

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هفت مضاعف، کار مضاعف
ورایکارهای اجرایی نمودن آن در نظام اداری

گردآوری و تنظیم:
مؤسسه مطالعات منابع انسانی
راهبران توسعه

۱۳۹۰

عنوان و نام پدیدآور: همت مضاعف، کار مضاعف و راهکارهای اجرایی نمودن آن در نظام اداری / گردآوری و تألیف موسسه مطالعات منابع انسانی راهبران توسعه.

مشخصات نشر: تهران، شرکت فرازما پردازش، ۱۳۹۰

مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص.

شابک: ۳-۰۱-۶۳۷۲-۶۰۰-۹۷۸

یادداشت: کتابنامه: ص ۲۵۷-۲۶۳

موضوع: خاتمه‌ای، علی، رهبر جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۱۸ --- نظریه درباره تلاش و تقلا

موضوع: اسلام و کار

موضوع: اصلاح نظام اداری -- ایران

موضوع: فرهنگ سازمانی -- ایران

موضوع: کارمندان - اخلاق حرفه‌ای

شناسه افزوده: موسسه راهبران توسعه

رده بندی دیویی: ۲۹۷/۴۸۳

رده بندی کنگره: ۱۳۹۰ ۸ ۱۳/۱۳۰ BP

شماره کتابشناسی ملی: ۲۴۳۸۱۲۰



نام کتاب: همت مضاعف، کار مضاعف
و راهکارهای اجرایی نمودن آن در نظام اداری
گردآوری: موسسه مطالعات منابع انسانی راهبران توسعه
نام ناشر: انتشارات فرازما پردازش
طرح روی جلد: موسسه راهبران توسعه
شمارگان: ۵۰۰۰

قیمت کتاب: ۴۷,۰۰۰ ریال

نوبت چاپ: اول

تلفن تماس: ۴۴۰۵۲۳۶۰

آدرس سایت: WWW.RAHBARAN-HR.COM

۱	مشروح پیام نوروزی مقام معظم رهبری در آغاز سال ۱۳۸۹
۵	پیشگفتار
۷	مقدمه

فصل اول: کلیات، مفاهیم و تعاریف

۱۱	مقدمه
۱۲	تعاریف
۲۴	نمونه سؤالات

فصل دوم: فرهنگ کار و دیدگاه اسلام نسبت به کار

۲۷	مقدمه
۲۸	کار و جایگاه آن در تمدن بشری
۲۸	مفهوم کار
۲۹	مفهوم فرهنگ کار
۳۰	عوامل موثر بر ارتقای فرهنگ کار
۳۳	اهمیت کار در اسلام
۳۵	تأکیدات اسلام در مقوله کار و تلاش
۳۷	کار از دیدگاه قرآن و روایات
۳۹	اثرات و نتایج کار از دیدگاه اسلام
۶۵	نمونه سؤالات

فصل سوم: ابعاد کار، سازمان، مدیریت و رهبری

۶۹	مقدمه
۷۰	ابعاد کار
۷۶	عوامل موثر در انتخاب شغل
۷۹	منابع فشار روان- تنی و دلسردی در محیط کار
۸۳	اجزاء و عوامل سازمان

کارکردهای مدیریت.....	۸۵
ویژگی های رهبر ایده آل.....	۹۹
مدیریت بر مبنای هدف	۱۰۱
نمونه سؤالات.....	۱۱۳

فصل چهارم: مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی

مقدمه	۱۱۷
تعریف فرهنگ سازمانی	۱۲۰
ویژگی های فرهنگ سازمانی	۱۲۶
ویژگی های فرهنگ سازمانی قوی	۱۲۸
ویژگی های فرهنگ سازمانی ضعیف	۱۲۹
نمونه سؤالات.....	۱۳۲

فصل پنجم: وجدان کاری و نقشی آن در نیل به اهداف سازمانی

مقدمه	۱۳۵
تعریف وجدان کاری	۱۳۶
عوامل تأثیرگذار در وجدان کاری کارمندان	۱۴۲
نقش وجدان کاری در نیل به اهداف سازمانی	۱۵۰
راه های عملی تقویت وجدان کاری در نظام اداری	۱۵۱
نمونه سؤالات.....	۱۵۴

فصل ششم: انگیزه و نقش آن در همت مضاعف

مقدمه	۱۵۷
مفهوم انگیزش	۱۵۸
نظریه های انگیزش	۱۶۵
تأثیرات مدیریت بر ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان	۱۸۶
راهکارهایی برای استفاده مدیران از تئوری های انگیزش	۱۸۸
نمونه سؤالات.....	۱۹۰

فصل هفتم: نقش روابط انسانی در تعالی سازمان

مقدمه	۱۹۳
-------------	-----

۱۹۴.....	مفهوم ارتباط.....
۲۰۶.....	نقش مهارت ارتباطی گوش دادن موثر در سازمان.....
۲۰۹.....	نقش روابط انسانی در سازمان.....
۲۱۰.....	ارتباطات در سازمان های متعالی و برتر.....
۲۱۱.....	نقش همت در رشد شخصیت.....
۲۱۴.....	نمونه سؤالات.....

فصل هشتم: بهره وری در سازمانها با الگوی همت مضاعف و کار مضاعف

۲۱۷.....	مقدمه.....
۲۱۷.....	بهره وری.....
۲۲۶.....	عوامل موثر در فرهنگ بهره وری.....
۲۲۹.....	راهکارهای افزایش بهره وری.....
۲۳۴.....	نمونه سؤالات.....

فصل نهم: راهکارهای اجرایی کردن همت مضاعف، کار مضاعف

۲۳۷.....	مقدمه.....
۲۳۷.....	تأثیر همت مضاعف و کار مضاعف در کار آمدی نظام.....
۲۴۰.....	عوامل موثر در تحقق همت مضاعف، کار مضاعف.....
۲۵۱.....	نکات کلیدی مقام معظم رهبری در خصوص همت مضاعف.....
۲۵۲.....	راهکارهای اجرایی برای تحقق همت مضاعف، کار مضاعف.....
۲۶۰.....	نمونه سؤالات.....
۲۶۱.....	منابع و مأخذ.....

مشروح پیام نوروزی مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز سال ۱۳۸۹

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«یا مقلب القلوب و الأبصار یا مدبّر اللیل و النهار»؛ ای دگرگون‌کننده دلها و دیده‌ها! ای سامان دهنده روز و شب! «یا محوّل الحول و الأحوال»؛ ای گرداننده سال‌ها و دل‌ها و حال‌ها! «حوّل حالنا الی احسن الحال»؛ حال ما را به بهترین حالها تبدیل فرما.

تبریک عرض می‌کنم عید سعید نوروز و آغاز سال نو را - که آغاز بهار و سرزندگی طبیعت است - به همه هم‌میهنان عزیز که در سراسر کشور پهناور عزیز ما زندگی می‌کنند، و همچنین به همه ایرانیانی که در هر نقطه‌ای از جهان هستند و چشم امید و انتظار به کشور عزیزشان دوخته‌اند؛ بخصوص به جوانان و مردان و زنان از جان گذشته‌ای که برای هدفهای عالی انقلاب و کشور فداکاری‌های بزرگی را انجام دادند؛ از جان خودشان مایه گذاشتند و جوانان خود را تقدیم انقلاب و سربلندی کشور کردند؛ به خانواده‌های عزیز شهیدان، به جانبازان و خانواده‌های فداکار آنها و به همه ایثارگران و کسانی که برای سربلندی کشور تلاش می‌کنند و کار انجام می‌دهند. و درود و سلام می‌فرستم به روح مطهر امام بزرگوارمان که سلسله جنبان این حرکت عظیم مردمی و مایه پیشرفت و اعتلای کشور بزرگ اسلامی ایران بوده‌اند.

عید نوروز، آغاز رویش است. این رویش همچنان که در طبیعت محسوس است، می‌تواند در دل‌های ما و جانهای ما و حرکت رو به پیشرفت ما نیز خود را مجسم و نمایان کند. نگاهی بیندازیم به سال ۸۸ که اکنون به پایان آن رسیده‌ایم.

اگر بنا باشد سال ۸۸ در یک جمله تعریف شود، به نظر من عبارت است از: سال ملت ایران، سال عظمت و پیروزی این ملت بزرگ، سال حضور تاریخی و اثرگذار این ملت در عرصه‌هایی که به سرنوشت انقلاب بزرگمان و به سرنوشت کشورمان بستگی داشت و منتهی می شد.

در آغاز سال ۸۸ مردم با حضور بی‌سابقه‌ی خود انتخاباتی را ساماندهی کردند که در تاریخ انقلاب ما - و البته در تاریخ طولانی کشور ما - سابقه نداشت و یک نقطه‌ی برجسته و اوج به حساب می‌آمد. در طول ماه‌های بعد از انتخابات هم مردم در امتحانی بزرگ، در حرکتی عظیم و سرنوشت‌ساز، حضور خود، اراده خود، ایستادگی خود، عزم ملی خود و بصیرت خود را نشان دادند.

تفسیر کوتاهی که از حوادث بعد از انتخابات در طول چند ماه می‌شود ارائه کرد، عبارت از این است که دشمنان کشور و دشمنان نظام جمهوری اسلامی بعد از گذشت سی سال، همه تلاش خود و توان خود و نیروهای خود را متمرکز کرده‌اند برای اینکه بتوانند این انقلاب را از درون شکست بدهند. ملت در مقابل این توطئه‌ی بزرگ، این حرکت خصمانه، با آگاهی و بصیرت و عزم و ایستادگی بی‌نظیری توانست دشمن را به شکست بکشاند. تجربه‌ای که در این هشت ماه بعد از انتخابات تا بیست و دوم بهمن بر این ملت و بر این کشور گذشت، تجربه‌ای پر از درس، پر از عبرت و حقیقتاً مایه‌ی سربلندی ملت ایران است.

در سال ۱۳۸۸ ملت خوش درخشید؛ مسئولین هم تلاشهای ارزنده و بزرگی را انجام دادند. این تلاشها در حد خود، تلاشهای باارزشی است؛ موجب تقدیر

است. بر همه ناظران منصف فرض است که از این تلاشها، از این زحمات و کار و کوششی که برای عمران و آبادانی و پیشرفت کشور در عرصه‌های مختلف انجام گرفت، قدردانی کنند. در عرصه‌ی علمی، در عرصه‌ی صنعتی، در فعالیتهای اجتماعی، در سیاست خارجی، در بخش‌های مختلف، مسئولین کشور کارهای بزرگی را انجام داده‌اند. خداوند به همه‌ی آنها اجر عنایت کند و توفیق پیشرفت مرحمت بفرماید.

آنچه که از ملاحظه‌ی وضعیت موجود کشور و ظرفیتهای عظیمی که در دل این کشور و ملت بزرگ نهفته است، می‌شود به دست آورد، این است که آنچه ما انجام داده‌ایم، آنچه مسئولین و مردم انجام داده‌اند، در مقابل آنچه که ظرفیت عظیم این کشور برای پیشرفت و رسیدن به عدالت است، کار بزرگی نیست. باید تلاشها را بیش از آنچه که در گذشته انجام داده‌ایم، همه انجام بدهند و خود را موظف بدانند. در این دعائی که در آغاز هر سال، در هنگام تحویل، همه می‌خوانیم، این فقره جالب توجه است که می‌فرماید: «حوّل حالنا الی احسن الحال». نمی‌فرماید ما را به روز نیکی، حال نیکی برسان؛ به پروردگار عرض می‌کند ما را به بهترین حالها، به بهترین روزها، به بهترین وضعیت‌ها برسان. همت والای انسان مسلمان همین است که در همه عرصه‌ها به بهترین‌ها دست پیدا کند.

امسال برای اینکه ما بتوانیم آنچه را که در این دعای شریف به ما تعلیم داده شده است و وظیفه‌ی ماست، انجام بدهیم، برای اینکه بتوانیم بر طبق اقتضائات کشور و ظرفیتهای کشور حرکت کنیم، احتیاج داریم به اینکه همت خودمان را

چند برابر کنیم؛ کار را متراکم‌تر و پرتلاش‌تر کنیم. من امسال را به عنوان سال «همت مضاعف و کار مضاعف» نامگذاری می‌کنم. به امید اینکه در بخش‌های مختلف، بخش‌های اقتصادی، بخش‌های فرهنگی، بخش‌های سیاسی، بخش‌های عمرانی، بخش‌های اجتماعی، در همه عرصه‌ها، مسئولین کشور به همراه مردم عزیزمان بتوانند با گامهای بلندتر، با همت بلندتر، با کار بیشتر و متراکم‌تر، راه‌های نرفته‌ای را بپیمایند و به هدفهای بزرگ خود ان‌شاءالله نزدیک‌تر شوند. ما به این همت مضاعف نیازمندیم. کشور به این کار مضاعف نیازمند است.

باید به خدای متعال توکل کنیم؛ از خدای متعال استمداد کنیم و بدانیم که زمینه برای کار زیاد است. دشمنان، دشمن علم و ایمان جامعه ما هستند. علم و ایمان را به صورت مضاعف در میان خودمان باید تقویت کنیم. ان‌شاءالله راه‌ها هموار خواهد شد؛ موانع، کوچک خواهد شد و کمک الهی و نصرت الهی، ملت ما و کشور ما و مسئولین ما را همراه و زیر سایه‌ی خود خواهد داشت.

والسلام علیکم ورحمةالله وبرکاته

در دنیای امروز با توجه به سرعت پیشرفت علم و دانش در جوامع، نیاز به رشد و ارتقای سطح آگاهی نیروی انسانی در جهت تطبیق با دانش روز و افزایش تعامل با جهان پیرامون یک نیاز ضروری است، چرا که اگر جامعه‌ای نتواند با دنیای روز همسو باشد از دیگر جوامع جدا شده و در انزوا به سر خواهد برد. بنابراین سرمایه‌گذاری و تمرکز بر آموزش کارکنان می‌تواند به ارتقاء سطح آگاهی، دانش و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای آنان کمک نموده و با ایجاد رفتار مطلوب، آنان را برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود آماده نماید.

با نگاهی اجمالی به تاریخچه آموزش نیروی انسانی در ایران و رجوع به متن قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ نیز به این نکته برمی‌خوریم که در پاسخ به این نیاز با اختصاص فصل جداگانه‌ای به امر آموزش، نخستین گام در جهت اجرا و گسترش نظام یافته آموزش نیروی انسانی در کشور برداشته شد. همچنین در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری جهت توانمندسازی کارمندان، قانونگذار، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی را مکلف به طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی، اجرای دوره‌های مصوب از طریق مراکز آموزشی دولتی و غیردولتی نموده است.

نظر به تمامی موارد پیش گفته، موسسه مطالعات منابع انسانی راهبران توسعه، با بهره‌گیری از متخصصان و کارشناسان خبره و با پشتوانه چند سال تجربه موفق در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی از جمله طراحی و برگزاری آموزش‌های حضوری، نیمه‌حضوری و غیرحضوری کارکنان، نیازسنجی آموزشی، طراحی و استقرار نظام‌های مدیریت منابع انسانی و... در راستای احکام و تکالیف قانون مدیریت خدمات کشوری و برنامه‌های تحول اداری اقدام به تهیه، تدوین و

گردآوری مجموعه منابع، درس‌نامه‌ها و ابزارهای کمک آموزشی نموده است، به این امید که گامی مفید و مؤثر در جهت پیشبرد اهداف آموزشی دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی کشور بردارد.

کتاب حاضر با هدف آشنایی و آگاهی بیشتر کارکنان و مدیران محترم دستگاه‌های اجرایی و دولتی با دوره آموزشی "همت مضاعف، کار مضاعف و راهکارهای اجرایی نمودن آن در نظام اداری" گردآوری و تنظیم شده است.

هدف اصلی ما تهیه و تدوین منابع کامل و جامع مورد نیاز کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی و غیردولتی و ارائه خدمات آموزشی با کیفیت برتر می‌باشد. ارائه نظرات و رهنمودهای اصلاحی همکاران و کارشناسان ارجمند مغتنم و موجب امتنان خواهد بود.

در پایان لازم می‌دانم از همکاری کلیه کسانی که با راهنمایی‌های ارزشمند خود ما را در گردآوری و تنظیم این کتاب یاری نمودند و همچنین از محتوای مطالب آنان به نحوی استفاده شد، تشکر و قدردانی می‌کنم. در پایان از تلاش مسئولان سرکار خانم نوشین غریب‌دوست و همکاری جناب آقای مهندس یزدان محمدبیگی، سرکار خانم فیلسوف که تایپ و اصلاحات ویرایشی کتاب را بر عهده داشتند، سپاسگزاری نمایم.

جواد کیامهر

مدیر عامل موسسه راهبران توسعه

همت مضاعف و کار مضاعف، ریشه در فرهنگ عمیق اسلامی و قرآنی دارد که مبین حرکت و کار در مسیر رضای خدا است. تلاش برای پیشرفت کشور باید بر اساس برنامه‌ای باشد که اسلام آن را مشخص کرده است، لذا توجه و پیروی از فرامین رهبری و ولایت فقیه قطعاً به کامیابی و سعادت جامعه ختم خواهد شد.

در جمهوری اسلامی ایران، نامگذاری سال‌ها از طرف عالی‌ترین جایگاه سیاسی، یعنی مقام معظم رهبری، انجام می‌گیرد. از نظر حقوقی، این جایگاه بالاتر از سلیقه‌ها و اختلاف نظرات فکری و سیاسی تعریف می‌شود و بنا بر ماهیت و وظایف رهبری، بیشترین رابطه را با عموم مردم دارد. نامگذاری سال‌ها از سوی مقام معظم رهبری، نه تنها یک حرکت تشریفاتی نیست، بلکه تعیین‌کننده جهت‌گیری کشور در آن سال است. انتخاب عنوان "همت مضاعف و کار مضاعف" در آغاز سال ۱۳۸۹ توسط مقام معظم رهبری، نشانگر آگاهی ایشان از نیازهای واقعی جامعه و درک عمیق از دغدغه‌های موجود در نظام اسلامی است. رهبر معظم انقلاب با انتخاب این عنوان و نیز عنوان‌های "نوآوری و شکوفایی" و "حرکت به سوی اصلاح الگوی مصرف" در سال‌های قبل، خطوط فکری عملیاتی و منطبق با واقعیات اسلامی و ایرانی را برای نیل به توسعه و تعالی مادی و معنوی به مسئولان و نخبگان معرفی می‌کنند.

با در نظر گرفتن شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور می‌توان به دو نکته مهم در مورد فلسفه نامگذاری سال ۱۳۸۹ به عنوان "همت مضاعف و کار مضاعف" اشاره کرد. نکته اول به ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کشور برمی‌گردد که رهبر معظم انقلاب، چندین بار به آنها اشاره فرموده‌اند که از جمله می‌توان به ثبات سیاسی،

تجربه غنی نظام در حل ناامنی‌ها و چالش‌های سیاسی، مردمی بودن نظام، دارا بودن نخبگان فکری و سیاسی فراوان، منابع و ذخایر بی‌نظیر، پیشرفت در زمینه زیرساخت‌های اقتصادی، ارتباطی و مواصلاتی، حرکت پرشتاب در زمینه‌های علمی و فناوری در بخش‌های علوم زیستی، نانو، فضایی و... اشاره نمود.

نکته دیگر این نامگذاری‌ها، همان نکته‌ای است که مقام معظم رهبری همواره بر آن تأکید می‌کنند و می‌فرمایند: کشور نیازمند حرکت جدی در همه زمینه‌ها است. در این حرکت جدی، توجه جدی به مشکلات، بررسی مشکلات از نزدیک، انگیزه جدی برای حل آنها و کار کردن جدی و مضاعف مورد نیاز است، نه ارائه اندیشه‌های روشنفکرانه و انتزاعی، آن هم با نگاه به مکاتب غربی و وارداتی.

بنابراین با توجه به تأکیدات مقام معظم رهبری و با توجه به فراهم بودن شرایط کشور برای رشد و تعالی در حوزه‌های مادی و معنوی، آنچه مورد نیاز است همان همت و کار مضاعف می‌باشد؛ اما نکته حائز اهمیت این است که برای ایجاد انگیزه و ترغیب دولتمردان، کارکنان و نخبگان و بطور کل تمامی احاد ملت به همت و کار مضاعف، نیاز است تا این واژگان به درستی معنا شده و اهمیت و چرایی اجرایی و عملیاتی نمودنشان در کشور تشریح و تبیین گردد.

بنابر تمامی موارد پیش‌گفته، برآن شدیم تا علاوه بر توضیح و تعریف مفاهیم و واژه‌های مرتبط با همت و کار و بررسی تأثیر متقابل مولفه‌هایی همچون فرهنگ سازمانی، وجدان کاری، روابط انسانی و بهره‌وری و... را با همت و کار مضاعف، و راهکارهای اجرایی و عملیاتی کردن آنها را در سازمان‌ها بررسی نماییم. امید است این گام کوچک مقدمه‌ای برای برداشتن گام‌های جدی‌تر در جهت پیشرفت و عزت و سربلندی ایران اسلامی باشد.