

## **Analysis of interaction between human roles and organizational promotion systems, a guideline for Islamic government administrations**

**Mohammad Ali Hatefi** \*

**Received on: 21/10/2024**


**Seyyed Abdollah Razavi** \*\*


**Accepted on: 20/05/2025**

### **Abstract**

**Purpose:** A 5-stage model to get the New Islamic Civilization has been advised by the Supreme Leader of the Islamic Iran Revolution. The 5 stages are Islamic revolution, Islamic system, Islamic government, Islamic society, and Islamic civilization. On the basis of this famous model, the Islamic motion in Iran is currently in the third stage of that model, namely “Islamic government” stage. In this stage, the government has to establish all the Islamic advisements and dimensions. Owing to this stage, and considering this fact that novel society expects the Islamic government to be in line with the world progress, thus establishment of organizational systems is a major need for the Islamic government. The organizational promotion systems refer the systems such as customer relationship management, productivity management system, performance management system, project management system, knowledge management system, quality management system, human resource management system, production management system, communication management system, education management system, investigation management system, and so on. Indubitably, human roles are one of the basic factors affecting the establishment and operation of such systems. The purpose of the current paper is to identify

---

\* Ph.D. in Industrial Engineering from Iran University of Science and Technology, Associate prof. of Petroleum University of Technology (Iran, Tehran, Faculty of Tehran, Division of Energy Management and Economics). (Corresponding Author). Hatefi@put.ac.ir  0000-0001-8740-2392

\*\* Ph.D. in Energy Economics from Ferdowsi University of Mashhad, Associate prof. of Petroleum University of Technology (Iran, Tehran, Faculty of Tehran, Division of Energy Management and Economics). Srazavi@Put.ac.ir  0000-0001-7253-7411



different human roles, and to determine the most important roles influencing the succession of the systems.

**Methodology:** The paper employs the analysis of promotion human roles in succession of the organizational promotion systems, to evaluate interaction between human roles and the organizational promotion systems. The paper employs the “expert judgement” to get the purpose of the paper. For this, eleven experts take part in the process. Consequently, this process belongs to group decision making. The methodology also includes a numerical analysis. A structure like the famous analytical hierarchy process is formed. Then a method named simple multi-attribute rating technique is used to assign the numerical weights to different ranked items by each of the experts. Finally, the geometric average of individual weights is used to calculate the final weights.

**Findings:** Briefly, the findings consist of: (1) Identification of the two criteria to evaluate different human roles. The criteria are “flexibility” and “effect”. (2) Identification of the seven sub-criteria. The three for the flexibility, including accessibility, scale, and training. The four for the influence, including participation, influence, capacity, and stability. (3) Forming a hierarchy for analysis. This hierarchy is a tree-shape structure like those in the analytical hierarchy process method. (4) Determining the ranks and weights of the identified items in the hierarchy. The rank refers the relative standing or position of the human roles in the overall sorting of the roles. The weight is a number between zero and one showing the importance of a human role among all the roles. (5) Diagnosing the equilibrium region among the human roles. This is performed by drawing a diagram displaying the trends of the two above-mentioned criteria.

**Conclusion:** The paper, on the basis of the said analysis, declares and confirms the fundamental roles of top managers and staffs of organization, in the succession of the organizational promotion systems. As a major recommendation, the paper advises the policy makers of the Islamic government, to make the preliminary needs and platforms in organizations, before defining and performing any promotion system. This needs may be organizational culture, personnel categories, management's belief in the new system, and so on. The paper also expresses that by copying the foreign models, the implementation of the systems may not even lead to productivity and be just an additional expense. Finally, the paper states that implementation of an organizational promotion system should be based on organizational needs.

**Keywords:** Government organizations, Organizational promotion systems, Human roles, Islamic government, Group decision making.

## واکاوی تأثیر متقابل نقش‌های انسانی و نظام‌های تعالی سازمانی، خط راهنمایی برای اداره‌های دولت اسلامی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۳۰

محمدعلی هاتفی\*

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۳۰

سیدعبدالله رضوی\*\*

### چکیده

رهبر انقلاب اسلامی رسیدن به تمدن نوین اسلامی را هدف نهایی انقلاب دانسته، این را در گرو طی کردن پنج مرحله می‌داند. نظام اسلامی هم‌اکنون در مرحله سوم با عنوان «دولت اسلامی» است که در آن دولتمردان و نظام‌های اداره کشور باید با رهنمودهای اسلامی تطبیق یابند. با این توصیف جامعه نوین از دولت اسلامی انتظار دارد که همگام با سیر پیشرفت جهانی نظام‌های تعالی سازمانی را استقرار دهد تا بهره‌وری سازمان‌ها افزایش یابد. منظور نظام‌هایی نظیر نظام ارتباط با ارباب رجوع، نظام مدیریت بهره‌وری، نظام مدیریت عملکرد، نظام مدیریت پروژه‌ها، نظام مدیریت دانش، نظام مدیریت کیفیت و نظام مدیریت منابع انسانی هستند. انکارناپذیر است که یکی از بنیادی‌ترین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی این گونه برنامه‌ها نقش‌های انسانی است. این مقاله با استفاده از واکاوی نقش‌های مختلف انسان در موفقیت این گونه نظام‌ها تأثیر متقابل این نقش‌ها و نظام‌های تعالی سازمانی را بررسی کرده، بر مبنای تحلیل صورت گرفته تأثیر چشمگیر مدیران ارشد و کارمندان سازمان در دستیابی به اهداف مربوط به آن را مورد تأکید قرار می‌دهد. واکاوی مذکور با استفاده از نظر خبرگان امر انجام می‌شود و در نهایت پیشنهادهایی برای سیاستگذاران و کارگزاران دولت اسلامی تقدیم می‌شود.

**کلمات کلیدی:** سازمان‌های دولتی، نظام‌های تعالی سازمانی، نقش‌های نیروی انسانی، دولت اسلامی، تصمیم‌گیری گروهی.

\* دانشیار گروه مدیریت و قراردادهای نفت و گاز، دانشگاه صنعت نفت، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

0000-0001-8740-2392

Hatefi@put.ac.ir

\*\* دانشیار گروه اقتصاد نفت و دیپلماسی انرژی، دانشگاه صنعت نفت، تهران، ایران.

0000-0001-7253-7411

Srazavi@Put.ac.ir



## بیان مسئله

طبق رهنمود رهبر معظم انقلاب (مدظله العالی) که در دیدار دانشجویان و دانشگاهیان کرمانشاه در مهر ۱۳۹۰ بیان کردند، هدف نهایی انقلاب اسلامی رسیدن به تمدن نوین اسلامی است؛ به نحوی که در این مسیر لازم است ۵ مرحله با عناوین انقلاب اسلامی، نظام اسلامی، دولت اسلامی، جامعه اسلامی و تمدن اسلامی را طی کرد. مرحله انقلاب اسلامی مشتمل بر آماده‌سازی محیط برای ایجاد نظام اسلامی، تغییر ارزش‌ها، اصلاح بنیان‌های فساد، محور شدن عدالت، استقرار موازین دین اسلام، رفع سلطه بیگانگان و مستعدسازی ایجاد نظامی براساس اندیشه و تفکر اسلام است. مرحله نظام اسلامی به این معناست که نظامی اسلامی در کشور برپا شود و به تعبیر رهبر معظم انقلاب هندسه عمومی جامعه اسلامی شود. دولت اسلامی مرحله سوم نیل به تمدن نوین اسلامی است؛ به گونه‌ای که عملکرد و رویکرد دولت مردان و نظام‌ها و نهادهای اداره کشور مبتنی بر رهنمودهای اسلامی شود. جامعه اسلامی که عنوان مرحله چهارم است، بدین تعبیر است که جزء به جزء مقررات و روابط مسئولان و مردم به معنای واقعی کلمه اسلامی شود. درواقع اگر دولت به معنای واقعی کلمه اسلامی شد، آنگاه کشور به معنای واقعی کلمه اسلامی خواهد شد. درنهایت تمدن اسلامی به جهانی شدن مفاهیم اساسی اسلام اشاره دارد که دربردارنده ابعاد در تمامی جنبه‌ها از جمله دانش، اقتصاد، سیاست، سبک زندگی اسلامی و وحدت مسلمانان خواهد بود. بنا به تفسیر از کشور اسلامی می‌شود دنیای اسلامی درست کرد. الگو که درست شد، نظایرش در دنیا به وجود می‌آید. در رابطه با مفاهیم بالا نگارندگان مقاله مطالعه دو مقاله پژوهشی صالحی‌زاده و عباس‌پور (۱۴۰۲) و رفیعی و همکاران (۱۴۰۰) را به خوانندگان محترم توصیه می‌کنند. الگوی پنج‌مرحله‌ای بالا برای حال حاضر کشورمان به مسیری اشاره دارد که با گذران بیش از چهل سال از انقلاب اسلامی سال ۱۳۵۷ دو مرحله نخست آن محقق شده است و اکنون در تلاش برای تحقق مرحله سوم آن هستیم. درواقع هدف موضعی زمان حال ما ایجاد دولت اسلامی است.

بنا بر رهنمود رهبر معظم انقلاب امروز نوبت به تشکیل دولت اسلامی به معنای حقیقی رسیده است. در این دولت مسئولان و دولتمردان باید خودشان را با ضوابط و شرایط متعلق به مسئول دولت اسلامی منطبق کنند. اگر قرار بر چنین جهت‌گیری‌ای باشد، سازمان‌های دولتی باید خود را به‌سوی ارتقا و تعالی در ساختار سازمانی، نیروی انسانی، روش‌های مدیریتی، شاخص‌های بهره‌وری و غیره هدایت کنند. درواقع چالش‌های مختلفی که در محیط درباره این سازمان‌ها وجود دارد، کارگزاران را الزاماً به سمت استفاده از ابزارهای ایجاد تعالی هدایت می‌کند؛ چالش‌هایی نظیر ظهور و توسعه فناوری‌های جدید، بحران‌های ناشی از تهدیدهای جهانی مثل جنگ، تحریم و فشارهای اقتصادی و افزایش انتظارهای مردم از عملکرد دولت و دولتمردان؛ بنابراین این سازمان‌ها باید در فکر بهبود و تعالی پیوسته خود باشند. یکی از

مهم‌ترین رویکردهای پیش رو پیاده‌سازی نظام‌های تعالی سازمانی است. باید گفت که نظام تعالی سازمانی (در این مقاله گاه آن را به اختصار نظام تعالی یا به‌طور خلاصه‌تر نظام خطاب می‌کنیم) همچون راه‌حلی برای مسئله بهبود و تعالی سازمان مطرح می‌شود و این به زبان ساده یعنی حرکت از وضعیت موجود به وضعیتی بهتر.

انکارناپذیر است که یکی از جنبه‌های کلیدی در موفقیت برنامه‌های زیرساختاری در سازمان‌ها بعد انسانی آن است. در حقیقت پیاده‌سازی و محقق شدن اهداف نظام تعالی بسیار بر نقش انسان و منابع انسانی متکی است. کافی است این نقش از قلم بیفتد تا کل برنامه بی‌اثر و صوری شود؛ اما مسئله مهم این است که علی‌رغم اهمیت نقش منابع انسانی در پیاده‌سازی نظام‌های تعالی در سازمان‌های دولت اسلامی، دست‌اندرکاران متبوع از بخش‌های مختلف دولت قبل از روی آوردن به این نظام‌ها به انسان و خصوصیت‌ها و رفتارهای مختلف این عنصر مهم توجه شایسته‌ای نمی‌کنند. طبق تحقیق‌های صورت‌گرفته سازمان‌های داخل کشور به میزان کافی از مفاهیم اساسی مدیریت منابع انسانی و نقش انسان متأثر نمی‌شوند و از این‌روست که در کیفیت خروجی‌های آن‌ها تغییر چشمگیری مشاهده نمی‌شود؛ چراکه چنین برنامه‌هایی بیش از آن که نیازمند شعار و التزام ظاهری باشند، نیازمند نگرش، اعتقاد و التزام عملی هستند. با توجه به مسئله فوق‌الذکر مقاله به دنبال تبیین اهمیت انواع مختلف نقش انسان در موفقیت نظام‌های تعالی سازمانی است. مقاله به تحلیل عوامل تأثیر متقابل بین انسان و نظام‌های تعالی سازمانی پرداخته، تلاش می‌کند تا نقش‌های مرتبط را دسته‌بندی و واکاوی کند. مقاله چنین ساختاری دارد: در بند ۱ خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش ارائه می‌شود. در بند ۲ چارچوب نظری پژوهش عرضه می‌شود. روش پژوهش در بند ۳ ارائه می‌شود. بند ۴ به بیان یافته‌های پژوهش می‌پردازد. بند ۵ مقاله به موشکافی، بحث و تحلیل در خصوص یافته‌های پژوهش اختصاص دارد. در نهایت نتیجه‌گیری و پیشنهادها ارائه می‌شود.

## ۱. پیشینه پژوهش

مرور ادبیات مربوط به موضوع نشان می‌دهد که سابقه تحقیق‌های مشابه به موضوع مقاله حاضر و با ساختاری مانند آن بسیار اندک است. برای نمونه سیدحسینی و همکاران (۱۳۸۸) به تجزیه و تحلیل نقش نیروی انسانی در مدیریت خطرپذیری پروژه‌ها پرداخته‌اند که این تحقیقی موضعی و مخصوص مدیریت خاصی بوده است. مطالعات نشان می‌دهند که مهم‌ترین علت ضعف سازمان‌ها در اداره امور یا اجرای حرکت‌های زیرساختی را باید در مدیریت منابع انسانی و ابعاد مرتبط جست‌وجو کرد. در واقع در نظر نگرفتن نقش، مقتضیات و شرایط منبعی به نام انسان می‌تواند هر حرکتی را در معرض شکست قرار دهد. ردپای ارزش منابع انسانی در تحقیق‌های بسیاری از متخصصین مرتبط مشهود است. مثلاً در تحقیق معتبر

کالینز (Collins, 2001) شرکت‌های رهسپار تعالی دلایل پیشرفتشان را شش عامل مطرح کردند که عبارت‌اند از مدیریت رهبرانه و با خلاقیت، انتصاب افراد شایسته، مواجهه با حقایق و تصمیم‌گیری مناسب، توجه به خواست کارمندان، مزیت‌های برتر و عوامل حرکت اقتصادی، فرهنگ مبتنی بر نظم و داشتن چرخه رشد تدریجی. صادقی‌پور و صادقی‌پور (۱۳۹۴) با تأکید بر اهمیت نقش انسان‌های با فرهنگ سازمانی و با اندیشه و اهداف مشترک در موفقیت سازمان‌ها، این واقعیت را اثبات می‌کنند که کارکنان توانمند در موفقیت مدیریت سازمان‌ها تأثیر مثبتی دارند. در مطالعه شفیع‌پور و همکاران (۱۳۹۶) نویسندگان ضمن آسیب‌شناسی مدیران و دولتمردان از نظر اخلاقی، نقش اخلاق حرفه‌ای مدیران در موفقیت سازمان‌ها را بررسی کرده، پیشنهادهایی برای تحقق این خاصیت در مدیران ارائه می‌کنند. پژوهش باقری و مباحثی (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که آسیب‌های کارگزاران در تحقق دولت اسلامی در روند تشکیل تمدن نوین اسلامی می‌تواند در سه دسته اصلی آسیب‌های فردی مثل پیروی از هوای نفس و تجمل‌گرایی، آسیب‌های مدیریتی مثل خلف وعده با مردم و تقدم رابطه بر ضابطه و آسیب‌های سیاسی مثل اختلاف‌افکنی در جامعه و بی‌بصیرتی در مقابله با دشمن قرار گیرد. فرهادی و اسدی (۱۴۰۰) با هدف کاربردی کردن اندیشه رهبران انقلاب اسلامی در تبیین سیاست اخلاقی و دستیابی به مدلی مفهومی که روایتگر اندیشه ایشان است، به این نتیجه دست یافتند که ارتقای اخلاق مدیران ارشد در حد غایت دولت اسلامی برای دولتمردان الزامی است.

## ۲. چارچوب نظری

### ۱.۲. ویژگی‌های نظام‌های تعالی سازمانی

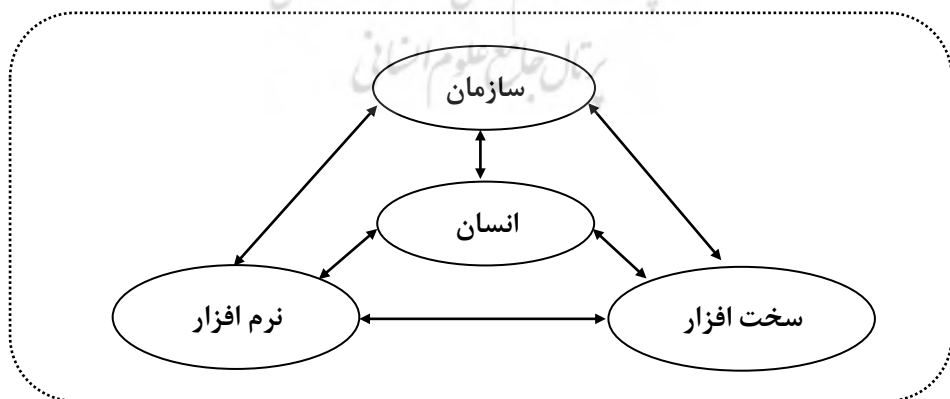
امروزه سیر پیشرفت و توسعه جوامع کسب‌وکارها، دولت‌ها و سازمان‌ها را به سمت پیاده‌سازی نظام‌های تعالی هدایت کرده است و این جریان روزبه‌روز در حال گسترش است. از جمله می‌توان به نظام‌های ذیل اشاره کرد: نظام ارتباط با ارباب‌رجوع، نظام مدیریت پروژه، نظام مدیریت عملکرد، نظام مدیریت بهره‌وری، نظام مدیریت خطرپذیری، نظام مدیریت کیفیت، نظام مدیریت منابع انسانی، نظام مدیریت اطلاعات، نظام مدیریت دانش، نظام مدیریت ایمنی و نظام مدیریت یکپارچه. این نظام‌ها چند ویژگی دارند:

- **زیربنایی بودن:** نظام‌های تعالی از نوع برنامه‌های زیرساختاری و بنیانی سازمان‌ها هستند. برای مثال اگر سازمانی مالی مثل بانک در انجام یکی از فرایندهای اعطای وام به دلیل خطایی پرسنلی دچار مشکل موضعی شود، این مشکل صرفاً در حدود همان اقدام مطرح می‌شود؛ لیکن مثلاً بندی ناعادلانه در دستورالعمل اعطای وام به کل بدنه بانک و در نتیجه کل نتایج مربوط به آن رخنه می‌کند.

- خارج بودن از فرایند جاری سازمان: بدیهی است که برنامه‌های استقرار نظام‌های تعالی در مسیر فعالیت‌های جاری سازمان نباشند؛ چراکه ماهیت آن‌ها ایجاب می‌کند که امورشان بر امور اجرایی سازمان مشرف باشد. برای نمونه اگر ارگانی دولتی بخواهد نظام مدیریت عملکرد کارمندان را مستقر کند، این می‌تواند هر زمان صورت گیرد؛ زیرا جزو امور و وظایف روزمره سازمانی نیست.
- لزوم بهبود پیوسته: اغلب این نظام‌ها حاوی روند مستمری هستند که باید در گذر زمان تقویت شود و حالت ایستا ندارند. این بدان معناست که همواره باید از آموخته‌های پیشین استفاده شود تا نظام هر روز بهتر از روز قبل باشد و این روند بهبود هیچ‌گاه نباید قطع شود.
- محوریت نقش انسان: یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های نظام تعالی سازمانی اهمیت نقش افراد و منابع و نیروی انسانی در آن است. این ویژگی را نظام‌های فنی ندارند؛ بنابراین از این زاویه دید مثلاً فرق بسیاری بین خط تولید و نظام مدیریت پروژه وجود دارد.

## ۲.۲. مدل هایمز

تحلیل ساختاری انواع نظام‌ها توسط هایمز (Haims, 2004) نشان می‌دهد که موفقیت در رسیدن به اهداف در هر نوع نظام به چهار بعد اساسی وابسته است (شکل ۱ را ملاحظه نمایید) که عبارت‌اند از انسان، سازمان، نرم‌افزار و سخت‌افزار. این الگوی مفهومی به نحوی است که انسان را در مرکز ساختار قرار می‌دهد؛ زیرا انسان علاوه بر این که نقش مستقیم در تأثیر بر اهداف دارد، توأمان در سایر ابعاد (سازمان، سخت‌افزار و نرم‌افزار) نیز نقش غیرمستقیم دارد. این نقش مستقیم و غیرمستقیم را جی واتسون، از صاحب‌نظران مدیریت، به صراحت بیان کرده است: «اگر هر مشکل سازمانی را عمیقاً کالبدشکافی کنید، درنهایت خواهید دید که آن مشکل ریشه در رفتارهای منابع انسانی دارد.»



شکل (۱): چهار عنصر اساسی در هر نوع نظام (هایمز، ۲۰۰۴)

## ۳. روش پژوهش

نظر به مدل هایمز (شکل ۱) و مباحث مطرح شده در مقدمه مقاله تمرکز این تحقیق بر نقش منابع انسانی قرار گرفته است. هدف از واکاوی نقش‌های انسانی این است که بر مبنای رتبه‌بندی آن‌ها مشخص شود کدام یک اهمیت بیشتری در استقرار و اجرای نظام تعالی سازمانی دارد.

مقاله چهار نقش اصلی انسان در موفقیت هر پروژه ایجاد نظام تعالی را به مدیران ارشد سازمان، تیم پروژه استقرار نظام، کارمندان سازمان و ارباب رجوع می‌دهد. اجازه دهید این چهار نقش را توأم با تشریح فرایند متعارف در شکل‌گیری، طراحی، استقرار و بهره‌برداری از نظام‌های تعالی در سازمان معرفی کنیم. در گام نخست مدیران ارشد سازمان که می‌توان آن‌ها را صاحبان نظام تعالی دانست، به دنبال افزایش بهره‌وری بوده، خواستار ارتقای سازمان خود هستند؛ لذا در پی این خواست موضوع طراحی و پیاده‌سازی نظام تعالی در سازمان مطرح و مصوب می‌شود. با این توضیح اولین نقش را «مدیران ارشد سازمان» دارند که عملاً همان صاحبان نظام تعالی هستند. آن‌ها هستند که نظام‌های تعالی در مالکیت آن‌ها قرار دارد و جواز طرح موضوع پیاده‌سازی این نظام‌ها را صادر کرده، بودجه لازم برای این کار را تخصیص می‌دهند؛ البته گاهی مالکین نظام تعالی در خارج از ساختار رسمی سازمان قرار دارند؛ یعنی از بیرون راهبردهای سازمان را مدیریت می‌کنند؛ اما غالباً مالکین داخلی بوده، در زمره مدیران ارشد سازمان هستند. در گام دوم «تیم استقرار» تشکیل می‌شود. منظور تیمی است که طراحی و پیاده‌سازی نظام تعالی را بر عهده می‌گیرد. در واقع پس از تصمیم‌گیری مبنی بر پیاده‌سازی نظام، تیم پروژه تشکیل می‌شود و این تیم است که اجزای نظام تعالی را طراحی می‌کند و وظیفه پیاده‌سازی آن اجزا تا شروع بهره‌برداری را بر عهده می‌گیرد. طراحی و پیاده‌سازی نظام تعالی را با توجه به معیارهایی مثل بزرگی و پیچیدگی نظام تعالی مورد نظر و سطح رشد و بلوغ سازمان ممکن است به پیمانکاری تخصصی واگذار کنند یا تیمی متشکل از پرسنل سازمان آن را انجام دهد. علاقه‌مندی به پروژه و نظام مورد نظر، سطح دانش تخصصی و شناخت سازمان مجری از جمله عواملی هستند که توانایی تیم را در استقرار موفق نظام تعالی بالا می‌برد. در گام سوم طراحی و استقرار نظام تعالی توسط تیم پروژه در دستور کار قرار می‌گیرد. این تیم در مسیر حرکت خود نمی‌تواند منفک از کارمندان سازمان عمل کند. درحقیقت چه هنگام طراحی نظام تعالی و چه در زمان پیاده‌سازی آن تیم پروژه باید اطلاعات مختلف و متعددی را از نیروی انسانی سازمان اخذ کند. در نیروی انسانی سازمان نیز می‌توان دو نقش مهم را مشاهده کرد: مدیران و زیردستان. زیردستان همه افرادی هستند که نقش‌ها و وظایف مختلف اجرایی در سازمان را دارند. آن‌ها به روش‌های مختلفی ممکن است از نظام‌های تعالی سازمانی تأثیر بگیرند یا بر آن تأثیر بگذارند. درک صحیح از ماهیت وجودی نظام تعالی، رضایت‌مندی شغلی، علاقه به نوع کار در سازمان، مقاومت نکردن در مقابل تغییرات سازمانی، حرفه‌ای‌گری و داشتن

روحیه همکاری از جمله معیارهایی هستند که کارمندان را در مسیر همگامی با موفقیت نظام‌ها قرار می‌دهند. نقش دیگر را مدیران دارند. مدیران شامل تمام رؤسای سلسله‌مراتبی می‌شوند که در کادر اجرایی سازمان قرار دارند. این گروه نقش دوطرفه‌ای دارند. از یک سو با مالکین نظام تعالی در ارتباطند و از سوی دیگر با افراد اجرایی و درگیر با نظام تعالی کار می‌کنند. در گام چهارم باید از نظام مستقر شده استفاده کرد که البته این گامی پیوسته و بی‌انتهاست؛ بدین معنا که کل مقطع زمانی استفاده از نظام‌ها را در بر می‌گیرد. این گام با تحویل اولیه آغاز می‌شود. پس از این که سازمان مجری نظام مستقر شده را تحویل گرفت، دو گروه افراد با آن درگیر می‌شوند: کارمندان سازمان و ارباب‌رجوع یا همان مشتریان؛ بنابراین نقش چهارمی که پا به میدان می‌گذارد، ارباب‌رجوع است؛ البته در صورتی که نکته و مشکلی در کار با نظام‌های تعالی پیش بیاید یا موضوع‌هایی مثل بهبود و ارتقای نظام‌ها مطرح شود، تیم استقرار مجدداً وارد عمل خواهد شد. گام حاضر زمانی پایان می‌یابد که نظام تعالی به هر دلیل منسوخ شده، به پایان دوره عمر خود برسد.

در این مقاله تحلیل براساس تصمیم گروهی انجام شد. بدین منظور ۱۱ تن از خبرگانی که تجربه کافی در طراحی و پیاده‌سازی نظام‌های تعالی زیرساختاری در نهادهای دولتی داشتند، انتخاب شده، فرایند تحلیل مطابق گام‌های ذیل صورت پذیرفت. شایان ذکر است که برای این هدف از خبرگان وزارتخانه‌های مختلف مثل وزارت نفت، وزارت علوم و وزارت آموزش و پرورش بهره گرفته شد.

۱. ایجاد ساختاری سلسله‌مراتبی مشتمل بر معیارها و شاخص‌های رتبه‌بندی.
۲. دریافت رتبه‌بندی‌های طبقاتی طبق ساختار سلسله‌مراتبی از هر خبره.
۳. تبدیل رتبه‌های اخذ شده از خبره به وزن.
۴. محاسبه وزن نقش‌های انسانی از دیدگاه هر خبره منفرد.
۵. تلفیق وزن‌های انفرادی و تعیین وزن‌های نهایی نقش‌های انسانی.
۶. تعیین نقش‌های انسانی با اهمیت بیشتر.
۷. تحلیل توصیفی نتایج.

در انجام تحلیل ساختاری سلسله‌مراتبی همانند آنچه که در روش معروف ای.اچ.پی (Hatefi et al., 2023) وجود دارد، ایجاد می‌شود (گام ۱). برای تعیین وزن‌های عددی از روش اسمارت استفاده می‌شود (گام‌های ۲ و ۳). اکنون همانند روش ای.اچ.پی با ضرب ماتریسی وزن‌ها در هم وزن نقش‌های انسانی از دیدگاه خبره منفرد مشخص می‌شود (گام ۴). برای تلفیق وزن‌ها برای هر عنصر انسانی از میانگین هندسی وزن‌های حاصل شده از خبرگان منفرد استفاده می‌شود؛ یعنی ضرب وزن‌ها در هم، سپس محاسبه ریشه عدد به دست آمده (گام ۵). در نهایت از نموداری دوبعدی برای شناسایی مهم‌ترین نقش‌های انسانی استفاده خواهد شد (گام ۶). به منظور تحلیل توصیفی نتایج تلاش می‌شود تا با تکیه بر دانش نگارندگان مقاله و همچنین بیانات

متخصصین و صاحب‌نظران شواهدی که بر نتایج حاصل‌آمده صحه بگذارند، جست‌وجو شوند.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴.۱. معیارها

پس از کسب نظر خبرگان مقرر شد که تحلیل بر پایه دو معیار اولیۀ «انعطاف» و «تأثیر» نقش‌های انسانی بنا شود. انعطاف عبارت است از قابلیت تغییر فرهنگی، نگرشی، دانشی یا حتی فیزیکی انسان به نحوی که طرز تفکر او نسبت به همه ابعاد و جوانب سازمان با اهداف نظام تعالی سازمانی همسو شود. این معیار مربوط به تفکری است که نظام تعالی سازمانی از افراد مرتبط با آن انتظار دارد. در جدول ۱ مهم‌ترین نیازمندی‌های هر نظام تعالی سازمانی موفق از لحاظ نگرش فکری و رفتار آن ارائه شده است. در حقیقت انعطاف به منطبق شدن با الزام‌های ذکرشده در این جدول اشاره دارد.

جدول (۱): الزام‌های هر نظام موفق تعالی سازمان از لحاظ نوع نگرش و رفتار نقش‌های انسانی

نقش‌های انسانی	نگرشی که از آن‌ها انتظار می‌رود:	رفتاری که از آن‌ها انتظار می‌رود:
ارباب‌رجوع	نظام تعالی سازمانی با هدف بهره‌وری در کارها ایجاد شده است. مهم است که دولتمردان برای جلب و افزایش رضایت ارباب‌رجوع این نظام را ایجاد کرده‌اند.	تمجید بدون اغراق و براساس واقعیت از نظام تعالی سازمانی نزد افراد جامعه و نزدیکان. انعکاس معایب نظام تعالی سازمانی به مسئولین مرتبط با آن.
مدیران ارشد	ایمان به اثربخش بودن نظام تعالی سازمانی به این خاطر که این نظام امری مهم و باارزش است، نه موضوعی فرعی و دست‌وپاگیر. نظام تعالی سازمانی برای جایگاه سازمانی مدیران ارشد فرصت است، نه تهدید. همچنین نادیده گرفتن نقش کارمندان سازمان مساوی است با ناکارآمدی این نظام‌ها.	حمایت مداوم از برنامه استقرار در تمام صحنه‌ها مثل تخصیص بودجه مناسب، صرف وقت کافی برای هدایت و رفع موانع و تلاش برای جلب همکاری سایرین اعم از کارمندان و ارباب‌رجوع.
کارمندان	نظام تعالی سازمانی ثبات شغلی کارکنان را به خطر نمی‌اندازد. انجام کارها در صورت وجود نظام تعالی منظم‌تر و راحت‌تر است. نظام تعالی وضع مالی سازمان را بهتر خواهد کرد و همه افراد سازمان از عواید مالی آتی به‌طور عادلانه برخوردار می‌شوند.	همکاری مناسب با تیم استقرار نظام تعالی سازمانی. داشتن نگرش مثبت نسبت به نظام و به تبع آن ترویج این نگرش مثبت با سایرین از جمله مدیران ارشد و ارباب‌رجوع.
تیم استقرار	همکاری در برنامه طراحی و استقرار نظام تعالی سازمانی صرفاً شغلی برای کسب درآمد نیست؛ به‌علاوه چون این برنامه‌ای زیربنایی است، انتظار می‌رود انجام هر تغییر زیربنایی کاری دشوار باشد.	به کار بستن تخصص و تعهد کاری، همکاری منسجم با سایر اعضای تیم استقرار، پشتکار مداوم، صبور بودن، مأیوس نشدن و برقراری ارتباط مناسب با مدیران ارشد و کارمندان سازمان.

(نگارندگان)

تغییراتی که مد نظر است، از لحاظ درجهٔ سهولت تغییر در سطوح متفاوتی هستند. برای نمونه اگر عضوی از تیم پروژه بر جوانب دانشی نظام تعالی سازمانی مسلط نباشد، شاید بتوان او را آموزش داد؛ یعنی تغییر علمی در نتیجهٔ پتانسیل دانشی تیم به‌سوی جایگاه مناسب بهبود یافته است. این تغییر عمیق نیست و در سطح پایینی مطرح می‌شود؛ اما اگر آموزش او میسر نباشد، باید متخصصی مناسب را جایگزینش کرد و این تغییری فیزیکی است که تغییر عمیق‌تری نسبت به رویکرد قبلی است. گاهی تغییرهای سطح بالا و ریشه‌ای‌تری وجود دارد. برای مثال می‌توان به تعالی فرهنگی اشاره کرد که چنین تغییرهایی عملاً سهل‌الوصول نیستند؛ چراکه با تغییر فکری انسان‌ها سروکار دارند. مطالعات روان‌شناختی انسان و نقش متقابل او در برخورد با پدیده‌ها نشان می‌دهد که تغییرهایی که شخص می‌پذیرد، برحسب درجهٔ سهولت به ترتیب عبارت‌اند از تغییرهای آگاه‌کننده (آموختن دانسته‌های جدید)، تغییر در نگرش و گرایش‌ها (تغییر در دانسته‌ها و باورها)، تغییر در رفتار (عمل به باورهای جدید) و تغییر در رفتار گروهی و سازمانی. آنچه از نیازهای زیرساختاری برای پیاده‌سازی نظام تعالی سازمانی برمی‌آید، این است که تغییرهایی که این حرکت‌ها لازم دارند، غالباً از نوع ریشه‌ای هستند. برای نمونه تبدیل طرز فکر کارمندی که برحسب عادت آموخته‌اند با هر جریان جدیدی مخالفت کند به پرسنلی که با نگرش منطقی نسبت به این نظام‌ها قضاوت کنند، عملاً کار فرهنگی سازمانی محسوب می‌شود و مستلزم حرکتی زیربنایی است. باید یادآوری کرد که میحث تغییر کمتر درمورد ارباب‌رجوع‌ها مطرح است؛ زیرا صدای آن‌ها همچون ورودی‌های تغییرناپذیر تلقی می‌شود و در مقیاس سازمانی یا دولت درمورد آن‌ها بیشتر باید در اندیشهٔ افزایش رضایتشان بود.

معیار تأثیر عبارت است از توانایی تأثیر گذاردن افراد در اهداف، اجرا و نتایج نظام تعالی سازمانی. با توسعهٔ علوم و فناوری و مباحث جهانی شدن هر سازمانی سعی خود را در جلب رضایت ارباب‌رجوع قرار می‌دهد؛ لذا اولین و مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر نظام ارباب‌رجوع است. نظرهای او در خصوص خروجی و خدمات سازمان دولتی داده‌های ورودی مهمی تلقی می‌شود. اجازه دهید تأثیر مدیران ارشد را بررسی کنیم. آیا مدیری که درگیر مشغله‌های دست‌وپاگیر اداری و غیراداری است، می‌تواند در جلسه‌های مربوط به نظام تعالی کمک‌کننده باشد؟ آیا مدیر ارشدی که اعتقادی به پیاده‌سازی نظام تعالی ندارد، از این برنامه حمایت خواهد کرد؟ آیا مدیری که با کارمندانش برخوردهای ناشایست دارد، در جاری کردن فرایندهای نظام تعالی می‌تواند از آن‌ها انتظار همکاری داشته باشد؟ تقریباً در تمام برنامه‌های تعالی سازمان مشارکت و همکاری مدیران ارشد سازمان امری ضروری است. از طرفی آن‌جاکه اهم مسئولیت‌ها و اختیارها در دست این مدیران است، این خود عاملی مهم برای تأثیرگذاری آن‌ها بر نظام محسوب می‌شود، چه هنگام استقرار و چه در بهره‌برداری. مدیر نالایق ممکن است آن‌چنان زبانی به نیروی انسانی سازمان بزند که سال‌ها جریان‌ناپذیر باشد. درمورد تأثیر کارمندان باید گفت بنا بر اعتراف کارشناسان، یکی از مهم‌ترین

ریشه‌ها در ناکارآمدی برنامه‌های درون‌سازمانی فقدان فرهنگ‌سازی لازم در پذیرش آن‌ها در سازمان و لحاظ نکردن جنبه‌های انسانی پرسنل بوده است. به‌هرحال انکارناپذیر است که برنامه‌های زیرساختاری مثل نظام‌های تعالی سازمانی صرفاً مجموعه‌ای از ترفندها نیستند؛ چراکه علاوه بر شامل بودن مجموعه‌ای از ابزارها عملاً نیاز به زمینه‌سازی‌های لازم سازمانی برای کاربرد و اثربخشی ابزارها دارند. بخش عمده‌ای از وظایف تحت نظام تعالی همواره بر دوش کارمندان سازمان است. آن‌ها هستند که باید به رویه‌ها و دستورالعمل‌های تحت نظام تعالی عمل کنند و اگر به نظام تعالی مذکور ایمان نداشته باشند یا از شغل یا جایگاه خود ناراضی باشند، آیا رویه‌ها به‌درستی اجرا خواهد شد؟ باید تأکید کرد که گاه بخش چشمگیری از نیروی انسانی که در تیم پروژه قرار می‌گیرد نیز از پرسنل سازمان تأمین می‌شوند که در این صورت تأثیرگذاری آن‌ها دوچندان می‌شود. در خصوص تیم استقرار نیز موضوع پرواضح است. هرچند که این تیم نسبت به امور جاری و روزمره سازمان گروهی جانبی است، لیکن نباید تأثیرگذاری آن را فراموش کرد. تیم استقرار باید بر چگونگی، چالش‌ها، رویکردها و تمام جوانب اجرای پروژه پیاده‌سازی نظام تعالی سازمانی اشراف داشته، توأمان بتواند همکاری مدیران ارشد و کارمندان سازمان را جلب و هدایت کند.

#### ۲.۴. شاخص‌ها

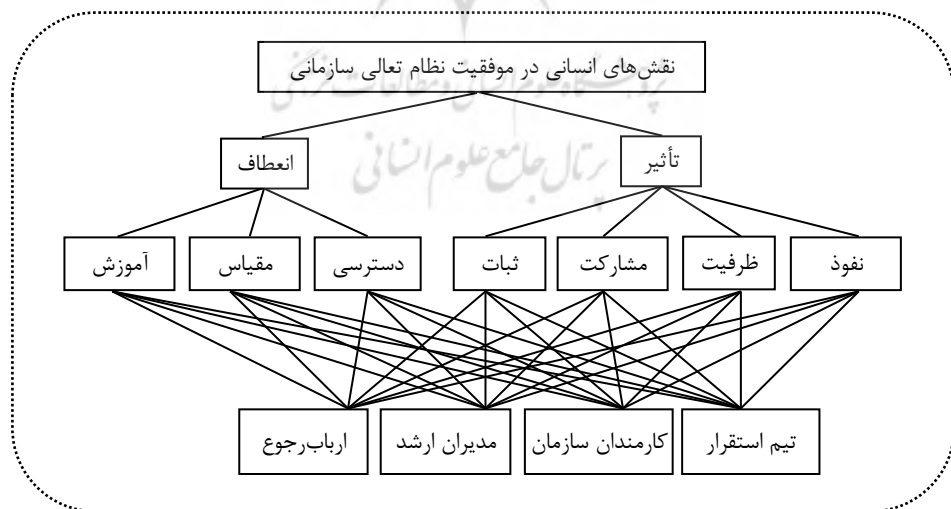
پس از استخراج نظرهای خبرگان شاخص‌های زیرمجموعه دو معیار انعطاف و تأثیر تعیین شد. در خصوص معیار انعطاف ۳ شاخص دسترسی، مقیاس و آموزش تعیین شد. دسترسی به میزان سهولت برقراری ارتباط با نقش‌های انسانی اشاره دارد؛ بدین معنا که هرچقدر این قابلیت بیشتر باشد، انعطاف نیز به‌تبع آن بیشتر خواهد بود. منظور از مقیاس هرچه کمتر بودن کمیت و حجم نسبی جمعیت نقش‌های انسانی است؛ قاعدتاً انتظار می‌رود که انعطاف‌پذیری جامعه‌های کوچک‌تر راحت‌تر باشد. آموزش یعنی امکان آموزش دادن نقش‌های انسانی در راستای نظام تعالی سازمانی. امکان بیشتر آموزش معادل انعطاف بیشتر است. در خصوص معیار تأثیر ۴ شاخص با عناوین مشارکت، نفوذ، ظرفیت و ثبات شناسایی شد. مشارکت میزانی است که انسان‌ها بتوانند در استقرار یا بهبود نظام تعالی سازمانی نقش ایفا کنند؛ مشارکت بیشتر یعنی تأثیر بیشتر. نفوذ عبارت است از حدود اختیارها و مسئولیت‌های نقش‌های انسانی در خصوص نظام تعالی سازمانی؛ نفوذ بیشتر همان‌گونه که از نامش پیداست، معادل تأثیر بیشتر است. ظرفیت یعنی این که نقش‌های انسانی تا چه حد بتوانند برای استقرار یا بهبود نظام تعالی سازمانی انرژی و وقت بگذارند؛ پس باید گفت ظرفیت بیشتر به تأثیر بیشتر می‌انجامد. ثبات بدین معناست که نقش‌های انسانی تا چه مدت در بازه زمانی وجود نظام تعالی سازمانی موجودیت دارند؛ زیرا کسانی که امکان تغییر و تحول آن‌ها بیشتر باشد، کمتر می‌توانند بر نظام تعالی سازمانی تأثیرگذار باشند.

### ۳.۴. ایجاد ساختار سلسله‌مراتبی

با در دست داشتن معیارها و شاخص‌ها ساختار سلسله‌مراتبی شکل ۲ ایجاد می‌شود. اتصال دو معیار تأثیر و انعطاف با شاخص‌های لایه پایین‌تر براساس استدلالی است که باعث شناسایی شاخص‌ها شد. خطوط اتصالی بین شاخص‌ها و نقش‌های انسانی هم بیانگر این واقعیت هستند که از دیدگاه هریک از شاخص‌ها می‌توان در خصوص اهمیت نقش‌های انسانی بحث کرد.

### ۴.۴. رتبه‌ها و اوزان

موضوع این بند از مقاله چهار گام ۲ تا ۵ از روش پژوهش است. با توجه به ساختار سلسله‌مراتبی حاصل‌شده در گام قبل، فقط رتبه‌بندی‌های سه‌تایی و رتبه‌بندی چهارتایی نیاز است. به سبب حجم محاسبات و الزام نبودن درج تمام نتایج در اینجا صرفاً به نتایج دریافت‌شده از خبره شماره ۱ می‌پردازیم که در جدول ۲ درج شده است. در این جدول علامت « بیانگر برتری است. برای مثال از دیدگاه این خبره با توجه به شاخص آموزش می‌توان نقش‌های انسانی را به صورت تیم استقرار، کارمندان سازمان، ارباب‌رجوع و در آخر مدیران ارشد مرتب کرد و این یعنی این که تیم استقرار نظام تعالی سازمانی بیشترین قابلیت آموزش گرفتن را دارند و مدیران سازمان در آخر قرار می‌گیرند. به کمک روش اسمارت در خصوص این خبره منفرد ارزش وزنی عددی این چهار عنصر انسانی از دیدگاه امکان آموزش و وقت گذاشتن برای این کار به صورت ۰.۴۹ برای تیم استقرار، ۰.۲۸ برای کارمندان سازمان، ۰.۱۵ برای ارباب‌رجوع و ۰.۰۸۰ برای مدیران سازمان خواهد بود.



شکل (۲): ساختار سلسله‌مراتبی معیارها و شاخص‌های تحلیل

جدول (۲): قضاوت‌های رتبه‌ای اخذشده از خیره شماره ۱

رتبه‌بندی شاخص‌های زیرمجموعه معیار تأثیر:
نفوذ « مشارکت » ظرفیت « ثبات
رتبه‌بندی شاخص‌های زیرمجموعه معیار انعطاف:
آموزش « دسترسی » کمیت
رتبه‌بندی نقش‌های انسانی از زاویه دید نفوذ:
مدیران ارشد « تیم استقرار » کارمندان سازمان « ارباب‌رجوع
رتبه‌بندی نقش‌های انسانی از زاویه دید ظرفیت:
تیم استقرار « کارمندان سازمان » مدیران ارشد « ارباب‌رجوع
رتبه‌بندی نقش‌های انسانی از زاویه دید مشارکت:
کارمندان سازمان « تیم استقرار » ارباب‌رجوع « مدیران ارشد
رتبه‌بندی نقش‌های انسانی از زاویه دید ثبات:
کارمندان سازمان « مدیران ارشد » تیم استقرار « ارباب‌رجوع
رتبه‌بندی نقش‌های انسانی از زاویه دید دسترسی:
تیم استقرار « کارمندان سازمان » مدیران ارشد « ارباب‌رجوع
رتبه‌بندی نقش‌های انسانی از زاویه دید مقیاس:
مدیران ارشد « تیم استقرار » کارمندان سازمان « ارباب‌رجوع
رتبه‌بندی نقش‌های انسانی از زاویه دید آموزش:
تیم استقرار « کارمندان سازمان » ارباب‌رجوع « مدیران ارشد

در ادامه رویه بالا برای ۱۰ خیره دیگر نیز انجام شد. درنهایت با انجام محاسبه روی اوزان، وزن نهایی نقش‌های انسانی از دیدگاه دو معیار انعطاف و تأثیر مطابق جدول ۳ حاصل شد.

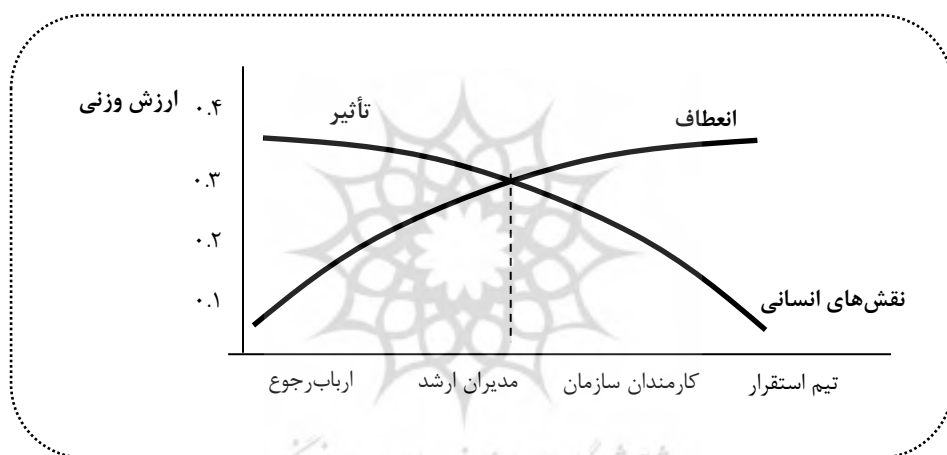
جدول (۳): اوزان نهایی به‌دست‌آمده طی فرآیند تحقیق

تیم استقرار	کارکنان سازمان	مدیران ارشد سازمان	ارباب‌رجوع	
۰.۳۷	۰.۳۲	۰.۲۳	۰.۰۸	انعطاف
۰.۰۵	۰.۲۴	۰.۳۴	۰.۳۷	تأثیر

۵.۴. منطقۀ تعادل بین انعطاف و تأثیر

همچون یافته‌ای مقدماتی که البته انتظار آن می‌رفت، بین نظام تعالی سازمانی و نقش‌های انسانی ارتباطی دوگانه وجود دارد که ناشی از دو معیار انعطاف و تأثیر است. درحقیقت از یک سو نقش‌های انسانی بر موفقیت استقرار و بهره‌برداری نظام تعالی سازمانی تأثیر می‌گذارند و ازسوی دیگر نظام تعالی

سازمانی خود باعث می‌شود نقش‌های انسانی دستخوش تغییر شوند و مثلاً طرز فکرشان نسبت به سازمان دولتی مورد نظر تغییر کند. در نظر بگیرید که دو معیار تأثیر و انعطاف هرچقدر بیشتر باشند، بهتر است؛ زیرا انعطاف بیشتر یعنی امکان بیشتر نقش‌های انسانی برای انطباق با نظام و تأثیر بیشتر هم به معنای این است که انسان توان بیشتری برای اثر گذاردن بر نظام تعالی سازمانی دارد تا بتواند آن را بهبود بدهد. به هر صورت به دلیل این ارتباط دوگانه و متقابل رویکرد متعارف این است که ارزش‌گذاری نقش‌های انسانی بر اساس حاصل ضرب ارزش وزنی و معیار انعطاف و تأثیر باشد. به این ترتیب مطابق نمودار شکل ۳ پیشینه حاصل ضرب دو معیار مذکور حدود منطقه تعادل بین نمودارهای آن‌ها را مشخص می‌کند. همان‌طور که در این تصویر کاملاً هویداست، منطقه تقاطع دو منحنی در حدود بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان واقع شده است.



شکل (۳): منطقه تعادل بین میزان انعطاف و تأثیر برای چهار نقش انسانی

## ۵. بحث و تحلیل

این بند به تحلیل توصیفی نتیجه گام قبل می‌پردازد که در آن مشخص شد که منطقه تعادل بین انعطاف و تأثیر جایی میان مدیران ارشد و کارکنان سازمان و البته بیشتر در ناحیه مدیران ارشد قرار دارد. این خاصیت به این مهم اشاره می‌کند که برای نیل به موفقیت در استقرار و بهره‌برداری از نظام تعالی سازمانی مدیران ارشد و کارکنان سازمان در درجه نخست اهمیت قرار می‌گیرند. آن‌ها باید به این نظام اعتقاد و اعتماد داشته، برای آن تلاش و آن را حمایت کنند. پس تفسیر ساده این موضوع این است که در انتخاب نظام تعالی سازمانی برای پیاده‌سازی در سازمان مورد نظر ابتدا باید به درون سازمان توجه کرد.

## ۱.۵. اهمیت دوچندان مدیران ارشد

بدون تردید تأثیرگذاری مدیران ارشد سازمان بر کارمندان و حتی بر تیم استقرار وزین‌تر از سایر اثرهاست؛ لذا نوع تفکر جامعه سازمانی مدیریت و مخصوصاً مدیران ارشد و فرهنگ اجتماعی حاکم بر اندیشه آنها بسیار مهم است. نگرش فکری حاکم بر هر سازمان به‌طور شدیدی تحت‌تأثیر فلسفه فکری مدیران آن است. از آنجاکه به‌طور طبیعی مسئولیت‌ها و اختیارها در دست مدیران است، این طبقه سازمانی با رفتار، عملکرد و سیاست‌گذاری‌های خود سازمان را به سمتی سوق می‌دهند که منطبق بر رویکرد فکری خودشان باشد و این موضوعی انکارناپذیر است. بدیهی است این سیر طبیعی را به‌هیچ‌وجه نمی‌توان تغییر داد؛ پس راهکار اساسی این است که باید مدیران از نظر نگرش فکری، مخصوصاً در حوزه فرهنگ کار، تفکرهای سالم و اخلاق‌مدارانه‌ای داشته باشند؛ به‌عبارت‌بهرتر انتظار می‌رود که رویکرد فکری مدیران هرچه بیشتر بر ایدئال‌های انسانی و علمی و اسلامی منطبق باشد (هاتفی، ۱۳۸۲). داستان پرمفهومی در کتاب تذکرة الاولیاء آمده است:

«روزی ابوحنیفه، مؤسس مذهب حنفی و از عالمان بزرگ اهل سنت، از جایی می‌گذشت. کودکی را دید که پا در گل فرو کرده است. به او گفت: "مراقب باش که در گل نیفتی." کودک گفت: "افتادن من چندان مهم نیست. اگر بیفتم، فقط خود را گلی خواهم کرد؛ اما تو خود را نگه دار که اگر پای تو بلغزد و بیفتی، مسلمانان نیز بلغزند و بیفتند و گناه همه بر تو است." ابوحنیفه از صحبت آن کودک به شگفت آمد و بگریست.»

خوب است که کلام رهبر معظم انقلاب در خصوص نقش کلیدی خواص را که در دیدار فرماندهان لشکر ۲۷ محمد رسول‌الله (ص) بیان کرده‌اند، مرور کنیم:

«بینید از هر طرف حرکت می‌کنید، به خواص می‌رسید. تصمیم‌گیری و تشخیص خواص در وقت لازم، گذشت خواص از دنیا و اقدام آنان برای خدا در وقت لازم. این‌هاست که تاریخ و ارزش‌ها را نجات می‌دهد. باید در لحظه لازم حرکت لازم را انجام داد. اگر وقت گذشت، دیگر فایده ندارد. اگر خواص بد فهمیدند، دیر فهمیدند و با هم اختلاف کردند، در تاریخ کربلاها تکرار خواهد شد. خواص، خواص، طبقه خواص! عزیزان من! بینید شما کجااید؟ روی این مطلبی که ما گفتیم، دو کار باید بشود: یکی بخش تاریخی و دیگری تطبیق با وضع هر زمان است، نه فقط زمان ما. در هر زمان طبقه خواص چگونه باید عمل کنند؟ این که گفتیم اسیر دنیا نشوند، چگونه اسیر نشوند؟ مثال‌ها و مصداق‌هایش چیست؟»

همچون نمونه و الگو در زمینه مورد بحث می‌توان به شهید رجایی و شخصیت او اشاره کرد. بررسی

روحیه و عملکرد او به تحلیلگر شناختی از کارگزاری تراز در حکومت اسلامی می‌دهد که در اوج محبوبیت انتخاب شد و تا چهار دهه پس از شهادتش همچنان این محبوبیت پابرجاست؛ به گونه‌ای که خیلی از جریان‌های سیاسی اجتماعی برای کسب مشروعیت خود را به آن شهید منسوب می‌کنند و از ایشان همچون الگویی پیروز در دولت‌مداری در حکومت اسلامی یاد می‌کنند (پیرانی و عابدی، ۱۴۰۲).

به‌زعم علامه سیدمحمدحسین طباطبایی یکی از مشکل‌هایی که باعث شده است جوامع شرقی دچار تنش‌های مدیریتی و سوءتدبیر شوند، الزام واقعی نداشتن به دستورهای دینی اسلام محمدی و غرب‌زدگی است (تفسیر المیزان، جلد ۴):

«این که غرب‌زدگان (که متأسفانه بیشتر فضلاء ما همین‌ها هستند)، با شیفتگی هرچه تمام‌تر سخن از صدق و صفا و امانت و خوش اخلاقی و خوبی‌های غربی‌ها و ملل راقیه داشتند، در این سخن نیز حقیقت امر بر ایشان مشتبه شده است؛ به‌خاطر دوری از معارف دین و ناآشنایی به دیدگاه اسلام‌فردنگر و شخص‌پرست شده‌اند. آن‌ها به‌خاطر داشتن چنین تفکری درباره زندگی خود غیر از جلب منافع به‌سوی شخص خود و دفع ضرر از شخص خود به هیچ چیز دیگر نمی‌اندیشند.»

## ۲.۵. اهمیت کارمندان سازمان

تأثیرگذاری کارمندان سازمان بر پیروزی حرکت‌های بزرگی مثل ایجاد نظام تعالی سازمانی نیز درخور تأمل است. اگر کارکنان و متخصصینی که با این نظام‌ها درگیر یا متصدی آن‌ها هستند، به وجود این نظام‌ها اعتقاد نداشته باشند، به دلیل نارضایتی شغلی کار را در سطوح بالای بهره‌وری انجام ندهند، با ارباب‌رجوع تعاملی مناسب نداشته باشند یا به دلیل برخوردار نبودن از آموزش مناسب نتوانند متصدی خوبی برای این نظام‌ها شوند، همه این‌ها زمینه‌ساز شکست تدریجی هستند؛ بنابراین در بین تمام منابع و دارایی‌های سازمانی نظیر نیروی انسانی، پول و تجهیزات نیروی انسانی بیشترین ارزش و اهمیت را دارد؛ زیرا آن‌ها هستند که سایر منابع را می‌توانند ضایع کنند یا ارتقا بدهند. در کتاب عقد الفرید داستان زیر نقل شده است:

«عمرو بن معدی کرب، از سلاطین نامدار عرب، شمشیری موسوم به صمصامه داشت که در برندگی زبانزد بود. خلیفه دوم آن را خواست و چون کارایی مطلوب را در آن نیافت، به عمرو نوشت: "صمصامه تو برخلاف شهرتی که دارد، برندگی لازم را ندارد." عمرو نیز در پاسخ خلیفه نوشت: "من شمشیر برایت فرستادم، نه ساعد. شهرتی که صمصامه در برندگی دارد، مرهون بازوی توانمند من است.»

فرهنگ صحیح آن است که کارکنان مشتاق به انجام کارها باشند و بدون فشار ازسوی مدیران تلاش کنند تا بهترین خود را برای موفقیت نظام‌های تعالی عرضه کنند. صدا البته که در انجام کارهای بزرگی مثل استقرار نظام‌های تعالی سازمانی مهم این است که هم مدیران و هم کارکنان به باور توانستن برسند که این به میزان جدیت آن‌ها در انجام کارها اشاره دارد. آن‌ها باید به مرحله‌ای برسند که برای انجام تغییرها یا پروژه‌های بزرگ شعار «ما می‌توانیم» را از ته دل اظهار کنند. در این مسیر و برای دستیابی به این هدف متعالی شرایط و مقتضیاتی نیاز است که تشریح تمام آن‌ها در حوصله این مقاله نیست؛ اما یکی از مهم‌ترین آن‌ها وجود رویه شایسته‌سالاری در سازمان است؛ به گونه‌ای که ارتقاها و پاداش‌ها طبق آن انجام شود. اگر نظام شایسته‌سالاری در سازمانی برقرار باشد، بسیاری از مشکل‌ها که ناشی از انتصاب‌های غلط هستند، مرتفع می‌گردد. در کتاب *آزادی معنوی* (مطهری، ۱۳۹۰) از استاد مرتضی مطهری داستان جالبی نقل شده است:

«مسجد خلوت بود. مهر برداشت و دو رکعت نماز خواند. طلبه جوانی به دو نفر دیگر درس می‌داد. حواش رفت سمت درس طلبه جوان. بیشتر گوش داد؛ گویی ته دلش روشن شد. فردا نیز درس طلبه جوان را گوش داد؛ گویی چیزی یاد می‌گرفت که تا به حال نشنیده بود. از کشف خود مطمئن بود. سر ساعت وقتی شاگردان جمع شدند، گفت: «از فردا همه زودتر بیایید. من و شما پای درس آن شیخ جوان می‌نشینیم.» مرحوم آیت‌الله سیدحسین کوه‌کمره‌ای از ردای مرجعیت و زعامت و تدریس گذشت و جایگاه خود را به شیخ مرتضی انصاری سپرد؛ زیرا شیخ انصاری را برتر از خود دید.»

## نتیجه‌گیری

مقاله حاضر ابتدا به رهنمود رهبر معظم انقلاب (مدظله العالی) در خصوص ۵ مرحله نیل به تمدن نوین اسلامی اشاره و ذکر کرد که هم‌اکنون در مرحله سوم هستیم که در آن باید دولت به‌سوی استقرار ابعاد مختلف اسلامی شدن گام بردارد. با این خط راهنما بیان شد که یکی از الزام‌های اسلامی شدن و همچنین نیاز شرایط کنونی سازمان‌های دولتی استقرار و استفاده از نظام‌های تعالی سازمانی است؛ به‌علاوه مقاله نشان داد که انسان در موفقیت پیاده‌سازی و اجرای این نظام‌ها نقشی بسیار مهم دارد. مقاله همچنین تبیین کرد که به نقش مهم انسان توجه درخوری نشده است. براین اساس مقاله بعد انسانی مؤثر بر موفقیت نظام‌های مذکور را در چهار دسته قرار داد: تیم پروژه استقرار نظام تعالی سازمانی، مدیران ارشد سازمان متقاضی، کارمندان سازمان و مردم یا همان ارباب‌رجوع. مقاله با کمک نظرهای خبرگان به رتبه‌بندی و ارزش‌گذاری چهار نوع نقش انسانی پرداخت و به این نتیجه دست یافت که ریشه مشکلات داخل

سازمان‌هاست؛ یعنی مدیران ارشد و کارمندان که در این بین نقش مدیران ارشد بیشتر است. براساس نتایج حاصل از تحقیق پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

**الف.** باید قبل از انتخاب و اجرای برنامه پیاده‌سازی نظام تعالی سازمانی زیرساخت‌های سازمانی برای پیاده‌سازی آن نظام مثل فرهنگ سازمانی موجود، طبقات پرسنل، سایر نظام‌های موجود و اعتقاد مدیریت به نظام جدید بررسی شود و اگر حداقل مقتضیات لازم وجود نداشت، شروع کار باید به تعویق بیفتد تا بهبودهای لازم حداقل در قالب برنامه‌های میان‌مدت صورت گیرد.

**ب.** یکی از موضوع‌ها بومی‌سازی نظام‌های تعالی سازمانی است. این الزامی بسیار پراهمیت بوده، مشاوران و دست‌اندرکاران این امر باید بر مبنای شناخت کاملی از فرهنگ کاری ایرانی اسلامی اقدام به بومی‌سازی نظام‌ها کنند. در غیر این صورت با کپی‌برداری از الگوهای غربی کار به جایی نخواهد رسید و اجرای نظام‌ها حتی ممکن است به بهره‌وری نینجامد و صرفاً خرج اضافی باشد. متأسفانه گاهی دیده شده است مشاورانی که این نظام‌ها را به نهادهای مختلف دولتی معرفی و اقدام به پیاده‌سازی آن‌ها می‌کنند، هیچ‌گاه ایران‌شناس واقعی نیستند و هیچ‌گونه آشنایی با فرهنگ سازمانی در ایران ندارند؛ بلکه فقط تئوری موضوع را کپی و به سازمان‌ها معرفی می‌کنند و اغلب تلاش خود را می‌کنند تا شرایط را بسیار مطلوب گزارش کنند. یکی از دلایلی که این‌گونه نظام‌ها به رویه‌ای صوری با بوروکراسی و کاغذبازی دست‌وپاگیر اداری تبدیل می‌شوند، همین است.

**ج.** گرایش به سمت پیاده‌سازی نظام تعالی سازمانی باید براساس نیاز سازمانی باشد. در واقع چه لزومی دارد که از تمام نظام‌هایی که در مرز دانش مطرح شده‌اند، حتماً استفاده شود. این‌ها فقط باید زمانی استفاده شوند که فایده‌ای داشته باشند؛ لذا به‌کارگیری بدون استدلال منطقی نه تنها راهگشا نخواهد بود، بلکه نظام را به مانع تبدیل می‌کند. نظام‌ها برای این هستند که به بهره‌وری و خدمت‌رسانی هرچه بهتر سازمان‌ها به مراجعین کمک کنند، نه این که خودشان دردسر شوند. یکی از بارزترین مصادیق این بی‌توجهی روی آوردن برخی مؤسسه‌های دولتی به پیاده‌سازی مدیریت استانداردهای ایزو است که همه ارزشمند هستند، اما ذکر این توصیه لازم است که در اجرای این‌گونه برنامه‌ها باید بیماری‌های متبوع را شناخت و از آن‌ها اجتناب کرد؛ مواردی مثل تقلید کورکورانه از سایر سازمان‌ها، گرایش بیش از حد به اهداف تبلیغاتی و اجرا به دلیل رسیدن افراد به منافع شخصی.

### تضاد منافع:

نویسندگان تضاد منافی اعلام نکرده‌اند.

## منابع

- باقری، مسلم، و مباشری، علی اصغر (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی کارگزاران در تحقق دولت اسلامی در روند شکل‌گیری تمدن نوین اسلامی از دیدگاه آیت‌الله‌خامنه‌ای. فصلنامه مطالعات بنیادین تمدن نوین اسلامی، ۴(۲)، ۸۵-۱۱۰. <https://doi.org/10.22070/nic.2022.15530.1155>
- پیرانی، شهره، و عابدی، غنیه (۱۴۰۲). الگوی رفتار سیاسی اجتماعی شهیدرجایی به‌مثابه کارگزار تراز دولت اسلامی. فصلنامه مطالعات بنیادین تمدن نوین اسلامی، ۶(۱)، ۵۹-۹۲. <https://doi.org/10.22070/nic.2023.17716.1239>
- رفیعی‌آتانی، عطاء‌اله، فیاض، سروش، و ذبیحی، رضا (۱۴۰۰). مدل‌سازی نقشه راه تحقق تمدن نوین اسلامی از گذرگاه گام دوم انقلاب با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. فصلنامه مطالعات بنیادین تمدن نوین اسلامی، ۴(۱)، ۶۷-۹۶. <https://doi.org/10.22070/nic.2021.14518.1101>
- سیدحسینی، سیدمحمد، نوری، سیامک، هاتفی، محمدعلی، و دیگران (۱۳۸۸). تحلیلی بر نقش عناصر انسانی در پیاده‌سازی فرایند مدیریت ریسک پروژه. فصلنامه مدیریت پروژه، ۱۱(۱)، ۴-۱۱. <https://www.magiran.com/volume/47808>
- شفیع‌پور، سیدفاطمه، زارع‌زیدی، علی‌رضا، و متانی، مهرداد (۱۳۹۶). نقش اخلاق حرفه‌ای مدیران در موفقیت سازمان‌ها. دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲(۵)، ۳-۱۷. <https://civilica.com/doc/707234>
- ابن‌عبدربه، احمدبن محمد (بی‌تا). عقد/الفرید. بی‌جا: بی‌نا.
- صادقی‌پور، ندا، و صادقی‌پور، الهام (۱۳۹۴). نقش کارکنان توانمند در موفقیت مدیریت فرایند کسب‌وکار. کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب‌وکار، تهران. <https://www.sid.ir/paper/825609/fa>
- صالحی‌زاده، عبدالهادی، و عباس‌پور، ابراهیم (۱۴۰۲). تمدن نوین اسلامی در بستر امت دولت‌ساز در اندیشه رهبر معظم انقلاب اسلامی. فصلنامه مطالعات بنیادین تمدن نوین اسلامی، ۶(۱)، ۲۸۳-۳۰۸. <https://doi.org/10.22070/nic.2023.16398.1189>
- عطار نیشابوری، فریدالدین (بی‌تا). تذکرة الاولیاء. بی‌جا: بی‌نا.
- علامه طباطبایی (بی‌تا). تفسیر المیزان، جلد ۴. بی‌جا: بی‌نا.

- فرهاد، روح‌الله، و اسدی، علی‌رضا (۱۴۰۰). بنیان‌های اخلاقی دولت اسلامی در اندیشه رهبران انقلاب اسلامی: طراحی مدل مفهومی سیاست‌ورزی اخلاقی. *فصلنامه مطالعات بنیادین تمدن نوین اسلامی*، ۴(۱)، ۱۵۷-۱۹۰. <https://doi.org/10.22070/nic.2022.15490.1144>
- قدسی‌پور، سیدحسین (۱۳۸۲). *فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی*. تهران: مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- مطهری، مرتضی (۱۳۹۰). *آزادی معنوی*. تهران: انتشارات صدرا.
- هاتفی، محمدعلی (۱۳۸۲). تحول فکری مدیریت، تحول سازمان. *مجله تدبیر*، ۱(۱۳۶)، ۲۴-۲۶. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/210080>

## References

- Attar Neishabouri, F. *Tazkeratolowlia* [In Persian].
- Bagheri, M, and Mobasheri, A.A. (2021). Pathology of Agents to Become the Islamic Government in Process of Modern Islamic Civilization Being According to Ayatollah Khamenei's View. *Quarterly Journal of New Islamic Civilization Fundamental Studies*, 4(2), 85-110. <https://doi.org/10.22070/nic.2022.15530.1155> [In Persian].
- Collins, J. (2001). *From Good to Excellent: Why Some Companies Make the Leap, and Others Don't*. Random House Business publication.
- EbneAbderabboh, A. *Aghdolfarid* [In Arabic].
- Farhadi, R., & Asadi, A. (2021). Ethical Roots of the Islamic State in the Thought of the Leaders of the Islamic Revolution: Designing a Conceptual Model of Ethical Politics. *Quarterly Journal of New Islamic Civilization Fundamental Studies*, 4(2), 157-190. <https://doi.org/10.22070/nic.2022.15490.1144> [In Persian].
- Ghodsipour, S.H. (2008), *Analytical Hierarchy Process*. Amirkabir University of Technology Publishing Center [In Persian].
- Haims, Y. (2004). *Risk Modeling, Assessment, and Management*. 2nd Edition. Wiley-Interscience publication.
- Hatefi, M.A. (2008). The Mental Mental Revolution Revolution of Management Management, the Revolution of Organization. *Tadbir Magazine*, 1(136), 24-26. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/210080> [In Persian].

- Hatefi, M.A., Razavi, S.A., and Abiri, V. (2023). A Novel Multi-attribute Model to Select Appropriate Weighting Method in Decision Making, an Empirical Application in Petroleum Industry. *Group Decision and Negotiation*, 32, 1351-1390.
- Motahari, M. (2011). *Intellectual Freedom*. Tehran: Sadra Publishing House [In Persian].
- Pirani, S., and Abedi, A. (2023). The Social-Political Behavioral Pattern of Martyr Rajaei as an Excellent Agent of the Islamic State. *Quarterly Journal of New Islamic Civilization Fundamental Studies*, 6(1), 59-92. <https://doi.org/10.22070/nic.2023.17716.1239> [In Persian]
- Rafiei Atani, A., Fayaz, S., & Zabihi, R. (2021). Modeling the Roadmap for the Realization of a New Islamic Civilization Through the Pathway of the Second Phase of the Revolution Using the Interpretive Structural Modeling (ISM) Method. *Quarterly Journal of New Islamic Civilization Fundamental Studies*, 4(1), 67-96 <https://doi.org/10.22070/nic.2021.14518.1101> [In Persian].
- Sadeghipour, N., & Sadeghipour, E. (2014). The Role of Capable Employees in the Success of Business Process Management. *Annual Conference on Business Management and Economics*, Tehran <https://www.sid.ir/paper/825609/fa> [In Persian].
- Salehizadeh, A., & Abbaspour, I. (2023). The New Civilization of Islam in the Framework of the State-Building Nation in the Thought of the Supreme Leader of Iran. *Quarterly Journal of New Islamic Civilization Fundamental Studies*, 6(1), 283-308 <https://doi.org/10.22070/nic.2023.16398.1189> [In Persian].
- Seyedhoseini, S.M., Nouri, S., Hatefi, M.A. & others. (2008). An Analysis of the Role of Human Elements in the Implementation of the Project Risk Management Process. *Project Management Quarterly*, 1(11), 4-11 <https://www.magiran.com/volume/47808> [In Persian].
- Shafipour, S.F., Zare Zeidi, A., & Matani, M. (2016). The Role of Professional Ethics of Managers in The Success of Organizations. *Bimonthly Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2(5), 3-17 <https://civilica.com/doc/707234> [In Persian].
- Tabatabaei, M.H. *Al-Mizan*, Volume 4 [In Arabic].