

شاخص‌های عملکرد مدیران

دکتر هما غفوریان

مقدمه

شاخصها نمایانگر واقعیت‌های موجود در عرصه فعالیت‌های یک سازمان هستند و در نظام مدیریت ابزاری کارآمد برای ارزشیابی از برنامه‌ها و فعالیت‌ها هستند و از طریق آنها می‌توان از حصول به اهداف از پیش تعیین گردیده در برنامه‌ها آگاهی یافت.

توجه عمیق به شاخص‌های عملکردی در شناسایی و درک بهتر خلاءها، نارسائیها و کمبودها و در بهبود برنامه از جهت کمی و کیفی کمک شایانی می‌کند. شاخص‌های عملکردی سه نگاه اساسی دارد: یکی اینکه به نظام ارزشیابی مدد می‌رساند تا براساس عوامل درست دست به ترکیب عملیات ببرد و در واقع آینه ارزشیابی محسوب می‌شود. دیگر اینکه روش حرکت و مسیر را برای شناخت از کارکرد مدیران فراهم می‌آورد. در نگاه سوم گسلهای برنامه‌ای را از طریق ارزشیابی مشخص می‌سازد.

شاخص‌های اصلی کیفیت

اصولاً تعریف شاخص‌های قابل اندازه‌گیری یکی از ملزومات اساسی هر نوع برنامه ریزی است. به هنگام بودن، قابل اطمینان بودن و

معنی دار بودن این شاخصها اهمیت فراوانی در تعیین راهبردها، سیاستها و راهکارهای اجرایی دارد. شاخصها نقش هشدار دادن به تصمیم‌سازان در خصوص وجود مشکلات بالقوه و یا پنهان در یکسری زمینه‌های خاص و یا ادامه روند مطلوب در زمینه‌های دیگر است.

تعریف شاخص

استفاده از ملاکها و اصولی که خصوصیات کیفی را در قالب کمیت بیان کرده و آنها را قابل بررسی و ارزشیابی می‌کند، شاخص نام می‌گیرد، شاخصها معمولاً از نظریه‌ها، نگرشها و یا موقعیتها سرچشمه می‌گیرند و مانند علائمی که مسیر را مشخص می‌کند، می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. معمولاً برای اطمینان از نتیجه‌گیریها و نشان دادن شرایط و وضع روانشناختی، جامعه شناختی، فرهنگی بیش از یک شاخص را مورد استفاده قرار می‌دهند تا احتمال بروز خطاها را به حداقل رسانند.^(۱)

بر اساس شاخصها می‌توان:

به تشریح وضعیت موسسات از لحاظ برنامه ریزی و یا انجام تحقیقات علمی

پرداخت و در روند تغییرات، آنها را بررسی کرد؛

شاخصها معیار مناسبی برای ارزشیابی شمرده می‌شوند؛

شاخصها برای پیش بینی روند کارها مورد استفاده قرار می‌گیرند.^(۲)

مارتین شرلی^(۳) در پژوهش خود نشان داد که برای تعیین مدیر موفق باید به شاخصهایی چون: ماموریت و اهداف سازمان، انگیزش، جو، ارتباطات با ارباب رجوع به عنوان شاخصهای ارزیابی توجه گردد.

سرجیوانی^(۴) شاخصهای اساسی رهبر کارآمد را این چنین مشخص می‌کند: تعداد راه‌حل‌های ابتکاری، میزان توانایی حل مسائل به شکل خلاق، میزان توانایی تشویق کارکنان به تأمل درباره عملکرد خویش.

دن ویکتوریا^(۵) در سال ۲۰۰۰، در پژوهش خود دریافت است که دو شاخص مهم، مؤثر بودن و متعهد بودن رهبری می‌تواند سازمان را از وضع نامساعد به وضع بهینه انتقال دهد؛ و بهترین مدل رهبری برای مدیران آن است که از یک طرف به عنوان تسهیل کننده امر اصلاحات و نوسازی گردد و از طرف دیگر سازمان را به عنوان یک جامعه یادگیرنده درآورد و بتواند شرایط رهبری انتقالی (TRANSFORMATION) را به وجود آورد.

ویتکر و ولتن^(۶) در بررسی پژوهشهای به عمل آورده، شاخصهای مشترک مدیران مؤثر را شناسایی کرده‌اند:

۱- میزان پذیرش مسئولیت در تمام جنبه‌های سازمان؛

۲- میزان ارتباطات و درگیری آنها با مسائل و داشتن ادراکات دقیق؛

۳- میزان دریافت اطلاعات و بازخورد از طرف کارکنانی که به طور غیررسمی رهبری کارکنان را به عهده دارند.

لوتانز^(۷) در مطالعات خود برای تشریح مدیریت «اثربخش» دو معیار را به کار گرفته است:

الف - تحقق اهداف سازمان با استانداردهای کمی و کیفی بالا.

ب - ایجاد رضایت و تعهد کاری در کارکنان

میزان تحقق اهداف سازمان، یکی از مهمترین معیارهای سنجش عملکرد مدیر است. آنچه در این راستا مهم به شمار می‌آید، پابندی مدیریت به رسالت و فلسفه وجودی

● شکل گیری برنامه شخصی مدیر، شناخت وی نسبت به سازمان؛
● فرایند اطلاعات.

ب - شبکه سازی: بخش زیادی از وقت و توان مدیران اثربخش صرف ایجاد، توسعه و تعامل با شبکه ارتباطات می شود. مدیر آگاهانه و یا ناآگاهانه این شبکه را از انسانهایی شکل می دهد که تصور می کند در اجرای برنامه های وی موثر هستند و این بافت با گذشت زمان و تغییر شرایط، تغییر می کند. این شبکه، ارتباطات موثر مدیر در داخل و خارج سازمان را نظام می بخشد. تعامل با این شبکه نه تنها اطلاعات و ایده های مورد نیاز برنامه سازی مدیر را فراهم می سازد، بلکه در اجرای برنامه های نیز نقش مهمی ایفا می کند.

ج - واداشتن شبکه به پیاده سازی برنامه: اغلب در الگوی رفتار مدیریتی، نقشهای شبکه سازی با هدف برقراری ارتباطات و تبادل اطلاعات تعریف شده است. مطالعات کاتر به مفاهیم جدیدی در این فرایند دست یافته است:

مدیران اثربخش از شبکه ارتباطی علاوه بر کسب اطلاعات، برای اجرای برنامه های خود نیز استفاده می کنند.
مدیران با ایجاد شبکه و تعامل زیاد با افراد

نیستند. مدیران اثربخش طی تعاملات و تصمیم گیریهای روزانه خود همواره زنجیره ای از این اجزا عملیاتی را به صورت ریز و نامرئی پیاده می کنند. یک مکالمه کوتاه تلفنی، یک مذاکره ایستاده چند دقیقه ای، صرف ناهار، همه و همه اجزایی از این سناریو به شمار می آیند. اجزایی که در طول زمان به صورت الگویی یکپارچه درآمد و دیدگاههای حرفه ای مدیران را به تحولات مسوقیت آمیز سازمانها تبدیل می سازد. مطالعات کاتر این ابعاد را به صورت واضح تری نمایان ساخته است.

الف - برنامه سازی: از لحظه ای که مسئولیت اداره سازمان بر عهده مدیری گذاشته می شود، فرایند برنامه سازی آغاز می گردد. این فرایند یک فعالیت مستمر ذهنی است و با عملیات رسمی برنامه ریزی سازمان تفاوت دارد. برنامه مدیر و مجموعه ای از اهداف و طرحهای (کم و بیش) مرتبط به هم است که ابعاد گوناگونی همچون ساختار و سایر امور سازمان را دربر می گیرد. این اهداف و طرحها مختص به خود مدیران است. برخی از آنها صرفاً ایده ای کلی و مبهم است، در شکل گیری این برنامه سه عامل مهم ایفای نقش می کنند:
● تجربیات و نگرش مدیر نسبت به کار؛

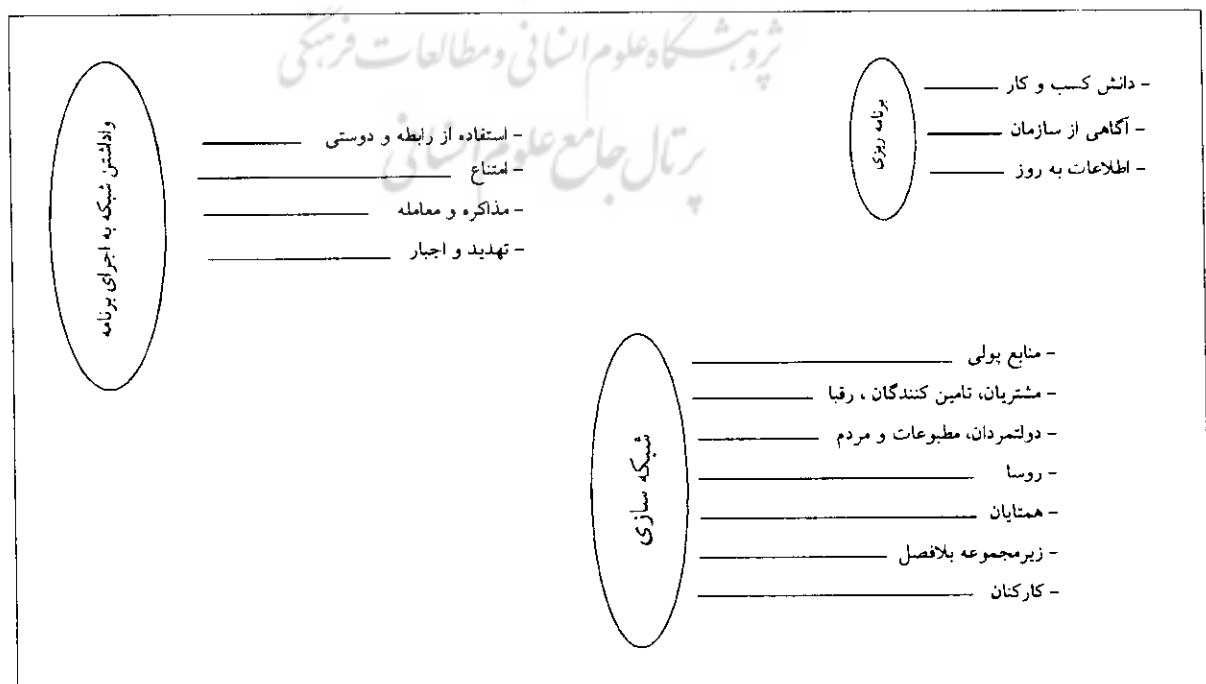
سازمان است. لوتانز علاوه بر این، معیار رضایت و تعهد کارکنان را نیز برای اثربخشی مدیریت لحاظ کرده است. اگرچه معیار اصلی ارزیابی مدیر، کیفیت عملکردی وی در تحقق اهداف سازمان است. ولیکن در انجام این امر کارکنان نقش کلیدی دارند.

مطالعات کاتر^(۱) نشان می دهد که رفتار مدیران اثربخش عمدتاً از یک الگوی سه بعدی تبعیت می کند:
الف - برنامه سازی؛ ب - شبکه سازی؛ ج - واداشتن شبکه به انجام برنامه. (شکل ۱)

این الگو علاوه بر توصیف رفتار مدیران مسی تواند به عنوان یک الگوی تجویزی (در شرایط مشابه) نیز به کار گرفته شود. براساس مطالعات کاتر، بخش عمده ای از وقت و توان مدیران اثربخش صرف ایجاد شبکه ارتباطی مطلوب و کسب همکاری آنها در راستای پیاده سازی برنامه ها می شود و این در حالی است که «برنامه سازی» در افق گسترده زمانی (از دستور کارهای ساعت به ساعت روزانه تا طرحهای بلند مدت آرمانی) چالش همیشگی آنان است.

این فرایندها در عمل به صورت رفتارهای ترکیبی ظاهر شده و قابل تفکیک از یکدیگر

شکل ۱ - الگوی رفتاری - مدیریتی جان کاتر



موثر، ارزشها و هنجارهای موردنظر را حاکم کرده و فضایی به وجود می آورد تا برنامه های سازمان در دید آنان از مطلوبیت بسالایی برخوردار گردد. ایجاد رابطه عاطفی با اعضای شبکه نیز شرایطی را به وجود می آورد تا مدیر به راحتی بتواند از آنان درخواستهایی داشته و امیدوار باشد که پاسخ مساعد دریافت خواهد کرد. امروزه اثربخشی مدیران در متحول ساختن سازمانها رمز دنیای کسب و کار به شمار می آید.

در سال ۱۹۷۳ مینتزبرگ (MINTZBERG) با انتشار نتایج مطالعاتی که بر روی عملکردهای مدیران اجرایی انجام داده بود، نگرش جدیدی

ارائه کرد. وی برای رفتار مدیران ده نقش مدیریتی معرفی کرد و بر این باور بود که علسی رغم تفاوت سازمانها و مدیران، این «نقشها» در کارهای مدیران مشترک است.^(۱)

مینتزبرگ این ده نقش را در سه گروه: نقشهای ارتباطی، نقشهای اطلاعاتی و نقشهای تصمیم گیری طبقه بندی کرده است. خود او در این خصوص می گوید: «اگر از یک مدیر سوال شود که وی چه کارهایی را انجام می دهد احتمالاً در پاسخ خواهد گفت: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگسازی و حال اگر به آنچه او انجام می دهد، بنگرید، تعجب نکنید که هیچ یک از موارد گفته شده را در کارهای او مشاهده

نخواهید کرد» مینتزبرگ در نظریه خود به این واقعیت اشاره می کند که همه مدیران الزاماً، نمی بایستی همه نقشها را ایفا کنند ولی همواره در کارکرد آنها به تناسب نوع کار، برخی از این نقشها وجود دارد. بر پایه این نگرش، در هر یک از وظایف مدیریتی نظریه کلاسیک فایول یک یا چند نقش مدیریتی (نظریه مینتزبرگ) نهفته است:

برنامه ریزی: نقشهای تخصیص گر منابع، کارآفرین و نظاره گر (محیط خارجی)؛ هماهنگسازی: نقشهای رابط، توزیع گر اطلاعات، حلال مشکلات و مذاکره گر؛ فرماندهی: نقشهای رهبری و مذاکره گر؛ کنترل: نقشهای نظاره گر رهبری.

بدین جهت می توان نقشهای مدیریتی (مینتزبرگ) را اجزای عملیاتی فعالیتهای مدیریتی (فایول) به شمار می آید و این تفسیر، دلیل ملموس تر بودن آن در مطالعات مشاهده ای را نیز روشن می سازد. مینتزبرگ علاوه بر موارد فوق با معرفی نقشهایی همچون رئیس تشریفاتی و سخنگویی، تعامل سازمان با محیط خارجی را نیز در الگوی رفتاری مدیران جای می دهد، امری که علی الظاهر در نظریه فایول مکتوم مانده است. نظریه نقشهای مدیریتی مینتزبرگ تا به امروز به عنوان یکی از پذیرفته شده ترین الگوهای رفتار مدیریتی مورد رجوع و استفاده محققان قرار دارد.

به طور کلی می توان شاخصهای عملکرد مدیران را در مولفه های زیر جای داد:

مولفه کیفیت زندگی کاری

در ۳۰ سال اخیر، روانشناسان، جامعه شناسان و دیگر اندیشمندان اجتماعی آرام آرام به نیازهای انسانی کارمندان توجه کرده اند. این توجه، باعث شده است که علاوه بر تخصصی کردن کارها به مسائل انسانی در محتوای مشاغل و شیوه های ممکن نیز توجه شود. امروزه شقوق دیگر را، برنامه کیفیت زندگی کاری نام نهاده ایم، که این برنامه برای بیان نظریه های اخیر طرح شغل به منظور افزایش رضایت خاطر کارمند است.

کیفیت زندگی کاری را می توان در دو مفهوم زیر تعریف کرد:^(۱)

۱ - تعریف عینی عبارت است از: مجموعه ای از شرایط واقعی کار و محیط کار در یک

جدول شماره ۱ - نقشهای مدیریتی مینتزبرگ

الف - نقشهای ارتباطی	۱ - رئیس تشریفاتی (Figurehead)
در این نقش، مدیران به عنوان نماینده سازمان عمل می کند. شرکت در محافل، مجالس، مهمانیهای رسمی، اتحادیه ها و... از این جمله هستند.	
در این نقش، مدیر با زیرمجموعه ارتباط برقرار می کند و موجبات رشد و انگیزه آنان را فراهم می آورد. این نقش بیشتر برابعد اجتماعی و انسان شناسی متمرکز و کمتر متوجه ابعاد ماموریتی سازمان است.	۲ - رهبر (Leader)
در این نقش، مدیر اطلاعات مورد نیاز سازمان را از طریق شرکت در شبکه های ارتباطات فراهم می آورد. مشارکت در انجمنهای حرفه ای، جلسات غیررسمی، صرف ناهار و باشگاههای مدیریتی برخی از این امور هستند.	۳ - رابطه (Relation)
ب - نقشهای اطلاعاتی	۴ - نظاره گر (Monitor)
در این نقش، مدیر با دریافت حساب شده اطلاعات داخلی و خارجی سازمان، عملکرد سازمان و حوادث خارج از سازمان را نظاره می کند. مدیر برای ایفای این نقش می بایستی سیستم اطلاعات ایجاد کند.	
در این نقش، مدیر اطلاعات واقعی و باارزش (داخلی و خارجی) را به زیرمجموعه های خود منتقل می کند. سخنرانیها و جلسات، ارسال یادداشت و یا مذاکرات رودرو برخی از این نقش هستند.	۵ - توزیع گر (Disseminator)
ج - نقشهای تصمیم گیری	۶ - سخنگو
در این نقش، مدیر منشأ آغاز تحولات سازمانی به شمار می آید. به کارگیری تکنولوژی جدید در سازمان، درک و پیاده سازی نظامات جدید مدیریتی از جمله مصادیق این نقش هستند.	۷ - کارآفرین (Entrepreneur)
پرداختن به مشکلات کاری سازمان و رفع آنها از جمله نقشهای مهم مدیریتی است. مشکلات نیروی انسانی، منابع حیاتی سازمان، کیفیت و یا کمیت تولیدات برخی از این مواردند.	۸ - حلال مشکلات (Disturbance handler)
در این نقش، مدیر چگونگی به کارگیری منابع کمیاب سازمان را کنترل می کند. تخصیص بودجه، نیروی انسانی و امکانات ویژه از مصادیق ایفای این نقش هستند.	۹ - تخصیص گر منابع (Resource allocator)
این نقش مدیریتی شامل فعالیتهای مذاکراتی با سایر سازمانهاست. مذاکره با مدیران زیرمجموعه و روسا نیز از این جمله است.	۱۰ - مذاکره گر (Negotiator)

جدول شماره ۲ - مقایسه نقشهای مدیریتی میتزبرگ (۱۰) و فعالیتهای مدیریتی کوبین و همکاران

رفاهی، بیمه و بازنشستگی و مواردی از این قبیل که مسلماً این عوامل بخشی از کیفیت زندگی کاری را تشکیل می دهد. کیفیت زندگی کاری شامل شاخصهای زیر است:

- میزان امنیت شغلی، ایمنی، جسمی و روانی؛
- میزان منصفانه بودن حقوق و مزایا؛
- دموکراسی و میزان مشارکت داشتن در تصمیم گیری؛
- میزان سهم کردن کارکنان در اطلاعات؛
- تعداد دفعات ارزیابی سازنده کارکنان؛
- میزان همکاری و داشتن روحیه کار دسته جمعی؛
- میزان امنیت کارکنان.

درواقع کیفیت زندگی کاری نمایانگر نوعی فرهنگ سازمانی با شیوه مدیریت است. ترغیب مدیریت برای پدیدآوردن احساس مشارکت و همگامی در کارکنان اغلب به پدیدآمدن اندیشه ها و کنشهایی برای بالابردن اثربخشی و کارآیی در عملیات و بهسازی محیط کاری می انجامد.^(۳۳)

رهبری

رهبری یک نوع خدمت کردن، ادای حق به دیگران و تا حدودی از حق خود صرف نظر کردن است. کیفیت کاری یک رهبر خیلی گسترده است. آزادی اندیشه و انعطاف پذیری بدون هیچ تردیدی از خصوصیات مورد نیاز هستند ولی برای رسیدن به پیروزی و موفقیت کافی نیستند.

نقشهای مدیریتی میتزبرگ	فعالیتهای مدیریتی، کوبین و همکاران Quinn, Co
۱- رئیس تشریفاتی	۱- کارگردانی: نیل به اهداف سازمان مستلزم هدفگذاری، برنامه ریزی تعیین وظایف و مقررات است. ایفای این نقش از جمله وظایف مدیر است.
۲- رهبر	۲- انگیزش: مدیر در این نقش ایجاد انگیزه در جهت اهداف سازمان را به عهده دارد.
۳- رابط	۳- مرشد: توسعه کارکنان و هدایت آنان از جمله نقشهای مهم مدیر است. در ایفای نقش با کارکنان رابطه صمیمی و حمایتی برقرار ساخته و برای توسعه و توانمندسازی (Empowerment) آنان تلاش می کند.
۴- نظاره گر	۴- تسهیل کننده: در این نقش مدیر در جهت یکپارچه سازی توانمندیهای سازمان و ایجاد سیستم های منسجم کاری تلاش می کند.
۵- توزیع گر اطلاعات	۵- هماهنگ کننده: در این نقش مدیر، گردش امور را نظم داده و در سطح سازمان هماهنگی برقرار می کند.
۶- سخنگو	۶- مراقب و ناظر: از مدیر انتظار می رود که همواره بداند در سازمان چه می گذرد. در این نقش مدیر می بایستی از جاری بودن روشهای مقرر و اقدامات در راستای اهداف سازمان اطمینان حاصل می کند.
۷- کارآفرین	۷- نوآوری: در این نقش مدیر برای حل مشکلات سازمان و تطابق آن با شرایط محیطی ایده های تازه می آفریند.
۸- حلال مشکلات	۸- واسطه: مدیر در این نقش برای کسب منافع و منابع سازمان تلاش می کند.
۹- تخصیص دهنده منابع	
۱۰- مذاکره گر	

در مورد شرایط واقعی کار و محیط کار تحقیقات انجام شده نشان می دهد که شاخصهای مشترکی در اغلب جوامع به چشم می خورد که عبارتند از: میزان حقوق و مزایا، خدمات درمانی، خدمات

جدول شماره ۳ - مقایسه مدیران و کارآفرینان

مدیران	کارآفرینان
- در گذشته زندگی می کند.	- در آینده زندگی می کند.
- اشتیاق به دستور دادن دارند.	- اشتیاق ب کنترل دارند.
- علاقه به ثبات دارند.	- علاقه به تغییر دارند.
- تهدیدگرا هستند.	- در هر مسئله به دنبال فرصت مناسب می گردند.
- یک خانه می سازند و می خواهند همیشه در آن زندگی کنند.	- یک خانه می سازند و بلافاصله برای خانه بعدی و جدید برنامه ریزی می کنند.
- تمیزی و شسته رفته بودن را خلق می کنند.	- چیزها (اشیاء) را خلق می کنند.
- مدیران بعد از کافرآفرین مشغول نظم بخشیدن و تمیز کردن شلوغ کاریهای او می شوند.	- بدون کارآفرین همه چیز سر جای خودش است و به هم نمی خورد.

دیدگاه غالب و پیشرو و سازمانهای یادگیرنده قابلیت سازگاری و روزافزون آنها با شرایط جدید را تاکید می کند. در سازمانهای پیشرفته بر روی خلاقیت و مبارزه برای حل مشکلات به طور جمعی متمرکز می شود.

رهبران در سازمانهای یادگیرنده باید نقشهای طراح، معلم و خدمتگزار را داشته باشند که هر یک از این نقشها نیاز به مهارتها و ابزار مخصوص به خود دارد.

در وظیفه طراحی، رهبر باید سیاستها و ساختارهایی که ایده های راهنما در تصمیمات سازمانی دربر دارد وارد سازمان کند و مدل تفکرش را با شرایط جدید منطبق و سازگار گرداند.

مدلهای ذهنی عبارتند از: انگاشتهای اساسی و حک شده در ذهن انسان، که موجب می شوند انسان پایه عملکرد خود را بر آنها قرار دهد. پتر سنکه اعتقاد دارد که قدرت مدلهای ذهنی می تواند مانع یادگیری شود و سازمانها را

شکوفایی به وجود نخواهد آمد. باید به خاطر داشت که ارائه عملکرد عالی در گرو آموزش و یادگیری عالی است.

پترسنکه (PETER SENGE) یکی از دانشمندان علم مدیریت (۱۹۹۰) راهکاری برای مواجهه با شرایط جدید پیشنهاد کرده است شامل تغییر تفکر مدیران از مدیریت کردن به رهبری کردن و ساختن سازمانهای یادگیرنده توسط آنهاست.

گرت^(۳) (۱۹۹۰) برای سازمانهای فراگیرنده، سه ویژگی ذکر کرده است:

- کارکنان را در تمام سطوح تشویق کنند تا به طور منظم و جدی از محیط کار بیاموزند؛

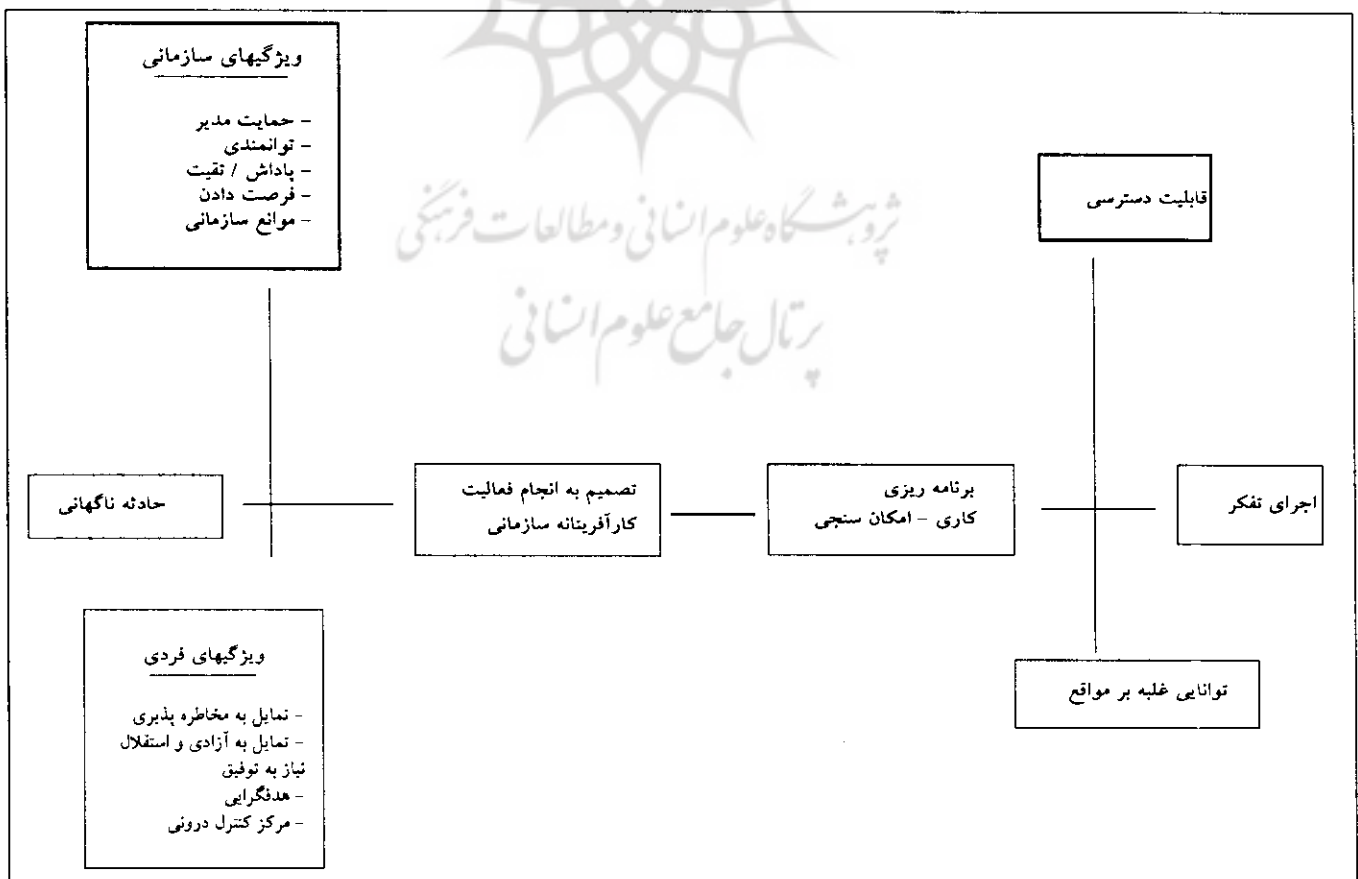
- در سازمان برای شناخت و یادگیری و حرکت و ادامه آن وضعیتیتی به وجود آورند که لازم و ضروری است؛

- به یادگیری بها و ارزش دهند و شرایطی ایجاد کنند که حالت خود انتقالی به طور مداوم ادامه یابد.

امروزه دیگر مدل قدیمی مدیریت، یعنی تفکر بخش بالایی از سازمان و عملکرد بخش پایین به سر آمده و زمان چالشهای بزرگ مدیریت است. دیگر زمان مدیریت کردن به روش دیوانسالاری و قدرت طلبانه به سر آمده و می بایست با استفاده از تفکر انسان - محوری و مشارکت کلیه افراد در تمامی سطوح سازمانها را اداره کرد. مدیران سازمانها باید یاد بگیرند همچون یک رهبر عمل کنند.

اصولاً انسانها برای یادگیری خلق شده اند، متأسفانه در جوامع بشری اولین محیطی که انسان (کودک) در آن قرار می گیرد مبنی بر کنترل رفتاری اوست نه تلاش برای شکوفایی استعدادهای ذاتی او. به افراد تعلیم داده می شود که عملکرد آنها به صورت انفرادی به گونه ای برای دیگران باشد که پاداش بگیرند نه اینکه به گونه ای جمعی و در جهت شکوفایی دیگران باشد. وقتی شرایط از پیش مقرر شد که عملکرد چگونه ارائه شود دیگر خود -

شکل شماره ۲ - مدل تعاملی کوراتکو و همکاران



۱ - میزان الگوسازی و به نمایش درآوردن مهارت‌های رهبری؛ ۲ - میزان سازماندهی حداکثر تعامل بسین افراد؛ ۳ - میزان ایجاد فرصت‌ها برای مشارکت دیگران در هدایت و رهبری؛ ۴ - میزان سهم کردن کارکنان در منابع و قدرتها.

ب - میزان شرکت ماهرانه در کارهای مدیریتی؛ ۵ - میزان توانایی مدیر برای ایجاد سهولت در اجرای کار گروهی؛ ۶ - میزان توانایی برقراری ارتباط؛ ۷ - میزان توانایی مهارت‌ها برای عملیات؛ ۸ - میزان تشویک مساعی در برنامه ریزی؛ ۹ - میزان توانایی مدیر در رفع تناقضات؛ ۱۰ - میزان کنترل کردن تغییرات و مراحل تغییرات.

ج - شکل دادن تصمیمات جمعی؛ ۱۱ - میزان توانایی مدیر در تدارک برنامه و جدول کاری؛ ۱۲ - میزان شناسایی و کشف اطلاعات؛ ۱۳ - کیفیت طراحی سیستم اطلاعاتی جهت آگاه ساختن کارکنان؛ ۱۴ - تعداد دفعات همکاری در کنترل و هدایت اطلاعاتی که بسـمـ تصمیم‌گیری نهایی ختم می شود.

د - میزان افزایش نقش‌ها و مسئولیتها؛ ۱۵ - میزان افزایش نقش مدیر در جهت توجه به جامعه؛ ۱۶ - میزان سازماندهی استراتژی‌های جدید جهت تقویت ارتباطات جدید که حاصل نقش‌های وسیع است.

ه - میزان نوآوری؛ ۱۷ - تعداد دفعات پژوهش در پیشرفت امور؛ ۱۸ - میزان فراهم ساختن امکانات جهت دستیابی به منابع، اشخاص و شبکه بیرون از سازمان؛ ۱۹ - میزان حمایت از ابداعات؛ ۲۰ - میزان تشویق کردن ابداعات مشترک و شرکت فعالانه در آن؛ ۲۱ - میزان افزایش ارتباط با سایر ابداع کنندگان.

و - نرخ موفقیت بالای افراد؛ ۲۲ - تعداد دفعات همکاری بااعضای سازمان جهت ساختن استانداردها؛ ۲۳ - کیفیت طراحی روش کار؛ ۲۴ - درصد بسـازخورد‌های سیستماتیک برای افراد جهت پیشرفت آنان؛ ۲۵ - تعداد دفعات ارزیابی براساس ارائه کار و پژوهش.

مؤلفه کارآفرینی

کارآفرینی ویژگی ای است که فرد با دارا بودن آن، احساس می کند که قادر است تا تغییری در آینده به وجود آورد.

شاخصها معمولاً از نگرشها و موقعیتها سرچشمه می گیرند و مانند علایمی که مسیر را مشخص می سازند می توانند مورد استفاده قرار گیرند.

بصیرت جمعی؛ ۴ - مدل‌های ذهنی؛ ۵ - کار تیمی.
اجرا × ابتکار × اطلاعات × (استاندارد / برنامه) × رهبر با بیش = سازمان یادگیرنده

گری دسلر^(۱۵) استاد دانشگاه فلوریدا نیز در کتاب خود ۷ ویژگی یک رهبری خوب را به شرح زیر بیان می کند:

- خود را می شناسد و خود را پرورش می دهد؛
- روش کار خود را می شناسد و کنترل می کند؛
- افرادی را در محل کار خوب می شناسد و از آنها حمایت می کند؛

- خود را با شرایط کار تطبیق می دهد؛
- مثل یک رهبر عمل می کند؛

۶- ضمن تفویض اختیار، سلب مسئولیت نمی کند.

۷- یک گروه کاری موثر تشکیل می دهد.

لمبرت^(۱۶) برای ارزیابی از حالتها و تمایلات رهبری، اطلاعات و مهارتهایی که جهت ساختن توان رهبری و مدیریت در سازمان مورد نیاز است به شاخصهایی اشاره می کند که می تواند سبب توسعه عملکردهای حرفه ای مدیر گردد که شامل:

الف - میزان شرکت در کار هدایت و رهبری؛

در اسارت روشهای منسوخ نگه دارد. براین اساس باید از قدرت در جهت تسریع یادگیری استفاده کرد. وی در مدیریت مدل‌های ذهنی دو عنصر اساسی را مطرح می کند:

- یادگیری مهارت‌های جدید.

- نوآوری سازمانی برای زمینه سازی به منظور استفاده مستمر از مهارت‌های به دست آمده.

به عقیده سنگه، یادگیری خلاق به مهارت‌های بازنگری فکری یا به «خوداندیشی» و جستجو نیاز دارد. تنها از طریق این نوع یادگیری است که مدیران سطوح مختلف سازمان قادرند در روبه رو شدن با فشارهای محیطی و به جای تسلیم در برابر آنها، انگاشتهای ذهنی خود را آشکار کرده و به خود اندیشی بپردازند. پرورش مهارت‌های ذهنی برای دستیابی به یک سازمان یادگیرنده، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. باید قدرت بازنگری افکار، خوداندیشی و جستجو و تحقیق را توأمآ تقویت کرد.

در نقش معلم نه اینکه به عنوان یک معلم فقط درس دهد بلکه باید دیدگاه افراد سازمان را در مورد واقعیت تصحیح کند. باید به خود و سایرین کمک کند که دیدگاه دقیق و ریزبینی در مورد واقعیتها داشته باشند یعنی مدل‌های ذهنی سایرین را بدانند و در سازمان جاری سازد. مشخصاً رهبران می توانند روی کارکنان به گونه ای اثرگذار باشند که آنها واقعیت را در سه سطح کاملاً مجزا ببینند.

۱ - ساختار سامان دار (مولد)

۲ - الگوی رفتاری (پاسخگو)

۳ - اتفاقات (منفعل)

سومین نقش رهبری خدمتگزاری است. چنین خصیصه ای می بایست در ذات رهبری وجود داشته باشد یعنی اینکه او اول بسخواهد خدمت و سپس رهبری کند.

نقش‌های جدید رهبری نیازمند مهارت‌های جدید است. این مهارت‌ها در سایه تعهد و اعتقاد دائمی به نقش‌های مشخص شده برای رهبری بوجود خواهند آمد. این مهارت‌ها یا به عبارتی اصول را که جهت ساختن سازمانهای یادگیرنده ضروری است همانگونه که پیترسننگه در کتاب «پنجمین اصل» آورده عبارتند از:^(۱۷)

۱ - تفکر سیستمی؛ ۲ - تسلط فردی؛ ۳ -

۱- قابلیت جذب نیروی انسانی شایسته: به عنوان مثال چنانچه فارغ التحصیلان نخبه دانشگاه‌های درجه اول مایل باشند تا به استخدام این سازمان در آیند نشانگر تصویر ذهنی خوبی است که سازمان توانسته در جامعه از خود ایجاد کند؛

۲- قابلیت جذب منابع مالی: چنانچه سازمان قادر به جذب سرمایه باشد، به عنوان یکی از شاخصهای سلامت آن تلقی می‌گردد؛

۳- رضایت تامین کنندگان: مواد و ملزومات و فراهم آوردن خدمات مورد نیاز و تمایل آنان برای ادامه همکاری با سازمان از دیگر شاخصهای ورودی است؛

۴- گیرنده های حساس اطلاعاتی: داشتن گیرنده های اطلاعاتی قوی و حساس و شبکه های ارتباطی لازم که جذب اطلاعات ضروری به سیستم را تضمین می‌کنند.

نگرش شاخصهای فرایندی: این نگرش از آن جهت که بسا فرایند، یعنی مجموعه اجزاء و روابط بین آنها در سازمان سروکار دارد و به مدیران امکان می‌دهد تا دید روشنی از عوامل تحت مدیریت خود پیدا کنند نسبت به دو نگرش دیگر از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

در بررسی پژوهشهای به عمل آورده، کاپلان و سدلر^(۸) شاخص اصلی را برای سلامت سازمانهای عصر حاضر مورد شناسایی قرار داده اند که اهم آنها به شرح زیر هستند:

- در توجه به نیازها و منافع مشتری جدی تر؛
- در توسعه قابلیتها به سمت سازمانهای فراجو، نزدیکتر؛
- در پذیرش تغییر و تحول، مشتاق تر؛
- در استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی، مهیاتر؛

• در ارائه راه حلها، نوآورتر؛

• در واکنش به محیط، منعطف تر؛

• در تبدیل ایده به عمل، سریعتر؛

• در اعمال تغییرات اساسی، تواناتر.

شاخصهای فرایندی مدیران را قادر می‌سازد تا با بررسی آنها به نقاط ضعف سازمان خود پی برده و آنها را به عنوان موضوعهای کلیدی در دستور کار ایجاد تحول سازمان قرار دهند. این شاخصها به شرح زیر هستند:

۱- نگرش بلندمدت در سازمان: دستیابی به

جفیری تیمونز (۱۹۹۰) می‌گوید: «کارآفرینی یعنی ایجاد چیزی ارزشمند از هیچ؛ شومپتر به مقایسه مدیران و کارآفرینان پرداخته است که در جدول زیر نشان داده شده است»^(۷) کوراتکو^(۸) و همکارانش، مدل تعاملی کارآفرینی درون سازمانی را ارائه داده اند که براساس تعامل سه فاکتور اصلی ذیل شکل می‌گیرد:

مشخصات سازمانی: حمایت مدیریت، استقلال، آزادی در کار، پاداش، تقویت، دادن فرصت، محدوده های سازمانی؛

مشخصات فردی: ریسک پذیری، نیاز به استقلال، نیاز به توفیق، هدف گرایی و مرکز کنترل؛

حادثه ناگهانی: توسط روشهای جدید، ادغامها یا مالکیتهای جدید و...

درواقع آنها معتقدند که تعامل سه فاکتور فوق موجب می‌شود که فردی تصمیم به اجرای فعالیت کارآفرینانه ای در سازمان بگیرد یا نگیرد.

در مدل تعاملی کوراتکو (شکل ۲) فرد پس از تصمیم گیری نسبت به اجرای یک طرح کارآفرینانه در سازمان خود، شروع به امکان سنجی و تهیه برنامه کاری می‌کند و سپس با مهارتهای خاص خود سختی تامین منابع و رفع موانع فعلی و آتی را سنگین و سبک کرده و نهایتاً اقدام به اجرا یا توقف طرح می‌کند.

کوراتکو و همکارانش، سه وضعیت قابل آزمایش را که باعث پرورش کارآفرینی درون سازمانی می‌شود، پیشنهاد می‌کنند که عبارتند از:

• در وضعیتی که سازمان احتیاج به توسعه تکنولوژی داشته باشد و مدیریت ارشد سازمان از نوآوری حمایت کند، در این صورت افرادی که تمایل به ریسک پذیری بالایی داشته باشند، علاقه بیشتری به فعالیتهای کارآفرینانه از خود نشان خواهند داد.

• در وضعیتی که تغییری اساسی در مدیریت (شیوه یا ساختار مدیریت) به وجود آمده باشد که باعث تشویق رفتارهای نوآورانه گردد. افرادی که نیاز به توفیق زیادی داشته باشند، علاقه بیشتری به فعالیتهای کارآفرینانه از خود نشان خواهند داد.

• در وضعیتی که سازمان به علت تغییرات

شاخصها در نظام مدیریت ابزار کارآمد هستند و از طریق آنها می‌توان از دست یافتن به اهداف از پیش تعیین شده در برنامه‌ها آگاهی یافت.

محیطی، مجبور به کاهش هزینه‌ها شده و سازمان، محیطی برای کار بصیرانه و آزاد ایجاد کرده باشد، در این صورت کارکنانی که تمایل به استقلال داشته باشند علاقه بیشتری به فعالیتهای کارآفرینانه از خود نشان خواهند داد. کاپلان^(۹) (۱۹۹۳) و کاراواتا^(۱۰) (۱۹۹۷) به مدلی دست یافتند که در آن شاخصهای سلامت سازمانی را ارائه دادند.

رنوس و چکیده نظریات آنها به شرح زیر است:

• نگرش شاخصهای ورودی؛

• نگرش شاخصهای فرایندی؛

• نگرش شاخصهای خروجی.

نگرش شاخصهای ورودی:

در این نگرش فرض براین است که چنانچه ورودیهای سازمان از سلامت برخوردار باشند و سازمان توانایی جذب ورودیهای سالمی را داشته باشد، می‌توان از سلامت عملکرد آن اطمینان حاصل کرد. همچنین شاخصهای ورودی می‌توانند نمایانگر تصویر ذهنی باشند که سازمان توانسته در محیطش از خود ارائه دهد. شاخصهایی را که تحت این نگرش می‌توان دسته بندی کرد عبارتند از:

سازمان تابع ارزشها و باورهای ذهنی آنهاست.

نگرش شاخصهای خروجی

در این نگرش، باور بر این است که عملکرد هر سیستم از طریق خروجیهای آن قابل ارزیابی است. به چند مورد از شاخصهای خروجی اشاره می شود.

● رضایت: رضایت و وفاداری مشتریان یکی از شاخصهای خروجی است؛
● چرخش کادر: این شاخص نشانگر میزان عزل و نصبها در سازمان است. وجود عزل و نصبهای متعدد یکی از عوامل هشدار دهنده به مدیر است که باید درصدد یافتن علت یا علل آن در سازمان باشد؛

● نیروی انسانی توسعه یافته یا قدرت جایگزینی: این شاخص نشانگر توانایی سازمان در جایگزین کردن پستهای خالی توسط نیروهای داخلی است. پستها ممکن است به دلیل جابه جایی، بازنشستگی، استعفا یا اخراج خالی شوند. قدرت جایگزینی بالای سازمان گویای آینده نگری و برنامه ریزی درست نیروی انسانی در یک سازمان است؛

● کیفیت محصول: به عنوان نشانه یا علامتی پیش بینی کننده از رضایت آینده مشتریان است؛

● رضایت جامعه: سازمانی یک شهروند خوب تلقی می شود که علاوه بر توسعه خود به توسعه جامعه ای که در آن زندگی می کند و از امکاناتش بهره می برد. نیز توجه دارد و حقوق

است. آموزش یک ارزش سازمانی است یعنی هر فرد باید همواره بیاموزد و یاد بدهد و باید از هر فرصتی برای این کار استفاده کرد.

۵- سطح نوآوری: در عصر تغییرات سریع، نوآوری عاملی کلیدی برای بقا و موفقیت سازمانها به حساب می آید. نوآندیشی و نویسی در تعریف موضوعها و مسائل سازمان و راه حلهای آنها یکی از قابلیتهای اساسی در سازمانهای موفق است. سازمانهایی که از سطح نوآوری بالایی برخوردارند آنهاهی هستند که فاصله قدرت در سطوح سازمانی آنها پایین بوده و افراد آن به راحتی درباره سازمان و آینده آن اظهار نظر می کنند.

۶- سطح تکنولوژی: کامپیوتر و اینترنت نه به عنوان یک ابزار و حتی یک علم نوین بلکه به عنوان سواد عصر حاضر شناخته شده اند. تحولات تکنولوژیک در عصر حاضر به حدی بوده است که قاعده بازی جدیدی بر سازمانهای امروز حاکم کرده است. اداره این سازمانها جز با شناخت قواعد بازی و استفاده از تکنولوژی روز امکان پذیر نیست.

۷- فضا و فرهنگ سازمان: ایجاد تحول مهمتر و اصیل تر از برنامه هـای تحول است. هر برنامه ای نهایتاً می باید توسط افراد سازمان به اجرا در آید. بنابراین، میزان آمادگی ذهنی افراد برای پذیرش تغییرات و ایجاد تحول در سازمان یکی از شروط اساسی توسعه سازمانها به حساب می آید. چگونگی رفتار افراد یک

منافع بزرگ و پایدار بعضاً نیازمند فداکردن منافع کوچک و آنی است. برای استفاده از فرصتهای محیطی و ایجاد مصونیت در مقابل تهدیدات، سازمانها نیازمند داشتن یک نگرش درازمدت هستند.

۲- انسجام: سازمانهایی که از انسجام در امور و نقشها برخوردارند شانس آن را یافته اند تا از پدیده هم افزایی امکانات و تلاشهای خود بهره مند شوند.

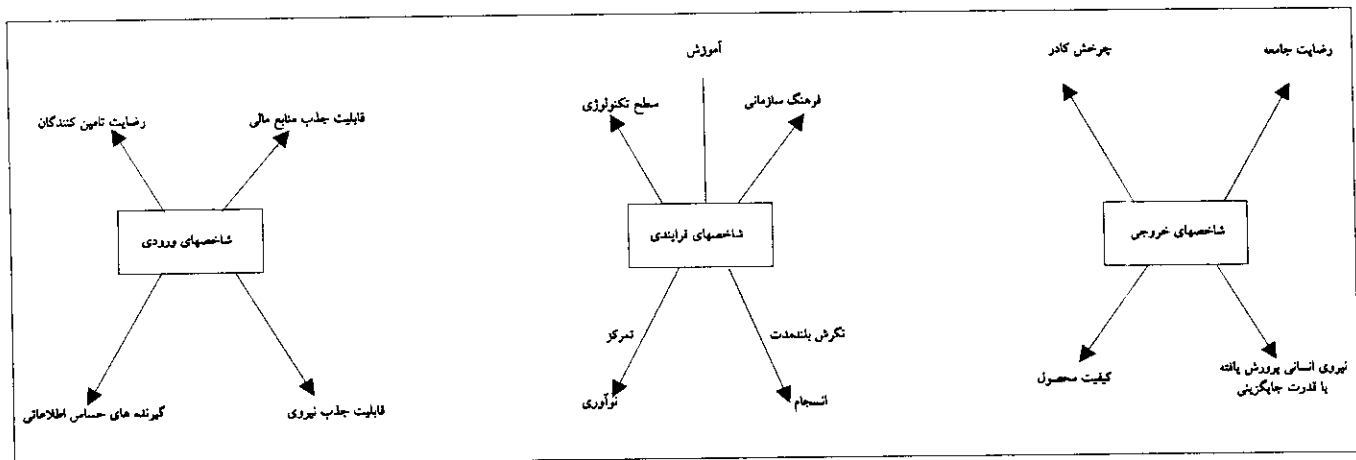
۳- تمرکز و توزیع مناسب منابع: منابع اصلی و کارآمد برای استفاده از فرصتهای محیطی و پرداختن به اولویتها در هر سازمانی محدود هستند. لذا سازمانهایی که با هوشیاری کافی و اولویتهای اساسی خود را درک کرده و منابع اصلی خود را صرف آنها می کنند از بهره وری بیشتری در استفاده از منابع خود برخوردارند.

۴- ظرفیت فراگیری: به دلیل شدت تغییرات محیطی و افزایش عدم قطعیت در روند این تغییرات، اداره سازمانهای امروز بیش از هر زمان دیگر پیچیده تر شده است. به موازات این پیچیدگی مفاهیم علمی نیز بیش از پیش در حال تحول و توسعه هستند. به طوری که در حال حاضر، در کمتر از ۵ سال علم بشر نسبت به پدیده های هستی دو برابر می شود. این بدان معناست که در عصر حاضر مفاهیم علمی به سرعت کهنه شده و جای خود را به مفاهیم جدید و کارآتر می دهند.

آموزش یک نیاز حیاتی دنیای امروز شده

رتال جامع علوم انسانی

شکل ۳- مدل سیستماتیک شاخصهای سلامت سازمان



HARCOURT BRACE, 1990.

5 - DUNN, VICTORIA, "PRINCIPAL LEADERSHIP FOR EQUITY AND EXCELLENCE" "A CASE STUDY OF AN INCLUSIVE EXEMPLARY SCHOOL, PH.D. DISSERTATION, UNIVERSITY OF HUSTON, SEPTEMBER 2000.

6 - WHITAKER, T. AND VALENTINE, J. HOW DO YOU RATE? HOW EFFECTIVE SCHOOL LEADERS INVOLVE STAFF MEMBERS, BOSTON, SCHOOLS IN MIDDLE, 1993.

7 - LUTHANS, FRED, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 4TH ED. NEW YORK, MCGRAW HILL, 1995.

8 - KOTTER, JOHN, WHAT EFFECTIVE GENERAL MANAGERS REALLY DO, HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH/APRIL 1999.

9 - GORDON, JUDITH R, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, BOSTON, ALLYN AND BACON, 1993.

10 - MINTZBERG, HENRY, MANAGING ON THE EDGE, INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT, VOL. 10, ISSUE 3. 1997.

۱۱ - ثریایی، علی، بررسی تأثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری نیروی انسانی، پایان‌نامه تحصیلی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم‌شهر، ۱۳۷۴.

۱۲ - دولان، شیمون آل و شولر، رندال اس، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، مترجمان، محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

13 - GARRET, B. CREATING A LEARNING ORGANIZATION: A GUIDE TO LEADERSHIP, LEARNING, AND DEVELOPMENT, LONDON, CAMBRIDGE DIRECTOR BOOKS, 1990.

14 - SENGE, PETER, THE LEADERS, NEW WORK: BUILDING LEARNING ORGANIZATION, MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, FALL 1990.

15 - DESSLER, GARY, MANAGEMENT FUNDAMENTALS, LONDON, PRENTICE HALL PUBLISHING, 1990.

16 - LAMBERT, LINDA, BUILDING LEADERSHIP CAPACITY IN SCHOOL, ASCD ALEXANDRIA, VIRGINIA, USA, 1998.

۱۷ - صمد آقائی، جلیل، سازمانهای کارآفرین، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

18 - KURATKO, DONALD, MONTAGNO, RAY, HORNSBY JEFFREY, S AND NAFFZIGER, DOUGLAS, W. "IMPLEMENTING ENTREPRENEURIAL THINKING IN ESTABLISHED ORGANIZATIONS" SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL, WINTER 1993.

19 - KAPLAN, R, "THE BALANCED SCORECARD. MEASUREMENT THAT DRIVE PERFORMANCE", HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY, FEBRUARY, 1993.

20 - CARAVATTA, M. SELF EVALUATION ACCORDING TO MEASURES OF BALDRIGE'S AWARD, QUALITY PROGRESS, OCTOBER 1997.

21 - SADLER, P. DESIGNING ORGANIZATIONS, 3RD ED. NEW YORK, KOGAN, 1998.

• هما غفوریان: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

◆

**نگرش سیستمی
کمک زیادی
به استقرار
نظام ارزیابی عملکرد
خواهد کرد
و امکان
تحقق شاخصها را
در مرحله اجرا
افزایش می دهد.**

◆

شاخصهایی را تحقق بخشد. این برنامه بایستی تا سطح اجرا به صورت هماهنگ تدوین شده و در مورد پذیرش مجریان باشد تا امکان تحقق آن را افزایش دهد.

۵ - شاخصهای عملکردی برای اندازه‌گیری و ارزیابی وضعیت واحد سازمانی طراحی می‌شود. اما چنین شاخصهایی در واقع مبتنی بر یک سری اصول و اهداف و سیاستهایی است که مبتنی بر فلسفه خاصی است. براین اساس پیشنهاد می‌شود تا برنامه‌های استراتژیک منجر به اهدافی شود که در این شاخصها منظور و یا مدنظر قرار گرفته‌اند. برای مثال در مولفه رهبری به شاخصهایی توجه شده است که بر اصل مشارکت تأکید دارد و در این راستا نیاز به تعیین اهدافی است که چنین امری را در کلیه سطوح سازمانی تحقق بخشد. □

۱ - بازرگان، عباس، ارزیابی آموزش و کاربرد آن در سوادآموزی تابعی، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۶۲.

2 - JOHNSTONE, "J. INDICATORS OF EDUCATIONAL SYSTEM", PARIS, UNESCO, 1981.

3 - SHIRLEY, MARTIN BENEDICTA, "GROUPS ABOUT SPECIFIC ASPECTS OF THE CHANGE PROCESS", PHD PEPPERDINE UNIVERSITY FEB 1990.

4 - SERGIVANNI, T.J. "VALUE-ADDED LEADERSHIP: HOW TO GET EXTRAORDINARY PERFORMANEE IN SCHOOL", SANDIAGO, CA.

سایر شهروندان را نیز رعایت می‌کند. باتوجه به مطالعات انجام شده در خصوص بررسی شاخصهای عملکرد مدیران در برخی از کشورهای جهان این نتیجه حاصل گشته است، که شاخصها مبنای قضاوتها، تصمیم‌گیریها و اقدامات زی‌سادی هستند. (شکل شماره ۳) به وسیله شاخصهای عملکردی، می‌توان عملکرد گذشته و همچنین وضع موجود و مطلوب را مقایسه کرد.

پیشنهادات

۱ - اکثر شاخصها نیازمند ایجاد بستری است که در آن اندازه‌گیری چنین شاخصهایی در سازمان مذکور ممکن باشد. براین اساس پیشنهاد می‌شود تا در مرحله اول اساساً دانش و نگرش لازم برای چنین تحولی در جامعه خصوصاً بین مدیران عالی و میانی سازمانهای درگیر حاصل آید.

۲ - دانش افزایشی و ایجاد بستر برای تحقق نظام ارزیابی با شاخصهای عملکردی در سطوح مختلف مدیریتی و اجرایی و کارکنان از پیش نیازهای دیگر چنین امری است. براین اساس پیشنهاد می‌شود که در قالبها و شیوه‌های مختلف دانش لازم برای تحقق چنین امری، فراهم شود.

۳ - برای اجرایی ساختن بسیاری از شاخصها نیاز به برنامه‌ریزی دارد تا در آن اهداف، سیاستها و برنامه‌هایی اجرایی آن مشخص شده باشد. برای مثال برانگیختن تفکر خلاق در کارکنان به عنوان شاخصی در مولفه رهبری نیاز به برنامه‌ریزی دارد و تحول تدریجی در این حوزه مطابق برنامه‌ای مشخص نیاز است تا بر آن مبنای بتوان به اندازه‌گیری عملکرد مدیران پرداخت.

۴ - تفکر استراتژیک و همچنین اعمال برنامه‌ای براین مبنای ضروریات است. براین اساس نگرش سیستمی کمک زیادی به استقرار نظام ارزیابی عملکرد خواهد کرد و امکان تحقق شاخصها را در مرحله اجرا افزایش می‌دهد. نگاه سیستمی در این فرآیند شناخت اجزاء و پیوند و ارتباط بین آنها را ممکن می‌سازد. برای مثال ضروری است تا برای تحقق شاخصهای عملکردی برنامه‌ای از سطح کلان سازمانهای درگیر به شکلی منسجم و یکپارچه طراحی شود که در نهایت چنین