

مبانی ارزشیابی برنامه‌ها

دکتر غلامعلی سرمد

چکیده :

در این مقاله ابتدا تعریف ارزشیابی تجزیه و تحلیل می‌شود. بررسی اهداف ارزشیابی از سه زاویه مراحل انجام کار، محتوای موضوعی ارزشیابی، و نیروی انسانی بخش دیگر مقاله است که به دلیل مفصل بودن دامنه موضوع، تنها قسمت نیروی انسانی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. مروری بر روشهای ارزشیابی بحث دیگر مقاله است، و بالاخره تحلیلی بر ابزار ذهنی و عینی ارزشیابی بخش پایانی مقاله را تشکیل می‌دهد.

تعریف ارزشیابی

ارزیابی یا ارزشیابی را به صورت‌های مختلف تعریف کرده‌اند که یکی از این تعاریف چنین است: «ارزیابی عبارت است از تطبیق عملیات انجام شده با عملیات پیش‌بینی شده به منظور کشف انحرافات، خطاها و اشتباهات و اصلاح آنها و اعمال تغییرات لازم در برنامه در

جهت تحقق هدفهای تعیین شده»
(مقاله‌هایی درباره آموزش...، ۱۳۶۹، ص ۸۰)

همچنین، ارزشیابی را چنین تعریف کرده‌اند: «ارزشیابی مقایسه‌ای است بین آنچه وجود دارد و آنچه کمال مطلوب است...» (مقاله‌هایی درباره آموزش...، ۱۳۶۹، ص ۸۱)

صرف نظر از تعریف دوم که بسیار کلی ارائه شده، در تعریف نخست چند واژه کلیدی وجود دارد که به ترتیب عبارتند از: عملیات انجام شده، عملیات پیش‌بینی شده، کشف انحرافات و خطاها و اشتباهات و اصلاح آنها، و بالاخره اعمال تغییرات برای نیل به

اهداف تعیین شده.

بنابراین، می‌توان گفت: ارزشیابی عبارت از اقداماتی است آگاهانه که به منظور بررسی موارد زیر صورت می‌گیرد:

۱ - اجرای برنامه خاصی مورد نظر بوده و برای این منظور سلسله عملیات یا اقداماتی در نظر گرفته شده و تمام یا قسمتی از آن به انجام رسیده است.

۲ - عملیات انجام شده موفق بوده است. در این حالت، اگر برنامه ناتمام باشد، ارزیاب ادامه آن را تأیید می‌کند، ولی اگر برنامه پایان یافته باشد، ممکن است توصیه کند که از آن در اجرای برنامه‌های مشابه استفاده شود.

۳ - برعکس، احتمال دارد اجرای برنامه مورد تأیید ارزیاب نباشد. در این صورت باید موانع و مشکلاتی را که به بروز خطا یا اشتباه منجر شده، ریشه‌یابی کرد. با ریشه‌یابی اخیر می‌توان موانع و مشکلات چندینی را شناسایی کرد که چند نمونه آن به شرح زیر است:

الف - مشکلات مربوط به طراحی برنامه یا برنامه‌ریزی اولیه

ب - نقص، کمبود، یا عدم انطباق ابزار و وسایل مورد استفاده در ضمن اجرای برنامه

ج - کمبود یا عدم تناسب نیروی انسانی شاغل در اجرای عملیات یا به طور کلی مسایل و مشکلات مربوط به مسایل انسانی

د - ضعف مدیریت اجرایی

ه - بروز حوادث و وقایع غیرمنتظره نظیر دگرگونیهای عمده اقتصادی، سیاسی یا اجتماعی.

در این حالت، اگر قسمتی از برنامه اجرا نشده باشد، ارزیاب پیشنهاد می‌کند که قبل از ادامه کار ابتدا موانع و مشکلات برطرف شود تا مسیر حرکت مراحل باقیمانده کار هموار گردد. ولی اگر برنامه اجرا شده باشد، ارزیاب توجه به اینگونه مسایل و مشکلات و اندیشه درباره چگونگی اجتناب از آن را در برنامه‌های مشابه توصیه خواهد کرد.

هدف ارزشیابی

با توجه به آنچه گذشت، می‌توان گفت که هدف ارزشیابی یک برنامه، پاسخگویی به یک یا چند سؤال است. این سؤالات با ملاحظه آنچه در شروع کار ذهن برنامه‌ریز را به خود مشغول داشته، مطرح می‌شود و نمونه‌های آن بدین شرح است:

۱ - مرحله یا مراحل اصلی مورد ارزشیابی چیست؟ به بیان دیگر، آیا قرار است کل یک برنامه یا بخش یا بخشهایی از آن ارزشیابی شود؟ بی‌شک، اگر پاسخ این سؤال کل برنامه را شامل شود،

لازم است آن برنامه به پایان رسیده باشد. همچنین، اگر بخش یا بخشهایی را باید ارزشیابی کرد، در آن صورت شایسته است آن بخش یا بخشها نیز خاتمه یافته باشد. به این ترتیب، ارزیاب می‌تواند میزان و چگونگی پیشرفت یا انجام کار را مشخص کند، سودمندی عملیات یا انحراف از مسیر تعیین شده را معلوم دارد، برای برنامه‌های بعدی یا ادامه بخشهای باقیمانده اطلاعات اضافی و کمکی تهیه کند، و به طور کلی برای جلوگیری از انحراف واقعی یا احتمالی و رفع نقایص راه حل ارائه دهد.

۲ - چه نکته یا نکاتی باید ارزشیابی

شود؟ برای تحقق این امر باید معلوم گردد هدف ارزیاب، بررسی کدام جنبه یا جنبه‌های برنامه اجرا شده و تنگناهای آن است. برای مثال، ممکن است هدف ارزشیابی انطباق ابزار و وسایل انجام کار، تناسب نیروی انسانی مجری برنامه، یا کلیه عوامل و مسایل دخیل در فرایند اجرای برنامه باشد. مثلاً، اگر ارزشیابی به این نتیجه برسد که نیروی انسانی موجود برای انجام برنامه شرایط و مشخصات لازم را نداشته، ارزیاب می‌تواند سؤالی نظیر آنچه در زیر می‌آید، عنوان و تجزیه و تحلیل کند:

الف - آیا مسأله کمیت مؤثر بوده و عده مجریان کمتر یا بیشتر از احتیاج واقعی بوده است؟



* ارزشیابی آن است که خطایا انحراف مسیر به محض وقوع شناسایی و نسبت به رفع آن اقدام می شود. به علاوه، تحقیق اثبات کرده که هرچه نتایج یک فعالیت سریعتر به آگاهی مجریان آن برسد، این آگاهی دادن یا «باز خورد» تأثیر بیشتری در آنها خواهد گذاشت.

ب - آیا مجریان برنامه از لحاظ کیفی نظیر تخصص و تجربه مسأله داشته اند؟

ج - آیا در سازماندهی نیروی انسانی شاغل در اجرای برنامه مشکلاتی وجود داشته و مثلاً تقسیم کار بر حسب معیارهایی غیر از آنچه تحقیقات علمی اثبات کرده استوار بوده است.

د - آیا مجریان برنامه از نظر روانی مانند بی علاقهگی به فعالیت در جریان، ترس از انجام کار، تردید درباره عواقب کار، استبداد حاکم بر محیط کار، بی اعتمادی کلی نسبت به آینده، و امثال آن با مشکل مواجه بوده اند؟

ه - آیا مشکلات اقتصادی نظیر حقوق و دستمزد، مسایل رفاهی و مانند آن مسأله ساز بوده است؟ برای مثال، آیا دریافتی مجریان برنامه برای امرار معاش آنان کافی بوده یا برای تأمین معیشت در جای دیگر به کار اشتغال داشته اند. بی شک، اگر چنین شرایطی حاکم باشد، نمی توان از انسانهای گرفتار لقمه ای آن^۳ انتظار داشت در حدی فراتر از «رفع تکلیف» کار کنند.

و - آیا نیروی انسانی در استفاده از ابتکارهای شخصی و جمعی^۱، احساس مسؤلیت نظیر تلاش برای حفاظت و

استفاده بهنیه از ابزار و وسایل، رعایت نظم و مقررات رسمی و غیر رسمی (نوشته یا نانوشته)، مراعات همکاران و ارباب رجوع، و ویژگیهای شخصیتی مسأله داشته است؟

۳ - سیاست مالی و بودجه، ابزار و وسایل، و تجهیزات و امکانات چه وضعیتی داشته است؟ مثلاً در خصوص بودجه لازم است نکاتی شبیه آنچه ذیلاً بدان اشاره می شود، مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد:

الف - آیا به طور کلی بودجه برنامه کافی و منبع یا منابع تأمین آن در دسترس بوده است؟

ب - آیا بودجه موجود بین واحدهای فرعی مجری برنامه و اشخاص مسؤول به درستی توزیع شده است؟

ج - اگر تأمین تمام یا قسمتی از بودجه به فعالیتهای انتفاعی ارتباط داشته، آیا این فعالیتهای سیر عادی داشته یا دچار مشکل شده است؟

د - آیا کل بودجه، هزینه شده یا قسمتی از آن به مصرف نرسیده است؟ در این صورت شایسته است معلوم گردد دلیل یا دلایل عدم مصرف بودجه چه بوده و اگر فی المثل مجریان برنامه عنوان «صرفه جویی» بر آن نهاده اند، آیا به معنی واقعی کلمه در بودجه صرفه جویی شده یا از این اصطلاح به منزله سرپوشی برای خست یا تنگ نظری مجریان استفاده شده است. در همین زمینه لازم است معلوم شود که استفاده نادرست از بودجه تا چه حد معلول بی اطلاعی مدیران مدیران مسؤول از امور مالی و حسابداری و حسابرسی بوده است.

به این ترتیب می توان هدف ارزشیابی را «شناخت استعدادها و استفاده از آنها در پیشبرد هدفهای مؤسسه و همچنین کمک به کارکنان در افزایش معلومات شغلی آنان دانست» و از طرفی «به

منظور ایجاد انگیزش مثبت و رضایت خاطر کارکنان باید کیفیت و کمیت کار و خصوصیات فردی آنان را به طور صحیح و واقع بنیانه به طور مداوم ارزشیابی نمود...» (مقاله هایی درباره آموزش...، ۱۳۶۹، ص ۵۶)

یا به تعبیر دیگر، می توان گفت «منظور از ارزشیابی این است که مدیر کلیه امکانات مصرف شده، اعم از مادی یا معنوی را با بازدهی کار، براساس معیارهای مورد قبول به دست آورد تا روشن گردد که آیا به اهداف کمی و کیفی مورد نظر نایل آمده است یا نه؟» (نگرشی بر مدیریت اسلامی، ۱۳۶۸، ص ۱۰۲)

روشهای ارزشیابی

پس از آنکه هدف ارزشیابی مشخص شد، لازم است ضابطه یا معیاری را که باید در ارزشیابی مورد استفاده قرار گیرد، تعیین کرد. در واقع، «برای اینکه بتوانیم درباره مؤثر بودن یک روش یا دوره آموزشی قضاوت کنیم، باید اظهار نظر و قضاوت براساس یک «معیار» یا «ضابطه» انجام گیرد» (روان شناسی در کار...، ۱۳۶۹، ص ۲۷۲)

البته تعیین ضابطه یا معیار به شیوه ای که مورد قبول همگان باشد بسیار مشکل است، زیرا کلیه برنامه ها جنبه کمی ندارد و در نتیجه گاه ذهنیت ارزیاب جای عینیت را می گیرد. با این همه، هرگاه ضابطه مذکور براساس ارتباط متقابل متغیرهای مستقل و وابسته، شرایط و مقتضیات انجام کار، تغییرات مورد انتظار، و عوامل مشابه مشخص شود، می توان برنامه مورد نظر را به یکی از صورتهای زیر مورد ارزشیابی قرارداد.

الف - ارزشیابی از جریان کار: در این حالت شیوه یا شیوه های انجام کار از آغاز گام به گام مورد بررسی

*** دو عنصر اساسی ارزشیابی برنامه را مطالعه درباره تجهیزات و امکانات یا ابزارمادی، و نیروی انسانی مسؤول اجرای برنامه، تشکیل می دهد. بی شک هرچه این انطباق زیادتر باشد، احتمال پیشرفت کار زیادتر خواهد بود.**

ابزار ارزشیابی

برای ارزشیابی برنامه ها از ابزار و وسایلی استفاده می شود که رایج ترین آنها به شرح زیر است:

الف - ارزشیابی نظری:

به طوری که از مفهوم کلمه «نظری» بر می آید، در اینجا وسیله ارزشیابی، نظر ارزیاب است که می توان آن را ارزشیابی «ذهنی» نیز تعریف کرد. اگرچه در مواردی ممکن است نتوان بجز «نظر» از وسیله دیگری استفاده کرد، اما به طور کلی این نوع ارزشیابی جنبه علمی ندارد، زیرا معیار آن عینی نیست. در عین حال، برای آنکه نقطه ضعفهای نظرات شخصی ارزیاب به حداقل کاهش یابد، می توان به دو طریق زیر اقدام کرد.

۱ - تشویق ارزیاب به بحث و

د - ارزشیابی نتایج برنامه: در بعضی از مواقع پس از پایان یک برنامه عواقب و نتایج آن را ارزشیابی می کنند. این نوع ارزشیابی بیشتر به برنامه هایی نظیر برنامه های تولیدی با آموزشی اختصاص دارد تا مثلاً معلوم شود کالای تولید شده تا چه حد انتظارات مصرف کننده را برآورده ساخته، یا فارغ التحصیلان دوره یسا دوره های آموزشی تا چه اندازه جذب بازار کار شده اند.

علی رغم آنچه گذشت، باید توجه داشت که «برای ارزیابی نتیجه اجرای طرح، یک روش خاص و یکنواخت وجود ندارد. این امر به ماهیت و وسعت سیستم یا روش مورد نظر بستگی دارد. البته این موضوع دلیل آن نیست که نتوان مرحله ارزیابی را تحت یک نظم و قاعده انجام داد، بلکه منظور این است که در این مرحله، تجزیه و تحلیل کننده آزادی عمل بیشتری دارد و می تواند ضمن رعایت اصول کلی، در نحوه انجام ارزیابی انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد» (تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها، ۱۳۵۰، ص ۲۲۰)

قرار می گیرد تا از انطباق آن با معیارهای تعیین شده اطمینان حاصل شود. حسن این نوع ارزشیابی آن است که خطایا انحراف مسیر به محض وقوع شناسایی و نسبت به رفع آن اقدام می شود. به علاوه، تحقیق اثبات کرده که هرچه نتایج یک فعالیت سریعتر به آگاهی مجریان آن برسد، این آگاهی دادن یا «باز خورد» تأثیر بیشتری در آنها خواهد گذاشت.^۵

ب - ارزشیابی مرحله به

مرحله: هرگاه ارزشیابی مداوم برنامه امکان پذیر یا مورد نظر نباشد و بتوان آن برنامه را به مراحل متعدد اجرایی تقسیم کرد، ارزشیابی مرحله به مرحله مطرح می شود. در این روش، پایان هر مرحله آغاز ارزشیابی همان مرحله است تا ضمن اصلاح خطاهای احتمالی مرحله انجام شده، از بروز آن خطاها در مراحل بعدی جلوگیری به عمل آید.

ج - ارزشیابی پایانی: اگر نتوان

برنامه را گام به گام ارزیابی کرد یا تقسیم آن به چند مرحله امکان پذیر نباشد، لازم است ارزشیابی آن در پایان کار انجام شود. بدیهی است در این حالت خطاهای احتمالی را نمی توان جبران کرد، اما امکان استفاده از رهنمودهای ارزیاب در برنامه های مشابه آینده از محسنات این روش است.



*** در تحقیقات علمی اثبات شده که هرگاه مبانی تقسیم کار، تجربه، تخصص، تحصیلات، سن، جنس، علاقه مندی به کار و سازمان، و دیگر مشخصات مجریان باشد، برنامه های مورد نظر بهتر و کاملتر اجرا خواهد شد.**

مذاکره با مجریان برنامه درباره کم و کیف کار انجام شده و اعلام نظر خویش به آنان. برای مثال، می توان از برگه های ارزشیابی کارمندان نام برد که توسط سازمان امور اداری و استخدامی تدوین و در آن تصریح شده که باید قبل از تعیین نمره نهایی هر کارمند، برگه ارزشیابی تکمیل شده به اطلاع او برسد. در واقع، فلسفه این کار نظرخواهی از کارمندان برای تحقق عینی ترنمره ارزشیابی است، هرچند کسب رضایت و دلگرمی او نیز بعد دیگر قضیه است.

۲ - استفاده از دو یا چند ارزیاب برای بررسی یک برنامه. اگر این اشخاص بدون اطلاع از یکدیگر برنامه ای را ارزشیابی کنند و گزارشهای آنان توسط یک شخص بیطرف مقایسه و جمع بندی شود، میزان اعتماد آن بیشتر خواهد بود.

ب - ارزشیابی مصاحبه ای: یکی از ابزار ارزشیابی، مصاحبه است در اینجا بدون پرداختن به جزئیات، انواع، محسنات، معایب و دیگر ویژگیهای مصاحبه که در کتب روش تحقیق به تفصیل آمده لازم به یادآوری است که در هریک از وجوه یا مراحل ارزشیابی می توان با اشخاص متعدد مصاحبه و براساس گفتگوهای انجام شده مراحل پیشرفت کار را ارزشیابی کرد. برای این منظور می توان با اشخاصی نظیر آنچه در

زیر می آید، مصاحبه کرد.

۱ - برنامه ریز یا برنامه ریزان و مدیران مدیران ارشد سازمانی که برنامه به آن تعلق دارد، مشروط بر آنکه از نحوه انجام کار بازدید یا در آن دخالت داشته باشند. در غیر این صورت، و اگر اینگونه مدیران یا برنامه ریزان از گروه «برج عاج نشین» باشند و فی المثل سرکشی از محل و گروه اجرای برنامه را «دون شأن خود» تصور کنند، مصاحبه با آنها بی فایده خواهد بود.

۲ - سرپرست، مدیر، یا مدیران عامل، یعنی کسانی که از نزدیک بر جریان امور نظارت یا در آن دخالت دارند.

۳ - کارمندان و کارکنان رده های پائین تر از سرپرستی و مدیریت، یا مجریان واقعی کار.

۴ - کارکنان جزء نظیر کارگران ساعتی و روزمزد و خدمتگزاران و مانند آنها.

۵ - کسانی که غیر مستقیم در جریان کار قرار دارند و می توانند درباره آن اظهار نظر کنند. برای مثال، اگر در مجاورت محیط انجام کار عده ای سکونت یا مرتباً به آنجا رفت و آمد دارند، برای تکمیل اطلاعات ارزشیابی می توان از آنان نظرخواهی کرد.

بی شک آرای گروههای ۱ تا ۳ بیش از گروههای ۴ و ۵ می تواند روشنگر کم و کیف کار باشد، اما مصاحبه با دو گروه دیگر نیز برای تکمیل اطلاعات ارزیاب سودمند است. همچنین، چنانچه این مصاحبه ها توسط خود ارزیاب انجام شود، به نتایج بهتر و موثق تری خواهد رسید.

ج - ارزشیابی مشاهده ای: یکی از شیوه های ارزشیابی، مشاهده مجریان برنامه و کارمورد نظر توسط ارزیاب است. بی تردید هر چه مدت این

مشاهدات طولانی تر باشد، حضور مشاهده گر در طبیعی بودن جریان کار کمتر اخلاص می کند و در نتیجه مشاهده در شرایط طبیعی تر انجام می شود. همچنین، مشاهده کننده می تواند به شیوه غیر حضوری و به کمک ابزار و وسایل مخصوص، از راه دور جریان کار را مشاهده کند. در این حالت، در مواقعی که مشاهده گر به عنوان عضو گروه کاری پذیرفته شده باشد، استفاده از مشاهده به منزله یک روش ارزشیابی، سودمند خواهد بود. اما باید خاطر نشان کرد که این روش معایب چندی نیز دارد که برای مثال می توان به وقت گیر بودن و تأثیر ذهنیت مشاهده کننده در جریان ارزشیابی اشاره کرد.

د - ارزشیابی به کمک آزمونهای فراقکن: این روش ارزشیابی کمتر مورد استفاده قرار می گیرد، اما اگر بتوان به درستی از آنان سود جست، نتایج به دست آمده قابل ملاحظه خواهد بود. کاربرد اصلی این نوع آزمونها پی بردن به دیدگاهها و ذهنیت افراد است. بنابراین، می توان آن را در بین گروههای مختلف مرتبط با برنامه مورد نظر اجرا کرد و سپس به تجزیه و تحلیل آن پرداخت. بی تردید، اگر اینگونه آزمونها استاندارد شده باشد، درجه اطمینان آن بیشتر خواهد بود. برای مثال، اگر آزمون فراقکن «ای کاش در بین کارگران، کارمندان، سرپرستان و مدیران یک برنامه به صورت جداگانه اجرا شود، و محتوای آزمون به همان کار و جوانب آن مربوط باشد، تجزیه و تحلیل پاسخهای آنان می تواند نوعی ارزشیابی نسبتاً دقیق باشد مخصوصاً مقایسه این پاسخها بر دقت ارزشیابی می افزاید.

ه - ارزشیابی عینی: چون چهار روش یاد شده جنبه ذهنی دارد، نمی توان از آن به عنوان معیارهای قطعی ارزشیابی استفاده کرد. لهذا، اگر شرایط مساعد

باشد یا بتوان شرایط لازم را فراهم کرد باید به شیوه کمی ارزشیابی کرد. برای این منظور، از دوروش زیر استفاده می شود.

۱ - استفاده از پرسشنامه هایی که برای ارزشیابی برنامه مورد نظر تدوین شده است. این پرسشنامه ها بین یک یا چند گروه از افرادی که در مبحث مصاحبه بدان اشاره شد، توزیع و پاسخنامه ها بررسی و تجزیه و تحلیل می شود. بی شک هر چه سوالات بسته و پاسخها کوتاهتر (بلی و خیر، ص و غ، مستلزم علامت گذاری و مانند آن) باشد، استخراج نتایج و ارزشیابی براساس آن بیشتر عینی و علمی خواهد بود.

۲ - استفاده از پرسشنامه هایی که برای ارزشیابیهای مشابه توسط دیگران تهیه و اجرا شده است. در این حالت، علاوه بر کسب نتایج پیشرفت کار گروه یا گروههای مجری و ارزشیابی آن، می توان در صورت لزوم این نتایج را با شرایط و نتایج برنامه ای قبلی مقایسه و از آن استفاده کرد.

۳ - استفاده از پرسشنامه های استاندارد شده در سطح منطقه یا کل کشور. بدیهی است در صورت وجود چنین ضابطه ای، ارزشیابی بسیار دقیقتر و به موازین علمی نزدیکتر خواهد بود.

نتیجه

در هر جا اجرای یک برنامه مورد نظر

باشد، ضرورت ارزشیابی آن نیز مطرح می شود تا بتوان اشتباهات احتمالی را جبران یا از نتیجه ارزشیابی در برنامه های مشابه آینده استفاده کرد. ارزشیابی وجوه متعددی دارد که به طور کلی می توان آن را به دو مقوله سنتی و علمی تقسیم کرد. ارزشیابی سنتی عبارت است از روش یا روشهای متداول ارزشیابی در یک جامعه مفروض که عموماً جنبه ذهنی یا نظری دارد. ارزشیابی علمی بر اصول و موازین عینی یا کمی استوار است. بنابراین وجه نخست متأثر از ارزشهای حاکم بر جامعه است، در صورتی که وجه اخیر از اینگونه ارزشها برکنار است و ذهنیت ارزیاب در کم و کیف آن تأثیری ندارد یا این تأثیر بسیار اندک است. به همین دلیل، کاربرد ارزشیابی علمی بیش از روش سنتی توصیه می شود.

هر برنامه را می توان از آغاز تا انجام در مراحل مختلف ارزشیابی کرد. اما هدف کلی ارزشیابی یک برنامه، انطباق ابزار و وسایل با افراد مجری آن است. این انطباق بدان سبب ضرورت دارد، تا توفیق برنامه و برنامه ریز تضمین گردد. بنابراین، دو عنصر اساسی ارزشیابی برنامه را مطالعه درباره تجهیزات و امکانات یا ابزار مادی، و نیروی انسانی مسؤل اجرای برنامه، تشکیل می دهد. بی شک هر چه این انطباق زیادتر باشد، احتمال پیشرفت کار زیادتر خواهد بود.

پانویسها:

۱ - در تحقیقات علمی اثبات شده، که هرگاه مبانی تقسیم کار، تجربه، تخصص، تحصیلات، سن، جنس علاقه مندی به کار و سازمان، و دیگر مشخصات مجریان باشد، برنامه های مورد نظر بهتر و کاملتر اجرا خواهد شد.

۲ - تعداد مسائل روانی مؤثر در انجام یا عدم انجام کار بسیار زیاد است. برای مثال می توان به موارد زیر اشاره کرد: بیمه کار، بازخستگی، تنهات پزشکی و درمانی، ترفیع و ارتقاء، مرخصی کوتاه مدت و بلند مدت، رضایت از همکاران و داشتن رابطه دوستانه با آنان، کیفیت رهبری، و مدیریت سازمان، و دوزنمای آینده از لحاظ ثبات شغلی.

۳ - اشاره ای است به کتاب «نه برای لقمه ای نان»، نوشته، نسوسیتا، ترجمه محمد علی طوسی، از انتشارات شایوین تهران. مطالعه این کتاب به مدیران جوان توصیه می شود.

۴ - بی شک، استفاده از ابتکار و نوآوری در صورتی امکان پذیر است که مدیریت سازمان و به طور کلی اولیای امور جامعه برای آن ارزش قایل باشند. در غیر این صورت، ممکن است برای شخص مبتکر زیانهایی نیز داشته باشد.

۵ - در کتب مدیریت، رفتار سازمانی، روان شناسی مدیریت و نظایر آن مسأله «بازخورد» به صورتهای مختلف بررسی شده که از جمله می توان منابع زیر را نام برد:

- افتخاری، علی محمد. سازمان و مدیریت (تهران: انتشارات ملسوی، چاپ هفدهم، ۱۳۶۵)، صص ۲۱۸-۲۴۰

- ایران نژاد پارزی، مهدی؛ سامان گهر، پرویز. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل (تهران: مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۱)، صص ۳۴۸-۳۶۷

- رایینز، استیفن. مبانی مدیریت سازمانی، ترجمه قاسم کبیری (تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹)، صص ۱۴۵-۱۶۴

- علاقه بند، علی. مبانی اصول مدیریت (تهران: مؤسسه انتشارات بعثت، ویرایش سوم، ۱۳۷۱)، صص ۱۴۱-۱۴۲

منابع:

۱ - ساعتچی، محمود. روان شناسی در کار، سازمان و مدیریت (تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۶۹)

۲ - مقاله هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری (تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۶۹)

۳ - منصور کیا، منصور تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها (تهران: مؤسسه عالی حسابداری، ۱۳۵۰)

۴ - نقوی دامغانی، سیدرضا. نگرشی بر مدیریت اسلامی (تهران: مرکز چاپ و انتشارات تبلیغات اسلامی، ۱۳۶۸)

