

روابط فرد و سازمان

تألیف:

دکتر محمدرضا دلوی

دکتر ماکان آریا پارسا

نهاد سلامتین

محمد محسن میرباقر

سرشناسه:	دلوی، محمدرضا، ۱۳۴۹ -
عنوان و نام پدیدآور:	Dalvi, Mohammad Reza روابط فرد و سازمان / مولف: محمدرضا دلوی، ماکان آریا پارسا، نهال سلامتیان، محمد محسن میرباقر
مشخصات نشر:	اصفهان: پارسیان دانش پندار، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری:	۴۵۰ص
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۵۱۲-۵۴-۱
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیپا
موضوع:	ارتباط در سازمان‌ها
موضوع:	Communication in organizations
شناسه افزوده:	آریا پارسا، ماکان، ۱۳۶۵-
شناسه افزوده:	سلامتیان، نهال، ۱۳۶۴
شناسه افزوده:	میرباقر، محمد محسن، ۱۳۵۲
رده‌بندی کنگره:	HD۳۰/۳
رده‌بندی کنگره:	۶۵۸/۴۵
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۵۶۹۲۱۵۷

نام کتاب: روابط فرد و سازمان

مولف: دکتر محمدرضا دلوی، دکتر ماکان آریا پارسا، نهال سلامتیان، محمد محسن میرباقر

ناشر: اصفهان : پارسیان دانش پندار ۱۴۰۰

طراح جلد: صبا اصفهانیان

شمارگان: ۱۰۰۰

قطع: وزیر

تاریخ نوبت چاپ: تابستان ۱۴۰۰

نوبت چاپ: دوم

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۵۱۲-۵۴-۱

قیمت: ۳۲۰۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل اول: ارتباطات و کاربردهای آن

۲	تعریف ارتباط.....
۲	اهمیت ارتباط.....
۳	الگوهای ارتباط.....
۳	عناصر فرآیند ارتباطات.....
۵	پارازیت.....
۵	جنبه‌های ارتباط.....
۶	ارتباطات انسانی.....
۶	سطوح ارتباطات انسانی.....
۸	هدفهای ارتباط.....
۹	روشهای ارتباط.....
۹	ارتباط ارادی، ارتباط غیر ارادی.....
۹	ارتباط رسمی، ارتباط غیر رسمی.....
۹	ارتباط کلامی و غیر کلامی.....
۱۰	ارتباط مستقیم، ارتباط غیرمستقیم.....
۱۰	ارتباط یک سویه، ارتباط دو سویه.....
۱۱	رسانه های ارتباطی.....
۱۱	-ارتباط رادیویی.....
۱۱	-ارتباط مخابراتی.....
۱۱	-ارتباط تلویزیونی.....
۱۱	-ارتباط اینترنتی(الکترونیک).....
۱۱	بهبود ارتباطات.....
۱۳	روش‌های بهبود ارتباطات.....
۱۳	داستان گویی.....

۱۴	 رسانه ها اجتماعی و داستان گویی
۱۴	 مهارت های ارتباطی مهم
۱۵	 شنود فعال
۱۷	 مهارت های بازخورد
۱۷	 روش تقویت هوش و حافظه از راه قیاس منطقی
۱۸	 به یاد آوردن

فصل دوم: مدیریت تعارض، دیدگاه ها، سبک های پیشنهادی جهت مدیریت

تعارض

۲۲	 مقدمه
۲۴	 تعاریف تعارض سازمانی
۲۶	 انواع تعارض
۲۶	 تعارض غیر سازنده (غیر کارکردی)
۲۸	 تعارض سازنده (کارکردی)
۳۰	 دیدگاه متعادل از تعارض
۳۰	 ضرورت همکاری در سازمان
۳۲	 ماهیت تعارض
۳۲	 اهمیت تعارض
۳۵	 مکاتب فکری در مورد تعارض سازمانی
۳۹	 تعارض از دیدگاه مکاتب و صاحب نظران مدیریت
۴۴	 سایر تعارضات سازمانی
۴۳	 تعارض های نهادینه شده
۴۳	 تعارض های نو ظهور
۴۴	 تعارض بنیادین (تعارض های نهادینه شده)
۴۴	 تعارض در هدف
۴۴	 تعارض رویه ای
۴۵	 تعارض شناختی
۴۷	 تعارض احساسی/عاطفی

۴۷.....	تعارض بر حسب طرف های تعارض (سطوح تعارض)
۴۸.....	تعارض ناشی از ناکامی ها.....
۴۹.....	تعارض در هدف.....
۵۳.....	تعارض افقی.....
۵۴.....	تعارض عمودی.....
۵۵.....	تعارض وظیفه ای.....
۵۵.....	تعارض صف و ستاد.....
۵۵.....	تعارض بین سازمانی.....
۵۷.....	تغییر اجتماعی و سازمان.....
۵۷.....	ضعف در ارتباطات.....
۵۷.....	ساختار ارزشیابی.....
۵۸.....	ساختار سازمانی.....
۵۸.....	تکنولوژی.....
۵۸.....	ضوابط و مقررات.....
۵۹.....	عوامل مرتبط با روابط مروده ای (عوامل فردی).....
۵۹.....	اخلاق شخصی.....
۵۹.....	شخصیت.....
۶۰.....	ارزش ها.....
۶۰.....	محدودیت ادراک و تفاوت در شناخت.....
۶۰.....	علل و عوامل ایجاد تعارض.....
۶۱.....	تفاوت در ادراک و شناخت.....
۶۱.....	منابع محدود و مشترک (تخصیص منابع محدود).....
۶۱.....	تفاوت در شخصیت و سبک افراد.....
۶۱.....	تغییر اجتماعی و سازمان.....
۶۲.....	ابهام در حیطه وظیفه ها.....
۶۲.....	تعارض در نقش.....
۶۲.....	وابستگی فعالیت های مختلف.....

۶۲	نتایج تعارض
۶۳	فرآیند تعارض
۶۴	مرحله اول : مخالفت های بالقوه
۶۵	مرحله دوم: بروز تعارض
۶۶	مرحله سوم : قصد یا نیت
۶۸	مرحله چهارم : رفتار
۷۰	مرحله پنجم : ره آوردها
۷۰	مدیریت تعارض
۷۱	تکنیک های حل تعارض در سازمان
۷۴	فنون ایجاد تعارض کارکردی (غیر مخرب) در سازمان ها
۷۴	فنون دفع تعارض غیرکارکردی(مخرب) در سازمان ها
۷۶	مدل های تعارض ها
۷۶	مدل تعارض فرایندی پوندی
۷۸	مدل های نگرش به تعارض
۷۸	مدل رسمی تعارض
۷۹	مدل قدرت مدار
۷۹	مدل حل مشکل
	فصل سوم: مدیریت تصویر سازی(تاثیرگذاری) روشهایی برای بهبود ادراک
۸۲	تصویر ذهنی
۸۲	انواع تصویر ذهنی
۸۳	تصویر ذهنی سازمانی
۸۴	انواع تصویر ذهنی سازمانی
۸۵	بهینه سازی تصویر ذهنی سازمانی
۸۶	تأثیر متقابل تصویر ذهنی کارکنان و سازمان
۸۷	روش های دستیابی به پیشرفت و موفقیت در سازمان
۸۸	موانع پیشرفت در حال حاضر
۹۳	انتظارات ذهنی یک فرد درباره دیگران

پاره‌ای از پژوهش‌ها ۹۵

جلوه بیرونی اغلب ما ایرانی‌ها چگونه است ۹۶

فصل چهارم: مدیریت احساسات (جنسیت و ادراک)

اهمیت مدیریت احساسات در محیط کار ۱۰۰

خودتان باشید ۱۰۰

بفهمید موضوع واقعا چیست ۱۰۱

موضوع را ساده برگزار کنید و سخت و پیچیده نکنید ۱۰۲

بر موضوعات مربوط به کار تمرکز کنید ۱۰۲

مانند یک روانشناس رفتار نکنید ۱۰۲

توجه لازم است ۱۰۳

اصولی که باید به خاطر داشت ۱۰۳

موردکاوی شماره ۱ ۱۰۴

موردکاوی شماره ۲ ۱۰۵

فصل پنجم: خشونت در محیط کار، آزارهای جنسی، قدرت نابرابر در محیط کار

خشونت ۱۰۶

خشونت کلامی ۱۰۶

رفتارهای خشونت‌آمیز پرسر و صدا یا مودپانه ۱۰۷

خشونت فیزیکی ۱۰۸

روش‌های پیشگیری ۱۰۸

توصیه‌هایی به دیگر کارمندان ۱۱۰

خشونت پنهان علیه زنان ۱۱۱

فصل ششم: هوش چندگانه (احساسی، معنوی، فرهنگی و ...)

انواع هوش ۱۱۸

تاریخچه هوش معنوی ۱۲۰

تعاریف هوش معنوی ۱۲۱

ترکیب هوش معنوی ۱۲۳

هوش معنوی در اسلام ۱۲۳

۱۲۴.....	مقایسه هوش معنوی با هوش های دیگر.....
۱۲۶.....	راههای پرورش هوش معنوی.....
۱۲۷.....	هوش تجاری.....
۱۲۹.....	ضرورت استفاده از هوش تجاری در سازمانها.....
۱۲۹.....	هوشمندی رقابتی.....
۱۳۱.....	اهمیت و ضرورت هوش رقابتی در عصر جهانی شدن.....
۱۳۱.....	ایجاد واحد هوشمندی رقابتی.....
۱۳۳.....	رابطه هوش رقابتی با هوش تجاری ، مدیریت دانش و هوش مصنوعی.....
۱۳۴.....	ارتباط هوش رقابتی با هوش استراتژیک.....
۱۳۵.....	هوش سازمانی.....
۱۳۶.....	رویکردها و دیدگاه های هوش سازمانی.....
۱۳۷.....	ابعاد هوش سازمانی.....
۱۴۰.....	چرا هوش سازمانی.....

فصل هفتم: هویت سازمانی

۱۴۴.....	هویت سازمانی.....
۱۴۴.....	تعاریف لغوی هویت.....
۱۴۶.....	تعاریف اصطلاحی هویت.....
۱۴۹.....	تمهیدات نظری.....
۱۵۰.....	هویت فردی.....
۱۵۲.....	هویت اجتماعی.....
۱۵۵.....	نظریه هویت اجتماعی.....
۱۵۸.....	ارتباط میان هویت فردی و هویت اجتماعی.....
۱۵۹.....	تأثیر زمینه های اجتماعی برچند هویت بودن.....
۱۶۱.....	شبکه هویت.....
۱۶۲.....	ماهیت هویت.....
۱۶۳.....	کارکرد هویت.....
۱۶۹.....	ماهیت هویت سازمانی.....

چرا هویت سازمانی مطالعه می شود	۱۷۰
چه کسی به مطالعه هویت سازمانی می پردازد	۱۷۱
چه چیز هویت سازمانی را ایجاد می کند.....	۱۷۲
نقش طراحان در روند خلق هویت سازمانی.....	۱۷۳
چه موقع به مطالعه هویت سازمانی پرداخته می شود.....	۱۷۴
کجا و چگونه به مطالعه هویت پرداخته می شود.....	۱۷۵
هویت شناختی یا عاطفی.....	۱۷۶
تغییر هویت سازمانی.....	۱۸۰
شکاف و نقصان هویتی.....	۱۸۱
آنچه که هویت سازمانی نیست.....	۱۸۱
هویت سازمانی و مفاهیم مشابه.....	۱۸۲
همانند سازی سازمانی.....	۱۸۳
هویت حرفه ای/گروهی.....	۱۸۴
جو سازمانی.....	۱۸۶
وجهه سازمانی.....	۱۸۶
جامعه پذیری سازمانی.....	۱۸۷
تعهد سازمانی.....	۱۸۸
تفاوت بین هویت شرکت (هویت سازمانی) با نشان شرکت.....	۱۸۹
هویت‌های سازمانی پنهان.....	۱۹۲
مدعیان هویت.....	۱۹۲
هویت سازمانی استعاره یا فراتر از یک استعاره.....	۱۹۲
رویکردها و شکل گیری مفهوم هویت سازمانی.....	۱۹۶
هویت و اهداف سازمانی.....	۲۱۰
تحقق هویت سازمانی.....	۲۱۱
روابط بین هویت فردی و هویت سازمانی.....	۲۱۲
پویایی هویت سازمانی.....	۲۱۳
عناصر تشکیل دهنده هویت سازمان ها.....	۲۱۴

۲۲۳.....	انواع هویت های سازمانی :
۲۲۵.....	روش های اندازه گیری هویت سازمانی(شرکت).....
فصل هشتم: رهبری	
۲۳۴.....	تعریف رهبری.....
۲۳۵.....	صفات رهبری.....
۲۳۵.....	تفاوت رهبری و مدیریت.....
۲۳۷.....	اهمیت رهبری برای مدیران.....
۲۵۰.....	سبک های رهبری.....
۲۵۳.....	ویژگی های رهبری تحول گرا.....
۲۵۶.....	عناصر کلیدی رهبری تحول گرا.....
۲۵۷.....	چهار گام برای تبدیل شدن به یک رهبر تحول گرا.....
۲۵۸.....	مقایسه رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا.....
۲۶۰.....	ابعاد رهبری تعامل گرا.....
۲۶۵.....	رهبری دموکراتیک/مشارکتی.....
۲۶۷.....	رهبری کاریزماتیک.....
۲۶۸.....	عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک.....
۲۷۱.....	ویژگی ها و مؤلفه های رهبر کاریزماتیک.....
۲۷۲.....	رهبری مستبدانه.....
۲۷۳.....	رهبری خدمتگزار.....
۲۷۴.....	مدل های رهبری خدمتگزار.....
۲۷۶.....	تئوری رهبری خدمتگزار پترسون.....
۲۸۱.....	ویژگی های رهبری خدمتگزار.....
۲۸۳.....	کاربردهای رهبری خدمتگزار.....
۲۸۵.....	رهبری معنوی.....
۲۸۵.....	الگوی علمی رهبری معنوی.....
۲۸۹.....	رهبری زهراآیین:.....
۲۹۰.....	رهبری زهراآیین و نتایج عملکرد کارکنان :تاثیرات اصلی.....

فصل نهم: فرهنگ سازمانی

۲۹۴.....	نمادها و فرهنگ سازمانی
۲۹۵.....	خصوصیات اصلی فرهنگ
۲۹۶.....	نقش فرهنگ در اهداف استراتژیک سازمان
۲۹۸.....	عوامل فرهنگ سازمانی
۳۰۱.....	زندگی نمادین سازمان
۳۰۲.....	نماد گرایی چیست
۳۰۲.....	نمادها و علائم
۳۰۳.....	انواع نماد
۳۰۳.....	نمادهای کلامی
۳۰۳.....	نمادهای مادی
۳۰۴.....	نمادها در نقش توصیفی
۳۰۵.....	نمادها به عنوان کنترل کننده ی انرژی
۳۰۵.....	نمادها در نقش حفظ نظم اجتماعی
۳۰۶.....	ابهام اقدامات نمادین
۳۰۶.....	پنهان کاری به عنوان نماد
۳۰۷.....	نیرنگ و سازمانها
۳۰۸.....	آداب و رسوم در سازمانها
۳۰۹.....	عملکرد تشریفات
۳۰۹.....	عملکرد آیین ها
۳۱۰.....	انواع مراسم
۳۱۱.....	خلع قدرت به طور عمومی

فصل دهم: مسئولیت اجتماعی سازمان

۳۱۴.....	مسئولیت اجتماعی
۳۱۵.....	پاسخگویی اجتماعی شرکتی
۳۱۶.....	عملکرد اجتماعی شرکتی
۳۱۷.....	شهروندی شرکتی

۳۱۸.....	اخلاق کسب و کار.....
۳۱۸.....	نظریه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی.....
۳۱۸.....	نظریه‌های ابزاری.....
۳۲۰.....	نظریه‌های سیاسی.....
۳۲۰.....	نظریه‌های یکپارچه کننده.....
۳۲۱.....	اصل مسئولیت عمومی.....
۳۲۲.....	نظریه های اخلاقی.....
۳۲۴.....	ضرورت مسئولیت اجتماعی شرکتی.....
۳۲۵.....	قدرت یافتن شرکتها.....
۳۲۶.....	مقررات زدایی، آزادسازی و خصوصی سازی صنایع عمومی.....
۳۲۷.....	امکان نوآوری و پیشرفت.....
۳۲۷.....	افزایش قانون گذاری اجتماعی.....
۳۲۸.....	کلاهبرداری ها و رسوایی های شرکت ها.....
۳۲۹.....	منافع مسئولیت اجتماعی شرکت برای جامعه.....

فصل یازدهم: مدیریت تنوع

۳۳۲.....	تنوع.....
۳۳۳.....	چرایی تنوع.....
۳۳۴.....	مدیریت تنوع.....
۳۳۵.....	دلایل اهمیت مدیریت تنوع برای سازمان های بین المللی.....
۳۳۷.....	گوناگونی ساختار نیروی کار.....
۳۳۸.....	تنوع و اثر بخشی سازمانی
۳۳۹.....	تنوع نژاد و قومیت.....
۳۴۰.....	پیشامدها و پیامدهای تنوع قومی / نژاد.....
۳۴۰.....	روش تنوع در استخدام.....
۳۴۲.....	تنوع و سیستم پاداش.....
۳۴۳.....	معایب متنوع سازی عبارتند از.....
۳۴۳.....	فهرست اقدام عملی در راستای تنوع سازی.....

۳۴۴.....	شیوه های گردآوری اطلاعات.....
۳۴۶.....	بایدها و نبایدهای یک برنامه مدیریت تنوع سازی.....
۳۴۶.....	غیبت ذهنی کارکنان.....
۳۵۰.....	تعاریف.....
۳۵۲.....	رضایت شغلی.....
۳۵۵.....	نظریه های رضایت شغلی.....
۳۵۷.....	عوامل موثر بر رضایت شغلی.....
۳۶۰.....	پیامدهای رضایت شغلی.....
۳۶۲.....	اندازه گیری رضایت شغلی.....
۳۶۳.....	تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان.....
۳۶۶.....	کارمندان چگونه می توانند ناراضی خود را بیان کنند؟.....
۳۶۷.....	رضایت شغلی و تابعیت سازمانی.....
۳۶۸.....	رابطه بین عدالت سازمانی با پیامدهای رفتاری و نگرشی.....

فصل دوازدهم: کارکردها و پیامدهای منفی سازمانه

۳۷۲.....	کارکردها و پیامدهای منفی سازمانها.....
۳۷۲.....	کارکرد مثبت و منفی سازمانها.....
۳۷۵.....	نگرش آنارشیستی به سازمان.....
۳۷۷.....	نبرد با سلسله مراتب.....
۳۸۰.....	اسارت انسان در سازمان.....
۳۸۲.....	کارکردهای منفی سازمانها.....

فصل سیزدهم: مفاهیم نو در روابط فرد و سازمان

۴۰۰.....	استرس.....
۴۰۶.....	رفتار منافقانه در محیط کار.....
۴۰۹.....	بازنشستگی و کارکنان سالخورده.....
۴۱۱.....	مفهوم شناسی.....
۴۱۳.....	صدق و صداقت در پرتو آیات و احادیث نبوی.....
۴۱۸.....	قلدری در محل کار.....

۴۲۲.....	تملق سازمانی.....
۴۲۳.....	جایگاه تملق سازمانی.....
۴۲۴.....	فضیلت سازمانی ادراک شده.....
۴۲۶.....	رفتار شهروندی سازمانی.....
۴۲۸.....	هویت یابی سازمانی.....
۴۲۸	شادمانی سازمانی.....
۴۳۱.....	منابع و مآخذ.....

پیشگفتار

مدیران موفق شطرنج بازان قهاری هستند که می‌دانند هر کارمند منحصر به فرد است و برای پیروزی و موفقیت‌هایش در صفحه سیاه و سفید کسب و کار باید آنها را طبق مهارت‌ها و ظرفیت‌هایش در سازمان حرکت دهند. مدیریت افراد بر یادگیری، بهره‌برداری از تفاوت‌ها، فرآیند منصفانه و اصولاً عواملی تمرکز دارد که بیشتر آنها را بدیهی می‌دانیم، ولی برای درک بهتر و استفاده بیشتر از آنها تلاش نمی‌کنیم.

کتاب روابط فرد و سازمان دریچه‌ای جدید را به دنیای کسب و کار گشوده تا مدیران و کارکنان سازمان‌ها با الهام از آن به نحوه‌ی صحیح و درست با یکدیگر به این مهم دست یابند. فصول کتاب با ارائه دیدگاه‌های نوین مدیران را مجهز به آن کرده اصول علمی جدیدی را در برخورد با کارکنان در عرصه سازمان مدنظر قرار دهند. در دنیای امروز از حوزه‌های سیاسی گرفته تا حوزه‌های اجتماعی و کسب و کار لزوم روابط فرد و سازمان را می‌توان لمس کرد. همواره می‌توانید نظرها، پیشنهادهای و انتقادهای سازنده خود را با ایمیل زیر در میان بگذارید تا در چاپ‌های بعدی لحاظ شود.

با آرزوی بهترین‌ها

دکتر محمدرضا دلوی

پاییز ۱۳۹۸

M_dalvi53@yahoo.com

فصل اول

ارتباطات و کاربردهای آن



تعریف ارتباط

ارتباط جریانی است که در طی آن دو یا چند نفر به تبادل افکار، نظرات، احساسات و حقایق می پردازند و از طریق به کار بردن پیام هایی که معنایش برای کلیه آنها یکسان است به انجام این امر مبادرت می ورزند. هنگامی که ارتباط را کوشش آگاهانه فرستنده برای سهیم ساختن گیرنده در اطلاعات، عقاید و طرز فکرهايش می دانیم، مساله تفاهم و عدم هماهنگی فرستنده و گیرنده اهمیت اصلی خود را به دست می آورد. بعضی از صاحب نظران ارتباطات برای ارتباط تعریف کامل تر زیر را بیان کرده اند:

ارتباط عبارت است از فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، مشروط بر آن که در گیرنده پیام، مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود.

اهمیت ارتباط

ارتباط جزئی از زندگی اجتماعی انسان به حساب می آید. بدون آن، زندگی اجتماعی قابل دوام نخواهد بود. رشد و تکامل فعالیت های ارتباطی و دریافت جوامع از نقش کلیدی آن برای ایجاد تحولات اساسی، چنان پرشتاب و عمیق بوده است که می توان زمینه اصلی هر گونه تغییر اجتماعی و فرهنگی را در گسترش شبکه های ارتباطی دانست.

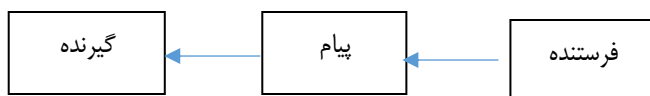
دنیای امروز تکنولوژی پیشرفته را در خدمت ارتباطات درآورده است و بر پیچیدگی و قلمرو کاربرد آن روز به روز می افزاید. به طوری که بیشتر کشورهای در حال توسعه برای ایجاد دگرگونی های اساسی، تلاش می کنند تکنولوژی ارتباطات را به کار گیرند.

انسان کنونی، پس از تامین نیازهای اولیه خود برای رشد و توسعه، ناچار به استفاده از شبکه های ارتباطی و نیز گسترش و توسعه ارتباطات اجتماعی

است. در واقع، بدون تعمیق و گسترش ارتباطات در همه جنبه های آن، جامعه دچار رکود خواهد شد و چنین جامعه ای، یک جامعه مرده محسوب می شود.

الگوهای ارتباط

برای درک مفهوم فرآیند ارتباط، الگوهای مختلفی ارائه شده است. ساده ترین الگوی ارائه شده الگویی با سه عنصر (فرستنده، گیرنده و پیام) است.



عناصر فرآیند ارتباطات

در همه الگوهای ارتباطات، سه عنصر عمده وجود دارد. آنها عبارتند از، فرستنده پیام (منبع)، پیام و گیرنده پیام. درباره عناصر فرآیند ارتباط ویژگی-های زیر مهم است:

فرستنده

در هر الگوی ارتباطی وجود فرد یا افراد، گروه یا موسسه ای به عنوان منبع پیام شرطی اساسی است. اگر منبع یا فرستنده ای وجود نداشته باشد، ارتباطی برقرار نخواهد شد.

طرز فکر و نگرش فرستنده در تعیین نوع پیام و نحوه ارسال آن تاثیر بسیاری دارد.

پیام

پیام هرگز قابل انتقال نیست. مگر اینکه ابتدا به صورت نشانه ها یا نمادهایی درآید.

نشانه ها و نمادها به خودی خود هیچ گونه معنی خاصی ندارد. مگر اینکه با یک قرارداد اجتماعی متقابل برای آن مفهوم و استنباط خاصی قائل شویم.

فرستنده باید ارزشها و اندیشه‌هایی را که می‌خواهد به گیرنده برساند، به صورتی درآورد که قابل انتقال باشد. به این عمل در اصطلاح رمزگذاری گویند.

نشانه‌ها یا نمادها ممکن است به صورت کلمه‌های شفاهی، نوشتاری، تصویری یا نشانه‌های دیگر باشند.

پیام زمانی برای گیرنده قابل فهم است که مجدداً از حالت رمز و نشانه خارج شده و به صورت نشانه‌های آشنا درآید (رمز خوانی).

رسانه و کانال

پیام باید در شرایطی خاص یا به وسیله و از راه مناسبی در اختیار گیرنده پیام قرار داده شود.

وسیله حمل پیام را حامل و راه حمل پیام را کانال می‌گویند. باید توجه داشت که هر پیامی به وسیله هر رسانه یا کانالی قابل انتقال نیست. فرستنده باید رسانه یا کانالی مناسب با پیام و ویژگی‌های گیرندگان انتخاب کند. انتخاب نوع رسانه و کانال به معلومات و دانستنی‌های مشترک فرستنده و گیرنده بستگی دارد. هر چه پیام قوی‌تر، نشانه‌ها، حامل‌ها و کانال‌ها مناسب‌تر باشد، پیام و مفهوم بهتر حفظ و منتقل خواهد شد.

کانال، حس‌هایی است که رمز خوان (گیرنده) می‌تواند پیامی را که از سوی یک رمز گذار (فرستنده) منتقل شده است را درک کند. در فرآیند ارتباط فرد با فرد، ساز و کار حسی فرد، هم نقش رمز خوان دارد و هم نقش کانال.

پنج کانال انتقال پیام از منبع به گیرنده عبارتند از: کانال دیدن، کانال شنیدن، کانال لمس کردن، کانال بریدن و کانال چشیدن.

گیرنده

گیرنده پیام از بین پیام‌های مختلف آنچه را که خود می‌خواهد و با نیازها و نظرات او تطبیق می‌کند، می‌گیرد.

گیرنده پیام های مختلف را می‌سنجد، بعضی را برمی‌گزیند و برخی را رد می‌کند.

فرستنده و گیرنده پیام از نظر اطلاعات، عواطف و ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی باید دارای وجه اشتراک باشد. یعنی دریافت کننده پیام باید قادر باشد، مفاهیم فرستنده پیام را درک نماید.

تاثیر و بازخورد

تاثیر نتیجه ای است که از برقراری ارتباط حاصل می‌شود و هدفی است که فرستنده از ابتدای ایجاد ارتباط به آن توجه دارد.

مهم ترین ملاک تشخیص تاثیر یک جریان ارتباطی، بازخورد است. بازخورد عبارت است از واکنش یا عکس‌العملی که گیرنده پس از تفسیر و ارزیابی پیام بر اساس دریافت و تفسیر نشانه‌ها و درک فکر فرستنده از خود نشان می‌دهد و مجدداً دریافت خود را به صورت پیام به فرستنده ارسال می‌کند.

بازخورد چه مثبت باشد چه منفی عامل بسیار موثری در برقراری ارتباط به حساب می‌آید. زیرا بازخورد فرستنده را قادر می‌سازد که تاثیر پیام خود را ارزیابی کند.

پارازیت

عوامل مختلف بیرونی و درونی ممکن است مانع برقراری ارتباط مطلوب شوند. این عوامل مانع ارتباط یا پارازیت نام دارند.

پارازیت‌ها در فرآیند ارتباط حتی سبب شکستن و قطع کامل ارتباط می‌شوند. در این صورت باید در جهت برطرف کردن آن اقدام نمود.

جنبه‌های ارتباط

ارتباط را با توجه به عوامل ارتباط می‌توان به سه جنبه ی زیر تقسیم کرد:

۱. ارتباطات انسانی: یعنی ارتباط انسان با انسان
۲. رتباط زیست محیطی: یعنی ارتباط انسان با محیط طبیعی

۳. ارتباط ماشینی: یعنی ارتباط انسان با ماشین

جنبه های سه گانه ارتباطات	
ارتباطات انسانی	- ارتباطات میان فردی مانند تلفن - ارتباطات گروهی مانند: آموزش از راه دور - ارتباطات انبوهی (جمعی): مانند رادیو، تلویزیون
ارتباطات زیست محیطی	شامل ارتباط انسان با محیط طبیعی: مانند سنجش از راه دور
ارتباطات ماشینی	شامل ارتباطات انسان با ماشین: مانند بانک های اطلاعاتی

ارتباطات انسانی

منظور از ارتباطات انسانی، جنبه‌ای از ارتباطات است که هر دو عامل ایجاد ارتباط یعنی فرستنده و گیرنده پیام، انسان هستند. آنها در یک فرآیند ارتباطی با هم دارای تعامل می باشند. این جنبه ارتباط تاکنون گسترده ترین و قوی ترین وجه ارتباطات بوده است.

سطوح ارتباطات انسانی

ارتباطات را می توان از جنبه های مختلف طبقه بندی نمود. یکی از جنبه ها مهم طبقه بندی ارتباطات انسانی، توجه به تعداد عوامل ارتباط است. از این لحاظ ارتباطات انسانی دارای چهار سطح می باشد.

سطوح ارتباطات انسانی		
۱	ارتباطات بین فردی	- یعنی ارتباط فرد با خودش - در این نوع ارتباط فرد با خودش ارتباط برقرار می کند.

		- این نوع ارتباط را می توان نوعی خود تفهیمی یا گفتگوی درونی نامید.
۲	ارتباطات میان فردی	- یعنی ارتباط دو به دوی افراد با یکدیگر - در این نوع ارتباط دو فرد با یکدیگر ارتباط برقرار می کند. - هر دو آنان با همدیگر به تعامل می پردازند. - این نوع ارتباط ممکن است به دو صورت باشد: ۱- مستقیم (چهره به چهره) ۲- غیر مستقیم (ارتباط تلفنی، اینترنت و ...)
۳	ارتباطات گروهی	یعنی ارتباط فرد با گروهی از افراد و بالعکس. - در این نوع ارتباط یک فرد با گروهی از افراد ارتباط برقرار می کند. - این نوع ارتباط می تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم برقرار شود. - مستقیم مانند ارتباط معلم یا دانش آموزان کلاس، سخنران با مستمعین و - غیر مستقیم مانند کنفرانس از راه دور و ... - عکس حالت های فوق نیز در زمره ارتباطات گروهی به حساب می آید.
۴	ارتباطات انبوهی (جمعی)	- یعنی ارتباط یک مرکزیت با تعداد عملا غیر قابل شماری از افراد. - ارتباط غیر مستقیمی که از طریق رسانه های ارتباط جمعی با گروه های وسیع انسانی ایجاد می شود، ارتباط جمعی نامیده می شود. - رسانه های ارتباط جمعی گروه های خاص را به هم پیوند داده و وحدت ایجاد می کند.

هدف‌های ارتباط

ارتباط برای هدف‌ها و مقاصد مختلفی صورت می‌گیرد. بدین صورت که یک ارتباط ممکن است دارای هدف اطلاع‌رسانی، تبلیغی، آموزشی، ترویجی و ... باشد. از این رو، با توجه به هدفی که ارتباط دنبال می‌کند، می‌توان ارتباط را

به انواع ارتباطات آموزشی، ترویجی، تبلیغی، اطلاع‌رسانی و غیره تقسیم‌بندی کرد.

روش‌های ارتباط

ارتباط به روش‌های مختلفی صورت می‌گیرد. بر این اساس، می‌توان روش‌های ارتباطی را به انواع زیر تقسیم کرد:

ارتباط ارادی، ارتباط غیر ارادی

اگر ارتباط با طرح و برنامه ریزی قبلی باشد، آن را ارتباط ارادی می‌گویند. اما اگر بدون طرح و برنامه ریزی قبلی انجام شود، آن را ارتباط غیر ارادی می‌نامند. به مثال زیر توجه کنید:

در تمام موارد لازم نیست که برقراری ارتباط با اراده و تصمیم قبلی فرستنده و گیرنده پیام همراه باشد. ممکن است فرستنده پیامی به مناسبتی، پیامی را اعلام کند. و این پیام در فردی که مورد نظر وی نیست، تاثیر بگذارد. تعامل احساسی را که در چنین موقعیتی صورت می‌گیرد، می‌توان در زمره‌ی ارتباط غیر ارادی به حساب آورد.

ارتباط رسمی، ارتباط غیر رسمی

ارتباط رسمی نوعی روش ارتباطی است که در سطحی وسیع و در محیط‌های رسمی صورت می‌گیرد.

ارتباط غیر رسمی، نوعی ارتباط است که بین دو نفر یا دو گروه به طور عادی و غیر رسمی اتفاق می‌افتد.

مدیران اداری می‌توانند هم ارتباط رسمی و هم ارتباط غیر رسمی با زیردستانشان داشته باشند. ارتباط رسمی در چارچوب مدیریت و ارتباط غیررسمی در چارچوب رهبری قرار می‌گیرند.

ارتباط کلامی و غیر کلامی

وقتی در جریان ارتباط پیام‌ها به صورت رمزهای کلامی انتقال یابند، آن را ارتباط کلامی گویند. مانند بحث و گفتگوی مدیر با مدیر یا گروهی از کارکنان، یا توجیه و توضیح شفاهی یک مطلب که توسط مدیر برای یکی از کارکنان صورت می‌گیرد.

هرگاه پیام به صورت نشانه‌ها با رمزهای غیر کلامی (حرکات دست، چشم، رنگ، صدا، تصویر، نوشته و ...) انتقال یابد، ارتباط نوعی ارتباط غیر کلامی است.

ارتباط مستقیم، ارتباط غیرمستقیم

ارتباط مستقیم یا چهره به چهره ارتباطی است که بدون واسطه بین شخص فرستنده پیام و گیرنده پیام ایجاد می‌شود.

چون در ارتباط مستقیم، پیام مستقیماً بین دو فرد مبادله می‌شود، معمولاً فرستنده و گیرنده پیام می‌توانند نقش خود را به نوبت تغییر دهند. ارتباط غیر مستقیم یا با واسطه، چهره به چهره نیست و جنبه شخصی ندارد.

در ارتباط غیرمستقیم، فرستنده پیام و گیرنده پیام یکدیگر را نمی‌شناسند. مانند مولف و خوانندگان یک کتاب یا مقاله.

ارتباط یک سویه، ارتباط دو سویه

هنگامی که انتقال پیام از فرستنده شروع و به گیرنده ختم می‌شود و گیرنده نسبت به مفاهیم پیام، واکنشی به فرستنده نشان ندهد، ارتباط را یک سویه یا یک طرفه می‌گویند. مانند ارتباط از طریق رادیو، تلویزیون، روزنامه و

اگر در یک فرآیند ارتباطی، پیوسته نقش فرستنده و گیرنده عوض شود و فعالیتهای ارتباطی بعدی بر اساس واکنش گیرنده و فرستنده پیام تعیین شود، به این نوع ارتباط، ارتباط دو سویه یا دو طرفه گفته می شود. مانند

ارتباط مستقیم مدیر یک واحد اداری با هر یک از کارکنان تحت سرپرستی وی با ارتباط تلفنی آنها با یکدیگر و ...

رسانه های ارتباطی

رسانه های ارتباطی یکی از عناصر مهم در فرایند ارتباطی به حساب می آیند. با توجه به اهمیت موضوع، می توان ارتباط را بر اساس رسانه های مورد استفاده به انواع مختلف تقسیم کرد. از جمله:

- ارتباط رادیویی
- ارتباط مخابراتی
- ارتباط تلویزیونی
- ارتباط اینترنتی (الکترونیک)
- ارتباط پستی
- و.....

استفاده از رسانه های ارتباطی در طی دهه های اخیر متحول شده و روند تکاملی به خود گرفته است. به طوری که در آغاز قرن بیستم ارتباط بیشتر از طریق پست و رسانه های نوشتاری صورت می گرفت. حال آنکه در پایان این قرن رسانه هایی مانند: رادیو، تلویزیون، تلفن همراه، اینترنت، مولتی مدیا و ... متداول شده اند.

بهبود ارتباطات

شرکت جنرال موتور برای حل بحران رسمیت سیستم ارتباطات خود، برنامه بهبود ارتباطات را اتخاذ نمود. در این برنامه کارگاه های آموزش سخنرانی در

مجموع عمومی برای کارکنان برگزار می شد، فیلم هایی از جلسات مدیران برای کارکنان پخش می شد و به منظور برقراری گفتگوی دو طرفه در سراسر جهان، میان مرکز فرماندهی و سایت های عملیاتی ارتباط ماهواره ای برقرار گردید (مورهد و گریفن^۱، ۲۰۱۰).

بعضی از شرکت ها در زمان های بحرانی (مثل دوره سازماندهی و ساختاردهی مجدد) فرآیندهای ارتباطی داخلی بسیار خوبی داشته اند. مطالعه این شرکت ها نشان می دهد که عوامل زیر بر اثر بخشی ارتباطات آنها موثر بوده است:

- مدیر عالی اجرایی به ارتباطات بسیار متعهد بوده است. او همیشه در دسترس بوده (به عبارت دیگر خود را از دید کارکنان پنهان نمی کرده) و در حل مشکلات بسیار ماهر بوده و زمان کافی به آنها اختصاص می داده است.
- گفتار و عمل بایستی با یکدیگر هم خوانی داشته باشند. اگر میان گفتار و عمل اختلاف وجود داشته باشد، مدیران اعتبار خود را از دست می دهند.
- برای ایجاد ارتباطات دو جانبه، برقراری تعادل میان ارتباطات رو به بالا و رو به پایین تعهد بالایی وجود داشت و کارکنان تشویق می شدند تا با روسای خود ارتباط برقرار کنند.
- بر روی ارتباطات چهره به چهره تاکید می شد بنابراین در زمان تغییر و عدم اطمینان، مدیران ارشد با کارکنان ارتباط مستقیم برقرار می کردند.
- مدیران ارشد تلاش می کردند مدیران را از سلسله مراتب رسمی دور کنند. در حقیقت، مدیران و سرپرستان به منظور کاهش ابهام و عدم اطمینان، اطلاعات را با گروه های کاری در میان می گذاشتند.
- کارکنان تشویق می شدند تا همانند اخبار خوشایند، از اخبار ناخوشایند (به عنوان مثال شکست، شکست در تولید محصول و شکایات مشتریان) هم استقبال کنند و حاملان اخبار بد را مجازات نکنند.

- کارکنان به اطلاعات متفاوتی نیاز دارند. در این شرکتها در مناسب بودن و مربوط بودن پیام به نیازهای کارکنان دقت بسیاری صورت می گرفت.

- لازم است که افراد هر چه سریعتر در جریان حقایق مربوط قرار گیرند (به ویژه در زمان بحران و یا تغییر عمده). در شرایط مناسب یک فرد می بایست منطق عملی که می بایست انجام شود را برای دیگران تشریح کرده و به افراد کمک کند تا ارتباط میان موقعیت های بحرانی و محلی را درک کنند و به آنها فرصت دهد تا خودشان نتیجه گیری کنند.

روش های بهبود ارتباطات

داستان گوئی^۱

در سال های اخیر بسیاری از شرکت ها به منظور بهبود ارتباطات در سازمان از داستان گوئی استفاده کرده اند. کاربرد دیگر داستان گوئی در زمانی است که مدیر ارشد در نزدیکی زمان بازنشستگی خود قرار دارد و با تعریف داستان تجارب سازمانی خود را به کارکنان جوانتر انتقال می دهد (کلیگ^۲، ۲۰۱۰).

امروزه برنامه های آموزشی بسیاری در مورد چگونگی تعریف داستان و چگونگی کمک داستان گوئی به ترسیم چشم انداز وسیع توسط مشارکت کننده گان برگزار می شود.

اما ما چگونه باید یک داستان را تعریف کنیم؟

یک داستان، شرحی است از یک رویداد مشخص و شامل مراحل آغاز، میان و پایان و دارای یک طرح یا موضوع و احساس شنوندگان است. ما از طریق مرتب کردن تجربیات در یک رویداد مشخص، معنا می آفرینیم و یاد می گیریم که در مورد آن فکر کنیم و داستان گوئی کنیم (مکلئود^۳، ۱۹۹۷).

1. Storytelling

2. Clegg

3. McLeod

در زمینه روان درمانی این اعتقاد وجود دارد که ما توجه کافی به نقش مرکزی داستانها در فرهنگ و زندگی فردی خود نداریم. در حالیکه آنها وضعیت سلامت ما را شکل داده و حفظ می کنند. داستانها نسبت به استدلات انتزاعی در انتقال بسیاری از انواع دانش، بسیار قدرتمندتر و عملیاتی تر هستند (تیلور^۱، ۱۹۹۶).

آنها تفکر، احساسات، قوه ی فکری ما را تحت تاثیر قرار داده و این دیدگاه را می پذیرند که اگر ما یک مسئله را از طریق حس عاطفی خود درک نکنیم، هیچ گاه آن را درک نخواهیم کرد. داستانها نه تنها روش دانستن بلکه روش به حافظه سپردن را نیز به ما نشان می دهند و این حائز اهمیت فراوان است زیرا اگر توانایی به یادآوری اطلاعات را نداشته باشیم، دانش بی فایده است.

رسانه‌ها اجتماعی و داستان گویی

استفاده از شبکه‌های اجتماعی (از قبیل فیس بوک، توییتر و لینکدین) در زمینه‌ی داستان گویی احساسات مشتریان و دیگر ذی‌نفعان سازمان را تحت تاثیر قرار داده است. در گذشته مشتری تنها یک پیام یک طرفه از جانب عاملان تبلیغات یا بخش بازاریابی سازمان دریافت می کرد. اما امروزه مشتریان می توانند از طریق وب سایت‌های مختلف با مشتریان دیگر ارتباط برقرار کرده و از آنها اطلاعات کسب کنند. داستان های مشتریان درباره ی تجربیاتشان از کتابها، مسافرت ها و محصولات می تواند انتخاب و قدرت خرید را تحت تاثیر قرار دهد.

رسانه‌های اجتماعی فراتر از یک رسانه برای پیام های تبلیغاتی هستند. آنها شبکه های ارتباطی هستند که کارکنان، مدیران، مشتریان و رقبا را با یکدیگر مرتبط می سازند. اطلاعات می‌تواند به گردش درآمد، مورد ارزیابی قرار گرفته و توسط بازخور ارائه شده توسط تعامل رسانه‌های اجتماعی شکل گیرد (سوود^۲، ۲۰۱۰).

1. Taylor

2. Sood

در سال ۲۰۰۹ موسسه تکنولوژی ماساچوست^۱، مرکزی را برای داستان گویی آینده راه اندازی کرد. اهداف او آن بود که متذکر شود که داستان گویی

مشابه قرن ۲۱ خواهد بود و روش‌های خلاقانه، تکنولوژی و برنامه‌های آموزشی هماهنگ با سازمان‌های در حال تغییر در نظر گیرد.

مهارت‌های ارتباطی مهم

امروزه در همه بحث‌ها در مورد ارتباطات، نقش گوش دادن فعال و بازخورد بسیار پررنگ است. مهارت‌هایی که در ادامه به آنها اشاره می شود در زمینه ادراک متقابل بسیار مهم اند. هم چنین آنها برای انجام اثر بخش وظایف منابع انسانی از قبیل انتخاب، ارزیابی و استراتژی‌های توسعه سازمان، عناصر حیاتی به شمار می‌روند.

شنود فعال

شنیدن^۲ با گوش دادن^۳ متفاوت است. شنیدن محرک‌ها را بر اساس صدا تنظیم می کند اما گوش دادن مستلزم توجه کردن به آنچه شنیده می شود، تفسیر و به خاطر سپردن می باشد. در گوش کردن فعال، شنونده به شدت بر ارتباط تمرکز کرده و مشتاق است تا آنچه مفهوم صحبت گوینده را درک کند. اگر سخنران صحبت خود را به صورت آشکار و جذاب بیان کند به گوش دادن فعال بسیار کمک می کند. به جز تمرکز شدید دیگر الزامات گوش دادن فعال عبارتند از:

- همگامی با سخنران. در این حالت شما سعی می کنید موضوعات و مسائل را از منظر سخنران ببینید. بنابراین به احتمال قوی پیام به همان صورتی تفسیر می‌شود که در ذهن گوینده است.

3. Massachusetts Institute of Technology(MIT)

1. Hearing

2. Listening

- پذیرش آنچه گفته می‌شود و قضاوت در مورد پیام بعد از اتمام سخنرانی. شنونده اگر شنونده بی‌جهت بر نقاط اختلاف تمرکز کند، از محتوای پیام دور می‌شود.

- پذیرش مسئولیت برای درک تصویر کلی. بدان معناست که هر آنچه لازم است انجام دهد تا معنی مورد انتظار شنونده را دریابد. بنابراین شنونده می‌بایست نه تنها محتوا را درک کند بلکه به منظور فهم احساسات گوش دهد و به منظور آسان ساختن فهم سوال بپرسد. به منظور شوند موثر، شنونده الگوهای رفتاری زیر را به کار می‌گیرد (رابینز و هانساکر^۱، ۱۹۹۶).

۱. بر قراری تماس چشمی: عدم برقراری تماس چشمی نشانگر عدم علاقه به موضوع است.

۲. نشان دادن علاقه به موضوع گفته شده: علاقه به موضوع گفته شده را می‌توان با حرکات سر و صورت نشان داد. این حرکات همراه با تماس چشمی نشان دهنده ی آن است که شنونده به موضوع علاقمند است.

۳. اجتناب از اعمال یا ژست های انحرافی: اعمال یا ژست های انحرافی می‌تواند شامل خیره شده به ساعت و نا آرامی باشد. این حرکات این پیام را به گوینده انتقال می‌دهد که ذهن شنونده معطوف به جای دیگری است و او نسبت به سخنان گوینده بی‌علاقه و خسته است.

۴. پرسیدن سوال: شنونده ی حساس و باهوش به منظور تسهیل در فهم مطالب، آنچه قبلاً گفته شده را آشکار می‌سازد. پرسیدن سوالات مناسب این پیام را به گوینده منتقل می‌سازد که شنونده با او ارتباط صحیحی را برقرار ساخته است.

۵. تفسیر: شنونده آنچه گوینده بیان کرده است را با به کارگیری لغات خود تکرار می‌کند. سپس شنونده تفسیر خود از آنچه گفته شده را تغییر

می‌دهد. هنگامی که تفسیر شنونده با آنچه گوینده بیان کرده است تطابق دارد، نشانگر شنود دقیق است.

۶. اجتناب از قطع کردن سخن گوینده: گوینده می‌بایست قبل از آنکه وقفه اتفاق بیفتد، فرصت دهد تا شنوندگان در مورد موضوع فکر کنند.

۷. پرهیز از سخنرانی زیاد: بعضی از افراد هنگامیکه مجبور باشند مدت‌های طولانی بنشینند و به سخنرانی گوش دهند، احساس ناراحتی می‌کنند. اما در عوض اگر فرصت پرسش و شرکت در بحث به آن‌ها داده شود به شنود موثر مطالب توسط آن‌ها کمک می‌کند.

۸. انتقال میان نقش‌های گوینده و شنونده: در ارتباط یک طرفه از شنونده به گوینده (مانند سخنرانی رسمی)، شرایط برای توسعه شنود بدون تفسیر محیا است. اما در بسیاری از موقعیت‌های کاری، از قبیل جلسات یک شخص گاهی در نقش گوینده و گاهی در نقش شنونده حاضر می‌شود. شنونده می‌بایست این انتقال نقش را به خوبی درک کند.

مهارت‌های بازخورد

مدیران بازخورد مثبت و منفی از عملکرد زیردستانشان تهیه می‌کنند. مدیران می‌بایست تدارک بازخورد مثبت را با آغوش باز بپذیرا باشند. اما در مورد بازخورد منفی اینطور نیست. بسیاری از مدیران از دادن بازخورد منفی احساس خوبی ندارند. اینگونه مدیران ممکن است نگران آنند که با بازخورد منفی زیردستان خود را برنجانند و یا توان مقابله با حالت تدافعی کارکنان را ندارند. بنابراین دور از انتظار نیست که از تدارک بازخورد منفی معمولاً اجتناب شده و یا به تعویق می‌افتد و یا مورد تحریف قرار می‌گیرد (فیشر^۱، ۱۹۷۹).

اما مدیران نباید در مسئولیت خود مبنی بر فراهم آوردن بازخورد منفی کوتاهی کنند. آنها باید شرایطی را در سازمان ایجاد کنند که بازخورد منفی پذیرفته شود. تحقیقات نشان داده است که هنگامیکه هدف از بازخورد منفی

مشخص بوده و توسط فردی با موقعیت اجتماعی بالا و مورد اعتماد داده شود، بهتر پذیرفته می‌شود (هالپرین و دیگران^۱، ۱۹۷۶).

روش تقویت هوش و حافظه از راه قیاس منطقی

مثال تبلیغ خنک کننده هوا که قبلا به آن اشاره شد می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای تقویت حافظه به کار گرفته شود. این وسیله به عنوان روش جایگاه شناخته می‌شود. در این روش افراد یا اشیایی که باید به یاد آورده شود با موقعیت‌های آشنا همراه می‌شود. بسیاری از وسایل مشهور تقویت حافظه به تصاویر بصری وابسته است. افراد تمایل دارند موارد کلامی را هنگامیکه با تصاویر ذهنی همراه می‌شود را بهتر به یاد بیاورند. اگر یادگیرنده بخواهد مواردی در یک سلسله مراتب را به یاد بیاورد استفاده از شماره ها سودمند خواهد بود.

دستگاه‌های تقویت حافظه هنگامی که یک لیست طولانی از موارد مجزا می‌بایست به حافظه سپرده شود، سودمند است. با اتکا به تصاویر بصری مشکل آنجاست که یادگیرنده تلاش می‌کند کلمات انتزاعی را به یاد آورد. وسایل تقویت حافظه مورد انتقاد قرار گرفته است زیرا به توسعه فهم و استدلال کمکی نمی‌کند. اما این انتقاد عادلانه نیست زیرا در حقیقت این وسایل تنها برای حافظه طوطی وار کاربرد دارد (ایسنک و کین^۲، ۲۰۱۰).

به یاد آوردن

سطح انگیزش (آرام یا فعال) می‌تواند توانایی یک فرد در شناسایی و به یادآوری را تحت تاثیر قرار دهد. میان به یاد آوردن و شناسایی تفاوت وجود دارد. این تفاوت هنگامی آشکار می‌شود که ما فرد را به یاد می‌آوریم اما نمی‌توانیم نام او را به خاطر آوریم (بت من^۳، ۱۹۸۴).

2. Halperin et al

1. Eysenck & Keane

2. Bettman

در بازیابی انواع مشخصی از اطلاعات مشکلاتی وجود دارد. مواد معنی دار مشکلات کمتری را تحمیل می کند. به عنوان مثال واژه های کالج یا دفتر کار با رویدادها و تجارب بسیاری هماهنگ است. اما در مورد هجاهای بدون معنی اینگونه نیست. هجاهای بی معنی برای یادگیرندگان بی معناست و ما نمی توانیم

به منظور تسهیل به یادآوری بر تجربیات گذشته تکیه کنیم. اگرچه ممکن است آشنایی جزئی با این هجاهای بی معنی وجود داشته باشد، اما همه نمی توانند این ارتباط را درک کنند (برنز و دابسن^۱، ۱۹۸۴).

یک فرد هیچگاه نمی داند که آیا حافظه واقعا اصل آنچه را که دیده شده است را نشان می دهد یا یک بازسازی قابل قبول به اضافه ی جزئیاتی که به طور واقعی وجود نداشته است را نشان می دهد. شواهد قابل توجهی وجود دارد که نشان می دهد انسانها توانایی شگرفی برای توصیف آنچه معتقداند اتفاق افتاده است دارند اما این توصیفات ممکن است ارتباط کمی با آنچه به طور واقعی اتفاق افتاده داشته باشد (بارتلت^۲، ۱۹۳۲). افراد اغلب آگاهی ندارند که شرح یک رویداد می تواند ساختگی و یا نادرست باشد. بنابراین تضاد میان شواهد در دادگاه های قانون دور از انتظار نیست.

بارتلت یک روانشناس انگلیسی بود که در سال ۱۹۳۰ تجربیات کلاسیک در زمینه ی تحریف حافظه را هدایت کرد. مسائل پرسیده می شوند تا داستانهای اقتباس شده از فرهنگهای محلی غیر غربی را باز تولید کند. باز تولیدات نسبت به واقعه اصلی تغییرات بسیاری را نشان می دهند. بعضی بخشها حذف شده اند و بعضی جزئیات و بخشهای دیگری اضافه شده اند. در حقیقت موضوعات، داستانی جدید ایجاد کرده اند. داستان بازیابی شده با انتظارات فرهنگی موضوعات بیش از داستانی که به طور واقعی شنیده شده بود هم خوانی دارد. به عنوان مثال عناصر خاصی از نقشه که عطر و طعم فوق العاده ای داشت از طریق خطوط آشنا مجددا تفسیر شده است.

1. Burns & dobson

2. Bartlett

بارتلت برای تغییر تجربه از بازتولید پیاپی استفاده کرد که به موجب آن داستان اصلی برای فرد الف ارائه می شد و او سپس آن داستان را از طریق حافظه‌ی خود برای فرد ب بازایی می کرد. به طور مشابه فرد ب داستان را بازتولید کرده و آن را برای فرد ج تعریف می کرد و به همین ترتیب زنجیره ی یکسانی برای ده نفر به کار گرفته می شد. لازم به ذکر است که در این آزمایش، داستان بازتولید شده که توسط حافظه تحریف شده بود توسط فرد بعدی مورد قبول قرار گرفته و به یک تحریف عظیم در داستان اصلی می انجامید. اگرچه داستان به طور قابل ملاحظه ای با داستان واقعی تفاوت داشت اما به منظور حفظ انسجام به خودی خود به عنوان یک داستان در نظر گرفته می شد. نام های افراد و سایر اطلاعات از بین رفته بود. انتقاد های بسیاری بر کار بارتلت وارد شده است اما یافته های بارتلت در زمینه ی شهادت شاهدان عینی کاربرد دارد. به عنوان مثال شاهدان عینی که در دادگاه در مورد یک حادثه کار شهادت می دهند اطمینان دارند که آنچه اتفاق افتاده صحیح است زیرا که با انتظارات آنها هم خوانی دارد. در حقیقت ممکن است با آنچه به طور واقعی اتفاق افتاده هماهنگی نداشته باشد. ممکن است حادثه چندماه قبل اتفاق افتاده باشد و گذشت زمان سبب شده باشد که جزییات شفافیت خود را از دست داده باشد. هنگامی که شاهدان تلاش می کنند تا اطلاعات رویدادهای گذشته را بازایی کنند تفاسیر خود از آن جزییات غیرشفاف را با رویداد واقعی ترکیب می کنند.

فصل دوم

مدیریت تعارض، دیدگاه‌ها، سبک‌های پیشنهادی جهت مدیریت تعارض



مقدمه

زندگی اجتماعی، سازمانی و فردی همواره با نیروها و کشش‌های متضادی همراه است. بر خلاف اعتقادات مکاتب کلاسیک و روابط انسانی، دوگانگی، تضاد و برخورد، جزء لاینفک زندگی فردی، سازمانی و اجتماعی می‌باشد. سوء تفاهم‌ها، بدبینی، حسادت‌ها، خودخواهی‌ها، عقده‌های روانی، جنگ‌ها، کمبود منابع، ازدیاد جمعیت، خودکامگی‌های مدیریتی و حکومتی و بسیاری از مسائل دیگر می‌توانند از عوارض تعارض و یا به وجود آورنده آن باشند. در طول تاریخ، زندگی انسان‌ها هیچ‌گاه خالی از تعارض نبوده است. یکی از موضوعاتی که فکر بسیاری از مدیران را به خود مشغول می‌دارد، تعارض است. مدیران معمولاً نسبت به تعارض نگرش منفی دارند و از آن هراسان و گریزانند. علت اساسی این ترس نیز بی‌اطلاعی آن‌ها از ماهیت و ویژگی‌های تعارض است (میر کمالی، ۱۳۸۵: ۴۹).

تعارض جزئی لاینفک از زندگی انسانی است که چهره‌های گوناگونی دارد و برای مدیران که مسئول دستیابی به هدف‌های سازمانی هستند چالشی مستمر تلقی می‌شود. فراگیری «مدیریت تعارض» برای بهبود و چگونگی انطباق و استفاده از تغییر و تحول برای فرد، خانواده و سازمان سرمایه‌گذاری حیاتی به شمار می‌آید. بیشتر انسان‌ها با شنیدن واژه تعارض و تضاد، دعوا و زد و خورد یا جنگ تجسم می‌کنند، در صورتی که این نوع از وضعیت‌های افراطی تنها آشکارترین و بارزترین نمودهای خصمانه تعارض است. مدیران در طول اوقات کاری با انواع ظریف‌تر و ملایم‌تر تعارض مانند عدم توافق‌ها، انتقادها و جدال‌ها مواجه می‌شوند (رضائیان، ۱۳۸۸: ۳).

در زندگی سازمانی، تعارض با شیوه رهبری و مهارت‌های مدیریتی در ارتباط می‌باشد و وجود یا عدم وجود آن بستگی به ادراک افراد دارد. تعارض

در سازمان زمانی به وجود می آید که اعضای یک گروه تصور کنند کوشش‌هایشان برای دستیابی به هدف‌های مورد نظر به وسیله گروه دیگر خنثی می‌شود.

مدیران و محققان سازمانی نسبت به مدیریت تعارض و مسائل مربوط به آن اطلاعات اندکی دارند. این قلت اطلاعات، به ویژه در جامعه مدیریت کشور ما به روشنی قابل مشاهده است و مشکلات فراوانی از بابت آن گریبانگیر مدیران و دست‌اندرکاران امور سازمانی می‌باشد. اداره امور سازمان، مدیران را رویاروی ارزش‌های مخالف و متضادی قرار می‌دهد. بنابراین مدیران با توجه به این نکته و همچنین با توجه به اثرات مخرب تعارض، باید بدانند با تعارض چگونه برخورد کنند. به طور کلی «مدیریت تعارض» فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده مناسب از فنون برطرف کردن یا تحریک آن برای اثر بخشی سازمان می‌باشد. در مدیریت تعارض، عقیده بر این است که تعارض مبلغ با ارزشی از انرژی‌های آزاد شده انسانی است، که مدیر می‌تواند برای اصلاح جو و محیط سازمان و در جهت رشد کسانی که با آنها کار می‌کنند و دست یافتن به اهداف سازمان، از آنها استفاده کنند. همچنین راهی جهت تأمین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعداد هاست. تعارض زائده‌ای نیست که بتوان آن را قطع و جذب کرد، ریشه آن بنیادی است. نخست باید شناخته و پذیرفته شود، سپس در جهت کنترل و اداره آن تلاش لازم صورت گیرد. این دوگانگی به طور مستقیم و غیر مستقیم در نظریه‌های سازمانی مطرح شده است. صاحب نظران درباره ریشه‌های تاریخی تعارض اعتقاد دارند که تاکنون سه دیدگاه در زمینه اختلاف سلیقه، تضاد و تخاصم در سازمان ارائه شده است. نظریه پردازان کلاسیک بر این باورند که تضاد اجتناب پذیر است و هرگونه تعارضی بد است و باید از آن اجتناب شود. رفتارگرایان تضاد را طبیعی و اجتناب ناپذیر سازمانی می‌دانند و تلقی آنان، این است که تضاد و تعارض نه تنها می‌تواند مفید باشد، بلکه بر این باورند که قدری اختلاف سلیقه برای سلامت و عملکرد اثر بخش سازمان یا واحدهای آن کاملاً ضرورت دارد. از این رو تضاد را به دو دسته تقسیم می‌کنند: تضاد

کارکردی و غیر کارکردی. هنگامی که تعارض حامی هدف‌های سازمانی باشد آن را کارکردی می‌نامند.

ولی هر گاه اختلاف سلیقه و تعارض به صورت مانعی برای کسب هدف‌های سازمانی درآید آن را تعارض غیر کارکردی می‌خوانند. ناگفته نماند که واژه تضاد یا تخاصم بار منفی دارد، در حالی که اختلاف نظر و سلیقه یا برخورد آراء، بار منفی ندارد. در واقع اختلاف سلیقه یا تخاصم را می‌توان در دو نهایت یک محور در نظر گرفت، بنابراین برای برخورد آراء در سازمان باید شرایط لازم را فراهم کرد. مدیریت باید با حصول بینش عمیق در مورد علل بروز حوادث و سعه صدر در مقابل آنها، این اختلاف نظرها و تعارض‌های ناشی از آنها در جهت ارتقاء افراد و اهداف سازمانی قرار داده، حوادث و مشکلات را فرصت‌هایی بداند که می‌توان با استفاده از آنها افراد سازمان را به کمال رساند.

تعاریف تعارض سازمانی

از تعارض تعاریف زیادی ارائه شده است که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود: در تعریفی «رابرت» هر رفتاری را که از جانب اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سر بزند، تعارض می‌نامد. او در تعریف خود، تعارض را شرایطی می‌داند که در آن، مسائل مورد توجه دو طرف ناسازگار و ناهماهنگ به نظر برسد (رابرت، ۲۰۰۸: ۸۷). در این تعریف اصطلاحات زیر بکار گرفته شده است که دارای اهمیت است:

شرایط: شرایط حالت و موقعیتی است که الزاماً به معنی رفتار نیست.

تعارض می‌تواند بدون درگیری و نزاع یا جنگ وجود داشته باشد. نزاع یا جنگ تنها یکی از بارزترین اشکال تعارض است.

م. مسائل مورد توجه: مسائل مورد توجه به چیزهای مختلفی اطلاق

می‌شود که در مورد توجه یا علاقه برد یا گروه باشد. مسئولیتی که کسی یا گروهی پذیرفته است. مجموعه ارزش‌ها و اعتقاداتی که افراد دارند، عواطف،

احساسات و نیاز های افراد و گروه ها و بالاخره اظهار نظرهایی که ارائه می‌دهند، از مسائل مورد توجه است.

طرف‌ها : اصطلاح «طرف‌ها» به این مفهوم است که تعارض می‌تواند بین اشخاص، گروه‌ها، سازمان‌ها، ملل و حتی در سطوح پایین‌تر یعنی جنبه‌های مختلف شخصیت یک فرد و یا بین فرد و عوامل محیطی، اتفاق بیفتد.

به نظر رسیدن: منبع اساسی تعارض فکر و مغز افرادی است که آن را تجربه می‌کنند. تعارض مستقل و خارج از وجود افراد به وجود نمی‌آید. به عنوان مثال، اگر فردی بنا به دلایلی با افکار و اعتقادات شخصی دیگر مخالف باشد و فرد دوم نداند که فرد اول با نظرات و افکار او مخالف است، در حالی که فرد اول احساس تعارض می‌کند، فرد دوم چنین ادراک و یا احساسی ندارد. تعارض فرآیندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله شخص «الف» انجام می‌گیرد تا تلاش‌های شخص «ب» را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه شخص در مسیر نیل به هدف خود مستأصل می‌شود، یا اینکه شخص «الف» بدان وسیله به میزان منافع خود می‌افزاید (رابینز، ۱۳۸۴: ۷۱۹).

«تعارض» عبارت است از حالتی که به علت عدم توانایی در ارائه رفتار مناسب و تصمیم‌گیری برای انجام دادن کاری و یا تمایل به انجام دادن دو کار به صورت همزمان که فقط امکان انجام دادن یکی از آن دو فراهم است و بر شخص عارض شود (فخیمی، ۱۳۸۷: ۳۰۱).

«تعارض» به زعم جان شومرهورن و دیگران، به علت عدم موافقت بر سر مسائل مختلف در موقعیت‌های اجتماعی و یا سازمانی و یا به دلیل مخالفت‌های احساسی که باعث بروز اصطکاک بین افراد و یا گروه‌ها می‌گردد و آن‌ها را به معارضه با یکدیگر وارد می‌کند، به وجود می‌آید (آدبانجیو، ۲۰۰۷: ۳۸۷).

تعارض فرآیندی عادی در سازمان است و هنگامی آغاز می شود که فردی تصور کند که فرد دیگری با رفتارهای خاص، بر چیزی که قصد و هدف او می باشد تأثیر منفی می گذارد. چارلی اولکت چنین استدلال می کند که حالات، ارزش ها و سبک و روش برخورد فرد نقش مهمی در ایجاد تعارض و هدایت آن در مسیر مثبت و سودمند و یا بالعکس در جهت منفی و مخرب ایفا می کند (هلریگل^۱، ۱۹۹۲: ۴۲۸).

بالاخره «هاگز» و دیگران تعارض را انرژی و اکسیژن خلاقیت در سازمان نام داده اند که با هدایت مدیریت می تواند اثرات مثبت و سازنده ای داشته باشد (هاگز^۲، ۲۰۰۹: ۸۷).

در زندگی سازمانی «تعارض» با قدرت و سیاست در ارتباط می باشد، وجود و یا عدم وجود آن بستگی به ادراک افراد دارد. تعارض در سازمان زمانی به وجود می آید که اعضای یک گروه تصور کنند کوشش هایشان برای دستیابی به هدف های مورد نظر به وسیله گروهی دیگر خنثی می شود. «پوتنام» تعارض را اینگونه تعریف می کند: «تعامل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش ها بین آنها به اختلاف وجود می آید و افراد، دیگران را به عنوان مانعی بالقوه در جهت تحقق اهداف خود تلقی می کنند» (محمدی کیا، ۱۳۸۸: ۳).

انواع تعارض

تعارض غیر سازنده (غیرکارکردی)

در تعارض زیان های احتمالی وجود دارد. زیرا سبب می شود تا همکاری و کار گروهی آسیب ببینند. در میان کسانی که نیاز به همکاری دارند، بی اعتمادی ریشه می گیرد و نیرومند می شود. شماری از کارکنان احساس شکست می کنند، انگاره ای سست از خود در ذهن می پروراند و انگیزش آن

1. Hellriegel

2. Hughes

ها فروکش می کند، این امر از میزان همکاری در سازمان می کاهد و کیفیت کنترل مؤثر را متزلزل می سازد.

به همین طریق وجود تفاوت در علایق، ایده آل ها، وفاداری، رضایتمندی و پاداش ها، کم کم به عدم اعتماد، مخالفت و دشمنی کشیده می شود و نهایتاً سبب برهم خوردن و همکاری می گردد (دیویس و نیواستورم^۱، ۱۳۸۰: ۳۲۸). «فودر» می گوید، وجود تعارض در سازمان ها سبب انتقال سبک رهبری از روشی مشارکتی و آزادی خواهانه به روشی خودکامه می گردد. دلیل آن نیز این است که گروهی که تحت فشار و یا در حال تعارض هستند، نیاز به هدایت و کنترل مستقیم و محکم تری دارند، و همین امر مدیر را به سمت خودکامگی سوق می دهد.

«تنن بوم» عقیده دارد که اگر برخورد درستی با تعارض نشود، آثار منفی از آن بر جای خواهد ماند. از نظر او تعارض ممکن است مانند سدی جلوی ارضای نیازها را بگیرد، و موجب کاهش علاقه و انگیزش کارکنان در سازمان شود، ثانیاً تعارض جلوی همکاری و کنترل مؤثر را می گیرد. ثالثاً تعارض برای سازمان و مدیریت ایجاد مخالفت می کند. تعارض ممکن است منجر به پیدایش شکل های گوناگون مقاومت منفی چون عدم ارائه اطلاعات لازم، کم کاری، تمارض و غیبت شود. همچنین در اثر گذشت زمان، گروه متعارض ممکن است راه های قانونی برای اعتراض، مجادله، شکایت، اعتصاب، تحریک، تهدید، تهاجم، تخریب و غیره پیدا کنند. در کنار ویژگی های مثبتی که برای تعارض بر شمردیم باید اذعان داشت که عده ای به آن، به گونه جریانی غیرکارا و مضر می نگرند. این گروه معتقدند که تعارض هیجان و تنش را در سازمان افزایش می دهد و سبب کاهش رضایت شغلی و در نتیجه کاهش

رضایت شغلی و در نتیجه کاهش تولید می‌شود و نکات منفی زیر را برای تعارض بر می‌شمرند :

- عده ای از افراد احساس شکست می‌کنند.
- فاصله بین افراد افزایش می‌یابد.
- جو عدم اعتماد و سوءظن بین افراد به وجود می‌آید.
- گروه‌ها و افراد بر منافع جزئی و محدود خود توجه می‌کنند.
- به جای کار جمعی مقاومت به وجود می‌آید.
- تغییرات شغلی زیاد می‌شود.

تعارض همچون شمشیر دو لبه‌ای است که مثبت و منفی بودن آن را وابسته به چگونگی بکارگیری آن و کسی که آن را بکار می‌برد، می‌دانند. پیدایش احساسات و نگرش‌های منفی، موانع ارتباطی، ناهماهنگی، ائتلاف نیروها، رهبری خود کامه، کاهش اثر بخشی سازمان و غیره، از عواقب منفی تعارض می‌باشد. نگاهی تحقیقی به روند نگرش‌ها درباره تعارض نشان می‌دهد که روی هم رفته نظریات از حالت منفی به وضعی مثبت تغییر شکل داده‌اند. «توماس» معتقد است امروزه طرز فکرها نسبت به تعارض تغییر یافته است. اکنون اعتقاد بر این است که تا زمانی که دو یا چند انسان با هم زندگی می‌کنند، به خاطر عقاید، تجربیات، دیدگاه‌ها، انتظارات، آینده نگری‌ها و ارزش‌های متفاوت آن‌ها، امکان پدید آمدن تعارض وجود دارد و نمی‌توان آن را به طور کلی از بین برد. او می‌گوید حتی در مدینه فاضله که بیشترین هماهنگی‌ها، مورد نظر بوده، باز هم تعارض وجود داشته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بهترین سازمان‌ها، سازمان‌های بدون تعارض نیستند، بلکه سازمان‌هایی هستند که با تعارض، درست برخورد می‌کنند، و آن را به طور سازنده‌ای حل می‌کنند. درک و آگاهی از تعارض و چگونگی برخورد با آن می‌تواند هم

به بالا رفتن بازدهی و بهره دهی سازمان، و هم به اصلاح روابط بین افراد بینجامد (میرکمالی، ۱۳۸۵: ۵).

تعارض سازنده (کارکردی)

این نوع تعارض اهداف گروه و سازمان را تأیید و تقویت می نماید. تعارض سازنده کارکردی است و به جای زیان به سود افراد و سازمان ذیربط، تمام می شود.

مزایای بالقوه تعارض سازنده، افزایش خلاقیت و نوآوری، تلاش بیشتر، وابستگی زیادتر و هم چنین کاهش تنش را در بر می گیرد. با وجود این که تعارض می تواند تأثیرات متفاوت حتی متضادی داشته باشد، امروزه اغلب متخصصان، تعارض را به عنوان جنبه مفید و بالقوه ای از خروجی های سازمان می دانند. بر این اساس، اگر تعارض را به صورت شایسته خط و مشی گذاری کنند و به کار گیرند، می توان به عنوان وسیله ای در جهت نوآوری و تغییر مورد استفاده قرار دارد. آن چنان که «رابینز» معتقد است تعارض هنگامی بازدارنده است که جانشین تعامل درون سازمانی گردد. طبق این قاعده تعارض در سازمان به صورت امری عادی وجود خواهد داشت و به طور آشکار وجود تعدادی از تعارضات کنترل شده را نیز تشویق می نماید. اساس این مسأله در این دیدگاه نهفته است که وجود تعداد محدود و قابل کنترلی از تعارضات برای از بین بردن رکود و خارج نمودن سازمان از حالت انجماد لازم و ضروری است. «فورمو» در مثبت بودن تعارض کارکردی گفته است که تعارض بالقوه ارزشمند و مفید است و بدون وجود تعارض، روابط متقابل بین کارکنان، انگیزش ها و انگیزاننده های کمتری برای تفکر و اظهار نظر و ابراز عقاید، وجود خواهد داشت و سازمان بدون تعارض محکوم به رکود و فاقد روح خواهد بود. این یک تصویر مثبت از تعارض است که طبق بررسی های انجام شده، مدیریت امروز از آن حمایت می کنند (فورمو^۱، ۲۰۰۹: ۶۶۰-۷۳۰).

به طور کلی تعارض در سازمان می تواند یک نیرو و فشار مثبت باشد. ایجاد و یا حل و فصل تعارض از این نوع، اغلب منجر به اخذ تصمیمات سازنده و حل مشکل می گردد. تعارض مثبت مسائل مبهم و ناآشکار سازمان را روشن و آشکار می گرداند و مدیران را مجبور به چاره اندیشی در مورد آن نموده و نهایتاً بدعت گذاری و تغییر را تسهیل می کند.

دیدگاه متعادل از تعارض

بسیاری از افراد دارای دیدگاه متعادل در خصوص تعارض می باشند و به این نکته آگاهی دارند که تعارض مطلوب و گاهی بسیار مخرب و نامطلوب است. این افراد عقیده دارند که باید تعارض را به نحو مطلوب حل کرد و سپس آن چه را که حل نشده است مدیریت نمود. دیدگاه متعادل به نتایج بسیار حساس می انجامد و نتایج منفی از جمله: از دست دادن کارکنان ماهر، خرابکاری، کیفیت پایین کار، و استرس شخصی را به دنبال دارد و به نتایج مثبت از جمله: ایجاد راه چاره ها (بدیل ها)، افزایش انگیزش و تعهد، کیفیت بالای کار، و بالاخره رضایت شخصی می رسد (فخیمی، ۱۳۸۷: ۳۲۰).

ضرورت همکاری در سازمان

همکاری در نظام اجتماعی عامل بقاء حرکت و ترقی جامعه می باشد که یکی از وجوه تمایز انسان با سایر موجودات است. تمایل به تعامل و معاشرت با دیگر افراد که اساس و پایه انگیزه و همکاری می باشد در انسان دارای حد بسیار بالایی است که اولین نشانه های آن در تعاون و همکاری انسان های اولیه در شکار، ساختن سرپناه و کمک به یکدیگر در مواقع مختلف را می توان دریافت کرد. در سازمان ها نیز به عنوان یک جامعه کوچک، همکاری از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. کلیه محققان سازمان و مدیریت آن را به عنوان یکی از عناصر و اصول اساسی سازمان مطرح کرده اند و اصولاً بدون وجود همکاری هیچ سازمانی دلیلی برای ادامه حیات ندارد و برای هیچ فرد

مستقلی نیز انجام یک رشته از کارهای متنوع و مختلف که نیاز به تخصص و توانایی‌های گوناگون و زمان بسیار زیاد دارد، امکان پذیر نیست.

سازمان‌ها ایجاد شده‌اند تا از طریق جلب همکاری اعضاء بر کارایی و اثربخشی آن بیفزایند و رسیدن به اهداف سازمانی را آسان‌تر نمایند. اما یکی از دشواری‌های مهم هر سازمان را کمبود همکاری و از آن مهم‌تر وجود ناهماهنگی و تعارض بین اعضاء دانسته‌اند.

کوتاهی کردن در همکاری، شکست همکاری، شکست سازمان، از هم پاشیدن سازمان و دوباره سازمان دادن از حقیقت‌های ویژه تاریخ انسان است. تبیین این حقیقت بیشتر به کج روی در سرشت انسان به خودستایی، به غریزه ستیزه جویی، به نظام‌های اقتصادی نادرست یا به تلاش برای به چنگ آوردن معاش و محدودیت‌های فراهم آوردن باز می‌گردد. نبودن همبستگی در سازمان به رهبری یا مدیریت ناتوان مربوط است. «بارنارد» تعارض و آمادگی برای همکاری را به صورت یک پیوستار چنین ترسیم می‌کند:

آمادگی در رابطه با آن چه مورد نظر است به معنی از خود گذشتگی و غیرشخصی کردن کنش شخص است. نتیجه آن به هم پیوستن کوشش‌ها و دست به دست دادن افراد در جهت همکاری است. اگر زمینه به هم پیوستن پدید نیاید، کوشش شخص برای ایجاد همکاری به نتیجه نخواهد رسید. فعالیت‌ها را نمی‌توان هماهنگ کرد، مگر اینکه نخست گرایشی باشد تا عمل شخص را در قالب همکاری غیرشخصی در آوریم. این گرایش باید چنان باشد که فرد، نظارت و فرمان راندن خصوصی خود را بر آن چه خود انجام می‌دهد فرو گذارد، یک حقیقت برجسته درباره آمادگی برای همکاری در یک سازمان رسمی خاص آن است که در میزان شدت آمادگی افراد، یک دامنه پراکندگی گسترده دیده شود. اگر همه اعضای یک سازمان را بر پایه میزان آمادگی آنها برای یاری دادن به سازمان مرتب کنیم، یک درجه بندی به دست می‌آید که در آن آمادگی شدید به مرور کاسته می‌شود و به مرز بی تفاوتی با نقطه صفر و حتی کینه توزی می‌رسد. در سازمان‌های موجود در جامعه کنونی

بیشترین اشخاص همواره در سوی منفی این پیوستار جای می گیرند. بنابراین در میان یاری دهندگان به یک سازمان، تنها یک گروه کوچک در عمل دارای یک آمادگی مثبت هستند (چستر^۱، ۱۳۸۸: ۱۲۵).

با توجه به مطالب فوق الذکر و همچنین با مشاهده عینی رفتار سازمانی کارکنان به نظر می رسد که بیشترین افراد شاغل همواره نسبت به سازمان و رهبری آن در سوی منفی پیوستار همکاری- تعارض قرار می گیرند و این در حالی است که دیدگاه اندیشمندان مدیریت بر آن است که برای رسیدن به اهداف سازمانی، ضرورت دارد که تدابیری بکار گرفته شود تا بیشتر افراد، بلکه همه اعضای یک سازمان نسبت به سازمان و مدیریت، در سوی مثبت قرار گیرند و از روحیه ای سازگار با سازمان برخوردار باشند. حال این سؤال مطرح است که چرا در سازمان ها به جای همکاری و هماهنگی، کشمکش و خشم و غضب بر روابط افراد غلبه دارد؟

صاحب نظران علوم اجتماعی و رفتاری، نظریات گوناگونی را در زمینه ایجاد رشد تعارض مطرح ساخته اند که در اینجا به پاره ای از آنها اشاره می شود:

ماهیت تعارض

هنگامی که گروه ها برای تحقق یک هدف واحد کوشش می کنند، دشمنی آنها نسبت به یکدیگر بسیار ناچیز و یا صفر است. اقدام های آنها در چارچوب مقررات و روش ها انجام می گیرد و محتمل ترین نتیجه رقابت خواهد بود. در مقابل، هنگامی که هدف های یک گروه، هدف های گروه دیگر را به خطر بیندازد بین دو گروه دشمنی آشکار به وجود می آید و هنگامی هم که تعداد کمی، مقررات و روش، رفتار آنها را تنظیم می کند، احتمال ایجاد تعارض

1. Chester

وجود دارد. آنگاه که تعارض ایجاد شد، هدف‌های گروهی بی‌نهایت مهم شده، دشمنی افزایش یافته و مقررات و روش‌ها دستخوش هرج و مرج خواهند شد (گریفین^۱، ۱۳۸۸: ۳۳۰)

اهمیت تعارض

اهمیت مسئله تعارض و تأثیری که این پدیده می‌تواند بر روی عملکرد سازمان داشته باشد و مانع دستیابی سازمان به هدف‌هایش شود و ضعف مدیریت مخصوصاً پایین بودن مهارت‌های آنان، در شدت تعارض درخور توجه است. برخورداری مدیران از مهارت‌های مدیریتی در کاهش تعارض مخرب و تقویت تعارض مثبت در دستیابی سازمان به اهداف از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

طی چند سال گذشته موضوع تعارض در سازمان‌ها به صورت یکی از مبحث مهم و درخور تحقیق در آمده است. در موارد بسیار زیادی تعارض بین گروه‌ها چه به صورت افقی یا عمودی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. پژوهشگران و مشاوران سازمان‌ها شاهد تعارض و اختلاف نظرها بوده و کوشیده‌اند به روش‌های مختلف آن‌ها را به نفع سازمان حل کنند. در تحقیقات و پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده، پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا رفتارهای پویایی گروهی و فردی را شناسایی کنند، زیرا ثابت شده است که تعارض بر عملکرد سازمان اثرات عمده‌ای دارد.

در دیدگاه سنتی فرض بر این گذاشته شده بود که تعارض بد است و بار منفی دارد و مترادف واژه‌هایی چون سرکشی، تمرد، تخریب و بی‌منطقی است. بدین صورت از بار منفی برخوردار می‌باشد و می‌بایستی از آن اجتناب کرد، اما استیفن پی رابینز (۱۹۹۱) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که وجود تعارض در گروه‌ها و سازمان‌ها امری طبیعی و غیر قابل انکار است و تعارض دارای امکان بالقوه‌ای است که می‌تواند به صورت نیرویی مثبت در آید و عملکرد گروه را بهبود بخشد و باعث افزایش اثر بخشی و موفقیت گروه

شود. اکثر مدیران به پدیده تعارض با دیدگاه سنتی و منفی نگریسته و نه تنها تقریباً هیچگونه تلاش و کوششی برای ایجاد آن از خود بروز نمی دهند بلکه در صورت پدید آمدن تعارض نیز با اعمال شیوه های نادرست و ناآگاهانه به مقابله با آن پرداخته و سعی در سرکوب نمودن آن می نمایند.

از آن جا که سازمان مجموعه ای متشکل از افراد است که دارای اهداف و منافع هستند که لزوماً در راستای هدف های سازمان نمی باشند و زمینه بروز تعارض و ناسازگاری را در سازمان فراهم می نماید و از آنجایی که انسان ها موجوداتی با نیازها، تمایلات، انگیزه های رفتاری و نگرش های متفاوت هستند، لذا برخورد صحیح مدیران در موقعیت های متعارض در تقویت انگیزه، ایجاد روحیه ای با نشاط، دلگرمی به کار، افزایش تعهد و در نتیجه افزایش سطح عملکرد زیر دستان تأثیر شگرفی خواهد داشت. چنانچه مدیران در مواجهه با تعارض رفتاری توأم با درک طرف، مقابل همراه با محبت و دلسوزی داشته باشند، کارکنان نیز متعهدانه و دلسوزانه به انجام وظایف خویش خواهند پرداخت و بالعکس اگر مدیری بر روش های خشک و اعمال قدرت تأکید ورزد حالتی از یأس و نومیدی و دلسردی نسبت به ادامه کار را در کارکنان ایجاد خواهد کرد. بنابراین با آگاهی از این امر که تعارض می تواند مانع دستیابی سازمان به هدف هایش شود، ضرورت ایجاد می کند تا این پدیده اجتناب ناپذیر را در درون سازمان از جهات گوناگون مورد بررسی قرار داده و از این طریق درجه آگاهی مدیران را نسبت به تعارض ارتقاء بخشید. سازمان ها حداکثرسازی تحقق اهداف و منافع شخصی خود را سرلوحه عمل قرار می دهند و از فنون رفتار های سیاسی نیز بهره می گیرند (کاظم پور، ۱۳۹۳: ۴).

این رفتار ها با تنوعی که دارند می توانند واقعیت های سازمانی را کتمان یا آشکار کنند که این نهان و آشکارسازی به نوبه خود، امکان وقوع تعارض، می تواند حیات سازمان را دستخوش تغییر و تحولاتی اساسی سازد.

در باب شناخت مقوله مدیریت تعارض می توان گفت که تشخیص میزان تمایل مدیران به شکل دادن رفتار کارکنان در جهت اهداف سازمانی و شناخت مهارت ها لازم برای مدیران جهت مقابله با تضاد و تعارض، می تواند باعث شفافیت بیشتر اوضاع حاکم بر سازمان و اذهان مدیران شود و آن ها

را در اداره مؤثرتر رفتار کودکان، و تدوین استراتژی های رویارویی با تعارض یاری رساند. یکی از عواملی که باعث بروز تعارض بین مدیران و زیر دستشان می شود عدم وجود و یا کامل نبودن مهارت های سه گانه مدیریتی نزد مدیران است. این امر در سازمان هایی که کارکنان آنان از بلوغ فکری بیشتری برخوردارند و انتظار برخورد مناسب تری از طرف مدیران خود را دارند بیشتر نمود پیدا می کند. با آگاهی از نوع رابطه مهارت های مدیریتی و تعارض علاوه بر اینکه در روابط انسانی بهبود حاصل خواهد شد، با تعریف و تعیین مهارت های مورد نیاز مدیران می توان تعارضات را به حداقل رسانید و از نتایج بهره مند شد. بالاخره رابطه «اصل شایستگی» با تکیه بر تخصص و مهارت مدیر، با تعارض بین مدیران و زیردستان آشکار می گردد و معلوم می شود که بسیاری از تعارضات میان آن ها ناشی از ضعف در مهارت های مدیریت است. سازمان ها، مجموعه ای متشکل از افراد و عناصر هستند که در راستای تحقق مجموعه ای از هدف های مشخص و مشترک با یکدیگر تعامل دارند. هدف ها و منافع کارکنان و سازمان الزاماً در یک راستا نیستند و لزوماً با یکدیگر منطبق نخواهند بود. چنین به نظر می رسد که بین بسیاری از کارکنانی که مقررات و روش ها، رفتار آنان را تنظیم می نماید احتمال تعارض نیز وجود دارد. در صورت ایجاد تعارض، اهداف گروه بی نهایت مبهم شده و دشمنی افزایش یافته و مقررات دستخوش هرج و مرج خواهد شد (فانی، ۱۳۸۴: ۶).

مکاتب فکری در مورد تعارض سازمانی

مکاتب فکری نظریات متعددی را در مورد تعارض ابراز داشته اند، در زیر به دیدگاه های تعدادی از این مکاتب فکری اشاره می شود:

دیدگاه سنتی

این دیدگاه هماهنگی با نگرش‌هایی بود که در دهه ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ درباره گروه رواج داشت. در دیدگاه سنتی فرض بر این گذاشته می‌شود که تعارض بد است. در این دیدگاه تعارض بار منفی دارد و مترادف واژه‌هایی چون سرکشی، تمرد، تخریب و بی‌منطقی است که بدین صورت بار منفی آن فرونی می‌یابد. طبق تعریف مذکور، تعارض زیان بار است و باید از آن اجتناب شود. نتیجه تحقیقاتی که انجام می‌شد نشان می‌داد که نتیجه تعارض زیانبار است و علت به وجود آمدن تعارض، نبودن ارتباطات مناسب و عدم اعتماد بین افراد است و مدیران در برابر نیازها و خواسته‌های کارکنانشان کوتاهی می‌کردند. این دیدگاه که «تعارض بد است» منجر به روش ساده می‌شود که بر اساس آن باید رفتار افرادی را مورد توجه قرار داد که باعث ایجاد تعارض می‌شود، از آنجا که بایستی از هر نوع تعارضی اجتناب نمود. بنابراین تنها باید به علت‌های تعارض توجه کرد و برای بهبود عملکرد گروه و سازمان، این شیوه‌ها مخرب را اصلاح نمود. به طور کلی در این دیدگاه به تعارض به عنوان یک پدیده غیر ضروری و مصرفی نگریسته می‌شود و درباره آن نظر منفی دارند و با اصطلاحاتی چون بی‌حرمتی، انهدام و بی‌منطقی مترادف است. طرفداران این دیدگاه می‌گویند وجود تعارض نشانه اشتباه و عیب فردی و عملکرد غلط در درون گروه است (تونکه نژاد، ۱۳۸۴: ۲۲).

دیدگاه روابط انسانی

کسانی که از دیدگاه روابط انسانی به پدیده تعارض نگاه می‌کردند، چنین استدلال می‌نمودند که وجود تعارض در گروه‌ها و سازمان‌ها یک امر طبیعی است. از آنجا که پدیده تعارض یک منشأ طبیعی است و غیر قابل اجتناب بود، بنابراین مکتب فوق‌الذکر توصیه می‌کرد که باید موجودیت آن را پذیرفت. طرفداران این مکتب در جهت موجودیت آن داد سخن می‌دادند و دلیل و برهان می‌آوردند. آن‌ها بر این باور بودند که از بین بردن تعارض غیر ممکن است و در مواردی تعارض به نفع گروه است و عملکرد را بهبود

می‌بخشد. دیدگاه مذکور از آخرین سال‌های دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت. استدلال این نظریه این است که تعارض به طور مداوم رخ می‌دهد و به طور بالقوه این توانایی را دارد که در تعیین عملکرد گروه نیروی مثبت به حساب آید (نکوئی مقدم و پیرمادی بزنجانی، ۱۳۸۶: ۱۱).

دیدگاه تعامل‌گرا

در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگر چه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت، ولی مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض را مورد تأیید قرار می‌دهد که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، و نسبت به تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده رهبران گروه را وادار می‌کند که در حفظ سطح معینی از تعارض در گروه بکوشند و مقدار تعارض را در حدی نگه دارند که بتواند گروه را زنده، و با تحرک، خلاق و معتقد به خود نگه دارد.

اعتقاد این نظریه این است که علاوه بر آنکه تعارض نیروی مثبت در گروه است، وجود آن برای عملکرد موثر گروه نیز ضرورت دارد، و به این علت تعارض را تشویق می‌کند. آنان عقیده دارند که گروه‌های هماهنگ، آرام، صلح طلب و همکار، آمادگی این را دارند که به گروه‌های ایستا و بی‌اعتنا به تغییر و ابداع، بدل شوند. بنابراین وظیفه مدیران تشویق افراد به حفظ حداقل تعارض است (منظور از حداقل، اندازه‌ای است که گروه را زنده، انتقاد کننده از خود و خلاق نگه دارد). البته این نظریه تمام تعارض را کاملاً در بر نمی‌گیرد زیرا برخی از آن‌ها حامی اهداف گروه بوده و عملکرد آن را بهبود می‌بخشند که به آن تعارض سازنده یا کارکردی گویند. در مقابل، تعارضی وجود دارد که مانع کارکرد گروه می‌شوند که به آن خرابکار یا غیر کارکردی می‌گویند. دسته دوم تعارض‌ها مفید نبوده و مورد حمایت قرار نمی‌گیرند زیرا ارتباطات ضعیف شده و گروه انسجام خود را از دست می‌دهد و هدف

تحتالشعاع نزاع و کشمکش‌ها قرار می‌گیرد که در بین اعضاء وجود دارد و در حالت بسیار شدید، سبب متوقف شدن عملیات و از هم پاشیدن گروه می‌شود (فرهنگی، ۱۳۸۹: ۱۷).

هر یک از دیدگاه‌های ذکر شده، باورهایی داشته و مطابق آن باورها، واکنش‌هایی را از خود نشان می‌دهند که در جدول زیر در خصوص هر یک از دیدگاه‌ها به تفکیک آن و باور ها و واکنش‌های هر یک نشان داده شده است.

جدول ۲-۱- مدل دیدگاه‌های مختلف درمورد تعارض

واکنش‌ها	باور ها
دیدگاه سنتی	
-تعارض سریعاً باید متوقف گردد. -باید کلیه زمینه‌هایی که باعث بروز تعارض می‌شوند، از بین بروند.	-ضرورتی برای تعارض وجود ندارد. -تعارض باعث به وجود آمدن ترس و هراس می‌شود. -تعارض پدیده‌ای مضر است. -تعارض یک عیب و اشتباه فردی محسوب می‌شود.
دیدگاه روابط انسانی (رفتاری)	
-برای حل و از بین بردن تعارض باید سریع اقدام نمود.	-تعارض به طور مکرر در سازمان پدید می‌آید. -تعارض پدیده‌ای مورد انتظار می‌باشد. -تعارض می‌تواند مثبت باشد ولی بیشتر مواقع مضر است.
دیدگاه تعامل گرا	

-تعارض پدیده‌ای غیرقابل اجتناب در سازمان است.	-مدیریت تعارض جهت حد اکثر نمودن جنبه‌های مثبت تعارض لازم و ضروری می باشد.
-تعارض برای سلامتی و بقاء سازمان ضروری می باشد.	-مدیریت تعارض جهت حداقل نمودن جنبه‌های منفی تعارض لازم و ضروری است.
-نمی توان خوب یا بد بودن ذاتی تعارض را تعیین کرد.	

منبع : (فرهنگی، ۱۳۸۹: ۱۷).

تعارض از دیدگاه مکاتب و صاحب نظران مدیریت

نگرش مکاتب و صاحب نظران سازمان و مدیریت نسبت به تعارض در طول سالهای اخیر به نحو چشمگیری تغییر یافته است. عده ای از صاحب نظران با دیدی منفی به تعارض می نگرند و برخی دیگر برداشت مثبتی نسبت به این پدیده سازمانی دارند. در اینجا مسیر تکامل نظرات مکاتب مختلف نسبت به تعارض بررسی قرار می گیرد:

مکتب کلاسیک

کلاسیک‌ها نگرش بد بینانه‌ای نسبت به تعارض دارند. در این میان پیروان مدیریت علمی معتقدند چنانچه کلیه امور بر اساس اصول و روش های علمی تیلوریسم حل و فصل شود، دیگر محلی برای تضاد و برخورد باقی نمی ماند. این مکتب مبتنی بر هارمونی و هماهنگی است و در آن جایی برای تضاد و برخورد میان افراد و گروه های مختلف وجود ندارد. علت هر گونه اختلاف و برخورد میان افراد و گروه ها تنها عدم اعمال صحیح اصول مدیریت علمی تلقی می شود. به عبارت دیگر، در مدیریت علمی برخورد، ستیز و تضاد جزء لاینفکی از دنیای سازمانی و اجتماعی تلقی نشده بلکه زایده ای تصور می شود که در جمیع موارد می توان از بروز آن جلوگیری کرد. به طور کلی از دیدگاه نظریه مدیریت علمی و سایر کلاسیک ها تعارض مانعی در برابر کنش ایجاد می کند و از این رو باید از میان برداشته شود، نظریه پردازان مدیریت کلاسیک

معتقدند که تعارض در نتیجه کوتاهی، در نظارت و کنترل، برنامه‌ریزی و اجرای کافی پدید می‌آید (محمدی کیا، ۱۳۹۳: ۶).

مکتب روابط انسانی

«اتزیونی» در یک بررسی، دیدگاه مکتب روابط انسانی را در مورد تعارض چنین نقد می‌کند: «با ارائه یک تصویر شاد غیر واقعی، با مد نظر قرار دادن سازمان هماهنگی خانواده و نه محلی از کشمکش قدرت بین گروه‌ها همراه با برخی از ارزش‌ها و منافع در تعارض با همدیگر و نیز ارزش‌ها و منافع مشترک با همدیگر و با برداشتی از آن به عنوان منبع اصلی خشنودی انسان و نه مایه بیگانگی، روابط انسانی می‌خواهد جلایی بر روی واقعیات محیط کار بیندازد»

به طور مشابه، «موزلیس» می‌نویسد: «شاگردان روابط انسانی اغلب به علت تأکید زیاد بر هماهنگی و غفلت از تضاد سازمانی ... مورد انتقاد قرار می‌گیرند. با مطالعه مسأله تضاد در سطح فردی و سازمانی، می‌توان دریافت که تئوری روابط انسانی تأکید بر جنبه‌های روانشناسی دارد. تئوری مذکور مسأله را به صورت یک رابطه متقابل غلط بین افراد و یا سوء تفاهمی مبنی بر این که گروه مسائل و احساسات گروه دیگر را درک نمی‌کند، ارایه می‌دهد. بدین ترتیب در این تعبیر، تضاد یک بیماری به حساب می‌آید که می‌باید در ارتباطات بهتر و یا وسایل مشابه بهبود یابد». از دیدگاه نظریه پردازان روابط انسانی، مهمترین علت تعارض، نارسایی سیستم ارتباطات است؛ «بدین معنی که افراد در اثر نواقص مجاری ارتباطات از قصد، نیت و احساسات دیگران به درستی آگاه نمی‌شوند و در نتیجه سوء تفاهم و اختلاف حاصل می‌شود». همچنین عواملی چون مدیریت و ضعف رهبری، عدم مدیریت مشارکتی، یا عدم مدیریت سازنده در جایی که نیاز به آن است باعث بروز تعارض می‌شود.

البته در این خصوص نیز بین برخی از صاحب نظران این مکتب اختلاف نظر وجود دارد. در حالی که «مایو»، از بنیان گذاران مکتب روابط انسانی،

تعارض سازمانی را یک بیماری اجتماعی میدانند و به همکاری به عنوان وضعیتی که سلامتی را به همراه دارد می نگرند، «فالت» دیگر نظریه پرداز این مکتب، تعارض را به عنوان یک مسأله بد و زیان آور که بتواند در سازمان اختلال به وجود آورد، نمی پندارند. به اعتقاد وی، هیچ سازمانی فارغ از تضاد و برخورد نیست. زندگی بدون تضاد و برخورد ملال آور است.

همان گونه که بر اثر اصطکاک است که ویولن موسیقی به وجود می آورد، تضاد نیز معارضه ای انرژی زا است. وظیفه مدیریت هم این است که تضاد و برخورد به صورت سازنده ای در آورد. به نظر پیروان مکتب روابط انسانی، مدیریت باید در جهت ایجاد جوی که در آن افراد با خشنودی، رضایت و روحیه بالا همکاری کنند، تلاش نماید، زیرا که «گاوهای شاد شیر بیشتری می دهند» به عقیده اینان، اگر در سازمان به احساسات و عواطف انسانی، ارزش ها و هنجارهای گروهی، روابط غیر رسمی، تفاوت های فردی، تقویت روحیه، ایجاد شرایط محیطی مساعد، انگیزش کارکنان توجه شود و سبک رهبری مشارکتی و انسان گرا به کار رود، دیگر جایی برای تضاد و تنش باقی نمی ماند. از بین بردن و حذف تعارض هدفی دائمی مدیریت است، حتی اگر از آن به عنوان یک پدیده سازنده، در کوتاه مدت، یاد شود (فانی و عرب کلمری، ۱۳۸۴: ۱۵).

نظریه بوروکراسی

مدل بوروکراسی کلاسیک بر این باور است که اجرای دقیق قوانین و مقررات، ساختار سلسله مراتبی، تقسیم کار بر اساس تخصص و مراعات سایر اصول بوروکراسی ثبات و هماهنگی بین گروه ها و کارکنان میسر خواهد کرد. شرایط کار در یک بوروکراسی، تسلط روحیه رسمی و رفتار شخصی بدون مهر و کینه و حب و بغض شخصی، عاطفه و هیجان را ایجاب می کند. «وبر» تعارض را به

عنوان مشکلی که در دولت ها و سازمان های بزرگ یافت می شود، قدری بی حوصله شرح داده است. به نظر وی، بعضی اوقات تعارض تنها در نتیجه خلیات ناپسند انسانی نظیر ترسویی، بی انصافی، کودنی و گيجی و زیاده خواهی پدید می آید (جهان دیده کاظم پور، ۱۳۹۳: ۱۸).

نظریه همکاری

«بارنارد» تعارض را به عنوان یک واقعیت سازمانی می پذیرد. وی مطرح می کند که چنین روابطی (روابط تعارضی) اجتناب ناپذیرند، زیرا، در یک محیط پویا و در حال تغییر، که از نظر مفهومی به آزادی گرایش وجود دارد، تعارض طبیعی و ذاتی به نظر می رسد. وی نیز همانند سلف خویش، مقابله با ستیز، برخورد و تعارض را یک از وظایف، بالاخص مدیران سطوح بالای سازمان می داند. او معتقد است چنان چه مدیران و رهبران در این زمینه از خود پذیرش و وسعت نظر نشان دهند، امکان تعمیم چنین برداشتی در سازمان افزایش می یابد، زیرا رهبران و مدیران موفق تا حد زیادی الگوی دیگر اعضای سازمان قرار می گیرند. بدین ترتیب، همراه و همگام با دوگانگی و ابهام، روحیه ابداع و ابتکار نیز در سازمان ایجاد و تقویت می شود، چه با پذیرفتن چندگانگی فرد ملزم به تعمق و تفکر می شود و در نتیجه راه حل های تازه و نویی به دست می آید (سیدجوادین، ۱۳۸۷: ۲۱).

نظریه رفتار اداری

از دیدگاه، «مارچ و سایمون» به عنوان تئوری پردازان این نظریه، تعارض عمدتاً و اساساً یک مسأله فردی و خصوصی است، هر چند که دو فرد درگیر در تعارض گروهی می شوند. در این نظریه نیز تعارض به عنوان یک واقعیت زندگی سازمانی مورد پذیرش قرار گرفته است. آنها، ضمن این که اهمیت عوامل و فشارهای خارجی را در بروز تعارض سازمانی تشخیص می دهند، خاطر نشان می سازند که تعارض در نتیجه ساختار سلطه، تفاوت در زمینه و

موقعیت، همانندسازی‌های متفاوت گروهی؛ در درون سازمان‌های بزرگ پدید می‌آید.

«مارچ و سایمون» معتقدند که عملیات هماهنگ‌سازی و رهبری به میزان زیادی متضمن اقداماتی برای حل تعارض است. آنها این آگاهی را نیز به انسان می‌دهند که تعارض را به عنوان یک پدیده ذاتاً نپندارند. تعارض ممکن است، موجب رشد و گسترش شایستگی‌های افراد برای صمیمی سازی‌های فردی شود؛ مسایل مدیران رده بالا را که بنا به دلایلی مورد توجه آن‌ها نبوده است رو می‌کند و از تصمیم‌گیری‌های مجهول و مبهم در سطوح پیچیده بوروکراسی جلوگیری می‌کند.

آن‌ها ضمن این که بر تعارض میان افراد و گروه‌ها تأکید دارند، تا حدی نیز به تعارض درون فردی و تعارض بین سازمان‌ها توجه می‌کنند. به نظر «مارچ و سایمون» در سازمان‌ها با چهار اقدام عمده در مقابل تعارض واکنش نشان داده می‌شود: «حل مسأله»، «متقاعد سازی»، «چانه زنی» و «سیاسی کاری». آن‌ها بر اساس عنایت خاصشان به «انتخاب عقلایی» به حل مسأله توجه بیشتری مبذول می‌دارند و «متقاعد سازی» و «سیاسی کاری» را کمابیش نادیده می‌گیرند. ضمن این که تلاش‌های را که برای بسط قواعد «چانه زنی» از طریق نظریه بازی‌ها صورت گرفته است، نیز مورد بررسی قرار می‌دهند (فرهنگی، ۱۳۸۹: ۹).

نظریه سیستم‌های اجتماعی

بر اساس تئوری «در اغلب موارد تعارض کنشی سازنده و وجود آن اجتناب ناپذیر است». «آلوین» که عنصر تنش- فشار را به مدل سیستم اجتماعی «لومیز» اضافه کرده است در این مورد چنین می‌نویسد: «در همه سیستم‌های اجتماعی وجود عنصر تنش - فشار حتمی و اجتناب‌ناپذیر است به لحاظ این که اعضا نمی‌توانند به طور همسان جامعه‌پذیر باشند، هدف‌ها هرگز نمی‌توانند کاملاً صریح باشند؛ و پایگاه - نقش‌ها دقیقاً نمی‌توانند مشخص گردند. لذا، همواره سیستم در معرض فشار واقع می‌شود. تنش، نمود رفتاری شرایط زیر

فشار است. «مارچ و سیرت» سازمان را ائتلاف اعضایی می دانند «که ارزش ها و هدف های فردیشان اغلب در تعارض است». «گتزلز» و «گوبا» در مدل سیستم اجتماعی خود تعارض ها و کشمکش های فردی و سازمانی را نتیجه عدم توافق بین دو درجه سازمان یعنی نقش ها و شخصیت افراد می- دانند. آنها معتقدند که اگر بین انتظارات سازمان و نیاز ها و خواسته های افراد سازگاری باشد، کشمکش ها و تنش ها کاهش پیدا خواهد کرد و رضایت مشترک سازمان و کارکنان حاصل خواهد شد (محمدی کیا، ۱۳۹۳: ۶).

سایر تعارضات سازمانی

در سازمان به طور کلی دو نوع تعارض وجود دارد:

تعارض های نهادینه شده

این نوع تعارض ها از طبیعت خاص و اهداف سازمانی ناشی شده و چالشی می باشند. تقابل منافع و سایر اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان از اینگونه تعارض ها ناشی می شوند، و این تعارض ها قابل پیش بینی، چسبنده و قوی هستند.

تعارض های نو ظهور

این نوع تعارض ها از تعاملات رسمی و غیر رسمی افراد در کار های روزمره نشأت می گیرند، و یکی از علت های این تعارض می تواند رقابت افراد برای منافع سازمانی باشد. این تعارض ها نیز مانند تعارض های نهادینه شده چالشی هستند ولی نسبت به آن ها کمتر قابل پیش بینی بوده و به صورت بالقوه می باشند. تعارض های معمول در محیط کار را به تعارض بنیادین یا نهادینه شده و تعارض احساسی/عاطفی طبقه بندی می کنند و برخی از پژوهشگران تعارض بنیادین را به تعارض در هدف، تعارض رویه ای و تعارض شناختی تفکیک می کنند (رضائیان، ۱۳۸۸: ۱۰).

جدول ۲-۲- انواع اساسی تعارض

معنی	انواع تعارض	
-ناسازگاری در اولویت -ناسازگاری در دیدگاه ها نسبت به فراگیرها -ناسازگاری در اندیشه ها -ناسازگاری در احساسات	-تعارض در هدف	بنیادین
	-تعارض رویه ای -تعارض شناختی	
	احساسی/عاطفی	

منبع: (رضائیان، ۱۳۸۸: ۱۰)

تعارض بنیادین (تعارض های نهادینه شده)

این نوع تعارض به صورت عدم توافق بنیادی نسبت به غایت ها با هدف هایی که باید دنبال شوند و وسایل دستیابی بدان ها بروز می کند. به عبارت دیگر این نوع تعارض ها از طبیعت خاص و اهداف سازمانی ناشی شده و چالشی می باشند. تقابل منافع و اسیر اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان از اینگونه تعارض ها ناشی می شود و این دسته از تعارضات قابل پیش بینی، چسبنده و فوری هستند. حل و فصل چنین تعارض هایی جزئی از چالش های روزانه مدیران است. هر یک از تعارض های بنیادین ذکر شده به شرح زیر تشریح می گردد:

تعارض در هدف

این نوع تعارض را انواع ناسازگاری میان نتایج مورد انتظار با اولویت ها تعریف کرده اند که شامل عدم سازگاری میان ارزش ها و هنجارهای فردی و گروهی (مانند باید ها و نبایدهای رفتاری) و تقاضا ها یا هدف هایی است که به وسیله مدیران عالی سازمان تعیین می شود.

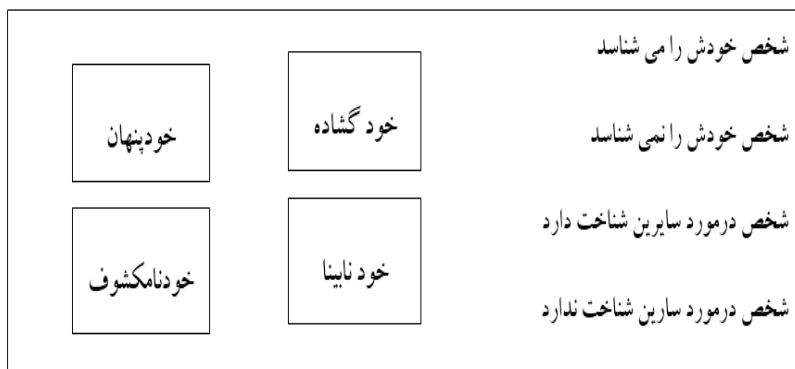
تعارض رویه ای

این نوع تعارض به اختلاف نظر افراد نسبت چگونگی حل مسأله اشاره دارد. مذاکرات شورای اسلامی کار یک واحد صنعتی و مدیریت آن اغلب یا تعارض

های رویه ای پیش از شروع مذاکره همراه است. طرفین ممکن است درباره افراد شرکت کننده، محل برگزاری جلسه و مدت جلسه با هم اختلاف رویه داشته باشند. وقفه های گوناگون که در خصوص چگونگی کار در یک سیستم رسیدگی به شکایات رخ می دهد نیز نمونه دیگری از تعارض رویه ای است.

تعارض شناختی

این تعارض از ناسازگاری افکار و اندیشه های درون فردی یا میان فردی ایجاد می شود. یک چهار چوب نظری مشهور که تعارض شناختی و رفتار افراد را در قالب یک پنجره تجزیه و تحلیل می کند، پنجره جو- هاری است که نخستین بار توسط جوزف لوفت و هری اینگهام مطرح شد. این چهارچوب، برای تحلیل رفتار متقابل افراد تجزیه و تحلیل تضاد های بین فردی بسیار سودمند است. به زبان بسیار ساده می توان در ارتباط متقابل دو نفر «خود» را «من مفعولی» و دیگران را «شما» تلقی کرد. هر کس در باره خودش چیزهایی می داند و چیزهایی نیز نمی داند. این حکم در خصوص دیگران نیز صادق است. هر کس درباره دیگران چیز هایی می داند و چیز هایی نمی داند. آنچه در زیر می آید. نکات چهارگانه پنجره جو - هاری به اختصار بیان می گردد و در شکل نشان داده می شود:



شکل ۲-۱. پنجره جو- هاری منبع: (رابرت، ۲۰۰۸: ۴۱)

- **خودگشاده** : در این حالت، شخص درباره خود و دیگری همه چیز را می‌داند. به طور معمول سعه صدر و صلاحیت مطرح است و حالت دفاعی به خود گرفتن ضرورت ندارد. این نوع ارتباط به تضاد شخص با شخص منجر نمی‌شود و یا میزان این نوع تضاد بسیار اندک است.

- **خود پنهان** : در این حالت شخص خود را می‌شناسد اما درباره شخص دیگر چیزی نمی‌داند. نتیجه این که شخص از دید دیگری پنهان می‌ماند زیرا از واکنش دیگری می‌ترسد. شخص ممکن است احساسات یا

نگرش‌های واقعی خود را پنهان نگه می‌دارد و با دیگری گشاده دل رو به رو نشود. در این حالت تضاد با شخص به صورت بالقوه وجود دارد.

- **خود نابینا** : در این حالت شخص دیگری را می‌شناسد اما خودش را نمی‌شناسد. در نتیجه، ممکن است بدون اراده نسبت به دیگری خشمگین شود. طرف مقابل ممکن است با او سخن بگوید، ولی بیم آن دارد که احساساتش را جریحه دار سازد. به طوری که در مورد خود پنهان دیدیم، در این حالت تضاد شخص با شخص به صورت بالقوه وجود دارد.

- **خود نامشکوف** : این حالت احتمالاً انفجار آمیزترین حالت است. شخص درباره خود و دیگری چنین نمی‌داند. به بیان دیگر، سوء تفاهم فراوان است و تقریباً به یقین می‌توان گفت که تضاد شخص با شخص وجود دارد. پنجره جو- هاری فقط به شیوه‌های احتمالی ارتباط شخص با شخص اشاره دارد. این پنجره الزاماً چیزی را تشریح نمی‌کند هر چند به تجزیه و تحلیل تضادها احتمالی شخص با شخص کمک می‌کند.

یکی از راه‌های تقلیل خود پنهان و افزایش خود گشاده، استفاده از فرآیند افشای خود است. شخص می‌تواند با اعتماد کردن بیشتر به دیگران و افشای اطلاعات مربوط به آن‌ها، امکانات بالقوه تضاد را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر،

این افشای خود برای شخص مخاطره آمیز است هر چند ارزش این مخاطره-جویی را دارد. برای کاهش خود نابینا و در همان حال افزایش خود گشاده باید طرف مقابل بازخورد فراهم سازد و شخص نخست از آن استفاده کند(رابرت، ۲۰۰۸: ۴۱).

تعارض احساسی/عاطفی

این نوع تعارض ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم، عدم اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن را بر می انگیزاند و به طور معمول به عنوان «برخورد شخصیت‌ها» نامیده می‌شود. تعارض‌های احساسی انرژی افراد را تحلیل می‌برند و آنان را از پرداختن به اولویت‌های مهم کاری منحرف می‌سازند. این گونه تعارض‌ها از محیط‌های متنوع و گسترده‌ای سر چشمه می‌گیرند و بیشتر در بین کارکنان و همچنین در روابط میان رئیس و مرئوس مشاهده می‌شوند.

تعارض احساسی میان رئیس و مرئوس شاید مایوس‌کننده‌ترین نوع تعارض در تجربه هر فرد باشد. علاوه بر تقسیم بندی تعارض‌های سازمانی به دو دسته فوق که یک تقسیم بندی کلی در زمینه تعارض‌های درون سازمانی است، از دیدگاه دیگر، می‌توان تعارض در سازمان‌ها را از جهات مختلف دسته بندی نمود. برخی از این دسته بندی‌ها عبارتند از:

تعارض بر حسب طرف‌های تعارض (سطوح تعارض)

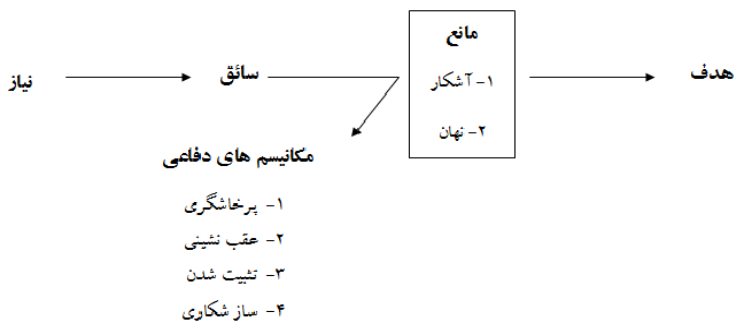
هنگامی که نوبت به برخورد شخص با تعارض‌های موجود در محیط کار می‌رسد این پرسش مطرح می‌شود که آیا برای رویارویی با تعارض آمادگی خوبی دارید؟ تجربیات موفق شما در برخورد با انواع تعارض به چه میزان است؟ افراد در محیط کار ممکن است با تعارض در پنج سطح درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان سازمانی روبرو شوند.

الف) تعارض درون فردی: تعارض درون فردی ناشی از ناکامی، اهداف و نقش‌ها می‌باشد. این تعارض در درون فرد رخ می‌دهد و آن هنگامی است که

نقش مورد انتظار افراد با ارزش‌ها و عقاید پسندیده آنان برابر نباشد. این نوع تعارض یکی از مهمترین انواع تعارض است که رفتار فرد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همواره سیکل انگیزشی «نیاز - سائق - هدف» به سادگی و در عمل به ارضای انتظارات فرد از ایفای نقش منجر نمی‌شود. در درون هر فرد معمولاً (۱) تعدادی نیاز و نقش رقیب (۲) تعدادی راه تجلی سائق‌ها و نقش‌ها (۳) انواع سد که می‌تواند بین سائق و هدف حائل قرار گیرد و (۴) جنبه‌های مثبت و منفی مرتبط با هدف‌های مطلوب، وجود دارد. این‌ها فرآیند انطباقی انسان را پیچیده می‌کند و در اغلب مواقع به تضاد منتهی می‌شود. تعارض درون فردی اغلب همراه با فشارهای واقعی یا ادراک شده از ناسازگاری میان هدف‌ها یا انتظارات به صورت‌های زیر نمود پیدا می‌کند :

تعارض ناشی از ناکامی‌ها

ناکامی هنگامی به وجود می‌آید که یک سائق برانگیخته شده پیش از رسیدن به هدف مطلوب در نتیجه یک مانع متوقف گردد. این اتفاق در شکل (۲-۲) نشان داده شده است. مانع مذکور می‌تواند آشکار (برونی یا فیزیکی) یا نهانی (درونی، ذهنی، اجتماعی، روانی) باشد. به طور معمول ناکامی مکانیسم دفاعی را در انسان بر می‌انگیزد. طبق سنت، روانشناسان عقیده داشتند که ناکامی همواره به مکانیسم دفاعی پرخاشگری منجر می‌شود. تصور بر این بود که ناکامی شخص را وادار می‌کند تا به صورت واقعی یا نمادین به مانع حمله ور شود.



شکل ۲-۲- مدل ساده ناکامی (نکویی مقدم، ۱۳۸۶: ۳۴)

ناکامی ممکن است به هر یک از مکانیسم‌های دفاعی مورد استفاده انسان منجر شود. اگر چه تعداد این مکانیسم‌ها زیاد است ولی همه آن‌ها را می‌توان در چهارچوب مقوله کلی پرخاشگری، عقب نشینی، تثبیت شدن و سازشکاری خلاصه کرد.

ناکامی تأثیرات منفی بر عملکرد فرد و سازمان می‌گذارد. قسمتی از این ناکامی ممکن است عملاً به هزینه‌هایی برای سازمان منجر گردد.

تحقیقاتی که اخیراً بر روی چهل و هفت شرکت انجام شد نشان می‌دهد که یک سوم کارکنان، اموال شرکت‌ها را می‌دزدند و تقریباً دو سوم کارکنان زمانی بیش از حد معقول را صرف ناهار می‌کنند، از مرخصی استعلاجی سوء استفاده می‌کنند، یا در محیط کار الکل یا مواد مخدر مصرف می‌کنند. اگر چه احتمالاً همه این مشکلات معلول ناکامی نیست، اما شواهد مبین آن است که ناکامی به عدم انجام وظیفه منجر می‌شود (نکویی مقدم، ۱۳۸۶: ۳۴).

تعارض در هدف

دیگر منبع ایجاد تضاد برای فرد، هدفی است که هر دو جنبه مثبت و منفی را داشته باشد. همچنین وجود دو یا چند هدف رقیب می‌تواند تعارض و تضاد ایجاد کند. در حالی که در ناکامی یک انگیزه واحد پیش از نیل به هدف با مانع روبرو می‌شود، در تضاد هدف، دو یا چند انگیزه رقیب مانع یکدیگر می‌شوند. برای سهولت تجزیه و تحلیل عموماً از سه نوع تعارض متفاوت در هدف به شرح زیر نام می‌برند:

تعقیب - تعقیب (خواستن - خواستن): چنین تعارضی هنگامی رخ می‌دهد که فرد بخواهد میان دو گزینه جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند. برای مثال انتخاب دو شغل که دارای جذابیت یکسانی هستند.

اجتناب - اجتناب (نخواستن - نخواستن): این تعارض هنگامی رخ

می دهد که فرد بخواهد از میان دو گزینه هم سان نا مطلوب و منفی یکی را انتخاب کند. به عنوان مثال کارگری که از بیکار شدن بیزار است، اما در عین حال نحوه سرپرستی در کارخانه رضایت ندارد و کار کردن در آن محیط را مطلوب نمی داند.

تعقیب - اجتناب (خواستن - نخواستن): این تعارض هنگامی رخ

می دهد که فرد باید به هدف یا موردی دست یابد که انتظار می رود هم جنبه منفی و هم جنبه مثبت داشته باشد و می بایست به یکی از دو جنبه اولویت داده و آن را انتخاب نماید. مانند پیشنهاد یک شغل خوب در یک محیط

محروم و دور افتاده. به عبارتی این تعارض به این معناست که شخص مایل است به هدف یا موردی دست یابد که هم جنبه مثبت و هم منفی دارد اما باید به یکی از آن دو اولویت داده و انتخاب کند مانند شغلی که از نظر درآمد و وجهه اجتماعی در سطح بالایی است و مسئولیت زیاد دارد و فرد از جنبه اول آن راضی اما از پذیرش مسئولیت زیاد ناراضی است. این نوع تعارض در هدف با تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی بیشترین ارتباط را دارد. به طور معمول هدف های سازمانی برای اعضای آن هم جنبه مثبت و هم منفی داشته باشد می تواند تعارض شدیدی را در شخص برانگیزد و عملاً موجب اضطراب شدید فرد می گردد.

ب) تعارض بین فردی: هنگامی که دو یا چند نفر مخالف یکدیگر

با شند گفته می شود تعارض میان فردی وجود دارد. این نوع تعارض از نظر ماهیت می تواند بنیادی، احساسی یا هر دو حالت را دربر داشته باشد. یکی از دلایل مهم این تعارض، اهداف و روش هایی است که افراد دنبال می کنند و احساس می کنند که این اهداف و عقاید و رفتارهایشان متضاد و مخالف هم می باشد. این نوع تعارض بر دو نوع تقسیم می شود:

الف) تعارض در نقش:

همانطور که در شکل (۲-۳) نشان داده می‌شود، نقش مجموعه ای از کارها، وظایف و الگوهای رفتاری است که دیگران انتظار دارند پذیرنده نقش در کار خود انجام دهد. یا مجموعه از الگوهای رفتاری است که دیگران انتظار دارند که شاغل در حین شغل خود در یک واحد اجتماعی اعمال نماید. حال اگر فرد یا انتظارات گوناگونی در زمینه نقش شغل خود مواجه شود، تعارض در نقش به وجود می‌آید. انواع تعارض در نقش که می‌تواند در نتیجه پیام‌ها و فشارهای ناسازگار ناشی از مجموعه نقش بروز نماید عبارتند از:

الف) انتظارات نقش : شامل نظر دیگران در مورد رفتار مناسب است، و همچنین در برگیرنده توقع دیگران از فردی است که در منصب خاصی قرار دارد.

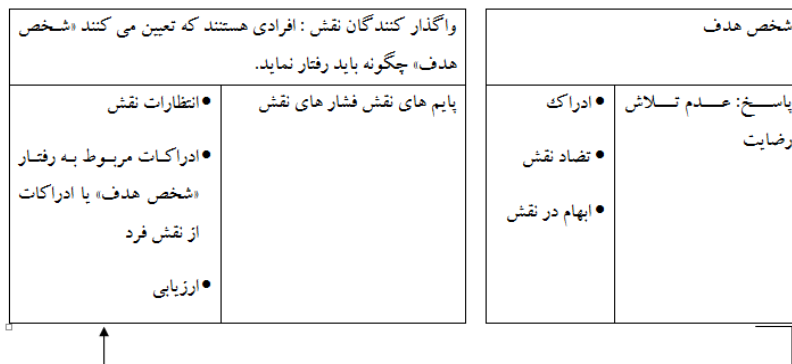
ب) ادراکات نقش : شامل ادراکات فرد از رفتار مناسب است.

دو منبع تعارض در نقش وجود دارد:

تعارض بین نقش: عبارت است از مجموعه انتظارات متفاوت از یک فردی که بیش از یک نقش را ایفا می‌کند.

تعارض درون نقش : عبارت است از تضادی که درون یک نقش است و زمانی به وجود می‌آید که نقش فرد در معرض استرس قرار دارد و فرد از این که چگونه نقش را ایفا می‌نماید، دارای انتظارات متعدد و در عین حال متعارض می‌باشد.

۵۲ روابط فرد و سازمان



شکل ۲-۳- تعارض در نقش (احمدی، ۱۳۹۰: ۳)

ب) ابهام در نقش :

ابهام در نقش به عدم اطمینان یا عدم وجود یا عدم وضوح انتظارات جانبی از یک نقش گفته می شود. اگر تعاریف روشنی از شغل نشده باشد و شاغل نسبت به طبیعت شغل به آگاهی و اطمینان لازم نرسیده باشد، دچار تعارض شده و ابهام در نقش به وجود می آید. همانند تعارض در نقش، ابهام در نقش نیز موجب استرس و رفتارهای مقابله ای و ستیزه جویانه می گردد. این رفتارها اغلب شامل؛ اقدام پرخاشگرانه و ارتباطات خصومت آمیز، عدم مشارکت، و نزدیکی فرستندگان نقش به تلاش های مرتبط با حل مشکل می باشند. به عبارتی تعارضی است که بین افراد، گروه ها، واحدها، تجمع ها و یا گروه های کارگری رخ می دهد.

ج) تعارض درون گروهی:

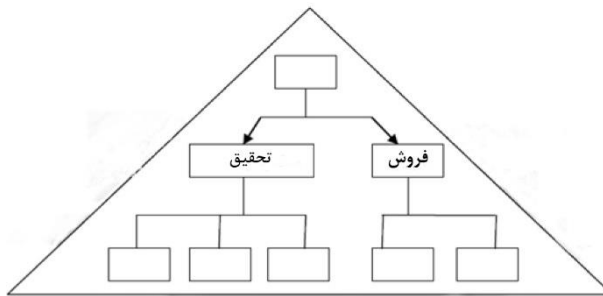
برخورد های میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون گروهی می نامند، که اغلب بر فراگردهای گروهی و اثر بخشی آن ها اثر می گذارد. در کسب و کارهای خانوادگی تعارض درون گروهی شدیدتر از سایر انواع تعارض نمود پیدا می کند.

د) تعارض میان گروهی:

برخوردها و مخالفت گروه‌ها یا تیم‌های کاری یا بخش‌های سازمان با یکدیگر را تعارض میان گروهی می‌نامند. تعارض میان گروهی نیز می‌تواند زمینه بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی و تلفیق فعالیت‌های کاری را دشوار می‌سازد. این تعارض رایج‌ترین نوع تعارضی است که در سازمان‌ها وجود دارد. این نوع تعارض بین گروه‌هایی رخ می‌دهد که دارای نتایج مثبت یا منفی باشند. هدایت این تعارض‌ها برای مدیران مشکل است. زیرا گاهی ممکن است مدیر خود به گروهی که در حال تعارض است تعلق داشته باشد. اگر این طور نباشد و حتی نقش دارو را نیز بازی کند، ممکن است راه حل ارائه شده نتواند گروه‌ها را ارضا کند و فعالیت‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. تعارض میان گروه‌های سازمان می‌تواند در مسیرهای افقی یا عمودی رخ دهد. مطابق شکل تعارض در مسیرهای ذکر شده اعم از افقی و عمودی به شرح ذیل ترسیم و تشریح می‌شود :

تعارض افقی

برخورد میان گروه‌های هم سطح از نظر سلسله مراتب سازمانی را تعارض افقی می‌نامند. این تعارض هنگامی بروز می‌کند که هر بخش یا تیم کاری فقط برای دستیابی به هدف‌های خود تلاش می‌کند و هدف‌های بخش‌ها یا گروه‌های دیگر را نادیده بگیرد. ناسازگاری هدف‌ها یا نگرش‌های متفاوت کارکنان در واحدها یا تیم‌های کاری مختلف نیز می‌تواند موجب بروز تعارض افقی شود. به عبارتی این تعارض بین دو گروه یا دو دایره از سازمان که در سلسله مراتب اختیارات سازمانی در یک سطح قرار دارند رخ می‌دهد مانند گروه‌ها یا دوایر صف و ستاد.

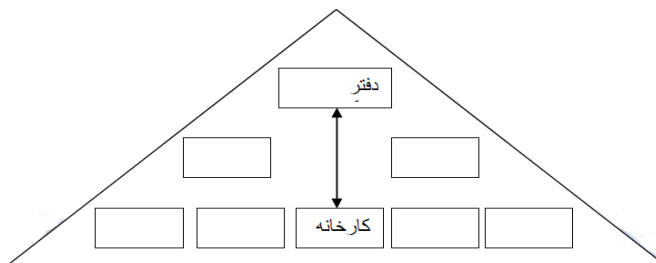


شکل ۲-۴ - تعارض افقی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۴)

تعارض عمودی

برخورد میان کارکنان در سطوح مختلف سازمان را تعارض عمودی گویند. تعارض عمودی هنگامی به وجود می‌آید که مسائلی چون کنترل، قدرت، دستمزد و مزایا مطرح باشند.

همچنین تعارض عمودی می‌تواند به دلیل ارتباطات ناقص، تعارض در هدف یا عدم توافق بر سر کمیت و کیفیت اطلاعات و ارزش‌ها (تعارض شناختی) بروز کند. مانند تعارض بین دفتر مرکزی با کارخانه‌های یک شرکت.



شکل ۲-۵ - تعارض عمودی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۵)

تعارض وظیفه‌ای

زمانی که وظایف تقسیم شده بین واحدها دارای چشم اندازهای متفاوتی در فرآیند های سازمانی باشند، ممکن است هر واحدی متناسب با اهداف خود چشم اندازهایی را دنبال کند که باعث ایجاد تعارض با چشم اندازهای واحد دیگر شود که به این نوع تعارض‌ها، تعارض وظیفه‌ای می‌گویند.

تعارض صف و ستاد

گروه‌های ستادی مسئول اندازه‌گیری، نظارت، تجزیه و تحلیل، طرح ریزی کار و نتایج سازمان هستند، در حالی که افراد صفی تنها به اجرای کار می‌پردازند. در سازمان‌ها گروه‌های صفی اغلب افراد ستادی را بیش از حد علمی، غیرتجربی و غیرعملی می‌دانند و در مقابل، گروه‌های ستادی نیز افراد صفی را کوتاه بین، محدود و غیر منعطف می‌دانند و همین نگرش‌ها باعث ایجاد تعارض بین آن‌ها می‌شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۵).

تعارض بین سازمانی

در داخل نظام اقتصادی و با توجه به ویژگی‌های سیستم‌های باز، سازمان‌ها مختلف عموماً با یکدیگر در حال تعارض هستند، اغلب تعارض‌های بین سازمانی در موقعیت بازاری رخ می‌دهد که سازمان‌ها خواهان سهم بیشتری هستند و یا برای به دست آوردن منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می‌کنند. تعارض از وجود و درک منافع متعارض به وجود می‌آید، ولی این شروط برای وقوع تعارض واقعی لازم و کافی نمی‌باشند. به طور کلی بسیاری از عوامل و شرایط که به وقوع تعارض کمک می‌نمایند در دو گروه مشخص ذیل قابل تقسیم بندی هستند.

الف) عوامل مرتبط با ساختار و یا وظایف سازمان :

رقابت برای منابع : اغلب سازمان‌ها دارای امکانات محدودی هستند و به عبارت دیگر دارای منابع محدود می‌باشند. با توجه به نقش منابع در استمرار حیات سازمانی بسیار طبیعی است که تعارض در رقابت برای جذب این منابع در بین سازمان‌ها و واحدهای تابعه و حتی افراد یک سازمان به تدریج به وجود آید.

ابهام در مسئولیت شغلی: ابهام در وظایف موجب برخورد و تلاقی مسئولیت‌ها در انجام کارهای مختلف متنوعی که واحدهای سازمان بر عهده دارند، می‌گردد. در جهت رفع این مشکل و در نتیجه جلوگیری از تعارض، شرح وظایف افراد باید کاملاً جامع و مانع تنظیم شود تا انجام کار با اطمینان به مرحله اجرا در آید.

تعارض نقش : تعارض نقش زمانی رخ می‌دهد که یک فرد به طور همزمان چند نقش را ایفا کند، که ضرورت‌های فراهم آوردن در شرایط انجام این نقش‌ها تضاد را به وجود می‌آورد.

تفاوت در اهداف : در سازمان افراد در نحوه چگونگی تحقق اهداف همواره دارای اختلافاتی می‌باشند و واحدهای سازمانی نیز در رابطه با اهداف اغلب دچار اختلافات درون سازمانی می‌شوند. این اختلافات موجب بروز تعارض می‌شود.

وابستگی متقابل : در بسیاری از سازمان‌ها، واحد‌ها، گروه‌ها و افراد برای انجام کار به دیگران وابسته می‌باشند و داده‌های کار خود را از دیگران دریافت می‌کنند. وقتی چنین داده‌هایی با تأخیر دریافت شوند و یا ناقص توزیع گردند، تعارض بین گروه‌ها و یا افراد وابسته به یکدیگر به وجود می‌آید.

سیستم‌های پاداش: عدم وجود یک سیستم مناسب و کارآمد در پرداخت عادلانه پاداش عامل مهمی در ایجاد و ادامه تعارض می‌باشد که

مدیریت باید حتی الامکان آن را کنترل نماید، در غیر این صورت موجب تعارض شدید بین کارکنان می گردد.

انشعاب: تعارض گاهی اوقات به علت انشعاب واحد های سازمانی از یکدیگر به دلیل توسعه و رشد در سازمان به وجود می آید. در مرحله انشعاب، کارکنان واحد ها فرآیند اجتماعی شدن را با کسب ارزش ها و معیار های واحد طی نموده و تکامل می بخشند و به تدریج درک آن ها از دیگر اعضای سازمان تغییر می یابد. به طور کلی افزایش انشعاب در سازمان، کارکنان را تشویق به تقسیم بندی و یا مرز بندی سازمانی نموده و فرهنگ بیگانگی از یکدیگر ایجاد می کند.

تغییر اجتماعی و سازمان

انسان در مقابل هر تغییری که بخواهد عادت، ادراک و نگرش های او را بر هم بزند، مقاومت می کند، زیرا میل به ثبات از ویژگی های ارگانیزم انسان است. مقاومت در برابر تغییر حاصل احساس تعارض بین وضع موجود و وضع تغییر شکل یافته می باشد.

ضعف در ارتباطات

اگر در انتقال مفاهیم یا به طور کلی برقراری ارتباط، ابهاماتی وجود داشته باشد، افراد بر اثر عدم ادراک درست، و سوء تفاهم دچار شکستگی و تعارض می شوند.

ساختار ارزشیابی

سیستم ارزشیابی، یکی از عوامل مؤثر بروز تعارض در سازمانهاست. معمولاً افراد، تخصص یا شغل خود را مؤثرترین تخصص یا شغلی که نقش اساسی در تولید یا محصول سازمان ایفا می کند، می دانند. و اگر قرار باشد به دلیل موفقیت پاداشی داده شود هر قسمت خود را محق دریافت پاداش می داند. عدم توجه به این کار حساس، موجبات بروز تعارض را فراهم می سازد.

شاید به همین دلیل و دلایل دیگر، در بسیاری از سازمان ها به هنگام دادن شایستگی و ارزیابی عملکرد سالانه، به جای انگیزش و رضایت در کارکنان، نارضایتی و تعارض ایجاد می شود.

ساختار سازمانی

نوع ساختار اعم از ارگانیک یا مکانیکی در ایجاد تعارض نقش دارد. معمولاً ساختارهای ارگانیک به لحاظ اینکه انسانی و پویا و انعطاف پذیرند زمینه بروز تعارض را تا حدود زیادی از بین می برند، ولی ساختارهای مکانیکی انسان و نیازهای او را کمتر مورد توجه قرار می دهد. در این گونه سازمان ها ممکن است به مشاهداتی چون: شکار مقام، و یا علاقه مفرط برای ترجیح و چاپلوسی کردن افرادی که ترفیع در دست آنان است برخورد کنیم، که همگی این موارد موجب بروز تعارض در سازمان می گردند.

تکنولوژی

تکنولوژی باعث می شود که کارها و وظایف بین قسمت ها سرشکن شده و به آن ها تخصیص یابد. همچنین باعث وابستگی بین قسمت ها خواهد شد. این وابستگی بین گروهی موجب به وجود آمدن اوضاع یا شرایطی می شود که به تضاد یا تعارض می انجامد.

ضوابط و مقررات

ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و همنا کردن عملیات سازمان لازم و ضروری است، ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشأ تضاد و تعارض می گردد و آن زمانی است که برای عده ای اعمال و برای عده ای دیگر نادیده گرفته شود و یا در زمانی اجرای در زمانی دیگر اجرا نگردد.

اندازه و بزرگی سازمان: با رشد و توسعه سازمان، بخش های آن به صورت قسمت های متعدد در می آیند. در این حالت، اعضاء سازمان به این فکر می افتند تا خود را از بقیه جدا کنند و همین امر در بروز تعارض مؤثر است (نکویی مقدم، ۱۳۸۶: ۴۲).

ب) عوامل مرتبط با روابط مراوده ای (عوامل فردی)

در گذشته علل تعارض را در روابط و مسائل پیچیده سازمانی دنبال می کردند ولی امروزه محققان متوجه شده اند که اغلب تعارض های سازمانی که بسیار پر هزینه نیز می باشند ریشه در عوام رفتاری، مراوده ای و تعامل کارکنان دارد که از جمله مهمترین آن ها می توان به وابستگی گروهی، لجبازی مداوم، نسبت اشتباه به دیگران دادن، ادراک مخالف، ارتباطات اشتباه بر انگیز، نبود اعتماد، برخورد شخصیت ها، خصوصیات فرد، تفاوت در ارزش ها و ادراک، شیوه های رفتاری فرد، پویایی مراوده ای، تهدید موقعیت فرد و ابهامات سازمانی اشاره کرد. برخی از این عوامل را می توان به شرح زیر توصیف کرد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۴).

اخلاق شخصی

یک عامل تعیین کننده که احتمالاً به رفتار اخلاقی منجر می شود، ضوابط شخصی یعنی پایبندی فرد به ارزش های اخلاقی است. اخلاق شخصی، نقش زیادی در کنترل تعارضات نامتعارف سازمانی بازی می کند، هنگامی که اخلاق شخصی، تک تک افراد سازمان به عنوان الزامات اولیه که تعیین کننده رفتار اخلاقی از غیر اخلاقی است شکل بگیرد، بسیاری از کشمکش های نابهنجار سازمانی از بین می رود. به طور کلی در بعد اخلاق شخصی موارد زیر منجر به تشدید تعارض در سازمان می گردد؛ خودخواهی، خود دوستی، کبر و نخوت، خشم، کینه، حسد، غیبت و بدگویی، حرص و طمع و حب دنیا.

شخصیت

تحقیقات زیادی نشان می دهد که شخصیت افراد بر پیدایش تعارض تأثیر دارد «ال دفت» می گوید که ویژگی های شخصیتی با نهاد اولیه فرد، در شروع، شدت بخشدن و یا پافشاری تعارض مؤثر است. «بارون» می گوید: ویژگی های شخصیتی سبب بروز تمایلات خاصی نسبت به ایجاد بین فردی می

شود. برخی از افراد از نظر تیپ شناسی شخصیت، آدم های مجادله گر و مباحثه کننده هستند، آن ها از تعارض استقبال می کنند و آن را دوست دارند. افراد خودکامه ممکن است تا حد جنگ پیش بروند و چنانچه احساس بی ارزشی و بی احترامی می کنند، خشمگین می شوند. بعضی از مردم آرام و انفعالی و بعضی دیگر پر سرو صدا و پر خاشگر هستند. رفتار پر خاشگرانه در شکل دهی به تعارض فردی بی تأثیر نیست.

ارزش ها

ریشه رفتار یک فرد در طرز تفکر و اعتقادات و ارزش های او می باشد. اگر بین مدیر و زیر دستان دو گروه و یا اعضاء یک گروه از نظر نگرش فلسفه و ارزش تفاوت وجود داشته باشد تعارض به وجود می آید.

محدودیت ادراک و تفاوت در شناخت

درک و استنباط شخصی از محرک های دنیای خارج و تصویری که از آن در ذهن منعکس می شود ادراک می گویند. ادراک انسان منحصر به فرد است و از این لحاظ تعارض آفرین است. این امکان وجود دارد که از پدیده واحد، درک متفاوتی شود و به دنبال آن تعارض به وجود می آید و یا این که تجارب فرد بر ادراک و اثر گذاشته و تعارض ایجاد شود. به طور کلی زمینه های بروز تعارض در ادراک و شناخت را می توان در عوامل زیر جستجو کرد:

الف) عدم ادراک و شناخت درست از خود

ب) عدم ادراک و شناخت درست از گروه یا سازمان خود

علل و عوامل ایجاد تعارض

تعارض یک پدیده غیر قابل انکار در سازمان های اجتماعی است که در بین افراد مخلف در سطوح طولی و عرضی سازمان به وجود می آید. تعارض در صورت مدیریت صحیح به خلاقیت و نوآوری منجر می گردد و مدیران

می‌توانند با ارائه راه حل های مناسب، تعارض را در مسیر سازنده و خلاق هدایت کنند. علل بروز تعارض در سازمان ها شامل عوامل بسیار متعددی می باشد که در این بخش به اهم آن ها اشاره می شود (نرگسی، ۱۳۹۰: ۶۵).

تفاوت در ادراک و شناخت (تفاوت های ادراکی بین افراد در سطوح مختلف سلسله مراتبی)

تحقیقات علمی نشان می دهد که ادراک و شناخت دو انسان از یک موضوع یا پدیده، یکسان نیست. این ممکن است دلایل زیادی داشته باشد: تفاوت های فردی، نوع تربیت، دانش و آگاهی ها، شکل گیری شخصیت، نیاز ها، محیط، روش ارتباط و ... که تمام این موارد موجب بروز تعارض بین افراد می شود.

منابع محدود و مشترک (تخصیص منابع محدود)

به دلیل این که همواره به اندازه مورد انتظار و سازمان ها منابع کافی چون : امکانات، پول، نیروی کار و ... وجود ندارد و آن چه عرضه می شود از تقاضاهای آنان و سازمان کمتر می باشد، تعارض ایجاد می گردد.

تفاوت در شخصیت و سبک افراد

تحقیقات فراوانی نشان می دهد که شخصیت افراد در پیدایش تعارض تأثیر دارد.

تغییر اجتماعی و سازمان

انسان در مقابل هر تغییری که بخواهد عادت، ادراک و نگرش های او را بر هم بزند، مقاومت می کند زیرا میل به ثبات از ویژگی های ارگانیزم انسان است. مقاومت در برابر تغییر حاصل احساس تعارض بین وضع موجود و وضع تغییر شکل یافته می باشد.

ابهام در حیطه وظیفه‌ها

اگر تعریف روشنی از وظایف افراد نشده باشد و شاغل در زمینه طبیعت شغل خود آگاهی کافی نداشته باشد دچار تعارض می‌گردد.

تعارض در نقش

تعارض در نقش زمانی رخ می‌دهد که یک فرد به طور همزمان چند نقش را ایفا کند که ضرورت‌های فراهم آوردن شرایط انجام این نقش‌ها تضاد را به وجود می‌آورد.

وابستگی فعالیت‌های مختلف

در یک سازمان بین کارهای مختلف، یک وابستگی وظیفه‌ای مشخص، وجود دارد. به این صورت که اگر کار یک گروه بستگی به اتمام یا تکمیل کار گروه دیگر داشته باشد. به طوری که هر یک می‌بایست قسمتی از کار را آماده سازد تا کارها قابل ارائه شوند، در این حالت وابستگی ایجاد می‌شود.

حال اگر هماهنگی لازم بین آن‌ها وجود نداشته باشد و کار به موقع حاضر نشود، در این هنگام بین آن‌ها تعارض به وجود می‌آید.

نتایج تعارض

در کل نتایج نامطلوبی که در اثر تعارض مخرب حاصل می‌گردد؛ این است که ارتباطات ضعیف می‌شود، جو عدم اعتماد و سوء ظن بین افراد به وجود می‌آید. فاصله بین افراد افزایش می‌یابد، عده‌ای از افراد احساس شکست می‌کنند، گروه‌ها و افراد به منافع جزئی و محدود خود توجه می‌کنند. به جای کار جمعی مقاومت به وجود می‌آید و تغییرات شغلی زیادی می‌شود. اما مهمترین زیان‌های تعارض در سازمان را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

هدر رفتن وقت و انرژی سازمان : اگر در سازمانی بین گروه‌ها اختلاف

نظر و تعارض وجود داشته باشد، آن سازمان باید مقدار زیادی از وقت خود را به جای این‌که صرف تأمین هدف‌هایش نماید صرف حل این مسأله کند.

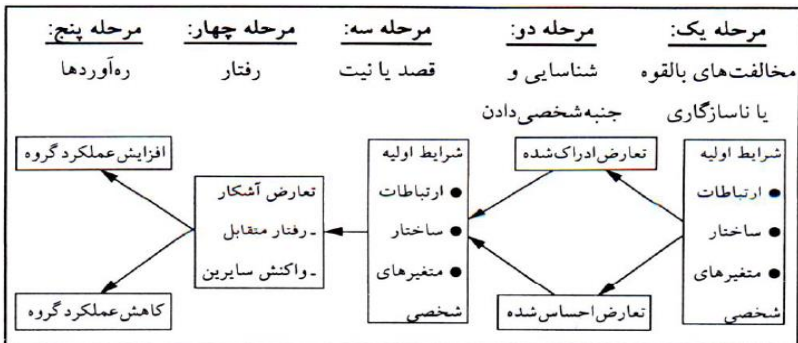
قضاوت نادرست: در هنگام ایجاد تعارض و اختلاف نظر، افراد نسبت به هم بدبین می شوند و نوع قضاوتی که درباره یکدیگر انجام می دهند نادرست خواهد بود. در این هنگام افراد، گناه و اشتباه را به گردن یکدیگر می اندازند و به ندرت آن ها را به حساب کوتاهی های خود می گذارند.

اثرات زیان بار باخت: یکی دیگر از نتایج تعارض این است که عده ای بازنده دارد. این افراد می کوشند حقایق را پنهان کنند یا آن را وارونه جلوه دهند. شاید آنان دست به نوعی عقب نشینی بزنند و به دنبال یافتن یک سپر بلا باشند، و چه بسا این شخص همان رئیس گروه و یا کسی دیگر از اعضای سازمان باشند. در این حالت افراد به جای این که سعی کنند تا به یکدیگر نزدیک شوند، از هم فرار می کنند و سازمان به جای یکپارچه شدن متلاشی می گردد.

هماهنگی ضعیف: اگر در سازمانی اختلاف بین گروه ها بسیار شدید باشد، افراد و اعضای گروه ها هیچ نوع همکاری با یکدیگر نخواهند کرد. افراد به هدف های گروه خود اولویت می دهند و آن را از هدفهای سازمان برتر می شمارند و در نتیجه تمام انرژی خود را صرف آن هدف ها کرده و خود را کاملاً ناتوان می سازند.

فرآیند تعارض

فرآیند تعارض از پنج مرحله تشکیل شده است: مخالفت بالقوه، شناسایی، قصد یا نیت (به منظور اقدام)، بروز رفتار و نتایج، این فرآیند در شکل (۲-۹) ارائه شده است (رایبیز، ۱۳۷۸، ص ۷۸۹).



شکل ۲-۶- فرایند تعارض (کوهن، ۲۰۰۴: ۴۵).

مرحله اول: مخالفت‌های بالقوه

در فرآیند تعارض نخستین مرحله وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می‌آورند. این شرایط نباید الزاماً به تعارض منتهی شوند، ولی وجود یکی از آنها از جمله شرایطی است که برای بروز تعارض لازم است. برای ساده تر نمودن مطلب این شرایط را به سه گروه عمده طبقه بندی کرده ایم: ارتباطات، ساختار و متغیرهای شخصی.

ارتباطات: ارتباط ضعیف، سبب بروز تعارض می‌شود، زیرا مشکلات موجود در روند ارتباطات، در جهت تعویق همکاری و برانگیختن سوء تفاهم، عمل می‌کنند. البته این تنها ارتباط ضعیف نیست که سبب تمام تعارضات

می‌شود، بلکه تحقیقات انجام شده، مشکلات بیانی، مبادله ناکافی اطلاعات و بگومگوهای موجود در کانال ارتباط هر یک به تنهایی می‌تواند سدی در برابر ارتباط و ایجاد تعارض باشد. همچنین هرگاه بیش از حد زیاد و یا کم باشد، امکان بالقوه بودن تعارض بالا می‌گیرد.

ساختار: اصطلاح ساختار در این زمینه به گونه ای به کار رفته است که متغیرهایی چون اندازه یا بزرگی گروه، میزان تخصصی بودن کارهایی که به اعضای گروه محول می‌شود، مرز مسئولیت ها و وظایف، سازگاری هدف عضو

با گروه، شیوه یا سبک رهبری، سیستم پرداخت حقوق و پاداش و میزان وابستگی گروه‌ها به یکدیگر را شامل می‌شود. تحقیقات نشان داده است که اندازه و تخصصی کردن، به منزله نیرویی برای ایجاد تعارض بکار می‌رود، هر چه گروه بزرگ‌تر و فعالیت‌هایش تخصصی‌تر شده باشد، احتمال تعارض در آن بیشتر خواهد بود. از سوی دیگر، بین مقام و تعارض ارتباط معکوس وجود دارد.

متغیرهای شخصی: عوامل شخصی نظام ارزشی فردی، شامل اشخاص و صفات ویژه شخصی آن‌ها است که باعث به وجود آمدن خصوصیات اخلاقی و اختلافات فردی می‌شود. شواهد نشان می‌دهد که بعضی از انواع شخصیت‌ها مثلاً کسانی که بیش از حد اقتدار طلب هستند و آن‌هایی که از اعتبار چندانی برخوردار نیستند کارشان به تعارض می‌کشد. وجود اختلافات در نظام‌های ارزشی، عاملی مهم جهت ایجاد امکانات بالقوه تعارض می‌باشند.

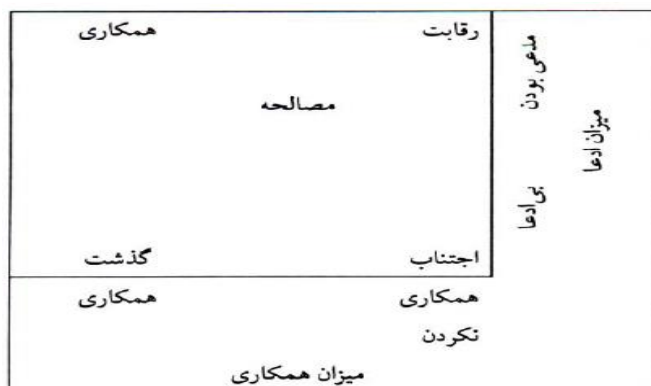
مرحله دوم: بروز تعارض

اگر شرایط مرحله اول ایجاد ناکامی کند امکان بالقوه مخالفت در مرحله دوم به صورت عملی درخواهد آمد. شرایط مرحله اول فقط هنگامی می‌تواند به تعارض تبدیل شود که یک یا دو طرف از طرفین تعارض صدمه ببینند یا از آن آگاه شوند. در این مقوله به ادراک محتاجیم، از این رو یک یا چند نفر از طرفین تعارض باید از وجود شرایط مرحله اول مطلع باشند. به هر حال اطلاع از تعارض بدین معنا نیست که به آن جنبه شخصی داده باشیم. احتمالاً فرد از این مطلب که او و همکارش با هم توافق ندارند آگاه است. با این وجود چه بسا که این امر برای او ایجاد تنش و اضطراب نکند و در عواطف او نسبت به همکارش تأثیر نگذارد. هنگامی که این ناهماهنگی کاملاً احساس می‌گردد انسان از نظر عاطفی درگیر می‌شود و طرفین دچار اضطراب و سرخوردگی و خصومت خواهند شد.

مرحله سوم: قصد یا نیت

نیت و قصد انجام کار یعنی فاصله ای که بین پنداشت و احساس فرد از یک سو و رفتار آشکار از سوی دیگر قرار دارد. قصد یا نیت یعنی تصمیم به انجام کار به شیوه ای مشخص و معین. مقدار زیادی از تعارض ها و تضاد ها از آن جهت به وجود می آیند که یک گروه، گروه دیگر را متهم به داشتن قصد یا نیت نادرست می کند. گذشته از این، بین نیت یا قصد شخص و رفتار او فاصله وجود دارد. بنابراین همیشه آنچه را که شخص انجام می دهد آینه تمام نمایی از قصد و نیت او نمی باشد.

در شکل تعارض دارای دو بعد است: همکاری یا تشریک مساعی، یعنی میزانی که یکی از طرف ها می کوشد تا به خواسته های طرف دیگر توجه کند و نیاز هایش را بر آورده سازد و بعد دیگر ابراز وجود کردن، یعنی تلاشی که فرد جهت تأمین نیاز های خود می کند. با توجه به این دو بعد می توان پنج شیوه مطابق شکل برای حل مسأله تعارض (با توجه به قصد و نیت فرد) ارائه شده است. آن ها عبارتند از: رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت یا ایثار و سازش یا مصالحه (کوهن، ۲۰۰۴: ۵۶).



شکل ۲-۷- شیوه‌های حل تعارض (نرگسی، ۱۳۹۰: ۶۵)

رقابت: وقتی یکی از طرفین درگیر، به دنبال رسیدن به اهداف خود و یا پیشبرد منافعش باشد دست به رقابت می زند، بی آن که به تأثیر آن بر طرفین تعارض توجهی داشته باشد. در گروه‌های رسمی یا در یک سازمان معمولاً این نوع تلاش‌ها و کوشش‌ها که برد و باخت دارند، به وسیله مقامات رسمی یا نیروهای حاکم (رؤسا) صورت می‌گیرد و افرادی که در حال رقابت با یکدیگر هستند، می‌کوشند تا موضوع را به نفع خود حل کنند و در این زمینه از پایگاه قدرت خود استفاده می‌کنند.

همکاری یا تشریک مساعی: اگر گروه‌هایی که با هم تعارض دارند بکوشند تا خواسته‌های طرف یا گروه دیگر را تأمین کنند، در آن صورت نوعی همکاری یا اشتراک مساعی وجود خواهد داشت و طرفین در صدد تأمین منافع یکدیگر برآیند. در فرآیند همکاری یا اشتراک مساعی با رفتار طرف‌های درگیر، اقدامات در جهت حل مسأله است، آن‌ها می‌کوشند تا اختلافات را روشن نمایند، طرفین درگیر همه راه‌ها را مورد توجه قرار می‌دهند، دیدگاه‌های موافق و مخالف به صورتی دقیق مشخص می‌کنند تا علت‌ها و اختلاف‌ها به صورتی آشکار نمایان گردد. از آن‌جا که راه حل ارائه شده به نفع طرفین است؛ بنابراین منافع هر یک را تأمین می‌کند.

اجتناب: ممکن است یک نفر متوجه شود که نوعی تعارض وجود دارد ولی واکنش وی بدین گونه باشد که خود را کنار بکشد یا این که پدیده تعارض را سرکوب کند؛ این عمل را اجتناب می نامند. بی تفاوت ماندن یا طفره رفتن از اختلافات به این امر منجر می شود که یکی از طرفین درگیر خود را کنار بکشد. یعنی یک یا هر دو طرف درگیر دریابند که باید (از نظر فیزیکی) فاصله بگیرند و هر یک در موضعی قرار گیرد که با دیگری فاصله نسبتاً زیادی دارد.

گذشت (ایثار): هنگامی که یک طرف در صدد برآید تا طرف دیگر را تسکین دهد وی می کوشد تا منافع طرف مخالف را به منافع خود ترجیح دهد در واقع یکی از طرفین از خود گذشتگی و ایثار می کند تا روابط قطع نشود این نوع رفتار را گذشت یا ایثار می نامند.

مصالحه (سازش): اگر دو طرف با هم اختلاف داشته باشند، ولی یکی از آن ها کوتاه بیاید یا مقداری از نتیجه یا عاقبت کار را بپذیرد، می گویند سازش یا مصالحه شده است. در مصالحه هیچ یک از طرفین برنده یا بازنده نخواهند بود؛ بلکه هر دو طرف مسئولیت نتیجه یا عاقبت کار را (به صورت مشترک) می پذیرند و اگر وضع به گونه ای غیر قابل تقسیم باشد، در آن صورت یکی از طرفین چیزی که ارزش آن معادل سهم دیگری است، به طرف مقابل می دهد.

مرحله چهارم: رفتار

بیشتر مردم هنگامی که درباره تعارض یا مخالف می اندیشند به مرحله چهارم توجه می کنند و آن همان جایی است که تعارض پدیدار می گردد. مرحله رفتار شامل ابزار مخالف، کنش و واکنشی است که طرف های درگیر و مخالف از خود نشان می دهند. هر یک از طرف های درگیر (که مخالف دیگری است) در این مرحله می کوشد تا اقداماتی آشکار به عمل آورد. نوع کار به گونه ای است که با قصد و نیت متفاوت است.

گاهی اشتباه است در محاسبات یا کنش یا واکنشی بی محابا باعث می شود که نوع رفتار به گونه ای درآید که با قصد و نیت اولیه متفاوت باشد. بهتر است مرحله چهارم را یک فرآیند پویا از تعامل یا رابطه متقابل بین افراد بنامیم. در شکل ۲-۸ نوع رفتاری که در فرآیند تعارض به نمایش گذارده می شود، نشان داده شده است. هر نوع تعارض یا تضادی در نقطه ای بر روی این طیف واقع می شود.



شکل ۲-۸ - طیف شدت و ضعف (نرگسی، ۱۳۹۰: ۶۷)

در بخش انتهایی طیف ما شاهد یک نوع از تعارض هستیم که بسیار ظریف، غیر مستقیم و تحت کنترل شدید است. نمونه آن پرسشی است که دانشجو در کلاس درس با بالا آوردن دست خود ابراز می نماید. چون به قسمت بالای طیف می رسیم، تعارض شدید و گاهی ویرانگر می شود. اعتصاب ها، آشوب ها و جنگ ها در این نقطه قرار دارند. بیشتر کسانی که مخالف یکدیگرند (تضاد یا تعارض دارند) در این بخش از طیف قرار می گیرند و این تعارض بسیار ویرانگر است. تعارض های سازنده در بخش پایینی طیف قرار می گیرد.

مرحله پنجم: ره آوردها

کنش و واکنش بین طرف‌های مخالف به نتیجه‌هایی می‌انجامد. این نتیجه‌ها می‌تواند سازنده باشد، یعنی تعارض موجب بهبود عملکرد گروه گردد، یا ویرانگر باشد که در نتیجه عملکرد گروه ویرانگر خواهد باشد.

مدیریت تعارض

اصطلاح مدیریت تعارض اغلب به معنای حل تعارض نیز به کار برده می‌شود در حالی که چنین نمی‌باشد. اگر تعارض نتیجه عملکرد منفی و نامطلوب باشد، بنابراین شغل مدیر فقط حل و فصل و حذف تعارض خواهد بود که در کمتر سازمانی چنین حالتی اتفاق می‌افتد، امری اجتناب‌ناپذیر است و به این دلیل توانایی مدیریت تعارض برای تبدیل تعارض در سازمان (تعارض‌های مخرب و مضر به تعارض‌های سازنده و مثبت) یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران می‌باشد که با بررسی انجام شده بیست درصد وقت مدیران صرف حل مشکلات ناشی از تعارض می‌گردد. مدیریت تعارض کاری فنی و گاهی از تصمیم‌گیری و رهبری نیز مهم‌تر می‌باشد و موقعیت مدیر در حل تعارض از جمله شاخص‌های مدیریت توانمند شناخته شده هم برای موفقیت سازمان حائز اهمیت می‌باشد. (کوهن، ۲۰۰۴: ۴).

فرآیند مدیریت تعارض را می‌توان از راه‌های مختلف و گوناگون دنبال نمود. در این رابطه، هدفی مهم باید وجود داشته و یا تعیین شود تا بر آن اساس بتوان مرحله واقعی حل مشکل تعارض را به گونه‌ای اساسی آغاز نمود. این فرآیند با تشخیص و شناخت دقیق حالت و مراحلی که تعارض در آن واقع می‌شود به تدریج شروع و آغاز می‌گردد. بیشترین تعارض‌هایی که در سازمان‌ها به وجود می‌آیند و شکل می‌گیرند در طی مراحلی توسعه و رشد می‌کنند مدیران باید به این نکته واقف باشند که تعارض‌های قبلی که به هر دلیلی حل نشده و بدون نتیجه باقی مانده‌اند، به طور قطع به برقرار شدن تعارض‌های آتی با همان مشخصات کمک می‌نمایند و باید به صورت ریشه‌ای با آن برخورد

شود تا تعارض مخرب فرصت رشد و استمرار حرکت را نداشته باشند. اداره امور سازمان، مدیر را رویاروی ارزش های مخالف و متضادی قرار می دهد. بنابراین مدیران با توجه به این نکته و همچنین با توجه به اثرات مخرب تعارض، باید بدانند با تعارض چگونه برخورد کنند. مدیریت تعارض یعنی مدیریتی که بتواند در شرایطی که تعارض و تضاد وجود دارد به بهترین شکل سازمان را اداره کند، بین اعضاء و سازمان تعادل ایجاد نماید، و تعارض ایجاد شده را از بین ببرد. البته گاهی از مواقع نیز وجود دارد که مدیر باید نگران فقدان تعارض در سازمان باشد. زیرا ممکن است فقدان تعارض علامت رکود سازمان و خو گرفتن کارکنان با وضع موجود باشد و یا ممکن است حاکی از آن باشد که گروه ها انگیزه ای برای بحث و گفتگو بر سر عقاید سنتی و پذیرفته شده، ندارند. در این هنگام مدیر باید دست به تحریک تعارض بزند، که عبارت است از خلق و استفاده سازنده از تعارض به وسیله مدیریت. به طور کلی «مدیریت تضاد» فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه ها و استفاده مناسب از فنون برطرف کردن با تحریک آن برای اثربخشی سازمان می باشد. در مدیریت تعارض، عقیده بر این است که تعارض منبع با ارزشی از انرژی های آزاد شده انسانی است که مدیر میت واند برای اصلاح جو و محیط سازمان و در جهت رشد کسانی که با آن ها کار می کند و دست یافتن به اهداف سازمان از آن استفاده کند. همچنین راهی جهت تأمین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادهاست.

تکنیک های حل تعارض در سازمان

در سازمان مدیران در مقابله با تعارض، اقدام به بکارگیری روش ها و استراتژی های مختلفی می نمایند، که در زیر مهمترین آنها آورده شده است:

استراتژی اجتناب و عدم جبهه گیری: این نوع رفتار مربوط به

نادیده گرفتن تعارض می باشد (چه از طرف مدیر و چه از جانب طرفین تعارض)، به طور کلی در بعضی مواقع ممکن است صلاح در نادیده گرفتن تعارض باشد، به خصوص زمانی که دخالت در آن موجب گسترش بحث و جدل

گردد، یا به قدری بی‌اهمیت است، که ارزش صرف وقت و انرژی را نداشته باشد و به سادگی خود طرفین قادر به حل و فصل آن باشند. در اینگونه مواقع بهترین راه ممکن دخالت نکردن و واگذاری آن به خود طرفین تعارض و اجازه دادن به ماجراست که مسیر طبیعی خود را طی کند.

استراتژی حل مسئله (اصلاح امور): این کاملاً عکس استراتژی اجتناب و عدم جبهه‌گیری می‌باشد. در اینجا مداخله به صورت صریح و روشن در تعارض ایجاد شده و مدیر با رو در رو کردن طرفین تعارض و با کمک خود، بحث درباره موضوع را به صورت باز و به شکل تفصیلی مطرح می‌کند.

استفاده از قدرت (اعمال زور): این شیوه بیان‌کننده این است که مدیر با استفاده از قدرت و اختیار خود، تعارض‌ها را حل و فصل می‌کند. مسلماً تصمیمی که مدیر می‌گیرد، تنها به نفع یکی از طرفین تمام خواهد شد و تفاهم را در بین طرفین برقرار نمی‌کند، ولی عموماً مورد توافق طرفین واقع می‌شود. باید توجه داشت، مدیری که از این روش، بسیار استفاده می‌نماید، بر روی انگیزش و روحیه کارکنان تأثیرات منفی مهمی ایجاد خواهد نمود.

مشخص کردن اهداف مهم و پر محتوی و ایجاد دشمن مشترک :

در این روش طرفین تعارض اختلاف‌هایشان را کنار گذاشته و برای رویارویی با دشمن مشترک، متحول می‌شوند. البته استفاده از این شیوه تنها در مراحل بحرانی صورت می‌گیرد، زیرا با سپری شدن دوران بحران به دلیل از بین رفتن اهداف مشترک، مجدداً تعارض‌ها بروز خواهند کرد.

نرم کردن (ملایم کردن): در این روش سعی می‌شود با دلداری دادن به گروه‌های متعارض و استفاده از زبان حمایتی و دوستانه تعارض را کاهش داد.

سازش و مصالحه (روش چانه زنی): مورد استفاده این روش بسیار است. مبنایش این است که مدیر سعی می کند تا یک زمینه میانی برقرار نماید تا بدین وسیله از موقعیت اولیه تضاد کمی عقب نشینی شود. در این روش هر دو طرف کوتاه می آیند، بنابراین هیچ یک بازنده یا برنده نخواهند بود، و هر طرف مسئولیت نتیجه یا عاقبت کار را به صورت مشترک میپذیرند، بنابراین مدیران بایستی مهارت های خود را برای مصالحه و چانه زنی افزایش دهند.

گذشت (ایثار): در این روش یک طرف منافع طرف دیگر را بر منافع خود ترجیح می دهد و همواره یک طرف برنده و طرف دیگر بازنده خواهد بود.

تغییر دادن افرادی تعارض قرار دارند (گردش شغلی): یکی از دلایل تعارض، وابستگی وظیفه ای کارها و ارتباط وظیفه ای بین افراد می باشد، کاهش روابط به عنوان یکی از استراتژی های مدیریت تعارض است. علی رغم طولانی بودن، این روش بلند مدت مؤثر خواهد بود.

اعتماد و احترام متقابل: هر چه میزان اعتماد در بین اعضای یک گروه و بین کارکنان و مدیریت بیشتر باشد، طبیعتاً احترام و ارتباطات بین آنها نیز بیشتر خواهد بود.

تغییر روابط سازمانی: فلسفه این روش در رابطه با تغییر روابط سازمانی در جهت کاهش تعارض ها و یا ریشه های تعارض است. این تغییر می تواند در رابطه با وظایف شغلی، تفکیک منافع و یا به شکل مرتبط ساختن واحد های مشخصی به واحد های دیگر، نمایان شود. بدری پشته و برزن، (۱۳۸۴: ۲-۵).

فنون ایجاد تعارض کارکردی (غیر مخرب) در سازمان ها

تعارض در هر زمان ممکن است خیلی کم خیلی زیاد باشد. هنگامی که تعارض خیلی کم است مدیران باید برای ایجاد تعارض سازنده یا کارکردی

تلاش کنند، از جمله اقداماتی که مدیران در این رابطه می توانند انجام دهند عبارتند از :

ارتباطات: مدیران می توانند پیام ها و مجاری ارتباطی را تحریف و دستکاری کنند و بدین طریق تعارض ایجاد نمایند.

عدم تجانس: یکی از راه های ایجاد تحرک در واحدی که رکود و بی تحرکی بر آن حاکم است. افزودن افرادی است که دارای پیشینه، تجربه و ارزش های خیلی متفاوت تر از اعضای فعلی آن واحد دارا هستند. عدم تجانس می تواند واقعی یا ساختگی باشد. ممکن است فردی نقش مخالف با نظرات و ایده های گروه را ایفا کند و آن ها را زیر سؤال ببرد و یا آن که واقعاً آن ها را قبول نداشته باشد، در هر حال ورود چنین افرادی به واحد یا گروه موجب به هم خوردن وضعیت موجود و حالت ایستا خواهد شد.

رقابت: مدیریت می تواند به وسیله ایجاد موفقیت های رقابتی بین واحدها تعارض را تحریک کند. البته، جاهایی که برد و باخت مطرح است می توان انتظار داشت که تعارض شدید باشد.

فنون دفع تعارض غیر کارکردی (مخرب) در سازمان ها

وقتی که عوامل ایجاد کننده تعارض خیلی زیاد هستند می گوییم تعارض مخرب یا غیر کارکردی است. این تعارض تأثیر منفی روی اثر بخشی سازمانی دارد. یک سلسله اقداماتی باید انجام شود تا تعارض به یک سطح قابل قبول برسد تعدادی از فنون دفع تعارض مخرب عبارتند از:

هدف فراگیر مشترک: یک هدف فراگیر مشترک هدفی است که مورد پذیرش دو یا چند واحد باشد و آن چنان مورد توجه و جذاب است که نمی تواند صرفاً از طریق بکارگیری منابع یک واحد به تنهایی محقق شود. کاهش وابستگی دو طرفه بین واحدها : وقتی وابستگی های دوطرفه و یک طرفه بین واحدها، موجب تعارض می شوند، کاهش این وابستگی ها باید به عنوان یک راه حل ممکن، مورد توجه قرار گیرد.

توسعه منابع: وقتی پیش بینی می شود کمیاب بودن منابع نوعی تعارض ایجاد می کند که ساده ترین روش برای حل آن، و راه حلی که طرفین تعارض را راضی می کند، این است که منابع در دسترس، توسعه داده شوند.

حل مسأله به صورت دو طرفه به عنوان معتبر ترین روش برای حل تعارضات بین گروه ها توصیف شده است. این فن، طرفین متعارض را ملزم می سازد که برای بحث پیرامون موضوعات مورد اختلاف رو در روی هم قرار گیرند و مسئولیت مشترک حل تعارض را به عهده بگیرند.

سیستم های استیناف: دفع تعارض می تواند از طریق ایجاد مجاری رسمی برای ارائه شکایات توسط طرفین درگیر، و انجام یک سلسله اقدامات بر اساس شکایات ارائه شده، صورت گیرد. اگر یکی از کارکنان یا گروهی از آن ها بر این باورند که حقوق آن ها به وسیله اقدامات یک مافوق با یک همکار به مخاطره افتاده است، یک سیستم استیناف حق دارد به این مسئله به طور رسمی بپردازد و حقوق ضایع شده را جبران نماید. سیستم رسیدگی به شکایات ممکن است به وسیله یک رئیس، یک مدیر اجرایی بالاتر در سازمان یا یک نفر شخص ثالث هدایت شود.

اختیار رسمی: اختیاری که مافوق بر طرفین درگیر دارد، فوق العاده مهم می باشد و استفاده از آن چنان متداول است که می تواند به عنوان یک فن جداگانه حل تعارض مدنظر قرار گیرد.

افزایش روابط متقابل: در صورت مساوی بودن سایر شرایط، تعامل بیشتر افراد با همدیگر، به احتمال زیاد موجب می شود که آن ها منافع و پیوند های مشترکی را بیابند که می توانند همکاری را تسهیل کنند.

معیارها و سیستم های پاداش جامع سازمان: مدیریت بایستی معیار هایی برای عملکرد را مد نظر قرار دهد که واحد ها بر اساس همکاریشان مورد ارزشیابی قرار گیرند و پرداخت بر این پایه صورت گیرد.

ادغام واحدهای متعارض : پیشنهاد نهایی برای حل تعارض این است که واحد های متعارض مرز های خود را گسترش دهند و منبع محرک تعارض را جذب نمایند (نرگسی، ۱۳۹۰: ۷۱).

مدل های تعارض

تعدادی از محققان مدل های نظری تضاد را ارائه کرده اند. توماس^۱ مدل ها را به دو دسته ی متمایل به فرآیند یا ساختار موقعیت تعارض دسته بندی کرده است. مدل های فرآیندی رویدادهای هر تعارض را شناسایی کرده و ارتباط این رویدادها با رویدادهای موفقیت آمیز را دنبال می کند. مدل های ساختاری شروط اساسی را تعریف کرده و توضیح می دهد که این شرایط چگونه رویدادها را شکل داده و رفتار تعارض را تحت تاثیر قرار می دهد. گروه دیگری از محققان مدل های تعارض سازمانی را توسعه داده اند. این مدل ها در ادامه شرح داده شده است.

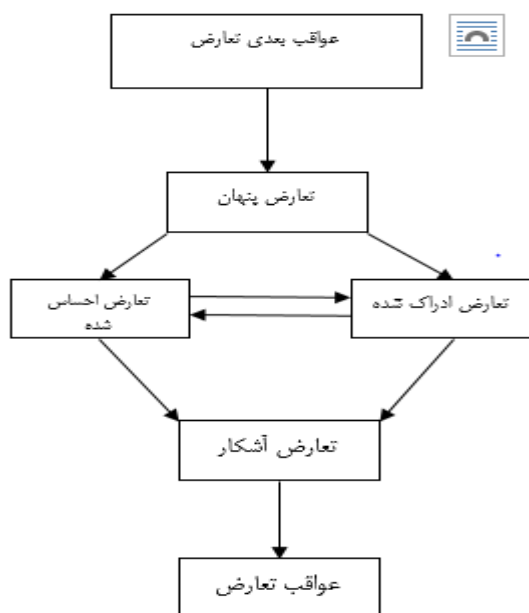
مدل تعارض فرآیندی پوندی^۲

مدل تعارض فرآیندی پوندی در شکل ۲-۹ داده است. عواقب بعدی تعارض ، جایگاه پیروان را تعیین می کند. تجربیات گذشته ی رفتار با مخالفان، انتظارات را مشخص ساخته و شیوه ی واکنش به یک شرایط جدید را تعریف می کند. تعارض پنهان به وضعیت خاصی اشاره دارد. کمبود منابع، خودگردانی در مقابل نیاز به کنترل و مغایرت میان اهداف شخصی و سازمانی نمونه ای از این شرایط خاص هستند. اثرات محیطی نیز تعارض پنهان را تحت تاثیر قرار می دهد. به عنوان مثال، یک سازمان در یک صنعت رو به زوال نسبت به سازمانی که در یک صنعت پایدار یا رو به رشد قرار دارد، شرایط پر استرس بیشتری را تجربه می کند.

1 . Thomas

2 . pondy

تعارض ادراک شده هنگامی اتفاق می افتد که طرفین تعارض از تعارض پنهان آگاهی یابند. مغایرت اهداف تنها زمانی باعث ایجاد تعارض می شود که طرفین از این مغایرت آگاهی یابند. در مرحله ی تعارض ادراک شده، طرفین تعارض هنوز به طور موثر واکنش نشان نداده اند. دو مکانیزم برای جلوگیری از ادراک تعارض پنهان وجود دارد. اولاً، سرکوب هنگامی به وقوع می پیوندد که تعارض نسبتاً تهدیدآمیز باشد. دوماً، مکانیزم توجه الویت های سازمانی و فردی را تعیین می کند. تعارض های زیادی وجود دارد اما تنها به تعداد محدودی از آنها توجه می شود. تعارض ادراک شده همیشه به یک تعارض احساس شده تبدیل نمی شود. افراد ممکن است در مورد یک موضوع با یکدیگر



شکل ۲-۹- مدل تعارض فرآیندی پوندی

اتفاق نظر نداشته باشند اما احساس اضطراب و دشمنی نکنند. تعارض احساس شده به مرحله تجربه نائل می‌شود. بعضی احزای از طریق اضطراب، ناامیدی یا احساس خصومت به طور موثر واکنش نشان می‌دهند. تعارض آشکار از طریق رفتار ابراز می‌شود. این ابراز می‌تواند با شدت کم به صورت اجتناب و یا با شدت زیاد به صورت دشمنی آشکار یا تهاجم باشد.

مدل‌های نگرش به تعارض

در بررسی‌های نظری، تعارض‌های کاری سلسله مراتبی معمولاً با کمک مدل-های قانونی، حل مشکل و قدرت مداری مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. جلوه‌های تمامی این مدل‌ها را می‌توان در اغلب سازمان‌های بزرگ مشاهده کرد. غالب پژوهش‌های موجود بر نتایج حاصل از این مدل‌ها به صورت کنترل اجتماعی یا حل تعارض تکیه کرده‌اند.

مدل رسمی تعارض

مدل رسمی به تعارض «زیر دست و بالا دست» به صورت فرآیند دو سویه می‌نگرد که تحت ساختار بوروکراتیک به سمت هدف‌های سازمانی و به اجرا در آوردن اقدامات اصلاحی بپردازد و زیر دستان به گونه‌ای منفعل به این جریان‌ها گردن نهند. موارد تعارض‌آمیز، عموماً به موارد اصلی زیر محدود می‌شوند:

ابهام در تکلیف، نرخ دستمزد، انضباط و نظایر آن. زیردستان باید برای اظهار رنجش مطابق اغلب شیوه‌های رسمی شکایت برای مشاجرات خود به استدلال‌هایی در قالب مقررات، دستور العمل‌ها و سوابق، استناد کنند، خواه حکمی از طرف میانجی خارجی، یا یک هیأت رسیدگی صاحب صلاحیت و یا مقامی عالی صادر شده باشد. فرض بر این است که در تمام موارد موضوع از طرف گروه ثالث یا بی‌طرفی شنیده و مورد قضاوت قرار گرفته است، در این حالت حقایق از بررسی دلایل واقعی و پرس و جو از شاهدان به دست می‌آید. این مدل مبتنی بر این پیش فرض است که حقیقتی عینی وجود دارد که باید کشف شود. فرض بر این است که بالا دستان به سخنان و اعتراض پایین دستان

گوش می دهند و معمولاً ضمانت‌های قانونی برای حمایت از زیر دستان وجود دارد.

مدل قدرت مدار

مدل قدرت‌مدار، به اعضای سازمان به عنوان افراد رقیبی می نگرد که با ایجاد دسته بندی ها، برای منافع گروهی به رقابت بر می خیزند منابع محدود قدرت از جمله عوامل عمده تنش‌هاست. در این مدل فرض بر این است که گروه‌هایی که به اعمال قدرت مبادرت می کنند، قادرند از منافع خود حمایت کنند. درجه حمایت از یک رنجش دیده، بسته به قدرت شخصی و ائتلاف او با دیگری متفاوت خواهد بود.

مدل حل مشکل

مدل حل مشکل طرف‌های متعارض را با متمرکز کردن بر مدار موضوعات مهم و اساسی گروه، به مسائل غیر شخصی سوق می دهد و تلاش می شود که با بحث و گفتگو توافقی به حق حاصل گردد. معمولاً یک میانجی این فرآیند را هدایت می کند. این نقش ممکن است توسط مدیر، بازرس یا مشاور خارج از سازمان به اجرا درآید (محمدی کیا، ۱۳۹۳: ۱۴-۱۵).

فصل سوم

مدیریت تصویر سازی (تاثیرگذاری) روش‌هایی برای بهبود ادراک



تصویر ذهنی

تصویر ذهنی؛ صورتِ حاصل از تجربه، آموزش، فکر، و هم و خیال درباره خود و پدیده‌ها در ذهن است. تصویر ذهنی می‌تواند به واقعیت نزدیک و

با آن منطبق و یا از آن دور باشد. تصویر ذهنی، امری لزوماً انفرادی نیست و گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع (اشخاص حقوقی) که به دلیل وابستگی به انسان مجازاً از ارگانیزم برخوردارند، نیز می‌توانند از تصویر ذهنی برخوردار باشند. تصویر ذهنی به دو صورت مثبت و منفی ایجاد می‌شود. سهم تصویر ذهنی مدیران ارشد، مشتریان عمده و رقبای اصلی هر سازمان در خلق تصویر ذهنی سازمان به مراتب بیشتر از کارکنان عادی، مشتریان جزء و رقبای ضعیف است.

انواع تصویر ذهنی

عملکرد تصویر ذهنی به دو صورت مثبت و منفی قابل بررسی است. تصویر ذهنی مثبت برای بروز رفتار انگیزه ایجاد می‌کند و فرد را به یافتن فرصت مناسب برای تجلی رفتار تشویق می‌نماید و به محض یافتن فرصت، فرد رفتار خود را انجام می‌دهد و سپس با بازخورد مثبت مواجه می‌شود و به رضایت خاطر و خشنودی می‌رسد و به این وسیله تجربه‌ی مثبتی به دست می‌آورد که بر تصویر ذهنی اش افزوده می‌گردد و انگیزه جدیدی بوجود می‌آورد و این چرخه ادامه و ارتقاء می‌یابد. برای مثال، مدیری که به زیردستان خود اعتماد دارد مایل است امور را به آن‌ها واگذار کند و به محض یافتن فرصتی مناسب، اقدام خواهد کرد و کارکنان نیز پاسخ اعتماد او را با عملکرد مطلوب خواهند داد و در نتیجه تجربه‌ی مثبتی بر تصویر ذهنی وی افزوده خواهد شد و در دفعات بعد بر دامنه تفویض اختیارش خواهد افزود.

اما تصویر ذهنی منفی، چرخه و نتیجه‌ای معکوس دارد؛ به این صورت که انگیزه‌ی عمل را از بین برده و یا تضعیف می‌کند و در نتیجه، فرد

فرصت‌ها را از دست داده و با تهدیدها روبه‌رو می‌شود و وادار به بروز واکنش می‌گردد و سپس با دریافت بازخورد منفی، تجربه‌ای منفی در ذهنش ثبت و بر تصویر ذهنی وی افزوده می‌گردد و انگیزه‌اش تضعیف می‌شود. برای

نمونه مدیری که خود را در برابر پیشرفت فناوری عاجز می‌پندارد؛ از آن می‌گریزد و شیوه‌های سنتی مبتنی بر گردش کاغذ و انسان در سرتاسر سازمان (که گزینه‌ی تهدیدآمیزی است) را بر اتوماسیون ترجیح می‌دهد و از آن در برابر تکنولوژی دفاع می‌کند؛ سپس در چرخه‌ی رقابت، عقب مانده و شکست می‌خورد و بازخوردهای منفی در قالب انتقاد و اعتراض سرازیر می‌شود و تجربه‌ی منفی دیگری بر تصویر ذهنی منفی وی افزوده و پس از ناتوانی در برابر تکنولوژی، خود را در عرصه مدیریت (که فناوری جزء لاینفک آن شده است) نیز ناتوان می‌پندارد.

تصویر ذهنی سازمانی

تصویر ذهنی سازمانی درحقیقت احساس و نگرش افراد به شغل و بیان-کننده طرزتلقی آنها از سازمان است و ارزشهای شغلی ژرفی را که در اعماق افکار آنها وجود دارد و در عملکرد آنها ظاهر می‌شود، نشان می‌دهد. بنابراین تصویر ذهنی سازمانی نیروی انسانی، تاثیر مستقیم و بسزایی بر سازمان دارد که هر چقدر به رأس هرم نزدیک تر شویم، تاثیر آن افزایش می‌یابد. تصویر ذهنی سازمانی را می‌توان برآیند تصاویر ذهنی انسانهای درون و بیرون مرتبط با سازمان دانست. بنابراین، این مجموعه کلیه مشتریان، رقبایان، مسئولان در خارج از سازمان و رهبران، کارکنان و مدیران داخل سازمان را شامل می‌شود. فرایند شکل‌گیری تصویر ذهنی سازمانی، در دو سطح بیرونی و درونی سازمان است و متغیرهای اصلی شکل‌دهنده آن عبارتند از: نیروی انسانی و مشتریان، هریک از این دو متغیر دارای عوالمی هستند که بر نحوه شکل‌گیری تصویرذهنی سازمانی تاثیر می‌گذارند.

عوامل نیروی انسانی: شامل عوامل فردی، سازمانی، شغلی و محیط کاری است و عوامل مشتریان عبارتند از: کیفیت کالا و خدمات، چگونگی رفتار و برخورد با خدمت گیرندگان، اطلاع رسانی مناسب، سرعت، صحت و دقت در انجام کار مراجعان و میزان قیمت کالا و خدمات.

انواع تصویر ذهنی سازمانی

تصویر مثبت:

این سازمان‌ها، دارای مجموعه‌ای مستحکم و مشخص از آرمان‌ها و معیارهای ارزشی مثبت هستند که به روشنی در راهبردها، خط‌مشی‌ها و تصمیمات آنها منعکس شده است. خودپنداره سازمانی مثبت، منعکس-کننده جو سازمانی بسیار مطلوبی است که منجر به جذب و بقا کارکنان می‌شود کمک زیادی نیز به سلامت جسمی و روحی افراد می‌کند. نیروی اطمینان بخش، صمیمی و خلاق که در داخل سازمان موج می‌زند، در پیرامون آن نیز ساطع می‌شود و عملکرد شغلی، رضایت شغلی و میزان فعالیت نیروی انسانی و همچنین رضایت‌مندی مشتریان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

مدیران این سازمان‌های همواره درصدد کشف استعدادهای نیروی انسانی خود و توسعه بخشیدن به آن هستند. آنها در تلاشند تا فضایی برای اظهارنظر تمامی نیروهای انسانی خویش فراهم آورند تا با تبادل اندیشه‌ها، فعالیت‌های تیمی و گروهی مناسب انجام پذیرد. در این گونه سازمانها، مدیریت متکی بر خرد همگانی و همیاری انسانهای سازمان است و به تمامی نیروهای انسانی تفویض اختیار می‌شود که اعتماد به نفس را در افکار، اندیشه‌ها و عملکرد افراد افزایش دهند. اگرچه کارها به افراد واگذار می‌شود، ولی هیچگاه کارها رها نمی‌شود. به رغم این تفویض اختیار مدیر به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر طریقه عملکرد زیردستان خود نظارت دارد. نگرش و نظام حاکم همواره کارکنان خود را به دانش روز

تجهیز می‌کنند و توجه خاصی به پیشرفت و افزایش توانایی‌های نیروی انسانی خود دارند. در این گونه سازمان‌ها تمامی افراد شرایط رشد و تعالی را دارند. زیرا نظام حاکم بر این سازمان، نظام شایستگی و شایسته‌پروری است و افراد باتوجه به تجربه و استعداد خود و دانشی که به دست می‌

آورند، امکان رشد خود را فراهم می‌کنند. همچنین اگر فردی در کاری که به آن گمارده شده است موفق نباشد، شغل دیگری به او واگذار می‌شود تا به این ترتیب هر فرد کار متناسب با علایق و استعدادهای خود را به عهده گیرد که همین امر به افزایش تصویر ذهنی مثبت در کارکنان نیز منجر خواهد شد. احساسات و علایق نیروی انسانی در این سازمانها، امری فراموش شده نیست. بلکه توجه خاصی به مسائل و مشکلات کارکنان می‌شود و میان خواسته‌های سازمان و افراد نوعی تعادل برقرار شده است. تلاش بر این است که محیطی سالم و ایمن و آراسته با شرایط فیزیکی مناسب فراهم شود تا کارکنان بتوانند در چنین جوّی، در جهت رشد سازمان خود گام بردارند. این سازمان‌ها با آینده به طور آگاهانه و فعالانه مواجه می‌شوند و مشکلات فراروی خود را هشیارانه حل می‌کنند هیچ گاه مضطرب و متزلزل نمی‌شوند. سازمانهایی خلاق، کارآفرین و نوآرند و خویشتن را در عرصه رقابت با سایر سازمان‌ها لایق نشاط، پویایی، خلاقیت و موفقیت می‌دانند که می‌توانند به آرزوهای بزرگ خود جامه عمل بپوشانند.

بهینه‌سازی تصویر ذهنی سازمانی

بهینه‌سازی تصویر ذهنی سازمانی ضروری‌ترین و اجتناب ناپذیرترین موضوع در پیشرفت سازمان‌ها و سنگ زیربنای توسعه و پیشرفت آنهاست که مانند کیمیایی فعالیت‌های سازمان را به کلی متحول می‌سازد. تغییر و بهینه‌سازی تصویر ذهنی سازمانی، تمام جنبه‌های سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد. بنابراین بهینه‌سازی تصویر ذهنی سازمانی یکی از وظایف

عمده مدیران است. اهمیت این فعالیت، جایگاه و روش‌های آن در شرکت‌ها، سازمان‌های اجرایی و واحدهای دولتی هنوز ناشناخته باقی مانده است. یک ضرورت است که مهمترین راهکار ایجاد تحول به شمار می‌رود و برخی از نتایج مطلوب آن، عملکرد و بهره‌وری بالاتر، افزایش سطح تمایل

به بقای سازمان، کاهش غیبت‌های کاری و... می‌باشد. بهینه‌سازی مداوم ابزار استراتژیک بهبود مداوم همه فرآیندهای کاری مهم سازمانی است. در عصر پیوند دانش و اطلاعات با دانایی و دارایی؛ رقابت و چالش برای ماندگاری به امری کاملاً جدی تبدیل شده و سازمان‌های ناکام به سرعت حذف می‌گردند. در چنین شرایطی بهینه‌سازی تصویر ذهنی سازمان، از ضروری‌ترین ابزار برای پیشبرد برنامه‌های آن به شمار می‌رود؛ زیرا قدرت رفع چالش‌های خارجی را از درون خود سازمان ایجاد می‌کند. منظور از بهینه‌سازی، تغییر جهت و یا افزایش سرعت پیشرفت خودانگاره از حد منفی به حد مثبت است. برای این منظور، می‌بایست مدیران سازمان‌ها علاوه بر درک اهمیت و تأثیر تصویر ذهنی بر عملکرد کارکنان، تصمیمات و اقدامات لازم برای کنترل و حذف عوامل منفی و گسترش عوامل مثبت را به عمل آورند.

تأثیر متقابل تصویر ذهنی کارکنان و سازمان

تصویر ذهنی اعضای هر سازمان در جریان کار و تحت تأثیر عوامل مختلف شغلی، سازمانی و محیطی به صورت مثبت یا منفی شکل می‌گیرد و به جزئی از پیکره‌ی تصویر ذهنی کلی سازمان تبدیل می‌شود و با توجه به جایگاه و نفوذ فرد، بر تثبیت یا تغییر تصویر ذهنی سازمان تأثیر می‌گذارد و متقابلاً تصویر ذهنی سازمان به عنوان یک عامل سازمانی از طریق تأثیر بر افزایش یا کاهش رضایت شغلی کارکنان بر بهبود یا تضعیف عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

روش‌های دستیابی به پیشرفت و موفقیت در سازمان

باتوجه به شرایط موجود عصر حاضر، سازمان‌ها ناگزیر از ایجاد تحول می‌باشند و سازمان‌هایی زنده و موفق خواهند بود که بتوانند به قله‌های خودانگاره مثبت دست یابند. تحول در هر سازمانی ضامن پیشرفت مستمر

و روزافزون آن سازمان و زمینه ساز پویایی و موفقیت آن است و نقطه آغازین هر تحول سازمانی تحول و بهینه سازی در تصویر ذهنی آنهاست. با پیشرفت در تصویرسازی ذهنی پیشرفت‌های زندگی آغاز می‌شوند. چیزی که امروز هستیم حاصل تصاویر ذهنی گذشته ما هستند. هر زمان که تصاویر ذهنی خود را در درونمان تغییر دهیم دنیای بیرونی نیز شروع به تغییر می‌کند.

با تصور کردن افراد، موقعیت‌ها و آنچه را که برای دستیابی به هدف نیاز داریم به سوی ما جذب می‌شوند. هر زمان تصویرهای ذهنی را در درونمان تغییر دهیم دنیای اطراف شروع به تغییر می‌کند. به نظر می‌رسد هر چیز ارزشمندی در زندگی با یک تصویر ذهنی آغاز می‌شود و افراد موفق، موفقیتی را که در آینده می‌خواهند کسب کنند از پیش تصور می‌کنند و یا تجربه های موفق قبلی را در ذهنشان تصور می‌کنند. افراد غیرموفق نیز از تصویرسازی ذهنی استفاده می‌کنند با این تفاوت که شکست‌های خود را بخاطر می‌آورند و قبل از هر اقدام جدیدی تجربیات شکست قبلی را در ذهن تصور می‌کنند و بیاد می‌آورند. در نتیجه هنگامی که فعالیت جدیدی را آغاز می‌کنند ضمیر ناخودآگاهشان به جای موفقیت از پیش برای شکست برنامه‌ریزی شده است. هنگامی که ما تصویری در ذهن خود خلق می‌کنیم، عین این تصویر بر روی ضمیر ناخودآگاه بوجود می‌آید و به دنیای واقعی زندگی ما عینیت می‌بخشد.

زندگی خود را می‌توانیم با تصویرسازی مثبت بهبود بخشیم و باید به طور دائم هدف‌هایی را که می‌خواهیم به آنها دست پیدا کنیم تصور و

تجسم کنیم. زمان مناسب برای تصویرسازی و تجسم انتهای شب و ابتدای صبح، با توجه به آماده بودن ذهن، می‌باشد.

موانع پیشرفت در حال حاضر

اگر این اصل کلی را بپذیریم که علل و موجباتی که سبب راز عقب ماندگی ایران شده از درون جامعه ایران برخاسته‌اند بنابراین برای یافتن این علل مجبور هستیم که به خود جامعه ایران مراجعه کنیم و ببینیم اصولاً جامعه ایران چگونه جامعه‌ای است و این چگونه بودن را که امین اسباب و علل سبب شده اند و نهایتاً این که چگونه عوامل درونی جامعه ایران شکل کلی مناسبات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن را ترسیم کردند و مانع عملکرد سیاسی، اقتصادی و کارآفرینی در آن شدند.

الف- یکی از مهم ترین این مشکلات، عدم تبلور بلوغ احساسی در ایرانیان در سنین جوانی می باشد. این بدین معنی می باشد که در حالی که اکثر ایرانیان بلوغ نسبی عقلی را تا زیر سن بیست سالگی تجربه می کنند، یا به بلوغ احساسی نمی رسند یا به این بلوغ بسیار دیرمی رسند. بلوغ عاطفی به این معناست که فرد به حدی از پختگی احساسی می رسد که راه حل‌های پیچیده تری برای مشکلات روزمره عاطفی خود پیدا می کند و از احساس خود به صورت پیچیده تری برای حل این مشکلات استفاده می کند و توانایی کنترل نوسانات شدید آن را دارد. پیچیدگی رفتار به طور معمول باعث کاهش خشونت در زندگی می شود که خشونت معمولاً جزو راحت ترین راه حل‌هاست. دلیل اصلی چنین اتفاقی را باید در نحوه زندگی ایرانیان و مقایسه آن با زندگی جوانان در جوامع مدرن جستجو کرد.

اکثریت جوانان در جامعه مدرن بعد از رسیدن به بلوغ نسبی فکری سعی بر گرفتن مسئولیتهای اجتماعی می کنند که چنین چیزی را جامعه و خانواده به شدت از آنان می طلبد. جوان امروزی جامعه مدرن به طور معمول پس از رسیدن به سن هجده، نوزده سعی می کند که از لحاظ اقتصادی و اجتماعی زندگی مستقلی را از سر بگیرد. این بدین معناست که جوان سعی می کند حداقل در مقاطعی از سال، خود پول خود را در

بیاورد و از لحاظ اقتصادی مستقل باشد. برای رسیدن به چنین هدفی از انجام هیچ کار مجازی ابایی ندارد که کار نکردن در فرهنگ مدرن عار است. کار کردن در محیطهای بیرون که به طور معمول در کشورهای مدرن ضوابط سخت تری نسبت به ایران دارند، خود عاملی است در ایجاد پختگی احساسی در جوانان.

در زیر به چند مورد از شواهد و نتایج این امر اشاره می‌کنم:

۱- کار گروهی: بر کمتر کسی پوشیده است که فرهنگ ایرانی از ضعفی عظیم در کار گروهی رنج می‌برد. این دسته دسته شدن و ساز فردی سر دادن در فرهنگ ایرانی را میتوان در بسیاری از جاها دید، در دانشگاه، محیط کار، داخل احزاب و حتی در داخل خانواده ها. این درگیریهای قابل اجتناب که در فرهنگ ایرانی عادی می‌نماید معمولاً چیزی نیست جز عدم توانایی فرد در تعمیم خود خواهی فردی به خود خواهی گروهی، که باعث ائتلاف انرژی بسیار در فعالیت های جمعی ایرانیان می‌شود و بازدهی و قدرت این گروهها را به شدت کاهش می‌دهد. تاکید بر اختلافات به جای شباهت ها، عدم گذشت و خشونت های نابجا، اثرات عدم پختگی در احساسات و روابط اجتماعی می‌باشد.

۲- جو زندگی: تحت تاثیرالقائات اطرافیان و جامعه قرار گرفتن به نوعی در همه فرهنگها وجود دارد ولی ایرانیان به طور معمول راحت تر از جوامع مدرن تحت تاثیرالقائات قرار می‌گیرند. این امر باعث می‌شود که مسایلی در بین ایرانیان به شدت رایج شود که دلیل منطقی قابل قبولی برای این چنین شدتی وجود ندارد. همرنگی با جماعت، جدا از اینکه ریشه در محافظه کاری دارد، ریشه در جو زده شدن ایرانیان هم دارد. این جو زده شدن، آزادی و خلاقیت را به شدت تضعیف می‌کند. علاقه ناگهانی ایرانیان

به قسمتی خاص از خدمات اینترنتی (به طور مثال ارکات) و یا علاقه خاص به یک نوع خاصی از پوشش یا آرایش از این دسته است.

۳- عدم پختگی در نحوه کنترل فرزند: حل کردن مسایل زندگی به کمک خشونت فیزیکی یا گفتاری به طور معمول یکی از ساده ترین راهها

می باشد؛ راه حلی که حتی به ذهن کودک در زندگی روزمره هم می رسد. راه حل دیگری که می توان از آن استفاده کرد، استفاده از کش و قوس در روابط احساسی با فرزند می باشد و این چیزی است که در فرهنگ مدرن امروزی از آن به شدت استفاده می شود. ایجاد کش و قوس در صورتی ممکن است که روابط عاطفی خاصی بین پدر مادر و فرزند ایجاد شده باشد که این خود پختگی ویژه خود را نیاز دارد.

۴- زبان بدن: مثال دیگری که می توان به آن اشاره کرد ضعف ایرانیان در استفاده از زبان بدن و اشاره در ارتباطات و درک آن می باشد که خود این امر باعث افزایش خشونت در ارتباطات میشود. درک بهتر از زبان بدن باعث می شود که ما درک بهتری از احساسات نهان همدیگر داشته باشیم و برخوردهای سنجیده تری نسبت به هم درپیش بگیریم. حرکات انگشتان دست، ابرو، لب، گونه و رنگ صورت هر کدام پیامی از احساسات مخاطب ما دارد که شاید در کلام نیامده باشد.

۵- پر توقعی و فرهنگ کار بد: ایرانیها معمولاً آدم های به نسبه غرغرو و پرتوقعی هستند که این توقع لزوماً با خدماتی که به جامعه تحویل می دهند هماهنگی ندارد. این پر توقعی از کودکی از طریق خانواده و جامعه به ما منتقل می شود. این صفت در ایرانی های خارج از ایران به علت تماس بالا با محیط های کاری کشورهای مدرن کمتر دیده می شود.

ب) محافظه کاری تاریخی: ایرانیان از لحاظ فکری و منش زندگی محافظه کار محسوب می شوند. این محافظه کاری متأسفانه نتایج بسیار منفی ای برای فرهنگ ایرانی به ارمغان آورده است که می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- کمبود خلاقیت در نحوه زندگی: ایرانیان بسیار شبیه به هم زندگی می کنند که مبادا از طریق دوست و آشنا مورد سوال واقع شوند.
- ۲- دگماتیسم (جمود): در ایرانی ها با عقاید مختلف بسیار دیده می شود که حاضر به شنیدن یا دیدن عقاید مخالف نباشند. تعصب در عقیده

و جمود در فکر چیزی نیست که صرفاً در توده مردم دیده شود، متأسفانه این صفت در آدم هایی با عقاید به نسبه مدرن هم دیده می شود و آنان هم از نقد شدن اندیشه شان می هراسند که این امر خود باعث کند و مبرا شدن اندیشه شان در طول زمان می شود. در پشت دگماتیزم جدا از محافظه کاری، مشکل ایده آل گرایی ایرانیان هم وجود دارد، چرا که وقتی ما باور کنیم که با گرفته شدن چند اشکال از اندیشه مان، تفکرمان باطل است، به شدت از نقد دیگران می هراسیم؛ در حالی که واقعیت این است که همه اندیشه ها بدون استثنا دارای مشکلاتی هستند و بحث سر میزان مشکلات است.

ج- ایده آل گرایی: ایرانی ها مردم ایده آل گرا و آرمان گرایی هستند که این ایده آل گرایی را در گوشه گوشه زندگی آنان می توان دید. منظور از ایده آل گرایی و مترادف آن آرمان گرایی نوع نگرشی است که به کمتر از عالی و استانداردهای بسیار بالا راضی نمی شود و نگرشی در تضاد با عمل گرایی و پراگماتیسم دارد که به رسیدن به هدف می نگرد.

د- عدم اعتماد به نفس، رخوت اجتماعی و قهرمان پرستی: وقتی انسان یک شخصیت آرمانی را به عنوان الگوی ذهنی خود قرار می دهد که فرسنگها از او فاصله دارد طبیعتاً دچار کمبود اعتماد به نفس می شود؛ چون با هر تلاشی که می کند کماکان فاصله بسیار زیادی با آن الگو دارد و در حقیقت ارزش قدم های خود را حس نمی کند و حس موفقیت از او گرفته می شود. وقتی فرد در ذهن خود آدمهایی را تصور می کند که به راحتی کارهای خود را پیش می برند و فی ذات بسیار خوب عمل می کنند، بسیار طبیعی است که آنان را قهرمانان خود بدانند و آنان را موظف به بهبود

دنیا بدانند و بر خود وظیفه آنچنانی قایل نباشد. احتیاج به درک بالایی از زندگی دارد. وقتی خود را باور کنیم، وظیفه اجتماعی خود را بهتر در می یابیم و منتظر نمی مانیم که قهرمانی بیاید و ما را راهبری کند. ذهن ایده آل گرای ایرانی معمولاً شخصی را پیدا می کند و از او قهرمان افسانه ای می سازد که به هیچ وجه با واقعیت آن فرد هماهنگی ندارد و اگر آن

قهرمان زنده باشد از او چیزی می‌طلبد که لزوماً با توانایی آن فرد هماهنگی ندارد. این مطلب به این معنا نمی‌باشد که حرکت‌ها احتیاج به رهبر ندارند، بلکه به این معناست که رهبر حرکت، فردی است که به طور نسبی از قدرت مدیریت و هوش اجتماعی بالاتری برخوردار می‌باشد و این فرد یک قهرمان استثنایی نیست، که باید سالها منتظر آن باشیم.

۵- ظاهرگرایی: ژست گرایی به جزو ثابتی از فرهنگ ایرانی تبدیل شده است. اینکه سعی کنیم در ادا در آوردن از هم سبقت بگیریم و احترام بخریم. ژست گرفتن و ادا در آوردن در صورتی که به امری همیشگی تبدیل شود و در فاصله با جایگاه واقعی فرد باشد می‌تواند به شدت مخرب و انرژی‌گیر باشد و گرنه بدیهی است که برای بسیاری از مشاغل تا حدی ژست گرفتن، طبیعی است. مشکل اصلی کار این است که این ادا در آوردن در بسیاری از اوقات ناشی از عدم اعتماد به نفس افراد می‌باشد.

تجمل گرایی: یکی از نتایج طبیعی ظاهر گرایی، تجمل گرایی است. اینکه سعی کنیم ادای قشر بسیار پولدار جامعه را در بیاوریم و از محصولات استفاده کنیم که به طور طبیعی لزوماً در اولویت‌های ما قرار نمی‌گیرد. اینکه نیازهای طبیعی مان را قربانی ژست‌گیری کنیم تا به دیگری که بر اساس ظاهر قضاوت می‌کنند اعلام کنیم که ما را در دسته‌های بالای جامعه طبقه بندی کنند.

آسیب به نظام اطلاعاتی: نتیجه دیگر این ژست‌گیری اختلال در سیستم اطلاع‌رسانی است که خود در تشدید کاهش اعتماد به نفس افراد جامعه موثر است. ما بسیاری از اطلاعات زندگی را از طریق شنیدن تجربه‌های دیگران به دست می‌آوریم؛ حال اگر این تجربه بیان شده آمیخته به تظاهر و اغراق باشد اختلالی اساسی در این اطلاعات به وجود می‌آید. اختلال در سیستم اطلاع‌رسانی تأثیری مخرب در نظام تصمیم‌گیری افراد دارد و آسیب به نظام تصمیم‌گیری، کاهش اعتماد به نفس را در بر دارد.

فاصله روشنفکران و توده: این قیافه گرفتن در بسیاری از اوقات باعث فاصله گرفتن توده ها از نخبگان جامعه می شود.

انتظارات ذهنی یک فرد درباره دیگران

افراد تمایل دارند، انتظارهایی را که دیگران نسبت به آنها دارند، برآورند. اگر معلمی برای این باور باشد که بچه ای کند ذهن است، خود بچه هم باور می کند و واقعاً دیر یاد می گیرد. همچنین کودک خوش اقبالی که در چشم معلم، تیزهوش جلوه می کند در راه دستیابی به انتظارات موفق خواهد بود. مدیرانی که توانایی انتقال آشکار انتظارات ذهنی را به زیردستان خود دارند، به زیردستان اعتماد به نفس بیشتری داده و قابلیت هایشان را توسعه می دهند که در نهایت باعث افزایش بهره وری سازمان می شود. ولی اگر مدیران از مهارت کافی در این امر برخوردار نباشند، آسیب های جدی به کارکنان خویش وارد می کنند و به خودباوری آنها لطمه می زنند.

چگونگی برخورد مدیران با زیردستان، ناشی از انتظارات آنها از زیردستان است و این انتظارات به گونه مرموزی بر رفتار مدیران تاثیر می گذارند. اگر مدیر سطح توقع خود را بالا ببرد، احتمالاً بهره وری به سطح عالی می رسد و اگر مدیر توقع کمی داشته باشد، چه بسا بهره وری ناچیز خواهد بود. گویی در بطن این ماجرا قانونی وجود دارد که زیردستان را وادار می کند برای تامین انتظارات مدیران، قوی یا ضعیف عمل کنند.

افرادی که انتظارات خوب و مثبت از کارکنان، مشتریان، شاگردان، فرزندان و سایرین دارند، این عوامل را برای آنها فراهم می کنند: جو: چنین افرادی که از دیگر انتظارات مثبت دارند، یک جو احساسی اجتماعی، قابل پذیرش، عاطفی و برانگیزاننده برای دیگران

به وجود می آورند. این جو شامل توجه، لبخند، گرمی و صمیمیت، تکان های سر به نشانه تایید، برقراری تماس چشمی خوب، حمایت های عاطفی و نیز می تواند شامل پاداش هایی باشد که به عملکرد افراد تعلق می گیرد.

افرادی که انتظار عملکرد بهتری از آنان می‌رود و آنان نیز به هدفهای عملکرد دست می‌یابند، معمولاً با تناوب بیشتری پاداش دریافت می‌دارند. **داده:** آنها به افرادی که دارای پتانسیل بیشتری برای کار یا پیشرفت هستند، موارد مهم و سخت کار را واژه به واژه یاد می‌دهند. این افراد به زیردستان و همکاران خود پیشنهادهای و فکرهای بهتری ارائه می‌کنند که این افزایش کیفیت و کمیت اطلاعات، حس اهمیت کار را به افراد القا کرده، کمک می‌کند تا عملکرد بهتری داشته باشند.

ستاده: آنها افرادی را که بیشتر می‌پرسند، تشویق می‌کنند. برای دادن پاسخ بیشتر به آنها فشار می‌آورند و برای انجام درست کار زمان بیشتری به آنها می‌دهند. اظهار نظرهای ویژه درباره میزان موفقیتی که از افراد انتظار می‌رود به آنان کمک می‌کند که برای عملکرد خود هدفهای بالاتر و سطح واقع‌بینانه‌تری از خواسته‌هایشان را تعیین کنند.

بازخورد: آنها به دیگران بازخوردهای کلامی بیشتری را درباره عملکرد می‌هند. پاسخ و واکنش بیشتر، تشویق بیشتر و حتی گاهی انتقاد بیشتر که به آنها یاد می‌دهد برای ترقی چه باید بکنند. این بازخوردها با تناوب بیشتری همراه بوده، به طور معمول پیشنهادهای مشخصی را برای بهبود در بر دارند. هنگامی که کارکنان نیز به انتظارهای بالای مدیران با عملکردهای عالی پاسخ می‌دهند، سیکل موثری را ایجاد می‌کنند که در نتیجه آن انتظارهای مدیران افزایش می‌یابد و در مرحله بعد، عملکرد کارکنان نیز عالی‌تر از گذشته خواهد شد. به عکس کاهش انتظارهای مدیر، عملکرد ضعیف کارکنان را به همراه دارد و عملکرد ضعیف افراد نیز کاهش هرچه بیشتر انتظارهای مدیر و سیر نزولی عملکرد را در پیش خواهد داشت.

پارهای از پژوهش‌ها

الف) انتظارهای اولیه شرکت از عملکرد کارکنان، شکل‌دهنده انتظارها و رفتارهای آینده آنان است. روسای تازه‌واردان، باید از بهترین مدیران سازمان انتخاب شوند. اما متأسفانه اغلب شرکتها عکس این حالت عمل می‌کنند. یعنی به ندرت پیش می‌آید که سازمانها، دانش‌آموخته‌های جوان دانشگاهی را برای کار در کنار مدیران با تجربه، یا مدیران سطح بالا انتخاب کنند. آنها معمولاً مدیریت این افراد تازه‌وارد را به سرپرستانی محول می‌کنند که جزو کم تجربه ترین افراد سازمان و یا افراد باتجربه ولی فاقد صلاحیت لازم هستند. اکثر این مدیران فاقد دانش و مهارت لازم برای پرورش قابلیت‌های سودمند زیردستان خود هستند. در نتیجه بیشتر دانش‌آموخته‌های دانشگاه، کار خود را در بدترین شرایط ممکن آغاز می‌کنند و چون می‌دانند توانایی‌هایشان توسعه نمی‌یابد و مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، به طور طبیعی خیلی زود نسبت به کارفرما و در کل زندگی شغلی خود بدبین می‌شوند.

ب) اگر تصویر ذهنی شرکت در ذهن مشتری خاصی خوب باشد، مشکلاتی که این مشتری در ارتباط با نتیجه یا فرایند داشته باشد، احتمالاً تا اندازه‌ای بوسیله تصویر ذهنی، نادیده گرفته می‌شود. اگر مشکلات به صورت پیوسته روی دهد، تصویر ذهنی مثبت نهایتاً مخدوش، و تصویر ذهنی منفی می‌شود. در چنین حالتی مشکلات کیفی به احتمال زیاد، بدتر از آن چیزی که در واقعیت است ادراک خواهد شد.

تصویر ذهنی منعکس‌کننده موضوعاتی است که در ذهن مشتری از سازمان وجود دارد، تصویر سازمانی به‌عنوان فیلتر، ادراکات مشتری از عملیات سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

از طرف دیگر کیفیت خدمات و میزان رضایت مشتریان بر وفاداری تاثیر معنی‌داری دارند. در نتیجه با ایجاد تصویر ذهنی مناسب در نزد مشتریان می‌توان رضایت و ادراک آنها از کیفیت خدمات مشتریان را

افزایش داد که این متغیر به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر وفاداری تاثیر گذار است.

با آنکه تاثیر مستقیم تصویر ذهنی بر وفاداری مشتریان معنی دار نیست اما به صورت قابل توجه بر وفاداری مشتریان می افزاید. در نتیجه تصویر ذهنی مثبت در ایجاد وفاداری مشتریان نقش مهمی دارد.

جلوه بیرونی اغلب ما ایرانی ها چگونه است

ایرانیان ملتی با سابقه تاریخی و تمدن و فرهنگی چند هزار ساله ملتی با هوش، فعال و کنجکاو و دارای ارتباط قوی با دیگر اقوام فرهنگی با شکوه و عظمت دارد. متن حقوق بشر بوسیله کوروش کبیر در بابل که آزادی انسانها و ادیان و احترام نسبت به حقوق دیگران جلوه ای واقعی را در این ارتباط نمایان می کند. رفتار اجتماعی و انسانی ایرانیان نسبت به سایر ملل و امپراطوری های هخامنشینی، اشکانی و ساسانی در آثار تاریخی و فرهنگی باستانی ایران باستان و سایر ملل گویای واقعی در این مسیر می باشد.

گفتار نیک، پندار نیک و کردار نیک به عنوان شعار اصلی زرتشت پیامبر ایرانی جلوه حقیقی و واقعی درون و بیرون ارزش های جامعه ایران قدیم را نمایان نموده است. ایرانیان دین اسلام را با جان و دل پذیرا می شوند و ارزش های واقعی مکتب اسلام را در پیروی از امامان معصوم (ع) و مولایشان علی (ع) مظهر واقعی انسان حقیقی را می یابند. بنابراین جلوه ای فروزان در جهان علمی و عملی به مردم ایران هویدا می شود. در نتیجه تلاش و کسب و کار ایرانی بر مبنای صداقت و راستی و عمل نیکو و استفاده بهینه از عوامل خدادادی و طبیعت در جنبه های گوناگون زندگی کشاورزی، صنعتی، تجاری و گردشگری نمایان می شود. در دوران هخامنشینی جاده مشهور و تجاری و مراورات به شکل نوینی در عصر خود توسط داریوش کبیر پایه ریزی گردید. در تخت جمشید الواح گوناگونی در رابطه با دستمزد کارگران و قوانین کار و ارتباط دیپلماتی با سایر ملل

خودنمایی می کند. حکومت‌های خود کامه اموی و عباسی بوسیله سرداران شجاع و وطن‌پرست ایرانی نابود گردید. و در زمان صفویه ایجاد کاروانسراهایی در مسیر راه ابریشم در ارتباط مردمان آسیا و اروپا و آفریقا در مسیر تجارتی جلوه بیرونی و درونی ایرانیان را با دیگران نمایان می سازد.

در تحول پس از قرون وسطی در اروپا و انقلاب صنعتی و ایجاد علوم جدید و پایه گذاری تکنولوژی دانشمندان و علمای مشهور ایرانی همانند ابوعلی سینا، ذکریای رازی خیام و صدها عالم دیگر تاثیر بسزایی داشتند. در میان سایر ملل دنیا ایرانیان قومی شاد و مهمان نواز و دارای حق نودوستی و احترام نسبت به عقاید و سنن دیگران شناخته می شوند. صنایع دستی گویای پیشرفت صنعتی دستی گویای پیشرفت صنعتی و علمی ایران باستان می باشد. بناهای با شکوه در اصفهان، شیراز و یزد و سایر مناطق گویای معماری و تلاش هنرمندان معمار ایرانی است.

بنابراین تصویر ایران در ذهن سایر اقوام قومی نجیب و فعال و انسان دوست می باشد. ایرانیان در جوامع آمریکایی و اروپایی بیشترین مدارج علمی و علمی دانشگاهی در میان مهاجرین را دارا می باشند. بنابراین تصویری روشن و زیبا از قوم ایرانی در ذهن سایر جوامع بوجود می آید. برخی می خواهند تصویر ایرانی را در نزد جهانیان زشت نشان دهند باید با اخلاق و صفات نیک و پسندیده با رنج و کوشش ایرانی را به جهانیان بشناسانیم. زمینه تاریخی و مذهبی و علمی ما ایرانیان سابقه ای روشن و نورانی در این زمینه دارد. تصویری زیبا و دل انگیز از ایرانی نزد ملل از ابتدا تا به امروز نمایان است. با تلاش بیشتر در امور مختلف این تصویر را زیباتر و شگفت انگیزتر بسازیم.

فصل چهارم

مدیریت احساسات (جنسیت و ادراک)



مقدمه

دلایل زیادی برای ناراحتی افراد در محیط کار وجود دارد؛ این دلایل می‌توانند شخصی باشند (مثل طلاق، بیماری و مشکلات فرزندان) تا کاری (مثل شکست

پروژه، عملکرد نامناسب در محیط کار یا همکاران نامطبوع). با توجه به مدت زمانی که در شرکت سپری می‌شود، شکی نیست که کارمندان در مواردی دچار احساسات منفی می‌شوند، اما شما به عنوان یک مدیر چگونه باید با یک کارمند پریشان و ناراحت رفتار کنید؟

بسیاری از مدیران با رفتارهای احساساتی چندان راحت نیستند- فرقی ندارد که این رفتار مثبت باشد یا منفی. جفری سانچز بورکس به عنوان استادیار مدیریت و سازمان در دانشکده بازرگانی راس در دانشگاه میشیگان می‌گوید: «افراد فکر می‌کنند برای آنکه حرفه‌ای جلوه کنند باید احساسات خود و اطرافیانشان را نادیده بگیرند» و این طرز فکر در بسیاری از شرکت‌های آمریکایی نیز تفکر غالب است، اما در هر صورت نمی‌توان تاثیر احساسات را بر افراد انکار کرد. او ادامه می‌دهد: «ما نمی‌توانیم انسانیت خود را نادیده بگیریم». آن کریمر، نویسنده: «نقش احساسات در محیط کار جدید» نیز در موافقت با این موضوع می‌گوید: «بدون دخالت احساسات حتی نمی‌توانیم تصمیم بگیریم در محیط کار چه بپوشیم تا چه رسد به اینکه به انجام معاملات بپردازیم یا یک ارائه مهم را به انجام رسانیم». گریه کردن یک عکس العمل بیولوژیک نسبت به استرس است. یک روش بازسازی احساسی است (و به دلایل روانشناسی در خانم‌ها زودتر فعال می‌شود). پس به جای نادیده گرفتن اشک‌های کارمندان، به آن پاسخ دهید. در اینجا چند اقدام عملی ذکر می‌شود.

خودتان باشید

وقتی با یک کارمند گریان روبه‌رو می‌شوید، اولین عکس‌العمل طبیعی‌تان باید کمک کردن باشد. سانچز بورکس توصیه می‌کند با آن شخص طوری رفتار کنید که گویی فردی از شبکه اجتماعی شما در خارج از محیط کار است. او می‌گوید: «این قابلیت در همه ما وجود دارد، اما باید بدانیم چگونه در محیط سازمان از آن استفاده کنیم».

آنچه شما انجام می‌دهید، مثل تعارف کردن دستمال کاغذی، پرسش از دلیل ناراحتی، در آغوش گرفتن یا پیشنهاد پیاده روی در خارج از شرکت، به رابطه شما بستگی دارد و اینکه چه مدت با هم کار کرده‌اید و اینکه فرهنگ سازمان شما چیست. مهم این است که به فرد اهمیت بدهید و بگذارید گریه کند نه اینکه موضوع را نادیده بگیرید و درباره شخص قضاوت کنید.

بفهمید موضوع واقعا چیست

گاهی اوقات با وجود اینکه تصور می‌کنیم علت اشک ریختن مشخص است، اما ممکن است علت واقعی موضوع دیگری باشد. ممکن است یک کارمند در میانه یک گفت‌وگوی کاری شروع به گریه کند، اما علت واقعی ناراحتی‌اش، بیماری مادرش باشد. کریم می‌گوید: «وقتی آنها می‌گذارند احساساتشان بیرون بریزد، وظیفه شما این است که بفهمید موضوع چیست و چگونه می‌توانید کمک کنید». مدیران باید قادر باشند سوالات هدفداری بپرسند که اصل مساله برایشان روشن شود. عباراتی مانند: «چه اتفاقی افتاده است؟» یا: «موضوع دیگری هست که بخواهید به من بگویید؟» می‌تواند کمک کند. لازم نیست مانند یک روان درمانگر رفتار کنید. سانچز بورکس می‌گوید: «تنها حضور شما کافی است و به یاد داشته باشید که به حریم شخصی کارمند احترام بگذارید. شاید او نخواهد به رییس خود اعتماد کند. موضوع را شخصی تلقی نکنید، بلکه سعی کنید برای درک موضوع با احتیاط پیش بروید، مثلا از کارمند دیگری که به او نزدیک است بخواهید مساله را بررسی و اطمینان حاصل کند که حال او خوب است.

موضوع را ساده برگزار کنید و سخت و پیچیده نکنید

اگر بر شما مشخص شد که موضوع شخصی است، به پاسخ‌های ساده و او نگویید همه چیز درست خواهد شد و به او تلقین نکنید که باید کاری انجام دهد. و صد البته در برابر این وسوسه که داستان مشابه خودتان را بگویید مقاومت کنید.

کریمر می‌گوید: «اینکه شما از یک موقعیت دشوار چگونه خارج شده‌اید موضوعی نیست که یک کارمند ناراحت بخواهد درباره آن بشنود».

بر موضوعات مربوط به کار تمرکز کنید

کریمر می‌گوید: «مفیدترین کاری که می‌توانید انجام دهید گوش دادن و کمک به حل مسائل کاری آنها است». اگر متوجه شدید که علت گریه به یک مساله در شرکت بر می‌گردد، با آن کارمند و همکارانش در صورت لزوم کار کنید تا این مساله حل شود. در غیر این صورت اگر مساله شخصی است، می‌توانید به کارمند در برنامه‌ریزی برای حل مشکل کمک کنید. مثلاً می‌توانید از چنین عباراتی استفاده کنید: «شرایط سختی است، اگر بدانم چگونه می‌توانم کمک کنم، این موضوع را مورد بررسی قرار خواهیم داد». سعی کنید یک کار خاص انجام دهید. آیا می‌توانید به طور موقت حجم کاری او را کم کنید؟ آیا می‌توانید بیشتر بررسی کنید که آیا کار او تاثیر منفی بر روحیه او دارد؟ کریمر می‌گوید: «موارد حاد، شاید لازم باشد پیشنهاد مرخصی به او بدهید و به طور موقت از کمک دیگران برای پر کردن جای او استفاده کنید».

مانند یک روانشناس رفتار نکنید

شاید موقعیتهایی پیش بیاید که احساس کنید از عهده حل آن بر نخواهید آمد: مثل بیماری روانی یا سوء مصرف مواد. در چنین مواردی، یا در مواردی مشابه که پرداختن به آن مشکل است، شخص مورد نظر را به واحد منابع انسانی یا برنامه کمک به کارمندان معرفی کنید. البته این عکس‌العمل نباید در پی اولین مشاهده ناراحتی شدید کارمند باشد.

توجه لازم است

نگذارید یک بحران به جایی برسد که احساسات کارمند را درگیر کند. به کارمندان خود فرصت بدهید تا درباره مشکلات خود با شما صحبت کنند. مثلاً می‌توانید دقایق آخر جلسات دو نفره خود را به چنین موضوعاتی اختصاص دهید. کریمر توصیه می‌کند چنین سوالاتی بپرسید: «آیا موضوعی در حال

وقوع است که ممکن است بر شما اثر بگذارد؟ اگر این طور است و ما می‌توانیم کمک کنیم، لطفاً بگویید». این عبارت به کارمند اجازه می‌دهد درباره خودش صحبت کند. کریمر معتقد است: «کارمندان اغلب می‌ترسند درباره موضوعی درخواست کمک کنند؛ چرا که فکر می‌کنند ارزش‌هایشان در قبال سازمان در خطر قرار می‌گیرد». مطالعات سانچز بورکس نشان می‌دهد همکاری با کارمندان نه تنها از شما انسان بهتری می‌سازد، بلکه با این کار مدیر بهتری نیز خواهید بود.

اصولی که باید به خاطر داشت

طوری رفتار کنید که مایه آرامش و کاهش نگرانی طرف مقابل باشد. پاسخ‌هایتان ساده و بر مشکل فعلی کارمند متمرکز باشد. برای حل مشکل برنامه خاصی را پیش روی فرد بگذارید، مثل دادن مرخصی.

درباره کارمندانی که در محیط کار احساساتی می‌شوند قضاوت نکنید. سعی نکنید جلوی گریه کردن کارمند را بگیرید. اگر شخص نمی‌خواهد درباره اتفاقی که افتاده است و او را ناراحت کرده است صحبت کند، بر او فشار نیاورید که این کار را انجام دهد.

موردکاوی شماره ۱

دادن فضا برای غم و اندوه

جسیکا زینر مدیر یک شرکت کوچک غیر انتفاعی در بوستون بود. همکار ۲۴ ساله او الن ناگهان دچار یک بیماری کشنده شد. الن سه ماه در بیمارستان بستری بود و سرانجام فوت کرد. جسیکا درباره او می‌گوید: «او ستاره سازمان ما بود و ما یک گروه جدانشدنی بودیم». ۱۵ نفر در این سازمان کار می‌کردند. الن درست قبل از آنکه شرکت برای تعطیلات کریسمس بسته شود چشم از جهان فرو بست و جسیکا طی مدت این تعطیلات، جلساتی را با مدیر بخش برگزار کرد تا برای مواجهه کارمندان با این موضوع راه حلی پیدا کنند. او می‌گوید: «ما می‌دانستیم که این موضوعی تکان‌دهنده است. ما درباره آن

صحبت‌های زیادی داشتیم اعم از نحوه رویارویی کارمندان با این مساله، چگونگی رساندن این خبر ناگوار و چگونگی حمایت از افراد.

وقتی کارمندان بعد از تعطیلات بازگشتند، جو شرکت به راستی: «تاریک» بود. جسیکا می‌گوید: «هر شخص چه مرد و چه زن گاهی اوقات به اتاق من می‌آمدند و گریه می‌کردند»، اما جسیکا هرگز سعی نکرد جلوی اشک‌های آنها را بگیرد. او می‌گوید: «گر به افراد فضایی برای غم و ناراحتی داده نشود، این موضوع در جای دیگر اثر منفی خود را بر جای خواهد گذاشت».

او شخصا با کارمندان همراهی می‌کرد تا بتوانند غم و اندوه خود را سپری کنند و در عین حال بتوانند کار را نیز پیش ببرند. او می‌گوید: «افراد نمی‌دانستند چه کنند: آیا باید کار کنند یا کار نکنند؟» جسیکا و مدیر بخش به افراد می‌گفتند تا قدری که توان آن را دارند کار کنند. آنها در ابتدا به مدت دو هفته به طور روزانه با کارمندان جلسه برگزار می‌کردند تا آنها بتوانند به بیان احساسات خود بپردازند و بعد از آن هر ماه یک بار این جلسات را تشکیل می‌دادند. تا اینکه بالاخره کارمندان توانستند از این اندوه عبور کنند.

جسیکا اذعان دارد که این مساله بر کار شرکت تاثیر گذاشت، اما این موضوع را به‌عنوان بخشی از فرآیند به وجود آمده پذیرفت: «هر چند عبور از این موضوع مدت زمانی را به خود اختصاص داد، اما توانستیم از لحاظ احساسی، کارمندان را مورد حمایت قرار دهیم».

موردکاوی شماره ۲

اگر کمک می‌خواهید، آن را درخواست کنید:

استیو ایسلی که صاحب شرکت مشاوران برکراک است، با ناراحتی‌های شدید کارمندان آشناست. او می‌گوید: «در طول زندگی حرفه‌ای خود، کارمندانی داشته‌ام که به دلایل مختلف اعم از ارزیابی عملکرد ضعیف یا به دلایل اتفاقات شخصی گریه کرده‌اند». چند سال قبل، او روی یک قرارداد برای ارائه خدمات

حسابداری به یک آژانس دولتی کار می‌کرد. تیم او متشکل از ده نفر بود که در یک اتاق بزرگ کار می‌کردند به طوری که صدای یکدیگر را نیز می‌شنیدند. یک روز یکی از کارمندان به نام جین با ناراحتی بر سر کار حاضر شد. استیو می‌گوید: «کاملاً مشخص بود که بغضش را پنهان می‌کند». وقتی استیو از او پرسید که آیا حالش خوب است یا نه او پاسخ مثبت داد اما به چشم‌های استیو نگاه نکرد، اما استیو که می‌دانست اتفاقی افتاده است، از کارمند دیگری خواست از او بپرسد موضوع چیست. این همکار جوان متوجه شد که پسر جین به مشکل قانونی برخورد کرده است. استیو از این خانم جوان خواست به جین بگوید می‌تواند برای حل این مشکل مرخصی بگیرد، اما جین نپذیرفت. او هر روز غمگین‌تر و غمگین‌تر در محل کار حاضر می‌شد و برای اولین بار عملکردش افت شدیدی یافت و همین موضوع احساسات او را بیشتر جریحه‌دار می‌کرد. استیو بدون حضور جین جلسه‌ای را با همکاران برگزار کرد و برای آنها توضیح داد که جین شرایط سختی را می‌گذراند، اما به مشکل او هیچ اشاره‌ای نکرد. او ماهرانه از همکاران خواست به او فرصت بدهند و به او توجه کنند. مدتی بعد از آن، زمانی که استیو برای جلسه از شرکت بیرون رفت (البته بعد متوجه این موضوع شد) جین سد خود را شکست و برای همکارانش که او را یاری کرده بودند، موقعیت خود را تشریح کرد. استیو می‌گوید: «وقتی به شرکت بازگشتم، متوجه تغییر فضا در اتاق شدم. جین کمتر ناراحت به نظر می‌رسید و تیم خوشحال و خرسند بودند». استیو بر این باور است که گریه کردن کار خوبی بود - یک کارمند، حمایتی که می‌خواست را دریافت کرد و بقیه اعضای تیم نیز از کمک به او احساس رضایت داشتند.

فصل پنجم

خشونت در محیط کار، آزارهای جنسی، قدرت نابرابر در محیط کار



خشونت

در دنیا کمتر کسی را می توان پیدا کرد که هنگام جر و بحث های داغ جملات ناخوشایند و تهدیدآمیزی به زبان نیاورد؛ سخنانی که فرد واقعا قصد ندارد عملی کند. مانند زمانی که والدینی، فرزندشان را به تنبیه- های سخت تهدید می کنند یا مردان و زنانی که همسران شان را به جدایی تهدید می کنند. این نوع خشونت ها معمولا در خانواده ها دیده می شود اما

اگر این خشونت به محل کار وارد شود چه شکلی پیدا می کند؟ ایمنی محل کار یکی از موضوعاتی است که اهمیت ویژه ای دارد و بیشتر سازمان ها و واحدهای کاری به این مقوله توجه نشان داده و سیاست هایی برای برقراری امنیت در محل کار در نظر می گیرند. یکی از مواردی که ایمنی محل کار را به خطر می اندازد، رفتارهای خشن از سوی دیگران چه کلامی و چه فیزیکی است. متأسفانه با تمام تلاش هایی که از سوی سازمان ها - بویژه هنگام استخدام متقاضیان کار - انجام می شود باز هم موارد بسیاری از خشونت در محل کار، چه از سوی کارمندان و چه مدیران، مشاهده می شود و این موضوع به یک معضل رو به رشد جهانی تبدیل شده است. خشونت در محل کار روی اعتبار و شان میلیون ها نفر در سراسر جهان اثر منفی گذاشته است و منبع مهمی در نابرابری، تبعیض و کشمکش در واحدهای کاری محسوب می شود. این نوع خشونت علاوه بر ممانعت از موفقیت های فردی، جامعه را نیز از پیشرفت باز می دارد .

خشونت در محل کار، انواع متفاوتی دارد که به طور کلی می توان آن را در دو دسته کلامی و فیزیکی قرار داد:

خشونت کلامی

خشونت کلامی غالباً شامل رفتار بد کلامی کارمندان نسبت به یکدیگر یا سوء استفاده از قدرت شان است. این نوع رفتارها باعث ایجاد احساسات بد در افراد می شود. خشونت در محل کار موضوعی است که اگر جلوی آن گرفته نشود، الگوی رفتاری نامناسب ایجاد می کند. البته رفتار تند و تیز رئیس سازمانی را مادامی که توهین آمیز نباشد نمی توان به خشونت تعبیر کرد. چرا که مدیران سازمان ها به دنبال بیشترین کارایی سازمان شان هستند اما گاهی اوقات برخی مدیران از قدرت شان سوء استفاده و با کارمندان شان بد رفتاری می کنند. برخی از بد رفتاری هایی که از سوی همکاران یا مدیران اعمال می شود، در زیر آورده شده است:

- انتقادهای ناروا شنیدن

- سرزنش‌های غیرواقعی شدن
- نادیده گرفته و منزوی شدن
- رفتاری متفاوت و حاکی از بی‌احترامی دیدن
- ناسزا شنیدن و تحقیر شدن
- سوژه خنده و تمسخر دیگران واقع شدن
- بیش از حد کنترل شدن
- احساس بی‌فایده بودن کردن
- هیچ یک از رفتارهای فوق را تحت هیچ شرایطی نباید تحمل کرد.

رفتارهای خشونت‌آمیز پرسر و صدا یا موزیانه

گاهی اوقات برخی از رفتارهای خشونت‌آمیز با سرو صدا انجام می‌شود و اکثر مواقع فردی که چنین رفتاری دارد در انتها خودش متضرر می‌شود. اگر مدیر سازمانی باشد بتدریج کارمندان لایق و خوب خود را از دست می‌دهد و اگر هم کارمند باشد، موجبات اخراج خود را فراهم می‌کند. اما بیشتر مواقع خشونت‌های موجود در محل کار هوشمندانه‌تر و بدون سرو صدا صورت می‌گیرد. مثلاً فردی که دست به چنین خشونت می‌زند، ظاهراً رفتار بسیار محترمانه‌ای دارد، به طوری که اطرافیانش به او اعتماد دارند و احترام می‌گذارند اما او از اعتمادشان سوءاستفاده کرده و به آنها خیانت می‌کند. در برخی موارد، قربانی حتی متوجه نمی‌شود چه اتفاقی افتاده است. ممکن است فردی که

دست به خشونت علیه دیگران می‌زند فردی بسیار باهوش و متمرکز روی کارش باشد و گاهی اوقات به موفقیت‌هایی نیز دست پیدا کرده باشد. مثلاً ارتقا یافته و مورد احترام مدیران قرار گرفته و نقش مهمی در محل کار به عهده او گذاشته شده باشد. چنین فردی برای آزار رساندن اطرافیان خود و کارمندان دیگر قدرت عمل بهتری پیدا می‌کند و می‌تواند دیگران را تهدید به اخراج و زندگی کاری‌شان را به جهنم تبدیل کند.

خشونت فیزیکی

خشونت در محل کار فقط به خشونت‌های کلامی خلاصه نمی‌شود، بلکه خشونت فیزیکی مانند ضرب و جرح، تحت تعقیب قرار گرفتن و تیراندازی را هم دربر می‌گیرد. به طوری که در برخی از کشورها آمار خشونت فیزیکی در محل کار بسیار بالا گزارش شده است. مثلاً در ایالات متحده سالانه حدود دو میلیون نفر گرفتار این نوع خشونت می‌شوند و متأسفانه بیشتر موارد بدون گزارش باقی می‌ماند. این خشونت‌ها در هر جا و هر زمانی ممکن است رخ دهد و تقریباً هیچ‌کس در امان نیست.

روش‌های پیشگیری

باید به یاد داشته باشیم که حتی بهترین محیط‌های کاری ممکن است گرفتار خشونت شده و موضوعات ناخوشایندی را موجب شود. بنابراین تا جایی که امکان دارد نباید محیط کار استرس‌آور باشد. رفتار مدیران واحدهای کاری نیز در به وجود آوردن یا خنثی کردن خشونت بسیار موثر است.

برخی از توصیه‌های زیر در پیشگیری از خشونت تاثیر بسزایی دارد:

۱- اتخاذ برنامه‌های پیشگیرانه : باید برنامه و قانون جامعی در این

خصوص تدوین کرد و با صراحت تمام اعلام شود که سازمان هیچ نوع خشونتی را تحمل نمی‌کند و با هر نوع خشونت و خاطی برخورد قاطع و قانونی خواهد شد. این برنامه باید به تمام کارکنان، حتی در بخش مدیریتی، اعلام شود. همچنین باید به شکایت‌ها توجه کامل شود و جلوی هر نوع خشونتی گرفته شود و اگر کسی قربانی خشونتی شد، از او حمایت شود.

۲- برگزاری کلاس‌های آموزشی: کارکنان از بالاترین تا پایین‌ترین

سطح کاری باید آموزش دیده و متوجه عواقب بد خشونت شوند. آنها باید بیاموزند برای رسیدن به اهداف‌شان بهترین راه گفت‌وگوست و هیچ‌کس حق توهین به دیگری را ندارد.

۳- باز بودن خط ارتباطی: مدیران و کارکنان باید بتوانند هر زمان

که لازم باشد با یکدیگر به گفت‌وگو نشسته و از مشکلات مربوط به کار بدون هیچ ترس و نگرانی صحبت کنند. با این رفتار کارکنان کمتر گرفتار خشم‌های فروخورده مخرب می‌شوند.

۴- دامن نزدن به کشمکش: کارهای گروهی معمولاً روابط بین

کارکنان را بسیار افزایش می‌دهد و همین موضوع ممکن است موجب بروز تنش و اختلاف میان این گروه‌ها شود. مدیران این بخش‌ها باید با سرپرستی مناسب جلوی بزرگ شدن اختلافات را بگیرند نه این‌که با جانبداری و نظرات غیرمنصفانه شرایط را بدتر کرده و به خشونت بکشانند.

۵ - پذیرش تفاوت‌های فردی: باید کارکنان به این موضوع که

تفاوت‌های فردی باعث پیشرفت یک محیط کاری می‌شود آگاه باشند. اگر قرار باشد همه مانند یکدیگر فکر کنند، نمی‌توانند با عقاید تازه و نو آشنا شوند و هر کس باید به عقاید دیگری احترام بگذارد.

۶ - توجه نشان دادن به کارکنان و علایم احتمال بروز

خشونت: ممکن است کارمندی گرفتار مشکلات روحی یا خانوادگی یا مصرف مواد مخدر شده باشد. شاید هم در برابر کاری که انجام داده از او بخوبی قدردانی نشده و ارتقاء نیافته باشد یا احساس کرده باشد به دلیل تعدیل نیرو ممکن است عذر او خواسته شود. تمام این موارد او را پر از احساسات منفی و

خشم می‌کند. مدیران باید به تک‌تک کارمندان خود توجه یکسانی نشان دهد و از آنها در مواقع عملکرد خوب قدردانی کند.

برای تشخیص زودهنگام احتمال خشونت باید به این علایم که برخی از آنها در زیر عنوان شده است توجه نشان داد:

- شکایت دائم درخصوص این‌که نسبت به او بی‌انصافی شده
- سرزنش دیگران
- تغییر ناگهانی در رفتار و دل به کار ندادن

- گفتن عباراتی توهین‌آمیز در خصوص مافوق‌ها و برایشان اتفاق‌های بد آرزو داشتن
 - غیبت‌های مکرر
 - استفاده از شوخی‌های نامناسب
 - مصرف مواد مخدر
 - صحبت با خود
 - مشکلات مالی داشتن و در عین حال امیدی به افزایش حقوق نداشتن
 - تهدیدهای مستقیم و غیرمستقیم کردن
 - افسردگی ناگهانی و انجام ندادن وظایف
 - ناتوانی در کنترل احساسات، خشمگین شدن ناگهانی، ناسزا گفتن و درها را محکم بستن
- اگر کارمندی یکی یا چند مورد از علایم فوق را از خود نشان داد باید از طریق مشاوره با او گفت‌وگو کرد و رفتاری حاکی از دلسوزی و توجه به او نشان داد. به این ترتیب احتمال این‌که او دست به کارهای خشونت‌آمیز بزند به حداقل می‌رسد.

توصیه‌هایی به دیگر کارمندان

در برابر کسانی که احتمال می‌رود رفتارهای خشونت‌آمیز از خود بروز دهند قاطعانه رفتار کنید و در عین حال آنها را تحریک نکنید. اگر مجبور هستید در موردی با یکدیگر کار کنید، سعی کنید ملایم و خونسرد و البته محکم باشید. از جرو بحث‌های بیهوده پرهیز کنید. برخی از کارمندان به دنبال بهانه برای پرخاشگری هستند.

هنگام بالا گرفتن اختلافات با کمک مدیر خود مشکل را حل کنید و هرگز از صحبت با مافوق خود در خصوص مشکل ترسی به دل راه ندهید. به محض آزار دیدن، مراتب را به مافوق خود گزارش کنید و جلوی خشونت بیشتر را بگیرید و اگر به نتیجه لازم نرسیدید موضوع را به طور قانونی

حل کنید حتی اگر به قیمت از دست دادن کارتان تمام شود. هرگز نباید تحت خشونت و آزار و اذیت کار کنید.

خشونت پنهان علیه زنان

به گزارش کارمند ایرانی، این که انسان در حیاتش همواره در گیرودار رویایی با خشونت و امر خشن بوده چیزیست که شکی در آن نیست، اما در طول تاریخ زندگی اجتماعی اعمال خشونت در هر زمان و مکان بر زنان بیش از مردان بوده است. یکی از مهم ترین زمینه های خشونت ساز برای زنان محیط کار می باشد. تحقیقات نشان می دهد که زنان بیش از مردان تحت تاثیر فشارهایی هستند که بر روابط انسانی در محیط های کاری اعمال می شود و این فشارها کم کم در تعاملات اجتماعی خود را نشان داده و در نهایت در کل جامعه تاثیر خواهند گذاشت.

در همه انواع نظام ها از سرمایه داری گرفته تا سوسیالیسم این زنان هستند که زیر بار خشونت های فیزیکی و عاطفی و ایدئولوژیک له می شوند. یکی از این موارد مهم کار عاطفی است. کار عاطفی کوششی که در آن فرد باید کاری انجام دهد که با عاطفه اش درگیر شود و از عاطفه اش برای پیشبرد کار استفاده شود مثلاً در برخورد با مراجعه کنندگان حرکات و رفتارهایی که بار عاطفی مثلاً جدی بودن بیش از حد و یا لوند بودن غیر عادی از خود بروز دهد و این کار جزئی از شغل او برای گرفتن دستمزد باشد.

کار عاطفی خشونتی پنهان در خویش دارد. زنان یکی از اصلی ترین قربانیان کار عاطفی هستند. آن ها علاوه بر این قربانی آزارهای جنسی فیزیکی،

کلامی اند، قربانی نوعی خشونت عاطفی هستند که کارفرمایان - چه دولتی و چه خصوصی از آنها می خواهند. البته به غیر از این، تفاوت در نحوه پرداخت حقوق و دستمزد، تبعیض در ارتقای شغلی با وجود لیاقت، عدم دستیابی به مشاغل مورد علاقه به دلیل زن بودن، نادیده گرفته شدن و در معرض فشارهای ایدئولوژیک قرار گرفتن از جمله خشونت هایی است که زنان در محیط کار با آن مواجه هستند. چه بسیارند زنانی که می دانند لیاقت ارتقاء شغلی دارند ولی

همراه پشت درهای بسته می‌مانند ابتدا تلاش ناامیدانه‌ای آغاز می‌کنند اما سرانجام سرخورده شده و با شرایط کنار می‌آیند. از دید جامعه‌شناسان، آزار جنسی در محیط کار در اغلب موارد معمول است.

بر پایه گزارش‌های شخصی در انگلیس برآورد شده که از هر ده زن، هفت زن در دوره زندگی شغلی خود به مدتی طولانی دچار آزار جنسی قرار گرفته‌اند. اما این درباره خشونت‌های سیستماتیک اعمال شده در فیش‌های حقوقی و قوانین ارتقای شغلی و .. تحقیق مشخصی صورت نگرفته است. این که زنی به خاطر کارش ناچار به استفاده از پوششی خاص علی‌رغم میل باطنی‌اش باشد در حالی هم‌تایان مرد چنین الزام و اجباری نداشته باشند خود مصداق کار عاطفی است. رد و بدل کردن جوک‌های جنسیتی در محل کار بوسیله همکاران مرد، حرکات و گفتار و رفتارهایی که توسط مردان در محیط کاری دیده می‌شود نیز از مصادیق خشونت‌های محیط‌های کاری است.

همه زنان تجربه‌های پنهان از این دست در محیط‌های کاریشان دارند که به علت‌های مختلفی مانند ترس از برچسب خوردن، ترس از دست دادن کار، ترس از قوانین دست و پا گیر و از همه مهم‌تر متهم شدن و مقصر شناخته شدن و مورد قضاوت قرار گرفتن، هرگز در جایی مطرح نمی‌کنند. البته این نوع خشونت تنها خشونت عاطفی نیست که آن‌ها مجبور به تحمل آن هستند. زنان در محیط‌های کاری علاوه بر دست و پنجه نرم کردن با این نوع خشونت‌های پنهان باید با تبعیض و بی‌عدالتی در پرداخت دستمزد یا ارتقای جایگاه شغلی، نیز دست و پنجه نرم کرده و هزینه‌های عاطفی زیادی برای آن پرداخت کنند.

در پژوهش کار عاطفی زنان که توسط نگارنده انجام شده، بسیاری از زنانی که با آن‌ها مصاحبه شد خود را محق پست‌های اجرایی مدیریتی می‌دانستند که علی‌رغم داشتن شرایط و تحصیلات و امتیازهای خاص اما از آن محروم شده و همکاران مرد که امتیازات آن‌ها به مراتب پایین‌تر بود انتخاب شده بودند در همین پژوهش مشخص شد که مردان در پذیرفتن زنان به عنوان

مدیر بالا دستیشان تردید داشته و آن را نوعی تحقیر برای خودشان می‌دانند اغلب مردان در مصاحبه‌های خویش از اینکه مدیرشان زن باشد احساس خوبی نداشته و برخی از آنان حاضر به کارشکنی برای بد جلوه دادن عملکرد مدیران زن هم بودند!!

پرداخت دستمزد و ارتقا شغلی زنان هم مانند دیگر مسائل تحت تاثیر سنت و ایدئولوژی است و خود از ابزار اعمال خشونت در محیط‌های کاری زنان به شمار می‌رود. در جوامع سنتی در شرق چه در کشورهای جهان سوم و حتی در کشورهایی نظیر ژاپن فرصت‌های شغلی برای زنان بسیار کمتر از مردان است. بسیاری از زنان هرچند هم که شایسته باشند جنس فرو دست‌تر نسبت به مردان نگریسته می‌شوند.

زنان به علت زن بودنشان بارها و بارها مورد تحقیر آن هم از سوی نهادهای رسمی و به صورت علنی قرار گرفته‌اند! مثلاً در مورد اخیر در ایران مطرح کردن ممنوعیت استخدام دختران مجرد به عنوان عضو هیات علمی یکی از مواردی است مصداق بارز خشونت علیه زنان است که البته مغایر با حقوق شهروندی شناخته شده در کشور است اما صرف مطرح کردن آن نیز خشونت عاطفی شدیدی به دنبال دارد. نکته حائز اهمیت این است که در ایران در بسیاری از موارد زنان متولی ایجاد این خشونت‌ها و حتی پیشنهاد دهنده این گونه طرح‌ها هستند که خود نشان می‌دهد فقط مردان نیستند که این نوع خشونت‌ها را بر زنان اعمال می‌کنند!! اگر چه در اغلب کشورهای جهان خشونت وجود دارد و رنج مشترک زنان در اغلب نقاط دنیا است ولی در

کشورهای جهان سوم تحت تاثیر دو عامل ذکر شده بسیار شدیدتر اعمال می‌گردد.

فصل ششم

هوش چندگانه (احساسی، معنوی، فرهنگی و ...)



انواع هوش

انسان از چند نوع هوش تحت عنوان هوش چندگانه برخوردار است که با هوش جسمی که شامل آگاهی جسمی و نحوه استفاده ماهرانه از آن است، آغاز می‌شود. هوش بعدی هوش منطقی یا عقلانی است، هوشی که در حال حاضر بیش از سایر هوش‌ها در سیستم‌های آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرد. پس از هوش منطقی یا عقلانی سطح دیگری است که به هوش هیجانی اختصاص دارد. آخرین لایه هوش معنوی است. هوش معنوی هدایت و معرفت درونی،

حفظ تعادل فکری، آرامش درونی و بیرونی و عملکرد همراه با بصیرت، ملایمت و مهربانی را شامل می‌شود.

- هوش جسمانی

- هوش عقلانی

- هوش هیجانی

- هوش معنوی

- هوش تجاری

- هوش رقابتی

هوش به عنوان یک توانایی شناختی در سال ۱۹۰۵ میلادی توسط آلفرد بینه و تئودور سیمون مطرح شد. با وجودی که درخصوص این پدیده بررسی‌های متعددی انجام گرفته و نظریه‌های متفاوتی ارائه شده اما هنوز صاحب‌نظران به همسویی کلی در مورد ابعاد گوناگون هوش دست نیافته‌اند. در بین نظریات مطرح شده دو نظریه از مقبولیت بیشتری برخوردار هستند.

- نظریه هوش چندگانه هوارد گاردنر

- نظریه هوش سه گانه دانا زوهار و یان مارشال

براساس نظریه زوهار و یان این هوش‌ها با هوش جسمانی یعنی توانایی کنترل ماهرانه بدن و استفاده از اشیا آغاز می‌شوند و بر اساس سیستم‌های عصبی مغز مشخص می‌گردند. زوهار و مارشال معتقدند هوش‌های دیگر زیرمجموعه‌های این سه هوش هستند.

هوش عقلانی (IQ): این هوش مربوط به مهارت‌های منطقی و زبان‌شناسی ماست که در حال حاضر بیش از سایر هوش‌ها به عنوان ملاک موفقیت آموزشی محسوب می‌شود و مناسب حل مساله ریاضی و منطقی است.

هوش عاطفی یا هیجانی (EQ): به افراد کمک می‌کند عواطف خود و دیگران را مدیریت کنند. این هوش در موفقیت حرفه‌ای و شخصی فرد بسیار

موثر است و آنها را در برقراری ارتباط یاری می‌دهد و تا حدی از قابلیت پیشگویی نیز برخوردار است.

هوش معنوی (SQ): سازمان‌ها همیشه به دنبال استفاده از کلیه امکانات ممکن جهت دستیابی به موفقیت بوده و هستند. در گذشته دستیابی به سرمایه، بیشتر از ماشین‌آلات پیشرفته و به کار گرفتن تکنولوژی جدید به عنوان عاملی که مزیت رقابتی برای سازمان به همراه می‌آورد، در نظر گرفته می شد ولی بعدها ارزش سرمایه انسانی برای موفقیت سازمان‌ها محرز شد. ابتدا تنها داشتن بهره‌ی هوشی بالا برای جذب یک فرد در سازمان کافی بود. سپس با مطرح شدن مفهوم هوش هیجانی که همان توانایی فرد در ارتباط برقرار کردن با دیگران است، باعث شد سازمان‌ها در انتخاب کارکنانشان به داشتن این هوش نیز توجه نمایند. اما چند سالی است که بحث استفاده از افرادی با ویژگی‌های خاص ذهنی و مهارتی که هوش معنوی نامیده می شود، بسیار پررنگ تر شده است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۲).

تاریخچه هوش معنوی

مفهوم هوش معنوی برای اولین بار در سال ۱۹۹۶ توسط استیونز^۱ مطرح شد. سپس در سال ۱۹۹۹ ایمونز^۲ با مشاهده در رفتارها و حالات افراد معنوی، سازه‌های معنویت و هوش را درون یک سازه‌ی جدید ترکیب و واژه هوش معنوی را به وجود آورد. در مفهوم هوش معنوی مفهوم معنویت به معنای جستجوی فرد برای تقدس، آگاهی و معنی و نیز مفهوم هوش به معنای به

کارگیری این مفاهیم برای سازگاری و بالا بردن سطح رفاه انسان با هم ترکیب شده است. سیسک و تورنس^۳ نیز ریشه هوش معنوی را نوشته‌های باستان و عرفان شرق می دانند. آنها به تأثیر صوفی‌ها، اسلام، بودا و تائوئیسم اشاره کرده‌اند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۲).

1. Stevens

2. Emmons

1. Sisk & Torrance

از نظر کریستون^۱ (۲۰۰۸) هوش معنوی پارادایمی نوین است که بعد از هوش های چندگانه ی گاردنر^۲ (که عبارتند از: هوش زبانی- کلامی، منطقی- ریاضی، موسیقایی- موزون، دیداری- فضایی، بدنی- جنبشی، درون فردی(شخصی) و هوش بین فردی و هوش طبیعت گرا) که در سال ۱۹۸۳ در کتاب «چارچوب های ذهن» عنوان شده، ظهور یافت.

به دنبال هوش عمومی، هوش هیجانی مطرح شد. گولمن^۳ در سال ۲۰۰۲ اظهار داشت که انسان در راستای موفقیت در زندگی، به چیزی بیش از بهره ی هوشی بالا نیاز دارد و آن هوش هیجانی می باشد که شامل خصوصیات همچون خودآگاهی، قدرت انجام کار، انعطاف پذیری، خودکنترلی، همدلی و درک مستقیم می باشد. مجموعه ای از مطالعات، مدارک و شواهد که توسط علوم روان شناسی، عصب شناسی، انسان شناسی و علوم شناختی فراهم آمده است، هوش سومی هم به نام هوش معنوی را مطرح کرده است. امروزه گفته می شود که بهره هوشی و هوش هیجانی پاسخگوی همه چیز نبوده و واقعاً مؤثر نیستند بلکه انسان به عامل سومی هم نیازمند است که هوش معنوی نامیده می شود. از این تاریخ به بعد گروهی از مولفان و پژوهشگران درصدد برآمدند تا مفهوم هوش معنوی را با توجه به مبانی نظری متفاوت، تعریف و مولفه های آن را مشخص کنند(ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۲).

تعاریف هوش معنوی

تعاریف مختلفی از هوش معنوی وجود دارد که در ادامه برخی از این تعاریف ذکر شده است:

هوش معنوی هوشی است که با کمک آن فرد به عمیق ترین معانی، ارزش ها، اهداف و بالاترین انگیزش های خود دست می یابد. هوش معنوی در واقع هوش اخلاقی فرد است که به وی توانایی درونی برای تشخیص درست از

2. Crichton

3. Gardner

4. Goleman

خطا را می دهد. هوش معنوی هوشی است که با کمک آن خوب بودن، حقیقت، زیبایی و دگرخواهی را در زندگی به کار می گیریم (مارشال و زهر^۱، ۲۰۰۴).

ایمونز معنویت را از زاویه هوش مورد توجه قرار می دهد و بیان می کند که هوش معنوی، چارچوبی برای شناسایی و سازماندهی مهارت ها و توانمندی های مورد نیاز است، به گونه ای که با استفاده از معنویت میزان انطباق پذیری فرد افزایش می یابد (آمرام، ۲۰۰۹، ص ۴۴).

آمرام هوش معنوی را، توانایی به کارگیری و به روز منابع، ارزش ها و کیفیت های معنوی می داند، به گونه ای که بتواند کارکرد روزانه و آسایش (سلامت جسمی و روحی) را ارتقاء دهد (همان، ص ۴۶).

طبق نظر ویگلزورث^۲، هوش معنوی برای حل مشکلات و مسائل مربوط به معنای زندگی و ارزش ها مورد استفاده قرار می گیرد و سؤال هایی همانند آیا شغل من باعث تکامل من در زندگی می شود؟ آیا من در شادی و آرامش روانی مردم سهیم هستم؟ را در ذهن ایجاد می کند (غباری بناب و همکاران، ۱۳۸۶ : ص ۱۳۲).

مک مولن^۳ معتقد است هوش معنوی بیشتر مربوط به پرسیدن است تا پاسخ دادن، بدین معنا که فرد سؤالات بیشتری را در مورد خود و زندگی و جهان پیرامون خود مطرح می کند. همچنین قابل ذکر است که سؤال های

جدی در مورد اینکه از کجا آمده ایم، به کجا می رویم و هدف اصلی زندگی چیست، از نموده های هوش معنوی می باشند (همان).

سانتوس^۴ معتقد است هوش معنوی در مورد ارتباط با آفریننده ی جهان است. وی این هوش را توانایی شناخت اصول زندگی (قوانین طبیعی و معنوی) و بنا نهادن زندگی بر اساس این قوانین تعریف کرده است:

1. Marshall & Zohar
2. Wigglesworth
3. McMullen
1. Santos

۱. شناخت و تصدیق هوش معنوی؛ یعنی باور داشتن به این مسئله که ما موجوداتی معنوی هستیم و زندگی جسمانی (در این جهان) موقتی است.
۲. بازشناسی و باور یک موجود معنوی برتر (یعنی خداوند).
۳. اگر خالقی هست و ما مخلوق هستیم، باید کتاب راهنمایی هم وجود داشته باشد.
۴. لزوم شناسایی هدف زندگی (وجود چیزی که انسان را فرا می خواند) و پذیرفتن این نکته که از نظر ژنتیکی بعضی از توانایی ها کدگذاری شده اند.
۵. شناختن جایگاه خود در نزد خداوند (شخصیت فرد، بازتاب فهم وی از خداوند است).
۶. شناخت اصول زندگی و پذیرفتن این امر که برای داشتن زندگی موفق باید سبک زندگی و تصمیمات خود را مطابق این اصول شکل داد.

ترکیب هوش معنوی

از دیدگاه آمرام و درایر^۱ (۲۰۰۷) هوش معنوی سازه‌ی معنویت و هوش را به صورت سازه‌ی جدیدی ترکیب کرده است. اما نازل (۲۰۰۴) معتقد است، هوش معنوی یک ترکیب ساده از سازه‌ی هوش و معنویت نیست؛ بلکه هوش معنوی از آمیختن توانایی‌ها و علایق معنوی، خصیصه‌های شخصیتی، توانایی‌های شناختی خاص و فرایندهای عصب شناختی به دست می آید.

هوش معنوی در اسلام

در اسلام نیز به طور ضمنی هوش معنوی مورد توجه قرار گرفته است. برای مثال عوامل مؤثر بر هوش معنوی در متون اسلامی، تقوا و پرهیزگاری به همراه تمرینات روزمره از قبیل تدبیر در خلقت، تدبیر در آفاق و انفس، روز ه داری، عبادات، خواندن قرآن و تدبیر صادقانه در آیات قلمداد شده است (سهرابی، ۱۳۸۷). غباری بناب و همکاران (۱۳۸۶) نیز، در مقاله خود ضمن

تشریح کامل هوش معنوی، با استناد به قرآن مجید اظهار می دارند که قرآن به افراد با هوش معنوی بالا، صفت اولوالالباب می دهد که منظور افرادی هستند که به جوهره ی حقیقت پی برده و از پرده های اوهام عبور کرده اند. وی براساس متون دینی مولفه های زیر را برای هوش معنوی برشمرده است:

۱. تشخیص کرامت و ارزش فردی و حفظ رشد شکوفایی این کرامت؛
۲. تشخیص معنای زندگی، مرگ و حوادث مربوط به حیات، نشور، مرگ و برزخ، بهشت و دوزخ ؛
۳. درک حضور خداوند در زندگی معمولی؛
۴. هوش معنوی باعث فهم بطون آیات قرآنی می شود و افراد می توانند کلام انبیا(ع) را راحت تر و با عمق بیشتری درک کنند؛
۵. تشخیص الگوهای معنوی و تنظیم رفتار مبتنی بر الگوی معنوی؛
۶. هوش معنوی در فهم داستان های متون مقدس و استنباط معنای نمادین این داستان ها، کمک فراوانی می - کند.

مقایسه هوش معنوی با هوش های دیگر

ویگلزورث(۲۰۰۴)، چهار هوش بدنی، شناختی، هیجانی و معنوی را بر اساس ترتیب رشد آنها، به شکل هرمی مطرح نموده است. الگوی ویگلزورث در شکل(۱-۲) نشان داده شده است. الگوی مورد نظر بر اساس این دیدگاه، این است که کودکان ابتدا بر بدن خود کنترل پیدا می کنند(هوش بدنی)، سپس مهارت های زبانی و مفهومی خود را گسترش می دهند. این هوش در فعالیت



های مدرسه ای کودک مطرح است. هوش هیجانی برای بسیاری از افراد هنگامی مطرح می گردد که علاقمند به گسترش روابط خود با دیگران باشند. در انتها، هوش معنوی زمانی خودنمایی می کند که فرد به دنبال معنای مسائل می گردد و سؤالاتی مانند «آیا این، همه آن چیزی است که وجود دارد؟» را مطرح می نماید.

شکل ۶-۱- رابطه هوش ها (ویگلزورث، ۲۰۰۴)

لیچفیلد^۱ شباهت های هوش ها را چنین عنوان می کند:

۱. وجود لایه های همپوشی بین هوش ها؛
 ۲. تفاوت هر یک از هوش ها در افراد مختلف؛
 ۳. قابل رشد بودن هوش ها.
- لیچفیلد نیز، سه تفاوت عمده هوش معنوی و دیگر هوش ها را برشمرده است. از نظر وی هوش معنوی:
- انحصاراً با دیگران سروکار دارد.
 - همه سطوح دیگر (هوش های دیگر) را در برمی گیرد.
 - ارزیابی آن احتمالاً ذهنی تر از سایر هوش ها است.

تفاوت هوش معنوی و هوش ذهنی (متعارف) در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۶-۱- مقایسه هوش معنوی و هوش ذهنی (نازل، ۲۰۰۴)

هوش معنوی	هوش ذهنی
نامحدود (کلی)	محدود (مشخص)
نمادین (از آن معانی مختلفی استنباط می شود)	معنایی (دارای معنای خاصی است)
متحدکننده	متمایز کننده

کنترل کننده خود	شکوفاکنده خود
کمی	کیفی
مادی	معنوی

مارشال و زهر در کتاب خود تحت عنوان "هوش معنوی: هوش غایی" به مقوله هوش معنوی پرداخته و در کنار بهره ی هوشی و هوش هیجانی، آن را به عنوان هوش سوم که بالاترین و غایی ترین هوش در انسان می باشد، در نظر می گیرند (سهرابی، ۱۳۸۷: ۱۶).

راه های پرورش هوش معنوی

ده فصل کتاب بازن^۱ با عنوان قدرت هوش معنوی، ده عامل را معرفی می کند که در ترکیب با یکدیگر هوش معنوی را شکل می دهند. این ده عامل به صورت ده توصیه ارائه می شود:

۱. دیدگاهی وسیع تر اتخاذ کنید که این دیدگاه دربرگیرنده احترام به تمام موجودات زنده، تایید این که شما جزئی از جهان هستید، اعتقاد به توانایی شما برای ایجاد تغییر، کمک مثبت به همه و... باشد.
۲. ارزش های خود را کشف کنید. ارزش های شما رفتارتان را تعیین می کنند و تاثیر شگرفی در امکان موفقیت شما در زندگی دارند.
۳. چشم انداز داشته باشید و هدف از زندگی را بدانید. با دریافت هدف زندگی، زندگی شما معنا و جهت خواهد یافت و شما سالم تر، نیرومندتر و مطمئن تر می شوید.
۴. دلسوزی و رحم داشته باشید.
۵. نیکوکاری و قدردانی مانند دم و بازدم هستند، پس آن را بدهید و دریافت کنید.

۶. شوخ طبع باشید. شوخ طبعی از رنج های شما می کاهد و شما را در مسیر زندگی قرار می دهد.
۷. به سوی بازی های دوران کودکی حرکت کنید. این توصیه به معنای داشتن ویژگی های دوران کودکی از جمله ابراز حالت هایی مانند عشق بدون قید و شرط، صراحت، کنجکاو و... است.
۸. آرامش داشته باشید و از اضطراب بپرهیزید.
۹. قدرت آداب (آیین مذهبی) را جدی بگیرید.
۱۰. عشق، همه آن چیزی است که شما نیازمند آن هستید.

هوش تجاری

هوش تجاری مجموعه توانایی ها، تکنولوژی ها، ابزارها و راهکارهایی است که به درک بهتر مدیران از شرایط کسب و کار کمک می نماید. ابزارهای هوش تجاری، دیدگاه هایی از شرایط گذشته، حال و آینده را در اختیار افراد قرار می دهند. با پیاده سازی راهکارهای هوش تجاری فاصله موجود بین مدیران میانی و مدیران ارشد از دیدگاه ارتباط اطلاعاتی از میان خواهد رفت و اطلاعات مورد نیاز مدیران در هر سطح، در هر لحظه و با کیفیت بالا در اختیار آنها قرار خواهد گرفت. همچنین کارشناسان و تحلیل گران می توانند با استفاده از امکانات ساده، فعالیت های خود را بهبود بخشند و به نتایج بهتری دست پیدا نمایند.

هدف اصلی هوش تجاری این است که به شرکت کمک کند که عملکرد خود را بهبود بخشد و مزیت رقابتی خود را در بازار ارتقاء دهد. هوش تجاری از طریق این ارزیابی که آیا فعالیت ها به واقع منجر به پیشروی شرکتها به سوی اهدافشان می شود یا خیر در اتخاذ تصمیمات بهتر یاری می دهد. موثرترین کار سیستم هوش تجاری، تدارک امکان دسترسی ها و پردازش حجم عظیمی از داده ها و تحویل زیر مجموعه های مرتبط، به صورت آنی به مدیران تجاری است آن هم در شکلی که آنها می توانند به راحتی بازگو کنند (محرر و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۰۷ - ۱۰۸). هوش تجاری چیزی نیست

مگر فرآیند بالا بردن سوددهی سازمان در بازار رقابتی با استفاده هوشمندانه از داده‌های موجود در فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان. هوش تجاری، نه به عنوان یک محصول و نه به عنوان یک سیستم، بلکه به عنوان یک معماری مورد نظر است که شامل مجموعه‌ای از برنامه‌های کاربردی و تحلیلی است، که به استناد پایگاه داده عملیاتی و تحلیلی و کمک به اتخاذ تصمیم برای فعالیت‌های هوشمند تجاری می‌پردازند (باقری، ۱۳۸۸).

هوش تجاری یا هوش کسب و کار که قالب عمده‌تری را مانند استفاده‌های تجاری و غیرتجاری (نظامی و غیرانتفاعی) در بر دارد، عبارت است از بُعد وسیعی از کاربردها و تکنولوژی برای جمع‌آوری داده و دانش جهت زایش پرس و جو در راستای آنالیز بنگاه برای اتخاذ تصمیمات تجاری دقیق و هوشمند. یک هوش تجاری براساس یک معماری بنگاه تشکیل شده است و در قالب پردازش تحلیلی برخط^۱ به تحلیل داده‌های تجاری و اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند می‌پردازد. هوش تجاری، نه به عنوان یک محصول و نه به عنوان یک سیستم، بلکه به عنوان یک معماری و

رویکردی جدید موردنظر است که البته شامل مجموعه‌ای از برنامه‌های کاربردی و تحلیلی است که به استناد پایگاه‌های داده عملیاتی و تحلیلی به اخذ و کمک به تصمیم‌گیری برای فعالیتهای هوشمند تجاری و کسب و کار می‌پردازند. بازار هوش تجاری را ابزاری برای برتری رقابتی و پیشگر و تحلیلگر بازار و مشتریان می‌داند. از نقطه نظر فناوری نیز هوش تجاری یک سیستم هوشمند است که با پردازش دقیق داده‌ها، نقطه دخالت سخت افزار و نرم افزار در مغز افزارها به حساب می‌آید. ولی به بیان ساده‌تر هوش تجاری چیزی نیست مگر فرایند بالا بردن سوددهی سازمان در بازار رقابتی با استفاده هوشمندانه از داده‌های موجود در فرایند تصمیم‌گیری.

در صورتی که مفهوم هوش تجاری بدرستی درک و منتقل نگردد، موجب می‌شود تا انتظارات مدیران به صورت ناگهانی افزایش یابد و برآورده

نشدن این توقعات مواردی را از جمله سلب اطمینان افراد و بویژه مدیران از این سیستم به دنبال خواهد داشت.

ضرورت استفاده از هوش تجاری در سازمان‌ها

همانطور که از تعاریف متعدد استنباط می‌شود، هوش تجاری در قالب هر تعریفی به دنبال افزایش سودآوری سازمان با استفاده از اتخاذ تصمیمات هوشمند و دقیق است و به طور اعم می‌توان اهداف زیر را برای این رویکرد نوین عنوان کرد:

تعیین گرایش‌های تجاری سازمان، تحلیل عمیق بازار، پیش‌بینی بازار، بالابردن سطح رضایتمندی مشتریان تقسیم‌بندی مشتریان، افزایش کارایی سازمان در امور داخلی و شفاف‌سازی رویه‌های فرآیندهای کلیدی، استانداردسازی و ایجاد سازگاری بین ساختارهای سازمان، تسهیل در تصمیم‌گیری که جزء اهداف اساسی هوش تجاری محسوب می‌شود، تشخیص زود هنگام خطرات سازمانی.

با توجه به موارد فوق می‌توان گفت که احساس نیاز به وجود هوش تجاری در سازمان برای اولین بار در سطوح بالای مدیریتی احساس می‌شود و از بالای هرم ساختار سازمانی به بخش‌های زیرین منتقل می‌شود، ولی برای ایجاد آن می‌بایست از پایین‌ترین سطوح و لایه‌ها شروع کرد. هوش تجاری با کمک به حل مشکلات به دلیل ساختاری که در سازمان به وجود می‌آورد، فرصت‌های جدیدی نیز برای رشد سازمان ایجاد می‌کند و نه تنها عامل حذف مشکلات است، بلکه با صرفه‌جویی در زمان و هزینه، شرایط کاری را دگرگون می‌سازد.

هوشمندی رقابتی

نویسندگان مختلف، تعریف‌های خود را این‌گونه از مفهوم هوشمندی رقابتی دارند. آنها بر این باورند که هوش رقابتی این مشخصات را دارد:

هوشمندی رقابتی هنر جمع‌آوری، پردازش و ذخیره‌سازی اطلاعات است که افراد تمام سطوح سازمان فراخور نیاز خود به آن دسترسی دارند و

به آنها کمک می‌کند که آینده خود را شکل داده، در مقابل تهدیدهای رقابتی از آنها حفاظت کند. هوشمندی رقابتی می‌بایستی قانونی بوده، به اخلاقیات احترام بگذارد. هوشمندی رقابتی، دانش را با استفاده از قواعد ویژه‌ای از محیط به سازمان منتقل می‌کند. پیتز دراکر هوش را با دانش مرتبط می‌سازد. دراکر اطلاعات را داده‌های طبقه بندی شده، مرتبط و هدفمند می‌داند و اذعان می‌کند سازمانها می‌بایستی به منظور حفظ بقا، سیستم‌های توانمندی ایجاد کرده، تا بتوانند ارزش افزوده تولید کنند. سازمان‌ها می‌بایستی دانش محور بوده و متخصصانی در اختیار داشته باشند که عملکرد شرکتها را هدایت کرده، زیر نظر داشته باشند. این کار از راه بازخورد نظام یافته از همکاران، مشتریان و مدیران قابل دسترسی است.

بنابراین در تعریف هوشمندی رقابتی، می‌توان گفت که: هوشمندی رقابتی جمع آوری اطلاعات مربوط به محیط و رقبا به منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی است.

هوشمندی رقابتی یک فرایند سیستماتیک است تا از به روز بودن اطلاعات دقیق و مرتبط به رقبا اطمینان حاصل شود (وظیفه دوست و قاسمی، ۱۳۸۷: ۳۵).

هوشمندی رقابتی به معنای نظارت هدفمند و هماهنگ بر رقبای خود و شناسایی آنها در چارچوب یک بازار مشخص است. هوش رقابتی هم یک محصول است و هم یک فرایند.

محصول به معنای اطلاعات قابل استفاده‌ای است که بتوان از آن برای انجام فعالیت‌های خاصی بهره گرفت. فرایند هم دربرگیرنده شیوه‌های منظم جمع‌آوری، تحلیل و ارزیابی آن اطلاعات است. هوش رقابتی فرایند بکارگیری شیوه‌های قانونی و اخلاقی برای کشف، تهیه و تحویل به موقع اطلاعات مورد نیاز به تصمیم‌گیرندگانی است که می‌خواهند توان رقابتی کسب‌وکار خود را افزایش دهند.

اهمیت و ضرورت هوش رقابتی در عصر جهانی شدن

توسعه تکنولوژی و رشد تجارت جهانی، امروزه به این معنی است که: محیط تجاری به سرعت و دایم در حال تغییر است. مدیران بیش از این نمی توانند برای تصمیم گیریهای راهبردی به اشراق و شهود تکیه کنند. در بیشتر کارها نتیجه یک تصمیم نادرست غیر قابل چشم پوشی است.

شرکت‌ها برای ارائه ارزشی بالاتر و تأمین رضایت مشتریان در هر زمینه‌ای، به اطلاعات نیازمندند. آنها باید اطلاعات بسیار زیادی از شرکت‌های رقیب، واسطه‌ها و سایر نیروها و عواملی که در بازار فعال هستند، داشته باشند. اطلاعات به عنوان یکی از اقلام مهم داراییهای استراتژیک و ابزارهای بازاریابی به شمار می‌آید. گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکت‌های رقیب در امر تدوین استراتژی‌ها، نقشی حیاتی دارد. هر قدر شرکت بتواند از شرکت‌های رقیب اطلاعات بیشتری به دست آورد، احتمال آنکه استراتژیهای اثربخش و موفقیت آمیز تدوین و اجرا کند، بیشتر است. بنابراین ردیابی، درک و واکنش به رقبای به عنوان یک جنبه ویژه از فعالیت بازاریابی مطرح بوده و لازم است که شرکت‌ها یک برنامه اثربخش به نام هوشمندی رقابتی را به اجرا درآورند.

ایجاد واحد هوشمندی رقابتی

توسعه فرهنگ و هوشمندی رقابتی در سازمان ممکن است در قالب مدل‌های گوناگون و فراوانی که توسط شرکت‌ها و محققان بسیاری آزمون شده، صورت می‌گیرد. مبتنی بر تجارب صورت گرفته، ایجاد واحد هوشمندی رقابتی در شکل ۶-۲ جمع‌بندی شده است:

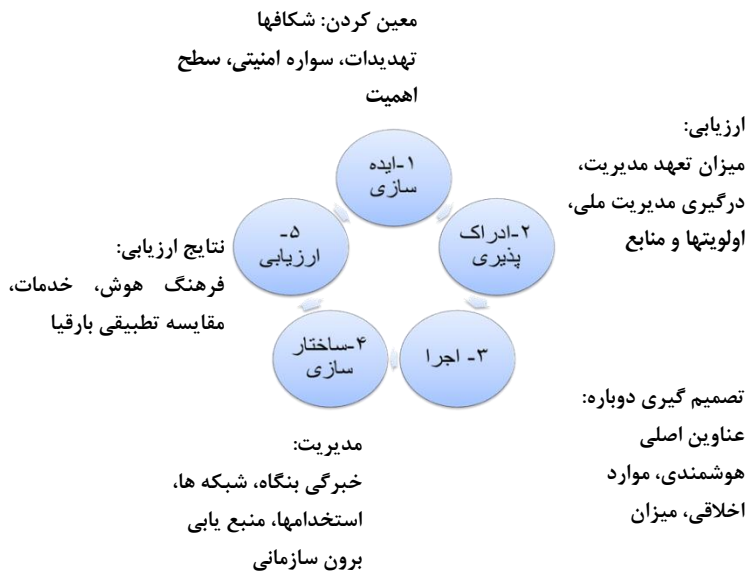
فاز اول، ایده سازی: هدف این فاز این است که الزامات لازم برای راه اندازی ساختار مناسب هوشمندی رقابتی از طریق تحلیل اثربخشی اطلاعات شرکت فراهم آید.

فاز دوم، ادراک پذیری: این فاز بسیار حیاتی است چرا که عملاً در آن اجرا کل فرآیند تعریف می‌شود.

فاز سوم، اجرا: فاز سوم، راه اندازی فرایند را در بردارد ، خصوصا توسعه خدمات و ابزارهایی که متصل به واحد هوشمندی رقابتی هستند.

فاز چهارم، ساختار سازی: در این فاز، متخصصان ماهر برای توسعه و مدیریت واحد هوشمندی رقابتی استخدام می شوند.

فاز پنجم، ارزیابی: ارزیابی عمیق از کل سیستم به اجرا در می آید (محمد نژاد ، ۱۳۸۱).



شکل ۶-۲- ایجاد واحدهای هوشمندی رقابتی منبع (محمد نژاد ، ۱۳۸۱)

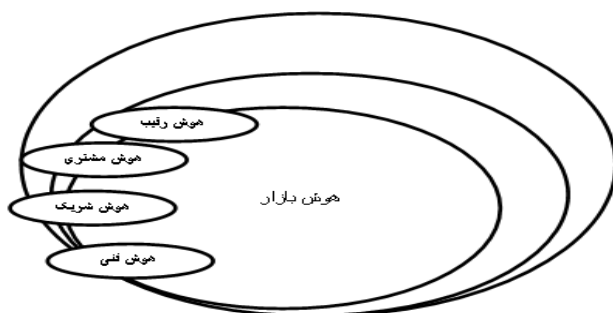
رابطه هوش رقابتی با هوش تجاری، مدیریت دانش و هوش مصنوعی

پرتیمایی و هانولا هوش تجاری را به عنوان فرایند منظم و سازمان یافته توصیف کرده اند که در آن سازمانها اطلاعات مشخصی را برای فعالیتهای

تجاری شان کسب، تحلیل و برآورد می‌کنند. به هر حال این فرایند می‌تواند به تصمیم‌گیریه‌ای بهتر و سریع‌تر حمایتی، تکنیکی و فرایندی کمک کند. بر طبق این توصیف، هوش تجاری همه اطلاعات جمع‌آوری شده و فعالیتهای پردازشی در یک سازمان را پوشش می‌دهد.

از این رو هوش تجاری، هوش رقابتی را نیز در بر می‌گیرد. تفاوت میان هوش تجاری و رقابتی، توسط گروم و دیوید بیان شده است که ادعا کرده‌اند هوش رقابتی شامل اطلاعاتی است که تجزیه و تحلیل می‌شوند و شاخصهایی را برای طراحی استراتژی و تصمیم‌گیری فراهم می‌آورند. بنابراین هوش رقابتی به عنوان قسمتی از هوش تجاری، یک نقش استراتژیک دارد و هدف آن، تجزیه و تحلیل اطلاعات متناسب با فرایندهای تصمیم‌گیری در محیط خارجی یک شرکت است.

اوسانکاو دیاسیکوا، شکل ۶-۳- برای تبیین رابطه هوش رقابتی با هوش تجاری پیشنهاد می‌کنند (پاک مرام و دیگران، ۱۳۸۸).



شکل ۶-۳- رابطه هوش رقابتی با هوش تجاری منبع (پاک مرام و دیگران، ۱۳۸۸).

هوش رقابتی ارتباط نزدیکی با هوش تجاری، مدیریت دانش و هوش مصنوعی دارد. مشابه سایر مفاهیم هوشمند، هوش رقابتی از اجزای جمع‌آوری، تحلیل و مدیریت برخوردار است. هوش رقابتی دارای یک تاثیر درونی

و بیرونی بوده و اتکای زیادی بر اطلاعات برون سازمانی برای تحلیل بر اساس نقطه نظرات دارد. هوش رقابتی همچنین به تعداد روش‌های تعیین شده برای مجموعه دانش و اطلاعات، تحلیل و مدیریت استناد می‌کند.

انجمن حرفه‌ای هوش رقابتی: تخصص هوش رقابتی بخش مهمی از نیروهای کار سازمان را تشکیل داده و می‌تواند در دپارتمان‌های متعددی در یک سازمان، طراحی استراتژیک، توسعه کسب و کار، توسعه تولید، تحقیق و توسعه، تحقیق و تحلیل بازار، منابع انسانی و موارد دیگر قرار داده شود. هدف کلیدی هوش رقابتی نگهداشتن سازمان در وضعیت مناسب اطلاعاتی و ایجاد آمادگی در مراحل پیشرفته برای سازمان در مقابل چالش‌ها است. از این رو سازمان می‌تواند با کمک هوش رقابتی ورودی‌های کلیدی جهت هدایت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برقرار می‌نماید. بدون آن، سازمان رو به انحلال رفته و مصداق یک ضرب‌المثل خواهد شد "وقتی نمی‌دانید به کجا می‌روید هر جاده‌ای را خواهید رفت" در نتیجه هوش رقابتی مشابه سایر انواع اصلی هوش، باید برای کمک به شکل دادن آنچه هوش استراتژیک نامیده می‌شود، استفاده گردد (تارخ و حاتمی لنگرانی، ۱۳۸۹: ۲۱-۲۲).

ارتباط هوش رقابتی با هوش استراتژیک

با هوش استراتژیک بهتر مشخص می‌گردد. در قاعده سازی یک استراتژی، هوش رقابتی یک جزء ترکیبی مهم در راستای توسعه، انگیزنده و تطبیق‌دهنده استراتژی بر پایه فاکتورهای داخلی و خارجی است. با ادغام هوش رقابتی، مدیریت دانش و هوش تجاری، هوش استراتژیک می‌تواند همانند توابع استراتژیک سازمان در اطلاع رسانی بهتر جهت بهسازی فرآیند تصمیم‌گیری، توانمند شود. هوش استراتژیک با غنی‌سازی هوش بیرونی و درونی از مدیریت دانش، هوش تجاری و هوش رقابتی برای کمک به افزایش مأموریت استراتژیک و دیدگاه سازمان، ایجاد می‌شود. ترکیب مدیریت دانش، هوش تجاری و هوش رقابتی، هوش استراتژیک کافی را بوجود می‌آورد تا به سازمان اجازه تغییر

روش‌های رشد و امتیازدهی سرمایه انسانی داده شود. قلب یک سازمان، افراد شاغل در آن هستند و اگر کارمندان خوشحال نباشند، سازمان عملکرد بهینه نخواهد داشت. انگیزه کارکنان پیامد استراتژیکی کلیدی در هر سازمان است و نقاط رقابتی سازمان، افراد آن هستند.

در نتیجه راهکارهای ترکیب زوجی مدیریت دانش، هوش تجاری و هوش رقابتی به تهیه هوش استراتژیک مورد نیاز در راستای بالا بردن انگیزه کارمندان و دستیابی و نامحدود سازمان به اهداف و مأموریت‌های استراتژیک سازمان کمک می‌کند (تارخ و حاتمی لنگرانی، ۱۳۸۹: ۶۴-۶۵).

هوش سازمانی

هوش سازمانی از مفاهیم جدید در حوزه ادبیات مدیریت در قرن ۲۱، است. کارل آلبرشت (۲۰۰۳)، موفقیت سازمان را مشروط به داشتن عوامل انسان هوشمند، گروه‌های هوشمند و سازمان‌های هوشمند میدانند. او برای پاسخگویی و جلوگیری از کند ذهنی گروهی از عنوان هوش سازمانی استفاده می‌کند. آلبرشت در مسئله هوش سازمانی الگویی عرضه میکند که دارای ابعاد هفتگانه شامل چشم انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، اتحاد و توافق، روحیه، کاربرد دانش و فشار عملکرد است. آلبرشت هوش سازمانی را استعداد و ظرفیت سازمان در حرکت قدرت ذهنی و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف می‌کند. بر اساس قانون آلبرشت تحت عنوان حماقت گروهی میتوان این گونه بیان کرد که سازمانها علاوه بر تهدید رقیبان و محیط پیرامونی، خود نیز در جهت آسیب به خود پیش می‌روند (آلبرشت، ۲۰۰۳: ۲۳۶).

رویکردها و دیدگاه‌های هوش سازمانی

دیدگاه معرفت شناختی: پژوهشگران هوش سازمانی را از دیدگاه‌های معرفت شناختی گوناگونی همچون شناختی، رفتاری و اجتماعی/عاطفی مورد

بررسی قرار داده اند. هر دیدگاه با رهیافت های مختلفی به هوش سازمانی می پردازد و سعی در جبران خطاهای سایر دیدگاه ها دارد. برای مثال، دیدگاه

شناختی در حالی که ساختارها و فرایندهای درونی همانند قابلیت پردازش اطلاعات را مورد توجه قرار می دهد، از نقش محیط چشم می پوشد و بر وابستگی و استقلال نسبی رفتاری تأکید می کند. در سوی دیگر، دیدگاه رفتاری به روابط بین رفتار و محیط - که به رفتار انطباقی سازمان ها در قبال محیط بیرونی می انجامد - می پردازد و قابلیت پردازش اطلاعات را از نظر دور می دارد (آگکان و همکاران^۱، ۲۰۰۷: ۲۷۲).

دیدگاه ماتسودا: تی ماتسودای ژاپنی، که یکی از پدیدآورندگان نظریه هوش سازمانی است، هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی میداند. از نظر وی، کار سازمانی که در واقع یک کار گروهی و تعاونی است، هم شامل عامل حل مسأله انسانی و هم شامل عامل حل مسأله ماشینی است و بنابراین، هوش سازمانی ماتسودا دارای دو جزء است: هوش سازمانی به عنوان یک فرایند و هوش سازمانی به عنوان یک محصول (غفاری آشتیانی و چوبندیان، ۱۳۸۹: ۲۲۶).

دیدگاه لایبوویتز: بر طبق عقیده ی لایبوویتز، بخش مهمی از هوش سازمانی - به منظور تقویت یادگیری سازمانی در چارچوب سازمان - به فرایند نویازی معطوف می گردد (مشکانی و همکاران، ۲۰۱۲: ۷۶۴).

دیدگاه هلال: هلال هوش سازمانی را توانایی سازمان در ایجاد و بهره گیری از دانش مطلوب در تطابق با شرایط محیطی می داند. به عقیده ی او هوش سازمانی ظرفیت سازمان در جهت خلق دانش و به کارگیری راهبردهای آن به منظور هماهنگی و تطابق با محیط اطراف است. هلال اضافه می کند که

مجموعه‌ی توانایی پردازش اطلاعات مختلف در سازمان همان هوش سازمانی است (هلال^۱، ۲۰۰۰: ۴۵۶).

دیدگاه سیمیچ: از نظر وی هوش سازمانی عبارت است از توانایی فکری یک سازمان به منظور حل مشکلات سازمانی که تمرکز آن بر تلفیق توانایی‌های فنی و انسانی برای حل مشکلات است (سیمیچ، ۲۰۰۵: ۵۱۲).

دیدگاه آلبرشت: از این دیدگاه هوش سازمانی عبارت است از ظرفیت یک سازمان برای به کارگیری همه‌ی نیروی مغزیش و تمرکز آن نیروی مغزی بر انجام مأموریتش (غلامی و صفایی، ۲۰۱۲: ۱۵۵).

ابعاد هوش سازمانی

از دیدگاه آلبرشت هوش سازمانی، ظرفیت بنگاه برای به کارگیری همه نیروی مغزیش و تمرکز آن نیروی مغزی بر مأموریتش و همچنین هوش سازمانی استعداد و ظرفیت سازمان در حرکت بخشدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز دادن این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمانی است (آلبرشت، ۲۰۰۳: ۴۱۲).

هوش سازمانی از این دیدگاه هفت بعد دارد.

چشم انداز راهبردی: به توان خلق، استنتاج و بیان هدف سازمان اطلاق میشود. نشانه‌های کلیدی چشم‌انداز استراتژیک شامل داشتن گفتمان استراتژیک در سازمان، بررسی محیط کسب و کار، بازبینی استراتژیک سالانه، داشتن پیشنهاد ارزشمند در برابر بازار، بیانیه هدایت، کاربرد بیانیه مأموریت و ارتقای مدیران آینده است. در یک کلام چشم‌انداز استراتژیک در پی این است که بگوید میدانیم به کجا میرویم.

سرنوشت مشترک: زمانی که تمام یا بیشتر افراد در سازمان درگیر کار شدند و هدف مشترکی دارند و میدانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، آنها میتوانند به طور هم افزایی برای رسیدن به چشم انداز عمل

کنند. این حس، که همگی ما سوار یک قایقیم، احساس قوی همبستگی یا به اصطلاح حس یک روح در چند بدن بودن را در آنها به وجود میآورد. نشانه‌های کلیدی سرنوشت مشترک شامل داشتن برنامه‌ها و نتایج مشترک بین

کارکنان، فهم همگانی فکر کسب و کار، کمک و تشریک مساعی آنها به یکدیگر، وجود احساس تعلق کارکنان به سازمان، احساس مشارکت در کارکنان، اعتقاد کارکنان به موفقیت و ارتباط بادوام کارکنان با سازمان است.

میل به تغییر: برخی فرهنگهای سازمانی توسط گروه‌های اجرایی پایه گذار خودشان هدایت می‌شوند. تغییر نشاندهنده چالش، کسب تجارت جدید و مهیج است و به عبارت دیگر شانس است برای شروع کار و فعالیت جدید. میل به تغییر و تحول نیازمند این است، که با همه تغییراتی که برای تحقق چشم انداز استراتژیک لازم است، سازگار باشد. نشانه‌های کلیدی میل به تغییر شامل بهبود مستمر فرایندها، حمایت از نوآوری، حمایت از بهبود کار، اجازه پرسیدن، حداقل بوروکراسی، پذیرش اشتباهات توسط مدیران و ایجاد فضای تغییر است.

روحیه: منظور از روحیه، داشتن روحیه و انرژی لازم به منظور موفق شدن است. در سازمان با روحیه ضعیف، کارکنان به میزان اصولی و منطقی به شغل و وظیفه شان عمل می‌کنند. به عنوان مثال، تمایل کارکنان در توزیع چیزی بیش از حدانتظار، و این به دلیل این است که آنها موفقیت خود را در گرو موفقیت سازمان تشخیص داده‌اند و همچنین به دلیل این است که میخواهند آن اقدام با موفقیت به پایان برسد. نشانه‌های کلیدی روحیه شامل کیفیت زندگی کاری، سهم مدیریت در روحیه کارکنان، احساس افتخار در سازمان، تلاش فوق العاده کارکنان، فرصت‌های شغلی، نگرش مدیران به شغل و الگوی تعهد مدیران است.

اتحاد و توافق: به طور کلی اتحاد و توافق به معنای کمک قوانین و ابزارهای سازمان به موفق شدن است. بدون برخی قوانین به منظور اجرا درحیطه آن، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و گروه ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازماندهی کنند؛ مسئولیتها و مشاغل را تقسیم، و برخی قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط وضع کنند. هر ساختار سازمانی که متصور شود، تنگناها و محدودیت هایی را تحمیل خواهد کرد که به هر حال برای همکاری وضع شده است.

کاربرد دانش: قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد، خود به اندازه صحت اطلاعات کاربردی که در هر دقیقه با ساختار سازمان عجین شده است، وابستگی دارد. با نگاهی فراتر از تحولات جاری فناوری اطلاعات در راستای مدیریت دانش، کاربرد دانش با ایجاد فرهنگ استفاده از منابع ارزشمند فکری و اطلاعاتی مرتبط است. نشانه های کلیدی کاربرد دانش شامل فرهنگ اشتراک دانش، قدردانی مدیران از دانش کارکنان، مرزهای نفوذ پذیر در برابر افکار، جریان اطلاعات عملیاتی، مطالعه آخرین افکار توسط مدیران، یادگیری و شکوفایی کارکنان و درک کامل مدیران از مهارت ها است. به طور کلی کاربرد دانش، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و فرزانی را شامل می شود.

فشار عملکرد: این کافی نیست که مدیران صرفاً مانند کسب موضوعات استراتژیک نامعین و نتایج ماهرانه آن. در سازمان هوشمند هر یک از مجریان باید موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند. نشانه های کلیدی فشار عملکرد شامل درک انتظارات توسط کارکنان، حل مشکلات اجرایی کارکنان توسط مدیران، عدم ترقی مدیران ضعیف، دریافت بازخورد توسط کارکنان درباره عملکردشان، احساس کارکنان از مفید بودن کارشان و ترقی کارکنان براساس شایستگی است. در مجموع، فشار عملکرد به مفهوم جدی بودن در مورد آن چیزی است که انجام می دهیم.

با اطمینان می توان ادعا کرد که استفاده از هوش سازمانی می تواند قدرت رقابتی یک سازمان را افزایش دهد و آن را از دیگر سازمان ها متمایز سازد. هوش سازمانی این امکان را به سازمان می دهد تا با به کارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی بهره برداری نماید و امکان درک بهتر تقاضاها و نیازمندی های مشتریان و چگونگی برقراری ارتباط با آنان را میسر می سازد. همچنین، این امکان را به سازمان می دهد تا بتواند تغییرات مثبت

یا منفی را نظارت کند. از دیگر فواید هوش سازمانی می توان موارد زیر را نام برد:

کمک به مدیران جهت ارزشیابی قابلیت های کل سیستم سازمانی؛
درک الگوهای وابستگی بین سازمان و محیط بیرونی؛
تشخیص نقاط ضعف و قوت سازمانی و فضایی برای بهبود ارتباطات بین زیرسیستم ها؛

بهبود زیرسیستم ها در جهت تغییر و نوآوری و ایجاد تعهد به تلاش برای تغییر سازمانی، رهبری قوی و سودآوری بیشتر (مختاری پور و کاظمی، ۱۳۸۹: ۳۵).

چرا هوش سازمانی؟

امروزه با اطمینان کامل می توان ادعا کرد که استفاده از راه حل هوش سازمانی می تواند قدرت رقابت پذیری یک سازمان را افزایش دهد و از دیگر سازمان ها متمایز نماید. این راه حل این امکان را به سازمان ها می دهد تا با به کارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره برداری نمایند. این راه امکان درک بهتر تقاضاها و نیازمندی های مشتریان و مدیریت ارتباط با آنان را میسر می سازد. این راه حل این امکان را به سازمان می دهد، تا بتواند تغییرات مثبت یا منفی را مانیتور کنند. امروزه سازمان های پیشتاز صحبت از سیستم های مدیریت یکپارچه و... نمی کنند، رویکرد سازمان ها به سمت هوش سازمانی است. آنها به دنبال بهینه سازی فرآیندها از طریق ارزیابی و

بهبود عملکرد خود و زیرمجموعه‌های وابسته به خود می‌باشند. امروزه افزایش کارایی عملکرد آنچه که سرمایه‌گذاری شده، اهمیت بیشتری پیدا کرده است. در عصر اطلاعات، کسی که اطلاعات دارد، دارای قدرت است. هر سازمان و شرکتی که از این قدرت برخوردار باشد در صنعت و حرفه خود در مقایسه با رقبای خود متمایز و ممتاز می‌شود. سازمان‌ها و شرکت‌ها، امروزه با سرعت حرکت و تغییر می‌کنند. اخذ اطلاعات صحیح در زمان صحیح اساس و پایه این سازمان‌ها است. دلیل دیگر استفاده از هوش سازمانی اقتصاد است. بقای سازمان‌ها و شرکت‌ها در توفان اقتصاد رقابتی امروز بر دو محدوده متمرکز شده است.

- کاهش هزینه‌ها

- افزایش درآمدها

در سازمانی که هوش سازمانی در آن به کار گرفته می‌شود، مدیران می‌توانند اطلاعات هزینه‌ها را از داخل سازمان استخراج نمایند و بدانند که هزینه‌ها چه هستند و تصمیم‌هایی برای کاهش و حذف آنها بگیرند. تغییرات آینده را پیش‌بینی کنند و برای مسائل خود راه‌حلی مناسب داشته باشند. بمنظور افزایش درآمد، شرکت‌ها باید علاوه بر افزایش فروش خود، مثلاً مشتریان فعلی خود را حفظ کنند. حفظ مشتریان اغلب کاری بسیار پسندیده است (رایت و اسنل^۱، ۲۰۱۰: ۷۵۶).

۱. Wright, & Snell

فصل هفتم

هویت سازمانی



مقدمه

در میان صاحب نظران مدیریت امروزه یکی از بحث برانگیزترین مباحث سازمانی، هویت سازمانی است. این واژه مفاهیمی را در بر دارد که تاثیرات عمیقی بر زندگی افراد و جوامع گذارده و از سوی دیگر رابطه مستقیمی با اندیشه و عملکرد کارکنان سازمان ها دارد. هویت سازمانی واژه پر قدرتی است که محرک پنهان بسیاری از اعمال گروهی و تلاش های اجتماعی می باشد. به طور خلاصه هویت سازمانی، سازه ای زیربنایی در رویدادهای سازمانی است که تبدیل به عوامل نهفته بسیاری از رفتارهای سازمانی شده است، از این رو توجه فزاینده ای را در تحقیقات مدیریت به خود جلب کرده است.

هویت : لغت شناسی و بستر شناخت

هویت نقشی کلیدی در نظریه پردازی علوم اجتماعی، به ویژه رشته های دانشگاهی انسان شناسی، روان شناسی و جامعه شناسی دارد (نگینی، ۱۳۸۸).

تعاریف لغوی هویت

در حوزه ادبیات عام معنای هویت در فرهنگ معین به صورت زیر تعریف شده است:

- ذات باری تعالی
- هستی، وجود
- آنچه موجب شناسایی شخص باشد، ورقه هویت شناسنامه

هویت عبارتست از : حقیقت جزئی، یعنی هرگاه ماهیت با تشخیص لحاظ و اعتبار شود هویت گویند. وگاه هویت به معنی وجود خارجی است و مراد تشخیص است و هویت گاه بالعرض است (معین، ۱۳۸۱)

هویت یا " الهویه " یک کلمه عربی است و از " هو " ضمیر غایب مفرد مذکر می آید. هویت در فرهنگ لغت عمید به معنی حقیقت شی یا شخص است و شامل صفات جوهری او می باشد.

در فرهنگ معاصر زبان انگلیسی نیز معنای بسیاری برای تعریف واژه هویت آورده شده است . در فرهنگ وبستر در برابر واژه " Identity " چهار معنی اصلی ذکر شده است :

۱. (الف) همانندی و تشابه ویژگی و خصیصه اساسی یا کلی در موارد مختلف

(ب) همانند و تشابه در همه آن چیزی که تشکیل دهنده ی واقعیت عینی شیئی است.

(کیفیت، حالت و حقیقت یکی بودن)

۲. ویژگی یا شخصیت متمایز کننده فرد (فردیت)

۳. حالتی از همانندی و تشابه، با چیزی بیان یا ادعا شده

۴. معادله ای که برای همه مقادیر نمادها جواب گوشت (وبستر)،

(۱۹۹۸:۵۹۷)

درفرنگ اکسفورد نیز هویت (identity) از واژه identitas مشتق شده است و به دو معنای به ظاهر متناقض به کار می رود :

۱. الف) کیفیت یا شرایط (وضعیت) یکسان (همان) بودن در موارد، ترکیب، طبیعت، خصوصیات یا کیفیات ویژه.

(ب) یکسانی مطلق و اساسی

(ج) یکی بودن، یگانگی

۲. الف) همانندی و تشابه شخصی با چیزی در همه زمان ها یا در همه شرایط و اوضاع
- ب) وضعیت یا واقعیتی که یک شخص یا چیزی، خودش باشد و نه چیز دیگری
- ج) فردیت، شخصیت، وجود شخصی و فردی، خود همان چیز بودن

د) درحوزه منطق : قانون یا اصل اتحاد، اصلی که در قضیه (این همانی) بیان می شود A همان A است (آکسفورد، ۱۹۸۹: ۶۲۰).
 گرچه دو معنای نام برده متناقض و متضاد به نظر می آیند ولی در اصل به دو جنبه اصلی و مکمل هویت معطوف هستند (مقبل و عسکری، ۱۳۸۵).
 در فرهنگ لغات کولینز، هویت به ویژگی‌های منحصر به فردی اطلاق می‌شود که بر اساس آن چیزها یا افراد شناخته می شوند. به عبارت دیگر هویت به بی‌همتا بودن و یگانه بودن اشاره می‌کند. ولی از دو جنبه متفاوت: همانند دیگران بودن در طبقه خود و همانند خود بودن در گذر زمان (گل محمدی، ۱۳۸۳).

ساروخانی در دایره‌المعارف علوم اجتماعی ذیل واژه‌ای هویت این چنین آورده است: این مفهوم در معنای جامعه شناختی از نظر گافمن، اینگونه تعریف شده است: کوشش فرد به منظور تحقق یکتایی خویشتن است درشرایطی که در حال شکل دادن به رفتار خویش است. بدینسان به نظر گافمن، فرد بین من در شرایط موجود و من در واقعی قرار دارد (ساروخانی، ۱۳۷۰).

تعاریف اصطلاحی هویت

نظریه پردازان اخیر در روانشناسی، روانشناسی اجتماعی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی هویت را که اساس تفکر مدرن محسوب می گردد، به چالش کشیدند. مفاهیم هویت و خود، به عنوان مهمترین مفاهیم در جامعه شناسی و

روانشناسی اجتماعی به شمار می آیند (پوسا و تولوانن^۱، ۲۰۰۶: ۲۹). از مفهوم مبهم هویت تعاریف زیادی وجود دارد که رویه های متفاوتی را روشن می کند. نخستین بار که مفهوم هویت مطرح می شود باز می گردد به انتشار کتابی به نام "جماعت تنها" در سال ۱۹۵۰ میلادی و کتاب دیگری در سال ۱۹۶۰ به نام "هویت و اضطراب" این مفهوم ابتدا برای دستیابی سیاهان، یهودیان و اقلیت های دینی مطرح شد که بتواند به درک خویشستن تاریخی درمقابل کسانی که حالت تهاجم نسبت به آنها داشتند، بیانجامد.

افروغ (۱۳۸۰) اظهار می دارد که هویت ماهیتی پارادوکسیکال دارد، او معتقد است همین مسئله باعث شده که ما نتوانیم تعریفی جامع و مانع از هویت به دست دهیم، او در زمینه پارادوکس هایی که در مفهوم هویت وجود دارد به سه پارادوکس اشاره می کند که به ترتیب زیر است:

۱. اولین پارادوکس هویت، به این بر می گردد که هویت به طور همزمان حامل یک عنصر ایستا و یک عنصر پویاست.

از یک سو، رجوع به مفهوم هویت بیانگر استمرار و تداوم تاریخی است اما از سویی دیگر، نباید این واقعیت را نادیده بگیریم که هویت به دلیل فرآیندی بودن آن دائماً در معرض باز تعریف و باز تولید است به دلیل این پارادوکس است که عده ای معتقدند، پیوندها و تعلقاتی که به هویت مربوط می شوند محصول تفسیرهای مجدد و نمادین از دنیا هستند و چون به شرایط تاریخی، نیازها، موقعیت ها و بسترهای متفاوت بر می گردند تا حدی ناگزیر گزینشی و بخشی هستند.

۲. او دومین پارادوکس هویت را، وجود هویت های مضاعف می داند هویت هایی همچون: هویت قومی، هویت دینی، هویت زبانی، هویت ملی، هویت جنسیتی و هویت مربوط به گروه های شغلی که یک فرد به طور همزمان با خود به دنبال دارد. لیکن باید تلاش کند، وجه اشتراک بین هویت گروه های مختلف را پیدا کند.

۳. پارادوکس سوم به این نکته بر می گردد که اگر ما بخواهیم بر هویت تکیه کنیم، چون هویت باردار احساس و ارزش است، با رفتار عقلانی تباین پیدا می کند. رفتار عقلانی نیز مستلزم برآورد سود و هزینه است، اما هویت در واقع باردار حفظ سنت می باشد.

ویلیام جیمز معتقد است: آن جا که بتوان گفت که این من واقعی من است، آن جا هویت است این من در ارتباط با دیگری شکل می گیرد یعنی خود

برآیندی است از من فاعلی (I) و من مفعولی (me) من فاعلی به جنبه ی نمادین و خلاق ما، یعنی به نوآوری، خلاقیت و بدیع بودن ما بر می گردد اما (me) با من مفعولی یا من منفعل به ارتباطات اجتماعی، شبکه تعاملات و فرآیندهای اجتماعی مربوط می شود. "خود" از برآیند این دو (me-I) ایجاد می شود (فاتحی، ۱۳۸۲: ۱۵۵). به اعتقاد ویلیام هانوی: ما تا ندانیم که بودیم، نمی توانیم بدانیم که هستیم، یعنی شناخت هستی ما در گرو شناخت تاریخی ماست و تا ندانیم که چگونه به جایی که هستیم رسیده ایم نمی توانیم بدانیم به کجا می رویم. مفهوم هویت همان اشاره به چیستی و کیستی فرد می باشد (افروغ، ۱۳۸۰).

اشاره افروغ به حضور همزمان دو عنصر ایستایی و پویایی در مفهوم هویت، از سویی استمرار و تداوم تاریخی و از سوی دیگر باز تولیدی این مفهوم در مقابل تفاسیر مجدد، می تواند تا حدود زیادی روشن کننده پیچیدگی های نهفته در ابعاد مختلف مفهوم این واژه باشد.

این پارادوکس بیان می کند که انسان ها در طی فرآیند تاریخی زندگی شان و مواجه شدن با نیازها و موقعیت ها و بسترهای متفاوت در کنار تداوم هویت تاریخی شان، نیاز به باز تولیدی و نو به نو شدن مفاهیم و نمادها و تفاسیر دارند. این نو به نو شدن مجدد انسان در فرآیند زندگی با واژه ی بی-هویتی تعبیر کرده اند. مانوئل کاستل هویت را فرایند ساخته شدن معنا بر پایه یک ویژگی فرهنگی یا یک دسته ویژگی های فرهنگی که بر دیگر منابع معنا برتری دارند تعریف می کند. به نظر او معنا ساز بودن هویت بر ساختگی بودن آن نیز دلالت می کند معنا خاصیت ذاتی واژه ها و اشیا نیست. بلکه همیشه

نتیجه توافق یا عدم توافق است. لذا هویت چیزی طبیعی، ذاتی و از پیش موجود نیست، بلکه همیشه باید ساخته شود. (پریوس ۱، ۲۰۰۴)

منتظر قائم هویت را چنین تعریف می‌کند: هویت وجه تمایز من با دیگری و ما با دیگران است. و در نظریه ای دیگر هویت را چنین توصیف می‌کنند: اگر آدمی برای سئوالات اصلی زندگی پاسخ مطمئن داشته باشد هویت خود را بدست آورده جایگاه او دقیقاً چیست و چه تعریفی دارد؟ آگاه باشد که چه چیزهایی او را به خود و جهان متعلق می‌کند؟ وظایفش در مقابل دیگران چیست؟ (روحانی نژاد، ۱۳۸۷). هویت به عنوان حس پایداری، همسان و قابل اطمینان از اینکه او کیست و در جهان خواهان چیست، تعریف می‌شود. هویت شامل ارزش ها، عقاید و اهداف زندگی فرد است (کری ۲، ۲۰۰۳: ۵۵۸). در تعریف هویت می‌توان گفت: هویت عبارت از مجموعه خصوصیات و مشخصات اساسی اجتماعی و فرهنگی و روانی و فلسفی و زیستی و تاریخی همسان است که به رسایی و روایی بر ماهیت یا ذات گروه، به معنی یگانگی یا همانندی اعضای آن با یکدیگر، دلالت کند و آن را و آنها را در یک ظرف مکانی و زمانی معین به طور مشخص و قابل قبول و آگاهانه از سایر گروه ها و افراد متعلق به آنها متمایز سازد (الطائی، ۱۳۸۲).

تمهیدات نظری

از دیرباز اندیشمندان تلاش بسیاری در ترسیم و تعریف چارچوبی نظری برای تبیین و تلفیق معمای هویت نموده اند. که برخی از این تلاش ها در قالب رویکردهای گوهرگرا، ساختگرا و جدید بررسی می‌شود.

الف- رویکردهای گوهرگرا: در این رویکرد هویت بر ساخته ای در سطح تعاملی یا فرآیندی تبادلی است. در اینجا انسان یک فاعل شناسای آزاد نیست بلکه یک فرد از یک جمع است جمعی که جهان را به یگانه خودی و بیگانه تقسیم می‌کند.

«مک‌گرین معتقد است انسان غربی برای تعریف هویت خود، همواره به تفاوت‌هایی که با دیگران دارد رجوع کرده و آن را تفسیر نموده است. وی می‌نویسد:» در قرن شانزدهم برای اروپائیان پایه غیر بودن عدم تعلق به دین مسیح بود؛ در قرن هیجدهم متناسب با اندیشه روشنگری، دیگر بودن به جاهل

بودن تعبیر شد؛ در قرن نوزدهم، زمان (تاریخ) ممیز خودی و غیرخودی در اروپا بشمار رفت و سرانجام در قرن بیستم فرهنگ در این کار به خدمت گرفته شد.

رویکردهای مذهبی: بسیاری از رویکردهای مذهبی را نیز می‌توان رویکردهای گوهر گرا نامید. این رویکرد بر این نظر مبتنی است که «من و تو عارض ذات وجود مطلق شده ایم.»

ابن رشد فیلسوف بزرگ اسلامی در کتاب خود «تلخیص ما بعد الطبیعه» بیان می‌کند که: هویت مترادف معنایی است که بر اسم یک موجود اطلاق می‌شود و از کلمه «هو» مشتق شده است. هویت به این مفهوم ما را به یاد مفهوم هویت یا ذات در منطق ارسطو می‌اندازد که عبارت از همانندی و تشابه شی با ذاتش است. اما در پاره ای نحله‌های مذهبی این همانی انسان با خدا هویت ساز است نه این همانی انسان با ذات خودش «الهی قمشه ای بر این معنا با بیانی متفاوت تاکید می‌کند که: «اصولا در این عالم یک هویت بیشتر نداریم و آن هویت وجود اوست که وجود خداوند می‌باشد.» (الهی قمشه ای، ۱۳۷۷)

ب- رویکردهای سازه گرا: «سازه گرایی اجتماعی» از جمله رویکردهایی است که در مقابل گوهر گرایان شکل گرفت. این اندیشمندان معتقدند «هویت» ساخته و پرداخته‌ای اجتماعی است و در ظرف زمان و مکان خاص شکل گرفته و معنا می‌یابد. عده ای نیز هویت را بر ساخته ای «معرفتی» می‌دانند:

ای برادر تو همه اندیشه‌ای مابقی تو استخوان و ریشه ای (مولوی)

آدمی تنها موجودی است که هویتش می تواند با واقعیتش فرق داشته باشد و معنای الیناسیون (بیگانه شدن با خود) همین است.

هویت فردی

هویت در سطح فرد می تواند به عنوان تئوری فرد از خودش مطرح شود. هویت به جستجوی جواب سوالاتی همچون "من که هستم؟"، "من می خواهم چه کسی باشم؟"، "من می توانم چه کسی باشم و اهدافم در زندگی چیست؟"، "چگونه با افراد دیگر تعامل می کنم؟" و "جایگاه من در جامعه به عنوان یک انسان چیست؟" کمک می کند. در حقیقت افراد خود را به کمک ویژگی های ساختاری عضویت در گروه و یا بر اساس مشخصاتی که یک فرد به خودش وابسته است، توصیف می کنند. به عبارت دیگر، هویت بر اساس ویژگی های مختلفی از خود فرد شکل گرفته است. هویت، خواسته و میل انسان به موجود مستقل بودن را توصیف می کند. بنابراین می توان نتیجه گیری کرد که انسان ها تمایل طبیعی تعلق به یک گروه را دارند (پوسا و تولوانن، ۲۰۰۶). ویک^۱ (۱۹۹۳) هویت را حس فرد از اینکه او در این محیط کیست، تعریف می کند. هویت یک منبع با معنی است که به کاهش تشویش و نگرانی کمک می کند و ارزش های افراد و تفکرات و احساسات آنها را منعکس می کند (براون و استارکی^۲، ۲۰۰۰) هویت از ژنتیک، ادراک، نقش ها و تجارب روابط و از تغییرات اجتماعی تاثیر می پذیرد (جیویا و همکاران^۳، ۲۰۰۲).

هویت باید به طور پیوسته تجدید ساخت شود. انسان در فرآیند شکل دادن، حفظ و نگهداری و ترمیم کردن هویت خود به عنوان یک حقیقت پیوسته در برابر رویدادها متعهد است، که این خود یک چالش در زندگی او محسوب می شود (آلتیو و میلز^۴، ۲۰۰۰). بهبود هویت های فردی وابسته به ابعاد مختلفی مثل در دسترس بودن، تفاوت در جوامع و فرهنگ ها است.

1. Wiek, K.E

2. Brown, A.D., and Starkey, K

3. Gioia, Shultz and Corley

4. Aaltio, L. and Mills, A. J

فرهنگ های جمعی از طریق فرآیندهای جامعه پذیری بر هویت فردی اثر می گذارند. (بیر و هانا^۱، ۲۰۰۲: ۶۳۶).

هویت ها با تغییر شرایط به طوری که ثبات حفظ شود، منطبق می شوند. بهبود هویت های فردی از طریق روایت هاست و یک فرآیند واکنشی محسوب می شود که در آن فرد روایتی از تجاربش را هم برای خودش از طریق

گفتگوهای ساکت و هم برای دیگران نقل می کند. روایت کردن تجارب هم برای خود و هم برای دیگران، به تجربه کردن هویت های مختلف کمک می کند و منجر به ارتقاء حس تجربه و ادراک و کشف راههای جدید تفکر می شود (آرچر^۲، ۲۰۰۷).

هویت اجتماعی

در جامعه شناسی، مقوله ی هویت به عنوان یکی از مهم ترین ویژگی ها و خصوصیات افراد و گروه های اجتماعی از جایگاه با اهمیتی برخوردار است و دیدگاه ها و نظریه های مختلفی در مورد آن ارائه شده است که به دلیل وسعت این تعاریف آنها را در شکل (۷-۱) به شرح زیر خلاصه نموده ایم.

جدول ۷-۱- تعریفهای ارایه شده از هویت اجتماعی توسط اندیشمندان مختلف

هویت اجتماعی شیوه های است که به واسطه افراد و جماعت ها در روابط اجتماعی خود از افراد و جماعت های دیگر متمایز می شوند .	(جنکیز ^۲ ، ۱۹۹۶)
دورکیم معادل با واژه ی هویت اجتماعی به تعریف مفهوم وجدان جمعی برداشته است وجدان جمعی را مجموعه باورها و احساسات مشترک در بین حدودست اعضا یک جامعه تعریف می کند .	دورکیم (حسینی، ۱۶: ۱۳۸۲)

5. Beyer, j.m. and Hannah,D.R

1. Archer,M.S

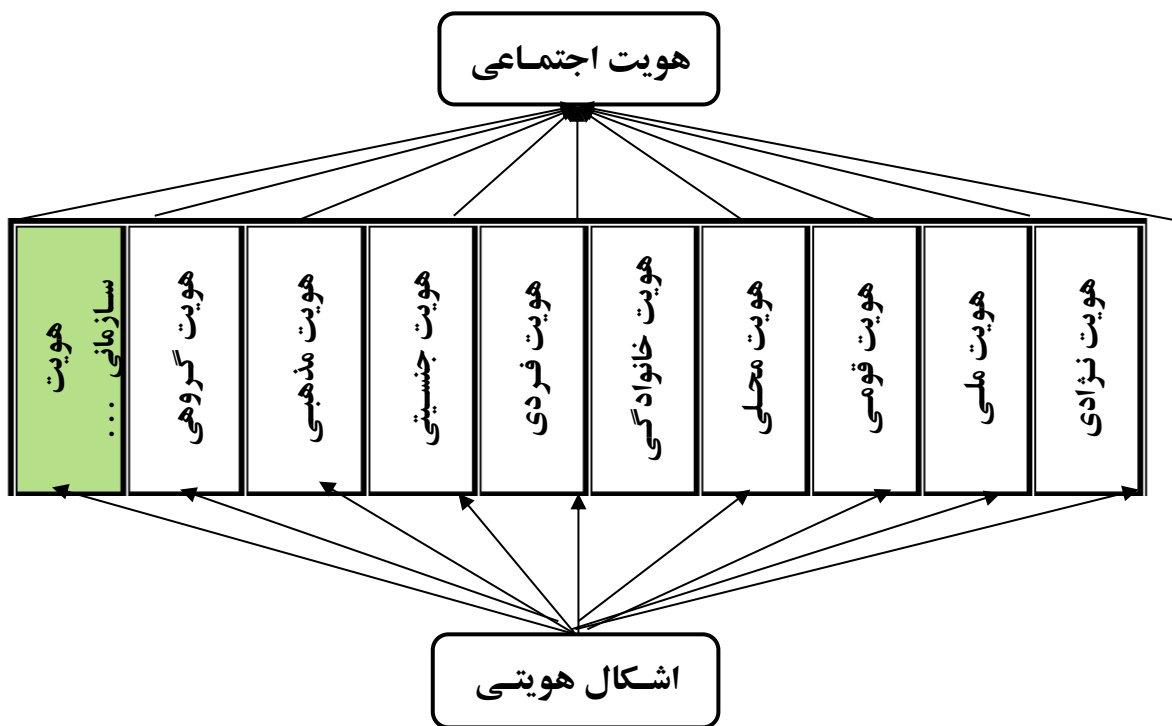
2. Jenkins, R, (1996)

تاجفل وترنر (۱۹۷۹: ۳۲)	هویت اجتماعی خصلتی است که انسان ها را متعلق به گروه های یکسان می نماید که اعضای گروه در اعتقادات و احساساتی شریک اند و برای گروه خود ارزش عاطفی زیادی قائل اند و به مقایسه گروه خود با دیگر گروه ها می پردازند .
گراهام ^۱ (۱۹۹۸: ۸)	هویت اجتماعی یعنی مقوله ای که براساس تفاوت ها و شباهت ها شکل می گیرد، تفاوت میان عقاید، آرزوها و آداب و سنن در میان گروه های مختلف و شباهت و همکاری های متقابل اجتماعی و اتحاد و یکسانی اعضای یک گروه .
(افروغ، ۱۳۸۰: ۲۲۱)	هویت اجتماعی تلاشی است که جمعی از انسان ها به منظور تداوم و تمایز حیات مادی و معنوی خود بروز می دهند .
(محسنی ودوران ، ۱۳۸۱: ۱۱۱)	هویت اجتماعی یعنی پیوستاری بین شخصی- گروهی که شخص و اجتماع در دو قطب این پیوستار قرار دارد .
(گل محمدی ، ۱۳۸۱: ۲۲۲)	هویت اجتماعی یعنی چیستی و کیستی افراد در رابطه با دیگران
(جی دان ۱۳۸۵: ۶۱)	هویت اجتماعی یعنی مناسبات اجتماعی فی مابین اشخاص که با هم تعامل می ورزند و به گروه ها و اجتماعات تعلق دارند و به گروه ها و اجتماعات تعلق دارند و در چارچوب نهاد ها به وظایف خویش عمل می کنند. هویت درون تفاوت ها شکل می گیرد که به مناسبت رابطه خود - دیگری به وجود آمده است.
(بهزادفر، ۱۳۸۶: ۶۷-۶۸)	هویت اجتماعی یعنی رعایت آداب و رسوم ، راه رسم ادب و نزاکت ، شیوه ی لباس پوشیدن شایسته و... ایجاد زبان مشترک ، تا بدینوسیله شخص خود را با شیوه های مرسوم اجتماعی که در آن زیست می کند هماهنگ نماید.

مید (گل محمدی ۱۵:۱۳۸۰)	هویت اجتماعی از دیدگاه مید همان خویشتن خویش است که از طریق سازماندهی نگرش های فردی با دیگران در قالب نگرش های سازمان یافته اجتماعی یا گروهی شکل می گیرد.
(اختر شهر ۱۰۱:۱۳۸۶)	هویت اجتماعی خصلت باخصیصه همه ی انسان ها به عنوان موجوداتی اجتماعی است . شناسه و قلمروی هویت جمعی، آن حوزه از حیات اجتماعی است که فرد با ضمیر(ها) خود را متعلق ومدیون به آن می داند و در مقابل آن احساس تعهد و تکلیف می کند .
(روزآبادی ۹:۱۳۸۳)	هویت اجتماعی جلوه ای از رفتار فرد در جامعه است و جدا از افراد جامعه، معنا و مفهوم ندارد و فرد در جامعه از طریق کنش و واکنش با دیگران تعمیم یافته، هویت خود را کسب می کند .
جوان واین / راب وایت (روزآبادی ۱۱:۱۳۸۳)	مراحل شکل گیری هویت اجتماعی را حاصل تجربه های فرد در زندگی، محل و مکان زندگی، خانواده و منابع اجتماعی افراد می دانند.
(ساروخانی/ رفعت جاه ۴:۱۳۸۳)	هویت اجتماعی تعریفی است که فرد از خودش براساس عضویت در رده ها و گروه های گوناگون اجتماعی می کند .

منبع : نگینی(۱۳۸۸:۳۵)

پوسا و تولوانن (۲۰۰۶) معتقد است که هویت بر این که ما چگونه خودمان را درک کنیم یا چگونه خودمان را در ارتباط با دیگران طبقه بندی کنیم، تاثیر می گذارد و به طور همزمان روان و غرور تیم را بین افراد در تعاملات با دیگران ایجاد می کند. هویت های مختلفی را در زندگی اجتماعی افراد به خوبی مشاهده نمود. نظریه پردازان کنش متقابل نمادی، اعتقاد دارند که هویت اجتماعی بر معیارهای گوناگونی از قبیل خانواده، خویشاوندی، سازمانی و مقولات انتزاعی چون دین مشترک، قومیت، و... استوار است. در شکل(۷-۲) نمودار بعضی از اشکال هویت اجتماعی مشخص شده است . اما نظر به این که در این پژوهش تأکید اصلی بر بررسی و هویت سازمانی است از ذکر توضیحات بیشتر در زمینه و سطوح اشکل دیگر هویت اجتماعی خودداری می گردد.



شکل ۷-۲- نمودار بعضی از اشکال گوناگون هویت اجتماعی
اقتباس از : نگینی (۱۳۸۸: ۶۳)

نظریه هویت اجتماعی

بر اساس نظریه هویت اجتماعی، هویت فردی ادراک فرد از خود است که مشمول خصوصیات وابسته به طرز تفکر یا شیوه خاص فرد (مثل گرایش‌ها و

شایستگی‌ها) می‌باشد و هویت اجتماعی شامل طبقات برجسته‌ای از مردم است. تئوری هویت اجتماعی به وفق دادن دو قطب هویت یعنی یگانه بودن

فرد (هویت فردی) و یکی بودن با دیگران (هویت اجتماعی) در مطالعات میان رشته‌ای هویت کمک می‌کند (آشفورث، ۲۰۰۱).

افراد خود و دیگران را به طبقاتی در محیط اجتماعی دسته بندی می‌کنند که طبقات انتخاب شده تمایزات معنی‌داری و بین افراد یا زیر گروه‌های افراد ایجاد می‌کنند. یک طبقه بر اساس بیشترین ویژگی مشترک اعضای آن طبقه یا افراد خاصی که مثال زدن آنها باعث فهمیده شدن آن طبقه خاص می‌شود و یا هر دو، تعریف می‌شود (آشفورث و هامپری، ۱، ۱۹۹۵: ۴۱۳). از دید تاجفل و ترنر (۱۹۷۹) هویت‌های اجتماعی رابطه‌ای و قابل قیاس هستند. به بیان دیگر اعضای یک طبقه به اعضای طبقات دیگر وابسته اند. برای مثال، طبقه پزشکان با طبقه بیماران در ارتباط هستند. همچنین هویت‌های اجتماعی قابل قیاس اند و ممکن است ابعاد خاصی از هویت اجتماعی اصلی برجسته شود. هانتینگو تفکر دانشجویان پزشکی سال اول را به عنوان دانشجویی که با اساتید و همکلاسی‌های خود سرو کار دارد و همچنین وقتی با پرستاران و بیماران سرو کار دارد، بررسی کرد و به ترتیب ۱۲ درصد و ۳۱ درصد تفکر آنها، هویت دکتري است. افراد به حفظ هویت مثبت متمایل اند، از اینرو به برجسته نمودن تفاوت ها بین طبقه/ نقش و دیگر طبقات/ نقش ها توجه نشان می‌دهند (هاسلام و همکاران^۲، ۱۹۹۷).

تعیین هویت اجتماعی درک یگانگی، یا تعلق به طبقه اجتماعی یا نقش است. با تعیین هویت، افراد از لحاظ روانشناسی نسبت به خود شناخت پیدا می‌کنند و با تقدیر طبق اجتماعی یا نقش در هم پیچیده می‌شوند، در سرنوشت مشترک آن سهیم می‌شوند و موفقیت و شکست آن را تجربه می‌

1. Ashforth, B.E., and Humphrey, R.H

2. Haslam, S.A.

کنند (دیاکس ۱، ۱۹۹۶). وقتی افراد تعیین هویت می شوند ویژگی‌های شایان تقلید طبقه یا نقش را درک می کنند. زمانی که این ویژگی ها درونی شوند، ممکن است بیشتر از فعالیت افرادی که در طبقه یا نقش درگیرند، پایدار بمانند. بنابراین افراد این حس که چه کسی و چه چیزی هستند- اهداف، ارزش‌ها و باورها و راه‌های فکر کردن، عمل کردن و حتی احساس کردن- را بهبود می دهند و زمانی که هویت اجتماعی برجسته شود، افراد به عنوان نمونه ای از طبقه یا نقش فکر می کند و عمل می کنند (آشفورث، ۲۰۰۱).

درونی کردن با تعیین هویت به شیوه متقابل مرتبط است. همانطور که ویژگی‌های نقش یا طبقه اجتماعی درونی می شوند ("من باوردارم") ممکن است باعث تعیین هویت فرد با طبقه یا نقش شود ("من هستم") و بر عکس (آشفورث و مائل، ۱۹۸۹). افراد به هویت اجتماعی ارزش می نهند تا عزت نفس و وضعیتشان را ارتقا دهند (هوگ و آبرامز، ۲۰۰۱). افراد ممکن است با طبقات و نقش‌هایی که پیوندی با انتخاب ندارند، تعیین هویت شوند (مثل، خانواده، گروه کار) و گاهی اتفاق می افتد که به طور لجوجانه هویت خود را در موقعیت‌هایی مثل شکست، خسارت و بدنامی حفظ می کنند (آشفورث و مائل، ۲۰: ۱۹۸۹). اما هماهنگطور که آبرامز (۲۰۰۱) مطرح کرد، مهم این است که بدانیم چه کسی هستیم و چگونه خوب بمانیم.

برات و کوفمن^۳ (۲۰۰۶) اذعان نموده اند که یک فرد ممکن است به همان اندازه که در گروه‌ها عضویت دارد هویت‌های اجتماعی متعددی نیز داشته باشد. همانطور که گو و جارونیا^۴ (۲۰۰۳: ۱۱۰) اشاره کرده اند هویت اجتماعی از طریق خود دسته بندی و طبقه بندی افراد به درون گروهی ها و برون گروهی ها بر مبنای مشابهت ها و تفاوت ها ادراک شده ایجاد می گردد. علاوه براین، از دید چنین طبقه بندی‌هایی، افراد فردیت‌زدایی شده و درون گروه ها گنجانده

3. Deaux.k

1.A. Hogg Michel and Dominic Abrams

2. Pratt, M.G., Rockman, K.and kaufman, J.

3. Gu G., and Jarvenpaa, S

می‌شوند و صرفاً به عنوان موجودیت‌های مجزا یا خودها جمعی (خود جمعی درون گروهی و خود جمعی برون گروهی) شناسایی می‌شوند(هوگ، تری و وایت^۱، ۱۹۹۵: ۲۵۵). در این میان سازمان‌ها، گروه‌های بزرگ تجمعی می‌شوند که به عنوان منبع مهمی از هویت اجتماعی عمل می‌کنند.

ارتباط میان هویت فردی و هویت اجتماعی

هویت اجتماعی یک امر کلان و هویت فردی یک امر خرد است و چون این فرض وجود دارد که همیشه امر کلان، امر خرد را تعیین می‌کند (و نه برعکس) پس بدون هویت اجتماعی نمی‌توان از هویت فردی سخن گفت. هویت اجتماعی نسبت به هویت فردی از استحکام و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار است. ترکیب و ساخت هویت فردی، چنان به ترکیب و ساخت هویت اجتماعی بستگی دارد که اساساً بدون آن هویت فردی ایجاد نمی‌شود. (فاتحی ، ۱۳۸۲: ۱۶۵)

در این باره جنکیز(۱۹۹۶) در اثر خود آورده است؛ با تمایز قائل شدن میان امر فردی، شخصی با امر اجتماعی، فرهنگی، چنین فرض می‌شود که یکی از دیگری، اگر که واقعی تر نباشد، مهم تر است. علاوه بر آن اغلب چنین فرض می‌شود که امر کلان‌تر به امر خردتر تعین می‌بخشد. در روایتی که کمتر از همه ناشی از عقل سلیم است، هویت اجتماعی چنان به حساب می‌آید که موجودیت آن کمتر از هویت فردی مشکل آفرین باشد. این امر به طور تناقض آمیزی ممکن است حاکی از آن باشد که هویت‌های اجتماعی به سبب استحکام بیشتری که دارند واجد انعطاف‌پذیری بیشتری نیز هستند، طبق این دیدگاه اغلب به شخصیت فردی چنان نگاه می‌شود که آسیب‌پذیر و شکننده، از نظر تاریخی و فرهنگی اتفاقی، از نظر اجتماعی تعیین شده و در خود متزلزل باشد. براین اساس هویت‌های اجتماعی از نظر تاریخی ماندگار و اشخاص و بازیگرانی گذرا بر صحنه تاریخ هستند. به اعتقاد گیدنز "خود" به طور بارزی مدرن است و گرچه آسیب‌پذیر و محصول اتفاق است، با این حال برای بازسازی روایت‌های

شخصی و طرح‌های "رشد شخصی" در اختیار بازیگران فردی قرار می‌گیرد در این راستا تعریفی که میلز از هویت اجتماعی به عمل می‌آورد، در خور توجه و اهمیت است؛ به اعتقاد او امر اجتماعی جایی است که در آن امر فردی و امر جمعی با یکدیگر مواجه و درهم ریخته می‌شوند. دیدگاه وی پایه ای است که بر اساس آن جنکیز "هویت اجتماعی" را در اثر خود تعریف نموده است. بنابر تعریف جنکیز: شاید بارز ترین فرق میان هویت فردی و هویت جمعی در این باشد که هویت فردی بر تفاوت و هویت جمعی بر شباهت تاکید دارد. او هویت های فردی و جمعی را با به کار گرفتن کنش متقابل دیالکتیکی درونی- برونی فهم می‌کند.

محسنی و دوران بر اساس فرضیه پیوستار بین شخصی- گروهی این طور اظهار می‌دارند که هویت اجتماعی و شخصی در دو قطب یک پیوستار قرار دارند. به اعتقاد محسنی، خود می‌تواند در سطوح متفاوت دسته بندی شود و عواملی که به هریک از این سطوح برجستگی می‌بخشند، لزوماً معکوس یکدیگر نیستند. در مقابل می‌توان فرض کرد که در پاره ای از مواقع، عواملی وجود دارند که سطوح دسته بندی اجتماعی و شخصی تعریف خود را، بر جسته می‌سازند، این برجستگی نسبی سطوح، دسته بندی "خود" در یک موقعیت خاص است که میزانی را که ادراک خود، شخص یا غیر شخصی شده، رفتار یا تفاوت های فردی یا شباهت های جمعی را آشکار می‌کند در نتیجه، لزومی ندارد نیروهای تعیین کننده برجستگی سطوح متفاوت دسته بندی خود، به طور معکوس همبسته باشد، لیکن آثار ادارکی این سطوح متفاوت به عمل در مقابل یکدیگر و بنابر قدرت نسبی شان گرایش دارند (محسنی و دوران، ۱۳۸۲: ۱۱۱).

تأثیر زمینه‌های اجتماعی بر چند هویت بودن

تقریباً همه تئوری‌های هویت فرض می‌کنند که افراد خود پنداری‌های متعددی دارند. مثلاً تئوری هویت اجتماعی پیشنهاد می‌کند که: افراد هویت-های اجتماعی زیادی دارند همان‌طور که عضویت‌های گروهی متفاوتی دارند (تاجفل و ترنر، ۱۹۷۹). مثلاً هنس و جونز ممکن است براساس کارشان در یک تیم پروژه‌ای^۱ یک هویت داشته باشند، اما ممکن است بر اساس مشارکت‌شان در یک باشگاه فوتبال نیز، هویتی دیگر داشته باشند. به‌طور مشابه، تئوری

هویت پیشنهاد می‌کند که افراد هویت‌های زیادی دارند. مثلاً هنس و مری هر دو ارشد و مادر هستند و این دو نقش همزمان به آن‌ها دو هویت قابل تمایز می‌دهد که از آن‌ها پشتیبانی می‌کند (موئین جن و سونن^۲، ۲۰۰۲). بر اساس تئوری رده‌بندی خود^۳ زمینه اجتماعی منجر به انطباق هویت فردی و اجتماعی شخص می‌شود. این دو نوع ویژگی از هویت برحسب سطح فراگیری متفاوت‌اند (ترنر و همکاران، ۱۹۸۷). هویت‌های فردی کمترین مشمولیت را دارند و مبتنی بر خصوصیات وابسته به ویژگی‌های خاص هر فرد هستند (مثل اولویت‌ها و ترجیحات فردی شخص). هویت‌های اجتماعی به‌طور متقابل می‌توانند دامنه‌ای از هویت‌های مبتنی بر عضویت در گروه‌های کوچک و بزرگ باشند. سطح مشمولیت در هر یک از هویت‌ها وابسته به این است که هویت منتج از دسته یا طبقه‌ای به‌طور معنی‌دار جهان را به چیزهایی که شبیه‌اند و چیزهایی که متفاوت‌اند، سازمان می‌دهد (هگ و همکاران، ۱۹۹۵). برجسته کردن هویت ویژه بستگی به ترکیب افرادی دارد که فرد را در آن موقعیت ویژه احاطه کرده‌اند.

تئوری رده‌بندی خود مطرح می‌کند کسی که احتمالاً در سطح گروه اجتماعی تعیین هویت می‌شود، اگر اعضای گروه بیرونی باشند (مثل یکی از رقبا) فرد در زمینه اجتماعی‌اش برجسته می‌شود. موئین جن و سونن، مثالی

1. IBM

1. Moingeon, B and Soenen, G

2. (SCT)

مطرح می کند که اگر من در یک اتاق پر از محققان هویت و حسابداری باشم ، من احتمالاً هویتم را به عنوان یک محقق هویت به عهده می گیرم تا این که اگر اتاق فقط پر از محققان هویت باشد و در احاطه شدن با محققان هویت ، بیشتر هویت فردی ام را (مثل عاشق ورزش بودن) را به عهده بگیرم، که این اقدام جهت با معنی بودن طبقه خودم در زمینه اجتماعی است.

شبکه هویت

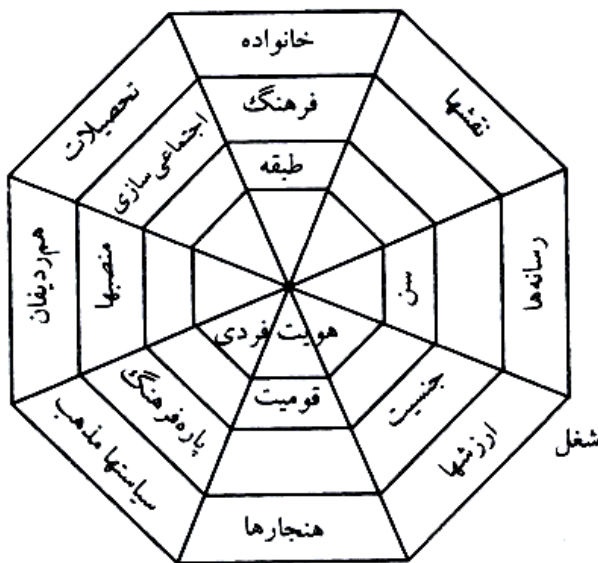
هرچند از منظر نظریه پردازان اجتماعی رابطه مستقیمی میان هویت و مفاهیمی مانند: مذهب، خانواده و جنسیت وجود ندارد، لیکن به نظر می رسد که هویت‌های انسان در شبکه ای از هویت ریشه دارد. جامعه شناسان بر این واقعیت تاکید می کنند که هویت به واسطه دیالکتیک میان فرد و جامعه شکل می گیرد. آنها کم و بیش می پذیرند که هویت معمولاً در نگرش ها و احساسات افراد نمود می یابد ولی معتقدند که بستر شکل گیری آن زندگی جمعی است (تاوان سند وهمکاران ۱، ۲۰۰۰: ۴۲۵).

از دیدگاه جرج هربرت مید : هر شخص، هویت یا خویشتن خود را از طریق سازماندهی نگرش های فردی دیگران در قالب نگرش های سازمان یافته اجتماعی یا گروهی شکل می دهد. به بیان دیگر هویت معطوف است به بازشناسی مرز میان خودی و بیگانه که عمدتاً از طریق همسنجی های اجتماعی و انفکاک درون گروه از برون گروه ها ممکن می شود. اهمیت تنش ها و ستیزهای گروهی، حتی در شرایط نبود تضاد منافع از این جنبه هویت ناشی می شود (گل محمدی ، ۱۳۸۳)

بر این اساس می توان گفت هویت ها در شبکه ای از هویت ریشه دارند . هویت‌ها از یک سو جنبه اجتماعی دارند و از سوی دیگر نسبی هستند و در طول زمان دستخوش تغییر می شوند. در نتیجه همواره در حال دگرگون شدن و بازسازی هستند. بعلاوه هویت ها ساخته می شوند و گرایش به شناسائی دارند. آنها می خواهند دیده شوند و مورد تائید قرار گیرند.

همان‌گونه که در شکل (۷-۳) مشاهده می‌کنید، شبکه هویت ۱ فصل مشترک هویت فردی و هویت اجتماعی است. این شبکه نشان می‌دهد که تعامل میان هویت و ساختار اجتماعی پیچیده و چند لایه است و افراد با نیروهای قوی اجتماعی احاطه شده‌اند و یا با آن‌ها زندگی می‌کنند. در این

شرایط، افراد با توجه به گزینه‌های محدودی که دارند تصمیم می‌گیرند و انتخاب می‌شوند (رضائیان، ۱۳۹۰: ۵۷).



شکل ۷-۳- نمودار شبکه هویت

منبع: رضائیان (۱۳۹۰: ۵۸)

ماهیت هویت

هویت به ویژگی‌های منحصر بفردی اطلاق می‌شود که براساس آن چیزها یا افراد شناخته می‌شوند. هویت یعنی یگانه بودن، منتها از دو جنبه متفاوت؛

یعنی همانند بودن در طبقه خود و همانند خود بودن در گذر زمان (رضائیان، ۵۹:۱۳۹۰).

کارکرد هویت

هویت هم ارتباط اجتماعی را ممکن می سازد و هم به زندگی افراد معنا می بخشد. از این رو، برخی از نظریه پردازان بر بنیادی بودن مفهوم آن تأکید می کنند (رضائیان، ۵۹:۱۳۹۰). صاحب نظران هویت را فرایند ساخته شدن معنا بر پایه یک ویژگی فرهنگی یا یک دسته از ویژگی های فرهنگی که بر دیگر منابع برتری دارند تعریف می کنند، به نظر آنان همان گونه که نقش ها، کار ویژه ها را سازمان می دهند، هویت ها هم معنا را سازمان می دهند. لذا هویت مفهومی است که دنیای درونی یا شخصی فرد را با فضای جمعی، شکل های فرهنگی و روابط اجتماعی ترکیب می کند و بنابراین، ذهنیت افراد را شکل می دهد و افراد به واسطه آن به رویداد ها و تحولات محیط زندگی خود حساس می شوند و بدین ترتیب مردم از طریق هویت خود به دیگران پیام می دهند. آنان به دیگران و مهم تر از آن به خودشان نیز می گویند که چه کسی هستند و آن گاه می کوشند تا آن گونه که انتظار می رود رفتار کنند (ون ریل، ۱۹۹۵).

معنا ساز بودن هویت برساختگی بودن آن نیز دلالت دارد. معنا ویژگی ذاتی واژه ها نیست، بلکه همواره نتیجه توافق یا عدم توافق است. بنابراین معنا می تواند موضوع قرارداد باشد و بر سر آن به مذاکره و گفت و گو نشست. بنابراین، برخلاف دیدگاه ساختارگرایانی که می کوشند هویت را امری طبیعی و ثابت نشان دهند، هویت امری تاریخی و محتمل است. همین تاریخی بودن حاکی است که هویت و معنا در بستر زمان تغییر پذیرند (رضائیان، ۶۰:۱۳۹۰). هویت سازمانی شکل خاصی از هویت اجتماعی است که از افکار، احساسات و رفتارهای افراد و اعضای گروه های سازمان و به صورت اجتماعی ساخته شده است (آشفورث و مائل، ۱۹۸۹).

هویت سازمانی بازتابی از تئوری هویت اجتماعی است و اصول اساسی تئوری هویت اجتماعی مبنایی برای مفهوم سازی هویت سازمانی در دوهه اخیراً ایجاد کرده است. (گاتام و همکاران ۱، ۲۰۰۴: ۳۰۱). اگر چه ممکن است ادعا شود که وبر، مارکس، دورکیم، سلزنیک و دیگران پایه های اولیه هویت را در معاملات سازمانی بنا نهادند، اما تنها در ۲۰ سال

اخیر مفهوم هویت سازمانی به بار نشسته است. (هچ و شولتز^۲، ۲۰۰۴: ۳۵۸). مفهوم سازی اصلی هویت سازمانی از سوی آلبرت و وتن (۱۹۸۵) ارائه شد. به نظر آنها هویت سازمانی در برگیرنده آن دسته از ابعاد سازمان است که معیارهای "خصوصیت محوری، متمایز بودن و تداوم موقت" را برآورده میکند. این کارتاثیرگذار، موجی از تحقیق و نظریه پردازی را به راه انداخت که تاکنون ادامه دارد.

محمدی (۱۳۸۷) در پیمایش هنریون و همکارانش (۱۹۹۳) نتایج جالبی بدست آمد. اینان از ۱۶۰ نفر از کسانی که مسئول هویت در شرکت های مورد بررسی بودند خواستند هویت را تعریف کنند. نتایج تحقیق نشان داد: در بریتانیا، هویت شرکت بعنوان ارتباطات یا نقش و نگار شرکت تعریف می شود. در آلمان و استرالیا هویت به معنای مجموع تصویر داخلی و خارجی است و در اسپانیا و اسکندیناوی هویت به معنای تصویر خارجی و فرهنگ شرکت بکار می رود. نکته جالب این که هیچ کس دقیقاً نمی دانست هویت شرکت به چه معنا است. حتی با این پیش فرض که بسیاری معتقد بودند هویت همان تصویر شرکت می باشد نیز هیچ کس نتوانست هویت را بخوبی تعریف نماید.

فروود^۳ (۱۹۲۲) هویت سازمانی را "یک رابطه احساسی با افراد دیگر" تعریف می کند. از نظر لاسول^۴ (۱۹۶۵) هویت حس وسیعی است که بر هویت توده مثل ملیت گرایي متمرکز شده است. تامپکینز و چنی^۵ (۱۹۸۷: ۱) معتقدند

2. Guatam ,T. Van Dick,R.and Wagner,U

1. Hatch and Schulz

2. Freud, S

3. Lasswel,H.D

4. Cheney, G. and Tompkins, P.K.

هویت سازمانی زمانی اتفاق می افتد که فرد در تصمیم گیری انتخاب یک یا چند نقش سازمانی، ارزشها و علایق وابسته به نقش را درک می کند. اوریلی و چتمن^۱ (۱۹۸۶:۴۹۲) هویت را درگیری مبتنی بر وابستگی توصیف می کنند. پیشگامان تغییر ایده هویت اجتماعی به هویت سازمانی، اشفورت و مائل (۱۹۸۹) هویت سازمانی را درک یگانگی یا تعلق پذیری به سازمان تعریف می کنند. در واقع بحث هویت در مطالعات سازمانی پیرامون مفهومی به نام هویت سازمانی مطرح شده که اداراک، احساسات و تفکرات اعضا از سازمان را نشان می دهد. (هچ و شولتز ۱۹۹۷). از دیدگاه مارکویک و فیل (۱۹۹۷:۳۹۶) ، هویت به معنای معرفی سازمان به ذی نفعان و ابزاری است که به وسیله آن خود را از دیگران متمایز می کند. به زعم این نویسندگان، هویت یعنی: سازمان چیست؟ چه کارهایی انجام می دهد؟ چگونه آن ها را انجام می دهد؟ و اینکه راهبردی را که برای خود انتخاب کرده است، چگونه اجرا می کند؟

بر اساس دیدگاه پرات (۲۰۰۶) هویت سازمانی زمانی شکل می گیرد که باورهای فردی درباره سازمان به صورت خود ارجاعی درآیند. هویت سازمانی معنای درونی است که دید کارکنان از سازمان را نشان می دهد (ویتینگ^۲، ۲۰۰۶:۴۳۲) و در برگیرنده درک مشترک توسط جمع است که از پاسخ به سوال "ما به عنوان سازمان چه کسانی هستیم؟" حاصل می شود. جمع بیانگر این است که چه کسانی را شامل می شود و درک مشترک، اشتراک خصوصیت تجسمی است (یعنی خلاصه ای از ادراک و باورهای اعضا درباره هویت سازمانی) یا گونه ای از خصوصیت "گشتالت" که از فعالیت های گروه بر می خیزد. (پرات، ۲۰۰۶). هارکویل^۳ (۲۰۰۵) بیان می کند که اصطلاح هویت سازمانی برای توصیف برخی ویژگی ها درباره سازمان به عنوان یک جمع و محوری برای توصیف تصور از خود به کار برده می شود که ارتباط فرد با سازمان را تعریف می کند. فرض اساسی این است که هر موجودیتی دارای یک

5. O'Reilly, C.A and Chatman, J

1. Witing, M

2. Harquail, C.V

هدف است که آن موجودیت را تعریف نموده و واقعیت آن را نمایان می سازد، بنابراین هویت سازمانی می تواند بعنوان عنصری که مختصات اصلی یک سازمان را بازگو می نماید، تعریف شود (وئی، ۲۰۰۷). تعریف های مطرح دیگر برای هویت در جدول (۷-۲) ارائه شده اند.

جدول ۷-۲- جدول تعریف های گردآوری شده برای هویت سازمان ها

نویسنده	هویت سازمان
سلامه (۱۹۷۵)	هویت ارائه تصویر سازمان به همگان است. از این که کیست؟ چه کاری انجام می دهد؟ و خود انگاره آن چیست؟ تا بدینوسیله با همگان در خصوص برداشتی که از سازمان دارند، تعامل کند.
هنریون (۱۹۸۰)	هویت علاوه بر همه نمودهای بصری، دربرگیرنده تمامی رفتارها و نشانه های حوزه های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی سازمان است.
آنتونوف (۱۹۸۵)	هویت مجموع تمامی روش های تصوی رسازی است که سازمان برای نشان دادن خود به کارکنان، مشتریان، سرمایه گذاران و اجتماع از آن ها استفاده می کند. از روش های هماهنگ و نمادین تصویرسازی به منظور ارائه فرهنگ، طرح ها و ارتباطات استفاده می شوند.
لوکس (۱۹۸۶)	هویت آرائه شخصیت سازمان به گون های است که هر کس بتواند آن را تجربه کند. این کار از طریق رفتار، ارتباطات، بیانیه های رسمی و جنبه های زیبا شناختی هویدا می شود.
بیرکیگت و استدler (۱۹۸۶)	هویت عبارت است از رفتارها و خود نمایی هایی که به صورت راهبردی و برنامه ریزی شده و به منظور ارائه به بیرون و درون سازمان اجرا می شود. این برنامه ریزی بر مبنای فلسفه و اهداف بلندمدت و به ویژه تصویر دلخواه همراه با اشتیاق برای استفاده از تمامی منابع سازمان به عنوان یک مجموعه متحد (یک کل واحد) تدوین می شود.

هویت منعکس کننده قابلیت متمایز و خصی ههای منحصر به فرد قابل تشخیص یک سازمان است .در این مفهوم ، هویت شامل بخ شهای متمایز و قابل شناخت و انتساب این ویژگی ها به کل سازمان است.	تانبه برگر (۱۹۸۷)
مجموعه ای از نشانه های بصری(فیزیکی و رفتاری) که یک سازمان را از سایرین متمایز می سازد. این نشانه ها به منظور معرفی یا نمادین کردن مورد استفاده قرار می گیرند.	آبرت (۱۹۸۹)
اداره تمامی یا برخی از راه هایی که فع الیت های سازمان از طریق آنها ادراک می شود. این موضوع شامل سه بخش است : چه کسی هستید؟ چه کارهایی انجام می دهید؟ و چگونه آن ها را انجام می دهید؟	اولینز ^۱ (۱۹۹۵)
هویت مجموع تمام ابزارهای بصری و غیر بصری به کار رفته به وسیله یک سازمان برای معرفی خود به تمام گروه های مرتبط است.	بلاآو (۱۹۹۴)
بیان اینکه سازمان چیست ؟ برای چه تشکیل شده است و چه کاری انجام می دهد؟	تاپالین(۱۹۹۴)
معرفی هماهنگ شده و منسجم یک سازمان . این که به کجا می رود و چگونه با سایر سازمان ها متفاوت شده است. هویت جوهره مخابره شده سازمان است.	پورتگال (۱۹۹۶)
تمام روش هایی که سازمان از طریق رفتارها، نمادها و ارتباطات، فلسفه و راهبرد خود را نمایان می سازد.	لوتسر (۱۹۹۷)
هویت شامل سه بعد اصلی است :اندیشه، روح و صدا .اندیشه محصول تصمیم آگاهانه است و روح از عناصر ذهنی مانند ارزش های مشخص سازمان و خر ده فرهنگ های درون سازمان ناشی می شود و صدا نیز بیانگر تمام روش های ارتباطات در داخل سازمان است.	بالمر و سوئتن (۱۹۹۷)

مجموعه ای از معانی که به یک شیء اجازه می دهد تا شناخته شود و از این طریق، افراد می توانند آن را توصیف کنند، به یاد بیاورند و سایر موضوعات را به آن مرتبط کنند.	ون رکوم ^۱ (۴۱۰:۱۹۹۷)
علامتی که یک سازمان از طریق رفتارها، ارتباطات و نمادپردازی، خود را به مخاطبین بیرونی و درونی نشان می دهد. این علائم ریشه در شخصیت سازمان دارد و بیانگر همانندی، همیشگی بودن، شباهت ها و تفاوت هاست.	ون ریل (۱۹۹۵)
حقایق - ویژگی های منحصر به فرد - یک سازمان.	گری و بالمر ^۲ (۹۷۲:۱۹۹۸)
سازه های برنامه ریزی شده بصری که یک سازمان را از سایرین متمایز می سازد.	گریگوری (۱۹۹۹)
تمام چیزهایی که می توان ساخت و توسط یک سازمان آن ها را کنترل کرد.	لیخت (۱۹۹۹)

منبع : نوابی (۱۳۹۰:۳۸)

هویت یابی به تحلیل افراد از ادراک از خود، ارتباط با دنیای پیرامون و ارتباط با سازمان متبوعشان کمک می کند . هویت سازمانی چارچوبی ثابت، پایدار و ایستا نیست بلکه الگویی از باورها، ارزشها و احساسات است که در تعامل ویژه ای میان افراد و محیط پیرامونی شان در بستر فرهنگ سازمانی شکل می گیرد لذا عواملی چون جنسیت، ملیت و نژاد از این منظر چندگانگی هویت سازمانی را به همراه خواهند داشت که می تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد (کارنل یسن و بالمر^۳، ۲۰۰۷: ۱).

ماهیت هویت سازمانی

هویت یکی از مفاهیمی است که به دلیل ابهام و تنوع تعاریف و راههای که به کار برده می شود، ترجیحاً کمتر مورد استفاده قرار می گیرد و هنوز یک سنت

2. Van Rekom, Johan

3. Balmer, John M.T. and Edmund R. Gray

1. Cornelissen Joep P, S Alexander Haslam, John MT. Balmer

در علم قلمداد می شود. مهم این است که یک ساختار شناختی درونی از چیزی که سازمان خواهان است و جایی که قصد دارد برود- حس روشنی از هویت سازمانی- داشته باشیم. حس هویت در سازمانی به مثابه سکانی جهت کشتیرانی درآبهای سخت است و منجر به نجات سازمان در شرایط سخت و بحرانی می شود. در واقع هویت و تعیین هویت روشی را که افراد به نیابت از گروه و سازمان خود عمل می کنند، توضیح می دهند.

هویت سازمانی نقش مهمی را در سازمان ها ایفا می کنند. به ویژه زمانی که رشد سریع است و تجدید ساخت سازمان ها هدف مهمی قلمداد می شود. هویت رفتار سازمانی در زمان و تاریخ ریشه گسترانیده است و گرایش به متعهد بودن به چیزی که در گذشته است، دارد. به ندرت ویژگی هایی هویتی جدید جانشین ویژگی های قدیمی می شوند. در واقع آن ها صرفاً به چیزی که به عنوان پیامد تاریخ موجود است، اضافه می شود. (مینر^۱، ۲۰۰۶).

تعیین هویت درک یگانگی یا تعلق یک گروه است و مشمول تجارب جانشینی یا تجارب مستقیم از موفقیت ها و شکست های آن محسوب می شود. همانند سازی گروهی و طرفداری هم در غیبت رهبری قوی و هم در وابستگی و تعامل اعضا اتفاق می افتد. در حقیقت تعیین هویت در گروه هایی که متمایز، معتبر و در رقابت اند، اتفاق می افتد و این گروه ها می توانند گروه کوچکی مثل گروه دوستی یا گروه بزرگی همچون سازمان باشند. (آشفورت و مائل، ۲۰۰۴).

چرا هویت سازمانی مطالعه می شود ؟

اصولاً چرا محققین رفتار سازمانی به تحقیق در زمینه هویت می پردازند و به صورت خاص هویت چه چیزی را برای سازمان و افراد موجود در آن پیشنهاد می کند؟ (صادقیان، ۱۳۸۹)

تامل در جواب‌های احتمالی زیر گرایش‌های شناختی متمایز و چارچوب‌های تئوریکی مشخص شده‌ای را که در رویکرد محققان در این زمینه وجود دارد انعکاس می‌دهد:

الف- فراهم نمودن راه حل‌ها^۱

هویت می‌تواند راه‌حلی را برای برخی از مشکلات سازمان فراهم کند و یک نیروی مثبت در جهت بهینه‌کردن احتیاجات باشد. ارتباط بین هویت و رفتار سبب می‌شود که مدیران با استفاده از هویت‌ها رفتار اثربخشی را ایجاد نمایند که به رسیدن به یک ارزش والا منجر خواهد شد. هویت همانند فرهنگ در میان کارکنان سازمان مشترک است بنابراین به عنوان یک جایگزین

مناسب که استراتژی‌های خودکنترلی را تسهیل می‌کند، می‌تواند به جای قوانین رفتاری و اندازه‌گیری خروجی‌ها پیشنهاد شود.

ب- فهم تجارب سازمانی کارکنان

براساس این گرایش محققین دیدگاه کاربردی^۲ را در جستجو کردن ریشه‌های انگیزشی اعضا از سازمان شان در نظر می‌گیرند. در این جا مفهوم هویت فرصت‌هایی را برای مطالعه سازمان‌ها ارائه می‌کند که با بینش عمیق ترو توصیف‌هایی که می‌تواند برانگیزاننده و تسهیل‌کننده درک کارکنان از اینکه آنها چه کسانی هستند؟ و چه انجام می‌دهند؟، همراه است.

ج- آشکار نمودن مسائل مرتبط با عدم عقلانیت فرهنگی و سیاسی

در نظر گرفتن و تمرکز بر موضوع هویت وسیله‌ای را فراهم می‌کند تا جنبه‌های تاریک زندگی سازمانی آشکارتر شده و مورد سؤال قرار گیرد. در این زمینه، تلاش در جهت کاوش ریشه‌های فرهنگی و اجتماعی مرتبط با سازمان می‌باشد (بانتینگ^۳، ۲۰۰۵).

2. To Provide Solutions

1. Practical-Hermeneutic/interpretive orientation

2. Bunting, M.

چه کسی به مطالعه هویت سازمانی می پردازد ؟

دومین پرسش اساسی به موضوع نمایندگی مطرح است. چه کسی واقعا هویت را می سازد یا تأثیر گذار در ساختن آن است؟

در یک نگاه کلی تقریبا تمام پژوهش‌ها در مطالعه هویت در سازمان به موضوعات فردی و گروهی و آن هم در ارتباط با مسئولیت پذیری توجه داشته‌اند. حتی مطالعه هویت در رده‌های سازمانی به سمت مطالعه ادراکات فردی در رابطه با هویت سازمانی گرایش دارد، با این همه اعتقاد براین است که کارکنان بازیگران اصلی در ساختن هویت هستند. ارتباطات دو جانبه بین انواع نمایندگان (کارکنان، مسئولین، سهامداران و...). روشن ترین جهتی است که می توان برای ساختن هویت متصور بود. ازین رو به دو دسته عواملی که در ساخت هویت دخیل هستند، اشاره می‌شود :

الف- افراد^۱: برای بسیاری از محققین، فرد موضوع اصلی در ساخت هویت بوده و این که چگونه مقولات و تجربیات شخصی فرد به جریان ساخت هویت کمک می کند (لایدر^۲، ۲۰۰۴، پرات، ۲۰۰۶: ۲۳۵).

ب- نیروهای خارجی: ازجمله نیروهای خارجی که می تواند در ساخت هویت تأثیرگذار باشد ، می توان مذهب و غیره را نام برد. دامنه این نیرو ها ممکن است شامل موارد زیر شود :

- عوامل سازمان : گروه‌هایی ویژه و سیستم‌هایی که آنها طراحی می کنند در ساخت هویت مؤثر است. پژوهش در هویت نشان می هد که چگونه گروه های ویژه و مدیران ارشد و حرفه‌ای وساختارهای مربوطه (مثل مسیر شغلی) باعث ایجاد و دستکاری در معنی افراد می شوند.

- گفتمان های سازمان

همچون : نوع رهبری، استراتژی سازمان (وینگلین و آلوسن^۳، ۲۰۰۷).

_ گفتمان های اجتماعی/ فرهنگی یا الگوهای فرهنگی نهادینه شده

1. Individuals

2. Layder, D.

شامل : زمینه‌های اجتماعی که در زندگی افراد وجود دارد همانند : ویژگی‌های شهروند خوب و.. که در خود-طبقه بندی فرد موثر می باشد(فوکالت، ۱۹۹۰ و سینت، ۱۹۹۸).

چه چیز هویت سازمانی را ایجاد می کند ؟

پرسش سوم مربوط به منابعی است که هویت‌ها را ایجاد می کند. فهرست زیر به عنوان یک نقطه شروع پیشنهاد شده است:

_ عمل‌های نهادینه شده: آنچه کارکنان در هنگام کار واقعا انجام می دهند (بارلی وکاندا، ۲۰۰۱: ۷۶).

_ مواد و ترتیبات سازمانی که عبارتند از : بخش‌ها و پایگاه‌های کار به نحوی که در عنوان‌های شغل و شرح شغل، ساختارهای گزارش‌دهی، حقوق‌ها و امتیازات ویژه منعکس شده است.

_ ساخت‌های پراکنده: الگوهای رسمی و غیررسمی که ویژگی‌های خاصی را در فرد و سازمان به وجود می آورد.

_ داستان‌های عملکرد: به همان صورتی که داستان‌های محلی از اتفاقات رایج در یک محل یا منطقه نشأت گرفته و بیان می شود، این داستان‌ها نیز مربوط به عملکرد در حوزه‌های خاصی بوده و می تواند به عنوان یک منبع برای خلق هویت در آن بخش بکار رود.

گروه‌ها و روابط اجتماعی: ارتباط بین اینکه چه کسی چه چیزی هویت را می سازد در اینجا آشکار می شود. به عبارتی مفهوم سازی مشخص درباره عوامل ایجادکننده هویت نیازمند توجه خاص به منابع تشکیل‌دهنده آن است و موضوعات مربوط به هویت نیز می تواند به عنوان عوامل ایجاد کننده هویت قلمداد می شود. اساسا موضوعات مربوط به عوامل و منابع هویت در تعامل با یک دیگر قرار دارند و در برخی مواقع قابل تبدیل به یکدیگرند(سوئینگ سون و آلوسن، ۲۰۰۳: ۱۱۶۳).

نقش طراحان در روند خلق هویت سازمانی

مرادی (۱۳۸۷) در مقاله ای به نقش طراحان در خلق هویت سازمانی اشاره می کند از طراحی غالباً به عنوان نقشه و الگو و از عمل طراحی به عنوان طرح ریزی، ساخت نمونه و نقشه کشی تعبیر می شود. مونو (۱۹۹۷)، سازمان همیشه در حال برقراری ارتباط است و از راه این ارتباط، تصویر سازمان شکل داده می شود.

طراحان گرافیک یکی از حوزه های مهم نمایش این کار هستند. طراحان گرافیک آموزش داده می شوند که چگونه متن، تصاویر و دیگر عناصر گرافیکی را بچینند تا یک پیام را انتقال دهند. آنها به گونه ای هوشیارانه با ارتباط تصویری کار می کنند؛ ارتباط از راه چشم، اغلب به صورت دو بعدی. رابرت بلیچ (۱۹۹۳)، کتابی درباره مدیریت ارتباط بین طراحی محصول و استراتژی سازمان نوشته است. درباره اینکه هویت سازمانی مسئله ای بیش از

لوگوها و نشا های تجاری است، بحث می کند. بلیچ ادعا هویت سازمانی مجموع طراحی: « دارد که محصول، طراحی ارتباطات و طراحی محیط است و مدیریت همه این عناصر طراحی منجر به بیان چگونگی نگرش مؤسسان بنا به شرکت می شود ». .

تورکریستیانس (۲۰۰۲)، در مقاله خود می نویسد: طراحی خوب، هم توقعات را برآورده می سازد و هم توقعات را به وجود می آورد. طراحی محصول به خودی خود کیفیت را متعهد می شود و با طرح خوب به تعهد خود عمل می کند.

محصولات، احساسات را در افراد برمی انگیزند و طراحان محصول باید احساساتی را انتقال دهند که سازمان تمایل به برانگیختن آنها از راه محصولاتش دارد. مونو (۱۹۹۷)، تاکید می کند فرموله کردن مشخصاتی که در طرح باید بیان شود، مهم است. او مدعی است که طراحی کردن محصول، به

معنای خلق یک نشانه برای چیزی است. طرح سازمان برای محصولات، باید یک برگردان مستقیم از فرهنگی باشد که شرکت یا نشان در بردارد.

چه موقع به مطالعه هویت سازمانی پرداخته می شود ؟

این سوال زمانی پرسیده می شود که هویت ساخته شده است. به این منظور می توان مجموعه ای از پاسخ ها را در این زمینه بیان کرد. در یک انتهای طیف کسانی هستند که پاسخ می دهند، همیشه به عبارتی اعتقاد دارند نمی توان از مطالعه هویت فرار کرد، چون نیازمند بازتولید و نگهداری هر چیزی که انجام می دهیم، می گوئیم یا درباره آن فکر می کنیم هستیم. در طرف دیگر طیف محققان به حوادث بحرانی اشاره دارند و به سوال چه موقع نیازمند مطالعه هویت هستیم؟ یا واژه ی بعضی وقت ها جواب می دهند به عبارتی بیان می کنند که زمانی به مطالعه هویت نیاز داریم که یا تغییرات یا پویایی های بافتی روبرو می شویم :

الف- تغییر اساسی. در انجا سوالات هویت طی دوره های تغییر انتقالی در سطح جامعه، حرفه، سازمان یا دوره زندگی فردی مورد توجه قرار می گیرند.

برای مثال، کوچک سازی های متداول در سازمان می تواند مدیران را به درگیر شدن در پرسش هایی درباره هویت مجبور سازند یا در سطح فردی ساخت هویت ممکن است زمانی افزایش یابد که فرد به شغل جدیدی منتقل می شود، پدر یا مادر می شود و بازنشسته می گردد.

ب- پویایی های بافتی. توجه به هویت ممکن است در نتیجه رشد خاصی در کار روزانه ی فرد می باشد برای مثال هنگامی که چالشی در درک فردی شخص وجود دارد یا هنگامی که باناکامی مکرر مواجه می شود. در این دیدگاه پویایی های بافتی مورد توجه است از این رو به سوال چه موقع به مطالعه هویت باید توجه کرد روبرو هستیم.

برخی از مطالعات هویت سازمانی بیان می کند که پرداختن به هویت سازمانی در همه حال لازم است چر که درحالت طبیعی تصور رابطه ی

مستحکم بین فرد سازمان اطمینان بخش است، گرچه حوادث غیرمعمول (مانند توجه منفی رسانه ها) ممکن است چنین ثباتی را از بین ببرد.

کجا و چگونه به مطالعه هویت پرداخته می شود؟

سه راه برای مطالعه کیفی پدیده های اجتماعی وجود دارد: پرسیدن سوال، مشاهده و مطالعه اسناد. از این رو سه پاسخ به سوال چگونه به ترتیب به سه جواب متداول به سوال کجا که عبارتند از هویت به عنوان خصوصیت فردی، تمرین موقعیتی و شکل فرهنگی مرتبط می گردد.

پرسیدن سوال درباره هویت بنظر می رسد متداول ترین رویکرد باشد که آن هم به خاطر راحتی و کارآمدی ظاهری آن می باشد. محققانی که این رویکرد را در پیش می گیرند، تمایل دارند تا هویت را به عنوان خصوصیت فردی و به شکل پرسیدن سوال از افراد معین سازند. با این وجود، سونینگ سون و آلینسون (۲۰۰۳) این روش را به سبب عدم بیان واقعی و چگونگی تعریف افراد از خودشان مورد تردید قرار داده اند.

در مشاهده محققان به دنبال روش هایی هستند که دسترسی به آنچه که افراد انجام می دهند و می گویند را ممکن است در شرایط واقعی ممکن سازند (بارلی و کوندا، ۲۰۰۱). هویت هم چنین ممکن است به عنوان شکل فرهنگی مورد توجه قرارگیرد. در این حالت، به اسناد گوناگون برای مثال، پوشش خبری، تبلیغات، و اسناد سازمان توجه می شود که تصورات در سازمان را به تصویر می کشد. طیفی از روش های تحلیلی گفتمان در بررسی آن ها بکار گرفته می شود (اشکرافت و فلورس^۱، ۲۰۰۳: ۱).

هویت شناختی یا عاطفی؟

تعیین هویت در برگیرنده رابطه ای مستحکم بین فرد و سازمان می باشد. باوجوداین، مولفان درباره میزان شناختی یا عاطفی بودن ماهیت این رابطه اختلاف نظر دارند. برخی محققان ادعا می کنند عناصر عاطفی در هویت

1. Ashcraft, K. L. and Flores, L. A

سازمانی وجود دارد (برگامی و بوگازی^۱، ۱۹۹۶ و آبرامز، ۲۰۰۱ و ون دیک^۲، ۱۷۱:۲۰۰۴) برخی معتقدند ابعاد عاطفی تنها خروجی‌های تعیین هویتی شناختی بوده که کانون هویت سازمانی را شکل می‌دهند (آشفورث و مائل، ۱۹۸۹ و روسو^۳، ۱۹۹۸:۳۹۳ و برگامی و بوگازی، ۲۰۰۰).

روسو (۱۹۹۸) بیان می‌کند که تعیین هویت، شناخت خود در رابطه با سازمان می‌باشد و هم چنین می‌تواند از عکس‌العمل عاطفی فرد نسبت به سازمان نیز شکل بگیرد.

همانطور که شماری از مولفان خاطر نشان کرده‌اند (برگامی و بوگازی، ۱۹۹۶ و هارکویل، ۲۰۰۵) تاکید عمده‌ی رویکردهای شناختی متمایل به خود گروه‌بندی و سازگاری هدف و ارزش می‌باشد که مرتبط با جنبه‌های فکری تعیین هویت است و جنبه‌های احساسی معمولاً با تعیین هویت عاطفی می‌باشند. شگفت‌آور نیست اگر که مولفان شناخت محور اغلب تصویری خشک و ماشینی از این پدیده ارائه نموده و آن را تا حد شبه پردازش اطلاعات و ذخیره اطلاعات تقلیل داده‌اند. مولفان عاطفه محور لزوماً اهمیت عوامل شناختی و

به خصوص فرایندهای شناختی خود گروه‌بندی برای هویت سازمانی را انکار نمی‌کنند، بلکه آن‌ها تمایل به تاکید بر روی این حقیقت دارند که حس اتصال و تعلق در هنگام هویت فرد، هویت عاطفی و بار عاطفی حائز اهمیتی را با خود به دنبال دارد چون فرایند تعیین هویت شامل متصل شدن تصور فرد از خود به سازمان به گونه‌ای ژرف و معنادار می‌باشد. بنابراین همانطور که دوتن و همکاران^۴ (۱۹۹۴:۲۳۹) بحث می‌کنند هر چه هویت سازمانی فرد محکم‌تر باشد، هویت سازمانی‌اش اهمیت بیش‌تری نسبت به هویت‌های جایگزین دارد. به طور مشابه، ون دیک (۲۰۰۴) پیشنهاد می‌کند برای یک فرد، تحقق این امر که وی عضوی از یک دسته مشخص باشد اولین گام ضروری جهت تعیین هویت با آن دسته می‌باشد، اما این امر بیش‌تر تعیین هویت است تا خود گروه

2. Bergami, M. and Bagozzi, R. P

3. Van Dick, R

4. Rousseau

1. Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V.

بندی صرف. تعیین هویت هم چنین به صورت مستقیم شامل و در برگیرنده احساسات و عواطف فرد می باشد.

این مسئله هم راستا با مباحث اصلی تئوری هویت اجتماعی مورد تاکید تاجفل می باشد. به نظر وی هویت اجتماعی دربرگیرنده اطلاع فرد از تعلق به گروهی خاص و هم معنی داری عاطفی می باشد که دوشادوش این فرایند حرکت می کند. به طور کلی تر، کانون رویکردهای عاطفی به هویت سازمانی این است که هویت سازمانی، روی عناصر عاطفی و شناختی تاکید می کند در نتیجه هویت سازمانی را نمی توان بدون احتساب این دو مولفه بررسی کرد. دیدگاه جامع تر از هویت سازمانی در شماری از کارهای اخیر در این حوزه معین شده است (برگامی و بوگازی، ۱۹۹۶ و هارکویل، ۲۰۰۵).

برگامی و بوگازی (۲۰۰۰). پیشنهاد می کنند هر دو جنبه ی عاطفی و شناختی را می توان برای هویت سازمانی در نظر گرفت. خصوصا آنها ادعا می کنند زمانی که یک فرد بایک سازمان تعیین هویت می کند، یک الگوی ذهنی وجود دارد که هم عناصر شناختی و هم عنصر عاطفی را در خود دارد و زمانی که این الگو به کار می افتد عواطف متصل به آن نیز ممکن است در همان زمان برانگیخته شوند. هارکویل (۲۰۰۵) با ترکیب عناصر عاطفی و شناختی بیان می کند که هویت سازمانی بیش از خودگروه بندی شناختی که عنصر عقلانیت در آن مشهود است، قلب های ما را تسخیر می کند. به نظر وی تعیین هویت عاطفی را می توان از لحاظ مفهومی متمایز از تعیین هویت شناختی ملاحظه کرد، اگرچه جدایی این مولفه در عمل ممکن است کار دشواری باشد. ون دیک اعتقاد دارد که مولفان پیشین هنگام به کار بستن این مفهوم در محیطی سازمانی عمدتا از عنصر شناختی تئوری هویت اجتماعی بهره گرفته اند در حالی که عنصر عاطفی نیز به عنوان بخش کلیدی این سازه حائز اهمیت می باشد. در واقع ون دیک تعیین هویت عاطفی را به عنوان مولفه ی محوری مدلی گسترده تر از هویت سازمانی ارائه می کند.

به طور خلاصه، علیرغم برخی بحث‌های طولانی درباره این که آیا هویت سازمانی مولفه‌ی عاطفی دارد یاخیر، پافشاری براین نکته و موضع، دشوار به نظر می‌رسد که هویت سازمانی در ماهیت به طور کامل شناختی است، اما این موضوعی است که درمفهوم سازی های جامع تر از هویت سازمانی که در سال‌های ارائه شده است وجود دارد. علیرغم این که تحقیقات، اهمیت بالقوه ی سازه ی هویت سازمانی را برای سازمان نشان می‌دهند، اما این مفهوم هنوز در مرحله رشد بوده و برخی مولفان به ماهیت مفهومی‌اش انتقاد وارد کرده اند (ون دیک، ۲۰۰۴ و کرنیر و آشفورث، ۲۰۰۴) در نتیجه روش مفهومی‌سازی شده و روش عملیاتی شده آن نیز، مورد انتقاد قرار گرفته است (شامیر و کارک،^۱ ۲۰۰۴: ۱۱۵).

بعد از مطالعات فراوان در محیط‌های دانشگاهی به نظر می‌رسد که هنوز عدم توافق قابل ملاحظه‌ای درباره ماهیت، مفهوم و سنجش هویت سازمانی به چشم می‌خورد اما با فرض محدوده‌ی نتایج مثبت همراه هویت سازمانی کاملاً واضح است که باید این موقعیت را به صورت کلی ارزیابی کنیم. خصوصاً نگاه به گذشته و تفکر درباره پیش رفت هویت سازمانی و موقعیت حاضری سازه و حوزه های مفهومی آن، حائز اهمیت است. به علاوه مهم است که نحوه

شکل‌گیری این مفهوم در طول سالیان و مشکلات احتمالی پیش رو و معیارهای حال حاضر این سازه را مورد بازنگری قرار گیرد. در طول ۲۰ سال اخیر بازنگری های زیادی نسبت به مفهوم هویت سازمانی انجام شده است که اغلب شان با اهداف متفاوت صورت گرفته اند.

این بازنگری های متنوع در افزایش درک ماهیت سازمانی و هم پوشانی- های مفهوم احتمالی آن با مفهوم تعهد سازمانی بسیار مفید بوده است. باوجود این، محدوده وسیع بسیاری از این نظرات بدین معنی است که به طور کلی بازنگری های موجود در این حوزه قادر به شناسایی عمیق مباحث نظری و اصولی مرتبط با شکل گیری و سنجش هویت سازمانی نبوده اند. به علاوه، عدم توافق برسمفهوم هویت سازمانی در بازنگری های مختلف با نظرات اساسی

1. Shamir, B. and Kark, R

در این حوزه مثل اشفورت و مائل (۱۹۸۹)، دو تن و همکاران (۱۹۹۴) پرات (۲۰۰۶) و همگی مفهوم‌های مختلفی از این رویداد را به عنوان بخشی از بازنگری شان ارائه داده اند. به علاوه، از زمان انتشار آخرین بازنگری مهم در این معیارهای جدیدی تعیین هویت مثلاً شامیر و کارک پیشرفت‌های بیشتری در مطالعه هویت سازمانی حاصل شده است.

تغییر هویت سازمانی

اگرچه (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵) بر این امر تاکید می‌کنند که هویت سازمانی تغییر نمی‌کند و چنانچه تغییر کند هویت نیست، سایر تحقیقات و نظریه ها بیان می‌کنند که هویت سازمانی می‌تواند تغییر کند و در برخی موارد شاید نیاز به تغییر داشته باشد (جیووا و توماس^۱، ۱۹۹۶: ۳۷۰، راجر و همکاران^۲، ۱۹۹۴: ۵۶۵). مطالعه بیگارت (۱۹۷۷) در خدمات پستی ایالت متحده و مطالعه انیول (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که جنبه‌های از قبل ارزشیابی شده‌ی هویت سازمانی بعد از آنکه کارمندان روش جدیدی برای نزدیک شدن به کارشان پیدا کردند، باید از اعتبار ساقط شوند. به همین صورت فاکس و همکاران (۱۹۹۸) نیاز به تغییر را در پرتوی فشارهای نهادی مورد بحث قرار می‌دهند و مفهوم انعطاف پذیری را برای توضیح این امر مطرح می‌کنند که چگونه هویت های سازمانی به قدر کافی می‌توانند منعطف باشند تا بدون تغییر بنیادی سازگار شوند.

رائو و همکاران^۳ (۷۹۵:۲۰۰۳) نشان دادند که چگونه تغییر هویت، برای ساخت هویت های جدید ضروری می‌باشند. هچ و شولتز (۲۰۰۴) مدل پویایی هویت‌های سازمانی را پیشنهاد کردند که فرآیندهایی را معین می‌کند که از طریق آن هویت سازمانی از طریق تعامل بین اعضای سازمان و بسیاری از مخاطبان و سهامداران ایجاد می‌شوند. به علاوه، مطالعه کورلی و

1. Gioia, D.A. and Thomas, J.B

2. Rager, R.K, Gustafson, L. T., Demarie, S.M., and Mullane, J.V

1. Rao, H., Monin, P., and Durand, R

جیووا^۱ (۲۰۰۳: ۶۲۱) از فرایند تغییر هویت، بینش را ارائه می‌کند که چگونه تغییر هویت اتفاق می‌افتد و مدیریت چگونه می‌تواند به این تغییر کمک کند. اگر چه تغییر هویت سازمانی پیش شرط بقا و یا انجام سایر تغییرات نیست با آن وجود این مطالعات ضرورت تغییر هویت را به تصویر می‌کشند. با در نظر گرفتن این دیدگاه که تغییر هویت سازمانی امکان‌پذیر است، کورلی^۲ (۲۰۰۵) پیشنهاد می‌کند که محققان در بررسی پویایی‌های هویت سازمانی ابعاد زیر را مورد توجه قرار می‌دهد:

- ماهیت تغییر هویت (چه چیزی تغییر می‌کند؟)
- فراوانی تغییر هویت (چند وقت به چند وقت تغییر می‌کند؟)
- سرعت تغییر هویت (تغییر چه مدت زمانی طول می‌کشد؟)
- منشأهای تغییر (تغییر چگونه شروع می‌شود؟)
- روش واحد تغییر (موتورهای تغییر کدام‌ها هستند؟)

شکاف و نقصان هویتی

صحت هویت یک سازمان به این بستگی دارد که آن هویت تا چه حد با ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان همخوان است. وقتی ابهام، بی‌ثباتی و یا

ناهمخوانی وجود داشته باشد، شکاف هویتی وجود خواهد داشت. در پاسخ به این سوال که آیا هویت سازمانی ویژگی پایداری است یا سیال می‌توان گفت در طی زمان پدید می‌آید در مقابل تغییر مقاومت می‌کند، اما تاحدی قابل انعطاف است. هویت‌های سازمانی از نظر قدرت و صحت با هم تفاوت دارند. سازمانی که هویت سازمانی آن کم است، سازمانی محسوب می‌شود که نقصان هویتی دارد (آشفورت و مائل، ۱۹۹۶).

2. Corely, k.G, and Gioia, D.A

3. Corely, K.G

آنچه که هویت سازمانی نیست

توجه به تنوع معانی در هویت سازمانی و جلوگیری از انحراف در معنی، بحث مهمی در تحقیقات هویت سازمانی به شمار می‌آید. برخی نویسندگان مفهوم هویت سازمانی را با هویت حرفه‌ای / گروهی، وجهه سازمانی و اعتبار^۱ در هم آمیخته‌اند. هویت حرفه‌ای / گروهی و وجهه سازمانی شامل بازتاب مفاهیم مرتبط با هویت مخاطبان خارجی می‌باشد و اعتبار اغلب بدین صورت مفهوم سازی می‌شود که چگونه این مخاطبان سازمان را می‌نگرند.

محققین بیان می‌کنند که اصطلاح هویت سازمانی برای توصیف برخی ویژگی‌ها درباره یک سازمان به عنوان یک جمع و محوری برای توصیف تصور خود به کار برده می‌شود، که ارتباط فرد بایک سازمان را تعریف می‌کند. سردرگمی اولیه در استفاده از هویت سازمانی ناشی از توصیف فعالیت‌های متفاوتی است که سازمان انجام می‌دهد.

دیگر منشأ سردرگمی در مطالعات هویت سازمانی از آمیختن این سازه با دیگر سازه‌ها نشأت می‌گیرد که در ادامه به بررسی سازه‌های مشابه با هویت سازمانی و تمایز آنها با هویت سازمانی پرداخته خواهد شد.

هویت سازمانی و مفاهیم مشابه

مفهوم هویت سازمانی نه تنها یک سازه پیچیده می‌باشد بلکه متمایل برای تداخل در سایر مفاهیم مدیریتی از قبیل: همانند سازی سازمانی، هویت حرفه-ای / گروهی^۲، فرهنگ سازمانی^۳، وجهه سازمان^۴ نیز به نظر می‌رسد. با مشخص شدن موج تمایز هر یک از این مفاهیم مدیریتی با هویت سازمانی درک هویت سازمانی آسان‌تر خواهد بود. متغیرهایی که در اینجا به عنوان همبسته‌های معرفی شده است از مفاهیم و مقوله‌هایی که به درک مفهوم هویت سازمانی کمک می‌کند و ضمناً گاهی مترادف آن به کار می‌روند. یافته‌ها نشان می‌دهد

1. Reputation

1. Corporate identity

2. Organization Culture

3. Organization image

وجهه سازمانی ادراک شده، ادراک تایید خدمات، اهدا کردن و تداوم عضویت همگی همبستگی معنی با هویت سازمانی دارند. محققان دیگر همبسته‌های دیگری از هویت سازمانی را در محیط‌های مختلف آزمایش کرده‌اند. صادقان (۱۳۸۹) دریافتند حق تصدی، خصوصیات کاری و خودشناسی یا هویت سازمانی مرتبط‌اند. در ادامه سایر مفاهیمی که در بحث هویت سازمانی بیشتر بدان اشاره شده است به اختصار بررسی می‌شود.

همانند سازی سازمانی

هویت سازمانی و همانندسازی سازمانی درعین هم پوشی در برخی جهات از یکدیگر متمایز می‌باشند (راویشانکار و پن، ۲۰۰۸: ۲۲۱) بر اساس نظر (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵)، هویت سازمانی، در نظر گرفتن آن مشخصه‌های سازمان است که اعضاء به عنوان خصیصه ای ظاهرا مرکزی پایدار و متمایزکننده نگاه می‌کنند و به اینکه آنان سازمان را چگونه تعریف می‌کنند و همانند سازی با سازمان، کمک می‌کند (جیووا و توماس، ۱۹۹۶).

همانندسازی سازمانی به حس اعضاء از وحدت و همانندسازی با سازمان، اشاره دارد که به وسیله ویژگی‌های مرکزی، پایدار و متمایزکننده، تاثیر می‌پذیرد.

در کل، هویت به اساسی‌ترین درک کارکنان از خودشان بر می‌گردد که بر همانندسازی کارکنان باموجودیت‌های گوناگون می‌تواند در تحقیقات سازمانی بسیار مهم باشد به طوری که نقش حیاتی در تاثیرگذاری بر رفتار کارکنان در زمینه ای مختلف بازی می‌کند (راویشانکار و پن، ۲۰۰۸).

براون و استارکی (۲۰۰۲: ۱۰۲) استدلال کردند که افراد می‌کوشند تا از هویت سازمانی شان از طریق اتکا به سازوکارهای دفاع از خمود محافظت کنند. این سازو کارها کمک می‌کنند کارکنان حالت های هویت شان را حفظ کنند و عزت نفس دسته جمعی شان را بهبود ببخشند. بر اساس نظر آنها اعضا برای حفاظت از هویت سازمانی شان در میان دیگران، از راهکارهایی مثل وجیه، انکار و غیره استفاده می‌کنند. وقتی اعضا ادراک کنند هویت سازمانی، به

عنوان حمایت‌کننده آنان عمل می‌کند، همانندسازی رخ می‌دهد و وقتی اراک شود هویت سازمانی این گونه نیست، همانند سازی رخ نمی‌دهد.

به زبان ساده تر، همانندسازی اجتماعی با احساس یگانگی با یک سازمان اشاره دارد (بارتل^۱، ۲۰۰۱: ۳۷۹). اگرچه آشغورث و مائل (۱۹۸۹) همانندسازی را به عنوان یک سازه‌ی شناختی که لزوماً باهیچ رفتار خاص یا وضعیت عاطفی مرتبط نیست، تعریف کرده اند بطور کلی مشخص شده است که همانندسازی سازمانی برای اعضا زمینه‌ای را به منظور شکل دادند و تفسیرکردن ایده‌ها بر اساس خواسته‌هایشان فراهم می‌کند (دوتن و دوکریش، ۱۹۹۱: ۵۱۷). درحقیقت، تعدادی از مطالعات به ارتباط واضحی میان همانندسازی و رفتار اعضای سازمان اشاره کرده اند (کاریمن و آلوسن، ۲۰۰۴).

هویت حرفه‌ای/گروهی

افراد زیادی از قبیل محققان و دانشگاهیان سعی کرده اند که در درجه اول مفهوم هویت سازمانی را با هویت حرفه‌ای/گروهی توضیح دهند و آن هم به این دلیلی که مفهوم هویت حرفه‌ای/گروهی که در دهه ۷۰ خلق شده بود به طور گسترده‌ای منطبق بر تئوری و عمل بود (فیول^۲، ۲۰۰۱: ۶۹۱). هویت حرفه‌ای/گروهی به عنوان یک کارکرد بازاری از مدیریت رده بالا مفهوم سازی شده است که توسط طرح‌های گرافیکی قابل رویت همچون لوگو و غیره را نشان داده می‌شود، از این رو هویت حرفه‌ای/گروهی نقش مهمی را در ارتباط با استراتژی سازمان بازی می‌کند. مفهوم هویت شرکت ارائه‌کننده مدلی است که رفتارها و نماد درونی را به واسطه نماد بیرونی نشان می‌دهد (وان ریل و بالمر، ۱۹۹۷). حتی اگر هویت سازمانی و هویت حرفه‌ای/گروهی تداخل داشته باشند، باز هم تفاوت‌هایی وجود دارد.

هیچ و شولتز (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که این دو مفهوم در چشم-اندازها، گیرنده‌ها، راه‌های ارتباطی متمایز می‌شوند. هویت حرفه‌ای/گروهی یک

1. Bartel, C.A

1. Foil, C.M

دیدگاه مدیریتی احتیاج دارد و به واسطه انتخاب نمادها آفریده می‌شود. درحالیکه هویت سازمانی یک دیدگاه سازمانی را در نظر می‌گیرد و توسط یک توافق غیررسمی میان اعضای سازمان آفریده شده است. هویت سازمانی خود یک " خود بازخورد" از سوال اعضای سازمان در مورد اینکه ما چه کسی هستیم؟ می‌باشد و بنابراین به طور داخلی ایجاد و حفاظت می‌شود. اما هویت حرفه‌ای/گروهی توصیف کننده سهامداران بیرونی است که اعضای سازمان را از یک دیدگاه کارکردی و مدیریتی هدایت میکنند. سرانجام هویت حرفه‌ای/گروهی بواسطه راه‌های ارتباطی سنتی همچون تلویزیون، رسانه‌های چاپی و غیره بیان شده است، درحالیکه هویت سازمانی در زندگی روزانه سازمان تجربه می‌شود. به رغم این اختلاف‌ها هیچ و شولتز یک ترکیب از هر دو مفهوم را بیان می‌کنند و به جای انتخاب بین هویت‌های سازمانی و حرفه‌ای گروهی آنها تعریف واحد از هویت رده‌های سازمانی را پیشنهاد می‌کنند. اگر چه این سازه‌ها از لحاظ مفهومی متمایز می‌باشند اما هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی بسیار به یکدیگر نزدیک می‌باشند. بدین دلیل محققان

متعددی به شفاف سازی رابطه بین این دو مفهوم پرداخته اند (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵) (هیچ و شولتز، ۲۰۰۴).

هیچ و شولتز (۲۰۰۴) مدلی را توصیف می‌کنند که هویت رابطی بین فرهنگ و وجهه سازمانی است. در این مدل علاوه بر نشان دادن ارزش‌های مشترک اعضا بازی دهنده برداشت‌های دیگران (افراد خارج از سازمان) نیز می‌باشد. باید توجه داشت که، هویت سازمانی مفهومی متمایز از مجموعه یارزش‌های سازمان می‌باشد. اگرچه هویت سازمانی می‌تواند ارزش‌های حائز اهمیت برای سازمان را دربرگیرد اما هویت سازمانی همان ارزش‌های سازمان نمی‌باشد. در مفهوم سازی دیگر هیچ و شولتز (۱۹۹۷) بیان می‌دارند که هویت سازمانی در بطن فرهنگ سازمانی می‌باشد. فرهنگ فراهم کننده سیستمی از قوانین است که یک سیستم اجتماعی را تعریف کند و هویت فراهم کننده زمینه‌ای است که درک مردم از خودشان را در ارتباط یا سیستم اجتماعی

بزرگتر کنترل می‌کند. تمایز دیگر این است که فرهنگ سازمانی متمرکز بر ارزش‌های مشترک می‌باشد در حالیکه هویت سازمانی متمرکز بر اعتقادات مشترک است. اعتقادات در یک سطح عینی‌تر اتفاق می‌افتد زیرا اعضای سازمان در مورد ادراکات و تفسیرها از سازمان‌شان و توصیف آنچه که فکر و احساس می‌کنند صریح است (هیچ و شولتز، ۲۰۰۴).

فرهنگ سازمانی به عمق و سطح ضمنی ارزش‌ها و معیارها اشاره دارد و باید توجه داشت که بهر حال ارزش‌ها و اعتقادات مستقیماً به هم وصل شده اند و به نحوی اعتقادات اساس ارزشی دارند.

جو سازمانی

جو سازمان به صورت گسترده به عنوان ادراکات مشترک اعضای سازمان تعریف شده‌اند که شامل برداشت‌های مرتبط با یک شی یا واقعه‌ی ادراک شده می‌باشد (ریچروهاپکینز^۱، ۲۰۰۱). وجه تمایز بین هویت سازمانی و جوسازمانی در آن است که جو معمولاً روی محیط کاری پیرامون به جای تعریف خود ارجاعی از سازمان تاکید می‌کند. به علاوه اگرچه جوسازمانی به ادراکات مشترک درباره ابعاد خاص سازمان (مثل روال عاطفی) اشاره می‌کند اما شامل توصیف اعضا از خصوصیت محوری، متوالی و متمایز نمی‌باشد و مجموعه‌ای معین از خصوصیات هویت را تشکیل نمی‌دهند.

وجهه سازمانی

وجهه سازمانی اهمیت خاصی برای درک هویت سازمانی دارد. در ادبیات بازاریابی، استراتژی و ارتباطات، وجهه سازمانی یک ادراک و یا یک قضاوت از فعالیت‌های سازمان، محصولات، خدمات یا موفقیت‌ها بواسطه نیروهای بیرونی، (مثل مشتریان، سهامداران، سرمایه‌گذاران و غیره) می‌باشد. (وتن و ماک^۲، ۲۰۰۲: ۳۹۳). وجهه‌های سازمانی چند بعدی هستند و در بستر تعاملات به بخش‌های مختلف جامعه تسری می‌یابند. شرکت‌ها و سازمان‌ها ممکن است

1.Reicher, S.D. and Hopkins
1.Whetten, D.A.,and Mzckey,A

یک نوعی از انواع وجه سازمانی، بسته به چگونگی اثر آنها روی گروه های مختلف جامعه داشته باشند. دیدگاهی که اخیراً در این باب توسط چنی و کریستین (۲۰۰۱) پیشنهاد شده است بر اساس نظرآنان وجهه سازمانی می تواند هویت جاری یا در استراتژی یک سازمان جستجو شود اما وجهه یک ادراک و یا قضاوت بوسیله دیگران از خود مطرح شده می باشد.

دوتن، دوکریش و هارکویل (۱۹۹۴) ادعا می کنند که موفقیت یک وجهه سازمانی بستگی دارد به اینکه چگونه آن وجهه خود تداومی، خود تمایزی و خودارتقایی سازمان را تسهیل کند.

وجهه سازمانی از لحاظ خارجی همتای هویت سازمانی و عملکرد آن شبیه آئینه تعبیر شده است (هچ و شولتز، ۲۰۰۴) باید توجه داشت که وجهه سازمانی به این سوال مربوط است که چگونه ما به وسیله دیگران ادراک می شویم؟ اما همان گونه که قبلاً اشاره شد هویت سازمانی به این سوال مرتبط است که ما چه کسی به عنوان یک سازمان هستیم؟ هویت سازمانی یک خویشاوند و مفهوم مقایسه ای است که معنای آن تنها توسط کنش متقابل با سایر مفاهیم درک

خواهد شد. آنچه آشکار است این است که ما که هستیم؟ نمی تواند ادراکی جدا از اینکه دیگران ما را چه می بینند باشد. به طوری که ادراک دیگران از ما هم تحت تأثیر است که ما که هستیم؟ لازم به ذکر است که وجهه در اینجا همچون ادراک خارجی از خویش تعریف شده است، به عبارتی خویش را از موقعیت دیگر تصور کردن است.

جامعه پذیری سازمانی

جامعه پذیری سازمانی فرآیندی ضروری برای تازه وارد ، برای عهده دار شدن یک نقش سازمانی بدون مختل کردن فعالیت های سازمان است. در این فرآیند، تازه واردان ضرورت دانش که هر روز زندگی سازمانی را مدیریت می کند، در می یابند (مینر، ۲۰۰۶). هویت سازمانی به عنوان یگانگی درک شده با سازمان و تجربه کردن موفقیت ها و شکست های سازمان به عنوان موفقیت و شکست های خود می باشد. فرد در تعریف خود از هویت سازمانی استفاده

می‌کند که این نشان‌دهنده عجین شدن و آمیخته شدن فرد با سازمانی است که به آن تعلق دارد (آلتیو و میلز، ۲۰۰۰). جامعه‌پذیری سازمانی بر رفتار، نگرش‌ها و خودشناسی تازه‌واردان تأثیر می‌گذارد که منجر به سازگاری فرد با محیط سازمانی می‌شود. در طول فرآیند جامعه‌پذیری تاریخیچه، زبان، ارزش‌ها و اهداف، فرا گرفتن فردی هویت سازمانی درک شده - اعتقادات عضو درباره ویژگی‌های مرکزی، متمایز و با ثبات سازمان - می‌تواند به عنوان یک تصویر قوی مؤثر بر درجه تعیین هویت عضو با سازمان خدمت کند (داتن و همکاران، ۱۹۹۴). جامعه‌پذیری تاریخیچه سازمان، زبان یگانه و ارزش‌ها و اهداف و تعیین هویت سازمانی فرد را تقویت می‌کند و در این زمان هویت سازمانی درک شده برای فرد جذاب می‌شود (آلتیو و میلز، ۲۰۰۰).

تعهد سازمانی

هویت سازمانی غالباً با تعهد سازمانی اشتباه گرفته می‌شود (پورتر و همکارانش^۱، ۱۹۷۹: ۶۰۳) در تعریف اثرگذار خود از سازه تعهد سازمانی نگرشی، به شناسایی به عنوان یک مؤلفه آن نگرستانند. از آن زمان به بعد، محققان متعددی با اصطلاحات هویت سازمانی و تعهد سازمانی نگرشی به صورت مترادف برخورد نمودند اما برخی تحقیقات نشان داده اند که آنها دو سازه متمایز و متفاوت هستند. در اواخر دهه ۱۹۸۰، محققان حوزه‌های رفتار سازمانی، روان‌شناسی اجتماعی و ارتباطات، به هویت سازمانی به عنوان یک سازه منحصر به فرد نگرسته اند (ریکتا^۲، ۲۰۰۵). نشان داده اند که تعهد و هویت سازمانی اساساً از لحاظ دقت و وضوح شان متفاوت هستند. آنها اظهار نمودند: هویت سازمانی یک سازه شناختی ادراکی است که لزوماً با هر رفتار خاص یا حالت عاطفی مرتبط نیست.

آشفورث و مایل (۱۹۸۹) استدلال می‌کنند که اهداف و ارزش‌های مهم و مرکزی یک سازمان ممکن است با سازمان‌های دیگر مشترک باشد، و با

1. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V

1. Riketta, M.

تشویق های مناسب، افراد به سادگی می توانند تعهد شان نسبت به یک سازمان را به سازمان مشابه دیگری انتقال دهند.

پرات (۲۰۰۶) نشان داده است که برجسته ترین تمایز بین دو سازه این است که شناسایی، رابطه فرد - سازمان را بر حسب خودانگاره یا خودپنداره فرد توضیح می دهد در حالی که تعهد چنین نیست. تعهد به پذیرش ارزش های سازمانی اشاره می کند اما شناسایی فراتراز پذیرش ارزش های سازمانی می رود، و با تسهیم ارزش ها و باورهای سازمانی تحت تملک معادل است.

در مجموع، تعهد و هویت سازمانی بر تعلق خاطر و دلبستگی کارکنان به سازمان دلالت دارند، که می توانند یک پیش بین مهم نگرش ها و رفتارهای کاری باشند (آلن^۱ ۲۰۰۶: ۲۳۷ و ون دیک).

تفاوت بین هویت شرکت (هویت سازمانی) با نشان شرکت (هویت نشان)

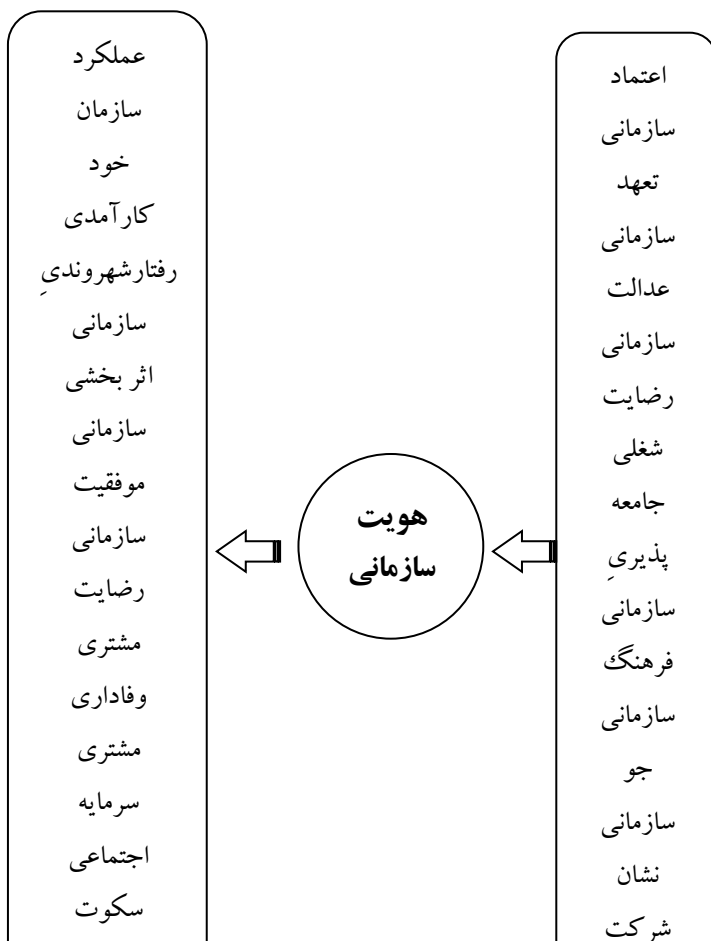
مفهوم هویت شرکت، در مواردی که درباره هویت سازمانی بحث می شود، بیشتر استفاده می شود. این مفهوم بر روی اینکه سازمان از درون و بیرون چگونه به نظر می رسد، متمرکز است (مرادی ۱۳۸۷) هچ (۱۹۹۷)، تأکید می کند که هویت سازمانی نباید با چیزی که او تصویر سازمان می خواند، اشتباه گرفته شود. در حالی که هویت به سوی داخل متمرکز است، تصویر، به دریافت خارج از سازمان مربوط می شود. البته اگر هویت قرار است یک مزیت رقابتی باشد، به نظر می رسد تصویری که مشتریان و سرمایه گذاران از سازمان دارند می تواند از اهمیت زیادی برخوردار باشد. هویت شرکت، حقیقت و یکتایی یک سازمان است که تمامی آن به تصویر داخلی و خارجی و اعتبار آن از راه ارتباطات شرکت مربوط می شود (بالمر و گری، ۲۰۰۱).

اما هویت سازمانی از مفهوم نشان شرکت چه تفاوتی دارد و چه تفاوتی بین نشان شرکت و نشان های سنتی وجود دارد؟ یک تعریف نشان می تواند

این باشد که، نشان یک نام، واژه، نشانه، سمبل یا طرح است. اما به هر صورت این تعریف از جنبه‌های عمیق تر نشان صرف نظر می‌کند. بخش مهم، نام نیست، بلکه حسی است که آن خلق می‌کند و اینکه چگونه از نشان‌های دیگر متمایز می‌شود.

تورکریستیانسن (۲۰۰۲) می‌نویسد، نشان‌سازی: روند بنیان نهادن، نگهداری و سود بردن از نشان‌ها است.

بیانیه استراتژیکلاید، درباره تفاوت بین هویت نشان و هویت سازمانی بدین گونه می‌گوید که: « هویت سازمانی از نشان‌های سنتی متفاوت است، زیرا هویت سازمانی با تمام سهامداران سازمان و راه‌های چند گانه‌ای که سازمان به وسیله آنها ارتباط برقرار می‌کند، مرتبط است».



شکل ۷-۴- بعضی عوامل ایجاد کننده و پیامدهای هویت سازمانی

به نظر می رسد تفاوت در این ناحیه باشد : در حالی که طراحی نشان به طور سنتی بر روی یک محصول ویژه یا یک خانواده از محصولات متمرکز است، هویت سازمانی خودش را با تمام سازمان مرتبط می سازد. هویت سازمانی به وسیله این که چگونه اعضا نسبت به سازمان فکر و احساس می کنند، به وجود می آید و نشان شرکت هم از این که چطور مشتریان، سرمایه گذاران و مردم دیگر در بیرون سازمان از هویت درک می کنند، به وجود می آید. برای بهره برداری از مزایای ساختن یک تصویر درونی و بیرونی مطلوب از سازمان، باید به راه هایی که از مسیر آنها به این تصویر نگریسته می شود، پرداخت. در شکل (۷-۲) بعضی دیگر از عوامل ایجاد کننده و همچنین پیامدهای هویت سازمانی مشاهده می گردد.

هویت های سازمانی پنهان

نظریه نقش اجتماعی مطرح می کند که افراد بر مبنای هویت های اجتماعی آشکار و پنهان شان، انواع نقش های اجتماعی را در سازمان ها بازی می کنند. این نقش ها به عنوان مقوله های جمعیت شناختی، عنوان ها و سمت ها، به آسانی

قابل مشاهده اند. با این وجود افراد نقش هایی را بازی می کنند و هویت هایی را دارند که ادراک می شوند اما بر مبنای مقوله های جمعیت شناختی یا وضعیت ها، طبقه بندی نمی شود (گولدنر، ۱۹۵۷) این ها نقش ها و هویت های سازمانی پنهان اند. آن ها هم چنین روی این که افراد معطوف بایکدیگر و درون سازمانها چگونه رفتار می کنند، اثری قوی دارند.

مدعیان هویت

مدعیان هویت دو دسته می باشند که عبارتند از:

اعضای سازمان (کارمندان) و جمع سازمانی (گروه های سازمانی).
در حالی که اعضا به خصوصیتی اعتقاد دارند که مرکزی، متمایز و پایدار در مورد سازمان است. آنها در عین حال عضو یک یا چند گروه سازمانی هستند که بطور آگاهانه ای اعتقادات مشترک در مورد آنچه را که مرکزی، متمایز و پایدار است را در مورد سازمان شان نگه می دارند. به عبارت دیگر هردونوع مدعیان هویت دارای هدف مشترک اما در سطحی متفاوت هستند.

هویت سازمانی استعاره یا فراتر از یک استعاره

از جمله اختلاف نظرهایی که در بحث هویت سازمانی مطرح می شود این است که چارچوب بحث برخی از محققین در این زمینه با استعاره محسوب کردن هویت سازمانی محدود شده است. از نظر کورنیلسون^۱ (۲۰۰۲: ۲۷۷) بحث از هویت یک سازمان حاوی استفاده کردن از استعاره ای می باشد که در آن سازمان شبیه ماشین مغز و ارگانیزم و غیره، دیده می شوند (مورگان و هانت^۲، ۱۹۹۴: ۲۰). شاید اساسی ترین سوال این باشد که آیا هویت سازمانی صنعتی استعاری برای توصیف سازمانها است یا یک واقعیت سازمانی تجربی، زنده و حقیقی می باشد. هردو مورد را می توان رویکرد هایی در زمینه هویت سازمانی دانست، با این وجود هر کدام روی مجموعه ای متفاوت از فرضیات هستی

1. Cornelissen, J.P

2. Morgan, R.M.. And S.D. Hunt

شناسی و معرفت شناسی تکیه می کنند که دیدگاه های متفاوتی را نتیجه می دهند. نگرش هویت سازمانی به عنوان استعاره از آرایه ای ادبی برای پیشنهاد شباهت بین ویژگی های افراد و ویژگی های جمع بهره می گیرد (کورنلیسون، ۲۰۰۲). یعنی چون افراد رامی توان در پرتو هویت هایشان مشاهد کرد، دیدن گروه ها در پرتو هویت شان نیز میسر است. استفاده از هویت به عنوان استعاره برای پویایی های سازمان، دربرگیرنده ی پرسیدن این سوال می باشد "چه می شد اگر این گروه ها را دارای یک هویت می دیدیم؟" و این امکان فراهم می گردد که رفتار سازمانی را به صورتی متفاوت دیده و توضیح دهیم، نسبت به زمانی که سازمان ها را به عنوان سیستم های باز و نظایر این ها مشاهده می کنیم (پرات، ۲۰۰۶).

هویت سازمانی به عنوان استعاره در نظریه پردازی نحوه شباهت و تفاوت گروه ها بسیار سودمند بوده است (جیووا و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۶۹). هم چنین در درک ابعاد نمادین^۱ و زندگی سازمانی مفید می باشد (کورنلیسون، ۲۰۰۲). در صورتی که نگرش استعاری هویت سازمانی را برگزینیم، آنگاه مجموعه ای متفاوت از مباحث در به کارگیری درست استعاره بوجود می آید. از این رو زاریناوسکا^۲ (۱۹۹۴) بیان می کند که هویت های سازمانی روایت های ساخته شده شبیه رمان های دنباله دار یا برنامه های تلویزیونی است که گستره ای وسیع از شخصیت ها را در بر می گیرد. مطالعه هویت سازمانی به عنوان استعاره به این دلیل سودمند است چون این امکان را می دهد تا به حجم وسیعی از تحقیقات مربوط به این موضوع رجوع شود، ویژگی های مشترک این تحقیقات عبارتند از:

۱. آن ها (هویت سازمانی) به صورت گسترده داخل جوامع و گروه های اجتماعی خاص مشترک هستند.

1. Ideational

2. Czarniawska-Joerge, B

۲. آن‌ها پایه‌های برای رفتار اجتماعی هماهنگ ایجاد می‌کنند.
۳. درحالی که آن‌ها با ثبات درگذر زمان مشخص می‌شوند هم چنین بافت محور بوده و بالقوه متغیر می‌باشند (هاسلام و ترنر، ۱۹۹۲: ۲۵۱).
- یک ویژگی حائز اهمیت هویت سازمانی، به عنوان استعاره، این است که آنها نه تنها برای توصیف دیگران استفاده می‌شوند (مثلا اعضای سازمان X سنتی، رسمی و بسته هستند). بلکه برای توصیف خودمان و آگاهی از رفتار خودمان نیز، کاربرد دارند (مثلا به عنوان عضوی از سازمان Y من می‌خواهم یا آرزو دارم متغیر، درحال پیشرفت و چند فرهنگی باشم) در این مفهوم هویت سازمانی با مفهوم سازی‌های فرهنگ سازمانی از جهت منبع هنجارها و ارزش‌هایی که رفتارمان نسبت به داخل گروه و خارج گروه را جهت‌دهی می‌کنند همپوشی دارد (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵ جیووا و همکاران، ۲۰۰۲).
- در مقابل مشاهده هویت سازمانی به عنوان امری فراتر از استعاره، هویت را به عنوان واقعیتهایی در معرفی تجربه اعضای سازمان، درک شده بوسیله افراد خارج از سازمان و محوری برای فعالیت‌های اجتماعی و یا خروجی‌های واقعی دریافت سازمانی نشان می‌دهد. به خصوص میان روان‌شناسان اجتماعی، ارزش قابل ملاحظه‌ای در به کارگیری این اصطلاح به روشی غیر استعاره‌ای برای اشاره به واقعیت اجتماعی و روان‌شناختی وجود دارد. این نگرش هویت سطح جمع را متمایز از هویت‌های سطح فرد (گرچه از لحاظ مفهومی مرتبط) و آن‌ها را به عنوان پیشینه‌ها یا نتایج دیگر فرآیندها و خروجی‌های اجتماعی می‌بینند. تا به امروز، اغلب تحقیقات از این مفهوم بهره گرفته‌اند و ابعاد راهبردی این واقعیت را مورد تحقیق قرار داده‌اند (جیووا و چیتمی پری، ۱۹۹۱- جیووا و توماس، ۱۹۹۶).
- با این وجود آشکار است که از لحاظ مفهومی بسیار فراتر از یک استعاره صرف است چون این مفهوم را می‌توان به عنوان سازه‌ی متمایز روان‌شناختی تعریف کرده و سنجد که نقش خاص در رفتار سازمانی ایفا می‌کند و بنابراین باید توجه داشت که هویت سازمانی مربوط به هویت اجتماعی (جمعی) می‌

شود و نه هویت فردی (جیووا و همکاران، ۲۰۰۲) از این رو می توان برای فهم کاربرد های از حجم عظیم نظریه و تحقیق انجام شده روی فرایند های رفتاری و روان شناختی مرتبط با هویت های اجتماعی استفاده کرد، رویکرد هویت اجتماعی آگاهی از روش هایی را امکان پذیر می کند که بر اساس آن می توان افراد را به عنوان بخشی از هویت جمعی در ذهن خود و دیگران دید و این کار با تحلیل فریندهای خود گروه بندی و تعهد روان شناختی محقق می شود. به علاوه این کار الف) علل اجتماعی گره هایی که بین هویت فردی و جمعی وجود دارد را آشکار می کند، ب) شرایطی را که باعث حل معضلات بین هویت جمعی و فردی است را آشکار می کند و ج) نتایج رفتارهای اجتماعی و سازمانی را با جزئیات بیان می کند. از این منظر، صحبت از سازمان های یکس و ایگرگ که دارای هویت های به ترتیب "متغیر" در حال پیشرفت و چند فرهنگی و

سنتی، رسمی و بسته به سادگی یک صنعت سخن وری نمی باشد این امر ان دسته از ویژگی های این سازمان ها را بیان می کند که برای اعضای این سازمان و افراد دارای ارتباط با آنها کم و بیش واقعی و حقیقی باشد. چنین رفتاری به ایجاد حقایق حائز اهمیت کمک بسزائی می کند. از منظر واژگان اجتماعی، هویت سازمانی به ویژگی های نوعی یک سازمان مرتبط می باشد و برای افرادی قابل قبول است که سازمان برایشان مربوط و معنی دار دیده می شود. میزانی که افراد بصورت واقع خودشان را عضو آن سازمان خود شکل بندی می کنند بازتاب ان در تصورات فرد از خود و رفتار فردی را تعیین می کند. بررسی های فرهنگی سازمانی اغلب افقی توصیفی به خود می گیرند (آلبرت و وتن، ۱۹۹۵ هارکویل، ۲۰۰۵) اما در تعیین هویت رابطه بین فرد و جمع را می توان به گونه ای تعریف کرد که نتایج مشخص و قابل پیش بینی داشته باشد. بعنوان مثال در هر زمان تعیین هویت (واهمیت هویت) را می توان با استفاده از ابزار استاندارد روانکاوی مورد سنجش قرار داد (آشفورث و مائل، ۱۹۸۹). ویژگی هایی که در هنگام در نظر گرفتن هویت سازمانی در شاخص های فرایند سازمان و هم چنین خروجی سازمان پیدا می شوند، می توانند انشعابات یا شاخه های بسیار عملی داشته باشند. گواه این قضیه، در سال

های اخیر حجم زیادی از تحقیقات می باشد که به سرعت ایجاد شدند و کاربرد هویت سازمانی به عنوان پیش بینی کننده ی رفتار های فردی را روشن نموده اند که نقش عمده در تعیین خروجی های کلیدی سازمان بازی می کنند که شامل وفاداری، باده، تابعیت سازمانی، تمایل به تبعیت از قوانین سازمانی، عکس العمل به تغییر سازمانی و تمایل به ارتباط می شوند (آبرامز و همکاران، ۲۰۰۱ و ون دیک، ۲۰۰۴ و المرز، ۲۰۰۳).

ادبیات غنی هویت سازمانی نشان می دهد که هویت سازمانی سازه ای است که درباره حقایق تجربی کلیدی بحث می کند. بنابراین، جدای از یک استعاره که تاریخ مصرفش گذشته است، هویت سازمانی یک سازه روانی می باشد که زمانش رسیده تا به عنوان ابزاری تحلیلی مرتبط با فعالیت حال حاضر سازمانی به کار گرفته شود.

رویکردها و شکل گیری مفهوم هویت سازمانی

رویکردهای مطرح در هویت سازمانی

هویت سازمانی می تواند در سطوح متفاوتی از تجزیه و تحلیل مثل گروه، عرصه سازمانی و مکان های هندسی مختلف مثل هویت یک سازمان، هویت افراد درون سازمان و تعیین هویت کردن توسط یک سازمان مطالعه شود. از این رو روش بررسی نمونه ای سنجش هویت سازمانی بسیار متنوع است. گادفری و وتن^۱ (۱۹۸۸) سه الگوی اصلی برای هویت سازمانی تعریف کردند که عبارتند از کارکردگرا، تفسیری، و پست مدرن. در ادامه این رویکردها به اختصار توضیح داده می شوند:

دیدگاه کارکردگرا: الگوی کارکردگرا بر اساس عقاید کارکنان مفهوم سازی می شود که چگونه فکر می کنند، چه هستند و می خواهند چه باشند و در این الگو هویت سازمانی نمودی عینی است به همین دلیل قابل مشاهده و دستکاری است. (جیویا، ۱۹۹۶) طبق این تعریف هدف از تحقیق، آشکار

1. Whetten, D.A. and P.C Godfery(eds)

کردن، توصیف و اندازه گیری این واقعیت است که چگونه هویت سازمانی تفکر و عمل در سازمان را شکل می دهد.

دیدگاه تفسیری : بر اساس الگوی تفسیری، محققان به دنبال توضیح سوال " چه کسانی هستیم " می باشند و در این جا هویت سازمانی به عنوان مجموعه معانی در مورد اینکه " ما چه کسانی هستیم " یا " می خواهیم باشیم؟ " در نظر گرفته شده است و به عنوان پدیده ای اجتماعی توصیف می شود و گروه های اجتماعی سعی در همگرا شدن پیرامون این مفهوم را دارند (جیویا و چتیپدی^۱، ۱۹۹۱: ۴۴۳).

دیدگاه پست مدرن: در الگوی پست مدرن هویت به عنوان بازتاب تفکر زودگذر، در مورد اینکه چه کسانی هستیم، مطرح شده است. و در این الگو به

ناپایداری هویت و تجدید ساخت دائم آن تاکید شده است (هچ و شولتز، ۲۰۰۴).

شکل گیری مفهوم هویت سازمانی (دیدگاه ها)

از هویت سازمانی تعاریف بسیار زیادی ارائه شده است که نشان دهنده دیدگاه های متفاوت در این زمینه است. با توجه به محدودیت در این پژوهش، نمی توان تمامی دیدگاه های موجود این سازه را مطرح کرد. از این رو تنها به ارائه دیدگاه های حائز اهمیت و زیربنایی اشاره می شود.

دیدگاه فوته^۲ : اولین بار فوته (۱۹۵۱: ۲۱۳) از واژه تعیین هویت در زمینه سازمانی استفاده کرد و هویت را به عنوان پایه و اساس انگیزش مورد توجه قرار داد. فوته هویت سازمانی را تعهد به یک هویت ویژه یا دسته ای از هویت ها می داند و ادعا می کند که انسان تمایل به تعیین هویت با همراهانش در گروه ها دارد. این گروه ها دنیای اجتماعی اطراف او را دسته بندی کرده و بر رفتار او تأثیر می گذرانند. از دیدگاه او، هویت سازمانی مفهومی از فرد به

2. Gioia, D.A., and Chittiddi, K
1. Foote, N.N.

عنوان عضو سازمان است. فوته از مفهوم خود پنداری جهت تعریف هویت سازمانی استفاده کرد و این خود پنداری افراد را به حرکت در راستای منافع سازمان بر می انگیزاند.

دیدگاه براون: براون (۱۹۶۹:۳۵۵) هویت را به عنوان واکنش خود تعریفی مطرح می کند که در روابط ویژه فرد با سازمان ایجاد می شود. رویکرد براون در هویت سازمانی بر ۴ بعد متمرکز شده که از نظر وی اجزای اصلی هویت سازمانی را تشکیل می دهند و عبارتند از: جذب سازمان، سازگاری اهداف سازمانی و فردی، وفاداری به سازمان و ارجاع خود به عضویت سازمانی. اگر چه مانند توصیف فوته (۱۹۵۱) تاکید بر فرد در مقابل سازمان است، اما براون مفهوم سازی وسیع تری را مطرح کرده است که یکی از راهبردی ترین شکل گیری ها از مفهوم هویت سازمانی است.

دیدگاه پاچن: سومین تعریف هویت توسط پاچن (۱۹۷۰) در کتاب " مشارکت، دستیابی و درگیری در شغل " مطرح شد. اگرچه او به طور دقیق هویت سازمانی را تعریف نکرده است ولی ترکیبی مهم از سه ویژگی را برای تشریح هویت سازمانی بیان می کند.

۱. ادراک کارکنان از ویژگی های مشترک با سازمان و آگاهی از اهداف و علایق مشترک با دیگر اعضای سازمان.
۲. احساس همبستگی با سازمان، جایی که فرد احساس تعلق به سازمان می کند.

۳. حمایت از سازمان جایی که فرد از اهداف و سیاست های سازمانی پشتیبانی می کند.

پاچن (۱۹۷۰) بیان می کند که درک ویژگی های مشترک شامل فرآیندهای شناختی بر اساس درک شباهت ها بین فرد دیگری است. او همبستگی را حس تعلق به یکی شدن، بخشی از گروه شدن و به عنوان خود ممیزه تعریف می کند و حمایت را به عنوان دفاع و وفاداری به سازمان قلمداد

می‌کند. پاچن هم چنین پیشنهاد می‌کند که درک و ویژگیهای مشترک شامل "فرایند های شناختی براساس درک شباهت ها بین فرد و گروه می‌باشد.

دیدگاه لی^۱: تقریباً همزمان با پاچن، رویکردی نیز از سوی لی (۱۹۷۱:۲۱۳) ارائه شد. لی (۱۹۷۱) هویت سازمانی را به عنوان "درجه ای از تعیین هویت فردی شخص با سازمان" تعریف می‌کند. رویکرد وی به هویت سازمانی بر سه بعد اصلی تاکید دارد. اولین ویژگی حس تعلقی است که از اهداف مشترک با احساسات کارکنان یا کسانی که وظایفشان نیازهای فردیشان را تامین می‌کنند، منتج می‌شود. دومین ویژگی وفاداری است که به نگرش ها و رفتارهایی اشاره می‌کند که از اهداف سازمان پشتیبانی می‌کنند یا از سازمان در مقابل خارجی ها دفاع می‌کنند. در نهایت، بعد سوم ویژگی های مشترکی است که به عنوان یک شباهت مشترک بین فرد و دیگران درون

سازمان به کاربرده می‌شود. تعریف لی متمایز بودن از سازه های دیگران مثل براون را نشان می‌دهد. لی از واژه وفاداری به عنوان قسمتی از تعریف هویت سازمانی استفاده کرد که مرتبط با نگرش و رفتارهایی است که از سازمان پشتیبانی و دفاع می‌کنند.

دیدگاه هال، اشنایدر و نیگرن : هال، اشنایدر و نیگرن (۱۹۷۰) تعیین هویت سازمانی را به عنوان "فرآیندی که به وسیله آن اهداف سازمانی و اهداف فرد یکپارچه و متجانس می‌شوند" تعریف می‌کنند. کانون این دیدگاه، پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان از طرف فرد می‌باشد که این ارزش ها و اهداف تبدیل به ارزش ها و اهداف خود فرد می‌شود. پذیرش هدف و ارزش و تبدیل آن به ارزش و هدف فرد منجر به تعهد عاطفی فرد می‌گردد. به بیان دیگر این دیدگاه بر دو عنصر پذیرش هدف و ارزش و تعهد عاطفی به سازمان تاکید می‌کند.

دیدگاه چنی و تامپکینز : چنی^۲ (۱۹۸۲) صاحب دیدگاه تقریباً متمایز از نظریه پردازان اثبات گرای رفتار سازمانی می‌باشد که بسیار تحت

1. Lee S.M.
1.Cheney, G.

تأثیر نوشته های برک (۱۹۸۲) قرار داشته است. برک مفهوم تعیین هویت را به عنوان ابزار یا وسیله ای برای تشویق و ایجاد مشارکت در نقش اجتماعی بیان کرده است.

بر اساس دیدگاه چنی هویت سازمانی فرآیندی پویا است که به وسیله آن فرد خود را به عناصر صحنه اجتماعی پیوند می دهد. او معتقد است که کارکنان با سازمانشان تعیین هویت می شوند و خود شناسی توأم با ارزش ها و تصویر ذهنی تجدید ساخت شده بدست می آورند. چنی ارتباطات درونی را به عنوان شکل اولیه از ارتباطات سازمانی بازنگری کرد.

چنی (۱۹۸۲) شش روش که حس یکپارچگی و وحدت را بین افراد و سازمان ارتقا می بخشد و نقش مهمی در تعیین هویت ایفا می کند، ارائه داد: - نشان دادن توجه به افراد- کلمات و مضامینی که بر نقش مهم و جدایی ناپذیر کارکنان برای سازمان، تاکی می کنند.

- تشخیص همکارهای فردی- تشخیص کارکنان برای همکاریشان با سازمان

- ارزش های مشترک- ارزش های کارنان که با سازمان مشترک اند.
- دفاع از مزایا و فعالیت ها- آنچه سازمان برای کارکنان انجام می دهد مثل آموزش

- تعریف و تحسین به وسیله بیرونی ها- تشویق کارکنان برای اینکه عضوی از سازمان هستند و به عنوان رهبران صنعت شناخته می شوند.
- توصیه های کارکنان- قطعه های ارتباطی که از نقل قول های کارکنان برای تاکید بر اهمیت تعلق داشتن به سازمان، استفاده می شود.

چنی و تامپکینز^۱ (۱۹۸۷: ۱۴۳) هویت را در ایجاد و حفظ شباهت گروه با فرد مشاهده کردند. به بیان دیگر، هویت ایجاد و حفظ رابطه نمادین بین فرد و گروه است. آن ها هویت را هم به عنوان فرآیند تعیین هویت و هم به عنوان ستانده و هدف نهایی تعیین هویت می دانند و هویت سازمانی را به

1.Cheney, G. and Tompkins, P.K.

عنوان مکانیزم تشویق در نظر گرفتند. به این صورت که با تعیین هویت می توان روی کارمندان نفوذ داشت و آنها را در جهت فعالیت های سازمان هدایت کرد. در این حالت اهداف سازمان را به اهداف فرد مبدل شده و سازمانی به تعالی می رسد.

در عملیاتی کردن سازه هویت سازمانی چنی (۱۹۸۲) پیشنهاد کرد که هویت سازمانی ترکیبی از سه مولفه در هم پیچیده عضویت، وفاداری و شباهت است:

عضویت- حسن تعلق، حس قوی دلبستگی یا کشش عاطفی است و همچنین به ضمیر و نهاد فرد و مباحثات به عضویت سازمانی اشاره می کند. این مولفه ارتباط تنگاتنگی با مفهوم تناسب فرد- سازمان دارد که این تناسب

در سطح سازمان مطرح می شود و با فرآیند جامعه پذیری سازمانی سر و کار دارد (چنی، ۱۹۸۲).

وفاداری - به معنای دفاع و حمایت فرد از سازمان و اهداف سازمانی است. چنی و تامپینز (۱۹۸۷) عوامل موثری در وفاداری مطرح کردند که عبارتند از: داشتن شغل متناسب با توانایی فرد، برخورداری از حقوق و مزایای کافی، برخورداری از محیط کار مناسب و وجود همکاران صمیمی.

شباهت- احساس درک شده فرد از اهداف، ارزش ها و علایق مشترک با دیگر اعضای سازمان است. در این مولفه به دلیل تلفیق اهداف فرد و سازمان مدیریت بر مبنای هدف مطرح می شود که مبتنی بر مشارکت در جهت تحقق هدف است و منجر به افزایش کارایی در سازمان می شود.

دیدگاه آلبرت و وتن^۱: براساس دیدگاه آلبرت و وتن (۱۹۸۵: ۲۶۳)

هویت سازمانی در برگیرنده معنی خود ارجاعی است و به سوالاتی همچون "ما که هستیم؟"، "درچه نوع کسب و کاری هستیم و می خواهیم چه چیزی باشیم؟" پیونده خورده است. آلبرت و وتن هویت سازمانی را شامل دو معنا می داند:

1. Albert, S. and Whetten, D.A.

هویت سازمانی به عنوان یک مفهوم علمی است که محققان جهت تعریف خصوصیات محوری سازمان ها (سازمان چیست؟) از آن استفاده می کنند. هویت سازمانی به عنوان سوالات خود بازتابی است که علت وجودی آن سازمان است (ما که هستیم؟).

بر اساس نظرآلبرت و وتن هویت سازمانی یک مفهوم علمی است و هم یک سوال خود بازتابی که بر اساس سه معیار خصوصیت مرکزی، تمایز و تداوم تعریف می شود.

مرکزیت : در سازمان دو نوع خصوصیت وجود دارد که به طور قوی به هم پیوند خورده اند، خصوصیت پیرامونی که کوچک و تنهاست و خصوصیت مرکزی که ویژگی مهم و بنیادی برای سازمانی تلقی می شود. در سازمان ها هم عقاید مشترک پیرامونی و هم مرکزی وجود دارد و خصوصیت مرکزی تابع توافقات همه جانبه است و درک هدف کلی، رسالت و رقبای سازمان را تسهیل می کند. خصوصیت مرکزی به وسیله خصوصیت پیرامونی که ممکن است توافق همه جانبه برآن نباشد، پشتیبانی می شود. در واقع نگرش های سازمان از پیوستار خصوصیت مرکزی- خصوصیت پیرامونی شکل می گیرد مفهوم مرکزیت در تثبیت موقعیت یک ویژگی در سلسله مراتب ویژگی ها نقش دارد و با شناخت این مفهوم از ماهیت سازمان شناخت ایجاد می شود.

وتن و ماک (۲۰۰۲) مرکزیت را در سه بخش مفهوم سازی کردند:

مرکزیت به عنوان عمق: این مفهوم سازی به ویژگی های بنیادی و اساسی که ریشه در عمل سازمان دارند، اشاره می کند. مفهوم عمق بیانگر ویژگی هایی است که ممکن است واضح و آشکار نباشد و ریشه در عمق باورهای افراد در سازمان داشته باشند.

مرکزیت به عنوان اشتراک: ویژگی های مرکزی را می توان به عنوان باورهایی درباره سازمان که به صورت گسترده توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می شوند، مفهوم سازی کرد.

مرکزیت به عنوان ساختار: مرکزیت ممکن است بر اساس استعاره شبکه شناخته شود. در شبکه ویژگی مرکزی گرهی است که بسیاری از ویژگی های دیگر به آن وابسته اند. اگر این ویژگی نباشد سایر ویژگی ها نیز از بین می روند زیرا که دیگر ارتباطی وجود ندارد.

تمایز: بر اساس معیار تمایز، هویت معنی در مقابل موارد اجتماعی بارز دیگر (مثل رقبا، دیگر سازمان های وابسته به شبکه های اجتماعی سازمان مرکزی) قرار دارد (هی و باروچ، ۲۰۰۹). هویت تمایز سازمان را می سازد و آن را در چشم کارکنان از دیگر سازمان ها یکتا می کند. تمایز بر اساس مقایسه شباهت ها و تفاوت ها شکل می گیرد. افراد سازمانشان را با سازمان های دیگر بر اساس ویژگی های مرکزی مقایسه می کنند البته لازم نیست تمام ویژگی ها متمایز باشند حتی شاید برخی ویژگی ها در تعریف هویت شبیه ویژگی های

دیگر سازمان باشد، چیزی که مهم است مجموعه ویژگی هایی است که سازمان را از دیگر سازمان ها متمایز می کند. (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵).

تداوم: هویت سازمانی خصوصیت مرکزی است، از این رو به عنوان یک ویژگی با دوام، مستمر صرفنظر از تغییرات عینی در محیط سازمانی درک شده است. (ویتینگ، ۲۰۰۶). در واقع هویت به خصیصه های سازمانی که در طول زمان پایدار باقی می ماند، اشاره می کند. آلبرت و وتن (۱۹۸۵) معتقدند که هویت سازمانی تنها با بحران های عمده در زندگی سازمانی تغییر می کند. از این رو تغییرات بسیار کند و طولانی مدت را در مبحث هویت در نظر قرار دادند. این دو بیان کردند که هویت سازمانی تغییر خواهد کرد زمانی که سازمان ها:

- شکل می گیرند
- چیزی را به پایان می رسانند.
- رشد می کنند
- تغییری در مفهوم "ما" تجربه می کنند (مثل به عهده گرفتن چیزی یا ادغام شدن)
- تجربه کاهش کارمندان را داشتن

دیدگاه آشفورث ومائل: آشفورث ومائل (۱۹۸۹) پیشنهاد کردند که افراد دارای هویت سازمانی به طرز تأثیر گذاری خود را در دسته ی اجتماعی قرار می دهند که این دسته اجتماعی ممکن است سازمانی باشد که برای آن کار می کنند. به معنای دقیق تر، هویت سازمانی شکل خاصی از "تعیین هویت اجتماعی" می باشد. آنها ادعا کردند تعیین هویت بدین معنی است که فرد خود را از لحاظ روان شناختی با سرنوشت گروه، گره خورده تصور کند. به نظر آن ها تحقیقات پیشین مفهوم هویت سازمانی را با مفاهیم دیگر آمیخته است و این آمیختگی کاربرد یافته های غنی تعیین هویت اجتماعی را برای سازمان ها باکندی همراه ساخته است.

دیدگاه دوتن: دوتن و همکاران (۱۹۹۴) از تئوری هویت اجتماعی بره گرفته و آن را بابرخی ویرایش ها در هویت سازمانی به کار بسته اند. آن ها پیشنهاد نمودند هویت سازمانی رami توان به گونه ای تعریف کرد که تصور فرد از خود، شامل ویژگی های مشابه و همانند با ویژگی های سازمان باشد. به علاوه پیشنهاد می کنند که یک فرد هویت سازمانی قدرتمندی دارد اگر :

۱. هویت وی به عنوان عضو یک سازمان مهم تراز هویت های دیگر باشد.
- ۲- تصویر ذهنی وی از خود، ویژگی های مشابهی با سازمان به عنوان یک گروه اجتماعی داشته باشد.

این رویکرد مفهوم هویت سازمانی را یک قدم به جلو برد چراکه از تئوری هویت اجتماعی بهر اه گرفته وارجاعی آشکار بهتلفیق ابعاد هویت سازمانی (اعم از اهداف، ارزش ها یا ویژگی ها) یا تصور فرد از خود ارائه داده است. به طور کلی، مطابق این رویکرد سازمان بخش اعظمی از تصور کارمندان از خود (و شاید مهمترین بخش) را شامل می شود. به علاوه دوتن و همکاران معتقدند:

افراد ویژگی های مشترکی را بصورت اعضای سازمان و به عنوان گروه اجتماعی سهیم می باشند. به طور خاص، هویت سازمانی شامل حالتی می باشد که تصور یک عضو از خود، بخش اعظمی از آنچه را که وی معتقد است

درباره سازمان متمایز، مرکزی و پایدار می باشد با آنچه که وی معتقد است درباره خودش متمایز، مرکزی و پایدار است، تلفیق می کند. بنظر محققان پیشین چون پاچن (۱۹۷۰) این ویژگی ها با دیگر اعضا مشترک است نه با خود سازمان. دوتن و همکاران از مفهوم هویت سازمانی بهره گرفته و سازمان را از ویژگی هایی آکنده می کنند که فرد انتظار اشتراک شان را دارد.

دیدگاه ویک^۱: در دیدگاه ویک (۳۵۷:۱۹۹۳) هویت سازمانی و با معنی بودن؛ مرکز ثقل مطالعه هویت و تعیین هویت است که از اکتشاف دوباره اهمیت معنا و عاطفه در زندگی سازمانی نشأت می گیرد. هویت سازمانی سازه اجتماعی است که همراستا با رویکرد با معنی بودن سازمانی است. با معنای بودن شامل بازنگری مداوم تصویر ذهنی است که منجر به منطقی جلوه کردن فعالیت های افراد می شود. در واقع با معنی بودن پاسخ به سؤال "من که هستم" است (هی و باروچ، ۲۰۰۹) براساس تحقیقات و یک ساخت هویت سازمانی پیش شرطی برای با معنی بودن است و به طور همزمان هویت سازمانی از طریق فرآیند با معنی بودن ساخته می شود. به عبارت دیگر، با معنی بودن، هویت را و هویت، با معنی بودن را فراهم می کند.

دیدگاه روسو: دیدگاه متفاوت در هویت سازمانی، دیدگاهی ست که کمتر تحت تأثیر هویت اجتماعی بوده و توسط روسو (۱۹۹۸) ارائه شده است. او پیشنهاد می کند که تعیین هویت به حالتی شناختی اشاره دارد. تعیین هویت شناخت خود در رابطه با سازمان می باشد. این تعریف همانند دیر مولفان (شامل نظریه پردازان هویت اجتماعی) می باشد. اما آنچه نظریه روسو را بی همتا می کند تمایز دادن او برای تعیین هویت ژرف ساخت و هویت وابسته به شرایط، با هویت موقعیتی می باشد. برطبق نظر روسو، تعیین هویت وابسته به شرایط، جایی اتفاق می افتد که افراد سازمان کار مورد انتظار را به عنوان نقش شان در سازمان انجام می دهند.

در چنین شرایطی، سرنخ های موقعیتی به درک منافع مشترک بین فرد و سازمان کمک می کنند. اغلب در محل کار، اعضای سازمانی به سمت اهداف

1. Wiek, K.E., and Roberts, K.H

عالی حرت می کنند و زمانی که این کار اتفاق می افتد، فرد خود را عضوی از گروهی می بیند که به سوی هدفی خاص حرکت می کند.

این منافع مشترک درک شده، جایی که افراد خود را به عنوان سازمانی بزرگتر می بینند، امری است که روسو از آن به عنوان تعیین هویت وابسته به شرایط یاد می کند. این شکلی اساسی از تعیین هویت می باشد که می تواند سریع تر شکل بگیرد و همین که سرنخ های موقعیتی حائز اهمیت و خاص از بین بروند یا نقش های شغلی خاص، دیگر اجرا نشوند می تواند ناپدید شود. اما تعیین هویت ژرف ساخت، تعیین هویتی می باشد که تأثیر بیشتری روی فرد دارد. تعیین هویت ژرف ساخت جایی است که فرد چنان ارتباطی با سازمان پیدا کرده است که الگوی شناختی با ثباتی وجود دارد، در این الگو رابطه ی استخدام از برخی جهات تصور ذهنی فرد از خود را تغییر داده است. این هویت سازمانی به طور تأثیر گذاری با تصویر ذهنی فرد تلفیق شده است. بطور خلاصه سازمان تبدیل به جزئی از تصور فرد از "خود" می شود.

دیدگاه اسکات و لانه : اسکات و لانه (۲۰۰۰) تأکید ویژه ای روی دینفعان دارند و از معیارهای هویت سازمانی آلبرت و وتن (۱۹۸۵) پشتیبانی می کنند. دینفعان می توانند افراد یا گروه هایی باشند مثل : مدیران، حامیان، اعضای هیأت، کارکنان، مشتریان، فروشندگان و صاحبان سهام. اگرچه السباج و کارامر (۱۹۹۶) بیان کردند که همه اعضای سازمان در ساختن تصاویر سازمانی مطلوب در ذهن دیگر اعضا و شنوندگان سازمانی مشارکت می کنند. اما رویکرد اسکات و لانه گرایش به مدیریت مرکزی دارد و علی رغم مباحثه السباج و کارامر، آن ها معتقدند که کارکنان مضطرب و تحت فشار روانی این سؤال هستند که "مدیریت چه گفته است؟". بنابراین رویکرد مدیران دینفع یک قلمرو تبیینی از هویت سازمانی است.

دیدگاه ون دیک: اخیراً ون دیک (۲۰۰۴) و ون دیک و همکاران^۱ (۲۰۰۴:۱۷۱) بحث درباره ماهیت واقعی هویت سازمانی را با بسط بیش تر این

مفهوم توسعه داده اند. آن ها معتقدند که تعیین هویت از چهار زیر مولفه تشکیل می شود: مولفه عاطفی، شناختی، ارزشیابی و رفتاری.

مولفه شناختی: که آگاهی از عضو بودن در یک گروه ویژه است و این مولفه شناخت طبقات اجتماعی مختلف و قرار دادن خود در یکی یا بیشتر آنها را منعکس می کند.

بعد عاطفی: است که وابستگی احساسی به گروه را نشان می دهد و به عنوان یک وظیفه علامت دهی عمل می کند. بعد ارزیاب که معانی ضمنی ارزشی که از بیرون به گروه نسبت داده می شود را بررسی می کند. بعد رفتاری هویت را نشان می دهد، اضافه کردند (ون دیک، ۲۰۰۴؛ جکسون ۲۰۰۲).

اثر ون دیک بطور حائز اهمیتی قلمرو مفهوم هویت سازمانی را گسترش داد. به خصوص اضافه کردن مولفه شناختی از اهمیت ویژه برخوردار است زیرا این سازه را به ماورای حالت نظری به جایی می برد که شامل رفتار واقعی (به طور خاص تر مشارکت در عمل) می باشد.

در واقع این امر، قلمرو هویت سازمانی را به حوزه مفهومی تعهد سازمانی گسترش می دهد. اما در این فرایند، آن ها هم چنین درتلفیق بسیاری از فرایندهای تئوری هویت اجتماعی و روان شناختی اجتماعی با تحلیل تعهد سازمانی و نمایش نحوه کمک تئوری هویت اجتماعی به فهم بهتر تعهد در محیط کاری موفق شدند. این امر به خودی خود کاری مهم در عرصه رفتار سازمانی می باشد.

دیدگاه بریکسون^۱: بریکسون (۲۰۰۵) در یکی از تازه ترین کارهای

خود در حوزه هویت سازمانی، یک سازه هویت چندکاربردی به نام "جهت-گیری هویت" را به کار برده است. به نظر او، سازمان ها مانند افراد می توانند جهت گیری های هویت فردگرا، رابطه ای و جمع کرا، داشته باشند. درمورد یک جهت گیری فردگرا، سازمان ها به عنوان موجودیت های تنها، جدا از دیگران و

1. Brickson, Sh.

متمایز تعریف می‌شوند. در مورد یک جهت‌گیری رابطه‌ای، سازمان‌ها به عنوان شرکای رابط و مرتبط با دیگران خاص تعریف می‌شود. در مورد جهت‌گیری جمع‌گرا، سازمان به عنوان اعضای یک مجموعه بزرگ‌تر تعریف می‌شود.

جهت‌گیری هویت سازمانی درون ذهن اعضا در ماهیت مشترک شناختی بین یک سازمان و صاحبان منافع‌اش وجود دارد. این ممکن است از انواع ویژگی‌ها و خصلت‌هایی که اعضا برای توصیف سازمان‌شان به کار می‌برند، ناشی شود. هر جهت‌گیری هویتی با انگیزه‌های سازمانی متفاوت مرتبط است. نفع شخصی سازمانی با یک جهت‌گیری فردگرا، نفع دیگران با یک جهت‌گیری رابطه‌ای و نفع جمعی با یک جهت‌گیری جمع‌گرا مرتبط است.

نتایج معنادار سطوح بین سازمانی، درون سازمانی و فردی برای هریک از سه جهت‌گیری هویت مطرح شده‌اند. در این مفهوم سازی از هویت به سازمان‌ها به سه شکل نگریسته می‌شود:

سازمان‌های فردگرا: که مستعدند روابطی بر مبنای وسیله و بی‌علاقگی داشته باشند و به وسیله اتصال‌های ضعیف و احتمالاً شکاف‌های ساختاری، توصیف می‌شوند.

سازمان‌های رابطه‌ای: که در آن‌ها روابط بر مبنای همکاری و اعتماد است و به وسیله اتصال‌های قوی توصیف می‌شود.

سازمان‌های جمع‌گرا: که در آن‌ها روابط بر مبنای همکاری درون گروهی است و به وسیله یک ساختار شبکه‌ای و گروه‌گرا، توصیف می‌شوند.

دیدگاه آلبرت و وتن زیربنای بیشتر تحقیقات بر هویت سازمانی قرار گرفت. اما تعدادی از پژوهشگران ابعاد تعریف اصلی هویت سازمانی (مرکزیت-تمایز- پیوستگی) را به چالش کشیدند. جويا و همکارانش (۲۰۰۰) مطرح کردند که به دلیل اثر متقابل بین هویت و تصویر ذهنی- چگونه دیگران سازمان را می‌بینند و چگونه اعضای سازمان دیدگاه آنها را باور می‌کنند- هویت دوام و پایداریش کمتر از مفهوم سازی قبلی است. همچنین آن‌ها ناپایدار هویت را در تسهیل تغییر سازمانی در پاسخ به تقاضاهای محیطی موثر می‌دانند و ادعا

می کنند که هویت می تواند به طور پیوسته تغییر کند و همچنین یک سازمان می تواند چندین هویت سازمانی به طور همزمان داشته باشد.

بعضی از پژوهشگران همچون آشفورث و مائل (۱۹۸۹) هویت بر دوام و هویتی که پیوستگی دارد را هم معنی می دانند و همچنین کولینز و پوراس (۱۹۹۶) و آلبرت و وتن (۱۹۸۵) هویت پایدار را به عنوان عامل تعیین کننده برای موفقیت بلند مدت مورد توجه قرار می دهند. محققان دیگر تفاوت بین این دو هویت را مهم قلمداد می کنند (جورجیا و همکاران، ۲۰۰۰؛ هیچ و شولتز، ۲۰۰۴). جورجیا و همکارانش (۲۰۰۰) بیان می کنند که تداوم در هویت به معنی بقا هویت در طول زمان است و استمرار در هویت به معنی تغییر در

تفسیر هویت است در حالی که به حفظ عقاید و ارزش های اصلی سازمان در طول زمان می پردازد. آن ها این خصوصیت را ناپایداری انطباقی می نامند، که در مطالعات داتن و دوکریچ (۱۹۹۱: ۵۷۱) مورد توجه قرار گرفته است.

ناپایداری ویژگی سودمندی برای سازمان می باشد زیرا ذاتاً و باطناً به سازمان اجازه انطباق بهتر با تقاضاهای محیط در حال تغییر را می دهد. در فرآیند ناپایداری انطباقی، تصاویری که ایجاد می شود، نقش مهمی را برای بی ثباتی و شکل گیری مجدد هویت سازمان بازی می کنند (ساتو، ۲۰۱۰).

به طور خلاصه با تفکر درباره اینکه چگونه مفهوم هویت سازمانی در ۵۰ سال گذشته بسط یافته است، مشخص شده است که حتی با وجود این که بسیاری از هم پوشی ها و شباهت های جزئی به چشم می خورد، تفاوت قابل ملاحظه ای در نحوه تعریف به چشم می خورد. هویت سازمانی به مفاهیم زیر مربوط شده است :

تعلق (لی، ۱۹۷۱)، وفاداری (پاچن، ۱۹۷۱)، درگیری و شمول، علاقه به سازمان، سازگاری و انطباق اهداف فردی و سازمانی، ارجاع خود به عضویت سازمانی، خصیصه های مشترک (براون، ۱۹۶۹)، شباهت ادراکی خصیصه ها (دوتن و همکاران، ۱۹۹۴: ۲۳۹)، پذیرش ارزشها و اهداف سازمان از سوی افراد

(اشنایدر و دیگران، ۱۹۷۱)، اتصال عاطفی (ون دیک، ۲۰۰۴)، خود دسته بندی یا هویت اجتماعی و احساس همبستگی (روتوندی^۱، ۱۹۷۵: ۹۵). مولفان مختلف هنگام مفهوم سازی هویت سازمانی دیدگاه روان شناختی مختلفی دارند. این مفاهیم بدون شک در برخی جهات مشترکند، اما از لحاظ زیربنایی ویژگی های خاص ارائه شده برای هر تعریف نشان می دهد که ماهیت تعیین هویت تا حدودی از یک مفهوم سازی به مفهوم سازی دیگر تفاوت می کند.

هویت و اهداف سازمانی

تحقق اهداف سازمانی به رفتار کارکنان وابسته است و رفتار کارکنان تحت تأثیر قدرت هویت سازمانی است. هویت سازمانی بوسیله مرکزیت، رفتار و وجهه بیرونی درک شده و تأثیر می پذیرد و مدیران باید بر تفصیل ارزش های مرکزی سازمان و اهداف، پویایی همزمان و ایجاد سطوح عالی هویت سازمانی متمرکز شوند (ویتینگ^۲، ۲۰۰۶: ۴۳۲). هویت سازمانی ابتدا بر رفتار سازمانی و سپس بر تحقق اهداف سازمان تأثیر می گذارد. همانطور که آلبرت، آشفورث و داتن (۲۰۰۰) مطرح کردند، زیبایی مفهوم هویت فراهم کردن راهی برای حساسی وظایف انسانی درون چهارچوب سازمانی است.

در سطح سازمانی اگر هویت سازمانی، خصوصیت مرکزی، متمایز و پیوسته باشد، نگاه می تواند اثربخشی و عملکرد سازمان را بهبود بخشد و به عنوان یک مکانیزم قالب دار جهت تصمیم گیری سازمانی عمل کند. این تأثیرات به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک می کند. از منظر بارنی و استوارت (۲۰۰۰) هویت سازمانی وسیله ای برای تسهیل مفهوم و پیاده سازی اقدام استراتژیک است. در سطح فردی، هویت سازمانی بر مقدمات تصمیم گیری کارکنان در خصوص موضوعات عملیاتی، سازمانی و استراتژیک،

1. Rotondi, T.

1. Witing, M

تأثیر می گذارد. بنابر این می توان پیش بینی کرد که هویت سازمانی قوی بر بینش کارکنان از اهداف سازمانی اثر می گذارد.

هویت سازمانی با تنوع نگرش های کار، رفتارها و پیامدهایی که از سازمان و تصمیم گیری های فردی حمایت می کنند ، تعهد به اهداف مشترک و تعاملات کارکنان پیوند خورده است (ویتینگ، ۲۰۰۶). وقتی یک کارمند به طور قوی با سازمان خود تعیین هویت می شود ، عقایدش در باره سازمان مثبت تر می شود . به طور مثال آن ها معتقدند که سازمان محصولات با ارزشی را تولید می کند. هویت سازمانی همچنین به طور مستقیم بر رفتار اعضا اثر می گذارد. به صورتی که فرد تصمیم می گیرد با اهداف سازمانی سازگار شود

و جهت تحقق اهداف سازمانی تمام تلاش خود را بکار گیرد و به دلیل درک حرکت به سوی اهداف سازمان به رضایت درونی می رسد.

تحقق هویت سازمانی

برای تحقق هویت سازمانی سه پیش فرض لازم است که عبارتست از : طول مدت مسؤولیت ، وجهه بیرونی درک شده و تجانس ارزش.

طول مدت مسؤولیت : جذابیت هویت سازمانی با میزان حق تصدی اعضا (سال ها در سازمان) تغییر می کند(داتن و همکاران ، ۱۹۹۴).

در اینجا کارمندان کسانی هستند که در سازمان برای مدت طولانی کار می کنند و هویت سازمانی را به طور قوی درک می کنند. باقی ماندن طولانی مدت فرد در سازمان منجر به افزایش تعاملات در سازمان می گردد که متقابلاً تأمین اغلب نیازهای فرد درون سازمان را به همراه دارد و می توان بیان کرد که او بیشتر درون سازمان تعیین هویت شده است . محققان اثر مستقیم حق تصدی را بر هویت سازمانی تأیید کرده اند(مائل و آشفورت ، ۱۹۹۲).

وجهه بیرونی درک شده : این وجهه نشان می دهد که چگونه کارمند دیدگاه بیرون از سازمان را درک می کند و بر تعیین هویت تأثیر می گذارد (اسمیت و همکاران ۲۰۰۱). کارکنان از کار کردن در سازمان با یک وجهه خوب احساس غرور می کنند. این وجهه حس ارزشمند بودن خود را تقویت

می کند . چنانچه وجهه بیرونی درک شده سازمان مطلوب باشد از طریق تعیین هویت عزت نفس کارکنان ارتقاء می یابد و برعکس، اگر کارمندی تصویر بیرونی سازمان را نامطلوب تفسیر کن، ممکن است نتایج فردی منفی مثل افسردگی و استرس را تجربه کند . بعلاوه این حس می تواند منجر به نتایج نامطلوب سازمانی مثل افزایش رقابت بین کارکنان یا کاهش تلاش برای انجام وظایف بلند مدت شود. وجهه بیرونی ممکن است از منابع اطلاعاتی مختلف همچون: عقاید گروه های مرجع ، نقل قول ها و تبلیغات منتج شود. بخش بیرونی سازمان اطلاعات و ارتباطات درونی را در باره چگونگی درک شدن سازمان بوسیله بیرونی ها کنترل می کند.

تجانس ارزش: بین ارزش های مدعی سازمانی و ارزش هایی که برای کارکنان مطلوب اند، تجانس وجود دارد. سطح بالایی از تناسب بین جو سازمانی و ترجیحات و اولویت های کارکنان منجر به اثر مثبت روی افراد و سازمان می شود. این نتایج نشان می دهند که تناسب قوی ارزشی منجر به نگرش ها و ارزش هایی می شود که با هویت سازمانی قوی سازگار است. چنانچه ارزش های فرهنگی سازمانی با عقاید و ارزش های مطلوب کارکنان متجانس باشد، آنگاه عملکرد سازمانی ارتقاء پیدا می کند.

روابط بین هویت فردی و هویت سازمانی

هویت در سطح فرد و هویت در سطح سازمان به هم وابسته اند. همچنین نتایج نظری و تحقیق یک رابطه نزدیک را بین هویت فردی و هویت سازمان نشان می دهد . هویت فردی و هویت سازمانی به طور متقابل وابسته اند . همانطور که هویت های سازمانی می توانند بر رفتار فرد اثر بگذارند، رفتار فرد نیز بر هویت سازمانی اثر می گذارد (هامر و همکاران^۱، ۲۵۱:۲۰۰۴). از نظر اپسون^۲ (۲۰۰۴:۷۵۹) هویت سازمانی در سطح فردی ویژگی های متمایزی را نشان می دهد که افراد را به عضویت در سازمان ویژه وابسته می کند. در سطح

1. Huemer,L.

2. Epson Laura

سازمانی، هویت بوسیله تراکم ویژگی‌های متمایز فردی شکل گرفته است. پس می‌توان بیان کرد که اعضای سازمانی بوسیله عضویت از طریق فرآیند دیالکتیک پویا هم شکل می‌دهند و هم شکل می‌گیرند. (پوسا و تولوانن، ۲۰۰۶).

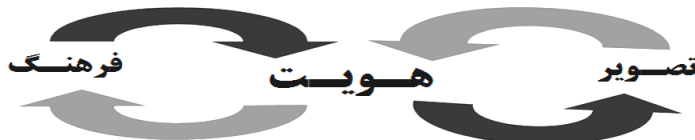
پویایی هویت سازمانی^۱

هچ و شولتز (۲۰۰۴: ۳۵۸). بیان می‌کنند: گرچه بسیاری از تحقیقات سازمانی، به نظریه هویت اجتماعی مید، اشاره دارند، باین حال، پژوهشی دراین زمینه

وجود نداشته است که چگونه ایده‌های مید درمورد ارتباط بین "من" و "خود" تا فرایندهای هویت در سطح تحلیل سازمانی، امکان گسترش یافتن دارد.

آن‌ها قیاس‌های سازمانی برای "من" و "خود" مید را تعریف کرده و توضیح می‌دهند که چگونه این دو وجهه سازمانی بایکدیگر مرتبط اند. بدین منظور، نظریه حاضر را که درخصوص پیوند‌های ما بین هویت‌های سازمانی و تصاویر می‌باشد، همراه با نظریه جدیدی راجع به اینکه چگونه انعکاس، هویت را در فرهنگ سازمانی جای می‌دهد و چگونه هویت، مفاهیم (ادراکات) فرهنگی را از طریق نمادها اظهار می‌دارد، بیان می‌دارند. در شکل (۷-۵) مدلی از پویایی هویت سازمانی که بر پایه چهار فرایند، هویت سازمانی را به فرهنگ و تصویر مرتبط می‌کند، مطرح شده است.

هویت، تصاویر دیگران را بازتاب می‌کند. هویت، تصورات فرهنگی را نمایان می‌سازد.



فرایند انعکاس، هویت را در فرهنگ
نهادینه می‌کند.

هویت نمود یافته، بر دیگران اثر می‌گذارد.

شکل ۷-۵-مدل پویایی هویت سازمانی منبع: هچ و شولتز (۲۰۰۴: ۲۳۷)

فرایندهایی که هویت و تصویر را بایکدیگر مرتبط می نمایند، عبارتست از بازتابش هویت^۱ و نمود یافتن^۲ تصویر. هم چنین، روندهایی که هویت و فرهنگ را با یکدیگر مرتبط می کنند، از انعکاس^۳ فرهنگ و نمایان ساختن^۴ هویت، به وجود می آید.

تداخل این چهار فرایند در صورتی که بصورت پویا با یکدیگر کارکنند، هویت سازمانی را خلق و حفظ نموده و آنرا تغییر می دهند.

در ادامه هچ و شولتز (۲۰۰۴) به دو اختلال دو پویایی هویت سازمانی به عنوان‌های خودشیفتگی سازمانی و از دست دادن فرهنگ سازمانی، می پردازند. سپس، راهکار های اصلاح این نقص ها را (به ترتیب) در دنبال کردن فرآیندهای بازتابش - نمود یافتن و انعکاس - نمایان ساختن، پیشنهاد می کنند.

عناصر تشکیل دهنده هویت سازمان‌ها

همه هویت ها (فردی، اجتماعی یا سازمانی) جملگی ساخته می شوند. از دیدگاه از دیدگاه صاحب نظران پسا تجدد همچون جنکینز (۱۳۸۱) ساخته شدن هویت فرآیندی است که در دوران زندگی هر فرد، جامعه یا سازمان شکل می گیرد و پیوسته نیز در تغییر است (حسنی، ۱۳۸۳). پس اگر هویت ها ساخته می شوند، باید منابع و مؤلفه هایی برای، ساخت آن ها وجود داشته باشد البته صاحب نظران بر سر شناسایی منابع هویت ساز اختلاف دارند و همان گونه که در مسئله تحقیق نیز بیان شد، اولویت بندی و تعیین اهمیت مؤلفه ها نیز دیگر

1. Mirroring

2. Impressing

1. Reflecting

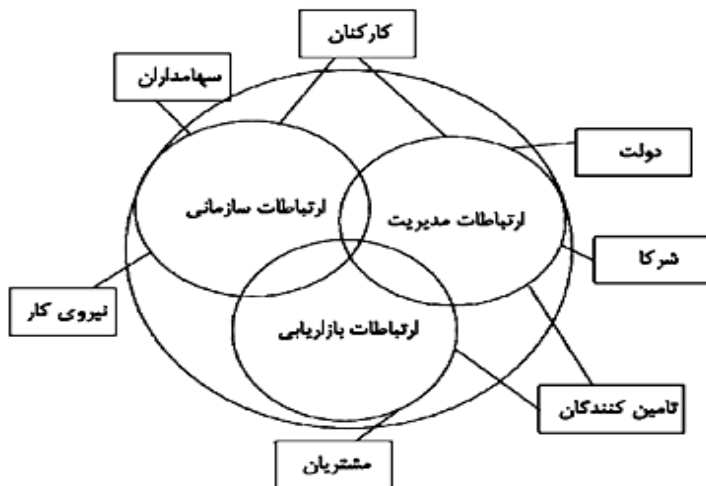
2. Expressing

موضوع اختلاف برانگیز در میان آنهاست. ولی با وجود اختلاف نظرهای موجود، شناسایی منابع هویت ساز، دشوار نیست. برای مثال، بر اساس نتایج تحقیقات که بدنه اصلی تحقیقات ون ریل (۱۹۹۵) را تشکیل می دهد؛ هویت سازمانها شامل چهارمؤلفه است که عبارت اند از:

۱. رفتار : یا عملکرد سازمان، مهم ترین و مؤثرترین وسیله ای است که هویت ازطریق آن ایجاد می شود. گروه های هدف نیز در نهایت براساس اقدامات و عملکرد سازمان در مورد آن قضاوت می کنند.

۲. ارتباطات : هر سازمان از طریق مسیرهای متفاوت، پیام های خود را ارسال می کند. ارتباطات منعطف ترین بخش هویت است و به سرعت و به شکل راهکاری (تاکتیکی) می توان از آن استفاده کرد . برای مثال، سازمان می تواند به صراحت ادعا کند که نوآور است. اما نشان دادن نوآوری از طریق رفتار واقعی، بسیار زمان بر است.

به زعم بیکرتون^۱ (۲۰۰۰) تمامی ارتباطات موجود در هر سازمان و ذی نفعانی که تحت تأثیر هر یک از انواع ارتباطات قرار می گیرند را می توان به شکل (۲-۷) نشان داد.



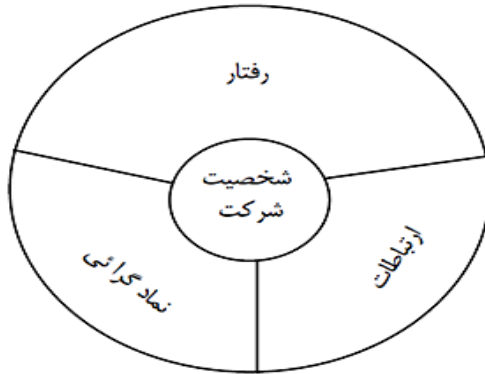
شکل ۷-۶- نمودار مسیرهای ارتباطی و ذینفعان مرتبط با آن

منبع: محمدی (۱۳۸۷: ۱۶۳)

۳. نمادگرایی: نماد علامتی است که بصورت ضمنی نشان می دهد سازمان مظهر چه چیزی است یا اینکه مایل است، مظهر چه چیزی باشد. لوگوها، مهم ترین نمادهایی هستند که برای معرفی سازمان ها به کار گرفته می شوند. البته تحقیقات نشان می دهد، ارزش افزوده ناشی از معرفی لوگوها و نمادهای جدید، در صورتی که همراه با سایر برنامه های هویت ساز نباشد، بسیار محدود است. (ون ریل، آنوسچکا، ملوار^۱، ۲۰۰۱: ۴۲۸)

۴. شخصیت: بیان ادراک هر سازمان از خویشتن است. بدین منظور، هر سازمان باید تصویر روشنی از وضعیت واقعی خود داشته باشد تا بتواند، خود را از طریق رفتار، ارتباطات و نمادگرایی به ذی نفعان معرفی کند. به زعم ون رکوم (۱۹۹۷)، شخصیت شامل مقاصد و روش هایی است که هر سازمان با آن ها به محرک های محیطی واکنش نشان می دهد. در این راستا ارتباطات، رفتار و نمادگرایی ابزارهایی هستند که شخصیت از طریق آن ها خود را نشان می دهد. بنابراین، ارتباطات، رفتار و نمادگرایی بخش بیرونی هویت و شخصیت سازمان بخش درونی هویت را تشکیل می دهند. بر اساس چهار عنصر گفته شده، هویت سازمان ها در شکل (۷-۸) نمایش داده شده است.

1. Van Riel, Cees B.M and Anouschka van den Ban



شکل ۷-۸- نمودار هویت سازمان از دیدگاه ون ریل
منبع: محمدی (۱۳۸۷: ۱۶۵)

مدل اشمیت (۱۹۹۵)، دیگر مدل هویت سازمان‌ها است که در آن، مؤلفه‌های، فرهنگ سازمان، رفتار سازمان، موقعیت سازمان، محصولات و

خدمات ارائه شده توسط سازمان و ارتباطات، عناصر آن را تشکیل می‌دهند؛ اگرچه در این مدل بیشتر بر مدیریت هویت تأکید می‌شود.

مدل استیدل و اموری^۱ (۱۹۹۷) و مدل میتسویشی که شامل مؤلفه‌های هویت ذهن، هویت راهبردی و هویت رفتاری هستند، دیگر مدل‌های مطرح در این زمینه اند. هم‌چنین، به زعم بالمر و سوئتن (۱۹۹۹) که یکی از کامل‌ترین مدل‌ها در خصوص هویت سازمان‌ها به آن‌ها تعلق دارد، هویت از عناصر سه‌گانه زیر تشکیل می‌شود:

۱. روح: شامل عناصر ذهنی هویت و عبارت است از ارزش‌های پذیرفته شده توسط کارکنان، خرده فرهنگ‌های کارکنان و هویت‌های متعدد موجود در سازمان (فرهنگ).

1. Steidl and Emory

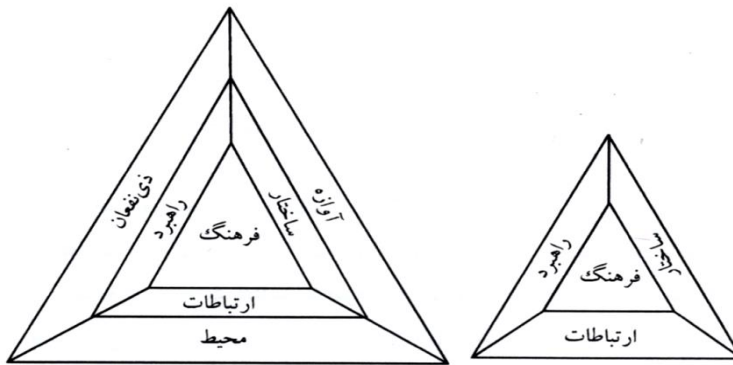
۲. اندیشه : یا تصمیم‌های گرفته شده توسط سازمان که از چشم انداز، راهبردها و محصولات و عملکرد سازمان حمایت می‌کند (ساختار و راهبردها).
 ۳. صدا : یا ارتباطات، شامل تمامی روش هایی است که سازمان از طریق آن ها با ذی نفعان داخلی و خارجی و هم چنین شبکه‌هایی که "ارتباطات جامع سازمان"^۱ نامیده می‌شوند. ارتباط برقرار می‌کند .

ارتباطات (نیروهای محیطی) برای شناخت آنان (ذینفعان) برای آگاه بودن از آنان (و آوازه شرکت) شامل شهرت شرکت مادر تخصصی، زیر مجموعه‌ها و واحدهای مستقل کسب و کار، شرکا و تامین‌کنندگان نیز عناصر آمیخته مدیریت هویت از دیدگاه بالمر و سوئین هستند (۱۹۹۹) بینش، ارزش‌ها و صدا را عناصر آمیخته هویت شرکت می‌دانند (تک ولو^۲، ۱۹۹۹) هویت سازمان از دیدگاه بالمر و سوئین در شکل (۲-۹) ارایه شده است.

به نظر لمبرت، هویت سازمان همانند کوه یخ دارای دو سطح است که در سطح بالایی آن عناصر بصری و مشهود مانند نام، لوگو، سربرگ و پرچم سازمان قرار دارد. از این‌رو برای عموم قابل مشاهده است. لیکن بخش اصلی که مشاهده نمی‌شود، دربرگیرنده عناصری همانند ارتباطات، فرهنگ و رفتار سازمان است. بنابراین، سازمان سعی می‌کند این ابعاد نامشهود را با استفاده از علائم بصری زیبا و دلپسند به عموم عرضه کند. در حقیقت، لمبرت با استفاده از استعاره کوه یخ می‌کوشد هر دو جنبه مشهود و نامشهود هویت سازمان را پوشش دهد.

2. Total Corporate Communications

3. Teck and Lowe



شکل ۷-۹- نمودار عناصر آمیخته مدیریت هویت سازمان از دیدگاه بالمر و سوئین منبع: رضائیان (۱۳۹۰: ۶۴)

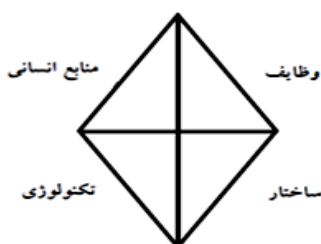
مدل‌های اشمیت، استیدل و اموری و میتسویی، بر عناصر درون سازمانی هویت تأکید می‌کنند. به بیان دیگر، سازه‌های ساختار، هویت ذهن، راهبرد، فرهنگ و موقعیت سازمان، تنها بخش زیرین و نامشهود هویت را تشکیل می‌دهند. بنابراین، به صورت مستقیم برای ذی نفعان سازمان‌ها قابل مشاهده نیستند. هم چنین، از آنجا که این مؤلفه‌ها، کارکردها و تعاریف درون سازمانی دارند، از اینرو کانون توجه آن‌ها ذی نفعان داخلی، یعنی کارکنان و مدیران است. به بیان دیگر، بخش زیرین هویت و عناصر آن برای ذی نفعان

خارجی مفهوم و مشاهده پذیر نیست از اینرو، ذی نفعان خارجی در این مدل‌ها به دست فراموشی سپرده می‌شوند (کریاکیدو^۱، ۲۰۰۰).

مدل ون ریل که شامل عناصر رفتار، ارتباطات، شخصیت سازمان و نمادگرایی است، به شکل مناسبی تعریف مارکویک و فیل از هویت سازمان را به صورت عملیاتی پوشش می‌دهد. در تعریف مارکویک از هویت بیان می‌

1. Kiriakidou

شود که سازمان چیست، چه کارهایی انجام می دهد، چگونه آن ها را انجام می دهد، و اینکه کسب و کاری را که برای خود انتخاب کرده است، چگونه اجرا می کند . (عسگری، ۱۳۸۷). قراملکی (۱۳۸۸) هویت سازمانی را یکی از مؤلفه های پنگانه سازمان های مردم نهاد^۱ (NGO) نام می برد که برحسب مدل لیویت^۲ (۱۹۶۵) ارکان هویت سازمانی، سازمان های مردم نهاد شکل (۷-۱۰) عبارتند از: وظایف^۳، منابع انسانی^۴، تکنولوژی^۵، ساختار^۶.



شکل ۷-۱۰- ارکان هویت سازمانی از دیدگاه لیویت

محمدی (۱۳۹۰) در نتایج پژوهش خود درمی یابند که عوامل: توجه رسانه ها به سازمان، وجهه خارجی سازمان (تصویر و نماد)، ارتباطات خارجی، تیم مدیران عالی، مدیریت منابع انسانی و ارتباطات درون سازمانی، در ساخت هویت سازمانی مؤثر می باشند.

توجه رسانه ها: توجه مثبت و مساعد رسانه به سازمان، به ایجاد تصویری قوی و مناسب از آن منجر می شود و تصویر جذاب و مناسب سازمان نیز ادراک قوی و مستحکم اعضا از هویت سازمان به عنوان هویتی جذاب و مناسب را به دنبال خواهد داشت (اپسون، ۲۰۰۴).

-
2. Nongovernmental organization
 3. Leavitt
 4. Task
 5. People
 6. Technology
 7. Structure

پژوهش‌ها نشان داده‌اند، افزایش اعتبار سازمان از طریق رسانه‌ها، سبب می‌شود تا سطح عملکرد کارکنان افزایش یابد. (دهالا^۱، ۲۰۰۷: ۲۴۵)

بنابر این رسانه، چنان‌چه به طور صحیح و مناسب مدیریت و اداره شود، می‌تواند تصویر سازمان را تقویت نماید. نتیجه‌ی چنین توجه مثبتی، استحکام و قدرت هویت سازمانی خواهد بود. (دوکریچ، ۲۰۰۲)

وجهه خارجی سازمان: کسب وجهه بیرونی از طریق به دست آوردن پاداش‌های خارجی، نشان دهنده‌ی قوت سازمان در مقایسه با سایر رقبا بوده، و سازمان را در جایگاهی مناسب و مورد توجه عموم قرار خواهد داد. وجهه سازمان از آن جهت اهمیت دارد که اعضا، قرار گرفتن سازمان خود در رده‌های پایین را در مقایسه با سازمان‌های رقیب تحلیل می‌کنند و موفقیت سازمان برایشان مهم است (کارنلیسن، بالمر^۲، ۲۰۰۷: ۱). السباچ و کرامر بر آنند که هویت سازمانی در برگیرنده ادراک اعضای سازمان از موقعیت آن در مقایسه با سازمان‌های دیگر است، از اینرو اعضا در مقابل تهدیداتی که می‌توانند به صورت بالقوه موقعیت و جایگاه سازمان را در معرض خطر قرار دهند برانگیخته می‌شوند (السبیج^۳، ۲۰۰۱: ۳۹۳).

سازمان‌هایی که می‌خواهند هویت سازمانی خود را شکل داده و یا آن را مستحکم کند، تلاش خواهند کرد تا در مقایسه با سایر سازمان‌ها به جایگاه بالاتری دست یابند.

ارتباطات خارجی سازمان: سازمان تصویر خود را از طریق برقراری ارتباطات شکل می‌دهد. بنا به گفته‌ی اولینز، هویت هر سازمان از راه

محصولات و خدمات، محیط، ارتباطات و رفتار آن آشکار می‌شود. ارتباطات خارجی نیز محصولات و استراتژی‌های روابط عمومی است. این روابط، محصولات، تصویر و ویژگی‌های مشخص و بارز سازمان را به اعضای سازمان

1. Dhalla Rumina

2. Cornelissen Joep P, S Alexander Haslam, John MT. Balmer

3. Elsbach K.D, Bhattacharya C.B

و ذینفعان خارجی و سایر مخاطبان مخابره کرده و در ساختن هویت سازمان مشارکت میکنند.

ارتباطات داخلی سازمان: پژوهش های زیادی به بررسی نقش مناسب بودن فضای ارتباطات درون سازمان در افزایش هویت یابی افراد با سازمان اشاره کرده اند. برای مثال پژوهش های صورت گرفته توسط اسمیت، پرون، و ون ریل به وجود رابطه میان جو ارتباطی سازمان و هویت سازمانی صحنه گذارده اند (بالمر، ۲۰۰۱: ۲۳۶).

ارتباطات داخلی سازمان به منظور جذب استراتژی های سازمان در هویت آن، هماهنگ کردن فعالیت ها و ایجاد اتحاد و وفاداری در اعضا به کار می روند. تیم مدیران عالی سازمان : مدیران عالی هویت سازمان را تحت تأثیر قرار داده و ادراک مخاطبان داخلی و خارجی سازمان را از طریق به کارگرفتن مهارت های رهبری، اقدامات مدیریتی و تصمیم گیری استراتژیک، تحت تأثیر قرار می دهند.

مدیریت منابع انسانی : تمرکز بر برنامه های آموزشی و ابتکار و نوآوری در قلمرو مدیریت منابع انسانی، بیان کننده پیامی قوی درباره ویژگی های بارز مورد نظر در هویت سازمان بوده و اهمیت این خصایص را مد نظر مدیران قرار می دهد و به قوی شدن هویت سازمانی منجر می شود . (دوکریچ، ۲۰۰۲).

عملیات سازمان: عوامل و زمینه های سازمانی مؤثر در شکل گیری هویت سازمان را می توان در قالب سه دسته ساختار سازمانی، ساختار وظایف یا عملیات سازمان و ساختار پاداش تقسیم بندی کرد. برخی سازمان ها از طریق به کارگیری ساز و کارهایی نظیر ائتلاف های موقت کاری، اشتراک ایده ها و تسهیم اطلاعات را تشویق کرده و از این طریق هویت سازمان را قوت می بخشند (کارنلیسن، بالمر، ۲۰۰۷: ۱). از آن جا که سیاست ها و رویه های سازمان بیانگر شیوه انجام کارها در سازمان است، استقرار سیاست های مناسب در شکل گیری هویت سازمانی قوی ، نقش خواهد داشت.

قلی پور و امیری (۱۳۸۸) در مقاله ای چالش های هویتی کارکنان در تیم های مجازی را بررسی نموده و به بیان منابع لازم جهت کسب هویت پرداخته و اشاره می کند ؛ سرعت یکی از مهمترین ثروت ها در هزاره سوم است که در سایه تکنولوژی اطلاعات فراهم شده است. یکی از استراتژی های جدید برای پاسخ به چنین موقعیتی، سازمان های مجازی هستند (لارسن^۱، ۲۰۰۲).

یکی از مباحث مهمی که بر اساس چنین شرایطی حساسیت یافته ، هویت است. زیرا منابع لازم جهت کسب هویت سست تر می شود و به طرز مناسبی نمی توانند نیازهای هویتی کارکنان را برآورده کنند. بر این اساس مولفه های مکان، زمان و فرهنگ بنا به ماهیت کارکردی هر کدام به عنوان منابع اصلی کسب هویت معرفی شده اند (گل محمدی، ۱۳۸۶) (جنکینز، ۲۰۰۰).

مکان : احساس متمایز بودن جزء جدایی ناپذیر هویت بوده و نیازمند وجود مرزهای پایدار و کم و بیش نفوذ ناپذیر است. مکان نه تنها مرز پذیر و قابل تجدید است، بلکه ثبات نیز دارد. مکان با تأمین انسجام و همبستگی اجتماعی، احساس تعلق داشتن به جمع را به وجود می آورد.

زمان : اگر هویت را نوعی نظام باز نمایی بدانیم، زمان و فضا مختصات اصلی این نظام به شمار می آید. هویت بر تداوم استوار است و تداوم نیز در چهار چوب زمان معنا پیدا می یابد. و هر فرد و گروه تداوم خود را بر خاطره تاریخ استوار می کند.

فرهنگ : بر اساس تعریف هافستد، فرهنگ نرم افزار ذهنی انسان هاست (هاؤس، جاویدان، هانگز، درفمن^۲، ۲۰۰۲) بی گمان فرهنگ را باید مهم ترین و غنی ترین منبع هویت دانست. فرهنگ شیوه زندگی خاصی را می سازد

این تفاوت و خاصیت نه تنها امکان هویت یابی را فراهم می کند بلکه به زندگی انسانها نیز معنا می بخشد (جنکینز، ۲۰۰۰).

1. Larsen

2. House, Javidan, Hanges, Dorfman

انواع هویت های سازمانی :

خزایی (۱۳۸۸) هویت های سازمانی را به چهار دسته تقسیم بندی می کند: هویت دو سو گرا : یک فرد با توجه به پیچیدگی مشخص ، دوگانگی سازمان مدرن ، کنترل ارزشها و اهداف و معتقد بودن به منظور ارتباط با سازمان به طور همزمان می تواند بایک سازمان هم هویت سازی نکند (مغشوش)

هویت خنثی : افراد ممکن است به خاطر تجارب گذشته با سازمان مانند (یک اتفاق تلخ یا کهرویی) خودشناسی، یا (من خیلی تنها هستم) و یا سبک های مدیریتی به طور آگاهانه از دل بستگی زیاد اجتناب کنند .
بی هویتی : از آنجا که هویت متشکل از ارتباط ابعاد سازمان از یک شخص می باشد، بی هویتی نیز یک متغیر منفک و یک حالت منحصر به فرد روانشناختی می باشد.

مأورای هویت سازمانی : تمامی شکل های پیچیده و انواع دل بستگی های ممکن به سازمان را در بر می گیرد.

دسته بندی اولینز و کامرمبنای مناسبی برای طبقه بندی انواع هویت است (رضائیان، ۱۳۹۰). در طبقه بندی این دو و بر اساس ایده کورنلیسن و الوینگ که معتقدند انتخاب هویت مستقیماً از ساختار و استراتژی آغاز می شود (کورنلیسن^۱، ۲۰۰۳) انواع هویت عبارتند از:

هویت یکپارچه: در همه بخش های شرکت های “شل ، فیلپس و بی ام و “ فقط از یک علامت بصری مشخص استفاده می گردد. از اینرو شرکت به سرعت شناخته می شود. این قبیل شرکت ها بعنوان یک موجودیت کل (واحد) ایجاد شده و در یک حوزه نسبتاً مشخص فعالیت می کنند.

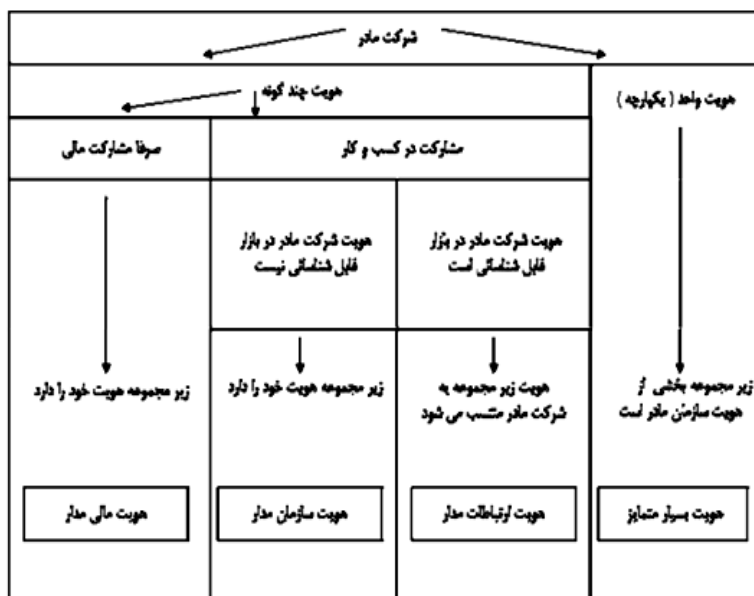
هویت پشتیبانی شده: زیر مجموعه های شرکت هائی مانند جنرال موتور و صا ایران علامت بصری خاص خود را دارند. لکن علامت شرکت مادر، در پس زمینه قابل شناسائی است. در علائم ارائه شده می توان شرکت های متعددی

را شناسائی کرد. اما علامت شرکت مادر کاملاً مشخص است. در شرکت‌های چندگونه شده، هریک از بخش‌ها، فرهنگ، سنت و یا برند خاص خود را داراست.

هویت برند نشان: در این هویت، هر زیر مجموعه علامت خاص خود را داشته و به علامت شرکت مادر پیوند زده نمی‌شود. یعنی برندهای شرکت‌های مختلف به یکدیگر و به شرکت مادر ارتباطی ندارند. جدائی برند شرکت زیر مجموعه از هویت شرکت مادر می‌تواند خطر مخدوش شدن هویت شرکت مادر را بدلیل شکست محصول زیر مجموعه‌ها از بین ببرد. لکن اگر شرکت مادر در بازار خوشنام باشد از این خوشنامی چیزی نصیب شرکت‌های زیر مجموعه نمی‌شود.

کرامر نیز چهار نوع هویت را شناسائی نموده است که بر این اساس انواع هویت شرکت عبارتند از:

۱. هویت مالی مدار ۲. هویت سازمان مدار ۳. هویت ارتباطات مدار ۴. هویت واحد (یکپارچه) که در آن وحدت اقدامات در بالاترین حد خود قرار داشته و تمامی اقدامات، پیام‌ها و نمادها از طرف یک کل منسجم و سازگار صادر می‌شود. شکل (۷-۱۱) دسته بندی هویت از دیدگاه کرامر را نشان می‌دهد.



شکل ۷-۱۱- انواع هویت از دیدگاه کرامر منبع: مقبل و عسگری (۱۳۸۵:۸).

روش های اندازه گیری هویت سازمانی (شرکت)

روش های متعددی برای تعیین ماهیت حقیقی این ارائه ها وجود دارد که در دو دسته قرار می گیرند (مقبل و عسگری، ۱۳۸۵):

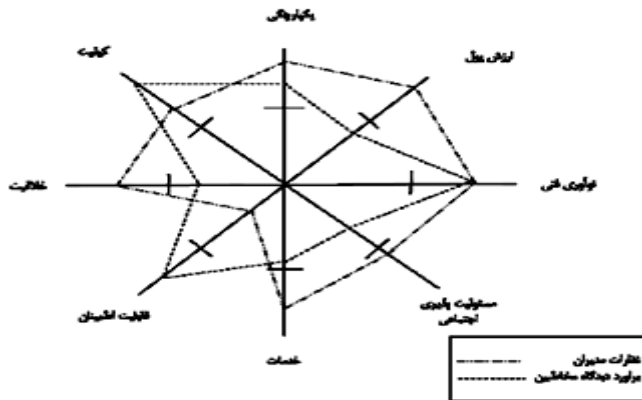
۱. روش CF و u1607 های کلی مطالعه هویت
۲. روش های تحلیل هریک از عناصر آمیخته هویت ارائه خواهند شد.

الف) روش های کلی مطالعه هویت سازمانی

۱. روش تار عنکبوت

برنشتاین، تکنیک ساده ای برای دستیابی به اجماع در خصوص هویت پیشنهاد می کند. در این روش با حضور مدیران و نفرات مرتبط جلسه ای ترتیب داده

شده و از آنان خواسته می شود ارزش هائی را که نقش مهمی در توسعه شرکت دارند نام ببرند. سپس هشت ارزش انتخاب می شود. در مرحله بعد شرکت کنندگان باید تعیین کنند مخاطبین شرکت به ارزشهای اعلام شده چه نمره ای می دهند. سپس نظرات خود را نیز اعلام نمایند. اکنون اختلاف میان نظرات گروه و تخمین انجام شده در خصوص نظرات مشتریان محاسبه می شود.

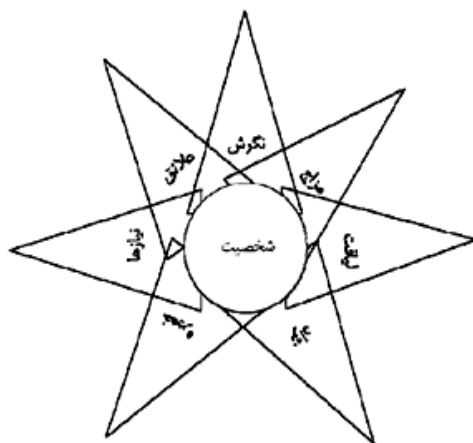


شکل ۷-۱۲- مقایسه هویت از دیدگاه مدیران و تخمین نظر مخاطبین در روش تار عنکبوت منبع: مقبل و عسگری (۱۳۸۵: ۹).

مدل تار عنکبوت ابزاری مناسب برای تبدیل ایده های مدیران به شکل صریح و نمایان محسوب می شود. و به آشکار کردن ناحیه تعارض در میان تیم مدیریت نیز کمک می کند. همچنین نشان دهنده تصویر ذهنی مدیران از هویت شرکت است.

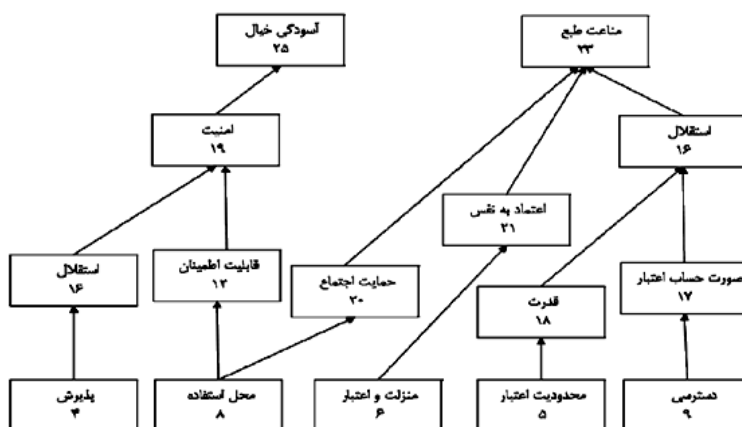
همانگونه که تحقیقات نشان می دهد ضرورتاً تصویر ذهنی مدیران با تصویر ذهنی مخاطبین - کارکنان و گروه های هدف - یکسان نیست (اولیویا ولاین، ۲۰۰۰).

۲. روش ستاره : لوکس^۱طراح مدل ستاره است. تفاوت عمده میان روش ستاره با مدل تار عنکبوت در آن است که در روش ستاره، ارزشهای مورد نظر از قبل مشخص شده است. مطابق شکل (۲-۱۳) شخصیت شرکت از هفت بعد اصلی تشکیل می شود . لوکس این ابعاد را از مطالعه گویلفورد (۱۹۵۴) در خصوص ویژگی های شخصیتی افراد اقتباس و آنها را بنحوی تعدیل نموده تا با بستر سازمانی هماهنگ شود . هسته اصلی مدل لوکس را چک لیستی تشکیل می دهد که بر مبنای ادبیات موجود در روانشناسی شخصیت تدوین شده است . بطور خلاصه این مدل یک روش اندازه گیری کمکی محسوب شده و یک روش واقعی و کامل اندازه گیری هویت به شمار نمی آید.



شکل ۷-۱۳- روش اندازه گیری ستاره

۳. روش صعود نردبانی^۱: روش صعود نردبانی شامل پرسش نامه ای است که خصیصه ها، مشخصه ها، اهداف و ارزش هائی که در نقشه ارزش های سلسله مراتبی ترسیم می شود را در بر می گیرد. با استفاده از این پرسشنامه امتیازات هریک از این جنبه ها تعیین و همبستگی میان آنان نیز محاسبه می شود. این روش، تئوری ابزار - هدف و نظریه ارزش - انتظار را مبنای کار خود قرار داده است (گاتمن^۲، ۱۹۸۸: ۱۱) این روش شامل مصاحبه های عمیق فرد بفرد است (ون رکوم^۳، ۱۹۹۷: ۴۱۰) که در آن خصیصه های مطلوبتر در ابتدای پرسشنامه و خصیصه های کمتر مطلوب در ادامه قرار داده می شوند (گاتمن و جورج^۴، ۲۰۰۳: ۱۰۷). شکل (۷-۱۴) کاربرد روش صعود نردبانی در انتخاب کارت اعتباری یک موسسه را نشان می دهد.



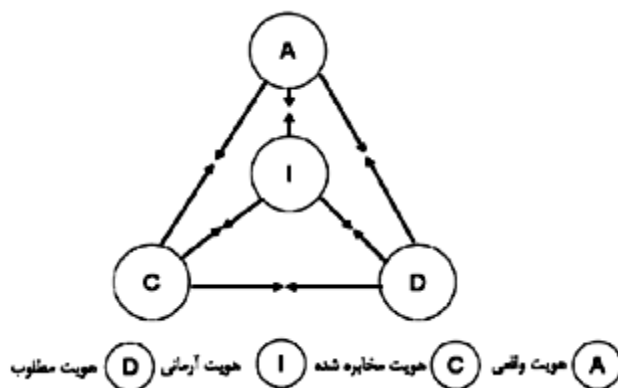
شکل ۷-۱۴- آزمون آمیخته هویت کلرمان هایمر^۵

1. Laddering Technique
2. Reynolds ,Thomas J. and Jonathan Gutman
3. Van Rekom, Johan
4. Reynolds ,Thomas J. and Jonathan Gutman.
5. Keller's Mannheimer CI Test

در این مدل، هویت شرکت ایجاد کننده واکنش های هویت ساز (شناساننده) در اعضا گروه های هدف داخلی است. به نوبه خود این شناساننده-ها بر فرهنگ و از این طریق بر رفتار شرکت تاثیر می گذارد. در مدل کلر فرهنگ شرکت تحت تاثیر پنج بعد : ۱. مهارت شناسائی ۲. عملکرد ۳. رضایتمندی ۴. اقلیم سازمانی ۵. شغل الگوقرار دارد. آزمون کلر هویت را اندازه گیری نمی نماید . بلکه به بررسی ی اثرات آن می پردازد.

۴. آزمون مدیریت هویت بالمر^۱

این روش راهبردی و میان رشته ای توسط بالمر و سوئین (۱۹۹۹) طراحی شده و بدنبال یافتن و آشکار کردن تفاوت های موجود میان هویت های چهار گانه : ۱- هویت واقعی ۲- هویت مخابره شده ۳- هویت آرمانی و ۴- هویت مطلوب شرکت است. (بالمر و آلن^۲، ۲۰۰۱).



شکل ۷-۱۵- آزمون مدیریت هویت بالمر (ACID Test) منبع: مقبل و عسگری (۱۱:۱۳۸۵)

1.ACID

2.John Balmer and Alan Wilson

ب) روش‌های تحلیل هریک از عناصر آمیخته هویت شرکت

مدل‌ها و ورش‌های ارائه شده در این قسمت به بررسی هریک از عناصر آمیخته هویت شرکت یعنی ۱. رفتار ۲. ارتباطات ۳. نمادگرایی می‌پردازند و در بخش‌های بعدی به ترتیب ارائه می‌شوند.

۱. روش‌های تحلیل رفتار

۱) مطالعات اقلیم سازمانی: روش شاخص اقلیم سازمانی در سازمان‌های

انتفاعی^۱

(۱۹۶۸) اقلیم سازمانی را "یک صفت نسبتاً پایدار محیط درونی سازمان که الف) بوسیله کارکنان تجربه شده ب) بر روی (تاگویری^۲) رفتار آنان تاثیر می‌گذارد ج) بر اساس ارزش مجموعه‌ای از خصیصه‌ها و ویژگی‌های محیطی قابل توصیف است." تعریف می‌کند. یکی از روش‌های مطالعات اقلیم سازمانی روش مختصر شده شاخص اقلیم سازمانی در سازمان‌های انتفاعی^۳ نام دارد. روش مذکور بر مبنای این حکم که سازمان‌ها پیوسته با دو پرسش زیر روبرو هستند شکل گرفته است:

آیا فرصت توسعه و رشد برای کارکنان فراهم شده (شرکت کارمند مدار است) یا اینکه اجرای اهداف سازمانی در اولویت است؟ (سازمان مداری حاکم است) آیا سازمان در ارتباط با محیط خود منعطف است یا اینکه سعی در کنترل وضعیت دارد؟ برای تعیین این ابعاد از پرسشنامه مخصوصی استفاده می‌شود. که در این مقاله مجال پرداختن به آن وجود ندارد.

۲- آزمون شناسایی سازمانی روتردام^۴

تحقیقات نشان می‌دهد هنگامی که کارکنان قویاً بواسطه سازمان شناسایی می‌شوند نگرش مثبت تری نسبت به آن داشته و تصمیمات آنان

1. Organization Climate Index For Profit Organizations.(OCIPO)

2. Taguiri

3. Shortened Organization Climate Index For Profit Organizations.(SOCIPO)

4. Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT)

همخوانی بیشتری با اهداف سازمانی دارد. بزعم ون ریل، شناسایی سازمانی تحت تاثیر: (۱) ارتباطات کارکنان (۲) پرستیژ توان، ادراک شده سازمانی (۳) رضایت شغلی (۴) اهداف و ارزش‌ها (۵) فرهنگ شرکت قرار دارد. با استفاده از آزمون روتردام مشتمل اثرات این عوامل را بر روی شناسایی سازمانی سنجید و در صورت لزوم هریک را بازبینی نموده یا تقویت کرد. مدل اولیه بر چهار نقطه کانونی و یک پرسشنامه ۲۲۵ سئوالی در طیف لیکرت است و با استفاده از آن درجه شناسایی کارکنان بواسطه سازمان محاسبه می‌شود. (۲) روش‌های تحلیل ارتباطات: ممیزی ارتباطات و مطالعات اقلیم سازمانی (۱۹۷۲) شاخص‌ترین کار انجام شده در خصوص اقلیم آرمانی ارتباطات است. در چارچوب مطالعات اقلیم سازمانی، اقدامات ردینگ^۱ رابرت و اولینز (۱۹۷۳) مشتمل بر سیزده اساس کار ردینگ، مد‌های دیگری ارائه شده است. پرسشنامه ارتباطات سازمانی^۲ دان و متغیر صریح و سه متغیر ضمنی که به مقایسه ارتباطات دو سازمان متعدد می‌پردازد و پرسشنامه رضایتمندی ارتباطات^۳ (۱۹۷۷) که شامل هشت متغیر رضایتمندی ارتباطات، شش متغیر رضایتمندی کارراهه شغلی و پنج متغیر جمعیت شناختی در هازن^۴، مقیاس ۱۰ تا ۱ است از جمله این مدل‌ها هستند.

شناخته شده‌ترین روش ممیزی ارتباطات توسط انجمن ارتباطات بین-المللی آمریکا^۵ ارائه شده است. پرسشنامه این انجمن در ابتدا پرسشنامه پیمایش ممیز^۶ نامیده می‌شد. بعدها این پرسشنامه توسط گولدهابر و راجرز کاملتر شده و به پرسشنامه پیمایش ممیزی ارتباطات^۷ تغییر نام داد. این پرسشنامه به مقایسه میان وضعیت واقعی و وضعیت مطلوب می‌پردازد.

1. Redding

2. Organizational Communication Questionnaire (OCQ)

3. Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)

4. Downs and Hazen

5. American International Communication Association (AICA)

6. CASQ

7. Communication Audit Survey Questionnaire (CASQ)

سرانجام کاملترین کار انجام شده در این خصوص صورت گرفت. این بهبود اقلیم ارتباطات سازمانی توسط دولت فنلاند زیر عنوان پرسشنامه توسعه ارتباطات سازمانی^۱ پرسشنامه دارای ۱۲ متغیر است و به بررسی الگوهای موثر ارتباطات درون شرکت می پردازد.

۳- تحلیل نمادگرایی: گرچه تحقیقات اندکی در خصوص کمی کردن روش های ممیزی نمادگرایی صورت گرفته است .

(مالوار ۳۶:۲۰۰۱) لکن از روش ممیزی امکانات به منظور گردآوری تمامی وسایل ارتباطی به کار رفته در نمادگرایی از قبیل اشیاء مورد استفاده در انتقال پیام های بصری مانند : لوگوها ، شعارها و اجزا داخلی ساختمان ها مانند : تزئینات داخلی، تجهیزات و تمامی اشیائی که به هر نحو نشان دهنده لوگوی شرکت هستند استفاده می شود. محققان سالهاست از تاثیر موقعیت مکانی ساختمان ها، رنگ آمیزی و نورپردازی آنها بر مخاطبین آگاه هستند. حتی برخی از این فرا تر رفته و معتقدند که درک کیفیت در ذهن آدمی بستگی مستقیم به طرح و رنگ تصاویر بصری اراثلینه شده از شیئی دارد (ایمرم^۲، ۱۹۹۹:۲۲۴) از ممیزی طرح های گرافیکی نیز برای جمع آوری تمامی نمادهای چاپی سازمان استفاده می شود. اگر بنا است تصویر کاملی از هویت بصری شرکت بدست آید باید تمامی شکل های مختلف هویت چاپ شده شرکت را جهت تعیین انسجام و یکنواختی مورد بازبینی و دقت نظر قرار داد و تمامی نمادهای چاپی آینده نیز باید با حصول اطمینان از سازگاری با اشکال قبلی تهیه گردد زیرا که تغییر در یک لوگو یا نماد می تواند موجب تغییر دیدگاه مخاطبین نسبت به بخشی از شرکت یا تمام آن گردد(ملواروآکل^۳، ۲۰۰۵:۴۱).

1. Organizational Communication Development Questionnaire (OCDQ)

2. Imram ,Nazlin

3. Melewar,T.C and Sibel Akel

فصل هشتم

رهبری



تعریف رهبری

رهبری یک مفهوم کلیدی در علوم سازمانی است و تعداد بسیار زیادی از مطالعات را در طی پنجاه سال اخیر موجب شده است. رهبری عبارت است از هنر نفوذ در اشخاص، به طوری که با میل و خواسته ی خود در جهت حصول به هدفهای تعیین شده گام بردارند. رهبری یعنی وسیله نظارت بر همکاری تمامی افراد گروه با یکدیگر و همکاری گروه تحت رهبری با بقیه ی تشکیلات به طور هماهنگ برای دست یابی به اهداف تشکیلات اما با همه ی این مطالعات هنوز موضوع رهبری بیش از هر عنوان دیگر در علوم رفتاری، ناشناخته مانده است. با توجه به چنین، ماهیت پیچیده و ناشناخته ای هیچ تعریف پذیرفته شده و جهانی از رهبری وجود ندارد ولی اکثریت تعاریف در دو موضوع توافق دارند:

۱. رهبری یک پدیده گروهی است.

۲. رهبری یک فرآیند نفوذ است .

(لیپیت^۱، ۱۹۹۹) معتقد بود رهبری را می توان به عنوان حرکت دادن افراد در یک جهت، تصمیم گیری و حمایت از مسیرهایی دانست که افراد معمولاً توانایی انتخاب آن را ندارند. (سیمونز^۲، ۱۹۹۶) اعتقاد داشت رهبری آن فرآیند انسجام دهنده ی اساسی است که افراد را در کانون توجه سازمان قرار می دهد و بدون تمرکز بر افراد نمی توان هیچ گونه پیشرفتی داشت. رهبری سازمانی یعنی وظیفه ی نهایی تصمیم گیری و داوری در بالاترین جایگاه هرم سازمانی. (مدرن^۳، ۱۹۹۷) رهبری را فرآیند پویایی می دانست که یک فرد ، دیگران را تحت تأثیر قرار می دهد تا درانجام وظایف گروهی شرکت کنند.

1. Lipit
2. Simmons
3. Modern

رهبر شخصی است که یک چشم‌انداز را می‌بیند و اقدامات لازم را برای رسیدن به آن چشم‌انداز انجام می‌دهد و دیگران را به عنوان شریک در تعقیب و انجام تغییر همراه می‌کند (تونکی نژاد، ۱۳۸۵، ص ۷).

بسیاری از نویسندگان مدیریت توافق دارند که رهبری عبارت است از فرآیند نفوذ در فرآیند فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص. از این تعریف رهبری به این نتیجه می‌رسیم که فرآیند رهبری تابعی است از این متغیرها: رهبر^۱، پیرو^۲، متغیرهای وضعیتی^۳ (موسی خانی و محمدنیا، ۱۳۸۵، ص ۱۶۴).

صفات رهبری

- ابداع، ابتکار، انعطاف پذیری
- توفیق طلبی، بلندپروازی، کارمایه، سماجت و نوآوری
- انگیزش رهبری
- صداقت و تمامیت
- توانایی شخصی
- آگاهی شغلی
- اعتماد به نفس و ثبات عاطفی
- تفاوت رهبری و مدیریت

افراد گرایش به این دارند که کلمات مدیر و رهبر را به یک معنی و مترادف به کار ببرند. لیکن رهبران و مدیران متفاوت از یکدیگرند. با بودن رهبری به عنوان یکی از چهار وظیفه‌ی مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل) مدیریت مفهوم وسیع‌تر از رهبری دارد. پس رهبری فقط یکی از وظایف مدیریت است و یک مدیر می‌تواند مقام خود را بدون این که یک رهبر

1. Leader
2. Followers
3. Situational Variables

واقعی باشد، داشته باشد. مدیران ممکن است اثربخشی در جهت نفوذ به زیر دستان یا اعضاء تیم را در جهت تعیین و رسیدن به هدف داشته یا نداشته

باشند. پس به طور ایده آل مهارت‌های رهبری و مدیریت برای مکان این که یک مدیر در جهت انجام وظیفه به عنوان یک رهبر عمل کند، ترکیب می شود. مینتزبرگ^۱، رهبری را از وظایف ده گانه ی مدیران برشمرده و آن را ازجمله وظایف اجتماعی و بین فردی مدیران می داند. وی بیان می کند که یک مدیر در وظیفه ی رهبری خود محیط را ایجاد کرده و برای بهبود عملکرد کارکنان و کاهش تعارض، فعالیت و باز خورهای را تهیه و رشد افراد را تشویق می کند (عرفانی خانقاهی و جعفری، ۱۳۸۹، ص ۵۱).

بنیس^۲، تفاوت بین رهبری و مدیریت را این گونه بیان می کند:

- رهبران پیش از آن که تسلیم شرایط شوند شرایط را مهار می کنند؛
- مدیر اداره می کند رهبر نوآوری می نماید؛
- مدیر نسخه بدل است ، رهبر نسخه اصل است؛
- مدیر بر کنترل متکی است، رهبر روح اعتماد می دهد؛
- مدیر نگرش کوتاه مدت دارد، رهبر چشم انداز دراز مدت دارد؛
- مدیر از چگونه و چه وقت پرسش می کند، رهبر به دنبال چیستی و چراهاست؛

- مدیر وضعیت موجود را می پذیرد، رهبر آن را مورد سؤال قرار می دهد؛
- (رضایی نژاد، ۱۳۸۲، ص ۲۴).

رهبری و مدیریت اثربخش تفکیک ناپذیرند و مهارت‌های یکی برای انجام دادن دیگری مورد نیاز است و در یک وضعیت فراصنعتی و محیطی پر از تلاطم، هیچ سازمانی بدون مجریان توانمند به ارائه ی رهبری و مدیریت توأم، ماندگار نخواهد بود. این امر به دلیل شرایطی است که به طور مداوم در حال تغییر

1. Mintzberg

2. Benis

است و انتظاراتی که از عملکرد به طور مداوم افزایش می یابد. تعاریف سنتی از مدیریت ، دیگر کهنه و نامربوط است و می توان مدیریت را در برگیرنده و شامل رهبری دانست و رهبری را از ویژگی های مدیران اثربخش بر شمرده و مدیران اثربخش را دارای توانایی های رهبری نیز دانست.

جدول ۸-۱- تفاوت رهبری و مدیریت (موسی خانی و محمد نیا، ۱۳۸۵، ص ۱۶۶)

رهبری	مدیریت
تعریف کردن اهداف بلند مدت از جمله تعیین استراتژی و تاکتیک های سازمان	درگیر با مسائل روز ، از جمله ترمیم و اختصاص منابع
رفتار هدایتی	رفتار نظارتی
می پرسد که چه چیزی و چرا باید از شرایط استاندارد تغییر کند؟	می پرسد که چگونه و چه زمانی به شرایط استاندارد می رسیم؟
چشم اندازهای جدیدی خلق می کند و آن را برای سازمان تعریف می کند.	در محدوده ی فرهنگ موجود در سازمان کار می کند.
عمل کردن در جهت ایجاد تغییر در دیگران	کنترل دیگران در جهت امور معمول
استفاده از استراتژی های توانمند سازی	تکیه بر استراتژی های کنترلی
به مبارزه طلبیدن وضع موجود و خالق تغییرات	تقویت کننده وضع موجود و ایجاد کننده ثبات

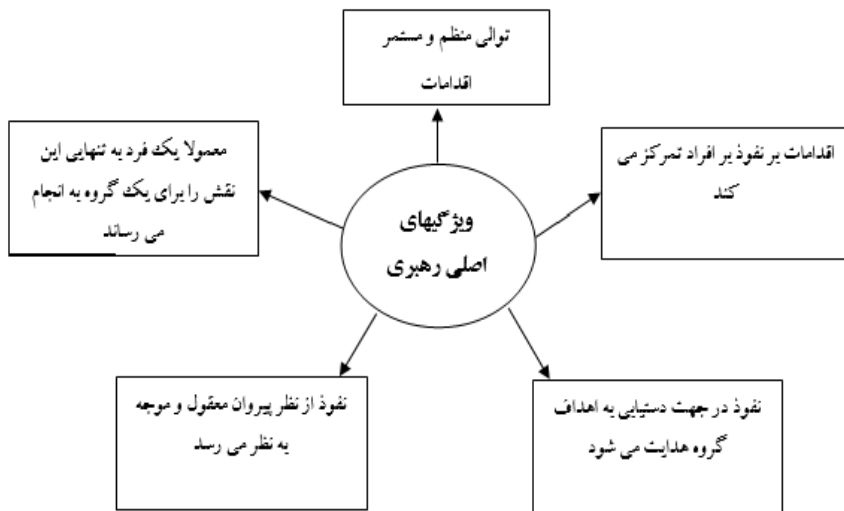
اهمیت رهبری برای مدیران

تهدیدات داخلی مجموعه های انسانی نیز زمینه مناسبی برای ظهور رهبران می باشد. وقتی بین افراد داخل یک گروه ، سازمان یا ملت ویا بین گروه های فرعی آن مجموعه، تضاد و اختلاف ایجاد می شود و به خصوص هنگامی که این اختلافات به حدی است که حیات آن جامعه یا سازمان را تهدید می نمایند، جست و جو برای انتخاب افرادی که قادر به از بین بردن و یا به حداقل رساندن این اختلافات باشند و توانایی ایجاد تعادل و هماهنگی بین افراد و گروه ها را داشته باشند احساس می گردد. افرادی که دارای چنین شرایطی بوده و مقبول تمام یا تعداد زیادی از گروه ها یا افراد باشند، به صورت رهبر ظاهر می گردند.

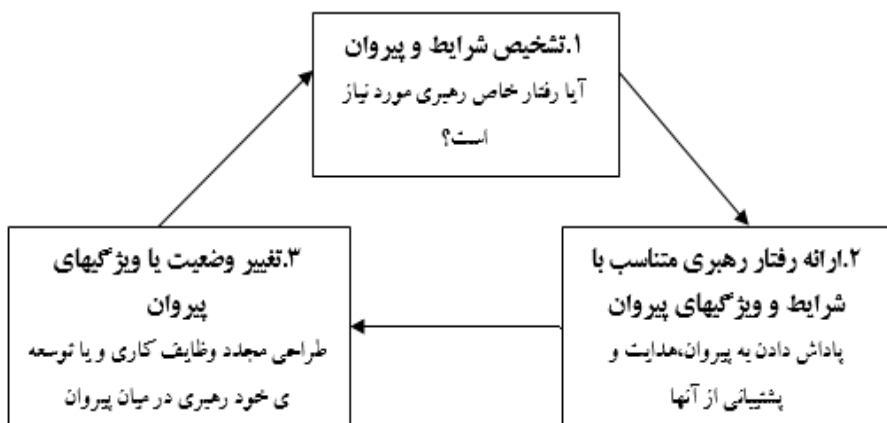
لذا با توجه به مطالب مذکور، رهبری سازمانی صحیح یکی از عوامل مهم در رساندن سیستم سازمانی به اهداف از پیش تعیین شده می باشد. به این نکته که موفقیت یک سازمان یا هر گروه درون آن در حد وسیعی به کیفیت رهبری سازمانی بستگی دارد توجه کمی شده است. سازمان موفق مشخصه ی مهمی دارد که آن را از سازمان های ناموفق متمایز می سازد و آن رهبری پویا و مؤثر است که باعث موفقیت چشمگیر عملیات سازمان در شرایط و موقعیت های متفاوت می شود. رهبران موفق، تغییرات را پیش بینی می کنند و از فرصت های به دست آمده نهایت استفاده را می برند (قلی پور، ۱۳۸۰، ص ۸۳).

اهمیت نقش رهبری مدیر از این ضرورت ناشی می شود که با توجه به ساختار گروه ها، قوانین، سیاست ها، شرح شغل ها و سلسله مراتب اختیارات، تدابیر ایجاد شده جهت تسهیل هماهنگی و کنترل می باشند. اما رهبری نیز ابزاری جهت کامل کردن فعالیت های مختلف سازمان، هماهنگی ارتباط بین واحدهای سازمانی، بازبینی فعالیت ها، کنترل انحراف از استانداردها و هدایت صحیح عملیات سازمان در شرایط و موقعیت های مختلف می باشد. داکت و فارلن^۱ اعتقاد داشتند رهبری برای تمام سازمان برای رسیدن به اهداف، مهم می باشد. از آن جایی که رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود سازمان است، موفقیت یا شکست سازمان وابسته به اثربخشی رهبری در تمامی سطوح می باشد. رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش ها، توانایی ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است (معايير حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۲).

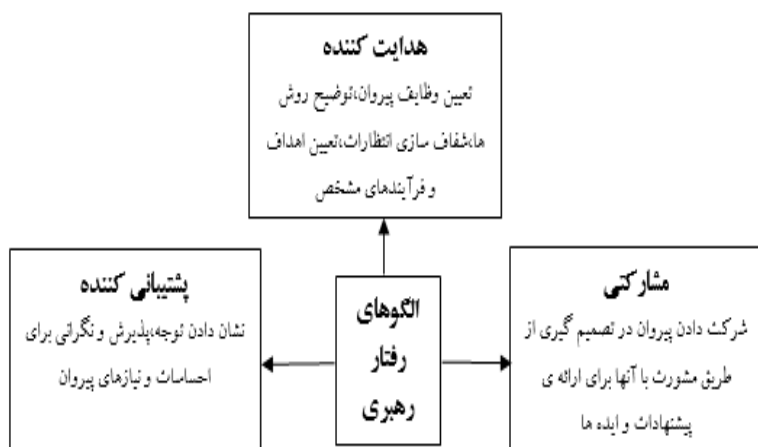
رهبران امروزی ملزم به اتخاذ تصمیماتی هستند که تأثیری فراتر از تأثیرات مورد نظر آن ها دارد. اگر رهبر تصمیمی اتخاذ کند که تأثیر نامطلوبی داشته باشد، ممکن است کارکنان احساس کنند نتایج ناعادلانه است و این مسأله به نتایج ناخواسته ای از جمله روحیه ی ضعیف، جا به جایی زیاد و کاهش بهره وری منجر خواهد شد (مرادی چالستری و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۷۵).



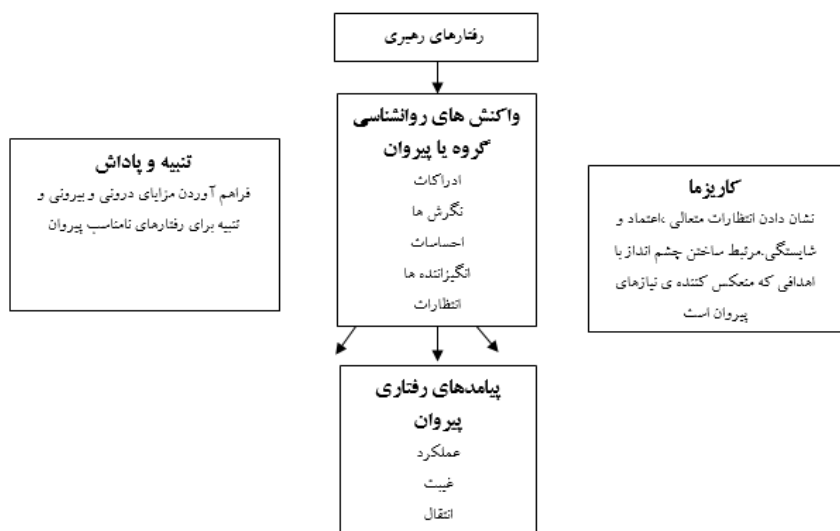
شکل ۸-۱- ویژگی های اصلی تعریف رهبری



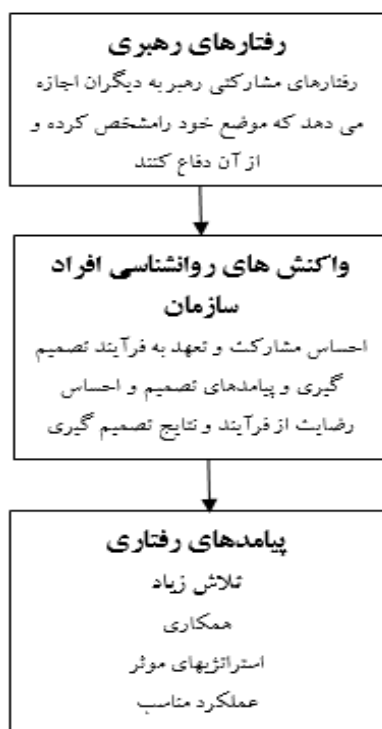
شکل ۸-۲- سه وظیفه ی کلیدی رهبری



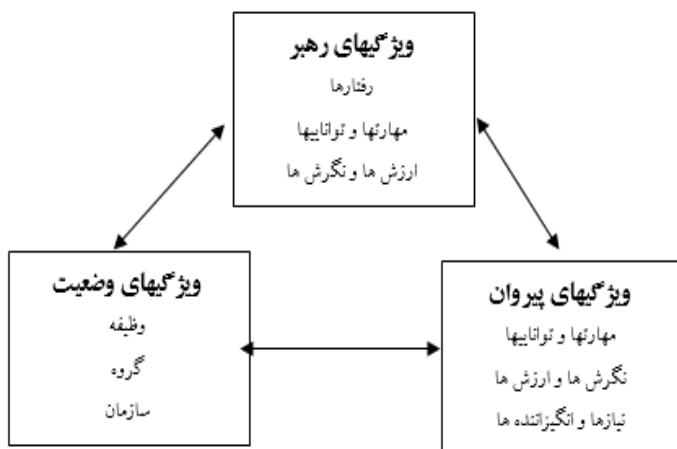
شکل ۸-۳- الگوهای رفتار رهبری



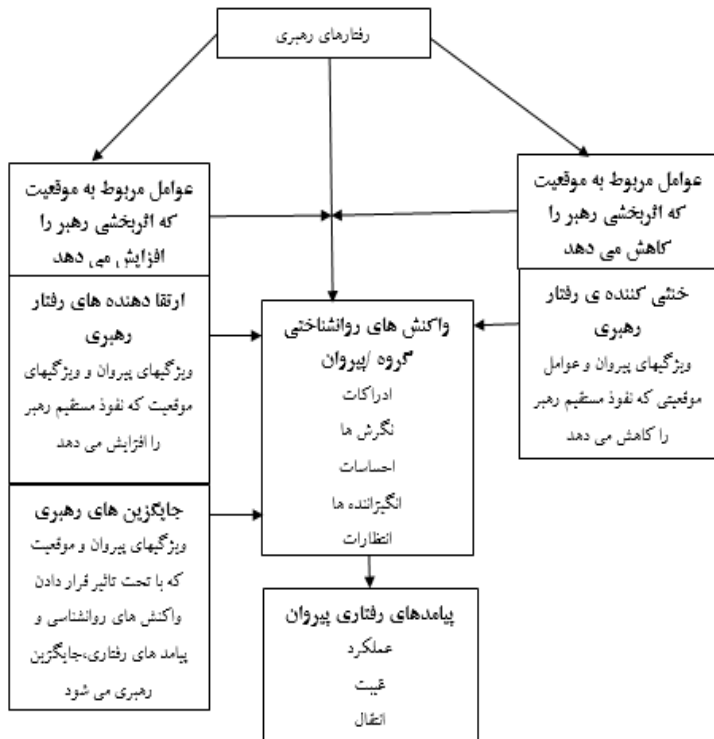
شکل ۸-۴- مدل رهبری به منظور نفوذ در رفتارهای پیروان



شکل ۸-۵- مدل رفتار رهبری آیزنهاور



شکل ۸-۶- عواملی که اثربخشی رهبر را تحت تاثیر قرار می ده



شکل ۸-۷- مدل فرآیندی رهبری برای نفوذ در رفتار پیروان

جدول ۸-۲- رفتارهای رهبری در مدل روابط چندگانه ی یوکی

رفتارهای خاص رهبری	رفتارهای عام رهبری
توضیح اهداف عملکرد، استانداردها و ابزارهای دستیابی به آنها، مشخص ساختن فردی که زیردستان می بایست به او پاسخگو باشند، اجرای پاداش ها و تنبیه های اقتضایی	شفاف سازی
مشورت با زیردستان استفاده از عقاید زیردستان در تصمیم گیری	مشارکتی
مشخص کردن اهداف دشوار و دستیابی به پیشرفت تاکید بر نقاط مثبت زیردستان و نشان دادن اعتماد در آنها افزایش غرور در کار	هدف گرا
برنامه ریزی، زمان بندی و سازماندهی کار	تسهیل کار

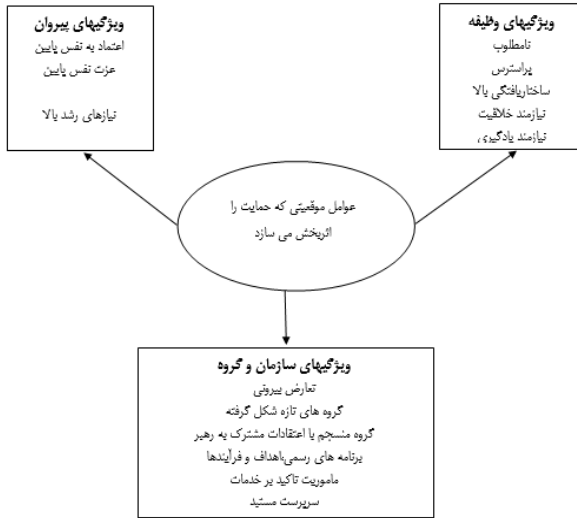
هماهنگ کردن کارهای زیردستان هدایت، مربیگری، تسلی دادن و ارائه ی بازخورد فراهم آوردن منابع تفویض اختیار به زیردستان	
ایجاد محیط دوستانه و حمایتگر نشان دادن نگرانی برای امنیت کارکنان	حمایتی
حل تعارضات و تسهیل ارتباطات تاکید بر همکاری و کار تیمی تشویق روابط نزدیک میان اعضای تیم	تسهیل تعاملات
ارائه ی مشکل به گروه جستجوی علایق متقابل در حل مشکل تشویق مشارکت همه ی اعضای گروه جستجو و ارائه ی گزینه ها ترکیب مزایای گزینه ها به منظور ایجاد راه حل	فرآیندهای تصمیم گیری گروهی
معرفی گروه به شیوه ی مطلوب بیان اهمیت کار گروهی حفظ ارتباطات مثبت با نفوذ در دیگران تبدیل شدن به یک شریک تجاری اثربخش در تماس بودن با اعضای شبکه شرکت در کارها و مراسم اجتماعی منفعت رساندن به دیگران نشان دادن احترام به دیگران	معرفی و شبکه سازی
بیان آرمانی برای آینده ی بهتر نشان دادن بردباری برای آرمان نشان دادن فداکاری در حفظ منافع آرمان نشان دادن اعتماد به نفس، اعتماد در دستیابی به آرمان تحریک انگیزه های ناخودآگاه پیروان پذیرش ریسکهای فردی و سازمانی بیان انتظارات عملکرد سطح بالا استفاده از رفتارهای نمادین به منظور تاکید بر ارزشها فراهم آوردن ارزیابی مثبت از پیروان	کاریزماتیک

رهبری مشارکتی	تشویق پیروان برای رهبر بودن تنظیم الگو برای پیروان به منظور دنبال کردن
---------------	---

جدول ۸-۳- ویرایش تئوری مسیر-هدف در رهبری

رفتار گسترده	رفتارهای حد متوسط	رفتارهای خاص
ایجاد ارتباطات	حمایت کردن	دوستانه بودن نشان دادن نگرانی گوش دادن به مشکلات پیشنهاد دادن و حمایت کردن
	شبکه سازی	توسعه و حفظ ارتباطات مثبت با نفوذ در دیگران
	مدیریت تعارض و تیم سازی	حل بحث ها تسهیل ارتباطات تشویق تیم سازی و همکاری
نفوذ در افراد	ایجاد انگیزه	نفوذ در پیروان به منظور دستیابی به اهداف کار تنظیم الگوهای رفتاری مناسب
	پاداش دهی	فراهم آوردن پاداش های ارزشمند، تعریف و تمجید و شناسایی عملکرد بیان قدردانی، احترام و تحسین برای دستیابی به اهداف
تصمیم گیری	حل مشکل	تشخیص و تجزیه و تحلیل مشکلات و راه حل ها بیان و ارزیابی راه حل ها
	برنامه ریزی و سازماندهی	مشخص کردن اهداف، استراتژیها و اقدامات

مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی و بهره‌وری		
به بحث گذاشتن گزینه‌های تصمیم با پیروان پرسیدن نظرات پیروان دادن استقلال و اختیار در تصمیم‌گیری به پیروان	مشورت و تفویض	
جمع‌آوری اطلاعات در مورد پیشرفت کار و کیفیت تشخیص فرصت‌ها، تهدیدها و نیازها	نظارت	دریافت اطلاعات
هدایت کردن به پیروان بگوییم چه کاری را، چگونه و چه زمانی انجام دهند	شفاف‌سازی	
فراهم آوردن اطلاعات لازم برای زیردستان به منظور انجام کار و درک اهمیت کار	آگاهی دادن	

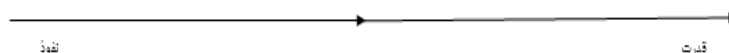


شکل ۸-۸- عوامل مربوط به وضعیت که اثربخشی رهبری حمایتی را افزایش می دهد.

پیوستار نفوذ-قدرت

یکی از پیوستارهای رهبری توسط هالر در سال ۱۹۷۱ ندوین گردید. او این پیوستار را پیوستار نفوذ- قدرت^۱ نام نهاده است. این پیوستار مورد استفاده قرار می گیرد تا درجات متفاوتی از تسهیم قدرت و نفوذ میان مافوق زیردستان را ارزیابی کند. این پیوستار در شکل ۸-۹ به تصویر کشیده شده است.

سبک ۱	سبک ۲	سبک ۳	سبک ۴	سبک ۵
تصمیم‌گیری فردی بدون توضیح دقیق	تصمیم‌گیری فردی با توضیح دقیق	مشورت با کارکنان قبل از اتخاذ تصمیم	اتخاذ تصمیم مشترک با زیردستان	تفویض تصمیم‌گیری به زیردستان



شکل ۸-۹- پیوستار سبک‌های رهبری

شرح ۵ سبک مطرح شده در این پیوستار به شرح زیر است:

- ۱- تصمیم‌گیری فردی بدون توضیح دقیق: اینها تصمیماتی هستند که توسط مدیر اتخاذ می‌گردد، بدون بحث و یا مشورت با زیردستان و هیچ گونه جلسه‌ای به منظور شرح تصمیم ترتیب داده نمی‌شود.
- ۲- تصمیم‌گیری فردی با توضیح دقیق: مشابه سبک یک است با این تفاوت که بعد از آنکه تصمیم اتخاذ شد، مدیر مشکل را شرح داده و دلایل اخذ تصمیم را در یک جلسه توضیح می‌دهد.
- ۳- مشورت با کارکنان قبل از اتخاذ تصمیم: قبل از آنکه تصمیم گرفته شود مدیر مشکل را برای زیردستان شرح می‌دهد و از آنها می‌خواهد که نظرات خود را بیان نموده و به او کمک کنند. سپس مدیر تصمیم می‌گیرد. انتخاب نهایی مدیر می‌تواند از زیردستان تاثیر پذیرفته و یا تاثیر نپذیرد.
- ۴- اتخاذ تصمیم مشترک با زیردستان: مدیر و زیردستان با یکدیگر مشکل را تجزیه و تحلیل کرده و تصمیمی را اتخاذ می‌کنند. زیردستان معمولاً نفوذ بیشتری بر تصمیم نهایی اتخاذ شده توسط مدیر دارند.
- ۵- تفویض تصمیم‌گیری به زیردستان: مدیر از زیردستان می‌خواهد تا با در نظر گرفتن موضوعات مشخص تصمیم را اتخاذ کنند.

اشتباهات جدی: تاکتیکهایی که به عنوان اشتباهات پرهزینه ی

سیاسی قلمداد می شوند به قرار زیراند: (وسچیو^۱، ۲۰۰۶)

نقض زنجیره ی فرماندهی: هنگامیکه زیر دست به منظور شکایت از یک وضعیت و یا دادن خبری بدون اجازه ی مافوقش به مدیر نزدیک می شود، این مسئله می تواند مشکل ساز باشد.

از دست دادن کنترل: اگرچه رفتار تهاجمی و عدم رعایت اخلاقیات به منظور دستیابی به اهداف ممکن است در عرصه های شخصی مانند ورزش مورد مدارا قرار گیرد اما چنین رفتارهایی در سازمان یا کارخانه، قابل چشم پوشی نیست. در سازمان این افراد به عنوان کارکنان بدقلق و یا دردسر ساز قلمداد می شوند.

سرپیچی از دستور مدیر عالی: رد کردن درخواست عالیتین رتبه سازمان، غیرعقلانه به نظر می رسد. افرادی که به این اقدام دست می زنند ممکن است در شغل خود احساس فرسودگی کنند واکنش صحیح تر آن است که با احترام وضعیت را برای سرپرست توضیح داد.

به چالش کشیدن اعتقادات و باورها: در مورد ماهیت سازمان اعتقادات و باورهای وجود دارد. به چالش کشیدن داستان ها، آداب و رسوم و شاهکارهای سازمان عاقلانه به نظر نمی رسد.

سبک های رهبری:

رهبر قوی و دارای توانایی های خاص قادر به خلق یک فرهنگ سازمانی منحصر بوده و آنها به کارکنان خود چنین القا می کنند که راه مطلوب را تشخیص دهند و در واقع از آنان می خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود در سازمان و برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که توسط خرد سازمانی ترسیم شده است، تعامل و همیاری کنند. تحقیقات انجام گرفته در رفتار سازمانی سبک های مختلفی برای رهبری ارائه کرده اند که به عنوان نمونه می توان رهبری اثر بخش، رهبری تحول گرا، رهبری خدمتگزار، رهبری کاریزماتیک، رهبری استراتژیک و... را نام برد. همچنین مطالعات نشان داده که موفقیت سازمانی

در گرو رهبری اثربخش است که حاصل از رفتار و بر اساس نوع سبک رهبری به وجود می آید. رهبری اثربخش به مولفه هایی نظیر ایجاد انگیزش، تفویض

اختیار، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، ترسیم چشم انداز مطلوب، الهام بخشی و مربی گری تقسیم می شود. همچنین تجربه نشان می دهد پارامتر هایی چون هوش عاطفی، برون گرایی، ریسک پذیری، هوشمندی، سوگیری های ذهنی، فرهنگ سازمانی و محیط کسب و کار بر انتخاب سبک رهبری اثرگذار بوده و رابطه معناداری میان این عوامل و سبک رهبری وجود دارد. سبک رهبری مدیران بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی خود بوده اما در همین ارتباط باید خاطرنشان کرد که یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت ها مناسب نبوده و یک مدیر می تواند در موقعیت های مختلف سبک های متفاوتی از رهبری را برای سازمان خود انتخاب کند. رهبری فرایند نفوذ در پیروان برای دست یابی به نتایج مورد نظر است (رابینز، ۱۳۷۹: ۲۲) چگونگی این نفوذ بر پایه ی رفتارها و ویژگی های ذاتی رهبر، ادراکات پیروان و زمینه ای که در آن فرایند نفوذ رخ می دهد، تشریح می شود. رهبران، فرهنگ سازی می کنند. نقش اساسی آنان اثرگذاری بر دیگران است، به گونه ای که هدف های از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند.

سبک رهبری را می توان شیوه ی استفاده رهبر از قدرت برای اعمال نفوذ بر دیگران تعریف کرد. با توجه به تاثیر سبک رهبری بر عملکرد سازمانی در اینجا پنج سبک رهبری که در متون نظری مورد تاکید قرار گرفته اند و عبارتند از: خود مدیریتی، تحول گرا، تعامل گرا، ملاحظه مدار و ساختار گرا را تشریح می نماییم.

سبک رهبری خود مدیریتی: چنین رهبرانی به کارکنان کمک می کنند تا استانداردهای عملکرد خود را گسترش دهند و اطلاعات مورد نیاز را برای

مدیریت کردن بر خودشان به دست آورند. ابعاد اصلی مورد استفاده برای اندازه گیری این سبک رهبری عبارتند از:

- تشویق هدف گذاری
- تشویق خود تقویتی
- تشویق خود انتقادی
- تشویق خود انتظاری
- تشویق خود تمرینی (پولیتس، ۲۰۰۱: ۳۵۶).

سبک رهبری تحول‌گرا: این اصطلاح برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار رفت. اگر چه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد. (اوشاگیمی، ۲۰۰۴: ۱۹) باس و اولیو مفهوم و ایده برنزد در مورد رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول‌گرا را ایجاد نمودند. باس و اولیو معتقدند که رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای ماموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (استون و دیگران، ۲۰۰۳: ۲)

رهبری تحول‌گرا فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبری تحول‌گرا از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد. این نوع رهبری زمانی تحقق می یابد که رهبران علائق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدفها و ماموریتها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیاندیشند.

رهبری تحولی، الهام‌بخش منابع انسانی سازمان در بالفعل کردن پتانسیل‌های بالقوه در جهت انجام وظایف در بالاترین سطح عملکردشان است. این نوع رهبران در عین اینکه، توسعه مسئولیت‌های کارکنان را در نظر دارند، توانایی بالقوه آنها را نیز از لحاظ برآورده کردن تعهدات جاری سازمان مورد ارزیابی

قرار می دهند. این رهبران کسانی هستند که می توانند به کارکنان خود روحیه بدهند و در مسیری هدایت کنند که منابع سازمان تایید شود.

رهبران تحول گرا نیازها و فرایندهای پیروان را بالا می برند باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها می شود (کیاکجوری، ۱۳۹۱: ۲۲).

رهبری تحول گرا، کسی است که بمنظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می کند که در نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و کارکنان کار کنند (اومر، ۲۰۱۴: ۸۸۱).

تئوری رهبری تحول گرا به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان برقرار می کنند به وجود آمد.

سبک رهبری تحول گرا یا کاریزماتیک، فقط امیدواری کارکنان را افزایش نمی دهد، بلکه سلسه مراتب نیازهای آنها را نیز با تغییر ارزشها و باورهایشان تغییر می دهد. (ایسلام، ۲۰۱۳: ۸۰).

ویژگی های رهبری تحول گرا

آولیو و دیگران چهار رفتار اصلی که رهبری تحول گرا را تشکیل می دهند به شرح زیر بیان می دارند:

- نفوذ مطلوب یا کاریزما

- انگیزش الهامی

- تحریک هوشی

- ملاحظات شخصی (اوشاگیمی ۲۰۰۴، ۱۹)

نفوذ مطلوب یا کاریزما : سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی

چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می دهد. نفوذ مطلوب باعث می شود که رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند.

انگیزش الهامی: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان.

تحریک هوشی: برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه- حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند، کوشش و تلاش و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند.

ملاحظات شخصی: توجه به تفاوت های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت ها برای یادگیری و تجربه آنها است. افراد به وسیله رهبران حمایت می شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند.

یکی از نگرش های اخیر به رهبری که موضوع بسیاری از تحقیقات اوایل سال ۱۹۸۰ بود، نگرش رهبری تحول گرا است. چنین رهبری، با تشویق پیروان به گذشتن از منافع شخصی خود به نفع سازمان، اعتماد و انگیزش کارکنان را برای کسب عملکرد فراتر از حد انتظار افزایش می دهد. ابعاد این سبک عبارتند از:

• کاریزما

• پرورش فردی

• تحریک فرهیختگی (پولیتس، ۲۰۰۱: ۳۵۶)

رهبری تحول گرا نوعی فرایند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزش ها، باورها، و اهداف پیروان را تحت تأثیر قرار می دهند. سبک رهبری تحول گرا ریشه در مفهوم رهبری کاریزماتیک دارد. این مفهوم که نخستین بار توسط وبر مطرح شد بر صفات و ویژگی های خاص رهبر که ناشی از شخصیت کاریزمای او است تاکید دارد این سبک رهبری بر تشویق افراد، ارزش گذاردن به افراد، مربی و معلم بودن، چشم انداز داشتن، شنود موثر، توانمندسازی دیگران، ارتباط برقرار کردن، مدل سازی، اقناع و صداقت تاکید دارد.

رهبران تحول‌گرا از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنان برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌کنند. توانایی ارزیابی سبک‌ها و پیامدهای سازمانی و دید آینده‌نگر و ایجاد آرمان واحد در اعضای سازمان از اجزای رهبری تحول‌گرا هستند. رهبری تحول‌گرا نوعی چشم‌انداز واضح از آینده ترسیم می‌کند (بنیز، ۱۹۸۵: ۱۶۳)

نظریه رهبری تحول‌گرا ریشه در کارهای برنز دارد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌گرا صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وادار می‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین ادعا می‌کرد: "تنها رهبران تحول‌گرا هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدید هستند، زیرا آنها منشأ تغییرات‌اند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر امواج تغییرات سوارند. (ریتز، ۱۹۸۶: ۴۸۴). در رهبری تحول‌گرا تأکید بر فرآیند ایجاد و تقویت تعهد و سرسپردگی پیروان به اهداف سازمان و تقویت آنان در رسیدن به این اهداف است. برای رهبران تحول‌گرا جاذبه شخصی لازم است ولی کافی نیست. به علاوه یک رهبر تحول‌گرا دارای شرایط زیر است:

- به اهداف طولانی مدت توجه دارد.
- پیروان را به تعقیب یک بینش شخصی تشویق می‌کند و بجای آنکه با سیستم موجود کار کند، با تغییر و دگرگونی سیستم سازمانی به پیشبرد بینش مورد نظر می‌پردازد.
- به پیروان کمک می‌کند تا مسئولیت بیشتری برای پیشرفتشان بپذیرند.
- در زمان مناسب یک برنامه رهبری موفق را توسعه می‌دهد، لذا فعالیت‌های تحول‌گرا بجای آنکه در افراد به خصوص ادامه پیدا کنند، در سیستم سازمانی ادامه می‌یابند.

به طور خلاصه رهبران تحول‌گرا بر تقویت پیروان و پیگیری تغییرات سازمانی و رسمی سیستم‌ها، فرآیندها و ارزش‌های جدید تأکید می‌کنند و در

حقیقت کسانی که دنیا را تکان می‌دهند رهبران و مدیران تحول‌گرا هستند. این دسته از مدیران آزادی عمل بیشتری در کارشان دارند. زیردستان را به تحرک وادارند و برای نیل به اهداف به آن‌ها الهام می‌بخشند و آنان را درباره اینکه هدف چگونه می‌تواند قابل دستیابی باشد تحریک می‌نمایند. آن‌ها رابطه با زیر دستان را حفظ و آزادانه اطلاعات را با آن‌ها تقسیم می‌کنند. مطالعات انجام گرفته در مورد مدیران اجرایی مؤسسات بازرگانی، افسران ارشد ارتش، مدیران ارشد دولتی و ... نشان داده که مدیران تحول‌گرا در شغل خود بسیار کارآمد توصیف شده‌اند.

عناصر کلیدی رهبری تحول‌گرا

داشتن اهداف والاتر. این مدیران عمدتاً عشق عمیقی برای اهداف و مخاطبان خود دارند. اهدافی که برایشان سودآور هستند برای آن‌ها ارزش درونی دارند که اغلب راه‌حل‌هایی را خلق کرده و به اشتراک می‌گذارند که به کاربران کمک می‌کند به اهداف خود برسند.

در اولویت قرار دادن نقاط قوت سازمان. این رهبران اهداف والای خود را بر اساس رشد و صمیمیت کارمندان خود و سپس نجات سازمان در مقابل تغییرات بازار، اولویت‌بندی می‌کنند و در تمام این موارد التزام به فرهنگ مشارکت، هم از نظر فیزیکی و هم از نظر احساسی، دارند.

پیگیری نوآوری‌های صنعتی. یکی از مسائلی که عشق دوطرفه بین مدیریت تحول‌گرا و کاربران نامیده می‌شود، تمایل به رسیدن به راه‌حل‌های جدید انجام امور می‌باشد که در جهت کمک به کاربران خود از طریق استفاده از تجربیات آن‌ها برای رسیدن به اهداف جدید است. (تنینباوم، ۱۹۸۵: ۵۵)

تاریخچه نجات و پیشرفت از طریق تحولات داخلی. رهبران تحول‌گرا اغلب تاریخچه‌ای از تحولات داخلی دارند که برخی از آن‌ها مخزنی از دانش و شعور سازمانی را ایجاد می‌کنند که منجر به فهم آن‌ها از تحولات مربوط به علایق کارمندان خود می‌شود.

چهار گام برای تبدیل شدن به یک رهبر تحول‌گرا

۱- سبک مدیریتی خود را شخصی کنید.

دیدگاه‌های شخصی شده ارائه دهید. سبک رهبری خود را با شخصیت‌ها، نیازها، و مهارت‌های تیم خود سازگار کنید. بیش از آنکه یک رئیس باشید، یک مربی باشید. کار را بر اساس علایق و استعدادها تعیین و محول کنید، اما نقاط

آسایش آن‌ها را هم مورد چالش قرار دهید. از پیشرفت کاری آن‌ها بدون در نظر گرفتن تصدی‌اشان حمایت کنید و به رشد آن‌ها به عنوان یک فرد اهمیت دهید، و نه به عنوان یک کارمند.

۲- مشوق خلاقیت باشید.

شرایط شبیه سازی ذهنی را فراهم کنید.

نوآوری را از طریق به چالش کشیدن فرضیه‌هایی در مورد آنچه قابل انجام یا غیرقابل انجام است، پرورش دهید. با اشتباهات و شکست‌ها به نحوی برخورد کنید که نشان دهید از ریسک‌پذیری استقبال می‌کنید. حمایت خود را اعمال کنید، منابع را تأمین کنید، و موانع تغییر را از سر راه بردارید. مسائل را به شانس‌هایی برای یادگیری تبدیل کنید. وقتی همه با شما موافق هستند، دوباره فکر کنید. نشان دهید که به تفکر مستقل اهمیت می‌دهید و برای افرادی که شما را به چالش می‌کشند، ارزش قائلید.

۳- راهنمایی کنید، تشویق کنید و الهام ببخشید.

انگیزش‌های الهام بخش را تشویق کنید.

تیم خود را در جهتی که می‌خواهید حرکت کند، به سمت اهداف بزرگ هدایت کنید. آن‌ها را تشویق کنید تا از طریق تجلی علایق و اهداف شما و با خوشبینی و اعتماد و اتصال وظایف‌شان با یک هدف بزرگ‌تر، در کار خود بهترین باشند. کار شما آنجا تمام نمی‌شود؛ آن‌ها را متقاعد کنید تا از طریق به کارگیری استعدادهایشان و به کارگیری مجدد روحشان و جشن گرفتن موفقیت‌هایشان پیش بروند.

۴- الگویی برای وظایف و نقش‌ها باشید.

تأثیرات ایده‌آل را تضمین کنید.

مطابق با استانداردهای اخلاقی عمل کنید؛ هم از نظر اخلاقی و هم از نظر کلامی. همانند کودکانی که از والدین خود تقلید می‌کنند، تیم شما از آنچه انجام می‌دهید نت‌برداری کرده و از آن به عنوان الگویی برای چگونگی رفتار یا برخورد خود استفاده خواهند کرد. اینکار به صورت خودکار اتفاق خواهد افتاد، - چه آن رفتار مثبت باشد و چه منفی- مردم الگوها و مثال‌های شما را دنبال خواهند کرد. این امر در مورد رهبران تحول‌گرا زیاد اتفاق می‌افتد- مردم به جد می‌خواهند شبیه شما باشند. (باس، ۱۹۹۷: ۱۴).

به طور خلاصه، رهبری تحول‌گرا بر پیروان خود اثر بسیار قوی می‌گذارد. رهبر تحول‌گرا چشم‌اندازی را به شیوه‌ای جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم‌انداز را بیان می‌کند. و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می‌دهد، ارزشها را با اقدامات نمادین تاکید می‌کند، با الگو بودن هدایت می‌کند، و کارکنان را برای رسیدن به چشم‌انداز توانمند می‌سازد. (استون، ۲۰۰۴: ۳۵۲).

مقایسه رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا

رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا کیفیات و ویژگیهای تقریباً یکسان و مشابهی دارند. با مطالعه در این دو سبک رهبری مشخص می‌شود که هر دو این سبک‌های رهبری ریشه در مفهوم رهبری کارزماتیک دارند. این مفهوم که نخستین بار توسط وبر مطرح شد بر صفات و ویژگی‌های خاص رهبر که ناشی از شخصیت کاریزمای او است تاکید دارد. با مقایسه این دو سبک رهبری مشخص می‌شود که هر دو بر تشویق افراد، ارزش‌گذاران به افراد، شنود موثر، مربی و معلم بودن و توانمندسازی دیگران تاکید دارند. در واقع بر اساس تئوریهای مذکور، بیشترین شباهت را می‌توان در توجه فردی و تاکید بر توانمندسازی دیگران مشخص نمود. هر دو سبک بر چشم‌انداز داشتن، شنود

موثر، توانمندسازی دیگران، ارتباط برقرار کردن، مدلسازی، اقناع و صداقت تاکید دارند.

رهبری تحول گرا و رهبری خدمتگزار دو تئوری متضاد و در مقابل هم نیستند. بلکه آنها ایدئولوژی های مکمل هستند. زیرا هر دو آنها شکلهای عالی رهبری را معرفی می کنند (استون، ۲۰۰۴: ۳۵۹).

اما این دو مفهوم تفاوت هایی نیز دارند، در حالی که هر دو رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا بر تاثیر گذاشتن و نفوذ تاکید می کنند، رهبری خدمتگزار به شیوه ای غیر سنتی یعنی قرار گرفتن در مقام خدمتگزاری به این تاثیر دست می یابد. رهبری خدمتگزار تاکید بیشتری بر خدمت کردن به پیروان دارد و همچنین آزادی بیشتر و اعتماد بیشتری به زیردستان نشان داده می شود.

رهبری تحول گرا بیشتر بر اهداف سازمانی تاکید دارد در حالی که رهبری خدمتگزار بر افراد که پیروان او هستند تاکید و تمرکز دارد.

در مدل رهبری خدمتگزار، انگیزه رهبر برای رهبری از احساس برابری رهبر با زیردستان ناشی می شود. به عبارت دیگر سیستم اعتقادی رهبر، او را مجبور می کند که خود را همتراز و برابر با کسانی که هدایت می کند، بداند. یعنی تمام اعضاء سازمان از حقوق، اطلاعات و چشم انداز برابر و مشابه برخوردار بوده و نقش رهبر تسهیل در شکل گیری گروه در سازمان است (کازمونکو، ۲۰۰۴: ۸۶).

رهبری خدمتگزار همانند رهبری تحولگرا با استفاده از مکانیزم های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاست های سازمانی و شیوه ها و روش ها باعث ایجاد فرهنگ مولد روانی با ویژگی های معنوی بودن، شخصی، مولد، منفعل و تمایل به حفظ وضع موجود می شود که این فرهنگ موجب می شود که رهبری خدمتگزار در محیط های ثابت موفق تر عمل کند و در محیط های پویا به شکل ناموفق تر از رهبری تحولگرا عمل کند و این سبک رهبری را برای دوره ثبات و آرامش در سازمان مناسب کند. در مقابل رهبری تحولگرا با

استفاده از مکانیزم‌های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاست‌های سازمانی و شیوه‌ها و روش‌ها باعث ایجاد فرهنگ توانمندسازی پویا با ویژگی‌های فعال، قوی، پویا و نوآور می‌شود. این فرهنگ سبب می‌شود که رهبری تحول‌گرا در محیط‌های پویا موفق‌تر عمل کند و در محیط‌های ثابت به شکل ناموفق‌تر از رهبری خدمت‌گزار عمل کند و این سبک رهبری را برای دوره‌های بحران یا گذار از وضعیت فعلی و مخصوصاً زمان‌های ایجاد تغییر مناسب کند.

سبک رهبری تعامل‌گرا: این سبک، بر مجموعه‌ای از تعاملات بین رهبر و زیردستان مبتنی است. چنین رهبری نقش پیروان را برای رسیدن به نتایج مورد نظر روشن می‌کند و با اعطای پاداش‌هایی، بر رفتارها و ویژگی‌های زیردستان اثر می‌گذارد ابعاد این سبک عبارتند از:

• پاداش اقتضایی

• مدیریت بر مبنای استثنا (پولیتس، ۲۰۰۱: ۳۵۷)

ابعاد رهبری تعامل‌گرا

دانتون (۱۹۷۳) واژه تبادل را به مفهوم فرایند مبادله - معاوضه و به مثابه ارتباطات قرار دادی - پیمانی، در زندگی اقتصادی مطرح کرد که مشروط به ثبت خوب از سوی طرفین مشارکت می‌باشد. به گفته او انجام الزامات تبادل، موجود اعتماد و یک ارتباط پایدار خواهد بود که طی آن منافع دو جانبه تامین و مبادله خواهد شد. دانتون بین تبادل منفی و مثبت نیز تمیز قائل شد؛ تبادل مثبت را "دریافت پاداش در صورت اطاعت از رهبر" و تبادل منفی را "تهدید به تنبیه برای عدم شکایت" عنوان کرد.

هورن (۱۹۹۶) بیان می‌دارد که در رهبری تعامل‌گرا، رهبر به واسطه گستره‌ای از تعاملات با زیردستان، وظایف، پاداش‌ها و ساختارها را برای کمک به آن‌ها به منظور تامین نیازهایشان ضمن تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی برهم منطبق می‌نماید. رهبری تعامل‌گرا تنها تامین‌کننده بخشی از نیازمندی‌های رهبری سازمانی است و زمان پویای امروز چیز بیشتری می‌طلبد و عصر، عصر رهبران بزرگ است. رهبرانی که به واسطه برخورداری از دیدگاه بلند و روشن از آینده و قدرت شخصیتی، تأثیری الهام

بخش برزیردستان دارند(شومر، ۱۹۹۶: ۲۰). واژه رهبری تعامل گرا اغلب برای توصیف مدیرانی به کار می رود که ایده های تئوری رفتاری و اقتضائی مخصوصا تئوری مسیر- هدف را مورد استفاده قرار می دهند(همان). این رهبران پیروانشان را هدایت نموده و آنها را در جهت دستیابی به اهداف تثبیت شده با تصریح نقش و وظیفه مورد نیاز، تحریک می نمایند(رایینز، ۱۹۹۸: ۱۴). رهبری تعامل گرا عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو، به طوری که تمایلات فردی طرفین تامین گردد. در این نوع رهبری به همه چیز از دید میزان منفعتی که عاید افراد می گردد نگرسته می شود و رابطه رهبر با پیروان، سوداگرانه و بر مبنای مبادله یک چیز برای چیز دیگر است. لیتوود (۱۹۹۲) نیز معتقد است که رهبران تعامل گرا بعضی مواقع رهبری دادوستدی نامیده می شود که مبتنی بر مبادله خدمات برای دریافت انواع مختلف پاداش ها که رهبر حداقل بخشی از آن را در کنترل خود دارد می باشد.

بانز (۱۹۷۸) معتقد است که رهبران تعامل گرا سه وظیفه را انجام می -

دهند:

- فعالیت های زیر دستان را مشخص می کنند.
 - نیاز زیر دستان را مشخص می کنند.
 - بین فعالیت ها و نیاز های زیر دستان رابطه برقرار می کنند.
- رهبری تعامل گرا تنها تامین کننده بخشی از نیازمندی های رهبری سازمانی است. هرزبرگ بین نیاز های سطوح پایین با نیازهای بهداشتی و نیازهای سطوح بالاتر با نیاز های انگیزشی (درونی) تفاوت قائل می شود. ارضاء نیازهای بهداشتی کارمندان را تا سطح ناراضی نبودن برمی انگیزد ولی هنوز کارمندان ارضاء نشده اند. رضایت نتیجه ارضاء نیازهای ویژه انگیزشی و درونی است. سرجیووانی (۱۹۹۰) بیان می کند که رهبری تعامل گرا نیازهای اساسی، ابتدایی و بهداشتی را ارضاء می کند ولی رهبری تحول گرا علاوه بر نیازهای سطوح بهداشتی و نیازهای انگیزشی، نیازهای سطوح بالاتر را نیز ارضاء می کند. رهبری تعامل گرا با معامله، معاوضه و برآوردهای قراردادی بین کارمند و

مدیر مترادف است، بنابراین با نام تعامل گرا مشخص می شود. باس در سال ۱۹۸۵ تشریح کرد که پاداش و جریمه به عنوان جنبه‌های رهبری قراردادی، دو فاکتور اساسی رهبری تعامل گرا محسوب می شوند. باس فاکتورهای رهبران تعامل گرا را چنین بیان می کند: اولین فاکتور پاداش اقتضائی که شامل جبران یا پاداشها برای مفهوم عملکرد می باشد. از نظر باس این رهبران تنها به مبادله پاداش در برابر عملکرد خوب می پردازند و میزان دستیابی به اهداف را تعیین می کنند. بنابراین رهبران تعامل گرا پیروانشان را در جهت تبیین الزامات نقش و کار در جهت دستیابی به هدفها، راهنمایی می کنند یا برمی انگیزانند. رابینز می گوید: دومین فاکتور که باس مطرح می کند مدیریت بر مبنای استثناء فعال است. این ایده بیانگر رفتار صحیح، که توسط مدیر در مقابل انحراف از حد متوسط غیر قابل قبول کارمندان به کار گرفته می شود، است یا به عبارت دیگر رهبران تعامل گرا انحراف از معیارها و قوانین و مقررات را جستجو و کنترل می کنند و براین اساس اقدام اصلاحی انجام می دهند. همچنین رهبران مرادده ای شیوه مدیریت بر مبنای استثناء را به طور منفعل به کار می گیرند. این رهبران تنها هنگامی اقدامات اصلاحی را اعمال می کنند که زیر دستان در رسیدن به اهداف سازمان موفق نگردیده و به عبارت دیگر، رهبران تعامل گرا تنها هنگامی وارد عمل می شوند که معیار و قانون و روشها تامین و رعایت نشود (دهقانیان، ۱۳۸۰: ۱۶). باس، سومین فاکتور رهبری تعامل گرا را واگذاری مسوولیتها می داند و در بسیاری از موارد از اتخاذ تصمیم اجتناب می کند. بنابراین از این نظر به کار و رابطه با کارکنان توجه اندکی دارند. فاکتور دیگری را برای رهبران تعامل گرا در نظر می گیرند و آن این که رهبران تعامل گرا تغییرات بنیادی ایجاد نمی کنند، بلکه بیشتر اقدامات صوری و ظاهری انجام می دهند. آنان بیان می دارند که رهبران تعامل گرا از قدرت پست و مقام برخوردارند و قدرت پست و مقام شامل دو نوع قدرت تنبیه و پاداش است. رهبران تعامل گرا سعی در نمایش دادن و کنترل کارکنان به طریق عقلانی یا اقتصادی دارند. آن ها حمایت های ملموس و غیر ملموس فراهم می کنند و منابع را در اختیار پیروان قرار می دهند تا عملکرد مثبت آن ها را شاهد باشند و به مبادله منصفانه عملکرد و پاداش بپردازند. رهبران تعامل

گرا با زیر دستان در شکل یک مبادله مصلحانه و سازنده رفتار می کنند. سبک ساختاری یا پاداش اقتضایی و سبک مصلحانه یا مدیریت بر مبنای استثنا بر چسب زده می شود، رهبری تعامل گرا به عنوان انتظارات و ارتقا عملکرد برای رسیدن به این سطوح تعریف می شود. پاداش راهنمایی اقتضایی و مدیریت انتظار دو رفتار عمده و مرکزی مربوط به رهبران تعامل گرا با پیروانشان در سازمان ها می باشد (کریم زاده ، ۱۳۸۷: ۲۰)

از نظر باس و اولیو (۱۹۹۳)، کارک و شامبر (۱۹۹۹) ، بطور کلی ابعاد رهبری تعامل گرا عبارتند از:

پاداش اقتضایی: به رفتار رهبرانی دلالت می کند که بر مبادله منابع تاکید می ورزند و عبارت است از فراهم کردن انواع مختلف پاداش جهت دستیابی به اهداف هر دو طرف (یعنی رهبر و پیرو) پاداش اقتضایی سبک رهبری تعامل گرا یادگیری انتظارات و شناخت خواستنی ها را آسانتر می کند. مصادیق پاداش اقتضایی عبارتند از:

آماده سازی زیردستان: بحث با لغات ویژه در مورد پاسخ های ناشی از رسیدن به عملکرد مورد نظر.

تبیین آنچه فرد می تواند انتظار رسیدن به آن را داشته باشد در مقابل انجام آنچه وظیفه اوست.

اظهار رضایت وقتی دیگران به انتظارات مورد نظر دست یافته باشند. مدیریت استثناء فعال: عبارت است از نظارت بر انحرافات از نقش ها و استانداردها و تصحیح آنها آیین رهبران دارای استانداردهای جزئی و دقیق برای انجام امور هستند، و ممکن است زیر دستان را به علت عدم آیین استانداردها تنبیه کنند. در این سبک رهبری ، رهبران منتظر رخداد مشکلات می شوند و سپس به محض بروز آنها اقدامات اصلاحی را در پیش می گیرند. مصادیق مدیریت استثناء فعال عبارتند از:

تمرکز بر بی قاعدگی ها، خطاها ، استثناء ها و انحرافات از استانداردها. متمرکز ساختن تمامی توجه به سمت خطاها ، شکایات و شکست ها.

معطوف کردن توجه به سوی شکست ها جهت دستیابی به استانداردها.

مدیریت استثناء منفعل: اشاره به رفتار رهبرانی دارد که در امور و مسائل مداخله نمی‌کند، مگر زمانی که استانداردها رعایت نشده باشند. این روش در حقیقت شکل دیگری از مدیریت است که منفعل تر بوده و عاری از عکس‌العمل می‌باشد. در این سبک به شکلی منظم به مشکلات و موقعیت ها پاسخ داده نمی‌شود. مدیران منفعل به طور واضحی از توافقات دقیق، انتظارات روشن و فراهم ساختن اهداف و استانداردهای مد نظر جهت پیشرفت اجتناب می‌کنند. این سبک رهبری اثر منفی بر نتایج و پیامدهای مطلوب دارد. این طرز عمل شبیه به سبک بی بند و باری و یا فقدان رهبری است. هر دوی این سبک‌ها اثرات منفی و مخربی بر زیردستان دارند.

مصادیق مدیریت استثناء منفعل عبارتند از:

عدم مداخله با مشکلات تا زمانی که جدی شوند.

انتظار برای رخداد خطاها و عدم نشان دادن عکس‌العمل ها تا قبل از رخداد خطا.

نمایش واضح «مشکلات باید حاد شوند» قبل از اینکه من عکس‌العملی نشان دهم.

بی بند و باری: رهبرانی که از پذیرفتن هر گونه مسئولیت اجتناب می‌ورزند از تصمیم گیری نیز ابا دارند و از تصمیم گرفتن طفره می‌روند. (شرمهورن ، ۱۹۹۷: ۴۴).

مصادیق بی بند و باری عبارتند از:

- اجتناب از درگیر شدن وقتی مباحث مهمی مطرح می‌شود.

- غایب بودن زمانی که مورد نیاز است.

- اجتناب از تصمیم‌گیری.

- تاخیر در پاسخ به سوالات.

لازم به ذکر است رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا توسط پرسشنامه قابل سنجش و ارزیابی است. محققان به طور روز افزون در می‌یابند که کارکنان در فضایی که رهبری تحول‌گرا (رهبری تغییر) اعمال می‌شود، بیشتر

برانگیخته می‌شوند، بهره‌وری بالاتری دارند و راضی‌ترند. مدارک و شواهد موجود نشان می‌دهد که رهبرانی که در افراد ایجاد تحول می‌کنند در مقایسه با رهبران تعامل‌گرا برتری‌های زیادی دارند و موفق‌تر هستند.

سبک رهبری ملاحظه مدار: به میزانی اشاره دارد که فرد از روابطی شغلی برخوردار است که به روابط متقابل و احترام به زیردستان معروف است (رابینز، ۱۳۷۹: ۲۲۱).

سبک رهبری ساختارگرا: به میزانی اشاره دارد که رهبر به تعریف و سازمان‌دهی نقش خود و زیر دستان در پیگیری اهداف سازمانی می‌پردازد و تلاش می‌کند کار، روابط کاری و اهداف را سازماندهی کند (رابینز، ۱۳۷۹: ۲۲۱). رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا مانند سایر مطالعات پیرامون رهبری با محدودیتهایی مواجه شده‌اند. نویسندگانی که در این مقوله قلم می‌زنند، دقت لازم را برای تعریف و تبیین ابعاد این مفاهیم انجام نداده‌اند. «جوزف راست» در کتاب رهبری برای قرن ۲۱، ضمن ارائه گفته‌هایی در مورد مطالعات رهبری از عدم ارائه تعاریف دقیق، روشن و قابل استفاده در مقوله رهبری توسط محققان، نویسندگان و کارگزاران رهبری انتقاد می‌کند (لوب، ۲۰۰۴، ۱).

در اینجا بررسی مبانی، تشابهات و تفاوت‌های موجود در زمینه رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا و ارائه چارچوبی برای تعیین تفاوت‌های این دو سبک رهبری انجام می‌پذیرد.

رهبری دموکراتیک/مشارکتی

از تئوری رهبری در گذشته تا دیدگاه‌های رهبری نوظهور (مانند رهبری تعاملی، رهبری تحول‌گرا و همچنین رهبری کاریزماتیک)؛ تمرکز تحقیقات در مورد رهبری از رفتار و ویژگی فردی به موقعیتی و همچنین تعامل بین رهبران و اعضاء منتقل شده است. با این حال، هنوز عملکرد رهبری شخص رهبر برجسته‌تر است. از سوی دیگر، برخی از مطالعات در دهه‌های گذشته وجود دارد که تاکید را از رهبر فردی در یک ساختار سازمانی به

یک رهبری جمعی توسط اعضای تیم انتقال داده است (انسلی، ۲۰۰۶: ۱۰). اهمیت رهبری مشارکتی با مشارکت جمعی اعضا در کارهای مبتنی بر تیم برجسته شده است علاوه بر این، از آنجا که یادگیری تیمی یک استراتژی مهم است که می تواند مزایای رقابتی سازمان، بهبود کیفیت و نوآوری و رضایت مصرف کنندگان را افزایش دهد، بسیاری از سازمان ها به افزایش یادگیری تیمی توجه می کنند.

در مقایسه با رهبری عمودی که توسط رهبری رسمی یا فردی تشکیل شده است، رهبری مشارکتی به رهبری غیرمتمرکز در اعضای تیم وزن و ارزش می دهد. علاوه بر این، اهمیت رهبری مشارکتی با مشارکت جمعی اعضا در کارهای مبتنی بر تیم برجسته شده است (پیرس و مانز، ۲۰۰۵: ۲۲). بخصوص در رهبری تیمی که در آن مشارکت بیشتر اعضای تیم روی چشم انداز و هدف و روند فرآیند است، این مقاله دیدگاه به اشتراک گذاری در گروه های کاری را با بررسی و تحقیق در مورد رهبری مشارکتی و به اشتراک گذاری دانش در افزایش یادگیری تیمی در گروه های کاری برجسته می کند .

وارلی و لاولر (۲۰۰۶) به سه مزیت رهبری مشارکتی اشاره می کنند. اول، گسترش قدرت و دانش در میان اعضا که اجازه ی واکنش سریع در برابر اطلاعات بدون هر گونه جهت گیری از بالاو پایین در سازمان را می دهد ، رهبری مشارکتی به طور موثر جایگزینی برای سلسله مراتب است . دوم، از آنجا که روش به اشتراک گذاری هسته ی اصلی رهبری است ، اعضا میتوانند مهارتهای مدیریت و رهبری را از طریق مشارکت در اجرای استراتژی، ایجاد ارزش و دیگر وظایف در سازمان توسعه دهند. سوم، آنست که همیشه آن موردی را که رهبران در سطوح مختلفی در محیط خارجی درک کرده اند و همچنین قابلیت های داخلی سازمان به عنوان روندهای مهم برای تغییر شرکت ها دیده می شود. این سخن بخصوص زمانی مشخص است که یک رهبر قهرمان تک دست از کار می کشد و تحول ممکن است بی نتیجه بماند .

رهبری کاریزماتیک

گرچه، ماکس وبر به عنوان مبدع و نشردهنده نظریه رهبری کاریزماتیک شناخته شده است، اما تقریباً تمام کسانی که پس از رنسانس صاحب نظر در مسائل فلسفی و انسانی بوده اند، به نوعی به این مطلب اشاره کرده اند. دوران پس از رنسانس نظریات مختلفی در شناخت طبیعت و سرشت انسان ارائه شده است. گروهی از صاحب نظران معتقد بودند که انسان دارای بعد منطقی، عقلایی و استدلالی است. در مقابل آنها، گروهی اعتقاد داشتند که انسان ها از مجموعه ای از احساسات، عواطف و هیجانات برخوردارند که موجب بروز رفتار می شود. تا زمان ماکس وبر نظر دقیقی وجود نداشت که کدام بعد از وجود انسان باعث ایجاد رفتار شده و یا آن را تحت الشعاع قرار می دهد. کار مهم ماکس وبر این بود که در بعد عقلایی، مفهوم دیوان سالاری و در بعد عاطفی، مفهوم کاریزماتیک را ارائه کرد و تمایز بین این دو مفهوم را کاملاً مشخص ساخت. امروزه، مفهوم دیوان سالاری به عنوان زیر بنای نظریه های مدیریت شناخته می شود، اما مفهوم کاریزماتیک در ابتدا با برخوردهایی تخطئه آمیز روبه رو شد. با گذشت زمان، این مفهوم سرانجام توانست در فرهنگ نظری رسوخ کند. البته شرح و بسط های فراوانی نیز بر نظریات ماکس وبر شده است که از بیان آنها خودداری می شود.

کاریزما، در لغت یعنی فرهمند یا فرمندی و یا به عبارتی دیگر جاذبه استثنایی. کاریزماتیک کلمه ای یونانی به معنای موهبت است. کلمه کاریزما در کتاب مقدس مسیحیان به کار رفته است تا روح مقدس را توصیف کند. وحی، حکم، تعلیم، کشیش، عقل و شفا دادن، نمونه ای از موهبت های پرجذبه اند که در کتاب مقدس مسیحیان توصیف شده اند. کاریزما، در اصطلاح به خصوصیت کسی گفته می شود که بشخصه و یا به عقیده دیگران، دارای قدرت رهبری فوق العاده است. این اصطلاح اغلب در علوم سیاسی و جامعه شناسی به کار برده می شود تا زیرمجموعه ای از رهبرانی را که با استفاده از نیروی توانایی شخصی خود می توانند تأثیراتی عمیق و استثنایی در پیروان خود داشته

باشند، توصیف کنند. وبر، کاریزما را چنین توصیف می کند: «ویژگی خاصی از یک شخصیت پدیده». رهبری کاریزماتیک یا رهبری مبتنی بر جاذبه استثنایی، به گونه ای از رهبری گفته می شود که دارای قدرت و توانایی الهام بخشی به پیروان باشد و این در حالی است که توانایی ها صرفاً از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. در این نوع رهبری، رابطه ای بدون استفاده از پاداش های مالی و اعمال زور برقرار می شود.

عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک

به طور کلی، دو دیدگاه در مورد عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک وجود دارد:

الف) شرایط اجتماعی و تاریخی: بعضی محققان علم مدیریت گفته اند شرایط اجتماعی و تاریخی عوامل اصلی بحرانی در ظهور رهبران کاریزماتیک هستند (کانگر، ۱۹۸۷: ۲). وبر، رهبری کاریزماتیک را پدیده ای می داند که اغلب در شرایط و وضعیت های منحصر بفرد و نادر ظهور می کند (حداقل از نظر آماری این چنین است). آقای آبریچ براساس تحلیل هایی که در زمینه بسیاری از رهبران کاریزماتیک صورت گرفته است، می گوید: «رهبران کاریزماتیک، پیش از بحران هایی که آنها را به قدرت می رساند، اغلب نالایق، معمولی و کم جاذبه به نظر می رسند». وی معتقد است پیوند عمیق احساسی پیروان با رهبران کاریزماتیک، احتمالاً از موقعیت ها و وضعیت هایی خاص در سازمان سرچشمه می گیرد. روح معتقد است زمان اوج شکوفایی رهبران کاریزماتیک اغلب در خلال زمان هایی است که ناآرامی و نارضایتی اجتماعی، بویژه داخل شرکت وجود دارد. در چنین مواقعی، بی تجربگی و ارزش های ضدانسانی سازمان ها باعث می شود تا پیروان، از رهبران اطاعت کنند و واکنش های روانی تازه ای از خود نشان دهند. از نظر آنها، وجود بحران، عامل اصلی رفتارهایی است که به شخصیت رهبر کاریزما (به عنوان هسته مرکزی) پیوند می خورد.

ب) پویایی های بین رهبر و پیرو: سه نوع رابطه عاطفی و احساسی بین رهبران و پیروان وجود دارد. این روابط در نهایت منجر به شکل گیری رهبران

کارزماتیک در سازمان ها و حتی جوامع می شوند. این سه نوع رابطه عبارتند از:

روابط انعکاسی: این نوع روابط ریشه در مکانیسم روان شناسی فرافکنانه دارد. خصیصه اصلی فرافکنی، در این حقیقت خلاصه می شود که فرایندهای ناخودآگاه رخ داده در روابط متعدد را نشان می دهد. لیند هولم (۱۹۸۸) روابط رهبری را همانند افتادن در دام عشق می داند. در چارچوب این نظریه، طرح-هایی مشابه انسان عاشق برای پیروان وجود دارد، نظیر رفتارهای عاشقانه، بزرگنمایی معشوق و یا چشم پوشی و کوچک دیدن اشتباهات او. فروید، به روابط با رهبران در قالب اظهار فرافکنی یک پدر می نگرد. «قاطعیت و قدرت اراده و فعالیت پرانرژی (خصیصه های مرتبط با رهبران) بخشی از تصویر یک پدر است. به بیانی دیگر، مطابق با این توصیف، رهبر لزوماً «شخص واقع» نیست بلکه نتیجه اشتیاق ناخودآگاه پیروان است. البته این که چرا هزاران نفر به سمت شخصی همسو می شوند در نوع خاصی از فرافکنی است که فرافکنی خودشیفتگی نامیده می شود. کسانی که از خودشیفتگی محرومند، ممکن است بعدها در زندگی برای جبران آن، سراغ جهاتی دیگر بروند؛ مثلاً به سراغ کسانی بروند که رهبر نامیده می شوند».

روابط نمادین: برخلاف روابط انعکاسی رهبران با پیروان که معمولاً بر مبنای فرایندهای روان شناسی ناخودآگاه بود، روابط نمادین بر مبنای مفاهیم، پیام ها، ایدئولوژی ها و ارزش های مفهوم محور یا مضمون محوری رشد می کند که از رهبر انتظار ارائه یا تأکید بر آنها می رود. مثلاً، ستایش ماندلا (رهبر آفریقای جنوبی) پیش از آزادی از زندان و پس از آن ستایش یک شخص نبود. او «تجسمی از شخصیت آینده» بود. او همان طوری که هم خودش و هم دوستانش تصریح کرده اند، یک «تمثال» و نمادی از آزادی، استقلال و هویت نوین ملی بود. در روابط نمادین، رهبران بر خود ادراکی پیروان تأثیر گذاشته و انگیزه آنها را برای خود ابرازی برمی انگیزانند. از آنجا که مکان ها، مردم، موضوعات و موجودات خاص، مضامین عاطفی گویایی دارند، رهبران خاص هم

ممکن است مقاصدی روشن در ارتباط با هویت پیروان خود داشته باشند. بنابراین آنها ابزاری روانی برای ارتقای ارزش پیروان خود هستند. این حقیقت که پیروان، خود را به رهبری خاص پیوند می دهند، آنها را به بخشی از جوهره رهبر تبدیل می کند. افزون بر این، چون ارزش ها و هویت، پایه ای اجتماعی دارند، رهبری که الگوی این ارزش‌هاست، در واقع نقش اتصال‌دهنده بین ادراک‌های فردی پیروان و ارزش‌ها و هویت مشترک اجتماع بزرگ‌تر را برعهده دارد. مسینتیر در ۱۹۸۱ نظر جالبی در همین مورد ارائه کرد. از نظر او، رهبر قصد و حکایتی را بیان می کند و هنگامی که مردم خودشان را به رهبر پیوند می دهند، در حقیقت خود را به داستانی پیوند می دهند که همگی به طور مشترک خویشتن را در آن می بینند. در کل، عنصر عاطفی در روابط نمادین، از طریق طبیعت ایدئولوژیک چشم اندازی که رهبر ارائه می کند و نیز تأکید رهبر بر هویت اجتماعی، شکل می گیرد. مثلاً از طریق ارتباط با تاریخ مشترک جمعی و نمادهای مشترک که آن را از دیگر مجموعه‌ها متمایز می سازد.

روابط توسعه‌ای: تبیین‌های انعکاسی و نمادین در روابط رهبر و پیرو، بیشتر در مورد رهبران سیاسی و اجتماعی رخ می دهد و معمولاً در وضعیت‌هایی فعال است که با تغییرات زیاد همراهند. مطلب مهم این است که کاریزما به ویژگی عادی تبدیل می شود که فقط مربوط به رهبران سیاسی و اجتماعی نیست بلکه مربوط به سطوح یکنواخت رهبران در سازمان‌ها، مربی‌ها، مسئولان شهری، رهبران تیم‌های ورزشی و به بیانی دیگر، هر کسی که بر روی احساسات دیگران تأثیر می گذارد نیز باشد. رابطه توسعه‌ای، این گونه توصیف می شود: «تأثیری عاطفی که باعث می شود افراد روابط خود را با رهبر افزایش داده، رفتار افراد اخلاقی‌تر شده و کارهایی انجام دهند که این کارها، ماورای هنجارهای پذیرفته شده در محیط هستند، مثل اختراعات و ابداعات». رهبرانی که احساس امنیت را برای پیروان فراهم می کنند، باعث می شوند مجموعه‌ای از انرژی‌های بالقوه محسوس‌تر شود که این انرژی‌ها به کارکردهای توسعه‌ای بشری منجر می شود، مثل پیشرفت‌های شخصی و پاسخ به درخواست‌های عقلانی جامعه.

ویژگی‌ها و مؤلفه‌های رهبر کاریزماتیک

پیروان، رهبران کاریزماتیک را براساس کنش‌های متقابل می‌شناسند و به آنها هویت می‌دهند. به کاریزما باید به عنوان صف و ویژگی ساخته شده توسط پیروان، یعنی کسانی که مجموعه‌ای از رفتارهای معینی را در وضعیت‌ها و شرایط سازمانی، از رهبر مشاهده می‌کنند نگاه کرد. رفتار مشاهده شده رهبر در سازمان را می‌توان با بیان ویژگی‌های کاریزماتیک پیروان او تفسیر کرد و چنین صفات غیر وضعیتی، از رفتارهای مطالعه شده رهبری نتیجه گرفته شده است. کاریزما بودن، صفتی فردی که حاصل جایگاه فرد در سازمان باشد، نیست بلکه ویژگی خاصی است که از رفتارهای رهبر منتج می‌شود. شاید بتوان گفت که در این زمینه یکی از عمیق‌ترین تحقیقات، دسته‌بندی کانگر و کانانگو است. این دو محقق، اشاره دارند که اگر خصلت کاریزما به رفتارهای مشاهده شده از افراد بستگی دارد، پس یک سری مؤلفه‌های رفتاری وجود دارد که مسئول این صفات هستند. آنها، به بررسی این مؤلفه‌ها پرداخته و ویژگی‌ها و صفات رهبری را در قالب این دسته‌بندی ارائه کردند. جدول صفحات بعد، فهرستی از مؤلفه‌های رفتاری قابل تمیز از رهبری کاریزماتیک را به نمایش گذاشته است. این مؤلفه‌ها به هم پیوسته بوده و وجود یا عدم و نیز شدت آنها در رهبران، متفاوت است. نتایج مؤلفه‌های رفتاری تحقیقات نشان می‌دهند که: مؤلفه‌های رفتاری رهبری کاریزماتیک با یکدیگر رابطه داشته و یک گروه را با یکدیگر تشکیل می‌دهند. رهبران، وقتی کاریزماتیک هستند که چشم اندازه‌های آنان بسیار متضاد با وضعیت کنونی باشد، ولی در عین حال باید برای پیروان آزادی عمل وجود داشته باشد که آن را بپذیرند یا نه. رهبران کاریزماتیک، ممکن است ریسک‌های شخصی بالا را بپذیرند و هزینه‌های بالایی را متحمل شوند و از خود گذشتگی کنند تا به اهداف مشترک برسند. رهبران کاریزماتیک، مهارت خود را در فراتر رفتن از نظام موجود از طریق به کار بردن ابزارهای نامتعارف و استثنایی به اثبات می‌رسانند. رهبران کاریزماتیک، رفتارهایی را که بدیع و غیر عادی اند به کار می‌برند و ریسک

های شخصی‌ای را انجام می‌دهند که به احتمال زیاد به منافع شخصی آنها ضرر می‌زند.

رهبران کاریزماتیک، ارزیابی دقیقی از منابع محیطی خود دارند و درک می‌کنند که محدودیت‌ها در تعیین یا فهم آنها از چشم‌اندازها تأثیر می‌گذارند. وقتی محدودیت‌ها و فشار منابع محیطی برای رهبران کاریزماتیک مثبت است، آنها راهبردهای ابتکاری خود را به کار می‌گیرند. رهبر کاریزماتیک، وضعیت حاضر را به عنوان وضعیتی منفی و طاقت فرسا و اهداف آینده را به عنوان جایگزینی جذاب تر و قابل حصول توصیف می‌کند. رهبران کاریزماتیک، انگیزه‌های خود را به روشنی بیان می‌کنند تا بتوانند از طریق رفتار جسورانه و اظهار اعتماد به نفس، تخصص، نامتعارف بودن و نگرانی در مورد نیازهای پیروان، رهبری کنند.

رهبری مستبدانه

در رهبری استبدادی اخذ هرگونه تصمیم به عهده رهبر است. او تصمیمات را به کارکنانش ابلاغ می‌کند و از آنها انتظار دارد تصمیمات را اجرا کنند. به این معنی است که مدیر تصمیم‌هایش را انفرادی می‌گیرد، بدون توجه به زیر دستان. در نتیجه این تصمیمات مدیر هستند که نظر و شخصیت او را منعکس می‌کنند؛ و طبیعتاً اگر مدیریت خوب باشد، می‌تواند تصویری از اعتماد به نفس را به وجود آورد. از طرفی دیگر زیر دستان ممکن است بیش از حد وابسته به رهبران شوند و احتمالاً نظارت بیشتری لازم شود. مدیران استبدادی دو دسته اند:

- مدیران دستوری که تصمیمات را خودشان می‌گیرند و مدیران ارشد مورد قبول.

- مدیران آسان گیر که باز تصمیمات را خود می‌گیرند اما به زیر دستان در نحوه اجرایی کردن آن آزادی عمل می‌دهند.

- سبک‌های متفاوتی از رهبری را مورد مطالعه قرار دادیم و نقاط اشتراک برخی سبک‌ها را نیز یافتیم. اما آنچه که از کلیت بحث سبک‌های رهبری عاید می‌گردد، این است که یک مدیر در نقش یک رهبری با توانایی نفوذ در

افکار، رفتار و احساسات کارکنان، باید به موقعیتی که در آن تصمیم می‌گیرد و عمل می‌کند توجه داشته باشد و متناسب با شرایط، از یکی سبک‌ها یا تلفیقی از آنها استفاده کند، زیرا هر شیوه یا سبک رهبری مناسب وضع و موقعیت خاصی است و ممکن است اثری که در آن وضع دارد بر وضعیت دیگر نداشته باشد. نکته مهم اینکه مدیران باید به یاد داشته باشند که بهترین سبک رهبری وجود ندارد و موقعیت و شرایط، بهترین سبک را تعیین می‌کند، بنابراین توجه به وضعیتی که تصمیم می‌گیریم و به آن عمل می‌کنیم بسیار مهم است.

رهبری خدمتگزار

رهبری همانند زیبایی است. نمی‌توان آن را تعریف کرد، ولی هنگام دیدن، انسان در می‌یابد که از وجود آن آگاه است و آن را می‌شناسد. وارن بنیس برای تعریف رهبری خدمتگزار نخست لازم است تا رهبر، رهبری، پیرو و مدیریت را تعریف نمائیم.

رهبر: رهبر شخصی است که یک چشم‌انداز را می‌بیند و اقدامات لازم را برای رسیدن به آن چشم‌انداز انجام می‌دهد و دیگران را به عنوان شریک در تعقیب و انجام تغییر همراه می‌کند (لوب، ۲۰۰۴: ۵). ویژگی‌های اساسی یک رهبر را می‌توان، داشتن چشم‌انداز، اقدام (عمل)، همراهی کردن، دانست.

رهبری: رهبری فرایند تغییر هدف داری است که از طریق آن رهبر و پیروان از طریق مقصود مشترک به هم می‌پیوندند و حرکت به سمت چشم‌انداز را آغاز می‌کنند. (همان)

پیروان: افرادی که به طور فعال و داوطلب در فرایند رهبری در پاسخ به پیشقدمی رهبر در تعیین هدف مشترک، چشم‌انداز و اقدام برای تغییر درگیر می‌شوند.

مدیریت: مدیریت عبارتست از دستیابی به اهداف سازمان به شیوه ای موثر و کارا از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، کارمندیابی، هدایت و کنترل منابع سازمانی.

تعیین تفاوت بین رهبری و مدیریت بسیار مشکل است. رهبری به اقدام به سمت تغییر بر می گردد در حالی که مدیریت اجرای فرایند در سازمان به شیوه ای خوب و حفظ این تعادل برای کارکردن موثر است. رابرت گرین لیف برای نخستین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را در میان تئوری پردازهای مدرن مدیریت بیان نمود. مفهوم رهبری خدمتگزار را در سال ۱۹۸۷ بنا نهاد. بر اساس گفته گرین لیف، رهبر باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد توجه قرار دهد. علاوه بر گرین لیف، نویسندگان دیگری رهبری خدمتگزار را تئوری معتبر و مدرن در زمینه رهبری سازمان ذکر کرده اند. رهبری خدمتگزار برابری انسانها را ارج نهاده و در سازمان بدنبال توسعه فردی اعضای سازمان می گردد (راسل، ۲۰۰۱: ۷۸) بنابراین رهبری خدمتگزار عبارتست از درک و عمل رهبر به گونه ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش ترجیح می داند. بنابراین در رهبری خدمتگزار، رهبر باید یک مجموعه از ذهنیاتی که مبتنی بر ارزش دادن به افراد و توجه به افراد است را داشته باشد.

مدل های رهبری خدمتگزار

انبوه نظریه های ارائه شده در مورد رهبری را به طور خلاصه می توان ذیل سه عنوان کلی طبقه بندی کرد: الف. نظریه های رهبر محور، ب. نظریه های موقعیت محور، و ج. نظریه های پیرو محور (عابدی، ۱۳۷۲: ۴۸) (تمرکز اصلی نظریه های رهبر محور بر شخص رهبر است. صاحب نظران، با اندکی اختلاف، این نظریه ها را به سه گروه اصلی به این ترتیب تقسیم بندی کرده اند: نظریه رهبری ابر مرد یا تئوری های رهبری مردان بزرگ، نظریه های خصال رهبر یا صفات رهبری، و نظریه های رفتار رهبر. همه نظریه های موقعیت محور، یک فرض اساسی مشترک دارند؛ رهبری موفق هنگامی واقع می شود که سبک رهبر با موقعیت (یا وضعیت) منطبق باشد. این نظریه ها بر انعطاف پذیری تأکید

می‌کنند. از بین مدل‌های وضعیتی، مدل فیدلر از همه معروف‌تر است (مقیم، ۱۳۷۷: ۲۸۱).

یکی از نظریات مهم در منابع رهبری، نظریه رهبری تحول آفرین است، این نظریه هر چند رهیافت پویایی را ارائه می‌دهد، اما به نظر برخی از نویسندگان محدودیت‌هایی از نوع ابهام تئوریک دارد که تقریباً هر نوع تفسیری را ممکن می‌سازد. رهبری تحول آفرین به طور خاص پدیده‌هایی همانند نوع دوستی نسبت به پیروان یا تواضع را تبیین نمی‌کند، زیرا همین عامل بر اساس رهیافت کوهن زمینه را به روی یک درک تئوریکی جدید باز می‌کند. با توجه به شواهد، در مورد ضرورت نظریه جدید و برای رفع این خلأ، رهبری خدمتگزار یک دیدگاه پویایی را به منابع رهبری سازمانی می‌دهد (پاترسون، ۲۰۰۳: ۱) بر خلاف رهبری تحول آفرین که یک نظریه رهبر مدار است، رهبری خدمتگزار یک نظریه پیرو محور است (ماتسون، ۲۰۰۵: ۱) بر اساس اظهارات برادلی خدمت در مورد رهبری خدمتگزار «خدمت، علت وجودی رهبری است» خدمت تنها یک شرط برای رهبری نیست بلکه غایت رهبری است. طبق نظر بنیس و نانوس رهبری خدمت، عامل محوری در ورای سازمان‌های موفق است (کوشال، ۲۰۰۵: ۲) گرین لیف، واضع نظریه در رهبری خدمتگزار در تعریف این نوع از رهبری می‌گوید: «در رهبری خدمتگزار خدمت در مرحله اول با احساس طبیعی فرد برای خدمت، شروع می‌شود؛ سپس انتخاب آگاهانه او را به اشتیاق به رهبری می‌کشاند. تفاوت در مراقبتی است که توسط خادم تجلی پیدا می‌کند و خادم در مرحله اول سعی می‌کند مطمئن شود نیازهای بسیار ضروری کارمندان برآورده شده است. بهترین آزمایش رهبری خدمتگزار آن است که بررسی شود آیا مخدمان به صورت انسان رشد می‌کنند؛ آیا آنها، به برکت خدمت شدن، سالم‌تر، عاقل‌تر، آزادتر، مستقل‌تر و محتمل‌تر برای مبدل شدن به خادمان می‌شوند؟» (استرامبا، ۲۰۰۳: ۱۰۶).

تئوری رهبری خدمتگزار پترسون

پترسون (۲۰۰۳) تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار را ارائه کرد. وی در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگزار، ارزش‌هایی که او آنها را سازه‌های رهبری خدمتگزار نامید، زمینه‌ساز تحقیقات بسیاری در این زمینه بوده است. از دیدگاه پترسون، تئوری‌های معمولی در زمینه رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدیلی، به اندازه کافی به توصیف ارزش‌ها نپرداخته‌اند.

طبق نظرات پترسون و راسل (۲۰۰۴) رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که به پیروان خود توجه دارند. لذا به موجب آن پیروان از اولویت‌های نخست سازمان به حساب می‌آیند و ملاحظات سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرند.

سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از :

- عشق الهی
- تواضع و فروتنی
- نوع دوستی
- قابلیت اعتماد
- چشم انداز
- خدمت رسانی
- توانمندسازی (پترسون، ۲۰۰۳: ۲۶-۱۱)

این‌ها، هفت سازه‌ای هستند که مدل رهبری خدمتگزار پترسون بر آن اساس قرار دارد. حال در زیر به بررسی تفصیلی هر یک از این سازه‌ها می‌پردازیم

عشق الهی: اساس رابطه پیرو و رهبر خدمتگزار بر اساس این عشق بنیان نهاده شده است. وینستون (۲۰۰۲) معتقد است که این عشق، عشق به مفهوم اخلاقی، اجتماعی و معنوی می‌باشد. این عشق سبب می‌گردد که رهبران، هر فرد را تنها به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف در نظر نگیرند، بلکه هر

فرد به عنوان یک انسان کامل، انسانی با نیازها، خواسته ها و تمایلات گوناگون دیده شود (دنیز، ۲۰۰۴: ۱۸-۹).

تواضع و فروتنی: فروتنی از دیدگاه سانديج و وينز (۲۰۰۱) به معنای اینست که فرد تنها به خودش توجه نداشته، بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی ها و استعدادهاى سايرين را نیز مورد توجه قرار می دهد. سویندل معتقد است که فروتنی به این معنا نمی باشد که فرد برای خودش احترامی قائل نمی باشد، بلکه فروتنی به معنای اینست که یک فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند. رهبران خدمتگزار این ویژگی را به وسیله توجه به سايرين و اولويت دادن به نیازهای پیروان خود نشان می دهند (دنیز، ۲۰۰۴: ۲۲-۳).

نوع دوستی: کاپلان نوع دوستی را به معنی کمک کردن و یاری رساندن به دیگران می داند. البته تنها در صورتی که به قصد کمک کردن و یاری رساندن باشد. اینزبرگ رفتارهای نوع دوستانه را به این شکل تعریف می کند: رفتارهای داوطلبانه ای که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می گیرد و انگیزه دریافت پاداش های خارجی در آن نقشی ندارد. از این دیدگاه، نوع دوستی به نوعی دارای جنبه های اخلاقی می باشد. مونرو (۱۹۹۴) نوع دوستی را بدین گونه شرح می دهد: رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می شود، حتی اگر برای انجام دهنده متضمن آن باشد که منافع خود را به خطر بیندازد و در این راه ریسک زیادی را نیز متحمل می کند.

چشم انداز: از دیدگاه رهبری، چشم انداز یک تصویر منحصر به فرد و ایده آل از آینده است. گرین لیف معتقد است که رهبری خدمتگزار نیاز دارد که حسی از نادانسته ها داشته باشد و بتواند غیرقابل پیش بینی ها را پیش بینی کند. نتیجتاً نقش محوری رهبر خدمتگزار، ایجاد یک چشم انداز استراتژیک برای سازمان است. یکی از روشهای مهمی که رهبری را از مدیریت متمایز می سازد این است که رهبران میتوانند چشم اندازی برای آینده ایجاد می کنند. چشم انداز باید کاملاً الهام بخش و توانمندساز باشد. چشم انداز

اعضای سازمان را به هم پیوند و آینده ای روشن را نوید می‌دهد. توسعه یک چشم انداز تغییرات و تحولات سازمانی را تسهیل می‌کند. بلانچارد چشم انداز را به این شکل شرح می‌دهد: تصویری از آینده که اشتیاق و علاقه را در کارکنان ایجاد میکند. چشمانداز برای رهبری شایسته مورد نیاز می‌باشد.

اعتماد: اعتماد، اطمینان پایدار مبتنی بر صداقت، توانایی و یا شخصیت یک فرد است و یا به بیانی دیگر، اعتماد عبارتست از اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر. ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان لازم و ضروری می‌باشد. اعتماد ریشه رهبری محسوب می‌گردد و یکی از مهمترین عوامل نفوذ در روابط پیرو - رهبر، اثربخشی رهبری و بهره‌وری است. در غیاب اعتماد، ترس بر سازمان حاکم گشته و بهره‌وری کاهش می‌یابد. راسل ارزش‌های صداقت و شایستگی را شکل دهنده اعتماد سازمانی و اعتماد بین فردی قلمداد می‌کند و معتقد است که این اعتماد جوهره رهبری خدمتگزار محسوب می‌گردد.

به‌علاوه ملروز معتقد است رهبرانی که به آن چه می‌گویند عمل می‌کنند، رهبرانی هستند که اعتماد را ایجاد می‌کنند. همچنین علاقه و تمایل رهبر به دریافت درونداد از دیگران، سبب افزایش قابلیت اعتماد می‌گردد و پیروان نیز تمایل بیشتری به پیروی از رهبری دارند که از قابلیت اعتماد و ثبات بیشتری برخوردار هستند.

خدمت‌رسانی: خدمت‌رسانی در قلب رهبری خدمتگزار جای دارد. رهبران خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها، نگرش‌ها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می‌کند تا این که دیگران به او خدمت کنند باید رهبران به ارائه خدمت مشتاق بوده و مفتخر باشند. خدمت‌رسانی هسته محوری رهبری خدمتگزار بوده و یک ضرورت اخلاقی محسوب می‌گردد. نهایتاً وقتی ما بین نفع شخصی و خدمت به دیگران وادار به انتخاب می‌گردیم متأسفانه نفع شخصی را بیشتر انتخاب می‌کنیم. رهبری که خدمتگزاری را انتخاب کند، منابع مورد نیاز دیگران برای موفقیت‌شان را فراهم می‌سازد. آنها به دیگران از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و التفات و غیره خدمت می‌کنند که باعث مفهوم دادن به کارهای

آنها می گردد. رهبران خدمتگزار پیروان خود را برای پذیرفتن خدمتگزاری با آغوش باز آماده می سازند.

کارکنان در برابر کسانی که به آن خدمت می کنند احساس مسئولیت می کنند. خدمت‌رسانی در مباحث رهبری کمتر مورد توجه قرار گرفته و کمتر به آن پرداخته شده است و آن بدین دلیل است که همواره این بدگمانی بوده است که هر فردی براساس منطق منافع شخصی خود عمل می کند و دیگر جایی برای توجه به منافع دیگران وجود نخواهد داشت.

اگرچه ایده رهبری که خدمت می کند با ایده خدمتگزاری که رهبری می کند با یکدیگر تفاوت دارند ولی آن چه که مهم می باشد این است که هر دوی این‌ها خدمت‌رسانی را با رهبری ترکیب نموده اند (دنیز، ۲۰۰۴: ۳۵-۷).

توانمندسازی: توانمندسازی عبارتست از واگذاری قدرت به دیگران و برای رهبری خدمتگزار شامل گوش دادن موثر، ایجاد احساس معناداری در افراد، تاکید بر کار تیمی و ارزش نهادن بر عشق و برابری می باشد. توانمند سازی عامل ضروری و حیاتی در اثربخشی سازمان محسوب می گردد. توانمندسازی بر کار تیمی تاکید داشته و ارزش های دوست داشتن و علاقه و برابری را منعکس می سازد. برای توانمندسازی رفتار رهبری باید به دنبال خود کشیدن و جذب باشد نه هدایت. هدف توانمندسازی ایجاد رهبرانی موفق در سطوح مختلف سازمان است.

علاوه بر دو مدل فوق الذکر، کاوی (۱۹۹۴) معتقد است که رهبر خدمتگزار نیازمند فروتنی، تواضع و شایستگی های کلیدی می باشد. وی سه قدم اساسی ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد؛ تنظیم پیمان ها و قراردادهای عملکردی به شکل روابط برد- برد؛ و کمک و یاری رساندن به دیگران را برای رهبران اجرایی پیشنهاد می کند. کاوی رهبری خدمتگزار را به عنوان یکی از روش هایی می داند که رهبران بدان وسیله می توانند خود را با پیروان پیوند دهند. او این ایده را با اقتدار خیرخواهانه پیوند می دهد. از دیدگاه کاوی رهبر تا زمانی منبع اقتدار محسوب می گردد که اهداف تنظیم گردند و بعد از آنست که نقش رهبر

رهبری خدمتگزار را به عنوان یک فلسفه و خدمتگزار ظاهر می گردد. میلارد (۱۹۹۵) رویکرد جدید به رهبری و روش زندگی قلمداد می کند. به نظر وی رهبری خدمتگزار دارای دیدگاهی می باشد که رهبران سنتی از آن بهره مند نیستند. در این سبک رهبری برخلاف سبک های سنتی، به افراد تنها زمانی که برای سازمان و در دستیابی به اهداف سازمانی ضروری می باشند خدمت نمیگردد بلکه خدمتگزاری به شکل یک فرهنگ درمیآید. رهبران خدمتگزار ویژگی های خدمتگزاری را نشان می دهند، زیرا این ویژگی ها با ارزش های ذاتی آنها سازگاری و تطابق دارد (متسون، ۲۰۰۶: ۱۳۰۷).

پیتر سنکه با معرفی سازمان یادگیرنده به شهرت دست یافت. او معتقد است سازمان های یادگیرنده پویا با کمک رهبران خدمتگزار ایجاد می گردند. او ادعا می کند که این شکل از رهبری، برخلاف رهبری سلسله مراتبی به صورت جمعی و مشارکتی می باشد زیرا تنها با حمایت، پشتیبانی، بصیرت و دوستی می توان با خطراتی که موقعیتهای یادگیری به همراه دارند مواجه گردید.

شوارتز (۱۹۹۸) براین باور است که سبک های قدیمی رهبری را نمی توان برای عصر حاضر نیز بکار برد. گونه جدیدی از رهبران مورد نیاز می باشند که خود را عضوی از یک تیم به حساب آورده و بین اهداف سازمانی و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد می کنند. شوارتز ویژگی های زیر را برای رهبران خدمتگزار عنوان کرده است: توجه داشتن به دیدگاه مشارکتی در تصمیم گیری ها و رهبری سازمان؛ هدایت و راهنمایی پیروان؛ فراهم آوردن محیطی مناسب برای فعالیت کارکنان؛ اتخاذ تصمیماتی درست و بی عیب و نقص؛ و توجه به آینده (لاب، ۱۹۹۹: ۳۰-۱۷).

فردریکسون (۱۹۹۷) نیز معتقد است که مشکل واقعی که اداره امور عمومی با آن روبرو می باشد، گسیختگی و گسستگی بین سازمانها و کارکنانشان می باشد. لذا بایستی به چیزی فراتر از اداره سیستم های بوروکراتیک اندیشید. پس مفهوم رهبری خدمتگزار می تواند به عنوان الگویی ویژه برای مدیران

سازمان‌های عمومی در نظر گرفته شود (برینت، ۲۰۰۳: ۴). گراهام نیز در نوشته‌هایش به ابعاد معنوی، اخلاقی و الهام بخش در رهبری خدمتگزار پرداخته است (باربوتو، ۲۰۰۶: ۳۰۱-۲).

ویژگی‌های رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار، دارای استنباط‌ها و ویژگی‌هایی است که غالب نظریه پردازان بر آنها اتفاق نظر دارند. مفهوم رهبری خدمتگزار با این ویژگی‌ها در اذهان شکل می‌گیرد.

مدیر بنیاد رهبری خدمتگزار گرین لیف بر اساس نوشته‌های گرین لیف ۱۰ ویژگی زیر را برای رهبری خدمتگزار ذکر می‌کند: شنود موثر، همدلی، بهبود بخشی، آگاهی، اقناع، مفهوم سازی، دور اندیشی و آینده نگری، نظارت، تعهد به رشد و پیشرفت دیگران، شکل دهی.

نویسندگان دیگری بر اساس نوشته‌های گرین لیف ویژگی‌های دیگری را برای رهبری خدمتگزار تعریف کرده‌اند. این ویژگی‌ها عبارتند از: چشم انداز، راستگویی، درستکاری، اعتماد، خدمت، الگوسازی، پیشگام بودن، قدردانی از دیگران، توانمند سازی دیگران.

در ادبیات رهبری خدمتگزار این نه ویژگی به عنوان صفتهای عملی رهبر خدمتگزار عنوان شده است. این صفتهای لازم، مشخصات و ویژگی‌های عملیاتی هستند که متعلق به رهبر بوده و از رفتار رهبر در محیط کار قابل مشاهده است. این ویژگی‌ها مشخصه‌های اثربخشی یک رهبر خدمتگزار است که دیگران را مورد تاثیر قرار می‌دهد.

علاوه بر ویژگی‌های لازم رهبران خدمتگزار، در ادبیات رهبری خدمتگزار خصوصیات دیگری را برای رهبر خدمتگزار به عنوان ویژگی‌های مکمل ذکر شده است. این ویژگی‌ها شامل: ارتباطات، اعتبار، شایستگی، نظارت، مشخص بودن، تاثیرگذاری، شنود موثر، اقناع، تشویق دیگران، تعلیم، تفویض اختیار.

ویژگی‌های مکمل در ذات خود ویژگی‌های ثانویه نیستند بلکه کامل کننده و گاهی موارد پیش نیاز برای اثربخشی رهبری خدمتگزار هستند.

ویژگی‌های رهبری خدمتگزار عبارتند از :

وجود فلسفه حمایتی دو سویه ۲- روابط و رای ساختار رسمی و به طور دوستانه و آرمانی ۳- موقعیت قدرت رهبری بیشتر به صورت فره مندی است ۴- وجود اصول اخلاقی فی ما بین رهبر و کارکنان ویژگی‌های عملیاتی :

الف: ایجاد چشم انداز: یکی از ویژگی‌های اصلی رهبر خدمتگزار ایجاد یک چشم انداز الهام بخش و استراتژیک برای سازمان است.

ب: درست کاری و کمال جویی: درست کاری، بیشتر با صادق بودن و راست گویی ارتباط دارد و کمال جویی تبعیت از کدهای عمومی اخلاقی را منعکس می کند.

پ : اعتماد: اعتماد به واسطه تعامل مستقیم رهبر با پیروان به وجود می آید. در غیاب اعتماد، ترس سازمان را فرا می گیرد و مانع بهره وری می شود. رهبران به منظور ایجاد اعتماد باید کمال جو و درست کار باشند.

ت : خدمت رسانی: در درجه نخست و مقدم تر از هر کاری، یک رهبر خوب به دیگران خدمت می کند. انگیزه اساسی و بنیادین برای رهبری باید علاقه مندی به خدمت رسانی باشد.

ث: الگوسازی: رهبران از طریق انجام برخی از اقدامات و نمونه‌ها، مدل رفتاری خود را در معرض دید پیروان قرار می دهند.

ج: پیش گامی: رهبران، لازم است که در ریسک پذیری، ایجاد روش ها و مسیرهای جدید، به کار گیری رویکردهای جدید نسبت به مسائل قدیمی پیش گام باشند.

چ: قدردانی از دیگران: رهبران خدمتگزار به صورت آشکار و قابل مشاهده از پیروان خود قدردانی می کنند، به آنها ارزش می دهند، آنها را ترغیب می کنند و به آنها توجه دارند. آنها از موفقیت دیگران لذت می برند.

ح: توانمند سازی: رهبران خدمتگزار، توان رهبری خود را از طریق توانمند ساختن افراد برای هدایت، چندین برابر می کنند. توان مند سازی بر کار تیمی تاکی می کند (قرایی پور، ۱۳۸۷: ۱۲۴).

کاربردهای رهبری خدمتگزار

از سال ۱۹۷۰ کاربردهایی برای رهبری خدمتگزار در ۶ حوزه بیان شده است که به طور خلاصه به شرح آنها می پردازیم:

- ۱- اولین حوزه مربوط به فلسفه و مدل سازمانی رهبری خدمتگزار است؛ بدین معنی که، کسانی از آن استفاده می کنند که برای کارهای سودمند تجاری، کار می کنند، همچنین سازمان های غیرانتفاعی از قبیل بیمارستان، کلیساها و دانشگاه ها آن را مورد استفاده قرار می دهند. کاربرد بدین صورت است که افراد، رهبری خدمتگزار را به عنوان یک راهنمای فلسفی قبول دارند. همچنین در سازمان ها به عنوان بخشی از رسالت سازمان قرار گرفته است. البته امروز این سبک از رهبری بسیاری از متفکران، نویسندگان و رهبران را تحت تاثیر قرار داده است، به عنوان مثال مدیر عامل شرکت میلر هرمن در این مورد بیان کرده است: "رهبری خدمتگزار نیاز دارد که احساس شده و باور و فهمیده و تمرین شود،" و همچنین پیتر سنگه نویسنده کتاب "پنجمین فرمان" به خوانندگان و افراد توصیه کرده است که در مورد رهبری، ابتدا باید کتاب گرین لیف؛ یعنی «رهبری خدمتگزار» مطالعه شود، چون طبق گفته های خودش مفیدترین بیانی است که او در مورد رهبری با آن برخورد کرده است.
- ۲- دومین کاربرد رهبری خدمتگزار مربوط به نقش بنیادی آن برای "آموزش اعتماد سازی" است. گرین لیف در مقاله ای تحت عنوان "امانتداران در نقش خدمتگزاران" بیان کرد امانتدارانی که مثل رهبران خدمتگزار عمل می کنند می توانند سازمانهایی را به وجود بیاورند که از کارایی و کیفیت بالایی برخوردار باشند. لازم به ذکر است که در دهه گذشته یکی از صاحب نظران به نام لیلی اندومنت برنامه هایی را تنظیم کرده است که امانتداری را به عنوان یکی از وظایف رهبران خدمتگزار آموزش و تعلیم می دهد.

۳- یکی دیگر از کاربردهای رهبری خدمتگزار نقش عمیق آن در «سازمانهای رهبری ارتباطی» است که امروز تعدادی از گروههای رهبری ارتباطی، از منابع مرکز گرین لیف به عنوان آموزش و یادگیری استفاده می‌کنند. همچنین سازمانهای بین‌المللی رهبری ارتباطی، رهبری خدمتگزار را به عنوان مرکز ویژه برای فعالیت هایشان پذیرفته است و این سازمان در سال ۱۹۹۱ جایزه رهبری ارتباطی بین‌المللی را به رابرت گرین لیف هدیه کرد.

۴- چهارمین کاربرد رهبری خدمتگزار مربوط به حوزه‌های آموزش تجربی است که این آموزش در بسیاری از دانشکده‌ها و دانشگاهها تدریس می‌شود. آموزش تجربی یا "آموزش همراه با انجام کار" در حال حاضر بخشی از تجربه آموزشی دانشجویان است. در دهه ۱۹۸۰ گروهی از مربیان برنامه‌های آموزشی تحت عنوان "یادگیری خدمت" طرح ریزی کردند که ارتباطی بین مفهوم رهبری خدمتگزار و آموزش تجربی ایجاد کنند که این امر باعث شد در دهه گذشته، برنامه‌های آموزشی تجربی روی برنامه "یادگیری خدمت" تمرکزی ویژه داشته باشند.

۵- پنجمین کاربرد رهبری خدمتگزار روی «برنامه‌های آموزشی و یادگیریهای متنوع دیگر» توجه دارد که این آموزشها در رشته‌های مدیریت و رهبری در دانشگاهها و کالج‌ها انجام می‌شود. این کار موجب می‌شود بسیاری از دانشجویان و دانش‌آموخته‌ها، رهبری خدمتگزار را با رشته‌های مرتبط خود آمیخته کنند. اهمیت آن در حدی است که چندین کالج و دانشگاه، رهبری خدمتگزار را به عنوان یک رشته دانشگاهی پیشنهاد کرده‌اند و بسیاری از دانشجویان مقالات بسیاری در این موضوع نوشته‌اند. همچنین بسیاری از مشاوران و سازمان‌ها، آن را به عنوان چارچوبی برای حمایت فعالیت‌هایشان قرار داده‌اند.

۶- ششمین کاربرد رهبری خدمتگزار در حوزه رشد معنوی و شخصیتی افراد از طریق برنامه‌های موجود است. بنابراین رهبری خدمتگزار با تشویق افراد و سازمان‌ها به خدمتگزاری سبب می‌شوند تا افراد به رشد و

سطح بالایی از کیفیت زندگی دست پیدا کنند و از این طریق جامعه و سازمان-ها را بهبود بخشند. (اسماعیل لو و همکاران، ۱۳۹۲: ۶).

رهبری معنوی

ماکس دی پری در کتاب خود با عنوان «رهبری به عنوان یک هنر» چنین بیان کرده است. که اولین مسئولیت رهبر، توصیف و تبیین واقعیت است و آخرین آن سپاس از پیروان است که در میان این دو رهبر باید یک خدمتگزار و وامدار باشد که ماکس دی پری این را تحت عنوان رهبری معنوی بیان می کند. در واقع نهضت رهبری معنوی شامل الگوهای خدمت‌گزاری رهبری، مشارکت دادن کارکنان و توانمند سازی آنان است و بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا نهاده شده است. نوعی رهبری که بر ارائه خدمت به دیگران، دیدگاه کل نگر نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم‌گیری مشترک تاکید دارد. در واقع رهبران معنوی ایمان، اشتیاق و نتایج کار خودشان را بروز می‌دهند که جان و سلی از این سه چیز به عنوان ویژگی عمده و نماد رهبری معنوی یاد می‌کند (عترت دوست: ۱۳۸۹: ۱۱۰).

الگوی علمی رهبری معنوی

نظریه رهبری معنوی یک نظریه علمی برای تحول سازمانی است که به منظور ایجاد سازمانی یاد گیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. نظریه رهبری معنوی براساس الگوی انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از چشم انداز، ایمان به تحقق هدف، نوع دوستی و بقای معنوی است. هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان است تا موجبات بقای معنوی آنان را فراهم آورد. چنین رهبری موجب می شود که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و برای شغلی که دارند، اهمیت قائل شوند. (معناداری)

همچنین به آنها این احساس دست می دهد که شغلشان از نظر سازمان و سایر همکاران نیز دارای اهمیت است. (عضویت)

این رهبران چشم انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد و موجبات توانمندی تیمی و سازمانی آنان را فراهم می‌کنند که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان و همچنین بهره‌وری و تعهد سازمانی آنان افزایش خواهد یافت. ترویج معنویت در محیط کار ابزاری است که بقای سازمانها را در برابر محیط‌های نامطمئن کنونی بیمه می‌کند. در واقع، رهبر معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، چشم اندازی از آینده سازمان ایجاد و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند؛ به این ترتیب انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهد. از طرف دیگر با رواج فرهنگ نوع‌دوستی موجب می‌شود که افراد توجه عمیقی به خود و زندگی گذشته خود داشته باشند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنند. (دوست: ۱۳۸۹: ۱۱۵).

در واقع رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند. وی این کار را در دو مرحله انجام می‌دهد:

۱- در حالی که هر یک از رهبران و پیروان سازمانی احساس می‌کنند که دارای شغل با اهمیت و معناداری هستند، رهبر معنوی، اقدام به ایجاد چشم‌انداز مشترک می‌کند.

۲- رهبر معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی / اجتماعی بر اساس ارزشهای انسانی موجب می‌شود که کارکنان علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان به وجود می‌آید که سایرین نیز مهم‌اند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی شود.

واژه « معنویت » در رهبری معنوی در دهه اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است. دانشمندان فراوانی درباره مفهوم معنویت در علم رهبری

مطالعه کرده اند. موضوع معنویت در سازمان در حال تبدیل شدن به موضوع عمومی در رفتار سازمانی است.

شواهد کنونی گواه آن است که معنویت در محیط کار نه تنها به پیامدهای شخصی سودمندی مانند: افزایش سلامت جسمی و روانی منجر می‌گردد، بلکه به بهبود قابلیت‌های سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی نیز منجر می‌گردد و این باور وجود دارد که قابلیت یادگیری سازمانی در شرایط متلاطم امروز برای بقای سازمان اهمیتی حیاتی دارد. رهبری عنوانی با کاربرد جهانی است و به رغم فراوانی نوشته‌ها درباره رهبری هنوز هم محققان مردم را به یک کوشش جدی برای فهم آن دعوت می‌کنند. منظور از رهبری معنوی ایجاد و تحقق چشم‌انداز و همسانی ارزش‌ها در مآواهای رهبری استراتژیک-می‌باشد. فایرهولم یکی از اولین دانشمندانی بود که واژه‌های معنویت و رهبری را در کنارهم به کار برد و در این راستا مدلی ویژه‌ای نیز طراحی کرد (خائف الهی و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۳).

نویسندگان دیگری نیز مانند بیبرمن^۱ و همکاران (۲۰۰۹) از دیدگاه سازه‌ای به رهبری معنوی به عنوان اخلاق و ارزش‌ها در سازمان مدیریت احساسات و سایر نظریه‌هایی همچون رهبری کاریزماتیک، مشارکتی، تحولی، تبدیلی و خادم نگاه کرده اند. اما تشخیص این سازه‌ها از یکدیگر مشکل است و به تشخیص ویژه‌ای نیاز دارد (فرای، ۲۰۰۸: ۶۲۷).

چنان که (استراک^۲ و همکارانش، ۲۰۰۹)، به هم پیوستن واژه رهبری و معنویت را یک باتلاق مفهومی دانسته اند، زیرا هر کدام به هزاران روش قابل تعریف اند. ولی اخیراً دانشمندان و محققان زیادی به این نتیجه رسیده اند که رهبری و معنویت چنان می‌توانند درهم تنیده باشند که حتی بتوان یک نوع رهبری را رهبری معنوی نامید. در بعضی از این مطالعات سعی شده که مفهوم معنویت به رهبری ارتباط داده شود. از مهم‌ترین مطالعاتی که بر روی

1. Bibrmaen
2. Estrac

رهبری و معنویت انجام شده، می‌توان به مقاله‌هایی اشاره کرد که توسط ریو در سال ۲۰۰۵ و توسط لوپس فرای در سال ۲۰۰۳ نگاشته شده‌اند. موضوع اصلی پژوهش ریو به نقش رهبری و معنویت در کارایی و اثربخشی رهبری و سازمان است. وی معنویت را عامل مؤثری در افزایش کارایی رهبران معرفی کرده است. همچنین پژوهش لوپس فرای را می‌توان به عنوان یکی از اصلی‌ترین مطالعاتی که در چند ساله گذشته به طور شفاف و عینی در زمینه رهبری معنوی و نقش آن در ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان انجام گرفته است، محسوب کرد. وی معتقد است که یکی از مهم‌ترین عوامل فراموش شده تئوری‌های انگیزش، رهبری معنوی است (فرای، ۲۰۰۸: ۱۲۵).

تعریف معنویت از این جهت بسیار دشوار است که یک مفهوم شخصی و فرد مدار است و هر کس می‌تواند به فراخور ذهنیت خود تعریفی از آن ارائه دهد. بر همین اساس تعاریف معنویت بسیار گوناگون و متفاوت اند که به تعدادی از آنها در ادامه اشاره می‌شود (دنت و دیگران، ۲۰۰۵: ۲۱۹).

۱- معنویت همان زیبایی است.

۲- معنویت یک کشتی است که روح را درخود جای داده است.

۳- معنویت یعنی همه چیز.

۴- لوی (۲۰۰۰) می‌گوید، معنویت وجود داخلی اوست؛ منطقه ای ساکت که بسیار شخصی است و شامل هر چیزی است که او انجام می‌دهد.

۵- معنویت مفهومی است با ابعاد اعتقاد به تقدس، اعتقاد به دگرگونی و اعتقاد به اتحاد.

۶- طی یک تحقیق که توسط (استراک و همکاران) در سال ۲۰۰۹ انجام شد، بیش از بیست رهبر تحول‌گرا مورد مصاحبه قرار گرفتند که طی آن معنویت به عنوان خدا یا قدرت متعالی، منبع همه ارزش‌ها و معنی‌ها، آگاهی درونی انسان و یا راهی برای تلفیق تمام جنبه‌های یک شخص در یک کل واحد تعریف شد. با یک نگاه کلی به تعریف معنویت، می‌توان گفت که اکثر محققان معنویت را جستجویی برای معنی، اندیشه، ارتباط درونی، خلاقیت، دگرگونی، تقدس و انرژی دانسته‌اند. از این تعاریف گوناگون می‌توان به این

نکته پی برد که معنویت یک مفهوم ذهنی و انتزاعی است. پس هنگامی که می‌خواهیم در مورد رهبری صحبت کنیم، این انتزاعی بودن و نداشتن تعریف مشخص رهبری معنوی دور از انتظار نیست. پس باید پذیرفت که تمامی تحقیقاتی که در مورد رهبری معنوی انجام شده‌اند، به خاطر محدودیت‌هایی که از نظر تعریفی دارند می‌توانند مورد نقد قرارگیرند (استراک^۱ و همکارانش، ۲۰۰۹: ۲۳۶).

رهبری زهرآگین

همانطور که قبلاً گفته شد تعریف رفتارهایی که رهبری زهرآگین را به وجود آورده و باعث به وجود آمدن تفاوت‌ها و شباهت‌ها بین رهبری زهرآگین و دیگر سبک‌های رهبری منفی می‌شود، حائز اهمیت است. همانگونه که قبلاً اثبات شد اصطلاحات بسیاری در مورد رهبری منفی وجود دارد که از لحاظ مفهومی مشابه با رهبری زهرآگین است. اما علیرغم این هم‌پوشی‌ها، به منظور ارائه‌ی تعریفی روشن از رهبری زهرآگین لازم است تفاوت‌ها به خوبی مشخص گردند. رهبران مستبد از زیردستان خود انتظار موافقت و اطاعت بی‌چون و چرا دارند. این انتظار با استفاده از به کارگیری شیوه‌های رهبری فعالتر و صریحتر از قبیل سخت‌گیری و کنترل کردن رفتار بی‌رحمانه و خودخواهانه در برابر نیازها و علایق پیروان، تحقق می‌یابد (سچینگ^۲، ۲۰۰۹).

این نوع رهبری حول محور اعمال قدرت قهری بر پیروان و توسعه ارتباطات با فاصله قدرت زیاد بین رهبر و پیروان شکل می‌گیرد. رفتار رهبران مستبد خودخواهانه است و استانداردهای اخلاقی توسط آنها زیر پا گذاشته می‌شود.

1. Estrac

2. Schilling

رهبری ظالمانه، نظارت توهین‌آمیز و رهبری ویرانگر بر رفتار سرکوبگر، تحقیرآمیز و خصمانه در برابر پیروان تاکید داشته و مشخصه‌های اخلاقی در این نوع رهبری نادیده گرفته می‌شود. اما رهبری زهرآگین رفتارهایی را در بر می‌گیرد که انگیزه‌های خودخواهانه طرح‌ریزی شده به منظور استفاده و بهره‌برداری از کارکنان در تحقق منافع شخصی رهبر را منعکس می‌سازد. به عبارت دیگر رهبران مستبد نه تنها به صورت با بروز رفتارهای غیر اخلاقی و غیر سازنده پیروان خود را فریب می‌دهند بلکه با به کارگیری رفتارهای فریبنده و غیر اخلاقی برخلاف منافع قانونی سازمان عمل می‌کنند.

شیوه‌های دیگر رهبری از قبیل نظارت توهین‌آمیز و تضعیف سرپرست در برابر تأثیرات رفتارهای منفی رهبر بر اهداف و منابع سازمان سکوت می‌کنند. جالب توجه است که اختلاف رهبری ظالمانه با رهبری زهرآگین در آن است که در رهبری ظالمانه ستم به زیردستان بدون آسیب رساندن به سازمان صورت می‌گیرد. در حقیقت رهبران ظالم در تحقق اهداف سازمان بسیار سودمنداند اما آنها با به خطر انداختن رفاه زیردستانشان به این اهداف دست می‌یابند. (آشغورت و تپر^۱، ۲۰۰۰).

با توجه به اینکه رهبری زهرآگین خودخواهانه ترین شیوه‌های رهبری را به کار می‌گیرد، مفیدترین و جالب ترین ساختار را برای کشف تأثیرات جنبه‌های مضر رهبری بر عملکرد کارکنان (به عنوان مثال عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت) را معرفی می‌کند.

رهبری زهرآگین و نتایج عملکرد کارکنان

تأثیرات اصلی مبادله‌ی اجتماعی یکی از چارچوبهای نظری برجسته برای تفسیر رفتار افراد در محیط کار است.

محققان در این نکته اتفاق نظر دارند که یک توالی از بده بستان بین دو گروه را شامل می‌شود. این بده-بستانها تعهدات متقابل را به وجود می‌آورد. این نظریه ادعا می‌کند که این تبادلات دو جانبه بوده و به رفتار هر دو گروه بستگی دارد.

1. Ashforth, 1994; Tepper

یکی از مهمترین ویژگی‌های نظریه مبادله اجتماعی آن است که انجمن‌ها در بین افراد با گذشت زمان از طریق اعتماد و تعهدات اختصاص داده شده و به اشتراک گذاشته شده توسعه می‌یابند. برای تحقق این تعهدات متقابل، افراد باید مطابق با هنجارهای مشخصی عمل کنند.

بنابراین قوانین مبادله اصول اولیه‌ی فرآیند مبادله را شکل می‌دهد. تبادلات متقابل ارتباطات فردی را شامل می‌شود که در آنها فعالیت‌های یک فرد باعث واکنش دیگران می‌شود. اگر یک فرد به دیگری آسیب برساند یا او را برنجاند طرف مقابل به همان صورت واکنش نشان می‌دهد (کلی^۱، ۱۹۸۶).

طرفداران این نظریه ادعا می‌کنند که تبادلات، ارتباطات دو سویه مثبت یا منفی را مشخص می‌کنند. با احترام به رهبری زهرآگین، تحقیقات این شیوه‌ی رهبری را به ابعاد مختلف مسئولیت اجتماعی مربوط دانسته و رهبران مستبد را در طبقه رهبرانی قرار می‌دهد که از لحاظ کدهای اخلاقی در هدایت، تعهد شخصی، حساسیت به دیگران، مسئول بودن در برابر عملکرد دیگران و خود ارزیابی امتیاز پایینی را به خود اختصاص می‌دهند.

رهبران مستبد رفتار استبدادی داشته و شرکت در تصمیم‌گیری‌ها برای دیگران را تحت کنترل قرار داده و محدود می‌سازند (آرونسن^۲، ۲۰۰۸).

آنها پیروان خود را استثمار کرده و با آنها برخوردی نا عادلانه دارند. کارکنان در این گونه ارتباطات واکنش مستقیم به رهبران مستبد را دشوار می‌یابند. بنابراین ممکن است به صورت غیر مستقیم واکنش نشان دهند. مثلاً ممکن است رفتارهای مطلوب خود را کاهش دهند.

با توجه به اینکه عملکرد رهبر تابعی از دستاوردهای پیروان او بوده و رهبر نماینده‌ای از یک سازمان است، کارکنان ممکن است به گونه‌ای رفتار کنند که

1. Kelley

2. Aronson

رهبر و سازمان هر دو متضرر شوند. بنابراین پیروان عملکرد خود را کاهش داده و به منظور خنثی کردن رهبری زهرآگین، رفتارهای خلاقانه ای از خود بروز می‌دهند. هم چنین در چنین شرایطی پیروان تمایلی به شرکت در رفتارهای شهروندی سازمانی از خود نشان نمی‌دهند.

کاهش عملکرد کارکنان اثرات انگیزشی ضعیف رهبران مستبد می‌تواند باعث کاهش عملکرد کارکنان شود. رهبرانی که صادق و قابل اعتمادند می‌توانند خوش بینی، اعتماد، وفاداری و رفتار شهروندی سازمانی پیروان را افزایش دهند. در مقابل هنگامی که سیرت اخلاقی رهبر ضعیف است او قادر نخواهد بود کارکنانش را در جهت تلاش برای تحقق اهداف فردی یا سازمانی متقاعد سازد (کانونگو^۱، ۲۰۰۱).

به دلیل فقدان اخلاقیات در رهبران مستبد، پیروان این رهبران ممکن است که در مورد هنجارهای رفتارهای اثربخش تردید کنند که این امر باعث عملکرد شغلی ضعیف‌تر، رفتار شهروندی سازمانی کمتر و کاهش خلاقیت می‌شود.

فصل نهم

فرهنگ سازمانی



نمادها و فرهنگ سازمانی

فرهنگ را می‌توان مجموع رفتارهای اکتسابی و ویژگی‌های اعتقادی اعضای یک جامعه معین تعریف کرد. فرهنگ مجموعه به هم پیوسته‌ای از شیوه‌های تفکر احساس و عمل است که کم و بیش مشخص است و توسط تعداد زیادی از افراد فراگرفته می‌شود و بین آنها مشترک است و به دو شیوه عینی و نمادین به کار گرفته می‌شود تا این اشخاص را به یک جمع خاص و متمایز مبدل سازد (ملکی و همکاران، ۱۳۸۷: ۲).

امروزه دیگر این اصل غیرقابل انکار است که توسعه بدون گسترش مبانی فرهنگی غیر ممکن است. سازمان‌ها تا زمانی که فرهنگ تلاش و الزامات آن را شناسند امکان ندارد بتوانند پیشرفت کنند و در سطح ملی و بین‌المللی به رقابت با سایر شرکت‌ها بپردازند. نبود فرهنگ ذوق و قدرت تحقیق و خلاقیت درونی، بنگاه‌ها را دچار بحران کرده است. در چنین واحدهایی آن چه اتفاق می‌افتد این است که آنان نمی‌توانند از درون برای ادامه حیات خود تلاش کنند و مدیریت آنان دچار نوعی بی‌تفاوتی ناشی از فرهنگ است. نبود فرهنگ، اصل مشتری‌گرایی را از بین می‌برد وقتی چنین اصلی وجود نداشته باشد، سازمان‌ها علاقه‌ای به تحقیق و توسعه درونی نخواهند داشت.

هاف استد از اولین نویسندگانی است که به مطالعه اهمیت فرهنگ در مدیریت فرهنگ پرداخت. او فرهنگ را چنین تعریف می‌کند:

"رفتارهای اکتسابی که بدان طریق می‌توان اعضای یک گروه را از گروه دیگر متمایز کرد."

او فرهنگ را آمیزه‌ای از خصوصیات فکری، احساسی و اعمال بالقوه می‌داند (آن را نرم افزار حافظه می‌نامد) که توسط افراد از دوران کودکی کسب می‌شود. این خصوصیات رفته رفته جزیی از وجود افراد می‌گردد و واکنش‌های مورد انتظار افراد تحت شرایط خاص را تحت تاثیر قرار می‌دهد. پژوهش منحصر به فرد هاف استد برای کشف عناصر ساختاری فرهنگ، شدیدترین

تاثیر را بر رفتار شناخته شده در شرایط کاری سازمان‌ها و نهادها بر جای می‌گذارد (ملکی، ۱۳۸۷: ۹).

خصوصیات اصلی فرهنگ

خصوصیات فرهنگ متعدد است و تنها با توسل به پیکره عناصر میتوان به شناخت عمیق آن دست یافت برای ارائه تصویری کامل از پیکره عناصر می‌توان به شناخت عمیق آن دست یافت برای ارائه تصویری از خصوصیات فرهنگ به چند مورد آن اشاره می‌شود:

۱- **اکتسابی بودن:** بدین معناست که فرهنگ مقوله ای موروثی نیست بلکه اکتسابی است. فرهنگ از راه آموختن و تجربه کسب می‌شود.

۲- **اشتراکی بودن:** به ماهیت اجتماعی بودن فرهنگ اشاره دارد زیرا فرهنگ کاملاً جمعی است و افراد در آن سهمی دارند. هر فردی به عنوان عضوی از اعضای گروه، یک سازمان یا یک جامعه در فرهنگ سهیم است. برای یک فرد یک فرهنگ خاص وجود ندارد.

۳- **قابلیت انتقال:** بدین موضوع اشاره دارد که فرهنگ از یک نسل به نسل دیگر انتقال می‌یابد.

۴- **تطبیقی بودن:** یعنی فرهنگ بشر نسبت به تغییر یا تطابق بستگی دارد (خلج، ۱۳۹۳: ۳).

ویژگی‌ها، هدف و نقش فرهنگ

- مجموعه‌ای از ارزش‌ها - باورها - درک - استنباط - شیوه‌های تفکر که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند.

- به عنوان یک پدیده به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود تا به علل وجودی فعالیت‌ها و رویدادهای سازمان پی ببرند.

- بخش نانوشته ولی محسوس سازمان به حساب می‌آید.

- هدفش ایجاد احساس هویت و تعهد در اعضای سازمان است.

- باعث تقویت و ثبات هرچه بیشتر سازمان می‌شود.
- مظهری از نیازهای سازمانی است که باید در محیط خارجی به صورت موثر تامین گردد.

- می‌تواند از هر نقطه سازمان و حتی از محیط سازمان سرچشمه یا نشأت بگیرد ولی معمولاً بنیانگذاران شرکت خطوط اصلی (تصورات کلی - نگاه های اصلی - فلسفه و استراتژی) سازمان را مشخص می‌سازند. هنگامی که این عقاید جنبه نهادی پیدا کند " فرهنگ سازمانی " را به وجود می‌آورد و منعکس‌کننده نگاه ها و استراتژی بنیانگذار شرکت خواهد بود.

- فرهنگ در سازمان دو نقش عمده دارد (متحد و یکپارچه کردن اعضا به‌طوری که اعضا دارای هویت مشترک گردند و شیوه همکاری موثر با یکدیگر و روابط کاری روزانه و تخصیص و اعمال قدرت را بدانند. سازشکاری خارجی به سازمان کمک می‌کند تا هدف ها را تعیین و خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد و سازمان بر آن اساس به نیازهای مشتریان و شرایط رقابتی واکنش های مناسب نشان دهد).

- سطوح فرهنگ سازمانی شامل ۲ سطح است : سطح بالایی = محیط فیزیکی و قابل مشاهده اعم از شیوه رفتار، نوع لباس، جشن‌ها، داستان‌ها، نشانه‌های قابل رویت یا علایم یا نماد های فیزیکی و زبان خاص یا شعار که برای اثرگذاری روی مشتریان و کارکنان و اعضای سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و سطح زیربنایی یا اصولی مساوی باورها، اعتقادات، نگرش‌ها، اساسات و فرآیندهای اندیشیدن فرهنگ حقیقی را به وجود می‌آورند (سلمانی، ۱۳۹۲: ۲-۴).

نقش فرهنگ در اهداف استراتژیک سازمان

فرهنگ می‌تواند یا آرمانی باشد یا موجود . فرهنگ آرمانی آن است که الگوی رفتاری آشکار و رسماً تایید شده را در بر گیرد در حالی که فرهنگ موجود (واقعی) آن چیزی است که عملاً بر جامعه حاکم است. در برخی از سازمان‌ها نمونه‌های بسیاری از عدم تطابق میان فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب را

می‌توان بر شمرد که این عدم همسوئی یا دورنمای سازمان آنان می‌گردد. اگر نظام توقعات باعث کند شدن یا انحراف حرکت سازمانها به سمت رفتاری اصولی و دقیق باشد دستیابی به فرهنگ یکپارچه و وحدت فرهنگی امکان پذیر است وحدت فرهنگی انسجام سازمانی و عملیاتی همه عناصر و مجموعه های فرهنگی است که کارکرد واحدی دارند و فرهنگ یکپارچه فرهنگی است که عناصر و مجموعه های پیچیده آن پیوند نزدیکی با یکدیگر دارند. این وحدت فرهنگی چنانچه در جهت حرکت استراتژیک سازمان باشد موجب تسریع حرکت سازمان ها به سمت اهداف استراتژیک و برتری آنان نسبت به رقبای خود با همان امکانات و شرایط موجود می‌گردد.

در هر سازمان فرهنگ از تعدادی فرهنگ های فرعی یا خرده فرهنگ تشکیل شده است. کارگران، مهندسان، کارمندان، گروه های مذهبی و گروه های شغلی هر کدام دارای فرهنگ ویژه ای هستند. در عین حال دارای یک سری مشترکات فرهنگی نیز هستند. خرده فرهنگ ها عملاً الگویی از رفتارها و اعتقادات هستند که هر کدام دارای مبنایی مشترک با فرهنگ کلی بوده و در عین حال از جهاتی نیز با آن افتراق دارند. خرده فرهنگ مربوط به گروه های اجتماعی است این فرهنگ در عین حال که از فرهنگ کل جامعه متمایز است. زیرا برخی هنجارها و موازین خاص خود را دارد. یکپارچه کردن فرهنگ میبایست با یکپارچه کردن خرده فرهنگ ها و در یک ردیف قراردادن آنها با حرکت استراتژیک سازمان ها باشد تا موفقیت سازمان را موجب گردد. مؤلفه های فرهنگ سازمانی در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از:

- خلاقیت فردی
- حمایت مدیریت
- هویت (تعلق) سازمانی
- سازش با پدیده تعارض
- سبک رهبری

- ساختار سازمانی (خلج، ۱۳۹۳: ۶-۸).

عوامل فرهنگ سازمانی

عوامل فرهنگ سازمانی که می تواند بر جنبه های مختلف سازمان و کارکنان تاثیر گذارد به شرح ذیل می باشد (کاظمی، ۱۳۹۳: ۳۵-۳۶):

تکریم از فرهنگ قناعت و بی اعتنائی به مال دنیا : انگیزه و رغبت

به سرمایه گذاری، نیاز به اخلاق مبتنی بر حرص و آزمندی به دنیا دارد. در مکتبی که مفسران آن، مردم را به قناعت هرچه بیشتر دعوت می کنند انگیزه های سودجویانه نمی تواند رشد کند. این در حالی است که پیشوایان دینی ما شب و روز مشغول کار در نخلستان و تأمین معیشت خانواده خود و فقرا و یتیمان بودند و دین اسلام هم کناره گیری از دنیا و عبادت صرف را نکوهش کرده ، تا آنجا که کار را بزرگترین تفریح و یک نوع عبادت می داند. مسلماً وقتی در جامعه ای این همه تأکید بر بی وفایی و بی ارزش بودن مال دنیا و حداقل معیشت گذاشته شود تا جایی که دنیاگرایی به معنی ترک اسلام باشد، در عوض در مقابل تحمل سختی ها به افراد کم درآمد وعده پاداش در دنیای دیگر داده شود، نمی توان همانند کشورهای پیشرفته انتظار کار و تلاش فوق العاده و خطر جویی اقتصادی از توده های مردم داشت. از سوی دیگر قسمتی از ایام زندگی یا ساعات فراغت مردم را در ایران سوگواری ها و عزاداری ها مانند: مجالس ترحیم، شب هفتم، چهلم و سال درگذشتگان با یاد مرگ پر می کند. در این مجالس پر از غم و اندوه معمولاً به حاضرین، وحشت قبر یادآوری می شود. وقتی مردم دائماً بشنوند که مرگ در چند قدمی آنها قرار دارد و لزومی ندارد که به مال دنیا و مادیات دل بست، بلکه باید بیشتر به فکر توشه آخرت بود، خواه ناخواه انگیزه های اقتصادی در شنوندگان واکنش زیادی ایجاد نمی کند. بلکه آنها انسان های کم مصرف، قانع و بی علاقه به مال دنیا بار آمده، کار و تلاش بیشتر، زحمت قبول ریسک و ثروت اندوزی را که لازمه رشد و توسعه اقتصادی است بی ثمر و غیرضروری تشخیص داده فراغت را بر سود ترجیح خواهند داد.

تقدیرگرایی: در فرهنگ‌های سنتی فعالیت‌های پرمخاطره ممکن است گهگاه در قلمرو دنیوی رخ داده باشند، اما بیشتر این فعالیت‌ها نوعاً در سایه دین یا جادو انجام می‌گرفتند. البته آمادگی افراد مختلف برای اعتماد کردن به توصیه‌های خاص مذهبی یا جادویی در قلمروهای مخاطره‌آمیز، بی‌گمان بسیار متفاوت بود. اما دین و جادو غالباً شیوه‌ای برای سرپوش گذاشتن بر بی‌اطمینانی اقدام‌های مخاطره‌آمیز فراهم می‌سازند و از این طریق تجربه مخاطره را به احساس امنیت نسبی بدل می‌کنند. در این فرهنگ، انسان با توکلی سردرگم به آینده‌ای که نه گذشته و نه حال آن را می‌شناسد زمان خود را سپری نموده است. بدان سبب این شیوه را انتخاب نموده که از درگیری «عقلانی» طاقت فرسا با دشواری‌ها شانه خالی کند، جهان محل تلاش، سخت‌کوشی و درگیری است. در اینگونه مواقع به عوض تهیه وسایل نبرد و پناه بردن به خلاقیت و کار، به انتظار الطاف و امدادهای خفیف مانده است تا به عنوان گل سرسبد موجودات بدان نواخته شود، چون زندگی فکری و علمی خود را هنوز شروع نکرده و در تاریخ اندیشه در حال سکران فرار از زندگی غیرعقلانی و احساساتی دست‌وپا می‌زند نمی‌داند که صنعت و پیشرفت و توسعه و رفاه اجتماعی به چه قیمت قابل دسترسی است. در فکر سیادت نیست چراکه لازمه اش رنج است، به آمال و آرزوهای بلند فقط در حد عاطفی-احساسی دلخوش کرده تا از رنج تعقل و تلاش در امان باشد. در طول تاریخ گذشته خود همیشه با نظریه‌های نارس و با انبوه عواطف و احساس به پیشواز مسائل و پس از سرخوردگی با لعن و نفرین ملتمس دعا گشته.

گفته می‌شود که میزان ثروت، طول عمر، موفقیت و شکست و به طور کلی همه چیز انسان، از پیش معلوم شده است. مسلماً برداشت بسیاری از مردم از این پیام‌ها این خواهد بود که تلاش زیادی بی‌فایده است چون سرنوشت انسان را نمی‌شود تغییر داد.

سنت گرایی : به نظر می رسد که جامعه ما هنوز هم در مرحله اقتصاد نیازها باشد چرا که افراد معدودی که به اصطلاح رایج " دستشان به دهنشان می رسد " و سرمایه ای در بساط دارند فقط به این امر که خوراک و پوشاک آنها تأمین است اکتفا می کنند و حاضر نیستند که برای افزایش دارایی خود و کسب سود بیشتر، سرمایه خود را در کارهای تولیدی به جریان اندازند و نه تنها ریسک را نمی پذیرند و به نوآوری نمی اندیشند، بلکه آرزوی بازگشت به روش زندگی پدران و پدربزرگانیشان را می کنند و به نوعی به واپسگرایی متمایلند. در بسیاری از جوامع، قدرت جهانی منعطف به گذشته و دلبستگی به روش های سنتی چنان بوده است که هرگونه توجه و اظهار علاقه به نوآوری، حتی در زمینه های تکنولوژیکی مسکوت مانده است. شاید توجه تداوم روش های کار چنین جوامعی بر این اساس بوده است که پدرانشان با همین روش کار می کرده اند و همچنین پدران پدرانیشان. هر جامعه در برابر نوآوری ها ظاهراً به میزان زیادی تحت تأثیر تجربیات پیشین آن جامعه قرار می گیرد، جامعه ای که یک دوره نسبتاً طولانی توأم با تغییرات و تحولات را گذرانده و از این تغییرات سود بر گرفته باشد، آمادگی بیشتری برای پذیرش نوآوری ها نشان می دهد تا جامعه ای که دچار دگرگونی های عمده نشده باشد. ماهیت جهان بینی حاکم بر هر جامعه نیز تأثیر فراوانی بر موضع آن جامعه در برابر تغییرات برجای می گذارد، بعضی از جهان بینی ها مشوق موضعی محافظه کارانه و ضد نوآوری می باشند و برعکس بعضی پشتیبانی بیشتری از نوآوری های اجتماعی- فرهنگی به عمل آورده اند.

جبر سنتی، مرحله ای است منطبق بر یک جامعه معیشتی، که نسبتاً ثابت و بدون تغییر و دارای فرهنگ سخت سنتی است. این جامعه نوعی سنت گرایی افراطی را که مبتنی بر قبول سنت و نظم سنتی است در افراد به وجود می آورد و این همان خصوصیات اجتماعی است که رایزمن آن را «جبر سنتی» یا «جبر کور» می نامد(رایزمن، ۱۳۸۰).

ایدئولوژی: ایدئولوژی عبارت است از سیستمی از ایده ها و قضاوت های روشن و صریح و عموماً سازمان یافته که موقعیت یک گروه یا جامعه را توجیه،

تفسیر، تشریح و اثبات می نماید. این سیستم با الهام و تأثیرپذیری شدید از ارزش ها، جهت یابی معین و مشخصی را برای کنش اجتماعی آن گروه و یا آن جامعه پیشنهاد و ارائه می دهد که این سیستم می تواند جهت دهنده به یک کنش باشد. ایدئولوژی برحسب منافع که برای افراد دربر دارد و ارائه می دهد، موقعیت های موجود را تأیید می نماید و یا مورد انتقاد قرار می دهد (کاظمی، ۱۳۹۳: ۳۵-۳۶).

زندگی نمادین سازمان

ساعت ۲ بعدازظهر است. در پارک فینس بری لندن دو خانم با یکدیگر در حال گفتگو هستند. در داخل عمارت گروهی از مردان با کت و شلوار رسمی، در مورد یک فرد بسیار باهوش در حال گفتگو هستند. دفاتر زیر زمین هوای گرفته ای را به فضای بیرون انتشار می دهند. توده ای از مجلات در کنار کامپیوتر قرار دارد. مردان جوان بی هدف در طبقات در حال رفت و آمد هستند

ما در اینجا چه می بینیم؟ اخیراً، تصاویر ذهنی ما از سازمان ها بر وظایف کاری، قوانین و تصمیم گیری تمرکز دارد. این فصل ما را به راه حوزه ی عاطفی سازمان می برد. به منظور آشکار ساختن فریب، خرافات و بدگمانی از نیرنگ، از عقلانیت سازمانی استفاده شده است.

در این فصل سازمان ها توسط مدیران اجرایی، مدیران مالی و مشاوران اداری اداره نمی شود بلکه توسط کارگزاران صادق. این سازمانها دنیای طالع بینان و جادوگران، نشانه های ترس و ارواح شیطانی است. در این دنیا از دلایل علمی اجتناب می شود در حالی که اینگونه برهان ها هنوز هم واقعی و مهم به شمار می روند. موضوعاتی که در این فصل مورد مطالعه قرار می گیرد عبارتند از:

- نمادگرایی چیست؟
- نمادها به عنوان کنترل کننده ی انرژی
- پنهان کاری به عنوان نماد
- نیرنگ و سازمان

نماد گرایی چیست؟

قبل از آنکه به حوزه عرفانی نمادگرایی سازمانی وارد شویم، به تعریف این اصطلاح می پردازیم.

جنبه‌هایی از سازمان که اعضا به منظور آشکار ساختن یا قابل درک ساختن احساسات ناخودآگاه، تصاویر سازمانی یا ارزش‌های ذاتی سازمان به کار می‌گیرند. نمادگرایی شخصیت، ایدئولوژی و یا سیستم ارزشی سازمان را برجسته می‌سازد (دن درینگ، میتروف و جویس^۱، ۱۹۸۰).

نمادها و علائم

اصطلاح نماد بر اساس اصطلاح علامت شکل گرفته است:

یک نماد علامتی است که چیزی را بزرگنمایی می‌کند و مجموعه‌ای از ایده‌های آگاهانه و ناآگاهانه را به کار می‌گیرد تا از آن معنی و مفهوم پشتیبانی کند (مورگان فراست و پونی^۲، ۱۹۸۳).

به عنوان مثال پوشیدن مانتوی سفید دلالت بر «پزشک» دارد، تاج نشان دهنده ی پادشاه یا ملکه است، \$ نشان دهنده ی پول است.

به عنوان مثال یک علامت ترافیکی ممکن است نشان دهنده ی «گردش به راست ممنوع» باشد. این معنا آن را تبدیل به نماد نمی‌سازد زیرا این علامت علاوه بر معنای ظاهری خود، هیچ گونه معنای عمیقی در بر ندارد. روشن کردن شمع هنگامیکه به مفهوم روشنائی اشاره دارد می‌تواند تبدیل به نماد شود. به عبارت دیگر:

همه نمادها علامت اند اما همه ی علامت ها نماد نیستند. چگونگی تندیل علامت به نماد مشخص نیست. نمادها به طور قطع می‌توانند بسیار قوی باشند. به عنوان مثال لیت انتظار بیمارستان نشان دهنده یک بحران در بخش سلامت است. به گونه ی مشابه شما ترجیح می‌دهید تا در شرکتهای قدیمی سرمایه گذاری کنید چرا که این شرکتها در ذهن شما نماد پایداری و استمرار هستند.

1. Dandridge, Mitroff and Joyce

2. Morgan frost and pony

نمادها در بر دارنده مفاهیم بین الاذهانی هستند بنابراین لاجیک پیشنهاد می‌کند که آنها می‌توانند به منظور اثرگذاری دست کاری شوند.

انواع نماد

قدرت به معنای آشکار کردن اثرات بالقوه است. نمادها منبع قدرت هستند زیرا آنها شایستگی آشکار ساختن اثرات بالقوه و درونی را دارند. نمادها به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- کلامی
- اعمال و رویدادها
- مادی

نمادهای کلامی

نمادهای کلامی شامل افسانه‌ها، داستان‌ها، جوک‌ها، اسامی و شایعه‌ها و استفاده از کدهای زبان می‌باشند.

نمادهای مادی

نمادهای مادی لباس‌های متحدالشکل، نمادهای مقام، پاداش‌ها، لوگوها و دیگر نشان‌های سازمان را شامل می‌شود. معماری شرکت می‌تواند نشان دهنده استراتژی آن باشد. به عنوان مثال طراحی مسطح می‌تواند نشانگر ساختار مدیریتی مسطح باشد. به عنوان مثال در سال ۱۹۸۰ کارگزاران دولتی در لندن کلاه‌های استوانه‌ای به سر کردند تا نشان دهند که با کارگزاران عادی متفاوت اند. فقدان نمادهای فیزیکی نیز حائز اهمیت است. به عنوان مثال برخی کارشناسان بعضی مدیران اجرایی سازماندهی شخصی را تقلیل می‌دهند تا در سازمان به عنوان کاتب صرف شناخته نشوند. در عوض، اگر نیاز به نوشتن چیزی داشته باشند تکه‌ای کاغذ از جیب خود بیرون می‌آورند.

نمادها چگونه عمل می‌کنند؟

دیدیم که نمادها به دلیل توانایی در تاثیرگذاری، منبع قدرت هستند. نمادها سه عملکرد مرتبط به هم را انجام می دهند:

۱- توصیفی

۲- کنترل کننده ی انرژی

۳- ابقای سیستم

هر یک از این عملکردها در ادامه توضیح داده خواهند شد:

نمادها در نقش توصیفی

می دانیم اقدامات پیامدهای فنی و دلالتی دارند.

اقداماتی که از لحاظ ابزاری اثربخش هستند می تواند پیامدهای دلالتی خطرناک داشته باشد.

به طور متضاد، اقداماتی که از لحاظ ابزاری غیرمفید هستند می تواند پیامدهای دلالتی حیاتی داشته باشد.

نمادها می توانند باعث شکل گیری حقیقت شوند. نمادها ابزاری هستند که از طریق آنها تجربه های سازمان بیان می شود. از این عملکرد نمادها گاهی به عنوان مدیریت معنا یاد می شود. مدیریت معنا پا را از مفهوم مدیر به عنوان رئیس تشریفات مینتزبرگ فراتر می گذارد و به ساختار عمیق تری از چگونگی شکل گیری و تعریف حقیقت می پردازد.

تعریف دیگری از مدیریت معنا بیان می کند که:

کلمات یا فعالیت های بدون هدف که سطح ظاهری را خراب کرده و برخی از مقاصد و معانی پنهان را آشکار می سازد (مورگان، فراست و پونی، ۱۹۸۳).

به عنوان مثال هنگامی که شاهزاده چارلز از بیمارستانی که پرنسس دایانا پیش از مرگ در آن بستری بود، بازدید کرد به کارکنان بیمارستان تبریک گفت. به طور مشابه یک کارمند توسط مدیرش به منظور ارتقای درونی، مورد تحسین قرار می گیرد. کارمند ذکر می کند که شرکت دیگری در حال استخدام نیرو است. مدیر می گوید ممکن است در آنجا امکانات واقعی وجود داشته باشد

بنابراین بدون آنکه قصدش را داشته باشد آشکار می سازد که هیچ هدفی از ارتقای کارمند نداشته اند.

نمادها به عنوان کنترل کننده انرژی

نمادها قدرت جابه جایی یا اعمال محدودیت را دارا می باشند. نمادها می توانند تنش را افزایش یا کاهش دهند، نقش الهام بخش داشته باشند، افراد را مجذوب سازند، به عنوان مانع عمل کنند، باعث وحشت شوند و حتی افراد را قادر سازند تا احساسات قبلی را از بین ببرند. به عنوان مثال در یک شورش کلاه ایمنی افسر پلیس در پیاده رو لگدمال می شد به دلیل آنکه این کلاه نماد قدرت محسوب می شود. در جنگ مشخص ترین تعارضات بر سر اهدافی می جنگند که از لحاظ استراتژیک بی ارزش هستند اما از لحاظ نمادین مهم هستند. در ادامه خواهیم دید که یک سازمان چگونه می تواند نمادها را دستکاری کند تا باعث تحریک تلاش شده و تعهد را شکل دهد. هم چنین سازمان می تواند نمادها را دستکاری کند تا باعث ایجاد ترس شود.

نمادها در نقش حفظ نظم اجتماعی

نمادها می توانند با پنهان کردن استفاده از قدرت به حفظ نظم اجتماعی کمک کنند. به عنوان مثال فاقد بودجه هستیم و یا مشتریان آن را دوست نخواهند داشت.

اگر ما بخواهیم مقاله شما را منتشر کنیم، غیر ممکن است که بتوانیم هر کار دیگری با استاندارد پایین تر را منتشر کنیم. و از عقل و منطق به دور است که در هزار سال آینده بتوانیم تساوی آنها را ببینیم.

امتناعاتی از این دست پاسخ های به صورت رمزی شده را برای موقعیتهای سخت فراهم می آورند. آنها مجموعه ای از توجیهات را فراهم می آورند که احزاب رانده شده را قادر می سازد تا با تنش و نگرانی به وجود آمده توسط حقیقت امتناع کنار بیایند. نمادها می توانند چیزی بیش از یک سطح معنی را

انتقال دهند. انجمن‌های مثال فوق به طور هم زمان بر قدرت اضافی و اختیار تاکید می کنند تا در مورد آنچه مورد قبول است تصمیم بگیرند.

ابهام اقدامات نمادین

اقدام نمادین می تواند نامحسوس و مبهم باشد. ما کارت کریسمس می فرستیم تا به افراد یادآوری کنیم که می توانیم بقیه ی سال آنها را فراموش کنیم. به خیریه ها می بخشیم تا مازاد درآمد خود را تنظیم کنیم. ما ترجیحات شغلی ای می نویسیم که برای آنچه گفته نشده مهم تر اند.

در سازمان‌ها، نشست‌ها با ایجاد حس مشارکت در حالی که به طور هم زمان تنش را کاهش می دهند، اهمیت همکاری را نشان می دهند. تشریفات می تواند انرژی و مثبت نگری را در افراد برانگیزد، همکاری اعضای جدید را تسهیل سازد و حس ارزشمند بودن را ارتقا دهد. آنها هم چنین می توانند ابزار نشان دهنده ی تغییر قدرت در سازمان باشند.

به طور مشابه، تسهیم اطلاعات می تواند روش نامحسوسی باشد که به کارکنان نشان دهد که چرخ دنده های کوچکی در یک چرخ بزرگ هستند. لباس می تواند هویت را استتار کرده یا آن را تعریف کند و یا هر دو نقش را داشته باشد. ساعت طلایی که برای خدمات طولانی مدت اعطا شده است می تواند نشان دهنده ی استثمار باشد. مهمانیهای کریسمس دعوتی است تا فاصله اجتماعی را کاهش دهد. با قدم زدن در اطراف میزها و صحبت با کارکنان، مدیران ارشد بر تمایز میان مدیران و زیردستان تاکید می کنند. آنها مراسم قدرت را به نمایش می گذارند.

پنهان کاری به عنوان نماد

هر سازمانی اسراری دارد. پنهان کاری به عنوان مرز عمل کرده و مقامات بلند مرتبه و پایین را جدا می سازد. اغلب محتوای راز با ساختار اجتماعی که توسط اسرار به وجود می آید مقایسه می شود. مطالعه جالبی که توسط مورفی در مورد پنهان کاری قبایل انجام شد توضیح می دهد که مردم کپل چگونه توسط

بزرگانی که ادعا داشتند هر کدام دانش منحصر به فرد، مهم و پنهانی را در دست دارند، کنترل می شدند.

مورفی ذکر می کند که حقیقت، متفاوت است. بزرگترها اسرار را دستکاری می کردند تا ترس و احترام را تلقین کرده و تفکیک و محرومیت اعضا از طبقات اجتماعی یا گروه از تصمیم گیری را قانونی سازند.

اسرار از طریق اجبار حفظ می شد. تنبیه یا حتی مرگ عاقبت کسانی بود که سعی داشتند به درون رازها نفوذ کرده و پرده از اسرار بردارند.

در سازمان‌ها، پنهان کاری می تواند اهداف مشابهی را دنبال کند. جزئیات ادغام و یا ساختاردهی مجدد سازمان اغلب محرمانه باقی می ماند تا ترس و احترام به گذشتگان (مدیران ارشد سازمان) را تلقین کند و پرده ای از اسرار ایجاد کند که در پشت آن بزرگان بتوانند تصمیمات را دستکاری کنند. وجود فضای خصوصی و محرمانه سبب تولید نابرابری در دانش می شود که باعث نابرابری در حقوق و برتری بعضی افراد در سازمان می شود.

نیرنگ و سازمان‌ها

یک روز در زامبیا تراکتوری که کارگران زمین کشاورزی را حمل می کرد واژگون شد و نه نفر کشته شدند. علیرغم آنکه بعدها کشف شد که راننده تراکتور مشروبات الکلی مصرف کرده بوده است اما هیچ سولی پرسیده نشد و گفته شد که سحر و جادو علت تصادف بوده است. این رویداد در صدر رویدادهای ناگوار بعدی قرار گرفت که رئیس را متقاعد می ساخت که بدخواهان زیادی در روستا وجود دارد. بنابراین یک یابنده جادوگر استخدام شد تا عمل پاکسازی را انجام دهد.

سازمان‌ها نیز دستخوش ترس و خرافات می شوند. همه‌ی آنچه اجتماعات مدرن را از رفتار قبیله ای متمایز می سازد، عقلانیت است. وقتی درک مدیر آن است که بدخواهان زیادی در سازمان وجود دارند جادوگر یابانی به شکل مامور و مشاوران بیرونی استخدام می کند تا وظیفه پاکسازی را انجام دهند. در جوامع مدرن تحقیق و بررسی، ستمکاری خوانده می شود (به ویژه کارکنان

اغلب به تحقیق و بررسی را محاکمه و تعقیب جادوگران قلمداد می کنند. عملیات محدود کننده ای که به اخراج، تنزل رتبه یا انتقال می انجامد می تواند به عنوان راحی برای بیرون راندن تاثیرات شیطانی قلمداد شود.

آداب و رسوم در سازمان ها

آداب و رسوم ابعاد مهمی از زندگی نمادین سازمان هستند. بر اساس دیکشنری آکسفورد آداب به معنای شکلی از فرآیندها و اقدامات لازم است و رسوم به معنای دخالت دادن مذهب یا رسوم دیگر است. آداب و رسوم معمولاً با مذهب دنبال می شود. هنوز بسیاری از سازمانها به صومعه شباهت دارند به این مفهوم که مملو از دالانهای مقدس هستند ملاقاتها سر وقت انجام می شود، تکرار و استمرار همانند مراسم دعا انجام می گیرد، در جلسات در مورد روز و هفته ی کاری صحبت می شود. به طور مشابه راهنمای کیفیت، دستور اجرایی و مارد مشابه همانند متن آیین مقدس غیر قابل تغییر است. ما هر روز به طور ناخودآگاه مراسم را مشاهده می کنیم و در تشریفات شرکت می کنیم. مکالمات میان شرکا در زمان شام مثالی در این زمینه است:

الف: آیا روز خوبی را سپری کردی؟

ب: بد نبود، شما چطور؟

الف: بد نبود

ب: بچه ها خوب هستند؟

الف: خوب اند.

سوالات و پاسخ ها قابل پیش بینی هستند. همانند آن است که هر دو گروه در نوار از قبل ضبط شده قرار دارند. هیچ کدام به طور موثر گوش نمی دهند.

به طور مشابه در سازمان ها فرآیند مشابهی در پاسخ های تلفنی اتفاق می افتد، شما چطورید؟ علاوه بر آن، پاسخ مناسب نیز تشریفاتی است. مثال دیگر سوال تشریفاتی است که در پایان مصاحبه های شغلی پرسیده می شود، آیا سوالی دارید؟

عملکرد تشریفات

تشریفات نمایشی از افسانه ای را ارائه می کند و می تواند به منظور تقویت ارزش ها و اهداف مورد استفاده قرار گیرد. می توان گفت تشریفات برای آنچه نشان می دهند مهمتراند تا آنچه واقعا انجام می دهند.

به عنوان مثال فرآیند مذاکره مهم تر از نتایج است. مذاکره نشان می دهد که حزب دیگر مهم تر است. شکست در مذاکره حتی در مورد مسائل بدیهی می تواند باعث تحریک شورش بر علیه تغییری شود که در غیر اینصورت پذیرفته می شد. تشریفات شورش افراد را قادر می سازد تا به صورت خصومت آمیز رفتار کنند. به وجود آوردن جک در مورد مدیریت نیز تشریفات شورش به شمار می رود. ارتباطات جک گفتن شکل دو جانبه ای از بی احترامی را در موقعیت های تعارض آمیز به وجود می آورد. تشریفات جک گفتن کمک می کند تا با کاهش تنش ثبات را حفظ کند.

استخدام رهبر جدید می تواند بسیار تشریفات باشد. مشاوران استخدام در این تشریفات دخیل هستند. تشریفات زمان بر و هزینه بر هستند اما بر مهارت های لازم برای رهبری و بی طرفی در فرآیند استخدام تاکید می کنند. در حقیقت، استخدام ممکن است قبلا انجام گرفته باشد. نکته آن است که همه چیز باید صادقانه به نظر برسد.

همان گونه که اسمیرچ^۱ ذکر می کند حس مشترک که همان معانی مشترک یا فرض های مسلم انگاشته شده است برای فعالیت سازمان به منظور اجتناب از تفسیر یا تفسیر مجدد معانی الزامی است. تشریفات معانی مشترک را در بر دارند و معانی مشترک مانند کد عمل می کند. کدها کارایی را ارتقا می دهد زیرا کمبودها را برطرف می کند.

عملکرد آیین ها

آیین ها فرآیندهای سازمانی هستند که موارد زیر را شامل می شوند:

¹. Smircich

محتوای پرمعنا و عملی

یک هدف آشکار و پنهان

آیین‌ها فرهنگ را بیان می‌کنند. فرهنگ از طریق استفاده از زبان، انتخاب و تنظیم رفتارهای مطابق با آن آیین بیان می‌شود که همگی معانی مشترک را تقویت می‌کند.

آیین‌ها معانی نامحسوس کنترل افراد را نیز در پی دارند. به عنوان مثال عملکرد نهایی شام بازنشستگی خنثی ساختن خشم بالقوه است.

انواع مراسم

- مراسم گذار
- مراسم تنزل رتبه
- مراسم تصدیق
- مراسم بازسازی مجدد
- مراسم کاهش تعارض
- مراسم ادغام
- مراسم ایجاد

هر یک از این موارد به ترتیب توضیح داده خواهند شد:

مراسم گذار به انتقال افراد از یک وضعیت به وضعیت دیگر اشاره دارد. مراسم گذار شامل عروسی، جشن فارغ التحصیلی و مراسم خاکسپاری مربوط می‌شود. هدف این مراسم آن است که افراد را از موقعیت قبلیشان متمایز سازد.

به عنوان مثال در سربازی جداسازی تازه واردان از زنده گی قبلیشان از طریق کوتاه کردن موها به شکل خاص و اعطای لباس متحدالشکل انجام می‌گیرد. ذهن و بدن تازه واردان از طریق آموزش‌های سخت و تحقیر مجدداً شکل می‌گیرد.

مراسم تنزل رتبه برکناری افراد یا خلع قدرت از افراد را در بر می گیرد. تنزل رتبه الگویی را دنبال می کند که برای رهبران قبیله ای مورد استفاده قرار می گرفت. سه مرحله وجود دارد: قربانی کردن: افراد به طور عمومی با مشکلات و شکستهای سازمان شناسایی می شوند. تنزل رتبه: افراد توسط گزارشی مورد انتقاد قرار می گیرند.

خلع قدرت به طور عمومی

اعلام جرم کلینتون مراسم تنزل رتبه را نشان می دهد. در سازمانها تحقیق و بررسی با هدف فهرست کردن شکستهای افراد و گناه آنها انجام می گیرد. بر خلاف مراسم تنزل رتبه، مراسم ترفیع خبرهای خوبی را در بر دارد. مراسم ترفیع جشن هایی را به دنبال دارد که با هدف تصدیق مقام و هویت اجتماعی اعضای سازمان انجام می گیرد. مراسم بازسازی مجدد به کنفرانسهای محلی و مانند آن اشاره دارد. اینگونه فعالیتهای کارکنان را قادر می سازد تا قبل از مشارکت در فعالیتهای طراحی شده به هدف طراحی روشهای هدایت رو به جلو، ناامیدی خود را از سازمان بیان کنند. به عنوان مثال مشارکت کنندگان ممکن است راه های جدیدی برای کار تیمی کشف کنند.

عموماً سازمانها ترجیح می دهند به جای آنکه با تعارض روبه رو شوند آن را از میان بردارند. مراسم کاهش تعارض سازمانها را قادر می سازد تا اینکار را انجام دهند. اینگونه مراسم در کمیسیونهای مشاوره، فرآیند شکایت برای حل اختلاف و مانند آن مشاهده می شود. مراسم کاهش تعارض در مبارزات ساختگی و خودنمایی دیده می شود. اینگونه رفتارها می تواند برای هر کسی که با مراسم بیگانه باشد، هشدار دهنده باشد.

مراسم ادغام به فعالیتهایی اشاره دارد که با هدف تقویت یکپارچگی سازمان انجام می گیرد. جلسات معمولترین مثال است. شوارتزمن پیشنهاد می

کند که جلسات از لحاظ نمادین مشخص هستند زیرا آنها گروه ها و علایق مختلف را با یکدیگر پیوند زده و آنها را به عنوان سازمان تعریف می کند. جلسات حس هویت را می آفرینند. جلسات سازمان را در طول زمان می سازند و آن را مجددا ساختاردهی می کنند.

سازمان از طریق جلسات شناخته می شود. دیگر مراسم ادغام شامل مهمانی‌های دفتری و زمان‌های استراحت برای نوشیدن قهوه است. این چنین رویدادهایی باعث تقویت بیان خرده فرهنگهای سازمان می شود.

مراسم ایجاد دستاورد تغییر سازمانی عمده را تسهیل می سازد. مراسم ایجاد شامل پایه‌ریزی نسخه جدید برای رفتار و ادغام آن به تنظیمات اجتماعی است. مراسم ایجاد شامل تغییر سرنامه ها، تغییر نام ساختمانها و بخش ها و وضع قوانین جدید است. اینگونه هزینه ها ممکن است نا معقول به نظر برسد اما مراسم ایجاد ابزاری است که از طریق آن هویت سازمانی جدید ایجاد شده و انتشار می‌یابد. مورگان پیشنهاد می کند که پایه ریزی یک هویت مقتضی مهم تر از استراتژی است.

فصل دهم

مسئولیت اجتماعی سازمان



مسئولیت اجتماعی

کلیت اصطلاح مسئولیت اجتماعی سازمان را می توان در سه کلمه موجود در این اصطلاح دریافت «مسئولیت، اجتماعی، سازمان». بنابراین به عبارت کلی تر، مسئولیت اجتماعی شرکت ها، در بر گیرنده مسئولیتی است که شرکت ها در مقابل جامعه که در آن بنیان نهاده شده و فعالیت می کنند، دارند (کشاورز پور، ۱۳۹۲: ۶۵).

شورای تجاری جهانی توسعه پایدار^۱، مسئولیت اجتماعی سازمان را اینگونه تعریف می کنند: تعهد تجاری برای مشارکت و همکاری توسعه پایدار، کار با کارگران، خانواده های شان، جوامع محلی و جامعه در سطح وسیع تر، برای بهبود کیفیت زندگی (کشاورز پور، ۱۳۹۲: ۶۵).

سالمون^۲ و استوارت (۱۹۹۷: ۱۲۱)، مسئولیت پذیری اجتماعی را این چنین تعریف می کنند: شیوه ای از مدیریت که طبق آن سازمان ها فعالیت هایی را انجام می دهند که اثر مثبتی بر جامعه و ترفیع کالاهای عمومی داشته باشد. کترو و مک داگلاس می گویند: مسئولیت اجتماعی از تعهدات مدیریت است که علاوه بر حفظ و گسترش منافع سازمان، در جهت رفاه عمومی جامعه نیز انجام می گیرد (خلیلی عراقی و یقین لو، ۱۳۸۴: ۶۵).

فرنچ و ساورد^۳ (۲۰۰۳) نیز در کتاب «مدیریت تحول در سازمان» در خصوص مسئولیت اجتماعی می نویسند: مسئولیت اجتماعی، وظیفه ای است بر عهده موسسات خصوصی، به این معنا که تأثیر سود بر زندگی اجتماعی که در آن کار می کنند، نگذارد. میزان این وظیفه عموماً مشتمل است بر وظایفی چون: آلوده نکردن محیط زیست، تبعیض قائل نشدن در استخدام، نپرداختن به فعالیت های غیر اخلاقی و مطلع کردن مصرف کننده از کیفیت محصولات، همچنین وظیفه ای است مبتنی بر مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه (مشبکی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۹: ۳۸).

1. World Business council for Sustainable Development

2. Solmon & Stuart

3. French & Saward

بارنی و گیریفن^۱ (۱۹۹۲: ۳۵) مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف کرده اند: مسئولیت اجتماعی مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان باید در جهت حفظ و کمک به جامعه ای انجام دهد که در آن فعالیت می کند. کترو و مک داگلاس^۲ می گویند: مسئولیت اجتماعی از تعهدات مدیریت است که علاوه بر حفظ و گسترش منافع سازمان، در جهت رفاه عمومی جامعه نیز انجام می گیرد (بزرگی، ۱۳۸۴: ۳۹).

کمسیون اروپا مسئولیت اجتماعی شرکت را به عنوان یک مفهوم که در آن شرکت ها نگرانی های اجتماعی و زیست محیطی در عملیات کسب و کار خود و در تعامل با سهامداران خود به طور داوطلبانه ادغام می کنند تعریف کرده است که نشان دهنده این است که رفتار مسئولانه منجر به موفقیت کسب و کار پایدار می شود. فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت ممکن است شامل کمک های خیریه به سازمان های ملی و محلی مانند جمع آوری اعانه های مالی، کمک های مالی، هدایا و دیگر بازسازی های مانند جوامع محروم، احیای زمین های متروک و ایجاد شغل های جدید باشد (پور دهقان و رضایی، ۱۳۹۲: ۲).

پاسخگویی اجتماعی شرکتی

پاسخگویی اجتماعی شرکتی، رویکردی متفاوت نسبت به مسئولیت اجتماعی شرکتی دارد و در حالی که مسئولیت اجتماعی به پرسش هایی در زمینه ماهیت و محدودیت مسئولیت ها می پردازد، پاسخگویی اجتماعی دارای جنبه های کاربردی بوده و به مباحثی که فقط صبغه هنجاری دارند، نمی پردازد. پاسخگویی اجتماعی دغدغه «درست بودن» انتظارات اجتماعی از دیدگاه اخلاقی-نظری را ندارد بلکه به جستجوی راه های اجرایی کردن آنها می پردازد.

1. Girifen & Barni
2. .Ketro & Mcdaglas

پرسش اصلی پاسخگویی اجتماعی این است که شرکت چگونه باید به تقاضاهای بیرونی گروه های ذینفع پاسخ دهد. رویکرد پاسخگویی اجتماعی شرکتی، رویکردی مدیریتی و عمل محور بوده و ممکن است تا حدودی واکنشی به نظر آید. به نظر می رسد مفهوم یاد شده به دلیل رویکرد مدیریتی آن، موضعی تدافعی داشته و درصدد محافظت از شرکت و راهبردهای آن در برابر فشارهای خارجی است- مداخلات ذینفعان- و در اصل شرکت و ذینفعان آن را به عنوان گروه های متخاصم در نظر می گیرد. انتخاب مسائل و ذینفعان کلیدی، تدوین فرآیندها و خط مشی ها، تخصیص منابع و اجرایی سازی و نیز کنترل و ارزیابی از جمله فعالیت هایی است که در حوزه پاسخگویی اجتماعی شرکتی مطرح هستند.

عملکرد اجتماعی شرکتی

همانطور که از عنوان این عبارت نیز برمی آید، عملکرد اجتماعی شرکتی، یک نظریه نیست، بلکه نشان دهنده نتایج مسئولیت اجتماعی با توجه به موفقیت ها و شکست های راهبردها، خط مشی ها و برنامه های مربوطه است. با این حال، عملکرد اجتماعی به عنوان یک اصطلاح، دارای اهمیتی بنیادین است زیرا تاکید دارد که موفقیت شرکت تنها روی نتایج مالی و سنجه های سنتی عملکرد مانند بازده سرمایه گذاری قابل اندازه گیری نیست.

یکی از مسائل مربوط به عملکرد اجتماعی شرکتی این است که در مقایسه با عملکرد مالی، کمتر سنجش پذیر قابل کمی سازی است. زیرا از یک سو، ارزش ها جهانی نیستند و با توجه به زمان و مکان و نیز آرا و نظرات فردی متغیر هستند و از سوی دیگر ارزیابی عملکرد اجتماعی به شدت ذهنی است و در صورت عملکرد مسئولانه شرکت در برخی حوزه ها و بی مسئولیتی در حوزه های دیگر، در مورد مسئولیت پذیر یا غیرمسئولیت پذیر خواندن شرکت تردید وجود خواهد داشت.

بده- بستان بین عملکرد اجتماعی و اقتصادی خوب نیز از جمله دل مشغولی های عمده در رابطه با عملکرد اجتماعی شرکتی است. هر چند،

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این دو حوزه عملکرد همدیگر را تقویت می‌کنند، با این حال بازارهای سرمایه تاکید بسیاری بر روی عملکرد مالی دارند و عملکرد سنتی حسابداری در اغلب موارد، ملاحظات اجتماعی و زیست محیطی را در حاشیه قرار می‌دهد. شاید به همین دلیل است که هنوز هم گزارش‌دهی مستقل و قابل تایید درباره عملکرد اجتماعی شرکتی، شایع نیست.

شهروندی شرکتی

اصطلاح شهروندی شرکتی ابتدا در حوزه علوم سیاسی در دهه ۷۰ مطرح شد. البته شهروندی یک شرکت، با شهروندی یک فرد قابل مقایسه نیست و تنها نشان‌دهنده نوعی کارکرد ثانویه از شهروندی است. این اصطلاح در اصل، به نقش شرکت به عنوان یک شهروند اشاره دارد که دارای حقوق و مسئولیت‌هایی است و در بهترین حالت، با جامعه بزرگتر پیرامون آن، شراکت‌هایی به وجود می‌آورد. شهروندی شرکتی می‌تواند با مشارکت فعالانه در جامعه محلی همسان دانسته شود.

بنیان‌های نظری مشارکت نوع دوستانه شرکتها، مبتنی بر نظریه قرارداد اجتماعی است: به دلیل انقلاب‌های اجتماعی که جوامع را تغییر داده‌اند و نیز در اثر روندهای مقررات زدایی و جهانی‌سازی، بنگاه اقتصاد ملزم به پذیرش نقشی متناسب با قدرت و مزایای خود در جامعه شده است. گروهی از پژوهشگران و متولیان کسب و کار، مفهوم شهروندی شرکتی را بر مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی ترجیح می‌دهند، زیرا شهروندی شرکتی محدوده مشخص‌تری دارد و به طور خاص با نوع دوستی ارتباط پیدا می‌کند. همچنین مطابق این مفهوم، شرکت‌ها در تصمیم‌های مربوط به مکان و زمان و چگونگی مشارکت در امور جامعه کاملاً آزاد در نظر گرفته می‌شوند.

شهروندی جهانی جدیدترین مفهوم مرتبط با مفهوم شهروندی شرکتی است که بر اساس آن شرکت‌های بزرگ چندملیتی علاقه بر گرایش‌هایی که برای بهبود جامعه محلی و ملاحظات زیست محیطی در کشورهای میزبان دارند، در برابر مسائل جهانی نیز مسئولیت نشان می‌دهند.

اخلاق کسب و کار

رابط بین مسئولیت اجتماعی شرکتی و اخلاق کسب و کار، همواره مورد بحث و مناقشه است، زیرا پژوهشگران در تمایز بین حوزه‌های زیر پوشش این دو مفهوم، اتفاق نظر ندارند. یک دیدگاه این است که اخلاق کسب و کار، بخشی از مسئولیت اجتماعی شرکتی است. ولی از آنجا که اخلاق کسب و کار، تمام افرادی که به کسب و کار اشتغال دارند، اعم از کارفرمایان، کارکنان و بنگاه‌های کوچک را در بر می‌گیرد، مختص به مسائل مربوط به شرکت‌ها نیست. همچنین مسئولیت اجتماعی، قدرت و جایگاه خاصی را که شرکت‌ها در جامعه دارا هستند، در نظر می‌گیرد. تمایز دیگری که بین این دو مفهوم مطرح شده، این است که اخلاق کسب و کار با رفتار افراد در داخل سازمان‌ها سروکار دارد، در حالیکه مسئولیت اجتماعی به نتایج فعالیت‌های کسب و کار می‌پردازد.

نظریه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی

گریگا و مله (۲۰۰۴) به منظور تشریح دقیق تر تعامل بین کسب و کار و جامعه، به تقسیم‌بندی جالب توجهی از نظریه‌های مسئولیت اجتماعی و رویکردهای مربوطه پرداختند. پژوهشگران یاد شده با الهام از پارسونز (۱۹۶۱)، فرض کردند که درخورترین نظریه‌ها و رویکردهای مربوط به مسئولیت اجتماعی بر روی یکی از جنبه‌های چهارگانه واقعیت اجتماعی متمرکز است: اقتصاد، سیاست، یکپارچگی اجتماعی و اخلاق. این فرضیه آنها را قادر به تقسیم بندی چهارگانه-ای از نظریه‌های مسئولیت اجتماعی کرد که عبارتند از: نظریه‌های ابزاری، نظریه‌های سیاسی، نظریه‌های یکپارچه کننده و نظریه‌های اخلاقی. در این بخش به بررسی مختصر نظریه‌های یاد شده پرداخته می‌شود.

نظریه‌های ابزاری

در این گروه از نظریه‌ها، مسئولیت اجتماعی تنها به عنوان ابزاری راهبردی برای دستیابی به مقاصد اقتصادی و در نهایت تولید ثروت در نظر گرفته می‌شود. نماینده این رویکرد، دیدگاه مشهور فریدمن است که طبق آن، یگانه

مسئولیت کسب و کار در برابر جامعه، تامین محصولات و خدمات برای جامعه و در نتیجه پدیدآوری ارزش (اقتصادی) و تولید سود برای مالکان است. مدیران نیز به این دلیل قدرت یافته اند تا این درآمدها را برای سهامداران بیشینه کنند. نظریه های ابزاری که نظریه های (نئو) کلاسیک نیز نامیده می شود، مبتنی بر ارزش هایی مانند فردگرایی، سیستم بازار و جامعه آزاد، رقابت، تقدس حقوق مالکیت و عدم دخالت دولت در امور بخش خصوصی هستند. این دسته از نظریه ها دارای سابقه طولانی هستند و تاکنون، از مقبولیت گسترده ای در کسب و کار برخوردار بوده اند.

مطالعاتی که به منظور تعیین همبستگی بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد مالی شرکت ها صورت گرفته، نظریه های ابزاری را به عنوان پشتوانه نظری خود پذیرفته اند. این مطالعات در اغلب موارد، رابطه مثبتی بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد مالی نشان داده اند. ولی یافته ها باید با احتیاط مورد بررسی قرار گیرند، زیرا اندازه گیری این همبستگی دشوار است. با توجه به اهداف اقتصادی مورد نظر، سه گروه اصلی از نظریه های ابزاری قابل شناسایی هستند که شامل بیشینه سازی ارزش سهامداران، دستیابی به مزیت رقابتی و بازاریابی خیرخواهانه است.

بیشینه سازی ارزش سهامداران: هدف این گروه از نظریه ها، بیشینه سازی ارزش سهامداران است که به وسیله قیمت سهام مشخص می شود. این امر اغلب نشان دهنده جهت گیری کوتاه مدت در مورد سود است. مطابق این رویکرد هر نوع سرمایه گذاری در نیازهای اجتماعی که به افزایش سهامداران منجر شود باید بدون فریب و کلاهبرداری صورت گیرد. ولی چنانچه نیازهای اجتماعی تنها تحمیل کننده هزینه بر روی شرکت باشد باید مورد اجتناب قرار گیرد و شرکت ها از انجام این گونه هزینه ها پرهیز کنند.

دستیابی به مزیت رقابتی: گروه دوم از نظریه ها بر روی چگونگی تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف بلندمدت اجتماعی و ایجاد مزیت رقابتی

تمرکز دارند. همان طور که اشاره شد در این دو گروه یاد شده از نظریه ها، مسئولیت اجتماعی تنها ابزاری برای به دست آوردن سود است. بازاریابی خیرخواهانه: نوع سوم از نظریه های این دسته، به بازاریابی خیرخواهانه مربوط می شود و به نظریه های نوع دوم بسیار نزدیک است. بازاریابی خیرخواهانه در پی آن است که از طریق اقدامات مسئولانه مانند کمک به امور خیریه، به تمایز محصولات بپردازد. بازاریابی خیرخواهانه موجب می شود که شرکت به صداقت و قابلیت اعتماد شهرت یابد. مشتریان نیز به طور معمول محصولات یک شرکت صادق و قابل اعتماد را دارای کیفیت بالاتری در نظر می گیرند.

نظریه های سیاسی

گروهی از نظریه های مسئولیت اجتماعی بر روی تعاملات و روابط بین کسب و کار و جامعه و نیز قدرت و موقعیت کسب و کار و مسئولیت های ذاتی ناشی از آن تمرکز دارند. این نظریه ها ملاحظات و تحلیل های سیاسی را در بحث مسئولیت اجتماعی وارد می کنند. هر چند رویکردهای بسیاری در این زمینه وجود دارد ولی دو مورد از آنها بیشتر قابل توجه است: مشروطیت شرکت ها و شهروندی شرکت ها.

شهروندی شرکت ها با وجود تفاوت های قابل توجه در نظریه های شهروندی شرکت ها، بیشتر نویسندگان بر روی نکاتی مانند مسئولیت اجتماعی نسبت به جامعه محلی، برقراری شراکت هایی که روش خاص اظهار تمایل به بهبود جامعه محلی هستند و نیز ملاحظه محیط زیست، اتفاق نظر دارند. جهانی سازی و مسائل مرتبط با آن در بسط و گسترش این نظریه ها نقش قابل ملاحظه ای داشته است.

نظریه های یک پارچه کننده

این گروه از نظریه ها به چگونگی یکپارچه کردن نیازهای اجتماعی به وسیله کسب و کار می پردازند و ادعا دارند که کسب و کار برای پیدایی، دوام و رشد خود به جامعه وابسته است. نیازهای اجتماعی عموماً به عنوان عامل شکل گیری

تعامل جامعه با کسب و کار و مشروعیت بخشی به آن در نظر گرفته می شود. در نتیجه، مدیریت شرکت باید نیازهای اجتماعی را در نظر گیرد و آنها را به گونه‌ای باهم یکپارچه کند که کسب و کار همساز با ارزش‌های اجتماعی به فعالیت بپردازد. بنابراین، محتوای مسئولیت کسب و کار در چارچوب مکان و زمان هر موقعیت و وابسته به ارزش‌های جامعه در یک لحظه خاص است و از طریق نقش‌های کارکردی شرکت تحقق می‌یابد.

نظریه‌های این گروه، از بنیان بر روی تشخیص و غربالگری نیازهای اجتماعی و پاسخ به آنها تمرکز دارد که در نهایت منجر به مشروطیت اجتماعی، پذیرش اجتماعی بیشتر و پرستیژ می‌شوند. مدیریت مسائل و موضوعات، اصل مسئولیت عمومی، مدیریت ذینفعان و عملکرد اجتماعی شرکتی از جمله رویکردهایی هستند که در این گروه از نظریه‌ها جای می‌گیرند.

مدیریت مسائل و موضوعات، پاسخگویی اجتماعی یا پاسخگویی در برابر مسائل و موضوعات اجتماعی و فرآیندهای مدیریت آنها در سازمان رویکردی است که در دهه ۱۹۷۰ پدید آمد. مفهوم مدیریت مسائل در برگیرنده پاسخگویی اجتماعی است و لی بر روی فرآیند پاسخگویی به مسائل اجتماعی تاکید دارد. در این رویکرد در نظر گرفتن فاصله بین انتظارات جامعه و عملکرد واقعی سازمان، حیاتی است. بنگاه اقتصادی باید ضمن تشخیص این شکاف، راهی برای از بین بردن یا کاهش آن در پیش گیرد.

اصل مسئولیت عمومی

پرستون و پست (۱۳۷۵) ضمن انتقاد از رویکرد پاسخگویی و فرآیندی و ناکافی دانستن آن، اصل مسئولیت عمومی را پیشنهاد دادند. آنها کلمه «عمومی» را به جای لفظ «اجتماعی» به کار بستند تا در تعریف حدود مسئولیت، اهمیت فرآیند عمومی در مقایسه با دیدگاه‌های شخصی - اخلاقی یا گروه‌های منتفع محدود، نشان دهند. آنا اضافه کردند که خط مشی عمومی شامل یک الگوی گسترده برای جهت‌گیری اجتماعی است که در افکار عمومی، مسائل به وجود آمده نیازمندی‌های رسمی و قانونی و اقدامات اجرایی بازتاب می‌یابد.

مدیریت ذینفعان: جهت گیری رویکرد مرسوم به «مدیریت ذینفعان» در راستای در نظر گرفتن ملاحظات ذینفعان یا افرادی است که بر خط مشی ها و اقدامات شرکت تاثیر می گذارند یا از آنها تاثیر می پذیرند. هر چند مدیریت ذینفعان پیشینه ای طولانی دارد، توسعه دانشگاهی آن در پایان دهه ۱۹۷۰ آغاز شد. مدیریت ذینفعان می کوشد تا ملاحظات و منافع گروه های مختلف ذینفع در بنگاه اقتصادی را در تصمیم گیری های مدیریتی در نظر بگیرد. در سال های اخیر شرکت ها از سوی سازمان های غیردولتی، فعالین، جوامع، حکومت ها، رسانه ها و نیروهای نهادی دیگر تحت فشار بودند. این گروه ها خواهان اقداماتی هستند که آنها را اقدامات مسئولانه شرکت ها می نامند. همین امر سبب شده است که شرکت ها در پاسخگویی به نیازهای اجتماعی از راه برقراری گفتگو با طیف وسیعی از ذینفعات برآیند.

عملکرد اجتماعی شرکتی: گروهی از نظریه ها وجود دارند که درصدد یکپارچه کردن برخی از نظریه های پیشین هستند. از جمله مدل عملکرد اجتماعی شرکتی که در اصل بر روی یکپارچه سازی نیازهای اجتماعی تمرکز دارد، ولی از سوی دیگر مشروعیت نهادی را نیز در نظر می گیرد و می پذیرد که جامعه به کسب و کار، مشروعیت و قدرت می بخشد. به نظر می رسد که در این مدل، ابعاد سیاسی و یکپارچه کننده حضور جدی و زیربنایی دارد و ابعاد اخلاقی و اقتصادی نیز، به طور ضمنی مطرح هستند.

نظریه های اخلاقی

گروه چهارمی از نظریه ها یا رویکردها وجود دارند که بر روی نیازهای اخلاقی که رابطه بین کسب و کار و جامعه را مستحکم می کند، تمرکز دارند. این گروه بر اصول مبتنی هستند که کار درست یا ضرورت دستیابی به جامعه خوب را تبیین می کند. نظریه های هنجاری ذینفعان، حقوق جهانی، توسعه پایدار و رویکرد نفع عمومی از جمله مهم ترین نظریه های این گروه هستند. لازم به ذکر است که نظریه های اخلاقی بسیاری در این حوزه در حال رقابت هستند که خود عاملی برای پدید آمدن سردرگمی و شکایت بیشتر شده است.

نظریه‌های هنجاری دینفعان: نظریه‌های هنجاری دینفعان، بر این فرض استوار است که یک نظریه عمومی برای دینفعات کافی نیست و به منظور نشان دادن اینکه شرکت‌ها چگونه باید اداره شوند و مدیران چگونه باید عمل کنند، هسته‌ای هنجاری از اصول اخلاقی نیز مورد نیاز است. به عبارت بهتر، رویکرد دینفعان در صورتی که در بستر نظریه‌های اخلاقی قرار گیرد، چشم انداز متفاوتی درباره مسئولیت اجتماعی شرکت ارائه می‌دهد که اخلاق در مرکز آن قرار دارد.

حقوق جهانی: در سال‌های اخیر، برخی از رویکردهای مبتنی بر حقوق بشر نیز به عنوان مبنای مسئولیت اجتماعی پیشنهاد شده‌اند. از جمله آنها اصول نه گانه سازمان ملل است که حوزه‌های حقوق بشر، حقوق کار و محیط زیست را در بر می‌گیرد و در سال ۱۹۹۹ به وسیله کوفی عنان مطرح شد. همه اصولی که در این طبقه جای می‌گیرند، با وجود استفاده از رویکردهای مختلف، بر اعلامیه‌های بین‌المللی حفظ محیط زیست، حقوق کارگران و حقوق بشر مبتنی هستند که اعلامیه جهانی حقوق بشر که در ۱۹۴۸ به وسیله مجمع عمومی سازمان ملل پذیرفته شد، از جمله آنهاست.

توسعه پایدار: مفهوم ارزش‌محور دیگری که به تازگی محبوبیت یافته، توسعه پایدار است. هر چند این مفهوم در سطح کلان توسعه یافته است، نه سطح شرکت، با این حال نیازمند مشارکت مناسب شرکت‌ها است. موضوع اصلی در بحث توسعه پایدار آن است که بدون محدود کردن یا بازداشتن نسل‌های آتی از تامین نیازهای خود، به تامین نیازهای جامعه و نسل امروز پرداخته شود. توسعه پایدار مستلزم یکپارچه کردن ملاحظات اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی به منظور حفظ تعادل در بلند مدت است.

رویکرد نفع عمومی: گروه دیگری از رویکردها، نفع عمومی جامعه را به عنوان ارزش مرجع برای مسئولیت اجتماعی شرکتی در نظر می‌گیرند. نفع عمومی، مفهومی کلاسیک در سنت ارسطویی و اسکولاستیک قرون وسطایی است که از لحاظ فلسفی توسعه پیدا کرده است و وارد تفکر اجتماعی کاتولیک

شده است تا به عنوان مرجعی برای اخلاق کسب و کار به کار برده شود. این رویکرد حاکی از آن است که کسب و کار به دلیل آنکه بخشی از جامعه است، باید مانند هر گروه یا فرد دیگر جامعه در راستای نفع عمومی عمل کند. رویکرد نفع عمومی دارای اشتراکاتی با رویکرد دینفعان و توسعه پایدار است ولی مبنای فلسفی آن متفاوت است.

به عنوان نتیجه‌گیری حاصل از بررسی نظریه‌های مسئولیت اجتماعی باید اشاره کرد که نظریه‌هایی که سودهای بلند مدت را به عنوان هدف اصلی خود در نظر می‌گیرند، اغلب از یک روش شناسی تجربی استفاده می‌کنند، توصیفی هستند و در عین حال، توصیه‌های اقتضایی نیز ارائه می‌دهند. در نقطه مقابل، نظریه‌های اخلاقی، توصیه‌ای هستند و از روش‌شناسی هنجاری بهره می‌گیرند. از سوی دیگر یکپارچه کردن جنبه‌های تجربی و هنجاری مسئولیت اجتماعی شرکتی، چالش بزرگی به نظر می‌رسد. هر چند برخی از پژوهشگران به این مسئله توجه نشان داده‌اند، به نظر می‌رسد که راه زیادی تا حل کردن آن وجود دارد. لازم به ذکر است که همین فقدان یکپارچه‌سازی، علت نبود یک پارادایم در حوزه جامعه و کسب و کار تلقی می‌شود.

ضرورت مسئولیت اجتماعی شرکتی

به نظر می‌رسد که پدید آمدن و پیشرفت مسئولیت اجتماعی شرکتی در طول قرن بیستم، پیامد پیشرفت‌های اجتماعی-اقتصادی و اجتماعی-قانونی بوده است که به نوبه خود، سبب انتقال میزان زیادی از قدرت به اقتصاد خصوصی به طور عام و به شرکت‌ها (ی بزرگ) به طور خاص شده‌اند. بسیاری از این پیشرفت‌ها، از تغییرات گسترده در ساختارهای اقتصادی و نیز محدوده وسیع فعالیت و تاثیر شرکت‌ها سرچشمه می‌گیرند که تا قرن اخیر، هرگز به این سطح نرسیده بودند.

این تغییرات تقریباً انقلابی، شامل میزان عظیم پیشرفت فنی در دهه‌های اخیر و نیز شرایط اقتصادی تغییر یافته بوده است. پیشرفت‌های فنی منجر به تحرک بیشتر در تصمیم‌گیری و معاملات سریع‌تر شده است و شرایط اقتصادی تغییر یافته نیز در اثر تجارت آزاد، جهانی‌سازی و بین‌المللی شدن فعالیت

اقتصادی به وجود آمده است. در اثر شرایط مطلوب جدید، امکان تاثیر گذاری بیشتری برای شرکتها فراهم شده، ولی در عین حال احتمال سوء استفاده از قدرت به وسیله آنها نیز به وجود آمده است. در نتیجه مسئولیت اجتماعی، به عنوان عنصر مهارکننده برای قدرت، تاثیر و تخلفات شرکت ها، اهمیت و مقبولیت زیادی به دست آورده است. علاوه بر این، ادراک هر چه بیشتر ذینفعان از حقوق خود و نیاز به حفظ و نگهداری از محیط زیست برای نسل های آینده نیز ضرورت مسئولیت اجتماعی را تقویت کرده است. در ادامه برخی از مهمترین عواملی که مسئولیت اجتماعی شرکتی را به یک ضرورت تبدیل کرده اند اشاره می شود.

قدرت یافتن شرکتها

شرکت های بزرگ، قدرت قابل ملاحظه ای را بر روی کشورها، اقتصادهای ملی، رهبران سیاسی و مصرف کنندگان اعمال می کنند و به طور هم زمان دارای ماهیت سیاسی و اقتصادی هستند. قدرت و تاثیر برخی از شرکت های بزرگ حتی از قدرت بعضی از دولت های ملی فراتر می رود. به طوری که منابع مالی برخی از آنها، از بودجه های برخی از کشورهای (صنعتی) بیشتر است و برخی از عملیات های چندملیتی، بیش از ۵۰ کشور را در بر می گیرند.

شرکت ها در وهله اول اعمال کننده قدرت اقتصادی هستند و می توانند با توجه به اندازه و قدرت بازار خود، شرایط اقتصادی را بر شرکت ها، مصرف کنندگان یا رقیبان تحمیل کنند. جنبه دیگر قدرت اقتصادی شرکت ها، توانایی فشار آوردن بر حکومت ها از راه ابزاری مانند کاهش کارکنان و انتقال عملیات تولیدی به خارج از کشور است. کشورهای مبدا و میزبان به اشتغال زایی شرکت ها و مالیات های پرداختی به وسیله آنان، وابستگی اقتصادی دارند و به همین دلیل در معرض خطر سوء استفاده آنان قرار دارند.

جنبه دیگر تاثیر شرکت ها، قدرت سیاسی آنهاست. شرکت ها در بخش های بسیاری از دنیا به زد و بند می پردازند تا تامین نیازهای خود به وسیله حکومت ها را تضمین کنند. این لابی گری شامل فعالیت برای مقررات زدایی و آزادسازی

و نیز تلاش برای سبک کردن بارهای مالیاتی خود است. هر چند این کار مشروع است، ولی برخی از اقدامات از قبیل پشتیبانی از احزاب و نامزدهای سیاسی، موجب نگرانی بسیاری از نویسندگان شده است. زیرا دور از ذهن نیست که چنین اقداماتی، با انتظار جبران پس از پیروزی در انتخابات صورت گیرند.

بنابراین از آنجا که شرکت‌ها قدرت و تاثیر قابل توجهی بر روی کارکنان، تامین‌کنندگان، مصرف‌کنندگان، رقیبان و حکومت‌ها و در نتیجه بر روی کل جامعه دارند، انتظار استفاده مسئولانه از قدرت به وسیله آنان، همواره مدنظر صاحب‌نظران این حوزه بوده است.

مقررات زدایی، آزادسازی و خصوصی سازی صنایع عمومی:

در دهه‌های پایانی قرن بیستم، شاهد مجموعه‌ای از پیشرفتهای مطلوب در مورد شرکتها بوده‌ایم. به طوریکه در کشورهای سوسیالیستی سابق، و نیز در کشورهای غربی از طریق دستورکار لیبرال و نئو محافظه کارانه، برنامه‌های زرگی برای خصوصی‌سازی، آزاد سازی و مقررات زدایی به اجرا در آمده است. این خط مشی‌ها به کاهش مقررات دولتی در زمینه اقتصاد خصوصی، مالیات و مخارج دولتی کمک کرده و در نتیجه کسب و کارها را از بسیاری از قید و بندها رها کرده اند.

علاوه بر این، کسب و کارهای خصوصی، بسیاری از مسئولیتهایی را که در گذشته در دست بخش عمومی بوده اند، بر عهده گرفته اند. دلیل این امر نیز فقدان منابع مالی و مهارت حکومت‌ها برای اجرای آنها و نیز کارایی بیشتر مدل مدیریتی در بخش خصوصی است.

امکان نوآوری و پیشرفت

رابطه بین شرکت‌ها و جامعه پیرامون آنها در هم تنیده بوده و تعامل دو جانبه بین آنها به خوبی آشکار است. شرکت‌ها به طور عمده به ثبات اجتماعی، رشد، آرامش اجتماعی و رفاه مشتریان بالقوه خود وابسته هستند. علاوه بر این،

مدیران و کارگران نیز در حین کار برای شرکت، اعضای گروه‌های دیگری مانند شهروندان، مصرف‌کنندگان و ساکنان جوامع محلی هستند.

شرکت‌ها می‌توانند از راه سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و در نتیجه به پیش بردن کل جامعه، با استفاده از ظرفیت نوآوری خود، زمینه‌های توسعه یک جامعه محلی را فراهم آورند. بیشتر توسعه‌های فناورانه قرن گذشته در واقع ناشی از سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی بودند، در حالیکه اینترنت، مانند بسیاری از نوآوری‌های دیگر، در اصل برای مقاصد انقلابی توسعه پیدا کرد، ولی بدون سازگار کردن آن با نیازهای فردی مشتریان به وسیله شرکت‌های خصوصی، رشد موفقیت آمیز آن در جامعه مدنی، ممکن به نظر نمی‌رسید. علاوه بر این شرکت‌ها هنگام تصمیم‌گیری در مورد وارد کردن برخی از نوآوری‌ها به بازار و جلوگیری از ورود برخی دیگر، تاثیر زیادی بر روی شهروندان اعمال می‌کنند و از راه پیشرفت‌های فناورانه، درباره ریسک‌ها و فرصت‌های یک جامعه خاص، تصمیم‌گیری می‌کنند.

افزایش قانون‌گذاری اجتماعی

جنبش‌های اجتماعی - سیاسی و اجتماعی - قانونی اخیر، این ایده را به وجود آورده اند که شرکت‌ها علاوه بر گروه‌هایی که در تماس مستقیم با آنها هستند، مانند کارکنان و تامین کنندگان، باید در مورد گروه‌های اجتماعی گسترده تر نیز پاسخگو و مسئول باشند. در نتیجه به منظور محافظت از آسیب‌پذیرترین گروه‌های ذینفع در برابر تاثیر شرکت‌ها، به قانون‌گذاری شدیدتر روی آورده شده است.

از دهه ۱۹۷۰، قوانینی به تصویب رسیده اند تا از ساکنین نواحی نزدیک به کارخانه‌های صنعتی، در برابر آلودگی صوتی، انتشار گازهای سمی و آلودگی هوا و آب محافظت کنند. برای محافظت از مصرف کنندگان نیز قوانینی وضع

شده است، بر اساس قوانین جدید، فروشندگان کالاها در برابر محصولات معیوب پاسخگو هستند. جنبش‌های زیست محیطی نیز از دهه ۱۹۸۰ موفق به تصویب قوانینی در این زمینه شده‌اند و توسعه پایدار با حفظ منابع محدود طبیعی، از یک مشارکت داوطلبانه و مطلوب به وظیفه مطلق کسب و کارهای خصوصی تبدیل شده است. از سوی دیگر به دلیل بهره‌کشی از نیروی کار و اقدامات مخاطره‌آمیز کسب و کارها، به خصوص در جهان سوم، قوانین حفاظتی با هدف محافظت از نیروی کار به تصویب رسیده‌اند. قوانین ضد فساد و ضد قاچاق، راهنمای حاکمیت شرکت و ایجاد و انتشار منشورهای اخلاقی کسب و کار نیز از دیگر قوانینی هستند که در راستای گسترش هر چه بیشتر مسئولیت اجتماعی به تصویب رسیده‌اند.

کلاهبرداری‌ها و رسوایی‌های شرکت‌ها

از دهه ۱۹۸۰ به این سو، ثابت شده است که بسیاری از تخلفات شرکت‌ها، بیش از جرم و جنایت‌های خیابانی مخاطره‌آمیز هستند. آلودگی هوا، باران‌های اسیدی، اتومبیل‌های معیوب و محصولات با برچسب‌های اشتباه، توانایی این را دارند که زندگی و سلامت مصرف‌کنندگان و شهروندان را به طور جدی با خطر مواجه سازند. هر چند در گذشته و به دلیل آنکه تخلف‌های شرکت‌ها با خشونت واقعی توأم نبود، حساسیت زیادی در افکار عمومی ایجاد نمی‌شد، ولی در سال‌های اخیر، توده مردم حساسیت و سوءظن زیادی را در مورد رفتار شرکت‌ها نشان می‌دهند که می‌توان ناشی از بدبینی تلقی شود. البته در این میان نباید تاثیر رسانه‌های اجتماعی را نادیده گرفت که پنهان کردن تخلف‌ها به وسیله متخلفین را دشوارتر از گذشته کرده است.

در دهه‌های اخیر، شاهد فرسایش اعتماد نسبت به شرکت‌ها بوده‌ایم و به نظر می‌رسد که امروزه جوامع غربی انتظار بدترین‌ها را از شرکت‌ها دارند. این بی‌اعتمادی به شرکت‌ها، بی‌تردید نگاه‌ها را با مسئولیت اجتماعی شرکتی جلب کرده است. شرکت‌ها نیز به این نتیجه رسیده‌اند که پیشگیری از این تخلفات، در بلند مدت هزینه کمتری نسبت به پاک کردن لکه‌های بدنامی دارد.

منافع مسئولیت اجتماعی شرکت برای جامعه

با وجود هزینه‌هایی که ممکن است از مسئولیت اجتماعی شرکتی، بر دوش جامعه گذاشته شود، این اقدامات منافی را نیز نصیب جامعه می‌کند. به عنوان نمونه، مسئولیت های اجتماعی می‌تواند شرکتها را از تحمیل هزینه های خود(مانند آلودگی، مصرف منابع طبیعی و استثمار گروه های حاشیه ای جامعه) بر جامعه دلسرد کند. هر چند ممکن است شرکتها از منابع مشترک (اجتماعی) بهره‌کشی کنند. با این حال اقدامات مسئولیت اجتماعی سبب می‌شود که شرکتها در برابر این هزینه پاسخگو باشند. دینفعان می‌توانند با اعمال فشار بر روی شرکتها، آنها را به بازیافت، سرمایه‌گذاری در فناوری های دوستدار محیط زیست و مشارکت در اقداماتی که به حقوق بشر احترام می‌گذارند، وارد کنند.

از منافع دیگری که مسئولیت اجتماعی برای جامعه دارد آن است که پی بردن به ملاحظات اجتماعی مشترک می‌تواند به همکاری شرکتها و گروه‌های مختلف با یکدیگر منتهی شود. پی‌گیری ملاحظات اجتماعی مشترک می‌تواند شرکتها و نیز سازمان‌های غیر دولتی را که دغدغه‌های مشترک دارند، متحد کند. شراکت با شرکت‌های دیگر می‌تواند زمینه‌ساز تجمیع منابعی مانند تخصص، سرمایه مالی و سرمایه اجتماعی شود و در نتیجه منافع حاصل از این همکاری‌ها را تقویت کند.

موضوع دیگر آن است که هنگام بحث در مورد اقدامات مسئولانه، تقلید کار بدی نیست. همچنین به نظر می‌رسد که شرکتها در تقلید از کسب و کارهای موفق، سریع عمل می‌کنند. بنابراین، اگر شرکتها شاهد آن باشند

که پیگیری مسئولیت اجتماعی به نتایج مثبتی مانند سود بیشتر، شهرت مطلوب تر و پوشش رسانه ای مثبت منجر می‌شود، ممکن است دست به تقلید بزنند و در نتیجه خیر اجتماعی بیشتری را به وجود آورند. هر چند این امکان وجود دارد که کسب و کارها سوار بر موج مسئولیت اجتماعی شوند، ولی

دنباله روی از برنامه های موفق مسئولیت اجتماعی به افزایش نتایج اجتماعی مثبت منجر می شود.

فصل یازدهم

مدیریت تنوع



تنوع

تنوع، اشاره به هم زیستی کارکنان با یکدیگر در درون شرکت از طبقات اجتماعی فرهنگی مختلف دارد. تنوع شامل عوامل فرهنگی از قبیل نژاد،

جنسیت، سن، رنگ پوست، توانایی فیزیکی، قومیت و غیره می باشد. البته تنوع در شکل گسترده تر خود می تواند شامل اصل و نصب، مذهب، عدم صلاحیت، گرایش جنسی، ارزش ها، فرهنگ بومی، تحصیلات، زبان، شیوه زندگی، عقاید و وضعیت اقتصادی باشد.

به بیان دیگر، تنوع در نیروی کار به معنی در بر گرفتن افراد از جنسیت ها، طبقات، مذاهب، ملیت ها، گروه های نژادی، گروه های سنی و توانایی های جسمی مختلف می باشد.

هم چنین تنوع می تواند به عنوان وجود تفاوت هایی در بین اعضای یک واحد اجتماعی تعریف شود. از آنجا که سازمان ها در سراسر جهان در مواردی مانند جنسیت، قومیت، نژاد، ملیت و سایر ویژگی های فردی اعضایشان متنوع تر می گردند، تنوع عامل فزاینده و مهمی در حیات سازمان به شمار می رود. امروزه نیروی کار شامل افرادی است متفاوت که از نگرش ها، نیازها، خواسته ها، ارزش ها و رفتارهای شغلی متفاوتی بهره می برند. مثلاً در کشور استرالیا روند جمعیتی اخیر، نشان دهنده این مطلب است که ترکیب نیروی کار در حال تغییر است. هم اکنون مردم استرالیا را افرادی با بیش از ۳۱۰ گونه زبانی متفاوت تشکیل داده اند که بیش از ۲۲۱ ملیت در این جمعیت دیده می شوند. حدوداً ۱۰ درصد از استرالیایی ها در منزل، زبانی به غیر از انگلیسی صحبت می کنند. در حدود ۲۰ درصد از شرکت های کوچک تجاری در استرالیا به وسیله غیر انگلیسی زبانان فعال می شوند. علاوه بر این انتظار می رود بین ۲۱ تا ۲۲ درصد از جمعیت استرالیا را تا سال ۲۱۳۱ آسیایی تبارها تشکیل دهند.

موضوع تنوع نیروی کار، گونه ای فرهنگی است که تفاوت ها را ایجاد می کند. هافاستد، تفاوت های مهمی در رفتار و نگرش کارکنان و مدیران کشورهای مختلف پیدا کرد. مدیران و کارکنان در چهار بعد اولیه فرهنگی با هم فرق دارند که عبارتند از:

فردگرایی / جمع گرایی، اختلاف قدرت، اجتناب از عدم اطمینان و مرد سالاری و زن سالاری. اخیراً هاف استد همراه با دیگران پنجمین بعد راهم شناسایی کرده که عبارت است از:

پویایی کنفسیوسی، علاقه کارکنان به اصل شغل و احترام آنها به آداب و رسوم را اندازه گیری می کند. شرکت های پویا در جستجوی کارکنانی هستند که با ما تفاوت دارند، چرا که نیروی کار متنوع، قادر به آوردن استعدادها، علائق و نقطه نظرهای متفاوتی (به شرکت) هست.

چرایی تنوع

استدلال هایی برای ایجاد نیروی کار متنوع وجود دارد که عبارتند از: سازمان ها با استفاده از نیروی کار متنوع می توانند خدمات ممتازی را ارائه کنند، زیرا آنها قادرند بهتر نیازهای مشتریان را درک کنند. دستمزد زنان، اقلیتهای کاری، از کار افتاده ها و غیره کمک خواهد کرد تا سازمان ها از این جایگاه ویژه بازار، بهره برداری کنند.

از آنجا که تمام بخش های جامعه در توسعه و کامیابی آن به عنوان یک کل، سهم دارند، ایجاد و مدیریت نیروی کار متنوع، باید به عنوان یک ضرورت اخلاقی و اجتماعی در نظر گرفته شود

از آنجا که اقتصادها در حال تغییر از شکل تولیدی به شکل اقتصاد خدمت هستند، مباحث تنوع، اهمیت خواهد یافت زیرا در یک اقتصاد خدمت، تعاملات و ارتباطات موثر بین افراد (کارکنان) جهت موفقیت در کسب و کار ضروری است از زمان گسترش جهانی سازی، تنوع، به سازمان ها کمک خواهد کرد تا وارد صحنه بین المللی شوند.

گروه های کاری متنوع، افزایش انعطاف پذیری و پاسخ سریع و در نهایت انطباق با تغییرات را ممکن می سازند. ضمن اینکه چندین عامل از جمله

عوامل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در افزایش تنوع نیروی کار کنونی دخالت دارند. علاوه بر این در دوره ای که سازمان ها به شکل مداوم، مشاغل خود را طراحی مجدد می کنند و عملیاتشان را جهت دستیابی به اهداف خود با منابع

کمتر، بازسازی می کنند، انجام کار به شکل تیمی، به امری معمول تبدیل شده است. این تمایلات، نیاز به مدیریت

گروه‌های کاری متنوع را به شکلی اثر بخش افزایش داده است. همچنین چندین مدل در ادبیات علم مدیریت وجود دارد که به مدیران کمک می کند، تا به منظور حداکثر کردن تنوع گروه‌ها و پس از آن تسهیل در اثربخشی آنان، کارمندان را در گروه‌های کاری متنوع بگمارند.

مدیریت تنوع

مدیریت تنوع به معنای استقرار یک نیروی کار نامتجانس، جهت استفاده از پتانسیل آنها در در یک محیط کاری برابر است که هیچ فرد یا گروهی از اعضا در آن برتری یا نقصی ندارد. مدیریت تغییر شامل فرایند ایجاد و حفظ و نگهداری محیطی است که به شکل طبیعی این اجازه را به همه افراد می دهد تا به پتانسیل کامل خود جهت دستیابی به اهداف سازمانی، برسند.

نهضت مدیریت تنوع، منجر به تغییرات مثبتی شده، که سازمان را به گونه داوطلبانه در یک فرایند طراحی و انتقال فرهنگی، به طور سیستماتیک و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می کند.

این توسعه، همراه با تغییرات کلی در وضعیت سیاسی منجر به تغییر بسیاری از قوانین دولتی نسبت به دهه گذشته شده است.

به طور کلی به گفته میلیکن و مار تینز، تنوع به صورت یک شمشیر دو لبه ظاهر شده که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می کند.

از طرف دیگر اگر مدیریت مناسبی نداشته باشد، احتمال کلی می رود که اعضای گروه ناراضی شوند و هویت هدف‌های سازمانی و گروهی از بین برود. برای سال‌ها، مدیریت اکثر شرکت‌های بزرگ و متوسط در انحصار مردان سفید پوست بود. چنانچه اخیراً در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ زنان به عنوان نیروی کار ابتداءً در نقش‌های پشتیبانی و خدماتی و در فعالیتهایی از قبیل منشی‌گری، تعلیم، فروشنده‌گی، پیش خدمتی و غیره به کار گمارده شدند. هر چند بسیاری از اقلیت‌های کاری، در مشاغل سطح پایین از قبیل سرایداری و

کارگری محدود شدند، اما در دو دهه گذشته قرن بیستم، بیشتر زنان و کارگران از این دست، به نیروی کار پیوستند.

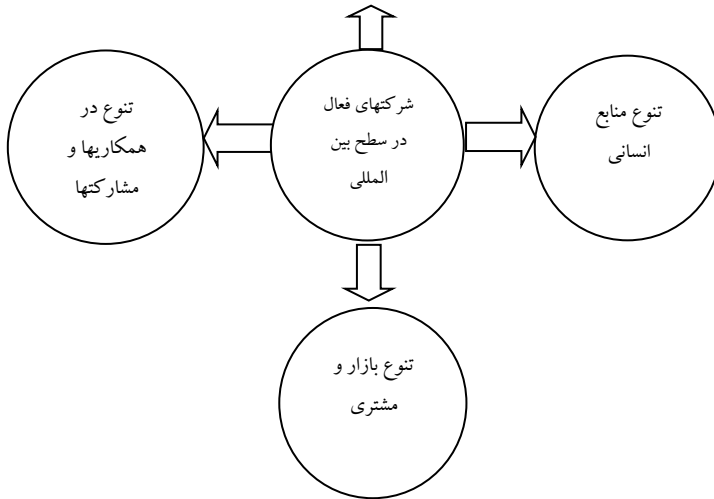
تنوع، نیاز به نوعی فرهنگ سازمانی دارد که در آن هر کارمند(اعم از مرد یا زن) بتواند مسیر پیشرفت خود را بدون ممنوعیت در جنسیت، نژاد، ملیت، یا سایر عواملی که با عملکرد بی ربط هستند، دنبال کند. مدیریت تنوع، به معنی قادر ساختن نیروی کار متنوع برای استفاده از پتانسیل کامل خود در یک محیط کاری برابر(منصفانه) است که در آن هیچ گروهی برتری یا کاستی ندارد(شرایط کاری برابر).

دلایل اهمیت مدیریت تنوع برای سازمانهای بین‌المللی

شرایط اصلی جمعیت شناختی و اجتماعی - فرهنگی درون و بیرون شرکت ها به طرز گوناگونی تغییر یافته است. تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و صنعتی با یکدیگر تلاقی کرده‌اند تا به تبع آن، مرزهای دنیای کار، زندگی با بازار جدید، موسسات جدید همکار برای خدمت به این بازارها، و شغل‌های جدید به منظور تولید کالاهای جدید برای جهان مصرف‌کنندگان جدید نیز تغییر کند. شرکت‌ها و به ویژه شرکت‌های فعال در سطح بین‌المللی به واسطه روند سریع جهانی‌سازی، به طور روز افزونی در بازارهای مختلف، مشتریانی با فرهنگ‌های گوناگون می‌یابند. نه تنها ساختار بازار و مشتری متنوع گشته، بلکه خود شرکت‌ها نیز به سازمان‌هایی گوناگون و چندفرهنگی تبدیل شده‌اند که این قبل از هر چیز پیامد میزان رو به رشد مشارکت‌ها و همکاری‌های جهانی و یا در اثر تنوع فزاینده کارکنان است. در شکل زیر مهمترین دلایل

لزوم مدیریت تنوع در شرکت‌های فعال در سطح بین‌المللی نشان داده شده است.





در همین رابطه هافستد بر اهمیت برخوردهای رو به افزایش بین فرهنگی در سازمان‌های چندملیتی تاکید دارد «در دهه ۶۰ برای نخستین بار در تاریخ، جهان به صورت یک بازار در آمد و در محدوده شرکت‌های چند ملیتی برخوردهای بین فرهنگی بسیار گسترده ا ی صورت گرفت» از جمله دلایل اهمیت ویژه تنوع و مدیریت تنوع را این گونه می‌توان ذکر کرد:

- در ساختار رو به افزایش استراتژی جهانی ائتلاف‌ها
- جهانی شدن رو به افزایش نیروی کار و محصولات و خدمات
- و تنوع فزاینده زمینه‌های جنسیتی و نژادی در کارگران و مصرف‌کنندگان

مدیریت تنوع وظیفه دارد این شرایط اساسی و محیطی تغییر یافته را به عنوان یک فرصت تلقی کرده، آن را به طور موفقیت‌آمیز با معاملات روزانه مطابق سازد و سرانجام در سطوح اجتماعی و همچنین سطوح اقتصادی - رقابتی به طور موثر راهبردی کند. اگرچه نتایج، به سختی قابل ارزیابی است، ولی شرکت‌ها می‌توانند یکی سری از تغییرات مثبت کیفی را انتظار داشته باشند، از جمله:

- رقابتی سخت‌تر بر سر منابع انسانی اندک
- واکنش‌های انعطاف‌پذیر در برابر تغییرات فروش بازار

- موقعیتی قابل رقابت در بازار
- ایجاد نمونه‌ای از یک موسسه با توانایی حدس شخصیت

گوناگونی ساختار نیروی کار

تغییرات اجتماعی - جمعیت شناختی و اثرات آن بر ساختارهای کارکنان در شرکت‌های بین‌المللی می‌تواند مهم‌ترین منشا مدیریت تنوع به شمار رود. از این رو کارکنان این گونه شرکتها روز به روز رنگین‌تر و نا همگن‌تر می‌شوند. اینترنت به تنهایی برای تعداد زیادی همکار بالقوه از اقصی نقاط دنیا امکان تماس مستقیم و هم چنین ورود به شرکت‌ها را میسر ساخته است. این سرعت در دسترسی به بازارهای کار بین‌المللی باعث ایجاد تنوعی رو به افزایش در میان متقاضیان غیربومی شده است. شرکت‌هایی موفق به پیروزی در نبرد بر سر استعدادهای خارجی می‌شوند که این مسئله را مورد توجه قرار داده و به آن پایبند باشند. برخورد با تنوع، خود را در مرحله‌ی اول در روش گزینش نشان می‌دهد. "ما باید طرز برخورد با تقاضانامه‌های علاقمندان خارجی را بیاموزیم".

به خصوص در دو دهه اخیر بسیاری از شرکت‌های آلمانی کاهش مستمر سهمیه همکاران داخلی قابل مشاهده است. هم اکنون سهم زنان، خارجی‌ها و رنگین پوستان و به عبارتی آن دسته از گروه‌های شاغل که به گروه به اصطلاح "همگنی ایده آل" تعلق ندارند، به شدت رو به افزایش است. مطمئناً در سال‌های آتی دگرگونی‌های جمعیت‌شناختی ساختارهای شرکت‌های

آلمانی و اروپایی را با شدت بیستری تحت تاثیر قرار می‌دهد که این مساله در کشورهایی نظیر ایران بیشتر به شکل تنوع قومیتی و جنسیتی دیده خواهد شد. برخی از محققین دانش مدیریت منابع انسانی، مهمترین تغییرات در ساختار کارکنان و نیروی کار در قرن ۲۱ را اینگونه جمع‌بندی کرده‌اند:

- تعداد کارکنان کاهش خواهد یافت

- میانگین سنی افزایش می یابد.
 - تعداد زنان شاغل بیشتر می شود.
 - یک سوم نیروی کار جدید را اقلیت ها تشکیل خواهند داد.
 - تعداد مهاجرین بیش از هر زمان دیگر خواهد بود.
- اکثر شغل های جدید نیازمند خدمات، اطلاعات و مهارت بیشتری خواهند بود.

رقابت برای تجارت بسیار شدید خواهد شد.

بدین ترتیب برای سال های آتی از تغییرات جمعیت شناختی ساختار نیروی کار به عنوان مهمترین دلیل لزوم مدیریت تنوع نام برده شد. کسانی به گروه غالب "همگنی ایده آل" تعلق ندارند، روز به روز کمتر حاضر می شوند خود را با استانداردها مطابقت دهند. این رویکرد نه تنها در امریکا بلکه در اروپا و آسیا نیز محسوس است. به عنوان مثال وقتی کارمندان مسن تر و تعداد زنان بیشتر می شوند، این امر حاکی از سیاست جذب نیرویی است که برای کارکنان معمولی تنظیم نشده است و با زنان در کنار جوان ها، پیرها، خارجی ها و اقلیت ها به عنوان گروه خاصی رفتار می شود.

تنوع و اثر بخشی سازمانی

برای دفاع از این بحث که تنوع برای شرکت، نوعی منفعت اقتصادی دارد، توجیهاتی وجود دارد. به عنوان مثال محققانی که تنوع را در دسته مدیران ارشد مطالعه کرده اند، یافته اند که این مدیران، بازگشت های مالی بهتری را نسبت به دسته های مشابه خود تجربه کرده اند. آموزش و تعلیم تنوع در بین اعضای مدیریت ارشد، تاثیر مثبت بازگشت سرمایه، رشد فروش و سازگاری را نشان داده است. سایر محققین نیز به این نتیجه رسیده اند که با این کار، مدیران ارشد با کیفیت بهتری تصمیم می گیرند، ایده های مبتکرانه تری ارائه می دهند، در حل مسائل، خلاقانه تر در گیر می شوند و برای افزایش بهره وری دارای نیروی بالقوه هستند.

مدیریت تنوع اثر بخش، تشخیص می دهد که کارکنان از گونه ها، فرهنگ ها و تجارب مختلف می توانند ایده های جدیدی را به محیط کار، بیاورند.

تنوع نژاد و قومیت

تعدادی از نظریه‌ها به منظور مطالعه روی قومیت/ نژاد به عنوان یک متغیر دینفع مرکزی (اصلی) به کار گرفته شده‌اند. اکثر این نظریه‌ها از یک چشم انداز نظری کوچک نشئت می‌گیرند و تلاش در تشریح رفتار ازدیدگاه چشم انداز فردی یا گروه کاری دارند.

اکثر این نظریه‌ها بر گرفته از گرایش‌های روانشناسی اجتماعی یا روانشناسی شناختی و ریشه در نیازهای شناختی و اجتماعی ما به منظور طبقه‌بندی خودمان و دیگران، بر اساس سطح ظاهری یا سهولت در درک ویژگی‌هایی از قبیل نژاد، دارند. این نظریه‌ها اغلب به منظور معرفی یا تایید فرضیاتی به کار گرفته شده‌اند که روی نتایج یا پیش‌گویی‌های منفی به عنوان یک نتیجه از تفاوت‌های قومی/نژادی متمرکز شده‌اند.

برخی از مفروضات اساسی به کار گرفته شده مشمول افراد و ماهیت انسانی شده است که در بسیاری از این تئوریه‌ها موارد زیر وجود دارند

۱- انسان‌ها از روی ویژگی‌های سطحی و ظاهری به قضاوت درباره یکدیگر می‌پردازند.

۲- عضویت گروهی بر اساس این ویژگی‌ها اشاره به تفاوتها و شباهتهای واقعی بین افرادی دارد که پس از ایجاد تشکیلات یکسانی در درون گروه و تشکیلات متمایز در بیرون از گروه درست می‌شوند.

۳- نتایج نهایی این قضاوت‌ها در نهایت می‌تواند تاثیرات منفی بر روی اقلیت‌های کاری یا اعضای خارج از گروه یا بهره‌وری گروه، بگذارد.

۴- همچنین در ادبیات مربوط به تنوع قومی و نژادی، تئوری‌هایی وجود دارند که برپیش‌گویی‌های یا پیامدهای مثبت تنوع قومی/نژادی تمرکز دارند. این تئوری‌ها بر گرفته شده از چشم انداز ارزش در تنوع هستند.

پیشامدها و پیامدهای تنوع قومی / نژادی

تحقیقات پیشین (دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰) از طریق تصویب قانون حقوق مدنی در ایالات متحده آمریکا انگیزش ایجاد کردند، روی این موضوع که آیا تبعیض قائل شدن و فرقی گذاشتن در انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و دیگر وظایف منابع انسانی اهمیت دارد یا نه، متمرکز شدند. هم چنین بعضی از تحقیقات روی تفاوت‌ها بین زیر شاخه‌هایی چون رضایت شغلی و گرایش‌های دیگر مانند انگیزش و رهبری سوق داده شدند. طبق متا آنالیزی که توسط کریجر و فورد در سال ۱۹۸۵ مطرح شد، توضیح داده شد که قومیت / نژاد، ۳/۷ درصد مغایرت با ارزیابی‌های عملکرد شغلی دارد.

روش تنوع در استخدام

سازمان‌های موفق می‌توانند از طریق ایجاد تنوع در نیروی کار و به وجود آوردن محیط سازمانی ای که در آن افرادی از بازارهای گوناگون جذب می‌شوند، منتفع شوند.

تنوع بیشتر، به سازمان‌ها این اجازه را می‌دهد تا نه تنها در مقابل گروه‌های متنوع کارکنان، بلکه در مقابل گروه‌های متنوعی از مشتریان نیز پاسخگو باشند.

مدیریت تنوع از طریق استخدام بهترین افراد برای هر شغل، صرف نظر از قومیت، سن، جنسیت و سایر ویژگی‌های فردی، حاشیه رقابتی را افزایش می‌دهد. از وقتی که سازمانها به منظور پیشرفت داخلی خود متوسل به پر کردن مشاغل خالی‌شان از طریق نیروی کار متنوع شده‌اند، استخدام این دسته از نیروی کار در بخش‌های حیاتی به سازمان این اطمینان را می‌دهد که یک سرمایه فکری متنوع برای پیشرفت، در اختیار سازمان قرار گرفته است. برای دستیابی به این اهداف باید فرآیندهای انتخاب و استخدام بر اساس معیارهای سازمانی و شغلی مرتبط، باشند و مدیرانی که مجری این فرآیندها هستند باید در ارزیابی این معیارها مهارت پیدا کنند. متأسفانه اکثر تحقیقات بیانگر این مطلب بوده‌اند که گام‌ها و معیارهای دنبال شده برای انتخاب و تست داوطلبین توسط سازمان‌ها برای تعدادی از متقاضیان ناکافی یا نامناسب هستند.

چالش‌ها و سودمندی‌هایی نیروی کار متنوع در شرایط کنونی از یک نقطه نظر کلی، سازمان‌ها باید از سنت یکنواختی در کار کارکنان دور شده و به سمت یک قالب مشارکتی خاص بروند.

هر کسی دید و عمل یکسانی نخواهد داشت. سازمان‌ها باید سیاست‌های جدیدی برای منابع انسانی در نظر گرفته و پاسخ روشنی جهت نیازهای منحصر به فرد کارکنان داشته باشند.

تنوع بیشتر؛ از یک طرف چالش‌های خاص و از طرف دیگر منافع با اهمیتی را ایجاد می‌کند. مشکلات ارتباطی، به شکل خاصی رخ می‌دهند که شامل سوء تفاهم کارکنان و مدیران است که برای حل این مشکل به تفسیرکلامی و نوشتن لیست اجناس به چندین زبان نیاز است. حل این مشکلات نیاز به آموزش‌های مضاعف خواهد داشت که شامل کار در مهارت-های پایه‌ای از قبیل ثبت مسئله و حل آن می‌شود.

گسترش در تقسیمات سازمانی به افزایش زمان اختصاص داده شده در مواجهه با گروه‌های هوادار و گروه‌های ذینفع، نیاز دارد. علاوه بر چالش‌های فوق، تنوع بیشتر، فرصت‌های جدیدی را هم ارائه می‌دهد.

تنوع، به ایجاد نوعی فرهنگ سازمانی کمک می‌کند که سازگاری بیشتری با سبک‌های رفتاری متفاوت و نگرش‌های گسترده‌تر دارد. این موضوع، اغلب

به تصمیمات شغلی بهتر منجر می‌گردد. از نتایج بالقوه دیگر، می‌توان به پاسخگویی بهتر به گروه‌های متنوع مشتریان اشاره کرد.

تنوع و سیستم پاداش

سیستم‌های پاداش به دنبال بهبود عملکرد کارمند از طریق پاداش دادن به آن دسته از افرادی است که سهمی در عملکرد سازمان داشته‌اند. سیستم‌های

پاداش مناسب این اطمینان را ایجاد می‌کنند که ارتباط مستقیمی بین تلاش و پاداش وجود دارد. بنابراین سیستم پرداخت بر اساس عملکرد، هنگامی به عنوان عامل موثر دیده شد که فرایند تهیه پاداش‌های قابل سنجش به شکلی مناسب با عملکرد گروهی یا فردی مرتبط شده بود. یک سیستم پرداخت موثر، مرجعی در باب کلیه روش‌ها برای استفاده و به کارگیری نیروی انسانی است مزایای متنوع‌سازی عبارتند از:

- ۱- برنامه مدیریت تنوع‌سازی، سازمان را قادر می‌سازد، خود را با تغییرات اجتماعی و مردم‌شناسی مانند افزایش تعداد زنان، اقلیت قومی و کارگران مسن در بازار کار وفق دهد.
- ۲- تایید کردن کارکنان می‌تواند باعث اعطای قدرت، ایجاد انگیزه و تعهد و در نتیجه یک مزیت رقابتی برای سازمان شود.
- ۳- با تشویق استعدادهای فردی، مدیریت تنوع‌سازی می‌تواند قدرت منابع انسانی را افزایش دهد. از آنجا که مدیریت تنوع‌سازی باعث می‌شود کارمندان احساس ارزش بیشتری نمایند، جابجایی کارکنان کاهش یافته و در نتیجه هزینه‌های استخدام و آموزش نیز پایین می‌آید.
- ۴- نیروی کار متنوع بهتر می‌تواند با مشتریان و بازارهای مختلف کار کند و ورود به بازارهای جهانی را تسهیل می‌کند.
- ۵- مدیریت تنوع‌سازی، می‌تواند نیروی کار انعطاف‌پذیر را تربیت و بهره‌وری را افزایش دهد.

معایب متنوع‌سازی عبارتند از:

- ۱- اگر این کار با حساسیت کافی انجام نشود، برنا مدیریت تنوع‌سازی می‌تواند به حریم خصوصی کارکنان تجاوز کند.
- ۲- اجرای برنامه مدیریت تنوع‌سازی، در کوتاه مدت احتمالاً بسیار پرهزینه است.
- ۳- ممکن است کوتاه مدت موجب تنش میان افراد شود.

۴- تضاد و بی‌اعتمادی می‌توانند نتیجه اجرای ضعیف این برنامه باشند.

فهرست اقدام عملی در راستای تنوع‌سازی

۱- حمایت مدیریت ارشد را کسب نمایید: به سراغ مدیران سازمان خود بروید و آنها را نسبت به برنامه مدیریت تنوع‌سازی متقاعد کنید. نمونه‌های کاری و اجتماعی برای یک ابتکار تنوع‌سازی را ذکر نمایید. در صورت لزوم، آموزش‌های آگاهی‌دهنده ارائه کنید تا تعهد تصمیم‌سازان کلیدی را افزایش دهید.

۲- منابع مالی و انسانی را بسیج کنید: زمان و پول مورد نیاز را دست کم نگیرید. بینش بلند مدت داشته باشید برخی برنامه‌ها طی سال‌ها توسعه می‌یابد نه چند ماه. در مراحل نخست، افرادی را مشخص کنید که می‌توانند به عنوان عوامل ایجاد تغییر و تحول، به انجام ابتکارات مد نظر شما کمک کنند. ۳- اهدافی مناسب را تعیین کنید: مشخص نمایید، برنامه باید دقیقاً به چه اهدافی دست یابد. ممکن است بخواهید از مشاوره، هم‌اندیشی، معیارسنجی یا ارزیابی تحقیقات برای کمک به تحقق اهدافتان استفاده نمایید. اهداف باید مشخص، قابل سنجش و در دسترس باشند، مانند:

الف: افزایش نسبت زنان در نیروی کار به بالاتر از ۲۱ درصد

ب: قادر ساختن والدین برای مرخصی گرفتن و مراقبت از فرزندان بیمارشان

ج: گسترش حوزه جغرافیایی برای استخدام افراد

۴- سطوح فعلی مدیریت تنوع‌سازی در سازمانتان را مشخص کنید: یک برنامه ارزیابی را برای سنجش سطوح فعلی مدیریت تنوع‌سازی تدوین و اجرا کنید.

شواهد کمی و کیفی را بررسی و بر افراد، فرآیندها و استراتژی‌ها تمرکز کنید. ببینید که چه تفاوت‌هایی بر توانایی افراد برای دستیابی به حداکثر توان بالقوه کاریشان در سازمان تاثیر می‌گذارد؛

- چگونه رویکردها و استراتژی‌های سازمان بر گروه‌های مختلف کارکنان تأثیر می‌گذارند؛

شیوه‌های گردآوری اطلاعات

پرسشنامه‌هایی را برای دخالت دادن مخاطبانی که در ذهن دارید، تهیه و حریم خصوصی پاسخ دهندگان را تضمین کنید؛

مصاحبه‌های فردی و گروهی و جوی دوستانه و غیررسمی ایجاد کنید؛
بر مباحث گروهی تمرکز کنید. می‌توانید با گروه‌های زنان، معلولان، کارکنان مسن‌تر صحبت کنید.

مشاهدات ناملموس، در محیط کار خود قدم بزنید و ببینید به چه اطلاعاتی می‌توانید دست یابید.

ارزیابی اسناد کتبی، سوابق کارکنان، شکایات مشتریان، موضوعات تبلیغاتی، و هر سند دیگری را که در فایل‌های شرکت یافت می‌شود.

معیارسنجی، به سازمان‌های مشابه نگاه کنید و بهترین شیوه‌هایی که می‌توانید از آنها پیروی کنید و بدترین شیوه‌هایی که باید از آنها اجتناب ورزید را بیابید.

یک تجزیه و تحلیل جامع انجام دهید: نتایج را بررسی کنید و ببینید چقدر تفاوت میان شرایط فعلی و اهدافتان وجود دارد.

حوزه‌هایی که نیازمند تغییر هستند را مشخص کنید: در مورد روش‌ها و نحوه دستیابی به اهداف ضروری تلاش کنید. ممکن است در این حوزه‌ها نیازمند ایجاد تغییر باشید.

- فرآیندها مانند تجدید نظر در رویکرد استخدام افراد

- شرایط کاری مانند به‌کارگیری برنامه‌های زمان کاری انعطاف‌پذیر یا مراقبت از کودکان

- نگرش‌ها مانند مقابله با تعصبات فکری و افزایش تبادل اطلاعات محیط

فیزیکی مانند فراهم آوردن امکان تردد بهتر افراد معلول و مشتریان

- یک خط مشی متنوع را مکتوب نمایید: از عقاید گسترده تغییر، همراه با اهداف تنوع‌سازی خویش، برای نگارش یک خط مشی جامع استفاده کنید.

خط مشی شما باید شامل این موارد باشد.

- تعریف تنوع‌سازی
- دلایل اهمیت آن
- اهداف برنامه مدیریت تنوع‌سازی
- روش‌های نیل به اهداف

یک طرح اقدام جامع تدوین کنید: تمامی جزییات برنامه و نحوه اعمال تغییرات را مشخص کنید. برای عملی ساختن عقایدتان، جلسات هم‌اندیشی برگزار و سپس یک طرح اجرایی تهیه کنید که اقدامات شما و جدول زمانی آن را هماهنگ می‌سازد. مطمئن شوید که این طرح به طور منظم ارزیابی می‌شود.

یک برنامه پویا تهیه کنید: طرح خود را به اطلاع کارکنان برسانید و آن را عملی سازید. همامنگ‌کنندگانی را برای برنامه انتخاب کنید، نقش آنها را مشخص کرده و بازخورد کارتان را به اطلاع کارمندان خود برسانید. کار را ارزیابی و نظارت کنید: در طی ۲۰ ماه بر برنامه خود نظارت کرده و در صورت لزوم، طرحتان را تغییر دهید. وقتی مشکل رخ می‌دهد، خط مشی خود را ارزیابی کرده و در صورت لزوم آنرا اصلاح کنید. یک برنامه مستمر تهیه کنید.

برنامه تنوع‌سازی مستمر را برای بلندمدت تدوین کنید. اجازه دهید برنامه شناور بوده و همراه با تغییرات درونی و بیرونی سازمان تغییر کند. مدیریت تنوع‌سازی باید به بخش طبیعی از زندگی روزمره تبدیل شود.

بایدها و نبایدهای یک برنامه مدیریت تنوع‌سازی

بایدها:

- تمامی مراحل برنامه را اعلان کنید. کارمندان، مدیران، مشتریان، سهامداران و دیگر طرف‌های سازمانتان را مطلع نمایید. حمایت آنها برای موفقیت این برنامه حیاتی است.

- همگان را در برنامه دخالت دهید. این موضوعی برای یک واحد خاص اداری یا

- مدیران ارشد نیست بلکه باید همه افراد سازمان متوجه آن باشند.

- از فرایندهای معتبر مدیریت تحول برای اجرای برنامه استفاده کنید.

- نگاهی بلند مدت داشته باشید. تغییر نگرش، در عرض یک شب رخ نمی‌دهد.

- باید انتظار داشته باشید که عملی شدن این برنامه چندین سال به طول بیانجامد.

-آمادگی سرمایه‌گذاری مالی، زمانی و منابع برای تحقق اهدافتان را داشته باشید.

غیبت ذهنی کارکنان

وقتی کارکنان احساس می‌کنند با آنها با عدالت و منصفانه رفتار می‌شود، معمولاً سالم‌تر هستند و در نتیجه حجم کمتری از غیبت ذهنی دارند (لین^۱، ۲۰۱۱).

برداشت‌ها در مورد اینکه چطور در محیط کار با افراد برخورد می‌شود، مخصوصاً از نظر عدالت فرآیندها و امور در تصمیم‌گیری سازمانی و روش‌های برخورد بین فردی کارکنان با توجه به تصویب روندهای سازمانی تجربه‌های درونی و فردی هستند و در نتیجه تفاوت‌های فردی در این زمینه که تا چه حد کارکنان تحت تأثیر عدالت سازمانی قرار دارند، وجود دارد (نگ و فلدمن^۲، ۲۰۰۸، ۳۳۱).

1.Lynn.

1.Ng and Feldman.

غیبت ذهنی برای مشاغل، سازمان‌های بخش دولتی و مالیات‌پردازندگان هزینه‌بر است. هزینه‌های آن شامل حقوق پایه کارمند غایب، پرداخت‌های مربوط به اضافه کاری، و هزینه‌های پرداختی برای کارگران جایگزین شده و همچنین هزینه‌های مدیریتی می‌باشد (آینو و همکاران^۱، ۲۰۱۱، ۸۰۷). کوپرس^۲ (لین^۳، ۲۰۱۱) برآورد می‌کند که ۸۰ درصد همهی مرخصی‌ها به دلیل بیماری است و در انگلستان، غیبت‌های ذهنی سالانه بسیار هزینه‌بر دارد. این شامل هزینه‌های جایگزینی و از دست رفتن توان تولید نمی‌شود. در فنلاند، وزیر کار تخمین می‌زند که غیبت‌های استعلاجی سالانه برای بخش دولتی فنلاند بیش از ۳۵۷ میلیون یورو هزینه دارد. اگر چه می‌توان در نظر گرفت که کارمندان پیرتر بخش بیشتری از این غیبت‌ها را نسبت به کارکنان جوانتر به خود اختصاص می‌دهند، تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان پیرتر سطح کمتری از غیبت را دارند (هاکت^۴، ۱۹۹۰، ۶۰۳).

به‌طور ویژه طبق شواهد ناشی از مطالعات فراتحلیلی، سن ارتباط منفی با غیبت ذهنی کارکنان دارد، به طوری که یک عامل که ارتباط پایداری با غیبت کارکنان دارد، مخصوصاً با غیبت ذهنی، عدالت سازمانی است (گرینبرگ^۵، ۲۰۱۰، ۲۰۶).

در مطالعه‌ای که گرینبرگ^۶ (۲۰۰۶) انجام می‌دهد مشخص می‌شود که آموزش سرپرستان در زمینه عدالت تعاملی با سطح پایین‌تری از بی‌خوابی در بین پرستارانی که عدالت را تجربه کرده‌اند، مرتبط است. عدالت سازمانی با

2. Aino et al.

3. . Coopers

4. Lynn

5. Hackett

6. Greenberg

1.Greenberg

سطوح پایینی از غیبت ذهنی مرتبط است. مطالعات دیگر نشان داده‌اند که سطح بالایی از عدالت سازمانی ادراک شده با سطح کمتری از علائم روانشناختی و بی‌خوابی و مرگ و میر ناشی از بیماری‌های قلب و عروق مرتبط است. از طرفی سطوح بالایی از عدالت با کاهش سطوح استرس کاری مرتبط است. نتایج تحقیق آینو و همکارانش (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که سطح بالای عدالت ادراک شده در محل کار ممکن است احتمال عدم تنظیم محور هیپوتالاموس هیپوفیز- آدرنال را کاهش داده و در نتیجه خطر مشکلات سلامت روانی مانند سندروم متابولیک و التهاب سیستمیک مزمن را پایین می‌آورد. به همین ترتیب همانطور که افزایش برداشتها نسبت به عدالت اجتماعی در طول زمان با سلامت کارکنان همبستگی داشته است، افت عدالت اجتماعی نیز در طول زمان با کاهش سلامت مرتبط بوده است. سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بی‌عدالتی و نابرابری در آن‌ها وجود دارد، جوی را پرورش می‌دهند که افراد را از اظهارنظر در مورد مسائل منصرف می‌سازد و باعث می‌گردد که آنها از بیان ایده‌ها و نظراتشان منصرف گردند. و از طرفی زمانی که کارکنان احساس کنند منافع و منابع سازمانی به طور منصفانه‌ای تخصیص می‌یابد، رویه‌های تخصیص این منابع نیز عادلانه است و سرپرستان در مراوده‌های خود با زیردستان جانب انصاف را رعایت می‌کنند. به همین دلیل نظرات و ایده‌های خود را در جهت بهبود و نفع رسانی به سازمان بیان می‌نمایند.

اشتغال برای ادامه زندگی و بقای جامعه، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و زندگی هر فرد از طریق کار کردن تأمین می‌شود و خودکفایی هر کشور به میزان و نوع عملکرد شاغلین آن بستگی دارد (شفیعی و همکاران، ۲۰۰۸). حضور در محیط‌های کاری و صرف بخش قابل توجهی از زمان روزانه برای انجام کار و دغدغه و اشتغالات ذهنی درباره فعالیت‌های کاری باعث شده است تا افراد زمان بسیار زیادی را به طور دلخواه و داوطلبانه به فعالیت‌های کاری اختصاص دهند، بدون آن که به اندازه مناسب و کافی به استراحت و تفریح پرداخته و زمانی را به خانواده و دوستان اختصاص دهند، از این رو غالباً سبب ایجاد مشکلات جسمی و روانی برای آنان می‌شود (بهروزی،

۲۰۰۱). وقتی کارکنان احساس می‌کنند با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود، معمولاً سالم‌تر هستند و در نتیجه حجم کمتری از غیبت ذهنی دارند (لین^۱، ۲۰۱۱). برداشت‌ها در مورد اینکه چطور در محیط کار با افراد برخورد می‌شود مخصوصاً از نظر روند فرآیندها و امور در تصمیم‌گیری سازمانی و روش‌های برخورد بین فردی کارکنان با توجه به تصویب روندهای سازمانی تجربه‌های درونی و فردی هستند و در نتیجه تفاوت‌های فردی در این زمینه که تا چه حد کارکنان تحت تأثیر عدالت سازمانی قرار دارند، وجود دارد (نگ و فلدمن^۲، ۲۰۰۸، ۳۳۱). غیبت ذهنی برای مشاغل، سازمان‌های بخش دولتی و مالیات پردازندگان هزینه‌بر است. هزینه‌های آن شامل، حقوق پایه کارمند غایب، پرداخت‌های مربوط به اضافه کاری، و هزینه‌های پرداختی برای کارگران جایگزین شده و همچنین هزینه‌های مدیریتی می‌باشد (آینو و همکاران^۳، ۲۰۱۱، ۸۰۷). کوپرس^۴ (لین^۵، ۲۰۱۱) برآورد می‌کند که ۸۰ درصد همهی مرخصی‌ها به دلیل بیماری است و در انگلستان، غیبت‌های ذهنی سالانه بسیار هزینه در بر دارد. این شامل هزینه‌های جایگزینی و از دست رفتن توان تولید نمی‌شود. در فنلاند، وزیر کار تخمین می‌زند که غیبت‌های استعلاجی سالانه برای بخش دولتی فنلاند بیش از ۳۵۷ میلیون یورو هزینه دارد. اگر چه می‌توان در نظر گرفت که کارمندان پیرتر بخش بیشتری از این غیبت‌ها

را نسبت به کارکنان جوانتر به خود اختصاص می‌دهند، تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان پیرتر سطح کمتری از غیبت را دارند (هاکت^۶، ۱۹۹۰، ۶۰۳). به طور ویژه طبق شواهد ناشی از مطالعات فراتحلیلی، سن ارتباط منفی با غیبت ذهنی کارکنان دارد. یک عامل که ارتباط پایداری با غیبت

1. Lynn

2. Ng and Feldman

3. Aino et al

4. Coopers

1. Hackett

کارکنان دارد، مخصوصاً با غیبت ذهنی، عدالت سازمانی است (گرینبرگ^۲، ۲۰۱۰، ۲۰۶).

نتایج تحقیق آینو و همکارانش (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که سطح بالای عدالت ادراک شده در محل کار ممکن است احتمال عدم تنظیم محور هیپوتالاموس هیپوفیز- آدرنال را کاهش داده و در نتیجه خطر مشکلات سلامت روانی مانند سندروم متابولیک و التهاب سیستمیک مزمن را پایین می‌آورد. به همین ترتیب همانطور که افزایش برداشتها نسبت به عدالت اجتماعی در طول زمان با سلامت کارکنان همبستگی داشته است، افت عدالت اجتماعی نیز در طول زمان با کاهش سلامت مرتبط بوده است. سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بی‌عدالتی و نابرابری در آنها وجود دارد، جوی را پرورش می‌دهند که افراد را از اظهارنظر در مورد مسائل منصرف می‌سازد و باعث می‌گردد که آنها از بیان ایده‌ها و نظراتشان منصرف گردند. و از طرفی زمانی که کارکنان احساس کنند منافع و منابع سازمانی به طور منصفانه‌ای تخصیص می‌یابد، رویه‌های تخصیص این منابع نیز عادلانه است و سرپرستان در مراوده- های خود با زیردستان جانب انصاف را رعایت می‌کنند. به همین دلیل نظرات و ایده‌های خود را در جهت بهبود و نفع رسانی به سازمان بیان می‌نمایند. این مطالعه با هدف نقش عدالت و تعهد سازمانی بر غیبت ذهنی کارکنان بانک سپه لرستان در سال ۹۵-۱۳۹۶ انجام شد.

تعاریف:

بار کار ذهنی: بار کاری یک مفهوم ذهنی و چند بعدی است که در یک وظیفه، نشان دهنده میزان و سطحی از منابع مورد نیاز برای رسیدن به هر دو معیار عملکرد کیفی و کمی است که ممکن است توسط نیازها و مطالبات وظیفه، حمایت خارجی و تجربیات گذشته متغیر باشد (جعفرپور و همکاران،

۲۰۱۵). حال اگر بار کاری ذهنی بیشتر یا کمتر از حد باشد عملکرد فرد را کاهش می دهد و در آینده نیز بر روی بهره‌وری کل سیستم تاثیر خواهد گذاشت (قربانی و همکاران، ۲۰۱۳). تجربه نشان داده است که در صورت عدم توجه به سلامت منابع انسانی، محیط‌های کاری به یکی از پر مخاطره‌ترین مکان‌ها برای کارکنان تبدیل می شود و علاوه بر آن موجب وارد آمدن هزینه‌های بسیار به سازمان نیز خواهد گشت. از دیدگاه علم ارگونومی مهم‌ترین عامل در بروز صدمات و حوادث شغلی، عدم تناسب میان بار کاری وارده به فرد، با توانایی‌ها و محدودیت‌های وی می‌باشد (احمدی و همکاران، ۲۰۰۶). با توجه به نوع شغل، مفهومی به نام بار کاری ذهنی مطرح می‌شود که مشاغل اداری، کاربران رایانه و کارمندان بانک به دلیل آن که روزانه با حجم بالایی از فعالیت‌های ذهنی سروکار دارند جزء گروه‌هایی هستند که هنگام انجام وظیفه بار ذهنی زیادی را تحمل می‌شوند (خندان و همکاران، ۲۰۱۲).

غیبت: غیبت کردن به معنی گفتن بدی‌های یک فرد در جمعی که او در آن حضور ندارد به کار می‌رود. اصطلاح دیگری که معادل این معنای غیبت است، پشت سر کسی بدگویی کردن یا پشت سر کسی حرف زدن است (عمید، ۱۳۶۳، ۱۷۹۲). غیبت در لغت به معنی حضور نداشتن یک فرد در یک مکان خاص است (همان منبع، ۱۷۴۵).

ذهن: واژه ذهن، مجموعه‌ای است با یک فرماندهی واحد که مغز نامیده می‌شود. ذهن یک مجموعه‌ای از قوای شناختی از جمله آگاهی، ادراک، تفکر، قضاوت و حافظه است. این است که معمولاً از آن به قوه افکار و آگاهی یک نهاد تعریف شده است (دیکشنری آکسفورد، ۲۰۱۷، ۶). ذهن دارای

قدرت تخیل، شناخت، و قدردانی، و مسئول پردازش احساسات و عواطف، در نگرش‌ها و اقدامات است (کلارک^۱، ۲۰۱۴، ۲۵۵).

1.Clark

استرس شغلی: استرس شغلی و بیماری‌های مرتبط با آن بعد از بیماری‌های اسکلتی-عضلانی بیش‌ترین شیوع را در میان بیماری‌های مرتبط با کار دارا می‌باشند. شناخت اهمیت استرس شغلی، به وضوح در افزایش تعداد مطالعات مرتبط با استرس شغلی منعکس شده است. هزینه‌های بالای استرس به لحاظ روانی (اضطراب، افسردگی، تحریک پذیری)، فیزیولوژی (بیماری فشار خون، سردرد، تنش) و به لحاظ رفتاری (راندمان کاری، سوء استفاده از مواد) مورد بررسی قرار گرفته است. کارگران با استرس بالا بهره‌وری کم‌تر و تغییر شغل بیش‌تری داشته و پیامدهای منفی بر سلامتی را در مقایسه با همکارانشان که استرس کم‌تری دارند، بیش‌تر تجربه می‌کنند. موسسه استرس آمریکا استرس را عامل اصلی ۸۰ درصد از جراحات دانسته است. اتحادیه صنعتی انگلیس، استرس را دومین علت غیبت از کار دانسته و سازمان بهبود شرایط کار و زندگی اروپا، اعلام داشته است که استرس روی یک سوم جمعیت شاغل این قاره اثرگذار است (نقوی کنجین و همکاران، ۱۳۹۲، ۸۹).

رضایت شغلی

رضایت شغلی به مجموع تمایلات یا احساسات مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند، اطلاق می‌شود. یعنی هر چه فرد رضایت شغلی بالایی داشته باشد به میزان زیادی شغل خود را دوست داشته، از طریق آن نیازهای خود را ارضاء نموده و در نتیجه احساسات مثبتی نسبت به آن خواهد داشت. رضایت شغلی همچنین به تصور و برداشت هر فرد از کار خود و نوع احساسات و نگرش‌های مثبت افراد در خصوص شغل خود نیز تعریف شده است. رضایت شغلی در ساده‌ترین بیان، عبارت از احساس عاطفی مفید و مثبتی که پس از انجام کار در فرد حاصل می‌گردد، البته رضایت شغلی یک عامل مجرد و تنها نیست، بلکه ارتباطی بینابین و پیچیده‌ای از وظایف شغلی، مسئولیت پذیری، کنش‌ها و واکنش‌ها، انگیزه‌ها، تشویق‌ها و دلگرمی‌هاست (طباطبایی، ۱۳۸۴، ۹۹).

به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران از میان همه مفاهیمی که توسط متخصصان رفتار سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است، رضایت شغلی از مهم‌ترین زمینه‌های پژوهشی بوده است. به همین

دلیل دیدگاه‌ها و مفهوم سازی‌های متعدد و گاه متناقضی درباره آن شکل گرفته و توسعه یافته است. به اعتقاد ناگی تعاریف مربوط به رضایت شغلی را می‌توان در سه محور تبیین کرد:

۱- یکی از نخستین تعاریف مربوط به رضایت شغلی متعلق به "هرزبرگ" و همکاران^۱ اوست که در سال ۱۹۵۹ ارائه شد. به اعتقاد هرزبرگ رضایت شغلی دارای دو بعد جداگانه است :

الف) ابعاد بهداشتی، که حاوی ویژگی‌های محیطی شغل و جنبه‌های بیرونی مانند سرپرستی، حقوق، روابط بین فردی، شرایط و موقعیت‌های کاری است.

ب) عوامل انگیزشی، درواقع عوامل وابسته به وظایف، محتوای شغل و جنبه‌های درونی آن، و دربردارنده جنبه‌هایی مانند اهمیت دادن به پیشرفت، مسئولیت و رشد است (امیدواران، ۱۳۸۴، ۳۳۹).

۲- دومین مفهوم رایجی که از رضایت شغلی وجود دارد، تنها یک بعدی است. اما شامل پاسخ به این دو پرسش می‌شود که الف) در حال حاضر چقدر از شغل خود راضی هستید؟ و ب) تا چه حد از شغل خود رضایت می‌خواهید؟ به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران تفاوت بین آنچه فرد در حال حاضر دارد با آنچه به دنبال آن است، می‌تواند شاخصی از رضایت شغلی باشد.

۳- سرانجام، بسیاری از مفهوم‌سازی‌ها و تعاریف رضایت شغلی دربردارنده نوعی فرایند ارزشیابی است. به عنوان مثال "لوکه" رضایت شغلی را حالت

هیجانی خوشایند و مثبتی می‌داند که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه‌های شغلی فرد است. در حالی که "اسمیت" معتقد است رضایت شغلی گستره‌هایی از محیط کاری است که تقاضای فرد را برآورده می‌کند. از این جهت رضایت

شغلی را می توان به بهترین وجه به یک فرایند ارزشیابی تعریف کرد، که آنچه را یک فرد دارد در برابر آنچه خواستار آن است مورد بررسی قرار می دهد.

رضایت شغلی از جمله عوامل مهمی است که باید در توسعه اقتصادی مورد توجه دقیق قرار گیرد (اردبیلی ، ۱۳۷۸ ، ۵۱). هر فردی کوشش می کند شغلی را انتخاب نماید که علاوه بر تأمین نیازهای مادی از نظر روانی هم او را ارضاء نماید به این دلیل بررسی خصوصیات فردی افراد ضروری به نظر می رسد در غیر این صورت به کار گرفتن افراد در مشاغلی که به آن علاقمند نیستند یا توانایی و استعداد انجام آن را ندارند علاوه بر کاهش بهره-وری و کارایی موجب از دست رفتن نیروی انسانی می شود.

برای آن که این مشکلات کاهش یابند باید سطح دانش عمومی افزایش یابد و برنامه های مشاوره شغلی و حرفه ای در مدارس و دانشگاه ها و ... مورد توجه قرار گیرد (شفیع آبادی، ۱۳۸۱، ۷۲).

ایالات متحده یکی از نخستین کشورهایی است که در آن مراکز ویژه راهنمایی و مشاوره شغلی تأسیس شده است. اولین مرکز راهنمایی که در واقع مرکز راهنمایی حرفه ای بود در سال ۱۹۰۸ میلادی در بوستون به وسیله " فرانک پارسونز" که به پدر راهنمایی حرف های معروف است تأسیس شد. وی لازمه هدایت حرفه ای را پیروی از سه اصل زیر می دانست:

۱- شناخت توانایی ها و علایق و مهارت های حرفه ای فرد

۲- شناخت شغلی و موقعیت های شغلی

۳- ایجاد ارتباط منطقی بین دو اصل یاد شده

هر چند فرآیند انتخاب شغل در طول زندگی افراد به طور مداوم و پیوسته ادامه دارد سازش منطقی بین خصوصیات فردی با شرایط شغلی نمی تواند به تنهایی پاسخگو باشد و کلیه عوامل مؤثر در انتخاب شغل نمی توانند صرفاً جنبه عقلانی و منطقی و یا صرفاً جنبه عاطفی و روانی داشته باشند. از عوامل دیگر که لزوم راهنمایی و مشاوره شغلی را در عصر حاضر اجتناب ناپذیر می کنند بروز دو پدیده توسعه شهرنشینی و پیشرفت تکنولوژی است. شهرنشینی،

تنوع و تقسیم مشاغل را باعث شده است و پیشرفت تکنولوژی نقش تخصص را در احراز شغل برجسته کرده است.

نظریه‌های رضایت شغلی

از دهه ۱۹۲۰ تاکنون رضایت شغلی به گونه وسیعی مورد مطالعه قرار گرفته و نظریه‌های متعددی درباره آن ارائه شده است. تنوع رویکردها و نظریه‌های مربوط به رضایت شغلی را میتوان ناشی از سه دیدگاه یا حرکت اساسی دانست که در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ شکل گرفته و بیش از هر چیز مفهوم رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار داده است (برومند، ۱۳۸۲، ۱۴۱).

۱- نهضت روابط انسانی: نظریه‌پردازان دیدگاه روابط انسانی در مطرح کردن رضایت شغلی نقش بسزایی داشته‌اند. این نهضت در دهه ۱۹۳۰ و به رویداد بزرگی برمی‌گردد که در مطالعات "هاوثرن" معروف است. این رویداد عبارت بود از مجموعه آزمایش‌هایی که در کارخانه هاوثرن وابسته به شرکت الکتریکی غربی در شیکاگو انجام گرفت، اثر این مطالعه تا حدی بود که آن را نقطه عطف حرکت روابط انسانی در مدیریت می‌دانند. نظریه پردازان این مکتب با مطالعات خود نشان دادند که کارگر خوشحال کارگر سودآور است و رضایت شغلی بیش از هر چیز تحت تأثیر نقش گروه‌های کاری و سرپرستان است.

۲- اتحادیه‌های کارگری: تعارض‌ها و درگیری‌های فراگیر بین مدیران کارخانه‌ها و مراکز تولیدی و صنعتی با کارگران، سرانجام رشد اتحادیه‌گرایی تأثیر قابل توجهی را در مطالعه رضایت‌شغلی داشت. در سال ۱۹۳۲ نخستین مطالعه مربوط به رضایت‌شغلی منتشر شد. علاوه بر آن، مدیران نیز به عنوان بخشی از برنامه‌های بلند مدت خود شروع به استخدام روانشناسان کردند تا

با زمینه‌یابی و افزایش رضایت شغلی از ایجاد اتحادیه‌ها جلوگیری کنند. در اواخر دهه ۱۹۳۰ این روند منجر به آن شد که جامعه مطالعات

روان‌شناختی مسائل اجتماعی در آمریکا کتابی در زمینه اندیشه‌های روان-شناختی مسائل کارگری منتشر کند.

۳- دیدگاه رشد یا ماهیت کار: بسیاری از صاحب‌نظران رشته‌های مدیریت و روانشناسی بر پایه پژوهش‌های متعدد دریافته‌اند که فهم رفتار در محیط کار مستلزم چیزی بیش از مطالعه خصوصیات افراد و سپس متناسب ساختن آن با یک سازمان است از این رو سازمان‌ها می‌بایست راه تحول و دگرگونی را در پیش گیرند، و عقاید تازه‌ای نسبت به مفاهیم موقعیت کار، رضایت شغلی و مانند آن پدید آید. نیاز به این تحول هم در زمینه‌های فردی و هم در زمینه‌های سازمانی احساس می‌شود و سرانجام منجر به آن شد که دیدگاه‌های روشنفکرانه ناشی از مدیریت، روانشناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی بر مفاهیم سنتی و گذشته غلبه نماید. از این رو اهمیت نظام‌های مدیریتی، اثرات رفتاری و نگرشی سازمان‌ها و نیز تکامل آن با فرآیندهای اجتماعی و روانی بیش از پیش مشخص، و این حقیقت پذیرفته شد که سلامت و موفقیت کسانی که به این سازمانها متکی هستند، منوط به سلامت و موفقیت آنهاست و موفقیت و رضایت در کار اغلب برای عزت نفس سلامت روانی اشخاص ضروری به حساب می‌آید. بیشتر حرکت‌هایی که در این رابطه صورت گرفته مانند نهضت آزادی زنان و خواست مردان برای بررسی مجدد مشاغل و فنی ساختن آنها شواهدی بر درستی این ادعاست.

از بررسی این سه دیدگاه مشخص می‌شود که درباره مفهوم رضایت شغلی و عوامل ایجاد آن اتفاق نظر وجود ندارد. از این رو نظریه‌های گوناگونی برای رضایت شغلی وجود دارد. به اعتقاد "رولینسون"^۱، "برادفیلد"^۲ و "ادواردز"^۳ "مرور پیشینه مطالعاتی و پژوهشی رضایت شغلی نشان می‌دهد که اکثر صاحب‌نظران و نظریه پردازان بطور کلی این مفهوم را از دو دیدگاه نگرشی و انگیزشی مورد بررسی قرار داده‌اند.

1. Rulensvn
2. Fild
3. Edwards

برای مثال "هلیگل"^۱، "اسلوکام"^۲ و "وودمن"^۳ رضایت شغلی را بازخورد عمومی فرد نسبت به شغل یا حرفه خویش تعریف می کنند، در حالی که برخی دیگر مانند "لوکه" رضایت شغلی را به عنوان حالت هیجانی لذت بخش یا مثبتی تعریف می کنند که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه های شغلی فرد است.

عوامل موثر بر رضایت شغلی

عدم وجود رضایت شغلی موجب کاهش روحیه کارکنان شده و این موضوع اثرات نامطلوبی در کار آن سازمان خواهد داشت. مدیران هر سازمانی وظیفه دارند علائم روحیه پائین و عدم رضایت شغلی را به طور مداوم بررسی کرده و سریعاً اقدامات لازم را در این خصوص انجام دهند (فروغی، ۱۳۸۶، ۴۲). جهت سنجش عوامل مؤثر بر رضایت شغلی، دو مفهوم نظری مختلفی وجود دارد که یکی از آنها تئوری محتوایی است که بیانگر محتوای ایجاد رضایت شغلی می باشد و تلاش می کند که رضایت شغلی را بر حسب ارزش هایی که باید به آنها دست یافت تا به رضایت شغلی رسید، بیان دارد، مانند تئوری مازلو یا تئوری هرزبرگ.

مفهوم دوم، تئوری فرآیندی یا تفاوتی رضایت شغلی است که به بررسی فرآیند ایجاد رضایت می پردازد و در پی تبیین رضایت شغلی بر اساس چگونگی ارتباط یا ترکیب دسته ای، از متغیرهای ذیربط می باشد، مانند تئوری ویکتور و آدامز. تئوری هرزبرگ یکی از رایج ترین و عملی ترین موارد بررسی رضایت شغلی می باشد، بر اساس تئوری فوق عوامل مؤثر بر رضایت شغلی به دو دسته

1. Hlrygl
2. Aslvkam
3. Vedmn

عوامل نگهدارنده (بیرونی) و عوامل نگرشی و انگیزه‌ای (درونی) تقسیم می‌شوند.

مطالعات مختلف در زمینه رضایت شغلی نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با رضایت شغلی مرتبط است که این متغیرها در چهار گروه قابل طبقه‌بندی است (بروکر^۱، ۲۰۰۳، ۹۱):

۱- عوامل سازمانی

۲- عوامل محیطی

۳- ماهیت کار

۴- عوامل فردی

۱ - عوامل سازمانی

بعضی از عوامل سازمانی که منبع رضایت شغلی هستند عبارتند از:
(الف) حقوق و دستمزد: مطالعات "لاک" نشان می‌دهد که حقوق و دستمزد یک عامل تعیین کننده رضایت شغلی است. بویژه زمانی که از دیدگاه کارمند این پرداخت منصفانه و عادلانه باشد.

(ب) ترفیعات: ترفیعات شامل تغییر مثبت در حقوق (حقوق بالاتر)، کمتر مورد سرپرستی قرار گرفتن، چالش کاری بیشتر، مسئولیت بیشتر و آزادی در تصمیم گیری است. بعلاوه اینکه ارتقاء میزان ارزش فرد را برای سازمان نشان می‌دهد (بویژه در سطوح عالی تر)، ترفیع منجر به افزایش روحیه فرد می‌گردد.

(ج) خط‌مشی‌های سازمانی: ساختار دیوانسالارانه برای فردی که دارای سبک رهبری دموکراسی است، مناسب نیست. علاوه بر آن خط‌مشی‌های سازمانی نیز در رضایت شغلی تاثیر می‌گذارد. خط‌مشی‌های غیرمنعطف باعث برانگیختن احساسات منفی شغلی می‌شود و خط‌مشی منعطف باعث ایجاد یا افزایش رضایت شغلی می‌شود.

۲ - عوامل محیطی

عوامل محیطی کار شامل موارد زیر است :

(الف) سبک سرپرستی : هر جا که سرپرستان با کارکنان رفتاری حمایتی و دوستانه داشته اند، رضایت شغلی نیز زیاد بوده است.

(ب) گروه کاری: اندازه گروه و کیفیت ارتباطات متقابل شخصی در گروه، نقش مهمی در خشنودی کارکنان دارد. هر چه گروه کاری بزرگتر باشد رضایت شغلی نیز کاهش می یابد. زیرا ارتباطات متقابل شخصی ضعیفتر شده و احساس همبستگی کم رنگتر و نهایتاً شناخت تمامی افراد مشکل می شود. همچنین گروه کاری به عنوان یک اجتماع، سیستم حمایتی- احساسی و روحیه ای برای کارکنان محسوب می شود. اگر افراد در گروه داراری ویژگی های اجتماعی مشابهی (نگرش ها و باورهای مشابه) باشند، جوی را به وجود می آورند که در سایه آن رضایت شغلی فراهم می گردد.

(ج) شرایط کاری: هر چه شرایط کاری مطلوبتر باشد باعث رضایت شغلی می شود، چرا که در شرایط کاری مطلوب، آرامش فیزیکی و روانی بهتری برای فرد فراهم می شود.

۳- ماهیت کار

کار به خودی خود نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد. محتوای شغل دارای دو جنبه است :

یکی محدوده شغل است که شامل میزان مسئولیت، اقدامات کاری و بازخوراست. هر چه این عوامل وسیعتر باشد باعث افزایش حیطه شغلی می شود که آن نیز به نوبه خود رضایت شغلی را فراهم می آورد.

دومین جنبه عبارتست از تنوع کاری. تحقیقات نشان می دهد که تنوع کاری متوسط موثرتر است. تنوع وسیع باعث ابهام و استرس می شود و از طرف دیگر تنوع کم نیز باعث یکنواختی و خستگی می شود که نهایتاً منجر به عدم رضایت شغلی می گردد. ابهام در نقش و تضاد در نقش همواره از سوی کارکنان

مورد اجتناب قرار گرفته است. زیرا اگر کارکنان کاری که انجام می دهند و انتظاری که از آنها می رود را نشناسند، موجبات ناخشنودی آنها فراهم می گردد.

۴- عوامل فردی

در حالی که محیط بیرونی سازمان و ماهیت شغل عوامل تعیین کننده در رضایت شغلی هستند، صفات و ویژگی های فرد نیز نقش مهمی در آن دارد. افرادی که به طور کلی دارای نگرش منفی هستند، همیشه از هر چیزی که مربوط به شغل است شکایت دارند. مهم این نیست که شغل چگونه است، آنها همواره به دنبال بهانه ای می گردند تا به گله و شکایت بپردازند. سن، ارشدیت و سابقه، تاثیر قابل ملاحظه ای بر رضایت شغلی دارند. کارکنانی که دارای سن بالا و سابقه زیاد در سازمان هستند، انتظار دارند که رضایت بیشتری از شغل خود داشته باشند. همچنین بعضی صفات مشخصه شخصیتی طوری است که باعث افزایش رضایت شغلی می شود. به علاوه می توان این طور نتیجه گرفت افرادی که در سلسله مراتب نیازهای مازلو در سطح بالاتری قرار دارند، رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت. از طرف دیگر چنانچه افراد در مشاغل یا موقعیت های کاری قرار بگیرند که با ویژگی های روحی و روانی آنها سازگاری بیشتری داشته باشد رضایت شغلی آنها افزایش می یابد.

پیامدهای رضایت شغلی

رضایت شغلی باعث می شود بهره وری فرد افزایش یابد، نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، باعث افزایش رضایت فرد از زندگی شود و مهارت های جدید شغلی را به سرعت فرا بگیرد. عدم رضایت شغلی باعث کاهش بهره وری، کارایی و روحیه کارکنان می شود که روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب است. علائم عدم رضایت شغلی عبارتند از (کارملی^۱، ۲۰۰۵، ۸۶ - ۶۴):

۱ - تشویش: تشویش یک شرایط کلی است که ناخشنودی فرد از شغل را نشان می دهد و ممکن است به انحاء مختلف ظاهر شود. فرد ممکن است تمایل زیادی به شغل خود نداشته باشد، در محیط کاری خواب آلود شود،

فراموشکار شود، در کار بی دقتی کند، از شرایط کاری شکایت کند، که همگی این شرایط بر سلامت ذهنی فرد تأثیر منفی بر جای می گذارد.

۲- غیبت کاری: مطالعات نشان می دهد، کارکنانی که رضایت کمتری دارند احتمالاً بیشتر غیبت می کنند. دو نوع غیبت وجود دارد: یکی غیبت غیر ارادی است که به علت بیماری یا سایر دلایل موجه و حوادث پیش بینی نشده اتفاق می افتد که غیر قابل اجتناب است و ارتباطی با رضایت شغلی ندارد. دیگری غیبت اختیاری است که ناشی از عدم رضایت شغلی فرد است.

۳- تأخیر در کار: تأخیر کاری همانند غیبت این باور را به وجود می آورد که فرد از کارش ناراضی است. این نشان می دهد که فرد برای شغل خود اهمیتی قائل نیست و بیشتر اوقات خود را به استراحت در خانه اختصاص می دهد. وقتی هم که سرکار حاضر می شود، بیشتر به تلفن های شخصی پرداخته و بطور کلی در پی اتلاف وقت است. به عنوان نمونه دانشجویی که دیر سرکلاس حاضر می شود نشانگر آن است که از رشته تحصیلی یا نحوه تدریس استاد خود ناراضی است.

۴- ترک خدمت: ترک خدمت کارکنان موجب وقفه در عملیات سازمان شده و جایگزین نمودن افراد برای سازمان پرهزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است. بر اساس مطالعات "فلدمن"^۱ در واحدهای سازمانی که میزان رضایت شغلی افراد آن از حد متوسط پایین تر است، نرخ ترک خدمت کارکنان آن بالاتر خواهد بود. البته ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلایل شخصی داشته باشد که خارج از کنترل مدیر است.

۵- بازنشستگی زودرس: مطالعات "اشمیت"^۱ و "مکلن"^۲ شواهدی

وجود دارد، مبنی بر این که کارکنانی که تقاضای بازنشستگی پیش از موعد را می‌کنند، تمایل دارند نگرش‌های مثبت خود را کمتر معطوف به کار خود بسازند. از طرف دیگر کارکنانی که پست‌های سازمانی عالیت‌تری دارند و دارای فرصت‌های کاری چالشی هستند، نسبت به مشاغل سطوح پایین‌تر کمتر بدنبال بازنشستگی زودرس هستند.

اندازه‌گیری رضایت شغلی

ما پیشتر رضایت شغلی را به عنوان جهت‌گیری کلی افراد نسبت به سازمان شان توصیف کردیم. این تعریف به وضوح یک تعریف گسترده و عام است و در ضمن در خود مفهوم رضایت شغلی وجود دارد. به یاد داشته باشید که شغل یک فرد چیزی بیش از تنها جابه‌جا کردن اوراق، گرفتن دستور غذا از مشتریان و یا راندن یک کامیون است. شغل‌ها احتیاج به تعامل با همکاران، رؤسا، قوانین، سازمان متبوع، سیاست‌های آن، دستیابی به استانداردهای عملکرد و زندگی کردن با شرایط کاری نه‌چندانی ایده‌آل و مانند اینها است. این بدان معناست که ارزیابی فرد از رضایت یا عدم رضایت شغلیش یک مجموع پیچیده از تعدادی عناصر گسسته شغلی است. پس ما چگونه این مفهوم را مورد سنجش قرار می‌دهیم.

دو رویکردی که بیش از همه استفاده می‌شوند درجه‌بندی جهانی تک سؤالی چیزی بیش از سؤال از افراد نیست که "با درنظر گرفتن همه جوانب، رضایت شما از شغل‌تان چگونه است." سپس پاسخ‌دهندگان با خط کشیدن دور یکی از اعداد ۱ تا ۵ که نشانگر درجاتی بین کاملاً راضی و کاملاً ناراضی هستند به سؤال پاسخ می‌دهند. رویکرد دیگر یا مجموع فاکتورهای شغلی قدری پیچیده‌تر است. این رویکرد عناصر کلیدی شغل را شناسایی می‌کند و از احساسات کارکنان می‌پرسد. فاکتورهای عمومی که معمولاً در این لیست

1.Schmidt
2.Mkln

قراردارند شامل : طبیعت کار، نظارت، پرداخت فعلی، فرصت های ارتقا و رابطه با همکاران است. این فاکتورها به وسیله مقیاس استاندارد درجه بندی می شوند و سپس با جمع آن ها نتیجه کلی رضایت شغلی به دست می آید (سودانی ، ۱۳۸۱، ۳۹).

آیا یکی از دو رویکرد گفته شده، بر دیگری ارجحیت دارد؟ در نگاه اول رویکرد دوم به نظر برای ارزیابی شغل دقیق تر می رسد ولی تحقیقات این نظر شهودی را تأیید نمی کنند. این یکی از مثال های نادری است که به نظر می رسد که در آن سادگی و عدم پیچیدگی ، به خوبی پیچیدگی کار می کند. مقایسه روش درجه بندی جهانی یک سؤالی با روش جمع بندی مفصل تر عوامل کار نشان می دهد که اساساً روش سابق به اندازه روش اخیر درست است. بهترین بیان برای این بازه این است که مفهوم رضایت شغلی ذاتاً گسترده تر از آن است که یک سؤال بتواند اساس آن را روشن سازد.

برخی از معیارهای سنجش رضایت شغل عبارتند از :

- نقش کار: مسئولیت، علاقه و رشد
- کیفیت سرپرستی: کمک فنی و حمایت اجتماعی
- ارتباط با همکاران : احترام و سازگاری اجتماعی
- فرصت های ارتقاء شغل : موقعیت برای پیشرفت بیشتر
- پرداخت : کفایت حقوق و مزایا در قیاس با دیگران (شرمهورن^۱، ۱۹۹۶، ۶۸).

براساس تحقیقات ویلیام هازر و سایرین ، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ساختارهای مرتبط اما متمایزی استوار است. ولی به منظور فراهم آوردن مبنایی برای تصمیمات مدیران نیروی انسانی در زمینه های برنامه ریزی - جذب و نگهداری نیروی انسانی و کاهش هزینه های ناشی از ترک خدمت کارکنان از سازمان بعضاً به صورت مشترک در سازمان مورد سنجش قرار می گیرند که از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان

مدیران در رضایت شغلی به اثر آن بر روی عملکرد کارکنان گرایش دارند. تحقیقات این علاقه را شناسایی کرده‌اند، بنابراین ما تعداد زیادی از مطالعاتی را می‌یابیم که برای اندازه‌گیری اثر رضایت شغلی بر بهره‌وری، غیبت و خروج از کار کارکنان طراحی شده است (لامبرت^۱، ۲۰۰۷، ۶۵۶ - ۶۴۴).

۱- رضایت و بهره‌وری

کارگران خوشحال ضرورتاً بهره‌ور نیستند. در سطح فردی، شواهد پیشنهاد می‌کنند که عکس آن دقیق‌تر است - یعنی بهره‌وری احتمالاً به رضایت شغلی منجر می‌شود.

جالب است که، اگر ما از سطح فردی به سطح سازمان حرکت کنیم، یک حمایت مجدد برای رابطه اصلی بین رضایت و عملکرد وجود دارد به‌طور کلی وقتی که اطلاعات بهره‌وری و رضایت در سطح سازمان فراتر از سطح فردی جمع‌آوری می‌شوند، ما می‌فهمیم که سازمان‌هایی با کارکنان راضی‌تر نسبت به سازمان‌هایی که کارکنانشان رضایت کمتری دارند، مؤثرتر هستند. ممکن است دلیلی که موجب شده ما از تزهایی که بیان می‌کنند رضایت موجب بهره‌وری می‌شود، یک حمایت قوی نداشته باشیم به این دلیل باشد که تمرکز مطالعات ما بیشتر بر روی افراد بوده است تا سازمان، و مقیاس بهره‌وری در سطح فردی همه روابط متقابل و پیچیدگی‌های فرایند کار را مورد توجه قرار نمی‌دهد. بنابراین درعین حال که ما نمی‌توانیم بگوییم که کارمند خوشحال مولدتر است، شاید درست باشد بگوییم که سازمان‌های شاد مولدتر هستند.

۲- رضایت و غیبت

ما می‌دانیم که یک رابطه منفی ثابت بین رضایت و غیبت وجود دارد، اما همبستگی بین این دو جزئی است - معمولاً کمتر از ۴۰٪ در حالی که این مطلب یقیناً این احساس را به‌وجود می‌آورد که کارمندان ناراضی با احتمال

1. Lambert

بیشتری کار خود را از دست می‌دهند، عوامل دیگری هم اثری روی این رابطه دارند و ضریب همبستگی را کاهش می‌دهند.

یک مثال روشن از این که رضایت شغلی چگونه می‌تواند مستقیماً منجر به حضور یا غیبت شود، در جایی که عوامل دیگر کمترین اثر را دارند، مطالعه ای است که در سیرز^۱ انجام شده است. داده های مربوط به رضایت شغلی کارمندان در دو مرکز سیرز در نیویورک و شیکاگو در دسترس بود. به علاوه، مهم است بدانید که سیاست سیرز بدین صورت بود که به کارکنان اجازه نمی‌داد که به خاطر دلایل قابل اجتناب از محیط کارشان غیبت کنند و جریمه نشوند. در دوم آوریل کولاک برف در شیکاگو که رویداد غیرمنتظره‌ای بود، فرصتی را به وجود آورد که حضور کارمندان در اداره شیکاگو با حضور کارمندان در نیویورک که در آن جا هوا کاملاً خوب بود مقایسه شود. بعد جالب این مطالعه این بود که کولاک برف به کارکنان شیکاگو بهانه ای داد که سر کار حاضر نشوند. طوفان، حمل و نقل شهر را فلج کرد و افراد دانستند که می‌توانند در این روز در محل کارشان حاضر نشوند بدون اینکه جریمه شوند. این آزمایش طبیعی مقایسه‌ی رکوردهای حضور برای کارمندان راضی و ناراضی را فراهم کرد، در این دو محل - یکی جایی که از شما انتظار می‌رود که سرکار خود حاضر شوید (با یک فشار طبیعی برای حضور) و دیگر جایی که شما در انتخاب آزاد هستید، بدون این که هیچ جریمه‌ای شامل حالتان شود. اگر رضایت شغلی منجر به حضور می‌شود، در جایی که غیبت به خاطر عوامل خارجی وجود دارد، کارمندان راضی تر باید در محل کارشان در شیکاگو حاضر می‌شدند، در حالی که کارمندان ناراضی در خانه مانده اند. این مطالعه نشان داد که در دوم آوریل میزان غیبت در نیویورک در میان گروه کارمندان با رضایت شغلی بالا به اندازه گروه کارمندان با رضایت پایین بود. اما در شیکاگو، کارمندانی که رضایت شغلی بیشتری داشتند حضورشان نسبت به کارمندان با

سطح رضایت پایین تر، بیشتر بود. این یافته دقیقاً چیزی است که ما انتظار داشتیم هرچند که رضایت شغلی با غیبت رابطه منفی داشته باشد.

۳- رضایت و خروج از کار

هم چنین رضایت شغلی با خروج از کار، رابطه منفی دارد. اما همبستگی آن از چیزی که برای غیبت می‌دانیم بیشتر است. هنوز، دوباره، عوامل دیگر مانند وضعیت بازار کار، انتظارات در مورد فرصت‌های جایگزین شغلی و طول دوران خدمت در سازمان در تصمیم واقعی برای ترک شغل فعلی فرد محدودیت‌های مهمی هستند.

شواهد نشان می‌دهد که یک تعدیل‌کننده مهم رابطه رضایت و جابجایی سطح عملکرد کارکنان است. مشخصاً در مورد کارکنان ارشد میزان رضایت در جابجایی از اهمیت کمتری برخوردار است. چرا؟ سازمان‌ها معمولاً کوشش‌های قابل توجهی را برای نگهداری این افراد انجام می‌دهند. آن‌ها حقوق، تعریف و تمجید، شهرت، فرصت‌های تبلیغاتی اضافی و این قبیل چیزها را می‌دهند. درست در مقابل گرایش برای به کارگیری افراد ضعیف، تلاش‌های اندکی برای نگهداری آن‌ها توسط سازمان انجام می‌گیرد. آن‌ها ممکن است حتی فشارهای زیرکانه‌ای را اعمال کنند تا این افراد ضعیف را تشویق به ترک سازمان کنند. بنابراین ما انتظار داریم که رضایت شغلی در تأثیرگذاری برای ماندن روی کارکنان ضعیف نسبت به کارکنان بهتر، مهم‌تر باشد. برخلاف سطح رضایت، دومی با احتمال بیشتری در سازمان می‌ماند زیرا دریافت شهرت، تمجید و سایر پاداش‌ها دلایلی برای ماندن آن‌ها به وجود می‌آورد.

کارمندان چگونه می‌توانند نارضایتی خود را بیان کنند؟

نارضایتی کارمندان از چند روش بیان می‌شود. برای مثال، علاوه بر رها کردن کار، آن‌ها می‌توانند اعتراض کنند، نافرمانی کنند، اموال سازمانی را بدزدند یا از قسمتی از مسئولیت‌های کاری شانه خالی کنند. چهار پاسخ را پیشنهاد

می‌کند که در طول دو بعد، متفاوت از یکدیگرند، سازنده - مخرب، فعال و منفعل. این موارد در زیر تعریف شده‌اند (کارملی^۱، ۲۰۰۵، ۸۶ - ۶۳):

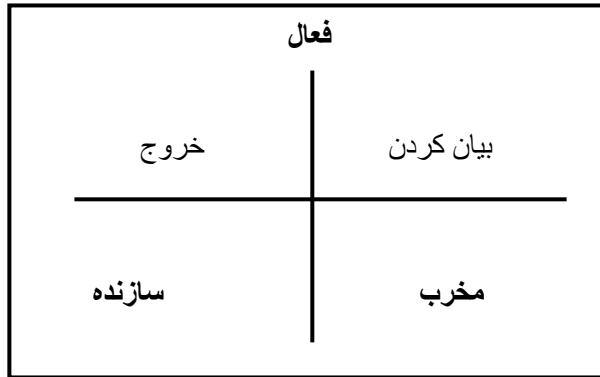
خروج: رفتار به سمت ترک سازمان هدایت می‌شود، شامل جستجو برای کار جدید و استعفاء.

بیان کردن: تلاش فعالانه و سازنده برای توسعه موقعیت‌ها، شامل پیشنهاد پیشرفت‌ها، بحث در مورد مسائل با کارکنان ارشد و برخی اشکال فعالیت اتحادیه‌ای.

وفاداری: با بی‌تفاوتی اما خوش بینانه منتظر موقعیت‌هایی برای پیشرفت، شامل دفاع از سازمان در مقابل انتقاد بیرونی، خوش بین بودن به این که سازمان و مدیریت آن کارهای درست را انجام می‌دهند.

غفلت کردن: با بی‌توجهی، اجازه می‌دهد که وضعیت بدتر شود، شامل تأخیر یا غیبت مداوم، کاهش سعی و تلاش و افزایش میزان اشتباه.

رفتارهای خروج و غفلت شامل متغیرهای عملکرد است. بهره‌وری، غیبت و خروج از کار. اما این مدل پاسخ کارمندان را گسترش می‌دهد و شامل بیان کردن و وفاداری هم می‌شود. رفتارهای سازنده‌ای که به افراد اجازه می‌دهد موقعیت‌های نامطلوب را تحمل کنند و وضعیت‌های رضایت بخش شغلی را احیا کنند. این موضوع به ما کمک می‌کند که موقعیت‌ها را درک کنیم. مانند آن چیزهایی که گاهی اوقات در میان کارگران اتحادیه می‌بینیم که رضایت شغلی پایین با جابجایی پایین ربط است. اعضای اتحادیه‌ها اغلب ناراضی خود را از طریق رویه‌های اعتراض آمیز یا از طریق مذاکره‌های معمول بیان می‌کنند. این مکانیزم‌هایی به اعضای اتحادیه اجازه می‌دهد که شغلشان را ادامه دهند در حالی که خودشان را قانع می‌کنند که آن‌ها برای بهبود وضعیت فعلی تلاش می‌کنند.



شکل ۱۱-۱ واکنش‌های به نارضایتی شغلی
منبع (کارملی^۱، ۲۰۰۵، ۸۶ - ۶۳)

رضایت شغلی و تابعیت سازمانی^۲

این مطلب منطقی به نظر می‌رسد که فرض کنیم رضایت شغلی یک تعیین‌کننده مهم برای رفتار تابعیت سازمانی^۳ است. به نظر می‌رسد کارمندان راضی احتمالاً در مورد سازمان، مثبت‌تر صحبت می‌کنند، به دیگران کمک می‌کنند و فراتر از انتظارات معمول در شغلشان کار می‌کنند. به علاوه کارمندان راضی مستعدتر هستند برای این که فراتر از وظایف شان عمل کنند. زیرا آن‌ها می‌خواهند که تجارب مثبت‌شان را به دیگران نیز عرضه کنند. براساس این تفکر، بحث‌های اولیه در مورد تابعیت سازمانی فرض می‌کرد که تابعیت سازمانی دقیقاً با رضایت شغلی رابطه دارد. تحقیقات اخیر هم هرچند که تأثیر رضایت شغلی بر تابعیت سازمانی را بیان می‌کند، اما از طریق ادراک مطلوبیت، این کار را انجام می‌دهد.

یک رابطه کلی عادی بین رضایت شغلی و تابعیت سازمانی وجود دارد. اما وقتی که مطلوبیت کنترل شده است، رضایت شغلی با تابعیت سازمانی رابطه

1.Karmal

2.Organizational Citizenship

3.Organizational Citizenship Behavior (OCB)

ندارد. این به چه معناست؟ اساساً رضایت شغلی به مفاهیم بازده مطلوب، نحوه برخورد و رویه ها خرد می شود. اگر شما احساس کنید که رفتار سرپرست، رویه های سازمانی یا سیاست های پرداخت حقوق مطلوب نیستند، رضایت شغلی شما به طور معناداری لطمه می بیند. اما وقتی شما فرآیندهای سازمانی و بازده ها را مطلوب می بینید، اعتمادتان افزایش می یابد. و وقتی شما به کارفرمایان اعتماد کنید تمایل شما برای انجام رفتارهای داوطلبانه که فراتر از احتیاجات شغلی معمول شماست بیشتر می شود (حسینی، ۱۳۷۹، ۱۶).

رابطه بین عدالت سازمانی با پیامدهای رفتاری و نگرشی

عکس العمل افراد به عدالت عبارت است از واکنش کارکنان به عدالت یا بی-عدالتی سازمانی ادراک شده در سازمان. بطور کلی عکس العمل افراد در دو بعد مورد بررسی قرار می گیرند:

الف) پیامدهای نگرشی شامل: رضایت شغلی، اعتماد و تعهد سازمانی
 ب) پیامدهای رفتاری شامل: رفتار شهروند سازمانی، ترک خدمت. در ادامه به توضیح تک تک متغیرهای مربوط به عکس العمل کارکنان پرداخته می شود.

رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی

مطالعات عدالت سازمانی بیانگر این امر است که قضاوت های افراد از میان رعایت عدالت در سازمان، بر نگرش هایی از قبیل تعهد سازمانی و قضاوت افراد در مورد میزان مشروعیت صاحبان اختیار و خط مشی های سازمان مؤثر است. تحقیق در مورد پیامدهای رفتاری ادراکات عدالت در سازمان، نشان دهنده این است که افراد اگر احساس کنند که پیامدها و رویه های سازمانی، غیرمنصفانه هستند، عملکرد بدتری خواهند داشت، احتمال کمتری وجود دارد، تا از تصمیمات افراد صاحب اختیار اطاعت نموده و همچنین رفتارهای اعتراض آمیز بیشتری از خود نشان دهند.

عدالت از جمله لوازم حیاتی هر نوع مشارکت اجتماعی است. حتی در ضعیف ترین تشکلهای انسانی نیز، استمرار حضور داوطلبانه افراد در گروه ادراک آنان از نحوه و میزان رعایت انصاف و عدالت است و هرچه اعضای یک سیستم اجتماعی رفتار آن سیستم را عادلانه تر درک کنند، تعهد آنان به مشارکت برای حفظ و توسعه آن بیشتر می شود. رواج رفتارهای غیرمنصفانه در جامعه، روحیه کاری افراد را در جامعه کاهش می دهد و افراد را بر علیه سیستم اجتماعی بر می انگیزاند، در حالیکه رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنها را افزایش داده و به تلاش های داوطلبانه آنها برای نیل به اهداف اجتماعی کمک می نماید و به طور کلی می توان گفت که عدالت، افراد را در کنار یکدیگر منسجم نگاه می دارد و بی عدالتی، آنها را از هم جدا ساخته و پراکنده و متفرق می سازد.

بنابراین از موارد فوق می توان چنین فهمید که هنگامی که کارکنان در سازمان احساس می نمایند که به طور غیرمنصفانه با آنها رفتار شده است هم به صورت احساسی (با تعهد کمتر)، هم به صورت رفتاری (افزایش ترک خدمت و کاهش رفتارهای تبعی) پاسخ می دهند (نظری پور و اکبری، ۱۳۸۷، ۶۸).

آثار و پیامدهای رعایت عدالت سازمانی

پژوهش های متعددی تاثیر معنادار نگرش های کارکنان نسبت به برابری و عدالت سازمانی را بر ابعاد گوناگون رفتارهای سازمانی، از جمله رضایت شغلی نشان داده اند. علاوه بر پژوهش ها و تلاش هایی که در گذشته توسط نظریه پردازان صورت گرفته (آدامز^۱، ۱۹۶۵، گودمن و فریدمن^۲، ۱۹۷۱، گودمن^۳، ۱۹۸۶)، پژوهش ها و مطالعات نوین در این حیطه نیز نشانگر آن است کارکنانی که احساس نابرابری بیشتری می نمایند، نسبت به دیگر کارکنان، رضایت شغلی کمتری دارند (کروپانزانو و گرینبرگ^۴، ۱۹۹۷)، چنین ادراکی بر عملکرد کارکنان نیز اثری کاهنده دارد. لاولر^۴ (۱۹۷۷)، بر آن است توزیع پاداش های سازمانی

1. Adams

2. Goodman & Friedman

3. Cropanzano & Greenberg

4. Lawler

نظیر پرداخت، ارتقا، پست‌های سازمانی، ارزیابی‌های عملکرد و تصدی برخی مشاغل، دارای اثری قدرتمند بر رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری و اثربخشی سازمانی است. فولگر و کونوسکی^۱ (۱۹۹۸) دریافتند ادراک درمورد عدالت توزیعی به صورت معناداری با افزایش رضایت از پرداخت و رضایت‌شغلی مرتبط است. همچنین افزایش ادراک مثبت کارکنان از عدالت سازمانی بر انواع گوناگونی از رفتارهای شغلی از جمله میزان تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، میزان غیبت کارکنان، میزان اعتماد آنان به مدیران، ارتباطات و تعاملات کاری با همکاران، تسهیم دانش و عملکرد و بهره‌وری سازمانی اثرگذار بوده است.

همچنین کارکنان زمانی که احساس نمایند به طور غیرمنصفانه با آنان رفتار شده است، هم به صورت احساسی (با تعهد کمتر) واکنش نشان می‌دهند و هم به صورت رفتاری (افزایش ترک خدمت و کاهش رفتارها تبعی) (طاهری عطار، ۱۳۸۸، ۴۰).

فصل دوازدهم

کارکردها و پیامدهای منفی سازمان‌ها

کارکردها و پیامدهای منفی سازمان‌ها

دو خطر همواره جهان را تهدید می‌کند: نظم و بی‌نظمی (پاول والر)

کارکرد مثبت و منفی سازمان‌ها

زمانی شکسپیر عنوان کرد که «همه جهان یک صحنه است و همه مردان و زنان بازیگرند». پرستاش و پرو مطرح ساختند که جامعه ما، جامعه سازمانی است. انسان امروزی را انسان سازمانی نامید و هال خاطرنشان کرد که کار امروزی، کار سازمانی است. با دقت در این گفته‌ها، که هر کدام جنبه خاصی از تاثیر سازمانی را توصیف کرده اند، جای تعجب نخواهد بود اگر بگوییم که «کل جهان، یک سازمان است و همه مردان و زنان نقش‌های سازمانی ایفا می‌کنند». ایفای نقش‌های سازمانی به این معنا است که نقش‌ها، ارتباط بین آنها و هدف از ایجاد آنها از قبل طراحی شده‌اند. سازمان‌ها سعی دارند که انسان و جامعه دلخواه خود را بسازند. آنها کنترل زیادی بر زندگی انسان‌ها دارند. حال باید دید که آیا در ساختارهای سازمانی، بوروکراسی‌های غول پیکر و خط تولید طولانی، انسان محوری معنایی دارد؟ امروز مردم به دلیل کارایی، مجذوب بوروکراسی‌های بی روح، مهار گسیخته و ویرانگر شده‌اند و از این غافل اند که بوروکراسی در جستجوی ترسیم سازمان عقلایی برای تحقق اهداف عقلایی است و کاری به این موضوع ندارد که چه چیزی برای انسان مفید است. حال این سوال مطرح می شود که:

چرا سازمان‌ها وجود دارند؟ آیا وجود آنها ضروری است؟

آیا وجود، تداوم و افزایش سازمان‌ها، شان انسانی را تهدید نمی‌کند؟
آیا سازمان‌های ساخت دست بشر می توانند زمینه‌ساز کمال آفریننده خود باشند؟

آیا در چهارچوب‌های سازمانی امروز میتوان امید پرورش انسان کامل و خودشکوفایی وی را داشت؟

آیا بشر قادر است سازمان‌های جدیدی را طراحی کند که کمال انسانی را تضمین نماید؟

گفته شد که سازمان‌ها نقش‌های متعددی را در سطح جامعه ایفا می‌کنند. ایجاد محیط کاری، تولید محصولات و ارائه خدمات، ایفای نقش‌های سیاسی، نفوذ در حکومت، تصویب و اجرای قوانین، ایفای نقش نماینده و سخنگو برای افراد ذینفع، تاثیرگذاری در ارزش‌های جامعه، ایجاد برابری و یا نابرابری، ارتقای

سطح آگاهی افراد جامعه، نیل به اهدافی که ماورای توان فردی است، جامعه پذیری یا اجتماع کردن افراد، توزیع کالاها و خدمات، حفاظت از افراد و تامین مالی، حفظ میراث‌های فرهنگی، ایجاد ارتباطات و تبادل اطلاعات و ایجاد خدمات تفریحی از نقش‌هایی است که سازمان‌ها در جوامع ایفا می‌کنند ولی کیفیت و کمیت آنها در جوامع، متفاوت است. روشن است که سازمان‌ها برای مقابله با پیچیدگی محیط متلاطم ضروری اند. نظم اجتماعی در جهان امروز بخاطر وجود سازمان‌هاست. در همه جوامع از سرمایه‌داری گرفته تا سوسیالیستی و کمونیستی سازمان‌ها وجود داشته اند و نظر غالب آن است که در آینده نیز وجود خواهند داشت. رخ دادن بیشترین تحولات جهانی در قرن اخیر به دلیل وجود سازمان‌ها بوده است. انسانها با ایجاد و تحول سازمان‌های بزرگ، توان بالقوه را برای متحول ساختن جوامع پیدا کرده‌اند. سیطره سازمان‌ها بر جوامع نباید ما را از نقش سازندگان آنها یعنی انسان، غافل کند. ماهیت و فلسفه ایجاد سازمان‌ها، ابزاری است نه غایی. انسان موجودی ارزش ساز و ابزار ساز است و معمولاً ابزارها نباید تبدیل به هدف شود، زیرا کارکرد واقعی خود را از دست می‌دهد. سازمان‌ها، ابزار قدرتمند و چند منظوره ساخت دست بشرند و جهت حرکت آنها را نیز باید انسان تعیین کند. با توضیحاتی که داده شده، شاید این سوال که آیا واقعا وجود سازمان‌ها برای جامعه ضروری و اجتناب‌ناپذیر است، سوال زایدی به نظر برسد، زیرا سازمان‌ها وجود دارند و کارکردهای مثبت متنوعی را بر عهده گرفته‌اند. ولی وجود و کارکرد مثبت سازمان‌ها نباید ما را از کارکرد منفی آنها غافل کند. کژ کارکردهای سازمان را

جامعه‌شناسان، روان‌شناسان و صاحب نظران سازمان و مدیریت مورد بررسی قرار داده اند. اقدامات سازمانها برای تحقق اهداف خود در مواردی موجب مشکلاتی برای جامعه می شود و تاثیر مخربی بر زندگی اجتماعی می گذارد و تعادل اجتماعی را بر هم می زند. جنبه تاریک و منفی سازمان‌ها ابزار مداری

و اداره مداری را وارد زندگی خصوصی افراد کرده اند. عقلایی کردن با انسانیت-زدایی همراه بوده است انسان ها به طور روزافزون به سازمان ها وابسته می شوند. تعیین شدن سرنوشت انسان ها به دست سازمانها در دوران زندگی بسیار تاسف انگیز است. با گسترش سازمان ها و به ویژه بوروکراسی های دولتی، افراد جامعه به تدریج به صورت پیچ و مهره های سازمان ها در می آیند. آنها به طور مستقیم یا غیر مستقیم زندگی شخصی انسانها را تحت الشعاع قرار داده اند. رشد سازمان ها و محدود شدن آزادی های فردی، بسیاری از انسان ها را به وحشت انداخته و جالب تر این که بشر امروزی به دلخواه به این وضعیت تن داده است. آن هنگام که افراد بشر نخواهند و آزادی شرافتمندانه به هماهنگی و وحدت برسند، با جبر ناگاهانه در میان دندان های زندگی ماشینی پهلوی هم قرار گرفته و با کمال بی اعتنایی به حقیقت، این وضعیت جدید خود را وحدت انسان ها خواهند نامید. و اگر روزی فرارسد که بلای خانمانسوز فرهنگ زدایی از خاندان بشریت آن اندازه ریشه دار شود که حتی بتواند اصول مشترک ارزشهای فرهنگ تکاملی اقوام و ملل را تباه سازد، دلیل قطعی بر ناتوانی شرم آور مدیریت جوامع خواهد بود، زیرا آنها نتوانسته اند پس از ان همه تکاپوهای تکاملی قرون و اعصار به وسیله انبیا الهی و حکما و اخلاقیون و فداکاری های انسان های وارسته و شهدای راه آزادی و شرف انسانی، افراد نوع بشر را در اعتقاد و عمل به اصول ارزش های فرهنگ تکاملی هماهنگ و متحد سازند، ناچار آنان را تنزل داده، در موقعیت ناآگاه دندان های ماشین متحد ساختند که از حیات بسیار با عظمت انسانی و جمال و جلال بی نهایت آن، تنها لذا یذ حیوانی را دریابند و در عرصه زندگی جز « قدرت بازی » و « سلطه گری » و « من پرستی » و افزودن به همان دندان های ناآگاه ماشین چیز دیگری نداشته باشند. در چنان روزی که شاید زیاد دور نباشد، وجدان حساس تاریخ و آن خدایی که آن وجدان را همانند فطب نمای کشتی وجود انسان ها در تاریخ قرار داده است، انتقام ارزش های نابود شده بشریت را از آن کسانی خواهد گرفت که در نابودی حیثیت و شرف و کرامت انسانی دست داشته اند. (جعفری، ۱۳۷۳: ۳).

با گسترش سازمان‌ها انسان روز به روز سرگردان‌تر می‌شود و احساس ضعف و بی‌قدرتی می‌کند. با این حال سلطه‌گری سازمان‌ها مقبولیت دارد و کسی با آن مخالفت نمی‌کند یا توانایی مخالفت با آن را ندارد. اندیشه طراحی سازمان‌هایی متناسب با شان، شرافت و کرامت انسان، اندیشه بعید و تصور ایجاد آن به اندازه ایجاد مدینه فاضله یا آرمان شهر، خیالی به نظر می‌رسد.

نگرش آنارشیستی به سازمان

در سال‌های اخیر ارزش سازمان زیر سوال رفته و حرکت‌هایی در جهت طرفداری از بی‌ساختاری صورت گرفته است. هرچند که چندی پیش سلسله مراتب سازمانی ستوده می‌شد، دیگر کنترل سازمانی مانند آنچه که قبلاً وجود داشت اهمیت ندارد. امروزه بجای کنترل کارکنان از توانمندسازی آنها صحبت می‌شود و مشارکت کارکنان ستوده می‌شود. شعار امروز سازمان‌ها، رهایی از قوانین و مقررات خشک و حرکت به سوی عدم تمرکز است. آن‌ها اینک شعار «کوچک زیباست» را سر می‌دهند. طرفداران نگرش آنارشیستی خواهان سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها به جای بوروکراسی، دموکراسی حکمفرما باشد. از نظر آنان می‌توان سازمان‌هایی را طراحی و ایجاد کرد که بدون داشتن سلسله مراتب، ملزومات بروکراتیک و بدون ساختار، عمل کنند. جایگزین‌های عمده‌ای که برای سلسله مراتب قابل تصور است آنارشیست، لیبرالیست و پلورالیسم است که هنوز نتوانسته اند ملزومات ساختاری را به کلی و صد در صد کنار بگذارند. یکی از وظایف اصلی جامعه‌شناسان و به‌طور کلی دانشمندان علوم اجتماعی آن است که جامعه را آن‌گونه که هست توصیف و مسایل و مشکلات آنان را شناسایی و تعبیین کنند. علاوه بر این آنها باید جایگزین‌هایی

برای نظم موجود پیدا کنند. جایگزین‌هایی که مطلوب‌تر از وضعیت فعلی باشند و جامعه را به وضعیت ارمانی نزدیک‌تر کنند. یکی از جنبه‌های جامعه آرمانی این است که از ساختارهای سلسله مراتبی فعلی و به‌طور کلی سازمان به شکل

فعلی اجتناب شود. از این نقطه نظر، جامعه بهتر و مطلوب تر زمانی می تواند ایجاد شود که قفسهای آهنین توصیف شده بوسیله و بر در هم شکسته شود، چرا که تحقق ارمان شهر و یا مدینه فاضله و آزادی کامل در بافت های سازمانی موجود، غیر ممکن به نظر می رسد. بنظر برخی از دانشمندان در شرایطی که انسان در محیط های سازمانی دچار از خود بیگانگی می شود، مدینه فاضله تحقق نمی یابد. از این دیدگاه نه تنها سازمان زاید و غیر ضروری است، بلکه مضر نیز هست، چرا که از تحقق ارمان شهر یا مدینه فاضله جلوگیری می کند و مانع آن می شود. حالا این سوال مطرح است که اگر سازمان ها از بین بروند، آیا هماهنگی و نظم و دبه خود بدون هیچ گونه نظارت مرکزی و بصورت غیر برنامه ریزی شده، قابل تصور است؟ تلاش برای از بین بردن سازمان یک خیال است و یاس و ناامیدی را برای افراد سازمان در پی خواهد داشت. امروزه بسیاری از انسان ها خود را وابسته به سازمان ها می بینند و نمی خواهند سازمان محل کار آن ها از بین برود، زیرا زندگی شخصی آن ها با از بین رفتن سازمانشان دچار اختلال خواهد شد. تعدیل در ساختارهای کنونی یا بهبود آنها ممکن و در بعضی مواقع سودمند است ولی ساختار نمی تواند به کلی در هم ریخته شود.

اگر سطح تجزیه و تحلیل خود را به سوی جامعه معطوف کنیم، آنارشیست ها معتقدند که روابط بین افراد در سطح جامعه نمی تواند و نباید با قوانین و مقررات تنظیم شود. افراد جامعه در بین خود توافق ها و قرارداد هایی را به وجود می آورند. آنها بر اساس نیازها و ضرورت های متغیر زندگی آزاد خود و با پیشرفت علم در عادات ها و آداب و رسوم اجتماعی خود، تغییرات لازم را می دهند. قوانینی که به وسیله انسان ها برای ایجاد نظم در جامعه تدوین می شود، عدول از جامعه طبیعی است. آنارشیست ها خود را در برابر افراد و جامعه مسئول می دانند و می خواهند تعادل اجتماعی را به صورت طبیعی برقرار کنند. آنها از هر سازمان منسجمی رویگردان و خواهان خودسازماندهی و خود کنترلی اند و هر نوع کنترل و سازماندهی از طریق سازمان را محکوم می کنند. از نظر آنها سلسله مراتب بسیار مخرب است و باید برچیده شود، ولی هنوز هیچ سازمانی نتوانسته است از سلسله مراتب صرف نظر کند، زیرا کنار گذاشتن

سلسله مراتب به منزله از دست دادن کارایی است. البته باید توجه داشت که آنارشئیست‌ها یاغی نیستند، هر چند که علیه ساختارها طغیان می‌کنند. در نظر آنها جامعه باید بر مبنای نظم خودجوش بنا شود نه نظم ساخته شده (اجباری) و ساختارگرایی منطقی. این دیدگاه تاثیر پذیرفته از اقتصاد بازار آزاد است که همه چیز را به دست بازار می‌سپارد. برای بسیاری از سرمایه‌داران و مالکان که سود زیادی از بازار آزاد می‌برند، وجود سازمان‌ها یک نوع تهدید و مانعی برای پیشرفت و شکوفایی اقتصاد تلقی می‌شود. از آنجا که سلسله مراتبی سازمانی بسیار مورد توجه منتقدان سازمان‌هاست در اینجا به بحث در مورد سلسله مراتب پرداخته می‌شود.

نبرد با سلسله مراتب

برای بسیاری از افراد جامعه که سازمان‌ها را همیشه و در همه جا می‌بینند و ظهور و شیوع آن‌ها را در جامعه بدون جنجال می‌یابند، این سوال که دلیل وجود سازمانها چیست یا چه نیازی به وجود سازمانهاست زاید به نظر می‌رسد. آیا واقعا سازمانها برای جامعه ضروری و اجتناب ناپذیرند؟ آیا برای رسیدن به اهداف باید از سازمان‌ها برای ابزار عقلایی و منطقی و دستیابی به اهداف استفاده کرد؟ آیا سازمان‌ها آزادی را محدود یا تهدید می‌کنند؟ آیا ماهیت سازمان با ماهیت فرد متضاد است؟ آیا سازمان‌های سلسله مراتبی و ساختار یافته که انسان را محدود می‌کنند، جایگزین دیگری دارند؟ آیا سازمان بدون سلسله مراتب و بدون ساختار قابل تصور است؟ اگر سازمان بدون سلسله مراتب قابل تصور باشد، سازوکار ایجاد نظم و هماهنگی آن چیست؟ مدیریت سازمان بدون سلسله مراتب چگونه ممکن است؟ امروزه حرکت‌هایی در جهت

رهایی از سلطه سازمان‌های سلسله مراتبی صورت می‌گیرد. سوسالیسم نهضت‌های فمنیستی و نهضت‌های حفاظت از محیط زیست نیز چنین گرایشی

در برابر سازمانهای سلسله مراتبی دارند. واقعیت جوامع کنونی این است که سازمانها وجود دارند و همچنان به بقای خود ادامه می دهند. وقتی سازمان ایجاد می گردد و چگونگی اداره آن مطرح می شود، اولین راه برای اداره آن سلسله مراتب و مدیریت به وسیله نخبگان و افراد شایسته یا همان بوروکراسی است. سلسله مراتب پیامدهای منفی و مخربی چون نابرابری و سلطه را ایجاد می کنند و بوروکراسی و آزادی های فردی و ابتکار عمل در تضاد است. با فرض حفظ وضعیت موجود و ادامه آن، مشکل اساسی این است که کسانی که گرایش و آزادی، خودمختاری، خودسازماندهی، خود کنترلی و جنبه های غیر رسمی دارند و از اشکال ساختار یافته سازمانی گریزانند چه باید بکنند؟ کسانی که به فعالیت در گروه های دوستانه عادت کرده اند، سلسله مراتب را به سختی می پذیرند. آنها پذیرش و اطاعت از قوانین و مقررات را زاید و غیر ضروری و غیر موجه می دانند. اگر سلسله مراتب، مخرب، تنفر آمیز، مضر، گمراه کننده و گیج کننده است، چرا باید همچنان باقی بماند. بنابراین علیه سلسله مراتب باید شورید، همچنان که مارکسیست ها سالیان متمادی علیه طبقات اجتماعی مبارزه کرده اند. نبرد آنها بخاطر این بود که وجود طبقه را عامل استثمار انسانها و بویژه کارگران می دانستند. نظر مارکس «تاریخ همه جوامع تاکنون، تاریخ تضاد طبقاتی است».

ماهیت طبقه در جامعه با ماهیت سلسله مراتب در سازمان مشابه است. همان تأثیری که طبقه در جامعه دارد، سلسله مراتب در سازمان دارد. به همین اعتبار تاریخ سازمان های ساخت بشر، تاریخ سازمان های سلسله مراتبی است. همچنانکه طبقات پایین جامعه بوسیله طبقات بالا مورد استثمار قرار می گیرند، در سازمان نیز طبقات بالای سلسله مراتب، کارکنان را استثمار می کنند. در سازمان های سلسله مراتبی نمی توان قدرت را بصورت مساوی بین افراد تقسیم کرد. سازمان ها از طریق ایجاد سلسله مراتب، کنترل زیادی روی افراد اعمال می کنند و خواسته های خود را بر آورده می سازند. مارکسیست ها ادعا دارند که سازمان ها، سیستم های عقلایی نیستند که برای انجام کارها به کارا ترین روش به وجود آمده باشند. آنها بیشتر، سیستم های قدرت تا سیستم های فنی عقلایی و برای حداکثر کردن سود و کنترل طراحی و ایجاد شده اند تا برای

حداکثر کردن کارایی و اثر بخشی. امروزه تقسیم کار در سازمان‌ها بسیار شایع است و از عوامل کارکرده‌ای محسوب می‌شود که موجب افزایش نیروی مولد و مهارت کارگر می‌گردد. به عقیده دورکیم تقسین کار شرط لازم برای توسعه عقلایی و مادی جوامع است و سرچشمه تندن به شمار می‌رود. اما در واقع این تمدن، کار یکنواخت و پیوسته‌ای را به بشر تحمیل کرده است. انسان غیر متمدن موافق اوضاع و احوال و نیازهایی که سائق او هستند از کاری به کار دیگری مشغول می‌شود. در حالیکه انسان متمدن همه وجود خود را وقف یک وظیفه و کار می‌کند و همواره همان کار را انجام می‌دهد و هر چقدر این کار معدودتر باشد، تنوع آن کمتر خواهد بود (دورکیم ۲۸۰ و ۶۴: ۱۹۶۷).

مارکسیست‌ها علاوه بر اینکه یکنواختی کار و روزمرگی در چهارچوب‌های سازمانی را از گز کارکردهای تقسیم کار می‌دانند، به مهارت‌زدایی و نه افزایش مهارت حاصل از آن اشاره می‌کنند. به نظر آنها تخصص‌گرایی افراطی و تقسیم کار شدید، برای افزایش کارایی نیست، بلکه برای مهارت‌زدایی از کارگران است. زیرا با تخصص‌گرایی، فرآیند تولید به قسمت‌های بسیار ریز تقسیم می‌شود و هر کارگر نقش خیلی کوچکی را در تولید محصول به عهده می‌گیرد. بدین ترتیب ضمن اینکه کار برای او بی معنی می‌شود، نمی‌تواند از مهارتی که دارد علیه سازمان و برای دفاع از خود استفاده کند، چرا که مهارت وی به راحتی و در زمان بسیار کمی قابل آموزش است. بنابراین عدم کنترل تولید کننده (کارگر) بر محصول تولید شده موجب از خود بیگانگی وی می‌شود. سازمان‌ها کارها را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که افزایش سود را در پی داشته باشد نه ارضای نیازهای انسانی را. در واقع تدابیر سازمانی و ملزومات ساختاری

در جوامع سرمایه‌داری به گونه‌ای است که سود و منافع مدیران، مالکان و افراد ذی‌نفوذ و ذی‌نفع تامین شود و به رضایت کراگران بهایی داده نمی‌شود.

اصلاحاتی که نهضت روابط انسانی مدعی آن بود و انتقاداتی که انسان‌گرایان بنیادی داشتند و سپس می‌کردند شان انسانی در سازمان‌ها رعایت شود، نتوانسته است ماهیت استثماری سازمان‌ها را عوض کند، بلکه وضعیت را وخیم‌تر کرده است. این افراد از طریق تجهیز مدیران به ابزارهای روانشناختی و تسلط بر روان انسان‌ها علاوه بر جسم آن‌ها به استثمار کارگران کمک کرده و آن را توجیه‌پذیر ساخته‌اند. سعی بر این بوده است که رضایت کارگران فراهم شود تا کارگران راضی، کار بیشتری انجام دهند و برنده نهایی سازمان‌ها باشند. سلسله مراتب اساس بردگی و استثمار انسان‌ها در سازمان است و به افراد چیزی جز اطاعت کردن و سازگاری نمی‌آموزد. افراد سطوح پایین سلسله مراتب استثمار می‌شوند. برای اینکه استثمار در سازمان از بین برود، باید سلسله مراتب سازمانی از بین برود. با تاملی عمیق در مورد واقعیت‌های جوامع، این سوال مطرح می‌شود که اگر سلسله مراتب در سازمان از بین برود چه ساز و کاری می‌تواند جایگزین آن شود تا سازمان از هم نپاشد؟ هر چند در بعضی موارد از پلورالیسم، لیبرالیسم و آنارشیسم به عنوان جایگزین‌های سلسله مراتب سخن گفته می‌شود ولی در نظریه‌های سازمانی تاکنون سازوکار عملی - ای که بتواند جایگزین سلسله مراتب شود، مطرح نشده است. سلسله مراتب یکی از اصول مورد تاکید اکثر دانشمندان سازمانی است و در بقای سازمان‌ها نقش مهمی دارد. حذف سلسله مراتب از سازمان در شرایط کنونی غیر ممکن به نظر می‌رسد. هنوز هم سلسله مراتب در سازمانها مورد ستایش است. سلسله مراتب کارایی را به بالاترین حد خود می‌رساند و طبیعی‌ترین و مستحکم‌ترین ساختاری است که سازمانهای بزرگ تا به حال تجربه کرده‌اند. گرایش غالب این است که ساختارهای مبتنی بر سلسله مراتب حفظ شود و فایده‌ای ندارد و به دنبال ساختارهایی باشیم که برای ما معجزه بکنند.

اسارت انسان در سازمان

تردیدی نیست که انسان خالق و سازنده «سازمان» است. وی سازمان را به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف خود طراحی و ایجاد می‌کند. صرفنظر از اینکه سازمان برای تامین اهداف چه کسانی (کارگران، مدیران، افراد ذی نفوذ)

باشد، ماهیت ابزاری دارد. وقتی سازمان به عنوان ابزار نگریسته شود، برای تحقق هدفی طراحی شده است که آن هدف خارج از آن ابزار قرار دارد. آن هدف را مالک ابزار تعیین می‌کند.

با توجه به این هدف است که سازمان، کارا یا غیر کارا، عقلایی یا غیر عقلایی، اثربخش یا غیر اثر بخش، ارزیابی می‌شود. جامعه‌شناسان سازمان را به عنوان ابزارهایی در نظر می‌گیرند که به دنبال اهداف چندگانه و در مواردی ناسازگار هستند. با این نگرش سازمان باید به صورت ابزار عقلایی در جهت تحقق هدف یک مالک بیرونی عمل کند. وقتی سازمان به عنوان ابزار در نظر گرفته شود باید منبع، تلقی و کنترل شود. افراد انسانی با کنترل سازمان‌ها به عنوان ابزارهای چند منظوره، جهان پیرامون خود را شکل می‌دهند. ولی وضعیت به همین ترتیب باقی نمی‌ماند. سازمانی که ابزاری است و کنترل آن در دست مالکش است پس از طراحی و ایجاد، تغییر ماهیت می‌دهد و انسانی که آن را ایجاد کرده است، خود یکی از اجزای سازمان می‌شود و در چهارچوب سازمان ایفای نقش می‌کند. «ما سازمان‌ها را برای خدمت به خودمان ایجاد می‌کنیم اما آنها به نحوی ما را مجبور می‌کنند که به آنها خدمت کنیم. چرا ما باید بردگان خدمتگزار خود شویم. ما سعی داریم به طرقی سازمان‌های خود را کنترل کنیم و سازمان‌های ما به نوبه خود سعی دارند که ما را کنترل کنند. جامعه نمی‌تواند به وسیله سیستم‌های که برای خدمت به آن ایجاد شده است، امر و نهی شود و در عین حال نمی‌تواند آنها را از جامعه حذف کند».

در متون سازمان و مدیریت از انسان به عنوان یکی از عناصر اصلی یا ارکان سازمان در کنار اهداف، فناوری و ساختار یاد می‌شود.

حال این سوال مطرح می‌شود که چگونه به وجود آورنده سازمان به یکی از ارکان ساخته دست خود (سازمان) تبدیل می‌شود؟ چرخ دنده شدن انسان‌ها در سازمان‌ها بسیار مشهود است. جامعه امروزی به این واقعیت تلخ تن داده

است، به گونه‌ای که گویا از این پدیده گریزی نیست. اکثر افراد در جوامع صنعتی به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند و به راحتی به یکی از اجزای سازمان تبدیل می‌شوند. وقتی سازمان به عنوان ماشین در نظر گرفته شود، انسان‌ها قسمت‌هایی از این ماشین خواهند شد و اموری را انجام می‌دهند که ماشین‌های واقعی قادر به انجام آن نیستند. سازمان برای تکمیل کار ماشین‌ها، چرخ دنده‌های انسانی را به اندازه مورد نیاز به این ماشین‌ها مرتبط می‌کند. اگر توجهی به این چرخ دنده‌های انسانی می‌شود به خاطر این است که ماشین سازمان از کار باز نماند. کارکرد هر کدام از چرخ دنده‌های انسانی در کلیت سازمان موثر است و بنابراین سازمان مجبور است برای تحقق اهداف خود به انسان‌ها نیز به عنوان ابزار رسیدن به هدف توجه کند. این وضعیت کنونی انسان‌های جوامع مدرن است. در جوامعی که بیش از همه چیز در مورد دموکراسی و آزادی صحبت می‌شود، اسارت و بردگی انسان‌ها در ساختارهای سازمانی بسیار مشهود و پدیده فاجعه‌آمیز و وحشتناکی تبدیل شده است. در جوامعی که بوروکراسی حکم فرماست و قانون‌انین الیگارش می‌صدّق دارد، تحقق دموکراسی و آزادی چگونه ممکن است؟ سازمان‌هایی که روز به روز آزادی فرد را محدود و او را به خود وابسته‌تر می‌سازند، چگونه می‌توانند موجبات کمال و تعالی وی را فراهم کنند؟

کارکردهای منفی سازمان‌ها

با توجه به گفته‌های قبل روشن می‌شود اندیشمندانی که وجود و تداوم سازمان‌ها را زیر سوال می‌برند، اغلب دلایل اخلاقی دارند. از نظر آنان، سازمان سدی در برابر آزادی و فردیت فرد است که بهره‌وری و خلاقیت و ابتکار عمل فردی را از بین می‌برد، احساس مسئولیت و تعهد را سرکوب می‌کند، موجب از خود بیگانگی انسان‌ها می‌شود، غیر انسانی است و به شخصیت انسان‌ها آسیب وارد می‌کند، و رشد و پرورش فرد و خواسته‌های طبیعی او را محدود می‌سازد. از دیدگاه این افراد، سازمان و فرد همیشه در مقابل یکدیگرند و اهداف آنها با هم در تضاد است. آنها مبارزه با پدیده سازمان را تشویق می‌کنند و عقیده دارند که از بین بردن سازمان برای توسعه، پیشرفت، تعالی و تکامل

جامعه انسانی ضروری است. کارل مارکس از خود بیگانگی و استثمار انسان را در سازمان‌های صنعتی و کارخانه‌های تحت سیطره سرمایه داران مدرن به باد انتقاد گرفته است. منظور ما از مارکس شخصیت راستین وی است نه شخصیت جعلی و کاذبی که مارکسیست‌ها و کمونیسم شوروی از وی ساخته‌اند. حتی خود مارکس نیز از این شخصیت جعلی و سوء تعبیر عمیق در کارهایش یر می‌اشوبد که: «تمام چیزی که من می‌دانم این است که من یک مارکسیست نیستم». اشاره ما به مارکس در اینجا اشاره به یک انسان‌گرای بنیادی است. مارکس کارگران کارخانه‌ها را از خود بیگانه می‌داند. انسان صرفنظر از هر چیز دیگر یک انسان سازنده است. از خود بیگانگی بیانگر وضعیتی است که در آن انسان‌ها تحت چیرگی محصولات یا نیروهایی قرار می‌گیرند که خودشان ساخته‌اند. چیزی که خودش مصنوع است، به صورت یک قدرت مستقل از سازنده اش در برابر وی می‌ایستد و او را کنترل می‌کند. انسان در حالت از خود بیگانگی، وجود خودش را در فعالیت و آثار خود نمی‌بیند و نمی‌تواند همه استعدادهای خود را شکوفا سازد. تقسیم کار متناسب با ضرورت‌های تولید سرمایه‌داری صورت می‌گیرد نه استعدادها و نیازهای انسان. انسان در جوامع مدرن یک انسان متخصص است که برای انجام دادن کار معینی تربیت شده است و در بند فعالیت جزئی خویش محسوب است و نمی‌تواند از آن بگریزد. او از بام تا شام باید یک کار تکراری و یکنواخت را انجام دهد. در نظر مارکس از خود بیگانگی چهار وجه دارد:

بیگانگی از محصول. در این حالت، انسان از محصولی که تولید می‌کند، بیگانه است و محصولی که با کار انسان تولید می‌شود به صورت یک موجودیت بیگانه و قدرتی مستقل از تولید کننده در برابر او می‌ایستد. هر چقدر کارگر

بیشتر خود را وقف کارش کند، آنچه که علیه خودش می‌افریند بیشتر و نیرومندتر می‌شود و او در زندگی درونی اش فقیر تر گشته، کمتر به خودش تعلق می‌یابد. کارگر هم‌چنان که کالای بیشتری تولید می‌کند، خود، کالای

ارزان‌تری می‌شود و هم‌چنان که ثروت بیشتری تولید می‌کند، خود فقیرتر می‌گردد. گرفتاری کارگر در محصول کارش نهفته است. ثروتی که او خود تولید کرده است موجب از خود بیگانگی و بدبختی وی می‌شود. گرفتاری او از ماهیت شیوه کار در جوامع سرمایه‌داری مدرن نشئت می‌گیرد. هر چقدر بهره‌برداری از جهان مادی و عینی بیشتر می‌شود، انسانیت تنزل پیدا می‌کند.

بیگانگی از کار. انسان در فرآیند تولید و در چهارچوب فعالیت تولیدی

از خود بیگانه می‌شود. اگر محصول کار موجب از خود بیگانگی می‌شود، خود فرایند کار نیز موجب از خود بیگانگی می‌شود. ابزار تولید که در فرایند تولید به کار گرفته می‌شود، متعلق به کارگر نیست. کسانی که مالک ابزار تولیدند بر او تسلط پیدا می‌کنند. کارگران کنترلی بر فرایند انجام کار ندارند، بلکه با فرآیند کار، کنترل می‌شوند. رفتارهای آنان باید متناسب با ملزومات فرآیند تولید باشد. ماهیت و هدف فعالیت کارگر برحسب شیوه تولید تعیین می‌شود. ابزارهایی که باید به انسان خدمت کنند، وی را به خدمت می‌گیرند. حتی می‌توان گفت که روابط تولید، تعیین‌کننده نحوه زندگی انسانهاست.

بیگانگی از خود. انسانی که از محصول کار و فرآیند تولید بیگانه می‌شود، از خودش نیز بیگانه می‌گردد. او نمی‌تواند استعدادهای گوناگون وجودی خویش را شکوفا سازد. کار برایش جنبه خارجی پیدا می‌کند و نه سازنده بخشی از ماهیت وی. او خودش را در کارش شکوفا نمی‌سازد بلکه خود را انکار می‌کند. چنین انسانی به جای احساس خوشبختی احساس بدبختی می‌کند و قادر نیست جسم و ذهن خود را آزادانه پرورش دهد، بلکه از لحاظ جسمی تحلیل می‌رود و از لحاظ ذهنی خوار و سرگردان می‌شود. او تنها در زمان اوقات فراغتش احساس می‌کند که خودش است و در حین کار چنین احساسی ندارد و احساس گرفتاری می‌کند، چرا که کارش اختیاری و داوطلبانه نیست، بلکه جنبه تحمیلی و اجباری دارد و برای ارضای یک نیاز نیست، بلکه ابزاری برای ارضای نیازهای دیگران است. او برای دیگری کار می‌کند و در هر حال کار به شخص دیگری تعلق دارد نه به او.

بیگانگی از دیگران. سرانجام انسان از خود بیگانه از دیگران نیز بیگانه می‌شود. انسانی که در برابر خودش قرار می‌گیرد، در برابر انسان‌های دیگر نیز

قرار می‌گیرد. آنچه در نورد رابطه با انسان با محصول کارش، با کارش و با خودش مصداق دارد در خصوص رابطه وی با انسان‌های دیگر نیز مصداق پیدا میکند.

مارکس عقیده داشت طبقه کارگر از خود بیگانه‌ترین طبقات اجتماعی است و بدبختی و رنج وی از ماهیت سرمایه‌داری بر می‌خیزد. به نظر وی مهارت‌زدایی و یکنواختی کار موجب بی‌معنی شدن کار می‌شود. بی‌معنی شدن کار یکی از جنبه‌های ذاتی سرمایه‌داری است؛ در حالی که دورکیم عقیده داشت این امر از جنبه‌های غیر کارکردی یا کژ کارکردی تقسیم کار است نه سرمایه‌داری. مارکس عقیده داشت که برای از بین بردن رنج و مشقت طبقه کارگر باید علت آن یعنی سرمایه‌داری از بین برود و جامعه جدیدی به وجود آید که رنج و مشقت سرمایه‌داری را نداشته باشد. در نظام سرمایه‌داری تنها کارگران نیستند که از خود بیگانه‌اند بلکه خود کارفرمایان نیز از خود بیگانه می‌شوند؛ زیرا کالاهای آن‌ها واقعاً برای رفع نیازهای جامعه نیست بلکه هدف، ایجاد سود در بازار است. کارفرما اسیر بازار و دستخوش اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی ناشی از رقابت در آن میشود (آرون، ۱۹۶۷: ۱۹۷).

مارکس در نوشته‌های بعدی خود از حوزه فلسفه به حوزه اقتصاد گرایش پیدا می‌کند، بخصوص در کتاب سرمایه توجه خود را از مفهوم «از خود بیگانگی» به سوی مفهوم «استثمار» سوق می‌دهد. بنظر مارکس فعالیت مولد، انسان را از حیوانات متمایز می‌کند و وسیله تحقق ذات اوست، ولی در سرمایه‌داری چنین نیست و کار موجب از خود بیگانگی کارگر و استثمار وی نیز می‌شود. استثمار، عدم تعادل بین کار و دستمزد است و این عدم تعادل لازمه سرمایه‌داری است و باید بین کارفرما و کارگر وجود داشته باشد. این وضعیت

به تضاد اجتماعی منجر می‌شود و سرمایه‌داری با انقلاب کارگری به طرف ایجاد جامعه کمونیستی حرکت می‌کند. ماهیت سرمایه‌داری ایجاب می‌کند که دشمن خود را در درونش پرورش دهد. تضاد بین طبقه سرمایه‌دار و طبقه

کارگر روز به روز تشدید می‌شود. طبقه بورژوا به وسیله طبقه کارگر از بین خواهد رفت و نوع جدید جامعه، یعنی جامعه کمونیستی بدون طبقه به وجود خواهد آمد. به گفته مارکس در این جامعه دیگر انسان اسیر ملزومات تولید نخواهد بود؛ زیرا تولید برحسب نیازهای انسان طراحی می‌شود. جامعه کمونیستی وضعیت «از خود بیگانگی» و «استثمار» را از بین می‌برد. دستمزدی که کارگر می‌گیرد با ارزش افزوده او به محصول نهایی برابر خواهد بود. در این نوع جامعه به هر فرد به اندازه نیازش داده می‌شود نه به اندازه کارش. همگان از نعمتهای جهان به طور یکسان بهره مند میشوند و شگفتی یک نفر موجب شگفتی همگان می‌شود. آزادی برای کارگران و همه افراد فراهم می‌شود و آن‌ها در سازمان‌های خودشان کار می‌کنند و تاریخ واقعی انسان در این جامعه آغاز می‌شود.

از منتقدان دیگر سازمان، ماکس کبر است؛ کسی که خود بوروکراسی را ابداع کرده بود از کژ کارکردهای سازمان بوروکراتیک بی اطلاع نبود. به نظر وی «بوروکراسی هر چقدر بتواند انسانیت‌زدایی کند (غیر انسانی‌تر شود) یعنی هر چقدر عشق، تنفر و همه عناصر شخصی، غیر عقلایی و احساسی را که قابل محاسبه نیستند حذف کند، به همان اندازه کامل‌تر می‌شود». به عقیده وی بوروکراسی اگر چه از طریق ثبات، قابلیت اعتماد، دقت و انضباط انسان را بر طبیعت مسلط ساخته است، ممکن است به یک «قفس آهنین» برای انسان‌ها تبدیل شود و احساسات و ارزش‌های انسانی را از بین ببرد. سازمان (قفس آهنین) ساختاری مثل زندان است که انسان‌ها را در درون خود اسیر می‌کند. هر چقدر بوروکراسی کامل‌تر می‌شود، میله‌های این قفس تنگ‌تر می‌گردد و از گرایش انسان‌ها به آزادی، بیشتر جلوگیری می‌کند. در بوروکراسی قوانین و مقررات خشک و سلسله مراتب فرماندهی مثل میله‌های زندان هستند و پیامدهایی دارند که از لحاظ اجتماعی، سازمانی، بین شخصی و شخصی قابل تجزیه و تحلیل است. از لحاظ سازمانی مدیران سعی می‌کنند به نفع خود مدیریت را دائمی سازند. قفس آهنین از یک طرف آن‌ها را تشنه قدرت بار می‌آورد و از طرف دیگر کارکنان را انسان‌هایی انعطاف‌پذیر، تطبیق‌ناپذیر و غیر خلاق می‌کند که همیشه منتظر تعیین وظایف به وسیله مدیران هستند. همچنین از

لحاظ روابط بین شخصی ارتباطات و گشودگی را تخریب می‌کند. ارتباطات به کلمات نامفهوم و صحبت گروهی تبدیل می‌شود و از زبانی استفاده می‌شود که فقط برای گروه مشخصی مفهوم باشد. وقتی قدرت جانشین تخصص می‌شود گشودگی نیز رو به زوال می‌گذارد و ترس عامل انگیزاننده می‌شود. از لحاظ شخصی نیز قفس اهنی از طریق سلب آزادی، سلب انسانیت، سلب معنی و مسئولیت، کاهش خلاقیت و کاهش رفتار اخلاقی افراد موجب رنجش آن‌ها می‌شود. قفس اهنی آزادی انسان‌ها را در انتخاب محدود می‌کند.

سازمان‌های امروزی، آزادی را از انسان گرفته و او را برده کار خود ساخته‌اند. رهایی از این گرفتاری، هنگامی است که انسان، ضرورت استقلال کامل خود را حس کند و از وقت آزادی که در اختیار دارد، برای شکل دادن به زندگی شخصی و جمعی خود استفاده نماید. در این صورت تحول اساسی در وضعیت انسان رخ خواهد داد. به کارگیری بیش از اندازه ماشین، ارزش کار انسان را بی‌اهمیت ساخته است. به عقیده مارکس ماشین هرگز ارزش جدیدی ایجاد نمی‌کند. افزایش ارزش کار، نتیجه استفاده از کاری است که بوسیله انسان انجام می‌شود. در سازمانهای امروزی، کار ناچیزی به انسان واگذار می‌شود و مکانیزاسیون در حال افزایش است. در حالتی که مکانیزاسیون بصورت کامل اجرا شود، ارزش کار انسان پایان می‌یابد. در چنین وضعیتی است که انسان احساس از خود بیگانگی می‌کند. گرفتاری انسان امروزی از پیشرفت فناوری نیست بلکه از شیوه به کارگیری آن ناشی می‌شود که باعث می‌شود انسان نیز در خدمت فناوری قرار گیرد. فناوری نباید آزادی فردی و استقلال انسان را سرکوب سازد. تحقق انسان کامل در صورتی امکان‌پذیر است که اراده و اختیار انسان تحت سیطره فناوری قرار نگیرد (مارکوزه، ۱۹۶۷: ۶۴، ۷۳).

ایراد دیگر مارکوزه بر سازمان‌ها این است که آن‌ها منابع کمیاب رابطه را مساوی و برحسب نیازهای فردی انسان‌ها تقسیم نمی‌کنند، بلکه توزیع منابع

کمیاب با در نظر داشتن منابع خودشان است. عدم تساوی وظایف و مسئولیت-ها موجب سوء استفاده مقامات بالای سازمان به نفع خودشان می شود و افراد زیر دست به دلیل وابستگی به سازمان، تسلیم آنها می شوند.

تفکر رابرت مرتن پایه خوبی برای نگاه به لبه تاریک سازمان هاست (البته باز هم تأکید می شود که لبه تاریک به منزله نفی لبه روشن سازمان ها نیست). مرتن به این نتیجه رسی که هر سیستم کنش به طور اجتناب ناپذیر، پیامدهای ثانویه ای دارد که ممکن است بر ضد اهداف اولیه آن باشد. پیامدهای پیش بینی نشده عمل اجتماعی هدفمند ممکن است ناشی از کنشگران فردی یا سازمانی باشد. به عقیده وی این نتایج غیر منتظره است. سازمان های رسمی برای ایجاد عمل اجتماعی هدفمند تشکیل می شوند و برای رسیدن به هدف، ساختارها و فرآیندهای رسمی به منظور تضمین قطعیت، اطمینان و سازگاری به وجود می آورند. در عمل ممکن است از این فرآیندها انحراف صورت گیرد و پیامدهای غیر بهینه حاصل می شود. مرتن در توصیف پیامدهای پیش بینی نشده و کژ کارکردهای بوروکراسی در مقاله «ساختار بوروکراتیک و شخصیت» (۱۹۴۰) بر فشار و محدودیت های درونی بوروکراسی تأکید دارد و بر خلاف وبر که کارکردهای مثبت بوروکراسی را بر می شمارد کارکردهای منفی آن را برجسته نی سازد. وبر عنوان می کند که ساختار بوروکراتیک دقت، اعتماد و کارایی را حداکثر می کند؛ در حالی که مرتن محدودیت های بوروکراسی را در نیل به اهداف بررسی می کند. به عقیده مرتن با تأکید بر روش، انضباط، احتیاط و سازگاری ممکن است به شخصیت و روان افراد آسیب رساند و از پرورش طبیعی شخصیت انسان جلوگیری کند. شخصیت افراد در سازمان بوروکراتیک به خاطر اطاعت و سازگاری بیش از حد آسیب می بیند. تأکید بوروکراسی بر سازگاری موجب می شود که بوروکرات ها به مقررات و دستورالعمل هایی که به عنوان ابزار نیل به هدف طراحی شده اند اهمیت زیادی بدهند و آن ها خود به خود تبدیل به اهداف شوند. اینجاست که فرآیند جابجایی اهداف رخ می دهد. سازگاری بیش از حد بوروکرات ها موجب می شود رفتار و عمل آن ها ماهیتاً تشریفاتی شده، برای حفظ خود از انتقادات بیرونی رفتار دفاعی در پیش گیرند. در این حالت بوروکرات ها به اجرای دستور می پردازند و کاری به محتوای آن

ندارند. فقط در صددند رفتار مورد نظر مافوق را به طور مناسب از خود نشان دهند و استقلال آن‌ها از بین می‌رود.

به عقیده آلوین گلدنر سازمان‌ها از برخی از ظرفیت‌های موجود انسان استفاده می‌کنند که برای آن‌ها مفید است و بقیه آن را نادیده می‌گیرند. دنیای مدرن انسان را به دو نیمه تقسیم می‌کند: بخشی که برای جامعه صنعتی مفید است و بخشی که مفید نیست. در واقع انسان یک سازوکار انتخابی می‌شود. وی خود را با این شرایط سازگار کرده، بخشی از خود را که بی ارزش می‌داند، کنار می‌گذارد و بقیه را به کار می‌گیرد تا نقش خود را در جامعه صنعتی ایفا نماید. به این خاطر از بسیاری از علایق، خواسته‌ها و ظرفیت‌های خود بیگانه می‌شود. بسیاری از انسان‌ها از کار خود از شنبه تا پنج شنبه متنفرند. اگر کار انسان با ماشین، اقتصادی‌تر باشد، ماشین جایگزین انسان خواهد شد. فناوری، جامعه مدرن را دوست داشتنی و بسیاری از مشکلات را حل کرده است؛ ولی مشکلات بلند مدتی را در پی داشته است. اسارت انسان در سازمان‌ها به خاطر ملزومات فناوری مدرن، تحقق ایده فلاسفه قدیمی را که به دنبال ترسیم جهانی بدون برده بودند، بعید می‌سازد.

ویلیام وایت یکی دیگر از نظریه پردازانی است که علیه سازمان شوریده است.

انسان‌ها در صورتی می‌توانند در سازمان‌ها به کار گرفته شوند که از اهداف و جهت‌گیری‌های خود چشم‌پوشند و از اهداف و مقررات غیر شخصی سازمان تبعیت کنند. آن‌ها در جوامع مدرن مجبورند که به سازمان‌ها بپیوندند. عقلانیت و بوروکراتیزه شدن جوامع مدرن امری اجتناب‌ناپذیر است. «تصور کنید که بوروکراتیزه شدن عقلانیت فراگیر که در حال حاضر به آن نزدیک شده‌ایم، چه پیامدهایی را به بار خواهد آورد. محاسبه عقلایی در همه مراحل

کار بنگاه‌های اقتصادی رسوخ کرده است. در این سیستم کار، عملکرد هر کارگری به روش ریاضی محاسبه می‌شود. هر انسانی حکم یک مهره و چرخ

دنده کوچکی را دارد و همواره به دنبال آن است که به مهره و چرخ دنده، بزرگتری تبویل شود» عقلایی شدن و بوروکراتیزه شدن اجتناب ناپذیر جوامع مدرن با مفهوم از خود بیگانگی مارکس شباهت‌هایی دارد. به نظر هر دو اندیشمند (مارکس و وبر) شیوه‌های سازماندهی مدرن، کارایی را افزایش داده است. مارکس کارگران کارخانه را از خود بیگانه می‌دانست، زیرا نه مالک ابزار تولیدند و نه مالک محصول کار خود. به نظر وبر «در جوامع مدرن تنها کارگران مزد بگیر از ابزار تولید بیگانه نیستند بلکه سربازان از ابزار آلات جنگی، دانشمندان از ابزارهای تحقیق و مسئولان خدمات شهری از ابزارهای مدیریت بیگانه اند». بیگانه بودن افراد به خاطر این است که مالک آن نیستند. به نظر وبر، مالکیت کنترل را به دنبال دارد. کسانی که مالک ابزار تولیدند، حق کنترل آن‌ها را دارند و نحوه استفاده از آن‌ها را نیز خودشان تعیین می‌کنند. عقلانیت بوروکراتیک با خواسته‌ها و آزادی شخص افراد و در تناقض است. بوروکراسی شخصیت آن‌ها را متناسب با ملزومات خودش شکل می‌دهد. اریک فروم و عیت فعلی انسان در سازمان را مورد انتقاد قرار می‌دهد و کار در سازمان‌ها را از عوامل بدبختی، گرفتاری و از خود بیگانگی انسان می‌داند. به عقیده وی کار یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای انسان است که وی را از طبیعت نجات داده، یک موجود مستقل و اجتماعی می‌سازد. هر چقدر کار انسان گسترش می‌یابد، فردیت و در عین حال، قدرت سازندگی، مهارت و خلاقیت وی افزایش می‌یابد. ولی کار در همه جا و همه زمان‌ها چنین صورتی ندارد. با فروپاشی ساختار قرون وسطایی و شروع تولید انبوه، معنی، مفهوم و کارکرد «کار» به طور اساسی تغییر پیدا کرده است. کار به جای این که فعالیت رضایت‌بخش، لذت-بخش و مطلوب باشد، به یک وظیفه و گرفتاری تبدیل شده است. انسان امروزی حدود هشت ساعت از اوقات روزانه خود را در سازمان‌ها سپری و انرژی خود را صرف تولید محصولی می‌کند که در یک فرآیند پیچیده و سازمان یافته ساخته می‌شود و او در تولید بخش کوچکی از آن سهیم است. او تولید کننده «محصول کامل» نیست، ولی می‌تواند به عنوان مصرف کننده، کالایی را که خود در تولید آن نقش داشته است، به صورت «محصول کامل» از بازار بخرد. محصول کامل به وسیله سازمان تولید می‌شود نه انسان. محصول کامل

تولید شده، حاصل کار ماشین و انسان است. انسان کارهایی را انجام می دهد که ماشین نمی تواند انجام دهد. انسان در سازمان مسئولیتی ندارد، فقط باید کار مربوط به خود را به درستی انجام دهد. بنابراین کار را از خودش بیگانه می بیند و شکوفایی خود را در کار نمی بیند. «در حالت از خود بیگانگی او ان چیزی که باید نیست؛ بنابراین مجبور است ان چیزی باشد که می تواند». کار او بصورت اجباری تعیین می شود و او اختیاری در تعیین کارش ندارد. طرفداری نهضت روابط انسانی و انسان گرایان از انسان نیز صوری است. روان شناسان صنعتی توجه زیادی به انسان و مشکلات وی در سازمان می کنند و به دنبال پاسخ هایی برای این سوال می گردند که مشکل انسان در صنعت چیست؟ «ولی واقعیت امر چیز دیگری است. آن ها در صددند تا دریابند که «مشکل صنعت در به کارگیری موجودات انسانی چیست؟». روان شناسان صنعتی در جستجوی آن اند که چگونه بهره وری کارگر را افزایش دهند. اگر تیلور در صدد استفاده بهینه از قدرت فیزیکی انسان بود، روان شناسان صنعتی در جستجوی تسلط بر «روان انسان» هستند. آنان فرضیاتی مثل این را بررسی می کنند که «اگر کارگر خوشحال باشد، بهتر کار می کند، پس باید شرایطی را فراهم کرد و وی راحت، خوشحال و ایمن باشد».

هربرت مارکوزه به وجود آمدن سازمان ها ملازم با از بین رفتن شرایط آزادی بشر می داند. انسان اسیر ابزاری می شود که به ظاهر در اختیار وی قرار دارد. به خاطر سیطره سازمان ها، انسان حتی نسبت به زندگی خویش اختیاری ندارد و همانند ابزارها و اشیاء، از هستی بهره مند میشود. این طرز زندگی، شکل اصلی بردگی است. انسانهای به ظاهر والا مقام امروزی، بردگان تمدن صنعتی اند. بردگی آن ها در اطاعت کورکورانه یا کار طاقت فرسا نیست بلکه در تنزل مقام و منزلت انسان و ابزار شدن او نهفته است.

سازمان های امروزی، آزادی را از انسان گرفته و او را برده کار خود ساخته اند. رهایی از این رفتاری، هنگامی است که انسان، ضرورت استقلال کامل خود

را حس کند و از وقت آزادی که در اختیار دارد، برای شکل دادن به زندگی شخصی و جمعی خود استفاده نماید. در این صورت تحول اساسی در وضعیت انسان رخ خواهد داد. به کارگیری بیش از اندازه ماشین، ارزش کار انسان را بی اهمیت ساخته است. به عقیده مارکس ماشین هرگز ارزش جدیدی ایجاد نمی کند. افزایش ارزش کار، نتیجه استفاده از کاری است که بوسیله انسان انجام می شود. در سازمان های امروزی، کار ناچیزی به انسان واگذار می شود و مکانیزاسیون در حال افزایش است. در حالتی که مکانیزاسیون بصورت کامل اجرا شود، ارزش کار انسان پایان می یابد. در چنین وضعیتی است که انسان احساس از خود بیگانگی می کند. گرفتاری انسان امروزی از پیشرفت فناوری نیست بلکه از شیوه بکارگیری آن ناشی می شود که باعث می شود انسان نیز در خدمت فناوری قرار گیرد. فناوری نباید آزادی فردی و استقلال انسان را سرکوب سازد. تحقق انسان کامل در صورتی امکان پذیر است که اراده و اختیار انسان تحت سیطره فناوری قرار نگیرد (مارکوزه، ۱۹۶۷: ۶۴، ۷۳).

کتاب انسان سازمانی وی انتقاد به سازمانها به خصوص علیه آزمون های شخصیت است. به نظر وی سازمان مانع آزادی، بهره وری، ابتکار، خلاقیت، پرورش و شکوفایی استعدادهای بالقوه انسانی، احساس مسئولیت و تعهد، استقلال، انسانیت و تحقق خواسته های طبیعی فرد می شود. از این رو انسان و سازمان در مقابل یکدیگر قرار می گیرند. انهدام سازمان های کنونی برای تعالی و پرورش روح انسانی و لحاظ شدن جنبه انسانی در سازمان های آینده ضروری است. به عقیده وایت در این میان اشکال از سازمان ها نیست، مقصر ما هستیم که اصالت را به سازمان می دهیم و آن را می پرستیم. سازمانها انسان امروزی را تسخیر کرده اند. آنها به گونه ای در همه جنبه های زندگی انسان نفوذ کرده اند که انسان های امروزی را می توان «انسان سازمانی» نامید. این افراد را نمی توان کارگران یا یقه سفیدان نامید. آنها افرادی هستند که فقط برای سازمان کار می کنند. آنها هر روز خانه هایشان را ترک می کنند و به زندگی سازمانی روی می آورند. فشارهایی که از جانب سازمان اعمال می شود، رفته رفته فرد را سازگار می کند. مطالعات بسیاری در زمینه سازگاری گروه و سازمان با فرد هیچ مطالعه ای انجام نشده است. همه اینها حاکی از این است

که این خواسته‌های سازمان و فرد تضاد وجود دارد و این تضاد موجب بحران خواهد شد.

به نظر بلونر (۱۹۴۶) در اقتصاد سرمایه‌داری مدرن علاوه بر روابط اجتماعی تولید، فناوری بکار گرفته شده در سازمان ۱۶ نیز موجب از خود بیگانگی می‌شود. برخی از فناوری‌هایی که سازمان‌ها به کار می‌گیرند نسبت به بعضی دیگر از خود بیگانگی بیشتری ایجاد می‌کنند. کار کردن در صنایع هنری به دلیل تنوع زیاد آن رضایت بخش تر است و نیازهای افراد را ارضاع می‌کند، ولی در صنایعی که تولید به شیوه انبوه است، بخصوص در خط مونتاژ، به دلیل یکنواختی کار، رضایت کارگران کمتر و احساس از خود بیگانگی بیشتر است. فناوری فرایندی نیز بین این دو قرار می‌گیرد. به عقیده بلونر سازمان اجتماعی کارخانه عمدتاً تحت تاثیر فناوری است و فناوری از مهمترین عوامل تعیین کننده رفتار به شمار می‌آید. دیکسون (۱۹۷۴) نیز مشکلات ناشی از فناوری را در جوامع صنعتی یادآور می‌شود و عنوان می‌کند که باید با طراحی فناوریهای جدید فناوریهای موجود را جایگزین کرد. فناوری موجود متناسب با شان واقعی انسانها نیست و مشکلات آن می‌تواند از طریق طراحی فناوری جایگزین حل شود. باید فناوری‌هایی طراحی شود که ظالمانه نبوده، انسانها را دستاویز خود قرار ندهد و در عین حال رابطه غیر استثماراری با محیط طبیعی برقرار کند. به نظر وی فناوری جایگزین در صورتی می‌تواند به وجود آید که در جامعه تغییرات اساسی صورت پذیرد و خود جامعه نیز با جامعه جدیدی جایگزین شود. فناوری جایگزین باید در چهارچوب جامعه جایگزین به وجود آید. فناوری معاصر با نظام سرمایه داری در هم آمیخته است و تغییر آن می‌تواند به جامعه مطلوب تری منجر شود.

نهضت طرفداران حقوق زنان (فمینیست‌ها) نیز اهداف سازمان‌های رسمی را با اهداف فمینیستی ناسازگار می‌داند. اگر چه بوروکراسی و بر جنسیت را معیار

شایستگی نمی‌داند و مبتنی بر شایستگی فنی و تخصص است ولی در عمل بوروکراسی با تاکید بر کار تمام وقت، فرصت‌های زیادی را از زنان می‌گیرد. زنان به خاطر مسئولیت‌های خانوادگی و ویژگی‌های فیزیولوژیک، بیولوژیک و رفتاری با محدودیت‌هایی در زمینه کار تمام وقت مواجه‌اند. علاوه بر این به نظر فمینیست‌ها با زنان واجد شرایط مثل مردان رفتار نمی‌شود و سازمان‌های رسمی از لحاظ جنسی خنثی نیستند و جهت‌گیری آنها در فرایندهای انتخاب، انتصاب، ارتقا و در عمل بسیار مشهود است. ویژگی‌های سازمان‌های بوروکراتیک همچون سلسله مراتب، غیر شخصی بودن، نظم، رقابت، کارایی و عقلانیت با ارزش‌ها و روحیه نردان سازگارتر است. در عمل احساسات و عقلانیت مقابل همدیگرند. آیا سازمان‌ها می‌توانند ازاد از احساس باشند؟ هر چند مدل قانونی - عقلایی از لحاظ جنسی خنثی است ولی در واقع بوروکراسی ساختاری مرد سالار دارد نه شایسته سالار و مفهوم عقلانیت بوروکراتیک مینای مردانه دارد. علاوه بر این فمینیست‌ها انتقاد می‌کنند که عقلانیت بوروکراتیک سازمان‌ها، ابزار ناداری و اداره مداری را به زندگی خصوصی افراد کشانده و با گرفتار کردن زنان در قفس‌های سازمانی باعث دوگانگی بین دنیای خصوصی و دنیای عمومی افراد شده است.

به نظر آرجریس بین نیازهای شخصیت سالم و بالغ و ملزومات سازمان رسمی ناهماهنگی و ناسازگاری وجود دارد. اگر اصول سازمان رسمی به همان ترتیبی که تعریف می‌شوند به کار گرفته شوند، کارکنان در محیطی کار خواهان کرد که کنترل کمی روی آن دارند.

به نظر وی افراد نابالغ، افرادی هستند که منفعل، مطیع، زیردست و تابع، دارای علاقه‌مندی‌های سطحی و دارای چشم‌انداز زمانی محدود (حال نگر) که نسبت به خود، آگاهی ندارند؛ در حالی که افراد بالغ، فعال، مستقل، دارای علایق عمیق و نیرومند و دارای چشم‌انداز زمانی وسیع (گذشته، حال و آینده نگر) هستند. آنها نسبت به خود، آگاهی و کنترل دارند و رفتارشان پیچیده است. ملزومات سازمان رسمی با خصوصیات شخصیت بالغ و پرورش یافته ذاتا ناسازگار است و فرصتی برای رشد روانی، بلوغ، ارضای نیازهای شخصی و پیشرفت طبیعی باقی نمی‌گذارد.

جلوگیری از تحقق ذات و خود شکوفایی افراد موجب تضاد، ناکامی و شکست آنها میشود و ساختار رسمی، کنترل‌های سازمانی، سلسله مراتب فرماندهی و تخصصی شدن کارها این موضوع را تشدید می‌کند. دید افراد کوتاه مدت می‌شود چون کنترلی روی آینده ندارند، شکست را تجربه می‌کنند چون اجازه ندارند نیازها و اهداف خود را پیگیری نمایند، ناکامی را تجربه می‌کنند چون جلوی خود شکوفایی آنها گرفته میشود و بالاخره تضاد را تجربه می‌کنند، زیرا افراد سالم از ناکامی، شکست و دید کوتاه مدت تنفر دارند. از طرفی فرد نمی‌تواند کار خود را ترک کند، چون کار جدیدی که پیدا می‌کند، فرق چندانی با کار قبلی ندارد.

اصول سازمان رسمی باعث رقابت و هم‌چشمی بین افراد می‌شود و آنها را جزء نگر بار می‌آورد، به طوری که کل را فدای جزء می‌کنند. مدیر برای جلوگیری از این امر به منظور هماهنگی اجزاء، کنترل را زیاد می‌کند و این خود درجه وابستگی و تبعیت افراد را تشدید می‌کند.

همه این موارد جامعه‌شناسان سازمانی و صاحب‌نظران سازمان و مدیریت را به تعمق وادار می‌دارد تا اگر نمی‌توانند جایگزینی برای سازمان پیدا کنند، تعدیلاتی در آن صورت دهند. نظریه‌های سازمانی به ساختار نیاز دارند و نمی‌توان ساختار را کنار گذاشت. تلاش برای از بین بردن ساختار خیالی بیش نیست. در برخی موارد سودمند است که در ساختار تعدیلاتی صورت گیرد یا کارکرد آنها بهتر شود ولی تصور در هم شکستن ساختارها، تصور بعیدی است. تحقق آزادی و تساوی کامل، خودسازماندهی، خودکنترلی و نظم خودجوش در بافتهای سازمانی بعید به نظر می‌رسد. اجتناب از ساختارهای سلسله مراتبی فعلی به منزله از دست دادن کارایی است. سلسله مراتب، نگهدارنده سازمان است و نبود آن موجب از هم پاشیدگی سازمان می‌شود. کمال انسانی در

چهارچوب سازمان‌های سلسله مراتبی، رویای دست نیافتنی است. برای گردش چرخ بزرگ سازمان، چرخ دنده شدن انسانها به عنوان قسمتی از آن لازم

است. اداره امور انسانها در سازمان مثل اداره تولید است. انسان کمال خواه برای رسیدن به اهداف متعالی خود باید با شکسان میله های قفس اهنی در جهت طراحی سازمانهایی مطلوب تر از وضعیت فعلی گام بردارد. عدم موفقیت در مدیریت سازمانها متناسب با فرهنگ انسانی، مصیبت بزرگی است و رضایت و تن دادن به این شکست، فی نفسه غیر اخلاقی و غیر انسانی است. سازمانهایی که از روابط انسانی و انسان گرایی دم می زنند، به تقویت جنبه ملموس و مادی انسان می پردازند و جنبه ناملموس و معنوی انسان را به اسارت می کشند. شیء شدگی انسان و فراموشی جنبه های معنوی وی در جامعه آینده از سازمان شاید روزی به نابودی انسان منجر شود. منظور از نابودی انسان، مرگ انسانیت انسان و لگدکوب شدن شان انسانی در سازمان است. انسانی که امروز دستاویز ساخته خود (سازمان) قرار گرفته است، ممکن است روزی وضعیت بدتر از این داشته باشد. آلبرت شوایتزر اظهار می دارد: «در جامعه صنعتی انسان مانند یک موجود کار کننده زندگی می کند نه مانند یک انسان... چون جامعه با سازمان گسترش یافته خود، قدرت پوشیده ای بر انسان اعمال می کند. وابستگی انسان به جامعه به درجه ای رسیده است که تقریباً زندگی عقلایی و ذهنی از خود ندارد ... به همان اندازه که قدرت بشر فراتر می رود انسان به موجودی ضعیف و ضعیفتر مبدل می گردد. در هر گامی که به سوی ابر انسانی برمی داریم، غیر انسانی تر می شویم و این فراگرد باید وجدان ما را به لرزه درآورد» (فروم، ۱۹۷۶: ۲۱۸، ۷).

همه این هشدارها، صاحب نظران سازمان و مدیریت را به تعمق و اندیشه وامی دارد تا سعی کنند در آینده سازمانهایی متناسب با شان واقعی انسانها طراحی و ایجاد کنند و جامعه انسانی افتخار کند که در یک سترمان انسانی کار می کند نه به صورت انسان سازمانی.

فصل سیزدهم

مفاهیم نو در روابط فرد و سازمان

۱- استرس

در میان استرس‌هایی که افراد با آن مواجه می‌شوند، استرس‌های شغلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. استرس شغلی که حالتی است که در آن عوامل مرتبط با شغل با سلامت جسمی و روانی افراد تداخل مینماید. یا استرس شغلی را میتوان روی هم جمع شدن عوامل استرس‌زا و آن گونه وضعیت‌های مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد در فشار را بودن آن اتفاق نظر دارند. به بیان دیگر، استرس ناشی از شغل، استرسی است که فرد معین بر سر شغل معینی دستخوش آن میشود. در زندگی همه افراد شاغل استرس وجود دارد؛ و به گونه‌های مختلف باعث بروز استرس در این فرد میشود. تحولات شغلی مانند: تغییرات سازمانی، تغییر حقوق و دستمزد، ترفیع‌های شغلی، کاهش یا افزایش نیروی انسانی و دگرگونی‌های اجتماعی موضوعاتی هستند که به شکلی بر فرد فشار آورده و او را دچار آشفتگی، نگرانی، تشویش و استرس مینماید. شغل هر انسانی عامل بسیار مهم و تأثیرگذار در میزان رضایت و احساس خشنودی او از زندگی اش میباشد. کار جنبه‌ای از زندگی است که صرف نظر از منابع مالی، برخی از نیازهای اساسی آدمی نظیر: تحرک روانی و بدنی، تماس اجتماعی و احساسات خود ارزشمندی را ارضا می‌کند. در واقع حرفه و شغل به نوعی شناسنامه‌ی اجتماعی فرد است و از این نظر عوامل فشار را و نیز رضایت‌زای ناشی از شغل و حرفه میتواند راه- گشای ما در کشف و تعیین زمینه‌هایی گردد که باعث افزایش بهداشت روانی فرد به عنوان موجودی سازگار با خود شود. این زمینه‌ها میتوانند افزایش میزان و ماهیت خلاقیت را در محیط کار سبب شده و در نتیجه به تشکیل فرهنگ کار متناسب با یک جامعه‌ی در حال گذار شوند. مدارک و شواهد کافی در این زمینه نشان میدهد که این استرس‌ها، بر سلامت جسمی، روانی، کمیت و کیفیت عملکرد، کاهش

بهره‌وری، عدم رضایت شغلی، ترک خدمت، تأخیر، غیبت کارکنان و غیره موثر است. از سویی دیگر افراد برای مقابله با استرس‌ها، از راه‌های مقابله‌ای مختلف استفاده می‌کنند. انتخاب راه مقابله‌ای مناسب در برابر استرس‌های ایجاد شده، می‌تواند از تأثیر استرس‌ها بر سلامت روانی فرد بکاهد و در نتیجه به سازگاری و انطباق هرچه بیشتر منجر شود. در زمینه‌ی روش‌های مقابله با استرس، می‌توان به سه راهبرد روش‌های قهرآمیز و طردکننده و همچنین استفاده از روش‌های استبدادی اشاره نمود. استفاده از این روش‌های تربیتی، اثرات و پیامدهای تربیتی- رفتاری را در فرزندان مانند ناتوانی در پذیرش مسئولیت، کاهش اعتماد به نفس و سرانجام ضعف درسی ایجاد می‌کند. برخی از نیروهای نظامی به طور مداوم و شدیداً احساس تنهایی می‌کنند و فرصتی جهت دریافت کمک پیدا نمی‌کنند. ناتوانی در حل مشکلات و برخورد مناسب با آنها ممکن است منجر به مشکلات سازشی شود که خود را به شکل آشفتگی‌های هیجانی، افزایش حساسیت به محرک‌های بیرونی، اضطراب، ناراحتی، تغییرات خلقی و افسردگی نشان دهد. این آشفتگی‌ها اغلب به ارزیابی نامناسب از محیط و موقعیت شده و موجب واکنش‌هایی بیابانه مانند اقدام به خودکشی می‌شود.

سازمان‌ها در برنامه خود توجه زیادی به مطالعه، کنترل و کاهش استرس در محیط کار نموده تا از این طریق هم‌ا هزینه‌های مربوط به آسیب‌های جسمی و روانی استرس بکاهند و هم باعث ارتقای بهره‌وری کارکنان خود شوند. علاوه بر این مطالعه، عوارض و روش‌های مقابله با استرس در بعضی از محیط‌ها اهمیت بیشتری دارد. سلیه استرس را اینگونه تعریف کرده است: پاسخ غیر مشخص بدن به هر فشاری است که روی آن اثر بگذارد، خواه این فشار تولید لذت یا تألم کند. سلیه خاطرنشان کرد خواه موقعیت خوب تصور شود مانند تفریح شغلی یا بد مانند بیکار شدن، پاسخ فیزیولوژی به این برانگیختگی بسیار مشابه یکدیگر است. در

مجموع موارد ذکرشده تأثیرات نامطلوبی بر فعالیت فرد گذاشته و باعث تضعیف فعالیت‌ها و انجام وظایف شخص می‌شود. در حقیقت استرس حاصل نیاز ما به سازگاری فیزیکی، ذهنی و احساسی در مقابل یک تغییر است. استرس شغلی عبارت‌اند از پاسخهای هیجانی آزاردهنده‌ای که در صورت عدم تناسب بین خواسته‌ها و الزامات شغل بااستعداد، منابع یا نیازهای کارکنان بروز میکند. استرس شغلی را میتوان روی هم جمع شدن عاملهای استرس‌زا و آنگونه وضعیتهای مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد نسبت به استرس‌زا بودن آن اتفاق نظر دارند در تعریفی دیگر که از استرس شغلی ارائه شده است چنین آمده است: کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگی‌های فردی شاغل به گونه‌ای است که خواسته‌های محیط کار و در نتیجه، فشارهای مرتبط با آن (بیش از آن است که فرد بتواند از عهده آنها برآید. از نظر راس و آلتمایر عوامل مؤثر بر استرس شغلی در محیط کار عبارتند از: ویژگیهای نقش، ویژگیهای شغل، روابط میان فردی، جو و ساختار سازمانی و فناوری و خصوصیات مادی الف) ویژگیهای نقش؛ شناخت عوامل روانشناختی، محیط کار را روشی میدانند که از آن راه میتوان درک درستی از استرس شغلی به دست آورد. پ) روابط کار میان فردی؛ آیفیت ۵ روابط کارکنان در محیط کار، همواره رابطه مؤثری با استرس شغلی دارد، پژوهشگران اظهار کرده‌اند که در بررسی‌ها سه نوع روابط دیده شده است: روابط با همکاران، روابط درون گروه‌های کار و روابط با سرپرستان رهبران. ت) ساختار و جو سازمانی؛ ساختارهایی که قدرت تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان خود می‌دهند، استرس کمتری ایجاد میکنند. ساختار و فرآیندها نیز در صورت مناسب نبودن منجر به استرس شغلی خواهند شد ث) فناوری و خصوصیات مادی؛ در رابطه با متغیرهای مادی، استرس زمانی رخ میدهد که حداقل شرایط زیستی و ایمنی جسمانی حفظ نشده باشد. ارتباط سلامت جسمانی و روانی موردنظر هر دو گروه پویندگان و پژوهشگران زمینه بهداشت روانی و جسمانی بوده است. سلامت عمومی نیز از دیدگاه جامعه جهانی بهداشت به معنای رفاه کامل جسمی، روانی

و اجتماعی و نه فقدان بیماری تعریف شده است. هرچند متخصصین علوم پزشکی، فیزیولوژیست‌های ورزشی و علوم توانبخشی سالها در جستجوی ارتقاء سلامتی و آثار ناشی از فعالیت‌های جسمانی بر سلامت بدنی افرادند، سلامت روانی به عنوان حالتی از بهزیستی و احساس توانایی کنار آمدن فرد با جامعه و رضایتبخش بودن موقعیتهای شخصی و ویژگی‌های اجتماعی، تعریف شده است و با کشف زمینه‌های مشترک در زمینه تأثیر متقابل کیفیتهای روانی و جسمانی بر یکدیگر، متخصصین هر دو رشته بر آن شدند تا از آثار مثبت این عوامل برطرف مقابل استفاده کنند. افراد در سازمانهای مختلف و در موقعیتهای متفاوت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و روانی در معرض عوامل استرسزا قرار گرفته و بر مبنای ویژگیهای شخصیتی، تجارب و موقعیت، تغییرات ارگانیسمی، تعادل و امنیت روانی متفاوتی را بروز میدهند. عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به شمار میرود؛ چراکه بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل میگیرد؛ به عبارتی، موفقیت سازمانها را میتوان در آیینۀ عملکردشان مشاهده کرد.

فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان "اجرا، به کار بستن، انجام دادن هر کار منظم یا تعهد شده" تعریف میکند. این تعریف علاوه بر اینکه با ستاده‌ها و بروندها مرتبط است، نشان میدهد که عملکرد با کار و نتایج آن ارتباط تنگاتنگ دارد. بنابراین عملکرد را میتوان به عنوان "رفتار" تلقی کرد (روشی که سازمانها، گروهها و افراد برای کاری استفاده میکنند).

کمپبل بر این باور است که در عملکرد، رفتار وجود دارد و باید از نتایج متمایز باشد؛ زیرا برخی از عوامل سامانه‌ها می‌توانند نتایج را از بین ببرند.

متناسب با عملکرد که از دریچه‌های مختلف مورد مطالعه قرار می‌گیرد، اهداف نیز از دریچه‌های مختلفی بروز می‌کند. عملکرد را مطابق با تعریف یادشده می‌توان بیان کرد که توانایی سامانه سنجش در

دستیابی به نتایج مرتبط با اهداف سنجش است. از جمله مهمترین عوامل ایجاد استرس کاری پایین بودن میزان آستانه تحمل، عدم پذیرش تفاوت‌های

فردی و نیز شیوه سازگاری فرد با شرایط است. همچنین عدم ارتقای شغلی، میانگین حقوق و ارزشیابی و تبعیض ناروا و ناامنی شغلی نیز موجب این نوع استرس می‌گردد. استرس شغلی میتواند در کاهش بهره‌وری، انگیزه‌ها و مهارتها انعکاس یابد و میزان بالای آن با قصد ترک کار و رفتارهای ستیز گرا یا نه رابطه دارد. مک‌گراث درباره رابطه‌ی استرس با عملکرد می‌گوید: "وقتی که فشار روانی در درون سازمان زیاد شود و یا برای مدت طولانی به درازا بکشد فرد از نظر جسمی و روانی ضعیف و خسته می‌شود و نمی‌تواند تولید مطلوبی داشته باشد. نتیجه پژوهش مک‌گراث نشان میدهد استرس یا فشارهای خیلی زیاد سبب کاهش عملکرد کارکنان می‌شود." نتایج پژوهشهایی که رابطه استرس با عملکرد در سازمان را مورد بررسی قرار داده‌اند به سه دسته تأثیر در بلندمدت اشاره می‌کنند:

امروزه استرس به یکی از رایجترین و پرهزینه‌ترین مشکلات محیط‌های کاری تبدیل شده است. سازمان ملل متحد، تنش شغلی را بیماری قرن بیستم دانست و چندی بعد سازمان بهداشت جهانی آن را مشکلی همه گیر در جهان اعلام نمود. انجمن بین المللی کار هزینه‌های وارده به کشورها به علت تنش شغلی را ۱ تا ۳٫۵ درصد تولید ناخالص داخلی تخمین زده است. در تحقیقات مشخص شده است که ۷۵ تا ۹۰ درصد بیماری افرادی که به پزشکان مراجعه میکنند، به علت استرس است و ۳۰ درصد نیروی کار در کشورهای توسعه یافته از تنش کاری رنج می‌برند و این میزان در کشورهای توسعه یافته بیشتر نیز است. بر اساس تحقیقات مشخص شده است که استرس‌های شغلی بسیار جدیتر از سایر عوامل استرس‌زای دیگر مثل مشکلات خانوادگی و مالی است. طبق تعریفی که توسط انستیتو ملی سلامت و ایمنی شغلی ارائه کرده است، تنش شغلی وقتی رخ میدهد که بین

نیازهای شغلی با توانایی‌ها و خواسته‌های فرد هماهنگی نباشد. تنش شغلی دارای عوارض و پیامدهای مختلف جسمی، روانی، رفتاری و سازمانی است. عوارض جسمی شامل: بیماریهای قلبی عروقی، گوارشی، اسکلتی عضلانی، اختلالات سیستم ایمنی و سرطانهای مختلف و افزایش بروز صدمات و حوادث است. عوارض روانی طیف وسیعی از بیماریها از علائم خفیف عصبی روانی تا بیماری‌های شدید روانی را در بر میگیرند. علائم اولیه و خفیف ممکن است شامل از بین رفتن اشتها، بیخوابی، تکان عصبی، سردرد، سوءهاضمه، ناخن جویدن و کاهش تمرکز باشد. با تشدید و ادامه اثر تنش بر روی فرد بیماریهای واضح مانند افسردگی، اختلالات اضطرابی، سوماتیفرم و دردهای سایکوزنیک ممکن است رخ دهد. پیامدهای رفتاری تنش شغلی نیز شامل غیبت از کار، مصرف دخانیات، اختلال خواب، سوءمصرف دارو، الکل و اعتیاد است. ارتباط مستقیم استرس با سلامت فردی به ویژه بیماریهای قلبی و بهداشت، تعادل روانی در زندگی، عملکرد و رضایت شغلی در سازمان به افزایش هزینه های درمانی و سازمانی منجر شده است. ازاینرو برای تأمین سلامت عموم کارکنان و بهبود عملکرد شغلی، باید به موضوع استرس توجه جدی شود. در غیر این صورت، دستیابی به اهداف سازمانی با مشکل مواجه خواهد شد. مطالعات انجام شده در سالهای ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ نشان می‌دهد که درمانهایی که استرس را کاهش می‌دهند بیماری افرادی که ناراحتی قلبی دارند را بهبود می‌بخشند،

همچنین بعد از حمله قلبی شرایط را بهبود می‌بخشند. شواهدی وجود دارد که برنامه‌های کنترل استرس ممکن است خطر حوادث قلبی مثلاً حمله قلبی دارند تا ۷۵٪ کاهش دهند. در بررسی انجام شده در سوئیس توسط انستیتو تکنولوژی فوردل سوئیس و بخش علوم رفتاری زوریخ اثرات متقابل بارکاری و علائم سایکوفیزیولوژیک استرس در ۲۰۵ نفر از مراقبین پرواز برج‌های کنترل فرودگاه زوریخ و ژنو بررسی شد. قبل و بعد از هر

جلسه کاری نمونه‌های بزاق جهت بررسی میزان ترشح کورتیزول جمع آوری گردید. در این بررسی به طور میانگین علائم در دامنه طبیعی قرار داشتند و حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد مراقبین اندازه‌های بالای علائم سایکولوژیک استرس را نشان دادند. بررسی جلسات کاری نشان داد که عوارض موجود در مراقبین پرواز به طور واضح با پاسخ کورتیزول و بارکاری مطابقت دارند. پیشنهاد این بررسی بر این استوار است که شکایت کارکنان از کار بیش از حد باید مورد توجه قرار گیرد.

۲- رفتار منافقانه در محیط کار

در گونه خاصی از رفتار سازمانی، عضوی از اعضای سازمان دست کم دو موقعیت ارتباط بین فردی با دیگر ذینفعان سازمان، رفتارهای متفاوت و گاه متناقضی درباره یک موضوع نگرشی واحد از خود صادر می‌کند که تنها یکی از آنها با نگرش واقعی او سازگار است. یا هیچ یک از آنها با نگرش واقعی وی سازگاری ندارد. گاه سازمان به قدری دچار چنین پدیده رفتاری می‌شود که ارتباطات بین فردی در سازمان ملامال از آن می‌گردد. لیندا اسمیرسیچ در خلال گزارش پژوهش خود به این گفته‌ی کارکنان سازمان مورد مطالعه اش اشاره می‌کند که: «همگان سعی می‌کنند چیزی را بگویند که دیگران دوست دارند بشنوند» این نمونه روشن بر بروز ادراک شدنی این گونه رفتارها در سازمان است. این گونه رفتارها رفتارهای منافقانه نامیده می‌شود.

هیچ متغیری به اندازه اعتماد، در رفتار میان فردی اثر ندارد، زیرا کارایی و دقت ارتباطات را تحت تاثیر قرار می‌دهد. یکی از حوزه‌های سه گانه اعتماد، اعتماد میان فردی است. اعتماد، انتظاری مثبت از طرف مقابل است، مبنی بر اینکه وی در گفتار یا کردار خود، فرصت طلبانه عمل نخواهد کرد، اما واقعیت این است که هر رابطه‌ای که از سر اعتماد برقرار شود، به صورت بالقوه آستن مخاطه و آسیب است و در هر شرایطی نیز امکان شکسته شدن آن وجود دارد. اعتماد زمانی مخدوش می‌شود که دست کم یکی از ابعاد آن آسیب ببیند، این ابعاد عبارتند از: صداقت، سازگاری، وفاداری، شایستگی و گشودگی.

صداقت، مشعر به راستی و درستی است و از دیگر ابعاد اعتماد به مراتب مهم تر است، سازگاری به هم گونی گفتار و کردار اشاره دارد. گشودگی یعنی اظهار حقایق، وفاداری به معنای در امان بودن از دست و زبان افراد و شایستگی نیز داشتن مهارت و دانش فنی و بین فردی است. با چنین ابعادی از اعتماد، در صورت آشکار شدن رفتارهای دوگانه یا چندگانه مزبور، ارتباطات بین فردی دستخوش بی اعتمادی خواهند شد. کسی که نفاقش توسط دیگران ادراک شده است. به نادرستی، ناهمگونی بین نگرش های اظهار شده و کتمان حقایق متهم می شود، ضمن اینکه نمیتوان از دست و زبان چنین فردی در امان بود، زیرا در موقعیت های ارتباطی گوناگون رنگ جدیدی به خود می گیرد و در اثر همین تلون است که معلوم نمی شود آیا واقعا مهارت و تخصصی را که فرد مدعی داشتن آن است، حقیقت دارد یا خیر، به این ترتیب، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، آستن زوال اعتماد میان فردی هستند. پیامد شکسته شدن اعتماد، به ویژه در سطح گروه، کاهش عملکرد است، اعتماد بین افراد گروه، عامل بسیار مهمی در ثبات بلند مدت سازمان و آرامش اعضای سازمان محسوب می شود.

از یک سو بر اساس پدیده ناهمگونی شناختی، گاه رفتار انسانها با نگرش آنها متفاوت است و از سوی دیگر رفتار ارتباطی انسان تغییر پذیر است به گونه ای که قادرند در مورد یک واقعیت به گونه های متفاوتی عمل کنند. واقعیت یاد شده ممکن است موضوع نگرشی باشد که در فرایند ارتباط بین فردی به عنوان پیام مبادله می شود. بنابراین، هر اینه امکان وقوع رفتارهای دوگانه یا چندگانه توسط افراد وجود دارد. گاه انسانها ضمن ارتباطات بین فردی خود با دیگران، به صورت آگاهانه ارادی و هدفمند فریب کارانه عمل می کنند. این فریب کاری می تواند قالب های گوناگونی به خود بگیرد، که از جمله آنها بروز رفتار یا وانمود کردن نگرشی خاص بر خلاف نگرش واقعی، برای جذاب جلوه کردن نزد دیگران و نفوذ در آنهاست. این گونه رفتارها را در اصطلاح،

خودشیرینی می نامند. خود شیرینی از جمله رفتارهای سیاسی با هدف جلب منافع فردی است. نفاق برابر نهاد چنین رفتاری است، چه طبق تعریف، نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن فرد نگرشی خاص را وانمود می کند تا نزد دیگران قدسی یا موجه جلوه کند.

از آنجا که هیچ کس به خودی خود به نیت رفتار دیگران آگاهی ندارد، نفاق رفتاری، مخفی و پوشیده از دیگران است و جز خود فرد کسی بر آن وقوف ندارد. اما برخی قرائن و شواهد می توانند سبب شوند تا پرده از نفاق برداشته شود، از جمله این قرائن بروز رفتارهای ناهمگون درباره یک موضوع نگرشی واحد توسط فرد است، مشروط به اینکه اولاً شاهدهی دال بر تغییر نگرش فرد وجود نداشته باشد، دوم اینکه دست کم یکی از رفتارها فراتر از هنجار ادراک شود. این تلون رفتاری موجب می شود تا دیگر برقرار کنندگان ارتباط، نفاق فرد را ادراک کنند. ما این رفتارهای ناهمگون را که خودشیرینی آن برای دیگران ادراک شدنی است، رفتار منافقانه می نامیم. شرط دوم موجب میشد تا رفتار منافقانه از رفتارهای همنا و سازگار با هنجار متمایز شود، زیرا گرچه برخی از این رفتارها خلاف نگرش واقعی فرد است، هدف از آنها بر خلاف رفتار منافقانه که در پی افزایش منافع فردی از طریق خود شیرینی است- مصونیت از تبعات منفی هنجار شکنی است، سازگاری هنجاری از این قبیل رفتارها قلمداد می شود. بستر ظهور رفتار منافقانه، ارتباطات بین فردی است، زیرا بدیهی است که چنی رفتاری در ارتباط با دیگران محقق می شود. حال اگر ارتباطات بین فردی در سازمان مورد نظر باشد و دامن چنین ارتباطاتی به رفتار منافقانه آلوده و شیوع آن در سازمان قابل ادراک باشد، با پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان روبه رو خواهیم بود.

واژه نفاق در حوزه روانشناسی اجتماعی برای رفتارهای دال بر تناقض ادراک شده میان گفتار کنونی فرد نزد عموم و فعل و افعال وی در گذشته استعمال می شود. دغدغه اصلی پژوهشگران این حوزه در ارتباط با نفاق، بررسی راهبردهای مورد استفاده فرد برای دفع ازردگی روان شناختی و رنجش

خاطر ناشی از ناهمگونی شناختی متعاقب رفتار دوگانه اوست. در حوزه مدیریت و سازمان، بر ارتباطات کلامی تاکید بیشتری شده است، زیرا یک رکن نفاق، گفتار فرد در نظر گرفته شده است. این در حالی است که رفتارهای منافقانه در ارتباطات میان فردی در سازمان، همه شیوه‌های برقراری ارتباطات بین فردی را اعم از کلامی، نوشتاری و غیر کلامی در بر می‌گیرد. همچنین پدیده مورد بررسی پژوهش حاضر، همه جهات برقراری ارتباط بین فردی - اعم از رو به بالا، رو به پایین، و مورب را لحاظ کرده است، این در حالی است که جریان ارتباطی نفاق سازمانی تنها از بالا به پایین (رو به پایین) در نظر گرفته شده است. به علاوه نفاق سازمانی بر خلاف معنای مستفاد از نفاق به جذابیت و جلب نظر مخاطب برای نفوذ در وی با هدف افزایش منافع فردی توجهی ندارد.

۳- بازنشستگی و کارکنان سالخورده

هر کارمندی در کارراهه خود، دوره‌ای به نام بازنشستگی را تجربه می‌کند. این دوره، مرحله‌ای اجتناب‌ناپذیر از زندگی وی است که رد طی آن، باید از جریان اصلی کار و فعالیت اجتماعی خود جدا شود، در خانه بماند و به فعالیت‌هایی چون ورزش، مطالعه یا مسافرت بپردازد یا کاری را که مورد علاقه اوست در چارچوب درآمد و منابعی که رد اختیار اوست در چارچوب درآمد و منابعی که رد اختیار دارد، انجام دهد. نکته مهم این است که بازنشستگی، منجر به تغییر و تحول در امور روزمره زندگی فرد می‌شود، چرا که فرد باید شغلی را که در طول زندگی کاری با آن عجین بوده، ترک کند و به خدمت خود پایان دهد. این تحول، از لحاظ عاطفی و روانی در فرد اثر می‌گذارد. زیرا در وهله نخست، نیازهای متعدد جسمانی افراد با کار کردن برطرف می‌شود، در ثانی افراد از طریق کار، روابط اجتماعی و شخصی، ارزش‌هایی نظیر تعلق، احترام و شان را تجربه می‌کنند.

به عبارت دیگر، در طی فرآیند بازنشستگی، فرد باید نقش جدیدی را در زندگی بپذیرد و مقتضیات جدیدی را برای خود، خانواده، سازمان و جامعه تجربه کند. از آنجا که بازنشستگی، تغییرات مهمی را در سبک زندگی افراد ایجاد می کند و همانطور که هر تغییر با تحولات ذهنی همراه است، ادراک کارکنان نیز از بازنشستگی تابع درکی است از آنچه آنان در این دوره از زندگی تجربه کرده اند. از این رو بازنشستگی تنها یک مفهوم مرتبط با شغل و کارراهه کارمندان نیست بلکه مفهومی است که هم زمان، دارای معنای ضمنی و روانی متعددی است.

علاوه بر پیامدهای فردی بازنشستگی، این پدیده مفهومی است که ماهیتی اجتماعی نیز دارد. با توجه به توسعه اجتماعی و صنعتی عصر حاضر، مقوله بازنشستگی نسبت به گذشته اهمیت بیشتری یافته است. در قرن اخیر به دلیل پیشرفتهای اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی و درمانی از میزان مرگ و میر کاسته و به طول عمر افراد افزوده شده است و میزان امید به زندگی بهبود یافته است، در نتیجه شمار سالمندان و بازنشستگان در کشورهای مختلف جهان افزایش یافته و سهم در خور توجهی را در ترکیب جمعیتی کشورهای مختلف پیدا کرده است.

بازنشستگی، سرنوشت محتومی است که در برهه ای از حیات شغلی هر کارمند پدیدار خواهد شد. ضمن آنکه فرآیندی است که مستلزم پذیرش تغییرات، مقتضیات و نقشهای جدیدی است و دارای معانی ضمنی و روانی برای افراد است. دانشمندان از دیدگاه های مختلف، بازنشستگی را تعریف کرده اند:

دیدگاه مالی: زمان صفر کاری برای کسب درآمد

دیدگاه تقویمی: بازنشسته به شخصی اطلاق می شود که بالای ۶۵ سال داشته باشند.

دیدگاه روابط کار: بازنشستگی عبارت است از انقطاع از استخدام یا خروج

نیروهای کار مسن از محیط کار

دیدگاه اقتصادی: بازنشستگی، دوره غیر فعال و غیر مولد زندگی فرد شاغل است که با ذخیره پولی لی که کشور و مستخدم با هم می پردازند، زندگی مستخدم در دوره بازنشستگی تامین می شود. یا بازنشستگی عبارت است از برکنار کردن کارمند دولت از خدمت به جهت فتور ناشی از تحلیل قوا و طول سنوات خدمت و مانده شدن از کار با دادن حقوق مخصوصی مناسب با سن و دوره خدمت باشد.

فصل مشترک تمامی تعاریف فوق این است که بازنشستگی به عنوان قطع روابط کاری فرد و سازمان و شروع زندگی جدید است. با توجه به اینکه فرد برای این دوران، حقوق بازنشستگی دریافت می کند، واژه بازنشستگی یا مفاهیمی نظیر استعفا (قطع رابطه یک جانبه)، تعلیق و انفصال تفاوت دارد.

در حوزه بازنشستگی، نظریه های مختلفی مطرح شده که از زوایای مختلف به این پدیده توجه کرده است. این نظریه ها عبارت است از نظریه نقش (انفصال از نقش فعلی و پذیرش نقش جدید)، نظریه رها سازی از قیود یا فراغت (رهایی از مسئولیت های اجتماعی). نظریه مدرن سازی (جذب نیروی مضاعف نیروی جوان و انطباق با تغییرات جدید) و نظریه مبادله (لذت بردن از تعاملات اجتماعی و منبع جدید مبادله یا حقوق بازنشستگی).

پژوهش های گذشته نشان می دهد عوامل مختلفی نظیر نقصان سلامتی، تکافوی مزایا و حقوق بازنشستگی، نارضایتی شغلی و ادراک فرد از اینکه دیگر قادر نیست تا مقتضیات شغل را پاسخ بگوید در تصمیم های بازنشستگی افراد موثر است. ضمن اینکه این دوره باعث تاثیر در نگرشهای بازنشستگان می شود، بعضی افراد، بازنشستگی را به معنای اتمام تاریخ مصرف آنها و از بین رفتن شان و منزلت اجتماعی می دانند، در حالیکه از دید بعضی دیگر، بازنشستگی شروع جدید دوره ای معنادار از زندگی است که در آن، تعهدات کاری حذف شده و افراد قادرند فعالیتهای غیرکاریشان را الویت بندی کنند و به آنها برسند. شروع جدید ممکن است مستلزم نقشهای جدید کاری و کارراهه دیگری باشد.

گاهی بازنشستگی به منزله از بین رفتن منزلت شغلی و سازمانی فرد، هویت شخص و جایگاه وی در سلسله مراتب سازمانی تلقی می شود.

مفهوم شناسی

منظور از صدق در منطق مطابقت خبر با واقع است، اما در اخلاق به مطابقت خبر با اعتقاد خبررسان گفته می شود. در منطق، سخن از صدق و در اخلاق، سخن از صداقت است.

برخی معتقدند: صدق و کذب به معنای اولیه، تنها در گفتار و در جمله خبری معنا می دهند و مطابقت گفتار با ضمیر، درون و واقع را صدق می نامند. در صورتی که یکی از شروط مزبور نباشد، صدق تام نخواهد بود. گاهی «صدق» به معنای جامع اوصاف پسندیده آمده است. می توان گفت: کامل هر چیز را «صدق»، می گویند و صدیق، کسی است که تمام اوامر الهی را باور کند.

اصل اولیه در ماده «صدق» تمام و کامل بودن، سلامت از خطا و خلاف، و بر حق بودن است. این معنای اولیه در کاربردهای گوناگون تفاوت می کند. با تأمل در معنای لغوی و اصطلاحات اندیشمندان، می توان «صداقت» را این گونه تعریف کرد: فضیلت اخلاقی اکتسابی ذومراتب که در ارتباط شخص با خود، خدا، دیگر افراد جامعه و محیط، تجلی پیدا می کند و در فرد به عنوان یک ملکه رسوخ یافته، پدیدار می شود و در نتیجه، میان ظاهر و باطن، گفتار با نوشتار و بیان کالبد و رفتار و همه اینها با یکدیگر تعادل برقرار می شود.

راست گویی در اینجا، اخص از صداقت است، راست گویی نسیم وفای به عهد، امانت داری و انصاف است و شامل آنها نمی شود؛ همچنان که دروغ گویی نسیم خیانت در امانت، بی وفایی نسبت به عهد و پیمان و بی انصافی است و شامل آنها نمی شود.

صفت راست گویی علاوه بر اینکه خود عین صداقت است. به معنای اخص - است، موجب تقویت انصاف، قناعت، امانت داری و وفای به عهد، - یعنی صداقت به معنای اعم - نیز می شود.

دهخدا در لغت نامه، صداقت و راستگویی را سخن راست، قول حق، فعل و عمل حق می داند و دروغ گویی را سخن ناراست، قول ناحق، خلاف حقیقت، مقابل راست و مقابل صدق تعریف می کند.

و اما امانت از «أمن» به معنای ایمنی و اطمینان و امانت را هم امانت گویند؛ چون شخص امانت گذار از خیانت آن کسی که امانت پیش اوست، مطمئن و ایمن است.

در بیان عرف و اندیشمندان اسلامی امانت - هر چه باشد - به معنای چیزی است که نزد غیر به ودیعه بسپارند تا آن را برای سپارنده حفظ کند و سپس به وی برگرداند.

منظور از صداقت سازمانی در تحقیق حاضر شکل گیری کلیه ابعاد و اجزای سپاه پاسداران انقلاب اسلامی بر مبنای انتظارات امامین انقلاب اسلامی است. به عبارتی مفهوم صداقت سازمانی، همه جنبه های مسافت از قبیل: درست کاری، صحت عمل، صدق در قول و عمل، وفای به عهد، و امانت داری را شامل می شود.

صدق و صداقت در پرتو آیات و احادیث نبوی

عرب، صداقت را این گونه توصیف کرده اند: «برابری سخن هم با ضمیر آدمی و هم با چیزی که از آن خبر داده می شود. مثلاً اگر شخصی منافق بگوید: «محمد رسول خداست»، این سخن در حقیقت راست است، چون با واقع مطابقت دارد؛ اما در آن حالت، به نسبت شخص دو رو، دروغ محسوب می - شود؛ زیرا مخالف درونی اوست، قرآن خطاب به پیامبر می گوید: إِذَا جَاءَكَ الْمُنَافِقُونَ قَالُوا نَشْهَدُ إِنَّكَ لَرَسُولُ اللَّهِ وَاللَّهُ يَعْلَمُ إِنَّكَ لَرَسُولُهُ وَاللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَكَاذِبُونَ (سوره مبارکه منافقون، آیه ۶۰). چون منافقان نزد تو آیند گویند: گواهی میدهم که تو واقعا پیامبر خدایی و خدا (مم) می داند که تو واقعا پیامبر او هستی و خدا گواهی میدهد که مردم دو چهره، سخت دروغ گویند. منافقان می گویند: نَشْهَدُ إِنَّكَ لَرَسُولُ اللَّهِ این گواهی از جهت واقع،

راست است، اما آنان دروغ گویند و دروغشان از جهت زبان و بیان ظاهری نیست، بلکه از جهت چیزی است که در دل و درون ناپاک و مطرود آنها پنهان گشته بود.

گاهی اوقات، هر نوع فعل نیکویی به صدق و درستی تعبیر می شود، خواه این فعل ظاهری باشد یا باطنی، پس این فعل به مصدق منسوب می شود و به این دلیل است که در قرآن چنین بیان شده : *أولئك الذين نتقبل عنهم أحسن ما عملوا وتجاوز عن سيئاتهم في أصحاب الجنة وفد المندق الذی کانوا یوعدون* (سوره مبارکه احقاف، آیه: ۱۶) آنان کسانی اند که کارهای خوبشان را می پذیریم و کلیه اعمال نیکشان را همسان نیک ترین آنها می گیریم و همچون سایر بهشتیان از بدیها و گناهانشان در می گذریم، این وعده راستینی است که پیوسته بدیشان داده شده است : *و بشر الذین آمنوا أن لهم قدم صدق عند ربهم* (سوره مبارکه یونس، آیه: ۲) و به کسانی که ایمان آورده اند، مژده بده که برای آنان نزد پروردگار سابقه نیک است.

پس راستی، عصاره اعمال، آزمایشگاه احوال، پیام آور نابودی و درهم کوبنده اموال و دروازه ای است که عاشقان از آنجا به بارگاه، ذوالحلال می پیوندند. صدف، اساس دین، پایه ترازوی یقین و درجاتش دنباله رو درجات نبوت است که بلندمرتبه ترین درجات جهان (هست) می باشد. از جایگاه پیامبران (در بهشت) چشمه سارها و جویبارهایی به سوی جایگاه راستان، در جریان خواهد بود؛ آن گونه که از قلوب پیام آوران در این جهان به سوی قلوب آنان مدد پیوسته و یار مددکار، روان است. خداوند تبارک و تعالی پس از دستور به پرهیزکاری، به صدق امر می فرماید و می گوید: *«یا ایها الذین آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقین* (سوره مبارکه توبه، آیه ۱۱۹). ای کسانی که ایمان آورده اید از خدا پروا کنید و با راستان باشید.

این منشور الهی، خواستار دو چیز است: اول انسان باید راستگو باشد؛ دوم باید در ردیف راستگویان قرار بگیرد و با آنان موافق، همدم و تایید کننده و مدافع راه این راستان شود. با این وصف، قرآن در جای دیگر از وجود مبارک

پیام آور، خیر و نیکی می خواهد که تفحص کند و روشن نماید که سیمای راستین راستان را بنمایاند تا کرامت و منزلت آنان در امان باشد و در مقابل، احوال دروغ پردازان را معلوم گرداند تا در برابر دروغشان گرفتار آیند و مردم از آنها پرهیزند و حذر نمایند. قرآن می فرماید: عفا الله عنک لم اذنت لهم حتی بین لکن الذین صدقوا وتغله الکاذبین (سوره مبارکه توبه، آیه: ۴۳)، خدایت بخشاید چرا پیش از آنکه (حال راستگویان بر تو روشن شود و دروغ گویان را بازشناسی به آنان اجازه (باز ماندن) دادی؟

صدق یعنی، راستی در گفتار، در نیت، در تصمیم، در وفاداری به انجام آن، در کردار و راستی در تحقیق در تمام مراحل دین داریو در پرتو این اوصاف است که میفهمیم راستی ای که در قرآن آمده است، چیست که می گوید: من المؤمنین رجال صدقوا ما عاهدوا الله له فممنهم من فضی نخبه ومنهم من ینتظر وما بدلوا تبديلا (سوره مبارکه احزاب، آیه ۲۳۰)، از میان مؤمنان مردانی هستند که به آنچه با خدا عهد بستند، صادقانه وفا کردند، برخی از آنان به شهادت رسیدند و برخی از آنها در (همین) انتظارند و (هرگز پیمان و عقیده خود را) تبدیل نکردند.

عالی ترین مدارج صداقت همان راستی و مسئول بودن در برابر بندگی و عبادت و انجام مراتب دین داری خواهد بود؛ زیرا عبادت همان گفتار، کردار و احوال (درست) آدمی است که از ارزنده ترین دستورات زندگی به حساب خواهد آمد که قرآن به شرافت آن اشاره می کند: «إنما المؤمنون الذین آمنوا بالله ورسوله ثم لم يرتابوا وجاهدوا بأموالهم وأنفسهم فی سبیل الله أولئک امام الصادقون» (سوره مبارکه حجرات، آیه: ۱۵)؛ در حقیقت، مؤمنان کسانی اند که به خدا و پیامبر او گرویده و (دیگر) شک نیاورده و با مال و جانشان در راه خدا جهاد کرده اند، اینانند که راست کردارند.

« لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُولُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ » (سوره مبارکه بقره، آیه: ۱۷۷).

نیکو کاری آن نیست که روی خود را به سوی مشرق و (یا) مغرب برگردانید، بلکه نیکی آن است که کسی به خدا و روز بازپسین و فرشتگان و کتاب (آسمانی) و پیامبران ایمان آورد و مال (خود) را باوجود دوست داشتنش به خویشاوندان و یتیمان و بینوایان و در راه ماندگان و گدایان و در راه آزاد کردن بندگان بدهد و نماز را بر پای دارد و زکات را بدهد و آنان که چون عهد بندند، به عهد خود وفاداراند و در سختی و زیان و هنگام جنگ شکیبایانند؛ آنانند کسانی که راست گفته اند و آنان همان پرهیزگارانند.

از دلایل آشکار صدق در غیر گفتار نیز قرآن چیزهای دیگری به آن نسبت می دهد و می گوید: مدخل صدق «(درست و صحیح واردشدن)، مخرج صدف، (به شیوه درست خارج ساختن)، مقعد صدق (قرارگاه صدق و راستی)، السان صدق (نام نیک و آوازه نیکو) و قدم صدق (سابقه نیک) و «صدقی که در اینجاها منظور نظر است، از معنی حق پایدار پیوسته به خدا که پاداش هیچ نیکو کاری را تباه نخواهد کرد- دور نیست. و قل رب ادخلنی مدخل صدق وأخرجنی مخرج صدق واجعل لی من لدنک سلطانا نصیراً سوره مبارکه اسراء، آیه: ۸۰) بگو: پروردگار!

مرا (در هر کاری) به طرز درست داخل کن و به طرز درست خارج ساز و از جانب خود برای من تسلطی یاری بخش قرار ده؛ یعنی، وارد شدن و خارج شدنم در هر جایی، حقی پابرجا برای خدا و خشنودی او باشد. به همین دلیل است که چون یکی از مردان حق، از منزل بیرون می رفت، می گفت: «بارالها! به تو پناه می آورم از اینکه از جایگاهی خارج شوم و نو مراقب و کفیل من نباشی. قرآن از زبان ابراهیم خلیل می گوید: « واجعل لی لسان صدق فی الآخرين » (سوره مبارکه شعراء، آیه: ۸۴). و برای من در میان آیندگان آوازه

نیکو گذار، اهل ایمان کسانی اند که عمل صالح را به همراه اخلاص پیش انداخته اند و چون راست گویند خداوند نیز آن اعمال پسندیده را می پذیرد و آنان را بر آن ثابت قدمی دارد. قرآن می فرماید: *إِنَّ الْمُتَّقِينَ فِي جَنَّاتٍ وَ نَهْرٍ فِي مَقْعَدِ صَدَقٍ عِنْدَ مُلِكٍ مُّقْتَدِرٍ*. (سوره مبارکه قمر، آیه: ۵۴-۵۵)؛ در حقیقت، مردم پرهیزکار، در میان باغ ها و در کنار نهرها در قرارگاه صدف نزد پادشاهی توانایند.

منظور از مقعد صدق در آیه، بهشت است که بی گمان وعده آنجا را به مؤمنان و نیکوکاران داده است و به دلیل صداقت و اخلاص در عبادت و طاعت، شایسته آن آرام جایند. در واقع، پایبندی به راست گویی، امری است که به تصمیمی استوار و توانمند، ایمانی راسخ و پذیرشی با ارزش به منظور پیامد آن نیاز دارد. قرآن به ثواب و نیل به پاداش بزرگ راست گویی، این گونه تذکر می دهد: *«قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ»* (سوره مبارکه مائده، آیه: ۱۱۹)؛ خداوند فرمود: این، روزی است که راستی راستگویان به آنان سود بخشد. برای آنان باغ هایی است که از زیر (درختان) آن نهرها روان (و) همیشه در آن، جاودانند. خدا از آنان خشنود است و آنان (نیز) از او خشنودند، این است رستگاری بزرگ اسلام، دینی فطری است و راستی نیز خواست فطرت است، پس این دو پیوندی ناگسستنی دارند و در روایات اسلامی با تعبیر گوناگونی بر راستگویی مسلمانان تأکید شده است و آن را از اصول ایمان و تدین به حساب آورده اند.

رسول اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) می فرماید: *«الصدق مبارک و الکذب مشورم . راستی، مبارک و دروغ نامیمون است»*.

امیر مؤمنان (علیه السلام)، راستگویی را قویترین پایه ایمان، ملاک دین و الهام از سوی خدا دانسته، می فرماید: و الصدق اقوی دعائم الایمان. و راستی قوی ترین رکن ایمان است (آقا جمال خوانساری، ۱۳۸۴: ۶) شیخان هما ملاک الدین، الصدق و الیقین» .

دو چیز ملاک دین است. راستی و یقین، إِذَا أَحَبَّ اللَّهُ عَبْدًا أَلْهَمَهُ الصِّدْقَ ؛ وقتی خدا بنده ای را دوست بدارد، راستی را به او الهام می کند.

امام صادق (علیه السلام) نیز می فرماید: «إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ لَمْ يَبْعَثْ نَبِيًّا إِلَّا بِصِدْقِ الْحَدِيثِ وَأَدَاءِ الْأَمَانَةِ إِلَى الْبَرِّ وَالْفَاجِرِ. (مجلسی، ۱۳۸۰: ۲)؛ خداوند هیچ پیامبری بر نیانگیخت جز با راستی و امانت‌داری نسبت به نیکو کار و بدکار.

امام صادق (علیه السلام) به این حقیقت تصریح کرده و می فرماید: «لَا تَنْظُرُوا إِلَى مَلُولِ رِجْلٍ أَوْ سَجُودَةٍ، فَإِنَّ ذَلِكَ شَيْءٌ قَدْ اغْتَادَهُ وَلَوْ تَرَكَهٖ اسْتَوْحَشَ لَذَلِكَ وَلَكِنْ أَنْظِرُوا إِلَى صِدْقِ حَدِيثِهِ وَأَدَاءِ أَمَانَتِهِ» (برای شناخت تدین افراد) به طولانی شدن رکوع و سجده او نگاه نکنید؛ چرا که به آن عادت کرده است و اگر ترکش کند، وحشت‌زده می شود، لیکن به راستگویی و امانت‌داری او توجه کنید.

با این وصف، اگر بگوییم راستی و درستی، شالوده دین و ایمان را تشکیل می دهد و آن که از | این خصلت زیبا و حیاتی بر کنار باشد، در واقع، دین در او بی ریشه است، سخن گزافی نگفته‌ایم.

قلدری در محل کار

قلدری محل کار، یک تعارف بین شخصی است که در سطح فردی به شخصیت قربانی و قلدر محدود شده و در سطح گروهی و سازمانی روی فرهنگی محیط کار و مسئولیت‌پذیری متمرکز است. تحقیقات نشان می دهد. قلدری نتیجه قدرت نابرابر بوده و بر افرادی متمرکز است که قادر به دفاع از خود نیستند.

قلدری زمانی شدید می شود که مدیران قربانیان، مهارت های رهبری ضعیف داشته و افراد از حمایت همکاران با مدیران برخوردار نباشند. قلدری یک فرایند تشدید کننده در دوره ای است که افراد، در نهایت در یک موقعیت نامطلوب قرار گرفته و به یک هدف رفتار قلدرمآبانه تبدیل می شود، همچنین قلدری نوعی خشونت سطح پائین و رفتار آزار دهنده است که توسط یک فرد با یک گروه از افراد در یک دوره زمانی به صورت مکرر اعمال می شود و بر مبنای عدم توازن قدرت می باشد، این رفتار ارادی و منظم است که در پی ایجاد آن،

رفاه، امنیت و آرامش سازمان، کارکنان با هر دو آنها به خطر می افتد. یک تعریف که به طور معمول در ادبیات مربوط به قلدری محل کار وجود دارد و توسط اینوسن و همکارانش (۲۰۰۳) توسعه یافته عبارت از: "قلدری محل کار به معنای آزار و اذیت، سوء استفاده، اخراج اجتماعی و تأثیر منفی بر وظایف کار یک فرد است. به منظور اینکه بتوان یک رفتار را قلدری به حساب آورد، باید به صورت منظم و تکراری (هر هفته) و در طول یک بازه زمانی (مثلاً شش ماه) رخ دهد.

در واقع، قلدری یک فرایند فزاینده است و زمانی که شخص با آن مواجه می شود، در جایگاه پایین تر قرار دارد که به صورت نظام مند به یک هدف قلدری تبدیل شده است". براساس این تعریف، محققان چهار ویژگی فراوانی، تداوم"، خصومت (شدت) و عدم تعادل قدرت را برای رفتار قلدری مشخص کرده اند. همچنین پژوهشگران دیگر چهار عامل فراوانی، واکنش هدف قلدری (قربانی)، تعادل قدرت و نیت قلدر را به عنوان عناصر تعریف قلدری می دانند که نیت قلدر و تعادل قدرت دارای اثرات کمتری در فرآیند قلدری هستند.

انواع قلدری محل کار که توسط ماتیسن (۲۰۰۶) بیان شده و برخی از پژوهشگران نیز آن را تأیید کرده اند شامل: ۱. قلدری تعارضی: منشا آن مربوط به تعارضات کاری غیرقابل حل میان اعضای سازمان است. ۲. قلدری آمرانه منشأ این قلدری از روابط ناکارآمد میان سرپرست با زبردست بوده که به دلیل اختلاف در جایگاه قدرت و مربوط به سبک رهبری آمرانه است. ۳. قلدری نشست گرفته از قربانی، یک فرد به خاطر وجود شخصیت ضعیف به یک هدف قلدری تبدیل می شود. ۴. آزار جنسی: هدف این نوع قلدری بیشتر خانم های زیر ۳۵ سال به دلایل جنستی هستند و ۵. مسخره کردن: این نوع رفتار هم به صورت افقی و هم به صورت عمودی میان کارکنان وجود دارد که به صورت تمسخر و تحقیر افراد نمود پیدا می کند. ۶. قلدری مرتبط با کار" که حین انجام کار و از تعاملات کاری و ارتباطات، به طور ناخواسته نشأت می گیرد.

۷. قلدری رسانه‌ای: شامل تحت هجمه قرار دادن افراد از طریق برجسته کردن مشکلات و ویژگی‌های منفی آنان است. ۸. قلدری بر تازه واردان: در این نوع رفتار، افراد با سابقه بالاتر، افراد تازه وارد را که با سازمان و شرایط جدید آشنا نیستند، تحقیر کرده و در خواست‌های نابه جا دارند. ۹. نابرابری: این نوع قلدری مربوط به سازمان‌های بروکراتیک است که رویه‌های نابرابر و بی‌عدالتی در سازمان وجود دارد. ۱۰. قلدری مربوط به افشاگران، مربوط به کارمندانی می‌شود که قلدری را افشا کرده و از این جهت مورد حمله همکاران و با مدیران فرار می‌گیرند.

بررسی مفهوم قلدری و تلاش برای شناخت ابعاد و پیامدهای گوناگون آن، در کشورهای حوزه اسکندیناوی و مشخصاً با کارهای الویس (۱۹۷۰) در نروژ شروع شد و پس از آن در سرتاسر جهان به یکی از موضوع‌های مهم پژوهشی تبدیل گردید. آندرا آدامزه (۱۹۹۲) در بریتانیا، ونگ (۲۰۰۴) در هنگ کنگ، چان (۲۰۰۶) در کانادا، لی (۲۰۰۹) در کره جنوبی، سالمیوالی (۲۰۱۰) در فنلاند، و پژوهشگران زیادی در امریکا، به درک علل و عوامل مرتبط با رفتار زورگویانه کمک کرده‌اند. قلدری به عنوان یک مسئله جدی هم در بچه‌ها و هم در بزرگسالان مورد توجه است. طبق آمارها یک سوم از دانش‌آموزان در امریکا در گیر قلدری هستند. همچنین در کشورهای غربی، نرخ قلدری در محیط‌های کاری به عنوان نوعی از قلدری بزرگسالان، در برخی اوقات به حدود ۳۰ درصد می‌رسد. تاکنون اصطلاحات مختلفی همچون اپیدمی خاموش"، آزار و اذیت، خشونت افقی با جانبی"، خشونت اروائی" و بی‌تربیتی، از جانب محققان گوناگون برای این پدیده ارائه شده است. همچنین کلمه اجحاف نیز معادل Bully در برخی از متون علمی در نظر گرفته شده است.

مطالعات مختلفی در زمینه ویژگی‌های مجرمان و قلدران انجام شده است، اما تحقیقات در این مورد یک فرایند در حال پیشرفت بوده که نیاز به بررسی‌های بیشتر و تکمیل ادبیات موضوع دارد. قلدر شخصی است که در ارتباط با دیگران از خود رفتار خشن به نمایش گذاشته، به قربانیان خود فشار روانی وارد کرده و این عمل را به صورت متوالی تکرار می‌نماید. ایک شخص

قلدر از طریق تمایل به رفتارهای پرخاش گرایانه و تحقیر کننده، فرد قربانی را مورد حمله فیزیکی و یا روانی قرار داده، تا به هدف کاری و با شخصی خود برسد، آکینو و لامرتز ۳ (۲۰۰۴) دو نوع قلدر را مشخص می کنند، قلدر سلطه جو، که از طریق رفتارهای قلدرمآبانه به دنبال نشان دادن تسلط و قدرت خود است و قلدر واکنشی که در واکنش به نقض هنجارها و شرایط موجود، عمل قلدری را به نمایش می گذارد. همچنین ماریانو (۱۹۹۵) دونوع قلدر موفق و ناموفق را در سازمان مشخص کرده که قلداران ناموفق، در سازمان زیاد دوام نمی آورند؛ ولی در عوض موفق ها، بسیار باهوش بوده و اغلب دارای عملکرد قابل توجه هستند که به علت داشتن تخصص و دانش لازم پیشرفت کرده و با گذشت زمان، به سمت پست های نظارت، رهبری و قدرت بیشتر پیش می روند. از سوی دیگر موسسه ملی مشاوره قلدری انگلستان (۱۹۹۶)، انواع قلدری را شامل: قلدری سازمانی، قلدری نهادینه شده، قلدری مشتری، قلدری سریالی، قلدری گروهی، قلدری سایبری " و قلدری سلسله مراتبی (رو به بالا) و هم ردیفان می داند. راندل ۱۲ (۱۹۹۷) بیان می کند که قلدرها احساسات دیگران را درک نمی کنند و آگاهی کمی از افکار دیگران درباره خودشان دارند. برخلاف این نظر، سانون و همکاران (۱۹۹۹) معتقدند که قلدرها توانایی درک و تأثیر گذاری بر ذهن افراد دیگر را دارند. همچنین البوت (۱۹۹۷) اظهار می کند که اکثریت قلدرها (۸۰ درصد) دارای اعتماد به نفس بالا هستند و احساسات قوی دارند (فریس و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۹۹). ولی برخلاف این نظر، رامزی (۲۰۰۲) بیان می کند که قلدرها در تلاش برای غلبه بر اعتماد به نفس پایین خود، رفتار تهاجمی نشان می دهند.

همان طور که قبلاً نیز بیان شد، یک طرف دیگر فرایند قلدری، قربانی با هدف قلدری است. بیشتر تحقیقاتی که در زمینه قلدری انجام شده است، درباره ویژگی های قربانیان می باشد. شاید چنین به نظر آید افراد کمرو، خجالتی، بی اراده، کم جرأت، با اعتماد به نفس پایین و انفعالی، همواره هدف قلدری قرار می گیرند.

عواملی مانند بیکفایتی اجتماعی، عدم اعتماد به نفس (عدم توان دفاع از خود) و تعارض با هنجارهای گروهی، می تواند افراد را تبدیل به هدف قلدری کند. قلدری در محل کار به طور کلی تأثیرات منفی جسمی، روحی، اجتماعی، شغلی و حتی اقتصادی بر افراد قربانی دارد. آکینو و لامرتز (۲۰۰۴) دونوع قربانی تعریف می کنند که شامل قربانی آسیب پذیر و تحریک کننده می باشد. شخص آسیب پذیر به دلیل ضعف و ناتوانی مورد قلدری قرار گرفته و شخص فتنه گر به دلیل ایجاد شرایط نامناسب و خشمگین کردن افراد، هدف قربانی است، افسردگی، اضطراب و وسواس قربانیان می تواند هم علت قلدری و هم اثر قلدری باشد.

تملق سازمانی

تعاریف مختلفی از تملق توسط اندیشمندان ارائه شده است؛ اما فصل مشترک بین همه آنها، تعریف بیش از اندازه ای است که در بستر چاپلوسی انجام می شود. در لغتنامه دهخدا (۱۳۷۷، ۷۹۵۸) چاپلوسی به معنای به دروغ و ریا و تظاهر سخنی گفتن یا عملی انجام دادن، به دروغ و ریا و به تظاهر کسی را ستودن یا اظهار کوچکی و ارادت نمودن آمده است، در جای دیگر، تملق انتساب ویژگی های مثبت به دیگر اشخاص بدون تطابق با توانایی های واقعی آنان است. جونز (۱۹۶۴) چاپلوسی را یک سری رفتارهای راهبردی دانسته که به صورت نامشروع برای نفوذ بر یک فرد خاص، باتوجه به ویژگی ها و جذابیت های شخصی وی، طراحی شده اند که شامل رفتارهایی مانند تمجید، تحسین، لطف به همکاران با سایر افراد می شود. فرد متملق نفعی دارد که در دست گیرنده تعریف (تعریف شونده) است. چاپلوسی و تملق یا تعریف بیش از حد، به دلیل خودشیرینی فرد است. چاپلوسی ستایش بیش از حد است. هنگامی که یک مدیر دارای صفت پسندیده ای باشد و اطرفیان، آن صفت را نقل کنند، کار مطلوبی است، اما هر گاه بیش از آنچه در شخص مدیر وجود دارد، بیان گردد، تملق و چاپلوسی است و اگر کم تر از آنچه وجود دارد، گفته شود، حسد نام می گیرد. چاپلوسی اشاره ضمنی بر بی صداقتی و ریا کاری فرد

چاپلوس دارد. برخی از افراد اگر رفتار ارزشمندی از مدیران ببینند، با این توجیه که من اهل تملق نیستم، دم نمی‌زنند؛ ولی اگر کوچک ترین نقطه ضعفی ملاحظه نمایند، آن را بزرگ جلوه می‌دهند. البته تملق بدون ریسک برای متملق نیست. دوست داشته شدن، یک هدف اساسی اجتماعی است و افراد به دنبال دستیابی به جایگاه رفیع و احترام هستند. پس، تحسین می تواند هزینه داشته باشد: گفتن اینکه کسی در انجام کاری عالی است، می تواند این معنی را داشته باشد که در آن کار گیرند و تحسین بهتر از متملق است، چنین تحسین‌هایی می‌تواند هم متملق و هم شاهدان تملق را پایین‌تر از گیرنده تملق، نشان دهند.

شواهد مختلفی از طریق آزمایش‌ها، نظرسنجی‌ها هیگنس و جویح (۲۰۰۶) و فراتحلیل (گردون، ۱۹۹۶)، از این نظریه که تملق اثر مثبتی بر قضاوت افراد از فرد متملق دارد، حمایت می‌کنند؛ اما ارسطو چاپلوسی را مربوط به حوزه روابط اجتماعی می‌داند که از نوکر صفتی که یک خصیصه روانی فردی است، متفاوت است.

برخی عقیده دارند که در سطح سازمان، نبود بوروکراسی صحیح و کار آمد، علت اصلی چاپلوسی و تملق است. زمانی که چاپلوسی و تملق بر ضوابط چیره گردد، فردی که تبحر و چیره دستی بیشتری در حوزه رابطه‌گری داشته باشد، موفق تر و ماندگارتر است. این دیگر ربطی به شایستگی، ایمان و تقوا، اخلاق، پیشینه تاریخی و غیره ندارد. به تعبیر دیگر، وقتی ساز و کار حکمرانی در یک کشور به جای ضوابط، روابط باشد، برای حضور در این جریان، باید از این روش استفاده کرد و هر کس بر خلاف آن عمل نماید، از گردونه حاکمیت و فعالیت های سیاسی و اداری خارج خواهد شد. نتیجه این است که هر فرد برای بقا و ارتقا در عرصه حاکمیتی، نیاز به شایستگی، تخصص و طی سلسله مراتب مدیریتی ندارد، بلکه باید به برقراری رابطه اقدام کند.

جایگاه تملق سازمانی

از زوایای گوناگونی می توان در مورد تملق سازمانی بحث کرد. برخی مستقلاً به تشریح و توضیح آن پرداخته و آن را با رشوه، ریا کاری، فریب، نفاق، کبر، بخل، حسد، دروغ و مقایسه کرده اند، برخی دیگر از زاویه فرهنگ سازمانی، برخی هم از زاویه رفتار سیاسی و بدان پرداخته اند. عده ای نیز از دیدگاه بهره وری و ارتباط آن رفتار وارد بحث شده و معتقدند موضوعات رفتاری تاثیرات بسیاری بر مدیریت و بهره وری سازمانی دارد.

چاپلوسی به معنای غلو و نشان دادن بیش از اندازه است، برخی از اطرافیان ممکن است به دلایلی چاپلوسی کرده و از دادن اطلاعات صحیح استنکاف کنند؛ اطلاعات اشتباه زیانبار بوده و با گمراه کردن مدیر، باعث از دست رفتن عملکرد می شود. این گروه، اطلاعات صحیح را نیاز اولیه هر مدیر برای تصمیم گیری و هدایت سازمان با مجموعه خود می دانند.

افراد در سازمان ها تمایل شدیدی دارند که دوست داشته شده و مثبت دیده شوند و معمولاً برای به دست آوردن چنین حسی تلاش می کنند. البته تعریف کردن - ابراز وجوه مثبت از طرف یک فرد به فرد دیگر در زندگی اجتماعی و شغلی رایج است. تحقیقات بسیاری نشان داده است که تحسین کردن در تعاملات حرفه ای و اجتماعی، باعث نتایج مثبتی مانند بیشتر دوست داشته شدن متملق، ارزیابی های مثبت تر عملکرد و موفقیت واقعی در کار می شوند، حتی تملقی که به وضوح صادقانه نباشد، می تواند موثر باشد. اما باید در نظر گرفت که تملق می تواند همانند یک شمشیر دولبه، زمینه را برای ظهور نفاق و گسترش بدبینی در فرایندهای سازمانی فراهم کند.

فضیلت سازمانی ادراک شده

امروزه تکامل تاریخی در حوزه مدیریت و سازمان، به لحاظ نظری و عملی، تحت تأثیر نیروی قدرتمند قرار گرفته است و نیرویی که اگر به درستی هدایت و اداره شود، به نظر می رسد که توانایی لازم برای به ژرف ترین همکاری ها، نه

تنها در زمینه های حرفه ای، بلکه برای انسانیت را دارا باشد. این نیرو چنان بر اصول مدیریت و سازمان تأثیرگذار بوده که برخی افراد آن را پیشرفت و تحوی اساسی در حوزه مدیریت و سازمان توصیف کرده اند. این نیروی عظیم و ژرف، ضلت گرایی است، به گونه ای که اداره و هدایت آن در سازمان، از مهم ترین فعالیت های آینده مدیریت خواهد بود (میر، ۱۱۲-۲۰۰۱) مفهوم فضیلت، به طور گسترده، در ادبیات اخلاق و به طور خاص در فضایل اخلاقی بحث می شود. فضیلت سازمانی از جمله مفهیم مهم و جدید سازمانی است که از روانشناسی مثبت گرا گرفته شده است.

فضیلت در سازمان به معنای ایجاد، ترویج، حمایت و پرورش رفتارها، عادت ها، اعمال و تمایلات رفیع و متعالی (از قبیل انسانیت، صداقت، بخشش، اعتماد و وفاداری) در سطح فردی و جمعی در یک سازمان است، بنابراین، هر گونه اعمال فردی، فعالیت های جمعی، ویژگی های فرهنگی یا هر فرایندی که باعث ترویج و تداوم فضیلت در یک سازمان شود، می تواند به فضیلت سازمانی منجر شود. اصطلاح فضیلت گرایی در کار و سازمان، توصیف کننده تجربه کارکنانی است که در کارشان پرحرارت و با انرژی هستند؛ کارشان آنها را ارضا می کند، معنا و هدف در کارشان را درک می کنند و احساس می کنند با همکارانشان ارتباطی اثربخش دارند. فضیلت گرایی در کار، با افزایش حلاقیته صداقت، اعتماد و تعهد در محیط کار، همراه با بالارفتن احساس تکامل شخصی و بالندگی کارکنان پیوند خورده است. ابعاد فضیلت سازمانی شامل ابعاد اعتمادی، خوش بینی، همدردی، انسجام و بخشش و برگرفته از مدل کامرون و دیگران (۲۰۰۴) است. اعتماد: اعتماد به عنوان تمایل برای آسیب پذیر شدن در مقابل یک فرد بر مبنای انتظارات مثبت درباره اقدامات، تیت ها و مقاصد فرد است. بخشش: محققان معاصر بخشش را ترغیب به رفتار سازنده و احساس مثبت نسبت به کسی که جرم با عمل بدی را مرتکب شده است، تعریف می کند. صرف نظر از اینکه بخشش چگونه تعریف شود، تحقیقات نشان می دهد

بخش، مزایای مختلفی از جمله اعتماد و بهبود روابط و افزایش رفاه و سلامت جسمی و روحی مشت دارد.

صداقت: در سال‌های اخیر، یکی از بیشترین ارزش‌های اخلاقی بیان شده در سازمان‌ها است. صداقت به تنهایی و به طور مستقیم یک فضیلت قابل مشاهده نیست، اما سندی مرکب از تعدادی فضایل به هم پیوسته است؟ بنابر این، نباید به عنوان خصوصیتی اخلاقی در نظر گرفته شود. معمولاً بیشترین ویژگی مرتبط با صداقت، امانت‌دار و اعتماد است. همدردی: همدردی به شرایطی اطلاق می‌شود که انسان‌ها نسبت به هم احساس همدردی می‌کنند همدردی در سطح فرد یا در جایی متفاوت نمایان می‌شود، با این حال، نتایج مهمی را به همراه دارد که فراتر از احساس‌آنی و زودگذر است تمرکز بر شفقت فردی برای توسعه آن در سطح سازمانی ضروری است شفقت در سطح گروه، پاسخ‌گروه به یاری‌رساندن و کمک به دیگران را بیان می‌کند. انسجام سازمانی که اشاره به صداقت، اعتماد و احترامی دارد که در سازمان نفوذ کرده و پخش شده است. خوش‌بینی سازمانی به معنای این است که اعضای سازمان به این اعتقاد برسند که حتی در صورت مواجهه با چالش‌های عمده موفق خواهند شد.

رفتار شهروندی سازمانی

در دنیای پر رقابت کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنانشان هستند. با وجود افزایش استفاده از فناوری اطلاعات باز هم در عملکرد کارایی سازمان شکاف وجود دارد. اکنون قویاً این اعتقاد وجود دارد که عملکرد کارایی سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف شده در نقش است، بستگی دارد. در سال‌های اخیر توسعه فناوری‌های جدید و رشد فزاینده جهانی اقتصاد به رقابت و تغییرات سریع در ماهیت کار سازمان‌ها و کارکنانشان منجر شده است. سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، تمایل دارند و در تلاشند تا کارکنانی انتخاب کنند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح

شغلشان عمل کنند. در سازمان‌ها انسان‌ها مهم‌ترین عناصر مرکزی آن هستند؛ بنابراین، در رفتار سازمانی، مطالعه تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختارها بر رفتار در یک سازمان است که هدف آن، به کار بردن این دانش برای بهبود کارایی سازمان است. رفتار شهروندی سازمانی به یکی از پر بحث‌ترین موضوعات حوزه رفتار سازمانی تبدیل شده است که ذهن بسیاری از محققان و مدیران را به خود جلب کرده است، فرانش بودن رفتارها بیان می‌کند افراد بیش از چیزی که وظیفه دارند برای افزایش اثربخشی، فعالیت می‌کنند و از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی جزء نقش رسمی افراد نیست، شاخصی رفتاری برای پاسخ به روابط همکاران است. بائعات و ارگان (۱۹۸۴) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند. در سال‌های بعد مطالعات زیادی روی این مفهوم صورت گرفت که هر کدام از واژه‌های جدیدی برای توصیف این مفهوم استفاده کرده‌اند. امروزه مطالعات انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی گویای این واقعیت است که وجود این نوع رفتارها در سازمان‌های دولتی و خصوصی اثرات مثبتی و قابل توجهی دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فراوظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخشی سازمان مؤثر است و به طور مستقیم یا غیرمستقیم از طریق نظام پاداش رسمی سازمان، سازمان‌دهی نمی‌شود. رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهایی هستند که کارکنان در کمک به دیگران انجام می‌دهند بدون اینکه الزامی از جانب سرپرستان وجود داشته باشد. یکی از دسته‌بندی‌های پرکاربرد رفتار شهروندی سازمانی متعلق به ارگان (۲۰۰۶) است که در نوشتار خود به تفصیل به مفهوم سازی پدیده رفتار شهروندی سازمانی پرداخته است. او این رفتارها را به طور کلی در پنج بعد طبقه‌بندی کرده است که عبارتند از:

۱. نوع دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد. کارهایی همچون کمک به افرادی که حجم کاری سنگینی دارند، کمک به افرادی که غریب بوده‌اند و کمک به تطبیق دادن افراد تازه وارد با محیط کار، اگر چه الزامی نباشد، می‌توانند نشان

دهنده نوع دوستی باشند (ارگان، ۲۰۰۶: ۴۸۴) ۲، نزاکت: نزاکت عبارت است از تمام دوراندیشی های که داوطلبانه از طرف کارکنان به منظور جلوگیری از وقوع مشکلات کاری در ارتباط با دیگر همکاران، صورت می گیرند. احترام به حقوق و امتیازهای دیگران، مشورت با کسانی که ممکن است تحت تأثیر تصمیم با اقدام فرد قرار گیرند، مطلع ساختن دیگران قبل از انجام هر اقدام مهمی و اجتناب از به وجود آوردن مشکل برای همکاران، می توانند نشان دهنده تراکت به عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی باشند. ۳. وجدان کاری: شامل رفتارهایی است که از طرف کارمند، فراتر از الزامات تعیین شده نقش سازمانی با آنچه انتظار می رود، در انجام وظایف روی می دهد، همانند کار در بعد از ساعت کاری برای سود رساندن به سازمان. ۴، جوانمردی جوانمردی عبارت است از تمایل به شکایی در مقابل مزاحمت های اجتناب ناپذیر و اجحاف های کاری دیگران بدون اینکه گله با شکایتی صورت گیرد. آداب اجتماعی: بخشی از رفتارهای شخصی افراد که نشان می دهد او نسبت به شریک مسئولیت دارد یا نسبت به حیات شرکت، نگرانی دارد. کارکنان تلاش می کنند از استرس ها و مشکلاتی که از کار با یکدیگر در سازمان با شرکت ایجاد می شود جلوگیری کنند.

هویت یابی سازمانی

هویت یابی سازمانی به پیوندی شناختی بین هویت سازمان و هویت کارمند اشاره دارد. این نظریه بیان می کند که وابستگی و دلبستگی افراد به سازمان هایشان باعث خواهد شد تا خود را بر اساس ویژگی های سازمان تعریف نمایند؛ به بیان دیگر، هویت خود را در ادل سازمان هایشان می شنند. گکوریز و دیگران هویت سازمانی را تعلق افراد به یک سازمان تغییر نموده اند، در صورتی که افراد خود را همان سازمانی که در آن کار می کنند تلقی کنند؛ به عبارت دیگر، شخص از طریق سازمان احساس هویت خواهد کرد و سازمان هویت شخص را تأمین می کند، ویژگی های سازمان به فرد منتقل می شود، به همین دلیل، فعالیت هایی که هویت سازمانی را تهدید می کند تهدیدانی برای خود کارکنان

قلمداد می شود، در تعریف واژه «هویت یابی سازمانی»، لازم است به تمایز آن با برخی واژه های مشابه دقت شود. هویت سازمان با هویت یابی سازمانی متفاوت است. مفهوم «هویت سازمان»، در سال ۱۹۸۵ توسط آلبرت وون معرفی شد و شامل ویژگی های یک سازمان است که اعضای آن را به منزله ویژگی های هسته ای منحصر به فرد و مستمر سازمان درک کرده اند، اما هویت یابی سازمانی اشاره به یک پیوند شناختی بین هویت سازمان و هویت کارمند دارد. هویت یابی از طریق فرایند جامعه پذیری اتفاق افتاده و در نظریه «هویت اجتماعی»، ریشه دارد که در آن، فرد از ارزش ها، هنجارها و انتظارات سازمان مطلع شده و به درونی سازی آنها می پردازد. از طریق هویت یابی، کارکنان، ویژگی های مهم سازمان را به عنوان ویژگی های خود، جذب می نمایند.

شادمانی سازمانی

سازمان شاد یکی از رویکردهای توسعه سازمان است که بسیاری از سازمان ها آن را پذیرفته اند، اما اکثر متصدیان از دانش کافی در خصوص شادی در محیط کار و همچنین ایجاد چنین شادی هایی برخوردار نیستند. بنابراین، بسیاری از سازمان ها با فعالیت هایی مانند شوخی و خنده و تفریح ایجاد شادی می کنند. شادی در کار باعث نگرش خوب نسبت به سازمان ها شده و بدین ترتیب به کارایی و تحقق اهداف سازمانی منجر می شود. پسرفت و زمان های بحران، تفاوت سازمان های شاد را از دیگر سازمان ها مشخص می سازد. در بعضی سازمان ها، روحیه کم تر و عدم اطمینان بیشتر می شود و احساس استرس و عدم انگیزه به وجود می آید. در سایر سازمان ها، کارکنان شرایط بحرانی را اداره می کنند و ابزاری برای موفقیت می سازند. شادی و رفاه برای کارکنان به طور کلی و به ویژه در محیط کار مهم است و در سلامت فیزیکی و ذهنی آنان نقش دارد. مکاتب سازمانی از دیرباز علاقه مند به رضایت شغلی و تجربیات و نگرش های مثبت در کار، مشاغل و کارمندان بوده اند. این علاقه به شدت از روانشناسی مثبت گرا پیروی می کند که به جای اینکه صرفاً به غیبت، استرس، بیماری فکری و رنج بردن بپردازد، توجه مستقیم به رشد و سلامت فکری دارد.

مکاتب روانشناسی که از این جریان تحقیقاتی پیروی کردند، مکاتب سازمانی مثبت و رفتار سازمانی مثبت کسرا نامیده می شوند. همچنین تحقیقات زیادی در مورد تعلق خاطر و حالات و احساسات مثبت در کار انجام گرفته است، سازمان شاد، سازمانی است که ذی نفعان کلیدی را شاد می سازد. برای شاد نمودن ذی نفعان، سازمان باید تا جایی که امکان دارد نیازها و خواسته‌هایی و آنها را برآورده سازد.

منابع و ماخذ

- ابراهیم پور ح، اسماعیل زاده م. ۱۳۹۲. بررسی رابطه بین هوش معنوی و عملکرد رفتاری مطالعه موردی؛ کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهری اردبیل. **اولین همایش داخلی مدیریت و حسابداری،** نظنز، دانشگاه آزاداسلامی واحد نظنز، معاونت پژوهشی.
- ابراهیمی ع، حلاجیان ا، میربلوک بزرگی ش. ۱۳۹۲. هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی و تأثیر آن بر اخلاق حرفه ای آنان. **نشریه مدیریت فرهنگی،** ۱۹: ۴۱-۵۲.
- احمدی، ف. ۱۳۹۰. **بررسی رابطه بین تعارض سازمانی با خلاقیت کارکنان.** پایان نامه دانشجویی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج. گروه مدیریت دولتی.
- اسماعیل لو، س؛ سخان محمدی، ه. ۱۳۸۷. **سبک رهبری خدمتگزار،** ماهنامه تدبیر، سال ۱۹، شماره ۱۹۳
- اسماعیل لو، س، ۱۳۸۷، **سبک رهبری خدمتگزار،** ماهنامه تدبیر، ص ۱۹۳
- امیدواران، ف. ۱۳۸۴. **مدیریت رفتار سازمانی،** تهران، انتشارات کتاب مهربان نشر.
- باقری، م؛ سعد آبادی، ح، ۱۳۹۰، **طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش های اسلامی،** اندیشه مدیریت راهبردی
- بدیع ع، سواری ا، باقری دشت بزرگ ن، لطیفی زادگان و. ۱۳۸۷. **هوش معنوی و رابطه آن با جایگاه مهار.** قابل دسترسی در سایت: <http://psyche.blogfa.com/post-27.aspx>
- برومند، ز. ۱۳۸۲. **مدیریت رفتار سازمانی،** انتشارات پیام نور.
- بهرامی زاده، س. ۱۳۹۰. **ابعاد متنوع به کارگیری مدیریت تصویر پردازی دیگران،** گروه روش سازان مشهد.

پارسائی، م؛ امیری، ع.ن؛ زارعی متین، ح؛ توکلی، ع. ۱۳۹۸. تملق سازمانی در سازمان های دولتی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمان، وره هشتم، شماره ۲.

پورزنجانی س.ا. مشعوف، س، صفری ز، عباسی م. ۱۳۹۱. ارتباط خودکارآمدی و هوش معنوی مراقبین عضو خانواده سالمندان مبتلا به آلزایمر. فصلنامه فقه پزشکی، ۱۱: ۱۶۶-۱۵۱.

پورسلطانی زرنندی، ح؛ تندنویس، ف، نادری، م. ۱۳۹۲. ارتباط ادراک از عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۳(۵): ۱۵۵-۱۳۹. پورعزت، ع. ا. ۱۳۸۰. مدیریت دولتی و عدالت اجتماعی، دانش مدیریت، (۵۵): ۱۱۷-۸۳.

پیرایش، ر؛ علی پور، و. ۱۳۹۱. بررسی رابطه بین هوش رقابتی و اثربخشی استراتژی های بازاریابی در بین بانکهای دولتی و خصوصی استان زنجان، فصلنامه مدیریت بازرگانی، شماره ۱۲، صص ۱۲-۱. تونکه نژاد، م. ۱۳۸۴. نظریه ای جدید در مدیریت تعارض. تدبیر. شماره ۱۶۲.

جهاندیده کاظم پور، م. ۱۳۹۳. تعارض سازمانی: تعریف، مبانی، انواع و مدیریت (مدیریت تعارض). راهکار مدیریت. شماره ۳۹. صص ۴۱-۵۵.

جهرمی، ش، صالحی، م، جواد، ایمانی. ۱۳۸۸. رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی در بین معلمان مدارس استثنایی شهرستان بندرعباس، علوم تربیتی، ۲(۵): ۳۳-۷.

ذاکری ح. ر. ۱۳۸۹. تاثیر زمینه های تحصیلی دانشگاهی، علوم دینی و هنری بر هوش معنوی؛ کوششی در راستای رواسازی و پایایی سنجی مقیاس هوش معنوی. فصلنامه اندازه گیری تربیتی. ۱: ۹۳-۷۳.

- حسن پور ، ۱۳۸۳، سبک رهبری خدمتگزار، نشریه : سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۵۳
- حسن زاده، م. ۱۳۷۶. بررسی عوامل مؤثر بر کسب موفقیت و پیشرفت شغل کارکنان متخصص، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.
- حسینی، ا. ۱۳۷۹. ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورش آن، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی.
- خائف الهی ؛، نوروزی ،م.ت؛ دانایی فرد، ح، ۱۳۹۳، تبیین الگوی اثر بخشی سازمان های دولتی ایران براساس نقش رهبری خدمتگزار
- خسروزاده، م. حسینی، م.ع . کاشانی نیا، ز، صدقی گوی آقاج، ن، و امینی، م. ۱۳۹۵. همبستگی عدالت سازمانی و رضایت شغلی پرستاران بیمارستان‌های آموزش شی شهر شیراز، نشریه مدیریت ارتقای سلامت، ۵(۲): ۱۹-۱۰.
- خلج، م. ۱۳۹۳. نقش فرهنگ در پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان ها. نشریه دیامتود. گروه خودروسازی بهمن.
- خلج، م. ۱۳۹۳. نقش فرهنگ در پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان ها. شرکت شاسی ساز ایران (گروه خودروسازی بهمن).
- خیراندیش، م، کاملی م.ج، ۱۳۹۰. رهبری تحول آفرین؛ عاملی در موفقیت پروژه های مدیریت دانش، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال ششم، شماره ۲۳
- رابینز، استیفن پی. ۱۳۸۴. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی. چاپ پنجم .
- رضائیان، ع. ۱۳۸۵. مدیریت رفتار سازمانی. تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

رضائیان، ع. ۱۳۸۴. انتظار عدالت و عدالت در سازمان. تهران: انتشارات سمت.

رضائیان، ع. ۱۳۸۷. مدیریت تعارض و مذاکره. مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران، سمت. چاپ سوم. ص ۶.

رفیعی، ا. ۱۳۸۷، کاربرد مبانی تعهدی کامل در حسابداری دولتی، مجله حسابر، شماره ۴۰، ص ۸۶-۹۱

زین الدینی، م. ۱۳۹۶. صداقت سازمانی در سپاه پاسداران در گفتمان امامین انقلاب اسلامی، مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، وره ، شماره ۲۸.

سلمانی، م. ۱۳۹۲. فرهنگ سازمانی و ارزش های اخلاقی. مقاله دانشجویی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.

سودانی، م. ۱۳۸۱. آشنایی با روانشناسی شخصیت و روشهای شخصیت شناسی، جهاد دانشگاهی واحد تربیت مدرس.

شرمرهورن، ج. (۱۹۹۶). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ایران نژاد پاریزی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، چاپ چهارم

شعبانی، م؛ شعبان چالی، ج؛ خزایی پول، ج؛ وریج کاظمی، ر ، امانی م، ۱۳۹۳،
ارایه مدل ساختار ارتباطی بین رهبری معنوی ادراک شده با
تعهد رفتار شهروندی و عملکرد پرستاران ، نشریه مدیریت
پرستاری ، دوره سوم ، شماره ۲ .

شریف زاده ، ف ؛ قربانی پاچی ، ع؛ شیخ زاده، غ . ۱۳۹۷. تأثیر فضیلت سازمانی ادراک شده بر هویت یابی سازمانی با نقش تعدیل گر شادمانی سازمانی و نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، مطالعات رفتار سازمانی، سال هفتم ، شماره ۳ .

شکرکن، ح، نعمی، ع. ز. (۱۳۸۳). بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی در اهواز، علوم تربیتی و روانشناسی اهواز بهار و تابستان، شماره ۲ و ۱.

- ضیائی، م.ص؛ نرگسیان، ع، آیباهی اصفهانی، س، ۱۳۸۷، نقش رهبری معنوی در توانمند سازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، ص ۶۷-۸۶
- طاهری عطار، غ. ۱۳۸۸. بالندگی سازمان در پرتو عدالت سازمانی، نشریه منابع انسانی، شماره دوم.
- عابدی جعفری، ح، ۱۳۷۲، نظریه رهبری ابرمرد، فصلنامه مصباح، سال دوم، تهران، شماره ۷.
- عارفی م، حاجی خواجه لو، ص.ع. ۱۳۹۱، رهبری تحولی و نقش آن در بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۲، ص ۱۶۷-۱۴۷
- عمید، ح. ۱۳۶۳. فرهنگ عمید، تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
- فانی، ع.ا و کلمری، م. ۱۳۸۴. تاثیر موانع ارتباط فردی بر تعارض سازمانی. نشریه تدبیر. آذرماه ۱۳۸۴. شماره ۱۶۳.
- قلی پور آ، پورعزت؛ ع.ا، حضرتی، م، ۱۳۸۸، بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی در سازمان های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، ص ۱۰۳-۱۱۸
- قلی پور، آ، پیران نژاد، ع. ۱۳۸۶. بررسی اثرهای عدالت در ایجاد و ارتقای خودباوری در نهادهای آموزشی. پژوهش نامه ی علوم انسانی، (۵۲): ۳۲۴-۳۵۷.
- قلی پور، آ. ۱۳۹۵. جامعه شناسی سازمانها، تهران، انتشارات سمت.
- کارت رایت، ر، ۱۳۸۶، مدیریت استعداد، ترجمه گودرزی، م، تهران: رسا.
- کارت رایت، ر، ۱۳۸۷، مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: گودرزی، ع و حسینی، س، تهران: انتشارات رسا.
- کیاکجوری د، ملاصادقی س، ۱۳۹۱، بررسی بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول گرا و اثر آن بر رضایت شغلی کارکنان، کنفرانس ملی

حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه گذاری، دانشگاه جامع علمی و کاربردی گلستان

گای، م و سیمز، د، ۱۳۸۸، تو سعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه جزنی، ن، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.

گل پرور، م، رفیع زاده، پ.د. ۱۳۸۸. نقش عدالت در نگرش نسبت به سازمان و رضایت از رسیدگی به شکایات، اخلاق در علوم و فن آوری، ۴ (۳-۴): ۵۴-۶۵.

گل پرور، م، نصری، م، مختار، ملک پور. ۱۳۸۶. نقش مشارکت در تصمیم‌گیری، دلبستگی شغلی، جایگزین‌های شغلی و.... در عدالت سازمانی ادراک شده مربیان آموزشگاه‌های استثنایی شهر اصفهان، دانش و پژوهش در علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، (۱۵): ۲۵-۴۶.

گلپایگانی، م. ۱۳۸۴. هوش تجاری و سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری، مدیریت توسعه سیستم‌ها و فتاوری اطلاعات، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

مرادی چالشتی، م. حمیدی، م. سجادی، ن، کاظم نژاد، انوشیروان، ج، ۱۳۸۸. رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین: تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۲.

معالی، م و تاج‌الدین، م، ۱۳۸۷، جنگ استعدادها. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲، آدرس سایت:

معمارزاده، غ، محمودی، ر. ۱۳۸۸. طراحی الگوی عدالت سازمانی اثربخش برای سازمان‌های دولتی ایران. مجله پژوهش‌های مدیریت، (۸۲): ۱۲-۳.

ملکی، م.ر. ۱۳۸۷. رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت

مهداد، ع؛ طباح عشقی، ی؛ و مهدیزادگان، ا. ۱۳۹۱. رابطه عدالت سازمانی ادراک شده با میل به خشونت در محیط کار، یافته‌های نو در روان شناسی، ۷(۲۳): ۱۹-۳۶.

موغلی ع. ۱۳۸۳. رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۴۴.

میرابی، و.ر؛ کردلویی، ح.ر؛ هاشمی، ع. ۱۳۸۹. کاربرد هوش تجاری در صنعت بانکداری به منظور کسب مزیت رقابتی. اولین همایش ملی هوش سازمانی / کسب و کار.

میرکمالی، م، چوپانی، ح، ۱۳۹۰، رابطه بین رهبری تحول گرا با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای، مدیریت پژوهشنامه بیمه، شماره ۱۰۳، ص ۱۵۵-۱۸۷

ناظری، م؛ حسن پور، ا، جعفری نیا، س، وکیلی، ی. (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پسایندهای قلدری محل کار، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، وره ۸، شماره ۲.

نظری پور، ا، اکبریان، م. ۱۳۸۷. تعهد سازمانی در پرتو عدالت سازمانی، نشریه منابع انسانی، شماره اول.

نقوی کنجین، ز؛ حاج غلامی، م.ر؛ شکوهی، یاسر و زایری، ف. ۱۳۹۲. ریسک فاکتورهای استرس شغلی در بین کارکنان یک صنعت برق و یک صنعت تولید ماشین آلات، نشریه علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی البرز، ۲(۲): ۸۹-۹۶.

نکویی مقدم، م و پیرمادی بزنجانی، ن. ۱۳۸۶. تعارض سازمانی و راهبردهای مدیریت آن. مدیریت فردا و شماره ۱۸.

الوانی، س، م، پورعزت، ع. ا، ابوالقاسم، سیار. (۱۳۸۷). بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۲(۴): ۳۰-۶.

یعقوبی، م، سقایان، س، ح، گرجی، م، نوروزی، رضایی، ف. ۱۳۸۸. رابطه

عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین

کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان،

پژوهش مدیریت سلامت، ۱۲(۳۵).

Aghaiiforoshani M. (2009)., [The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior]. Tehran University. Thesis for master degree., 12-20(Persian).

Aino Tenhiälä Anne Linna Monika von Bonsdorff Jaana Pentti Jussi Vahtera Mika Kivimäki Marko Elovainio , (2013), "Organizational justice, sickness absence and employee age", Journal of Managerial Psychology, Vol. 28 Iss 7/8 pp.805 – 825.

Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Press

Ayranci E . 2011. Effects of Top Turkish Managers' Emotional and spiritual Intelligences on their Organizations' Financial Performance , Business Intelligence Journal - January, 2011, Vol.4, No.1.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. The Journal of Applied Psychology, 88, 207–218.

Bishop john ,R. Schol. ,2006, Becoming a spiritual leader, Lewis Center for Church Leadership.

- Brian D'Netto and Amrik S. Sohal(1999) "Human Resource Practices and Workforce diversity: an empirical assessment" 2.
- Subhash C. Kundu(2003) "Workforce diversity status: a study of employees reactions" 3. C. W. Von Bergen, John Massey(2005) " Workforce diversity and organizational performance" 4. Joyendu Bhadury, E.J
- Mighty,Hario Damar(2000) "Maximizing Workforce diversity in project teams: A network flow approach"
- Brocker, J. et al, (2003), "High procedural fairness heightens the effect of outcome favourability on self-evaluations:An attributional analysis". Organizational Behavior and Human Decision Process .
- Carmeli,Abraham ; Gefen, David, (2005)," The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions". Journal of Managerial Psychology, Vol 20, No 2, PP.63-86.
- Chen Y, Li C.I., 2013, Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position Original. The Leadership Quarterly.; 24(1): 240-55.
- Cohen, M. (2004).When it to negetiating bnsiness conflict . Saved from: <http://boston.bizjonral.com/Boston/Stories>.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C.P. (2005), "What is organizational justice? A historical overview", in Greenberg, J. and Colquitt, J.A. (Eds), Handbook of Organizational Justice, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 3-56.

- Creswell, J. W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Byrne, J. S. (2001), "Moral virtues, fairness heuristic, social entities, and other denizens of organizational justice", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 73, pp. 164-209.
- Dennis, Robert Steven, 2004, *Servant Leadership theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*, Doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY, (UMI No AAT 3133544).
- Dienesch, R. M. and Liden, R. C., 1986, *Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development*, *The Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 618-34.
- Dillman, Stephen W., *Leading in the land of Oz: Cross-cultural study of servant leadership in Australia (United States)*, Doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY, (UMI No AAT 3136215).
- Drury, Sharon L, 2004, *Servant Leadership and Organizational Commitment: Findings and Implications*, *Servant Leadership Roundtable* Indiana Wesleyan University.
- Fink, G., Yolles. M. (2011). *Understanding Organizational Intelligences as Constituting Elements of Normative Personality*. Paper presented at IACCM 2011, Ruse Bulgaria Revision, 20, 1-27.
- Fleisher, C.S., Wright, S., Eid, E.R. (2009). "Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector", *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No. 9, PP. 941-64.
- Fry W, Slocum JR., 2008, *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. *Organizational Dynamics*; 37(1):86-96.

- Fry, L. W. , Vittuci, S. , & Cedillo, M. ,2005, Spiritual leadership and army transformation: Theory measurement, and establishing a baseline, *The Leadership Quarterly* 16, 835–862.
- Fry,L. W. ,2003,Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 pp. 693-727
- Fry,L. W. and Matherly,L. L. ,2006,Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study, Tarleton State University – Central Texas.
- Fry,L.W,2003,Toward a theory of spiritual leadership , *The Leadership Quarterly*, Vol.14 pp.693-727
- Furumo,K. (2009). The impac of conflict and conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams . *Journal of Computer Information Systems* .2.pp 67-88.
- Gatsoris, L. (2012).“Competitive intelligence in Greek furniture retailing: a qualitative approach”, *EuroMed Journal of Business*, Vol.7, Iss:3, PP.224-242.
- Geijsel, f. ; Sleegers ,p. ;Leithwood,k. and Jantzi,D.,2003,Transformational leadership effect on teacher,s Commitment and effort toward school reform,*Journal of Educational Administration*,Vol. 41.No. 3 pp. 228-256
- Geijsel,f.;Sleegers,p.;Leithwood,k.and antzi , D , 2003,Transformational leadership effect on teacher,sCommitment and effort toward school reform,*Journal of Educational Administration*,Vol.41.No.3 pp.228-256
- Wax,S.(2005), spirituality at work , jeff solomon, series Editor

- Ghanbari S, Hajjari N. (2013)., [Relationship between perceived organizational justice whit job satisfaction and organizational commitment among public secondary school's teachers in Hamadan]. Quarterly Journal of Career & Organi- zational Counseling., 5(16):9-27(Persian).
- Ghanbari S, Hajjari N. (2013)., [Relationship between perceived organizational justice whit job satisfaction and organizational commitment among public secondary school's teachers in Hamadan]. Quarterly Journal of Career & Organi- zational Counseling., 5(16):9-27(Persian).
- Gonyea RM, Kuh GD. (2009). NSSE organizational intelligence, and the institutional researcher. New Direction for Institutional Research, 141, 56-71.
- Greenberg, J. (2010), "Organizational injustice as an occupational health risk", Academy of Management Annals, Vol. 4 No. 1, pp. 205-243.
- Hackett, R.D. (1990), "Age, tenure and employee absenteeism", Human Relations, Vol. 43, pp. 601-619.
- Irving, Justin A, 2005, Exploring the Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness, Servant Leadership Roundtable, Center for Transformational Leadership , Bethel University.
- Janssen, O., & Huang, X. (2008). "Us and me": Group identification and individual differentiation as complementary drivers of group members' citizenship and creative behavior. Journal of Management, 34, 69–88.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino

- (Eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (pp. 67–91). Amsterdam: JAI Press.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *The Journal of Applied Psychology*, 2, 246–255.
- Katozian, Naser , (2010), " Justice and human law" , journal of law , faculty of law and political science, No3.
- Korac-Kakabadse, N. ; Kouzmin, A., 2002, Spirituality and leadership Praxis, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 3, pp. 165-182.
- Koshal, Ole Jeremiah, 2005, *Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers*, *Servant Leadership Research Roundtable*, Jeremiah., Regent University, School of Leadership Studies.
- Lambert, Eric G. et al, (2007), " The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job satisfaction, and organizational commitment ". *Journal of criminal justice*, V. 35(644-656).
- Laub, Jim., 2003, *From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model*, *Servant Leadership Roundtable*,. Indiana Wesleyan University.
- Ledbetter, D. Steven, 2003, *Law enforcement leaders and servant leadership: A reliability study of the organizational leadership assessment*, Doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY, (UMI No AAT 3110778).

- Li, A. and Cropanzano, R. (2009), "Fairness at the group level: justice climate and intraunit justice climate", *Journal of Management*, Vol. 35, pp. 564-599.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lynn M. Shore, Beth G. Chung Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Don I. Jung, Amy E. Randel, Gangaram Singh(2009) " diversity in organizations: Where are we now and where are we going?"
6. Karen Stephenson and David Lewin(1996) " Managing workforcediversity: macro and microlevel HR implications of network analysis"
7. Stefan GroÈschl(1999)" Diversity management in practice"
8. Amy McMillan(2003) " Hundreds of Years of Diversity: What took us so long?"
- 9.
- Lynn, L. (2011), "Absenteeism costing UK business £32 billion a year, with workers taking almost double the number of 'sick' days as US counterparts, says PwC", available at www.ukmediacentre.pwc.com/News-Releases/Absenteeism-costing-UK-business-32-billion-year-with-workers-taking-almost-double-the-number-of-sick-days-as-US-counterpartssays-PwC-1076.aspx (accessed November 2, 2011).
- Mari & Ziguang, Chen. (2011). "Cross cultural managerial skill practices: Filipino and Chinese managers under Japanese style management". *Global Business Review*. Vol 2. No 1. pp15-35
- Matteson, Jeffrey A.,2005,Servant versus Self-Sacrificial Leadership: Commonalities and Distinctions of Two Follower-Oriented Leadership Theories, ,Servant Leadership Research Roundtable, Regent University ,School of Leadership Studies.

- Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo(2012), "Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator", An International Journal of Police Strategies & Management, Volume: 35 Issue: 2.
- Moradi MR, Hamidi M, Sadjadi S, Jafari A, Moradi J. (2011)., [The relationship between transformational leadership styles - organizational justice and provide the exchange with the Islamic Republic of Iran]. Physical Education Organization., 2(5): 73-96(Persian).
- Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. Qualitative Health Research, 8, 362-76.
- Murtaza,G, Ikramullah Shad , Khurram Shahzad , Muhammad Kamal Shah, Nadeem Ahmed Khan,(2011), "Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees' Commitment: A Case of Public Sector Organization of Pakistan" ,European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 29.
- Naami A, Shokrkon H. (2005), [Examine the relationship between organizational justice and job satisfaction of employees of an industrial organization in Ahvaz]. Education Journal., 11(1-2):70(Persian).
- Nadiri, H., & Tanova, C., (2010), "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry" , International Journal of Hospitality Management, Vol. 29 (-), pp: 33-41.

- Nelson, Lynn, 2003, An exploratory study of the application and acceptance of servant-leadership theory among black leaders in South Africa , Doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY, (UMI No. AAT 3086676).
- Ng, T.W. and Feldman, D.C. (2008), "The relationship of age to ten dimensions of job performance", Journal of Applied Psychology, Vol. 93, pp. 329-423.
- Nwogu, Ogbonna George, 2004, Servant Leadership Model: The Role of Follower Self-Esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness.
- Orlando, richard, (2002), "procedural voice and distrubtive justice, journal of business research". vol.55, issue 9.
- Oxford Dictionaries | English. Retrieved 2017-05-08.
- Page, D. , 2004, Experiential learning for servant leadership, Paper presented at the Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Parker. & turnover kohl meyer , . j . m (2005) , "organizations and organizational justice so in public city" , 70 L 30 , PP: 357-369
- Parolini , Jeanine L., 2004, Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and competing values framework, Regent University, School of Leadership Studies.
- Patterson, K. A., 2003, Servant leadership: A theoretical model". Dissertation Abstracts International, 64 (02), 570. (UMI No. 3082719).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. The Journal of Applied Psychology, 88, 879–903.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Poursoltani zaranndi TF, Naderi M. (2013)., [The relationship between perceptions of organizational justice with job satisfaction and organizational commitment of personnel in Islamic Republic of Iran]. *Physical Education Organization.*, 3(5):139-57(Persian).
- Rennaker, Mark, 2005, *Servant Leadership A Chaotic Leadership Theory*, *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University, School of Leadership Studies.
- Russell R.F., & Stone, A., 2002, A review of servant leadership attributes: Developing a practical model, *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157
- Saadat E. *Human resource management*. First Ed. Tehran: Samt Publication. 2010. [jornal Persian.]
- Sendjaya, S., 2003, Development and validation of servant leadership behavior scale". Paper presented at the *Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Siadat SA, Rahsar M, Zare zad L. (2013)., [A study of the Relationship between Organizational Justice and Identity among Employees at University of Isfahan]. *Higher Education Letter.*, 6(21):89-101(Persian).
- Sitter, Victoria, I. (2003), "Communication style as a predictor of interactional justice", *international leadership studies conference*.

- Stramba, Lorraine, 2003, "Servant Leadership Practices", The Community College Enterprise, 9(2).
- Talat Islam Safir ur rehman Ishfaq Ahmed, 2013, "Investigating the mediating role of organizational politics between leadership style and followers behavioral outcomes", business Strategy Series, Vol 14 Iss 2/3 pp.80-96.
- Tofighi M, Tirgari B, Fooladvandi M, Rasouli F, Jalali M. (2015)., [Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in critical and emergency nurses in south east of Iran. Ethiopian]. Journal of Health Sciences., 25(1):79-88(Persian).
- Tofighi M, Tirgari B, Fooladvandi M, Rasouli F, Jalali M. (2015)., [Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in critical and emergency nurses in south east of Iran. Ethiopian]. Journal of Health Sciences., 25(1):79-88(Persian).
- transactional leadership. Journal of Applied psychology, vol 88, N.2 , 2.7-218
- Van den Berg, R. J., and Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: suggestions, practices, and recommendations for organizational research. Organizational Research Methods, 2, 4-69.
- White, Stephen James, 2000, Power for public service: Servant leadership and the Virginia Beach Quality Service System, doctoral Dissertation, REGENT UNIVERSITY, (UMI No AAT 3082720) .
- Winston, Bruce E., 2003, Extending Patterson's Servant Leadership Model: Coming Full Circle, Servant Leadership Roundtable, Regent University School of Leadership Studies.

FFV 
