



نقش توسعه منابع انسانی در ایجاد سازمانهای دارای کلاس جهانی: ضرورتی راهبردی در چشم انداز توسعه کشور

دکتر بهروز ذری

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

b_dori@cc.sbu.ac.ir

چکیده

در شرایط کنونی اقتصاد جهانی، سهم شرکت‌های بزرگ در ارزش تولید ناخالص داخلی جهان قابل ملاحظه است. حجم فروش این شرکت‌ها به قدری زیاد است که تقریباً با اندازه اقتصاد بعضی از کشورها قابل مقایسه است. بدون شک موفقیت اغلب کشورها در گروی عملکرد منابع انسانی

فرهنگته است. از این رو مفهوم توسعه منابع انسانی در عملکرد سازمان‌ها بیش از پیش اهمیت یافته است.

تصدی گری دولت با توجه به اهداف برنامه‌های توسعه کشور، در حال کاهش است. در مقابل، یک بخش خصوصی کارآمد، نقش حیاتی در اقتصاد

کشور بازی می‌کند. وجود سازمان‌های کارآمد، ویژگی اساسی بخش خصوصی موفق محسوب می‌شود. موفقیت سازمان‌ها، مستلزم به کارگیری منابع

انسانی توسعه یافته است. توسعه منابع انسانی در هر سازمان با توجه به رویکردهایی از قبیل سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت دانش، پرورش

نیروهای خلاق و ... چشم اندازی مطلوب را در مسیر توسعه کشور معین می‌کند.

این مقاله با در نظر گرفتن مفاهیم اساسی توسعه منابع انسانی و رویکردهای آن، نگاهی تحلیلی بر محتوای برنامه سوم توسعه اقتصادی،

اجتماعی و فرهنگی کشور در بخش نیروی انسانی و مدیریت، در صدد ترسیم تصویری کلی برای برنامه چهارم توسعه است. این بررسی نشان

می‌دهد که محتوای برنامه سوم توسعه، بیشتر مناسب برای ایجاد سازمان‌های دارای کلاس جهانی دارد، لیکن پاره ای از مفاهیم و مصادیق مورد

اشاره در برنامه نیازمند جهت‌گیری و بسط موضوعی بیشتری است. کلیت این موضوع‌ها در پایان مقاله با ملاحظه چشم اندازهای کلی برنامه چهارم،

مورد اشاره قرار گرفته است. مواردی از قبیل ایجاد شرایط بهبود مستمر، ترویج فرهنگ و روش‌های مدیریت فناوری اطلاعات، ایجاد و توسعه

سازمان‌های یادگیرنده، توسعه مدیریت دانش، زمینه‌سازی برای پرورش نیروهای خلاق، واکزاری نقش‌های عملیاتی به سازمان‌ها و کاهش

تصدی‌گری دولت در این زمینه و در نتیجه فراهم سازی بستر مناسب برای ایجاد سازمان‌های دارای کلاس جهانی برای کسب آمادگی بیشتر برای

ایفای نقش مؤثرتر در اقتصاد جهان، توصیه‌های مؤکدی است که در تنظیم محتوای برنامه چهارم توسعه در بخش مربوط مورد انتظار است.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی، سازمان‌های دارای کلاس جهانی، سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت دانش، پرورش خلاقیت، سرمایه انسانی و برنامه توسعه کشور.

تحولی اساسی پیش روی اقتصاد جهانی قرار گرفته است. حرکت اقتصاد در جهان به گونه‌ای خواهد بود که اقتصاد جهان را نه کشورها، بلکه شرکتها اداره می‌کند، و این معاهده‌های اقتصادی نه میان دولت‌ها بلکه میان دولت - شرکت و یا شرکت - شرکت انجام می‌شود.

فروش پانصد شرکت بزرگ جهان بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۱ میلادی سه برابر شده است. در حالی که ارزش تولید ناخالصی جهان در این ده سال ۱/۵ برابر شده است. حجم فروش این شرکت‌ها به قدری زیاد است که تقریباً آنها را با اندازه اقتصاد جهانی مقایسه می‌کنند. برای مثال از میان ۵۰ "اقتصاد" بزرگ جهان، ۱۴ تای آنها فراملیتی و بقیه کشورها بوده‌اند. براساس آخرین آمارها، ۱۰۰ شرکت بزرگ فراملیتی در سال ۲۰۰۰ میلادی حدود ۴/۳٪ تولید ناخالص داخلی جهان را برعهده داشتند که این مقدار در سال ۱۹۹۰ میلادی حدود ۳/۵٪ بوده است. در جدول ۱ اسامی شرکت‌ها و کشورها آمده است. برخی از کشورهای در حال توسعه در شکل‌گیری اقتصاد بنگاه‌های فراملیتی نقش درخور توجهی برعهده گرفته‌اند. بررسی انکستاد از نقش بنگاه‌های کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد که نقش این بنگاه‌ها تقریباً همتای نقش کشورهای توسعه یافته است؛ هرچند که بیشتر این بنگاه‌ها به کشورهای چین، سنگاپور و مکزیک تعلق دارند.

در شرایط اقتصاد کنونی، وضعیت ایران چیست؟ چه نقشی را برعهده خواهد گرفت؟ مرحله تأخیر در تصمیم‌گیری و اجرای مؤثر، فضای کسب و کار را در اقتصاد جهانی از ما خواهد گرفت و جای ما را تنگ خواهد کرد. مطالعات انجام شده حاکی از آن است که ایران در طی سال‌هایی که کشورهای هم‌تراز و حتی پایین‌تر از آن حرکت رو به جلو داشته‌اند، نتوانسته است متناسب با اقتصاد جهانی حرکت کند و در این میان حتی از قطار اقتصادی پیشرو بازمانده است. در سال ۱۳۵۶، تجارت اقتصاد ایران حدود ۳٪ تجارت جهان را تشکیل می‌داد. در سال‌های اخیر این نسبت به ۰/۲٪ رسیده است که با روند حرکت کنونی در ده سال آینده کمتر از ۰/۱٪ خواهد شد.

ایران برای حرکت رو به جلو نیازمند قبول اقتصاد جهانی همراه با عوامل تشکیل دهنده آن یعنی متحول کردن ساختار درونی خود است. از مهمترین شرایط تحول ساختار درونی ایجاد بخش خصوصی متعدد و کارآمد با قابلیت لازم در عرصه‌های رقابت بین‌المللی است (سیطرف، ۱۳۸۱). برای این مهم باید سازمان دارای کلاس جهانی^۱ امکان ظهور و حرکت در عرصه تعاملات بین‌المللی پیدا کند. بدون شک مختصات این نوع سازمان‌ها با سازمان‌هایی که در عرصه تنگ و

دور از چالش‌های واقعی محیطی ادامه حیات می‌دهند، متفاوت است. سازمان‌ها دارای کلاس جهانی از مدیریتی بسیار کارآمد برخوردارند که امکان استفاده مؤثر از تمامی امکانات و عوامل را با هوشمندی بالا در اختیار دارند.

از آنجا که مهمترین عامل در اداره سازمان‌های دارای کلاس جهانی، وجود منابع انسانی فرهیخته است، جذب و توسعه این منابع از جمله مهمترین مأموریت‌های مدیران سازمان‌هاست. در کشور ما، این امر، با امکانات و سرمایه‌های عظیم انسانی دارای استعداد سرشار امکان‌پذیر است. امکانی که به‌صورت فرصت بالقوه و بالفعلی است که در صورت استفاده بهینه، ارزش افزوده بالا در محصولات و خدمات سازمان‌ها ایجاد می‌کند و در صورت عدم استفاده تبدیل به تهدیدی جدید خواهد شد که ناکارآمدی و فاصله گرفتن از روند روبه رشد اقتصاد جهان (که در آن سهم شرکت‌ها کمتر از سهم بعضی دولت‌ها نیست) را به دنبال خواهد داشت.

این مقاله درصدد است نقش توسعه منابع انسانی را در ایجاد سازمان‌های دارای کلاس جهانی به‌عنوان ضرورتی راهبردی در چشم‌انداز توسعه کشور مورد بررسی قرار دهد. برای این منظور ابتدا باید مفهوم اساسی توسعه منابع انسانی مورد اشاره قرار گیرد و سپس سازمان‌های دارای کلاس جهانی با ویژگی‌های آن معرفی شود. مقولاتی همچون سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت دانش و ... به‌عنوان مهمترین عوامل مؤثر این سازمان‌ها، در یک مجموعه به هم پیوسته مورد بررسی قرار خواهد گرفت. باتوجه به ظرفیت‌سازی مناسب در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و بویژه در برنامه سوم توسعه کشور، مفاد قانونی برنامه مورد بررسی قرار می‌گیرد. در پایان توصیه‌های لازم در چشم‌انداز برنامه‌های چهارم توسعه ارائه می‌شود.

**ایران برای حرکت رو به جلو
نیازمند قبول اقتصاد جهانی همراه
با عوامل تشکیل دهنده آن یعنی
متحول کردن ساختار درونی خود
است**

جدول ۱. اسامی یکصد شرکت بزرگ فراملیتی جهان در سال ۲۰۰۰ برحسب میلیارد دلار

رتبه	کشور یا شرکت	ارزش افزوده	رتبه	کشور یا شرکت	ارزش افزوده	رتبه	کشور یا شرکت	ارزش افزوده
۱	آمریکا	۹۸۱۰	۳۵	اسرائیل	۱۱۰	۶۹	وال مارت	۳۰
۲	ژاپن	۴۷۶۵	۳۶	پرتغال	۱۰۶	۷۰	آی بی ام	۲۷
۳	آلمان	۱۸۶۶	۳۷	ایران	۱۰۵	۷۱	فولکس	۲۴
۴	انگلیس	۱۴۲۷	۳۸	مصر	۹۹	۷۲	کوبا	۲۴
۵	فرانسه	۱۲۹۴	۳۹	ایرلند	۹۵	۷۳	هیتاچی	۲۴
۶	چین	۱۰۸۰	۴۰	سنگاپور	۹۲	۷۴	نوتال فیتا الف	۲۴
۷	ایتالیا	۱۰۷۴	۴۱	مالزی	۹۰	۷۵	ارتباطات ویرپون	۲۳
۸	کانادا	۷۰۱	۴۲	کنسبیا	—	۷۶	ماتسوشیتا	۲۲
۹	برزیل	۵۹۵	۴۳	فیلیپین	—	۷۷	میتسوبی	۲۰
۱۰	مکزیک	۵۷۵	۴۴	شلی	—	۷۸	ایران	۲۰
۱۱	اسپانیا	۵۶۱	۴۵	اکسان موبیل	—	۷۹	عمان	۲۰
۱۲	کره جنوبی	۴۵۷	۴۶	پاکستان	—	۸۰	سونی	۲۰
۱۳	هند	۴۵۷	۴۷	جنرال موتورز	—	۸۱	میتسوبی	۲۰
۱۴	استرالیا	۲۸۸	۴۸	ایرو	—	۸۲	اروگوت	۲۰
۱۵	هلند	۳۷۰	۴۹	الجزایر	—	۸۳	جی و جی بیکن	۲۰
۱۶	تایوان	۲۰۹	۵۰	زلاتندو	—	۸۴	تونس	۱۹
۱۷	آرژانتین	۲۸۵	۵۱	جی چک	۵۱	۸۵	فیلیپ موریس	۱۹
۱۸	روسیه	۲۵۱	۵۲	امارات متحده عربی	۴۸	۸۶	اسلوواکی	۱۹
۱۹	سوئیس	۲۳۹	۵۳	بنگلادش	۴۸	۸۷	کروات	۱۹
۲۰	سوئد	۲۲۹	۵۴	مجارستان	۴۶	۸۸	گوشمالا	۱۹
۲۱	بلژیک	۲۲۹	۵۵	فورد موتور	۴۴	۸۹	لوکزامبورگ	۱۹
۲۲	ترکیه	۲۰۰	۵۶	دایمر کرایسلر	۴۲	۹۰	ایس بی سی	۱۹
۲۳	اتریش	۱۸۹	۵۷	نیمجره	۴۱	۹۱	ایتوجو	۱۸
۲۴	عربستان	۱۷۲	۵۸	جنرال الکتریک	۳۹	۹۲	فراقستان	۱۸
۲۵	دانمارک	۱۶۳	۵۹	نویوتا	۳۸	۹۳	اسلوانیا	۱۸
۲۶	هنگ کنگ	۱۶۲	۶۰	کویت	۳۸	۹۴	هونداموتورز	۱۸
۲۷	نیوز	۱۶۲	۶۱	رومانی	۳۷	۹۵	ای	۱۸
۲۸	لهستان	۱۵۸	۶۲	روپال داچشل	۳۶	۹۶	نيسان موتورز	۱۸
۲۹	اندونزی	۱۵۳	۶۳	مراکش	۳۳	۹۷	تونسیتا	۱۷
۳۰	آفریقای جنوبی	۱۲۶	۶۴	لوکراین	۳۲	۹۸	سوریه	۱۷
۳۱	تایلند	۱۲۲	۶۵	زیمبابوئه	۳۲	۹۹	گلاسکو	۱۷
۳۲	فنلاند	۱۲۱	۶۶	ویتنام	۳۱	۱۰۰	بی بی	۱۷
۳۳	ونزوئلا	۱۲۰	۶۷	لیبی	۳۱			
۳۴	یونان	۱۱۳	۶۸	مردیش پترولیوم	۳۰			



نمودار ۱- تمایز و جوه مختلف توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی سهم عمده‌ای در حفظ بقا و موفقیت یک سازمان ایفا می‌کند. مدیران نه تنها باید به دنبال کشف افراد مناسب و لایق باشند، بلکه به دلایل زیر موظف به آموزش و بهبود آنها نیز هستند:

- کارکنان جدید از بسیاری جنبه‌ها، مانند مواد خام سازمان هستند. باید برای بهتر انجام دادن کارهایشان متناسب با گروه‌های کاری و در کل سازمان پرورش داده البته نباید ملاحظات انسانی آنها مورد اغماض قرار گیرد.
- مشاغل و وظایف کاری، ممکن است در طول زمان تغییر کمی و کیفی کند و کارکنان مجبورند برای حفظ عملکرد مناسب خود را به روز نگه دارند.
- ممکن است مشاغل و کارهای جدید به سازمان معرفی شوند که لازم است توسط افراد موجود ولو با توجه‌های جدید به انجام برسند.
- افراد برای بهتر انجام دادن کارهایشان نیازمند آموزش هستند.
- بعضی از افراد در داخل سازمان دائم شغل عوض می‌کنند، ارتقا می‌یابند و با تجربیاتشان افزایش می‌یابند، از این رو نیازمند آموزش بیشتر هستند.
- سازمان به خودی خود، با توجه به زمینه‌ای که در آن ایجاد شده و رشد کرده است، در طول زمان تغییر می‌کند، بنابراین باید از لحاظ روشهای انجام امور، به روز شود.
- ممکن است سازمان آماده برخی تغییرات در آینده باشد و از این رو نیازمند افرادی است که مهارت‌های ویژه‌ای برای مراحل انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب داشته باشند.
- ممکن است سازمان به واکنش انعطاف‌پذیر به محیط خود علاقه‌مند باشد، از این رو نیازمند بعضی از افراد است که مهارت‌های انعطاف‌پذیر و قابل تغییر داشته باشند.
- مدیریت، نیازمند آموزش و توسعه است، این امر شامل آموزش مدیران جدید، آموزش و رشد بیشتر برای مدیران فعلی، جانشینی مدیریت و پرورش توانمندی‌های مدیران است.

توسعه منابع انسانی و اهمیت آن در سازمان

در یکی دو دهه اخیر قرن بیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی توجه فزاینده‌ای به مفهوم توسعه منابع انسانی مبذول شد. این مفهوم بنا به ماهیت، تعریف‌های متعددی دارد. استوارت و مک گلدر یک (۱۹۹۶) تعریف زیر را برای توسعه منابع انسانی ارائه دادند:

"توسعه منابع انسانی فعالیت‌ها و فرایندهایی را شامل می‌شود که بر یادگیری سازمانی و فردی تأثیر دارند. در این عبارت فرض بر این است که سازمان‌ها را می‌توان به صورت ساختاری با ماهیت یادگیرنده تصور کرد. ماهیتی که در آن فرایند یادگیری سازمان و تفکر استعداد نفوذپذیری (تأثیرگذاری) و جهت‌گیری از طریق دخالت‌های اندیشمندانه و طراحی شده را دارد."

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، این تعریف از توسعه منابع انسانی افراد را در ارتباط با سازمان‌هایشان مورد تأکید قرار می‌دهد. با این حال می‌توان توسعه منابع انسانی را از منظر وسیع‌تری نگاه کرد. در مورد کشورهای در حال توسعه آسیایی و آفریقایی، توسعه منابع انسانی دربردارنده خط‌مشی‌ها و ابتکارهای دولتی در ارتباط با بهبود دانش و توانایی‌ها برای دستیابی به رشد اقتصادی نیز هست. در این ارتباط راتو (۱۹۹۵) اشاره می‌کند:

"در سطح ملی توسعه منابع انسانی، چنین پنداشته می‌شود که مردم کشور دارای عمر طولانی‌ترند و شادمان و میرا از هرگونه گرسنگی یا مخاطره زندگی می‌کنند و دارای مهارت کافی برای تأمین معاش و سلامتی خود هستند. بهبود سلامتی افراد و خانواده و جوامع دستور کار منابع انسانی تمام کشورها در سراسر جهان است."

باتوجه به تعریف‌های فوق لازم است نقش توسعه منابع انسانی را در سازمان‌ها و در کل اقتصاد و در نهایت در سلامتی و رفاه جامعه در نظر بگیریم. این مقاله را می‌توان در حلقه‌های به هم تنیده‌ای که در نمودار ۱ آمده است مشاهده کرد. منطقه پیرنگ‌تو، توسعه منابع انسانی را با ملاحظه وجود فردی، سازمانی و اقتصادی در نظر می‌گیرد. برای مثال، حمایت از ابتکارهای دولت در زمینه وضع مقررات و آموزش عمومی، موجب ایجاد مهارت و دانش دستایی به آن گونه کارهایی در بازار می‌شود که موجب کارایی سازمان‌ها می‌شود و این امر در عوض رشد و توسعه اقتصادی را به همراه خواهد داشت. بنابراین جای تعجب نیست که آموزش و توسعه از جمله مهمترین مسائل مورد توجه دولتهاست.



مختصات سازمان‌های دارای کلاس جهانی

چنان که ملاحظه شد، سه مفهوم فرد، سازمان و اقتصاد در ارتباط با توسعه منابع انسانی به هم تنیده شده‌اند. پرداختن به تمام وجوه این سه مؤلفه جای تأمل و بحث بسیار دارد.

در این مقاله به دلیل ملاحظات راهبردی در چشم‌انداز توسعه کشور و ضرورت فراهم ساختن بسترهای مناسب سازمانی برای کسب آمادگی بیشتر در چالش‌های جهانی، استفاده از فرصت‌ها و ورود به تعاملات بین‌المللی، موضوع توسعه منابع انسانی در ایجاد و اداره سازمان‌های دارای کلاس جهانی مورد تأکید بیشتری است. چون هر سازمانی دارای دو دسته فعالیت در زمینه تولید محصولات و ارائه خدمات است، باید مختصات و مشخصات این سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرند و مهمترین نیازمندی‌های توسعه منابع انسانی شناسایی و به نحو مقتضی به کار گرفته شوند. از این رو می‌توان مهمترین مؤلفه‌های یک سازمان دارای کلاس جهانی را برشمرد:

- ارائه خدمات بموقع و کامل به مشتریان باتوجه به رضایت آنان؛
- شناسایی مشتریان عمده و درنظر گرفتن محصول و خدمات قابل ارائه از نظر رقابت؛
- داشتن اختیار تام و تمام در حل مسائل توسط کارمندانی که در تماس با مشتریان هستند؛
- کنترل زنجیره عرضه خدمات و تولید؛
- تدارک امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در کنار هم بدون اینکه تداخلی در انجام امور بروز کند؛
- کاهش زمانهای وقفه بین انجام فعالیت‌ها، تولید و انجام کار به حدی که قابل ارائه به مشتری باشد؛
- استفاده از آموزشهای مؤثر و تنظیم برنامه ارتباطی برای آگاه‌سازی پرسنل فعلی و ارتقای سطح دانش و مهارت آنان؛
- بررسی میزان هوشمندی در بین هریک از بخش‌های آموزشی بر حسب نیاز و پرورش نیروهای خلاق؛
- استفاده از اتواع برنامه‌های کاری برای افزایش ارزش افزوده فراورده‌ها؛
- تنظیم برنامه‌های برای کاهش مبادی عرضه و قناعت کردن به عرضه‌کنندگان محدود اما دارای قابلیت‌های بالا؛
- ترویج فرهنگ برای توسعه تمام کشور؛
- ارزیابی و بازرسی مستمر فعالیت‌ها و فرایند انجام کار؛
- اعطای اختیار و مسئولیت در توقف فعالیت‌ها، به هنگام ملاحظه ارائه کارهای نامرغوب؛
- ساده‌سازی کارهای اساسی و حساس، اما هوشمندسازی برای کشف نارسایی‌ها در این گونه کارها؛

- احساس مسئولیت اکثریت افراد سازمان در حفظ و نگهداری تجهیزات در دست استفاده؛
- وجود سیاست فعال در حفظ سلامت، آراستگی و آرامش محیط کار؛
- ملاحظه وجوه فنی و تخصصی در تولید محصولات و ارائه خدمات؛
- وجود فرهنگ بهبود مستمر در ارائه خدمات به مشتریان؛
- طراحی و اجرای مکاتیسیم سریع و مؤثر برای ارزشیابی پیشنهادها از تمام کارکنان.

ویژگی‌های مطرح شده در سازمان‌های دارای کلاس جهانی مستلزم در اختیار داشتن فضا و فرهنگ مناسب سازمانی برای پویایی بیشتر، آمادگی برای تغییرات مستمر (در فضای پرچالش رقابتی)، افزایش هوشمندی سازمان با استفاده از سخت‌افزارها و نرم‌افزارها، پرورش نیروهای خلاق و مبتکر برای اداره نظام‌های هوشمند، و اعمال مدیریت دانش در تمام عرصه‌ها است که جوهره اصلی تغییر نگاه به نیروی انسانی به عنوان سرمایه انسانی و در نهایت سرمایه‌گذاری و افزایش توان سازمان در قالب توسعه منابع انسانی است. اثر نهایی این توسعه فراتر از مرزهای سازمان، در قالب اقتصاد ملی و بین‌المللی تجلی می‌یابد، و این نشان‌دهنده همان نگاهی است که نیروی انسانی هوشمند را پول رایج قرن بیست و یکم می‌داند. اگر چه در کنار این عوامل مهم، نقش اطلاعات نفی نمی‌شود و اعتقاد براین است که اطلاعات تنها کالایی است که هرچه بیشتر مصرف شود بیشتر می‌شود. البته متفکران مدیریت امروز از جمله پیتر دراکر و چارلز هندی معتقدند که چالش آینده مدیران نه فناوری است و نه اطلاعات، چالش آینده مدیران، نیروی انسانی است. در همین ارتباط گنو می‌گوید: آینده از آن کسانی است که استعدادها و قابلیت‌ها را پرورش می‌دهند و سپس جذب می‌کنند (گنو، ۱۳۸۰). بنابراین، رمز ایجاد و پایداری سازمان‌های دارای کلاس جهانی، نیروی انسانی توسعه یافته است که خود موجب رشد و توسعه دانش، انتقال آن، تولید اطلاعات و مدیریت آن است. از این رو اداره سازمان‌ها بدون رشد و پرورش نیروهای خلاق ممکن نیست.

مبانی توسعه منابع انسانی: رویکردهای اساسی

راز بقای جوامع امروزی در عصر فرا صنعتی، تعامل یا یکدیگر است، و این موضوعی است که با استفاده از فناوری اطلاعات بیش از پیش میسر شده است. فناوری اطلاعات مرزهای فیزیکی بین جوامع، سازمان‌ها و حتی انسان‌ها را برداشته و هوش جمعی را بر مبنای تعقل ساختار یافته افزایش داده است. مدیریت فناوری اطلاعات سعی در استفاده بهینه از امکانات اطلاعاتی برای افزایش اثربخشی و کارایی

راز بقای جوامع امروزی در عصر فرا صنعتی، تعامل با یکدیگر است، و این موضوعی است که با استفاده از فناوری اطلاعات بیش از پیش میسر شده است

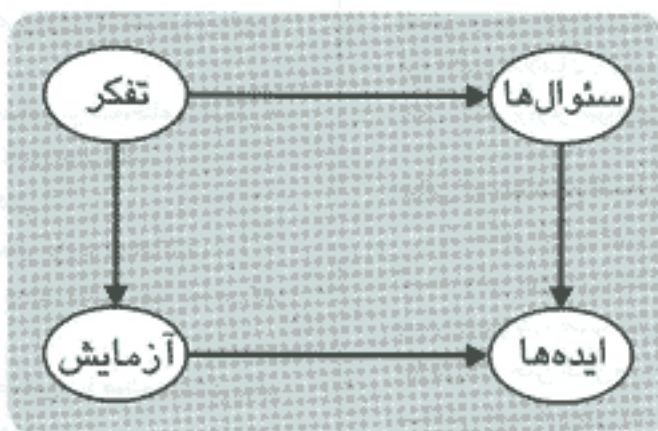
منابع مختلف در جامعه و سازمان‌های زیرمجموعه آن دارد. در این راستا، توسعه به مفهوم نیل به سمت بهبود سطح رفاه جوامع مختلف، مفهوم جدیدی را در توسعه منابع انسانی مطرح می‌کند. این مفهوم به تدریج به یک شاخص پذیرفته شده تبدیل شده است. پذیرش این شاخص، مقوله‌ای به نام سرمایه انسانی^۱، به جای واژه نیروی کار^۲ به عنوان عاملی در کنار سرمایه فیزیکی که می‌توان آن را مولد رشد اقتصادی تلقی کرد، در نظر گرفته شد. این مفهوم در دهه اخیر در کنار عاملی بنام سرمایه اجتماعی^۳ مطرح شده است که در آن همه نهادها و مقررات و حتی نهادهای سیاسی در تعامل با یکدیگر با نظم و آرایشی منطقی دیده شد. از همه مهم‌تر اینکه با اهمیت یافتن عامل مدیریت به عنوان بخش مهمی از مفهوم سرمایه انسانی، زمینه برای تفکر و تعمق در مقیاسهای جهانی شدن، پذیرش تغییر و چگونگی غلبه کردن بر آن، فراهم شد. این مفهوم زمانی جدی‌تر مطرح شد که رشد اقتصادی نتیجه منطقی اثبات دانش و مهارت، و افزایش نسبی سهم سرمایه انسانی متأثر از آن در کنار سایر عوامل تولید، عامل تولید و حتی مهمترین عامل تولید تلقی شد. و اما جذب، حفظ و افزایش سرمایه‌های انسانی با توجه به پدیده تعامل جهانی که امکان جابجایی و انتقال افکار و اندیشه‌های نخبگان و متخصصان را در اغلب مهاجرت‌های سرمایه‌های انسانی فراهم می‌آورد، نیازمند

بستر و جایگاه مناسب و مطمئن همراه با نوعی شعور و اندیشه بالنده است. وجود سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی به همراه مدیریت‌های کلان‌نگر و آینده‌نگر از جمله مهمترین ابزارهای توسعه و بهبود سرمایه‌های انسانی است. اکنون می‌توان رویکردهای مهم توسعه منابع انسانی زیر را به عنوان بستر مناسب در نظر گرفت:

۱- سازمان یادگیرنده

در یک جهانی نامطمئن، جایی که همه ما به یقین می‌دانیم که هیچ چیز مطمئن نیست، سازمان‌هایی نیاز داریم که به طور مستمر خود را از نو بسازند، خود را از نو کشف کنند و به خود دوباره نیرو بخشند. اینها سازمان‌های یادگیرنده هستند. یعنی سازمان‌هایی هستند که عادت به یادگیری دارند. سازمان یادگیرنده براساس فرض شایستگی^۴ که به وسیله ویژگی و کیفیت‌های دیگر حمایت می‌شود شکل می‌گیرد. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: کنجکاوی^۵، گذشت^۶، اعتماد^۷، اتفاق و همدلی^۸.

فرض شایستگی بدین معنی است که از هر فرد انتظار می‌رود با حداکثر قابلیت و با حداقل نظارت و سرپرستی عملکرد داشته باشد. سازمان‌های یادگیرنده فضای مناسب را برای رشد شایستگی نیروی انسانی فراهم می‌آورند و این کار را در یک چرخه یادگیری به انجام می‌رسانند. چرخه‌ای که از مجهولات و سوال‌هایی که پیش‌روی افراد است شروع می‌شود. سوال‌ها منجر به ایده‌هایی می‌شود که باید آزمایش‌های دشوار را به منظور اطمینان از کاربردشان پشت سر گذارند. نتایج حاصل از آزمایش‌ها مورد تفکر قرار می‌گیرند تا محقق شود که آیا بهترین راه حل پیدا شده است یا نه. صرفاً با طی این چرخه و انجام این فرایند می‌توان مطمئن شد که به بهترین راه حل دست یافته‌ایم و تقریباً هیچ راه کوتاه و میان‌بری وجود ندارد (هندی، ۱۳۷۸).



نمودار ۲. نمایش چرخه یادگیری برای رشد شایستگی نیروی انسانی

۲- مدیریت دانش

اصولاً دانش دو تعریف اساسی دارد. اولین تعریف با مفهوم اطلاعات عجین است. با این تعریف، مفهوم اطلاعات ممکن است حقایق، ایده‌ها، نظریه‌ها، اصول و الگوها و یا چارچوب‌ها را شامل شود. تعریف دوم به وضعیت و حالت انسان‌ها بر می‌گردد که مواردی از قبیل فراموشی، هوشیاری، انس، ادراک، سادگی و ... را شامل می‌شود. گرچه هریک از مفاهیم فوق در انسان‌ها به تفاوت وجود دارند، لیکن در بستر توسعه منابع انسانی، دانش با هر تعریف و با هر مجموعه از مفاهیم باید اعمال مدیریت شود. از این رو مدیریت دانش را می‌توان فرایندی دانست که به سازمان در جهت شناسایی، انتخاب، سازماندهی و توزیع و تبدیل اطلاعات که بخشی از حافظه سازمانی است کمک می‌کند. این فرایند در قالب یک سیستم نیز قابل تعمیم است، و آن هنگامی است که با به‌کارگیری حافظه سازمانی و فناوری اطلاعات جدید حافظه سازمانی دست نخورده بماند و دانش مربوط به هر مسئله را در هر جایی از جهان و در هر زمان به همراه داشته باشد.

۳- پرورش تفکر خلاق

یکی از سخت‌ترین چالش‌های سازمان‌ها، وادار کردن افراد به تفکر خلاق (زیر سوال بردن وضع موجود) است که معمولاً از پیچیده‌ترین وظایف مدیریتی است. خلاقیت شبیه فعالیت‌های سازمانی دیگر نیست و هیچ نسخه، قانون، فرایند و حتی شاخص موفقیت برای این کارخاص وجود ندارد. شاید بتوان گفت که هر نوآوری و خلاقیت یک دستگاه منحصر به فرد است و به منزله جهش تحلیل فردی (یا گروهی) است، که نه قابل پیش‌بینی است و نه قابل تقلید اما اینکه خلاقیت چگونه انجام می‌شود، خود مستلزم توسعه منابع انسانی است. مهمترین مؤلفه‌های مربوط به تشویق به نوآوری را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

- نوآوری به‌صورت هنجار^{۱۰} درآید؛
- خودمحوری^{۱۱} کنار گذاشته شود؛

- سازماندهی افراد دائم تغییر یابد؛

- هیچ‌کس از شکست نهراسد؛

- از استعدادهای بیرون از سازمان به اقتضا استفاده شود؛

- فرهنگی که در آن هیچ ایده‌ای بد تلقی نشود، ترویج پیدا کند؛

- علم دست کم گرفته نشود؛

- با ذهنیت منفی همواره مبارزه شود؛

- صبور بودن و اشتیاق داشتن نسبت به کار، همواره به‌عنوان

- مایه اصلی فعالیت‌های خلاق در نظر گرفته شود؛

- برای انجام هر کار آزمایش‌های مکرر برای اطمینان از حصول

- موفقیت به‌عمل آید؛

- آزمودن قبل از آزموده شدن یک شعار عملیاتی قلمداد شود؛

- منطقی و معنادار عمل کردن در رفتارهای فردی، گروهی و

- سازمانی نهادینه شود؛

- جریب‌های بی‌مورد متوقف و انجام امور خردمندانه دنبال

- شود؛

- با ابتکار عمل، حل مسائل واقع‌بینانه جستجو شود.

مجموعه مؤلفه‌های فوق به‌دنبال به‌کارگیری و مدیریت‌های دانش

در یک فضای سازمان یادگیرنده مقدور و میسر خواهد بود.

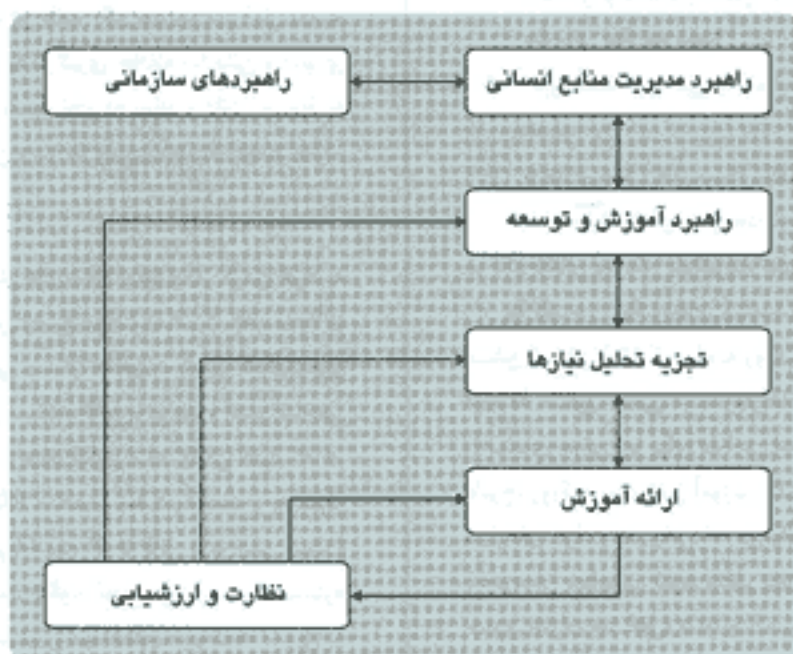
با تلفیق رویکردهای متعدد فوق، می‌توان طراحی برای توسعه منابع انسانی ارائه کرد. البته رویه نسبتاً ثابت و مدونی برای طراحی توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها وجود ندارد، اما اصولاً می‌توان از راهنمای عملی زیر برای طراحی استفاده کرد. از مهمترین مؤلفه‌های طرح، رویکرد سیستمی آموزش (SAT)^{۱۲} است، اما در این راستا باید نیازهای افراد و تغییراتی که می‌تواند سازمان را تحت تأثیر قرار دهد، به‌درستی شناسایی شود. متغیر بودن نیازها به دنبال تغییرات خلق و خوی افراد، مشاغل، شرایط احراز، ارتباطات شخصی، طرحهای سازمانی یا عملکرد اقتصادی سازمان است. شمای کلی طراحی توسعه منابع انسانی را می‌توان با ملاحظه راهنمای طرح در جدول ۲ و نمودار ۳ مشاهده کرد.

یکی از سخت‌ترین چالش‌های سازمان‌ها، وادار کردن افراد به تفکر خلاق (زیر سوال بردن وضع موجود) است که معمولاً از پیچیده‌ترین وظایف مدیریتی است

جدول ۲. شمای کلی طرح توسعه منابع انسانی

۱. مشخص کردن نیازمندی‌های آموزشی و پرورشی پدید آمده از راهبردهای سازمانی و اهداف آن.
۲. تحلیل نیازمندی‌های آموزشی برای عملکرد مؤثر کاری در وظایف سازمانی و مشاغل ذیربط.
۳. تحلیل کیفیت موجود و نیازهای آموزشی کارکنان فعلی.
۴. ارائه یک طرح توسعه منابع انسانی که بتواند شکاف بین نیازمندی‌های سازمان، مهارت‌های موجود و دانش کارکنان را پر کند.
۵. روی مسائل آموزش مناسب و روش‌های توسعه مورد نیاز افراد و گروه‌ها اتخاذ تصمیم شود.
۶. مسئول ارائه طرح و بخش‌های مختلف آن در سازمان مشخص شود.
۷. طرح به اجرا در آید و میزان پیشرفت آن مورد نظارت و ارزشیابی قرار گیرد.
۸. با انجام ارزشیابی و ملاحظه تغییرات راهبردهای سازمان طرح منابع انسانی به تصویب برسد.

Source: Ian Beardwell & Lan Holden, 2001.



نمودار ۳. نمایش جریان آموزشی مبتنی بر طرح توسعه منابع انسانی

Source: Ian Beardwell & Lan Holden, 2001.

الف) راهبردهای آموزش

راهبردهای آموزش با عوامل زیر سروکار دارند:

- فلسفه آموزش سازمان؛
- مسائل راهبردی (درازمدت) مهمتری که آموزش باید به آن بپردازد؛
- نیازهای آموزشی کوتاه مدتی که باید رفع شود؛
- اولویت‌هایی که باید به رفع نیازهای دراز مدت و کوتاه مدت داده شود؛
- منابعی که باید برای آموزش در دسترس قرار گیرد؛

از آنجایی که در این مقاله توسعه منابع انسانی از منظر برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نگریسته شده و به دنبال ارائه توصیه‌هایی برای منظور کردن در برنامه چهارم توسعه است، اشاره به راهبردهای توسعه منابع انسانی به شرح زیر مفید به نظر می‌رسد.

راهبردهای توسعه منابع انسانی

راهبردهای توسعه منابع انسانی باید برای رفع نیاز به مهارت‌های جدید یا ارتقای مهارت‌ها، چند مهارتی شدن و افزایش قابلیت‌های مورد نیاز برای تحقق راهبردهای سازمان طراحی شود. این راهبردها در دو دسته آموزش و توسعه مدیریت به ترتیب زیر موردنظر هستند:

- تخصیص مسئولیت لازم برای تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی.

ب) راهبردهای توسعه مدیریت

راهبرد توسعه مدیریت باید نحوه پرداختن سازمان به مؤلفه‌های زیر را تنظیم کند:

- انجام ارزیابی‌های منظم و مبتنی بر ضابطه استعدادهای بالا براساس معیارهای عالی ملی و بین‌المللی؛
- انتخاب و پذیرش زبانی مشترک برای توسعه مدیریت، براساس مدل‌های رهبری عالی و ابعاد شایستگی؛
- اعمال نوعی چرخش شغلی و برنامه‌ریزی شده؛
- بهره‌گیری از سیستم عملکرد مدیریت به‌عنوان اهرم اصلی توسعه قابلیت‌ها (آرمسترانگ، ۱۳۸۰).

مفاد قانونی اصلاح ساختار نیروی انسانی و مدیریت در برنامه سوم توسعه

قانون سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۸۳-۱۳۷۹) حاوی موارد و نکات مهمی در حوزه‌های فرابخشی و بخشی درارتباط با اصلاح ساختار اداری، مدیریت و توسعه نیروی انسانی است.

اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها، روش‌ها و رویه‌های مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی کشور با گرایش ساده‌سازی مراحل انجام کار، خودکارسازی عملیات و کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجعه‌کنندگان، افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه‌های اقتصادی و اداری و اقتصادی کردن فعالیت‌ها (موضوع بند ب، ۶، وظایف و اختیارات شورای عالی اداری، ماده (۱) قانون) ازجمله موارد صریح در ایجاد سازمانی پویا و کارآمد است.

ارتقای بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرایی (بند ب، ۷، ماده قانون)، بهینه‌سازی ساختار ترکیب و توزیع نیروی انسانی بخش دولتی (بند ب، ۸، ماده قانون) منابع انسانی را در کانون بررسی ملاحظه می‌کند.

کاهش تصدی‌ها و تقویت اعمال حاکمیت و نظارت دولت، توسعه سازمان‌ها را برپیمای مشارکت مردم، بخش خصوصی و بخش تعاونی با رعایت اصل ارتباط و پیوستگی و تجانس وظایف، جمع‌آوری فرایند انجام هر فعالیت در سازمان واحد و هدف‌گرا کردن فعالیت‌ها (ماده ۲ قانون) ازجمله موارد صریح مربوط به توسعه سازمان‌هاست.

توجه خاص قانون به آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، از موارد قابل ملاحظه است. بند الف، ماده ۱۵۰ قانون درارتباط با

ارتقای کارکنان و مدیران، امکان ویژه‌ای برای توسعه منابع انسانی در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد.

روح حاکم بر برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، پرکوک سازای دولت و کاهش تصدی‌گری آن تکیه دارد این امر نتیجه فوری ناکارآمدی بخش دولتی در ارائه خدمات عمومی است، بنابراین تشکیل سازمان‌های کارآمد و مبتکر از جمله چشم‌اندازهای توسعه کشور، به‌ویژه در استفاده از مزیت‌های نسبی کشور در تعاملات اقتصادی با سایر کشورهاست.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

باتوجه به مفاد قانونی برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تشکیل و تقویت سازمان‌هایی که امکان تصدی دولت را درامور اجرایی و تخصصی تاحد ممکن فراهم کند، از موارد بارز محتوای قانون است. مقایسه اجمالی آنچه مختصات سازمان‌های دارای کلاس جهانی نامیده شد، روح قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، و نشان‌دهنده زمینه مستعد شکل‌گیری سازمان‌های پویاست. از این رو پیشنهاد می‌شود علاوه بر پیاده‌سازی برنامه سوم در بخش ساختار نیروی انسانی و مدیریت موارد زیر به‌صورت صریح و جامع در برنامه چهارم توسعه مورد تأکید قرار گیرد:

- زمینه‌سازی بهبود مستمر در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور؛
- گرایش دستگاه‌های اجرایی کشور به سمت نظارت و هماهنگی امور واگذاری عملیات به بخش خصوصی فعال و کارآمد با رعایت استانداردهای سازمان‌های جهانی و بین‌المللی؛
- افزایش توان دستگاه‌ها در رویارویی با چالش‌های محیطی و بین‌المللی ازطریق تربیت نیروهای هوشمند و خلاق و تمهیدات لازم برای حفظ آنها؛
- ارتقای پیش و دانش مدیران دستگاه‌های اجرایی برای ایفای نقش نظارتی و تدوین برنامه‌های جامع دارای قابلیت‌های کاربردی و عملیاتی؛
- ترویج فرهنگ نوین مدیریتی به‌ویژه تبیین موضوع‌های مهمی از قبیل مدیریت فناوری اطلاعات؛
- مدیریت سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت دانش و سایر تمهیدات برای پرورش نیروهای خلاق.

بنابراین لازم است با استفاده از ابزارهای قانونی و فراهم آوردن تمهیدات قانونی مناسب در برنامه چهارم توسعه کشور، سازمان‌های مبتکر و خلاق با امکان ورود و فعالیت در عرصه جهانی، بخش خصوصی کارآمدی را تشکیل و توسعه دهند. بدون شک مهمترین

عامل توسعه این گونه سازمان‌ها در اختیار داشتن منابع انسانی خلاق است که می‌تواند در سایه مدیریتی هوشمند، سازمانی فراگیرنده، و ساختارهای انعطاف‌پذیر امکان پاسخگویی به نیازهای داخلی و ورود به صحنه جهانی را فراهم آورد. ■

پی‌نوشت‌ها

- 1- World Class Organization
- 2- Human Capital
- 3- Labor Force
- 4- Social Capital
- 5- Competence
- 6- Curiosity
- 7- Forgiveness
- 8- Trust
- 9- Togetherness
- 10- Norm
- 11- Call Waiting
- 12- System Approach To Training / SAT

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). *راهنمای مدیران مدیریت منابع انسانی*، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی. نشر قرا، ص ۱۰۷ و ۱۰۸.
- بیطرف، منصور (۱۳۸۰). *اقتصاد جهانی در کنترل شرکت‌های فرامیلتی*، *روزنامه ایران*، سال هشتم، شماره ۲۳۶۳، ص ۶.
- گنو، ژان ماری (۱۳۸۰). *پایان دموکراسی*، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، انتشارات آگاه.
- هندی، چارلز (۱۳۷۸). *مدیریت سازمانهای یادگیرنده*، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، مدیریت و توسعه، شماره ۲.
- Barclay, Rao & Murray, P.C., (1997). "What is Knowledge Management". (www.media-access.com/whatis.html).
- Beardwell, Ian & Holden, Len, (2001). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 3rd Edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Rabinson, Phil, (2001). "World Class Management Checklist", (www.bpic.co.uk).
- Rao, T.V., (1995). *Human Resource Development* New - Delhi: Sage.
- Stewart, J. & McGoldrick, J., eds., (1996). *Human Resource Development: Perspectives, Strategies & Practice*, Pitman Publishing.