



# دانش ارزانی

سال دوم / شماره چهارم / تابستان ۱۳۸۹

فصلنامه علمی - تخصصی  
سازمان بازرسی کل کشور

## مقالات علمی

ارزیابی عملکرد بر اساس فرهنگ دینی

دکتر سیدرضا صالحی امیری و الهه حیدری زاده

کاربرد مدیریت دانش سازمانی در کنترل و نظارت (سازمان بازرسی کل کشور)

دکتر محمد اسماعیل انصاری، دکتر علیرضا شیروانی و محمد مهدی دوالی

ارزیابی نظام آموزش عالی بر مبنای مؤلفه‌های مدیریت دانش

دکتر حمیدرضا آراسته و هادی رزقی شیرسوار

مروری بر مفاهیم و الگوهای ارزیابی عملکرد و ارزیابی فرهنگی

رزیتا سپهرنیا

## گزارش تخصصی

بررسی و تحلیل گزارش‌های خوداظهاری نظارت بر مناقصه‌ها و مزایده‌ها در دستگاه‌های

اجرائی طی سال ۱۳۸۸

وحید آرابی





## فصلنامه دانش ارزیابی

سال دوم، شماره ۴، تابستان ۱۳۸۹

صاحب امتیاز: سازمان بازرسی کل کشور

مدیر مسئول: مصطفی پورمحمدی

جانشین مدیر مسئول: حسن صفرخانی

رئیس شورای سردبیری: دکتر غلامحسین بلندیان

شورای سردبیری: دکتر حجت‌الله ایوبی، دکتر غلامحسین بلندیان،

حسن صفرخانی، دکتر حمیدرضا ملک محمدی

### شورای علمی

دکتر سیدعلی اکبر احمدی، دکتر کیومرث اشتریان، دکتر رکن‌الدین افتخاری، دکتر غلامحسین

بلندیان، دکتر بهزاد پورسید، دکتر ناصر جمال‌زاده، دکتر محسن خلیجی، دکتر علیرضا دیهیم،

دکتر سیدمحمدرضا سیدنورانی، دکتر حسن عابدی جعفری، دکتر حمیدرضا ملک محمدی، دکتر

نوروز هاشم‌زهی

مدیر اجرایی: حسین قلجی

ناشر: نشر زمان نو

طراحی جلد: مجید مقصودی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۵۰۰۰ ریال

فصلنامه دانش ارزیابی به استناد مجوز شماره ۱۲۴/۱۶۱۳ مورخ ۱۳۸۸/۳/۲۰ کمیسیون انتشارات

دولتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی منتشر می‌شود.

نقل مطالب با ذکر منبع مجاز است.

مسئولیت صحت مطالب و مقالات به عهده نویسندگان است.

تهران، خیابان طالقانی، تقاطع سپهبد قرنی، سازمان بازرسی کل کشور، طبقه دوم

معاونت پژوهشی مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی. تلفن: ۶۱۳۶۲۰۳۲

E-mail: [researchcenter.gio@gmail.com](mailto:researchcenter.gio@gmail.com)

پایگاه الکترونیکی: [www.gio.ir](http://www.gio.ir)

سخن مدیرمسئول ۵

### مقالات علمی

ارزیابی عملکرد براساس فرهنگ دینی ۱۵

دکتر سیدرضا صالحی امیری و الهه حیدری زاده

کاربرد مدیریت دانش سازمانی در کنترل و نظارت

(سازمان بازرسی کل کشور) ۳۹

دکتر محمد اسماعیل انصاری، دکتر علیرضا شیروانی و محمد مهدی دوالی

ارزیابی نظام آموزش عالی بر مبنای مؤلفه‌های مدیریت دانش ۷۱

دکتر حمیدرضا آراسته و هادی رزقی شیرسوار

مروری بر مفاهیم و الگوهای ارزیابی عملکرد و ارزیابی فرهنگی ۱۰۱

رزیتا سپهرنیا

### گزارش تخصصی

بررسی و تحلیل گزارش‌های خوداظهاری نظارت بر مناقصه‌ها

و مزایده‌ها در دستگاه‌های اجرایی طی سال ۱۳۸۸ تا ۱۴۳

وحید آرایبی



## سخن مدیرمسئول

از منظر مدیریت کلان و سیاسی، تعالی و توسعه هر جامعه، در گرو دو راهبرد است: وجود قوانین و سیاست‌های صحیح و اجرای درست آنها. ضمانت تحقق راهبرد اجرای درست قوانین و سیاست‌ها، در هر اجتماع قانون‌محور، بر عهده نهادهای نظارتی، بازرسی، ارزیابی و کنترلی است. این امر، بیانگر اهمیت جایگاه این نهادها در توسعه است. قانونگذار، همواره، به تحقق اهداف تعیین شده خود می‌اندیشد و تحقق قوانین نیز در گرو تعیین سازوکارهایی است که به وسیله آنها بتوان هم حرکت‌های خطای احتمالی به سوی اهداف را تصحیح کرد و هم اهداف را با اقتضات نوشونده، در جریان فعالیت‌ها، هماهنگ کرد. این سازوکار، در واقع، همان نظارت و کنترل است که از ویژگی‌های اصیل در هر نظام کارآمد و قانون‌مدار به‌شمار می‌آید.

اسلام، به‌عنوان آخرین آیین آسمانی، که داعیه‌دار اجرای بهترین و کامل‌ترین شیوه‌های زندگی بشری در عرصه‌های مادی و معنوی است، در جلوه‌های مختلف، به نظارت و کنترل، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریتی، توجه کرده است. در سیره و سخن معصومان (ع)، به اشارات فراوانی برمی‌خوریم که در آنها به این نکته توجه شده است که مدیران و کارگزاران نظام اسلامی، اسوه و مظهر آرمان‌های جامعه اسلامی‌اند. به همین دلیل، کارایی و عملکرد آنها با پیشرفت کلیت جامعه، پیوستگی نزدیک دارد و زمینه‌ساز تحقق باورهای عمومی مردم است؛ بنابراین، نظارت و کنترل آنها، در نهایت، به صلاح و اصلاح جامعه می‌انجامد.

مفهوم دینی امر به معروف و نهی از منکر آشناترین جلوه توجه اسلام به مفهوم نظارت و کنترل است. امام باقر (ع) فرموده‌اند: «... ان الامر بالمعروف و النهی عن المنکر سبیل الانبیاء و منهج للصلحاء فریضه عظیمه بها تقام الفرائض و تامن المذاهب و تحل المكاسب و ترد المظالم و تعمر الارض و ينتصف من الاعداء و يستقیم الامر...؛ امر به معروف و نهی از منکر، راه و روش پیامبران و شیوه صالحان است و واجب بزرگی است که واجبات دیگر با آن بر پا می‌شود؛ به وسیله آن، راه‌ها امن و درآمدها حلال می‌شود و حقوق پایمال شده به صاحبانش بازمی‌گردد؛ زمین آباد می‌شود و داد از دشمنان گرفته می‌شود و کارها سامان می‌پذیرد».<sup>(۱)</sup>

در سخنی دیگر، امام علی (ع) می‌فرمایند: «لا یزال الناس بخیر ما امروا بالمعروف و نهوا عن المنکر و تعاونوا علی البر و التقوی فاذا لم یفعلوا ذلك نزع منهنم البرکات و سلط بعضهم علی بعض و لم یکن لهم ناصر فی الأرض و لا فی السماء؛ تا زمانی که مردم، امر به معروف و نهی از منکر کنند و در نیکی و تقوا به یاری یکدیگر بشتابند، در خیر و سعادت خواهند بود. اما اگر چنین نکنند، برکت از آنان گرفته می‌شود و گروهی بر گروه دیگر سلطه می‌یابند؛ نه در زمین یاوری دارند و نه در آسمان».<sup>(۲)</sup>

حضرت علی (ع) به انواع و اقسام شیوه‌های نظارت و راهکارهای اصلاحی نیز اشاره فرموده است. از جمله در اشاره به شیوه غیرعلنی نظارت می‌فرماید: «چشم‌های [مخفی] بر کارگزاران و کارکنان بگمار، اعمال آنان را زیر نظر داشته باش و بازرسان و مراقبان صادق و باوفا برای آنان معین کن».<sup>(۳)</sup>

در فرهنگ برخاسته از انقلاب اسلامی ایران نیز می‌توان جایگاه مردم را هم در مشروعیت بخشیدن به نظام سیاسی و هم در مشارکت در ابعاد نظارت و تصمیم‌گیری دید. امام خمینی پیشوای فقید انقلاب در این باره فرمودند: «باید همه زن‌ها و همه مردها در مسائل اجتماعی، در مسائل سیاسی وارد باشند و ناظر باشند. هم به مجلس ناظر باشند، هم به کارهای دولت ناظر باشند، اظهار نظر بکنند ... ملت اگر نظارت نکنند در امور دولت و مجلس و همه چیز، اگر کنار بروند، بسپارند دست اینها و بروند مشغول کارهایشان بشوند،

ممکن است یک وقت به تباهی بکشد. ما باید ناظر باشیم به امور مردم، ملت باید ناظر باشد به اموری که در دولت می گذرد».<sup>(۴)</sup>

فساد در برخی کارگزاران نظام‌ها، جلوه دیگری از اهمیت جایگاه نظارت، بازرسی، ارزیابی و کنترل است. حتی با وجود سیاست‌ها و قوانین درست و نیز با فرض اجرای درست آنها، ممکن است مسئول یا کارگزاری، از منابع عمومی، برای منافع شخصی بهره‌برداری کند. بسیار اتفاق افتاده که دستگاه یا مدیری، با وجود کارکرد خوب و مقبول، مفاسدی نیز داشته است. در این موارد چه باید کرد؟ آیا می‌توان، به بهانه کارایی مقبول، از فساد چشم‌پوشی کرد؟ پاسخ، به روشنی، منفی است. براساس دیدگاهی مقطعی و خرد، شاید به نظر برسد که منفعت و کارایی یک مدیر، ارزش چشم‌پوشی از برخی فسادهای او را داشته باشد، اما در نگاهی جامع و کلان، این چشم‌پوشی‌ها، پس از گذشت زمان، به آسیبی بزرگ برای انقلاب بدل خواهد شد. غفلت از فسادی هرچند کوچک در پیکره انقلاب، به تخریبی بزرگ خواهد انجامید. همان‌گونه که رهبر معظم انقلاب بیان می‌کنند: «اصرار بر مبارزه با فساد، به این علت است که این مبارزه، زمینه‌ساز بهره‌مندی واقعی مردم از اهداف انقلاب باشد، و اگر فساد میان مسئولان رایج شود، ضربه‌ای که کشور از این مسئله متحمل خواهد شد، قابل جبران نخواهد بود».<sup>(۵)</sup>

از این رهگذر، این سخن ولی امر مسلمین را می‌توان شعار سازمان بازرسی کل کشور دانست: «اداره کشور متوقف به مبارزه با فساد است».<sup>(۶)</sup>

این مقدمه، دو نکته جدید و مهم را در خود نهفته دارد: توجه به اهمیت اجرای صحیح قوانین به‌مثابه یکی از دو بال توسعه و تعالی جامعه و نیز اهمیت مبارزه پیوسته با فساد کارگزاران در هر سطح و هر میزان کارآمدی، اما پرسش مهم این است که در این دو نکته، تفاوت کنترل و پایش چیست؟ آیا کنترل این دو کارکرد، از یک جنس است و می‌توان با رویکرد و ابزارهای کشف فساد، اجرای صحیح قوانین، سیاست‌ها و برنامه‌ها را

نیز کنترل کرد؟ اگر کنترل اجرای صحیح قوانین، دارای رویکردها و ابزارهای ویژه خود است، آنها کدامند و ماهیتشان چیست؟

یافتن پاسخ این پرسش، نیازمند مراجعه به عقل و تجربه بشری، شنیدن همه سخن‌ها و انتخاب و پیروی کردن از بهترین آنهاست، و این همان توصیه قرآن کریم به انسان‌هاست: «الذین یستمعون القول فیتبعون أحسنه أولئک الذین هداهم الله و أولئک هم أولوا الألباب؛ آنان که سخن را می‌شنوند و از نیکوترین آن پیروی می‌کنند. اینان را خداوند هدایت کرده و در شمار خردمندانند».<sup>(۷)</sup>

با مرور آثار مکتوب و مراجعه به دانشگاه‌ها و مراکز علمی، که در باب «کنترل نظام اداری» پژوهش می‌کنند، به مباحث مختلفی برمی‌خوریم. یکی از مهم‌ترین این مباحث، مفهوم ارزیابی<sup>۱</sup> است. تنها در آمریکا، که با بهره‌کشی علمی از نخبگان سراسر دنیا، خود را به مهد علم تبدیل کرده است، سه فصلنامه تخصصی از سوی مراکز علمی - پژوهشی و دولتی منتشر می‌شود. کتاب‌های بی‌شماری نیز در موضوع ارزیابی نوشته شده است که در دانشگاه‌های دنیا تدریس می‌شود. این در حالی است که در ایران این مفهوم و فن چندان شناخته شده نیست؛ اهمیت آن کشف نشده و تفاوت آن با نظارت تبیین نشده است. برای مثال، در کتاب *ارزیابی سیاستگذاری عمومی*<sup>۲</sup> نوشته ویلیام دان<sup>۳</sup>، استاد دانشگاه آمریکا، فصل هشتم به تبیین مفهوم نظارت و فصل نهم به تبیین مفهوم ارزیابی اختصاص یافته که بر تفاوت و جدایی این دو مفهوم و فن از یکدیگر تأکید شده است.<sup>(۸)</sup>

تفاوت اساسی نظارت و ارزیابی، در بیانی مختصر، این است که نظارت، به کنترل و پایش فرایند اجرای قوانین، سیاست‌ها و برنامه‌ها اشاره دارد و پرسش اصلی آن این است که آیا در فرایند اجرا انحرافی هست؟ اما ارزیابی عبارت است از تخمین، نرخ‌گذاری و اعتبارسنجی اجرای قانون، سیاست و برنامه و پرسش اصلی آن این است که اجرای این

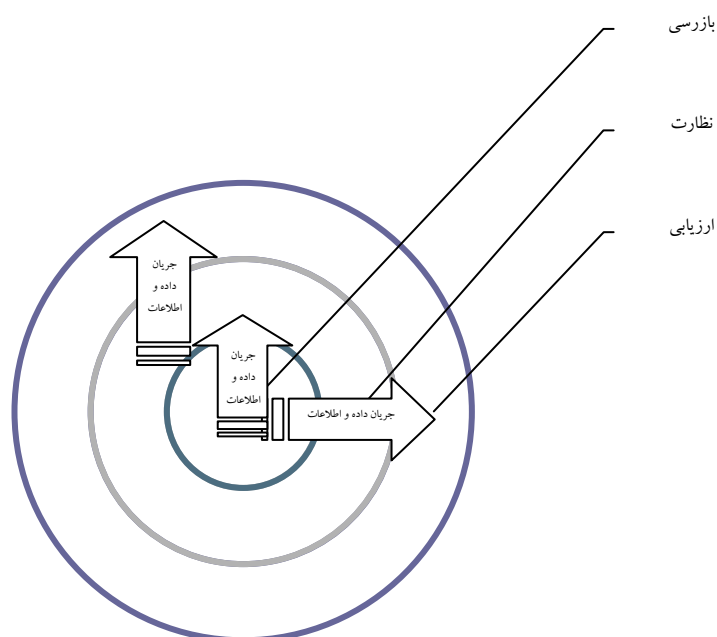
1. Evaluation  
2. Public Policy Analysis  
3. William Dunn

سیاست، برنامه و قانون، چه تفاوت و تأثیری را ایجاد کرده است؟ نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد یک سازمان برای به دست آوردن این اطمینان که اهداف سازمان و طرح‌های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است.

صرف بیت‌المال به منظور اجرای قانون، سیاست و برنامه، باید برای تحقق یک هدف مشخص و نافع باشد. هرچند در فرایند اجرا و مدیریت این برنامه، سیاست یا قانون، انحرافی رخ نداده باشد، اما در وضع جامعه نیز تأثیر مثبتی برجای نگذاشته باشد، عین فساد بلکه از فسادهای کلان است. ارزیابی، در مقابل نظارت، بر قضاوت‌هایی متمرکز است که مربوط به ارزش‌ها و نتایج سیاست‌ها و برنامه‌هاست. ارزیابی، در درجه اول، تلاشی است برای تعیین فایده، ارزش و نفع اجتماعی یک سیاست، برنامه یا قانون، نه صرفاً کوششی برای گردآوری اطلاعات درباره خطای یک یا چند کارمند دولتی.<sup>(۹)</sup>

جدول ۱ مقایسه نظارت و ارزیابی

زمان	مجریان	محصول و نتیجه	ابزار	چه نوع فساد را هدف قرار می‌دهد؟	کارکرد برای سلامت نظام اداری	پرسش اصلی	سطح تحلیل	
در حین اجرای برنامه‌ها و قوانین	قضات و بازرسان	حکم‌های قضایی فردی	بازرسی	فساد فردی و گروهی	تضمین نبود انحراف در فرایند اجرا	آیا انحرافی رخ داده است؟	خرد - فردی	نظارت
هم پس از پایان برنامه و سیاست و هم در مقاطع زمانی مشخص شده در حین اجرا	تحلیلگران و ارزیابان	گزارش‌های منظم و ادواری	تحلیل و محاسبه	فساد کلان و اجرایی	تضمین تدوین و اجرای سیاست‌ها، برنامه‌ها و قوانین صحیح و اثرگذار	آیا نتیجه و تأثیری داشته است؟	کلان (دستگاهی - برنامه‌ای)	ارزیابی



شکل ۱ رابطه بازرسی، نظارت و ارزیابی

مهم‌ترین کارکرد ارزیابی این است که مشخص کند با توجه به صرف اموال عمومی، اقدامات دستگاه‌های دولتی تا چه میزان نیازها، ارزش‌ها و برنامه‌ها را محقق کرده است؛ مثلاً با وجود صرف چندین میلیارد ریال بودجه به منظور اجرای برنامه افزایش سلامت در یک سال، اهداف تعیین شده، براساس شاخص‌ها و معیارهای معین، تا چه اندازه محقق شده است و اگر نشده است چرا؟ در زمینه چستی ارزیابی، تکنیک‌های آن، اهمیت و کارکردهای آن، نمونه‌های مطالعه شده و گزارش‌های تولید شده مطالب فراوانی وجود دارد و مؤسسات و نهادهایی، به صورت تخصصی، در حال آموزش و پژوهش درباره این موضوع‌اند. امید است بتوانیم با درک ضرورت‌های امروزی و بومی‌سازی تجربیات جهانی، از نظام کنترل مبتنی بر نظارت و بازرسی صرف - که هدف آن فقط مبارزه با فساد است - به نظام کنترل مبتنی بر

نظارت و ارزیابی - که هدف آن هم کنترل فساد و هم کنترل کارایی و بهره‌وری در اجرای سیاست‌ها و قوانین و صرف بیت‌المال است - برسیم.

مصطفی پورمحمدی

مدیرمسئول فصلنامه دانش ارزیابی

### پی‌نوشت‌ها

۱. اصول کافی، ج ۵، ص ۵۶، حدیث ۱. این مضمون در سخنی از حضرت علی (ع) نیز آمده است؛ نگاه کنید به: عبدالواحد بن محمد تمیمی، غررالحکم و دررالکلم، ج ۳، ص ۱۶۹-۱۶۷.
۲. تهذیب الاحکام، ج ۶، ص ۱۸۱، حدیث ۲.
۳. نهج البلاغه، نامه ۵۳.
۴. صحیفه امام خمینی، ج ۱۵، ص ۱۷.
۵. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با کارگزاران حج ابراهیمی، ۸۱/۱۱/۳.
۶. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نمایندگان مجلس هفتم ۸۳/۳/۲۷.
۷. زمر، ۱۸.
۸. براساس اطلاعات اینترنتی موجود، این کتاب، با عنوان *مقدمه‌ای بر سیاست‌گذاری عمومی*، توسط دکتر کیومرث اشتریان ترجمه شده و در دست انتشار است. برای مشاهده ویرایش چهل‌ام اصل کتاب و آگاهی از محتوای فصول نه‌گانه آن، به این منبع مراجعه کنید: [www.policyonline.org](http://www.policyonline.org)
۹. *مقدمه‌ای بر سیاست‌گذاری عمومی*، فصل نهم.

# مقالات علمی



# ارزیابی عملکرد براساس فرهنگ دینی

دکتر سیدرضا صالحی امیری\* و الهه حیدری زاده\*\*

## مقدمه

تأکید در مورد اهتمام به ارتقای فرهنگ جامعه و داشتن دغدغه اوضاع و کیفیت فرهنگی آن، با توجه به دیدگاه اسلام در این باره، تأثیر تعیین کننده‌ای بر مسائل فرهنگی حال و آینده جامعه می‌گذارد.

مشکل آشنا شدن با مفهوم فرهنگ از همان قدم اول یعنی دسته‌بندی و انتخاب تعاریف گذشته آغاز می‌شود، تنها رده‌بندی انواع این تعاریف تشریحی، ساختاری، تکوینی و ... موجب تدوین کتاب‌های متعدد شده است (آشوری، ۱۳۵۷: ۶۸).

فرهنگ در زمینه هدف‌داری، درست مانند روح در حرکت هدف‌دار است. حقیقت اینکه فرهنگ هر جامعه، روشن‌گر روح آن جامعه است و نمودها و فعالیت‌های فرهنگی به‌منزله پدیده‌ها و رفتارهایی است که روح از خود بروز می‌دهد (مطهری، ۱۳۷۵: ۳۱۷).

در حکومت اسلامی فرهنگ یک مقوله بنیادی و زیربنایی است. از این رو نمی‌توان نظریه‌هایی را که در مورد فرهنگ در جوامع غربی بیان می‌شود مبنای عمل در حکومت اسلامی قرار داد، بلکه مفروضات حکومت دینی مبتنی بر کتاب، سنت و سیره است.

نظر به اینکه فرهنگ دینی مبتنی بر سنت سیره نبوی (ص) و ائمه اطهار (ع) از گذشته

---

\* استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و تحقیقات تهران؛

\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران؛

تاکنون عامل هویت بخشی جامعه ایرانی - اسلامی بوده، لازم است دائم این فرهنگ رصد شود و با شناخت روندهای موجود، کاستی‌ها و فرایندهای شکل‌گیری و نمودهای عملی رفتاری، زمینه توسعه فرهنگ دینی فراهم گردد (ناظمی، ۱۳۸۴).

از طرفی مسئله‌ای که توجه متولیان و مدیران فرهنگی جوامع را به خود معطوف ساخته، بحث دین و دین‌داری در جامعه است. این توجه، در جامعه ما که جامعه‌ای دینی محسوب می‌شود، بسیار بیشتر از سایر جوامع است. از دیدگاه دانش جامعه‌شناسی، دین نهادی اجتماعی است که با دیگر نهادها ارتباط متقابل دارد و از نظر فرهنگی، دین بخشی از فرهنگ هر جامعه است که در قالب الگوهای مختلف دین‌داری از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود.

گفتنی است نظر به اینکه کشور ما با داشتن سازمان‌های فرهنگی دینی قوی و عظیم باید دارای بنیان‌های فرهنگ دینی عمیق بوده و زمینه‌ساز ترویج این نوع فرهنگ در دیگر کشورها باشد تا به مقوله ارزیابی عملکرد با رویکرد دینی به صورت جدی و موشکافانه پرداخته شود و از این رهگذر راهبردهای حوزه فرهنگ دینی و به تبع برنامه‌های توسعه و ترویج آن را فراهم آورد. تعیین معنا و قلمرو دین و فرهنگ و خاستگاه پیدایش این دو، از مهم‌ترین مباحثی است که به کشف رابطه دین و فرهنگ یاری می‌رساند.

با فرض برابری دین و فرهنگ، دین در همه انواع و اقسام فرهنگ دخالت می‌کند و دین‌داران فرهنگ را همان دین می‌شناسند و حکومت دینی را ناگزیر از دخالت در فرهنگ می‌دانند.

با فرض رودررویی دین و فرهنگ به اینکه مثلاً ماهیت دین متفاوت از ماهیت فرهنگ باشد یا قلمرو دین تنها امور اخروی باشد و قلمرو فرهنگ امور دنیوی؛ دین در فرهنگ هیچ‌گونه دخالتی نخواهد کرد و اگر نسبت دین و فرهنگ عام و خاص باشد، در این صورت آنان که چنین نسبتی میان دین و فرهنگ می‌بینند، تنها در همان قسمت مشترک، به دین حق دخالت در فرهنگ می‌دهند (بهرامی، ۱۳۸۸: ۱).

سؤال اصلی این است که چگونه می‌توان با رویکرد دینی به ارزیابی عملکرد سازمان

در سطح خرد پرداخت؟ در این مقاله با بهره‌گیری از مدل‌های ادگار شاین، گلاک و استارک و دی جانگ و همکارانش ارزیابی سازمان در سه سطح مصنوعات، ارزش‌ها و مفروضات بنیادی مطرح می‌شود.

### ۱ حوزه‌های مختلف فرهنگ

با توجه به تعریف خاص از فرهنگ در این تحقیق، می‌توان حوزه‌های معنایی متفاوتی برای آن در نظر گرفت:

- **حوزه فرهنگ دینی:** منظور اندیشه‌ها، احساسات و رفتارهایی که ریشه در اعتقادات و باورهای دینی افراد دارد.

- **حوزه فرهنگ عمومی:** منظور رفتارها و بازتاب عملی اندیشه‌ها و احساساتی است که اکثریت افراد جامعه در ارتباطات اجتماعی از خود نشان می‌دهند.

- **حوزه فرهنگ سیاسی:** منظور اندیشه‌ها، تمایلات و رفتارهایی است که افراد در عرصه مشارکت‌های اجتماعی و اداره جامعه و شکل‌گیری حاکمیت از خود بروز می‌دهند.

- **حوزه فرهنگ اقتصادی:** منظور اندیشه‌ها، تمایلات و رفتارهایی است که افراد در مناسبات اقتصادی از خود نشان می‌دهند (شورای انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۲: ۴۸ - ۴۰).

### ۲ نسبت دین و فرهنگ

- **دین محصول فرهنگ:** دین محصول فرهنگ جامعه و فرهنگ مولود تحولات اجتماعی است. بنابراین دین یکی از نهادهای زیرمجموعه فرهنگ است. دورکیم و هافستد از حامیان این نظریه‌اند.

- **دین از عوامل فرهنگ‌ساز:** رویکرد دوم، دین و فرهنگ را هم‌عرض می‌داند که با یکدیگر در تعامل‌اند. براساس این نظریه، فرهنگ از اجزای مختلفی تشکیل شده که دین از آن اجزاست. آداب، رسوم، رفتارها، نهادها، ارزش‌ها، هنر، خط، زبان و عواملی از این

دست، روی هم، فرهنگ هر کشور را رقم می‌زنند. این نظریه برای دین عرصه‌ای فراتر از محدوده اخروی و فردی قائل نیست.

- **دین منشأ فرهنگ‌سازی:** در این نظریه دین ابزار سرپرستی بشر در همه شئون فردی، اجتماعی و تاریخی است. مقاله حاضر در نسبت دین و فرهنگ نیز این نظریه را برمی‌گزیند. بدین ترتیب مهندسی فرهنگی جامعه مبتنی بر این تفکر عبارت است از دریافت راه‌های بهره‌گیری از اصول و ارزش‌های اسلامی و تجلی آنها در حیات جامعه بشری در زمان و مکان‌های متفاوت و با ابزار و روش‌های مختلف (پیروزمند، ۱۳۸۵).

### ۳ تأثیرگذاری دین در سطوح فرهنگ

براساس پژوهش‌های به‌عمل آمده در نسبت دین و فرهنگ نظریه دین منشأ فرهنگ‌سازی در جامعه اسلامی - ایرانی ارجحیت دارد. حال می‌توان چگونگی تأثیرگذاری دین در مهندسی فرهنگی کشور را بیان کرد. ابتدا باید گفت فرهنگ دارای سه سطح است:

۱. **فرهنگ عمومی:** فرهنگ عمومی به معنای مجموعه نیازهای فرهنگی است که عموم جامعه با آن روبه‌رو بوده و مبتلا به آن می‌باشند.

۲. **فرهنگ تخصصی:** عبارت است از آن دسته پذیرش‌های اجتماعی که تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان آن افراد محدودی از جامعه هستند که سطح تحصیلات بالاتری دارند.

۳. **فرهنگ بنیادی:** عبارت است از مفاهیمی که نسبت به فرهنگ عمومی و به‌ویژه فرهنگ تخصصی از عمق بیشتری برخوردار بوده و پایه و مبنای فرهنگ تخصصی محسوب می‌شود. این فرهنگ مجموعه اموری است که امکان تحول و بالندگی در فرهنگ تخصصی را فراهم می‌کند. به‌عنوان مثال فلسفه‌ها و روش‌ها از جمله مصادیق فرهنگ بنیادی است (همان).

دین در هر سه سطح فرهنگ تأثیر دارد. مروری بر عناوین روایات وارد شده تأثیر و تعیین‌کنندگی بی‌بدیل معارف اسلامی بر عرصه فرهنگ عمومی را قطعی می‌سازد. در زمینه

تأثیر دین در فرهنگ تخصصی می‌توان به مباحث بسیاری که در حوزه علم گفته شده اشاره کرد. شکل عمیق‌تر ارتباط بین علم و دین را می‌توان در تأثیر مفهومی متقابل بین علم و به‌ویژه الهیات با دین جست‌وجو کرد. دین همچنین در فرهنگ بنیادی نیز تأثیر دارد، مباحث و مسائل مطرح درباره دین و فلسفه؛ دین و فلسفه اخلاق، با دین و روش‌سازی از جمله مصادیق این تأثیر است. با توجه به تعاریف آن سه سطح از فرهنگ، می‌توان ارتباط آنها را دریافت. فرهنگ بنیادی از فرهنگ تخصصی و فرهنگ تخصصی از فرهنگ عمومی تأثیرگذاری بیشتری دارد. مهندسی فرهنگی در صورتی انجام می‌گیرد که لایه‌های فرهنگ در نظمی هماهنگ و بر محوریت تعالیم اسلام به سر برد (همان).

#### ۴ آثار محوریت دین در فرهنگ

توسعه فرهنگی به توسعه نهادها در بخش اندیشه، اخلاق و عمل اطلاق می‌شود و مهندسی فرهنگی نیز باید به چنین توسعه‌ای در فرهنگ منجر شود. توسعه فرهنگی از دیدگاه اسلام زمانی تحقق می‌یابد که تنوع و تکثر در مسائل یادشده همراه با انسجام با محور تکامل پرستش اتفاق افتد. دو امر، مانع تحولات فرهنگی در جامعه می‌شود: اول ثبات دین یا آموزه‌های دینی، دوم اهمیت و ارزش ماندگاری فرهنگی جمود و تحجر، خرافه‌گرایی در فرهنگ، روحیه تقلید و مصرف‌گرایی در فرهنگ، اضمحلال سرمایه‌های فرهنگی در جامعه و نبود زیرساخت فرهنگی مناسب، موانع اخذ توسعه فرهنگی است. نقش دین در برطرف کردن این محورها، کلیدی و اساسی است (همان).

از پیامدهای دیگر محوریت دین در فرهنگ‌سازی توجه به ارتباط دین و تمدن‌سازی مبتنی بر تعریفی است که از فرهنگ ارائه می‌شود. تعریفی که از تمدن داریم اینکه محیط زیست انسانی است و تمدن جنبه عینی و تجسمی فرهنگ است. در نتیجه ارتباطی که بین دین و فرهنگ می‌باشد بین دین و تمدن نیز پذیرفته می‌شود. بنابراین مهندسی فرهنگی کشور لزوماً باید به ساختن تمدن اسلامی منجر شود (همان).

## ۵ کارآمدی فرهنگ

به طور کلی می توان گفت که فرهنگ کارآمد، دارای هفت ویژگی اصلی است:

۱. نگاهی وسیع و فراگیر به تعالیم انسان ها با یکدیگر در سطح حیات مادی دارد. تعبیر تعامل به این دلیل است که فرهنگ، توجهی به تولید مواد زندگی که جنبه زیستی دارد نداشته، بلکه توجه آن به مرحله بعد از تولید و یا کیفیت تولید در تعامل با انسان های دیگر و محیط می باشد؛

۲. توجه به ضمیر ناپیدای انسان و سامان دادن به تعامل آن با دیگر انسان ها دارد؛

۳. تبلور فرهنگ در آداب و رسوم، عقاید و سنت ها و ظهور آن در ملیت خاص می باشد؛

۴. رضایت پایداری در میان افراد جامعه ایجاد می کند؛

۵. دارای ظرفیت و انعطاف قوی و وسیعی در برخورد با فرهنگ های بیگانه است تا

اوصاف آنها را در خود هضم کرده و ضمن بومی سازی آنها، از خود انفعال نشان ندهد؛

۶. دارای توانایی سریع و فوری در پاسخ گویی به نیازهای جدید در حرکت رو به

رشد جوامع بشر می باشد؛

۷. فرهنگ ها با واقعیات و حقایق قائل اثبات تطابق دارند (جعفری، ۱۳۶۲: ۱۱۶).

فرهنگ کارآمد در عین پویایی و توانایی باید پاسخ گوی نیازهای جامعه نیز باشد. عموماً نیازهای انسان را می توان در دو بعد معنوی و مادی گروه بندی کرد، زیرا انسان به همان اندازه که موجودی مادی است، موجودی معنوی است از این رو، نیازهای او را در سه گروه مهم می توان بیان کرد: نیازهای عقلانی شامل: الهیات، فلسفه، منطق، ریاضی محض، تجربیات حسی منتج به کشفیات علمی قانونمندان و به طور کلی هرگونه تفکر و سنجش بر معیارهای عقلانی مسائل انسانی (Pandian, 1991: 2) نیازهای روحی و عاطفی شامل: امور احساسی و عاطفی، همچون عشق و پرستش، عرفان و شهود، هنر و ذوق، تعالی اخلاقی، مقبولیت اجتماعی، خلاقیت ها و ابداع ها و الهام گیری ها و ... این قبیل مسائل، در نگاه اول به نظر می رسد، فاقد توضیح عقلانی (عقل افزاری) و جنبه کارکردگرایانه، کاربردی و مفید است.

## ۵-۱ کارآمدی فرهنگ اسلامی

### ۵-۱-۱ فرهنگ از دیدگاه اندیشمندان اسلامی

بی تردید امام خمینی (ره) با درک عمیق از روابط حاکم بر اندیشه جهان معاصر و با تعمق و تأمل به نقش فرهنگ در سازندگی فرد و اجتماع، علل سقوط و هبوط فرزندان آدم از آسمان معنویت را نادیده انگاشتن تأثیر فرهنگ در دگرگونی نهادهای اجتماعی، اندیشه‌ها و تفکرات، روحیات و دیگر مناسبات انسانی می‌دانست و خود با همه توان در به وجود آوردن فضایی فرهنگی با تکیه بر ارزش‌های الهی و انسانی منبعث از روح معنویات کتاب و سنت پای می‌فشرد.

امام راحل (ره) درباره فرهنگ و تأثیر وجودی و جوهری آن در زندگی انسان‌ها می‌فرماید: «فرهنگ یک کارخانه آدم‌سازی است، چنانچه انبیا هم برای همین معنا آمدند که آدم درست کنند» (صحیفه نور، ج ۶: ۲۳۶)، «بالاترین و والاترین عنصری که در موجودیت هر جامعه دخالت اساسی دارد، فرهنگ آن جامعه است. اساساً فرهنگ هر جامعه هویت و موجودیت آن جامعه را تشکیل می‌دهد و با انحراف فرهنگ هر چند جامعه در بعدهای اقتصادی، سیاسی، صنعتی و نظامی قدرتمند و قوی باشد ولی پوچ و پوک و میان‌تهی است. اگر فرهنگ جامعه‌ای وابسته و مرتز از فرهنگ مخالف باشد، ناچار دیگر ابعاد آن جامعه به جانب مخالف گرایش پیدا می‌کند و بالاخره در آن مستهلک می‌شود و موجودیت خود را در تمامی ابعاد از دست می‌دهد»، «رأس همه اصلاحات، اصلاح فرهنگ است (همان: ۱۶۰)»، «برنامه‌های فرهنگی تحول لازم دارد، فرهنگ باید متحول بشود»، (همان: ۲۵۲) «تربیت یک ملت به این است که فرهنگ آن ملت صحیح بشود».

مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در نگرشی عمیق به فرهنگ که باید در اولویت نخست همه امور جامعه قرار گیرد می‌گوید «عبارت از ذهنیات و اندیشه‌ها و ایمان‌ها و باورها و سنت‌ها و آداب و ذخیره‌های فکری و ذهنی است، که از این جهات، ما نه فقط از دنیای پیشرفته در علم و تکنولوژی، عقب نیستیم، بلکه در بسیاری از جهات از

آنها جلوتر هم هستیم» (مقام معظم رهبری، ۲۸/۹/۸۱: ۳۸۸).

استاد مطهری فیلسوف و متفکر عالیقدر جهان اسلام در ایفای فعالیت‌های فرهنگی در کشور جایگاه بس والایی داشت چرا که تمام هم‌وغم ایشان برای اصلاح و تحول ساختار فرهنگی جامعه گذشته صورت می‌گرفت و توفیق وی در مبارزه فرهنگی اولاً، ریشه‌ای بودن مبارزه و ثانیاً، ارائه راه‌حل بود و مبارزه استاد مطهری با تمام مظاهر انحراف قبل از آنکه لهجه سیاسی داشته باشد ماهیت فرهنگی داشت (باقی نصرآبادی، ۱۳۸۰: ۶۴).

بنابراین فرهنگ یکی از والاترین ارزش‌های انسانی است که هر اندازه معنوی‌تر و عالی‌تر باشد، انسانی‌تر است. در نتیجه با توجه به مشهورترین تعاریفی که از جوامع متمدن دنیا به دست آمده و تحقیق شده است در مفهوم فرهنگ دو واژه بایستگی و شایستگی مستند به عقل سلیم و احساسات پاک مردم وجود دارد.

بنابراین اگر در جامعه، شماری از پدیده‌ها به نام فرهنگ نامیده شود ولی از تعقل سلیم و احساسات عالی انسانیت برخوردار نباشد نمی‌توان آن پدیده‌ها را، فرهنگ تلقی کرد. فرهنگ کلمه‌ای حامل ارزش والاست، در نتیجه کسانی که به پدیده‌های شهرت‌پرستی، پول‌پرستی، لذت‌گرایی، خودخواهی عنان‌گسیختگی جامعه، فرهنگ اطلاق می‌کنند درحقیقت خیانت بزرگی به بزرگ‌ترین ارزش‌های انسانی کرده‌اند (همان).

## ۲-۱-۵ فرهنگ در قرآن

در بحث قسمت‌ها و اجزای وجودی خلقت فرهنگ از دیدگاه قرآن باید گفت آنگاه که خالق هستی به بنده مخلوق خویش فکر و یاد فکر (اندیشیدن) را اعطا می‌کند، یعنی فرهنگ (حدید: ۲۷؛ بقره: ۱۴۶ و ۲۴۲). آنگاه که خالق کریم توان نام‌گذاری تمام پدیده‌ها را به آدم می‌بخشد، یعنی فرهنگ (بقره: ۳۱). و آن دم که به انسان نیروی تأمل در فکر را می‌دهد و به نور عقل محض خویش، روح تعقل را به آدم عنایت می‌کند، یعنی فرهنگ (بقره: ۱۶۵، النحل: ۱۲ و ۶۷).

در قرآن روشن و واضح، به ریشه‌ها و شالوده‌های فرهنگ‌شناسی، توجه و اشاره آموزشی و پرورشی شده است. تا آنجا که خداوند به آن اصول و قواعد دیگری را اضافه کند: از جمله آنکه توصیه‌های فراوانی در سوره‌ها و آیات متعدد می‌فرماید که انسان در جست‌وجوی معنی و حقیقت فرهنگ علمی می‌باید به سوی تجربه پدیده‌های عینی به پیش رود و در این راه آن‌چنان به رشد، بلوغ و کمال برسد که جدپرست، نیاکان‌پرست و تاریخ‌پرست نباشد و خود را دستاویز سنت‌های مرده و جمود فکری و فرهنگی اغیار نکند و خارج از هرگونه تقلید کورکورانه، مانند انسانی دانا و راهنمایی شده، بیاندیشد و آنچه می‌طلبد، بشناسد.

### ۳-۱-۵ ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی در قرآن

از نظر قرآن عوامل متعددی آسیب‌پذیری یک جامعه را در حوزه ارزش‌های فرهنگی و نیز شخصیت و اصالت‌های اجتماعی رقم می‌زند. مهم‌ترین این عوامل عبارت‌اند از:

۱. **تزلزل در مبانی اعتقادی جامعه:** مهم‌ترین آفت شرک همان استحاله فرهنگی و به عبارتی بی‌هویتی و مسخ انسانی است. قرآن انسان مشرک را همچون موجودی معلق در فضا تصور می‌کند که یا طعمه عقابی تیزچنگ می‌شود یا تندباد حوادث او را به نقطه‌ای دوردست پرتاب می‌کند.

۲. **تزلزل در مبانی اخلاقی جامعه:** از نظر جهان‌بینی اسلامی، ارزش‌های اخلاقی را خداوند وضع کرده و در نتیجه جاودانی هستند. در عین حال برای این ارزش‌ها می‌توان ریشه‌هایی نیز در فطرت انسان جست‌وجو کرد. این ریشه‌ها میان همه افراد بشر مشترک است. مطلق بودن ارزش‌های اخلاقی در جهان‌بینی اسلامی تا آنجاست که از نظر قرآن اجرای عدالت و مراقبت بر آن، بر حفظ جان و مال انسان و پدر و مادر و دیگر بستگان او ارجحیت دارد.

۳. **خودباختگی انسان و گرایش به بیگانگان:** هر انسانی و به تبع آن هر جامعه‌ای که بتواند به شناخت و نگهداری شخصیت انسانی خود نائل شود، بدون تردید می‌تواند در برابر امواج توفندهایی که وی را تهدید می‌کند مقاومت کند. با از دست رفتن این شخصیت،

جایگزینی خودهای کاذب اجتناب‌ناپذیر می‌شود. از نظر قرآن هیچ خسارتی بالاتر از باختن و ازدست‌دادن شخصیت انسانی نیست؛ زیرا ازدست‌دادن این شخصیت ضایعات بزرگ‌تری در مسیر سقوط فرهنگ و تمدن انسانی به دنبال دارد و با تبیین عناصر مؤثر بر فرهنگ در قالب‌های: الف) جهان‌بینی، ب) ارزش‌ها، ج) گرایش‌ها، د) کنش‌ها، ه) نمادها، و) تکنولوژی و ز) هنجار؛ به تعیین و بررسی اجزای این عناصر پرداخت. هدف این است که از بررسی فرهنگ با عنایت به ارتباط آن با عوامل غیرفرهنگی، در نهایت بتوان به درک مشترکی از عناصر مقوم هویت دینی - ملی نائل شد. در تعیین اجزای برای هر یک از عناصر شش‌گانه فوق، به تعریف و ذکر مصادیق اشاره می‌شود.

**الف) جهان‌بینی:** به مواردی اطلاق می‌شود که از نوع فکر است. عقاید، باورها، بینش‌ها، ایدئولوژی‌ها، اسطوره‌ها، خرافات، عقاید قالبی مصادیق جهان‌بینی است.

**ب) ارزش‌ها:** ارزیابی مطلوبیت، شایستگی یا درست بودن نسبی موضوعات، ایده‌ها، اعمال، احساسات یا حوادث مختلف جزء ارزش‌ها محسوب می‌شود. به عبارتی، ارزش‌ها از نوع داوری است و جهت تمایلات ما را بیان می‌کند. مانند:

۱. ارزیابی مردم نسبت به آزادی، مساوات، مدارا، حقیقت‌طلبی، احترام به بزرگ‌تر، محبت به کوچک‌تر، مهمان‌نوازی، قناعت، کمک به هم‌نوع، اخلاقیات، احترام به قانون، رعایت حقوق والدین، حفظ اساس زندگی خانوادگی، وقت‌شناسی، مطالعه، اعتدال و میانه‌روی، اولویت دادن دیگران به خود، تجربه‌اندوزی از گذشته، حفظ سنت‌ها در عین توجه به امور جدید و ...

۲. ارزیابی مردم نسبت به استبداد رأی و خودکامگی، ظلم و جهل و بی‌سوادی، قضا و قدراندیشی، خوش‌گذرانی، تنبلی، خودخواهی، تظاهر به فقر، ریا، تملق، دورویی، افراط و تفریط، اسراف و تبذیر، خرافات، قانون‌گریزی، سست شدن جایگاه خانواده، غلبه احساسات بر عقلانیت، اولویت دادن منافع شخصی و جناحی بر مصالح ملی، شایعه‌سازی، نبود وجدان کاری و انضباط اداری.

ج) گرایش‌ها: گرایش‌ها از نوع آمادگی برای عمل و در واقع همان تمایلات اکتسابی است.

د) کنش‌ها: همان قالب عمل است.

ه) نمادها: نماد نوعی نشانه است که برای انتقال معنا به کار می‌رود. در واقع نماد تلخیص و

شکل موجزی از عقاید بنیادین و سطوح عمیق در مورد شیوه‌های زندگی، خوب و بد و ...

است. اهمیت نماد در این است که یک معنا ندارد و بسته به گیرندگان پیام، معنای متفاوتی

می‌یابد به عبارتی محدودیتی در تفسیر نمادها وجود ندارد.

و) تکنولوژی: که عبارت است از:

۱. تکنولوژی مادی: معرفت ساخت و به کارگیری اشیاء،

۲. تکنولوژی اجتماعی: که همان سازمان‌دهی و مدیریت است.

ز) هنجار: هنجار یک قاعده رفتاری است که مشخص می‌کند مردم در شرایط معین چگونه

رفتاری باید داشته باشند. هنجارهای اجتماعی، باید و نبایدهایی است که به انسان می‌گوید

چه کاری را انجام دهد و یا چه رفتاری را در پیش نگیرد.

برخی هنجارها از طریق مذهب، قوه مقننه یا دولت‌ها به وجود می‌آید. بسیاری از

هنجارهای مهم زندگی ما از عادات و سنت‌ها ناشی می‌شوند و در حکم شیوه‌های سنتی و

تکراری انجام امور روزمره قرار می‌گیرند. هنجارها ممکن است رسمی یا غیررسمی باشند

و در مقابل آنها نیز پاسخ‌ها یا ضمانت‌های اجرایی وجود داشته باشد که جنبه مثبت دارند.

هنجارهای اجتماعی به چهار دسته تقسیم می‌شوند (سلیمی، ۱۳۸۰: ۳۰۹).

۱. هنجارهای عادت‌ی یا شیوه‌های قومی: <sup>۱</sup>مجموعه آداب و رسوم است که در زندگی

روزانه اکثریت جامعه رسوخ کرده و از عقوبت ضعیفی برخوردار است.

۲. هنجار عاطفی یا رسوم اخلاقی یا عرف: <sup>۲</sup>مجموعه آداب و رسوم است که جامعه

نقض آن را ناپسند می‌داند و عقوبت این نوع از نوع پیشین قوی‌تر است.

---

1. Folk Ways

2. Mores

۳. هنجار قانونی یا قانون: <sup>۱</sup> هرگاه نظام، منسجم و عقوبت در آن دقیقاً مشخص شده باشد که در قبال عملی که انجام می‌شود چه کسی باید جواب بدهد و چه نوع جوابی باید بدهد، هنجار مسلط را هنجار قانونی می‌گوییم.

۴. هنجار احکامی: <sup>۲</sup> این هنجار می‌تواند احکام مذهبی یا ملی باشد. از نظر عقوبت مانند نوع سوم است با این تفاوت که جنبه عاطفی آن بسیار شدید است.

### ۶ اعتلای فرهنگی از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه

آنچه از قرآن و نهج‌البلاغه برمی‌آید این است که عامل اساسی آغاز و پایان منحنی تمدن‌ها و فرهنگ‌ها، خود انسان است. اگر انسان بتواند با رعایت اصول انسانی و رفتارهای شایسته - که قرآن از آن به تقوای الهی یاد می‌کند - به سپاسگزاری از نعمت‌های خدادادی، صلاح و اصلاح میان انسان‌ها، تهذیب، عدالت و حرکت در مسیر کمال قدم بردارد موجبات تعالی و رشد تمدن‌ها و فرهنگ‌ها فراهم می‌شود. این معنی را در آیه «و لو ان اهل القرى امنوا و اتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء و الارض و لکن کذبوا فاخذناهم بما كانوا یکسبون» (اعراف: ۹۶) می‌توان به‌خوبی دید. ولی اگر انسان جهت ناسپاسی از نعمت‌ها را به‌خود گیرد و از آنها در مواردی که نباید استفاده کند، زمینه ظلم و ستم و بی‌عدالتی را فراهم سازد در واقع در مسیر زوال تمدنی و فرهنگی قدم برداشته و این سنتی الهی است که در نظام آفرینش وضع شده است. قاعده کلی را می‌توان در آیات شریفه ملاحظه کرد، مانند «ذلک بان الله لم یک مغیرا نعمها علی قوم حتی یغیروا ما بانفسهم و ان الله سمیع علیم» یعنی عقابی که خداوند معاقبین را برداشته عذاب را به جایش می‌گذارد و هیچ نعمتی از نعمت‌های الهی به نعمت و عذاب مبدل نمی‌شود مگر بعد از تبدیل محلش، که همان نفوس انسانی است. پس نعمتی که خداوند آن را بر قومی ارزانی داشته، وقتی به آن قوم افاضه

1. Law  
2. Norm Rules

می‌شود که دارای استعداد درونی شدند و وقتی آن را از آنها می‌گیرد که استعداد درونی‌شان را از دست داده و نفوسشان مستعد عقاب شده باشد. این قاعده‌ای کلی است در تبدل نعمت و عقاب. از این جامع‌تر آیه شریفه «ان الله لا یغیروا ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم» است (موسوی همدانی، ج ۹: ۱۳۲).

براساس این سنت الهی، دگرگونی زندگی اقوامی که در ناز و نعمت بوده‌اند و سپس به فقر و تنگدستی رو آوردند، تنها با گناهایی که در روزگار عیش و نوش انجام داده‌اند توجیه‌پذیر است. «ایم الله ما کان قوم قط فی غض نعمه من عیش فزال عنهم الات بذنوب اجترحوها، لان الله لیس به ظالم للعبید و لوان الناس حین تنزل بهم النقم و تزول عنهم فرعوا الی ربهم بصدق من نیایهم و وله من قلوبهم لرد علیهم کل شارد و اصلح لهم کل فاسد» (نهج البلاغه، خطبه ۱۷۸، فراز ۷).

همچنان که زوال و حفظ نعمت و کیفیت به استفاده از آن برمی‌گردد، تداوم و توسعه آن نیز به حقوقی برمی‌گردد که دارنده نعمت به گردن دارد، چرا که در قاموس الهی در برابر هر نعمتی، حقی است که هرکس آن را پردازد، خداوند آن نعمت را بیافزاید و هر که کوتاهی کند، خود را در خطر زوال قرار داده است. «ان الله تعالی فی کلی نعمه حقا، ضمن اداه زاده منها و من قصر فیه خاطر بزوال نعمته» (نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۲۴۴).

## ۷ طراحی مدل الگوی ارزیابی امور فرهنگی در سطح خرد

در این بخش الگوی ارزیابی امور فرهنگی در سطح خرد طراحی و مراحل شکل‌گیری از ابتدا تشریح می‌شود.

مدل گلاک و استارک مدلی است که اغلب پژوهشگران و جامعه‌شناسان مذهبی به کار می‌گیرند (سراج‌زاده، ۱۳۷۷: ۲۳).

براساس مدل گلاک و استارک همه ادیان دنیا با وجود تفاوت‌هایی که در جزئیات دارند، از عرصه‌های مشترکی نیز برخوردارند، که دین‌داری در آنها متجلی می‌شود. این

مدل که در واقع دین داری را پدیده‌ای چندبعدی می‌داند عرصه‌های مشترک ادیان را ابعاد مرکزی دین داری محسوب می‌کند و آنها را چنین برمی‌شمارد (دی‌آن، ۱۳۷۶: ۲۴۵).

### ۷-۱ بعد مناسکی یا اعمال دینی

شامل اعمال دینی مشخصی همچون عبادت، نماز، شرکت در آیین‌های دینی خاص، روزه گرفتن در ماه رمضان و اعمال دیگر که برای هر فرد مسلمان بالغ واجب است، که انتظار می‌رود پیروان هر دین آنها را به‌جا آورد. این امور که در اسلام واجبات نامیده می‌شود برای ساختن بعد مناسکی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### ۷-۲ بعد اعتقادی یا باورهای دینی

بعد اعتقادی یا باورهای دینی شامل باورهایی می‌شود که انتظار می‌رود پیروان هر دین بدان‌ها اعتقاد داشته باشند (کیوی و کامپنهود، ۱۳۷۰: ۷).

در اسلام این بعد بیشتر منطبق با اصول شریعت و برخی عقاید دیگر چون ظهور مهدی (عج) است.

اصول دین (شریعت) در اسلام عبارت است از: اعتقاد به خدا، نبوت حضرت محمد (ص) به‌عنوان آخرین پیامبر خدا و معجزه‌اش قرآن و نیز باور به‌روز جزا، رعایت بعضی اعمال دینی مثل نمازهای روزانه، روزه‌داری در ماه رمضان، جهاد علیه دشمنان فعال اسلام، انجام حج واجب و ادای خمس و زکات را هم می‌توان بخشی از باورها دانست.

### ۷-۳ بعد تجربی یا عواطف دینی

ناظر به عواطف، مقررات و احساسات مربوط به داشتن رابطه با جوهر ربوبی همچون خدا یا واقعیت نهایی یا اقتداری متعالی است (همان).

در اسلام نیز همچون دو دین توحیدی دیگر (مسیحیت و یهودیت) انتظار می‌رود که

معتقدان، عواطف و احساساتی مثل ترس از خدا، توبه و تقرب به خدا، پیامبر، ائمه (ع) و اولیا را تجربه کنند. میزان و عمق این تجارب را می‌توان برای سنجش بعد عاطفی دین‌داری به کار برد.

#### ۴-۷ بعد پیامدی یا آثار دینی

ناظر به آثار باورها، اعمال، تجارب و دانش دینی بر زندگی روزمره پیروان دین است (همان). در مورد بعد پیامدی، طبق دین اسلام، استانداردهای رفتاری فراوانی است که یک مسلمان باید در زندگی روزمره جداً آنها را رعایت کند. بعضی از آنها عبارت‌اند از: حجاب یا پوشیدن بخش‌هایی از بدن به‌خصوص برای زنان، پرهیز از مصرف خوراکی‌ها و آشامیدنی‌های خاصی مثل الکل و گوشت خوک، زیر بار حکومت غیرمسلمان نرفتن و پیروی از قوانین اسلام در زندگی روزمره. نگرش مسلمانان به این فرامین را می‌توان نشانه‌ای از اثر دین‌داری آنها در زندگی روزمره‌شان و یا معرف بعد پیامدی دین‌داری‌شان دانست (افشاری، ۱۳۷۷).

پس به‌طور کلی ابعاد دین‌داری معرفی‌شده گلاک و استارک که از نظر بسیاری اندیشمندان تا حد زیادی واقعیت را دربرمی‌گیرد عبارت‌اند از: باورها و عقاید،<sup>۱</sup> مراسمی،<sup>۲</sup> عبادی،<sup>۳</sup> تجربه دینی،<sup>۴</sup> دانش دینی<sup>۵</sup> و پیامدی<sup>۶</sup> (Glock & Stark, 1966).

پس از بررسی مقیاس‌هایی که به‌صورت چندبعدی به مسئله دین‌داری کرده‌اند، مشخص شد همه یا بخشی از ابعاد تقسیم‌بندی گلاک و استارک به‌عنوان الگو استفاده شده است. همچنین در برخی پژوهش‌های تجربی که در سال‌های اخیر در ایران صورت گرفته برای تعریف عملیاتی دین‌داری از الگوی گلاک و استارک استفاده شده است (سراج‌زاده،

1. Believe
2. Ritual
3. Practice Devotional
4. Experience
5. Knowledge
6. Consequence

۱۳۷۸؛ طالبان، ۱۳۷۸؛ ۱۳۸۰ (الف و ب)، غیاثوند، ۱۳۸۰، نیک‌پی، ۱۳۸۰). جالب اینجاست که علاوه بر محافل آکادمیک و دانشگاهی، علامه محمدتقی جعفری نیز تقسیم‌بندی پنج‌گانه گلاک و استارک را برای مطالعه دین‌داری مناسب می‌داند: ایشان معتقدند «این تقسیم‌بندی درباره جنبه‌های مختلف دین‌گرایی، یکی از عالی‌ترین تقسیم‌بندی‌هایی می‌باشد که در این زمینه صورت گرفته است و لذا توجه به آن برای محققان ضرورت درجه اول دارد بدون این تقسیم‌بندی، جامعه‌شناسی دین قطعاً ناقص خواهد بود» (جعفری، ۱۳۷۷: ۸۱).

اما بخشی از دین‌داری هنوز در این ابعاد پنج‌گانه مغفول مانده و آن رعایت محرّمات دینی است. البته دی‌جانگ و همکاران (۱۹۷۶) ابعاد شش‌گانه‌ای را در سنجش دین‌داری مورد نظر قرار داده‌اند که یک بعد آن، یعنی «پیامدهای اخلاق فردی» به مفهومی که مدنظر است نزدیک می‌باشد.<sup>۱</sup>

در تحقیق حاضر، الگوگیری از گلاک و استارک (۱۹۶۶) و دی‌جانگ و فالکلند (۱۹۶۶) و کمک از ابعاد شش‌گانه‌ای که دی‌جانگ و فالکلند و وارلند (۱۹۷۶) و همچنین نظر ادگار شاین در مورد لایه‌های فرهنگ ارزیابی عملکرد براساس فرهنگ دینی بررسی شد.

## ۸ سطوح و لایه‌های فرهنگ

در طراحی مدل ابتدا برای شناسایی دقیق فرهنگ از مدل ادگار شاین استفاده شد. شاین فرهنگ را دارای سه لایه می‌داند (شاین، ۱۳۸۳: ۳۸) (شکل ۱).

### ۸-۱ لایه اول: نماد و مصنوعات

در سطح بیرونی، نمادها، مصنوعات یا دست‌ساخته‌ها قرار دارد که همه پدیده‌هایی را شامل می‌شود که دیده، شنیده و احساس می‌گردد. هنگامی که فرد به گروه جدیدی وارد

۱. برگرفته از: بررسی وضعیت دین‌داری کاربران ایرانی اینترنت:

می‌شود که فرهنگی ناآشنا دارد. این مصنوعات قابل رؤیت می‌گردد مانند: معماری (ساختمان)، محیط فیزیکی، زبان، تکنولوژی، خلاقیت‌های هنری، سبک زندگی آنها آن‌طور که در پوشش و لباس آنها شکل می‌گیرد، شیوه‌های معرفی و آدرس‌دهی، نمایش‌های احساسی و عاطفی، افسانه‌ها و داستان‌های گفته‌شده و ... در عرف دینی به این لایه طریقت گفته می‌شود (واسع، ۱۳۷۸: ۴۷).

شناسایی این سطح با مشاهده امکان‌پذیر است. اگر مشاهده‌گر در گروه به مدت کافی زندگی کند، معانی مصنوعات به تدریج برایش آشکار می‌شود. از این رو اگر کسی بخواهد سریع‌تر به این سطح از درک دست یابد، می‌تواند تلاش کند ارزش‌های حمایت‌شده، هنجارها و مقرراتی که اصول عملی روزمره را فراهم می‌کند و اعضای گروه رفتارشان را از این طریق هدایت می‌کنند، تجزیه و تحلیل نماید. این نوع پژوهش و بررسی ما را به سطح بعدی تحلیل فرهنگی هدایت می‌کند.

## ۲-۸ لایه دوم: ارزش‌ها

گروه یادگیری نهایتاً ارزش‌های اصولی خود را منعکس می‌کند؛ یعنی درک هر فرد از اینکه چه چیزی باید باشد جدا از آنکه چه هست. هنگامی که گروهی اولین بار شکل می‌گیرد یا زمانی که با یک وظیفه، موضوع یا مشکل جدید روبه‌رو می‌شود، اولین راه‌حل پیشنهادشده برای برخورد با آن، برخی مفروضات فرد را درباره اینکه چه چیزی درست یا غلط است و یا چه کاری می‌شود یا نمی‌شود، منعکس می‌کند. افرادی در این مسئله پیروز می‌شوند که بتوانند بر گروه تأثیر گذارند تا راه‌حل معینی را برای حل مشکل بیابند؛ این افراد بعدها به منزله رهبران یا بنیان‌گذاران شناخته می‌شوند. اما این گروه هنوز به‌عنوان یک گروه، به دانش مشترکی دست نیافته‌اند؛ زیرا تاکنون اقدام مشترک معمولی را در پاسخ به مشکل جدید انجام نداده‌اند. بنابراین، هر قدر پیشنهاد مطرح شود تنها می‌تواند جایگاه یک ارزش را از نظر گروه داشته باشد، بدون در نظر گرفتن اینکه پیشنهاددهنده با چه شدتی

ممکن است معتقد باشد که او در حال بیان حقیقت ثابت شده مطلق است. تا زمانی که گروه اقدامات مشترکی را اتخاذ کند و اعضای آن با هم حاصل و نتیجه آن اقدام را مشاهده کنند، مبنای مشترکی برای تعیین اینکه چه چیزی حقیقی و واقعی است وجود ندارد. در عرف دینی به این لایه شریعت گفته می‌شود. شناسایی این سطح با مصاحبه و پرسش‌نامه امکان‌پذیر است.

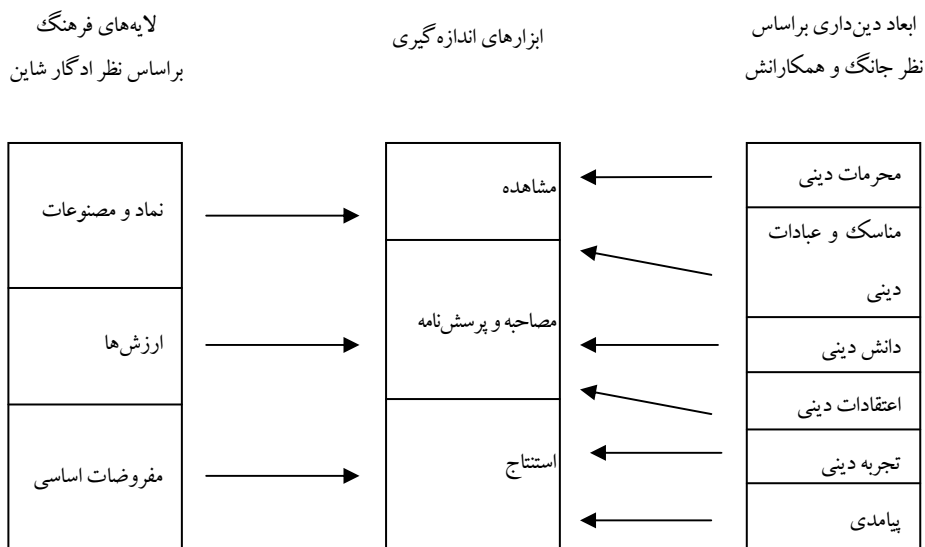
### ۳-۸ لایه سوم: مفروضات اساسی

زمانی که راه‌حلی برای مشکلی به‌طور مکرر کاربرد داشته باشد، مورد توجه و پذیرش قرار می‌گیرد. آنچه زمانی پیش‌فرض بود و تنها از طریق یک ایده یا ارزش حمایت می‌شد، به تدریج به منزله واقعیتی عمل و رفتار می‌شود. ما معتقدیم که طبیعتاً بدین‌روش عمل می‌کند. در این معنا، مفروضات اساسی با آنچه که برخی مردم‌شناسان آن را جهت‌گیری‌های ارزشی غالب می‌نامند، متفاوت‌اند که در آن چنین محورهای غالبی راه‌حل مرجعی را از بین چندین گزینه اصلی منعکس می‌کند، اما همه گزینه‌های مختلف با وجود این، در فرهنگ قابل رؤیت هستند و هر عضو معین فرهنگ، در زمان‌های مختلف می‌تواند بر اساس گونه‌های دیگر، مثال جهت‌گیری‌های غالب، رفتار نماید (Kluckhohn and Strodeck, 1961: 321).

به مفروضات اساسی آن‌قدر توجه و پذیرش شده است که فرد اختلاف کمی درون واحد فرهنگی پیدا می‌کند. درحقیقت، اگر مفروض اساسی در هر گروه به‌شدت حفظ شود، اعضا رفتارشان را بر اساس هر فرضیه دیگر قابل باور و درک نمی‌یابند. مفروضات اساسی مثل نظریه‌ها در عمل نه با آنها مقابله، و نه بحث می‌کنیم و از این رو تغییرشان بی‌اندازه مشکل است. در عرف دینی به این لایه حقیقت گفته می‌شود. شناسایی این سطح با استنتاج امکان‌پذیر است. با توجه به نکات بالا:

- شناسایی سطح نمادها و مصنوعات با مشاهده امکان‌پذیر است؛

- شناسایی سطح ارزش‌ها با مصاحبه و پرسش‌نامه امکان‌پذیر است؛  
 - شناسایی سطح مفروضات با استنتاج امکان‌پذیر است.  
 مفروضات فرهنگ مطلوب در جامعه اسلامی تنها براساس رفتار تأثیرگذاران، بنیان‌گذاران، طبیعت و حوادث و ... شکل نمی‌گیرد بلکه از دین نیز نشئت می‌گیرد. لذا در این الگو مفروضات براساس دین و رفتار تأثیرگذاران، بنیان‌گذاران و حوادث و ... شکل گرفته است.



شکل ۱ الگوی ارزیابی عملکرد براساس فرهنگ دینی

گرچه در جوامع اسلامی فرهنگ عمومی رابطه تنگاتنگی با فرهنگ دینی دارد اما مواردی در فرهنگ یک جامعه وجود دارد که خارج از حوزه فرهنگ دینی است اما به دلیل کارکرد مثبت آن باید مورد توجه دولت‌ها قرار گیرد مانند:  
 - وجود آداب و رسوم اقوام مختلف جامعه موجود در نقاط مختلف جغرافیایی کشور.

- وجود آداب و رسوم در تاریخ گذشته جامعه که از نسل‌های متمادی به جامعه امروز منتقل شده است.

- وجود آثار باستانی و مکتوبات فرهنگی که نشان‌دهنده خصوصیات فرهنگی اقوام گذشته است و به‌عنوان میراث گران‌بهایی بهره‌برداری و مطالعه می‌شود.

- در کنار این موارد مثبت و سازنده، در فرهنگ عمومی هر جامعه، یک سلسله اعتقادات، باورها، احساسات و رفتارهای غلط وجود دارد که بسته به گستردگی و نوع آنها منشأ مشکلاتی در جامعه می‌شود، که باید با برنامه‌ریزی برای رفع آنها اقدام کرد.

- در جریان مبادله فرهنگی هر جامعه یا جوامع دیگر، این احتمال وجود دارد که به‌دلیل ضعف فرهنگی جامعه، یک سلسله اعتقادات، گرایش‌ها و رفتارهای غلط در جامعه رشد پیدا کند، که باید با برنامه‌ریزی برای رفع آنها اقدام کرد.

### نتیجه‌گیری

کیفیت فعالیت‌های فرهنگی از سه بعد تکنیک، محتوا و نتیجه قابل ارزیابی است. بدین معنا که هر فعالیت فرهنگی از یک‌طرف باید بر ضوابط و قوانین خاص آن فعالیت استوار باشد و از طرف دیگر باید در راستای ارزش‌های پذیرفته‌شده و اهداف فرهنگی جامعه باشند که هم فعالیت‌ها را با توجه به جایگاه‌های متفاوت آن آثار و نتایج آن بر مخاطب در دو بُعد کمی و کیفی هم‌زمان بررسی شود.

در حکومت اسلامی فرهنگ مقوله‌ای بنیادی و زیربنایی است. لذا نمی‌توان تئوری‌ها و نظریه‌هایی را که در مورد فرهنگ در جوامع غربی بیان می‌شود مبنای عمل در حکومت اسلامی قرار داد، بلکه مفروضات حکومت دینی مبتنی بر کتاب، سنت و سیره است و قوه عقل و دایره اجماع ابزارهایی برای دستیابی به فهم درستی از مفاهیم کتاب، سنت و سیره ائمه (ع) است، لذا فلسفه وجودی، رسالت، راهبردها و برنامه‌ریزی‌های سازمان‌ها و نهادهای حکومت اسلامی باید بر پایه این مفروضات باشد. به همین دلیل و نظر به اینکه

فرهنگ دینی مبتنی بر سنت سیره نبوی (ص) و ائمه اطهار (ع) در طول تاریخ و هم‌اکنون عامل هویت بخشی جامعه ایرانی - اسلامی بوده است، به‌طور دائمی این فرهنگ رصد شود و با شناخت روندهای موجود، کاستی‌ها و فرایندهای شکل‌گیری و نمودهای عملی رفتاری، زمینه توسعه فرهنگ دینی فراهم گردد.

براساس تعالیم اسلامی اولین و مبنایی‌ترین شرط دین‌داری اقرار به وحدانیت خداوند است. بسیاری از متفکران مسلمان رکن اساسی دین‌داری یا حداقل تدین اسلامی را اعتقاد به خداوند دانسته‌اند (مصباح یزدی، ۱۳۷۶: ۷۷) چون این اعتقاد دینی با مجموعه گسترده‌ای از اعتقادات دیگر وابسته است و صرف اعتقاد به این گزاره، فرد را ناگزیر به تصدیق یا تکذیب مجموعه‌ای از گزاره‌ها وامی‌دارد و به‌این ترتیب نظامی از اعتقادات دینی را تصدیق می‌کند.

ارزیابی عملکرد براساس فرهنگ دینی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و در مواجهه با همه‌های فرهنگی آینده به‌صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

## منابع و مآخذ

- آزاد ارمکی، تقی. *دین‌داری ایرانی*، روزنامه اعتماد، ش ۱۷۴۱.
- ابلسکی، نیک (۱۳۷۶). *مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون‌سازی سازمان‌ها*، ترجمه منصور شریفی کلویی، تهران، آروین، چاپ دوم.
- ادواردز و همکاران (۱۳۷۹). «تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل»، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- افشاری، رضا (۱۳۸۰). «سنجش میزان دین‌داری دانش‌آموزان دوره متوسطه»، آموزش و پرورش استان همدان.
- اینگلهارت، رونالد (۱۳۷۳). *تحول فرهنگی در جامعه پیشرفته صنعتی*، ترجمه مریم وتر، تهران، کویر.
- بادامچی حبیب‌الله (۱۳۸۵). *درآمدی بر مهندسی فرهنگی*.
- بشیری، حسین (۱۳۷۹). *نظریه‌های فرهنگ در قرن بیستم*، مؤسسه فرهنگی آینده پویان، تهران.
- پیروزمند، علیرضا (۱۳۷۷). *گردهمایی راهبردها و رویکردهای سامان‌دهی فرهنگی*.
- حشمتی محمدرضا (۱۳۸۵). «مهندسی دین در نظام جمهوری اسلامی ایران»، همایش ملی مهندسی فرهنگی.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸). «روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی»، مرکز تحقیقات علمی کشور.
- دئوبالد بی، ون دلن (۱۳۷۳). *مبانی پژوهش در علوم تربیتی (زمینه‌های وابسته)*، مترجم جعفر نجفی زند، تهران، قومس، چاپ اول.
- دواس، دی آن (۱۳۷۶). *پیمایش در تحقیقات اجتماعی*، ترجمه هوشنگ ناییبی، تهران، نی.
- رهنمائی، سیداحمد، «آسیب‌شناسی فرهنگی»، نشریه معرفت، شماره ۳۲.
- سراج‌زاده، سیدحسین (۱۳۷۸). «دین‌داری نسل‌های قدیم و جدید، تحلیلی بر نگرش‌های دینی جوانان و نوجوانان»، نشریه فرهنگ و پژوهش، ش ۱۵۸.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۷۷). *طرح تحقیقی سنجش دین‌داری جوانان*.
- سرمد، زهرا، عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۳). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران، انتشارات آگاه.

- صالحی امیری، سیدرضا (۱۳۸۶). مفاهیم و نظریه‌های فرهنگی، تهران، ققنوس.
- عالمی محمدعیسی (۱۳۸۵). «مؤلفه‌های فرهنگ (سنتی، مدرنیته و دینی)»، همایش ملی مهندسی فرهنگی.
- کی‌نژاد، محمدعلی (۱۳۸۷). «رصد فرهنگی مقدمه مهندسی فرهنگی»، دوهفته‌نامه مهندسی فرهنگی، سایت شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- کیوی، ریمون و کامپنهود، لوک وان (۱۳۷۰). روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، فرهنگ معاصر.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۸۰). جامعه‌شناسی، ترجمه منوچهر صبوری، تهران، مرکز.
- مصباح یزدی، محمدتقی (زمستان ۷۶ و بهار ۷۷)، «موفقیت دینی»، کتاب نقد، ش ۶.
- مظاهری، محمد مهدی (۱۳۸۷). فرهنگ بالنده باورها و اندیشه‌ها، خانه احزاب ایران.
- موظف رستمی (۱۳۸۷). «ابرسازمان فرهنگ دینی و جایگاه سازمان تبلیغات اسلامی»، سایت معاونت پژوهشی و آموزشی سازمان تبلیغات اسلامی.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۱)، «پژوهش‌های کاربردی (۱)»، دانش مدیریت، شماره ۱۷.
- ویلم، ژان پال (۱۳۷۷). یادداشت‌هایی بر کتاب جامعه‌شناسی ادیان. ترجمه محمدتقی جعفری.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۷۳). شناخت روش علمی در علوم رفتاری، پارسا.
- یاس (۱۳۸۱). «فرهنگ دینی و چالش‌های پیش رو»، گفت‌وگو با حجت‌الاسلام والمسلمین آقای سیداحمد خاتمی، پیش شماره ۱۳.
- Geertz, Clifford (1966). "Religion as a Cultural System", in M. Banton, ed. Anthropological Approaches to the Study of Religion. New York: Praeger.
- Kroeber, Alfred L. and Klukhon, Clyde (1952). Culture: a Critical Review of Concepts and Definations, Cambridge University Press.
- Rang Nathan, C., Dhaliwal, J., S., (2001). A Survey of Business Process Reengineering Practice in Singapore, Information & Management 39.



# کاربرد مدیریت دانش سازمانی در کنترل و نظارت (سازمان بازرسی کل کشور)

دکتر محمداسماعیل انصاری\*، دکتر علیرضا شیروانی\*\* و

محمد مهدی دوالی\*\*\*

در دنیای امروز که تغییرات سریع و دانش از جایگاه خاصی برخوردار است، مدیریت دانش اهمیت ویژه‌ای یافته است و باعث شده سازمان‌ها به اهمیت مدیریت دانش در سیاستگذاری و خدمات‌رسانی به مردم واقف شوند.

هدف اصلی این تحقیق، کاربرد مدیریت دانش سازمانی در کنترل و نظارت است. به همین منظور، از مدل یوچینگک لین و پینگک تسرینگک استفاده شد که فرایند مدیریت دانش در این مدل چنین است: ۱. جمع‌آوری اطلاعات، ۲. استخراج دانش، ۳. شکل‌دهی و ذخیره دانش، ۴. انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش و ۵. بهنگام نمودن دانش.

در این تحقیق از پرسش‌نامه محقق‌ساخته و مورد تأیید خبرگان استفاده شده است. پیش‌آزمون از طریق توزیع سی پرسش‌نامه که پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ و روایی آن از طریق روایی صوری تعیین شده است. جامعه آماری مورد مطالعه شامل ۸۳۰ نفر بوده که تعداد ۲۰۹ نفر، شامل پرسنل خدماتی (۶۷) و کارمندان اداری (۱۴۲)، از جامعه آماری حذف شدند. حجم نمونه آماری محاسبه شده با استفاده از فرمول کوکران ۲۰۱ نفر و نرخ بازگشت پرسش‌نامه ۹۴٪ بوده است.

داده‌ها توسط نرم‌افزار SPSS در دو سطح توصیفی و استنباطی تحلیل شده و بیانگر آن است

---

\* عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان؛

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد؛

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی؛

E-mail: [davali\\_mehdi2000@yahoo.com](mailto:davali_mehdi2000@yahoo.com)

که بین مدیریت دانش و فرایند کنترل و نظارت رابطه معناداری وجود دارد و این بدین معناست که مدیریت دانش از طریق شاخص‌های انتخابی تأثیرگذار شامل: کاهش هزینه (میانگین=۳/۸۱)، کاهش زمان (میانگین=۴/۱۸)، جلوگیری از دوباره کاری‌ها (میانگین=۴/۰۴)، کاهش ریسک از دست دادن دانش به علت ترک سازمان توسط افراد (میانگین=۳/۹۳)، کاهش وابستگی دانش به افراد (میانگین=۳/۷۲) و افزایش سرعت دسترسی به دانش (میانگین=۴/۰۲)، روی فرایند کنترل و نظارت مؤثر واقع شده و این تأثیر در همه شاخص‌ها از سطح متوسط (با میانگین فرض ۳) بالاتر بوده است.

**کلیدواژه‌ها: داده؛ اطلاعات؛ دانش؛ مدیریت دانش؛ کنترل و نظارت**

## مقدمه

امروزه بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیا با به‌کارگیری و عملی‌سازی مدیریت دانش در جهت رشد و توسعه خود گام برداشته‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که اجرای مدیریت دانش از بسیاری از دوباره‌کاری‌ها جلوگیری کرده، باعث کاهش هزینه و زمان انجام کارها و ... در سازمان می‌شود.

از آنجا که وجود محیط متغیر و دگرگون سازمان و آگاهی از این تغییرات نیازمند کنترل و نظارت دقیق و به‌روز است و همچنین کنترل یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت محسوب می‌شود، بنابراین، برای بالا بردن کارایی و اثربخشی در امر نظارت و کنترل و به‌منظور تحقق چنین هدفی، نیازمند تغییر نگاه از نظارت سنتی به مدرن هستیم. در این راستا به‌نظر می‌رسد با مطرح کردن به‌کارگیری مدیریت دانش در کنترل و نظارت می‌توان فرایند نظارت را بهبود بخشید و این رکن مدیریت را در عرصه رقابت امروزی با کامیابی به انجام رسانید.

موضوع کنترل و نظارت از مهم‌ترین ارکان مدیریت نوین در همه سیستم‌هاست و یکی از ضرورت‌ها و نیازهای اجتناب‌ناپذیر در یک مدیریت سالم و کارآمد، وجود سیستم کامل و دقیق کنترل و نظارت است. اهمیت و ضرورت این رکن در مدیریت به‌گونه‌ای است که به واسطه آن، حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل به‌سمت اهداف تعیین شده محقق می‌شود. امروزه، امر نظارت و بازرسی در همه حکومت‌ها و جوامع امری ضروری و مقبول است همچنان‌که در سنت نبوی (ص) و سیره علوی (ع) نیز مورد تأکید فراوان بوده است. سازمان‌ها از مدیریت دانش به دلایل متعددی استفاده می‌کنند. یکی از آنها افزایش نوآوری در درون سازمان است و سایر عوامل مهم برای به‌کارگیری آن عبارت‌اند از: حفظ دانش، حفظ افراد یا سرمایه انسانی و سود جستن از دانش و بینش کارکنان. حال اگر تجربه و دانش قبلی حفظ و نگهداری شود دو مزیت به‌وجود می‌آید:

۱. افزایش سرعت و دقت در امر نظارت به‌علت تجربیات قبلی که باعث کاهش هزینه

و جلوگیری از اتلاف وقت می‌شود.

۲. از متکی بودن سیستم کنترل و نظارت به افراد خاصی در سازمان جلوگیری به عمل می‌آورد (زرآبادی پور، ۱۳۸۵: ۴).

مطالعات انجام شده در ایران نشان می‌دهد ساختارها و فرایندهای نظارتی با مشکلاتی مواجه هستند و شاید مهم‌ترین آن زمانی است که فرایندهای کنترل و نظارت صورت می‌گیرد و تجربه‌ای در این زمینه به دست می‌آید که این تجربیات معمولاً در ذهن افراد درگیر در امر کنترل و نظارت باقی می‌ماند و ممکن است با رفتن این افراد از سازمان به هر دلیلی (بازنشستگی، استعفا، انتقال، اخراج، فوت و ...)، هیچ‌گاه این تجربیات مورد استفاده قرار نگیرد و کارکنان تازه‌وارد و یا افراد جایگزین کارمندان قبلی سازمان مجبور به دوباره کاری و کسب تجربه دوباره در این زمینه شوند که این امر سبب افزایش هزینه و هدر رفتن زمان در امر کنترل و نظارت و مانع از تحقق اهداف نظارتی می‌شود.

همچنین، فرایند نظارت و کنترل با تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات گذشته (کنترل گذشته‌نگر یا بازخور)، حال (کنترل زمان وقوع) و آینده (کنترل آینده‌نگر) سروکار دارد (الوانی، ۱۳۸۸: ۱۲۰). بدین ترتیب، عدم توجه به دانش، اجرای مدیریت دانش و عدم استفاده عملی از فرایندهای آن در سازمان باعث کاهش کارایی و اثربخشی سازمانی می‌شود. فرضیات پژوهش شامل:

۱. مدیریت دانش از دوباره کاری‌ها در فرایند کنترل و نظارت جلوگیری می‌کند،
۲. مدیریت دانش در فرایند کنترل و نظارت باعث کاهش ریسک از دست دادن دانش به علت ترک سازمان توسط افراد می‌شود،
۳. مدیریت دانش باعث کاهش زمان فرایند کنترل و نظارت می‌شود،
۴. مدیریت دانش هزینه فرایند کنترل و نظارت را کاهش می‌دهد،
۵. مدیریت دانش باعث کاهش وابستگی دانش به افراد در فرایند کنترل و نظارت می‌شود،
۶. مدیریت دانش باعث افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی در فرایند کنترل و نظارت می‌شود.

روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و برای ادبیات پژوهش از روش کتابخانه‌ای (استفاده از اسناد و مدارک) به روش فیش‌برداری از کتب، بررسی مجلات و اطلاعات موجود در سایت‌ها و شبکه‌های اینترنتی استفاده شده و برای بررسی و اثبات فرضیه‌های تحقیق از پرسش‌نامه محقق‌ساخته و روش‌های آمار توصیفی و استنباطی بهره‌گیری شده است. مدیریت دانش موضوع جدیدی نیست. از صدها سال قبل که مالکان شرکت‌های فامیلی و یا پیشه‌وران زبده، تجارب حرفه‌ای خود را به‌طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خویش انتقال می‌داده‌اند، مدیریت دانش وجود داشته است، اما در دهه اخیر تعاریف، دسته‌بندی‌ها و ... در ارتباط با بحث مدیریت دانش مطرح شده است.

فعالیت‌های افرادی چون سیوبی و پس از آن بک من<sup>۱</sup>، نوناکا<sup>۲</sup>، ویگ<sup>۳</sup> و ... سبب شد توجه صنعت‌گران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه‌ای بس عظیم (دانش)، یعنی سرمایه‌ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا، کمتر مورد مدیریت و سامان‌دهی و برنامه‌ریزی افزایشی قرار می‌گرفت، جلب شود. در جدول زیر تاریخچه مدیریت دانش به‌طور خلاصه آورده شده است:

جدول ۱ تاریخچه مدیریت دانش

تاریخ	کارهای انجام‌شده	محققان / شرکت‌ها / مجلات
پیشگامان	اهمیت و ارتقا اطلاعات دانش	پیتر دراگر پاول استراوس من
	سازمان‌های یادگیرنده	پیتر سنگ
۱۹۷۰	موردکاوی‌های قابل توجه و چاپ مستندات و مقالات با عناوین «بهار زیبای دانش» و «ساختن منابع نوآوری»	لئونارد بارتون در مجله هاروارد بیزنس

1. Beckman
2. Nonaka
3. Wiig

جدول ۱ تاریخچه مدیریت دانش

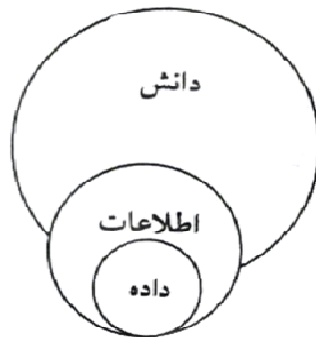
تاریخ	کارهای انجام شده	محققان / شرکتها / مجلات
۱۹۷۰-۱۹۷۱	نوآوری	اورت راجرز
۱۹۷۰-۱۹۷۱	انتقال اطلاعات و فناوری	توماس آلن
۱۹۷۸	افزودن هوش بشری	اینگل بارت
۱۹۸۰	اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابتی توسعه سیستم مدیریت دانش هوش مصنوعی سیستم های هوشمند	راب اکسین / مک کراکن
۱۹۸۹	آماده سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری	کنسر سیومی از سازمان ها در آمریکا
۱۹۹۰	انتشار کتاب درباره فراگیری سازمانی با عنوان: پنج اصل و انقلاب ارزش دانش	سنگ ساکایی
۱۹۹۱	چاپ کتاب قدرت فکر	استوارت در مجله فورچون
۱۹۹۵	سازمان خلق دانش به نام چگونه شرکت های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می آورند؟	ای. کوچیرونافو کا هیروتا کاتاکی شی
۲۰۰۰	اولین دوره فوق لیسانس مدیریت دانش با حضور ۱۶۰۰ مدیر از سراسر جهان	در دانشکده بازرگانی دانشگاه اپن یونیورسیتی انگلستان
سال های اخیر	به طور گسترده و عملی در کشورهای مختلف و در ابعاد متفاوت مورد توجه قرار گرفته.	پیتر تیندال، جی. لیووتیز، الیاس اواد، تایمو کوزا و ...

### ۱ مفاهیم زیربنایی مدیریت دانش

- داده: به اعداد و پاسخ هایی گفته می شود که به تنهایی دارای مفهوم کاربردی برای سازمان نیستند (مرادزاده، کریمی و به آذین، ۱۳۸۵: ۳۳). داده یک واقعیت از موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص، بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. درحقیقت داده، حقایق و

واقعیت‌هایی خام هستند. داده‌ها منعکس‌کننده تعاملات و مبادلات کامل واحد منسجمی هستند که تحت عنوان ناچیز از آنها یاد می‌شود. این اجزا در پایگاه داده، ذخیره و مدیریت می‌شوند. داده‌ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگ‌تری را القا نمی‌کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند (نوروزیان، ۱۳۸۴: ۲۵).

- **اطلاعات:** اطلاعات به داده‌هایی اطلاق می‌شود که بین آنها رابطه‌ای منطقی برقرار شده و معنی و مفهوم خاصی را به ذهن متبادر می‌کند. به گفته پیتراکرا، «داشتن ارتباط و هدف، ویژگی اطلاعات است». اطلاعات، دومین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. این سطح، داده‌های کمی خلاصه‌شده‌ای را دربرمی‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازمان‌دهی شده‌اند تا بتوانند معنادار شوند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۶). اطلاعات زمانی حاصل می‌شود که بین داده‌ها در بعد زمانی و مکانی ارتباط ایجاد شود. این ارتباط می‌تواند بین داده‌ها و یا داده‌ها و اطلاعات برقرار شود. بنابراین، اطلاعات تا حدودی دارای زمینه است و اشخاص می‌توانند براساس تطابق داشته‌های قبلی خود آن را درک و تعبیر کنند (حسن‌زاده، ۱۳۸۵: ۶).



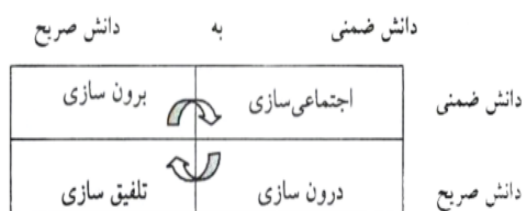
مأخذ: سیدحسن ابطحی و عادل صلواتی (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران، پیوند نو.

شکل ۱ روابط داده، اطلاعات و دانش

- دانش: دانش موقعیتی خاص و ویژه است که به یک زمان و مکان خاص بستگی دارد، بدون قرار گرفتن در آن شرایط، فقط اطلاعات است نه دانش. اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می‌شود که توسط افراد و در یک شرایط خاص ایجاد، توصیف و تفسیر شود و در اعتقادات افراد تثبیت گردد. در نهایت دانش آن چیزی است که برای سازمان تازه و جدید است، به‌طور ناخودآگاه خلق و یا از منابع خارجی حاصل می‌شود (Alwis and Hartmann, 2008: 134).

### ۱-۱ چهار شیوه تبدیل دانش (ماتریس دانش)

فرضیه‌ای که براساس آن دانش با کارکرد متقابل بین دانش ضمنی و دانش صریح خلق می‌شود، ما را مجاز به ارائه چهار شیوه مختلف برای تبدیل دانش می‌سازد (نوناکا و تاکاتا کوچی، ۱۳۸۵: ۱۱۹).



### شکل ۲ چهار شیوه تبدیل دانش

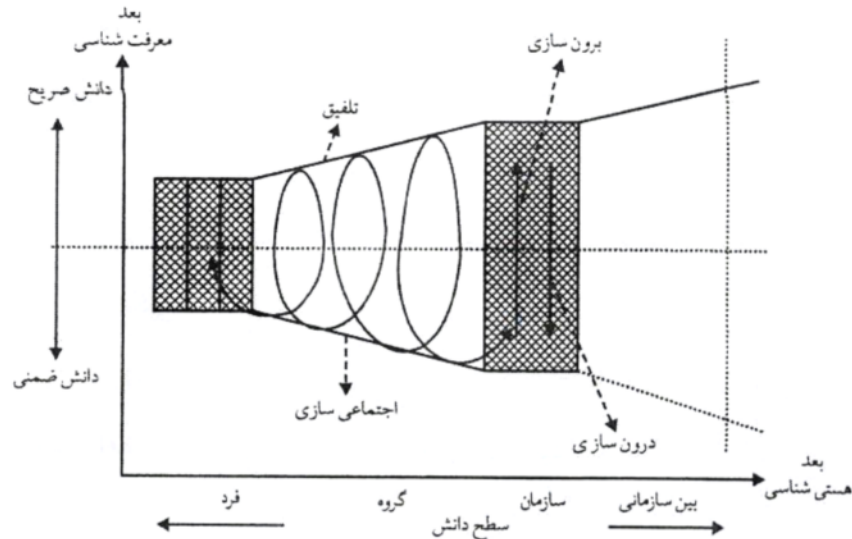
۱. اجتماعی (جامعه) سازی<sup>۱</sup>: از ضمنی به ضمنی؛

۲. برون سازی<sup>۲</sup>: از ضمنی به صریح؛

1. Socialization  
2. Externalization

۳. تلفیق (انتشار) سازی<sup>۱</sup>: از صریح به صریح؛

۴. درون سازی<sup>۲</sup>: از صریح به ضمنی (همان: ۱۳۷).



شکل ۳ ماریج دانش آفرینی در سازمان

- مدیریت دانش: ابتدایی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از یافتن راهی برای

خلق، شناسایی، کشف، توزیع و انتقال دانش سازمانی به افراد نیازمند آن (افقهی، ۱۳۸۲: ۸۸).

- کارلس آرمسترانگ: مدیریت دانش فعالیتی سازمانی است که هدف از آن به وجود آوردن محیطی اجتماعی و فنی است تا بتوان در آن محیط دانش تولید کرده و آن را با دیگران تقسیم کرد.

- کوپتز: مدیریت دانش فرایندی است که از طریق آن سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از

فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می پردازد (مینگ، یو، ۱۳۸۴: ۲).

1. Dissemination
2. Internalization

مدیریت دانش، هنر یا علم جمع‌آوری داده‌های سازمانی، تشخیص و درک روابط و الگوهای موجود و تبدیل آنها به اطلاعات قابل دسترسی، مفید و دانش ارزشمند است، طوری که به آسانی قابل پخش و بازیابی باشد (زنجیرچی و ربانی، ۱۳۸۵: ۱۶)

### ۱-۲ مزایای مدیریت دانش

اغلب دست‌اندرکاران مدیریت دانش مجموعه مزایای آن را در چهار قلمرو ذکر می‌کنند:

۱. صرفه‌جویی‌ها و کارایی‌ها: فرایندها با کارآمدی بیشتر انجام می‌گیرند و نیاز به بازآفرینی راه‌های انجام کار را از بین می‌برند،
۲. فرصت‌های جدید: بازارها و فرصت‌های جدید مشخص می‌شوند،
۳. تغییر و نوآوری: سازمان می‌تواند تغییرات را شناسایی کند و نسبت به آنها واکنش درست نشان داده، خود را به موقع تغییر دهد،
۴. به کارگیری بهتر نیروی انسانی: سازمان، بهره‌برداری کاراتری از منابع انسانی خود به عمل می‌آورد.

میلز نیز دو مزیت برای مدیریت دانش بیان کرده است که عبارت‌اند از:

۱. نظام مدیریت دانش موجب می‌شود سازمان‌ها به‌طور هوشمند عمل کنند، به‌طوری که کارایی و موفقیت آنها قطعی شود.
۲. نظام مدیریت دانش موجب می‌شود سازمان به ارزش وجودی دانش در پیشبرد اهداف سازمان و ادامه رقابت در بازار جدید جهانی پی‌برد (یمین فیروز، ۱۳۸۲).

### ۱-۳ مدل‌های مدیریت دانش

همچنان که مدیران تلاش می‌کنند تا برای نیرویابی، گزینش، پرورش و توسعه، حفظ و نگهداری، به تحرک و داشتن (انگیزش و هدایت) و کنترل نیروی انسانی خود ابزارها و روش‌های مؤثری را به کار گیرند؛ در نقش مشابه مدیران دانش نیز موظف‌اند ابزارها و

روش‌های مؤثری برای گردآوری، حفظ و نگهداری و به جریان انداختن دانش برگزیده، در مجاری مناسب و مؤثر در سازمان و بالاخره کنترل و نظارت بر فرایند یادشده، ابداع و اتخاذ نمایند (جعفری مقدم، ۱۳۸۲). در ارتباط با موضوع فوق، مدل‌ها و فرایندهای مختلفی ارائه شده است که در ادامه مدل انتخابی را توضیح می‌دهیم.

### ۱-۳-۱ یوچنگ لین<sup>۱</sup> و پینگ تسرینگ<sup>۲</sup>

یوچنگ لین و پینگ تسرینگ از دانشگاه ملی تایوان در سال ۲۰۰۴ به توسعه سیستم مدیریت دانش صریح و ضمنی براساس فعالیت‌های پروژه و به‌منظور حفظ و استفاده مجدد از دانش پرداختند. در سیستم آنها، دانش ضمنی پروژه شامل: تجربیات، نوآوری، دانستن چگونگی‌ها، حل مشکلات، علل دیرکرد و ... و دانش صریح پروژه شامل: گزارش‌ها، نقشه‌ها، راهنماها و ... را براساس ساختار شکست کار مستند کرده و تحت یک سیستم مدیریت دانش قرار دادند. آنها با این سیستم اهداف زیر را دنبال می‌کردند:

- کاهش وابستگی دانش به افراد؛
- کاهش ریسک از دست‌دادن دانش به‌علت ترک پروژه توسط افراد؛
- افزایش سرعت دسترسی به دانش؛
- جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها؛
- کاهش زمان و هزینه پروژه.

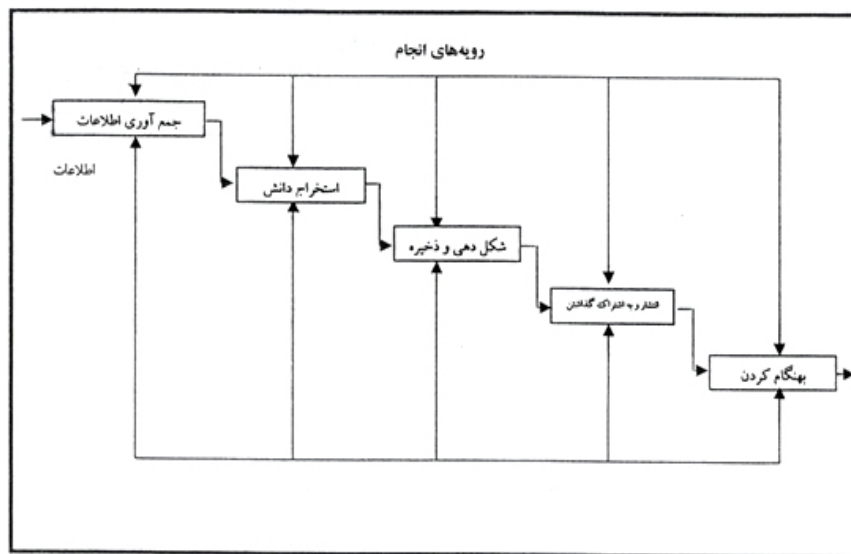
بدین‌منظور این سیستم را در مورد ساخت یک پل به‌کار بردند. این پل برای اولین بار در مدت یک ماه ساخته شد و تمام تجربیات و دانش‌های حاصل از آن در سیستم قرار گرفت. پلی مشابه با استفاده از این سیستم تنها در مدت دو هفته ساخته شد. آنها در این سیستم مدیریت دانش از یک چرخه شامل پنج فاز استفاده کردند که هر فاز دارای سطح پایین‌تری بود (Tsering and Lin).

---

1. Yu-Cheng Lin  
2. H. Ping Tserng

## ۲ شرح مدل انتخابی و مورد مطالعه

در شکل ۴ سطح بالای مدیریت دانش به نمایش درآمده که در ادامه به شرح کامل هریک از فرایندهای مدل مدیریت دانش می پردازیم.



شکل ۴ سطح بالای فرایند مدیریت دانش

### ۲-۱ جمع آوری اطلاعات

سازمانها می توانند برای یافتن افرادی با مهارت های دقیقاً مورد نیاز، بازارهای ما را جست و جو کنند. سازمانها برای پر کردن شکاف های دانش داخلی می توانند به استخدام کارشناس، مشاوران یا کل تیم بپردازند. روابط با مشتری ها، حمایت کنندگان، رقبا و شرکا باعث ارائه دانش می شود. در عمل ابزاری چون تلفن، ویدئو کنفرانس، اینترنت، اینترانت مؤثر است و سازمان می تواند دانش جدیدی را که خود نمی تواند توسعه دهد بخرد. یکی

دیگر از راه‌های به‌دست آوردن دانش جدید، همکاری و مشارکت با بخش‌های دیگر صنعت و رقبا در حیطه کاری سازمان است تا بتوانیم از قوه ابتکارات دیگر سازمان‌ها استفاده کنیم.

اطلاعات می‌تواند از داخل و خارج سازمان جمع‌آوری شود. در داخل سازمان از طریق تصمیم‌گیری در مورد اینکه چگونه دانش، افراد را قادر به انجام امور می‌سازد و چه توسعه و پیشرفتی برای ایجاد فراگیری افراد باید ایجاد شود و در خارج از سازمان از طریق تلاش برای کسب دانش و مهارت‌ها از سازمان‌ها و مؤسسات دیگر از طریق استخدام افراد مناسب با آموزش لازم یا دارا بودن تجربه کاری یا از طریق ایجاد رابطه با سازمان‌های دیگر (Alwis and Hartman, 2008: 138).

#### ۲-۲ استخراج دانش

بعد از مرحله جمع‌آوری اطلاعات، استخراج دانش است که درس‌های گرفته‌شده و پیشنهادهایی که اغلب در ذهن افراد درگیر در سازمان می‌باشد را شامل می‌شود.

#### ۲-۳ شکل‌دهی و ذخیره دانش

اینکه چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت ارزیابی حداکثری فراهم شود، فرایندهای نگهداری دانش را شامل می‌گردد. گزینش، ذخیره‌سازی و روزآمدسازی منظم دانش که دارای ارزش بالقوه‌ای برای آینده است باید به‌دقت سازمان‌دهی شود که این نیز از وظایف کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی است؛ زیرا ذخیره دانش موجود به استفاده مؤثر در زمان مناسب خود وابسته است.

#### ۲-۴ انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش

مدیریت دانش بسیار فراتر از فناوری است، اما بی‌تردید فناوری دانش بخشی از مدیریت

دانش است. بدیهی است که در دسترس قرار گرفتن چند فناوری جدید مثل شبکه وب و اینترنت باعث تسهیل و تسریع نهضت مدیریت دانش می شود (رحمان سرشت، ۱۳۷۹: ۱۸۳). دانش بدون فناوری اطلاعات توانمندی بسیار محدودی خواهد داشت. بیشترین ارزش فناوری در مدیریت دانش، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و تسریع انتقال آن است. فناوری اطلاعات، امکان بیرون کشیدن دانش را از ذهن صاحب دانش فراهم می آورد (افرازه، ۱۳۸۴).

فناوری اطلاعات می تواند از انبوه اطلاعات ذخیره شده در واحدهای سازمان و اطلاعات مورد نیاز محیطی و خارج سازمانی، دانش فراهم آورد. در واقع، یکی از بهترین راه های انتشار دانش، استفاده از فناوری اطلاعات است. نشر دانش توسط افراد دارای تجربه و تخصص و همچنین به اشتراک گذاشتن آن در بین همه افراد یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریت دانش است.

### ۲-۵ بهنگام کردن دانش

با توجه به تغییرات محیطی و همچنین با گذشت زمان نیازمند آن هستیم که اطلاعات و دانش سازمانی موجود را به روز و خود را با جدیدترین اطلاعات و دانش روز مجهز کنیم تا در بازار رقابت از دیگر رقبای خود عقب نمانیم و همچنین با کیفیت هرچه تمام تر بتوانیم خدمات رسانی کنیم.

### ۳ علت انتخاب مدل

پس از مطالعه و بررسی مدل های مدیریت دانش در کتاب ها، مقالات و اینترنت و همچنین مشورت با اساتید و نخبگان، مدل یوچنگک لین و پینگک تسرینگک که در مورد آن نیز توضیح داده شد، انتخاب گردید.

از آنجا که اهداف بیان شده در مدل مورد مطالعه با اهدافی که برای یک کنترل و

نظارت مؤثر و کارا بیان شده (که در بخش‌های بعدی به آن پرداخته می‌شود) یکسان بوده است، پس برای اینکه بتوانیم نتایج بهتر و قابل قبولی را از این پژوهش به دست آوریم مدل یوچنگک لین و پینگک تسرینگک را انتخاب کردیم. شاخص‌های انتخابی تأثیرگذار بر فرایند کنترل و نظارت، همان اهداف مدل انتخابی است که باید با اجرای مدل به آنها دست یابیم. از آنجا که تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار است، در جریان کنترل باید شاخص‌هایی وجود داشته باشد و انتخاب شود که به وسیله آنها بتوان میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار داد و شاخص‌ها باید طوری انتخاب شوند که رابطه مستقیمی با موضوع مورد کنترل داشته باشند (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۲۴).

#### ۴ کنترل و نظارت سازمانی

نظارت و کنترل، فعالیتی منظم است که در قالب استانداردهای انجام عملیات، نتایج مورد انتظار آن تعیین می‌شود، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده باهم مقایسه می‌شوند، اختلاف و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص و در نهایت اصلاحات لازم برای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد (دادگر، ۱۳۸۰: ۴۲).

درخصوص کنترل و نظارت در متون مدیریت تعاریف متنوعی با اختلافات جزئی ارائه شده که همگی در بیان یک واقعیت اجماع دارند. برخی از متخصصان حوزه مدیریت، نظارت و کنترل را امری جداگانه می‌دانند ولی تعدادی از آنها هر دو را با یک معنا و مفهوم در نظر می‌گیرند و بین کنترل و نظارت اختلافی نمی‌بینند. ما نیز در این پژوهش هر دو را با یک مفهوم در نظر گرفته‌ایم. برخی از تعاریف در بیان حقیقت کنترل و نظارت به ارتباط نزدیک این کلمه با کلمات قدرت، اختیار و نفوذ اشاره کرده‌اند، به طوری که بیان می‌دارند که هرگاه کوشش برای اعمال نفوذ به نتیجه مورد نظر برسد، نظارت ایجاد می‌شود (صادق‌پور و مقدسی، ۱۳۵۳: ۱۵۹).

#### ۴-۱ ضرورت کنترل و نظارت

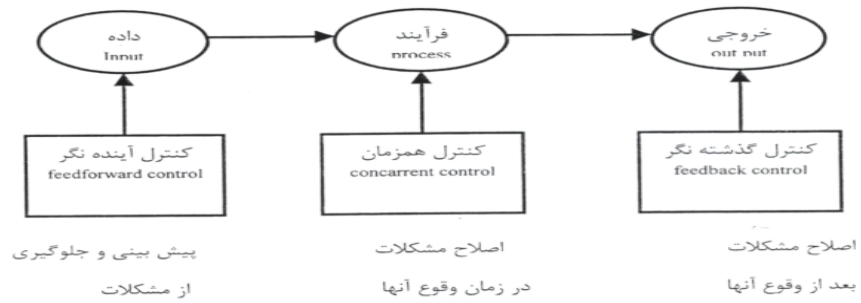
اساساً ضرورت کنترل به ضرورت مدیریت برمی گردد زیرا مدیریت در اجرای برنامه و تحقق اهداف خود همواره با درصدی از خطا و انحراف مواجه بوده است. به طوری که این عبارت به عنوان «قانون مورفی» در متون مدیریت معروف است که «یک فرد می تواند تقریباً مطمئن باشد که حوادث و رویدادها بر طبق برنامه پیش نخواهد رفت» (Kreitner, 1992: 552).

از جمله علل اصلی انحراف از پیش بینی ها و برنامه ها می توان به خود برنامه ها و اهداف (غیر واقع بینانه بودن)، ابزارها و امکانات (نقصان) و نیروی انسانی (فقدان انگیزه و توانایی) اشاره کرد. بنابراین، مدیران هرگز مطمئن نیستند که رویدادها طبق برنامه به وقوع خواهند پیوست و باید پیوسته درگیر کنترل پیشرفت برنامه ها و عملکردها باشند. از طریق توجه دائمی کنترل، مدیریت در موقعیت حفظ و حراست عملیات در مقابل پیشامدهای غیرمطلوب قرار می گیرد تا حدی که کنترل به جای اینکه ماهیت تصحیح کننده داشته باشد، جلوگیری کننده خواهد بود.

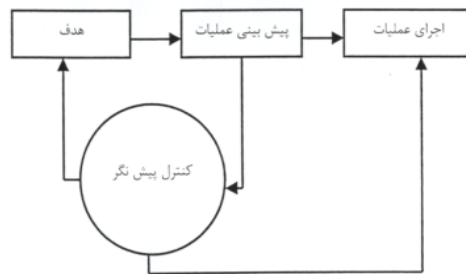
#### ۴-۲ انواع کنترل

سیستم های کنترل را می توان بر اساس انواع برنامه ریزی (راهبردی - کوتاه مدت - عملیاتی) نیز تقسیم کرد. زیرا هر یک از انواع برنامه ریزی (راهبردی - کوتاه مدت - عملیاتی) سیستم کنترل متناسب با خود را خواهد داشت. کنترل راهبردی برعهده مدیران عالی، کنترل کوتاه مدت بیشتر توسط مدیریت میانی و سرپرستان معمولاً متصدی کنترل های عملیاتی هستند. بر این اساس زمان تقسیمات زیر ارائه شده است:

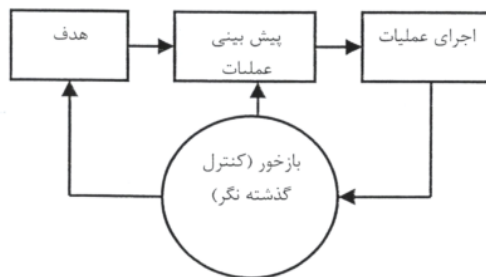
- کنترل آینده نگر یا پیش از عمل،
- کنترل هم زمان،
- کنترل گذشته نگر یا بعد از عمل.



شکل ۵ انواع کنترل براساس زمان تحقق آن



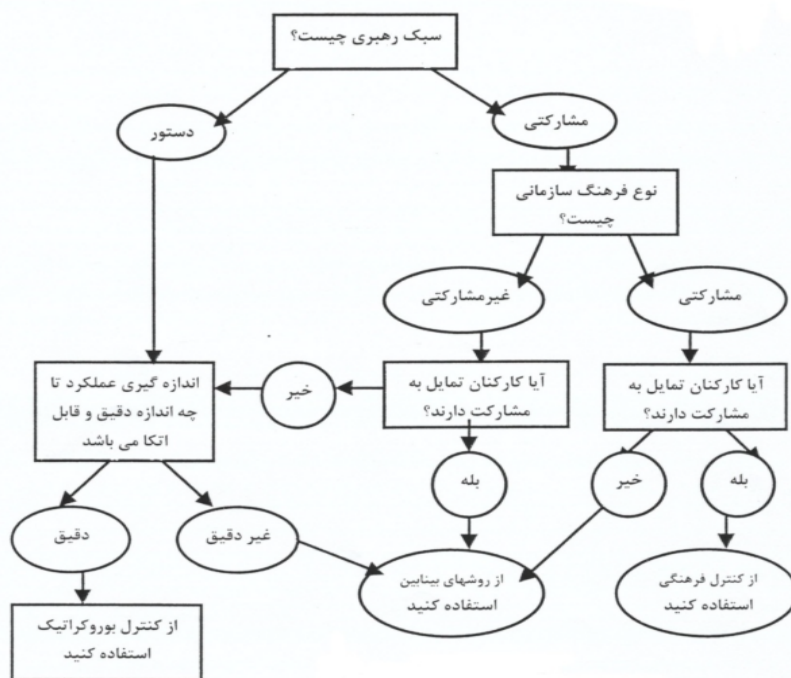
شکل ۶ کنترل پیش نگر



شکل ۷ مکانیسم بازخور

تدابیر کنترل براساس حوزه‌های کنترل<sup>۱</sup> به دو دسته کلی کنترل منابع<sup>۲</sup> و سطوح سازمانی<sup>۳</sup> تقسیم می‌شوند. برای هر یک از رده‌های مدیریتی نیز روش‌های کنترلی مناسبی مطرح شده است:

- مدیران عالی: کنترل برنامه‌های استراتژیک،
- مدیران میانی: کنترل برنامه‌های بخش‌ها و دپارتمان‌های سازمان،
- سرپرست‌ها: کنترل وظایف و گروه‌ها و کارمندان.



شکل ۸ انتخاب یک روش کنترل

1. Area of Control
2. Resource Focus
3. Level Focus

### ۳-۴ انتخاب یک روش

همان‌طور که گفتیم، روش‌های کنترل به عوامل مختلفی بستگی دارند. بنابراین انتخاب روش کنترل مناسب، مدلی اقتضایی است. در اینجا برای آشنایی بیشتر یک مدل انتخاب روش کنترل سازمانی مناسب که چهار عامل؛ سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی، دقت اندازه‌گیری عملکرد و تمایل کارکنان به مشارکت را لحاظ می‌کند، ارائه می‌شود (Gruffin, 493).

### ۴-۴ پیامدهای کنترل‌های نامناسب

زمانی که مدیران اعتماد بیش از اندازه به سیستم‌های کنترل سخت و مستبدانه نشان می‌دهند، ممکن است مسائل و مشکلات متعددی بروز کند. فرانک جسینسکی<sup>۱</sup> در کتاب *استفاده و سوءاستفاده از کنترل‌های کارایی این پیامدها را چنین آورده است:*

- اتلاف وقت مدیران اجرایی؛
  - افزایش هزینه‌های تولید و نگه‌داشت؛
  - روحیه پایین (تضعیف روحیه و خلاقیت)؛
  - آسیب به کیفیت کالا و بازده غیرمنظم و ناکافی؛
  - مشکلات مربوط به استخدام نیروی کار؛
  - بدبینی و خیانت در میان برخی از کارگران و کارکنان بخش سرپرستی و نظارت؛
  - اصطکاک در میان ادارات مختلف (ترواوا و نیوپورت، ۱۳۷۴: ۱۱۲).
- معمولاً در این مورد اتفاق نظر وجود دارد که اعتماد و تکیه بیش از اندازه بر کنترل‌های نامناسب ممکن است به علت وجود بازده و کیفیت پایین‌تر، رفتار تدافعی انسان‌ها، دستیابی غیراثربخش هدف‌ها، بی‌اعتمادی نسبت به اطلاعات مربوط به عملکرد، انگیزش پایین و افزایش ناخشنودی و نارضایتی کارکنان، افزایش هزینه و عدم کارایی و یا حتی عدم تحقق اهداف کنترل و اثربخشی آن را در پی داشته باشد.

همان‌طور که می‌بینیم، مهم‌ترین عامل در ناکامی کنترل‌ها و بیشترین پیامدهای کنترل‌های نامناسب مربوط به عامل نیروی انسانی است. امروزه، با افزایش آموزش کارگران و رشد کیفی مشاغل، وضع تغییر کرده است. بیشتر مدیران آمریکا بر این باورند که کنترل دقیق موجب کاهش تولید و انگیزه کارکنان خواهد شد و نمی‌توان با ساختارهای گذشته و رعایت سلسله‌مراتب اداری موجبات انگیزش کارکنان را فراهم آورد. در دیدگاه جدید، فرایند کنترل به مدیر این امکان را می‌دهد که بدون سد کردن مسیر خلاقیت کارگر یا کارمند و دخالت نابجا در کار او، بر پیشرفت کارها نظارت نماید (استونر و فریمن، ۱۳۷۵: ۱۲۶۲).

#### ۴-۵ هدف کنترل و نظارت

به‌طور کلی، هدف کنترل در مدیریت، اصلاح و بهبود سیستم است، پس در تمامی متون مدیریت، اقدامات اصلاحی به‌عنوان آخرین مرحله از مراحل کنترل ذکر شده است. این مسئله در تعاریف کنترل در متون مدیریت نیز مشهود است. تا جایی که نوربرت واینر<sup>۱</sup> در تعریف کنترل و نظارت چنین بیان می‌کند: «نظارت چیزی نیست جز ارسال پیامدهایی که به‌طور مؤثر رفتار گیرنده پیام‌ها را تغییر می‌دهد» (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸: ۱۵).

هدف کنترل منبعث از هدف مدیریت و آن نیز متأثر از نظام ارزشی است. یکی از شاخص‌های نظام ارزشی غرب (که غالب متون مدیریت از آن متأثرند) حاکم شدن مکتب اصالت نفع<sup>۲</sup> است. معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد می‌کنند که برای فرد یا افراد بیشترین خوشی و آسایش را به‌وجود آورد. بدیهی است در این مکتب میزان درستی نتیجه، بستگی به میزان سوددهی آن دارد (رضائیان، ۱۳۷۷).

با توجه به مطالبی که بیان شد می‌توان اهداف سازمان‌ها از کنترل و نظارت را به‌طور

خلاصه چنین بیان کرد:

- 
1. Norbert Wiener
  2. Utilitarianism

- جلوگیری از انحرافات و انجام امور براساس قوانین و استانداردهای تعیین شده؛
- به‌روزرسانی و آگاهی لازم از تغییرات محیطی؛
- کاهش هزینه‌ها؛
- کاهش زمان انجام کارها؛
- جلوگیری از دوباره کاری‌ها؛
- بالا بردن کیفیت؛
- مفید واقع شدن و سود دهی و ...

## ۵ روش تحقیق

### ۵-۱ نوع پژوهش

با توجه به اینکه هدف از انجام این پژوهش، بررسی کاربرد مدیریت دانش در سازمان بازرسی کل کشور است، می‌توان گفت این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است. چون در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسش‌نامه استفاده شده که می‌توان گفت پژوهش حاضر براساس ماهیت و روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی است.

### ۵-۲ جامعه آماری

در این پژوهش جامعه آماری شامل تمام کارکنان سازمان بازرسی کل کشور (۸۳۰ نفر) به‌جز کارکنان خدماتی (۶۷ نفر) و کارمندان دفتری (۱۴۲ نفر) است که در مجموع تعداد کل جامعه آماری پژوهش ۶۲۱ نفر بوده است.

### ۵-۳ شیوه نمونه‌گیری و حجم نمونه

نمونه‌گیری انواع گوناگونی دارد و روشی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته،

روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده متناسب با حجم است و برای انتخاب واحدهای نمونه آماری از روش کاملاً تصادفی استفاده شده است.

در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه مطالعه‌ای مقدماتی با توزیع پرسش‌نامه میان ۳۰ نفر از کارکنان انجام شد که از این طریق در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه برآورده شده از طریق فرمول کوکران محاسبه گردید:

$$QSN=36 \times 5 \times 30=5400$$

$$Q = \text{تعداد سؤالات پرسش‌نامه}$$

$$S = \text{حداکثر امتیاز طیف لیکرت}$$

$$N = \text{تعداد نمونه مقدماتی}$$

$$P = \frac{3985}{5400} = 0.74 \quad q = 1-0.74 = 0.26$$

$$P \times Q \times S \times N$$

$$n = \frac{P \times Q \times S \times N}{P \times Q \times S \times N + 3.84^2 \times P \times q} = 201$$

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot Pq}{(N - 1) d^2 + t^2 Pq}$$

#### ۵-۴ روش گردآوری اطلاعات

روش‌های گردآوری اطلاعات را به‌طور کلی می‌توان به دو دسته، روش‌های کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی تقسیم کرد.

#### ۵-۵ ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش، عمده‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه محقق‌ساخته است. پرسش‌نامه مورد استفاده در این آزمون شامل ۳۰ سؤال اصلی و ۶ سؤال فرعی بوده که در راستای آزمون فرضیه‌های پژوهش براساس طیف لیکرت طراحی شده است.

### ۵-۶ روایی و پایایی پرسشنامه

از آنجا که پرسشنامه مورد استفاده محقق ساخته بوده، روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری تعیین شد، که بدین منظور با مشورت و نظرخواهی از اساتید محترم و نخبگان در این زمینه توانستیم بر اعتبار آن بیافزاییم.

یکی از روش‌های محاسبه قابلیت پایایی، ضریب آلفای کرونباخ است. آلفای کرونباخ برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختص را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار می‌رود. در این گونه ابزارها پاسخ هر سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلفی اختیار کند. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه (یا آزمون) و واریانس کل را محاسبه و سپس با استفاده از فرمول زیر مقادیر آنها را محاسبه کرد.

$$r\alpha = \frac{J}{J-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2_j}{S^2} \right]$$

ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش که در یک مطالعه مقدماتی با توزیع ۳۰ پرسشنامه بین کارکنان سازمان بازرسی کل کشور صورت گرفت ۰/۹۰ به دست آمد.

### ۵-۷ روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها

در این پژوهش از روش‌های موجود در آمار توصیفی نظیر جدول‌های توزیع فراوانی مطلق، درصد و میانگین برای مقایسه اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه استفاده شده و در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های t تک‌متغیره، t دو متغیره و آزمون فریدمن استفاده شده است.

## ۶ تحلیل‌های آماری

### ۶-۱ تحلیل توصیفی

نتایج توصیفی مربوط به پژوهش در جدول‌های زیر به‌طور خلاصه آمده است:

جدول ۲ توزیع فراوانی پاسخ گویان بر حسب حوزه اشتغال

اشتغال	فراوانی	درصد فراوانی
صف	۱۱۲	۵۹/۳
ستاد	۷۷	۴۰/۷
جمع	۱۸۹	۱۰۰

جدول ۳ توزیع فراوانی پاسخ گویان بر حسب تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دکتری تخصصی	۱۲	۶/۳
دکتری حرفه‌ای و کارشناسی ارشد	۷۰	۳۷
کارشناسی	۹۴	۴۹/۷
کاردانی	۸	۴/۲
دیپلم	۵	۲/۶
جمع	۱۸۹	۱۰۰

جدول ۴ فراوانی پاسخ گویان بر حسب جنسیت

جنس	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۵۸	۸۳/۶
زن	۳۱	۱۶/۴
جمع	۱۸۹	۱۰۰

جدول ۵ فراوانی پاسخ گویان بر حسب رده شغلی

سمت	فراوانی	درصد فراوانی
مدیر	۱۴	۷/۴
کارشناس	۱۷۵	۹۲/۶
جمع	۱۸۹	۱۰۰

جدول ۶ شاخص‌های آماری مربوط به سن

سن	فراوانی	درصد فراوانی
۴۰ تا ۲۵	۱۳۰	۶۸/۸
۵۵ تا ۴۰	۴۲	۲۲/۲
۷۰ تا ۵۵	۱۷	۹/۰
جمع	۱۸۹	۱۰۰

## ۲-۶ تحلیل استنباطی

- فرضیه اول: مدیریت دانش از دوباره کاری‌ها در فرایند کنترل و نظارت جلوگیری می‌کند.

جدول ۷ مقایسه میانگین نمره میزان جلوگیری از دوباره کاری‌ها با میانگین فرضی ۳

از نظر نمونه آماری

ارزش = ۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۱۷/۳۲	۴/۰۴	۰/۸۲۵	جلوگیری از دوباره کاری‌ها

با توجه به جدول ۷، میزان جلوگیری از دوباره کاری‌ها در فرایند کنترل و نظارت  $t = ۱۷/۳۲$  است و این میزان در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار است. بنابراین، فرضیه مبنی بر اینکه مدیریت دانش از دوباره کاری‌ها در فرایند کنترل و نظارت جلوگیری می‌کند، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.

- فرضیه دوم: مدیریت دانش در فرایند کنترل و نظارت باعث کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش به علت ترک سازمان توسط افراد می‌شود.

جدول ۸ مقایسه میانگین نمره میزان کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش به‌علت ترک سازمان توسط افراد با میانگین فرضی ۳ از نظر نمونه آماری

ارزش=۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۱۹/۸۱	۳/۹۲	۰/۶۳۵	کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش

با توجه به جدول ۸، میزان کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش به‌علت ترک سازمان توسط افراد در فرایند نظارت و کنترل  $t = ۱۹/۸۱$  است و این میزان در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار است. بنابراین، فرضیه مبنی بر اینکه مدیریت دانش در فرایند کنترل و نظارت باعث کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش به‌علت ترک سازمان توسط افراد می‌شود، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.

- فرضیه سوم: مدیریت دانش باعث کاهش زمان فرایند کنترل و نظارت می‌شود.

جدول ۹ مقایسه میانگین نمره میزان کاهش زمان با میانگین فرضی ۳ از نظر نمونه آماری

ارزش=۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۶/۷۳	۴/۱۸	۲/۴۰	کاهش زمان

با توجه به جدول ۹، میزان کاهش در زمان فرایند نظارت و کنترل  $t = ۶/۷۳$  است و این میزان در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار است. بنابراین، فرضیه مبنی بر اینکه مدیریت دانش

باعث کاهش زمان فرایند کنترل و نظارت می‌شود، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.  
 - فرضیه چهارم: مدیریت دانش هزینه فرایند کنترل و نظارت را کاهش می‌دهد.

جدول ۱۰ مقایسه میانگین نمره میزان کاهش هزینه با میانگین فرضی ۳  
 از نظر نمونه آماری

ارزش=۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۱۱/۶۵	۳/۸۱	۰/۹۵	کاهش هزینه

با توجه به جدول ۱۰، میزان کاهش هزینه فرایند نظارت و کنترل  $t = ۱۱/۶۵$  است و این میزان در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار است. بنابراین، فرضیه مبنی بر اینکه مدیریت دانش هزینه فرایند کنترل و نظارت را کاهش می‌دهد، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.  
 - فرضیه پنجم: مدیریت دانش باعث کاهش وابستگی دانش به افراد در فرایند کنترل و نظارت می‌شود.

جدول ۱۱ مقایسه میانگین نمره میزان کاهش وابستگی دانش به افراد با میانگین فرضی ۳  
 از نظر نمونه آماری

ارزش=۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۱۳/۹۲	۳/۷۲	۰/۷۱	کاهش وابستگی دانش به افراد

با توجه به جدول ۱۱، میزان کاهش وابستگی دانش به افراد در فرایند نظارت و کنترل

اینکه مدیریت دانش باعث کاهش وابستگی دانش به افراد در فرایند نظارت و کنترل می‌شود، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.  
 - فرضیه ششم: مدیریت دانش باعث افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی در فرایند نظارت و کنترل می‌شود.

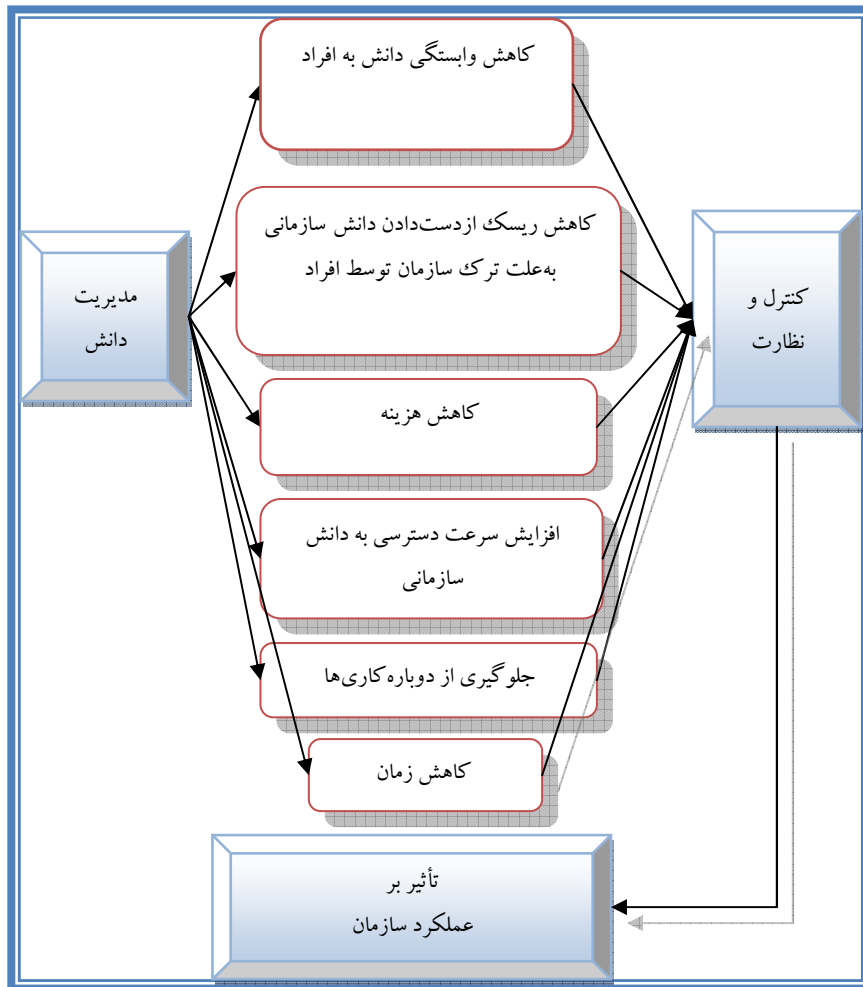
**جدول ۱۲** مقایسه میانگین نمره میزان افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی با میانگین فرضی ۳ از نظر نمونه آماری

ارزش = ۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۲۲/۸۸	۴/۰۲	۰/۶۱۱	افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی

با توجه به جدول ۱۲، میزان افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی در فرایند نظارت و کنترل  $t = ۲۲/۸۸$  است و این میزان در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار است. بنابراین، فرضیه مبنی بر اینکه مدیریت دانش باعث افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی در فرایند کنترل و نظارت می‌شود، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.

## ۷ مدل پیشنهادی

پس از بررسی و تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق، مدلی تحت عنوان کاربرد مدیریت دانش در کنترل و نظارت ارائه شد.



شکل ۹ کاربرد مدیریت دانش در کنترل و نظارت

### نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیات پژوهش نشان داد که براساس نظر کارکنان سازمان بازرسی، تأثیر فرایند مدیریت دانش بر کنترل و نظارت بالاتر از حد متوسط بوده و

این نشان از درک عمیق کارکنان سازمان از مدیریت دانش و احساس نیاز به آن در مراحل مختلف کاری است و با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت بیشترین تأثیر مدیریت دانش از طریق شاخص‌های تأثیرگذار انتخابی به‌این ترتیب است که در درجه اول، مدیریت دانش در فرایند کنترل و نظارت باعث کاهش وابستگی دانش به افراد و در درجه دوم، سبب کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش سازمانی به‌علت ترک سازمان توسط افراد می‌شود و کاهش دادن هزینه‌ها، افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی، جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها و کاهش زمان فرایند کنترل و نظارت در مراتب بعدی قرار گرفته‌اند.

تمامی مطالب نشان می‌دهد که به‌کارگیری و کاربرد مدیریت دانش در سازمان بازرسی از ضروریاتی است که این احساس طی انجام مراحل پژوهش در کارکنان سازمان به‌وضوح دیده شد.

ضمناً میزان استفاده از فرایندهای مدیریت دانش در این سازمان بالاتر از حد متوسط بوده و به‌ترتیب دارای میانگین جمع‌آوری اطلاعات =  $4/13$ ، استخراج دانش =  $3/61$ ، شکل‌دهی و ذخیره دانش =  $3/26$ ، انتشار و به اشتراک گذاشتن =  $3/13$  و بهنگام کردن دانش =  $36/31$  است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود با توجه به اطلاعات جمع‌آوری‌شده، بهنگام کردن دانش در این سازمان نسبت به انتشار و اشتراک گذاشتن دانش از میانگین بالاتری برخوردار است که خود نشانگر آن است که به‌روز بودن اطلاعات برای سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است.

تمام مطالب و اطلاعات این پژوهش بیانگر آن است که زمینه‌ها و شرایط لازم برای اجرا و به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان فراهم بوده و لازم است مدیران سازمان برای ارتقای کیفیت و بهره‌مندی مفید از پتانسیل موجود در سازمان برنامه‌هایی کاربردی همچون مدیریت دانش را در دستور کار خویش قرار دهند.

## منابع و مأخذ

- ابطحی، سیدحسین و عادل صلواتی (۱۳۸۵). *مدیریت دانش در سازمان*، تهران، انتشارات پیوند نو.
- استونر و فری من (۱۳۷۵). *مدیریت*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، ج اول، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چ اول.
- افرازه، عباس (۱۳۸۴). *مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)*، تهران، مؤلف.
- افقهی، بابک (۱۳۸۲). «مدیریت دانش در سازمان»، فصلنامه *مدیریت تحقیقات دفاعی*، س اول، ش ۳.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹). *مدیریت عمومی*، تهران، نی، چ چهاردهم.
- تراوئا، رابرت و جین نیوپرت (۱۳۷۴). *اصول مدیریت و رفتار سازمانی*، ترجمه عین‌اله علا، تهران، انتشار زوار، چ دوم.
- جعفری‌مقدم، سعید (۱۳۸۲). *مستند سازی تجربیات مدیران*، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- جمعی از اساتید مدیریت (۱۳۷۸). *نظریه‌های مدیریت*، مجموعه سوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چ اول.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۶). *مدیریت دانش مفاهیم و زیرساخت‌ها*، تهران، کتابدار.
- دادگر، داوود (۱۳۸۰). «مبانی بازرسی و تهیه گزارش‌های ویژه نظارتی»، مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، تهران، سازمان بازرسی کل کشور.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۳). *مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات*، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران، سمت.
- رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۷۹). *مدیریت دانش*، نشر ساپکو.
- رضائیان، علی (۱۳۷۷). *اصول مدیریت*، تهران، سمت، چ نهم.
- زرآبادی‌پور، سعید (۱۳۸۵). «استفاده از مدیریت دانش در بررسی علل تأخیرات پروژه‌های ملی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت.
- زنجیرچی، سیدمحمد و مژده ربانی (۱۳۸۵). «رویکردی به دانش آفرینی»، *مجله تدبیر*، ش ۱۷۵.
- صادق‌پور، ابوالفضل و جلال مقدسی (۱۳۵۳). *نظریه جدید سازمان، مدیریت و علم مدیریت*، تهران،

انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

مرادزاده، محمد و بنیامین کریمی و فرید به آذین (۱۳۸۵). «ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها»، مجله تدبیر، ش ۱۶۹.

مینگیو، چنگ، (۱۳۸۴). «نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی»، ترجمه محمدعلی نعمتی، مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، ش اول، دوره پنجم.

نوروزیان، میثم (۱۳۸۴). «کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی»، مجله تدبیر، ش ۱۵۶.

نونکا، ایکوجیرو و هیرو تاکاتا کوچی (۱۳۸۵). مدیریت دانش (شرکت‌های دانش آفرین)، ترجمه علی عطا فر، جبار اسلامی، آناهیتا کاوه و سعید آنالویی، انتشارات سما قلم.

یمین فیروز، موسی (۱۳۸۲). «دانش و مدیریت دانش در سازمان‌ها»، مجله روشن، دوره چهاردهم، ش ۱.

Kreitner (1992). *Management*, International Student Edition .U.S., Houghton Mifflin Company. 5<sup>th</sup> edition.

Robbins, Stephen P. and Decenzo, David A. (2001). *Fundamentals Of Management* ,U.S , Prentice –Hall, Inc, Third Edition pp420

Gruffin, Riky W. (1993). *Management*, (Instructo”S Annotated Edition), U.S, Houghton Mifflin Company.

Tsering, H. P., Lin, Y. C. (2004). “Developing An Activity –Based Knowledge Management System For Contractors” *Automation In Construction*, Vol. 13, PP.781-802.

Alwis, Rs. and Hartma, E. (2008). The Use of Tacit Knowledge With in Companies: Knowledge Management in Innovative Enterprises, *Jour. Knowledge Management*, Vol. 12, No. 1.

Awad, E. M. and Ghaziri, Hm. (2003). “Knowledge Management”, Person Pretice Hall.

Liebowitz, J. and Megbolugbe , I. (2003). “A Set of Frameworks to Aid the Project Manager In Conceptualizing And Implementing Knowledge Management Initiatives”, *International Journal of Project of Management*, Vol. 21.

# ارزیابی نظام آموزش عالی بر مبنای مؤلفه‌های مدیریت دانش

دکتر حمیدرضا آراسته\* و هادی رزقی شیرسوار\*\*

مدیریت دانش، تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی، برای حفظ، هدایت و افزایش هادفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌هاست و به این اشاره دارد که سرمایه‌گذاری در علم، بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد. هدف از این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش در آموزش عالی است. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از جهت روش توصیفی (همبستگی) و جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای، اسنادی و میدانی (پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته) است. نمونه مورد پژوهش شامل ۱۲۵ نفر از مدیران ارشد، میانی و پایه واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران که به صورت تصادفی انتخاب شدند. سپس اطلاعات به دست آمده با استفاده از آزمون t، پیرسون و اسپیرمن تجزیه و تحلیل شد و نتایج پنج مورد را نشان داد که: الف) مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی شامل: تشخیص، تحصیل، به کارگیری و توسعه دانش است. ب) کاربرد مؤلفه تحصیل دانش در حد عالی بوده. ج) کاربرد مؤلفه به کارگیری دانش در حد نه‌چندان خوب بوده. د) کاربرد مؤلفه توسعه دانش در حد مطلوب بوده. ه) کاربرد مؤلفه تشخیص دانش در حد قابل قبولی بوده است. در این میان سطح به کارگیری مؤلفه تحصیل دانش مدیران در رتبه نخست و مؤلفه به کارگیری دانش در رتبه چهارم قرار داشت.

**کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش؛ تشخیص دانش؛ تحصیل دانش؛ به کارگیری دانش؛ توسعه دانش**

---

\* دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران؛

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار و مسئول مکاتبات؛

E-mail: rezghih@yahoo.com

### مقدمه

امروزه در اوضاع رقابتی پیچیده و مبهم، سازمان‌ها در حال تغییر و تحول مستمرند. موجودیت مادی که زمانی شرط عمده و اصلی موفقیت به‌شمار می‌رفت، به سر آمده به‌طوری که دارایی فیزیکی نسبت به دارایی فکری در کسب برتری رقابتی از اهمیت کمتری برخوردار است. به‌عبارت‌دیگر امروزه هدف تغییر به‌صورت عمده به شکل نرم‌افزاری حادث می‌شود نه سخت‌افزاری که می‌توان به‌صورت عینی یکی از این تحولات نرم‌افزاری چشمگیر را در به‌کارگیری فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها مشاهده کرد.

### ۱ تاریخچه مدیریت دانش

گفتنی است دانشمندان بسیاری بحث مدیریت دانش را در ادوار گوناگون مطرح یا بسط داده‌اند لیکن اجماع یکپارچه‌ای در مورد تاریخ شروع پیدایش آن وجود ندارد. اما براساس تقسیم‌بندی‌ای که در پایگاه اینترنتی اسکاجیت ارائه شد (جدول شماره ۱) منبع شروع و نقطه آغاز مفهوم مدیریت دانش از سال ۱۴۴۰ میلادی با پیدایش صنعت چاپ و نشر مصادف بود. سال ۱۶۸۹ جان لاک اولین شخصی بود که دانش را تعریف کرد و سپس مک لاپ در سال ۱۹۶۲ تلفیق واژه مدیریت و دانش را باعنوان دانش صنعتی بیان کرد.

جدول ۱ سیر و تحول تاریخی واژه مدیریت دانش

پدیدآور	سال	عنوان
گوتنبرگ	۱۴۴۰	پیدایش صنعت چاپ و نشر
جان لاک	۱۶۸۹	ارائه نخستین تعریف از دانش
فریتز مک لاپ	۱۹۶۲	معرفی دانش صنعتی
مایکل پولانی	۱۹۶۴	معرفی دانش ضمنی
مارشال مک لوهن	۱۹۶۴	ارائه مفهوم جبرگرایی تکنولوژی

جدول ۱ سیر و تحول تاریخی واژه مدیریت دانش

عنوان	سال	پدیده‌آور
ارائه مفهوم ایجادکننده‌های دانش	۱۹۶۶	پیتر دارکر
عصر اطلاعات	۱۹۷۳	دانیل بل
موج سوم	۱۹۸۰	آلویس تافلر
جامعه اطلاعاتی	۱۹۸۲	آبوردین
فزونی دانش	۱۹۹۱	اتی نیه ونجر
حرکت مارپیچی دانش	۱۹۹۵	نوناکا
سرمایه فکری	۱۹۹۵	کارل اریک سیوی
۱۲ مقاله در اقتصاد نوین	۱۹۹۶	ران تاپ اسکات
سرعت و غفلت	۱۹۹۸	داونپورت و پروساک

Source: www.skagitwatershed.org, 2009.

اما اولین کتاب‌ها درباره مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در سال ۱۹۹۰ منتشر شد. به‌عنوان مثال می‌توان از کتاب ساکایی با عنوان *انقلاب ارزش دانش نام برد* (یاریگروش، ۱۳۸۲: ۲۹).

## ۲ تعریف مدیریت دانش

به‌طور کلی، با توجه به روند تحول مدیریت دانش، نمی‌توان آن را به‌آسانی تعریف کرد و اغلب دارای ابهام است که خود نشانه‌ای از دخالت سلیقه‌ها و نظرهای شخصی این بعد مهم مدیریت است. ولی به‌طور کلی مدیریت دانش به فرایندهای مدیریتی دانش اشاره دارد و می‌تواند به‌عنوان؛ فرایند سازمانی خلق، کسب، سازمان‌دهی و ایجاد ارتباط بین دانش ضمنی و آشکار تلقی شود به‌طوری‌که دیگران برای اثربخشی و بهره‌وری بیشتر بتوانند از آن استفاده کنند (شائمی برزکی، ۱۳۷۹: ۲).

مائی هوته<sup>۱</sup> معتقد است، مدیریت دانش و دانایی شامل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی است که ترکیبی از ظرفیت پردازش سازمان در زمینه داده‌ها و اطلاعات با توانمندی سازمان در خلاقیت و نوآوری کارکنان را جست‌وجو می‌کند (منوریان، ۱۳۷۸: ۲).

جعفری مقدم یکی از پیشرفت‌های اصلی در مسیر تعریف دانش را شناخت تفاوت میان دانش، اطلاعات و داده می‌داند. داده، مجموعه‌ای از حقایق و امور مسلم درباره هر پدیده است، اطلاعات شامل سازمان‌دهی، گروه‌بندی و مقوله‌بندی داده‌ها در الگوهای معنادار است و دانش، اطلاعاتی است که با تجربه، زمینه، تعبیر و تأمل ترکیب شده و اقدام صحیح را ممکن می‌سازد (جعفری مقدم، ۱۳۸۰: ۱).

نوروزیان مدیریت دانش را بیشتر از آنکه فناوری و یا محصول باشد، متدولوژی می‌داند. با وجود این، فناوری اطلاعات یک عنصر بسیار مهم در یاری موفقیت نظام مدیریت دانش محسوب می‌شود. مدیریت دانش با فناوری اطلاعات تسهیل می‌شود اما خود فناوری اطلاعات، مدیریت دانش نیست. در واقع می‌توان گفت که پایه اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان بر استفاده از تکنولوژی اطلاعات است.

### ۳ سلسله‌مراتب دانش

دانش دارای مراتب مختلفی است که این ویژگی باعث می‌شود میان دو مفهوم دانش و اطلاعات رابطه و نسبت منطقی برقرار شود به طوری که هر دو بر پایه داده شکل گیرند. برای تبیین این رابطه می‌توان چنین بیان کرد که سازمان‌ها در اثر انجام فعالیت‌ها و اقدامات مختلف خود، داده‌های زیادی تولید می‌کنند. بخشی از این داده‌ها که مورد پردازش قرار می‌گیرند و از جنبه تصمیم‌گیری، ارزشمند به حساب می‌آید، اطلاعات نام دارد و دانش، آن بخش از اطلاعات است که در عمل برای اخذ تصمیمات و انجام اقدامات به کار می‌رود. بک من<sup>۲</sup> در

---

1. Maei Hotte  
2. Beckman

\_\_\_\_\_ ارزیابی نظام آموزش عالی بر مبنای مؤلفه‌های مدیریت دانش ۷۵

سال ۱۹۹۹ میلادی مراتب پنج‌گانه‌ای را به‌عنوان سلسله‌مراتب دانش پیشنهاد کرد که عبارت است از: داده، اطلاعات، دانش، خرد و دانش‌آفرینی (شاهقلیان، ۱۳۸۵: ۲۰).



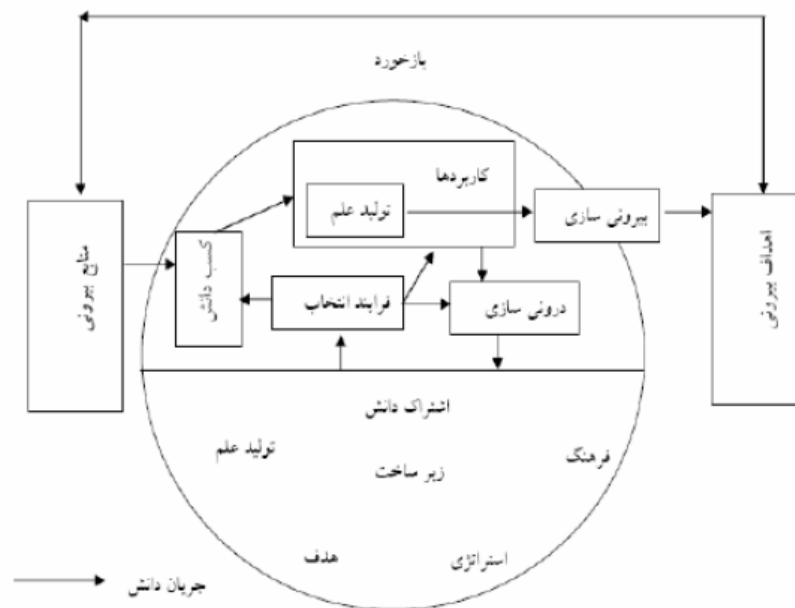
مأخذ: کیوان شاهقلیان (۱۳۸۵). «طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران»، پایان‌نامه دکتری واحد علوم و تحقیقات.

#### شکل ۱ هرم دانش

#### ۴ مدیریت دانش

مدیریت دانش یک تعهد و الزام راهبردی برای بهبود اثربخشی سازمانی با بهبود افزایش فرصت‌های آن است. هدف مدیریت دانش کنترل هزینه نیست بلکه به‌عنوان یک فرایند، بهبود توانایی سازمان برای اجرای فرایندهای اصلی به‌صورت کارا تر است. به‌نظر داوونپورت و دیلانگ (۱۹۹۸) چهار هدف سیستم‌های مدیریت دانش در عمل عبارت‌اند از: ایجاد انباره‌ها و مخازن دانش، بهبود دسترسی به دانش، افزایش محیط دانش و مدیریت دانش به‌عنوان یک دارایی.

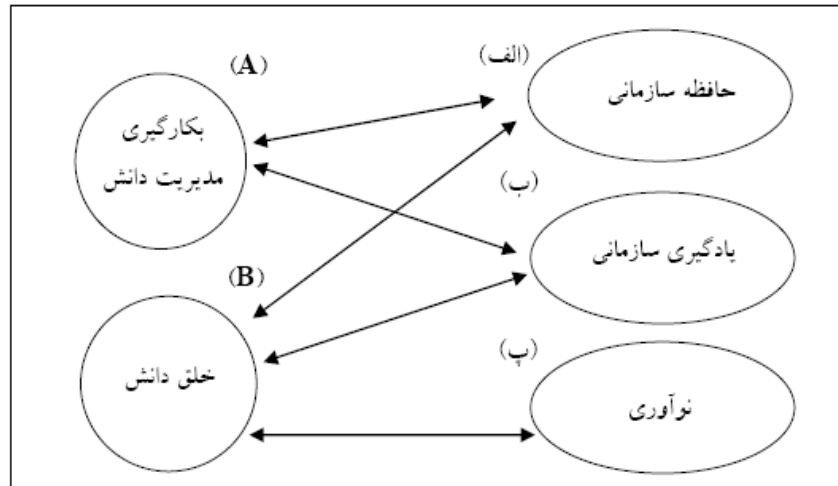
هولس‌اپل و جوشی ۱ (۲۰۰۰) چند نقش مهم برای مدیریت دانش معرفی و ارائه کرده‌اند که مهم‌ترین آنها در شکل ۲ آمده است.



Source: C. W. Holsapple and K. D. Joshi (2002). "Knowledge Management: a Three Fold Framework", the Information Society, No:18, pp. 47-64.

شکل ۲ مهم‌ترین نقش‌های مدیریت دانش

دیمیتریوس ام - امریس و همکاران (۲۰۰۴) به بررسی ابعاد مدیریت دانش در سازمان پرداختند. براساس تحقیقات ایشان، اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی مهم‌ترین ابعاد مدیریت دانش به‌شمار می‌آید.



Source: M. Dimitrios Emiris, & others (2004). Towards a Holistic Knowledge Management Model, Journal of Knowledge Management, Vol, 8, pp. 32-46.

### شکل ۳ ابعاد مدیریت دانش در سازمان

همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود در فرایند (A) (به کارگیری مدیریت دانش) به صورت مستقیم با دو گزینه (الف) و (ب) در ارتباط می‌باشد که ارتباطی دوسویه است. اما در فرایند (B) یعنی خلق دانش با هر سه گزینه (الف)، (ب) و (پ) ارتباط دوسویه و مستقیم دارد.

کالیپک و برنس (۲۰۰۶) در تحقیقات خود فرایند مدیریت دانش را به چهار عملکرد اصلی تعریف کرده‌اند، که عبارت‌اند از:

۱. درونی‌سازی: فرایندی است که طی آن افراد کوشش می‌کنند تا دانش عینی را درونی‌سازی کرده تا موجب خلق دانش ضمنی شود.
۲. بیرونی‌سازی: فرایندی است که طی آن افراد تلاش می‌کنند تا دانش ضمنی را با مستندسازی، بیان شفاهی، کنفرانس و کارگاه آموزشی و ... به دانش عینی تبدیل کنند.

۳. ترکیب: فرایندی است که در آن افراد با کسب دانش‌های عینی متعدد و افزایش دانش عینی خود، دانش عینی جدیدتری را خلق می‌کنند.

۴. اجتماعی‌سازی: فرایندی است که طی آن افراد را قادر می‌سازد تا بتوانند دانش ضمنی خود را از طرق گوناگون و با برقراری ارتباط با افراد به دانش ضمنی دیگران عرضه کنند. اما عباسی به نقل از علوی و مارویک (۱۳۸۴) مدیریت دانش را فرایندی چندمرحله‌ای می‌نامد که عبارت‌اند از: کشف منابع، نمایه‌نویسی، پالایش منابع، طبقه‌بندی، فهرست‌نویسی و یکپارچه‌سازی منابع، توزیع منابع، به‌کارگیری و استفاده از دانش. کالپیک و برنس (۲۰۰۶)، آن را در ۹ مرحله می‌آورند: گردآوری و تأمین، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی، نگهداری، تجزیه و تحلیل، خلق کردن دانش، عرضه دانش، توزیع دانش و ایجاد موقعیت درخواست دانش (Kalpic & Bernus, 2006: 46).

## ۵ جایگاه مدیریت دانش در تئوری‌ها و معرفی چند مدل

بعد از تبیین اهمیت و تعاریف مدیریت دانش، به‌طور مختصر جایگاه آن در تئوری‌ها توصیف می‌شود. پس از رشد نظریه‌هایی که بر چگونگی توزیع و جریان دانش در سازمان تأکید داشتند، مدل‌هایی نیز برای تبیین جریان دانش توسعه داده شده است. در این میان چند مدل معروفیت بیشتری دارد که عبارت‌اند از:

### ۵-۱ مدل EMR

این الگو را هولس‌اپل و جوشی (۲۰۰۲) ارائه کردند (مطابق شکل ۴) که نقش‌های مدیریت دانش را معرفی می‌کند. در این الگو سه عامل اصلی با عنوان: نقش محیطی، مدیریتی و منابع به‌عنوان عوامل اصلی معرفی شده‌اند.



E: نقش محیطی (Environment) M: نقش مدیریتی (Management) R: نقش منابع (Reference).  
Source: Holsapple and Joshi, Ibid.

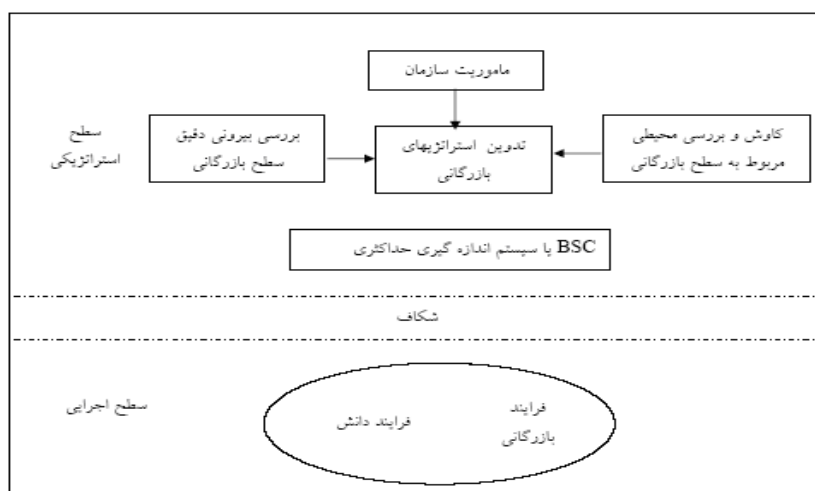
#### شکل ۴ مدل EMR

در این مدل مهم‌ترین عوامل محیطی از قبیل جو، رقبا و مشتریان بیش از بقیه حائز اهمیت است. اما در بعد منابع نیز انسانی و دانشی بیش از منابع مالی و مواد اهمیت دارد. در بعد مدیریتی نیز همکاری، سنجش و رهبری وجود دارد که همه در بهبود تأثیرات فرایند مدیریت دانش تأثیرگذار است. در هسته مرکزی این فرایند، پیش‌بینی یادگیری قرار دارد که برای سازمان‌های پیشرو (سازمان‌هایی که همواره تحت عنوان سازمان‌های موفق نامیده می‌شوند) بسیار حائز اهمیت است.

ضروری است سازمان نسبت به نیازهای دانشی آینده برنامه‌ریزی کرده و بیش‌ازپیش اوضاع مبهم آینده را برای افراد روشن و ملموس نماید (Holsapple and Joshi, Ibid.).

## ۲-۵ مدل BSC

راج کومار و همکاران (۲۰۰۳) الگوی جدیدی در زمینه به کارگیری مدیریت دانش در سازمان ارائه دادند که در شکل ۵ آمده است. در این الگو میان سطح اجرایی و استراتژیکی سازمان نوعی شکاف وجود دارد که این فاصله می‌تواند با عوامل راهنما و مدیران همپوشانی شود.



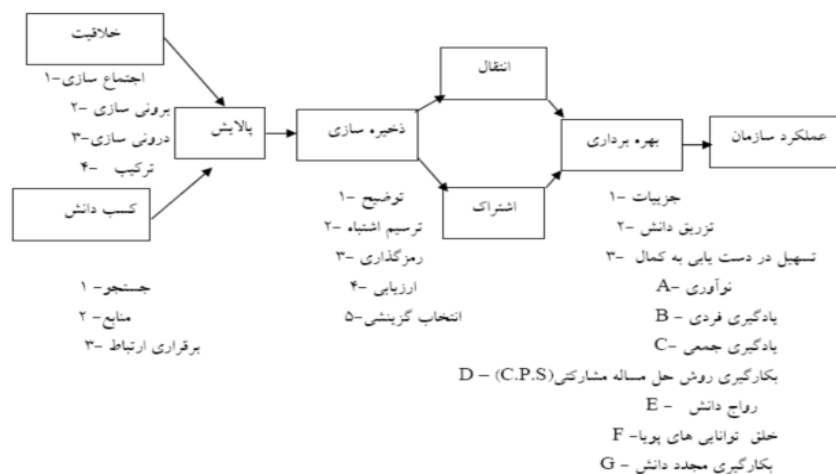
**Source:** Rajkumar & Others (2003). "A Frame Work to Create Key Performance Indicators for Knowledge Management Solutions", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No 2.

## شکل ۵ مدل BSC

در این مدل در سطح استراتژیکی تدوین استراتژیهای بازرگانی شامل بررسی بیرونی سطح بازرگانی، مأموریت سازمان و کاوش و بررسی محیطی سطح بازرگانی است. سطح اجرایی نیز فرایند دانش و فرایند بازرگانی را شامل می‌شود. اما به نظر ارائه‌دهندگان این الگو، شکاف بین دو سطح مذکور هرچه کمتر باشد سازمان به اهدافش نزدیک‌تر می‌شود.

### ۳-۵ مدل چرخه‌ای مدیریت دانش

هیئت تحریریه مجله بین‌المللی مدیریت<sup>۱</sup> در شماره ۳۶ سال ۲۰۰۸ مدل چرخه‌ای مدیریت دانش (شکل ۶) را عرضه کرد. در این چرخه آنچه که بیش از پیش بدان تأکید شده، با توجه به روند شکل‌گیری مدیریت دانش در هر سازمان، به گردش انداختن دانش در لایه‌های مختلف سازمان است. بر اساس مدل مذکور عملکرد سازمان دانشی تحت تأثیر دو عامل بسیار مهم یعنی خلاقیت و کسب دانش سازمان یافته قرار دارد که طی آن پس از انجام پالایش و حذف برخی اضافات و بهبود و اصلاح نقص‌ها به مرحله ذخیره‌سازی می‌رسید. شاید بسیاری از سازمان‌ها تا این مرحله عملکرد خوبی داشته باشند، اما متأسفانه چنین حرکت موفقی در همین مرحله قطع خواهد شد. اما در صورت ادامه این فرایند در مراحل بعد که شامل: اشتراک دانش و انتقال دانش است، به بهره‌برداری از دانش و بهبود عملکرد سازمان منجر خواهد شد.



مأخذ: هیئت تحریریه مجله بین‌المللی مدیریت، ۲۰۰۸.

شکل ۶ مدل چرخه‌ای مدیریت دانش

## ۶ ارزیابی دانش

ارزیابی دانش، به آن دلیل اهمیت دارد که زمینه ارتقا و توسعه دانش را فراهم می‌کند. اما اولین اقدام در ارزیابی دانش، فراهم شدن امکان اندازه‌گیری سطح آن است.

ارزیابی، مرحله‌ای از فرایند است که منبعی مطمئن، جامع و سریع الوصول از اطلاعات و قابلیت‌ها را ایجاد و حفظ می‌کند. این فرایند اسناد را به‌طور انتقادی ارزیابی و به‌طور مداوم اطلاعات و قابلیت‌های مؤسسه را به‌روز می‌کند و تنها اطلاعات معتبر و مرتبط را که تعامل پویا دارد و ارزیابی دانش، اکتساب دانش و انتقال دانش را میسر می‌سازد. این فرایند باید تضمین نماید که سیستم مدیریت دانش موارد زیر را فراهم می‌کند:

۱. دسترسی سریع و آسان به اطلاعات مطمئن را فراهم سازد.
۲. دسترسی به قابلیت‌های انسانی را تسهیل نماید (مانند دانش ضمنی و مهارت‌ها).
۳. همه دانش حاصل از فعالیت‌های مؤسسه را که شامل حق اختراعات نیز می‌شود را دربرگیرد (مثل بازاریابی، تماس‌های مشتریان، توسعه محصول و حل مشکل).
۴. همه دانش‌های مرتبطی را که از تعقیب مسیر دانش مجدداً به‌دست آمده‌اند، شامل شود.

۵. مشکلاتی را دربرگیرد که مؤسسه برای بهبود عملکردش باید حل کند.

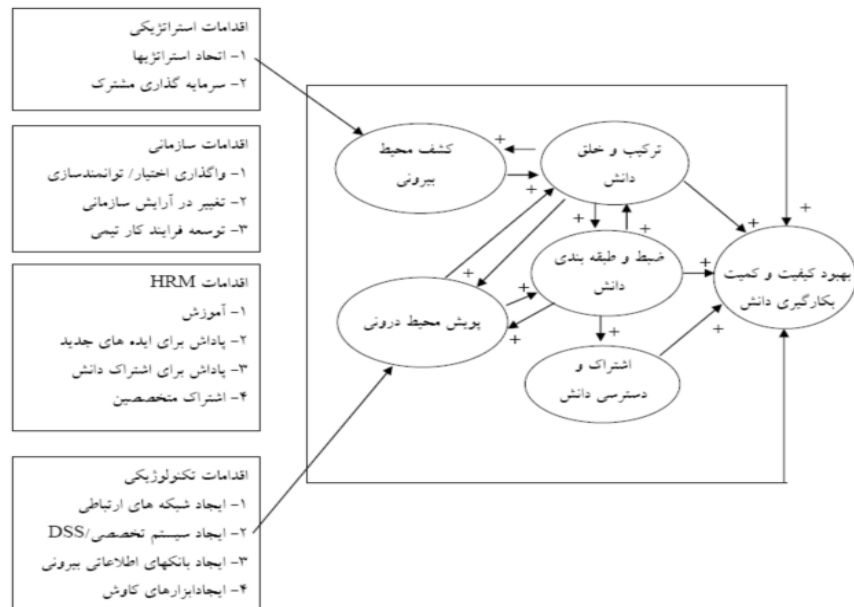
۶. امنیت دانش مؤسسه را تضمین نماید (منوریان، ۱۳۷۸: ۳).

آمریس و همکاران (۲۰۰۴) الگوی نحوه اندازه‌گیری مدیریت دانش را در این فرایند (مدیریت دانش) در شکل ۱۷ ارائه داده‌اند.

این الگو چهار عامل اصلی یعنی: اقدامات استراتژیکی، اقدامات سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی و اقدامات تکنولوژیکی درخصوص مدل (ماهیت علی فرایند مدیریت دانش) را ارزیابی می‌کند.

این مدل سنجش با ۴ عامل فوق‌الذکر و ۱۳ مؤلفه زیرمجموعه آن انجام می‌شود

(Emiris & Others, 2004).



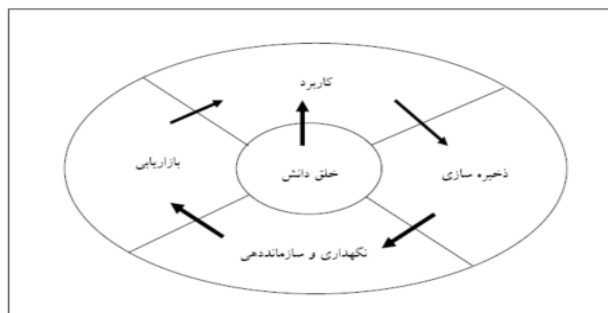
Source: Emirs & Others, Ibid.

شکل ۷ الگوی نحوه اندازه گیری مدیریت دانش

راج کومار و همکاران (۲۰۰۳) نحوه جریان دانش را مطابق شکل ۸ ارائه داده‌اند به این ترتیب که جریان دانش منوط به استفاده مجدد دانش در سازمان است. ایشان معتقدند که در فرایند اندازه گیری جریان دانش در سازمان سه نظریه وجود دارد که اندیشمندان بسیاری آن را ارائه داده‌اند که از جمله می‌توان نیلی و دیگران، ۱۹۹۶؛ هاربر، ۱۹۹۷؛ کروفورد و کاکس ۱۹۹۰ را نام برد. بر این اساس جریان دانش شامل این موارد است:

۱. فرایندی فلسفی و یادگیری ممتد است که طی آن می‌تواند سطح دانایی افراد سازمان را با اهداف هماهنگ و منطبق سازد.
۲. فرایند یادگیری مداوم و ممتد که موجب توسعه و بهبود چشم‌انداز و اهداف سازمان می‌شود.

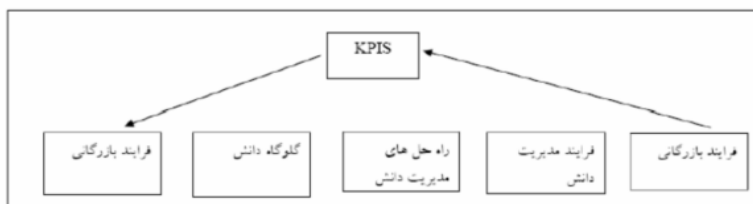
۳. ساختاری راهبردی، تاکتیکی و اجرایی است که موجب برقراری ارتباط میان نیازهای اطلاعاتی و بهبود فرایند عملکرد سازمان می‌شود و به صورت نظام‌مند به اجرا درمی‌آید (Rajkumar & Others, 2003).



Source: Rajkumar & Others, Ibid.

شکل ۸ نحوه جریان دانش در سازمان

ایشان بهترین شیوه نمایش راهبردها در سازمان در شکل ۹ عرضه کردند. همان‌طور که مشاهده می‌شود شروع چرخه با فرایند بازرگانی است که پس از سپری شدن مراحل سه‌گانه: مدیریت دانش، راه‌حل‌های مدیریت دانش و گلوگاه دانش در نهایت مجدداً به فرایند بازرگانی ختم می‌شود.

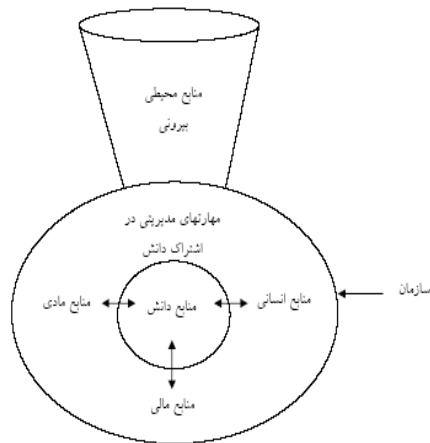


Source: Ibid.

شکل ۹ راهنمای اندازه‌گیری مدیریت دانش در سازمان

هولس‌اپل و جوشی (۲۰۰۲) در تحقیقی تحت عنوان ابعاد سه‌گانه مدیریت دانش به معرفی اهمیت و ضرورت به‌کارگیری مدیریت دانش پرداخته و با ارائه الگوی کاربردی موجب درک روشن‌تری از مدیریت دانش شدند. این ابعاد سه‌گانه عبارت‌اند از:

۱. معرفی و توصیف منابع اطلاعات که بایستی مدیریت شوند،
  ۲. شناسایی و برنامه‌ریزی ماهرانه منابع اطلاعاتی،
  ۳. شناسایی عواملی که در ارتباط با این منابع اطلاعاتی، آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد
- (Holsapple and Joshi, 2002: 50).



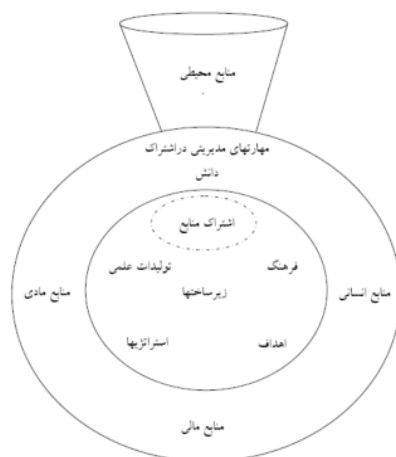
Source: Holsapple and Joshi, Ibid.

### شکل ۱۰ منابع سازمانی دانش

مدل پیشنهادی هولس‌اپل و جوشی در معرفی منابع سازمانی مدیریت دانش به صورت شکل ۱۰ است. همان‌طور که در شکل آمده منابع محیطی همانند قیفی است که اطلاعات گسترده از سمت باز آن وارد دهنه باریک می‌شود که طی آن بسیاری از اطلاعات غیرقابل استفاده، ناقص و غیرعلمی حذف و مابقی اطلاعات وارد سازمان می‌شود و در درون

سازمان منابع دانش با سه منبع انسانی، مالی و مادی در تعامل می‌باشد که در این بین مهارت‌های مدیریتی است که به اشتراک دانش کمک می‌کند و در ادامه مدل انواع منابع دانش را ارائه می‌دهد (شکل ۱۱) که به تقسیم‌بندی انواع منابع می‌پردازند.

در مدل مذکور منابع دانشی درون سازمان تحت تأثیر مستقیم عواملی از قبیل: فرهنگ، اهداف سازمانی، زیرساخت‌های اطلاعاتی، تولیدات علمی و راهبردهای سازمانی قرار دارد. با وجود اهمیت فرایند اندازه‌گیری دانش در سازمان، در مقابل آن مقاومت‌های سازمانی وجود دارد.



Source: Ibid.

شکل ۱۱ مدل انواع منابع مدیریت دانش

یعنی ارزیابی دانش به آسانی می‌تواند به یک مقوله چالش‌برانگیز و سیاسی تبدیل شود؛ زیرا ممکن است در حین اندازه‌گیری دانش، از دانش و اطلاعات متخصصان یا دورنمای آینده فناوری‌های موجود سؤال شود. هر دو اینها ممکن است به ارزیابی مجدد مهارت‌های افراد و در نتیجه باز توزیع قدرت در سراسر سازمان منجر شود. بنابراین طبیعی و قابل انتظار است که در مقابل سیستم اندازه‌گیری دانش مقاومت پدید آید (Ibid.).

## ۷ راه‌اندازی فرایند مدیریت دانش

تحقیقات حاکی از این مطلب است که مهم‌ترین موانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌ها فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بی‌شمار مدیریت دانش در میان کارکنان است. براساس تحقیقات صورت پذیرفته دلایل عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع مؤسسات عبارت است از:

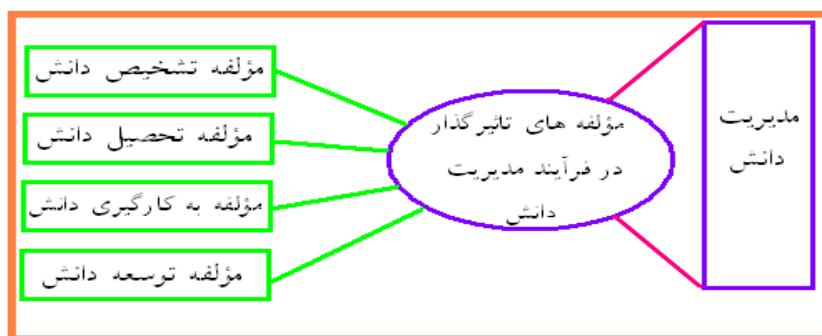
۱. فقدان یادگیری سازمانی، به دلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان (۲۰ درصد)،
  ۲. عدم موفقیت در به کارگیری مطلوب مدیریت دانش در تمامی فعالیت‌های روزانه (۱۹ درصد)،
  ۳. عدم تخصیص زمان مناسب به منظور یادگیری چگونگی بهره‌گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگی‌های آن (۱۸ درصد)،
  ۴. فقدان آموزش کارکنان (۱۵ درصد)،
  ۵. برداشت نادرست کارکنان دال بر اینکه مدیریت دانش مزایای کمی را به کاربران آن ارائه می‌نماید (۱۳ درصد) (جمشیدی، ۱۳۸۴: ۳).
- پروژه‌های مدیریت دانش عبارت از پروژه‌هایی است که با نحوه استفاده مفید از دانش سروکار دارد و درصدد است تا با سازمان‌دهی نیروی انسانی، تکنولوژی و محتوای دانش در هر سازمان، اهداف آن سازمان را تحقق بخشد. فعالیت‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش حداقل با یکی از حوزه‌های هشت‌گانه زیر مرتبط است:
۱. ایجاد دانش جدید،
  ۲. دسترسی به دانش‌های ارزشمند از طریق منابع خارج از سازمان،
  ۳. کاربرد دانش دسترسی در تصمیم‌گیری،
  ۴. تجسم بخشیدن به دانش در فرایندها، محصولات و خدمات سازمان،
  ۵. ارائه دانش در مستندات، پایگاه داده‌ای و نرم‌افزاری،
  ۶. فراهم کردن امکان رشد دانش با فرهنگ و مشوق‌های انگیزشی،

۷. انتقال دانش موجود به سایر قسمت‌های سازمان،

۸. اندازه‌گیری ارزش دانش (به‌عنوان دارایی سازمان) یا اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش. از بررسی حوزه‌های فوق می‌توان دریافت که پروژه‌های مدیریت دانش به‌منظور راه‌اندازی و تکمیل فرایند مدیریت دانش و مؤلفه‌های اصلی آن تعریف و اجرا می‌شود (شاهقلیان، ۱۳۸۵)

### ۸ مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالعات انجام‌شده و مرور تحقیقات صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش شناسایی و در میان آنها مؤلفه‌های مشترک استخراج شد.



مأخذ: یافته پژوهشگران.

شکل ۱۲ مدل مفهومی پژوهش

### ۸-۱ بیان مسئله

نقش دانش به‌عنوان یک منبع اصلی برای سازمان به‌طور خاص و برای پیشرفت اقتصادی به‌طور عام به موضوعی مهم و فراگیر تبدیل شده است. طبق نظر پیتز دراکر امروز دانش تنها منبع اقتصادی مهم بوده و تا حدود زیادی جای عوامل کلاسیک تولید یعنی زمین،

نیروی کار و سرمایه را گرفته است و از این رو ارزش افزوده در اغلب سازمان‌ها به شکل دانش ارائه می‌شود تا به شکل کالا.

همچنین صاحب‌نظران معتقدند که اقتصاد از بعد صنعت به اقتصاد مبتنی بر دانش در حال گذار است. بنابراین، با اعتقاد به این تحول و روند صعودی آن، آنچه که برای جوامع، سازمان‌ها و اعضای آنها اهمیت دارد، مدیریت فرایندهای خلق، کسب و به کارگیری دانش به‌طور مؤثر است. در واقع مدیریت دانش، توجه مدیران را به آنچه که داشته‌اند ولی استفاده مؤثری از آن نمی‌کرده‌اند، جلب می‌کند. مهم‌ترین عوامل آن اطلاعات و نیروی انسانی است.

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌دهد تا اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازمان‌دهی و منتشر کنند. مدیریت دانش تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است، لذا پژوهشگر بر آن است تا با توجه به چنین اهمیتی و بی‌توجهی به آن در سازمان‌ها به این سؤالات پاسخ دهد:

۱. مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش در مدیریت آموزش عالی کشور کدام‌اند؟
۲. وضعیت مؤلفه‌های شناسایی شده در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

## ۸-۲ اهمیت و ضرورت پژوهش

سازمان‌ها برای تحقق اهداف خود منابع و دارایی‌های متعددی دارند. برخی از این منابع و دارایی‌ها بسیار ارزشمند، یگانه و منحصر به فرد است و برای کسب مزیت رقابتی، نقش محوری دارد. دانش از جمله این موارد است به طوری که آن را جانشین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می‌دانند. در واقع در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید مانند کار، سرمایه و زمین نیست بلکه، تنها منبع معنادار عصر حاضر به‌شمار می‌آید. به عبارت دیگر دانش تنها منبعی است که در اثر استفاده، از ارزش آن کاسته نشده بلکه بر آن افزوده می‌شود. بسیاری از نظریه‌پردازان پیشرو در امر سازمان و مدیریت نیز

معتقدند برای هر سازمانی سرمایه‌گذاری روی دانش، از مواد و مصالح سودآورتر است. این دانش در رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، دیدگاه‌ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و آنگاه اهمیت دوچندان می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل می‌شود. بنابراین می‌توان دریافت که تنها مزیت پایدار سازمان‌ها اولاً عبارت است از آنچه می‌دانند و ثانیاً با چه سرعتی دانسته‌های خود را به کار می‌گیرند.

از سویی افزایش روزافزون شهروندان دانش‌مدار، دولت را مجبور می‌کند تا در رأس دانش‌های ایجادشده و به‌روز قرار گیرد. مدیریت دانش بیان می‌کند که مهم‌ترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تأکید و تمرکز با توجه به شتاب روزافزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می‌گیرد. ایفای نقش مدیریت دانش در هر سازمان می‌تواند در جهت کسب دانش و آموزش و ارتقای سطح مدیریت شود و دانش ضمنی کارکنان را که برگرفته از تجربه‌ها و باورهای فردی آنان است به پیام‌ها و ارتباطی روشن تبدیل کند و این امر با ایجاد فرصت‌هایی برای فعالیت‌های گروهی و تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار امکان‌پذیر است. (جعفری مقدم، ۱۳۸۲: ۱۱).

## ۹ روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی (همبستگی) است. جامعه آماری شامل همه مدیران ارشد، میانی و پایه مشغول به کار در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه پرسش‌نامه بود. پرسش‌نامه مذکور در دو بخش الف) مشخصات فردی و ب) گویه‌ها، با ۳۳ گویه طراحی شد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد و تعداد دویست پرسش‌نامه در میان مدیران دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران توزیع که در این میان ۱۲۵ پرسش‌نامه به‌صورت کامل تکمیل و به پژوهشگر عودت داده شد. در این تحقیق از آزمون‌های t، پیرسون و اسپیرمن برای تجزیه و تحلیل داده استفاده شد.

### ۹-۱ سؤالات تحقیق

- سؤال اول: مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی کدام‌اند؟
- سؤال دوم: سطح به کارگیری مؤلفه تشخیص دانش در دانشگاه آزاد اسلامی در چه حدی است؟
- سؤال سوم: سطح به کارگیری مؤلفه تحصیل دانش در دانشگاه آزاد اسلامی در چه حدی است؟
- سؤال چهارم: سطح به کارگیری مؤلفه به کارگیری دانش در دانشگاه آزاد اسلامی در چه حدی است؟
- سؤال پنجم: سطح به کارگیری مؤلفه توسعه دانش در دانشگاه آزاد اسلامی در چه حدی است؟

### ۹-۲ آزمون سؤالات پژوهش

جدول ۲ فراوانی، درصد و درصد تجمعی براساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
مرد	۹۳	۷۴/۴	۷۴/۴
زن	۳۲	۲۵/۶	۱۰۰/۰
جمع	۱۲۵	۱۰۰/۰	

چنانچه در جدول بالا مشاهده می‌شود از مجموع ۱۲۵ نفر مدیر شرکت‌کننده در پژوهش ۹۳ نفر (معادل ۷۴/۴ درصد) مرد و ۳۲ نفر (معادل ۲۵/۶ درصد) زن بوده‌اند. همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود از مجموع ۱۲۵ نفر مدیر شرکت‌کننده در پژوهش، ۲ نفر (معادل ۱/۶ درصد) درصد دارای مدرک دیپلم، ۹ نفر (معادل ۷/۲ درصد) دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۰ نفر (معادل ۴۰ درصد) دارای مدرک لیسانس و ۶۴ نفر (معادل ۵۱/۲ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند.

جدول ۳ مربوط به تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
دیپلم	۲	۱/۶	۱/۶
فوق دیپلم	۹	۷/۲	۸/۸
لیسانس	۵۰	۴۰/۰	۴۸/۸
فوق لیسانس و بالاتر	۶۴	۵۱/۲	۱۰۰/۰
جمع	۱۲۵	۱۰۰/۰	

جدول ۴ مربوط به میزان سابقه

میزان سابقه	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
کمتر از ۳ سال	۲۸	۲۲/۴	۲۲/۴
۴ تا ۱۰ سال	۵۷	۴۵/۶	۶۸/۰
۱۱ تا ۱۵ سال	۲۹	۲۳/۲	۹۱/۲
۱۶ سال به بالا	۱۱	۸/۸	۱۰۰/۰
جمع	۱۲۵	۱۰۰/۰	

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود از مجموع ۱۲۵ نفر مدیر شرکت کننده در پژوهش ۲۸ نفر (معادل ۲۲/۴ درصد) کمتر از ۳ سال، ۵۷ نفر (معادل ۴۵/۶ درصد) ۴ تا ۱۰ سال، ۲۹ نفر (معادل ۲۳/۲ درصد) ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۱ نفر (معادل ۸/۸ درصد) دارای سابقه ۱۶ سال و بالاتر هستند. براساس جدول ۴ بیشترین حجم مدیران مورد پژوهش دارای سابقه ۴ تا ۱۰ سال بوده‌اند و تنها ۸/۸ درصد دارای سابقه بیشتر از ۱۶ سال می‌باشند که آن هم به دلیل جوان بودن ساختار تشکیلاتی دانشگاه آزاد است.

### ۳-۹ مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش

با توجه به مطالعه ادبیات تحقیق، مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد

\_\_\_\_\_ ارزیابی نظام آموزش عالی بر مبنای مؤلفه‌های مدیریت دانش ۹۳

اسلامی شامل: تشخیص دانش، تحصیل دانش، به کارگیری دانش و مؤلفه توسعه دانش است.

۹-۴ سطح به کارگیری مؤلفه تشخیص دانش

با توجه به اینکه  $t$  محاسبه شده  $(t = -19/736)$  با درجه آزادی ۱۲۴ و سطح معناداری  $(p = 0/000)$  از مقدار  $t$  بحرانی جدول بزرگ‌تر است فرض صفر  $H_0$  رد می‌شود. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان قضاوت کرد که استفاده از مؤلفه تشخیص دانش توسط مدیران در حد مطلوب بوده است.

جدول ۵ خلاصه آزمون آماری  $t$  برای مؤلفه تشخیص دانش

تعداد	میانگین نظری	میانگین محاسبه شده	انحراف استاندارد	T محاسبه شده	درجه آزادی (df)	سطح معناداری	اختلاف میانگین
۱۲۵	۲۴	۱۸/۹۶	۲/۸۵۵	-۱۹/۷۳۶	۱۲۴	۰/۰۰۰	-۵/۰۴

۹-۵ سطح به کارگیری مؤلفه تحصیل دانش

با توجه به اینکه  $t$  محاسبه شده  $(t = -30/369)$  با درجه آزادی ۱۲۴ و سطح معناداری  $(p = 0/000)$  از مقدار  $t$  بحرانی جدول بزرگ‌تر است فرض صفر  $H_0$  رد می‌شود. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان قضاوت کرد که استفاده از مؤلفه تحصیل دانش توسط مدیران در حد مطلوب بوده است.

جدول ۶ خلاصه آزمون آماری  $t$  برای مؤلفه تحصیل دانش

تعداد	میانگین نظری	میانگین محاسبه شده	انحراف استاندارد	T محاسبه شده	درجه آزادی (df)	سطح معناداری	اختلاف میانگین
۱۲۵	۳۰	۲۱/۹۲	۲/۹۷۴	-۳۰/۳۶۹	۱۲۴	۰/۰۰۰	-۸/۰۸

۹-۶ سطح به کارگیری مؤلفه به کارگیری دانش

با توجه به اینکه  $t$  محاسبه شده ( $t = -30/380$ ) با درجه آزادی ۱۲۴ و سطح معناداری  $(p = 0/000)$  از مقدار  $t$  بحرانی جدول بزرگتر است فرض صفر  $H_0$  رد می شود. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد می توان قضاوت کرد که استفاده مدیران از مؤلفه به کارگیری دانش در حد مطلوب بوده است.

جدول ۷ خلاصه آزمون آماری  $t$  برای مؤلفه به کارگیری دانش

تعداد	میانگین نظری	میانگین محاسبه شده	انحراف استاندارد	T محاسبه شده	درجه آزادی (df)	سطح معناداری	اختلاف میانگین
۱۲۵	۲۱	۱۴/۲۵۶	۲/۴۸۱	-۳۰/۳۸۰	۱۲۴	۰/۰۰۰	-۶/۷۴۴

۹-۷ سطح به کارگیری مؤلفه توسعه دانش

با توجه به اینکه  $t$  محاسبه شده ( $t = -33/308$ ) با درجه آزادی ۱۲۴ و سطح معناداری  $(p = 0/000)$  از مقدار  $t$  بحرانی جدول بزرگتر است فرض صفر  $H_0$  رد می شود. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد می توان قضاوت کرد که استفاده مدیران از مؤلفه توسعه دانش در حد مطلوب بوده است.

جدول ۸ خلاصه آزمون آماری  $t$  برای مؤلفه توسعه دانش

تعداد	میانگین نظری	میانگین محاسبه شده	انحراف استاندارد	T محاسبه شده	درجه آزادی (df)	سطح معناداری	اختلاف میانگین
۱۲۵	۲۴	۱۷/۰۴	۲/۳۳۶	-۳۳/۳۰۸	۱۲۴	۰/۰۰۰	-۶/۹۶۰

جدول ۹ رتبه مؤلفه‌ها

رتبه	میانگین رتبه مؤلفه‌ها
سؤال دوم	۲/۸۶
سؤال سوم	۳/۷۵
سؤال چهارم	۱/۲۶
سؤال پنجم	۲/۱۲

جدول ۱۰ آزمون فریدمن در تعیین کای ۲

تعداد	۱۲۵
کای ۲	۲۶۲/۹۸۳
درجه آزادی	۳
سطح معناداری	۰/۰۰۰

با توجه به آماره کای ۲ به دست آمده از آزمون فریدمن (۲۶۲/۹۸) با سه درجه آزادی ملاحظه می‌شود میانگین رتبه مؤلفه‌ها یکسان نیست و همچنین با توجه به جدول میانگین رتبه‌ها، مشاهده می‌شود سؤال دوم پژوهش (۳/۷۵) بالاترین رتبه سپس سؤال اول پژوهش (۲/۸۶) در مرتبه دوم و سؤال چهارم پژوهش (۲/۱۲) در رتبه سوم و سؤال سوم پژوهش در رتبه چهارم قرار دارد. بنابراین ترتیب اهمیت مؤلفه‌ها به ترتیب مطابق جدول ۱۱ می‌باشد.

جدول ۱۱ میانگین رتبه‌ها

رتبه	مؤلفه پژوهش	میانگین رتبه مؤلفه‌ها
۱	تحصیل دانش	۳/۷۵
۲	تشخیص دانش	۲/۸۶
۳	توسعه دانش	۲/۱۲
۴	به کارگیری دانش	۱/۲۶

۹-۷-۲ آزمون پیرسون

جدول ۱۲ آزمون همبستگی

سؤال پنجم	سؤال چهارم	سؤال سوم		
۰/۳۵۳	۰/۳۰۲	۰/۴۶۱	همبستگی پیرسون	سؤال دوم
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	Sig	
۱۲۵	۱۲۵	۱۲۵	تعداد	
۰/۳۴۴	۰/۲۵۵		همبستگی پیرسون	سؤال سوم
۰/۰۰۰	۰/۰۰۴		Sig	
۱۲۵	۱۲۵		تعداد	
۰/۲۲۶			همبستگی پیرسون	سؤال چهارم
۰/۰۱۱			Sig	
۱۲۵			تعداد	

با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده برای فرض اول تا چهارم، فرض‌ها با هم همبسته بوده و بین آنها رابطه مسقیم و معناداری وجود دارد و بین سؤال اول پژوهش و سؤال سوم، چهارم و پنجم ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۱۳ آزمون همبستگی اسپیرمن

سؤال پنجم	سؤال چهارم	سؤال سوم		
۰/۳۳۱	۰/۲۸۵	۰/۴۰۲	ضریب همبستگی	سؤال دوم
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	Sig	
۱۲۵	۱۲۵	۱۲۵	تعداد	
۰/۳۳۱	۰/۲۸۵	۰/۴۰۲	ضریب همبستگی	سؤال سوم
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	Sig	
۱۲۵	۱۲۵		تعداد	
۰/۲۷۳			ضریب همبستگی	سؤال چهارم
۰/۰۰۲			Sig	
۱۲۵			تعداد	

با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده برای سؤالات دوم تا پنجم، سؤالات با هم همبسته بوده و بین آنها رابطه مسقیم و معناداری وجود دارد.

### نتیجه‌گیری

دلایل زیادی وجود دارد برای آنکه دانش بایستی مدیریت و به‌طور خاص در فناوری مشارکتی به کار گرفته شود. در این میان انبوه اطلاعات، فناوری پیشرفته، تخصصی شدن روزافزون حرفه‌ها، رقابت، تحرک نیروی کار، جابه‌جایی، سرمایه‌ای شدن دانش سازمانی را می‌توان برشمرد. در مجموع نتایج حاصل از پژوهش به شرح ذیل است:

۱. هرچند نتایج پژوهش سطح مدیریت دانش را در سطح مطلوب ارزیابی کرده اما اختلاف فاحشی میان تفکر دانش‌محور میان مدیران پایه و ارشد وجود دارد که باید این نقیصه در جهت ارتقای مدیران پایه رفع شود.

۲. بهبود وضعیت فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> در بسیاری از واحدهای دانشگاه آزاد ضروری به نظر می‌رسد. به طوری که حتی برخی مدیران از کار با ساده‌ترین نرم‌افزارهای رایانه‌ای عاجز بودند. در شرح این موضوع برگزاری دوره‌های آموزشی و بسترسازی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مورد نیاز مدنظر است.

۳. با وجود نتایج مثبت کسب‌شده آشنایی بیشتر مدیران از مقوله مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد.

۴. حاکمیت اتخاذ تصمیم مبتنی بر پژوهش و دانایی محوری و انتقال آن به زیرمجموعه‌ها بایستی بیشتر از این تقویت گردد.

۵. عناصر اصلی مدیریت دانش در چرخه نظری و عملی، آموزش و نهادینه‌شده تا دانش به شکل واقعی خود در استانداردهای مطمئن و قابل انتقال به نیازهای فعلی و آینده در دانشگاه آزاد درآید.

### پیشنهادها

در مجموع، برای بهبود فرایند مدیریت دانش، کیفیت و کمیت سرمایه دانشی در دانشگاه آزاد اسلامی ضروری است به برخی موارد توجه چشمگیری مبذول شود که عبارت‌اند از:

۱. شناخت مدیران از تخصیص زمان مناسب به منظور یادگیری چگونگی بهره‌گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگی‌های آن در دانشگاه.

۲. گسترش شبکه‌های ارتباطی الکترونیکی درون و برون‌سازمانی و ایجاد اجتماعات دانش با هدف برقراری تعامل بیشتر افراد در دانشگاه.

۳. تنظیم رویه‌هایی برای ثبت و ضبط آنچه در خلال جلسات و نشست‌های رسمی و غیررسمی مورد بحث قرار می‌گیرد.

۴. بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و

شناسایی منابع و پایگاه‌های دانش در سطح دانشگاه‌های آزاد اسلامی که مدیران را در حل مسائل و اتخاذ تصمیمات بهتر یاری می‌دهد.

۵. بازنگری در اهداف و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی به‌ویژه سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارزیابی گروهی و عملکرد مدیریت دانش.

۶. برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت استفاده از منابع اطلاعاتی چاپی و دیجیتالی برای کسب اطلاعات از آخرین تحولات علمی و پژوهشی صورت پذیرفته در زمینه‌های تخصصی.

۷. تشویق جو تیمی و کمک به افراد سازمان (دانشگاه) برای شفاف‌سازی ایده‌های خود و جذب تصویری روشن از ایده‌های دیگران در ذهن.

۸. تنظیم سیستم کنترل و ارزیابی منابع انسانی در سازمان براساس سیستم مدیریت برمبنای مدیریت دانش.

۹. ایجاد ساختاری دانش‌محور برای بهبود وضعیت فعلی و افزایش خلاقیت و کارآفرینی در تک‌تک افراد در محیط کار.

۱۰. ضروری است فرایند یادگیری سازمانی با بهبود ارتباطات میان منابع انسانی توسعه یابد.

۱۱. ضروری است مدیریت دانش به‌صورت مطلوب و کارآمد در همه فعالیت‌های روزانه در دانشگاه به کار گرفته شود.

۱۲. تغییر نگرش مدیران، کارکنان و همه عوامل دخیل در سازمان مبنی بر اینکه مدیریت دانش مزایای چشمگیری را برای دانشگاه آزاد اسلامی به همراه دارد.

## منابع و مآخذ

- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۰). «فرایند مدیریت دانش از یادگیری سازمانی تا حافظه سازمانی»، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۱۲.
- جمشیدی، لاله (۱۳۸۴). «نقش و تأثیر رهبران سازمان در نهادینه‌سازی مدیریت دانش»، نشریه نامه آموزش عالی، شماره ۱۸.
- شائمی برزکی، علی (۱۳۷۹). «استراتژی به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان»، نشریه صنعت لاستیک ایران، شماره ۳۹.
- شاهقلیان، کیوان (۱۳۸۵). «طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران»، پایان‌نامه دکتری واحد علوم و تحقیقات.
- عباسی، مهدی (۱۳۸۴). «نقش عوامل جهانی موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- منوریان، عباس (۱۳۷۸). «مدیریت دانش و دانایی»، نشریه کار و جامعه، شماره ۷۴-۷۳.
- نوروزیان، میثم. «دانش مدیریت دانش»، تدبیر، شماره ۱۷۶.
- یاریگروش، حسن (۱۳۸۲). «تاریخچه مدیریت دانش»، نشریه مدیریت، شماره ۴۹.
- Emiris, M. Dimitrios & others (2004). "Towards a Holistic Knowledge Management Model, *Journal of Knowledge Management*, Vol, 8, pp. 32-46.
- Holsapple, C. W. and Joshi, K. D. (2002). "Knowledge Management: a Three Fold Pramework", *The Information Society*, No.18.
- Kalpic, Brane & Bernus, Peter (2006). "Busines Process Modeling Through the Knowledge Management Perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10.
- Roy, Rajkumar & Others (2003). "A Frame Work to Create Key Performance Indicators for Knowledge Management Solutions", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No 2.
- Sandra Moffett & Rodney Mcadam (2006), "The Effects of Organizational Size on Knowledge Management Implementation: Opportunities for Small Firms?", *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 2, PP. 221-241.
- www. skagitwatershed. org
- www. The international of management science. com

# مروری بر مفاهیم و الگوهای ارزیابی عملکرد و ارزیابی فرهنگی

رزیتا سپهرنیا\*

امروزه ما در معرض توصیف‌های بی‌روح از سازمان‌های مجازی، شبکه‌ای و بی‌مرز قرار داریم. در صورتی که سازمان‌های امروزی به واسطه حضور پرسنل دانشی بیش از پیش از روح و حس برخوردار است. به نحوی که کارکنان سازمان‌ها هم‌اکنون کارکنان اقتضایی سازمان‌ها محسوب می‌شوند که با شناسایی نوسان‌های آتی محیطی می‌توانند با ابتکار عمل و توانایی‌های ویژه، مبتکر تولید فرصت برای تصمیم‌گیری در سازمان‌های خود باشند.

در شرایط کنونی آنچه باعث مزیت رقابتی سازمانی نسبت به دیگری می‌شود فقط سرمایه‌های مشهود و مالی نمی‌باشد بلکه تکیه بر سرمایه‌های نامشهود سازمانی است. تقلید فرهنگ سازمان و شیوه عمل آن به مراتب دشوارتر از تقلید تکنولوژی، راهبرد یا حتی محصولات و خدمات است. از این رو فرهنگ و توان، منابع مهم توفیق سازمان محسوب می‌شوند چیزی که می‌توان از آن بعنوان سرمایه نامشهود نام برد. این سرمایه نامشهود (فرهنگ سازمانی) در صورت تحقق می‌تواند منجر به عملکرد مطلوب و افزایش وفاداری و تعهد افراد شده و میان مشتریان و سازمان و کارکنان مناسبات مطلوب را ایجاد کند.

با چنین دیدگاهی برای بررسی موقعیت‌های بهبود مستمر سازمانی ارزیابی فرهنگی، جایگزینی بر الگوهای ارزیابی عملکرد سنتی شده است. در این مقاله با تکیه بر مفاهیم پایه‌ای، به مقایسه ارزیابی عملکرد و ارزیابی فرهنگی پرداخته شده است. خروجی چنین ارزیابی فرهنگی در سازمان، نوید شرایط تازه، مبشر آزادی و رشد شخصی، علاوه بر ارتقا و تحقق آرمان‌های سازمانی خواهد بود. در سازمان‌های نوین، سازمان با ارزیابی فرهنگی به پرسنل خود فرصت مناسب و ابزار مناسب

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی واحد علوم تحقیقات تهران؛

آموزشی می‌دهد تا با توفیق شخصی در برابر سازمان متعهد شده و با ایجاد خلاقیت و ارزش‌آفرینی برای مشتریان سازمان، و به‌کارگیری ابتکار و نوآوری خود سبب سودآوری و اثربخشی بیشتری شود.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد؛ ارزیابی فرهنگی؛ الگوهای نوین ارزیابی فرهنگی؛ سرمایه  
نامشهود

### مقدمه

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود. شاید بتوان یکی از مؤلفه‌های اصلی پیشرفته بودن جوامع را جنبش اندازه‌گیری دانست. در این میان، اندازه‌گیری عملکرد<sup>۱</sup> خود به‌عنوان یک موضوع عمومی، عملکردهای مختلف موجود در صحنه کسب و کار را شامل می‌شود. هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به‌خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک نظام به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. اما مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید و سرانجام این پدیده منجر به مرگ سازمانی خواهد بود (عادل، ۱۳۸۴: ۱۲۵).

مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش کشیده است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به‌عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند؛ تا اینکه کاپلان و نورتون در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در حوزه‌های سرمایه‌های غیرمشهود نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (Kaplan and Norton, 1992: 7-9). کیفیت و اثربخشی مدیریت نظام اجرایی عامل

حیاتی و مهم در تحقق برنامه‌های توسعه، کامیابی و رفاه ملت‌هاست. توجه به نتایج و تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولاتی که سازمان‌های دولتی ارائه می‌کنند و همچنین تأمین رضایت شهروندان و انجام هدفمند امور در سازمان‌ها توجه به عملکرد مدیریت و ارزیابی آن را الزامی می‌سازد. اموری که شاید نتوان همگی را تحت شاخص‌های مالی مورد توجه و ارزیابی قرار داد. در این میان فرهنگ و نهادهای فرهنگی به دلیل ماهیت کیفی خود با شاخص‌های کمی قابل بررسی و اندازه‌گیری نمی‌باشند. از طرفی در راستای سیاست‌گذاری‌های فرهنگی و تبیین اصول راهبردی این حوزه‌ها نیازمند ارزیابی و سنجش مؤلفه‌های فرهنگی هستند، لذا برای بررسی چگونگی ارزیابی این مفاهیم باید به مفاهیم اساسی ارزیابی و مدل‌های موجود توجهی ویژه کرد و با استخراج مبانی مورد نظر به معرفی و ارائه الگوهای ارزیابی فرهنگی اقدام نمود. در راستای تحقق این امر ابتدا با ترسیم موقعیت فرهنگ و نهادهای فرهنگی ضرورت ارزیابی این حوزه را متذکر شده و سپس با مرور مدل‌های ارزیابی به معرفی آنها می‌پردازیم.

### ۱ مفهوم ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، به مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع برای دستیابی به هدف‌ها و شیوه‌های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع اساساً در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد که عمده‌ترین شاخص آن صرفه اقتصادی یا بهینه بودن فعالیت‌ها می‌باشد. از طرفی ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً متعارف اثربخشی فعالیت‌هاست، منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است (دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، ۱۳۷۹: ۲). به‌طور کلی

نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش، اندازه‌گیری، مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست. ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» (Gregory and Neely, 1995: 85).

ورد و دیویس معتقدند: ارزیابی عملکرد فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد. کاسیو ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است (رحیمی، ۱۳۸۵: ۳۶). به‌طور کلی ارزیابی عملکرد به فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌گردد (طبرسا، ۱۳۷۸: ۴). ارزیابی عملکرد می‌تواند براساس اهداف زیر صورت گیرد:

۱. اهداف استراتژیک: شامل مدیریت استراتژیک و تجدیدنظر در استراتژی‌هاست.
  ۲. اهداف ارتباطی: شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخورد و الگوبرداری از سازمان‌های دیگر است.
  ۳. اهداف انگیزشی: شامل تدوین نظام پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.
- مسئله ارزیابی عملکرد (عامل مورد بررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته از شاخص‌های

مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می کردند تا اینکه جانسون و کاپلان در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان ها آشکار ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان ها و رقابت بازار بود (کاپلان، ۱۹۹۲: ۷۸).

## ۲ چه چیزی باید ارزیابی شود؟

شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد برجسته، فقط با نگاه سطحی به اعداد و ارقام امکان پذیر نمی باشد، بنابراین لازم است که معیارهایی برای ارتباط رفتار و عملکرد با استراتژی سازمان شناسایی شود. باید اطمینان حاصل کرد که شاخص های عملکرد مناسب و درستی برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و این شاخص ها مطابق با عملکرد کارکنان می باشد. از این راه سازمان می تواند کارکنان را برای ایفای نقش برتر توانمند سازد و این امر می تواند در افزایش توانمندی سازمان در اجرای استراتژی مؤثر باشد. از آنجا که کارکنان بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند اغلب می توانند بازخورد سودمندی درباره آنچه که از نظر مشتریان ارزشمند است ارائه کنند. بنابراین آنها می توانند به سازمان در جهت شناسایی شاخص هایی که به درستی می توانند معیار ارزیابی عملکرد باشند کمک کنند.

همچنین اعلام نمایند که در چه زمینه هایی، بین استراتژی و واقعیت های روزمره، گسستگی وجود دارد. با ایجاد ارتباط شفاف بین هدف های کسب و کار با رفتار و عملکرد کارکنان، سازمان می تواند کارکنان را از نقش و سهم خود در پیشبرد استراتژی آگاه سازد. برای این امر، لازم است همبستگی بین شاخص های ارزیابی عملکرد و حقایق کسب و کار شناسایی شود. علاوه بر لزوم تعیین شاخص های عملکرد مناسب برای اجرای استراتژی ها و برنامه ها، تعیین شاخص های رفتاری مناسب برای ایجاد تعامل مؤثر و اثربخش با محیط پیرامون برای ایفای نقش برتر امری ضروری است. تعیین مصادیق درباره شایستگی هایی

نظیر ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، مشتری‌مداری، کار تیمی و ... افراد را برای اجرای بهینه نقش خویش یاری می‌کند (درویش و تاج‌الدین، ۲۰۰۹).

### ۳ ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی<sup>۱</sup> ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات تلاش زیادی را در این باره اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی درباره ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید» (رحیمی، ۱۳۸۵: ۳۶). علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری می‌باشد، از این رو وجود یک سازمان بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نیست.

### ۴ اهداف ارزیابی عملکرد

۱. کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری،

۲. شناسایی نقاط ضعف، قوت و مشکلات سازمان و تلاش برای شکوفایی و افزایش قابلیت‌ها و اصلاح فعالیت‌ها،
۳. بهبود تصمیم‌گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده دولت،
۴. بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی برای اجرای برنامه‌های مصوب،
۵. ارتقای پاسخ‌گویی درباره عملکرد برنامه‌ها،
۶. ارتقای توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات، رقابت‌پذیری در فضای ملی و بین‌المللی که هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان (دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، ۱۳۷۹: ۳).

## ۵ فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدف‌دار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، گذراندن مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری است:

### ۵-۱ تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها

شاخص‌ها، مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. در نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم‌انداز<sup>۱</sup>، مأموریت<sup>۲</sup>، اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی، و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم را داشته باشند که عبارت است از:

**Specific:** شاخص باید مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی جامع، مانع، شفاف، ساده،

---

1. Vision  
2. Mision

واضح و صریح باشد به طوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.  
**Measurable:** قابل اندازه گیری باشد و سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب های متغیر کمی را نیز داشته باشد.

**Achievable:** قابل دستیابی باشد.

**Realistic:** واقع گرایانه باشد. یعنی با فعالیت ها، مأموریت ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه های حساس و کلیدی عملکرد آن مرتبط باشد.

**Time Frame:** در دوره ارزیابی چارچوب و محدود زمانی داشته باشد.

**Database:** داده ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد (رحیمی، ۱۳۸۵: ۳۶).

## ۲-۵ تعیین وزن شاخص ها، به لحاظ اهمیت و سقف امتیازات مربوطه

اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص ها چقدر است؟ آیا شاخص ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوت اند؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص ها روش هایی مانند لیکرت، گروه غیر واقعی<sup>۱</sup>، بوردا<sup>۲</sup>، انتخاب نظریات کارشناسان<sup>۳</sup> و فرایند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۴</sup> را می توان نام برد.

## ۳-۵ استانداردها و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص

تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص به صورت کمی یا کیفی و نرخ رشد عملکرد در سال های گذشته به صورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته، با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می شود. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید

---

1. NGT  
2. Borda  
3. Expert Choice  
4. Analytic Hierarchy Process (AHP)

واقع‌گرایانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را برعهده دارند جلب کرد.

#### ۴-۵ ابلاغ انتظارات و شاخص‌ها به ارزیابی‌شونده

در روش‌های متداول ارزیابی عملکرد معمولاً بدون اینکه ارزیابی‌شونده از شاخص‌های ارزیابی مطلع باشد ناگهان با نمرات و قضاوت‌های ارزیابی روبه‌رو می‌شود. اگر هدف اساسی ارزیابی را رشد و توسعه ارزیابی‌شونده بدانیم، بنابراین ضرورت دارد که قبل از شروع دوره ارزیابی انتظارات مورد نظر در قالب شاخص‌ها به پرسنل سازمان اعلام شود تا آنها بتوانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، برقراری ارتباط مناسب و سایر فرایندهای عملکرد مورد انتظار را محقق نمایند.

#### ۵-۵ سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد مطلوب

در این مرحله فعالیت‌ها و دستاوردهای کارکنان سازمان در ارتباط با هر شاخص مورد سنجش قرار می‌گیرد. از این‌رو برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت‌های مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه می‌کنیم. بنابراین نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی‌های لازم انجام می‌شود. در این مرحله قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی در راستای حصول به اهداف مورد نظر شناسایی می‌شوند.

#### ۶-۵ استخراج و تحلیل نتایج

باید تحلیل لازم انجام و در صورت لازم اقدامات اصلاحی برای بهبود عملکرد در آن شاخص را معین کرد. نکته این است که در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. مثلاً اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند

مورد توجه باشد، نتایج این اندازه گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می شود. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب، و گرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد. برای علت یابی هم می توان از تکنیک طراحی آزمایش ها<sup>۱</sup> و برای کاهش خطا از (Six Sigma) که در سازمان های پیشرو بیشتر عملی است، استفاده کرد. همچنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند<sup>۲</sup> و برای بهبود کلی و عوامل خارجی فرایند نیاز به مهندسی مجدد است (تولایی، ۲۰۰۷).

### ۶ فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه ای از اقدامات با ترتیب و توالی خاص منطقی و هدفمند است. ارزیابی عملکرد مستلزم پیمودن گام های متعدد است. گام های مورد نظر در ارزیابی عملکرد بدین شرح اند:

- تدوین و یا بررسی رسالت ها، مأموریت ها، اهداف کلان و استراتژی ها،
- تدوین و تنظیم شاخص های ارزیابی عملکرد،
- تدوین و برقراری معیارهای (استانداردهای) عملکردی مرتبط با شاخص های ارزیابی،
- ابلاغ و اعلام انتظارات شاخص های ارزیابی به ارزیابی شونده،
- اندازه گیری عملکرد واقعی،
- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای هر شاخص،
- اعلام نتایج و نحوه دستیابی به آنها به ارزیابی شونده،
- اقدام به منظور به کارگیری عملیات اصلاحی برای بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق سازوکار بازخورد (طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، ۱۳۸۰: ۳۰).

---

1. (DOE)  
2. (CPI)

## ۷ چگونگی انجام ارزیابی عملکرد

با بررسی سیستم‌های ارزیابی عملکرد و از طرفی اهمیت این رویکرد، امروز مشاهده می‌کنیم که در بسیاری از سازمان‌ها پس از طی یک دوره ارزیابی وقتی عملکرد خود را ارزشیابی می‌کنند، هنوز از نظر برون‌داده‌ها و رضایت مشتری و فرایندهای خود با مشکل مواجه هستند. ذکر این نکته حائز اهمیت است که بسیاری از سازمان‌ها، فاقد نظام ارزیابی عملکرد به معنای واقعی هستند و عمدتاً آنچه که آنها مورد عمل و بررسی قرار داده‌اند شایستگی‌ها، خصوصیات فردی و بعضاً رفتارهای شغلی است. هر سیستم ارزیابی بایستی هدف‌های کاملاً روشنی داشته باشد و دقیقاً متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن سازمان و با مشارکت مدیران و کارکنان آن طراحی گردد. هر مدلی که برای ارزیابی، انتخاب و به کار گرفته می‌شود بایستی آن را بومی کرده و از طریق آموزش، آن را فرهنگ‌سازی و مفهوم‌سازی نمود و در این مسیر از حمایت‌های مستمر عالی سازمان برخوردار شد. به‌طور کلی برای اجرای فرایند ارزیابی عملکرد وجود سه فاز ذیل ضروری است:

- فاز اول: شناخت سازمان.

- فاز دوم: طراحی مدل ارزیابی عملکرد.

- فاز سوم: تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد.

امروزه با توجه به نگرش‌های مختلفی که در خصوص حوزه مورد کاربرد ارزیابی عملکرد وجود دارد این فرایند را می‌توان در حوزه فردی، گروهی، فرایندی، و سازمانی مورد استفاده قرار داد. با توجه به ضرورت گسترش و اشاعه فرهنگ، نگرش فرایندی به‌عنوان یکی از رویکردهای جدید مدیریت کیفیت محسوب می‌گردد (ستاری‌فرد، ۱۳۸۴).

## ۸ ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای ارزیابی عملکرد

در این مرحله این موارد بررسی می‌شوند با چه روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌هایی می‌توان عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد تا بتوان به مناسب‌ترین خروجی‌ها دسترسی پیدا

کرد. مهم‌ترین ابزارها و تکنیک‌های لازم برای ارزیابی عملکرد به این شرح است:

۱. مشاهده،
  ۲. مصاحبه،
  ۳. پرسش‌نامه / فرم،
  ۴. گزارش‌های آماری، کتبی و سیستمی،
  ۵. استانداردها/ مدل‌های ارزیابی (سیستم‌های مدیریت کیفیت EFQM, ISO9001 و ...).
- کاربرد هر یک از این ابزارها به تنهایی برای ارزیابی تمامی عوامل کفایت نمی‌کند، بلکه لازم است که با توجه به عاملی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد از هر یک از این ابزارها به تنهایی و یا به صورت تلفیقی استفاده کرد (تاج‌الدین و درویش، ۲۰۰۹).

## ۹ روش‌های ارزیابی برنامه

۱. ارزیابی مبتنی بر هدف: به معنای میزان دستیابی برنامه به اهداف از پیش تعیین شده است؛
  ۲. ارزیابی مبتنی بر فرایند: به منظور درک چگونگی اجرای برنامه و نقاط ضعف و قوت آن؛
  ۳. ارزیابی مبتنی بر پیامد: تعیین منافع حاصله برای ارباب‌رجوع، کارکنان و دیگر ذی‌نفعان.
- هدف عمده در انتخاب روش ارزیابی، دسترسی به اطلاعات سودمند برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی به صورتی ارزشمند و واقع‌گرایانه است. معمولاً سطوح چهارگانه‌ای را برای ارزیابی مطرح می‌سازند که عبارت است از: واکنش و احساس ارباب‌رجوع در قبال برنامه؛ یادگیری (بهبود گرایش، آگاهی یا دانش)؛ تغییر در مهارت‌ها (عملی ساختن یادگیری برای بهبود رفتار)؛ اثربخشی (بهبود عملکرد به خاطر بهبود رفتار). در این زمینه اطلاعات مربوط به یادگیری و تغییر ایجادشده در مهارت‌ها بسیار سودمند است (محمدیگی، ۲۰۰۴).

## ۱۰ انواع ارزیابی

ارزیابی به دو نوع کلی طبقه‌بندی می‌شود که عبارت است از:

۱. **ارزیابی آینده‌نگر:** نوعی ارزیابی است که قبل از تهیه برنامه انجام می‌شود و برای تعیین منطقی بودن یا حقانیت برنامه صورت می‌گیرد. بنابراین ارزیابی آینده‌نگر، مشخص می‌کند که آیا مسئله و نیازی هست که حقانیت ایجاد برنامه‌ای برای حل مسئله یا تأمین آن نیاز را توجیه نماید و به این سوال نیز پاسخ می‌دهد که در صورت عدم اجرای برنامه مورد بحث جامعه با چه پیامدهای منفی مواجه می‌گردد.

۲. **ارزیابی گذشته‌نگر:** برخلاف ارزیابی آینده‌نگر پس از اجرا یا تکمیل برنامه انجام می‌گیرد. ارزیابی گذشته‌نگر به دو دسته طبقه‌بندی می‌شود:

**الف) ارزیابی تکوینی:** در مراحل اولیه اجرای یک برنامه انجام می‌شود و فرایندها و مدیریت برنامه را از لحاظ ذیل مورد بررسی قرار می‌دهد:

- کار آهسته.

- نیازهای مشتریان را مرتفع می‌کنند، یعنی مرتبط و مناسب می‌باشند.

- به صورت مطلوب منابع را برای دستیابی به نتایج مورد نظر به کار می‌گیرد.

**ب) ارزیابی تجمیعی:** ارزیابی است که در مراحل نهایی برنامه، یعنی بعد از اتمام مدت مناسب، در مراحل اولیه اجرای برنامه تا زمان ارزیابی آن انجام می‌گیرد. این فاصله زمانی، مدت زمان کافی برای تحقق نتایج مورد انتظار برنامه را به وجود می‌آورد و پس از تکمیل یک برنامه انجام می‌شود. غیر از موضوعاتی که ارزیابی تکوینی بر آنها متمرکز است، ارزیابی تجمیعی موضوعاتی نظیر، اثربخشی در تحقق اهداف برنامه و خط‌مشی‌های دولتی مربوط را نیز دربرمی‌گیرد. بنابراین، ارزیابی در یک برنامه در حال اجرا می‌تواند تمام یا هریک از موضوعات مورد بحث را بررسی نماید.

## ۱۱ نتایج سیستم ارزیابی عملکرد

اجرای سیستم ارزیابی عملکرد برای سازمان منافع بسیار زیادی را به دنبال خواهد داشت که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. وجود نظامی کاربردی برای تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت نقاط قوت‌ها و ضعف‌های عملکردی،
۲. تضمین انتقال استراتژی‌های سازمان به سطوح عملیاتی،
۳. زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزشی مبنی بر عملکرد کارکنان،
۴. کمی کردن شاخص‌های بهبود مستمر در سازمان،
۵. پرهیز از هرگونه قضاوت نادرست و تصمیم نامناسب درخصوص فعالیت‌های جاری،
۶. آگاهی دادن به مدیران ارشد سازمان درخصوص اثربخشی تصمیمات اخذشده قبلی.

## ۱۲ دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. دو دیدگاه اساسی سنتی و مدرن در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی‌شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته شکل گرفته است. معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث فشار به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه‌مدت شده و در نتیجه هیچ‌گونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد. دیدگاه نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی‌شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذی‌نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند

سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود رضایت، ارتقای سطح کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیت‌های سازمان خواهد بود. براینکه این تلاش‌ها ایجاد خودارزیابی در سازمان‌هاست که پیامد وجود چنین نگرشی رشد، توسعه عملکرد و در نهایت تحقق سریع‌تر و بهتر اهداف سازمانی است.

**جدول ۱** ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان براساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی

ویژگی‌ها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی‌کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت‌دهنده و تسهیل‌کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خوداستاندارد گذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی‌شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی‌شونده
سبک مصاحبه پس از ارزیابی	دستوری (شبه به محاکمه)	گفت‌وگو
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به‌منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیت‌ها
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد

ملاحظه می‌شود که ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان براساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر

دیدگاه نوین، بهبود کارکرد و در نهایت اثربخشی فعالیت‌های سازمان است. دستگاه‌های دولتی باید بدانند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت‌های آنهاست و پدیده قضاوت و میج‌گیری در آن جایگاهی ندارد، در این صورت سازمان‌ها و کارکنان خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می‌روند و به‌طور مرتب برای بهبود آن تلاش می‌کنند. براینکه این تلاش‌ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان‌هاست (طبرسا، ۱۳۷۸: ۶).

### ۱۳ الگوهای ارزیابی نوین

استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> که فقط بر شاخص‌های مالی متکی هستند می‌تواند باعث بروز مشکلاتی برای سازمان شود. بدین معنا که شاخص‌های مالی نمی‌توانند با استراتژی‌های سازمان ارتباط پیدا کنند و ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان متضاد بوده و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند (Ghalayini, 1997: 209). شاخص‌های مالی گزارش دقیقی درباره هزینه‌های فرایندها، محصولات و مشتریان نمی‌دهند و تنها بر فرایند کنترل بخشی از سازمان به‌جای کل سیستم تأکید دارند. از طرفی دیگر شاخص‌های مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می‌کنند. تمامی این موارد منجر به انقلابی در مدیریت عملکرد شده به‌طوری که محققان و کاربران به‌سمت خلق سیستم‌هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را نیز مورد توجه قرار دهند. بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمان‌های مختلف ایجاد شده است. همچنین چارچوب‌های بسیاری برای پشتیبانی این فرایندها پیشنهاد شده که هدف آنها، کمک به سازمان‌ها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است که در ادامه برخی از مدل‌های شناخته‌شده در زمینه ارزیابی عملکرد (فرایندها و چارچوب‌ها) معرفی خواهد شد (همان، ۱۹۹۷: ۲۵).

### ۱-۱۳ دیدگاه نوین ارزیابی عملکرد

امروزه ارزیابی عملکرد کم‌کم جای خود را به دیدگاه‌های نوین ارزیابی عملکرد داده به نحوی که ارزیابی، علاوه بر ترسیم موقعیت سازمانی؛ آینه‌ای برای رصد بهبود مستمر سازمان، ارتقای دانش سازمان و تعهدات پرسنلی را شامل می‌شود. البته هر یک از این روش‌ها در مقاله‌های مختلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند و معایب و مزایای هر یک به خوبی مشخص شده است. در ذیل فقط نام این روش آمده است.

- الگوی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup>
- نظام مدیریت کیفیت ایزو<sup>۲</sup>
- هرم عملکرد
- نظام کارت امتیازی متوازن<sup>۳</sup>
- فرایند کسب و کار
- چارچوب مدوری و استیپل
- روش تحلیل ذی‌نفعان
- نظام مدیریت بر مبنای هدف<sup>۴</sup>
- نظام مدیریت کیفیت جامع<sup>۵</sup>
- روش مالکوم بالدریج
- مدل تعالی سازمان<sup>۶</sup>
- بازخورد ۳۶۰ درجه
- مدل تعالی کانجی
- طراحی کانون ارزیابی مدیران (مهدوی، ۱۳۸۷).

---

1. (AHP)  
2. (ISO)  
3. (BSC)  
4. (MBO)  
5. (TQM)  
6. (EFQM)

#### ۱۴ ارزیابی عملکرد و ارزیابی فرهنگی

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه‌های اجرایی. ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست. تعاریف مختلف ارزیابی عملکرد معلوم می‌کند که ارزیاب، وضعیت فعلی سازمان را در راستای تحقق و دستیابی به اهداف مدون و مشخص مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌دهد. در ارزیابی عملکرد پیامد نهایی، سنجش و محک فاصله موجود و مطلوب سازمانی با توجه به تحقق اهداف سازمانی می‌باشد. بنابراین در این حوزه با استناد و کمک از شاخص‌های کمی، به راحتی می‌توان به اندازه‌گیری سنجه‌های مورد توجه پرداخت و در نهایت با تعیین رتبه‌های آنها اولویت‌های آنان را ترسیم کرد. ولی در سازمان موارد دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند ملاک‌های ارزیابی سازمانی محسوب شوند. درحالی که کمی نبوده و مشهود نمی‌باشند. از این رو آنها سرمایه‌های غیرقابل لمس و یا سرمایه‌های نامشهود<sup>۱</sup> می‌گویند. این سرمایه‌ها به صورت کیفی در راستای عملکرد سازمان نقش آفرینی می‌نمایند. فرهنگ هر سازمان با ایجاد و خلق ارزش می‌تواند با ایجاد تعهد و وجدان کاری و همچنین ایجاد ارزش‌های افزوده در پی یادگیری پرسنلی در ارتقای سازمان و بهبود مستمر سازمانی ایفای نقش کند.

امروزه عملکرد در سازمان‌ها مبتنی بر کارکرد افراد می‌باشد، آنها با تبدیل داده‌ها به اطلاعات با کمک ابزار و ماشین‌آلات مختلف، آنها را به دانش و دانایی در وجود خویش به عنوان سرمایه انسانی تبدیل می‌کند. این اعضا فقط با عملکردهای اولیه ارزیابی نمی‌شوند بلکه با توجه به بار افزوده دانشی و با ایجاد ارزش افزوده سازمانی مورد سنجش‌های کیفی و نامشهود قرار گیرند. بنابراین در مدیریت‌های نوین سازمانی که بر مبنای مدیریت‌های دانایی محور اداره هستند، اعضا و پرسنل سازمانی<sup>۲</sup> با ایجاد ارزش برگرفته از فرهنگ سازمان و بیانیه و

---

1. Intangible Assets  
2. Knowledge Workers

چشم‌اندازهای سازمانی با خلق همسویی، تعهد و وجدان کاری، یادگیری مستمر، خلاقیت و تعاملات همگرا سازمان را در تحقق مدیریت ارزش و بهبود مستمر به جلو می‌رانند. در چنین سازمان‌هایی دیگر نمی‌توان از ارزیابی‌های محدود سخن گفت بلکه باید از سیستم‌های ارزیابی همه‌جانبه‌نگر کیفی و کمی، به صورت سیستم‌های متعادل ارزیابی مانند آنچه کاپلان و نورتون بیان داشتند بهره‌مند شد. این چرخه چیزی نیست جز ارزیابی فرهنگی سازمان. لذا ارزیابی فرهنگی با تکیه بر استخراج فرهنگ پرسنلی و به صورت اخلاقی و ارزشی به ارزیابی سازمان می‌پردازد.

### ۱۵ مقایسه ارزیابی عملکرد و ارزیابی فرهنگی

معنایی که از سازمان داریم در حال تغییر است. معنای اولیه سازمان، که می‌توان آن را اولین نظریه سازمان نامید به وسیله فردریک کبیر، در قرن هجدهم و به هنگام تعریف ارتش جدید از سه قسمت تشکیل می‌شود: پیاده‌نظام، سواره‌نظام و توپخانه کشتی. به عبارتی، سازمان با چگونگی انجام کارهای متفاوت تعریف می‌شود. این مفهوم اساسی شالوده تمامی سازمان‌های نظامی در جنگ جهانی دوم بود. نخستین کوششی که برای تعریف سازمان کسب و کار شد مبتنی بر همین مفهوم پایه‌ای بود. هنری فایول در دوران جنگ جهانی نظریه کسب و کار را مطرح کرد. براساس آن هدف از ایجاد سازمان، انجام کار است. که برای آن باید ساختاری ایجاد کرد که کارهای مشابه را در یک قسمت متمرکز کند. پس از جنگ جهانی اول و تجدید سازمان شرکت جنرال موتورز، آلفرد اسلون، به مدل فایول، ساختاری به نام واحد کسب و کار اضافه کرد. این واحد موازنه‌ای بین امور داخلی برای انجام کار و توجه به امور خارجی برای پاسخ به بازار بود. هنوز هم همین نظریه، مقبول‌ترین رویکرد در زمینه‌های مزیت‌های رقابتی، توجه بازار و مقوله مهندسی مجدد است. بنابراین هدف سازمان‌های امروزی نتیجه‌گیری از محیط بیرون، یعنی رسیدن به موفقیت در بازار است. سازمان فقط جنبه اقتصادی ندارد و نمی‌توان آن را فقط با میزان

سودی که از بازار به دست می آید سنجید. سازمان یک نهاد اجتماعی است. سازمان یعنی مردم. بنابراین هدف آن باید اثربخش کردن نقاط قوت و رفع نقاط ضعف افراد باشد. این کاری است که فقط سازمان قادر به انجام آن می باشد. لذا سازمان فقط ابزار نیست بلکه بازتابنده ارزش هاست، سازمان نمایشگر شخصیت کسب و کار واحدهای غیرانتفاعی و دستگاه های دولتی می باشد. پس فقط با ارزیابی عملکرد صرف مبتنی بر تزیید مالی، کارایی و اثربخشی نمی توان به ارزیابی آن اقدام کرد بلکه باید با بررسی و توجه به ارزش های افزوده در سازمان با توجه به دانش افزوده در سرمایه های انسانی و سرمایه های دانشی به ارزیابی نهایی سازمان به عنوان کلی اقدام کرد (هسلین، ۱۳۸۰: ۲۶-۲۵).

ارزیابی فرهنگی سازمان را به تحقق اهداف کوتاه مدت و بلندمدت به صورت توأم هدایت می نماید درحالی که ارزیابی عملکرد فقط سازمان را برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت راهنمایی می کند. ارزیابی فرهنگی به شغل ها به عنوان انعکاسی از تفکرات و آزادی های عقلانی افراد می نگرد ولی ارزیابی عملکرد شغل کارمند را چیزی بیشتر از وظایف و فعالیت های او نمی شمرد، بنابراین ارزیابی فرهنگی نه تنها باعث تحقق اهداف می شود بلکه زمینه رشد و ارتقای پرسنل را با درک مفاهیم پیچیده سازمان فراهم می سازد. کارمندان را به سمت کار اخلاقی و ارزشی هدایت می کند. درحالی که ارزیابی عملکرد فقط، می تواند به صورت بالقوه ارزش ها را برای دستیابی به اهداف مشخص سازد (آلکورتا، ۱۳۸۹).

## ۱۶ ارزیابی فرهنگی و ارزیابی سازمان های فرهنگی

اصولاً میان این دو واژه تفاوت هایی آشکار وجود دارد هرچند گاهی به موازات یکدیگر کاربرد دارند. برای روشن شدن موضوع لازم است تعاریفی از ارزیابی فرهنگی، فرهنگ و سازمان های فرهنگی مورد نظر مشخص گردد.

### ۱۶-۱ فرهنگ

فرهنگ یکی از پر استفاده ترین واژه ها در زندگی اجتماعی است و عملاً حد و حدودی

نمی‌توان برای کاربرد این واژه قائل شد. فرهنگ را باید به گونه‌ای تعریف کرد که قابل برنامه‌ریزی، سیاستگذاری و ارزیابی باشد (طرح سامان‌دهی امور فرهنگی، ۱۳۸۰). بی‌توجهی به این نکته در برنامه‌های فرهنگی موجب شده که سیاست‌ها و برنامه‌ها به الفاظ زیبا، شعارگونه و غیرعملی تبدیل شود و نتواند نیازهای فرهنگی جامعه را برآورده یا آسیب‌های فرهنگی را شناسایی و مرتفع سازد. تعاریف متنوع از فرهنگ را با توجه به دامنه عملکرد و نوع استفاده می‌توان به سه حوزه طبقه‌بندی کرد (همان).

حوزه اول، تعریف عام از فرهنگ است؛ در این تعریف فرهنگ به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تمام جنبه‌های حیات انسانی را می‌پوشاند و مفهومی واقعاً بدون حدود مرز است و تنها طبیعت و حیات وحش خارج از آن قرار می‌گیرد. مانند تعاریفی که تقریباً تمامی مردم‌شناسان از فرهنگ دارند. حوزه دوم، عمدتاً تعریفی است که باورها، ارزش‌ها یا به عبارت دیگر حوزه فرهنگ غیرمادی را دربردارد. همچون توصیفی که ریموند ویلیامز از آن سخن می‌گوید (مجموعه آثار فکری و خلاقانه) یا تعریفی که در بحث‌های مربوط به فرهنگ توسعه مطرح می‌شود و صرفاً شامل فرهنگ غیرمادی است. حوزه سوم، بیشتر شامل فعالیت‌هایی است که در برنامه‌ریزی‌ها و سیاستگذاری‌های فرهنگی تحت عنوان بخش فرهنگ به آن استناد می‌شود. در این حوزه کالا و خدمات خاصی تولید و عرضه می‌شوند و به‌طور روشن‌تر در ادبیات دولت‌ها و برنامه‌های توسعه با عنوان بخش فرهنگ متجلی می‌شود. آنچه به‌عنوان ارزیابی فرهنگی از آن یاد می‌شود تأکید و توجه به حوزه دوم یعنی بررسی مفاهیم و سرمایه‌های غیرقابل مشهود (معنوی) و چگونگی تجلی این امور معنوی به شکل قابل سنجش و اندازه‌گیری برای ارزیابی است. با وجود نهادها و مراکز بازرسی، نظارت و ارزیابی متعددی که وجود دارد، در ارزیابی‌های موجود، به بررسی الزامات قانونی و تشخیص تخلفات اداری اکتفا می‌شود و متأسفانه این ارزیابی‌ها نمی‌تواند موجب رفع نواقص و کمبودها و ایجاد انگیزه و زیرساخت‌های مناسب برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان‌های متبوع آنها شود. بنابراین برای اثربخشی ارزیابی باید توازنی میان ارزیابی‌شونده‌ها و ارزیابی‌کننده‌ها و

همچنین ابزار سنجش فراهم آورد تا نتایج حاصله به تحقق اهداف سازمانی منجر شود.

## ۲-۱۶ سازمان فرهنگی

براساس تعاریف موجود از فعالیت‌های فرهنگی، چنین برداشت می‌شود که سازمان فرهنگی، سازمانی است که مأموریت و یا وظایف اصلی خود را از میان فعالیت‌های فرهنگی انتخاب کرده است. هنری مینتزربرگ در یک دسته‌بندی از ساختارهای سازمانی، به ساختارهای ایدئولوژیک (رسالتی) اشاره کرده که انطباق بیشتری با مفهوم سازمان‌های فرهنگی دارند. طبق نظر مینتزربرگ در سازمان‌های ایدئولوژیک از نظام کنترل و برنامه‌ریزی کمتری استفاده می‌شود و بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های ایدئولوژیک از ساختار فنی اندکی برخوردار هستند. سازمان‌های ایدئولوژیک به عواملی چون تخصص‌گرایی در مشاغل، تفکیک بخش‌ها و تقسیم موقعیت‌ها پایان می‌دهند و هماهنگی از طریق استانداردسازی هنجارها صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه سازمان‌های ایدئولوژیک بر آداب و رسوم و ارزش‌ها استوار هستند، به سازمان‌های خیلی جوان توجه ندارند. از طرف دیگر سازمان‌های ایدئولوژیک خیلی قادر به رشد نیستند. البته این توصیف نمی‌تواند تمامی سازمان‌های فرهنگی را تحت پوشش قرار دهد و شاید بیشتر سازمان‌ها با رویکرد مذهبی و یا جنبش‌های انقلابی را شامل شود. به‌عنوان نمونه، دانشگاه‌ها و یا مجامع هنری با سازمان‌دهی کارشناسی شده هستند، که با تعریف مینتزربرگ همخوانی ندارند. این تعریف از این‌رو که ما را با مشکلات ساختاری در این نوع سازمان‌ها آشنا می‌سازد قابل استفاده است. در مجموع می‌توان سازمان فرهنگی را سازمانی دانست که در یکی از این دو دسته قرار می‌گیرند:

الف) سازمان‌هایی که به فعالیت‌های طبقه‌بندی‌شده فرهنگی (مثلاً مطابق دسته‌بندی

یونسکو از فعالیت‌های فرهنگی) اشتغال دارند.

ب) سازمان‌هایی که به امور فراغت مردم می‌پردازند.

- اوقات فراغت: در دنیای جدید انسان‌ها در محدوده زمانی اوقات فراغت و فارغ از

دغدغه‌های زندگی روزمره می‌توانند استعدادهای خود را شکوفا کنند و ابعاد زندگی معنوی خود را غنی سازند. بخش فرهنگ نیز باید زمینه و ابزار لازم برای شکوفایی استعدادها در این محدوده زمانی را فراهم سازد. در صورت عدم بهره‌گیری درست از اوقات فراغت، این زمان می‌تواند به بستری جهت رشد امور ضدفرهنگی منجر شود.

**- حقوق فرهنگی:** مفهوم دیگری که جزء جدایی‌ناپذیر بخش فرهنگ است، مفهوم حقوق فرهنگی است. در جوامع جدید همان‌طور که افراد دارای حقوق سیاسی هستند و می‌توانند در زندگی سیاسی جامعه مشارکت کنند، حق بهره‌مندی از آموزش و پرورش، یافتن شغل و حق دسترسی به فرهنگ را نیز دارا هستند و این امر نه تنها پیوند بین توسعه فرهنگ و توسعه عمومی جامعه را نشان می‌دهد، بلکه توجه‌کننده دخالت دولت در بخش فرهنگ نیز محسوب می‌شود. دولت و مسئولان، موظف هستند ضمن عرضه گسترده کالاها و خدمات فرهنگی به تمام مردم، با ارائه آموزش‌ها و سایر تبلیغات، تقاضای مؤثر را در آنها ایجاد کنند. بنابراین اطلاق ارزیابی سازمان‌های فرهنگی، در راستای بررسی عملکرد خدمات و محصولات فرهنگی سازمان‌هایی صورت می‌پذیرد که به‌عنوان تولیدکننده و یا توزیع‌کنندگان محصولات فرهنگی ناچار به ارزیابی سلائق مشتریان محصولات فرهنگی خویش هستند و لزوماً باید با تکنیک‌های ارزیابی کیفی و کمی برای ترسیم شرایط الان و آینده خود اقدام نمایند. با توجه به موارد فوق به‌نظر می‌رسد در حوزه فرهنگ و سازمان‌های فرهنگی باید علاوه بر مدل‌های کمی ارزیابی، به دنبال ارزیابی کیفی و شاخص‌های مرتبط نیز بود، برای تحقق این امر ضمن مرور بر مدل‌های ارزیابی کنونی به معرفی مدل اختصاصی حوزه فرهنگ توجه خواهد شد.

### ۱۷ ضرورت طراحی نظام ارزیابی سازمان‌های فرهنگی

فرایند شفاف و منسجمی در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌هایی که متولی ارائه خدمات عمومی و اجتماعی و فرهنگی هستند به‌گونه‌ای که موجب رفع نواقص و کمبودها، و ایجاد انگیزه و زیرساخت‌های مناسب برای ارتقای عملکرد آنها شود، ملاحظه نمی‌گردد.

ارزیابی‌های صورت گرفته از سازمان‌ها و مراکز فرهنگی نیز، بیشتر به صورت مقاله و یا گزارش عملکرد بوده است. مقالاتی که بیشتر رویکرد کیفی داشته و محتوا و آثار اجتماعی فعالیت‌های منتخب سازمان‌ها را بررسی کرده، و از ارائه آمار طفره رفته‌اند. لذا نظامی که توانایی تحلیل و ارزیابی عملکرد تمامی سازمان‌های فرهنگی را از نظر کمی و کیفی و با دیدگاه سیستمی و نتایج قابل استفاده نداشته باشد چگونه می‌تواند در راستای ارتقای فرهنگی و یا سیاست‌گذاری‌های فرهنگی به تبیین راهبردهای استراتژیک بپردازد. بنابراین در طراحی نظام ارزیابی سازمان‌های فرهنگی این اهداف کلان مورد توجه قرار می‌گیرند:

۱. ارائه سیستمی هماهنگ و کارآمد برای ارزیابی تمامی سازمان‌های فرهنگی (با هر زمینه فعالیت).

۲. استانداردسازی و ارزیابی همه‌جانبه سازمان‌های فرهنگی (توجه به تمامی ابعاد و معیارهای ممکن).

۳. رصد و ترسیم نقاط مثبت و منفی در سازمان‌های فرهنگی.

۴. افزایش انگیزه و ایجاد رقابت مثبت و سازنده در مجموعه سازمان‌های فرهنگی.

۵. فعال‌سازی و توجه به بازخوردهای فرهنگی و پیشنهاد راهکارهای مناسب برای رفع مشکلات و کمک به ارتقای معیارهای فرهنگی.

۶. تخصیص آگاهانه بودجه.

## ۱۸ خصوصیات ارزیابی فرهنگی

ارزیابی فرهنگی در سازمان‌ها دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر هستند:

- دستیابی به اهداف (کوتاه‌مدت - بلندمدت)،

- کوتاه‌سازی زمان دستیابی،

- انجام اهداف عملیاتی از سوی کارکنان مبتنی بر ارزش و اخلاق،

- ایجاد مصالحه و عدم مواجهه با ارزش‌های سازمانی،

- احساس آزادی، انتخاب و عقلانیت در سیستم اداری توسط کارکنان،

- تمرکز بر فعالیت‌ها و وظایف،
- توجه به تکامل و تعالی فردی و سازمانی،
- ایجاد زمینه ارتقا و رشد در سازمان برای کارمندان.

### ۱۹ سرمایه‌گذاری بر سرمایه‌های انسانی

مسئله بهره‌وری یکی از شاخص‌های نوین و کارآمد اقتصاد و مدیریت است. استفاده بهینه از منابع (طبیعی و انسانی) در واقع هنری است که نسبت به قوانین و معادلات اثبات‌شده در اقتصاد برتری دارد. اکنون در اقتصاد تمامی کشورها ارتقای بهره‌وری انسانی به اولوی ملی تبدیل شده و ادامه حیات و بقای اقتصادی کشورها به توانایی مستمر در کسب تولید بهینه در ازای هر واحد ستاده وابسته است. همه صاحب‌نظران عقیده دارند که بهره‌وری عامل اصلی رشد و توسعه اقتصادی و بهبود بخشیدن به سطح زندگی افراد جامعه را فراهم می‌آورد. امروزه اقتصاد ایران به دلیل اتکا به درآمدهای نفتی از یک سو و بهره‌وری پایین منابع انسانی در بخش‌های مختلف (اعم از دولتی و غیردولتی) مشکلات عمده‌ای را برای اقتصاد کشور ایجاد می‌کند. برای بهبود وضعیت اقتصاد در بلندمدت باید به فکر ارتقای بهره‌وری بود. بهبود و ارتقای بهره‌وری باعث صرفه‌جویی در استفاده از منابع کمیاب تولیدی است و قدرت رقابتی ناشی از آن موجب حفظ ارزش پولی و بالا رفتن آن خواهد شد. همچنین رشد بهره‌وری باعث افزایش درآمد سرانه می‌شود که این امر خود محصول رشد بهره‌وری کل می‌باشد. با ارتقای بهره‌وری امکان دستیابی به سطح بالای استاندارد زندگی نیز میسر می‌شود. برای ارتقای بهره‌وری، استراتژی‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد. امروزه تأکید بر سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی و نقش آموزش در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته است. در بسیاری از کشورها بر سرمایه‌گذاری انسانی تأکید بیشتری می‌شود. سرمایه‌گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از زمینه‌ها و راه‌های اصلی و اساسی ارتقای بهره‌وری و تسریع رشد و توسعه سازمان‌هاست.

تعلیم و تربیت به‌عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری انسانی نقش اصلی را در این زمینه ایفا می‌کند. آموزش از یک طرف بر بازدهی و توانایی نیروی کار اضافه کرده و استعداد و توانایی را شکوفا می‌کند و از سوی دیگر زمینه استفاده از فناوری پیشرفته را فراهم می‌سازد (کریمی، ۲۰۰۶). لذا امروزه در سازمان‌ها علاوه بر ارزیابی سرمایه‌های مشهود مالی، فیزیکی و اقتصادی به بررسی و ارزیابی سرمایه‌های نامشهود و غیرمادی و نقش آموزش و یادگیری در راستای بهبود مستمر و تغییر در کیفیت زندگی افراد نیز توجهی خاص صورت گرفته است، ولی به‌درستی این سرمایه‌های نامشهود کدام‌اند؟

#### ۲۰ سرمایه‌های نامشهود

در دنیای متحول امروزی آنچه که می‌تواند باعث تمایز شرکت‌ها و سازمان‌ها از یکدیگر باشد سرمایه‌های نامشهود می‌باشد. به عبارتی امروزه سرمایه‌های نامشهود برای سازمان‌ها معادل مزایای رقابتی محسوب می‌شوند و تمایزات ناشی از این قابلیت‌ها می‌تواند باعث برتری و مزیت سازمان‌ها و شرکت‌ها را نسبت به هم فراهم آورد. این سرمایه‌ها را می‌توان به‌عنوان سرمایه‌های دانشی، کشف‌های جدید به‌عمل آمده (داروها، نرم‌افزارها و ...)، برندها و یا طراحی‌های منحصربه‌فرد سازمان‌ها و ... که البته قابل خرید و فروش نیز نمی‌باشند اعلام نمود (Gu and Baruch, 2001: 3).

ولی چگونه سازمان‌ها می‌توانند برای خلق ارزش ماندگار و متمایز، سرمایه‌گذاری‌های خود را بر منابع انسانی و به‌طور عام‌تر بر تمامی دارایی‌های نامشهود خود متمرکز کنند؟ امروز تمام سازمان‌ها ارزش پایدار خود را از طریق به‌کارگیری دارایی‌های نامشهود سازمان نظیر سرمایه‌های انسانی، پایگاه داده‌ها و سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی (فرایندهای با کیفیت بالا و قابلیت پاسخ‌گویی به نیازها، نام تجاری سازمان و روابط با مشتری و در نهایت توانایی‌های خلاقانه و فرهنگ سازمانی) ایجاد و حفظ می‌کنند. بدون شک با نداشتن درک مشترکی از استراتژی، مدیران نمی‌توانند نظامی حول آن ایجاد

کنند و بدون وجود نظم، مدیران نمی‌توانند استراتژی‌های جدید خود را در مقابل رقابت جهانی، آزادسازی سلطه مشتریان، فناوری پیشرفته و مزیت رقابتی که توسط دارایی‌های نامشهود به‌خصوص سرمایه‌های انسانی و اطلاعاتی جهت‌دهی می‌شود پیاده کنند. هماهنگی استراتژیک ارزش دارایی‌های نامشهود را تعیین می‌کند. درجه رشد و یادگیری در روش امتیازی متوازن (کارت امتیازی متوازن) دارایی‌های نامشهود سازمان و نقش آنها را در رشد و بهره‌وری سازمان توصیف می‌نماید (صادقی، ۲۰۰۶).

#### ۲۰-۱ تقسیم‌بندی دارایی‌های نامشهود

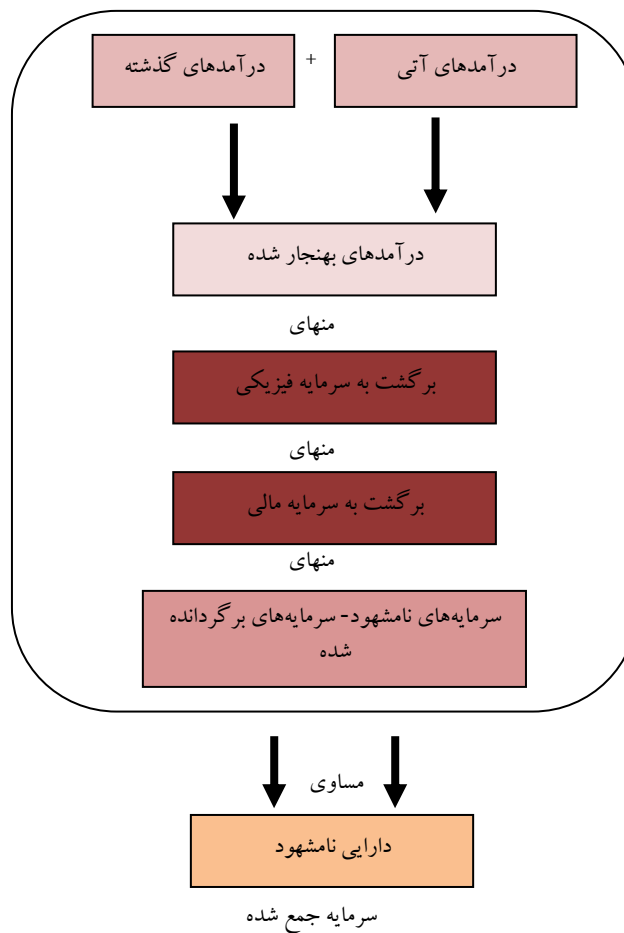
- سرمایه انسانی: مهارت‌ها، دانش و استعداد کارکنان،
- سرمایه اطلاعاتی: پایگاه داده‌ها، نظام اطلاعاتی، شبکه‌ها و زیرساخت‌های اطلاعاتی،
- سرمایه سازمانی: فرهنگ، رهبری.

هماهنگی کارکنان، کار تیمی و مدیریت دانش، همگی از مواردی هستند که در متون مختلف به‌عنوان دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها مطرح شده‌اند. هیچ‌یک از دارایی‌های نامشهود به تنهایی ارزشی ندارند. ارزش این دارایی‌ها از توانایی آنها برای یاری رساندن به سازمان در پیاده‌سازی استراتژی ناشی می‌شود. زمانی که این رویکردها در منظر رشد و یادگیری سازمان (دارایی‌های نامشهود) با استراتژی سازمان هماهنگ و هم‌راستا شوند، بهره‌وری و درجه بالایی از آمادگی سازمان به‌دست می‌آید. سازمان توانایی بسیج و حفظ فرایند تغییر مورد نیاز اجرای استراتژی خود را پیدا می‌نماید و در نهایت خلق ارزش برای ذی‌نفعان (استراتژی بهره‌وری و رشد) محقق می‌شود (همان).

#### ۲۰-۲ تئوری‌های نوظهور اندازه‌گیری سرمایه‌های نامشهود

تئوری‌های مختلفی در این حوزه وجود دارند که ما در این مقاله به قسمتی از آنها خواهیم پرداخت. از جمله افرادی که در این راستا به ارائه الگوهای پرداخته می‌توان از

(Baruch Lev, 2001) نام برد. او در مقاله‌ای تحت عنوان «سرمایه‌های نامشهود» به طرح متدهای اندازه‌گیری، بیان مزایا و انگیزاننده‌های سرمایه‌های نامشهود در سازمان‌ها پرداخته است. وی الگوی ذیل را جهت اندازه‌گیری مقدار عددی سرمایه نامشهود به صورت (شکل ۱) معرفی نموده است (Ibid.: 6).



شکل ۱ الگوی اندازه‌گیری ارزش سرمایه نامشهود

همان‌طور که در شکل ۱ مشخص شده است از تلفیق درآمدهای آتی و گذشته می‌توان به درآمدهای نهایی و هنجار شده سازمانی دست یافت. حال چنانچه اگر از درآمد مذکور مجموع مبالغ برگشتی به سرمایه مالی و فیزیکی کسر شود، آنچه به دست می‌آید دارایی‌های نامشهود و سرمایه جمع شده سازمان خواهد بود.

### ۳-۲۰ عوامل برانگیزاننده (سائق) برای سرمایه‌های نامشهود کدام‌اند؟

سرمایه‌های نامشهود (سرمایه‌های فکری) توسط عوامل زیر تحریک و تولید می‌گردند: خلاقیت، سرمایه انسانی، فرایندهای سازمانی، ارتباطات مشتریان و تأمین کنندگان و رضایت مشتری. اغلب موارد گفته می‌شود این عوامل، طبق اطلاعات عمومی موجود و در دسترس، دارای ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی استاندارد شده‌ای نیستند. لذا Baruch Lev عوامل محرکی را که در دسترس تر بودند مانند تحقیق و توسعه، تبلیغات (حمایت برند)، مخارج سرمایه‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی و اکتساب تکنولوژی را به عنوان شاخص‌های ارزیابی سرمایه‌های نامشهود و ارزیابی این سرمایه در میان دو هزار شرکت در طی سال‌های (۱۹۹۸-۱۹۹۹) معرفی کرد.

### ۴-۲۰ دیدگاه‌های اساسی اندازه‌گیری سرمایه‌های نامشهود

چهار دیدگاه کلی برای اندازه‌گیری سرمایه‌های نامشهود (Luthy (1998) & Williams (2000) انجام شد.

۱. نظارت بر روش‌های سرمایه فکری: <sup>۱</sup> تخمین عددی ارزش سرمایه‌های نامشهود توسط شناسایی اجزای متمایز و مختلف آنها می‌باشد. هنگامی که اجزایی شناسایی شدند، می‌توانند به صورت فردی و ضریب تجمعی ارزیابی شوند.

۲. روش‌های سرمایه‌گذاری بازار: محاسبه تفاوت میان سرمایه‌گذاری بازار شرکت و مایملک

---

1. Direct Intellectual Capital methods (DIC)

سهام‌داران (حقوق صاحبان سهام) به‌عنوان ارزش سرمایه فکری یا سرمایه نامشهود.

۳. روش‌های برگشت سرمایه<sup>۱</sup>: متوسط درآمد پیش از مالکیت شرکت برای یک دوره زمانی توسط سرمایه نامشهود متوسط شرکت تقسیم‌بندی شده است. نتیجه این امر بازگشت سرمایه شرکت است که در قیاس با بازگشت سرمایه صنعت مطرح می‌گردد. میان تزیاید متوسط سرمایه نامشهود شرکت و محاسبه درآمد سالیانه ناشی از سرمایه نامشهود تفاوت وجود دارد. تقسیم‌بندی متوسط درآمد توسط هزینه متوسط سرمایه یا نرخ بهره، می‌تواند معیاری باشد ارزیابی سرمایه فکری و یا نامشهود سازمانی.

۴. روش کارت متعادل<sup>۲</sup>: در ابتدای امر اجزا مختلف سرمایه فکری یا نامشهود شناسایی شده و توسط شاخص‌ها در یک گزارش ترسیم و مشخص می‌شوند. این روش مشابه روش سرمایه فکری است با این تفاوت که در این روش به ارزیابی عددی و کمی (پولی) سرمایه نامشهود پرداخته نمی‌شود.

جدول ۲ مروری بر روند تاریخی اندازه‌گیری سرمایه نامشهود

سال	عنوان طبقه‌بندی شده	طرفداران عمده	طبقه	توصیف نحوه اندازه‌گیری
۲۰۰۴	شاخص سرمایه فکری ملی National Intellectual Capital Index	Bontis (2004)	SC	ارزش ملی با ارزش مالی و سرمایه فکری قابل قیاس است (سرمایه انسانی+سرمایه ساختاری)
۲۰۰۴	هوش تجاری/Topplinjen/ Business IQ	Sandvik (2004)	SC	ترکیبی از چهار شاخص هویت، سرمایه انسانی، سرمایه دانشی، شهرت
۲۰۰۴	جادو (MAGIC)	پروژه تحقیقاتی اروپایی	SC	بخشی از پروژه تحقیقاتی کمیسیون اروپایی که دنباله‌رو مدل اسکاندیناوی بوده با تأکید بر سرمایه

1. Return On Assets Methods (ROA)
2. Scorecard Methods (SC)

جدول ۲ مروری بر روند تاریخی اندازه‌گیری سرمایه نامشهود

سال	عنوان طبقه‌بندی شده	طرفداران عمده	طبقه	توصیف نحوه اندازه‌گیری
				انسانی، سرمایه سازمانی، سرمایه بازار و سرمایه خلاقیت
۲۰۰۳	رهنمودهای دانمارکی Danish guidelines	Mouritzen Bukh & al. (2003)	SC	پروژه‌ای که برای ارزیابی سرمایه‌های نامشهود توسط دولت دانمارک توصیه و تهیه شد. آنها سرمایه فکری را شامل: ۱. بیان دانشی ۲. تنظیم مدیریت چالش، ۳. انجام ابتکار عمل، ۴. شاخص‌های مرتبط
۲۰۰۳	IC-dVAL™	Bonfour در (2003) فرانسه	SC	ارزش‌گذاری پویای سرمایه فکری در راستای چهار بعد قابل مقایسه و تخمین خواهند بود. منابع و قابلیت‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و سرمایه‌های نامشهود (سرمایه ساختاری شاخص سرمایه انسانی)
۲۰۰۲	FiMIAM	Rodov Leliaert (2002)	DIC/ MCM	ارزیابی پولی ارزش سرمایه فکری، ترکیبی از اندازه‌گیری سرمایه‌های مشهود و نامشهود. این روش در پی اتصال و اتحاد ارزش سرمایه فکری به ارزش سرمایه بازار می‌باشد
۲۰۰۲	IC Rating™	Edvinsson (2002)	SC	توسعه چارچوب اسکاندیناوی و ترکیب آن با نظارت سرمایه نامشهود، کارایی نسبی، خطر و منابع قابل تجدید

جدول ۲ مروری بر روند تاریخی اندازه گیری سرمایه نامشهود

سال	عنوان طبقه بندی شده	طرف داران عمده	طبقه	توصیف نحوه اندازه گیری
۲۰۰۲	ValueChain Scoreboard™	Lev B. (2002)	SC	ماتریسی از شاخص های غیر مالی که در سه ویژگی دسته بندی شده است: کشف و یاد گیری، اجرا و کاربرد، تجاری سازی
۲۰۰۲	Meritum guidelines	Meritum Guidelines (2002)	SC	پروژه تحقیقاتی کمیسیون اروپایی که برای ارزیابی سرمایه نامشهود سه زمینه را مطرح می کند: معرفی استراتژی اهداف، شناسایی منابع نامشهود، فعالیت هایی برای توسعه منابع نامشهود
۲۰۰۱	KnowledgeAudit Cycle دایره حسابی دانش	Schiuma & Marr (2001)	SC	روشی برای ارزیابی شش بعد دانش قابلیت های سازمانی در چهار طبقه: ۱. تعریف سرمایه های کلیدی دانش، ۲. شناسایی فرایندهای کلیدی دانش، ۳. برنامه ریزی فعالیت ها برای فرایند دانش، ۴. بهبود کنترل و اجرا
۲۰۰۰	The Value Explorer™	Andriessen & Tiessen (2000)	DIC	توجه به ۱. دارایی ها و هدایا، ۲. مهارت و دانش ضمنی، ۳. ارزش جمعی و هنجارها
۲۰۰۰	Intellectual Asset Valuation	Sullivan (2000)	DIC	روش شناسی ارزیابی ارزش دارایی فکری
۱۹۹۴	Skandia Navigator™	Edvinsson and Malone (1997)	SC	سرمایه فکری از طریق ۱۶۴ شاخص (۹۱ شاخص فکری و ۷۳ شاخص سنتی) که پنج بخش را پوشش

جدول ۲ مروری بر روند تاریخی اندازه‌گیری سرمایه نامشهود

سال	عنوان طبقه‌بندی شده	طرفداران عمده	طبقه	توصیف نحوه اندازه‌گیری
				می‌دهد: ۱. مالی، ۲. مشتری، ۳. فرایند، ۴. توسعه و قابلیت تجدید، ۵. انسان
۱۹۹۴	Intangible Asset Monito	Sveiby (1997)	SC	مدیریت، شاخص‌ها را بر مبنای استراتژی اهداف سازمان برای اندازه‌گیری چهار جنبه ایجاد ارزش در سه طبقه در سرمایه‌های نامشهود پرداخته است. قابلیت‌های مردمی، ساختار داخلی، ساختار خارجی. شیوه‌های ایجاد ارزش شامل: ۱. رشد، ۲. قابلیت تجدید، ۳. بهره‌وری و کارایی و ۴. کاهش خطرات و ثبات
۱۹۹۲	Balanced Score Card	Kaplan and Norton (1992)	SC	ارزیابی سرمایه نامشهود بر چهار حوزه انجام می‌شود: ۱. چشم‌انداز مالی، ۲. چشم‌انداز مشتری، ۳. چشم‌انداز فرایند داخلی، ۴. چشم‌انداز یادگیری
۱۹۷۰	Human Resource Costing	Flamholtz (1985)	DIC	پیشگامی بر محاسبه منابع انسانی

Source: Karl-Erik Sveiby, 2007.

جدول ۲ به مروری از الگوهای اندازه‌گیری سرمایه نامشهود طی سنوات مختلف پرداخته است. این نگاه اجمالی به مرور زمان نشان می‌دهد که ضرورت سنجش و ارزیابی این سرمایه خود به‌عنوان اولین معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی و به‌صورت تغییر در

نگرش و تفکرات با ارج نهادن بر سرمایه‌های انسانی شروع شده است. طی سال‌های آتی میزان توجه از رضایت‌های ظاهری و مالی افراد کم‌کم به سرمایه‌های دانشی و میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی و تغییر در کیفیت زندگی آنها مبدل شده است. این امر خود مؤید این نکته می‌باشد که با تحولات چشمگیر محیطی در پیرامون سازمان‌ها می‌باید در راستای تبدیل سرمایه نامشهود به سرمایه فکری اقدام کرد و دانست که مزایای رقابتی سازمان‌ها نسبت به هم نه فقط در جهت‌اندکس‌های مالی (کاهش هزینه، افزایش قیمت، افزایش بهره‌وری و سودآوری) انجام می‌شود بلکه امروزه مزایای رقابتی سازمان‌ها را افراد و تمایزات میان آنها به صورت مهارت، توانایی، خلاقیت و دانشی که به صورت افزوده در درون افراد تجسد می‌یابند، آشکار می‌نمایند.

#### ۵-۲۰ ارتباط ارزیابی فرهنگی و سرمایه نامشهود

گفته می‌شود در ارزیابی عملکرد سازمانی بهتر است درست هدف‌گیری کنیم و به خطا بزینم تا اینکه غلط هدف‌گیری کرده و درست به هدف بزینم (ایکاف، ۱۳۸۲). بنابراین هدف‌گذاری در سازمان و تعیین راهبردها نقطه آغازین تعیین مقاصد در دستیابی به مقاصد سازمان محسوب می‌شوند و یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت قلمداد می‌شوند. تدوین منشور اخلاقی، نقش راهبردی در موفقیت آینده سازمان دارد. دستیابی سازمان به اخلاق حرفه‌ای، موجب مزیت راهبردی می‌شود. اخلاق با بهینه‌سازی عملکرد، مزیت رقابتی می‌آفریند (قراملکی، ۱۳۸۲). فرهنگ، آن بخش از محیط است که توسط انسان ساخته می‌شود. فرهنگ یک سازمان، با عوامل ملموس و غیرملموس ارتباط دارد. از مهم‌ترین مبانی فرهنگ فرض‌های بیان نشده در مورد «روش انجام کارها» در سازمان است، رقابت، تسهیم به نسبت و مشارکت نمونه‌هایی از فرهنگ سازمانی هستند که درعین حال نامشهود نیز می‌باشند (جین و ترایاندیس، ۱۳۷۶).

فرهنگ سازمانی، دارای روحیه خانوادگی، برخوردار از شعار، اسطوره و داستان‌های

رزمی است و قهرمانانی دارد که آینه ارزش‌های سازمان هستند. افراد باید احساس کنند که به سازمان تعلق دارند و مهم‌اند، نیز باید از این که عضو سازمان‌اند احساس غرور کنند. به‌طور کلی فرهنگ سازمانی باید حامی خلاقیت و نوآوری باشد. صاحب‌نظران پایداری مزیت رقابتی را، منوط به نوآوری و نوآوری را معلول پایگاه دانش در سازمان می‌دانند (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲). در نسل پنجم مدیریت R & D نیز دانش به‌دلیل اینکه منبع مولد نوآوری است دارای اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شود و بنابراین مدیریت دانش، روشی برای به‌دست آوردن بهترین‌ها و راهی برای یک سازمان نوآورتر شدن است (چیه‌زا، ۲۰۰۱). از این‌رو می‌توان گفت نوآوری و دانش سازمانی دو مقوله غیرقابل تفکیک از یکدیگرند. دانش سازمانی بستر و شرایط مناسب را برای بروز نوآوری و به دنبال آن مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و متقابلاً نوآوری‌های سازمانی باعث غنا، افزایش و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌شوند. مدیریت دانش کارآمد با یک راهبرد آغاز می‌شود و این راهبرد باید انعکاس‌دهنده راهبرد رقابتی سازمان باشد (مارتنسون، ۱۳۷۹). در نهایت در پاسخ به این سؤال که چرا در ارزیابی فرهنگی باید سرمایه‌های غیرمشهود را اندازه‌گیری نمود مجموعه عوامل زیر را می‌توان برشمرد:

۱. شایستگی‌های فردی کارکنان در سازمان به‌صورت مهارت، آموزش، تجربه، ارزش و مهارت‌های اجتماعی بروز می‌نماید.
۲. انسان تنها عامل واقعی در تجارت است و بقیه چیزها، سرمایه‌های مشهود و نامشهود و محصولات فیزیکی مشهود و ساخته‌ها همگی محصول فعالیت‌های انسانی‌اند.
۳. شایستگی صرفاً نمی‌تواند در تصرف کسی یا چیزی قرار گیرد، مگر آنکه به استخدام سازمانی درآید.
۴. هر سازمانی سطوح شایستگی متفاوتی دارد.
۵. پرسنلی صادق هستند که با آنها عادلانه برخورد گردد و آنها را در پاسخ‌گویی سهمیم نمایند.

## نتیجه‌گیری

در عصر دانش، سازمان‌هایی موفق هستند که استراتژی‌های جدید مبتنی بر مزیت‌های رقابتی را به سرعت اجرا کنند و با یادگیری از بازار و مشتریان، هر جا لازم باشد فرایندها و عملیات خود را اصلاح کرده و بهبود بخشند. اینها سازمان‌های استراتژیک یادگیرنده خواهند بود. هرچه دانش پیشرفته‌تر می‌شود تکنیک‌های جدیدی ظهور می‌کنند تا توانمندی‌های استراتژیک را برای سرآمدی عملیاتی غنا بخشند. ولی دیگر این مزایای رقابتی فقط بر معیارهای مالی و سرمایه‌های مشهود مبتنی نمی‌باشند، بلکه تمایزات و ویژگی‌های رقابتی امروز را ارزش افزوده سازمان‌ها و خلاقیت‌ها و مهارت‌های تجمعی افراد در سازمان‌ها مشخص می‌نمایند، لذا اگر درصدد بررسی و ارزیابی سازمان‌های دانش محور هستیم باید از الگوهای ارزیابی عملکرد قدیمی و سنتی جدا شده و به دنبال سنجش سرمایه‌های نامشهود سازمان‌ها باشیم. چرا که با روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی آنچه مورد سنجش قرار می‌گیرد وضعیت کنونی سازمان‌ها با نگاه توییخی و تنبیهی است که خروجی آن اصلاحات مقطعی سازمان با تأکید بر محیط باثبات مفروض خواهد بود، درحالی‌که در ارزیابی فرهنگی، علاوه بر سنجش سرمایه‌های مشهود و نامشهود سازمان در پی تحقق اهدافی است که سبب ایجاد زمینه رشد و ارتقای پرسنلی را با درک مفاهیم پیچیده سازمان فراهم می‌سازد. درعین حال ارزیابی فرهنگی سازمان، کارمندان را برای کار اخلاقی و ارزشی سمت‌سو می‌دهد. لذا بهبود مستمر سازمان را نه تنها در لوای کارایی و بازده مالی بلکه در راستای یادگیری، خلاقیت، وجدان کاری، تعهد کاری و همسویی و مشارکت پرسنلی در راستای تحقق اهداف سازمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی می‌توان جست‌وجو کرد. به نظر می‌رسد که در حوزه‌های ارزیابی باید به دنبال معرفی سائق‌هایی باشیم که بتوانند سرمایه‌های معنوی بیشتری را در افراد به‌عنوان مغزافزارهای سازمان شناسایی و مورد بهره‌برداری قرار دهند.

## منابع و مآخذ

- انجمن بهره‌وری ایران (۲۰۰۶). «بررسی شاخص‌های بهره‌وری، سرمایه‌های نامشهود سازمان»، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۱.
- تولایی، روح‌الله (۲۰۰۷). «رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها».
- جین، کی. آر. ترایاندیس، سی. اچ. (۱۳۷۶). «مدیریت بر مدیریت‌ناپذیر»، تهران، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت (۱۳۷۹). «تبیین مفهوم، جایگاه قانونی و ساختار ارزیابی عملکرد مدیریت».
- راسل، ال. ایکاف (۱۳۸۲). *بازآفرینی سازمان*، ترجمه تقی ناصر شریعتی، دکتر اسماعیل مردانی گیوی و دکتر سیاوش مریدی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- رحیمی، غفور (۲۰۰۶). «ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان»، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۳.
- عادلی، علیرضا (۱۳۸۴). «ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- فرامرز قراملکی، احد (۱۳۸۲). «اخلاق حرفه‌ای»، تهران، چاپ اول.
- مارتنسون، ماریا (۱۳۷۹). «بررسی نقادانه مدیریت دانش به‌عنوان ابزار مدیریتی». مترجم منصور مجدم، تدبیر، شماره ۱۱۰.
- محمد تاج‌الدین، محمدتقی و مریم درویش (۲۰۰۹). «ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی»، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۳.
- محمدبیگی خورتابسرا، یزدان (۲۰۰۴). «الگوی منطقی برای ارزیابی سازمان و برنامه‌ها»، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۴.
- مهدوی، داود (۱۳۸۷). «کاربرد مدل سنجش متوازن در ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی سازمان». ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱۲.
- Andersen, R. & McLean R. (2000). Accounting for the Creation of Value.

- Ongoing Research Project Sponsored by the Canadian Institute of Chartered Accountants
- Andriessen (2005). Implementing the KPMG Value Explorer: Critical Success Factors for Applying IC Measurement Tools. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 .
- Baum, Chris Ittner, David Larcker, Jonathan Low, Tony Siesfeld, and Michael S. Malone , Introducing the New Value Creation Index. *Forbes* 04. 03. 00.
- Bonfour, A. (2003). The IC-dVAL Approach *Journal of Intellectual Capital* Vol. 4.
- Bontis, N. (2003). Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. Working Paper, Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises.
- Bontis, N. (2004). National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region. *Journal of Intellectual Capital* 2004. Vol. 5.
- Bornemann, M. (1999). Empirical Analysis of the Intellectual Potential of Value Systems in Austria According to the VAIC. [http://www. inderscience. com/offer. php?id=2781](http://www.inderscience.com/offer.php?id=2781).
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London, United Kingdom.
- Campbell, D. J. (2000) "Legitimacy Theory or Managerial Reality Construction? Corporate Social Disclosure in Marks and Spencer Plc Corporate reports, 1969-1997" *Accounting Forum*, Vol. 24, No. 1 .
- Edvinsson L. [http://www. intellectualcapital. se](http://www.intellectualcapital.se)
- Edvinsson, L. and Malone, M. S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, New York.
- Ghalayini, A. M. , Noble, J. S. and Crowe, T. J. (1997). "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *International Journal of Production Economics*, Vol. 48.
- Gu, Feng and Lev, Baruch (2001). "INTANGIBLE ASSETS, Measurement, Drivers, Usefulness. [http://www. farsnews. com/printable. php?nn=8511180218](http://www.farsnews.com/printable.php?nn=8511180218)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures

that Drive Performance”, Harvard Business Review, January-February.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, January- February.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, January-February.

McPherson P. and Pike S. (2001). Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital, Vol 2, No. 3, (2001). Full text at <http://www.emerald-library.com/ft>.

Meritum Guidelines (2001).Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles, Final Report. Not Available on the web. Several of the Members in the Project Have Issued Their Own Reports; i. e. <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/>. Summary on [http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/business\\_services/documents/policy\\_papers/zambon.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/business_services/documents/policy_papers/zambon.pdf).

Mouritzen, Bukh & al (2003). (Danish Guidelines). Intellectual Capital Statements - The New Guideline. Ministry of Science and Education Denmark (2003). [http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2003/guideline\\_uk/html/complete.htm#1\\_0](http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2003/guideline_uk/html/complete.htm#1_0).

Neely, A. D. , Gregory, M. , Platts, K. W. (1995). “Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 , No. 4.

Sveiby, K. E. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco, CA. Chapter on measuring intangibles available on-line: <http://www.sveiby.com/portals/0/articles/MeasureIntangibleAssets.html>

Terziovski, M. Samson, D. Glassop, L. “Creating Core Competence Through the Management of Organizational Innovation”. Foundation for sustainable Economic Development,. URL:[http://www.fsed-org/research projects/FSEDP\\_aper1.Pdf](http://www.fsed-org/research_projects/FSEDP_aper1.Pdf).

[www.system.parsiblog.com](http://www.system.parsiblog.com)

# گزارش‌های تخصصی



# بررسی و تحلیل گزارش‌های خوداظهاری نظارت بر مناقصه‌ها و مزایده‌ها در دستگاه‌های اجرایی طی سال ۱۳۸۸

وحید آرای\*  
\*

نقش نظارتی سازمان بازرسی کل کشور در نحوه انجام معاملات دستگاه‌های دولتی و عمومی با حضور و نظارت بازرسان و کارشناسان در کمیسیون‌های ذی‌ربط با نگاه و رویکردی پیشگیرانه و در جهت شناسایی نقاط آسیب‌پذیر در چرخه عملیات مالی و اقتصادی در این دستگاه‌ها، در راستای اصل (۱۷۴) قانون اساسی و با هدف اجرای وظایف قانونی مندرج در بند «ج» ماده (۱۱) قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور ارزیابی می‌شود. از سال ۱۳۸۰ و در پی صدور فرمان هشت ماده‌ای مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در رابطه با مبارزه با مفاسد اقتصادی و شناسایی نقاط آسیب‌پذیر در گردش مالی و اقتصادی کشور، سازمان بازرسی کل کشور با تهیه و تدوین دستورالعملی، به‌طور جدی نظارت بر مناقصه‌ها و مزایده‌ها را در دستگاه‌های اجرایی پیگیری کرده که آثار مثبت فراوانی داشته و در بسیاری از موارد به اصلاح ساختار در این امر مهم منجر شده است. نتایج گزارش حاضر که براساس گزارش‌های خوداظهاری واصله از ادارات کل بازرسی استان‌ها تهیه شد، به این شرح است که از مجموع ۳۱۷۷۰ مورد اخذ اطلاعات اولیه، حدود ۸۴٪ به مناقصه‌ها و حدود ۱۶٪ به مزایده‌ها مربوط بوده است. از مجموع ۱۰۵۲۲ مورد حضور نماینده سازمان، حدود ۷۹٪ مربوط به مناقصه‌ها و حدود ۲۱٪ مربوط به مزایده‌ها بوده است. از مجموع ۲۷۲۵ مورد تذکر شفاهی ناظر سازمان به اعضای کمیسیون، حدود ۸۴٪ مربوط به مناقصه‌ها و حدود ۱۶٪ مربوط به مزایده‌ها بوده است. از مجموع ۱۰۸۸ مورد درخواست لغو یا تجدیدنظر

---

\* دانشجوی دکتری علوم سیاسی دانشگاه تهران و کارشناس پژوهشی سازمان بازرسی کل کشور؛

به دلیل تخلف یا سوء جریان، حدود ۷۰٪ به مناقصه‌ها و حدود ۳۰٪ به مزایده‌ها مربوط بوده است و در نهایت از مجموع ۵۹۹ مورد اعلام تخلف به دستگاه ذی ربط، حدود ۷۸٪ به مناقصه‌ها و حدود ۲۲٪ به مزایده‌ها مربوط بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** مناقصه؛ مزایده؛ معاملات عمده؛ دستگاه‌های اجرایی؛ سیاست‌گذاری

## مقدمه

دستگاه‌های اجرایی کشور در هر سال مالی و در راستای تأمین نیازهای خود، معاملات متعددی در قالب مناقصه، مزایده و ترک تشریفات انجام می‌دهند. به دلیل بالا بودن آسیب‌پذیری روش‌های انجام معاملات دولتی و گردش مالی حاصل از آن، نظارت بر نحوه برگزاری معاملات عمده به منظور افزایش ضریب سلامت نظام معاملات دولتی، کاهش هزینه‌های دولت، ایجاد رقابت سالم و اعتمادسازی در بخش خصوصی و جلب سرمایه‌های آن بخش برای اجرای طرح‌های دولت و دستگاه‌های عمومی غیردولتی و نیز جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌ها امری ضروری است.

از سال ۱۳۸۰ به دنبال اجرای فرمان هشت ماده‌ای مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) مبنی بر مبارزه با مفاسد اقتصادی، شناسایی نقاط آسیب‌دیده در گردش مالی و اقتصادی کشور و نیز ایجاد اطمینان بیشتر در محیط کسب و کار و در نهایت امنیت فضای اقتصادی کشور، جهت‌گیری اصلی برنامه‌های عملیاتی سازمان به گونه‌ای تغییر یافت تا با شناسایی و کشف نقاط دچار آسیب دستگاه‌ها، موضوع نظارت بر برگزاری مناقصات و مزایده‌ها و انعقاد قراردادها مورد توجه خاص قرار گیرد. سازمان بازرسی کل کشور در سال ۱۳۸۰ با تهیه و تدوین دستورالعملی جامع، به طور جدی نظارت بر مناقصه و مزایده‌ها را در دستگاه‌های اجرایی پیگیری کرد. این موضوع در سال‌های بعد نیز با قوت بیشتری ادامه یافت تا اینکه از سال ۱۳۸۳ به عنوان یک ردیف برنامه نظارتی در برنامه‌های ادارات کل نظارت و بازرسی مرکز و استان‌ها مورد توجه قرار گرفت و از آن به بعد به صورت سالیانه در برنامه‌ریزی‌های سازمان گنجانیده شده است.

با توجه به اهمیت موضوع و در راستای اصل (۱۷۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی و بند «ج» ماده (۱۱) (اصلاحی ۱۳۸۷/۴/۱۷) قانون سازمان بازرسی کل کشور با هدف تقویت روش‌های نظارتی و اجرای نظام‌مند گزارش‌گیری و تبادل اطلاعات و شناخت دقیق‌تر نسبت به ضعف‌های موجود در قوانین و مقررات جاری دستگاه‌ها و ضرورت ارزیابی

عملکرد دستگاه‌های اجرایی در خصوص رعایت قوانین و مقررات مربوط به برگزاری مناقصه‌ها و مزایده‌ها و در راستای اجرای وظایف نظارتی سازمان بازرسی کل کشور، در سال ۱۳۸۸ برنامه نظارت بر مناقصه‌ها و مزایده‌ها در دستگاه‌های اجرایی اجرا شد که در گزارش حاضر به آن می‌پردازیم.

### ۱ مفهوم‌شناسی (معاملات عمده، مناقصه و مزایده)

ماده (۷۹) قانون محاسبات عمومی کشور مصوب ۱۳۶۶ مقرر می‌دارد: معاملات وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی اعم از خرید و فروش، اجاره و استجاره، پیمانکاری، اجرت کار و غیره، به استثنای مواردی که مشمول مقررات استخدام می‌شود، باید حسب مورد از طریق مناقصه یا مزایده انجام شود. از آنجا که معاملات دولتی با توجه به حجم ریالی آنها به انواع مختلفی تقسیم می‌شوند، بنابراین تشریفات و نحوه انجام مناقصه و مزایده به حجم معامله ارتباط دارد. معاملات به سه دسته جزئی، متوسط و عمده تقسیم می‌شوند. معاملات جزئی معاملاتی است که مبلغ آن از یک میلیون ریال تجاوز نکند. در این گونه معاملات، مناقصه، یعنی خرید با کمترین بهای ممکن، به تشخیص و مسئولیت کارپرداز انجام می‌شود (قانون محاسبات عمومی، بند «الف» مواد (۸۰ و ۸۱)). مأمور خرید باید ذیل سند هزینه را با قید نام، نام خانوادگی، سمت، تاریخ و ذکر اینکه معامله به کمترین بهای ممکن انجام شده است، امضا کند (آیین‌نامه معاملات دولتی، ماده (۲)). معاملات متوسط معاملاتی است که مبلغ آن از یک میلیون ریال بیشتر باشد و از پانزده میلیون ریال تجاوز نکند. مناقصه این نوع معامله به تشخیص و مسئولیت کارپرداز و مسئول واحد تدارکات مربوط و تأیید وزیر یا بالاترین مقام دستگاه در مرکز یا استان و یا مقامات مجاز از طرف آنها انجام می‌شود (قانون محاسبات عمومی، بند «ب» مواد (۸۰ و ۸۱)).

معاملات عمده نیز معاملاتی است که مبلغ آن از پانزده میلیون ریال بیشتر باشد. این نوع معاملات باید از طریق انتشار آگهی (مناقصه عمومی) و یا ارسال دعوت‌نامه (مناقصه

محدود) انجام شوند (قانون محاسبات عمومی، بند «ج» مواد (۸۰ و ۸۱)).

مزایده یعنی فروش کالا یا خدمات به بالاترین قیمت ممکن (عیدی‌زاده، ۱۳۸۲: ۱۹). مزایده ترتیبی است که در آن اداره، فروش کالا و خدمات و یا هر دو آنها را از طریق درج آگهی در روزنامه‌های کثیرالانتشار و یا روزنامه‌های رسمی کشور به رقابت عمومی می‌گذارد و قرارداد با شخصی که بیشترین بها را پیشنهاد کرده یا می‌کند، منعقد می‌شود (انصاری، ۱۳۸۰: ۱۲۰). در این روش چنانچه صحیح اجرا شود و اجرای قانون و مقررات در معرض تدلیس و تخلف و یا تبانی قرار نگیرد، مصالح عمومی حفظ می‌شود.

مناقصه یعنی خرید کالا یا خدمات به پایین‌ترین قیمت ممکن (عیدی‌زاده، ۱۳۸۲: ۱۹). مناقصه ترتیبی است که در آن، سازمان‌های عمومی تهیه یا تحصیل یا خرید کالا و یا خدمت مورد نیاز خود را به رقابت و مسابقه می‌گذارند و با اشخاص حقیقی یا حقوقی که کمترین یا مناسب‌ترین شرایط را پیشنهاد کنند، معامله می‌کنند. مناقصه در خصوص خرید کالا یا خدمات انجام می‌شود درحالی‌که مزایده در مورد فروش و عرضه کالا و خدمات است.

## ۲ فرایند بررسی مناقصه‌ها و مزایده‌ها در دستگاه‌های اجرایی

۲-۱ بررسی نحوه پیش‌بینی، تشخیص و نیازسنجی برگزاری مزایده‌ها و مناقصه‌ها به منظور اجرای هرگونه طرح و پروژه در چارچوب ضوابط و مقررات، دستگاه‌های اجرایی ابتدا نسبت به نیازسنجی از طریق منابع مربوط به خود یا مشاور اقدام می‌کنند و به نوعی مطالعات توجیهی فنی، اقتصادی، زیست‌محیطی، اجتماعی طرح و ... را تهیه و براساس آن نسبت به مبادله موافقت‌نامه با متولیان امر نظیر معاونت راهبردی ریاست جمهوری (در اعتبارات تملک دارایی سرمایه‌ای با در نظر گرفتن مفاد ماده (۳۲) قانون برنامه چهارم توسعه) و یا دستگاه مرکزی خود اقدام می‌کنند. در این سند شرح عملیات و میزان اعتبار مورد نیاز برای اجرای تعهدات پذیرفته شده و ... به صورت سالیانه و در طول یک یا چند برنامه توسعه تنظیم و تأیید می‌شود و دستگاه مکلف به اجرای تعهدات می‌گردد. پس از

طی مراحل مذکور دستگاه اجرایی با تشخیص لزوم برگزاری مناقصه یا مزایده، عملیات ذی‌ربط را مستندسازی کرده و با انجام عملیات کارشناسی به کمک واحدهای درخواست‌کننده و با توجه به سابقه قبلی برگزاری معامله و انجام مناقصه‌های دیگر مرتبط با موضوع و میزان موفقیت آن، علت نیاز به برگزاری معامله (مناقصه یا مزایده) را تعیین می‌کند. پس از احراز نیاز واقعی به تأمین کالا و خدمات و یا لزوم فروش کالای مازاد، نسبت به تهیه اسناد مربوطه از جمله موارد قیدشده در بند «ب» ماده (۱۴) قانون اقدام می‌کند و طبق بند «ب» ماده (۶) آیین‌نامه اجرایی نظام مستندسازی و اطلاع‌رسانی مناقصات آنها را به تصویب کمیسیون مناقصه می‌رساند و با مشخص شدن نوع مناقصه از نظر عمومی یا محدود و یک مرحله‌ای یا دو مرحله‌ای، انجام مراحل بعد را در دستور کار قرار می‌دهد.

با توجه به این موضوع و به منظور رعایت بند «الف» ماده (۱۹) آیین‌نامه اجرایی قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور، دستگاه مناقصه‌گزار در این مرحله نسبت به تکمیل و ارسال فرم جمع‌آوری اطلاعات اولیه مناقصه به همراه تصویر صورت‌جلسه پیش از فراخوان به ادارات کل بازرسی استان‌ها اقدام می‌کند. اطلاعات ارسالی در ابتدا مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و بررسی اهمیت موضوع مناقصه یا مزایده، قیمت، نوع خدمت و ... طبقه‌بندی و موارد اولویت‌دار تعیین می‌شود. در صورتی که به منظور افزایش اطلاعات همکارانی که در جلسات کمیسیون مناقصه حضور می‌یابند، نیاز به اخذ اسناد و مدارک بیشتری باشد، با دستگاه هماهنگی لازم صورت می‌پذیرد تا نسبت به ارسال مدارک از قبیل نقشه‌ها، برآورد اولیه، مشخصات فنی و ... اقدام شود و سپس در صورت نیاز و با توجه به تعداد محدود کارشناسان و توان ادارات کل، برای نمایندگان بازرسی، حکم حضور در جلسه صادر می‌شود و همکار در موعد مقرر در کمیسیون مربوطه حضور می‌یابد (اداره کل بازرسی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۸۸: ۳-۲).

## ۲-۲ بررسی نحوه اعلام و انتشار آگهی

نحوه اعلام و انتشار آگهی موضوع مناقصه یا مزایده به لحاظ اطلاع‌رسانی و رعایت عدالت

و ایجاد رقابتی سالم از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. به همین دلیل قانونگذار در ماده (۱۳) قانون برگزاری مناقصات به صورت شفاف و دقیق نحوه انتشار آگهی را تشریح کرده است. چنانچه دستگاه‌های مناقصه‌گذار، ماده (۱۳) قانون (فراخوان مناقصه) را درخصوص انتشار آگهی به‌خوبی رعایت کنند و اطلاع‌رسانی بهتری انجام شود پیمانکاران بیشتری در مناقصه یا مزایده شرکت می‌کنند و رقابت مناسب‌تری ایجاد می‌گردد که نهایتاً دستگاه مناقصه‌گذار را در انتخاب پیمانکار برتر و قوی‌تر کمک می‌کند (اداره کل بازرسی استان گلستان، ۱۳۸۸: ۸).

پس از مشخص شدن نوع مناقصه از نظر برگزاری (عمومی یا محدود) که براساس بند «ب» ماده (۶) آیین‌نامه اجرایی نظام مستندسازی و اطلاع‌رسانی مناقصات مورد تأیید کمیسیون مناقصه واقع شده، اقدامات بعدی صورت می‌پذیرد. اگر نوع مناقصه عمومی تعیین شده باشد، طبق ماده مذکور متن فراخوان مناقصه نیز که شامل مواردی از قبیل نام و نشانی مناقصه‌گزار، نوع کمیت و کیفیت کالا یا خدمت، نوع و مبلغ تضمین شرکت در مناقصه، محل، زمان و مهلت دریافت اسناد و ... است، مورد تأیید کمیسیون واقع و برای انتشار در روزنامه کثیرالانتشار کشوری یا استان ذی‌ربط از دو تا سه نوبت ارائه می‌شود. ضمن اینکه در صورت برگزاری مناقصه بین‌المللی با رعایت سایر قوانین و مقررات دیگر، آگهی در یکی از روزنامه‌های کثیرالانتشار و حداقل یک نوبت در یکی از روزنامه‌های انگلیسی زبان داخل و یک مجله یا روزنامه بین‌المللی مرتبط با موضوع مناقصه منتشر می‌شود که موجب اطلاع‌رسانی بیشتری می‌شود و در نتیجه حضور پررنگ‌تر شرکت‌کنندگان در مناقصه‌ها و مزایده‌ها را در پی خواهد داشت (اداره کل بازرسی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۸۸: ۳-۴).

**۲-۳ بررسی روند عملکرد مشاور در انجام مناقصه‌ها و برآورد قیمت و اعمال امتیاز فنی**  
به‌منظور اجرای پروژه‌های عمرانی و مطالعاتی به استفاده از خدمات مشاور نیاز است تا با ارائه اطلاعات و آمارهای دقیق و کارشناسی شده از سوی شرکت‌های مشاور به مدیران

دستگاه‌ها، آنها را در افزایش کیفیت و اجرای پروژه‌ها یاری کنند. از این رو نماینده‌های اعزامی از ادارات کل بازرسی به کمیسیون‌های مناقصه هنگام حضور در کمیسیون‌ها، اقدامات انجام شده از سوی مشاوران که قبل از برگزاری کمیسیون مناقصه انجام می‌شود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و با توجه به آیین‌نامه اجرایی بند «ه» ماده (۲۹) قانون برگزاری مناقصات در صورت مشاهده نقایص، ضمن ابلاغ تذکر، با ارائه پیشنهادها اصلاحی نسبت به رفع ایرادهای مورد نظر به مدیران دستگاه‌های دولتی کمک می‌کنند. مشاوران، اطلاعات فنی و مهندسی و برنامه‌های زمان‌بندی اجرای پروژه‌ها را نیز پس از بررسی در اختیار مدیران و اعضای کمیسیون معاملات می‌گذارند و از این طریق اعضای کمیسیون مزبور را در تصمیم‌گیری‌ها مساعدت می‌کنند (اداره کل بازرسی استان گلستان، ۱۳۸۸: ۹).

بعضی از دستگاه‌های اجرایی به منظور تهیه اسناد مناقصه و برگزاری مناقصات از خدمات مشاور استفاده می‌کنند که از مهم‌ترین این خدمات تعیین برآورد قیمت پایه است. در پروژه‌های تملک دارایی سرمایه‌ای که در اکثر رشته‌ها، معاونت راهبردی ریاست جمهوری نسبت به تهیه و ارائه فهرست بهای پایه اقدام کرده، مبنای تهیه برآورد اولیه این فهرس بوده که با استفاده از نقشه‌های اجرایی و متره صورت گرفته و قرار دادن حجم عملیات در ردیف‌های مختلف فصول و ... با رعایت محدودیت قیدشده در رابطه با ارقام ستاره‌دار، مبلغ انجام کار براساس آخرین فهرست منتشرشده محاسبه می‌شود و سپس اسناد ذی‌ربط و از جمله برآورد مورد نظر بایستی به تأیید و تصویب کارفرما برسد. در عین حال طبق ماده (۵) قانون برگزاری مناقصات، مشاور عضو کمیسیون مناقصه نبوده، اما به دلیل داشتن تخصص در زمینه‌های مختلف بعضاً به عنوان عضو کمیته فنی - بازرگانی تعیین می‌گردد و در مناقصه‌های یک مرحله‌ای که به بررسی جدول‌های آنالیز بها و تجزیه قیمت نیاز است به کارفرما کمک می‌کند و در مناقصات دو مرحله‌ای که بحث ارزیابی فنی - بازرگانی پیشنهادها مطرح می‌شود با مقایسه اسناد فنی ارائه شده و خواسته‌های کارفرما کمیته فنی - بازرگانی را در دادن امتیاز فنی مناسب راهنمایی و کمک می‌کند که این امر باعث می‌شود در هنگام

ارزیابی مالی براساس رابطه قیمت ترازشده، مناسب‌ترین بهای پیشنهادی مشخص شود و کمیسیون مناقصه با اطمینان خاطر نسبت به تعیین برنده اقدام کند (اداره کل بازرسی استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۸۸: ۴).

#### ۲-۴ بررسی روند برگزاری مناقصه‌ها و مزایده‌ها و تعیین برنده

طبق ماده (۱۸) قانون برگزاری مناقصات با تشکیل کمیسیون مناقصه پیشنهادهای مناقصه‌گران در زمان و مکان مقرر گشوده می‌شود و براساس ضوابط و مقررات پس از کنترل و ارزیابی پاکت‌ها نسبت به بازگشایی مواردی که از نظر صحت و سلامت و لاک و مهر بودن مورد تأیید واقع شوند، اقدام می‌گردد و نهایتاً با مدنظر قرار دادن مفاد بند «الف» و «ز» ماده (۲) قانون، شرکت‌کننده‌ای را که کمترین قیمت مناسب و یا مناسب‌ترین قیمت را ارائه کرده باشد، به‌عنوان برنده تعیین می‌کنند. ضمن اینکه با در نظر گرفتن مفاد بند «الف» ماده (۲۰) قانون، در مواردی مناقصه برگزار شده برنده دوم نیز دارد با این شرط که تفاوت قیمت پیشنهادی برنده دوم و برنده اول کمتر از مبلغ تضمین شرکت در مناقصه باشد (همان: ۵).

روند برگزاری مناقصه و مزایده‌ها و تعیین برنده از وظایف کمیسیون مناقصات است که عملکرد آنان از زمان پیش‌بینی تا مرحله پایانی تعیین برنده مناقصه براساس قانون مناقصات و آیین‌نامه تعیین برنده مناقصه، در جلسه بازگشایی پاکت‌ها توسط نماینده بازرسی کنترل و نظارت می‌شود. بنابراین در صورت مشاهده تخلف یا سوءجریان توسط اعضای کمیسیون مناقصات در جلسات بازگشایی پاکت‌ها توسط نماینده سازمان بازرسی به اعضای کمیسیون تذکر داده می‌شود و چنانچه طبق نظر نماینده سازمان بازرسی کل کشور عمل نشود، سازمان نسبت به تجدید یا ابطال مناقصه یا مزایده اقدامات لازم را انجام داده و به دستگاه مربوط اطلاع می‌دهد (اداره کل بازرسی استان گلستان، ۱۳۸۸: ۱۰).

### ۲-۵ بررسی سوابق موجود در خصوص برندگان مزایده‌ها و مناقصه‌ها

بررسی سوابق برندگان مناقصه و مزایده در دستگاه‌های اجرایی عمدتاً در مناقصات محدود کاربرد دارد، اما در خصوص مناقصات عمومی مصداق ندارد. زیرا در مناقصات محدود دستگاه مناقصه‌گذار پیمانکاران را می‌شناسد و سوابق آنها را مطالعه و براساس آن از پیمانکاران برای شرکت در مناقصه دعوت می‌کند، اما در مناقصات عمومی دستگاه مناقصه‌گذار اطلاعی از سوابق شرکت‌کنندگان در مناقصه ندارد و امکان بررسی سوابق آنها برای دستگاه مناقصه‌گذار میسر نیست، اما به هنگام برگزاری جلسه بازگشایی پاکت‌ها با توجه به تمهیدات قبلی و درخواست سوابق پیمانکاران توسط اعضای کمیسیون مناقصه این افراد می‌توانند سوابق شرکت‌کنندگان شامل اسانامه، آگهی آخرین تغییرات، سابقه کار، رتبه شرکت، توان مالی، ظرفیت کاری و ریالی پیمانکاران را بررسی کرده و در تصمیم‌گیری به منظور انتخاب شخص برنده لحاظ کنند و این کار می‌تواند این امکان را برای اعضای کمیسیون مناقصات فراهم نماید که پیمانکاران توان‌تر و باکیفیت کار بالاتر را انتخاب کنند (همان).

### ۳ نظارت سازمان بازرسی کل کشور بر روند برگزاری مناقصه‌ها و مزایده‌ها

در سال ۱۳۸۸

سازمان بازرسی کل کشور در راستای وظایف نظارتی خود، نظارت بر نحوه برگزاری مناقصه‌ها، مزایده‌ها و معاملات عمده را مورد توجه قرار داده است. هدف اصلی این امر، تقویت بعد نظارت سازمان در مراحل قبل، حین و بعد از برگزاری معاملات دولتی (مناقصه‌ها و مزایده‌ها و ...) با رویکرد پیشگیرانه نسبت به بروز مفاسد احتمالی، شناسایی و کشف سوءجریان‌ها و مبارزه با آن است. جدول ۱، عملکرد سازمان را در خصوص نحوه نظارت بر روند برگزاری مناقصه و مزایده‌ها طی سال ۱۳۸۸ نشان می‌دهد (گزارش عملکرد سالیانه سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۸).

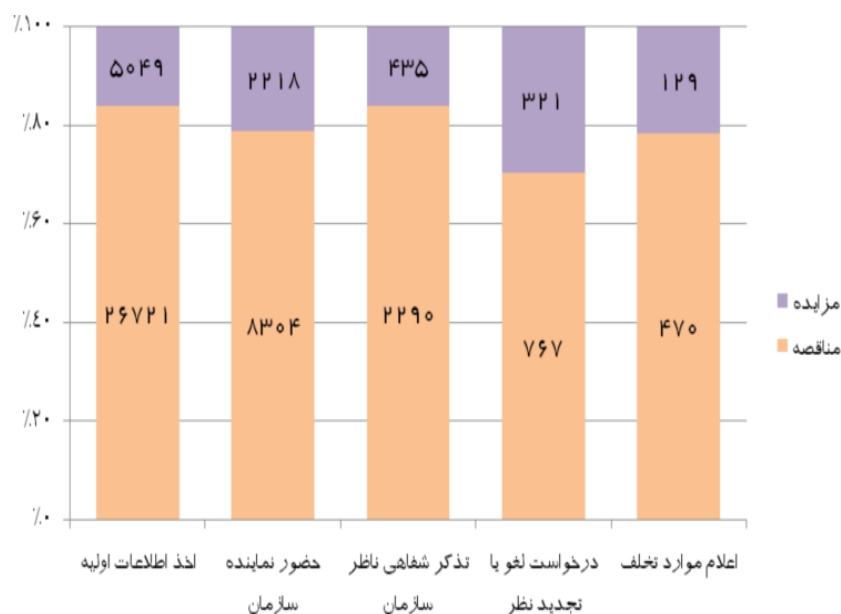
جدول ۱ وضعیت برگزاری مناقصه‌ها و مزایده‌ها در سازمان طی سال ۱۳۸۸

عنوان	تعداد مناقصه			تعداد مزایده			جمع کل مناقصه و مزایده
	عمومی	محدود	جمع	عمومی	محدود	جمع	
اخذ اطلاعات اولیه	۲۳۴۰۶	۳۳۱۵	۲۶۷۲۱	۴۹۷۸	۷۱	۵۰۴۹	۳۱۷۷۰
حضور نماینده سازمان	۷۱۲۸	۱۱۷۶	۸۳۰۴	۲۱۸۸	۳۰	۲۲۱۸	۱۰۵۲۲
تذکر شفاهی ناظر سازمان به اعضای کمیسیون	۲۰۰۴	۲۸۶	۲۲۹۰	۴۳۱	۴	۴۳۵	۲۷۲۵
درخواست لغو یا تجدیدنظر به دلیل تخلف یا سوء جریان	۷۱۶	۵۱	۷۶۷	۳۱۸	۳	۳۲۱	۱۰۸۸
اعلام موارد تخلف به دستگاه ذی ربط	۳۸۸	۸۲	۴۷۰	۱۲۷	۲	۱۲۹	۵۹۹

- طی سال ۱۳۸۸ سازمان بازرسی کل کشور اقدام به دریافت اطلاعات معاملات در دستگاه‌های اجرایی نظیر: نوع معامله، موضوع، قیمت پایه، مشخصات فنی اسناد، شرایط شرکت کنندگان و میزان تضمین آنها و مواردی از این قبیل کرده است. در مجموع، اطلاعات مربوط به ۳۱۷۷۰ مورد انجام معاملات دولتی (مناقصه‌ها و مزایده‌ها) از دستگاه‌های برگزارکننده اخذ شده است به طوری که حدود ۸۴٪ از اطلاعات اخذ شده به مناقصه‌ها و حدود ۱۶٪ مورد به مزایده‌ها مربوط بوده است.

- با توجه به کثرت مناقصه‌ها و مزایده‌ها، با انجام بررسی‌های کارشناسانه و اولویت‌بندی ارزش معاملات، نمایندگان از سوی سازمان بازرسی کل کشور به‌عنوان ناظر بر نحوه برگزاری ۱۰۵۲۲ مورد مناقصه و مزایده حضور پیدا کرده تا از نزدیک آسیب‌ها و نارسایی‌ها را شناسایی و تذکرات لازم به‌منظور جلوگیری از بروز فساد و سوء جریان را

ارائه کنند. تعداد حضور نماینده سازمان در جلسات مناقصه و مزایده در مقایسه با مدت مشابه سال قبل حدود ۱۰٪ افزایش داشته است (آرایی، ۱۳۸۸: ۱۶-۱۲).



نمودار ۱ مقایسه‌ای درصدی مناقصه‌ها و مزایده‌ها طی سال ۱۳۸۸

- در این راستا ناظران سازمان بازرسی کل کشور برای حسن جریان امور و رعایت قوانین و مقررات معاملات دولتی در مجموع ۲۷۲۵ مورد تذکر شفاهی به اعضای برگزاری معاملات ارائه کرده‌اند به طوری که ۸۴٪ از این تذکرات به مناقصه‌ها و حدود ۱۶٪ به مزایده‌ها مربوط بوده است. تعداد تذکر ارائه شده در سال ۱۳۸۸ نسبت به مدت مشابه سال قبل حدود ۹٪ افزایش داشته است (همان).

- ناظران سازمان بازرسی کل کشور با توجه به عدم رعایت قوانین و مقررات از سوی

\_\_\_\_\_ بررسی و تحلیل گزارش‌های خوداظهاری نظارت بر مناقصه‌ها و ... ۱۵۵

دستگاه‌های برگزارکننده، نسبت به لغو و تجدیدنظر ۱۰۸۸ مورد معامله اقدام کرده و در این رابطه ۵۹۹ مورد تخلف و سوءجریان، احراز و به صورت کتبی به دستگاه‌های مربوط اعلام شده است. تعداد معاملات لغو و تجدیدشده در سال ۱۳۸۸ نسبت به مدت مشابه سال قبل حدود ۲۱٪ افزایش داشته است. اعلام موارد تخلف به دستگاه‌ها در سال ۱۳۸۸ تعداد ۵۹۹ مورد بوده است که این تعداد نسبت به مدت مشابه سال قبل حدود ۱۶٪ افزایش داشته است (همان). جدول ۲، عملکرد سازمان بازرسی کل کشور را در خصوص نحوه نظارت بر روند برگزاری مناقصه‌ها و مزایده‌ها طی سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۷ نشان می‌دهد.

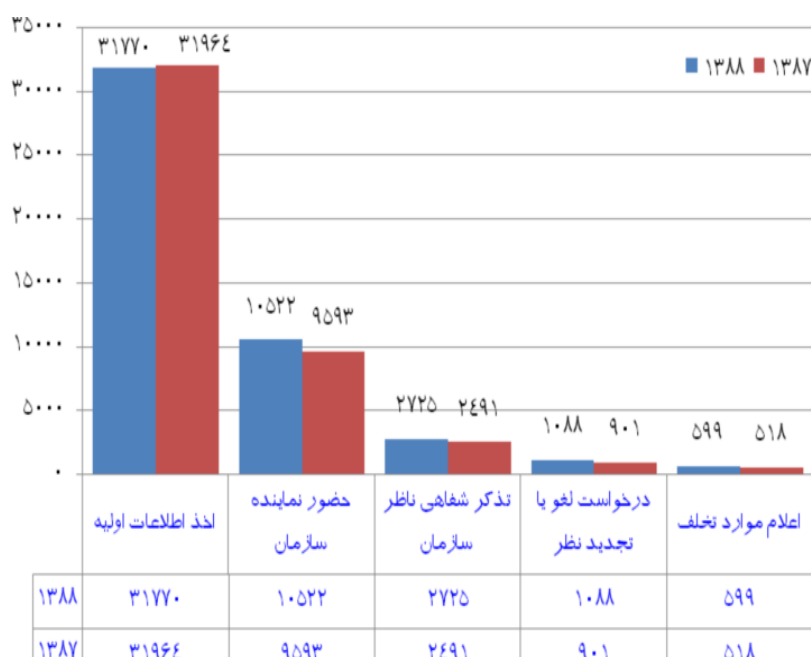
جدول ۲ وضعیت نظارت سازمان بر روند برگزاری مناقصه‌ها و مزایده‌ها طی سال‌های

عنوان	تعداد مناقصه		تعداد مزایده		درصد افت/ رشد
	۱۳۸۸	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۷	
اخذ اطلاعات اولیه	۲۶۷۲۱	۲۸۲۴۸	۵۰۴۹	۳۷۱۶	۳۶٪
حضور نماینده سازمان	۸۳۰۴	۸۰۵۲	۲۲۱۸	۱۵۴۱	۴۴٪
تذکر شفاهی ناظر سازمان به اعضای کمیسیون	۲۲۹۰	۲۲۳۴	۴۳۵	۲۵۷	۶۹٪
درخواست لغو یا تجدیدنظر	۷۶۷	۷۲۸	۳۲۱	۱۷۳	۸۶٪
اعلام موارد تخلف	۴۷۰	۴۴۴	۱۲۹	۷۴	۷۴٪

- رشد ۳۶ درصدی اخذ اطلاعات اولیه مزایده‌ها نسبت به مدت مشابه سال قبل بیانگر توجه کشور به امر خصوصی سازی در راستای اجرای سیاست‌های اصل (۴۴) قانون اساسی است (همان).

- رشد ۴۴ درصدی حضور نمایندگان سازمان بازرسی کل کشور در جلسات برگزاری

مزایده‌ها نسبت به مدت مشابه سال قبل نیز بیانگر توجه خاص سازمان در نظارت بر اجرای صحیح سیاست‌های اصل (۴۴) است (همان).  
 - تذکرات ارائه‌شده در جلسات برگزاری مناقصه‌ها در سال ۱۳۸۸ نسبت به مدت مشابه سال قبل، حدود ۳٪ و برای مزایده‌ها ۶۹٪ بوده که این امر در نتیجه افزایش حضور نمایندگان سازمان بازرسی کل کشور در این جلسات است (همان).



نمودار ۲ مقایسه‌ای نظارت بر روند برگزاری مناقصه‌ها و مزایده‌ها در

دو سال ۱۳۸۸ و ۱۳۸۷

جدول ۳ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مناقصه‌ها به تفکیک ادارات کل

مرکز طی سال ۱۳۸۸

ردیف	ادارات کل مرکز سازمان	اخذ اطلاعات اولیه	حضور نماینده سازمان	تذکر ناظر سازمان	درخواست لغو به دلیل تخلف سو، جریان	درخواست لغو به دلیل قضایی	اعلام موارد خلاف به مراجع ذی ربط	اعلام موارد خلاف به دستگاه
۱	ارتباطات و فناوری اطلاعات	۳۰	۳۰	۱۴	۱	۰	۱	۱
۲	اقتصادی و دارایی	۵۰	۲۳	۴۸	۰	۶	۰	۱
۳	راه و ترابری	۱۴۰	۸۰	۳۵	۹	۰	۰	۱
۴	نفت	۷۲	۷۲	۱۰	۰	۱۵	۰	۱۵
۵	نیرو و انرژی اتمی	۸۷	۲۸	۱۲	۰	۰	۰	۰
۶	بازرگانی و تعاون	۶۲	۲۸	۱۹	۰	۴	۰	۰
۷	جهاد کشاورزی و محیط زیست	۱۸۷	۷۸	۳۴	۲۲	۰	۰	۰
۸	صنایع و معادن	۱۲۶	۷۳	۱۳	۰	۰	۰	۱
۹	نهادهای انقلاب اسلامی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۰	خارج، واحدهای تابعه مجلس و ریاست جمهوری	۲۱	۲۱	۴	۰	۱	۰	۱
۱۱	نظامی، انتظامی و امنیتی	۱۰۵	۴۸	۲۱	۰	۰	۰	۰
۱۲	واحدهای قوه قضائیه و دادگستری‌ها	۳۳	۳۳	۴	۱	۱	۰	۰
۱۳	وزارت کشور، مسکن و شهرسازی و شهرداری‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۴	آموزشی و پژوهشی	۲۸	۲۷	۲	۱	۱	۰	۰
۱۵	بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۳۳۸	۲۷۵	۳۲	۰	۷۲	۰	۹

جدول ۳ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مناقصه‌ها به تفکیک ادارات کل

مرکز طی سال ۱۳۸۸

ردیف	ادارات کل مرکز سازمان	اخذ اطلاعات اولیه	حضور نماینده سازمان	تذکر ناظر سازمان	درخواست لغو به دلیل تخلف سوءجریان	درخواست لغو به دلیل قضایی	اعلام موارد خلاف به مراجع ذی ربط	اعلام موارد خلاف به دستگاه
۱۶	فرهنگی و رسانه‌ها	۲۵	۲۵	۵	۰	۰	۰	۰
۱۷	کار، رفاه و تربیت بدنی	۰	۱۵	۰	۰	۵	۰	۰
	جمع	۱۳۰۴	۸۵۶	۲۵۳	۳۴	۱۰۵	۱	۲۹

جدول ۴ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مزایده‌ها به تفکیک ادارات کل مرکز طی

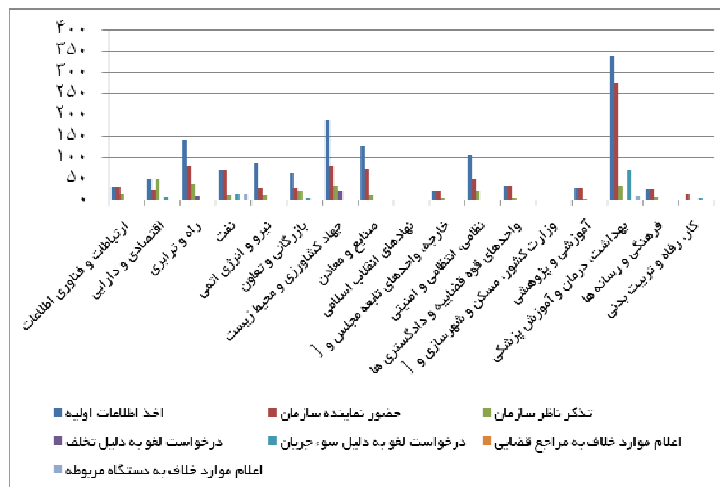
سال ۱۳۸۸

ردیف	ادارات کل مرکز سازمان	اخذ اطلاعات اولیه	حضور نماینده سازمان	تذکر ناظر سازمان	درخواست لغو به دلیل تخلف سوءجریان	درخواست لغو به دلیل قضایی	اعلام موارد خلاف به مراجع ذی ربط	اعلام موارد خلاف به دستگاه
۱	ارتباطات و فناوری اطلاعات	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۲	اقتصادی و دارایی	۱۲	۲	۲	۰	۰	۰	۰
۴	راه و ترابری	۱۰	۱۰	۴	۲	۱	۰	۲
۴	نفت	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱
۵	نیرو و انرژی اتمی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

جدول ۴ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مزایده‌ها به تفکیک ادارات کل مرکز طی

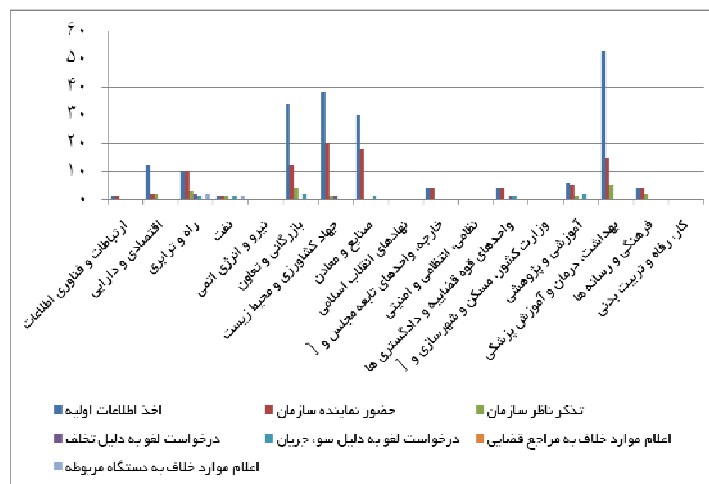
سال ۱۳۸۸

ردیف	ادارات کل مرکز سازمان	اخذ اطلاعات اولیه	حضور نماینده سازمان	تذکر ناظر سازمان	درخواست لغو به دلیل تخلف سو، جریان	درخواست لغو به دلیل قضایی	اعلام موارد خلاف به مراجع ذی ربط	اعلام موارد خلاف به دستگاه
۶	بازرگانی و تعاون	۳۴	۱۲	۴	۰	۲	۰	۰
۷	جهاد کشاورزی و محیط زیست	۳۸	۲۰	۱	۱	۰	۰	۰
۸	صنایع و معادن	۳۰	۱۸	۰	۰	۱	۰	۰
۹	نهادهای انقلاب اسلامی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۰	خارج، واحدهای تابعه مجلس و ریاست جمهوری	۴	۴	۰	۰	۰	۰	۰
۱۱	نظامی، انتظامی و امنیتی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۲	واحدهای قوه قضائیه و دادگستری‌ها	۴	۴	۰	۱	۱	۰	۰
۱۳	وزارت کشور، مسکن و شهرسازی و شهرداری‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۴	آموزشی و پژوهشی	۶	۵	۱	۰	۲	۰	۰
۱۵	بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۵۳	۱۵	۵	۰	۰	۰	۰
۱۶	فرهنگی و رسانه‌ها	۴	۴	۲	۰	۰	۰	۰
۱۷	کار، رفاه و تربیت بدنی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	جمع	۱۹۷	۹۶	۱۹	۴	۸	۰	۴



نمودار ۳ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مناقصه‌ها به تفکیک ادارات کل مرکز

طی سال ۱۳۸۸



نمودار ۴ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مزایده‌ها به تفکیک ادارات کل مرکز

طی سال ۱۳۸۸

بررسی و تحلیل گزارش‌های خوداظهاری نظارت بر مناقصه‌ها و ... ۱۶۱

جدول ۵ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مناقصه‌ها به تفکیک ادارات کل بازرسی

استان‌ها طی سال ۱۳۸۸

ردیف	اداره کل بازرسی استان	اخذ اطلاعات اولیه	حضور نماینده سازمان	تذکر ناظر سازمان	درخواست لغو به دلیل تخلف	درخواست لغو به دلیل سوءجریان	درخواست لغو به دلیل مراجع قضایی	اعلام موارد خلاف به دستگاه ذی ربط	اعلام موارد خلاف به
۱	آذربایجان شرقی	۷۸۸	۶۰۲	۱۸	۰	۰	۰	۰	
۲	آذربایجان غربی	۶۳۰	۶۲	۲۷	۰	۲	۰	۶	
۳	اردبیل	۴۰۲	۱۵۹	۲۹	۱۱	۴	۰	۱۱	
۴	اصفهان	۳۰۱۳	۶۳۶	۱۰	۳۷	۰	۰	۲۷	
۵	ایلام	۶۸۸	۶۶۹	۱۸۵	۷۵	۰	۰	۰	
۶	بوشهر	۹۱۰	۱۹۱	۱۷۶	۰	۲۹	۰	۴	
۷	تهران	۲۰۷۷	۱۳۱	۳۵	۲۴	۷	۰	۱	
۸	چهارمحال و بختیاری	۳۸۱	۲۰۳	۹۶	۹	۰	۰	۵۰	
۹	خراسان جنوبی	۲۶۴	۱۶	۴	۱	۰	۰	۵	
۱۰	خراسان رضوی	۸۶۳	۹۹	۱۵۸	۸	۱	۰	۱۰۳	
۱۱	خراسان شمالی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	
۱۲	خوزستان	۲۷۳۰	۳۲۴	۸۴	۹	۳	۰	۲	
۱۳	زنجان	۶۶۱	۳۱۶	۴۷	۱۳	۰	۰	۱۱	
۱۴	سمنان	۴۰۶	۹۹	۵۶	۱۶	۱	۰	۲۴	
۱۵	سیستان و بلوچستان	۷۷۱	۱۳۸	۱۸	۳۶	۰	۰	۳۱	
۱۶	فارس	۱۹۶۶	۵۲۸	۱۳۱	۲۰	۰	۰	۴۶	
۱۷	قزوین	۷۰۵	۵۸۷	۱۰۰	۳۵	۰	۰	۹۸	
۱۸	قم	۵۴۸	۲۸۸	۱۵۴	۴۵	۰	۰	۰	

جدول ۵ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مناقصه‌ها به تفکیک ادارات کل بازرسی

استان‌ها طی سال ۱۳۸۸

ردیف	اداره کل بازرسی استان	اخذ اطلاعات اولیه	حضور نماینده سازمان	تذکر ناظر سازمان	درخواست لغو به دلیل تخلف	درخواست لغو به دلیل سوءجریان	درخواست لغو به دلیل مراجع قضایی	اعلام موارد خلاف به دستگاه ذی‌ربط	اعلام موارد خلاف به مراجع قضایی
۱۹	کردستان	۶۰۱	۱۹۲	۲۲	۰	۷۸	۰	۰	
۲۰	کرمان	۹۶۰	۲۱۰	۱۱۲	۳۰	۰	۰	۴	
۲۱	کرمانشاه	۸۴۶	۲۳۳	۷۸	۳۳	۷	۰	۰	
۲۲	کهگیلویه	۳۷۶	۱۹۴	۲۵۸	۰	۲۱	۰	۰	
۲۳	گلستان	۲۴۷	۱۰۴	۹	۱	۲	۰	۱	
۲۴	گیلان	۶۸۵	۱۱۴	۱۲	۰	۰	۰	۰	
۲۵	لرستان	۶۴۶	۲۷۷	۹۵	۴	۴۸	۰	۴	
۲۶	مازندران	۲۴۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	
۲۷	مرکزی	۹۳۴	۵۷۳	۷۶	۰	۹	۰	۴	
۲۸	هرمزگان	۹۰۳	۲۶۳	۶	۲	۱	۰	۰	
۲۹	همدان	۹۰۵	۲۱۰	۳۱	۶	۰	۰	۰	
۳۰	یزد	۲۷۱	۲۸	۱۰	۰	۰	۰	۰	
	جمع	۲۵۴۱	۷۴۴۸	۲۰۳۷	۴۱۵	۲۱۳	۰	۴۴۰	

جدول ۶ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مزایده‌ها به تفکیک ادارات کل بازرسی

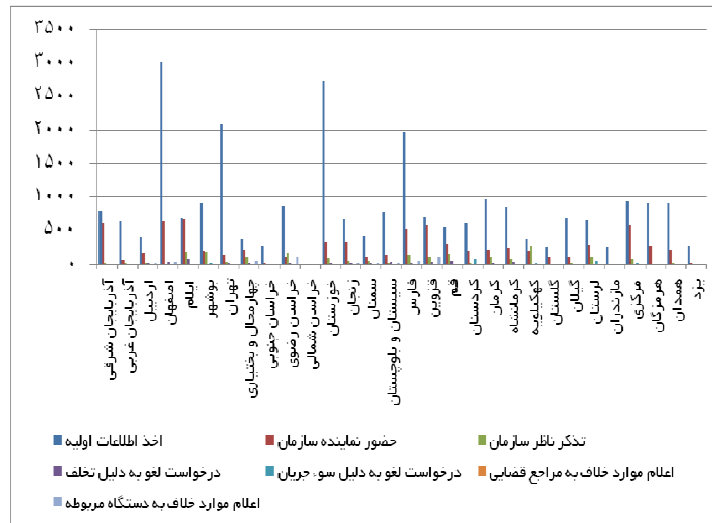
استان‌ها طی سال ۱۳۸۸

ردیف	اداره کل بازرسی استان‌ها	اخذ اطلاعات اولیه	حضور نماینده سازمان	تذکر ناظر سازمان	درخواست لغو به دلیل تخلف	درخواست لغو به دلیل سوءجریان	درخواست لغو به دلیل قضایی	اعلام موارد خلاف به دستگاه ذی ربط	اعلام موارد خلاف به
۱	آذربایجان شرقی	۸۷	۵۰	۴	۰	۰	۰	۰	۰
۲	آذربایجان غربی	۴۷	۱۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰
۳	اردبیل	۵۵	۱۸	۳	۰	۱	۰	۰	۱
۴	اصفهان	۲۱۹	۸۶	۰	۱۹	۰	۰	۰	۱۹
۵	ایلام	۷۰	۶۴	۳۱	۱۸	۰	۰	۰	۰
۶	بوشهر	۳۰	۱۶	۳	۰	۱	۰	۰	۰
۷	تهران	۳۵۰	۱۶	۱	۲	۱	۰	۰	۰
۸	چهارمحال و بختیاری	۵۹	۵۹	۲۵	۱۴	۰	۰	۰	۱
۹	خراسان جنوبی	۴۹	۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۰	خراسان رضوی	۴۸۵	۴۹	۱۱۹	۰	۰	۰	۰	۵۷
۱۱	خراسان شمالی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۲	خوزستان	۱۷۱	۴	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۱۳	زنجان	۷۶	۱۴	۴	۰	۰	۰	۰	۰
۱۴	سمنان	۶۹	۱۳	۱	۱	۱	۰	۰	۲
۱۵	سیستان و بلوچستان	۱۹۰	۸۳	۶	۱۷	۰	۰	۰	۵
۱۶	فارس	۵۳۲	۲۱۱	۳۰	۴	۰	۰	۰	۴
۱۷	قزوین	۳۲۸	۱۸۸	۳۶	۱۸	۰	۰	۰	۳۶
۱۸	قم	۱۳۳	۷۲	۳۷	۲۹	۰	۰	۰	۰

جدول ۶ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مزایده‌ها به تفکیک ادارات کل بازرسی

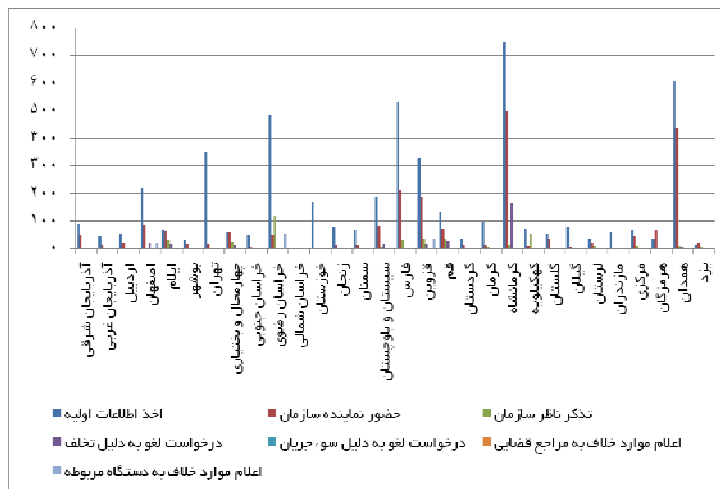
استان‌ها طی سال ۱۳۸۸

ردیف	اداره کل بازرسی استان‌ها	اخذ اطلاعات اولیه	حضور نماینده سازمان	تذکر ناظر سازمان	درخواست لغو به دلیل تخلف	درخواست لغو به دلیل سوءجریان	درخواست لغو به دلیل قضایی	اعلام موارد خلاف به دستگاه ذی ربط	اعلام موارد خلاف به دستگاه ذی ربط
۱۹	کردستان	۳۴	۱۰	۵	۰	۲	۰	۰	۰
۲۰	کرمان	۱۰۰	۱۴	۷	۴	۰	۰	۰	۰
۲۱	کرمانشاه	۷۵۰	۵۰۱	۱۱	۱۶۵	۰	۰	۰	۰
۲۲	کهگیلویه	۷۱	۹	۵۶	۰	۲	۱	۰	۰
۲۳	گلستان	۵۵	۳۶	۲	۰	۲	۰	۰	۰
۲۴	گیلان	۸۰	۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۲۵	لرستان	۳۲	۱۸	۹	۰	۱	۰	۰	۰
۲۶	مازندران	۵۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۲۷	مرکزی	۶۶	۴۴	۹	۱	۰	۰	۰	۰
۲۸	هرمزگان	۳۴	۶۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۲۹	همدان	۶۰۸	۴۳۷	۹	۶	۰	۰	۰	۰
۳۰	یزد	۱۳	۲۱	۶	۰	۰	۰	۰	۰
	جمع	۴۸۵۱	۲۱۲۱	۴۱۶	۲۹۷	۱۱	۱	۱۲۵	۰



نمودار ۵ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مناقصه‌ها به تفکیک

ادارات کل بازرسی استان‌ها طی سال ۱۳۸۸



نمودار ۶ عملکرد نظارت بر روند برگزاری مزایده‌ها به تفکیک

ادارات کل بازرسی استان‌ها طی سال ۱۳۸۸

**۴ موانع و مشکلات نظارت بر مناقصه‌ها و مزایده‌ها در دستگاه‌های اجرایی**  
در جلسات برگزار شده کمیسیون معاملات دستگاه‌های اجرایی ایرادات و ضعف‌ها و سوء جریان‌های اجرایی مشاهده شده است و همچنین در قوانین موجود برای برگزاری مناقصات و مزایده‌ها ابهاماتی وجود دارد که در برخی موارد حکم موضوع مسکوت مانده است که به آنها اشاره می‌شود.

#### ۴-۱ نواقص و کاستی‌های موجود در اجرای مناقصه‌ها و مزایده‌ها

۱. بعضی از جلسات کمیسیون مناقصه در زمان قید شده در فراخوان تشکیل نیافته و اعضای اصلی کمیسیون به‌ویژه رئیس دستگاه مناقصه‌گزار در موعد مقرر در جلسه حضور نداشته است. همچنین، مقررات مندرج در بند «ب» ماده (۱۶) قانون برگزاری مناقصات مبنی بر ارائه پاکت‌ها به صورت لاک و مهر شده در بعضی از مناقصات رعایت نشده است.

۲. در تعدادی از مناقصه‌ها، تاریخ و محل قرائت پیشنهادها، مدت قبول پیشنهادها و موضوع مورد معامله به صورت صریح در آگهی قید نشده و توجیه لازم در خصوص دلایل برگزاری مناقصه محدود به صورت مستند و مستدل صورت نگرفته است. همچنین در تعدادی از مناقصه‌ها، مدت اعتبار ضمانت‌نامه‌های ارائه شده از سوی شرکت کنندگان کمتر از مدت اعلامی در مقررات بوده است.

۳. انتخاب برنده دوم در جلسات مناقصه‌ها مطابق بند «الف» ماده (۲۰) قانون برگزاری مناقصه‌ها در صورتی امکان‌پذیر است که تفاوت قیمت پیشنهادی نفر دوم با نفر اول، کمتر از مبلغ تضمین باشد. در حالی که در برخی از کمیسیون معاملات دستگاه‌های اجرایی بدون توجه به این موضوع برای تعیین برنده دوم اقدام می‌شد.

۴. طبق بند «ب» ماده (۱۳) قانون برگزاری مناقصات، دستگاه مناقصه‌گزار بایستی فراخوان مناقصه عمومی را به تشخیص خود از دو تا سه نوبت حداقل در یکی از روزنامه‌های کثیرالانتشار استانی یا کشوری منتشر کند در حالی که کمیسیون معاملات اغلب دستگاه‌های

اجرائی در اکثر موارد آگهی‌های خود را در یک نوبت منتشر کرده‌اند.

۵. در برگزاری مناقصه به روش دومرحله‌ای در برخی از دستگاه‌ها، برخلاف بند «ج» ماده (۱۸) قانون برگزاری مناقصات، مدت زمان ارزیابی پیشنهاددهندگان توسط کمیته ارزیابی معین نشده و همچنین زمان بازگشایی پاکت‌ها «ج» (پیشنهاد قیمت) برای شرکت کنندگان مشخص نشده است و در مواردی بدون توجه به موضوع بند «ب» ماده (۱۶) قانون مبنی بر تفکیک پاکت‌ها و ارائه اسناد مناقصه در پاکت‌های مرتبط و لاک و مهر کردن آن، پاکت‌های «ج» مناقصه گرانی که پیشنهاد فنی - بازرگانی آنها رد شده و یا ظرفیت آنها تکمیل شده است، بازگشایی شده‌اند.

۶. برگزاری مناقصه یک‌مرحله‌ای به صورت دومرحله‌ای و بالعکس، برگزاری مناقصه محدود با حضور شرکت‌های وابسته به دستگاه اجرایی، عقد قرارداد با شرکت‌های تعاونی چندمنظوره کارکنان دستگاه اجرایی و عدم رعایت قانون منع مداخله کارمندان دولت در معاملات دولتی مشاهده شده است.

۷. رد صلاحیت پیمانکاران بدون انجام ارزیابی کیفی و عدم تکرار فرایند ارزیابی کیفی با توجه به حد نصاب نرسیدن مناقصه گران واجد صلاحیت در ارزیابی اولیه و انجام ارزیابی کیفی براساس لیست‌هایی که توسط سازمان‌های حرفه‌ای ارائه شده است (مانند لیست شرکت‌های تأیید صلاحیت شده اداره کار و امور اجتماعی - شورای عالی انفورماتیک).

۸. عدم تعیین شاخص‌ها و معیارها و نحوه محاسبه ارزیابی فنی - بازرگانی و عدم اعلام ضریب تأثیر و فرمول محاسبات قیمت ترازشده در اسناد مناقصه و همچنین تغییر در شاخص‌ها و نحوه امتیازدهی در ارزیابی فنی - بازرگانی پیشنهادهای مناقصه گران بعد از تحویل اسناد.

۹. اخذ مدارک از مناقصه گران بعد از مهلت مقرر و اعلام شده در اسناد مناقصه و تجدید مناقصه به علت کم بودن پیشنهاددهندگان در مناقصه بدون اعلام حداقل شرکت کنندگان در اسناد مناقصه و بدون داشتن توجیه مناسب (عدم رعایت ماده (۲۴) قانون برگزاری مناقصه).

۱۰. نظر به نص صریح ماده (۶) قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب سال ۱۳۸۰ که چک را از اعداد ضمانت‌های معتبر در معاملات دولتی مستثنا کرده است ولی مناقصه‌گزاران به لحاظ عدم اطلاع از ماده یادشده و سهل‌الوصول بودن آن از مناقصه‌گران انواع چک‌های تضمینی و بین بانکی به‌عنوان سپرده شرکت در مناقصه یا مزایده مطالبه کرده‌اند.

۱۱. مناقصه‌گزاران بدون در نظر گرفتن مواد (۴ الی ۷) آیین‌نامه تضمین برای معاملات دولتی که کیفیت و نحوه محاسبه میزان مبلغ تضمین انواع مناقصه‌ها را به تفصیل تبیین کرده است که بر این مبنا معاملات دولتی باید در چارچوب ضوابط مندرج در مقررات یادشده انجام گیرد، مبلغی افزون‌تر از میزان مذکور به‌عنوان وجه التزام از داوطلبان شرکت در مناقصه اخذ کرده‌اند.

۱۲. بعضاً مناقصه‌گزاران بدون رعایت صلاح و صرفه دولت و نصاب معاملات (موضوع تبصره «۱» مواد (۳ و ۱۱) قانون) با صرف هزینه انتشار آگهی و فروش اسناد و اتلاف وقت برای کارفرما و پیمانکاران نوع معامله را از متوسط به عمده تغییر داده‌اند.

۱۳. برخی از موارد دستگاه‌های اجرایی بدون ایجاد فضای رقابت سالم برای پیمانکاران واجد شرایط و همچنین در نظر نگرفتن تمهیداتی قبل از برگزاری مناقصه محدود از قبیل تهیه گزارش توجیهی نظیر دلایل فنی - بازرگانی، شرایط اضطراری یا محدود بودن مناقصه‌گران که بایستی به تأیید بالاترین مقام دستگاه مناقصه‌گزار برسد (موضوع ماده (۱۱) آیین‌نامه اجرایی بند «الف» ماده (۲۶) قانون) تنها از تعداد محدودی پیمانکار خاص، برای ارائه پیشنهاد مالی دعوت کرده‌اند.

۱۴. در برخی موارد دستگاه‌های مناقصه‌گزار، نسبت به تصحیح یا دست‌کاری کاربرگ پیشنهاد قیمت که به‌نحوی مشروط یا مخدوش بود، اقدام کرده‌اند و یا از تدوین کاربرگ قرارداد واگذاری فعالیت‌های پشتیبانی - خدماتی به بخش خصوصی، که در اجرای بند «۵» تصویب‌نامه شماره ۸۴۵۱۵/ت ۳۴۶۱۳ هـ مورخ ۸۴/۱۲/۱۵ هیئت‌وزیران که توسط سازمان

مدیریت و برنامه‌ریزی سابق کشور با بخش نامه ۱۰۰/۵۳۸۱۸ مورخ ۸۵/۴/۴ تصویب و با شناسه ع-۱۳۰ (۲-۸۵) ت ۱ برای اجرا به همه دستگاه‌ها ابلاغ شده بود، بی‌اطلاع بوده‌اند.

۱۵. برخی دستگاه‌های اجرایی با هدف پاسخ به پرسش‌ها و رفع ابهام و ایرادهای وارده از ناحیه داوطلبان شرکت در مناقصه ضمن تشکیل جلسه توضیح اسناد، بایستی رونوشت صورت جلسه توضیح اسناد را تهیه و به لحاظ رعایت حقوق غائبین، به‌طور یکسان و بدون اعمال هرگونه تبعیض برای آنان ارسال و ابلاغ شود، اما این مهم مورد توجه دستگاه قرار نمی‌گرفت یا به‌نحوی بی‌اطلاع بودند. (موضوع بند «الف و ب» ماده (۱۷) قانون).

۱۶. تعداد محدودی از دستگاه‌های اجرایی از موضوع ماده (۲۳) قانون و آیین‌نامه اجرایی آن در ارتباط با ثبت نام و اخذ کد ورود به پایگاه اطلاع‌رسانی مناقصات و نیز از نحوه فرایندهای مستندسازی مناقصات نظیر پیش‌فراخوان و فراخوان مناقصه، ارزیابی شکلی و کیفی پیشنهادها و مستندهای جلسات مناقصه و ارسال یک نسخه از اطلاعات همه معاملات اعم از مناقصه و ترک مناقصه به بانک اطلاعات مناقصات که از طریق شبکه ملی مزبور در اختیار عموم قرار می‌گیرد، بی‌اطلاع بوده‌اند.

۱۷. بسیاری از دستگاه‌های اجرایی به جهت نداشتن اطلاع از موضوع بند «ب» ماده (۱۹) قانون در خصوص مناقصه دومرحله‌ای که با توجه به روش و معیارهای اعلام‌شده در اسناد مناقصه در ابتدا ارزیابی کیفی مناقصه‌گران باید طبق آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۲) قانون با هدف کارایی بهتر مناقصات و انتخاب پیمانکاران توانمند انجام گیرد و آحادی که حداقل امتیاز لازم را کسب کنند به مرحله ارزیابی فنی - بازرگانی راه پیدا می‌کنند و سرانجام ارزیابی مالی آنها طبق موضوع جزء «۵» بند «الف» ماده (۱۲) آیین‌نامه مستندسازی انجام گیرد، فقط به ارزیابی کیفی داوطلبان شرکت در مناقصه بسنده کرده و کمترین قیمت را ملاک عمل انتخاب پیمانکار قرار داده‌اند که این مسئله به‌خودی‌خود تضييع حقوق دیگران را که از حسن انجام کار و توان مالی خوبی برخوردار بوده‌اند، دربرداشت.

۱۸. در مناقصه عمومی یک‌مرحله‌ای که هزینه اجرای پروژه‌های عمرانی بیش از بیست

برابر نصاب معاملات متوسط تجاوز نکند تنها معیار ارزیابی پیشنهاددهندگان، ارائه گواهی صلاحیت پیمانکاری است و همچنین به لحاظ نوع طبقه‌بندی مناقصه که بایستی کلیه پکت‌ها در یک جلسه بازگشایی و سپس نسبت به تعیین برنده اقدام شود، اما مشاهده شده است که اکثر مناقصه‌گزاران با اعمال روش سلیقه‌ای ضمن بهره‌گیری از دیگر معیارهای ارزیابی، پیشنهادها را در یک جلسه بررسی و تعیین برنده را به جلسه دیگری موکول کرده‌اند (موضوع ماده (۴) قانون و ماده (۱۱) آیین‌نامه ارزیابی کیفی).

۱۹. علی‌رغم نص صریح ماده (۳۰) قانون مبنی بر اینکه تمامی قوانین و مقررات مغایر دستگاه‌های شمول قانون از تاریخ تصویب آن منسوخ می‌شود، اما شرکت‌های دولتی و عمومی غیردولتی که شمول قانون بر آنان حاکم است، با مبنا قرار دادن آیین‌نامه معاملات خود، نسبت به اجرای تشریفات معامله اقدام کرده‌اند.

#### ۲-۴ نواقص و کاستی‌های موجود در قوانین و مقررات مناقصه‌ها و مزایده‌ها

۱. در بند «الف» ماده (۲۰) آمده است مناقصه‌گری که حائز مناسب‌ترین قیمت باشد به‌عنوان برنده اعلام خواهد شد و به استناد تبصره بند «الف» ماده (۱۰) آیین‌نامه اجرایی نظام مستندسازی و اطلاع‌رسانی مناقصات در صورتی که به تشخیص کمیسیون مناقصات حداقل قیمت پیشنهادی غیرمتعارف یا در صورت وجود برآورد اولیه، بیش از ۱۰٪ از برآورد اولیه کمتر یا بیشتر باشد؛ لازم است کمیسیون، مهلت بررسی و محل و زمان اعلام نظر کمیته فنی - بازرگانی را برای تعیین صحت مبانی قیمت، توجیه‌پذیری آن یا قابل اجرا بودن مبلغ پیشنهادی در صورت جلسه گشایش پکت‌های مناقصه ثبت کند. درحالی‌که صحت مبانی قیمت، توجیه‌پذیری آن یا قابل اجرا بودن مبلغ پیشنهادی قیمت مشخص نشده است که چگونه و با چه معیارهایی به‌دست می‌آید. به‌این ترتیب، اگر بنا باشد مناسب‌ترین قیمت توسط کمیته فنی - بازرگانی دستگاه مناقصه‌گزار انجام شود و هیچ‌گونه ضابطه و نظارتی بر آن وجود نداشته باشد موجب سوءاستفاده و تبانی شده و دستگاه‌های اجرایی هر مناقصه‌گری را که بخواهد

می‌تواند قیمت آن را مناسب‌ترین قیمت اعلام و برنده کند. به‌طور مثال اگر در یک مناقصه پیشنهادهای مالی مناقصه‌گران به صورت: الف) ۱۷٪ زیر مبلغ برآورد، ب) ۱۶٪ زیر مبلغ برآورد و ج) ۱۵٪ زیر مبلغ برآورد باشد، کمیته فنی - بازرگانی می‌تواند هر کدام از سه پیشنهاد فوق را به تشخیص خود انتخاب کند که موجب تضييع حق دو شرکت کننده دیگر می‌شود و احتمال تبانی را به وجود می‌آورد. از طرفی چنانچه کمیته فنی - بازرگانی هیچ کدام از پیشنهادهایی را که بیش از ۱۰٪ از مبلغ برآورد اختلاف داشته باشند را قابل توجه نداند، در خصوص تجدید مناقصه یا انتخاب پیشنهاد زیر ۱۰٪ در قانون مناقصات مسکوت می‌ماند.

۲. با توجه به اینکه به موجب بند «ه» ماده (۲) قانون برگزاری مناقصات مصوب سال ۱۳۸۳ مجلس شورای اسلامی، ارزیابی کیفی مناقصه‌گران بایستی برای ارزیابی توان انجام تعهدات مناقصه‌گران از سوی مناقصه‌گزار یا کمیته فنی - بازرگانی انجام شود و این موضوع شامل مناقصات یک مرحله‌ای نیز می‌شود و در این مناقصات به استناد جزء «۱» بند «الف» ماده (۴) قانون برگزاری مناقصات پакت‌های پیشنهاد مناقصه‌گران بایستی در یک جلسه گشوده و در همان جلسه برنده مناقصه تعیین شود از این رو انجام ارزیابی کیفی مناقصه‌گران بعضاً در برخی مناقصه‌های عمده که تعداد پیشنهاددهندگان نیز زیاد باشند در یک جلسه عملاً مقدور نیست. لذا در این موارد لازم است اختیاراتی به کمیسیون مناقصه داده شود که بررسی کیفی پیشنهادها را بررسی کند و در جلسات بعدی برنده مناقصه مشخص شود.

۳. با توجه به اصلاحیه مورخ ۸۳/۴/۲۱ به شماره ۲۰۰۷۱/ت/۲۰۹۸۰/ه آیین‌نامه تضمین برای معاملات دولتی به منظور شرکت در مناقصه که بیان می‌کند مبلغ تضمین شرکت در مناقصه بر حسب درصدی از برآورد هزینه اجرای کار می‌تواند به شرح جدول زیر تعیین شود به این معنا هم هست که می‌تواند بشرح جدول مذکور تعیین نشود یعنی برای میزان تضمین شرکت در مناقصه یک حداقلی وجود ندارد و به عهده دستگاه مناقصه‌گزار است که پیشنهاد می‌شود نسبت به اصلاح آن اقدام شود.

۴. همان طور که شرکت‌های پیمانکاری و مهندسان مشاور براساس آیین‌نامه‌های خاص خود (آیین‌نامه طبقه‌بندی و تشخیص صلاحیت پیمانکاران و مهندسان مشاور) از طریق معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق) طبقه‌بندی و تشخیص صلاحیت می‌شود و در ارجاع کار به آنها طبق آیین‌نامه ارجاع کار به پیمانکاران و مهندسان مشاور عمل ظرفیت پیمانکاران و مشاوران از مبلغ کار و تعداد کار در دست اجرا مدنظر قرار گرفته می‌شود. این نقیصه در خصوص شرکت‌های خدماتی وجود دارد که در ارجاع کار به این گونه شرکت‌ها، کنترل تعداد کارها و ظرفیت شرکت‌های خدماتی از طریق هیچ مرجعی کنترل نمی‌شود، از این رو پیشنهاد می‌شود یک مرجع خاص (وزارت کار و امور اجتماعی) طبقه‌بندی و تشخیص صلاحیت شرکت‌های خدماتی طبق آیین‌نامه‌ای انجام و در ارجاع کار به این گونه شرکت‌ها نیز آیین‌نامه‌های لازم را تدوین کند.

۵. با توجه به مفاد ماده (۱۲) قانون برگزاری مناقصات در خصوص ارزیابی کیفی مناقصه‌گران و ماده (۳) آیین‌نامه بند «ج» همان ماده که مراحل فرایند ارزیابی کیفی مناقصه‌گران را تشریح می‌کند، مشخص نشده است که این ارزیابی در مناقصات عمومی باید قبل از بازگشایی پیشنهاد قیمت‌ها انجام شود و (چنانچه این گونه عمل شود نقش کمیسیون مناقصه در روند ارزیابی کیفی قبل از بازگشایی پیشنهادها چیست) و یا در یک فرایندی که ابتدا پاکت تضمینات و بعد پاکت ارزیابی کیفی و فنی - بازرگانی گشوده و بررسی شد و با عنایت به مفاد ماده (۲۶) قانون برگزاری مناقصات در خصوص مناقصه محدود، چنانچه هرگونه ارزیابی قبل از بازگشایی پیشنهادها انجام شود (تهیه لیست کوتاه) آن مناقصه محدود بوده و باید مطابق جزء «۲» بند «ب» ماده (۴) قانون برگزاری مناقصات، برگزاری این گونه مناقصات با ذکر ادله توسط بالاترین مقام دستگاه مناقصه‌گزار تأیید شود.

۶. در مناقصات محدود ابتدا ارزیابی صورت گرفته و سپس به پیشنهاد دهندگانی که حائز شرایط اند دعوت‌نامه شرکت در مناقصه ارسال می‌شود. مشخص نیست چنانچه در

مناقصات یک مرحله‌ای نیز ابتدا ارزیابی صورت گیرد و سپس به پیشنهاددهندگان که حائز شرایطند ترتیب اثر داده شود آیا آن مناقصه محدود می‌باشد یا خیر (آیا امکان ارزیابی در مناقصات یک مرحله‌ای قبل از ارائه اسناد مناقصه وجود دارد یا خیر. یا به عبارت دیگر چنانچه ارزیابی قبل از ارائه اسناد مناقصه صورت گیرد آیا مناقصه تبدیل به مناقصه محدود می‌شود یا خیر؟).

۷. در فصل سوم قانون برگزاری مناقصات ماده (۹) آمده است که فرایند برگزاری مناقصات به ترتیب شامل مراحل زیر است: الف) تأمین اعتبار، ب) تعیین نوع مناقصه در معاملات بزرگ (یک مرحله‌ای یا دو مرحله‌ای، عمومی یا محدود)، ج) تهیه اسناد مناقصه، د) ارزیابی کیفی مناقصه‌گران در صورت لزوم، هـ) فراخوان مناقصه، و) ارزیابی پیشنهادها و ز) تعیین برنده مناقصه و انعقاد قرارداد. همان‌طور که مشاهده می‌شود ارزیابی کیفی مناقصه‌گران قبل از فراخوان مناقصه آمده است و پیشنهاد می‌شود در صورتی که مناقصه با ارزیابی کیفی انجام شود ترتیب به شکل زیر اصلاح شود: الف) تأمین اعتبار، ب) تعیین نوع مناقصه در معاملات بزرگ (یک مرحله‌ای یا دو مرحله‌ای، عمومی یا محدود)، ج) تهیه اسناد مناقصه، د) فراخوان ارزیابی کیفی مناقصه‌گران در صورت لزوم، هـ) ارزیابی پیشنهادها و و) تعیین برنده مناقصه و انعقاد قرارداد. با توجه به اینکه در مناقصات دو مرحله‌ای کمیسیون مناقصه باید در دو مرحله تشکیل شود و در مناقصات یک مرحله‌ای در یک مرحله، لذا مشخص نیست ارزیابی کیفی قبل تحویل پیشنهادها توسط چه کسی باید انجام شود. چون به استناد بند «ج» ماده (۶) قانون برگزاری مناقصات ارزیابی پیشنهادها و ... از وظایف کمیسیون مناقصه است. بنابراین چنانچه ارزیابی کیفی قبل از تحویل پیشنهادها انجام شود نقش کمیسیون مناقصه در روند ارزیابی کیفی قبل از بازگشایی پیشنهادها چیست. در این خصوص بین مفاد ماده (۶) قانون برگزاری مناقصات خصوصاً بند «ج و د» با جزء «۲» بند «الف» ماده (۴) قانون برگزاری مناقصات از حیث ارجاع وظیفه بررسی کیفی پیشنهادها از طریق کمیسیون مناقصات به کمیته فنی - بازرگانی (ماده (۶)) و

بررسی کیفی پیشنهادها توسط کمیته فنی - بازرگانی (۲ بند «الف» ماده (۴)) بدون ارجاع و اطلاع کمیسیون مناقصه مغایرت وجود دارد و چنانچه بررسی کیفی پیشنهادها توسط کمیته فنی - بازرگانی قبل از بازگشایی پیشنهادها بدون ارجاع و اطلاع کمیسیون مناقصه انجام شود، همین مسئله احتمال تبانی را به وجود می آورد. لذا پیشنهاد می شود هرگونه ارزیابی کیفی پیشنهادها از طریق کمیسیون مناقصه به کمیته فنی - بازرگانی ارجاع شود.

۸. جزء «۱» بند «الف» ماده (۴) قانون برگزاری مناقصات در مورد مناقصات یک مرحله ای بیان کرده است که در یک جلسه پاکت های پیشنهاد گشوده و برنده مناقصه تعیین می شود ولی در بند «ب» ماده (۲۰) همان قانون بیان شده است که پس از گشودن پاکت های قیمت چنانچه بررسی قیمت ها و تجزیه و کنترل مبانی آن لازم باشد، کمیسیون مناقصه می تواند بررسی آن را به کمیته فنی - بازرگانی ارجاع و کمیته فنی - بازرگانی حداکثر ظرف مدت دو هفته نتیجه ارزیابی را به کمیسیون مناقصه اعلام کند که به نظر می رسد این دو ماده با یکدیگر تناقض دارند.

۹. به نظر می رسد که یکی از دلایل عدم رعایت صحیح قانون مناقصات، تفاسیر مختلفی باشد که مسئولان برگزاری مناقصات در دستگاه های اجرایی از مواد این قانون دارند که دلیل این مسئله را می توان عدم بازنگری تمام قوانین و آیین نامه های مربوط به مناقصات و مزایده ها و استخراج یک قانون واحد شامل تمامی مواد و تبصره ها و ... عنوان کرد.

۱۰. به موجب قانون برگزاری مناقصات و آیین نامه های اجرایی آن، دستگاه مناقصه گزار می تواند مناقصه گر مورد نظر خود را در مناقصه های محدود به عنوان طرف قرارداد انتخاب کند به طوری که دستگاه مناقصه گزار در تهیه لیست بلند خود براساس فهرست سازمان مدیریت و برنامه ریزی، مناقصه گر مورد نظر خود را به همراه چند مناقصه گر ضعیف انتخاب می کند و سپس از آنها ارزیابی کیفی به عمل می آورد که طبیعتاً سایر مناقصه گران به علت عدم کسب حداقل امتیاز، رد صلاحیت می شوند و به این ترتیب مناقصه گر مورد نظر دستگاه مناقصه گزار برنده مناقصه می شود.

۱۱. با توجه به جزء «۲» بند «ب» ماده (۴) قانون برگزاری مناقصات، مناقصه محدود به تشخیص و مسئولیت بالاترین مقام دستگاه مناقصه‌گزار با ذکر ادله تأیید می‌شود و مطابق تبصره بند «الف» ماده (۱۱) آیین‌نامه اجرایی بند «الف» ماده (۲۶) قانون برگزاری مناقصات، گزارش توجیهی برگزاری مناقصه محدود باید به تأیید بالاترین مقام دستگاه مناقصه‌گزار برسد درحالی‌که بالاترین مقام دستگاه مناقصه‌گزار در قانون مشخص نشده و باعث ابهاماتی در این زمینه شده است.

۱۲. با توجه به مفاد بند «ب» ماده (۲۰) آیین‌نامه اجرایی نظام مستندسازی و اطلاع‌رسانی مناقصات، اگر مفاد فراخوان نیاز به اصلاح داشته باشد و اطلاعات جدیدی پس از انتشار فراخوان، نیاز به اطلاع‌رسانی داشته باشد، آیا مجدداً باید آگهی در روزنامه‌های کثیرالانتشار منتشر شود. در این خصوص مفاد قانونی مذکور مسکوت است.

۱۳. درخصوص تبصره ذیل بند «ت» ماده (۳) آیین‌نامه اجرایی بند «الف» ماده (۲۶) تعریف شرکت‌های وابسته و تعاونی‌های کارکنان مشخص نشده است.

۱۴. درخصوص بند «ب» ذیل ماده (۲۰) قانون برگزاری مناقصات، اگر نظر کمیته فنی - بازرگانی به رد شرکت‌کننده ارجاعی به آن کمیته باشد و شرکت‌کننده مذکور اولین شرکت منتخب کمیسیون معاملات باشد آیا شرکت بعدی که به کمیته فنی - بازرگانی ارجاع می‌شود و مورد تأیید قرار می‌گیرد شرکت برنده اول محسوب می‌شود و مناقصه‌گذار می‌تواند شرکت سوم را به‌عنوان برنده دوم انتخاب کند. همچنین چنانچه شرکت انتخاب‌شده توسط کمیته مذکور مورد تأیید واقع نشد و متقاضی بعدی علی‌رغم اینکه قیمت پیشنهادی آن با نفر اول بیش از ضمانت‌نامه شرکت در مناقصه باشد آیا به‌عنوان برنده اول می‌تواند مورد ارزیابی واقع شود یا خیر. در این خصوص مفاد قانونی مذکور مسکوت است.

۱۵. چنانچه در انتخاب نفر اول، دو مناقصه‌گر یا بیشتر قیمت پیشنهادی برابر و یکسان ارائه کند، نحوه انتخاب برنده در قانون مسکوت است.

۱۶. در صورتی که فرایند برگزاری مناقصه مطابق با ماده (۹) قانون برگزاری مناقصات انجام شده باشد و کمیسیون بعد از تحویل پیشنهادهای مناقصه‌گران و یا بعد از بازگشایی پاکت‌ها متوجه وجود ایراد در فرایند برگزاری مناقصه شود آیا مناقصه قابل تجدید یا ابطال است (لازم به ذکر است در ماده (۲۴) قانون برگزاری مناقصات این نوع موارد در نظر گرفته نشده است)؟

۱۷. افزایش هزینه‌ها به دلیل عدم تأمین به‌هنگام اعتبار، با وجود اینکه مشکلات فرایند تصویب و تخصیص اعتبارات به‌طور اساسی از قوانین مالی و محاسباتی حاکم نشئت می‌گیرد، با این حال دستگاه‌های اجرایی خود را ملزم به تأمین اعتبار مالی طرح‌ها در قالب فرایند حاکم نمی‌دانند. عقد قرارداد از طرف بعضی از کارفرمایان بدون تأمین اعتبار لازم باعث می‌شود که طرح نیمه‌تمام تعطیل شود که شروع مجدد آن مستلزم اصلاح قرارداد با پرداخت هزینه‌های مربوط از طرف کارفرماست و این امر باعث کاهش کیفیت و افزایش هزینه طرح می‌شود.

۱۸. عدم تناسب تخصیص‌ها با فصول کاری باعث می‌شود که دستگاه‌های اجرایی در آخر سال برای احتراز از برگشت بودجه‌های عمرانی به خزانه به برگزاری مناقصه مبادرت کنند که تأثیرات منفی در کیفیت نقشه‌های اجرایی و همچنین در روش برگزاری مناقصات دارد.

## ۵ پیشنهادها و توصیه‌های سیاستی

با توجه به نظارت‌های صورت گرفته در سال ۱۳۸۸ و تهیه گزارش‌های بازرسی از سوی ناظران سازمان در جلسات برگزاری مناقصه‌ها و مزایده‌ها، برای شناخت دقیق‌تر و رفع مشکلات و موانع موجود در اجرا و قوانین و مقررات مربوط به مناقصه‌ها و مزایده‌ها در دستگاه‌های اجرایی، پیشنهادها و راهکارهای سیاستی ذیل ارائه می‌شود:

۱. نظر به اینکه عمده‌ترین تخلف مناقصه‌گران به‌علت جهل به مفاد برخی از مواد قانون برگزاری مناقصات است، پیشنهاد می‌گردد از طریق سازمان بازرسی کل کشور به

دستگاه‌های اجرایی اعلام شود تا نسبت به برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی با موضوع برگزاری مناقصات و آیین‌نامه‌های اجرایی آن اقدام کنند و ترتیبی اتخاذ شود تا آموزش دوره ضمن خدمت کوتاه‌مدت برای اعضای اصلی کمیسیون معاملات دستگاه‌ها الزامی و در برنامه سالیانه دفتر آموزش و پژوهش استانداری‌های سراسر کشور لحاظ گردد.

۲. با توجه به اینکه موعد زمانی بین نوبت اول و دوم آگهی در قانون برگزاری مناقصات تعیین نشده و نیز بعضاً دستگاه‌های مناقصه‌گزار به علت نداشتن اشکال قانونی مبادرت به درج فراخوان مناقصه عمومی در روزنامه‌های ناآشنا و با تیراژ پایین که به تبع اقلیت پیشنهاددهندگان را به همراه دارند، می‌کنند. لذا ضروری است از طریق قانونی نسبت به مشخص کردن فاصله زمانی بین آگهی نوبت اول و دوم و ضرورت درج آگهی مناقصه در روزنامه‌های شناخته‌شده با تیراژ بالا اقدام لازم به عمل آید. همچنین درج آگهی در مناقصات حداقل دو نوبت و در مزایده نیز حداقل یک نوبت در روزنامه‌های کثیرالانتشار توسط دستگاه‌های اجرایی رعایت شود.

۳. با توجه به اینکه ضابطه اصلی برای تفکیک مناقصه یک‌مرحله‌ای و دو مرحله‌ای، ارزیابی فنی - بازرگانی و نیز ارزیابی کیفی است از این رو برای تعیین مناسب‌ترین قیمت طبق ماده (۲۰) قانون برگزاری مناقصات بایستی نحوه تأثیرگذاری ارزیابی فنی بر قیمت مشخص شود. با این وصف، با توجه به تعریف مناقصه یک‌مرحله‌ای که نیازی به ارزیابی فنی - بازرگانی ندارد، نحوه تعیین برنده مناقصه‌گران در قانون مزبور با توجه به مسکوت ماندن موضوع مشخص نیست. لذا پیشنهاد می‌شود از طریق قانونی نسبت به درج عبارت کمترین قیمت در مناقصه یک‌مرحله‌ای برای انتخاب پیمانکار در متن قانون برگزاری مناقصات اقدام شود. همچنین برآورد اولیه مناقصه به تأیید رئیس دستگاه اجرایی برسد.

۴. نظر به اینکه در آیین‌نامه تضمین برای معاملات دولتی و اصلاحیه آن نحوه محاسبه وجه التزام، پیش‌پرداخت و انجام تعهدات و حسن انجام کار برای پروژه‌های عمرانی و خرید حمل‌ونقل کالا تعریف شده، لیکن دستگاه‌های اجرایی موضوع مفاد آیین‌نامه را به

امور خدماتی و پشتیبانی تعمیم می‌دهد. لذا پیشنهاد می‌شود در جهت رفع ابهام موجود به نحو شایسته شفاف‌سازی صورت پذیرد.

۵. بعضاً دستگاه‌های اجرایی پس از طی فرایند برگزاری مناقصات و تعیین برنده با این مسئله مواجه می‌شوند که به علت ناچیز بودن مبلغ وجه التزام، پیمانکاران حاضر به انعقاد قرارداد نمی‌شوند و مشکلات عدیده‌ای برای مناقصه‌گزاران ایجاد می‌کنند. لذا پیشنهاد می‌شود نسبت به اصلاح و بازنگری نحوه محاسبه سپرده شرکت در مناقصه در پروژه‌های عمرانی اقدام لازم به عمل آید.

۶. با توجه به اینکه یکی از مشکلات اساسی کمیسیون‌های معاملات عمده دستگاه‌های اجرایی، عدم سنخیت و همخوانی برگزاری مناقصات و مزایده‌ها و ... با اجرای برخی پروژه‌ها با اهداف، وظایف، مأموریت‌ها و شرح وظایف اساسی و بنیادین دستگاه‌هاست، (به‌عنوان نمونه، اجرای پروژه‌های عمرانی توسط دستگاه‌های فرهنگی و اجتماعی نظیر دانشگاه‌ها، آموزش و پرورش، بنیاد شهید، ارشاد اسلامی و غیر آن انجام می‌شود در صورتی که، اموری نظیر احداث ساختمان، ابنیه و راهسازی، از اهداف، مأموریت‌ها و شرح وظایف ذاتی سازمان مسکن و شهرسازی و راه و ترابری و نظیر آن است) می‌تواند زمینه‌ساز بروز سوءجریان و عدم استفاده صحیح از منابع شود. لذا پیشنهاد می‌شود از طریق مراجع ذی‌صلاح ترتیبی اتخاذ گردد تا ضمن تطبیق و ارجاع این‌گونه امور (اجرای پروژه‌های عمرانی) متناسب با صلاحیت‌های تخصصی، حرفه‌ای و فنی دستگاه‌ها، نسبت به استفاده بهینه از نیروی انسانی در جایگاه تخصصی، کاهش پست‌های سازمانی دستگاه‌ها و رعایت صرفه و صلاح دولت و سهولت در انجام نظارت، اقدامات لازم صورت پذیرد.

۷. با توجه به اینکه در بررسی‌های انجام‌شده، دستگاه‌های مناقصه‌گزار، بهره‌برداری اندکی از نظر مشاور مطابق بند «ه» ماده (۲۹) قانون برگزاری مناقصات می‌کنند، لذا پیشنهاد می‌شود از طریق مراجع ذی‌صلاح ترتیبی اتخاذ گردد تا در اجرای طرح‌ها خصوصاً

طرح‌های کلان و حجیم و معاملات بزرگ دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های دولتی از خدمات مشاوران توانمند و صلاحیت‌دار در جهت بهینه‌سازی فرایند برگزاری معاملات و اجرای پروژه‌ها به‌منظور جلوگیری از نواقص و مشکلاتی که در قبل و حین اجرای طرح‌ها بروز می‌کند و همچنین برای تضمین کیفیت خدمات ارائه‌شده از سوی پیمانکاران، استفاده حداکثری به‌عمل آید.

۸. با توجه به اینکه یکی از ایرادات مهم در جریان برگزاری معاملات عمده، پذیرش چک بانکی به‌عنوان تضمین شرکت در معامله (که مغایر با ماده (۶) قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت و مصرف آن در موارد معین و ماده (۱۵۶) قانون برنامه چهارم توسعه و مواد (۳ و ۵) آیین‌نامه تضمین برای معاملات دولتی) در کمیسیون معاملات دستگاه‌های دولتی بوده که تذکرات و پیگیری‌های ادارات کل بازرسی برخی استان‌ها موجب حذف این مورد از روند برگزاری معاملات عمده شده است. لذا با توجه به اینکه پذیرش هرگونه چک بانکی به‌عنوان تضمین شرکت در معاملات کاملاً مخالف مدلول قوانین و مقررات مذکور است؛ پیشنهاد می‌شود اقدام مشابهی در این زمینه جهت ایجاد وحدت رویه در کل کشور، از طریق مراجع ذی‌صلاح صورت پذیرد.

۹. با توجه به اینکه ایرادات و کمبودهایی در قانون برگزاری مناقصات وجود دارد که دستگاه‌های اجرایی در مرحله اجرا با آن مواجه هستند؛ مثلاً در هیچ‌جا قانون خصوصاً ماده (۲۴) در این مورد که چنانچه در اسناد و مدارک مناقصه‌گران ایراد و اشکالی مشاهده شد، دستگاه حق تجدید برگزاری مناقصه یا مزایده را خواهد داشت یا خیر و نیز در مورد ابطال معاملات اشاره‌ای نشده است - هرچند دستگاه‌ها در عمل، هر دو مورد را اجرا می‌کنند - لذا پیشنهاد می‌شود ضمن انعکاس موضوع به مراجع ذی‌ربط، نسبت به اصلاح قانون برگزاری مناقصات در این خصوص اقدامات لازم به‌عمل آید.

۱۰. دستگاه‌های اجرایی مناقصه‌گزار، نوع معاملات و دلیل محدود بودن برگزاری مناقصه محدود را به‌طور مستدل و مستند مشخص و برای تسهیل امور مربوط به معاملات،

در متن آگهی فراخوان مناقصه به‌طور صریح به نوع تضمینات اشاره کنند.

۱۱. دستگاه‌های اجرایی، یک نسخه از قراردادها را برای بررسی و تطبیق مندرجات متن قرارداد با صورت جلسه کمیسیون و شرایط مناقصه مربوط و همچنین آگهی مناقصه و اسناد مناقصه پروژه‌های با مبلغ بیش از ۲۰ برابر حد نصاب متوسط معاملات دولتی را حداقل ۱۰ روز قبل از تاریخ افتتاح پیشنهادها و جلسه کمیسیون مناقصه به ادارات کل بازرسی استان‌ها ارسال کنند.

۱۲. با توجه به اینکه در ضوابط و مقررات مربوط به معاملات دولتی در خصوص مزایده هیچ‌گونه توضیح مجزایی داده نشده، بنابراین لازم است تکلیف دستگاه‌های دولتی را از بابت پیروی از قانون مناقصات در انجام مزایده‌ها و یا در صورت لزوم تنظیم قانون جدیدی در این خصوص روشن کنند.

۱۳. نظر به اینکه مرجعی قانونی برای رسیدگی به اختلافات ناشی از نحوه برگزاری مناقصه‌ها میان پیمانکاران و کارفرمایان وجود ندارد، بنابراین، اساسنامه‌های هیئت رسیدگی به شکایات موضوع ماده (۷) قانون برگزاری مناقصات به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد.

۱۴. به‌منظور آشنایی بیشتر دستگاه‌های اجرایی با پایگاه ملی مناقصات و ابلاغ الزام به ثبت اطلاعات مستندسازی شده مناقصات و تسهیل در امر ثبت موارد مربوط به مناقصه در پایگاه اطلاع‌رسانی و همچنین ارائه شناسنامه کاربری از سوی دستگاه‌های مرکزی، آموزش‌های لازم برای کارشناسان دستگاه‌های اجرایی در خصوص نحوه استفاده از پایگاه به‌منظور اطلاع‌رسانی و آموزش عمومی دستگاه‌ها، شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی به‌هنگام مناقصات و تسریع در مراحل برگزاری مناقصه داده شود.

۱۵. با توجه به تأکید ماده (۵) قانون برگزاری مناقصات مبنی بر حضور اعضای اصلی کمیسیون معامله در جلسات بازگشایی پاکت‌ها، ضرورت دارد این امر توسط دستگاه‌های اجرایی رعایت شود.

۱۶. با توجه به آمار مناقصات محدود و عمومی به‌منظور برقراری رقابت سالم بین

\_\_\_\_\_ بررسی و تحلیل گزارش‌های خوداظهاری نظارت بر مناقصه‌ها و ... ۱۸۱

مناقصه‌گران و جلوگیری از سوءجریان‌ات احتمالی در انتخاب پیمانکاران، مناقصات در صورت امکان به صورت عمومی برگزار شود و همچنین به منظور کاهش تخلفات در انجام معاملات دولتی، دستگاه‌های اجرایی نسبت به انجام مناقصات و مزایده‌ها به صورت الکترونیکی اقدام کنند.

۱۷. اعضای کمیسیون معاملات دستگاه‌های اجرایی دلایل توجیهی و قانونی برای رد کمترین قیمت‌ها و انتخاب مناسب‌ترین قیمت را به صورت مکتوب به ادارات کل بازرسی استان‌ها اعلام کنند.

### **نتیجه‌گیری**

با توجه به نظارتی بودن مأموریت محوله و نظارت‌های صورت گرفته، هیئت بازرسی مشاهده‌ها و دیدگاه‌های مستند و مستدل خود را در قالب تذکرات کتبی و شفاهی قانونی به موقع و به طور مناسبی در طول زمان بازرسی به مسئولان و مدیران دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط ارائه و آنان نیز درصدد رفع ایرادات قانونی برآمده‌اند که همگی نشانگر تلاش سازمان بازرسی کل کشور در جهت ایجاد محیطی قانونمند و کارا بدون دخالت در امور اجرایی دستگاه‌های اجرایی بوده که تعداد مناقصه‌ها و مزایده‌های نظارت‌شده از سوی بازرسی، تعداد تذکرات شفاهی، تعداد تذکرات کتبی و موارد لغو و تجدید و اثربخشی‌های انجام شده حاکی از توجه ویژه این سازمان در این خصوص بوده است. در مواردی در پی گزارش‌ها و اعلامیه‌های واصله در مورد تخلف و عدم رعایت مقررات و قوانین برگزاری مناقصه‌ها و مزایده‌ها، سوابق و مستندات مربوطه اخذ و پیگیری‌های لازم انجام شده است.

## منابع و مآخذ

- آرایی، وحید (۱۳۸۸). «جمع‌بندی و تحلیل گزارش خوداظهاری نظارت بر نحوه برگزاری مناقصه‌ها و مزایده‌ها در دستگاه‌های اجرایی طی سال ۱۳۸۷»، مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی، معاونت پژوهشی.
- انصاری، ولی‌الله (۱۳۸۰). حقوق اداری، تهران، نشر حقوق‌دانان.
- آیین‌نامه معاملات دولتی.
- عیدی‌زاده، محمدحسین (۱۳۸۲). شرحی به آیین‌نامه معاملات دولتی، تهران، نشر میزان.
- قانون محاسبات عمومی کشور، سایت دیوان محاسبات کشور.
- «گزارش عملکرد سالیانه سازمان بازرسی کل کشور (۱۳۸۸)». مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی، معاونت پژوهشی.
- «گزارش‌های خوداظهاری ادارات کل بازرسی استان‌های یزد، قم، فارس، مازندران، کردستان، کرمان، اصفهان، آذربایجان شرقی، خراسان رضوی، سیستان و بلوچستان، ایلام، اردبیل، همدان، گلستان، کرمانشاه، کهگیلویه و بویراحمد، چهارمحال و بختیاری، لرستان، سمنان، بوشهر، اداره کل نظارت و بازرسی امور بهداشت و درمان، اداره کل نظارت و بازرسی امور نظامی، انتظامی و امنیتی».

## قابل توجه محققان، استادان و نویسندگان

فصلنامه دانش/ارزیابی آماده دریافت مطالب و مقالات علمی شماست.

### لطفاً در نوشتن مقاله نکات ذیل را رعایت کنید:

۱. ساختار مقاله طبق روش علمی شناخته شده‌ای باشد و چکیده، کلیدواژه‌ها، مقدمه، متن ساختارمند، نتیجه‌گیری و منابع و مآخذ داشته باشد.
۲. روش تحقیق شامل موضوع تحقیق، اهداف تحقیق، فرضیه‌ها یا سؤالات تحقیق و ادبیات موضوع به صورت مختصر ولی روشن و در حد امکان در بخش مقدماتی (مقدمه مقاله) ارائه شود.
۳. چکیده بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ کلمه به زبان فارسی تهیه شود و ترجمه انگلیسی عنوان مقاله و چکیده آن نیز الزامی است.
۴. در پایان چکیده، آوردن کلیدواژه‌های مربوط به آن مقاله الزامی است.
۵. ذکر عنوان شغلی به همراه نشانی الکترونیکی الزامی است.
۶. حجم مقاله تایپ شده از ۲۵ صفحه A4 بیشتر نشود.
۷. در مقابل اطلاعات، آمار و هرگونه ادعایی، منبع به صورت دقیق ذکر شود. این بند شامل جداول و نمودارها نیز می‌شود.
۸. ذکر معادل غیرفارسی واژه‌های تخصصی، اسامی افراد یا مکان‌ها در پایین هر صفحه (در قسمت زیرنویس) ضروری است.
۹. منابع مورد استفاده در مقاله باید درون‌متنی و به شکل زیر نوشته شود:  
**الف) برای کتاب:** نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار: شماره صفحه. مثال: سمیر، ۱۳۸۲: ۷۵.  
**ب) برای مقاله:** نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار: شماره صفحه. مثال: نازپرور، ۱۳۸۱: ۴۸-۴۵.  
لازم به ذکر است که در صورت تکرار پی‌درپی (بدون فاصله) منابع، کلمه همان با شماره صفحه و در لاتین نیز به «Ibid» و شماره صفحه اکتفا شود.  
**ج) منبع لاتین:** ذکر منابع لاتین نیز همانند منابع فارسی است، یعنی اگر از منبعی به شکل مستقیم استفاده شد، لازم است با مشخصات کامل قید شود.
۱۰. هرگونه توضیح اضافی و ضروری به صورت زیرنویس آورده شود.
۱۱. در پایان مقاله، فهرست الفبایی منابع مورد استفاده فارسی و لاتین جداگانه به شکل زیر ارائه شود:  
**الف) کتاب:** نام خانوادگی، نام، سال. **عنوان کتاب، نام و نام خانوادگی مترجم (در صورت لزوم)، محل انتشار، ناشر. مثال:** امین، سمیر، ۱۳۸۲. **سرما به داری در عصر جهانی شدن، ناصر زرافشان، تهران، آگه.**  
**ب) مقاله:** نام خانوادگی، نام، سال. «عنوان مقاله»، نام و نام خانوادگی مترجم (در صورت لزوم)، نام مجله، سال یا دوره، شماره. **مثال:** نازپرور، بشیر، ۱۳۸۱. «خشونت علیه زنان و عوامل مؤثر در آن»، فصلنامه پژوهش زنان، دوره ۱، شماره ۵۳.



چکیده انگلیسی



## **Function Assessment Based on Religious Culture**

*Seid Reza Salehi Amiri and Elahe Hairdarizadeh*

If we suppose that religion and culture are equal, religion would interfere in all different aspects of culture. The religious would consider culture and religion to be the same and so they would believe that the religious government has no choice other than interfere in culture.

If we suppose that religion and culture are contradicts and the essence of religion is different from culture or the kingdom of religion is the other world affaires and the culture realm is this world matters, religious would not intrude in culture. If the connection between culture and religion is supposed to be inclusive and exclusive, who believes in this kind of connection, say that religion would has right to interfere in culture solely in the common realm (bahrami, 1388; 1).

The main question is that: by using a religious viewpoint, how we can assess the functions of an organization in micro level? In this essay, by utilizing of Edgarshin, GKlack and Estark and Di Jung and other's models, we will evaluate organizations on three levels of products, principles and basic presumptive.

## **Applying Organizational Knowledge Management In Control and Inspection (General Inspection Organization)**

*Mohammadesmail Ansari, Alireza Shirvani and Mohammadmehdi Davali*

Modern world is changing rapidly and knowledge has an important role to play. Meanwhile, knowledge management is especially important and as a result, organizations have been cognizant of the prominent function of knowledge management in public policy and serving the citizens.

In this essay, we are going to demonstrate the functionality of organizational knowledge management in doing control and inspection. In order to do so, we use Youching Lin and Ping Tesring's model. In this model, the process of knowledge management includes: 1- information gathering; 2- knowledge exploitation; 3- developing and saving knowledge; 4- issuing and distributing knowledge; and 5- up to dating knowledge. We used our own developed questionnaire which had been approved by experts. Pre-testing has been done by distributing thirty questionnaires. The credit of the questionnaire has been determined by Keronbukh Alfa coefficient (0.90) and its recitation by visual recitation.

The sample was included 830 people; 209 of them were excluded: 67 personnel of service providing and 142 civil employees.

The bulk of our sample by using of Kokoran formula was 201 and the returning rate of questionnaires was %94.

By using of SPSS software, the data were analyzed in two different descriptive and presumptive levels. The result shows that there is a meaningful relationship between knowledge management and doing control and inspection processes. The results show that selective influential indicators includes: reducing expenses (median: 3.81); decreasing the time (median: 4.18); preventing duplication (median: 4.04); declining the risk of knowledge losing by impeding employees from leaving the organization (median: 3.93); lowering dependency of knowledge to personnel (median: 3.72) and increasing the speed of access to knowledge (median: 4/02) have influences on doing control and inspection. In all of the indicators, the influence is higher than median (supposedly median is 3).

**Keywords:** *Data; Information; Knowledge; Knowledge Management; Control; Inspection*

## **Assessing Higher Education System on the Basis of Knowledge Management Elements**

*Hamidreza Arasteh and Hadi Rezghih Shirsavar*

In a century which is known as knowledge era for maintaining, leading and purposeful increasing of knowledge assets of organizations, knowledge management is a new attempt. The attempt refers to the fact that investment in awareness acquiring will result in getting the most and the best privilege. In this inquiry, the basic elements of knowledge management in higher education were explored. The method of inquiry from the point of purpose is practical and from the point of procedure is descriptive (correlation). The data were gathered through referring to libraries, documents and surveying (by using a researcher-made questionnaire). The sample contains 125 managers of superior, medium, and junior ranks in different units of Azad University in Tehran. The sample was selected by chance. Then, by using the Test T from Pierson and Spierman, the gathered data were analyzed. The results show that: 1- the main components of knowledge management in Azad University include: detecting, acquiring, applying and expanding of different kinds of knowledge; 2- applying of knowledge acquiring element has been excellent; 3- applying of knowledge using element has been not so good; 4- applying of knowledge expanding element has been satisfactory; 5- applying of knowledge detecting has been acceptable. Meanwhile, element of knowledge acquiring by managers has had the first place and the element of knowledge applying has had the fourth place.

**Keywords:** *Knowledge Management; Knowledge Detecting; Knowledge Acquiring; Knowledge Applying; Knowledge Development*

## **Critical Assessing of Performance Assessment Models and Proposing a New Model for Assessing Cultural Organizations**

*Rozita Sepehrnia*

At the moment, we are exposed to apathetic descriptions of virtual organization, network organization and unbounded organization. Perversely, due to the presence of conscious personnel, modern organizations are more than ever energetic and emotional. So, personnel are necessities who detect the future fluctuations and in this way and by using their talents and abilities, are able “to create opportunities” for decision-making in their organization. Nowadays, the prominent organizational rivalry vantage is not determined solely by visual investments and financial savings, but the reliance is more on not visual organizational assets. Imitating the organizational culture and its way of act is more difficult than imitating technology, strategy or even products and services. On account of this, organizational culture and its abilities are the prominent elements of its success, which can be called “not visible assets”. If this unseen able asset (organizational culture) comes to existence, it can result in good performance and at the same time, increase personnel loyalty and create good relationship between organization clients and personnel. By considering this and in order to assess the ways to improve organizational performance, “cultural assessment” has introduced as a replacement for traditional methods of estimation. The result of this kind of assessment would be creating new conditions, liberation and personal ascendancy and at the same time, advancement and materializing the organizational ideals. By cultural assessment, modern organizations give their personnel appropriate opportunities and good educational instruments so that they can by improving themselves, become committed to organization. Then, by being creative and increasing the values for clients, the personnel would become more useful and profit-maker.

**Keywords:** *Performance Assessment; Cultural Assessment; New Methods of Cultural Assessment; Not Visible Asset*

## **Evaluation and Analysis of Self-Statement Reports about Supervision on Tenders in Civil Service in 1388**

*Vahid Araei*

The superintending role of General Inspection Organization is estimated on these basis: by the presence and supervision of its inspectors and experts in relevant commissions, whether it is supervising how civil service does its financial interactions; If it does its job in accordance with a preventive viewpoint and towards detecting vulnerable points in financial and economic actions of these organizations; and if it does its duties in agreement with article No. 174 of Constitution and is seeking to implement legal duties that are declared in “j” clause of article No. 11 of the law of establishing the General Inspection Organization. After declaring 8 articles order by the supreme leader on combat against economic corruptions and by codifying instructions, the Organization has seriously supervised on tenders in civil service and has got a bundle of positive results and in many occasions, this has ended to structural reforms. The results of this report is based on self-statements that had arrived from provincials inspection bureaus and include; assessment of 31770 initial information cases, from which about 84% were related to tenders and 16% to bids. From 10522 cases with the presence of organization deputies, about 79% were related to tenders and 21% to bids. From 2725 cases of verbal remembrances by organization inspector to commission members, nearly 84% were related to tenders and 16% to bids. From 1077 cases of appeals for revocation or reconsideration due to trespass or bad performance, nearly 70% related to tenders and 30% to bids. At the end, from 599 cases of reporting trespasses to relevant organizations, about 78% were related to tenders and 22% to bids.

**Keywords:** *Tender; Bid; Gross Transactions; Civil Service; Policy-making*

# **English Abstracts**

# Evaluation Knowledge Quarterly

4

## Articles

**Performance Evaluation Based On Religious Culture**  
*Dr. Said Reza Salehi Amiri, Elahe Hairdarizadeh*

**Applying organizational knowledge management In control and inspection (General Inspection Organization)**  
*Dr. Mohammad Esmail Ansari, Dr. Alireza shirvani, Mohammad mehdi Davali*

**Assessing Higher Education System On the Basis of Knowledge Management Elements (Case study: Azad University)**  
*Dr. Hamidreza Arasteh, Hadi Rezghi Shirsavar*

**Critical Assessing of Performance Evaluation Models And Proposing a New Model for Assessing Cultural Organizations**  
*Rozita sepehrnia*

## GIO Reports

**Evaluation and Analysis of Self-Statement Supervision Reports About Tenders in Civil Service in 2009**  
*Vahid Araei*