



در این شماره مطالب زیر را می خوانیم:

● **بایسته ها و دانسته ها**

مدیریت بحران و روابط عمومی

برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

اشتهای ریسک: تعاریف، اهمیت و تفاوت با تحمل ریسک

مدیریت استراتژیک: رویایی: تعاریف، ویژگی ها، مدل ها

● **گزارش پژوهشی**

سنجش رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی

● **مصاحبه با خبرگان سازمانی**

عزت نفس در سازمان؛ چیستی و چرایی؟







دوماهنامه طلوع حسنه شاهد
سال چهارم
شماره چهل و شش
مهر و آبان ماه ۱۴۰۲



صاحب امتیاز

صندوق قرض الحسنه شاهد

مدیر مسئول

دکتر اسلام کریمی

سر دبیر

دکتر مجتبی عباسی قادی

دبیر اجرایی

دکتر گودرز علی بخشی

همکاران تحریریه در این شماره

دکتر اسلام کریمی

دکتر مجتبی عباسی قادی

دکتر گودرز علی بخشی

رضا شابهاری

دکتر میلاد نیکخواه

گفتگوها و عکس

سهیلا رسالت

ویراستار

کبری سلیمانی پیشه‌وری

صفحه‌آرایی

حمیدرضا احمدی

نشانی

تهران، خیابان گاندی جنوبی

خیابان بیست و یکم، پلاک ۲

صندوق قرض الحسنه شاهد

کدپستی

۱۵۱۷۸۶۴۸۱۱

تلفن

۸۸۶۴۴۲۷۴، ۸۸۶۷۲۷۰۱

داخلی: ۲۱۵

دورنگار

۸۸۶۷۲۷۰۳

touloehasanehshahed@gmail.com

@touloehasanehshahed

۰۹۰۲۰۴۵۱۰۰

ناشر

چاپ نارنجستان

سخن مدیرمسئول / تجارب زیسته یک زندگی شادمانه / دکتر اسلام کریمی ***** ۶

سخن سردبیر / نقش مدیریت استراتژیک در توسعه سازمانی / دکتر مجتبی عباسی قادی ***** ۸

بایسته‌ها و دانسته‌های شغلی ***** ۱۰

مدیریت بحران و روابط عمومی / دکتر سهیلا رسالت ***** ۱۰

برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی / مجتبی عباسی قادی ***** ۲۴

اشتهای ریسک: تعاریف، اهمیت و تفاوت با تحمل ریسک / دکتر میلاد نیکخواه ***** ۲۹

مدیریت استراتژیک رؤیایی: تعاریف، ویژگی‌ها، مدل‌ها / مجتبی عباسی قادی ***** ۳۳

پژوهش و مطالعات سازمانی ***** ۳۶

سنجش رضایتمندی سرمایه‌انسانی صندوق نسبت به سفرسیاحتی و زیارتی / مدیریت طرح و توسعه **** ۳۶

مصاحبه با خبرگان سازمانی ***** ۴۷

عزت نفس در سازمان؛ چیستی و چرایی؟ / رضا شابهاری ***** ۴۷



تجارب زیسته یک زندگی شادمانه

سخن مدیر مسئول

دکتر اسلام کریمی

رییس هیئت مدیره صندوق



مبارزه‌ها، اولین ضربه را شما بزنید و محکم بزنید، ۶. راز خود را به هیچ‌کس نگوئید، ۷. هیچ‌وقت تسلیم نشوید، معجزه‌ها همیشه رخ می‌دهد، ۸. همیشه پذیرای دستی که به‌سوی شما دراز شده است باشید، ۹. شجاع باشید، حتی اگر می‌ترسید هم وانمود کنید شجاع هستید، ۱۰. داشتن یک زندگی خوشحال یعنی سوت بزنید؛ خیلی ساده است، ۱۱. هرگز با کسی به طعنه و کنایه حرف نزنید، ۱۲. شریک زندگیتان را با دقت انتخاب کنید؛ همین یک تصمیم، ضامن ۹۰ درصد خوشبختی یا بدبختی شما خواهد بود، ۱۳. عادت کنید به‌عنوان یک فرد ناشناس، به دیگران کمک کنید، ۱۴. فقط کتاب‌هایی را قرض بدهید که مطمئنید دوباره نمی‌خوانید، ۱۵. امید کسی را از او نگیرید، شاید این تنها چیزی است که دارد، ۱۶. اگر با کودکان بازی می‌کنید، اجازه دهید آن‌ها برنده شوند، ۱۷. به آدم‌ها یک شانس دوم بدهید، اما نه سوم، ۱۸. سعی کنید رمانتیک باشید، ۱۹. یک زندگی خوشحال یعنی خودتان مثبت‌اندیش‌ترین فردی باشید که در زندگیتان می‌شناسید، ۲۰. رها و ریلکس باشید، ۲۱. تلفن وسیله‌ای است که برای راحتی شما اختراع شده،

شادمانی عبارت است از بودن در حالت خوشحالی و سرور و دیگر هیجانات مثبت، راضی بودن از زندگی خود و فقدان افسردگی، اضطراب و دیگر هیجانات منفی. بنابراین به‌نظر می‌رسد شادمانی حالتی ذهنی است که شامل سه مؤلفه «وجود هیجانات مثبت، نبود هیجانات منفی و رضایت از زندگی» است. لازمه شادی و شاد بودن، چیزی نیست جز مثبت‌اندیشی و جستجوی خوبی‌ها و زیبایی‌ها. انسان با نگرش منفی به دنیا، چیزی جز روحیه‌ای افسرده، چهره‌ای غمگین و حالتی خشمگینانه ندارد و این نگرش منفی، تخریب‌کننده جامعه است. کارهایی ساده برای داشتن یک زندگی خوشحال که یک فرد هشتادساله به ما می‌آموزد، هدیه‌ای است از یک عمر تجربه که به‌آسانی در اختیارمان قرار می‌گیرد. در ادامه، به تجارب زیسته و ویژگی‌های یک زندگی خوشحال از زبان یک آدم هشتادساله اشاره می‌شود:

۱. محکم دست بدهید، ۲. مردم را در چشم‌هایشان پیدا کنید؛ چشم‌های آن‌ها دروغ نمی‌گویند، ۳. داشتن یک زندگی خوشحال ساده است، زیر دوش حمام آواز بخوانید، ۴. موسیقی را با کیفیت عالی گوش کنید، ۵. در



نه برای سلب آسایش شما، ۲۲. بازنده خوبی باشید،
۲۳. برنده خوبی باشید، ۲۴. قبل از این که رازی را به
دوستی بگویید، دوبار فکر کنید، ۲۵. اگر کسی شما را در
آغوش گرفت، اجازه دهید خودش از آغوش شما بیرون
آید، ۲۶. فروتن باشید. قبل از این که به دنیا بیایید،
زندگی جریان داشت و بعد از شما هم جریان دارد، ۲۷.
زندگی خوشحال یعنی ساده زندگی کنید، ۲۸. مراقب
کسانی که چیزی برای ازدست دادن ندارند باشید، ۲۹.
پل های پشت سرتان را خراب نکنید؛ شاید نیاز باشد
چندین بار از آن رودخانه عبور کنید، ۳۰. به تمامی زندگی
کنید، طوری که واژه پشیمانی روی سنگ قبرتان جایی
نداشته باشد، ۳۱. شجاع باشید و ریسک کنید، ۳۲. اگر
کسی را دوست دارید، فرصت گفتن این جمله را از دست
ندهید، ۳۳. هیچ کس به تنهایی نمی تواند کاری را تمام
کند. قلب بزرگی داشته باشید و از کسانی که به شما
کمک کرده اند، قدر دانی کنید، ۳۴. خودتان چشم انداز
زندگی تان را انتخاب کنید، اجازه ندهید دیگران به جای تان
تصمیم بگیرند، ۳۵. اگر دوست یا آشنایی در بیمارستان
بستری است، او را ملاقات کنید، حتی در حد چند دقیقه،
۳۶. هر روزتان را با یکی از موسیقی های مورد علاقه تان
آغاز کنید، ۳۷. هر از چندگاهی از مسیرهای خوش منظره

عبور کنید، ۳۸. برای کسی که در نظرش مهم هستید،
چندین کارت پستال با امضای خودتان بفرستید،
۳۹. تماس های تلفنی را با انرژی مثبت پاسخ دهید،
۴۰. یک دفترچه یادداشت و قلم کنار تخت بگذارید،
چرا که گاهی یک ایده چند میلیون دلاری، ساعت سه
نیمه شب سراغتان می آید، ۴۱. برای هر شخصی که
کار و زحمت می کشد، ارزش قائل باشید، فارغ از این که
شغلش چیست، ۴۲. برای کسی که دوستش دارید، گل
بفرستید، بعداً به دلیلش فکر کنید، ۴۳. گاهی برای
ماشین عقبی خود عوارض جاده را پرداخت کنید؛ روزش
را خواهید ساخت، ۴۴. برای یک نفر قهرمان باشید،
۴۵. فقط با عشق ازدواج کنید، ۴۶. برای داشتن یک
زندگی خوشحال، نعمتهایی را که دارید بشمارید،
۴۷. اگر جایی مهمان هستید، از غذایی که برای
شما درست کرده اند، تعریف و تمجید کنید، ۴۸. برای
بچه مدرسه ای ها که در سرویس مدرسه هستند، دست
تکان بدهید، ۴۹. یادتان نرود که ۸۰ درصد از موفقیت
شغلی شما بستگی به توانایی خودتان در برقراری ارتباط
با دیگران دارد، ۵۰. انتظار نداشته باشید زندگی عادلانه
باشد تا یک زندگی خوشحال داشته باشید؛ زندگی
عادلانه نیست.

نقش مدیریت استراتژیک در توسعه سازمانی

دکتر مجتبی عباسی قادی

سخن سردبیر



در این بین، مدیریت استراتژیک که به تعبیر فرد. آر. دیوید (۱۹۹۸) که به معنای هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندانگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف سازمانی خود دست یابد، نقش مهم و بالاهمیتی می‌تواند در توسعه و تعالی سازمانی ایفا کند. لذا با توجه به تعریف مذکور، اولین گام در مدیریت استراتژیک، اتخاذ یک رویکرد استراتژیکی مشخص از میان رویکردهای مختلف، نظیر: استراتژی کلاسیک، تطبیق‌پذیری، رؤیایی، شکل‌دهی و بازتجدید، با توجه به ماهیت، مأموریت، اهداف و تغییرات محیط درون و برون سازمانی است. قدم‌های بعدی در این زمینه، طراحی یا تدوین، اجرا و درنهایت، ارزیابی استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی ذیل هریک از استراتژی‌های مدون شده با توجه به شاخص‌های متقن است.

توسعه سازمانی از یک منظر به رشد و بلوغ یک سازمان در حوزه‌های مختلف سازمانی اطلاق می‌شود. این رشد و بلوغ از ساختار سازمانی، نظیر: زیرساخت و چارت سازمانی، قوانین و مقررات سازمانی، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها گرفته تا حوزه‌های مدیریتی، فرایندی، تولیدی یا خدماتی و درنهایت، عنصر کنشی یا تعاملی (درون و برون سازمانی) را شامل می‌شود. در این بین، مدیریت یک سازمان که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و هدایت، کنترل و نظارت و نیز هماهنگی را در یک محیط سازمانی برعهده دارد، نقش بدیلی می‌تواند در حوزه‌های مختلف سازمانی با بهره‌گیری از گرایش‌های مختلف مدیریت، از مدیریت استراتژیک گرفته تا مدیریت منابع انسانی و نیز مدیریت دانش ایفا کند.



به پنل دلفی و نیز گروه کانونی متشکل از خبرگان درون‌سازمانی، مدل مطلوب مدیریت راهبردی صندوق به‌واسطه شناسایی علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی صندوق قرض‌الحسنه شاهد در چهار راند دلفی احصا شده و به اجماع و تصویب نهایی رسیده است. علاوه بر آن، در ذیل مطالعه سوات (SWOT) نسبت به شناسایی عوامل محیط داخلی (نقاط ضعف و قوت) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات)، ارزیابی عوامل محیطی، تعیین اقدام استراتژیک (به‌واسطه ترسیم ماتریس سوات) و درنهایت، نسبت به استراتژی کلی و عملیاتی با توجه به مأموریت، اهداف و ویژگی‌های سازمانی ذیل مدل دیوید از رویکرد استراتژی کلاسیک (خاصه ویژگی تمایز) اقدام شده است. امید است که بتوانیم با بهره‌گیری از راهبردها و برنامه‌های عملیاتی ذیل آن، شاهد توسعه و تعالی سازمانی صندوق قرض‌الحسنه شاهد باشیم. ان شاء الله.

از این منظر در این شماره و نیز دو شماره پیش‌تر و دو شماره بعد دوماهنامه طلوع حسنه شاهد، به رویکردهای مختلف مدیریت استراتژیک، یعنی: استراتژی کلاسیک، تطبیق‌پذیری، رؤیایی، شکل‌دهی و بازتجدید پرداخته شده است و خواهد شد. لذا سعی می‌شود با بیان ویژگی‌ها، مدل‌ها و نیز نقاط ضعف و قوت هریک از آن‌ها به اجمال و با مروری بر سوابق نظری و تجربی در حد توان و بضاعت علمی، از آن‌ها در پیشبرد مأموریت و اهداف سازمانی صندوق قرض‌الحسنه شاهد استفاده شود.

از سوی دیگر، شایان ذکر است که صندوق در سال ۱۳۹۸ نسبت به تدوین سند راهبردی صندوق قرض‌الحسنه شاهد و نیز به روزرسانی آن در سال ۱۴۰۱ در قالب انجام یک پژوهش مطالعاتی تحت عنوان «طراحی مدل مطلوب مدیریت راهبردی صندوق قرض‌الحسنه شاهد» اقدام کرده است. لذا با رجوع



مدیریت بحران و روابط عمومی

دکتر سهیلا رسالت



چکیده

ارتباطات در بحران، بخشی از روابط عمومی است و پیدایی آن به صورت مستقیم با شیوه اطلاع‌رسانی رسانه‌های خبری ارتباط دارد. از طرفی امروزه رسانه‌های اجتماعی در عرصه فضای مجازی بلافاصله پس از وقوع بحران سازمانی، شاهد حضور و مشارکت گسترده و فعالانه مخاطبان هستند. اطلاع‌رسانی به هنگام و صحیح، با برنامه‌ریزی هدفمند و شناخت تکنیک‌ها و شرایط رسانه‌ای، امروزه نقش مؤثری در غنی‌سازی محتوای رسانه‌های جمعی و افزایش سطح آگاهی‌های عمومی، همچنین ایجاد روابط دوجانبه بین سازمان با مخاطبان ایفا می‌کند. شتاب تولید و عرضه اطلاعات و تنوع رسانه‌های جمعی، به ویژه عملکرد آن‌ها در شرایط خاص و رویدادهای بزرگ و فراگیر، شرایطی را ایجاد می‌کند که نبود برنامه‌ریزی و کنترل آن از سوی سازمان‌های مرتبط با رویداد، ضمن قراردادن سازمان در یک موقعیت انفعالی، باعث انحراف سازمان از مسیر اصلی و مانعی در برابر برنامه‌ریزی‌های آن می‌شود. تغییر ناگهانی شدیدتر از حالت عادی و غافلگیری تهدیدآمیز، از جمله معیارهای تعریف بحران است. گام اول در مدیریت بحران، شناخت زمینه‌های بحران و گردآوری اطلاعات در زمینه‌های شکل‌گیری یا احتمال حادث شدن بحران است که به واقع‌بینی نیاز دارد تا خوشبینی. بروز بحران در جوامع و سازمان‌ها می‌تواند تابعی از شرایط ویژه، اضطراری و انحراف از برنامه‌های پیش‌بینی شده باشد. با وجود این، معمولاً می‌توان با تجزیه و تحلیل، سیستم‌های نقاط بحران را شناسایی و نسبت به کورکردن آن اقدام کرد.

واژگان کلیدی: مدیریت بحران، روابط عمومی، بحران سازمانی

مقدمه



امروزه با توجه به توسعه امر اطلاع‌رسانی در زمان وقوع یک بحران، اطلاع‌رسانی شفاف درباره آن، کمک قابل توجهی را بحران زده خواهد کرد. برای پیشگیری از بحران باید پیش‌بینی کرد و راه‌های پیشگیری را در نظر گرفت. سازمان‌ها باید در درجه اول برای خود یک مدیریت بحران تعریف کنند که در مواقع مقتضی وارد عمل شوند. روابط عمومی‌ها بی‌شک یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین اعضای این تیم هستند. یکی از عواملی که در سرنوشت هر گروه و فرد اهمیت و ارزش دارد و آن‌ها را برای رسیدن به هدفشان یاری می‌دهد، کیفیت رابطه آن‌ها با افراد و مؤسساتی است که با آن سروکار دارند. بنابراین نقش عمده روابط عمومی، نزدیک کردن اذهان عمومی به واقعیت در سازمان‌هاست. توانایی شناخت و اقدام آگاهانه، کاربرد روابط عمومی را افزایش می‌دهد و به تحرک و کارایی آن‌ها منجر خواهد شد. براین اساس، روابط عمومی در حقیقت می‌تواند به عنوان واسطه میان نهادها و مردم، نقش قابل قبولی ایفا کند. آن‌ها می‌توانند با تنظیم برنامه دقیق، به سؤالات و تردیدها پاسخ دهند (علوی، ۱۳۹۴). بین رفع بحران در سازمان و فعالیت‌های روابط عمومی، رابطه دوجانبه وجود دارد: روابط عمومی با ابزارهای رسانه‌ای که در دست دارد، می‌تواند کنترل خوب و گسترده‌ای روی مسئله بحران داشته باشد. بنابراین آگاهی از نحوه ارتباط با رسانه‌ها در همه اوقات، به خصوص در زمان بحران، برای سازمان امری ضروری است.

روابط عمومی: تعاریف و کارکردها

روابط عمومی قدمتی چهارهزارساله دارد. تاریخ روابط عمومی را می‌توان در امپراتوری‌های باستانی، مانند: ایران، مصر، هند و چین ردیابی کرد. این ریشه‌ها شامل تأسیس ساختمان‌ها، مجسمه‌ها، بت‌ها و نظام‌های ارتباطی دولتی در جوامع باستانی به‌سوی تکامل یافته هستند. تدفین تشریفاتی رهبران، حتی به عنوان خدایان، جزئی از تاریخچه روابط عمومی است (هیث، ۱۳۸۴: ۷۳).

اصطلاح روابط عمومی، به مفهوم کنونی برای

نخستین بار در سال ۱۸۹۷ در اتحادیه راه‌آهن آمریکا به کار برده شد. روابط عمومی را در زبان عربی «العلاقات العامة» ترجمه کرده‌اند. دانشمندان و متخصصان علوم اجتماعی و کسانی که درباره دانش پویای روابط عمومی پژوهش‌هایی انجام داده و آثاری پدید آورده‌اند، هر یک به نوبه خود گام‌هایی در راه شناساندن آن برداشته‌اند (کاتلیپ، ۲۰۰۲: ۷۶۳).

روابط عمومی عبارت است از تلاش آگاهانه و قانونی به منظور تفاهم و استمرار اعتماد و شناخت متقابل با عموم که براساس تحقیق علمی و عملی صحیح مستمر، میسر است (چهره‌قایی، ۱۳۸۶: ۱).

ادوارد برنیز، یکی از بنیانگذاران این رشته، از جمله نخستین افرادی بود که روابط عمومی را به عنوان یک حرفه اصیل و جدی تعریف کرد. تعریفی که او در سال ۱۹۵۲ ارائه داد، هنوز هم یکی از ساده‌ترین و در عین حال دقیق‌ترین تعاریف این رشته است. او می‌گوید روابط عمومی عبارت است از:

۱. اطلاعاتی که به مردم داده می‌شود.

۲. تلاش‌های ترغیبی و آگاهانه به منظور تغییر گرایش‌ها و رفتار مردم.

۳. کوشش در همبسته ساختن نگرش‌ها و اقدامات یک سازمان با مخاطبان خود و متقابلاً نگرش‌ها و اقدامات مخاطبان با سازمان (کوهن، ۱۳۸۷: ۹)



بحران: تعاریف و انواع

صاحب نظران، بحران را وضعیتی آشفته می دانند، نوعی از آشفتگی و پریشانی در عناصر یک ساختار و سیستم که سازوکارهای نظم بخشی به آن، خارج از عهده خود سیستم باشد. در این وضعیت، میزان آشفتگی از مسئله مشکل، معضل و آفت فراتر می رود و آنچنان فراگیری و عمقی پیدا می کند که اراده برگشتن به حالت پیشین با گذار به نقطه مطلوب دچار خدشه می شود (مطلق، ۱۳۸۴: ۱۷).

کومبز، بحران را به عنوان یک رویداد ناگهانی و غیرمنتظره می داند که تهدیدی جسمی برای اختلال در عملکرد و اعتبار سازمان است و می تواند بر ذینفعان آسیب جسمی، روحی یا مالی وارد کند و بر طیف گسترده ای از آن ها تأثیر منفی می گذارد (کومبز، ۲۰۰۷: ۱۶۴).

رویکرد سیستمی، برگرفته از عینیت و رویکرد تصمیم گیری، برگرفته از برداشت انسانی است. از منظر سیستمی، بحران به وضعیتی اطلاق می شود که نظم سیستم اصلی یا قسمت هایی از آن (سیستم فرعی) را مختل کند و پایداری آن را برهم زند. به بیان دیگر، بحران عبارت است از: یک دسته حوادث و وقایع که به سرعت

حادث شده و تعادل نیروها را در سیستم کلی بین المللی یا سیستم های فرعی، بیش تر از حد متعارف (متوسط) برهم زند و شانس و امکان تشدید تخاصم در سیستم را افزایش می دهد (تاجیک، ۱۳۹۸: ۲).

نخستین تقسیم بندی بحران را می توان در ابعاد فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی دانست که در این جا به بحران در سازمان ها می پردازیم.

درباره کنترل آثار منفی بحران ها در یک سازمان و نحوه برخورد مدیران می توان گفت: چون سازمان، اجتماع کوچکی است، پس تمام انواع بحران را می تواند در ابعاد کوچک تر داشته باشد. اما آنچه بیش تر مورد نظر است، بحران هایی است که به طور خاص در زمینه حرفه یا تخصص سازمان ایجاد می شود. مسلماً بر حسب حرفه و صنعت، نرخ بروز بحران در سازمان ها متفاوت است.

آثار منفی بروز بحران در سازمان ها، زمانی حاد می شود که هیچ اقدامی قبل از بروز بحران انجام نشده باشد. به این ترتیب، هرج و مرج به حد اعلای خود می رسد و شیرازه همه کارها از دست می رود. برنامه ریزی بحران، کمک بزرگی به کوچک نگهداشتن دامنه بحران و کنترل سریع آن می کند.



مدیریت بحران

مدیریت عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم داخلی)، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد. مدیریت، فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی سازماندهی و بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی با اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد (مک‌کارتی، ۱۳۹۸). مدیریت، گرایش‌های مختلفی دارد که یکی از اشکال آن، مدیریت بحران است؛ درواقع مدیریت بحران، فرایند برنامه‌ریزی و عملکرد است که با مشاهده سامانمند بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری است که به‌وسیله آن بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری کرد یا در صورت بروز آن درخصوص کاهش اثرات، آمادگی لازم، امدادسانی سریع و بهبودی اوضاع سازمان اقدام کرد؛ هر اندازه میزان ارتباطات بین ارگان‌های مقابله‌کننده با بحران بیش‌تر باشد، مدیریت بحران از کارایی بیش‌تری برخوردار است. مدیریت بحران، ناظر بر پنج مقوله طراحی و شناخت عوامل بحران، تصمیم‌گیری، ارتباطات و سازماندهی برخوردار خواهد بود.

کنترل بحران در مواقعی که سازماندهی نیروهای مقابله‌کننده با بحران بیش‌تر باشد، آسان‌تر است. مسئله اصلی در مدیریت بحران، چگونگی سنجش فوریت و اولویت تهدید است. در سنجش، طبقه‌بندی و تشخیص اولویت و فوریت تهدید، عوامل بسیاری تأثیرگذار است. زمان تهدید، مکان و شدت تهدید، توان و قدرت تهدید، عامل تهدید، عمق و دامنه تهدید، نوع تهدید، هدف مورد آماج تهدید و ابزار تهدید، از مهم‌ترین این عوامل است. سرعت تصمیم‌گیری در مدیریت بحران، از اهمیت بسیاری برخوردار است. درواقع بین سرعت تصمیم‌گیری و سرعت کنترل بحران، ارتباط مستقیم وجود دارد؛ به بیان دیگر، هر اندازه سرعت تصمیم‌گیری از سوی مدیریت بحران بیش‌تر باشد،

سرعت کنترل بحران نیز بیش‌تر خواهد بود (Wisnbla: ۱۴۵). مدیریت بحران، فرایندی است که بایستی در قسمتی از برنامه عادی توسعه کشور قرار گیرد. سوانح و حوادث غیرمترقبه طبیعی نبایستی در مواقع نیاز پاسخ داده شود. علل صرف آن‌ها بایستی تجزیه و تحلیل شود و برنامه‌های پیشگیری و استراتژی‌های پاسخگویی عادی‌سازی بایستی توسعه داده و اجرا شود. جامع‌ترین شرایط مدیریت بحران، حفظ و نگهداری توسعه پایدار است که توسط آن از منابع انسانی و طبیعی استفاده و حفاظت می‌شود تا در جهت اعتلای فرهنگ، بهداشت و اقتصاد جوامع برنامه‌ریزی شود.



ویژگی‌های مشترک بحران‌ها

موضوع مهمی که درباره وقوع بحران‌ها در شرایط گوناگون و چگونگی برخورد با آن‌ها توسط افراد وجود دارد، این است که تمامی بحران‌ها به‌طور چشمگیری با یکدیگر مشابهند و ویژگی‌های مشترکی دارند. این ویژگی‌ها به شرح زیر است:

- خسارت: هر بحرانی به طریقی باعث خسارت می‌شود، حتی اگر نتوان آن را به راحتی با آمار و ارقام برحسب دلار محاسبه کرد. این خسارت می‌تواند به صورت بی‌اعتمادی در گروه‌ها، ازدست‌دادن انگیزه در کارمندان یا اثراتی بر سلامت انسان‌ها بروز کند.

- جریان فزاینده وقایع: زمانی که وقایع یکی پس از دیگری اتفاق می‌افتد، فقط می‌توانید امیدوار باشید که قدم اول را شما بخواهید داشت، آن هم به شرط این‌که مدت‌ها پیش از وقوع بحران، برنامه‌ریزی کرده باشید.

- زمان به نفع شما نیست: باید بحران را به سرعت و به‌طور کارآمدی کنترل کرد. در غیر این صورت، شرکت بحران زده، اعتماد حیاتی مشتریان و سرمایه‌گذاران را ازدست خواهد داد. علاوه بر این، خطر بدتر شدن روحیه کارمندان، مسائل و روابط کاری و مشکلات استخدامی را پیش‌رو دارد.

فعالیت‌های درون سازمانی در مدیریت بحران

اقدامات درون سازمانی مدیریت بحران شامل موارد زیر است:

۱. شناخت دقیق فرایند کار از آغاز تا پایان
۲. شناخت نقاط بحران‌زا یا مقاطعی که احتیاج به بررسی و کنترل دارد.
۳. توسعه و تکمیل راهکارهای اجرایی تدوین شده برای مدیریت و کنترل بحران
۴. ارائه راهکارها به مجریان، مسئولان و تمامی کسان ی که با فرایند منشأ بحران آشنایی دارند.
۵. مانور یا تمرین عملی چگونگی مدیریت بحران
۶. استفاده از قوه تصور و تخیل افراد برای تکمیل هرچه بیش‌تر برنامه (فیلم‌هایی چون: زلزله در نیویورک، آتش‌سوزی‌های بزرگ، آتشفشان، سیل و...) که با هزینه‌های هنگفت در سطح جهان ساخته شده است، می‌تواند برای جرقه‌های ذهنی تدوین برنامه مدیریت بحران مفید باشد.

۷. تهیه و نگهداری نسخه‌های کپی از اسناد و مدارک مهم در خارج از محیط

۸. برقراری ارتباط درست و لازم با خارج از محیط، به وسیله انتشار اخبار صحیح و متناسب

بحران‌ها از لحاظ ماهیت، بزرگی و شدت، متفاوت هستند، اما تمامی آن‌ها مسائلی را به بار می‌آورند که می‌تواند به‌طور جدی توانایی کارکردی سازمان را مختل کند. یک بحران معمولاً زیربنای شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و با ارزش‌ترین دارایی‌هایش یعنی اعتبار و شهرتش را از بین می‌برد.

اعلام وجود بحران، یک خبر نامطلوب است، اما تصمیم‌گیران یک شرکت نباید این حوادث را با مدیریت نامطلوب برابر بدانند. یک بحران می‌تواند بهترین شرکت‌ها با ورزیده‌ترین مدیریت را نیز مورد حمله قرار دهد. این مشکلات ممکن است از عوامل طبیعی، فنی یا انسانی نشئت بگیرد که به سیستم مدیریت یک سازمان بستگی ندارد. بزرگ‌ترین اشتباه این است که تصور شود سازمان یا مؤسسه از بحران مصون می‌ماند.



- مسئله رسانه‌های خبری: به محض این‌که دچار بحران نسبتاً بزرگی شوید، مسلماً در يك چشم‌به‌هم‌زدن خبرنگاران از همه طرف برای انعکاس خبر، هجوم می‌آورند. موشکافی رسانه‌ها، یکی از وقایع زندگی امروز است.

- شایعات و حدسیات: ماهیت عمومی بودن شایعه، برخورد با آن را مشکل می‌کند؛ این يك حقیقت ساده است که مردم، سخن چینی و شایعه را دوست دارند.

- واکنش‌های روانی: چگونگی واکنش مردم، زمانی که ناگهان با يك وضعیت بحرانی روبرو می‌شوند نیز معمولاً بسیار مشابه است. موارد زیر جزو معمول‌ترین واکنش‌هاست:

ناباوری: فشار عصبی گرفتارشدن در يك بحران می‌تواند برای مدیری که آمادگی کنترل گرداب وقایع و همچنین واکنش‌های هیجانی خود را ندارد، فاجعه‌آمیز باشد.

قبول شکست: افراد ممکن است به این نتیجه برسند که دیگر همه چیز تمام شده است، در این صورت آن‌ها عقب می‌کشند و هیچ کاری نمی‌کنند، هیچ حرفی نمی‌زنند و تقریباً فلج می‌شوند.

وحشت‌زدگی: حالتی است که به تبع قبول شکست پدید می‌آید. بعد از این‌که شکست آشکار شد، کارمندان و مسئولان شرکت و وابستگان خارج از شرکت، همگی دچار وحشت می‌شوند.

مقصردانستن دیگران: این‌که يك سپر بلای واقعی یا خیالی داشته باشیم، و سوسه بزرگی است، اما به بهبود وضعیت حاد بحرانی کمکی نمی‌کند.

بحران سازمانی: امروزه بحران به صورت بخش جدایی‌ناپذیر و طبیعی حیات سازمان‌ها درآمده است. بحران‌ها دیگر ویژگی غیرعادی، کمیاب و اتفاقی برای جامعه جهانی تلقی نمی‌شوند. همه سازمان‌ها هر روز و هر لحظه تحت تأثیر بحران‌های کوچک و بزرگ قرار دارند. بروز بحران در سازمان‌های مختلف باید با بینش مثبت به عنوان يك سرمایه تلقی شود و این به خاطر آن است که در بحران، مجموعه امکانات سازمان، ساختارها، نیروی انسانی، توانمندی قانونی و... به خوبی با یکدیگر ترکیب می‌شود و همدلی مناسبی در سازمان ایجاد و از امکانات

بلااستفاده سازمان به نحو مطلوبی استفاده می‌شود. هرچند بروز بحران يك نوع سرمایه است، ولی بعضی از بحران‌ها موجب اخلاص در روند کار سازمانی می‌شود و تحقق اهداف سازمان و مزیت رقابتی از بین می‌رود. بحران در سازمان‌ها ناگهانی به وجود نمی‌آید، بلکه طی مدت زمانی طولانی، زمینه‌های آن در فرایندها، ساختارها و منابع انسانی شکل می‌گیرد و سپس به بروز بحران منجر می‌شود.

برای پیشگیری از بحران‌های منفی و مدیریت صحیح آن باید تمهیدات لازم قبل از شکل‌گیری خمیرمایه بحران اندیشیده شود. یکی از رویکردهایی که به شکل جدی و عملیاتی به مدیریت بحران و پیشگیری از بروز بحران کمک می‌کند، نظام مدیریت کیفیت فراگیر است که نظامی مشکل‌یاب و بحران‌یاب است.

مؤلفه‌های مؤثر در بحران‌های سازمانی

بحران‌های سازمانی شرایطی را ایجاد می‌کنند که روند عادی کار و فعالیت با وقفه موقت یا نسبتاً پایدار مواجه می‌شود. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن را مختل می‌کند و پایداری آن را به هم می‌زند.



بحران، وضعیتی است که تغییری ناگهانی در يك يا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می آورد (شدت و ضعف بحران ها بستگی به عوامل تشدیدکننده یا عناصر کاهش دهنده بحران و تکنیک های موجود برای مدیریت دارد).

در بروز بحران های سازمانی که به صورت خزنده شکل می گیرد، عوامل مختلفی دخالت دارند که پرداختن به موقع به آنها می تواند بحران را مهار کند. این گونه بحران ها در سازمان، بیش تر از نارسایی های محیط داخلی و موفق نبودن مدیریت ناشی می شود. به طور خلاصه می توان گفت بحران، در نتیجه مدیریت ناموفق ایجاد می شود و يك مدیریت اثربخش می تواند اختلالات بحران را دریابد و بعضی نشانه ها را از قبل پیش بینی کند. عوامل درون سازمانی مؤثر در بحران را در شش گروه می توان جمع بندی کرد:

۱. نحوه عملکرد مدیران سازمان
 ۲. کافی نبودن تجربه و جمع آوری اطلاعات
 ۳. ارزش ها، عقیده و نگرش مدیریت
 ۴. پیشینه تاریخی و تجارب سازمان
 ۵. مرحله عمر و زندگی سازمان
 ۶. ویژگی های دیگر سازمان، نظیر: درجه تمرکز و...
- بحران های سازمانی معمولاً خبر نمی کنند و یکی از ویژگی های عمده آنها همین غیرمترقبه بودن آنهاست که تصمیم گیرندگان را با هیجان و اضطراب مواجه می کند.

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر

در مدیریت کیفیت فراگیر بر طراحی، انتخاب فناوری و فرایندهای مناسب تولید، آموزش کیفیت، مشارکت بیش تر کارکنان، توجه به نیازهای مشتریان و لزوم اندازه گیری کار، تأکید شده است. مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول بر نمی گردد و يك دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیت ها، فرایندها و جزئیات کار را دربردارد.

بنابراین بروز بحران های سازمانی با توجه به تحولات محیطی، امری اجتناب ناپذیر است. برای پیشگیری و مدیریت بر بحران های سازمانی، مکانسیم های مختلفی

وجود دارد که یکی از آنها مدیریت کیفیت فراگیر است. با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دو بعد می توان بر بحران مدیریت کرد: از يك طرف، زمینه و ریشه های شکل گیری بحران، شناسایی می شود و تحت کنترل قرار می گیرد و بحران به حداقل ممکن می رسد و از طرف دیگر، در صورت بروز بحران، مدیریت بر آن راحت و ساده می شود.

مدیریت کیفیت فراگیر با مکانسیم های کمک به شاخص سازی سازمانی، شناسایی مشکلات سازمانی به صورت مداوم، نظارت بر گلوگاه های سازمانی، ایجاد حساسیت نسبت به زمان، به کارگیری راه حل های خلاقانه، مداوم سازی خودارزیابی فردی و سازمانی و تلفیق نگرش فرایندمدار و نتیجه مدار به پیشگیری از بروز بحران های سازمانی، کمک و مدیریت بر آن را ساده و لذت بخش می کند.



محیط و منطقه در هنگام بحران، نقش مثبتی در عادی‌سازی ایفا کند. روابط عمومی در همه‌جای دنیا تاکنون به‌عنوان منبع علمی در بخش‌های ویژه ارتباطات مورد بررسی قرار گرفته است.

بررسی کارکرد روابط عمومی در مدیریت بحران، بهترین راه شناسایی، محک و ارزیابی آن است. در این زمان است که روابط عمومی‌ها می‌توانند توانایی خود را عرضه کنند. روابط عمومی نباید فقط نقش اطلاع‌دهی را انجام دهد، بلکه در کنار آن باید نقش اطلاع‌یابی را نیز داشته باشد و با تجزیه و تحلیل اطلاعات و عملیاتی‌کردن آن و شرکت در جلسات راهبردی و سازمانی، تصمیم‌سازی کند و با اقداماتی مناسب به وضع مطلوب دست یابد. مهم‌ترین راهکارهای پیشنهادی برای حضور فعال روابط عمومی در مدیریت بحران، برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارشناسان روابط عمومی، اصلاح ساختار و نظام روابط عمومی، استفاده از فناوری‌های نوین برای روابط عمومی و... است. روابط عمومی‌ها به محض اطلاع از وجود مسئله بحرانی در سازمان، در قدم اول باید اطلاعات کامل از ماجرا کسب کنند.

مسئولیت روابط عمومی

برای پیشگیری از بحران باید پیش‌بینی کرد و راه‌های پیشگیری را در نظر گرفت. سازمان‌ها باید در درجه اول برای خود یک مدیریت بحران تعریف کنند که در مواقع مقتضی وارد عمل شوند که روابط عمومی‌ها بی‌شک یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین اعضای این تیم هستند. بین رفع بحران در سازمان و فعالیت‌های روابط عمومی، رابطه دوجانبه وجود دارد. روابط عمومی با ابزارهای رسانه‌ای که در دست دارد، می‌تواند کنترل گسترده‌ای بر مسئله بحران داشته باشد.

یکی از عواملی که در سرنوشت هر گروه و فرد اهمیت و ارزش دارد و آن‌ها را برای رسیدن به هدفشان یاری می‌دهد، کیفیت رابطه آن‌ها با افراد و مؤسساتی است که با آن سروکار دارند. بنابراین نقش عمده روابط عمومی، نزدیک‌کردن اذهان عمومی به واقعیت در سازمان‌هاست. توانایی شناخت و اقدام آگاهانه، کاربرد روابط عمومی را افزایش می‌دهد و منجر به تحرک و کارایی آن‌ها خواهد شد. بر این اساس، روابط عمومی درحقیقت می‌تواند به‌عنوان واسطه میان نهادها و مردم نقش قابل قبولی ایفا کند. آن‌ها می‌توانند با تنظیم برنامه دقیق، به سؤالات و تردیدها پاسخ دهند.

روابط عمومی بحران

بحران یکی از واقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر دنیای کنونی است که روابط عمومی در فرایند مدیریت بحران می‌تواند در مراحل پیش‌بینی، پیشگیری، هشدار، امداد و بازسازی از شدت بحران، دامنه، دوام و زمان آن بکاهد. روابط عمومی‌ها با جمع‌آوری اطلاعات محیطی خارج از سازمان و سپس تجزیه و تحلیل آن می‌توانند در تصمیم‌سازی مدیران ارشد تأثیرگذار باشند.

روابط عمومی‌ها با کار علمی و نگرش دقیق به تغییر و تحولات محیطی می‌توانند زمینه‌های بروز بحران و عوامل شکل‌گیری آن را شناسایی کنند و ضمن هشدارهای لازم، در پیشگیری از بروز آن همکاری کنند. همچنین بعد از به‌وجودآمدن بحران، روابط عمومی می‌تواند نقش مؤثری در عادی‌سازی شرایط و بازسازی محیط داشته باشد و با ارتباط مناسب بین سازمان،

بحران در فرایند ارتباط

ارتباط را می‌توان فرایندی دانست که در جریان آن، فرستنده (فرستندگان) با گیرنده (گیرندگان) از طریق نشانه‌های کلامی و غیرکلامی قابل فهم میان خود، به صورت مستقیم و غیرمستقیم به تبادل افکار، نظرات، احساسات، عقاید، اطلاعات و اخبار می‌پردازند. مفهوم فرایند، ضمن آن‌که به ویژگی تعاملی بودن ارتباط تأکید دارد، چرخه‌ای را یادآور می‌شود که موقعیت مبدأ (روابط عمومی) و مقصد (رسانه‌های جمعی، کارکنان سازمان و...) قابل تعویض است و شدت این تعامل، بستگی به نوع نقش آفرینی روابط عمومی و ابزاری دارد که مجریان امور خبری روابط عمومی به کار می‌گیرند. بنابراین در طراحی تمام مدل‌های ارتباطی ارائه شده، بر وجود حداقل سه عنصر گیرنده، فرستنده و پیام تأکید شده است و به دیگر عناصر شامل: رمزگذاری (وسیله رمزگذار)، رمزگشایی (وسیله رمزگشا)، مجرای انتقال پیام و بازخورد که در حیطه عملکرد مبدأ (روابط عمومی) و مقصد پیام هستند نیز توجه شده است. بدین صورت که اختلال در کارکرد عناصر فرایند ارتباطی و وقوع بحران‌های مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و... همچنین بروز شایعات، جنگ روانی، تبلیغات سوء و جعل اخبار، نتیجه‌ای را به همراه دارد که موقعیت روابط عمومی سازمان درگیر با بحران را پرمخاطره می‌کند. این مخاطره در صورتی که موجب نقص در کارکرد و کارایی هرکدام از عناصر فرایند ارتباطی در حیطه عملکرد روابط عمومی شود یا بر حیطه مقصد پیام، اثر سوء بگذارد، به ترتیب، اختلال درونی و بیرونی نامیده می‌شود. این اختلالات در زمینه‌های تجارب گذشته و موقعیت مقصد و کارگزار روابط عمومی، خودپنداره مبدأ و مقصد، مهارت‌های ارتباطی کارگزاران روابط عمومی، نظام هنجاری سازمان، وجهه و نفوذ روابط عمومی در جامعه، برد وسیله ارتباطی مورد استفاده روابط عمومی، بازخورد گیرندگان پیام‌های خبری سازمان و اوضاع عمومی جامعه مورد توجه است. براین اساس، اختلال (Noise) یا بحران در فرایند ارتباطی، به تمامی عوامل و پدیده‌هایی اطلاق می‌شود که موجب تضعیف اثربخشی عملکرد روابط عمومی در عرصه داخل و خارج از سازمان شود. این اختلالات یا بحران‌ها در تمام زمینه‌ها و بر تمام اجزای ارتباطی اثرگذار است.

مدیران سازمان هم نباید سعی کنند هنگام بروز بحران، اطلاعات را گزینش شده در اختیار روابط عمومی قرار دهند. اگر قرار است گزینشی صورت گیرد، روابط عمومی با توجه به شناخت شرایط بیرونی و درونی سازمان باید این کار را انجام دهد.

روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در بحران

روابط عمومی پدیده‌ای سازمانی - مدیریتی است و انطباق‌پذیری و ایجاد باورهای جدید برای اصلاح فرایندهای درون سازمانی از کارکردهای نوین آن به شمار می‌آید. برای روابط عمومی‌ها، وظایف مختلفی تعیین شده است که پژوهش، افکارسنجی، بازاریابی و مشتری‌مداری، تبلیغات و اطلاع‌رسانی از آن جمله است. در بین این کارکردها، نقش خبری و اطلاع‌رسانی عملکرد روابط عمومی‌ها آثار و پیامدهای سریع و بارزی در جامعه دارد تا جایی که توفیق یا موفق نبودن سازمان براساس رویکردها و اقدامات روابط عمومی آن سازمان مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرد. این نقش با توسعه سازمان‌های خبری، اهمیت یافتن افکار عمومی و ضرورت آگاهی مردم از فعالیت‌های جاری و آتی سازمان‌ها، بیش از گذشته اهمیت یافته است. از این رو، روابط عمومی‌ها، براساس اهداف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و آموزشی سازمان‌های خود، چگونگی تولید و توزیع اخبار را برنامه‌ریزی می‌کنند. آن‌ها برای تحقق اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، درصد اثرگذاری موردنظر بر مخاطبان هستند که احتمال دارد به منظور مهار بحران جلوه‌گر شود.

البته هر سازمان ضمن آن‌که از طریق روابط عمومی، تأثیرگذاری خاصی را جستجو می‌کند، از محیط پیرامون (دیگر سازمان‌ها، مخاطبان، رسانه‌های جمعی و رویدادهای جامعه) تأثیر می‌پذیرد. بنابراین هنگامی که بحران در هرکدام از حوزه‌های سازمان و محیط خارج از آن به وقوع پیوندد، دیگر حوزه‌ها نیز دستخوش تغییر می‌شود. در این شرایط، نقش روابط عمومی‌ها هنگامی می‌تواند به عنوان شیوه مطلوب برای جهت‌دهی روشن‌گرانه به افکار عمومی، مقابله با شایعات و حتی چگونگی اتخاذ تصمیم برای مقابله با بحران، تلقی شود که بر اصول مدیریت ارتباطات و اخبار در حیطه‌های درون و برون سازمان پایه‌ریزی شود.



بحران از درون فرایند ارتباط به محیط و از محیط به درون فرایند وارد می شود. این بحث در تئوری سیستمی به صورت ارتباط متقابل سازمان و محیط پیرامون آن مطرح می شود.

اقدام خبری روابط عمومی در مراحل سه گانه

بحران

درست به همان ترتیب که بحران ها می توانند پیش بینی شوند و برای مقابله با آن می توان برنامه ریزی کرد، ارتباطات و اطلاع رسانی سازمان در پاسخ به بحران نیز می تواند پیش بینی شده و برنامه ریزی شود. برای مقابله با بحران، باید ارتباطات مناسب برنامه ریزی شود، زیرا نتیجه برنامه ریزی نکردن؛ آسیب رسیدن جدی به منافع، روحیات کارکنان و دیگر ابعاد حیاتی یک سازمان است. اگرچه در خصوص بروز یک بحران هر چند بسیار جدی و مصیبت بار، اقدامی صورت نگیرد، نتایج آن در صورتی که ارتباطات مناسب برای برخورد با آن قبلاً توسط سازمان صورت گرفته باشد، همیشه با هزینه و زیان کم تر همراه است.

در وضعیت بحرانی، روزنامه نگاران در ارائه مطالب خود تحت فشار بسیار شدیدی هستند. اگر اطلاعات مورد نیاز آن ها در اختیارشان گذاشته نشود یا تغذیه اطلاعاتی آنان با سرعت کافی انجام نگیرد، آن ها به منابع دیگر برای دریافت اطلاعات لازم متکی می شوند که ممکن است از درستی و صحت کافی برخوردار نباشد. فرایند و روش هایی که برای ایجاد ارتباطات در وضعیت بحرانی انتخاب می شود، نباید حجیم و با طرح های پیچیده باشد و به شکلی زیبا بسته بندی شده و برای خاک خوردن در گوشه ای در اداره رها شود؛ رویه فوق و طرح های مربوط باید به راحتی اجرا شود و از اطلاعات کافی برخوردار باشد تا اشخاصی که مسئولیت اجرای طرح های مذکور در هنگام بروز بحران را برعهده دارند، به راحتی دست به کار شوند.

غالباً ویژگی های هر بحران پس از اتفاق با پیش فرض ها متفاوت است. بنابراین انعطاف پذیری فرایندها برای پاسخگویی به نیازهای ارتباطی یک وضعیت بحرانی ضروری است.

در بحران های بسیار جدی معمولاً مدیر اجرایی باید به عنوان سخنگوی اصلی انجام وظیفه کند. اگرچه این کار وقتی خوب است که مدیر ارشد به نوبه خود در ایجاد ارتباط، شخص موفق باشد. اگر او نتوانست، مدیر ارشد بعدی باید به ایفای نقش بپردازد. در چنین مواردی، این ایفای نقش باید به مدیر ارشدی سپرده شود که به طور مستقیم با بحران در ارتباط بوده و در جایگاهی است که مسئولیت موضوع را شخصاً برعهده می گیرد. این مدیر ارشد نمی تواند در نقاط دور دست باشد.

وقتی تلویزیون در وضعیت های بحرانی، ابزاری مهم برای ایجاد ارتباطات است، مکالمات تلفنی در جایگاه دوم قرار می گیرد. بهره گیری از افراد توانا در پاسخگویی به تلفن، همانند حضور موفقیت آمیز در تلویزیون از اهمیت برخوردار است. البته این در شرایطی است که یک شرکت بخواهد صرفاً دیدگاه های خود را بیان کند و خود را به عنوان تنها منبع قانونی اطلاعات در خصوص آن چیزی که اتفاق افتاده است و آنچه شرکت درباره آن انجام می دهد و این که شرکت چه احساسی نسبت به آن دارد، معرفی کند.



در مرحله پس از بحران باید گفت که تجربه نشان داده است بسیاری از بحران‌ها پس از محوشدن مشخصات ظاهری، پیامدهای دیگری به همراه داشته‌اند که این پیامدها را می‌توان به دو مرحله تقسیم کرد:

یک: عوارض بلندمدت غیرملموس و ناخواسته که رسانه‌ها این توانایی را دارند تا با تشخیص پیامدهای ناخواسته، عوارض آن را به حداقل برسانند یا برعکس، بر امواج آن سوار شوند.

دوم: عوارض کوتاه مدت که منظور از آن، تأخیر در بازگشت دادن جامعه به وضعیت پیش از بحران است. لذا تأثیر کارکردی رسانه‌ها در وضعیت پس از بحران، جلوگیری از بازگشت طبیعی جامعه مورد آسیب به وضعیت تعدیل و آرامش است. اما کارکرد مثبت رسانه‌ها در مرحله پس از بحران، سرعت بخشیدن به روند توازن و تعادل مجدد پس از فاجعه طبیعی و جلوگیری از بروز بحران مضاعف است.

رسانه‌ها در سه مرحله «قبل»، «حین» و «پس از بحران» در اطلاع‌رسانی بحران نقش دارند:

الف) قبل از بحران: این مرحله با هدف پیشگیری از بروز بحران در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله، پاسخگویی به ابهامات و اعتراضات اولیه، ایجاد بانک اطلاعات درباره انواع بحران‌های مشابه، آموزش خبرنگاران، ارائه مشاوره به مدیران سازمان در واکنش به بحران، ارزیابی آثار مثبت و منفی خبرها و مصاحبه‌ها، معرفی رابطان ویژه خبری به رسانه‌های جمعی، تهیه آیین‌نامه برای تشکیل کمیته ویژه خبر و نحوه همکاری با رسانه‌ها و سازمان‌های دیگر، تعیین خط‌مشی واحد در گزینش و تنظیم اخبار و... به انجام می‌رسد.

ب) هنگام بحران: در مرحله حین بحران، نقش و کارکرد رسانه‌ها آشکارتر است. در این مرحله، رسانه‌ها با توجه به ظرفیت‌های اطلاع‌رسانی که در اختیار دارند، می‌توانند موجب برانگیختن عواطف و احساسات و آگاه کردن مردم، نهادهای داخلی و بین‌المللی شوند. بیش‌ترین تحقیقات انجام‌شده درباره نقش رسانه‌ها در بحران‌های فجایع طبیعی، معمولاً مربوط به این مرحله است.

در این مرحله روابط عمومی باید به فعال کردن کمیته ویژه، اعزام رابطان خبری، شناسایی منابع موثق، تعیین مأموریت‌های خبری برحسب نیازهای خبری جامعه، حفظ صداقت و پنهان نکردن توضیح وقایع، ارزیابی صحت اخبار، تشکیل مرتب جلسات برنامه‌ریزی‌های خبری، ساماندهی کنفرانس‌های خبری با حضور افراد کاملاً مطلع و فعال کردن سایت ویژه خبری برای دستیابی به اطلاعات جدید و صحیح و... اقدام کند.

ج) پس از بحران: شناسایی نقاط قوت و ضعف در نحوه ارتباط با رسانه‌های جمعی، تحلیل محتوای اخبار اعلام‌شده، نظرسنجی از مردم درباره عملکرد خبری سازمان و روابط عمومی، تکمیل و به‌روزر کردن بانک اطلاعات، تقدیر از خبرنگاران و دبیران موفق، ادامه آموزش‌های خبرنویسی برای همکاران روابط عمومی، بررسی دستورالعمل‌ها و اصلاح آن‌ها، برگزاری جلسات بحث و گفتگو با سازمان‌های مرتبط برای اتخاذ تصمیم و تبادل تجربیات در مواجهه‌های آتی با بحران، از اقدامات این مرحله است.

رسانه‌ها در مراحل مختلف یادشده، نقش خود را از طریق جاذبه‌های «اقتناعی»، «احساسی» و «اخلاقی» ایفا می‌کنند. آمار مربوط به رجوع مردم به سمت رسانه‌ها پس از وقوع فجایع طبیعی و فراگیر بودن رسانه‌ها در جوامع معاصر، موجب شده است تا مطالعات درباره‌ی عملکرد رسانه‌ها در شرایط بحرانی پس از فجایع طبیعی اهمیت زیادی پیدا کند. علاوه بر این، باید به نقش جایگزین رسانه‌های الکترونیکی پس از قطع سیستم‌های مخابراتی زمینی و زیرساخت‌های ارتباطی اشاره کرد که در جهت دهی امدادرسانی و جلب مشارکت‌های مردمی اهمیت فوق‌العاده می‌یابد.

رسانه‌ها می‌توانند اقدامات دولتی را در موضوع امدادرسانی و کنترل بحران، شتاب دهند یا کند سازند و البته حین اطلاع‌رسانی، اقدامات دولتی به عنوان ابزار تبلیغات سیاسی نیز عمل می‌کنند. بنابراین در همان حال که به عنوان یک منبع ارزشمند اطلاعاتی نقش سرنوشت‌ساز در مدیریت بحران دارند، به بنگاه تبلیغاتی بازیگران سیاسی نیز بدل می‌شوند.

در مدیریت رسانه در بحران فجایع طبیعی باید به مقوله‌هایی همچون: سازماندهی گروه‌های خبرنگار اعزامی به محل فاجعه، ارتباطات، تصمیم‌گیری درباره‌ی نحوه‌ی انعکاس گام‌به‌گام رویداد، شناخت عوامل تأثیرگذار بر امداد و نجات و مانند این‌ها توجه داشت. بعضی عوامل مربوط به مدیریت رسانه در هنگام بحران حاصل از فجایع طبیعی، به کنترل جو و فضای روانی جامعه کمک می‌کند. بنابراین توجه و آموزش مستمر درون سازمانی، به‌ویژه برای روزنامه‌نگاران، انتشار دستورالعمل‌های انتشار اخبار، مصاحبه و اطلاع‌رسانی در سطوح محلی، استانی و سراسری، تجهیز و تکمیل امکانات موردنیاز واحدهای مختلف اطلاع‌رسانی و مستندسازی، تدوین نظام‌نامه‌های اطلاع‌رسانی و عملیات رسانه‌ای ویژه بحران‌های فجایع طبیعی که در آن سهم و نقش هر یک از مجموعه‌های رسانه‌ای در اطلاع‌رسانی و مدیریت افکار روشن شده باشد، برای پشت‌سر گذاشتن بحران به بهترین صورت ممکن ضروری است.

ارائه‌ی آمارهای تکان‌دهنده یا مایوس‌کننده، نمایش صحنه‌هایی که محرك احساسات و عواطف است، تأکید بر نمونه‌های خشن در مواجهه شدن با مشکلات، اجتناب ناپذیر نشان دادن خشم اجتماعی به واسطه‌ی شرایط موجود و نارسایی‌های پس از بحران و توجیه‌پذیر نشان دادن توسل به خشونت در صورت فشار اجتماعی، از جمله مواردی است که آستانه‌ی تحمل روانی افراد جامعه را پایین می‌آورد و آنان را ترغیب به بروز رفتارهای تخریبی می‌کند.

هنگام بحران، رسانه‌ها می‌توانند از راه زیرسؤال بردن مشروعیت و کارآمدی نیروهای عمل‌کننده، اعتماد عمومی را نسبت به آنان کاهش دهند، به تشویق و نگرانی دامن بزنند و توسل به اقدامات خودسرانه را سرعت بخشند. برعکس، ارائه‌ی تصویری حاکی از اشراف نیروهای امدادرسان و مدیران مربوط در کاهش اضطراب عمومی و جلوگیری از اقدامات خودسرانه بسیار مؤثر است.

رسانه‌ها می‌توانند به موازات اطلاع‌رسانی و تنویر افکار عمومی، وفاق و همبستگی ملی را تقویت کنند و سطح مشارکت عمومی را افزایش دهند.

علاوه بر این، در هنگام بحران حاصل از فجایع طبیعی، رسانه‌های یک کارکرد مستقیم در بسیج عمومی برای امدادرسانی و آگاه‌سازی نسبت به فاجعه دارند، اما کارکرد نهان آن‌ها شکل دادن به قضاوت نهایی مردم در عملکرد بخش‌های دولتی در یاری‌رسانی و جبران خسارات است.

کارکردهای روابط عمومی در مدیریت بحران

۱. روابط عمومی یکی از مهم‌ترین منابع اطلاعاتی و خبری است که در شکل‌گیری نگرش افراد نسبت به سازمان و تصمیمات مدیران نقش اساسی دارد.
۲. مدیران و کارکنان روابط عمومی، به‌ویژه کارشناسانی که در بخش ارتباط با رسانه‌های گروهی فعالیت می‌کنند، باید شناخت و آگاهی کاملی از ماهیت، کارکرد و خط‌مشی آن‌ها داشته باشند.
۳. مسئولیت تهیه‌ی گزارش یا اطلاعیه‌های خبری و هماهنگی با رسانه‌های گروهی، برعهده‌ی بالاترین مقام روابط عمومی شرکت است.

۴. ارائه اطلاعات خبری شفاف، دقیق و کامل از بروز شایعه پیرامون واقعه می‌کاهد.

۵. مشورت با کارشناسان امور روان‌شناسی در هنگام تولید اخبار در خصوص آثار روانی پیام در جامعه، بسیار اهمیت دارد.

۶. پرداختن به عناصر اصلی واقعه و پرهیز از اخبار شخصیت‌مدار و حواشی کم‌اهمیت، به افزایش آگاهی مردم کمک می‌کند.

۷. جلب نظر عمومی مبنی بر صحت و درستی اطلاعات و اخبار و اطمینان دادن به جامعه، مبنی بر این‌که منبع اخبار موثق است، به رفع ابهامات کمک می‌کند.

۸. جامعه و حتی کارکنان درون سازمان در وضعیت بحرانی، آمادگی بیش‌تری برای پذیرش و ترویج شایعات دارند. لذا شایعه‌زدایی از محورهای اصلی فعالیت اطلاع‌رسانی روابط عمومی در دوران بحران است.

۹. روابط عمومی به عنوان مرجع، مورد استناد مدیران درون سازمان و رسانه‌های جمعی قرار می‌گیرد. لذا نحوه رمزگذاری و انتقال اخبار در دوران بحران باید براساس رفع تنش و برنامه‌ریزی بر مبنای اطلاعات دقیق باشد.

۱۰. خبرنگاران در شرایط بحران با موانع متعدد مواجه می‌شوند. بنابراین، هماهنگی‌های قبلی برای همکاری‌های خبری اهمیت دارد.

۱۱. تشکیل کمیته مدیران امور خبر برای هدایت و نظارت بر عملکرد خبرنگاران در حوزه‌های خبری، پیشگیری از کارهای موازی، دستیابی به منابع موثق خبری، ضروری است.

۱۲. توجه به بازتاب اخبار، بازخورد رسانه‌ها و مردم، در اختیار داشتن کانال‌های ارتباطی برای دریافت دیدگاه‌های مردم از طریق نظرسنجی توسط روابط عمومی، بسیار ضروری است.

۱۳. پیشگیری از تعارض‌ها و تناقض‌های خبری، به خصوص در ارائه آمار و ارقام، اسامی اشخاص و دلایل واقعه، توسط روابط عمومی با تشکیل ستاد خبری منسجم، لازم است.

۱۴. تنظیم اخبار در حجم کم با بیان اصلی‌ترین و مهم‌ترین عناصر خبری تا قابلیت بیش‌تری برای پخش از سوی رسانه‌های جمعی رادیو و تلویزیون، همچنین انتشار در روزنامه‌ها را داشته باشند.

۱۵. پرهیز از اعلام اخبار به نقل از «منابع مبهم» مانند: شخص آگاه، فردی که نمی‌خواهد نامش فاش شود.

۱۶. استفاده از افعال معلوم به جای افعال مجهول در متن اخبار و اطلاعیه‌های خبری.

۱۷. صدور به موقع اصلاحیه‌ها، اطلاعیه‌ها، تکذیبیه‌ها و تأییدیه‌های خبری که از نظر تنظیم و بیان موضوع، مناسب باشد.

۱۸. به دنبال اعلام وضعیت بحران با شرایط اضطرار و لزوم تشکیل کمیته اطلاع‌رسانی از سوی سرپرست ستاد بحران و تا زمان عادی شدن شرایط، لازم است اطلاعیه‌ها و گزارش‌ها از سوی روابط عمومی شرکت، تهیه و پس از تأیید توسط سرپرست ستاد مدیریت بحران از طریق روابط عمومی شرکت و با بهره‌گیری از ابزار اطلاع‌رسانی در اختیار رسانه‌های گروهی قرار گیرد.

۱۹. هنگام ارائه گزارش از وضعیت اضطراری باید از عبارات ساده استفاده شود؛ به صورتی که برای عامه مردم واضح و روشن باشد. در ضمن از به کارگیری لغات تخصصی و مبهم برای غیرمتخصصان پرهیز شود.

۲۰. اطلاعات کم‌تر، تأثیر بیش‌تری دارد. مردم و افکار عمومی جامعه به عمق مطالب و خبر توجه می‌کنند، نه اندازه و کمیت آن. بیانیتهای خبری نباید بیش از دو صفحه باشد، زیرا پیام‌های طولانی باعث می‌شود که شنونده یا خواننده آن را دنبال نکند و در نتیجه قسمتی از پیام از بین خواهد رفت.

۲۱. باید به نیاز رسانه‌های گروهی برای تهیه خبر و اطلاعات در زمان بحران توجه داشت. رسانه‌های نوشتاری، شنیداری و تصویری هر یک نیازهای خبری جدا دارند؛ رسانه‌های تصویری دنبال تهیه عکس، فیلم، نوار مصاحبه و... هستند و رسانه‌های نوشتاری دنبال مصاحبه‌های طولانی همراه با جزئیات و...

۲۲. هنگام بروز حادثه و شرایط بحرانی، رسانه‌های خبری در پی کسب پاسخ به برخی سؤالات هستند؛ از جمله :

الف) چه اتفاقی افتاده، پیامدهای حادثه چیست؟
ب) چه عواملی موجب بروز حادثه بوده و چه سازمان و واحدهایی مسئول رفع حادثه و پیامدهای احتمالی است؟

ج) میزان خسارت‌های وارده چقدر است و چه سازمانی مسئول جبران خسارت‌های مالی است؟
۲۳. پس از عادی شدن شرایط و بنا به تشخیص سرپرست ستاد بحران، گزارش‌های تکمیلی برای ارسال به رسانه‌های گروهی در اختیار روابط عمومی‌ها قرار گیرد.

۲۴. روابط عمومی شرکت پس از عادی شدن شرایط، گزارش مستند از نحوه انعکاس اخبار و اطلاعات مربوط به هر بحران در رسانه‌ها را تهیه و در اختیار سرپرست کمیته بحران قرار دهد.

نتیجه‌گیری

یکی از معضلات بشر عصر حاضر، رویدادهای غیرمترقبه است. چه انسان‌ها در ایجاد آن‌ها نقش داشته باشند و چه طبیعت آن‌ها را ایجاد کند، خسارات و ضایعات گسترده‌ای همراه می‌آورند. همچنین بروز هر رویدادی از این قبیل، علاوه بر ایجاد خسارات و ضایعات جانی و مالی، ناپایداری ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را نیز سبب می‌شود. به عبارت دیگر، هر رویدادی که به این ترتیب به وقوع بپیوندد و بحران‌زا باشد، تلاش امدادی وسیعی را طلب می‌کند تا از میزان خسارات و ضایعات آن تا حد ممکن کاسته شود. به همین ترتیب، فعالیت دستگاه هماهنگ‌کننده عملیات امدادی در صورتی از بالاترین بازده برخوردار خواهد شد که به یک روابط عمومی مبتنی بر پایه‌های علمی متکی باشد.

نقش روابط عمومی در مدیریت یک بحران در سازمان، نقش ارتباطی است که می‌توان آن را این‌گونه بیان کرد که یک مسئول روابط عمومی باید همیشه ارتباط صحیح رسانه‌ای قبل از وقوع هر نوع بحرانی را

داشته باشد. همین امر می‌تواند نتایج زیان‌بار وقوع یک بحران در سازمان را کاهش دهد و به حداقل برساند. روابط عمومی در یک سازمان بحران‌زده، اگر از بانک اطلاعات قوی‌ای برخوردار باشد و نمونه‌ای از بحران‌های مشابه سازمان خود را در جهان در اختیار داشته باشد، در راستای کسب راه حل مناسب به مدیریت سازمان و دست‌اندرکاران سیاستگذاری رفع بحران در آن سازمان کمک مؤثری می‌کند. نقشی که چنین روابط عمومی به عنوان بازوی مشاوره اصلی و امین مدیریت کل عملیات ایفا می‌کند، نه تنها باعث تسهیل وظایف اجرایی مدیریت خواهد شد، بلکه این امکان را هم به وجود خواهد آورد تا حتی از پیامدهای ناگوار سیاسی، اجتماعی، حقوقی و اقتصادی بالقوه بعدی نیز جلوگیری شود. وجود چنین روابط عمومی در کنار دستگاه هماهنگ‌کننده عملیات امدادی، به توسعه پایدار کمک می‌کند. چراکه کار روابط عمومی در این مورد، قبل از وقوع هر رویداد شروع و تا مدت‌ها بعد از خاتمه عملیات امدادرسانی ادامه خواهد داشت.

منابع

۱. افخمی، حسین (۱۳۹۷)؛ بحران در روابط عمومی. مجله روابط عمومی، شماره ۱۰، تیر ۱۳۹۷.
۲. حبیب‌زاده ملکی، اصحاب؛ جوادیان، رضا (۱۳۸۹)؛ راهبردهای رسانه‌ای در مدیریت بحران. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۱۸، زمستان ۱۳۹۸.
۳. خانیکی، هادی (۱۳۹۸)؛ مدیریت بحران ارتباطی. دانشگاه تهران، ۱۳۹۷-۱۳۹۸.
۴. رجیستر، مایکل و جودی لازکین (۱۳۹۴)؛ مدیریت در روابط عمومی. ترجمه الهام حسین‌زاده، دفتر تبلیغات و اطلاع‌رسانی.
۵. علوی، پرویز (۱۳۹۴)؛ ارتباطات سیاسی توسعه و مشارکت سیاسی. انتشارات علوم نوین.
۶. غلامی، رضا (بی‌تا)؛ مدیریت بحران در مؤسسات فرهنگی. باشگاه اندیشه.
۸. میرشاهی، سعید (۱۳۹۷)؛ روابط عمومی و مدیریت بحران در سازمان. دفتر تبلیغات و اطلاع‌رسانی.
۹. معادی، سعید (۱۳۹۸)؛ مدیریت بحران. تهران: منشور جاوید.
۱۰. مک‌کارتی، شاون (۱۳۹۸)؛ نقش اطلاعات در مدیریت بحران. ترجمه محمدرضا تاجیک، انتشارات فرهنگ گفتمان.

برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

مجتبی عباسی قادی



مقدمه

اثربخشی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، تطبیق‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت‌های خود دست پیدا کنند. بدون توجه به این ویژگی‌ها، محال است که سازمان‌ها بتوانند در مواجهه با رقبای خود از مزیت رقابتی لازم برخوردار باشند و اثربخش عمل کنند (بارانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۶). از این‌رو سازمان‌ها ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصدد هستند توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را رشد و ارتقا دهند؛ لذا تفکر شایسته‌سالاری در ارتقای سازمان و بالارفتن اثربخشی، از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی قلمداد می‌شود. متن حاضر بر آن است تا به بسط فضای مفهومی برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی بپردازد و ضمن برشمردن اهمیت و نقش آن با مزایا و پیامدهای آن در محیط‌های سازمانی مبادرت بورزد.

سرمایه انسانی و نقش منحصر به فرد آن به عنوان یک دارایی استراتژیک، طراح و مجری سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی، جایگاه ویژه‌ای به مراتب از گذشته یافته است؛ تا جایی که در رویکرد سازمانی مدرن از انسان به عنوان مهم‌ترین سرمایه و بالارزش‌ترین دارایی در میان دیگر منابع و سرمایه‌ها یاد می‌شود. چراکه امروزه به اثبات رسیده است که در مجموع عوامل مؤثر در فرایند تولید کالا و ارائه مطلوب خدمات، عامل انسانی نقش حیاتی دارد و از همین روست که اذعان می‌دارند سرمایه انسانی عامل عمده و بنیانی ارزش افزوده قلمداد می‌شود و دیگر منابع و سرمایه مادی و مالی، سهم ناچیزی در مقایسه با سرمایه انسانی دارند. بدین ترتیب امروزه سازمان‌ها برای دوام، رشد و بالندگی خود می‌کوشند که از طریق نیرو و سرمایه‌های انسانی فرهیخته خود در سیطره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی،



تعاریف

برنامه‌ریزی منابع انسانی، فرایندی است که به وسیله آن، سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که نوع و میزان منابع انسانی مورد لزوم در حال و آینده را در اختیار دارند و منابع انسانی موجود و مورد نیاز در آینده در زمان و جای مناسب در سازمان قرار می‌گیرند و می‌توانند وظایف و مسئولیت‌های خویش را برای نیل به اهداف سازمانی انجام دهند. دلایل به خصوصی وجود دارد که توجیه می‌کند به چه دلیل مدیریت باید برنامه‌ریزی منابع انسانی را دنبال کند. این دلایل عبارت است از: الف) مشخص کردن نیازهای آینده کارکنان؛ ب) وفق دادن با تغییرات محیطی؛ ج) شناسایی کارکنان با استعداد؛ د) استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و ه) بسترسازی برای فرصت استخدام برابر (رنگریز، ۱۳۹۹: ۸۳ و ۸۴).

از دیدگاه والاس و همکاران^۱ (۲۰۱۴)، افزایش رقابت جهانی، شرکت‌ها را مجبور کرده است که عملیات خود را از فعالیت‌های تکراری به حالت خلاقانه تغییر دهند. این تغییر کیفی الزامات، جذب نیروی انسانی در سازمان‌ها را افزایش داده است. اهمیت این موضوع در بازار کار رقابتی کنونی چندین برابر شده است. زیرا یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها، جذب و حفظ کارکنان ماهر و مستعد است؛ از جمله کارکنانی که بیش‌تر با الزامات سازمانی و حرفه‌ای سازمان مرتبطند. در این راستا در بسیاری از کشورها، هم بخش خصوصی و هم دولتی، به منظور پاسخگویی به نیازهای متغیر حرکت به سمت الگوهای شایستگی و مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی روی آورده‌اند (عبدالله و سنتوسا^۲، ۲۰۱۲). به‌طور کلی، تحول برنامه‌ریزی منابع انسانی براساس رویکرد مبتنی بر شایستگی به تعبیر پارادایم عمده در چهارچوب فکری برنامه‌ریزان منابع انسانی سازمان‌ها و کارکنان نیاز دارد. آن‌ها باید درباره آنچه در حال انجام‌اند و این‌که چرا آن را انجام می‌دهند و چگونه باید آن را انجام دهند، بازاندیشی کنند. به‌کارگیری یک سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در سازمان،

با آگاهی‌سازی تصمیم‌گیرندگان آغاز می‌شود. از آن‌جا که آن‌ها کنترل منابع انسانی را برعهده دارند، از این رو باید متقاعد شوند که مزایای برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی به مراتب بیش‌تر از هزینه‌های مربوط به تغییرات حاصل از آن خواهد بود و اغلب این مسئله نیازمند یک تغییر عقیده ساده است (دوبرا و همکاران، ۲۰۰۴: ۶۷). مفهوم شایستگی در مدیریت منابع انسانی، مبنایی را برای ادغام فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند و بنابراین یک رویکرد جامع برای مدیریت افراد در سازمان‌ها را گسترش می‌دهد (لوسیا و لپسینگر^۳، ۲۰۱۵). هورتن^۴ (۲۰۰۰) بر این باور است که برنامه‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی از چهارچوب شایستگی (شایستگی‌هایی که عملکرد بالا را از عملکرد متوسط در تمام زمینه‌های فعالیت سازمانی متمایز می‌کند) به‌عنوان پایه‌ای برای استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، پاداش‌ها و دیگر جنبه‌های مدیریت کارکنان استفاده می‌کنند. در مطالعه اسکنور و دیگران^۵ (۲۰۰۰)، ۲۹ درصد از سیصد پاسخ‌دهنده، کاربرد شایستگی‌ها را در برنامه‌ریزی منابع انسانی خود مؤثر و بسیار مؤثر می‌دانستند. نتایج این مطالعه نشان داد که بین سطح بلوغ مجریان و سطح ادراک آن‌ها از برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان، همبستگی وجود دارد.

3. Lucia & Lepsinger

4. Horton

5. Schnorr et al

1. Wallace et al

2. Abdullah & Sentosa



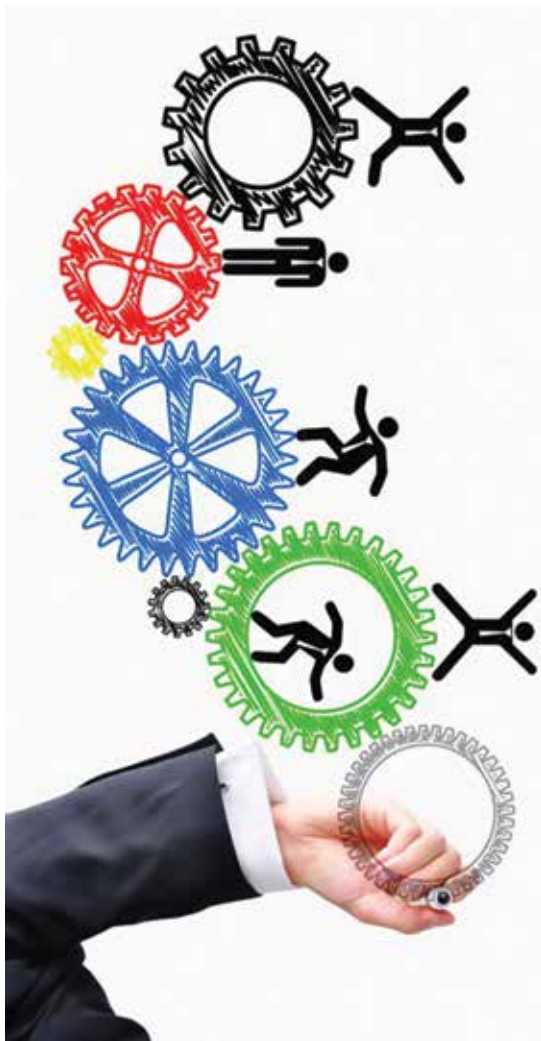
اهمیت و نقش

مدیریت سرمایه انسانی، یکی از مهم‌ترین وظایف عملیاتی مدیریت است که شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و آموزش شغلی، نظارت و کنترل، جبران خدمات و نگهداری منابع انسانی و به‌طور دقیق‌تر، برنامه‌ریزی منابع انسانی بهتر است (زنجانی و همکاران، ۲۰۲۰: ۴۳۰). در اقتصادهای در حال گذار که فعالیت از کشاورزی و صنعت به سمت خدمات و فناوری تغییر می‌کند، محققان نیز به‌عنوان دست‌اندرکاران در داخل و خارج از سازمان، متوجه شده‌اند که کارکنان از نظر ارزشی که به سازمان‌ها ارائه می‌کنند، منابع استراتژیک هستند و ویژگی منحصر به فرد آن مخزن دانش، مهارت و قابلیت است. بنابراین، متخصصان منابع انسانی که وظیفه مدیریت این منبع را برعهده دارند، به منبع موفقیت سازمان تبدیل شده‌اند (احمد و همکاران^۲، ۲۰۱۵: ۲۰۵).

علاوه بر این، در برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، شایستگی به هر عملکرد منابع انسانی در سطح ورودی یا خروجی گره خورده است. در سطح ورودی، شایستگی‌هایی که برای سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان حیاتی است، شناسایی می‌شود. این فهرست از شایستگی‌ها به‌عنوان چهارچوب‌های شایستگی شناخته می‌شود. شایستگی‌ها می‌تواند از پنج نوع مختلف باشد که عبارت است از: روانی حرکتی، شناختی، عاطفی، شخصیتی و اجتماعی (عبدالغنی ازمی^۱، ۲۰۱۰: ۲۳۶).

برنامه‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، دو نوع ادغام را ارائه می‌دهند که عبارت است از: ادغام عمودی و افقی. ادغام عمودی، کارکنان و رفتار آن‌ها را با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط می‌کند، در حالی که ادغام افقی، هر عمل منابع انسانی را در یک چهارچوب مرجع و زبان به یکدیگر نزدیک می‌کند. بنابراین، شیوه‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، بیش‌تر شبیه یک سیستم کنترلی برای اطمینان از انسجام و استانداردسازی در سیستم است و نتایج نهایی مورد انتظار و هدف سازمان‌ها به‌طور کامل قابل دستیابی است (عبدالغنی ازمی، ۲۰۱۰: ۲۳۶).

سازمان‌ها با سازماندهی و بهینه‌سازی فرایند استخدام منابع انسانی براساس شایستگی‌های متناسب با نیازهای سازمانی و حرفه‌ای می‌توانند برای رفع نیازهای فعلی و آتی خود گام بردارند (زنجانی و همکاران، ۲۰۲۰: ۴۳۴). لذا در اولین گام برنامه‌ریزی مبتنی بر شایستگی، می‌بایست تصمیم‌گیرندگان به تشریح روشن و وضع اهداف راهبردی سازمان با اهداف کسب‌وکار پردازند. هر سازمانی در راستای نیل به حداقل یک هدف به‌وجود آمده است؛ برای مثال، یک کسب‌وکار با هدف سودآوری، یک سازمان دولتی برای پاسخگویی به نیازهای اجتماعی و یک سازمان خیریه به‌منظور ارائه خدماتی که سازمان‌های دیگر ارائه نمی‌دهند، به‌وجود آمده‌اند.



نیازمند پاسخگویی سریع به نیازها یا مشکلات کسب و کار منحصربه‌فرد خود هستند، بلادرنگ بدانند در کجا باید این استعدادها را منحصربه‌فرد را پیدا کنند.

ب) یک رویکرد مبتنی بر شایستگی، ویژگی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی را بهبود می‌بخشد. روش‌های کمی، مبتنی بر تعداد کارکنان موجود در سازمان هستند و توجه مستقیم به شرایط قبل و بعد نتایج حاصله ندارند. روش‌های کمی، بدون توجه به نتایج قابل اندازه‌گیری که کارکنان به دست آورده‌اند و بدون توجه به پتانسیل آن‌ها جهت انجام این فعالیت‌ها در آینده، بر ابزارهای مرتبط با توانایی، تحصیلات دانشگاهی، گواهینامه‌ها، امتیازها با عناوین شغلی و مسئولیت‌ها متمرکزند (دوبورا و همکاران، ۲۰۰۴: ۶۹).

شکی نیست که شیوه‌های مناسب طراحی، پیاده‌سازی و مدیریت منابع انسانی، سازمان را به سمت موفقیت سوق می‌دهد. شایستگی‌ها عبارت است از: مهارت، دانش و توانایی افراد که منجر به عملکرد برتر در کار می‌شود. فرایند شناسایی، ارزیابی و توسعه این شایستگی‌ها به عنوان نگاشت (نقشه) شایستگی شناخته می‌شود. نگاشت (نقشه) شایستگی، نه تنها به سازمان‌ها در شناسایی صلاحیت‌های کلیدی مورد نیاز برای انجام این کار کمک می‌کند، بلکه به طور مؤثر، همچنین به ارزیابی سطوح کمک می‌کند (جاشیلا و مسن، ۲۰۱۴: ۱).

یک مدل شایستگی، مقیاسی جهت ارزیابی عملکرد منابع انسانی است که به عنوان نقطه کانونی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، یکپارچه‌سازی و بهبود همه جنبه‌های مدیریت منابع انسانی عمل می‌کند. علاوه بر این، مدل شایستگی به پیوند دادن رفتار افراد با استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند (زنجانی و دیگران، ۲۰۲۰: ۴۳۰). بنابراین انتخاب و انتصاب افراد در رده‌های مختلف سازمان‌های دولتی و خصوصی باید براساس معیارها و ملاک‌هایی باشد که افراد شایسته جهت تصدی پست‌های سازمانی انتخاب و به کار گمارده شوند.

مزایا

مزایای کلیدی برای ایجاد و استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی عبارت است از:

الف) داشتن شایستگی‌ها، مهم‌ترین شرط اساسی برای عملکرد مناسب است و این مسئله موجب افزایش توجه دنیای کسب و کار امروز به اصطلاح شایستگی شده است. رویکرد شایستگی، نگاه کیفی به استعداد افراد دارد، به جای تعداد یا فعالیت‌های کاری که توسط آن‌ها انجام می‌گیرد و معتقد است که افراد منحصربه‌فردند. براساس این رویکرد، استعدادها افراد متفاوت است و برخی افراد در بعضی موارد از دیگران با استعدادترند. این رویکرد منطقی برای تصمیم‌گیرندگان در سازمان، حس و توانایی ایجاد می‌کند زمانی که در کوتاه مدت



source practices in Malaysian public sector organizations, *African Journal of Business Management*, 4 (2):235-241.

Abdullah, A.H. and Sentosa, I. (2012)., Human resource competency models: changing evolutionary trends, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11):11-25.

Ahmad, A. Kausar, A.R & Azhar Sarwar, M. (2015)., HR Professionals Effectiveness and Competencies: A Perceptual study in the banking sector of Pakistan, *International Journal of Business and Society*, 16(2): 201 - 220.

Horton S (2000). Introduction-the competency movement: its origins and impact on the public sector. *Int. J. Public Sector Management*. 13(4): 306-318.

Jayasheela. P. Masthan. D. (2014). Competency Mapping of bank Managers: an Empirical Study, 1(8): 1-6.

Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (2015). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Wallace, M. Kings, I. Cameron, R. and Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: the role of branding and industry image, in Harris, R. and Short, T. (Eds.): *Workforce Development: Strategies and Practices*, pp.19-36, Springer, Singapore.

Zanjani, S. M. Barzoki, A. S. Kazemi, A. & Shahin, A. (2020). Proposing a technical human resource competence model in cyberspace media: a qualitative approach. *International Journal of Business Information Systems*, 33(4): 429-445.

ج) پاداش مبتنی بر شایستگی به عنوان میزان پرداخت برای شایستگی ها یا عملکرد تعریف می شود. این می تواند با پرداخت حقوق به کارکنانی که از سطح فعلی شایستگی هایشان استفاده می کنند یا عملکرد بالا در شغلشان یا پتانسیل آن ها برای ارائه در آینده را نشان می دهند، انجام می شود. بنابراین، پاداش مبتنی بر شایستگی برای جبران خدمات نیروی کار بسیار ماهر، شایسته و حرفه ای اجتناب ناپذیر است و انگیزه ای برای کارمندان برای رشد و ارتقای قابلیت های خود فراهم می کند (عبدالغنی از می، ۲۰۱۰: ۲۳۷).

منابع

بارانی، صمد. افخمی اردکانی، مهدی. رادمرد، سیدقادر (۱۳۹۱): بررسی عوامل سازمانی زمینه ساز توانمندسازی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت. فصلنامه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجندج، سال هفتم، شماره ۲، صص ۶۵-۷۶.

دوبورا، دیوید. رانول، ویلیام. استرن، دبرا جو کینگ. کمپ، لیندا (۲۰۰۴): مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی. مترجم: فرشته امین و فاطمه کرمی (۱۳۹۷)، تهران: دانشگاه تهران، چاپ دوم.

رنگریز، حسن (۱۳۹۹): مدیریت منابع انسانی (اصول، مفاهیم و کاربردها). تهران: دانشگاه خوارزمی، چاپ ششم، ویرایش چهارم.

Abdul Ghani Azmi, I. (2010), Competency-based human re-

اشتهای ریسک: تعاریف، اهمیت و تفاوت با تحمل ریسک

دکتر میلاد نیکخواه / مدیر مالی و خزانه



مقدمه

از آن جایی که مقوله ریسک پدیده‌ای حذف‌شدنی نیست، بنگاه‌های تجاری سعی در ایجاد فرایندها، روش‌ها و ابزارهایی به منظور مدیریت منطقی ریسک و نگهداری آن در سطوح قابل قبول، با توجه به اهداف کلان سازمان دارند. با وجود این که مدیریت ریسک مفهومی جدید در ادبیات مالی نیست، اما بحران‌های مالی سال‌های اخیر و تأثیرات شگرف آن بر ورشکستگی شرکت‌ها و مؤسسات مالی، بالاخص بانک‌ها اهمیت روزافزون آن را آشکارتر می‌کند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹). مقدار مورد پذیرش ریسک باید توسط سازمان و براساس شرایط بازار و مهم‌تر از همه، میزان ریسک تحمل‌پذیر تعیین شود. در نتیجه اشتباهات ریسک، هسته اصلی راهکار جامع مدیریت ریسک را تشکیل می‌دهد و به عنوان یک معیار برای مقایسه وضعیت ریسک کلی در سازمان به کار می‌رود.

اشتهای ریسک، بیان‌کننده میزان ریسکی است که بانک حاضر به قبول آن جهت نیل به اهداف کسب‌وکار خود است. ریسک‌های اساسی شامل: ریسک‌های اعتباری، ریسک نقدینگی، ریسک‌های عملیاتی، ریسک‌های بازار (شامل: ریسک تغییرات نرخ بهره و نرخ ارز) و ریسک شهرت است. چهارچوب اشتباهات ریسک، محدودیت‌هایی با توجه به وضعیت کفایت سرمایه، کفایت نقدینگی و ریسک‌های تمرکز، اعمال می‌کند. هدف نهایی، کاهش نوسانات در درآمد بانک و حصول اطمینان از داشتن ساختار سرمایه‌ای و نقدینگی قوی در چرخه‌های اقتصادی و حفظ شهرت بانک است. اشتباهات ریسک به طور سالانه توسط هیئت مدیره و با کمک واحد مدیریت ریسک مورد بازبینی قرار می‌گیرد (یاری و همکاران، ۱۴۰۰). حصول اطمینان از اجرایی شدن آن برعهده هیئت مدیره است.



بتوان گفت ظهور مدل ERM کوزو، در مقایسه با مدل کنترل‌های داخلی کوزو، جهان‌شمول‌تر بوده و نقش‌ها و مسئولیت‌های تعیین‌شده در آن، کامل‌تر و باورپذیرتر است (لاسون و همکاران، ۲۰۱۷). از طرفی، اصطلاحاتی چون: اشتباهات ریسک، نوسان ریسک^۴، فلسفه مدیریت ریسک و فرهنگ ریسک، موضوعات نوین و بااهمیتی هستند که در مدل ERM کوزو، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. فلسفه اصلی کوزو، در تدوین مجموعه مدیریت ریسک یکپارچه، بر این مطلب استوار است که ارزش ناشی از فعالیت‌های شرکت، زمانی حداکثر می‌شود که مدیریت، مجموعه‌ای از استراتژی‌ها را برای ایجاد توازن مطلوب بین بازده و ریسک‌های مرتبط به‌کار ببرد و به‌منظور دستیابی به اهداف، منابع سازمان را به‌طور مؤثر و کارآمد به‌کار گیرد (پاسچ^۵، ۲۰۲۰).

ریسک و مدیریت ریسک یکپارچه

اگرچه به‌نظر می‌رسد که نبود قطعیت و ریسک، در مطالعات مختلف مکرراً در حال تعویض عنوان هستند، از مفهومی مشابه برخوردار نیستند؛ در حالی که درباره ریسک، احتمال قابل تعریف است، اما درباره نبود قطعیت این امر صادق نیست. ولی در مجموع، هردو به زنجیره تأمین خسارت وارد می‌آورند (سیگل، ۲۰۱۵). برای درک طبیعت ریسک، ابتدا باید از تعریف آن آغاز کرد. اگرچه تفاوت‌های فراوانی در چگونگی تعریف ریسک وجود دارد، ولی تعریفی که در ادامه ارائه می‌شود، به‌طور مختصر ماهیت آن را نشان می‌دهد: ریسک یعنی احتمال متحمل شدن زیان. این تعریف شامل دو جنبه اصلی از ریسک است:

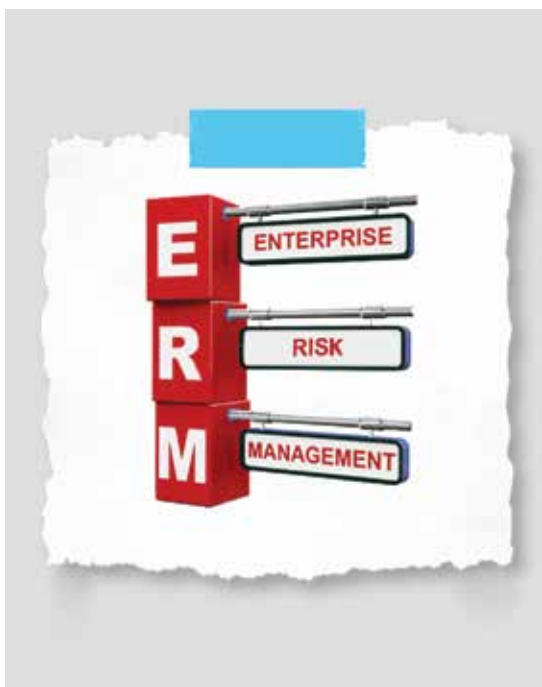
۱. مقدار زیان می‌بایست ممکن باشد؛
۲. مطمئن نبودن درباره آن زیان نیز می‌بایست وجود داشته باشد (دورفی^۱، ۲۰۱۸).

در اکثر تعاریفی که از ریسک شده است، به‌صورت روشن به دو جنبه آن، یعنی زیان و مطمئن نبودن آن اشاره شده است. ولی سومین جنبه آن، یعنی انتخاب، معمولاً به‌صورت ضمنی مورد اشاره قرار می‌گیرد که منظور از انتخاب، چگونگی توجه‌کردن به آن است. این سه شرط، پایه‌های اساسی ریسک و مبنایی برای بررسی عمیق‌تر آن هستند (فخارزاده، ۱۳۹۵).

در مقایسه با مدیریت ریسک سنتی که تلاش می‌کند هریک از ریسک‌ها را در مسیر خاص خود و جدا از فرایند مدیریت دیگر ریسک‌ها، مدیریت کند و به اصطلاح مدیریت ریسک‌ها را سیلویی در نظر می‌گیرد، مدیریت ریسک یکپارچه^۲ (ERM)، مجموعه ریسک‌های یک شرکت را در کنار هم و به روشی جامع و یکپارچه، مورد بررسی قرار می‌دهد (لاسون و همکاران^۳، ۲۰۱۷). این روش مدیریت ریسک، به‌منزله بخشی از استراتژی کلی کسب‌وکار در نظر گرفته شده و یکی از اهداف اصلی آن، افزایش ارزش سهامداران است. به‌طور کلی شاید

4. Risk Toloranc
5. Posch

1. Dorofee
2. Enterprise Risk Management (ERM)
3. Lawson et al



تحمل ریسک و تفاوت آن با اشتباهات ریسک

در ادبیات مدیریت ریسک، اشتباهات ریسک به عنوان یکی از واژگان کلیدی متداول است. سازمان، اشتباهات ریسک را تعریف، آن را در بیانیه اشتباهات ریسک مستند و درباره آن با ذینفعان و مخاطبان مختلف گفتگو می‌کند تا درک مشخص و مشترکی درخصوص اشتباهات ریسک در سازمان شکل گیرد. علاوه بر اشتباهات ریسک، واژه دیگری تحت عنوان تحمل ریسک نیز در این حوزه مورد استفاده قرار می‌گیرد (یاری و همکاران، ۱۴۰۰).

تحمل ریسک با اشتباهات ریسک در ارتباط است، لیکن این دو واژه یک تفاوت اساسی دارند. COSO تحول ریسک را به این شرح تعریف می‌کند: سطح قابل قبول نوسانات و انحرافات برای دستیابی به یک هدف خاص. تحمل ریسک معمولاً با شاخصی سنجیده می‌شود که هدف‌ها با آن مورد سنجش قرار می‌گیرند. به عنوان مثال، در صورتی هدف سازمان افزایش فروش به میزان ۲۰ درصد باشد، تحمل ریسک از جنس درصد بوده و می‌تواند عددی مانند ۳ درصد باشد. در این جا ۳ درصد میزان انحراف افزایش فروش از ۲۰ درصد است. به عبارت دیگر، افزایش فروش می‌تواند تا ۱۷ درصد کاهش یافته و این موضوع برای سازمان قابل قبول است (همان).

اشتهای ریسک: تعاریف و اهمیت آن

به عبارت دیگر، اشتباهات ریسک، بیان‌کننده میزان ریسکی است که بانک حاضر به قبول آن جهت نیل به اهداف کسب و کار خود است. ریسک‌های اساسی شامل: ریسک‌های اعتباری، ریسک نقدینگی، ریسک‌های عملیاتی، ریسک‌های بازار (شامل: ریسک تغییرات نرخ بهره و نرخ ارز) و ریسک شهرت است. چهارچوب اشتباهات ریسک، محدودیت‌هایی را با توجه به وضعیت کفایت سرمایه، کفایت نقدینگی و ریسک‌های تمرکز، اعمال می‌کند. هدف نهایی این سند، کاهش نوسانات در درآمد بانک و حصول اطمینان از داشتن ساختار سرمایه‌ای و نقدینگی قوی در چرخه‌های اقتصادی و حفظ شهرت بانک است. سند چهارچوب اشتباهات ریسک به طور سالانه توسط هیئت مدیره و با کمک واحد مدیریت ریسک مورد بازبینی قرار می‌گیرد. حصول اطمینان از اجرایی شدن این سند برعهده هیئت مدیره است (یاری و همکاران، ۱۴۰۰).

بنابراین، ایجاد اشتباهات ریسک کمک شایانی به استمرار مدیریت فعالیت‌های سازمان در سطح ارزش تعیین شده فعالیت‌ها می‌کند (چینگ و همکاران^۱، ۲۰۲۰). مهم این است تشخیص دهیم که انتخاب استراتژی‌ها و اهداف، مستلزم درک اشتباهات ریسک است. در حالی که اغلب اوقات سازمان می‌تواند ریسک بیش‌تری تحمل کند، اما با تدوین اشتباهات ریسک، سازمان به مدیریت ریسک‌ها در سطح ارزش تعیین شده‌ای از ریسک‌ها پایبند می‌ماند. سازمان‌ها باید اشتباهات ریسک خود را همزمان با تصمیم‌گیری درباره اهداف یا روش‌های عملیاتی که باید در جریان فعالیت‌های سازمان اتخاذ شوند، مورد توجه قرار دهند (بارفیلد، ۲۰۰۷). اشتباهات ریسکی که به خوبی تعیین شده است، معیارها و روش‌های ریسک را به تصمیم‌گیری در کسب و کار، گزارش دهی و تصمیمات روزمره تبدیل می‌کند و مرزهایی را تعیین می‌کند که ارتباط پویا بین تعیین استراتژی، هدف و مدیریت ریسک ایجاد شود (بارفیلد، ۲۰۰۷).

1. Ching et al



در حوزه‌ای اشتباهی ریسک بالاتری داشته باشد، تحمل او نیز در حوزه مذکور افزایش می‌یابد.

منابع

سلیمانی، زهرا (۱۳۹۹): بررسی تطبیقی چهارچوب بیانیه اشتباهی ریسک در صنعت بانکداری و بانک‌های ایرانی. دانشگاه خاتم، دانشکده مدیریت و مالی.

فخارزاده، احسان (۱۳۹۵): بررسی ارتباط بین سود قابل پیش‌بینی سهام و ریسک شرکت در شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر.

یاری، فاطمه. مهرآذین، علیرضا. یاریفرد، رضا و مسیح‌آبادی، ابوالقاسم (۱۴۰۰): اشتباهی ریسک، ریسک تداوم فعالیت، توانایی و پاسخگویی مدیریت.

Ching, W. C. Mohd-Rahim, F. A. Chuing, L. S. Zainon, N., & Aziz, N. M. (2020). Conceptualising risk culture on Enterprise Risk Management (ERM) implementation in construction companies. Built Environment, 17(1), pp.58-69.

Dorofee, A. J. (2018). Continuous risk management guidebook. Pittsburg: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.

Lawson, B. P., Muriel, L., & Sanders, P. R. (2017). A survey on firms' implementation of COSO's 2013, Internal Control-Integrated Framework. Research in accounting regulation, 29(1), pp.30-43.

Posch, A. (2020). Integrating risk into control system design: The complementarity between risk-focused results controls and risk-focused information sharing. Accounting, organizations and society, 86, 101126.

در تعیین تحمل ریسک، مدیریت اهمیت هدف را مورد ملاحظه قرار داده و تحمل ریسک را در راستای اشتباهی ریسک تنظیم می‌کند. با تعیین تحمل ریسک می‌توان اطمینان حاصل کرد که سازمان به هدف مورد انتظار خود در محدوده اشتباهی ریسک تعریف شده می‌رسد. به عبارت دیگر، اشتباهی ریسک است که تعیین می‌کند میزان تحمل سازمان برای یک ریسک خاص چقدر است.

تفاوت دیگر بین این دو مفهوم، در ماهیت آن‌هاست. در حالی که اشتباهی ریسک در سطح استراتژیک مطرح می‌شود، تحمل ریسک موضوعی تاکتیکی و عملیاتی است. در تبیین تحمل ریسک باید ملاحظات زیر مورد توجه قرار گیرد (همان):

- تحمل ریسک باید با استفاده از شاخص‌هایی بیان شود که اهداف براساس آن شاخص‌ها تعریف شده است.

- تحمل ریسک برای هر چهار گروه اهداف از جمله: استراتژیک، عملیاتی، رعایتی و گزارشگری مالی تعریف می‌شود.

- افراد عملیاتی در سطوح مختلف سازمان، آن را اجرا می‌کنند.

تحمل ریسک مورد توجه افراد عملیاتی بوده و در عملیات روزمره سازمان بدان توجه می‌کنند. تحمل ریسک، حدود مجاز عدول از تحقق اهداف در محدوده تعیین شده از سوی اشتباهی ریسک است. اگر سازمان

مدیریت استراتژیک رؤیایی: تعاریف، ویژگی‌ها، مدل‌ها

مجتبی عباسی قادی



تعاریف

استراتژی رؤیایی به روشی گفته می‌شود که شرکت برای دستیابی به اهداف بلندمدت خود، با توجه به تصویری که از آینده می‌سازد، اقدامات و تصمیمات خود را شکل می‌دهد. درواقع، استراتژی رؤیایی شامل تعیین و تدوین یک تصویر و رؤیای بلندمدت برای شرکت است که با توجه به آن، اقدامات و تصمیمات مدیریتی برای دستیابی به آن تصویر و رؤیا تدوین می‌شود. این استراتژی با تمرکز بر شناخت مناسبات داخلی و خارجی شرکت، شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات و استفاده از تکنولوژی‌های نوین و مدیریت کارآمد، به دستیابی به رؤیاهای بلندمدت شرکت کمک می‌کند. درواقع، با انتخاب استراتژی رؤیایی، شرکت به دنبال دستیابی به یک وضعیت آینده بهتر، جذاب‌تر و بلندمدت است.

ویژگی‌ها

ویژگی‌های استراتژیک رؤیایی عبارت است از:

۱. جرئت و خلاقیت: استراتژی رؤیایی براساس جرئت و خلاقیت در تصور و تدوین ایده‌های جدید و نوآورانه استوار است.

۲. اراده و عزم: استراتژی رؤیایی براساس اراده و عزم برای دستیابی به اهداف بلندمدت و جهشی است.
۳. انگیزش و انعطاف‌پذیری: استراتژی رؤیایی براساس انگیزش و انعطاف‌پذیری برای تغییر و بهبود طرح‌ها و رؤیاهای استوار است.
۴. فراتر از محدودیت‌ها: استراتژی رؤیایی براساس نگرش فراتر از محدودیت‌ها و تصور امکانات بیش‌تر و به رشد و توسعه نامحدود تمرکز دارد.
۵. ارتباط با جامعه: استراتژی رؤیایی براساس توجه به نیازها و انتظارات جامعه و مشتریان استوار است.
۶. تعامل و همکاری: استراتژی رؤیایی براساس تعامل و همکاری با کارکنان و قشرهای مختلف جامعه، بهبود و توسعه مستمر را هدف قرار می‌دهد.
۷. تحقق‌پذیری: استراتژی رؤیایی براساس تحقق‌پذیری و قابلیت اجرایی بلندمدت، بررسی می‌شود تا بهبود و توسعه‌ای پایدار و ماندگار برای سازمان فراهم شود. با توجه به این ویژگی‌ها، استراتژی رؤیایی به عنوان یک استراتژی بلندمدت و جهشی، دنبال دستیابی به اهداف بلندمدت و بهبود روند عملکرد و رشد سازمان‌هاست.



مدل‌ها

مدل‌های استراتژی رؤیایی عبارت است از:

۱. مدل ویژگی‌های آینده: در این مدل، استراتژی براساس تصور ویژگی‌های آینده و مطلوب سازمان تدوین می‌شود. در این مدل، سازمان باید دنبال تحقق ویژگی‌های آینده‌ای باشد که بهترین رقابت‌پذیری و موفقیت را برای سازمان دارد.

۲. مدل رؤیایی بازار: در این مدل، استراتژی براساس رؤیاهای بازار و نیازهای آینده مشتریان تدوین می‌شود. در این مدل، سازمان باید دنبال تحقق رؤیاهای مشتریان و بازار باشد تا بتواند با موفقیت در بازار حضور داشته باشد.

۳. مدل ویژگی‌های محصول: در این مدل، استراتژی براساس تصور ویژگی‌های مطلوب و آینده محصول تدوین می‌شود. در این مدل، سازمان باید دنبال تحقق ویژگی‌های مطلوب و آینده محصول خود باشد تا بتواند با موفقیت در بازار حضور داشته باشد.

۴. مدل رؤیایی فردی: در این مدل، استراتژی براساس رؤیاها و اهداف فردی اعضای سازمان تدوین می‌شود. در این مدل، سازمان باید دنبال تحقق رؤیاها و اهداف فردی اعضای سازمان باشد تا بتواند با موفقیت در بازار حضور داشته باشد.

با توجه به این مدل‌های استراتژی رؤیایی، استراتژی باید براساس تصورات و رؤیاهایی که برای سازمان وجود دارد، تدوین شود. این مدل‌ها به سازمان کمک می‌کند تا دنبال تحقق ویژگی‌های آینده و رؤیاهایی باشد که بهترین رقابت‌پذیری و موفقیت را برای سازمان دارد.

مراحل تدوین

مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی رؤیایی عبارت است از:

۱. تعیین ویژگی‌های رؤیایی: در این مرحله، سازمان باید ویژگی‌های رؤیایی خود را تعیین کند. این ویژگی‌ها شامل: آرمان‌ها، ایده‌ها و اهداف سازمان برای آینده است.

۲. تعیین مأموریت، اهداف و استراتژی‌های کلی: در

این مرحله، سازمان باید مأموریت خود، اهداف کلی و استراتژی‌های کلی خود را تعیین کند. در این مرحله، سازمان باید به تعیین اهداف قابل دستیابی و قابل تحقق برای رسیدن به ویژگی‌های رؤیایی توجه کند.

۳. تحلیل محیط: در این مرحله، سازمان باید به تحلیل محیط خود با تمرکز بر عوامل داخلی و خارجی بپردازد. این تحلیل شامل تحلیل SWOT، تحلیل PEST و تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف است.

۴. تعیین استراتژی‌های عملیاتی: در این مرحله، سازمان باید استراتژی‌های عملیاتی خود را برای دستیابی به اهداف تعیین شده و ویژگی‌های رؤیایی تعیین کند. این شامل: برنامه‌ریزی عملیاتی، تعیین برنامه‌های عملیاتی و تعیین اولویت‌های اجرایی است.

۵. اجرای استراتژی: در این مرحله، سازمان باید استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی را اجرا کند. در این مرحله، سازمان باید به دستیابی به ویژگی‌های رؤیایی خود و تحقق اهداف تعیین شده توجه کند.

۶. ارزیابی و بازخورد: در این مرحله، سازمان باید عملکرد خود را نسبت به ویژگی‌های رؤیایی و اهداف تعیین شده ارزیابی کند و به بازخورد بپردازد. در این مرحله، سازمان باید از معیارهای عملکرد و نتایج حاصله برای بهبود استراتژی خود استفاده کند و در صورت لزوم، استراتژی خود را بازبینی و تغییر دهد.

با توجه به این مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی رؤیایی، سازمان باید به تعیین ویژگی‌های رؤیایی خود، تحلیل محیط خود، تعیین مأموریت، اهداف و استراتژی‌های قابل دستیابی و قابل تحقق برای رسیدن به ویژگی‌های رؤیایی، تعیین استراتژی‌های عملیاتی برای دستیابی به اهداف و ویژگی‌های رؤیایی، اجرای استراتژی با توجه به دستیابی به ویژگی‌های رؤیایی و ارزیابی و بازخورد، توجه کند تا بتواند استراتژی خود را با موفقیت اجرا کند و بهبود مداوم در عملکرد خود داشته باشد. به عنوان مثال، باید توجه کند که در استراتژی رؤیایی، ویژگی‌های رؤیایی و آرمان‌های سازمان برای آینده اهمیت بیش‌تری دارد و استراتژی‌های عملیاتی باید برای دستیابی به این ویژگی‌ها تعیین شود. همچنین، در این مراحل باید به ارتقای قابلیت اطمینان، امنیت و انعطاف‌پذیری عملیاتی سازمان نیز توجه شود.

نقاط قوت و ضعف

نقاط قوت و ضعف استراتژی رؤیایی به شرح زیر است:

نقاط قوت:

۱. الهام‌بخش: استراتژی رؤیایی برای شرکت‌ها الهام‌بخش و انگیزه‌بخش است و به آن‌ها کمک می‌کند که دنبال رؤیاهای بزرگ و جذاب برای آینده باشند.
۲. تفکر خلاق: استراتژی رؤیایی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به صورت خلاقانه و نوآورانه به مسائل و چالش‌های موجود نگاه کنند و راه‌های جدید و مبتکرانه‌ای برای حل آن‌ها پیدا کنند.
۳. تعیین هدف: استراتژی رؤیایی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا هدف‌های واقعی و جذابی برای آینده خود تعیین کنند و برای رسیدن به آن‌ها، برنامه‌ریزی مناسبی داشته باشند.
۴. رشد و توسعه: استراتژی رؤیایی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا دنبال رشد و توسعه پایدار در آینده باشند و در بازار رقابتی، بهبود مستمری را در پیش بگیرند.

نقاط ضعف:

۱. واقع‌گرانبودن: استراتژی رؤیایی ممکن است باعث واقع‌گرانبودن در شرکت‌ها شود و آن‌ها را به سمت رؤیای‌پردازی و فراموش کردن واقعیت‌ها و محدودیت‌های موجود سوق دهد.

۲. قابلیت اجرا نداشتن: استراتژی رؤیایی ممکن است به دلیل بزرگی و پیچیدگی هدف‌ها و رؤیاهای قابلیت اجرا و عملی‌سازی نداشته باشد.

۳. توجه نکردن به بازار: استراتژی رؤیایی ممکن است باعث شود که شرکت‌ها به ندرت به نیازها و تقاضاهای بازار توجه کنند و در نتیجه در بازار رقابتی به مشکل بخورند.

۴. توجه نکردن به محیط زیست: استراتژی رؤیایی ممکن است باعث شود که شرکت‌ها به ندرت به مسائل محیطی و پایداری توجه کنند و در نتیجه با مشکلات مربوط به محیط زیست روبرو شوند.

به طور کلی، استراتژی رؤیایی به شرکت‌ها کمک می‌کند که دنبال رؤیاهای بزرگ و جذاب برای آینده باشند و با تفکر خلاقانه و نوآورانه، به رشد و توسعه پایدار در بازار رقابتی بپردازند، اما در عین حال ممکن است باعث واقع‌گرانبودن در شرکت‌ها شود و به ندرت به نیازهای بازار، محیط زیست و محدودیت‌های موجود توجه کنند. همچنین، به دلیل بزرگی و پیچیدگی هدف‌ها و رؤیاهای، استراتژی رؤیایی ممکن است قابلیت اجرا و عملی‌سازی نداشته باشد. بنابراین، استفاده از استراتژی رؤیایی باید در کنار توجه به نیازهای بازار، محیط زیست و محدودیت‌های موجود صورت گیرد و برای عملی‌سازی هدف‌ها، برنامه‌ریزی مناسبی انجام شود.

منابع

دیوید، فرد. آر (۱۹۹۹)؛ مدیریت استراتژیک. مترجم: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (۱۳۹۷)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سی‌وششم.

گرانث: رابرت ام (۱۹۹۱)؛ مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی. مترجم: آرش خلیلی نصر (۱۳۹۶)، تهران: آریانا قلم، چاپ دوم.

ویلن، توماس ال. هانگر، جی دیوید (۲۰۰۷)؛ مدیریت استراتژیک و عملیاتی. مترجمان: حمیدرضا رضوانی، محمد اعرابی (۱۴۰۱)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم.



سنجش رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی



چکیده

تحقیق حاضر درصدد سنجش رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی با استناد به مدل تلفیقی شاخص رضایت سنجی بوده است. از این منظر با استفاده از قاعده نمونه‌گیری مورگان و کرجسی (۱۹۷۰)، ۷۰ نفر از سرمایه انسانی صندوق (در دور اول سفر) به صورت طبقه‌ای نسبتی انتخاب و مورد پرسشگری قرار گرفته‌اند. یافته‌های توصیفی تحقیق، بیان‌کننده آن است که رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی با میانگین ۵۴٫۸۱۲ (و خط برش ۴۸) بالاتر از سطح متوسط و در سطح مطلوبی قرار دارد. علاوه بر آن، میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی در سطح خطای ۰٫۰۱ مطلوب است ($P < 0.01$). درنهایت، بین میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب جنس، سن، مدت سابقه کار و نوع سفر، تفاوت معناداری در سطح خطای ۰٫۰۵ مشاهده نشده است ($P > 0.05$).

واژگان کلیدی: رضایتمندی، سفر سیاحتی و زیارتی، سرمایه انسانی.



۱. یافته‌های تحقیق

۱-۱. یافته‌های توصیفی تحقیق

۱-۱-۱. برحسب ویژگی‌های جمعیتی

- متوسط سن پاسخگویان مشارکت‌کننده در سفرهای سیاحتی و زیارتی در این تحقیق ۴۷ سال بوده است. علاوه بر آن، نیمی از پاسخگویان بالای ۴۹ سال سن و نیمی دیگر پایین‌تر از آن قرار داشتند. همچنین نکته قابل توجه آن‌که، بیش‌ترین تجمع و فراوانی پاسخگویان از حیث سن در طبقه ۵۰ سال مشاهده شده است.

- از پاسخگویان مورد بررسی در این تحقیق، ۹۵٫۷ درصد (معادل ۶۷ نفر مرد) و ۴٫۳ درصد (معادل ۳ درصد) زن بوده‌اند.

- مدت سابقه کار سرمایه‌انسانی صندوق، بیان‌کننده آن است که نیمی از پاسخگویان بالای ۲۲ سال سابقه کاری و نیمی دیگر پایین‌تر از آن قرار دارند. علاوه بر آن، نکته قابل توجه آن‌که، بیش‌ترین تجمع و فراوانی پاسخگویان از حیث مدت سابقه کاری در طبقه ۲۵ سال مشاهده شده است.

- از پاسخگویان مورد مطالعه در این تحقیق، ۷۲٫۹ درصد (معادل ۵۱ نفر) در سفر زیارتی مشهود و ۲۵٫۷ درصد (معادل ۱۸ نفر) در سفر سیاحتی سرعین مشارکت داشته‌اند.

الف) سطح فاصله‌ای متغیر

جدول ۱: توزیع آمار مرکزی و پراکندگی متغیر رضایتمندی سرمایه‌انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی

متغیر و ابعاد	تعداد گویه	میانگین	خط برش (میانگین آزمون)	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
رضایتمندی سرمایه‌انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی	۱۶	۵۴٫۸۱۲	۴۸	۹٫۲۸۳	۳۳	۸۰
کیفیت درک شده	۳	۹٫۵۰۰	۹	۲٫۱۹۲	۵	۱۵
انتظارات درک شده	۷	۲۵٫۴۲۹	۲۱	۴٫۸۵۶	۱۴	۳۵
ارزش درک شده	۳	۱۰٫۱۷۱	۹	۲٫۱۸۰	۳	۱۵
رضایت کلی	۳	۹٫۷۶۸	۹	۲٫۲۸۹	۵	۱۵
نمونه کل (تعداد مشاهدات معتبر)	۷۰					

همان‌گونه که یافته‌های جدول ۱ نیز نشان می‌دهد، متغیر میزان رضایتمندی اعضای ایثارگری نسبت به صندوق قرض الحسنه شاهد با میانگین ۵۴٫۸۱۲ (و با خط برش ۴۸)، بالای خط برش (میانگین آزمون) و در سطح مطلوبی قرار دارد؛ چراکه این میانگین بالاتر از

سطح استاندارد تعیین شده براساس مجموع سؤالات مورد سنجش متغیر یا شاخص کل است. این امر درخصوص ابعاد چهارگانه متغیر رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی نیز صادق است.

ب) سطح رتبه‌ای متغیر

جدول ۲: توزیع متغیر رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی

رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد فراوانی تجمعی
تاحدودی	۱۴	۲۰٫۰	۲۰٫۳	۲۰٫۳
زیاد	۴۷	۶۷٫۱	۶۸٫۱	۸۸٫۴
خیلی زیاد	۸	۱۱٫۴	۱۱٫۶	۱۰۰٫۰
تعداد کل	۶۹	۹۸٫۶	۱۰۰٫۰	
بی جواب	۱	۱٫۴		
تعداد کل	۷۰	۱۰۰٫۰		
میانگین: ۳٫۹۱۳ (زیاد) میانه: ۴ (زیاد) نما: ۴ (زیاد)				

همان‌گونه که جدول ۲ نیز نشان می‌دهد، از میان پاسخگویان مورد بررسی در این رضایت‌سنجی، از حیث میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی، به ترتیب: ۲۰٫۳ درصد رضایتمندی تاحدودی، ۶۸٫۱ درصد رضایتمندی زیاد، ۱۱٫۶ درصد نیز رضایتمندی خیلی زیاد داشتند.

توزیع نمونه آماری مورد بررسی نشان می‌دهد که متوسط میزان رضایتمندی اعضا نسبت به صندوق قرض الحسنه شاهد، مطلوب (زیاد) بوده است. همچنین نیمی از پاسخگویان از حیث میزان رضایتمندی در طبقه زیاد و بالاتر و نیمی دیگر نیز

پایین‌تر از آن قرار داشتند. درنهایت، بیش‌ترین تجمع و انباشتگی پاسخگویان از حیث میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی، در طبقه زیاد مشاهده شده است. لذا با توجه به تحلیل توصیفی فوق، می‌توان چنین گفت که میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی، در سطح مطلوبی (زیاد) است.

علاوه بر آن، می‌توان چنین گفت که ۷۹٫۷ درصد اعضا (معادل ۵۵ نفر از نمونه‌های مورد بررسی) میزان رضایتمندی زیاد و خیلی زیاد داشته‌اند.

۲. تحلیل توصیفی گویه‌های رضایتمندی سرمایه‌ انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی
جدول ۳: توزیع گویه‌های رضایتمندی سرمایه‌ انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی

سؤالات رضایت‌سنجی از سفر سیاحتی و زیارتی (سرعین و مشهدالرضا(ع))	خیلی کم	کم	تاحدودی	زیاد	خیلی زیاد	میانگین	نمونه کل (تعداد مشاهدات معتبر)
۱. تا چه اندازه از فرایند اطلاع‌رسانی درباره سفر زیارتی و سیاحتی سرعین و مشهد رضایت داشتید؟	۱۲	۱۳	۲۲	۱۲	۱۱	۲,۹۵۷	۷۰
	۱۷,۱	۱۸,۶	۳۱,۴	۱۷,۱	۱۵,۷		۱۰۰,۰
۲. تا چه اندازه نسبت به امکانات فیزیکی (اتاق، سرویس‌ها و...) هتل محل اسکان خود در مشهد و سرعین رضایت داشتید؟	۱۰	۱۳	۳۰	۱۴	۳	۲,۸۱۴	۷۰
	۱۴,۳	۱۸,۶	۴۲,۹	۲۰,۰	۴,۳		۱۰۰,۰
۳. تا چه اندازه از دسترسی‌های هتل محل اقامت خود (نظیر: بازار، اماکن زیارتی و سیاحتی و...) رضایت داشتید؟	۱	۴	۲۱	۳۱	۱۳	۳,۷۲۹	۷۰
	۱,۴	۵,۷	۳۰,۰	۴۴,۳	۱۶,۶		۱۰۰,۰
۴. تا چه اندازه از کیفیت عملکرد و پاسخگویی مناسب کارکنان هتل رضایت داشتید؟	۲	۶	۲۴	۳۲	۶	۳,۴۸۶	۷۰
	۲,۹	۸,۶	۳۴,۳	۴۵,۷	۸,۶		۱۰۰,۰
۵. تا چه اندازه از زمان خدمات‌دهی هتل در سرویس صبحانه رضایت داشتید؟	-	۴	۱۴	۳۷	۱۵	۳,۹۰۰	۷۰
	-	۵,۷	۲۰,۰	۵۲,۹	۲۱,۴		۱۰۰,۰
۶. تا چه اندازه از زمان خدمات‌دهی هتل در سرویس ناهار رضایت داشتید؟	-	۴	۱۴	۳۳	۱۹	۳,۹۵۷	۷۰
	-	۵,۷	۲۰,۰	۴۷,۱	۲۷,۱		۱۰۰,۰
۷. تا چه اندازه از زمان خدمات‌دهی هتل در سرویس شام رضایت داشتید؟	-	۴	۱۵	۳۳	۱۸	۳,۹۲۹	۷۰
	-	۵,۷	۲۱,۴	۴۷,۱	۲۵,۷		۱۰۰,۰
۸. تا چه اندازه نسبت به کیفیت صبحانه رضایت داشتید؟	۱	۶	۲۸	۲۷	۸	۳,۵۰۰	۷۰
	۱,۴	۸,۶	۴۰,۰	۳۶,۶	۱۱,۴		۱۰۰,۰

نمونه کل (تعداد مشاهدات معتبر)	میانگین	خیلی زیاد	زیاد	تاحدودی	کم	خیلی کم	سوالات رضایت سنجی از سفر سیاحتی و زیارتی سرعین و مشهدالرضا (ع)
۷۰	۳,۳۵۷	۷	۲۵	۲۷	۸	۳	۹. تا چه اندازه نسبت به کیفیت ناهار رضایت داشتید؟
۱۰۰٪		۱۰٪	۳۵٫۷	۳۸٫۶	۱۱٫۴	۴٫۳	
۷۰	۳,۳۰۰	۷	۲۴	۲۷	۷	۵	۱۰. تا چه اندازه نسبت به کیفیت شام رضایت داشتید؟
۱۰۰٪		۱۰٪	۳۴٫۳	۳۸٫۶	۱۰٪	۷٫۱	
۷۰	۳,۴۱۴	۳	۷	۲۳	۲۰	۱۷	۱۱. تا چه اندازه هتل محل اسکان خود را نسبت به دیگر هتل های شهر مقصد (سیاحتی و زیارتی)، با مزیت و برتری می دانید؟
۱۰۰٪		۴٫۳	۱۰٪	۳۲٫۹	۲۸٫۶	۲۴٫۳	
۷۰	۳,۷۵۷	۱۴	۳۴	۱۵	۵	۲	۱۲. تا چه اندازه در سفر سیاحتی و زیارتی خود و خانواده تان احساس آرامش و راحتی داشتید؟
۱۰۰٪		۲۰٪	۴۸٫۶	۲۱٫۴	۷٫۱	۲٫۹	
۷۰	۴,۰۰۰	۲۳	۲۸	۱۶	۲	۱	۱۳. تا چه اندازه خروجی (نتیجه و پیامد) سفر سیاحتی یا زیارتی برای شما و خانواده محترمتان مفید بوده است؟
۱۰۰٪		۳۲٫۹	۴۰٪	۲۲٫۹	۲٫۹	۱٫۴	
۷۰	۳,۸۱۴	۱۱	۳۷	۲۰	۲	-	۱۴. تا چه اندازه ارزیابی کلی شما نسبت به سفر سیاحتی یا زیارتی سرعین و مشهد مثبت بوده است؟
۱۰۰٪		۱۵٫۷	۵۲٫۹	۲۸٫۶	۲٫۹	-	
۷۰	۳,۴۸۶	۹	۲۵	۲۸	۷	۱	۱۵. تا چه اندازه انتظارات شما و خانواده تان از سفر سیاحتی یا زیارتی سرعین و مشهد برآورده شده است؟
۱۰۰٪		۱۲٫۹	۳۵٫۷	۴۰٪	۱۰٪	۱٫۴	
۷۰	۲,۴۴۹	۱	۱۱	۲۳	۱۷	۱۷	۱۶. تا چه اندازه سفر سیاحتی یا زیارتی سرعین و مشهد فراتر از انتظارات شما بوده است؟
۱۰۰٪		۱٫۴	۱۵٫۹	۳۳٫۳	۲۴٫۶	۲۴٫۶	

۲-۱. یافته‌های استنباطی تحقیق
این مرحله به آزمون فرضیه‌های تحقیق اختصاص دارد. لذا ابتدا باید نرمال بودن یا نرمال نبودن توزیع متغیر رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی را براساس آزمون آماری کلموگروف- اسمیرنوف تک نمونه‌ای نشان می‌دهد:

جدول ۴: توزیع نرمال و غیرنرمال بودن متغیر رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی

نتایج آزمون	آزمون کلموگروف- اسمیرنوف تک نمونه‌ای	
	رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی	
۵۴,۸۱۲		میانگین
۹,۲۸۳		انحراف معیار
۰,۱۱۷	کل	تفاوت بیش‌ترین قدر مطلق
۰,۰۹۳	مثبت	
-۰,۱۱۷	منفی	
۰,۱۱۷		مقدار
۰,۰۲۰		سطح معناداری آزمون
۶۹		تعداد کل

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد که توزیع داده‌های رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی براساس آزمون آماری کلموگروف-اسمیرنوف تک‌نمونه‌ای نرمال نیست؛ چراکه سطح

معناداری آزمون مذکور زیر ۰/۰۱ (P<0.01) است.^۱ بنابراین به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های کیفی (ناپارامتریک) استفاده می‌شود. در ادامه، به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود:

فرضیه پژوهش ۱: میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی در سطح مطلوبی است.

جدول ۵: نتایج آزمون کای اسکوئر تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب وضع موجود با وضع مطلوب

رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	اختلاف (باقیمانده)
تاحدودی	۱۴	۲۳,۰	-۹,۰
زیاد	۴۷	۲۳,۰	۲۴,۰
خیلی زیاد	۸	۲۳,۰	-۱۵,۰
نمونه کل (تعداد مشاهدات معتبر)	۶۹		

Chi-Square : 38.223	df: 2	Sig: 0.000	Valid observations: 69
---------------------	-------	------------	------------------------

۱. این امر درخصوص تمامی ابعاد متغیر رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی (جز بُعد انتظارات درک شده) نیز صادق است. یعنی توزیع داده‌های ابعاد نیز در سطح خطای ۰/۰۱ نرمال نیست (P<0.01).

همان‌گونه که یافته‌های جدول ۵ و نیز سطح معناداری آزمون کای اسکوئر تک‌نمونه‌ای نشان می‌دهد، میزان رضایتمندی سرمایه‌انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب وضع موجود (فراوانی مشاهده‌شده) با وضع مطلوب (فراوانی مورد انتظار) تفاوت معناداری در سطح خطای ۰/۰۱ وجود دارد ($P < 0.01$). لذا با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین میزان رضایتمندی سرمایه‌انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب وضع موجود با وضع مطلوب، یکسان نیست. علاوه بر این، مقایسه جهت اختلاف (باقیمانده)

مقادیر فراوانی مشاهده‌شده و فراوانی مورد انتظار برای هر طبقه، بیان‌کننده آن است که فراوانی مشاهده‌شده رضایتمندی سرمایه‌های انسانی در طبقه زیاد، بیش‌تر از فراوانی مورد انتظار و نیز فراوانی مشاهده‌شده در دیگر طبقات است و لذا میزان رضایتمندی سرمایه‌های انسانی در سطح مطلوبی است. بنابراین با توجه به نتایج آزمون کای اسکوئر تک‌نمونه‌ای و نیز یافته‌های جدول فوق، فرضیه تحقیق مبنی بر این‌که میزان رضایتمندی سرمایه‌انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی در سطح مطلوبی است، تأیید می‌شود.

فرضیه پژوهش ۲: بین میزان رضایتمندی سرمایه‌انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب جنس، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۶: توزیع میانگین رتبه‌های رضایتمندی سرمایه‌انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب جنس

آزمون من-وایت‌نی				رضایتمندی اعضا نسبت به صندوق
sig	مقدار Z	میانگین رتبه‌ها	نمونه کل (تعداد مشاهدات معتبر)	جنس
۰/۸۱۴	-۰/۳۲۳	۳۴/۸۶	۶۶	مرد
		۳۸/۰۰	۳	زن
		-	۶۹	نمونه کل (مشاهدات معتبر)

میزان رضایتمندی بیش‌تری را نشان دادند، ولیکن این رضایتمندی در سطح ۹۵ درصد اطمینان معنادار نیست.

بنابراین با توجه به یافته‌های تحقیق، فرضیه تحقیق مبنی بر این‌که بین میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب جنس، تفاوت معناداری وجود دارد، تأیید نمی‌شود.

همان‌گونه که یافته‌های جدول ۶، میانگین رتبه‌ها و نیز سطح معناداری آزمون من-وایت‌نی نشان می‌دهد، بین رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب جنس، تفاوت معناداری وجود ندارد ($P>0.05$). به بیان دقیق‌تر، رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب جنس، تقریباً یکسان است. این امر بیان‌کننده آن است که اگرچه زنان نسبت به مردان،

فرضیه پژوهش ۳: بین میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب سن، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۷: توزیع میانگین رتبه‌های رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب سن

آزمون کروسکال والیس					رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی
سن	مقدار کی دو	میانگین رتبه‌ها	نمونه کل (تعداد مشاهدات معتبر)	df	sig
۲۰-۳۰	۵,۲۸۰	۳۸,۰۰	۱	۳	۰,۱۵۲
۳۱-۴۰		۲۴,۵۰	۷		
۴۱-۵۰		۳۳,۸۶	۳۹		
+۵۰		۴۰,۲۳	۲۲		
نمونه کل (تعداد مشاهدات معتبر)		-	۶۹		

همان گونه که یافته های جدول ۷، میانگین رتبه ها و نیز سطح معناداری آزمون کروسکال والیس نشان می دهد، بین میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب سن، تفاوت معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ وجود ندارد ($P>0.05$). به بیان دقیق تر، رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب سن، تقریباً یکسان

است. این امر بیان کننده آن است که اگرچه سنین بالاتر، میزان رضایتمندی بیش تری را نشان دادند، ولیکن این رضایتمندی در سطح ۹۵ درصد اطمینان معنادار نیست. بنابراین با توجه به یافته های تحقیق، فرضیه تحقیق مبنی بر این که بین رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب سن، تفاوت معناداری وجود دارد، تأیید نمی شود.

فرضیه پژوهش ۴: بین میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب مدت سابقه کار، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۸: توزیع میانگین رتبه های رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب مدت سابقه کار

آزمون کروسکال والیس					رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی
sig	df	مقدار کی دو	میانگین رتبه ها	نمونه کل (تعداد مشاهدات معتبر)	مدت سابقه کار
۰/۱۲۱	۲	۴,۲۲۸	۲۵,۸۰	۱۰	۳-----۱۱
			۳۹,۷۹	۱۲	۲۰-----۱۲
			۳۵,۷۳	۴۷	+۲۱
			-	۶۹	نمونه کل (تعداد مشاهدات معتبر)

همان گونه که یافته های جدول ۸، میانگین رتبه ها و نیز سطح معناداری آزمون کروسکال والیس نشان می دهد، بین میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب مدت سابقه کار، تفاوت معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ وجود ندارد ($P>0.05$). به بیان دقیق تر، رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب مدت سابقه کار، تقریباً یکسان است. این امر

بیان کننده آن است که اگرچه مدت سابقه کاری بالاتر، میزان رضایتمندی بیش تری را نشان دادند، ولیکن این رضایتمندی در سطح ۹۵ درصد اطمینان معنادار نیست.

بنابراین با توجه به یافته های تحقیق، فرضیه تحقیق مبنی بر این که بین رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب مدت سابقه کار، تفاوت معناداری وجود دارد، تأیید نمی شود.

فرضیه پژوهش ۵: بین میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب نوع سفر، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۹: توزیع میانگین رتبه‌های رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب نوع سفر

رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی				آزمون من- وایت نی	
نوع سفر	نمونه کل (تعداد مشاهدات معتبر)	میانگین رتبه‌ها	مقدار Z	sig	
مشهد	۵۱	۳۴,۳۵	-۰,۱۳۱	۰,۸۹۶	
سرعین	۱۷	۳۴,۹۴			
نمونه کل (مشاهدات معتبر)	۶۹	-			

انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب جنس، سن، مدت سابقه کار و نوع سفر، تفاوت معناداری در سطح خطای ۰,۰۵ مشاهده نشده است ($P>0.05$). در نهایت، پیشنهادهای زیر جهت تقویت و ارتقای رضایتمندی سرمایه‌های انسانی صندوق ارائه می‌شود: نسبت به کیفیت بخشی فرایند اطلاع‌رسانی درباره سفر زیارتی و سیاحتی، اقدام مقتضی صورت گیرد.

به ویژگی‌های نرم‌افزاری (عنصر تعاملی) و سخت‌افزاری (عنصر سخت‌افزاری، همچون: اتاق، سرویس‌ها، دسترسی‌ها و...) هتل محل اسکان توجه شود.

بر عملکرد منابع انسانی هتل محل اسکان در ارائه کیفیت سرویس‌ها و نیز زمان آن (صبحانه، ناهار و شام) توجه جدی شود.

با توجه به این‌که میانگین رتبه‌های رضایتمندی نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب سن در گروه‌های مختلف سنی متفاوت است، ولیکن در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نبوده است. لذا پیشنهاد می‌شود که مقاصد سفر و نیز درخصوص محل اسکان، علاوه بر مسائل مالی، به ذائقه‌های سرمایه‌های انسانی نیز توجه شود.

همان‌گونه که یافته‌های جدول ۹، میانگین رتبه‌ها و نیز سطح معناداری آزمون من- وایت نی نشان می‌دهد، رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب نوع سفر، تفاوت معناداری وجود ندارد ($P>0.05$). به بیان دقیق‌تر، رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب نوع سفر، یکسان است.

بنابراین با توجه به یافته‌های تحقیق، فرضیه تحقیق مبنی بر این‌که بین میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی برحسب نوع سفر، تفاوت معناداری وجود دارد، تأیید نمی‌شود.

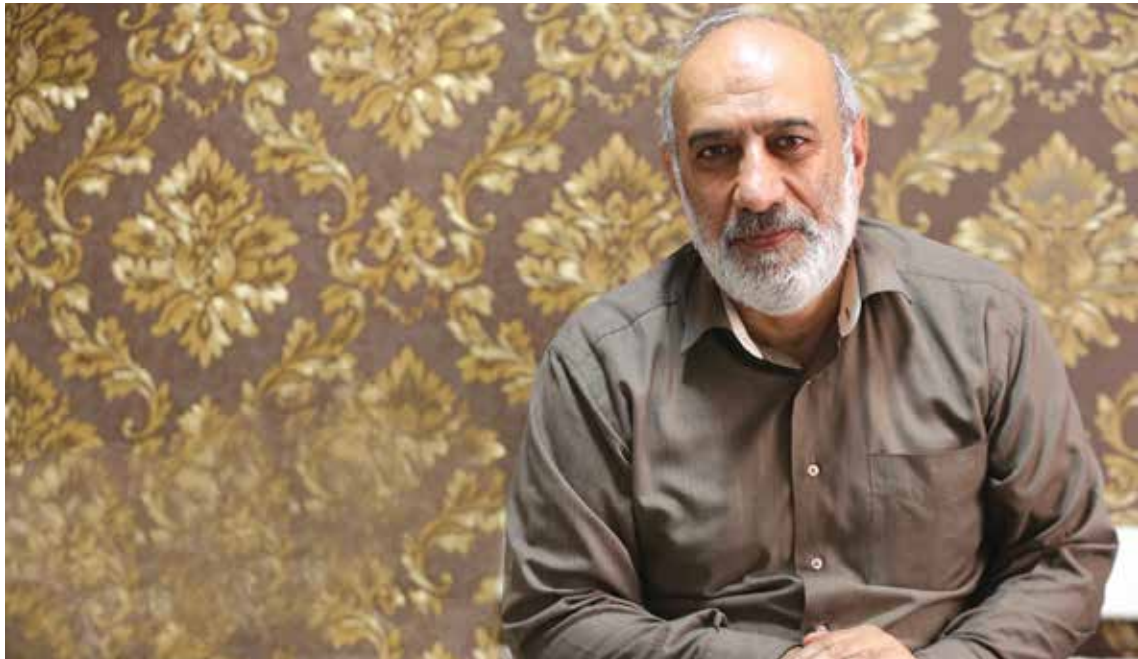
نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر درصدد سنجش رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی بوده است. لذا پس از انجام مطالعه پیمایشی، مشخص شد که اول، رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی در سطح مطلوبی قرار دارد. دوم، میزان رضایتمندی سرمایه انسانی صندوق نسبت به سفر سیاحتی و زیارتی در سطح خطای ۰,۰۱ مطلوب است ($P<0.01$). علاوه بر آن، بین میزان رضایتمندی سرمایه



عزت نفس در سازمان؛ چیستی و چرایی؟

رضا شابهاری / روان شناس و مدیر امور فرهنگی صندوق قرض الحسنه شاهد



صنعتی و سازمانی، یک ضرورت محسوب می شود و به تبع آن، در علم مدیریت و علوم اجتماعی هم تسری پیدا کرده است. در تعریف عزت نفس می توانیم بگوییم: نظر و دیدگاهی که ما نسبت به توانایی های خودمان داریم، یک جور احساس ارزشمندی است؛ این که ما خودمان بدانیم که در زندگی آدم باارزشی هستیم، به درد خور و مفیدیم. درحقیقت هر فردی براساس میزان ارزشی که برای وجود و هستی خود قائل است و میزان رضایتی که از وجود خودش در زندگی و روابط بین فردی دارد، رفتار خودش را تنظیم و تبیین می کند. فردی که عزت نفس مطلوب و قابل قبولی دارد، برای خودش احترام قائل است و همین امر باعث می شود که دیگران هم به او احترام بگذارند. درواقع شایستگی درونی فرد تعیین می کند که دیگران با او چگونه رفتار کنند.

جناب آقای شابهاری ضمن تشکر از مشارکت جنابعالی در این مصاحبه؛ با توجه به نقش و اهمیتی که رویکرد روان شناسی، خاصه روان شناسی صنعتی، در رشد و تعالی سازمان ها دارند، برآنیم تا درباره عزت نفس سازمانی و نقش و اهمیت آن در سازمان ها، خاصه مؤسسات مالی، جهت انعکاس در دوماهنامه طلوع حسنه شاهد (نشریه داخلی صندوق قرض الحسنه شاهد) مصاحبه ای با جنابعالی بنا به تخصصتان در این حوزه داشته باشیم. پیشاپیش از جنابعالی بابت مشارکت در این مصاحبه سپاسگزاریم.

به عنوان سؤال اول، لطفاً بفرمایید که به طور کلی چه تعریفی از عزت نفس (در سطح فردی) دارید و چه ابعاد و ویژگی هایی برای آن برمی شمارید؟

در نگاه اول، عزت نفس یا Self-esteem یک مفهوم روان شناختی فردی است، اما جایگاه آن در روان شناسی



اعتماد به نفس، فقط وقتی به عزت نفس کمک می‌کند که با مؤلفه دیگر، یعنی «احساس ارزشمندی» همراه شود. کسی که به توانمندی‌های خود باور دارد، اما احساس ارزشمندی از خودش ندارد، این احساس، به تعادل در زندگی و حتی تعامل با محیط و جامعه منجر نمی‌شود. به دیگر سخن، کسی که عزت نفس پایینی دارد، ممکن است فردی باشد که مدام در تلاش و تکاپوست و از منظر دیگران، آدم اثرگذاری محسوب می‌شود، ولی خودش معمولاً احساس سرخوردگی و کوچکی می‌کند و همه را جز خودش، توانمندتر و بالاتر و باهوش‌تر می‌پندارد و همین احساس در روند فعالیت‌های بیرونی او هم اثرگذار است و بعد از مدتی اعتماد به نفسش را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

این مفهوم با اعتماد به نفس کمی تفاوت دارد؛ اعتماد به نفس یا Self-confidence یک جور باور و ایمان است به داشته‌هایمان؛ این‌که خودمان را باهوش بدانیم، آدم پرکار و فعال بدانیم، این‌که خودمان را از نظر ظاهری، جذاب و زیبا ارزیابی کنیم یا خانواده سرشناس و قوم و خویش چنین و چنان داریم و... این‌ها داشته‌ها و امتیازهای ماست در مواجهه اجتماعی که زمینه‌های اعتماد به نفس آدم را فراهم می‌کند. برخی از روان‌شناسان به جای اعتماد به نفس از واژه خودکارآمدی یا self-efficacy استفاده کرده‌اند؛ این‌که شخص در یک صفت شخصیتی، خودش را در ارتباط بیرونی و در انجام یک عمل چقدر کارآمد و اثرگذار می‌بیند.

عزت نفس، همان احساسی است که ما از خودمان داریم، پس یک امر درونی است. در حالی که اعتماد به نفس، به کارگیری این احساس است در اجرا و انجام یک امر بیرونی. به عبارتی، اعتماد به نفس به معنای اطمینان به خود برای انجام دادن یک کار به خصوص است. برحسب این تعریف: «عزت نفس، احساس درونی شده و کاملاً ذهنی است و اعتماد به نفس، برگرفته از یک باور فکری و عملیاتی است که نمود عملی دارد.»

عزت نفس یک ویژگی درون‌داد انسانی است که بر همه کارها و رفتارهایمان اثر می‌گذارد و اعتماد به نفس یک صفت یا مجموعه صفات برون‌داد انسانی است که برای هر کار به طور جداگانه تعریف می‌شود و مورد ارزیابی خودمان یا دیگران قرار می‌گیرد. مثلاً یک فرد در ورزش فوتبال، خوب عمل می‌کند، بازی چشم‌نوازی دارد و وقتی پا به توپ می‌شود، دیگران از حرکات و تکنیک‌های او به وجد می‌آیند، به عبارتی، می‌توانیم بگوییم که این فرد در بازی فوتبال کارآمد عمل می‌کند؛ یعنی هم خود شخص به توانایی‌اش آگاهی دارد و هم دیگران به او اطمینان و اعتماد دارند که در زمین فوتبال، بازی خوبی ارائه می‌دهد. ولی داشتن این توانایی باعث نمی‌شود که سخنران خوبی هم باشد. حالا اگر همین فرد، عزت نفس مناسب و بالایی داشته باشد، این حس توانمندی برای یادگیری، سبب می‌شود با تمرین و ممارست و پشتکار، به سخنران برجسته هم تبدیل شود.

چه تعریف و برداشتی از عزت نفس سازمانی دارید و چه ابعاد و ویژگی‌هایی برای آن برمی‌شمیرید؟

عزت نفس در سازمان یعنی: یک کارمند یا کارگر، خودش را عضوارزشمندی از آن سازمان و کارخانه بداند. درواقع، فردی که عزت نفس مطلوبی در سازمان دارد، هرگز نقش بازی نمی‌کند تا خودش را یک آدم باهوش و خلاق معرفی کند. یعنی ادا در نمی‌آورد، واقعاً برای سازمانش آدم ارزشمندی است. ریاکار و سالوس و متظاهر نیست. اصلاً به خاطر توانمندی و ارزش و احترامی که برای خودش قائل است، نیازی نمی‌بیند که چابلوسی این و آن را بکند. به رقبا و همکارانش دروغ و افترا نمی‌بندد. اهل خدعه و نفاق نیست. اصلاً تلاش نمی‌کند که جای کسی را در سازمانش بگیرد، خودش، جای خودش را دارد. چراکه او به توانمندی‌های خودش اطمینان دارد. کاری که به او سپرده می‌شود، برحسب توانمندی و کارایی‌اش، آن را به نحو مطلوب انجام می‌دهد.

آدم‌های با عزت نفس مناسب، آدم‌های به‌دردخور مجموعه و سازمانشان محسوب می‌شوند. آدم‌هایی

هستند که پشتکار خوبی دارند و تا حصول نتیجه، دست از کارشان بر نمی‌دارند. آدم‌های پیگیر و متعهد نسبت به کار و سازمانشان هستند. خلاصه، هر مدیری آرزو می‌کند کارکنانی داشته باشد که عزت نفس خوب و مطلوبی داشته باشند. حالا بحث بر سر این موضوع است که یک سازمان موفق که در تعامل با دیگران و جامعه، جایگاه مناسبی دارد و با همت و برنامه‌های خوب، اسم و رسم مقبولی برای خودش در جامعه دست‌وپا کرده و به قولی، نشان (برند) شناخته‌شده‌ای در بین عوام و خواص پیدا کرده است، کارکردن در همین سازمان، برای اهالی و کارکنانش، ارزش فردی و اجتماعی دارد که خودش به خودی خود اعتبار اجتماعی ایجاد می‌کند. یعنی وقتی از شخص می‌پرسند: کجا کار می‌کنی؟ شغلت چیست؟ و... بدون معطلی و لکنت می‌گوید: فلان جا. چون آن کارخانه یا سازمان، برجستگی‌هایی دارد که در نگاه دیگری، مثبت ارزیابی می‌شود و کارکردن در آن جا حس خوبی به او می‌دهد؛ این همان احساسی است که می‌گوییم: «عزت نفس در سازمان».





نقش و اهمیت و نیز پیامدهای عزت نفس سازمانی را برای سازمان و نیز سرمایه های انسانی سازمان ها و خاصه مؤسسات مالی در چه مواردی می بینید؟

این امر بدیهی است؛ کارکنانی که احساس بهتری نسبت به خودشان دارند و خودشان را برای سازمانشان آدم باارزشی می دانند، از نظر روانی سالم تر و شادترند. بنابراین طبیعی است که قدرت تمرکز و تعامل بهتری هم از خودشان در محیط کار نشان می دهند. همین امر منجر به بهبود عملکردشان در سازمان و محیط کارشان می شود. عزت نفس در محیط کار باعث می شود که فرد به توانایی های خودش اعتماد داشته باشد و از قابلیت تصمیم گیری، برنامه ریزی و عملکردی بیش تری برخوردار باشد. عمدتاً این افراد روابط بین فردی بهتری دارند و در محیط کارشان پویا هستند و کمک های مؤثری هم به رشد دیگران و به تبع آن، به رشد سازمانشان می کنند. بالا بودن عزت نفس کارکنان در یک سازمان، یکی از عوامل شادابی و پویایی کارکنان محسوب می شود. اصلاً سازمان پویا، بدون سرمایه های انسانی پویا، معنی و مفهوم ندارد. اگر شما یک خانواده ای را شاد و موفق و پویا ارزیابی کردید، حتماً اعضای آن خانه، شاد و پویا هستند؛ این ها نمی تواند از هم تفکیک شود. البته مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت فکری و فرهنگی این قصه هم تأمل برانگیز است.

با توجه به تعاریف، ابعاد و ویژگی هایی که برای عزت نفس در سطح فردی و نیز سازمانی برشمردید، تفاوت های این دو نوع عزت نفس را در چه مواردی می بینید؟

این دو رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند؛ کارمندی که عزت نفس بالایی دارد، باعث رشد سازمانش می شود و سازمانی که کارکنانی با عزت نفس مقبول داشته باشد، دائم در مسیر موفقیت حرکت می کند و دیری نمی پاید که در اذهان و افکار مردم و خواص، یک نشان (برند) معروف می شود. این نشان، محصول حضور دائمی سرمایه های انسانی مناسب و با عزت نفس بالا در آن سازمان است و نگهداشت چنین سرمایه انسانی ارزشمندی برای یک سازمان، مهم و ضروری است. بدیهی است که هرکس (تازه کار) به آن سازمان بپیوندد، ناخواسته در مسیر ارزشمندی قرار گرفته است. یعنی به صورت بالقایی با خود می گوید که من آدم ارزشمند و کارآمدی بودم که در استخدام چنین سازمانی قرار گرفتم. البته این داستان، با پیوستن کارکنان سفارش شده (از ما بهتران!) به سازمان، تفاوت دارد. گاهی اوقات این ها باید دائم تلاش کنند تا خودشان را به سازمانشان ثابت کنند و این فعل و انفعالات، کلی توان فرد را برای ارتقای سازمان هدر می دهد. چون این افراد به طور مرتب در حال اثبات خودشانند تا رشد سازمانشان.

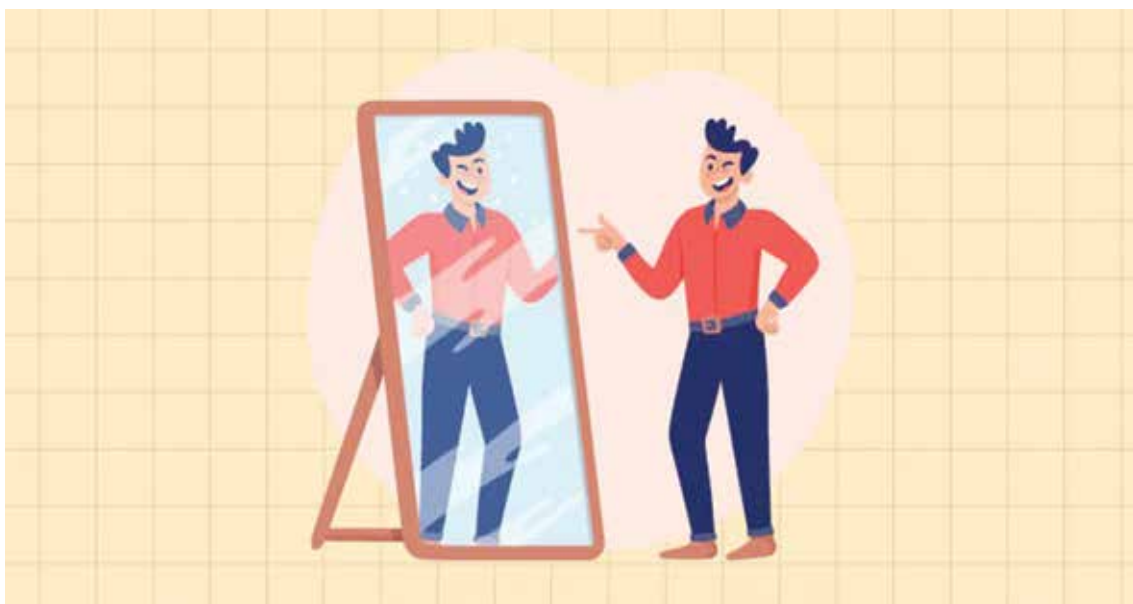


سازمان خودشان را تقویت کنند. اصلاً اگر یک سازمان بدون مسئله باشد، یعنی این سازمان بیهوده است. یکنواخت بودن و روزمرگی بودن، بلای جان سازمان‌هاست. ولی متأسفانه ما شاهدیم که گاهی ملاک یک سازمان بدون چالش را، به عنوان امتیاز آن سازمان تلقی می‌کنند. ارائه راه حل‌های مناسب و نو برای پاسخگویی و حل مسئله، نمونه خوبی برای سازمان پویا و باعزت است. مورد بعدی، یک مدیر و رهبر و سازمان باعزت، با بازخورد سازنده، نسبت به ایجاد و گسترش فرهنگ سازمانی حرکت می‌کند. تشویق بجا، تذکر بجا، تفهیم مسئله و... همه این‌ها در جهت تأیید و تحکیم کارکنان در ارائه خدمتشان مؤثر است. کارمند احساس می‌کند ایده‌هایش دیده شده یا آن قدر مهم بوده که به نقد و بررسی گذاشته شده است. لذا او تلاش خواهد کرد که خودش و ایده‌ها و پیشنهادهایش را به روز کند و نگاه روزانه‌اش در سازمان با نگرش حل مسئله وسعت یابد. اساساً توسعه فردی و شغلی در یک سازمان یعنی: تضمین همین مبانی. کارکنان بدانند برای ایده‌هایشان، شأن و منزلت قائلند و به قولی، از منظر مدیران و ارزشگذاران دوغ و دوشاب، یکی محسوب نمی‌شود. کارکنان خلاق و ایده‌پرداز، کارکنان نقاد و نکته‌سنج، جایگاه ویژه‌ای در سازمان دارند و این همان معنای عزت نفس سازمانی است.

سازمان با عزت نفس مطلوب، یک سازمان هماهنگ است، سازمان همپوش و همراه است. معمولاً در چنین سازمان‌هایی، افراد به یکدیگر کمک فکری و ذوقی می‌دهند. به قولی، هوای همدیگر را دارند، مواظب هم هستند و برایشان یک چیز مهم است (در عین حالی که خودشان هم مهمند): این که نباید نگاه بیرونی به سازمان، نامطلوب و خدشه دار شود. چون حیات یک یک کارکنان به حیات سازمانشان گره خورده است. عزت کارکنان وابسته به عزت سازمانشان است. ارتقای عزت نفس سرمایه انسانی، همان عزت نفس سازمان مطلوب است. این مهم در سازمان‌های مالی و اعتباری، به مراتب ظرافت و لطافت بیش‌تری دارد. صندوق‌های قرض الحسنه، فقط وام نمی‌دهند تا (به اصطلاح) گره مالی متقاضی برطرف شود، بلکه همواره در تلاشند تا از جایگاه مشتری یا همان اعضای خودشان صیانت کنند؛ یعنی در درجه اول، صیانت و نگهداشت کرامت انسانی افراد و مراجعان مهم است. پس در هر بده و بستان، هم دارند جایگاه ارزش خودشان را تقویت می‌کنند و در عین حال هم دارند با صیانت از مشتری خود، عزت نفسش را تقویت می‌کنند.

چه علل و عواملی را می‌توانید برای تقویت و ارتقای عزت نفس سازمانی مطرح کنید؟

مدیران یا همان رهبران مؤثر در یک سازمان می‌توانند با ارتقای خلاقیت در کارکنان، شرایط ارتقای عزت نفس



با کارشناسان و کارکنانشان، نشان دهنده عزت نفس سازمان است.

دوم، آموزش است. بحث آموزش کارکنان خیلی مهم است؛ آن قدر مهم که گاهی می توان اثربخشی سازمان را منوط به دوره های توانمندسازی و آموزش کارکنان دانست.

سوم، تقویت احساس تعلق در نزد کارکنان است. یک مدیر توانمند، پس از شناسایی دانش و توانمندی کارکنانش، تمام سعی خود را برای ظهور حداکثری توانمندی های کارکنان بسیج می کند. یکی از روش های جذب، ایجاد حس تعلق و وابستگی به سازمان است. کسی که بتواند منافع سازمانش را از منافع خود و دیگر اعضای سازمان جدانداوند، موفق است. مثلاً، وقتی مغازه دار یک محله، درآمد خودش را وابسته به توجه و تأیید همسایگان و ساکنان محله بداند، هرگز ترشروی نمی کند، با مشتری صادق است، اخلاقیات را رعایت می کند، احترام می گذارد، مراقب رفتارش است؛ حریم دیگران را رعایت می کند و از چشم و گوش و زبانش محافظت می کند و... درواقع مغازه دار بدین ترتیب منافع خودش را به منافع همسایه ها و مشتریان گره زده است و همین امر موجب توفیق او در کسب و کارش می شود و به نوبه خودش مبنایی می شود برای توسعه و گشایش امور.

خلاصه می توان گفت که افزایش عزت نفس کارکنان در گرو همکاری مدیران و تلاش فردی شخص است. در چنین شرایطی باید با تعریف درست فرهنگ سازمانی و بهره مندی از روش های افزایش عزت نفس کارکنان، در جهت بهبود عملکرد کارکنان و بهره وری سازمان قدم بردارند.

اگر بخواهید نگاه آسیب شناسی به پدیده عزت نفس سازمانی در مؤسسات مالی داشته باشید، به چه موانع و چالش هایی اشاره می کنید؟

اول، تعامل نداشتن مدیران با کارکنان خودشان است. این مهم در مؤسسات مالی به جهت شرایط ویژه، بیش تر محسوس است. وقتی فاصله رفتاری بین یک مدیر با کارکنانش به وجود می آید، یعنی آرام آرام سایه ناامنی و توقعات و برداشت های نادرست در روابط بین فردی آدم های یک سازمان دارد شکل می گیرد و این سایه، نشانه مرگ سازمان است. سازمانی که مدیرش، کارکنان تحت فرمان را تحقیر می کند، چگونه می تواند مدعی رشد و بالندگی و پویایی باشد؟ مدیری که از صبح تا شب در فکر تثبیت جایگاه خود است تا سازمانش، چگونه می تواند با زیردستانش تعامل حرفه ای برقرار کند؟ تعامل سازنده مدیران

نقش مدیران سازمان‌ها را با توجه به نقش و وظایفی که در سازمان‌ها دارند (وظایفی همچون: تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا و راهبری، نظارت و بازخورد) در تحقق بخشی و ارتقای عزت نفس سازمانی در چه مواردی می‌بینید؟

اشاره کردیم که مدیران سازمان‌ها برحسب نیازهای سازمانشان، به جذب سرمایه‌های انسانی اقدام می‌کنند و برحسب توانمندی کارکنانشان، چه از نظر دانش و چه از نظر روحی و روانی، آن‌ها را در پست‌های سازمانی قرار می‌دهند. طبیعی است برای این کار، تعامل بین فردی، ارتباط‌های جمعی و نیازسنجی‌های مستمر و معتبر، مدیریت را به بدنه سازمان متصل می‌کند.

اگر مؤلفه‌های اصلی ایجاد عزت نفس در سازمان را خلاصه کنیم در: ۱. هویت ۲. احساس تعلق ۳. احساس شایستگی و ۴. اعتماد به نفس (احساس امنیت)، آن وقت می‌فهمیم که یک مدیر بدون بهادادن به سرمایه انسانی‌اش، نمی‌تواند قدم از قدم بردارد. کارکنان نباید در طول خدمتشان احساس کنند که در تصمیم‌گیری‌های سازمانشان هیچ نقشی ندارند. آن‌ها باید همواره و مستمر، احساس کنند که در تمام برنامه‌های خرد و کلان سازمانشان مشارکت فعال دارند. لذا آنچه به عنوان موفقیت سازمانی از آن یاد می‌شود، ردپای کارکنان هم در آن مشهود است. مشارکت و درگیرشدن کارکنان در امور تصمیم‌سازی، احساس تعلق ایجاد می‌کند و همین حس، آن‌ها را به سمت شایستگی و شکوفایی استعدادهایشان سوق می‌دهد که ماحصل این تدبیر، باعث ارتقای عزت نفس فردی و در نتیجه، عزت نفس در سازمان می‌شود. این امر حاصل نمی‌شود، مگر در سایه پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها.

با توجه به نقش و اهمیتی که روابط عمومی سازمان‌ها دارند و به طور کلی دو کارکرد و وظایف درون و برون سازمانی را به انجام می‌رساند، چگونه می‌توانند در تعامل با محیط برون سازمانی (دولتی، خصوصی، جامعه مدنی) به تقویت و ارتقای عزت نفس سازمانی کمک کنند؟

روابط عمومی، آینه‌ای است که ضمن بازنمایی سازمان نزد افکار عمومی، درون و برون سازمان را هم به یکدیگر

پیوند می‌دهد. روابط عمومی اهداف و برنامه‌های درونی سازمان را به بیرون معرفی می‌کند. درواقع روابط عمومی مشاور امین مدیر و تمام کارکنان به حساب می‌آید. پس لازم است که مدیر و کارکنان، صد درصد به روابط عمومی خودشان اعتماد کنند. روابط عمومی چشم و چراغ یک دستگاه است. روابط عمومی است که باید همه چیز را ببیند و همه چیز را نیز زیبا نشان دهد. به عبارتی، روابط عمومی حافظ منافع سازمان مربوطه و جامعه هدفی است که با آن سروکار دارد. متأسفانه معیارهای قالب امروزی در بخش روابط عمومی، مبدل به بخش تبلیغات سازمان شده است و کم‌تر به مفاهیم و ارتباطات دوسویه می‌پردازد. با همین فرض، باید بگوییم که نقش روابط عمومی در ایجاد یا تقویت فرهنگ سازمانی، کشف و معرفی ظرفیت‌های جامعه، بازآفرینی فرهنگی، حفظ تعلق و پیوستگی و... سازمان بسیار اهمیت دارد. کوتاه سخن این‌که، کارکنان مطمئن باشند که هم تلاش آن‌ها به نحو مطلوب و شایسته از طریق روابط عمومی فعال، به جامعه هدف و نگاه‌های بیرونی منعکس می‌شود و هم نیازهای جدید، در بیرون سازمان، خاصه مخاطبان سازمانی، شناسایی می‌شود و جهت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در اختیار مدیران قرار می‌گیرد.





به عنوان سؤال پایانی، چه راهکارها و پیشنهادهایی برای تقویت و ارتقای عزت نفس سازمانی در مؤسسات مالی، خاصه صندوق های قرض الحسنه (مؤسسات تأمین مالی خرد)، ارائه می کنید؟

و ویژگی شخصیتی آن ها را بشناسند. حال سؤال این جاست که: آیا کارکنان ما این شناخت را نسبت به اعضای صندوق دارند. این اشراف و دیدگاه را دارند؟ نکته بعد، نظام خدماتی است که باید به آن علم و دانش داشته باشند. یادمان باشد، هرگز و هرگز و در هیچ شرایطی، نباید ارباب رجوع به صندوق، احساس ناامنی و خلأ و خدای ناخواسته احساس غریبی کند. همه کارکنان لازم است نسبت به سازمان خودشان، احساس تعلق کنند و احساس هدمندی داشته باشند. از صبح که وارد سازمان می شوند تا وقتی که قرار است از آن خارج شوند، برحسب مأموریت و شرح وظایف سازمانی و انسانیشان، تمام هم و غم خود را در جهت ارتقای سازمانیشان به کار گیرند. لذا به نظر می رسد که خلاقیت و نقدپذیری، بخش عمده این اتفاق است. مسئولیت پذیری و وجدان کاری نیز بافت جدایی ناپذیر برای توسعه فرهنگ سازمانی است؛ این امر را باید از طرف همه کارکنان جدی بگیریم.

تمام آنچه گفته شد، بخشی از زمینه سازهای عزت نفس سازمانی است که در این مصاحبه برحسب توان و دانش بنده، مطرح شد و امید است به طور تخصصی در حوزه مدیریت، بالاخص مدیریت منابع انسانی، به آن بیش تر توجه شود. ممنونم از فرصتی که در اختیار بنده گذاشتید. موفق باشید.

مجتبی عباسی قادی

اول، همه کارکنان با اهداف کلان و خردمدت سازمانشان آشنا شوند. به بیان دقیق تر، مؤلفه سرمایه اجتماعی شناختی در سازمان غالب باشد. وقتی می گوییم که همه کارکنان، یعنی همه جامعه در حال اشتغال در آن سازمان را شامل می شود. قرار نیست در سازمانی مثل صندوق قرض الحسنه شاهد، همه کارکنانش به طور تخصصی به تمام شاخه ها و شاخص ها، علم و دانش داشته باشند، ولی لازم است به کلیت امور جاری سازمانشان اشراف داشته باشند. مثلاً در امور پزشکی؛ یک پرستار، ماما، کارشناس اتاق عمل و... بخش عمده ای از دروس علمی و دانش پزشکی را در دروس علوم پایه، همانند یک پزشک متخصص فرامی گیرد، در حالی که مثل یک پزشک، برای بیمارش تصمیم نمی گیرد، دارو تجویز نمی کند و... اما خوب می دانیم نقش پرستار در بهبود حال بیمار، چقدر حیاتی و مهم است. حالا اگر کسی از ما بپرسد که چرا باید دانشجوی پیرایشکی، درگیر مفاهیم و علوم زیستی بشود، خواهیم گفت: به جهت ماهیت شغلش. در صندوق قرض الحسنه شاهد، یک یک کارکنان باید بدانند که جامعه هدف آن ها چه کسانی هستند

پادشکننده

برخی چیزها تحت فشار می شکنند، برخی دیگر تاب می آورند، دسته سومی نیز وجود دارند که تحت فشار پیشرفت می کنند. این دسته سوم را پادشکننده می نامند. پادشکننده چیزی است که شرایط سخت موجب پیشرفتش می شود و در نتیجه تنش و نوسان را به آرامش ترجیح می دهد. زمانی که ورزش می کنیم، بدن خود را تحت تنش و فشار غیر معمول قرار می دهیم. در نتیجه، بدن ما به این فشار واکنش نشان می دهد و قوی تر می شود.



