

بسم الله الرحمن الرحيم

توسعه و بهبود مدیریت

فصلنامه - سال اول - شماره چهارم - ۳۲ صفحه
زمستان ۱۳۸۸ - ۱۰۰۰ تومان

Seasonal Journal
Management
Development & Improvement
Vol.1, No. 4, Winter 2010

نوع فصلنامه: آموزشی، پژوهشی، خبری و اطلاع رسانی
صاحب امتیاز و مدیرمسئول: یوسف رونق
سردبیر: علاء الدین رفیع زاده بقرآباد
مدیر اجرایی: مریم رونق

نشانی: تهران، خیابان شریعتی، مقابل خیابان ظفر، پلاک
۱۳۲۹، بلوک ۲، واحد ۶
تلفن: ۲۲۸۸۸۱۰۴
آدرس پست الکترونیک:

mdi_journal@mdi.co.ir

آدرس وب سایت:

[http://mdi.co.ir/SeasonalMagazine/
index.html](http://mdi.co.ir/SeasonalMagazine/index.html)

چاپ: کهن (تلفن: ۸۸۸۳۴۳۲۳)

لیتوگرافی: باران (تلفن: ۸۸۹۶۴۴۸۷)

فهرست

سر مقاله

۲ پنج گرایش جدید در فناوری آموزشی

مقالات

مطالعه ای تطبیقی در خصوص مدیریت عملکرد در نظام اداری/
بخش دولتی در برخی کشورها (علاء الدین رفیع زاده بقرآباد) ۳

فناوری اطلاعات، سازمان مجازی و روند مجازی سازی جهت
استقرار دولت الکترونیک (منصوره کریمی) ۶

الگو و پارادایم مدیریت دولتی نوین (NPM) (حسن قاسمی شاد) ۱۲

تازه ها

مدل تعالی EFQM 2010 (ترجمه: مهندس مریم رونق) ۱۵

اخبار

تصویب متن سوگندنامه و منشور اخلاقی و اداری کارمندان دولت ۲۰

سایر مصوبات مربوط به «قانون مدیریت خدمات کشوری» ۲۲

بخشنامه حداقل مزد ۱۳۸۹ مشمولین قانون کار ۲۲

آموزش

فراخوان دوره های آموزشی مؤسسه توسعه و بهبود مدیریت ۲۳

تقویم آموزشی مرکز آموزش مدیریت شرکت ملی صنایع پتروشیمی
شرکت راهبران پتروشیمی ۲۴

معرفی کتابهای انتشارات فرمنش ۲۹

فراخوان مقاله ۳۲

سرمقاله

پنج گرایش جدید در فناوری آموزشی

فناوری های نوظهور مانند سایر ایده های نو، وعده مزایای محتمل بسیاری را می دهند. اما در مراحل اولیه به کار بستن آنها، رسیدن کامل به این مزایا بسیار دشوار است. موفقیت اصلی زمانی حاصل می شود که عوامل محرک یک فناوری برای رشد به اندازه ای قدرتمند باشد که بتواند موانع موجود را کنار بزند.

در حوزه مدیریت آموزش، این به معنای پشتیبانی از کاربر یا تقاضای کاربر است. امروزی پنج گرایش اصلی در فناوری آموزشی دیده می شود که به شرح زیر می باشند:

۱. به کار بستن بیشتر خدمات تلفن همراه در امر آموزش: در همه جای دنیا استفاده از خدمات تلفن های همراه اجتناب ناپذیر است. نتیجه یک مطالعه نشان می دهد که در سال ۲۰۱۰ مشترکین تلفن همراه ۳/۳ بلیون نفر- یعنی تقریباً یک سوم جمعیت واحد شرایط استفاده از این فناوری- خواهد بود. جای شگفتی نخواهد بود که کاربران این فناوری به دنبال استفاده از فناوری آموزشی باشند که توسط سرویس های تلفن همراه برای آنها قابل دسترسی باشد.

۲. محیط های آموزشی ترکیبی: محیط آموزشی ترکیبی همانطور که از نامش پیداست، شرایط مختلف آموزشی را با هم ترکیب می کند. برای مثال می توان به ترکیب فراگیری با سرعت مناسب ویژه شخص و هدایت مربی اشاره کرد.

۳. مجموعه های توسعه دهنده استعداد: در مجموعه های توسعه دهنده استعداد پنج عنصر اصلی برای رسیدن به یک راه حل واحد با هم ترکیب شده است: (۱) ارزیابی عملکرد کارکنان و برنامه ریزی جانشینی، (۲) فراهم کردن آموزش هایی که خلاء های موجود در عملکرد یا صلاحیت افراد را پوشش دهد، (۳) ارائه قابلیت های فراگیری جمعی، مدیریت محتوا و آموزش های غیررسمی، (۴) جبران خدمت مناسب کارکنان در دستیابی به موفقیت، (۵) فراهم کردن اطلاعات به صورت آنلاین و آفلاین.

۴. یکپارچه سازی فناوری های Web 2.0: نسل اول فناوری وب به دنبال فرستادن اطلاعات به کاربران به صورت غیرفعال بود. اما نسل جدید فناوری وب ۲.۰ رویکردی کاملاً متفاوت دارد. این فناوری به کاربران اجازه می دهد که مطالب خود را در یک محیط متقابل (interactive) مانند گروه ها، فروم ها، ویکی ها و بلاگ ها ایجاد و با دیگران به اشتراک بگذارند. این فناوری جدید به کاربران اجازه می دهد که به صورت فعال در آموختن تجربیاتشان به صورت آنلاین مشارکت ورزند و بسیاری از سازمان ها در پی به کار بستن این ابزارها در آموزش های غیررسمی خود هستند.

۵. فناوری های مستغرق: در این فناوری ها جهان هایی شبیه سازی می شوند که در آن کاربران به راحتی می توانند در محیط های آنها غرق شوند. این شبیه سازی ها بسیار جزئی تر از فناوری هایی هستند که پیشتر در آموزش مورد استفاده قرار گرفته اند. در این فناوری ها به جای آنکه کاربر تحت سناریو خاصی از راه دور در مسیری هدایت شود، در یک دنیا مجازی در زمان واقعی با ارتباط متقابل کاربر با کاربر، در یک محیط کاملاً شبیه سازی شده با دیگران ارتباط برقرار کرده و آموزش از این طریق انجام می شود.

مطالعه ای تطبیقی در خصوص مدیریت عملکرد در نظام اداری / بخش دولتی در برخی کشورها

علاء الدین رفیع زاده بقرآباد^(۱)

چکیده

این مقاله خلاصه بخشی از مطالعه انجام شده (مطالعه تطبیقی) در خصوص استقرار نظام مدیریت عملکرد در کشورها، سازمان‌ها و مؤسسات می‌باشد. در این رابطه ۱۸ کشور با در نظر گرفتن معیارهایی (از قبیل اهداف سطوح استقرار، نحوه اجرا، معیارهای ارزیابی و ...) مورد مطالعه قرار گرفته و سعی شده است به نکات و ویژگی‌های مهم نظام مدیریت عملکرد در کشورهای مورد مطالعه اشاره گردد؛ به طوری که ابتدا ضمن ارائه تعریفی برای مدیریت عملکرد و برخی از الگوهای استفاده شده در تعدادی از کشورها نتیجه مطالعه در قالب جدولی با توجه به معیارهای تعیین شده ارائه می‌گردد.

کلید واژه‌ها: مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد و مطالعه تطبیقی

مقدمه

امروزه عملکرد و ارزیابی آن یکی از بحث‌های اصلی در سازمان‌ها به شمار می‌رود برای اینکه یک سازمان عملکرد خوبی داشته باشد بایستی عملکرد آن از حیث سازمان، مدیران و کارکنان به دقت مورد ارزیابی قرار گیرند. به بیان دیگر نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از فرآیندهای مدیریتی، نقش برجسته‌ای در کمک به تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان دارد. این امر در حوزه مدیریت دولتی که آحاد جامعه از رفتار و الگوهای آن متأثر می‌شوند اهمیت مضاعف می‌یابد.

در همین رابطه اقدامات مناسبی نیز در کشور صورت گرفته است به طوری که در سال‌های اخیر چشم‌انداز بیست ساله نظام ترسیم و به تصویب مراجع ذیصلاح رسیده و همواره مورد تأکید مسئولین بوده و مجموعه سازمان‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر و اجرایی کشور تحقق آن را هدف خود قرار داده‌اند، لذا این امر علاوه بر برنامه ریزی، لزوم ارزیابی و پایش نظام مند در سطوح و حوزه‌های مختلف را با نگرش سیستمی برای بررسی میزان تحقق اهداف و انتظارات پیش‌بینی شده در سند چشم‌انداز دو چندان نموده است. در همین رابطه و با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و نیز، خلاء نظام ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت اجرایی

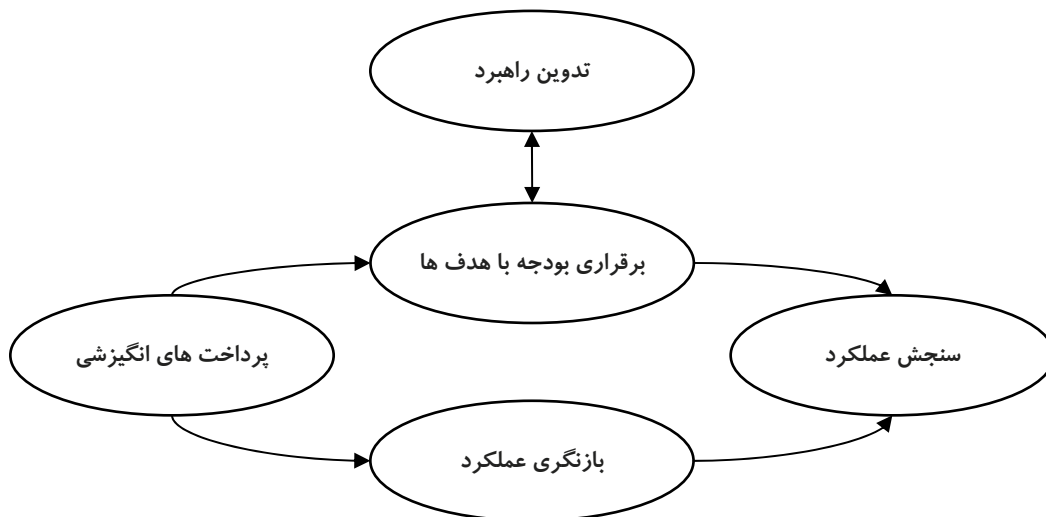
کشور، هیأت دولت طی مصوبه شماره ۴۴۶۴۲/ت/۲۷۷۰۱ هـ مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۲۸ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (سابق) را مکلف نمود تا با همکاری دستگاه‌های اجرایی کشور هر سال اقدام به ارزیابی عملکرد وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات اجرایی نموده و علاوه بر تهیه گزارش جامع از عملکرد دستگاه‌ها، نقاط ضعف و قوت عملکرد آنها را شناسایی نماید و با ارائه راهنمایی و راه کارهای مناسب موجبات بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری و نهایتاً کارآمدی دستگاه را فراهم نماید. علاوه بر مصوبه فوق مواد ۱۴۲، ۱۵۷ و ۱۵۸ قانون برنامه چهارم توسعه نیز به این موضوع تأکید شده است.

با تصویب و ابلاغ قانون مدیریت خدمات کشوری فصل یازدهم (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) این قانون، استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور را تکلیف کرده است. این موضوع به صورت قانون و وظیفه اصلی دستگاه‌ها قرار گرفته و از این حیث دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد. به طوری که مطابق ماده ۸۱^(۲) این قانون، دستگاه‌های اجرایی مکلف به استقرار نظام مدیریت عملکرد هستند. ماده ۸۲^(۳) سازمان را موظف به نظارت بر نحوه استقرار این نظام در دستگاه‌های اجرایی کرده است و در نهایت ماده ۸۳^(۴) اشاره به ارزیابی استراتژیک کشور می‌باشد. (رونق: ۱۳۸۶)

این مقاله تلاش دارد تا با ارائه تصویری از مدیریت عملکرد در دیگر کشورها با توجه به اهداف، سطح استقرار، معیارهای مورد استفاده و ... (به صورت تطبیقی) چارچوبی را برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور ارائه نماید.

تعریف مدیریت عملکرد^(۵)

مدیریت عملکرد رویکردی است سیستماتیک که از طریق فرآیند تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش و ارزیابی عملکرد، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد و به کارگیری این داده‌ها به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود. (ORISE: 2001)^(۶) در تعریفی دیگر (سلطانی: ۱۳۸۶) مدیریت عملکرد را می‌توان چنین تعریف کرد: «فرآیندی که سازمان را قادر می‌سازد تا به گونه‌ای قابل پیش‌بینی به ارزش آفرینی پایدار کمک کند.» فرآیند مدیریت عملکرد در تراز جهانی



شکل ۱. عناصر مدیریت عملکرد

گفتاری در خصوص مطالعه تطبیقی، فرهنگ و مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه

به کارگیری روش مطالعه تطبیقی دارای برداشت‌های متفاوتی است. سالمین ولتینن (۱۹۸۲) روش تطبیقی را اینگونه تعریف می‌نماید: «بررسی مشابهت‌ها و تفاوت‌ها در جوامع و نظام‌های بشری». محققان دیگر نیز این تعریف را پذیرفته‌اند و ادعا کرده‌اند که مطالعه تطبیقی مقایسه‌ای است به منظور جامع‌نگری، توضیح و تفسیر پدیده‌ها. (Przeworski:1987)

طبق نظر سارتوری (۱۹۹۱) مهم است به این حقیقت توجه شود که «مقایسه همان کنترل است». علاوه بر این، مقایسه به منظور جستجوی شواهد تأکیدکننده یا ردکننده یا دقت‌تعمیم‌های خاص که در موارد مختلف به کار گرفته می‌شود، می‌تواند باشد.

از گذشته سازمان‌های بخش خصوصی در کشورهای در حال توسعه و اخیراً سازمان‌های دولتی، تلاش، دقت و سرمایه‌گذاری‌های زیادی را برای استفاده از تجارب کشورهای توسعه‌یافته در اروپا و آمریکای شمالی در این زمینه انجام داده‌اند. بنابراین از یک طرف تجارب نشان داده است که مدیریت ضعیف، بروکراسی‌های ناکارآمد و بهره‌وری پایین در سطوح مختلف دامن‌گیر بسیاری از سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه است؛ از طرف دیگر کشورهای در حال توسعه امیدوار هستند که این سرمایه‌گذاری باعث افزایش اثربخشی آنها شده و راه را برای ورود آنها به بازارهای جهانی هموار نمایند. اما در این زمینه چند سؤال اساسی وجود دارد:

الف) آیا نحوه مدیریت منابع انسانی با وجود فرهنگ اجتماعی خاص در کشورهای توسعه‌یافته می‌تواند در کشورهای در حال

عناصری همچون راهبردها، هدف‌گذاری، بودجه‌بندی، سنجش عملکرد، بازنگری عملکرد و شیوه‌های پرداخت انگیزشی را در سطح ممتاز در بر دارد (شکل ۱). این فرآیندهای فرعی به شکلی ساده در هم می‌آمیزند تا شفافیت اطلاعات لازم برای رسیدن به تراز جهانی و پایداری در این تراز را پدید آورند اکنون هر یک از عناصر این فرآیند را بررسی می‌کنیم:

- تدوین راهبرد: این فرآیند به اهداف راهبردی و طرح‌های عملی روشن برای بهبود سنجش پذیر عملکرد منجر می‌شود. هدف‌ها و طرح‌ها بر درک کامل عوامل ارزشی پیش‌برنده که در پی دستیابی به برتری رقابتی هستند، استوارند.

- بودجه‌ریزی / هدف‌گذاری: این فرآیند به طرح‌های عملیاتی روشن برای بهبود عوامل اصلی پیش‌برنده ارزش، مصرف منابع و برقراری اهداف مالی برای سال آتی می‌انجامد.

- سنجش عملکرد: این فرآیند، داده‌ها و اطلاعات را گردآوری، پردازش (و ترکیب یا تجمیع) و توزیع می‌کند تا سایر فرآیندهای فرعی به طور مؤثر به کار گرفته شوند. مسائل تجاری‌ای که سازمان‌ها را بر آن می‌دارند تا فرآیند مدیریت عملکرد را بهبود بخشند، کیفیت اطلاعات مدیریت و گزارش‌های مدیریتی هستند.

- بازنگری عملکرد: این فرآیند به طور ادواری عملکرد واقعی، هدف‌ها و پیش‌بینی‌ها را بازنگری می‌کند تا اطمینان بدهد که اقدامات به موقع و بازدارنده برای حفظ مؤسسه در مسیر اصلی خود صورت می‌گیرد.

- پرداخت‌های انگیزشی: این فرآیند اقدامات راهبردی و عملیاتی برای پیش‌بندهای اصلی ارزش را به هم می‌پیوندد، به گونه‌ای که در توازن با سیاست‌های حقوق و دستمزد و مزایا قرار گیرد.

توسعه با فرهنگی متفاوت مورد استفاده قرار گیرد؟

ب) از آنجا که فطرت آدمی اساس تفاوت های فرهنگی افراد هستند و با موضوع استفاده از نحوه مدیریت کشورهای دیگر تفاوت دارد، آیا به کارگیری مدیریت عملکرد در کشورهای توسعه یافته صرفاً کاربرد فرهنگی دارد؟

ج) با فرض اینکه جواب سؤال دوم مثبت باشد ویژگی های اصلی فرهنگ کاری که باعث می شود کشورهای در حال توسعه بتوانند از تجربه کشورهای توسعه یافته استفاده نمایند، کدامند؟ و چه ویژگی هایی بازدارنده تلقی می شوند؟

د) و بالاخره مدیران با چه راهبردهای ویژه ای می توانند با استفاده از فرهنگ های تسهیل کننده بفرهنگ های بازدارنده غلبه نموده و زمینه استفاده از تجارب کشورهای توسعه یافته را فراهم آورند و تکنیک های موجود در این زمینه کدامند؟

در واقع این سؤال ها اساساً موضوع جایگاه و فرهنگ مدیریت و جایگزین کردن نحوه مدیریت که مختص کشورهای غربی است در کشورهای در حال توسعه را بیان می کند و آیا نتایج به دست آمده همان نتایجی خواهد بود که در کشورهای توسعه یافته به دست آمده است؟ برای پاسخگویی به سؤالات فوق ابتدا به نقش فرهنگ در به کارگیری مدیریت عملکرد می پردازیم.

نقش فرهنگ در به کارگیری تجربه کشورهای توسعه یافته در کشورهای در حال توسعه در زمینه مدیریت عملکرد و تفاوت های فرهنگی بین کشورهای توسعه یافته با کشورهای در حال توسعه مثل هند در مفهوم سازمانی توسط هاف استند (۱۹۸۰) بیان شده است که عبارتند از:

- فاصله قدرت

- پرهیز از عدم اطمینان

- فردگرایی

- مردسالاری و زن سالاری

موارد فوق توسط کانگو و جاگر (۱۹۹۰) مورد مطالعه قرار گرفت. آنها ویژگی های محیط اجتماعی - فرهنگی کشورهای توسعه یافته با کشورهای در حال توسعه را نیز مورد بررسی قرار دادند که آیا این کشورها دارای فردگرایی و فاصله قدرت کمتری هستند یا خیر. گلن (۱۹۸۱) برای مقایسه کشورهای در حال توسعه با کشورهای توسعه یافته بعد دیگری با عنوان «تفکر انتزاعی در مقابل تفکر مبتنی بر پرهیاهو»^(۷) را که به وسیله کدیا و باگت (۱۹۸۸) پیشنهاد شده بود، سودمند تشخیص داد. بر طبق نظر این دو در فرهنگ پرهیاهو (مشارکت پذیر) تمام ارتباطات و پیشنهادات حتی اگر منطقی هم نباشد دریافت شده و مورد توجه قرار می گیرد در حالی که در فرهنگ تجردی تفکر منطقی یک تفکر مسلط در تصمیم گیری هاست. کشورهای توسعه یافته

معمولاً فرهنگ تجردی نسبتاً بالا و فرهنگ مشارکت پذیر نسبتاً پایینی دارند. هر یک از پنج مورد فرهنگی اشاره شده در بالا مجموعه عقاید اساسی و مفروضات افراد هستند که وقتی وارد سازمان می شوند آنها را به کار می گیرند. این باورهای اعضای سازمان است که فرهنگ را تشکیل می دهند و به عنوان تسهیل کننده یا بازدارنده در استفاده از فرهنگ های دیگر عمل می کند. بنابراین به طور کلی روش های استفاده شده در کشورهای غربی به طور کامل نمی تواند از طرف کشورهای در حال توسعه مورد استفاده قرار بگیرد بلکه تنها می توان از آنها برای تمرین استفاده کرد. لذا کشورهای در حال توسعه برای اینکه بتوانند از تجربیات کشورهای دیگر در زمینه استقرار مدیریت عملکرد استفاده نمایند بایستی دو نکته را در نظر داشته باشند. نخست استراتژی های ویژه ای برای غلبه بر موانع استفاده از تجربیات دیگر کشورها به عنوان یک فرهنگ درونی در داخل سازمان ها، تدوین کنند. دوم، این کشورها نیاز به تلاش برای پرورش سبک رهبری در سازمان دارند که در آن به یک سری استراتژی های ویژه برای تفویض اختیار توجه شده باشد تا از طریق آن زمینه های لازم برای طراحی و استقرار مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه فراهم گردد.

به گفته اندرسون (۱۹۹۹)، جوشی (۲۰۰۱) و واورو (۲۰۰۴) در کشورهای در حال توسعه رشد مناسبی در زمینه ادبیات مربوط به مدیریت نوین، سیستم اطلاعات و کنترل مدیریت صورت گرفته است. این رشد بیشتر با تأکید بر حسابداری مدیریت و همچنین تأکید بر مدیریت دولتی نوین (NPM)^(۸) بوده است. اما بنا بر اعتقاد پولیدانو (۱۹۹۹)، موتیا (۲۰۰۰)، اسکاتر (۲۰۰۲) و مک کورک (۲۰۰۲)، با وجود این مطالعات و پیشرفت کشورهای در حال توسعه در زمینه ادبیات علمی و حرفه ای مدیریت عملکرد، دشواری های ویژه در اجرای این نظام در کشورهای در حال توسعه وجود دارد. با وجود عمومیت یافتن مدل کارت امتیاز متوازن (BSC) و تغییرات ایجاد شده در آن توسط کشورهای آسیایی اما هنوز به این مدل به عنوان یک مفهوم قابل توسعه در کشورهای در حال توسعه نگریسته می شود.

در انتهای دهه دوم قرن بیستم بسیاری از کشورهای در حال توسعه تصمیم گرفتند تحولات اساسی را در جهت حرکت به سمت بازار شروع نمایند و این تغییرات از طرف سازمان های بین المللی مورد حمایت قرار گرفت. مانند بانک جهانی که کمک های فراوانی را در جهت تأمین بودجه به دولت هایی که تغییرات بنیادی را در بخش اقتصادی (از قبیل تجارت آزاد، رقابت و خصوصی سازی) دنبال می کنند، اعطاء می کرد. این حرکت به سمت اقتصاد مبتنی بر بازار، نیازمند ایجاد تغییرات در جهت نوسازی سیستم های اطلاعات و کنترل مدیریت داشت. به اعتقاد کافمن (

(برگرفته از مقاله:

Haridas, Meghna, "The HR Scorecard", HR Folks International.)

کارت امتیازی منابع انسانی (HR scorecard) مدلی است که بعد از توسعه کارت امتیازی متوازن توسط کاپلان و نورتون معرفی شد. کارت امتیازی متوازن منابع انسانی چهار وجه دارد: - وجه استراتژیک: میزان دستیابی به موفقیت در ارتباط با پنج رانش استراتژیک (تمایز، هزینه، نوآوری، رشد و اتحاد) را اندازه می گیرد. از آنجایی که اساس کارت امتیازی متوازن منابع انسانی رسیدن به اهداف کسب و کار است، اهداف همسو شده استراتژیک منابع انسانی محرک های کل مدل هستند.

- وجه عملیاتی: میزان موفقیت منابع انسانی را در تعالی عملیاتی اندازه گیری می کند. در این وجه تمرکز بر روی سه حوزه استخدام، فناوری و فرآیندها و تراکنش های منابع انسانی است.

- وجه مشتریان: شامل شاخص هایی است که چگونگی عملکرد منابع انسانی را از دید مشتریان کلیدی نشان می دهد. در این بخش از نتایج نظرسنجی ها می توان دریافت که مشتریان از نحوه ارائه خدمات چه درکی دارند؛ همچنین می توان میزان مشارکت، قابلیت های رقابتی و ارتباط با بهره وری کلی را در مورد کارکنان مورد ارزیابی قرار داد.

- وجه مالی: این وجه به بررسی میزان ارزش مالی قابل اندازه گیری که منابع انسانی برای سازمان کسب می کند، می پردازد که می تواند شامل میزان بازگشت سرمایه در آموزش، فناوری، استخدام، مدیریت بحران و هزینه ارائه خدمات باشد.

تئوری رانش های استراتژیک (Strategic Thrusts) رویکردی است برای اتصال استراتژی و IT که توسط Ulrich و Rackoff، Wiseman در سال ۱۹۸۵ پیشنهاد شد. در پاسخ به این سؤال که چگونه یک سازمان می تواند فرصت های خود را برای سیستم اطلاعات استراتژیک (SIS) کشف کند، آنها فرآیند برنامه ریزی ۶ مرحله ای را پیشنهاد کردند تا به وسیله آن SIS را شناسایی و ارزیابی کرده تا حمایت مدیریت سطح بالا را به دست آورند.

در پس رویکرد آنها چارچوب مفهومی قرار داشت که تأمین کنندگان، مشتریان و رقبا شرکت را به صورت اهداف استراتژیک پنج رانش دهنده استراتژیک می دید: (۱) تمایز (Differentiation)، (۲) هزینه (Cost)، (۳) نوآوری (Innovation)، (۴) رشد (Growth) و (۵) اتحاد (Alliance).

این تغییرات بسیار ضروری بود، زیرا تحقیقات نشان داد که رابطه مستقیمی بین اثربخشی بخش دولتی با افزایش درآمد سرانه، سوادآموزی بزرگسالان و کاهش مرگ و میر کودکان وجود دارد. بنابراین کشورهای در حال توسعه شروع به توسعه مدیریت دولتی نوین با عناصر زیر کردند:

- به کارگیری تفویض اختیار همراه با انعطاف پذیری
- توسعه رقابت پذیری و حق انتخاب
- فراهم آوردن امکان پاسخگویی
- ایجاد روحیه عملکردگرایی
- مشتری مداری
- تمرکز بر کارایی

با این توصیف بسیاری از کشورهای در حال توسعه عملاً این اصول NPM را قبول داشته و به طور قابل ملاحظه ای شروع به خصوصی سازی و کوچک سازی خود برای رسیدن به این اهداف کردند. در این راستا برای ارزیابی میزان تحقق این اهداف بسیاری از کشورها شروع به استقرار مدیریت عملکرد نمودند. اما رویکرد اصلی در استفاده از مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد کارکنان بود. لیکن این اقدام با موفقیت همراه نبود؛ زیرا در این سیستم (سیستم مدیریت عملکرد) ارتقاء بایستی بر مبنای ارشدیت صورت می گرفت در حالی که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه ارتقاء بر اساس روابط صورت می گیرد نه براساس ارزیابی بر مبنای ارشدیت. اما به هر صورت تلاش هایی در جهت استفاده از اهداف عملکردی و اتصال آن به نتایج مورد نظر صورت گرفت.

(ادامه مطلب در شماره بعدی)

(1) Rafie_al@yahoo.com

(۲) دستگاه های اجرایی مکلفند بر اساس آیین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش های نوبه ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند.

(۳) سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاه های اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه های اجرایی و ارزشیابی آنها در ابعاد شاخص های اختصاصی و عمومی و نحوه اجرا احکام این قانون را بر اساس آیین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می رسد، تهیه و به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

(۴) سازمان موظف است هر ساله براساس شاخص های بین المللی و گزارش های دریافتی از دستگاه های ذیربط، پس از انطباق با چشم انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه های توسعه استفاده نماید.

(5) Performance management

(۶) مؤسسه علوم و آموزش عالی اوکریج (Oak Ridge Institute for Science and Education-ORISE) مرکزی است که به دپارتمان انرژی آمریکا وابسته بوده و به همراه تعدادی از دانشگاه ها وظیفه حمایت علمی از برنامه های اجرایی دپارتمان را به عهده دارد و مدت ۶۰ سال است که در این زمینه فعالیت می کند.

(7) Abstractive versus associative thinking

فناوری اطلاعات، سازمان مجازی و روند مجازی سازی جهت استقرار دولت الکترونیک منصوره کریمی^(۱)

چکیده

پیشرفت‌هایی که اخیراً در زمینه فناوری اطلاعات صورت گرفته‌اند، موجب ظهور شکل جدیدی از سازمان به نام سازمان مجازی شده‌اند. سازمان‌های مجازی سازمان‌های چابک و سریع الانتقال و برون‌سپار هستند که می‌توانند از منبع خارجی بسیار استفاده‌شده و با استفاده از منابع الکترونیکی، ارائه خدمات غیرحضوری، کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی و اثربخشی را به دنبال داشته باشند. در این مقاله سعی شده است به اختصار به الزامات قانونی، تعاریف، تاریخچه و نمونه‌های عملی، اداره مجازی، فناوری اطلاعات و سازمان‌های مجازی، روند مجازی سازی و نمونه‌های سنجش شده روند مجازی سازی در دستگاه‌های اجرایی پرداخته شود.

کلید واژه‌ها: سازمان مجازی، اداره مجازی، فناوری اطلاعات، مجازی سازی، دولت الکترونیک.

مقدمه

زمانی که یک شخص در تمام طول عمر خود کاری را به روش خاصی انجام داده است تغییر کردن، کاری مشکل است. اما در قوانین جدید رقابت براساس تغییر ساخته می‌شوند نه ثبات، براساس شبکه‌ها سازماندهی می‌شوند نه سلسله‌مراتب، براساس وابستگی متقابل با شرکاست و نه تنها متکی بودن به خود و براساس مزیت تکنولوژیکی ساخته می‌شود و نه مصالح ساخت و ساز قدیمی. امروزه، جهانی شدن، کوتاه شدن چرخه عمر محصول، مشتری‌گرایی و ... محیط سنتی کسب و کار را به یک محیط پویاتر تبدیل کرده است. از این رو شکل‌های جدید سازمانی از قبیل سازمان مجازی، برای رویارویی با محیط متغیر، متداولتر شده است.

در سازمان‌های مجازی مدیران، روش‌های جدیدی را برای اداره سازمان‌ها یاد می‌گیرند، کارکنان یاد می‌گیرند که چگونه دانش خود را برای بهبود فرآیندها به اشتراک بگذارند و این چنین، روش‌های جدید مدیریت به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با تغییرات سریع همراه شوند. [۵]

تسریع در اجرای امور، بهبود خدمات به مردم با حداکثر نظم و دقت، افزایش کیفیت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف، ارائه

خدمات غیرحضوری، کاهش هزینه‌ها، کاهش صرف زمان و انرژی، افزایش کارایی و اثربخشی در بخش‌های مختلف، ایجاد گردش سریع اطلاعات بین دستگاه‌های اجرایی، و دستیابی به اطلاعات دقیق و بهنگام در بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از دستاوردهای مهم فناوری اطلاعاتند. [۲۸]

الزامات قانونی

با عنایت به ماده ۳۷ قانون مدیریت خدمات کشوری که دستگاه‌های اجرایی را موظف نموده است با هدف بهبود کیفیت و کمیت خدمات به مردم و با رعایت دستورالعمل‌های ذیربط اقداماتی از جمله اطلاع‌رسانی الکترونیکی و ارائه خدمات به شهروندان به صورت الکترونیکی گام بردارند [۵۰]، همچنین با توجه به ماده ۶۹ پیش‌نویس فصل چهارم (نظام اداری و مدیریت) برنامه پنجم مبنی بر اینکه دولت مجاز است با بکارگیری روش‌های جدید به ویژه از طریق تحقق اهداف دولت الکترونیک، امکان اجرای وظایف پست سازمانی و امور محول به کارمندان در غیر محل اداری را فراهم و نسبت به تدوین و اجرای «طرح کار در خانه» اقدام نماید [۵۱] و نیز با در نظر گرفتن نظام جامع فناوری اطلاعات کشور (سند راهبردی) در حوزه دولت که قید گردیده، دستیابی به جامعه دانش محور، یکی از اهداف اساسی دولت است تا بتواند رضایت عمومی را فراهم آورد و سطح توسعه یافتگی کشور را ارتقاء دهد، افزایش آگاهی‌های عمومی و برقراری مدیریت یکپارچه ملی متناسب با مقتضیات فضای الکترونیکی داخلی و خارجی و گسترش فرهنگ کاربرد صحیح فناوری اطلاعات از دیگر اهداف دولت است. در جهت گیری راهبردی حوزه دولت قید گردیده جهت گیری اساسی راهبردهای این حوزه بر تفکیک وظایف حاکمیت و تصدی بر فناوری اطلاعات متکی است. بهبود ساختار سازمانی دولت و تحول در ساختار موجود و تشکیل دولت الکترونیکی متناسب با شرایط اجتماعی و توانمندی‌های فناوری اطلاعات نیز مورد انتظار دولت است [۵۲]؛ لذا جهت گام برداشتن به سوی الکترونیکی نمودن خدمات، تفکیک وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری با استفاده از فناوری اطلاعات و تحول در ساختار سازمانی موجود دستگاه‌های دولتی که یک موضوع بسیار با اهمیت ملی است، انجام پژوهش و استفاده از تجربیات

دستگاه های دولتی، جهت بررسی وضعیت موجود و الگوسازی و اجرایی نمودن الگو پیشنهادی ضروری می باشد.

تعریف سازمان مجازی

کلمه مجازی در زبان فرانسه و انگلیسی به مفهوم بالقوه است. یعنی پدیده ای که وجود خارجی ندارد اما قابلیت پیدایش دارد [۴۲، ۶۱] و فناوری اطلاعات این ویژگی را دارد که این قابلیت را به فعلیت تبدیل نماید [۴۰]. از جهت لغوی، واژه مجازی از مباحث کامپیوتر به عاریت گرفته شده است. در کامپیوتر به حافظه ای که بیشتر از ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی نام نهاده اند و در این سازمان نیز به همین سیاق و با توجه به اینکه از منابع بیرونی که واقعاً متعلق به سازمان نیست، سازمانی به وجود آمده است که آن را سازمان مجازی نامیده اند. [۲۹، ۲۹، ۱۴، ۱۱، ۴۰، ۴۱].

در تعاریف مختلفی که از سازمان مجازی شده، موارد زیر به صورت مشترک و با بیان های مختلف قید شده است:

- سازمان مجازی بسیاری از فعالیت های خود را از منابع خارجی تأمین می کند. [۴۲، ۳۹، ۳۸، ۱۱، ۳۱، ۳۲، ۴۴، ۴۰]

- سازمان یک شبکه است نه یک دفتر. [۳۹، ۳۸، ۳۶، ۱۹]

- سازمان های مجازی به سازمان های چابک و سریع الانتقال، برون سپار یا یکپارچه اطلاق می شوند. [۶۴]

- ایجاد، راه اندازی و مدیریت یک سازمان مجازی به شدت به تکنولوژی اطلاعات متکی است. [۳۹، ۱۶، ۳۱، ۳۲، ۴۴، ۱۲، ۳۶، ۴۳، ۴۸]

- دارا بودن کارکنان ویژه و ماهر که بدون حضور فیزیکی و با پراکندگی جغرافیایی می توانند وظایف خود را انجام دهند. [۳۹، ۴۵]

- برخلاف ماهیت متفرق و پراکنده آن، یک ماهیت یا هدف مشترک، مؤلفه های تشکیل دهنده آن را در کنار یکدیگر حفظ می کند [۳] و استفاده از فضای مجازی را برای تعامل میان افراد ضروری می سازد. [۶۳]

با توجه به موارد مشترک قید شده تعریف جامعی که به نوعی تلفیق مجموعه ای از تعاریف می باشد ارائه می گردد:

«سازمان مجازی نوعی همکاری های متقابل با یک ماهیت یا هدف مشترک [۳، ۶۴، ۵۹] بین تعدادی از سازمان های مستقل (به لحاظ حقوقی) از یکدیگر، یا اشخاص حقیقی می باشد [۱۰] که از نظر جغرافیایی پراکنده اند [۴۰، ۵۴، ۵۸، ۲]، با استفاده از آخرین فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی مانند اینترنت، مراودات و همکاری با اشخاص و سازمان های دیگر را خارج از فضا، زمان و مرزهای سازمانی امکان پذیر می سازند [۱۲] و معمولاً بعد مسافت به وسیله تکنولوژی اطلاعات جبران می شود [۴۶] و همچنین به کمک تکنولوژی اطلاعات می توانند بر محدودیت های زمان، مکان و مرزهای ثابت غلبه کنند. [۸] شرکا مهارت ها، هزینه ها و توانمندی های خود را به مشارکت می گذارند [۴۵] و محصولات

و خدماتی که توسط آنها ارائه می شود بر نوآوری استوارند و به شدت مشتری محور می باشند [۱۱] و براساس شایستگی محوری خود وارد مشارکت شده و سازمانی را تشکیل می دهند که «مجموعه ای از بهترین ها» است. [۴۰]

جویس چات داین و فرانتی سه مثال عمده از انواع سازمان های مجازی را بیان می کنند: اول اینکه سازمان می تواند گروهی از افراد ماهر باشد دوم اینکه سازمان مجازی یک گروه از سازمان های شریک هستند و سوم اینکه یک سازمان مجازی می تواند سازمان بزرگی باشد که از منابع خارجی بسیاری استفاده می کند. [۳۹]

مروری بر زمینه های شکل گیری سازمان های مجازی و معرفی تعدادی از آنها

فکر پیدایش سازمان های مجازی به دهه ۱۹۵۰ میلادی و اندیشه های پیتر دراگر بر می گردد که نخستین بار توصیف جدیدی از سازمان را با حضور کارکنان دانش مدار مطرح کرد. [۱۳، ۱۲، ۴۲]

در سال ۱۹۷۰ الوین تافلر ایده خلق سازمان های مجازی را بسط و گسترش داد. [۹، ۳۱] در سال ۱۹۸۶ موشووتیز بحث درباره سازمان های مجازی را ارائه داد. [۷، ۱۸، ۴۳، ۴۲] از اولین باری که کلمه سازمان مجازی را موشووتیز به کار برد، اصلاحات و مفاهیم گوناگونی برای بیان این فرم جدید سازمانی ایجاد شده است مانند: شرکت مجازی، کارخانجات مجازی [۴۸، ۴۲]، محل کار مجازی [۴۸] و عملکرد مجازی [۴۲].

در سال ۱۹۸۹ جک ولش از ظهور سازمانی جدید خبر داد و در سال ۱۹۹۲ داوید و مالونه واژه شرکت مجازی را در کتابی به همین نام مطرح کردند. پس از آن شرکت مجازی مبدل به سازمان مجازی و تشکیلات اقتصادی مجازی و بسیاری از نام های مشابه دیگر در سال های بسیار کوتاهی گردید. [۲۶] در سایر بخش ها نیز سازمان های مجازی خصوصاً در همکاری میان مؤسسات علمی، گروه ها و سازمان های غیرانتفاعی و غیردولتی دارای کاربرد وسیعی بودند. [۷] در سال ۱۹۹۷ میوز دو جهت اصلی «شرایط بازار در حال تغییر و قابلیت انعطاف برای حرکت» را در جهت حرکت به سوی سازمان های سایه یا سازمان های مجازی مطرح نمود. [۴] دو عامل یعنی شرایط جدید حاکم بر بازار و فناوری اطلاعاتی به همراه بازتر شدن افق دید صاحب نظران باعث شکل گیری ساختارهای نوینی همچون سازمان مجازی گردیده است [۳۴، ۹] و با گسترش فناوری اطلاعات سازمان مجازی یکی از الزامات صنعتی در قرن ۲۱ است. [۹]

نمونه های عملی

ایران

مرکز رشد مجازی فناوری اطلاعات و ارتباطات، سازمانی

مجازی برای بسط و توسعه نوآوری ها در عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات است تا از این طریق به صاحبان اندیشه در پرورش ایده هایشان یاری رسانند. [۳۷]

شبکه ملی زلزله مبنی بر اعضای جمعیت در سراسر کشور و بدون وابستگی به دفتر مرکزی به صورت مجازی از طریق شبکه اینترنت اقدام به اعلام وقوع زمین لرزه می نماید. این شبکه به عنوان سازمان مجازی در ایران از سال ۱۳۸۳ فعال می باشد. [۴۳]

دانشگاه های مجازی، مدارس هوشمند و مجازی از جمله دیگر سازمان های مجازی در ایران می باشد.

آمریکا

از عمده ترین سازمان های آمریکایی می توان به شرکت شل اشاره کرد. این شرکت در سال ۱۹۹۰ به دلیل مشکلات اقتصادی شدید در فکر چاره برآمد و در نتیجه در سال ۱۹۹۴ اولین قدم را به سوی مجازی شدن برداشت. [۳، ۵۳] مثال دیگر از شرکت کامپیوتر دل است که ماگوتا (۱۹۹۸) آن را به عنوان سمبل شرکت های دینامیک معرفی می کند. [۳، ۵۴] شرکت استیل کیس، شرکت سازنده عمده لوازم اداری در ایالات متحده است و از یک شرکت تابعه مجازی به نام ترن استون تشکیل شده است که محصولات را از طریق کاتالوگ هایی که توسط یک شرکت ثالث طراحی و چاپ کرده است، به فروش می رساند. [۴۳]

چین

کشور چین سال هاست که شبکه مردمی را برای زمین لرزه تأسیس نموده و این شبکه حتی قادر به پیش بینی زمین لرزه ها نیز شده است، چرا که هر فرد عضو به عنوان مشاهده گر علائم پیش نشانگر زلزله می باشد. [۵۳]

سایر کشورها

یکی از نمونه های عملی سازمان مجازی شرکت ای دبلیو آی (شرکت جهانی چابک) است که از ۱۹ شرکت کوچک و متوسط تشکیل شده است و امروزه محصولات شرکت خود را به بیش از ۲۲۰۰ مشتری در سراسر جهان عرضه می کند. [۱۳، ۴۳] شرکت دیگر شرکت «بی ام مولد» است که یک شرکت ۳۵ نفری است. امروزه این شرکت کوچک ۳۵ نفره برای هواپیمایی بوئینگ ۷۷۷ قطعه می سازد و این در حالی است که شرکت معروف «ویرپول» نیز در فهرست مشتریان آن است. [۱۳]

برخی سازمان های معتبر همچون «ای بی ام» جنرال الکترونیک، مایکروسافت، نایکی، ریبوک، شرکت فیلم سازی فاکس قرن بیستم و ... اشکال مختلف سازمان های مجازی را برگزیدند و در این راه نیز موفق بوده اند. [۱۲]

از آغاز دهه ۱۹۸۰ میلادی، سرپرستان ساختمانی خدمات بهتری از جانب شرکت های مختلف دریافت کرده اند. شرکت اوتیس

امکان کنترل از راه دور بالابرهای خود را فراهم ساخته است، شرکت اشلوبرگ دستگاه کنترل خوان از راه دور را ارائه داده است، شرکت سونی به دارندگان رایانه های شخصی خدمات تشخیص و تعمیر رایانه از طریق تلفن های معمولی را ارائه می دهد، سیستم پزشکی جنرال الکتریک از راه دور به کارشناسان آزمایشگاه های بیمارستانها در مورد عکس های پزشکی خدمات پشتیبانی می دهد، و بخش تولید موتورهای هواپیمایی جنرال الکتریک، از راه دور عملکرد موتورهای هواپیما را در حین پرواز کنترل می کند. [۲۰]

همچنین شرکت های زیادی از جمله موتورولا، زیراکس و وال مارت سازمان های مجازی را در طی دهه های گذشته با موفقیت پذیرفته اند. [۵۸]

اداره مجازی

در سال های اخیر، دامنه کار اداری از مکان های ثابت به موقعیت های راه دور گسترش یافته و بسیاری از سازمان ها به حذف بیشتر ادارات و دفاتر خود پرداخته اند که اداره مجازی نامیده می شود. اداره مجازی مفهوم متفاوت با سازمان مجازی دارد، در اداره مجازی فناوری جایگزین بسیاری از فضاهای فیزیکی واحد می شود، در حالی که در سازمان مجازی، با برون سپاری هدف های سازمانی تحقق پیدا می کند. [۳۶]

با مطالعاتی که انجام پذیرفته انواع ادارات مجازی روی یک پیوستار طبقه بندی شده است. سازمان ها با توجه به امکانات، نیازها و شرایط کاری خود می توانند در این پیوستار نوع مناسب اداره مجازی را برای خود انتخاب کنند.

الف) اداره مجازی موردی: در ابتدای پیوستار نوعی اداره مجازی قرار دارد که در آن کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند اما در مواردی کارها را در خانه انجام می دهند؛ کارهای انجام شده توسط پست الکترونیکی به سازمان ارسال می شود.

ب) اداره مهمانخانه ای: در این حالت کارکنان مانند شیوه سنتی دفاتر ثابت و خاص خود را ندارند، اما وقتی به دفتر نیاز دارند آن را از اداره مرکزی درخواست و دفتری را برای مدتی معین برای خود اشغال می کنند.

پ) اداره مجازی وابسته: در نوع سوم اداره مجازی، کارکنان دفاتر ثابت ندارند، در حرکتند اما باید در فواصل زمانی مشخصی به واحد اداری مراجعه و گزارش دهند.

ت) کار در خانه: در این حالت کارکنان سازمان هیچ نوع دفتری کاری ندارند و در خانه مشغول کار هستند. یک میز کوچک کار، یک تلفن، و یک کامپیوتر شخصی وسایل آنها را تشکیل می دهد که از سوی سازمان در اختیار آنها قرار می گیرد.

ج) کاملاً متحرک: در نوع آخر اداره مجازی، کارکنان کاملاً متحرکند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند در طول روز در محل مربوط به مشتری مشغول به کار هستند و تلفن و

کامپیوتر کیفی را به همراه دارند.

همانطور که پیوستار زیر نشان می دهد، هر چه جلوتر می رویم مدت زمانی که فرد در خارج از سازمان به سر می برد بیشتر است. نوع اول از ادارات مجازی خصلت های کمتری از اداره مجازی را دارد و بیشتر شبیه ادارات سنتی است و نوع آخر نمونه کاملی از

تکنولوژی اطلاعات تشکیل سازمان های مجازی را در قالبی عملی امکان پذیر می سازد. [۵۷] سازمان های مجازی نه تنها مصداق عینی تأثیر پیشرفت در تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات می باشد [۳، ۴۳] بلکه زاینده آن هستند به طوری که اطلاعات محور شرکت مجازی خواهد بود. [۴۳] ایجاد سازمان های مجازی ره

کم

زیاد

موردی

مهمانخانه ای

وابسته

کار در خانه

کاملاً متحرک

اداره مجازی است. [۴۲، ۲۱، ۳۸، ۳۶، ۱۹، ۴۳، ۴۴، ۱۶، ۹]

فناوری اطلاعات و سازمان های مجازی

تعریف فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات به مجموعه فعالیت هایی اطلاق می شود که به مطالعه، طراحی، توسعه، پیاده سازی، پشتیبانی و مدیریت سیستم های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه، خصوصاً برنامه های نرم افزاری و سخت افزاری رایانه می پردازند. [۸]

صاحبان مدیریت و سازمان، فناوری اطلاعات را مجموعه ای از ابزار می دانند که می توانند مشتریان یک سازمان را با اطلاعات دقیق در زمان خودش به یک تصمیم گیری برسانند. [۳۵]

تأثیر فناوری اطلاعات بر سازمان های مجازی

در یک مجموعه همکاری جهت برقراری ارتباطات و هماهنگی باید ابزارها و بستر مناسب وجود داشته باشد. سازمان مجازی نیز به منظور استفاده حداکثر از قابلیت ها و امکانات اعضاء نیازمند ابزارهای لازم می باشد. شبکه های کامپیوتری بهترین ابزار برای این منظور می باشند. فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان شبکه عصبی یک واحد سازمان مجازی ارائه دهنده این ارتباطات می باشد. [۲۴]

فناوری های جدید برای سازمان ها و دنیای کسب و کار اثرات قابل ملاحظه ای گذارده اند، به گونه ای که تقریباً تمامی سازمان هایی که ما امروز می شناسیم در بیست سال آینده وجود نخواهد داشت یا از اساس دگرگون خواهند شد. یکی از شهود این ادعا رشد افزایشی سازمان های مجازی است که اصلی ترین فناوری به کار رفته در آن فناوری اطلاعات می باشد.

همه محققان، تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی را به عنوان یک پیش نیاز و یا حتی مغز الگوی سازمان مجازی معرفی کرده اند [۱۸، ۴۳، ۴] و ظهور آن را فراهم کننده زمینه و شرایط لازم برای سوق دادن سازمان ها به سمت مجازی سازی دانسته اند. [۴۳] به طور خلاصه ابزار کلیدی در سازمان های مجازی، ارتباطات و میزان اثربخشی تکنولوژی اطلاعات است [۲۶، ۳۳] و قابلیت های

آورد قرن اطلاعات به صورت اعم و کامپیوتر به طور اخص است. [۳] یکی از صاحبانظران معتقد است که تکنولوژی پیشرفته اطلاعات، به هويت واقعی سازمان مجازی جامه عمل پوشانده [۳۱، ۳۶] و پارادایم مذکور به زودی در برخی از شرکت های نوآور هویدا می گردد. [۳۱، ۶۲]

از آنجا که شکل گیری یک سازمان مجازی بدون در نظر گرفتن موقعیت جغرافیایی شرکا انجام می پذیرد، لذا در اکثر موارد برای شرکای تجاری ارتباطات رو در رو بسیار مشکل و گاهی غیرممکن است. به همین دلیل ابزارهای ICT مهمترین نقش را در حیات سازمان مجازی و ادامه همکاری شرکا بازی می کنند [۲۲] و اعلام سریع موارد جدید، مأموریت، اولویت ها و صورت واقعی هر یک از فعالیت ها را هم برای ارباب رجوع (فرد، دستگاه و ...) و هم برای کارکنان آسان می سازد. [۶۱]

سازمان های مجازی در اصل یک تکنولوژی رو به گسترش در جوامع مختلف هستند. برخی از طرح های سازمان مجازی عبارتند از: دولت الکترونیک، سیستم رباتیک چندگانه، بانک ها و سیستم های خدمات دهی ملی مجازی، شرکت های مجازی، مهندسی موافق، آزمایشگاه ها و دانشگاه های مجازی برای همکاری در تحقیقات علمی. [۳۹]

دو نکته در رابطه با فناوری اطلاعات با سازمان های مجازی وجود دارد. اول اینکه بدون فناوری چه ساده و چه پیچیده نمی توانیم سازمان مجازی داشته باشیم؛ [۳۶، ۱۱] دوم اینکه فناوری اطلاعات و سازمان مجازی دارای اثر متقابل بر روی هم هستند به این معنی که میزانی که از فناوری اطلاعات در سازمان ها بیشتر استفاده شده باشد سازمان ها بیشتر به سوی مجازی سازی حرکت کرده اند. [۳۶] نتایج حاصل یک مطالعه پیمایشی نشان می دهد که فناوری اطلاعات سازمان ها را به سمت ساختارهای مجازی سوق می دهد. بر این اساس به منظور افزایش و توسعه استفاده از فناوری اطلاعات باید در جهت ایجاد سازمان های مجازی کوشا بود تا از این طریق بسترسازی لازم صورت گیرد. [۳۵]

تغییراتی که به وسیله فناوری اطلاعات در سازمان های مجازی اعمال می شود. [۳۱، ۴۳]

سازمان های کلاسیک	فناوری مداخله گر	سازمان های مجازی
اطلاعات تنها در یک مکان و زمان منتشر می شوند.	پایگاه داده های مشارکتی	اطلاعات هر جا که لازم باشد، انتشار می یابد.
تنها یک متخصص می تواند کار پیچیده انجام دهد.	سیستم های تخصصی کامپیوترهای پیشرفته	افراد تازه کار نیز می توانند کار پیچیده انجام دهند.
مدیران همه تصمیمات را می گیرند.	سیستم DDS و ...	تصمیم گیری وظیفه هر کارمند است.
کارمندان در محل نیاز به دفتر دارند.	اینترنت، ارتباطات، بی سیم	پرسنل در هر محلی می توانند با همکاران در ارتباط باشند.

- تعاملات استاندارد در سیستم های اطلاعاتی بین سازمانی به وسیله مبادله الکترونیکی داده ها و منتقل کننده الکترونیکی وجوه پشتیبانی می شوند [۴۳، ۵] و سازمان مجازی بر روی بستر فناوری و سیستم های اطلاعاتی، بنا شده است. [۷]

- اینترنت، تکنولوژی ثانوی برای حمایت از این تکنولوژی مجازی و سایر تکنولوژی ها است. [۴۳] استفاده از اینترنت و فناوری های اطلاعات جهت همکاری های بین سازمانی سبب از میان برداشته شدن فاصله ها، انعطاف پذیری و تسریع در پاسخگویی به شرایط پرشتاب و پر تغییر و استفاده از منابع و امکانات مشترک جهت نائل آمدن به اهداف سازمانی مشترک می گردد. [۲۶] البته برقراری ارتباط با اینترنت، سرعت بالا را می طلبد که بتواند شرایط لازم را برای جریان ورودی و خروجی اطلاعات ضمانت کند. [۵۵]

- تکنولوژی مدرن پایگاه داده و شبکه، به شرکا امکان دسترسی به پایگاه های اطلاعاتی یکدیگر را می دهند. [۴۳]

کاربردهای بیشتری از فناوری اطلاعات مثل سیستم های اطلاعاتی تحت وب، کاوش داده ها، تکنولوژی های سفارشی سازی، سیستم های حافظه ای سازمانی، مذاکره های گروهی، تصمیم سازی، یادگیری سازمانی، هماهنگی و طراحی مجدد سازمانی وجود دارند و برای پشتیبانی از سازمان های مجازی به کار می روند. [۲۷، ۶۰]

در به کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان ها، سه محور اساسی مورد توجه قرار می گیرند:

۱. افراد: محور اساسی و اولیه است که شامل افزایش مهارت و فرهنگ سازی است. [۲۸] هسته اصلی (مرکزی) سازمان مجازی، کاربر کارهایی است که در زمینه آنها توانایی و شایستگی محوری دارد و سایر کارها به افراد، واحدها و سازمان های بیرونی سپرده می شوند. [۳۲]
۲. زیرساخت: مواردی مانند شبکه، تجهیزات فنی، قوانین و مقررات را در بر می گیرد که منظور نرم افزار و سخت افزار می باشد. [۳۶، ۸، ۳۵]
۳. کاربردها: محور کاربرد IT موارد آموزش الکترونیکی، سیستم های بدون کاغذ، دولت الکترونیکی و ... را پوشش می دهد. [۲۸] دیگر کاربردها در امور تحقیقات، پژوهش، آب و هوا، طراحی و ساخت تولید می باشد. [۳۳]

جدول صفحه بعد نشان می دهد که تفاوت بازر سازمان مجازی با سازمان کلاسیک در استفاده گسترده از فناوری اطلاعات نظیر اینترنت، پست الکترونیک و استفاده فراگیر از کامپیوتر و شبکه های کامپیوتری می باشد. [۹] از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات، در عرض چند ثانیه می توان با تمام نقاط دنیا ارتباط ایجاد کرد و همین باعث می شود ویژگی های سازمان های سنتی کم رنگ تر شده و یا از بین برود. [۴۹]

سازمان های مجازی از طریق جریان اطلاعات، مرزهای داخلی و خارجی نفوذ پذیر، مسؤلیت های کاری متناوب، تغییر ردیف اختیارات، نبود تمایزی میان سازمان، مشتریان، تأمین کنندگان و تجارب کاری که بیشتر با ارتباطات و اطلاعات و نه هرگونه ساختار مادی، سر و کار دارند، مشخص شده اند. [۴۱]

عناصر اصلی فناوری اطلاعات عبارتند از:

انسان: منابع انسانی، مفاهیم، اندیشه و نگرش به نوآوری، هوش، خلاقیت و تجربیات شخصی و گروهی. [۳۶، ۸]

ابزار: نرم افزار، سخت افزار. [۳۶، ۸، ۳۵]

ساز و کار: قوانین، مقررات و روش ها، ساز و کارهای بهبود و رشد با بهره گیری از تحلیل های به دست آمده از تبدیل داده ها به اطلاعات. [۳۶، ۸، ۴۳]

ساختار سازمانی و مدیریت: هماهنگ کننده سه جزء فوق می باشد و زمینه را برای فعالیت مناسب فراهم می سازد. [۳۶]

سازمان مجازی بدون فناوری اطلاعات پیشرفته و ارتباط بین اجزایش نمی تواند وجود پیدا کند. [۱۱] ایجاد یک ارتباط مؤثر و پویا میان هر یک از این چهار عنصر در عرصه فناوری اطلاعات جریانی پیوسته، کامل و متعالی را در سازمان ها ایجاد می کند که می تواند به تولید ارزش در راستای اهداف سازمانی بپردازد [۸] و چنانچه ناهماهنگی در بین اجزاء چهارگانه مشاهده شود پیامدهای منفی برای سازمان را به همراه خواهد داشت. [۱۱]

فناوری های اطلاعاتی با روش های مختلف زیر به پشتیبانی از سازمان های مجازی می پردازند:

- ایمیل، کنفرانس های ویدئویی، صفحات مشترک و دیگر تکنولوژی های گروهی مرتباً برای پشتیبانی از سازمان های مجازی به کار می روند. [۴۳، ۵، ۴۹]

الگو و پارادایم مدیریت دولتی نوین (NPM)

حسن قاسمی شاد^(۱)

مقدمه

مدیریت دولتی نوین را در کاربرد بازار اقتصادی به عنوان مدلی برای روابط اداری و سیاسی خلاصه می کند. بطور کلی مدیریت دولتی نوین از دو نظریه علم اقتصاد و مدیریت بخش خصوصی ارتزاق می کند. هر چند بین بخشهای دولتی و خصوصی تفاوت های اساسی وجود دارد، اما این به معنی آن نیست که فنون و نظریه های بخش خصوصی در بخش دولتی کاربرد ندارد. تمرکز بر نتیجه و توجه به برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی از بخش خصوصی اقتباس شده است.

اصول و عناصر مدیریت دولتی نوین

یکی از ویژگی های این الگوی جدید مدیریت، خلق مفاهیم بازار، شبه بازار و رقابت جویی در بخش دولتی است. به سخن دیگر، این تاکید وجود دارد که انحصارات دولتی باید از طریق سازماندهی مجدد جای خود را به بازارهای رقابتی بدهند. دیگر ویژگی عمده مدیریت دولتی نوین بر جامعه مدنی است. اصول جدید مدیریت در بخش دولتی مستلزم تعریف مجدد نقش ها، مسئولیت ها و سطوح تعاملی بین خط مشی گذارها، مدیران و جامعه مدنی به عنوان مشتری است.

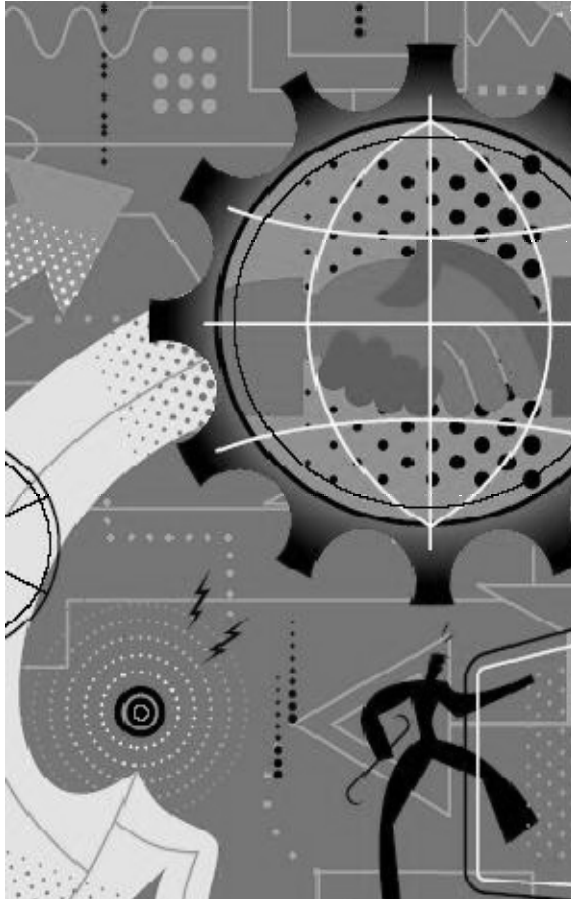
شدلر (Schedler) و پرولر (Proeller) در سال ۲۰۰۲ در قالب یک طبقه بندی، عناصر عمومی مدیریت دولتی نوین را به شرح زیر فهرست کرده اند:

- بازسازی سازمانی: تفویض اختیار و کاهش سلسله مراتب
- ابزارهای مدیریتی: کارآفرینی و کارآیی
- اصلاح بودجه ریزی: نزدیکی به بخش خصوصی
- مشارکت: درگیر شدن شهروندان
- مشتری مداری و مدیریت کیفیت: کسب مشروعیت در ارائه خدمات و باز مهندسی
- بازارگرایی و خصوصی سازی: تحدید بخش دولتی و ارتقای کارآیی از طریق رقابت
- سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD، ۱۹۹۵) عناصر مدیریت دولتی نوین را به شرح زیر فهرست کرده است:
 ۱. تأمین استقلال و انعطاف پذیری
 ۲. تضمین عملکرد، کنترل و جوابگویی
 ۳. تأمین خدمات مورد تقاضای شهروندان

در تاریخ بشریت به ندرت نهادی مهم را می توان یافت که به سرعت «مدیریت» پا به عرصه وجود گذاشته باشد و یا چنین تأثیر شگرفی را داشته باشد. در کمتر از ۱۵۰ سال مدیریت بافت اجتماعی و اقتصادی کشورهای پیشرفته جهان را دگرگون ساخته است، یک اقتصاد جهانی را به وجود آورده و قوانین جدیدی را برای کشورها وضع نموده است که همگی به طور یکسان و برابر در آن اقتصاد حضور می یابند. خود مدیریت نیز دگرگون شده است. مدیران به ندرت درک می کنند که آیا مدیریت درست یا غلط را اعمال می نمایند. در نتیجه آنها آمادگی چندانی برای مقابله با چالش های بزرگی که اکنون با آن مواجه می باشند را ندارند. در واقع مشکلات عمده ای که مدیران با آن روبرو هستند بواسطه فناوری و یا سیاست نیست. منشاء این مشکلات در خارج از مدیریت و سازمان قرار ندارد. مشکلات و مسایل دقیقاً نتیجه نامطلوب اعمال مدیریت خود آنان است. باید پذیرفت که وظیفه و نقش اساسی مدیریت یعنی ایجاد قابلیت و آمادگی در کارکنان به منظور ارایه عملکرد مشترک از طریق اهداف مشترک، ارزش های مشترک، ساختار مناسب و آموزش و بهسازی مورد نیاز آنان در انجام کار و نشان دادن واکنش مناسب در برابر تغییر، یکسان باقی می ماند. اما همین مفهوم و معنی از این وظیفه و نقش نیز تغییر کرده است، لاقلاً به این دلیل که عملکرد مدیریت نیروی کار را از یک مجموعه افراد غیر متخصص و ماهر به مجموعه ای از افراد بسیار تحصیل کرده و ماهر تبدیل نموده است.

ظهور و پیدایش مدیریت دولتی نوین

مدیریت دولتی نوین یا مدیریت گرایی راهکاری بود در جهت اصلاح الگوی اداره امور عمومی که سعی دارد سازوکارهای بخش خصوصی را در بخش دولتی پیاده کند. پالیت (Pollitt) در سال ۱۹۹۴ جنبش مدیریت دولتی نوین را به عنوان سیستم فکری ایدئولوژیک مطرح می کند که با ویژگی به کارگیری ایده های بخش خصوصی شناخته می شود. ویرتانن (Virtanen) در سال ۱۹۹۶ معتقد است مدیریت دولتی نوین ریشه در تزویج دو جریان مختلف دارد: (۱) اقتصاد بنیاد گرایی نوین، (۲) مدیریت گرایی مبتنی بر بازار. (هود، ۱۹۹۱). (هوپ، ۲۰۰۲) پایه بنیادین شکل گیری



به میزان زیادی کاهش دهند و خدمات عمومی را بهبود بخشند.

مدل های پیاده سازی پارادایم مدیریت دولتی نوین

در دنیا چهار مدل برای پیاده سازی پارادایم مدیریت دولتی نوین شناسایی شده است که بر پایه تعمیم اصول مدیریت بخش خصوصی و علم اقتصاد به حوزه های اداره امور عمومی صورت گرفته است که عبارتند از: (۱) مدل کارآیی، (۲) مدل برتری جویی، (۳) مدل کوچک سازی، (۴) مدل خدمت گرایی.

در **مدل کارآیی** بر چند اصل تاکید می شود که عبارتند از: کاربرد اصول مدیریت بخش خصوصی در بخش دولتی، کنترل های مالی و حرفه ای، مدیریت بر مبنای سلسله مراتب، تاکید بر خواسته های مصرف کنندگان، مقررات زدایی، افزایش سرعت کار، کاهش قدرت حرفه ای، هدف گذاری روشن، کنترل های عملکردی، توانمند سازی مدیران کارآفرین و بالاخره به کارگیری اشکال جدید حاکمیت سازمانی.

مدل برتری جویی نیز بر محوریت دانش، یادگیری سازمانی، تشخیص فرهنگ به عنوان یک عامل چسبندگی، تمرکز گریزی، قضاوت عملکرد بر مبنای نتایج، برنامه ریزی فشرده آموزشی برای تربیت مدیران استراتژیک، تدوین استراتژی های ارتباطات و رهبری کارزماتیک تاکید دارد.

مدل کوچک سازی بر موارد زیر تاکید دارد: برون سپاری،

۴. بهبود مدیریت منابع انسانی

۵. مطلوب سازی فن آوری اطلاعات

۶. بهبود کیفیت مقررات

۷. تحکیم وظایف راهبردی در حوزه مرکزی

کشورهای موفق در پیاده سازی مدیریت دولتی نوین

بطور کلی خاستگاه الگوی اداره امور عمومی اروپا است هر چند آمریکا در بسط و تکمیل آن نقش عمده ای ایفا کرد. خاستگاه الگوی مدیریت دولتی نوین نیز انگلستان است و کشورهای زلاندنو، استرالیا، سنگاپور در پیاده سازی اصول مدیریت دولتی نوین موفق عمل نمودند و در این راه گامهای خوبی برداشتند و تجربه موفق کشورهای مزبور پیش روی ماست. البته سایر کشورهایی که اقتصاد و دولت قوی داشتند در انتخاب اصول مدیریت دولتی نوین دست به گزینش زدند. بانک جهانی و صندوق بین المللی پول همواره پذیرش اصول مدیریت دولتی نوین را به کشورهای در حال توسعه توصیه می نماید.

نیوزیلند: مدیریت نوین دولتی در عمل

طرفداران مدیریت نوین اغلب از کشور زلاندنو به عنوان یک نمونه از کشورهایی که در اصلاح اداری خود این روش را به کار بستند، یاد می کنند. الگوی زلاندنو در اواسط دهه ۱۹۹۰ شامل این عناصر بود:

- حفظ قدرت و مسئولیت های کلیدی دولت در دولت مرکزی و تفویض محدود به دولت های محلی، با وجود توجه زیاد به تفویض قدرت و اختیارات در دهه ۱۹۸۰.

- تأکید زیاد بر استفاده از ابزارهای انگیزشی برای ارتقای عملکرد، در هر دو سطح سازمانی و فردی.

- استفاده زیاد از قراردادهای شفاف و معمولاً مکتوب که ماهیت عملکرد مورد نیاز و الزامات عاملان و مسئولان را مشخص سازد.

- توسعه برنامه ریزی استراتژیک یکپارچه و نسبتاً پیچیده و نظام های عملکرد در سراسر خدمات دولتی.

- حذف روابط پاسخگویی دوگانه یا چندگانه در درون بخش دولتی تا حد امکان و اجتناب از کنترل های دمکراتیک خدمات دولتی که مشترکاً توسط سطوح مرکزی و محلی انجام می شود.

- تفکیک نهادین وظایف تجاری و غیر تجاری: جداسازی وظایف راهنمایی، ارائه و تنظیمی و همچنین تفکیک نقش های مؤسسان، خریداران و تامین کنندگان.

- نهایت عدم تمرکز در زمینه تصمیمات مرتبط با تولید و مسائل مدیریتی، بویژه با توجه به انتخاب و خرید درونداها و مدیریت منابع انسانی.

به طور کلی داده های گردآوری شده مبین آن است که کشورهای تعقیب کننده این الگو توانسته اند هزینه های دولتی را

(ادامه از صفحه ۶)

رانش های استراتژیک مزایای رقابتی یک سازمان در یک یا چند هدف استراتژیک است. این رانش های می تواند تهاجمی (offensive) برای بهبود مزیت رقابتی یا تدافعی (defensive) برای کاهش فرصت های موجود برای رقبا باشند.

در توضیح بیشتر رانش ها می توان گفت:

۱. رانش تمایز منابع را به سمت شکاف های کالاها و خدماتی متمرکز می کند که توسط رقبا پر نشده اند.

۲. رانش هزینه منابع را بر کاهش هزینه هایی متمرکز می کند که توسط تأمین کننده و مشتری بالا رفته است و یا موجب بالا رفتن هزینه های رقبا می گردد.

۳. رانش نوآوری منابع را بر تولید کالا یا خدمات جدید، ایجاد فرآیندهای جدید یا ایجاد روش های توزیع جدید متمرکز می کند.

۴. رانش رشد منابع را بر توسعه کمی و کیفی محصولات متمرکز می کند که باعث ایجاد ارزش افزوده بیشتر در زنجیره ارزش می گردد.

۵. رانش اتحاد منابع را بر ادغام گروه ها از طریق تملک (acquisition)، توافقی یا joint venture متمرکز می کند.

وایزمن و همکاران او یک فرآیند شش مرحله ای برنامه ریزی استراتژیک IT نیز پیشنهاد کردند که شامل مراحل زیر است:

مرحله ۱: ارائه یک آموزش کوتاه در مورد استراتژی رقابتی و استراتژی سیستم های اطلاعاتی،

مرحله ۲: پیاده سازی مفهوم SIS در شرایط واقعی،

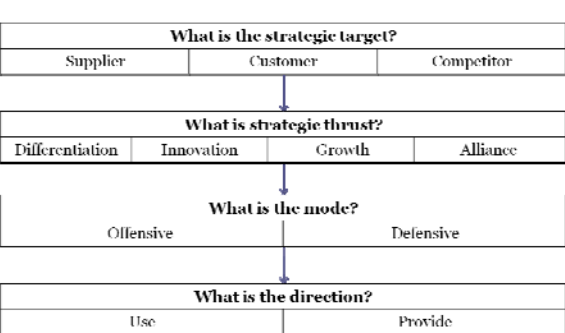
مرحله ۳: بازنگری شرایط رقابتی سازمان،

مرحله ۴: برگزاری توفان ذهنی در مورد فرصت های سیستم های اطلاعاتی (در گروه ها)،

مرحله ۵: بحث در مورد فرصت های SIS (شفاف سازی)،

مرحله ۶: ارزیابی فرصت های SIS (امتیازدهی و رتبه بندی پیشنهادات).

همانطور که پیشتر نیز گفته شد پیش برنده رانش سیستم های اطلاعاتی موجود و ایجاد یک سیستم جدید برای هدف تعیین شده است و هدف استراتژیک رانش تأمین کنندگان، مشتریان و رقبا می باشد.



گسترش شبه بازار در بخش دولتی، انتقال از مدیریت بر مبنای سلسله مراتب به مدیریت بر مبنای قرارداد، تفکیک وظایف استراتژیک و وظایف عملیاتی، کاهش لایه های سازمانی و تراکم زدایی سازمانی، حرکت از مدیریت دستوری به سمت سبک های جدید مدیریت و جایگزینی خدمات متنوع و انعطاف پذیری با خدمات استاندارد.

مدل خدمت گرایی به طور عمده بر کیفیت خدمات و محصولات ارائه شده توسط بخش دولتی تاکید دارد به گونه ای که با جوابگویی به نیازها و انتظارات شهروندان و مشتریان بتوان رضایت آنها را جلب نمود.

نتیجه گیری

ادعای مدیریت دولتی نوین این است که اجرای اصول فوق هم در عرصه های مدیریتی و هم در عرصه اقتصادی منجر به افزایش رقابت سازنده، افزایش آزادی عمل و ایجاد فرصت های برابر می شود.

اقدامات اخیر به نوبه خود به کاهش فساد، توسعه شفافیت، تبعیض زدایی، کاهش رانت خواری، افزایش مشارکت بخش خصوصی، افزایش اثر بخشی دولت، افزایش مشروعیت و مقبولیت حکومت منجر می شود. بطور کلی در طراحی هر نوع مدل مدیریت دولتی نوین برای ایران باید اصل ارزش گرایی را رعایت کنیم. دانش گرایی نیز باید به عنوان یک اصل کلی دیگر در طراحی مدل بومی لحاظ شود. همچنین تجربیات موفق و ناموفق کشورهای استفاده کننده از این مدل ها را باید به درستی مطالعه و ارزیابی و با وسواس آن ها را کاربردی و استفاده نمود.

منابع و مآخذ

۱. دراکر، پیتر، نظریه های نوین سازمان و مدیریت: برگزیده آثار، مترجم: قدمی، محسن، نیازمند، مسعود. تهران: پیام فردا، ۱۳۸۵.
۲. رهنورد، فرج ... و سایر اعضا میزگرد، اصول و مبانی مدیریت دولتی نوین، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، نشست بیست و ششم، ۱۳ بهمن ماه ۱۳۸۴.
۳. ترنر، مارک و هیوم، دیوید، حکومت داری، مدیریت و توسعه، چگونه دولت کارآمد داشته باشیم، مترجم: منوریان، عباس، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ دوم، ۱۳۸۴.
۴. معمارزاده، غلامرضا و سایر اعضا میزگرد، معماری مدیریت کلان کشور با رویکرد مدیریت دولتی نوین، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، نشست بیست و هفتم، ۲۷ بهمن ۱۳۸۴.

(۱) مدرس و محقق مدیریت و کارآفرینی

مدل تعالی EFQM 2010

ترجمه: مهندس مریم رونق^(۱)

مقدمه

بازخورهای به دست آمده از مدل های قبلی EFQM، شناخت گرایش های در حال ظهور و قوی مانند نوآوری، مدیریت ریسک و ...، بازخور از شرکا، ارزیابان و مؤسسات آموزش دهنده و بازخور به دست آمده از اتحادیه اروپا در مورد لزوم بهبود رابطه و شفافیت مدل، را می توان محرک های اصلی نیاز به تغییر در مدل تعالی EFQM دانست.

اعضای هیأت اداره کننده EFQM در ماه می سال ۲۰۰۹ تقاضای بازنگری در مدل را اعلام کرد. تیم بازنگری عبارت بودند از نماینده اعضای کلیدی، بخش دولتی، شرکاء ملی، ارزیابان و مؤسسات آموزشی بود. این تیم می بایست بازخورهای مناسبی که از بخش های دانشگاهی و دپارتمان ها مرتبط اتحادیه اروپا دریافت می کرد را در کار بازنگری EFQM ۲۰۰۹ مدنظر قرار می داد.

نسخه ویرایش شده مدل حاوی یک مدل ۹ قسمتی، با ۸ مفهوم اساسی و سیستم امتیازدهی RADAR می باشد.

اصول به کار رفته در طراحی مدل جدید عبارتند از:

- مدل می بایست عمومی بوده و قابل به کارگیری در کلیه سازمان ها باشد.
- جمله بندی های به کار رفته در مدل آسان بوده و قابل کاربرد در تمام بخش های باشد.
- تمرکز مدل بر روی گرایش ها و موضوعات جدید مطرح باشد.
- مخاطب مدل مدیران باشند.
- مفاهیم عمل گرا باشند.
- مفاهیم اساسی درون بخش های حیاتی و رادار گنجانده شوند.
- اساس کار بر مبنای بازنگری انجام شده در سال ۲۰۰۵ باشد.
- (جهت سهولت مطالعه زیر مفاهیم جدیدی که در مدل EFQM 2010 مورد استفاده قرار گرفته شده اند، خط کشیده شده است.)

معرفی مدل تعالی EFQM 2010

همانطور که گفته شد مدل EFQM 2010 دارای ۸ مفهوم است که در شکل شماره (۱) نشان داده شده اند و در ادامه توضیح مختصری در مورد هر یک از آنها ارائه می گردد:



شکل ۱. اصول اساسی مدل تعالی

۱. دستیابی به نتایج متوازن: سازمان های متعالی مأموریت ها و دورنمای خود را از طریق برنامه ریزی و دستیابی به مجموعه ای از نتایج متوازن محقق می سازند که هم نیازهای کوتاه مدت و هم نیازهای بلند مدت سهامداران را ارضاء می کند و در مواردی هم از این نیازها فراتر می رود. در مدل جدید، تمرکز بر توسعه مجموعه ای از نتایج کلیدی است که برای کنترل پیشرفت به سوی چشم انداز، مأموریت و استراتژی نیاز می باشد و به مدیران کمک می کند تا تصمیمات کارا و بهنگامی را اتخاذ کنند.

۲. ارزش نهادن بر مشتریان: سازمان های متعالی می دانند که مشتریانان علت اصلی وجود آنها هستند و می کوشند تا با درک نیازها و توقعات آنها برایشان ارزش ایجاد کنند. در مدل جدید تمرکز بر تعریف و برقراری ارتباط شفاف در مورد جایگاه این ارزش است و سعی بر این شده است که مشتریان به صورت فعال در فرآیندهای طراحی محصولات و خدمات مشارکت داشته باشند.

۳. راهبری توسط چشم انداز، الهام و یکپارچگی: سازمان های متعالی رهبرانی دارند که آینده را شکل می دهند و رسیدن به آن را ممکن می سازند و در حفظ ارزش ها و اخلاقیات برای سایر افراد الگو هستند. در مدل جدید این مفهوم پویاتر بوده و تمرکز بر قابلیت های رهبران برای سازگاری، واکنش متقابل و جلب همکاری کلیه شرکاء برای حصول اطمینان از دستیابی به موفقیت پایدار سازمان می باشد.

۴. مدیریت بر مبنای فرآیندها: سازمان های متعالی از طریق فرآیندهای ساخت یافته و همسو با استراتژی اداره می شوند و با تصمیم گیری بر اساس واقعیت ها نتایج متوازن و ماندگاری به دست می آورند. در مدل جدید تمرکز بر روی چگونگی طراحی فرآیندها است تا از این طریق رسیدن به استراتژی ها از طریق مدیریت فراتر از مرزهای سنتی سازمان، میسر شود.

۵. موفقیت از طریق افراد: سازمان های متعالی برای نیروی انسانی خود ارزش قائلند و فرهنگی توانمندساز را برای رسیدن متوازن به اهداف فردی و سازمانی به وجود می آورند. در مدل جدید تمرکز بر ایجاد توازن بین نیازهای استراتژیک سازمان و توقعات و آرزوهای فردی است تا بتوان همکاری و مشارکت افراد را جلب کرد.

۶. پرورش خلاقیت و نوآوری: سازمان های متعالی ارزش و سطوح بالای عملکرد را از طریق نوآوری مستمر و سیستماتیک و با مهار کردن خلاقیت ذینفعان به دست می آورند. در مدل جدید تمرکز بر روی شناخت نیاز به توسعه و به کارگیری شبکه ها و نیز نیاز به استفاده از کلیه پتانسیل های خلاقیت و نوآوری در ذینفعان است.

۷. ایجاد شراکت: سازمان های متعالی به دنبال جستجو، توسعه و نگهداشتن ارتباطات قابل اعتماد با شرکای متفاوت هستند تا

موفقیت دو جانبه را تضمین کنند. این شراکت ها ممکن است توسط مشتریان مختلف، جامعه، تأمین کنندگان کلیدی، همتایان آموزشی یا سازمان های غیر دولتی (NGO) به دست آید. در مدل جدید این مفهوم به گونه ای گسترش پیدا کرده است تا شراکت های فراتر از زنجیره تأمین را در بر گیرد و نیز بر مبنای منافع دو طرفه پایدار برای موفقیت باشد.

۸. مسئولیت پذیری برای یک آینده پایدار: در فرهنگ سازمانی سازمان های متعالی، مجموعه ای از اخلاقیات، ارزش های شفاف و استانداردهای بالای رفتار سازمانی وجود دارد. همه این موارد به این سازمان ها در پایداری اقتصادی، اجتماعی و بومی کمک می کند. در مدل جدید این مفهوم بر مسئولیت پذیری فعال در مورد رفتار و فعالیت های سازمان و مدیریت اثرات آن بر طیف وسیع تر جامعه تمرکز دارد.

توانمندسازهای مدل EFQM 2010

تغییر در عناوین توانمندسازهای مدل EFQM 2010 به صورت زیر می باشد (نمای کلی مدل در شکل (۲) آورده شده است):
- «خطی مشی و استراتژی» تبدیل به «استراتژی» شده است. بازخورها نشان از آن دارد که با توجه به معنی خط مشی و اینکه به خصوص در بخش دولتی خط مشی توسط افراد سیاسی خارج از سازمان مشخص می شود، به کار بردن واژه استراتژی که همگانی تر است مناسب می باشد.

- «فرآیندها» تبدیل به «فرآیندها، محصولات و خدمات» شده است. مفهوم اصلی در این حوزه بر روی مشتریان تمرکز داشت و این در حالی بود که عنوان این مطلب را نمی رساند.
- «نتایج کلیدی عملکرد» تبدیل به «نتایج کلیدی» شده است. تغییر نام و تعریف پس زمینه آن نشان دهنده دستیابی به آن چیزی است که در استراتژی سازمان هدف گذاری شده است.

۱. رهبری

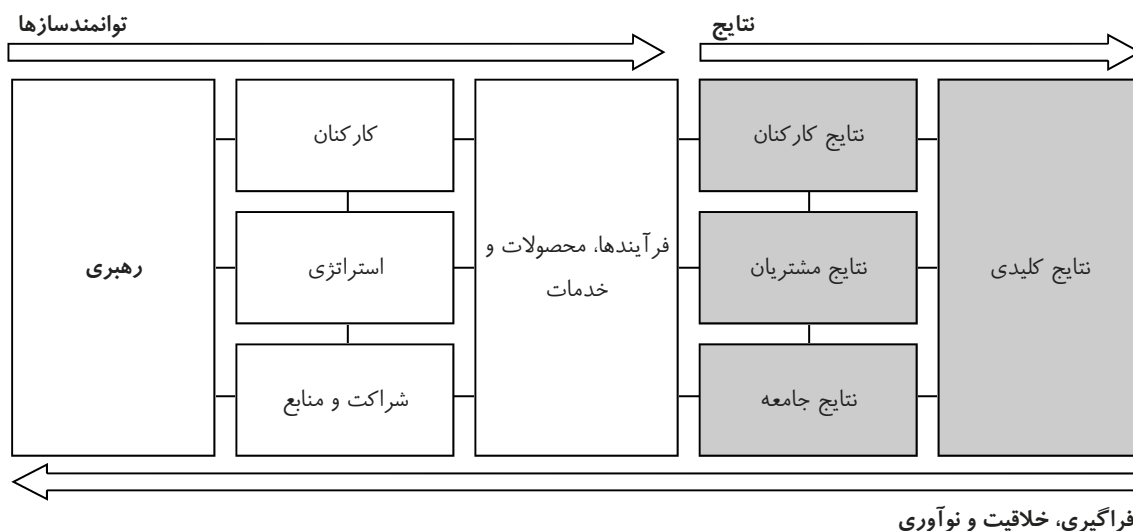
سازمان های متعالی رهبرانی دارند که آینده را شکل می دهند و آن را امکان پذیر می سازند، به عنوان الگویی در حفظ ارزش ها و اخلاقیات عمل می کنند و باعث بالا رفتن اعتماد می شوند. آنها انعطاف پذیرند و به سازمان این امکان را می دهند که پیش بینی کرده و در زمان مناسب واکنش نشان دهند تا اطمینان حاصل شود که سازمان موفق خواهد بود.

1a - رهبران مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اخلاقیات و احترام را توسعه می دهند و الگویی برای دیگران هستند.

1b - رهبران سیستم مدیریت سازمان را تعریف، کنترل، مرور و هدایت می کنند.

1c - رهبران در مقابل سهامداران خارجی سازمان متعهد هستند.

1d - رهبران فرهنگ تعالی را همراه با افراد داخل سازمان



شکل ۲. نمای کلی مدل EFQM 2010

- 3a - برنامه های افراد پشتیبان استراتژی سازمان است.
- 3b - دانش و قابلیت های افراد توسعه داده می شود.
- 3c - افراد همسوسازی (همسوسازی با استراتژی ها) داده شده، درگیر کارها شده و توانمند می شوند.

- 3d - افراد در سازمان به صورت کارا ارتباط کامل برقرار می کنند.
- 3e - افراد پاداش می گیرند، شناخته می شوند و به آنها توجه می شود.

۴. مشارکت و منابع

- سازمان های متعالی مشارکت های خارجی، تأمین کنندگان و منابع داخلی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و سیاست ها و عملکرد کارای فرآیندها، برنامه ریزی و مدیریت می کنند.
- 4a - شرکا و تأمین کنندگان برای به دست آوردن سود مستمر مدیریت می شوند.
- 4b - منابع مالی برای اطمینان از موفقیت مستمر مدیریت می شوند.
- 4c - ساختمان ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به صورت پایدار مدیریت می شوند.

- 4d - فناوری برای پشتیبانی از حصول استراتژی مدیریت می شود.
- 4e - اطلاعات و دانش برای تصمیم گیری کارا و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می شوند.

۵. فرآیندها، محصولات و خدمات

- سازمان های متعالی فرآیندها را برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان مدیریت کرده و بهبود می دهند.
- 5a - فرآیندها به گونه ای طراحی و مدیریت می شوند که ارزش ایجاد شده برای ذینفعان را بهینه می کنند.

مستحکم می کنند.

- 1e - رهبران اطمینان حاصل می کنند که سازمان انعطاف پذیر است و در مقابل چالش ها به صورت اثربخش عمل می کند.

۲. استراتژی

سازمان های متعالی مأموریت و چشم انداز خود را با توسعه استراتژی متمرکز بر ذینفعان پیاده سازی می کنند. سیاست ها، برنامه ها، اهداف و فرآیندها برای رسیدن به استراتژی توسعه داده و اجرا می شوند.

- 2a - اساس استراتژی درک نیازها و توقعات ذینفعان و محیط خارجی است.

- 2b - اساس استراتژی درک عملکرد و قابلیت های داخلی است.
- 2c - برای حصول اطمینان از ثبات اقتصادی، اجتماعی و بومی، استراتژی و سیاست های پشتیبان آن، توسعه، بازنگری و بهبود داده می شوند.

- 2d - استراتژی و سیاست های پشتیبانی از طریق برنامه ها، فرآیندها و اهداف ارتباط پیدا کرده و اجرا می شوند.

۳. کارکنان

سازمان های متعالی برای افراد خود ارزش قائلند و فرهنگی ایجاد می کنند که به کارکنان امکان رسیدن به اهداف سازمانی و شخصیشان را به صورت دو طرفه می دهد. آنها قابلیت های کارکنان خود را ارتقاء داده و عدالت و مساوات را گسترش می دهند. آنها به گونه ای به کارکنان توجه می کنند، با آنها ارتباط برقرار می کنند، به آنها پاداش می دهند و آنها را درک می کنند که انگیزه کارکنان را بالا می برند، تعهد ایجاد می کنند و به افراد اجازه می دهند که مهارت ها و دانش خود را در جهت منافع سازمان به کار بندند.

- تقاضای مستمر برای نگاه به جلو (تنها ۳ سال گذشته مهم نیست، باید به دنبال شواهدی بود که نشان دهد سازمان عملکرد خود را در آینده ادامه می دهد)؛
- سرعت و انعطاف پذیری مهم است (مستحکم کردن ویژگی ها)؛
- خلاقیت و نوآوری در درجه بالایی از اهمیت قرار دارند (ویژگی های اضافه شده).

خلاصه تغییرات ایجاد شده در مدل ۲۰۱۰

به طور خلاصه می توان تغییرات ایجاد شده در مدل تعالی EFQM2010 را به شرح زیر دانست:
- مفاهیم پایه اکنون به صورت کامل در ۹ حوزه یکپارچه شده اند. زبان مدل ساده تر شده، تعداد مواردی که با عبارت «ممکن است به کار روند» کاهش یافته و تمرکز اصلی بر روی آن است که سازمان های متعالی واقعاً در عمل چگونه کار می کنند.
- مفاهیم وارد شده و تأکید شده عبارتند از: خلاقیت و نوآوری، استمرار، حاکمیت شرکت، چابکی سازمانی، مدیریت بحران، ارتقاء محصولات و خدمات، مدیریت تأمین کنندگان.
- نتایج بر «نتایج کلیدی لازم برای رسیدن به چشم انداز و استراتژی سازمان» تمرکز دارند. این مورد هم در حوزه شماره ۹ و هم در RADAR (روندها، اهداف و مقایسه) آورده شده است.
- وزن دهی به حوزه ها بازنگری و ساده سازی شده است. همه توانمندسازها ۱۰٪، مشتریان و نتایج کلیدی ۱۵٪ و کارکنان و جامعه ۱۰٪ از امتیاز را به خود اختصاص داده اند. نتایج جامعه ۵۰٪ درک و ۵۰٪ عملکرد است.

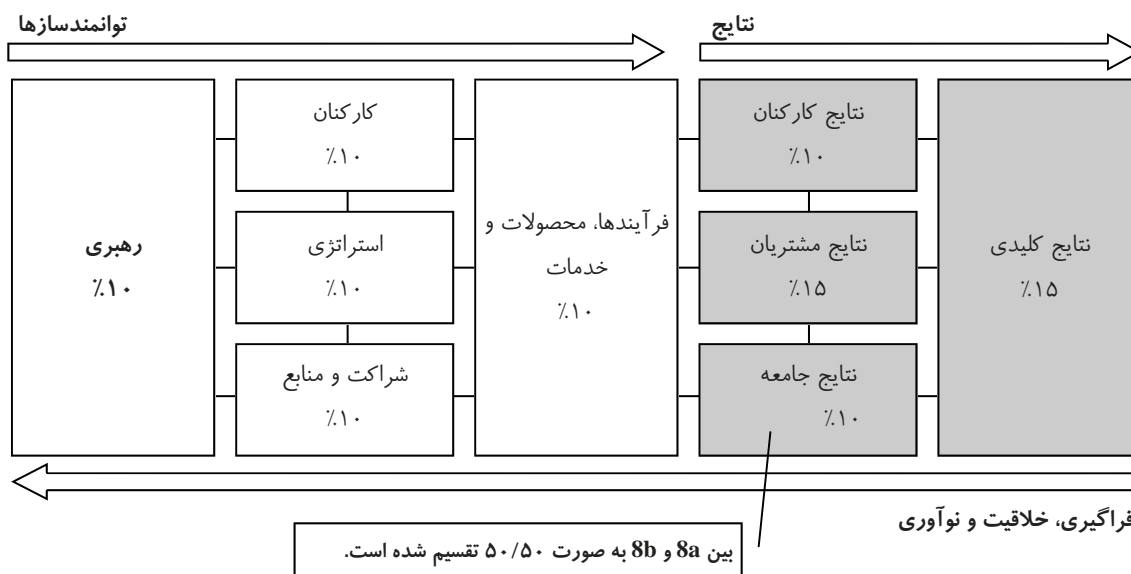
5b - محصولات و خدمات به گونه ای توسعه داده می شوند که برای مشتریان ارزش بهینه ایجاد کنند.
5c - محصولات و خدمات به صورت کارا ارتقاء داده شده و بازاریابی می شوند.
5d - محصولات و خدمات تولید، توزیع و مدیریت می شوند.
5e - ارتباط با مشتریان مدیریت و تسهیل می شود.

نتایج مدل EFQM 2010

تغییرات ایجاد شده در این بخش به شرح زیر است:
- کلیه نتایج یک معنی را داشته که با RADAR هم سو است.
- «بخش های تمرکز کلیدی» به جای لیست بلند بالایی از «معیارهای ممکن» تعریف می شوند.
- حوزه شماره ۹ به دو بخش تقسیم شده است: 9a) خروجی های استراتژیک کلیدی، که بر روی نتایج حاصله در مقایسه با استراتژی، تمرکز دارد. 9b) شاخص های عملکرد کلیدی، که بر روی شاخص های راهنما برای پیش بینی خروجی های استراتژی تمرکز دارد.
- روند حوزه شماره ۸ با همسوسازی آن با استراتژی های به کار بسته شده توسط سازمان روشن شده است.

RADAR و امتیازدهی

بازخوردهایی که به منظور ایجاد تغییرات مورد توجه قرار گرفتند عبارتند از:
- ارزیابی و عمل بر مبنای آنچه که مهم است (تعریف نتایج کلیدی)؛
- حرکت به سوی توازن بیشتر در ذینفعان (تغییر در وزن دهی - وزن حوزه های مختلف در شکل (۳) نشان داده شده است)؛



شکل ۳. وزن دهی حوزه های مختلف در مدل EFQM 2010

5a و 5b: زیر مجموعه های حوزه ادغام شده اند تا نشان دهند که «بهبود فرآیند» و «مدیریت فرآیند» نمی توانند جدا از یکدیگر باشند.

5c: تمرکز بر ارتقاء کارایی محصولات و خدمات سازمان برای مشتریان فعلی و مشتریان بالقوه است.

(۱) کارشناس ارشد مهندسی صنایع، قائم مقام مدیر عامل مؤسسه توسعه و بهبود مدیریت.

برخی از تغییرات عمده داخل حوزه ها به شرح زیر است:
1e: تمرکز هم اکنون بر چابکی سازمان و توانایی انطباق با محیط در تغییر سازمان است.

2a و 2b: 2a بر محرک های خارجی تغییر و 2b بر قابلیت های کنونی و بالقوه سازمان تمرکز دارد.

4a: هم اکنون دربردارنده مدیریت تأمین کنندگان است و بازه شراکت به خارج از مرزهای زنجیره تأمین گسترش پیدا کرده است.

WWW.MDI.CO.IR



Institute of Management
Development & Improvement

مؤسسه توسعه و بهبود مدیریت

مدیریت منابع انسانی تخصص ماست.

دارنده رتبه در گروه تخصصی مدیریت منابع انسانی از معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور دارنده پروانه دفتر فنی مشاوره و طبقه بندی مشاغل از وزارت کار و امور اجتماعی دارنده مجوز آموزش کارکنان دولت در حوزه های اداری و مالی و عمومی عضو انجمن مدیریت منابع انسانی، انجمن مشاوران مدیریت ایران، جامعه مدیران آموزش کشور

برگزاری و طراحی سؤالات آزمون های استخدام

- طراحی و مهندسی مجدد ساختار تشکیلاتی
- اصلاح روش ها و فرآیندها
- طراحی و پیاده سازی طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل
- طراحی و پیاده سازی نظام جبران خدمت
- طراحی و پیاده سازی نظام جامع آموزش
- طراحی و پیاده سازی نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد
- تدوین آیین نامه های مرتبط با حوزه های مختلف مدیریت منابع انسانی
- ارائه مشاوره در کلیه حوزه های مرتبط با مدیریت منابع انسانی
- مشاوره و پیاده سازی ISO 9000:2001 و ...

مشاوره، فرهنگ سازی و پژوهش

آدرس: تهران، خیابان شریعتی مقابل خیابان ظفر،
پلاک ۱۳۲۹، بلوک ۲، واحد ۶
کد پستی: ۱۹۴۸۶۴۳۹۵۱
تلفکس: ۳-۲۲۸۸۸۱۰۰ (۰۲۱)

تصویب متن سوگندنامه و منشور اخلاقی و اداری کارمندان دولت

دستگاه های اجرایی موظف شدند در استخدام کارمندان خود پس از طی مراحل گزینش و در بدو ورود افراد به دستگاه اجرایی، تمهیدات لازم را برای ادای سوگند و امضای منشور توسط آنان فراهم کرده و سوگندنامه و منشور امضاء شده را در پرونده پرسنلی آنان نگهداری کنند. وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک این تصمیم را بر اساس پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری اتخاذ کردند.

بر این اساس، مراسم ادای سوگند و امضای منشور، در واحدهای مرکزی دستگاه های اجرایی با حضور معاون ثابت دستگاه (یا معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی و عناوین مشابه) و در واحدهای استانی با حضور معاون پشتیبانی دستگاه استانی (یا عناوین مشابه) برگزار می شود. همچنین دستگاه های اجرایی می توانند مراسم ادای سوگند برای پذیرفته شدگان را به صورت فردی یا جمعی برگزار کنند و اگر رابطه استخدامی کارمند با دستگاه اجرایی به هر طریقی قطع شود، برای ورود مجدد وی به دستگاه مزبور یا سایر دستگاه های اجرایی مشمول، ادای مجدد سوگند و امضای دوباره منشور اخلاقی و اداری کارمندان دولت ضروری است.

بر اساس این مصوبه، پیروان اقلیت های دینی مصرح در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سوگندنامه را با ذکر کتاب آسمانی خود قرائت کرده و متن امضا شده توسط آنان با ذکر کتاب آسمانی خودشان خواهد بود.

همچنین کارمندان دولت موظف شدند در بدو ورود به خدمت، پس از مطالعه دقیق منشور اخلاقی و اداری کارمندان دولت را امضاء کنند.

سوگندنامه

بسم الله الرحمن الرحيم

اکنون که به عنوان کارمند دستگاه اجرایی در نظام جمهوری اسلامی ایران افتخار خدمتگزاری به مردم عزیز ایران برای من فراهم شده است، در برابر «قرآن مجید» به خداوند متعال سوگند یاد می کنم که تمام تلاش خود را برای انجام وظایف شغلی و مسئولیت های قانونی به کارگیرم و به حفظ حقوق مردم، پیشرفت نظام اداری و اعتلای کشور اهتمام نموده و در این راه وجدان کار داشته و همواره عدالت، صداقت، امانتداری، رازداری و خدمت به مردم را سرلوحه گفتار و کردار خود قرار داده و ارزش های دینی، انسانی و اجتماعی و قوانین، مقررات و ضوابط را در انجام فعالیت های سازمانی و اداری رعایت نمایم و در همه حال به احکام الهی، قانون اساسی، مقررات حاکم و منشور اخلاقی و اداری کارمندان دولت و دستگاه متبوع خود پایبند باشم و تلاش خود را در جهت جلب رضای خدای متعالی و اجرای احکام و مقررات اسلامی به منظور رسیدن به روابط و مناسبات عادلانه انسانی در جامعه و تحقق جامعه اسلامی و ترویج دین و اخلاق، رفع تبعیضات ناروا و ایجاد محیطی عادلانه در زمینه های مادی و معنوی، مهرورزی به بندگان خدا و اعتلای سطح علمی به کارگیرم و با تقویت روحیه خلاقیت و ابتکار در تمام زمینه های علمی، فنی و فرهنگی، همواره سلامت و شادابی و نشاط را در محیط کار ترویج نمایم.

منشور اخلاقی و اداری کارمندان دولت

این منشور به منظور اشاعه و اعتلای فرهنگ اسلامی و ارزش های انسانی و سازمانی در نظام اداری کشور و نهادینه کردن ابعاد آنها در اندیشه و عمل کارمندان دولت تدوین گردیده است. با اطلاع از این که کارمندان دولت به عنوان بندگان خدا و خدمتگزاران مردم باید تمامی تلاش و همت خود را برای انجام هر چه بهتر وظایف شرعی و قانونی و مسئولیت های اداری بر مبنای باورها و ارزش های اسلامی و افزایش سطح رضایتمندی مردم به کارگیرند، خود را ملزم به رعایت اصول و مفاد زیر می دانم:

الف) اصول حاکم بر منشور

۱. اصل برابری: همه شهروندان در برابر قانون برابرند و باید با همه آنان در شرایط مشابه رفتار یکسان داشت. کارمندان باید در محدوده وظایف شغلی خود، امکان دسترسی برابر به خدمات دولتی را برای همه شهروندان فراهم کرده و با آنان بدون هیچ گونه تبعیض رفتار کند.
۲. اصل حاکمیت قانون در مناسبات اداری: همه امور دولتی منبای قانونی دارد و تصمیمات و اقدامات اداری کارمندان باید براساس احترام به قوانین و مقررات موجود اتخاذ و انجام شود.

۳. اصل شهروندمداری (مردم مداری): هدف غایی از تشکیل سازمان های دولتی و استخدام کارمندان، ارائه خدمات بهتر به مردم و شهروندان است. کارمندان باید در گفتار، کردار و نگرش های خود عنوان «خدمتگزار مردم» را متجلی سازند. کارمندان متعهد هستند که در تصمیم گیری ها، انجام وظایف و رفتارهای خود منافع و ترجیحات مردم و شهروندان و مصالح عمومی را در نظر گیرند و امکان دسترسی راحت تر و عام تر به خدمات دولتی را فراهم نمایند.

۴. اصل احترام و اعتماد: کارمندان در تعاملات و رفتارهای خود با سایر افراد از قبیل مافوق ها، زیردستان، همکاران و مراجعان باید احترام آنان را حفظ نمایند. به انتظارات و احساسات دیگران اهمیت قائل شده و بر مبنای اعتماد به طرف مقابل عمل کنند.

۵. اصل شفافیت: کارمندان باید تمامی اطلاعات مربوط به امور و فرآیندهای جاری دستگاه های اجرایی (به غیر از اموری که در زمره اسناد و اطلاعات طبقه بندی شده قرار دارد) را به طور شفاف در چارچوب مقررات و ضوابط در اختیار ذینفعان قرار دهند. این اطلاعات ضمن مشخص کردن فرآیندهای سازمانی، مبنای پاسخگویی کارمندان به مردم و مراجع ذیصلاح را فراهم می آورد.

۶. اصل پاسخگویی: سازمان های دولتی برای مردم ایجاد می شوند و باید در برابر آنان پاسخگو باشند. کارمندان مسئولیت تصمیمات و اقدامات خود را برعهده گرفته و در مورد آنها به مردم و مراجع ذیصلاح پاسخگو هستند.

۷. اصل عدم سوء استفاده از موقعیت شغلی: کارمندان نباید از اختیارات و جایگاه شغلی و سازمانی خود در جهت منافع شخصی یا گروه خاصی استفاده نمایند. اختیارات شغلی و سازمانی باید فقط برای انجام وظایف سازمانی و در جهت مصالح عمومی به کار گرفته شوند.

۸. اصل تعهد و وفاداری به سازمان: کارمندان باید نسبت به دستگاه متبوع خود و اهداف، ماموریت ها و ضوابط آن متعهد و وفادار باشند و با علاقه مندی و تمام توان از طریق انجام صحیح وظایف و مسئولیت های شغلی و سازمانی در راستای تحقق اهداف و ماموریت های سازمان تلاش کنند.

۹. اصل به کارگیری مهارت و تخصص: کارمندان باید تلاش نمایند تا مهارت، دانش و تخصص مربوط به وظیفه شغلی و سازمانی خود را فرا گرفته و تمام توان فنی، تخصصی و حرفه ای خویش را برای انجام بهینه فعالیت های شغلی و سازمان به کار گیرند.

(ب) مفاد منشور

۱. انجام وظایف و مسئولیت های شغلی و سازمانی

- به رعایت نظام و انضباط در انجام فعالیت ها و حضور به موقع در سازمان توجه نماییم.

- در انجام وظایف و مسئولیت ها پشتکار و جدیت داشته و آنها را با دقت، صحت و به موقع انجام دهیم.

- سعی نماییم تا دانش خود را در زمینه فعالیت های سازمانی به روز نگه داشته و آنها را با توانمندی و ابتکار خود در انجام فعالیت های اداری و سازمانی به کار گیریم.

- به ایده ها و افکار جدید ارزش قائل شده و برای اجرایی کردن آنها به شکل منطقی در دستگاه اجرایی متبوع و نظام اداری تلاش کنیم.

- برای افزایش بهره وری نظام اداری از طریق افزایش بهره وری حیطه فعالیت خود تلاش کنیم.

- از امکانات، تجهیزات و سرمایه های نظام اداری حفاظت نموده و در استفاده موثر و مطلوب از آنها بکوشیم.

- در انجام فعالیت ها و تعاملات، روابط خویشاوندی، قومی، جنسی، نژادی، مذهبی و غیره تاثیری در تصمیمات و اقدامات مان نداشته باشد.

- روحیه انتقادپذیری داشته و انتقادات سازنده دیگران را به عنوان فرصتی برای صلاح و بهبود خود و فعالیت هایمان بدانیم.

- همیشه و در همه حال رضایت خدای متعال را مدنظر قرار داده و بر آنچه که خداوند امر یا از آن نهی می کند، توجه کامل داشته و او را ناظر بر اعمال و کردار خویش بدانیم.

۲. رفتار و برخورد با ارباب رجوع و همکاران

- مردم و شهروندان به عنوان ذی حق برای نظام اداری هستند، تلاش نماییم با ایجاد ارتباط مناسب و ارائه خدمت بهتر، تصویری مثبت از دستگاه اجرایی و نظام اداری در ذهن آنان ایجاد کنیم.

- به مراجعه کنندگان به صورت عادلانه و در چارچوب قوانین، مقررات و ضوابط خدمت ارائه دهیم.

- در محدوده وظایف شغلی، اطلاعات و راهنمایی های لازم و مناسب به ارباب رجوع ارائه و در زمینه خدمت شفاف سازی صورت دهیم.

- خواسته های قانونی ارباب رجوع را در چارچوب وظایف خود با صحت، دقت و سرعت و بدون تشریفات زائد اداری و تحمیل هزینه اضافی به وی ارائه دهیم.

- به ارباب رجوع احترام گذاشته و در استقبال و صحبت با آنان گشاده رو باشیم.

- به نظرات، پیشنهادات و بازخورهای شهروندان و مراجعه کنندگان به عنوان منبعی گرانبها برای بهبود عملکرد نگاه کرده و با دید منطقی به آنها توجه کنیم.

- به نظم و آراستگی شخصی و محل کار خود توجه کنیم.

- سعی کنیم تا فرهنگ تکریم ارباب رجوع، پاسخگویی و گره گشایی از مشکلات مردم و مراجعان به یک ارزش حاکم در نظام اداری تبدیل شود.

- روحیه کار جمعی را در خود تقویت کرده و در انجام فعالیت های گروهی مشارکت جو و مشارکت پذیر باشیم.

- روحیه قدردانی از دیگران را در خود تقویت کرده و سعی
نماییم که این امر را در بین همکاران اشاعه دهیم.
- دانش، تجربه و توانمندی های خود را با سعه صدر در اختیار
همکاران قرار داده و در ارتقای توانمندی های آنان کوشا باشیم.
- تا حد ممکن در حل مشکلات شغلی همکاران تلاش نماییم و
از تجسس در زندگی خصوصی آنان پرهیز کنیم.
این مصوبه پس از تأیید رئیس جمهور، از سوی معاون اول
رئیس جمهور ابلاغ شده است.

سایر مصوبات مربوط به

«قانون مدیریت خدمات کشوری»

- آیین نامه اجرایی دوره آزمایشی خدمت رسمی
- ضوابط و شاخص های سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات
دستگاه های اجرایی
- قانون اصلاح ماده (۱۱۳) قانون مدیریت خدمات کشوری و
چگونگی تعیین مدیریت سازمان تأمین اجتماعی و صندوق های
بازنشستگی و بیمه های درمانی
- تصویب نامه در خصوص تمدید مأموریت مستخدمان رسمی
دستگاه های مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری در صندوق
مهر امام رضا (ع)
- آیین نامه اجرایی بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری
- ضوابط و شاخص های سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات
دستگاه های اجرایی
- آیین نامه اجرایی بند (ج) و تبصره (۲) ماده (۵۴) قانون
مدیریت خدمات کشوری
- آیین نامه اجرایی ماده (۲۴) قانون مدیریت خدمات کشوری
- آیین نامه اجرایی ماده (۴۶) قانون مدیریت خدمات کشوری

بخشنامه حداقل مزد ۱۳۸۹ مشمولین قانون کار

شورای عالی کار با حضور نمایندگان سه گروه (دولت،
کارفرمایان و کارگران) در جلسه مورخ ۲۲ اسفند ۱۳۸۸، پس از
بحث و بررسی راجع به تعیین حداقل مزد سال ۱۳۸۹، در اجرای
ماده ۴۱ قانون کار با در نظر گرفتن مصالح کارگران در انطباق هر
چه بیشتر میزان درآمد آنان با سطح معیشت و هم چنین با توجه
به مقتضیات بنگاه های تولیدی و کارفرمایان و شرایط اقتصادی
جامعه موارد زیر را به اتفاق آرا مورد تصویب قرار داد.
۱. از اول سال ۱۳۸۹ حداقل مزد روزانه با نرخ یکسان برای کلیه
کارگران مشمول قانون کار (اعم از قرارداد دائم یا موقت) مبلغ
۱۰۱۰۰۰ ریال (یکصد و یک هزار ریال) تعیین می گردد. همچنین
از اول سال ۱۳۸۹ سایر سطوح مزدی نیز روزانه ۷ درصد مزد ثابت

یا مزد مبنا (موضوع ماده ۳۶ قانون کار) به اضافه روزانه ۷۰۱۱
ریال به نسبت آخرین مزد در سال ۱۳۸۸ افزایش می یابد.
تبصره: با اعمال افزایش این بند مزد شغل کارگران مشمول
طرح های طبقه بندی مشاغل مصوب وزارت کار و امور اجتماعی
و نیز مزد ثابت سایر کارگران نباید از مبلغ روزانه ۱۰۱۰۰۰ ریال
(یکصد و یک هزار ریال) بند (۱) کمتر شود.
۲. به کارگرانی که در سال ۱۳۸۹ دارای یکسال سابقه کار شده
و یا یکسال از دریافت آخرین پایه سنواتی آنان گذشته باشد روزانه
مبلغ ۲۰۰۰ ریال نیز به عنوان پایه (سنوات) پرداخت خواهد شد.
تبصره ۱- پرداخت مبلغ مربوط به پایه سنواتی کارگران مشمول
طرح های طبقه بندی مشاغل مصوب وزارت کار و امور اجتماعی
با در نظر گرفتن رقم فوق الذکر برای گروه یک با توجه به
دستورالعمل و جدول اعلامی توسط دفتر نظارت بر نظام های
جبران خدمت و پیشگیری از بیکاری صورت می گیرد.
تبصره ۲- به کارگران فصلی به نسبت مدت کارکردشان در
سال ۱۳۸۸، میزان مقرر در این بند (یا تبصره یک آن حسب مورد)
تعلق خواهد گرفت.
۳. بر اساس مصوبه مورخ ۸۷/۷/۲۱ شورای عالی کار و در جهت
افزایش رضایتمندی کارگران و کارفرمایان و به منظور تثبیت و
تسری تمامی کارگران، اعم از دائم و موقت مقرر شد از ابتدای
سال ۱۳۸۹ کمک هزینه اقالام مصرفی خانوار به عنوان مزایای
رفاهی و انگیزه ای موضوع تبصره ۳ ماده ۳۶ قانون کار بابت هر
کارگر (اعم از متاهل یا مجرد) ماهانه مبلغ ۲۰۰۰۰۰ ریال از سوی
کارفرمایان به آنان پرداخت گردد.
۴. ضوابط مربوط به چگونگی نحوه اعمال افزایش مقرر در بند ۱ و
تبصره یک بند ۲ در کارگاههایی که دارای طرح طبقه بندی مشاغل
می باشند و نیز در مورد کارگران کارمزدی و هم چنین چگونگی
ارتقای طبقه شغلی به موجب دستورالعمل های دفتر نظارت بر
نظام های جبران خدمت و پیشگیری از بیکاری خواهد بود.
۵. مقررات این مصوبه شامل حال دانش آموزان و دانشجویانی
که در ایام تعطیلات تابستانی در سال ۱۳۸۹ به طور موقت در
کارگاهها اشتغال می یابند نخواهد شد.
۶. واحدهای مشمول قانون کار به منظور ایجاد رابطه هر چه
بیشتر مزد و مزایا با بهره وری و تولید و ایجاد انگیزه بیشتر در بین
کارکنان خود، علاوه بر اجرای این مصوبه می توانند نسبت به
افزایش و برقراری مزایا در قالب موافقت نامه های کارگاهی و
پیمان های دسته جمعی و پس از تأیید وزارت کار و امور اجتماعی
اقدام نمایند.

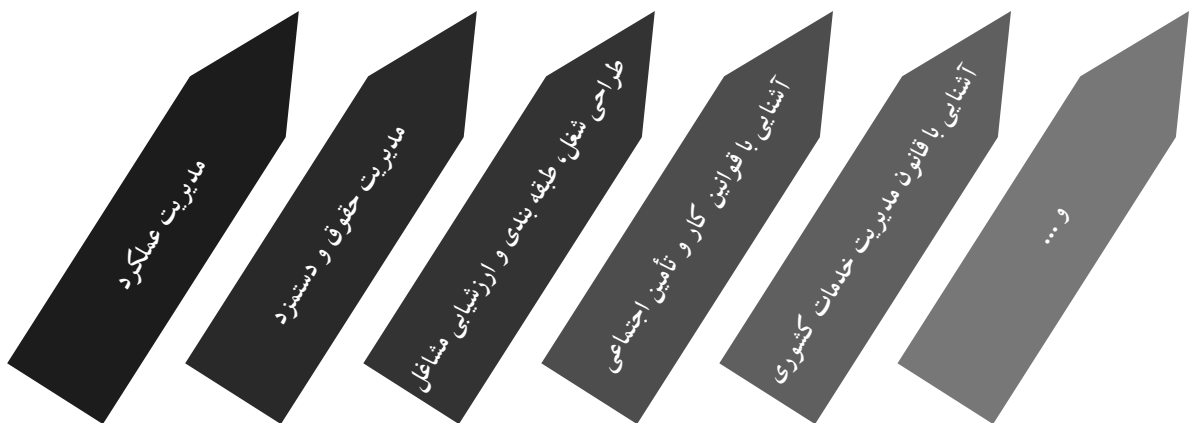
(جهت مشاهده سایر مقررات مرتبط با مباحث فوق به وب سایت
مؤسسه توسعه و بهبود مدیریت مراجعه فرمایید)



فراخوان دوره های آموزشی

مؤسسه توسعه و بهبود مدیریت

دارای مجوز آموزش کارکنان دولت در حوزه های اداری و مالی و عمومی



مؤسسه توسعه و بهبود مدیریت دارای مجوز اجرای دوره های آموزشی کارکنان دولت در حوزه های اداری و مالی و عمومی و بیش از ۵ سال سابقه فعالیت های آموزشی و پژوهشی، با توجه به تجربیات موفق خود در برگزاری بیش از ۶۰ سمینار با شرکت نزدیک به ۶۰۰۰ نفر و ۵۰۰۰۰ نفر ساعت دوره آموزشی برای مدیران و کارمندان دستگاه های اجرایی در سطح کشور جهت آشناسازی آنان با مباحث کلی قانون مدیریت خدمات کشوری، در نظر دارد در سال ۱۳۸۹ دوره های تخصصی گسترده تری را در حوزه های فوق الذکر برگزار نمایند.

لذا از متقاضیان تقاضا می شود جهت مشاهده جزئیات دوره های آموزشی مؤسسه و نیز دریافت فرم ثبت نام از هفته آخر فروردین ماه ۱۳۸۹ به وب سایت مؤسسه به آدرس www.mdi.co.ir قسمت دوره های آموزشی مراجعه فرمایند.

دریافت لیست و مشخصات دوره های آموزشی و فرم ثبت نام

www.mdi.co.ir



تقویم آموزشی

مرکز آموزش مدیریت شرکت ملی صنایع پتروشیمی شرکت راهبران پتروشیمی

- تبیین مسائل و نارسایی های مدیریتی و ارائه مشاوره های مؤثر و کارساز در زمینه های راهبردی، ساختاری و عملیاتی در جهت ارتقاء کارآیی، کارآمدی و توان رقابتی سازمان ها.
- برگزاری کنفرانس در زمینه های مختلف برای ارائه و تبادل تجارب سازمان ها.

- ممیزی، آموزش و مشاوره در زمینه مدیریت پروژه ها و بهبود مدیریت در سازمان های پروژه محور.
- ارائه دوره های آموزش الکترونیکی.
- ارائه امکانات و فضاها و تجهیزات مدرن آموزشی و خدمات پشتیبانی به سازمان هایی که متقاضی برگزاری دوره و کنفرانس در فضاهای آموزشی تجهیز شده می باشند.
- ارائه دوره های آموزشی از طریق E-Learning.

شرکت راهبران یک مرکز فکری، علمی، آموزشی و مشاوره ای مؤثر و کارآمد در تراز جهانی و در خدمت توسعه صنایع پتروشیمی، نفت و گاز کشور و منطقه خواهد بود.

این شرکت با استفاده از همکاری طیف وسیعی از استادان برجسته داخلی و بین المللی، مشارکت با سازمان های آموزشی و مشاوره ای معتبر خارج از کشور، دارا بودن کادر مجرب و با انگیزه در پشتیبانی از امور آموزشی و مشاوره ای و داشتن امکانات و تجهیزات آموزشی با استانداردهای بالا و ... می تواند اثربخش ترین تجربه آموزشی را در اختیار متقاضیان بگذارد.

شرکت راهبران پتروشیمی از مجموعه شرکت های وابسته به شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال ۱۳۷۸ با هدف خدمت به جامعه مدیریتی کشور به ویژه کارکنان صنایع نفت، گاز و پتروشیمی فعالیت خود را با نگاهی نو به آموزش های کاربردی مدیریت آغاز نمود.

در طی این مدت راهبران با فراهم نمودن امکانات سخت افزاری و نرم افزاری پیشرفته آموزشی و بهره گیری از دانش و تجارب مؤسسات داخلی و بین المللی، شناخت از صنعت نفت و استفاده و ارتقاء روش های نوین و ارائه راه حل مشکلات، تجربه های جدیدی را به منظور برخورد هوشمندانه با چالش های جدید مدیریتی در حوزه آموزش های کاربردی مدیریت، خدمات مشاوره و پشتیبانی، کمک آموزشی در راستای ارتقاء توانمندی ها و مهارت های مدیران بخش های مختلف صنعت نفت و نیز بنگاه های اقتصادی کشور ارائه نموده است. ارتقاء مستمر روش های عملیاتی شرکت در جهت دستیابی به استانداردهای آموزشی بین المللی، فراهم نمودن امکانات آموزشی برای شرکت کنندگان، تلاش مستمر در راستای توجه به رضایت مشتریان و ایجاد حوزه های تخصصی مدیریت از دیگر اهداف توسعه ای این شرکت بوده است.

شرکت راهبران یک مرکز فکری، علمی، آموزشی و مشاوره ای مؤثر و کارآمد در تراز جهانی و در خدمت توسعه صنایع پتروشیمی، نفت و گاز کشور و منطقه خواهد بود.
فعالیت های شرکت راهبران را می توان به صورت زیر خلاصه کرد:
- آموزش های مدیریتی کاربردی و مؤثر در سطوح راهبردی تا عملیاتی.

جهت آشنایی بیشتر متقاضیان با دوره های آموزشی شرکت، تقویم آموزشی سه ماهه اول به شرح زیر ارائه می گردد. متقاضیان می توانند جهت کسب اطلاعات بیشتر به آدرس وب سایت شرکت راهبران پتروشیمی (www.petrorahbaran.ir) مراجعه نمایند.

دوره های فروردین

ردیف	عنوان دوره	تاریخ اجرا	مدت (ساعت)	محل اجرا
۱	اصول گزارش نویسی	۸۹/۰۱/۱۴	۱۸	بندرامام
۲	شیوه های ایجاد انگیزش	۸۹/۰۱/۱۴	۱۸	بندرامام
۳	فرایند ارتباطات و روابط انسانی	۸۹/۰۱/۱۴	۱۸	بندرامام
۴	قاعده و جرات مندی در حل مسایل	۸۹/۰۱/۱۴	۱۸	تبریز
۵	پرورش کارمندان	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	تبریز
۶	اصول گزارش نویسی	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	تهران
۷	فرایند ارتباطات و روابط انسانی	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	خوزستان
۸	اصول روانشناسی برای سرپرستی	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	ماهشهر
۹	آشنایی با روش های مشکل یابی و حل مشکل	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	بندرامام
۱۰	رول شناسی صنعتی و کنترل استرس های شغلی	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	خوزستان
۱۱	مهندسی همزمان	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	تهران
۱۲	تئوری حل مسأله به روش ایدئی (TRIZ)	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	تهران
۱۳	تشکیلات و سازماندهی	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	تهران
۱۴	سازماندهی برای کار گروهی	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	مبین
۱۵	آشنایی با سیستم عامل Windows XP	۸۹/۰۱/۲۱	۲۴	پازارگاد
۱۶	آشنایی با نرم افزار Comfar	۸۹/۰۱/۲۱	۲۴	تهران
۱۷	کار در ارتفاع	۸۹/۰۱/۲۱	۱۲	خطوط لوله و مخابرات منطقه تهران
۱۸	بهداشت عمومی	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	خطوط لوله و مخابرات شمال
۱۹	روش های قیمت گذاری محصولات در واحدهای صنعتی	۸۹/۰۱/۲۱	۱۸	پتروشیمی بوعلی
۲۰	آشنایی با ویرایش جدید مدل (EFQM) ویرایش ۲۰۱۰	۸۹/۰۱/۲۲	۱۲	خطوط لوله و مخابرات شاهرود
۲۱	آموزش HAZOP با نرم افزار PHA - PRO	۸۹/۰۱/۲۳	۱۸	ماهشهر
۲۲	تشریح معیارهای EFQM	۸۹/۰۱/۲۴	۱۲	خطوط لوله و مخابرات شاهرود
۲۳	تفکر خلاق	۸۹/۰۱/۲۵	۱۸	صادرات گاز ایران
۲۴	اصول گزارش نویسی	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	منطقه ویژه
۲۵	پرورش کارمندان	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	تهران
۲۶	پرورش مهارت های سرپرستی	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	خوزستان
۲۷	مهارت های برقراری ارتباط مؤثر	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	پازارگاد
۲۸	شیوه های ایجاد انگیزش	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	مبین
۲۹	انعطاف پذیری در خود و دیگران	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	تهران
۳۰	فرایند تصمیم گیری	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	ماهشهر
۳۱	رول شناسی صنعتی و کنترل استرس های شغلی	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	بندرامام
۳۲	رول شناسی صنعتی و کنترل استرس های شغلی	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	مبین
۳۳	شناخت سیستم های اطلاع رسانی	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	بندرامام
۳۴	مدیریت ارزش	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	تهران
۳۵	اصول و مبانی کارگروهی	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	تهران
۳۶	مهندسی مجدد در فرایند کسب و کار (BPR)	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	تهران
۳۷	مدیریت پروژه	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	خوزستان

ردیف	عنوان دوره	تاریخ اجرا	مدت (ساعت)	محل اجرا
۳۸	زبان انگلیسی سطح (۱) الی (۱۵)	۸۹/۰۱/۲۸	۴۰	تهران/ ماهشهر/ عسلویه
۳۹	شهروند الکترونیک (۱)	۸۹/۰۱/۲۸	۲۴	تهران
۴۰	شهروند الکترونیک (۲)	۸۹/۰۱/۲۸	۲۴	تهران
۴۱	شهروند الکترونیک (۳)	۸۹/۰۱/۲۸	۲۴	تهران
۴۲	مهارت های هفت گانه (ICDL)	۸۹/۰۱/۲۸	۲۴	تهران/ ماهشهر/ عسلویه
۴۳	مدیریت و نگهداری سیستم های رایانه ای (PC)	۸۹/۰۱/۲۸	۲۴	تهران
۴۴	دوره آموزشی SDH- MAX پیشرفته	۸۹/۰۱/۲۸	۳۰	خطوط لوله و مخابرات نفت ایران- تهران
۴۵	ارگونومی	۸۹/۰۱/۲۸	۶	خطوط لوله و مخابرات
۴۶	پیشگیری از حوادث	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	خطوط لوله و مخابرات محمودآباد
۴۷	مبانی سوئیچ	۸۹/۰۱/۲۸	۳۰	خطوط لوله و مخابرات نفت ایران- تهران
۴۸	Tep/Sp	۸۹/۰۱/۲۸	۳۰	خطوط لوله و مخابرات نفت ایران- تهران
۴۹	گزارش نویسی	۸۹/۰۱/۲۸	۱۸	خطوط لوله و مخابرات
۵۰	نرم افزار محاسبات مهندسی با MATLAB	۸۹/۰۱/۲۸	۳۰	تهران
۵۱	مدیریت سرمایه های فکری	۸۹/۰۱/۲۸	۱۲	پالایش و پخش- بسپاران
۵۲	اصول و تکنیک های مشاوره در مدیریت	۸۹/۰۱/۲۸	۱۲	پالایش و پخش- بسپاران
۵۳	مدیریت آینده	۸۹/۰۱/۳۰	۱۲	پالایش و پخش- بسپاران
۵۴	اخلاقی در مدیریت	۸۹/۰۱/۳۰	۱۲	پالایش و پخش- بسپاران
۵۵	بهینه سازی عملکرد انرژی در سیستم های حرارتی	۸۹/۰۱/۳۱	۱۸	عسلویه
۵۶	قانون برگزاری مناقصات و آیین نامه های اجرایی آن	۸۹/۰۱/۳۱	۱۲	خطوط لوله و مخابرات

دوره های اردیبهشت

ردیف	عنوان دوره	تاریخ اجرا	مدت (ساعت)	محل اجرا
۱	مهارت های مذاکره در قراردادهای خارجی	۸۹/۰۲/۰۱	۱۲	آموزش مرکزی نفت- تهران
۲	آشنایی با مراکز خصوصی PABX	۸۹/۰۲/۰۴	۳۰	خطوط لوله و مخابرات- تهران
۳	بهداشت عمومی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۲	خطوط لوله و مخابرات شمال شرق
۴	اصول سوئیچینگ	۸۹/۰۲/۰۴	۱۲	خطوط لوله و مخابرات- تهران
۵	استانداردهای مواد شیمیایی و محیط زیست	۸۹/۰۲/۰۴	۱۲	خطوط لوله و مخابرات- منطقه تهران
۶	نحوه صدور پروانه های کار	۸۹/۰۲/۰۴	۱۲	خطوط لوله و مخابرات شمال
۷	کار در ارتفاع	۸۹/۰۲/۰۴	۱۲	خطوط لوله و مخابرات شمال غرب
۸	آلودگی زیست محیطی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	خطوط لوله و مخابرات- منطقه تهران
۹	تفکر انتقادی و خودآگاهی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تبریز
۱۰	آموزش حراست و آشنایی با مسائل حفاظتی و حراستی روز	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	اراک
۱۱	تجزیه و تحلیل سیستم ها و روش ها	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	اراک
۱۲	آموزش HAZOP با نرم افزار PHA- PRO	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تهران
۱۳	شناخت و بازرسی و نگهداری پمپها	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	قائد بصیر
۱۴	پرورش مهارت های سرپرستی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	خطوط لوله و مخابرات

ردیف	عنوان دوره	تاریخ اجرا	مدت (ساعت)	محل اجرا
۵۹	آشنایی با مبانی حقوقی قراردادهای تجاری بین‌المللی	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	تهران
۶۰	رفقار با مشتری	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	بازرگانی
۶۱	مدیریت بازاریابی	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	تهران
۶۲	حسابداری صنعتی (۱) مفاهیم و کاربردها در هزینه‌یابی	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	تهران
۶۳	ارتباط مؤثر	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	تبریز
۶۴	اصول و مفاهیم شبکه‌های رایانه‌ای	۸۹/۰۲/۱۱	۲۴	اراک
۶۵	بهداشت روانی (۱)	۸۹/۰۲/۱۱	۲۴	اراک
۶۶	نرم‌افزارها طراحی مخازن با CEASAI	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	عسلویه
۶۷	امور حقوقی و قراردادهای	۸۹/۰۲/۱۱	۱۲	خطوط لوله و مخابرات ری
۶۸	گزارش نویسی	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	خطوط لوله و مخابرات ری
۶۹	راندگی به روش تدافعی	۸۹/۰۲/۱۲	۱۲	گاز استان قزوین
۷۰	مهندسی زلزله کاربردی	۸۹/۰۲/۱۲	۱۸	گاز استان قزوین
۷۱	تشریح الزامات و مستندسازی ISO 9001-2008	۸۹/۰۲/۱۴	۱۲	تهران
۷۲	آتش نشانی (۱)	۸۹/۰۲/۱۴	۱۸	صادرات گاز ایران
۷۳	مهارت‌های فن بیان و ارائه مطالب	۸۹/۰۲/۱۴	۱۸	آموزش مرکزی نفت (محمودآباد)
۷۴	هوش هیجانی	۸۹/۰۲/۱۵	۱۸	صادرات گاز ایران
۷۵	مدیریت بحران	۸۹/۰۲/۱۵	۱۸	صادرات گاز ایران
۷۶	پرورش کارمندان	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	ماهشهر
۷۷	پرورش مهارت‌های سرپرستی	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	خوزستان
۷۸	شیوه‌های ایجاد انگیزش	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	تهران
۷۹	آشنایی با روش‌های مشکل‌یابی و حل مشکل	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	پایانه‌ها و مخازن ماهشهر
۸۰	آشنایی با روش‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	تهران
۸۱	حل مشکل از طریق Six Sigma	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	عسلویه
۸۲	رهبری کنفرانس و فن اداره جلسات	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	بندرامام
۸۳	مدیریت ریسک	۸۹/۰۲/۱۸	۲۴	بندرامام
۸۴	مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	تهران
۸۵	اصول و مبانی کار گروهی	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	پژوهش و فناوری
۸۶	تشکیلات و سازماندهی	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	بندرامام
۸۷	راهکارهای ارتقاء بهره‌وری	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	ماهشهر
۸۸	مدیریت مهندسی پروژه	۸۹/۰۲/۱۸	۲۴	تهران
۸۹	افزایش توانایی‌های فردی	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	بازرگانی
۹۰	مهارت‌های کلیدی جهت بازاریابی جهانی	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	تهران
۹۱	مهارت اول ICDL: مفهوم تکنولوژی اطلاعاتی IT	۸۹/۰۲/۱۸	۲۴	خوزستان
۹۲	اینکوترمز ۲۰۰۰	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	تهران
۹۳	آشنایی با سیستم‌های مالی موجود در صنعت نفت	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	تهران
۹۴	روش‌های تأمین مالی از منابع خارجی	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	ماهشهر
۹۵	گزارش نویسی فنی به زبان انگلیسی	۸۹/۰۲/۱۸	۲۴	تهران
۹۶	مدیریت ایمنی و آتش‌نشانی	۸۹/۰۲/۱۸	۳۰	خطوط لوله و مخابرات (محمودآباد)
۹۷	تکنیک‌های مدیریت کیفیت جامع TQM	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	تبریز
۹۸	پرورش کارکنان	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	اراک
۹۹	آشنایی با بازرسی انبار	۸۹/۰۲/۱۸	۳۰	اراک
۱۰۰	نرم‌افزار ایمنی و آتش‌نشانی Pipenet	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	ماهشهر
۱۰۱	PM, TPM	۸۹/۰۲/۱۸	۱۲	قائد بصیر

ردیف	عنوان دوره	تاریخ اجرا	مدت (ساعت)	محل اجرا
۱۵	اصول گزارش نویسی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	پارس
۱۶	پیشرفته سرپرستی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تهران
۱۷	مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	خوزستان
۱۸	مهارت‌های رهبری و توسعه کارهای تیمی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	ماهشهر
۱۹	مهارت‌های ارتباطی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	بندرامام
۲۰	تجزیه و تحلیل مشکلات و تصمیم‌گیری	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تهران
۲۱	مدیریت عمومی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تهران
۲۲	سازماندهی برای کار گروهی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	ماهشهر
۲۳	بهبود عملکرد مالی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تهران
۲۴	مدیریت پروژه	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	عسلویه
۲۵	برنامه‌ریزی استراتژیک	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تهران
۲۶	آشنایی با تکنولوژی دمپنگ	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تهران
۲۷	راهبردهای قیمت‌گذاری	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تهران
۲۸	حسابداری (مالیاتی)	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تهران
۲۹	تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	ماهشهر
۳۰	اصول سیستم‌های باگانی و کنترل گردش مکاتبات	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	تهران
۳۱	حفاظت اسناد و مدارک طبقه‌بندی شده	۸۹/۰۲/۰۴	۱۸	بندرامام
۳۲	سمینار مدیریت دانش	۸۹/۰۲/۰۴	۶	هماهنگی با راهبران
۳۳	شناخت انواع شیرها و نگهداری از آنها	۸۹/۰۲/۰۵	۱۸	گاز استان قزوین
۳۴	حسابداری مالیاتی و قوانین مالیات مستمر	۸۹/۰۲/۰۶	۱۸	خطوط لوله و مخابرات
۳۵	ممیزی داخلی IMS	۸۹/۰۲/۰۷	۱۲	ماهشهر
۳۶	مدیریت انرژی (عمومی)	۸۹/۰۲/۰۷	۱۲	تهران
۳۷	آتش‌نشانی (۱)	۸۹/۰۲/۰۷	۱۸	صادرات گاز ایران
۳۸	مدیریت تعارض	۸۹/۰۲/۰۹	۶	صادرات گاز ایران
۳۹	اصول گزارش نویسی	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	ماهشهر
۴۰	دوره آموزشی پیشرفته تعمیرات و نگهداری مرکز تلفن ماتیل	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	خطوط لوله و مخابرات - تهران
۴۱	مفصل‌بندی فیبرهای نوری (عملی)	۸۹/۰۲/۱۱	۳۰	خطوط لوله و مخابرات - تهران
۴۲	دوره آموزشی مبانی سوئیچ	۸۹/۰۲/۱۱	۳۰	خطوط لوله و مخابرات - تهران
۴۳	ایمنی و آتش‌نشانی	۸۹/۰۲/۱۱	۳۰	خطوط لوله و مخابرات محمودآباد
۴۴	فرایند ارتباطات و روابط انسانی	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	تهران
۴۵	فرایند ارتباطات و روابط انسانی	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	مبین
۴۶	انطباق‌پذیری در خود و دیگران	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	بازارگاد
۴۷	فرایند تصمیم‌گیری	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	بندرامام
۴۸	رهبری کنفرانس و فن اداره جلسات	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	تهران
۴۹	مدیریت تغییر	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	ماهشهر
۵۰	سازماندهی برای کار گروهی	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	بندرامام
۵۱	مدیریت استرس	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	تهران
۵۲	آشنایی با قواعد و قراردادهای پیمانکاری	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	عسلویه
۵۳	مدیریت پروژه پیشرفته	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	تهران
۵۴	بهبود روش‌های انجام کار	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	ماهشهر
۵۵	نقش فن‌آوری اطلاعات IT در سازمان‌ها	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	خوزستان
۵۶	اصول سازماندهی محیط کار (5S) و نقش آن در ارتقاء کارایی	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	تهران
۵۷	مدیریت افراد و سازمان‌های فنی	۸۹/۰۲/۱۱	۱۸	ماهشهر
۵۸	طراحی و پیاده‌سازی نرم‌افزارهای مبتنی بر وب با استفاده از تکنولوژی Net	۸۹/۰۲/۱۱	۲۴	تهران

ردیف	عنوان دوره	تاریخ اجرا	مدت (ساعت)	محل اجرا
۱۰۲	حقوق ثبت	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	خطوط لوله و مخابرات
۱۰۳	آشنایی با شیرهای صنعتی	۸۹/۰۲/۱۹	۱۸	گاز استان قزوین
۱۰۴	مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک	۸۹/۰۲/۱۹	۱۸	خطوط لوله و مخابرات شاهرود
۱۰۵	استراتژی نفوذ در بازارهای رقابتی	۸۹/۰۲/۳۰	۱۸	بوعلی سینا
۱۰۶	سیستم کنترل و بازرسی انبار	۸۹/۰۲/۳۱	۱۸	خطوط لوله و مخابرات ری
۱۰۷	آتش‌نشانی (۲)	۸۹/۰۲/۳۱	۱۸	صادرات گاز ایران
۱۰۸	کارگاه مذاکره، تیم‌سازی و رهبری	۸۹/۰۲/۳۱	۱۸	تهران
۱۰۹	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	۸۹/۰۲/۳۱	۱۸	تهران
۱۱۰	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	۸۹/۰۲/۳۱	۱۸	تهران
۱۱۱	خدمات پذیرایی و میزبانی	۸۹/۰۲/۳۲	۶	گاز استان قزوین
۱۱۲	PLCS 72	۸۹/۰۲/۲۵	۳۰	عسلویه
۱۱۳	آشنایی با قوانین و مقررات تأمین اجتماعی	۸۹/۰۲/۲۵	۱۸	خطوط لوله و مخابرات ری
۱۱۴	HSE بر اساس OSHA	۸۹/۰۲/۲۵	۱۸	خطوط لوله و مخابرات (محمودآباد)
۱۱۵	ایمنی و بهداشت صنعتی	۸۹/۰۲/۲۵	۱۲	خطوط لوله و مخابرات غرب
۱۱۶	پرورش مهارت‌های سرپرستی	۸۹/۰۲/۲۶	۱۸	پازارگاد
۱۱۷	مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر	۸۹/۰۲/۲۶	۱۸	بوعلی سینا
۱۱۸	رول‌شناسی صنعتی و کنترل استرس‌های شغلی	۸۹/۰۲/۲۶	۱۸	عسلویه
۱۱۹	مدیریت کیفیت جامع TQM	۸۹/۰۲/۲۶	۱۸	ماهشهر
۱۲۰	نقش فناوری اطلاعات IT در سازمان‌ها	۸۹/۰۲/۲۶	۱۸	ماهشهر
۱۲۱	مهارت چهارم CDL: صفحات گسترده	۸۹/۰۲/۲۶	۱۸	پازارگاد
۱۲۲	مدیریت دانش (مقدماتی)	۸۹/۰۲/۲۸	۱۲	تهران
۱۲۳	بهینه‌سازی عملکرد انرژی در سیستم‌های مکانیکی	۸۹/۰۲/۲۸	۱۲	تهران
۱۲۴	آتش‌نشانی (۳)	۸۹/۰۲/۲۸	۱۸	صادرات گاز ایران
۱۲۵	کارگاه آموزشی مذاکره، تیم‌سازی و رهبری	۸۹/۰۲/۲۸	۱۸	تهران
۱۲۶	تجزیه و تحلیل داده‌ها و فنون اداری	۸۹/۰۲/۲۸	۱۲	عسلویه
۱۲۷	پدافند غیرعامل	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	صادرات گاز ایران
۱۲۸	روش ایجاد انگیزه	۸۹/۰۲/۲۹	۶	گاز استان قزوین

دوره های خرداد

ردیف	عنوان دوره	تاریخ اجرا	مدت (ساعت)	محل اجرا
۱	روان‌شناسی صنعتی	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	اراک
۲	تجزیه و تحلیل مشکلات و تصمیم‌گیری	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	اراک
۳	نرم افزار طراحی ANSYS مقدماتی	۸۹/۰۳/۰۱	۳۰	تهران
۴	بازیافت انرژی در صنایع	۸۹/۰۳/۰۱	۱۲	قاندبصیر
۵	اصول گزارش نویسی	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	ماهشهر
۶	مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	منطقه ویژه
۷	تجزیه و تحلیل مشکلات و تصمیم‌گیری	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	ماهشهر
۸	تجزیه و تحلیل مشکلات و تصمیم‌گیری	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	پارس
۹	اصول و فنون مذاکره	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	تهران
۱۰	رول‌شناسی صنعتی و کنترل استرس‌های شغلی	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	بندرامام
۱۱	مدیریت پروژه	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	تهران
۱۲	مدیریت تدارکات و سفارشات خارجی	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	تهران
۱۳	اصول برنامه‌ریزی	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	تهران
۱۴	برنامه‌ریزی و کنترل پروژه	۸۹/۰۳/۰۱	۲۴	بندرامام

ردیف	عنوان دوره	تاریخ اجرا	مدت (ساعت)	محل اجرا
۱۵	اصول سازماندهی محیط کار (5S) و نقش آن در ارتقاء کارایی	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	خوزستان
۱۶	مهندسی هزینه	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	عسلویه
۱۷	آئین نامه کمیسیون معاملات	۸۹/۰۳/۰۱	۱۲	تهران
۱۸	آشنایی با قوانین و مقررات مالی	۸۹/۰۳/۰۱	۲۴	تهران
۱۹	اقتصاد مهندسی	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	تهران
۲۰	گزارش نتایج عملکرد مالی	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	تهران
۲۱	آیین نگارش و مکاتبات اداری	۸۹/۰۳/۰۱	۱۸	ماهشهر
۲۲	سینما مدیریت دانش	۸۹/۰۳/۰۱	۶	هماهنگی با راهبران
۲۳	آشنایی با ابزار دقیق گازرسانی	۸۹/۰۳/۰۲	۱۸	گاز استان قزوین
۲۴	مستندسازی و تشریح الزامات OHSAS 18001	۸۹/۰۳/۰۴	۱۲	تهران
۲۵	ممیزی داخلی کاربردی	۸۹/۰۳/۰۴	۱۸	ماهشهر
۲۶	آتش‌نشانی (۲)	۸۹/۰۳/۰۴	۱۲	صادرات گاز ایران
۲۷	پرورش کارمندان	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	عسلویه
۲۸	پیشرفته سرپرستی	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	خوزستان
۲۹	مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	بازرگانی
۳۰	شیوه‌های ایجاد انگیزش	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	ماهشهر
۳۱	آشنایی با روش‌های مشکل‌یابی و حل مشکل	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۳۲	اصول و فنون مذاکره	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	بندرامام
۳۳	مدیریت بحران	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۳۴	مدیریت تحول و نوآوری	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۳۵	سازمان‌های یادگیرنده	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۳۶	مسائل حقوقی و قراردادهای	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۳۷	مدیریت تولید و بهره‌وری	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	بندرامام
۳۸	روش‌های انجام مطالعات اقتصادی	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۳۹	برنامه‌ریزی و کنترل پروژه	۸۹/۰۳/۰۸	۲۴	تهران
۴۰	مدیریت پروژه‌های تعمیر و نگهداری اساسی	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	ماهشهر
۴۱	آشنایی با فاینانس و روش‌های تأمین اعتبار (مدیران میانی)	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۴۲	آشنایی با فاینانس و روش‌های تأمین اعتبار	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۴۳	مهارت‌های برقراری ارتباط با مشتری	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	بندرامام
۴۴	مهندسی مالی	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۴۵	آشنایی با مقررات اداری	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	ماهشهر
۴۶	روش تحقیق	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۴۷	گزارش نویسی	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تبریز
۴۸	فرآیند ارتباطات و روابط انسانی	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	اراک
۴۹	آشنایی با روش طبقه بندی	۸۹/۰۳/۰۸	۳۰	اراک
۵۰	شبیه‌سازی با CFD	۸۹/۰۳/۰۸	۱۸	تهران
۵۱	ایمنی و حریم خطوط لوله	۸۹/۰۳/۰۹	۱۸	گاز استان قزوین
۵۲	آمار پرسنلی	۸۹/۰۳/۱۱	۱۸	تهران
۵۳	آتش‌نشانی (۳) عملی	۸۹/۰۳/۱۱	۱۸	صادرات گاز ایران
۵۴	تشریح الزامات و مستندسازی استاندارد-ISO 14001-2004	۸۹/۰۳/۱۱	۱۲	تهران
۵۵	آشنایی با قوانین تأمین اجتماعی	۸۹/۰۳/۱۱	۱۲	ماهشهر
۵۶	بهینه‌سازی عملکرد انرژی در سیستم‌های الکتریکی	۸۹/۰۳/۱۱	۱۲	ماهشهر
۵۷	پدافند غیرعامل و مدیریت بحران	۸۹/۰۳/۱۲	۱۸	صادرات گاز ایران
۵۸	مدیریت مالی برای مدیران غیر مالی	۸۹/۰۳/۱۲	۱۸	گاز استان قزوین
۵۹	پرورش مهارت‌های سرپرستی	۸۹/۰۳/۱۵	۱۸	تبریز

ردیف	عنوان دوره	تاریخ اجرا	مدت (ساعت)	محل اجرا
۱۰۴	مدیریت و نگهداری سیستم‌های رایانه‌ای (PC)	۸۹/۰۲/۱۶	۲۴	تهران
۱۰۵	سمینار ارگونومی	۸۹/۰۲/۱۷	۱۸	صادرات گاز ایران
۱۰۶	کمک های اولیه (۱)	۸۹/۰۲/۱۸	۱۸	صادرات گاز ایران
۱۰۷	آشنایی با نرم افزار PDMS	۸۹/۰۲/۱۸	۲۴	مبین
۱۰۸	مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر	۸۹/۰۲/۲۲	۱۸	بندرامام
۱۰۹	کاربرد روان‌شناسی در حل مشکلات منابع انسانی	۸۹/۰۲/۲۲	۱۸	بندرامام
۱۱۰	اصول برنامه‌ریزی	۸۹/۰۲/۲۲	۱۸	بندرامام
۱۱۱	مهارت‌های برقراری ارتباط با مشتری	۸۹/۰۲/۲۲	۱۸	مبین
۱۱۲	زبان انگلیسی سطح (۱) الی (۱۵)	۸۹/۰۲/۲۲	۴۰	تهران / ماهشهر / عسلویه
۱۱۳	بازسازی شناختی و مقابله با فشار افسردگی	۸۹/۰۲/۲۲	۱۸	تبریز
۱۱۴	آموزش حراست و آشنایی با مسائل حفاظتی و حراستی روز	۸۹/۰۲/۲۲	۱۸	اراک
۱۱۵	نظارت بر وضعیت آنی CM	۸۹/۰۲/۲۲	۳۰	اراک
۱۱۶	نرم افزار طراحی لوپ آتش نشانی PIPENET	۸۹/۰۲/۲۲	۱۸	تهران
۱۱۷	تحويل و تحول پروژه	۸۹/۰۲/۲۳	۱۸	گاز استان قزوین
۱۱۸	بهینه سازی عملکرد انرژی در سیستم های حرارتی	۸۹/۰۲/۲۵	۱۲	تهران
۱۱۹	کمک های اولیه (۲)	۸۹/۰۲/۲۵	۱۸	صادرات گاز ایران
۱۲۰	مهندسی آموزشی	۸۹/۰۲/۲۵	۱۸	تهران
۱۲۱	تهدید شناسی	۸۹/۰۲/۲۶	۱۸	صادرات گاز ایران
۱۲۲	سیستم مدیریت یکپارچه	۸۹/۰۲/۲۶	۶	گاز استان قزوین
۱۲۳	فرایند ارتباطات و روابط انسانی	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	ماهشهر
۱۲۴	اصول روانشناسی برای سرپرستی	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	تهران
۱۲۵	مهارت‌های ارتباطی	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	تهران
۱۲۶	انعطاف‌پذیری در خود و دیگران	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	ماهشهر
۱۲۷	تهیه گزارش و ارائه سخنرانی مؤثر	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	بندرامام
۱۲۸	بهداشت روانی (۱)	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	تهران
۱۲۹	سیستم‌های اطلاعات مدیریت MIS	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	ماهشهر
۱۳۰	مدل‌های تعالی کسب و کار	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	تهران
۱۳۱	مدیریت استرس	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	بندرامام
۱۳۲	مدیریت برنامه‌ریزی و کنترل	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	تهران
۱۳۳	مهندسی طراحی ذهن	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	تهران
۱۳۴	برنامه‌ریزی تعمیرات	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	عسلویه
۱۳۵	اعتبارات اسنادی (۱)	۸۹/۰۲/۲۹	۲۴	بندرامام
۱۳۶	تجزیه و تحلیل رقبا	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	تهران
۱۳۷	اصول مقدماتی بودجه	۸۹/۰۲/۲۹	۲۴	تهران
۱۳۸	روش‌های تنظیم بودجه	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	ماهشهر
۱۳۹	آشنایی با حسابرسی عملیاتی و کاربرد آن در سازمان	۸۹/۰۲/۲۹	۱۲	تهران
۱۴۰	مبانی تکریم ارباب رجوع	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	منطقه ویژه
۱۴۱	سمینار مدیریت دانش	۸۹/۰۲/۲۹	۶	هماهنگی با راهبران
۱۴۲	آشنایی با ارگونومی	۸۹/۰۲/۲۹	۲۴	اراک
۱۴۳	آیین نگارش و مکاتبات اداری	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	اراک
۱۴۴	نرم افزار شبیه سازی فرآیندهای آشنایی با HYSYS دینامیک	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	تهران
۱۴۵	آشنایی با پلیمر و فرآیند پلیمریزاسیون	۸۹/۰۲/۲۹	۱۸	قائدبصیر
۱۴۶	سمینار ارگونومی	۸۹/۰۲/۳۱	۱۸	صادرات گاز ایران

ردیف	عنوان دوره	تاریخ اجرا	مدت (ساعت)	محل اجرا
۶۰	فن آوری IT در واحدهای صنعتی	۸۹/۰۳/۱۵	۱۸	اراک
۶۱	راهکارهای ارتقاء و بهره وری	۸۹/۰۳/۱۵	۱۸	اراک
۶۲	آموزش HAZOP با نرم افزار PHA-Pro	۸۹/۰۳/۱۵	۱۸	عسلویه
۶۳	مدیریت بحران	۸۹/۰۳/۱۵	۱۸	بندرامام
۶۴	آشنایی با مفاهیم کیفیت	۸۹/۰۳/۱۵	۱۸	بندرامام
۶۵	تکنولوژی فکر و مدیریت نوین	۸۹/۰۳/۱۵	۱۸	بندرامام
۶۶	آشنایی با تکنولوژی اندازه گیری	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	گاز استان قزوین
۶۷	اصول بایگانی اسناد و مدارک	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	گاز استان قزوین
۶۸	اصول گزارش نویسی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۶۹	اصول گزارش نویسی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	پایانه‌ها و مخازن عسلویه
۷۰	پرورش مهارت‌های سرپرستی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	ماهشهر
۷۱	پیشرفته سرپرستی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	عسلویه
۷۲	مهارت‌های رهبری و توسعه کارهای تیمی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۷۳	فنون ارتقاء خلاقیت	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۷۴	فرایند تصمیم‌گیری	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۷۵	مهارت‌های ارائه مؤثر مطالب	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	عسلویه
۷۶	اصول و فنون مذاکره پیشرفته	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۷۷	روانشناسی صنعتی و کنترل استرس‌های شغلی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	ماهشهر
۷۸	تجزیه و تحلیل مسائل مدیریت	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۷۹	تشکیلات و سازماندهی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	منطقه ویژه اقتصادی
۸۰	مهندسی ارزش	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۸۱	مدیریت منابع انسانی و نقش آن در سازمان	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	پازارگاد
۸۲	مدیریت انتقال تکنولوژی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۸۳	مدیریت بازاریابی بین‌المللی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۸۴	مدیریت تحقیق و توسعه	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	ماهشهر
۸۵	کنترل فرایند آماری	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۸۶	بهره‌وری و مدیریت نگهداری و تعمیرات	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	ماهشهر
۸۷	افزایش توانایی‌های فردی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	بازرگانی
۸۸	طراحی استراتژیک زنجیره ارزش	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۸۹	شبیه سازی به کمک نرم افزار HYSYS (مقدماتی)	۸۹/۰۳/۱۶	۲۴	خوزستان
۹۰	شبیه سازی به کمک نرم افزار Aspen Plus	۸۹/۰۳/۱۶	۲۴	تهران
۹۱	شبیه‌سازی به کمک نرم‌افزار Aspen Plus	۸۹/۰۳/۱۶	۲۴	تهران
۹۲	آشنایی با بیمه‌های حمل و نقل بین‌المللی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۹۳	آشنایی با عملیات انبارداری	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۹۴	آشنایی با سیستم سفارشات کالا (۱)	۸۹/۰۳/۱۶	۲۴	ماهشهر
۹۵	مذاکرات تجاری بین‌المللی (به زبان انگلیسی)	۸۹/۰۳/۱۶	۲۴	تهران
۹۶	ابزارها و نهادهای پولی و مالی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۲	تهران
۹۷	حسابداری دارای‌های ثابت و تجدید ارزیابی	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	ماهشهر
۹۸	آموزش ویژه مسئولین دفاتر سطح (۱)	۸۹/۰۳/۱۶	۱۸	تهران
۹۹	شهروند الکترونیک (۱)	۸۹/۰۳/۱۶	۲۴	تهران
۱۰۰	شهروند الکترونیک (۲)	۸۹/۰۳/۱۶	۲۴	تهران
۱۰۱	شهروند الکترونیک (۳)	۸۹/۰۳/۱۶	۲۴	تهران
۱۰۲	شهروند الکترونیک (۴)	۸۹/۰۳/۱۶	۲۴	تهران
۱۰۳	مهارت‌های هفت‌گانه (ICDL)	۸۹/۰۳/۱۶	۲۴	تهران / ماهشهر / عسلویه

قانون مدیریت خدمات کشوری

قیمت: ۱۲۰۰ تومان

قانون مدیریت خدمات کشوری نشان از تحولی است بزرگ بر مبنای مدیریت دولتی نوین در قوانین و مقررات اداری و استخدامی و نیز مدیریت خدمات کشوری، که نظام اداری پس از نزدیک به نیم قرن آمادگی پذیرش آن را از خود نشان داده است. انتشارات فرمنش مدعی است به عنوان پیشگام از زمان ابلاغ این قانون تا کنون با چاپ آن در دو قطع جیبی و وزیری در پانزده چاپ، رسالت خود را در جهت نهادینه شدن و ایجاد محیط قانونی برای اجرای آن در حد توان به جای آورده است. همچنین در آخرین چاپ این کتاب در قطع جیبی علاوه بر متن قانون، اصلاحات قانون مدیریت در قانون بودجه، ضریب افزایش حقوق کارمندان، اولین آیین نامه اجرایی قانون و نیز دستورالعمل نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی استخدامی، آورده شده است.



قانون اجرای سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی

گردآوری و تنظیم: یوسف رونق

قیمت: (جیبی) ۹۰۰ تومان (وزیری) ۱۵۰۰ تومان

این کتاب با هدف نهادینه کردن و ایجاد فضای فعالیت های سرمایه ای نظام اقتصادی با رویکرد خصوصی سازی در راستای سند چشم انداز و قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بلافاصله پس از ابلاغ قانون اجرای سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، گردآوری و به چاپ رسید. کتاب در دو قطع جیبی با محتوای متن قانون و قطع وزیری که علاوه بر متن قانون متن قوانین مرتبط را نیز در خود دارد، هر یک در دو نوبت چاپ، منتشر گردیده است. هم اکنون کتاب جدیدی با عنوان **قانون اجرای سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، قانون هدفمند کردن یارانه ها و قانون توسعه حمل و نقل عمومی و مدیریت مصرف سوخت** نیز در قطع جیبی در دست چاپ می باشد. متن قطع وزیری کتاب نیز در دست تجدیدنظر است و به زودی چاپ جدید آن منتشر خواهد گردید.



قانون کار

گردآوری و تنظیم: یوسف رونق

قیمت: ۱۰۰۰ تومان

این کتاب شامل متن قانون کار به همراه زیر نویس کامل قوانین و مقررات مرتبط با قانون کار است. همچنین اصول قانون اساسی مرتبط با قانون کار و پاداش، بیمه بیکاری نیز در کتاب آورده شده است.



قوانین و مقررات تأمین سلامت اداری

گردآوری و تنظیم: یوسف رونق

قیمت: ۱۲۰۰ تومان

کتاب با رویکرد تأمین سلامت اداری شامل **قانون رسیدگی به تخلفات اداری و آخرین اصلاحات آن بر مبنای قانون مدیریت خدمات کشوری** می باشد. همچنین برنامه ارتقاء سلامت اداری و مقابله با فساد، آیین نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه و فهرستی از قوانین و مقررات مربوط به تأمین سلامت اداری در کتاب آورده شده است.



طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل مستخدمین دستگاه های اجرایی (با آخرین اصلاحات ۱۳۸۸)
(شامل ۸ رشته و آیین نامه اجرایی)

گردآوری و تنظیم: یوسف رونق قیمت: ۱۱۵۰۰ تومان

از زمانی که طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل به موجب قانون استخدام کشوری در تاریخ ۱۳۵۲/۷/۱ به اجرا گذارده شد، همواره مجموعه های شرح رشته های شغلی، از سوی سازمان امور اداری و استخدامی کشور (سابق) و سپس سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، چاپ و در اختیار مراجع ذیربط قرار می گرفت. اما به دلایلی تغییرات و اصلاحات زیاد، مجموعه های یاد شده حالت منسجم و کاربردی نداشت. لذا مؤسسه توسعه و بهبود مدیریت بر آن شد تا شرح رشته های شغلی را با آخرین اصلاحات و تغییرات همراه با آیین نامه اجرایی و طرح های امتیازی با رعایت الگوهای استاندارد و اولویت مقررات اجرایی، رشته و رشته ها چاپ و با کیفیت ویژه در اختیار خواهندگان قرار دهد. این مجموعه در بردارنده آیین نامه اجرایی و مصوبات، بخشنامه ها و دستورالعمل ها با آخرین پیوست ها و اصلاحات، همراه با کلیه شرح رشته های شغلی مصوب شورای امور اداری و استخدامی کشور است که به منظور مراجعه مدیران و کارشناسان و کلیه مسئولین اجرایی و نیز پژوهشگران و استادان فن، گردآوری و تهیه شده است.



طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و دستمزد و مزایای مشمولین قانون کار

ویراست دوم کتاب دستمزد و مزایای قانون کار و تأمین اجتماعی

تألیف: یوسف رونق قیمت: ۴۰۰۰ تومان

نیروی کار در فرآیند تولید عامل اصلی است و نقش کلیدی دارد و این همان منبعی است که سود شرکت ها و مؤسسات را به وجود می آورد. اهمیت برقراری سازگاری و ایجاد فضای امن دو جانبه در سایه وجود قوانین منطقی و منعطف که به منافع هر دو می انجامد بر کسی پوشیده نیست. نکته مهم تعیین محدوده حقوق هر یک از آنها می باشد و شناخت این محدوده از بارزترین الزامات تلقی می گردد. توجه به اطلاع رسانی و گسترش دایره دانش و اطلاعات هر دو گروه از کلیدی ترین اقدامات است که باید مورد توجه قرار گیرد.

کتاب حاضر در بردارنده اطلاعات نسبتاً جامع در زمینه طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و دستمزد و مزایای مشمولین قانون کار است که شامل بیش از یکصد و بیست پرسش و پاسخ مرتبط با مزایا و تسهیلات در قانون کار می باشد.



طراحی شغل، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل

تألیف: یوسف رونق قیمت: ۶۰۰۰ تومان

در این کتاب مؤلف سعی کرده است چگونگی طراحی شغل، مدیریت کارراه، تجزیه و تحلیل و روش های علمی و رویکردهای آن را در بخش دولتی و خصوصی جمع آوری و به صورت یکجا در اختیار علاقه مندان علم و عمل قرار دهد. همچنین جهت سو گیری افکار خواننده، سیر تحول و تکامل فرآیند طبقه بندی مشاغل از گذشته های دور تا کنون، مطرح شده است. کتاب حاضر از نظر ماهیت، کتابی علمی- کاربردی است و سعی شده است تا از غنای لازم برخوردار بوده و معتبر باشد تا هم برای طراحی و اجرای طرح طبقه بندی مشاغل در سازمان ها، به دانش پژوهان یاری رساند و هم زمینه ای برای پژوهش های لازم جهت کشف و تدوین مبانی علمی و عملیاتی طبقه بندی مشاغل، فراهم کند. این مجموعه در نه فصل تألیف و تدوین گردیده است. از جمله ویژگی های منحصر به فرد این کتاب فصل هفتم آن است که به بررسی استانداردهای طبقه بندی مشاغل در دنیا پرداخته است. دو استاندارد مطرح طبقه بندی مشاغل یعنی «طبقه بندی استاندارد بین المللی مشاغل» و دیگری «الگوی محتوایی O*Net» کاملاً مورد بررسی قرار گرفته است.



مدیریت پروژه های عمرانی با رویکرد بودجه ریزی عملیاتی

تألیف: فرج اله فتح اله پور کامی

قیمت: ۳۵۰۰ تومان

این کتاب به چگونگی ارتباط و تنظیم روابط بین پیمانکاران، مشاوران، دستگاه های اجرای و معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور می پردازد.



مدیریت عملکرد (چاپ سوم)

تألیف: علاء الدین رفیع زاده بقرآباد، محمد علی عفتی داریانی، مریم رونق قیمت: ۳۵۰۰ تومان

مدیریت و ارزیابی عملکرد یکی از مهم ترین فرآیندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی، میزان تحقق اهداف و برنامه های هر سازمان را مشخص می کند. این موضوع با مطرح شدن بحث چشم انداز بیست ساله کشور و افق تصویر شده در این چشم انداز اهمیت فوق العاده ای پیدا می کند. با توجه به نقش نظام های مدیریت عملکرد در بهبود و تعالی سازمان ها و تحقق اهداف تعیین شده در چشم انداز توسعه کشور و تکالیف تعیین شده برای دستگاه های اجرایی در فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری و به منظور انتقال تجربه عملی چندین ساله در این زمینه از یک سو و از سویی دیگر به علت عدم وجود منبعی مناسب به زبان فارسی در زمینه آموزش و اجرای نظام مدیریت عملکرد متناسب با شرایط و ویژگی های دستگاه های اجرایی کشور، این مجموعه تهیه و منتشر گردید. همچنین جلد دوم این مجموعه که به زودی به چاپ خواهد رسید، حاوی مباحث مربوط به ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان می باشد.



مدیریت حقوق و دستمزد

پژوهش و نگارش: یوسف رونق قیمت: ۴۰۰۰ تومان

از آغاز حیات مدنی بشر و پیدایش باستانی های زندگی اجتماعی به ویژه الغای نظام برده داری و فئودالی و پیدایش انقلاب صنعتی و در ادامه جهانی شدن پدیده های مدیریت، همواره بحث حقوق و دستمزد جهت حفظ تثبیت قدرت خرید مزد بگیران مطرح بوده است. در ادامه، بحث جبران خدمت در راستای تأمین هزینه های نیروی کار جایگاه ویژه ای در حوزه مدیریت منابع انسانی پیدا کرد. همچنین موضوع پاداش دهی به صورت امروزی جهت بهبود مستمر کمی و کیفی زندگی کارکنان به گونه دیگری در راستای حصول اهداف مورد نظر سازمان ها مطرح است که خود در تمام ادوار یکی از محورهای اصلی مدیریت منابع انسانی را تشکیل داده است. کتاب حاضر که حاوی اطلاعات جامع علمی و تجربی است و بر گرفته از تحقیقات انجام شده در طی چند دهه اخیر در زمینه مدیریت حقوق و مزایا و مقوله نظام جبران خدمت و پاداش دهی است، به گونه ای تدوین شده است که در بردارنده استراتژی های برنامه ریزی و عملیاتی نظام پرداخت کارکنان در بخش های دولتی و خصوصی می باشد. لذا توجه به رهنمودهای کتاب از دید آموزشی و پژوهشی برای اساتید، محققان و دانشجویانی که در رشته های مختلف مدیریت به امر آموزش و تحقیق می پردازند و نیز برای مدیران و کارشناسانی که در بخش های مختلف نظام اداری و اجرایی کشور مشغول به کار می باشند، توصیه می شود.



نظامهای جبران خدمات کارمندان در ایران

گردآوری: یوسف رونق قیمت: ۳۵۰۰ تومان

کتاب «نظام جبران خدمات کارمندان در ایران»، در سه بخش عمده تاریخچه، کلیات جبران خدمات کارمندان در بخش عمومی، مبانی و اصول نظام پرداخت در مؤسسات دارای مقررات خاص استخدامی، بازنشستگی، مقررات موجود را مورد بررسی قرار داده است. این کتاب ضمن ارائه تاریخچه حقوق و مزایای کارمندان در ایران، به تشریح کلیات و اصطلاحات و اطلاعات تکمیلی، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل در بخش عمومی، حقوق و فوق العاده های کارمندان، تسهیلات استخدامی و رفاهی کارمندان و ایثارگران، مبانی و اصول نظام پرداخت اعضای هیأت علمی، قضات و نیروهای مسلح، صدا و سیما، جهاد کشاورزی، هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران، صنعت نفت، سازمان انرژی اتمی ایران، صنعت آب و برق، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تاریخچه و کلیات بازنشستگی و صندوق های بازنشستگی و مشترکین آنها، مقررات بازنشستگی مشمولین صندوق بازنشستگی کشوری، پرداخته است. ویژگی این کتاب منحصر به فرد بودن آن است. با توجه به این که تا کنون کتابی با این مضمون تألیف نشده است، نویسنده توانسته است با تکیه بر مستندات تاریخی و تجربیات، فقدان آن را جبران نماید. این کتاب در انجام تحقیقات، مشاوره، آموزش، دوره های کوتاه مدت پودمانی و دوره های بلند مدت دانشگاهی، برای کلیه دانش پژوهان، اساتید و واحدهای مدیریت منابع انسانی در بخش خصوصی و دولتی، قابل استفاده است.



توسعه منابع انسانی در سازمان

ترجمه: دکتر سید احمد طباطبایی قیمت: ۳۰۰۰ تومان

در فرآیند تکاملی نقش و کارکرد انسان در سازمان گام های بلندی برداشته شده است به طوری که امروزه موضوع توسعه منابع انسانی به مبنای حرکت استراتژیک سازمان یا شالوده مدیریت آن تبدیل شده است. در این رهگذر سازمان هایی موفق خواهند بود که قادر باشند به تمامی ابعاد منابع انسانی اهتمام بیشتری داشته و منابع انسانی را قدرتمندترین عنصر سازمان قلمداد نمایند. کتاب حاضر تلاش دارد رابطه بین استراتژی های سازمانی و توسعه منابع انسانی را با عملکرد سازمانی، بهره وری و نیازهای فردی، انگیزش ها، فرآیند توسعه سازمان و در نهایت فاکتورهای اساسی در بهبود بهره وری سازمانی و اثربخشی سازمانی را مورد توجه و تفسیر قرار دهد.





انتشارات فرمانش

مرکز توزیع و پخش:

آدرس: تهران، خیابان شریعتی مقابل خیابان ظفر، پلاک ۱۳۲۹، بلوک ۲، واحد ۶
کد پستی: ۱۹۴۸۶۴۳۹۵۱
تلفکس: ۳-۲۲۸۸۸۱۰۰ (۰۲۱)

www.farmanesh.or

آیین نگارش نوشته های اداری
«نامه - گزارش»
برداشت و کزنش، امه شعب



انتشارات فرمانش مستخر است ضمن ارائه خدمات ویرایش فنی و ادبی و چاپ و نشر به مدیران، صاحب نظران و دستگاه های اجرایی، آمادگی خود را برای انجام موارد زیر اعلام نماید:
کتاب پذیرش مقالات تخصصی در حوزه های مختلف منابع انسانی برای چاپ در فصلنامه توسعه و بهبود مدیریت.

کتاب استقبال از دریافت پیشنهاد های اصلاحی صاحب نظران و دست اندرکاران در مورد

کتاب های منتشره همراه تقدیم بدایا به پیشنهاد دهنده.

کتاب چاپ و نشر پیشنهاد های اصلاحی در صورتی که در حدیک فصل باشد به نام پیشنهاد دهنده.

جهت درج آگهی در این فصلنامه یا در

وب سایت فصلنامه با شماره تلفن های

۳-۲۲۸۸۸۱۰۰ (۰۲۱) تماس حاصل

فرمایید.

«فصلنامه توسعه و بهبود مدیریت» زبان گویا و ارتباطی

تعالی مدیریت عملیاتی منابع انسانی است.

لذا از کلیه اندیشمندان، صاحب نظران، مقامات، مدیران و

کارکنان سازمان ها، اساتید و دانشجویان دعوت می نماید مقالات تخصصی خود را در حوزه های مختلف منابع

انسانی به ویژه در بخش عملیاتی دولتی و عمومی برای بررسی و درج در فصلنامه به آدرس

mdi_journal@mdi.co.ir ارسال و یا برای کسب اطلاعات بیشتر به وب سایت www.mdi.co.ir مراجعه

نمایند.

بدیهی است که در راه رسیدن به تعالی نیازمند دانش، تجربیات، پیشنهادات و راهنمایی های دست اندرکاران این

حوزه هستیم.

فراخوان مقاله