانی که کارکنان آمادگی و تمایل بالا برای انجام کار دارند.

رهبر باید از قدرت برای تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان استفاده کند. این قدرت می تواند از دو منبع باشد:

۱. **قدرت منصب:** که شامل قدرت پاداش، تنبیه و مشروعیت است.

۲. **قدرت شخصی:** که شامل مهارت، صلاحیت، اطلاع داشتن و رابطه داشتن می شود.

در واقع، قدرت منصب به مدیر اجازه می دهد تا تصمیم گیری ها را انجام دهد، در حالی که قدرت شخصی باعث ایجاد اعتماد و نفوذ بر رفتار کارکنان می شود. هرچه رهبر بتواند قدرت خود را با کارکنان به اشتراک بگذارد و در ایجاد رابطه متقابل و اعتماد نقش داشته باشد، تأثیرگذاری بیشتری خواهد داشت.

◀ هدایت از طریق انگیزش

مقدمه

انگیزش یک نیروی درونی است که فرد را به انجام فعالیت های خاص ترغیب می کند. این نیروی درونی ممکن است ناشی از نیاز، خواسته، یا تمایلی باشد که افراد را به حرکت وادار می کند. در علم مدیریت، انگیزش نقشی کلیدی در ارتقاء عملکرد کارکنان و تحقق اهداف سازمانی ایفا می کند. به عبارت دیگر، چگونگی انگیزش کارکنان برای انجام وظایفشان و هم راستایی اهداف فردی آنان با اهداف سازمان، تأثیر زیادی در موفقیت سازمان خواهد داشت.

نظریه پردازی در مورد انگیزش

در علم مدیریت، نظریه های مختلفی برای تبیین علل و چگونگی انگیزش انسان ارائه شده است. این نظریه ها به دو دسته عمده تقسیم می شوند:

۱. **نظریه های تبیین کننده عوامل انگیزش** که بر محتوای انگیزش و نیازهای انسانی تأکید دارند.

۲. **نظریه های تبیین کننده فراگرد انگیزش** که به بررسی شیوه های ایجاد، تقویت و حفظ انگیزه ها در افراد می پردازند. نظریه های تبیین کننده عوامل انگیزش، به تحلیل نیازهایی می پردازند که موجب تحریک رفتار فرد می شوند، در حالی که نظریه های تبیین کننده فراگرد انگیزش به شیوه ها و روش هایی اشاره دارند که مدیران می توانند از آن ها برای ایجاد و نگهداری انگیزه در کارکنان استفاده کنند.

نظریه های تبیین کننده عوامل انگیزش

در این دسته از نظریه ها، هدف شناخت نیازها و عواملی است که موجب انگیزش افراد می شود. مهم ترین این نظریه ها عبارتند از:

۱. نظریه سلسله مراتب نیازها (مزلو)

۲. نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها (هرزبرگ)

۳. نظریه X و Y (مک گریگور)

نظریه سلسله مراتب نیازها

آبراهام مزلو یکی از شناخته شده ترین نظریه پردازان در زمینه انگیزش انسان است. او نظریه ای ارائه داد که بر اساس آن، انسان ها دارای سلسله ای از نیازها هستند که باید به ترتیب ارضا شوند. مزلو نیازهای انسان را به پنج دسته تقسیم کرد:

۱. **نیازهای جسمانی:** نیاز به غذا، آب، پوشاک و مسکن.

۲. **نیازهای ایمنی:** نیاز به امنیت و پناهگاه.

۳. **نیازهای اجتماعی:** نیاز به محبت، تعلق و دوستی.

۴. **نیاز به احترام:** نیاز به عزت نفس، احترام و مقام.

۵. **نیاز به خودشکوفایی:** نیاز به رشد فردی، خلاقیت و به دست آوردن پتانسیل کامل خود.

طبق این نظریه، افراد ابتدا نیازهای سطح پایین تر خود را ارضا می کنند و پس از آن به نیازهای بالاتر می پردازند. مزلو همچنین به دو نوع نیاز دیگر اشاره کرده است:

۱. **نیاز به دانستن و فهمیدن:** انسان ها نیاز دارند که مسائل را درک کنند و اطلاعات جدید کسب کنند.

۲. **نیازهای زیبایی شناختی:** تمایل به زیبایی و نظم در محیط.

با ارضای هر سطح از این نیازها، نیازهای بالاتر شروع به ظهور می کنند، و تا زمانی که فرد به خودشکوفایی نرسد، ممکن است احساس نارضایتی و بی قراری کند. بنابراین، این سلسله مراتب باعث تحریک فرد برای رسیدن به سطح بالاتری از نیازها می شود.

نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها

هرزبرگ این نظریه را توسعه داد که بر اساس آن، دو دسته عامل باعث رضایت شغلی و انگیزش در افراد می شود:

الف) عوامل بهداشت روانی: این عوامل به عنوان نیازهای اولیه و ضروری شناخته می شوند که در صورت عدم وجود آن ها، احساس نارضایتی ایجاد می شود. این عوامل شامل امنیت شغلی، شرایط کاری، حقوق و دستمزد و روابط با همکاران است.

ب) عوامل انگیزاننده: این عوامل به عنوان محرک هایی برای افزایش رضایت و انگیزش شناخته می شوند. این عوامل شامل مسئولیت بیشتر، پیشرفت در شغل، و ارزیابی مثبت از عملکرد می شوند.

بر اساس این نظریه، اگر عوامل بهداشت روانی برآورده نشوند، نارضایتی ایجاد می شود، اما حتی اگر این عوامل تأمین شوند، انگیزه برای انجام کار بهبود نمی یابد. بنابراین، برای افزایش انگیزه، باید از عوامل انگیزاننده استفاده کرد.

نظریه X و Y

مک گریگور در نظریه ای که به نظریه X و Y معروف است، دو دیدگاه مختلف مدیران نسبت به کارکنان را مطرح کرده است:

- **نظریه X:** طبق این نظریه، مدیران باور دارند که کارکنان ذاتاً تنبل هستند و از انجام کار بیزارند. بنابراین، این مدیران به استفاده از مشوق های مادی، تنبیه و کنترل دقیق کارکنان می پردازند.

- **نظریه ۷:** طبق این نظریه، مدیران اعتقاد دارند که کارکنان می توانند مسئولیت پذیر و خلاق باشند و از کار لذت ببرند. در این رویکرد، مدیران بیشتر به دنبال ایجاد محیطی هستند که در آن کارکنان با انگیزه و از طریق خودکنترلی عمل کنند.

نظریه های تبیین کننده فراگرد انگیزش

این نظریه ها به شیوه هایی اشاره دارند که می توانند به ایجاد و تقویت انگیزه در افراد کمک کنند. برخی از مهم ترین این نظریه ها عبارتند از:

نظریه تقویت و اصلاح رفتار: این نظریه تأکید دارد بر تقویت رفتارهای مفید و تضعیف رفتارهای نامطلوب از طریق مشوق ها و تنبیه ها.

۱. **نظریه انتظار:** این نظریه بیان می کند که انگیزش افراد بستگی به انتظارات آنان از نتایج یک رفتار خاص دارد.
۲. **نظریه برابری:** این نظریه بر احساس عدالت در میان کارکنان تأکید دارد و معتقد است که کارکنان به مقایسه خود با دیگران پرداخته و در صورت احساس بی عدالتی، انگیزه خود را از دست می دهند.
۳. **نظریه هدف گذاری:** این نظریه تأکید دارد که افراد هنگامی بهترین عملکرد را دارند که اهداف واضح و چالش برانگیزی برای آنان تعیین شود.

نظریه تقویت و اصلاح رفتار

این نظریه بر اساس ایده اسکینر شکل گرفت و تأکید می کند که رفتارهای ارادی انسان ها باید تقویت شوند تا احتمال تکرار آن ها بیشتر شود. تقویت می تواند به دو صورت مثبت و منفی باشد:

- **تقویت مثبت:** شامل پاداش دادن به رفتارهای مطلوب است تا احتمال تکرار آن ها افزایش یابد.
 - **تقویت منفی:** شامل حذف شرایط منفی یا ناخوشایند است تا فرد رفتار مطلوب را تکرار کند.
- این نظریه همچنین بر اهمیت نادیده گرفتن رفتارهای نامطلوب به جای استفاده از تنبیه تأکید می کند.

نظریه انتظار

طبق این نظریه، انگیزش به طور مستقیم وابسته به سه عامل است:

۱. **انتظار:** احتمال دستیابی به نتیجه مطلوب از تلاش انجام شده.
 ۲. **جذابیت نتیجه:** میزان مطلوبیت نتیجه ای که فرد از آن انتظار دارد.
 ۳. **اعتقاد به امکان پذیری:** این که فرد باور دارد که تلاش وی منجر به نتیجه مورد نظر می شود.
- افرادی که انتظار دارند که نتیجه ی مطلوب از تلاش هایشان حاصل شود و این نتیجه برایشان جذاب باشد، انگیزه بیشتری برای انجام کار دارند.

نظریه برابری

در این نظریه، آدامز به این نکته اشاره می کند که افراد رفتارهای خود را با دیگران مقایسه می کنند و در صورتی که احساس کنند ناعادلانه با آن ها برخورد شده است، تلاش می کنند تا این بی عدالتی را اصلاح کنند. اگر فرد احساس کند که در مقایسه

با دیگران ناعادلانه درمان شده است، ممکن است برای کاهش این احساس بی عدالتی از سازمان کنار بکشد یا سطح تلاش خود را کاهش دهد.

نظریه هدف گذاری

این نظریه بر این اساس استوار است که افراد هنگامی بهتر عمل می کنند که هدف های مشخص و چالش برانگیزی داشته باشند. برای این که اهداف مؤثر باشند، باید دقیق، قابل قبول، و قابل دستیابی باشند. هر چه اهداف دشوارتر باشند، افراد بیشتر تلاش می کنند تا آن ها را محقق سازند.

مقایسه نظریه ها

نظریه های مختلف انگیزش به طور کلی به دو دسته تقسیم می شوند: نظریه های تبیین کننده عوامل انگیزش و نظریه های تبیین کننده فراگرد انگیزش. نظریه های تبیین کننده عوامل به نیازها و محرک های رفتاری توجه دارند، در حالی که نظریه های فراگرد انگیزش به روش هایی اشاره دارند که این نیازها می توانند از طریق محیط کار تقویت و هدایت شوند.

انگیزش مدیران در مقایسه با کارکنان

مطالعات نشان داده اند که انگیزش مدیران بیشتر تحت تأثیر عواملی چون چالشی بودن کار، ارتقای مقام، تمایل به رهبری و رقابت است. در حالی که انگیزش کارکنان بیشتر به عواملی مانند ارضای نیازهای جسمانی و ایمنی، پاداش ها و فرصت های پیشرفت شغلی بستگی دارد. بنابراین، مدیران و کارکنان نیازهای متفاوتی دارند که باید به طور جداگانه مدیریت شوند.

◀ هدایت از طریق ارتباطات

مقدمه

برقراری ارتباطات مؤثر در سازمان از اصلی ترین وظایف مدیران است. مدیریت موفق نیازمند شبکه های ارتباطی صحیح است که موجب آشنایی با نیازها و خواسته ها و درک بهتر انگیزه های کارکنان می شود. ارتباطات نه تنها به مدیران در انجام وظایف خود کمک می کند بلکه در بسیاری از مواقع مشکلات سازمانی ناشی از ضعف در ارتباطات است.

ارتباطات در دنیای مدرن از اهمیت بالایی برخوردار است و بخش عمده ای از وقت مدیران صرف برقراری ارتباطات می شود. حتی زمانی که مدیران به نظر مشغول به کارهای دیگر هستند، احتمالاً در حال تبادل اطلاعات از طریق گزارش ها، نامه ها، یادداشت ها و سایر اسناد هستند.

فراگرد ارتباطات

ارتباطات به فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال معنا گفته می شود که بین فرستنده و گیرنده در جریان است. برای ایجاد ارتباط مؤثر باید فرستنده، گیرنده، پیام و شرایط محیطی در نظر گرفته شوند. در صورتی که یکی از این عوامل وجود نداشته باشد، ارتباط برقرار نمی شود. ارتباطات سازمانی به تبادل اطلاعات و مفاهیم بین واحدهای مختلف داخل و خارج سازمان اطلاق می شود.

فراگرد ارتباطات از چندین عنصر اصلی تشکیل می شود که برای موفقیت در این فرایند باید درک درستی از آن ها داشت:

۱. **فرستنده (منبع):** آغازکننده پیام است که اطلاعات یا مفاهیم را برای ارسال به گیرنده آماده می کند.
۲. **گیرنده (مقصد):** فردی است که پیام را دریافت کرده و آن را تفسیر می کند.
۳. **مفهوم ذهنی پیام:** این مفهوم به اندیشه ای اشاره دارد که فرستنده قصد دارد به گیرنده منتقل کند.
۴. **نماد عینی پیام:** علایم و نشانه هایی که پیام را به صورت عملی برای گیرنده ارسال می کنند.
۵. **وسایل ارسال پیام:** این شامل روش های فیزیکی مانند نامه، ایمیل، تلفن و یا ملاقات حضوری است.
۶. **دریافت و ثبت پیام:** گیرنده باید پیام را به طور صحیح دریافت کند.
۷. **تبدیل پیام به مفهوم ذهنی:** گیرنده باید پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تبدیل کند.
۸. **ادراک پیام:** پس از تبدیل پیام به مفهوم ذهنی، آن مفهوم باید به درستی درک شود.
۹. **عوامل ایجاد اختلال:** عواملی که موجب اختلال در فرآیند ارتباط می شوند، از جمله نویز، عدم توجه، سوء تفاهم ها و ...
۱۰. **بازخورد:** واکنش و پاسخ گیرنده که به فرستنده باز می گردد و اثربخشی ارتباط را تعیین می کند.

ارتباطات یک جانبه و دو جانبه

ارتباطات می توانند به صورت یک جانبه یا دو جانبه باشند:

- الف) ارتباطات یک جانبه:** زمانی که فرستنده پیام را ارسال می کند و گیرنده هیچ واکنشی از خود نشان نمی دهد. این نوع ارتباطات سریع تر و ساده تر است، اما در عین حال دقت آن کمتر است.
- ب) ارتباطات دو جانبه:** زمانی که گیرنده می تواند به پیام واکنش نشان دهد و بازخوردی به فرستنده ارسال کند. این نوع ارتباطات دقت بیشتری دارد و به بهبود تعامل کمک می کند.

انواع مسیرهای ارتباطی

ارتباطات در سازمان می تواند در سه مسیر اصلی انجام شود: افقی، عمودی، و مورب.

- **ارتباطات افقی:** این نوع ارتباطات بین اعضای هم سطح سازمان، مانند اعضای گروه ها یا بخش های مختلف، برقرار می شود. این نوع ارتباطات هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان را تسهیل می کند.
- **ارتباطات عمودی:** این ارتباطات می تواند از بالا به پایین یا از پایین به بالا باشد. ارتباطات از بالا به پایین اطلاعات و دستورات از مقامات عالی به کارکنان منتقل می شود، در حالی که ارتباطات از پایین به بالا گزارش ها، پیشنهادات و مشکلات را از سطوح پایین تر به سطوح بالاتر ارسال می کند.
- **ارتباطات مورب:** در این نوع ارتباطات، افراد از دو سطح مختلف سازمانی و حوزه های کاری متفاوت با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند تا هماهنگی بیشتری در سازمان ایجاد شود.

ارتباطات در سطح افراد

ارتباطات در سطح فردی می تواند به شکل های مختلفی از جمله «چند به یک»، «یک به چند»، «چند به چند» و «یک به یک» باشد. این روابط به شدت تحت تأثیر ویژگی های روانی، فرهنگی و اجتماعی افراد قرار دارد.

موانع ارتباطات

موانع مختلفی وجود دارند که می توانند بر ارتباطات تأثیر منفی بگذارند:

- **موانع ادراکی:** افراد بر اساس زمینه های فرهنگی، اجتماعی و روانی خود به اطلاعات و پیام ها واکنش نشان می دهند، که می تواند منجر به سوءتفاهم ها و نادرستی در دریافت پیام ها شود.
- **موانع ناشی از نقش اجتماعی:** عادت به نقش های خاص در گروه های اجتماعی می تواند تأثیر منفی بر فرآیند ارتباطی بگذارد.

- **موانع زبانی:** زبان پیچیده یا واژه های تخصصی ممکن است باعث ناتوانی در تفسیر صحیح پیام شود.

- **موانع انگیزشی:** انگیزه ها و هیجانات روانی می توانند بر درک پیام ها اثرگذار باشند.

- **موانع ناشی از عدم اطمینان به منابع:** زمانی که منابع اطلاعاتی قابل اعتماد نباشند، انتقال پیام دچار مشکل می شود.

راه هایی برای رفع موانع ارتباطات

برای غلبه بر موانع ارتباطی، روش هایی مانند استفاده از بازخور مؤثر، تقویت ارتباطات شفاهی، تشریح دقیق پیام ها و استفاده از زبان ساده توصیه می شود.

سیستم های ارتباطات رسمی و غیررسمی

شبکه های ارتباطی در سازمان به دو دسته رسمی و غیررسمی تقسیم می شوند:

۱. **سیستم های غیررسمی:** این سیستم ها ناشی از تعاملات فردی هستند و می توانند شبکه های مختلفی مانند شبکه های رشته ای، انشعابی، تصادفی و خوشه ای داشته باشند. شبکه خوشه ای به دلیل کاهش تعداد افراد انتقال دهنده و استفاده از افراد قابل اعتماد مؤثرتر است.

۲. **سیستم های رسمی:** این سیستم ها به طور ساختاری از طریق فرایندهای سازمانی برای انتقال اطلاعات ایجاد می شوند. در این سیستم ها مجاری رسمی برای انتقال اطلاعات استفاده می شود که به کاهش انتشار اطلاعات نادرست کمک می کند.

توصیه هایی برای بهبود ارتباطات

برای بهبود فرآیند ارتباطات در سازمان، می توان از راهکارهایی همچون تقویت سیستم بازخور، توجه به موانع ارتباطی، و استفاده از شیوه های ارتباطی دوجانبه استفاده کرد. همچنین، ایجاد ساختارهای منظم و استاندارد برای برقراری ارتباطات مؤثر به سازمان کمک خواهد کرد تا به اهداف خود دست یابد.

سبک های ارتباطی

سبک های ارتباطی هر فرد بر نحوه برقراری ارتباطات و تأثیر آن بر دیگران تأثیر دارد. این سبک ها شامل دقت در انتقال پیام، ارتباطات باز، رک بودن، توانایی گوش دادن به دیگران و برقراری ارتباط طبیعی و غیررسمی می شود. این ویژگی ها اعتبار فرد را در نزد دیگران افزایش می دهند و بر اثربخشی و رضایت افراد از ارتباطات تأثیر می گذارند. برای افزایش اثربخشی ارتباطات، مدیران باید با شناخت سبک های ارتباطی خود و دیگران، از روش های مؤثری استفاده کنند که به تقویت هماهنگی و شفافیت در سازمان کمک می کند.

مبانی کنترل

مقدمه

سازمان ها برای رسیدن به اهداف تعیین شده خود، ابتدا به برنامه ریزی می پردازند. اما در طول مسیر، موانع و محدودیت هایی ممکن است ایجاد شوند که باعث انحراف از مسیر اهداف گردند. از این رو، برای جلوگیری از این انحرافات و اصلاح عملکرد، به فرآیند کنترل نیاز است. کنترل یکی از مهم ترین وظایف مدیران است که با دیگر وظایف مدیریتی ارتباط دارد و به تحقق اهداف سازمانی کمک می کند. در فرآیند کنترل، عملکرد فعلی با عملکرد مطلوب مقایسه شده و در صورت لزوم برای اصلاح انحرافات، اقدامات اصلاحی انجام می شود.

تعریف کنترل

کنترل یک فرآیند است که طی آن، عملیات انجام شده با اهداف و فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شود. این فرآیند برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان به کار گرفته می شود تا سازمان در مسیر دستیابی به اهداف خود قرار گیرد. کنترل، همچنین به مدیران این امکان را می دهد تا پیشرفت ها را ارزیابی کنند و در صورت لزوم تغییرات لازم را اعمال نمایند. در فرآیند کنترل، برنامه های اجرایی برای جمع آوری اطلاعات و ارزیابی عملکردها ایجاد می شود تا در صورت وجود انحراف، اقدامات اصلاحی اتخاذ گردد.

فراگرد کنترل

فرآیند کنترل شامل چهار مرحله اصلی است:

۱. **تعیین معیارها و ضوابط کنترل:** این مرحله شامل تعیین معیارهای سنجش عملکرد است که بر اساس اهداف سازمان تنظیم می شود.
۲. **مقایسه نتایج عملکردها با معیارها:** در این مرحله، عملکرد واقعی با اهداف برنامه ریزی شده مقایسه می شود.
۳. **تشخیص میزان انحراف ها و بررسی علل آنها:** پس از مقایسه، انحرافات شناسایی و علل آن ها بررسی می شود.
۴. **تنظیم و اجرای برنامه ها و عملیات اصلاحی:** در این مرحله، برنامه های اصلاحی برای اصلاح انحرافات تنظیم و اجرا می شود.

تعیین معیارها و ضوابط کنترل

در فرآیند کنترل، نخستین گام تعیین معیارهایی است که باید عملکرد سازمان بر اساس آن‌ها ارزیابی شود. این معیارها می‌توانند کمی (مانند درآمد، تولید و هزینه‌ها)، کیفی (مانند کیفیت خدمات و محصولات)، یا مختلط (ترکیب معیارهای کمی و کیفی) باشند.

مثال:

- کمی: تعداد تولیدات در واحد زمان
- کیفی: سطح رضایت مشتریان
- مختلط: ترکیب کیفیت و مقدار تولید

مقایسه عملکردها با اهداف و استانداردها

برای ارزیابی عملکرد و مقایسه آن با استانداردهای تعیین شده، مدیران از روش‌های مختلفی مانند نمونه‌گیری، مشاهده و مذاکره غیررسمی، پیش‌بینی و گزارش‌گیری استفاده می‌کنند. این روش‌ها به جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی میزان انحرافات از معیارهای تعیین شده کمک می‌کنند.

تشخیص میزان انحراف‌ها و بررسی علل آن‌ها

پس از مقایسه، انحرافات شناسایی می‌شوند. در این مرحله، بررسی دقیق علل انحرافات ضروری است تا بتوان اقداماتی اصلاحی مؤثر اتخاذ کرد. این بررسی شامل عواملی همچون نوع محصول، شرایط نگهداری، میزان فروش و شرایط بازار است.

تنظیم و اجرای برنامه‌ها و اقدامات اصلاحی

اگر نتایج عملکرد با استانداردها تطابق نداشته باشد، اقدامات اصلاحی تنظیم و اجرا می‌شوند. این اقدامات ممکن است شامل تعویض تجهیزات، بهبود کیفیت محصول، تغییر فرآیندها یا اصلاح روش‌های کاری باشند.

تدابیر و وسایل کنترل و نظارت

مدیران برای کنترل عملیات و ارزیابی عملکرد از ابزارهایی مانند بودجه، گزارش‌های بررسی آماری، گزارش‌های عملیاتی ویژه و داده‌های ارزشیابی داخلی استفاده می‌کنند.

کنترل عملیات

روش‌های کنترل عملیات در بخش‌های مختلف مانند تدارکات، بازاریابی، حسابداری و دیگر امور به کار می‌روند. این روش‌ها به بررسی عملیات در کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت کمک می‌کنند و اطلاعاتی در مورد داده‌هایی نظیر میزان موجودی، دارایی‌ها، پیشرفت طرح‌ها و ... فراهم می‌آورند.

بودجه گذاری ابزاری است که برای برنامه ریزی و تخصیص منابع مالی به کار می رود. مدیران با تنظیم بودجه ها، محدودیت های مالی را تعیین کرده و بر تمامی فعالیت های سازمان نظارت می کنند. همچنین، بودجه ها برای ارزیابی عملکرد و شناسایی انحرافات از برنامه ها مفید هستند.

گزارش های بررسی آماری

گزارش های آماری به صورت مستمر و ادواری تهیه می شوند تا به مدیران امکان مقایسه اطلاعات مختلف را بدهند. این گزارش ها برای ارزیابی روندهای مختلف و شناسایی مشکلات احتمالی در سازمان کمک می کنند.

گزارش های عملیاتی ویژه

این گزارش ها برای بررسی وضعیت خاص یک برنامه یا عملیات ویژه تهیه می شوند و بیشتر برای مواقع استثنائی به کار می روند.

کنترل مستمر

این نوع کنترل از اولین مرحله برنامه ریزی تا آخرین مرحله آن، تمامی فعالیت ها را تحت نظارت قرار می دهد و به محض شناسایی انحرافات، اقدامات اصلاحی فوری انجام می شود.

کنترل عملکرد مدیریت

این نوع کنترل برای ارزیابی عملکرد مدیران در حوزه های مختلف مانند فروش، تبلیغات، مالی و غیره به کار می رود. این ارزیابی ها کمک می کند تا مدیران با استفاده از بازخورد عملکرد خود را بهبود بخشند.

انواع کنترل

مدیران می توانند از انواع مختلف کنترل ها استفاده کنند، از جمله:

۱. کنترل آینده نگر: پیش بینی نتایج عملیات و پیشگیری از انحرافات قبل از وقوع آن ها.
۲. کنترل حال نگر: نظارت بر عملیات در حین انجام آن ها و اصلاح انحرافات به محض وقوع.
۳. کنترل گذشته نگر: بررسی نتایج پس از پایان عملیات و استفاده از آن ها برای برنامه ریزی های بعدی.

سیستم کنترل اصلاح کننده

این سیستم به کمک بازخورد، انحرافات را شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی را اعمال می کند. شش گام اساسی در این فرآیند شامل تعریف خرده سیستم کنترل کننده، شناسایی ویژگی ها، تعیین استانداردها، جمع آوری اطلاعات، مقایسه عملکرد با شاخص ها و اجرای اقدامات اصلاحی است.

ویژگی های سیستم کنترل مؤثر

برای اینکه سیستم کنترل مؤثر واقع شود، باید ویژگی هایی چون دقت و صحت اطلاعات، دستیابی به موقع به اطلاعات، هدفمند بودن، مقرون به صرفه بودن، انعطاف پذیری و قابلیت انطباق با تفاوت های فردی را دارا باشد.

در مسیر اجرای برنامه های کنترل، مشکلاتی چون مقاومت کارکنان، تأخیر در ارائه نتایج کنترل و استفاده از معیارهای غیرواقعی ممکن است بروز کند. برای حل این مشکلات، باید سیستم کنترل به گونه ای طراحی شود که به اصلاح و بهبود عملکرد کارکنان و سازمان کمک کند.

◀ مدیریت بحران و سیستمهای کنترل راهبردی

مقدمه

نگرش سنتی به مدیریت بحران بیشتر به صورت یک واکنش منفعلانه بود، به طوری که مدیران بحران تنها پس از وقوع یک مشکل برای کنترل آن وارد عمل می شدند. اما امروزه نگرش مثبتی به مدیریت بحران وجود دارد که بر پیش بینی، آمادگی و مدیریت تغییرات غیرمنتظره تأکید دارد. به عبارت دیگر، مدیران باید همواره طرح ها و برنامه هایی برای مواجهه با بحران های داخلی و خارجی تنظیم کنند تا بتوانند در صورت بروز رخدادهای غیرمترقبه، سازمان خود را حفظ کنند. این نوع مدیریت بحران با مدیریت روابط عمومی متفاوت است، زیرا در حالی که مدیر روابط عمومی سعی در بهبود تصویر سازمان دارد، مدیر بحران هدفش حفظ وضعیت مطلوب سازمان در شرایط بحرانی است.

نوع شناسی بحران

بحران ها می توانند داخلی یا خارجی و همچنین فنی یا اقتصادی، اجتماعی یا سازمانی باشند. برای مثال، بحران هایی نظیر بحران اقتصادی که بر سازمان تأثیر می گذارد یا بحران هایی مانند نارضایتی کارکنان که به طور داخلی بر سازمان تأثیر دارد، از نمونه های بحران های اقتصادی یا سازمانی هستند. هر سازمان بسته به ویژگی های خود، بحران های خاصی دارد که باید برای آن ها برنامه ریزی کرد. به همین دلیل، شناسایی انواع بحران ها و دسته بندی آن ها می تواند به مدیران کمک کند تا آمادگی بیشتری برای مواجهه با آن ها داشته باشند.

مدیریت بحران

مدیریت بحران به طور معمول از چهار مرحله اصلی تشکیل می شود:

۱. **پیش بینی بحران ها:** مدیران باید از قبل به شناسایی بحران های احتمالی پرداخته و برای آن ها برنامه ریزی کنند. این مرحله شامل شبیه سازی سناریوهای مختلف و تحلیل آسیب پذیری سازمان است.
۲. **تهیه برنامه های اقتضایی:** برنامه هایی برای مقابله با بحران ها طراحی می شود که باید شامل اقدامات مشخص برای مقابله با بحران ها و نتایج پیش بینی شده باشد.
۳. **تشکیل گروه های مدیریت بحران:** تشکیل گروه هایی از افراد متخصص که بتوانند در زمان بحران پاسخ سریع و مؤثری بدهند. این گروه ها باید آموزش دیده و برای واکنش سریع آماده باشند.
۴. **تمرین و شبیه سازی:** گروه های مدیریت بحران باید تحت تمرین های عملی قرار گیرند تا در شرایط واقعی، آمادگی لازم را داشته باشند.

پیش بینی و ممیزی بحران

در ممیزی بحران، مدیران باید به طور منظم از پرسش هایی نظیر "چه می شود اگر؟" استفاده کنند تا نقاط آسیب پذیر سازمان را شناسایی کنند. برای این منظور، باید سناریوهایی برای بحران های مختلف، مانند مرگ مدیران کلیدی یا بحران های ناشی از حوادث طبیعی، تدوین شود. این ممیزی ها به مدیران کمک می کند تا آمادگی لازم برای بحران ها را پیدا کنند.

تهیه برنامه های اقتضایی برای مواجهه با بحران

برنامه های اقتضایی برای مقابله با بحران ها باید به گونه ای تنظیم شوند که در صورت بروز بحران، سازمان بتواند به سرعت واکنش نشان دهد. این برنامه ها باید شامل شناسایی علائم هشداردهنده، پیش بینی اقدامات لازم و تعیین مسئولیت های مشخص باشند. به عنوان مثال، ممکن است در برخی سازمان ها یک سخنگو برای ارتباط با رسانه ها در بحران ها معرفی شود تا از گسترش شایعات جلوگیری شود.

تشکیل گروه مدیریت بحران

گروه های مدیریت بحران باید شامل افراد متخصص از بخش های مختلف سازمان باشند تا در زمان بحران بتوانند به طور مؤثر واکنش نشان دهند. این گروه ها باید قابلیت ارائه واکنش سریع و مؤثر را داشته باشند و بتوانند در شرایط بحرانی اطلاعات مورد نیاز را به طور دقیق منتشر کنند. در گذشته، برخی از شرکت ها پس از وقوع بحران ها، توان خود را در کنترل بحران افزایش داده اند و تجربیات آن ها در بحران های بعدی به کمک آمد.

تکمیل برنامه کنترل بحران از طریق اجرای آزمایشی آن

برای اینکه گروه های مدیریت بحران به طور مؤثر عمل کنند، باید تمرینات دوره ای و شبیه سازی های عملی انجام دهند. این تمرین ها باید با حمایت مدیریت عالی همراه باشد تا انگیزه کارکنان برای انجام صحیح وظایفشان افزایش یابد. انجام چنین تمریناتی به گروه ها کمک می کند تا سرعت و دقت عمل در مواجهه با بحران ها را افزایش دهند.

مواجهه با بحران و کنترل آن

مدیران در هنگام بحران باید از تمامی ابزارها و روش های موجود برای کنترل بحران ها استفاده کنند. از جمله اشتباهات رایج در مدیریت بحران ها می توان به نادیده گرفتن علائم هشداردهنده و انکار مشکل در حال رخ دادن اشاره کرد. برنامه های کنترل بحران باید به گونه ای طراحی شوند که از بروز این اشتباهات جلوگیری کنند.

انواع سیستم های کنترل

برای مدیریت بحران ها و کنترل وضعیت سازمان، سیستم های کنترلی مختلفی وجود دارند که باید با توجه به شرایط سازمان طراحی شوند. این سیستم ها می توانند شامل سیستم های کنترل تشخیصی، ارزشی، تحدیدی و تعاملی باشند.

۱. **سیستم های کنترل تشخیصی:** این سیستم ها به مدیران این امکان را می دهند تا وضعیت عملکرد سازمان را نظارت کنند و علائم غیرعادی را شناسایی کنند.

۲. **سیستم های کنترل ارزشی:** در این سیستم ها، ارزش ها و اصول سازمانی مشخص شده و کارکنان بر اساس آن ها هدایت می شوند.

۳. **سیستم های کنترل تحدیدی:** این سیستم ها برای تعیین محدودیت ها و ممنوعیت ها برای کارکنان به کار می روند تا خلاقیت ها را محدود نکنند.

۴. **سیستم های کنترل تعاملی:** این سیستم ها برای جلب همکاری کارکنان و شفافیت در اطلاعات استفاده می شوند تا مدیران همواره در جریان وضعیت های بحرانی قرار گیرند.

نتیجه گیری

مدیریت بحران فرآیندی پیچیده و حساس است که نیاز به پیش بینی، آمادگی و واکنش سریع دارد. سیستم های کنترل و برنامه ریزی های مؤثر می توانند از شدت بحران ها بکاهند و سازمان ها را در برابر تهدیدات احتمالی محافظت کنند. مدیران باید به طور مداوم با استفاده از سیستم های کنترلی مختلف، وضعیت سازمان را پایش کنند و برای مواجهه با بحران ها آماده باشند.



❖ فصل هفتم: تئوری سازمان (خلاصه)

کلیات

برخی از تعاریف اساسی

سازمان ها پدیده های اجتماعی هستند که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای هدف یا مجموعه ای از اهداف می باشند. این اهداف معمولاً به وسیله یک گروه انسانی با ویژگی های مشترک نظیر زبان، مذهب یا تاریخ به دست می آیند. سازمان ها برای انجام این اهداف به صورت پیوسته و نظام مند به فعالیت پرداخته و از نهادهایی با قواعد و ضوابط خاص تشکیل می شوند. این نهادها به طور معمول دارای مرزهایی برای تفکیک اعضای خود از دیگر افراد جامعه هستند. یکی از ویژگی های مهم سازمان ها، این است که اعضای آن ها به طور موقت و مشروط به فعالیت های سازمانی مشغول هستند، نه به صورت مادام العمر.

هدف از تشکیل سازمان ها دستیابی به اهدافی است که افراد به تنهایی نمی توانند به آن ها دست یابند. این اهداف در قالب یک توافق عمومی میان اعضای سازمان مشخص شده و برای تحقق آن، اعضا به طور هماهنگ فعالیت می کنند.

ساختار سازمانی چیست؟

ساختار سازمانی به طور خاص به نحوه تخصیص وظایف، ایجاد روابط و ارتباطات میان افراد در سازمان و تعیین سازوکارهای هماهنگی و نحوه عملکرد در سازمان اشاره دارد. این ساختار، به طور رسمی مسئولیت ها و وظایف افراد را تعیین کرده و مسیرهای ارتباطی و تصمیم گیری را مشخص می کند. ساختار سازمانی از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. پیچیدگی به میزان تفکیک وظایف و تعدد سطوح سلسله مراتب در سازمان اشاره دارد، در حالی که رسمیت مربوط به قوانین و مقررات رسمی سازمان است. تمرکز نیز به میزان تمرکز یا عدم تمرکز در قدرت تصمیم گیری اشاره دارد.

طرح سازمان چیست؟

طرح سازمان به نحوه طراحی و تغییر ساختار سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمانی اشاره دارد. ایجاد یا تغییر یک سازمان مشابه به ساخت یا بازسازی یک ساختمان است که در آن طراح به منظور تحقق هدف نهایی، نقشه ای یا طرحی را تنظیم می کند. در سازمان ها این نقشه معمولاً نمودار سازمانی است که به طور دقیق وظایف، روابط و روابط بین اعضای سازمان را مشخص می کند. این طرح باید به گونه ای طراحی شود که تحقق اهداف سازمان را تسهیل کند.

نظریه سازمان چیست؟

نظریه سازمان یک رشته علمی است که به مطالعه ساختار و طرح سازمان ها می پردازد. این رشته علاوه بر توصیف اینکه سازمان ها چگونه ساخته و ایجاد می شوند، به تجویز روش هایی برای طراحی سازمان ها به منظور افزایش اثر بخشی آن ها پرداخته و پیشنهاداتی ارائه می دهد. نظریه سازمان می تواند به عنوان یک ابزار مدیریتی در طراحی و تغییر ساختار سازمانی به کار رود.

مقایسه نظریه سازمان و رفتار سازمانی

در حالی که نظریه سازمان به مطالعه ساختار و کارکرد کل سازمان ها می پردازد، رفتار سازمانی بیشتر بر رفتار افراد و گروه ها در داخل سازمان تمرکز دارد. در رفتار سازمانی، موضوعاتی مانند رضایت شغلی، انگیزش، تعارضات، و عملکرد افراد مورد بررسی قرار می گیرد، در حالی که نظریه سازمان به بررسی ساختارهای سازمانی، نحوه تصمیم گیری و تعاملات میان واحدهای مختلف سازمان پرداخته و به چگونگی طراحی و بهینه سازی این ساختارها می پردازد.

چرا نظریه سازمان را مطالعه می کنیم؟

مطالعه نظریه سازمان ضروری است چرا که سازمان ها بخش های اصلی جامعه هستند و در بیشتر فعالیت ها، از تولید و تجارت گرفته تا خدمات عمومی، حضور دارند. با درک نظریه سازمان، می توان نحوه عملکرد این نهادها را به طور مؤثرتر درک کرد و به مدیریت بهتر منابع و کارکنان کمک نمود. درواقع، مطالعه نظریه سازمان کمک می کند تا مدیران درک بهتری از نحوه طراحی و تغییر ساختار سازمان ها داشته باشند تا به اهداف خود دست یابند.

نظریه های مختلف درباره سازمان ها

سازمان ها به شیوه های مختلفی مفهوم سازی شده اند که برخی از آن ها عبارتند از:

۱. **موجودیت های عقلایی:** سازمان ها برای تحقق اهداف خاصی به وجود آمده اند و رفتار اعضا را می توان در راستای پیگیری عقلایی این اهداف تعریف کرد.
۲. **ائتلاف ذینفعان قدرتمند:** سازمان ها از گروه هایی تشکیل می شوند که هرکدام منافع خاص خود را دنبال می کنند و قدرت خود را برای تحت تأثیر قرار دادن منابع سازمان به کار می گیرند.
۳. **سیستم های باز:** سازمان ها به عنوان سیستم هایی عمل می کنند که برای بقای خود به محیط بیرونی وابسته اند و اطلاعات را از محیط دریافت کرده و به صورت ستاده به آن باز می گردانند.
۴. **نظام های معنا ساز:** اهداف بلندمدت سازمان ها به طور نمادین و از طریق مدیریت دنبال می شود.
۵. **سیستم های سیاسی:** سازمان ها به عنوان مجموعه ای از جناح های قدرتمند عمل می کنند که هرکدام به دنبال افزایش قدرت خود در فرآیند تصمیم گیری هستند.

استعاره زیستی

استعاره زیستی یکی از ابزارهای مقایسه ای است که برای تشریح سازمان ها به کار می رود. در این استعاره، سازمان ها به موجودات زنده مانند درختان، حیوانات یا انسان ها تشبیه می شوند که حیات دارند و به طور پیوسته تغییر می کنند. این استعاره به ویژه زمانی مفید است که می خواهیم فرآیندهای پیچیده و دینامیک سازمانی را که برای آن ها هیچ دانش قبلی نداریم، درک کنیم. اما باید توجه داشت که برخی از پژوهشگران استفاده از استعاره زیستی را در مورد سازمان ها زیر سؤال برده اند. به طور خاص، سازمان ها برخلاف موجودات زنده، معمولاً نمی میرند، بلکه می توانند تغییرات زیادی را تجربه کنند.

بنابراین، این استعاره هرچند مفید است، اما کامل نیست. با این حال، استعاره زیستی برای درک مراحل رشد، تغییرات و تکامل سازمان ها می تواند بسیار موثر باشد.

دیدگاه سیستمی

دیدگاه سیستمی یک رویکرد جامع است که به تحلیل و درک سازمان ها به عنوان سیستم های پیچیده می پردازد. این دیدگاه بر این فرض استوار است که سازمان ها از اجزای مختلف و به هم پیوسته تشکیل شده اند که همگی برای تحقق اهداف مشترک و اثرگذار، با یکدیگر همکاری می کنند. هر سیستم از طریق دو نیروی متضاد تفکیک و ادغام شناخته می شود. در این سیستم ها، وظایف مختلف تخصصی می شوند تا کارکرد بهتری داشته باشند، مانند اعضای بدن انسان که هرکدام وظایف خاص خود را دارند. در عین حال، برای حفظ وحدت و یکپارچگی، فرآیندهای ادغام و هماهنگی نیز در سازمان ها وجود دارند که از طریق روش هایی چون ایجاد سلسله مراتب، قوانین، رویه ها و سرپرستی مستقیم به دست می آید. یکی از ویژگی های کلیدی دیدگاه سیستمی، توانایی آن در شناسایی ساختار سازمان ها به عنوان یک سیستم فرعی در سیستم های بزرگتر است. این رویکرد به طور خاص به مدیران کمک می کند تا سازمان ها را به عنوان مجموعه ای از اجزا و زیرسیستم ها درک کنند که به طور هم زمان برای دستیابی به اهداف کلان و محلی تلاش می کنند.

انواع سیستم ها

سیستم ها معمولاً به دو دسته تقسیم می شوند: سیستم های باز و بسته. سیستم های بسته از نظر تئوری، خودکفا و مستقل از محیط بیرونی هستند و هیچ گونه انرژی یا اطلاعاتی از خارج دریافت نمی کنند. این نوع سیستم ها بیشتر در فیزیک و علم های مشابه کاربرد دارند، اما در عمل در مورد سازمان ها کاربرد محدودی دارند. برعکس، سیستم های باز به طور پیوسته با محیط خود در تعامل هستند و به تغییرات محیطی واکنش نشان می دهند. سازمان ها معمولاً سیستم های باز هستند، چرا که برای بقا و رشد خود نیاز به انرژی، اطلاعات و منابع از محیط دارند.

ویژگی های سیستم های باز

سیستم های باز ویژگی هایی دارند که آن ها را از سیستم های بسته متمایز می کند. یکی از این ویژگی ها، آگاهی از محیط است. سیستم های باز دائماً از محیط خود اطلاعات می گیرند و به تغییرات در آن واکنش نشان می دهند. این تعامل با محیط موجب می شود که سیستم در برابر تغییرات داخلی و خارجی خود را تطبیق دهد. ویژگی دیگر سیستم های باز، بازخورد است. این سیستم ها به طور مداوم از محیط اطلاعات دریافت می کنند و این اطلاعات را برای اصلاح فرآیندهای داخلی خود به کار می برند. به عبارت دیگر، بازخورد به فرآیندهایی اطلاق می شود که در آن ها بخشی از ستاده های سیستم به عنوان نهاده جدید به سیستم باز می گردد و موجب اصلاح عملکرد آن می شود. سیستم های باز همچنین دارای ویژگی دورانی هستند. این بدان معناست که ستاده های سیستم، امکاناتی را برای نهاده های جدید فراهم می کنند و این فرآیند چرخه ای به طور مداوم تکرار می شود. این ویژگی در سازمان ها به معنای تداوم و بقای آن ها است، به طوری که درآمد حاصل از مشتریان به حفظ فعالیت های سازمانی کمک می کند.

یکی دیگر از ویژگی های سیستم های باز، آنتروپی منفی است. آنتروپی به تمایل سیستم ها برای زوال اشاره دارد. در سیستم های بسته، چون انرژی از محیط دریافت نمی شود، به مرور زمان به ضعف و فروپاشی می انجامد. اما در سیستم های باز، با دریافت انرژی از محیط، سیستم می تواند خود را ترمیم کند، رشد کند و از مرگ رهایی یابد.

رشد و گسترش سیستم های باز

سیستم های باز معمولاً به سمت رشد و گسترش حرکت می کنند. به عبارت دیگر، این سیستم ها برای حفظ بقا و افزایش احتمال بقای خود، به طور فعال به دنبال توسعه و گسترش هستند. این امر نه تنها در سازمان های پیچیده مانند بوروکراسی های دولتی، بلکه در بسیاری از سازمان های تجاری و صنعتی نیز قابل مشاهده است.

سیستم های پیچیده به منظور مقابله با آنتروپی، از انرژی بیشتری وارد سیستم می کنند تا آنچه که برای تولید ستاده ها مصرف می کنند. در واقع، سیستم های باز به طور فعال از فرآیند رشد و توسعه برای مقابله با بحران ها و تغییرات استفاده می کنند. این فرآیند موجب می شود که سیستم ها در برابر تغییرات مقاوم و سازگار باشند.

تعادل در سیستم های باز

در سیستم های باز، تعادل میان دو نوع فعالیت مختلف وجود دارد: فعالیت های نگهدارنده و فعالیت های انطباقی. فعالیت های نگهدارنده به حفظ وضعیت موجود و ثبات سیستم کمک می کنند، در حالی که فعالیت های انطباقی به تغییر و سازگاری با محیط و شرایط جدید می پردازند. برای اطمینان از بقا، سازمان ها باید همزمان به هر دو نوع فعالیت توجه کنند. در اینجا، تعادل میان فعالیت های نگهدارنده و انطباقی عامل اصلی موفقیت و پایداری سازمان ها است.

ویژگی همپایانی در سیستم های باز

ویژگی همپایانی به این معناست که یک سیستم می تواند از شرایط اولیه مختلف و از طریق راه های متعدد به یک هدف نهایی دست یابد. این ویژگی به مدیران کمک می کند که به جای تمرکز بر یک یا چند راه حل محدود، به جستجوی گزینه های مختلف برای حل مسائل بپردازند.

اهمیت دیدگاه سیستمی

دیدگاه سیستمی به ویژه برای درک سازمان ها و نحوه عملکرد آن ها اهمیت زیادی دارد. این دیدگاه به مدیران کمک می کند تا سازمان ها را به عنوان مجموعه ای از سیستم های فرعی و مرتبط با هم ببینند و از این طریق مسائل پیچیده سازمانی را شفاف تر و بهتر درک کنند. به ویژه، مدیران می توانند با شناسایی محیط های مختلف تأثیرگذار بر سازمان، به طور مؤثری تصمیم گیری کنند و سازمان را در راستای اهداف خود هدایت نمایند.

به طور کلی، دیدگاه سیستمی موجب می شود که مدیران از یک رویکرد جامع تر و علمی تر برای تحلیل و بهبود عملکرد سازمان ها استفاده کنند. این دیدگاه با تأکید بر تعاملات پیچیده و وابستگی های موجود در سازمان ها، مدیران را قادر می سازد که با درک بهتری از فرآیندهای سازمانی، به طور مؤثری بر تصمیم گیری های خود تأثیر بگذارند.

دیدگاه چرخه حیات

چرخه حیات سازمانی، استعاره ای زیستی است که به نحوه تولد، رشد و مرگ سازمان ها اشاره دارد. مانند موجودات زنده، سازمان ها نیز مراحل مختلفی را طی می کنند. در این دیدگاه، سازمان ها از آغاز تا پایان عمر خود از مراحل پیش بینی شده ای عبور می کنند که قابل دسته بندی به مراحل خاص هستند.

تعریف چرخه حیات

چرخه حیات سازمان به الگوی تغییرات تدریجی و پیش بینی شده اشاره دارد. این مدل به ما نشان می دهد که سازمان ها به مرور زمان و با گذر از مراحل خاصی تکامل می یابند و این مراحل به طور منطقی و قابل پیش بینی دنبال می شوند.

مراحل چرخه حیات سازمان ها:

۱. **مرحله کارآفرینی:** سازمان ها در این مرحله نوپایند. اهداف هنوز نامشخص است و خلاقیت در اوج قرار دارد. برای عبور به مراحل بعدی، سازمان ها باید منابع ثابت و پایداری تأمین کنند.
۲. **مرحله شکل گیری اولیه:** خلاقیت همچنان ادامه دارد، اما رسالت سازمان روشن تر می شود. ساختار درونی سازمان هنوز باز و غیررسمی است، و اعضا تعهد بالایی دارند.
۳. **مرحله رسمیت و کنترل:** در این مرحله، ساختار سازمانی تثبیت می شود. قوانین و مقررات رسمی اعمال می شود و نوآوری کاهش می یابد. هدف اصلی افزایش کارایی و حفظ ثبات است.
۴. **مرحله پیچیده شدن ساختار:** سازمان ها شروع به تنوع در محصولات یا خدمات خود می کنند. ساختار پیچیده تر می شود و تصمیم گیری غیرمتمرکز صورت می گیرد.
۵. **مرحله افول:** به دلیل رقابت یا تغییرات بازار، سازمان ها وارد مرحله افول می شوند. در این مرحله، تلاش برای پیدا کردن بازارهای جدید یا شیوه های حفظ مشتریان قدیمی افزایش می یابد. در نهایت، ممکن است سازمان به اضمحلال برسد.

نکات کلیدی در مدیریت چرخه حیات:

اقداماتی که در هر مرحله از چرخه حیات مورد نیاز است، با توجه به مرحله متفاوت است. برای مثال، در دوران رشد، نوآوری و توسعه محصولات اهمیت دارد، در حالی که در دوران افول، حفظ منابع و کاهش هزینه ها بیشتر مورد توجه قرار می گیرد. رویکرد چرخه حیات می تواند به مدیران کمک کند تا تشخیص دهند که چه زمانی و چگونه باید تغییرات ساختاری در سازمان ایجاد کنند تا از رکود یا افول جلوگیری کنند.

◀ سیر تطور نظریه سازمان

اهداف یادگیری و مقدمه

نظریه سازمان به عنوان یک فرآیند تکاملی، نتیجه تلاش های مداوم دانشگاهیان و مدیران با پیشینه ها و دیدگاه های مختلف است. این تکامل طی دهه ها در ارزیابی و تجزیه و تحلیل سازمان ها به وجود آمده و در نتیجه تغییرات و بینش های جدید، محدودیت های نظریه های اولیه آشکار شده است. درک وضعیت کنونی نظریه سازمان نیازمند بررسی مسیر تکامل آن است.

ایجاد یک چارچوب

تلاش برای ایجاد یک چارچوب منسجم برای نظریه سازمان به قبل از قرن بیستم برمی گردد. قبل از این زمان، تغییرات عمده در این حوزه محدود بوده و تلاش ها برای تنظیم چارچوبی که تکامل نظریه های معاصر سازمان را توضیح دهد، آغاز شد. در این چارچوب، دو بعد عمده که در تکامل نظریه سازمان تأثیرگذار هستند، وجود دارد: اول، دیدگاه سازمان ها به عنوان سیستم های بسته یا باز، و دوم، نتایج غایی ساختار سازمان که دیدگاه عقلایی و اجتماعی را در کنار هم قرار می دهد.

دو بعد عمده در نظریه سازمان

تکامل نظریه سازمان ها به دو بعد عمده تقسیم می شود:

۱. **بعد سیستمی:** در این بعد، سازمان ها به عنوان سیستم های بسته (قبل از دهه ۱۹۶۰) یا سیستم های باز (پس از دهه ۱۹۶۰) در نظر گرفته می شوند. در سیستم های بسته، سازمان ها خودمختار و مستقل از محیط خارجی بودند، در حالی که در سیستم های باز، توجه به تأثیرات خارجی بر سازمان ها افزایش یافت.
۲. **بعد نتایج غایی ساختار:** در این بعد، دیدگاه های عقلایی و اجتماعی با هم رقابت دارند. دیدگاه عقلایی معتقد است که ساختار سازمان وسیله ای برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده است، در حالی که دیدگاه اجتماعی تأکید دارد که ساختار سازمان نتیجه تضاد نیروهایی است که در پی قدرت و کنترل هستند.

نظریه های اولیه سازمان

در قرن بیستم، نظریه های اولیه سازمان ها بیشتر بر اساس اصول و مدل های جهان شمولی بودند که به ویژه به دنبال افزایش کارایی در سازمان ها بودند. این رویکردها عمدتاً سازمان ها را به عنوان سیستم های بسته تصور می کردند که تنها با رعایت اصول خاص می توانستند به اهداف خود دست یابند.

نظریه پردازان نوع اول

نظریه پردازان نوع اول که به مکتب کلاسیک معروف هستند، سازمان ها را به عنوان سیستم های بسته در نظر می گرفتند. آن ها اصول یا مدل های جهانی برای طراحی سازمان ها ارائه دادند که به طور عمومی می توانست در هر شرایطی به کار رود.

- **فردریک تیلور و مدیریت علمی:** تیلور نخستین نظریه های جدی در مورد سازمان و مدیریت را در سال ۱۹۱۱ با کتاب «اصول مدیریت علمی» ارائه داد. او معتقد بود که با استفاده از روش های علمی، می توان بهترین روش ها برای انجام کار را یافت و بهره وری را به طرز چشمگیری افزایش داد.
- **هنری فایول و اصول سازمان:** فایول اصول ۱۴گانه ای را تدوین کرد که می توانست در تمامی سطوح مدیریت به کار رود. این اصول شامل تقسیم کار، فرمانروایی قانونی، انضباط، وحدت فرماندهی و غیره بود.
- **ماکس وبر و بوروکراسی:** وبر بوروکراسی را به عنوان مدل ایده آل برای سازمان ها معرفی کرد که با تقسیم کار، سلسله مراتب روشن و قوانین دقیق شناخته می شود.

- **رالف دیویس و برنامه ریزی عقلایی:** دیویس بیان کرد که ساختار سازمان به طور منطقی نتیجه اهداف سازمان است و این اهداف باید در فرآیند برنامه ریزی مشخص شوند.

نظریه پردازان نوع دوم

نظریه پردازان نوع دوم که اغلب به مکتب روابط انسانی شناخته می شوند، سازمان ها را به عنوان پدیده هایی اجتماعی می دیدند. این دسته از نظریه پردازان بر روابط غیررسمی، انگیزه های اجتماعی و نیازهای انسانی تأکید داشتند.

- **التون مایو و مطالعات هاثورن:** مطالعات هاثورن که در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ انجام شد، نشان داد که عوامل اجتماعی و روانی مانند هنجارهای گروهی و روابط میان فردی تأثیر بیشتری بر بهره وری کارکنان دارند تا شرایط فیزیکی مانند روشنایی.

- **چستر بارنارد و سیستم های تلفیقی:** بارنارد سازمان ها را سیستم های تلفیقی می دید که در آن وظایف و افراد باید به طور همزمان در نظر گرفته شوند. او به نقش مدیران در ایجاد تعادل میان نیازهای سازمانی و انسانی تأکید داشت.

- **داگلاس مک گریگور و نظریه X و Y:** مک گریگور نظریه های X و Y را معرفی کرد. نظریه X فرض می کند که کارکنان به طور طبیعی از کار متنفرند و باید کنترل شوند، در حالی که نظریه Y معتقد است که کارکنان می توانند مسئولیت پذیر و خلاق باشند و اگر به اهداف سازمان متعهد شوند، خودکفا و خودرهبری خواهند بود.

نظریه پردازان نوع سوم: ظهور رویکرد اقتضایی

نظریه پردازان نوع سوم به این نتیجه رسیدند که نه نظریه های کلاسیک و نه نظریه های انسانی به طور کامل قابل اعتماد نیستند. تضاد بین این دو دیدگاه منجر به ظهور دیدگاه اقتضائی شد که به شرایط خاص سازمان ها توجه دارد. هربرت سایمون در دهه ۱۹۴۰ تشخیص داد که اصول کلاسیک باید جای خود را به دیدگاه اقتضائی بدهند و اصول سطحی نمی توانند همه شرایط را پوشش دهند. او استدلال کرد که نظریه سازمان باید به شرایط خاص هر موقعیت توجه داشته باشد.

دیدگاه محیطی کتز و کان در دهه ۱۹۶۰ بر اهمیت انطباق سازمان ها با محیط های متغیر تأکید داشت. آنها معتقد بودند سازمان ها باید خود را با محیط تغییرپذیر وفق دهند تا بقا یابند. در همین راستا، پژوهش هایی در زمینه های مختلفی چون فناوری و اندازه سازمان انجام شد تا رابطه ساختار و محیط به طور دقیق تر شناسایی شود.

پژوهش های فناوری توسط جون وودوارد و چارلز پروه در دهه ۱۹۶۰ و همچنین جیمز نامسون نشان داد که فناوری تأثیر زیادی بر ساختار سازمان ها دارد و سازمان ها باید ساختار خود را با فناوری خود هماهنگ کنند.

گروه آستون در انگلستان نیز به بررسی اندازه سازمان و تأثیر آن بر ساختار سازمانی پرداختند و نشان دادند که با افزایش اندازه سازمان، الگوهای ساختاری خاصی شکل می گیرند که به مدیران در طراحی سازمان کمک می کند.

نظریه پردازان نوع چهارم: نگاه سیاسی به سازمان

در این رویکرد، تأکید بر ماهیت سیاسی سازمان هاست. مارچ و سایمون به نقد نظریه تصمیم گیری عقلایی پرداختند و گفتند که بیشتر تصمیم گیرندگان به دنبال رضایت نسبی هستند، نه بهینه سازی. جفری ففر نیز بر اساس کار مارچ و سایمون،

سازمان ها را به عنوان عرصه های سیاسی دید که در آن ائتلاف های قدرت و تعارض اهداف تأثیر زیادی بر طراحی سازمان دارند. این دیدگاه بر اهمیت تعارضات و منافع گروه های مختلف در تصمیمات سازمانی تأکید دارد.

◀ اثربخشی سازمانی

مقدمه

سوالاتی که در این فصل مطرح می شود این است که چگونه و بر چه معیاری می توان اثربخشی یک سازمان را ارزیابی کرد؟ به عنوان مثال، اگر دانشکده ای تمامی دانشجویان خود را به مشاغل مناسب هدایت کند، آیا این دانشکده اثربخش است؟ یا باید عوامل دیگری مانند میزان پشتکار دانشجویان، تعداد کتاب های مطالعه شده یا کیفیت تجربه های آموزشی مورد توجه قرار گیرد؟ در واقع، مسئله اصلی در تعیین و اندازه گیری اثربخشی این است که هیچ تعریف واحد و قطعی از آن وجود ندارد. پژوهشگران و مدیران به طور مستمر با این چالش مواجه هستند که اثربخشی را چگونه تعریف کنند و بر چه معیاری آن را اندازه گیری نمایند.

اهمیت اثربخشی سازمانی

اثربخشی سازمانی برای هر سازمانی بسیار مهم است. از دیدگاه های مختلف مدیریتی، اثربخشی به توانایی سازمان در دستیابی به اهداف خود و استفاده مؤثر از منابع برای رسیدن به این اهداف اشاره دارد. این موضوع در رشته های مختلف مانند بازاریابی، مالی، تولید و حسابداری بررسی شده است تا مدیران را در بهبود عملکرد سازمان ها یاری کند. در این کتاب نیز استدلال می شود که ساختار صحیح سازمانی عامل اصلی در اثربخشی آن است. مدیرانی که قادرند انواع مختلف ساختارهای سازمانی را تشخیص دهند و شرایطی که بر اساس آن یک ساختار نسبت به دیگری برتری دارد را درک کنند، نسبت به دیگر همتایان خود از مزیت رقابتی برخوردارند.

در جستجوی یک تعریف

یکی از اولین دیدگاه ها نسبت به اثربخشی سازمانی این بود که اثربخشی به میزان دستیابی یک سازمان به اهداف خود اطلاق می شود. البته این تعریف با ابهاماتی همراه بود. به عنوان مثال، آیا اهداف بلندمدت مدنظرند یا کوتاه مدت؟ آیا اهداف رسمی سازمان مدنظر است یا اهداف واقعی؟ به ویژه این که بیشتر سازمان ها اهداف غیررسمی و واقعی دارند که ممکن است با اهداف رسمی آن ها هم راستا نباشد. یکی از اهداف اساسی که در بیشتر سازمان ها مشترک است، بقا است. با این حال، استفاده از "بقا" به عنوان معیار اثر بخشی ممکن است اعتبار نداشته باشد، زیرا سازمان ها معمولاً از طریق تجدید ساختار، ادغام با دیگر سازمان ها یا تغییر در حوزه فعالیت خود، به حیات خود ادامه می دهند. به این ترتیب، بسیاری از سازمان ها به طور صریح نمی میرند و تشخیص اینکه سازمانی "مرده" است یا "زنده"، در دنیای واقعی دشوار است.

معیارهای متنوع اثربخشی

در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ پژوهش های وسیعی درباره اثربخشی سازمان انجام شد. از این پژوهش ها می توان به معیارهای متنوعی برای ارزیابی اثربخشی دست یافت که در عمل این معیارها ممکن است با یکدیگر در تضاد باشند. برای مثال، کارایی

مستلزم استفاده حداکثری از منابع است، در حالی که انعطاف پذیری و انطباق پذیری تنها در صورتی ممکن است که منابع مازاد در اختیار سازمان باشد. این تضاد نشان دهنده این است که چگونه معیارهای مختلف برای ارزیابی اثربخشی ممکن است بر اساس نیازها و شرایط سازمان متفاوت باشند.

چالش های تعریف اثربخشی

مجموعه معیارهایی که برای ارزیابی اثربخشی سازمان به کار می روند، می توانند از سنجه های عمومی مانند روحیه کارکنان تا معیارهای تخصصی تری مانند نرخ حوادث و میزان غیبت در کار متغیر باشند. این تنوع معیارها به این معنی است که هر فرد ممکن است مفهوم متفاوتی از اثربخشی داشته باشد و بنابراین ارزیابی اثربخشی به سادگی امکان پذیر نیست. همچنین، بسیاری از پژوهش ها به این نتیجه رسیدند که چون سازمان ها ممکن است از ابعاد مختلف اثر بخش یا غیراثر بخش باشند، نمی توان تعریف واحدی از اثربخشی ارائه داد. به طور کلی، اثر بخشی سازمانی نیازمند معیارهایی چندگانه است که تمامی جوانب مختلف فعالیت سازمان را در نظر بگیرد.

رویکرد نیل به هدف

یکی از مهم ترین رویکردهای اندازه گیری اثربخشی سازمانی، رویکرد نیل به هدف است. طبق این رویکرد، اثربخشی سازمان باید بر اساس میزان تحقق اهداف آن سنجیده شود. این رویکرد بر این فرض استوار است که سازمان ها به طور عقلایی به دنبال تحقق اهداف خود هستند و دستیابی به این اهداف می تواند معیاری مناسب برای سنجش اثربخشی باشد. اهداف سازمان ممکن است شامل حداکثر کردن سود، افزایش سهم بازار، یا بهبود کیفیت خدمات باشد.

پیش فرض های رویکرد نیل به هدف

رویکرد نیل به هدف برای اینکه مؤثر باشد، نیازمند پیش فرض های خاصی است. اولاً، سازمان ها باید اهداف نهایی مشخص داشته باشند. دوم، این اهداف باید قابل اندازه گیری و قابل کنترل باشند. ثالثاً، اهداف باید برای همه افراد در سازمان روشن و قابل درک باشند و بر روی آن ها توافق عمومی صورت گیرد. در نهایت، پیشرفت به سوی این اهداف باید قابل اندازه گیری باشد.

عملیاتی کردن اهداف

اگر پیش فرض های رویکرد نیل به هدف معتبر باشند، مدیران باید اهداف را عملیاتی کرده و ابزارهای اندازه گیری مناسب برای ارزیابی تحقق این اهداف را تدارک ببینند. به عنوان مثال، اگر هدف یک سازمان حداکثر کردن سود باشد، معیارهایی نظیر نرخ بازگشت سرمایه، میزان فروش، یا سایر شاخص های مشابه می توانند به عنوان ابزار اندازه گیری استفاده شوند. این رویکرد در قالب "مدیریت بر مبنای هدف" به ویژه در سازمان ها رایج است.

مسائل رویکرد نیل به هدف

رویکرد نیل به هدف مشکلاتی دارد که استفاده گسترده از آن را به عنوان معیار اثربخشی با شک و تردید مواجه کرده است. یکی از مشکلات عمده این است که اهداف ممکن است از سوی افراد مختلف در سازمان متفاوت تفسیر شوند. به طور مثال،

اهداف مدیریت عالی ممکن است با اهداف کارکنان یا سایر گروه ها در سازمان در تضاد باشد. همچنین، اهداف سازمان ممکن است به صورت رسمی اعلام شوند، اما اهداف واقعی سازمان ممکن است با اهداف اعلام شده متفاوت باشند. این مسئله به ویژه در سازمان های بزرگ با اهداف متعددی که گاهی با یکدیگر در تضاد هستند، مشکل ساز می شود.

چندگانگی اهداف و اولویت بندی آن ها

سازمان ها معمولاً اهداف متعددی را دنبال می کنند که این اهداف گاهی با یکدیگر در تضاد هستند. به عنوان مثال، هدف یک سازمان ممکن است افزایش کیفیت محصولات باشد، اما این هدف ممکن است با هدف کاهش هزینه ها در تضاد باشد. بنابراین، مشکل اصلی در رویکرد نیل به هدف این است که نمی توان تمامی اهداف را به طور هم زمان تحقق بخشید. در چنین شرایطی، اولویت بندی اهداف و تنظیم اهداف کوتاه مدت و بلندمدت برای سازمان ها ضروری است.

معرفی رویکرد سیستمی

رویکرد سیستمی با نگاهی جامع تر، استدلال می کند که تعریف اثربخشی تنها در قالب نیل به هدف، تنها یک جنبه از مسئله را می سنجد. در این رویکرد، سازمان باید بر اساس توانایی آن در کسب نهاده ها، پردازش آن ها، حفظ ثبات و تعادل داخلی و تعامل موفق با محیط خارجی مورد قضاوت قرار گیرد. در حالی که اهداف نهایی در این مدل نادیده گرفته نمی شوند، اما به عنوان بخشی از مجموعه ای پیچیده تر در نظر گرفته می شوند. رویکرد سیستمی بیش از آنکه بر نتایج از پیش تعیین شده تأکید کند، بر وسایل و فرآیندهایی که بقای بلندمدت سازمان را تضمین می کنند، تمرکز دارد.

پیش فرض های رویکرد سیستمی

پیش فرض های رویکرد سیستمی نسبت به اثربخشی سازمان، همان مبانی مطرح شده در بحث سیستم ها در فصول پیشین است. این رویکرد اظهار می دارد که سازمان ها متشکل از قسمت های فرعی مرتبط به هم هستند؛ به طوری که اگر یک بخش ضعیف عمل کند، این عملکرد ضعیف بر کل سیستم تأثیر منفی خواهد گذاشت. یکی از ارکان اساسی این نگاه، لزوم آگاهی و تعامل مؤثر با محیط است. مدیریت نمی تواند روابط خود با مشتریان، عرضه کنندگان، نهادهای دولتی و اتحادیه ها را که قدرت مختل کردن عملیات باثبات سازمان را دارند، نادیده بگیرد. بقای سازمان مستلزم کسب مداوم منابع مورد نیاز است؛ از تأمین مواد اولیه و پر کردن مشاغل خالی گرفته تا جایگزینی خطوط تولید منسوخ و پاسخگویی به تغییرات اقتصاد و سلیقه مشتریان. قصور در کسب این منابع، می تواند به سقوط و حتی نابودی سازمان بینجامد.

عملیاتی کردن رویکرد سیستمی

برای به کارگیری عملی این رویکرد، مدیران باید معیارهای خاصی را مورد توجه قرار دهند. نگاه سیستمی، توجه خود را به عواملی همچون روابط با محیط برای اطمینان از دریافت نهاده ها و تولید ستاده های قابل قبول، انعطاف پذیری در برابر تغییرات محیطی، کارآیی در تبدیل نهاده به ستاده، وضوح ارتباطات داخلی، سطح تعارض بین گروهی و میزان رضایتمندی شغلی کارکنان معطوف می دارد.

برخلاف رویکرد نیل به هدف که بر نتایج نهایی تمرکز دارد، رویکرد سیستمی بیشتر بر وسایل و امکانات ضروری برای تضمین تداوم و بقای سازمان تأکید می‌ورزد. باید خاطرنشان کرد که حامیان این نظریه، اهمیت اهداف از پیش تعیین شده را به کلی نادیده نمی‌گیرند، بلکه اعتبار اهداف منتخب و معیارهای سنجش پیشرفت به سمت آن اهداف را مورد پرسش قرار می‌دهند.

کاربردهای عملی رویکرد سیستمی

پژوهشگران دانشگاه میشیگان در مطالعه‌ای بر روی ۷۵ مؤسسه بیمه، از رویکرد سیستمی برای ارزیابی عملکرد استفاده کردند. آنان با بررسی اسناد فروش و نیروی انسانی، ابعاد ده‌گانه اثربخشی را تحلیل نمودند که شامل حجم عملیات تجاری، هزینه تولید، بازدهی عضو جدید، جوانی اعضا، آمیخته تجاری، رشد نیروی کار، وفاداری به مدیریت، هزینه نگهداری، بازدهی عضو و رسوخ در بازار بود. این بررسی با در نظر گرفتن همزمان ستاده‌های کلیدی (مانند حجم تجارت) و عوامل حیاتی برای بقای بلندمدت (مانند سرمایه‌گذاری روی نیروی جوان و با استعداد)، نمونه‌ای بارز از یک رویکرد سیستمی است.

کاربرد دیگر این رویکرد در قالب «ممیزی (حسابرسی) مدیریت» توسط جکسون مارتیندل ارائه شد. این روش، فعالیت‌های کلیدی سازمان در گذشته، حال و آینده را در ده حوزه شامل کارکرد اقتصادی، ساختار سازمان، مشروعیت درآمدها، خدمت به سهامداران، تحقیق و توسعه، خط مشی‌های مالی، کارآیی تولید، ازدیاد فروش و ارزشیابی اجرایی تجزیه و تحلیل می‌کند.

ارزش رویکرد سیستمی برای مدیران

با این وجود، مدیرانی که از رویکرد سیستمی استفاده می‌کنند، تمایل کمتری به پیگیری نتایج کوتاه مدت دارند که ممکن است بقای بلندمدت سازمان را به خطر بیندازند. این رویکرد، آگاهی مدیران از وابستگی متقابل فعالیت‌های سازمان را افزایش می‌دهد؛ برای مثال، آنان درمی‌یابند که ناتوانی در تأمین به موقع مواد اولیه با کیفیت، تحقق اهداف نهایی را محدود می‌کند. مزیت دیگر رویکرد سیستمی، قابلیت کاربردی بودن آن در شرایطی است که اهداف، قابل اندازه‌گیری نمی‌نمایند؛ همان‌طور که مدیران سازمان‌های دولتی، often «توانایی کسب بودجه اضافی» را به عنوان یک معیار اثربخشی به کار می‌گیرند.

رویکرد ذینفعان راهبردی

جدیدترین دیدگاه در مورد اثربخشی سازمانی، رویکرد ذینفعان راهبردی است. بر این اساس، سازمانی اثربخش است که بتواند خواسته‌های عوامل کلیدی محیطی را که تداوم حیات سازمان به حمایت آن‌ها وابسته است، برآورده کند. این نگاه اگرچه به رویکرد سیستمی شبیه است، اما تأکید متفاوتی دارد. در حالی که هر دو بر وابستگی‌های متقابل تأکید می‌کنند، رویکرد ذینفعان راهبردی لزوماً بر کل سازمان تمرکز ندارد، بلکه صرفاً بر ارضای خواسته‌های کسانی متمرکز است که قدرت تهدید بقای سازمان را دارند.

برای نمونه، یک دانشگاه دولتی ممکن است اثربخشی خود را صرفاً بر اساس تعداد پذیرش دانشجو تعریف کند، زیرا بقای آن به اشتغال فارغ التحصیلان وابسته نیست. در مقابل، یک دانشگاه خصوصی که هزینه‌های بالایی دریافت می‌کند، باید

برای اطمینان از اشتغال آینده فارغ التحصیلان خود سرمایه گذاری کند، زیرا در غیر این صورت در جذب متقاضی با مشکل مواجه خواهد شد. همچنین، دانشگاه دولتی برای دریافت بودجه باید با مجلس قانونگذاری رابطه خوبی حفظ کند، در حالی که این رابطه برای دانشگاه خصوصی از اولویت کمتری برخوردار است.

مسائل و ارزش رویکرد ذینفعان راهبردی

مرحله نهایی در رویکرد ذینفعان راهبردی، شامل مقایسه انتظارات، تفکیک انتظارات مشترک و ناسازگار، دسته بندی ذینفعان و در نهایت تنظیم اهداف بر اساس اولویت است که قدرت نسبی هر ذینفع را نشان می دهد. سپس اثربخشی سازمان بر اساس توانایی آن در تحقق این اهداف اولویت دار سنجیده می شود. با این حال، این رویکرد نیز خالی از مشکل نیست. تعیین ذینفعان کلیدی در یک محیط پویا و در حال تغییر بسیار دشوار است. همچنین، تمایز قائل شدن بین عوامل راهبردی و غیرراهبردی، و همچنین کشف صحیح انتظارات واقعی ذینفعان (که ممکن تحت تأثیر منافع و دیدگاه های بخشی مختلف قرار گیرد) از چالش های اصلی است. با این وجود، اگر بقای سازمان مهم باشد، این رویکرد به مدیران کمک می کند تا به وضوح درک کنند بقای سازمان به چه کسانی وابسته است و از نادیده گرفتن ناخواسته گروه های صاحب قدرت جلوگیری نموده و در صورت نیاز، اولویت بندی اهداف را بر اساس تغییر در روابط قدرت با ذینفعان تعدیل کنند.

رویکرد ارزش های رقیب: یک چارچوب منسجم

برای درک جامع از اثربخشی، شناسایی متغیرهای کلیدی و چگونگی ارتباط آن ها ضروری است. رویکرد ارزش های رقیب چنین چارچوب منسجمی ارائه می دهد. موضوع اصلی این رویکرد این است که معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی اثربخشی (مانند سود، نوآوری یا امنیت شغلی) کاملاً به این بستگی دارد که ارزیاب چه کسی است و چه منافعی دارد. طبیعی است که سهامداران، اتحادیه ها، مدیریت و بخش های مختلف داخلی، ارزیابی های کاملاً متفاوتی از اثربخشی یک سازمان داشته باشند، همان طور که دانشجویان مختلف یک کلاس، استاد واحد را به شیوه های متفاوت و بر اساس معیارهای شخصی خود ارزیابی می کنند.

پیش فرض های رویکرد ارزش های رقیب

این رویکرد با این فرض آغاز می شود که هیچ معیار بهترین واحدی برای ارزیابی اثربخشی وجود ندارد، نه بر سر یک هدف واحد اجماعی هست و نه بر سر اولویت اهداف. اثربخشی یک مفهوم کاملاً ذهنی است و اهداف انتخاب شده توسط یک ارزیاب، منعکس کننده ارزش ها، ترجیحات و منافع فردی اوست. این رویکرد فراتر از پذیرش صرف این تنوع، استدلال می کند که عناصر مشترکی در بین فهرست معیارهای اثربخشی وجود دارد که می توانند ترکیب شده و مجموعه ای از ارزش های رقیب را تشکیل دهند و هر مجموعه، یک مدل اثربخشی منحصر به فرد را تعریف کند.

ترکیب کانون ها و مدل های اثربخشی

مدل های اثربخشی سازمانی بر اساس ترکیب کانون های مختلف طراحی شده اند و هر یک به جنبه های خاصی از عملکرد سازمان تأکید دارند:

۱. **مدل روابط انسانی:** این مدل از ترکیب کانون های MFP و EFP شکل می گیرد و بر اشخاص و انعطاف پذیری تأکید دارد. در این مدل، اثربخشی به عنوان داشتن نیروی کاری منسجم و ماهر تعریف می شود.

۲. **مدل سیستم های باز:** این مدل شامل کانون های MFO و EFO است و اثربخشی را بر اساس انعطاف پذیری به عنوان وسیله و توانایی جذب منابع از محیط به عنوان نتیجه نهایی می سنجد.

۳. **مدل هدف عقلایی:** این مدل مشتمل بر کانون های MCO و ECO است. در این مدل، وجود طرح ها و اهداف ویژه (به عنوان وسایل) و دستیابی به کارآیی و بهره وری بالا (به عنوان نتایج)، شاهد اثربخشی سازمان محسوب می شود.

۴. **مدل فرآیند داخلی:** این مدل از کانون های MCP و ECP تشکیل شده و بر افراد و کنترل تأکید دارد. در این مدل، انتشار مناسب اطلاعات (به عنوان وسیله) و برقراری ثبات و نظم (به عنوان نتایج نهایی)، مبنای ارزیابی اثربخشی قرار می گیرد.

کاربرد عملی رویکرد برای مدیران

مدیران برای به کارگیری این رویکرد باید ابتدا عوامل کلیدی که بقای سازمان به آن ها وابسته است را شناسایی کرده و سپس اهمیت نسبی هریک از این عوامل را برای هشت کانون ارزشی مورد ارزیابی قرار دهند. این کار می تواند از طریق مصاحبه یا استفاده از پرسش نامه های استاندارد انجام شود.

ابزار سنجش و تجزیه و تحلیل دیدگاه ذینفعان

برای ارزیابی اثربخشی، از پرسش نامه های تخصصی استفاده می شود که دیدگاه های ذینفعان را بر اساس هشت معیار اثربخشی سازمانی ارزیابی می کند. این ابزار به مدیران کمک می کند تا عملکرد سازمان را از منظر مختلف ذینفعان مورد سنجش قرار دهند و نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنند.

ارتباط چرخه حیات سازمان با مدل های اثربخشی

مدل اثربخشی انتخابی بستگی به مرحله ای از چرخه حیات سازمان دارد:

- **مرحله کارآفرینی:** مدل سیستم های باز مناسب است که بر نوآوری و جذب منابع تأکید دارد.
- **مرحله انسجام اولیه:** مدل روابط انسانی مناسب است که بر ایجاد وحدت و تعهد تأکید دارد.
- **مرحله رسمیت و کنترل:** مدل فرآیند داخلی و هدف عقلایی مرتبط هستند که بر کارآیی و نظم تأکید دارند.
- **مرحله انسجام ساختاری:** مدل سیستم های باز مناسب است که بر انعطاف پذیری تأکید دارد.
- **مرحله افول:** مدل سیستم های باز مجدداً مناسب است که بر نوآوری و جذب منابع تأکید دارد.

مزایا، محدودیت ها و ارزش رویکرد ارزش های رقیب

این رویکرد از مشکلات مدل های هدف گرا و سیستم های بسته مصون است و به مدیران کمک می کند تا معیارهای متعدد اثربخشی را در نظر بگیرند. اما محدودیت هایی مانند دشواری در شناسایی دقیق اولویت های ذینفعان دارد و برای تأیید تغییرات مدل های اثربخشی در مراحل مختلف چرخه حیات، نیاز به پژوهش های بیشتر است.

◀ ابعاد ساختار سازمانی

مقدمه و معرفی ابعاد کلیدی

این فصل به تعریف و تشریح سه بعد اصلی تشکیل دهنده ساختار سازمانی می پردازد که مبنای اصلی مباحث نظریه سازمان هستند. این ابعاد سه گانه عبارتند از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز. ترکیب این سه جزء، منجر به ایجاد طرح های سازمانی متفاوت می شود که بر اساس آن ها، سازمان ها می توانند به اهداف خود دست یابند. هرچند پذیرش این ابعاد رایج است، اما جهان شمول نیست. برای درک بهتر این ابعاد، ابتدا باید سیزده متغیر رایج در تعریف ساختار سازمانی که توسط نظریه پردازان مختلف پیشنهاد شده اند، مرور کنیم. این متغیرها شامل نسبت کارکنان اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، هماهنگی، حرفه گرایی، حیطه کنترل، تخصص گرایی، استانداردسازی و حیطه عمودی هستند. با این حال، در مورد تعاریف عملیاتی، اولویت و چگونگی دسته بندی این ابعاد، اختلاف نظر وجود دارد.

پیچیدگی: تعریف و اهمیت

پیچیدگی به میزان تفکیک و تمایزی که در درون سازمان وجود دارد اشاره می کند و در سه بعد قابل بررسی است:

تفکیک افقی: میزان جدایی بین واحدهای سازمانی بر اساس تخصص، موقعیت شغلی و سطح آموزش و مهارت اعضا.

تفکیک عمودی: مربوط به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی (تعداد سطوح مدیریتی).

تفکیک جغرافیایی: پراکندگی فیزیکی واحدها، امکانات و نیروی انسانی سازمان در مناطق مختلف.

تفکیک افقی و نقش تخصص گرایی

تفکیک افقی وجود تخصص های متعدد در سازمان را نشان می دهد. هرچه سازمان مشاغل با دانش تخصصی و مهارت های علمی متفاوت داشته باشد، پیچیدگی آن افزایش می یابد. این امر موجب می شود که موقعیت های شغلی مختلف، ارتباطات را کند کرده و هماهنگی فعالیت ها را دشوارتر کند. تخصص گرایی که به تقسیم وظایف درون سازمان اشاره دارد، بر افزایش پیچیدگی سازمان تأثیر می گذارد. تخصص گرایی می تواند به دو شیوه تقسیم شود:

۱. **تخصص گرایی وظیفه ای:** تقسیم مشاغل به وظایف ساده و تکراری که به افزایش کارایی و کاهش هزینه های آموزش کمک می کند.

۲. **تخصص گرایی اجتماعی:** زمانی که افراد تخصص هایی دارند که استانداردسازی نمی شوند و بسته به موقعیت متفاوت هستند، مانند مهندسان یا فیزیکدانان.

افزایش در هر یک از این اشکال تخصص گرایی، نیاز به روش های پیچیده تر و پرهزینه تر برای هماهنگی و کنترل را به همراه دارد.

مزایا و دلایل تقسیم کار

تقسیم کار باعث غلبه بر محدودیت های فیزیکی و علمی، استفاده بهینه از منابع انسانی، افزایش کارایی، کاهش هزینه های آموزش و ترویج نوآوری می شود. تقسیم کار به ویژه باعث افزایش مهارت در انجام وظایف تکراری و بهبود کیفیت فرآیندها می شود.

بخش بندی و تفکیک عمودی

بخش بندی به روش هایی برای گروه بندی متخصصان در سازمان اطلاق می شود. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع ساختار سازمانی اشاره دارد که با افزایش سطوح مدیریتی، پیچیدگی سازمان افزایش می یابد. افزایش سطوح مدیریتی می تواند ارتباطات را دشوار کرده و هماهنگی را پیچیده کند. این تفکیک عمودی و افقی با هم مرتبط هستند، به طوری که افزایش تخصص گرایی و نیاز به هماهنگی بیشتر، باعث افزایش سطوح مدیریتی می شود.

حیطه کنترل و تأثیر آن بر ساختار سازمان

حیطه کنترل به تعداد زیردستانی اشاره دارد که یک مدیر می تواند به طور مؤثر رهبری کند. یک حیطه کنترل وسیع به معنای گزارش دهی تعداد زیادی زیردست به مدیر است. در مقابل، حیطه کنترل محدود به تعداد کمتری از زیردستان اشاره دارد. هرچه حیطه کنترل وسیع تر باشد، ساختار سازمان مسطح تر و اگر محدودتر باشد، ساختار سازمان بلندتر می شود. تفاوت های کوچک در حیطه کنترل می تواند تفاوت های بزرگی در تعداد مدیران ایجاد کند.

تفکیک جغرافیایی به عنوان بعد سوم پیچیدگی

تفکیک جغرافیایی به پراکندگی فیزیکی واحدها و نیروی انسانی سازمان در مناطق مختلف اشاره دارد. این بعد می تواند به پیچیدگی سازمان افزوده و نیاز به هماهنگی بیشتری بین واحدها و بخش ها در مکان های مختلف ایجاد کند. با وجود پیشرفت های فناوری، این پیچیدگی همچنان به ویژه در سازمان های با پراکندگی زیاد، مشاهده می شود.

اهمیت پیچیدگی برای مدیران

پیچیدگی باعث افزایش نیاز به ارتباطات، هماهنگی و کنترل مؤثر در سازمان می شود. سازمان های پیچیده به ابزارهای پیشرفته تری مانند کمیته ها، سیستم های اطلاعاتی و دستورالعمل های رسمی نیاز دارند تا هماهنگی و یکپارچگی را تضمین کنند. افزایش پیچیدگی ممکن است باعث نیاز به مدیران و پرسنل بیشتر برای تسهیل هماهنگی و کاهش تعارض شود.

رسمیت: تعریف و اهمیت

رسمیت به میزان استاندارد شدن مشاغل در سازمان اشاره دارد. در سازمان های با رسمیت بالا، کارکنان برای انجام وظایف خود از آزادی عمل کمی برخوردارند و به طور معمول باید طبق قوانین و مقررات خاص عمل کنند. در مقابل، سازمان هایی با رسمیت کم، آزادی عمل بیشتری برای کارکنان قائل هستند. رسمیت با هدف استانداردسازی رفتارها و کاهش تغییرپذیری در فرآیندها به کار می رود.

بحث مکتوب بودن و دامنه رسمیت

در مورد رسمیت، برخی معتقدند که فقط قوانین مکتوب باید در نظر گرفته شوند، در حالی که دیگران قوانین غیرمکتوب و ادراکات کارکنان از رسمیت را نیز به حساب می آورند. در این کتاب، رسمیت بر اساس قوانین مکتوب سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد.

رسمیت در درون و برون سازمانی

رسمیت می تواند از دو منبع مختلف سرچشمه بگیرد:

- **رسمیت برون سازمانی:** قوانین و مقرراتی که به طور کامل توسط مدیریت تعریف و از طریق نظارت مستقیم اعمال می شود.
- **رسمیت درون سازمانی:** از طریق تخصص گرایی و جامعه پذیری حرفه ای ایجاد می شود که کارکنان به طور غیرمستقیم از طریق آموزش و جامعه پذیری به آن می رسند.

فنون رسمی سازی

مدیران برای استاندارد کردن رفتار کارکنان از فنون مختلفی استفاده می کنند، از جمله:

- **گزینش:** انتخاب کارکنان بر اساس معیارهای خاص برای تناسب با سازمان.
 - **الزامات نقش:** تعریف دقیق وظایف و مسئولیت ها از طریق تحلیل شغل.
- قوانین، رویه ها و خط مشی ها: ابزارهایی برای تنظیم رفتار کارکنان که استانداردسازی را تسهیل می کنند.

رابطه بین رسمیت و پیچیدگی

رابطه بین رسمیت و پیچیدگی پیچیده است. در جایی که تفکیک افقی از طریق تخصصی شدن وظیفه ای انجام می شود، نیاز به رسمیت بالا برای کنترل و هماهنگی بیشتر است. در مقابل، در سازمان های با تخصص گرایی اجتماعی، رسمیت کاهش می یابد، زیرا کارکنان حرفه ای معمولاً از پیش معیارهای کنترل درونی را دارا هستند.

تمرکز: تعریف و چالش ها

تمرکز به میزان متمرکز بودن تصمیم گیری ها در یک نقطه از سازمان اشاره دارد. تمرکز زمانی رخ می دهد که تصمیمات در سطوح بالای سازمان اتخاذ می شوند، در حالی که عدم تمرکز زمانی است که این تصمیمات به سطوح پایین تر تفویض می شود. این تمایز میان تمرکز و عدم تمرکز باعث پیچیدگی در درک و تعریف دقیق ساختار سازمانی می شود.

تصمیم گیری و تمرکز

تمرکز در فرآیند تصمیم گیری به میزان کنترل یک فرد بر مراحل مختلف تصمیم گیری اشاره دارد. این فرآیند شامل گردآوری اطلاعات، تعبیر داده ها، انتخاب راهکار، کسب مجوز و اجرا است. اگر یک فرد همه این مراحل را تحت کنترل داشته باشد، تصمیم گیری کاملاً متمرکز است. در مقابل، هرچه افراد بیشتری بر مراحل اولیه نظارت داشته باشند، تصمیم گیری به سمت عدم تمرکز می رود، حتی اگر انتخاب نهایی در سطح بالاتر باشد.

چرا تمرکز مهم است؟

تمرکز و عدم تمرکز هر دو از اهمیت برخوردارند. واگذاری برخی تصمیمات به دیگران (عدم تمرکز) برای جلوگیری از انباشتگی اطلاعات و تسریع واکنش به تغییرات محیطی ضروری است. مزایای عدم تمرکز شامل واکنش سریع تر به تغییرات، استفاده از داده های بیشتر، ایجاد انگیزش در کارکنان و فرصت های آموزشی برای مدیران است. در مقابل، تمرکز در مواردی چون تصمیمات جامع و صرفه جویی اقتصادی (مانند تصمیمات مالی) مؤثرتر است.

ارتباط تمرکز، پیچیدگی و رسمیت

مطالعات نشان می دهند که بین تمرکز و پیچیدگی رابطه معکوس وجود دارد؛ سازمان های پیچیده نیاز به عدم تمرکز دارند. همچنین، رابطه بین تمرکز و رسمیت به نوع کارکنان و ماهیت تصمیمات بستگی دارد. در سازمان های غیرمتخصص، تمرکز و رسمیت زیاد است، در حالی که در سازمان های حرفه ای، معمولاً عدم تمرکز و رسمیت کمتر در تصمیمات عملیاتی مشاهده می شود.

عوامل تعیین کننده؛ چه عواملی ساختار را تعیین میکنند؟

راهنبرد

مقدمه : راهنبرد به عنوان یک عامل تعیین کننده ساختار

در گذشته، راهنبرد به عنوان تنها متغیر تعیین کننده ساختار سازمانی در نظر گرفته می شد. پژوهش ها نشان می دهند که در دهه های اخیر، راهنبرد تنها یکی از چندین عامل مؤثر بر ساختار سازمان است. این دیدگاه ریشه در پیش فرض های اقتصاد کلاسیک دارد که سازمان را موجودی عقلایی با اهداف مشخص می داند و ساختار آن را وسیله ای برای تحقق این اهداف و راهبردها فرض می کند. در این مدل، ساختار به عنوان پیامد منطقی فرآیند عقلایی و سیستمی بسته در نظر گرفته می شود، که در آن محیط سازمان ثابت و غیرقابل تغییر است.

راهنبرد چیست؟

راهنبرد را می توان فرآیند تعیین اهداف بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع برای تحقق این اهداف تعریف کرد. دو دیدگاه اصلی در شکل گیری راهنبرد وجود دارد:

- **طرح ریزی:** در این دیدگاه، راهنبرد به عنوان یک طرح از پیش تدوین شده در نظر گرفته می شود.
- **تکاملی:** این دیدگاه جدیدتر معتقد است که راهنبرد به تدریج و از طریق الگوهای تصمیمات روزمره در سازمان شکل می گیرد.

در هر دو دیدگاه، راهنبرد هم اهداف و هم وسایل دستیابی به آن ها را در بر می گیرد.

راهنبرد-ساختار چندلر

چندلر با پژوهش های خود در دهه ۱۹۶۰، تأثیر راهنبرد بر ساختار را معرفی کرد. طبق یافته های او، تغییرات در راهنبرد منجر به تغییرات در ساختار می شود. او سه مرحله در این تغییرات ساختاری را شناسایی کرد:

راهبرد تک محصولی: سازمان ها با یک محصول واحد و ساختار متمرکز و ساده آغاز می کنند.

ادغام عمودی و گسترش درون صنعتی: با رشد سازمان، نیاز به هماهنگی پیچیده تر افزایش می یابد و ساختار به سمت تقسیم وظایف تخصصی می رود.

تنوع گرایی در محصولات: زمانی که سازمان به تولید محصولات متنوع می پردازد، ساختار نیاز به تغییرات بزرگتری مانند ساختار بخشی مستقل دارد.

پژوهش ها و اعتبارسنجی نظریه چندلر

پژوهش ها نشان داده اند که نظریه چندلر تا حد زیادی معتبر است، اما محدودیت هایی دارد. برای مثال، پژوهش های او بیشتر بر شرکت های بازرگانی صنعتی بزرگ متمرکز بود، که باعث محدودیت در تعمیم نتایج به سازمان های کوچک تر یا بخش های خدماتی شد. همچنین، تعریف راهبرد او به راهبرد رشد محدود بود و بسیاری از ابعاد راهبرد مانند مزیت رقابتی یا بخش بندی بازار را پوشش نمی دهد.

با این حال، پژوهش های بعدی برخی از یافته های او را تأیید کرده اند، به ویژه رابطه میان تنوع گرایی محصول و ساختار بخشی. در نتیجه، این رابطه در سطح شرکت های بزرگ بازرگانی معتبر است.

نظریه معاصر راهبرد-ساختار

پس از کار چندلر، مایلز و اسنو چهار نوع راهبرد سازمانی معرفی کردند که اساس جدیدی برای درک رابطه راهبرد و ساختار فراهم کرد:

- **سازمان های تدافعی:** تمرکز بر حفظ بازار محدود و استفاده از قیمت گذاری رقابتی. این سازمان ها معمولاً ساختاری با تفکیک افقی بالا، کنترل متمرکز و سلسله مراتب رسمی دارند.
- **سازمان های آینده نگر:** این سازمان ها به دنبال کشف فرصت های جدید بازار و محصول هستند. ساختار آن ها منعطف، غیرمتمرکز و با کنترل کم است.
- **سازمان های تحلیلگر:** به دنبال کمینه سازی ریسک و حداکثر کردن سود با تقلید از ایده های موفق. ساختار این سازمان ها ترکیبی است؛ برای کارهای عادی از ساختاری ثابت و برای پروژه های جدید از ساختاری منعطف استفاده می شود.
- **سازمان های انفعالی:** این سازمان ها راهبرد مشخصی ندارند و عملکردشان ضعیف است. ساختار این سازمان ها معمولاً مشابه سازمان های تدافعی است.

عنصر کلیدی در نظریه مایلز و اسنو

عنصر کلیدی در نظریه مایلز و اسنو، ارزیابی ذهنی مدیریت از عدم اطمینان محیطی است. این ارزیابی می تواند عینی نباشد؛ به طوری که دو مدیر در مواجهه با یک محیط مشابه، درک متفاوتی از میزان تغییر و عدم اطمینان داشته باشند. این درک است که انتخاب راهبرد و طراحی ساختار را هدایت می کند.

مایلز و اسنو این چهار راهبرد را در یک پیوستار قرار می دهند که یک سر آن عدم اطمینان محیطی کم و سر دیگر آن عدم اطمینان زیاد است:

- در راهبرد تدافعی، ساختار باید بهینه سازی کارایی را هدف قرار دهد و برای این منظور نیازمند ساختاری متمرکز با تفکیک بالا و رسمیت زیاد است.
- در راهبرد انفعالی، ساختار بیشتر مشابه سازمان های تدافعی باقی می ماند، زیرا مدیریت به سختی تغییرات محیطی را درک می کند.
- در راهبرد تحلیل گر، ساختار دوگانه ایجاد می شود؛ برای فعالیت های عادی ساختار ثابت و برای نوآوری ساختار منعطف استفاده می شود.
- در راهبرد آینده نگر، ساختار باید انعطاف پذیر، پیچیده و کم رسمیت باشد تا سازمان بتواند به سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهد.
- **محدودیت های تعیین کنندگی راهبرد**
- اگرچه راهبرد می تواند بر ساختار تأثیر بگذارد، اما عوامل دیگری نیز بر آن تأثیر دارند:
- **مرحله چرخه حیات سازمان:** در مراحل اولیه شکل گیری سازمان، راهبرد نقش بیشتری در تعیین ساختار دارد. در مراحل بعدی، به ویژه در دوره افول، آزادی عمل مدیران برای تغییر ساختار محدود می شود.
- **نسبت سرمایه به نیروی کار:** وقتی نسبت نیروی کار به سرمایه کم باشد، مدیران آزادی بیشتری برای تغییر ساختار دارند.

تأخیر زمانی: معمولاً بین اجرای یک راهبرد جدید و تغییر ساختار تأخیری وجود دارد. سرعت تطبیق ساختار به میزان فشار رقابتی بستگی دارد.

آیا راهبرد می تواند از ساختار تبعیت کند؟

ممکن است در برخی موارد ساختار سازمان ابتدا شکل گیرد و سپس برای توجیه آن به راهبرد خاصی تغییر یابد. برخی از پژوهش ها از این ایده حمایت کرده اند که در برخی سازمان ها، ساختار تأثیر بیشتری بر راهبرد دارد. این دیدگاه نشان می دهد که راهبرد همیشه عامل تعیین کننده نیست و در برخی شرایط، ساختار ممکن است راهبرد را شکل دهد.

رابطه صنعت و ساختار

ویژگی های هر صنعت می تواند بر راهبردهای سازمان ها تأثیر بگذارد و از آن جا که راهبرد ساختار را تحت تأثیر قرار می دهد، صنعت به طور غیرمستقیم بر ساختار سازمانی نیز تأثیر می گذارد. صنایعی با نیازهای سرمایه ای بالا معمولاً ساختارهایی با استانداردسازی بالا دارند، در حالی که صنایع با نوآوری بالاتر، ساختارهای منعطف تری می طلبند.

در نهایت، رابطه میان راهبرد، ساختار و صنعت نشان می دهد که ویژگی های صنعت به طور عمده بر راهبرد تأثیر می گذارد و این راهبردها در نوبه خود، بر طراحی ساختار تأثیر می گذارند. تفاوت های ساختاری بین سازمان ها در یک صنعت به دلیل راهبردهای مشابه آن ها شکل می گیرد.

◀ اندازه سازمان

مقدمه: رابطه اندازه و ساختار

رابطه بین اندازه سازمان و ساختار آن به وضوح مشهود است. با افزایش تعداد کارکنان در سازمان، تخصص گرایی و تفکیک افقی افزایش می یابد. برای هماهنگی این واحدهای تخصصی شده، سازمان نیازمند افزایش سطوح مدیریتی (تفکیک عمودی) و احتمالاً گسترش جغرافیایی است. این پیچیدگی افزایش یافته، نظارت مستقیم مدیریت عالی را دشوار می کند و آنان را به سمت رسمی سازی (تدوین قوانین و مقررات) و عدم تمرکز در تصمیم گیری سوق می دهد. بنابراین، تغییرات در اندازه سازمان می تواند به تغییرات بنیادین در ابعاد ساختاری (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) منجر شود.

تعریف اندازه سازمان

تعداد کل کارکنان به عنوان معیار اصلی اندازه سازمان در نظر گرفته می شود. این تعریف از آنجا نشأت می گیرد که ساختار سازمانی برای ساماندهی افراد و تعاملات آن ها طراحی می شود و تعداد کارکنان مستقیماً با ساختار در ارتباط است. با این حال، چند چالش در این تعریف وجود دارد:

- **شمول کارکنان:** آیا کارکنان پاره وقت یا فصلی باید در این شمارش لحاظ شوند؟
- **مقیاس نسبی صنعت:** اندازه یک سازمان باید بر اساس مقیاس صنعت مورد ارزیابی قرار گیرد یا به طور مطلق؟
- **اختلاط با کارایی:** آیا باید اندازه با کارایی ادغام شود؟

با وجود این چالش ها، پژوهش ها نشان داده اند که تعداد کارکنان همبستگی بسیار قوی با دیگر شاخص های اندازه سازمان مانند دارایی ها و حجم تولید دارد.

طرفداران تعیین کننده بودن اندازه سازمان

پیتر بلو یکی از طرفداران اصلی اهمیت اندازه سازمان به عنوان عامل تعیین کننده ساختار است. او با پژوهش های گسترده خود در مؤسسات دولتی، دانشگاه ها و فروشگاه ها به این نتیجه رسید که اندازه سازمان عامل اصلی در شکل گیری ساختار است. بلو دریافت که افزایش اندازه سازمان، تفکیک ساختاری را افزایش می دهد، اما این افزایش با نرخ کاهنده صورت می پذیرد. برای مثال، افزودن ۱۰۰ کارمند به سازمانی با ۶۰۰ کارمند تأثیر بسیار بیشتری نسبت به سازمانی با ۲۶۰۰ کارمند دارد.

پژوهش های بعدی از جمله بررسی دانشگاه آستون، نشان داده اند که اندازه با تخصص گرایی، رسمیت، حیطه عمودی و تمرکز رابطه دارد. افزایش اندازه سازمان موجب افزایش تخصص گرایی و رسمیت می شود و همچنین ساختارهای بزرگ تر معمولاً غیرمتمرکزتر هستند.

انتقاداتی بر تعیین کننده بودن اندازه سازمان

مؤلفان مختلف بر این باورند که اندازه به تنهایی نمی تواند تعیین کننده ساختار سازمان باشد. کریس آرجریس با تحلیل داده های بلاو و گروه استون استدلال کرد که محدودیت های بودجه و مقررات در سازمان های دولتی می تواند تأثیر زیادی بر ساختار داشته باشد. میهيو و همکارانش نیز با استفاده از مدل های رایانه ای، دریافتند که یافته های بلاو تنها در شرایط خاصی معتبر است.

آلدريج نیز بر این باور است که اندازه یک نتیجه است نه علت. او معتقد است که فناوری است که ساختار و در نتیجه اندازه سازمان را تعیین می کند. شواهدی نشان می دهد که در سازمان های مختلف، اندازه سازمان به عنوان نتیجه تغییرات در ساختار به شمار می آید.

اندازه و پیچیدگی

پژوهش ها نشان داده اند که اثر اندازه بر پیچیدگی دارای نرخ کاهنده است. به عبارت دیگر، اثر افزایش اندازه سازمان بر پیچیدگی ابتدا سریع است و سپس با رشد بیشتر، این تأثیر کاهش می یابد. بلاو و دیگران دریافتند که افزایش اندازه سازمان به تدریج منجر به افزایش پیچیدگی ساختاری می شود، اما این افزایش با سرعت کمتری در سازمان های بزرگ تر اتفاق می افتد. برخی پژوهش ها نشان می دهند که اندازه سازمان در سازمان های دولتی بیشتر بر پیچیدگی تأثیر می گذارد، اما در سازمان های تجاری ممکن است ساختار سازمانی باشد که اندازه را تعیین کند.

اندازه و رسمیت

رسمیت به میزان استانداردسازی و تدوین قوانین و مقررات در سازمان اشاره دارد. پژوهش ها نشان داده اند که اندازه سازمان ارتباط مثبت و معناداری با میزان رسمیت دارد. با بزرگ تر شدن سازمان، نیاز به کنترل و نظارت افزایش می یابد و برای این منظور، به کارگیری قوانین و مقررات رسمی کارآمدتر از نظارت چهره به چهره می شود. به همین دلیل، سازمان های بزرگ تر معمولاً ساختار رسمی تر و قوانین دقیق تری دارند. این یافته ها در مطالعات مختلف تأیید شده اند.

اندازه و تمرکز

افزایش اندازه سازمان به طور مستقیم به عدم تمرکز در تصمیم گیری می انجامد. در سازمان های بزرگ، به دلیل محدودیت های جسمی و منابع مدیریتی، نظارت مستقیم غیرممکن است و تصمیم گیری باید به سطوح پایین تر تفویض شود. با این حال، این تغییر به عدم تمرکز تنها در سازمان هایی رخ می دهد که توسط مدیران حرفه ای اداره می شوند. در سازمان های با مدیر-مالک، احتمالاً تمایل به حفظ تمرکز وجود دارد.

چه اندازه ای بزرگ است؟

برای بسیاری از پژوهشگران، اندازه سازمان زمانی بزرگ محسوب می شود که تعداد کارکنان آن از ۵۰۰ نفر عبور کند. سازمان های با کمتر از ۵۰۰ کارمند به عنوان سازمان های کوچک شناخته می شوند و پس از رسیدن به ۲۰۰۰ کارمند یا بیشتر، بدون ایجاد تغییرات ساختاری مانند تفکیک واحدها و تدوین مقررات، سازمان با مشکلات جدی در هماهنگی مواجه خواهد شد.

موضوعات ویژه درباره اندازه سازمان

بحث در مورد نسبت کارکنان اداری:

نسبت کارکنان اداری به کارکنان عملیاتی و تولیدی به طور قابل توجهی با اندازه سازمان مرتبط است. قانون پارکینسون بیان می کند که "کار آنقدر گسترش می یابد تا کل زمان موجود برای انجامش را پر کند"، که به شوخی اشاره به این دارد که سازمان ها به طور نامتناسبی افزایش پرسنل اداری خواهند داشت. در سازمان های کوچک، با افزایش اندازه، ممکن است به طور غیرمستقیم نیاز به استخدام تعداد بیشتری کارکنان اداری ایجاد شود. اما در سازمان های بزرگ تر، صرفه جویی های مقیاس و تلاش برای کاهش بوروکراسی باعث کاهش این نسبت می شود.

نتیجه گیری: تلاش برای استخراج نتایج قطعی از پژوهش های مربوط به نسبت اعضای اداری سخت است و الگوهای ثابت و پایدار در این زمینه وجود ندارد. پژوهش ها نشان می دهند که اندازه سازمان به تنهایی نمی تواند تعیین کننده ساختار باشد و عوامل دیگری مانند پیچیدگی، فناوری، محیط و مرحله چرخه حیات سازمان مؤثر هستند.

نظریه سازمان و کسب و کارهای کوچک

اگرچه بیشتر پژوهش ها بر سازمان های بزرگ متمرکز هستند، نظریه های سازمانی همچنان برای سازمان های کوچک نیز کاربرد دارند. مدیران سازمان های کوچک باید ساختار صحیحی طراحی کنند تا بتوانند کارایی را حفظ کنند و با محدودیت های موجود مقابله کنند. در سازمان های کوچک، اصول نظریه های سازمانی همچنان به کار می روند، اما نحوه کاربرد آن ها متفاوت است. این سازمان ها معمولاً ساختار ساده تری دارند و نیازمند کنترل و مسئولیت پذیری مستقیم هستند.

نتیجه گیری: در سازمان های کوچک، پیچیدگی ها و رسمیت کمتر است و تصمیم گیری متمرکز باقی می ماند. از طرف دیگر، سازمان های بزرگ تر به دلیل پیچیدگی بیشتر، نیازمند ساختار پیچیده تری هستند. این تفاوت ها موجب می شود که مدیریت در سازمان های کوچک و بزرگ به رویکردهای متفاوتی نیاز داشته باشد.

فناوری

مقدمه

تأثیر فناوری بر ساختار سازمانی موضوعی است که مورد توجه پژوهشگران بسیاری قرار گرفته است. فناوری به مجموعه اطلاعات، ابزارها، فنون و فرآیندهایی اطلاق می شود که برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها به کار می روند. از آنجا که فناوری در همه سازمان ها اعم از صنعتی یا خدماتی کاربرد دارد، بررسی اثرات آن بر ساختار سازمان ها حائز اهمیت است. این فصل ابتدا به تعریف و طبقه بندی فناوری و سپس تأثیر آن بر ساختار سازمان ها از طریق پژوهش های مختلف پرداخته است

فناوری به طور کلی به شیوه های تبدیل نهاده ها به ستاده ها اشاره دارد. این تبدیل می تواند در هر زمینه ای اعم از تولید، خدمات، بهداشت یا آموزش صورت گیرد. هر سازمانی برای انجام فعالیت های خود، از نوعی فناوری استفاده می کند. اما زمانی که بخواهیم فناوری خاص هر سازمان را تعریف کنیم، مشکل از جایی شروع می شود که پژوهشگران با چالش هایی در خصوص طبقه بندی فناوری ها، سطح تحلیل و انواع سازمان های مورد مطالعه مواجه می شوند. به همین دلیل، برای روشن شدن این موضوع، پژوهش های وودوارد، پرو و تامسون به عنوان سه دیدگاه اصلی در این زمینه مورد بررسی قرار می گیرند.

نخستین گام پژوهش وودوارد

جون وودوارد نخستین پژوهش عمده در این زمینه را در دهه ۱۹۶۰ انجام داد. وی ۱۰۰ شرکت تولیدی با اندازه های مختلف را مورد مطالعه قرار داد و به این نتیجه رسید که نوع فناوری به کار گرفته شده در سازمان ها تأثیر زیادی بر ساختار سازمانی و اثربخشی آن دارد. وودوارد سازمان ها را بر اساس فناوری تولیدشان به سه دسته تقسیم کرد:

۱. تولید واحدی یا سفارشی (مانند خیاطی یا سازنده توربین)

۲. تولید انبوه (مانند خط تولید یخچال)

۳. تولید فرآیندی (مانند پالایشگاه های نفت)

این طبقه بندی، اساس تحلیل های وودوارد را شکل داد. او دریافت که برای هر نوع فناوری، یک ساختار بهینه وجود دارد و سازمان هایی که فناوری و ساختار آن ها با هم تناسب دارند، اثربخشی بیشتری دارند. در واقع، ساختار سازمانی باید متناسب با نوع فناوری باشد. برای مثال، سازمان های تولید انبوه با رسمیت بیشتر و تفویض اختیار کمتر مدیریت می شوند، در حالی که سازمان های با فناوری واحدی و فرآیندی، ساختار منعطف تری دارند.

ارزیابی پژوهش وودوارد

اگرچه پژوهش وودوارد در تایید این نظریه که فناوری تأثیر مستقیمی بر ساختار دارد، مهم بود، اما برخی انتقادات نیز به آن وارد شد. مهم ترین انتقاد به روش تحقیق وودوارد بود که بیشتر بر مشاهدات ذهنی و مصاحبه ها متمرکز بود، که این ممکن است باعث سوگیری نتایج شود. علاوه بر این، معیارهای سنجش موفقیت سازمانی که وودوارد به کار برد، نیاز به بازبینی داشت. همچنین، این تحقیق تنها بر شرکت های تولیدی انگلیس متمرکز بود و تعمیم یافته های آن به سایر انواع سازمان ها یا کشورهای دیگر نیازمند احتیاط است.

فناوری مبتنی بر دانش (پرو)

چارلز پرو با تمرکز بر فناوری مبتنی بر دانش، دیدگاه وودوارد را گسترش داد. پرو به جای تمرکز بر فناوری تولید، بر نوع فناوری هایی که در محیط های مبتنی بر دانش استفاده می شود تأکید کرد. او دو بعد اساسی را برای فناوری های مبتنی بر دانش مشخص کرد:

۱. **تغییرپذیری وظیفه:** میزان استثنائات در انجام کارهای روزانه.

۲. **تجزیه و تحلیل پذیری مسئله:** این بعد به شیوه های حل مسئله و رویه های به کار گرفته شده برای یافتن راه حل مناسب برای مسائل اشاره دارد.

پرو این دو بعد را در قالب چهار نوع فناوری دسته بندی کرد:

۱. **فناوری یکنواخت:** با استثنائات کم و تجزیه و تحلیل ساده مسائل (مانند فرآیندهای تولید انبوه).

۲. **فناوری مهندسی:** با استثنائات زیاد اما قابل تحلیل منطقی (مانند حسابداری مالیاتی).

۳. **فناوری هنری/صنعتگرانه:** مسائل پیچیده با دامنه محدود از استثنائات (مانند صنعت کفashi).

۴. **فناوری غیریکنواخت:** با استثنائات زیاد و مسائل غیرقابل تحلیل (مانند پژوهش های علمی).

پرو پیشنهاد کرد که ساختار سازمانی باید با نوع فناوری تطبیق داشته باشد. برای مثال، فناوری یکنواخت نیازمند ساختاری با تمرکز بالا و رسمیت زیاد است، در حالی که فناوری غیریکنواخت نیاز به انعطاف پذیری و تصمیم گیری غیرمتمرکز دارد.

ارزیابی نظریه پرو

اگرچه نظریه پرو به طور تجربی توسط خودش آزمایش نشد، اما پژوهش های بعدی تأیید کردند که سازمان ها با فناوری های مختلف، نیاز به ساختارهایی متفاوت دارند. این پژوهش ها نشان دادند که فناوری های یکنواخت به ساختارهای رسمی و متمرکز نیاز دارند، در حالی که فناوری های غیریکنواخت به ساختارهای منعطف و غیرمتمرکز نیازمندند.

عدم اطمینان محیطی: سهم تامسون

جیمز تامسون بر خلاف وودوارد و پرو، معتقد نبود که فناوری به طور مطلق تعیین کننده ساختار باشد. او تأکید کرد که فناوری، راهبردهای سازمان را برای کاهش عدم اطمینان محیطی شکل می دهد. تامسون سه نوع فناوری را بر اساس میزان وابستگی متقابل وظایف معرفی کرد:

۱. **فناوری پیوسته مستمر:** وابستگی متوالی بین وظایف (مانند خط تولید).

۲. **فناوری واسطه ای:** پیوند دادن مشتریان به نهاده ها و ستاده ها (مانند بانک ها).

۳. **فناوری متمرکز:** نیازمند انعطاف پذیری و پاسخگویی سریع به شرایط غیرقابل پیش بینی (مانند بیمارستان ها).

تامسون استدلال کرد که هر نوع فناوری نیاز به نوع خاصی از هماهنگی دارد. به عنوان مثال، فناوری پیوسته مستمر به برنامه ریزی و زمان بندی دقیق نیاز دارد، در حالی که فناوری متمرکز به ارتباطات دوجانبه و بازخورد فوری نیازمند است.

ارزیابی نظریه تامسون

پژوهش های تجربی محدود درباره نظریه تامسون انجام شده است. یک مطالعه در ۲۹۷ واحد فرعی از ۷۰۰ شرکت نشان داد که فناوری های پیوسته مستمر و واسطه ای به استانداردسازی فعالیت ها و برنامه ریزی نیاز دارند، در حالی که فناوری های متمرکز بیشتر از روابط متقابل استفاده می کنند. با این حال، هنوز پژوهش های تجربی گسترده ای برای ارزیابی کامل این نظریه مورد نیاز است.

رابطه میان فناوری و ساختار به عوامل مختلفی مانند صنعت و اندازه سازمان بستگی دارد. صنعت ممکن است از طریق تأثیر بر راهبرد سازمان، به طور غیرمستقیم بر ساختار تأثیر بگذارد. علاوه بر این، اندازه سازمان یکی از مهم ترین چالش ها در تئوری تعیین کننده بودن فناوری است. برخی پژوهش ها نشان می دهند که در سازمان های کوچک تر، ساختار عمدتاً تحت تأثیر فناوری است، در حالی که در سازمان های بزرگ تر، تأثیر فناوری کمتر مشهود است.

نتیجه گیری: در نهایت، می توان گفت که فناوری نقش مهمی در تعیین ساختار سازمانی ایفا می کند، اما این تأثیر تحت شرایط مختلف، از جمله اندازه سازمان، نوع صنعت و میزان پیچیدگی فناوری، متفاوت است. پژوهش ها نشان می دهند که ساختار سازمانی باید با نوع فناوری متناسب باشد تا هماهنگی و کنترل به طور مؤثر انجام شود.

نتیجه گیری ها:

رابطه بین ساختار و فناوری همیشه مستقیم و آشکار نیست، چرا که سازمان ها به طور همزمان از انواع مختلف فناوری ها برای فعالیت های مختلف خود استفاده می کنند. اثر فناوری بیشتر در شرایط زیر مشهود است:

- در هسته عملیاتی سازمان یا نزدیک به آن.
- در سازمان های کوچک تر به نسبت سازمان های بزرگ.
- بر روی برخی ابعاد ساختاری بیش از سایر ابعاد.

فناوری و ساختار:

فناوری و پیچیدگی: شواهد نشان می دهند که فناوری یکنواخت با پیچیدگی کم همراه است. در این فناوری ها، نیاز به گروه های حرفه ای و آموزش کمتری است. در مقابل، فناوری غیریکنواخت پیچیدگی بیشتری ایجاد می کند که موجب افزایش تفکیک عمودی و محدودیت حیطه کنترل مدیران می شود.

فناوری و رسمیت: بین فناوری یکنواخت و رسمیت رابطه مثبتی وجود دارد، زیرا فناوری های یکنواخت نیازمند سیستم های رسمی مانند دستورالعمل ها و قوانین هستند. در مقابل، فناوری های غیریکنواخت به سیستم های کنترلی انعطاف پذیرتر نیاز دارند. این رابطه به ویژه در سازمان های کوچک و واحدهای نزدیک به هسته عملیاتی مشهودتر است.

فناوری و تمرکز: رابطه بین فناوری و تمرکز پیچیده است، اما به طور کلی فناوری های یکنواخت تمایل به ساختار متمرکز دارند، در حالی که فناوری های غیریکنواخت به تفویض اختیار و ساختار غیرمتمرکز نیازمندند. این رابطه توسط میزان رسمیت تعدیل می شود، چرا که رسمیت می تواند جایگزین برخی از سازوکارهای کنترل متمرکز شود.

محیط

مقدمه

سازمان ها به عنوان سیستم های باز در تعامل دائم با محیط خود هستند. یکی از مفاهیم کلیدی در نظریه های سازمانی این است که سازمان ها برای بقا و افزایش اثربخشی خود باید خود را با محیط تطبیق دهند. این انطباق مستلزم ایجاد

سازوکارهای نظارت و بازخورد به منظور شناسایی شرایط محیطی، رصد تغییرات و انجام تعدیلات لازم در ساختار سازمان است. این فصل به بررسی مفهوم محیط و ارزیابی رابطه آن با ساختار سازمانی می پردازد. نکته کلیدی این است که سازمان ها با درجات مختلفی از عدم اطمینان محیطی روبه رو هستند و مدیران با طراحی ساختاری مناسب سعی در کنترل و کاهش این عدم اطمینان دارند.

تعریف محیط

تعاریف متعددی از محیط سازمان وجود دارد، اما به طور کلی، محیط به عواملی خارج از سازمان اطلاق می شود که بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارند و سازمان به طور مستقیم بر آن ها کنترل ندارد. تعریف ساده ای که می توان از محیط داشت این است که اگر سازمان را از جهان خارج جدا کنیم، باقی مانده همان محیط سازمان است. برای تحلیل دقیق تر، لازم است بین محیط عمومی و محیط اختصاصی تمایز قائل شویم.

محیط عمومی: شامل عواملی است که به طور غیرمستقیم می توانند بر سازمان تأثیر بگذارند. این شامل شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و زیست محیطی می شود. تأثیرات این عوامل معمولاً غیرمستقیم و آینده نگر هستند. به طور مثال، پیشرفت های مهندسی ژنتیک در صنعت داروسازی ممکن است تأثیرات گسترده ای در آینده بر تولیدات این صنعت داشته باشد.

محیط اختصاصی: برخلاف محیط عمومی، محیط اختصاصی مستقیماً با تحقق اهداف سازمان مرتبط است. این شامل مشتریان، تأمین کنندگان، رقبا، نهادهای قانون گذار دولتی و گروه های فشار عمومی می شود. محیط اختصاصی برای هر سازمان منحصر به فرد است و دائماً تغییر می کند. تغییر در قلمروی فعالیت سازمان، به طور طبیعی آن را به محیط اختصاصی جدیدی می برد که با نیازها و فشارهای جدید همراه است.

محیط واقعی در برابر محیط ذهنی

برای درک تأثیر محیط بر سازمان، باید بین محیط واقعی و محیط ذهنی تمایز قائل شویم. این دو لزوماً بر هم منطبق نیستند. آنچه مدیران و کارکنان یک سازمان به عنوان محیط خود درک می کنند، بستگی به دیدگاه، پیشینه و سطح تحصیلات آن ها دارد. برای مثال، بخشی از محیط که ممکن است از سوی کارکنان رده پایین به عنوان محیط اختصاصی شناخته شود، ممکن است از دیدگاه مدیران ارشد سازمان در دسته محیط عمومی قرار گیرد. حتی در بین خود مدیران ارشد، ممکن است تصاویری متفاوت از محیط وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، سازمان ها تا حد زیادی محیط خود را می سازند و این ساختار متکی بر ادراکات جمعی آنان است. تصمیمات ساختاری که مدیران اتخاذ می کنند، نه بر اساس محیط واقعی، بلکه بر اساس ادراکات آنان از عدم اطمینان محیطی و تصویر ذهنی شان از محیط اختصاصی استوار است.

عدم اطمینان محیطی

عدم اطمینان محیطی یکی از مفاهیم کلیدی در این فصل است. این مفهوم به تفاوت بین محیط های ایستا و پویا اشاره دارد:

(الف) محیط های ایستا: در این محیط ها تغییرات بسیار کند و محدود است. نیروهای تغییر کمی در حال فعالیت هستند، رقبا به ندرت ظاهر می شوند، پیشرفت های فناورانه کند است و فشار زیادی از گروه های ذی نفع وجود ندارد. محیط ایستا، عدم اطمینان کمی برای مدیران ایجاد می کند.

(ب) محیط های پویا: این محیط ها با تغییرات سریع، غیرقابل پیش بینی و دگرگونی های مداوم مشخص می شوند. مقررات دولتی به سرعت تغییر می کنند، رقبا به طور مکرر وارد عرصه رقابت می شوند، تأمین مواد اولیه دچار مشکل می شود و سلیقه مشتریان به سرعت تغییر می کند. این ویژگی ها باعث افزایش سطح عدم اطمینان در سازمان می شوند. مدیران تلاش دارند تا از طریق سازوکارهای ساختاری مانند تغییر در ساختار سازمانی، این عدم اطمینان محیطی را کاهش دهند.

پژوهش های عمده درباره محیط

چندین پژوهش کلیدی در این زمینه وجود دارد که به بررسی رابطه بین محیط و ساختار سازمانی پرداخته اند. در این بخش به برخی از مهم ترین این پژوهش ها اشاره می کنیم.

۱. برنز و استاکر:

تام برنز و جی.ام. استاکر با انجام مطالعات میدانی در بیست شرکت صنعتی در انگلیس و اسکاتلند، به دو الگوی ساختاری متمایز دست یافتند که هر یک در پاسخ به شرایط محیطی خاصی شکل می گیرند: ساختار مکانیکی و ساختار ارگانیکی.

- **ساختار مکانیکی:** این ساختار با پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکزگرایی مشخص می شود. این ساختار برای محیط های باثبات و وظایف تکراری مناسب است.

- **ساختار ارگانیکی:** این ساختار منعطف و انطباق پذیر است. ویژگی های آن شامل روابط موازی، تأکید بر مهارت و دانش به جای موقعیت سازمانی و مسئولیت های انعطاف پذیر است. این ساختار برای محیط های پویا و متغیر مناسب است. برنز و استاکر نتیجه گرفتند که ساختار مناسب برای هر محیط، متفاوت است و موفق ترین سازمان ها ساختار خود را متناسب با محیط خود طراحی کرده اند.

۲. امری و تریست:

فرد امری و اریک تریست چهار نوع محیط سازمانی را شناسایی کردند که به ترتیب از ساده به پیچیده و از باثبات به پویا مرتب می شوند:

- **محیط ثابت با اجزای غیرمرتبط:** تغییرات در این محیط ها کند و غیرقابل پیش بینی است.
- **محیط ثابت با اجزای مرتبط:** تغییرات کند است، اما تهدیدات محیطی به صورت خوشه ای و مرتبط ظاهر می شوند.
- **محیط متغیر واکنشی:** در این محیط ها رقابت زیاد است و سازمان ها باید به تاکتیک های رقبا حساس باشند.
- **محیط با عناصر کاملاً متغیر:** این محیط، پیچیده ترین و غیرقابل پیش بینی ترین نوع است که نیازمند انعطاف پذیری بالاست.

۳. لارنس و لورش

پل لارنس و جی. لورش سه صنعت مختلف را بررسی کردند: پلاستیک سازی، مواد غذایی و مخزن سازی. آن ها دو مفهوم تفکیک (تخصص سازی واحدها) و ادغام (هماهنگی واحدها) را معرفی کردند. نتیجه گیری آنان این بود که در محیط های پویا، میزان تفکیک بیشتر است و برای موفقیت سازمان ها، ادغام بالاتر میان واحدها ضروری است.

ترکیب نظریه ها

نظریه های مختلف به نوعی تأثیر محیط را بر ساختار سازمانی توضیح داده اند. محیط های پویا که عدم اطمینان بالایی دارند، به ساختارهای ارگانیک و منعطف نیاز دارند، در حالی که محیط های ایستا به ساختارهای مکانیکی و متمرکز سازگارتر هستند. این دیدگاه ها با تأثیر فناوری بر ساختار پیوند دارند: فناوری های یکنواخت که در محیط های با اطمینان به کار می روند، با ساختار مکانیکی سازگارند، در حالی که فناوری های غیریکنواخت که در محیط های پرعدم اطمینان به کار می روند، به ساختارهای ارگانیک نیاز دارند.

خاصیت تعیین کننده بودن محیط

حامیان دیدگاه تعیین کنندگی محیط (مانند برنز و استاکر، امری و تریست، و لارنس و لورش) معتقدند که محیط الزامات خاصی را برای ساختار سازمان ایجاد می کند و این الزامات تنها توسط ساختارهای مناسب می توانند به طور مؤثر پاسخ داده شوند. به عبارت دیگر، محیط تعیین کننده اصلی است و مدیران تنها ناظر بر شرایط هستند. در مقابل، دیدگاه مخالف معتقد است که اگر محیط تعیین کننده باشد، این تأثیر تنها باید بر واحدهای مرزی سازمان محدود شود و همچنین تأثیر آن بر ساختار داخلی سازمان باید محدود باشد.

نتیجه گیری

در نهایت، محیط سازمان تأثیر عمیقی بر ساختار آن دارد و سازمان ها باید ساختار خود را متناسب با شرایط محیطی طراحی کنند. محیط های پویا به ساختارهای انعطاف پذیر و ارگانیک نیاز دارند، در حالی که محیط های ایستا ساختارهای مکانیکی و متمرکز را می طلبند. مدیران با درک شرایط محیطی و با توجه به الزامات آن، می توانند ساختار سازمانی بهینه ای را انتخاب کنند.

◀ قدرت - کنترل

مقدمه

در فصول پیشین، چهار عامل راهبرد، اندازه، فناوری و محیط به عنوان تعیین کنندگان ساختار سازمانی بررسی شدند. با این حال، پژوهش ها نشان می دهند که این چهار عامل، در بهترین حالت تنها پنجاه تا شصت درصد از واریانس ساختار را توضیح می دهند. این کاستی می تواند ناشی از ضعف روش های پژوهشی یا وجود عاملی ناشناخته باشد. دیدگاه قدرت-کنترل پاسخی برای این بخش مبهم ارائه می دهد و ادعا می کند که ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت است که ساختاری را انتخاب می کنند تا کنترل خود را به حداکثر برسانند

یورش اصلی انتخاب راهبردی

نظریه "انتخاب راهبردی" که توسط جان چایلد در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد، به شدت به دیدگاه های جبرگرایانه مانند تسلط محیط یا فناوری بر ساختار حمله کرد. چایلد، با بسط فرضیه راهبرد-ساختار، استدلال کرد که مدیران در اتخاذ انتخاب های راهبردی از آزادی عمل قابل ملاحظه ای برخوردارند.

منطق انتخاب راهبردی

استدلال چایلد بر چهار پایه اصلی استوار است:

- **آزادی عمل مدیران:** اگرچه مدیران با محدودیت های محیطی و فناورانه مواجه هستند، این عوامل به جای تحمیل مستقیم ساختار، تنها چارچوبی از محدودیت ها ایجاد می کنند. مدیران می توانند قلمروی فعالیت سازمان را تغییر دهند و بر اساس آن، فناوری و ساختار مناسب را برگزینند.
- **اثربخشی به عنوان یک دامنه:** اثربخشی سازمانی یک نقطه بهینه واحد نیست، بلکه یک دامنه از سطوح قابل قبول است. مدیران لزوماً به دنبال بهینه سازی مطلق نیستند، بلکه به رضایتبخشی اکتفا می کنند؛ یعنی انتخاب گزینه هایی که "به اندازه کافی خوب" هستند.
- **توانایی تغییر و کنترل محیط:** سازمان ها همیشه مجبور به تسلیم در برابر محیط نیستند. سازمان های بزرگ می توانند از طریق تبلیغات یا ادغام، محیط رقابتی خود را کنترل و تهدیدات را کاهش دهند.
- **نقش ادراک و تفسیر:** حلقه ارتباطی بین محیط عینی و اقدامات سازمان، ادراک و تفسیر مدیران از محیط است. مدیران بر اساس تجارب و باورهای خود محیط را ارزیابی کرده و سپس از این اطلاعات برای طراحی ساختار داخلی استفاده می کنند.

نظر مخالف انتخاب راهبردی

- دو واقعیت مهم، قابلیت تعمیم نظریه انتخاب راهبردی را محدود می سازد:
- **تعهدات سازمانی:** سازمان ها به دلیل سرمایه گذاری های سنگین، اغلب برای دوره های طولانی به یک قلمروی خاص متعهد می شوند. این تعهدات مانع از تغییرات سریع و انعطاف پذیر سازمان می شود.
 - **موانع ورود به بازار:** ورود به بسیاری از بازارها با موانع عمده ای روبه رو است، مانند صرفه جویی ناشی از مقیاس و مزیت های هزینه ای که شرکت های قدیمی دارند. این موانع دست مدیران را برای انتخاب راهبردهایی خاص می بندد.

چالش هایی برای دیدگاه اقتضائی

دیدگاه اقتضائی که تغییرات ساختاری را بازتابی از تغییرات در راهبرد، اندازه، فناوری و محیط می داند، بر چند پیش فرض ضمنی درباره تصمیم گیری استوار است که از منظر دیدگاه قدرت-کنترل مورد چالش قرار می گیرند:

• **فرآیند تصمیم گیری عقلایی:** این دیدگاه فرض می کند که تصمیم گیرندگان از فرآیند عقلایی و آرمانی تبعیت می کنند، اما در واقعیت، تصمیم گیری در سازمان ها به طور کامل عقلایی نیست و تصمیم گیرندگان معمولاً به دنبال گزینه ای "به اندازه کافی خوب" هستند.

• **یکسانی ائتلاف حاکم و مدیریت عالی:** دیدگاه اقتضائی فرض می کند که ائتلاف حاکم با مدیریت عالی یکی است، اما در واقع، قدرت در سازمان ممکن است پراکنده باشد و تصمیمات ساختاری می تواند تحت تأثیر کشمکش ها و توازن قوای بین گروه های مختلف باشد.

پیش فرض های دیدگاه قدرت-کنترل در تصمیم گیری

مدافعان این دیدگاه فرآیند تصمیم گیری را با چهار ویژگی کلیدی توصیف می کنند:

غیر عقلایی بودن: تصمیم گیرندگان معمولاً با اطلاعات ناقص و اهداف متفاوت تصمیم می گیرند و به دنبال گزینه ای رضایت بخش هستند، نه بهینه.

منافع ناهمسو: در واقعیت، منافع تصمیم گیرندگان و منافع سازمان به ندرت به طور کامل هم راستا هستند. تصمیمات بر اساس منافع شخصی اتخاذ می شوند، حتی اگر به ضرر سازمان باشد.

ائتلاف حاکم: سازمان ها از ائتلاف های مختلفی با منافع گوناگون تشکیل می شوند. ائتلاف حاکم، گروهی است که قدرت تأثیرگذاری بر تصمیمات ساختاری را در اختیار دارد.

قدرت: در فرآیند تصمیم گیری، قدرت نقش کلیدی ایفا می کند. توافق کمی در مورد اولویت ها وجود دارد و ائتلاف های مختلف در حال رقابت برای نفوذ هستند.

تفاوت قدرت و فرمانروایی

برای درک دیدگاه قدرت-کنترل، تمایز قائل شدن بین دو مفهوم قدرت و فرمانروایی حیاتی است:

• **فرمانروایی:** حق قانونی و مبتنی بر پست سازمانی است که به فرد اختیار صدور دستور برای دستیابی به اهداف سازمانی را می دهد.

• **قدرت:** این مفهوم وسیع تر است و به توانایی فرد برای تأثیرگذاری بر تصمیمات اشاره دارد، صرف نظر از موقعیت رسمی او. قدرت می تواند از منابعی مانند تخصص، کنترل اطلاعات یا شبکه های ارتباطی سرچشمه بگیرد.

مسیرهای دستیابی به قدرت

قدرت در سازمان یک پدیده ساختاری است که از تقسیم کار و تفکیک وظایف ناشی می شود. سه مسیر اصلی برای کسب قدرت وجود دارد:

• **فرمانروایی سلسله مراتبی:** قدرت ناشی از پست سازمانی است و مدیران از این طریق می توانند تصمیمات را تحت تأثیر قرار دهند.

- **کنترل منابع:** افرادی که کنترل منابع حیاتی سازمان را در دست دارند، قدرت زیادی برای اعمال نفوذ دارند. این منابع باید کمیاب و استراتژیک باشند.
- **در مرکز شبکه بودن:** افراد یا گروه هایی که در مرکز شبکه ارتباطات و جریان کار سازمان قرار دارند، قدرت زیادی دارند. این افراد قادرند بر هماهنگی و وابستگی های سازمانی تأثیر بگذارند.

ترکیب دیدگاه قدرت-کنترل

دیدگاه قدرت-کنترل می گوید که ساختار سازمان نتیجه فرآیندهای سیاسی است که در آن ائتلاف های مختلف برای رسیدن به منافع خود با یکدیگر رقابت می کنند. ائتلاف حاکم با انتخاب ساختاری که کنترل بیشتری را برای آنان فراهم کند، منافع خود را تأمین می کند.

تصمیم گیری به عنوان فرآیند سیاسی

در این دیدگاه، تصمیم گیری ها به عنوان یک فرآیند سیاسی در نظر گرفته می شوند. هر ائتلاف ساختاری را می خواهد که منافع آن را تأمین کند، حتی اگر به بهای منافع کلی سازمان تمام شود. تصمیمات ساختاری در نهایت نتیجه کشمکش های ائتلاف های مختلف است که بر سر عواملی مانند کنترل اطلاعات، دسترسی به مدیریت ارشد و تخصیص منابع رقابت می کنند.

مدل قدرت-کنترل

مدل قدرت-کنترل نشان می دهد که انتخاب ساختار نهایی تحت تأثیر محدودیت های راهبرد، اندازه، فناوری، محیط و اثربخشی قرار دارد. این نیروها مجموعه ای از گزینه های ساختاری ممکن را ایجاد می کنند، اما در نهایت ائتلاف حاکم ساختاری را برمی گزیند که منافع خود را تأمین کند.

مضامین دیدگاه قدرت-کنترل

دیدگاه قدرت-کنترل با نگاهی متفاوت به نقش فناوری و محیط می نگرد و استدلال می کند که در هر زمان، ساختاری برای سازمان برگزیده می شود که ائتلاف حاکم بتواند به مدد آن، کنترل خود را حفظ کند. این دیدگاه تأثیر عوامل اقتضایی را در چارچوب یک فرآیند سیاسی می بیند و بیان می کند که تصمیمات ساختاری در نهایت نتیجه تلاش های ائتلاف های مختلف برای کسب قدرت و کنترل است.

نتیجه گیری

در دیدگاه قدرت-کنترل، ساختار سازمانی نه تنها نتیجه تغییرات محیطی و فناورانه، بلکه ناشی از رقابت ائتلاف های مختلف درون سازمان برای حفظ و افزایش قدرت است. این دیدگاه تأکید می کند که سازمان ها به جای اینکه تصمیمات ساختاری خود را بر اساس منافع جمعی اتخاذ کنند، اغلب ساختارهایشان را بر اساس منافع خاص گروه های قدرتمند درون سازمان طراحی می کنند.

انتخاب طرح ساختاری مناسب

انواع طرح های سازمانی

مقدمه

هر سازمانی دارای ساختار خاصی است که بر اساس نیازها، اهداف و محیط فعالیت خود شکل می گیرد. با این حال، در بررسی و تحلیل ساختارهای مختلف سازمانی، می توان به شناسایی عناصر مشترک و طبقه بندی های مختلف پرداخته و با استفاده از این طبقه بندی ها به مدیران مشاوره داد تا بهترین ساختار را انتخاب کنند. در این فصل، پنج طرح ساختاری اساسی و شرایط ترجیح هر یک بررسی خواهد شد.

عناصر مشترک در سازمان ها

بر اساس چارچوب هنری مینتزبرگ، هر سازمانی از پنج بخش اصلی تشکیل شده است:

۱. هسته عملیاتی: کارکنانی که کارهای اصلی تولید محصول یا ارائه خدمات را انجام می دهند.
 ۲. ستاد عالی: مدیران ارشد مسئول کلی سازمان.
 ۳. خط میانی: مدیرانی که هسته عملیاتی را به ستاد عالی پیوند می دهند.
 ۴. فن سالاران (متخصصین فنی): تحلیل گرانی که مسئول استانداردسازی هستند.
 ۵. ستاد پشتیبانی: افرادی که خدمات پشتیبانی غیرمستقیم ارائه می دهند.
- مینتزبرگ استدلال می کند که سلطه هر یک از این پنج بخش بر دیگران، منجر به شکل گیری یکی از پنج طرح ساختاری مشخص می شود:

- سلطه هسته عملیاتی ← بوروکراسی حرفه ای (عدم تمرکز)
- سلطه ستاد عالی ← ساختار ساده (تمرکز)
- سلطه خط میانی ← ساختار بخشی (خودگردانی)
- سلطه فن سالاران ← بوروکراسی ماشینی (کنترل از طریق استانداردسازی)
- سلطه ستاد پشتیبانی ← سازمان ویژه کار موقت (ادھوکراسی) (کنترل از طریق توازن دوسویه)

ساختار ساده

ساختار ساده بیشتر با ویژگی هایی که فاقد آنهاست شناخته می شود تا ویژگی هایی که داراست. این ساختار دارای پیچیدگی کم، رسمیت پایین و تمرکز شدید اختیارات در دست یک فرد است. ساختار ساده معمولاً در سازمان های کوچک، استارت آپ ها یا سازمان هایی که در شرایط بحرانی قرار دارند، به کار می رود.

نقاط قوت و ضعف ساختار ساده

نقاط قوت:

- سرعت در شکل گیری و انعطاف پذیری بالا.
- هزینه نگهداری کم و عدم وجود لایه های زائد اداری.
- مسئولیت ها مشخص و کار به طور مستقیم به اهداف سازمانی مرتبط است.

نقاط ضعف:

- محدودیت در مقیاس پذیری سازمان و ناکارآمدی در سازمان های بزرگ.
- تمرکز قدرت در یک فرد که ممکن است به سوءاستفاده از قدرت و ایجاد ریسک های مدیریتی منجر شود.

چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

- در مراحل ابتدایی سازمان یا زمانی که با بحران روبه رو هستید.
- زمانی که محیط ساده و پویا باشد.
- زمانی که مدیر ارشد مالک سازمان باشد یا خواهان تمرکز قدرت باشد.

پیوند قدرت و ساختار ساده

از منظر دیدگاه قدرت-کنترل، ساختار ساده به طور طبیعی تمایل به تمرکز قدرت در دست مدیر ارشد دارد که می تواند کنترل بهتری بر سازمان داشته باشد.

سازمان کارآفرین: ساختار ساده در سازمان های کارآفرین که کوچک و در حال شکل گیری هستند و کنترل شدید توسط یک فرد حفظ می شود، رایج است. با رشد سازمان، ساختار ساده معمولاً جای خود را به ساختارهای پیچیده تر می دهد.

بوروکراسی ماشینی

بوروکراسی ماشینی بر استانداردسازی به عنوان مفهوم کلیدی خود تأکید دارد. این ساختار با کارهای تکراری، قوانین بسیار، تقسیم وظایف در بخش های مختلف، اختیار متمرکز و سلسله مراتب دقیق شناخته می شود.

نقاط قوت و ضعف بوروکراسی ماشینی

نقاط قوت:

- کارایی بالا در انجام فعالیت های استاندارد شده.
- صرفه جویی ناشی از مقیاس و حداقل سازی دوباره کاری.

نقاط ضعف:

- تعارض بین واحدها به دلیل تخصص گرایی زیاد.
- انعطاف ناپذیری در برابر مسائل غیرمنتظره و تغییرات سریع.

چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

- زمانی که سازمان بزرگ است و نیاز به استانداردسازی فعالیت ها دارد.
- در محیط های ساده و با ثبات.
- زمانی که فناوری قابل استانداردسازی است.

بوروکراسی حرفه ای

بوروکراسی حرفه ای ترکیبی از استانداردسازی و عدم تمرکز است. این ساختار به سازمان ها اجازه می دهد از مهارت های متخصصان بهره ببرند و در عین حال به کارایی ناشی از استانداردسازی دست یابند.

نقاط قوت و ضعف بوروکراسی حرفه ای

نقاط قوت:

- توانایی انجام وظایف تخصصی پیچیده با کارایی مشابه بوروکراسی ماشینی.
- ایجاد استقلال برای متخصصان در تصمیم گیری.

نقاط ضعف:

- تعارض بین واحدها و بخش های مختلف به دلیل استقلال زیاد.
- وابستگی به استانداردهای حرفه ای که ممکن است مانعی برای اثربخشی باشند.

چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

- زمانی که اندازه سازمان بزرگ است و محیط پیچیده اما با ثبات باشد.
- زمانی که فناوری یکنواخت و نهادی شده باشد.

ساختار بخشی (شعبه ای)

در ساختار بخشی، واحدهای مستقل وجود دارند که هر یک به طور جداگانه عمل می کنند و توسط دفتر مرکزی هدایت می شوند. این ساختار مناسب سازمان های بزرگ با محصولات یا خدمات متنوع است.

نقاط قوت و ضعف ساختار بخشی

نقاط قوت:

- مسئولیت پذیری بالا و تمرکز بر نتایج.
- افزایش آموزش مدیران عمومی و کاهش ریسک از دست دادن یک بخش.
- ترکیب مزایای حساسیت و چابکی یک سازمان کوچک با مزایای صرفه جویی ناشی از مقیاس در دفتر مرکزی.

نقاط ضعف:

- دوباره کاری و هزینه های اضافی.
- تعارض های داخلی بین بخش ها و دفتر مرکزی.

- مشکلات هماهنگی بین بخش های مختلف.

چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

- زمانی که سازمان به یک راهبرد تنوع محصول یا بازار پرداخته است.
- زمانی که سازمان بزرگ شده و هماهنگی در ساختارهای متمرکز دشوار شده باشد.
- زمانی که فناوری قابل تقسیم باشد.

ادھوکراسی (ساختار ویژه-موقت)

این ساختار برای محیط های پویا و پیچیده طراحی شده و با تفکیک افقی زیاد، تفکیک عمودی کم، رسمیت پایین و عدم تمرکز در تصمیم گیری شناخته می شود. ادھوکراسی در محیط هایی که نیاز به نوآوری، همکاری بین رشته ای و انعطاف پذیری بالا دارند، استفاده می شود.

نقاط قوت و ضعف ادھوکراسی

نقاط قوت:

- واکنش سریع به تغییرات و شرایط غیرمنتظره.
- توانایی بالا در نوآوری و حل مسائل پیچیده.
- تسهیل هماهنگی بین متخصصان برای حل مسائل پیچیده

نقاط ضعف:

- تعارض و ابهام به دلیل نبود روابط مشخص رئیس و مرئوس.
- فشار روانی و اجتماعی ناشی از تغییرات سریع و مسئولیت های مشترک.
- عدم کارایی در حل مسائل استاندارد.

چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

- زمانی که سازمان به تغییرات سریع و نوآوری نیاز دارد.
- زمانی که فناوری پیچیده و غیریکنواخت است.
- در محیط های پیچیده و پویا.

جمع بندی

در انتخاب ساختار سازمانی مناسب، مدیران باید ویژگی های خاص سازمان خود از جمله اندازه، محیط، فناوری و نیازهای استراتژیک را در نظر بگیرند. هر یک از ساختارهای مورد بررسی در این فصل در شرایط خاصی بهترین عملکرد را دارند و انتخاب ساختار باید بر اساس شرایط داخلی و محیطی سازمان صورت گیرد.

◀ بوروکراسی: نگاهی دقیق

مقدمه

در دنیای معاصر، واژه "بوروکراسی" اغلب بار معنایی منفی دارد و ویژگی‌هایی مانند عدم کارایی، کاغذبازی، و مقررات سختگیرانه را تداعی می‌کند. اما باید اذعان کرد که این نگرش نیازمند بازبینی علمی است. بوروکراسی نه تنها یک نوع ساختار سازمانی است، بلکه در موقعیت‌های خاص می‌تواند بسیار کارآمد باشد. این فصل قصد دارد به تحلیل و بررسی دقیق بوروکراسی پرداخته و ویژگی‌ها، نقاط قوت و ضعف آن را از منظر مختلف بررسی کند.

بوروکراسی وبر

ماکس وبر، جامعه‌شناس آلمانی، اولین کسی بود که نظریه بوروکراسی را به طور سیستماتیک و علمی ارائه داد. وبر بوروکراسی را به عنوان یک سازمان عقلایی و آرمانی معرفی کرد که هدف آن دستیابی به حداکثر کارایی است. این مدل به ویژه در جوامع صنعتی به منظور حل مشکلات پیچیده سازمانی و مدیریتی طراحی شد.

تعریف اصیل وبر از بوروکراسی

ویژگی‌های مدل آرمانی بوروکراسی وبر به شرح زیر است:

۱. **تقسیم کار:** مشاغل به وظایف ساده، تکراری و مشخص تجزیه می‌شوند تا کارایی بیشتری حاصل گردد.
 ۲. **سلسله مراتب اختیار مشخص:** یک ساختار رسمی و سلسله مراتبی که در آن هر واحد تحت نظارت واحد مافوق خود قرار دارد.
 ۳. **رسمیت زیاد:** تأکید بر قوانین و رویه‌های رسمی برای تضمین یکنواختی و حذف خودسری.
 ۴. **ماهیت غیرشخصی:** قوانین و ضوابط به صورت عینی برای همه کارکنان اعمال می‌شود، بدون توجه به روابط شخصی.
 ۵. **استخدام بر اساس شایستگی:** گزینش و ارتقاء کارکنان فقط بر مبنای شایستگی فنی و عملکرد آن‌ها.
 ۶. **مسیر شغلی مشخص:** کارکنان یک مسیر شغلی شفاف در سازمان دارند و از امنیت شغلی برخوردارند.
 ۷. **جدایی زندگی شخصی و سازمانی:** برای حفظ عقلانیت، امور شخصی کارکنان از فعالیت‌های سازمانی جدا می‌شود.
- این مدل به دنبال ایجاد یک سیستم عادلانه، قابل پیش‌بینی و کاراست که در آن تصمیم‌گیری‌ها به صورت علمی و بر مبنای معیارهای عینی انجام می‌شود.

ویژگی‌های مثبت در "گونه آرمانی" وبر

مدل بوروکراسی وبر ویژگی‌های مثبت و ارزشمندی دارد که هدف آن ایجاد یک سیستم کارآمد، عادلانه و قابل پیش‌بینی است. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از:

- **گزینش بر اساس شایستگی:** این ویژگی موجب حذف روابط شخصی و ایجاد فرآیند عادلانه و عینی برای انتخاب و ارتقای کارکنان می‌شود.

- **تأمین امنیت شغلی:** این ویژگی موجب افزایش تعهد سازمانی و محافظت از کارکنان در برابر تصمیمات سلیقه ای مدیران می شود.
- **تأکید بر قوانین و مقررات:** قوانین و مقررات مشخص موجب کاهش ابهام و تضمین یکنواختی در برخورد با کارکنان می شود.
- **سلسله مراتب اختیار مشخص:** سلسله مراتب مشخص موجب وضوح در اختیارات و مسئولیت ها و تسهیل در تفویض اختیار می شود.

در مجموع، بوروکراسی وبر می تواند به سازمان ها کمک کند تا با کارایی بالا، باثبات و عادلانه عمل کنند.

تلخیص سهم یاری وبر

ویژگی های مدل بوروکراسی وبر را می توان در سه گروه خلاصه کرد:

- **ساختار و کارکرد سازمان:** بوروکراسی یک سلسله مراتب اداری مشخص ایجاد می کند که در آن مسئولیت ها و اختیارات به وضوح تفویض می شوند و نظارت از طریق قوانین مکتوب انجام می شود.
- **روش های پرداخت و اشتغال:** حقوق ها بر اساس رتبه سازمانی پرداخت می شود و ارتقا بر مبنای معیارهای شایستگی انجام می گیرد. همچنین، کارکنان به طور دائمی به سازمان متعهد می شوند.
- **حمایت از اعضای سازمان:** این مدل حقوق فردی کارکنان را حمایت می کند و از آنان در برابر تصمیمات غیرمنصفانه محافظت می نماید.

تبعات غیر کارکردی (مخل) بوروکراسی

- هرچند بوروکراسی ویژگی های مثبت بسیاری دارد، اما انتقاداتی نیز به آن وارد است. مهم ترین انتقاد به بوروکراسی، پدیده جابه جایی هدف است که در آن اهداف واحدهای فرعی یا اهداف شخصی جایگزین اهداف کل سازمان می شوند.
- **دیدگاه رابرت مرتون:** مرتون معتقد است که در بوروکراسی، قوانین به تدریج به نمادهایی مقدس تبدیل می شوند و پیروی کورکورانه از قوانین خود به هدف نهایی تبدیل می شود.
 - **دیدگاه فیلیپ سلزنیک:** سلزنیک بر این باور است که تخصص گرایی در بوروکراسی منجر به ایجاد واحدهای فرعی با اهداف خاص خود می شود که باعث تعارض بین واحدها می شود.
 - **دیدگاه آلوین گولدنر:** گولدنر استدلال می کند که قوانین و مقررات در بوروکراسی می توانند به سطوح حداقل عملکرد قابل قبول تبدیل شوند که باعث انجام کارها در حداقل سطح ممکن می شود.

بحث نهایی پیرامون جابه جایی هدف

ویکتور تامسون مشاهده کرد که در بوروکراسی ها، تصمیم گیرندگان به جای اتخاذ تصمیمات خود و خلاقیت، به قوانین پناه می برند. این پدیده باعث می شود که قوانین به یک سپر حفاظتی تبدیل شوند که مدیران به جای اتخاذ تصمیمات بر مبنای عقلانیت، از آن ها به عنوان ابزار دفاع از خود استفاده کنند.

کاربرد نامناسب قوانین و مقررات

این مشکل زمانی رخ می دهد که کارکنان قوانین و مقررات را در موقعیت های نامناسب به کار می برند و وضعیت های غیرعادی را همانند وضعیت های عادی می بینند. این موضوع منجر به تصمیمات غیرکارکردی و کاهش کارایی می شود.

از خود بیگانگی کارکنان

یکی دیگر از پیامدهای منفی بوروکراسی، از خود بیگانگی کارکنان است. کارکنان در بوروکراسی ها معمولاً خود را به عنوان چرخ دنده های یک ماشین بزرگ می بینند که این احساس موجب کاهش تعهد به سازمان می شود.

تمرکز قدرت

تمرکز قدرت در دست مدیران ارشد یکی از ویژگی های منفی بوروکراسی است که از سوی صاحب نظران به چالش کشیده می شود. برخی این ویژگی را نامطلوب می دانند زیرا در تضاد با ارزش های دموکراتیک و مشارکتی است.

سرخوردگی ارباب رجوع

سرخوردگی ارباب رجوع در سازمان های بوروکراتیک زمانی بروز می کند که مراجعان باید با تأخیرهای طولانی و فرآیندهای پیچیده و غیرشخصی مواجه شوند. این مشکل زمانی بیشتر آشکار می شود که مراجعه کننده گزینه های دیگری برای رفع نیازهای خود نداشته باشد.

آیا بوروکراسی یک دایناسور ساختاری است؟

در این بخش دو دیدگاه متضاد مطرح می شود:

۱. **فرا رسیدن مرگ بوروکراسی:** برخی معتقدند که بوروکراسی با تغییرات سریع محیطی و نیاز به انعطاف پذیری، دیگر به درد سازمان های معاصر نمی خورد و در حال نابودی است.
۲. **اغراق در خصوص مرگ بوروکراسی:** مخالفان این دیدگاه معتقدند که بوروکراسی همچنان کارآمد است و با انطباق با شرایط جدید، به حیات خود ادامه خواهد داد.

دلایل بقای بوروکراسی

با وجود انتقادات، بوروکراسی همچنان در بسیاری از سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد و دلایل مختلفی برای بقای آن وجود دارد:

۱. **کارآمدی بوروکراسی:** بوروکراسی در سازمان های بزرگ کارآمد است و برای مدیریت فعالیت های تکراری و قابل پیش بینی بسیار مناسب است.
۲. **اندازه بزرگ سازمان ها:** سازمان های بزرگ نیاز به ساختارهای بوروکراتیک برای مدیریت پیچیدگی ها دارند.
۳. **انتخاب طبیعی بوروکراسی:** سازمان هایی که بوروکراسی را به عنوان ساختار خود انتخاب می کنند، در رقابت های سازمانی موفق تر عمل می کنند.
۴. **ارزش های اجتماعی:** ارزش هایی مانند نظم، ترتیب و هماهنگی در جوامع مختلف بر بوروکراسی تأکید دارند.

۵. **بوروکراسی حرفه ای:** بوروکراسی حرفه ای، که از ترکیب استانداردسازی و تخصص گرایی استفاده می کند، پاسخگوی نیازهای صنایع مبتنی بر دانش است.

در نتیجه، بوروکراسی به ویژه در سازمان های بزرگ و پیچیده، همچنان به عنوان ابزاری کارآمد باقی می ماند.

◀ ادھوکراسی: نگاهی دقیق

مقدمه

با افزایش نیاز به انعطاف پذیری و تغییرات سریع در محیط های سازمانی، ساختارهای ادھوکراتیک و ماتریسی به تدریج محبوبیت یافته اند. این ساختارها به ویژه در سازمان هایی که درگیر فعالیت های نوآورانه، پیچیده و چالشی هستند، اهمیت بیشتری پیدا کرده اند. این فصل به بررسی دقیق ساختارهای ادھوکراتیک و ماتریسی پرداخته و شرایط، نقاط قوت و ضعف آن ها را مورد ارزیابی قرار می دهد.

ساختار ماتریسی

ساختار ماتریسی یک طرح سازمانی است که در آن متخصصان از دواير مختلف تحت هدایت مدیران پروژه گرد هم می آیند تا روی یک فعالیت خاص کار کنند. این ساختار، مزیت های بوروکراسی را با انعطاف پذیری ایجاد شده توسط گروه های چندمنظوره ترکیب می کند. به طور خاص، مهم ترین ویژگی این ساختار نقض اصل وحدت فرماندهی است؛ برخلاف بوروکراسی که هر کارمند تنها یک رئیس دارد، در ساختار ماتریسی کارکنان دو رئیس دارند: یکی مدیر دایره وظیفه ای و دیگری مدیر پروژه. به این ترتیب، ساختار ماتریسی از یک سلسله مراتب دوگانه برخوردار است.

چه زمانی باید ساختار ماتریسی را به کار بگیرید؟

ساختار ماتریسی معمولاً در سازمان هایی با ویژگی های خاص به کار می رود. این ویژگی ها شامل:

۱. فشارهای محیطی از چند بخش مهم و حساس

۲. وابستگی متقابل بین دواير مختلف

۳. امکان دستیابی به صرفه جویی در استفاده از منابع داخلی

این ساختار معمولاً برای تمرکز دوگانه روی وظایف (مانند کارکردها و محصولات) طراحی می شود. به عنوان مثال، یک مؤسسه تبلیغاتی ممکن است همزمان بر دانش فنی خود (تمرکز بر وظیفه) و نیازهای مشتریان (تمرکز بر محصول) تمرکز داشته باشد.

دو نوع ساختار ماتریسی

۱. **نوع موقتی:** در این نوع، پروژه ها و محصولات به طور مداوم تغییر می کنند.

۲. **نوع دائمی:** در این نوع، پروژه ها و محصولات نسبتاً با ثبات و پایدار باقی می مانند. نمونه این ساختار را می توان در دانشکده های بزرگ مشاهده کرد که برنامه های مختلفی را به دواير مختلف تخصیص می دهند.

نقاط قوت:

- تسهیل هماهنگی در سازمان های پیچیده
- ارتقا ظرفیت پردازش اطلاعات و ارتباطات بهتر
- انعطاف پذیری بالا و امکان واکنش سریع به تغییرات محیطی
- استفاده مؤثر از متخصصان و تحقق صرفه جویی های ناشی از مقیاس

نقاط ضعف:

- افزایش ابهام در نقش ها و تنازع قدرت
- ایجاد بی نظمی و اغتشاش در محیط کاری
- فشار عصبی برای افرادی که به امنیت و پیش بینی نیاز دارند

نظریه Z

ویلیام اُچی از دانشگاه UCLA نظریه Z را مطرح کرد، که به تحلیل تفاوت های ساختاری میان شرکت های آمریکایی و ژاپنی می پردازد. در این نظریه، دو سیستم مختلف برای سازمان ها معرفی می شود: نظریه A و نظریه J.

نظریه A (آمریکایی)

نظریه A ساختار کاملاً نظارت شده و کنترل شده را توصیف می کند. در این مدل، کارکنان متخصص هستند و مسئولیت ها به طور انفرادی تعریف می شوند. همچنین، ارزیابی عملکرد به صورت رسمی و غیرشخصی است.

مدل ژاپنی (نظریه J)

در این مدل، ویژگی اصلی عدم جابجایی بالای کارکنان است. کارکنان به طور دائم در سازمان باقی می مانند و فرآیندهای جامعه پذیری برای ایجاد وفاداری و تعهد به سازمان انجام می شود. برخلاف نظریه A، در این مدل ارتقاء بیشتر به صورت افقی است تا عمودی و بر کار گروهی و همکاری تأکید دارد.

نظریه Z: تلفیق دو فرهنگ

نظریه Z به عنوان تلفیقی از ویژگی های ژاپنی و آمریکایی است. در این مدل، تأکید بر اشتغال بلندمدت، وفاداری سازمانی و کار گروهی است و ساختار سازمانی بیشتر به صورت ادھوکراتیک عمل می کند.

ساختار موازی (جانبی)

ساختار جانبی یک ساختار ارگانیک و منعطف است که به طور موازی با بوروکراسی ایجاد می شود. این ساختار معمولاً شامل گروه های کوچک و واحدهای مستقل است که از منابع خود برای حل مسائل پیچیده و خلاقانه استفاده می کنند. هدف این ساختار، حفظ روحیه کارآفرینی و نوآوری در داخل بوروکراسی های بزرگ است.

نقاط قوت ساختار جانبی

- ترکیب کارآیی بوروکراسی با انعطاف پذیری کارآفرینی
- تشویق نوآوری و کاهش زمان بهبود محصول
- حفظ کارکنان با انگیزه و توفیق طلب

چالش ها و ضعف ها

- بی نظمی و اغتشاش در ترکیب واحدهای بوروکراتیک و ارگانیک
- دشواری در رها کردن کنترل متمرکز توسط مدیریت عالی

نمونه های دیگر از ادهوکراسی

ساختارهای ادهوکراتیک می توانند در انواع مختلفی از سازمان ها مشاهده شوند:

- **گروه عملیاتی:** برای انجام وظایف خاص و پیچیده تشکیل می شود و معمولاً به طور موقتی است.
- **ساختار کمیته ای:** کمیته ها به ویژه در سطوح عالی سازمان برای اتخاذ تصمیمات گروهی تشکیل می شوند.
- **ساختار گروه های آموزشی:** در دانشگاه ها و آزمایشگاه ها این ساختار معمولاً به صورت دموکراتیک و با تصمیم گیری مشارکتی در تمامی مراحل انجام می شود.

چالش های پایداری ادهوکراسی

اگرچه ادهوکراسی می تواند در محیط های پویا و پیچیده مؤثر باشد، این ساختار به طور معمول در طول زمان پایدار نمی ماند. پیشرفت در چرخه حیات سازمان ها معمولاً به سمت ثبات و استانداردسازی می رود که در نهایت به سمت ساختارهای بوروکراتیک حرکت می کند. ادهوکراسی ها از آسیب پذیری بیشتری برخوردارند و در مقایسه با بوروکراسی ها، در برابر تغییرات و تهدیدات محیطی آسیب پذیرترند.

نتیجه گیری نهایی

بوروکراسی همچنان ساختار غالب سازمانی است و ادهوکراسی ها تنها در محیط های خاص و با ویژگی های خاص کاربرد دارند. اگرچه ممکن است ادهوکراسی بهترین ساختار در شرایط خاص به نظر برسد، شواهد تجربی نشان می دهند که این ساختار به ندرت می تواند به عنوان ساختار غالب عمل کند. در بسیاری از موارد، ادهوکراسی به عنوان مکمل یا الحاقی در کنار بوروکراسی عمل می کند تا همزمان با حفظ کنترل، خلاقیت و انعطاف پذیری را ایجاد کند.

کاربردها: موضوعات معاصر نظریه سازمان

مدیریت فناوری و طراحی شغل

مقدمه

شغل‌ها نه تنها به عنوان اساس طراحی سازمان عمل می‌کنند، بلکه شالوده ساختارهای سازمانی را نیز شکل می‌دهند. طراحی شغل، هماهنگی و کنترل وظایف و مسئولیت‌های کارکنان همواره از اهمیت بالایی برخوردار است. این فصل به بررسی طراحی شغل و نحوه گروه‌بندی وظایف پرداخته و راهکارهایی برای طراحی مشاغل خاص و بازنگری در طراحی شغل موجود را بررسی می‌کند.

رویکردهای مختلف به طراحی شغل

طراحی شغل برای سال‌ها مورد توجه مهندسان و اقتصاددانان بوده است. در ابتدا، آدام اسمیت و فردریک تیلور به تفکیک وظایف و تخصصی‌سازی مشاغل تأکید داشتند. با این حال، رویکردهای جدید، که تحت عنوان سیستم‌های فنی-اجتماعی و مدل ویژگی‌های شغل مطرح می‌شوند، تأکید دارند که طراحی شغل باید همزمان به ابعاد فنی و اجتماعی توجه داشته باشد.

رویکرد سیستم‌های فنی-اجتماعی

این رویکرد تأکید می‌کند که هر کار نیازمند یک فناوری (ابزار، فنون، مهارت‌ها) و یک سیستم اجتماعی (افرادی که در سازمان کار می‌کنند و روابط آن‌ها) است. برای موفقیت در طراحی شغل، باید هر دو بعد بهینه‌سازی شوند. تمرکز تنها بر فناوری بدون توجه به جنبه‌های اجتماعی می‌تواند به شکست منجر شود.

در این سیستم، طراحی شغل به طور کلی گروهی از کارکنان را در نظر می‌گیرد تا با توجه به نیازهای اجتماعی و فنی شغل، بهترین تناسب بین آن‌ها حاصل شود. از اصول این رویکرد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. سازماندهی سیستم کاری به صورت گروهی به جای وظایف فردی.

۲. در نظر گرفتن گروه‌های کاری به عنوان واحدهای اصلی.

۳. تدوین مقررات توسط گروه‌های کاری به جای سرپرستان.

۴. افزایش تنوع در شغل‌ها.

مدل ویژگی‌های شغل

مدل ویژگی‌های شغل، که در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد، پنج ویژگی اصلی شغل را تعریف می‌کند که بر انگیزش، بهره‌وری و رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارد:

۱. **تنوع مهارت:** شغل باید شامل وظایف متنوع باشد که از مهارت‌های مختلف کارکنان استفاده کند.

۲. **معنی دار بودن وظیفه:** کار باید برای فرد مهم و ارزشمند باشد.

۳. **اهمیت وظیفه:** شغل باید تأثیر مثبت بر سایر افراد یا کارها داشته باشد.

۴. **استقلال و اختیار در کار:** شاغل باید آزادی عمل در انجام کار داشته باشد.

۵. **بازخورد:** باید اطلاعات روشن و مستقیم از عملکرد شغلی فرد ارائه شود.

این مدل نشان می دهد که وقتی این ویژگی ها به طور همزمان در شغل وجود داشته باشند، انگیزش و رضایت کارکنان افزایش می یابد و عملکرد بهبود می یابد.

مدل ویژگی های شغل و کاربردهای آن

مدل ویژگی های شغل به ویژه برای ایجاد شغل های معنادار و باارزش موثر است. ترکیب ویژگی های تنوع مهارت، معنی دار بودن وظیفه و اهمیت وظیفه باعث می شود که فرد کار خود را مهم و ارزشمند بداند. همچنین استقلال و اختیار در کار و بازخورد مناسب، به شاغل این امکان را می دهد که عملکرد خود را بهبود دهد و احساس مسئولیت بیشتری پیدا کند.

راهکارهای طراحی شغل بر اساس مدل ویژگی ها

این مدل راهکارهایی برای طراحی مشاغل ارائه می دهد که به افزایش انگیزش و عملکرد کمک می کند:

۱. **ترکیب وظایف:** ترکیب وظایف مختلف برای افزایش تنوع مهارت و معنی دار بودن کار.
۲. **ایجاد واحدهای کاری طبیعی:** سازماندهی وظایف به گونه ای که شاغل احساس مالکیت کند.
۳. **برقراری روابط با مشتری:** ایجاد ارتباط مستقیم بین کارکنان و مشتریان برای افزایش تنوع مهارت، استقلال و بازخورد.
۴. **گسترش عمودی مشاغل:** با افزایش مسئولیت های شغلی و کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان، استقلال و اختیار افراد افزایش می یابد.
۵. **ایجاد مجاری بازخورد:** طراحی سیستم هایی که اطلاعات لازم برای بهبود عملکرد به شاغلین منتقل کنند.

محدودیت ها و انتقادات وارد بر مدل

اگرچه مدل ویژگی های شغل یک چارچوب مفید است، اما انتقاداتی نیز به آن وارد است. به ویژه زمانی که معیارهای عینی به جای معیارهای ذهنی و ادراکی مورد استفاده قرار می گیرند، نتایج متفاوت خواهد بود. علاوه بر این، مطالعات در مورد نیاز به رشد و تأثیر آن بر نتایج متناقض بوده است.

یک چارچوب منسجم و یکپارچه

بررسی جامع ادبیات طراحی شغل نشان می دهد که چهار رویکرد اصلی وجود دارد:

- **رویکرد مهندسی صنعتی:** تأکید بر ساده سازی کار، تخصص گرایی و زمان سنجی.
- **رویکرد روانشناختی:** تأکید بر غنی سازی شغل و افزایش رضایت کارکنان.
- **رویکرد مهندسی انسانی:** تأکید بر تناسب انسان و ماشین.
- **رویکرد زیستی:** تأکید بر راحتی و رفاه جسمانی کارکنان.

هر یک از این رویکردها بر جنبه های متفاوتی از نتایج کاری تمرکز دارند و توصیه های مختلفی برای طراحی شغل ارائه می دهند.

شیوه های خاص طراحی کار

در سازمان های امروزی، روش های مختلفی برای طراحی شغل استفاده می شود. این روش ها بر اساس رویکردهای مختلف طراحی شغل از جمله:

- **توسعه شغلی:** گسترش افقی مشاغل و افزایش وظایف برای تنوع شغلی.
- **غنی سازی شغل:** افزایش عمق شغل و دادن کنترل بیشتر به کارکنان.
- **گروه های کاری منسجم:** ایجاد گروه های کاری که همکاری بیشتری داشته باشند.
- **گروه های کاری خودگردان:** گروه هایی که مسئولیت های خود را به عهده می گیرند و نیازی به سرپرست ندارند.

چه موقع مدیریت باید طراحی مجدد شغل را مورد توجه قرار دهد؟

مدیریت باید طراحی مجدد شغل را در موارد زیر مورد توجه قرار دهد:

۱. زمانی که کارکنان از شغل های خود خسته و دل زده شده اند.
۲. زمانی که مشکلات مربوط به پرداخت و شرایط کاری به وضوح وجود دارند.
۳. زمانی که فناوری تغییرات طرح شغل را از لحاظ اقتصادی ممکن می سازد.
۴. زمانی که کارکنان برای طراحی مجدد شغل آمادگی دارند.

طراحی شغل در آینده

در آینده، دو فرضیه مختلف وجود دارد: یکی بر انسان گرایی در طراحی شغل تأکید دارد و دیگری بر تخصص گرایی و مدیریت علمی. شواهد نشان می دهند که فرضیه دوم احتمالاً کاربرد بیشتری خواهد داشت، زیرا برای مدیران آشنا و با ساختارهای بوروکراتیک سازگارتر است.

نتیجه گیری

با توجه به شرایط مختلف و نیازهای سازمان ها، هیچ رویکرد "بهترین" برای طراحی شغل وجود ندارد. هر یک از رویکردها و شیوه ها باید بر اساس نیازها و اهداف خاص سازمان انتخاب شوند. با این حال، استفاده از اصول طراحی شغل می تواند باعث بهبود انگیزش، رضایت و عملکرد کارکنان شده و به سازمان ها کمک کند تا بهترین نتایج را از کارکنان خود به دست آورند.

❖ فصل هشتم: حقوق اساسی (خلاصه)

کلیات حقوق اساسی

مفاهیم حقوق اساسی

مقدمه

زندگی اجتماعی بشر از طریق فرآیندهای تاریخی و تغییرات مداوم در ارزش ها و افکار شکل گرفته است. انسان ها برای دستیابی به صلح، آرامش و رشد فکری و انسانی به ابزارهای قانونی و نظام حقوقی متوسل شده اند. در این مسیر، قوانین و حقوق اساسی نقش مهمی در تأمین تعادل و ثبات اجتماعی ایفا می کنند، چرا که بشر برای تأمین نیازهای اساسی خود به همزیستی و برقراری روابط تنظیم شده با دیگران نیاز دارد. این امر در چارچوب حقوق اساسی امکان پذیر است.

۱-۱ جایگاه حقوق اساسی در دانش حقوق

حقوق اساسی بخشی از حقوق عمومی است که به تحلیل و تدوین قواعد حاکم بر روابط دولت و شهروندان پرداخته و هدف آن ایجاد نظم و عدالت در جامعه است. حقوق اساسی از دیگر شاخه های حقوق عمومی تمایز دارد، زیرا به طور خاص به مدیریت و نظارت بر روابط دولت با مردم و تعیین سازوکارهای حقوقی برای اعمال قدرت پرداخته و در تنظیم فعالیت های سیاسی نقش اساسی دارد. این رشته با تحلیل دقیق نیازهای اجتماعی و ابعاد وجودی انسان ها، به ارائه هنجارها و مقررات برای تنظیم روابط اجتماعی می پردازد.

۲-۱ تعریف و ویژگی حقوق اساسی

حقوق اساسی به عنوان پایه و زیربنای بسیاری از شاخه های حقوقی و قانونی شناخته می شود. این رشته شامل اصولی است که بر اساس آن ها ساختار و سازمان های دولتی تعریف شده و روابط آن ها با افراد و حقوق آن ها معین می شود. حقوق اساسی در ابتدا به صورت یک کلمه در زبان فارسی مطرح شد و به شکل گیری مشروطیت و قانون گذاری در چارچوب نظام های حکومتی پرداخت. به طور کلی، حقوق اساسی بر اساس تعاریف مختلف، در قالب مقرراتی تدوین می شود که روابط حکومت را با مردم، وظایف مقامات حکومتی و شرایط حاکمیت آن ها را تنظیم می کند.

تعاریف مختلف حقوق اساسی

۱. حقوق اساسی به تعیین و تنظیم ساختار دولت و اختیارات آن می پردازد و در این راستا وظایف و حقوق افراد نسبت به حکومت و اعضای دولت را تعیین می کند.
۲. حقوق اساسی، که به عنوان حقوق سیاسی شناخته می شود، تمام قواعد و اصولی است که شکل حکومت و روابط آن با مردم را معین می کند.
۳. حقوق اساسی به تنظیم روابط فرمانروایان و فرمان بران پرداخته و اصول کلیدی حکومت را در برابر ملت توضیح می دهد.
۴. حقوق اساسی به ایجاد همزیستی مسالمت آمیز بین قدرت و آزادی در جوامع سیاسی پرداخته و هر دو عامل را در فرآیندهای اجتماعی و حکومتی تنظیم می کند.

۵. حقوق اساسی از جنبه های مختلف، شامل حقوق و تکالیف دولت در برابر افراد و نحوه اجرای آن ها، مورد بررسی قرار می گیرد.

۳-۱ موضوع حقوق اساسی

موضوع حقوق اساسی، تنظیم روابط سیاسی و اصول حاکم بر آن است. این علم به طور خاص به تحلیل و بررسی ساختار حکومتی، وظایف مقامات و نهادهای حکومتی و روابط آن ها با یکدیگر و شهروندان می پردازد. موضوع اصلی حقوق اساسی، چگونگی تنظیم امور عمومی و نحوه تعامل دولت با مردم است.

جامعه سیاسی: جامعه سیاسی، مجموعه ای از روابط است که فرد با دیگران در یک جامعه تعریف شده از طریق قوانین و قدرت حاکم در ارتباط است. این جامعه هدفش تأمین نظم و امنیت است و بر اساس روابط حاکمیت و فرمانروایی عمل می کند. قدرت و نفوذ در این نوع جامعه بر اساس اصول حقوقی و قانونی است و اعضای آن از نظر حقوقی به یک دیگر متصل هستند. برای شکل گیری یک جامعه سیاسی، اعضای آن باید نسبت به کل جامعه احساس تعلق کنند و آن را به عنوان یک موجودیت مستقل و نهادهای پذیرند.

قدرت سیاسی: قدرت سیاسی یکی از مهم ترین و بالاترین انواع قدرت ها در جامعه است که به وسیله دولت و نهادهای حکومتی اعمال می شود. این قدرت ویژگی هایی مانند الزام، اجبار و اطاعت دارد و بر تمامی اعضای جامعه تسلط دارد. قدرت سیاسی برای اینکه به طور مؤثر عمل کند باید از طریق نهادهای قانونی و حقوقی نهادهای شود و در راستای اهداف عمومی و تأمین حقوق شهروندان به کار گرفته شود.

سیاست: سیاست به طور خاص به اقداماتی اشاره دارد که دولت برای تنظیم و مدیریت امور عمومی و تأمین منافع عمومی اتخاذ می کند. سیاست در سطح کلان به معنای مدیریت قدرت و چگونگی اجرای آن است. امور سیاسی شامل مسائل مربوط به ساختار دولت، ترتیب امور در کشور، کشمکش های سیاسی، گروه ها و احزاب است که همه در تلاشند تا قدرت را به دست آورند و به سمت تأمین امنیت، نظم و پیشرفت حرکت کنند.

نهاد سیاسی: نهادهای سیاسی به تأسیسات اجتماعی اطلاق می شود که با هدف مدیریت و اداره امور عمومی جامعه و ایجاد نظم در آن تشکیل می شوند. این نهادها از طریق اصول حقوقی و قانونی و به طور رسمی به اجرای وظایف دولتی پرداخته و بر زندگی سیاسی جامعه نظارت دارند. نهادهای سیاسی مهم شامل دولت، مجلس و قوه قضائیه هستند که هر یک در راستای حفظ حقوق مردم و اجرای قانون عمل می کنند.

توازن آزادی و قدرت: یکی از مهم ترین چالش ها در سیستم های حکومتی، برقراری توازن میان آزادی های فردی و قدرت حکومتی است. از آنجا که قدرت حکومتی می تواند موجب نقض آزادی ها شود و آزادی مطلق نیز می تواند به هرج و مرج منجر شود، حقوق اساسی در تلاش است تا میان این دو توازن ایجاد کند. از طریق چارچوب های قانونی، حقوق اساسی به عنوان ابزاری برای تنظیم و محدود کردن قدرت حکومتی و تضمین آزادی های فردی عمل می کند. در نهایت، این تلاش ها به منظور حفظ تعادل و جلوگیری از فساد و انحطاط سیاسی در جامعه صورت می گیرد.

۴-۱ شکل گیری حقوق اساسی در بستر تاریخی

ایجاد هنجارها و ارزش های حقوق اساسی قطعاً هم عصر تحولات فکری و محصول تلاش های بشر برای زندگی بهتر بوده و در هر عصری برای رسیدن به این غایت، نظاماتی بین حاکمان و مردم ایجاد شده است. پس شاید نتوان نقطه شروع دقیقی برای آغاز دوره حقوق اساسی مشخص کرد، زیرا از زمان پیدایش جامعه و شکل گیری روابط اجتماعی، پدیده قدرت و فرمانروایی وجود داشته و همواره تقابلی بین قدرت و آزادی مطرح بوده است. لذا تنظیم رابطه قدرت و آزادی در طول تاریخ متأثر از نظام فکری حاکم بر جامعه و اندیشه و سلايق حاکمان بوده است. اما به طور مشخص و عینی تر، آغاز دوره حقوق اساسی به قرن هجدهم و دوران روشنفکری و اندیشه نظام دموکراتیک و کنترل قدرت برمی گردد. سیر شکل گیری قواعد حقوق اساسی ابتدا در جهان و سپس در کشور ایران بررسی می شود.

۴-۱-۱ تاریخ حقوق اساسی در جهان

حقوق اساسی به عنوان مجموعه ای از قواعد برای تنظیم قدرت و تضمین آزادی بشر، در طول تاریخ تحولات زیادی را تجربه کرده است. این تحول عمدتاً در راستای رهایی از سلطه و ایجاد تعادل میان قدرت و آزادی بوده است. در ابتدا، نظام های سیاسی و حقوقی پیچیده نبودند و تدریجاً در فرآیند تغییرات در نگرش بشر به خود، جهان، و قدرت شکل گرفتند. به ویژه از زمانی که انسان تصمیم گرفت از زندگی فردی به جامعه جمعی انتقال یابد، ضرورت ایجاد هنجارها و مقررات برای مدیریت تضادهای طبیعی میان افراد و برقراری عدالت و نظم اجتماعی پدیدار شد. در این بستر، حقوق اساسی به عنوان ابزار تعادل بخشی و تنظیم روابط بین شهروندان و حکومت شکل گرفت.

تحول تاریخی حقوق اساسی منتهی به نظریه ای شد که تلاش می کند بین قدرت حکومتی و آزادی های فردی توازن برقرار کند. این تعادل باید از طریق اصول و قواعد مستحکم در قالب قانون اساسی محقق شود. قانون اساسی نماد وجود حقوق اساسی در یک جامعه است و موجب تضمین آزادی ها و جلوگیری از خودسری حاکمان می شود. این تاریخ تحول حقوق اساسی نشان دهنده تلاش بشری برای رسیدن به حکومتی عادلانه و مدرن است.

تاریخ حقوق اساسی در ایران

حقوق اساسی در ایران با وقوع انقلاب مشروطه در سال ۱۳۸۵ شمسی شکل گرفت. صدور فرمان تشکیل عدالت خانه و مجلس شورای ملی و همچنین امضای قانون اساسی توسط محمدعلی شاه قاجار، پایه گذار ایجاد گفتمان حقوق اساسی در ایران شد. در این دوران، بحث های علمی و سیاسی در خصوص محدودیت قدرت پادشاه، تفکیک قوا، و حقوق ملت مطرح گردید. هفت سال بعد از تصویب قانون اساسی مشروطه، مدرسه علوم سیاسی در ایران تأسیس شد و بعدها دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران شکل گرفت. این نهادها زمینه ساز آموزش و گسترش حقوق اساسی در ایران بودند و در نهایت به تأسیس رشته حقوق اساسی در دانشگاه ها و گسترش این علم در جامعه ایران منجر شدند.

با توجه به این تاریخ تحولی، حقوق اساسی در ایران به عنوان ابزار مقابله با اقتدارگرایی و خودسری حاکمان، و همچنین تضمین حقوق فردی و آزادی های اجتماعی به طور مستمر در حال رشد و تغییر است.

مقدمه

تأسیسات و نهادهای اجتماعی بشری، در طول زمان و بر اساس تغییرات و تحولات فکری و فلسفی بشر شکل گرفته اند. حقوق اساسی نیز به عنوان یکی از این نهادها، نتیجه فرایند نظریه پردازی ها و بحث ها در مورد انسان، جامعه و ماهیت حقوقی آن هاست. برای درک عمیق این نهاد اجتماعی، ضروری است که با نظریه ها و اندیشه هایی که پایه گذار آن بوده اند، آشنا شویم. این اندیشه ها در راستای شکل گیری و تبیین حقوق اساسی به ویژه در دوران مدرن و تاثیر آن بر نظام های سیاسی و اجتماعی امروزی، سهم بسزایی دارند.

۱-۲ کرامت انسانی

کرامت انسانی مفهومی است که پایه گذار حقوق بشر و حقوق اساسی است. بر اساس اعلامیه جهانی حقوق بشر در سال ۱۹۴۸، تمام انسان ها از حیثیت و کرامت برابرند و باید با یکدیگر با روحیه ای برادرانه رفتار کنند. این اصل در ماده های مختلف اعلامیه جهانی حقوق بشر تأکید شده است و بر این اساس، حقوق انسان ها به دلیل کرامت ذاتی شان به رسمیت شناخته می شود. کرامت انسانی در اصول و مقررات حقوقی و سیاسی اساس گذار حقوق فردی و اجتماعی است.

۱-۱-۲ رویکرد درون دینی: در دیدگاه قرآن، کرامت انسانی از آنجا ناشی می شود که انسان به عنوان جانشین خداوند در زمین شناخته شده است. آیات قرآن بر این نکته تأکید دارند که انسان ها از نظر ارزشی و جایگاه به طور طبیعی دارای کرامت و احترام خاصی هستند. اصول مختلفی چون خودشناسی، قدرت یادگیری، و اختیار در تصمیم گیری ها بر کرامت انسان تأکید دارند.

۲-۱-۲ رویکرد برون دینی: از منظر فلسفی و حقوقی، کرامت انسانی به معنای ارزشی است که به طور طبیعی به همه انسان ها تعلق دارد. این اصل، در اندیشه های فیلسوفانی چون کانت، بیانگر احترام به آزادی، اراده، و حقوق فردی انسان ها است. به طور کلی، کرامت به عنوان وصفی طبیعی و ذاتی به انسان ها تعلق دارد و هیچ گونه تبعیضی در این زمینه پذیرفته نمی شود.

۲-۲ عدالت سیاسی

عدالت از اصول مهم در فلسفه سیاسی و حقوقی است و برای تبیین ساختار نظام های سیاسی ضروری است. عدالت به عنوان یک اصل، باید روابط نابرابر را در جامعه تبیین کند و هر فرد را در موقعیتی برابر از حقوق خود برخوردار سازد. در سیستم های سیاسی، عدالت به معنای توزیع عادلانه قدرت، ثروت، و آزادی های فردی است. عدالت سیاسی نیز به عنوان اصل تعیین کننده ای در سیستم های حکومتی است که باید تأمین کننده برابری، آزادی، و حقوق طبیعی شهروندان باشد.

۳-۲ اصل برابری سیاسی

اصل برابری سیاسی به این معناست که تمامی افراد باید با یکدیگر به عنوان افرادی برابر رابطه داشته باشند و دولت نیز با همه آنها به طور یکسان رفتار کند. این اصل، که از کرامت انسانی سرچشمه می گیرد، به عنوان یکی از اصول اساسی در

نظام های دموکراتیک مطرح می شود. در این نظام ها، هدف اصلی آن است که تمامی افراد دارای حقوق یکسان در تأثیرگذاری بر تصمیمات حکومتی و سیاسی باشند. برابری سیاسی همچنین از مفاهیم کلیدی در سیستم های دموکراتیک است که در انتخابات آزاد و منصفانه نمایان می شود.

۴-۲ اصل عدم تبعیض

تبعیض به عنوان یک رفتار ناعادلانه و مغایر با حقوق بشر شناخته می شود. تاریخ بشری پر از نمونه هایی از تبعیض مانند نظام بردگی و آپارتاید است که در آنها انسان ها به طور غیرمنصفانه ای از یکدیگر تفکیک شده اند. اصل عدم تبعیض بیان می کند که هیچ کس نباید به دلیل نژاد، جنسیت، مذهب یا هر ویژگی دیگر از حقوق خود محروم شود. این اصل به ویژه در نظام های دموکراتیک و بر اساس ارزش های حقوق بشری تأسیس شده است و به عنوان یکی از پایه های اصلی سیاست گذاری ها و قانون گذاری ها در جهان مدرن پذیرفته می شود.

۵-۲ اصل تعیین سرنوشت

اصل تعیین سرنوشت، یکی از اصول اساسی حقوق بشر است که به ویژه در مبارزات استقلال طلبانه و انقلابی مورد تأکید قرار گرفته است. این اصل به مردم اجازه می دهد تا در یک فرآیند آزاد و بدون اجبار، سرنوشت سیاسی و اجتماعی خود را تعیین کنند. در سطح جهانی، این اصل در منشور ملل متحد و در بسیاری از میثاق های بین المللی به طور آشکار بیان شده است. به ویژه پس از جنگ جهانی دوم، تأکید بر حق ملت ها برای تعیین سرنوشت خود در بسیاری از اسناد و قطعنامه های بین المللی گنجانده شد.

۶-۲ اصل حاکمیت قانون

حاکمیت قانون یکی از اصول بنیادین در فلسفه سیاسی است. این اصل تأکید دارد بر اینکه تمامی امور اجتماعی و حکومتی باید بر اساس قانون پیش بروند و هیچ کس از جمله مقامات حکومتی نباید از آن مستثنی باشد. حاکمیت قانون به عنوان ابزاری برای کنترل قدرت سیاسی، تأمین حقوق و آزادی های شهروندان، و جلوگیری از استبداد و خودکامگی، نقش حیاتی در هر جامعه ای ایفا می کند. این اصل، در کنار سایر اصول دموکراتیک، موجب می شود که هیچ کسی نتواند از قدرت خود سوءاستفاده کند و همه افراد برابر در برابر قانون قرار گیرند.

۷-۲ نظریه قرارداد اجتماعی

نظریه قرارداد اجتماعی یکی از مهم ترین مباحث در حوزه فلسفه سیاسی است. این نظریه به ویژه در پی تبیین مشروعیت حکومت ها و روابط آن ها با مردم است. از دیدگاه این نظریه، حکومت تنها زمانی مشروع است که بر اساس رضایت و اراده آزاد مردم شکل گیرد. اندیشمندان چون جان لاک و ژان ژاک روسو در پی تبیین این نظریه برآمدند و بر این اساس، قرارداد اجتماعی به عنوان بنیان شکل گیری حکومت ها و نظام های سیاسی دموکراتیک شناخته شد. این نظریه بر این باور است که مردم با توافق و انتخاب آزاد خود، حکومتی را تشکیل می دهند که خدمت گزار منافع عمومی و حقوق شهروندان باشد.

۲-۸ نظریه دستورگرایی

دستورگرایی یا مشروطه گرایی به عنوان نظریه ای مبتنی بر محدود کردن قدرت دولت از طریق قانون شناخته می شود. این نظریه تأکید دارد بر اینکه حکومت باید از طریق سازوکارهای قانونی و نظارت های مردمی کنترل شود تا از بروز استبداد و خودکامگی جلوگیری شود. نظریه دستورگرایی در راستای تأسیس دولت های دموکراتیک و مردمی است که در آن مردم نقش اصلی در تصمیم گیری ها دارند و حقوق و آزادی های فردی و اجتماعی تضمین می شود.

۲-۹ اصل کنترل قدرت سیاسی

کنترل قدرت سیاسی به ویژه در نظام های دموکراتیک یک ضرورت است تا از بروز استبداد جلوگیری شود. در این نظام ها، از طریق انتخابات آزاد، نظارت همگانی، و محدودیت های قانونی بر قدرت، امکان کنترل و محدود کردن اقتدار دولت فراهم می شود. اصل کنترل قدرت سیاسی بیان می کند که هیچ حکومتی نباید از قدرت خود سوءاستفاده کند و باید تحت نظارت و پاسخگویی مستمر باشد. در نظام های دموکراتیک، شهروندان می توانند از طریق نهادهای نظارتی و انتخابات دوره ای، قدرت حاکمان را کنترل کنند و از تحقق خواسته ها و منافع عمومی اطمینان حاصل کنند.

این مبانی حقوق اساسی به عنوان اصول بنیادی هر نظام حکومتی و اجتماعی است که بر پایه احترام به آزادی، برابری، عدالت، و کرامت انسانی بنا شده اند. هدف از این اصول، ایجاد فضایی است که در آن حقوق بشر، آزادی های فردی، و عدالت اجتماعی برای همه افراد جامعه تأمین شود.

منابع حقوق اساسی

مقدمه:

بنیادهای ارزشی و مبانی تولید اصول و قواعد حقوق اساسی، در هر جامعه و با هر نگرشی، برای تثبیت و اجرا نیازمند قرار گرفتن در قالب ها و ساز و کارهای کارآمدی هستند. این قالب ها و ساز و کارها به طور عمده در منابع حقوق اساسی تحقق می یابند. منابع حقوق، صورت های خارجی و زبان بیان اصول و قواعد کلی نرم ها و هنجارهای حقوقی و اجتماعی هستند. در حقیقت، منابع حقوق نوعی پوشش حمایتی و اعلامی برای مبانی علم حقوق به شمار می آیند که در نظام حقوقی نقش بسزایی در فهم و درک بنیان های نظری و فکری آن دارند. منابع حقوقی باعث شناسایی و رسمیت بخشیدن به این بنیان ها در جامعه می شوند و به کاهش اختلافات و تعارضات، بویژه در عرصه حقوق اساسی کمک می کنند.

در این فصل، به بررسی منابع مختلف حقوق اساسی پرداخته خواهد شد که در تعیین ساختار و تشکیلات دولت، وظایف و مسئولیت های مقامات حکومتی و حقوق شهروندان تأثیرگذار هستند.

۳-۱ قانون اساسی

قانون اساسی به عنوان مهم ترین و بنیادی ترین منبع حقوق اساسی شناخته می شود. این قانون، اصول اساسی اداره امور عمومی کشور، حدود وظایف و اختیارات مقامات حکومتی، و انواع حقوق و آزادی های ملت را تعیین می کند. در واقع، قانون اساسی عصاره اراده ملت و توافقی جمعی بین مردم و حاکمان است که نحوه اداره حکومت و تعاملات میان شهروندان و

مقامات را مشخص می سازد. به عبارت دیگر، قانون اساسی تبلور دستاوردها و اصول حقوق اساسی است که در مواد قانونی آن به صورت دقیق به رشته تحریر درآمده است.

۱-۱-۳ تاریخچه تدوین قانون اساسی: تدوین قانون اساسی در راستای مدون سازی اصول و قواعد حقوق اساسی و تحقق نظام حکومتی مطلوب در اکثر کشورها به مرور زمان شکل گرفته است. این فرایند ابتدا در غرب آغاز شد و سپس به دیگر جوامع گسترش یافت. در اینجا به بررسی روند تدوین قانون اساسی در کشورهای غربی و ایران پرداخته خواهد شد.

۱-۱-۳-۱ کشورهای غربی: در کشورهای غربی، اندیشه تدوین اصول و قواعد قانون اساسی در قرون هجدهم و نوزدهم میلادی به وقوع پیوست. در این زمان، تحولات عمده ای همچون انقلاب رنسانس، دین پیرایی، عصر روشنگری، انقلاب صنعتی، و ظهور تفکر مردم سالاری، حاکمیت قانون و آزادی خواهی زمینه ساز تدوین قانون اساسی شدند. پیش از آن، نظام های سیاسی بیشتر مبتنی بر عرف ها و اراده فردی فرمانروایان بود. انقلاب های کبیر فرانسه و استقلال ایالات متحده آمریکا باعث بروز تحولات بنیادی در تدوین قانون اساسی و حقوق بشری شد. برای نمونه، قانون اساسی ایالات متحده آمریکا که در سال ۱۷۸۸ تصویب شد، تأثیر زیادی از اندیشمندان مطرحی همچون جان لاک و مونتسکیو گرفت. این قانون، اصول دموکراسی و حقوق بشر را در قالب تفکیک قوا و تعیین حدود اختیارات مقامات حکومتی بیان کرد.

در کشورهای دیگر مانند آلمان و فرانسه نیز روند تدوین قانون اساسی با تحولاتی همراه بود. به ویژه در دوره روشنگری، نظام های دموکراتیک جدید در کشورهای مختلف پدیدار شدند که بر پایه اصول قانون مداری و حقوق بشر تأسیس شدند.

۱-۱-۳-۲ ایران: در ایران، تدوین قانون اساسی سابقه دیرینه ای ندارد، چرا که در بیشتر دوران های تاریخی، نظام حکومتی بر پایه اقتدار و استبداد پادشاهان بوده است. به ویژه در دوران قاجار، بیشتر تصمیمات کشور به صورت دیکتاتوران و بدون توجه به قوانین و حقوق شهروندان اتخاذ می شد. البته در دوران هخامنشیان و به ویژه در زمان کوروش بزرگ، منشور حقوق بشر که اصول انسانی را مطرح می کرد، به نوعی مبنای اولیه قانونی در ایران بود. این منشور هم اکنون در عرصه جهانی به عنوان یک سند حقوق بشری مهم شناخته می شود.

(الف) قانون اساسی دوران مشروطیت: اما مهم ترین مرحله تدوین قانون اساسی ایران به دوران انقلاب مشروطه باز می گردد. در سال ۱۲۸۵ هجری شمسی، پس از انقلاب مشروطه و با توجه به مطالبه گری مردم و روشنفکران، اولین قانون اساسی ایران تدوین شد. این قانون، در حقیقت، پایه گذار نظام مشروطه و محدودکننده اختیارات پادشاه بود و از آن زمان به بعد تحولات سیاسی زیادی در کشور ایران به ویژه در نظام حکومتی و ساختار سیاسی رخ داد.

(ب) قانون اساسی نظام جمهوری اسلامی ایران: پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۵۷ و براندازی نظام شاهنشاهی، تدوین قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به یکی از مهم ترین مطالبات مردم و رهبران انقلاب تبدیل شد. حضرت امام خمینی (ره) تأکید داشتند که این قانون باید بر اساس موازین اسلامی و اصول مردم سالاری دینی باشد. در این راستا، مجلس خبرگان در سال ۱۳۵۸ تشکیل شد و مسئولیت تدوین و تصویب قانون اساسی جدید را به عهده گرفت.

پس از تصویب نهایی قانون اساسی توسط مجلس خبرگان، این متن به همه پرسى عمومى گذاشته شد. در نتیجه، در تاریخ ۱۲ آذرماه ۱۳۵۸، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با بیش از ۹۸ درصد آرای مثبت مردم به تصویب رسید.

(ج) بازنگری قانون اساسی در سال ۱۳۶۸: یکی از ویژگی‌های بارز قانون اساسی ایران این است که امکان بازنگری در آن پیش‌بینی شده است. پس از گذشت حدود ده سال از تصویب قانون اساسی، برخی نیاز به اصلاحات در این قانون احساس شد. در سال ۱۳۶۸، حضرت امام خمینی (ره) دستور به بازنگری در برخی اصول قانون اساسی صادر کردند. این اصلاحات عمدتاً در حوزه‌های رهبری، قوه مجریه، قوه قضائیه، صدا و سیما، مجمع تشخیص مصلحت نظام و تعداد نمایندگان مجلس صورت گرفت. اصلاحات پس از تصویب در شورای بازنگری، در یک همه‌پرسی عمومی تأیید و تصویب نهایی شد.

۲-۳ مفهوم و ویژگی‌های قانون اساسی شایسته

الف) تضمین حقوق ملت: یکی از ویژگی‌های اصلی قانون اساسی، تضمین حقوق شهروندان است. قانون اساسی شایسته باید در چارچوب اصول دموکراتیک و حقوق بشری تدوین شود تا حقوق و آزادی‌های شهروندان را از هر گونه تجاوز یا نقض مصون بدارد.

ب) پذیرش حاکمیت مردم: قانون اساسی باید بر مبنای حاکمیت مردم باشد؛ بدین معنا که مقامات حکومتی باید بر اساس اراده و انتخاب مردم به قدرت برسند و تابع اراده عمومی باشند.

ج) حاکمیت قانون: حاکمیت قانون باید در همه جا حاکم باشد تا از استبداد و خودکامگی جلوگیری کند. در واقع، قانون اساسی باید تمام قوای حکومتی را در چارچوب قوانین معین محدود کند.

د) برتر بودن: قانون اساسی باید در راس تمام قوانین قرار گیرد و هیچ قانون دیگری نباید مغایر با اصول و قواعد آن باشد.

۳ - ۱ - ۲ تعریف قانون اساسی

قانون اساسی در زبان انگلیسی تحت عنوان "Constitution" و معادل لاتین آن "Constitutional" آمده است. ریشه فعلی این واژه "To Constitute" به معنای بنیان نهادن، ایجاد کردن و تأسیس کردن است. این ریشه در مفهوم‌های مختلفی مانند بنیان‌گذاری، انسجام، استخوان‌بندی و اسلوب به کار رفته است. در حقیقت، قانون اساسی به دلیل نقشی که در طراحی و ترسیم چهارچوب کلی یک نظام حقوقی و سیاسی دارد، از همین ریشه مشتق شده است. قانون اساسی عالی‌ترین قانون حاکم در کشور است و اصول اساسی و بنیادی یک ملت و دولت را به طور رسمی و معتبر بیان می‌کند. به عبارت دیگر، این قانون چارچوب و ضوابط حاکم بر تعاملات میان مقامات حکومتی و مردم را مشخص می‌سازد و به تضمین حقوق و آزادی‌های شهروندان می‌پردازد.

۳ - ۱ - ۲ - ۱ مفهوم موسع (ماهوی)

در مفهوم موسع، قانون اساسی به مجموعه‌ای از قواعد و ضوابط اطلاق می‌شود که از ابتدای شکل‌گیری جوامع بشری برای اداره امور جامعه و روابط میان حاکمان و شهروندان ایجاد شده‌اند. این قواعد می‌توانند به صورت عرفی، سنتی یا ارزشی در قالب فرامین فرمانروایان، قوانین نانوشته یا رویه‌های سیاسی وجود داشته باشند. بنابراین، قانون اساسی در مفهوم موسع

تنها به سند مکتوب و رسمی اطلاق نمی شود، بلکه به تمامی قواعد و ضوابطی اشاره دارد که برای اداره امور عمومی و تعیین حقوق و تکالیف حاکمان و مردم وجود داشته اند. برای نمونه، در کشورهایی مانند انگلستان که نظام حقوقی آن بر اساس عرف و قوانین پارلمانی استوار است، قانون اساسی به طور رسمی و مکتوب وجود ندارد، اما همچنان قواعد بنیادین اداره جامعه را تشکیل می دهد.

۳ - ۱ - ۲ - ۲ مفهوم مضیق (شکلی)

در مفهوم مضیق، قانون اساسی به معنای یک سند رسمی و مکتوب است که اصول و قواعد بنیادی مربوط به قدرت زمامداری و فرمانروایی حاکمان و نحوه ارتباط آن ها با حقوق و آزادی های شهروندان را مشخص می کند. این دیدگاه بر این اساس استوار است که قانون اساسی تنها به صورت یک متن مدون و رسمی به تصویب مقام های صالح رسیده و به عنوان سند قانونی معتبر شناخته می شود. این مدل بیشتر در کشورهایی همچون ایالات متحده آمریکا و فرانسه که قانون اساسی به صورت مکتوب در یک سند رسمی تصویب می شود، مشاهده می شود.

۳ - ۱ - ۳ ویژگی های قانون اساسی شایسته

الف - تضمین حقوق ملت: هدف اصلی قانون اساسی باید حمایت و صیانت از حقوق و آزادی های بنیادین شهروندان باشد. یک قانون اساسی شایسته به عنوان یک میثاق ملی، باید از حقوق شهروندان در برابر خودکامگی و استبداد احتمالی حاکمان محافظت کند. این قانون باید تمامی حقوق فردی و اجتماعی مردم را به رسمیت شناخته و تضمین کند که هیچ کس بدون رعایت اصول آن نمی تواند در حق دیگران تجاوز کند.

ب - پذیرش حاکمیت مردم: قانون اساسی باید مبنای اصلی خود را بر حاکمیت مردم بنا کند. این به این معناست که قدرت باید از اراده و خواسته مردم ناشی شود و زمامداران باید در راستای خواسته های عمومی مردم عمل کنند. در واقع، یک قانون اساسی شایسته باید تضمین کند که مردم در انتخاب نمایندگان خود و اتخاذ تصمیمات حکومتی به طور فعال و آزادانه مشارکت داشته باشند.

ج - حاکمیت قانون: برای جلوگیری از استبداد و خودرایی، قانون اساسی باید همه روابط بین شهروندان و حاکمان را بر اساس اصول حقوقی و قانونی تنظیم کند. قانون اساسی باید تمامی قوای حکومتی را در چارچوب قوانین معین محدود کرده و از هرگونه تصمیم گیری سلیقه ای و غیرقانونی جلوگیری کند.

د - کلی بودن: قانون اساسی باید به گونه ای کلی و عام تدوین شود تا در برابر تحولات و تغییرات آینده انعطاف پذیر باشد. از آنجا که قانون نمی تواند تمامی جزئیات و حوادث آینده را پیش بینی کند، باید به گونه ای تنظیم شود که قابلیت انطباق با شرایط جدید را داشته باشد و نیازی به اصلاحات مکرر نداشته باشد.

ه - برتر بودن: قانون اساسی باید در رأس تمام قوانین کشور قرار گیرد. هیچ یک از قوانین عادی نباید مغایر با اصول و قواعد قانون اساسی باشند و تمامی مقامات و نهادهای حکومتی باید از آن تبعیت کنند.

و- درج ارزش های اجتماعی: قانون اساسی باید نمایانگر ارزش ها و باورهای اجتماعی مردم باشد. در واقع، قانون اساسی باید با فرهنگ، اخلاق و ارزش های اجتماعی جامعه همخوانی داشته باشد تا موجب بی ثباتی یا عدم اطاعت مردم از آن نشود.

ز- مبتنی بر اصول و قواعد کلی حقوق: قانون اساسی باید بر مبنای اصول و قواعد کلی حقوقی مانند عدالت، برابری، آزادی و انصاف تنظیم شود. این اصول باید در متن قانون اساسی مورد تأکید قرار گیرند تا سیستم حقوقی کشور از شمولیت و اعتبار برخوردار باشد.

ح- محدودیت قدرت سیاسی: قانون اساسی باید قواعدی برای محدود کردن اعمال قدرت حکومتی تدوین کند، به گونه ای که از خودرایی مقامات جلوگیری شود و حقوق و آزادی های فردی شهروندان حفظ گردد.

۳- ۱- ۴ ایجاد قانون اساسی

۳- ۱- ۴- ۱ فرمان حکام: در برخی موارد، هنگامی که مردم بر اثر تظاهرات، آشوب ها یا جنبش ها خواهان تغییراتی در حقوق و امتیازات خود شوند، حاکمان ممکن است تحت فشار مجبور به پذیرش این تغییرات شده و آن ها را به رسمیت بشناسند. این تغییرات می تواند به صورت بیانیه ها، اعلامیه های حقوق بشری و حتی تنظیم یا اصلاح قانون اساسی نمود یابد. به عنوان مثال، بیانیه "Magna Charta" که در سال ۱۲۱۵ در بریتانیا صادر شد، تعدادی از حقوق اساسی شهروندان را برای اولین بار به رسمیت شناخت.

۳- ۱- ۴- ۲ تحولات عمده و بزرگ: تحولات اجتماعی، سیاسی یا انقلاب ها می توانند باعث تغییرات عمده در حکومت و وضع یک قانون اساسی جدید شوند. انقلاب ها می توانند به براندازی حاکمان موجود و تأسیس یک حکومت جدید منجر شوند که در آن حاکمان جدید به تدوین یا اصلاح قانون اساسی می پردازند.

۳- ۱- ۴- ۳ ایجاد کشورهای جدید: هنگامی که یک کشور به استقلال دست می یابد یا از فروپاشی یک کشور واحد چندین کشور جدید به وجود می آید، این کشورها معمولاً برای تنظیم روابط حکومتی خود و پایه گذاری ساختار قانونی جدید، اقدام به تدوین قانون اساسی می کنند.

۳- ۱- ۵ نهاد واضع قانون اساسی

قواعد و اصول قانون اساسی برای جلوگیری از ابهامات، تناقضات، و اعمال سلیقه های فردی باید تدوین شوند تا از ثبات و یکپارچگی در سیستم حکومتی اطمینان حاصل شود. بنابراین، تدوین این قواعد به نهاد خاصی نیاز دارد که می تواند از طرف متخصصان و کارشناسان در حوزه های حقوقی، سیاسی و اجتماعی انجام شود. این نهاد در حقوق اساسی «قوه مؤسس» نامیده می شود و دارای ویژگی هایی خاص است. نخستین ویژگی این است که اعضای آن باید از متخصصان حقوق، سیاست و حکمرانی انتخاب شوند. به علاوه، این نهاد معمولاً موقتی است و پس از تکمیل فرآیند تدوین قانون اساسی، منحل می شود. همچنین روش های مختلفی برای تشکیل نهاد واضع قانون اساسی وجود دارد که رایج ترین آنها به شرح زیر است:

۱. **مجالس مؤسسان:** در این روش، اعضای مجلس مؤسسان از سوی مردم انتخاب می شوند تا به تدوین قانون اساسی بپردازند.

۲. **همه پرسی:** پس از تدوین پیش نویس قانون اساسی، این پیش نویس به آرای عمومی گذاشته می شود تا مردم درباره آن نظر دهند.

۳. **شیوه مختلط:** در این روش، ترکیبی از انتخاب نمایندگان از سوی مردم و تصویب نهایی توسط مردم یا مجالس مؤسس انجام می شود.

در بسیاری از کشورها از جمله جمهوری اسلامی ایران، این روش ها با هدف تضمین مشارکت عمومی در روند تدوین و تصویب قانون اساسی به کار گرفته شده اند.

۳ - ۱ - ۶ تفسیر قانون اساسی

در هنگام اجرای قانون اساسی، ممکن است با مشکلاتی روبه رو شویم که نیاز به تفسیر و توضیح دقیق تری داشته باشد. ممکن است برخی از مواد یا اصول قانون اساسی با ابهاماتی مواجه شوند که نیازمند بررسی دقیق تر و تفسیر از سوی مراجع صالح باشد. در این موارد، تفسیر باید به نحوی انجام گیرد که در راستای حفظ و پاسداری از اصول بنیادین قانون اساسی و میثاق اجتماعی ملت قرار گیرد. تفسیر قانون اساسی باید با اصول عقلانی و منطقی همخوانی داشته باشد و از اعمال سلیقه فردی و ایدئولوژیک جلوگیری کند. علاوه بر این، در صورتی که مقام تفسیر از خود واضع قانون اساسی باشد، احتمال سوءاستفاده از اختیارات کاهش می یابد.

در فرآیند تفسیر، باید میان دو مکتب عمده تفسیر تفاوت قائل شد:

- **مکتب تحلیلی یا لفظی:** در این مکتب، مفسر باید روح و منظور اصلی قانون گذار را کشف کند.
- **مکتب تحقیق علمی آزاد:** در این مکتب، تفسیر قانون با توجه به شرایط و تحولات جدید اجتماعی و ارزش های اجتماعی صورت می گیرد.

در هر دو مکتب، تفسیر باید به گونه ای باشد که حقوق مردم، آزادی های فردی و اصول قانون اساسی را در چارچوب های معین و معقول حفظ کند.

۳ - ۱ - ۷ بازنگری قانون اساسی

قانون اساسی به دلیل اهمیت بنیادین آن در ساختار حکومتی، باید همواره با تحولات اجتماعی و نیازهای روز جامعه سازگار باشد. از این رو، بازنگری در آن امری ضروری است. بازنگری به معنای تجدید نظر در اصول و قواعد قانون اساسی است که در صورت بروز تناقضات یا عدم انطباق با نیازهای جدید اجتماعی، باید انجام شود. این فرآیند به منظور حفظ انسجام و تداوم اصول قانون اساسی با توجه به تغییرات اجتماعی و سیاسی انجام می شود و نباید منجر به افزایش دیکتاتوری و استبداد شود.

بازنگری باید در چارچوبی شفاف و با مشارکت عمومی صورت گیرد، تا ضمن رعایت حقوق و آزادی های اساسی، از تحولات و تحریفات غیرموجه در اصول بنیادین جلوگیری شود. اکثر کشورها، بازنگری قانون اساسی را به شیوه هایی خاص تنظیم کرده اند که معمولاً از آن به عنوان یک فرایند پیچیده و نیازمند شرایط ویژه یاد می شود.

الف) آلمان: در آلمان، بازنگری قانون اساسی با اکثریت دو سوم اعضای هر دو مجلس فدرال انجام می شود.

ب) فرانسه: در فرانسه، ابتکار تجدید نظر به رئیس جمهور و پارلمان داده شده است. رئیس جمهور می تواند طرح تجدید نظر را به پارلمان تقدیم کند و اگر پارلمان آن را تصویب کند، به فراندوم گذاشته می شود.

ج) دانمارک: در دانمارک، طرح اصلاحات قانون اساسی پس از تصویب پارلمان، به تأسیس دوباره انتخابات نیاز دارد و در صورتی که در انتخابات مجدد تصویب شود، به فراندوم گذاشته می شود.

د) ایتالیا: در ایتالیا، هر دو مجلس باید تغییرات پیشنهادی را در دو نوبت به تصویب برسانند و سپس در صورت درخواست، فراندوم عمومی برگزار می شود.

ه) ایران: در ایران، بر اساس اصل ۱۷۷ قانون اساسی، بازنگری در قانون اساسی به مقام رهبری و مجمع تشخیص مصلحت نظام سپرده شده است. اصلاحات پس از تصویب در شورای بازنگری به همه پرسی گذاشته می شود و در صورت تأیید اکثریت مردم، به تصویب نهایی می رسد.

۳ - ۱ - ۸ انواع قانون اساسی

در راستای درک بهتر قانون اساسی، می توان آن را از جهات مختلفی تقسیم بندی کرد. برخی از این تقسیم بندی ها به شرح زیر هستند:

۳ - ۱ - ۸ - ۱ معیار مدون و غیر مدون: بر اساس این معیار، برخی کشورها مانند انگلستان، قانون اساسی مدون ندارند و اصول اساسی کشور تنها از طریق عرف ها و کنوانسیون ها تعریف می شود. در مقابل، کشورهایی مثل ایران، فرانسه و بلژیک دارای قانون اساسی مدون هستند که به طور رسمی در متنی واحد تدوین و تصویب می شود.

۳ - ۱ - ۸ - ۲ معیار بازنگری: قانون اساسی برخی کشورها انعطاف پذیر و قابل تغییر است و مانند قوانین عادی، به سادگی اصلاح می شود. در مقابل، در برخی کشورها مانند ایالات متحده آمریکا، اصلاحات قانون اساسی نیازمند شرایط خاص و تشریفات پیچیده ای است که بازنگری در آن را دشوار می سازد.

۳ - ۱ - ۸ - ۳ معیار ارزشی: در برخی کشورها، همه اصول قانون اساسی از ارزشی یکسان برخوردارند و تغییر و اصلاح آن ها با دقت و ملاحظات خاصی انجام می شود. در دیگر کشورها مانند هند، برخی اصول ممکن است به راحتی قابل تغییر باشند، در حالی که اصول بنیادین ثابت باقی می مانند.

۳ - ۱ - ۹ تصویب قانون اساسی

۳ - ۱ - ۹ - ۱ شیوه غیر مردم سالار: در این شیوه، قانون اساسی توسط حاکمان وضع می شود و مردم در تصمیم گیری دخالتی ندارند. این شیوه بیشتر در کشورهایی که مشارکت عمومی در امور حکومتی ضعیف است، رایج است.

۳ - ۱ - ۹ - ۲ شیوه مختلط: در این روش، اصول قانون اساسی توسط نمایندگان منتخب مردم و حاکمان وضع می شود و پس از تصویب، به آرای عمومی گذاشته می شود.

۳ - ۱ - ۹ - ۳ شیوه مردم سالار: در این شیوه، مردم از طریق نمایندگان خود یا به طور مستقیم در تدوین و تصویب قانون اساسی مشارکت می کنند. این شیوه در بسیاری از کشورها مانند جمهوری اسلامی ایران رایج است، که قانون اساسی به طور مستقیم از طریق مجلس مؤسسان یا همه پرسی تصویب می شود.

۳ - ۱ - ۱۰ نظام داری و صیانت از قانون اساسی

حفظ و صیانت از قانون اساسی در برابر نقض و تخلف، امری ضروری است. این امر می تواند از طریق نهادهای نظارتی رسمی و غیررسمی، از جمله نهادهای قضائی، تقنینی و نهادهای خاص نظارتی انجام شود. در نهایت، این سازوکارها باید به گونه ای عمل کنند که تمامی تصمیمات و اقدامات حکومتی و قانونی با اصول قانون اساسی انطباق داشته باشند.

۳ - ۲ قوانین سازمان دهنده و ارگانیک

قوانین ارگانیک یا سازمان دهنده، قوانین مهم و بنیادی هستند که در چارچوب قانون اساسی تدوین و تصویب می شوند تا جزئیات و تفصیل اصول کلی قانون اساسی را مشخص کنند. این قوانین معمولاً به شرح و تبیین مبانی و بنیان های حقوق اساسی پرداخته و باید در سطوح مختلف حکومتی به تصویب برسند. به عنوان مثال، در قانون اساسی به آزادی بیان اشاره می شود، اما جزئیات محدوده و تضمینات آن در قوانین عادی مانند قوانین انجمن های سیاسی، احزاب، تجمعات، مطبوعات و نشریات گنجانده می شود. در سیستم سلسله مراتب قوانین، قوانین ارگانیک از ارزشی کمتر از قانون اساسی و فراتر از قوانین عادی برخوردارند.

۳ - ۳ تفسیر قانون اساسی

تفسیر قانون اساسی به معنای روشن کردن مفاهیم و اصول آن است که ممکن است در هنگام اجرا با ابهامات و تناقضات مواجه شود. تفسیر باید با هدف روشن سازی دقیق مراد و منظور قانون گذار اساسی انجام گیرد و می تواند در مواردی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم با مسائل اجرایی روبه رو می شویم، ضروری باشد. در واقع، تفسیر قانون اساسی در حکم قانونی است که برای عموم مقامات حکومتی لازم الاجراست و مانند قانون اساسی ارزش و اعتبار دارد.

تفسیر قانون اساسی باید توسط مراجع تخصصی و نهادهایی که صلاحیت این کار را دارند، انجام شود تا از مغایرت با اصول قانون اساسی جلوگیری شود و مبانی و اهداف کلی آن به درستی پیاده سازی گردد.

۳ - ۴ آیین نامه داخلی مجالس

آیین نامه داخلی هر مجلس، دستورالعمل ها و شیوه هایی است که نحوه فعالیت و وظایف نمایندگان و اعضای مجلس را مشخص می کند. این آیین نامه ها باید در محدوده صلاحیت مجلس قرار داشته باشند و با اصول قانون اساسی هم راستا باشند. وظایف و اختیارات مجلس، نحوه تصویب قوانین، و نظارت بر دولت از جمله مسائلی است که در این آیین نامه ها

مطرح می شود. هدف اصلی آیین نامه داخلی مجالس تکمیل و اجرایی کردن اصول قانون اساسی از طریق تعریف وظایف، نحوه تصویب قوانین و نظارت بر اجرایی شدن آن هاست.

۳ - ۵ قانون عادی

قانون عادی، در واقع، همان طور که از نامش پیداست، قوانین معمولی است که به تصویب مجلس می رسند و جزئیات بیشتری از اصول کلی قانون اساسی را بیان می کنند. به طور مثال، اصول مربوط به حقوق شهروندی و آزادی های عمومی در قانون اساسی به طور کلی بیان شده است، اما جزئیات و شرایط اعمال این حقوق و آزادی ها در قوانین عادی تدوین می شود. این قوانین معمولاً برای تنظیم روابط اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی در جامعه به طور دقیق و جزئی تر طراحی می شوند.

۳ - ۶ آیین نامه های مصوب قوه مجریه

آیین نامه های قوه مجریه، قوانین اجرایی هستند که به منظور نظم دهی به اجرای قوانین و تصمیمات قانونی در حوزه های مختلف اجتماعی و اقتصادی تصویب می شوند. این آیین نامه ها باید مطابق با قانون اساسی و قوانین عادی تصویب شوند و برای تنظیم امور اجرایی در سطح کشور مفید و ضروری هستند. به عنوان مثال، آیین نامه های اجرایی مربوط به آزادی مطبوعات، آزادی تشکل ها و احزاب و غیره می توانند جزئیات قانونی را در این زمینه ها مشخص کنند.

۳ - ۷ عرف های اساسی

عرف ها به عنوان منابع نانوشته حقوق در جامعه شناخته می شوند که با گذشت زمان و تکرار یک رفتار خاص، جنبه الزام آوری پیدا می کنند. در حوزه حقوق اساسی، عرف ها می توانند به طور مستقیم یا غیرمستقیم در نظام سیاسی و حقوقی کشور به کار گرفته شوند. به عنوان مثال، در کشورهایی که قانون اساسی مکتوب ندارند، عرف ها به جای قانون اساسی نقش مهمی در تنظیم روابط حکومتی و حقوق شهروندی دارند.

۳ - ۸ فرامین و احکام رؤسای کشور

فرامین و احکام رؤسای کشور می توانند بخشی از منابع حقوق اساسی باشند به شرط اینکه در راستای منافع عمومی و حمایت از حقوق شهروندان صادر شده باشند. این فرامین می توانند در شرایط خاص و بر اساس نیازهای سیاسی و اجتماعی صادر شوند و برای تمام مقامات و نهادهای حکومتی لازم الاجرا باشند.

۳ - ۹ دکترین و آرای اندیشمندان حقوق

آرا و نظرات حقوق دانان در تفسیر و اجرای قواعد حقوقی تأثیر بسزایی دارند. این آرا می توانند در تدوین و تبیین قواعد حقوق اساسی کمک کنند و در صورت وجود خلأهای قانونی، آن ها را پر کنند.

۳ - ۱۰ رویه قضایی

در صورت بروز اختلافات در زمینه اجرای قوانین، دستگاه قضایی می تواند با تفسیر و صدور احکام، روند اجرای قوانین را ساماندهی کند. رویه قضایی که از تکرار آرای مشابه در دادگاه ها شکل می گیرد، می تواند به عنوان مرجع قانونی در تفسیر اصول قانون اساسی در نظر گرفته شود.

منابع حقوق اساسی ایران علاوه بر قوانین مرسوم حقوق اساسی، بر اصول اسلامی و الهی تأکید دارند. موازین اسلامی، مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام، سیاست های کلی نظام، و فرامین مقام رهبری به عنوان منابع مهم حقوق اساسی در ایران شناخته می شوند. این منابع نقش اساسی در تنظیم حقوق و آزادی های شهروندان و رابطه آن ها با مقامات حکومتی دارند.

مفهوم، ماهیت و ساختار سیاسی-حقوقی دولت

ارکان تشکیل دهنده دولت

مقدمه

دولت به عنوان یکی از پیچیده ترین و تأثیرگذارترین ساختارهای بشری، در بسیاری از حوزه های علوم انسانی چون سیاست، فلسفه، اقتصاد، جامعه شناسی و حقوق، به ویژه حقوق اساسی، مورد بررسی قرار گرفته است. از مباحث اساسی و مهم در این زمینه، سوالاتی پیرامون مفهوم دولت، ماهیت آن، منشأ مشروعیت، ساختار و عناصر تشکیل دهنده آن مطرح می شود. در این فصل، تلاش می شود تا مفاهیم مذکور مورد بررسی قرار گیرد.

۱-۴ مفهوم دولت

دولت را می توان به ساده ترین شکل نوعی تشکل سیاسی دانست که در یک سرزمین معین، قدرت برتر را اعمال کرده و این اقتدار را از طریق مجموعه ای از نهادهای دائمی به اجرا درمی آورد. در زبان های فرانسه و انگلیسی، واژه "State" یا "Etat" از واژه لاتینی "Status" مشتق است که به معنای وضع یا حالت چیزی می باشد. به طور خاص در حقوق اساسی، دولت به معنای یک جامعه سیاسی سازمان یافته است که در آن انسان ها در سرزمینی خاص به صورت نهادین شده و با قدرت عالیه به زندگی اجتماعی می پردازند.

۱-۱-۴ دولت به معنای عام: در این معنا، دولت به کلیت یک جامعه سیاسی سازمان یافته اطلاق می شود که به طور کلی به یک جامعه در قلمرو خاص اشاره دارد، بدون اینکه به دستگاه حکومت و نهادهای قدرت اشاره داشته باشد.

۱-۲-۴ دولت به معنای خاص: در این معنا، دولت تنها به قوه مجریه اشاره دارد که نهادهای قدرت در آن جای دارند، مانند رئیس جمهور، هیئت وزیران و سایر ساختارهای اجرایی.

۲-۴ عناصر تشکیل دهنده دولت

دولت از سه رکن اصلی تشکیل می شود: ملت، سرزمین و قدرت عالی سیاسی.

۲-۱-۴ گروه انسانی: گروه انسانی به مجموعه ای از افراد اطلاق می شود که تحت شرایط خاص، به طور مشترک در راستای هدف های جمعی حرکت می کنند. این امر موجب تشکیل یک گروه انسانی می شود که متشکل از افراد مختلف است و از طریق پیوندهای فرهنگی، سیاسی و اجتماعی با یکدیگر زندگی می کنند.

۲-۲-۴ تعریف ملت (گروه انسانی): ملت به عنوان گروهی از افراد که در سرزمینی خاص زندگی می کنند و از ویژگی های مشترکی مانند زبان، مذهب، تاریخ و فرهنگ برخوردارند، تعریف می شود. ملت در معنای حقوقی و سیاسی به عنوان گروهی است که از طریق وفاداری به وطن و اراده جمعی در راستای هدف های عمومی زندگی می کنند.

۲-۳-۴ عوامل تشکیل دهنده ملت: عوامل تشکیل دهنده ملت به دو دسته تقسیم می شوند:

- **عوامل مادی و عینی:** نژاد، زبان، دین و ویژگی های مادی.
- **عوامل ذهنی و روانی:** پیوندهای عاطفی، اراده جمعی و حوادث تاریخی مشترک.

۲-۴ تفاوت ملت و امت

واژه "امت" بیشتر یک مفهوم عقیدتی است که در قالب مشترکات دینی و فرهنگی افراد متمرکز است، در حالی که "ملت" به مجموعه ای از افراد اطلاق می شود که به طور جغرافیایی و سیاسی در یک سرزمین خاص زندگی می کنند. این تفاوت در حوزه های مختلف حقوق اساسی و فلسفه سیاسی تأثیرگذار است.

۳-۴ سرزمین

سرزمین به عنوان یکی از ارکان اساسی دولت، مرزهای جغرافیایی را مشخص می کند که در آن دولت اقتدار خود را اعمال می کند. قلمرو سرزمین نه تنها شامل خاک کشور بلکه آب ها و فضاهای هوایی آن نیز می شود که تحت حاکمیت دولت قرار دارد.

۴-۴ قدرت عالی سیاسی

قدرت عالی سیاسی همان طور که از نامش پیداست، بالاترین قدرت موجود در جامعه است که بر سایر اراده ها در جامعه سلطه دارد. این قدرت از طریق نهادهای مختلف حکومتی اعمال می شود و تمامی تصمیمات و اقدامات دولت تحت این قدرت عالی است. قدرت عالی باید ابزارهای ویژه ای برای اعمال اقتدار خود در اختیار داشته باشد.

۵-۴ حاکمیت

حاکمیت در مفهوم حقوقی به معنای بالاترین قدرت در یک جامعه است که هیچ قدرتی نمی تواند بر آن تسلط یابد. مفهوم حاکمیت در فلسفه سیاسی و حقوق اساسی بسیار مهم است و به ویژه در بحث مشروعیت و چگونگی اعمال قدرت دولتی مطرح می شود.

۵-۱-۴ مفهوم مشروعیت

مشروعیت به معنای پذیرش و تایید قدرت توسط شهروندان است. مشروعیت قدرت دولتی باعث می شود که شهروندان از تصمیمات دولت تبعیت کنند و به آن اعتقاد داشته باشند. این مفهوم در فلسفه سیاسی و حقوق اساسی از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا بر اساس آن، اقتدار دولتی مشروع شناخته می شود.

۴-۲-۵ مفهوم حاکمیت

حاکمیت به معنای قدرت عالی و غیرقابل تقسیم است که بر کشور و مردم آن اعمال می شود. این مفهوم در اندیشه های مختلف سیاسی متأثر از آرمان ها و باورهای آن زمان بوده است. حاکمیت در معنای ساده به عنوان حق اتخاذ تصمیمات نهایی و اعمال قدرت بر افراد و گروه ها در داخل سرزمین خود شناخته می شود.

۴-۵-۳ منشأ حاکمیت

منشأ حاکمیت به معنای ریشه یابی اقتدار دولت و صلاحیت فرمانروایی آن در جامعه است و هدف آن بررسی این است که ریشه و پایه صلاحیت دولت از کجا نشئت می گیرد. در تاریخ اندیشه سیاسی، فلسفه، جامعه شناسی و حقوق، نظریات مختلفی در این زمینه ارائه شده است. برخی از این نظریات به ویژه حاکمیت الهی، دینی و مردمی در اینجا بررسی می شوند.

۴-۵-۳-۱ نظریه حاکمیت الهی یا دینی (تئوکراتیک)

نظریه حاکمیت الهی یا دینی به ویژه در تاریخ جوامع کهن و در دوران هایی که قدرت های سیاسی به خداوند نسبت داده می شد، پایه گذاری شده است. طبق این نظریه، قدرت فرمانروایی نه از مردم، بلکه از اراده ی الهی یا نیروی ماورایی نشأت می گیرد. در این دیدگاه، خداوند به عنوان خالق و مالک جهان، حق فرمانروایی را به فرد یا گروه خاصی می دهد. این نوع حاکمیت در چند قالب مختلف نمود یافته است:

قالب انسان-خدایی: حاکم خود را تجلی خداوند روی زمین می داند و از این رو هیچ گونه نقدی به تصمیمات او وارد نیست.

قالب مقام الوهی: حاکمان به عنوان کسانی که از مقام الوهی برخوردارند شناخته می شوند.

قالب حق الهی: حاکمیت به واسطه لطف خداوند به حاکمان تفویض شده است.

قالب رسالت: پیامبران از سوی خداوند برای اجرای قواعد الهی و هدایت مردم تعیین می شوند.

۴-۵-۳-۲ نظریه حاکمیت مردمی - ملی (دموکراسی)

در این نظریه، حاکمیت بر اساس اراده مردم و رضایت عمومی شکل می گیرد. بر خلاف نظریه های الهی، این نظریه بر اساس اراده آزاد و تصمیم گیری جمعی بنا شده است. این نظریه در دو مرحله تاریخی توسعه یافت:

نظریه حاکمیت مردمی: این نظریه، که ریشه های آن به یونان باستان و عصر روشنگری برمی گردد، تأکید دارد که قدرت فرمانروایی باید از مردم نشأت گیرد. در این نگرش، مردم به عنوان موجودات مستقل و مختار، توانایی انتخاب و تصمیم گیری درباره حکومت خود را دارند. توماس آکوئیناس در قرون وسطی تلاش کرد تا حق وضع قوانین را به مردم یا نمایندگان آنها نسبت دهد. همچنین در اندیشه های جان لاک و روسو، حاکمیت از آن مردم است و آن ها باید از طریق نمایندگان خود یا به طور مستقیم بر سرنوشتشان حکومت کنند.

نظریه روسو: روسو در نظریه خود به "اراده عمومی" اشاره می کند و معتقد است که حاکمیت از آن مردم است و تنها از طریق دموکراسی مستقیم است که اراده عمومی به طور کامل تحقق می یابد. او تأکید داشت که تمامی قوانین و سیاست ها باید بازتاب اراده عمومی باشند.

نظریه حاکمیت ملی: این نظریه، که به ویژه در دوره های مدرن و پس از رنسانس به وجود آمد، به حاکمیت مردم در قالب ملی و جمعی اشاره دارد. برخلاف نظریه حاکمیت مردمی که تأکید بر تصمیمات فردی داشت، در نظریه حاکمیت ملی، قدرت از طریق نمایندگان مردم و در قالب دموکراسی غیرمستقیم اعمال می شود.

ویژگی های حاکمیت ملی: حاکمیت ملی بر اساس اراده عمومی ملت و نه افراد خاص است و به هیچ فرد یا گروهی اجازه نمی دهد که حاکمیت را از آن خود کند. در این نظریه، ملت به عنوان پیکره ای واحد و مستقل از افراد آن، اقتدار عالی را در اختیار دارد.

۴-۳-۳ نظریه مردم سالاری (ولایت فقیه)

نظام مردم سالاری دینی در جمهوری اسلامی ایران، به عنوان نمونه ای از ترکیب حاکمیت دینی و مردمی، از ویژگی های خاص خود برخوردار است. در این مدل، مشروعیت حکومت نه تنها از نظر دینی بلکه از اراده مردم نیز حاصل می شود. در چنین سیستمی، مقام دینی (ولی فقیه) به عنوان نماینده خدا و ولی مردم، قدرت اجرایی و نظارتی را اعمال می کند.

اشکال دولت

مقدمه

دولت ها به عنوان مهم ترین نهادهای حکومتی در جهان، نقشی اساسی در ایجاد نظم، تأمین صلح و رفاه عمومی ایفا می کنند. برای انجام این کار، دولت ها نیاز به ساختارهای مناسب و سازمان دهی خاص دارند تا بتوانند حاکمیت و وظایف خود را به طور مؤثر و کارآمد اعمال کنند. این ساختارها و روش های حاکمیتی در قالب های مختلفی قابل پیاده سازی هستند. در این فصل به بررسی انواع مختلف دولت ها و اشکال آن ها پرداخته می شود.

۵-۱ دولت بسیط

دولت بسیط نوعی دولت تک ساخت است که در آن تمامی اختیارات و قدرت ها در یک مرکز واحد متمرکز می شود. در این نوع دولت، تمام نهادهای حکومتی تحت فرمان یک مرکز قرار دارند و شخصیت حقوقی واحدی دارند. ویژگی های کلی این نوع دولت عبارت اند از:

۱. وجود یک مرکز فرماندهی و اقتدار سیاسی.
 ۲. تمرکز تمامی وظایف و اختیارات در مرکز.
 ۳. وجود یک قانون اساسی واحد.
 ۴. عدم تفکیک قدرت در سیستم حکومتی.
- در دولت بسیط، تمامی اجزای حکومت تحت فرمان یک مرکز هستند و هیچ گونه استقلالی برای قسمت های مختلف کشور وجود ندارد. مثلاً، در کشورهایی همچون ایران، فرانسه، انگلستان و بسیاری از کشورهای دیگر، مرکز حکومت در پایتخت متمرکز است و شعبات حکومت در استان ها یا شهرستان ها تنها اجرائیات دستورات مرکزی را انجام می دهند.

دولت بسیط در سه نوع مختلف وجود دارد:

۱. **وحدت ساختاری:** تمام اجزای قدرت سیاسی اعم از مقننه، اجراییه و قضائیه در یک ساختار واحد و واحد تصمیم گیرنده قرار دارند.
۲. **وحدت جماعت:** مردم به طور یکسان تحت فرمان قدرت مرکزی هستند و در برابر فرمان ها هیچ گونه تفکیک ناپذیری وجود ندارد.
۳. **وحدت سرزمین:** تمام مناطق جغرافیایی کشور به طور یکسان از قوانین دولت مرکزی تبعیت می کنند.

انواع دولت بسیط:

- **دولت بسیط ساده متمرکز:** در این نوع دولت، همه امور توسط مقامات و مأموران مرکزی اداره می شود و هیچ گونه تفویض اختیاری به مناطق مختلف کشور صورت نمی گیرد.
- **دولت بسیط پیچیده یا غیرمتمرکز:** در این مدل، برخی اختیارات محلی به مقامات محلی و نهادها تفویض می شود، اما اختیارات اساسی همچنان تحت فرمان مقامات مرکزی قرار دارد.

۲-۵ دولت مرکب

دولت مرکب به نوعی از دولت ها اطلاق می شود که از چندین دولت مستقل تشکیل شده اند. این دولت ها به طور مشترک در زمینه های مختلف از جمله سیاست خارجی، دفاع و دیگر امور به همکاری می پردازند، در حالی که هر یک از دولت ها همچنان حاکمیت و استقلال خود را حفظ می کنند. دولت های مرکب معمولاً دارای نهادهای مشترک و ساختارهای ویژه ای هستند که از طریق آن ها وظایف مشترک و تقسیم مسئولیت های حکومتی انجام می شود.

دولت های مرکب به چند نوع تقسیم می شوند:

۱. **اتحاد شخصی:** این نوع دولت ها از اجتماع دو یا چند کشور مستقل تشکیل می شوند که تمامی آنها دارای پادشاه مشترک هستند. به عنوان مثال، در تاریخ پادشاهی های مختلف، برخی از کشورها مانند بریتانیا و ایرلند تحت سلطنت یک پادشاه مشترک بودند.

۲. **اتحاد واقعی:** این نوع دولت ها علاوه بر پادشاه مشترک، دارای نهادهای مشترک دیگری مانند ارتش، سیاست خارجی و امور اقتصادی هستند. دولت ها در این سیستم برخی از اختیارات خود را به دولت مرکزی انتقال می دهند، اما همچنان در بسیاری از حوزه ها مستقل باقی می مانند.

۳. **کنفدراسیون:** در این نوع دولت، چندین دولت مستقل به طور موقت و به منظور رسیدن به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری می کنند. کشورهای عضو کنفدراسیون هرکدام حاکمیت خود را حفظ می کنند، اما برخی از اختیارات و مسئولیت ها را به نهادهای مشترک واگذار می کنند. کنفدراسیون ها معمولاً در امور دفاعی و سیاست خارجی همکاری می کنند و در برخی موارد دارای نهادهای قانونی و اجرایی مشترک هستند.

۴. **فدرالیسم:** در نظام فدرالی، چندین ایالت یا نهاد مستقل از یکدیگر در یک کشور بزرگ تر با هم متحد می شوند. در این سیستم، اختیارات و وظایف بین دولت مرکزی و دولت های ایالتی یا منطقه ای تقسیم می شود. برخی از مسئولیت ها مانند سیاست خارجی و دفاع تحت فرمان دولت مرکزی است، در حالی که دیگر امور مانند آموزش، بهداشت و امور محلی به دولت های ایالتی تفویض می شود. کشورهای مختلفی همچون ایالات متحده، هند و آلمان از سیستم فدرالی استفاده می کنند.

۳-۵ دولت های غیرمتمرکز

دولت های غیرمتمرکز به عنوان یک مدل حکومتی شناخته می شوند که در آن برخی از اختیارات و وظایف از دولت مرکزی به نهادهای محلی و ایالتی تفویض می شود. این نوع سیستم به ویژه در کشورهای با جمعیت زیاد و جغرافیای وسیع به کار می رود، چرا که این ساختار به طور مؤثری می تواند به حل مشکلات مدیریتی ناشی از گوناگونی های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در مناطق مختلف کمک کند. دولت های غیرمتمرکز معمولاً شامل انواع سیستم های عدم تمرکز و عدم تراکم هستند که در آن ها مقامات محلی مسئولیت های اجرایی و اداری را در محدوده های خاص به عهده دارند.

۱-۲-۲-۵. خصایص دولت فدرال:

۱. وظایف و صلاحیت های دولت های عضو و دولت مرکزی به موجب قانون اساسی مشترک مشخص می شود.
۲. دولت های عضو صلاحیت بین المللی ندارند و روابط دیپلماتیک با کشورهای دیگر بر عهده دولت مرکزی است.
۳. نهادهای مشترک شامل قوای مقننه، قضائیه، اجرائیه، ارتش و پول واحد در دولت مرکزی قرار دارند و هر دولت عضو استقلال داخلی در این قوای خود دارد.
۴. اصل برابری دولت های عضو در حاکمیت، خودمختاری و استقلال آن ها تضمین می شود.
۵. دولت های عضو دارای قانون اساسی مجزا و هماهنگ با قانون اساسی فدرال هستند و نهادهای مختص خود را دارند.
۶. هماهنگی تصمیمات و اقدامات دولت های عضو با دولت مرکزی در چهارچوب قانون اساسی انجام می شود.
۷. دولت های عضو در صحنه بین المللی شخصیت بین المللی خود را به دولت مرکزی واگذار می کنند و از نظر تابعیت و سرزمین، به صورت واحد تجلی می یابند.
۸. قوه قضائیه فدرال اختلافات دولت های عضو را بر اساس قانون اساسی فدرال حل می کند.

۲-۲-۵. تفاوت کنفدراسیون با فدرال:

۱. در کنفدراسیون روابط دولت های عضو حقوق بین الملل است، اما در فدرال این روابط بر اساس حقوق اساسی داخلی است.
۲. دولت های عضو در کنفدراسیون شخصیت بین المللی خود را حفظ می کنند، ولی در فدرال این صلاحیت به دولت مرکزی واگذار می شود.

۳. دولت های عضو کنفدراسیون سرزمین و تابعیت مختص به خود دارند، اما در فدرال، سرزمین ها و تابعیت ها یکپارچه است و همه تابع دولت مرکزی هستند.

حکومت

مقدمه

حکومت یا رژیم سیاسی یکی از ارکان اساسی دولت است که بر اساس آن قدرت سیاسی در کشور اعمال می شود. در تاریخ سیاسی بشر، انواع مختلفی از حکومت ها به وجود آمده که برخی از آن ها توأم با عدالت و برخی دیگر همراه با ظلم و سرکوب بوده اند. نوع حکومت و میزان مشارکت مردم در تصمیم گیری ها و سیاست گذاری های عمومی، تأثیر زیادی بر شکل گیری و تغییرات رژیم های سیاسی داشته است. این فصل به بررسی مفهوم و انواع مختلف حکومت ها می پردازد و به تحلیل ویژگی های آن ها از منظر حقوق اساسی و فلسفه سیاسی می پردازد.

۱-۶. مفهوم حکومت یا رژیم سیاسی

حکومت پس از تشکیل دولت، با سازمان دهی و ساختارهای خود به اجرای وظایف دولت می پردازد. رژیم سیاسی در واقع به مجموعه نهادهای سیاسی و شیوه های اعمال قدرت سیاسی گفته می شود که از طریق آن ها اقتدار و قدرت در کشور اعمال می شود. این رژیم ها نحوه انتخاب زمامداران، تقسیم وظایف حکومتی و میزان محدودیت ها و اختیارات حکام را مشخص می کند. به عبارت دیگر، رژیم سیاسی ساختار و قالب اجرایی دولت است که موجب استقرار و اعمال قدرت حاکمیت می شود.

۲-۶. تعریف حکومت

حکومت مجموعه دستگاه هایی است که از طریق آن ها حاکمیت کشور اعمال می شود. این مجموعه شامل نهادهای اجرایی، مقننه و قضائیه است که برای تحقق اهداف دولت، اقتدار و قوانین را در جامعه پیاده سازی می کنند. حکومت به طور کلی به معنای قدرت و اقتدار در یک ملت یا دولت است و می تواند به شیوه های مختلفی مانند استبدادی، جمهوری، سلطنتی و دموکراتیک تجلی یابد. در حقوق اساسی، واژه رژیم سیاسی به جای حکومت استفاده می شود، زیرا این واژه ابعاد حقوقی و سیاسی بیشتری دارد و به طور کلی به بافت نهادهای سیاسی و شیوه اعمال قدرت اشاره می کند.

۳-۶. نظریات حکومت

اندیشمندان و فلاسفه سیاسی در طول تاریخ، نظریات مختلفی درباره ساختار و ماهیت حکومت ها ارائه داده اند. این نظریات معمولاً از مبانی مختلفی مانند ایدئولوژی های سیاسی، فلسفه های اخلاقی و ساختارهای اجتماعی نشأت می گیرند.

۱-۴-۶. ارسطو: ارسطو حکومت ها را بر اساس دو معیار تقسیم بندی می کند:

۱. معیار نفع عمومی: بر اساس این معیار، حکومت ها به دو دسته تقسیم می شوند:

- حکومت خوب: حکومتی است که نفع عموم را در نظر می گیرد.
- حکومت نادرست: حکومتی که منافع فردی و خاص را بر نفع عمومی ترجیح می دهد.

۲. معیار مشارکت در حکومت: در این معیار، ارسطو حکومت ها را به انواع زیر تقسیم می کند:

- سلطنت (یک نفره)،
- آریستوکراسی (چند نفره)،
- دموکراسی (حکومت مردم بر مردم).

۲-۴-۶. مونتسکیو: مونتسکیو حکومت ها را بر اساس دو عامل اصلی تقسیم می کند:

- اصل حکومت: نیروی محرک حکومت ها که می تواند به فضیلت مدنی (در دموکراسی ها) یا شرف و افتخار (در سلطنت ها) باشد.

- طبع حکومت: نحوه آرایش و ساختار افراد حکومتی در هر نوع حکومت.

۳-۴-۶. روسو: روسو حکومت ها را بر اساس تعداد زمامداران تقسیم می کند و به سه نوع اصلی اشاره می کند:

- سلطنتی (یک نفره)،
- آریستوکراسی (چند نفره)،
- دموکراسی (حکومت مردم).

۴-۴-۶. لیکاک: لیکاک حکومت ها را به دو دسته استبدادی و دموکراتیک تقسیم می کند:

۱. استبدادی: در این حکومت ها قدرت در دست یک فرد است و تمام اختیارات حکومتی بدون توجه به خواسته های مردم اعمال می شود.

۲. دموکراتیک: قدرت حکومتی در دست مردم است و تصمیمات به طور مشارکتی گرفته می شود.

۵-۶. انواع نظام های سیاسی

نظام های سیاسی بر اساس میزان مشارکت مردم و دخالت آن ها در امور حکومتی طبقه بندی می شوند. این طبقه بندی به دو دسته کلی غیردموکراتیک و جمهوری (دموکراتیک) تقسیم می شود.

۱-۵-۶. نظام سیاسی غیردموکراتیک

در نظام های غیردموکراتیک، مردم نقشی در تصمیم گیری ها ندارند و تمام قدرت در دست یک فرد یا گروه خاص متمرکز است. این نظام ها معمولاً با بحران هایی همچون بحران سلطه، مشروعیت، کارآمدی و همبستگی مواجه اند. انواع مختلف این نظام ها شامل:

۱. خودکامگی: در این رژیم ها، فرد خودکامه تمام قدرت را در دست دارد و هیچ گونه نظارت یا مشارکت مردمی وجود ندارد.
۲. دیکتاتوری: در دیکتاتوری ها، فرد دیکتاتور تمام تصمیمات حکومتی را می گیرد و هیچ گونه مشارکت مردمی وجود ندارد.
۳. پادشاهی: در رژیم های سلطنتی، پادشاه یا ملکه بر جامعه حکومت می کنند و مردم در تصمیم گیری ها هیچ نقشی ندارند.

۴. آریستوکراسی: در این رژیم ها، حکومت در دست طبقات خاص و نخبگان است و مردم عمومی نمی توانند در فرایند حکمرانی مشارکت کنند.

۶-۵-۲. نظام سیاسی جمهوری (دموکراتیک)

نظام جمهوری بر اساس اصول دموکراتیک و مشارکت مردمی شکل می گیرد. در این نوع رژیم ها، حاکمیت در اختیار مردم است و مردم از طریق انتخابات نمایندگان خود را برای تصدی مناصب حکومتی انتخاب می کنند. این نظام تضمین می کند که تصمیمات حکومتی نمایانگر اراده عمومی و مصلحت مردم باشد. مهم ترین ویژگی های نظام جمهوری شامل:

۱. انتخابات آزاد و منصفانه برای انتخاب مقامات.
۲. مشارکت مردم در فرآیند تصمیم گیری ها.
۳. نظارت مستمر مردم بر اعمال قدرت و جلوگیری از فساد و سوءاستفاده از قدرت.
۴. احترام به حقوق و آزادی های فردی و تضمین حقوق بشر.

۶-۶. انواع حکومت بر اساس روابط قوا:

۶-۶-۱. مفهوم تفکیک قوا

تفکیک قوا یکی از اصول بنیادین در سازمان دهی حکومت هاست که هدف اصلی آن جلوگیری از تمرکز قدرت سیاسی در دست فرد یا گروه خاصی است. این اصل اولین بار توسط فیلسوفان یونانی مطرح شد و در اندیشه های سیاسی بعدی توسعه یافت. اساس تفکیک قوا بر تقسیم وظایف حکومتی میان سه قوه مقننه، مجریه و قضائیه است، به طوری که هر کدام از این قوای حکومتی وظایف خود را به طور مستقل انجام دهند و بر یکدیگر نظارت کنند تا مانع از سوءاستفاده از قدرت شوند. تفکیک قوا از جمله تدابیری است که برای حفظ حقوق و آزادی های شهروندان و جلوگیری از استبداد و خودکامگی اتخاذ شده است. در این سیستم، هیچ قوه ای نمی تواند به طور کامل بر سایر قوا مسلط شود. بلکه هر قوه باید در چهارچوب وظایف خود عمل کرده و از تجاوز به صلاحیت دیگر قوا جلوگیری کند. همچنین این اصل در خدمت ایجاد شفافیت در تصمیم گیری ها، پاسخگو کردن مقامات حکومتی و جلوگیری از سوء استفاده از قدرت است.

۶-۶-۲. نظریات تفکیک قوا

تفکیک قوا به طور عمده در راستای مبارزه با استبداد و برای استقرار نظام های مردم سالار شکل گرفته است. با این حال، در خصوص میزان اختیارات و وظایف هر یک از قوای سه گانه و چگونگی تعامل و روابط آن ها با یکدیگر، اندیشمندان مختلف نظرات متفاوتی دارند. در اینجا به برخی از نظریات مطرح در این زمینه پرداخته می شود:

۶-۶-۲-۱ ارسطو: ارسطو یکی از اولین فیلسوفانی بود که در خصوص تفکیک قوا نظریه پردازی کرد. او معتقد بود که هر دولتی سه نوع قدرت دارد که باید به طور صحیح از هم تفکیک شوند. این سه قوه شامل:

۱. قوه مشورتی یا تصمیم گیری که مسئول اتخاذ تصمیمات حکومتی است.
۲. قوه اجرایی که وظیفه اجرای قوانین و سیاست ها را بر عهده دارد.

۳. قوه قضائیه که وظیفه قضاوت و رسیدگی به اختلافات را انجام می دهد.

ارسطو تأکید داشت که این سه قوه باید از هم تفکیک شوند، اما در عین حال، به تعامل و همکاری میان آن ها برای عملکرد بهتر و جلوگیری از تمرکز قدرت در دست یک فرد یا گروه خاص نیاز است. به عبارت دیگر، ارسطو به «اختلاط قوا» و تعامل آن ها اعتقاد داشت و معتقد بود که هیچ کدام از قوا نباید به طور کامل از سایر قوا مستقل باشد.

۶-۲-۲ جان لاک: جان لاک، یکی از مهم ترین اندیشمندان دوران روشنگری، به تفکیک قوا به عنوان ابزاری برای جلوگیری از تمرکز قدرت تأکید داشت. لاک معتقد بود که قدرت سیاسی باید میان سه قوه مقننه، مجریه و قضائیه تقسیم شود. او بر این باور بود که قوه مقننه باید از مردم انتخاب شود و وظیفه تصویب قوانین و نظارت بر اجرای آن ها را بر عهده گیرد، در حالی که قوه مجریه باید مسئول اجرای این قوانین و تضمین نظم عمومی باشد. همچنین قوه قضائیه باید مستقل باشد و وظیفه حل و فصل اختلافات و دادرسی را انجام دهد.

لاک همچنین بر اهمیت نظارت متقابل قوای سه گانه تأکید داشت و معتقد بود که هیچ قوه ای نباید به طور کامل بر سایر قوا تسلط یابد. او همچنین تصریح کرد که قوه مجریه باید از قوه مقننه متمایز باشد تا از سوءاستفاده از قدرت جلوگیری شود. **۶-۲-۳ شارل دو منتسکیو:** منتسکیو یکی از برجسته ترین نظریه پردازان در زمینه تفکیک قوا بود که در کتاب معروف خود، "روح القوانين"، به تفصیل به این موضوع پرداخته است. منتسکیو بر این باور بود که آزادی سیاسی تنها زمانی امکان پذیر است که قوا از یکدیگر تفکیک شوند. او معتقد بود که اگر قوه مقننه و قوه مجریه در دست یک شخص یا گروه قرار گیرند، آزادی از بین می رود زیرا آن ها می توانند قوانینی جابرانه وضع کرده و آن ها را به طور خودسرانه اجرا کنند.

منتسکیو تأکید داشت که هر یک از سه قوه باید وظایف خود را به طور مستقل انجام دهند و از هم نظارت کنند تا قدرت از حالت استبدادی خارج شود. در این سیستم، هر قوه باید در محدوده قانونی خود عمل کرده و از تجاوز به صلاحیت دیگر قوا جلوگیری کند.

منتسکیو در کتاب خود درباره ضرورت تفکیک قوا به طور واضح توضیح می دهد که زمانی آزادی سیاسی حفظ می شود که قوای حاکم از همدیگر تفکیک شده باشند و از این طریق هیچ کدام از قوا قادر نباشند که دیگر قوا را زیر سلطه خود ببرند. برای مثال، هنگامی که قوه مجریه و قوه قضائیه به طور مستقل از یکدیگر عمل کنند، هیچ کدام نمی توانند قوانین و اختیارات خود را به طور دلبخواهانه اجرا کنند و از این طریق از استبداد جلوگیری می شود.

۶-۲-۴ ژان ژاک روسو: روسو، فیلسوف بزرگ قرن هجدهم، نیز به تفکیک قوا تأکید داشت. او بر این باور بود که بهترین نوع حکومت، دموکراسی است، جایی که قدرت از سوی مردم اعمال می شود. در نظریه روسو، قوه مقننه برتر از دیگر قوا است، زیرا او معتقد بود که حاکمیت در دست مردم است و قدرت باید از سوی نمایندگان مردم (قوه مقننه) اعمال شود. روسو در عین حال تأکید کرد که قوه مجریه باید از قوه مقننه متمایز باشد اما تحت نظارت آن عمل کند. او همچنین قوه قضائیه را مستقل می دانست و بر این باور بود که باید از هرگونه دخالت سیاسی در قوه قضائیه جلوگیری شود.

۳-۶-۶. انواع حکومت ها بر اساس روابط قوا

با توجه به روابط قوای حاکم در نظام های سیاسی مختلف، انواع مختلفی از حکومت ها شکل می گیرد. در اینجا به دو نوع اصلی حکومت از نظر روابط قوا پرداخته می شود: حکومت های تفکیک قوا کامل و تفکیک قوا نسبی.

۱-۳-۶-۶ حکومت تفکیک قوا کامل

در این نوع حکومت، قوای سه گانه (مقننه، مجریه و قضائیه) به طور کامل از هم جدا هستند و هیچ کدام از این قوای حکومتی نمی توانند در اختیارات دیگری دخالت کنند. این نوع تفکیک قوا به ویژه در رژیم های ریاستی مشاهده می شود، جایی که رئیس جمهور از قوه مجریه جدا از قوه مقننه عمل می کند و قوه قضائیه نیز به طور مستقل از این دو قوه عمل می کند. یکی از برجسته ترین نمونه های این نوع حکومت، ایالات متحده آمریکا است که در آن سیستم ریاستی با تفکیک کامل قوای سه گانه حاکم است.

۲-۳-۶-۶ حکومت تفکیک قوا نسبی

در این نوع حکومت، قوای سه گانه به طور نسبی از هم جدا هستند و هر قوه می تواند بر قوه دیگر نظارت کند و در برخی موارد اختیارات مشترک دارند. این نوع حکومت ها اغلب در رژیم های پارلمانی مشاهده می شود که در آن، قوه مقننه می تواند بر قوه مجریه نظارت کند و در صورت لزوم آن را تحت فشار قرار دهد. به طور مثال، در انگلستان و آلمان، پارلمان نظارت قابل توجهی بر قوه مجریه دارد و در واقع کابینه تحت نظارت مستقیم قوه مقننه قرار دارد.

۳-۶-۶ نتایج نظریات تفکیک قوا

تفکیک قوا به عنوان یکی از اصول بنیادی در نظام های سیاسی، به ویژه در دموکراسی ها، به طور قابل توجهی بر روابط قوای حاکم در دولت ها تأثیر گذاشته است. این نظریات در چارچوب نظریه پردازی های مختلف از سوی متفکران و اندیشمندان مطرح شده است.

۱-۳-۶-۶ تفکیک افقی و مطلق قوا

تفکیک افقی قوا به ویژه در نظریه منتسکیو مطرح شده است، که تأکید بر تقسیم مستقل قوای حاکم به طور مطلق دارد. در این تفکیک، هر یک از قوای مقننه، مجریه و قضائیه وظایف تخصصی دارند و هیچ کدام حق دخالت در وظایف دیگری را ندارند. هدف این تفکیک جلوگیری از تمرکز قدرت و جلوگیری از استبداد است. در این نوع تفکیک، هیچ کدام از قوا تابع دیگری نیستند و وظایف خود را به طور مستقل انجام می دهند.

۲-۳-۶-۶ تفکیک عمودی و نسبی قوا

این نوع تفکیک بر اساس نظریات روسو مطرح شده است که در آن قوا به طور عمودی و نسبی از هم تفکیک می شوند. در این تفکیک، قدرت و حاکمیت واقعی متعلق به مردم است و در قالب قوه مقننه تجلی می یابد. قوه مجریه تحت نظارت و کنترل قوه مقننه قرار دارد و از آن تبعیت می کند. بدین ترتیب، در این رژیم ها نوعی وابستگی ارگانیک میان قوای مختلف مشاهده می شود و تمامی دستگاه های قوا به یکدیگر وابسته هستند.

۴-۶-۶ انواع رژیم های سیاسی از منظر تفکیک قوا

تفکیک قوا می تواند تأثیرات خاصی بر نوع رژیم سیاسی یک کشور داشته باشد. در این بخش، انواع رژیم های سیاسی که در نتیجه تفکیک قوا شکل می گیرند بررسی می شود.

۱-۴-۶-۶ رژیم ریاستی

در رژیم ریاستی، که در کشورهایی مانند ایالات متحده آمریکا به چشم می خورد، تفکیک قوا به طور مطلق صورت می گیرد. در این رژیم، رئیس جمهور به طور مستقل از قوه مقننه فعالیت می کند و هیچ کدام از قوا بر دیگری تسلط ندارند. رئیس جمهور مسئول قوه مجریه است و برای مدت معینی از مردم رأی می گیرد. قوه مقننه نیز به طور مستقل از رئیس جمهور عمل می کند.

۲-۴-۶-۶ رژیم پارلمانی

رژیم پارلمانی به ویژه در کشورهایی مانند انگلستان مبتنی بر تفکیک نسبی قوا است. در این رژیم، قوه مقننه بر قوه مجریه تسلط دارد و نخست وزیر از پارلمان رأی اعتماد می گیرد. قوه مجریه باید تحت نظارت قوه مقننه باشد و ممکن است از سوی نمایندگان پارلمان مورد سؤال و استیضاح قرار گیرد.

۳-۴-۶-۶ رژیم نیمه ریاستی - نیمه پارلمانی

رژیم نیمه ریاستی - نیمه پارلمانی، مانند رژیم فرانسه، ویژگی هایی از هر دو رژیم ریاستی و پارلمانی را دارد. در این نوع رژیم، رئیس جمهور از طریق انتخابات عمومی برگزیده می شود و قدرت اجرایی بالایی دارد. در عین حال، نخست وزیر به عنوان رئیس قوه مجریه از طرف رئیس جمهور منصوب می شود و مسئولیت سیاسی در برابر پارلمان دارد.

◀ سازمان دهی قوای حاکم

مقدمه

سازمان دهی نظام اجتماعی و تقسیم کار در اداره امور عمومی به منظور تأمین نیازها و خدمات عمومی و انجام وظایف دولت از قبیل برقراری نظم، امنیت و عدالت، از دیرباز ذهن بشر را مشغول کرده است. در این راستا، تفکیک قوا به عنوان یکی از بهترین دستاوردهای تاریخ اندیشه سیاسی و حقوقی جامعه بشری شناخته شده است که نقش مهمی در جلوگیری از تمرکز قدرت و استبداد و همچنین توزیع و کنترل قدرت ایفا می کند. این فصل به چگونگی اجرای نظریه تفکیک قوا در چهار کشور آمریکا، فرانسه، انگلستان و ایران می پردازد

۱-۷ تفکیک مطلق قوا - آمریکا

نظام تفکیک قوا در آمریکا از اصول اندیشه های جان لاک، مونتسکیو و مدیسون نشأت گرفته است. قانون اساسی آمریکا که در سال ۱۷۸۷ تصویب شد، روابط قوای سه گانه را به گونه ای تنظیم کرد که تعاملات آن ها به حداقل برسد و هر قوه وظایف خود را به طور مستقل انجام دهد. البته با گذر زمان و انجام اصلاحات، این اصول به طور نسبی تغییر کرده اند و تعاملاتی بین قوا برقرار شده است.

۷-۱-۱ نوع نظام سیاسی

آمریکا به عنوان یک جمهوری فدرالی و بر اساس اندیشه مردم سالاری شکل گرفته است. کشور آمریکا از ۵۲ ایالت تشکیل شده که هر یک استقلال حقوقی و سیاسی خود را حفظ کرده و در روابط بین المللی به طور یکپارچه عمل می کنند.

۷-۱-۲ قوه مقننه: نهاد قانون گذاری فدرال آمریکا کنگره نام دارد که شامل دو مجلس است: مجلس نمایندگان و مجلس سنا. نمایندگان مجلس نمایندگان از طریق انتخابات عمومی مستقیم و بر اساس نظام اکثریتی انتخاب می شوند. اعضای مجلس سنا از هر ایالت دو نفر هستند که به طور غیرمستقیم انتخاب می شوند. کنگره مسئول تصویب قوانین و نظارت بر عملکرد دولت است.

۷-۱-۳ قوه مجریه: در نظام سیاسی آمریکا، قوه مجریه تحت کنترل رئیس جمهور است که رئیس کشور و رئیس قوه مجریه است. رئیس جمهور از طریق انتخابات مستقیم مردم انتخاب می شود و اختیارات زیادی دارد. از جمله این اختیارات فرماندهی نیروهای مسلح، سیاست گذاری های خارجی و حق وتو بر مصوبات کنگره است.

۷-۱-۴ قوه قضائیه: قوه قضائیه در آمریکا تحت نظارت دیوان عالی فدرال قرار دارد که مرجع عالی قضائی کشور محسوب می شود. این دیوان به طور دائمی از سوی رئیس جمهور منصوب می شود و وظیفه رسیدگی به مسائل اساسی و رفع اختلافات میان دولت های ایالتی را دارد.

۷-۱-۵ روابط و تعاملات قوای سه گانه

با اینکه اصول اولیه تفکیک قوا در آمریکا بر استقلال قوای حاکم تأکید دارد، اصلاحات مختلف در طول تاریخ باعث شده است که روابط میان قوا بیشتر از گذشته باشد. به عنوان مثال، رئیس جمهور می تواند با نفوذ در نمایندگان حزب خود در کنگره، قوانین مورد نظرش را به تصویب برساند. همچنین، کنگره می تواند رئیس جمهور را از طریق استیضاح مسئول کند.

۷-۲-۲ تفکیک نسبی قوا - فرانسه

فرانسه در پی انقلاب ها و بحران های مختلف سیاسی، ساختار سیاسی خود را بر اساس تفکیک نسبی قوا تنظیم کرده است. در این کشور، قانون اساسی جمهوری پنجم، که در سال ۱۹۵۸ وضع شد، به عنوان مهم ترین مرجع برای سازمان دهی قوای حاکم عمل می کند.

۷-۲-۱ نوع نظام سیاسی

فرانسه یک جمهوری لائیک است که در آن حاکمیت ملی از طریق رأی مردم و نمایندگان شان اعمال می شود. در این جمهوری، قوا به طور نسبی از هم تفکیک شده اند، به طوری که رئیس جمهور نقش مهمی در اعمال قدرت اجرایی دارد، اما نخست وزیر و پارلمان نیز از استقلال قابل توجهی برخوردارند.

۷-۲-۲ قوه مقننه: قوه مقننه فرانسه از دو مجلس تشکیل شده است: مجلس شورای ملی و مجلس سنا. نمایندگان مجلس شورای ملی از طریق انتخابات عمومی و مستقیم و نمایندگان مجلس سنا به طور غیرمستقیم انتخاب می شوند. این قوا مسئول تصویب قوانین، نظارت بر عملکرد دولت و تصویب بودجه هستند.

۳-۲-۷ قوه مجریه: در نظام سیاسی فرانسه، قوه مجریه تحت تأثیر تفکیک نسبی قوا است. رئیس جمهور به طور مستقیم از مردم انتخاب می شود و اختیار زیادی در سیاست گذاری های کلان دارد، اما نخست وزیر و وزرا نیز در مدیریت دولت نقش مهمی ایفا می کنند. نخست وزیر از سوی رئیس جمهور منصوب می شود و در برابر پارلمان مسئول است.

۴-۲-۷ قوه قضائیه: قوه قضائیه فرانسه از استقلال کامل برخوردار است و تحت نظارت رئیس جمهور قرار دارد. رئیس جمهور ضامن این استقلال است و در رأس قوه قضائیه شورای عالی قضائی قرار دارد که مسئول نظارت بر قضات و دادستان ها است.

۳-۷ تفکیک قوا در انگلستان

در انگلستان، ساختار نظام حکومتی بیشتر به صورت پادشاهی مشروطه و پارلمانی است. در این کشور، اختیارات به طور عمده در دست پارلمان است و ملکه تنها نقش نمادین دارد. قوه مقننه در انگلستان شامل دو مجلس است: مجلس عوام و مجلس اعیان. قوه مجریه نیز تحت نظارت پارلمان عمل می کند و وزرا از داخل مجلس عوام انتخاب می شوند. قوه قضائیه در این کشور از استقلال برخوردار است، اما همچنان نظارت پارلمان بر عملکرد آن وجود دارد.

۴-۷ تفکیک قوا در ایران

در ایران، نظام سیاسی جمهوری اسلامی است که ترکیبی از اصول اسلامی و دموکراتیک دارد. قانون اساسی ایران به طور خاص بر اصول تفکیک قوا تأکید دارد. در این نظام، رئیس جمهور به عنوان رئیس قوه مجریه، در کنار ولی فقیه که مقام رهبری است، نقش مهمی در اداره کشور ایفا می کند. در نظام قضائی ایران، قوه قضائیه به طور مستقل از سایر قوا عمل می کند، اما نظارت مقام رهبری بر این قوه وجود دارد.

۳-۷ تداخل قوا - انگلستان

انگلستان یکی از پیچیده ترین نظام های سیاسی و حقوقی جهان را دارد. این کشور همچنان بر اساس سیستم پادشاهی مشروطه عمل می کند، جایی که اختیارات پادشاه به طور تشریفاتی است و بیشتر از طریق نهادهای سیاسی و دولت انجام می شود. انگلستان به طور سنتی از نظام تفکیک قوا بهره می برد، اما این نظام بیشتر به صورت تداخل قوا ظهور پیدا کرده است.

۱-۳-۷ نوع نظام سیاسی

انگلستان یک سیستم پادشاهی مشروطه با پارلمان دارد که در آن قدرت بین قوه مقننه، مجریه و قضائیه به طور یکپارچه در نهادهای مختلف تقسیم شده است. سلطنت همچنان نقشی تشریفاتی ایفا می کند، و تمامی اختیارات به طور سنتی به نام پادشاه انجام می شود. این نظام به نوعی از "تداخل قوا" اشاره دارد که در آن مسئولیت ها و اختیارات قوای سه گانه به هم آمیخته است.

۷-۳-۲ نهاد سلطنت

در انگلستان، پادشاه با ملکه به عنوان نماد سنت های سلطنتی عمل می کند. گرچه در عمل قدرت اجرایی در دست نخست وزیر است، ولی اختیارات زیادی به نام پادشاه در اختیار دولت و پارلمان قرار دارد. مهم ترین وظایف پادشاه عبارتند از:

۱. صدور فرمان انعقاد و اختتام جلسات پارلمان.
 ۲. انحلال مجلس عوام به درخواست نخست وزیر.
 ۳. انتصاب نخست وزیر و وزرا.
 ۴. اعطای القاب و فرماندهی نیروهای مسلح.
- این نقش ها به طور عمده تشریفاتی است و تصمیمات اساسی از طریق نخست وزیر و کابینه گرفته می شود.

۷-۳-۳ قوه مقننه

پارلمان انگلستان از دو مجلس تشکیل شده است: مجلس لردان و مجلس عوام. مجلس لردان اختیاراتی محدود دارد و بیشتر وظایف تشریفاتی و نظارتی را انجام می دهد، در حالی که مجلس عوام به عنوان نماینده مردم، نقش اساسی در قانون گذاری دارد.

- **مجلس لردان** عمدتاً تشریفاتی است و نقش نظارتی بر عملکرد قوه مجریه و قضائیه ایفا می کند.
- **مجلس عوام** نقش اصلی در تصویب قوانین را بر عهده دارد و اعضای آن از طریق انتخابات عمومی انتخاب می شوند. این سیستم دو مجلسی، ترکیب قوا را به طور شفاف تفکیک کرده و مسئولیت های مشخصی برای هر یک از نهادها تعیین کرده است.

۷-۳-۴ قوه مجریه

در انگلستان، رئیس جمهور وجود ندارد و نخست وزیر به عنوان رئیس دولت عمل می کند. نخست وزیر از طریق اکثریت در مجلس عوام انتخاب می شود و مسئولیت اجرایی کشور را بر عهده دارد. در این سیستم، پادشاه نقش تشریفاتی دارد و تمام تصمیمات اجرایی از طریق نخست وزیر گرفته می شود. نخست وزیر وظایف متعددی دارد که از جمله آن ها می توان به:

- انتصاب وزرا و اعضای کابینه.
 - پیشنهاد لوایح قانونی به پارلمان.
 - نظارت بر فعالیت های اداری کشور.
- این سیستم، ترکیبی از مسئولیت های اجرایی و نظارتی است که در چارچوب نظام پارلمانی و نظارت قانونی ساماندهی شده است.

۷-۳-۵ قوه قضائیه

در انگلستان، قوه قضائیه بیشتر تحت نظارت مجلس لردان قرار دارد. در رأس سیستم قضائی کشور، دیوان عالی قرار دارد که از اعضای مجلس لردان تشکیل می شود و مسئولیت رسیدگی به دعاوی مهم کشور را بر عهده دارد.

۷-۳-۶ روابط و تعاملات قوای سه گانه

در انگلستان، سیستم تفکیک قوا به طور نسبی و با تداخل قوا طراحی شده است. این به معنای آن است که قوای سه گانه مسئولیت های مشترکی دارند و در برخی حوزه ها اختیارات آن ها همپوشانی دارد. مهم ترین ویژگی های این سیستم عبارتند از:

۱. پادشاه رئیس کشور و نماد وحدت ملی است.
 ۲. مجلس لردان در رأس قوه قضائیه قرار دارد و می تواند بر انتصابات قضائی تأثیرگذار باشد.
 ۳. مجلس عوام مسئول سؤال و استیضاح اعضای قوه مجریه است.
 ۴. قوه مجریه می تواند با پیشنهاد نخست وزیر، پارلمان را منحل کند.
 ۵. اعضای کابینه باید از مجلس عوام یا مجلس لردان باشند.
 ۶. در برخی موارد، قوه مجریه مسئول وضع قوانین است، به ویژه در مسائل مالی.
- در این سیستم، قوای حاکم تعامل نزدیک و تداخل وظایفی دارند که از طریق نظارت و همکاری به طور همزمان نظارت و کنترل یکدیگر را فراهم می آورد.

۷-۴-۴ استقلال قوا - جمهوری اسلامی ایران

نظام جمهوری اسلامی ایران نمونه ای از تفکیک قوا با ویژگی های رژیم ریاستی و پارلمانی است. هر یک از قوا در انجام وظایف خود مستقل عمل می کنند، ولی تحت نظارت ولی فقیه قرار دارند که موجب پدید آمدن نوع خاصی از تفکیک قوا می شود.

۷-۴-۱ نوع نظام سیاسی

نظام جمهوری اسلامی ایران با هدف اجرای احکام اسلامی و مشارکت مردم در امور سیاسی شکل گرفته است. در این نظام، ولی فقیه به عنوان مقام عالی مقام، در رأس قوای حاکم قرار دارد و نظارت بر فعالیت ها و روابط قوای سه گانه را بر عهده دارد. در اصل ۵۷ قانون اساسی، بیان شده است که «قوای حاکم در جمهوری اسلامی ایران عبارتند از قوه مقننه، قوه مجریه و قوه قضائیه که زیر نظر ولایت مطلقه امر و امامت امت بر طبق اصول آینده این قانون اعمال می گردند.»

۷-۴-۲ تفکیک قوا

طبق قانون اساسی، اصول تفکیک قوا در جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک اصل بنیادین پذیرفته شده است. وظایف مهم دولت نظیر قانونگذاری، اجرایی و قضائی بین سه نهاد قوا تقسیم شده است:

- **قوه مقننه:** طبق اصل ۵۸، وظیفه قانونگذاری بر عهده مجلس شورای اسلامی است که از نمایندگان منتخب مردم تشکیل می شود.
- **قوه مجریه:** طبق اصل ۶۰، ساماندهی اجرایی کشور و اجرای قوانین به عهده قوه مجریه است که از طریق رئیس جمهور و وزرا انجام می شود.

• **قوه قضائیه:** طبق اصل ۶۱، وظیفه حل و فصل اختلافات و امور قضائی بر عهده قوه قضائیه است که باید مطابق موازین اسلامی تشکیل شود.

این تفکیک موجب می شود که هر قوه به طور تخصصی وظایف خود را انجام دهد و قدرت سیاسی به شکل توزیع شده و متمرکز نباشد.

۳-۴-۷ استقلال قوا

در جمهوری اسلامی ایران، سه قوه مستقل از یکدیگر عمل می کنند. این استقلال به واسطه تقسیم وظایف بین قوا و توزیع قدرت میان آن ها به وجود آمده است. اگر تداخل و دخالت بی رویه در امور قوا صورت گیرد، ممکن است اختلال در عملکرد نظام ایجاد شود و تفکیک قوا مخدوش گردد. بنابراین، رعایت استقلال هر یک از قوا ضروری است تا اختیارات قوا به طور صحیح اجرا شود.

۴-۴-۷ تعامل و روابط قوای حاکم

صرف تفکیک و استقلال قوا کافی نیست؛ بلکه برای تحقق کارآمدی حکومت، لازم است که قوا در انجام وظایف خود با یکدیگر تعامل و همکاری داشته باشند. در تفکیک نسبی قوا، هر قوه وظایف تخصصی خود را انجام می دهد و در عین حال با سایر قوا برای نظارت و همکاری در انجام امور مختلف تعامل دارد. این تعامل به ویژه در نظام پارلمانی قابل مشاهده است. در جمهوری اسلامی ایران، هر یک از قوای سه گانه از طرق مختلف بر یکدیگر نظارت دارند:

۱. **برتری قوه مقننه بر قوه مجریه:** قوه مقننه نظارت و تأثیر زیادی بر قوه مجریه دارد. از جمله این نظارت ها، می توان به نیاز رئیس جمهور و وزرا برای اخذ رأی اعتماد از مجلس، استیضاح وزرا و نظارت بر مصوبات قوه مجریه اشاره کرد.
۲. **تعامل قوه مقننه و قضائیه:** قوه مقننه نیز نظارت هایی بر قوه قضائیه دارد و می تواند در برخی موارد مسائل قضائی را بررسی و تغییرات قانونی لازم را اعمال کند.
۳. **نظارت ولی فقیه:** ولی فقیه به عنوان نهاد رهبری، نظارت نهایی بر عملکرد قوای سه گانه را بر عهده دارد و در صورت بروز اختلاف یا اختلال در روابط قوا، می تواند اقدام به رفع آن کند.

۵-۴-۷ نظریه نظارت ولایت فقیه

ولی فقیه در جمهوری اسلامی ایران به عنوان نهاد حاکمیتی و پاسدار حاکمیت الهی، نقش نظارتی مهمی در روابط قوای حاکم دارد. طبق اصول قانون اساسی، ولی فقیه بر اساس نظریه ولایت مطلقه فقیه اختیارات زیادی دارد و بر روابط قوای حاکم نظارت و هدایت می کند. این نظارت از طریق تأثیرگذاری بر سیاست ها و تدابیر قوای حاکم اعمال می شود و در صورت بروز هرگونه اختلاف یا تضاد میان قوای سه گانه، ولی فقیه می تواند آن را حل و فصل کند.

۶-۴-۷ چگونگی تأثیرگذاری قوای سه گانه بر یکدیگر

نظام تفکیک قوا در ایران در راستای کنترل و مهار قدرت سیاسی و پاسخگو نمودن نهادها و مقامات حکومتی عمل می کند. در این نظام، هر قوه ابزارهای نظارتی و تأثیرگذاری بر سایر قوا دارد:

۱. **قوه مقننه بر قوه مجریه:** نظارت بر اجرای قوانین - تصویب و بررسی لوایح قانونی- تأثیر بر سیاست ها و برنامه های اجرایی از طریق ابزارهایی مانند استیضاح و تحقیق و تفحص

۲. **قوه مقننه بر قوه قضائیه:** نظارت بر لوایح قضائی - بررسی شکایات مردم از عملکرد قوه قضائیه

۳. **قوه مجریه بر قوه مقننه:** ارسال لوایح به مجلس- تأثیرگذاری بر روند قانونگذاری و تصویب قوانین به ویژه در موارد اجرایی و خدمات عمومی

۴. **قوه مجریه بر قوه قضائیه:** نظارت بر فرآیندهای قضائی به ویژه در امور اجرایی و سازمانی

۵. **قوه قضائیه بر سایر قوا:** نظارت بر قوانین و مقررات اجرایی قوه مجریه - کنترل تطابق مصوبات با قانون اساسی
این تعاملات و روابط قوای سه گانه باعث می شود که دولت به طور مؤثر عمل کرده و حقوق و آزادی های شهروندان تضمین شود.

قوه مؤسس و قوه تعدیل کننده

مقدمه

زامداری مطلوب نیازمند نهادهای اساسی هماهنگ با ماهیت نظام سیاسی است. ساختار سیاسی و نحوه اعمال حاکمیت نقش مهمی در پذیرش و کارآمدی حکومت داشته و می تواند موجب رضایت یا نارضایتی مردم شود. قانون اساسی باید چارچوب کلان اعمال قدرت و نهادهای اصلی را پیش بینی کند. در این میان، دو نهاد - قوه مؤسس به عنوان واضع قانون اساسی و قوه تعدیل کننده به عنوان تنظیم گر روابط قوای سه گانه - نقشی تعیین کننده دارند. این دو نهاد مسیر حرکت سایر نهادهای حکومتی را مشخص و وظایف و ساختار اصلی نظام را ترسیم می کنند. وجود آنها معمولاً در قانون اساسی تصریح شده است، هرچند شکل تحقق قوه مؤسس در کشورها متفاوت است.

۱-۱ قوه مؤسس: قانون اساسی نمایانگر ارزش ها، هنجارها و آرمان های ملت است و محافظی در برابر حاکمان محسوب می شود. این مدرک به مسائل حکمرانی، ساختار سیاسی و حقوق ملت پرداخته و نیازمند نهادهای تخصصی و مقامات عادل برای تدوین دقیق است.

۱-۱-۱ ماهیت و مبانی: ماهیت قوه مؤسس به هویت نظام سیاسی و شرایط پیدایش آن وابسته است. این نهاد معمولاً پس از تحولات مهم سیاسی - مانند انقلاب یا ایجاد حکومت جدید - پدید می آید تا نظم حقوقی تازه ای بنا کند.

قدرت مؤسس، عالی ترین نوع قدرت در نظام سیاسی است و با سایر قوا تفاوت ماهوی دارد؛ زیرا موجودیت و اختیارات همه نهادهای حکومتی ناشی از آن است. این قدرت در قالب نهادی مانند مجلس مؤسسان تجسم می یابد و وظیفه آن تعیین اصول بنیادین، تأسیس نهادهای اساسی و تضمین حقوق مردم است.

قوه مؤسس با تدوین قانون اساسی قلمرو و وظایف نهادهای سیاسی را تعیین کرده و روابط آنها با یکدیگر و با مردم را تنظیم می کند. با آنکه قوه مؤسس در مرتبه ای بالاتر از سایر قوا قرار دارد، اما در تعیین قواعد اساسی مقید به ارزش های جامعه،

عدالت، اخلاق و اراده عمومی است. زیرا مشروعیت آن از مردم سرچشمه می‌گیرد و نمی‌تواند خارج از خواست و آرمان‌های ملت عمل کند.

بنابراین، قوه مؤسس بازتاب اراده جمعی و بنیادی‌ترین قدرت سامان‌دهنده ساختار سیاسی است که بنیان حقوقی کشور را بنا می‌گذارد.

۲-۱-۱ صلاحیت

قوه مؤسس به‌عنوان قوه برتر و خالق قوای تأسیسی و نهادهای اساسی شناخته می‌شود. این قوه پیش از تشکیل حکومت و به‌صورت مستقل به وجود می‌آید و قدرت سیاسی را بنیاد می‌گذارد. تمایز قوه مؤسس از سایر نهادهای سیاسی، صلاحیت آن را در ساختار سیاسی کشور مشخص می‌کند. اگر حاکمیت الهی پذیرفته شده باشد، صلاحیت قوه مؤسس بر مبنای اصول الهی خواهد بود، درحالی‌که در جوامع دموکراتیک، صلاحیت آن ناشی از اراده آزاد مردم است. قوه مؤسس از نظر نظریه حاکمیتی مشروعیت می‌یابد و هیچ مقام بالاتری نمی‌تواند محدوده صلاحیت آن را تعیین کند، بنابراین برای تصویب قانون اساسی کاملاً آزاد است. صلاحیت و وظایف نهاد مؤسس شامل وضع قانون اساسی، ایجاد نظام سیاسی-حقوقی، تأسیس نهادهای اساسی و بازنگری قانون اساسی به‌منظور پاسخگویی به تحولات اجتماعی و بهبود اصول ناکارآمد است.

۳-۱-۱ شیوه تأسیس

نهاد مؤسس برای پاسخ به تحولات اجتماعی و سیاسی و نگرش‌های نوین شکل می‌گیرد و قوه مؤسس، برترین قوه و منبع تمام نهادهای حقوقی و سیاسی است. این قوه هنگام تشکیل جامعه سیاسی و در ابتدای تشکیل دولت جدید ایجاد می‌شود و نمایانگر اراده سیاسی ملت است. دو حالت برای قوه مؤسس وجود دارد: ۱) **قوه مؤسس اصلی** که در زمان تأسیس دولت یا انقلاب به تدوین قانون اساسی می‌پردازد و ۲) **قوه مؤسس تجدیدنظر** که تغییرات قانون اساسی را موردبررسی قرار می‌دهد. روش‌های متنوعی برای وضع قانون اساسی وجود دارد، از جمله **مجالس مؤسسان**، **همه‌پرسی** و **شیوه‌های مختلط** که همگی جنبه مردم‌سالاری دارند؛ و **شیوه عطایی** که از حاکمان به مردم داده می‌شود مانند منشور کبیر در انگلستان توسط پادشاه؛ و **شیوه پله بیسیت** که قوه مجریه نگارش و به تصویب مردم می‌رساند، این روش پس از کودتا علیه قوه مقننه استفاده می‌شود.

۴-۱-۱ قوه مؤسس در حقوق اساسی ایران

خاستگاه قوه مؤسس در ایران به نهضت مشروطه بازمی‌گردد؛ جریانی که با هدف تحدید قدرت مطلقه شاه و استقرار حکومت قانون شکل گرفت. پیامد آن، فرمان مشروطیت، تشکیل عدالت‌خانه و سپس تأسیس مجلس شورای ملی بود. مجلس نخست، عملاً نقش قوه مؤسس را ایفا کرد و در سال‌های ۱۲۸۵ و ۱۲۸۶ قانون اساسی و متمم آن را تصویب کرد. پس از انقلاب اسلامی ۱۳۵۷ و فروپاشی نظم پیشین، ضرورت تدوین قانون اساسی جدید مطابق ارزش‌های اسلامی و آرمان‌های انقلاب مطرح شد. به دستور امام خمینی(ره)، پس از تعیین جمهوری اسلامی در همه‌پرسی نخست، قانون تشکیل «مجلس بررسی نهایی قانون اساسی» تصویب شد. انتخابات این مجلس با ۷۳ عضو در ۱۲ مرداد ۱۳۵۸ برگزار و مجلس در ۲۸ مرداد تشکیل شد. این نهاد در ۶۷ جلسه علنی اصول پیشنهادی را بررسی و متن نهایی را در ۲۸ آبان ۱۳۵۸ تصویب کرد. قانون

اساسی جدید در ۱۲ فصل و ۱۷۵ اصل تنظیم شد. در مرحله سوم، متن قانون اساسی طی همه‌پرسی ۱۱ و ۱۲ آذر ۱۳۵۸ به رأی عمومی گذاشته شد و با حدود ۹۹/۵ درصد آرای موافق تصویب نهایی یافت. این فرایند سه مرحله‌ای -تعیین نوع حکومت، انتخاب خبرگان، و همه‌پرسی نهایی- نمونه بارز اعمال قوه مؤسس در ایران به شمار می‌رود.

۲-۱ قوه تعدیل کننده

کارکرد اصلی دولت تأمین نظم، عدالت، امنیت و حفظ حقوق شهروندان است. تحقق این اهداف نیازمند ساختار منظم و مبتنی بر قانون است. چنانچه قوای حاکم فاقد ارتباط و هماهنگی باشند یا یکی بر دیگری چیره شود، تعارض، فساد و ناکارآمدی پدید می‌آید. برای پیشگیری از این وضع، در اندیشه حقوق اساسی نهادی فرادست طراحی شده است که میان قوا تعادل برقرار کند و آن را «قوه تعدیل کننده» می‌نامند.

۱-۲-۱ ماهیت و مبانی

«تعادل قوا» ارتباط تنگاتنگ با اصل تفکیک قوا دارد، زیرا صرف جداسازی قوا بدون سازوکارهای تعادل بخش، مانع تمرکز قدرت و سوءاستفاده نمی‌شود. تجربه کشورها نیز نشان می‌دهد که در عمل، تعارض یا غلبه یک قوه بر دیگران -به ویژه غلبه قوه مجریه یا مقننه- امری محتمل است. اندیشمندانی چون بنژامن کنستان، در کنار قوای سه گانه، وجود قوه‌ای بی طرف و فراتر از آنها را ضروری دانسته‌اند. این قوه می‌تواند در اختلافات میان نهادهای اصلی حکومت مداخله کرده، از بحران جلوگیری کند، از اجرای قوانین زیان آور ممانعت نماید یا مسئولان ناکارآمد را عزل کند. به بیان دیگر، قوه تعدیل کننده باید بی طرف، فراقوه‌ای و قادر به مداخله در مواقع بن بست سیاسی باشد تا از سقوط نظام و هرج و مرج جلوگیری کند. تعادل مطلوب آن است که هیچ قوه‌ای نتواند سایر قوا را تحت سلطه خود قرار دهد.

۲-۲-۱ صلاحیت

بر اساس این فلسفه، مهم ترین وظایف و اختیارات قوه تعدیل کننده عبارت‌اند از:

۱. ایجاد توازن میان قوای سه گانه
۲. تنظیم تعامل سازمانی نهادهای اساسی
۳. تعیین راهبردهای کلی عملکرد قوا
۴. ارائه چارچوب حل اختلافات میان قوا
۵. جلوگیری از دخالت قوا در وظایف یکدیگر
۶. رفع ابهام از قوانین برای تعیین مرز صلاحیت‌ها
۷. تشکیل نشست‌های مشترک برای هماهنگی
۸. تشکیل کمیسیون‌های سازش
۹. ارائه راهبرد برای تقویت همکاری قوا

۳-۲-۱ شیوه تأسیس

ماهیت قوه تعدیل‌کننده بسته به نوع حاکمیت و ساختار سیاسی کشور متفاوت است. وجود آن باید در متن قانون اساسی پیش‌بینی شود تا کارآمد باشد. برخی نظام‌ها فاقد چنین نهادی‌اند و با سازوکارهای درونی میان قوا-مثل نظارت متقابل-تبادل را برقرار می‌کنند.

در نظام‌هایی که قوه تعدیل‌کننده لحاظ شده است، معمولاً این وظایف به عالی‌ترین شخصیت سیاسی کشور یا شورایی متشکل از مقامات عالی سپرده می‌شود. شرط اساسی آن بی‌طرفی سازمانی و عدم وابستگی به احزاب یا قوا است تا از سلطه هر یک بر دیگری جلوگیری شود.

۴-۲-۱ قوه تعدیل‌کننده: مقام رهبری در حقوق اساسی ایران

نظام جمهوری اسلامی بر مبنای نظریه ولایت مطلقه فقیه، قوه تعدیل‌کننده را در نهاد رهبری متجسم ساخته است. این جایگاه حاصل پذیرش دوگانه حاکمیت الهی و مردمی است؛ بدین معنا که رهبری حافظ ارزش‌های اسلامی و هدایت‌گر مسیر عمومی حکومت است.

اصل ۵۷ قانون اساسی، قوای سه‌گانه را مستقل اما تحت نظارت ولایت امر قرار می‌دهد. این نظارت با سه کارکرد مشخص اعمال می‌شود:

- نظارت تقنینی از طریق فقهای شورای نگهبان برای تطبیق مصوبات با شرع و قانون اساسی
- نظارت تنفیذی بر قوه مجریه از طریق تنفیذ حکم ریاست‌جمهوری
- نظارت قضایی به واسطه انتصاب رئیس قوه قضاییه و قضات

این سازوکار مانع تمرکز قدرت و تضمین‌کننده تعادل میان قواست. همچنین، از طریق مجمع تشخیص مصلحت نظام، رهبری می‌تواند اختلاف‌های مجلس و شورای نگهبان را حل کرده و سیاست‌های کلی نظام را تعیین کند. اصل ۱۱۰ نیز «تنظیم روابط قوای سه‌گانه» و «حل معضلات نظام» را در صلاحیت رهبری قرار می‌دهد.

۱-۴-۲-۱ شرایط و صفات مقام رهبری

قانون اساسی، با توجه به ماهیت اسلامی نظام، شرایط زیر را برای رهبری مقرر کرده است:

- اجتهاد لازم در ابواب فقه
 - عدالت و تقوا
 - بینش صحیح سیاسی-اجتماعی
 - شجاعت، تدبیر، مدیریت و قدرت رهبری
- در صورت تعدد واجدان شرایط، فرد برخوردار از برجستگی بیشتر در فقاقت و سیاست مقدم است. انتخاب رهبر توسط مجلس خبرگان انجام می‌شود.

۲-۴-۲-۱ مجلس خبرگان و انتخاب مقام رهبری: بر اساس اصول ۵، ۱۰۷ و ۱۰۹ قانون اساسی، انتخاب رهبر بر عهده مجلس خبرگان است. مطابق اصل ۱۰۸، تعیین تعداد، شرایط و شیوه انتخاب خبرگان ابتدا توسط فقهای شورای نگهبان تصویب و با تأیید رهبر رسمیت یافته و پس از آن اصلاحات در صلاحیت خود خبرگان قرار دارد.

(الف) تعداد اعضا: طبق ماده ۱، تعداد نمایندگان هر استان متناسب با جمعیت تعیین می‌شود (تقریباً یک کرسی به‌ازای هر یک میلیون نفر).

(ب) شرایط عضویت: طبق ماده ۲، شرایط عبارت‌اند از: دیانت و شایستگی اخلاقی، اجتهاد در حد تشخیص ولی‌فقیه، بینش سیاسی-اجتماعی و نداشتن سوء سابقه. تشخیص شرایط با فقهای شورای نگهبان است، مگر اینکه رهبر اجتهاد فردی را تأیید کند. عضویت محدود به فقها نیست و خبرگان باید در برخی حوزه‌های مرتبط با وظایف رهبری صلاحیت تخصصی داشته باشند.

(ج) دوره عضویت: انتخاب با رأی مردم و برای ۸ سال است؛ انتخاب مجدد امکان‌پذیر و جایگزینی از طریق انتخابات انجام می‌شود.

۳-۴-۲-۱- وظایف مجلس خبرگان: مجلس خبرگان بر اساس قانون اساسی دو وظیفه اصلی دارد:

۱. انتخاب رهبر

۲. نظارت بر بقای شرایط رهبری

(الف) انتخاب رهبر: طبق اصل ۱۰۷، خبرگان شرایط همه فقهای واجد شرایط اصول ۵ و ۱۰۹ را بررسی و مشورت می‌کنند. اگر فردی را از نظر فقاقت، بینش سیاسی-اجتماعی یا مقبولیت عمومی برتر تشخیص دهند، او را به‌عنوان رهبر انتخاب می‌کنند؛ در غیر این‌صورت یکی از واجدان شرایط را برمی‌گزینند. بنابراین، انتخاب رهبر با رأی خبرگان و نه با رأی مستقیم مردم انجام می‌شود.

(ب) نظارت بر استمرار شرایط رهبری: نظارت شیوه صریح و مشخصی در قانون ندارد، اما بر مبنای اصول پاسخگویی و رعایت قانون، خبرگان باید استمرار شرایط رهبری را ارزیابی کنند. مطابق اصل ۱۱۱، اگر رهبر از انجام وظایف قانونی ناتوان شود، یا شرایط مقرر در اصول ۵ و ۱۰۹ را از دست بدهد، یا ثابت شود از ابتدا فاقد بخشی از آن بوده، مجلس خبرگان موظف به عزل او است. این نهاد سازوکار حقوقی تضمین‌کننده مشروعیت و تداوم شرایط رهبری است.

۱-۴-۴-۲-۱ جانشینی رهبری: طبق اصل ۱۱۱، در حالت فوت، عزل، استعفا یا ناتوانی موقت رهبر، «شورای موقت رهبری» وظایف رهبری را بر عهده می‌گیرد. این شورا از رئیس‌جمهور، رئیس قوه قضائیه و یک فقیه شورای نگهبان (به انتخاب مجمع تشخیص) تشکیل می‌شود. در صورت خروج هر عضو، فرد جایگزین توسط مجمع تعیین می‌شود. انجام برخی وظایف، مانند بندهای مهم اصل ۱۱۰، تنها با موافقت سه‌چهارم مجمع تشخیص ممکن است.

۱-۴-۲-۵ پایان رهبری: سمت رهبری مادام‌الشرایط است و در سه حالت پایان می‌یابد:

عزل: طبق اصل ۱۱۱، در صورت ناتوانی یا فقدان شرایط اصول ۵ و ۱۰۹، خبرگان او را عزل می‌کنند.

فوت: پس از آن شورای موقت وظایف را انجام می‌دهد.

استعفا: با پذیرش خبرگان، دوره رهبری پایان می‌یابد.

۶-۴-۲-۱ وظایف و اختیارات رهبری

اختیارات رهبری بر پایه نظریه ولایت مطلقه فقیه بسیار گسترده است و بندهای اصل ۱۱۰ جنبه تمثیلی دارند. مهم‌ترین اختیارات:

۳. تعیین سیاست‌های کلی نظام و نظارت بر اجرای آنها (با مشورت مجمع تشخیص).

۴. صدور فرمان همه‌پرسی درباره بازنگری قانون اساسی (بر اساس اصل ۱۷۷).

۵. فرماندهی کل نیروهای مسلح: تعیین سیاست‌های نظامی، نصب عزل فرماندهان عالی، اعلان جنگ و صلح، و نظارت بر شورای عالی امنیت ملی.

۶. تنظیم روابط قوای سه‌گانه و حل اختلاف میان آنها (بند ۷ اصل ۱۱۰).

۷. حل معضلات نظام که از راه‌های عادی حل نمی‌شوند، با مشورت مجمع تشخیص.

۸. تنفیذ و عزل رئیس‌جمهور؛ عزل پس از رأی عدم‌کفایت مجلس یا حکم قضایی (بند ۱۰ اصل ۱۱۰).

۹. نصب و عزل مقامات عالی: فقهای شورای نگهبان، رئیس قوه قضائیه، رئیس صداوسیما، فرماندهان نظامی (بند ۶).

۱۰. عفو یا تخفیف محکومان با پیشنهاد رئیس قوه قضائیه (بند ۱۱).

در مجموع، نهاد رهبری محور تنظیم قدرت، تضمین مصالح عمومی و هدایت ساختار حکمرانی در جمهوری اسلامی است.

قوه مجریه

مقدمه:

قانون‌گذاری به تنهایی برای اعمال حاکمیت کافی نیست و برای تحقق آن به نهادی اجراکننده نیاز است. اما تمرکز قانون‌گذاری و اجرا در یک نهاد، خطر استبداد و ناکارآمدی را افزایش می‌دهد؛ بنابراین در چارچوب تفکیک قوا، اجرای قانون و اداره امور عمومی به قوه مجریه سپرده می‌شود. این قوه در امتداد تصمیمات پارلمان عمل کرده، اهداف و مقاصد نهفته در قوانین را محقق می‌کند و با سازوکارهای اجرایی، مدیریت خدمات و امور عمومی جامعه را برعهده می‌گیرد.

۲-۱: **ماهیت و کارکرد قوه مجریه:** قوه مجریه نهادی است که اجرای قوانین، اداره امور عمومی، تأمین نظم، امنیت و رفاه را بر عهده دارد و در حقوق اساسی غالباً معادل «دولت» تلقی می‌شود. این نهاد محصول تحول فلسفه سیاسی قرن هجدهم است. مهم‌ترین کارکردهای آن عبارت‌اند از: مدیریت اجرایی کشور، اجرای قوانین مصوب پارلمان از طریق صدور دستورالعمل‌ها، اجرای احکام قضایی، مشارکت در قانون‌گذاری از طریق لوایح و آیین‌نامه‌ها، سیاست‌گذاری کلان، روابط خارجی، حفظ امنیت داخلی و دفاع از تمامیت ارضی.

ارکان قوه مجریه: قوه مجریه از سه بخش تشکیل می‌شود:

(۱) **رئیس کشور:** عالی‌ترین مقام سیاسی - با نقش نمایندگی ملت در داخل و خارج؛ معمولاً از مسئولیت سیاسی مصون است و ابتکار عمل در تصمیمات کلان دارد. در نظام‌ها یا پادشاه است (موروثی یا منتخب پارلمان) یا رئیس‌جمهور.

(۲) **هیئت دولت:** متشکل از وزرا با ریاست نخست‌وزیر یا رئیس‌جمهور که مسئول اداره دستگاه‌های اجرایی‌اند.

(۳) **ساختار اداری:** شامل وزارتخانه‌ها و بدنه اداری که زیر نظر وزرا اداره می‌شوند.

رئیس کشور: پادشاه در نظام‌های سلطنتی غالباً تشریفاتی است (مثل انگلیس) اما گاه اختیارات گسترده دارد (عربستان). در جمهوری‌ها، رئیس‌جمهور نماینده اراده عمومی است. انتخاب رئیس‌جمهور در کشورهای مختلف با رأی مستقیم یا غیرمستقیم انجام می‌شود. دوره ریاست‌جمهوری معمولاً محدود است (۴ سال در آمریکا و دو دوره متوالی در ایران مجاز). در برخی کشورها مانند سوئیس، اداره کشور به صورت شورایی است.

مسئولیت اعضای قوه مجریه: اعضای قوه مجریه در برابر تصمیمات خود مسئول‌اند:

مسئولیت کیفری، مدنی، قانونی (امکان عزل)، و سیاسی (پاسخگویی به پارلمان و احتمال استیضاح).

قوه مجریه در ایران

طبق اصول ۵۷ و ۶۰، قوه مجریه مستقل بوده اما زیر نظارت رهبری و با برتری قوه مقننه عمل می‌کند. ریاست این قوه با رئیس‌جمهور است (اصل ۱۱۳).

شرایط رئیس‌جمهور

طبق اصل ۱۱۵:

- **رجال:** محل اختلاف؛ عده‌ای آن را محدود به مردان می‌دانند و عده‌ای به معنای شخصیت برجسته سیاسی/مذهبی.
- **ایرانی‌الأصل:** رئیس‌جمهور باید تابعیت اصلی داشته باشد؛ معمولاً پدر باید ایرانی‌الأصل باشد.
- **شرایط اخلاقی و مدیریتی؛** تأیید صلاحیت بر عهده شورای نگهبان است (بند ۹ اصل ۱۱۰).

انتخاب، دوره، تنفیذ و سوگند: رئیس‌جمهور با رأی مستقیم مردم و کسب اکثریت مطلق انتخاب می‌شود؛ در صورت عدم اکثریت، انتخابات به دور دوم می‌رود. دوره ریاست‌جمهوری ۴ سال و فقط یک‌بار قابل تمدید متوالی است (اصل ۱۱۴). پس از تأیید صحت انتخابات و تنفیذ حکم توسط رهبری، رئیس‌جمهور در مجلس سوگند یاد می‌کند (اصل ۱۲۱).

کفالت: در موارد فوت، عزل، استعفا یا غیبت بیش از دو ماه، معاون اول کفیل ریاست‌جمهوری می‌شود. در این حالت، ظرف حداکثر ۵۰ روز باید رئیس‌جمهور جدید انتخاب شود. در این دوره، استیضاح وزرا، تغییر قانون اساسی یا برگزاری همه‌پرسی ممنوع است (اصل ۱۳۱).

۲-۴-۵- وظایف و اختیارات رئیس جمهور

قانون اساسی حدود اختیارات رئیس جمهور را مشخص کرده و اصل عدم صلاحیت تصریح می‌کند که وی فقط در حدود اختیارات مصرح قانونی حق اقدام دارد. طبق اصل ۱۲۲ رئیس جمهور در برابر ملت، رهبر و مجلس مسئول است. بنابراین قلمرو مسئولیت او دو دسته است:

(۱) نسبت به وظایف و اختیارات قانونی خود؛

(۲) نسبت به اقدامات هیئت وزیران (به سبب ریاست بر کابینه و نقش در انتخاب وزرا).

پاسخگویی رئیس جمهور در چند دسته قابل طرح است:

- **سیاسی:** در برابر مجلس و رهبر؛ با ابزار سؤال، استیضاح و نهایتاً عزل توسط رهبری؛ جنبه کیفری ندارد.
- **کیفری:** در صورت ارتکاب جرم، طبق اصل ۱۴۰ با اطلاع مجلس در دادگاه‌های عمومی محاکمه می‌شود.
- **قانونی:** در صورت تخطی از وظایف، دیوان عالی کشور رسیدگی می‌کند و پس از حکم آن، عزل با تصمیم رهبری انجام می‌گیرد.
- **مدنی:** اگر خسارتی به اشخاص وارد کند، باید مطابق قانون مسئولیت مدنی جبران کند.
- **مالی:** طبق اصل ۱۴۲ وضعیت دارایی رئیس جمهور و خانواده‌اش قبل و بعد از خدمت توسط رئیس قوه قضائیه بررسی می‌شود.
- **اخلاقی:** صرفاً ناظر به افکار عمومی است و ضمانت اجرایی حقوقی ندارد؛ آثارش در کاهش حمایت مردمی و شکست در انتخابات بعدی نمود پیدا می‌کند.

۲-۴-۵-۱ وظایف و اختیارات در امور کلی کشور

وظایف و اختیارات رئیس جمهور در حوزه امور کلی کشور، از جایگاه او به عنوان عالی‌ترین مقام رسمی پس از رهبری ناشی می‌شود و عمدتاً در اصول متعدد قانون اساسی و قوانین عادی تبیین شده است.

(۱) **مسئولیت اجرای قانون اساسی:** طبق اصل ۱۱۳، رئیس جمهور مسئول اجرای قانون اساسی است. شورای نگهبان در تفسیر این اصل تصریح کرده که:

- رئیس جمهور حق اخطار و تذکر دارد.
- می‌تواند از مقامات مسئول توضیح بخواهد؛ اما تشکیل واحد بازرسی، بدون مجوز قانون، خلاف قانون اساسی است.
- در قانون وظایف و اختیارات ریاست جمهوری (مواد ۱۳ تا ۱۶):
- رئیس جمهور از طریق نظارت و پیگیری، مسئول اجرای قانون اساسی است.
- در صورت توقف یا نقض اصول، باید موضوع را پیگیری کرده و علت را از مقام مسئول بخواهد.
- در صورت احراز تخلف، اقدامات لازم را انجام داده و در مورد وزرا موضوع را به مجلس ارجاع می‌دهد.
- سالانه موظف است آمار تخلفات و اقدامات اصلاحی را به مجلس اعلام کند.

- حق اخطار و تذکر به قوای سه‌گانه را دارد.

(۲) اعطای نشان‌های دولتی: طبق اصل ۱۲۹، اعطای نشان‌های کشوری با رئیس‌جمهور است. طبق قانون:

- نشان‌های کشوری با پیشنهاد وزیران و تصویب هیئت دولت؛
- نشان‌های لشکری با پیشنهاد ستاد مشترک و تصویب فرمانده کل قوا،
- توسط رئیس‌جمهور اعطا می‌شود.

(۳) امور بین‌المللی:

- رئیس‌جمهور نماینده کشور در سطح بین‌المللی است و نقش برجسته‌ای در تنظیم روابط خارجی دارد.
- طبق اصل ۱۲۵، انعقاد و امضای عهدنامه‌ها و قراردادهای بین‌المللی با رئیس‌جمهور یا نماینده قانونی اوست؛ البته تصویب نهایی آنها در صلاحیت مجلس است.
- نصب و عزل سفرا و پذیرش استوارنامه سفرای خارجی از اختیارات اوست.
- شرکت در مجامع بین‌المللی نیز از شئون جایگاه اوست.

(۴) ریاست و عضویت در نهادهای مهم: به سبب مسئولیت‌های گسترده اجرایی، رئیس‌جمهور در نهادهای مهمی عضویت یا ریاست دارد:

۱. عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام (اصل ۱۱۲)
۲. رئیس شورای عالی امنیت ملی (اصل ۱۷۶)
۳. عضو شورای موقت رهبری (اصل ۱۱۱)
۴. رئیس شورای بازنگری قانون اساسی به حکم رهبری (اصل ۱۷۷)
۵. رئیس شورای عالی انقلاب فرهنگی

۲-۴-۱-۶-۲- وظایف و اختیارات در ارتباط با قوای سه‌گانه

با اینکه نظام جمهوری اسلامی بر تفکیک نسبی قوا استوار است، قوه مجریه و رئیس‌جمهور در تعامل با سایر قوا نقش‌های مهمی دارند. رئیس‌جمهور محور اداره امور اجرایی کشور است و طبق قانون اساسی وظایف مختلفی در ارتباط با قوه مقننه، قضاییه و دستگاه اداری دارد.

(الف) ارتباط با قوه مقننه: رئیس‌جمهور در فرآیند قانون‌گذاری و کارکرد مجلس نقش مؤثر دارد:

۱. ارسال لوایح قانونی: دولت لوایح را تصویب و از طریق رئیس‌جمهور به مجلس تقدیم می‌کند.
۲. معرفی وزرا برای رأی اعتماد و دفاع از آنان هنگام استیضاح.
۳. پاسخ‌گویی به سوال نمایندگان مطابق اصول نظارتی مجلس.
۴. درخواست جلسه غیرعلنی برای بررسی موضوعات امنیتی.
۵. امضای قوانین مصوب مجلس پس از طی مراحل قانونی و ارسال برای انتشار در روزنامه رسمی.

۶. پیشنهاد همه‌پرسی درباره مسائل مهم کشور.

۷. پیشنهاد توقف انتخابات در شرایط خاص.

بنابراین، رئیس‌جمهور در کنار اختیارات اجرایی، نقش فعالی در تعامل قانون‌گذاری دارد.

(ب) ارتباط با قوه قضائیه:

۱. معرفی وزیر دادگستری (گزینش از میان نامزدهای پیشنهادی رئیس قوه قضائیه).

۲. ارسال لوایح قضایی تهیه‌شده توسط قوه قضائیه به مجلس.

۳. ارائه بودجه پیشنهادی قوه قضائیه از طریق دولت به مجلس.

این موارد نشان می‌دهد که اگرچه رئیس قوه قضائیه مستقل است، ولی فرآیند مالی و تقنینی‌اش از کانال قوه مجریه و رئیس‌جمهور عبور می‌کند.

(ج) اداره قوه مجریه و دستگاه اداری: رئیس‌جمهور عالی‌ترین مقام اجرایی کشور ذیل رهبری است. مهم‌ترین وظایف در رأس قوه مجریه عبارتند از:

۱. ارائه برنامه‌های کلی دولت هنگام معرفی کابینه.

۲. معرفی و عزل وزرا.

۳. تعیین معاون اول.

۴. نظارت عالیه بر وزارتخانه‌ها و نهادهای اجرایی.

۵. تنظیم، تصویب و صدور آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی.

• ریاست برخی سازمان‌های مهم از جمله: سازمان برنامه و بودجه - شورای عالی اداری - سازمان انرژی اتمی - سازمان حفاظت محیط زیست

بنابراین، رئیس‌جمهور نقشی اساسی در اداره امور اصلی کشور، سیاست‌گذاری اجرایی و هماهنگی کلان دارد.

(۲) وزرا: وزرا از ارکان کلیدی قوه مجریه هستند. مطابق اصل ۶۰، اعمال قوه مجریه - جز امور مرتبط با رهبری - از طریق رئیس‌جمهور و وزرا است.

۲-۲-۴-۲ شرایط و انتخاب وزیر

وزیر باید واجد صلاحیت دینی، اخلاقی، مدیریتی و تخصصی باشد. معرفی وزیر از سوی رئیس‌جمهور انجام می‌شود. رأی اعتماد مجلس شرط ورود وزیر به کابینه است. دوره خدمت به تناسب دولت چهار ساله است، اما امکان عزل زودهنگام وجود دارد.

۲-۲-۴-۲ نهاد وزارتخانه

وزارتخانه بخشی از سازمان اجرایی قانونی کشور است و:

• اهداف دولت را اجرا می‌کند؛

- وزیر ریاست آن را بر عهده دارد؛
- تعداد وزارتخانه‌ها و حدود وظایف آنها با قانون تعیین می‌شود؛
- تأسیس یا حذف وزارتخانه بر عهده مجلس است.

۲-۴-۳ مسئولیت وزیر

وزیر دارای مسئولیت فردی و جمعی است:

۱. **مسئولیت سیاسی:** پاسخ‌گویی در برابر رئیس‌جمهور و مجلس (اصل ۱۳۷) - مسئولیت جمعی در قبال تصمیمات هیئت وزیران.

۲. **مسئولیت مدنی:** جبران خسارات وارده به افراد طبق قانون مسئولیت مدنی.

۳. **مسئولیت مالی:** رسیدگی به اموال وزیر و خانواده تحت اصل ۱۴۲ توسط رئیس قوه قضائیه.

۴. **مسئولیت کیفری:** محاکمه در جرایم عادی با اطلاع مجلس در محاکم عمومی.

۵. **مسئولیت اخلاقی:** پاسخ‌گویی در برابر افکار عمومی بدون ضمانت اجرای حقوقی.

۲-۴-۴ وظایف وزیر

۱. مدیریت وزارتخانه ۲. مشارکت در تصویب‌نامه‌ها و لوایح ۳. تدوین آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها ۴. دفاع از لوایح دولت در مجلس ۵. شرکت در جلسات علنی و غیرعلنی ۶. پاسخ‌گویی به سوالات نمایندگان ۷. اجرای وظایف قانونی در راستای منافع عمومی

وزیر می‌تواند بخشی از وظایف را به معاونان تفویض کند، اما مسئولیت نهایی با اوست.

۳) هیئت وزیران (کابینه)

کابینه شخصیت حقوقی مستقل دارد. مطابق اصل ۸۷، هیئت وزیران پس از معرفی وزرا از سوی رئیس‌جمهور و کسب رأی اعتماد تشکیل می‌شود. دوره چهار ساله دارد و با تغییر مجلس نیازمند رأی اعتماد مجدد نیست. تغییر بیش از نیمی از وزرا ممکن است نیاز به رأی مجدد داشته باشد (اصل ۱۳۳).

۲-۴-۳-۲ کمیسیون‌های دولت

طبق اصل ۱۳۸، کمیسیون‌های دولت مرکب از چند وزیر هستند و اختیاراتی در تصویب امور تخصصی دارند. مصوبات پس از تأیید رئیس‌جمهور لازم‌الاجرا است.

۲-۴-۳-۳ وظایف هیئت وزیران

- تهیه و تصویب لوایح قانونی
- تصویب آیین‌نامه‌ها و تصویب‌نامه‌ها
- حل اختلاف بین دستگاه‌های اجرایی

در حل اختلاف، اگر اختلاف ناشی از برداشت قانونی باشد، موضوع باید از مجلس استفسار شود. اگر اجرایی باشد، دولت تصمیم می‌گیرد و لازم‌الاجراست.

مصوبات دولت شامل: تصویب‌نامه‌ها - آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها (ماهیت عام) - تصمیمات فردی همه تصمیمات باید در چارچوب قانون و برای اجرای آن اتخاذ شوند.

۴) نیروهای مسلح

مطابق اصل ۱۱۰، فرماندهی کل نیروهای مسلح با مقام رهبری است. نیروهای زیر مجموع آن‌اند:

۱. ارتش جمهوری اسلامی

- وظیفه: حفظ استقلال و تمامیت ارضی (اصل ۱۴۳)
- ویژگی‌ها: مکتبی، مردمی، با فرماندهی واحد

۲. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

- وظیفه: پاسداری از انقلاب و دستاوردهای آن (اصل ۱۵۰)
- همکاری با دیگر نیروها طبق قانون

۳. بسیج

- زیرمجموعه سپاه
- هدف: مشارکت مردم در دفاع از کشور

۴. نیروی انتظامی

- ایجاد نظم و امنیت داخلی
- ضابط دادگستری
- فرماندهی زیر نظر رهبری، با امکان تفویض به وزیر کشور

نظامیان نباید وارد منازعات سیاسی شوند و بهره‌برداری شخصی از امکانات نظامی ممنوع است.

قوه مقننه

مقدمه

تحقق مردم‌سالاری در هر نظام سیاسی مستلزم ایجاد سازوکارهایی برای مشارکت عمومی، توزیع قدرت و کنترل نهادهای حکومتی است. قوه مقننه مهم‌ترین ابزار تحقق این اهداف به‌شمار می‌آید، زیرا اراده جمعی مردم را به قواعد الزام‌آور تبدیل می‌کند و بر عملکرد سایر قوا نظارت دارد. نقش این قوه در شکل‌گیری نظم حقوقی، تضمین آزادی‌ها و جلوگیری از تمرکز قدرت حیاتی است و ساختار آن در هر کشور بر پایه تاریخ، فرهنگ سیاسی و اصول بنیادین نظام حقوق اساسی طراحی می‌شود.

۳-۱. ماهیت قوه مقننه

قوه مقننه یکی از بنیادین‌ترین نهادهای سیاسی است که کارویژه اصلی‌اش تبدیل اراده عمومی مردم به قوانین رسمی است. این قوه در نظام تفکیک قوا، سخنگوی اراده عمومی و تجلی دموکراسی غیرمستقیم است. مهم‌ترین ابزار تحقق این نقش، پارلمان است؛ نهادهی که محل گفت‌وگو، مشورت و تصمیم‌گیری درباره قواعد لازم‌الاجراست و اختیار تصویب، اصلاح و لغو قوانین را بر عهده دارد. در نظام جمهوری اسلامی ایران، قوه مقننه بر پایه حاکمیت الهی و نظریه ولایت مطلقه فقیه سازمان یافته و تحت نظارت رهبری از طریق شورای نگهبان عمل می‌کند. ساختار آن دو رکنی است: مجلس شورای اسلامی به‌عنوان نهاد نمایندگی مردم و شورای نگهبان به‌عنوان مرجع نظارت شرعی و قانونی؛ اعتبار کارکردی قوه مقننه به حضور این دو نهادی بستگی دارد.

۳-۲. تعداد مجالس

پارلمان‌ها در کشورها به‌صورت یک‌مجلسی یا دومجلسی ساخته می‌شوند. انتخاب یکی از این دو شکل تابع شرایط تاریخی، اجتماعی و سیاسی هر کشور است و حکم حقوقی واحدی ندارد.

۳-۲-۱. مجلس در دولت بسیط

در دولت‌های تک‌بافت، گاه نظام یک‌مجلسی با این توجیه انتخاب می‌شود که قانون‌گذاری باید سریع و بدون تشریفات زائد باشد. در مقابل، الگوی دومجلسی در چنین کشورهایی با هدف ایجاد تأمل بیشتر، جلوگیری از تصمیم‌گیری شتاب‌زده و کاهش خطر تمرکز قدرت در مجلس اول ایجاد می‌شود. مجلس دوم معمولاً از افراد باتجربه‌تر تشکیل می‌شود و وظیفه بازنگری و تعدیل مصوبات مجلس اول را دارد. نمونه تاریخی آن انگلستان است؛ جایی که مجلس لردان ریشه در اشرافیت داشت و پس از تحولات مردم‌سالارانه، مجلس عوام به رکن اصلی قانون‌گذاری تبدیل شد. در ایران، وجود شورای نگهبان به‌جای مجلس دوم عمل می‌کند و نقش بازبینی شرعی و قانونی مصوبات را بر عهده دارد.

۳-۲-۲. مجلس در دولت فدرال

در ساختار فدرال، دو سطح قدرت وجود دارد: دولت مرکزی و دولت‌های عضو. به‌منظور ایجاد تعادل میان منافع مشترک و استقلال واحدهای عضو، نظام دومجلسی ضرورت دارد. مجلس اول نماینده جمعیت کل کشور است و مجلس دوم از منافع دولت‌های عضو دفاع می‌کند. حضور برابر ایالات در مجلس دوم و اختیارات مشابه دو مجلس در قانون‌گذاری و نظارت، تضمین‌کننده تعادل فدرالی است.

۳-۳. سمت نمایندگی

در دموکراسی غیرمستقیم، مشارکت مردم از طریق انتخاب نمایندگان تحقق می‌یابد. بر پایه دیدگاه پیتکین، نمایندگی بر دو پایه انتخاب و پاسخگویی استوار است. نماینده مشروعیت خود را از اراده عمومی می‌گیرد و موظف است در مسیر منافع ملی عمل کند. ویژگی نمایندگی این است که نماینده، نماینده کل ملت است نه فقط حوزه انتخابیه‌اش؛ سمت او قائم به شخص

است و تصمیم‌گیری در مجلس جنبه جمعی دارد. بنابراین نمایندگی جلوه‌ای از حق تعیین سرنوشت و مشارکت سیاسی مردم است.

۳-۴. مصونیت پارلمانی

مصونیت پارلمانی برای تضمین استقلال نمایندگان و انجام آزادانه وظایف قانون‌گذاری ایجاد شده است. هدف آن رهایی نمایندگان از فشار گروه‌های قدرتمند و امکان اظهار نظر آزاد درباره امور عمومی است.

۳-۴-۱. مصونیت ماهوی

این نوع مصونیت نماینده را به دلیل گفتار، نوشتار یا تصمیم‌گیری مرتبط با وظایف نمایندگی از مؤاخذه و تعقیب مصون می‌کند. این حمایت مطلق و دائمی است و حتی پس از پایان دوره نمایندگی نیز ادامه دارد. اما شرط آن است که نماینده در چهارچوب مصالح عمومی عمل کند و از مصونیت برای زیان به دیگران یا نقض قانون استفاده نکند.

۳-۴-۲. مصونیت شکلی

این مصونیت نماینده را از تعقیب یا بازداشت بدون اجازه مجلس محافظت می‌کند. هدف آن جلوگیری از اختلال در فعالیت پارلمان و حفظ حیثیت نهاد نمایندگی است. با این حال، در جرم مشهود امکان بازداشت وجود دارد. این مصونیت محدود به دوره نمایندگی است و پس از آن، نماینده مانند شهروندان دیگر تحت تعقیب قرار می‌گیرد.

۳-۵. وظایف و اختیارات قوه مقننه

قوه مقننه دو وظیفه بنیادین دارد: قانون‌گذاری و نظارت.

۳-۵-۱. قانون‌گذاری

قانون‌گذاری محصول دموکراسی و حاکمیت قانون در دوران جدید است. این فرایند با ارائه پیشنهاد قانون آغاز می‌شود که یا به صورت طرح از سوی نمایندگان یا به صورت لایحه از سوی دولت عرضه می‌گردد. فرایند تصویب شامل بررسی در کمیسیون‌ها، بررسی در صحن، رأی‌گیری درباره کلیات و جزئیات و ارجاع برای ارزیابی نهایی است. در ایران، مصوبات برای انطباق با شرع و قانون اساسی به شورای نگهبان ارسال می‌شود.

۳-۵-۲. نظارت

پارلمان تجلی نظارت عمومی است و با ابزارهایی مانند تحقیق و تفحص، سؤال، تذکر، استیضاح، نظارت بر اجرای بودجه و ارزیابی عملکرد مقامات، اجرای صحیح قوانین را دنبال می‌کند. این نظارت تضمین‌کننده رعایت قانون و جلوگیری از استبداد است.

۳-۶. ساختار داخلی پارلمان

برای انجام وظایف، پارلمان از سه جزء تشکیل شده است: هیئت رئیسه که اداره جلسات را برعهده دارد؛ سازمان اداری که امور پشتیبانی را تنظیم می‌کند؛ و کمیسیون‌های تخصصی که بررسی طرح‌ها، لوایح و امور نظارتی را انجام می‌دهند.

در ایران، ساختار قوه مقننه به دلیل ماهیت اسلامی نظام تحت نظارت ولی فقیه و شورای نگهبان است. قانون‌گذاری به دو شیوه انجام می‌شود: غیرمستقیم از طریق مجلس (اصل ۵۸) و مستقیم از طریق همه‌پرسی (اصل ۵۹). ساختار قانون‌گذاری یک‌مجلسی - دو رکنی است؛ مجلس شورای اسلامی رکن اصلی و شورای نگهبان رکن نظارتی است که بر انطباق مصوبات با شرع و قانون اساسی نظارت می‌کند. براساس اصل ۹۳، مجلس بدون شورای نگهبان در امر قانون‌گذاری اعتبار ندارد.

۳-۷-۳. مجلس شورای اسلامی

مجلس بر پایه آموزه‌های قرآنی درباره شورا و مشورت تأسیس شده است. نمایندگان هر چهار سال با رأی مستقیم مردم انتخاب می‌شوند. افتتاح مجلس با حضور حداقل دوسوم نمایندگان انجام می‌شود. در ابتدا، هیئت رئیسه سنی تشکیل می‌شود تا مراسم سوگند و بررسی اولیه اعتبارنامه‌ها را انجام دهد. سپس هیئت رئیسه دائم برای یک سال انتخاب می‌شود. بررسی اعتبارنامه‌ها نمادی از نظارت مضاعف بر انتخابات است؛ هرچند ممکن است زمینه‌ساز برخوردهای سیاسی شود. نمایندگان پس از تأیید اعتبارنامه، نماینده کل ملت‌اند و در برابر مردم مسئول‌اند. کمیسیون‌های تخصصی بخش مهم ساختار هستند و وظیفه آماده‌سازی طرح‌ها و لوایح و کمک به امر نظارت را برعهده دارند.

۳-۷-۱-۱ کلیات و ساختار سازمانی مجلس شورای اسلامی

مجلس شورای اسلامی بر پایه اصول ۶۲ و ۶۳ قانون اساسی شکل می‌گیرد و نمایندگان آن با رأی مستقیم و مخفی مردم برای دوره‌ای چهار ساله انتخاب می‌شوند. انتخابات باید پیش از پایان دوره برگزار شود تا نظم قانون‌گذاری و استمرار امور عمومی دچار وقفه نگردد. نمایندگان تا سقف ۷۰ سالگی می‌توانند نامزد شوند. کیفیت، شرایط انتخاب‌کنندگان و انتخاب‌شوندگان بر عهده قانون است و قواعد انتخاباتی طی انقلاب بارها اصلاح شده است.

ساختار اداری و تشکیلات داخلی مجلس بر اساس آیین‌نامه داخلی تنظیم می‌شود و در طول ادوار تقنینی دستخوش اصلاحات می‌گردد. افتتاح رسمی مجلس پس از برگزاری انتخابات و معرفی رسمی برندگان و دریافت اعتبارنامه آنان صورت می‌گیرد. لازمه آغاز فعالیت مجلس، اعلام وزیر کشور و حضور حداقل دوسوم نمایندگان منتخب است.

در گام نخست، هیئت رئیسه سنی تشکیل می‌شود که از مسن‌ترین و جوان‌ترین نمایندگان تشکیل شده و وظیفه‌اش اداره جلسات ابتدایی، انجام تحلیف، و برگزاری انتخابات هیئت رئیسه موقت است. بر اساس اصل ۶۷، نمایندگان در جلسه نخست با سوگند رسمی تعهد می‌دهند تا پاسدار اسلام، حقوق ملت و قانون اساسی باشند.

در دومین جلسه، هیئت رئیسه موقت انتخاب می‌شود و وظایف اداری و حقوقی مجلس را تا زمان تصویب اعتبارنامه دوسوم نمایندگان برعهده می‌گیرد. سپس فرایند رسیدگی به اعتبارنامه نمایندگان انجام می‌شود. این اقدام علاوه بر تأیید صلاحیت فردی منتخبین، جنبه تأسیس شخصیت ملی مجلس دارد، زیرا نماینده پس از تأیید اعتبارنامه، نماینده کل ملت تلقی شده و نه فقط حوزه انتخابیه خود. این نهاد موجب انسجام ملی و یکپارچگی اراده عمومی است.

با تصویب اعتبارنامه حداقل دوسوم نمایندگان، هیئت رئیسه دائم انتخاب می‌شود که مرکب از رئیس، دو نائب‌رئیس، شش دبیر و سه ناظر است و برای مدت یک‌سال برگزیده می‌گردد.

مجلس برای کارآمدی، نظارت و تصویب طرح‌ها و لوایح، نیازمند تقسیم کار تخصصی است؛ از این‌رو کمیسیون‌های مختلف تشکیل می‌دهد. جایگاه کمیسیون‌ها در ساختار مجلس، ضرورتاً ناشی از حجم و پیچیدگی امور قانون‌گذاری و نظارتی است. جلسات مجلس بر اساس اصل ۶۵ با حضور دوسوم نمایندگان رسمیت دارد و اصل بر علنی‌بودن جلسات است. انتشار مذاکرات از طریق رادیو و رسانه رسمی، موجب شفافیت، افزایش آگاهی عمومی و کاهش خودکامگی می‌گردد. در شرایط امنیتی و خاص، به درخواست رئیس‌جمهور یا جمعی از نمایندگان، جلسات غیرعلنی تشکیل می‌شود. این جلسات تنها در صورت حضور شورای نگهبان و رأی سه‌چهارم نمایندگان اعتبار دارد و پس از رفع شرایط اضطراری باید نتایج آن منتشر شود. مذاکرات پارلمانی با نطق‌ها و اظهارنظرهای موافق و مخالف انجام می‌شود و پس از بحث، در موارد لازم رأی‌گیری صورت می‌گیرد. حدنصاب رأی‌گیری متناسب با اهمیت موضوع متفاوت است؛ اکثریت مطلق برای مصوبات عادی و اکثریت‌های خاص (دوسوم، سه‌چهارم یا چهارپنجم) برای تصمیمات ویژه در نظر گرفته شده است.

اصل ۸۶ مصونیت نماینده را در مقام ایفای وظایف نمایندگی تضمین کرده است و او را از پیگرد به‌سبب گفتار و رأی در مجلس مصون می‌دارد، اما مصونیت شکلی (عدم تعرض) به‌صورت کامل در قانون اساسی نیامده است. پایان دوره نمایندگی با سپری‌شدن دوره ۴ ساله محقق می‌شود، اما با استعفا، غیبت غیرموجه طولانی یا بیماری نیز ممکن است پیش از موعد خاتمه یابد.

۳-۷-۱-۱-۱ ساختار سازمانی مجلس شورای اسلامی

مجلس در بدو تأسیس پس از انتخابات و تشکیل رسمی، بر محور سه عنصر بنیادین فعالیت می‌کند: هیئت رئیسه، شعب و کمیسیون‌ها. محور اصلی اداره مجلس بر عهده هیئت رئیسه است که ابتدا موقت و سپس پس از تأیید اعتبارنامه‌ها رسمی می‌گردد.

هیئت رئیسه سنی، به‌عنوان نخستین ترکیب مدیریتی، اداره جلسه افتتاحیه را بر عهده دارد. پس از آن، هیئت رئیسه موقت تشکیل می‌شود که مسئولیت اداره امور داخلی و جلسات مجلس را تا زمان انتخاب هیئت رئیسه دائم بر عهده دارد. انتخاب هیئت رئیسه دائم، نقطه ثبات در اداره مجلس است و نظم تشکیلاتی آن را تضمین می‌کند.

شعب مجلس پس از تشکیل افتتاحیه با مهندسی سازمانی تقسیم‌بندی می‌گردند و نمایندگان را سامان‌دهی می‌کنند. بخشی از وظایف شعب، بررسی اعتبارنامه نمایندگان است.

از سوی دیگر، کمیسیون‌ها هسته‌های تخصصی مجلس‌اند که نقش مهمی در قانون‌گذاری و نظارت دارند. وجود این کمیسیون‌ها ناشی از تنوع حوزه‌های عمومی و تخصصی کشور است و امکان بررسی کارشناسی بهتر طرح‌ها و لوایح را فراهم می‌کند.

جلسات مجلس به دو صورت علنی و غیرعلنی تشکیل می‌شود. علنی بودن مبنایست تا امکان نظارت عمومی و تحقق شفافیت فراهم شود. در جلسات، نطق‌های نمایندگان و رأی‌گیری‌ها مطابق آیین‌نامه داخلی انجام می‌شود. انواع اکثریت‌های لازم برای تصویب تصمیمات در قانون اساسی و آیین‌نامه داخلی ذکر شده است.

مصونیت پارلمانی در اصل ۸۶ تضمین شده و نماینده را در برابر تعقیب به دلیل اظهار نظر و رأی محفوظ می‌دارد؛ هرچند مصونیت شکلی در قانون اساسی لحاظ نشده و در عمل مصونیت پارلمانی ناقص است.

۳-۷-۱-۲ انواع کمیسیون‌ها

به‌منظور سامان‌دهی بهتر کار قانون‌گذاری و نظارتی، مجلس دارای انواع کمیسیون‌هاست:

کمیسیون‌های تخصصی: مطابق تقسیم‌بندی موضوعی کشور، این کمیسیون‌ها بر حوزه‌هایی مانند اقتصاد، فرهنگ، حقوق، آموزش، بهداشت، انرژی، کشاورزی، امنیت ملی و... نظارت دارند. وظیفه اصلی آن‌ها بررسی کارشناسی طرح‌ها و لوایح و تهیه گزارش نهایی جهت بررسی در صحن است.

کمیسیون‌های خاص: این کمیسیون‌ها وظایف ویژه دارند؛ مانند:

- کمیسیون اصل نود که مسئول رسیدگی به شکایات علیه طرز کار قوای سه‌گانه است؛
- کمیسیون تحقیق بررسی اعتبارنامه‌ها؛
- کمیسیون تدوین آیین‌نامه داخلی.

کمیسیون‌های ویژه و مشترک: این کمیسیون‌ها به‌طور موقت و برای مسائل مهم و استثنایی تشکیل می‌شوند.

اهمیت وجود کمیسیون‌ها در مجلس، افزایش مهارت کارشناسی در فرایند قانون‌گذاری و نظارت است؛ زیرا مجلس با پیچیدگی موضوعات متعدد کشور مواجه است و کمیسیون‌ها با تقسیم کار و بررسی دقیق‌تر، کیفیت قانون‌گذاری را ارتقا می‌دهند.

۳-۷-۱-۲ وظایف و اختیارات مجلس شورای اسلامی: مجلس دو کارکرد اصلی دارد: **قانون‌گذاری و نظارت**. قانون‌گذاری، کارویژه بنیادی مجلس است؛ اما بدون نظارت، قانون‌گذاری فاقد ضمانت اجرا خواهد بود. مجلس در حوزه نظارت، ابزارهای گوناگونی دارد:

- تحقیق و تفحص از دستگاه‌ها
 - سؤال و استیضاح وزرا و رئیس‌جمهور
 - نظارت مالی و بودجه‌ای
 - امکان رأی عدم کفایت سیاسی رئیس‌جمهور
 - رسیدگی به شکایات از قوای سه‌گانه (اصل ۹۰)
- آیین‌نامه داخلی، چارچوب اجرایی این وظایف را تعیین می‌کند.

قانون گذاری طبق اصل تفکیک قوا به مجلس سپرده شده است. صلاحیت مجلس در این حوزه عام است و شامل همه موضوعات اجتماعی، اقتصادی، امنیتی، فرهنگی و... می شود؛ اما این صلاحیت محدود به رعایت شرع و قانون اساسی است و شورای نگهبان ناظر بر این انطباق است.

انواع قوانین

(۱) قوانین عادی

(۲) قوانین ارگانیک - که اجرای اصول قانون اساسی را تفصیل می دهد و مجلس در تصویب آنها مکلف است

(۳) قوانین تفویضی - که بر پایه اصل ۸۵، در موارد ضروری و به صورت محدود و موقت، به کمیسیون ها یا دولت واگذار می شود

قوانین تفویضی شامل: قوانین آزمایشی - اساسنامه های مؤسسات و شرکت های دولتی - قوانین تفسیری

معاهدات بین المللی نیز در صلاحیت انحصاری مجلس است و پس از امضا از سوی دولت باید به تصویب مجلس برسند.

مراحل قانون گذاری

۱. پیشنهاد قانون

• طرح: پیشنهاد حداقل ۱۵ نماینده

• لایحه: پیشنهاد دولت

۲. **بررسی در کمیسیون ها:** ابتدا کلیات در مجلس تصویب می شود، سپس جزئیات به کمیسیون ارجاع و پس از اصلاحات دوباره در صحن بررسی می شود.

۳. **نظارت شورای نگهبان:** مصوبات جهت تطبیق با شرع و قانون اساسی بررسی و در صورت ایراد بازگردانده می شود.

۴. **امضا و ابلاغ:** پس از تأیید، رئیس جمهور موظف است مصوبه را امضا و برای اجرا ابلاغ کند؛ امتناع او موجب مسئولیت حقوقی است و در صورت استنکاف رئیس مجلس باید به روزنامه رسمی دستور انتشار دهد.

۵. **انتشار و لازم الاجرا شدن:** قانون در روزنامه رسمی منتشر می شود و ۱۵ روز پس از آن لازم الاجراست مگر اینکه ترتیب دیگری پیش بینی شده باشد.

۳-۷-۱-۲-۲ نظارت بر امور عمومی

مجلس شورای اسلامی افزون بر قانون گذاری، برای تحقق اصل نمایندگی، پاسخگویی و شفافیت، بر اجرای قانون و اداره امور عمومی کشور نظارت می کند. این نظارت عمدتاً متوجه قوه مجریه است؛ اما از جهت اصولی، قلمرو آن عام بوده و همه نهادهای حکومتی را دربر می گیرد.

۳-۷-۱-۲-۱-۲ نظارت عمومی و اطلاعی

این نظارت حداقلی و عام است و به صورت غیر تخصصی همه نهادها و مقامات حکومتی را شامل می شود. هدف آن جمع آوری اطلاعات درباره روند اداره کشور و اثرگذاری بر تصمیم سازی ها، ارتقای شفافیت، پاسخگویی و اصلاح قوانین است.

الف) کمیسیون اصل نود

بر اساس اصل ۹۰، مردم می‌توانند شکایات خود از عملکرد قوای سه‌گانه را به مجلس ارائه کنند. کمیسیون موظف به رسیدگی و پیگیری موضوع تا ارائه پاسخ کافی است.

قلمرو: قوای سه‌گانه (محدود و نه شامل همه نهادها)

آثار اقدامات: پاسخ به شاکی - تذکر به دستگاه‌ها و پیگیری رفع مشکل - فعال‌سازی سایر ابزارهای نظارتی نمایندگان - اطلاع‌رسانی عمومی.

کمیسیون اصل ۹۰ مرجع قضایی نیست؛ اما می‌تواند زمینه ارجاع پرونده به قوه قضائیه را فراهم کند.

ب) تحقیق و تفحص

به موجب اصل ۷۶، مجلس حق تحقیق و تفحص در «همه امور کشور» را دارد؛ حقی که متعلق به شخصیت حقوقی مجلس است و نه نماینده منفرد.

- **استثنا:** نهادهای زیرمجموعه رهبری، مجلس خبرگان، شورای نگهبان.
- **روند:** درخواست گروهی نمایندگان → بررسی کمیسیون → رأی مجلس → انجام تحقیق → قرائت گزارش.
- **آثار:** اطلاع‌رسانی، اصلاح قوانین، یا پیگیری قضایی تخلفات.

۳-۷-۲-۲-۲ نظارت تصویبی

این نظارت بر تصمیمات مهم مرتبط با امنیت، استقلال، تمامیت ارضی، آزادی‌های بنیادین و منافع ملی اعمال می‌شود. بسیاری از این موارد در حیطه صلاحیت انحصاری یا مشترک مجلس‌اند و بدون تصویب مجلس اعتبار ندارند.

اهم مصادیق

الف) عهدنامه‌ها و موافقت‌نامه‌های بین‌المللی: بر اساس اصول ۷۷ و ۱۲۵، امضای قراردادهای بین‌المللی توسط دولت باید به تصویب مجلس برسد.

ب) تغییر خطوط مرزی: طبق اصل ۷۸، تغییر مرزها فقط با اصلاحات جزئی، رعایت مصالح کشور، حفظ استقلال و تصویب چهارپنجم نمایندگان ممکن است.

ج) اعمال محدودیت‌های ضروری: در شرایط اضطراری، دولت می‌تواند با تصویب مجلس محدودیت‌های لازم را برقرار کند؛ مدت آن حداکثر سی روز بوده و تمدید آن نیازمند مجوز جدید مجلس است (اصل ۷۹).

د) صلح دعاوی: صلح دعاوی مهم راجع به اموال عمومی یا ارجاع به داوری باید به تصویب هیئت وزیران برسد و به اطلاع مجلس برسد؛ در دعاوی مهم داخلی و طرف خارجی، تصویب مجلس الزامی است (اصل ۱۳۹).

ه) امتیاز تشکیل شرکت‌ها برای خارجیان: به موجب اصل ۸۱، اعطای امتیاز تشکیل شرکت‌ها به خارجیان «ممنوع» است.

و) استخدام کارشناسان خارجی: استخدام کارشناسان خارجی فقط در صورت ضرورت و با تصویب مجلس امکان‌پذیر است (اصل ۸۲).

ن) **قرض و استقراض:** گرفتن و دادن وام یا کمک بلاعوض توسط دولت منوط به تصویب مجلس است (اصل ۸۰).

ح) **فروش بناها و اموال دولتی:** انتقال اموال دولتی دارای ارزش ملی، تنها در صورت تصویب مجلس و با شرط عدم تک‌بودن اثر ممکن است (اصل ۸۳).

۳-۷-۱-۲-۳ نظارت مالی

نظارت مالی ناظر بر کنترل و ارزیابی نحوه اداره امور بودجه‌ای و مالی کشور است و هدف آن پاسداری از بیت‌المال، اطمینان از تحقق درآمدهای ملی، کاهش هزینه‌های عمومی و رعایت قوانین مالی است. این نظارت بر همه نهادها و مقاماتی اعمال می‌شود که از بودجه عمومی استفاده می‌کنند. نهادهای رسمی نظارت مالی شامل مجلس، سازمان بازرسی کل کشور، دادگاه‌ها، وزارت اقتصاد و دیوان محاسبات است. رسانه‌ها و شهروندان نیز نظارت غیررسمی دارند.

بودجه سالانه کشور به موجب اصل ۵۲ توسط دولت تدوین و برای تصویب به مجلس تقدیم می‌شود. در زمان بررسی بودجه، مجلس فعالیت قانون‌گذاری عادی را متوقف کرده و به بررسی آن می‌پردازد.

قانون اساسی ابزارها و نهادهای نظارتی مالی مجلس را تعیین کرده است:

اصل ۵۱ وضع مالیات فقط با قانون؛

اصل ۵۳ تمرکز همه دریافت‌های دولت در خزانه و هزینه‌کرد صرفاً در حدود اعتبار مصوب؛

اصل ۵۴ پیش‌بینی دیوان محاسبات زیر نظر مجلس؛

اصل ۵۵ وظیفه حسابرسی دستگاه‌های مصرف‌کننده بودجه و ارائه گزارش تفریغ بودجه سالانه به مجلس.

شیوه‌های نظارتی

الف) نظارت عمومی: از طریق ابزارهایی مانند تذکر، سؤال، تحقیق و تفحص و استیضاح، مجلس انطباق عملکرد مالی دستگاه‌ها با قوانین را بررسی و از تخلف جلوگیری می‌کند.

ب) گزارش‌های کمیسیون‌ها: طبق ماده ۲۳ آیین‌نامه داخلی، کمیسیون‌ها بر اجرای تبصره‌های بودجه نظارت کرده و گزارش تهیه می‌کنند. در برخی تبصره‌ها نیز دستگاه‌ها مکلف به ارائه گزارش به مجلس هستند.

ج) نظارت دیوان محاسبات: دیوان محاسبات مؤثرترین بازوی نظارتی مالی مجلس است و مطابق قانون سال ۱۳۶۱ با هدف پاسداری از بیت‌المال تشکیل شده است. وظایف آن:

- کنترل عملیات مالی همه دستگاه‌های بهره‌مند از بودجه
- حسابرسی منابع و مصارف
- تدوین گزارش تفریغ بودجه و ارائه آن به مجلس

د) گزارش تفریغ بودجه

تفریغ بودجه پس از اجرای آن تهیه، تحلیل و به مجلس ارائه می‌شود. این گزارش در مجلس قرائت و در روزنامه رسمی منتشر می‌گردد. اهمیت آن در فراهم کردن اطلاعات لازم برای اصلاح قوانین و بهبود بودجه‌ریزی در سال‌های بعد است.

۳-۷-۱-۲-۴ نظارت در تشکیل هیئت دولت

این نظارت هنگام شکل‌گیری دولت پس از انتخاب رئیس‌جمهور اعمال می‌شود و هدف آن انتقال غیرمستقیم حاکمیت ملت به اعضای قوه مجریه است تا علاوه بر رئیس‌جمهور، وزرا نیز تحت نظارت نمایندگان مردم قرار گیرند.

الف) اطلاع از برنامه دولت: رئیس‌جمهور برنامه کاری دولت را هنگام معرفی وزرا به مجلس ارائه می‌کند؛ این برنامه شامل شعارها، سیاست‌ها و نحوه اداره امور اجرایی است. مجلس آن را تصویب نمی‌کند اما اطلاع از آن، مبنای تصمیم‌گیری درباره رأی اعتماد محسوب می‌شود.

ب) رأی اعتماد به وزیر: رئیس‌جمهور وزرا را معرفی می‌کند و مجلس پس از سخنان موافق و مخالف، با رأی‌گیری درباره اعتماد تصمیم‌گیری می‌نماید. در صورت عدم کسب رأی اعتماد، رئیس‌جمهور موظف است ظرف سه ماه فرد دیگری را معرفی و تا آن زمان سرپرست موقت تعیین کند. هر وزیر هنگام تغییرات کابینه نیز نیازمند کسب رأی اعتماد مجدد است.

ج) رأی اعتماد به هیئت وزیران: پس از رأی اعتماد فردی به وزرا، مجلس یک‌بار دیگر به هیئت وزیران به‌عنوان شخصیت حقوقی واحد رأی اعتماد می‌دهد تا از هماهنگی سیاست‌ها در کابینه مطمئن شود. چنانچه پس از تشکیل کابینه نیمی از وزرا تغییر کنند، دولت باید مجدداً رأی اعتماد بگیرد. در مسائل مهم و مورد اختلاف نیز دولت می‌تواند داوطلبانه درخواست رأی‌گیری برای تجدید اعتماد کند.

۳-۷-۱-۲-۵ نظارت سیاسی

نظارت سیاسی مؤثرترین ابزار پارلمان بر قوه مجریه است و حتی بدون وقوع تخلف قانونی، می‌تواند به‌منظور اصلاح مدیریت و تصمیمات سیاسی اعمال شود. هدف اصلی آن کنترل قدرت، افزایش پاسخگویی و شفافیت در دولت است.

الف) تذکر: نمایندگان می‌توانند در مورد نقض قانون یا سوء اداره به وزرا یا رئیس‌جمهور تذکر کتبی دهند؛ متن تذکر در مجلس قرائت می‌شود و جنبه هشداردهنده دارد.

ب) سؤال: ابزاری رسمی برای گفت‌وگو با مسئولان اجرایی است.

سؤال از وزیر: نماینده می‌تواند سؤال مطرح کند؛ در صورت عدم اقناع، موضوع به صحن آمده و پاسخ وزیر استماع می‌شود. این روند می‌تواند مقدمه استیضاح باشد.

سؤال از رئیس‌جمهور: با درخواست حداقل یک‌چهارم نمایندگان انجام می‌شود؛ رئیس‌جمهور باید ظرف یک ماه پاسخ دهد. هدف، شفافیت و پاسخگویی در سطح عالی است.

ج) استیضاح: شدیدترین ابزار نظارتی مجلس است که می‌تواند به عزل عضو دولت منجر شود.

استیضاح وزیر: با درخواست حداقل ۱۰ نماینده مطرح شده، وزیر موظف به حضور و ارائه توضیح است. رأی‌گیری نهایی بر عدم اعتماد انجام می‌شود و تنها رأی عدم اعتماد موجب عزل است.

استیضاح رئیس‌جمهور: با درخواست یک‌سوم نمایندگان انجام می‌شود. در صورت رأی دوسوم نمایندگان به عدم کفایت، موضوع به رهبر گزارش می‌شود و تصمیم نهایی با ایشان است.

۳-۷-۲ شورای نگهبان

قانون اساسی به عنوان میثاق ملی و بیانگر آرمان‌ها و ارزش‌های بنیادین ملت، نیازمند نهادی برای نظارت و حراست از اجرای صحیح آن است. این وظیفه در جمهوری اسلامی ایران برعهده شورای نگهبان قرار گرفته است تا مانع نقض اصول قانون اساسی و موازین اسلامی از سوی مقامات و نهادهای حکومتی شود.

۳-۷-۲-۱ مبنای پاسداری از قانون اساسی

با توجه به اسلامی بودن نظام و تکیه آن بر اراده مردم، ضرورت دارد تصمیمات و مصوبات نهادهای حکومتی با احکام شرعی و اصول قانون اساسی سازگار باشد. قانون اساسی چارچوب رفتاری نهادها را تعیین کرده و برای جلوگیری از تجاوز مقامات از حدود خود، باید تصمیم‌ها با اصول قانون اساسی سنجیده شود.

اصل چهارم قانون اساسی مبنای صلاحیت شورای نگهبان است و می‌گوید همه قوانین و مقررات باید بر پایه موازین اسلامی باشد و تشخیص این امر برعهده فقهای شورا است. نتیجه این نظارت، تحقق نظام مردم‌سالار دینی، تضمین حقوق ملت و حاکمیت قانون است.

۳-۷-۲-۲ ساختار شورای نگهبان

(الف) ترکیب اعضا: بر اساس اصل ۹۱، شورا از ۱۲ عضو تشکیل می‌شود:

- ۶ فقیه عادل و آگاه به مقتضیات زمان که توسط رهبر منصوب می‌شوند.
- ۶ حقوق‌دان مسلمان در رشته‌های مختلف حقوقی که رئیس قوه قضائیه به مجلس معرفی می‌کند و با رأی مجلس انتخاب می‌شوند.

فقها پاسدار انطباق قوانین با شرع‌اند و حقوق‌دانان بر تطبیق قوانین با اصول قانون اساسی نظارت دارند. ترکیب شورا نماد پیوند جمهوریت و اسلامیت نظام است.

اعضا برای ۶ سال منصوب می‌گردند و امکان انتخاب مجدد وجود دارد. برای جفط تداوم تجربیات، در نخستین دوره، پس از سه سال، نیمی از اعضا با قرعه تغییر می‌کنند. در صورت فوت، عزل یا استعفا، عضو جایگزین فقط ادامه دوره را می‌گذرانند.

(ب) اداره شورا: طبق آیین‌نامه، شورا دبیر، قائم‌مقام و سخنگو انتخاب می‌کند؛ مدت مسئولیت یک‌ساله و انتخاب مجدد بلامانع است. جلسات با حضور سه‌چهارم اعضا رسمیت می‌یابد.

۳-۷-۲-۳ وظایف و اختیارات

وظایف شورای نگهبان در قانون اساسی و قوانین عادی تعیین شده و شامل موارد زیر است:

(الف) حضور در مجلس: به‌رغم اصل شخصی بودن نمایندگی، اعضای شورا در مذاکرات طرح‌ها و لوایح می‌توانند حضور یابند و در طرح‌های فوری حضورشان الزامی است. سبب این حضور، سهولت بررسی نهایی مصوبات و اطلاع از مقاصد قانون‌گذار است. شورا در مراسم تحلیف رئیس‌جمهور نیز حضور تشریفاتی دارد.

(ب) نظارت شرعی بر قوانین گذشته

اصل چهارم شامل قوانین گذشته نیز هست. چنانچه قوانین گذشته خلاف شرع تشخیص داده شوند، قابلیت اجرا ندارند. فقهای شورا موظف‌اند پس از احراز مغایرت، موضوع را اعلام کنند و برای جلوگیری از خلأ قانونی، باید سریعاً قانون جایگزین وضع شود. اعلام مغایرت از سوی شورا زمان محدود ندارد.

ج) نظارت بر مصوبات مجلس

طبق اصل ۹۴:

- همه مصوبات مجلس باید برای انطباق با شرع و قانون اساسی به شورا ارسال شود.
- شورای نگهبان ظرف ۱۰ روز (با امکان تمدید ۱۰ روزه) نظر می‌دهد.
- اگر مغایرتی مشاهده شود، مصوبه به مجلس بازگردانده می‌شود؛ در غیر این صورت لازم‌الاجرا است.

نکات مهم:

۱. عبارت «کلیه مصوبات» شامل لوایح، طرح‌ها، اساسنامه‌ها و عهدنامه‌های بین‌المللی است.
 ۲. مصوبات نظارتی مجلس مشمول ارسال نیستند.
 ۳. حتی اگر با قانون اساسی سازگار باشد اما با شرع مخالف باشد، تأیید نمی‌شود.
 ۴. اگر شورا نظر ندهد، مصوبه خودبه‌خود لازم‌الاجرا می‌شود.
- د) نظارت شرعی بر مصوبات قوه مجریه:** تمام مصوبات دولت نیز باید با شرع سازگار باشد. طبق اصل ۱۷۰ و قانون دیوان عدالت اداری، اگر مصوبه‌ای مغایر شرع تشخیص داده شود، فقهای شورا نظر می‌دهند و دیوان عدالت آن را ابطال می‌کند. مهم‌ترین تفاوت با مصوبات مجلس: نظارت بر مصوبات دولت بعد از اجرا و پس از شکایت انجام می‌شود.
- ه) تفسیر قانون اساسی:** اصل ۹۸ تفسیر قانون اساسی را به عهده شورا گذاشته است.
- تفسیر با رأی سه‌چهارم اعضا انجام می‌شود.
 - تفسیر در حکم قانون اساسی است و الزام‌آور محسوب می‌شود.
 - درخواست تفسیر از سوی رهبری، رؤسای سه قوه یا اعضای شورا پذیرفته می‌شود.
 - شورا الزامی به تفسیر ندارد و اختیار تشخیص نیاز به تفسیر با خود اوست.
- اگر حد نصاب لازم حاصل نشود، نظر شورا صرفاً مشورتی است و الزام‌آور نیست.
- و) نظارت بر انتخابات:** اصل ۹۹ نظارت بر انتخابات زیر را برعهده شورا گذاشته است:
- ریاست‌جمهوری - مجلس شورای اسلامی - مجلس خبرگان - همه‌پرسی‌ها
- هدف از نظارت، حفظ صحت انتخابات، تضمین حقوق سیاسی ملت، پیشگیری از جرایم انتخاباتی، افزایش اعتماد عمومی و ایجاد رقابت سالم است.

۴-۱ ماهیت و کارکرد قوه قضائیه

زندگی اجتماعی به سبب تضاد منافع و دیدگاه‌ها همواره با تنش همراه است و برای پیشگیری از آسیب به حقوق فردی و اجتماعی، نهاد قضایی شکل گرفته است. در نظام جمهوری اسلامی ایران، قوه قضائیه وظیفه تحقق عدالت، نظارت بر اجرای قوانین و پاسداری از حقوق مردم را دارد و تحت زعامت رهبری فعالیت می‌کند.

قوه قضائیه در ساختار تفکیک قوا مسئول حل و فصل اختلافات و رسیدگی به دعاوی است. این نهاد باید مستقل و بی‌طرف باشد و از نفوذهای سیاسی و گروهی دور بماند؛ در غیر این صورت، امنیت عمومی و حقوق شهروندان آسیب می‌بیند.

کارکردهای مهم قوه قضائیه:

اعمال حاکمیت قانون - نظارت و کنترل قدرت سیاسی - تحقق عدالت و امنیت اجتماعی - پاسداری از حقوق و آزادی‌های مردم - رسیدگی و حل اختلافات - صدور حکم بر پایه قانون و انصاف - تعقیب و مجازات مجرمان - پیشگیری از جرم و اصلاح بزه‌دیدگان - کمک به روند قانون‌گذاری - تفسیر صحیح قوانین در دادگاه‌ها

۴-۲ شیوه‌های گزینش قضات

۴-۲-۱ روش انتخابی

در این روش قضات با رأی مردم انتخاب می‌شوند. هدف، مشارکت عمومی و پاسخگو کردن قاضی است. عیب اصلی: نفوذ مسائل سیاسی، کاهش تخصص و ثبات.

نمونه‌ها: سوئیس و انگلستان (نسبتاً موفق)، آمریکا (موفقیت پایین).

۴-۲-۲ روش انتصابی

در این روش قضات توسط مقامات یا نهادها منصوب می‌شوند.

عیب اصلی: احتمال نقض استقلال دستگاه قضایی و تأثیر سیاسی.

نمونه‌ها: آمریکا (قضات فدرال توسط رئیس‌جمهور)، آلمان، فرانسه، برزیل.

در ایران، قضات توسط رئیس قوه قضائیه انتخاب می‌شوند.

۴-۳ استقلال قضایی

استقلال قضایی برای حفظ حقوق شهروندان و اجرای عادلانه قانون ضروری است و دو بُعد دارد:

۴-۳-۱ استقلال دستگاه قضایی: این استقلال یعنی قوه قضائیه نباید زیر نفوذ سایر قوا باشد و باید بدون دخالت بیرونی وظایف خود را انجام دهد.

۴-۳-۲ استقلال رفتار قاضی: قاضی باید هنگام صدور رأی از نفوذ سیاسی و فشارهای خارجی مصون باشد. حقوق شغلی، امنیت مالی، و عدم وابستگی قاضی به طرفین دعوا از شرایط ضروری برای تحقق این استقلال است.

۴-۴ سازمان داخلی قوه قضائیه

قوه قضائیه شامل نهادهای اصلی زیر است:

- دادگاه‌های عالی: بالاترین مرجع رسیدگی و ناظر بر قانون اساسی‌گرایی مصوبات.
- دادگاه‌های تجدیدنظر: بررسی و اصلاح آرای دادگاه‌های بدوی.
- دادگاه‌های بدوی (نخستین): رسیدگی اولیه به دعاوی مدنی و کیفری.
- دادگاه‌های اختصاصی: رسیدگی به جرائم و دعاوی خاص (نظامی، اداری...).
- دادسرا و دادستان: پیگیری جرائم، حفظ حقوق عمومی.
- دادگاه‌های جزایی: رسیدگی به جرائم همراه با دادسرا.
- هیئت منصفه: مشارکت نمایندگان افکار عمومی؛ در ایران نظر آنها مشورتی است.

۴-۵ قوه قضائیه در ایران

قوه قضائیه نهادی مستقل است که با هدف تحقق عدالت اسلامی، حفظ حقوق مردم و تأمین امنیت فعالیت می‌کند.

۴-۵-۱ موقعیت قوه قضائیه در تفکیک قوا

این قوه برای جلوگیری از دخالت‌های بیرونی دارای تضمین‌های زیر است:

۱. رئیس قوه قضائیه با حکم رهبری منصوب می‌شود.
۲. قوه قضائیه تحت نظارت مستقیم مجلس نیست.
۳. قضات توسط رئیس قوه قضائیه منصوب می‌شوند.
۴. اختیارات قضایی منحصرأ در دادگاه‌ها اعمال می‌شود.
۵. شهروندان می‌توانند مستقیماً به دادگاه مراجعه کنند.

استقلال قاضی: طبق اصل ۱۶۴ قانون اساسی، قاضی قابل عزل از مقام خود نیست مگر با محاکمه و اثبات تخلف.

۴-۵-۲ اهداف قوه قضائیه: طبق اصل ۱۵۶ قانون اساسی:

برقراری عدالت و نظم - تضمین امنیت و حقوق شهروندی - کنترل قدرت سیاسی - احیای حقوق عامه و رفع ظلم

۴-۵-۳ وظایف قوه قضائیه: بر پایه اصل ۱۵۶:

رسیدگی به شکایات و صدور حکم - احیای حقوق عامه و توسعه آزادی‌های مشروع - نظارت بر حسن اجرای قوانین
کشف جرم و مجازات مجرمان - پیشگیری از وقوع جرم و اصلاح مجرمان

۴-۵-۴ ساختار تشکیلاتی

عناصر اصلی: مقام رهبری - رئیس قوه قضائیه - قضات - دادگاه‌ها - وزارت دادگستری - نهادهای اجرایی و نظارتی

۴-۵-۴-۱ مقام رهبری

رهبری در رأس قدرت قضایی است و اختیارات آن شامل نظارت عالیه و تعیین سیاست‌های کلی است. اختیارات قاضی در فقه شامل حل و فصل دعاوی، ولایت بر محجورین، اجرای حدود و... است. در عمل، این اختیارات به رئیس قوه قضائیه تفویض می‌شود.

۴-۵-۴-۲ رئیس قوه قضائیه

بعد از رهبری عالی‌ترین مقام قضایی است؛ مدیر امور قضایی و نماینده رهبری در حوزه قضا محسوب می‌شود. وی باید شجاعت، تقوا، عدالت و اجتهاد داشته باشد.

مدت مسئولیت: ۵ سال با امکان تمدید؛ عزل توسط رهبری در صورت فقدان صلاحیت.

۴-۵-۴-۳ قضات

قضات مهم‌ترین رکن قوه قضائیه‌اند و عمده وظایف این نهاد را انجام می‌دهند. شرایط انتخاب آنان بر پایه ضوابط شرعی و قانونی است که از اختیارات ولی فقیه نشأت می‌گیرد. طبق قانون، ویژگی‌های لازم برای تصدی قضا عبارت‌اند از: ایمان، عدالت، تعهد عملی به موازین اسلامی، طهارت مولد، تابعیت ایرانی، سلامت جسمی و روانی و داشتن اجتهاد یا اجازه قضا از رئیس قوه قضائیه.

درباره شرط مرد بودن اختلاف نظر وجود داشته، اما پس از اصلاحات قانونی، زنان نیز می‌توانند در پست‌های قضایی فعالیت کنند. با توجه به دشواری شرط اجتهاد، عملاً بسیاری از قضات با اجازه ولی فقیه یا رئیس قوه منصوب می‌شوند.

۴-۵-۴-۳-۱ وظایف و اختیارات قضات

رسیدگی به دعاوی: قاضی موظف است به شکایات رسیدگی کند و در صورت سکوت قانون، با رجوع به منابع معتبر اسلامی رأی دهد.

- عدم اجرای مصوبات خلاف شرع و قانون: قاضی می‌تواند از اجرای مقررات مغایر امتناع کند.
- تفسیر قوانین در مقام دادرسی: به شرط رعایت ضوابط شرعی و قانونی.
- صدور حکم: باید مستدل و مستند باشد و در کوتاه‌ترین زمان ممکن اعلام گردد.

۴-۵-۴-۳-۲ مصونیت قضایی

برای حفظ استقلال قضات، اصل بر عدم عزل آنان است. تغییر سمت یا محل خدمت بدون رضایت قاضی ممنوع است؛ مگر به مصلحت جامعه و با تشخیص رئیس قوه قضائیه. عزل تنها پس از اثبات جرم یا تخلف قابل انفصال امکان‌پذیر است.

۴-۵-۴-۳-۳ رسیدگی به تخلفات قضات

رسیدگی به تخلفات بر اساس قانون نظارت بر رفتار قضات (۱۳۹۲) انجام می‌شود.

مراجع رسیدگی: دادگاه عالی انتظامی و تجدیدنظر، دادسرای انتظامی قضات، دادگاه عالی صلاحیت.

مجازات‌ها: توبیخ، کسر حقوق، تنزل درجه، انفصال موقت یا دائم، تبدیل به وضعیت اداری و بازنشستگی.

۴-۳-۴-۵-۴ تقصیر و اشتباه در حکم: اگر قاضی عمداً حکم خلاف صادر کند، مسئول جبران خسارت است. در صورت اشتباه غیرعمد، دولت خسارت را جبران می‌کند و اعاده حیثیت ضروری است.

۴-۴-۴-۵-۴ وزیر دادگستری: با پیشنهاد رئیس قوه قضائیه و رأی مجلس منصوب می‌شود. وظایف اصلی:

- تنظیم ارتباط قوه قضائیه با سایر قوا

- پیگیری لوایح قضایی و امور استخدامی و مالی در حدود تفویض

۴-۴-۴-۵-۴ دادگاه‌ها: بر اساس اصول ۱۵۶، ۱۵۹ و ۳۶ قانون اساسی، دادگستری مرجع رسمی تظلمات بوده و فقط دادگاه صالح می‌تواند حکم به مجازات دهد. دادگاه‌ها باید بر مبنای قانون و موازین اسلامی تشکیل شوند تا امنیت قضایی و عدالت تضمین شود.

انواع متعددی از دادگاه‌ها و نهادهای قضایی:

(الف) دیوان عالی کشور: دیوان عالی کشور بالاترین مرجع قضایی است و با هدف ایجاد وحدت رویه و نظارت بر اجرای صحیح قوانین فعالیت می‌کند. رئیس دیوان باید مجتهد عادل و متخصص باشد و توسط رئیس قوه قضائیه منصوب می‌شود.

وظایف اصلی:

(۱) نظارت بر حسن اجرای قوانین،

(۲) صدور رأی وحدت رویه،

(۳) رسیدگی به اتهامات رئیس‌جمهور،

(۴) حل اختلاف بین مراجع قضایی.

(ب) دادسرا و دادستان کل: دادسرا نهادی برای صیانت از حقوق عمومی و تعقیب جرائم است. دادستان کل که باید مجتهد عادل باشد، به‌عنوان نماینده جامعه به تعقیب مجرم می‌پردازد. وظایف او شامل ارجاع پرونده‌ها، اعلام نظر درباره قرارها، صدور کیفرخواست و حضور در جلسه دادگاه است.

(ج) دادگاه‌های عمومی: این دادگاه‌ها صلاحیت رسیدگی به همه دعاوی را دارند مگر موارد استثنایی.

حقوقی: رسیدگی به امور غیرمجرمانه

کیفری: رسیدگی به جرائم

احکام آن‌ها قابل تجدیدنظر در دادگاه‌های تجدیدنظر استان است. دادسرا نیز مقدمات تعقیب و تحقیق را انجام می‌دهد.

(د) دادگاه‌های اختصاصی: برای رسیدگی تخصصی به موضوعات خاص ایجاد شده‌اند:

(۱) **دادگاه انقلاب:** پس از انقلاب برای رسیدگی به جرائم امنیتی، مواد مخدر، توهین به رهبری و موارد خاص تشکیل شد.

(۲) **دیوان عدالت اداری:** مرجع رسیدگی به شکایات مردم از تصمیمات اداری است. زیر نظر رئیس قوه قضائیه فعالیت کرده و وظیفه آن احقاق حق مردم در برابر دولت است.

(۳) دادگاه نظامی: ویژه رسیدگی به جرائم نظامیان در حوزه وظایف خاص آنان. جرائم عمومی نظامیان در دادگاه‌های عمومی رسیدگی می‌شود.

(۴) دادگاه ویژه روحانیت: به دستور امام (۱۳۶۶) برای رسیدگی به جرائم روحانیون تشکیل شد. زیر نظر رهبری فعالیت می‌کند و صلاحیت آن اختصاصی است.

۴-۵-۴-۶ محاکمات: محاکم باید علنی باشند تا شفافیت و نظارت عمومی تضمین شود. طبق اصل ۱۶۸ قانون اساسی، رسیدگی به جرائم سیاسی و مطبوعاتی باید علنی و با حضور هیئت منصفه باشد.

نکات کلیدی:

(۱) حضور هیئت منصفه الزامی است.

(۲) انگیزه جرائم سیاسی غالباً عمومی است.

(۳) هیئت منصفه نماینده افکار عمومی است.

(۴) نظر هیئت منصفه مشورتی بوده و رأی نهایی با قاضی است.

۴-۵-۶- برخی نهادهای زیرمجموعه قوه قضائیه:

(الف) سازمان بازرسی کل کشور: به منظور نظارت بر عملکرد دستگاه‌های دولتی طبق اصل ۱۷۴ قانون اساسی تأسیس شده و زیر نظر رئیس قوه قضائیه فعالیت می‌کند. رئیس سازمان از میان قضات باتجربه انتخاب می‌شود. بازرسی‌ها به صورت مستمر، فوق‌العاده و بر اساس گزارش مردمی انجام می‌گیرد. نتایج به مقامات مربوط ارائه و در صورت وجود جرم به مراجع قضایی ارسال می‌شود.

(ب) شورای حل اختلاف: با هدف مشارکت مردم در حل اختلافات و کاهش بار محاکم در سال ۱۳۷۹ ایجاد شد. وظیفه اصلی آن صلح و سازش در امور حقوقی، مدنی، جرائم قابل گذشت و جنبه خصوصی جرائم غیرقابل گذشت است. صلاحیت مالی آن در دعاوی تا سقف ۲۰۰ میلیون ریال می‌باشد.

(ج) سازمان پزشکی قانونی: مرجع تخصصی ارائه نظر کارشناسی پزشکی در امور قضایی است. وظایف آن شامل کالبدشکافی، بررسی‌های آزمایشگاهی، معاینات بالینی و پاسخ به استعلام مراجع رسمی است.

(د) سازمان ثبت اسناد و املاک کشور: وظیفه ثبت و تثبیت مالکیت، اسناد، املاک و احوال شخصیه را بر عهده دارد. دفاتر اسناد رسمی و دفاتر ازدواج و طلاق زیر نظر این سازمان فعالیت می‌کنند.

(ه) مرکز امور مشاوران و وکلا: به موجب برنامه سوم توسعه ایجاد شد. وظایف آن شامل صدور پروانه وکالت و مشاوره حقوقی، کارآموزی و تعیین ظرفیت و حوزه فعالیت وکلا است. هدف، افزایش دسترسی مردم به خدمات حقوقی است.

به منظور تأمین مصالح ملی، امنیت عمومی، و افزایش کارآمدی حکمرانی، برخی نهادها در جمهوری اسلامی ایران خارج از ساختار قوای سه‌گانه ایجاد شده‌اند. مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: مجمع تشخیص مصلحت نظام، شورای بازنگری قانون اساسی، شورای عالی امنیت ملی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی فضای مجازی، شوراهای اسلامی محلی و سازمان صداوسیما. این نهادها هر یک به منظور پاسخ به نیازهای خاص کشور در حوزه‌های قانون‌گذاری، سیاست‌گذاری، امنیت، فرهنگ و اداره محلی ایجاد شده‌اند.

۵-۱ مجمع تشخیص مصلحت نظام

۵-۱-۱ مبانی ایجاد

نظام قانون‌گذاری در جمهوری اسلامی ایران بر پایه حاکمیت شریعت و احکام اسلامی بنا شده و مجلس و شورای نگهبان دو رکن اصلی آن هستند. اختلاف‌های مکرر میان مجلس و شورای نگهبان در خصوص انطباق مصوبات با شرع و قانون اساسی، به‌ویژه در دهه نخست پس از انقلاب، موجب ایجاد اختلالات قانونی و تهدید منافع عمومی شد. برای حل این چالش، در سال ۱۳۶۷ به دستور امام خمینی(ره)، مجمع تشخیص مصلحت نظام شکل گرفت تا در موارد اختلاف و تعیین مصلحت عمومی تصمیم‌گیری کند. این نهاد در بازنگری سال ۱۳۶۸ قانون اساسی رسمیت یافت.

۵-۱-۲ مفهوم مصلحت

واژه مصلحت در لغت به معنای جلب منفعت و دفع ضرر است. در اصطلاح فقهی نیز ناظر به منافی است که شارع مقدس برای حفظ دین، جان، عقل، نسل و مال مردم تشریع کرده است. مصلحت، مبنایی برای تصمیم‌گیری در موارد تزامن میان منافع عمومی و اجرای ظاهری احکام اولیه است و رسالت مجمع تشخیص، تشخیص همین مصالح در تعارض میان مجلس و شورای نگهبان است.

۵-۱-۳ احکام اولیه، ثانویه و حکومتی

احکام در نظام اسلامی به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- (۱) احکام اولیه: دائمی و تغییرناپذیر مانند نماز.
 - (۲) احکام ثانویه: موقت و مبتنی بر اضطرار و حرج.
 - (۳) احکام حکومتی: تصمیمات حاکم برای اداره جامعه، حتی خلاف حکم اولیه، مانند تعطیلی حج سال ۱۳۶۶.
- احکام حکومتی قلمرو اجتماعی و مدیریتی دارند و با احکام ثانویه که ناظر به شرایط فردی هستند، تفاوت دارند.

۵-۱-۴ ساختار مجمع

مجمع تشخیص به عنوان بازوی مشورتی و اجرایی رهبری فعالیت می‌کند و در سه بخش شورا، کمیسیون‌ها و دبیرخانه سازمان‌دهی شده است. اعضا شامل شخصیت‌های حقیقی و حقوقی همچون بخشی از فقهای شورای نگهبان، رؤسای قوا و کارشناسان منتخب رهبری هستند.

۵-۲ شورای بازنگری قانون اساسی

۵-۲-۱ روند شکل‌گیری: در سال ۱۳۶۸ امام خمینی(ره) با توجه به ضرورت بازنگری ساختاری، فرمان بازنگری در قانون اساسی را صادر کرد. شورای بازنگری تشکیل، اصلاحات جدید را تدوین و به تأیید مقام رهبری (آیت‌الله خامنه‌ای) رسید. نهایتاً در همه‌پرسی ۶ مرداد ۱۳۶۸ تغییرات تصویب شد.

۵-۲-۲ ترکیب شورا: طبق اصل ۱۷۷:

اعضای شورای نگهبان - رؤسای قوای سه‌گانه - اعضای ثابت مجمع تشخیص مصلحت - پنج عضو خبرگان - ده نفر منتخب رهبری - سه وزیر و سه قاضی - ده نماینده مجلس - سه دانشگاهی

۵-۲-۳ همه‌پرسی

مصوبات شورا پس از تأیید رهبری به همه‌پرسی گذاشته می‌شود و با رأی اکثریت شرکت‌کنندگان تصویب خواهد شد. نکته انتقادی این است که رأی اکثریت صرفاً بر اساس مشارکت‌کنندگان سنجیده می‌شود.

۵-۲-۴ محدودیت بازنگری: بازنگری نباید موجب تغییر اصول اساسی شود و اصولی چون:

- اسلامیت نظام
- ولایت فقیه
- جمهوری بودن حکومت
- مذهب رسمی تشیع
- و نهادهایی چون شورای نگهبان

غیرقابل تغییر هستند.

۵-۳ شورای عالی امنیت ملی

۵-۳-۱ ماهیت و اهداف: بر اساس اصل ۱۷۶، برای حفظ منافع ملی، پاسداری از انقلاب، و صیانت از تمامیت ارضی تشکیل شده است. نقش شورا، تصمیم‌گیری کلان امنیتی است و نهاد اجرایی محسوب نمی‌شود.

۵-۳-۲ ساختار

اعضای شورا: رؤسای قوا - رئیس‌جمهور (رئیس شورا) - فرمانده ستاد کل نیروهای مسلح - وزیر کشور، اطلاعات، خارجه دو نماینده رهبری - مقامات عالی ارتش و سپاه زیرمجموعه آن، شورای دفاع و شورای امنیت کشور فعالیت دارند.

- تعیین سیاست‌های دفاعی-امنیتی در چارچوب رهبری
 - هماهنگی ارکان امنیتی
 - بهره‌گیری از امکانات برای مقابله با تهدیدها
- مصوبات شورا با تأیید رهبری لازم‌الاجراست.

۴-۵ شورای عالی انقلاب فرهنگی

۴-۵-۱ **شکل‌گیری و اهداف:** پس از انقلاب، برای اصلاح ساختار فرهنگی و علمی و جایگزینی ارزش‌های اسلامی، با فرمان امام خمینی(ره) ابتدا ستاد انقلاب فرهنگی (۱۳۵۹) و سپس شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۶۳) ایجاد شد. هدف آن هدایت کلان حوزه فرهنگ و آموزش در کشور است.

اهداف: گسترش فرهنگ اسلامی - پالایش محیط‌های علمی و فرهنگی - تحول نظام آموزشی - تربیت نیروهای متخصص معتقد

۲-۴-۵ مصوبات

هرچند شورا در قانون اساسی ذکر نشده، اما بر اساس فرمان امام(ره) و قانون، مصوبات آن لازم‌الاجراست. با آنکه مجلس حق قانون‌گذاری دارد، مصوبات شورا در حوزه فرهنگ و آموزش معتبر و الزام‌آور است. با این حال، نظارت حقوقی روشن بر مصوبات آن محل بحث است.

۵-۵ شورای عالی فضای مجازی

۱-۵-۵ ضرورت و تشکیل

گسترش اینترنت تهدیداتی برای امنیت، هویت فرهنگی، و حقوق شهروندی ایجاد کرد. مقام رهبری در اسفند ۱۳۹۰ با دستور ایجاد شورای عالی فضای مجازی، بر ضرورت سیاست‌گذاری متمرکز در این عرصه تأکید کردند. شورا با حضور سران قوا، نهادهای امنیتی، و اعضای حقیقی تشکیل شد. ذیل آن، مرکز ملی فضای مجازی تأسیس شد.

۲-۵-۵ اختیارات: بر اساس اساسنامه مرکز ملی:

سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان - هماهنگی نهادها - پایش تهدیدها و فرصت‌ها - دفاع سایبری - تنظیم تقسیم‌کار ملی - آینده‌پژوهی و رصد - مشارکت بین‌المللی - تخصیص بودجه طرح‌های کلان

۳-۵-۵ **جایگاه حقوقی مصوبات:** با توجه به تأسیس شور توسط رهبری، مصوبات آن لازم‌الاجراست و در حکم مقررات عمومی محسوب می‌شود. لذا دیوان عدالت اداری می‌تواند نسبت به آن‌ها از حیث مغایرت با قوانین و خروج از صلاحیت رسیدگی کند.

۵-۶ شوراهای اسلامی محلی

۵-۶-۱ **مبانی و فلسفه:** با توجه به گستردگی کشور، بخش مهمی از امور محلی باید به مردم واگذار شود تا مشارکت عمومی به صورت واقعی شکل گیرد. شوراهای مظهر مردم سالاری اند و در قرآن نیز به شورا سفارش شده است. کارکرد شوراهای محلی و جلوه‌گیری از تمرکز قدرت است.

۵-۶-۲ **نظام حقوقی:** شوراهای براساس نظام عدم تمرکز شکل می‌گیرند و دارای:

- شخصیت حقوقی مستقل - تصمیم‌گیری محلی - انتخاب نمایندگان توسط مردم هستند. دولت نظارت عالیه دارد تا از تعارض با منافع عمومی جلوگیری شود.

۵-۶-۳ جایگاه در قانون اساسی

قانون اساسی شوراهای را جزء ارکان تصمیم‌گیری و نظارتی می‌داند:

- شأن تصمیم‌گیری: تصویب مقررات محلی
 - شأن نظارتی: نظارت بر دستگاه‌های محلی
 - شأن اجرایی: تعیین مقامات اجرایی محلی
- انتخابات توسط وزارت کشور برگزار می‌شود و نظارت استصوابی بر عهده هیئت نظارت مجلس است.

۵-۶-۴ انواع شوراهای

روستا - بخش - شهر - شهرستان - استان - شورای عالی استان‌ها
که عالی‌ترین سطح و واسطه میان مجلس و شوراهای استان‌هاست.

۵-۶-۵ نظارت

نظارت بر شوراهای از طریق، هیئت‌های حل اختلاف و دیوان عدالت اداری انجام می‌شود. سلب عضویت و انحلال نیز با شرایط خاص و حق اعتراض در دادگاه ممکن است.

۵-۶-۶ **ابطال مصوبات:** مصوبات شوراهای در صورت مغایرت با قانون یا شرع یا خروج از صلاحیت توسط دیوان عدالت ابطال می‌شود. در غیر این صورت لازم‌الاجرا هستند.

۵-۷ سازمان صداوسیما

۵-۷-۱ **ضرورت:** رسانه ملی نقش مهمی در آگاه‌سازی عمومی، نظارت اجتماعی، ایجاد شفافیت و انتقال مطالبات مردم دارد. حق دسترسی به اطلاعات از حقوق بنیادین بشر است.

۵-۷-۲ نظام حقوقی

طبق اصول ۱۱۰ و ۱۷۵ قانون اساسی، صداوسیما زیر نظر رهبری اداره می‌شود. نظارت اطلاعاتی آن بر عهده شورای مرکب از نمایندگان سه قوه است تا از بی‌طرفی و تنوع دیدگاه‌ها اطمینان حاصل شود. قانون ۱۳۶۱ اصول و خط‌مشی کلی سازمان را تعیین کرده و بر رعایت انصاف و بیان دیدگاه‌های مختلف تأکید دارد.

❖ فصل نهم: مدیریت منابع انسانی (خلاصه)

کلیات مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی اصلی ترین و با ارزش ترین سرمایه ی هر سازمان است و تحقق مأموریت ها، اهداف و استراتژی های سازمان بدون مدیریت مؤثر آن ممکن نیست. در این راستا، فعالیت های سازمان باید به مشاغل مشخص تقسیم شده و پس از تحلیل و طراحی شغل، فرآیند جذب، انتخاب، جامعه پذیری و استقرار کارکنان به درستی اجرا شود. سپس با استقرار سیستم های جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، انگیزش و انضباط، زمینه ی رشد فردی و سازمانی فراهم می گردد. اجرای مطلوب فعالیت های منابع انسانی منجر به رضایت کارکنان و مشتریان، افزایش نوآوری و بهره وری، و در نهایت موفقیت و اعتبار سازمان می شود. منابع انسانی دیگر هزینه تلقی نمی شود بلکه مزیت رقابتی پایدار سازمان است؛ زیرا بر خلاف فناوری، تجهیزات یا سرمایه ی مالی، نیروی انسانی شایسته به راحتی قابل جایگزینی یا تقلید نیست.

در محیط رقابتی امروز که محصولات و فناوری ها به سرعت تقلید می شوند، تفاوت سازمان های موفق در کیفیت منابع انسانی آن هاست. سازمانی که کارکنان توانمند، خلاق و متعهد دارد، می تواند در برابر چالش های مالی، فناورانه و بازار پایدار بماند. در نتیجه، توجه به مدیریت اثر بخش منابع انسانی نه تنها ضرورتی عملی بلکه راهبردی اساسی برای حفظ و توسعه ی مزیت رقابتی سازمان است.

وظایف مدیریت منابع انسانی

تدوین استراتژی های منابع انسانی همسو با اهداف کلان سازمان؛ تحلیل، طراحی و ارزشیابی مشاغل؛ برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی آینده؛ کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای شایسته و اجرای برنامه های جامعه پذیری؛ طراحی نظام جبران خدمات، مدیریت عملکرد و پاداش؛ توسعه ی کارکنان از طریق آموزش، جانشین پروری و مسیر شغلی؛ ایجاد نظام های بهداشت، ایمنی، روابط کار و انضباط سازمانی؛ و در نهایت، حسابرسی همسویی عمودی و افقی فعالیت های منابع انسانی با استراتژی های سازمان.

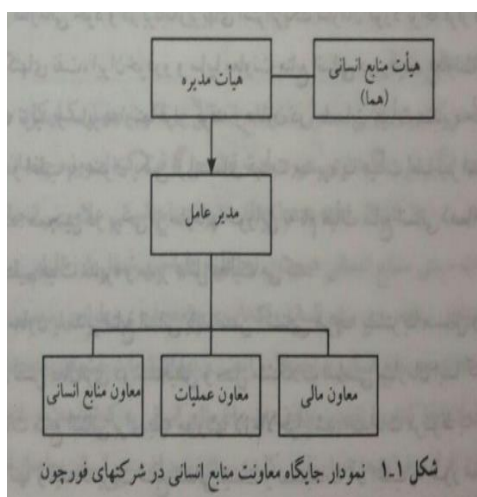
مطالعات جهانی نشان می دهد به ازای هر ۹۳ کارمند، یک کارشناس منابع انسانی مورد نیاز است (Hansen, 2006)، اما در ایران با توجه به سطح مهارت ها، چنین نسبتی کارایی ندارد. نقش واحد منابع انسانی در سازمان ها بسته به ساختار، جایگاه و اندازه ی آن ها متفاوت است؛ گاه در سطح معاونت، گاه در سطح مدیریت و در برخی سازمان ها حتی در تعامل مستقیم با هیأت مدیره فعالیت می کند تا استراتژی های منابع انسانی را با اهداف کلان سازمان همسو سازد.

مفهوم «سازمان» در این زمینه شامل نهادهای صنعتی، تجاری، خصوصی، دولتی، آموزشی، نظامی و نیز شرکت های کوچک و متوسط است. در ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی معمولاً در سطح مدیریت یا معاونت و زیر نظر مستقیم ریاست سازمان قرار دارد.

با توجه به اینکه انسان ها محور اصلی سازمان اند، منابع انسانی را نمی توان صرفاً یک واحد اداری دانست. از دهه ی ۱۹۸۰ به بعد، نقش مدیریت منابع انسانی از استخدام و پرداخت حقوق فراتر رفته و به مشارکتی فعال در تحقق اهداف استراتژیک

سازمان تبدیل شده است. برای ایفای این نقش مؤثر، باید جایگاه مدیریت منابع انسانی ارتقا یابد و ارتباط آن با مدیران ارشد تقویت شود (Rodwell & Teo, 2008).

در نمودار سازمانی شکل (۱-۱) مدیریت منابع انسانی در ردیف سایر معاونت ها و مستقیماً زیر نظر مدیرعامل قرار دارد. این جایگاه نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی صرفاً یک واحد اداری نیست، بلکه بخشی استراتژیک از کل سازمان محسوب می شود. از دهه ۱۹۸۰ به بعد، با تغییر نگرش نسبت به انسان در سازمان، مدیریت منابع انسانی از وظایف محدود به استخدام و پرداخت حقوق فراتر رفته و در تحقق برنامه های استراتژیک سازمان نقش فعالی ایفا می کند.



برای آنکه مدیریت منابع انسانی بتواند نقش مؤثری در اجرای استراتژی های سازمان داشته باشد، باید جایگاه آن در ساختار سازمانی ارتقا یابد. مدیران منابع انسانی لازم است ارتباطی نزدیک و مستمر با مدیران ارشد برقرار کنند تا تصمیمات و اقدامات این حوزه در سطوح مختلف سازمان اثرگذار باشد. در شرکت های بزرگ ایرانی مانند نفت، ایران خودرو و سایپا، معاونت منابع انسانی هم تراز با سایر معاونت ها فعالیت دارد و اغلب در جلسات هیأت مدیره حضور یافته یا به عنوان عضو آن انتخاب می شود.

مدیر منابع انسانی باید با شناخت دقیق مسائل واقعی سازمان، در تشخیص و حل مشکلات اساسی نقش فعال ایفا کند تا تصمیمات او برای سایر بخش ها لازم الاجرا باشد. عملکرد منابع انسانی بر کارایی و سودآوری سازمان تأثیر مستقیم دارد؛ از جمله از طریق افزایش بهره وری، کاهش غیبت، طراحی درست مشاغل، جذب شایسته ترین نیروها، آموزش مؤثر، و ایجاد سیستم حقوق و مزایای رقابتی.

هدف نهایی مدیریت منابع انسانی ارتقای عملکرد کلی سازمان است. هرچند این مدیریت در تخصیص منابع مادی دخالتی ندارد، اما با طراحی نظام های کارا و مؤثر منابع انسانی، زمینه ساز بقا، کارایی و توسعه سازمان می شود. آشنایی با اصول مدیریت منابع انسانی برای همه مدیران، به ویژه مدیران صف، ضروری است تا بتوانند رفتار انسانی را در مسیر تحقق اهداف و استراتژی های سازمان درک و هدایت کنند.

مدیریت منابع انسانی از چهار کارکرد سنتی جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری فراتر رفته است و علاوه بر تحلیل و طراحی شغل؛ برنامه ریزی منابع انسانی، طراحی سیستم جبران خدمات و ... باید نقش های جدید تری را ایفا کند.

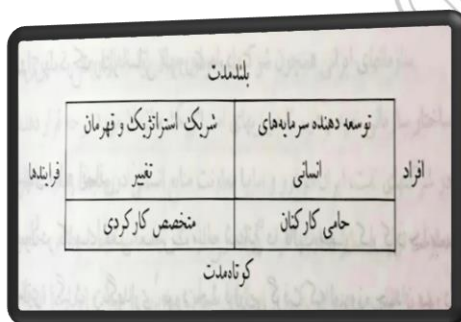
با تقسیم وظایف به کوتاه مدت و بلند مدت و مورد تاکید قرار دادن افراد و فرآیند ها چهار نقش کلیدی برای مدیران منابع انسانی حاصل می شود:

۱- **شریک استراتژیک و قهرمان تغییر:** مدیران منابع انسانی در راستای هماهنگی با اهداف سازمان، خود را شریک استراتژیک می دانند و آنها ضامن موفقیت تغییرات استراتژیک هستند و با روش مناسب مقاومت کارکنان را کاهش می دهند. (Pritchard, ۲۰۱۰)

۲- **حامی کارکنان:** باید علاوه بر حس امنیت و آرامش، شرایط مناسب برای انجام کار را در محیط برای کارکنان فراهم کنند.

۳- **توسعه دهنده سرمایه انسانی:** مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد، یادگیری و توسعه فردی و تیمی همه کارکنان و مدیران فراهم و طرح ها را پیگیری کنند.

۴- **متخصص کارکردی:** انتظار می رود مدیران منابع انسانی به عنوان متخصصان حرفه ای، نقش خود را در کارمندیابی، آموزش و ارزیابی عملکرد با کارایی و اثربخشی ایفا کنند.



در حال حاضر در ایالات متحده ۶۰ هزار نفر دارای گواهینامه های حرفه ای مقدماتی و پیشرفته از انجمن مدیریت منابع انسانی هستند. این آزمونها در شش حوزه (مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی منابع انسانی و اشتغال، توسعه منابع انسانی، پاداش جامع، روابط کار و مدیریت ریسک به وسیله یک مؤسسه حقوقی مستقل برگزار می شود.

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان آغاز شد. نشانه هایی از مدیریت منابع انسانی و تشکیل اصناف و اعتصابات کارگری در روم، مصر و ایران باستان وجود دارد. تکوین آن بعد از انقلاب صنعتی و پیدایش کارخانه های بزرگ در اروپا و آمریکا بود که استخدام کارگران به صورت انبوه بود و نیاز به سیستم سرپرستی و کنترل داشت. آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ در کتاب ثروت ملل، مفهوم تقسیم کار را با ارائه هجده مرحله تخصصی در تولید یک سنجاق ساده بیان کرد که در آن هر یک از افراد در هر مرحله فقط کار تخصصی خود را انجام می داد. ویژگی های آن دوره شامل: ساعات کار طولانی، دستمزد ناچیز، شرایط کاری طاقت فرسا و کار کودکان اشاره کرد مانند کار پسرچه های هفت سال به بالا از طلوع تا غروب در آمریکا در سال ۱۸۲۹ تا اینکه کارگران برای احقاق حق خود به تشکیل صنف، سندیکا و اتحادیه پرداخته، با صاحبان صنایع روبه رو شدند.

پس از تشکیل اتحادیه ها هرگونه ائتلاف و اتحادیه غیر قانونی اعلام شد، در سال ۱۸۴۲ دادگاه عالی ایالت ماساچوست بیان کرد که تشکیل اتحادیه ها تا زمانی که فعالیت آنها خلاف قانون نباشد نباید از تشکیل آنها جلوگیری کرد. رونق اتحادیه های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و دموکراسی صنعتی، تحولات اجتماعی عمیقی را در جوامع صنعتی به وجود آورد.

نهضت مدیریت علمی به رهبری فردریک وینسلو تیلور در سال ۱۸۸۵ آغاز و اصولی را مطرح کرد که در آن رابطه بین بهترین شیوه انجام کار، انتخاب شایسته ترین فرد و آموزش بهترین روش انجام آن مورد تأکید بود و منافع کارگر و کارفرما را به همراه داشت. با اعمال این اصول در کارخانه فولاد، تیلور توانست با همان تجهیزات بازده کار یک کارگر را از ذوب ۵/۱۲ تن آهن در روز به ۵/۴۲ تن افزایش دهد.

انتخاب شایسته منابع انسانی و آموزش علمی گامی بزرگ در جهت افزایش کارایی در کارخانه ها برگرفت و به تدریج رشته جدیدی به نام روان شناسی صنعتی ایجاد شد. مانستر برگ در سال ۱۹۱۳ مطرح نمود که بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها مناسب تر از دیگران هستند و به این منظور آزمونهایی برای اندازه گیری میزان تفاوت در استعدادها و قابلیت های فردی اشخاص طراحی کرد و مدیریت منابع انسانی یک گام جلو رفت. در اثر انقلاب صنعتی نهضت کارگری، نهضت مدیریت علمی و روان شناسی صنعتی، مدیریت منابع انسانی مانند تولید و فروش وظیفه ای تخصصی محسوب شد. و متخصصان منابع انسانی کارهایی همچون انتخاب، استخدام، مسائل رفاهی، انگیزشی، ایمنی، بهداشت و آموزش را به عهده گرفتند. پیدایش وظایف تخصصی مذکور در حدود سال ۱۹۱۲ ظهور اولیه واحد منابع انسانی به شکل و معنای امروزی بود. مطالعات التون مایو سرآغاز جنبشی بود که به مکتب روابط انسانی مشهور شد و تا امروز با نامهای مختلفی مانند مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعدادها، مدیریت سرمایه های فکری و... ادامه یافته است.

چالش های منابع انسانی در هزاره جدید

۱- تنوع: حضور زنان و اقلیت های نژادی، قومی و مذهبی در نیروی کار به طور پیوسته در حال افزایش است. در ایالات متحده پیش بینی می شد که تا سال ۲۰۱۶، بیش از ۵۰ درصد از نیروی کار را زنان تشکیل دهند و در ایران نیز با افزایش ورود زنان نسبت به مردان در دانشگاه ها، شاهد این تغییرات مشابه در ترکیب نیروی کار بودیم. بر اساس آمار وزارت کار آمریکا در سال ۲۰۰۷، حتی با وجود تحصیلات مشابه، زنان حقوق کمتری نسبت به مردان دریافت می کردند.

۲- سن و سال: یکی دیگر از چالش ها، حضور همزمان نسل های کاری مختلف کار است. سه نسل کاری ازدیاد اولاد، X و Y در یک سازمان است. این نسل ها دیدگاه ها و انتظارات متفاوتی از محیط کار دارند. سه تفاوت بین نسل جدید و نسل های قبلی شامل: سازوکارهای انگیزشی متفاوت، نرخ ترک خدمت بالاتر، مهارت های مورد انتظار متفاوت است.

۳- مهارت های جدید: توانایی ها و تلاش های جسمی روز به روز کاهش می یابد و در مقابل، مهارت های ارتباطی و توانایی ذهنی اهمیت آنها افزایش پیدا کرده است. تقریباً تمام مشاغل امروزی به نوعی با کامپیوتر و اینترنت پیوند خورده اند. توانایی

تعامل مؤثر با مشتری و قابلیت حل مسائل پیچیده، یک نیاز ضروری است. همکاری در قالب تیم و ارائه ایده های نوآورانه برای بقای سازمان ها و تعامل با مشتری، مسئولیت پذیری و خلاقیت اجتناب ناپذیر شده است.

۴- دانشجویان و استعداد ها: تغییر ماهیت کارها و چرخش اقتصاد از تولید به اقتصاد دانشی، تقاضا برای دانشجویان را افزایش داده است. جایگزینی نیروی کار یدی با دانشجویان، تغییری پایدار و ادامه دار است. مهم ترین چالش ها در این زمینه عبارتند از: ارائه بازخورد، آموزش و توسعه شغلی، ارزیابی عملکرد. برای حفظ و توسعه ی سرمایه انسانی سازمان ها، جذب و آموزش دانشجویان اهمیت دارد. فرصت های زیاد شغلی برای دانشجویان، باعث شده در صورت نامناسب بودن شرایط سازمان منجر به جذب آنها در شرکت های رقیب می شود. ارزش اقتصادی دانش مهارتها و قابلیت ها و استعدادها در ترازنامه های سازمان نشان داده نمی شود ولی عملکرد مالی سازمان بسیار تحت تأثیر عملکرد استعدادهاست. یکی از چالش ها نگاه به قدرت است که با افزایش اختیارات و مسئولیت ها کارکنان توانمند شوند که باعث طراحی مجدد کارها و مشاغل می شود و تصمیم گیری به بدنه سازمان نفوذ کند.

۶- توانمند سازی به افزایش تعهد سازمانی در کارکنان می شود و رابطه ی آن ها را با شغل و سازمان تقویت می کند. این امر کار تیمی را به یک ضرورت اجتناب ناپذیر تبدیل کرده است. انتخاب صحیح اعضای تیم، تهیه جدول زمانی دقیق برای انجام کارها، تعامل مؤثر با مشتریان، بررسی تیمی کیفیت جامع محصولات و خدمات کار تیمی، چالش های جدیدی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد می کند. کار تیمی به افزایش انگیزه و کاهش هزینه ها مبدل می شود.

۷- کیفیت: ضرورت استقرار کیفیت جامع در سازمان ها برای رقابت در بازار جهانی امری حیاتی است که باعث طراحی مجدد روش ها و فرآیندها، آموزش همگانی، پیشگیری از خطا، تعامل مؤثر، اندازه گیری پیشرفت در راستای بهبود کیفیت مد نظر قرار می گیرد.

۸- ادغام: ادغام به معنی خرید یک شرکت توسط شرکت دیگر است. ادغام و جذب که برای کسب سهم بیشتر در بازار جهانی است، از چالش های اساسی منابع انسانی محسوب می شود. مدیریت تضاد بین کارکنان، حقوق و دستمزد و ارزیابی عملکرد باید بتواند اهداف ترکیب شده دو سازمان را برآورده کند.

۹- کوچک سازی و مهندسی مجدد: استراتژی کوچک سازی باعث اخراج فراوان شده است. برای مثال در ایالات متحده در سال ۱۹۸۹ تعداد ۲۸۵، ۱۱۱ نفر اخراج شدند و این رقم در سال ۱۹۹۸ به تعداد ۶۷۷ ۷۹۵ نفر رسید. وقتی تعداد افراد اخراجی در یک شرکت زیاد می شود، تصویر بیرونی و آوازه شرکت آسیب می بیند و جذب استعدادها چالش جدی برای مدیریت منابع انسانی می شود. در دهه اخیر سونامی بازنشستگی، باز خرید و اخراج بسیار نگران کننده بوده و جایگزینی آنها چالش جدیدی برای منابع انسانی است. مهندسی مجدد، باز طراحی فرایندهای اصلی سازمان برای رضایت مشتری و تضمین کیفیت است که افراد باید آموزش ببینند یا افرادی با مهارتها و قابلیت های جدید استخدام و افرادی نیز بازخرید و از سازمان جدا شوند.

۱۰- برون سپاری: به دلیل رقابت، بسیاری از سازمان ها برون سپاری انجام می دهند که موجب کاهش هزینه تا ۶۰ درصد شده است. شرکت ها مشاغل خود را به کشورهای دیگر مانند هند، چین، برزیل و فیلیپین منتقل می کنند. برآورد شده است

در سال ۲۰۱۵ در حدود ۳ میلیون و ۴۰۰ هزار شغل از ایالات متحده به کشورهای دیگر منتقل شده است که چالش‌های؛ سوءتفاهمات زبانی، کاهش بهره‌وری و هزینه‌های ناشی از عدم ثبات اقتصادی و سیاسی را به همراه داشته است. در نهایت مدیران با مهارت‌های بین فرهنگی یعنی "مدیران اعزامی"، که تیم‌های جهانی را با موفقیت رهبری کنند تشکیل شد.

۱۱- جهانی شدن: سازمان‌ها برای بقا مجبورند وارد بازارهای جهانی شوند. انتخاب کارکنان از کشورهای مختلف و تعامل با فرهنگ‌های گوناگون، چالشی جدی برای مدیریت منابع انسانی است. شرکت‌هایی مانند کوکاکولا و مایکروسافت که در سطح جهانی موفق‌اند، با سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی و ارتقا از درون، این حوزه را به عنوان استراتژی اصلی خود انتخاب کردند. امروزه بیش از ۱۵۰ کشور عضو سازمان تجارت جهانی هستند و جذب منابع انسانی شایسته در سطح جهانی، اهمیت دارد. طبق گزارش اداره کسب و کارهای کوچک آمریکا، ۹۷ درصد از صادرکنندگان آن کشور شرکت‌های کوچک هستند.

۱۲- تحول فناورانه و اقتصاد اینترنتی: فناوری رایانه و اقتصاد رایانه‌ای امکان نگهداری داده‌ها را درمورد آموزش، مهارت‌ها، هزینه‌ها و... امکان‌پذیر ساخته و امکان تصمیم‌گیری استراتژیک را بر مبنای اطلاعات به روز فراهم کرده است. فناوری اطلاعات از طریق جستجوگرهای شغلی (مثل Monster.com) باعث دسترسی به استعدادهای گسترده‌ای در سطح جهان شده است. جستجوی سوابق داوطلبان، استخدام راحت‌تر و سریع‌تر و آموزشهای مجازی امکان‌پذیر شده است و کنترل‌های الکترونیک حریم خصوصی افراد را تحت تأثیر قرار داده است. در نتیجه ارتباطات راحت‌تر و سریع‌تر شده و از طرفی زمینه برای آزار و اذیت ایجاد شده است و موجب ایجاد شغل دور کاری نیز شده است.

یک سیستم اطلاعاتی باید:

۱. **قابلیت کاربرد:** با توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان هماهنگی داشته باشد؛
۲. **به روزرسانی:** قابلیت به روزرسانی و بومی‌سازی داشته باشد؛
۳. **تناسب:** سیستم باید با بقیه سیستم‌های اطلاعاتی سازگار باشد؛
۴. **سهولت:** استفاده از سیستم باید راحت و آسان باشد؛
۵. **دسترسی:** حمایت فنی و پشتیبانی از سیستم در دسترس باشد؛
۶. **استقرار و آموزش:** زمان لازم برای استقرار مناسب بوده، آموزش‌های لازم ارائه شود؛
۷. **هزینه:** هزینه‌های اولیه، نگهداری و ارتقا مناسب باشد؛

۱۳- قرارداد موقت و انعطاف‌پذیری: قرارداد موقت و برآورده ساختن نیازهای متغیر مشتریان باعث شده است که انعطاف‌پذیری به عنوان استراتژی کلی پذیرفته شود و منجر به ایجاد قراردادهای روان‌شناختی جدیدی بین کارفرما و کارگر شده است. کارفرمایان در ازای تعهداتی مانند توجه به زمان، تلاش، توانایی، مهارت و وفاداری از سوی کارکنان، امنیت شغلی و فرصت‌های ارتقا در سازمان را تضمین می‌کنند. سازمان‌های امروزی انتظار دارند که هر فرد شخصاً مسئولیت مسیر حرفه‌ای خود را بر عهده بگیرد کارکنان به دنبال مزایایی چون زمان کاری انعطاف‌پذیر، شرایط کاری راحت، مشوق‌های مالی مبتنی بر عملکرد و فرصت‌های مستمر برای رشد و یادگیری هستند. قرارداد کار به صورت آنکال، ساعتی، موقت و پروژه‌ای بیشتر

متداول شده است و کارفرما و کارگر هیچ یک به دنبال استخدام بلند مدت نیستند. برخی شرکت ها شرایط محیط کار نتیجه گرا را ایجاد کرده اند و نتیجه و بهره وری برای آنها مهم است.

۱۴- اخلاق و مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی اخلاقی، نوعی از منابع است که با اصول بنیادی درست یا نادرست بودن سازگار است. در برخی از تصمیمات اخلاق رعایت نمی شود مانند یک نظر سنجی در آمریکا که ۴۰ درصد از مدیرعاملان گاهی تحت فشار قرار می گیرند تا اصول اخلاقی را رعایت نکنند.

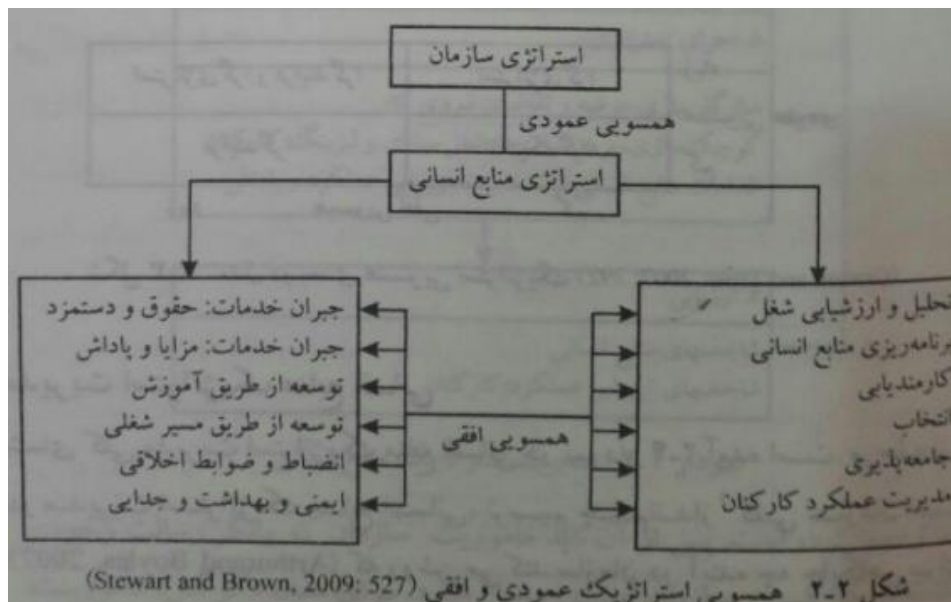
آزادی در ابراز عقاید مخالف با مدیران، رعایت حریم خصوصی کارکنان و آزادی بیان در قوانین ایران مسلم شده است. شرکتهای موفق، استانداردها و ضوابط اخلاقی خاصی برای سازمان خود تدوین و در تصمیمات و فعالیت ها رعایت می کنند. آنها در تعامل با مشتری، عرضه کنندگان و ارباب رجوع بر اساس منافع متقابل عمل می کنند، مسئولیت فعالیتهای و تصمیمات را می پذیرند، ارزشهای خود را در فعالیتهای روزمره نشان می دهند و به عدالت و انصاف در تعامل با کارکنان ذی نفعان و جامعه تأکید دارند.

حسابرسی درونی به بررسی و ارزیابی سیستم های منابع انسانی همچون کارمندیابی، برنامه ریزی جبران خدمت پاداش مدیریت عملکرد و جانشین پروری اشاره دارد و حسابرسی بیرونی به ارزیابی نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد کلی شرکت سودآوری، ایجاد مزیت رقابتی و انجام درست مسئولیتهای اجتماعی می پردازد. چالش های دیگر در زمینه مدیریت کیفیت جامع، شش سیگما، مهندسی مجدد و... است.

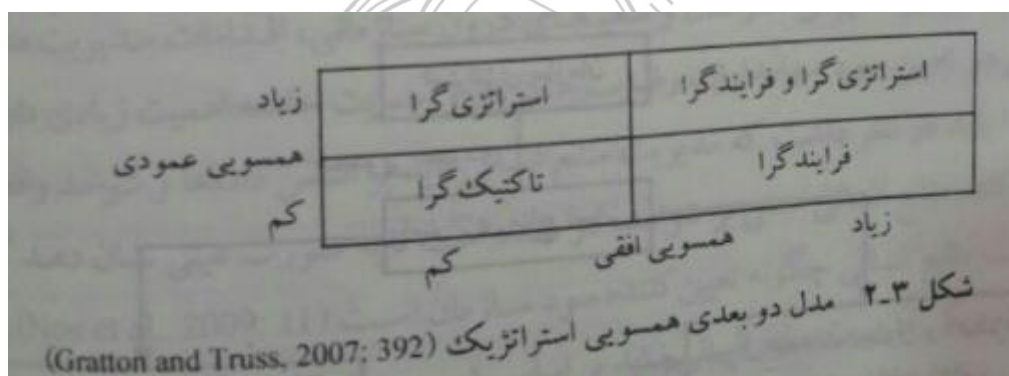
◀ مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی تا دهه ۱۹۸۰ و با گذشت بیش از هفت دهه از شکل گیری به عنوان یک رشته ی علمی در نظر گرفته می شد. اما امروزه نقش شایانی در تحقق استراتژیهای سازمان ایفا می کند. مدیریت، عملکرد را به تک تک افراد پیوند می زند که در دو محور مورد تاکید قرار می گیرد: ۱- همسویی بین منابع انسانی و استراتژیهای شرکت ۲- رابطه مثبت فعالیتهای منابع انسانی با عملکرد شرکت.

کمیت و کیفیت افراد برای نیل به اهداف سازمان ضروری است. علاوه بر انگیزش کارکنان و متغیرهای درون سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی در تعیین سود سهامداران، رضایت مشتریان و حمایت جامعه اهمیت زیادی دارد. مدیریت منابع انسانی بر اساس شواهد و به صورت عینی درصدد است چگونگی نقش منابع انسانی را در تعیین سود مشخص کند. همسو سازی اقدامات منابع انسانی با سازمان ها شامل عملکرد کل سازمان در راستای استراتژیها، عملکرد واحدها، پایان خدمت انضباط، طراحی و ارزشیابی شغل و... می باشد.

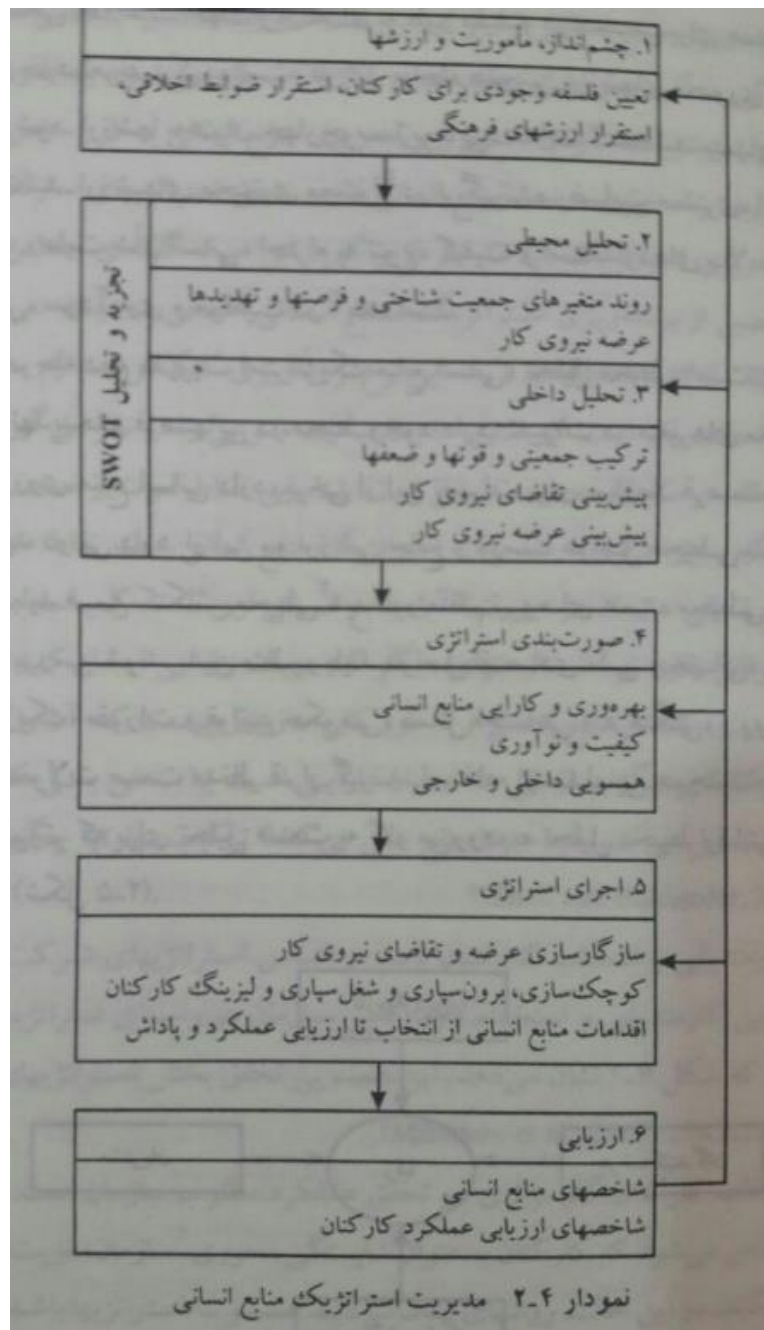


بهره‌وری کارکنان، میزان آگاهی کارکنان از ارزشهای محوری سازمان، میزان مشارکت در بازخور ۳۶۰ درجه درصد تصدی مشاغل بالا از درون سازمان و... ازجمله راهکارهای اطمینان از همسویی افقی و عمودی منابع انسانی است. همچنین از شکل زیر مشاهده می‌شود یکی از هنرهای مدیران امروز همسوسازی مناسب مدیران منابع انسانی با مدیریت استراتژیک سازمان است. هر چقدر همسویی عمودی و افقی زیاد باشد، استراتژی‌گرایی در سازمان بالاتر است. مدل دو بعدی همسویی استراتژیک به صورت زیر است:



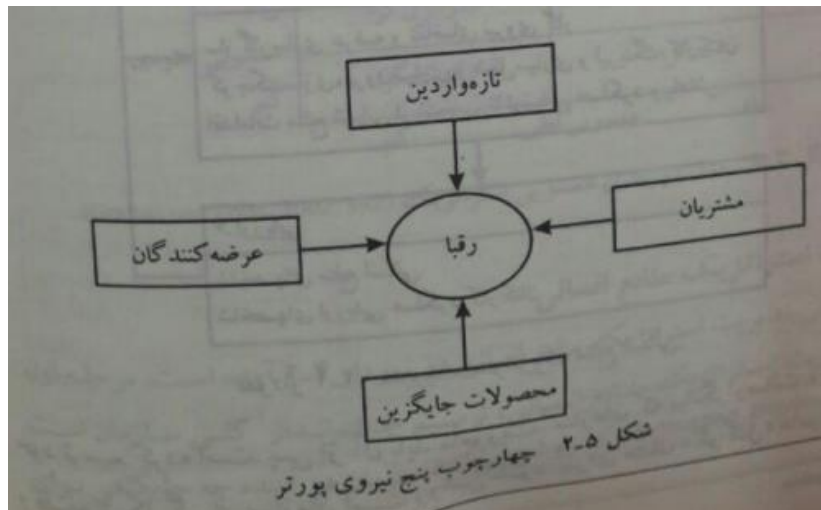
مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

شمای کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، در نمودار زیر آمده است.



مرحله اول در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترسیم چشم انداز کلی سازمان است که روشن می کند سازمان در آینده به چه جایگاهی برای خود ترسیم کرده است. پس از آن مأموریت سازمان که بیانگر رسالت وجودی فلسفه شکل گیری سازمان است روشن شود. مثلاً: گوگل، مأموریت سازماندهی اطلاعات جهان و ارائه مفید و در دسترس آن برای همه ی مردم را تعریف کرده است. ارزش های محوری شامل استاندارد بالا، مسئولیت اجتماعی سودآوری و موفقیت در آینده است و سازماندهی اطلاعات جهان و ارائه آن به مردم جهان را انجام می دهد. اما مأموریت اصلی آن به شناخت تهدیدها و فرصت هایی که اثر مستقیم روی منابع انسانی دارد می پردازد. مدل پنج نیروی پورتر که برای تحلیل صنعت به کار می رود به تحلیل محیط رقابتی گوگل کمک می کند.

چهار چوب پنج نیروی پورتر به شکل زیر است:



مرحله دوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تحلیل محیطی است. در این مرحله باید فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط خارجی شناسایی شوند، زیرا تغییرات اقتصادی، تکنولوژیک، قانونی، اجتماعی-فرهنگی و تحولات بازار کار مستقیماً بر نیروی انسانی اثر می گذارند. برای ارزیابی رقابت در صنعت، مدل پنج نیروی پورتر کاربرد دارد. نتیجه این ارزیابی در کنار تحلیل SWOT مبنایی برای برنامه ریزی منابع انسانی است؛ از این رو، برنامه ریزی منابع انسانی باید دائماً با محیط به روز و انعطاف پذیر باشد.

مرحله سوم، تحلیل درون سازمانی است. در این گام باید نقاط قوت و ضعف منابع انسانی مشخص شود: آیا منابع انسانی سازمان ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و دارای سازمان دهی مناسب است؟ آیا فرهنگ سازمان مزیت ایجاد می کند یا مانع است؟ همچنین، ترکیب مهارت ها باید با استراتژی هماهنگ باشد.

استخدام و انتخاب کارکنان باید با استراتژی های سازمان همسو باشد. اگر نیروی انسانی مزیت رقابتی اصلی سازمان است، روش های انتخاب اهمیت بیشتری دارد. برای مثال، در استراتژی نوآوری، سنجش خلاقیت و هوش اولویت دارد، در حالی که در استراتژی رضایت مشتری، سنجش ویژگی های شخصیتی و مهارت های ارتباطی مهم تر است.

مدیریت عملکرد نیز باید با استراتژی هماهنگ باشد؛ چون عملکرد سازمان نتیجه عملکرد واحدها و افراد است. چارچوب «کارت امتیازی متوازن» کاپلان و نورتون عملکرد را در چهار بُعد مشتری، فرایندهای داخلی، مالی و یادگیری-رشد می سنجد و تعادل اهداف کوتاه مدت/بلندمدت، مالی/غیرمالی و داخلی/خارجی را برقرار می کند. شاخص های عملکرد کارکنان باید از استراتژی کل سازمان پیروی کنند؛ مثلاً اگر تأکید بر کار تیمی است، ارزیابی ها باید بر عملکرد تیم تمرکز کنند.

توسعه منابع انسانی نیز باید استراتژیک باشد؛ در غیر این صورت ائتلاف منابع رخ می دهد. آموزش، جانشین پروری و رشد شایستگی ها باید مزیت رقابتی ایجاد کنند. همچنین سیستم پاداش باید با استراتژی هماهنگ باشد: برای نوآوری، پاداش باید به یادگیری و شایستگی های جدید تعلق گیرد؛ برای رضایت مشتری، پاداش باید بر رفتارهای مشتری مدار متمرکز باشد. در مرحله چهارم، صورت بندی استراتژی انجام می شود که طی آن اطلاعات حاصل از تحلیل محیطی و تحلیل داخلی تلفیق شده و استراتژی های منابع انسانی در راستای استراتژی کل سازمان طراحی می گردد. مدیران باید تصویر کلی سازمان را در ذهن داشته باشند و در جزئیات غرق نشوند.

برنامه ریزی منابع انسانی بر اساس یافته های SWOT و کنکاش محیطی است که لازمه آن کنکاش مداوم محیط و پیش بینی انعطاف پذیری است و برای این کار سناریوها و اقتضائات متنوعی را در نظر می گیرند. فرایند استخدام باید در راستای استراتژی سازمان باشد. مثلاً اگر استراتژی اصلی سازمان نوآوری باشد تست هوش برای انتخاب لازم است. اگر استراتژی اصلی رضایت مشتری است تست شخصیت، همان استراتژی اصلی سازمان است.

عملکرد کلی سازمان از عملکرد «واحدها»، عملکرد واحدها از عملکرد «افراد» بدست می آید. نورتون و کاپلان در سال ۱۹۹۲ کارت امتیازی متوازن را ارائه کردند که عملکرد سازمان را در چهار حوزه مشتری، فرایندهای داخلی، رشد، یادگیری و مالی اندازه گیری می کند. عبارت متوازن، به تعادل و توازن اشاره دارد که بین اهداف مالی و غیر مالی، اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، اهداف داخلی و اهداف خارجی ارتباط برقرار می کنند و معیار خروجی و محرکهای عملکردی سازمان است که نتایج مالی مشهود و داراییهای نامشهود را به طور همزمان کنترل و اندازه گیری می کند و لازم است، شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان با استراتژی سازمان هماهنگ باشد. مثلاً اگر استراتژی سازمان ایجاد کیفیت از طریق کار تیمی است شاخص ارزیابی باید به عملکرد تیم بیشتر از عملکرد فرد اهمیت دهد. توسعه ی منابع انسانی باید در راستای استراتژی های کلی سازمان باشد در غیر این صورت اتلاف منابع انسانی و مالی رخ می دهد.

سیستم پاداش سازوکار بسیار مهمی برای تحقق استراتژی هاست. به عنوان مثال قتی که استراتژی کلی کسب رضایت مشتری است سیستم پاداش باید مبتنی بر، رفتارهای مشتری مدار باشد. شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی و نقاط قوت و ضعف درون سازمانی مهم است و استراتژی های منابع انسانی در راستای استراتژی های کلی سازمان تنظیم و فرمول بندی می شود. اقدامات منابع انسانی نباید یکدیگر را خنثی کنند.

به طور کلی تحلیل SWOT به مدیریت کمک می کند که از اطلاعات متنوع به یک استاندارد کلی برسد. همسویی مدیریت منابع انسانی در سه سطح: استراتژیهای کل شرکت، استراتژی کسب و کار و استراتژی عملیاتی ضروری می شود. در این مرحله دو نوع همسویی مطرح است که همسویی بیرونی به سازگاری اقدامات مدیریت منابع انسانی با اهداف و استراتژیهای کلی سازمان و همسویی درونی به هماهنگی اقدامات مدیریت منابع انسانی با یکدیگر دلالت دارد. در مدل هفت S ارزش های مشترک شامل: ساختار، سیستم ها، سبک، کارکنان، مهارت ها و استراتژی است و مشخص می کند مدیریت منابع انسانی تضمین کننده اجرای استراتژی است که در نهایت به ایجاد مزیت رقابتی منجر می شود و اکثر سازمان ها عملکرد خود را در مقایسه با سازمان های موفق با روش های سنجه گذاری، ترازابی، پایه گزینی و... انجام می دهند. بعد از مقایسه و جمع آوری اطلاعات از شاخص هایی همچون نرخ بازگشت سرمایه، تحلیل هزینه - منفعت، رضایت و وفاداری مشتری و... به عنوان شاخص های ارزیابی برای برنامه ریزی جهت نیل به اهداف استفاده می شود.

سیر تحول مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اوایل دهه ۱۹۷۰ به کار گرفته شد و با توجه سازمان ها به این مفهوم پژوهشگران و افراد حرفه ای تلاش کردند تا بین حوزه ها وظیفه ی مدیریت منابع انسانی و استراتژی شرکت به

صورت مستقل از سایر حوزه ها ارتباط و هماهنگی برقرار نمایند. این تلاشها اصطلاحاتی نظیر انتخاب استراتژیک، ارزیابی عملکرد استراتژیک و مانند آن را وارد حوزه مدیریت منابع انسانی نمود.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی طبق تعریف شوار در سال ۱۹۹۱: تمام فعالیت هایی که بر رفتار افراد در تلاش آنها برای فرموله نمودن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تأثیر می گذارد. در واقع یک رویکرد کلان سازمانی است که نقش و کارکرد مدیریت منابع انسانی را در تمام گستره سازمان می نگرد. این تعریف شوار شامل دو بعد مهم و اساسی است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را از حوزه سنتی مدیریت منابع انسانی متمایز می سازد. ۱- پیوند و هم ردیفی عمودی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و فرایند استراتژیک سازمان ۲- هماهنگی، تجانس و تناسب میان اقدامات گوناگون به صورت افقی از طریق الگویی از اقدامات برنامه ریزی شده.

اولین رویکرد مطرح شده در حوزه مدیریت استراتژیک نظریه اقتضایی است که سازمانها به منظور دستیابی به عملکرد بالاتر استراتژی منابع انسانی را با استراتژیهای رقابتی خویش هم ردیف و منطبق نمایند. مفهوم استراتژی های رقابتی را پورتر برای طبقه بندی استراتژی های عام رهبری، هزینه، تمایز و تمرکز کسب و کار مطرح نمود.

مایلز و اسنو (۱۹۷۸) برای استراتژی های رقابتی سازمان، از سه نوع استراتژی اصلی «تدافعی»، «تهاجمی»، و «تحلیلی» و انواع چهارم سازمانهای انفعالی نام می برند. شور و جکسون (۱۹۸۷) نیز برای استراتژی های رقابتی سازمان نوعی تقسیم بندی شبیه تقسیم بندی پورتر معرفی کرده اند که شامل استراتژی های کاهش هزینه «نوآوری و بهبود کیفیت»، است. مایلز و استو، هم ردیف با استراتژیهای تدافعی تهاجمی و تحلیلی به ترتیب استراتژیهای ایجاد، جذب و تخصیص را برای سیستم منابع انسانی سازمان پیشنهاد داده اند. شور و جکسون در تطابق با نوع شناسی خویش از استراتژیهای رقابتی سازمان استراتژی «بهره گیری منابع انسانی» را برای استراتژی کاهش هزینه، استراتژی تسهیل را در تناظر با استراتژی نوآوری در محصول و استراتژی تجمع را برای پشتیبانی از استراتژی بهبود کیفیت در سازمان معرفی کرده اند.

استراتژی بهبود کیفیت برای ارتقای مستمر کیفیت نیازمند انعطاف مناسب در روشهای کاری و نیز تعهد، خلاقیت و مشارکت کارکنان است. جکسون و شولر استراتژی های ارتقای کیفیت را همراه با استراتژی تجمیعی منابع انسانی توصیه می کنند. رفتار قابل پیش بینی کارکنان امکان تعامل و همکاری، تعهد قوی نسبت به اهداف، تمرکز بر کیفیت محصولات منجر می شود. استراتژیک منابع انسانی تاکنون فاقد یک نظریه منسجم و جامع بوده است. رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) شش رویکرد برای توصیف اقدامات منابع انسانی به شرح زیر معرفی کرده اند:

- ۱- رویکرد مبتنی بر منابع شرکت: برنامه ریزی مزیت رقابتی پایداری را در مقایسه با رقبا خلق کند و یا آن را توسعه دهد.
- ۲- رویکرد رفتاری: برنامه ریزی ها باید هدفمند باشد و پرورش دهنده رفتارهای ضروری و مناسب برای اجرای نوع خاصی از استراتژی رقابتی سازمان باشد.

۳- **مدل سایبرنتیک:** مبتنی بر نظریه سیستمی است. خروجی مطلوب باشد و اقدامات در جهت درونی سازی و کاهش هزینه های منابع انسانی باشد.

۴- **رویکرد هزینه های مبادله / نمایندگی:** جهت درونی سازی و کاهش هزینه های کسب و به کارگیری منابع انسانی مطلوب باشد.

۵- **دیدگاه قدرت وابستگی منابع:** سازمان ها جهت استمرار وظایف خود متکی به جریان مستمری از منابع ارزشمند مانند پول، فناوری و مهارتها هستند. هرچقدر این منبع کمیاب تر باشد تأثیر گذاری اش بر تصمیم گیریها و اقدامات درون سازمان نیز بیشتر خواهد شد. طبق این رویکرد انتخابها و اقدامات تحت تأثیر قدرت و وابستگی های سازمانی و جریان در سازمان شکل گرفت.

۶- **دیدگاه نهادگرایی:** برای کسب مشروعیتهای درونی و برونی جهت حفظ و کسب حمایت اجتماعی در محیط برنامه ریزی می کنند. بکر و گرهارت نشان داده اند شرکت هایی که از این سیاست استفاده می کنند نسبت به بقیه موفق ترند. (۱۹۹۶) هو سلیدر،

در به کارگیری سیستمهای کاری با عملکرد بالا تاکید کرده است. (۱۹۹۵) مک دوقی به شواهد کافی برای انطباق روشهای مناسب مدیریت منابع انسانی و شیوه های تولید دست نیافت. (۱۹۹۵) دلری و دونی، شواهد نسبتاً کمی برای نوع شناسی و مایلز و استو به انطباق استراتژی ها دست یافتند. (۱۹۹۶) گت، به شواهد مناسبی برای انطباق استراتژی های منابع انسانی و رقابتی در شرکتهای تولیدی آمریکایی رسیده است اما انجام تحقیقات بیشتر را برای اطمینان از عمومیت نظریه اقتضایی در محیط های دیگر ضروری می داند. (۱۹۹۷) قلی پور و همکاران (۱۳۸۵) به بررسی تأثیر هم ردیفی استراتژی ها در عملکرد سازمان بر اساس نوع شناسی شوار و جکسون (۱۹۸۷) در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند که به شواهد مناسبی دست نیافتند. دراین پژوهش حتی شرکت هایی که استراتژی بهره گیری را هماهنگ و همدریف با استراتژی رقابتی کاهش هزینه به کار گرفته اند، پایین ترین عملکردها را در میان سایر شرکت ها داشتند.

برای رسیدن به عملکرد بالا ، تحقیقات پژوهشگران منتج به ۱۶ اقدام مدیریتی از جمله مشارکت و توانمند سازی پرداخت، تشویقی امنیت شغلی، آموزش و توسعه مهارت ها و... شد که در بهبود بهره وری و افزایش سودآوری در سازمان اثر بخش است. (Pfeffer ۱۹۹۴) تریسترا و روزل اقدامات کاری نو آورانه مانند تیم سازی گردش شغلی، چرخه های کیفیت و مدیریت کیفیت جامع به افزایش بهره وری در تمام سازمانهای آمریکایی دست یافتند. اقدامات مدیریتی فقر و استرمن به عنوان اقدامات کاری با عملکرد بالا است.

بهترین اقدامات استراتژیک به صورت نظری یا تجربی با عملکرد کلی سازمان مرتبط است. با اینکه همه ی اقدامات راهبردی و استراتژیک نیستند اما این افزایش در میان محققان به وجود آمده است. (۱۹۹۶)

شش اقدام مدیریت منابع انسانی شامل:

۱- فرصت کارراهه ی شغلی است که به چگونگی تامین منابع انسانی تاکید می کند.

۲- برنامه و سیستم های آموزشی که به میزان آموزش های شغلی توجه می کند.

۳- ارزیابی عملکرد کارکنان است که اگر برای کوتاه مدت انجام شود به کنترل هزینه و اگر بلند مدت باشد به توسعه ی نوآوری ها منتج می شود.

۴- طرح های جبران خدمات که به ساختار پرداخت، جذب و حفظ کارکنان واحد پرداخته است.

۵- امنیت شغلی که تاثیر آن بر انگیزه عملکرد است.

۶- به درجه تعریف و تشریح مشاغل به صورت دقیق، مبهم، گسترده یا واضح می پردازد.

دارایی های نامشهود و سرمایه های انسانی، فکری و اجتماعی منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار سازمان ها هستند. در گذشته با این موارد تصمیم می گرفتند که سرمایه گذاری در چه بازاری و چه محصولاتی باشد، امروزه بحث مربوط به چگونگی سرمایه گذاری بر توانایی کارکنان است. الریچ (۱۹۹۶) اهمیت استراتژیک را متفاوت می داند. بر اساس استراتژیک رویکرد بلند مدت در جهت هدف کلان هماهنگ با سایر سیستم ها برنامه ریزی می کند و در رویکرد عملیاتی کوتاه مدت به اثربخشی و کارایی اقدامات فردی مدیریت منابع انسانی در مقابل استراتژی بلند مدت تاکید می کند.

اواخر دهه ۱۹۹۰ معماری مدیریت منابع انسانی مطرح شد که رویکردهای اقتضایی را با نگاهی عمیق با درنظر گرفتن متغیر ها، تمام ارتباطات و پویایی ها را به این حوزه معرفی کرد. وظیفه این معماری رفع نقص رویکردها جهت ارائه سیستم مناسب برای سازمان ها است. منابع انسانی مهم ترین دارایی سازمان هستند و باید توانایی توجیه هزینه ها، تعیین موضع نسبت به چگونگی ایفای نقش شریک استراتژیک سازمان و... را داشته باشند.

استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان

در استراتژی های رقابتی وقتی هدف کاهش هزینه باشد سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد وقتی هدف تمایز است به خلاقیت پاداش می دهد. در زنجیره ارزش پورتر منابع انسانی به عنوان فرایندهای پشتیبانی هستند. از ترکیب دو استراتژی کلی پرتز (کاهش هزینه و تمایز) با نوع کارکنان (بلند مدت و کارکنان موقتی) چهار استراتژی بدست می آید.

۱- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ درونی: (سرباز وفادار) به استخدام همیشگی با تاکید بر کاهش هزینه با اقداماتی از قبیل فاداری کارکنان، تاکید بر رضایت شغلی و... است.

۲- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ بیرونی: (مزدور) تلاش افراد مشخص باشد و نیاز زیادی به توسعه ی مهارت نباشد، آموزش حین خدمت محدود باشد به طور کلی به تلاش قابل کنترل توجه دارد.

۳- استراتژی منابع انسانی تمایز/ درونی: (نخبگان متعهد) در طراحی مشاغل، افراد آزادی عمل بالایی برای نوآوری، آموزش مستمر و حقوق و مزایای بلند مدت تاکید دارد.

برونی

۴- استراتژی منابع انسانی تمایز

تصمیم گیری، مزایای کوتاه مدت، نامبر

کاهش

هزینه

/بیرونی: (نیروهای آزاد) به اختیار

ارزیابی مبتنی بر نتایج تاکید می کند

نیروهای آزاد	کارکنان مزدور
نخبگان	سرباز
متعهد	وفادار

دورنی

اقدامات	استراتژی سربازان فداکار	کارکنان مزدور	نخبگان متعهد	نیروهای آزاد
طراحی کار	استاندارد	وظایف ساده	مسئولیت زیاد	وظایف پیچیده
کارمند یابی	ارتقای درونی	جست و جوی داوطلب زیاد	شکار استعداد ها	جذب افراد ماهر
انتخاب	تناسب با سازمان	تناسب با شغل	تناسب با شغل و سازمان	تناسب با شغل
نگهداری	حفظ کارکنان وفادار	پذیرش ترک خدمت	حفظ افراد با عملکرد بالا	اخراج افراد با عملکرد پایین
ارزیابی عملکرد	تاکید بر همراهی	تضمین حداقل ها	مبتنی بر شایستگی	تاکید بر رقابت درونی
آموزش	تاکید بر مهارت های خاص	تاکید بر وظایف خاص	آموزش مهارت ها	تاکید بر مهارت خاص
توسعه	یادگیری مستمر	کاهش هزینه های توسعه	توسعه برای مشاغل آینده	توسعه برای افراد با عملکرد بالا
مزایا	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	مزایای اقتضایی بر اساس عملکرد

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مدیریت منابع انسانی مترادف نیست ولی هر دو به توسعه و استقرار فرایندهای منابع انسانی برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان اشاره دارند.

در استراتژی های رقابتی وقتی هدف کاهش هزینه باشد سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد وقتی هدف تمایز است به خلاقیت پاداش می دهد. در زنجیره ارزش پورتر منابع انسانی به عنوان فرایندهای پشتیبانی هستند. از ترکیب دو استراتژی کلی کاهش هزینه و تمایز پورتر با کارکنان بلند مدت و کارکنان موقتی چهار استراتژی بدست می آید.

۱- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ درونی: (سرباز وفادار) به استخدام همیشگی با تاکید بر کاهش هزینه با اقداماتی از قبیل فاداری کارکنان، تاکید بر رضایت شغلی و... است.

۲- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه /بیرونی: (مزدور) تلاش افراد مشخص باشد و نیاز زیادی به توسعه ی مهارت نباشد، آموزش حین خدمت محدود باشد و بتوان تلاش افراد را کنترل کرد.

در محیط تجاری جهانی بسیار مشکل است که بتوان ماشین آلات، فناوری، فرایندها، ساختارها و اطلاعات خود را از رقبا پنهان کنیم همه رقبا خیلی سریع درهرصنعتی، در جریان آخرین فناوریها و دستاوردها قرار می گیرند و آنها را تهیه می کنند.

تنها مزیت رقابتی سازمان هامنابع انسانی آنها است. علت اصلی شکست در ادغام های موفق مشکلات انسانی است. شرکت اچ پی درسال ۲۰۰۱ با استفاده از اقدامات منابع انسانی همچون ترکیب فرهنگ دو شرکت، طراحی ساختار جدید، برنامه ریزی منابع انسانی و انتخاب اعضای تیم ها و مزایای رفاهی موفق باشد.

مدیران اعزامی باید از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند تا ضامن منافع شرکت باشند. آموزش زبان کشور مقصد، آموزش های فرهنگی، مهارت فنی بالا، داشتن روابط عمومی قوی، برخورداری از مهارت مدیریت استرس، انعطاف پذیری در رفتار و... از مهم ترین مهارت ها برای مدیران اعزامی است.

تأمین هزینه مراقبت از کودکان و یافتن مدرسه مناسب برای فرزندان آنها نیز ضروری است. هزینه مدیران اعزامی پنج برابر بقیه مدیران است و شرکت ها به صورت کوتاه مدت یا مجازی از خدمات آنها استفاده می کنند.

توجه به قوانین حکومتی از جمله قانون اساسی حایز اهمیت است. در آمریکا قوانینی همچون فرصت یکسان برای استخدام، اقدامات مثبت، عدم تبعیض سنی، حمایت از معلولین، حقوق شهروندی ضد تبعیض نژادی و جنسی، پرداخت یکسان برای کار یکسان، بارداری لازم الاجراست و سازمان ها باید آنها را رعایت کنند.

یکی از موارد مهم فساد در کشور مقصد است که ۱۹۷۷ ایالات متحده قانونی را علیه ارتکاب فساد که شامل پرداخت رشوه استفاده از نفوذ خود برای کسب مزیت رقابتی غیر منصفانه و اغوای شهروندان کشور مقصد ممنوع است.

اصول سولیوان توسط اولین آمریکایی - آفریقایی عضو هیئت مدیره جنرال موتورز عنوان شد و تعهداتی از جمله رعایت حقوق بشر، احترام به آزادی، فراهم کردن فرصت های برابر و... می شود. محیط کار امن، رفع نیاز های اساسی کارکنان، پرهیز از فساد ازمهم ترین وظایف سازمان هاست.

تحلیل، طراحی، ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل

تحلیل شغل زیر بنای منابع انسانی است و وظایف هر شغل یعنی مهارت ها، قابلیت ها و.. را در وضعیت فعلی انجام شغل مشخص می کند. طراحی، آموزش، توسعه ی شغلی و.. بر اساس تحلیل شغلی انجام می شود. شغل مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم است. یک واحد سازمانی باید تلاش های افراد و واحد ها را برای خروجی مطلوب هدایت کند از این رو مشاغل مشابه به صورت یک واحد سازمانی تقسیم می شوند.

مراحل تحلیل شغل

۱. بررسی همسویی مشاغل با اهداف و استراتژی های سازمان
 ۲. کسب اطلاعات با روش های مختلف تحلیل مشاغل
 ۳. تنظیم شرح شغل
 ۴. تنظیم شرایط احراز شغل
 ۵. طراحی شغل
- تحلیل شغل کار تخصصی است که توسط کارشناس مستقل مجرب انجام می شود.

روش های تحلیل شغل

- تحلیل شغل به صورت مشاهده پرسشنامه و مصاحبه انجام می شود و اطلاعات از متصدی یا سرپرست و اگر تازه تاسیس باشد از ایجاد کننده گرفته می شود. به کارگیری روش مشاهده با سایر روش ها مناسب است. مشاهده ی مستقیم بر اساس فرم استاندارد در روال عادی کار است. این روش کم هزینه ترین روش است. مصاحبه به صورت آزاد یا بسته انجام می شود. در مصاحبه ی آزاد چهارچوب مشخص، سوال از قبل تعیین شده و... جود ندارد یا بسیار کم است اما در مصاحبه بسته سوالات از قبل مشخص و همه جنبه های شغل به ترتیب در نظر گرفته شده است.

- گروه کانونی: همه کسانی که شغل یکسانی دارند با متخصص یا سرپرست بطور همزمان مصاحبه می شوند این روش دقیق تر و کامل تر است و اثربخشی و سودمندی راکاهش نمی دهد.

- پرسشنامه تحلیل پست در دانشگاه پردو توسط مک کورمیک و همکارش ابداع شد. هر شغل برحسب فعالیت ها تحلیل می شود و از روش های کمی است. پرسشنامه شامل ۶ طبقه و ۱۹۴ مولفه است. مولفه یعنی حرکت یا اقدامی که در کار انجام می گیرد.

۱. داده های اطلاعاتی: به چگونگی کسب اطلاعات مورد نیاز شغل می پردازد.

۲. فرایند های ذهنی: فعالیت های شناختی و فکری شامل استدلال، پردازش اطلاعات و.. را دربر می گیرد.

۳. خروجی کار: به فعالیت های عملی و فیزیکی یعنی ابزار و تجهیزات می پردازد.

۴. روابط با دیگران: به بررسی ماهیت و نوع روابط می پردازد.

۵. زمینه شغلی: محیط کار را توصیف می کند در زمینه اجتماعی و فیزیکی

۶. خصوصیات دیگر: سایر خصوصیات مرتبط با شغل را مطرح می کند.

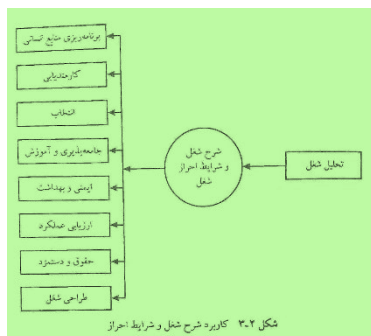
پرسشنامه فلیشمن برای جمع آوری اطلاعات از خبرگان با هدف شناسایی توانایی های ضروری است، شامل ۵۲ دسته از توانایی و مهارت شناختی مانند درک مطلب و.. است. این توانایی ها با مقیاس هفت گزینه ای در زمینه هایی مثل انتخاب، آموزش و توسعه ی شغلی استفاده می شود.

پرسشنامه جامع توصیف وظایف مدیریتی، شامل ۲۰۸ گویه است که وظایف مدیریتی صنایع را پوشش می دهد. در ۱۵ بخش موضوعاتی مانند تصمیم گیری، کنترل، ارتباطات و.. را شامل می شود. پرسشنامه مقیاس مشترک رفتارهای ملموس را می سنجد و ۸۰ بعد کاری دارد که برای مشاغل مدیریتی و غیر مدیریتی به کار می رود.

روش های سنتی محیط کار را ایستا فرض می کردند اما امروزه، مشاغل پویا با تمرکز بر شایستگی به سرعت به نیازهای متغیر پاسخ می دهند. شایستگی های اصلی به موفقیت سازمان یعنی مهارت حل تضاد، سازگاری و.. اهمیت می دهند.

تحلیل مشاغل به جای روش های سنتی از نیمرخ شایستگی و تحلیل شغل استفاده می کند. این روش بر مبنای کارکرد منابع انسانی، دانش و مهارت های لازم برای شغل را مشخص می کند و با روش هایی مانند وقایع حساس و مصاحبه رفتاری و.. رضایت مشتری را تامین می کند و متناسب با تغییرات سریع محیط کارشغل انعطاف پذیر را مشخص می کند.

سرپرستان بهترین منبع برای مشخص کردن اهمیت شغل هستند و برای تحلیل دقیق سطوح مهارت تحلیل گران بیرونی مناسب اند. اطلاعات منتشر شده توسط نهاد های دولتی مانند وزارت کار ایالات متحده که فرهنگ مشاغل (توصیف ۱۲ هزار عنوان شغلی) و شبکه ی اطلاعاتی شغلی (آنت) را منتشر می کنند منبع بسیار ارزشمندی هستند.

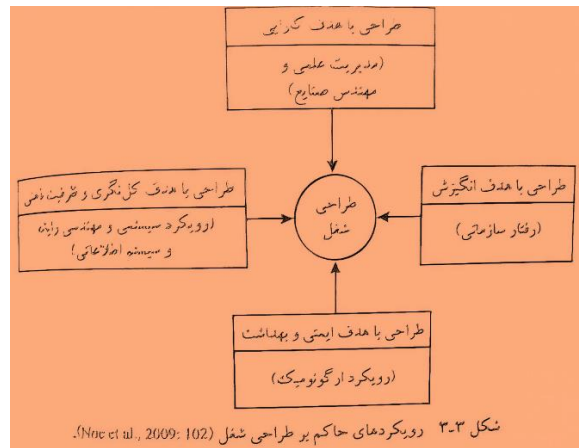


تجزیه و تحلیل شغل برای دستیابی به عملکرد بالا از طریق تناسب بین الزامات شغلی و ویژگی های فردی حائز اهمیت است. شرح شغل اطلاعاتی مانند وظایف، فعالیت و.. را مشخص می کند. که شامل خلاصه شغل، شرح وظایف، مسئولیت ها، شرایط کار و.. است. یکنواخت بودن شیوه ی توضیح شغل به تصمیم گیری های عادلانه تر کمک می کند.

شرایط احراز شغل به نیازمندی و الزامات ضروری اشاره دارد که شامل دانش، مهارت، توانایی

و.. است. روش متداول استفاده از نظر سرپرستان و طراحان شغلی است که درباره تحصیلات، تخصص و مهارت ها، توانایی های جسمی، فکری، شایستگی های شغلی را مشخص می کنند. استفاده از روش های آماری اطلاعاتی مانند هوش، قد، وظیفه شناسی در اختیار ما قرار می دهند که رابطه میان خصوصیات فرد و کارایی را از طریق علمی اثبات می کنند.

در گذشته هدف طراحی شغل تولید انبوه بوده است. طراحی شغل مرحله بعد از تحلیل شغل است. طراحی شغل یعنی مشخص کردن و کنارهم قرار دادن وظایفی که توسط یک فرد با مهارت انجام می شود.



۱. رویکرد مدیریت علمی تیلور در سال ۱۹۱۰ رایج ترین شیوه طراحی شغل با هدف دستیابی به بیشترین بازدهی است. روش تیلور با حرکت سنجی و زمان سنجی حداکثر بازدهی کارکنان را به همراه داشت و هدف اصلی آن کاهش هزینه و افزایش خروجی بود. امروزه مهندسان صنایع با استفاده از این روش وظایف را به بخش های کوچک و ساده تقسیم می کنند تا کار سریع تر و دقیق تر انجام شود.

۲. رویکرد انگیزشی

تقسیم کار به اجزای کوچک تر مشکلاتی مانند نارضایتی، خستگی و کاهش عملکرد کارکنان را به همراه دارد. فردریک هرزبرگ دو نظریه برای غنی شدن شغل ارائه داده است. عوامل نگهدارنده از نارضایتی جلوگیری می کند، عوامل انگیزاننده رضایت شغلی ایجاد می کنند. نظریه فعال سازی مانع از کسل کنندگی و یکنواختی کار می شود.

۳. ها کمن و الدهام (۱۹۸۰) پنج مؤلفه به شرح زیر بیان کرده است:

۱. تنوع مهارتی: کار هم از نظر مهارت و هم توانایی متنوع باشد
 ۲. هویت وظیفه: به جای انجام بخشی از کار، آن را به طور کامل انجام دهند.
 ۳. اهمیت وظیفه: کار چه در داخل از نظر مسئول و چه خارج از سازمان مهم باشد.
- مجموع این سه مورد باعث احساس ارزشمندی در فرد می شود.

۴. استقلال: داشتن آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری

۵. بازخورد: امکان بازخورد از عملکرد وجود داشته باشد.

این دو مورد موجب مسئولیت پذیری و دریافت بازخورد می شود.

۱. توسعه ی شغلی: گسترش وظایفی که در یک شغل انجام می شود

۲. ارتقای شغلی: ترکیب چند شغل ساده مرتبط باهم

۳. چرخش های شغلی: تنوع در شغل

۴. غنی سازی شغلی: توانمند کردن کارکنان با دادن مسئولیت و اختیار

موارد دیگری مانند تیم های کاری خودگردان، ساعت کارشناور و.. در سال های اخیر توسعه یافته اند.

بهتر است کارهای متنوع و منعطف به تیمی از افراد واگذار شود که متناسب با نیازهای فنی و اجتماعی طراحی شده باشد. از نظر کارکنان تنوع آزادی عمل قابلیت رشد و پیشرفت از ویژگی های کار خوب است.

۴. **ارگونومیک** یعنی تطبیق شغل با وضعیت فیزیکی و توانایی افراد که عوامل زیست شناسی و روانشناختی را مدنظر قرار می دهد. که با رعایت ایمنی و افزایش رضایت کارکنان باعث حداکثر کارایی می شود. برای جلوگیری از عوارض فیزیکی و روانی با در نظر گرفتن محدودیت های ذهنی انسان از ساده سازی کار و آموزش استفاده می شود به طوری که مانع پیچیدگی کار نشود. ارزشیابی مبنای اصلی برای پرداخت است. ارزش نسبی هر شغل به سهم آن در رسیدن به اهداف با معیارهای مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار تعیین می شود.

شامل چهار روش: امتیازی و مقایسه عوامل کمی هستند، روش طبقه بندی و رتبه بندی که بر اساس کیفیت هستند. روش غیر رسمی مانند قیمت بازار هم استفاده می شود که توصیه نمی شود.

امتیاز بندی به عهده ی وزارت خانه های دولتی است. روش نسبی اختصاص دادن امتیاز به درجه اهمیت آن در شغل بستگی دارد. در ایران برای یک شغل حداکثر ۱۰۰۰ امتیاز که بین مهارت ها، مسئولیت ها، کوشش ها و شرایط کار تقسیم می شود وجود دارد.

مقایسه عوامل به منظور رفع کاستی های روش امتیازی در سال ۱۹۲۶ طراحی شده که عوامل کلیدی به اجزای کوچک تر تقسیم نمی شوند.

روش مقایسه عوامل در چهار مرحله ی به شرح زیر است: بین ۱۵ تا ۲۰ شغل به عنوان مشاغل نمونه انتخاب می شود که ماهیت، محتوا، حقوق و مزایای آنها طبق جامعه و صنعت مشخص می شود.

طبقه بندی: امکان جا گیری یک شغل در بیش از یک طبقه، در مشاغلی که بیش از ۱۰۰ ها شغل دارند مناسب نیست. ذهنی است و عینی و دقیق نیست. فاصله ی بین رتبه ها مشخص نیست.

مزیت: با بهره گیری از آن می توان هزاران شغل را طبقه بندی کرد. ساده و کم هزینه است. یک سری طبقه ایجاد می شود که مشاغل بر اساس تناسب داخل این طبقه ها قرار می گیرند. مثلاً دولت فدرال ایالات متحده ۱۸ طبقه دارد. مناسب سازمان های متوسط و مشاغلی است که ثبات نسبی دارند.

۱. مشاغل ساده: آگاهی از سیاست ها و استراتژی ها برای آنها مهم نیست. نیاز چندانی به نظارت و کنترل ندارند.

۲. مشاغل نیمه ساده: مشاغل یدی و غیر آن که بدون نیاز به دخالت دائمی سرپرست تعمیر می شوند.

۳. مشاغل تخصصی: غیر مکانیکی هستند که فقط سیاست ها، روش ها و دستورات کلی درباره آنها وجود دارد.

۴. مشاغل حرفه ای: ابتکار و خلاقیت زیاد وقوه قضاوت و تصمیم گیری شاغل درباره جزئیات اجرایی و عملیاتی لازم است.

معیار های ارزشیابی در محل

به منظور ارزشیابی مشاغل پرداخت حقوق دستمزد در ۲۰ طبقه انجام می شود.

- روش آن جی سی: برای مشاغل فنی و غیر مدیریتی استفاده می شود و عواملی از جمله دانش، مهارت ذهنی.. را دارد. عوامل فهرست شغل شامل:

۱. مهارت مانند، تحصیلات و گواهینامه ها

۲. مسئولیت ها مانند، منابع فیزیکی، منابع مالی

۳. کوشش ها مانند، کوشش احساسی و جسمی و شرایط کار.

۴. مسئولیت مستقیم: پیشنهاد ترفیع، انتخاب پرسنل و آموزش است.

۵. مسئولیت غیرمستقیم: سرپرست تنها تقسیم کار و کنترل افراد یا سرپرستی جغرافیایی دور را به عهده دارد.

۶. مسئولیت مالی و دارایی ها: حدود مسئولیت دریافت، پرداخت، هزینه جاری و سرمایه ای و.. را عهده دار است.

امتیاز دهی فعالیت ها مشاغل بر اساس اهمیت سوابق و گزارش هاست. امتیاز دهی در ۵ سطح به شرح زیر است:

۱. تکمیل فرم ساده وثبت و جمع آوری آمار به صورت حضور و غیاب، تولید، گزارش دهی مواد تکراری.

۲. تنظیم فرم های مشکل و پیچیده: برای گزارش های تحلیلی نسبتا مهم

۳. فرم مشکل و پیچیده: برای تجزیه و تحلیل های مهم و اطلاعات تخصصی

۴. برای آمارهای مختلف و دسترسی به اطلاعات محرمانه ، تهیه گزارش ها و طرح های تخصصی مهم

۵. تهیه گزارش های تحلیلی مهم جهت تصمیم گیری نهایی، تعیین خط مشی، سیاست و تصمیم گیری های کلان است که می تواند برون سازمانی باشد.

ارزش شغل مستقیماً به ماهیت محرمانه بودن اطلاعاتی که با آنها در ارتباط است وابستگی دارد. فعالیت ها و اقدامات تخصصی و عوامل تماس و ارتباط سهم مهمی در ارزش گذاری نهایی دارد. بالاترین سطح وظیفه تصمیم ساز نهایی است که گزارش های تحلیلی بسیار مهمی را تهیه می کند که منجر به تعیین خط مشی ها، سیاست ها و تصمیم گیری های کلان می شود.

- کوشش فکری شامل: تجزیه و تحلیل، طراحی، ابتکار و تدوین خط مشی است.

- کوشش جسمی شامل: میزان و حد سختی حرکات مورد نیاز سنجیده می شود.

- مسئولیت ها و مقررات شامل: آیین نامه ها و دستورالعمل ها است.

ایمنی دیگران، مسئولیت دیگران، شرایط نامساعد محیط کار، سایر شرایط غیرعادی کار موارد دیگر امتیاز دهی عمومی هستند.

مشاغل مدیریتی شامل: دانش، دانش فنی، وسعت دانش مدیریتی و.. است.

در استراتژی های رقابتی وقتی هدف کاهش هزینه باشد سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد وقتی هدف تمایز است به خلاقیت پاداش می دهد. در زنجیره ارزش پورتر منابع انسانی به عنوان فرایندهای پشتیبانی هستند. از ترکیب دو

استراتژی کلی کاهش هزینه و تمایز پورتر با کارکنان بلند مدت و کارکنان موقتی چهار استراتژی بدست می آید.

۱- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ درونی: (سرباز وفادار) به استخدام همیشگی با تاکید بر کاهش هزینه

۲- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ بیرونی: (مزدور) تلاش افراد مشخص باشد و نیاز زیادی به توسعه ی مهارت نباشد، آموزش حین خدمت محدود باشد و بتوان تلاش افراد را کنترل کرد.

در محیط تجاری جهانی بسیار مشکل است که بتوان ماشین آلات، فناوری، فرایندها، ساختارها و اطلاعات خود را از رقبا پنهان کنیم همه رقبا خیلی سریع در هر صنعتی، در جریان آخرین فناوری ها و دستاوردها قرار می گیرند و آنها را تهیه می کنند. تنها مزیت رقابتی سازمان هامنابع انسانی آنها است.

علت اصلی شکست در ادغام های موفق مشکلات انسانی است. شرکت اچ پی در سال ۲۰۰۱ با استفاده از اقدامات منابع انسانی همچون ترکیب فرهنگ دو شرکت، طراحی ساختار جدید، برنامه ریزی منابع انسانی و انتخاب اعضای تیم ها و مزایای رفاهی موفق باشد.

مدیران اعزامی باید از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند تا ضامن منافع شرکت باشند.

آموزش زبان کشور مقصد، آموزش های فرهنگی، مهارت فنی بالا، داشتن روابط عمومی قوی، برخورداری از مهارت مدیریت استرس، انعطاف پذیری در رفتار و... از مهم ترین مهارت ها برای مدیران اعزامی است.

تأمین هزینه مراقبت از کودکان و یافتن مدرسه مناسب برای فرزندان آنها نیز ضروری است.

هزینه مدیران اعزامی پنج برابر بقیه مدیران است و شرکت ها به صورت کوتاه مدت یا مجازی از خدمات آنها استفاده می کنند.

توجه به قوانین حکومتی جمله قانون اساسی حایز اهمیت است.

در آمریکا قوانینی همچون فرصت یکسان برای استخدام، اقدامات مثبت، عدم تبعیض سنی، حمایت از معلولین، حقوق شهروندی ضد تبعیض نژادی و جنسی، پرداخت یکسان برای کار یکسان، اصل و ، اصل ، ضد تبعیض بارداری، و صد آزار و اذیت جنسی لازم الاجراست و سازمانها باید آنها را رعایت کنند.

یکی از موارد مهم فساد در کشور مقصد است که ۱۹۷۷ ایالات متحده قانونی را علیه ارتکاب فساد که شامل پرداخت رشوه استفاده از نفوذ خود برای کسب مزیت رقابتی غیر منصفانه و اغوای شهروندان کشور مقصد ممنوع است.

اصول سولیوان توسط اولین آمریکایی - آفریقایی عضو هیئت مدیره جنرال موتورز عنوان شد و تعهداتی از جمله رعایت حقوق بشر، احترام به آزادی، فراهم کردن فرصت های برابر و... می شود. محیط کار امن، رفع نیاز های اساسی کارکنان، پرهیز از فساد از وظایف سازمان هاست. تحلیل شغل زیر بنای منابع انسانی است و وظایف هر شغل یعنی مهارت ها، قابلیت ها و.. را در وضعیت فعلی انجام شغل مشخص می کند. با طراحی، آموزش، توسعه ی شغلی و.. بر اساس تحلیل شغل انجام می شود.

شغل مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم است. یک واحد سازمان باید تلاش های افراد و واحد هارا برای خروجی مطلوب وکارت هدایت کند از این رو مشاغل مشابه به صورت یک واحد سازمانی تقسیم می شوند.

فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی

نیل به اهداف و تحقق استراتژی های سازمان بین واحد ها تقسیم می شود که بدون برآورد منابع انسانی لازم و برنامه ریزی برای تأمین آن ممکن نیست. منابع انسانی شایسته ای برای تصدی پست های خالی شناسایی و آماده می شوند. اصلی ترین پیوند بین برنامه استراتژیک با منابع انسانی است و اگر بدون برنامه ریزی بدون توجه به استراتژی سازمان باشد شکست قطعی است.

برنامه استراتژیک پویا است ومنتظر خالی شدن پست نمی ماند و متناسب با اهداف کلان و استراتژی شرکت ، افراد را شناسایی و برنامه ریزی می کند.

مراحل برنامه ریزی منابع انسانی

۱. مطالعه اهداف کلان و استراتژیهای آینده

۲. تعیین موجودی منابع انسانی در سازمان

۳. برآورد نیاز سازمان به منابع انسانی

۴. برآورد عرضه منابع انسانی از منابع داخلی و خارجی

اولین مرحله برای برنامه ریزی منابع انسانی مطالعه ی اهداف کلان و

استراتژی های سازمان است.

نیاز سازمان وابسته به محصولات و نوع عملیات آینده است.

تحولات تکنولوژیک منابع انسانی مورد نیاز آینده را تحت تاثیر قرار می دهد.

مراجعه به اسناد زیر در این مرحله ضروری است:

. استراتژی ها

. برنامه های توسعه محصول

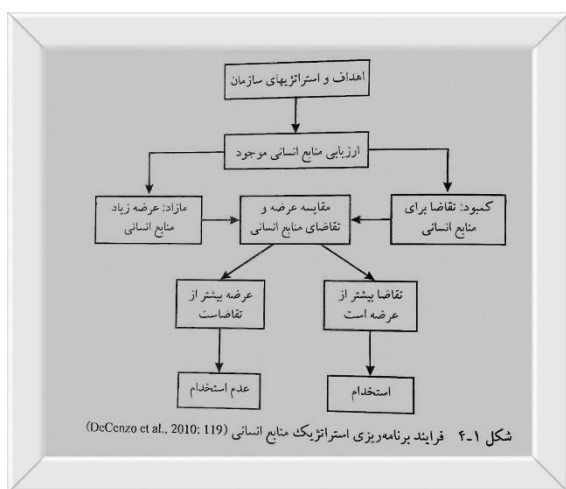
. تغییرات تکنولوژیک

. برنامه های توسعه ای شرکت

مرحله ی دوم تعیین موجودی منابع انسانی است.

با تعیین مشخصات و خصوصیات منابع انسانی موجود میزان تحقیق اهداف فعلی و آتی را مشخص می کند. و فهرستی از

تخصص و مهارت موجود در سازمان را مشخص می کند.



مناسب ترین روش برای مشخص کردن موجودی منابع انسانی است. روشی منظم برای کسب اطلاعاتی است که صحیح، دقیق، بهنگام باشد.

دلیل متداول شدن سیستم اطلاعاتی توانایی رایانه در ذخیره سازی و تحلیل اطلاعات در زمان کم است. شرایط تصمیم گیری درمورد منابع انسانی را ایجاد می کند.

مرحله ی اول: شناسایی وضعیت موجود سیستم اطلاعاتی است جهت مشخص شدن نوع و کیفیت.

مرحله ی دوم: طبقه بندی بر حسب درجه اهمیت و اولویت

مرحله ی سوم: سیستم طراحی شده باید بتواند به تمام نیاز های سازمان درباره منابع انسانی پاسخ دهد.

بعد از پردازش گزارش ها دریک جا متمرکز می شوند و برای برنامه ریزی در اختیار سطوح مختلف قرار می گیرند.

سیستم (HRIS) برای مدیران ارشد است که بتوانند حیطه نظارت خود را افزایش دهند و طرح جانشین پروری خود را موثر تر پیش ببرند.

سیستم اطلاعاتی امکان سرقت اطلاعات منابع انسانی برای کلاه برداری را افزایش می دهد. در سال ۲۰۰۵ در آمریکا ۲۵۵۰۰۰ شکایت در این زمینه رخ داد.

پست های کلیدی دانش و مهارت های منابع انسانی را برای پست های خالی آینده، از افراد مستعد داخل سازمان ملل مطالعه و برنامه ریزی می کند.

برآورد منابع انسانی با توجه به نوع و تخصص افراد از روش های کیفی و قضاوت متخصصان استفاده می کند.

مهمترین عامل برای پیش بینی ، تقاضا در بازار برای محصولات است.

برآورد افرادی که سازمان را به دلیل استعفا، بازنشستگی ترک می کنند. میزان تطبیق قابلیت های کارکنان فعلی با نیازهای آینده نیز لازم است.

برای پیش بینی تقاضا دو روش وجود دارد: روش های کیفی (ساده و عملی) مانند تجمع گروهی از متخصصان.

مهمترین روش های کیفی روش دلفی و گروه اسمی (طوفان مغزی) هستند و برای برآورد تقاضای منابع انسانی استفاده می شوند.

روش کمی (محاسباتی)

بعد از تعیین تقاضا و ساعت کل مورد نیاز، تعداد کارگر را محاسبه می کند.

فرمول: تعداد کارگر مورد نیاز در هر ماه = زمان مورد نیاز برای ساختن تقسیم بر ساعت کار هر کارگر در ماه

پس از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری مدیریت علمی و روانشناسی صنعتی مدیریت منابع انسانی مانند تولید و فروش وظیفه ای تخصصی است.

در سال ۱۹۱۲ وظایف تخصصی به معنای امروزی شکل گرفت. در سال ۱۹۲۳ شرکت وسترن الکتریک با همکاری بوش و بارکر به بررسی تاثیر نور بر تولید پرداخته و به نتیجه غیرمنطقی دست یافت که کاهش نور باعث افزایش تولید می شد. تحقیقات تیم التون مایو نشان داد روابط انسانی میان کارگر و سرپرست نقش تعیین کننده در افزایش تولید و کارایی دارد. این تحقیقات بعدها به مکتب روابط انسانی مشهور شد. و با نام هایی مانند مدیریت سرمایه های فکری و.. ادامه یافته است.

چالش های منابع انسانی در هزاره جدید

تنوع که به عنوان فرصت در اقدامات منابع انسانی در نظر گرفته می شود. مثلاً در انتخاب کارکنان زمون نباید به ضرر اقلیت ها باشد. حق تقدم استخدام منابع انسانی از نیروهای داخلی نسبت به خارج از سازمان اشاره دارد.

برآورد عرضه از منابع داخلی

روش اصلی برای این برآورد

۱. فهرست موجودی شایستگی ها (شامل دو دسته مهارت های مدیریتی و غیر مدیریتی است که قابلیت ارتقا توانایی و استعداد فرد را در پست های بالاتر ارزیابی می کند).

۲. جدول جایگزینی

نمودار سازمانی نام کسانی که می توانند در آینده جانشین بعضی افراد شوند را مشخص می کند و تصویر کاملی از افراد را به مدیر می دهد و وضعیت عرضه و تقاضا تعیین می کند.

این جدول برای دوره های سه ماهه و شش ماهه تنظیم می شود.

در جانشین پروری تمرکز روی پرورش کارکنان مستعد با عملکرد بالا برای، مشاغل کلیدی در آینده است.

گزارش های سرپرستان برای مدیران ارشد ارسال می شود و این گزارش ها تا حد امکان باید مبتنی بر آمار و واقعیت باشد تا اعتبار کافی کسب کنند.

روش دلفی: اعضای گروه بدون رویارویی مستقیم، از نظرات هم باخبر می شوند، بدون اینکه از هویت یکدیگر مطلع باشند.

پرسشنامه های بدون نام برای اعضا ارسال می شود و نظر آنها را برای حل مشکل می پرسند. اطلاعات پرسشنامه ها چندین

بار جمع آوری، تلخیص، بازبینی و اصلاح می شود تا به راه حل مشترکی برسد.

برآورد عرضه منابع خارجی

وقتی منابع داخلی برای پست های سازمانی آینده کافی نیستند از منابع خارجی استفاده می کنیم.

میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی و بازارهای کار بستگی دارد.

بیکاری اولین قدم برای تخمین عرضه منابع انسانی در بازار کار است.

هرچه بیکاری بیشتر باشد، عرضه بیشتر و کارمند یابی آسان تر است.

وضعیت بازارهای محلی و تخصصی در میزان عرضه منابع انسانی مهم است.

هر چقدر تخصص های خاص تری نیاز باشد کارمند یابی دشوار تر است و ممکن است حتی به بازارهای بین المللی نیز مراجعه کرد.

استراتژی های مازاد و کمبود منابع انسانی

با مقایسه عرضه تقاضا سه حالت ذیل رخ می دهد:

۱. برابری عرضه و تقاضا:

تعداد افراد کافی است و نیاز به دوره های آموزشی برای مهارت های ضروری ممکن است ایجاد شود.

۲. تقاضا بیشتر از عرضه است:

اگر کمبود کمی بیشتر از عرضه باشد با اضافه کاری کمبود جبران می شود.

اگر کمبود مربوط به نیروی انسانی ماهر باشد. نیروها را آموزش ارتقا می دهیم و نیروی جدید کم مهارت در شغل های آنها استخدام می کنیم.

اگر کمبود موقتی باشد: از منابع پیمانکاری استفاده می کنیم.

۳. تقاضا کمتر از عرضه است: اوضاع اقتصادی نابسامان موجب رکود و افت و کوچک سازی عملیات می شود.

تمرکز برنامه ریزی

برنامه ریزی در جهت کاهش منابع اضافی خواهد بود.

تناقض در رکود: سازمان به جذب افراد متخصص و نخبه نیاز دارد ولی توانایی جذب آنها را ندارد.

استراتژی حل مشکل مازاد منابع انسانی: برکناری موقت، بازنشستگی زودرس، باز خرید، کاریابی برای افراد خود در سازمان های دیگر و.. است.

مثلا اگر نیروی کار جدید استخدام شود ایجاد تغییر در آینده سخت می شود اما اگر اضافه کاری پرداخت شود زمانی که کمبود برطرف شود می توان اضافه کاری را قطع کرد.

جدول ۴-۲. روشهای کاهش منابع انسانی مازاد و جبران کمبود (Noe et al., 2009: 123)

۱. روشهای کاهش منابع انسانی مازاد		
روش	سرعت اثرگذاری	تأثیرات مخرب روی منابع انسانی
کوچک سازی	سریع	زیاد
کاهش حقوق	سریع	زیاد
نزل درجه	سریع	زیاد
انتقال	سریع	متوسط
تسهیم کار	سریع	متوسط
ممنوعیت استخدام	کند	کم
خروج طبیعی	کند	کم
بازنشستگی زودرس	کند	کم
آموزش مجدد	کند	کم
۲. روشهای جبران کمبود منابع انسانی		
روش	سرعت اثرگذاری	قدرت تغییر در بلندمدت
اضافه کاری	سریع	زیاد
کارکنان موقت	سریع	زیاد
برون سپاری	سریع	زیاد
آموزش مجدد و انتقال	کند	زیاد
کاهش خروج	کند	متوسط
استخدام جدید	کند	کم
نوآوری تکنولوژیک	کند	کم

سیستم کارمند یابی

وقتی استخدام موفق است که مقدار زیادی متقاضی حائز شرایط وجود داشته باشد که سازمان قدرت انتخاب بیشتری دارد. گوگل سالانه یک میلیون درخواست کار دریافت می کند.

برنامه استخدامی باید بگونه ای باشد که تنها افراد دارای صلاحیت را جذب کند. شفافیت اطلاعات باعث می شود متقاضیان فاقد صلاحیت به درستی ترد شوند و هزینه های مدیریت منابع انسانی به حداقل برسد.

کارمندیابی به دنبال یافتن کارکنانی است که استراتژی های سازمان را تحقق بخشند و باید متنوع و در گستره ی وسیعی اجرا شود.

موفقیت کارمندیابی به عواملی مانند اندازه سازمان، مکان جغرافیایی، تحولات تکنولوژیک، میزان حرفه ای بودن صنعت و.. بستگی دارد. اگر استراتژی کاهش هزینه باشد کارمندیابی نباید دنبال استخدام افراد حرفه ای با مزایای بلند مدت باشد.

رکود یا رونق اقتصادی در حجم عملیات و میزان منابع انسانی آن کشور تاثیر مستقیم دارد.

پیشرفت فناوری باعث تغییر ماهیت و ایجاد مشاغل جدید می شود.

هدف از قوانین جلوگیری از بی عدالتی تبعیض در استخدام است زیرا رنگ، قومیت، جنسیت تاثیری در عملکرد افراد ندارد. وجود استراتژی هایی مانند ارتقا از درون سازمان، موجب می شود که با خالی شدن هر پست، کارکنان فعلی در اولویت تصدی آن باشند و قبل از کارمندیابی خارجی کارمندیابی داخلی صورت گیرد. ارتقا از درون خشنودی کارکنان و احتمال جذب متقاضیان کیفی تر را فراهم می کند.

سازمان های دارای شهرت مشکلی در جذب نیروهای کیفی نخواهند داشت و خیلی راحت تر نیرو جذب می کنند.

هرچقدر حقوق و مزایا بالاتر باشد، جذابیت شغل بیشتر است.

هزینه های بالای کارمندیابی مانع از جستجو در بعد ملی و بین المللی می شود.

هدف کارمندیابی حذف افراد کم صلاحیت و انتخاب افراد شایسته به جای آنهاست.

مراحل کارمندیابی شامل تدوین شرح شغل و شرایط احراز، تعیین تعداد و نوع منابع انسانی مورد نیاز، شناسایی منابع

کارمندیابی، تعیین روش کارمندیابی و تهیه فهرست افراد واجد شرایط است.

با مشخص شدن وظایف، مسئولیت ها، ویژگی های اصلی شغل، کمیت و کیفیت منابع انسانی مورد نیاز مشخص می شود.

شرایط احراز شغل مشخص کننده اولین غربال متقاضیان شغل است.

ارائه اطلاعات واقعی حائز اهمیت است.

سازمان در ابتدا به منابع انسانی داخلی مراجعه و در صورت نبودن فرد مناسب به بازار کار و منابع خارجی برای کارمندیابی

مراجعه می کند.

کارمندیابی باید متناسب با شغل انتخاب شود.

ارتقای کارکنان باعث انگیزه و عملکرد بالا در افراد می شود و هزینه کارمند یابی درون سازمانی کمتر است اما اگر منابع بیرون سازمانی صلاحیت بیشتری داشته باشند آنها استخدام می شوند.

ارتقای درون سازمانی باعث احساس یأس، عصبانیت یا سرخوردگی در افرادی که انتخاب نمی شوند را به همراه دارد.

آگهی کارمندیابی باید بر شرح شغل و ویژگی به شرایط احراز متمرکز باشد.

سازمان های مشهور نام خود را در آگهی درج می کنند تا نیروهای ماهر را جذب کنند.

سیستم انتخاب

اهمیت و اهداف فرایند انتخاب

انتخاب صحیح کارکنان زمینه ساز مزیت رقابتی است. رد کردن کسانی که شایستگی لازم برای شغل را دارند زمینه ساز مشکلات زیادی برای سازمان است.

در صورت عدم رعایت قوانین در استخدام و شکایت داوطلبان سازمان محکوم می شود. رد کردن متقاضیان غیر مرتبط با عملکرد شغلی قانونی است اما نباید موجب پیش داوری اشتباه شود.

استخدام بر اساس جنسیت غیرقانونی است مگر اینکه رابطه مستقیم با عملکرد شغلی داشته باشد.

تبعیض در استخدام به خاطر اعتقادات دینی افراد غیرقانونی است.

هر مقدار نسبت انتخاب از یک کمتر باشد سازمان حق انتخاب بیشتری دارد.

تعداد افرادی که از میان کل متقاضیان شغل انتخاب و استخدام می شوند با فرمول زیر است.

نسبت انتخاب = تعداد انتخاب شدگان ÷ تعداد کل متقاضیان شغل

استفاده از روش های سنتی مانند رزومه، مصاحبه و بررسی سوابق فقط منجر به موفقیت ۱۴ درصدی در انتخاب کارکنان می شود.

دلیل ترک خدمت ۸۰ درصد کارکنان به علت انتخاب نادرست است که با روش های انتخاب مناسب این احتمال کاهش می یابد.

در مرحله غربالگری اولیه افراد فاقد صلاحیت حذف می شوند، تحصیلات و معیارهای ذهنی بر مبنای غربال نباید در مرحله اولیه مدنظر قرار گیرد.

فرم درخواست کار بهتر است محدود به سوالاتی شود که رابطه مستقیمی با شغل دارد.

در هر مرحله از غربال اگر اطلاعات داده شده در فرم درخواست اشتباه ثبت شده باشد و ثابت شود فرد در هر مرحله اخراج خواهد شد.

در آزمون شخصیت، هوش، استعداد و مهارت بالاترین ابزار انتخاب هستند.

مصاحبه به بررسی مواردی که از طریق فرم درخواست قابل حصول نیست می پردازد. مصاحبه باید ساختار یافته، متمرکز بر اهداف خاص و استاندارد باشد.

موثرترین نوع مصاحبه، مصاحبه توصیف رفتار است.

مصاحبه های موقعیتی اعتبار

پیش بینی بسیار بالایی دارند البته در سال های اخیر جای خود را به مصاحبه شایستگی دادند.

مصاحبه باید توسط چند مصاحبه گر به منظور حداقل کردن خطای ذهنی انجام شود.

پاسخ های مصاحبه شونده بهتره در فرم استاندارد منعکس بشه چون احتمال فراموشی زیاد است.

ده فرمان برای مصاحبه گر شامل این موارد است:

سوالات بلی خیر نپرسید بیشتر سوالات تشریحی و باز پرسید.

داوطلب را با اشارات و لبخند راهنمایی نکنید.

بعد از بررسی اولیه سوابق و صحت مدارک را بررسی کنید.

برای بررسی سوابق می توان با کارفرمای قبلی، مراکز آموزشی صادر کننده گواهینامه های تحصیلی و... ارتباط برقرار کرد.

علت اصلی بررسی سوابق این است که بهترین پیش بینی کننده رفتار آینده فرد رفتار گذشته او است.

زندگینامه برای استخدام فرد لازم است ما باید دقت شود که داده های بسیار مثبت ممکن است عملکرد پایین افراد را در پی داشته باشد.

سازمان حق ندارد واقعیت های محرمانه داوطلب را افشا کند و آرامش وی را به خطر اندازد.

پس از به کارگیری فرد به صورت آزمایشی قبل از تکمیل پرونده بیمه بهتر است معاینات پزشکی انجام شود تا به عنوان اطلاعات موثق رای بیمه های عمر و از کار افتادگی مبنا قرار گیرند.

از روش (Work Sample) برای سنجش مهارت و استعداد افراد استفاده می شود.

شبیه سازی عملکرد یکی از آزمون های معتبر که در مقیاس کوچکتري بازسازی شده تا با انجام وظایف خاص فرد مهارت خود را برای احراز شغل نشان دهد.

اثربخشی آزمون کتبی مانند آزمون هوش و استعداد و شخصیت است چون ارتباط مستقیمی با شغل دارد.

در آزمون های خاص ارشناسان منابع انسانی یا روانشناسان حرفه ای رفتار و چگونه عمل کرد افراد را ارزیابی می کنند.

هزینه کانون ارزیابی سنگین است اما موجب انتخاب افراد شایسته می شود.

فرایند انتخاب یک فرایند دوجانبه است و داوطلبان نیز سعی می کنند بهترین سازمان را انتخاب کنند.

◀ سیستم آشنا سازی و جامعه پذیری

جامعه پذیری یعنی فرد تازه استخدام شده مهارت ها، ارزش ها، هنجارها،

انتظارات و الگوی رفتاری سازمان را فرا گیرد و خود را با آن الگوی رفتاری تطبیق دهد. مدیریت منابع انسانی افراد تازه وارد را با مأموریت، وظایف و ارزش های مطلوب آشنا می کنند.

کارمند تازه وارد باید خود را با قوانین و هنجارهای سازمان هماهنگ کرده و با مدیر و همکارش رابطه موثر برقرار کند.

بر اساس نظرسنجی اعلام شده ۸۲ درصد مدیران معتقدند که برنامه های آشنا سازی با محیط کار باعث بهره وری بالا، بهبود روحیه کارکنان و کاهش اضطراب می شود.

اولین روز کاری شامل خوش آمدگویی رسمی و آشنایی فرد با تک تک همکاران بخشی از فرایند آشنا سازی است.

آشنایی فرد با مقرراتی مانند ساعت کار، نحوه پرداخت، شرایط اضافه کاری و.. از برنامه های آشنا سازی است.

ارزش ها، باید ها و نباید ها و هنجارها نقش مهمی در فرایند آشنا سازی دارند.

برنامه های آشنا سازی و جامعه پردازی به دلایل چرایی پرداخته فلسفه زیربنایی سازمان را شریح می کنند.

جامعه پذیری احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان را کم می کند، ابهامات و نگرانی ها را نیز برطرف می کند.

برای پیشگیری از ایجاد توقعات و انتظارات غیر واقعی، ارائه اطلاعات مثبت و منفی درباره شغل سازمان ضروری است.

اگر شناخت فرد از سازمان درست باشد بین نظام ارزشی فرد و سازمان سازگاری کلی وجود دارد و فرد بینش، نگرش و رفتار

خود را مطابق با نظام ارزشی سازمان تغییر می دهد و تبدیل به عضو موثر می شود.

با جامعه پذیری و ایجاد شدن تعهد سازمانی فرد بهره وری و کارایی او افزایش پیدا می کند.

تضاد بین زندگی سازمانی و شخصی در هنگام تغییر شغل یا ورود به سازمان به بیشترین حد خود می رسد به همین دلیل

در جامعه پذیری اهمیت دارد.

جامعه پذیری به صورت رسمی و غیر رسمی است، که در جامعه پذیری رسمی اشخاص تازه وارد بعد از گذراندن دوره ها و

برنامه ها به سازمان می پیوندند. در غیر رسمی بلافاصله از روز اول کار خود را به صورت عادی آغاز می کنند.

اگر سازمان قصد داشته باشد موازین و معیارهای سازمانی را فرد تازه استخدام شده فرا گیرد برنامه رسمی مناسب تر است.

جامعه پذیری گروهی باعث می شود تا افراد تازه وارد نسبت به شغل و سازمان دیدگاه مشترکی پیدا کنند.

سرپرستان در تعیین حقوق و دستمزد و پاداش افراد تازه وارد نقش مهمی دارند.

دوره ماحصل روابط اولیه افراد درون سازمان و سرپرستان از پیامدهای منفی مانند تعارض حفظ می کند.

یکی کج فهمی اساسی ر اکثر سازمان ها این است که مدیریت عملکرد وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی است.

مدیریت عملکرد فرایند مستمر شناسایی، اندازه گیری و توسعه عملکرد افراد و تیمها و همسو کردن آن با اهداف استراتژیک

سازمان است.

مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر برای اندازه گیری توسعه ی تیم هاست.

مدیریت عملکرد با هدف گذاری، مشاهده، مربی گری به طور مستمر تلاش می کند عملکرد تیم ها در راستای سازمان قرار

گیرد.

ارزیابی عملکرد نقاط قوت و ضعف هر فرد را مشخص می کند که در گذشته برای کنترل کارکنان استفاده می شد اما امروزه

بیشتر برای توسعه، راهنمایی مشورت استفاده می شود.

مدیریت عملکرد یک مسئله حیاتی است که عملکرد افراد را در راستای اهداف جهانی شرکت هدایت می کند.

برخی از مدیران تکمیل فرم های ارزیابی را بی فایده می دانند و براساس ارشدیت پاداش می دهند.

عدم شفافیت، پیچیدگی فرایند ارزیابی مهم ترین دلایل نارضایتی است و بیشتر جنبه ی تنبیه دارد و یک ابزار سیاسی است. شرکت مشاوره و مدیریت مالی مول لینچ از بازخورد مستمر استفاده می کند و شامل مربی گری، ارزیابی برای بررسی تحقق اهداف بازخورد ۳۶۰ درجه در پایان سال است تا نقاط قوت و ضعف مشخص شود.

سیستم عملکرد دارای پایایی صراحت است.

سازمان های درحال تغییر بهتر است از سیستم های ساده انعطاف پذیر استفاده کنند.

مزایای سازمانی و فردی شامل ۵ مرحله به شرح زیر است:

۱. افراد شناخت خوبی از خود و مدیران شناخت خوبی از زیر دستان خود به دست می آورند و روابط بهتری برقرار می کنند
 ۲. ایجاد انگیزش در کارکنان
 ۳. افزایش عزت نفس و خودباوری با ارائه بازخورد دقیق
 ۴. ارتقا و پاداش بر اساس عدالت و شایستگی
 ۵. روشن شدن اهداف سازمانی برای بهبود عملکرد و رضایت مشتریان
- سازمانهای بزرگ به دلیل منابع و امکانات بیشتری که نسبت به سازمانهای کوچک در اختیار دارند از ارزیابی عملکرد استفاده می کنند. چرخه عمر سازمان در راستای مدیریت عملکرد است.
- سازمان های با ثبات با قواعد از پیش تعیین شده حل و فصل می شوند اما سازمان های پویا نیاز به ابتکار و خلاقیت برای مشکلات دارند. شناسایی استعداد های کارکنان باعث مشخص شدن نیازهای آموزشی می شود.
- نتایج مدیریت عملکرد شامل سیستم برنامه ریزی منابع انسانی، سیستم کارمندیابی، سیستم انتخاب، آموزش، توسعه کارکنان، مسیر شغلی و جانشین پروری است.
- اگر مشخص شود عملکرد بد فرد ناشی از نبود مهارت خاصی است سازمان شرایط مناسب آموزش را فراهم می کند.
- منظور از مسیر شغلی مشاغلی است که در دوران خدمت در سازمان یکی پس از دیگری به فرد واگذار می شود. جانشین پروری مشخص می کند چه افرادی عملکرد بالا دارند و معتقد است که باید بهترین فرد ارتقا یابد و ارتقا باید بر اساس شایستگی فنی باشد.

تاثیر مدیریت عملکرد بر جبران خدمات و انگیزه

افراد دارای عملکرد ضعیف باشند سیستم عملکرد آنها را طبق قانون اخراج می کند.

شرکت های موفق دستمزد مرتبط با عملکرد فرد را تایید می کنند. تشویق و انگیزش پاداش که به افراد دارای عملکرد بالا پرداخت می شود تا انگیزه خود را از دست ندهند.

اگر افراد با عملکرد بالا حقوقی به اندازه افراد متوسط و ضعیف دریافت کنند انگیزه خود را از دست می دهند و مدیریت عملکرد برای تشویق آنها موثر است.

دانش به اطلاعاتی که در گذشته که در اثر کار انجام شده اشاره می کند.

تمام کارکنان باید از جزئیات سیستم عملکرد اطلاع داشته باشند و بهتر است سرپرستان کارکنان را متقاعد کنند.

بهتر است کارکنان در مراحل برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد با مشارکت داشته باشند.

در مرحله اجرای عملیات فرایند اجرای عملکرد را به روز کنند و عملکرد کارکنان را تقویت کنند.

بهتر است کارکنان و مدیران در ارزیابی تعامل داشته باشند زیرا باعث اعتماد سازی و تعهد کارکنان می شود.

بعد از مرحله ارزیابی عملکرد جلسات رسمی بازبینی برگزار می شود.

ماحصل این جلسات می تواند موضوعات آموزش و طرح توسعه را مشخص کند.

مشاغل مختلف، متنوع و دارای ویژگی خاص هستند اما برای اثر بخشی و ارزیابی مجموعه ای از خصوصیات کلیدی در آن لحاظ می شود.

پایایی باید نتایج تقریباً یکسانی را در زمان های متفاوت نشان دهد که برخی سازمان ها از کالبراسیون استفاده می کنند.

هوش، ریاضی، منطق معیار های مناسبی برای ارزیابی عملکرد نیستند.

فلوهر، چگونگی اندازه گیری عملکرد توسط مدیران، روش انجام کار آنها را مستقیماً تعیین می کند که شامل رفتار و نتایج است.

رفتار فرد باید در طیفی از عالی، فراتر از استاندارد و.. قابل ارزیابی باشد.

اندازه گیری عملکرد:

۱. به ویژگی های فرد مانند توانایی ذهنی، هوش و شخصیت تاکید دارد اما این ویژگی ها ثبات دارند و فرد آنها را کنترل نمی کند.
۲. رویکرد رفتاری: به عملکرد فرد در حین کار اشاره دارد فرایند گرا است و به پیامد ها اهمیت نمی دهد. مثلاً خلبانی که کنترل های قبل از پرواز را انجام نداده ولی پرواز موفقیت آمیز بوده است. زمانی که پیامد ها در فاصله ی زمانی دورتری رخ دهد یا پیامد مطلوب خارج از کنترل فرد باشد این روش مناسب است. ایراد این روش: فقط فعالیت و رفتار کارمند را ملاک قرار می دهد و ممکن است منتج به اشتباه شود.
۳. فقط به نتایج توجه می کند یعنی فقط خروجی کار را در نظر دارد مانند میزان فروش، نصب تعداد تولید، تعداد خطا، زمان صرف شده است مهم است.

شرایط مناسب برای استفاده از این روش:

- . کارکنان ماهر و به رفتار ها مسلط باشند.
- . رفتار ها به طور واضح به نتایج مرتبط باشد
- . با آگاهی بیشتر رفتار های مناسب بهبود یابند
- . روش های متنوعی برای انجام کار وجود داشته باشد

نکات منفی این روش:

- رفتارهایی که فرد برای رسیدن به هدف انجام می دهد مورد توجه قرار نمی گیرد.
- عدم موفقیت به دلیل عوامل خارج از کنترل مانند جو نامساعد
- وقتی دلیل شکست مشخص نباشد با راهنمایی نمی توان عملکرد را بهبود بخشید.

در صورت استفاده از رویکرد نتیجه:

۱. مسئولیت اصلی شرح شغل است تا مانع ایجاد از خسارت جدی به سازمان شود.
۲. اهداف مورد انتظار:

خاص بودن، روشن و قابل اندازه گیری بودن، چالشی ولی قابل تحقق بودن، مورد پذیرش کارکنان بودن، منعطف بودن

۳. استانداردهای عملکرد که شامل کیفیت، کمیت، زمان و هزینه است.

کیفیت بر اساس نرخ خطا، شکایت مشتریان و.. است.

کمیت براساس تولید و حجم فروش و.. است.

سازمان ها به دلیل ماهیت مشاغل از تلفیق سه روش ارزیابی استفاده می کنند.

کارهای تیمی شامل برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی عملکرد است.

باید مکانیسم مناسبی طراحی شود تا ضمن پذیرش مسئولیت تیمی، مسئولیت فردی نیز مشخص باشد.

ابعاد اصلی عملکرد تیمی چهار مورد است:

- اثربخشی و رضایت کارکنان بیرونی و درونی

- کارایی فرایند تیمی مانند هماهنگی و تصمیم گیری

- یادگیری مهارت جدید، رشد و نو آوری

- رضایت اعضای تیم

سازگاری سیستم پاداش و مدیریت حیاتی است و باید پاداش تیمی هم طراحی شود.

دو رویکرد کلی برای ارزیابی کارکنان وجود دارد:

۱. رویکرد استاندارد مطلق (روش هایی مانند رتبه بندی توصیفی، چک لیست) ۲. رویکرد استاندارد مقایسه ای یا نسبی

تاکید بر عینی بودن معیار ها و کاهش قضاوت های ذهنی

معیار عینی مانند:

. عملکرد کارکنان خط تولید براساس تعداد

. در کارکنان فروش براساس حجم فروش

تعداد و کیفیت باید باهم ملاک قرار بگیرند.

روش مقایسه ای قدیمی ترین متداول ترین روش است که استفاده از آن ساده است. برای مشاغل غیر مدیریتی استفاده می شود مهارت فنی، دانش شغلی و کیفیت کار ملاک ارزیابی قرار می گیرد. معیار مورد استفاده می تواند پیوسته (۰-۱۰۰) یا گسسته باشد.

مقیاس رفتاری (BARS) یک مقیاس رتبه بندی ترسیمی است، تعیین مقیاس های رفتاری کار برای این روش دشوار، وقت گیر، هزینه بر است و نیاز به توافق متخصصان دارد.

مقیاس مشاهده ی رفتاری (BOS) فراوانی رفتار هارا مورد مشاهده قرار می دهد.

مقیاس رفتاری (BARS) رفتار افراد را در زمینه های خاص می سنجد مانند اینکه فرد با سایر واحد ها همکاری لازم را دارد یا خیر.

روش ثبت وقایع حساس: به عملکرد فرد توجه دارد و اعمال بسیار خوب و بسیار بد را حین انجام وظیفه ثبت می کند.

روش انتخاب اجباری: روشی توصیفی است که ارزیاب نمی تواند به آسانی عملکرد موثر را تشخیص دهد و انتخاب کند.

ارزیابی بر مبنای هدف: مشکلات سنتی ارزیابی را با کوشش کاهش می دهد و به ایجاد رابطه بین مدیر و زیر دست و افزایش انگیزه کارکنان کمک می کند. این روش اهداف عملیاتی کوتاه مدت را تعیین می کند که منطبق با اهداف سازمان است.

مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

مهم ترین مزیت مشارکت زیر دستان در هدف گذاری است. برای بهبود عملکرد اهداف باید چالشی و خاص باشد و در محدوده زمان بندی شده اجرا شوند. بازخورد باید دقیق باشد که باعث مشارکت واقعی و تعهد در کارکنان شود.

- تمرکز مدیریت بر مبنای هدف بر عملکرد

تاکید این روش بر زمان حال و آینده است که امتیاز مهم MBO نسبت به دیگر روش هاست.

- استفاده از کارت امتیازی متوازن

برای ارزیابی عملکرد فرد است و چهار بعد مالی، مشتری، فرآیند ها یادگیری را شامل می شود.

- رویکرد استاندارد نسبی

افراد را با یکدیگر مقایسه می کند. رتبه بندی فردی و مقایسه ی زوجی جزو این رویکرد هستند.

- روش توزیع اجباری

روشی توصیفی است که در گروه هایی مانند برتر، عالی، خوب، متوسط و ضعیف قرار می گیرد. جک ولش مدیرعامل سابق جنرال الکتریک، از این روش استفاده می کرد و به آن لقب نمودار حیاتی داده بود.

- معایب توزیع اجباری

موجب ایجاد رقابت ناسالم می شود و روحیه ی تیمی را ضعیف می کند.

- رتبه بندی فردی

کارکنان را براساس رتبه مرتب می کند که مدیر بهترین عملکرد را انتخاب می کند و سپس بدترین را.

- مقایسه زوجی

در این روش کارمندان با تمام افراد یک به یک مقایسه می شوند.

- خود ارزیابی

فرد دقت بیشتری در عملکرد واقعی خواهدداشت و پذیرش نتایج ارزیابی برای افراد آسان تر است. روش بسیار مناسبی برای بازنگری رفتار است.

- ارزیابی تیمی یا کمیته ای

برای کاهش خطا های ارزیابی مناسب است. عملکرد افراد را از زوایای مختلف ارزیابی می کند.

- سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه

با جمع آوری اطلاعات به صورت بی نام از خود فرد، همکاران، مشتریان برای عملکرد موثر و مفید است. در سازمان هایی که فرهنگ شفاف دارند استفاده می شود.

ویژگی مهم بازخورد از نگاه گیرنده:

ویژگی هایی مانند صحت، درستی، شفافیت عادلانه بودن سیستم ارزیابی را مورد توجه قرار می دهد.

اگر کارکنان بازخورد منفی را معتبر ندانند اثر انگیزشی نخواهد داشت.

- مدیر یکی از این سه رویکرد را در جلسات بازخورد انتخاب می کند :

۱. متقاعد کردن یعنی اعلام نمره و توجیح

۲. گوش کردن یعنی از کارمند دلیل بخواهد

۳. حل مسئله: بررسی و حل مشکلات در فضای محترمانه

اجرای ارزیابی باید مستمر باشد بهتر است دوره های فصلی و شش ماهه در نظر گرفته شود و از انتخاب دوره های یک ساله خود داری کرد

- شش جلسه رسمی مدیریت عملکرد شامل: معارفه، خودارزیابی، مرور عملکرد، حقوق و پاداش، طرح توسعه، هدف گذاری است.

- مربی گری

توصیه هایی به فرد ارائه می دهد تا اعتماد به نفس کسب کرده شایستگی لازم را به دست آورد.

◀ سیستم جبران خدمات: حقوق و دستمزد

- اولین سوالی که فرد هنگام پیوستن به سازمان می پرسد درباره دستاوردها ماهیت جبران خدمات است.

چه چیزی از این سازمان نصیب من می شود؟

- سیستم حقوق و دستمزد تنها بخشی از نیازها را برآورده می کند.

- جبران خدمات یک اصطلاح عام است که حقوق و دستمزد، پرداخت و پاداش را در سازمان شامل می شود.

- سیستم جبران خدمات شامل انگیزه های غیر مالی و درونی مانند فرصت ارتقا، استقلال کاری نیز هست.
- برای عملکرد بالای افراد باید مزایایی که جنبه انگیزشی دارند، طراحی شود.
- سیستم جبران خدمات باید پویا و انعطاف پذیر طراحی شود و در اثر جهانی شدن و تفاوت های فرهنگی براهمیت این موضوع افزوده شده است.
- با افزایش رقابت، سیستم جبران خدمات تنها به شغل توجه نمی کند بلکه قابلیت و مهارت فردی کارکنان را در نظر می گیرد و مزایا چه مالی و چه غیر مالی به توانایی و شایستگی فرد بستگی دارد.
- حقوق و دستمزد با توجه به وظایف و مسئولیت های مشخص شده در شرح شغل است، منابع انسانی باید تغییر در وظایف را در پرداخت ها لحاظ کنند.
- پول از جمله مهم ترین انگیزه هاست و در سلسله مراتب نیازهای مازلو، تا سطح چهارم نیازها دخالت دارد و نقش مهمی در جذب و حفظ نیرو دارد.
- **سیستم حقوق دستمزد باید ویژگی های زیر را داشته باشد :**
 - . مکفی باشد: یعنی نیاز اصلی را برآورده کند
 - . انگیزاننده باشد
 - . اقتصادی باشد
 - . رقابتی و ایمن باشد
 - . عادلانه و قابل پذیرش باشد
- **نظریه های جبران خدمت بر اساس سطح تجزیه و تحلیل دو دسته اند:**
 - نظریه های کلان کل جامعه و اقتصاد ملی را مبنای تحلیل خود قرار می دهند، نظریه های خرد به متغیرهای جزئی به ویژه افراد درون سازمان تاکید دارند.
 - بر مبنای تفکر دیوید ریکاردو حقوق پرداختی به کارکنان فقط برای بقای زندگی حداقلی فرد است.
 - قانون آهنین دستمزد نتیجه نظریه بقا است. طبق این اصل اگر درآمد کارگر از حداقل نیاز بقا بیشتر شود عرضه نیروی کار در بازار افزایش پیدا می کند که منجر به افزایش نیروی کار بیش از تقاضای کارفرمایان می شود و کاهش سطح دستمزدها به همراه دارد.
- **در نظریه آدامز دو دیدگاه وجود دارد:**
 ۱. عده ای طرفدار برابری مطلق هستند و معتقدند حقوق باید برای همه افراد یکسان باشد تا همه از رفاه برخوردار شوند
 ۲. نظریه برابری آدامز بیان می کند عدالت زمانی برقرار است که افرادی که داده های ورودی آنها یکسان است حقوق یکسانی نیز دریافت کنند.

- طبق نظر مارکس ارزش افزوده منحصرأً توسط انسان ایجاد می شود.

ارزش نهایی یک کالا معادل ارزش نیروی کاری است که صرف تولید آن شده است. او معتقد است ابزار تولید سهمی چندانی در ارزش زایی ندارند و آنچه پس از کسب تمام هزینه ها باقی می ماند به عنوان دستمزد باید به کارگران پرداخت شود.

- کینز به مفهوم اشتغال کامل تمرکز دارد و درآمد ملی را مجموع مصرف و سرمایه گذاری می داند. وظیفه دولت را مداخله جهت رسیدن به اشتغال کامل می داند. به کارفرما می تواند حقوق و دستمزد را در کوتاه مدت تعیین کند اما در بلند مدت تعیین دستمزد بر اساس توافق بین کارفرما و اتحادیه کارگری خواهد بود.

- نظریه مصرف به نقش حقوق دستمزد در میزان قدرت خرید و مصرف در جامعه تاکید دارد. افزایش مصرف باعث افزایش تولید می شود و تولید هم مصرف را افزایش می دهد. این دیدگاه دولت اجازه دخالت ندارد و بازار این چرخه را تنظیم می کند.

- اقتصاددانانی چون «تورن»، «ویک» و «کلارک» معتقدند مزد پرداختی باید به اندازه ارزشی باشد که فرد از مجموع ارزش تولیدات به سازمان اضافه می کند.

- نظریه کارایی مولد

ایجاد ارتباط مستقیم بین، عملکرد کمی و کیفی کارگر با دستمزد او است. روش های پرداختی بر اساس مقاطعه کاری، کارانه (پاداش) و سود را مطرح می کند، همچنین کارایی فردی و تیمی را در پرداخت مورد توجه قرار می دهد.

- نظریه چانه زنی:

دستمزد بر اساس فرمول اقتصادی تعیین نمی شود بلکه قابل مذاکره، چانه زنی و مصالحه است که کارفرما حاضر به پرداخت است و کارکنان سلام حاضر به کار درقبال آن هستند و زمانی مطرح است که دستمزد بالاتر از حداقل توافق طرفین است. اتحادیه کارگری از این روش استفاده می کند.

- نظریه - اصیل وکیل و منافع ذی نفعان

مدیران نماینده صاحبان سهام هستند. هدف آنها حفظ منافع مالکان است. مدیران علاوه بر تضمین منافع کارکنان باید منافع سازمان، صاحب سهام و مسئولیت های اجتماعی جامعه را نیز رعایت کنند.

- تعیین حداقل دستمزد توسط دولت

در ایران شورای عالی کار ملزم به رعایت این حداقل است. گاهی کارفرمایان برای نادیده گرفتن قوانین یا مداخله در روند عرضه و تقاضا از این روش استفاده می کنند.

- عامل قانون عرضه و تقاضا

وقتی از یک نیروی کار در بازار زیاد باشد حقوق آن شغل کم می شود برعکس آن نیز صادق است.

- عامل هزینه زندگی و شاخص قیمت مصرف کننده (CPI)

افزایش فزاینده قیمت کالا و خدمات هزینه های زندگی را بالا برده و قدرت خرید حقوق را کاهش می دهد. در آمریکا کارگران تحت پوشش اتحادیه ها در هر فصل براساس شاخص قیمت مصرف کننده، حقوق آنها تعدیل می شود تا افزایش قیمت ها جبران شود.

- عامل قدرت پرداخت شرکت

زمانی که سود سازمان افزایش پیدا می کند، کارکنان به طور منطقی انتظار افزایش حقوق دارند.

- پیش نیاز سیستم جبران خدمات

برای طراحی یک سیستم دستمزد مناسب، علاوه بر ملاحظات اقتصادی، نقش اتحادیه ها و سندیکاها توجه به تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط نیز لازم است.

تحلیل شغل مشخص می کند که یک شغل چه وظایف و مسئولیت هایی دارد و چه مهارت ها و دانش هایی برای انجام شایسته آن لازم است.

- ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل

ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف در سازمان را تعیین می کند. تا اطمینان از پرداخت مزد متناسب با ارزش واقعی داشته باشد و بیشترین پرداخت به با ارزش ترین مشاغل و با توجه به اهداف استراتژیک تعلق می گیرد.

- تاثیر ارزشیابی صحیح و عدالت و پذیرش کارکنان

ارزشیابی و طبقه بندی صحیح منجر به رفع نارسایی های سیستم پرداخت، کاهش نارضایتی ها، ایجاد حس عدالت در سازمان می شود. برای افزایش حس اعتماد بهتر است نمایندگانی از کارکنان در فرایند ارزشیابی مشاغل شرکت داشته باشند.

- رقابت پذیری پرداخت در بازار صنعت

حقوق پرداختی سازمان باید رقابتی و متناسب با پرداخت سازمان های رقیب در همان صنعت باشد تا بتوانند نخبه ها را جذب و حفظ کنند.

- ملاحظات اقتصادی منطقه ای و به روز رسانی اطلاعات در تعیین نرخ حقوق

برای تعیین حقوق به نرخ تورم، شاخص هزینه های زندگی، سطح قیمت ها و وضعیت منطقه ای ضروری است.

- هر سازمانی در تصمیم گیری برای پرداخت با دو چالش مواجه است:

۱. رقابت بازار محصولات تاثیر زیادی بر هزینه نیروی کار دارد.

۲. رقابت بازار نیروی کار

- انواع هزینه های نیروی کار به دو دسته تقسیم می شوند:

۱. پرداخت مستقیم: مانند دستمزد و پاداش

۲. پرداخت غیر مستقیم: مانند بیمه سلامت

یک تصمیم استراتژیک در بازار کار به سه بخش تقسیم می شود:

۱. پرداخت بیشتر از میانگین بازار: توانایی جذب و حفظ نیروی با استعداد بالا را افزایش می دهد.

۲. پرداخت کمتر از میانگین بازار

۳. پرداخت برابر میانگین بازار

نظریه دستمزد کار را بیان می کند که دستمزد، بهره وری کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد.

- تعیین ساختار پرداخت بر اساس مقایسات درونی و بیرونی

مشخص می کند سطح پرداخت و ارزش نسبی هر شغل چقدر است.

کارفرما باید تعادل میان این دو نوع مقایسه را حفظ کنند.

- محدودیت ساختارهای پرداخت مبتنی بر شغل ممکن است مشوق بروکراسی باشد و طبیعت آن سلسله مراتبی و تربیت

کننده تصمیم گیری بالای پایین باشد. ساختار پرداخت مبتنی بر شغل شوق مهارت های جدید نیست. بهتر است پرداخت

مبتنی بر مهارت باشد.

- پیمایش بازار و استفاده از دامنه پرداخت برای انعطاف پذیری

از این روش برای ترازایی به انتخاب بهترین گزینه ر مقایسه با رقبا استفاده می شود. دامنه پرداخت مجموعه ای از نرخ های

تعریف شده شامل حداقل متوسط و حداکثر پرداخت به یک شغل است.

- ترسیم منحنی دستمزد بر اساس امتیازات

منحنی دستمزد را در سازمان ترسیم می کند و یک راهنمای کلی برای تعیین میزان حقوق است.

- نکات غیر متعارف در منحنی دستمزد (دایره قرمز و دایره سبز)

در مواردی که نیاز به افراد با مهارت خاص است ستمز خیلی بالاتر از خط روند قرار می گیرد که دایره قرمز گفته می شود. در

مواردی که دستمزد خیلی پایین باشد دایره سبز خوانده می شود. اگر دستمزد پرداختی روی نقاط خط باشد یا نزدیک آن حقوق

متعارف است.

- بعد از ترسیم خط روند، جدول پرداخت تنظیم می شود. این جدول حداقل و حداکثر حقوقی را که هر یک از مشاغل در گروه

های مختلف پرداخت می گردد نشان می دهد.

- حساس ترین سیستم مدیریت منابع انسانی سیستم حقوق دستمزد است که اگر منصفانه نباشد نیروهای کلیدی سازمان

را ترک می کنند. در سازمان های خدماتی بیش از ۵۰ درصد هزینه ها به حقوق و مزایا مربوط می شود.

- منطق طراحی سیستم دستمزد ایجاد انگیزه برای تلاش و قبول مسئولیت توسط کارکنان برای ترقی در سلسله مراتب سازمانی

است.

- بررسی نرخ رایج حقوق و دستمزد در صنعت برای تعیین میزان پرداخت در سازمان نقش مهمی دارد و نمی تواند بدون توجه

به نرخ های متداول بازار و صنعت طراحی شود.

- سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر باشد و نوسانات اقتصادی و روند اجتماعی را در برگیرد مثلاً در دوره تورم پرداخت ها به اندازه افزایش هزینه های زندگی افزایش یابد.

- در شرایط رکود اقتصادی باید سطح پرداخت ها را کاهش داد تا سازمان توان پرداخت حقوق را داشته باشد.

- حقوق مشاغل مدیریتی و شکاف پرداخت

حقوق مزایای پرداختی شرکت های آمریکایی به مدیران عامل به طور میانگین بالای ۶ میلیون دلار در سال است که به میزان ۵۰۰ میلیون دلار هم می رسد.

- تفاوت پرداخت بین مدیران اجرایی سطح بالا و کارکنان در آمریکا می تواند به ۴۰ برابر و در برخی موارد به ۵۰۰ برابر برسد.

- پدیده شکاف بزرگ پرداخت میان مدیران و کارکنان منجر به شکاف اعتماد می شود.

- در سازمان هایی که بین مدیران ارشد و سطوح دیگر تفاوت پرداخت زیاد است، رضایت مشتریان کمتر است، نارضایتی کارمندان باعث کاهش کیفیت خدمات دهی آنها می شود.

- میزان حقوق مزایاتی به دو عامل بستگی دارد:

۱. اهمیت و ارزش شغل مدیریتی

۲. شایستگی مدیر در انجام وظایف و مسئولیت ها

این دو عامل مبنای اصلی تعیین پرداخت های تشویقی و بلند مدت مدیران هستند.

- در مشاغل مدیریتی عواملی مانند قدرت تشخیص و حل مسائل، توان تصمیم گیری و پیامد تصمیم گیری نقش مهمی در پرداخت دارند.

- مزایایی که به علت جبران خدمات به کارکنان ارائه می شود به دو صورت ملموس (مانند پاداش، سهام، بن) و ناملموس (مانند تقدیر) است.

- طرح اسکانلن یک مدل مشارکت در سود است که اگر نسبت هزینه کار برای تولیدات به ارزش استاندارد آن کمتر باشد به فرد پاداش تعلق می گیرد.

اگر ارزش فروش ۱۲۰۰ ریال و نسبت استاندارد ۲۰ درصد باشد و هزینه واقعی ۲۱۰ ریال باشد.

مطلوب است: هدف هزینه کار چند ریال است؟

$$(1200 \times 10) = 20 = 240 \text{ هدف هزینه کار}$$

$$240 - 210 = 30 \text{ درصدی که واقعاً به فرد تعلق می گیرد.}$$

- طرح پرداخت مبتنی بر شایستگی ترکیبی از روش های مهارت، دانش و مدارک است.

- سیستم پاداش موثر باید تفاوت میان اعضای سازمان را از نظر نیاز و خواسته و تفاوت های نسلی و شخصیتی در نظر بگیرد.

- پاداش باید دارای ارزش باشد یعنی تفاوت میزان پاداش بین عملکرد بالا و عملکرد متوسط باید زیاد باشد.

- سازمان ها باید به چیزی پاداش دهند که برای موفقیت سازمان حیاتی است.

- سیستم پاداش باید برابری بیرونی و درونی داشته باشد تا منصفانه تلقی شود. مثلاً اگر کارکنان در مقایسه با همکار خود احساس بی عدالتی کنند، انگیزه خود را از دست می دهند.
- قوانین مربوط به حداقل دستمزد از مهم ترین قوانین دولتی است که کارفرما حق ندارد کمتر از آن را به کارکنان پرداخت کند. در ایران قانون کار و قانون مدیریت خدمات کشوری چهارچوب عمل سیستم حقوق و دستمزد را تعیین می کند.

سیستم توسعه منابع انسانی با آموزش

الف- اهمیت، آمار و کارکرد های استراتژیک

۱. سرمایه گذاری هنگفت در آموزش:

- در آمریکا مجموعاً سالانه ۵۸ میلیارد دلار صرف آموزش رسمی کارکنان خود می کنند. به طور متوسط ۲۵ ساعت آموزش به ازای هر فرد است. شرکت های برتر فور چون بالای ۵۰ ساعت آموزش در سال به ازای هر نفر ارائه می دهند.
- ۲. ۶۰ هزینه های آموزش برای سرپرستان مدیران و مدیرعامل است و فقط ۴۰ درصد به کارکنان اختصاص دارد.
- ۳. در شرکت های بزرگی مانند جنرال الکتریک و ABM مدیر یادگیری در رده مدیران ارشد قرار دارد و آموزش ها را طبق موضوعات استراتژیک شرکت، طراحی می کند.

۴. کارکرد های کلیدی شامل:

جامعه پذیری، بهبود عملکرد و جانشین پروری است.

۵. آموزش می تواند ضعف های مدیریت ناشی از عدم ارتباط موثر و رفتارهای غیر مولد را برطرف کند .

۶. پشتیبانی مدیرعامل ضامن اجرای برنامه های آموزشی است.

ب - نظریات یادگیری و اصول طراحی آموزشی

۱. شرطی شدن کلاسیک و عوامل

۱. شرطی شدن کلاسیک (پاولف):

- به ظاهر شدن همزمان محرک و پاسخ تاکید دارد. در این فرایند یک محرک خنثی مانند رنگ در اثر همراه شدن با یک محرک غیر شرطی به یک محرک شرطی تبدیل می شوند و پاسخ شرطی را ایجاد می کند.

۲. اصل تعمیم:

تبیین می کند چرا فرد می تواند در موقعیت های تازه به نسبت شباهتی که با موقعیت قبلی آشنا هستند واکنش نشان دهند.

۳. شرطی شدن اسکینر: این نظریه اعتقاد دارد رفتار تابع پیامدهای آن است. در این حالت ارگانیسم فعال است و تکرار رفتار اختیاری، بستگی به این دارد که آیا پیامد رفتار، آن را تقویت می کند یا خیر.

۴. تقویت کننده ها: موجب تغییر در شدت و فراوانی پاسخ می شود. تقویت کننده ها ممکن است اولیه باشد (مانند غذا و آب که برای بقا ضروری هستند)

یا ثانویه (مانند پول، که در اثر همراهی با تقویت کننده اولیه موجب پاسخ می شود).

- یادگیری اجتماعی

یادگیری اجتماعی به تعامل بین رفتار و محیط تاکید دارد. و ممکن از طریق تجربه مستقیم یا مشاهده یا پاسخ دیگران آموخته شود.

شامل چهار مرحله به شرح زیر است:

. توجه: مشاهده رفتار الگو

. حفظ: به یاد سپردن رفتار حتی در غیاب الگو

. باز تولید: نشان دادن رفتار مثل الگو در موقعیت های مشابه

. تقویت: فرد رفتارهای آموخته شده تکرار و پاداش دریافت می کند.

- اصول طراحی آموزش بر اساس نظریات یادگیری

- آنچه باید آموخته شود باید به اجزای کوچکتر تقسیم شود تا فرد به سرعت بازخورد بگیرد.

الف- آموزش باید کاربردی و توأم با تجربیات عملی باشد و نباید انتزاعی ارائه شود.

ب- تمرین مکرر لازم است تا عمل به صورت عادت درآید و دانش و مهارتی یاد گرفته تثبیت شود.

- چرخه یادگیری کلب: بر مبنای تجربه دیویی و مشارکت فعال لوین است. شامل دو محور است:

محور عمودی: (تجربه عینی و مفهوم سازی انتزاعی)

محور افقی: (مشاهده تأملی، آزمایشگری فعال)

- یادگیری بهتر زمانی اتفاق می افتد که مطالب آموزشی متناسب با سبک یادگیری کارکنان ارائه شود.

- سبک واگراها: دارای قابلیت تجربه عینی و مشاهده تأملی قوی هستند. دارای تخیل قوی هستند. بر طوفان مغزی و تولید

ایده تاکید دارند.

- سبک ادغام کننده ها: دارای غدد مفهوم سازی انتزاعی و مشاهده تأملی هستند. قدرت ساخت مدل های نظری را دارند و

به مفاهیم انتزاعی علاقه مند هستند.

- سبک همگراها: دارای قدرت مفهوم سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال هستند. قدرت حل مسئله بالایی دارند و برای مشاغل

مدیریتی بسیار مناسب اند.

- سبک تطبیق دهنده ها: دارای قابلیت تجربه عینی و آزمایشگری فعال هستند. برای مشاغلی مانند فروش و بازاریابی بسیار

مناسب هستند.

- تناسب سبک با شغل: تناسب بین سطح یادگیری مورد نیاز شغل و سبک یادگیری فرد، شرایط را برای آموزش موثر در

سازمان فراهم می کند.

- مراحل فرایند آموزش

فرایند سیستمی: شامل نیاز سنجی، تعیین اهداف، انتخاب روش، اجرا و ارزیابی است.

- اصلی ترین ساز و کار نیاز سنجی: نتایج مدیریت عملکرد، صلی ترین ساز و کار برای شناسایی نیازهای آموزشی است.
- تعیین اهداف: اهداف باید صریح و روشن باشند و مشخص کنند کارآموز بعد از دوره چه توانایی ها و وظایفی را با چه سطحی از استاندارد قابل قبول انجام خواهد داد.

- ارزیابی اثربخشی:

۱. رضایت کار آموز
 ۲. یادگیری حاصل از دوره
 ۳. بررسی تغییر رفتار
 ۴. نتایج عملکردی
- روش های آموزش
 - سخنرانی: متداول ترین و اقتصادی ترین روش است. تفاوت های فردی در سرعت یادگیری در نظر گرفته نمی شود.
 - کارگاه آموزشی: شرکت کنندگان فعالان مشارکت دارند و معلم دارای نقش راهنما است.
 - مطالعه موردی و بازی های تجاری: فرد با مسائل واقعی مواجه می شود و مطالب بیشتری آموخته و حجم کمتری از آنها فراموش می شود.
 - ایفای نقش: برای آموختن روابط بین فردی و حل مسائل ارتباطی موثر است.
 - بازی های مدیریتی و شبیه سازی: روشی پویا برای آموزش مدیران است کار آموز خیلی زود از نتایج تصمیمات خود آگاه می شود. اما این روش بسیار پرهزینه و وقت گیر است.
 - آموزش ضمن خدمت: متداول ترین روش برای کارکنان غیر مدیریتی است. مزیت آن این است که آموزش در محیط واقعی کار انجام می گیرد و فرد به سرعت به شغل مسلط می شود.
 - چرخش شغلی: روشی برای ایجاد بینش کل نگر در مدیران و کارکنان جزئی نگر است. ممکن است در هفته های اول موجب افت بهره وری شود.
 - توسعه ی مسیر شغلی و جانشین پروری
 - امروزه مسیرهای شغلی سیال و پویا هستند.
 - رویکرد توسعه ی منابع انسانی شامل: آموزش، ارزیابی، تجربیات شغلی و روابط شغلی است.
 - جانشین پروری رویکرد فوق فعال دارد.
 - دامنه جانشین پروری فقط مختص مدیران ارشد نیست در همه پست های کلیدی اجرا می شود.
 - ملزومات و پیش نیازها: مهمترین عامل برای موفقیت حمایت و مشارکت رهبران و مدیریت ارشد سازمان است.

- همسویی با استراتژی: برای اجرا شدن استراتژی ها، باید سیستم جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و فرایند استخدام در راستای تقویت و جذب نخبگان و ارتقا از داخل سازمان طراحی شوند.

- معایب روش سخنرانی

تفاوت افراد از لحاظ توانایی و سرعت یادگیری در نظر گرفته نمی شود.
- سخنران معمولاً توان یادگیری فرد متوسط را مبنا قرار می دهد تا موجب خستگی افراد با توان بالاتر و جا ماندن افراد با توان پایین نشود.

- نقش مربی در آموزش ضمن خدمت:

مربی ابتدا هدف و معیارهای ارزیابی را مشخص می کند، سپس نحوه انجام کار را به تدریج و آهستگی توضیح می دهد. نکات اصلی را برجسته سازی می کند. به دلیل ارتباط نزدیک میان مربی مجرب و کار آموز باعث یادگیری افزایش پیدا می کند و کار آموز آنقدر تمرین می کند تا به نتیجه مطلوب برسد.
- روش استاد شاگردی موجب افزایش انگیزه می شود.
- بازخورد باید موثق، منظم، مکرر و مرتبط باشد تا فرد در جریان چگونگی پیشرفت خود قرار گیرد.
- برای ارزیابی اثربخشی از روش هایی مانند گروه کنترل و گروه گواه استفاده می شود.
- امنیت اثبات: در افرادی که گرایش امنیت اثبات غالب است امنیت شغلی و وابستگی بلند مدت به یک سازمان انگیزه بخش است و تمایلی به جابجایی و تغییر سازمان ندارند.
- شایستگی مدیریت عمومی: افراد دارای این گرایش تمایل دارند، با کنترل و نظارت بر افراد گروه را به سمت تحقق هدفی مشترک رهبری کنند.
- عده ای از اندیشمندان ترجیح می دهند به جای هوش از شایسته استفاده کنند. زیرا شایستگی ها نسبت به هوش عملکرد بالا را پیش بینی می کنند.
- بهترین نقطه شروع برای مدیریت تغییر مسئله یابی است.
علاوه بر حمایت مدیران ارشد، برای موفقیت باید ساختار سازمانی، فرایندهای کاری و فرهنگ سازمانی برآورد شوند.
- برای پیوند دادن جانشین پروری و استراتژی، لازم است که سیستم جبران خدمات و سیستم ارزیابی عملکرد در راستای تقویت و جذب نخبگان و ارتقا از داخل سازمان طراحی شوند.
قبل از شروع به فرایند جانشین پروری ابتدا باید یک تحلیل ریسک انجام شود و افراد کلیدی در تمام سطوح سازمان مدنظر قرار بگیرند تا مشخص شود ریسک از دست دادن افراد کلیدی در کدام بخش بالاتر است.
- بیانیه ماموریت اهداف و نتایج ارزشمند مورد انتظار جانشین پروری را تبیین می کند.

- در مرحله تنظیم بیانیه ماموریت مدیران سازمان باید مشارکت داشته باشند. توصیه می شود با متخصصان توسعه مدیریت و منابع انسانی خارج از سازمان در این خصوص مصاحبه شود تا از تجربیات موفق آنها استفاده شود. تایید نهایی بیانیه توسط مدیرعامل یا نفر اول سازمان صورت می گیرد تا حمایت او در طول برنامه تضمین شود.
- تدوین خط مشی ها و رویه ها تضمین می کند ه برنامه ها در مرحله عمل موفق می شوند یا خیر.
- وجود هماهنگی و سازگاری میان سه مولفه ماموریت، خط مشی رویه ها حیاتی است. اگر این سه جز ناسازگار باشند احتمال موفقیت جانشین پروری کاهش می یابد.
- جانشین پروری برای مشاغل کلیدی انجام می شود. این مشاغل می تواند شامل مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان یا حتی حرفه ای ها و فنی ها باشند که نقش حیاتی ایفا می کنند.
- در موفقیت برنامه های جانشین پروری مدیرعامل، معاون منابع انسانی و خود فرد بسیار موثر هستند.
- معاونت منابع انسانی در هماهنگی بین واحدها، جمع آوری اطلاعات و ارزیابی عملکرد نقش محوری دارد.
- افرادی که به عنوان جانشین آینده انتخاب می شوند و دشان نیز باید اهداف بزرگ تری در آینده داشته باشند.
- برای اینکه افراد نقش موثری در برنامه ایفا کنند همسویی برنامه های توسعه فردی و برنامه های مسیر شغلی آنها با برنامه های جانشین پروری بسیار مهم است.
- فعالیت هایی مانند تعریف نیازمندی ها، فعالیت ها، مسئولیت ها و شایستگی های حال و آینده و همچنین آماده سازی برنامه های توسعه افراد اولویت اول سازمان است.
- طرح عملیاتی تضمین می کند که برنامه های جانشین پروری به دقت اجرا شوند و مسئول انجام هر کار را نیز مشخص می کند.
- **طرح عملیاتی باید به سوالات اساسی زیر پاسخ دهد:**
 - چه کسی چه کاری را انجام می دهد؟
 - کارها در چه زمانی و کجا باید انجام پذیرند؟
 - و چگونه باید انجام شوند؟
- افرادی که برای جانشین پروری انتخاب نمی شوند ممکن است در اثر از دست دادن انگیزه از سازمان خارج شوند. از طرفی ممکن است افراد انتخاب شده دچار غرور و تکبر شوند و انگیزه سوزی در آنها اتفاق افتد.
- نقش مدیرعامل و مدیر منابع انسانی در این زمینه برای نظارت و متقاعد سازی افراد بسیار حساس است.
- استراتژی آشکار جانشین پروری افراد را از جانشینی های احتمالی در مشاغل کلیدی آگاه می کند
- استراتژی محرمانه رای جلوگیری از انگیزه سوزی به کار می رود.
- توصیه می شود ترکیبی از این نوع استراتژی انتخاب شوند یعنی موارد کلی اعلام شود اما قول قطعی به کسی داده نشود.

- آموزش نقش کلیدی در جانشین پروری دارد و به سوالات اساسی مانند مأموریت برنامه، نقش مدیرعامل و.. پاسخ می دهد.

- حضور مرتب مدیران در جلسات آموزشی یک مسئله بسیار اساسی است.

- برای روشن شدن طرح عملیاتی معاونت منابع انسانی باید جلساتی را ترتیب دهد که بیانیه مأموریت، سیاست ها، رویه ها، مشاغل کلیدی و.. تعریف شوند.

- بقای سازمان در گرو انجام کارهای موثر در مشاغل کلیدی است و به فرایندهای محوری و اصلی سازمان مربوط می شوند.

- برای تشخیص مشاغل کلیدی چند راهکار وجود دارد که ترکیب آنها رای افزایش اعتبار اطلاعات توصیه می شود شامل :

۱. نمودار سازمانی: شغل هایی که ارتباط قوی با مأموریت سازمان دارند و در صورت ترک شغل توسط شاغلان فعلی، سازمان نمی تواند با موفقیت پیش برود.

۲. بحران در روند کارها: مانند تاخیر در سفارشات

۳. مصاحبه با مدیران

- شرح شغل مبنایی برای انتخاب آموزش است ما بر فعالیت ها تاکید دارند نه نتایج و معمولاً به روز نیستند.

- مدل شایستگی شامل ویژگی ها، مهارت ها، دانش و انگیزه لازم برای عملکرد بالا و موفقیت در شغل است.

- مدل شایستگی برای ایجاد و توسعه خزانه استعداد لازم است.

- اگرچه فرد در پست فعلی ضمیم کننده موفقیت در پست های بالاتر نیست اما ارزیابی ۳۶۰ درجه تا حدودی می تواند موفقیت آینده را پیش بینی کند.

- کانون های ارزیابی ابزاری موثر برای ارزیابی های مستمر استعدادهای، برای جانشین پروری هستند.

- اصل کلی در جانشین پروری اهمیت دادن سازمان، به ارتقا از درون است تا با ایجاد انگیزه از ترک خدمت پیشگیری کنند.

- سیستم جانشین پروری باید به طور مداوم ارزیابی و بازبینی شود.

- رفتارهای مسئله ساز کارکنان مانند غیبت، تاخیر، نادیده گرفتن آیین نامه ها، بهره وری و کارایی درون سازمانی را کاهش داده و وجهه سازمان را مخدوش می کند شامل رفتارهای ضد شهروندی و غیر مولد نیز هستند.

- کارکنان از حقوق برخوردارند که کارفرما ملزم به رعایت آنهاست مانند حق داشتن حریم خصوصی

- استفاده از آزمون های ژنتیک برای آگاهی زود هنگام از بیماری فرد، مذموم است و نباید به کار گرفته شود.

- کارکرد اصلی سیستم انضباطی اصلاح رفتار نامطلوب و جایگزینی رفتار مطلوب با آن مطابق با استانداردهای سازمان است.

- شکل دهی رفتار راینده است که طی آن احتمال کاهش یا افزایش رفتار خاصی صورت می گیرد و بر اساس نظریه شرطی

سازی اسکینر، از چهار روش تقویت مثبت، منفی، تنبیه و خاموشی برای تغییر رفتار کارکنان استفاده می شود.

- تقویت مثبت، قوی ترین نوع تقویت است. به کارگیری تقویت مثبت می تواند موجب افزایش قابل توجه عملکرد سازمان شود.

- مدل تعدیل رفتار سازمانی شامل مراحل چون شناسایی رفتارهای موثر، ایجاد مبنا برای عملکرد، شناساندن پیامدهای رفتار، به کارگیری استراتژی مداخله و ارزیابی بهبود عملکرد است.
- تقویت منفی فرایند تقویت رفتار را با حذف محرک نامطلوب است و بر خلاف تنبیه که رفتار را تضعیف می کند، موجب تقویت رفتار می شود، چرا که فرد را از یک وضعیت نامطلوب رها می سازد.
- تقویت منفی دو نوع است: گریز و اجتناب
- در حالت اجتناب کارکنان رفتارهای مطلوب را انجام می دهند تا از پیامدهای ناخوشایند جلوگیری کنند.
- تنبیه رفتار را تضعیف می کند و احتمال تکرار در آینده را کاهش می دهد.
- تنبیه از طریق ارائه پیامدهای نامطلوب یا حذف پیامدهای مطلوب صورت می گیرد.
- تنبیه می تواند پیامدهای نامساعدی مانند احساسات منفی، خشم و عصبانیت را در تنبیه کننده ایجاد کند.
- تقویت منفی با حذف یا کاهش محرک منفی، احتمال بروز رفتار افزایش می یابد در حالی که در تنبیه با افزایش محرک منفی، احتمال بروز رفتار کاهش می یابد.
- خاموشی فرایند تضعیف و از بین بردن رفتار با عدم تقویت و نادیده گرفتن و بی توجهی است.
- ده فرمان برای اعمال سازوکارهای انضباطی در عمل شامل مراحل تدریجی از صحبت با فرد، اخطار شفاهی و کتبی، هدایت و ارائه خدمات حمایتی، تعلیق بدون حقوق و اخراج است.
- برای موثر بودن تنبیه، باید بلافاصله بعد از رفتار نامطلوب انجام شود و فقط رفتار نامطلوب فرد تنبیه شود.
- تخلفات سازمانی به شرح زیر هستند:

 ۱. تخلفات زمانی و عملکردی مانند غیبت
 ۲. اعمال غیر اخلاقی مانند تقلب
 ۳. اعمال بدنام کننده سازمان مانند بدگویی در بیرون
 ۴. رفتارهای ضد شهروندی مانند نقض قوانین

- سازمان ها در مقابل اعمال غیر اخلاقی مانند دروغ قاطعانه پاسخ دهند، چون هنجارهای شخصیتی هستند و این افراد غیرقابل اعتماد تلقی می شوند.
- در ارزیابی تخلفات عواملی مانند
- سابقه فرد در تخلفات، کیفیت کار، سنوات خدمت و مهمتر از همه مستند بودن مدارک در نظر گرفته شود.
- ویژگی های بخاری داغ شامل آزار دهندگی، فوریت زمانی، هشدار دهندگی، عدالت و تاکید بر عمل نه شخص است.
- عدالت در سیستم انضباطی یعنی باید مجازات یکسانی برای تخلفات یکسان مقرر گردد زیرا تبعیض باعث از بین رفتن اعتبار قوانین می شود.

- تاکید بر عمل نه شخص تاکید می کند نوع، شدت و مجازات باید به نوع تخلف بستگی داشته باشد، نه کسی که آن را مرتکب شده است و منظور از مجازات اصلاح رفتار است نه توهین و تحقیر فرد.
- تخلفاتی که موجب اخراج فوری می شوند شامل استفاده از مواد مخدر، ضرب و شتم همکاران، دزدی و تخریب عمدی اموال، متناع از شرکت در دوره های آموزشی ضروری است.
- آمار و هزینه های حوادث سالانه حدود ۶۰۰۰ مرگ مرتبط با کار و بیش از ۵ میلیون بیماری جراحات و آسیب در ایالات متحده گزارش می شود.
- این حوادث سالانه قریباً ۱۱۰ میلیارد دلار هزینه برای کارفرمایان در آمریکا ایجاد می کند.
- قانون ایمنی و بهداشت شغلی در آمریکا تصویب شد بر نقش مدیریت منابع انسانی را در ایجاد شرایط کاری استاندارد برجسته کرد و منجر به استقرار استاندارد خاص بهداشتی و ثبت سوابق و بیماری شد.
- تنوع استاندارد ایمنی مانند کنترل سر و صدا، آلودگی هوا آسیب ناشی از استرس و الزامات ارگونومی و.. است.
- قانون به کارکنان اجازه می دهد که در صورت قرار گرفتن در مرز خطر از کار خود امتناع ورزند و می توانند تا زمان بررسی صحت شکایت از حقوق خود برخوردار شوند.
- کارکنان حق دارند که قطعات محیط کار را به کارفرما اخطار دهند.
- بازرسان قانونی می تونم به صورت سر زده و اتفاقی از صنایع بازرسی کنند و اختیار تام برای ورود به هر مکانی در محیط کار را دارند به شرط داشتن مجوز قانونی.
- اگر کارفرمایی جریمه را غیرعادلانه بداند می تواند درخواست تجدید نظر دهد که توسط هیئت مستقل تجدید نظر، ایمنی و بهداشت شغلی بررسی می شود هرچند رای این هیئت نهایی است کارفرما می تواند تقاضای تجدید نظر را به دادگاه فدرال ارجاع دهد.
- نرخ حوادث نشان دهنده تعداد آسیب ها یا روزهایی از کار افتادگی مرتبط با ۱۰۰ کارمند تمام وقت است.
- اگر سازمانی با ۱۵۰۰ کارمند ۳۰۰ حادثه گزارش کند نرخ حادثه ۲۰ خواهد بود این نرخ بر اساس میانگین نرخ صنعت مورد نظر ارزیابی می شود.
- هدف مهندسی ایمنی موشکافی محیط کار برای شناسایی منشأ حوادث بالقوه است مانند پله های لغزنده.
- ایمنی به عنوان فرهنگ سازمانی مسئولیت همه اعضای سازمان است و باید اقداماتی مثل خرید دستگاه ایمنی و گنجاندن ایمنی در ارزیابی عملکرد، به جزئی از فرهنگ سازمان تبدیل شود.
- رعایت بهداشت محیط کار برای سازمان سودآوری دارد زیرا عواملی مانند آلودگی صوتی سطح بهره وری کارکنان را کاهش می دهد.
- بخش HSE باید اطمینان حاصل کند که هوای تازه و کافی وجود دارد و ساختمان را از نظر مواد سمی بررسی می کند.
- استرس ناشی از عواملی مانند ابهام در نقش، آلودگی هوا، بمباران اطلاعاتی و.. است.

- دیدگاه سلیه: اون معتقد بود وقایع مثبت و منفی هر دو می تواند پاسخ های استرسی یکسانی را ایجاد کنند. استرس مثبت دریافت جایزه، موفقیت در رقابت شدید.
- ارگونومی: علم مطابقت افراد با وضعیت محیط کار است تا ضمن ایجاد محیط کار مناسب، بهره وری و سلامت کارکنان نیز حفظ شود.
- نشانگان مچ دست به تنهایی بیش از ۶۰ میلیون دلار در سال برای شرکت های ایالات متحده هزینه داشته است.
- برنامه کارمندیاری که از دهه ۱۹۴۰ آغاز شد به کارکنان در ترک الکل، اعتیاد و سایر مشکلات شخصی کمک می کند. منطق اقتصادی ین است که کارمند بهره ور هرچه سریع تر به شغلش برگردد.
- مطالعات نشان می دهد که به ازای هر یک دلاری که در eap خرج می گردد بین ۵ تا ۱۵ دلار صرفه جویی می شود.
- نشانگان بیماری ساختمانی: این مفهوم به همه ی عوارضی اشاره دارد که کارکنان باور دارند از ساختمان محل کار ناشی می شود مانند رطوبت بالا و دود سیگار.
- برنامه های بهداشتی زمانی مفیدند که کارکنان ارزش آنها را بدانند و مدیر ارشد از آنها حمایت کرده و منابع لازم را در اختیار قرار دهد.
- دیدگاه کثرتگرا در روابط کار فرض می کند که گروه های متعددی در سازمان هستند که منافعشان متفاوت است و حق دارند ساز و کار مناسب انند اتحادیه ها را برای احقاق حق خود داشته باشند.
- نکته کلیدی در نرخ ترک خدمت: صفر شدن نرخ ترک خدمت برای سازمان جالب نیست و نباید با اجبار جلوی خروج داوطلبانه را گرفت.
- کناره گیری شغلی: اگر سازمان با اجبار جلوی خروج داوطلبانه را بگیرد فرد به لحاظ فیزیکی، ذهنی یا احساسی با شغل خود عجین نبوده و صرفاً یک حضور فیزیکی حداقلی دارد.
- مدیران باید بدانند که می توانند استرس را کنترل و مدیریت کنند.
- استرس یک واکنش تطبیقی به یک عامل محیطی است که پیامدهای فیزیولوژیک، رفتاری، شناختی و روانشناختی زیادی برای هر فرد خاص را به همراه دارد.
- استرس واکنش تطبیقی به یک واقعه یا عامل است، نه خود آن عامل.
- تقریباً ۷۵ درصد خسارات و ضررهای کار، پیامد استرس در سازمان است.
- استرس زیاد سلامتی را تهدید می کند و در تشدید بیماری های قلبی، زخم معده، سردرد مزمن و.. تاثیر گذار است.
- پیامدهای شناختی شامل تمرکز پایین، کاهش خلاقیت، افت کیفیت تصمیم گیری و از دست دادن حافظه کوتاه مدت و بلند مدت است.
- پیامدهای رفتاری شامل غیبت، توقف کار و ترک خدمت است

- ترک خدمت ناشی از استرس معمولاً مفید و کاری نیست زیرا سازمان سرمایه های ارزشمند خود را از دست می دهد و محتمل هزینه های جایگزینی، جذب و.. می شود.
- مدیران باید دلایل اخراج را بیان کنند اما در مورد دلایل بحث نکنند.
- توصیه می شود نگذارید فرد اخراج شده وارد محیط کار شود و این کار در روز آخر هفته یا قبل از تعطیلی انجام شود.
- روش واکنشی و انفعالی به استرس پرهزینه است روش درمانی محسوب می شود روش بهتر برخورد فعال و پیشگیری کنترل عوامل استرس زا است



❖ فصل دهم: مبانی علوم اجتماعی (خلاصه)

کلیات

جامعه‌شناسی از این واقعیت آغاز می‌کند که انسان بخش اعظم زندگی خود را در میان گروه‌های اجتماعی می‌گذراند و رفتار، باورها، ارزش‌ها، پوشش، خوراک و آداب روزمره‌اش تحت تأثیر عضویت در این گروه‌ها شکل می‌گیرد. حتی اگر فرد از عضویت خود آگاه نباشد، باز هم الگوهای رفتارش متأثر از سازمان اجتماعی و گروهی است که در آن قرار دارد. از همین جا جامعه‌شناسی به عنوان مطالعه علمی «زندگی جمعی انسان‌ها» تعریف می‌شود.

جامعه‌شناسی را نباید با فلسفه اجتماعی اشتباه گرفت. فلسفه اجتماعی می‌گوید جامعه باید چگونه باشد؛ در حالی که جامعه‌شناسی تلاش می‌کند جامعه و رفتار جمعی را آن گونه که هست - عینی، بی طرف و نظام مند - توصیف و تحلیل کند. احساسات یا دآوری‌های ارزشی جامعه‌شناس، او را جامعه‌شناس نمی‌کند؛ بلکه توانایی‌اش در مشاهده بی طرفانه و تحلیل علمی زندگی جمعی است که او را در این جایگاه قرار می‌دهد.

اهمیت مطالعه جامعه‌شناسی در این است که نگاه انسان را به جامعه و جایگاه خود در آن تغییر می‌دهد، افق دید را نسبت به گروه‌هایی که کمتر با آنها تعامل داشته ایم گسترش می‌دهد، و توان شناخت فرهنگ‌ها و محیط‌های اجتماعی متفاوت را افزایش می‌دهد. با این شناخت می‌توانیم دلایل تفاوت دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و رفتار دیگران را بهتر بفهمیم و از تعصبات و پیش‌داوری‌ها بکاهیم. جامعه‌شناسی امکان پیش‌بینی روندهای اجتماعی را نیز فراهم می‌کند و از همین طریق به برنامه‌ریزی اجتماعی در حوزه‌هایی مانند آموزش، سلامت و خدمات اجتماعی کمک می‌کند. دولت‌ها با تکیه بر پژوهش‌های جامعه‌شناختی می‌توانند نیازهای آینده جامعه را مانند تعداد مدارس یا امکانات سالمندان تخمین بزنند.

جامعه‌شناسی مانند سایر علوم بر روش علمی تکیه دارد، اما با وجود اشتراک روش، از عقل سلیم و شهود متمایز است. عقل سلیم مجموعه‌ای از باورهای روزمره است که بدون تحلیل و آزمون علمی پذیرفته می‌شود. شهود نیز برداشت‌های مبهم و غریزی است که لزوماً به واقعیت دقیق منتهی نمی‌شود. هرچند هر دو می‌توانند الهام بخش پژوهش باشند، اما جایگزین روش علمی نیستند. جامعه‌شناسی برای تولید دانش معتبر باید یافته‌هایی قابل مشاهده و قابل آزمون ارائه دهد. رابطه جامعه‌شناسی با دیگر علوم اجتماعی بسیار نزدیک است. روان‌شناسی به رفتار فردی می‌پردازد، روان‌شناسی اجتماعی به رابطه فرد و گروه، علوم سیاسی به حکومت و تصمیم‌گیری، اقتصاد به تولید و مصرف، و انسان‌شناسی به فرهنگ‌ها و جوامع انسانی در گذشته و حال. جغرافیای انسانی و تاریخ نیز در مطالعه محیط اجتماعی و رویدادهای گذشته مکمل جامعه‌شناسی‌اند.

جامعه‌شناسی را می‌توان علم دانست؛ هرچند دقت آن نسبت به علوم طبیعی پایین‌تر است. دلیل این امر آن است که موضوع آن یعنی رفتار انسانی سیال، متغیر و پیچیده است و افراد به شرایط واکنش‌های متفاوت نشان می‌دهند. همچنین حضور پژوهشگر در فضای اجتماعی ممکن است به طور ناخواسته واکنش پاسخ دهندگان را تغییر دهد. با این حال، جامعه‌شناسی نیز مانند سایر علوم باید اصولی چون قابلیت آزمون‌پذیری، پرهیز از مطلق‌گرایی، بی‌طرفی ارزشی، عینیت، روش

دقیق و مهارت پژوهشی را رعایت کند. کنترل متغیرها در پژوهش اجتماعی دشوارتر از علوم طبیعی است، اما برای استنباط علت و معلول ناگزیر باید حدی از کنترل برقرار باشد.

روش پژوهش علمی در جامعه شناسی مراحل مشخصی دارد: طرح فرضیه، تدوین طرح پژوهش، گردآوری داده ها، تحلیل یافته ها و نتیجه گیری. فرضیه باید با شواهد تجربی آزموده شود. تحلیل داده ها اغلب با طبقه بندی و مقایسه انجام می شود و نتیجه نهایی نشان می دهد که فرضیه پذیرفته یا رد می شود.

از نظر تاریخی، جامعه شناسی دانشی نو است. اگوست کنت نخستین بار در ۱۸۳۸ واژه جامعه شناسی را به کار برد و به همین دلیل پدر جامعه شناسی خوانده می شود. هربرت اسپنسر نظریه تکامل اجتماعی را مطرح کرد و تحول جوامع از مراحل ابتدایی تا صنعتی را روندی طبیعی دانست. لستر وارد در آمریکا بر نقش آگاهانه جامعه شناسان در هدایت پیشرفت اجتماعی تأکید کرد. امیل دورکیم روش علمی جامعه شناسی را مستحکم ساخت و نشان داد پدیده هایی مانند خودکشی تحت تأثیر عوامل اجتماعی اند. ماکس وبر با تأکید بر نقش برداشت های ذهنی، بر ضرورت پرهیز جامعه شناس از داوری ارزشی در پژوهش تأکید کرد. با گسترش تدریجی این مباحث، آموزش و نهادهای رسمی جامعه شناسی در اواخر قرن نوزدهم، به ویژه در آمریکا، توسعه یافتند؛ جایی که تمرکز اولیه جامعه شناسان بر مسائل ناشی از صنعتی شدن و شهرنشینی بود.

◀ پژوهش جامعه شناختی و رشته های تخصصی

جامعه شناسی بر پایه روش علمی عمل می کند، اما ابزار گردآوری داده در آن بسته به هدف پژوهش متفاوت است. چهار فن مهم در پژوهش جامعه شناختی عبارت اند از: آزمایش، مشاهده، نمونه گیری، و مطالعه ی موردی. هر کدام پاسخ گوی نوع خاصی از پرسش ها هستند و محدودیت های خود را دارند.

(۱) آزمایش

آزمایش زمانی انجام می شود که پژوهشگر بتواند همه متغیرها را ثابت نگه دارد و فقط یک متغیر مستقل را دست کاری کند تا اثر آن بررسی شود. معمولاً پژوهشگر جامعه را به دو بخش تقسیم می کند: گروه کنترل و گروه آزمایش. تنها تفاوت بین آن ها، وجود یا عدم وجود متغیر مستقل است؛ بنابراین تفاوت نتایج به همین متغیر نسبت داده می شود.

گروه ها می توانند از طریق روش زوج های همانند یا روش گزینش تصادفی انتخاب شوند. در روش نخست، افراد بر اساس ویژگی های مشابه مانند سن، جنس یا پیش زمینه آموزشی همتا سازی می شوند. در روش دوم، افراد به صورت تصادفی در دو گروه توزیع می گردند.

آزمایش ها در علوم اجتماعی اغلب با چالش روبه رو هستند؛ چون روشن نگه داشتن تنها یک متغیر در جامعه واقعی دشوار است. با این حال، همچنان ارزشمندند؛ چون رابطه علی را بهتر از سایر روش ها نشان می دهند.

(۲) مشاهده

در روش مشاهده، پژوهشگر متغیری را دست کاری نمی کند؛ فقط رفتارها و کنش های انسانی را در محیط طبیعی مطالعه می کند. مشاهده می تواند با مشارکت پژوهشگر در زندگی جامعه همراه باشد یا بدون مشارکت و از فاصله دور انجام شود.

وقتی پژوهشگر فقط روایت توصیفی از مشاهدات ارائه می دهد، این نوع را «مطالعه ی برداشتی» می نامند. مشاهده در محیط طبیعی کمک می کند رفتارها در موقعیت های واقعی بررسی شود، اما امکان کنترل و تکرار دقیق را کاهش می دهد.

۳) نمونه گیری

وقتی جامعه آماری بزرگ است، مشاهده مستقیم همه افراد ممکن نیست. پژوهشگر بخشی از جامعه را که نماینده کل آن است انتخاب می کند؛ به این بخش نمونه می گویند. شرط اصلی در نمونه گیری این است که ویژگی های نمونه تا حد ممکن با کل جمعیت مشابه باشد. ابزارهای رایج برای جمع آوری اطلاعات از نمونه، پرسشنامه و مصاحبه است. مصاحبه ها دو نوع اند:

- **منظم:** همه پرسش ها یکسان و قابل مقایسه اند.
 - **آزاد:** پرسش ها انعطاف پذیر است و پاسخ ها عمیق تر اما کمتر قابل مقایسه اند.
- نمونه گیری ابزار اصلی برای تعمیم نتایج به کل جامعه است.

۴) مطالعه موردی

در مطالعه موردی، پژوهشگر پدیده ای را به طور عمیق بررسی می کند. داده ها غالباً از طریق مشاهده، اسناد، و گفت و گو با افراد درگیر به دست می آید. مطالعه موردی فرضیه را اثبات نمی کند، اما برای تولید فرضیه و فهم پیچیدگی پدیده ها بسیار کاربردی است. این روش امکان جزئی نگری را فراهم می کند، اما قابلیت تعمیم کمی دارد.

اثر زمان در پژوهش

پژوهش همواره با بُعد زمانی گره خورده است. مطالعات مقطعی وضعیت گروه ها را در یک مقطع زمانی مقایسه می کنند. در مقابل، مطالعات طولی رفتار افراد یا گروه ها را در یک بازه بلندمدت دنبال می کنند. دو حالت ویژه:

پژوهش گذشته نگر: تحلیل داده های تاریخی.

پژوهش آینده نگر: پیگیری گروهی از حال تا آینده.

مطالعات طولی معمولاً هزینه بر هستند اما برای تحلیل تغییرات واقعی مفیدترند.

آمار در پژوهش جامعه شناختی

جامعه شناس بدون فهم پایه ای آمار، توان تحلیل درست داده ها را ندارد. سه شاخص آماری کلیدی عبارت اند از:

- میانگین
- میانه
- مد

همچنین مفاهیمی مانند ضریب همبستگی برای تشخیص رابطه میان متغیرها، اعتبار برای سنجش میزان تطابق نتایج با واقعیت، و پایایی برای اندازه گیری میزان توافق تکرارپذیری نتایج، ضروری اند.

مشکلات پژوهش جامعه شناختی:

پژوهش اجتماعی با جهان انسان ها سر و کار دارد؛ دنیایی متغیر و پیچیده. از همین رو مشکلاتی دارد:

۱. **تغییر دائمی جامعه:** شرایط اجتماعی ثابت نیست. ممکن است پدیده ای در طول زمان دگرگون شود و نتایج پژوهش را بی اثر کند.
۲. **اثر حضور پژوهشگر:** خود مشاهده گر گاهی رفتار افراد را تغییر می دهد؛ به خصوص در پرسش های حساس.
۳. **پیش بینی ناپذیری رفتار فردی:** رفتار فرد کاملاً قابل پیش بینی نیست؛ با این حال، رفتار جمعی تا حد قابل قبولی قابل پیش بینی است.
۴. **محدودیت های اخلاقی:** جامعه شناس با انسان سروکار دارد و باید به حقوق و کرامت شرکت کنندگان احترام بگذارد.
۵. **هزینه زیاد و دشواری تکرار آزمایش ها:** کنترل محیط اجتماعی هزینه بر و دشوار است.

جامعه شناسی محض و کاربردی

جامعه شناسی محض صرفاً برای تولید دانش علمی تلاش می کند، بدون توجه مستقیم به کاربرد.

اما جامعه شناسی کاربردی دانش اجتماعی را برای حل مشکلات واقعی مانند جرم، آموزش، بهداشت، یا فقر به کار می گیرد.

جامعه شناسی عامیانه

در رسانه ها بسیاری از سخنان شبه جامعه شناختی مطرح می شود؛ گاهی دقیق و گاهی عامیانه و بی پایه. برخی آمارهای رسانه ای به درستی بازنمایی نمی شوند و ممکن است گمراه کننده باشند. با این حال، رسانه ها می توانند نقش مثبت در آگاهی مردم از پدیده های اجتماعی داشته باشند.

رشته های تخصصی جامعه شناسی

جامعه شناسی شاخه های تخصصی متعددی دارد که هر کدام بخشی از واقعیت اجتماعی را مطالعه می کند. مهم ترین آن ها:

- جامعه شناسی شهری و روستایی
- جامعه شناسی آموزش، خانواده، دین، و سیاست
- جامعه شناسی کار و صنعت
- جامعه شناسی پزشکی
- جامعه شناسی فرهنگ
- روان شناسی اجتماعی
- جمعیت شناسی
- روابط نژادی و قومی
- قشر بندی اجتماعی

- آسیب شناسی اجتماعی

- انحرافات اجتماعی

- ارتباطات جمعی و رفتارهای جمعی

هر حوزه با روش های خاص خود مسائل اجتماعی را بررسی می کند.

نقش جامعه شناس در جامعه

جامعه شناس نقش های چندگانه دارد:

۱. **محقق:** دانش اجتماعی تولید می کند، داده گرد می آورد و تحلیل می کند. بخش مهمی از جامعه شناسان در دانشگاه ها و مراکز پژوهشی فعالیت دارند.

۲. **مشاور و برنامه ریز:** سیاست ها و پیامدهای اجتماعی تصمیمات را پیش بینی می کند و به دولت ها و سازمان ها مشاوره می دهد.

۳. **تکنسین یا کارشناس سازمانی:** در سازمان های دولتی و خصوصی به بهبود ساختار و کارکرد سازمان کمک می کند.

۴. **معلم:** آموزش جامعه شناسی و شکل دادن به نسل آینده پژوهشگران و متخصصان.

جامعه شناسی و قضاوت ارزشی

مسئله مهم این است که آیا جامعه شناس حق دارد در سیاست و ارزش های اجتماعی مداخله کند یا نه.

رویکرد غالب: جامعه شناس می تواند عقاید و ارزش های شخصی داشته باشد و حتی در فعالیت های اجتماعی مشارکت کند، اما در مقام پژوهش باید از داوری ارزشی پرهیز کند و داده ها را بی طرفانه تحلیل کند.

فرهنگ

در جامعه شناسی، هیچ انسان سالم، فاقد فرهنگ نیست. فرهنگ شامل رفتارهای اکتسابی، باورها، ارزش ها و نمادهای مشترک اعضای یک جامعه است. نکته کلیدی این است که فرهنگ آموختنی است و از زیست شناسی یا وراثت سرچشمه نمی گیرد. مثلاً گریه نوزاد به هنگام گرسنگی بخشی زیستی است و فرهنگی محسوب نمی شود.

فرهنگ و جامعه

جامعه از گروهی انسان تشکیل می شود که در یک سرزمین مشترک زندگی کرده، ساختار اجتماعی پدید آورده و فرهنگ مشترک دارند. فرهنگ و جامعه از هم جدا نیستند؛ هر جامعه حتماً فرهنگی دارد که از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود. عناصر فرهنگی شامل دین، زبان، ارزش ها، سنت ها، قوانین و صنایع است و نهادهای رسمی و غیررسمی ناقل آن اند.

ارتباط نمادی

توانایی انسان در ارتباط نمادی عامل اصلی انتقال فرهنگ است. ارتباط سه شکل دارد:

۱. **زبان گفتاری:** مهم ترین ابزار انتقال دانش و فرهنگ

۲. **زبان نوشتاری:** حفظ سنت ها و دانش در درازمدت

این توانایی باعث شده نسل ها بتوانند از تجربه های گذشته بهره ببرند و دانش تولید کنند.

هنجارهای فرهنگی

هنجارهای فرهنگی معیارهای رفتاری مورد انتظار جامعه اند و انواع مختلف دارند:

- **ارزش ها:** احساسات عمیق مشترک درباره خوب و بد؛ مثل احترام به والدین
- **آداب و رسوم:** رفتارهای رایج روزمره؛ مانند دید و بازدید
- **رسوم اخلاقی:** قواعدی درباره درست و نادرست که معمولاً در نظام حقوقی و آموزش مذهبی متجلی شده اند؛ نقض آن ها مجازات اجتماعی یا قانونی دارد

فرهنگ آرمانی و فرهنگ موجود

فرهنگ آرمانی شامل الگوهای رفتاری تأییدشده رسمی است؛ در حالی که فرهنگ موجود رفتار واقعی مردم در عمل است. این دو معمولاً با هم تطابق کامل ندارند؛ مثلاً سیگار نکشیدن یا رعایت قوانین رانندگی بخش آرمانی است، اما عمل واقعی مردم متفاوت.

سازمان فرهنگ

فرهنگ سازمان یافته است. کوچک ترین جزء آن عنصر فرهنگی است (شیء، حرکت، واژه). عناصر مرتبط، مجموعه فرهنگی می سازند. بالاتر از آن نهاد قرار دارد؛ یعنی نظام اجتماعی سازمان یافته برای تأمین نیازهای جامعه: خانواده، آموزش، سیاست، اقتصاد، دین؛ و در برخی جوامع نهادهایی نظیر نظامی و تفریحی نیز افزوده می شود. درون جامعه ممکن است خرده فرهنگ ها شکل بگیرند؛ گروه هایی که بخش عمده ای از فرهنگ غالب را می پذیرند اما برخی هنجارها و ارزش های متفاوت دارند. نمونه: خرده فرهنگ بزهکاران. نوع افراطی آن ضد فرهنگ است؛ گروه هایی که ارزش های فرهنگ غالب را رد می کنند. فرهنگ یکپارچه یعنی انسجام بین بخش های مختلف فرهنگی. دگرگونی در بخشی از آن به تغییر بخش های دیگر منجر می شود؛ مثل تغییر سبک زندگی سرخ پوستان پس از دست دادن منبع حیاتی غذای خود (گاومیش).

قوم مداری

قوم مداری یعنی برتر دانستن فرهنگ خود نسبت به دیگران. این گرایش باعث داوری تعصب آمیز درباره سایر گروه ها می شود. نمونه اش تقابل شهرنشینان و روستاییان یا بدبینی متقابل مبلغان مذهبی و بومیان. شخصیت افراد نیز در میزان قوم مداری نقش دارد؛ برخی گروه ها یا افراد تعصبی ترند.

پیامدهای مثبت

قوم مداری به انسجام اجتماعی، وفاداری و میهن دوستی کمک می کند و مقاومت در برابر فشارهای بیرونی را افزایش می دهد؛ مثلاً در جنگ، تقویت حس «ما در برابر آن ها» روحیه را بالا می برد.

پیامدهای منفی

قوم مداری افراطی مانع تبادل فرهنگی و نوآوری می شود. چون هر چیز بیگانه را بی ارزش تلقی می کند، حتی راه حل های مفید از بیرون را رد می کند.

نسبیت فرهنگی

برای فهم رفتار فرهنگی گروهی دیگر باید آن را در چارچوب فرهنگ خودشان تحلیل کرد، نه با معیارهای فرهنگ خود. یک رفتار ممکن است در جامعه ای مخرب و در جامعه دیگر سازنده باشد. بنابراین ارزش گذاری فرهنگ ها باید زمینه مند باشد.

ضربه فرهنگی

وقتی فرد با فرهنگ بیگانه ای مواجه می شود که با باورهایش ناسازگار است، دچار سردرگمی و شوک می شود؛ مثلاً مواجهه با جامعه ای با عادات بسیار متفاوت. این فشار روانی «ضربه فرهنگی» نام دارد.

دگرگونی فرهنگی

هیچ فرهنگی ثابت نیست. با وجود مقاومت در برابر تغییر، فرهنگ ها در طول زمان دگرگون می شوند. ورود دین جدید یا فناوری به جامعه معمولاً با مقاومت روبه روست.

تأخر فرهنگی

فرهنگ دو بخش مادی (فناوری و ابزار) و غیرمادی (ارزش ها، باورها) دارد. تغییر در بخش مادی سریع تر رخ می دهد، اما تنظیم بخش غیرمادی با آن زمان بیشتری می برد. این فاصله زمانی «تأخر فرهنگی» نام دارد. مثلاً ورود فناوری کشاورزی جدید ساختار خانواده، روش زندگی و ارزش ها را نیز تغییر می دهد، اما ارزش ها دیرتر تحول می یابند.

فرهنگ پذیری

انتقال عناصر فرهنگی از جامعه ای به جامعه دیگر فرهنگ پذیری نام دارد. تماس مستقیم دو فرهنگ منجر به دگرگونی دوطرفه می شود؛ اما شدت تغییر ممکن است متفاوت باشد.

عوامل دگرگونی فرهنگی

- (۱) فناوری: مهم ترین عامل دگرگونی امروز است. هر چه سرعت نوآوری بیشتر باشد، تغییر فرهنگی بیشتر خواهد بود.
- (۲) محیط طبیعی: تغییرات شدید مانند زلزله اثرات جدی و فوری دارند، اما اغلب آهسته اند.
- (۳) جمعیت: تغییر در تعداد یا توزیع جمعیت می تواند مهاجرت، تغییر در تولید و نهایتاً دگرگونی اجتماعی ایجاد کند.
- (۴) نیازهای شناخته شده: وقتی جامعه نیازهای جدید را تشخیص دهد، تغییر دنبال می شود.

◀ پایگاه و نقش

پایگاه اجتماعی یعنی جایگاهی که فرد در یک گروه یا کل جامعه دارد و حقوق، مزایا و انتظارات مرتبط با آن را مشخص می کند. نقش رفتاری است که جامعه از فرد دارای آن پایگاه انتظار دارد. نقش ها طی فرایند اجتماعی شدن به فرد آموخته می شوند. مثلاً استاد دانشگاه پایگاه بالا دارد و باید نقش هایی مثل تولید علم و هدایت علمی را ایفا کند.

پایگاه انتسابی و پایگاه اکتسابی

پایگاه انتسابی از تولد به فرد داده می شود: جنس، نژاد، دین، ثروت خانواده، نام خانوادگی. نتیجه این است که بخش مهمی از موقعیت فرد، «بدون تلاش» از خانواده به او منتقل می شود. در مقابل، پایگاه اکتسابی با تلاش و مهارت به دست می آید؛ مثل تبدیل شدن به پزشک یا مهندس. فرزند کارگر می تواند از طریق تحصیل پایگاه شغلی و اجتماعی خود را بالا ببرد؛ این نمونه پایگاه اکتسابی است.

ناهمسانی و تضاد پایگاه

در گذشته، پایگاه ها ثابت و هماهنگ بودند. امروز فرد می تواند چند پایگاه گوناگون داشته باشد که الزاماً با هم سازگار نیستند. این وضعیت را ناهمسانی پایگاه می نامند. فردی که پایگاه هایش با هم تضاد دارند ممکن است در هویت اجتماعی اش سردرگمی تجربه کند. مثلاً پزشک سیاه پوست در جنوب آمریکا. گذشته نه چندان دور - از یک سو پایگاه علمی بالا داشت اما به دلیل نژاد، از پذیرش اجتماعی محروم بود. نتیجه؟ تضاد، تبعیض، و حس بیگانگی.

نقش های نمونه

افرادی که برای ما ارزشمندند و رفتارشان را سرمشق قرار می دهیم نقش های نمونه اند. این الگوها در یادگیری نقش ها مؤثرند. فوتبالیست تازه کار برای رفتار حرفه ای خود، بازیکنان با سابقه را الگو می گیرد.

گروه های مرجع

برای اینکه بفهمیم نقش مان را درست انجام می دهیم یا نه، خود را با گروه های مرجع مقایسه می کنیم. این گروه ها معیارهای سنجش رفتار ما هستند. دانشجوی حقوق خود را با هم دوره ای ها می سنجد؛ وکیل جوان با وکلای مشهور. گروه های مرجع در طول زندگی تغییر می کنند.

نقش محول و نقش محقق

نقش محول یعنی انتظاری که جامعه برای یک پایگاه تعیین کرده است.

نقش محقق یعنی آنچه فرد در عمل انجام می دهد.

هیچ کس دقیقاً نقش محول را کاملاً اجرا نمی کند؛ مغایرت به علت عدم شناخت، ضعف مهارت یا عدم تمایل فرد رخ می دهد.

شخصیت و ایفای نقش

اجرای موفق نقش به شخصیت فرد بستگی دارد. برخی شخصیت ها برای نقش خاص مناسب نیستند. کسی که قرار است مشاور باشد باید واقع گرا، صبور و قابل اعتماد باشد؛ اگر دستپاچه، سطحی و پر از پیش داوری باشد، شکست می خورد.

دلسردی از نقش

وقتی فرد نقشی را برخلاف احساسات خود و فقط به خاطر فشار بیرونی انجام دهد، دچار دلسردی از نقش می شود. این وضع فشار روانی ایجاد می کند. مادری که هم زمان مادر، دانشجو و کارمند است و نسبت به شغل کم اهمیت خود بی میل است، نمونه ای از این وضعیت است.

فشار نقش

وقتی انتظارات مرتبط با یک نقش با هم در تعارض باشند یا فرد نتواند همه را اجرا کند، فشار نقش ایجاد می شود. مربی تیم فوتبال باید هم با بازیکنان صمیمی باشد و هم انضباط سخت اعمال کند. جمع کردن این دو، کار راحتی نیست.

شکست در ایفای نقش

در جوامع پیچیده امروز که افراد چند نقش دارند، ممکن است اجرای نقش با شکست روبه رو شود. چیزی که بیشتر فرو می پاشد نقش محقق (نقش واقعی اجراشده) است. مشاور حقوقی یا دندانپزشکی که از پس وظایف حرفه ای برنمی آیند، نمونه شکست در ایفای نقش اند.

تعارض نقش ها

اگر فرد باید همزمان نقش هایی را ایفا کند که رفتارهای متناقض می طلبند، دچار تعارض نقش ها می شود. استاد دانشگاه باید تدریس کند، تحقیق کند، مقاله بنویسد، در کمیته ها شرکت کند و در زندگی شخصی هم حضور داشته باشد. زمان محدود است و تعارض دائمی.

شبکه نقش ها

هر پایگاه اجتماعی درون مجموعه ای از ارتباطات قرار می گیرد که به آن شبکه نقش ها می گویند. مشاور حقوقی باید با قضات، منشی ها، پلیس قضایی، همکاران و دیگران تعامل داشته باشد. این روابط از پایگاه اجتماعی او ناشی می شوند و بخشی از بار نقش را تشکیل می دهند.

نقش نمایشی

گاهی فرد آگاهانه نقش خود را «نمایش» می دهد تا دیگران را تحت تأثیر قرار دهد. این یعنی ایفای نقش برای ایجاد تصویر مطلوب نزد «تماشاگران». معلمی که با شور در کلاس سخن می گوید یا سخنران مذهبی که با هیجان جمعیت را تحت تأثیر قرار می دهد، نقش نمایشی ایفا می کند. موفقیت نقش نمایشی وابسته به پذیرش مخاطبان است.

جمع بندی: پایگاه، جایگاه اجتماعی فرد است؛ نقش، انتظار رفتاری مرتبط با آن. پایگاه می تواند انتسابی (بدون انتخاب) یا اکتسابی (بر اساس تلاش) باشد. ناهمسانی و تعارض میان پایگاه ها و نقش ها باعث فشار و سردرگمی می شود. افراد برای

یادگیری و ارزیابی نقش ها، از نقش های نمونه و گروه های مرجع کمک می گیرند. نقش محول و نقش محقق معمولاً با هم منطبق نیستند. شخصیت، ظرفیت ایفای نقش را تعیین می کند. ایفای هم زمان نقش های متعدد در جهان مدرن احتمال فشار، دلسردی یا شکست را بالا می برد. نقش ها در شبکه ای از روابط گسترده شکل می گیرند و در برخی موقعیت ها رنگ نمایشی به خود می گیرند.

پرورش اجتماعی و شخصیت

اجتماعی شدن فرایندی است که انسان از طریق آن یاد می گیرد چگونه در جامعه زندگی کند، انتظارات اجتماعی را بشناسد، شخصیت خود را شکل دهد و توانایی انجام وظایف فردی و جمعی را کسب کند. کودک از همان نخستین تعاملات خانوادگی با هنجارها، ارزش ها و الگوهای رفتاری مواجه می شود. ورود به مدرسه اولین مواجهه رسمی کودک با نهادهای سازمان یافته اجتماعی شدن است. اگر کودک مطابق انتظارات گروه رفتار کند، پذیرفته می شود؛ در غیر این صورت طرد می شود. از آنجا که انسان به غرایز متعدد مجهز است، اگر صرفاً بر پایه غرایز عمل کند، بقا و هماهنگی اجتماعی غیرممکن می شود. بنابراین یاد می گیرد نیازهای زیستی را به گونه ای ارضا کند که با ارزش های اجتماعی سازگار باشد؛ مثلاً برای غذا خوردن زمان و مکان و شیوه خاصی را رعایت کند. این یادگیری ناشی از درونی کردن هنجارهای فرهنگی است که رفتار مناسب را تعیین می کنند.

رشد کودک در آغاز کاملاً وابسته به مراقبت دیگران است. نیازهای زیستی مانند غذا، سر پناه و مراقبت عاطفی برای رشد سالم ضروری اند. مطالعات هارلو روی میمون ها نشان داد که نبود تماس عاطفی و جسمانی با مادر رشد طبیعی را مختل می کند؛ یعنی شخصیت تنها زاییده عوامل زیستی نیست بلکه محیط، محبت و تعامل اجتماعی اهمیت حیاتی دارند. اهداف اصلی اجتماعی شدن شامل یادگیری مهارت های لازم، توانایی ارتباط مؤثر، یادگیری شیوه های اجتماعی رفع نیازهای بدنی و درونی کردن ارزش های بنیادی جامعه است. در این روند، فرد مفهوم «خود» را می شناسد و خود را موجودی مستقل می بیند. این آگاهی از طریق تعامل اجتماعی شکل می گیرد: فرد براساس واکنش دیگران به رفتار خود، تصویری از خویشتن می سازد. نظریه «خود آینه سان» کولی بیان می کند که خود ما انعکاس برداشت دیگران از ماست. اگر بازخورد دیگران مثبت باشد، تصویر فرد از خود تقویت می شود.

مید مفهوم «دگری تعمیم یافته» را مطرح می کند: مجموعه انتظارات اجتماعی که فرد با درونی کردن آنها رفتار خود را ارزیابی می کند. کودک با ایفای نقش های دیگران - مثل تقلید معلم - یاد می گیرد خود را از نگاه دیگران ببیند. افراد معینی که نفوذ ویژه دارند «دگران مؤثر» نامیده می شوند؛ کسانی که فرد می کوشد رضایت شان را جلب کند، مثل مربی ورزشی که رفتار بازیکنان را شکل می دهد. مید همچنین «من اجتماعی» و «من فردی» را متمایز می کند. من اجتماعی بازتاب هنجارها و ارزش هاست؛ من فردی جنبه خودانگیخته، شخصی و گاه سرکش وجود است. رفتاری مانند قتل ناشی از غلبه «من فردی» و نادیده گرفتن «من اجتماعی» است.

اجتماعی شدن ممکن است رسمی یا غیررسمی باشد. نهادهای رسمی مانند مدرسه و ارتش، قواعد را مستقیماً آموزش می دهند. اما بخش بزرگی از اجتماعی شدن در گروه های همسال و محیط غیررسمی رخ می دهد. عوامل اصلی اجتماعی ساختن عبارت اند از خانواده، مدرسه، گروه همسال و رسانه ها. خانواده اولین محیطی است که کودک در آن نقش ها، ارزش ها و الگوهای رفتاری را می آموزد. جایگاه اجتماعی خانواده نیز بر نوع اجتماعی شدن اثر می گذارد. خانواده های طبقه کارگر بر اطاعت و انضباط تأکید دارند؛ خانواده های طبقه متوسط بر استقلال و خلاقیت.

مدرسه به عنوان نخستین نهاد رسمی، دانش و هنجارها را منتقل می کند و راه دستیابی به مشاغل تخصصی است. گروه همسالان به ویژه در نوجوانی نقش کلیدی دارند؛ زیرا پذیرش در جمع دوستان اهمیت زیادی دارد و الگوهای زبانی، پوشش، ارزش ها و رفتار نوجوان را شکل می دهد. رسانه ها در جوامع صنعتی نقش سنگین تری در اجتماعی شدن یافته اند. کودکان گاه وقت بیشتری صرف تلویزیون می کنند تا مدرسه. رسانه ها می توانند بازتاب دهنده هنجارها یا مختل کننده آنها باشند. شخصیت شامل ویژگی های فردی مانند احساسات، نگرش ها، عادات و ادراک فرد از خویشتن است. شخصیت محصول تعامل وراثت، محیط طبیعی، فرهنگ و تجربه های اجتماعی است. وراثت ظرفیت های جسمانی و نیازهای حیاتی را فراهم می کند؛ در همه انسان ها مشترک است. محیط طبیعی نیز شخصیت را تحت تأثیر قرار می دهد. زندگی سرخپوستان در مواجهه با مهاجران نمونه ای است که تغییر در محیط و منابع، موجب تغییر رفتار و منش آنان شد.

فرهنگ شکل دهنده اصلی شخصیت است؛ هر جامعه برای بقا نوعی شخصیت هماهنگ با ارزش ها و هنجارهای خود پرورش می دهد. تجربه های گروهی و فردی تفاوت هایی در شخصیت ایجاد می کنند. حتی اعضای یک گروه مشترک نیز زمینه های متفاوتی دارند که ساخت شخصیتی را متمایز می کند؛ عضویت در انجمن های علمی یا صنفی بر ارزش ها و رفتار افراد تأثیر می گذارد.

«منش ملی» نیز قابل تشخیص است؛ ویژگی های بنیادین شخصیتی در سطح ملی که واکنش ها و نگرش های مشترک را شکل می دهند. شناخت منش ملی برای تحلیل رفتار جمعی اهمیت دارد، حتی در جنگ که شناخت شخصیت ملت مقابل می تواند ابزار راهبردی محسوب شود.

اجتماعی شدن یک فرایند پیوسته است و در تمام عمر ادامه دارد. فرد در مراحل مختلف زندگی نقش های جدید می پذیرد: کودکی، بلوغ، جوانی، اشتغال، ازدواج، والد شدن، طلاق، تغییر شغل، جدایی، بازنشستگی و مهاجرت. هریک از این موقعیت ها نیازمند یادگیری و سازگاری دوباره است.

◀ گروه های اجتماعی

گروه اجتماعی مجموعه ای از افراد است که با یکدیگر تعامل دارند و از عضویت خود و انتظار رفتار مشترک آگاه اند. جامعه شناسان سه گونه اصلی را متمایز می کنند: نخست، «تجمع» یا جماعت که صرفاً کنار هم بودن افراد در یک زمان و مکان است؛ مانند تماشاگران فوتبال یا مسافران هواپیما. دوم، «مقوله» یا رده که افراد تنها ویژگی های مشترک دارند؛ مانند گروه

های سنی، قومی یا شغلی. سوم، گروه‌هایی که الگوی سازمان یافته و پایدار تعامل دارند؛ مثل باشگاه، اتحادیه یا گروه مذهبی.

گروه‌ها از نظر نحوه عضویت به دو نوع اختیاری و غیر اختیاری تقسیم می‌شوند. عضویت در گروه اختیاری بر پایه انتخاب است، مانند خانواده (به معنای عضویت در بزرگسالی)، دانشگاه، یا حزب سیاسی. در مقابل، گروه‌های غیر اختیاری مانند سربازان اعزامی، بیماران روانی یا زندانیان معمولاً خارج از اختیار فرد شکل می‌گیرند.

مفهوم «درون گروه» و «برون گروه» برای تمایز میان «ما» و «آنها» به کار می‌رود. درون گروه شامل کسانی است که فرد با آنان احساس نزدیکی و تعلق دارد؛ مثلاً اعضای خانواده، مذهب یا قومیت مشترک. برون گروه شامل افرادی است که فرد خود را از آنها جدا می‌بیند. اعضای درون گروه معمولاً برون گروهی‌ها را یک دست و فاقد تفاوت‌های فردی تلقی می‌کنند. «فاصله اجتماعی» میزان پذیرفتگی اعضای یک گروه توسط گروه دیگر را نشان می‌دهد و برای سنجش شدت روابط میان گروه‌های نژادی و قومی استفاده می‌شود.

تونیس دو نوع رابطه اجتماعی را با مفاهیم «گمیشافت» و «گزلفافت» توضیح می‌دهد. گمیشافت روابط صمیمانه، چهره به چهره، مبتنی بر همکاری و تعلق شخصی را نشان می‌دهد؛ مانند خانواده یا روستا. در مقابل، گزلفافت روابط رسمی، قراردادی، تخصص‌گرا و مبتنی بر منافع شخصی است؛ مانند ارتش یا بوروکراسی. با توسعه شهرنشینی، شکل گزلفافت گسترش می‌یابد.

گروه‌ها به دو دسته نخستین و ثانوی نیز تقسیم می‌شوند. گروه نخستین کوچک، صمیمی و بر تعامل مستقیم بناست؛ مهم‌ترین نمونه آن خانواده است. گروه ثانوی روابط غیرشخصی، هدف‌محور و موقت دارد؛ مانند ارتش یا شرکت. با این حال، در درون گروه‌های ثانوی نیز معمولاً گروه‌های نخستین کوچک شکل می‌گیرند.

افزایش شهرنشینی و تخصص، اهمیت گروه‌های ثانوی را افزایش داده است. با این وجود، گروه‌های نخستین همچنان اهمیت حیاتی دارند؛ زیرا نیازهای عاطفی، پشتیبانی اجتماعی و صمیمیت را فراهم می‌کنند. در بررسی سازمان‌ها باید هم ساخت رسمی و هم گروه‌های کوچک غیررسمی را شناخت؛ چون هر دو بر عملکرد اثر می‌گذارند.

هر گروه با چهار مسئله اصلی روبه‌روست: سازگاری با محیط بیرونی، کنترل عوامل داخلی برای رسیدن به هدف، تنظیم روابط عاطفی اعضا، و حفظ انسجام. ساخت گروه‌ها ممکن است رسمی یا غیررسمی باشد. ساخت رسمی با قواعد و سلسله مراتب مشخص، تقسیم وظایف و تنبیه و پاداش سامان دارد. مشکل ساخت رسمی این است که ابزارها گاهی مهم‌تر از اهداف می‌شوند. ساخت غیررسمی انعطاف ایجاد می‌کند و امکان حل مسائل را بدون اتکا به بوروکراسی فراهم می‌سازد؛ روابط شخصی، صندوق‌های تعاونی و کمک‌های غیراداری نمونه آن هستند.

رهبری در گروه به دو نوع تقسیم می‌شود: ابزاری و ارشادی. رهبر ابزاری بر سازمان دهی، برنامه‌ریزی و دستیابی به هدف تمرکز دارد؛ رهبر ارشادی انسجام گروه و هماهنگی احساسی را تقویت می‌کند. از نظر سبک، سه نوع رهبری دیده می‌شود: مقتدر (تصمیم‌گیری فردی و دستوری)، دموکرات (مشارکت‌محور) و بی‌قید (بی‌برنامه و منفعل).

«گروه های مرجع» معیارهایی برای ارزیابی خود فراهم می کنند. فرد برای سنجش وضعیت خود از ارزش ها، ظواهر یا توانایی های گروه مرجع استفاده می کند؛ لازم نیست عضو آن باشد. فرد متوسط با مقایسه خود با گروه قوی تر یا ضعیف تر، ارزیابی متفاوتی از خود به دست می آورد.

«گروه های همدرد» از افرادی تشکیل می شوند که مصیبتی مشترک دارند و برای حمایت از هم گرد هم می آیند؛ مانند معنادران بهبود یافته یا زلزله زدگان. گروه های «صمیمی» برای تقویت خودشناسی، اعتماد و بیان آزادانه احساسات شکل می گیرند؛ اما گاهی فشار عاطفی و روانی بیش از حد در آنها مشکل ساز می شود.

◀ نهادهای اجتماعی

نهاد اجتماعی نظامی پایدار و سازمان یافته از الگوهای رفتاری است که با هدف تأمین نیازهای اساسی جامعه شکل می گیرد. پنج نهاد اصلی که تقریباً در همه جوامع وجود دارد عبارت اند از: خانواده، آموزش و پرورش، دین، اقتصاد و حکومت. هر کدام کارکرد های ویژه ای دارند و نقش خاصی در سامان اجتماعی ایفا می کنند.

نهادهای شش ویژگی مهم دارند:

۱) برای پاسخ به نیازهای اجتماعی شکل می گیرند. مثلاً خانواده وظیفه تولید نسل و اجتماعی کردن کودک را دارد و حکومت نظم و دفاع را تضمین می کند.

۲) حامل ارزش های اساسی اند؛ مانند دموکراسی در نهاد حکومتی.

۳) نسبتاً پایدارند و رفتار معین را به صورت سنت جا می اندازند؛ مثلاً ازدواج.

۴) گستره فعالیتشان وسیع است و تغییر در یکی، دیگر نهادها را تحت تأثیر قرار می دهد؛ مثل اثر بحران اقتصادی بر خانواده یا آموزش.

۵) هر نهاد دارای سازمان درونی و شبکه هنجارهاست؛ مانند ساختار اداری آموزش.

۶) ارزش های بنیادی آنها مورد پذیرش عموم است، حتی اگر شخص عضو نهاد نباشد.

«نهادی شدن» فرایندی است که طی آن رفتارهای پراکنده به الگوهای پایدار، قابل پیش بینی و ساخت یافته تبدیل می شود؛ برای نمونه، در نهاد حکومت نقش ها و پایگاه ها مشخص است و همه تحت قواعد عمل می کنند. این پیش بینی پذیری، رفتار را منظم نگه می دارد.

میان نهادها و انجمن ها رابطه نزدیکی وجود دارد. افراد برای ایفای نقش هایشان در درون نهادها، انجمن ها یا سازمان های مشخص تشکیل می دهند؛ مثلاً وزیر علاوه بر نقش رسمی، ممکن است عضو انجمن صنفی نیز باشد.

نهادهای دارای کارکردهای آشکار و پنهان هستند. کارکرد آشکار، عملکرد شناخته شده و پذیرفته شده نهاد است؛ اما کارکرد پنهان نهاد ممکن است در ظاهر دیده نشود یا حتی نامطلوب باشد. مثلاً کارکرد آشکار حزب سیاسی انتخاب نامزدهاست، اما کارکرد پنهان آن می تواند حمایت پنهانی از اعضا و تأمین منافع آنان باشد.

چند کارکرد اصلی در همه نهادها مشترک است:

۱) ارائه الگوهای رفتاری و انتقال آنها از طریق اجتماعی شدن.

۲) تعریف نقش ها و انتظارات از افراد.

۳) تثبیت رفتارهای پذیرفته شده و تبدیل آنها به عادت فرهنگی.

۴) کنترل و تنظیم رفتار از طریق پاداش و مجازات.

پنج نهاد اصلی، هر کدام کارکرد های خاص خود را دارند:

کارکرد های خانواده: تنظیم روابط جنسی، تولید نسل، حمایت از فرودستان، اجتماعی کردن کودکان، انتقال پایگاه اجتماعی و تأمین اقتصادی.

کارکرد های آموزش و پرورش: آماده کردن افراد برای اشتغال، انتقال میراث فرهنگی، معرفی نقش ها، ایجاد مبنای ارزیابی پایگاه ها، پیش برد پژوهش، و تقویت سازگاری اجتماعی.

کارکرد های دین: ارائه هویت اخلاقی، تفسیر جهان، تقویت انسجام اجتماعی و تحکیم ارزش های انسانی.

کارکرد های اقتصاد: تولید، توزیع و مصرف کالا و خدمات.

کارکرد های حکومت: قانون گذاری، اجرا، حل منازعات، ارائه خدمات ضروری، و دفاع خارجی.

نهادها به شدت به یکدیگر وابسته اند؛ اختلال در یک نهاد بر سایر نهادها اثر می گذارد. در جوامع روستایی، خانواده نقش اصلی در اجتماعی کردن دارد؛ اما در جوامع صنعتی این نقش به مدرسه منتقل شده است. این نمونه ای از «جابجایی کارکرد نهادها» ست. جابه جایی زمانی رخ می دهد که نهادی از انجام کارکرد خود ناتوان شود یا نهاد دیگری بتواند آن را بهتر انجام دهد. برای مثال، خانواده در جوامع جدید بسیاری از کارکردهای تولیدی و اجتماعی را به مدرسه و اقتصاد واگذار کرده است. نهادها علاوه بر همکاری، در رقابت دائمی اند. رقابت بر سر کارکردهای مشترک می تواند موجب تضعیف برخی نهادها شود؛ مثلاً نهاد دین در ایران نقش تعیین کننده ای در سیاست، اقتصاد و خانواده دارد. در مقابل، پیوند قوی میان دولت و آموزش، وابستگی این دو نهاد را نشان می دهد. تغییر در یک نهاد معمولاً دگرگونی هایی در نهادهای دیگر ایجاد می کند؛ چنان که پس از انقلاب، نهادهای سیاسی، اقتصادی، آموزشی و خانوادگی تغییرات چشمگیری را تجربه کردند.

هرچند نهادها در همه جوامع وجود دارند، شکل آنها در فرهنگ های مختلف متفاوت است. خانواده، شیوه اجتماعی کردن، آیین دینی، و نظام اقتصادی از جامعه ای به جامعه دیگر یکسان نیست؛ هر چند کارکردها مشابه اند.

نهادها ویژگی های مشترکی دارند:

- **نمادهای فرهنگی** که حضور نهاد را نمایش می دهد؛ مانند پرچم یا صلیب.

- **قواعد رفتاری رسمی و غیررسمی** که رفتار درست را مشخص می کند؛ هرچند گاهی تخطی رخ می دهد.

- **اصول اعتقادی (ایدئولوژی)** که باورهای مشترک را سامان می دهد و منافع گروه را توجیه می کند؛ مانند کمونیسم، پروتستانیسم یا دموکراسی.

◀ نهاد خانواده

خانواده مهم ترین واحد خویشاوندی است که وظیفه اصلی اش اجتماعی کردن فرزندان و تأمین نیازهای پایه زندگی است. اعضای خانواده از راه خون، ازدواج یا فرزندخواندگی به هم پیوند دارند و معمولاً مدت زمان طولانی در کنار یکدیگر زندگی می کنند. ساخت خانواده در طول تاریخ و بین فرهنگ ها متفاوت بوده و آن تصویر آشنا از زن، مرد و فرزندان تنها یکی از انواع آن است.

انواع ازدواج و ساخت خانوادگی:

- **تک همسری** رایج ترین شکل زناشویی است که در آن فرد تنها یک همسر دارد. اغلب دولت ها چند همسری را منع یا محدود می کنند.

- **چند همسری** یعنی داشتن بیش از یک همسر.

• **چند زنی** (ازدواج یک مرد با چند زن) در برخی جوامع نشانه منزلت اجتماعی است.

• **چند شوهری** (ازدواج یک زن با چند مرد) در شرایط اقتصادی دشوار دیده شده است.

- **ازدواج گروهی** (چند زن و چند مرد) تاریخی و استثنایی است و امروزه رسمیت ندارد.

انواع خانواده:

- **هسته ای (زن، شوهر، فرزندان)** که در جوامع صنعتی رایج است.

- **گسترده** که شامل چند نسل و خویشاوندان متعدد است و معمولاً در جوامع روستایی و عشایری دیده می شود.

- از نظر سکونت: پدرمکان (زوج با خانواده شوهر) که معمولاً پدرسالار است؛ و مادمکان که در آن اقتدار با خانواده زن است.

۸-۲ خویشاوندی

خویشاوندی شبکه ای از نسب و سبب است که روابط خانوادگی را تعریف می کند. در جوامع صنعتی، اهمیت خویشاوندان دور کاهش یافته و تماس ها محدود شده است؛ معمولاً در مراسم خاص گردهم می آیند.

۸-۳ و ۴-۸ اثر صنعتی شدن و شهرنشینی

رشد صنعت خانواده را از واحد تولیدی-مصرفی به واحد مصرفی تبدیل کرد؛ به تبع آن، خانواده کوچک تر و مستقل تر شد و خانواده هسته ای جای ساخت های گسترده را گرفت. هزینه های بالای شهرنشینی، کاهش نیاز به کار جمعی خانوادگی و جابه جایی جغرافیایی موجب شد روابط با خویشاوندان دور تضعیف شود. نقش اجتماعی سازی از خانواده به مدرسه منتقل شد و بسیاری از مشکلات به جای خویشاوندان، به متخصصان ارجاع داده می شود. منزلت اجتماعی نیز بیش از پیش از طریق تحصیلات و شغل کسب می شود.

۸-۵ همسرگزینی

قواعد ازدواج ممکن است بر درون همسری (ازدواج درون گروه) یا برون همسری (ازدواج بیرون از گروه) تأکید کنند. در ایران و اسلام، ازدواج با محارم ممنوع است. در غرب هم هرچند قانون محدودیت کمتری دارد، انتظار فرهنگی آن است که ازدواج درون نژاد، مذهب یا طبقه صورت گیرد.

روش های همسرگزینی یا آزادانه و بر پایه عشق است یا به انتخاب خانواده. جوامع صنعتی عشق را شرط رایج ازدواج می دانند؛ اما این الگو جهانی نیست. افراد معمولاً به دنبال مشابهت در سن، دین، طبقه، تحصیلات و جذابیت ظاهری اند.

۸-۶ کارکرد های خانواده

نهاد خانواده چند وظیفه اساسی دارد:

۱. **تنظیم روابط جنسی و تولید مثل:** جامعه از طریق قواعد و ممنوعیت ها (مثل منع ازدواج با محارم) روابط جنسی را کنترل می کند تا نظم خانوادگی مختل نشود.
۲. **حفاظت از کودکان، سالمندان و معلولان:** به دلیل ناتوانی این افراد، خانواده وظیفه نگهداری و تأمین نیازهای آنان را دارد.
۳. **اجتماعی کردن فرزندان:** کودک نخستین ارزش ها و باورها را از خانواده می آموزد و نگرش های او در ارتباط با دیگر نهادها تحت تأثیر خانواده شکل می گیرد.
۴. **تعیین پایگاه اجتماعی:** نظام های تبار (پدرتباری، مادرتباری و دودویی) تعیین می کند کودک از نظر خویشاوندی به کدام سو وابسته است.
۵. **تأمین اقتصادی:** در جوامع سنتی خانواده هم تولیدکننده و هم مصرف کننده بود و نیازهای اقتصادی اعضا را رفع می کرد.

۸-۷ کاهش کارکرد ها

در جامعه صنعتی خانواده بیشتر به مصرف کننده تبدیل شد و بخش زیادی از کارکردهایش را به نهادهایی مانند مدرسه، دولت و دین واگذار کرد.

- اجتماعی کردن به مدرسه
- حمایت اقتصادی به دولت (تأمین اجتماعی، رفاه)
- آموزش دینی به نهادهای رسمی مذهبی

۸-۸ طلاق

در جوامع صنعتی نرخ طلاق به شدت افزایش یافته است. شهرنشینی، تضعیف ارزش ها، استقلال اقتصادی زوجین و آسان شدن مراحل حقوقی، طلاق را امری عادی کرده است. در جامعه صنعتی، چون طرفین وابستگی اقتصادی شدید ندارند، جدایی آسان تر صورت می گیرد.

ازدواج افراد با انتظارات و زمینه های متفاوت همراه است. تفاوت توقعات از نقش ها، تربیت، روابط جنسی، پایگاه آینده، امنیت شغلی و شهرت، زمینه ساز تعارض می شود. در جوامعی که عشق بنیان ازدواج است، کاهش هیجان اولیه ممکن است موجب شکست آن شود؛ زیرا ابزارهای عملی برای حل تعارض نادیده گرفته می شود.

۸-۱۰ دگرگونی ساخت خانواده

کاهش اندازه خانواده، افزایش طلاق و تغییر نقش ها شکل خانواده مدرن را دگرگون کرده است.

سه عامل اصلی کاهش تعداد فرزندان:

(۱) ارزش اقتصادی کمتر فرزند در شهر

(۲) آموزش بالاتر

(۳) دسترسی به روش های جلوگیری از بارداری

پس از طلاق، نقش ها میان اعضا بازتوزیع می شود. نقش زنان تغییر اساسی یافته؛ بسیاری تحصیل کرده اند، وارد بازار کار می شوند، درآمد دارند و از اقتدار بیشتری برخوردارند. خدمات نگهداری از کودک (مهد، پرستار) به مادر امکان اشتغال تمام وقت می دهد. جنبش های زنان نیز این تغییرات را تسهیل کرده اند.

◀ نهاد آموزش و پرورش

آموزش و پرورش فرایندی است برای انتقال دانش، مهارت و منش های مطلوب. در گذشته، خانواده و نهادهای محلی (مسجد، کلیسا، محله) عامل اصلی یادگیری بودند، اما با صنعتی شدن و پیچیده تر شدن دانش، خانواده دیگر توان انتقال همه مهارت ها را نداشت و این وظیفه به نهادهای رسمی آموزشی منتقل شد. در قرن بیستم و با کاهش اشتغال کشاورزی و گسترش کار صنعتی، مهارت های ساده اهمیت خود را از دست دادند و نیاز به تخصص و مشاغل فنی افزایش یافت؛ در نتیجه، تقاضا برای آموزش رسمی و پیشرفته بالا رفت.

(۱) کارکرد گرایی

از دید کارکرد گرایان، آموزش رسمی برای حفظ جامعه لازم است. کارکرد های اصلی:

انتقال فرهنگ: مدرسه علاوه بر سوادآموزی، ارزش ها و هنجارهای جامعه را منتقل می کند.

تقویت همبستگی اجتماعی: افراد با فرهنگ ها و پیشینه های متفاوت در مدرسه هویت مشترک پیدا می کنند.

انتخاب و تفکیک استعدادها: آزمون ها و نمرات، افراد را برحسب توانایی غربال می کنند و به سمت مسیرهای شغلی خاص هدایت می سازند.

رشد مهارت ها و شخصیت: تجربه های مدرسه توانایی های ذهنی و فنی را پرورش می دهد.

کارکرد های پنهان: نظم پذیری، وقت شناسی، همکاری، سازگاری با ساختار بوروکراتیک – چیزهایی که صریحاً در برنامه درسی نیست اما منتقل می شود.

۲) دیدگاه کشمکش

برابری آموزشی در ظاهر وعده داده می شود؛ اما واقعیت این است که آموزش اغلب نابرابری طبقاتی را بازتولید می کند. معلمان به طور ضمنی بر اساس طبقه و قومیت قضاوت می کنند و به دانش آموزان طبقه بالاتر بیشتر توجه دارند. خانواده های مرفه نیز با منابع بیشتر (کلاس خصوصی، کتاب، محیط آرام) شانس بیشتری برای موفقیت فرزندانشان ایجاد می کنند. بنابراین، آموزش به جای کاهش نابرابری، آن را تقویت می کند.

۳) کنش متقابل نمادی

این دیدگاه بر روابط روزمره در مدرسه متمرکز است.

- معلمان نقش اساسی در اجتماعی کردن دارند. رفتار آنان انتظاراتی می سازد که نتایج واقعی تحصیلی را شکل می دهد (اثر پیگمالیون).
- برچسب زنی: القابی مثل «زرنگ»، «تنبل»، «مشکل ساز» مسیر آینده دانش آموز را تغییر می دهد و به «پیش گویی خودکام بخش» تبدیل می شود.
- کنش همسالان: همسالان نیز برچسب گذاری می کنند، گاه خلاف برداشت معلم.
- سبک آموزش: آموزش تجویزی (حفظ کردن) خلاقیت را محدود می کند؛ آموزش رهنمودی بر کاوش و کشف تأکید دارد و انگیزه و خلاقیت را تقویت می کند.

جمع بندی سه رویکرد

کارکردگرایی تأکید دارد که آموزش جامعه را یکپارچه و استعدادها را تفکیک می کند؛ نظریه کشمکش می گوید همین روند نابرابری را بازتولید می کند؛ کنش متقابل نمادی به نحوه تعامل و برچسب زنی در سطح خرد می پردازد. هر سه می توانند بخشی از واقعیت آموزش را توصیف کنند.

تأثیر طبقه اجتماعی بر موفقیت

دانش آموزان طبقات محروم معمولاً عملکرد پایین تری دارند. دلایل:

- هزینه های آموزشی ضمنی (کتاب، کلاس، تغذیه)؛
- نبود فضای مناسب مطالعه؛
- فقدان سرمایه فرهنگی (کتاب، موزه، گفتگوهای غنی)؛
- نبود حمایت والدین.

شیوه بیان و سواد اولیه نیز بر موفقیت اثر دارد. والدین طبقه متوسط/بالا بیشتر مدرسه را پیگیری می کنند.

جنسیت و تحصیل

تا دهه ۱۹۸۰ دختران در آموزش رسمی مورد تبعیض بودند: انتظار پیشرفت کم، دسترسی محدود به مهارت های علمی، سوگیری کتاب ها و معلمان.

با رشد آگاهی و تغییرات اجتماعی، دختران توانستند به آموزش عالی و مشاغل بهتر وارد شوند؛ هرچند اغلب همچنان در نقش های سنتی (خانه داری) نیز درگیرند.

پسران در سال های اخیر افت عملکرد نشان داده اند؛ محدود شدن مشاغل سنتی مردانه و نامطمئن بودن آینده شغلی، بخشی از مشکل است.

مدارس غیر مختلط معمولاً نتایج تحصیلی بهتری برای هر دو جنس دارند.

آموزش فنی-حرفه ای

هدف آن انتقال مهارت های عملی برای بازار کار است.

ارتباط مدرسه و کار از راه:

- دوره های کارآموزی،
 - مشاوره شغلی،
 - واحدهای مهارتی،
 - آموزش مهارت های کلیدی (IT، ارتباط، حل مسئله).
- فناوری اطلاعات و اینترنت ماهیت کار را تغییر داده و مهارت دیجیتال را ضروری کرده است. آموزش الکترونیک یادگیری را از محدودیت زمان و مکان آزاد کرده و به سمت «یادگیری مادام العمر» سوق می دهد.

مدارس خصوصی

توسط دولت اداره نمی شوند و عمدتاً با شهریه پیش می روند.

مزایا:

- کلاس کوچک، نظم بیشتر، منابع بهتر، قبولی بالاتر.
- نقدها:
- تشدید نابرابری؛
- جداسازی اجتماعی و طبقاتی؛
- کاهش تجربه تعامل با گروه های متنوع.

آموزش عالی

تحصیلات عالی راهی برای کسب درآمد و اعتبار اجتماعی است.

با این که ارزش مدرک کاهش یافته، بازده اقتصادی آن همچنان بالاست.

سازمان دهی متفاوت در کشورها:

- فرانسه: کنترل کامل دولت.
- آمریکا: ترکیب دانشگاه های خصوصی و دولتی با استقلال بیشتر.

- انگلستان: نیمه متمرکز.
 - ایران: مدل دولتی با حضور دانشگاه آزاد در کنار آن.
- آینده به سمت دانشگاه های مجازی، آموزش از راه دور و یادگیری مادام العمر در بستر فناوری اطلاعات پیش می رود.

تندرستی و مراقبت پزشکی

تندرستی در نگاه اولیه به ظاهر معنایی ساده دارد: «سالم بودن». در فرهنگ عمومی نیز معمولاً سلامت را نبود بیماری می دانند. اما تعریف سازمان جهانی بهداشت از این مفهوم بسیار گسترده تر است و تأکید دارد که تندرستی باید ترکیبی از سلامت جسم، روان و وضعیت اجتماعی باشد. یعنی فرد نه تنها بیمار جسمی نباشد، بلکه آرامش روانی و رابطه اجتماعی کارآمد هم داشته باشد. همین نکته نشان می دهد «سلامت» تنها یک موضوع پزشکی نیست؛ بلکه پیوند عمیقی با جامعه، فرهنگ، باورها و ساختارهای قدرت دارد. حتی برداشت مردم از بیماری روانی شدیداً وابسته به زمینه فرهنگی است و افراد در جوامع مختلف، به یک نشانه یا عارضه بازخوردهای کاملاً متفاوت نشان می دهند.

الگوهای فرهنگی سلامت

جامعه شناسی توضیح می دهد که انسان ها در چارچوب پارادایم های فرهنگی مشترک فکر و عمل می کنند. این پارادایم ها مجموعه ای از ارزش ها، باورها و تفسیرها هستند که تعیین می کنند افراد پدیده هایی مثل بیماری را چگونه بفهمند. تاکنون سه الگوی عمده در تحلیل بیماری شناخته شده است: جادو، مذهب و علم.

جادو

در نظام فکری جادویی، بیماری محصول نیروهایی است که معمولاً توسط افراد ویژه کنترل می شود: شمن ها، ساحران و جادوگران. مردم باور دارند که آن ها قادرند سلامت را از افراد بگیرند یا بازگردانند. در این نگاه، بیماری نه فقط یک رویداد زیستی بلکه حمله نیروهای پنهان است. در پژوهش انسان شناختی مشهور درباره قوم آزانده در آفریقا، فرد بیمار نه تنها درد جسمی دارد، بلکه روح شریر بر او نفوذ کرده است. برای درمان نیز باید به افرادی مراجعه شود که توانایی مقابله با آن قدرت روحانی را دارند. نکته مهم در این الگو آن است که مردم آن را یک نظام فکری منطقی می دانند، نه خرافه.

مذهب

در الگوی مذهبی، بیماری در ارتباط با اراده الهی دیده می شود. مذهب برخلاف جادو، رابطه مستقیم با خواست انسان ندارد؛ یعنی انسان نمی تواند مانند جادوگر نیروهای ماورایی را به اختیار خود وادار کند. با این حال، شباهت هایی میان مذهب و جادو وجود دارد. در هر دو، بیماری فراتر از واقعیت جسمی معنا پیدا می کند. بسیاری از باورهای مذهبی، رنج را آزمونی الهی یا پیامی معنوی می دانند. در نتیجه، درمان نه فقط با دارو، بلکه با دعا، نذر و آیین های مذهبی نیز حاصل می شود.

پزشکی علمی

با ظهور نظریه میکروبی پاستور، بیماری از سطح نیروهای نامرئی غیرمادی به سطح علل مشخص زیستی کشیده شد. علم با کشف میکروب ها، باکتری ها و ویروس ها چهارچوبی برای تبیین بیماری ارائه کرد که به تولید درمان های مشخص، داروها

و روش های جراحی انجامید. دو شاخه اصلی پزشکی جدید عبارت اند از: پیشگیری و درمان. پیشگیری بر واکسن، بهداشت و ممانعت از شیوع بیماری تأکید دارد؛ درمان بر شناسایی و رفع بیماری.

این تحول موجب شد بیمارستان ها توسعه یابند، پزشکان منزلت بالایی کسب کنند، رشته های تخصصی شکل بگیرد و مراقبت پزشکی به نهادی رسمی تبدیل شود. در قرن گذشته، هزینه پزشکی به شدت افزایش داشته و امروزه بخش بزرگی از اقتصاد ملی را مصرف می کند. در آمریکا، سهم سلامت از تولید ناخالص ملی از ۷٪ در دهه ۱۹۷۰ به حدود دو برابر رسیده است.

اجزای نظام سلامت

نظام سلامت مجموعه ای از متخصصان (پزشکان، پرستاران)، سازمان ها (بیمارستان ها)، نهادهای آموزشی، و بیماران است.

پزشکان

پزشکان حلقه مرکزی این نظام اند. تصمیم گیری درباره تشخیص و درمان در اختیار آنان است. همین قدرت تصمیم گیری، منزلت اجتماعی بالا و درآمد قابل توجه برایشان ایجاد کرده است. دولت نیز معمولاً تنها به پزشکان اجازه صدور حکم درمان، تجویز دارو و ثبت وقایع حیاتی مثل مرگ می دهد. به همین دلیل حرفه پزشکی تا مدت ها توانسته است موقعیت خود را شبه انحصاری حفظ کند.

پرستاران

پرستاری نسبت به پزشکی تأخیر تاریخی دارد. فلورانس نایتینگل پرستاری را در قرن نوزدهم به رسمیت نزدیک کرد، اما نگاه او نسبت به نقش پرستار محدود بود: فردی آرام، فرمان بردار و پشتیبان پزشک. همین نگاه باعث شد پرستاران با وجود نزدیک بودن به بیمار، کم اختیار باشند. آنان وظایف دشوار و طولانی دارند، اما در مقایسه با پزشکان از قدرت و درآمد بسیار کمتری برخوردارند. حتی با تخصصی شدن نقششان، مقاومت ساختاری با آنان ادامه دارد. جنسیت نیز در این نابرابری نقش دارد؛ چون اکثریت پرستاران زن اند و عرف مردسالارانه ارزش کارشان را کمتر محاسبه می کند.

بیمارستان

بیمارستان ها امروز مراکز متمرکز درمان هستند. از درمان ساده تا عمل های پیچیده، تحقیق و آموزش پزشکی در آن ها انجام می شود. حضور بیمارستان در زندگی شهری مدرن آن قدر پررنگ شده که زایمان، که زمانی در خانه انجام می شد، تقریباً کاملاً به بیمارستان منتقل شده است. رشد تکنولوژی، افزایش نیروی متخصص و گسترش خدمات سبب شده هزینه های بیمارستانی به شدت بالا رود. امروزه حتی بیماران بیمه شده نیز اغلب زیر فشار هزینه ها قرار می گیرند.

بیماران

«بیمار بودن» نه فقط نتیجه عارضه زیستی، بلکه یک تعریف اجتماعی است. جامعه تعیین می کند چه کسی بیمار محسوب شود و از چه امتیازهایی برخوردار گردد. مثلاً سالمندان آسان تر بیمار تلقی می شوند، زیرا جامعه بیماری در سن بالا را «طبیعی» می داند.

نقش بیمار (پارسونز)

پارسونز بیماری را نوعی انحراف می دانست، نه به معنای جرم، بلکه به این دلیل که فرد را از نقش های روزمره اش کنار می گذارد. برای جلوگیری از آشفتگی اجتماعی، جامعه «نقش بیمار» را تعریف می کند. این نقش امتیازهایی دارد: بیمار می تواند موقتاً از وظایفش کنار گذاشته شود و سرزنش نشود. اما در مقابل، باید برای درمان تلاش کند و توصیه پزشک را بپذیرد. اگر فرد از این قواعد پیروی نکند، حمایت اجتماعی از او برداشته می شود.

این مفهوم برای بیماری های حاد کاربرد بیشتری دارد. در مورد بیماری های مزمن یا انگ دار مثل HIV یا مشکلات روانی، این نقش به خوبی عمل نمی کند، چون از بیمار انتظار می رود همیشه بیمار بماند یا چون جامعه او را سرزنش می کند.

نظریه کشمکش

در نگاه کشمکش، نظام سلامت عرصه ای برای توزیع نابرابر قدرت است. پزشکان به دلیل پیوند با ساختارهای اقتصادی و سیاسی، موفق شده اند با انحصار درمان، روش های رقیب مانند طب سنتی یا شفای معنوی را حاشیه نشین کنند. پرستاران در این ساختار فاقد اختیار هستند و کارشان کم ارزش تلقی می شود. نابرابری اقتصادی نقش تعیین کننده ای در سلامت دارد. افراد طبقه پایین:

- امید زندگی کمتری دارند
 - بیشتر بیمار می شوند
 - دیرتر درمان می شوند
 - بار اقتصادی بیشتری تحمل می کنند
- سلامت به کالا تبدیل شده است؛ هرکس توان مالی ندارد، از درمان محروم می ماند. صنعت سلامت از بیمارستان تا شرکت های دارویی و تجهیزات پزشکی، سود کلان می برد و این سودآوری اغلب بر دوش بیماران است.

نظریه کنش متقابل نمادین

این نظریه به معنایی که افراد از کنش ها می سازند توجه دارد. مسیر پزشک شدن معمولاً از نوجوانی شروع می شود. خانواده و محیط فرد را به سمت پزشکی تشویق می کنند. در دانشکده پزشکی، علاوه بر دانش علمی، هویت حرفه ای شکل می گیرد:

- کنترل احساسات
- همدلی گزینشی
- ظاهر مقتدر
- انتقاد نکردن از همکار

دانشجوی پزشکی یاد می گیرد چگونه فکر کند، احساس کند و رفتار کند.

پرستاران نیز در دوره های دانشگاهی هویت شغلی می گیرند. آنان می آموزند با بیمار ارتباط انسانی داشته باشند و به تصمیم گیری مستقل اهمیت دهند. با این حال، ساختار قدرت باعث می شود در عمل استقلال کافی نداشته باشند.

انگ زنی

برخی بیماری‌ها مانند روان‌پریشی یا ایدز با انگ همراه است. این انگ بر رفتار دیگران و همچنین رفتار خود بیمار اثر می‌گذارد. فرهنگ تعیین می‌کند چه رفتاری در برابر بیماری مناسب است. در برخی فرهنگ‌ها ابراز درد پذیرفته‌تر است. سالمندان اغلب سریع‌تر برچسب ناتوانی دریافت می‌کنند چون تصور عمومی این است که پیری با ضعف همراه است.

سن، جنسیت و طبقه

سن

کودکان ← بیشتر بیماری‌های عفونی

جوانان ← تصادف، خشونت، خودکشی

سالمندان ← بیماری‌های مزمن (قلب، سکنه)

افزایش امید زندگی نتیجه پزشکی، بهداشت و تغذیه بهتر است.

جنسیت

زنان بیشتر بیمار می‌شوند، ولی عمر طولانی‌تری دارند. مردان رفتارهای پرخطر بیشتری انجام می‌دهند و کمتر به پزشک مراجعه می‌کنند. اجتماعی شدن جنسیتی مردان مانع کمک‌گیری و بیان احساسات می‌شود.

طبقه اجتماعی

تفاوت طبقاتی، قوی‌ترین عامل در سلامت است. فقرا نه تنها کمتر درمان می‌گیرند، بلکه سبک زندگی، مسکن نامناسب و تغذیه ناکافی سلامتشان را تضعیف می‌کند. بیماری روانی نیز میان طبقه پایین بیشتر دیده می‌شود.

درمان و اقتصاد

با وجود پیشرفت‌های پزشکی، هزینه درمان به شدت افزایش یافته است. بیمارستان‌ها با استفاده از فناوری گران و ساختارهای اداری پیچیده، هزینه را بالا می‌برند. بیماران عملاً چاره‌ای ندارند جز تبعیت. خصوصی سازی قرار بود هزینه‌ها را کم کند، اما نتیجه اغلب افزایش هزینه بود. در برخی موارد حتی جراحی‌های غیر ضروری برای سود انجام می‌شود.

◀ نظارت اجتماعی

نظارت اجتماعی ادامه طبیعی فرایند اجتماعی شدن است. از طریق اجتماعی شدن، فرد می‌آموزد در موقعیت‌های گوناگون چه رفتارهایی مورد قبول اند و کدام‌ها ناپسند. نظارت اجتماعی مجموعه ابزارها و سازوکارهایی است که برای وا داشتن افراد به انطباق با انتظارات جامعه به کار می‌رود. وقتی این سازوکارهای کار می‌کنند، رفتار افراد با الگوهای پذیرفته شده همسو می‌شود. رابطه نظارت متقابل است: ما بر رفتار دیگران اثر می‌گذاریم و آنان نیز بر ما.

مدرسه نمونه‌ای روشن از نظارت اجتماعی است. کودکی که قوانین مدرسه را رعایت کند پاداش و تشویق می‌گیرد؛ اما بی توجهی به ضوابط به طرد، نمره بد یا مردودی منجر می‌شود. این یعنی نظارت هم رسمی است و هم غیررسمی. کارکرد نظارت اجتماعی حفظ نظم و پیش‌بینی پذیری رفتارهاست. اگر اجتماعی سازی به درستی انجام نشود، نهادها با ابزارهای نظارتی

جای خالی آن را پر می کنند. در غیر این صورت، انحراف گسترش می یابد و کارکردهای جامعه مختل می شود. جامعه برای مهار انحراف از مکانیسم های متفاوت استفاده می کند: زندان، کمپ ترک اعتیاد، بیمارستان روانی، یا طرد گروهی. نظارت اجتماعی بر هنجارها استوار است. هنجار در اساس معیار رفتار مطلوب و نامطلوب است و به صورت ارزش ها، شیوه های قومی، رسوم، و قوانین ظهور می کند. برخی هنجارها تجویزی هستند (آنچه باید انجام داد) مانند حمایت از خانواده یا پایبندی به تعهدات؛ برخی ممنوع اند (آنچه نباید انجام داد) مثل سرقت یا عبور از چراغ قرمز. فرد معمولاً هنجارها را درونی می کند؛ یعنی آن ها را به وجدان و ضمیر ناخودآگاه می سپارد و بدون نیاز به کنترل بیرونی به آن ها عمل می کند. این امر سبب می شود که بیشتر افراد بدون فشار مستقیم، رفتار پذیرفته شده انجام دهند.

با این حال، چون افراد در گروه های متعدد عضویت دارند، ممکن است با تعارض هنجاری روبه رو شوند. در این وضعیت، هنجار مهم تر حفظ می شود و هنجار کم اهمیت تر کنار گذاشته می شود. در این شرایط تصمیم گیری دشوار است و مکانیسم درونی نظارت اجتماعی ممکن است برای مدتی تضعیف شود. مثال روشن، فرد مذهبی و کاسبی است که میان صداقت و منفعت گرایی گرفتار می شود و باید انتخاب کند.

علاوه بر تعارض هنجاری، تعارض نقش ها نیز در نظارت اجتماعی اهمیت دارد. هر فرد پایگاه های اجتماعی گوناگون دارد و هر پایگاه انتظارات خاصی را تحمیل می کند. وقتی فرد میان نقش های متفاوت گرفتار شود، نظارت اجتماعی ممکن است تضعیف شود و تنش ایجاد گردد. فرد باید نقش ها را از هم جدا کند و متناسب با موقعیت رفتار نماید. مانند زنی که دادستان، همسر و مادر است و باید متناسب با هر موقعیت رفتار کند.

جامعه برای تضمین انطباق افراد با هنجارها از پاداش و مجازات استفاده می کند. پاداش و تنبیه می توانند رسمی یا غیررسمی باشند. پاداش های رسمی شامل ارتقای شغلی، افزایش حقوق و جوایز است؛ و مجازات های رسمی شامل جریمه، زندان یا حتی اعدام. اما جامعه شناسان تأکید دارند که مجازات ها و پاداش های غیررسمی - مانند پذیرش یا طرد گروهی، تمسخر و شایعه - غالباً مؤثرتر از سازوکارهای رسمی هستند، زیرا انسان به شدت نیازمند پذیرش اجتماعی است.

نظارت اجتماعی هم رسمی است و هم غیررسمی. نظارت غیررسمی بیشتر در گروه های نخستین مانند خانواده، دوستان و همکاران صورت می گیرد. این گروه ها با تمسخر، زخم زبان، طرد و ... فرد را به همنوایی وامی دارند. اما نظارت رسمی توسط سازمان ها و نهادهای تخصصی مانند پلیس، دادگاه، زندان، مراکز بازپروری و مددکاران اجتماعی اعمال می شود و معمولاً عینی تر و بوروکراتیک تر است.

نظارت اجتماعی با اصلاح اجتماعی پیوند دارد. هنگام پیشنهاد تغییرات اجتماعی معمولاً بخشی از جامعه مقاومت می کند، زیرا افراد نگران از دست دادن پایگاه و امتیازهای خود هستند. هر اصلاحی مستلزم ابزارهای نظارتی تازه است و به همین دلیل، تغییر اجتماعی اغلب کند، پرهزینه و نیازمند حمایت عمومی است.

رفتار انحرافی

رفتار انحرافی به هر کنشی گفته می شود که با هنجارها، انتظارات و معیارهای رسمی یا غیررسمی جامعه یا یک گروه از جامعه سازگار نیست. انحراف به معنای فاصله گیری از هنجارهای پذیرفته شده است و می تواند هم شامل رفتارهای منفی مانند بزهکاری، فحشا، اعتیاد و قتل باشد و هم رفتارهایی که از معیارهای معمول جامعه فراتر می روند. تعریف انحراف همواره نسبی است؛ یعنی رفتاری که در مکانی معین پذیرفته شده، ممکن است در مکان یا زمان دیگر کاملاً مردود باشد. نمونه ای از این نسبیت، تفاوت میان قتل برای دفاع قانونی و قتل جنایی است: هر دو خلاف هنجارهای عادی اند، ولی یکی ممکن است تشویق شود و دیگری مجازات گردد.

رفتار انحرافی به دو نوع اولیه و ثانویه تقسیم می شود. انحراف اولیه به رفتارهای گذرا، تصادفی و محدود اشاره دارد که هنوز هویت فرد را به عنوان «منحرف» تثبیت نکرده اند؛ مانند کسی که یک بار مالیاتش را دست کاری می کند یا برای مدتی مصرف مواد دارد. اما انحراف ثانویه زمانی شکل می گیرد که فرد مکرراً رفتار انحرافی انجام دهد و جامعه او را رسماً منحرف بداند؛ مانند دزدان و قاچاقچیان حرفه ای که پس از محکومیت دوباره به همان مسیر بازمی گردند.

انحراف می تواند فردی یا گروهی باشد. انحراف فردی زمانی رخ می دهد که فرد مستقل از جمع و بدون پیروی از هنجار خرده فرهنگی انحرافی دست به رفتار کج روانه می زند؛ مانند دزد تنها که بدون همکاری گروه، برنامه ریزی و ارتکاب دزدی می کند. در مقابل، انحراف گروهی زمانی رخ می دهد که دسته ای از افراد بر اساس هنجارهای خاص خود، ارزش های متفاوت و نظام درونی خود رفتار می کنند. دسته های تبهکار نمونه بارز این وضعیت اند. حتی گروه های به ظاهر رسمی مانند هیئت مدیره ای که هماهنگی قیمت ها را بالا می برد نیز ممکن است مصداق انحراف گروهی قلمداد شود.

تبیین های گوناگونی برای انحراف وجود دارد. نخست، تبیین زیست شناختی که سزار لومبروزو آن را مطرح کرد. او معتقد بود مجرمان از نظر جسمی پس مانده ترند و به انسان های نخستین شبیه تر. برخی ویژگی های ظاهری مانند آرواره بزرگ یا بازوهای بلند نمونه ای برای تمایز مجرم ها تلقی می شد. اما پژوهشگران بعدی، از جمله گورینگ، این ادعا را تأیید نکردند. ویلیام شلدون سه نوع تیپ بدنی اندومرف، مزومرف و اکتومرف را معرفی کرد و معتقد بود مزومرف ها گرایش بیشتری به رفتارهای جنایی دارند. بعدها گلوک نیز نشان داد درصد معناداری از نوجوانان خلافکار از این تیپ هستند. تلاش هایی هم برای ربط دادن الگوهای کروموزومی مانند XYY به جرم صورت گرفت؛ اما هیچ رابطه قاطعی به دست نیامد.

تبیین های روان شناختی بر نقش شخصیت تمرکز می کنند. بر اساس نظریه فروید، هنگامی انحراف رخ می دهد که نهاد به شدت فعال و فراخود ضعیف باشد و «خود» نیز نقش کنترل گر خود را از دست بدهد. در این حالت انگیزه های غریزی رفتار را برمی انگیزند و فرد بدون توجه به پیامدهای اجتماعی دست به کنش غیرمتعارف می زند.

جامعه شناسان تبیین های گسترده تری ارائه می دهند. نخست آنکه افراد ناسازگار معمولاً اجتماعی شدن ناقصی دارند و هنجارهای فرهنگی را درونی نکرده اند. دوم، رفتار انحرافی از طریق یادگیری اجتماعی منتقل می شود. ادوین ساترلند نظریه «تفاوت در معاشرت» را مطرح کرد که می گوید بزهکاری آموختنی است و فرد با معاشرت با افراد منحرف یا غیرمنحرف،

هنجارها و تکنیک های لازم را یاد می گیرد. هرچه تماس با گروه منحرف شدیدتر، طولانی تر و مهم تر باشد، احتمال بروز رفتار مشابه افزایش می یابد. نمونه آن بزهکاری یقه سفیدهاست که از طریق ارتباطات حرفه ای آموخته می شود.

تبیین سوم به شکاف فرهنگی - ساختاری مربوط است. امیل دورکیم مفهوم «آنومی» یا بی هنجاری را مطرح کرد، یعنی وضعیتی که هنجارهای راهنما وجود ندارند یا کار نمی کنند. رابرت مرتن این ایده را بسط داد و گفت هنگامی که دستیابی به اهداف مشروع فرهنگی از راه ابزارهای مشروع ممکن نیست، افراد به رفتار انحرافی گرایش پیدا می کنند. مرتن چهار گونه واکنش انحرافی را توضیح داد: نوآوری (پذیرش هدف اما رد وسیله)، رسم پرستی (پذیرش وسیله، رد هدف)، انزواجویی (رد هر دو)، و طغیان (جایگزینی اهداف و وسایل جدید). دزدی بانک نمونه نوآوری است؛ انزوا، نمونه فرد معتادی که در جامعه کناره گیری می کند؛ و گروه های افراطی طغیانگرند.

رویکرد دیگر نظریه «برچسب زنی» است. بر این اساس، بسیاری از افراد بر اثر فرایند اجتماعی برچسب «منحرف» می خورند و سپس مطابق آن برچسب رفتار می کنند. هنگامی که به فرد برچسب زده شود، این منزلت از همه ویژگی های دیگرش مهم تر می شود و او را در روابط اجتماعی محدود می کند. حتی اگر رفتار نخستین او ناخواسته یا دفاعی بوده باشد، پیامدهای اجتماعی برچسب خوردن ممکن است او را به سمت انحراف ثانویه سوق دهد. نمونه کسی است که در دفاع از خود مهاجمی را می کشد اما بعدها با برچسب قاتل زندگی اش مختل می شود.

خرده فرهنگ های منحرف شبکه های جداگانه ای از جامعه تشکیل می دهند و هنجارهای خاص، زبان، نمادها و ارزش های متفاوت دارند. افراد طردشده از جامعه رسمی اغلب به این خرده فرهنگ ها می پیوندند تا از پذیرش، حمایت و نقش اجتماعی بهره مند شوند. در این گروه ها دوباره فرایند اجتماعی شدن انجام می شود و فرد شیوه های جدید رفتار را می آموزد. در نهایت، تعیین میزان واقعی انحراف دشوار است، زیرا آمارهای رسمی تنها موارد گزارش شده به مراجع قانونی را پوشش می دهند. بسیاری از جرایم پنهان اند یا در چارچوب گروه ها حل و فصل می شوند و ثبت نمی گردند. بنابراین سطح واقعی جرم بسیار بالاتر از میزان گزارش شده است.

طبقات اجتماعی

طبقه اجتماعی به بخشی از جامعه گفته می شود که به لحاظ ارزش های مشترک، سطح منزلت، میزان ثروت، شیوه معاشرت و نوع فعالیت با سایر بخش ها تفاوت دارد. ساختار طبقاتی در جوامع مختلف شکل های متفاوتی دارد: در هند نظام کاستی، در بسیاری از کشورهای در حال توسعه تقسیم بندی سه گانه (بالا، متوسط، پایین) و در جوامع صنعتی طبقه بندی پیچیده تر شامل کارگر، متوسط و بالا.

در جوامع صنعتی سه شاخص اصلی برای تعیین طبقه اجتماعی عبارت اند از درآمد، شغل و تحصیلات. با این حال متغیرهای دیگری مانند نژاد، مذهب، ملیت، جنس، محل سکونت، پیشینه خانوادگی و ویژگی های فرهنگی نیز در تعیین جایگاه طبقاتی تأثیر دارند. اگر فرد در همه شاخص ها وضعیت مشابه داشته باشد، تعیین طبقه اش ساده تر است؛ اما وقتی در یک شاخص بالا و در شاخصی دیگر پایین باشد، طبقه بندی دشوار می شود.

قشر بندی اجتماعی سازوکاری است که افراد را بر اساس امتیازاتشان رتبه بندی می کند و در طبقات متناسب قرار می دهد. آنچه امتیاز محسوب می شود تحت تأثیر فرهنگ است. در جوامع صنعتی امتیاز بر پایه تحصیلات، درآمد و شغل تعریف می شود اما در برخی فرهنگ ها داشتن دام بیشتر یا تعدد زوجات نشانه اعتبار است.

پایگاه اجتماعی موقعیت فرد در سلسله مراتب اجتماعی است. مطالعه ساختار طبقاتی از سه روش انجام می شود:

(۱) **روش اشتهازی:** از افراد خواسته می شود سایرین را رتبه بندی کنند. در جوامع کوچک مفید است و مشکلش این است که طبقات بالا به پایین با تحقیر می نگرند و بالعکس.

(۲) **روش ذهنی:** فرد خودش طبقه اش را تعیین می کند. معمولاً افراد تمایل دارند خود را طبقه متوسط بدانند.

(۳) **روش عینی:** پژوهشگر با معیارهای از پیش تعیین شده طبقه افراد را مشخص می کند. این معیارها انتخاب پژوهشگرند و می توانند نتایج را تغییر دهند.

نمادهای منزلتی مانند خودروهای لوکس، جواهرات و املاک زمانی مرز طبقات را روشن تر می کردند، اما امروزه با گسترش اعتبارات مالی، تولید انبوه و افزایش درآمدها، این نمادها برای طبقه متوسط نیز قابل دسترس شده و اهمیتشان کاهش یافته است. هم زمان تغییر ارزش های اجتماعی سبب شده استفاده از برخی نمادها مانند خز حیوانات نایاب یا خودروهای پرمصرف کاهش یابد.

ساختار طبقاتی آمریکا به پنج بخش تقسیم می شود:

(۱) **طبقه بالا:** دارای ثروت، نفوذ، تحصیلات عالی و جمعیت محدود. این طبقه شامل «بالای بالا» (خانواده های قدیمی و مشهور) و «بالای پایین» (ثروتمندان تازه ظهور) است. گروه اول از طریق میراث، قدرت و جایگاه تثبیت شده اند؛ گروه دوم حتی با ثروت بیشتر، تا زمانی که با خانواده های قدیمی وصلت نکنند، به لایه بالایی بالا راه نمی یابند.

(۲) **طبقه متوسط:** بیشترین جمعیت را دارد و ارزش ها و سلیقه های رایج جامعه بیشتر متعلق به آن است. طبقه متوسط بالا شامل متخصصان، مدیران، تحصیل کردگان و دارای مشارکت سیاسی است. طبقه متوسط پایین شامل کارکنان دفتری، فروشندگان و معلمان است.

(۳) **طبقه کارگر:** عمدتاً کارگران یقه آبی نیمه ماهر یا ماهرند که در صنایع و تجارت کار می کنند. درآمد کم، آموزش ضعیف و نبود پس انداز ویژگی این طبقه است.

(۴) **طبقه پایین:** بیکاران، کم سوادان و بی درآمدها که زیر خط فقر زندگی می کنند. اغلب از کمک های دولتی استفاده می کنند. مشکلاتی مثل نبود پس انداز، محرومیت غذایی، کار کودکان، بیکاری، مصرف مواد و زندگی در محلات متراکم در این طبقه رایج است.

نظام کاستی با نظام طبقاتی فرق دارد. کاست نظامی بسته است و فرد در کاستی که متولد شده می ماند و امکان جابه جایی ندارد. ازدواج بین کاست ها ممنوع است. در نظام طبقاتی، جابه جایی ممکن است؛ فرد می تواند با تلاش، شغل بهتر یا

ازدواج به طبقه بالاتر برود. نظام کاستی هند نمونه تاریخی آن است که چهار کاست اصلی داشت و «هاريجان» ها پايين ترين و نجس محسوب می شدند.

كميابی منابع مانند ثروت، منزلت و قدرت موجب شكل گيری طبقه می شود. همچنين مشاغل مهم در تقسيم كار جایگاه بالاتری دارند. هر طبقه سبك زندگی خاص خود را دارد و طبقه محل تولد بر تمام جنبه های زندگی مانند طول عمر، بهداشت روان، تحصیلات، شغل، سیاست، ازدواج، مذهب و همکاری اجتماعی اثر می گذارد. پایگاه بالاتر با امید زندگی بیشتر و مرگ ومير کمتر همراه است. طبقات بالا دسترسی به درمان بهتر و خدمات خصوصی دارند؛ طبقات پايين به بیمارستان دولتی مراجعه می کنند. تحصیلات، انتخاب شغل و آینده شغلی نیز به شدت متأثر از طبقه است.

در رفتار سیاسی نیز اختلاف طبقاتی دیده می شود: طبقات پايين تمایل به سیات های لیبرال تر دارند و معمولاً به دموکرات ها رأی می دهند؛ طبقات بالا گرایش محافظه کارانه دارند و معمولاً جمهوری خواه اند. مشارکت سیاسی در طبقات پايين کمتر است.

در زندگی خانوادگی، ثبات زناشویی در طبقات بالا بیشتر است. در مذهب، طبقه بالا بیشتر به جنبه های تشریفاتی علاقه دارد و طبقه پايين به گروه های بنیادگرا گرایش دارد.

فرصت های زندگی نظیر تحصیلات عالی، شغل مناسب، زندگی ایمن و ازدواج موفق نیز به طور برابر توزیع نشده و وابسته به طبقه اجتماعی است.

در توضیح قشر بندی، کارکرد گرایان معتقدند نابرابری لازم است؛ چون موقعیت های مهم باید توسط شایسته ترین افراد پر شود و پاداش های متفاوت انگیزه ایجاد می کند. نظریه پردازان کشمکش مخالف اند و نابرابری را ناشی از بهره کشی می دانند و نه ضرورتی کارکردی.

کارل مارکس جامعه را بر اساس رابطه با ابزار تولید به دو طبقه اصلی بورژوازی و پرولتاریا تقسیم کرد. طبقه حاکم مالک ابزار تولید است و نهادهایی چون دولت و آموزش را کنترل می کند. تضاد میان این دو طبقه ناگزیر است و مارکس معتقد بود پرولتاریا سرانجام به آگاهی طبقاتی رسیده، انقلاب می کند و جامعه بی طبقه ایجاد خواهد شد.

ماکس وبر تعریف مکمل تری ارائه کرد: طبقه اجتماعی بر سه مؤلفه ثروت، قدرت و منزلت استوار است. فرد ممکن است در یکی بالا و در دیگری پايين باشد؛ مثلاً شخصی با ثروت کم اما منزلت زیاد. این نگاه جامع تر از مارکس است؛ چون عوامل غیر اقتصادی نیز لحاظ می شود.

در نهایت، هر طبقه نگاهی را برتر می داند و به نوعی دچار قوم مداری طبقاتی است؛ طبقه بالا رفتار خود را شایسته و طبقه پايين را نالایق می بیند و طبقه پايين رفتار طبقه بالا را متظاهرانه و تحقیرآمیز تلقی می کند.

تحرك اجتماعى

تحرك اجتماعى به جابه جايى افراد از يك پايگاه اجتماعى به پايگاه ديگر گفته مى شود. اين جابه جايى ممكن است رو به بالا، رو به پايين يا در همان سطح اما با تغيير شغل رخ دهد. جامعه شناسان با بررسى تحرك اجتماعى تلاش مى كنند نقش عوامل اجتماعى را در جابه جايى افراد و گروه ها بفهمند و ميزان تحرك را در جوامع مختلف بسنجند. عوامل همچون تحصيلات، شغل پدر، نژاد و جنس در ميزان جابه جايى افراد نقش مهمى بازى مى كنند. برخلاف تصور عمومى كه آمريكا را بازترين جامعه براى تحرك مى داند، تحقيقات نشان داده اند كه ميزان تحرك در كشورهاي صنعتى تقريباً مشابه است چهار نوع تحرك اجتماعى تعريف شده است:

تحرك عمودى جابه جايى فرد از طبقه اى به طبقه ديگر است؛ كه مى تواند صعودى يا نزولى باشد. ارتقاى يك كارمند به سمت بالاتر نمونه اى از تحرك صعودى است، درحالى كه تنزل رتبه كارى يك مدير به شغلى پايين تر، تحرك نزولى است. تحرك افقى تغيير پايگاه در همان سطح است. يعنى فرد شغل يا موقعيتش را تغيير مى دهد اما پايگاه اجتماعى اش ثابت مى ماند؛ مثلاً كارگر پمپ بنزين becoming كارگر ساختمانى با همان حقوق. تحرك ميان نسلى به تفاوت پايگاه فرزندان نسبت به والدين اشاره دارد. اگر فرزند يك راننده تاكسى پزشك شود، تحرك ميان نسلى صعودى رخ داده است. برعكس اگر فرزند پزشك راننده تاكسى شود، تحرك نزولى است. تحرك درون نسلى تغيير پايگاه يك فرد در طول زندگى خودش است. ممكن است چند خواهر و برادر در سطح پايينى باقى بمانند اما يكي از آنها با تحصيلات و تلاش به طبقه اى بالاتر صعود كند. جوامع را از نظر امكان صعود به دو دسته باز و بسته تقسيم مى كنند. جامعه باز فرصت هايى براى ارتقاى اجتماعى فراهم مى كند؛ گرچه يك جامعه كاملاً باز فقط يك مفهوم نظرى است. در جامعه كاملاً بسته، پايگاه فرد از لحظه تولد تعيين مى شود و بدون تغيير باقى مى ماند؛ نمونه مشهور آن نظام آپارتايد آفريقاى جنوبى بود كه سياهان را در مشاغل پايين نگه مى داشت.

از نظر جغرافيايى، جوامع روستايى معمولاً بسته ترند و پايگاه فرد با تولد تثبيت مى شود. دليلش تمرکز بر خانواده، تقسيم كار سنتى و محدود بودن راه هاى پيشرفت است. در مقابل، جوامع شهرى به دليل نياز به مهارت، تخصص و تحرك شغلى، ساختار بازترى دارند. در شهر فرد مى تواند به جاي پيروي از شغل خانوادگى، آزادانه چندين پيشه را امتحان كند. تحول از جامعه كشاورزى به صنعتى باعث كاهش نياز به كارگران ساده شده و بسيارى از مشاغل كم مهارت را ماشين ها انجام مى دهند. بنابراين متخصصان مورد توجه قرار گرفته اند و با داشتن آموزش و كارآموزى، امكان رسيدن به مشاغل پردرآمد فراهم مى شود. در جوامع صنعتى پايگاه محقق اهميت بيشتري از پايگاه محول مى يابد. يعنى شخص بر اساس مهارت و تلاش خود، نه خانواده يا تولد، موقعيت اجتماعى مى گيرد.

عوامل مؤثر بر تحرك اجتماعى متعددند:

حجم خانواده

در خانواده های پرجمعیت، والدین اغلب قادر به تأمین هزینه تحصیل و فرصت های ارتقای فرزندان نیستند. بنابراین بچه های خانواده های کوچک تر شانس بیشتری برای تحرک دارند.

نژاد و قومیت

در بسیاری از کشورها تبعیض نژادی و قومی فرصت ها را محدود می کند. در آمریکا سیاه پوستان، بومیان و اسپانیایی زبان ها از تحصیلات و مشاغل پردرآمد کمتر بهره مند شده اند، لذا تحرکشان محدودتر است.

تحصیلات

تحصیلات مهم ترین عامل تحرک است. تحصیل مهارت و صلاحیت لازم را برای ورود به بازار کار فراهم می کند و به طور مستقیم بر درآمد تأثیر دارد. بسیاری از مشاغل حرفه ای، مدیریتی و علمی به تحصیلات عالی نیاز دارند.

جنسیت و ترتیب تولد

تفاوت های تربیتی میان دختر و پسر بر فرصت ها اثر می گذارد. در گذشته زنان کمتر به دانشگاه می رفتند، اما پس از جنگ جهانی دوم نقش های جدیدی برای آنها ایجاد شد. ترتیب تولد هم نقش دارد؛ معمولاً والدین منابع بیشتری را برای فرزند اول یا آخر هزینه می کنند.

ازدواج

ازدواج با فردی از طبقه بالاتر، می تواند تحرک صعودی ایجاد کند. سن ازدواج نیز مهم است؛ ازدواج زودهنگام مانع فرصت ارتقا می شود.

کامروایی معوق

صرف نظر کردن از لذت های آنی برای رسیدن به پاداش های آتی، باعث افزایش احتمال ارتقا می شود. ادامه تحصیل به جای ورود فوری به بازار کار مثال آن است.

برنامه های دولتی

وام های تحصیلی، بورسیه ها و برنامه های حمایتی می توانند برای افراد کم درآمد فرصت تحصیلات بهتر ایجاد کنند و موجب ارتقای اجتماعی شوند.

تحرک نزولی نیز وجود دارد. تحصیلات ناقص، ازدواج زودهنگام، فرزندآوری در سن پایین، خانواده های پرجمعیت، بحران های اقتصادی و شغلی از عوامل سقوط اجتماعی هستند. در نظام باز، وجود تحرک نزولی ضروری است؛ چون جابه جایی در ساختار، تعادل طبقات را حفظ می کند.

زندگی در جامعه باز هرچند فرصت هایی برای ارتقا فراهم می کند، اما مشکلاتی هم دارد. رقابت شدید برای بالا رفتن از نردبان اجتماعی فشار روانی ایجاد می کند. افرادی که نمی توانند پیشرفت کنند احساس شکست می کنند و آنهایی که پیشرفت می کنند شاید به بهای از دست دادن خانواده، دوستان یا ارزش های شخصی این مسیر را طی کنند. حتی کسانی که موفق می شوند ممکن است دچار سقوط ناگهانی در آینده شوند.

در مورد ایالات متحده پژوهش های جامعه شناختی نشان می دهد که تحرک اجتماعی در این کشور برخلاف تصور عمومی از سایر کشورهای صنعتی بیشتر نیست. تحرک میان نسلی در آمریکا وجود دارد، اما این جابه جایی عموماً محدود است و تغییرات اساسی در پایگاه افراد کم تر رخ می دهد. با این حال، بسیاری از مردم آمریکا و حتی اروپایی ها بر این باورند که آمریکا کشوری با فرصت های فراوان برای صعود اجتماعی است، در حالی که مطالعات چنین تفاوت چشمگیری را تأیید نمی کند.

جمعیت و بوم شناسی

جمعیت شناسی مطالعه علمی جمعیت است و بر حجم، ترکیب و توزیع جمعیتی تمرکز دارد. جمعیت شناس با بررسی مؤلفه هایی چون سن، جنس، نژاد، تأهل، درآمد و محل سکونت، تصویری کمی از جامعه می سازد و با تحلیل روندهای جمعیتی، به برنامه ریزی های بلند مدت در حوزه آموزش، بهداشت و خدمات عمومی کمک می کند. سرشماری مهم ترین ابزار گردآوری اطلاعات جمعیتی است و معمولاً هر ده سال یک بار انجام می شود.

داده های جمعیتی از سرشماری ها، آمار موالید و مرگ و میر به دست می آید. این داده ها به دولت و بخش خصوصی کمک می کند برای تأمین کالا و خدمات و پیش بینی نیازهای آینده برنامه ریزی کنند. مفاهیم کلیدی جمعیتی شامل «میزان ناخالص موالید» (تعداد تولد به ازای ۱۰۰۰ نفر در سال)، «میزان ناخالص مرگ و میر»، «میزان های سن خاص» (بررسی موالید/مرگ و میر در سنینی خاص)، و میزان های استاندارد شده برای مقایسه دقیق تر جوامع هستند. همچنین «امید زندگی» نشان دهنده طول عمر مورد انتظار یک نوزاد و «پهنه عمر» حداکثر طول عمر ممکن برای انسان است. نسبت جنسی نیز بیانگر تعداد مردان در برابر هر ۱۰۰ زن است و معمولاً در تولد ۱۰۵ پسر در برابر ۱۰۰ دختر گزارش می شود. باروری به میانگین تعداد فرزندان هر زن اطلاق دارد؛ هرچند ظرفیت واقعی بیولوژیک زنان بسیار بیشتر از تعداد فرزندانی است که عملاً در جوامع مختلف به دنیا می آید.

ترکیب سنی جمعیت در جهان در حال تغییر است. بسیاری از جوامع دارای جمعیت جوان و هم زمان در حال افزایش جمعیت سالمند هستند، در حالی که نسبت میانسالان پایین تر است. این تغییرات بر نظام های اجتماعی اثر می گذارد؛ افزایش سالمندان فشار بر نظام بازنشستگی ایجاد می کند و افزایش سهم جوانان، سامانه آموزشی را تحت فشار می گذارد. بنابراین کنترل موالید برای ایجاد تعادل سنی ضروری است.

رشد جمعیت از طریق فرمولی مشتمل بر موالید، مرگ و میر، درون کوچی و برون کوچی سنجیده می شود. اگر تعداد موالید و ورود مهاجران بیش از مرگ و میر و خروج مهاجران باشد، جمعیت افزایش می یابد. مهاجرت از عوامل مهم جابه جایی جمعیتی است. مهاجرت داخلی مثل حرکت از روستا به شهر یا جابه جایی میان استان ها می تواند ترکیب جمعیتی یک منطقه را دگرگون کند. اگر منطقه ای میزان ورود مهاجرانش بیش از خروج باشد، تراز مهاجرتش مثبت است. مهاجرت بین المللی نیز قرن ها ادامه داشته و امروزه نیز وجود دارد؛ از مهاجرت آسیایی ها به قاره آمریکا تا مهاجرت گسترده افغان ها به ایران

و پاکستان. مهاجرت، علاوه بر دگرگونی های جمعیتی، چالش هایی مانند انطباق فرهنگی، فشار بر خدمات عمومی، و رقابت در بازار کار ایجاد می کند.

یکی از مهم ترین دلایل افزایش جمعیت پیشرفت های پزشکی است که مرگ و میر کودکان و مادران و بیماری های کشنده را به شدت کاهش داده است. بیماری هایی مثل فلج اطفال، سل و برخی بیماری های قلبی که زمانی تقریباً کشنده بودند امروز درمان پذیرند و همین امر امید به زندگی را بالا برده است.

میان پایگاه اجتماعی و باروری رابطه معکوس دیده می شود: طبقات پایین، به ویژه در مناطق روستایی و میان بی سوادان، فرزندان بیشتری دارند؛ در حالی که خانواده های شهری و تحصیل کرده معمولاً تعداد فرزند کمتری دارند. پیشرفت فناوری در کشورهای صنعتی موجب وفور مواد غذایی، بهبود بهداشت و کاهش مرگ و میر شده است. اما هم زمان مهاجرت روستاییان به شهرها و تغییر الگوی اقتصادی، موجب کاهش رشد جمعیت شده؛ زیرا در شهر داشتن فرزند زیاد نه تنها سرمایه محسوب نمی شود، بلکه بار اقتصادی دارد. افزون بر این، گرایش زنان به اشتغال و کنترل موالید، رشد جمعیت را کاهش داده است. ویژگی های جمعیتی ایالات متحده در دهه ۱۹۷۰ نشان می دهد: جمعیت آن حدود ۲۱۶ میلیون نفر، ۱۲ درصد سیاه پوست، زنان اندکی بیشتر از مردان، میانه سنی ۲۸ سال، و ۷۵ درصد ساکن شهرهای صنعتی بودند. میزان موالید و مرگ و میر پایین و امید به زندگی بالا (میانگین ۷۱ سال) بوده است.

رشد سریع جمعیت پیامدهای جدی دارد: بیکاری، کاهش منابع غذایی و طبیعی، کمبود مسکن، فشار روانی، و افزایش تعارضات اجتماعی. به طور تاریخی، جمعیت بشر از پنج میلیون نفر در ده هزار سال پیش به ۲۰۰ میلیون (۲۰۰۰ سال قبل) و سپس به ۵۰۰ میلیون (۱۶۵۰) و یک میلیارد (۱۸۵۰) رسید. در قرن بیستم رشد جمعیت شتاب گرفت و در کمتر از یک نسل دوباره دو برابر شد. پیامدهایی چون گرم شدن زمین، نابودی جنگل ها، باران های اسیدی، فرسایش خاک، گسترش بیماری های مسری و افزایش تنش های جهانی، از نتایج رشد لجام گسیخته جمعیت هستند. برای مهار رشد جمعیت، باید رشد به صفر برسد؛ یعنی هر زوج نهایتاً ۱-۲ فرزند داشته باشند. مقاومت فرهنگی بزرگ ترین مانع است. کنترل جمعیت به صورت تشویقی (آگاهی بخشی، حمایت مالی) یا اجباری انجام می شود؛ اما روش های اجباری معمولاً با مخالفت روبه روست. در برخی کشورها حتی سهمیه فرزند تعیین شده و تخطی از آن می تواند با مجازات همراه شود.

مالتوس در ۱۷۹۸ هشدار داد که جمعیت با تصاعد هندسی و مواد غذایی با تصاعد حسابی رشد می کنند و این عدم تعادل قحطی، جنگ و بیماری ایجاد خواهد کرد. با این که فناوری کشاورزی و کنترل موالید پیش بینی او را بی اثر کرد، نگرانی درباره فشار جمعیت همچنان باقی است.

نظریه مرحله انتقالی جمعیت سه مرحله دارد: ابتدا مرگ و میر و موالید هر دو بالا و جمعیت ثابت است؛ سپس مرگ و میر کاهش و موالید بالا می ماند و رشد سریع رخ می دهد؛ نهایتاً در مرحله صنعتی، موالید کاهش می یابد و جمعیت تثبیت می شود.

بوم شناسی به رابطه موجودات زنده با محیط می پردازد؛ از جمله بررسی انسان و اثرگذاری متقابل او بر محیط. اکوسیستم نظام بهم پیوسته ای از موجودات زنده و عوامل فیزیکی است. مسائل کلیدی بوم شناسی شامل آلودگی هوا، افزایش جمعیت، کاهش منابع، نابودی حیات وحش و فرسایش خاک است. رشد جمعیت و تولید زباله بیش از توان جذب محیط، پایداری اکوسیستم را تهدید می کند.

◀ اجتماع شهری و اجتماع روستایی

«اجتماع» به گروهی از مردم اطلاق می شود که در یک قلمرو جغرافیایی مشترک زندگی می کنند، فرهنگ و شیوه زیست مشابهی دارند و آگاهانه هدف های مشترک را دنبال می کنند. نمونه هایی از اجتماع: روستا، محله، شهرستان و شهر.

جامعه روستایی

جامعه روستایی یا قومی، گروهی کوچک با شیوه زندگی مشابه، زبان واحد، پیوندهای قوی و اشتغال غالباً کشاورزی است. روابط خانوادگی عمیق و سنتی هستند، و رسوم و باورها دیرپا. زندگی غیررسمی است و تغییر کند اتفاق می افتد. خانواده کانون فعالیت های اقتصادی، مذهبی و تفریحی است. دین جایگاه پررنگ دارد و زمین مقدس شمرده می شود. همگنی فرهنگی موجب انسجام بالا است. تراکم جمعیت کم، روابط نزدیک، تحرک اجتماعی و شغلی محدود، و پایگاه فرد عمدتاً محول است.

شهرنشینی

شهرنشینی زمانی رخ می دهد که جمعیت زیادی از مناطق کشاورزی به شهر مهاجرت کنند. در قرن بیستم، شهرنشینی در آسیا و آفریقا رشد چشمگیر داشت. امروزه بخش بزرگی از جمعیت جهان در شهرها زندگی می کنند.

دلایل رشد شهرنشینی:

پیشرفت های تکنولوژیک، کارخانه سازی، بهره وری بالای کشاورزی، حمل و نقل و ارتباطات. انقلاب صنعتی نمونه بارز بود: ایجاد کارخانه ها و کاهش نیاز نیروی انسانی در روستا باعث مهاجرت گسترده شد.

شرایط لازم برای شکل گیری شهر

طبق هورتون و هانت، شش شرط لازم وجود دارد:

تقسیم کار تخصصی؛ ساختار اجتماعی مبتنی بر شغل نه خویشاوندی؛ غلبه نهادهای رسمی دولتی؛ وجود نظام بازرگانی؛ وجود ارتباطات ثبت و بایگانی؛ فناوری سامان یافته.

در شهر، دولت نقش اصلی کنترل و نظم را دارد. آموزش تخصصی توسط نهادهای رسمی انجام می شود و تقسیم کار پیچیده تر از روستا است.

روابط اجتماعی در شهر

روابط در شهر عمدتاً غیرشخصی، ناپایدار و همراه با گمنامی است. این فضا آزادی و سبک زندگی متنوعی به فرد می دهد، اما کنترل اجتماعی ضعیف تر است. همین ضعف انسجام و ناهمگنی، احتمال انحراف و جرم را افزایش می دهد. جرم در شهر معمولاً چند برابر روستا گزارش می شود.

گذار از روستا به شهر

دورکیم، تونیس، ردفیلد و ورث هشدار داده بودند که گذار از ارزش های روستایی به شهرنشینی پیامدهایی چون گسست روابط صمیمی و افزایش هرج و مرج دارد.

تراکم جمعیت و پیامدها

تراکم شهری فشار روانی ایجاد می کند. فرد در میان جمعیت ناشناس است و رقابت شدید برای کسب پایگاه اجتماعی جریان دارد. این وضعیت گاه بی اعتمادی، اضطراب و نارضایتی تولید می کند.

مزایای زندگی شهری

حریم خصوصی، تحرک اجتماعی، تنوع شغلی و سبک زندگی، فرصت های علمی، بهداشتی و تفریحی گسترده تر.

نقد روستا به عنوان آرمان

رمانتیزه کردن زندگی روستایی خطاست: نرخ بالاتر بیماری و مرگ و میر، نبود حریم خصوصی، وابستگی شدید به خانواده، و محدودیت فرصت ها، بخشی از مشکلات روستاست.

بوم شناسی شهری

جامعه شناسان مفهوم «بوم شناسی» را از زیست شناسی وام گرفتند. بوم شناسی شهری به رابطه میان جمعیت و استفاده از فضای محدود شهری می پردازد. رقابت برای فضا ویژگی ثابت جوامع شهری است.

نظریه های ساخت شهر

بورگس شهر را به حلقه های هم مرکز تقسیم کرد:

(۱) مرکز تجاری،

(۲) گذر/انتقال با فرسودگی و آشفتگی،

(۳) محله کارگران،

(۴) طبقه متوسط،

(۵) حومه.

هویت ساخت شهر را قطاعی دانست که از مرکز رو به بیرون توسعه می یابد؛ هر قطاع کاربرد متفاوت دارد.

هاریس و اولمن شهر را دارای چند «هسته» مستقل دانستند که هر یک کارکرد خاصی دارد و بر رشد پیرامون اثر می گذارد.

فرایندهای بوم شناختی مهم

(۱) تراکم

(۲) تمرکز

(۳) عدم تمرکز

(۴) جدایی گروهی

(۵) هجوم (ورود گروه جدید به قلمرو گروه قبلی)

شهرستان

شهرستان حدّ میانی شهر و روستاست. جمعیت کم و روابط فردی نزدیک دارد، اما اقتصاد غالباً غیرکشاورزی است.

همگرایی شهر و روستا

حمل و نقل و رسانه ها سبک زندگی شهری را به روستا منتقل کرده اند؛ شکاف شهری-روستایی در حال کاهش است.

رشد حومه ها

طبقه متوسط به حومه کوچ می کند؛ طبقه پایین در شهر می ماند. این امر زوال اقتصادی و فیزیکی شهر مرکزی را تشدید می کند.

رفتار جمعی

رفتار جمعی زمانی بروز می کند که شیوه های رسمی و مرسوم پاسخ گو نباشند. این نوع رفتار، ساختاریافته نیست، پیامدهای آن قابل پیش بینی نیست، و بیش از نظم، تابع هیجان است. افراد در برخورد با محرکی خاص-مثل حادثه یا کنش دیگران-به طور ناگهانی واکنش نشان می دهند. شورش، آشوب، هوس جمعی، جنون و هراس جمعی نمونه های دقیق این پدیده اند. مثلاً گروه تماشاچیان فوتبال که ناگهان سر از میدان درمی آورند و به تخریب می پردازند، الگوی کلاسیک رفتار جمعی هستند.

جمع

گروهی که در رفتار جمعی مشارکت می کند جمع نام دارد. جمع موقتی است، نظم و سلسله مراتب ندارد و به سادگی شکل می گیرد و از بین می رود. گروه طرفداران یک تیم که پس از پایان مسابقه پراکنده می شوند، نمونه ای از همین گروه موقتی اند.

ویژگی اصلی رفتار جمعی

رفتار روزمره تابع هنجار و نقش های تثبیت شده است؛ اما افراد در متن رفتار جمعی کنترل خود را از دست می دهند و هنجارها کنار می رود. کسانی که در زندگی عادی آرام اند، ممکن است در جمع به رفتار خشونت بار و تخریب گرانه کشیده شوند.

انواع رفتار جمعی

گستره رفتار جمعی از شورش تا هوس و مد و جنون جمعی را دربرمی گیرد.

عوامل تعیین کننده رفتار جمعی (اسملسر)

اسملسر شش شرط برای شکل گیری رفتار جمعی ارائه کرده است:

۱. **زمینه ساختاری** - ساخت جامعه باید به گونه ای باشد که امکان بروز رفتار جمعی را بدهد. در جامعه ای که بیان آزاد سرکوب شود، خشم و هیجان انباشته، زمینه مساعدی برای رفتارهای خودانگیخته ایجاد می کند.
۲. **فشار ساختاری** - فشارهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، جامعه را به تحرک وادار می کند. نابسامانی اقتصادی می تواند تعارض های روانی و خشم سرکوب شده تولید کند و زمینه اقدام جمعی را فراهم سازد.
۳. **باور تعمیم یافته** - جامعه باید به این شناخت برسد که مشکلات واقعی وجود دارد. گسترش احساس ناتوانی و ناامیدی نسبت به اصلاح وضعیت موجود، مردم را به سمت کنش جمعی سوق می دهد.
۴. **رویداد شتاب دهنده** - حادثه ای که خشم عمومی را روشن تر و شدیدتر کند. درگیری پلیس با معترضان و کشته شدن افراد می تواند موجب انفجار ناگهانی رفتار جمعی شود.
۵. **بسیج برای اقدام** - پس از حادثه، گروه ها به سرعت بسیج می شوند. رهبری ناگهانی شکل می گیرد، جمع شعار می دهد و عمل جمعی شدت می گیرد.
۶. **کنترل اجتماعی** - نتیجه رفتار جمعی به میزان کارآمدی ابزارهای کنترل اجتماعی مثل پلیس، رسانه و نهادهای رسمی وابسته است. اگر کنترل قدرتمند باشد، جمع سرکوب می شود؛ اگر ضعیف باشد، رفتار جمعی فراگیرتر می شود.

نظریه سرایت اجتماعی

این نظریه توضیح می دهد که چگونه هیجان در جمع منتشر می شود. ویژگی های کلیدی آن:

- **گمنامی:** افراد در جمع ناشناس اند و مسئولیت گریزی بالا می رود. پشت جمع پنهان می شوند و اعمال خود را توجیه می کنند.
- **فروپاشی فردیت:** هویت فردی در جمع رنگ می بازد و فرد غرق در جمع می شود. حتی افراد عادی ممکن است وارد رفتارهای افراطی شوند.
- **تلقین پذیری:** نبود ساختار رسمی و رهبری تثبیت شده، فرد را مستعد پذیرش دستورها یا پیام های هیجانی می کند. تحریک گری با بیان قاطع، جمع را به واکنش شدید می کشاند.
- **سرایت هیجانی:** هیجان مثل موج از فردی به دیگری منتقل می شود و تجانس رفتاری می سازد. این فرایند می تواند جمع را به سمت آشوب هدایت کند.

نقش هیجان

هیجان عامل حیاتی رفتار جمعی است. بدون واکنش عاطفی مشترک، جمع شکل نمی گیرد. شناخت پیامدها در این حالت معمولاً تضعیف می شود. مسابقات ورزشی، نشست های سیاسی و تظاهرات معمولاً بستر مناسب انتشار هیجان اند.

شایعه

یکی از محرک های مهم رفتار جمعی است. شایعه زمانی شکل می گیرد که افراد نیازمند اطلاعات اند اما دسترسی به واقعیت ندارند. شایعه هایی که پیش دآوری ها را تقویت کند، سریع تر پخش می شود و می تواند رفتار خشونت آمیز را تشدید کند.

جماعت

گروهی که موقتاً بر محور یک موضوع مشترک گرد هم می آید و کنش مشترک دارد. تماشاگران فوتبال یا مسافران یک ایستگاه پرجمعیت، نمونه اند.

انواع جماعت

۱. **جماعت نمایشی** – بیان احساسات مشترک به صورت کنترل شده؛ مثل تماشاچیان مسابقه یا گردهمایی سیاسی.

۲. **جماعت فعال** – رفتار خشونت آمیز برای تغییر؛ مانند شورشیان.

آشوبگر: فاقد نظم و از درون و بیرون مهارنشده.

شنونده/تماشاچی: منفعل، واکنش پذیر.

شورشی: برای هدف، از خشونت استفاده می کند.

هراسان: رفتار بی هدف ناشی از وحشت؛ فاقد رهبری مؤثر.

عامه

عامه برخلاف جماعت، الزاماً در یک مکان جمع نمی شود. به خاطر موضوع مشترک، افراد پراکنده از طریق رسانه ها ارتباط می گیرند و عقاید مشترک می سازند. همگنی کم است ولی تداوم نسبی دارد؛ مثل عامه سینمارو، ورزشی یا سیاسی.

تبلیغات

تبلیغات تلاش برای تأثیرگذاری بر افکار عمومی است؛ با آمیزش حقیقت و دروغ، تصویر مطلوبی از موضوع می سازد و عواطف را هدایت می کند. مخاطبان کم تحصیل یا کسانی که ارزش هایشان تأیید شود، آسیب پذیرترند. با افزایش ضدتبلیغ یا تردید نسبت به منبع، اثر آن کاهش می یابد.

هوس و مد

هوس، رفتار زودگذر و پرشتاب است؛ مد هم دوره ای است اما دوام بیشتر و تغییر کندتر دارد. تقلید از عادات یک چهره مشهور نمونه هوس است؛ الگوی لباس و ظاهر از نمونه های مد.

جنون جمعی

الگوی رفتاری عجیب در گروه کوچک، همراه با عاطفه شدید. مثل شیفتگی به حل جدول یا موسیقی خاص.

هیستری جمعی

وقتی هیجان جمع از کنترل خارج شود و به رفتار غیرعقلانی برسد. نمونه مشهور آن، پخش «جنگ دنیاها» و وحشت مردم از حمله خیالی موجودات فضایی بود.

اگر رفتار جمعی به سوی تغییرات سازنده برود، پیامد مفید دارد؛ اما اگر به آسیب و تخریب منتهی شود، زیان بار خواهد بود.

◀ روابط نژادی و قومی

نژاد به گروهی اطلاق می شود که ویژگی های زیستی و جسمی مشترک خود را طی نسل ها حفظ کرده اند. به طور کلی سه دسته مشهور ذکر می شود: سفید (قفقازی)، سیاه (زنگی) و زرد (مغولی)، اما مرزبندی دقیق میان این گروه ها همواره مسئله ساز است؛ زیرا آمیزش تاریخی انسان ها دسته بندی را دشوار می کند.

در مقابل، گروه قومی بر ویژگی های فرهنگی مشترک—نه لزوماً جسمی—استوار است؛ مانند زبان، مذهب و ملیت. تفاوت اصلی: نژاد بر ظاهر زیستی بناست، قومیت بر فرهنگ. مثال روشن، تشخیص تبار قومی افراد بر اساس نام خانوادگی است.

گروه های اقلیت

گروه اقلیت زمانی شکل می گیرد که از نظر ویژگی های نژادی، قومی، دینی، زبانی یا حتی سطح اقتصادی و شغلی با اکثریت متفاوت باشد. این گروه ها معمولاً از دسترسی به امتیازات اجتماعی محروم اند؛ نمونه: سیاه پوستان، سرخ پوستان و لاتین تبارها در ایالات متحده.

رقابت و تنش

گروه اکثریت معمولاً احساس می کند که گروه اقلیت تهدیدی علیه امتیاز اقتصادی و نفوذ اجتماعی اش است. اقلیت ها نیز احساس می کنند موانع ساختاری جلو ارتقای آنان را سد می کند. حاصل؟ رقابت، بیزاری و گاه دشمنی.

نژاد پرستی: باور به برتری یک گروه نژادی بر دیگران. شبیه قوم مداری است؛ یعنی باور به برتری آداب و فرهنگ خود. در جامعه های نژاد پرست، گروه مسلط ادعا می کند که اقلیت ها از لحاظ هوشی و توانایی پایین ترند و باید تحت مراقبت باقی بمانند.

تصورات قالبی

تصورات قالبی، تعمیم های نادرست و اغراق آمیز درباره یک گروه نژادی یا قومی اند. این تصویرهای ذهنی بدون توجه به واقعیت، رفتار و توانایی های افراد را «پیش فرض» می گیرد و به تعصب منجر می شود. مثال های معمول: تنبل دانستن سیاه پوستان، خرفت نامیدن لهستانی ها یا خسیس خواندن اسکاتلندی ها. این تصورات خلاف واقع اند و با مشاهده ساده فرو می ریزند.

پیش داوری و تبعیض

پیش داوری یک نگرش یا قضاوت پیشینی نسبت به گروه اقلیت است؛ تبعیض، تبدیل آن نگرش به رفتار است. مثال: سفید پوستان دوران برده داری که باور داشتند سیاه پوستان نمی توانند خود را اداره کنند (پیش داوری) و سپس آنان را از حقوق اجتماعی محروم کردند (تبعیض).

نژادپرستان ادعا می کنند نژاد خاصی هوش بالاتر یا شخصیت برتری دارد؛ تحقیقات علوم اجتماعی این ادعا را رد کرده اند. تفاوت های فردی هیچ توجیهی در نژاد ندارند.

تبعیض علیه اقلیت ها

گروه مسلط برای حفظ منافع خود از ابزارهایی برای جلوگیری از مشارکت آزادانه اقلیت ها استفاده می کند:

۱. **نابودی (نسل کشی):** قتل عمدی یک گروه قومی توسط گروه مسلط - مثل کشتار سرخ پوستان یا کشتار یهودیان به دست نازی ها.

۲. **بیرون راندن:** گروه اقلیت به زور از سرزمین خود جدا و به مناطق نامطلوب منتقل می شود؛ مثل تبعید قبایل سرخ پوست یا اخراج کولی ها.

۳. **جداسازی:** اقلیت ها در محل های جداگانه زندگی می کنند و از امکانات گروه اکثریت محروم اند؛ نمونه: مدارس و محله های سیاه پوستان در آمریکا و نظام آپارتمانها.

ادغام اقلیت ها

روش های متنوعی برای ادغام اقلیت ها در جامعه وجود دارد:

- **همانندسازی:** آمیزش کامل دو فرهنگ، معمولاً از طریق ازدواج های میان قومی، که هویت فرهنگی جدیدی ایجاد می کند.

- **اختلاط:** ازدواج میان نژادهای متفاوت و ایجاد ویژگی های جسمی ترکیبی - مثل جامعه هاوایی.

- **چندگرایی فرهنگی:** گروه ها فرهنگ خود را نگه می دارند و درعین حال با دیگر فرهنگ ها همسازی دارند؛ نمونه نزدیک: سوئیس.

- **هم گونگی:** هماهنگی نسبی گروه ها و دسترسی برابر به نهادهای اصلی.

واکنش اقلیت ها

- اقلیت ها در برابر سلطه و تبعیض واکنش های مختلفی دارند:

- **فرهنگ پذیری:** پذیرش فرهنگ گروه مسلط. غالباً همراه با سردرگمی هویتی - افراد نه کاملاً به فرهنگ خود وفادار می مانند و نه کاملاً شبیه اکثریت می شوند.

- **خودجداسازی:** اقلیت ها داوطلبانه کنار هم زندگی می کنند تا سنت ها و زبان خود را حفظ کنند؛ مانند ارامنه یا بسیاری از سرخ پوستان.

- **جدایی طلبی:** تشکیل جامعه مستقل با مرزهای مشخص - نمونه: تلاش فرانسوی تبارهای کبک کانادا.

- **سازمان سازی:** اقلیت ها با تشکیل سازمان های مدنی تلاش می کنند حمایت جمعی کسب کنند و مسیر اصلاحات را پیش ببرند.

این تغییر دو نوع است:

- **برنامه ریزی شده:** تصویب قوانین ضد تبعیض، اصلاح حقوقی و قانونی.
- **خودبه خودی:** تعامل طبیعی میان گروه ها که ممکن است موجب کاهش تعصب و تغییر نگرش ها شود.
- **قوم مداری**

قوم مداری - یعنی برتر دانستن شیوه زندگی خود - مانع درک و همزیستی مسالمت آمیز میان گروه هاست. هرچه قوم مداری شدیدتر باشد، گفت و گو و ادغام دشوارتر می شود.

◀ سازمانهای رسمی

جامعه شناسان بین نهادهای اجتماعی و سازمان های رسمی و غیررسمی تفاوت قائل اند. نهادهای اجتماعی نظامی از هنجارها و ارزش ها هستند که جامعه را در رسیدن به اهداف بنیادین یاری می دهند: خانواده، آموزش و پرورش، دین، اقتصاد و حکومت. این نهادها بنیان های سبک زندگی را شکل می دهند. در مقابل، سازمان های رسمی گروه هایی از افرادند که برای رسیدن به هدفی مشخص منظم شده اند و از مقررات، تقسیم نقش و سلسله مراتب مشخص برخوردارند. دولت، ارتش، بانک و دانشگاه نمونه اند. سازمان های غیررسمی مانند گروهی هنری یا جمع دوستان این ویژگی ها را ندارند.

سازمان رسمی وقتی شکل می گیرد که مجموعه ای از افراد برای هدفی خاص گرد هم آیند. ساختار اجرایی اداره کننده این سازمان را دیوان سالاری (بوروکراسی) می نامند؛ سلسله مراتبی از قدرت که وظیفه هماهنگ سازی فعالیت ها برای رسیدن به اهداف را بر عهده دارد. مثلاً شرکت خودرو سازی برای تولید و فروش نیازمند یک دستگاه اداری مؤثر است تا کارگران، مدیران و سایر واحدها منظم عمل کنند.

سازمان ها از نظر میزان سختی ساختار به دو دسته اند:

(۱) **بسیار ساخت مند:** پیروی سخت گیرانه از قوانین، اختیار محدود، تصمیم گیری متمرکز.

(۲) **کمتر ساخت مند:** انعطاف پذیرتر، مشارکت بیشتر اعضا، امکان عدول از دستورالعمل ها.

دانشگاه دولتی معمولاً ساخت مند است، اما یک کالج کوچک خصوصی ممکن است ساده تر و منعطف تر باشد.

دیوان سالاری پدیده ای مدرن نیست؛ امپراتوری روم با نظام اداری گسترده اداره می شد. در سازمان های بزرگ، دیر یا زود دیوان سالاری پدید می آید. ماکس وبر پنج ویژگی اصلی برای دیوان سالاری برمی شمرد:

۱. **تخصصی شن وظایف:** هر فرد تنها وظیفه ای مشخص بر عهده دارد.

مثال: کارگری که فقط سپر خودروها را نصب می کند.

۲. **سلسله مراتب:** هر مقام مسئولیت معین دارد و باید به فرد بالاتر گزارش دهد. اقتدار وابسته به سمت است نه شخصیت.

۳. **رفتار غیر شخصی:** حکم، پاداش و جایگاه با توجه به سمت صادر می شود، نه ویژگی فردی. به طور مثال معلمان با سابقه مشابه، حقوق و جایگاه برابر دارند.

۴. **صلاحیت فنی:** استخدام و ارتقا بر اساس مدارک، آزمون ها و تجربه انجام می شود.

۵. **آیین نامه ها و مقررات:** فعالیت ها تحت ضوابط مشخص اداره می شوند.

این الگوی وبر، شکل آرمانی بوروکراسی است، نه الزاماً شکل واقعی. در عمل، روابط غیررسمی و شبکه های شخصی کنار ساختار رسمی شکل می گیرند و سازمان را از حالت کاملاً ماشینی خارج می کنند.

دیوان سالاری مزایایی دارد: کارآمدی در پیگیری هدف ها، کاهش اتلاف منابع، جلوگیری از تداخل روابط شخصی با عملکرد سازمان و افزایش نظم. اما هم زمان ساختار رسمی سفت و سخت معمولاً با روابط غیررسمی همراه می شود. شبکه های غیررسمی به کارکنان امکان می دهد مسائل را سریع تر و انعطاف پذیرتر حل کنند؛ بی نیاز از طی سلسله مراتب طولانی. **ارتباطات** یکی از چالش های سازمان های رسمی است. پیام های مدیران گاه مبهم اند یا دیر به سطوح پایین می رسند. کارکنان پایین دست احساس می کنند در تصمیم گیری مشارکتی ندارند و انگیزهشان کاهش می یابد. دو نوع رهبری مطرح است:

- **آمرانه:** قدرت متمرکز نزد مدیران ارشد.
 - **دموکراتیک:** کارکنان در تصمیم گیری مشارکت دارند؛ اما فرایند کندتر است.
- در بیشتر سازمان های رسمی—even آن ها که با این سبک مخالف اند—پدیده الیگارشی دیده می شود: تسلط گروهی کوچک بر تصمیم گیری ها. «قانون آهنین الیگارشی» رابرت میخلز بیان می کند که در هر سازمانی، گروهی اندک دیر یا زود قدرت را قبضه می کند.
- در دیوان سالاری واکنش های منفی در میان اعضا و مراجعان دیده می شود. مهم ترین موارد:
- **شخصیت دیوان سالارانه:** فرد نمی تواند بدون مقررات رسمی وظیفه اش را انجام دهد؛ انعطاف ندارد.
 - **اطاعت کورکورانه:** پیروی از مقررات حتی وقتی مانع رسیدن به هدف است؛ قاتل نوآوری.
 - **جابجایی هدف ها:** کارکنان به جای اهداف سازمان، اهداف شخصی مثل حفظ جایگاه یا فرار از مسئولیت را دنبال می کنند.
 - **تعارض اخلاق حرفه ای:** گاهی ارزش های حرفه ای با دستور سازمان تضاد پیدا می کند. مثلاً پزشکی در معدن ممکن

است تحت فشار شرکت مجبور به پنهان کردن خطرات شغلی شود.

سازمان ها تحت تأثیر فناوری، رقابت، تغییر ارزش ها، شرایط اقتصادی و فشار گروه های اجتماعی دستخوش تحول می شوند. دولت ها به عنوان بزرگ ترین سازمان، برای جلوگیری از عقب ماندگی باید ساختارها را در حوزه هایی مانند آموزش و پرورش، ارتباطات، حمل و نقل، کار، صنعت و... تغییر دهند؛ در غیر این صورت فروپاشی محتمل است.

◀ قدرت اجتماعی

قدرت یعنی توانایی تحمیل اراده خود بر دیگران و کنترل رفتار آنان. این توان می تواند فردی یا سازمانی باشد. تقریباً در همه روابط اجتماعی و سیاسی، از قدرت استفاده می شود؛ از سرکوب نارضایتی داخلی تا جنگ با دشمن خارجی.

دو نوع قدرت قابل تشخیص است: قدرت شخصی زمانی است که فرد مسیر زندگی خود را مستقلانه تعیین می کند و از فشار بیرونی تأثیر نمی پذیرد؛ مانند خانواده ای ثروتمند که می تواند آزادانه تصمیم بگیرد. قدرت اجتماعی هنگامی است که فرد می تواند رفتار دیگران را کنترل کند؛ مانند سرپرست زندان که بر زندانیان و نگهبانان سلطه دارد.

چهار منبع اصلی برای قدرت مطرح است:

۱) کنترل منابع مالی؛

۲) دستیابی به مقام بلند حکومتی؛

۳) توان ایجاد و حفظ مشاغل پردرآمد؛

۴) کسب قدرت سیاسی.

نمونه آن: تاجر ثروتمند، وزیر، کارفرمای بزرگ و رهبر حزب سیاسی.

قدرت زمانی مشروع است که به اقتدار تبدیل شود. اقتدار باید از سوی مردم یا قانون واگذار شده باشد؛ مثل احضار افراد به سربازی در زمان جنگ. سه نوع اقتدار وجود دارد:

۱. **قانونی-عقلانی**: ناشی از مقام رسمی؛ مانند رئیس یک بخش دانشگاه که در چارچوب سمت حق تصمیم گیری دارد.

۲. **سنتی**: بر پایه سنت مقدس؛ مانند سلطنت موروثی در انگلستان قدیم.

۳. **فرهمنده**: مبتنی بر شیوه شخصی رهبری و جذابیت فردی؛ مانند گاندی، لنین و مارتین لوتر کینگ.

نوع دیگری از اعمال قدرت نفوذ است؛ یعنی تأثیرگذار بر دیگران بدون داشتن سمت رسمی، مانند شخصیت های فرهنگی یا مذهبی تأثیرگذار.

برای شناخت صاحبان قدرت در جامعه سه رهیافت وجود دارد:

• **اشتهاری**: پرس وجو از افراد معتبر جامعه درباره صاحبان قدرت؛

• **بر اساس موقعیت**: بررسی مقام هایی که بیشترین نقش را در بقای جامعه دارند؛

• **تصمیم گیری**: مشاهده کسانی که در تصمیم های کلان بیشترین تأثیر را دارند.

کارکرد اصلی حکومت عبارت اند از: دفاع در برابر دشمن خارجی، تأمین خدمات ضروری، حفظ نظم و مجازات ناقضان هنجارهای بنیادین. این وظایف در وزارتخانه های گوناگون سازماندهی می شوند.

انواع حکومت:

۱. **سلطنتی**: حکومت یک فرد؛ مانند عربستان سعودی و اردن.

۲. **الیگارشی**: حکومت گروه کوچک متنفذ؛ مانند برخی کشورهای آمریکای لاتین در دهه ۱۹۷۰.

۳. **دموکراتیک**: اداره کشور توسط نمایندگان مردم؛ اغلب کشورهای اروپایی.

گروه کوچک و بسته ای از افراد در جامعه تشکیل دهنده نخبگان هستند؛ دارای ثروت، مهارت یا نفوذ زیاد. سی. رایت میلز معتقد بود قدرت در آمریکا نزد سه گروه است: رهبران سیاسی، فرماندهان ارتش و رؤسای شرکت های بزرگ. نخبگان معمولاً با افرادی مشابه خود معاشرت دارند؛ ویژگی هایی مانند مدرسه، خانواده، سازمان و حزب مشترک.

مارکس معتقد بود صاحبان ابزار تولید قدرت مسلط جامعه را تشکیل می دهند و طبقه کارگر علیه آنان انقلاب خواهد کرد که به جامعه بی طبقه می انجامد.

در مقابل، کثرت گرایان می گویند قدرت باید میان گروه های متعدد تقسیم شود و به جای تمرکز در دست یک گروه، باید آزادانه و شفاف در جامعه جریان یابد. رسانه های آزاد، فعالیت احزاب و بیان عقاید از امکانات چنین جوامعی است.

گروه های ذی نفع سازمان هایی اند که برای پیشبرد منافع اعضا بر حکومت فشار وارد می کنند، اما قدرت رسمی را در دست ندارند؛ مثل اتحادیه ها و انجمن های حرفه ای.

متنفذین اجتماع مانند پزشکان و مدیران صنایع، بدون الزاماً داشتن قدرت رسمی، بر فرایند تصمیم گیری اثر می گذارند.

قدرت ممکن است بالفعل (اعمال شده در حال حاضر) یا بالقوه (قابل استفاده در آینده) باشد.

سازمان های بزرگ نیز قدرت عظیمی دارند؛ به خصوص از طریق رسانه ها و منابع مالی، که می توانند افکار عمومی را جهت دهند. گاه حتی واقعیت ها را تحریف می کنند تا شیوه زندگی مطلوب خود را ترویج دهند.

گروه های اقلیت برای مطرح کردن خواسته هایشان گاهی به نافرمانی مدنی یا اقدامات غیرقانونی متوسل می شوند، تا توجه عمومی را جلب و بر قدرت حاکم فشار ایجاد کنند.

◀ جنبشهای اجتماعی

جنبش اجتماعی زمانی شکل می گیرد که گروهی سازمان یافته برای تغییر یا حفظ بخشی از جامعه اقدام کند. برخلاف رفتارهای جمعی زودگذر مثل آشوب، جنبش ها پایدارتر و منسجم ترند اما بر خلاف نهادها دوام بلندمدت ندارند. نمونه ها: جنبش های حقوق مدنی، محیط زیست، آزادی خواهانه و زنان.

جنبش های اجتماعی معمولاً اهداف مشخص، برنامه دستیابی و ایدئولوژی دارند. ایدئولوژی هم وضعیت موجود را نقد می کند و هم اهداف و راهبردهای جنبش را توضیح می دهد. شیوه های اجرا می تواند از تظاهرات بدون خشونت تا اقدامات رادیکال باشد.

انواع جنبش:

- **نمایشی:** تنها بیان نارضایتی؛ بی آنکه قصد تغییر عملی داشته باشد. مثل هیپی ها.
- **واپس گرا (ارتجاعی):** تلاش برای بازگرداندن شرایط گذشته؛ مانند کولوس کلان یا جنبش های ضدمهاجرت.
- **ترقی خواهانه:** ایجاد بهبود مثبت در نهادها؛ مثل جنبش های کارگری و محیط زیست.
- **محافظه کار:** حفظ وضع موجود و مقاومت در برابر نوآوری؛ نمونه: مخالفت با برابری حقوق زنان در آمریکا.
- **اصلاح طلب:** تغییر جزئی در جامعه بدون دگرگونی بنیادی؛ مثل صلح سبز یا جنبش ضد تبعیض نژادی.

- **انقلابی:** سرنگونی نظام حاکم و جایگزینی آن؛ مانند انقلاب روسیه و چین.
- **آرمان گرا:** ایجاد جامعه ای ایدئال برای گروهی کوچک، غالباً با انزوا.
- **کوچنده:** ترک محل به امید شرایط بهتر؛ مانند مهاجرت یهودیان به فلسطین.

جامعه شناس برای مطالعه جنبش ها می تواند از مشاهده میدانی، همراهی با جنبش، شنیدن روایت ها و تحلیل نقش ها استفاده کند.

حمایت اعضا از طریق تبلیغ، شعار، ایدئولوژی و نمادها تقویت می شود. رهبری در جنبش ها حیاتی است. رهبر فرهمند توان بسیج توده ها و ایجاد شور دارد، در حالی که رهبر اجرایی بر سازماندهی، عضوگیری، تأمین بودجه و هماهنگی تمرکز می کند. مثال: در استقلال هند، گاندی فرهمند بود و نهرو نقش اجرایی داشت.

رهبری شایسته موجب جذب افراد هم هدف، تقویت همبستگی و افزایش حمایت عمومی می شود. شخصیت افراد جذب شده معمولاً تحت تأثیر نارضایتی، تنهایی، بی ثباتی یا بیگانگی اجتماعی شکل می گیرد.

شرایط اجتماعی نامطلوب مانند ناامنی، بی هنجاری، بی سامانی و بی عدالتی، مردم را به سمت جنبش سوق می دهد. نمونه بارز، جنبش سیاهان آمریکا در دهه های ۵۰ و ۶۰ بود که با ابزارهای قانونی، تحریم، راهپیمایی و بعدها مبارزه رادیکال پیش رفت.

جنبش ها معمولاً مراحل را طی می کنند:

(۱) **ناآرامی:** بروز نارضایتی گسترده؛

(۲) **برانگیختگی:** تجمع، ظهور رهبران و افزایش آگاهی جمعی؛

(۳) **قالب ریزی:** شکل گیری ساختار رسمی، ایدئولوژی و اهداف روشن؛

(۴) **نهادی شدن:** تبدیل به ساختار پایدار و دیوان سالار با رهبری حرفه ای.

جنبش های موفق معمولاً تغییرات نهادی و قانونی ایجاد می کنند که به بهبود حقوق و شرایط اجتماعی گروه هایی منجر می شود که سابقاً با تبعیض مواجه بوده اند.

◀ دگرگونی اجتماعی و فرهنگی

دگرگونی اجتماعی یعنی هر تغییر در ساختار و سازمان جامعه. این تغییر با دگرگونی فرهنگی که مربوط به تغییر در باورها، ارزش ها و دستاوردهای فرهنگی است تفاوت دارد. مثال اجتماعی: افزایش زنان شاغل، رشد جمعیت دانشگاهی. مثال فرهنگی: اختراع تلویزیون یا پیدایش سبک هنری جدید.

چند رویکرد نظری برای فهم این تغییرات وجود دارد:

تکاملی: جامعه از ساده به پیچیده حرکت می کند؛ رویکردی قوم مدارانه.

دورانی: جامعه در چرخه های تکراری تحول می چرخد.

تعدالی: جامعه از اجزای به هم پیوسته تشکیل شده؛ تغییر در یک بخش کل نظام را متأثر می کند تا تعادل جدید شکل بگیرد.

کشمکش: تغییر از تضاد میان گروه های رقیب ناشی می شود و جامعه را ناپایدار نگه می دارد.

دلایل دگرگونی اجتماعی و فرهنگی متنوع اند:

محیط جغرافیایی می تواند شیوه زیست را تغییر دهد؛ مثل تغییر رفتار سرخ پوستان پس از کاهش بوفالو.

فناوری روابط اجتماعی را بازآرایی می کند؛ نمونه: تأثیر تلویزیون بر تربیت کودکان.

ایدئولوژی وقتی با نیازهای جامعه سازگار نباشد، خودش موتور تغییر می شود؛ مثل ظهور و افول نظام های سوسیالیستی.

رهبری فرهنگمند، موتور تغییر است: چهره هایی چون مسیح، گاندی یا لوترکینگ.

جمعیت نیز تعیین کننده است؛ رشد یا کاهش جمعیت ساختار اجتماعی را وادار به سازگاری می کند (مثلاً سیاست کنترل جمعیت در هند).

تغییر همیشه سریع نیست. ممکن است منابع کافی نباشد، ارزش های سنتی مقاومت کنند، صاحبان قدرت نگران از دست دادن جایگاهشان باشند یا جامعه منزوی باشد و ایده های تازه به آن نرسد.

تغییر از دو مسیر رخ می دهد:

اشاعه—پذیرش عناصر فرهنگی بیرونی؛

ابداع—خلق چیز تازه از عناصر موجود.

دگرگونی سریع غالباً پیامدهای منفی دارد: سردرگمی، بیگانگی، ناامیدی، بی هنجاری و مسائل اجتماعی؛ تأخر فرهنگی موجب گسست داخلی می شود.

برنامه ریزی اجتماعی تلاشی برای هدایت تغییر است، اما همیشه نتایج مطابق پیش بینی نیست. در این میان، جامعه شناسان یا نقش مشاوره و جهت دادن را می پذیرند یا صرفاً به پیش بینی پیامدها بسنده می کنند