

## شیوه‌های نوین در مدیریت رفتار سازمانی

دکتر حسن زارعی متین\*

امروزه سازمان‌ها در ابعاد مختلف در حال تغییرند و مدیران به منظور حفظ بقای سازمان‌های خود، نه فقط باید خود را با تغییرات آینده وفق دهند، بلکه باید خود را با ایجاد تغییر و تحول مطلوب، در جامعه اثر بخشی بیشتری داشته باشند. در این جهت وظایف مدیران، از جمله مدیریت رفتار سازمانی در حال دگرگونی است، لذا این مقاله به بررسی بعضی از مهم‌ترین اقداماتی می‌پردازد که باید مورد توجه مدیران در جامعه امروزی قرار گیرد؛ از جمله این اقدامات، توانمندسازی کارکنان، یعنی آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌ها است که این مهم را می‌توان از طریق آموزش، اعتماد داشتن، جلب مشارکت، تفویض اختیار و جبران خدمات انگیزشی دنبال نمود. اقدام دیگر ایجاد بصیرت مشترک است. سومین اقدام مهم، توسعه یادگیری گروهی و سازمانی از طریق تجزیه و تحلیل نتایج عملکرد، گفت و گو و مباحثه، و کسب بصیرت از تجارب می‌باشد. اقدام مهم دیگر توسعه ارزش‌های فرهنگ سازمانی مطلوب است، چرا که فرهنگ سازمانی بر تمام پدیده‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد. آخرین موضوعی که این مقاله به بررسی آن می‌پردازد، نقش طراح، ناظر و معلم بودن مدیر در سازمان‌ها است.

## مقدمه

رشد و پیشرفت دائمی بشر به تغییر و تحول سازمان‌های مختلف منجر شده است. مدیران باید این تغییر و تحول را به مثابه یک اصل ضروری بپذیرند و با وفق دادن سازمان خود را با تغییرات محیطی، به ویژه تغییر تکنولوژی، به توسعه و فرآیندهای کاری و تکنولوژی بپردازند. در این راستا، مهم‌ترین عامل مؤثر در توسعه، منابع انسانی است. سازمان‌های پیشرفته از طریق سرمایه‌گذاری بر روی این عامل مؤثر، توانسته‌اند در فعالیت‌های خود تغییرات مطلوب ایجاد کنند. محققینی مانند «کریس آرگریس»، «وارن بنیس»، «رنیس لیکرت»، «ریچارد بکارد»، «هرسی» و «بلانچارد»، «ادگار شاین» و «چارلز پرو» و بسیاری دیگر در مورد منابع انسانی و ارتباط آن با موفقیت سازمان‌ها، مطالعه و تحقیق داشته و بر ارتباط مؤثر بین آن‌ها تاکید ورزیده‌اند.

دنیای امروزی پیچیدگی‌های مختلفی دارد؛ تغییر در تکنولوژی، نیازها و سلیقه‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی و شاه‌راه‌های اطلاعاتی، قوانین و مقررات دولتی و گمرکی، کیفیت و نوع محصولات و خدمات، شیوه مدیریت و فرآیندهای تولید، همه عواملی است که در اداره مؤثر یک سازمان تأثیر دارد. برای پاسخ دهی مناسب به این تغییرات باید به منابع انسانی سازمان توجه بیشتری شود. این در حالی است که در کشور ما عمدتاً باورهای زیر در مورد کارکنان حاکم است:

- کارکنان می‌خواهند و نیاز دارند که مورد نظارت قرار گیرند؛
- جهت و کانون توجه روشن، فقط از رهبری قدرتمند سازمان ناشی می‌شود؛
- کارکنان فقط چیزهایی را انجام می‌دهند که برای انجام دادنشان پاداش می‌گیرند؛
- کارکنان استعداد، تعهد و انگیزه خود را در خدمت سازمان نمی‌گیرند.

این باورها اصولاً دیدگاه مکانیکی و اقتصادی از رفتار انسانی است و با پیچیدگی‌های امروزی سازمان‌ها تناسبی ندارد. دنیای امروزی مدیران را به باورها و چالش‌های خاصی فرا می‌خواند و نیازمند دخالت انسانی بیشتر است. اکنون زمان حرکت از یک شکل اداره امور به شکل دیگر است و پویایی این، شباهت به نابودی و آفرینش همزمان دارد. در شیوه‌های مدیریتی گذشته، مدیران فکر کردند و کارکنان انجام می‌داد؛ یعنی تدوین و اجرای راه‌کارها، دو دسته فعالیت مجزا به شمار می‌آمدند ولی در شیوه‌های

جدید به عکس، کارکنان با ایفای نقش‌های گوناگون به طور همزمان با روش‌های گوناگون درباره امور و فعالیت‌های یکسانی می‌اندیشند<sup>۱</sup>. در این شیوه کارکنان بخشی از مجموعه منسجم رهبری سازمان به شمار می‌آیند، و به بیان دیگر همه درگیر و سهیم‌اند. در این نظام حرمت و مسئولیت‌های همگان، محترم شمرده می‌شود و به گونه‌ای فعال مورد حمایت قرار می‌گیرند. به منظور تغییر و تحول مدیریت و سازمان و برخورد مناسب با دنیای پیچیده و در حال تغییر امروز، بعضی شیوه‌های جدید که در مدیریت رفتار سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد عبارت‌اند از:

- ۱- توانمندسازی کارکنان ۲- ایجاد و توسعه بصیرت مشترک ۳- توسعه یادگیری گروهی ۴- نقش‌های «طراح»، «ناظر» و «معلم» داشتن در امر رهبری ۵- توسعه ارزش‌های فرهنگ سازی مطلوب.
- که اینک به توضیح هر کدام از آن‌ها می‌پردازیم.

## ۱) توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان یکی از مؤلفه‌هایی است که با کارآیی و اثر بخشی سازمان ارتباط مستقیم دارد. مفهوم توانمندسازی یا قدرت‌دهی این است که کارکنان در انجام کارهای خود آمادگی بیشتری به دست آورند و به آن باور و اعتقاد داشته باشند؛ به عبارت دیگر، توانمندسازی یعنی فراهم کردن شرایطی که کارکنان به مشارکت فعال در سازمان تشویق شوند. در نگرش سنتی توانمندسازی کارکنان مترادف بود با از دست رفتن قدرت و توانایی مدیران، زیرا با تقسیم قدرت بین افراد بیشتر، سهم هر کس از قدرت کم‌تر می‌شود. در این نگرش سنتی قدرت به عنوان یک بازی مجموع صفر در نظر گرفته می‌شود، لذا هر کس باید در کسب مقدار بیشتری از آن سعی نماید. در نگرش‌های جدید قدرت به عنوان کالای ثابت، معنا و مفهوم خود را از دست داده و اعتقاد بر این است که اگر قدرت دهی به نحو صحیحی صورت پذیرد، میزان کل قدرت در سازمان افزایش می‌یابد؛ به عبارت دیگر، قابلیت سازمانی از یک موقعیت پایین به موقعیت بالاتری انتقال می‌یابد<sup>۲</sup>.

در مورد قدرت و ارتباط آن با رهبری در سازمان‌ها، اعتقاد جدید بر این است که

مدیران باید پیوسته از قدرت تخصصی و جذابیت شخصیتی خود استفاده کنند؛ یعنی آن‌ها را در اختیار کارکنان قرار دهند و به توانمندسازی کارکنان بپردازند. اگر مدیر اطلاعات و تخصص خود را در اختیار دیگران قرار ندهد، نه تنها تصور بی قدرتی مدیر، نزد کارکنان شکل می‌گیرد، بلکه مانع رشد کارکنان خود نیز می‌شوند. لذا مدیران باید خود پیوسته در پی کسب تخصص و اطلاعات بیشتر باشند و با انتقال آن به کارکنان، در امر نفوذ بر رفتار کارکنان مؤثر واقع شوند<sup>۳</sup>. در این صورت نه تنها از قدرت مدیر کاسته نمی‌شود، بلکه افزایش هم می‌یابد و این به ویژه هنگامی مصداق دارد که قدرت کل سازمان افزایش یابد.

توانمندسازی در مورد یک ملت هم مصداق دارد؛ اگر در کلیه زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، آحاد مردم مشارکت فعال داشته باشند، موقعیت کل کشور در زمینه‌های مذکور بهبود خواهد یافت.

برخی مدیران که احساس می‌کنند دارای قدرت و توان کم‌تری هستند، به همان میزان به سمت روش‌های مستبدانه روی خواهند آورد.

توانمندسازی کارکنان باعث می‌شود تا کارکنان احساس کنند که:

- افرادی مهم و برجسته‌اند و این مهم در بهبود عزت نفس آنان مؤثر است.
- قسمتی از یک تیم یا مجموعه فعال هستند و اگر این مهم در تعهد آن‌ها نسبت به سازمان و وظایف، ظاهر می‌شود.
- پیوسته باید به دنبال یادگیری و کسب شایستگی باشند و این مهم می‌تواند در عملکرد و اثربخشی سازمان مؤثر باشد<sup>۴</sup>.

### راه‌های توانمندسازی کارکنان

انتقال مدیران برای به توانمندسازی کارکنان به عوامل متعددی بستگی دارد که در این قسمت به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌کنیم:

#### الف - احترام و اعتماد داشتن به دیگران

اعتماد داشتن یعنی این که کارکنان، شغل و سازمان خود را دوست دارند و می‌توانند هر کدام مسئولیت بخشی از کارها را به عهده بگیرند. چنانچه به انجام صحیح کارها و مسئولیت‌پذیری کارکنان اعتماد شود، آن‌ها نیز به این اعتماد ایجاد شده پاسخ مناسب

داده و نسبت به آن احساس تعهد می‌کنند. در این حالت اگر اشتباهی هم رخ دهد، عمیقاً درک نموده و در کشف علل بروز اشتباه تلاش خواهند کرد که در نهایت به تغییر رویه‌ها و رفتار منجر شده و اشتباه‌های گذشته را جبران خواهند کرد. اعتماد داشتن و محترم شمردن کارکنان، مهم‌ترین نگرش در برنامه‌های توانمندسازی است که بدون وجود آن، مدیران به کارکنان خود اختیارات لازم برای کارها را تفویض نخواهند کرد.

### ب - آموزش نیروی انسانی

نیروی انسانی توانمند نمی‌تواند متناسب با تغییرات محیطی و سازمانی پیش رود. در این جهت آموزش کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند و امروزه به عنوان مهم‌ترین فعالیت سازمانی به شمار می‌آید. در وجود انسان‌ها استعداد‌های پنهانی زیادی وجود دارد که نیازمند اکتشاف و به کارگیری در مجرای صحیح است. به دلیل تغییرات شدید در تکنولوژی برای انجام وظایف سازمان و هم‌چنین رشد و توسعه نیروی انسانی، برنامه‌های آموزشی مختلفی تدوین می‌گردد که در این برنامه‌ها باید مدیران سازمان بیشتر مورد توجه قرار گیرند، زیرا در این صورت آن‌ها می‌توانند با کارایی بیشتر در جهت توانمندسازی کارکنان تلاش کنند. در بسیاری از سازمان‌های موفق، محور فعالیت‌های بهبود و بازسازی و تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش بوده است.<sup>۵</sup>

برنامه‌های آموزشی باعث آشنایی کارکنان با نظریه‌ها و روش‌های جدید، و در نتیجه توانمندتر شدن آنان می‌شود و اهمیت آن به حدی است که حتی اگر کارکنان از انگیزه و تعهد بالایی نیز برخوردار باشند، بدون شرکت در برنامه‌های آموزشی مهارت‌های لازم را کسب نخواهند کرد.

### ج - تفویض اختیار

توانمند کردن کارکنان در همه سطوح به این معنا است که اختیارات لازم برای انجام کارهای مربوط، به آن‌ها تفویض شود. اگر برای کارکنانی که سطح آمادگی آن‌ها نسبتاً بالا است، تفویض اختیار صورت نگیرد، مانع رشد و پیشرفت آنان می‌شود. کارکنان باید از طریق انجام کار، شکست را تجربه کنند و نتایج اعمال خود را مورد بازنگری قرار دهند تا به موفقیت ختم شود. فرصت داشتن برای انجام کار و برنامه ریزی کاری، احتیاج به تفویض اختیار دارد. اصولاً این تفویض اختیار، رشد و توانمندسازی یک رابطه مستقیم

وجود دارد. وقتی تفویض اختیار واقعی صورت گرفته است که کارکنان برای اقدامات خود مسئول باشند و هر یک از پرسنل این مسئولیت را بپذیرد.

#### د- مشارکت

یکی از روش‌های تغییر سازمان، ایجاد و توسعه نظام مشارکتی است که یکی از نشانه‌های رشد فرهنگ نیز محسوب می‌شود. بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکریش تری برخوردارند. در مکتب اسلام برای ترغیب انسان‌ها به این امر مهم خطاب به پیامبر اسلام ﷺ آمده است «و شاورهم فی الامر، فاذا عزمتم فتوکل علی الله».

پیامبر اسلام (ص) نیز از مشورت به عنوان اصلی تربیتی استفاده می‌کرد و به لحاظ جنبه آموزشی و تربیتی آن با یاران خود به مشورت می‌پرداخت. در این شیوه، از آن جایی که به فکر و نظریات کارکنان بها داده می‌شود، به پرورش احساس وفاداری، همکاری و تعهد افراد نسبت به سازمان منجر می‌گردد. مدیران نیز در این شیوه با هدایت و راه‌نمایی و تشویق و قدردانی، موجبات شکوفایی و رشد توانایی‌های کارکنان را فراهم می‌سازند. گفت و گو و بیان دیدگاه‌ها در جلسات، یک روش عالی برای توسعه ارزش‌ها و الگوهای مطلوب رفتاری و افزایش توانایی‌ها در حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها است.<sup>۷</sup> ضمن آن که امروزه، مشارکت فعال و خلاق کارکنان یک اصل ضروری است، زیرا مسائل رویاروی ما در محل کار، بسیار پیچیده‌تر و به هم وابسته‌تر از آن است که توسط معدودی از مسئولان قابل حل باشد.<sup>۸</sup>

#### ه- جبران خدمات انگیزشی

جبران خدمات کارکنان نه فقط شامل دریافت‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا می‌گردد، بلکه هم چنین شامل تمام دریافتی‌های دیگری نیز می‌گردد که در طبیعت شغل وجود دارد، مانند: شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پر محتوا، شرایط کاری مطلوب و فرهنگ سازمانی مناسب.<sup>۹</sup> کارکنانی که عملکرد مطلوبی دارند، انتظار دارند که متناسب با آن از جبران خدمات بالاتری بهره‌مند باشند.

البته برنامه‌های توانمندسازی، خود یک بخش مهمی از جبران خدمات کارکنان است

و از طرفی دیگر، کارکنانی که عملکرد بهتری دارند و در این راستا تلاش می‌کنند، برای بهبود رضایت و انگیزه آن‌ها، باید پاداش مناسبی پرداخت شود. این مهم می‌تواند برای دیگران نیز، انگیزه تلاش و یادگیری بیش‌تر و عملکرد بهتر فراهم کند.

## ۲) ایجاد و توسعه بصیرت مشترک

برای هدایت یک سازمان به سمت تعالی و موفقیت بلند مدت، هیچ نیرویی برتر از توانمندی بصیرت جذاب، ارزشمند، قابل دستیابی و همراه با مشارکتی فراگیر برای آینده نیست. امروزه برای رهبری مؤثر، بصیرت مشترک ضروری است. که هم درک همگان از مسئولیت و کار را بالا می‌برد و هم نیرویی قدرتمند در تغییر سازمانی می‌باشد و منافع بلند مدتی را برای سازمان ایجاد می‌کند.

بصیرت بیانیه‌ای درباره آینده سازمان است و آینده موفق‌تری را به تصویر می‌آورد که پیشرفت، توفیق و برتری واقعی را برای آن دسته از کسانی ارائه می‌دهد که برای تحقق آن تلاش و کوشش می‌کنند.

بصیرت عبارت است از آینده‌ای واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب برای سازمان. بصیرت بیان صریح از سرنوشتی است که سازمان باید به آن سمت حرکت کند. آینده‌ای که مهم، موفقیت‌آمیز و مطلوب‌تر از وضعیت فعلی آن است<sup>۱۰</sup>. بصیرت بیدارباشی است که افراد سازمان را به این ندا فرا می‌خواند که تغییری اساسی و مورد نیاز در راه است. بصیرت وسیله‌ای حیاتی است که بدون آن، رهبری سازمان با شکست رو به رو خواهد شد.

یک رهبر بصیر، فردی است که می‌تواند بصیرت جذابی را برای آینده سازمان خود طراحی کند، تعهد افرادش را نسبت به آن جلب نماید و با ایجاد تغییرات اساسی و لازم، آن بصیرت را به مرحله عمل در آورد.

چگونه پی ببریم که بصیرت صحیح انتخاب شده است؟ معیارهای اصلی این انتخاب عبارت‌اند از:<sup>۱۱</sup>

۱- بصیرت تا چه حد آینده محور است؛ یعنی تا چه حد بر فرضیات منطقی پیرامون آینده استوار است، تا این که صرفاً طرحی درباره وضعیت موجود باشد؟

- ۲- بصیرت تا چه حد آرمانی است؛ یعنی تا چه حد به نظر می‌رسد که سازمان را به آینده روشن و بهتری هدایت می‌کند؟
- ۳- بصیرت تا چه حد برای سازمان مناسب است؛ یعنی تا چه حد با تاریخ، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی همخوانی دارد؟
- ۴- بصیرت تا چه حد مقصد و جهت را روشن می‌سازد؟
- ۵- بصیرت تا چه حد الهام بخش اشتیاق و مشوق مشارکت است؟
- ۶- بصیرت تا چه حد منعکس کننده یکپارچگی سازمان است؟
- ۷- بصیرت آیا به اندازه کافی بلند پروازانه است؟

بصیرت به تنهایی برای مدیریت موفق کافی نیست. برای تبدیل بصیرت به عینیت، رهبر باید مطمئن شود که بصیرت در حد گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شده است و به طور گسترده‌ای در سازمان از آن حمایت می‌شود. در واقع بصیرت باید یک بصیرت مشترک باشد؛ یعنی بصیرت‌یابی یک فرآیند گروهی است و در صورتی بصیرت مشترک که آرمان و آرزوی همه کارکنان است ایجاد می‌شود که کارکنان همگی بصیرت را بپذیرند.<sup>۱۲</sup>

یک بصیرت مشترک زمانی واقعاً مشترک محسوب می‌شود که همه اعضای سازمان تصویری یکسان از آن در ذهن خود داشته باشند و به این تصویر کاملاً متعهد باشند. در واقع باید ارتباطی کاملاً مشخص و روشن بین آن‌ها برقرار ساخت تا به نقطه مشترکی دست یابند و از منبع مشترکی الهام بگیرند.<sup>۱۳</sup> این بصیرت مشترک برای ایجاد سازمان فراگیر، عنصری حیاتی است، زیرا انرژی لازم را برای فراگرفتن تأمین می‌کند.

### نقش بصیرت مشترک در سازمان

- ۱- بصیرت مشترک، شهامت و شجاعت افراد را در برخورد با مسائل و مشکلات افزایش می‌دهد.
- ۲- با وجود بصیرت مشترک، هویت افراد عین هویت شغلی‌شان می‌شود؛ یعنی فرد خود را با شغل و وظیفه‌ای که دارد در درون تیم می‌شناسد.
- ۳- بصیرت مشترک، سازمان را از خمودگی و روزمرگی نجات داده و نشاط و شادی را به سازمان می‌بخشد.



- ۴- آرمان مشترک، منبع الهامی بزرگ و غنی محسوب می‌شود که هر فرد، حضور آن را در کنار خود احساس می‌کند.
  - ۵- بصیرت جلت تعهد می‌کند و به افراد انرژی می‌بخشد.
  - ۶- بصیرت مشترک به زندگی کارکنان معنا می‌دهد.
  - ۷- بصیرت مشترک به توانمند سازی کارکنان می‌پردازد.
  - ۸- بصیرت مشترک نقش یک چراغ دریایی را بازی می‌کند.
- دنیای پیچیده امروزی نیازمند آن است که سازمان‌ها دارای بصیرتی مشترک با مشخصات مذکور باشند.

### ۳) توسعه یادگیری گروهی و سازمانی

سومین شیوه نوین در مدیریت رفتار سازمانی یادگیری گروهی است. یکی از دلایل عمده شکست بعضی سازمان‌ها عدم انطباق آن‌ها با تغییرات محیطی است و تحقیقات مختلف، وجود ارتباط تنگاتنگ بین موفقیت سازمان‌ها و خلاقیت و نوآوری را ثابت کرده است.<sup>۱۴</sup>

برای توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان باید به دنبال یادگیری یادگیری آن باشیم و یاد بگیریم که چگونه تغییرات لازم را در کار ایجاد کرده و چگونه از تجارب دیگران استفاده کنیم. هر چند مبنای خلاقیت و نوآوری یادگیری است ولی یادگیری فردی الزاماً به تغییر و خلاقیت و نوآوری منجر نمی‌شود بلکه یادگیری گروهی لازم است.

یادگیری گروهی عبارت است از فرآیندی که طی آن استعداد و قابلیت‌های اعضای گروه توسعه یافته و به گونه‌ای همسو در جهت اهداف گروهی سوق داده می‌شود.<sup>۱۵</sup> آن‌چه امروزه سازمان‌ها به آن نیاز دارند، فراتر از یادگیری فردی است، زیرا یادگیری فردی در بسیاری از موارد به خلاقیت و تغییر منجر نمی‌شود اما اگر گروه یاد بگیرد و قابلیت گروه در تغییر و تحول افزایش یابد، هسته اولیه یادگیری در تمام سازمان شکل می‌گیرد، چرا که قابلیت‌های توسعه داده شده را می‌توان بر سایر افراد دیگر گروه‌ها تسری داد و موجبات یادگیری سازمانی و تغییر و تحول را در یک سازمان فراهم کرد. یادگیری گروهی به رغم این که با قابلیت‌های فردی و قدرت فهم افراد مرتبط است،

اصولاً نظامی گروهی تلقی می‌شود.

یادگیری گروهی نیازمند گفت و گو و مباحثه بین اعضای گروه است و گفت و گو عبارت است از ابراز آزادانه دیدگاه‌ها و مسائل اساسی و پیچیده و گوش سپردن عمیق به نظریات دیگران. در گفت و گو یک گروه، مباحث پیچیده را از زوایای مختلف بررسی می‌کند و بر اثر آن خلاقیت و یادگیری گروهی توسعه می‌یابد. مباحثه یعنی نقد و دفاع از نظر ارائه شده که از طریق آن با سنجیدن گزینه‌ها و راه حل‌های مختلف، راه حل برتر انتخاب می‌شود.

بر اساس تحقیقات، افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی از خود خلاقیت نشان می‌دهند، زیرا جرعه‌های خلاقیت از میان گفت و گو و مباحثه زده می‌شود. به منظور توسعه گفت و گو و مباحثه سازنده بین اعضای گروه، سه شرط لازم است<sup>۱۶</sup>:

#### **الف - معلق ساختن پیش فرض‌ها**

معلق ساختن پیش فرض‌ها به معنی دور انداختن آن‌ها نیست، بلکه منظور این است که آن‌ها را در پیش چشم خود آویزان تلقی کرده و اجازه دهیم که مورد سؤال قرار گیرند. زمانی که یک شخص بر افکارش به شدت پافشاری نموده و اصرار می‌کند که راهی به جز این که من می‌گویم وجود ندارد، باب گفت و گو مسدود خواهد شد.

#### **ب - یکدیگر را به چشم یک دوست دیدن**

تلاش آگاهانه به منظور نگاه کردن به یکدیگر به چشم یک دوست، به برقراری رفتاری دوستانه نیز منجر خواهد شد. این مهم نقش بسیار حیاتی و مهم در ایجاد جوی مثبت و سازنده دارد که برای جبران آسیب‌پذیری احتمالی که بر اثر گفت و گو و مباحثه حاصل می‌شود، ضروری است. ما با دوستانمان با لحنی متفاوت با آن چه که با افراد غریبه داریم، به گفت و گو می‌نشینیم. معنی دوستی به هیچ وجه این نیست که افراد با تمام نظرهای یکدیگر موافق باشند، بلکه درست برعکس، قدرت واقعی یکدیگر را به چشم دوست دیدن، زمانی مشهود خواهد شد که اختلاف نظری وجود داشته باشد.

#### **ج - حفظ چارچوب و زمینه اصلی گفت‌وگو**

در هر گروه یک نفر باید هدایت گفت و گوها را بر عهده بگیرد. این اصل به خصوص در مراحل اولیه مبدل سازی گفت و گو به یک قاعده گروهی مصداق دارد. وظیفه رهبر

گروه آن است که جریان گفت و گو را حفظ کند. هر چه تجربه و قابلیت‌های گروهی در گفت و گو بالاتر می‌رود، نقش حافظ آن کم‌رنگ‌تر شده و به تدریج وی نیز تنها عضوی از فرآیند گفت و گوی جمعی خواهد شد.

عنصر دیگر در یادگیری گروهی، کسب بصیرت از تجارب مختلف است؛ به ویژه اگر سازمان‌های توانمند روش‌های جدید را به کار گرفته باشند. برای این که بتوان یادگیری گروهی را به یادگیری سازمانی تبدیل کرد، باید بصیرت به دست آمده در یک گروه را به اطلاع گروه‌های دیگر رساند تا همه افراد سازمان از آن بهره‌مند شوند. در واقع تنها در صورتی تغییرات لازم در سطح سازمان صورت می‌پذیرد که گروه‌ها آموخته‌های خود را در سطح سازمان منتشر کنند.

گفت و گو و مباحثه را می‌توان درباره نتایج اعمال گذشته توسعه داد. معمولاً مدیران بر اساس اعتقادات، تجارب و مهارت‌های خود به اعمالی دست زده و به نتایجی می‌رسند که یادگیری از این مرحله به بعد (با بازنگری نتایج اعمال گذشته) شروع می‌شود؛ برای مثال به منظور دست یافتن به علت پیروزی یا شکست در اعمال گذشته، مشارکت افراد در بازنگری باعث می‌شود که تمام جوانب کار بررسی و تجزیه و تحلیل شده و به جرقه‌های خلاقیت و نوآوری منجر شود. در این صورت شکست‌ها به شکست بارور منجر می‌شود؛ یعنی به بصیرت ختم شده و به خلق موفقیت می‌انجامد. در مورد موفقیت‌ها هم بازنگری ضروری است، زیرا در غیر این صورت، موفقیت، به موفقیت غیر بارور تبدیل می‌شود؛ یعنی موفقیتی که گروه علت آن را نمی‌داند.

در نتیجه اگر نتایج اعمال یک سازمان و گروه مورد بازنگری گروهی قرار گیرد و هم‌چنین آموخته‌های این بازنگری در سطح سازمان منتشر شود، یادگیری سازمانی و به نوبه آن تغییر و تحول سازمانی صورت می‌گیرد. در این صورت یادگیری سازمانی بدین صورت تعریف می‌شود: جست و جو کردن، پذیرفتن و در آغوش گرفتن تغییرات.

#### ۴) ایجاد ارزش‌های فرهنگ سازمانی مطلوب

مطالعات و تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و

نوآوری، میزان مشارکت کارکنان، تعهد، سخت‌کوشی و مانند آن تأثیر می‌گذارد؛ به عبارت دیگر، در سازمان پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ سازمانی وجود ندارد.<sup>۱۷</sup>

در گذشته نه چندان دور، مدیران در سازمان‌ها به اداره و هدایت شش عامل مؤثر در بهره‌وری توجه داشتند که عبارت بودند از: نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه تولید، بازار و مهارت مدیریتی. اما امروزه دانشمندان مدیریت بر این باورند که عامل مهم‌تری نیز وجود دارد که به شکل‌دهی، هدایت و تقویت عوامل مذکور می‌پردازد و آن فرهنگ سازمانی است. به همین دلیل امروزه وظیفه اساسی مدیران، شکل‌دهی و هدایت ارزش‌های فرهنگ سازمانی است؛ به بیان دیگر، در واقع نقش اساسی رهبران سازمانی، مدیریت ارزش‌ها در سازمان است.<sup>۱۸</sup> بعضی دانشمندان مدیریت، عملکرد عالی را با حاکم‌بودن ارزش‌ها و اهداف متعالی در سازمان مرتبط می‌دانند.<sup>۱۹</sup>

حتی اگر هدف سازمان‌ها سودآوری باشد، بدون توجه به ارزش‌های فرهنگ سازمانی نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند. در ایران اسلامی با توجه به هدف از تأسیس حکومت و هدف از خلقت انسان، این وظیفه از اهمیت مضاعف برخوردار است، زیرا در سازمان‌های دارای فرهنگ اسلامی، اصل، ساختن انسان‌ها است.<sup>۲۰</sup>

در فرهنگ اسلامی با تقویت روحیه تقوا، عامل کنترل‌کننده درونی در افراد به وجود می‌آید و این مهم ضمن رشد و تعالی معنوی انسان‌ها به کاهش هزینه منجر می‌گردد.<sup>۲۱</sup>

اولین اقدام در توسعه ارزش‌های فرهنگی مطلوب، بررسی و شناسایی فرهنگ سازمانی موجود است که برای شناسایی آن باید از طریق مصاحبه با کارکنان و پرسشنامه اقدام شود.

اصولاً، مدیریت حاکم بر سازمان‌ها، بر نوعی اعتقاد و ارزیابی در مورد جهان، هستی و هدف از خلقت جهان و انسان متکی می‌باشد. در واقع میان جهان بینی و نظام ارزشی با علوم انسانی از جمله مدیریت، رابطه‌ای نزدیک وجود دارد و در کشور ما برای تبیین فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، مطالعه و تحقیق بنیادی لازم است. پس از انجام این دو مرحله باید به مقایسه فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب پرداخت و در جهت توسعه ارزش‌های فرهنگی مطلوب به آموزش نیروی انسانی و سایر تغییرات همت گمارد.

## ۵) نقش‌های جدید رهبری در سازمان

بر اساس نظریه‌های گذشته در بحث رهبری در سازمان‌ها، تأکید بیش‌تر به سبک‌های وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری بر اساس سطح آمادگی کارکنان بوده است. اما نگرش جدید نسبت به رهبری در سازمان‌های فراگیر بر نکات ظریف‌تر و حائز اهمیت‌تری تکیه می‌کند که بر اساس آن، رهبران «طراح»، «ناظر» و «معلم» هستند<sup>۲۲</sup>، یعنی رهبر سازمان مسئول فراگیری کارکنان و فراهم‌کننده شرایطی است که کارکنان بتوانند به طور دائم بر توانایی‌های خود بیفزایند و در جهت موفقیت سازمان و خود تلاش کنند.

وظیفه طراحی بدین معنا است که رهبران مسئول طراحی بصیرت مشترک، یکپارچه‌سازی ارزش‌ها و نگرش‌ها، مقاصد، طراحی ساختار و خط‌مشی‌های لازم برای یک سازمان فراگیر و توانمندسازی کارکنان و توسعه یادگیری گروهی و سازمانی اند. به طوری که کارکنان با مشارکت فعال بتوانند خودشان تغییرات را جست و جو کنند، بپذیرند و خود را با آن وفق دهند و موجبات موفقیت سازمان را فراهم سازند.

وظیفه ناظری رهبری به این نکته اشاره دارد که در وجود هر فردی منبع عظیم و سرشاری از توانایی‌های بالقوه وجود دارد که می‌توان از آن‌ها در صورت به کارگیری صحیح به نحو مؤثری استفاده نمود. هر فرد انگیزه و تمایلی خاص دارد که اگر در شغل متناسب با آن به کار گرفته شود، می‌تواند کشش عمیقی به فراگیری ایجاد کند.

در این صورت کارکنان می‌توانند در کارها مشارکت فعال داشته باشند و هر کدام خود را در بخشی از کارها مسئول بدانند. در این شرایط وظایف سنتی رهبری با اهمیت کم‌تری جلوه می‌کند و رهبر ناظری حساس و دقیق خواهد بود. نظارت او بیش از آن که بر کار افراد باشد، به دنبال اطمینان یافتن از این است که افراد گروه‌ها به طور مشترک فهم درستی از ماهیت جاری سازمان و آینده دارند و اگر عملکرد سازمان همخوانی خود را با بصیرت یا بیانیه رسمی‌اش از دست بدهد، به دنبال حل مسئله باشد و در جهت توسعه بصیرت گام بردارد.

وظیفه معلمی به دنبال این است که فراگیری را در کارکنان پرورش دهد. والدین نیز باید در این نقش به فرزندان چگونه آموختن را آموزش دهند. در حالی که در گذشته رهبران سازمان دنبال این بودند که به کارکنان یاد بدهند که چگونه ببینند. آموختن

یادگیری در طول زمان صورت می‌گیرد و مربوط به روابط رهبر با پیروانش می‌شود. این وظیفه را بیش‌تر رهبرانی می‌توانند در سازمان داشته باشند که نسبت به کارکنان خود رفتار دوستانه دارند و به آن‌ها احترام قائل‌اند. رهبرانی که دلسوز، غم‌خوار، مددکار، منصف، قدردان و علاقه‌مند به نیازها و احساسات کارکنان هستند، پاداش‌های عادلانه می‌دهند و مشارکت کارکنان را خواهانند.

## پی‌نوشت‌ها:

۱. پاتریشیا مکرلگان و کریستونل، عصر مشارکت، ترجمه مصطفی اسلامی (دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷) ص ۱۶.
2. R.M.kanter, "Power Failure in Management Circuits", Harward Business Review, 54(4), 1979, p.65-75.
3. Paul Hersey & Ken Blanchard, "Management of Organizational Behavior" (Fifth Edition: ,Prentice- Hall, 1988).
4. Bennis and Nanus, " Leaders" ( New York, Harper and Ram, 1985).
5. Williams, Dobson, Walters, "Changing Culture New Organization Approaches" (First Published: Institute of Personal Management, 1989) p.29.
6. Charles O'Reilly "Corporation Culture and Commitment, Motivation and Social Control in Organization", Managing Human Resources, Summer 1989, p.9- 25.
7. Williams, Dobson and Walters, op.cit, p.74.
۸. پاتریشیا مک لگان و کریستونل، همان ص ۱۷.
9. M.R.Carrell and F.E. Kuzmits, "Personnel Human Resource Management " ( Second Edition: Merrill Publishing Company, 1988) p.305.
۱۰. برت نی‌نوس، رهبری بصیر: ابداع مفهومی جذاب از هدایت سازمانی - ترجمه محمد ازگلی و برزووهی (چاپ اول: دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۷) ص ۲۴.
۱۱. همان، ص ۳۱۵.
12. Hersey Paul and Blanchard Kenneth and Dewey Johnson, "Management and Organizational Behavior" ( 6th ed: Prentice- Hall, 1996).
۱۳. پیتز سنگه، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن (چاپ اول: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۵) ص ۲۶۰.
14. Stephen P. Robbins, "Organization Theory" ( Prentice\_ Hall, 1987) p.323.
۱۵. پیتز سنگه، همان، ص ۲۹۵.
۱۶. همان، ص ۳۰۷.
17. Williams, Dobson and Walters, op.cit, p.30.
18. Charles S.Mccoy "Management of Values" (Pitman Publishing Inc 1985) p.11-12.
19. Ibid.
۲۰. ناصر مکارم شیرازی «ویژگی‌های مدیریت اسلامی، ریشه‌ها، الگوها و انگیزها» مرکز آموزش مدیریت دولتی، چهارمین سمینار مدیریت اسلامی.

۲۱. حسن زارع‌ی متین « تبیین فرهنگ مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی » مجله مجتم‌ع آموزشی عالی قم، سال اول، شماره اول (۱۳۷۸).
۲۲. پیتر سنگه، همان ، ص ۴۳۴.