

أَنْتِي مَا أَخَافُ عَلَى أُمَّتِي الْفَقْرَ  
وَلَكِنْ أَخَافُ عَلَيْهِمْ سُوءَ التَّدْبِيرِ

من از فقر امتم بیم ندارم،

آنچه بر امتم بیمناکم

سوء تدبیر است (رسول اکرم ص)



- ۲..... حسابداری تعهدی گامی به سوی بودجه ریزی عملیاتی
- ۳..... سمیتناتر شیوه ای در آموزش سرمایه انسانی
- ۴..... توانمندسازی راهبردی برای تحول سازمانی
- ۵..... موفقیت و خشنودی پیامد تعادل میان کار و زندگی
- ۵..... آشنایی با بزرگان دانش مدیریت
- ۶..... مربی گری شیوه ای در رهبری سازمان ها
- ۷..... تفکر ناب در مدیریت فرایندها
- ۸..... نیم نگاهی به کتاب: جستاری فلسفی در ماهیت اینترنت
- ۸..... آشنایی با مجامع علمی سازمانی

نشریه آموزشی معاونت توسعه مدیریت و منابع - رهاورد دانش توسعه - بهمن ماه ۱۳۹۴ - پیش شماره چهارم

## سخن در آغاز

آینده های دور و نزدیک را فراهم می آورد. مانند این که آیا ما امروز منابع انسانی خود را آموزش می دهیم یا نه؟ زیرا آموزش یافتگی افراد، امکان بسیاری از کارها را فراهم می آورد.

### • رخدادهای نابهنگام

هر چند آدمی توان برآورد و پیش بینی داشته باشد به دلیل پیچیدگی و وجود متغیرهای ناشناخته همواره حادثه و شرایطی رخ میدهد که انتظار آنها نمی رود. این حادثه ها میتوانند بسیاری از محاسبات را در هم بریزند و شرایط را به سمت و سویی ببرند که پیش بینی نمی شد برای مثال زلزله ها، حوادث تروریستی.

با توجه به چنین واقعیهایی است که میتوان یکی از بسترهای بی توفیقی در رسیدن به اهداف را شناسایی و تجزیه و تحلیل کرد. مدلهای و ابزارهای ایستا در هدفگذاری و برنامه ریزی بر یک فرض اساسی استوارند و آن این است که نرخ و چگونگی تغییرات آینده از برد پیش بینی ما خارج نیست و بازیگران در فرآیند برنامه ریزی در طراحی و اجرا به شیوه ای معقول در چارچوب منافع ملی و سازمانی عمل می کنند؛ فرضی که بررسی تاریخی نشان می دهد ابطال آن به سادگی امکان پذیر است.

کوتاه سخن آن که ورود مقتدرانه به آینده نیازمند به مدلهای و ابزارهای منعطف تر و متکثرتر از شیوه های کمونیستی از بالا به پایین است. مدلهایی چون سناریوسازی بر پایه آینده پژوهی که امکان ابتکار عمل را برای شرایط گوناگون امکانپذیر کنند. از سوی دیگر نیاز به وجود مدیران و کارکنانی است که از تحمل ابهام بالاتر برخوردار باشند و به دنبال ستاره تیم شدن نباشند و پیروزی تیم را در پیش چشم داشته و با تقویت نیروی معنوی وجود خود، دچار حزن و اندوه نگردند و باور داشته باشند که خداوند آدمی را موجودی مسئول و مختار آفریده است و بازیچه تقدیر ناشناخته نیست.

سید علی صدر السادات

معاون توسعه مدیریت و منابع

ابهام، پدیده ای چالش برانگیز، شوق افزا و هراس آور در زندگی آدمی است. اینکه فردا و فرداها چه خواهد شد و آنچه که می شود همان است که ما می خواهیم همواره دغدغه آدمی بوده و هست. میل آگاهی نسبت به آینده آن روی سکه تمایل آدمی به سلطه در زندگی است، و هدف گذاری و برنامه ریزی تلاش همواره بشر برای ورود مقتدر به آینده است که در حاله ای از ابهام قرار دارد.

برای هر انسانی به میزان حساسیت و مسئولیتی که دارد فردا معانی گوناگونی دارد زیرا فردای خودش خانواده اش، جامعه، ایدئولوژی، نژاد و نوعش هر کدام ویژگی خود را دارند.

برای انسان امروز آینده، دیگر یک سرنوشت محتوم و گریزناپذیر نیست که چند و چون تلاش ما نتواند آن را دگرگون کند زیرا تنها یک آینده نیست، بلکه ما با آینده های ممکن گوناگونی روبرو هستیم که هر یک درجه امکانپذیری متفاوتی نسبت به آن یکی دارند. این آینده ها خود حاصل شرایط زیر هستند:

### • روندها

یعنی شرایطی که از گذشته آغاز شده است و سیر خاصی که می تواند کاهنده یا فزاینده ادامه یابد مانند روند کاهش یا افزایش جمعیت یا تورم.

### • تصویر و تلقی از آینده

هر کسی بنا بر تحلیلهای عقلانی و یا کششهای احساسی خود برداشتی از وضعیت آینده دارد که بی میل نیست تا آینده آنگونه باشد. معمولاً افراد باور دارند اگر آینده آنگونه نباشد که می خواهند، وضعیت فاجعه آمیز و تهدیدآور و ناپسند خواهد بود. مانند اینکه وضعیت هوای شهر از نظر میزان آلودگی چگونه باید باشد.

### • فعالیتهای در حال

چند و چون آینده وضعیتی کاملاً مستقل و جدای از آنچه امروز انجام می دهیم نیست. کمیت و کیفیت آنچه امروز ما و دیگران انجام می دهیم امکان ها و ظرفیت های



## حسابداری تعهدی

### گامی به سوی بودجه ریزی عملیاتی

سوده مختارزاده

مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری

#### مقدمه :

امروزه در دنیا بخش بهداشت و درمان از مهمترین بخشهای خدماتی و شاخصهای پیشرفت در آن یکی از شاخصهای اصلی توسعه و رفاه اجتماعی تلقی می شود. بنابراین تصمیم گیری درست و مدیریت صحیح مالی در این نظام بیش از هر نظام دیگری نیاز به توجه دارد. یکی از ابزارهای پاسخگویی عملیاتی مدیران، بهای تمام شده فعالیتها و خدمات است. تا زمانی که نتوان بهای تمام شده را بصورت دقیق اندازه گیری کرد، مدیران را نمی توان ملزم به پاسخگویی عملیاتی نمود. از طرفی سامانه گزارشگری فعلی بخش عمومی قادر به تعیین بهای تمام شده خدمات فعالیت های بخش عمومی نیست و تا زمانی که بهای تمام شده خدمات و فعالیت ها تعیین نشده باشد دولت قادر به اجرای بودجه ریزی عملیاتی که از الزامات چشم انداز برنامه توسعه می باشد، نخواهد بود. همچنین یکی از تهدیدهای اساسی بخش سلامت ضعف مبانی مدیریتی و نظارتی است که خود به دلیل فقدان زیرساخت مناسب برای استفاده اثربخش از منابع حادث شده است، به همین دلیل اصلاح ساختار منابع مالی از موضوعات بسیار مهم در برنامه اصلاحات بخش بهداشت و درمان محسوب می شود.

دوران گذار از بودجه بندی برنامه ای به بودجه بندی عملیاتی سرآغازی برای گذر از حسابداری نقدی به طرف حسابداری تعهدی و در جهت شفاف سازی هرچه بیشتر بودجه و زمینه ای برای انجام اصلاحات ساختاری و عقلانی تر کردن نقش دولت در فعالیتهای اقتصادی، و حرکت به سمت بودجه ریزی عملیاتی و استقرار نظام نوین مالی است. اولین قدم زیربنایی، اصلاح شیوه حسابداری و حرکت از حسابداری نقدی به سمت حسابداری تعهدی بوده است. حسابداری نقدی از مهمترین معضلات در مدیریت مالی بخش سلامت می باشد، به طوری که گزارشات مالی تهیه شده صرفاً جهت ارائه به دستگاههای نظارتی بوده

و گزارشات مالی غیر قابل اتکا به فرایند حسابداری عملیاتی تهیه می شود.

مبنای تعهدی، یک روش برتر حسابداری برای منفعت اقتصادی هر سازمانی است. این مبنا به جای آنکه صرفاً بر دریافت و یا پرداخت وجه نقد تاکید نماید بر اندازه گیری معاملات و رویدادهای واقعی تاکید دارد و به همین دلیل، مربوط بودن، بی طرفی، بهنگام بودن، کامل و قابل مقایسه بودن اطلاعات حسابداری را افزایش می دهد. این روش قادر به بهبود پاسخگویی در استفاده از منابع عمومی است؛ زیرا براساس این سیستم، دولتها تنها درقبال منابعی پاسخگو هستند که تحت مدیریت و کنترل آنهاست. در حسابداری تعهدی گزارش جریان منابع مالی در صورت فعالیت های دوره، مشابه یک صورت سود و زیان بازرگانی خواهد بود که می تواند قابلیت مقایسه پذیری را بین واحد های عمومی و خصوصی فراهم کند. در این مبنا، درآمدها در زمانی که تحصیل می شوند و یا تحقق می یابند صرف نظر از زمان وصول وجه نقد در دفاتر منعکس می شوند و همچنین مبنای شناسایی و ثبت هزینه ها زمان ایجاد یا تحمل هزینه ها است. بنابراین بر اساس این مبنا، حسابداری معاملات و سایر رویدادها در زمان وقوع، شناسایی و در اسناد و مدارک حسابداری ثبت می شود و در صورتهای مالی دوره های مربوط انعکاس می یابد.

#### دلایل و مزایای عمده استفاده از حسابداری تعهدی در بخش عمومی:

- بروز تحولات و اصلاحات در مدیریت بخش عمومی
- مشکلات و کاستی های ناشی از به کارگیری حسابداری نقدی
- بهبود تخصیص منابع
- افزایش پاسخگویی
- افزایش شفافیت در مورد هزینه فعالیت های دولت
- هماهنگ سازی نظام حسابداری بخش عمومی
- رقابت در بازار جهانی

مبارزه با فساد مالی و تقلب و ایجاد دید جامعتر نسبت به اثر اقتصادی دولت بودجه بندی را فرآیند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود می دانند. کمیسیون هوور بودجه ریزی عملیاتی را این گونه بیان می کند: بودجه ریزی عملیاتی، تمرکز بر وظایف با فعالیت ها است، یعنی بر تحقق اهداف به جای فهرست کارکنان دولت یا مجوزهای خرید متمرکز شود. این روش، دستاوردها و هزینه ها را به صورت شفاف به اطلاع مجلس و عموم مردم می رساند. بودجه عملیاتی به جای اینکه بر ارقام هزینه از قبیل "حقوق و دستمزد و موارد و تجهیزات لازم" معطوف شود، به خروجیهای مورد انتظار می پردازد که از یک وظیفه با فعالیت مشخص ناشی می شوند، مانند: آموزش، بیمه نامه ها، پروژه های عمرانی با فعالیت های تحقیقات و پژوهش. از چالش های اجرایی این نظام شناسایی هزینه فعالیت ها است که فرایندی بسیار پیچیده است و تلاش درخور توجهی را می طلبد و سازمان ها باید سامانه ای را منطبق بر استاندارد حسابداری طراحی کنند.

#### توصیه ها:

- ۱- حسابداری تعهدی در بخش عمومی رویکرد جدیدی است که تاکید آن بر کارایی است، و پیاده سازی آن در جهت افزایش کارایی سازمان می باشد.
- ۲- حسابداری تعهدی به دلیل فراهم ساختن زمینه تهیه و استقرار بودجه عملیاتی معنی دار برای پیش بینی دقیق درآمدها و هزینه ها و فراهم نمودن ایجاد بستر لازم برای صرفه جویی و نیز کاهش قیمت تمام شده پروژه ها، پیشنهاد می گردد.
- ۳- در نهایت می توان گفت حسابداری تعهدی و در ادامه آن بودجه ریزی عملیاتی یک هماهنگی در ایده های مدیریت به وجود آورده و در نهایت باعث شفافیت نظام مالی و افزایش کیفیت گزارشات مالی و افزایش بهره وری نظام دولتی می گردد.

## ماندن در گذشته

روزی لویی شانزدهم سربازی را کنار یک نیمکت در حال نگرهبانی دید؛ از او پرسید تو برای چه اینجا قدم میزنی و از چه نگرهبانی می کنی؟  
سرباز دستپاچه جواب داد: قربان من را افسر گارد اینجا گذاشته و به من گفته خوب مراقب باشم!  
لویی، افسر گارد را صدا زد و پرسید این سرباز چرا این

جاست؟ افسر گفت قربان افسر قبلی نقشه قرار گرفتن سربازها سر پستها را به من داده. من هم به همان روال کار را ادامه دادم! مادر لویی او را صدا زد و گفت: من علت را میدانم، زمانی که تو ۳ سال بود این نیمکت را رنگ زده بودند و پدرت به افسر گارد گفت نگرهبانی را اینجا بگذارند تا تو روی نیمکت نشینی و لباست

رنگی نشود...!  
و از آن روز ۴۱ سال می گذرد و هنوز روزانه سربازی اینجا قدم می زند!

**پیام: دلیل عمل تمام شده، ولی بسیاری از اعمال بی منطق، همچنان ادامه دارد!**

## تواضع رهایی بخش

مردی در کارخانه توزیع گوشت کار می کرد. یک روز که به تنهایی برای سرکشی به سردخانه رفته بود، درب سردخانه بسته شد و او در داخل سردخانه گیر افتاد. آخر وقت کاری بود. با این که او شروع به جیغ و داد کرد تا بلکه کسی صدایش را بشنود و نجاتش دهد، ولی هیچ کس متوجه گیر افتادنش در سردخانه نشد. بعد از ۵ ساعت مرد در حال مرگ بود که نگهبان کارخانه در سردخانه را باز کرد و مرد را نجات داد. او از نگهبان پرسید که چطور شد که به سردخانه سر زد. نگهبان جواب داد من ۳۵ سال است در این کارخانه کار می کنم و هر روز هزاران کارگر به کارخانه می آیند و می روند. ولی تو یکی از معدود کارگرهایی هستی که موقع ورود به ما سلام و احوالپرسی میکنی و موقع خروج از ما خداحافظی میکنی و بعد خارج می شوی. خیلی از کارگرها با ما طوری رفتار می کنند گویا که نیستیم. امروز همانند روزهای قبل به ما سلام کردی ولی خداحافظی کردن تو را نشنیدم. برای همین تصمیم گرفتم برای یافتن تو به کارخانه سری بزنم. من منتظر احوالپرسی هر روزه تو هستم. به خاطر اینکه از نظر تو من هم کسی هستم و وجود دارم.

**پیام: متواضع باشید و به افراد پیرامون خود احترام بگذارید و دوستشان داشته باشید به خاطر اینکه زندگی خیلی کوتاه است. سعی کنیم تأثیر مثبتی در زندگی اطرافیانمان مخصوصاً افرادی که هر روز می بینیم داشته باشیم.**

### مقدمه:

برای آموزش و توانمندسازی منابع انسانی روشهای گوناگونی وجود دارد. یکی از روشهای اثربخش آموزش، سمیناتر می باشد. سمیناتر توسعه مهارت ها و تلفیق دانش تئوری و تجربه کسب شده از چالش های پیش رو، در حوزه علوم رفتاری می باشد. ترکیب دانش تئوری و تجربی تنها به صورت تدریس نمی تواند اثربخشی مطلوب را داشته باشد. به همین دلیل سمیناتر، فرآیندی است که در آن مفاهیم علمی بر مبنای پژوهش بومی شده و نقاط قوت و ضعف در آن حوزه شناسایی می شود و سپس آموزش از طریق راهکارهای مشاوره ای تیم متخصص و مجرب، با ترکیبی از علم و هنر ارائه می شود. بر این اساس برای تلفیق علم و هنر از حضور و همراهی اساتید برجسته و هنرمندان بهره گرفته شده تا موضوعات و مطالب علمی مد نظر به صورت نمایشنامه نوشته شود و این نمایشنامه ها اجرا شود و کاملاً بحث شنیداری و دیداری با هم تلفیق شود و اثر بخشی مطلوب را داشته باشد.

## سمیناتر شیوه ای در آموزش سرمایه انسانی

دکتر زینب حبیبی تبار - مدیرعامل شرکت پدیده تبار



### اهداف سمیناتر

- افزایش اثر بخشی در یادگیری مطالب آموزشی از طریق انجام پژوهش و ارائه مشاوره بر مبنای نتایج پژوهش.
- ایجاد درک بیشتر در مخاطب از طریق اجرای تئاتر آموزشی بومی شده سازمان.
- ایجاد جذابیت های دیداری و همزادپنداری در مخاطبان.

### تفاوت سمیناتر و سمینار

در سمیناتر به علت تحلیل و آسیب شناسی تخصصی به منظور ارائه محتوای علمی-کاربردی به نویسنده (جهت نوشتن نمایشنامه)، محتوا تخصصی می شود و مطالب ارائه شده توسط استاد سخنران کاملاً در چهارچوب نیاز سازمان می باشد. در حقیقت سمیناتر علاوه بر تحلیل و تخصصی کردن محتوایی و جذابیت دیداری در مخاطب، به علت دادن راهکارهای مختلف توسط استادان متخصص ارائه یک پژوهش و مشاوره تخصصی را نیز انجام می دهد.

### فرآیند اجرای سمیناتر

#### انتخاب موضوع و بررسی برگزاری سمیناتر

اولین گام در اجرا و پیاده سازی سمیناتر تعیین محوریت و موضوع سمیناتر است که یا سفارشی از سوی کارفرما یا پیشنهادی بر اساس موضوع فعالیت کارفرما یا مباحث روز علوم رفتاری می باشد.

#### ارسال طرح پیشنهادی سمیناتر

پس از تعیین محوریت موضوعی سمیناتر، بر اساس موضوع انتخابی، طرح پیشنهادی که شامل بیان مسئله، روش و چگونگی انجام پژوهش پیش نیاز نوشتن نمایشنامه، تعداد اپیزود های نمایشنامه، نحوه انتخاب و آماده سازی تیم هنری، نحوه هماهنگی با استاد سخنران و... می باشد را برای کارفرما ارسال می نماید.

#### پژوهش برای کاربردی سازی محتوای سمیناتر

پس از تایید طرح پیشنهادی توسط کارفرما، جهت واقعی تر کردن و بومی کردن محتوای سمیناتر و آشنایی با خط مشی ها و باید ها و نبایدهای سازمانی کارفرما، گروه کارشناسان آموزشی مرتبط با موضوع، مشاور آموزشی، در اکثر مواقع استاد سخنران و مشاور هنری به اجرای پژوهشی

منطبق با محوریت سمیناتر مورد نظر در سازمان اقدام می نماید.

#### ابزار گردآوری این تحقیق شامل موارد ذیر می باشد:

- روش کتابخانه ای شامل استفاده از اطلاعات و اسناد سازمانی مرتبط با موضوع با صلاحدید کارفرما؛
- انجام بازدید میدانی و مصاحبه با واحد های ذیربط و مرتبط با موضوع سمیناتر ؛
- توزیع و جمع آوری پرسشنامه مرتبط با موضوع جهت استخراج نقشه ای از وضعیت سنجه های علمی موضوع سمیناتر.

#### تهیه و ارائه نمایشنامه

در این گام پس از استخراج نتایج و پژوهش انجام شده، محتوا و سنجه های علمی بدست آمده در اختیار نویسنده نمایشنامه قرار داده می شود تا با همراهی و همکاری استاد سخنران و مشاور آموزشی شرکت، نمایشنامه نویسی به صورت حرفه ای و کاربردی (ویژه سازمان کارفرما) انجام شود. در ادامه پس از تعیین تعداد اپیزود و نگارش آن، هر بخش توسط نویسنده و تایید استاد سخنران، متن در اختیار کارفرما جهت بررسی و اعلام نظر قرار داده می شود.

#### انتخاب تیم هنری

در حین نگارش متن نمایشنامه، کارفرما با توجه به خواسته و صلاحدید از لحاظ مشخصه هایی چون تعداد بازیگران، میزان حرفه ای و برند بودنشان و ... نسبت به انتخاب و معرفی تیم هنری خود اقدام می نماید.

#### نهایی سازی و اجرای سمیناتر

پس از اخذ مجوز و تاییدیه از کارفرما در خصوص نمایشنامه ارسالی و تیم هنری، نسبت به تمرین و آماده سازی تیم هنری اقدامات لازم را انجام می دهد. در حین تمرین تیم هنری، استاد سخنران در جریان چگونگی انجام کار قرار خواهد گرفت و از تئاتر آموزشی بازدید خواهد داشت. در ادامه، تاییدیه اجرا از کارفرما طی یک جلسه بازدید از اجرای گروه اخذ خواهد شد پس از طی این مرحله فرآیند پیاده سازی سمیناتر به اتمام رسیده است و قابلیت اجرایی شدن را دارد.

## اصول مکتب مایکروسافت

بیل گیتس، بنیانگذار شرکت مایکروسافت، در یک سخنرانی در یکی از دبیرستان‌های آمریکا، خطاب به دانش‌آموزان گفت: در دبیرستان خیلی چیزها را به دانش‌آموزان نمی‌آموزند. او هفت اصل مهم را که دانش‌آموزان در دبیرستان فرا نمی‌گیرند، بیان کرد. اصول بیل گیتس به این شرح است:

**اصل اول:** در زندگی، همه چیز عادلانه نیست، بهتر است با این حقیقت کنار بیایید.

**اصل دوم:** دنیا برای عزت نفس شما اهمیتی قایل نیست. در این دنیا از شما انتظار می‌رود که قبل از آن که نسبت به خودتان احساس خوبی داشته باشید، کار مثبتی انجام دهید.

**اصل سوم:** پس از فارغ‌التحصیل شدن از دبیرستان و استخدام، کسی به شما رقم فوق‌العاده زیادی پرداخت نخواهد کرد. به همین ترتیب قبل از آن که بتوانید به مقام معاون ارشد، با خودرو مجهز و تلفن همراه برسید، باید برای مقام و مزایایش زحمت بکشید.

**اصل چهارم:** اگر فکر می‌کنید، آموزگارتان سختگیر است، سخت در اشتباه هستید. پس از استخدام شدن متوجه خواهید شد که رئیس شما خیلی سختگیرتر از آموزگارتان است، چون امنیت شغلی آموزگارتان را ندارد.

**اصل پنجم:** آشپزی در رستوران‌ها با غرور و شأن شما تضاد ندارد. پدربزرگ‌های ما برای این کار اصطلاح دیگری داشتند، از نظر آنها این کار یک فرصت بود.

**اصل ششم:** اگر در کارتان موفق نیستید، والدین خود را ملامت نکنید، از نالیدن دست بکشید و از اشتباهات خود درس بگیرید.

**اصل هفتم:** قبل از آن که شما متولد بشوید، والدین شما هم جوانان پرشوری بودند و به قدری که اکنون به نظر شما می‌رسد، ملال‌آور نبودند.

بیل گیتس

شکست تنها فرصتی برای این است که اینبار با آگاهی بیشتری عمل کنید.

- هنری فورد



## توانمندسازی راهبردی برای تحول سازمانی

علی صفدریان

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان



مقدمه:

ویژگی سازمانهای امروزی پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است. آنها دائماً تحت تأثیر محیط اطراف خود هستند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمانهای هزاره سوم است، قدرت‌سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف را افزایش می‌دهد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار می‌دهد، توانمندسازی کارکنان و سازمان است. از این رو، با توجه به درک جایگاه والای منابع انسانی در دوران اخیر به اثبات رسیده است که تحقق هر سیاست، استراتژی و برنامه‌ای در سطوح ملی تا سازمانهای کوچک به منابع انسانی آن وابسته است و تحقق سیاستهای کلی نظام اداری نیز در گرو ایجاد قابلیت‌های لازم در دستگاه‌های اجرایی و کارکنان آنها است. ارتقای توانمندی نظام اداری منوط به ایجاد بسترها و زمینه‌ها برای توانمندسازی در سطح فردی و سازمانی است. در ضمن ایده سنتی آموزش قادر به رساندن پیام نیاز به انواع دانش‌ها و مهارت‌ها برای توانمندی افراد نیست. بدین ترتیب باید از مفهوم توانمندسازی یعنی نفوذ مبتنی برصلاحیت، از طریق فراگیری دانش و مهارت‌های جدید که بسیار فراتر از حوزه سنتی آموزش است حمایت شود.

توانمندسازی منابع انسانی:

بر مبنای مطالعه‌ای که به وسیله توماس و ولتوس انجام شد توانمندسازی منابع انسانی به نوعی توانمندسازی فردی است که با تأکید بر عوامل روان‌شناختی و در چهار بعد اثرگذاری، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن می‌باشد. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست، بلکه باید به‌طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند.

افزایش مشارکت و توانمندسازی، از عمده‌ترین هدفهای اصلی و ارزشهای والای حوزه تحول سازمان به شمار می‌آیند. مشارکت، نوعی قدرتمند است که مورد علاقه افراد است و به‌گونه قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد. برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد. این مهم از راه اختیاری به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیم‌ها، ابراز ایده‌ها، اعمال نفوذ و نیز مسئولیت‌دهی به افراد، محقق می‌شود. به همین علت، مشارکت، شکل مؤثری از توانمندسازی است. مشارکت، توانمندسازی را افزایش می‌دهد و توانمندسازی نیز در عوض، عملکرد و سلامت فرد را بهبود می‌بخشد. در حوزه تحول سازمان، برنامه‌های ایجاد تغییر به گونه‌ای دقیق طراحی می‌شوند تا میزان دخالت و مشارکت رهبران و اعضای سازمان افزایش یابد.

مراحل توانمندسازی انسانی:

محور اصلی تحول سازمان، توانمندسازی است. بلاسکو برای تشریح فرایند توانمندسازی، چهار مرحله را ذکر می‌کند:

۱- آمادگی

۲- ایجاد تصویری واقعی از افراد

۳- تجسم آینده

۴- تغییر

او بر این باور بود برای حفظ و بقای سازمانها در آینده، تغییراتی همه‌جانبه ضروری است. افراد، تغییرات مورد نیاز را به راحتی نخواهند پذیرفت. توانمندسازی، کلیدی برای واداشتن افراد به مشارکت در تغییر است.

چهارعامل تغییر و تحول مستمر:

عوامل زیر در تغییر و تحول مستمر برای پیشرفت نقشی اساسی دارند که در هر یک انسان جایگاه منحصر به فرد خود را دارد:

- درخواست دگرگونی

- تحقیق و توسعه

- خلاقیت و نوآوری

- شایستگی و امکان عملی شدن پیشرفت

توصیه‌هایی برای توانمندسازی:

جهت بستر سازی توانمندسازی در سازمانها توجه به سه عامل فردی، سازمانی و مدیریتی به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱- عوامل فردی:

ایجاد خود باوری، کارآمدی و اعتماد در کارکنان، ایجاد رضایت شغلی، شناخت و درک کارکنان و کشف استعدادها و توانایی‌های بالقوه آنان، ایجاد احساس امنیت

۲- عوامل سازمانی:

بستر سازی فرهنگ یادگیری، کمینه کردن بوروکراسی، برنامه ریزی هدفمند، تشویق و برنامه‌ریزی مسیر شغلی

۳- عوامل مدیریتی:

حمایت اجرایی، حمایت عاطفی، شناسایی کارکنان و چرخش شغلی

## آشنایی با بزرگان دانش مدیریت



کن بلانچارد

"کن بلانچارد" (1939) Ken Blanchard اندیشمند بزرگ حوزه مدیریت، مقاطع مختلف دانشگاهی را تا دکترا در رشته های حکومت و فلسفه، جامعه شناسی، آموزش و رهبری در دانشگاه کرنل طی کرد. او هم اکنون به عنوان عضو هیئت امناء دانشگاه و به عنوان استاد رشته تربیت مشاور رهبری و رفتار سازمانی در دانشگاه ماسوچوست مشغول فعالیت است. بلانچارد سخنرانی ماهر است که صادقانه و از صمیم قلب سخن می گوید. او مشاور سازمانهای بزرگی نظیر جنرال موتورز، دیزنی، هوندا، کداک و... بوده است. بلانچارد به همراه همسرش شرکتیهای بلانچارد را تاسیس کرده که در زمینه آموزش و مشاوره مدیریت در سطح جهان عمل می کند.

آثار وی شامل: مدیریت از راه ارزشها، عذرخواهی یک دقیقه ای، مدیریت یک دقیقه ای، مدیریت قلبها و ... می باشد. شخصیت و شاخص شاهکار ادبیات مدیریتی او یعنی مدیر یک دقیقه ای فردی است با هدف گذاری که با تشویق و توبیخ یک دقیقه ای، بدون صرف وقت زیاد به نتایج مطلوب و موثر دست می یابد. او در جای جای کتابهایش بر تشویق و توبیخ مناسب و بجا اصرار دارد و آن را عمده ترین عامل موثر در اجرا و عملکرد افراد می داند.

مدیر یک دقیقه ای یعنی کسی که بدون صرف وقت زیاد به نتایج خوب و مفید می رسد. سه رمز مدیریت یک دقیقه ای عبارتست از: ۱. هدف گذاری یک دقیقه ای ۲. تمجید یک دقیقه ای

### ۳. توبیخ یک دقیقه ای

او با افراد هدف گذاری یک دقیقه ای می کند تا بدانند چه کاری از آنها خواسته شده است و عملکرد درست را قبلاً به آنها آموزش می دهد. سپس سعی دارد آنها را در حین اجرای درست کار غافلگیر تا بتواند تحسین و تمجیدشان کند و بعد چنانچه تمام مهارتهای اجرا را کسب کرده باشند ولی از کاربرد آنها خودداری کنند توبیخشان می کند.

شاخص مدیریت یک دقیقه ای آن است که "هر روز، هر از گاه به چهره افرادی که بر آنان مدیریت می کنیم بنگریم و ببیندیشیم که آنان منابع مهم و گرانقدر ما هستند." بلانچارد توصیه می کند که همه انسانها "من" را از سر راه خودخواهی بردارند و باتوجه به درون خویش، به انسانهایی خوشبخت تبدیل شوند.



فریده خلیلی مقدم

کارشناس ارشد اداره کل منابع انسانی

### مقدمه:

سرشار از موفقیت و خوشنودی در چهار بخش از زندگی: کار، خانواده، دوستان، و خود. عوامل بروز عدم تعادل در کار و زندگی عواملی که موجب تعارض بین کار و زندگی می شود، ساعات کار طولانی، چند شغله بودن استفاده نکردن از مرخصی سالیانه و حضور در محل کار در تعطیلات آخر هفته و تعطیلات رسمی از جمله موارد مهمی است که موجب ایجاد تعارض در کار و زندگی می شود.

### توصیه ها:

اگرچه به دلیل وضعیت و شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه ایران، تعارض بین کار و زندگی هنوز به صورت مسئله و مشکل حاد نمایان نشده، اما روند تحولات و تغییرات اجتماعی نشان داده که آنچه در حال حاضر مشکل کشورهای صنعتی است، در آینده ای نه چندان دور می تواند مسئله جوامعی مانند جامعه ایران باشد، بنابراین گسترش فرهنگ تعادل بین کار و زندگی توسط صاحب نظران علوم انسانی و رسانه های جمعی و نیز انجام پژوهش در این زمینه، می تواند حساسیت و اهمیت موضوع را برای کلیه افراد به ویژه مدیران و تصمیم گیران جامعه انتقال دهد به طوری که همه افراد جامعه به ویژه مدیران، در راه ایجاد تعادل بین کار و زندگی فرهنگ سازی نموده و گام های موثری بردارند.

سالها پیش از پیشرفت تکنولوژی و فناوری های ارتباطی آلوین تافلر در کتاب خود با عنوان «موج سوم» پیش بینی کرده بود که با تغییر فناوری؛ به ویژه در عرصه ارتباطات و اطلاعات؛ شیوه کار و زندگی و رابطه انسانها دچار دگرگونیها و تحولاتی اساسی خواهد شد. نگرانیهای حاصل از این تحولات، به ویژه در عرصه خانواده، به اقداماتی از سوی دولتها و سازمانها برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی منجر شده است.

### نگاهی به مفهوم کار و تلاش از منظر اسلام:

خداوند زمانی که انسان را خلق کرد رمز دستیابی و راز کامیابی او را در کار قرار داد. در سوره حشر می فرماید: خداوند دوست ندارد عده ای بدون کار و کوشش مالک نعمت های الهی شوند. در اسلام ارزش کار تا بدان پایه بلند است که این سخن پیامبر اکرم (ص) یک اصل اقتصادی شمرده شده: «مَنْ أَحْيَى أَرْضاً فُهِىَ لَهُ» هر کس زمین بایری را آباد کند، آن زمین از آن اوست و بیکاری به قدری مذموم و نکوهیده است که هر نوع آن محکوم است.

### نگاهی به مفهوم حفظ تعادل در زندگی:

حفظ تعادل در میان مقتضیات کار و ضروریات زندگی از اهم وظایف و دغدغه های انسان است. اگر افراد بتوانند در هر لحظه از زندگی خود موفقیت توأم با شادی را تجربه کنند، به این تعریف نزدیک می شویم که بگوییم تعادل در کار و زندگی یعنی یک روز

## قانون های طلایی در اتاق شما

- تابلو سقف: اهداف بلند داشته باش!
- تابلو پنجره: به دنیا بنگر!
- تابلو ساعت: هر دقیقه با ارزش است!
- تابلو درِپچه کولر: خونسرد باش!
- تابلو آئینه: قبل از هر کاری به بازتاب آن فکر کن!
- تابلو تقویم: به روز باش!
- تابلو در: در راه هدفیایت، سختیها را هل بده و کنار بزن!

## مربی گری

### شیوه‌ای در رهبری سازمان‌ها

مریم حر محمدی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی یزد

مقدمه:

طی سالهای گذشته اثر سبکهای مدیریتی بر روی عملکرد سازمان به عنوان یک موضوع جالب در میان دانشگاہیان و مدیران سازمانها مطرح بوده است، شاید بتوان علت آن را این موضوع دانست که همه معتقدند مدیر می تواند بر عملکرد سازمان بسیار موثر باشد. با افزایش و رشد سازمانها، پارادایم های جدیدی از مدیریت بر مبنای مشارکت و همکاری به جای سبکهای قدیمی کنترل و فرمان، ظهور نمودند که این پارادایمهای جدید بر توسعه توانمندسازی و یادگیری کارمندان متمرکز هستند. این سبک مدیریتی را مربی گری مدیریتی می گویند که کریتنر و کینیکی در کتاب خود از آن با عنوان رهبری ممتاز یاد کرده اند.

مربی گری:

تاریخچه مربی گری به دوران سقراط بر می گردد، سقراط معتقد بود که افراد زمانی که مسئولیت داشته باشند و یا مالک موقعیت کسب شده باشند، یادگیری بهتری دارند. عموماً واژه مربی در ورزش متداول است اما امروزه در تجارت هم به کار برده می شود. در ورزش همچون بیشتر مدل‌های سازمانی رایج، افراد و کار تیمی از اهمیت بالایی برخوردارند حتی شاید بتوان گفت کار تیمی افراد در سازمانها مهم تر است چرا که در سازمانها افراد به تنهایی نمی توانند موفق باشند بلکه با ایجاد هم افزایی به موفقیت دست می یابند. مربی گری فرایندی است که باعث یادگیری و توسعه شده و به دنبال آن عملکرد بهبود می یابد. استفاده از سبک مربی گری روشی برای افزایش عملکرد و مهارتهای بالای رهبری است که به عنوان یک استراتژی توسعه مدیریت رشد یافته و مشهور شده است و همکارانش ادعا می کنند که رهبران قدرتمند کسانی هستند که مربی گری را در عمل و اعتقاد خود وارد کرده اند.

مزایای مربی گری:

مربی گری نزدیک ترین راه برای تربیت مدیران موثر و موفق در سازمان‌ها است و برای شاگرد یا همان کارکنان مزایایی همچون رضایت شغلی بالاتر، احساس شایستگی، اعتماد به نفس، اثربخشی، عزت نفس، شناسایی و دیده شدن، ضمانت، حمایت و امکان رقابت و برای مربیان و استادان تقویت یادگیری سازمانی ایجاد مزیت رقابتی، عملکرد شغلی بهتر، کارکردی کردن استراتژی‌ها، انگیزش، حفظ و بهبود مدیران ارشد را به همراه دارد.

ابعاد مربی گری مدیریتی:

۱- ارتباطات باز

یکی از تغییرات مهمی که امروزه در سازمانها وجود دارد تغییر از ارتباطات رسمی و سلسله مراتبی به ارتباطات مشارکتی و شبکه ای است که لازمه آن به اشتراک گذاری اطلاعات و کسب مشاوره است و این حاصل نمی شود مگر با ارتباطات باز. یکی از مشخصه های اصلی اثربخشی مربی، ارتباطات باز می باشد. در واقع این ارتباطات باز به مدیر و کارمندان کمک

می کند که درک بهتری از یکدیگر داشته و مبنای ارتباطی بهتری را پایه ریزی نمایند. جهت ایجاد ارتباطات باز، نیاز به تعامل بین کارکنان، صداقت و مشارکت کارکنان است.

۲- رویه تیمی

این بعد از مربی گری به معنای ایجاد مشارکت و کار با یکدیگر است. در رویه تیمی در زمان تصمیم گیری و کسب نتایج کار به صورت تیمی ارجحیت دارد. کریتنر و کینیکی پس از مطالعات بسیار به این نتیجه رسیدند که تیمهای موفق به اهدافی که به فرد و تیم تعلق دارد هويت بخشیده و نسبت به پذیرش آن متعهد می شوند. در مربی گری نیز مدیر سعی می کند به جای صدور حکم، با مشارکت مستمر به ارزیابی و دادن بازخورد جهت کمک به کارکنان در کسب اهداف سازمان و آرزوهای حرفه ای شود.

۳- ارجحیت فرد نسبت به وظیفه

یک مدیر مربی گرای خوب نیازهای شخصی را از انجام وظایف تمیز داده، و می داند به هر کدام به چه میزان بایستی توجه کند. این عامل ارتباط زیادی با رضایت شغلی کارکنان دارد. چه کسی مطالعات را انجام داده است؟ اکثریت پاسخ دهندگان معتقد بودند که رضایت شغلی آنها با کسب احترام و میزان احساس ارزشمند بودن از سازمان شان ارتباط زیادی دارد. در این بعد مربی گری مدیران باید به دقت به کارکنانشان گوش داده و از تلاشهای آنها حمایت کنند.

۴- پذیرش ابهام

برای کسب عملکرد بالا از طریق مربی گری در سازمانها، مساله انعطاف پذیری در ارتباطات و پذیرش عقاید و نوآوریهای جدید، از عوامل مهم می باشد. مدیران باید به دنبال راه حل های چندگانه و در ارتباط با کارکنانشان بوده و ایده های کارکنان خود را بپذیرند.

۵- توسعه تسهیلات

یکی از مهارتهای مربی این است که بتواند محیط مناسبی را جهت یادگیری و تسهیل بهبود کارکنان فراهم نماید. مربی بایستی به گونه ای به کارمندان بازخورد دهد که آنها بتوانند نسبت به آن کنترل داشته و آن را بهبود دهند. در واقع مدیر مربی گرا در تسهیل بهبود کارکنان آنها را به صورت استراتژیک همراهی می کند.

توصیه ها:

۱- به طور کلی مربی گری مدیریتی و ابعاد پنجگانه آن می بایست مدنظر مدیران سازمانی قرار گیرد. چرا که مربی گری از طریق افزایش اثربخشی ارتباطات سازمانی، موفقیت در تیم سازی، خود دانشی کردن، توانایی خلق کردن و حرکت به سمت تغییر و در کل توانمندسازی کارکنان و ایجاد ارتباطات باز به سمت کسب عملکرد بالای سازمانی در حرکت است.

۲- کسب عملکرد بالا نیاز به کارکنان متعهد و توانمندی دارد که بر کسب کیفیت در عملکرد و موفقیت اهداف تاکید داشته باشند.

## دل نبستن به واهی

یک گل کاکتوس قشنگ در خانه ام داشتم، اوایل به آن می رسیدم، قشنگ بود و زنده، کم کم فهمیدم با همه بوته هام فرق دارد، خیلی قوی بود، صبور بود، اگر چند روز نور و آب نمی دادم هیچ تغییری نمی کرد، من هم به همین خیلی حواسم به آن نبود به خیال اینکه خیلی قوی است و چیزی نمی شود، هر گلی که خراب می شد می گفتم کاکتوس چقدر خوبه هیچی نمی شود، اما بازهم به آن رسیدگی نمی کردم...

تا اینکه یک روز که رفتم سراغش دیدم خیلی وقت است که خشک شده، ریشه اش از بین رفته بود و فقط ساقه هاش ظاهر را حفظ کرده بود، قوی ترین گل خود را از دست دادم چون فکر کردم قوی است و مقاوم...

پیام: مواظب قوی ترین های زندگیمان باشیم.

ما از بین رفتنشان را نمی فهمیم، چون

همیشه ظاهر خوبی دارند، همیشه حامی

اند. اما به آنها رسیدگی نمی کنیم،

تا اینکه یک روز می فهمیم قوی ها

هم از بین می روند.

# تفکر ناب در مدیریت فرایندها

ترجمه و تدوین: لویا ایزدی  
کارشناس ارشد اداره کل منابع انسانی

## مقدمه

با تغییر ساختار بکارگیری نیرو، در طول توسعه اقتصادی بیشترین سهم استخدام نیرو در بخش خدمات بوده است. بر اساس تعریف ارائه شده از جیمز فیتسمونس (James Fitzsimmons) شرکت های خدماتی سازمانهایی هستند که تولید و توزیع کالاها را تسهیل می کنند. زمان تغییر می کند اما تقاضا برای خدمات هرگز از بین نمی رود. از آنجایی که در خدمات و کار اداری ماهیت کار بر مهارت های انسانی، توانایی و روش ها وابسته است سنجش بهره وری با مشکلاتی همراه است. در این میان مفهوم ناب بودن و تفکر ناب (lean thinking) به عنوان روشی سیستماتیک جهت حذف ضایعات و تسریع در انجام فرایندها مطرح شده است. اما نکته مهم در این نوع تفکر و مدیریت تفکر بهبود فرهنگ سازمانی است. فرهنگ احترام به افراد مشتریان و مراجعه کنندگان، در ادامه پس از معرفی مفهوم تفکر ناب و اهداف کلی اجرای آن، هفت نوع روشی که منجر به ایجاد ضایعات در سازمان ها می شود معرفی شده و با تعدادی از ابزارها و تکنیک های رفع آنها آشنا می شوید. و در نهایت آنچه از این تفکر و نگرش باید در ذهن داشت و به سوی نهادینه کردن آن در سازمان ها پیش رفت بیان می شود.

## مفهوم ناب بودن:

ناب بودن یک روش سیستماتیک حذف ضایعات است به نحوی که هر یک از گام ها برای مشتری ارزش آفرین باشد. این تفکر از سیستم تولید شرکت تویوتا توسعه پیدا کرد. به طور کلی تفکر ناب را می توان در طیف گسترده ای از ساده ترین و آسان ترین کارها مثل نظافت حمل و نقل و فروشگاه های مواد غذایی تا پیچیده ترین کارها مثل وکالت و نویسندگی مورد استفاده قرار داد.

## اهداف کلی در تفکر ناب:

- افزایش کیفیت (quality improvement)
- حذف ضایعات (waste elimination)
- کاهش زمان (time reduction)
- کاهش هزینه های کل (total cost reduction)

## ۸ نوع ضایعات در تفکر ناب:

- تولید بیش از اندازه
- نگهداری موجودی بیش از حداقل مورد نیاز
- محصول معیوب
- تلاش بیش از حد که هیچ ارزشی را از نظر مشتریان به محصول نمی افزاید
- ایجاد انتظار
- عدم استفاده بهینه از خلاقیت های کارکنان
- حرکت کارکنان و تجهیزاتی که ارزشی را به محصول نمی افزاید
- جابجایی غیر ضروری قطعات، مواد یا مدارک و

## مستندات

### برخی ابزارها و تکنیک های مرتبط:

- ۱) طراحی نقشه جریان ارزش (Value Stream Mapping=VSM)
- ۲) زمان تکت/توازن خطی (Line balancing/takt time): زمانی است که تولید یک محصول به طور کامل انجام می شود.
- ۳) کانبان (kanban): فرایندی از تولید یا کار در سازمان است که نشان می دهد چه موقع باید تولید آغاز شده و چه زمان باید تولید را متوقف نمود.
- ۴) (Total Productive Maintenance TPM): نگهداری را به سوی قسمت ضروری و حیاتی کارها متمرکز می کند.
- ۵) تکنیک 5S به دنبال ایجاد نظم در محیط کار است.
- ۶) مدیریت بصری (Visual management): توانایی درک موقعیت حوزه تولید در ۵ دقیقه یا کمتر با مشاهده ساده بدون استفاده از کامپیوترها یا صحبت با افراد.
- ۷) کایزن (Kaizen): تکنیک تسهیل کننده با حوزه کوچک و همراه با فعالیت های توسعه است. کایزن معمولاً ۳ تا ۵ روز می بایست ادامه داشته باشد.
- ۸) خطاناپذیرسازی یا پوکا یوکه یا پرهیز از خطای غیر عمدی (poka yoke): تکنیکی است برای جلوگیری از بروز اشتباهات ساده انسانی در هنگام کار. منشأ عیوب شناسایی و از ریشه حذف می شود.
- ۹) محل ذخیره برای استفاده (Point use of storage=POUS): ذخیره منابع، فایل ها و فرم های اداره را در محل کار یا مکانی که کارمندان از آن استفاده کنند را محل ذخیره برای استفاده یا همان POUS می نامند.

### نتیجه گیری و توصیه ها:

در خصوص ناب بودن و تکنیک های مختلف آن سوالی که به ذهن می آید این است که ناب بودن دقیقاً چیست؟

از بین تکنیک هایی که عنوان شد کدام یک به عنوان تکنیک ناب باید مورد استناد قرار بگیرد؟ پاسخ این است که ناب بودن در ابزارها و تکنیک ها یافت نمی شود بلکه یک فرهنگ است: فرهنگ احترام



به مردم. طبق آمارها ۸۰ درصد عواملی که باعث تبدیل یک سازمان به سازمانی ناب شود به عوامل مرتبط با فرهنگ ارتباط دارد. سازمانی که فرهنگ مدیریتی بوروکراتیک و کنترلی دارد به سختی تغییر را نهادینه می کند و زمان بسیاری را برای تغییر خود به یک فرهنگ ناب اختصاص خواهد داد. باید توجه داشت که هر تغییری نیاز به صرف زمان و تمرین مداوم دارد. مهم تر از همه صبوری برای رسیدن به هدف و دانستن این نکته است که موفقیت یک شبه به دست نخواهد آمد. تولید ناب یک فلسفه و نگرش است که درصدد حذف و از بین بردن هرفرآیند اضافی از مرحله تهیه مواد اولیه تا تولید و نهایتاً ارائه خدمت است که ارزش افزوده ای ایجاد نمی نماید. مهمترین رکن یک سیستم ناب، ارتباط با مشتریان یا ارباب رجوع است. کارکنان در یک سازمان ناب با ایجاد یک سیستم اطلاعاتی دقیق درصدد ایجاد یک رابطه بین سازمان و مشتریان هستند به نحوی که سازمان بتواند نیازهای مختلف مشتریان را دقیقاً شناسایی کرده و با خلق یک محصول مناسب نیازهای آنها را به بخشهای مختلف پاسخ دهد. بدین ترتیب در تولید ناب همه اجزای سیستم به شکلی مطلوب منتفع می شوند.

### منبع:

Report of Workshop on Lean Application Focusing on the Service Industry-2015 Thailand  
Asian Productivity Organization



## آشنایی با مجامع علمی سازمانی

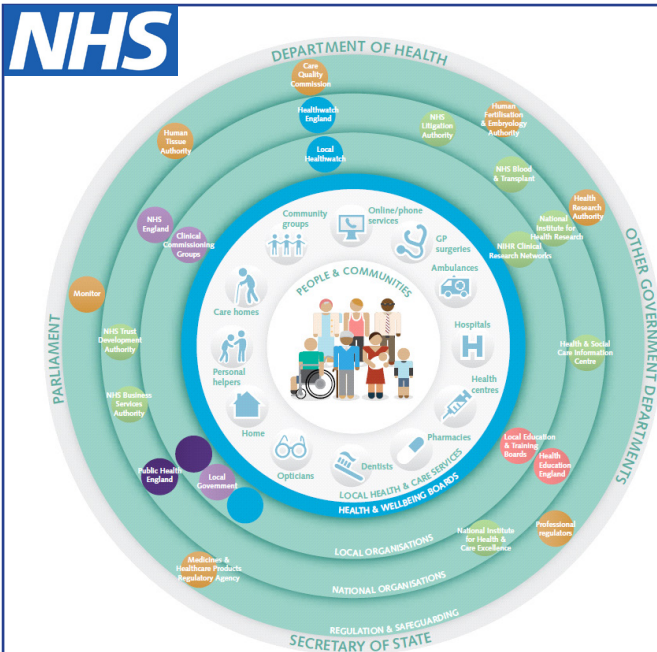
# NHS

سیستم بهداشتی درمانی انگلستان:

National Health Services in UK

نظام بهداشتی درمانی انگلستان در سال ۱۹۴۸ ایجاد شد. این سیستم در این تفکر ایده آلی ریشه دارد که مراقبت های بهداشتی باید صرف نظر از دارایی برای همه افراد فراهم باشد. نظری که تا امروز هم به عنوان ایده اصلی این سیستم مطرح است. به جز بخش کوچکی از هزینه ها مثل هزینه نسخه، چشم پزشکی و خدمات دندانپزشکی سیستم بهداشتی درمانی انگلستان برای کلیه افرادی که در انگلستان اقامت دارند رایگان است. سیستم بهداشتی درمانی متعلق به مردم انگلستان است. NHS خدماتی جامع را برای همه صرف

نظر از جنسیت، نژاد، معلولیت، سن، گرایش مذهبی یا عقیده، بارداری و زایمان و یا وضعیت تأهل فراهم می کند. انگلستان در هر ۳۶ ساعت به یک میلیون بیمار خدمات ارائه می دهد. این خدمات شامل چکاپ های مامایی و چکاپ های روتین مانند چکاپ بهداشتی و... می باشد و در شرایطی که نیاز به مراقبت های دراز مدت باشد، مانند پیوند اعضا و نیز مراقبت های اورژانس و مراقبت های دوران سالمندی را نیز در برمی گیرد. شکل مقابل سازمان های تشکیل دهنده NHS را نشان می دهد که جنس خدمت آنها با رنگ های متفاوت تعریف می شود.

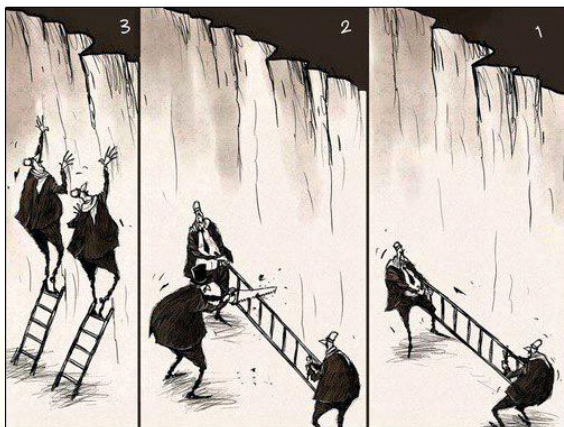


### KEY

- Providing care ● ارائه خدمات
- Commissioning care ● برنامه ریزی و نظارت بر ارائه خدمات
- Improving public health ● بهبود و ارتقای بهداشت عمومی
- Empowering people and local communities ● توانمند سازی مردم و جوامع محلی
- Supporting the health and care system ● حمایت از نظام های بهداشتی و درمانی
- Education and training ● آموزش و تربیت
- Safeguarding patients' interests ● حفاظت از منافع بیماران

### برداشتگاه:

تصویر زیر حامل چه پیام مدیریتی است؟ منتظر نظرات شما از این تصویر هستیم. برداشت خود را از تصویر به آدرس الکترونیکی نشریه ارسال فرمایید. از پاسخهای برتر تقدیر خواهد شد.



### شناسنامه نشریه

مدیر داخلی: فهیمه ربانی خواه  
 مسئول مقالات: لوبا ایزدی  
 مدیر هنری: مهدی لطفی  
 آدرس الکترونیک: rahavardmrd@gmail.com  
 تلفن: ۸۱۴۵۲۶۵۲  
 دوزنگار: ۸۸۳۶۳۸۴۹  
 چاپ و توزیع: اداره کل امور پشتیبانی و خدمات رفاهی

## نیم نگاهی به کتاب:

### جستاری فلسفی در ماهیت اینترنت

سمیه صبوری

کارشناس اداره کل منابع انسانی



اینترنت یکی از تکنولوژی های اواخر قرن گذشته است که بدون شک یکی از اعجاب انگیزترین و تأثیرگذارترین ابزار ساخت بشر است.

حوزه نفوذ و سرعت رشد و توسعه اینترنت چنان است که در همین مدت کوتاه بر آمد آن در اطراف و اکناف عالم گسترانیده شده و تقریباً جزو لاینفک زندگی بشری شده است تا جایی که به نظر بسیاری از خبرگان، زیست بدون آن اگر نه غیر ممکن، لاقابل مختل می گردد. از این رو فیلسوفی مانند گوردن گرام نویسنده کتاب حاضر اینترنت را در شمار تکنولوژی های دگرگون ساز می داند که قادر است همانند بعضی از تکنولوژی های آغاز انقلاب صنعتی، دنیایی با چهره ای کاملاً متفاوت از آنچه بوده است، پدید آورد. اینکه چنین دنیای نوینی مفید و مطلوب است یا بد و نامطلوب مباحثی است که نویسنده کتاب به

طرز بسیار جذابی با نگاهی فلسفی و جامعه شناختی مورد بررسی، تبیین و تحلیل دقیق قرار می دهد.

آخرین فصل کتاب واقعیت مجازی است. از نگاه شیفتگان تکنولوژی اینترنت دنیایی است سرشار از غنای غیرقابل تصور و از دیدگاه مخالفان تکنولوژی آخرین پناهگاه برای توهم و خیال پردازی. به همین دلیل لازم است که واقعیت مجازی اینترنت در ارتباط با واقعیت عینی مورد تجزیه و تحلیل واقع شود. کتاب با یک نتیجه گیری قابل تأمل به پایان می رسد.