

## عنوان : سرمایه ساختاری<sup>۱</sup>

مقدمه :

در ادامه مباحث قبلی که سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی را در دو گفتار بحث کردیم در این گفتار به سرمایه ساختاری که اسامی مختلفی برای این نوع سرمایه گفته شده است، می پردازیم . در ابتدا این قضیه مطرح می شود که بحث سرمایه ساختاری را چگونه باید شروع کرد، از کجا این سرمایه ایجاد شده، به کجا می خواهیم برسیم و اصلاً سرمایه ساختاری چیست؟. همانطور که قبلاً اشاره شد غیر از سرمایه های ملموس و محسوس که عملاً سرمایه های فیزیکی و سرمایه های مالی هستند یک شکل از سرمایه نامحسوس و غیر ملموس نیز داریم که سرمایه ساختاری می باشد. این سرمایه بخشی از ارزش یک کشور ، موسسه و یا شرکت به آن قسمت از سرمایه اش می باشد. خیلی نمی توان با حساب و کتاب سنتی میزان این ارزش را مشخص کرد و فقط فهمیده بودیم که همچنین سرمایه ای وجود دارد . حالا این سهم به طور قابل ملاحظه ای با تغییر شکل اقتصاد افزایش پیدا کرد. تخمین زده می شود که شیفت یک اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش مدار سبب می شود سهم این سرمایه غیر محسوس از ۲۰ درصد به ۷۰ درصد افزایش پیدا کند . پس اول اینکه ما می دانستیم که با تغییر شکل اقتصاد افزایش سرمایه خواهیم داشت.

## Capital Composition: Industrial vs. KB Economies

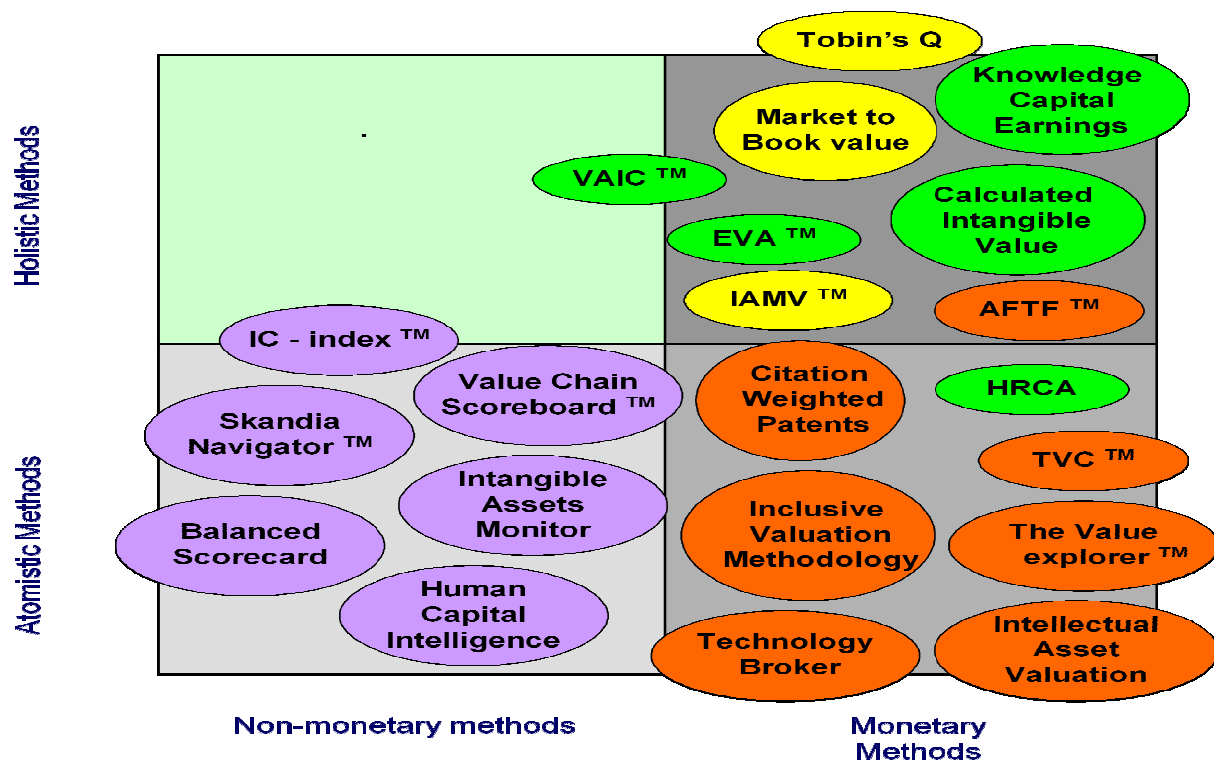


<sup>1</sup>-Structural Capital

در مورد اینکه Intangible Assets چه ترکیبی دارد خیلی کار شده است و تئوری های زیادی در این زمینه وجود دارد. خود این Intangible Assets در ادبیات مختلف با واژگان مختلفی بیان شده که ممکن است تفاوت جزئی در این واژگان باشد اما خیلی اوقات جای هم استفاده می شوند مثلاً در ادبیات حسابداری Intangible Assets گفته میشود ، یا اقتصاددان ها Knowledge Assets یا سرمایه دانشی را بیان می کنند، همچنین در ادبیات رشته مدیریت یا حقوق به Intellectual Capital یا سرمایه ذهنی اشاره می شود. تمام این واژگان یکی است البته در جزئیات با یکدیگر تفاوت دارند.

وقتی این موضوع مطرح شد که غیر از سرمایه مالی و سرمایه فیزیکی ، شکل دیگری از سرمایه را داریم که با حساب و کتاب معمولی نمی توان ارزشش را مشخص کرد و مهم هم هست چرا که سهم آن با تغییر شکل اقتصادی از ۲۰ درصد تا ۷۰ درصد شده است، پس باید اندازه گیری شود و در نتیجه بحث ساختن ابزارهای مختلف برای اندازه گیری این سرمایه پیش می آید. یک قسمت قضیه بحث علمی است و طرف دیگر قضیه بحث شرکت ها و موسسه هایی است که فروش سهام و ارزش سهامشان باید مشخص شوند. اصولاً موسسه هایی وجود دارد که باید برای تعیین دارایی ارزشی این موسسه ها و شرکت های بزرگ را آنها بررسی کنند. در تعیین ارزش موسسه توجه خاصی به اندازه گیری Intangible Assets داشتند. از طرف دیگر شرکت ها دوست داشتند سرمایه شان را زیاد کنند پس به افزایش سرمایه غیر محسوس می پردازند و لازم است که این سرمایه را مدیریت کنند . به قول معروف اگر بتوان چیزی را اندازه گیری کرد می توان آن را مدیریت کرد. پس بحث اندازه گیری Intangible Assets پا گرفت و در طول چندین دهه گذشته جزء محوریت حسابرسی قرار گرفت . برای این قضیه ابزارهای زیادی ساخته شد و ۳۴ روش مربوط به اندازه گیری Intangible Assets از دهه ۵۰ تا سال ۲۰۰۴ شکل گرفت و رویکرد های مختلف هم بوجود آمد. افرادی که علاقه مند هستند می توانند این رویکرد ها را در بسته هایی با عنوان سیستم های نوآوری به ریز مشاهده کنند . پس در واقع یک گسترش تئوری خوب با ابزارهای متعددی که برای این قضیه ساخته شد؛ بوجود آمد . بخشی از این ابزارها را با تنوع رویکرد در اسلاید می بینید از این ابزارها استفاده شده است. اندازه گیری ارزش موسسات و شرکت های مختلف آغاز شد . در بدو قضیه و قبل از اینکه مطالعات پایه ای صورت گیرد وقتی صحبت از Intangible Assets می شد عمده بحث Brand Value بود و مثلاً ما هم شنیده بودیم که ارزش مالی کوکاکولا اینقدر است ولی Brand آن اینقدر ارزش دارد. عمده بحث اولیه وقتی صحبت از Intangible Assets می شد بحث Brand Value بود که این دو معادل هم محسوب می شدند اما مطالعات بعدی که صورت گرفت نشان داد که غیر از سرمایه مالی، سرمایه فیزیکی ، Brand Value یا ارزش نشان تجاری آن،

## Main Intangible Assets Measuring Models



اشکال دیگری از Intangible Assets یا سرمایه غیر ملموس را داریم. به عنوان مثال همانطور که در اسلاید مشاهده می کنید شرکت هایی که اسم آنها را شنیده ایم مثل کوکاکولا، ماکرو سافت و نوکیا در ستون سوم Market Value آنها به میلیارد دلار مشخص شده است، مثلاً ماکروسافت حدود ۶۴ میلیارد دلار است. (اعداد و ارقام مربوط به سال ۲۰۰۵ است و خیلی هم این اعداد مهم نیستند). Book Value همان ارزش فیزیکی یا Financial در ماکروسافت از ۲۶۴ میلیارد دلار است یعنی tangible حدود ۲۱ درصد ارزش کل است. اما از ستون بعد آن قسمت جالب شروع می شود. وقتی ابزار سازی شد، توانستند با استفاده از این ابزار اجزای این Intangible Assets را بسنجند. متوجه شدیم که در مایکروسافت از ۲۶۴ میلیارد دلار سرمایه فقط ۶۴ میلیارد دلار آن Brand Value است و ۱۴۵ میلیارد دلار آن اشکال دیگری از Intangible Capital است و همین طور در مثال های دیگر مثلاً در General Electrics از ۲۷۲ میلیارد دلار، ۱۷۲ میلیارد دلار اینچنین است، که میزان کمی هم نیست و یک سوال دیگر مطرح شد که این چیست و جنسش چیست و چگونه شروع شده است؟ پس از آن بحث انواع و اقسام Intangible Capital شروع شد که بخشی در سرمایه های انسانی، سرمایه های اجتماعی و فرهنگ سازمانی و بخش دیگر در بحث سرمایه های ساختاری وجود دارد. عملاً در ستون سایر Intangible اهمیت آن جدای از ارزش تجاری یا Brand value مشخص شد. با توجه به اهمیت آن تحقیق کردند تا انواع و اقسام آن مشخص شود.

# Market value, book value and intangibles

$$\text{TOTAL VALUE} = \text{Financial capital} + \text{Intangible capitals}$$

	Country	Market value	Book Value	% tangible	Brand value	Other intangibles	% intangible
<b>Coca Cola</b>	US	104,8	11,8	11%	69,64	23,36	89%
<b>Microsoft</b>	US	264,9	55,8	21%	64,09	145,01	79%
<b>IBM</b>	US	138,2	22,8	16%	51,19	64,21	84%
<b>General Electrics</b>	US	277,4	63,9	23%	41,31	172,19	77%
<b>Intel</b>	US	112,3	35,3	31%	30,86	46,14	69%
<b>Nokia</b>	Finland	71,1	15,4	22%	29,97	25,73	78%



Microsoft

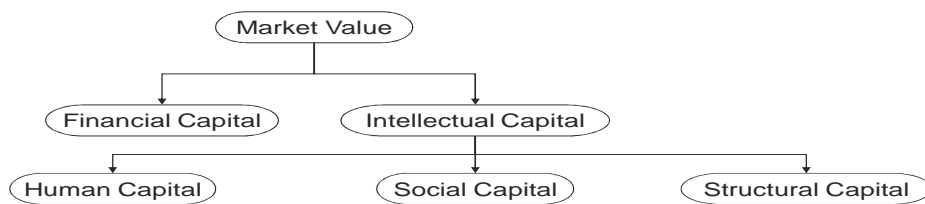


In \$ billions

Source: adaptation from AIAF, 2005

در این زمینه پژوهش هایی انجام شد تا در نتیجه آن اجزای یک Market Value Model مشخص گردید. طبق مدل McElroy's که در زیر مشاهده می کنید این اجزا به ریز قابل اندازه گیری هستند و می توان در کنار Brand Value سرمایه ها و حتی سرمایه انسانی هم آن را بسنجیم همچنین حتی به دلار هم می تواند سنجیده شود. یکی از مقولات در کنار سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی، سرمایه ساختاری می باشد. این مقدمه ای بود تا ما بسنجیم چند تا Capital به معنای واقعی سرمایه داریم و عملاً توان و بضاعت مدیریتی یک موسسه یکی از اجزای مهم سرمایه اش محسوب می شود.

## Market Value Model



McElroy's modified IC map

Dr. Siamak Yazdani

به کل زیر ساخت یک سازمان که عملکرد نیروی انسانی آن سازمان را تسهیل می کند سرمایه ساختاری گویند. مطالعه ای در رابطه با اجزای سرمایه ساختاری شروع شد. مشخص گردید که زیر ساخت ها، فرهنگ سازمانی، مدیریت، رهبری و چیزهای دیگر اجزاء این سرمایه هستند و مدیریت این اجزاء باعث می شود یک سازمان سرمایه جدیدی داشته باشد. با تغییر شکل نظام اقتصادی از نظام صنعتی به نظام نوآوری، شکل خاصی از سرمایه ساختاری شکل گرفت که به آن سرمایه ساختاری نوآورانه گویند<sup>2</sup>. در این رابطه نظام نوآوری در پنج مبحث به ریز صحبت شد اینکه چه زیر ساخت، مدیریت و رهبری مورد نیاز است تا افرادی که در نظام نوآوری کار می کنند به عنوان سرمایه انسانی با آن سرمایه اجتماعی بتوانند در کنار هم یک ارزش افزوده اقتصادی ایجاد کنند. این سرمایه ساختاری مفهوم پیدا کرد. شکل نوین آن تحت عنوان سرمایه ساختاری نوآورانه است و دیده شد که سهم عمده ارزش اقتصادی یک کشور را همان ارزش ساختاری شکل می دهد. در این مبحث ادبیات و ترمینولوژی های مختلف داریم که به جز Structural Capital یا سرمایه ساختاری، بحث سرمایه ساختاری سازمانی (organizational capital) یا سرمایه مدیریتی (manager capital) را هم داریم که این الفاظ ممکن به جای هم و در یک معنا به کار گرفته شوند. تمرکز ما در سرمایه ساختاری بر سرمایه مدیریتی می باشد چرا که اگر توسعه زیر ساختی شکل گرفته شود آن دانش و بینش مدیریتی است که باعث ایجاد این زیر ساخت ها می شود و سرمایه ساختاری را شکل می دهد.

تا اینجا مقدمه ای برای درک مفهوم سرمایه ساختاری داشتیم. سرمایه ساختاری المان های مختلفی دارد. یک سازمان که در درون آن تک تک افراد با ظرفیت های فردی بالا یعنی سرمایه انسانی وجود دارد و این افراد با یکدیگر در تعامل هستند و ارزش مشترکی دارند و به سازمان تعهد دارند که اسمش سرمایه اجتماعی می باشد، به هر آن چه که در سازمان وجود دارد و باعث می شود این افراد که حالا جمع هستند، خوب کار می کنند و بیشترین راندمان کاری را داشته باشند سرمایه ساختاری گویند. طراحی سیستم ها، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و راهبردهای سازمان تماماً منبعت از رهبری و مدیریت آن سازمان می باشند و فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر پذیری را از سبک و سیاق مدیریتی سازمان دارد و آنچه که باعث می شود آن زیر ساخت ها و راهبردهای سازمانی وجود داشته و آن سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی به ارزش افزوده اقتصادی تبدیل شود چیزی جز سرمایه مدیریتی نیست.

---

<sup>2</sup>-Structural innovation capital

## structural capital: the elements of organizational capability



Dr. Shahram Yazdani

مطالعات زیادی صورت گرفت تا نشان دهد چه چیزی باعث می شود یک کشور توسعه یافته بتواند از سرمایه طبیعی و انسانی خود استفاده کند و در مقابل کشور در حال توسعه یا توسعه نیافته آنچنان که باید و شاید از سرمایه طبیعی یا سرمایه های انسانی خود استفاده نمی کند. این موضوع با عنوان سرمایه های مفقودی در کشورهای در حال توسعه نام برده می شود که در طول زمان تکامل پیدا کرده اند. در ابتدای امر بحث سرمایه مالی را مورد بحث قرار دادند. بطور مثال در کشورهایی که سرمایه گذاری خارجی کمی جذب می شود و یا بازار سرمایه ضعیفی دارند، توسعه هم پیدا نمی کنند.

در این زمینه مطالعات زیادی (که بخشی از آن را با آدرس برای شما مشخص کردیم) صورت گرفته است که نشان می دهد در سطح ماکرو و میکرو، در سطح یک کشور یا بخش اگر دسترسی به سرمایه وجود داشته باشد این دسترسی می تواند بخشی از رشد و توسعه آن بخش را رقم بزند. همان مطالعات در همان زمان با تحلیل های آماری نشان دادند که تمام این تفاوت ها در رشد و شاخص های توسعه ای و غیر توسعه ای کشورهای مختلف با دسترسی به سرمایه توجیه پذیر نیست و مشخص است که چیزهای دیگری هم در این میان وجود دارد. سرمایه انسانی که معنا پیدا کرد باز هم به عنوان دومین درون داد مهم رشد و توسعه بود که در این مورد پژوهش های زیادی انجام شد و عملاً کشورهایی که بازار کار تحصیل کرده و ماهر دارند در کنار دسترسی به سرمایه مالی به یکی دیگر از درون داد رشد و توسعه دسترسی پیدا کرده اند و در واقع اینجا یک موضوع دیگر شکل گرفت که باز هم، همه چیز را توجیه نمی کرد. موج سوم مطالعات که تفاوت بین رشد و توسعه بین کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته را توجیه می کرد بحث مدیریتی را هدف خود قرار داد. مطالعات زیادی با کیفیت های مختلف در این زمینه انجام شد و برخی از این مطالعات به صورت اولیه از ۵۰ و ۶۰ دهه قبل نشان داد که ما در

مدل های توسعه کشورها یک حلقه مفقوده ای داریم که همان بحث سرمایه مدیریتی است . در خیلی از مدل ها که در طول ۴ و ۵ دهه اخیر حتی از سمت سازمان های معتبر مثل بانک جهانی انجام میشد این موضوع یعنی بضاعت مدیریتی نادیده گرفته شده است. عملاً در طول ۴ و ۵ دهه اخیر بانک جهانی دسترسی به سرمایه را در کشورها توسعه داد اما اصل قضیه که سرمایه مدیریتی بود نادیده گرفته شد و عملاً این کشورها توسعه پیدا نکردند. بانک جهانی در حلقه دوم وارد شد و در دهه ۷۰ و ۸۰ میزان زیادی از وام های خود را در توسعه کشورها در سرمایه انسانی هزینه کرد اما کشورها توسعه نمی یافتند و در واقع یک جزء مهم را نادیده گرفته بودند و آن چیزی جز سرمایه مدیریتی نبود . مطالعات دهه ۷۰ و ۸۰ عمدتاً به بحث بضاعت مدیریتی که شامل استعداد، دانش و مهارت است پرداخت و مشخص شد که یکی از مهم ترین فاکتورهای دخیل در تولید و رشد و توسعه می باشد و سرمایه مدیریتی به عنوان یک مکمل برای سایر درون داد رشد و توسعه مطرح شد. بعد از دهه ۸۰ در مدل های رشد و توسعه بحث ظرفیت و بضاعت مدیریتی نیز مطرح گردید . بطور مثال قبل از سال ۲۰۰۰ آقای کریستوفر موری که بحث *Global Burden of Disease* را بررسی و مدیریت کرد ، و در سال ۲۰۰۰ گزارش سازمان جهانی بهداشت منتشر و مدل عملکرد نظام سلامت تدوین شد. این مدل در کشورهای مختلف به کار گرفته شد و کشورها رتبه بندی شدند . این عملکرد بر اساس ۵ شاخص کلان معنا پیدا کرد شاخص ها شامل سطح سلامت، توزیع سلامت ، سطح رضایت ، توزیع رضایت و حفاظت در مقابل شوک مالی بیماری بود و این ۵ شاخص به کارگرفته شد و برخی از کشورها ، همچون کشور ایران نیز رتبه خوبی کسب نکردند . بلافاصله تعداد زیادی نقد صورت گرفت و تیمی که این مدل را توسعه داد ، عمدتاً تیم دانشکده سیاستگذاری دانشگاه هاروارد بود. این تیم در واقع یک سازوکاری را برای بهبود عملکرد نظام سلامت تعبیه کرد. کتاب معروف "درست اصلاحات سلامت را انجام دهیم" را تدوین کردند که سال های قبل بعد از چاپ ترجمه کردیم . در این کتاب بحث این بود که عملکرد نظام های سلامت را می سنجیم یعنی نظام سلامت را بر اساس پیامدهای آن مثل عدالت ، سلامت ، رضایت بررسی می کنیم. اگر این عملکرد خوب نباشد ابزار تشخیصی را به کار می گیریم که این ابزارها با عنوان "سفر تشخیصی" در دانشگاه هاروارد یاد می شود که مسیری است که ما را از پیامدهای نامطلوب به ریشه میرساند و راه حل می دهد و درواقع بحث کلیدهای کنترلی مطرح می شود . پس در برهه زمانی خاص هم روش شناسی توسعه پیدا می کند و هم کشورها رتبه بندی می شوند و کشورهایی که وضع خوبی نداشتند مشخص شدند . جالب است بدانید که بر اساس گزارشی که انجام شده در طول یک دهه تغییری در عملکرد نظام سلامت رخ نداد و آخرین نقدهایی که در سال ۲۰۱۲ و ۲۰۱۳ انجام شده است بحثشان این هست که کشورهای درحال توسعه و توسعه نیافته از بضاعت علمی مدیریتی و رهبری برخوردار نیستند . مثلاً زمانی که به آن ها گفته می شود که رتبه شما ۱۱۳ است باید بتوانند آن مسیر تشخیصی را طی کنند و به ریشه برسند و راه حل تعبیه کنند یعنی به جایی رسیدند که اگر به کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه مثل کشور ایران بگویند رتبه شما ۱۱۳ است کفایت نمی کند چرا که آن بضاعت مدیریتی و سیاستگذاری پایین است و شما صرف این که بدانید رتبه پایینی دارید وضعیتان بهبود نمی یابد . نقدهای زیادی روی این موضوع شد و یکی از کارهایی که انجام شد کاری است که در این دانشگاه انجام دادیم . در قالب یک پروژه خیلی

بزرگ آمدم در مقابل این ابزار بررسی نظام سلامت که از سوی سازمان جهانی بهداشت منتشر شد یک ابزاری را که عمدتاً فرآیندی نگاه می‌کرد را برای کشورهای توسعه نیافته و یا در حال توسعه به کار گرفتیم یعنی اگر در حوزه تولید (Stewardship) وضع خوب نبود، فرآیندها و درون دادهایی که تولید را شکل می‌دهد را در قالب استانداردهای نظام سلامت تدوین کردیم. پس برای اولین بار استانداردهای نظام سلامت تدوین شد و در کشوری مثل استرالیا پیاده شد. در واقع اساس قضیه این هست که در غیاب بضاعت مدیریتی حتی اگر مشکلی باشد نمی‌توان مشکل را حل کرد. این موضوع در عملکرد نظام سلامت از سال ۲۰۰۲ تا کنون مشهود است و آن‌ کشورهایی که برچسب عملکرد پایین نظام سلامت را داشته‌اند نتوانستند خودشان را از عملکرد پایین نظام سلامت خارج کنند. پس با موضوع بسیار مهمی مواجه هستیم و آن پتانسیل و ظرفیت مدیریت، رهبری و سیاستگذاری در زمینه‌های مختلف نظام سلامت در کشورها است. این سرمایه مدیریتی به صورت مختلف می‌تواند بر روی پیامدها تأثیر بگذارد اما اگر شما با دید تولید کننده و راندمان تولید به قضیه نگاه کنید با نگرش و بینش بالای مدیریتی هم می‌توان از درون دادهایتان به بهترین شکل به پیامدها و برون دادهایتان برسید و هم در انتخاب مناسب این درون دادها و شکل خاص این سرمایه‌ها کمک کننده است. بطور مثال در دانشگاه دید مدیریتی خوب به ما بگوید که ما درون دامن برای دانشگاه چه باشد مثلاً چه ترکیب چه محتوا و چه مخلوطی از اعضاء هیأت علمی برای دانشگاه بهینه می‌باشد بالاخره دانشگاه ۲۰۰ تا هیأت علمی دارد و در واقع چه تعداد از این اعضاء ما را به اهداف بهینه ای می‌رساند. البته در این مورد مطالعه ای صورت پذیرفته است. حال اگر این ترکیب و محتوا هم شکل بگیرد، چگونه باید از این‌ها کار گرفته شود. در اینجا بحث حاکمیت آکادمیک مطرح می‌شود و عملاً هر دو این‌ها نیازمند دانش مدیریتی و رهبری و سیاستگذاری می‌باشند. مطالعات بعدی به طور خاص انجام شد و دیدند که یک فضای خالی بسیار بزرگی بین سرمایه مدیریتی بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه است. به عنوان مثال مطالعه ای در سال ۲۰۰۳ انجام شد که نشان داد اصولاً بحث آموزش مدیریت در کشورهای در حال توسعه و توسعه نیافته کیفیت پایینی دارد. یک بررسی در ۷۸ کشور (که ایران جزء این کشورها نبود اما اگر بود خیلی بعید می‌دانم تفاوت پیدا می‌کرد) نشان داد کیفیت مدیرانی که تحصیلات مدیریتی دارند و در آن کشور به کار گرفته شده‌اند پایین است. حال دو تا معنا دارد. یک معنا این می‌تواند باشد که برنامه آموزشی مدیریت، سیاستگذاری و رشته‌های مشابه پایین‌تر از برنامه‌های آموزشی کشورهای توسعه یافته است و معنای دوم (که خیلی هم برای کشورمان صدق می‌کند) افرادی که وارد این رشته‌ها می‌شوند بهترین‌ها نیستند و در بحث مدیریت نخبگان به این موضوع اشاره کردم.

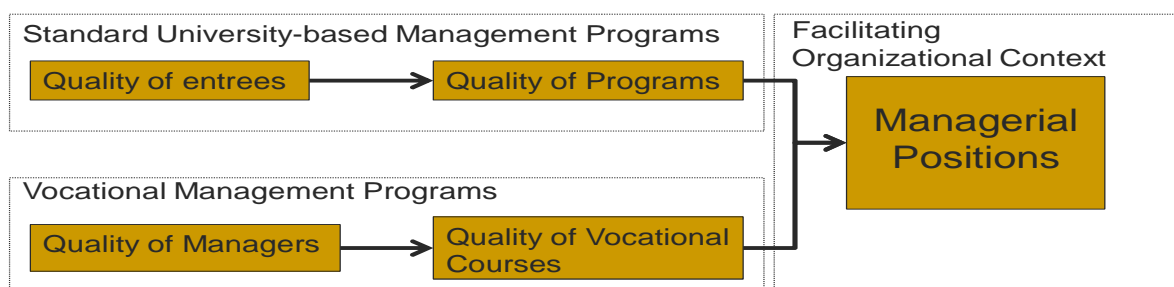
در مورد عملکرد مدیریتی هم در سال ۲۰۱۰ برای مقایسه کشورهای OECD را با کشورهای Non OECD مطالعه شدند. عملکرد مدیریتی در سطح بالای کشور بر اساس ابزارهای مشخص سنجیده شد و مشخص شد به طور قابل ملاحظه ای عملکرد مدیریتی در کشورهای Non OECD پایین‌تر از کشورهای OECD است. به نظر می‌آید آن بخشی از تفاوت بین آن دستاوردهای رشد و توسعه کشورها به تفاوت در سرمایه مدیریتی آنها بر می‌گردد. در ایران هم تا زمانی که سازمان مدیریت و برنامه ریزی وجود داشت چندین مطالعه شد که در سخنرانی قبلی به چند مورد اشاره شد. به عنوان مثال



یکی از مطالعات سازمان مدیریت و برنامه ریزی که در آن زمان سازمان برنامه و بودجه بود نشان داد که در سطح مدیریتی سازمان ها کمتر از یک درصد مدیران الفبای مدیریت را می دانند . الفبای مدیریتی آن زمان فقط شامل برنامه ریزی ، سازماندهی ، بودجه بندی ، بود. پس در مملکت ما هم این جو اثبات شده بود و وجود دارد . شاید اینچنین نقشه مفهومی که در ذیل آمده است ، بتواند به ما کمک کند تا بخشی از این پاتولوژی را بفهمیم .



## Managerial Efficiency



Dr. Shahram Nazari

یک بحث این است که کلاً این موقعیت های مدیریتی توسط چه کسانی اشغال می گردد . مطالعات نشان می دهد که درصد اشتغال موقعیت های مدیریتی توسط افراد با تحصیلات مدیریتی در کشورهای توسعه نیافته یا در حال توسعه به طور قابل ملاحظه ای پایین تر از کشور های توسعه یافته است . یعنی در کشورهای توسعه یافته پست مدیریتی توسط فردی که تحصیلات مدیریتی دارد اشغال می شود اما در کشورهای در حال توسعه مثل ایران یا کشورهای توسعه نیافته پست مدیریتی توسط افرادی که تحصیلات مدیریتی ندارند اشغال می شود.

بحث بعدی این است چه افرادی مدرک دانشگاهی مدیریتی دارند که شواهد نشان می دهد از ۶۴ هزار نفر فارغ التحصیل مدرسه تیزهوشان از سال ۵۶ به بعد تنها ۷ نفر علوم انسانی خواندند . اما بررسی در مورد کیفیت آموزش و رشته مدیریت نشده است و اگر فرض کنیم که افراد دانش آموخته همین رشته ها، برنامه ریزی و طراحی درس را انجام خواهند داد و اساتید همین رشته خواهند شد، این مسئله قابل تامل می باشد.

بحث دیگر این است که کیفیت مدیران چگونه باید باشد که روی این موضوع مطالعات زیادی شده است که در جلسات بعدی بحث رهبری را داریم که ویژگی افرادی که این پست های مدیریتی را اشغال می کنند چیست ؟ و احتمالاً چون متر

خاص و ملاک مشخصی نداریم، می شود به این موضوع فکر کرد و به آن شک کرد. اغلب این مدیران آموزش هایی را هم حین خدمت می گذرانند که آن ها هم کیفیت پایینی دارند. حال این افراد از هر گروهی که باشند می آیند و در پست های مدیریتی می نشینند. مطالعات زیادی داریم که افراد با دانش و مهارت مدیریتی اگر در سازمانی بنشینند که آن فضا و شرایط سازمان برای کاربست دانش مدیریتی مناسب نباشد نمی تواند دانش مدیریتی خود را به کار بگیرد. یعنی آیا فردی با دانش مدیریتی متوسط در جایگاه مدیریتی می تواند دانش مدیریتی را به کار گیرد؟ در اغلب موارد نه. شواهد نشان می دهد که فرهنگ سازمانی، قوانین بالا دستی و توقعات مدیریت بالا دست می تواند کاملاً روی این موضوع تأثیر بگذارد و بعد از یک مدت سبک و سیاق علمی را به غیر علمی تبدیل کند. پس اگر ما افرادی را تربیت کنیم که فقط مدیریت را بدانند کفایت نمی کند. در دنیا روی این موضوع بحث شده که چه کار باید کرد؟ و چه کار نباید کرد؟ یک بخش از مطالعات انجام شده این است که آیا می توان با آموزش مدیران این فاصله را پوشش داد؟ دو مطالعه در سالهای ۲۰۱۰ و ۲۰۱۱ انجام شده است. در این مطالعات همه بضاعت خودشان را گذاشته اند تا مدیران بیایند و آموزش ببینند. البته این مطالعات نشان دادند که دانش مدیرانی که در منصب مدیریتی نشسته اند افزایش پیدا کرده است ولی عملکرد مدیریتی این افراد افزایش پیدا نکرده است. می توان حدس زد که یا کیفیت دانش پایه این افراد یا زمینه سازمانی و یا نوع تدریس مناسب نبوده است. در مورد نوع تدریس مطالعات دیگری هم انجام شده است. در مطالعه ای که در سال ۲۰۱۰ انجام شد، مدیران اجرایی ارشد سازمان به جای شرکت در دوره های آموزشی که صرفاً دانش محفوظاتی را منتقل می کند، در یکسری مواجهات کوتاه قواعد سرانگشتی مدیریت شرکت نمودند که موثرتر ارزیابی شد. یعنی به جایی اینکه بیایند سر کلاس بنشینند، اگر چهار تا قاعده سرانگشتی مدیریت به آنان منتقل شود احتمالاً بهتر عمل خواهند کرد.

افلاطون می گفت افراد را به عنوان فیلسوف (فیلسوف در معنی بسیط آن مملکت داری بدانند) تربیت کنید و در سیستم شایسته سالار این افراد پادشاه شوند. منظور از پادشاه هم در منصب مدیریت و سیاستگذاری باشند و یا اینکه افراد را پادشاه کنید و سعی کنید به آن ها فلسفه یاد دهید. البته دومی ناممکن و سخت است. این مطالعات ۲۰۱۰ و ۲۰۱۱ نیز نشان می دهند که اگر شما افراد را بدون ملاک مدیر کنید و سعی کنید مدیریت را یادشان بدهید این کار احتمالاً جواب نمی دهد و این موضوع جدیدی نیست.

دیدگاه دیگری که به خصوص در کشورهای درحال توسعه به آن توجه شد این بود که حالا ما افرادی را داریم که به هر شکل مدیر هستند و نمی توان مدیریت را یادشان داد ولی بیاییم به هر شکلی کمک کنیم که تصمیم گیری مدیریتی بهتری داشته باشند بدون اینکه دانش مدیریتی بیشتری داشته باشند. این یعنی چی؟ یعنی بر فرآیندهای مشاوره به مدیران و سیاستگذاران کار شود. روی این موضوع به خصوص در کشورهای در حال توسعه مطالعات زیادی شده است. جلسه آینده بحث حمایت از سیاستگذاری را خواهیم داشت و ادغام بضاعت و ذخیره فرهیختگی سیاسی و علمی را در گفتار بعدی ذکر می گردد و جلسه بعد از آن حمایت گذاری توسط افراد دیگر مورد بحث قرار می گیرد. این بحث در مطالعه ای در سال ۲۰۱۰ در چند کشوری که اثبات شده است سرمایه مدیریتی پایین داشته اند و در کشورهایی که دانش مدیریتی پایینی

داشته اند مثل کشور مکزیک بصورت Random Control Trial انجام شد. بطور تصادفی به بخشی از مدیران سرویس های مشاوره و سیاستگذاری داده اند و یک گروه هم به صورت راندوم از این سرویس ها برخوردار نبوده اند. در پایان یکسال بررسی کردند و به طور قابل ملاحظه ای محصول آن سازمان هایی که از این سرویس های مشاوره استفاده کرده اند بالا بوده است. در جلسات بعد بیشتر به بحث حمایت مدیریتی و حمایت سیاسی آن می پردازیم. به نظر بنده آن مدل وزیر و پیاده را که گفتم و بحث وزیر در سایه اشاره شد به این موضوع می پردازد که فرد نخبه لازم نیست که در جایگاه مدیریتی بنشیند و خدمت کند، کافی است ادغامی بین این افراد نخبه با آن فردی که در سمت مدیریتی و سیاسی نشسته است برقرار باشد. در مورد این ادغام بحث می شود و برای طراحی ساز و کار ادغامی مدلی در پایان نامه دوره دکتری که مدل بومی سازی نخبگی علمی و سیاسی پیش می برد در دانشگاه شهید بهشتی در حال اجراست. در کشورهای مختلف از این موضوع بهره گرفته اند مثلاً در سری لانکا این حمایت مدیریتی و حمایت سیاسی ۵ درصد متوسط راندمان را بالا برده است و در کشور مکزیک ۲۳ درصد و در کشوری دیگر تقریباً ۶۰ درصد راندمان را افزایش داده است و این تفاوت به پایه سرمایه مدیریتی بر می گردد. هر چه سرمایه مدیریتی پایینی داشته باشیم و مدیران دانش و مهارت مدیریتی پایینی داشته باشند اثر سیستم های حمایت مدیریتی و سیاست گذاری بیشتر است و تفاوت ۶۰ درصد غنا و ۵ درصد سریلانکا به این صورت توجیه شده است. بنده تا این جای کار آنچه را که در ادبیات سطح جهان مطرح شده بود خیلی به اختصار مطرح کردم و در پایان دیدگاه خود را بیان می کنم. یک کشور می تواند با دیدگاه راهبردی به این موضوع نگاه کند که دیدگاه راهبردی که من به آن اعتقاد دارم به دیدگاه فیلسوف و پادشاه افلاطون نزدیک تر است و البته نمی گویم این نظریه درست است. به نظرم اگر کشوری برای آن بضاعت فکری و این سرمایه برنامه ریزی نکند به هرز می رود. بنده با آگاهی کامل از ساز و کار مدیریت نخبگی می دانم که قبل از دانشگاه در سازمان ملی پرورش استعداد درخشان به هیچ وجه برنامه ریزی خاصی برای این افراد در سطح مملکت نشده است و این افراد به سمت و سوی خاصی سوق پیدا نکرده اند. سازو کارهای متعددی برای جبران این قضیه می تواند باشد که به نظر بنده باید سطح بندی صورت گیرد یعنی چه؟ یعنی از دیدگاه بنده یک حرکت ملی برای این قضیه ضروری است و آن حرکت ملی بحث سوق دادن بهتر این استعداد های ما به سمت و سوی رشته هایی است که بعداً امکان وزیر بازی کردن در آن رشته ها بیشتر است و در واقع علوم انسانی، اقتصاد، سیاستگذاری و مدیریت و این چیزی است که باید از پایه شروع شود و وقتی دانش آموز استعداد درخشان شما در مقطعی قرار دارد که باید بین علوم انسانی، تجربی و ریاضی انتخاب کند، اگر علوم انسانی جزء گزینه اول نبود شما یک ضایعه ملی دارید. سطح دوم این است که بخواهیم این ضایعه را در سطح دانشگاه آدرس دهی کنیم که مشابه پروژه هایی است که خدمتان درباره برنامه رسالت مدار استعداد درخشان ذکر شد. این برنامه ها جنس دوم کاری است که باید انجام شود که در جلسه قبل ذکر شد. این برنامه ها انجام شد و با بی مهری دولت مربوطه پیش نرفت. اما ما باید همین برنامه را برای دانشجویانی که وارد طب می شوند به موازات برنامه های آموزشی انجام داد تا آنها را به عنوان مدیران و رهبران آینده نظام سلامت تربیت کرد. این کاری است که نزدیک ۴، ۵ سال انجام داده ایم و جواب گرفتیم. پس بحث دوم این است که اگر

ضرر را در سطح پیش دانشگاهی نگرفتیم در دانشگاه جلوی این ضرر را بگیریم . سطح سوم نهایتاً بحث افرادی است که جسته، گریخته با دانش و مهارت مدیریتی آشنا شده اند که برای تصدی پست های مدیریتی مناسب تر هستند. در یک سیستم متوسط مدیریتی این افراد باید مزیت داشته باشند که پست های مدیریتی به این افراد که دانش و بضاعت مدیریتی را دارند ، داده شود . بحث مدیریت نخبگی را داشتیم که اثبات شده است که یک فرد برای اینکه عملکرد خوبی را در نظام سلامت داشته باشد سه تا جزء باید داشته باشد ۱- این فرد باید از پتانسیل فکری بالایی برخوردار باشد یعنی IQ بالا داشته باشد ۲- مدیریت عمومی را بداند ۳- دانش سیستم مربوطه را داشته باشد. چرا که مدیریت یک موضوع عام است و دانش سیستم کاملاً متفاوت است. دفعه قبل اشاره شد که در مملکت ما سه موضوع اصلی هدف قرار داده شد که دانش سیستم سلامت و دانش نظام نوآوری اجرایی شد و در برنامه سوم توسعه دانش نظام فرهنگ اجتماعی بود که اجرایی نشد .

بحث چهارم آخرین نوشدارو با حداقل اثر بخشی این است که برای مدیران مملکت برنامه های آموزشی بگذاریم که البته در چند سال گذشته سعی شده است به صور مختلف انجام پذیرد. از مجلاتی که برای این قضیه طراحی شده مثل توسعه سلامت پزشکی تا برنامه هایی که برای مدیران دانشگاه هاوارد گذاشته شده است تا بحث های آموزشی که برای مدیران تهیه شده تا پادشاهان امروز را با فلسفه آشنا کنیم . بحث من به اختصار بود بحث جالبی بود که در دو مبحث آتی ادغام نخبگی علمی و سیاسی و حمایت از سیاستگذاری بیشتر وارد این بحث می شویم .