

اندریشه مدیریت

دوفصلنامه علمی - تخصصی مدیریت، سال سوم، شماره اول - بهار و تابستان ۱۳۸۸

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق (ع)

مدیر مسئول: دکتر مصباح الهدی باقری

سر دبیر: دکتر علی رضاییان

دبیر تحریریه: مصطفی مؤمنی

اعضای هیئت تحریریه

سید مهدی الوانی..... استاد دانشگاه علامه طباطبایی
علی رضاییان..... استاد دانشگاه شهید بهشتی
حسن میرزایی اهرنجانی..... دانشیار دانشگاه تهران
عادل آذر..... دانشیار دانشگاه تربیت مدرس
سید رضا سیدجوادین..... دانشیار دانشگاه تهران
محمد رضا طاهری..... دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز
محمد اسماعیل فدایی نژاد..... دانشیار دانشگاه شهید بهشتی
غلامرضا گودرزی..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)
مصباح الهدی باقری..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)
محمد طالبی..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)
رضا راعی..... استادیار دانشگاه تهران
علی دیواندری..... استادیار دانشگاه تهران

مترجم: علیرضا روشن ضمیر

طرح جلد: رضا باقریان

۳۰۰۰۰ ریال / ۲۳۲ صفحه

مقالات لزوماً بیان کننده دیدگاه دانشگاه نیست.

نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ مجاز است.

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

امور علمی و تحریریه: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت

تلفن: ۸۸۵۶۱۵۸۷

چاپ: زلال کوثر

امور فنی و توزیع: مرکز تحقیقات، اداره نشریات

تلفن: ۸۸۰۹۴۰۰۱ شماره: ۸۸۵۷۵۰۲۵

صندوق پستی ۱۴۶۵۵-۱۵۹

e-mail: rcn@isu.ac.ir

http://rcu.isu.ac.ir

راهنمای نگارش مقالات

از نویسندگان محترم، تقاضا می‌شود از ارسال مقالاتی که مطابق شیوه‌نامه نیست، خودداری فرمایند؛ صرفاً مقالاتی در نوبت ارزیابی قرار می‌گیرند که مطابق شیوه‌نامه نگاشته شده باشند.

۱. ارجاع منابع و مآخذ، در متن مقاله در پایان نقل قول یا موضوع استفاده شده داخل پرانتز به شکل زیر آورده شود:
 - ۱-۱. منابع فارسی: (نام خانوادگی مؤلف، سال نشر، جلد، صفحه)؛ مثال: (حسینی، ۱۳۷۶، ج ۲، ص ۸۳).
 - ۱-۲. منابع لاتین: (صفحه، جلد، سال نشر، نام خانوادگی مؤلف)؛ مثال: (Porter, 1998, p.71).- تکرار ارجاع یا اسناد مثل بار اول بیان شود و از کاربرد کلمات همان، پیشین و... (Ibid...) خودداری شود.
- چنانچه از نویسنده‌ای در یک سال بیش از یک اثر انتشار یافته باشد، با ذکر حروف الفبا پس از سال انتشار، از یکدیگر متمایز شوند.
۲. تمام توضیحات اضافی و همچنین، معادل انگلیسی اسامی خاص یا اصطلاحات (در صورت لزوم) با عنوان «یادداشت‌ها»، در انتهای متن مقاله آورده شود (ارجاع و اسناد در یادداشت‌ها مثل متن مقاله، روش درون‌متنی (بند ۱) خواهد بود).
۳. در پایان مقاله، فهرست الفبایی منابع فارسی و لاتین (کتابنامه) به صورت زیر ارائه شود (ابتدا منابع فارسی و عربی و سپس منابع لاتین):
کتاب: نام خانوادگی و نام نویسنده (تاریخ چاپ)، نام کتاب، نام مترجم، محل انتشار: نام ناشر، شماره چاپ، جلد.
مثال: داوینچی، لئوناردو (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر سایکو.
Samuelson, Poul (1973), *Economics*, Tokyo: McGraw-Hill kogakusha.
مقاله مندرج در مجلات: نام خانوادگی و نام نویسنده (سال انتشار)، «عنوان مقاله»، نام نشریه، دوره نشریه، شماره نشریه.
مثال: وارث، سید حامد (۱۳۸۴)، «رهبری بصیر و الهام بخش»، فصل‌نامه کمال مدیریت، سال سوم، ش ۹.
Shapiro, Stewart (2002), "Incompleteness and Inconsistency", *Mind*, vol. 111.
مقاله مندرج در مجموعه مقالات یا دایرةالمعارف‌ها: نام خانوادگی و نام نویسنده (تاریخ چاپ): «عنوان مقاله»، نام کتاب (ایتالیک)، نام ویراستار، محل انتشار: نام ناشر، شماره چاپ، شماره جلد.
مثال: محمود بینا مطلق (۱۳۸۲)، «فلسفه زبان در کراتیل افلاطون»، در مجموعه مقالات همایش جهانی حکیم ملاصدرا، تهران: بنیاد حکمت اسلامی صدر، جلد هفتم.
Rickman, H.P. (1972), "Dilthey", in *The Encyclopedia of Philosophy*, Paul Edwards (ed), New York: Macmillan Publishing Company.
۴. چکیده‌ای حداکثر دارای ۳۰۰ واژه و در بردارنده عنوان و موضوع مقاله، روش تحقیق و مهم‌ترین نتایج و فهرستی از واژگان کلیدی (حداکثر ۱۰ واژه)، به طور جداگانه ضمیمه مقاله شود و در ذیل آن، رتبه دانشگاهی، دانشگاه محل خدمت، آدرس دانشگاه و پست الکترونیکی نویسنده قید گردد.
۵. ترجمه انگلیسی عنوان مقاله، چکیده و کلیدواژه‌ها همراه مقاله ارسال گردد.
۶. مقاله در کاغذ A4 با رعایت فضای مناسب در حاشیه‌ها و میان سطرها، در محیط ورد ۲۰۰۳، متن مقاله با قلم BL Lotus 13 (لاتین Times New Roman 10) و یادداشت‌ها و کتابنامه BL Lotus 12 (لاتین Times New Roman 10) حروفچینی شود.
۷. عناوین (تیترها) با روش شماره‌گذاری عددی و ترتیب اعداد در عناوین فرعی مثل حروف از راست به چپ تنظیم شود.
۸. سه نسخه از مقاله همراه با فایل الکترونیکی آن (بر روی سی‌دی) ارسال گردد.
۹. حجم مقاله، از ۳۰۰۰ کلمه کمتر و از ۱۲۰۰۰ کلمه بیشتر نباشد.
۱۰. مقاله ارسالی نباید در هیچ مجله داخلی یا خارجی چاپ شده باشد.
۱۱. مقاله ارسالی نباید همزمان به سایر مجلات فرستاده شده باشد.
۱۲. «نویسنده مدیریت»، در اصلاح و ویرایش مقاله آزاد است.
۱۳. مقاله ارسال شده، بازگردانده نمی‌شود.

کلیه حقوق مادی و معنوی برای مجله اندیشه مدیریت محفوظ است و آن دسته از نویسندگان محترمی که در صدد انتشار مقاله منتشره خود در این مجله، در مجموعه مقالات، یا بخشی از یک کتاب هستند، لازم است با ارائه درخواست کتبی، موافقت مجله را اخذ نمایند.

لطفاً میزان تحصیلات، رتبه و پایه علمی، محل کار دانشگاهی، شماره تلفن منزل یا محل کار، تلفن همراه، آدرس و پست الکترونیک خود را در کاغذی مجزا، همراه مقاله ارسال نمایید.

فهرست مقالات

- اجراء و ارزیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از الگوی مدیریت متوازن سیاست‌ها (BSC) مطالعه موردی: دفتر تبلیغات اسلامی ۵
دکتر سید مهدی الوانی / دکتر سید محمد حسین هاشمیان / محمدرضا بهمنی
- تحلیل محیط نهادی نوآوری در گذار به صنایع دفاعی فردا ۳۵
دکتر حمیدرضا فرتوک زاده / جواد وزیری
- بازشناسی رویکرد منبع محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار؛ مورد مطالعه: شرکت تولیدی ساران ۷۷
دکتر بهمن حاجی‌پور / مصطفی مؤمنی
- معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه ۱۰۳
دکتر زهره موسی زاده / مریم عدلی
- بررسی تعارض از منظر مکتب اسلام و تئوری‌های مدیریت ۱۳۳
دکتر عصمت مسعودی / فرشته میرزایی
- بررسی ارائه کیفیت خدمات در بخش عمومی؛ مطالعه موردی: بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان ۱۶۵
دکتر محمدتقی امینی / سعید فرجام
- رهبری تیمی در سازمان بر اساس نقش سازمانی و فرهنگ ملی؛ مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی اصفهان ۱۹۱
دکتر سیدعلی سیادت / مرضیه مختاری‌پور
- فرم اشتراک ۲۲۱
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ۲۲۳

اجراء و ارزیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از الگوی مدیریت متوازن سیاست‌ها (BSC) مطالعه موردی: دفتر تبلیغات اسلامی

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۱/۱۵

دکتر سید مهدی الوانی*

دکتر سید محمد حسین هاشمیان**

محمدرضا بهمنی***

چکیده

این نوشتار در گام نخست، ضمن معرفی مدل ارزیابی متوازن سیاست‌ها (BSC) با رویکردی کاربردی به توصیف قابلیت‌های ویژه این مدل در اجراء و ارزیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی می‌پردازد. در مرحله بعد با اتکاء به روش مطالعه موردی و با بهره‌گیری از روش ترکیبی، مراحل مختلف و نتایج بکارگیری این مدل در یکی از سازمان‌های فرهنگی^۱ مورد بحث قرار خواهد گرفت.

واژگان کلیدی

مدل ارزیابی متوازن، شکل‌گیری، اجرا و ارزیابی سیاست‌ها، سازمان‌های دولتی، دفتر تبلیغات اسلامی

Alvani@atu.ac.ir

S_hashemi135@yahoo.com

Mr_bahmani@yahoo.com

* استاد دانشگاه علامه طباطبایی

** استادیار دانشگاه سمنان

*** کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، مربی پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی

مقدمه

از دیرباز شکاف میان عرصه نظر و عمل از جمله مشکلاتی بوده است که گریبانگیر موجودیت‌های انسانی، چه در بعد فردی و چه در بعد جمعی و سازمانی بوده است. مشکلی که اندیشمندان حوزه‌های مختلف فکری را برآن داشته تا پاسخ‌هایی برای آن تدارک ببینند. هر حوزه‌ای از حوزه‌های معارف بشری از منظری به این موضوع پرداخته است. فیلسوفی چون سقراط از عدم امکان مغایرت میان نظر و عمل بحث کرده و معتقد است انحراف و کجروی در عمل مطابق است با انحراف در نظر. فیلسوفی دیگر چون دیوید هیوم از عدم لزوم متابعت بایدهای عملی از هست‌های نظری صحبت می‌کند. کانت بر این باور است شکاف میان ذهن و عین اجتناب‌ناپذیر است.

فراتر از تلاش‌های بشری، این مسأله در صدر آموزه‌های دینی انبیاء و اولیای الهی قرار داشته است. بطوریکه از سوی حضرت حق، عدم انطباق نظر و عمل و به تعبیر دیگر قول و فعل به شدت مورد نکوهش قرار گرفته و تقیح شده است.^۲

در علم مدیریت نیز مسأله فوق به دغدغه‌ای جدی تبدیل شده است؛ بطوریکه نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد، ۹۰ درصد از برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها، در عمل با شکست مواجه می‌گردند و علت اصلی این امر نیز عدم ارتباط میان «ساحت نظر و عمل» است. بدین معنا که در ساحت نظری، ایده‌ها و اهداف بیان می‌شوند و در عرصه عمل، برنامه‌هایی اجرا می‌شوند که ارتباط منطقی و قابل سنجشی با آرمان‌ها و سیاست‌های تدوین شده ندارند. به بیان دیگر، ریشه این مشکل، در عدم تنظیم و تنسيق مدلی جامع جهت ترجمه چشم‌انداز و سیاست‌ها به برنامه‌های عملیاتی نهفته است. از منظری کارکردگرایانه^۳ تاکنون مدل‌هایی جهت رفع این مشکل جدی در سطح سازمان‌های انسانی ارائه شده است که می‌توان مدل ارزیابی متوازن^۴ (BSC) را در زمره مهمترین آنها قلمداد کرد. این مدل که در اوایل دهه ۹۰ برای نخستین بار توسط یک مشاور و یک دانشمند مدیریتی به نام‌های کاپلان و نورتن^۵ ارائه گردیده، می‌کوشد با

تحقق بخشیدن به سیاست‌ها و خط مشی‌ها در قالب عمل، از طریق فرآیند مستمر ارزیابی، شکاف میان دو ساحت نظر و عمل را مرتفع سازد. به کمک BSC یک سازمان می‌تواند میزان انطباق عملکردهای جاری با سیاست‌های کلان را ارزیابی کرده و متناسب با آن، اقدامات ایجاد بهبود در فرآیندها، ایجاد انگیزش و تعلیم کارکنان و توسعه نظام‌های اطلاعاتی را پایش نماید. این مقاله ضمن ارائه مبانی روش شناختی تحقیق، به معرفی کلی مدل ارزیابی متوازن و جایگاه آن در ارزیابی و اجرای سیاست‌های سازمان‌های دولتی پرداخته و سپس به مرور مطالعه موردی تجربه محققان در بهره‌گیری از آن جهت طراحی الگوی تحقق چشم‌انداز و سیاست‌های دفتر تبلیغات اسلامی می‌پردازد.

۱. روش تحقیق

از بعد هدف این پژوهش با تکیه بر رویکرد کثرت‌گرا، در زمره پژوهش‌های توصیفی-تبیینی^۶ طبقه‌بندی می‌شود؛ بعد توصیفی هدف مبتنی بر توصیف وضعیت اعم از موجود و مطلوب می‌باشد. به عبارت دیگر تلاش می‌شود تا به ترسیم وضعیت موجود و مطلوب سوژه مورد بررسی بدون هرگونه قضاوتی پرداخته شود (Neuman, 1991, p.19). همچنین بعد تبیینی پژوهش در قالب تحلیل روابط علی معلولی متغیرهای مختلف الگوی ارزیابی متوازن مورد تأکید قرار گرفته است.

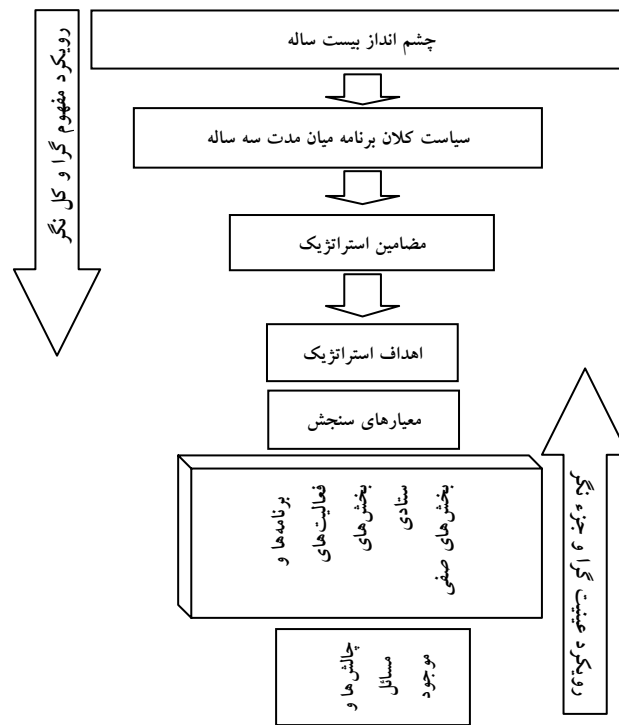
از سوی دیگر این تحقیق از منظر جهت‌گیری، کاربردی محسوب می‌شود و به ارائه الگویی کارکردی جهت برنامه‌ریزی در سازمان‌های فرهنگی مشابه می‌پردازد. پژوهش حاضر در مقام گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای- میدانی محسوب می‌شود. البته جهت طبقه‌بندی مسائل و چالش‌های متکثر در این میان از شیوه طبقه‌بندی تئوری مفهوم‌سازی بنیادی بهره برده شده است.

۲. مدل تحقیق

بر این اساس محققان از رویکردی ترکیبی، بهره برده‌اند. در این رویکرد تلاش می‌شود تا با تجمیع نقاط قوت رویکرد کل نگر قیاسی و جزء نگر استقرایی، رویکردی جامع به سوژه تحقیق پیدا کرد. به منظور عملیاتی‌سازی این رویکرد ترکیبی، ضمن تحلیل اسناد بالادستی موجود در دفتر تبلیغات اسامی، نظیر دیدگاه‌های امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری، سند چشم‌انداز بیست ساله نظام و دفتر تبلیغات اسلامی از کلیات به جزئیات در قالب برنامه رسیده و همزمان برای اجتناب از رویکرد آرمان‌گرایانه محض و غفلت از واقعیت‌های موجود سازمانی، در رویکردی از پائین به بالا به تحلیل مسائل و چالش‌های موجود نیز پرداخته شده است. پرواضح است در مسیر این تحلیل استقرایی، الگوی طبقه‌بندی برگرفته شده از تئوری مفهوم‌سازی بنیادی، کمک شایانی به طبقه‌بندی مسائل و چالش‌ها کرده است. بر این اساس مسائل و چالش‌های موجود ابتدا در قالب مفاهیم و سپس به عنوان مقولات با تکیه بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی ساماندهی شده و در نهایت در قالب اهداف راهبردی ارائه شده‌اند. براین اساس اهداف راهبردی، حلقه واسط رویکرد کل نگر (پائین به بالا)^۷ و جزئی نگر (بالا به پائین)^۸ قلمداد می‌شود. به عبارت دیگر یکبار از مسیر چشم‌انداز بیست ساله دفتر تبلیغات (افق بلند مدت) از طریق تحلیل قیاسی و مفهومی افق سه‌ساله (افق میان مدت) و مضامین استراتژیک تعیین شده و سپس اهداف راهبردی نیز در همین چارچوب تبیین شده است و همزمان در رویکرد معکوس چالش‌های عینی و موجود احصاء شده و با کدگذاری و طبقه‌بندی آنها اهداف ارائه شده پالایش می‌شود.

علاوه بر آنچه ارائه شد، دو رهیافت مستتر در رویکرد ترکیبی با دو نوع تیپ برنامه‌ریزی راهبردی نیز سازگار است. نوع نخست که با رویکرد مفهومی- قیاسی تناسب دارد همان رویکرد مکتب طرح‌ریزی است که در آن با نگاه عقلانی به ارائه راهبردها و برنامه‌های تحول‌آفرین پرداخته می‌شود. نقطه آغاز این برنامه‌ها اذهان

برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران تلقی می‌شود (Ahlstrand & Lamprel, 2009, pp.23-45). روش دوم، مبنای مکتب یادگیری قلمداد می‌شود. در این رویکرد مبتنی بر نوعی تدریج‌گرایی و تغییرات جزئی تلاش می‌شود تا به جای پرداختن به مباحث مفهومی و ذهنی و تحولات گسترده، با اعمال تغییرات حساس و ظریف در برخی متغیرهای مهم، مسیر حرکت و تحول سازمان را دستخوش تغییرات مستمر نمود (Mintzberg & Ahlstrand & Lamprel, 2009, pp.185-238).



شکل ۱: مدل تحقیق

۳. توصیف مدل ارزیابی متوازن (BSC)

با مدنظر قرار دادن ارکان اصلی فرآیند سیاست‌گذاری در سه جزء شکل‌گیری^۹، اجراء^{۱۰} و ارزیابی^{۱۱} و مدل‌های متنوعی که تاکنون در این راستا از سوی اندیشمندان مختلف ارائه شده است، می‌توان گفت مدل ارزیابی متوازن، با رویکردی جامع به دنبال ارائه مدلی فراگیر برای ساماندهی تمامی مراحل فرآیند سیاست‌گذاری سازمانی است. این ادعا با مرور تاریخ تکاملی این مدل قابل اثبات است. بطوریکه این مدل با رویکردی معکوس، با ارزیابی و ارائه سنج‌های مناسب عملکرد، متولد و سپس با ساماندهی اجرای سیاست‌ها به بلوغ رسیده و با شکل‌دهی سیاست‌ها خاتمه می‌یابد.

۳-۱. BSC در مقام سنجش و ارزیابی عملکرد

مدل ارزیابی متوازن، ابتدا در سال ۱۹۹۲ با ارائه مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی متوازن: سنج‌هایی که عملکرد را راهبری می‌کند»^{۱۲} در هاروارد بیزینس ریویو^{۱۳} ارائه شده است. این مقاله می‌کوشد با ارائه شاخص‌های مناسب، مدلی جهت ارزیابی میزان تحقق سیاست‌های سازمانی در عمل فراهم آورد.

به عقیده کاپلان و نورتن، مادامی که نتوان چیزی را سنجید نمی‌توان آن را مدیریت کرد. بر این اساس، سنجش راهبردها مقدمه‌ای جهت مدیریت آنها و ارتقای یادگیری استراتژیک سازمان قلمداد شده است. (Kaplan & Norton, 1996, 8, 1992)

وجود توازن و تعادل یک نیاز حیاتی برای سازمانی است که از سلامت برخوردار است؛ هماهنگی و تعادل لازمه حرکت کارآ، اثربخش و ارتقا توان بالقوه در سازمان می‌باشد. بر این اساس نظام ارزیابی خط‌مشی بایستی به یک تعادل و همگونی دست یابد که بتواند روند دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را با عنایت به بهینه‌سازی آنها پشتیبانی نماید.

ارزیابی متوازن به دنبال توازن در حوزه‌های زیر است:

۱- توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی

۲- توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

۳- توازن بین اهداف کوتاه‌مدت و بلند مدت

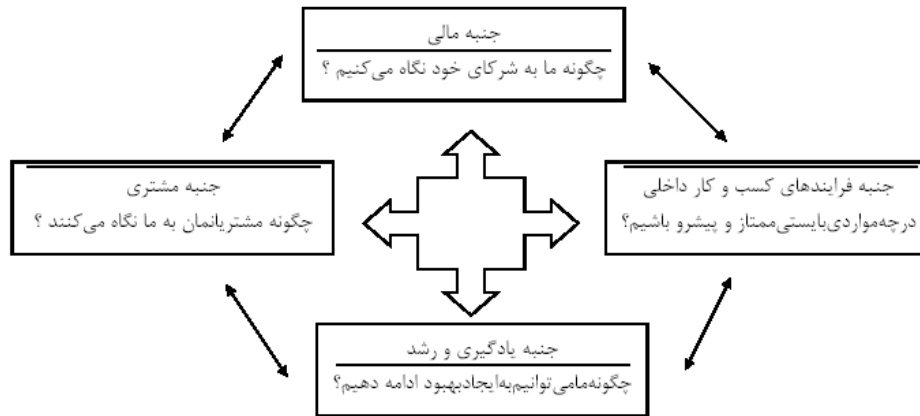
۴- توازن بین شاخص‌های هادی^{۱۴} (آینده‌نگر) و شاخص‌های تابع^{۱۵} (گذشته‌نگر)
(Kaplan & Norton, 1996, p p. 1-19; Parker, 2000, p p.63-66; Letza, 1996, p p. 54-76; Yenyurt, 2003, p. 134)

BSC اهمیت اندازه‌های غیرمالی را در سازمان آشکار می‌سازد و آنها را در نظام اندازه‌گیری جامع و فراگیر به کار می‌گیرد. وجود اندازه‌های غیرمالی همانند حفظ مشتریان، جابجایی‌های نیروی انسانی و یا تعداد محصولات جدید، در مدل ارزیابی متوازن نتایجی است که از فعالیت‌های سازمانی نشأت می‌گیرد که خود منجر به اجرا و دستیابی به استراتژی‌ها می‌شود، از اینرو این اندازه‌ها از جمله پیش‌بینی‌کننده‌هایی محسوب می‌شوند که عملکرد مالی آتی سازمان را رقم می‌زنند. (Kaplan & Norton, 1996)

۲-۳. BSC در مقام اجرای سیاست‌ها

یکسال پس از انتشار اولین مقاله، کاپلان و نورتن در مقاله‌ای با عنوان «راه‌اندازی ارزیابی متوازن»^{۱۶}، یک گام مدل اولیه خود را ارتقاء بخشیده و کوشیدند مبتنی بر ترسیم روابط علی معلولی^{۱۷}، از این مدل جهت اجرا و مدیریت سیاست‌ها استفاده کنند (Kaplan & Norton, 1993, pp.134-142).

در حقیقت در این مرحله، BSC به عنوان ابزاری جهت ترجمه عملیاتی راهبردها در خدمت فرآیند سیاست‌گذاری قرار می‌گیرد (Kaplan & Norton, 1996, pp.21-41). بدین منظور، BSC از چهار منظر مالی، انتظارات مشتریان، فرآیندهای داخلی و میزان یادگیری و رشد سازمان به ترجمه چشم‌انداز و استراتژی‌ها در قالب برنامه‌های عملیاتی می‌پردازد و زمینه‌های ایجاد مزیت نسبی و موفقیت سازمان را فراهم می‌آورد. (شکل ۲)، (Kaplan & Norton, 1993, pp. 135-136; Parker, 2000, p.65; Ritter, 2003, pp.44-59)



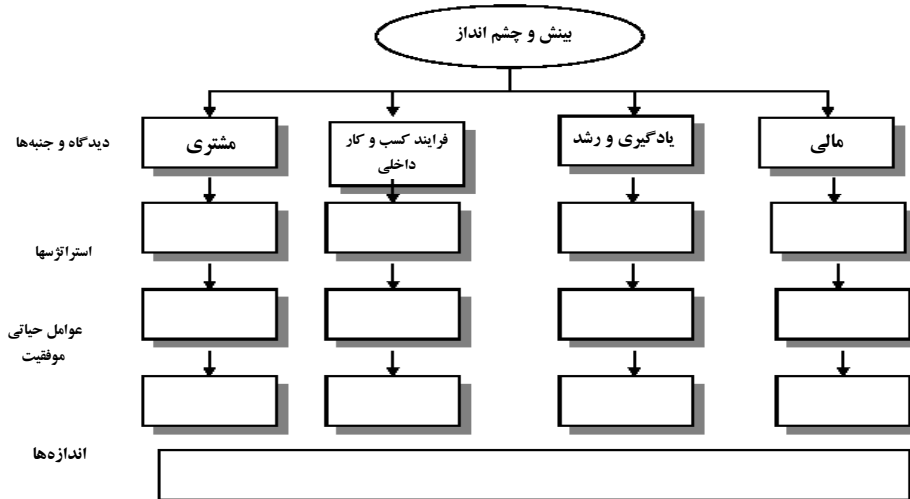
شکل ۲: مدل ارزیابی متوازن

ساختار مفهومی مدل مبتنی بر سه ویژگی توازن و تعادل، سلسله مراتب کاستن از انتزاع مفاهیم راهبردی و نظام روابط علی معلولی شکل گرفته است (شکل ۳). بر این اساس اجزای مدل مفهومی عبارتند از بینش و چشم‌انداز، راهبردها، عوامل حیاتی موفقیت، اندازه‌ها و طرح عملیاتی که در ادامه به توضیح مختصر هر یک پرداخته شده است.

۱- بینش و چشم‌انداز: بینش بیان‌کننده مقتضیات آتی است که سازمان انتظار دستیابی به آن را دارد.

۲- استراتژی: استراتژی‌ها در قلب فرآیندها قرار دارند و بر گرفته از بینش و چشم‌انداز سازمانی هستند. استراتژی‌ها مواردی که بایستی مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار گیرند را تعیین می‌کنند، که این موارد را عوامل حیاتی موفقیت^{۱۸} می‌نامیم. مدل این امکان را فراهم می‌سازد که بینش سازمان را در قالب استراتژی‌ها به گونه‌ای که برای کارکنان قابل درک و لمس باشد و بتوانند با آنها کارکنند، تعریف گردد.

۳- عوامل حیاتی موفقیت (CSF'S): به منظور تشریح روند دستیابی به اهداف و مقاصد استراتژیک به کار برده می‌شوند.



شکل ۳: ساختار مفهومی مدل (Kaplan & Norton, 1996)

۴- شناسایی و توسعه اندازه‌ها و روابط علت و معلولی: کلید موفقیت BSC در تناسب و کیفیت اندازه‌های تعریف شده در آن نهفته است و این مورد مدیریت را قادر می‌سازد تا با فعالیت‌ها و اقدامات سیستماتیکی که از طریق عوامل حیاتی موفقیت مشخص شده‌اند، موفقیت‌های شگرفی را در سازمان به وجود آورد. از این رو اندازه‌ها بر ستاده‌هایی که لازمه دستیابی به بینش و چشم‌انداز و طرح استراتژیک و اهداف سازمانی است تأکید و توجه دارند. مشکل اصلی در این خصوص یافتن ارتباطات علت و معلولی و ایجاد تعادل و هماهنگی در گستره‌ای از اندازه‌هایی است که تعریف شده‌اند.

۵- طرح عملیاتی: در تکمیل مدل، مشخصات، مراحل و قدم‌هایی که در راستای دستیابی به سطوح مختلف اندازه‌گیری وجود دارد در طرح عملیاتی تشریح گردیده و اهدافی برای هر کدام از اندازه‌هایی که به کار برده می‌شوند، مشخص می‌گردد. چون هر سازمانی نیازمند اهداف بلند مدت و کوتاه مدتی است که براساس آنها به طور

مستمر و مداوم کنترل‌های لازم را انجام داده و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی را به موقع به مرحله اجرا در آورد؛ طرح عملیاتی شامل تعیین مسئولیت کارکنان و زمان‌بندی گزارشات نیز می‌شود. (Kaplan & Norton- 1996, pp.13-15)

تبیین چهار منظر مدل

منظر اول: مالی

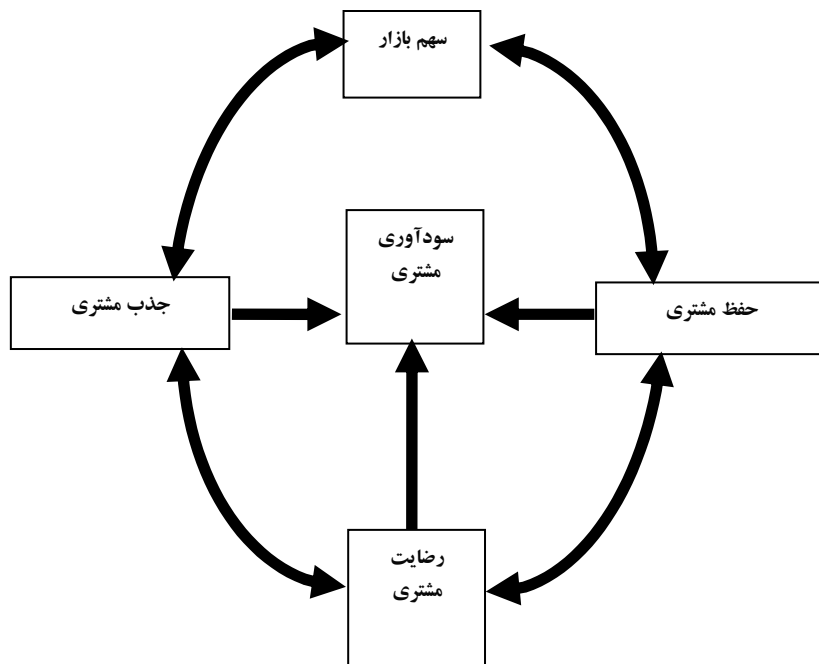
BSC می‌بایست واحدهای سازمانی را ترغیب کند تا میان اهداف مالی و استراتژی سازمانی ارتباط برقرار کنند. بر این اساس تأمین اهداف مالی، نقطه اصلی تمرکز همه مناظر مدل است. هر سنج‌های در هر منظر می‌بایست در نهایت امر در قالب نظام علی معلولی عملکرد مالی را بهبود بخشد. کاپلان و نورتین، با تبیین چرخه حیات سازمانی ذیل سه مرحله رشد^{۱۹}، ثبات^{۲۰} (بلوغ)، و برداشت^{۲۱} (افول)، سه استراتژی کلی مالی تعریف کرده‌اند: رشد و ترکیب درآمد، کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری و استفاده بهینه از دارائی‌ها و استراتژی سرمایه‌گذاری. استراتژی رشد و ترکیب درآمد به توسعه محصولات و خدمات جدید می‌پردازد؛ در حالی که کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری به کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم و به اشتراک‌گذاری منابع مشترک میان واحدها اشاره دارد. در راهبرد استفاده بهینه از دارائی‌ها نیز، سازمان‌ها از دارائی‌های بلااستفاده در سرمایه‌گذاری‌های جدید بهره می‌برند. (Kaplan & Norton, 1996, pp. 47-62)

منظر دوم: مشتری

امروزه سازمان‌های بسیاری مأموریت و اهداف خود را بر پایه توجه و تمرکز بر مشتری و اینکه چگونه سازمان دیدگاه‌های مشتری را به عنوان اولویت اول مدیریت ارشد خود در بیاورد، تبیین و تعریف می‌نمایند (Kaplan & Norton, 1996, pp. 63-91).

در منظر مشتری، به شناسایی مشتریان و بخش‌هایی از بازار که سازمان برای رقابت انتخاب کرده، می‌پردازند. این بخش‌ها، منابع درآمدزای مطرح در رویکرد مالی

را ارائه می‌کنند؛ با این تفاوت که سنجه‌های مطرح آن در مقایسه با سنجه‌های مالی، عموماً متمرکز بر حال و آینده هستند. در این منظر مؤلفه‌هایی نظیر رضایت، وفاداری، حفظ، جذب و سودآوری مشتریان مورد تأکید قرار می‌گیرد. شکل ۴ نمایانگر سنجه‌های عمومی در دیدگاه مشتری است.



شکل ۴: معیارهای عمومی در دیدگاه مشتریان

منظر سوم: فرآیند کسب و کار درون سازمانی

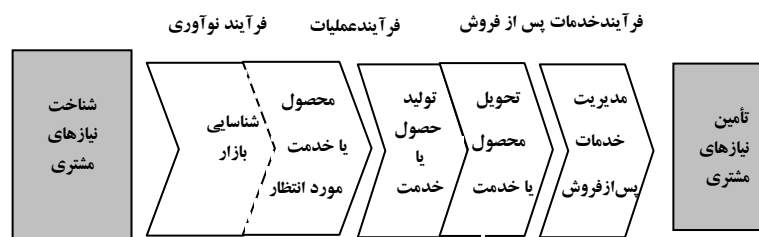
سازمان‌ها نوعاً، پس از فرموله‌بندی اهداف و سنجه‌های مناظر مالی و مشتری، اهداف و سنجه‌های فرآیندی را مشخص می‌سازند. این جنبه از BSC بر آن دسته از نتایج کسب و کارهای داخلی توجه و تأکید دارد که سازمان را به سمت موفقیت‌های مالی و رضایتمندی مشتریان هدایت خواهد نمود، از اینرو با ایجاد تمرکز و با توجه در مدیران

به عملیات‌ها و فعالیت‌های مهم و حیاتی درون سازمانی، آنها را قادر می‌سازد تا نیازهای مشتریان را برآورده نمایند.

کلیه فرآیندهای سازمان بایستی مورد پایش قرار گیرند و اطمینان حاصل گردد که خروجی آنها در حد رضایت و مطلوب می‌باشد. سازمان‌ها درخصوص اینکه چه فرآیندها و یا اقدامات رقابتی آنها (با عنایت به اندازه‌های مشخص شده هر کدام) بایستی از حد مطلوب و عالی خود فراتر روند، بایستی تصمیم‌گیری نماید. اندازه‌ها، امکان و توانایی لازم را برای مدیریت ارشد در مورد قضاوت و داوری درخصوص فرآیندهای کلیدی درون سازمانی و انجام رقابت‌های لازم که بر کل اهداف شرکت تأثیرگذار است، فراهم می‌سازد.

اندازه‌ها با ایجاد ارتباطات لازم و یکپارچه‌سازی این اطمینان را ایجاد می‌نماید که کارکنان سطوح پائین‌تر سازمان اهداف روشنی را برای فعالیت‌ها، تصمیمات و ایجاد بهبودها پیش رو داشته باشند و تمامی این‌ها با مأموریت و اهداف کلان سازمانی مرتبط می‌گردد.

در دیدگاه فرآیندهای داخلی کسب و کار از زنجیره ارزش افزوده^{۲۲} استفاده می‌شود (شکل ۵) تا چگونگی ایجاد ارزش برای مشتری و نهایتاً دستیابی به نتایج مالی مطلوب مورد تحلیل قرار گیرد. این مدل مبتنی بر سه فرآیند اصلی نوآوری، عملیات و خدمات پس از فروش، از شناسایی نیازهای مشتری به تأمین نیازهای آنان ختم می‌گردد. (Kaplan & Norton, 1996, pp. 92-125)

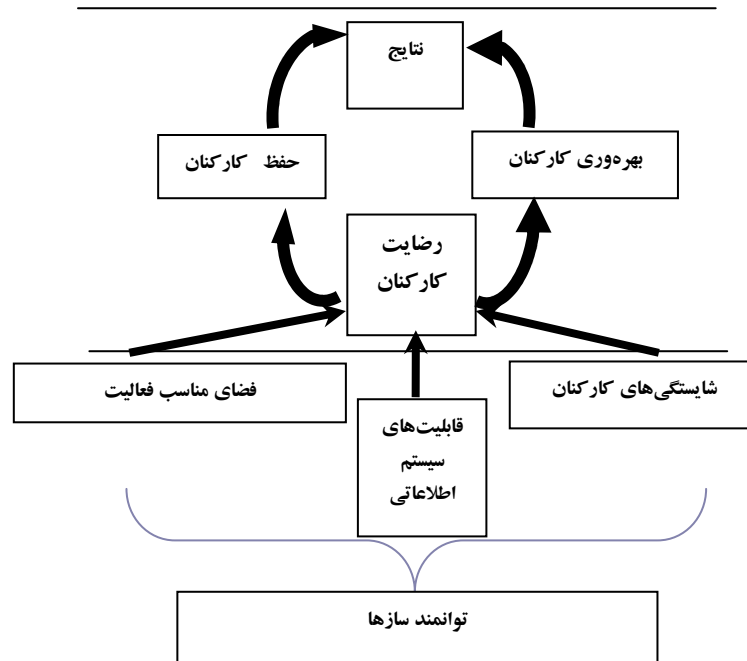


شکل ۵: مدل عمومی زنجیره ارزش سازمان

منظر چهارم: نوآوری و یادگیری

در این منظر، اهداف و سنججهایی توسعه می‌یابند که در نهایت، رشد و یادگیری سازمانی را منجر می‌شوند. منظر رشد و یادگیری، زیرساخت تحقق سه منظر دیگر را مهیا می‌سازد.

اندازه‌های مرتبط با مشتری و فرآیندهای داخلی کسب و کار یکسری از پارامترهای دخیل در موفقیت سازمان را که دارای اهمیت می‌باشند، شناسایی می‌نماید. اما اهداف در راستای دستیابی به موفقیت دائماً در حال تغییر بوده و برای حضور در صحنه رقابت ایجاد بهبودهای مستمر در محصولات و فرآیندهای ضروری می‌باشد (Kaplan & Norton, 1996, pp.126-146). دیدگاه نوآوری و یادگیری در بحث ارزیابی عملکرد مبتنی بر سه گروه از سنججهای رضایت، جذب و بهره‌وری کارکنان شکل گرفته و مواردی نظیر، قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان، کیفیت نظام اطلاعاتی، تعیین و روند دستیابی به اهداف و وجود تعلق خاطر سازمانی در راستای تحقق اهداف به عنوان توانمندساز^{۳۳} مدنظر قرار می‌گیرد. (شکل ۶)



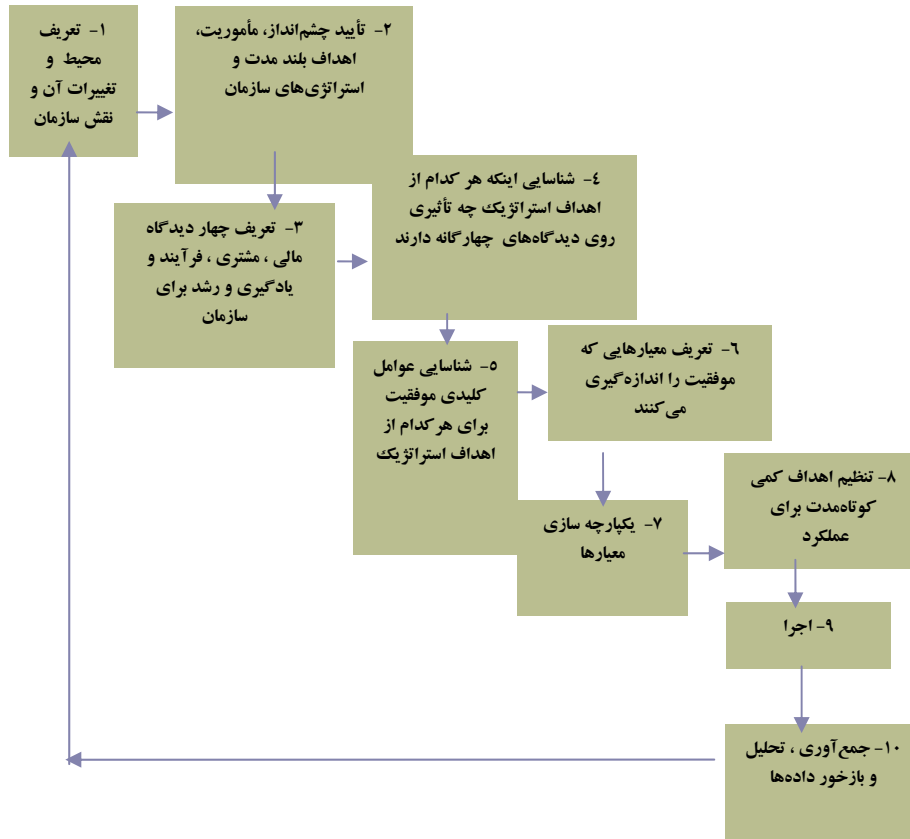
شکل ۶: چارچوب مدیریت رشد و یادگیری

۳-۳. BSC در مقام شکل‌گیری سیاست‌ها

بسیاری از نظریه‌پردازان حوزه سیاست‌گذاری بر این باورند که حد و مرز میان دو مرحله شکل‌گیری و اجرای سیاست‌ها مبهم بوده و در یکدیگر تنیده‌اند؛ به طوری که بسیاری از مشکلات اجرایی سیاست‌ها بر آمده از مرحله شکل‌گیری و تدوین سیاست‌هاست (Bosso, 1994, pp.95-115; Hrebina& Joyce, 2005, pp. 606-626) چه بسا ممکن است چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به حدی آرمانی و غیرواقع‌بینانه، تدوین شوند که عملاً اجراء و تحقق آنها میسر نباشد. در این میان BSC با تکیه بر رویکرد جامع و بهره‌گیری از منطق سلسله مراتبی و برقراری روابط علی معلولی جهت فروکاستن^{۲۴} از انتزاع مفاهیم راهبردی، نقش مؤثری ایفاء می‌کند؛ این مهم، مبتنی بر نوعی منطق ارجاعی^{۲۵} توسط برخی متفکران نظیر سورل به کار گرفته شده است (Surel,

طریق رویکردی دیالکتیکی و رفت و برگشتی پر می‌شود. بطوریکه همزمان با تدوین چشم‌انداز و سیاست، اقتضائات عملی آن نیز دیده می‌شود. این بحث ریشه در جدالی قدیمی میان مکاتب مختلف استراتژیک دارد؛ مکاتبی که شکل‌گیری استراتژی را به صورت اندیشیده^{۲۶} می‌دانند در مقابل آنان که سیاست‌ها را زائیده نوظهور^{۲۷} شرایط و اقتضائات عملی قلمداد می‌کنند (Mintzberg, 1989, pp. 31-42).

به طور کلی تاکنون به این نکته که BSC قابلیت شکل‌دهی سیاست‌ها را نیز دارد، کمتر پرداخته شده است. و این کارکرد مدل در حاشیه دو کارکرد قبلی و کمرنگ‌تر از آن دو مطرح شده است. در این گام، مدل ارزیابی متوازن از یک سیستم سنجش^{۲۸} استراتژی، به یک سیستم اصلی مدیریت تحول می‌یابد. کاپلان و نورتن در مقاله‌ای که با عنوان «استفاده از BSC به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک»^{۲۹} منتشر کردند، مؤلفه‌هایی نظیر هدف‌گذاری فردی و تیمی، تخصیص منابع، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی و یادگیری و بازخورد استراتژیک را نیز در مدل خود مدنظر قرار دادند (Kaplan & Norton, 1996). این مدل با تکامل بیشتر در آثار بعدی این دو نظریه‌پرداز با حفظ این رویکرد جامع، به تبیین دقیق‌تری از مراحل مختلف فرآیند سیاست‌گذاری (شکل‌گیری، اجراء و ارزیابی) پرداخته است. علاوه بر کاپلان و نورتن، لی و سی ان کو نیز با تلفیق مدل SWOT و BSC عملاً از آن در وضع سیاست‌ها استفاده کرده‌اند. (Lee, Sai On Ko, 2000, pp. 68-76) شکل ۷ فرآیند BSC را تبیین می‌کند.

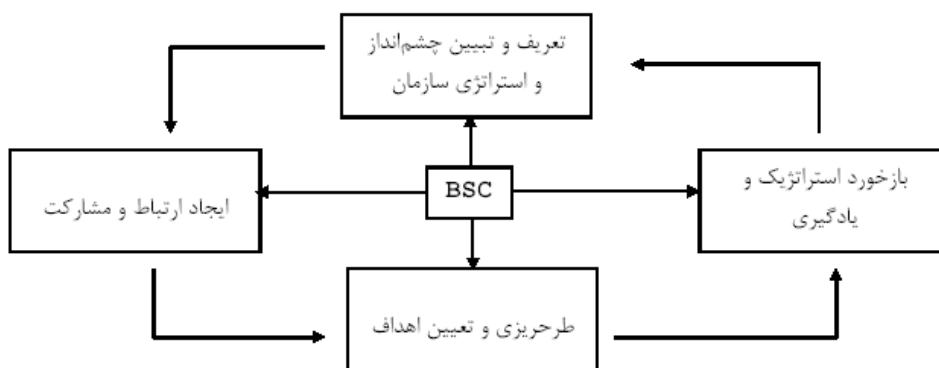


شکل ۷: مراحل مختلف فرآیند BSC

در نهاد مدل امتیازدهی، فرآیند مستمری وجود دارد که چهار جنبه فوق‌الذکر را با هم مرتبط ساخته و با این نقش آنچه را که به عنوان نقطه با اهمیت در سازمان بایستی مورد توجه قرار گیرد را مشخص و متمایز می‌سازد.

کاپلان و نورتن این فرآیند را در قالب یک چرخه تشریح نموده‌اند؛ (شکل ۸) آنها عنوان نموده‌اند که چشم‌انداز و بینش سازمان به طور کامل و جامع بایستی تشریح گردیده و در قالب اهداف و مواردی که سازمان بایستی آنها را دنبال نماید، تبیین شود.

اینها مواردی هستند که به منظور تأکید و ایجاد تمرکز در کارها و فعالیت‌ها، تخصیص منابع و به روزآوری اهداف به کار برده می‌شوند. (Kaplan & Norton, 1996, p.11)



شکل ۸: BSC سیستمی با رویکرد استراتژیک

۳-۴. BSC در سازمان‌های دولتی

در جهان امروز، مدیریت دولتی نوین بر به کارگیری ارزش‌ها و روش‌های مدیریتی بخش خصوصی در بخش دولتی دلالت دارد. (Denhardt, 2000, pp.119-153) از آغاز دهه ۱۹۹۰ الگوی جدیدی از مدیریت در اکثر کشورهای پیشرفته ظهور کرد که آن را مدیریت‌گرایی، مدیریت دولتی نوین، مدیریت مبتنی بر بازار، پارادایم فرابوروکراتیک، بازآفرینی دولت و یا دولت کارآفرین می‌نامند و آن تلاش جهت تحقق ارزش‌های صرفه‌جویی، کارایی و اثر بخشی در کلیه سطوح دولت، تمرکز بر ستاده‌ها به جای داده‌ها، تدوین روشن اهداف فردی و سازمانی و ارزیابی سیستماتیک عملکرد، فاصله گرفتن از بوروکراسی و انعطاف‌پذیر کردن سازمان‌ها، ترجیح مکانیزم‌های بازار به مکانیزم‌های بوروکراتیک، خصوصی‌سازی، استفاده از پیمانکاری، افزایش رقابت میان ارائه‌کنندگان خدمات، کاهش اندازه، مقیاس و دامنه دولت است که به طور کلی می‌توان آن را «ضد دولت‌گرایی» نامید (وارث، ۱۳۸۰، ص ۵۳). شاید علت اصلی این تغییر رویکرد از

مدیریت دولتی سنتی به نوین را بهبود کارایی بتوان دانست.^{۳۰} جدول ۱ به مقایسه BSC در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی پرداخته است.
 جدول ۱: مقایسه BSC در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی

بخش دولتی	بخش خصوصی	موضوع
موفقیت در مأموریت اعمال بهترین روش‌ها	رقابت پذیری منحصربه فرد بودن	اهداف استراتژیک
بهره‌وری کارایی، ایجاد ارزش	سود، رشد سهم بازار	اهداف مالی
مالیات‌دهندگان دریافت‌کنندگان خدمات قانون‌گذار جامعه	سهامداران خریداران، مدیران	ذینفعان
رضایت مشتری	رضایت مشتری	نتیجه

آنچه در این میان حائز اهمیت است پرسش از کارکرد BSC در مدیریت دولتی است که با مقدمات طرح شده به آسانی می‌توان پاسخ مناسبی برای آن تدارک دید. به طور کلی، روش ارزیابی متوازن با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد، یکی از ابزارهای مدیریت دولتی مدرن محسوب می‌شود که در محیط پرتلاطم که به طور دائم در حال تغییر و تحول است تمرکزی مناسب را در فعالیتهای استراتژیک سازمان‌ها و اجرای

خط مشی‌های ارگان‌های دولتی موجب می‌شود. از این رو کارکردهای زیر را دارا می‌باشد:

- جلوگیری از سردرگمی مدیریت در انبوهی از اطلاعات
- ایجاد تمرکز استراتژیک از طریق مراقبت از تعداد معینی معیارها و شاخص‌های

با اهمیت

• اما آنچه در مدیریت دولتی نوین اهمیتی فزاینده یافته است ایجاد ارزش (ارزش‌آفرینی) برای مخاطبان و مشتریان است که متد ارزیابی متوازن می‌تواند این ارزش را به یک ضرورت تبدیل کند که از طرق ذیل فراهم می‌شود:

- ۱) ارائه یک ارزش پیشنهادی به مشتری در دیدگاه مشتری
- ۲) ایجاد فرآیندهای جدید یا اصلاح فرآیندهای موجود برای خلق ارزش پیشنهادی به مشتریان

۳) بازآموزی کارکنان برای کسب مهارت‌های لازم جهت هدایت فرآیندهای ارزش‌آفرین

۴) تدارک زیرساخت‌های تکنولوژی (به ویژه تکنولوژی اطلاعات) و فضای مناسب برای کار و عمل. به طوریکه می‌توان گفت روش ارزیابی متوازن باید به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و افزایش عملکرد و درآمد منتهی شود. (بهبود جهشی)

۳-۵. تغییرات مدل BSC در سازمان‌های دولتی

در این سازمان‌ها، مأموریت در رأس ارزیابی متوازن قرار می‌گیرد و دیدگاه مشتری بلافاصله بعد از آن قرار می‌گیرد. معیارهای مالی در بخش دولتی و غیرانتفاعی هم می‌توانند به عنوان توانمندسازهای موفقیت مشتری و یا به عنوان محدودده‌ای که سازمان باید در آن به عملیات پردازد، دیده شوند. معیارهای مالی در تضاد با کیفیت محصولات یا خدمات نیستند. زمانی که خدمات دولتی با کمترین هزینه ممکن یا

کارایی و اثربخشی بالا به انجام می‌رسند، توجه بیشتری به خود جلب نموده و حتی تضمین برای سرمایه‌گذاری بیشتر از سوی تأمین‌کنندگان وجوه خواهد بود.

در این سازمان‌ها، برخلاف سازمان‌های بخش خصوصی، گروه‌های متعددی در طراحی خدمت، تأمین مالی آن، و نهایتاً منفعت بردن از آن نقش دارند. این شبکه روابط، موجب دشواری در تعیین مشتری می‌شود.

در مدل‌هایی که برای سازمان‌های عمومی و دولتی مطرح است اصول اولیه عملکرد با آنچه که در محیط‌های تجاری و رقابتی وجود دارد به طور فاحشی متفاوت است؛ در حوزه‌های دولتی و عمومی، دیدگاه‌های مالی با آنچه که در بخش خصوصی مطرح است متفاوت می‌باشد. اهداف مالی در بخش خصوصی به طور کلی دامنه گسترده‌ای از اهداف را در زمینه سودآوری سازمان و ادامه حیات در یک محیط تجاری و اقتصادی بیان می‌نماید.

در صورتی که ملاحظات مالی در سازمان‌های دولتی و عمومی چگونگی اثربخشی و کارایی را در برآورده‌سازی نیازمندی‌های مخاطبین آن، مورد توجه و بررسی قرار می‌دهد. از اینرو دیدگاه‌های مالی در بخش دولتی بر اثربخشی هزینه‌ها و ایجاد حداکثر ارزش در نزد مشتریان استوار است.

از آنجا که سازمان‌های بخش دولتی و غیرانتفاعی مأموریت محور هستند، برای رسیدن به اهداف مهم اجتماعی خود تکیه زیادی روی مهارت‌ها، تعهد و یکپارچگی نیروی انسانی خود دارند. کیفیت زیرساخت‌های سازمانی و نیروی انسانی تأثیر بسزائی در سایر اجزای BSC دارند.

بخش دوم: نتایج بکارگیری مدل کارت ارزیابی متوازن (BSC) در دفتر تبلیغات

اسلامی

دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، در اواخر سال ۱۳۸۵ پس از پشت سر گذاشتن مراحل تدوین و نوسازی اسناد بالادستی (شامل اساسنامه، بیانیه مأموریت،

چشم‌انداز بیست‌ساله) و در آغاز استقرار و عملیاتی‌سازی آنها، در تدارک نخستین برنامه راهبردی میان مدت برای دستیابی به افق ترسیم شده قرار گرفته و درصدد برآمد تا با رویکردی فعال جهت دوری‌گزینی از آسیب‌ها و آفات موجود در عرصه برنامه‌ریزی راهبردی، پس از تصویب سند چشم‌انداز خود، به تحکیم پایه‌های عملیاتی‌شدن خط‌مشی‌ها و سیاست‌های مندرج در چشم‌انداز بپردازد.

به همین منظور، گروه مطالعات راهبردی دفتر فوق، در مطالعات خود جهت دستیابی به مدلی مناسب برای مدیریت و ارزیابی استراتژیک دفتر، با محوریت مدل BSC، تلاش کرده‌اند از منطق این مدل پس از بومی‌شدن با شرایط سازمانی دفتر به الگویی جهت اجراء و ارزیابی سیاست‌ها و راهبردها دست یازند. لازم به ذکر است که در این مطالعات بهره‌گیری از مدل ارزیابی متوازن بیشتر متمرکز بر اجراء سیاست‌ها و عملیاتی‌شدن راهبردها بوده است.

۴. ساختار مفهومی مدل مدیریت متوازن راهبردهای دفتر تبلیغات اسلامی

فرآیند اجراء و ارزیابی متوازن خط‌مشی در این دفتر، از چشم‌انداز بیست‌ساله، آغاز و سپس در ادامه سیاست‌های کلان میان‌مدت، مضامین استراتژیک و اهداف تبیین شده است. از سوی دیگر با رویکرد استقرایی مشکلات کلیدی دفتر نیز از طریق مصاحبه‌های عمیق استخراج شده است. درنهایت متناظر با اهداف استراتژیک، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی جهت دستیابی به آن اهداف، طراحی و اجراء می‌شود (شکل ۱).

۱. چشم‌انداز دفتر تبلیغات اسلامی

چشم‌انداز سازمان، سندی است که در پاسخ به سؤال مهم « به کجا می‌رویم؟ » تدوین شده و تصویری قابل درک از آینده مطلوب برای سازمان ارائه می‌نماید (Graham B, 2007, p.77). چشم‌انداز دفتر تبلیغات اسلامی ذیل چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و بیانیه مأموریت دفتر تهیه شده و در هیات امنای دفتر به تصویب رسیده است.

فراز اصلی چشم‌انداز دفتر به شرح زیر صورت بندی شده است:

به یاری خداوند متعال و با استعانت از عنایات حضرت ولی عصر (عج) دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، به عنوان نماد روشنفکری حوزه، در افق چشم‌انداز بیست ساله کشور، اصلی‌ترین تأمین‌کننده نیازهای «معرفتی و منابع انسانی (نرم افزاری)» عرصه فرهنگ جهت «توسعه و تعمیق دین‌مداری» خواهد بود.

۲. سیاست کلان برنامه میان مدت اول (سه ساله)

معمولاً تحقق چشم‌انداز در قالب چند برنامه میان مدت پیگیری می‌شود. بر این اساس، برنامه میان مدت ۸۸-۸۶ تدوین گردید که با توجه به مسائل استراتژیک دفتر، سیاست کلان پیشنهادی (قرائت چشم‌انداز برای سه‌ساله اول) عبارت است از:

«بهبودی و زمینه‌سازی برای خیزش نرم‌افزاری دفتر»

۳. منظرها و جنبه‌های تحقق چشم‌انداز

BSC این امکان را به سازمان می‌دهد که از چند دیدگاه و جنبه مختلف چگونگی جریان چشم‌انداز در فعالیتهای خود را مورد سؤال قرار داده و جواب‌های مناسب را در این خصوص به دست آورد. با بررسی‌های به عمل آمده، مفاهیم بومی شده مناظر چهارگانه مدل فوق به شرح زیر برای دفتر تدوین گردیدند:

الف) منظر خدمت‌گیرندگان

ب) منظر تأمین‌کنندگان

ج) منظر فرآیندهای داخلی

د) منظر رشد و بالندگی

۴. مضامين استراتژيك

مواردى هستند كه مسير توصيف و عوامل حياتى موفقيت سياست‌ها نشان مى‌دهند. همچنين اهداف استراتژيك و در لايه‌هاى بعدى معيارهاى سنجش سياست‌ها، مبتنى بر همين موارد شكل مى‌گيرند كه بصورت زير ارائه شده‌اند:

۱. شناخت درست خدمت‌گيرندگان
۲. محتواى متناسب با خدمت‌گيرندگان
۳. ترديدزدايى از تأمين‌كنندگان نسبت به اثرگذارى دفتر
۴. تمرکز بر مزيت‌هاى ويژه در منظر تأمين‌كنندگان
۵. پشتيبانى روان
۶. تصدى‌گرى منطقى
۷. توليد هم افزا
۸. عرضه متنوع
۹. فرهنگ سازمانى آينده‌نگر و مشاركت‌پذير
۱۰. شوق آفرينى براى يادگيرى مستمر

یادآور می‌گردد که اگرچه موارد فوق در منظرهای چهارگانه توزیع شده‌اند اما در قالب روابط علی و معلولی، اثرگذاری راهبردهای مرتبط با آنها در مناظر دیگر مؤثر خواهد بود. که این روابط در نقشه استراتژی برنامه سه‌ساله منعکس شده است.

۵. اهداف راهبردی

براساس مدل مورد استفاده، سیاست‌های یک سازمان چگونگی پاسخگویی به سؤالات محوری در منظرهای چهارگانه را مشخص می‌کنند. بنابراین، اهداف راهبردی سطح بعدی از ساختار مفهومی برنامه میان مدت سه‌ساله دفتر (که مبنای سنجش برنامه‌ها نیز خواهند بود) می‌باشد.

جدول ۲، ساختار مفهومی شکل‌گیری سیاست‌ها را نشان می‌دهد.

اهداف راهبردى	مضامين راهبردى	مناظر و جنبه‌هاى تحقق چشم‌انداز	راهبرد كلان سه ساله اول
۱. مشاركت نهادينه با كانال‌هاى ارتباطى رسمى ۲. شناسايى، رصد و طبقه‌بندي روشمند نيازها	شناخت دقيق	چه موانعى را بر طرف و چه زمينه‌هاى را ايجاد كنيم تا با ارائه خدمت برتر به مخاطبان، ديده‌گاه مثبتى در آنها ايجاد شود؟	منظر خدمت‌گيرانگان
۳. انطباق محتوا با مسائل حقيقى و واقعى خدمت‌گيرنده ۴. رعايت زبان مفاهيمه خدمت‌گيرنده در ارائه محتواى متقن	محتواى متناسب		
۵. بازيبى و تعيين تكليف فعاليت‌هاى موازى و كم بهره ۶. تثبيت جايگاه حقوقى دفتر در ساختار فرهنگى نظام	اطمينان افزايى نسبت به اثرگذارى	چه زمينه‌هاى را ايجاد كنيم تا حمايت تاثيرگذاران را تقويت كرده و استمرار بخشيم؟	منظر تاثيرگذاران
۷. نمايان سازى و معرفى مزاى‌هاى ويژه دفتر ۸. حضور در مراجع رسمى با توجه به نقش «واسطه» دفتر ۹. پذيرش مسئوليت در عرصه‌هاى خطير مبتنى بر مزايت نماد روشنفكرى حوزه	تاكيد بر مزايت‌اى ويژه	چه موانعى را بر طرف و	منظر تاثيرگذاران
۱۰. ارتقاى كارآمدى فرايندهاى پشتيبان	پشتيبانى روان	براى خدمت بهتر به مخاطبان و جلب حمايت تاثيرگذاران کدام بخش از فرايندها را به طور جدى مدنظر قرار داده و بهسازى كنيم؟	منظر فرايندهاى داخلى
۱۱. واگذارى معقول در توليد محصولات و خدمات	تصدى‌گرى منطقى		
۱۲. انسجام منابع اطلاعاتى و منابع انسانى (دارايى‌هاى نامشهود)	توليد هم‌افزا		

بهسازى و زمينه سازى براى خيزش نرم‌افزارى دفتر

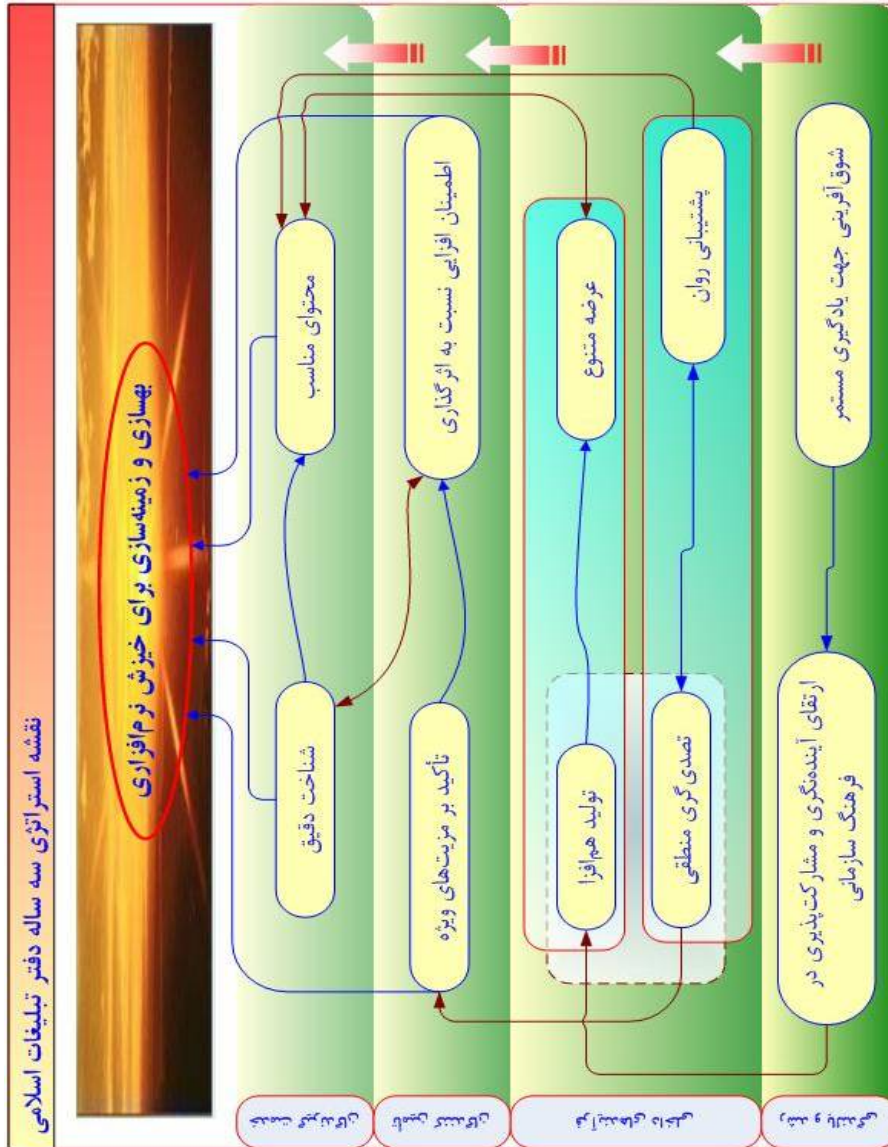
چشم‌انداز دفتر تبليغات اسلامى

۱۳. به کارگیری ابزارهای پردامنه در ارائه محصول	عرضه متنوع				
۱۴. نهادینه‌سازی تفکر راهبردی و توجه به چشم‌انداز	فرهنگ سازمانی	برای فراهم شدن زمینه تحقق چشم‌انداز، چگونه سازمان و منابع انسانی آماده و یادگیرنده داشته باشیم؟	منظر رشد و بالندگی		
۱۵. ترویج فرهنگ سازمانی و گروهی	آینده‌نگر و مشارکت‌پذیر				
۱۶. ارتقای تعهد و اخلاق	شوق‌آفرینی برای یادگیری مستمر				
۱۷. ارزش‌گذاری قابلیت‌ها و ظرفیت‌های دانش فردی و سازمانی در مجموعه دفتر					

جدول ۲: ساختار مفهومی مدل اجرا و ارزیابی متوازن خط مشی‌های دفتر تبلیغات

۶. نقشه استراتژیک:

تمامی مفاهیم فوق در نظامی علی معلولی در قالب نقشه استراتژی دفتر تبلیغات اسلامی متبلور شده است. ساخت کلی این نقشه متشکل از مضامین استراتژیکی است که بدوا به آن اشاره گردید. (شکل ۹)



شکل ۹: نقشه استراتژی دفتر تبلیغات اسلامی براساس مدل BSC

۵. طرح‌های راهبردی

این بخش از مدل که با توجه به اهداف راهبردی تنظیم شده است ضمن ایجاد ارتباط با بودجه سالانه دفتر، در حقیقت، مهمترین اقدام جهت استمرار و تداوم مسیر عملیاتی کردن راهبردهای سازمان را انجام داده است.^{۳۱}

۷. شاخص‌های سنجش و ارزیابی

در بخش پایانی طراحی الگو، ضمن تدوین سنجه‌ها و شاخص‌ها، میزان موفقیت طرح‌های راهبردی در وصول به اهداف استراتژیک مورد سنجش قرار می‌گیرد. الگوی شاخص‌گذاری و سنجش از پایین به بالاست^{۳۲}؛ بدین معنا که ابتدا از طریق ترکیب سنجه‌های اهداف، شاخص‌های سنجش اهداف و سپس از تلفیق شاخص‌های اهداف، شاخص‌های مضامین و در ادامه از ترکیب شاخص‌های مضامین، شاخص‌های مناظر ایجاد می‌شود؛ در نهایت از ترکیب چهار شاخص منظر، یک شاخص کلان که بیانگر میزان موفقیت عملکرد سازمان در تحقق راهبردهاست، به دست می‌آید.

یادداشت

۱- دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم

۲- «ای کسانی که ایمان آوردید چرا چیزی می‌گوئید و بدان عمل نمی‌کنید، نزد خدا بسیار موجب خشم است که سخنی بگوئید و بدان عمل نکنید» (صف: ۴ و ۳)

3- Functional

4- Balanced scorecard

5- Kaplan & Norton

6- Exploratory-Explanatory research

7- Top-down Approach

8- Bottom-up Approach

9- Forming

برخی از این مرحله با عناوینی نظیر شکل‌دهی (Formatting) و فرموله کردن (Formulating) یاد می‌کنند.

10- Implementation

11- Assessment

12- The balanced scorecard: measures that drive performance

- 13- Harvard business review
- 14- Lead index
- 15- Lag index
- 16- Putting the balanced scorecard to work
- 17- Cause-and-effect relationships
- 18- Critical Success Factors-CSF'S
- 19- Growth
- 20- Sustain
- 21- Harvest
- 22- value added chain
- 23- Enabler
- 24- Reduction
- 25- Refrential
- 26- Delibrated
- 27- Emergent
- 28- Measurement system
- 29- Using the balanced scorecard as a strategic management system

۳۰- برای مطالعه بیشتر درباره پارادایم‌های عمده مدیریت دولتی ر.ک.:(وارث، ۱۳۸۱: ۵۱-۸۱)

۳۱- اسناد مربوطه در دفتر تبلیغات اسلامی موجود است.

- 32- Buttom-Up

کتابنامه

- وارث، سید حامد (۱۳۸۱)، نگرش فراپارادایمی به مدیریت دولتی، دانش مدیریت، شماره ۵۵.
- سند راهبردی برنامه سه‌ساله دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۸۶.
- Bosso, Christopher J.(1994), "The practice and Study of Policy Formation"
Encyclopedia of Policy Studies, 2nd ed. Stuart Nagel, ed., Marcell Decker.
- Denhardt, Robert B.(2000) ,*Theories of public organization*, Harcourt Braec College Publishers.
- Grahamn Brown, Mark (2007), *Winnng score: How to design and implement organizational scorecards*, Productivity Press.
- Hrebiniak Lawrence G, Joyce William F (2005), "Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research": *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Edited by: Michael Hitt&etal; Blackwell Publishing.
- Lee, S.F, Andrew Sai On Ko(2000), "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing", Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies on QFD methodology, *Managerial Auditing Journal*.
- Letza, Stephen R(1996), "The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 2 No. 3.

- Kaplan, Robert S, Norton David P (1993), *Putting the balanced scorecard to work*, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S, Norton David P (1992), "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S, Norton David P (1996), *Translating Strategy into Action: Balanced scorecard*, Harvard Business School Press .
- Mintzberg, Henry (1989), *Mintzberg on management: A division of Macmillian Inc.*
- Mintzberg Henry&Bruce W. Ahlstrand& Joseph Lamprel(2009), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall.
- Ritter, Michael(2003), "The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 8 . NO 1. pp. 44-59.
- Simons, Robert (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Harvard Business School.
- Surel, Yves(2000), *The role of cognitive and normative frames in policy making*; *Journal of european public policy*
- White, Louise G.(1994), *Values, Ethics, and Standards in Policy Analysis*, Nagel, Stuart, ed, *Encyclopedia of Policy Studies*. New York: Marcel Dekker.
- Yeniyurt, Sengun (2003), "A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.21, No.3.

تحلیل محیط نهادی نوآوری در گذار به صنایع دفاعی فردا

دکتر حمیدرضا فر توک زاده*

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۹/۲۳

جواد وزیری**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۲/۱۳

چکیده

یکی از مهم‌ترین دیدگاه‌ها برای بررسی شرایط و بستر اجتماعی نوآوری، بررسی محیط و عوامل نهادی است. مطالعه نهادها می‌تواند دریچه‌ای مناسب به زمینه و بستر ناپیدای نوآوری تکنولوژیک باز کرده و بسیاری از موانع و گلوگاه‌های نوآوری را تشریح کند. بر این اساس در این پژوهش نهادهای تأثیرگذار بر نظام نوآوری صنایع دفاعی به پنج دسته تقسیم شده و سپس با ایجاد گروه‌های کانون و استفاده از نظرات خبرگان، مصادیق این نهادها در دو وضعیت زمانی گذشته و آینده با یکدیگر مقایسه شده‌اند. این نهادها عبارتند از: نهادهای شناختی که اشاره به اصول و ارزش‌های اعتقادی، عادات ثابت فکری و نقشه‌های ذهنی دارند؛ نهادهای رفتاری که بیانگر عادات اجتماعی و شیوه‌های ثابت رفتاری هستند؛ نهادهای همکاری که ناظر به شیوه‌ها و استانداردهای همکاری درون سازمانی و بین سازمانی می‌باشند، نهادهای قانونی که در برگیرنده، قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های مصوب بوده و نهادهای اساسی که چارچوب‌های مرجع و قواعد کلانی هستند که بر اساس رهنمودها و اسناد بالادستی و مادر بر نظام نوآوری حاکم می‌باشند. بنابراین بر اساس دیدگاه نهادی در گذار به صنایع دفاعی فردا (هسته کوچک- شبکه بزرگ) علاوه بر جنبه‌های فنی نوآوری باید بستر و زیست بوم نوآوری دفاعی در پنج بخش فوق متحول شود.

واژگان کلیدی

نهاد، محیط نهادی، نظام بخشی نوآوری، صنایع دفاعی، نوآوری تکنولوژیک، نظام دستیابی به سامانه‌های دفاعی

Hr.fartokzadeh@gmail.com

* استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

Jv.vaziri@gmail.com

** کارشناسی ارشد مدیریت مالی

مقدمه

در نگاه اولیه مهم‌ترین عامل توسعه نوآوری تکنولوژیک، دانش و دانشمند تلقی می‌شود. اما با کمی دقت به این پدیده می‌توان مجموعه‌ای از متغیرهای گوناگون و در هم تنیده را با آن مرتبط دانست. از سویی انگیزه و توان فکری و روحی انسان‌ها موجب نوآوری است و از سوی دیگر تعاملات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در جامعه بر ظرفیت‌های نوآوری اثر می‌گذارد؛ از سویی نیز نوآوری تحت تأثیر روابط اقتصادی، تجاری و دانشی است. فضای متغیرهای حاکم بر نوآوری تکنولوژیک در کشورهای مختلف، بخش‌ها و حتی سازمان‌های مختلف با یکدیگر تفاوت دارد. بستر تاریخی-اجتماعی و ساخت‌های اقتصادی-علمی یک جامعه زمینه اهمیت یافتن برخی متغیرها را نسبت به برخی دیگر فراهم می‌کند.

از آنجا که شرایط حاکم بر صنایع کشور و به خصوص صنایع دولتی و دفاعی تفاوت بنیادینی با شرایط حاکم بر بسیاری از صنایع در سطح جهان دارد، ضروری است که از منظری بومی به بررسی نظری این پدیده پرداخته شود زیرا تئوری‌های موجود برای تبیین موفقیت و شکست نوآوری در سازمان‌ها از شرایط محیطی و زیست بوم سازمان‌ها تأثیر پذیرفته، و به همین خاطر قادر به تبیین این پدیده در قلمرو سازمان‌هایی هستند که در آن زیست بوم نشو و نما کرده‌اند. البته این بدان معنا نیست که نباید به نظریه‌هایی که حاصل تجربه بشری در دیگر نقاط جهان هستند بی‌توجه بود؛ بلکه تأکیدی بر این ضرورت است که پژوهشگران ایرانی باید به تفاوت شرایط و ساخت‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی کشورمان با ویژگی‌های کشورهای دیگر توجه کنند.

یکی از مهم‌ترین دیدگاه‌ها برای بررسی شرایط و بستر اجتماعی نوآوری بررسی محیط و عوامل نهادی است. مطالعه محیط نهادی می‌تواند دریچه‌ای مناسب به زمینه و

بستر ناپیدای نوآوری تکنولوژیک در صنایع دفاعی باز کرده و بسیاری از موانع و گلوگاه‌های نوآوری را تشریح کند.

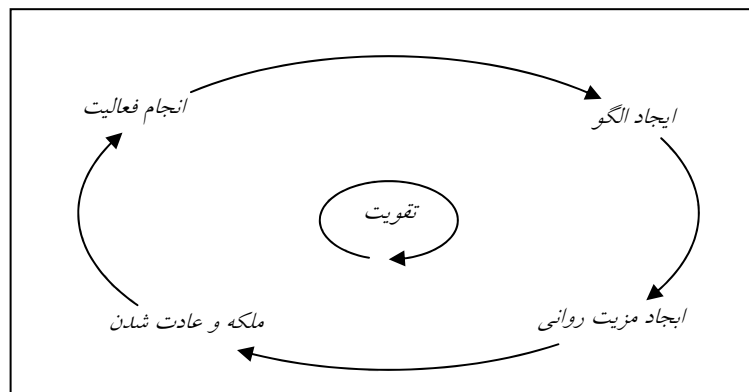
در این مقاله ضمن تبیین اهمیت این دیدگاه برای بررسی و سیاست‌گذاری در مورد نوآوری تکنولوژیک سعی می‌شود، با ارائه یک مدل تحلیلی نوعی سنخ‌شناسی از نهادهای تأثیرگذار بر نوآوری در صنایع دفاعی ارائه شود. در ادامه سعی می‌شود بر اساس یافته‌های گروه کانونی، بین نهادهای مانع و نهادهای پیشران نوآوری در زیست بوم صنایع دفاعی نوعی مقایسه تطبیقی انجام گیرد. در روش گروه کانونی با انجام مصاحبه گروهی از نخبگان، بر اساس مدلی تحلیلی، مهم‌ترین نهادهای ارزش‌سوز و نامطلوب که در گذر زمان ایجاد شده‌اند، احصاء شده و سپس خلاف آنها، یعنی نهادهای ارزش‌ساز و مطلوب که برای ایجاد فردایی موفق ضروری هستند، مورد نظر خواهی قرار گرفت.

۱. مفهوم نهاد

نهادهای بیانگر روش تنظیم روابط انسانی- اجتماعی و چگونگی انجام امور و رفتارهای اجتماعی هستند. به بیان دیگر نهاد عبارتست از سازوکارها، قواعد، رویه‌ها، سازماندهی‌ها، هنجارها و عرف‌هایی که روابط اجتماعی را در جهت و هدفی خاص و با ویژگی‌هایی مشخص ساماندهی می‌کنند. دو عنصر اصلی مفهوم نهاد را می‌توان «روش» و «ارتباط» دانست. نهاد «روش» تنظیم «ارتباطات» انسانی- اجتماعی است. این تعریف کاملاً موسع است و بسیاری از جنبه‌های زندگی اجتماعی و فردی را در بر می‌گیرد. هر چقدر از تعریف نهاد به عنوان کلیه سازوکارها و قواعد به سوی نهاد به عنوان سازوکارها و قواعد رسمی یا سازمان‌های رسمی حرکت کنیم، به سوی تعریفی مضیق از نهاد حرکت کرده‌ایم (اشتریان، ۱۳۸۷، www.ashtariyan.blogfa.com).

نهادهای چگونه ایجاد می‌شوند؟ هر فعالیت انسانی در معرض عادت شدن و ملکه گشتن قرار دارد. هر عملی که تکرار می‌شود در الگویی قرار می‌گیرد تا با صرفه جویی

در کوشش، بازتولید شود. این اعمال عادت شده به عنوان آداب و رسوم (روتین) در ذخیره دانشی فرد جای گرفته و این مزیت روانی را دارند که سعی و خطا در انجام یک را عمل تقلیل داده و فرد را از تنوع انتخاب بین گزینه‌های مختلف و تصمیمات بی شمار رها کنند. یکی از کارکردهای جمعی عادت این است که کنش‌های فرد توسط دیگران قابل پیش‌بینی می‌شود. از لحاظ تجربی عادت شدن فعالیت‌های اجتماعی آدمی با نهادی شدن همراه است. الگوهای نهادی رفتار را قابل پیش‌بینی می‌کنند، مقدار زیادی از تنش‌های افراد را تسکین می‌دهند، در وقت و تلاش صرفه‌جویی می‌کنند و باعث می‌شوند کنش‌های افراد برای همدیگر مایه شگفتی و یا خطر محسوب نشده و بسیاری از امور، عادی تلقی شوند. عادی تلقی شدن کنش‌های نهادی شده باعث می‌شود انرژی و توجه فکری مصروف آنها شود تا بدین ترتیب عمده توجه معطوف به کنش‌هایی شود که نیازمند سطح بالایی از توجه هستند. نهادی شدن شامل فرآیندهایی است که به وسیله آنها تعهدات و واقعیت‌های اجتماعی یک موقعیت قانون‌وار در تفکر و کنش جمعی پیدا می‌کنند (Berger & Luckmann, 1966, pp. 2-51).



شکل ۱: چرخه نهادی شدن (فرتوک زاده و وزیری، الف، ۱۳۸۶، ص ۵)

بنابراین نهادها، قوانین بازی و یا به عبارت سنجیده‌تر، قیودی هستند که به خواسته‌ها، کنش‌ها و روابط متقابل افراد با یکدیگر شکل داده و راهنمای کنش متقابل

انسان‌ها می‌باشند. کارکرد اصلی نهادها در هر جامعه «تأسیس یک ساختار با ثبات اما نه لزوماً کارآ برای کنش‌های متقابل انسانی» است و هدف از آن «کاهش عدم اطمینان» است. در واقع این نهادها هستند که تعیین می‌کنند افراد چه کارهایی می‌توانند انجام دهند و از انجام چه کارهایی منع شده‌اند (North D. C. 1990).

نهادها کاملاً به قواعد بازی در یک ورزش رقابتی تیمی شباهت دارد. به عنوان مثال در بازی فوتبال مجموعه قواعدی وجود دارد که چارچوب بازی را تعیین می‌کند؛ مانند طول و عرض زمین، طول و ارتفاع دروازه، موارد خطا، تعداد اعضای هر تیم که همگی قواعد بازی هستند و نشان می‌دهند دو تیم در کدام چارچوب باید به رقابت بپردازند. در این مثال چند نکته حائز اهمیت است:

- نهادها مهم‌اند؛
- بعضی از نهادها رسمی‌اند و بعضی غیر رسمی. این که تعداد بازیکنان هر تیم چند نفر است به واسطه‌ی یک قانون رسمی مشخص می‌شود، ولی بی‌طرفی داور، عدم درگیری در زمین، نهادهای غیر رسمی‌ای هستند که همگان آن را پذیرفته‌اند؛
- بعضی از نهادهای رسمی کنونی زمانی غیر رسمی بوده‌اند؛
- بعضی از نهادها دفعی و یک شبه شکل گرفته‌اند و بعضی به تدریج و در طول سالیان دراز؛

این که بازیکنان چگونه بازی کنند، مربیان تیمشان را چگونه سازماندهی نمایند و کدام بازیکنان را وارد زمین کنند مسائل دیگری هستند که مربوط به انجام بازی است نه قواعد بازی. این که در چارچوب قواعد موجود چگونه عمل شود، مسأله‌ی دیگری است که با بحث سازمان و سازماندهی ارتباط دارد. این تفاوت مبنای شکل‌گیری تفاوت میان محیط نهادی و ترتیبات نهادی است که البته کاملاً با هم در ارتباط هستند (نصیری‌اقدم، ۱۳۸۴، ص ۵۰).

نهادها هم می‌توانند به صورت انتظارات درونی وجود داشته باشند و هم به صورت مواد مدون بیرونی. از آنجا که نهادها اغلب ویژگی‌های بدیهی زندگی اجتماعی‌اند اطلاع و آگاهی از آنها ممکن است کاملاً ناآگاهانه باشد. همچنین در برخی موارد مواد مکتوب و مصرح در مورد آنها بسیار است و ممکن است افراد بتوانند آنها را با طول و تفصیل بیان کنند، اما در برخی موارد دیگر آنان به کلیات مبهمی متوسل می‌شوند.

ایجاد نهادها و به عبارت دیگر نهادی شدن رفتارها عبارتست از ثبات، پایداری، استمرار، فراگیر شدن و به عبارتی تبدیل به واقعیت اجتماعی شدن^۱ رفتارهای مطلوب در سازمان، بخش یا یک جامعه و چنین حالتی زمانی اتفاق می‌افتد که زمینه‌ها و شرایط مناسب فراهم شود (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، ص ۹۱).

مطالعه محیط نهادی به معنی مجموعه‌ای از نهادهای مربوط و اثرگذار بر یک پدیده، یکی از مهم‌ترین عوامل در مطالعه و فهم عمل فردی، گروهی و یا جمعی است. محیط نهادی نوآوری به عنوان بستر نوآوری، نقش بسزایی در شکل‌گیری سازمان‌ها و صنایع نوآور در صنایع دفاعی دارد و به منظور فهم عمل فردی و جمعی برای نوآوری حتماً باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. این محیط متشکل است از مجموعه آداب، رسوم، سنت‌ها، عرف حاکم و متداول، عادات انجام امور، قواعد، قوانین و استانداردها که قواعد بازی را در عرصه نوآوری در بخش دفاع مشخص کرده و بدین ترتیب اعمال فردی و جمعی را در فرآیندهای نوآوری کنترل می‌کنند.

نهادهای نوآوری ایجادکننده «قواعد بازی نوآوری» هستند. این نهادها به کنش‌ها و برهم کنش‌های پدیده نوآوری نظم و ثبات می‌بخشند و به این ترتیب میزان عدم اطمینانی را که افراد در تعاملات روزمره‌شان با آن مواجه می‌شوند، کاهش می‌دهند. این نهادها چارچوبی را فراهم می‌کنند که تعاملات میان اعضا شبکه به راحتی انجام شود، زیرا آنها حیطه انتخاب‌های ممکن را مشخص و محدود می‌سازند.

۲. جایگاه نهادها در نظام نوآوری دفاعی

مفهوم نظام‌ها پس از گذشت حدود سی سال از ظهور آن در اواخر دهه ۱۹۸۰ به ادبیات نوآوری وارد شد و به دلیل جامعیت و انعطاف‌پذیری تبدیل به یکی از معروف‌ترین چارچوب‌های تحلیلی مطالعه نوآوری و سیاست‌گذاری نوآوری گشت (Balzat&Pyka, 2005, pp. 2). رویکرد تحلیلی نظام نوآوری این امکان را فراهم می‌کند که به تمام عوامل تأثیرگذار بر نوآوری به صورت یک کل نگریسته شده و سیاست‌گذاری با دیدی جامع و یکپارچه انجام پذیرد.

به طور کلی نظام‌های نوآوری متشکل از اجزای مختلف (سازمان‌ها)، ارتباطات بین آنها و محیط دربرگیرنده آنها (نهادها) هستند (Groenewegen, 2006, pp. 280-281). به عبارت دیگر مفهوم نظام نوآوری حکایت از آن دارد که نوآوری حاصل تعامل بازیگران مختلفی است که در چارچوب محیط نهادی به تبادل دانش، منابع مالی و محصول با یکدیگر می‌پردازند. تحلیل نظام‌های نوآوری سه محور اصلی دارد؛ محور اول تحلیل فرآیند کلان نوآوری است. محور دوم تحلیل بازیگران اصلی در این فرآیند و ارتباطات بین آنهاست و محور سوم تحلیل محیط نهادی به عنوان چارچوب فعالیت‌ها و تعاملات بازیگران است (Balzat, 2002, pp. 8-10).

فرآیند نوآوری، اشاره به الگویی دارد که طی آن فعالیت‌های تولید ایده، توسعه محصول و تحویل آن به مشتری طی می‌شود. این فرآیند در قلمروهای مختلف دانش و فناوری با یکدیگر تفاوت داشته و ضمن تبعیت از یک مدل کلی طبیعت متفاوتی در عرصه‌های گوناگون دارد.

منظور از بازیگران نظام نوآوری سازمان‌ها و افراد فعال در آن هستند. مراد از افراد، مصرف‌کنندگان، کارآفرینان و دانشمندان و مدیران ارشد می‌باشد. سازمان‌های فعال در نظام نوآوری بخش دفاع به دو قسمت تقسیم می‌شوند:

الف: سازمان‌های بخش دفاع: هر یک سازمان‌های فعال در نظام نوآوری بخش دفاع کارکردها و وظایف خاص به خود دارند. در بخش سیاست‌گذاری سازمان‌هایی نظیر ستاد کل و وزارت دفاع بازیگر اصلی هستند، در بخش تقاضا واحدهای گوناگون نیروهای مسلح، مشتری صنایع دفاعی و مصرف‌کننده محصولات محسوب می‌شوند، در بخش تحقیق و توسعه واحدهای دانشگاهی، پژوهشکده‌ها و مؤسسات تحقیقاتی صنایع دفاعی و نیروهای مسلح فعالند، و در بخش تولید و صنعت واحدهای صنعتی و تولیدی سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه ودجا عهده‌دار عرضه هستند. همچنین به لحاظ اهمیت و حساسیت‌های اطلاعاتی موضوعات دفاعی و نظامی سازمان‌های نظارتی و امنیتی نیز حضوری جدی در نظام نوآوری صنایع دفاعی دارند.

ب: سازمان‌های بخش غیر دفاعی: این سازمان‌ها ممکن است با ساختار شرکتی در بخش خصوصی یا دولتی فعال باشند (مانند برخی تأمین‌کنندگان) و یا ممکن است سازمان‌هایی با ساختار غیر شرکتی باشند (مانند دانشگاه‌ها، مؤسسات مالی، اتحادیه‌های صنفی، انجمن‌های علمی، مؤسسات فنی). همچنین ممکن است که زیرمجموعه‌هایی از سازمان‌های بزرگ باشند (مانند بخش‌های تحقیق و توسعه و یا تولید سازمان‌ها). هر کدام از این بازیگران توانمندی‌ها، ارزش‌ها، اهداف، ساختار، رفتارهای سازمانی و فرآیندهای یادگیری خاص به خود دارند.

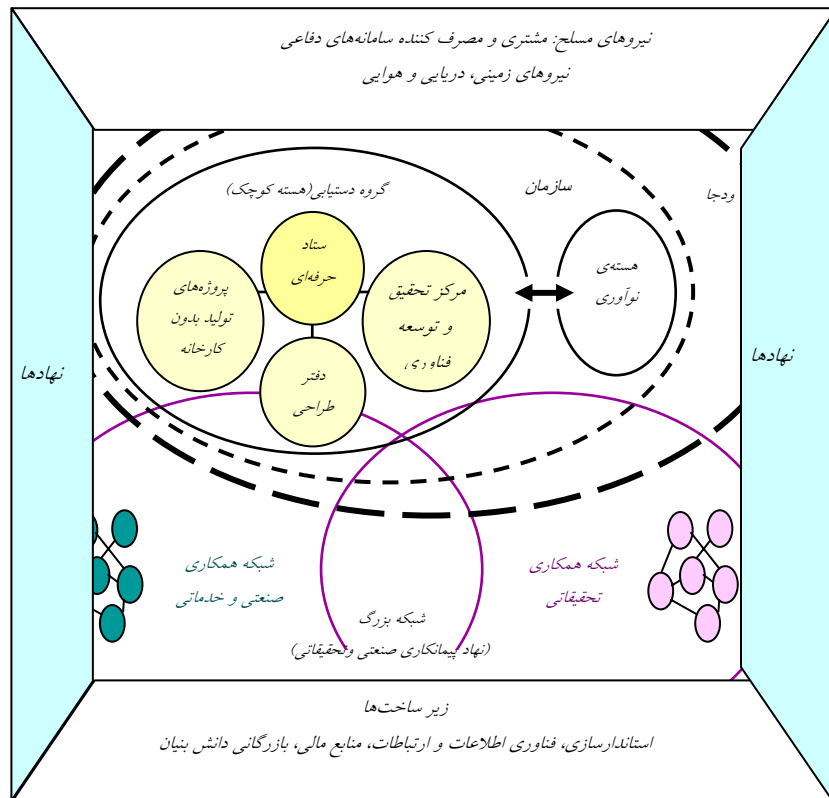
یکی از مسائلی که باعث پیچیدگی نظام نوآوری در صنایع دفاعی شده است گستردگی بازیگران فعال و تنوع هویتی آنهاست. از آنجا که فعالیت‌های صنایع دفاعی و نیازهای نیروهای مسلح در عرصه‌های گوناگون صنعتی و تکنولوژیک توزیع شده است، نظام نوآوری بخش دفاع را نمی‌توان یک نظام نوآوری بخشی، با تعریف مصطلح قلمداد کرد. بنا به تعریف در بخش‌های مختلف اقتصاد که به لحاظ ابعادی چون فناوری‌های پایه، محصولات، قلمرو دانشی، مشتری و تولیدکننده با یکدیگر مشابهند، نظام نوآوری بخشی عبارت است از شبکه‌ای از عوامل درگیر در تولید، گسترش و

بهره‌برداری از دانش جدید، که در چارچوب محیط نهادی خاص خود (هنجارها و قوانین رسمی و غیر رسمی) فعالیت می‌کنند (Malerba F.2002:www.druid.dk). بنابراین به دلیل تنوع محصولات دفاعی و قلمروهای دانشی مربوط به آنها نمی‌توان بخش دفاع را یک بخش مانند بخش‌های خودرویی، نساجی، معدنی، مخابرات در نظر گرفت، بلکه این بخش از اقتصاد کشور یک شالوده پیچیده‌ی صنعتی^۲ و تحقیقاتی است که با حضور در بخش‌های مختلف دانش و فناوری باید پاسخ‌گوی طیف متنوعی از نیازهای نیروهای مسلح باشد.

به هر حال نظام نوآوری در بخش دفاع مانند سایر نظام‌های نوآوری به طور اجتماعی و در طول زمان ساخته می‌شود. بازیگران از طریق فرآیندهای ارتباطی، تبادل، همکاری، رقابت و فرماندهی با یکدیگر به تعامل می‌پردازند. این تعاملات در چارچوب نهادها انجام می‌شود. با تکامل قابلیت‌های بازیگران و شیوه‌های تعامل آنها نظام نوآوری و فرآیندهای آنها دستخوش تغییرات تکاملی می‌شود.

شکل ۲ سعی دارد مدلی مفهومی برای نظام نوآوری در بخش دفاع ارائه کند. سازمان‌های سیاست‌گذار نظیر ودجا و ستاد کل با تدوین راهبردها، خط مشی‌ها، قوانین و مقررات بر جریان نوآوری در صنایع دفاعی کنترل و نظارت دارند. همچنین این سازمان‌ها با ساماندهی سازمان‌های تسهیل‌کننده و پشتیبان، مجموعه متنوعی از حمایت‌های لازم را برای روان شدن جریان نوآوری به عمل می‌آورند. بازیگر اصلی جریان نوآوری در بخش دفاعی، گروه‌های دستیابی هستند. این گروه‌ها نقش کارفرما را برای پروژه‌های نوآوری ایفا می‌کنند. قابلیت‌ها و اختیارات این گروه‌ها به آنها اجازه می‌دهد که طی تعامل با نیروهای مسلح، نیازهای آنها را در قالب برنامه‌ها و پروژه‌های دستیابی تعریف کرده، این پروژه‌ها را به اجزای مناسبی تقسیم و به نحو مطلوبی بین شبکه پیمانکاران در داخل و خارج بخش دفاع توزیع کنند. در نهایت این سازمان‌ها،

دستاوردهای پیمانکاران را دریافت و با یکپارچه‌سازی آنها سامانه‌های دفاعی مورد انتظار را به مشتری تحویل می‌دهند.



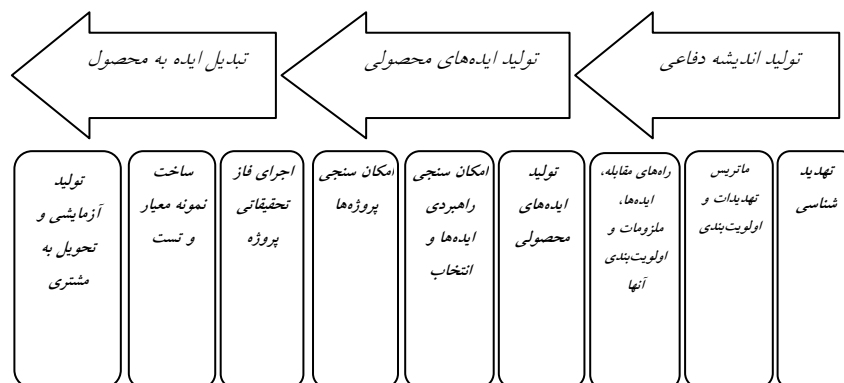
شکل ۲: مدل مفهومی نظام نوآوری دفاعی (مؤسسه، ۱۳۸۷، ص ۱۰)

اگر تعاملات گسترده و کارای دانشی به نحو شایسته‌ای بین سازمان‌های حاکمیتی، سازمان‌های صنعتی، گروه‌های دستیابی، اعضای شبکه‌های همکاری و نیروهای مسلح شکل گیرد، به هم‌افزایی در یادگیری منجر شده و جریان نوآوری در بخش دفاع به شدت تقویت می‌شود. از آنجا که نهادها قواعد این تعاملات دانشی را تعیین می‌کنند

اثر بسزایی در ظرفیت نوآوری نظام‌های نوآوری داشته و به همین خاطر اکثر محققان برای نهادها در نظام نوآوری، نقشی محوری قائلند (Waarden F. 2005, p.229). توجه به نهادهای پیشران یا مانع در اکثر تحلیل‌های مربوط به نظام‌های نوآوری وجود دارد. با توجه به اینکه ادبیات نهادگرایی توانایی قابل ملاحظه‌ای در آسیب شناسی و بیان گلوگاه‌ها و موانع تحقق کارکردهای مورد انتظار از نظام نوآوری دارد، در این تحقیق سعی می‌شود با دقت بیشتری این مفهوم در نظام نوآوری بخش دفاع مورد مطالعه قرار گیرد.

ضرورت و اهمیت نهادها ایجاب می‌کند که توسعه‌ی قابلیت‌ها و سیاست‌های لازم به منظور سرعت بخشیدن به تکامل محیط نهادی نوآوری در صنایع دفاعی به عنوان یک ضرورت جدی به شمار آید. اگر بتوانیم موانع و پیشران‌های توسعه و تکامل نهادها در صنایع دفاعی را شناسایی کرده و در مورد آنها برنامه‌ریزی کنیم بی‌شک گامی مهم در استمرار و کارآمدی نوآوری‌ها در صنایع دفاعی برداشته شده است.

فرآیند نوآوری تکنولوژیک (شکل ۲) در بخش دفاع در چارچوب الگویی تحت عنوان «الگوی دستیابی به سامانه‌های دفاعی» انجام می‌گیرد. بر اساس این الگو سازمان‌های فعال در نظام نوآوری صنایع دفاعی هر یک عهده‌دار وظایفی هستند که تأمین‌کننده بخشی از نیازهای فرآیند از اندیشه دفاعی تا محصول است (فرتوک‌زاده، وزیری، ب، ۱۳۸۶، ص ۵).



شکل ۳: مدل مفهومی دستیابی به سامانه‌های دفاعی

یکی از نیازهای اساسی صنایع دفاعی نهادی‌سازی الگوی دستیابی فوق است. این فرآیند نهادی‌سازی باید در مورد دو دسته از نهادها انجام گیرد:

- ۱- به منظور نهادی‌سازی این الگو باید روابط، رفتارها و فعالیت‌های مربوط به آن خود تبدیل به نهاد شوند یعنی مقطعی، موردی و پراکنده نبوده به صورت روان و پیوسته در جریان باشند. فعالیت‌های مربوط به هر سازمان یا بخش سازمانی به خود به خوبی انجام شده و کل فرآیند نیز هماهنگ و یکپارچه پیش رود. در این صورت است که دستیابی مانند یک پدیده خودجوش در حوزه‌های مختلف دفاعی ملکه می‌شود.
- ۲- برای اینکه رفتارها و روابطی که مستقیماً مربوط به فرآیند دستیابی هستند تبدیل به نهاد شوند باید مجموعه از نهادهای پشتیبان و محرک در بستر آنها وجود داشته باشند. این نهادها به طور غیر مستقیم با فرآیند دستیابی ارتباط داشته و حامی یا مانع آن هستند.

رفتارها و تعاملات مربوط به نوآوری در زمره رفتارهای اجتماعی مطلوب در سازمان هستند که از محیط نهادی خود پیروی می‌کنند. این رفتارهای اجتماعی در چارچوب نهادهای نوآوری ساخته و پرداخته شده و مورد توافق اکثریت افراد سازمانی

قرار گرفته و به شکل تقریباً یکسان و مشابهی در برابر محرک مشترک ظاهر می‌شوند تا اندک اندک خود نیز تبدیل به نهاد شوند.

بنابراین محیط نهادی نوآوری مانند چارچوبی بر ترتیبات نهادی مربوط به نوآوری (فرآیندهای نوآوری) اثر می‌گذارد. به عبارت دیگر رفتارها و تعاملات مربوط به نوآوری در زمره رفتارهای اجتماعی مطلوب در سازمان هستند که از محیط نهادی خود پیروی می‌کنند. این رفتارهای اجتماعی در چارچوب نهادهای نوآوری، ساخته و پرداخته شده و مورد توافق اکثریت افراد سازمانی قرار گرفته و به شکل تقریباً یکسان و مشابهی در برابر محرک مشترک ظاهر می‌شوند تا اندک اندک خود نیز تبدیل به نهاد شوند (فرتوک‌زاده، وزیری، الف، ۱۳۸۶، ص ۳).

۳. ویژگی‌ها و کارکردهای نهادهای نوآوری

استمرار: نهادها از پایداری، دوام و استمرار نسبی برخوردارند. هنجارها و الگوهای ثابت رفتاری که نهادها از اعضای جامعه انتظار دارند، به صورت بخشی از فرهنگ هر جامعه در می‌آید و به نسل‌های بعدی انتقال می‌یابد.

انعطاف‌پذیری: نهادها از پویایی، تحول‌پذیری و انعطاف‌پذیری برخوردارند و قابلیت تطبیق با نیازهای متغیر انسان‌ها را در طی زمان دارند، برای مثال خانواده گسترده که در جوامع کشاورزی مرسوم بود در جوامع صنعتی به شکل خانواده هسته‌ای در آمده است، یعنی شکل نهاد خانواده در گذر از جامعه کشاورزی به صنعتی تغییر یافته است. الزام و اجبار: نهادها از خاصیت تحمیل‌شوندگی و عمومیت برخوردارند. اثرگذاری بر رفتار افراد یکی از ویژگی‌های اصلی نهادها است. یک نهاد باید به رفتار اعضای خود جهت دهد؛ این جهت‌گیری ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشد (قلی‌پور، ۱۳۸۴، ص ۲۱).

ساختاری و غیر فردی بودن: نهادهای اجتماعی و ساخت‌های نهادی همانند پدیده‌های فرهنگی، وجودی مجازی و نه مادی دارند. بنابراین، الگوهای نهادی در

اذهان افراد جای دارند، اما در عین حال از عینیتی مجازی هم برخوردارند که آنها را در موقعیتی ماورای موقعیت افراد خاص قرار می‌دهد. در واقع این الگوها در ذهن افراد جا دارد و تنها به واسطه افراد می‌تواند کاملاً متجلی شود، اما این واقعیت که این الگوها در میان بسیاری از اعضای جامعه مشترک است، به آنها خصیلتی ماورای فردی می‌دهد. افراد می‌آیند و می‌روند، اما الگوهای نهادی باقی می‌مانند. بنابراین، توجه به خصوصیات ذهنی نهادهای اجتماعی باید با توجهی همسان به واقعیت عینی آنها، تعدیل شود. پارسونز توجهش را معطوف به خصوصیات عینی و بیرونی نهادهای اجتماعی کرده بود، اما افرادی چون برگر و لاکمن با کارهای پدیدارشناسانه خود، تفسیر مکملی از منشأ ذهنی نهادها به دست دادند. آنها عنوان می‌کردند که نهادهای اجتماعی، حاصل انتظارات متقابلی است که مردم در تعامل میان خود بنا می‌کنند. افراد ضمن مشاهده کنش‌های دیگران، مقاصد و انگیزه‌های آنان را استنباط می‌کنند و سپس مشاهداتشان را درباره کارهایی که دیگران معمولاً در موقعیت‌های مختلف انجام می‌دهند، در قالب مفروضات ثابتی تدوین می‌کنند (Scott R, 1995, p.70).

بنابراین نهادها هم ذهنی‌اند و هم عینی. نهادهای اجتماعی در مقام واقعیات ذهنی، «نقشه»‌هایی هستند که افراد را در جریان کنش‌های متقابل اجتماعی‌شان راهنمایی می‌کنند. از آنجا که افراد بر مبنای آگاهی‌های‌شان عمل می‌کنند، و از آنجا که این آگاهی‌ها مشترکند، نهادهای اجتماعی به صورت «عینی» درمی‌آیند. نهادهای اجتماعی برای کسانی که در آن مشارکت دارند، به صورت واقعیات عینی‌ای بیرون از خود آنان جلوه‌گر می‌شود. در هم‌گره خوردن آگاهی‌ها و کنش‌های کنیری از افراد باعث می‌شود که نهادهای اجتماعی خصوصیات مستقلی از ذهن بیابند. این نهادها سخت و ثابت‌اند، و تغییر عقیده فرد یا انکار آنها توسط یک فرد، موجب تغییرشان نمی‌شود. نهادها در مقابل تلاش برای تغییرشان مقاومت می‌کنند و شقوق کنش را محدود و مقید می‌سازند (Guy Peters B, 2000).

۴. روش تحقیق: گروه کانونی

گروه کانونی روشی است برای جمع‌آوری داده‌های کیفی که اساساً مستلزم درگیر شدن با گروه خاصی از افراد در جلسات بحث و مصاحبه گروهی است. این جلسات حول محور یک موضوع خاص یا مجموعه‌ای از دغدغه‌ها و مسائل خاص سازماندهی شده و اغلب بر اساس مجموعه‌ای از سؤالات هدایت می‌شوند. وقتی که محقق نسبت به ابعاد موضوع مورد مطالعه، اشراف کامل نداشته باشد به طوری که بتواند از تکنیک‌هایی نظیر پیمایش استفاده کند گروه کانونی بسیار راهگشا خواهد بود. هر چند گروه کانونی عمدتاً به عنوان یک روش جمع‌آوری داده مد نظر قرار گرفته است اما کاربردهای مهم دیگری را نیز می‌توان برای این روش برشمرد (Silverman, D, 2006, pp.177-200):

- جمع‌آوری داده‌های کیفی در مورد بسترها و زمینه‌های موضوعات
- تشریح نگرش‌ها، احساسات، ادراکات و طرز تفکر اعضای نسبت به محصولات، برنامه‌ها و فرصت‌ها
- ایجاد صراحت و شفافیت بین مشارکت‌کنندگان^۳ در مورد موضوع مورد نظر
- تشخیص مسأله‌ها
- تولید فرضیه
- ارزیابی برنامه‌ها و رویکردها
- تفسیر نتایج عددی

اطلاعات برگرفته از گروه کانونی از اعتبار بالایی برخوردارند زیرا در بستری شفاف و همراه با برخی جریئات دقیق ارائه می‌شوند. گروه کانونی را می‌توان با هر نوع گروهی اعم از گروه‌هایی با ترکیب متنوع و یا با ترکیب یکسان انجام داد. همچنین در این جلسات افرادی با سطح تحصیلات اندک، مهارت‌های گفتاری ضعیف، خجالتی، با اعتماد به نفس کم یا کم‌تجربه نیز می‌توانند حضور داشته باشند.

در جلسات گروه کانونی، ناظم و مدیر جلسه ایفای نقش کرده و بر مشارکت مؤثر همه افراد گروه در بحث، دقت ویژه‌ای دارد. تعامل متقابل، مثبت و راهگشا یکی از دغدغه‌های کلیدی مدیر جلسه است که میزان آن بیان‌کننده عیار و کیفیت گروه کانونی است (Silverman, D, 2006, pp.177-200).

امروزه مستقلاً از داده‌های گروه کانونی به منظور تولید دانش استفاده می‌شود. گروه کانونی نه تنها می‌تواند به کشف نقطه نظرات بیانجامد بلکه می‌تواند ایده‌ها، نگرش‌ها و تجربیات را در بستر فرهنگی خود تشریح کند. استفاده از این گونه مصاحبه‌های گروهی در صورتی روش مناسبی برای تولید داده است که پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش:

- مستلزم جمع‌آوری ایده‌ها و نگرش‌های افرادی باشد که غالباً صدای آنها به سختی به گوش می‌رسد؛ مانند مشتریان
- مستلزم صراحت و شفافیت افراد در چارچوب مباحثه گروهی و تضارب آراء باشد؛
- مستلزم جمع‌آوری داده‌های تفصیلی نباشد؛
- اظهارات افراد، تنوع و تفاوت بسیار زیادی نداشته باشد. (Wilkson, 1998, pp.181-203)

گروه کانونی مزیت‌های متعددی نسبت به مصاحبه‌های انفرادی دارد. روشن‌ترین این مزیت‌ها، جمع‌آوری نسبتاً سریع اطلاعات از گروه قابل توجهی از افراد است که باعث صرفه‌جویی در زمان و هزینه می‌شود. این مزیت باعث شده است گروه کانونی به لحاظ سازمانی، راه قابل قبول و پذیرفته شده‌ای برای جمع‌آوری داده‌ها برای انجام پژوهش‌های سازمانی باشد.

گروه کانونی نسبت به مصاحبه‌های انفرادی، بسیار طبیعی‌تر^۴ بوده و به تعاملات و گفتگوهای عادی نزدیک‌تر است زیرا گستره قابل توجهی از فرآیندهای ارتباطی^۵ نظیر

بحث^۶، مناقشه و اعتراض^۷، درشت نمایی و مباحث^۸، روایت^۹، متقاعد کردن و تشویق و تحریک^{۱۰} و مخالفت^{۱۱} در ضمن آن وجود دارد.

کیفیت پویای تعاملات درون گروهی مانند مشارکت، بحث و مناقشه و مخالفت و غیره از ویژگی‌های برجسته گروه کانونی است که باعث شده است این روش به گفتگوهای دوستانه شباهت زیادی پیدا کند.

غالباً تصور می‌شود که افراد در بحث‌های گروهی از اظهار برخی مسائل پنهان و نسبتاً پوشیده خودداری می‌کنند؛ این تصور در بسیاری موارد اشتباه است و بر عکس در گروه کانونی فضا و بستر خوبی برای کشف و افشای بسیاری از موضوعات مهم و حساس اما پنهان و پوشیده به وجود می‌آید.

تعاملات درون گروهی در این روش به مشارکت‌کنندگان اجازه می‌دهد تا نسبت به پاسخ‌های یکدیگر واکنش داشته و بین آنها نوعی هم‌افزایی برای رسیدن به نتیجه مطلوب به وجود آید. در نتیجه گروه کانونی گزارش‌های عمیق‌تری نسبت به مصاحبه‌های انفرادی تولید می‌شود. در فضای موافقت و مخالفتی که گروه کانونی ایجاد می‌کند افراد مشتاقانه، بادقت و به صورتی آراسته بیانات خود را ارائه می‌کنند.

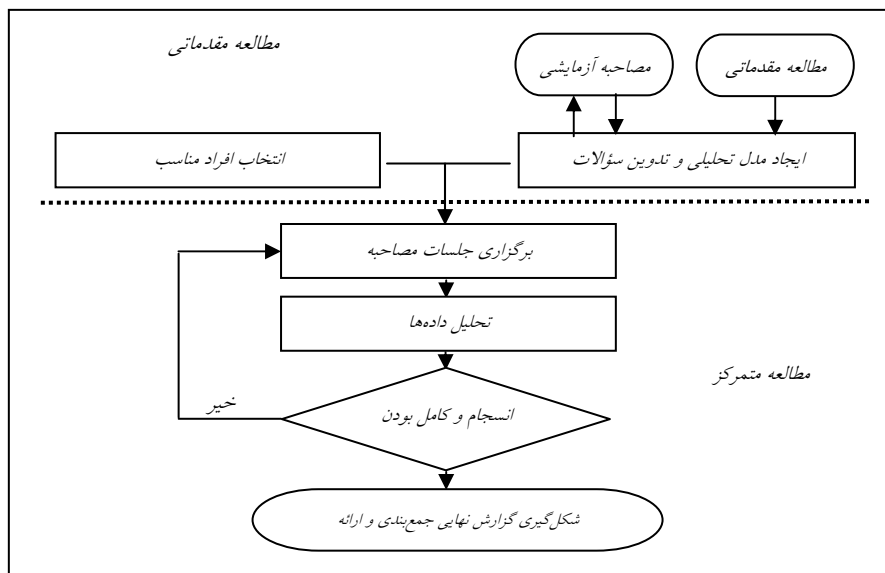
گرچه مشارکت‌کنندگان همیشه با هم موافق نیستند و ممکن است بین آنها حالات‌هایی نظیر سوء تفاهم، پرسش و پاسخ و تلاش برای متقاعد کردن و توجیه به وجود آید ولی همه این‌ها چالش‌هایی هستند که باعث افزایش اثربخشی، توسعه و دقت گزارش نهایی می‌شود. بحث و تضارب آراء در گروه کانونی فرصتی فوق‌العاده برای گوش فرا دادن ایجاد می‌کند. شنیدن، مرحله و عامل بسیار مهمی برای تدارک گزارش‌های مناسب است و محقق باید در این مرحله به مضامین گفتگوها، اصطلاحات، واژه‌ها و زبان مشترک بین اعضای گروه دقت نظر داشته باشد.

در مواردی که افراد به مصاحبه‌های انفرادی تمایل نداشته ولی نسبت به بحث‌های جمعی راغبند گروه کانونی ابزار بسیار کارآمدی است.

■ از آنجا که در جلسات گروه کانونی افراد شایسته‌ای دعوت درگیر می‌شوند به طور طبیعی مانع کنترل و سیطره مطلق یک فرد خاص و خود محقق شده و نوعی تعادل ایجاد می‌شود در حالی که در مصاحبه‌های انفرادی، امکان ایجاد عدم تعادل در اثر پویایی‌های قدرت^{۱۲} بسیار زیاد است و ممکن است جلسه تحت تأثیر مصاحبه‌کننده و یا مصاحبه‌شونده قرار گیرد. این موضوع باعث خواهد شد که توجه محقق به پدیده‌های مفعول و بیان نشده^{۱۳} جلب شده و آنها را نیز در تحلیل خود وارد کند. با توجه به ویژگی‌های فوق، گروه کانونی می‌تواند سرنخ‌ها، نتایج و یافته‌هایی نو و غیر منتظره‌ای را کشف کند در حالی که این امکان در مصاحبه‌های فردی احتمال کمتری دارد (Silverman, D, 2006, p.177-200).

طرح‌ریزی گروه کانونی برای این پژوهش

بی شک یکی از دلایل شیوع و عمومیت پیدا کردن گروه کانونی در تحقیقات علم‌الاجتماع انعطاف این روش است. گروه کانونی را می‌توان به صورت مستقل و یا در کنار و در ضمن سایر روش‌های پژوهش به کار برد. این روش می‌تواند در مطالعه جهان واقعی و یا تغییرات ایجاد شده در آن به محققان کمک‌های قابل توجهی کند. بر اساس این انعطاف‌پذیری می‌توان گونه‌های مختلفی از این روش را طراحی کرد. کتاب‌های راهنمای متعددی برای مدیریت فرآیند گروه کانونی وجود دارد که اطلاعات تفصیلی و توصیه‌های متعددی را برای هدایت این روش ارائه داده‌اند. به برخی از این راهنماها در پایان این مقاله اشاره شده است. در این قسمت توجه به نیازهای ارزیابی تعالی فرآیند زیر برای برگزاری گروه کانونی پیشنهاد می‌گردد. این فرآیند با بررسی منابع گوناگون در این رابطه و همچنین با توجه به نیازها و انتظارات ارزیابی تعالی طراحی شده است.



شکل ۴: فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها با رویکرد گروه کانونی در این پژوهش

الف: مطالعه مقدماتی^{۱۴}

۱- مطالعه و مصاحبه مقدماتی

در گام نخست سعی شد با مطالعات ادبیات موضوع و تقسیم‌بندی‌هایی که در مورد نهادها وجود دارد مدلی تحلیلی در نظر گرفته شود، این مدل که بر اساس آن نهادهای تأثیرگذار بر نوآوری به پنج دسته تقسیم می‌شود در قسمت بعد ارائه شده است.

۲- تعریف و ایجاد مدل تحلیلی و تدوین سؤالات اصلی

در گام بعد بر اساس مدل در نظر گرفته شده، سؤالات اصلی تدوین شد. این سؤالات باید با دقت طراحی شده و ترتیب و توالی منظم و منطقی داشته باشند. سؤالات باید روشن بوده و مشارکت‌کنندگان توانایی پاسخ به آنها را داشته باشند. لحن سؤالات نباید تند بوده و برای افراد آزاردهنده باشد. همچنین نباید سؤالاتی را طرح

کرد که فقط یک نفر توان پاسخ‌گویی به آنها را دارد. درخواست مثال و مصداق برای ادعاها بسیار مفید بوده ولی باید توجه داشت که این موضوع موجب انحراف جلسه نشود. سایر نکات مهمی که در مورد تعریف و تدوین سؤالات وجود دارد عبارتند از:

- با سؤالات ساده و آسان شروع کرده و سؤالات حساس و خاص را در اواسط بحث مطرح کرد.
 - سؤالات حتی‌المقدور کوتاه بوده و هر کدام ناظر به یک بعد مشخص از موضوع مورد بحث باشند.
 - از واژگان قابل فهم و روشن برای طرح سؤالات استفاده کرد.
 - باید از پرسیدن سؤالات دو بخشی پرهیز کرده و از سؤالات کلی به سؤالات خاص حرکت کرد.
 - تعداد سؤالات کمتر از ده سؤال باشد. معمولاً حدود پنج یا شش سؤال تعداد مناسبی است.
 - سؤالات باید باز بوده و طوری طرح شوند که ذهنیت مشارکت‌کنندگان را نسبت به موضوع استخراج کنند.
 - به منظور افزایش دقت و ایجاز برای طرح و پاسخ‌گویی به سؤالات از زمان‌بندی استفاده شود.
 - حتی‌المقدور از سؤالاتی که با چرا شروع می‌شوند کمتر استفاده شود.
 - پرسیدن سؤالات بسته نظیر تا چه حد؟ اشکالی ندارد.
 - در انتهای جلسه نیز باید با سؤالاتی نظیر «آیا نکته خاصی باقی مانده است؟» نکات نهایی را شنیده و در نهایت جلسه را جمع‌بندی کرد. (Flores, J. G. and C. G. Alonso, 1995, pp.84-101)
- ۳- انجام مصاحبه آزمایشی

قبل از برگزاری جلسه اصلی به طور آزمایشی جلسه مصاحبه‌ای با یکی از خبرگان تشکیل شده و سؤالات مورد بررسی و مرور قرار می‌گیرد. به این ترتیب اصلاحات

لازم در روش و سؤالات مصاحبه اعمال شد به طوری که با دقت و اطمینان بیشتری مصاحبه اصلی را بتوان شروع کرد.

۴- نمونه‌گیری (انتخاب و دعوت افرادی که باید در جلسه شرکت کنند)

ندرتاً برای تشکیل جلسات گروه کانونی از نمونه‌گیری تصادفی استفاده می‌شود. در بیشتر موارد افراد به صورت عمدی و هدفمند^{۱۵} و بر اساس نظر محقق برای شرکت در جلسات دعوت می‌شوند. معیار اصلی برای انتخاب افراد این است که آنها توانایی تبیین بعدی از ابعاد موضوع مورد بررسی را داشته باشند. مشارکت‌کنندگان باید نماینده و نمونه معرفی برای جامعه و گروه‌های ذی‌ربط و مد نظر تحقیق باشند و بر این اساس باید دقت کافی را در انتخاب آنها مبذول داشت. بنابراین انتخاب افراد می‌تواند بر اساس ویژگی‌ها، تجربیات خاص و مشترک آنها و موضوع جلسه صورت گیرد (<http://gwbweb.wustl.edu>).

در این پژوهش ۸ نفر به عنوان اعضاء جلسه در نظر گرفته شدند. این افراد دارای دانش و تجربه قابل ملاحظه‌ای در خصوص نوآوری در بخش دفاع بوده و به خاطر درگیری مستقیم در برنامه‌های نوآوری صنایع دفاعی آشنایی خوبی با بستر و زمینه این پدیده در صنایع دفاعی داشتند. در هر یک از جلسات تشکیل شده ترکیبی از بخشی از افراد فوق حضور داشتند. ترکیب تخصص‌های افراد شرکت‌کننده این امکان را فراهم می‌کرد که پاسخ‌های ارائه شده به خوبی بررسی شده و در مورد آنها توافق ایجاد شود.

ب: مطالعه متمرکز^{۱۶}

۱- برگزاری جلسه

برگزاری جلسه، هدایت افراد و یادداشت‌برداری نظام‌مند جمع‌آوری مرحله اصلی گروه کانونی است. بر این اساس افراد مورد نظر در یک مکان و زمان واحد گرد هم آمده و امکانات لازم برای پشتیبانی از جلسه مهیا شد. با راهنمایی‌های تسهیل‌گر جلسه سعی شد که حاضران بر موضوع جلسه متمرکز شده و به سؤالات پاسخ دهند.

۲- تحلیل داده

تحلیل داده‌های هر جلسه بلافاصله بعد از اتمام آن انجام شد. این تحلیل نوعی تحلیل کیفی است و حول محور سؤالات انجام می‌شود. توجه به سؤالات داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل محققان قرار گرفتند. برخی پاسخ‌ها که به نظر می‌رسید از غنا و اعتبار بالایی برخوردار نیستند، حذف شد و سعی شد پاسخ‌هایی که مورد چالش نبوده و در مورد آنها توافق وجود دارد استخراج و دسته‌بندی شود.

شایان ذکر است که مبنای تعیین جلسات گروه کانونی، تکمیل داده و انسجام در تحلیل ایجاد شده است. به عبارت دیگر تا زمانی می‌توان اقدام به برگزاری جلسات کرد که نوعی کفایت نظری توسط تیم پژوهش احساس شود و جمع‌آوری داده‌های جدید نتواند تغییری در گزاره‌های به وجود آمده ایجاد کند.

۳- تهیه گزارش نهایی و ارائه آن

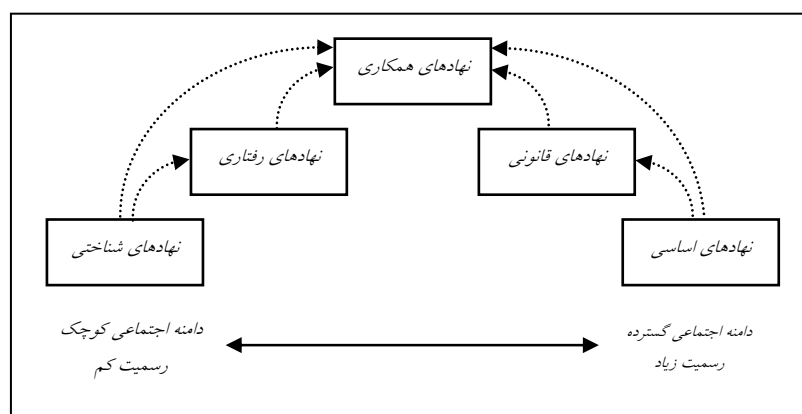
برای انعکاس نتایج تحلیل‌ها در قالب یک گزارش روشن و موجز باید ابتدا ساختار مناسبی را برای نگارش انتخاب کرد. ساختار گزارش باید با نیازها و انتظارات مخاطبان آن متناسب بوده و برای آنها قابل فهم باشد. در این پژوهش سعی شده است با ایجاد پنج جدول مقایسه تطبیقی نتایج گروه کانونی ارائه شود. جوش بروز کرده‌اند و کدام یک با مساعدت و همیاری تولید شده‌اند نیز می‌تواند مفید باشد. در انتها باید زمینه‌ها و آمادگی لازم را برای ارائه شفاهی گزارش ایجاد کرد.

بیشتر کتاب‌های راهنما در مورد برنامه‌ریزی و اجرای گروه کانونی رهنمودهای خوبی دارند که برای جلوگیری از اطاله کلام از توضیحات بیشتر در این زمینه خودداری کرده و علاقمندان را به مطالعه آنها دعوت می‌کنیم.

۵. گونه‌شناسی نهادهای مربوط به نوآوری در صنایع دفاعی

در ادبیات نهادگرایی تقسیم‌بندی‌های گوناگونی در مورد نهادها ارائه شده است. معروف‌ترین تقسیم‌بندی، تقسیم نهادها به نهادهای سه‌گانه تنظیمی، هنجاری و

شناختی است (Geels F., 2004, p.904). در این پژوهش به منظور ارائه شناختی بهتر نسبت به نهادهای حاکم بر نوآوری، انواع نهادهای تأثیرگذار در پنج عنوان مورد بررسی قرار می‌گیرد (Parto, 2005, p.18-20)



شکل ۵: دامنه اجتماعی و رسمیت انواع نهادهای نوآوری

همانطور که شکل ۵ نشان می‌دهد بین نهادهای پنج گانه فوق نوعی رابطه علی یا تقدم زمانی وجود دارد. نهادهای همکاری که در برگیرنده ارتباطات دانشی و غیر دانشی هستند اساس نظام نوآوری موفق را تشکیل داده و سایر نهادها به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر این نهادها اثر می‌گذارند.

نهادهای پنج گانه نوآوری به لحاظ دامنه اجتماعی تحت تأثیر خود و رسمیت با یکدیگر متفاوتند. برای نهادهای پنج گانه مطرح شده می‌توان دو طیف قائل شد. یک طیف مربوط به رسمیت نهادهاست و طیف دیگر مربوط به گستره دامنه اجتماعی تحت نفوذ نهادهاست. (شکل ۵) این نهادها عبارتند از:

۱- نهادهای شناختی

نهادهای شناختی تأثیر بسزایی در ایجاد فضای خلاق و نوآورانه در سطح سازمان‌ها و بخش دفاع دارند. این نهادها باعث شکل‌دهی به ارزش‌ها، عقاید و معیارهای پذیرفته‌شده‌ی افراد شده و از این طریق رفتارهای فردی آنها را در جهت یا علیه نوآوری تقویت و یا تضعیف می‌کند.

الگوهای ذهنی، مفاهیم و تعاریف شکل گرفته بر اساس ارزش‌ها و فرهنگ بیانگر نهادهای شناختی است. اعتقادات شکل گرفته پیرامون نسبت‌های علت و معلولی^{۱۷} جوهره اصلی مفهوم الگوهای ذهنی است. انسان‌ها با خلق و تغییر نقشه‌های ذهنی خود روابط علی^{۱۸} فی مابین پدیده‌ها و عوامل را شکل می‌دهند (Streman, 2001, pp.40-42).

الگوهای ذهنی باورها و برداشت‌هایی هستند که مفروضات برگرفته از آنها مانند قالب‌هایی در ذهن حک شده و به طور دائمی و ناخودآگاه بر درک و فهم ما از جهان و افعال و اقدامات ما اثر می‌گذارند. مدل‌های ذهنی، عادات ثابت تفکرند و شیوه‌های تعقل در مورد موضوعات مختلف و منطق حاکم بر آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. وقتی این مدل‌های ذهنی خاص در یک جمعیت به خصوص فراگیر شوند حاکی از ارزش‌ها و نگرش‌ها بوده و تبدیل به نهادی شناختی خواهند شد. صحت و پختگی آنها تأثیر بسزایی در بروز رفتارهای بالغانه دارد. مهم‌ترین نهادهای شناختی که می‌توان در عرصه نوآوری در صنایع دفاعی مثال زد عبارت است از: ارزش بودن نوآوری، تمایل به ریسک‌پذیری برای نوآوری، سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران در حوزه نوآوری، داشتن دیدگاه درست نسبت به شکست، نگاه مثبت نسبت به تغییر، خود باوری، باور افراد به مفید بودن و اثرگذار بودن نقششان در ایجاد نوآوری. اما مهم‌ترین تغییری که در نگرش‌ها و نهادهای شناختی به منظور سرعت گرفتن جریان‌های نوآفرین باید ایجاد شود در جدول ۱ مورد اشاره قرار گرفته است.

موضوعات محوری	نگاه‌های دیروز	نگاه‌های فرداساز
تفکر	یک بعدی - وظیفه‌ای	تفکر چند بعدی - فرآیندی
بخش خصوصی	بدبینی و بی‌اعتمادی نسبت به بخش خصوصی و پیمانکاری	اعتماد، تعامل گسترده و فرصت‌آفرینی برای بخش خصوصی
سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری مستقیم و تصدی‌گری ظرفیت‌ها	سرمایه‌گذاری غیر مستقیم در ایجاد کسب و کارهای دانش بنیان
نقش صنایع دفاعی	مجری پروژه‌های توسعه و تولید سامانه‌های دفاعی	کارفرمای مقتدر در شبکه‌ای از همکاری‌ها در همه جای کشور (هسته کوچک - شبکه بزرگ)
نخبگی	گریزپا و متوقع	مهم‌ترین سرمایه نامشهود سازمانی
فناوری	توجه به فناوری‌های سخت و غفلت از فناوری‌های نرم	هم‌افزایی بین فناوری‌های نرم و سخت
بافت نیروی انسانی	توسعه سرمایه انسانی بر اساس نیازهای سازمان‌های انبوه‌گرا	ایجاد سازمان‌های نخبه‌گرا
رویکرد به امنیت	رویکرد انقباضی (رو به درون)	رویکرد تهاجمی و تعاملی (رو به بیرون)
ایده‌پردازی	یک فعالیت بی‌نتیجه، فردی	یک ارزش، یک وظیفه همگانی، جمعی و نظام‌مند
مشاغل	حفظ و تثبیت مشاغل و فرآیندها	غریب‌دایمی، ادغام و به‌روزرسانی آنها بر اساس نیاز

جدول ۱: اصلاح نگرش‌ها (نهادهای شناختی) برای شتاب گرفتن نوآوری با رویکرد هسته

کوچک - شبکه بزرگ

۲- نهادهای رفتاری

نهادهای رفتاری استانداردهای رفتاری قابل تشخیص و عادات اجتماعی فردی و گروهی هستند که به عنوان هنجارهای اجتماعی مشترک انتظار از نقش، وظایف، حقوق و مسئولیت‌ها را مشخص می‌کنند. نهادهای رفتاری، به طور کلی، به مجموعه‌ای از قواعد یا شیوه‌های ثابت و عام عمل و رفتار گفته می‌شود که در میان مجموعه مشخصی از انسان‌ها مشترک است. این نهادها آن چیزهایی را که مردم احساس می‌کنند حق دارند از دیگران در یک وضعیت مشخص، انتظار داشته باشند، معین می‌کنند. شالوده نظم اجتماعی در زندگی روزمره، مشترک بودن و در هم گره خوردن این انتظارات رفتاری است. در واقع اساس هر موقعیت اجتماعی در انتظارات متقابل افراد حاضر در آن موقعیت نهفته است. هر موقعیت اجتماعی مشخص، متضمن به رسمیت شناختن متقابل، و اشتراک قائل شدن برای انتظارات رفتاری از جانب افراد حاضر در آن موقعیت است. وجود نظم و ثبات در رفتارهای مشهود، کمابیش، حاصل به رسمیت شناخته شدن این هنجارهای مشترک است. بسیاری از این هنجارها در جریان اجتماعی- شدن و از طریق فرآیند درونی شدن کسب می‌شوند. مجموعه متنوعی از هنجارها وجود دارد؛ این تنوع بسته به این است که هر هنجاری تا چه حد آگاهانه و به وضوح به عنوان اصلی مدون برای کنش بیان می‌شود.

موضوعات محوری	رفتارهای دیروز	رفتارهای فرداساز
پاداش و تنبیه	مبتنی بر سوابق، رتبه و حضور صرف- پاداش‌های برون‌زا (مالی)	مبتنی بر کارآفرینی، خلاقیت و ارزش‌آفرینی - پاداش‌های درون‌زا (انگیزش درونی)
انتصاب و انتخاب	فردی و سیاسی و دوره‌ای	مبتنی بر شایستگی و انتخاب جمعی
حمایت مدیران	پیش بردن برنامه‌های نوآوری از طریق فشار	پیش بردن از طریق همکاری مشترک و هدایت

تحلیل محیط نهادی نوآوری در گذار به صنایع دفاعی فرد/ ۶۱

حل مسأله	سطحی و سلیقه‌ای با تأکید بر مسأله‌های امروز	توسعه مکانیزم‌های حل مسأله- مبارزه با ریشه‌های آن
ارتباطات سازمانی	روابط عمودی دست و پاگیر- مبتنی بر هدف	ارتباطات صمیمانه مبتنی بر اعتماد و اطمینان
کنترل کارکنان	کنترل مستقیم، برخورد دستوری- کارکنان مطیع	مربی‌گری و ارائه بازخوردهای سازنده- کارکنان متعهد
تعاملات درون سازمانی	رقابتی و فرساینده در چارچوب استانداردها	همکاری سازنده و مشترک مبتنی بر کار تیمی
تجربه	فردی و انحصاری	سرمایه ارزشمند سازمان- انتقال آموخته‌ها
ریسک‌پذیری	عدم استقبال از خطرپذیری و اشتباه	مواجهه منطقی با اشتباهات و پذیرفتن خطرات
خط مشی	تأکید بر حل مشکلات	تأکید بر استفاده از فرصت‌ها
به کارگیری نخبگان	به صورت منفرد	در قالب کانون‌های نخبگی و نهادهای دانش بنیان
توسعه ظرفیت‌ها	ایجاد ظرفیت‌های فاقد انعطاف	ایجاد ظرفیت‌های انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر (شبکه)
سازمان‌های غیررسمی	ائتلاف‌های متمرکز بر حفظ منافع فردی و گروهی	ائتلاف‌های متمرکز بر نوآوری
نخبگان	سرخورده، بی‌علاقه و محافظه‌کار	مشارکت داوطلبانه، با خوی کارآفرینانه

جدول ۲: اصلاح نهادهای رفتاری برای شتاب گرفتن نوآوری در نظام نوآوری دفاعی

۳- نهادهای همکاری

اساساً نوآوری در نتیجه تعامل، تبادل و هم‌افزایی دانش و خبرگی موجود بین بخش‌های مختلف سازمان و سازمان‌های مختلف پدیدار می‌شود. جریان‌ها و تعاملات

دانشی میان سازمان‌های درگیر در یک نظام نوآوری نقشی کلیدی در شکل‌گیری و تقویت نوآوری دارد. این جریان‌های دانش شامل روابط مختلف پژوهشی، تکنولوژیک، آموزشی و تجاری میان سازمان‌هاست که منجر به تقویت توانمندی آنها در توسعه نوآوری می‌گردد. همکاری‌های دانشی غیررسمی (مانند ایجاد کمیته‌ها و تیم‌های مشترک، مشاوره) که در آنها دانش از طریق سازوکارهای غیر رسمی میان سازمان‌ها جریان می‌یابد و شرایط برای فعالیت‌های مشترک نوآورانه فراهم می‌شود بخشی از این نهادهاست. و همکاری‌های دانشی رسمی که از طریق ارتباطات تجاری و غیرتجاری منجر به همکاری‌های آموزشی و تحقیقاتی شده و به طور مستقیم یا غیر مستقیم جریان دانشی میان سازمان‌ها ایجاد می‌کند (باقرسلیمی، ۱۳۸۷، ص ۲۷۲). مهم‌ترین نهاد‌های همکاری در زمینه‌های انتقال دانش و تکنولوژی، قراردادهای تأمین، پروژه‌های تحقیقاتی مشترک و استفاده از امکانات و تجهیزات یکدیگر است.

منظور از نهاد‌های همکاری، نهادهایی است که به مثابه سازوکارهای تسهیل‌کننده یا محدودکننده بر تعاملات سازمانی درون بخش دفاع و بر تعامل بخش دفاع با سایر بخش‌ها، سیطره دارند. با توجه به تعدد سازمان‌ها و مراکز درگیر در نوآوری و پیچیدگی تعامل میان آنها این نهادها در واقع سازوکارهای هماهنگی و همکاری هستند که نحوه تعامل را تعیین کرده و نوع ارتباطات و شیوه‌های آن را بیان می‌دارند. ارتباطات بین سازمانی و رفتارهای مشارکتی - رقابتی بین سازمان‌ها نتیجه این نهادهاست. در نوآوری‌های موفق، شبکه‌ای از ارتباطات در هم پیچیده وجود دارد که بسیاری از آنها در قالب ارتباطات رسمی نمی‌گنجند و غیررسمی هستند. ارتباط روان و روشن با دارندگان منابع، مشتریان محققان خارج سازمان نیازمند میزانی از بلوغ نهادی است که فقدان آن چشمه نوآوری‌ها را می‌خشکاند. عدم شکل‌گیری صحیح این بخش از نهاد‌های مربوط به نوآوری در صنایع دفاعی موجب واگرایی اقدامات بخش‌های مختلف در داخل وزارت دفاع، واگرایی اقدامات وزارت دفاع و نیروهای مسلح،

واگرایی بخش‌های مختلف مدیریتی و نظارتی و واگرایی اقدامات بخش دفاع با مراکز تحقیقاتی غیر دفاعی خواهد شد.

موضوعات محوری	همکاری‌های دیروز	همکاری‌های فرداساز
ارکان محوری	مدیران ارشد ودجا و سازمان مجری (سلسله مراتب)	نیروهای مسلح، صنایع دفاعی، دانشگاه‌ها و کانون‌های نخبگی
جایگاه محوری	محوری وجود ندارد. تداخل نهادهای مؤثر بر نوآوری	هسته‌های مقتدر کارفرمایی و کارآفرینی
نوع همکاری	همکاری‌های صنعتی و خدماتی ساده	همکاری‌های گسترده و منسجم تحقیق و توسعه و آموزشی متنوع و نظام‌مند
تمرکز همکاری‌ها	کاهش هزینه	کشف فرصت‌های همکاری برای نوآوری تکنولوژیک
تعامل با مشتری	در موارد چالش برانگیز و شکایت مشتری	همکاری پیوسته با مشتریان بالقوه و بالفعل در تمام مراحل تکوین محصول
عامل پیوند دهنده	فقدان عوامل پیوند دهنده بین ارکان، بی‌اطلاع و ناآشنا به توانایی‌های، نیازها و مسئله‌های یکدیگر	وجود صاحبان فکر و تجربه که به طور حرفه‌ای بین ارکان مختلف نوآوری واسطه‌گری فناورانه می‌کنند
مقطع همکاری	کوتاه‌مدت، نامنظم	بلندمدت مبتنی بر نظارت و ارزیابی جدی
نقش مدیران ارشد	تصمیم‌گیری در این مورد را تفویض کرده‌اند	محور تعاملات سازمانی در حوزه نوآوری
همکاری درون بخش دفاع	واگرا، موازی‌کاری در تحقیقات، در ایجاد زیرساخت‌ها، حبس و انزوای دانش و امکانات	ایجاد تیم‌های تحقیقاتی مشترک، تبادل امکانات و تجهیزات

ایجاد شبکه- حمایت، تشویق و پرورش همکاران	موردی و خاص، حمایت‌های اندک	همکاری بیرونی
همگرا، مسئولیت‌پذیر و متعهد نسبت به نوآوری تسهیل‌کننده	سازوکارهای محدود، اداری و بوروکراتیک، بی‌اعتماد و ناآشنا با پدیده نوآوری	همکاری نهادهای ستادی
پشتیبان، مطلع و آشنا با پدیده نوآوری	واگرایی اقدامات بخش‌های مختلف مدیریت و ارکان نظارتی،	همکاری نهادهای نظارتی

جدول ۳: اصلاح نهادهای همکاری برای شتاب گرفتن نوآوری در نظام نوآوری دفاعی

۴- نهادهای قانونی

نهادهای قانونی عبارتند از مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدونی که توسط مقامات مسئول تهیه و تصویب شده و اطاعت از آنها لازم و ضروری است. این قوانین صریح و رسمی رفتارها را محدود و تعاملات را تنظیم می‌کنند. تعیین چارچوب‌های اختیار مسئولیت و پاداش و مجازات از مهم‌ترین موارد این نهادها به شمار می‌روند. این چارچوب‌های نهادی توسط دولت، ستاد کل و ستاد وزارت دفاع و ستاد سازمان‌ها تنظیم می‌شوند تا جریان نوآوری را نظام‌مند کنند. بی شک فضای مقرراتی پیچیده و دست و پا گیر در دلسرد کردن و ناتوانی سازمان‌ها در نوآوری اثر بسزایی دارد. برخی از نهادهای تنظیمی مهم برای ساماندهی جریان نوآوری در صنایع دفاعی عبارتند از قوانین، مقررات و رویه‌های مربوط به توسعه نخبگی، پاداش و تشویق دست‌اندرکاران پروژه‌های نوآوری، انتشار سازمان‌یافته و بهنگام نتایج تحقیقات، به اشتراک گذاشتن منابع و دانش، رعایت اصول مدیریت پروژه. علاوه بر ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های جدید باید به منظور رفع تداخل نهادهای مؤثر بر فرآیند تحقیق و توسعه و پرهیز از دوباره کاری و اتلاف منابع، قوانین و مقررات فعلی را اصلاح کرد.

قوانین فعلی تحقیق و توسعه مربوط به پارادایم صنایع دفاعی دیروز (موج دوم و سوم صنایع دفاعی) هستند. با تغییر مفروضات راهبردی و مبانی نظری صنایع دفاعی، قوانین نیز باید دستخوش تغییرات جدی شوند. بر اساس مفروضات جدید هم هم رابطه فرد و سازمان دستخوش تغییر می‌شود و هم رابطه بخش دفاعی با بخش خصوصی و غیر دفاعی. به تبع تغییراتی که در روابط ایجاد می‌شود منافع نیز بازتعریف شده و به همین خاطر قوانین نیز باید بازبینی و اصلاح شوند.

صنایع دفاعی فردا با همکاری شبکه‌ای معنا پیدا می‌کند. این همکاری زمانی محقق خواهد شد که صنایع دفاعی در یک شرایط برد-برد، برای همکاران و شرکاء خود منافع جذابی را ایجاد کند. در گذشته به ارزش‌آفرینی تعاملات دراز مدت با پیمانکار توجه نمی‌شد و با نگرش برد-باخت از روش‌هایی نظیر مناقصه و مزایده استفاده می‌شد. ولی در شرایط جدید بخش دفاع باید برای بخش غیردفاعی فرصت‌سازی کند، یعنی با ایجاد یک رابطه بلندمدت، در طول زمان یک خانواده تحقیقاتی و صنعتی به وجود آورد. با شکل‌گیری مدل‌های جدید همکاری و تقسیم منافع، قوانین نیز باید باز تعریف شده و مجدداً به نگارش در آیند.

موضوع دیگری که در بررسی کارایی قوانین و مقررات حائز اهمیت است، توجه این قوانین به خطای نوع اول و نوع دوم است. قوانین دیروز بر خطای نوع اول تأکید دارند و نسبت به خطای نوع دوم نگرانی ندارند. سعی دارند که از بروز خطا و تخلف (خطای نوع اول) جلوگیری کنند اما به از دست دادن فرصت‌ها (خطای نوع دوم) توجهی نداشته و هر قدر این خطا اتفاق بیافتد قوانین ساکتند. حتی در بسیاری موارد به علت ایجاد قوانین و بوروکراسی دست و پاگیر و غیر قابل انعطاف، محافظه‌کاری و ریسک‌گریزی را افزایش داده و بروز خطای نوع دوم را تشدید می‌کند.

موضوعات محوری	قوانین دیروز	قوانین فرداساز
دغدغه اصلی	تأکید بر خطای نوع اول	هشیار نسبت به خطای نوع دوم
پیوستگی	وجود خلأهای قانونی متعدد	سیستمی و منسجم
توجه به بخش خصوص	برد - باخت	برد - برد
مالکیت معنوی	مالکیت معنوی حمایت قانونی خوبی نمی‌شود	تدوین و اجرای قوانین مالکیت معنوی
مقررات استخدامی	برای نخبگان جذاب است	تسهیلات و مشوق‌های مناسب در نظر گرفته نشده
ارتقای شغلی نخبگان	مبتنی بر مدرک رتبه، جایگاه و حضور است	مبتنی بر قابلیت‌های تخصصی و دستاوردهای نوآورانه
مقررات آموزشی	نبود مقررات مدون و کامل آموزشی به منظور توسعه قابلیت‌ها	نظام آموزشی در جهت هم‌افزایی آموزشی و پژوهش
مقررات مالی	مقررات مالی دست و پاگیر	انضباط مالی و بودجه‌ای، شفاف در هزینه‌های تحقیقات
تصویب پروژه‌های تحقیقاتی	در چارچوب قوانین بوروکراتیک و زائد	در چارچوب قوانین تسریع‌کننده و تسهیل‌کننده
جبران خدمات	حقوق و دستمزد مشوق پیشبرنده- محرک و خرسندکننده نیست	پاداش‌های مالی اجتماعی، شغلی و معنوی برای افراد نوآور
نظارت و ارزیابی	نظام‌های کنترلی متعدد و محتاط‌کننده	نظام کارآمد نظارت و ارزیابی فعالیت‌های تحقیقاتی
امنیتی		حفاظت از اطلاعات فناوری دفاعی

جدول ۴: نهادهای قانونی برای شتاب گرفتن نوآوری در نظام نوآوری دفاعی

توجه به منافع فرد و بخش خصوصی با نگاهی برد - برد، تدوین و اجرای قوانین مالیات معنوی به عنوان یکی از خواسته‌های جدی محققان، ایجاد مشوق‌های اثربخش برای هدایت فعالیت‌های تحقیق و توسعه نظیر پاداش‌های مالی اجتماعی، شغلی و معنوی برای افراد نوآور و به کارگیری نظام‌ها کنترلی اثربخش که بتوانند با ارائه بازخوردهای دقیق و راهگشا جریان نوآوری را رونق ببخشند از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که قوانین بخش دفاع باید نسبت به آنها حساس بوده و از آنها برخوردار باشند.

۵- نهادهای اساسی

سیاست‌های کلان، مأموریت‌ها و جهت‌گیری‌های مصوب و ابلاغی که برای واحدها و سازمان‌های مختلف صنایع دفاعی در نظر گرفته شده‌اند و بر جریان کلی نوآوری‌ها تأثیر می‌گذارند، نهادهای اساسی حاکم بر نوآوری هستند. این نهادها چارچوب‌های مرجع و کلانی هستند که بر اساس رهنمودهای فرماندهی کل قوا توسط نهادهای بالادستی نظیر ستاد کل، وزارت دفاع یا دولت تنظیم می‌شوند تا جریان نوآوری را تحت تأثیر قرار داده و آن را در مسیر مناسب هدایت کنند. تجلی این نهادها در اسناد بالادستی نظام نوآوری دفاعی است.

موضوعات محوری	دیروز	فرداساز
سیاست نوآوری	نبود اسناد بالادستی لازم در زمینه نوآوری	سیاست‌گذاری مدون، مصوب و ابلاغ شده وجود دارد
تمرکز راهبردها	بر تولید، کاهش هزینه، کیفیت	بر نوآوری در سامانه‌های برتری‌ساز دفاعی
شفافیت	فقدان شفافیت و صراحت نسبت به نوآوری	شفاف و صریح نسبت به نوآوری
اجماع	در مورد این اسناد، توافق جمعی و قرائت واحد وجود ندارد	در مورد آنها اجماع و برداشت‌های مشترک ایجاد شده است

اسناد پشتیبان	آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم به منظور اجرای قوانین تدوین نشده است	آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم به منظور اجرای قوانین تدوین شده است
یکپارچگی	اسناد سایر حوزه‌ها با اسناد مربوط به نوآوری هماهنگ نیست	ارتباط و هماهنگی لازم بین اسناد بالادستی وجود دارد

جدول ۵: اصلاح نهادهای اساسی برای شتاب گرفتن نوآوری در نظام نوآوری دفاعی

استراتژی‌ها، آرایش و ساختار ظرفیت‌های صنعتی و تحقیقاتی و توسعه نخبگی به عنوان سه عامل تعیین کننده در نظام نوآوری صنایع دفاعی به شدت تحت تأثیر نهادهای اساسی بوده و نارسایی‌های موجود در این سه حوزه به خلأهایی برمی گردد که جبران آنها به وسیله این نهادها ممکن است. به عبارت دیگر پارادایم حاکم بر این نهادها باید، پارادایم صنایع دفاعی موج چهارم بوده و زمینه‌های تحول در سایر نهادها را فراهم آورد. با توجه به اینکه منابع دانشی، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی، منابع مالی و اختیارات مورد نیاز برای نوآوری بین سازمان‌های مختلف در داخل و خارج بخش دفاع توزیع شده است، این نهادها و اسناد باید زمینه لازم را برای ترکیب اثربخش آنها فراهم آورند. در حال حاضر با ورود شخص فرماندهی کل به عرصه نوآوری و دیدگاه‌های ایشان در این زمینه و همچنین شکل گیری اسناد فرابخشی در دولت به خصوص در زمینه اصل ۴۴، این بخش از نهادها در صنایع دفاعی در حال تغییرات جدی است.

۶. دامنه نفوذ نهادهای پنج گانه

با نگاهی دقیق تر به ابعاد مختلف محیط نهادی، می توان نوع و شیوه تأثیر و نفوذ نهادها را به سه بخش تقسیم کرد (Parto, 2003, pp.19):
حوزه حاکمیتی تأثیرگذاری: برخی نهادهای نوآوری، خاص حوزه و قلمرو خاصی از صنایع هستند؛ مثلا نهادهای نوآوری خاص صنایع دریایی یا خاص صنایع شیمیایی.

این تعریف بر اساس دیدگاهی است که نهادها را قواعد حاکم بر رفتارها در حوزه و قلمرو خاصی مد نظر قرار می‌دهد. برای مطالعه نهادهای نظام ملی نوآوری می‌توان به سطوح محلی، ملی و بین‌المللی اشاره کرد.

سطوح اجتماعی تأثیرگذاری: در برخی تعاریف به نهادها به عنوان مانیفست‌های رفتاری در سطوح فردی، بین‌سازمانی و درون‌سازمانی نگریسته شده است و از این رو می‌توان آنها را بر اساس تأثیراتشان بر سطوح روابط بررسی کرد.

در سطح فردی به روابط میان افراد که بر اساس وابستگی‌های بین فردی شکل می‌گیرند، پرداخته می‌شود. در سطح سازمانی و بین‌سازمانی به روابط سازمانی که در داخل سازمان‌ها جهت اطمینان از انسجام داخلی و کسب اطمینان از انطباق‌پذیری سازمان با محیطش (به عنوان مثال زنجیره تأمین) شکل گرفته‌اند، پرداخته می‌شود.

قلمرو سیستمی تأثیرگذاری: می‌توان نهادها را بر اساس سیستم متأثر از آنها مورد توجه قرار داد. به عنوان مثال آیا بر سیستم مالی و اقتصادی اثر می‌گذارند یا سیستم سیاست‌گذاری، دانشی و غیره. برای یک جامعه می‌توان به نظام‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی اشاره کرد.

می‌توان برای بررسی دقیق‌تر نوع تأثیرگذاری نهادها با تشکیل ماتریس زیر به سنخ‌شناسی و مقایسه آنها پرداخت.

سطوح اجتماعی تأثیرگذاری	قلمرو سیستمی	حوزه حاکمیتی
روابط بین فردی، بین	تأثیرگذاری:	تأثیرگذاری: دریایی،
بخش‌های سازمانی و بین	مالی، دانشی،	هوایی، زمینی
سازمانی	منابع انسانی و...	
...
...
...
...
...
...

جدول ۶: ماتریس تحلیل انواع تأثیرات نهادهای نظام نوآوری

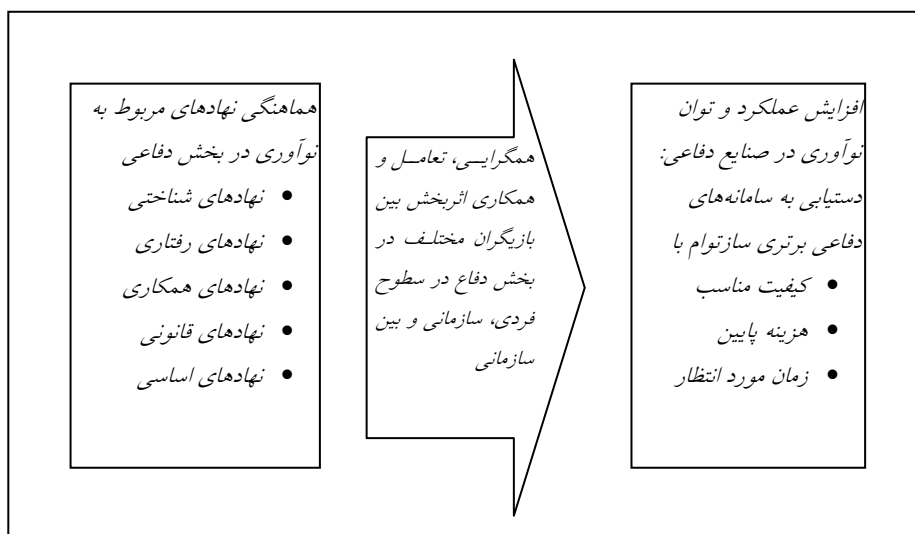
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هر نظام نوآوری متشکل از دو مؤلفه اصلی اجزا و روابط میان آنها می‌باشد. سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد اجزاء تشکیل دهنده نظام نوآوری می‌باشند و نهادها مجموعه‌ای عادات مشترک، هنجارها، روتین‌ها، رویه‌های جاافتاده، قوانین و مقررات و قواعدی است که روابط و تعامل‌های بین اشخاص، گروه‌ها و سازمان‌ها را تنظیم می‌کنند.

عوامل نهادی به خصوص در محیطی که دائماً قواعد بازی در حال تغییر است اغلب مخالفت سرسختانه‌ای در برابر نوآوری از خود بروز می‌دهند. در این زمینه صنایع دفاعی به عنوان بخشی که نوآوری محور^{۱۹} و علم بنیان^{۲۰} است، در مسیر تحصیل علوم و ایجاد قابلیت‌های تکنولوژیک و نوآوری با چالش‌های متعددی روبروست. صنایع دفاعی باید اولاً خود را با نهادهای حاکم بر اکولوژی و پویایی تکنولوژی‌های جدید تطبیق داده و ثانیاً تغییرات بسیاری را در نهادهای رسمی و غیر رسمی خود که حامی نوآوری به شیوه گذشته و یا عدم نوآوری بودند، اعمال نماید.

هر قدر نهادهای حاکم بر نظام نوآوری از بلوغ بیشتری برخوردار باشند، ارتباطات و تعاملات بین بازیگران نظام نوآوری روان‌تر باشد و به سوی همکاری سازنده و

متقابل میل کرده، در نتیجه کارکردهای مورد انتظار از نظام نوآوری به نحو مطلوب‌تری محقق خواهند شد. بنابراین بلوغ و حمایت محیط نهادی ریشه توان نوآوری و دستیابی به سامانه‌های دفاعی بوده و عامل اصلی در ایجاد همسویی و همگرایی است.



شکل ۶: نقش نهادها در همگرایی و عملکرد نظام نوآوری دفاعی

نهادی کردن نوآوری نقش بسزایی در تولید قدرت دفاعی دارد. به این منظور

باید:

۱- رفتارهای مطلوب سیستم نوآوری در صنایع دفاعی ثبات، پایداری، استمرار و فراگیری پیدا کنند و تبدیل به نهاد شوند. با توجه به اینکه سیستم یا نظام نوآوری مجموعه گسترده‌ای از تعاملات متقابل بین نقش‌آفرینان گوناگون بوده و در زمره رفتارهای مطلوب و ضروری به حساب می‌آید، لذا زیر سیستم‌های مربوط به آن نظیر زیر سیستم طراحی و ارایه ایده‌ها و روش‌های نو و زیر سیستم تبدیل ایده‌ها به محصول باید طوری در صنایع دفاعی تنظیم و استقرار یابند که ارایه فکر و ایده‌های نو

و ابداع روش‌های نوین تولید محصول نه به عنوان یک پدیده مقطعی، موردی و پراکنده بلکه به عنوان یک پدیده خودجوش در تمام سطوح و ابعاد سازمان، جاری و ساری بوده و به طور پیوسته فعال باشد، تا در نتیجه نوآوری در سازمان به صورت سیستمی نمودار شده و در نهایت نهادی شود.

۲- نهادهای زمینه‌ساز برای نهادی شدن این رفتارها در درون واحدها و سازمان‌های دفاعی و اجتماع صنعتی صنایع دفاعی شکل بگیرند.

یکی از مهم‌ترین زمینه‌های تأثیرگذار در تحقق مأموریت‌ها، اهداف و راهبردها در صنایع دفاعی، حل مسأله‌ها و چالش‌هایی است که در این بخش صنعتی در مقوله نهادی شدن نوآوری، و توانمندسازی به منظور تحقق این مهم وجود دارد.

شکل‌گیری بالغانه نهاد نوآوری به طرق مختلفی می‌تواند تأثیر اهرمی برای پاسخ به این چالش‌ها داشته باشد. نوآوری در محصول (ارائه محصولات کاملاً جدید یا محصولات بهبودیافته) و فرآیند می‌تواند در کاهش هزینه‌ها اثر بسزایی داشته، و علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی در صنایع دفاعی، افزایش صادرات و کاهش هزینه‌های بهای تمام شده را همراه بیاورد.

توسعه قابلیت و سیاست‌های لازم به منظور تحقق این امر نیازمند برنامه‌ریزی و اعمال مدیریتی کارآمد است. مدیران صنایع دفاعی باید امکانات و شرایطی را فراهم آورند که آن دسته از رفتارهای فردی، گروهی و سازمانی که در جهت راستای نوآوری بوده و به موفقیت پروژه‌های دستیابی منجر می‌شوند، شناسایی شده و برای تحقق، استمرار و فراگیر شدن آنها برنامه‌ریزی شود.

ایجاد محیط نهادی مناسب برای نوآوری به صورت ضربتی و یکباره ممکن نیست و تنها با تغییر ساختار یا آموزش مجموعه‌ای از تکنیک‌ها انجام نمی‌گیرد، این محیط بر اساس یادگیری جمعی در طول زمان و شرایط متغیر به وجود آمده و تحول می‌یابد. البته نباید نسبت به محیط نهادی منفعل بود بلکه برای تسریع در شکل‌گیری محیط

نهادی مطلوب نوآوری باید به طراحی و اجرای مجموعه نظام مندی از سیاست‌های فعال در حوزه‌های ساختار سازمانی، رویه‌های ارتباطی، سیستم تشویق و پاداش، آموزش، سیستم‌های ارزیابی، سیستم جذب، شناسایی، استفاده و نگهداری نخبگان، همت گماشت.

در ایجاد و تغییر محیط نهادی نقش رهبران و مدیران ارشد سازمان‌ها بسیار اساسی است. ارزش‌های مشترک، ادراکات، مهارت‌های رهبران در ظهور و تداوم نهادها بسیار مؤثر است. همچنین سازمان‌های سیاست‌گذار با تکیه بر مشروعیت و قدرت خود می‌توانند نقشی اساسی در تغییرات نهادی داشته باشند (Pfeffer, 1973, p.449). سازمان‌های پیشرو نیز که با کسب موفقیت‌های قابل توجه به تشخیص و موقعیت خوبی دست پیدا کرده‌اند، می‌توانند سلسله جنبان تحولات نهادی باشند. از آنجا که تغییر نهادی مستلزم ساختار شکنی نظم قبلی و ایجاد نظم جدید است. این سازمان‌ها قادرند به نوآوری‌هایی دست بزنند که هنوز مشروعیت ندارند. اتخاذ تغییر توسط این سازمان‌ها تغییر را برای سازمان‌های پیرو مشروعیت می‌کند (Sherer, 2002, pp.19-102).

یادداشت

- 1- Existence as a social fact
- 2- Industrial Complex
- 3- self-disclosure
- 4- Naturalistic
- 5- Communicative Process
- 6- Arguing
- 7- Challenge
- 8- Boasting
- 9- Storytelling
- 10- Persuasion
- 11- Disagreement
- 12- Power Dynamics
- 13- Neglected & Unnoticed Phenomena
- 14- Pre Study
- 15- Purposive Sampling
- 16- Focus Study

- 17- Casual Attributions
- 18- Casual Relations
- 19- Innovation-driven
- 20- Science-based

کتابنامه

- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۷)، رهیافت نهادی در سیاست‌گذاری نوآوری تکنولوژیک، باقر سلیمی، سعید (۱۳۸۷)، نظام نوآوری بخش دفاعی ایران، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸)، نهادی‌کردن نوآوری در سازمان، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.
- فرتوک زاده، حمیدرضا؛ وزیری، جواد (۱۳۸۶ الف)، نوآفرینی دفاعی، یک نظریه داده بنیان، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی - حوزه تعالی صنعتی.
- فرتوک زاده، حمیدرضا؛ وزیری، جواد (۱۳۸۶ ب)، «نظام دستیابی به سامانه های دفاعی الگوی نوآوری و شکوفایی در بازآفرینی زنجیره ارزش ساز صنایع دفاعی»، فصلنامه بهبود، شماره ۸.
- مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی (۱۳۸۷)، الگوی مهندسی مجدد در حوزه پشتیبانی دفاعی با رویکرد هسته کوچک - شبکه بزرگ.
- فرتوک زاده، حمیدرضا؛ آذرایین، محمدرضا و وزیری، جواد (۱۳۸۷)، الگوسازی تحولات نهادی در صنایع دفاعی برای توسعه نوآفرینی، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی - حوزه تعالی صنعتی.
- قلی پور، آریین (۱۳۸۴)، نهادها و سازمان ها (اکولوژی نهادی سازمان ها)، تهران: سمت.
- نصیری اقدم، علی (۱۳۸۴)، «اقتصاد نهادگرایی جدید»، فصلنامه علمی تخصصی تکاپو، شماره ۱۱ و ۱۲.

- Balzat M. & Pyka A. (2006) "Mapping National Innovation Systems in the OECD area", *International Journal Of Technology And Globalization*, vol. 2. no. 1-2
- Balzat M (2002) *The Theoretical Basis and the Empirical Treatment of National Innovation System*, available at: [www. Druid.dk](http://www.Druid.dk)

- Berger, P.L. and T. Luckmann (1966). *Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York: Anchor books,
- Flores, J. G. and C. G. Alonso (1995). *Using focus groups in educational research*. *Evaluation Review* 19(1): 84-101.
- Geels F. (2004) *From Sectoral Systems of Innovation to Socio-Technical Systems: Insights About Dynamics and Change from sociology and Institutional Theory*. *Research Policy*, vol. 29, no. 2
- Guy Peters B., (2000) *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism*, London and New York.
- Groenewegen J. (2006) "The Evolution of National Innovation System", *Journal of economic issues*, vol. XL, no.2
- <http://gwbweb.wustl.edu/Users/csd/evaluation/fgroups/fghowto.html>: HOW TO DO FOCUS GROUPS
- Malerba F. (2002). *Sectoral Systems of Innovation and Production*, *Research Policy*, vol. 31, no. 2
- North D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University press
- Pfeffer, J. (1973). *Executive Recruitment and The Development of Interfirm organization*, *Administrative Science Quarterly*, 18
- Parto Saeed et. al (2005), *Economic growth, innovation systems, and institutional change: A Trilogy in Five Parts*. MERIT-Infonomics Research Memorandum series2005-021
- Parto Saeed (2003), *Technological Change and Institutions: A Case Study*. MERIT-Infonomics Research Memorandum series2003-033
- Sherer, P.D. (2002). *Institutional Change in Large Law Firm: A Resource Dependency and Institutional Perspective*, *Academy of Management Journal*, 45:19-102
- Scott, Richard (1995), *Institutions and Organizations: Toward A theoretical Synthesis*, sage Publications, p70
- Silverman, David (2006). *Qualitative Research; Theory, Method and Practice*. Sage
- Streman, (2001) *Business Dynamics, system thinking and modeling for a complex world*, McGraw-Hill
- Waarden F. (2005) *A Prototypical Institution: Law, Regulation and Innovation*;
- Wilkson, s. (1998) "Focus group methodology: a review". *International Journal of Social Research methodology*, 1(3):181-203
- ashtariyan.blogfa.com.www.

بازشناسی رویکرد منبع محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار مورد مطالعه: شرکت تولیدی ساران

دکتر بهمن حاجی پور*

تاریخ دریافت: ۸۷/۱۰/۰۵

مصطفی مؤمنی**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۲/۱۰

چکیده

حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی دنیای امروز، راهی جز کسب مزیت رقابتی برای آنها باقی نمی‌گذارد. نظریه پردازان علم مدیریت استراتژیک دو رویکرد عمده برای کسب مزیت رقابتی مطرح نموده اند؛ رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان است. پژوهش‌های دو دهه اخیر نشان داده‌اند مزیت‌های مبتنی بر قابلیت‌های درونی سازمان‌ها بهتر از فرصت‌های محیطی می‌توانند موقعیت رقابتی سازمان‌ها را تعیین کنند و مبنای مطمئن‌تری برای منشاء مزیت رقابتی هستند، از این رو در این پژوهش رویکرد مبتنی بر منابع پذیرفته و مبنای تحلیل و بررسی این تحقیق قرار گرفته است. نظریه پردازان تئوری منبع محور، زیرساختی اقتصادی برای بررسی نقش منابع داخلی در کسب مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد. این دیدگاه بر منابعی از سازمان تمرکز دارد که می‌توانند منشأ مزیت رقابتی در آن صنعت باشند. این تحقیق به دنبال بررسی وضعیت منابع شرکت ساران به منظور شناخت قابلیت‌های متمایز و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌باشد.

واژگان کلیدی

مزیت رقابتی، مزیت رقابتی پایدار، منابع سازمان، تئوری منبع محور، مدل VRIO

Bhajipour@scu.ac.ir

* استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز

Modir@mostafamomeni.ir

** کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

مقدمه

نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می‌کند که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است» در این راستا از ویژگی‌های مسلم جهان امروز می‌توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش و افزایش زاد و ولد اشاره کرد (دراکر، ۱۳۷۸، ص ۳۸). این بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فراروی شرکت‌ها و سازمان‌هاست (porter, 1980, p.138). در چنین فضایی این سؤال اساسی قابل طرح است که: راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز چیست؟

با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک پاسخ سؤال را در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار درمی‌یابیم به این معنا که صاحب‌نظران (بارنی، ۱۹۹۹؛ متا و سایرین، ۱۹۹۵؛ پورتر، ۱۹۸۰؛ اندرسون، ۱۹۹۷؛ رایت، ۱۹۹۸) معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند. بدیهی است که رسیدن به این هدف مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است که از نظر علی، مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی می‌تواند در طراحی و اجرای الگوها و روش‌های کارآمد رقابتی با هدف نیل به مزیت پایدار برای سازمان‌ها بسیار مؤثر و راه‌گشا باشد (مهری، ۱۳۸۰، ص ۳۵).

به منظور تبیین مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها دو دیدگاه کلی مطرح است؛ دیدگاه اول که بر اساس تئوری سازمان صنعتی^۱ در اندیشه‌های مایکل پورتر در دهه ۸۰ میلادی به عنوان یک دیدگاه غالب مطرح شده است، کسب مزیت رقابتی را ناشی از فرصت‌های محیطی می‌داند. ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در این دیدگاه، تحلیل

زنجیره ارزش سازمان، تحلیل نیروهای رقابتی، استراتژی‌های عمومی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)، رقابت‌پذیری، خوشه‌ها، مزیت رقابتی ملت‌ها و... هستند (porter, 1980, pp.135-138).

دیدگاه دیگری که مباحث آن از زمان نگارش مقاله «تئوری مبتنی بر منابع^۲» توسط آقای ورنر فلت^۳ (۱۹۸۴) در ادبیات مدیریت استراتژیک رایج شد، دیدگاه منبع‌محور نامیده می‌شود. این دیدگاه توسط متخصصان دیگر بررسی و تکمیل شده است (متا و سایرین ۱۹۹۵، بارنی ۱۹۹۱-۱۹۹۸، رایت ۱۹۹۸) و مدل‌های آن مورد آزمون در سازمان‌ها قرار گرفته‌اند. یکی از مدل‌های منشعب شده از این دیدگاه، مدل VRIO است که توسط پرفسور جی بارنی ارائه گردیده که برای شناخت و کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها، به شناخت منبعی که این مزیت را ایجاد می‌کند، می‌پردازد (Barney, 1998, p.39).

۱. تعریف و مفهوم مزیت رقابتی

حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی دنیای امروز، راهی جز کسب مزیت رقابتی برای ایشان باقی نمی‌گذارد. تئوری پردازان علم مدیریت دو رویکرد برای کسب مزیت رقابتی مطرح نموده‌اند، رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی^۴ است و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان^۵ است (Porter, 1980, p.135; Barney, 1986, p.656). مطالعات متعددی توسط پژوهشگران دو دهه اخیر (ورنر فلت ۱۹۸۴، راملد ۱۹۸۴، بارنی ۱۹۹۱، متا و سایرین ۱۹۹۵، رایت و سایرین ۱۹۹۸، انصاری ۱۹۹۹، بیرد و سامر ۲۰۰۴) نشان داده است که مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان، بهترین منشاء برای مزیت رقابتی است. از این رو انتخاب این رویکرد جهت تحلیل و بررسی منشاء مزیت رقابتی، روشی آزموده و مطمئن است (Barney, 1986, pp.652-656).

برای درک بهتر مفهوم مزیت رقابتی چند تعریف ارائه می‌گردد، بدیهی است هرچه تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار باشد درک مناسب‌تری از موضوع

حاصل می‌گردد. «مزیت رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است» (کیگان، ۱۳۸۰، ص ۸۸) همچنین «مزیت رقابتی توانایی شرکت‌ها در جذب نظر مشتریان نسبت به رقبا، با تکیه بر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی است» (Barney, 1991, p.126) و در نهایت «مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است» (Porter, 1980, p.139).

توجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف ارائه شده در مورد مزیت رقابتی، می‌توان گفت که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه شده شرکت و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبای شرکت الزمات و ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری، مقایسه ارزش‌های عرضه شده شرکت با ارزش‌های عرضه شده رقبا، بیشتر به ارزش‌های مورد نظر و نیازهای او سازگارتر و نزدیکتر باشد می‌توان گفت که آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است به نحوی که این مزیت باعث می‌شود که شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد.

۲. منابع سازمان

مزیت رقابتی پایدار یک سازمان عمدتاً در پی ایجاد مزیت رقابتی در منابع داخلی آن حاصل می‌گردد (Hunt&Morgan, 1995, p.12). منبع^۶ اصطلاحی است که به تمام آنچه در تولید کالا یا ارائه خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد، اطلاق می‌شود (Grant, 1991, p.114). از این رو به آن منابع، منابع عملیاتی^۷ نیز می‌گویند. منابع عملیاتی به چهار دسته تقسیم می‌گردند که عبارت‌اند از: منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی. منابعی که مورد استفاده قرار می‌گیرد اگر قابل لمس باشد به آن، منبع فیزیکی گفته می‌شود؛ مانند تجهیزات و مواد اولیه. منابع مالی به صورت وجوه نقد یا اعتبارات اسنادی یا سایر اقلام مالی مورد استفاده سازمان قرار می‌گیرد. منابعی که

خلق ارزش می‌کند و حاصل تعاملات سازمانی و گردش فعالیت‌های اجرایی است به عنوان استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی ذکر می‌گردد که ساز و کار الکترونیکی سازمان (DSS، MIS و...) و سایر توانایی‌های از این قبیل در این زمره‌اند (هانگر، ۱۳۸۱، صص ۱۲۴-۱۳۶).

منابع انسانی اصلی‌ترین بازیگران این عرصه‌اند؛ مدیران، کارکنان، کارگران و سایر دست‌اندرکاران تولید کالا یا ارائه خدمت (بسته به نوع سازمان) جزو منابع انسانی سازمان هستند. اهمیت منابع انسانی به حدی است که می‌توان گفت: سازمانی که مجهز به افراد کافی و باصلاحیت است، برای موفقیت، شرایط لازم را داراست و منابع دیگر سازمان در کنار نیروی انسانی به عنوان یک عنصر مکمل قرار می‌گیرند (امیرکبیری، ۱۳۸۱، ص ۸۳).

۲-۱. مزیت رقابتی منابع فیزیکی

منابع فیزیکی سازمان در سازمان‌های امروزی و غیر مجازی دارای اهمیت خاصی است (Porter, 2001, p.118). دستگاه‌ها، تجهیزات، ماشین‌آلات و تکنولوژی‌های مورد استفاده در تولید و توزیع و...، ساختمان و فضاهای مکانی، مواد اولیه و موجودی‌های انبار، تجهیزات و امکانات اداری و سایر مقدمات فیزیکی که عموماً با چشم قابل مشاهده و ارزش‌گذاری است در زمره منابع فیزیکی، قابل دسته‌بندی است (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۱۲۸). نقش اساسی این منابع در بسترسازی به منظور تولید و پیشبرد برنامه‌ها غیرقابل انکار است.

۲-۲. مزیت رقابتی در منابع مالی و سرمایه‌ای

آنچه که به عنوان پشتوانه سازمان به جهت اعتباربخشی به آن برای اخذ وام یا اعتبارات اسنادی یا از این دست مورد توجه قرار می‌گیرد (Grant, 1991, p.122) و همچنین وجوه نقدی (پول) در گردش، روش‌ها و متدهای جلب سرمایه و شیوه‌های سرمایه‌گذاری به جهت کسب سود حداکثری برای سازمان در زمره موضوعات مورد توجه در منابع مالی

شرکت هاست (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۱۳۶). اگر چه در میان کشورهای اروپایی و آمریکایی اعلام عمومی این موضوعات عادی و طبیعی بوده اما در میان شرکت‌های ایرانی و برخی دیگر از کشورهای جهان، این اطلاعات طبقه‌بندی شده بوده و جزو اسرار سازمان‌ها به حساب می‌آید.

۲-۳. مزیت رقابتی سرمایه‌های سازمانی

بیشتر نوشته‌ها در زمینه مدیریت منابع راهبردی بر ساختار و رویه‌های سازمانی به عنوان منشأ تولید مزیت رقابتی تمرکز کرده‌اند بدین معنا که خود هرگز مزیت رقابتی نبوده‌اند بلکه زمینه‌ساز ایجاد آن شده‌اند (Schuler & MacMillan, 1984, p.241).

فرض بر این است که سازمان‌هایی که بهترین رویه‌ها را دارند، یعنی بهترین ساختار و سیستم گردش کار، بهترین برنامه آموزشی و ارتقاء، بهترین نظام پاداش و غیره، نسبت به سایر سازمان‌هایی که در بکارگیری این رویه‌ها ناموفق هستند، از مزیت رقابتی برخوردارند. مطالعات تجربی نیز بر این که رویه‌ها و ساختار برای سازمان ارزش ایجاد می‌کنند، دلالت دارند (Terpstra & Rozelle, 1993, p.27) اما با وجود اینکه هر یک از این رویه‌ها ارزش ایجاد می‌کنند، در چارچوب VRIO، آنها نمی‌توانند منابع مزیت رقابتی پایدار باشند زیرا که رویه‌های اثربخش به سادگی تقلیدپذیرند و بنابراین تنها می‌توانند مزیتی موقت - تا زمانی که رقبا آن را نسخه‌برداری نکرده‌اند - ایجاد کنند (Barney, 1999, p.102).

این واقعیت که این رویه‌های منفرد به مزیت رقابتی پایدار منجر نمی‌شود بدین معنی نیست که این رویه‌ها مهم نیستند و مدیران می‌توانند این رویه‌ها را برای انجام فعالیت‌های مختلف نادیده بگیرند، بلکه عدم موفقیت در سرمایه‌گذاری در پیشرفته‌ترین سیستم‌ها و ساختارها می‌تواند به نقطه ضعف رقابتی سازمان بینجامد. به علاوه، مجموعه‌هایی از مزیت رقابتی موجود که از طریق خلاقیت مستمر کسب شده‌اند هنوز برای سازمان تا حدودی ارزشمند هستند (Barney & Wright, 1998, p.38).

۲-۴. مزیت‌های رقابتی قلمرو نیروی انسانی

اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی سازمان‌ها، هر سازمانی را بر آن می‌دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع نگاه کند. شواهد این امر در نیاز به تغییر و تحول سازمان‌ها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی، به دلایل زیر است: (مهری، ۱۳۸۰، صص ۳۳-۳۸)

اول: فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمان‌ها وارد می‌شود آنها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام‌یافته و مستمر می‌کند. ضمن اینکه الزامات وارده از طرف فناوری‌های جدید و نیز تغییر ذهنیت و علایق مشتریان همگی به این معناست که دیگر روش‌های موفق دیروز نمی‌توانند تضمین‌کننده موفقیت فردا باشند.

دوم: مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات و پاسخگویی، وسیع‌تر کرده‌اند و تجربه نشان می‌دهد که اگر سازمان از عهده برآوردن این انتظارات برنیاید مشتریان به سمت سازمان‌های رقیب خواهند رفت.

سوم: با توجه به اینکه سازمان‌ها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی همواره دو هدف بقا و کسب سود را تعقیب می‌کنند، لزوماً می‌بایست به نحوی عمل کنید که ضمن تداوم حیات از حیث اقتصادی نیز سودآور باقی بمانند و این مستلزم اثربخشی و کارایی در سازمان است.

چهارم: نیروی انسانی معاصر نسبت به گذشته تفاوت‌های زیادی کرده است. از یک‌سو نیروی کار جدید ظرفیت و استعداد فوق‌العاده‌ای برای رشد و توسعه دارد و از سوی دیگر نیز به اعتمادآفرینی بیشتر از سوی سازمان نیاز دارد.

در این راستا اگر از مدیران سازمان‌های امروز پرسیده شود از کارکنان خود چه توقعی دارید همه آنها تقریباً جوابی به این مضمون می‌دهند که: ما افرادی لازم داریم که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و به نحوی رفتار کنند که انگار صاحب سازمان هستند؛ حال

اگر از افراد پرسیده شود شما از سازمان چه انتظاری دارید جواب می دهند ما صداقت و محیطی که مستلزم کسب مهارت های جدید برای ما باشد لازم داریم و این ها بیانگر این است که ساز و کار جدیدی در مدیریت منابع انسانی سازمان ها در محیط های فرارقابتی امروز لازم است (بلانچارد، ۱۳۷۹، صص ۳۹-۴۸).

سازوکاری که بتواند از توانایی های نیروی انسانی جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار بهره برداری مناسب کنند دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه افراد سازمانی در کنار مسئولیت پذیری و مشارکت جویی آنان است که می تواند مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان ایجاد کند مشروط به اینکه محیط مناسب و ساز و کار موفقیت در سازمان وجود داشته باشد. بنابراین مدیران باید از نقش اهمیت نیروی انسانی در خلق وضعیت رقابتی پایدار غافل نباشند و با استفاده از مدیریت نوین قابلیت های مزیت رقابتی، نیروی انسانی را شناخته و به صورت نظام یافته و در محیطی انگیزشی جهت خلق موقعیت رقابتی به کارگیرد (مهری، ۱۳۸۰، صص ۳۳-۳۸).

جدول ۱: علل لزوم کسب مزیت رقابتی در قلمرو منابع انسانی	
۱	رقابت جهانی
۲	سطح انتظارات مشتریان
۳	حفظ بقا و کسب سود بیشتر
۴	ظرفیت و استعداد نیروی کار جدید

۳. قابلیت های محوری پایدار

به نظر می رسد بسیاری از ادبیات رایج در زمینه مدیریت ارشد به مدیران عامل نامداری چون لی لاکوتا در شرکت کرایسلر، جک ولش در جنرال الکتریک یا لورنس بوسیدی در الایدسیگنال، به عنوان منابع قابلیت های محوری پایدار اشاره می کند. بسیاری از

مطالعات نظری (گروشتاین و رایزمن، ۱۹۸۳؛ گوتپا و گوینداراجان، ۱۹۸۴؛ گوتری، گریم و اسمیت، ۱۹۹۱) در هماهنگی ساختن منابع انسانی با راهبردهای سازمانی بر مدیران ارشد تمرکز کرده و کارکنان سطوح پائین‌تر را نادیده گرفته‌اند. فرض اصلی در این تحقیقات این است که مهارت‌های نیروی کار در همه سازمان‌ها به طور معمول وجود دارد ولی افراد مدیر با مهارت بالا یا گروه‌های مدیریت ارشد کمیاب‌تر هستند (Wright, 1994, p.299).

این بدین معنی است که سازمانی که مدیرعامل یا رئیس مناسبی دارد از یک منبع رقابتی پایدار برخوردار است. هر چند این افراد تا حدودی ارزشمند هستند، اما اگر بازار کار به طور کلی کارآمد باشد، آنها احتمالاً منبع قابلیت‌های محوری پایدار نخواهند بود.

بسیاری از جابه‌جایی‌های اخیر مدیران ارشد از سازمانی به سازمان دیگر و به همان میزان افزایش دستمزد مدیران ارشد بیانگر بیهودگی تلاش برای رسیدن به قابلیت‌های محوری پایدار از طریق توانایی‌های یک فرد است. از سوی دیگر، بهره‌برداری از ارزش حاصل از هم‌کوشی گروه بزرگی از افراد که با هم کار می‌کنند، تقلید آن برای رقبا اگر ناممکن نباشد، بسیار پرهزینه است. گروه‌های بزرگ یا تیم‌ها، به دلیل ابهام غیررسمی و پیچیدگی اجتماعی‌ای که دارند، امکان بیشتری برای اینکه منبع قابلیت‌های محوری شوند فراهم می‌آورند. آلکیان و دمستز تولید تیمی را این چنین تعریف کرده‌اند: تولیدی که در آن هم گروه‌های مختلف منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، و هم محصول و جمع جبری خروجی‌های هر یک از منابع به صورت جدا از هم نیست (Alchian&Demsetz, 1972, p.777).

به علت اینکه خروجی فراتر از جمع جبری خروجی‌های هر یک از منابع به صورت مجزا است، تشخیص منشأ خاصی برای قابلیت‌های محوری اگر ناممکن نباشد، دشوار است. به عبارت دیگر، قابلیت‌های محوری از تولید تیمی‌ای سرچشمه می‌گیرد که با ابهام توصیف می‌شود و تقلید آن برای رقبا دشوار است. فایده دیگر تولید تیمی

این است که افراد با روابط کاری ویژه‌ای با هم پیوند می‌خورند که به نوعی سرمایه‌ی خاص نیروی انسانی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، اعضای تیم، گونه‌ای از روابط پیچیده‌ی اجتماعی ایجاد می‌کنند که قابل انتقال به سازمان‌های دیگر نیست و تنها به همان سازمانی سود می‌رساند که در آن شکل یافته است. این غیر قابل انتقال بودن، مستلزم توسعه درک از موقعیت تیمی است (Boisnueau, 1995, p.10).

۴. دیدگاه منبع محور به مزیت رقابتی

به وضوح مشخص است که هر دو عامل محیط خارجی و ویژگی‌های درونی سازمان تأثیر بسزایی در میزان موفقیت آن خواهند داشت (Oliver, 1997, p.69; Henderson & Michell, 1997, p.14). مدل منبع محور قابلیت‌های محوری، به ویژگی‌های درونی سازمان توجه نشان می‌دهد که عبارت است از سرمایه‌های نیمه پایدار محسوس و یا غیر محسوس. همچنین در مدل منبع محور، ریشه استراتژی سازمان و نخستین منبع اعتبارات مالی آن، مدیریت پویای منابع و ظرفیت‌های رو به رشد آن است (Hitt, 2003, p.153). ورنرفلت (۱۹۸۴) که این موضوع را تحت عنوان محدودیت منابع می‌توان نام می‌برد. مقصود از «منابع» آورده‌های انسانی، فیزیکی، سرمایه‌ای و ساختاری مؤثر در روند تولید است. مجموعه‌ای از منابع، هنگامی که به منظور یک فعالیت خاص با یکدیگر ترکیب و تجمیع می‌شوند «توانمندی» نام می‌گیرند (Hitt, 2003, p.154). توانمندی‌ها نیز به نوبه خود سبب ایجاد قابلیت‌هایی می‌گردند که نهایتاً منبع مزیت وسیعی از منابع و توانمندی‌ها می‌شوند. به عبارت دیگر، هنگامی که بازار پیوسته در حال تغییر بوده و رقابت در آن رو به افزایش است، بازگشت و توجه مجدد به عقب جهت ارشاد و هدایت در راستای اخذ تصمیم‌های استراتژیک، با مشکلات بسیاری روبرو خواهد بود. به عنوان مثال، در مدل نیروهای رقابتی پورتر (۱۹۸۰ تا ۲۰۰۱) وی از پنج عامل خارجی که زمینه‌ساز اخذ تصمیم‌های استراتژیک است، نام می‌برد. این عوامل عبارت‌اند از قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان منابع، قدرت چانه‌زنی مشتریان،

تهدید ورود سازمان‌های جدید به بازار، تهدید حضور کالاهای جایگزین، و رقابت سازمان‌ها با یکدیگر در عرصه صنعت. متأسفانه، در یک محیط پویا، توجه به این عوامل نمی‌تواند سبب هدایت لازم جهت اخذ تصمیم‌های استراتژیک، به نحوی معقول را فراهم نموده و یا حتی در نحوه تخصیص منابع این سازمان‌ها نیز مفید فایده باشد. در عوض با تمرکز بر داخل سازمان و تشخیص نقاط قوت آن، علی‌الخصوص مجموعه بی‌بدیل منابع و توان‌مندی‌های موجود، تصمیم‌گیرندگان می‌توانند گزینه‌های استراتژیک مناسب‌تری را جهت تخصیص و توزیع منابع و توان‌مندی‌های خود انتخاب نمایند (Beard&Sumner, 2004, pp.129-133).

در واقع، وقتی که محیط خارجی به سرعت هرچه تمام در حال تغییر و پیشرفت است، تنها رویکردهای داخلی مانند رویکرد منبع‌محور می‌تواند مبنای ثابت و پایداری را در اخذ تصمیم‌های استراتژیک فراهم نماید (Narayanan, 2001, p.23). بارنی مجموعه این مدل را VRIO نامگذاری نموده است. چهارچوب VRIO، دیدگاه نظریه منبع‌محور به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار را ارائه می‌نماید.

۵. چارچوب VRIO

بسیاری از نویسندگان دانشگاهی بدین دلیل که توانایی‌های منابع انسانی سازمان‌ها را در فراهم آوردن قابلیت‌های محوری به خوبی می‌شناسند، برای درک نقش منابع انسانی در سازمان، دیدگاه منبع‌محور را بکار بسته‌اند. به عنوان مثال، رایت، مک‌ماهان و مک‌ویلیامز چارچوب منبع‌محور را برای بررسی اینکه چگونه منابع انسانی سازمان می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری پایدار باشند، به کار برده‌اند (Wright,McMahan&McWilliams, 1994, p.299). چارچوب VRIO می‌تواند برای تجزیه و تحلیل منابع سازمان مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌ها به کمک این چارچوب می‌کوشند منابع خود را به عنوان منبع قابلیت‌های محوری پایدار توسعه دهند. در این مدل وضعیت منابع سازمان از جهت میزان ارزشمندی منابع^۱ (V) ،

کمیابی^{۱۱} (R)، میزان تقلیدپذیری^{۱۲} (I) و حمایت و استفاده شرکت و سازمان از آن منابع^{۱۳} (O) بررسی می‌گردد. شکل ۱ نشان می‌دهد که چگونه چارچوب VRIO برای تجزیه و تحلیل توانایی منابع سازمان برای نقطه بدون مزیت، تاحدی رقابتی، قابلیت‌های محوری موقت و قابلیت‌های محوری پایدار استفاده می‌شود.

آیا یک منبع دارد؟ (Barney, 1999, p.163)

عملکرد	نتایج رقابتی	استفاده توسط سازمان؟	به سختی تقلیدپذیری؟	کمیابی؟	ارزشمندی؟
پائین‌تراز حدعادی	ضعف رقابتی	-	-	-	خیر
در حدعادی	برابری رقابتی	-	-	خیر	آری
بالا‌تراز حدعادی	مزیت رقابتی موقت	-	خیر	آری	آری
بالا‌تراز حدعادی	مزیت رقابتی پایدار	آری	آری	آری	آری

شکل ۱: چارچوب مدل VRIO

۱-۵. پرسش از ارزش

سازمان‌ها یا از طریق کاهش هزینه‌های محصول/ خدمت و یا از طریق متمایز کردن محصول/ خدمت خلق ارزش می‌کنند (Porter, 2001, pp.63-86). بدین ترتیب هدف نهایی هر مدیر منابع انسانی این است که از طریق کارکرد منابع انسانی خلق ارزش کند. نخستین پرسشی که یک مدیر منابع انسانی باید راجع به آن صحبت کند این است که چگونه کارکرد منابع انسانی می‌تواند به کاهش هزینه‌ها یا افزایش درآمد یا نیل به اهداف کمک کند.

۲-۵. پرسش از کمیابی

ارزش ایجاد شده توسط منابع انسانی سازمان، ملاکی لازم برای مزیت است اما کافی نیست. اگر همان ویژگی منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌های رقیب نیز یافت شود، آن ویژگی نمی‌تواند منبع قابلیت‌های محوری پایدار برای هیچ‌یک از آن دو باشد. آن دسته از ویژگی‌های منابع انسانی که ارزشمند اما رایج هستند تنها برابری رقابتی ایجاد می‌کنند، با تأکید بر اینکه سازمان به علت اینکه فاقد آن ویژگی است دارای نقطه ضعف

رقابتی مهمی است. بنابراین، یک مدیر منابع انسانی باید بررسی کند که چگونه ویژگی‌های کمیاب منابع انسانی سازمان را برای کسب قابلیت‌های محوری توسعه داده و از آنها بهره‌بردارد (Barney, 1998, p.38).

به عنوان مثال، بیشتر سازمان‌ها، گروه‌های کاری را برای شغل‌های خاص نسبتاً متجانس می‌دانند؛ با وجود آن‌که در میان هر گروه کاری، تفاوت‌هایی در میان افراد در خصوص مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به کار آنها دیده می‌شود. اگر این تصور در سازمان‌ها وجود دارد که تیم کاری متجانس است، توانایی فوق‌العاده‌ای برای بکارگیری ویژگی‌های کمیاب آن کارکنان برای کسب قابلیت‌های محوری وجود خواهد داشت (Wright, 1994, p.289).

۳-۵. پرسش از تقلیدپذیری

اگر چه ویژگی‌های ارزشمند و کمیاب منابع انسانی می‌توانند در کوتاه مدت سودی بیشتر از حد معمول برای سازمان به ارمغان بیاورند اما اگر سایر سازمان‌ها از این ویژگی‌ها تقلید کنند، با گذشت زمان این ویژگی‌ها چیزی بیشتر از برابری رقابتی فراهم نمی‌آورد. مدیران منابع انسانی باید بکوشند تا آن دسته از ویژگی‌های منابع انسانی سازمان را توسعه و پرورش دهند که به سادگی توسط رقبا قابل تقلید نیست. این نکته به تمرکز بر اهمیت پدیده‌های به لحاظ اجتماعی پیچیده‌ای نظیر فرهنگ یا تاریخچه منحصر به فرد سازمان در ایجاد قابلیت‌های محوری اشاره می‌کند (Barney, 1998, p.38). هر سازمان معمولاً تاریخچه منحصر به فردی دارد که موقعیت کنونی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تاریخچه اغلب شالوده‌ای برای قابلیت‌های محوری فراهم می‌آورد که سایر سازمان‌ها قادر به تقلید آن نیستند (Barney, 1998, p.39).

سازمان هواپیمایی ساوس وست در آمریکا، نمونه‌ای از نقشی است که پدیده‌های پیچیده‌ای مانند فرهنگ در قابلیت‌های محوری بازی می‌کنند. طبق گفته‌های مدیر ارشد این سازمان، موفقیت سازمان را می‌توان به «شخصیت» آن نسبت داد؛ یک فرهنگ مبتنی

بر اعتماد که شور و شعوری در کارکنان ایجاد می‌کند که هر آنچه برای تأمین نیازهای مشتریان لازم است، انجام دهند (Barney & Wright, 1998, p.42).

۴-۵. پرسش از حمایت و استفاده سازمان

در نهایت، برای اینکه یک ویژگی منابع انسانی سازمان، منشأ قابلیت محوری پایدار شود، سازمان باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که بتواند از این منبع استفاده کند. در سازمان لازم است که فرآیندها و رویه‌ها طوری در جای خود قرار گیرند که ویژگی‌های منابع انسانی اجازه یابند میوه مزیت بالقوه‌شان را به ثمر رسانند (Barney, 1998, p.39).

پرسش از حمایت و استفاده سازمانی از منابع دارای قابلیت با در نظر گرفتن رویه‌های منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد. مطالعات بر روی رویه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان به نظر چنین نشان می‌دهد که رویه‌های منابع انسانی زمانی که در فرآیندی منسجم هستند بیشترین اثربخشی را دارند. رایت و اسنل (۱۹۹۱) چنین استدلال می‌کنند که مدیریت منابع انسانی راهبردی نیازمند فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی و آن نیز مستلزم یکپارچگی افقی رویه‌های مختلف منابع انسانی به جای منفرد دیدن آنهاست.

طبق این چارچوب، آن جنبه‌های منابع انسانی که ارزشی تولید نمی‌کنند تنها می‌توانند منشأ نقطه ضعف رقابتی باشند. این منابع یا فعالیت‌ها، آنهایی هستند که مدیران منابع انسانی باید از به کارگیری آن صرف‌نظر نمایند (Barney & Wright, 1998, p.41).

جنبه‌هایی از منابع انسانی که ارزش ایجاد می‌کنند اما کمیاب نیستند منشأ برابری رقابتی هستند. این منابع نباید بی‌فایده انگاشته شوند، نداشتن آنها منشأ نقطه ضعف رقابتی است اما چون سایر سازمان‌ها نیز از آنها برخوردارند، نمی‌توانند در عرصه رقابت، مزیتی فراهم آورند (Barney & Wright, 1998, p.43).

قابلیت‌های محوری موقت از منابعی سرچشمه می‌گیرند که تولید ارزش می‌کنند و کمیاب هم هستند اما به سادگی تقلید می‌شوند. اگر این منبع، منشأ قابلیت‌های محوری باشد، سایر رقبا به زودی از آن الگوبرداری کرده و به برابری رقابتی منجر خواهد شد اما در همان برهه‌ی زمانی کوتاه می‌تواند مزیتی هرچند موقتی برای سازمان ایجاد کند. جنبه‌هایی از منابع انسانی که با ارزش، کمیاب و به سختی تقلیدپذیر باشند می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری پایدار باشند اما تنها زمانی که سازمان به گونه‌ای سازماندهی شده باشد که بر این منابع سرمایه‌گذاری کند و از آن استفاده نماید، حمایت سازمان از آن منبع به این معنا است (Barney&Wright, 1998, p.42).

کارکرد منابع انسانی چه به صورت مستقیم و چه از طریق تأثیر بر ویژگی‌های منابع انسانی در سازمان، به طور آشکار نقشی مهم در ایجاد و حفظ قابلیت‌های محوری یک سازمان ایفا می‌کند. با این وجود، طرح ساده نمونه‌ای که منابع انسانی در آن قادر به تأثیر در عملکرد سازمان باشد تنها بخشی از قضیه است. برای اینکه منابع انسانی واقعاً منشأ قابلیت‌های محوری را ایجاد و حفظ کنند، مدیران منابع انسانی باید بر فعالیت‌هایی متمرکز شوند که در جهت آن جنبه‌هایی از منابع انسانی باشد که چنین مزیتی را فراهم می‌آورند (Barney&Wright, 1998, p.43).

۶. روش تحقیق

روش انجام این تحقیق غیرآزمایشی و توصیفی از نوع موردکاوی است و گردآوری اطلاعات در آن به دو روش انجام می‌گیرد:

الف) روش اسنادی برای مطالعه پیشینه موضوع و جمع‌آوری اطلاعات درباره انواع نگرش‌های موجود دانشمندان علم مدیریت به مقوله مزیت رقابتی و اهمیت منابع جهت کسب مزیت رقابتی، قابلیت‌های محوری، بیان تئوری منبع‌محور و مدل VRIO.

ب) روش میدانی که از طریق تدوین و ارسال پرسشنامه و انجام مصاحبه، اطلاعات لازم در مورد وضعیت فعلی منابع شرکت ساران و ویژگی‌های آن جمع‌آوری می‌گردد.

۱-۶. جامعه آماری تحقیق

شرکت ساران یکی از شرکت‌های فعال در زمینه تولید تجهیزات لوله کشی و اتصالات است که از سال ۱۳۷۱ در شهر اراک مشغول به فعالیت می‌باشد. این شرکت با بهره‌گیری از چند سالن بزرگ تولید و ساختمان اداری و انبار از جمله شرکت‌های مطرح در این زمینه می‌باشد. این شرکت حدوداً دارای ۱۶۵ کارمند و کارگر است که همگی به صورت مستقیم به فعالیت اصلی این شرکت اهتمام دارند. جهت کسب اطلاعات لازم درباره منابع داخلی شرکت ساران، تعداد ۱۲۵ پرسشنامه مربوطه درباره منابع مورد بررسی، میان مدیران، کارشناسان و کارکنان دارای تحصیلات بالاتر از دیپلم شرکت توزیع گردید که از آن میان ۱۱۲ پرسشنامه تکمیل شده قابل قبول جمع‌آوری شد که با توجه به کوچک بودن جامعه آماری و مراجع پاسخگویی، نمونه‌گیری انجام نگرفت و از تمام جامعه آماری پرسش به عمل آمده و اطلاعات مربوطه جمع‌آوری شده است.

۲-۶. تهیه و تدوین پرسشنامه

بخش اصلی این تحقیق به تدوین پرسشنامه‌ای برای به حداقل رساندن اثرات ناشی از درک نادرست و ابهام در رابطه با قابلیت‌های منابع در مدل مربوطه پرداخته است. بنای اولیه و پرسش‌های مقدماتی عیناً از مدل VRIO بارنی استخراج گردیده است. پس از تدوین اولیه پرسشنامه، اشکالات آن توسط گروه نخبگان متشکل از پنج نفر از اساتیدی که دارای درجه دکتری در رشته مدیریت استراتژیک یا سیاست‌گذاری بوده‌اند، اصلاح و متناسب با هدف تحقیق تنظیم گردید. تعداد ۱۱۵ پرسشنامه نهایی برای گروه‌های نظردهنده ارسال شد که نهایتاً از میان ایشان تعداد ۹۵ پرسشنامه تکمیل شده و عودت

گردید و از آن میان تعداد ۹۲ پرسشنامه قبول شناخته شده و در پژوهش مورد بهره‌برداری قرار گرفت؛ به عبارت دیگر ۸۲/۶ درصد از نظردهندگان به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند که این میزان مشارکت می‌تواند زیرساخت مناسبی از اطمینان بر نتایج را ایجاد نماید.

برای تعیین اعتبار پرسشنامه با استفاده از پیش آزمون مبتنی بر ۳۰ پرسشنامه توزیع شده، آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۳ محاسبه گردید. به دلیل قابل قبول بودن سطح اعتبار پرسشنامه (عدد آلفای به دست آمده بیش از ۰/۷۰ می‌باشد) می‌توان گفت مبنای علمی مناسبی برای نتایج حاصل از این پژوهش فراهم خواهد آمد.

۷. تحلیل فرضیه‌ها و یافته‌های پژوهش

هدف از این تحقیق، بررسی و مطالعه مزیت رقابتی پایدار در منابع شرکت تولیدی ساران است. تمرکز این تحقیق بر شناسایی آن قابلیت‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش است. این پرسشنامه، چارچوبی برای بررسی چهار محور اصلی مدل VRIO برای چهار منبع (فیزیکی، سرمایه‌ای، سازمانی و انسانی) می‌باشد که پرسش‌های مربوط به هر منبع، مشتمل بر چهار سؤال محوری مدل مربوطه است.

۷-۱. تحلیل آزمون فرضیه اول مدل تحقیق

جدول ۲ تحلیل نظر پرسش‌شوندگان درباره ارزشمندی منابع شرکت ساران که از میانگین سؤالات مربوط به آن در پرسشنامه به صورت مجزا حاصل می‌شود، بدین صورت است:

میانگین کمی	سؤالات
۳/۸۵۸	آیا ماشین آلات و تجهیزات استفاده شده در شرکت ساران متناسب با نیاز آن است؟
۳/۴۶۷	آیا ساختار سازمانی و فرآیند برنامه ریزی مورد استفاده در شرکت ساران پاسخگوی نیاز آن است؟
۳/۸۳۷	آیا مهارتها و دانش فنی نیروی انسانی در شرکت ساران با نیازهای آن منطبق است؟
۴/۱۸۴	آیا شیوه گردش پول نقد و سرمایه گذاری مالی در شرکت ساران جوابگوی نیاز آن است؟
۳/۸۳۶	میانگین کمی چهار منبع

جدول ۲: پاسخ نظردهندگان به فرضیه اول مدل

با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در فرضیه اول ارزیابی منابع شرکت ساران در ارزشمندی و راهگشا بودن نسبت به نیازهای شرکت، همانطور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله در تمام ۴ منبع از متوسط طیف لیکرت (عدد ۳) بیشتر است. لذا فرضیه اول تحقیق طبق چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ یعنی تمام منابع شرکت ساران به لحاظ تأمین نیازهای شرکت دارای ارزش برای آن هستند.

۲-۲. تحلیل آزمون فرضیه دوم مدل تحقیق

جدول ۳ تحلیل نظر پرسش‌شوندگان درباره کمیابی منابع شرکت ساران که از میانگین سؤالات مربوط به آن در پرسشنامه به صورت منبع به منبع حاصل می‌شود، بدین صورت است:

میانگین کمی	سؤالات
۲/۵۵۴	آیا ماشین‌آلات و تجهیزات استفاده شده در شرکت ساران کمیاب است؟
۳/۲۸۲	آیا ساختار سازمانی و فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در شرکت ساران کمیاب است؟
۲/۷۳۹	آیا مهارت‌ها و دانش فنی و نیروی انسانی شرکت ساران کمیاب است؟
۲/۷۱۷	آیا شیوه گردش پول نقد و سرمایه‌گذاری مالی در شرکت ساران کمیاب است؟
۲/۵۷۳	میانگین کمی چهار منبع

جدول ۳: پاسخ نظردهندگان به فرضیه دوم مدل

با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در فرضیه دوم ارزیابی منابع شرکت ساران در کمیاب بودن، همانطور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله در تمام ۴ منبع از متوسط طیف لیکرت (عدد ۳) کمتر است. لذا فرضیه اول تحقیق طبق چارچوب مدل VRIO تأیید نمی‌شود؛ یعنی همانطور که ملاحظه می‌شود منابع شرکت ساران کمیاب نبوده و به همین لحاظ نمی‌تواند برای شرکت مزیت ایجاد کند.

۳-۷. تحلیل آزمون فرضیه سوم و چهارم مدل تحقیق

با توجه به مدل VRIO رد فرضیه دوم مانع از بررسی فرضیه سوم و چهارم می‌گردد، زیرا همانطور که قبلاً در مدل مفهومی پژوهش بیان شد، شرط بررسی فرضیه‌ها تأیید شدن فرضیه قبلی می‌باشد، پس مجوز تحلیل و بررسی این دو فرضیه بر طبق مدل مربوطه، تأیید شدن فرضیه دوم است که در بررسی و موردکاوی انجام شده، این فرضیه تأیید نشده است.

۷-۴. تحلیل منبع به منبع نتایج پرسشنامه

چنانکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود تمام میانگین‌های منابع شرکت ساران کمتر از عدد ۳ (میانگین طیف لیکرت) است اما تنها منبع سازمانی شرکت ساران دارای میانگینی بالاتر از متوسط طیف (عدد ۳) است، در نتیجه علی‌رغم اینکه معدل منابع شرکت پایین‌تر از حد مورد انتظار است اما طبق نتیجه حاصل از پرسشنامه منبع رویه‌ای و سازمانی شرکت از این قاعده مستثنا شده است.

به همین دلیل شایسته است تا در این مرحله، منبع سازمانی شرکت ساران به صورت مجزا مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود که آیا مزیتی برای شرکت ایجاد می‌کند یا خیر؟

جدول ۴ تحلیل نظر پرسش‌شوندگان درباره منبع رویه‌ای و سازمانی شرکت ساران که از میانگین سؤالات مربوط به آن در پرسشنامه استخراج شده است، بدین صورت می‌باشد:

میانگین کمی	سؤالات
۳/۴۶۷	آیا ساختار سازمانی و فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در شرکت ساران پاسخگوی نیاز آن است؟
۳/۲۸۲	آیا ساختار سازمانی و فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در شرکت ساران کمیاب است؟
۳/۹۴۵	آیا ساختار سازمانی و فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در شرکت ساران قابل تقلید می‌باشد؟
۴/۰۳۲	آیا ساختار سازمانی فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در شرکت ساران توسط آن شرکت مورد استفاده و حمایت قرار می‌گیرد؟

جدول ۴ : پاسخ نظردهندگان به سؤالات مربوط به منبع سازمانی

با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسشنامه، همانطور که مشاهده می‌شود، میانگین تمام سؤالات بالاتر از متوسط طیف (عدد ۳) بیشتر است. اما این موضوع باعث می‌شود تا لذا فرضیه سوم تحقیق طبق چارچوب مدل VRIO رد شود؛ زیرا تقلیدپذیری رویه‌ها و قابلیت‌های سازمانی شرکت ساران را ثابت می‌کند و تقلیدپذیر بودن این قابلیت‌ها باعث دست یافتن سایر رقبا به این برتری‌ها می‌گردد. در نتیجه ضمن تأیید فرضیه اول و دوم چهارچوب مدل درباره منبع ساختار شرکت ساران، فرضیه سوم مدل تأیید نمی‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پیشرفت‌های سال‌های اخیر در عرصه صنعت و بازار و رقابت، افزایش اهمیت برتری رقابتی را برجسته‌تر نموده است. سازمان‌هایی که بر قابلیت‌های محوری خود تکیه می‌کنند و آن را بهبود می‌بخشند با حفظ مزیت رقابتی پایدار، بقای خود را تضمین می‌کنند.

این تحقیق به بررسی و ارزیابی قابلیت‌های محوری منابع شرکت ساران پرداخته است که شناخت آن قابلیت‌ها جهت نیل به مزیت رقابتی پایدار بر اساس دیدگاه منبع‌محور صورت پذیرفته است. در این تحقیق منظور از منابع، منبع فیزیکی، سازمانی، انسانی و مالی آن شرکت است.

نتایج تحقیق به روشنی ارزیابی ابعاد فرضیه اصلی این تحقیق «منابع شرکت ساران دارای قابلیت محوری هستند» را نمودار می‌سازد. بر اساس مدل استفاده شده در تحقیق (مدل VRIO) چهار فرضیه فرعی یکی پس از دیگری مورد ارزیابی قرار گرفت که در هر مرحله پس از تأیید هر فرضیه به آزمون فرضیه بعدی پرداخته می‌شد که در این مرحله با تأیید فرضیه اول و رد فرضیه دوم، ارزشمندی آنها تأیید شده ولی کمیابی آن رد می‌گردد بدین معنا که در این منابع فعلاً ضعف رقابتی وجود ندارد و همچنین

برابری رقابتی نیز وجود دارد ولی در صورت عدم تأمین سایر جنبه‌ها، دیگر به عنوان یک قابلیت محوری پایدار و حتی نسبی قابل برنامه‌ریزی و بهره‌برداری نیست. البته در مورد منبع سازمانی شرکت ساران، این شرکت یک گام جلوتر قرار دارد و ضمن تأیید ارزشمندی و کمیابی آنها، تقلیدناپذیر بودن آن رد می‌شود، یعنی علی‌رغم اینکه رویه‌های سازمانی و قابلیت‌های ساختاری شرکت ساران دارای ارزش است و در نوع خود کارآمد و نادر است اما به زودی امکان تقلید و کپی‌برداری از سوی رقبا وجود دارد که این وضعیت علی‌رغم اینکه مزیت رقابتی موقت ایجاد می‌کند اما باید به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شود که با پیچیده شدن یا تبدیل شدن به یک فرهنگ درونی غالب، از قابل تقلید بودن آن کاسته شود.

پیشنهاد می‌گردد مدیریت عالی شرکت ساران از برنامه‌هایی که موجب برتری منابع شرکت در کمیاب شدن آنها می‌شود، استفاده نماید. به طور مثال افزایش مهارت‌های خاص منابع انسانی شرکت ساران می‌تواند موجب کمیاب شدن آنها شود. از این رو اضافه نمودن دوره‌های آموزشی و پژوهشی برای کارکنان، کارگران، کارشناسان و مدیران در برنامه‌های میان مدت شرکت، خود از جمله رهیافت‌هایی است که می‌تواند موجب کمیاب شدن منابع شرکت ساران شود.

در تحلیل این مطلب می‌توان تحقیقات دیگری ترتیب داد تا ابهام از این مشکل برداشته شود. اما آنچه بیش از همه در مواجهه این موضوع به ذهن آشنایان با فضای این شرکت متبادر می‌کند، این است که بسیاری از دلایلی که موجب قرار گرفتن شرکت ساران در وضعیت برابری رقابتی شده است، منبعت از عدم توجه به اصل تمایز در استراتژی‌های شرکت است، بدین معنا که شرکت در صورتی که برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت خود را مبتنی بر استراتژی تمایز (که یکی از استراتژی‌های سه‌گانه پیشتازی در بازار است: استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز، استراتژی تمرکز) نماید تا بدین وسیله امکان کمیاب شدن را برای منابع انسانی، فیزیکی و مالی به وجود

آورد. البته نمی‌توان از این نکته غافل شد که کمیاب شدن در مورد منابع فیزیکی ضرورتاً با استفاده از تکنولوژی‌های روز همراه است اما در کمیاب شدن در منبع مالی باید از متخصصان مالی دارای مهارت و تجربه بهره برد زیرا که در بسیاری از موارد فعالیت‌های مالی شرکت ساران تبدیل به فعالیت‌های حسابداری صرف و نه مالی (توجه به تفاوت‌های اساسی مدیریت مالی و مدیریت حسابداری) شده است. گرچه مجدداً بیان می‌دارد پرداختن به ریشه‌ها و عوامل تأثیر گذار بر این موضوع خود پژوهش مستقلی نیازمند است. در مجموع می‌توان نتیجه تحقیق را بدین صورت اعلام نمود:

الف) شرکت ساران در منابع خود دارای برابری رقابتی است که در صورت بهره‌گیری روش‌های کارآمد در ارتقای وضعیت خود می‌تواند به مزیت رقابتی نیز دست یابد.

ب) شرکت ساران در منبع سازمانی خود دارای مزیت رقابتی موقت است و اگر امکان تقلیدناپذیری از این قابلیت خود را فراهم آورد و برنامه‌های خود را در جهت استفاده از این رویه‌ها و ساختار در جهت کارآمدی شرکت تنظیم نماید، می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار دست یابد.

انجام چنین پژوهشی در میان شرکت‌های تولیدی و تجاری با توجه به رقابت کامل نبودن وضعیت بازار فعلی کشور (که بسیاری از شرکت‌های دولتی با مجوزها و قابلیت‌های خاص فعالیت دارند) قدری ناکارآمد می‌نماید اما پیشنهاد می‌شود ضمن استمرار این منش در ارزیابی قابلیت‌های فعلی این مراکز، نگاهی استراتژیک جهت برنامه‌ریزی‌های آتی به آن داشت زیرا که می‌تواند مبنای علمی مناسبی برای برنامه‌ریزی بالادست در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک برای ورود به وضعیت سازمان تجارت جهانی داشته باشد. در ضمن باید یادآوری نمود که بومی نمودن سؤالات مدل VRIO برای هر مرکز و یا سازمان، لازم است متناسب با آرمان‌ها و فرهنگ و جو حاکم بر آن

صورت گیرد بدین معنی که شاید حتی سؤالات و پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش عیناً درباره شرکت‌های دیگر قابل تعمیم و استفاده نباشد بلکه باید متناسب با آن شرکت استانداردسازی شود.

یادداشت

- 1- Industrial Organization Theory
- 2- Resource Based View
- 3- Werner felt, 1984
- 4- MBV: Market Based View
- 5- RBV: Resource Based View
- 6- Resource
- 7- Functional Resource
- 8- Management Information System
- 9- Decision Support System
- 10- Valuable
- 11- Rare
- 12- Imitate
- 13- Organization Support

کتابنامه

- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، *مدیریت استراتژیک*، چاپ دوم، تهران: نشر نگاه دانش.
- بلانچارد، کن (۱۳۷۹)، *سه کلید توان‌افزایی*، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: نشر فرا.
- دراکر، پیتر (۱۳۷۸)، *چالش‌های مدیریت در سده ۲۱*، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: نشر فرا.
- کیگان، وارن جی (۱۳۸۰)، *مدیریت بازاریابی جهانی*، ترجمه عبدالمجید ابراهیمی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- محب‌علی، داود؛ رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۲)، *مدیریت استراتژیک*، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- مهری، علی (۱۳۸۲)، «نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار»، *نشریه تدبیر*، شماره ۱۴۰.
- هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال. (۱۳۸۱)، *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Alchian, A., Demsetz, H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62.

- Andrews, A. (1996), "Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management be in the Equation?", *Academy of Management Journal*, 39.
- Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 11, p 656-673.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17.
- Barney, J. B., (1995), "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management executive*, 9.
- Barney, J. B., Wright, Patrik M. (1998), "On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, 37.
- Barney, J. B. (1999), "Gaining and sustaining Competitive Advantage", Adison-Wesley, Reading, MA.
- Barney, J. B., Hesterly, William (2006), "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts", Prentice Hall.
- Beard, Jon W., Sumner, Mary, (2004), "Seeking Strategic Advantage in Post-Net Era: Viewing ERP Systems from the Resource-Based Perspective", *Journal of Strategic Information Systems*, 13.
- Boisnueau, C. (1995), "Morale is Higher as New Managers and a Return to Profitability Give Workers a Reason to have Hope", *Houston Chronicle*.
- Grant, R. M. (1991), "the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring.
- Henderson, R., Michell, W. (1997), "The Interaction of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance", *Strategic Management Journal*, 18.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2003), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, fifth edition, Soth-Western.
- Hunt, Shelby D., Morgan, Robert M. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59.
- Jackson, S., Schuler, R. (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment", *Annual Review of Psychology*, 46.
- Lado, A., Wilson, M. (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19.
- Mata, F., Fuerst, W., Barney, J. (1995), "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: a Resource Based Analyses", *MIS Quarterly*, 19.
- Narayanan, V. K. (2001), *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Oliver, Christine (1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, 18.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industrial and Competitors*, New York: Free Press.

- Porter, Michael E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, 79.
- Schmit, M., Allscheid, S. (1995), "Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections", *Personnel Psychology*, 48.
- Schuler, R. S., MacMillan, I. (1984), "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices", *Human Resource Management*, 23.
- Terpstra, D., Rozzell, E. (1993), "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology*, 46.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5.
- Wright, P. M., Snell, S. A. (1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 1.
- Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (1994), "Human Resource as a Source of Sustained Competitive Advantage", *International Journal of Human Resource Management*, 5.

معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه

دکتر زهره موسی زاده*

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۳/۰۲

مریم عدلی**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۲/۰۸

چکیده

انتخاب و انتصاب مسئولین رده‌های مختلف اداری و اجرایی، یکی از مسایل مهم و ضروری و از وظایف خطیر حکومت اسلامی است؛ چرا که مهم‌ترین عامل دوام یک نظام و حکومت، فرزاندگی و شایستگی مسئولین و کارگزاران آن نظام می‌باشد. اگر مدیران شایسته و تربیت یافته در رأس سازمان‌ها قرارگیرند، کیفیت فعالیت‌های سازمانی به طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت. زیرا مدیریت شایسته، محور اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ملت‌ها به شمار می‌آید. بنابراین انتخاب و انتصاب افراد در رده‌های مختلف سازمانی باید بر اساس معیارها و ملاک‌هایی باشد تا افراد شایسته جهت تصدی پست‌های سازمانی انتخاب و به‌کار گمارده شوند. در پژوهش حاضر سعی بر این شده تا ضمن روشن ساختن مفهوم شایستگی و فرآیند شایسته‌سالاری، با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته با عنایت به کلام گهربار مولای متقیان در کتاب ارزشمند نهج‌البلاغه پرداخته شود که معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران در این پژوهش شامل معیارهای ایدئولوژیکی، معیارهای زمینه‌ساز و معیارهای تخصصی بوده که ریشه در جهان بینی اسلامی دارند.

واژگان کلیدی

انتخاب، انتصاب، شایستگی، شایسته‌سالاری، نهج‌البلاغه، مدیران

Zmusazadeh@yahoo.com

Adli.maryam@gmail.com

* استادیار دانشگاه امام صادق(ع) واحد خاوران

** کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را، به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها (دولتی و غیر دولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است، بر طبق یک دیدگاه، مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمانی، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد (نادریان جهرمی، ۱۳۸۱، ص ۳). چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از این‌رو مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به ویژه برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را براساس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند. این امر به مراتب برای مدیران سازمان‌ها که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی با فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف در ارتباط است بسیار حائز اهمیت می‌باشد (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۵). از این‌رو انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسایل در فرآیند کار هر سازمانی خواهد بود. بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند (تصدیقی، ۱۳۸۴، ص ۳۴۲). این معیارها در هر جامعه و سازمانی با توجه به جهان‌بینی و ارزش‌های حاکم و چگونگی نگرش نسبت به انسان متفاوت می‌باشد. در جوامع غربی جهان‌بینی حاکم مبتنی بر ماده

بوده و اصول ماکیاوسیستی حاکم می‌باشد که اساساً هستی و انسان را پدیده‌ای کاملاً مادی می‌داند که همه ابعاد وجودی انسان بر اساس قوانین مادی توجیه می‌شود. بنابراین هدف رسیدن به تولید بیشتر و ارتقاء سازمان بدون توجه به مقام و جایگاه انسان می‌باشد (سرمدی، ۱۳۸۱، ص ۲۷). ولی در اسلام، انسان در هستی جایگاه ویژه‌ای دارد و به تعبیری اشرف مخلوقات است؛ جایگاه او جایگاه جانشینی خداست و در قرآن نیز انسان موجودی مکرم نامیده شده که بر مخلوقات دیگر برتری داده شده است (الاسراء: ۷۰). بنابراین هدف تعالی و تکامل انسان برای رسیدن به چنین مقامی می‌باشد. با توجه به دو دیدگاه فوق، قطعاً معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته متفاوت خواهد بود. منابع غنی اسلامی به دلیل امتیاز والائی چون پیوند با وحی الهی و نیز برخورداری از زلال اهل بیت عصمت و طهارت (ع)، اصول و رهنمودهای متقن و جامعی را در همه زمینه‌ها از جمله مدیریت برای بشر به ارمغان آورده است. بر این اساس در تعیین معیارهای شایستگی بهره‌گیری از دستورالعمل‌های رهبران دین و سخنان معصومین (ع)، برای انتخاب و انتصاب افراد کاردان و شایسته ضروری می‌باشد. یکی از شخصیت‌های مؤثر و روشنگر در جهت تبیین معیارهای شایستگی انتخاب کارگزاران حکومتی، شخصیت والای امام علی (ع) است که باید در عرصه‌های مختلف سیاسی و اجتماعی از سیره ایشان بهره جست. چرا که سخنان و رفتار و عملکرد امام (ع) در صحنه‌های گوناگون سیاسی - اجتماعی حاوی تبیین صفات و دستوراتی برای حاکمان و استانداران و مدیران حکومتی است که با مطالعه و بررسی مجموعه آنها می‌توان معیارهایی را برای گزینش کارگزاران شایسته به دست آورد. چه بسا امام علی (ع) در نامه‌های خود در نهج‌البلاغه که برای حاکمان و والی‌های شهرهای مختلف داشتند آنها را ملزم به رعایت برخی از مبانی اصولی و ارزشی - اخلاقی در ارتباط با خود و رفتار با دیگران توصیه می‌نمودند. مقاله حاضر تلاش بر این دارد تا ضمن روشن ساختن مفهوم شایستگی و فرآیند شایسته‌سالاری، معیارهای ایدئولوژیکی،

زمینه‌ساز و تخصصی را در انتخاب و انتصاب مدیران شایسته با عنایت به نهج‌البلاغه مورد بررسی قرار دهد.

۱. تعاریف و مفاهیم

شایستگی را شامل خصوصیات و رفتارهایی می‌دانند که منجر به اثربخشی فرد در محیط شغلی می‌شود (غفاریان، ۱۳۸۱، ص ۷۲). شایستگی به شیوه‌های مختلفی تعریف شده است، اما اغلب مدل‌ها شامل عناصر (مبانی) و دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و بینش‌ها، ویژگی‌های شخصی و رفتارها و صلاحیت‌هایی است که مرتبط با اهداف سازمانی است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارد. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست‌یابند، شایستگی آن افراد خوانده می‌شود؛ یعنی افراد شایسته افرادی هستند که الگوهای رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند. این امر در عملکرد به معیارهای اثربخش تعبیر می‌شود (حنیفر، ۱۳۸۲، ص ۸۲). شایستگی‌ها از منظری دیگر به یک کوه یخ تشبیه شده و اعتقاد بر این است که بعضی شایستگی‌ها به آسانی در رفتارهای افراد قابل مشاهده هستند و به آسانی تعریف می‌شوند و قابل دستیابی هستند. برای مثال: دانش و مهارت در سطح قرار دارند در حالی - که ارزش‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصی و انگیزه‌ها، شایستگی‌هایی هستند که در زیر سطح قرار دارند و مشهود نیستند (باتمانی، ۱۳۸۵، ص ۲۴۵).

سامانه شایستگی به منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از ساز و کارهایی است که می‌بایست طی فرآیندی بلند مدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. لازمه شایسته‌سالاری، فراهم آوردن زیربنای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. استقرار شایسته‌سالاری در یک سازمان با شایسته - دوستی شروع، با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری، تکامل و با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. در واقع اجرای شایسته‌سالاری به کوششی درازمدت، پیگیر و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. برای دگرگونی هم می‌بایست زمینه‌های مختلف به طور

همزمان به کار گرفته شوند (معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، ۱۳۸۲، ص ۴). شایسته‌سالاری را می‌توان به عنوان یک فرآیند، تلفیقی از زیرفرآیندهای شایسته‌پنداری، شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری ترسیم کرد (رمضانی، ۱۳۷۸، ص ۱۸)؛ که به طور مختصر در ذیل به این فرآیند و ارتباط میان آن پرداخته می‌شود:

الف - شایسته‌پنداری

نخستین مرحله شایسته‌سالاری، شایسته‌پنداری است. اینکه شایسته‌سالاری تبلیغ شود تا همه واقعاً از درون باور کنند و بخواهند و بر مبنای آن عمل کنند (شجاعی، ۱۳۸۴، ص ۵).

ب - شایسته‌خواهی

یعنی بهره‌گیری از شایستگان و ارج‌نهادن بر آنان به صورت یک فرهنگ، ارزش اجتماعی و با عزم ملی و خدشه‌ناپذیر سازمانی مورد تأکید قرار گیرد. در چنین فرهنگی، عدم بهره‌گیری از افراد شایسته در مشاغل، نوعی تخلف و گناه تلقی می‌شود. رفتار مدیرانی که تحت تأثیر روابط خویشاوندی، قومی و یا ملاحظات سیاسی، در اعمال این فرآیند شایسته‌سالاری کوتاهی داشته باشند، نوعی رفتار ضد ارزش قلمداد می‌شود (ابیلی، ۱۳۸۴، ص ۳).

ج - شایسته‌شناسی

یعنی جامعه برای یافتن افراد شایسته تلاش کنند و این روحیه در حکومت جاری و ساری باشد. در سطح ملی و کلان شایسته‌شناسی نیازمند تمهیدات مناسب و خاص خود می‌باشد. حفظ سوابق و ضبط ویژگی‌ها و توانمندی‌های شایستگان دارای اهمیت ویژه‌ای است. که امروزه با توسعه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و ایجاد بانک اطلاعاتی، اطلاعات مربوط به شایستگان بالفعل و بالقوه برحسب توانمندی ذهنی و روحی -

عمومی و تخصصی و براساس بررسی‌های دقیق علمی و آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند شناخته می‌شوند (قربان پناه، ۱۳۸۷، ص ۲).

د- شایسته‌سنجی

لازم است آن دسته افرادی که فکر می‌کنند توانمندی شایستگان را دارند بر اساس توانمندی عمومی و تخصصی و با بررسی‌ها و آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند باز شناخته شوند که این مرحله نیازمند بازخوانی دقیق آموزه‌های دینی و اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی و مقولات مدیریتی و اجرایی برای تعریف معیارهای سنجش می‌باشد. فراهم نمودن چنین مبانی‌ای که به دور از کاستی و ناراستی باشد باید در افق درازمدت و به تدریج صورت گیرد (معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، ۱۳۸۲، ص ۱۰).

ه- شایسته‌گزینی

این مرحله دارای دو بخش است؛ بخش اول مربوط به ارزیابی و تحلیل نتایج مراحل قبل است و بخش دوم تخصیص شایستگان به جایگاه درخور آنها مربوط می‌شود. در این مرحله از فرآیند شایسته‌سالاری براساس تحقیقات علمی وضعیت ایده‌آل و ضد ایده‌آل ترسیم شده و بر اساس آن وضعیت افراد شایسته در جایگاه خویش تعیین می‌گردد (قربان پناه، ۱۳۸۷، ص ۲).

و- شایسته‌گماری

در این مرحله از فرآیند، شایسته‌سالاری گماردن شایستگان در جایگاه خود است به این معنا که باحفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایگاهی به کار گمارده شوند که حداکثر کارایی را دارند (ابوالعلائی، ۱۳۸۴، ص ۲).

ز- شایسته‌پروری

یعنی سازمان‌ها همواره باید سعی نمایند در طول زمان به پرورش نیروهای شایسته پردازند (انصاری، ۱۳۸۴، ص ۲۳۵).

ح- شایسته‌داری

حفظ شایستگان، دارای اهمیت بیشتری از جلب و جذب آنان است. لذا باید تمهیدات لازم در جهت رشد و ارتقای آنان فراهم شود و با شفافیت و رعایت عدالت و برابری، از خروج مدیران پرورش‌یافته به عنوان سرمایه‌های آماده به سازمان‌های دیگر و یا سایر کشورها جلوگیری کرد (معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، ۱۳۸۲، ص ۱۱).

۲. اهمیت توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت

اهمیت مدیریت جامعه، هم در هدایت آن و هم در سازندگی ابعاد مختلف آن بیش از پیش احساس شده است. مدیریت دارای نقش بسیار موثر و تعیین‌کننده در روند توسعه و رشد جوامع انسانی است، به طوری‌که کار ساده‌ای را نمی‌توان در نظر گرفت که انجام صحیح آن بی‌نیاز، از برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، به کارگماری، تصمیم‌گیری، هماهنگی، آینده‌نگری، آینده‌پژوهی و کنترل باشد، حتی مباحث بودجه‌ای نیز در مدیریت از اهمیت خاصی برخوردار است و این موارد همان اصول مدیریتی هستند که هر مدیر برای اداره امور حوزه مسئولیت خویش بایستی آنها را اعمال نماید. هر مدیر و رهبری برای برآورده ساختن نیازهای سازمانی و اهداف سازمانی تحت امر خویش نیاز به سازماندهی و ایجاد ارتباطات مؤثر و منسجم دارد که این امر زمانی میسر می‌شود که یک فرد جامع‌الشرایط به عنوان مدیر شایسته در رأس تشکیلات قرار گیرد. لذا امروزه اداره صحیح امور چه در سطح خرد که اصطلاحاً به آن مدیریت عملیاتی گفته می‌شود و چه در سطح وسیع و کلان که اصطلاحاً به آن مدیریت عالی گفته می‌شود، مهمترین مسائلی هستند که وجود آنها در همه نظام‌ها و حکومت‌ها ضروری است، لذا سیستم مدیریتی که براساس مدیریتی صحیح‌تر و اصولی‌تر و شایسته‌تر استوار باشد می‌تواند به صورت کاراتر و عملی‌تر به رفع مشکلات و رفع نیازهای موجود خویش بپردازد (خنیفر، ۱۳۸۰، ص ۲۷).

الفرد مارشال یکی از اندیشمندان مدیریت می‌گوید اگر سرمایه‌های جهان و ابزار و ماشین‌آلات، به یک‌باره نابود شوند اما مدیران ماهر، زمام امور را به دست داشته باشند، توسعه و پیشرفت از قبل هم شکوفاتر خواهد شد (بیان، ۱۳۷۳، ص ۲۵۵).

۳. اهمیت توجه به شایسته‌گزینی در اسلام

در اسلام انتخاب افراد شایسته دارای آنچنان اهمیتی است که سهل‌انگاری و کوتاهی در این خصوص جزو بزرگترین خیانت‌ها محسوب می‌شود. در قرآن مجید آمده است که: ان الله یامرکم ان تودوا الامانات الی اهلها (همانا خداوند دستور می‌دهد امانت را به اهلش بسپارید) (نساء: ۵۸). در این کلام مبارک به اهلیت داشتن فرد برای سپردن امانات و مسئولیت‌ها، تأکید شده است که می‌توان کلمه «اهل» را یکی از مفاهیم محوری شایستگی دانست. مراد از امانات که در این آیه به آن اشاره شده است اعم از امانات مالی، معنوی و مسئولیت‌ها، و کلمه اهل همه این عناوین را شامل می‌شود. از طرفی خداوند این مفهوم را در غالب امر بیان نموده است که معنایش این است که سپردن امانات به کسانی که اهلیت و شایستگی دارند یک واجب است. چون امر دلالت بر وجوب دارد. با وجود این می‌توان به استناد این آیه و آیه زیر که خداوند فرموده است: «و اذا حکمتم بین الناس تحکموا بالعدل» بر همگان مخصوصاً آنان که صاحب امر و فتوا هستند و اختیار عزل و نصب را دارند واجب است که مسئولیت‌ها را به آنان که اهلیت و شایستگی دارند، بسپارند. در حدیثی از پیامبر اسلام (ص) که در حقیقت تفسیری بر آیه فوق است چنین آمده است: کسی که کارگزاری را برای مسلمانان بگمارد در حالیکه می‌داند در میان آنها کسی هست که از برگزیده وی شایسته‌تر و عالم‌تر به کتاب خدا و سنت پیامبر است او به خداوند و رسولش و همه مسلمانان خیانت ورزیده است (حیدرپور به نقل از سنت بیهقی، ج ۱۰، ص ۱۱). همچنین در آیه ۱۰۵ سوره انبیاء خداوند تأکید کرده است که حکومت و سروری بر زمین برای بندگان صالح و شایسته است. نیز هنگامی که یوسف از زندان آزاد شد عزیز مصر در صدد

واگذاری مسئولیتی به او گردید که یوسف بیان می‌کند مرا سرپرست خزائن قرار بده که نسبت به این مسئله آگاهم و ایشان این مسئولیت را می‌پذیرد چون توانایی اداره امور در این زمینه را دارد. زیرا او هم امانت‌دار است و هم آگاهی و تخصص کافی در این زمینه دارد (یوسف: ۵۵ و ۵۴). نیز زمانی که بنی‌اسرائیل از پیامبری به نام اشموئیل درخواست فرماندهی کردند تا با ستمگران بجنگند او به درگاه خداوند روی آورد و خداوند طلوت را به فرماندهی آنان برگزید. که قوم بنی اسرائیل نسبت به این انتصاب اعتراض کردند و گفتند چگونه او بر ما حکومت داشته باشد که ما از او شایسته‌تر و ثروتمندتریم. اما خداوند در پاسخ شایستگی طلوت می‌فرماید: خداوند او را بر شما برگزیده چون علم و قدرت فراوانی دارد (بقره: ۲۴۷). همچنین در آیات مربوط به انتخاب حضرت موسی (ع) برای پیامبری، خداوند این گونه تعلیل می‌نماید: و هنگامی که (موسی) نیرومند و کامل شد، حکمت و دانش به او دادیم و این گونه نیکوکاران را جزا می‌دهیم (قصص: ۱۴). این آیه، ملاک شایستگی حضرت موسی (ع) در اخذ حکم و علم دو چیز می‌داند: ۱. بلوغ اشد: یعنی از نظر قوای بدنی به سنی رسیده که از استحکام و قوت برخوردار بود. ۲. استواء (واستوی): یعنی اعتدال و استقرار در زندگی که غالباً پس از مرحله قبلی است. در سوره مبارکه قصص، وقتی برخورد حضرت موسی (ع) را با دختران حضرت شعیب (ع) مطرح می‌سازد که به کمک آنان شتافت و آنان ماجرا را به پدر اطلاع دادند، حضرت شعیب (ع) از حضرت موسی (ع) دعوت به همکاری می‌کند. خداوند کلام دختر حضرت شعیب (ع) را نقل می‌کند که او پیشنهاد به‌کارگیری حضرت موسی (ع) را به پدر می‌دهد و دلیل شایستگی او را نیز نیروی جسمانی و امانت‌داری مطرح می‌سازد (قصص: ۲۶). در سیره نبی اکرم نیز شایسته‌سالاری در گزینش‌ها جایگاه ویژه‌ای داشت. در بینش پیامبر اسلام فضیلت و برتری‌های شخصی تنها معیار نبود بلکه حضرت در کنار ایمان و تعهد، لیاقت را نیز لحاظ می‌کرد. در روایتی آمده روزی ابوذر از صحابیان بزرگ پیامبر به حضرت عرض

کرد آیا مرا به مسئولیتی نمی‌گماری؟ حضرت دستی بر شانه ابوذر زد و فرمود: ابوذر تو را دوست می‌دارم و هر آنچه را برای خود می‌پسندم برایت نیز می‌خواهم لیکن مسئولیت‌ها، امانت است و اگر انسان درست از عهده آن برنیاید مایه خواری و پشیمانی در قیامت می‌باشد. من تو را در مدیریت ضعیف می‌بینم بنابراین هیچگاه امارت حتی بر دو نفر را نپذیر و ولایت بر مال یتیم را بر عهده مگیر. این روایت الهام‌بخش این درس است که گزینش افراد شایسته به حدی از دیدگاه پیامبر مهم است که حتی در مورد شخصی همچون ابوذر پیامبر در سپردن مسئولیت به او امتناع می‌کند. چرا که توان کارمدریتی را در او نمی‌بیند (تجاسب، ۱۳۸۵، ص ۵۰). همچنین پیامبر پس از فتح مکه عازم نبرد حنین شد که جوانی بیست و یک ساله بنام (عتاب بن اسید) را به فرمانداری مکه برگزید. که این انتصاب مورد اعتراض برخی قرار گرفت که حضرت در پاسخ معترضین فرمود به خاطر کمی سن و بی‌تجربگی وی مخالفت نکنید زیرا که برتری او نسبت به دیگران علم و آگاهی وی است و آنکس که برتر است بزرگتر است (قربان‌پناه، ۱۳۸۷، ص ۳). امام علی (ع) که دست پرورده مکتب اسلام است و از زلال وحی و قرآن سیراب گشته بر انتخاب افراد شایسته تأکید خاصی داشتند، و اصولاً زوال و بقای دولت را در در چهار چیز می‌دانند: ۱. ضایع کردن اصول و دستورات اصلی ۲. پرداختن به مسائل فرعی و جزئی ۳. مقدم داشتن فرومایگان و اراذل ۴. عقب راندن شایستگان و افراد بافضیلت (آمدی، ج ۱، ص ۸۶۴). در بیانات ایشان، خطوط کلی نظام «شایسته-سالار» تبیین شده است. بدین روی، هرگاه دیده شود که مأمور دولتی فاقد شروط لازم گشته است و یا اصولاً از ظرفیت و توان لازم برای تصدی شغل خود برخوردار نیست، باید تعویض شود. نمونه بارز این امر، انتصاب مالک اشتر به فرمانداری مصر و عزل محمدبن ابوبکر توسط امیرالمؤمنین بود. حضرت علی (ع) در نامه‌ای به محمدبن ابوبکر در دلیل عزل او می‌فرماید: مالک مردی خیراندیش بوده و او بر دشمن ما چیره و توانا است. در عوض تو را فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر و حکومت

تو در آن سامان خوشتر است (نامه، ۳۴). بالخصوص هنگامی که خبر شهادت مالک را به ایشان دادند، فرمودند: مالک رفت اما چه بود مالک، به خدا سوگند اگر کوه بود در سرافرازی و بلندی یگانه بود و اگر سنگ بود سنگی سخت و محکم بود که هیچ رونده‌ای به اوج قله او نمی‌رسید و هیچ پرنده‌ای بر فراز آن پرواز نمی‌کرد (حکمت، ۴۳۵). مولای متقیان همچنین در خصوص واگذاری امور دفترداری و دبیران به افراد شایسته می‌فرمایند: «کارهای خود را به بهترین دبیران بسپارید، ثبت و ضبط نامه‌هایی را که حاوی نقشه‌ها و اسرار پنهانی است را به کسی بسپارید که همه صلاحیت‌های اخلاقی زیر را داشته باشد؛ مقام او را سرکش و مغرور نسازد. از عرضه مکاتبات عاملان به تو و نوشتن پاسخ‌هایی که دستور می‌دهی غفلت نرزد. در پیام‌هایی که برای رساندن به تو می‌گیرد یا عواملی که از طرف تو ابلاغ می‌کند امانت را رعایت کند» (حیدرپور، ۱۳۸۵، ص ۶۴). از این کلام استنباط می‌گردد که سپردن مسئولیت‌ها به افراد باید بر اساس شایستگی باشد، بنابراین انتخاب و گزینش افراد و نیروهای شایسته در سازمان نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است که بتوان مدیران و کارگزاران را بر اساس آنها سنجش و ارزیابی نمود و انتخاب و گزینشی اصلح و شایسته نمود.

۴. معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در نهج‌البلاغه

با توجه به پژوهش انجام شده، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته را می‌توان در چهار حیطه طبقه‌بندی نمود: ۱- معیارهای ایدئولوژیکی: معیارهایی که ریشه در جهان‌بینی اسلامی دارند و بارزترین وجه تمایز مدیریت اسلامی از مدیریت غربی هستند مثل: تقوا، ایمان... ۲- معیارهای زمینه ساز: عوامل سنجشی که به عنوان پیش-زمینه معیارهای ارزشی و تخصصی به‌شمار می‌روند، مثل حسن سابقه... ۳- معیارهای تخصصی: دانش و فنونی که مدیر در امر مدیریت نیازمند آنهاست که بیشتر اشاره به تجربه و دانش فنی فرد می‌نماید مثل: تجربه‌کاری ۴- معیارهای ارزشی - اخلاقی:

معیارهایی که شامل مجموعه‌ای از رفتارهایی است که در جوامع انسانی مورد پذیرش است و به نام ارزش‌های جهانی نیز شناخته می‌شوند مثل: امانتداری، صداقت... در این پژوهش به بررسی معیارهای ایدئولوژیکی، زمینه‌ساز و تخصصی مدیران شایسته جهت انتخاب و انتصاب آنها پرداخته می‌شود.

۴-۱. معیارهای ایدئولوژیکی

۴-۱-۱. تقوا

از دیدگاه علی (ع) «تقوا پیشوای اخلاق است» (فیض الاسلام، حکمت ۴۰۲).
تقوا اولین شرط برای مدیر شایسته از دیدگاه اسلام می‌باشد که بالاترین معیار مدیریت اسلامی است زیرا عامل برتری انسان در اسلام تقوا است. چنان که خداوند تقوا را موجب کرامت انسان در پیشگاه خود دانسته است و آیه ۱۳ سوره حجرات دلالت بر این امر می‌نماید «ان اکرمکم عند الله اتقیکم». تقوا ضامن اصلاح اعمال در رفتار مدیر و جامعه می‌باشد و به مراتب این امر در نتایج و اهداف سازمانی تاثیر مطلوبی را می‌گذارد زیرا تقوای الهی نیرویی است که انسان را از همه آفات درونی و بیرونی دور نگه می‌دارد و در برابر لغزش‌ها محکم و استوار می‌سازد؛ بلکه ایست که به انسان مصونیت روحی و اخلاقی می‌بخشد و به فرمایش حضرت در خطبه ۱۵۶ تقوا خانه‌ای است چون دژ محکم استوار و در خطبه ۲۲۱ تقوا را کلید هدایت و رستگاری و اندوخته روز قیامت معرفی می‌کند که انسان را از هر بندگی آزاد می‌کند و از هر بدبختی رها می‌سازد. اهمیت این مسأله به حدی است که امام در خطبه‌ها و نامه‌ها کلام خود را با تقوای الهی شروع می‌نمودند به طوری که در عهد نامه مالک‌اشتر قبل از هر چیز او را به تقوای الهی امر می‌کنند زیرا علی (ع) یکی از وظایف مالک را به عنوان مدیر و مسئول، اصلاح و ارشاد مردم معرفی می‌نمایند. روشن است اگر مدیر خود تقوا نداشته باشد و گرفتار هواهای نفسانی و امیال و غرایز حیوانی باشد، نمی‌تواند افراد زیر مجموعه خود را ارشاد و هدایت نماید، زیرا انسان هدایت‌گر اولین برخورد و

ارتباطش، ارتباط با خویشتن خویش است. حضرت اوصاف متقین را برای یکی از پیروان خود به نام همام بدین‌گونه معرفی می‌فرمایند: «تقوایپیشگان، فضیلتی خاص دارند: گفتارشان از روی صدق و راستی است، در لباس و پوشاک و زندگی اعتدال و میانه‌رو هستند، راه رفتنشان با تواضع و فروتنی است، از آنچه خداوند برایشان حرام دانسته است، چشم می‌پوشند ... اگر به دلیل مرگ نبود، بر اثر اشتیاق به ثواب و هراس از عذاب، حتی به کوتاهی یک چشم برهم‌زدن، جان در بدنشان نمی‌ماند و بی‌درنگ به-خدای خویش می‌پیوستند، تنها پروردگار در نزدشان بزرگ و غیر او (هرآنچه هست) پیش چشمانشان بی‌مقدار و پست و کوچک است» (فیض‌الاسلام، خطبه ۱۸۴).

تقوا از نظر امام(ع) دارای چنان اهمیتی بود که در خطبه ۲۳۳ می‌فرمایند: «بندگان خدا، شما را به تقوا و ترس از خدا سفارش می‌نمایم، زیرا تقوی حق خدا بر شماست و حق شما را بر خدا لازم و برقرار می‌نماید، و شما را سفارش می‌کنم به اینکه از خدا برای تقوی کمک بطلبید و از تقوی برای خدا همراهی درخواست نمائید، زیرا تقوا پناه و سپر امروز است و راه بهشت برای فردا است». همچنین تقوی و ترس از خدا را داروی درد قلب‌ها و بینایی کوری دل‌ها و بهبود بیماری تن‌ها و اصلاح فساد سینه‌ها و پاکیزگی چرک نفس‌ها و روشنی پوشش دیده‌ها و ایمنی ترس دل و نور سیاهی تاریکی (نادانی) معرفی می‌نمایند (فیض‌الاسلام، خطبه ۱۸۹، ص ۶۳۶). با عنایت به مطالب بالا تقوا دو اثر مهم در مدیر اسلامی می‌تواند داشته باشد: یکی روشن‌بینی و بصیرت و دیگری توانایی بر حل مشکلات و خروج از مضایق و تاریکی‌ها.

۴-۱-۲. ایمان

حضرت ایمان را معرفت و شناختن به دل (اعتقاد و باور نمودن) و اعتراف به زبان و انجام دادن به اعضا (چشم و پا و دست و گوش و زبان و مانند آن) معنی می‌نمایند (فیض‌الاسلام، حکمت ۲۱۸). همچنین ایمان داشتن (گرویدن به خدا و رسول و اهل بیت او) را روشن‌ترین راه‌ها بیان می‌کنند که سیادت و سعادت همیشگی را در پی-

دارد، زیرا ایمان همانند چراغ نورانی است که آدمی را به کردارهای شایسته راهنمایی می‌کند، که با انجام آنها پی به وجود ایمان می‌برد، یعنی اعمال صالحه نتیجه و ثمره ایمان است و صدور آنها از بنده مؤمن دلیل بر وجود ایمان در قلب او می‌باشد. به سبب ایمان که ثمره آن اعمال صالحه است علم و دانایی فرد نیز زیاد می‌شود، زیرا که علم بدون ایمان و عمل صالحه جز دوری از رحمت خدا، چیزی به انسان نمی‌افزاید (فیض الاسلام، خطبه ۱۵۵ و ۱۵۶). و در حکمت ۲۵۲ ایمان را چون نقطه سفیدی می‌دانند که در دل به وجود می‌آید و هر چقدر ایمان قوی‌تر شود آن نقطه سفید در دل دامنه بیشتری احاطه می‌نماید. در حکمت ۳۰ ستون‌های ایمان را ۴ عامل معرفی می‌نمایند و می‌فرمایند: ایمان بر چهار ستون استوار است: صبر و شکیبایی، یقین و باور، عدل و داد، و جهاد و کوشش در راه دین.

مراتب ایمان از نظر امام علی (ع)

ایمان دارای دو مرتبه می‌باشد؛ یک مرتبه آن در دلها ثابت و استوار شده است که آن عبارت از تصدیق به وجود آفریدگار و تعیین به رسالت حضرت رسول و اعتقاد به ولایت ائمه معصومین (ع) است و ایمانی است حقیقی که از راه برهان و محبت به دست آمده و شبهات و اضلال گمراه‌کنندگان آن را زایل نمی‌گرداند. و مرتبه دیگر بین دلها و سینه‌ها عاریه می‌باشد که از روی محبت و برهان به دست نیامده و احتمال رجوع و زوال در آن می‌باشد (فیض الاسلام، خطبه ۲۳۱).

امام برخی از نشانه‌های ایمان را اینگونه معرفی می‌نمایند:

- ۱- راست گفتن، جایی که راستگویی به زیان باشد در حالیکه دروغ گفتن برای او سودمند باشد.
- ۲- گفتار فرد نسبت به دانایی او بیشتر نباشد یعنی آنچه را که نمی‌داند، نگوید و آنچه می‌داند، بگوید.

۳- در سخن گفتن در مورد کسی، از خدا بترسد و از کسی بد نگوید و ندانسته گواهی ندهد (فیض الاسلام، حکمت ۴۵۰).

برخی دیگر از نشانه‌های مؤمنین را چنین توصیف می‌کنند: مؤمنین انسان‌های بی‌نام و نشانی هستند که گویی چراغ‌های هدایت و نشانه‌های روشن برای روندگان در شب تاریک می‌باشند و از فتنه و فساد و سخن‌چینی بیزار و از آشکار نمودن عیب‌ها و بدی‌های خلق بیزار هستند، و خداوند درهای رحمت خود را به روی آنها می‌گشاید و از سختی عذاب آنها را می‌رهاند (فیض الاسلام، خطبه ۱۰۲).

۴- ۱-۳. اعتقاد به آخرت و روز حساب

جهان آخرت، جهان بهره‌برداری از تلاش‌های دنیا، و روزگار تجلی خصلت‌ها و رفتارهای آدمی است. هر کسی در هر مسندی باشد در روز حساب پاسخگوی اعمال و رفتارهایی است که در دنیا از خود به جا گذارده است. بنابراین مدیری که معتقد به روز حساب و رسیدگی می‌باشد، کوشش خواهد نمود تا هوای نفسانی خود را به اعتدال کشاند و در مسیر قرآن و اسلام حرکت نماید و خود را برای آن روز آماده می‌نماید زیرا که فردا راه برگشت و جبرانی وجود ندارد. امام علی (ع) هم در سخنان خود تأکید بر آماده نمودن خود برای روز بازپرسی و روز حساب و پرهیز از هوای و هوس‌های نفسانی تأکید می‌کنند و با آگاهی از عظمت حیات ابدی می‌فرماید: «الا و ان الیوم المضمار و غدا السباق و السبقه الجنه والغایه النار» آگاه باشید امروز، روز مضمار و روز مهیا شدن است و فردا روز پیشی گرفتن؛ نتیجه پیشی گرفتن، بهشت و نهایت کار (عقب مانده) آتش است (فیض الاسلام، خطبه ۲۸). چنانکه در نامه ۱۰ که برای معاویه دارند بعد از اینکه ایشان را لایق حکومت نمی‌دانند، می‌فرمایند: از ادعای حکومت که لایق آن نیستی دست بردار و خود را برای روز حساب و بازپرسی آماده‌ساز. یا در نامه ۴۸ که خطاب به یکی از کارگزارانش می‌باشد او را به فراهم نمودن آذوقه و توشه امر می‌کند و از دقیق و عظیم بودن روز رستاخیز آگاه می‌سازد. حضرت در وصف و حال

آن روز می‌فرمایند: «و آن روز مکر و حيله (که در دنیا برای نجات از گرفتاری‌ها به کار برده می‌شد) به کار نمی‌آید و آرزوها از بین می‌روند و از ترس عذاب دل‌ها افسرده و غمگین می‌باشند و صداها با خشوع و فروتنی و آهسته می‌باشد و دهان پر از عرق می‌شود و ترس از کیفر گناهان، بی‌اندازه است و از هیبت صدای منادی برای تمییز حق از باطل و جزای خیر و شر و عقاب و کیفر بخشیدن ثواب و پاداش، گوش‌ها به لرزه درآید. روزی است که دیگر جای بازگشت و جبرانی وجود ندارد و پشیمانی دیگر سودی ندارد» (فیض‌الاسلام، خطبه ۸۲). بنابراین اگر امروز هر کس خود را با اعمال صالح و اخلاق پسندیده تربیت نمود فردا در میدان امتحان سبقت می‌گیرد و بهشت را به دست می‌آورد و هر که در آن کوتاهی نمود و غفلت ورزید فردا شرمسار گردیده و در آتش داخل می‌شود و این امر به مراتب برای کسانی که مسئولیت سنگین مدیریت گروهی از انسانها را بر عهده دارند، بسیار قابل توجه می‌باشد.

۴-۱-۴. اندیشناکی در باب مرگ

حضرت به طور صریح بندگان را به یاد مرگ سفارش می‌کنند و می‌فرمایند: شما را سفارش می‌کنم به یاد مرگ و کم غافل شدن از آن، چگونه غافلید شما از چیزی که (مرگ) از شما غافل نیست، و چگونه طمع و آز دارید از کسی که (ملک‌الموت) شما را مهلت نمی‌دهد (فیض‌الاسلام، خطبه ۲۳۰). همچنین در نامه ۳۱ که برای امام حسن (ع) نوشته‌اند، سفارش به یاد مرگ و پیشامدهای بعد از مرگ می‌نمایند. و در نامه ۲۷ می‌فرمایند: که شما رانده‌های مرگ هستید، اگر بایستید شما را می‌گیرد، و اگر از آن بگریزید شما را می‌یابد (چنانکه در قرآن کریم در سوره نساء آیه ۷۸ می‌فرماید: اینها تکونوا یدرککم و الموت و لو کتم فی بروج مشیده). بنابراین مرگ از سایه شما به شما نزدیک‌تر است و آنی از شما جدا نمی‌شود، مرگ به موهای پیشانی شما بسته شده است و از آن رهایی نمی‌یابد. امام مرگ را پنددهنده برای خردمند، عبرت برای نادان و غافل بیان می‌کند و اینکه فرد می‌تواند با کردار خود بر مرگ پیشی گیرد (طوری عمل و

رفتار نماید که در موقع آمدن مرگ اضطراب و نگرانی نداشته باشد) (فیض‌الاسلام، خطبه ۲۳۳). اشاره دارند به اینکه یاد مرگ باعث می‌شود که انسان اعمال نیکویش را بسیار کند و از کردار شایسته توشه بردارد. و بر راه راست که همان شریعت اسلام می‌باشد قدم نهد (فیض‌الاسلام، خطبه ۷۵ و ۸۶). بنابراین یاد مرگ باعث می‌شود که به عزت و ارجمندی دنیا و فخر فروشی در آن دل نبندد و به زیور و نعمت آن فریفته نگردد و خوشحال نشود و از سختی و رنج آن فغان و زاری نکند، زیرا ارجمندی در دنیا و فخر کردن به آن، روزی از بین می‌رود و زیور و نعمت‌ها فانی می‌گردند و سختی و رنج‌های آن تمام می‌شود و هر مدت و زمانی در آن (چه خوش بگذرد چه بد) پایان خواهد یافت و هر زنده‌ای در آن نابود خواهد شد. پس خردمند کسی می‌باشد که به دنیایی که همه چیز آن موقتی است دل نبندد (خطبه ۹۸). در قسمت دیگر از این خطبه توصیه می‌نمایند که حتی در هنگام شتاب به انجام کارهای زشت مرگ را به یاد آورید زیرا که لذت‌ها و خوشی‌های حاصل از آن کار زشت را به هم می‌زند و آرزوها را قطع می‌نماید و شما را از انجام آن باز می‌دارد. لذا یاد مرگ می‌تواند برای مدیر در سازمان بزرگ‌ترین واعظ و پنددهنده باشد.

۴-۱-۵. عدم تعلق به دنیا

دنیا در سخنان امیرالمؤمنین به دو معنا به کار رفته است:

- ۱- نشئه طبیعت که در برابر نشئه آخرت قرار دارد و خطبه ۱۹۴ بر این امر دلالت می‌کند که دنیا سرای گذر است و آخرت، خانه قرار و همیشگی است یا خطبه ۱۱۴ نیز به فناپذیر بودن دنیا و پر از رنج و مشقت‌بار بودن آن دلالت می‌کند.
- ۲- معنای دیگر دنیا: هر آنچه که انسان را از خدا دور و غافل می‌کند و مذموم است که این مفهوم از دنیا در نظر حضرت علی (ع) از آب بینی گوسفند هم کمتر و بی‌ارزش‌تر می‌باشد (فیض‌الاسلام، خطبه ۳).

هدف از آفرینش انسان، زندگی در این دنیا نیست، بلکه زندگی دنیایی، مقدمه‌ای بر زندگی جاوید اخروی است و دنیا سرای گذر است و آخرت جای ماندن و در دنیا برای آخرت خود باید توشه برداشت. حضرت در نامه‌ای به امام حسن (ع) می‌فرمایند: بدان ای پسر، جز این نیست که تو برای آخرت آفریده شده‌ای نه برای دنیا، و برای فنا به عالم هستی گام گذاشته‌ای نه برای ابدیت، و برای مرگ نه برای زندگی، و قطعی است تو در این دنیا در جایگاهی قرار گرفته‌ای که، باید کوچ کنی و به قدر کفایت از آن برخوردار شوی، تو در مسیر آخرت هستی (فیض الاسلام، نامه ۳۱). براساس تفکر امام علی (ع) دل بستن به دنیا منشأ همه خطاها است (بحار الانوار، ج ۵۱، ص ۲۵۸). امام (ع) در سخنان خود، بی‌اعتنایی به دنیا را به همگان توصیه می‌کنند (حکمت ۲۲۸). همچنین می‌فرمایند: به خدا سوگند که این دنیای شما در نظر من از استخوان خوکی در دست شخصی جذامی که هیچ میلی به آن ندارد، پست‌تر و کم‌ارزش‌تر است یا در خطبه ۲۲۱ به پرهیز و دوری از دنیایی می‌کند که بسیار مکرکننده و فریب‌دهنده و بازی‌دهنده است.

مدیر در جامعه اسلامی نباید به عزت و ارجمندی و فخر کردن در دنیا دل ببندد و به زیور و نعمت آن فریفته شود؛ زیرا دنیا شیرین و به شهوت‌ها و خواسته‌های بیهوده پیچیده شده است و به وسیله مقام‌ها و زیورهای ناچیز اظهار دوستی می‌نماید. و اگر مدیر به مقام و جایگاه اجتماعی برسد، بداند که در معرض آزمایش قرار گرفته است زیرا هدف از آفرینش او زندگی در این دنیا نیست لذا مدیر باید از دنیایی که به تعبیر حضرت بسان ماری است که به آن دست می‌زند، نرم است اما دارای زهر کشنده‌ای است، دوری نماید.

۴-۱-۶. یاد خدا و استعانت و بندگی او

حضرت می‌فرمایند: کسی که یاد خدا را نماید پس اعمال نیکو بسیار انجام دهد، جامه شهوات و خواهش‌های نفس را از تن بیرون می‌کند و به راه راست و هموار قدم می‌نهد

و از همه منظورها خود را تهی می‌نماید و هیچ منظور دیگری ندارد. مگر تحصیل رضا و خشنودی خدا، پس (متصف به علم و معرفت الهی شده) از کوری (جهل و نادانی) و از شرکت و معاشرت با هواپرستان رهایی پیدا می‌کند و خود از کلیدهای درهای هدایت و رستگاری و قفل‌های درهای هلاکت می‌گردد که راهنمای دیگران می‌شود و از گمراه‌کنندگان جلوگیری می‌کند و به محکم‌ترین حلقه‌ها و بندها و استوارترین ریسمان‌ها «قرآن کریم و اهل بیت (ع)» چنگ می‌زند و نفس خود را برای خدا قرار می‌دهد، کردار و کارهای خود را برای خدا انجام می‌دهد و از خودنمائی و شرک و ریا نفس خود را پاک می‌گرداند (فیض الاسلام، خطبه ۸۶). همچنین در خطبه ۹۸ پس از سپاسگزاری از نعمت‌های خدا به یاری و استعانت از خداوند در کارها حتی در دین و عقاید توصیه می‌نمایند و در ادامه خطبه مجدداً اشاره به استعانت و یاری طلبیدن از خدا برای به جا آوردن حق واجب الهی (طاعات و عبادت‌ها) و شکر و سپاس از نعمت‌های فراوان او توصیه می‌نمایند. خطبه‌های ۸۲ و ۱۰۹ نیز اشاره به شتاب نمودن در یاد کردن خدا می‌نمایند و یاد خدا را بهترین ذکر معرفی می‌کنند. نامه ۱۵ نشان می‌دهد که امام در مواقع برخورد با دشمنان و آمادگی بر جنگ با آنها از خداوند یاری می‌طلبد و چشم از غیر خدا می‌پوشد و در راه اطاعت و بندگی او از همه چیز می‌گذرد، تا رضا و خشنودی او را به دست آورد. در نامه ۳۱ حضرت، امام حسن را به آباد نمودن دل خود به یاد خدا سفارش می‌کند (زیرا که یاد خدا کمال نفس است، چنانکه ساختمان کمال خانه است). سپس در فراز ۹ همین نامه می‌فرماید: «در همه کارها نفس خود را به خدای خویش واگذار، زیرا تو در این صورت آن را وا می‌گذاری در پناهگاهی که نگارنده و جلوگیری تواناست، و در درخواست نمودن فقط از پروردگارت بخواه زیرا بخشیدن و نا امید ساختن به دست او است.»

بنابراین مدیر نیز تا به یاد خداست مرتکب گناه نمی‌شود، آنگاه مرتکب گناه می‌شود که به کلی خدا را فراموش کند و غفلت تمام وجود او را فراگیرد، اما این

فراموشکاری و غفلت در افراد پرهیزگار دیری نمی‌پاید، به زودی به یاد خدا می‌افتند و گذشته را جبران می‌کنند، آنها احساس می‌کنند که هیچ پناهگاهی جز خدا ندارند و تنها باید آموزش گناهان خویش را از او بخواهند.

۴-۲. معیارهای زمینه ساز

۴-۲-۱. حسن سابقه

از معیارهای مهم دیگر که حضرت علی(ع) در انتخاب و گزینش مدیران کمال دقت را مبذول می‌داشتند، سابقه نیکوداشتن فرد بود. به طوریکه حضرت پس از تصدی حکومت والیان و فرماندارانی را که دارای سابقه سوء بودند و در گناهکاری شریک بوده و نسبت به مردم ظلم و ستم نموده بودند و برای خود، حکومتی از اموال مردم تشکیل داده بودند، عزل نمودند و نمونه بارز آن عزل معاویه از زمامداری شام بود که در نامه ۱۰ به معاویه، بی‌لیاقتی او را در زمامداری به دلیل سوابق بد خانوادگی وی یادآور شده، می‌فرمایند: ای معاویه، شما کی لیاقت حکمرانی بر رعیت و زمامداری مسلمانان را داشتید بدون سابقه‌خیر و نیکویی و دارا نبودن بزرگواری و ارجمندی؟ یعنی پیش از این در امری فضیلت و برتری نداشته‌ای که باعث شود ادعای خلافت و عمارت‌نمایی. و در نامه ۵۳ به مالک توصیه می‌نمایند که با کسانی همنشین باش که از خانواده‌های شریف و خوش‌نام و کسانی که دارای سابقه‌نیکو باشند.

۴-۲-۲. پاکی و صلاحیت خانوادگی

یکی دیگر از معیارهای شایستگی مدیران پاکی و صلاحیت خانوادگی آنها در گزینش و انتخاب می‌باشد که امام در نامه ۵۳ بر آن تأکید نموده و آن را به عنوان میزانی در کنار سایر موازین مطرح نموده است و حضرت به مالک توصیه می‌نمایند: کارگزارانی را انتخاب کن که از خانواده‌های نجیب و شایسته و پیش‌قدم در اسلام باشند. در این کلام امام معیار صلاحیت خانوادگی را پاکی و پیش‌قدم بودن فرد در مسلمانی اشاره

می‌نمایند، زیرا آنها دارای اخلاق و خویهای گرامی‌تر و ناموس‌درست‌تر و طمع‌های کمتر و نسبت به عاقبت کارها دارای اندیشه می‌باشند. همچنین در نامه ۱۷ به معاویه عدم صلاحیت خانوادگی او را یادآور می‌شوند که به شرک و کفر آلوده شده بودند و منبع شرارت و معصیت بودند و اسلام آنها، اسلام ظاهری بوده است. ایشان نیز در نامه‌ای که برای منذر بن جارود عبدی، که بر بعضی از شهرهای فارس از جانب آن حضرت حکمرانی می‌کرد و مرتکب خیانت و فساد مالی شده بود در علت انتخاب و انتصاب او، به صلاحیت خانوادگی اشاره می‌کنند و می‌فرمایند: نیکی پدرت مرا فریب داد و گمان کردم که تو هم از روش او پیروی می‌نمایی و به راه او حرکت می‌کنی. ناگاه به من خبر رسید که خیانت کرده‌ای و از سیره پدر و خانواده‌ات عدول کرده‌ای (فیض الاسلام، نامه ۷۱).

۴-۳. معیارهای تخصصی

۴-۳-۱. عبرت از پیشینیان

حضرت علی (ع) در هر فرصت مناسب مردم را به حوادث گذشته توجه می‌دادند تا نسبت به حوادث گذشته چشم دل بازکنند و با توجه به سرگذشت پیشینیان از حوادث و روزگار عبرت بگیرند. عبرت و اعتبار از پیشینیان سرمنشأ رشد و عامل مهمی برای رفع موانع کمال است، هنگامی که انسان از نتایج و ثمرات گناهان و جنایات و آلودگی‌های دیگران مطلع شود و عاقبت و پایان کار آنها را مد نظر داشته باشد و آنها را عبرت زندگی خویش قرار دهد، قلب و دل خویش را از آلودگی‌ها و علائق شهوانی و خوی‌های حیوانی پاک کرده و با دلی نورانی و منزه در مقام اطاعت و بندگی حق تعالی برخواهد آمد. ولی متأسفانه همانگونه که حضرت امیر (ع) می‌فرمایند: «ما اکثر العبر و اقل الاعتبار» چقدر زیاد است مسائل و وقایع عبرت‌انگیز و چقدر کم هستند کسانی که از حوادث عبرت بگیرند (فیض الاسلام، حکمت ۲۸۹). در خطبه‌های ۹۸ و ۸۲ حضرت

ضمن پند و اندرز به مردم، آنان را به عبرت گرفتن از گذشته پدران شان توجه می‌دهند. در خطبه ۱۰۲ اندیشیدن و عبرت گرفتن از گذشتگان را اندوخته بینایی بیان می‌نمایند.

اهمیت عبرت گرفتن از پیشینیان به حدی است که امام علی (ع) آن را یکی از انواع یقین می‌داند و می‌فرماید: یقین بر چهارگونه است: بیناشدن در زیرکی، رسیدن به حقایق، عبرت گرفتن از دیگران، روش پیشینیان. پس هرکه در زیرکی بینا شود، راه راست براو هویدا می‌شود و هر که حکمت و راه راست برای او آشکار گردد به پند گرفتن از احوال آشنا می‌شود، و هرکه به پند گرفتن از احوال آشنا شود به آن ماند که در گذشته بوده است و با آنها زندگی کرده است (فیض الاسلام، حکمت ۳۰). همچنین اعتبار را یکی از راه‌های شناخت حقیقت دنیا معرفی می‌نمایند و می‌فرمایند: «جز این نیست که انسان باایمان به این دنیا به چشم عبرت و تجربه می‌نگرد» (فیض الاسلام، حکمت ۳۵۹) و در نامه ۴۹ که امام برای معاویه نوشته‌اند او را پند و اندرز می‌دهد و ثمره عبرت گرفتن را بهره‌مندی از عمر باقی‌مانده بیان می‌کنند. در نامه ۳۱ خطاب به امام حسن می‌فرماید: ای پسر من، هرچند من به اندازه همه آنان که پیش از من بودند، زندگی نکردم، اما در کارهایشان نگریسته و در سرگذشت‌هایشان اندیشه و تأمل نموده، و در آنچه از آنها مانده سیر کرده تا یکی از آنها شده، و با آگاهی که از کارهایشان به دست آورده گویی چنان شد که از اول تا آخر زندگی‌شان با آنها بوده؛ پس با توجه به آنچه دیدم روشن را از تار و سودمند را از زیان بار، باز شناختم.

مدیر می‌تواند با بهره‌گیری و عبرت از گذشته و تجربیات آن، مسیر آینده را طی نماید کسی که از گذشته عبرت می‌گیرد، به این نکته نیز توجه می‌نماید که پس از مدتی او نیز برای آیندگان، حکم گذشته را پیدا خواهد کرد و مایه عبرت آنان خواهد شد. پس سعی و تلاش خواهد نمود که کارنامه خوبی از خود به جای گذارد. بنابراین مدیر در سازمان نیز می‌تواند با توجه به سوابق آن نقاط ضعف و قوت آن را تشخیص دهد و در جهت ارتقای آن برنامه‌ریزی‌های مناسبی ارائه نماید.

۴-۳-۲. تجربه کاری

یکی دیگر از معیارهای مدیر شایسته تجربه کاری وی می‌باشد. اصولاً به هر میزان که اندوخته تجربه فرد بیشتر باشد، توانمندی وی در شناخت مسائل مختلف، و پیدا کردن راه حل مناسب برای حل مشکلات بیشتر و در نتیجه رأی و نظر او را ارزشمندتر و مقبول‌تر خواهد کرد و ضریب اشتباهات به نحو محسوسی پائین خواهد آمد و این امر بر اثربخشی سازمان تأثیر بسزائی خواهد داشت. امام علی(ع) در نامه ۵۳ به مالک‌اشتر می‌فرمایند: که ای مالک در انتخاب مدیر و کارگزاران خود با تجربه‌ها را انتخاب کن. در این بیان به تجربه داشتن در کار تأکید شده است و اینکه کارگزار در حکومت اسلامی باید کاردان و اهل فن و دانش کافی باشد. در عمل هم حضرت(ع) به این ویژگی توجه می‌کردند و افراد با تجربه‌ای همچون مالک، ابن عباس و عثمان بن حنیف و امثال آنها را به مناطق مختلف به عنوان کارگزار منصوب می‌کردند. همچنین حضرت می‌فرمایند: «رای الرجل علی قدر تجربته» اندیشه و نظر هر فرد به اندازه تجربه او است (آمدی، حدیث ۵۴۲۶). یا در جایی دیگر ضمن تأکید بر حفظ تجربه‌ها و استفاده بهینه از آنها، یکی از آثار مثبت آن را موفقیت در دستیابی به اهداف مورد نظر ذکر می‌کنند و می‌فرمایند: «من حفظ التجارب اصابت افعاله» آن کس که تجربه‌ها را حفظ کند و (به موقع از آنها بهره گیرد) کارهایش به نتیجه می‌رسد (آمدی، حدیث ۹۱۸۰).

۵. روش پژوهش

روش انجام این پژوهش تحلیلی- توصیفی است، که ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی می‌باشد. در این پژوهش از روش کمی و همچنین از روش تحلیل محتوا استفاده شده است که در واقع روشی است که در آن به توصیف دقیق و درک عمیق محتوای مورد مطالعه پرداخته می‌شود، منظور از این روش، آن است که بتوان بر اساس آن، ویژگی- های متن یا نوشته را به طور واقع‌بینانه شناخت و از آنها استنتاج‌هایی به عمل آورد (ابوالمعالی به نقل از رفیع‌پور، ۱۳۸۲، ص ۸). در این پژوهش به تحلیل و توصیف

معیارهای ایدئولوژیکی، زمینه‌ساز و تخصصی مدیران شایسته جهت انتخاب و انتصاب آنها در سازمان‌ها، با عنایت به کلام گوهر بار مولای متقیان در نهج‌البلاغه پرداخته شد.

۱-۵. جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش از دو جامعه آماری استفاده شده است؛ جامعه آماری در بخش تحلیل محتوا، شامل کل نهج‌البلاغه (خطبه‌ها، نامه‌ها، حکمت‌ها) بوده و در بخش کمی (ارزیابی معیارهای شناسایی‌شده) شامل متخصصین علوم دینی و متخصصین علم مدیریت بوده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند انتخاب گردید و نمونه آماری در قسمت تحلیل محتوا، شامل خطبه‌ها و نامه‌هایی بوده که جنبه مدیریتی داشته و حضرت علی(ع) مدیران و مسئولین و حکمرانان مناطق مختلف را به دارا بودن چنین معیارها و ملاک‌هایی سفارش می‌کردند و در بخش کمی شامل ۲۰ نفر از متخصصین علوم دینی و مدیریت بوده است.

۲-۵. روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در بخش تحلیل محتوا، پژوهشگر به منظور درک عمیق و توصیف دقیق اطلاعات از روش تحلیل محتوای استقرایی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده نمود. در بخش کمی پرسشنامه‌ای محقق ساخته براساس مؤلفه‌های استخراج شده از نهج‌البلاغه، بر مبنای مقیاس لیکرت، در سه حیطه معیارهای ایدئولوژیکی، معیارهای زمینه‌ساز و معیارهای تخصصی، تهیه نمود، سپس پرسشنامه را به منظور تأیید یا عدم تأیید صحت استنباط محقق از مؤلفه‌ها یا معیارهای استخراج شده از نهج‌البلاغه و همچنین میزان موافقت متخصصین در ارتباط با طبقه‌بندی معیارها، به بیست نفر از متخصصین علوم دینی و علم مدیریت ارائه کرد و پس از تأیید مؤلفه‌ها یا معیارها توسط متخصصین، به تفسیر آنها با عنایت به کلام حضرت علی(ع) در نهج‌البلاغه پرداخته شد. روایی پرسشنامه با تهیه مؤلفه‌ها یا معیارها از طریق بررسی و تحلیل محتوای متن نهج‌البلاغه و نظر کارشناسی اساتید به‌دست آمد. جهت تعیین پایایی، پرسشنامه به بیست نفر از

معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه ۱۲۷

متخصصین ارائه گردید، و با استفاده از نرم افزار spss آلفای کرونباخ پرسشنامه برابر ۰/۸۷ به دست آمد. جدول زیر بیانگر معیارهایی است که مورد تأیید متخصصین واقع شد که بر اساس طبقه‌بندی زیر برای مدیران حائز اهمیت شناخته شد. لازم به ذکر است که در تحلیل محتوای این پژوهش از نهج‌البلاغه فیض‌الاسلام استفاده شده است.

معیارهای مورد تأیید متخصصین	خطبه‌ها	نامه‌ها	حکمت‌ها
معیارهای ایدئولوژیکی			
تقوا	۴-۱۶-۲۴-۲۷-۶۲ ۶۳-۷۵-۱۱۳-۱۳۲ ۱۵۶-۱۶۰-۱۷۲-۱۸۱ ۱۸۲-۱۸۴-۱۸۶-۱۸۷ ۱۸۹-۲۲۱-۲۳۰-۲۳۲ ۲۳۳	۲۵-۲۶-۲۷ ۳۱فراز(۱۶و۴)-۴۷ ۵۳فراز(۲)	۱۰۹-۲۰۱-۲۳۳ ۳۶۳-۴۰۲-۳۳۶ ۳۳۲
ایمان	۲-۱۰۲-۱۵۵-۱۵۶ ۱۷۵-۲۳۱	۳۱فراز(۵)-۵۳فراز(۲)	۳۰-۱۰۹-۲۱۷ ۲۵۲-۴۵۰
اعتقاد به آخرت و روز حساب	۲۸-۴۱-۴۲-۴۵-۵۲ ۶۲-۶۳-۸۱-۸۲-۸۴ ۱۵۲-۱۸۶-۱۸۷-۱۹۵ ۲۱۲-۲۳۲-۲۳۳	۳-۱۰-۲۱-۲۷ ۳۱فراز(۷و۳۰)-۴-۴۸-۵۹	
اندیشناکی در باب مرگ	۲-۳۸-۷۵-۸۶-۹۸ ۱۰۲-۱۰۸-۱۰۸-۱۵۶-۲۳۰	۱۰-۲۷-۳۱فراز(۵و۴۱)- ۶۹	
عدم تعلق به دنیا	۳۲-۴۲-۴۵-۶۲-۶۳ ۸۰-۸۱-۸۲-۹۸-۱۰۲ ۱۴-۱۳۳-۱۵۹-۱۷۲	۳- ۳۱فراز(۵و۲۵و۲۷و۳۸و۴۱)- ۴۷-۴۹-۶۸-	۱۰۰-۱۱۶-۱۲۸ ۴۰۷

		۱۵۲	
	۳۱ (۹ و ۱۷ و ۳۵) - ۴۶ - (۳۱)۵۳	۱۷۲-۱۰۹	یاد خدا و استعانت و بندگی او را نمودن
معیارهای زمینه ساز			
	۱۰-۵۳ فراز (۳۳)		حسن سابقه
	۷۱-۵۳ فراز (۴۳) - ۷۱		پاکی و صلاحیت خانوادگی
معیارهای تخصصی			
۳۵۹-۲۸۹-۳۰	۳۱ فراز (۱۶ و ۵) - ۵۳ فراز (۸۷)	۳۲-۸۴-۹۸-۱۰۲ - ۱۵۹-۱۶۰-۱۷۵-۱۸۲ - ۲۱-۲۲۳-۲۳۲-۲۳۴	عبرت از پیشینیان
	۵۳ فراز (۴۳)		تجربه کاری

نتیجه گیری

هرگاه در رأس سازمان‌ها مدیرانی شایسته، بالیاقت، ماهر و آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمانی در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد. به همین دلیل مدیران شایسته یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند. مدیران در سازمان‌ها وظیفه دارند با برقراری روابط انسانی قوی، منابع انسانی را در راستای اهداف انسانی و مأموریت‌های سازمانی راهنمایی و هدایت نمایند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین نیازمند آن است که انتخاب و انتصاب مدیران براساس شایستگی و نظام شایسته‌سالاری صورت پذیرد. با توجه به مطالب مطرح شده می‌توان گفت که برای احیای سیستم شایسته‌سالاری و انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در سازمان‌ها نیازمند به معیارهایی است که بتوان در انتخاب نیروی انسانی اصلح به کار برد

و این معیارها در هر جامعه و مکتبی با توجه به جهان‌بینی و نگرش آن مکتب به انسان متفاوت می‌باشد. در این مقاله معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با عنایت به کلام گوهر بار حضرت علی(ع) در نهج‌البلاغه در حیطه معیارهای ایدئولوژیک شامل تقوا، ایمان، آخرت‌گرایی، عدم تعلق به دنیا، مرگ اندیشی، یاد خدا و استعانت و بندگی او را نمودن، معیارهای تخصصی شامل عبرت از پیشینیان، تجربه کاری و معیارهای زمینه‌ساز شامل حسن سابقه و صلاحیت خانوادگی، مورد بررسی قرار گرفت که معیارهای ایدئولوژیک از بارزترین وجوه تمایز مدیریت اسلامی با مدیریت غربی است. یعنی در مکتب اسلام بالاترین معیار در انتخاب مدیر شایسته، تقوا و ایمان وی می‌باشد که این امر باعث شده که مدیراسلامی مسند مدیریت را امانتی الهی بداند و آن را وسیله‌ای برای خدمت به خلق، احقاق حق، زدودن ستم و دفع باطل بداند. تقوا به انسان آزادی معنوی می‌دهد، او را از اسارت و بندگی هوا و هوس آزاد می‌کند و رشته آز و طمع، حسد، شهوت و خشم را از گردنش برمی‌دارد و او را در برقراری روابط با انسان‌ها و کارکنانش مدیری موفق و اثربخش می‌نماید، به طوریکه اعضای سازمان برای تحقق اهداف سازمان منتهی تلاش و کوشش خود را می‌نمایند. این‌گونه مدیری است که می‌تواند به خودکنترلی برسد و دارای ایمان و باور قلبی شود که آفات مدیریتی نتوانند آن را زایل کنند. او با اعتقاد و باور قلبی به خدا و پیامبر و اهل‌بیت(ع) ایشان، خود را آراسته به سبک و سلوک آنها در برقراری روابط انسانی با اعضای سازمان می‌نماید که او را در برقراری روابط انسانی با اعضای سازمانش نه تنها مدیری موفق و اثرگذار معرفی می‌کند بلکه مظهر تجلی انسان واقعی از دیدگاه اسلام در سازمان و جامعه اسلامی می‌شود که علاوه بر افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی، باعث هدایت و ارشاد منابع انسانی در جهت رسیدن به کمال انسانی می‌شود. اگر در سازمانی چنین اعتقادی زنده و حاکم باشد و در تمام شریان‌های آن جاری داشته باشد و همگان بدان پایبند باشند، تردیدی نیست که اعضای سازمان برای اجرای قوانین و مقررات و جلوگیری از

ظلم و ستم به دیگران، تلاش خود را می‌نمایند و بی شک مشکلات ناشی از کم کاری و مسامحه به صورت چشمگیری کاهش خواهد یافت و فرد مراقب کارهای خویش خواهد بود.

کتابنامه

القران الکریم.

آمدی، عبدالواحد بن محمد (بی تا)، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.

ابراهیمی، حسین (۱۳۸۴)، نگاهی نو به سیری در نهج البلاغه، تهران: نینوا.

ابوالمعالی الحسینی، خدیجه (۱۳۸۳)، مقدمه‌ای بر پژوهش تحلیل محتوی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.

ابیلی، خدایار (۱۳۸۴)، «ضرورت بحث درباره توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها»، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران: شیوه.

ارفع، کاظم (۱۳۷۶)، اخلاق در نهج البلاغه (محاسن اخلاق)، تهران: مؤسسه تحقیقاتی و انتشاراتی فیض کاشانی.

ارفع، کاظم (۱۳۷۶)، اخلاق در نهج البلاغه (بنیادهای اخلاقی)، تهران: مؤسسه تحقیقاتی و انتشاراتی فیض کاشانی.

انصاری رنانی، قاسم، طباطبایی، احمد (۱۳۸۵)، «شایسته‌سالاری و توسعه شایستگی در چشم انداز برنامه توسعه»، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران: شیوه.

ایمانی، حسین (۱۳۸۵)، برکرانه کلام علی (ع)، قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، مؤسسه بوستان کتاب.

باتمانی، فردین، ستاری، صدرالدین (۱۳۸۵)، «زیر ساخت‌های لازم برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان»، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران: شیوه.

بیان، حسام الدین (۱۳۷۳)، آیین مدیریت، تهران: مرکز انتشارات مدیریت دولتی.

معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه ۱۳۱

تجاسب، کامیاب (۱۳۸۵)، «جایگاه شایسته‌سالاری در اندیشه دینی و نحوه استفاده از منابع قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق»، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران: شیوه.

تصدیقی، محمد علی (۱۳۸۵)، «موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران و راهکارهای آن»، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران: شیوه.

حسینی، محمود (بی تا)، مبانی سرپرستی و رفتار سازمانی، مؤسسه اسلامی ابجد. حیدرپور، حسین (۱۳۸۵)، «پیشینه فرهنگ شایسته‌سالاری: دیدگاه‌ها و شاخص‌ها»، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران: شیوه.

خسروی، محمود (۱۳۷۸)، ملاک‌های انتخاب و انتصاب در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج‌البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع)، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت به راهنمایی علی اکبر افجه.

خنیفر، حسین (۱۳۸۰)، ارائه مدل کاربردی در مدیریت آموزش و پرورش کشور با الهام از آراء مدیریتی حضرت امام علی (ع)، رساله دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

رمضانی، رضا (۱۳۷۸)، «نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور»، سازمان امور اداری و استخدامی کشور معاونت توسعه و منابع انسانی (توسعه مدیریت و سرمایه انسانی).

ذاکری، علی اکبر (بی تا)، سیمای کارگزاران علی بن ابی طالب، قم: انتشارات تبلیغات اسلامی.

سرمدی، محمدرضا (۱۳۸۱)، مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

علامه مجلسی (۱۳۶۴)، بحارالانوار، ترجمه علی دوانی، تهران: انتشارات دارالکتب السلامیه.

غفاریان، وفا (۱۳۷۹)، شایستگی‌های مدیریتی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

فیض‌الاسلام، علی نقی (۱۳۷۴)، ترجمه و شرح نهج‌البلاغه، تهران: انتشارات فیض‌الاسلام.

کاظمی، بابک (۱۳۸۰)، مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع انسانی با نگرش کاربردی به بخش دولتی در ایران)، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

لنکرانی، فاضل (۱۳۷۹)، آیین کشورداری از دیدگاه امام علی (ع)، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

مفید، محمد بن نعمان (بی تا)، الجمل، مکتبه الدواری.

معاونت امور مدیریت و منابع انسانی (دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد) (۱۳۸۲)، انتخاب و انتصاب و تغییر مدیران.

مصباح، محمد تقی (۱۳۶۹)، آموزش عقاید، تهران: انتشارات تبلیغات اسلامی.

نجاری، رضا (۱۳۸۵)، مبانی مدیریت اسلامی، تهران: دانشگاه پیام نور.

آقاجانی، آرش (۱۳۸۶)، تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) در نهج البلاغه.

ابوالعلایی، بهزاد و دیگران (۱۳۸۴)، « شایسته سالاری بستر ساز حضور در عرصه جهانی»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۵۵.

احسانی، محمد (۱۳۸۵)، معیارهای گزینش کارگزاران در سیره سیاسی امام علی (ع).

شجایی، علیرضا (۱۳۸۴)، کانون‌های ارزیابی، ابزاری قدرتمند برای تحقق شایسته سالاری.

قربان پناه، جاوید (۱۳۷۸)، نظام شایسته سالار.

میمنه جهرمی، حیدر علی (۱۳۷۸)، عنوان حکومت علوی، الگوی حکومت مهدوی.

[http:// www.farsnews.com/newstext](http://www.farsnews.com/newstext).

<http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-155/board-155/1.a>

[http:// www.fasiamekothar.com/no10](http://www.fasiamekothar.com/no10)

<http://www.tpo.ycmoc.com>

<http://www.articles.ir/article2336.aspx>

<http://www.hawzah.net/hawzah/magazines>

بررسی تعارض از منظر مکتب اسلام و تئوری‌های مدیریت

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۸۸/۱۲/۰۸

دکتر عصمت مسعودی*

فرشته میرزایی**

چکیده

دیدگاه‌های مختلفی نسبت به تعارض وجود دارد که بررسی این دیدگاه‌ها و مقایسه‌ی آن‌ها با دیدگاه اسلامی از اهداف این پژوهش می‌باشد. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای بهره گرفته شده است. نتایج پژوهش بیانگر این مطلب می‌باشد که (۱) سه نگرش عمده نسبت به تعارض در بین تئوری‌های مدیریت وجود دارد. نگرش اول مربوط به تئوری‌های سنتی و بوروکراسی می‌باشد که بر جنبه‌ی منفی بودن تعارض تأکید کرده‌اند و معتقدند که امکان اجتناب از تعارض وجود دارد. نگرش دوم شامل تئوری‌های روابط انسانی و همکاری می‌شود که معتقدند امکان اجتناب از تعارض وجود ندارد و وظیفه‌ی مدیریت را در ستیز و اجتناب از آن می‌دانند؛ با این وجود بیان می‌دارند که برخی از تعارضات در شرایطی می‌تواند مثبت باشد. نگرش سوم شامل تئوری‌های تعاملی و آشوب می‌شود که بر بعد مثبت تعارض بیش‌تر توجه نموده و معتقدند می‌توان با ایجاد تعارض، سازمان را در مسیر رشد قرار داد. (۲) مکتب اسلام دیدگاه متعادلی نسبت به تعارض بیان داشته است. از یک سو درجاتی از تعارض را به دلیل آثار مخرب، منفی معرفی می‌کند و بر اجتناب، پیشگیری و یا حل آن‌ها تأکید دارد و از سوی دیگر با ایجاد سطوحی از تعارضات مثبت مانند تضارب آراء، رقابت سالم، انتقاد سازنده و مجادله به احسن موافقت می‌کند. (۳) مکتب اسلام با هر یک از تئوری‌های مدیریت اشتراکات و تقابلهایی در زمینه‌ی تعارض و مدیریت تعارض دارد.

واژگان کلیدی

تعارض، تعارض مثبت، تعارض منفی، مکتب اسلام، تئوری‌های مدیریت.

Esmatmasoudi14@yahoo.com

Mirzaee.fereshte@gmail.com

* استادیار دانشگاه آزاد واحد جنوب

** کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

تعارض در سازمان‌ها در حال افزایش است و در سطوح و درجات مختلف، آثار مفید و یا مخربی را برای سازمان به همراه داشته است. توجه به آثار منفی، صاحب‌نظران را به سوی نگرش منفی درباره‌ی تعارض واداشته است و در مقابل صاحب‌نظرانی که آثاری چون رشد و خلاقیت سازمان را از بروز تعارض تعقیب می‌کنند، بر جنبه کارکردی و مثبت تعارض تأکید کرده‌اند.

مثبت یا منفی ارزیابی کردن تعارض، بر مدیریت آن بسیار مؤثر بوده است. تئوری‌هایی که تعارض را منفی تصور می‌کنند از شیوه‌های مختلفی چون اقتدار، کنترل شدید و یا حتی احترام و توجه به روابط انسانی، سعی در حذف و پیشگیری از تعارض دارند. در مقابل تئوری‌هایی که نگرش مثبتی به تعارض دارند، میزانی از تعارض را برای حیات و شادابی سازمان ضروری می‌دانند. به این ترتیب، با توجه به سیر پیشرفت مکاتب مدیریتی، طیف وسیعی از نگرش‌ها، نسبت به تعارض ایجاد شده است. حال با توجه به این تشتت آراء و نگاه عمیق اسلام به موضوعات روابط انسانی از جمله تعارض، مناسب است که از دیدگاه مکتب اسلام نیز مورد بررسی قرارگیرد تا مدیران مسلمان، نگرش و شیوه‌ای هماهنگ، با عقاید اسلامی، جهت مدیریت تعارض در سازمان برگزینند. در این پژوهش، نخست تعارض و مدیریت آن از دیدگاه برخی از مکاتب مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ سپس دیدگاه‌های مکتب اسلام در زمینه تعارض و مدیریت آن بیان خواهد شد.

۱. تعریف تعارض و مدیریت تعارض

در زمینه تعریف تعارض، هیچ توافقی میان صاحب‌نظران وجود ندارد؛ زیرا این اصطلاح، از جمله مفاهیمی است که معانی مختلفی از آن استفاده می‌شود. کوتاه‌ترین تعریف از تعارض به نقل از داچ، عبارت است از «عدم تطابق و تفاهم در مورد

فعالیت‌های انجام شده». نویسنده‌ی دیگری تعارض را «عدم توافق بین دو یا چند گروه» می‌نامد (سلیمانی، ۱۳۸۴، ص ۷).

به زعم برلسون^۱ و استینر^۲، تعارض عبارت است از: دنبال کردن اهداف متضاد و ناسازگار یا حداقل ظاهراً ناسازگار، به طوری که دستیابی به یکی، به بهای از دست دادن منافع دیگری باشد، هر چند در مفهوم انتزاعی، شاید ضرورتی نداشته باشد که یکی از آن‌ها نادیده انگاشته شود (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۷).

رابینز^۳ هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را، تعارض می‌نامد و منشاء آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند و چنین بیان می‌دارد تعارض، فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص «الف» برای خنثی‌سازی تلاش‌های شخص «ب» از طریق نوعی مانع‌تراشی، به عجز و ناکامی شخص «ب» در دستیابی به هدف‌ها یا افزایش منافعش منجر می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۶).

دفت^۴ به سطح اجتماعی و گروهی تعارض توجه داشته است و معتقد است که تعارض، نوعی رفتار، بین گروه‌های سازمانی است. البته هنگامی که عده‌ای خود را متعلق به یک گروه می‌دانند، چنین می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع از رسیدن آن‌ها به اهداف و مقاصدشان می‌شوند (دفت، ۱۳۸۳، ج ۲، ص ۸۲۶).

تعارض به نظر میرکمالی، فرآیند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد، گروه‌ها، و یا سازمان‌ها است که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار متعارض بین دو طرف می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۱۶۱).

در خصوص این تشتت آراء، در مورد مفهوم تعارض، کولاسا^۵ چنین بیان نموده است: چنانچه اصطلاح تعارض را دقیقاً مورد بررسی قرار دهیم، متوجه می‌شویم که صاحب‌نظران و افراد مختلف، معانی متفاوتی از آن در ذهن دارند. امکان دارد در جایی تعارض، به عنوان عدم توافق یا دشمنی بین افراد و گروه‌های مورد نظر باشد و در جایی دیگر، به مثابه تضاد و ناهماهنگی موجود در درون شخص قلمداد شود یا به

صورت احساس عدم توانایی وی برای حل مسائل، جلوه نماید. تعارض ممکن است پیامد خواسته‌های متناقض و در حال رقابت فرد یا گروه باشد. در عین حال رقابت و هم چشمی نیز ممکن است، از این مفهوم استفاده شود (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۷).

در زمینه مدیریت تعارض نیز مانند مفهوم تعارض، در میان صاحب‌نظران مکاتب مختلف مدیریتی، وفاقی مشاهده نمی‌شود. گروهی از متخصصان، مدیریت تعارض را به معنای پیشگیری از تعارض و گروه دیگر آن را مرحله‌ای جهت حذف تعارض تلقی می‌کنند و در تعاریف دیگر، مدیریت تعارض به عنوان فرآیندی جهت کاهش، اجتناب و یا حل تعارض در نظر گرفته شده است (swanstrom & weissmann, 2005, p.3).

به این ترتیب اکثر تئوری‌ها، مدیریت تعارض را در یک یا چند فرآیند محدود می‌کنند. در حالی که گروه دیگری از اندیشمندان، از جمله اسپولار^۶ بر محدودیت‌های موجود در تعاریف مدیریت تعارض اذعان دارند و معتقدند که از محدود ساختن مفهوم مدیریت تعارض در یک یا چند فرآیند به شدت باید پرهیز کرد.

در نهایت گروهی از محققان، مدیریت تعارض را به مثابه‌ی چتری قلمداد می‌کنند که کلیه فرآیندهای پیشگیری، فرونشاندن، اجتناب و حل تعارضات و... را در بر می‌گیرد. این اندیشمندان، منحصر ساختن مفهوم مدیریت تعارض را در یک یا چند مفهوم قراردادی نمی‌پذیرند (Azem Hamed, 2005, pp.5-7).

با توجه به این که امکان استفاده از فرآیندی خاص از جمله پیشگیری، اجتناب، کاهش و حل تعارض و... در تمام شرایط و موقعیت‌ها، منجر به مدیریت اثربخش تعارض نخواهد شد و دستورالعمل واحدی را نمی‌توان برای تمام تعارضات توصیه نمود، لذا ناگزیر از پذیرفتن وسعت دامنه مدیریت تعارض خواهیم بود.

۲. تعارض و مدیریت تعارض از دیدگاه تئوری‌های مدیریت

مکاتب فکری مدیریت، براساس روابط انسانی مورد نظر خویش در سازمان، نظرات مختلفی را در زمینه تعارض بیان نمودند که با توجه به سیر پیشرفت مکاتب مدیریتی در طول سال‌های اخیر، سه نظریه، شهرت بیشتری نسبت به سایر نظریه‌ها داشته است. نظریات مربوط به نظریه‌پردازان مکاتب سنتی، روابط انسانی و تعاملی از شمار این نظریات به شمار می‌آیند. در ادامه، ضمن اشاره به نظریات مشهور، به برخی دیگر از دیدگاه‌ها مدیریتی نیز اشاره خواهد شد.

تئوری سنتی بر هماهنگی، کارایی، نظم و اجرای امور، بدون هیچ دردسری تأکید می‌ورزد. روابط انسانی در این دیدگاه باید به سوی تشکیل گروه‌های کاری هم‌سلیقه و دارای تجانس هدایت شود. طرفداران دیدگاه سنتی، با توسل جستن به کنترل شدید و تقویت ساختار سازمانی تلاش می‌کنند گروه‌های کاری را به سوی تجانس و سلاقی یکسان هدایت کنند (Owens, 2004, p.326). در این دیدگاه، تعارض امری مخرب، منفی، نفاق‌افکن، غیرعقلایی در نظر گرفته شده است که تا حد ممکن باید حذف و یا فرونشانده شود. این دیدگاه منشاء تعارض را ناشی از سوءکارکرد افراد یا سازمان تجسم می‌کند. بنابراین، براساس تعارض، مشکلات باید تعریف و دلایل آن باید تجزیه و تحلیل گردد. موقعیت‌ها و یا افراد دخیل در ایجاد تعارض باید اصلاح گردند. این دیدگاه، حل تعارض را به عنوان یک فرآیند خطی و منطقی می‌نگرد. رابینز بیان می‌کند که اگرچه اکنون شواهد زیادی نشان می‌دهد که با الگو خطی و منطقی بسیاری از موقعیت‌های تعارض به طور بهینه قابل حل می‌باشند، ولی بهره‌وری در گروه‌های دارای عملکرد بالا کاهش می‌یابد (Shelton & Darling, 2003, p.3).

در تئوری بوروکراسی که از مکاتب کلاسیک مدیریت به شمار می‌آید، وجود تعارض، نشانه‌ی وجود آشفتگی در سازمان، ضعف و شکست مدیر نسبت به اجرای برنامه و یا نشانه‌ای بر عدم وجود کنترل کافی در سازمان تلقی می‌گردد (Owens, 2004, p.327). به نظر

وبر^۷ یکی از تئوری پردازان مکتب بوروکراسی، گاهی اوقات تعارض، تنها در نتیجه‌ی خلیات ناپسند انسانی نظیر ترسویی، بی‌انصافی، گیجی و زیاده‌خواهی پدید می‌آید (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۳۱).

در سال ۱۹۵۰ پیدایش دیدگاه روابط انسانی، جایگزین دیدگاه سنتی ابتدایی گردید. طی این دوره، ادبیات مدیریت، واژه مدیریت تعارض را معرفی کرد (Darling, 2003, p.3). در بین تئوری پردازان این مکتب، اختلاف نظرهای اساسی نسبت به تعارض مشاهده می‌شود. گروهی مانند مایو^۸، تعارض سازمانی را یک بیماری اجتماعی می‌دانند و در مقابل، همکاری را عامل سلامتی سازمان معرفی می‌کنند (میرکمالی، ۱۳۷۱، شماره ۱۹، ص ۵۰). مری پارکر فالت^۹ از جمله تئوری پردازان مکتب روابط انسانی است که تعارض را به عنوان یک مسأله بد، زیان‌آور و مُخل فعالیت‌های سازمان تلقی نمی‌کند. وی معتقد است که هیچ سازمانی، فارغ از تضاد و برخورد نیست و زندگی بدون تضاد و برخورد، ملال‌آور است. همانگونه که بر اثر اصطکاک ویولن، موسیقی ایجاد می‌شود، تضاد نیز معارضه‌ای انرژی‌زا است و وظیفه‌ی مدیریت در برخورد با تعارض، مدیریت آن است (پارکینسون، ۱۳۷۰، ص ۴۶). با وجود این اختلاف آراء، طراحان روابط انسانی بیان می‌کنند که تعارض یک پدیده طبیعی در سازمان‌ها و گروه‌هاست، بنابراین اجتناب‌ناپذیر است و باید پذیرفته و مدیریت گردد (Shelton & Darling, 2003, p.3). هم‌چنین این دیدگاه در جهت ایجاد جوی آرام قدم برمی‌دارد؛ زیرا معتقد است که «گاوهای شاد شیر بیشتری می‌دهند». به عقیده‌ی آنان در سایه‌ی توجه به احساسات و عواطف انسانی، ارزش‌ها و هنجارهای گروهی، روابط غیررسمی، تفاوت‌های فردی، تقویت روحیه، و ایجاد شرایط مساعد و انگیزش کارکنان و سبک رهبری مشارکتی و انسان‌گرا، دیگر جایی برای تضاد و تنش باقی نمی‌ماند. از بین بردن تعارض، هدف دائمی مدیریت است؛ حتی اگر از آن به عنوان یک پدیده سازنده، در کوتاه مدت یاد شود (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۳۱).

بارنارد^{۱۰} از تئوری پردازان نظریه همکاری، تعارض را به عنوان یک واقعیت سازمانی می‌پذیرد. وی مطرح می‌سازد که چنین روابطی، اجتناب ناپذیرند، زیرا تعارض در یک محیط پویا و در حال تغییر، طبیعی و ذاتی به نظر می‌رسد. او مقابله با ستیز و تعارض را یکی از وظایف مدیران، به ویژه مدیران ارشد سازمان می‌داند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۳۲).

از دیدگاه مارچ^{۱۱} و سیمون^{۱۲} به عنوان تئوری پردازان نظریه‌ی رفتار اداری، تعارض عمدتاً و اساساً یک مسأله فردی و خصوصی است؛ هر چند که دو فرد در تعارض گروهی باشند. در این نظریه، تعارض به عنوان یک واقعیت زندگی سازمانی، مورد پذیرش قرار گرفته است. آن‌ها معتقدند که تعارض یک پدیده ذاتاً بد نیست؛ بلکه تعارض ممکن است موجب رشد و گسترش شایستگی‌های افراد برای تصمیم‌سازی‌های فردی شود و از تصمیم‌گیری‌های مبهم در سطوح پیچیده‌ی بوروکراسی، جلوگیری کند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۳۲).

بر اساس تئوری سیستم‌های اجتماعی در اغلب موارد، تعارض کنشی سازنده و وجود آن اجتناب‌ناپذیر است. آلون در این مورد، چنین می‌نویسد: در همه‌ی سیستم‌های اجتماعی وجود عنصر تنش و فشار، حتمی و اجتناب‌ناپذیر است. زیرا اعضاء نمی‌توانند به طور یکسان جامعه‌پذیر باشند، هدف‌ها را نمی‌توان کاملاً صریح و روشن کرد و پایگاه نقش‌ها را به صورت دقیق شناسایی نمود. لذا همواره سیستم، در معرض فشار واقع می‌شود. گتزلز و گوبا^{۱۳} معتقدند که اگر بین انتظارات سازمان و نیازهای افراد سازگاری باشد، کشمکش کاهش پیدا خواهد کرد و رضایت مشترک سازمان و کارکنان حاصل خواهد شد (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۳۳).

در تئوری تعامل‌گرایی، تعارض پذیرفته می‌شود و در جهت تقویت آن تلاش می‌شود. طراحان این دیدگاه عقیده دارند که گروه‌های آرام، هماهنگ و یکسان، مستعد تبدیل شدن به گروه‌های ساکن، غیرپاسخگو، بی‌تفاوت و نیازمند به تغییر و نوآوری

می‌باشند (Shelton & Darling, 2003, p.3). بنابراین، سهم عمده رهیافت تعامل‌گرا در مقوله تعارض، تشویق رهبران گروه به حفظ سطح مناسبی از تعارض مفید است، تا گروه را زنده، خلاق و انتقادکننده از خود نگاه دارد. این مکتب، تعارض را به دو نوع مخرب و کارکردی تقسیم می‌کند و تعارضاتی را کارکردی می‌داند که حامی هدف‌های گروه و بهبود عملکرد آن باشند و تعارضاتی که موجب کاهش و کندی عملکرد گروه می‌شود را مخرب یا غیرکارکردی معرفی می‌کند. آن‌ها بیان می‌دارند که مرز بین تعارضات روشن است، ولی دقیق نیست. سطحی از تعارض که به مشارکت سالم و مثبت اعضاء در جهت هدف‌های گروهی در یک گروه منجر می‌شود، ممکن است در گروه دیگر یا در همان گروه، ولی در زمانی دیگر، آثار مخربی به همراه داشته باشد (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۹).

در تئوری آشوب و مکانیک کوانتوم که از نظریات علمی معاصر به شمار می‌آید، ایجاد سطح بالایی از بی‌نظمی برای تکامل سیستم ضروری دانسته می‌شود؛ زیرا طرفداران این نظریه معتقدند که در سیستم‌های باز یا پویا مانند سازمان‌های انسانی، بی‌نظمی سیستم را به سطح بالاتری از عملکرد ارتقاء می‌دهد. نقاط انشعاب در سیستم که از بی‌نظمی در آن نشأت می‌گیرند، لحظاتی حیاتی برای سیستم هستند که ممکن است، سیستم را در یک جهت جدید قرار دهند. در سازمان‌ها، نقاط انشعاب عموماً توسط تعارض خلق می‌شوند. آن‌ها زمانی خلق می‌شوند که اهداف، ارزش‌ها یا دیدگاه افراد نسبت به جهان در مقابل یکدیگر صف‌آرایی کنند. این تئوری مدعی است که دلیل ترس بیشتر مدیران از تعارض، الگوهای ذهنی محدود آنان در ارتباط با تعارض است. در حالیکه چالش‌های سازمانی معاصر ما، یک پارادایم جدید و مهارت‌های مدیریتی نوین را برای مدیران ضروری می‌داند که این مهارت‌ها برای موقعیت‌های پرتعارض، مناسب است (Shelton & Darling, 2003, pp.3-4).

۳. تعارض و مدیریت تعارض از دیدگاه اسلام

در صورتی که تعارض به معنای عدم موافقت با گفتار و رفتار فردی یا گروهی در نظر گرفته شود، دو نوع نگرش مثبت و منفی نسبت به تعارض در متون دینی مشاهده می‌شود که با توصیه به تدابیر مختلفی چون اجتناب، پیش‌گیری، حل تعارض و در شرایطی با ایجاد آن تلاش نموده است به مدیریت آن پردازد.

در برخی از آیات و روایات به هم‌بستگی و اتحاد، امر شده است و از ایجاد تعارض بین مسلمان نهی شده است. در سوره آل عمران آمده است:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا (آل عمران: ۱۰۳).

همگی به ریسمان خدا چنگ زبید و پراکنده نشوید و از نعمتی یاد کنید که خدا به شما ارزانی داشته است، آن‌گاه که دشمن یکدیگر بودید و او دل‌هایتان را به هم مهربان ساخت و به سبب این نعمت او باهم برادر شدید.

امام علی (ع) نیز در حدیثی یاران خویش را به دلیل وجود اختلاف بین خود سرزنش می‌کند و می‌فرماید:

وَإِنِّي وَاللَّهِ، لَأُظُنُّ أَنَّ هَؤُلَاءِ الْقَوْمَ سَيُدَالُونَ مِنْكُمْ بِاجْتِمَاعِهِمْ عَلَيَّ بَاطِلِهِمْ وَتَفَرُّقِكُمْ عَنِّي حَقِّكُمْ (سید رضی، ۱۳۸۴، خ ۲۵، ص ۴۲، مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۳۴، ص ۱۵۹).

به خدا سوگند، گمان دارم که این مردم دولت را از چنگ شما بیرون خواهند آورد؛ زیرا آنان در باطل خود متحدند و هم‌رأی هستند و شما در حق خود پراکنده هستید.

در مقابل روایتی نیز وجود دارد که افراد را از افراط در توافق و همراهی با دیگران نهی نموده است و در برخی شرایط، عدم افراط در توافق را نشانه سلامت روحی شخص معرفی کرده است. امام علی (ع) می‌فرماید:

كَثْرَةُ الْوِفَاقِ، نِفَاقٌ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۲، ص ۵۱۶).

موافقت بسیار، نفاق و دورویی است.

در شرح این حدیث فرموده‌اند که بسیاری موافقت دو شخص با یکدیگر از نشانه‌های نفاق است. زیرا احتمال توافق دو شخص در اکثر زمینه‌ها (قصدها، ارادها و خواهش‌ها و ...) و در جهان واقعی، غیر ممکن است (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۲، ص ۵۱۶).

موافقت در امور باطل و ظلم نیز از نظر اسلام حرام است و مسلمانان با مشاهده این امور، باید به مخالفت آن پردازند. در صورتی که مخالفت نکنند، مانند کسی است که آن عمل را انجام داده است. امام علی (ع) می‌فرماید:

الرَّاضِي بِفِعْلِ قَوْمٍ كَالدَّخِيلِ فِيهِمْ مَعَهُمْ، وَعَلَى كُلِّ دَاخِلٍ فِي بَاطِلٍ إِثْمَانٌ: إِثْمُ الْعَمَلِ بِهِ، وَإِثْمُ الرِّضَا بِهِ (سید رضی، ۱۳۸۴، ج ۱۴۱، ص ۵۱۹. مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۹۷، ص ۹۶).

خشنود به کردار مردمی مانند همراه با آنان در کردار است و هر پاگذارنده در کار باطلی دو گناه بر دوش دارد: گناه رفتار کردن به باطل و گناه خشنودی به آن رفتار.

امام حسین (ع) این انسان آزاده که خود نمونه‌ی بارز مخالفت و ایستادگی با زورگویان روزگار خویش است، در کلامی نورانی می‌فرماید:

لَا تَجِلُّ لِعَيْنٍ مُؤْمِنَةٍ تَرَى اللَّهَ يُعْصِي فَتَطْرَفُ حَتَّى يُغَيِّرَهُ (ورام، بی تا، ج ۲، ص ۱۷۹).

بر هیچ چشمی که مؤمن به خداست، شایسته نیست که نافرمانی نسبت به خداوند متعال را مشاهده کند و چشم خود را فرو بندد، مگر آن‌که وضع را تغییر دهد.

سیره‌ی رفتار امام حسین (ع) نیز شاهد این موضوع است که مسلمانان در برابر ظلم به خود و دیگران نباید سکوت کنند و باید با آن به تعارض برخیزند.

نقل شده است که حضرت حسین (ع) با والی مدینه، ولید بن عُتْبَه بن ابی سفیان (برادرزاده معاویه)، بر سر مالی، اختلاف پیدا کرد و ولید راه زورگویی را در پیش گرفت. حضرت به پیمان حلف الفضول متوسل شد و فرمود: به خدا سوگند که باید از در انصاف درآیی و گرنه شمشیر خود را برمی‌گیرم و در مسجد رسول خدا (ص) می‌ایستم و قریش را به حلف الفضول دعوت می‌کنم. عبدالله بن زبیر، مسور بن مخزومه بن نوفل زهری و عبد الرحمان بن عثمان بن عبیدالله تیمی چون خبر را شنیدند، اعلام نمودند: به خدا سوگند که اگر (حسین بن علی) به حلف الفضول بخواند، شمشیر خود

برگیریم تا حق خویش بستاند، یا همگی جان بر سر این نهیم. چون خبر به ولید رسید، از سر ناچاری از زورگویی خویش دست کشید و از در انصاف درآمد و حق امام را پرداخت (ابن هشام، ۱۳۷۵، ج ۱، ص ۸۹. ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴، ج ۱۵، صص ۲۲۷-۲۲۶).

با توجه به نمونه‌های بیان شده در متون دینی دو نوع نگرش مثبت و منفی نسبت به تعارض وجود دارد. در برخی از شرایط به پرهیز آن توصیه شده است و در شرایطی دیگر به ایجاد آن دستور داده است. جهت روشن‌تر شدن دیدگاه اسلام نسبت به تعارض و مدیریت آن، در ادامه مصادیقی از تعارض که در نگاه اسلام، مثبت یا منفی ارزیابی شده است به تفصیل بیان شده است.

متخصصان مدیریت، از مصادیق و درجات تعارض به مجادله، رقابت، نزاع، مخالفت (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۱۳)، نقادی (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۶۵) و حتی جنگ (swanstrom & weissmann, 2005, p.13) اشاره کرده‌اند. در ادامه، علاوه بر بیان دیدگاه اسلام درباره‌ی هر یک از درجات و مصادیق تعارض ذکر شده، تضارب آراء نیز که در متون دینی به آن اشاره شده است، مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

۱-۳) مجادله: در روایات از مجادله با تعابیر مختلفی چون جدل و مرأ و ... سخن گفته شده است. در لغت عرب، مجادله از کلمهٔ جدال گرفته شده و جدال یعنی گفت‌وگوی با نزاع و ستیزه و چیرگی بر یکدیگر است که اصلش از «جَدَلْتُ الحَبْلَ» به معنای «ریسمان و طناب را محکم تاباندم» است. گویی که دو نفر بر هم پیچیده‌اند و هر یکی، دیگری را با سخن و رأی خود می‌پیچاند و نیز گفته‌اند که اصل در جدال، زمین زدن و کشتی گرفتن است که یکی، دیگری را بر زمین سخت ساقط می‌کند (راغب، ۱۳۸۳، ج ۱، ص ۸۶).

جدل در متون دینی به دو نوع احسن و غیراحسن، تقسیم شده است. معصومین، به جدل احسن سفارش کرده‌اند و در مقابل، جدل غیراحسن را مورد تقبیح قرار

داده‌اند. خداوند متعال، پیامبرش را به مجادلهٔ احسن با مخالفین فرا می‌خواند و می‌فرماید:

أُدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (نحل: ۱۲۵).

با حکمت و اندرز نیکو به راه پروردگارت بخوان و با آنان به شیوه‌ای که نیکوترست مجادله کن. پروردگارت به کسانی که از راه او منحرف شده‌اند، داناتر و به هدایت یافتگان (نیز) داناتر است.

در مقابل جدل احسن، جدل غیر احسن وجود دارد که در تعالیم اسلامی از آن نهی شده است. در سورهٔ حج ضمن سرزنش مجادله بدون علم، می‌فرماید:

وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَيَتَّبِعُ كُلَّ شَيْطَانٍ مَرِيدٍ (حج: ۳).

بعضی از مردم بی‌هیچ دانشی درباره‌ی خدا مجادله می‌کنند و از هر شیطان سرکش، پیروی می‌کنند.

حضرت علی (ع) در مورد جدل غیر احسن می‌فرماید:

إِيَّاكُمْ وَالْجِدَالَ؛ فَإِنَّهُ يُورِثُ الشُّكَّ (صدوق، ۱۴۰۳ق، ج ۲، ص ۶۱۴).

از جدال کردن بپرهیزید که این کار، شک و دو دلی به بار می‌آورد.

علماء اسلامی معتقدند که نهی از جدل در شرایط ویژه‌ای صورت می‌گیرد که این شرایط عبارت است از:

۱-۱-۳) در شرایطی که هدف فضل‌فروشی و غلبه بر حریف با تعصب و ترویج باطل باشد.

۲-۱-۳) در صورتی که توان علمی لازم، جهت پیروزی در بحث و آشکار ساختن حق، کسب نشده باشد.

۳-۱-۳) زمانی که مباحثه، باعث پایدار شدن خصم در باطل خویش شود و باطلی با باطل دیگر دفع شود.

۴-۱-۳) در صورتی که به جای استفاده از نرمی و عطف‌ت، از شیوه‌ی خشونت‌آمیز و فتنه‌انگیز استفاده شود.

۵-۱-۳) یکی دیگر از موارد نکوهش مجادله، زمانی است که در زمان و شرایط تقیه، به آن عمل نشود (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۷۰، ص ۴۰۲).

مراء، نوع دیگری از مجادله است که به معنای جدال و اعتراض به سخن دیگران بدون داشتن هدف و غرض دینی است (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۷۳، ص ۳۹۹). مراء به تعبیر مرحوم نراقی عبارت است از طعن در سخن دیگری، برای آن‌که خلل آن را آشکار سازد و هدفی جز تحقیر و توهین طرف دیگر نداشته باشد و شخصی که مراء می‌کند، هدفش اظهار فضل و اثبات هوش و برتری خویش است (نراقی، ۱۳۷۰، ج ۲، ص ۳۷۷). علامه مجلسی معتقد است که مراء همان جدال است و از روایات برمی‌آید که ناپسندش جایی است که هدف او، چیرگی، فضل‌نمایی، تفاخر، تعصب و ترویج باطل باشد. اما آن‌جا که برای اظهار حق، دفع باطل، رد شبهات از دین و راهنمایی گمراهان باشد، از والاترین پایه‌های دین است (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۲، ص ۱۲۷).

روایات در منع مراء بسیار است. رسول گرامی اسلام (ص) به مسلمانان توصیه نموده است که حتی در صورت محق بودن نیز از مراء استفاده نکنند و فرموده‌اند:

لَا يَسْتَكْمِلُ عَبْدٌ حَقِيقَةَ الْإِيمَانِ حَتَّى يَدَعَ الْمِرَاءَ وَإِنْ كَانَ مُحِقًّا (شهید ثانی، ۱۴۰۹ق، ص ۱۷۱؛ مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۲، ص ۱۳۸).

هیچ بنده‌ای کاملاً به حقیقت ایمان نرسد، مگر آن‌گاه که مجادله را رها کند، هرچند حق با او باشد.

معصومین ضمن بیان آثار منفی مراء، همگان را از استفاده‌ی آن باز داشته‌اند. امام هادی (ع) می‌فرماید:

المِرَاءُ يُفْسِدُ الصَّدَاقَةَ الْقَدِيمَةَ، وَيَحْلُلُ الْعُقْدَةَ الْوَثِيقَةَ، وَأَقْلُّ مَا فِيهِ أَنْ تَكُونَ فِيهِ الْمُغَالِبَةُ، وَالْمُغَالِبَةُ أَسُّ أَسْيَابِ الْقَطِيعَةِ (دیلمی، ۱۴۰۸ق، ص ۳۱۱؛ مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۷۵، ص ۳۶۹).

مجادله کردن، دوستی دیرین را از بین می‌برد و پیوند استوار را از هم می‌گسلد و کم‌ترین چیزی که در آن هست، چیره‌جویی است و چیره‌جویی، خود عامل اصلی قطع رابطه می‌باشد.

۲-۳) تضارب آراء: تضارب و برخورد اندیشه‌ها، یکی از روش‌های اسلامی است که موجب ایجاد انتخاب‌های مختلف می‌شود. در نگرش‌های نوین، چنین تعارضی را تعارض کارکردی برنامه‌ریزی شده می‌گویند (رضائیان، ۱۳۸۲، صص ۶۵-۶۴). در تضارب آراء، متخصصان و صاحب‌نظران گرد هم جمع می‌شوند و با یکدیگر درباره‌ی موضوع مورد نظر، بحث و مناظره می‌کنند. البته در این شیوه، اختلاف‌نظر، به خودی خود مثبت ارزیابی نمی‌شود؛ بلکه آن‌گاه که صاحبان آراء مختلف، در مقابل یکدیگر قرار گیرند و از اندیشه‌های خویش دفاع کنند و نظرات دیگران را به چالش بکشند و زمینه‌ی شکوفایی خلاقیت و تولد اندیشه‌ی صحیح را فراهم آورند، ماهیتی مثبت خواهد داشت. حضرت علی (ع) می‌فرماید:

إِضْرِبُوا بَعْضَ الرَّأْيِ بِبَعْضٍ يَتَوَلَّدُ مِنْهُ الصَّوَابُ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۴۵۴).

تضارب آراء کنید (و در کارها از نظرات مختلف بهره‌گیری) تا اندیشه درست متولد شود.

حضرت علی (ع) معتقد است که برای رسیدن به تصمیم صحیح، مواجهه‌ی تنگاتنگ و تضارب آراء لازم است. ایشان می‌فرمایند:

إِمْحَاضُوا الرَّأْيَ مَخْضَ السَّقَاءِ يُنْتِجَ سَدِيدَ الْأَرَاءِ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۴۵۴).

رأی را مانند جنباندن مشک، بر هم زنید تا رأی درست و محکم برایتان به بار آورد.

همان امام همام، شناخت جایگاه‌های خطاء را از برکات استقبال و استفاده از نظرات مختلف معرفی می‌کند و می‌فرماید:

مَنْ اسْتَقْبَلَ وَجْهَ الْأَرَاءِ عَرَفَ مَوَاقِعَ الْخَطَأِ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۴۵۵).

هر که به استقبال آراء مختلف رود، جایگاه‌های خطا (و نادرست اندیشی) را بشناسد.

از این روایت به خوبی استفاده می‌شود که زمینه‌ی شناسایی خطاها، مواجهه با آرای گوناگون و رویارویی با اختلاف آراء است. برخی کلام امام را این‌گونه معنا کرده‌اند، که هر کس از دلایل و علل آراء استفاده کند، زمینه‌های اشتباه را خواهد

شناخت، یعنی قدری عمیق‌تر به مسئله نگاه کند و تنها به اخذ نظریات بسنده نکند، بلکه از دلیل آن نیز تفحص و سؤال کند تا صحت یا نادرستی دلایل ایشان را جهت اثبات نظرات ارائه شده، بررسی کند (شفیعی و هم‌کاران، ۱۳۸۵، ص ۲۴۹).

۳-۳) انتقاد: در متون دینی واژه‌های امر به معروف و نهی از منکر و نصیحت و ... بر انتقاد دلالت دارند (البته یکی از مصادیق این مفاهیم انتقاد می‌باشد). نصیحت و انتقاد از ارکان معنوی اسلام است که به سبب آن مسلمانان می‌توانند به عزت و پیروزی دست یابند و در صورت ترک آن به خواری و شکست مبتلا خواهند شد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵، ص ۷۴۲).

امر به معروف و نهی از منکر به عنوان نوعی از انتقاد اجتماعی می‌تواند حیاتی نو به جامعه اسلامی بخشد و از رکود و سستی آن جلوگیری کند. در روایات از آثار مثبت زیادی برای این نوع از انتقاد سازنده، سخن گفته شده است. امام باقر (ع) در حدیثی به برخی از این آثار اشاره نموده و می‌فرماید:

إِنَّ الْأَمْرَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّهْيَ عَنِ الْمُنْكَرِ سَبِيلُ الْأَنْبِيَاءِ، وَمِنْهَا جُ الصَّلْحَاءِ، فَرِيضَةٌ عَظِيمَةٌ بِهَا تُقَامُ الْفَرَائِضُ، وَتَأْمَنُ الْمَذَاهِبُ، وَتَحِلُّ الْمَكَاسِبُ، وَتُرَدُّ الْمَظَالِمُ، وَتَعْمُرُ الْأَرْضُ، وَيُنْتَصَفُ مِنَ الْأَعْدَاءِ، وَيَسْتَقِيمُ الْأَمْرُ (شیخ طوسی، ۱۳۶۵، ج ۶، ص ۱۸۰؛ احسانی، ۱۴۰۵، ج ۳، ص ۱۸۸).

امر به معروف و نهی از منکر، راه پیامبران و شیوهی نیکوکاران است. فریضه بزرگی است که دیگر فرایض به واسطه آن برپا می‌شود و راه‌ها امن می‌شود و درآمدها حلال می‌شود و حقوق و اموال به زور گرفته شده به صاحبانش بازمی‌گردد و زمین آباد و از دشمنان انتقام گرفته می‌شود و کارها سامان می‌پذیرد.

در مقابل، در صورتی که امر به معروف و نهی از منکر ترک شود، سازمان و جامعه دچار مشکلاتی از جمله تسلط افراد ناشایسته بر سایرین می‌شود. امام علی (ع) در وصیتی به امام حسین (ع) می‌فرماید:

لَا تَتْرُكُوا الْأَمْرَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّهْيَ عَنِ الْمُنْكَرِ، فَيَوْلَى عَلَيْكُمْ شِرَارُكُمْ ثُمَّ تَدْعُونَ فَلَا يُسْتَجَابُ لَكُمْ (سیدرضی، ۱۳۸۴، نامه‌ی ۳۴، ص ۴۳۸).

امر به معروف و نهی از منکر را وامگذارید که در نتیجه بدترین کسان خودتان بر شما به سرپرستی فرمان رانند و آنگاه (برای رهایی از دستشان به درگاه پروردگار) دعا می‌کنید، ولی دعایتان به اجابت نمی‌رسد.

البته هر فردی، توان ایجاد چنین تعارضی را ندارد، برای انجام این امر، شرایطی نیاز است که در صورت تحقق این شرایط، باید به انجام این فریضه پرداخت. برخی از این شرایط، در سخن امام صادق(ع) بیان شده است. ایشان می‌فرمایند:

إِنَّمَا يَأْمُرُ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَى عَنِ الْمُنْكَرِ مَنْ كَانَتْ فِيهِ ثَلَاثُ خِصَالٍ: عَامِلٌ بِمَا يَأْمُرُ بِهِ وَتَارِكٌ لِمَا يَنْهَى عَنْهُ، عَادِلٌ فِيمَا يَأْمُرُ عَادِلٌ فِيمَا يَنْهَى، رَفِيقٌ فِيمَا يَأْمُرُ وَرَفِيقٌ فِيمَا يَنْهَى (صدوق، ۱۴۰۳ق، ج ۱، ص ۱۰۹).
کسی (باید) امر به معروف و نهی از منکر کند که سه خصوصیت در او باشد: (اول) به آنچه فرمان می‌دهد، خود عمل کند و آنچه را نهی می‌کند، خود نیز ترک کند. (دوم) در امر و نهی خود عدالت را رعایت کند و (سوم) در امر و نهی، طریق ملائمت و نرمی پیش گیرد.

نصیحت همان‌طور که در ابتدا بیان شد، یکی دیگر از مصادیق انتقاد می‌باشد. نصیحت به معنای کار و سخنی است که مصلحت نصیحت‌شونده در آن باشد (راغب، ۱۳۸۱، ج ۳، ص ۴۵). نصیحت به قدری مهم است که از آن به عنوان حقی از حقوق متقابل زمامدار و مردم در برابر یکدیگر معرفی شده است. حضرت علی(ع) می‌فرماید:

أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ لِي عَلَيْكُمْ حَقًّا وَ لَكُمْ عَلَيَّ حَقٌّ فَأَمَّا حَقُّكُمْ عَلَيَّ فَالْنَّصِيحَةُ لَكُمْ وَ ... أَمَّا حَقِّي عَلَيْكُمْ فَالْوَفَاءُ بِالْبَيْعَةِ وَ النَّصِيحَةَ فِي الْمَشْهَدِ وَالْمَغِيبِ ... (سیدرضی، ۱۳۸۴، خ ۳۴، ص ۵۷).

مردم متوجه باشید! به یقین مرا بر شما حقی است و شما را بر من حقی است؛ اما حق شما بر من نصیحت کردن شما و ... است و اما حق من بر شما این است که به بیعت خود وفادار باشید و در غیبت و حضور انتقاد خیرخواهانه کنید و ...

۳-۴ رقابت: رقابت نوعی دیگر از تعارض است که مانند مجادله به دو نوع مثبت و منفی تقسیم می‌شود. در تعریفی از رقابت بیان شده است که شخص کوشش می‌کند تا دیگری را از وصول به هدفی مشترک، بازدارد. تعریفی دیگر، رقابت را فرآیندی اجتماعی می‌داند که در آن دو یا چند گروه سعی می‌کنند به یک هدف برسند. براساس

این تعریف، رقابت همان سبقت‌جویی است و سبقت‌جویی، کوششی است برای وصول به هدفی که مورد نظر دیگری نیز می‌باشد (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۱۴).

رقابت با تعریف سبقت‌جویی، مورد پذیرش فرهنگ اسلامی است که در امور مباح و اخروی، مطلوب و مورد امر پروردگار است، ولی به معنای آرزوی از بین رفتن نعمت و تلاش برای نرسیدن طرف مقابل به هدف مشترک در اسلام، مذموم است (دستغیب شیرازی، ۱۳۷۰، ص ۶۸۶).

در آیات الهی نه تنها از رقابت صحیح نهی نشده است، بلکه مسلمانان را با تعابیر مختلف به آن توصیه نیز نموده است. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ (مطففین: ۲۶).

و در این نعمت‌های بهشتی و درجات آخرتی، باید جویندگان بر یکدیگر بشتابند.

سبقت‌جویی و رقابت در انجام هر کار نیکی سفارش شده است. در سوره بقره آمده است:

فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ... (بقره: ۱۴۸).

پس شما در کارهای خیر شتاب کنید و بر یکدیگر پیشی گیرید.

به این ترتیب از دیدگاه اسلام، رقابت به معنای سبقت‌جویی و نه مانع‌تراشی در رسیدن رقیب به هدف، پسندیده است و این دین مقدس تلاش نموده از طرق مختلف مسلمانان را به آن تشویق کند.

۳-۵ اختلاف: در ادبیات دینی، هر شخصی راه و روشی غیر از راه و روش دیگری در کار و یا سخن برگزیند، دچار اختلاف شده است. هم‌چنین هرگاه در میان مردم اختلاف در قول و سخن باشد در حکم تنازع است و به صورت استعاره به جای منازعه و مجادله که لفظی است، اختلاف گفته می‌شود (راغب، ۱۳۸۳، ج ۱، ص ۶۳۰). آیات و روایات بسیاری وجود دارد که مسلمانان را از ایجاد اختلاف برحذر داشته است. پیامبر گرامی اسلام نیز به پیروی از آیات الهی، مسلمانان را از اختلاف و نزاع

بازداشته و این نوع تعارضات را از نشانه‌های ناتوانی شخص برمی‌شمارد و آن را مبعوض خدا معرفی می‌کند. ایشان می‌فرماید:

إِنَّ الْأَخْتِلَافَ وَالتَّنَازُعَ وَالتَّشْبِطَ مِنْ أَمْرِ الْعِزِّ وَ الضَّعْفِ وَهُوَ مِمَّا لَا يُجِبُهُ اللَّهُ وَلَا يُعْطَى عَلَيْهِ النَّصْرَ وَ الظَّفَرَ (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۲۰، ص ۱۲۶).

اختلاف و کشمکش و پشت هم‌اندازی، از ناتوانی و سستی است و خداوند نه آن را دوست دارد و نه با آن یاری و پیروزی می‌دهد.

دلیل منع اختلاف، آثار زیان‌باری است که برای فرد و جامعه به دنبال می‌آورد. حضرت علی (ع) در حدیثی به یکی از این پیامدهای منفی اشاره کرده و می‌فرماید:

كثْرَةُ الْخِلَافِ شِقَاقٌ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۳۳۲).

بسیاری مخالفت، دشمنی است.

اختلاف ممکن است پیامد، بسیار مخرب دیگری به نام جنگ و خون‌ریزی را به دنبال داشته باشد. به گواهی تاریخ بسیاری از اختلافات فکری و مذهبی باعث ایجاد شکاف و صف‌آرایی طیف‌های اجتماعی شده و کشمکش‌های لفظی به جنگ و خونریزی انجامیده است. جنگ‌های صلیبی میان مسلمانان و مسیحیان که سال‌ها به طول انجامید و زیان‌های جانی و مالی فراوانی را به دو طرف وارد آورد و جنگ میان فرقه‌های مسلمان در شهرهایی چون ری، بغداد و ... ، صف‌آرایی‌های سنیان با شیعیان، حنابله با شافعیان، اشاعره با معتزلیان از نمونه‌های اختلافات فرقه‌ای و دینی است. چنان‌که بسیاری از جنگ‌ها در طول تاریخ هر کشوری از اختلافات اجتماعی میان اقوام گوناگون ناشی شده است (نصیری، ۱۳۸۲، ج ۱، ص ۳۴۲). امام علی (ع) در فرمایشی، به این پیامد منفی اشاره و می‌فرماید:

أَلْخُلْفُ مَتَارُ الْحُرُوبِ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۳۳۱).

اختلاف وسیله‌ی برانگیخته شدن جنگ‌ها است.

به این ترتیب، اختلاف، یکی دیگر از تعارضات مخرب است که اسلام با دستوراتی در زمینه اجتناب، پیش‌گیری و حل اختلافات، به مدیریت آن اقدام کرده است.

۶-۳) خصومت: خصومت درجه‌ای شدیدتر از اختلافات عادی است. در لغت عرب، اصل مُخَاصَمَه این است که طرفین دعوا با یکدیگر گلاویز شوند و هر کدام از طرفین، گوشه بار و کیسه و متاع دیگری را بگیرد و بکشد(راغب، ۱۳۸۳، ج ۱، ص ۶۰۶). خصومت و مخاصمه در اصل به معنای گلاویز شدن دو نفر با یکدیگر آمده و سپس به گفت‌وگوها و مشاجرات لفظی اطلاق گردیده است و برخلاف جدال، بیش‌تر در امور دنیایی است(مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۷۰، ص ۴۰۰).

این نوع از تعارض، مخرب است و اسلام، مسلمانان را از ایجاد خصومت برحذر داشته است. خصومت و دشمنی، پاکی و صفای قلب را از میان می‌برد و نفاق و تزویر را برای صاحب خویش به ارمغان می‌آورد. امام باقر(ع) در حدیثی به این مضمون اشاره فرموده است و می‌فرماید:

إِيَّاكُمْ وَالْخُصُومَةَ؛ فَإِنَّهَا تُفْسِدُ الْقَلْبَ وَتُورِثُ النِّفَاقَ(اربعی، ۱۳۸۱ق، ج ۲، ص ۱۳۳؛ مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۷۵، ص ۱۸۶).

از خصومت پرهیزید؛ زیرا این کار دل را تباه می‌کند و نفاق به بار می‌آورد. حل تعارض و برقراری آشتی با دشمنان می‌تواند گامی در جهت کاهش دشمنان و افزایش دوستان باشد. حضرت علی(ع) به پیروان خویش می‌فرماید:

مَنْ اسْتَصْلَحَ عَدُوَّهُ زَادَ فِي عَدَدِهِ(آمدی، ۱۳۷۸، ج ۲، ص ۹۸).

هرکس دشمن خود را به آشتی کشاند، بر شمار (یاران و دوستان) خود بیفزاید. با وجود نهی شدید خصومت در روایات، علماء اسلامی معتقدند که خصومت اگر به حق باشد، یعنی برای استیفای مال یا حق مسلمی باشد، آن نیز ستوده و پسندیده است و اگر به باطل باشد یعنی متعلق به مدعای دروغ یا بدون علم و یقین است، مورد مذمت واقع شده است. پس خصومت در موارد زیر مذموم می‌باشد:

۱-۶-۳) در صورتی که شخص می‌داند که حق با او نیست.

۲-۶-۳) در صورتی که شخص از محق بودن خود مطمئن نباشد. چنین فردی مانند کسی است که با حالت سرگشتگی، مرتکب لغزش و شبهات می‌شود و بی‌قصد و غرض به مسلمین زیان می‌رساند.

۳-۶-۳) خصومت مذموم، هم‌چنین شامل مخاصمه کسی می‌شود که حق خود را می‌طلبد ولی به قدر حاجت و ضرورت اکتفاء نمی‌کند، بلکه در خصومت به قصد تسلط و ایذاء، لجاج و عناد می‌ورزد و سخنان خود را به کلام آزاردهنده می‌آمیزد که در اظهار حق و بیان دلیل، نیازی به آن نیست.

۴-۶-۳) در صورتی که مالی از او گرفته شده باشد و مقدار مال در نظرش کوچک و ناچیز باشد؛ ولی صرفاً برای غلبه بر خصم به مخاصمه برخاسته باشد.

بنابراین خصومت جایز، منحصر به خصومتی است که مظلوم، حق خود را بطلبد آن هم از راه مشروع و بدون قصد عناد و آزار و در مخاصمه قدر حاجت را رعایت کند و زیاد از آن سخنی نگوید (نراقی، ۱۳۷۰، ج ۲، صص ۳۷۹-۳۷۸). به این ترتیب در خصومت غیر صحیح، باید با اجتناب، پیش‌گیری و حل تعارض به اداره آن پرداخت و افراد در صورت محق بودن و رعایت سایر شرایط، تنها به استفاده از آن مجاز هستند.

۷-۳) نزاع و کشمکش: تنازع و منازعه در اصل به معنی مجاذبه است. یعنی کسی یا چیزی را از جایش و موقعیتش تغییر دهند و بعداً به معنی خصومت و مجادله تعبیر شده است (راغب، ۱۳۸۱، ج ۳، صص ۳۱۰-۳۰۹). در اسلام نزاع یکی از تعارضات منفی است که باعث سستی و از بین رفتن ابهت مسلمانان می‌شود. در آیات و روایات متعدد به نزاع اشاره و از آن نهی شده است. خداوند می‌فرماید:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ (انفال: ۴۶).

پیرو دستورهای خدا و پیامبرش باشید و با یکدیگر نزاع و کشمکش نکنید که (اگر چنین کنید) سست می‌شوید و قدرت و ابهت شما از میان می‌رود و صبر و پایداری کنید که خداوند با صابران است.

در آیات دیگر برای حل نزاع بین مسلمانان، مرجع قانونی معرفی و تصریح می‌کند که مؤمنان جهت حل هر نوع نزاعی بین خود و دیگران به فرمان‌های الهی و دستورهای پیامبر مراجعه کنند و از آنان اطاعت کنند و می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ (نساء: ۵۹).

ای مؤمنان! خدا و پیامبر را اطاعت کنید و از اولوالامر فرمان برید و چون در امری نزاع کردید، آن را به خدا و پیامبر ارجاع دهید.

یکی دیگر از تدابیر مدیریت تعارض در زمینه نزاع، پیش‌گیری از آن می‌باشد. خداوند در سوره (بقره: ۱۸۰)، محتضر را به وصیت نیکو سفارش می‌کند تا چنین وصیتی به اختلاف و نزاع خانوادگی منجر نشود. از سوی دیگر به وصی میت نیز سفارش می‌کند، در صورتی که محتضر، برخلاف دستورات قرآنی و وظیفه شرعی خویش، وصیتی کند که احتمال ایجاد نزاع بین وارثان وجود داشته باشد، او می‌تواند با ایجاد تغییر در وصیت، از بروز نزاع و تعارض جلوگیری کند و از این جهت گناهی به عهده او نمی‌باشد. می‌فرماید:

فَمَنْ خَافَ مِنْ مَوْصٍ جَنَفًا أَوْ إِثْمًا فَأَصْلَحَ بَيْنَهُمْ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ (بقره: ۱۸۲).

ولی کسی که از انحراف (و تمایل بی‌جای) وصیت‌کننده‌ای نسبت به ورثه‌اش یا از گناه او (در وصیت به کار خلاف) بیم داشته باشد و میانشان را سازش دهد، بر او گناهی نیست، که خدا آمرزنده و مهربان است.

با این توضیحات مشخص شد که نزاع در اسلام، تعارضی مخرب به شمار آمده و به طرق مختلف مسلمانان را به اجتناب و پیش‌گیری از آن دستور داده، و مراجع قانونی را برای حل آن تعیین نموده است.

۳-۸) تفرقه: ریشه تفرقه، «فرق» به معنای جدا کردن می‌باشد و «تفریق» به معنای پراکنده کردن و جدایی افکندن در اختلاف دینی و غیره و «فریق» به معنای گروه جدا شده از دیگران است (قرشی، ۱۳۶۷، ج ۵، صص ۱۶۸-۱۶۶). تفرقه، تعارضی شدید است

که منجر به ایجاد جدایی بین طرفین معارض شده است. تفرقه و تفرق در قرآن و احادیث در مقابل وحدت و اتحاد به کار رفته است. خداوند متعال در موارد مختلف مسلمانان را از تفرقه اجتماعی برحذر داشته و آنان را به اتحاد و اتفاق دعوت می‌کند و می‌فرماید:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا (آل عمران: ۱۰۳).

همگی به ریسمان خدا چنگ زنید و پراکنده نشوید و از نعمتی که خدا به شما ارزانی داشته است یاد کنید، آن‌گاه که دشمن یکدیگر بودید و او دل‌هایتان را با هم مهربان ساخت و به سبب این نعمت او، با یکدیگر برادر شدید.

این آیات، دو گروه اوس و خزرج را از تفرقه‌ی اجتماعی باز می‌دارد و آنان را به وحدت فرا می‌خواند.

قرآن کریم، علاوه بر نهی تفرقه در بین اجتماع، تفرقه در دین را نیز مذموم شمرده است و می‌فرماید:

أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ (شورا: ۱۳).

دین را اقامه کنید و در آن تفرقه نکنید.

اسلام، تدابیر مختلفی برای جلوگیری از بروز تفرقه معرفی نموده است. در آیات فوق، با دستورات صریح، افراد را از ایجاد چنین تعارضاتی نهی نموده است و در متون دیگر دینی از جمله روایات، با آگاه کردن جامعه اسلامی از خطرات تفرقه، مسلمانان را به پیش‌گیری از آن دعوت نموده است. امام علی (ع) می‌فرماید:

وَالزَّمُوا السَّوَادَ الْأَعْظَمَ، فَإِنَّ يَدَ اللَّهِ مَعَ الْجَمَاعَةِ، وَإِيَّاكُمْ وَالْفُرْقَةَ، فَإِنَّ الشَّاذَّ مِنَ النَّاسِ لِلشَّيْطَانِ، كَمَا أَنَّ الشَّاذَّ مِنَ الْعَنَمِ لِلذَّبِّ (سید رضی، ۱۳۸۴، خ ۱۲۶، ص ۱۸۲).

با دسته‌ی بزرگ‌تر و شمار بیش‌تر همراهی کنید؛ زیرا بی‌گمان دست رحمت و نعمت خدا بر سر جماعت متحد است و شما را از پراکندگی پرهیز می‌دهم؛ چون بدون شک، تک‌رو و کناره‌گیر

از مردمان، بهره و شکار شیطان است؛ چنان‌که تکرو و کناره‌گیر از گلهٔ گوسفندان، بهره و شکار گرگ (بیابان) است.

همان‌طور که بیان شد تفرقه در ادبیات دینی به شدت نهی شده است. یکی از دلایل منع تفرقه، سیطرهٔ ستم‌گران است. قرآن بر زمینه‌سازی تفرقه برای سیطره‌ی ستم‌گران صحنه گذاشته؛ چنان‌که از فرعون به عنوان مستکبری یاد می‌کند که با دسته دسته کردن بنی اسرائیل آنان را استثمار می‌کرد. در سورهٔ قصص می‌فرماید:

إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضِعُّ طَائِفَةً مِنْهُمْ يُدَّبِعُ أَبْنَاءَهُمْ... (قصص: ۴).

فرعون در سرزمین (مصر) سربرافراشت و مردم آن را طبقه طبقه ساخت، طبقه‌ای از آنان را زبون می‌داشت، پسرانشان را سر می‌برید و

اسلام با تدابیری چون اجتناب، پیش‌گیری و حل تعارض تلاش نموده است، تفرقه را مدیریت کند.

۳-۹) جنگ: جنگ، شدیدترین حالت تعارض است که آثار زیان‌باری را برای طرفین درگیر به بار می‌آورد. اسلام یک مکتب آشتی‌جو است که هرگز اصل را بر جنگ قرار نداده است. تاریخ اسلام نشان می‌دهد که جنگ‌های پیامبر(ص)، امامان معصوم از جمله علی، حسن و حسین(ع)، به عنوان اولین گزینه مطرح نبوده است؛ بلکه پیش‌تر آن‌ها تدافعی و برای حفظ مکتب اسلام بوده است. امام حسین(ع) می‌فرماید:

أَلَا إِنَّ الْحَرْبَ شَرُّهَا ذَرِيعٌ، وَطَعْمُهَا فَطِيعٌ (منقوی، ۱۳۷۵، ص ۱۶۱).

بدانید که جنگ، شرش شتابنده و طعمش، زشت و نفرت‌انگیز است.

اسلام اصل را بر جنگ قرار نمی‌دهد؛ بلکه اصل، مدارا، سازش و گفت‌وگو است.

پیامبر خدا(ص) می‌فرماید:

تَأَلَّفُوا النَّاسَ، وَتَأَنَّهُمْ، وَلَا تُغَيِّرُوا عَلَيْهِمْ حَتَّى تَدْعُوهُمْ، فَمَا عَلَى الْأَرْضِ مِنْ أَهْلِ بَيْتٍ مَدْرٍ وَلَا وَبَرٍ إِلَّا تَأْتُونِي بِهِمْ مُسْلِمِينَ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ تَأْتُونِي بِنِسَائِهِمْ وَأَوْلَادِهِمْ وَتَقْتُلُوا رِجَالَهُمْ (منقوی، ۱۴۱۹ق، ج ۴، ص ۱۸۷).

با مردم مدارا کنید و به آن‌ها فرصت دهید و پیش از آن که به حقّ دعوتشان کنید بر ایشان نوازید؛ زیرا که اگر مردمان روی زمین را، از شهرنشین و چادرنشین، مسلمان نزد من آورید، خوش تر دارم تا زنان و فرزندانشان را (اسیر) نزد من آورید و مردانشان را بکشید.

ولی در برخی مواقع آن‌جا که دشمنان، با مدارا و مذاکره، راضی به ترک مخاصمه نشوند و مصلحت جامعه اسلامی در صلح نباشد، جنگ به عنوان آخرین گزینه مورد استفاده قرار می‌گیرد. امام علی (ع) می‌فرماید:

رُبَّ حَرْبٍ أُعُوذُ مِنْ سَلْمٍ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۵۴۰).

بسا جنگی که سودش، بیش تر از صلح است.

در چنین شرایطی نیز که چاره‌ای غیر از جنگ با مستکبران و مستبدان وجود ندارد، باید ارزش‌های اخلاقی را در هنگام جنگ رعایت نمود. از جمله موارد اصول اخلاقی در جنگ، فراهم آوردن امنیت اسیران دشمن است، که معصومین (ع) به آن بسیار سفارش نموده‌اند. امام سجاد (ع) در این رابطه می‌فرماید:

إِنْ أَخَذْتَ الْأَسِيرَ فَعَجِّزْ عَنِ الْمَشْيِ وَ لَمْ يَكُنْ مَعَكَ مَخِيلٌ فَأَرْسِلْهُ وَلَا تَقْتُلْهُ؛ فَإِنَّكَ لَا تَدْرِي مَا حُكْمُ

الإمام فيه (صدوق، بی تا، ج ۲، ص ۵۶۵؛ مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۹۷، ص ۳۳).

اگر اسیری گرفتی که قدرت راه رفتن نداشت و تو وسیله‌ای برای حمل او نداشتی، او را نکش و آزادش کن؛ زیرا نمی‌دانی که حکم امام درباره‌ی او چیست؟.

از آن‌جا که جنگ به عنوان یکی از تعارضات مخرب مطرح است، اسلام هرگز دستور به جنگ ابتدایی با مسلمانان را نداده است. به این ترتیب می‌توان گفت اسلام جنگ را با پیش‌گیری، اجتناب و حل آن مدیریت نموده است و در صورت ناچاری تنها استفاده از آن را مجاز شمرده شده است.

می‌توان از مباحث مطرح شده نتایج ذیل را به دست آورد:

(۱) بیان و اظهار تعارضات (عدم توافقیها) در اسلام می‌تواند به دو شکل مثبت و مخرب تقسیم شود. اظهار عدم توافقیها به صورت مجادله‌ی غیراحسن، رقابت منفی، مخالفت، نزاع و کشمکش، تفرقه و جنگ مخرب است و آشکار ساختن درجاتی از

تعارض به صورت رقابت مثبت، تضارب آراء و مجادله احسن و انتقاد سازنده مثبت می‌باشد.

(۲) در آموزه‌های دینی، مرز بین تعارضات مثبت و منفی به عواملی از جمله نیت، توانایی شخص در انجام

تعارض و نوع موضوع بستگی دارد. در صورتی که افراد نیت حق‌جویی، شناخت اشتباهات و ایجاد اندیشه و تصمیم را داشته باشند و توانایی تحقق این هدف را نیز داشته و فضایی مناسب و آرام را نیز فراهم آورند، می‌توانند از اشکال مختلف تعارض مانند مجادله، رقابت صحیح، تضارب آراء و حتی خصومت و ... در شرایطی جهت تحقق حق استفاده کنند.

(۳) مدیریت تعارض از دیدگاه اسلامی شامل پیش‌گیری، اجتناب، حل و ایجاد تعارض می‌شود. از بروز تعارضات مخربی مانند خصومت، اختلاف، جنگ، رقابت مخرب و ... باید پیش‌گیری و اجتناب نمود و در صورت تحقق، به حل سریع آن‌ها اقدام کرد. ولی بیان اختلاف‌نظرهایی و تعارضاتی که می‌تواند منجر به ایجاد اندیشه‌های صحیح، شناخت اشتباهات، رشد و خلاقیت سازمان و جلوگیری از ظلم و ستم ... شود، می‌توان از طریق مجادله، رقابت سازنده و تضارب آراء و ... به ایجاد آن‌ها در فضایی مناسب اقدام کرد. در جدول ۱ نگرش و نوع تدابیر مدیریتی اسلام با سطوح و درجات مختلف تعارض بیان شده است

تدابیر مدیریت	ارزیابی	شرایط	درجه تعارض	
ایجاد تعارض	مطلوب	دارا بودن نیت حق‌جویی و توانایی بر انجام جدل و ...	احسن	مجادله
پیش‌گیری و اجتناب	نامطلوب	داشتن هدف فضل‌فروشی، استفاده از باطل، عدم توانایی کافی و ...	غیراحسن	

ایجاد	مطلوب	داشتن نیت حق جویی، شناخت اشتباهات، فراهم شدن فضای مناسب و ...	تضارب آراء	
ایجاد	مطلوب	وجود ویژگی‌هایی مانند نرم‌خویی در هنگام امر به معروف و نهی از منکر، آگاهی به آنچه باز می‌دارد و عدالت به هنگام نهی از منکر و ...	انتقاد(نصیحت و امر به معروف و نهی از منکر)	
ایجاد	مطلوب	سبقت جویی در امور مباح و اخروی	سالم	رقابت
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	مانع‌تراشی در رسیدن دیگران به هدف مشترک	غیرسالم	
مجاز به استفاده	مطلوب	به قصد احقاق حق، از راه مشروع و بدون قصد عناد، آزار و ...	به حق	خصومت
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	قصد تسلط، ایذاء، لجاج و عناد و ...	غیرحق	
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	-	اختلاف	
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	-	نزاع	
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	تفرقه در امور اجتماعی و دینی و ...	تفرقه	
مجاز به استفاده	مطلوب	مؤثر نبودن مدارا، مذاکره و در مقام دفاع و ...	جنگ	
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	استفاده از جنگ در ابتدای اختلاف و بدون استفاده از شیوه‌های مسالمت‌آمیز		

جدول ۱: مدل برخورد اسلام با سطوح مختلف تعارض

۴) یکی دیگر از نتایج مباحث فوق، آگاهی از برخی آثار مخرب یا مفید تعارض است. پیامدهایی مانند ایجاد اندیشه صحیح، شناخت اشتباهات، احیاء واجبات الهی، افزایش امنیت و ... از جمله پیامدهای سازنده تعارض است و در مقابل نتایجی مانند سیطره‌ی ستم‌گران، از بین رفتن قدرت و ابهت مسلمانان و افزایش جنگ و خونریزی و ... از جمله آثار منفی تعارض می‌باشد. در جدول ۲ برخی از نتایج مثبت و منفی تعارض براساس آیات و روایات فوق بیان شده است.

نوع تعارض	پیامدهای تعارض	
تضارب آراء	ایجاد اندیشه‌ی صحیح	پیامدهای سازنده
تضارب آراء	شناخت اشتباهات	
انتقاد	زنده شدن واجبات	
انتقاد	افزایش امنیت	
انتقاد	حلال شدن کسب‌ها	
انتقاد	جلوگیری از ظلم	
انتقاد	آبادانی زمین	
انتقاد	انتقام از دشمنان	
انتقاد	سامان یافتن امور	
تفرقه	سیطره‌ی ستم‌گران	پیامدهای مخرب
اختلاف	دشمنی	
اختلاف	جنگ و خونریزی	
نزاع	ضعف و سستی میان صفوف مسلمانان	
نزاع	فروریختن هیمنه مسلمانان	

جدول ۲: پیامدهای سازنده و مخرب تعارض از دیدگاه اسلام

نتیجه‌گیری

با توجه به سیر رشد مدیریت، دیدگاه‌های مکاتب این علم نیز دچار تحولاتی در زمینه تعارض شده‌اند. نگرش‌های مثبت درباره‌ی تعارض، جایگزین نگرش‌های منفی شده‌اند. در تئوری‌هایی جدید، تعارض دیگر قابل اجتناب نیست و عملکرد بهینه سازمان را در ایجاد و نگهداری سطح مناسبی از تعارض می‌دانند.

با توجه به این تغییرات، تئوری‌های مدیریت را می‌توان براساس نگرش آن‌ها به تعارض به سه دسته تقسیم نمود؛ دسته اول، تئوری‌هایی هستند که بر جنبه منفی بودن تعارض، تأکید کرده‌اند و معتقدند که امکان اجتناب از تعارض وجود دارد و مدیریت تعارض را در حذف و اجتناب از تعارض محدود می‌سازند. تئوری‌های سنتی و بوروکراسی را می‌توان از جمله این تئوری‌ها دانست. دسته دوم، تئوری‌هایی هستند که معتقدند تعارض امری طبیعی و نتیجه‌ی اجتناب‌ناپذیر تلاش‌های جمعی است. لذا امکان اجتناب از تعارض وجود ندارد. این دسته از تئوری‌ها بیان می‌دارند که تعارض به طور بالقوه زیان‌بار نیست و می‌تواند نیروی مثبتی در گروه‌ها ایجاد کند ولی با این وجود وظیفه مدیریت را در ستیز با تعارض و اجتناب از تعارض می‌دانند که می‌توان به تئوری روابط انسانی و هم‌کاری اشاره نمود. دسته سوم، تئوری‌های هستند که معتقدند، امکان اجتناب از تعارض وجود ندارد و می‌توان با ایجاد و حفظ سطحی از تعارض، سازمان را در مسیر جدیدی از رشد و خلاقیت قرار داد. البته این تئوری‌ها نیز مانند دسته دوم به هر دو بعد تعارض توجه داشته با این تفاوت که بیشتر به بعد مثبت تعارض، توجه کرده‌اند. تئوری تعاملی و آشوب را می‌توان از جمله این تئوری‌ها دانست.

دیدگاه اسلام با هر یک از این تئوری‌ها اشتراکات و تقابلهایی دارد. مانند دسته اول تئوری‌ها به وحدت و انسجام گروهی، توجه زیاد نموده است و همگان را از ایجاد و شکل‌گیری تعارضات مخرب برحذر داشته است؛ ولی این توافق در جهت رشد و

اهداف متعالی است نه در امور مخرب و باطل. در تعالیم اسلامی در صورت مشاهده‌ی ترک امور نیک و انجام باطلی باید مخالفت خویش را به شکلی صحیح اعلام داشت. این مکتب مانند مکتب انسانی معتقد است با تحکیم روابط انسانی جایی برای تعارض و تنش باقی نمی‌ماند با این تفاوت که طرفداران مکتب روابط انسانی معتقدند به این دلیل باید به روابط انسانی توجه کرد که گاوهای شاد شیر بیشتری تولید می‌کنند، در حالیکه در مکتب اسلامی شأن خلیفه الهی انسان اقتضاء می‌کند که با او محترمانه رفتار شود.

مکتب اسلام مانند نظریه تعاملی معتقد است که تعارضات را می‌توان به دو نوع منفی و کارکردی تقسیم کرد. با این تفاوت که در نگرش تعاملی، به اعتراف خود صاحب‌نظرانش مرز بین این دو نوع تعارض دقیق نیست. سطحی از تعارض که به مشارکت سالم و مثبت اعضاء در جهت هدف‌های گروهی در یک گروه منجر می‌شود، می‌تواند در گروه دیگر یا در همان گروه در زمانی دیگر ناسودمند باشد. با این تفاسیر نمی‌توان قبل از بروز تعارضی، در مورد مثبت یا منفی بودن آن اظهارنظر نمود. در اسلام مرز بین تعارض کارکردی و مخرب به قصد و نیت افراد، توانایی آنان در ایجاد تعارض و موقعیت و جوب اظهار یا منع از آن بستگی دارد.

دیدگاه اسلامی مانند تئوری آشوب معتقد به تأثیر تعارض در ایجاد خلاقیت است. ولی برخلاف این تئوری معتقد است که سطح بالایی از تعارضات، آثار مخربی را برای سازمان به همراه خواهد داشت.

با وجود این تشتت آراء بین صاحب‌نظران مدیریت و وجود شباهت و تقابل‌های موجود بین دیدگاه اسلامی و سایر دیدگاه‌ها مناسب است، مدیران اسلامی علاوه بر مطالعه دیدگاه‌های موجود درباره‌ی تعارض، از دیدگاه اسلامی نیز شناخت بیشتری کسب نمایند تا برخورد مناسبی با سطوح مختلف تعارض داشته باشند.

یادداشت

- 1- Berelson
- 2- Stener
- 3- Robbins
- 4- Daft
- 5- Kolasa
- 6- Scholars
- 7- Weber
- 8- Mayo
- 9- Falte
- 10- Barnard
- 11- March
- 12- Simon
- 13- Goba

کتابنامه

قرآن مجید.

- ابن هشام (۱۳۷۵). *زندگانی محمد (ص)*. پیامبر اسلام (ترجمه‌ی سیره النبویه)، ترجمه‌ی سید هاشم رسولی محلاتی. تهران: کتابخانه‌ی اسلامی، ج ۲.
- ابن ابی الحدید، عبدالحمید (۱۴۰۴ق)، *شرح نهج البلاغه*، قم: انتشارات کتابخانه‌ی آیت الله مرعشی، ج ۱۵.
- ابن شعبه حرانی، حسن (۱۴۰۴ق)، *تحف العقول*. قم: انتشارات جامعه مدرسین.
- احسائی، ابن ابی جمهور (۱۴۰۵ق)، *عوالی اللالی*، قم: انتشارات سید الشهداء (ع)، ج ۳.
- إربلی، علی بن عیسی (۱۳۸۱)، *کشف الغمه*، تبریز: انتشارات مکتبه بنی هاشمی، ج ۲.
- آمدی، عبدالواحد (۱۳۷۸)، *غرر الحکم و درر الکلم*، ترجمه سید هاشم رسولی محلاتی، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ج ۱-۲.
- ایزدی یزادن آبادی، احمد (۱۳۷۹)، *مدیریت تعارض*، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- پارکینسون، نورث. رستم‌چی و ساپر (۱۳۷۰)، *اندیشه‌های بزرگ مدیریت*، ترجمه ایران-نژاد پاریزی. تهران: مؤسسه‌ی بانک‌داری ایران.

- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۳)، *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ج ۲.
- دستغیب شیرازی، سید عبدالحسین (۱۳۷۰)، *قلب سلیم*، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۵)، *خلاصه‌ی سیره‌ی نبوی*، تهران: انتشارات دریا.
- دیلمی، حسن بن ابی الحسن (۱۴۰۸ق)، *أعلام الدین*، قم: مؤسسه آل‌البتیت (ع).
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۳۷۸)، *المفردات فی غریب القرآن*، ترجمه سید غلام خسروی حسینی، رضا، تهران: انتشارات مرتضوی، ج ۱ و ۳.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، *مدیریت تعارض و مذاکره*، تهران: انتشارات سمت.
- رضی، محمد بن الحسین (۱۳۷۹)، *ترجمه‌ی نهج‌البلاغه*، ترجمه محمد دشتی، قم: انتشارات مشرقین.
- سلیمانی، نادر (۱۳۸۴)، *مدیریت تعارض در مدرسه*، تهران: آرمان رشد.
- شفیعی، عباس؛ خدمتی، ابوطالب؛ پیروز، علی آقا (۱۳۸۵)، *رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی*، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- شهید ثانی، زین الدین (۱۴۰۹ق)، *منیه المرید*، قم: انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی.
- صدوق، محمد (۱۴۰۳ق)، *الخصال*، قم: انتشارات جامعه مدرسین، ج ۲-۱.
- صدوق، محمد (بی‌تا)، *علل الشرائع*، قم: انتشارات مکتبه الداوری، ج ۲.
- طوسی، ابو جعفر محمد بن حسن (۱۳۶۵)، *التهذیب*، تهران: دارالکتب الاسلامیه، ج ۶.
- کلینی، محمد (۱۳۶۵)، *الکافی*، تهران: دارالکتب الاسلامیه، ج ۵.
- قرشی، سید علی اکبر (۱۳۶۷)، *قاموس القرآن*، تهران: دارالکتب الاسلامیه، ج ۵.
- متقی هندی، ابن حسام الدین الهدی (۱۴۱۹ق)، *کنز العمال فی سنن الاقوال و الافعال*، بیروت: دارالکتب العلمیه، ج ۴.
- مجلسی، محمد باقر (۱۴۰۴ق)، *بحار الانوار*، بیروت: مؤسسه الوفاء، ج ۲، ج ۱۵، ج ۲۰، ج ۳۴، ج ۷۰، ج ۷۳، ج ۷۵، ج ۹۷.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۱)، «مدیریت تعارض»، نشریه‌ی دانش مدیریت، شماره ۱۹، ص ۵۰.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸)، رفتار و روابط در سازمان مدیریت، تهران: انتشارات رامین.

منقری، نصر بن مزاحم (۱۳۷۵)، بیکار صفین، ترجمه‌ی پرویز اتابکی. شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.

نراقی، مهدی (۱۳۷۰)، علم اخلاق اسلامی، تهران: انتشارات حکمت، ج ۲.

نصیری، علی (۱۳۸۲)، دایره‌المعارف قرآن کریم، قم: مؤسسه‌ی بوستان قم، ج ۱.

ورام، ابن ابی فراس (بی‌تا)، مجموعه‌ی ورام، قم: انتشارات مکتبه الفقیه، ج ۲.

Azem Hamed, Ahmad (2005), The Reconceptualisation of Conflict Management, [Http // www. Peacestudies Journal.org.uk](http://www.Peacestudies Journal.org.uk).

Owens, Robert (2004), *Organizational Behavior in Education* by Pearson Education.

Shelton, Charlotte. Darling, John (2003), (Form Chaos to Order: Exploring New Frontiers in conflict management), [Http//cte. Rockhurst. Edu](http://cte. Rockhurst. Edu).

Swanstrom, Niklas, Weissmann, miaels (2005), (Conflict, Conflict Prevrntion, Conflict Management and Beyand: A conceptual Exploration), [Http// www.Sikroadstudies.org](http://www.Sikroadstudies.org).

بررسی ارائه کیفیت خدمات در بخش عمومی (مطالعه موردی: بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان)

دکتر محمد تقی امینی*

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۴/۲۵

سعید فرجام**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۱/۱۵

چکیده

امروزه کیفیت خدمت از مهمترین جنبه‌های مدیریتی سازمان‌های خدماتی هستند و مشتری محوری، استراتژی اول تمام سازمان‌های دنیا به شمار می‌رود. تحقیق حاضر به منظور بررسی میزان کیفیت خدمات درمانی ارائه شده در بیمارستان‌های درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (شهر اصفهان) انجام شده است. به همین منظور یک نمونه ۳۳۶ نفری از بیماران که قادر به همکاری و بیشتر از ۲۴ ساعت در بیمارستان‌های فوق بستری می‌شدند به شیوه نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها به کمک پرسشنامه تدوین شده بر اساس ابزار سروکوآل که روایی و پایایی (۰/۹۱) آن مورد تأیید قرار گرفت انجام شد. از مدل‌های توسعه یافته در اندازه‌گیری کمی کیفیت خدمات در بخش دولتی متعلق به پاراسورامان و بری می‌باشد. مدل SERVQUAL سعی در اندازه‌گیری کیفیت خدمات در جایی که این کیفیت به عنوان یک ضرورت جهت درک مشتری، انتظارات او و کیفیتی که از خدمات ارائه شده انتظار دارد، به کار می‌رود. SERVQUAL مخفف کلمه SERVICE QUALITY به معنای کیفیت خدمات می‌باشد. این ابزار بر مبنای مدل شکاف کیفیت خدمات به اندازه‌گیری شکاف پنجم از ابعاد مختلف کیفیت خدمات (ملموس‌ها، توانایی اجرای خدمات، اعتماد و اطمینان، پاسخگویی و دلسوزی) می‌پردازد.

واژگان کلیدی

کیفیت، خدمت، انتظار مشتری از خدمت، ادراک مشتری از خدمت، مدل سروکوآل

M_amini@pnu.ac.ir

* استادیار دانشگاه پیام نور واحد مرکزی

Farjam_saeid@yahoo.com

** مربی دانشگاه پیام نور واحد دهقان

مقدمه

سازمان‌های بخش عمومی دریافته‌اند که ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان، از مقوله‌های راهبردی و استراتژیک بقای سازمان‌ها در سال‌های آینده می‌باشد؛ بی‌شک در چند سال آینده «نسیم رقابتی» که امروزه در بین سازمان‌های خدماتی در کشورمان وجود دارد به «طوفان رقابتی تبدیل» خواهد شد. برای دستیابی به جایگاهی مناسب در چنین فضای رقابتی باید خدماتی را ارائه نماییم که از سوی مشتریان با کیفیت تلقی گردد. این امر میسر نخواهد شد مگر با تعریف روشنی از کیفیت و آگاهی از نیازهای واقعی مشتریان.

سازمان‌های بخش عمومی به اهمیت بحث کیفیت و لزوم سنجش آن واقفند ولی مشکل آنجاست که این سازمان‌ها به درستی به ابعاد مختلف و عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات واقف نمی‌باشند. مدیران بخش‌های خدماتی همواره درصدد اثبات محوریت مشتریان در سازمان خود هستند؛ از سوی دیگر به علت محدودیت منابعی که گریبانگیر تمامی سازمان‌ها است، مدیران این سازمان‌ها مجبورند ابتدا نیازها و انتظارات مشتریان خود را شناسایی نموده و سپس به اندازه‌گیری ادراکات آنها از خدمات دریافتی، فاصله میان انتظارات و ادراکات مشتریان خود را شناسایی نموده و نهایتاً با بهره‌گیری از این اطلاعات راه حلی که بیشترین هزینه-اثربخشی را در پرکردن شکاف موجود دارد، انتخاب نموده و بازگیرند.

هر روزه دامنه کاربرد فعالیت‌های مدیریت کیفیت به وسیله بخش صنعت و خدمات گسترش می‌یابد؛ به طوری که در برخی موارد از کیفیت به عنوان مهمترین مزیت رقابتی سازمان‌ها یاد می‌شود و این امر در بخش خدمات بیشتر به چشم می‌خورد. مشتریانی که خدمات درمانی دریافت می‌کنند قبل از دریافت اینگونه خدمات نمی‌توانند نتیجه آن را مشاهده کنند. مشتریان انتظار دارند که اینگونه سازمان‌ها به قول و تعهد خود مبنی بر ارائه خدمات در زمان مقرر و به طور صحیح و به دریافت‌کننده

موردنظر، جامعه عمل ببوشانند؛ و تأمین این انتظار را دلیل بر کیفیت خدمات درمانی می‌دانند.

به طور کلی قضاوت و نتیجه‌گیری مشتریان در خصوص کیفیت خدمات درمانی ناشی از مشاهدات ایشان درباره ظاهر اینگونه سازمان‌ها، تجهیزات و لوازم و ابزار کار، محل ارائه خدمت، ظاهر کارکنان، چگونگی ارائه خدمت و قیمت و غیره است.

۱. اهمیت خدمات در اقتصاد کنونی

امروزه افراد در محیطی زندگی می‌کنند که به طور روزافزون به سوی اقتصاد مبتنی بر خدمات پیش می‌رود. دیگر خدمات بخش کوچکی از اقتصاد به شمار نمی‌رود، بلکه به عنوان قلب ارزش‌آفرینی در اقتصاد مطرح است. دیگر خدمات به خدمات بانکی، پستی، بیمه‌ای، بهداشتی و آموزشی محدود نمی‌شود بلکه اغلب محصولاتتی که خریداری می‌کنیم عناصری از خدمت را نیز شامل می‌شوند. در واقع طیف وسیعی از کالاها برای داشتن مزیت رقابتی بر فعالیت‌های مبتنی بر خدمت تکیه دارند. اقتصاددانان اولیه توجه اندکی به خدمات داشتند و آن را غیرمولد قلمداد می‌کردند، چرا که به زعم آنان خدمات، ارزش افزوده‌ای برای اقتصاد به همراه نمی‌آورد. آدام اسمیت در اواسط قرن هجدهم بین تولید ستاده ملموس و ستاده ناملموس تمایز قائل شده است. او تلاش‌های واسطه‌ها، پزشکان، حقوقدانان و نیروهای انتظامی‌را به عنوان عدم ایجاد هرگونه ارزش توصیف می‌کند. این طرز تفکر تا اواخر قرن نوزدهم یعنی زمانی که آلفرد مارشال عنوان کرد فردی که خدمتی را ارائه می‌کند همانند فردی که محصول ملموسی را تولید می‌کند، قابلیت ارائه مطلوبیت به دریافت‌کننده را دارد، غالب بود. به علاوه مارشال بر این باور بود که محصولات ملموس در غیاب مجموعه خدماتی که به منظور تولید آنها انجام می‌شود، وجود نخواهند داشت.

امروزه تمامی تولیدکنندگان کالا، به مشتریان خود چندین خدمت ارائه می‌کنند. اریوگیاریانی می‌گوید: «برای هر کالایی که ما می‌خریم، چه اتومبیل باشد و یا قالی، هزینه خالص تولید یا کارخانه‌های آن به ندرت بیشتر از ۲۰ درصد می‌باشد و مابقی هزینه مربوط به انواع مختلفی از خدمات می‌باشد. برای یک کارخانه اجزا خدماتی که تشکیل‌دهنده کل هزینه می‌باشند را می‌توان در پنج دسته زیر تقسیم‌بندی کرد (Gronroos, 2000, pp.1-3).

قبل از تولید: مثل تحقیق و توسعه، طراحی، تأمین مالی

حین تولید: مثل تأمین مالی، کنترل کیفیت، نگهداری

فروش: مثل تدارکات، شبکه‌های توزیع، اطلاعات

حین کاربرد و مصرف: مثل نگهداری، آموزش مشتری، به روز کردن

پس از مصرف: مثل مدیریت ضایعات، بازیافت

برخلاف برخی باورهای نادرست در خصوص بی‌اهمیت بودن بخش خدمات در اقتصاد، امروزه به پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم خدمات در بخش‌های اقتصادی توجه قابل ملاحظه‌ای می‌شود (Palmer, 2001, p.2). خدمات؛ تعاریف و ویژگی‌ها.

خدمت یک واژه پیچیده می‌باشد. این واژه دارای معنای مختلفی است و طیفی از خدمات شخصی تا خدمت به عنوان یک محصول را در برمی‌گیرد. این کلمه حتی حوزه وسیع‌تری را نیز شامل می‌شود. یک ماشین یا تقریباً هر محصول فیزیکی اگر فروشنده تلاش‌هایی برای ارائه راه‌حل برای تحقق نیازهای مشتری انجام دهد، می‌تواند خدمت به مشتری، تلقی گردد. ماشین یک کالای فیزیکی است اما نوع رفتار با مشتری یک خدمت محسوب می‌شود. به دلیل همین گستردگی و پیچیدگی، در طول دهه‌های ۶۰ تا ۸۰ طیف وسیعی از تعاریف در ارتباط با خدمت ارائه شد (Gronroos, 2000, p.46).

با این توصیف در زیر به چند تعریف از خدمت اشاره می‌شود:

خدمت: فعالیت یا منفعتی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه می‌کند که اساساً نامحسوس بوده و مالکیت چیزی را در بر ندارد، نتیجه ممکن است محصول فیزیکی یا غیرمادی باشد (Kotler and Armesrang, 2000, p.428).

خدمت: نتیجه‌ای است که مشتریان خواستار آن هستند (Harvey, 1998, p.583).
 خدمت تولید منفعت اساساً ناملموس، یا به خودی خود به عنوان یک محصول منفرد یا عنصری مهم از محصول ملموس است که به واسطه شکلی از مبادله، نیاز شناخته شده مشتری را برآورده می‌سازد (Palmer and cole, 1995, p.34).

خدمت: فرآیندی است مشتمل بر یک سری از فعالیت‌های کم و بیش نامحسوس که به طور طبیعی اما نه لزوماً همیشگی، در تعاملات بین مشتریان و کارکنان و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم‌های ارائه‌کننده خدمت، روی داده تا راه‌حلی برای مسائل مشتریان باشد (Gronroos, 2000, p.46).

در برخی آثار مربوط به بازاریابی برای درک بهتر مفهوم خدمت، معمولاً آن را با کالاهای فیزیکی مقایسه می‌کنند، که در جدول ۱ برخی از ویژگی‌های کالاها و خدمات به صورت خلاصه آورده شده است.

خدمات	کالاهای فیزیکی
ناملموس بودن	ملموس بودن
تفکیک‌ناپذیری	تفکیک‌پذیری
تغییرپذیری	تغییرناپذیری
فناپذیری	امکان ذخیره‌سازی
عدم انتقال مالکیت	انتقال مالکیت

جدول ۱: تفاوت کالاها و خدمات

خدمات دارای ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از کالاها متمایز می‌سازد. این ویژگی‌ها اغلب به عنوان ناملموس بودن، تفکیک‌ناپذیری، تغییرپذیری، فناپذیری و عدم انتقال مالکیت بر خدمت مطرح می‌شوند.

۲. کیفیت و مفاهیم آن

مفهوم و تاریخچه مختصر کیفیت

به‌طور کلی برای آنکه واژه کیفیت، مفهوم مورد نظر گوینده را برساند، باید کسی که این واژه را به کار می‌برد یک درک روشن و کاملی از معنی آن داشته باشد.

مفهوم کیفیت ریشه درکار متخصصین صنعتی دارد. اهمیت کیفیت در صنعت در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ مورد توجه قرار گرفت. تلاش‌های اولیه روی بخش تولید متمرکز بود، ولی بعدها بخش‌های خدماتی را نیز در بر گرفت. فایگنباوم در سال ۱۹۵۱ تعریف گویایی از کیفیت ارائه داد:

کیفیت یعنی توانایی یک محصول در برآوردن هدف مورد نظر که با حداقل هزینه ممکن تولید شده باشد. سه نفر از مشهورترین رهبران مباحث کیفیت که تأثیر اساسی در صنعت امروز جهان داشته‌اند فیلیپ کرازبی، جوزف جوران و ادوارد دمنینگ می‌باشند.

کرازبی کیفیت را مطابقت یک محصول یا خدمات با الزامات (ویژگی‌ها و استانداردهای) از پیش تعیین شده تعریف می‌کند. به نظر وی کیفیت پایین از عدم مطابقت محصول یا خدمات با الزامات ناشی می‌شود. کرازبی به این نکته اشاره دارد که الزامات شامل تمامی کارهای لازم برای تولید یک محصول یا ارائه یک خدمت می‌باشد که مطابق انتظارات مشتری است.

کرازبی اهمیت رابطه کیفیت را با هزینه مورد توجه قرار داده و می‌گوید: «کیفیت رایگان است و کیفیت پایین است که هزینه در بر دارد». به نظر کرازبی اگر کیفیت را

درک کرده و نسبت به آن تعهد نشان دهیم، قابل دسترسی، قابل سنجش و سودبخش خواهد بود. وی بر «انجام درست کار در بار اول» تأکید دارد.

ابعاد کیفیت خدمات

ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی با ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی تفاوت‌های عمده‌ای دارد^۱. در بخش خصوصی ابعاد کیفیت شامل قیمت، دوام، قابلیت اطمینان، تحویل به موقع، کارکرد، خدمات پس از فروش، شکل ظاهری، شهرت، ایمنی و تأثیر اجتماعی است که در ارتباط با ارائه یک محصول مورد ارزیابی مشتری قرار می‌گیرد^۲. اما باید توجه داشت که ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی بسیار فراتر از طرز نگرشی است که مشتری نسبت به یک کالا یا یک شیء دارد.

ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی که با مطالعه ادبیات، از تئوری‌های مربوطه استخراج گردیده، نشان می‌دهد که دانشمندان مختلف ابعاد متفاوتی را برای استقرار مدیریت کیفیت جامع ارائه نموده‌اند.

دیوید گاروین ۱۹۹۳، الف، کیت اسمیت ۱۹۹۴، زتهامل ۱۹۹۹، جیسون ۱۹۹۸، میوری و آتکینسون ۱۹۹۸، پیتر سنگه ۱۹۹۸، فرانک زوهارت و آنجل. آر. مارتینز لور و جی دیت ۱۹۹۹ و پاراسورامان در سال ۲۰۰۰، هر کدام ابعاد مختلفی را جهت استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی بیان کرده‌اند. در صفحات بعدی، جداول ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی آمده است.

ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی				ابعاد TQM در بخش دولتی
آهایر (۱۹۹۶)	فیلن (۱۹۹۴)	سراف (۱۹۹۸)	دیل واکلند (۱۹۹۴)	
تعهد مدیریت ارشد	حمایت مدیریت ارشد	نقش مدیریت ارشد بخش‌ها و سیاست کیفیت	تعهد و رهبری مدیران ارشد اجرایی، برنامه‌ریزی و ساماندهی	حمایت مدیریت ارشد
تمرکز بر مشتری	درگیری با مشتری	—	تعیین فرهنگ	روابط با مشتری
مدیریت کیفیت عرضه‌کننده	درگیری عرضه‌کننده	مدیریت کیفیت عرضه‌کننده	تعیین فرهنگ، تعلیم و آموزش نیروی کار	روابط با عرضه‌کننده
تقویت کارکنان - آموزش کارکنان	مدیریت نیروی کار	آموزش روابط کارکنان	—	مدیریت نیروی کار
مدیریت طراحی کیفیت	جوایز بهبود کیفیت	طراحی تولید و ارائه خدمات	استفاده از ابزارها و شیوه‌ها	رفتار کارکنان
استفاده از SPC	مدیریت فرآیند	مدیریت فرآیند و روش‌های اجرایی عملیات	اندازه‌گیری بازخور	مدیریت جریان فرآیند
استفاده از داده‌های مربوط به کیفیت داخلی	بازخور	داده‌های مربوط به کیفیت و گزارش‌دهی	—	داده‌های کیفیت و گزارش‌دهی
—	—	نقش بخش	—	نقش بخش

ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی				ابعاد TQM در بخش دولتی
آهایر (۱۹۹۶)	فیلن (۱۹۹۴)	سراف (۱۹۹۸)	دیل واکلند (۱۹۹۴)	
		کیفیت		کیفیت
شاخص گذاری	—	—		شاخص گذاری

جدول ۲: ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی: فرانک زوهارت، آنجل. آر.

مارتینز لوروجی دیت ۱۹۹۹

مراجعات به بخش دولتی به تأسیسات فیزیکی، ابزار، ماشین‌آلات، پرسنل، مواد و مسیرهای ارتباطی توجه دارند.	ملموس‌ها
مراجعات سازمان‌های دولتی مایلند این سازمان‌ها توانایی اجرای خدمت وعده داده شده را به نحو درست و قابل اتکا داشته باشند.	قابلیت اعتماد
علاقمندی به فراهم ساختن خدمت مناسب و در کل کمک سازمان به مراجعان جهت دریافت بهترین خدمت	پاسخ‌گویی
توانایی و دانش کارکنان در جلب اعتماد مشتریان جهت بازگشت مجدد آن‌ها	اطمینان
احساس تعلق و تعهد سازمان نسبت به فرد مشتری	همدلی

جدول ۳: ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی - پاراسورامان ۲۰۰۰

۳. فرضیه‌های تحقیق:

- ۱- اعتمادسازی از طرف مسئولان سبب ایجاد رضایت در ارباب رجوع می‌گردد.
- ۲- اطمینان‌سازی از طرف مسئولان سبب ایجاد رضایت در ارباب رجوع می‌گردد.
- ۳- دلسوز بودن مسئولان سبب ایجاد رضایت در ارباب رجوع می‌گردد.
- ۴- پاسخگو بودن مسئولان سبب ایجاد رضایت در ارباب رجوع می‌گردد.
- ۵- وجود ملموس‌های مورد نیاز (تأسیسات مادی، ابزار و دستگاه‌ها) در بیمارستان سبب ایجاد رضایت در ارباب رجوع می‌گردد.

۴. یافته‌های پژوهش:

برای آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جداول زیر آورده شده است.

فرضیه اول: بین ملموس‌ها و رضایت ارباب رجوع رابطه وجود دارد.

ملموس‌ها (ادراکات)	ملموس‌ها (انتظارات)	
۰/۶۴۲-	۰/۳۱۰	رضایت ارباب رجوع

جدول ۴: ضریب همبستگی بین ملموس‌ها و رضایت ارباب رجوع

جدول بالا نشان می‌دهد که رضایت ارباب رجوع با ادراکات پاسخگویان در مورد ملموس‌ها رابطه منفی معناداری $P < 0/01$ دارد ولی با انتظارات پاسخگویان در مورد ملموس‌ها رابطه مثبت معناداری $P < 0/01$ دارد.

فرضیه دوم: بین توانایی اجرای خدمات و رضایت ارباب رجوع رابطه وجود دارد.

توانایی اجرای خدمات (ادراکات)	توانایی اجرای خدمات (انتظارات)	
۰/۷۶۴-	۰/۳۵۳	رضایت ارباب رجوع

جدول ۵: ضریب همبستگی بین توانایی اجرای خدمات و رضایت ارباب رجوع

جدول فوق نشان می‌دهد که رضایت ارباب رجوع با ادراکات پاسخگویان در مورد توانایی اجرای خدمات رابطه منفی معناداری $P < 0/01$ دارد ولی با انتظارات پاسخگویان در مورد توانایی اجرای خدمات رابطه مثبت معناداری دارد.

فرضیه سوم: بین پاسخگویی و رضایت ارباب رجوع رابطه وجود دارد.

پاسخگویی (ادراکات)	پاسخگویی (انتظارات)	
-۰/۷۳۴	۰/۱۵۹	رضایت ارباب رجوع

جدول ۶: ضریب همبستگی بین پاسخگویی و رضایت ارباب رجوع

جدول فوق نشان می دهد که رضایت ارباب رجوع با ادراکات پاسخگویان در مورد پاسخگویی رابطه منفی معنادار $P < 0/01$ دارد ولی با انتظارات پاسخگویان در مورد پاسخگویی رابطه مثبت معناداری $P < 0/01$ دارد.

فرضیه چهارم: بین ایجاد اطمینان در ارباب رجوع و رضایت آنان رابطه وجود دارد.

ایجاد اطمینان (ادراکات)	ایجاد اطمینان (انتظارات)	
-۰/۶۸۸	۰/۱۶۴	رضایت ارباب رجوع

جدول ۷: ضریب همبستگی ایجاد اطمینان و رضایت ارباب رجوع

جدول بالا نشان می دهد که رضایت ارباب رجوع با ادراکات پاسخگویان در مورد ایجاد اطمینان رابطه منفی معنادار $P < 0/01$ دارد ولی با انتظارات پاسخگویان در مورد ایجاد اطمینان رابطه مثبت معناداری $P < 0/01$ دارد.

فرضیه پنجم: بین دلسوزی و رضایت ارباب رجوع رابطه وجود دارد.

دلسوزی (ادراکات)	دلسوزی (انتظارات)	
-۰/۷۳۲	۰/۲۶۱	رضایت ارباب رجوع

جدول ۸: ضریب همبستگی بین رضایت ارباب رجوع و دلسوزی

جدول فوق نشانگر آن است که رضایت ارباب رجوع با ادراکات پاسخگویان در مورد دلسوزی رابطه منفی معناداری $P < 0/01$ دارد ولی با انتظارات پاسخگویان در مورد دلسوزی رابطه مثبت دارد.

برحسب مؤلفه‌های انتظارات

مدل	متغیرها	R	R2	R2 تغییر	F تغییر	سطح معناداری
-۱	توانایی	۰/۳۵۳	۰/۱۲۴	۰/۱۲۴	۴۷/۴۳	۰/۰۰۰۱
-۱	توانایی	۰/۳۶۷	۰/۱۴۱	۰/۰۱۷	۶/۵۷	۰/۰۱۱
-۲	ملموس‌ها					

جدول ۹: خلاصه نتایج رگرسیون چند متغیره کیفیت خدمات

جدول بالا نشان می‌دهد که در مرتبه اول توانایی انجام خدمات ۱۲/۴ درصد واریانس کیفیت خدمات بیمارستان‌ها یا رضایت ارباب رجوع را پیش‌بینی می‌کند و در مرتبه دوم ملموس‌ها ۱/۷ درصد واریانس کیفیت خدمات بیمارستان‌ها یا ارباب رجوع را تبیین می‌نماید و سایر مؤلفه‌ها مانند: دلسوزی، پاسخگویی و اعتماد پیش‌بینی‌کننده کیفیت خدمات بیمارستان‌ها نمی‌باشند.

مؤلفه‌های انتظارات

مرحله	متغیرهای پیش‌بین	متغیرهای تأثیر B	ضریب تأثیر استاندارد شده Beta	مقدار t	سطح معناداری
۱	ضریب ثابت	-۹/۹۰۲		-۲/۱۲۴	۰/۰۳۴
	توانایی	۱۲/۲۵	۰/۳۵۳	۶/۸۸	۰/۰۰۰۱
۲	ضریب ثابت	-۱۵/۷۷		-۳/۰۵	۰/۰۰۲

۰/۰۰۰۱	۴/۱۹	۰/۲۶۱	۹/۰۶	توانایی
۰/۰۱۱	۲/۵۶	۰/۱۵۹	۵/۶۵	ملموس‌ها

جدول ۱۰: ضرایب رگرسیون جهت پیش‌بینی کیفیت خدمات برحسب

براساس ضرایب جدول فوق می‌توان معادله پیش‌بینی کیفیت خدمات بیمارستان‌ها را براساس انتظارات از مؤلفه‌ها چنین نوشت:

$$Y = a + bx$$

$$\text{کیفیت خدمات} = -۱۵/۷۷ + ۰/۲۶۱(x_1) + ۰/۱۵۹(x_2)$$

مؤلفه‌های ادراکات

سطح معناداری	F تغییر	R2 تغییر	R2	R	متغیرها	مدل
۰/۰۰۰۱	۴۶۹/۱۷	۰/۵۸۴	۰/۵۸۴	۰/۷۶۴	توانایی	-۱
۰/۰۰۰۱	۱۱۱/۳۹	۰/۱۰۴	۰/۶۸۸	۰/۸۳۰	توانایی دلسوزی	-۱ -۲
۰/۰۰۰۱	۳۷/۸۹	۰/۰۳۲	۰/۷۲۰	۰/۸۴۹	توانایی دلسوزی ملموس‌ها	-۱ -۲ -۳
۰/۰۰۰۱	۳۶/۱۹	۰/۰۲۸	۰/۷۴۸	۰/۸۶۵	توانایی دلسوزی ملموس‌ها پاسخگویی	-۱ -۲ -۳ -۴

جدول ۱۱: خلاصه نتایج رگرسیون چند متغیره کیفیت خدمات برحسب

جدول بالا نشان می‌دهد که ادراکات ارباب رجوع در مرتبه اول توانایی اجرای خدمات ۵۸/۴ درصد واریانس کیفیت خدمات بیمارستان‌ها را تبیین می‌نماید و در مرتبه دوم دلسوزی ۱۰/۴ درصد واریانس کیفیت خدمات بیمارستان‌ها را تبیین می‌نماید و در مرتبه سوم ملموس‌ها ۳/۲ درصد و در مرتبه چهارم پاسخگویی ۲/۸ درصد واریانس کیفیت خدمات بیمارستان‌ها را تبیین می‌نماید و مؤلفه اعتماد، پیش‌بینی‌کننده کیفیت خدمات نمی‌باشد.

مؤلفه‌های ادراکات

مرحله	متغیرهای پیش‌بین	متغیرهای تأثیر B	ضریب تأثیر استاندارد شده Beta	مقدار t	سطح معناداری
۱	ضریب ثابت	۴۶/۹۲۸		۴۴/۴۲	۰/۰۰۰۱
	توانایی	-۴/۹۶	-۰/۳۲۵	-۷/۹۲	۰/۰۰۰۱
	دلسوزی	-۴/۵۱	-۰/۲۴۷	-۶/۰۸	۰/۰۰۰۱
	ملموس‌ها	-۴/۰۲	-۰/۲۱۲	-۶/۱۲	۰/۰۰۰۱
	پاسخگویی	-۴/۸۳	-۰/۲۴۹	-۶/۰۱	۰/۰۰۰۱

جدول ۱۲: ضرایب رگرسیون جهت پیش‌بینی کیفیت خدمات برحسب

براساس ضرایب جدول فوق می‌توان معادله پیش‌بینی کیفیت خدمات بیمارستان‌ها را براساس ادراکات ارباب رجوع در مورد مؤلفه‌های کیفیت خدمات چنین نوشت:

$$Y = a + bx$$

$$= ۶/۹۲۸ + (-۰/۳۹۸)x_1 + (-۰/۲۴۷)x_2 + (-۰/۲۱۲)x_3 + (-۰/۲۴۹)x_4$$

Sig	df	X2	n	میانگین رتبه‌ها	
۰/۰۰۰۱	۴	۴۹/۱۸۸	۳۳۶	۳/۳۲	ملموس‌ها
				۳/۲۲	دلسوزی
				۳/۰۲	اعتماد
				۲/۸۵	توانایی
				۲/۵۸	پاسخگویی

جدول ۱۳: خلاصه نتایج آزمون غیرپارامتریک فریدمن مؤلفه کیفیت خدمات

جدول بالا نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین میانگین رتبه‌های ملموس‌ها، دلسوزی، اعتماد، توانایی و پاسخگویی وجود دارد. مقایسه و میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که به ترتیب ملموس‌ها در مرتبه اول، دلسوزی در مرتبه دوم، اعتماد در مرتبه سوم، توانایی در مرتبه چهارم و پاسخگویی در مرتبه پنجم اهمیت قرار دارند.

در بعد ادراکات

Sig	df	X2	n	میانگین رتبه‌ها	
۰/۰۰۰۱	۴	۶۵/۱۹	۳۳۶	۳/۵۵	توانایی
				۳/۰۵	اعتماد
				۲/۹۱	ملموس‌ها

				۲/۸۰	دلسوزی
				۲/۶۹	پاسخگویی

جدول ۱۴: خلاصه نتایج آزمون غیر پارامتریک فریدمن (مؤلفه‌های کیفیت خدمات)

جدول فوق نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین میانگین رتبه‌های مؤلفه‌های کیفیت خدمات ادراک شده توانایی، اعتماد، ملموس‌ها، دلسوزی و پاسخگویی وجود دارد. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که به ترتیب توانایی انجام کار در مرتبه اول، اعتماد در مرتبه دوم، ملموس‌ها در مرتبه سوم، دلسوزی در مرتبه چهارم و پاسخگویی در مرتبه پنجم قرار دارند.

Sig	df	X2	n	میانگین رتبه‌ها	
۰/۰۰۰۱	۴	۱۹۳/۸۴	۳۳۶	۲/۵۳	توانایی
				۲/۴۶	ملموس‌ها
				۲/۲۹	اعتماد
				۲/۳۳	دلسوزی
				۱/۸۴	پاسخگویی

جدول ۱۵: خلاصه نتایج آزمون غیر پارامتریک فریدمن فرضیه‌های تحقیق

جدول بالا نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین میانگین رتبه‌های مؤلفه‌های کیفیت خدمات مورد انتظار توانایی، ملموس‌ها، اعتماد، دلسوزی و پاسخگویی وجود

دارد. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که به ترتیب توانایی انجام کار، ملموس‌ها، دلسوزی، اعتماد و پاسخگویی در اولویت قرار دارند.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه ۱: کیفیت خدمات بیمارستان‌ها برحسب تحصیلات پاسخگویان تفاوت دارد.

نتایج نشان می‌دهند که کیفیت خدمات بیمارستان‌ها از نظر پاسخگویان با تحصیلات متفاوت، تفاوت معناداری در سطح $P < 0/01$ دارد.

فرضیه ۲: کیفیت پاسخگویی برحسب تحصیلات پاسخگویان تفاوت دارد.

نتایج نشان می‌دهند که کیفیت پاسخگویی بیمارستان‌ها برحسب تحصیلات بیماران، تفاوت معناداری در سطح $P < 0/05$ دارد.

فرضیه ۳: کیفیت اعتماد برحسب سن پاسخگویان تفاوت دارد.

نتایج نشان می‌دهند که کیفیت اعتماد پاسخگویان برحسب سن آنان، تفاوت معناداری در سطح $P < 0/05$ دارد.

فرضیه ۴: کیفیت دلسوزی برحسب سن پاسخگویان تفاوت دارد.

نتایج نشان می‌دهد که کیفیت دلسوزی بیمارستان‌ها از نظر بیماران دارای سنین مختلف، تفاوت معناداری در سطح $P < 0/05$ دارد.

فرضیه ۵: کیفیت خدمات بیمارستان‌ها برحسب شغل تفاوت دارد.

نتایج نشان می‌دهد که بیماران دارای مشاغل مختلف، کیفیت خدمات بیمارستان‌ها را متفاوت ندانسته‌اند. به عبارت دیگر، بیماران دارای شغل‌های مختلف کیفیت خدمات بیمارستان‌ها را مشابه ارزیابی کرده‌اند.

فرضیه ۶: کیفیت توانایی انجام کار بیمارستان‌ها برحسب بخش تفاوت دارد.

نتایج نشان می‌دهند که کیفیت توانایی انجام کار بیمارستان‌ها از نظر بیماران بستری در بخش‌های مختلف، تفاوت معناداری در سطح $P < 0/01$ دارد.

فرضیه ۷: کیفیت خدمات برحسب نوع بیماری بیماران تفاوت دارد. نتایج نشان می‌دهند که کیفیت خدمات بیمارستان‌ها از نظر بیماران دارای بیماری‌های مختلف، تفاوت معناداری ندارد. به عبارت دیگر همه بیماران در مورد کیفیت خدمات نظر یکسانی داشته‌اند.

فرضیه ۸: کیفیت خدمات برحسب جنسیت تفاوت دارد. نتایج نشان می‌دهد که کیفیت خدمات بیمارستان‌ها از نظر بیماران زن و مرد، تفاوت معناداری ندارد. به عبارت دیگر بیماران زن و مرد کیفیت خدمات بیمارستان‌ها را یکسان ارزیابی کرده‌اند.

الف) نتایج توصیفی پژوهش

یافته‌های توصیفی حاصل از این پژوهش نشان داد که ۸۲/۴ درصد بیماران بستری در بخش‌های مامایی، جراحی، قلب، داخلی، ارتوپدی، مغز و اعصاب و بخش ویژه، کیفیت خدمات بیمارستان را بالا گزارش کرده‌اند و ۱۷/۶ درصد کیفیت خدمات بیمارستانی را پایین گزارش کرده‌اند.

علاوه بر این، میانگین پاسخ به سؤالات پرسشنامه سنجش کیفیت خدمات بیمارستان‌ها نشان داد که بیماران، تمام مؤلفه‌های نشان‌دهنده وضعیت کیفیت خدمات بیمارستان‌های در حال حاضر را مثبت گزارش کرده‌اند. هم‌چنین بیماران انتظار داشته‌اند که تمام مؤلفه‌های کیفیت خدمات بیمارستان‌ها باید از این هم بیشتر باشد.

ب) نتایج استنباطی پژوهش

یافته‌های استنباطی حاصل از این پژوهش نشان داد که بین ملموس‌ها و رضایت ارباب رجوع رابطه وجود دارد ولی این رابطه برای ملموس‌های ادراکی منفی و برای ملموس‌های انتظاری مثبت می‌باشد. این رابطه نشان‌دهنده این است که هر چه قدر انتظارات بیماران بیمارستان‌ها از ملموس‌ها بیشتر باشد رضایت آنها نیز بیشتر است.

نتایج پژوهش نشان داد که بین رضایت بیماران با توانایی اجرایی خدمات (ادراکی و انتظاری) رابطه وجود دارد. این رابطه نشان می‌دهد که هر چه قدر انتظارات بیماران بیمارستان‌ها از توانایی اجرای خدمات بیشتر باشد، رضایت آنها نیز بیشتر است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که رضایت بیماران با پاسخگویی (ادراکی و انتظاری) رابطه دارد. این رابطه نشان می‌دهد که هر چه قدر انتظارات بیماران بیمارستان‌ها از پاسخگویی بیمارستان‌ها بیشتر باشد، رضایت آنها نیز بیشتر است.

یافته دیگر نشان داد که رضایت بیماران با ایجاد اطمینان (ادراکی و انتظاری) رابطه دارد. به عبارت دیگر هر چه قدر انتظارات بیماران بیمارستان‌ها (ادراکی و انتظاری) از ایجاد اطمینان بیشتر باشد، رضایت بیماران نیز بیشتر خواهد بود.

علاوه بر این یافته‌ها نشان داد که رضایت بیماران با دلسوزی (ادراکی و انتظاری) رابطه دارد. به عبارت دیگر هر چه قدر میزان دلسوزی در بیمارستان‌ها بیشتر باشد، رضایت بیماران نیز بیشتر خواهد بود.

نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که در مرتبه اول توانایی انجام خدمات (انتظاری) و در مرتبه دوم ملموس‌ها (انتظاری) پیش‌بینی‌کننده معنادار کیفیت خدمات بیمارستان‌ها می‌باشند و سایر مؤلفه‌های انتظاری مانند دلسوزی، پاسخگویی و اعتماد پیش‌بینی‌کننده کیفیت خدمات بیمارستان‌ها نمی‌باشند.

علاوه بر این نتایج تحلیل رگرسیون کیفیت خدمات بیمارستان‌ها بر حسب مؤلفه‌های ادراکی نشان داد که در مرتبه اول توانایی، در مرتبه دوم دلسوزی، در مرتبه سوم ملموس‌ها و در مرتبه چهارم پاسخگویی پیش‌بینی‌کننده معنادار کیفیت خدمات بیمارستان‌ها می‌باشند و فقط مؤلفه اعتماد پیش‌بینی‌کننده کیفیت خدمات بیمارستان‌ها نمی‌باشد.

نتایج آزمون غیر پارامتریک فریدمن برای مؤلفه‌های کیفیت خدمات بیمارستان‌ها نشان داد که تأثیر ملموس‌ها در مرتبه اول، دلسوزی در مرتبه دوم، اعتماد در مرتبه سوم،

توانایی اجرای خدمات در مرتبه چهارم و پاسخگویی در مرتبه پنجم قرار دارد. یافته‌های فرعی تحقیق نشان داد که بیماران دارای تحصیلات پایین (ابتدایی و راهنمایی) کیفیت خدمات بیمارستان‌ها را کمتر از بیماران دارای تحصیلات بالاتر گزارش داده‌اند. هم‌چنین بیماران بی‌سواد کیفیت پاسخگویی را کمتر از سایرین گزارش کرده‌اند.

یافته‌های فرعی دیگر نشان داد که اعتماد بیماران کم سن (زیر ده سال) کمتر از بیماران سایر سنین می‌باشد. هم‌چنین بیماران کم سن (۱۰ تا ۲۰ سال) و بیماران مسن (۴۰ تا ۵۰ سال) دلسوزی را بیشتر از بیماران ۲۰ تا ۳۰ ساله گزارش کرده‌اند. علاوه بر این بیماران بستری در بخش ویژه توانایی انجام کار را پایین‌تر گزارش کرده‌اند ولی بیماران سایر بخش‌های بیمارستان‌ها، توانایی را پایین گزارش نکرده‌اند. و بالاخره یافته آخر این بود که کیفیت خدمات بیمارستان‌ها از نظر بیماران زن و مرد و بیماران دارای مشاغل مختلف یک اندازه گزارش شده است.

نتیجه‌گیری

این مطالعه نشان داد که شکاف کیفیت خدمات یا به عبارتی نارضایتی بیماران از خدمات بیمارستان بسیار کم می‌باشد. به عبارت دیگر نمره شکاف کیفیت خدمات در هر پنج بعد مثبت است. شکاف مثبت کیفیت در مراکز بیمارستانی نشان داد که تمام ابعاد کیفیت مثبت است ولی میزان آنها متفاوت است که ملموس‌ها در مرتبه اول، دلسوزی در مرتبه دوم، اعتماد در مرتبه سوم، توانایی اجرای خدمات در مرتبه چهارم و پاسخگویی در مرتبه پنجم اهمیت قرار دارد. این یافته‌ها با یافته کبریایی و همکارانش در شهرستان کاشان (۱۳۸۳) و مقبل و همکارانش در بیمارستان‌های استان فارس (۱۳۸۲) همخوانی دارد. کبریایی و همکارانش بعد پاسخگویی را پایین‌تر از سایر ابعاد در مراکز بهداشتی شهر کاشان و شهر شیراز گزارش کرده‌اند. در تحقیق حاضر

نشان داده شده که در بخش خدمات درمانی کارکنان در قبال درخواست‌ها و مشکلات بیمار به نحو مطلوب واکنش نشان نمی‌دهند، بنابراین برای رفع این کمبود باید با آموزش‌های متفاوت به کارکنان خود، آنها را در قبال مشکلات بیماران حساس ساخت چرا که این گونه رفتارهای پرسنل در ارزیابی ذهنی بیماران و قضاوت آنها راجع به کیفیت خدمات بیمارستان مؤثر است.

تحقیق حاضر نشان داد که کمترین شکاف در بعد ملموس خدمت وجود دارد. بعد ملموس شامل وجود تسهیلات، تجهیزات، کارکنان و راه‌های ارتباطی مناسب است از آنجا که بعد ملموس تأثیر قابل توجهی بر دریافت‌کنندگان خدمت دارد، توجه و تأمین شرایط فیزیکی مناسب آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در تحقیق حاضر بیشترین شکاف در بُعد پاسخگویی مشاهده شد. در مطالعه کریدیس و همکاران در خدمات دندانپزشکی یونان و پژوهش لیم و تانگ در بیمارستان سنگاپوری و مطالعه کبریایی و همکارانش در مراکز بهداشتی شهر کاشان و تحقیق مقبل و همکارانش در مراکز بیمارستانی شهر شیراز نیز بیشترین شکاف کیفیت در بعد پاسخگویی مشاهده شد. در حالیکه در مطالعه بری و همکاران در پنج سازمان خدماتی آمریکا (دو بانک، دو مؤسسه بیمه و یک مؤسسه کارت اعتباری) و پژوهش هارت در مراکز بهداشتی انگلیس، بیشترین شکاف در بعد اطمینان و در مطالعه دانلی در خدمات کتابخانه‌ای اسکاتلند، بیش‌ترین شکاف در بعد ملموس‌ها مشاهده شده است. در این پژوهش کمترین شکاف کیفیت در بعد ملموس خدمت مشاهده شد. در مطالعه بری و همکاران، پژوهش هارت و مطالعه لیم و تانگ، مطالعه کبریایی و همکارانش (۱۳۸۳) در مرکز بهداشتی شهر کاشان نشان داد که در کمترین شکاف در بعد ملموس خدمت وجود دارد که در مطالعه مقبل و همکارانش (۱۳۸۲) در مراکز بیمارستانی شهر شیراز نشان داد که بیشترین شکاف در بعد ملموس خدمت وجود دارد. این دو یافته ناهماهنگ حکایت از آن دارد که در برخی از مناطق کشور و از جمله برخی از شهرها ابعاد ملموس و

فیزیکی خدمت مانند تسهیلات، تجهیزات، ظاهر کارکنان، پارکینگ و غیره به خوبی وجود ندارد و اکثر بیماران به سادگی راجع به ابعاد فیزیکی و ملموس خدمات اظهار نظر می‌کنند و موارد قضاوتی فقط همین بعد ملموس است. بنابراین جای آن دارد که مسئولان بخش درمانی با رسیدگی به وضعیت ظاهری و فیزیکی محیط بیمارستان‌ها و پرسنل آن و تجهیز بیمارستان‌ها به تسهیلات نوین، تا حد زیادی ارزیابی‌های ذهنی بیماران از کیفیت خدمات درمانی را مثبت سازند. از میان ۲۲ عبارت مربوط به کیفیت خدمات بیمارستان‌ها، تمام آنها مثبت گزارش شده است ولی در سوال ۳ و ۲ کمترین شکاف و در سوال ۱۲، ۱۱، ۵ بیشترین شکاف مشاهده شد. به هر حال مشاهده نتایج این پژوهش و مقایسه آن با سایر مطالعه‌ها بیانگر آن است که شکاف کیفیت در ابعاد مختلف از دیدگاه بیماران گوناگون جمعیتی و اجتماعی با یکدیگر متفاوت است. لذا لازم است مدیران بیمارستان‌ها برای تدوین برنامه ارتقای کیفیت مراکز بهداشتی و درمانی خود، به عنوان اولین گام اصلی چنین پژوهش‌هایی را انجام دهند. در این مطالعه متغیرهای سن، تحصیلات، شغل و نوع بیماری با نمره‌های شکاف کیفیت بررسی شدند و نتایج نشان داد که افراد دارای تحصیلات پایین‌تر کیفیت خدمات بیمارستان‌ها را پایین‌تر ارزیابی کرده‌اند. هم چنین افراد بی‌سواد کیفیت پاسخگویی را کمتر از افراد باسواد گزارش کرده‌اند. هم چنین بیماران کم سن، کیفیت خدمت اعتماد را کمتر گزارش کرده‌اند و بیماران کم سن و مسن نیز دلسوزی را کمتر گزارش کرده‌اند و بیماران بستری در بخش ویژه نیز کیفیت توانایی انجام کار را پایین‌تر گزارش کرده‌اند.

پیشنهادها

براساس نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که:

کیفیت خدمت در بعد توانایی در بخش‌های ویژه بیشتر گردد.

به کیفیت خدمت بعد ملموس‌ها که به ظاهر و بعد فیزیکی خدمت مربوط می‌شود، توجه بیشتری گردد. به ویژه این امر برای بیماران دارای تحصیلات پایین‌تر ضروری به نظر می‌رسد.

توجه بیشتری به بعد پاسخگویی گردد، منظور از پاسخگویی، تمایل به همکاری و کمک به بیماران است. این بعد کیفیت بر نشان دادن حساسیت و هوشیاری در قبال درخواست‌ها، سؤال‌ها و شکایت‌های بیماران تأکید دارد. لذا توصیه می‌شود به درخواست‌ها و نیازهای بیماران توجه و حساسیت بیشتری نشان داده شود. پیشنهاد می‌شود که تحقیق بر روی گروه‌های مختلف بیماران انجام گیرد تا تأثیر متغیرهای جمعیتی و اجتماعی بر روی کیفیت خدمت بررسی گردد.

محدودیت‌ها

تحقیق حاضر با محدودیت‌های زیر روبرو است:

عدم همکاری مسئولان بیمارستان‌ها و بیماران در جهت تکمیل پرسشنامه. نگرش منفی مدیران و سرپرستاران برخی از بیمارستان‌ها نسبت به اینگونه پروژه‌های تحقیقاتی
نگرانی برخی بیماران در پاسخ به سؤالات به خاطر ترس از گزارش نظرات آنان همراه با نام آنها به مسئولین بیمارستان‌ها.

یادداشت

۱- ریاحی، بهروز، مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۱

کتابنامه

- الوانی، سید مهدی؛ ریاحی، بهروز، سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۲، چاپ اول.
- الوانی، سید مهدی؛ ریاحی، بهروز، آموزه‌هایی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی، ۱۳۸۲، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- بهمن زیاری، فرهاد(۱۳۸۶)، مدیریت و ضوابط اورژانس بیمارستان، اصفهان: انتشارات دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
- خوش دهان، علی(۱۳۸۱)، آشنایی با مفاهیم و اندازه‌گیری رضایت مشتری، تهران: انتشارات مشاورین کیفیت ساز، چاپ اول.
- حاجی شریف، محمود(۱۳۷۴)، طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر، تهران: مرکز آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیگ.
- رضایی نژاد، عبدالرضا(۱۳۷۸)، پژوهشی در مدیریت کیفیت فراگیر، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- سید جوادین، سید رضا؛ کیماسی مسعود(۱۳۸۴)، مدیریت کیفیت خدمات، نگاه دانش، چاپ اول.
- حکیمی، رضا؛ صمدزاده، غلامرضا(۱۳۸۴)، بررسی کیفیت خدمات ارائه شده در کتابخانه دانشگاه سیستان و بلوچستان، نشریه کتابداری و اطلاع رسانی، شماره اول، جلد ۸.
- کبریایی، علی، اکبری، فیض... (۱۳۸۳)، شکاف کیفیت خدمات بهداشتی اولیه ارائه شده در مراکز بهداشتی شهرستان کاشان، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قزوین، شماره ۳۱.
- لامعی، ابوالفتح(۱۳۷۸)، مبانی مدیریت کیفیت فراگیر. کمیته کشوری ارتقای کیفیت، تهران: وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، چاپ دوم.

مقبل با عرض، عباس، محمدی، علی (۱۳۸۳)، بررسی کیفیت خدمات ارائه شده در مراکز خدمات درمانی استان فارس، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز (ویژه‌نامه حسابداری)، دوره نوزدهم، شماره دوم.

- Newman. R. (1998), "Survey of Service Quality with Use of Servqual Model". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume: 8, Issue: 6. Pp.148-171.
- Mostafa, M. Mohamed. (2005), "An empirical study of patients' expectations and satisfactions in Egyptian hospitals". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 18 No. 7, pp. 516-532.
- Parasuraman, A., zeithaml. V. A. (1998), SERVQUAL: "A multiple item scale for measuring consumer perception of service Quality". *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.12-40.
- Carydis. A. Komboli, M. (2001), "Expectation and Perception of Greek Patients Regarding the Quality of Dental Health Care". *International Journal of Quality in Health Care*, Vol:13, pp:409-416.
- Nadiri. H, Hussain. K. (2005), "Perceptions of service quality in North Cyprus hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No.6, pp. 469-480
- Babakus, E.W.& Mangold, G. (2001), *Adapting the SERVQUAL scale to hospital service: empirical investigation*, *Health Service Research*, 26,pp.769-781.-
- Nelson,E.C.,Rust,R.t. (2003), "Do patient Perceptions of quality relate to hospital financial performance?" *Journal of Health Care Marketing*, pp.6.

رهبری تیمی در سازمان بر اساس نقش سازمانی و فرهنگ ملی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی اصفهان)

دکتر سیدعلی سیادت*

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۸/۰۷

مرضیه مختاری پور**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۲/۱۳

چکیده

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های بسیاری روبرو هستند، مانند حفظ کیفیت با کاهش منابع، مدیریت مالی بهتر، کسب حمایت بیشتر تحقیقاتی، توسعه مهارت‌های جدید، تعیین اهداف روشن، کمک به اعضاء برای رویارویی با فشار کار روزافزون، حفظ انگیزه و روحیه کاری، نوآوری در آموزش و تحقیق و افزایش بیش از حد اطلاعات. هدف این مقاله کمک به مدیران دانشگاهی است تا بتوانند آینده به ظاهر نومیدکننده را با توان و انرژی و خوش بینی نوید بخشند. وظیفه رهبران دانشگاهی این است که به اعضای سازمان خود حیات و جانی تازه ببخشند تا بتوانند با شور و شوق در شرایط دشوار با چالش‌ها روبرو شوند. چشمگیرترین امتیازی که یک سازمان می‌تواند در یک دنیای مبتنی بر رقابت و نیازمند منابع داشته باشد، همان رهبری تیمی است. این نوع رهبری، فرآیندی برای توسعه تخصص و رشد فردی است و می‌تواند محیط سازمانی را برای همه سازگاری‌های اخیر در کاهش منابع، رقابت جهانی، عرضه‌ی قابل انعطاف و تقاضاهای گسترده هیأت مؤسسين که به دنبال دستیابی به کارایی بیشتر هستند، تغییر دهد. بنابراین، این مقاله پس از مروری بر تئوری رهبری تیمی به بررسی رهبری تیمی در دانشگاه‌های دولتی اصفهان می‌پردازد.

واژگان کلیدی

رهبری، رهبری تیمی، نقش سازمانی، فرهنگ، فرهنگ ملی، دانشگاه‌های دولتی

F.a.siadat@edu.ui.ac.ir

* دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

M_mokhtari240@yahoo.com

** دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه اصفهان

مقدمه

ارزش‌های اساسی سازمان، هنجارهای خودگردانی، تولید دانش خلاق، تصمیم‌گیری پراکنده، اختیار عمل حرفه‌ای، بازننگری و ارزیابی همکاران، فردگرایی و جداسازی دانش در حوزه‌های مجزا، باعث فشار در جهت فروپاشی و گسستگی نتایج و بازده‌ها و فرآیندهای داخلی می‌شود. نشانگان نوعی این فشار، رقابت سرسخت اعضای سازمان برای کسب منابع، پیروی توأم با اکراه از فرآیندهای کیفیت داخلی، فقدان اعتماد میان مدیران میانی در حیطه مدیریت ارشد سازمان، عقب‌نشینی کارکنان به سمت علائق فردی دانشگاهی و تخصصی و تعارض بین کارکنان می‌باشد. این نشانه‌ها برای سازش فعال، توانایی سازمان‌یافته برای تغییر، مشتری محوری و یک دیدگاه مشترک ضعیف هستند. بنابراین بایستی عملاً شرایطی را که برای موفقیت مؤسسه مساعد است از طریق تغییر ساختارهای درونی و نیز تأثیرگذاری بر بازارهای بیرونی به وجود آورد، یعنی در راستای برآورده‌سازی و تأمین نیازهای افراد ذی نفوذ از طریق مورد توجه قرار دادن آنان قبل از اینکه مدعی شوند، زودتر اقدام کرد. امروزه بهترین مدیر کسی است که به حرف کارکنان گوش دهد، موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد و به حمایت از آنها برخیزد. رهبران موفق یا اثربخش، قدرت و مسئولیت را با کارکنان تقسیم می‌کنند و آنان را در این موارد سهم می‌نمایند. این نوع رهبری، سبک رهبری تیمی است. رهبری تیمی^۱ «دربدارنده طرح‌های درگیر نمودن کارکنان به روش‌های مختلف در شرایط کاری یکسان، حل مسأله و تصمیم‌گیری» است (Kim, 2002, p. 34).

ارتقای توانایی رهبری میان کارکنان مستلزم آن است که سازمان‌ها در تمام سطوح، مسئولیت‌های چندگانه‌ی رهبری را از نظر بینش، توانمندسازی، توسعه و بهسازی و یادگیری اعمال کنند. به طور خلاصه، رهبری زمانی توسعه می‌یابد که در سازمان، آن چه را که ارزش می‌نامند اجرا کنند، یعنی در بینش وسیع، در فعالیت راهبردی، در کیفیت‌های الهام‌بخش و در تعهداتش برای کمک به کارکنان تا اهداف دانشگاه را باور

کنند. سازمانی که رهبری را در کارکنانش رشد می‌دهد، ویژگی‌های کیفی رهبری موردنظر را از طریق فراهم آوردن شرایط زمینه‌ای که مردم را به استقلال تشویق می‌کند، الگو قرار خواهد داد. این نوع سازمان بر تولیدات به نسبت فرآیندها تأکید می‌کند و واقعیت‌های مبهم فرهنگ را هم چون قطعیت‌های محکم ساختارها مورد شناسایی قرار می‌دهد، در ضمن می‌کوشد تا نابرابری‌های ایجاد شده به وسیله‌ی مناسبات اداری غیر قابل انعطاف را از میان بردارد و از طریق کاربرد اصول ارزشیابی اثربخش به منظور تشویق و پاداش دادن به موفقیت‌ها، برنامه‌ریزی در سطح مؤسسه را به هدف‌های فردی و گروهی پیوند دهد و مهم‌تر از همه‌ی این‌ها به کارکنانش گوش فرا می‌دهد و از آن‌ها یاد می‌گیرد. براساس آنچه که در فوق گفته شد، می‌توان جدول زیر را درمورد اینکه رهبری تیمی چه هست و چه نیست، طراحی نمود:

چه هست	چه نیست
مسئولیت را به کارکنان می‌دهد.	آسان‌گیری نیست.
قدرت و شخصیت اعمال دارد.	ضعیف نیست.
تنها تصمیمات مهم بایستی در فرآیند رهبری تیمی اتخاذ شود.	مشارکت در کارهای جزئی و ناچیز نیست.
از قدرت استفاده نمی‌کند، بلکه قدرت را متناسب با مسئولیت و پاسخ‌گویی تفویض می‌کند.	به معنی به دست آوردن قدرت نیست.
تنها میزانی از تصمیم‌گیری را تفویض می‌کند که تحت شرایطی خاص مناسب است.	اتخاذ تمام تصمیمات نیست.
بایستی سریعاً رخ دهد و از تنگناهای همیشگی اجتناب می‌کند.	به معنی به تعویق انداختن عمل نیست.

جدول ۱: رهبری تیمی (Drucker, 2002, p.1)

۱. نقش‌های جدید در رهبری تیمی

امروزه موقعیت‌های سازمانی به طور گسترده در حال تغییرند و نقش رهبری تیمی در سه دسته قابل تفکیک است. هر کدام از این سه نقش (مدیر، مربی و مشاور) مسئولیت‌ها و وظایف روشنی دارند که برای هر کاربرد خاص تطبیق داده می‌شود:

۱-۱. مدیر: بیشتر تیم‌های کاری خودگردان و خودکفا، زنجیره فرماندهی دارند. رابط اول و مستقیم در زنجیره تیم‌های کاری، خود مدیر است. بعضی اوقات، مدیر، هماهنگ‌کننده نیز نامیده می‌شود که برای نتایج تیم‌های کاری پاسخگو است و اطمینان می‌یابد که نیازهای تجاری از طریق چارچوب هدف، حل مسأله و دیگر فرآیندهای گروهی برآورده می‌شوند. بیشتر مدیران مسئول چندین تیم هستند (شاید ۵ یا ۶ تیم) و به تیم‌های کاری امکان می‌دهند که تصمیمات خود را با آزادی عمل اتخاذ کنند. سرانجام مدیر اطمینان می‌یابد که تیم‌ها منابع، افراد، مواد و تجهیزات را برای انجام شغل دارند و اطلاعات تجاری و خط مشی‌های شرکت را به تیم ابلاغ می‌کنند.

۲-۱. مربی: مربی یا تسهیل‌کننده، ابتدا بر توسعه تیم متمرکز است. این نقش، اغلب خارج از زنجیره فرماندهی واقعی تعیین می‌شود که مسئولیت اولیه‌ی هماهنگ‌کننده برنامه‌ی پاره وقت یا منابع انسانی حرفه‌ای است. مربی، مهارت‌های گروه را برای تجلی بلوغ تیم به اعضای تیم انتقال می‌دهد. شغل مربی، علاوه بر توسعه‌ی قابلیت‌های تیم، حذف نیاز به مربی است. مربی باید از تیم‌های کمتر بالغ برای به دست آوردن منابع حمایت کند و موضوعاتی که نیاز به توجه مدیریت دارد را تشخیص دهد و مستقیماً گروه را در ایجاد اهداف و حل مسایل راهنمایی کند. بنابراین نمونه وظیفه برای مربی، درک سطح بلوغ تیم و تقویت آن با تفویض بیشتر مسئولیت‌هاست.

۳-۱. مشاور: تقریباً هرکس که با تیم سروکار داشته باشد و به اعضای تیم توجه کند، مشاور است. مشاوران، افرادی هستند که حمایت فنی مانند کنترل فرآیند و تولید،

حمایت سیستم‌های اطلاعاتی، حفظ و نگهداری، آموزش مهارت‌ها، مدیریت منابع و مهندسی کیفیت را فراهم می‌کنند. مشاوران، تعامل اساسی و واقعی با تیم دارند. اما تصمیمات کمی اتخاذ می‌کنند ولی درعوض مهارت‌های خود را با اعضای تیم تسهیم می‌کنند. به علاوه، آنان می‌توانند به طور مستقیم با همکاران خود برای یادگیری بیشتر و برانگیختن اعمال اصلاحی اثربخش صحبت کنند (Jessup, 2000).

نقش	وظیفه
مدیران	<p>۱- ابلاغ موضوعات و وظیفه‌ای، اجرایی و نتایج عملکرد تیم</p> <p>۲- هماهنگ کردن جدول زمانی و جریان داده‌ها در میان تیم</p> <p>۳- برنامه‌ریزی و فراهم کردن منابع (مانند مواد، تجهیزات، افراد و خدمات)</p> <p>۴- بررسی اهداف تیم از حیث واقع‌گرا و چالشی بودن و برآوردن نیازهای تجاری</p> <p>۵- بررسی نتایج عملکرد و نظارت بر اقدامات اصلاحی</p> <p>۶- شناسایی نیازهای توسعه‌ی شخصی افراد و اعضای تیم برای ارتقاء یا اصلاح</p> <p>۷- تفویض قدرت متناسب با بلوغ تیم</p> <p>۸- مشارکت در جشن موفقیت تیم</p> <p>۹- مشارکت با تیم کاری در جلسات اولیه و کمک به اعضا برای انتخاب رهبران</p>
مربی‌ان	<p>۱- تربیت رؤسای منتخب در برنامه‌ریزی و اجرای اثربخش جلسات تیمی</p> <p>۲- حمایت از فرآیند ایجاد اهداف تیم، کمک به انتقال اهداف تجاری به اهداف قابل اندازه‌گیری، قابل دسترس و چالش برانگیز</p> <p>۳- تأمین قابلیت دسترسی آموزش در حل مسأله و مهارت‌های بین فردی</p> <p>۴- نظارت بر فرآیند بلوغ تیم و کمک به درک مراحل رشد</p> <p>۵- در موقع ضرورت، کمک به حل موضوعات خاص بین فردی</p> <p>۶- ایجاد اطمینان از اینکه مدیر خط مقدم از موضوعات شخصی یا عملکردی آگاه است که تیم نمی‌تواند آن را حل کند.</p> <p>۷- کمک به تیم که منابع تخصصی را پیدا کند.</p> <p>۸- تشخیص اعضای تیم که نیازهای رشد آنان باید توجه مدیریت را به خود جلب</p>

	کند) برای اصلاح یا ارتقاء)
مشاوران	۱- فراهم کردن آموزش برای اعضای تیم یا رهبران و متخصصان ۲- آماده کردن آموزش یا تربیت اعضای تیم در آمادگی آموزش ۳- بررسی نتایج عملکردی متناسب با تیم ۴- مشارکت در حل مسأله‌ی متناسب با تیم ۵- عمل به عنوان رابط با بخش‌های تعیین‌شده‌ی سازمان

جدول ۲: سه نقش جدید در رهبری تیمی (Jessup,2000,p.79)

۲. مهارت‌های رهبری تیمی

برای اعمال رهبری تیمی در سازمان، رهبر باید مهارت‌های زیر را دارا باشد: (Law & Lim,2002)

۱-۲. **علاقه و توجه:** برخی مدیران ترجیح می‌دهند در مورد آنچه که انجام می‌دهند، صحبت کنند.

۲-۲. **تشخیص و افزایش استعداد دیگران:** برخی مدیران می‌ترسند که اگر دیگران را تربیت کنند، قدرت خود را از دست بدهند.

۳-۲. **تشخیص و ضعف کار دیگران:** برخی مدیران از کمبودها و نقص‌های دیگران خشمگین می‌شوند، زیرا آنان نمی‌توانند نقاط قوت‌شان را تشخیص دهند و با آن‌ها کار کنند.

۴-۲. **ارتباطات:** به خصوص گوش کردن، ما اغلب آگاه می‌کنیم تا اینکه آگاه شویم.

۵-۲. **حل تعارض:** این کار نیاز به بخشیدن دیگران دارد، زیرا بعضی اوقات بیشتر افراد نمی‌توانند کار را به خوبی انجام دهند.

۶-۲. **خود کنترلی:** کنترل خود، عادات، خشم و گرایشات خود خدمتی.

۷-۲. مذاکره: این مورد موقعی که قدرت تصمیم‌گیری و عمل به آن را داریم، مفید است.

۸-۲. مصالحه و سازش: ما اغلب بایستی با اهداف گروهی یا با اهداف شخصی کوتاه مدت سازش کنیم.

۳. رهبری تیمی در سازمان

رهبری تیمی در تمام سطوح، فهمیدن و درک کارکنان سازمان و به قدر کافی شجاع بودن است تا بدانیم صمیمانه پاسخ دادن، به معنی ضعیف شدن قدرت مدیر نیست، بلکه، تقویت قدرت است. سازمانی که رهبری را در کارکنانش رشد می‌دهد، الگویی از کیفیت رهبری را ارائه می‌دهد که تمایل به گوش دادن به خواسته‌های آنان دارد. این الگو روشی برای تطبیق قدرت و اختیار مرکزی به منظور تحقق اهداف مؤسسات از طریق توزیع قدرت در روش‌های داخلی در راستای دستیابی به اهداف جمعی فراهم نموده است و در نتیجه منجر به تحقق هدف مهم فرهنگ کاری در یک سازمان تحت کنترل حرفه‌ای‌ها می‌شود. این الگو مشکل توازن کیفیت‌های درونی را با تقاضاها و نیازهای خارجی تطابق می‌دهد. رهبری تیمی به طور مکرر برماهیت مشارکتی و مساوات در رهبری اثربخش سازمانی تأکید دارند. رهبران تیمی احساس مشارکت و مسئولیت گروهی را ایجاد می‌کنند. آنان با همکاران هم رده و بالاتر به طور مساوی مشارکت می‌نمایند، به نظرات گوش می‌دهند و به آنان اهمیت می‌دهند و در غیر این صورت علت آن را توضیح می‌دهند. آنان گروه‌هایی با هدف علمی ایجاد می‌نمایند، تلاش زیادی می‌کنند تا دیدگاه‌های مختلف را با یکدیگر هماهنگ کنند. اطمینان می‌دهند که حتی جوان‌ترین عضو سازمان در اهداف سازمان نقش دارد و تضمین می‌نمایند که تمام اعضای سازمان در مسائل دخالت دارند و مورد تشویق قرار می‌گیرند و در عین حال نسبت به فشارهای بیرونی پاسخ‌گو هستند. برای رسیدن به روش‌های

کاری جدید تمام راه‌های میانی را به یکدیگر ارتباط داده و در انجام این کارها قاطع و مصمم هستند.

هنگامی که به رهبری تیمی به طور خوش‌بینانه‌ای نگریسته شود، می‌تواند به عنوان تغییر ضروری و غیرقابل اجتناب برای ساختارهای سازمان‌ها با هدف بهبود بهره‌وری و رضایت شغلی اعضای سازمان کارکنان در نظر گرفته شود. (Collins, 2000) بیان می‌کند که رهبری تیمی سیستم مثبت و مردم‌گرایانه‌ای برای سازماندهی سازمان‌هاست. او در بررسی مبانی اصلی نظریه‌های سیاسی، اقتصادی و سازمانی به این نتیجه رسید که رهبری تیمی از نظر اخلاقی برای سازمان‌ها بهتر است. پژوهش (Lawler, 2001) & Galbraith در مورد اعمال رهبری تیمی در سازمان‌ها از این ایده حمایت می‌کند. هر چند درصد کمی از اعضای سازمان مشمول مشارکت در تصمیم‌گیری، کنترل کیفیت، بازخورد و ارزشیابی اعضای سازمان و کمیته‌های مدیریت- نیروی کار می‌شوند، لیکن آنهایی که از مدل سلسله مراتبی حمایت می‌کنند، علاقه‌مند به موضوعات اقتصادی و تمایل به حفظ کنترل برای دستیابی به بهترین پاداش‌ها را دارند. کولینز پیشنهاد می‌کند که سازمان نیازمند کارآیی اقتصادی همراه با بهره‌وری و سودمندی است، ولی نیازها و علائق افراد در سازمان آموزشی نیز اهمیت دارد. با توجه به اصول اخلاقی، رهبری تیمی نه تنها بهتر بلکه غیرقابل اجتناب است.

Sattler (2004) چهار عنصر اصلی را برای رهبری تیمی برطبق نظریه لاولر توصیف می‌کند: قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش. تمام جنبه‌های رهبری تیمی برای برنامه‌ای که می‌خواهد مؤثر باشد، بایستی وجود داشته باشد. هر عنصر، اعضای سازمان را برای فعال شدن و مشارکت در کار توانمند می‌کند و پاسخگو می‌سازد، مشابه احساس قدرتی که از تصمیم‌گیری در محیط رهبری تیمی به وجود می‌آید. اعضای سازمان به اطلاعاتی که احساس اهمیت و میل به مشارکت در سازمان را تقویت کرده، دسترسی پیدا می‌کنند. دسترسی به دانش نیز برای کارکرد مؤثر در مشارکت و اتخاذ تصمیمات

خوب برای سودآوری سازمان، آموزشی ضروری است. لاولر معتقد است که شرایط کاری مثبت به اعضای سازمان امکان تجربه‌ی پاداش‌های ذاتی مانند خودارزشی و کمال‌گرایی را می‌دهد. این آثار فردی مثبت توأم با حس شایستگی به طور مستقیم با عملکرد بهتر از طریق افزایش بهره‌وری و کارایی رابطه دارد. علاوه بر ایجاد حس هدفمند بودن که سیستم رهبری تیمی فراهم می‌کند، پاداش‌های عمومی و اغلب مالی نیز وجود دارد. اگر چه به نظر می‌رسد که رهبری تیمی بر احساسات مثبت و حضور نیازهای شخصی در کارهای انفرادی تأکید می‌کند، اما شامل پاداش و حق تقدم دریافت سهم اعضای سازمان نیز می‌شود و به شناسایی کارخوب یا افزایش پاداش‌های مالی بی‌توجه نمی‌باشد.

هنگامی که اطلاعات در مورد رهبری تیمی به طور وسیع قابل دسترس باشد، بیشتر مطالعات بر اثربخشی این روش مدیریت متمرکز است. Sattler (2004) نشان داد که مشارکت فزاینده‌ی اعضای سازمان در امور آموزشی تأثیرات مثبت بسیاری برای سازمان دارد. یکی از این مطالعات نشان داد که این موضوع با سطوح بالای بهره‌وری یا برون‌داد بیشتر ارتباط دارد. هم‌چنین رویکرد رهبری تیمی رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. رهبری تیمی بایستی توسط مدیریت عالی و میانی برای مشارکت اعضای سازمان در کارهای روزانه حمایت شود، زیرا مدیران میانی مهم‌ترین رابط برای مشارکت اعضای سازمان هستند و در طول روز بیشترین تعامل را با اعضا دارند. مهم‌ترین مسأله این است که چگونه ساختار رهبری تیمی در سازمان‌ها با مدل سلسله‌مراتبی اجرا و تقویت می‌شود، زیرا مشارکت اعضای سازمان نمی‌تواند به آسانی به سیستم مدیریت موجود اضافه شود. لذا بایستی بخشی از تغییر کلی در ساختار سازمان آموزشی باشد.

۴. تصمیم‌گیری تیمی به عنوان عمل سمبلیک

یک بعد ویژه‌ی فرهنگ سازمان، پرداختن به مفهوم مشارکت اعضای سازمان در قدرت است. مشارکت، اندیشه‌ای است که در راستای انجام وظیفه بر اساس طیف شگفت‌آوری از فرآیندهای ارزشمند سازمانی شکل گرفته و دربرگیرنده‌ی صمیمیت و انعطاف‌پذیری است. این مسأله یک مفهوم تمثیلی در رابطه با ارزش‌های همکاری متواضعانه میان گروه‌های اندیشمند و علمی به دست می‌دهد. مشارکت ارتباط تنگاتنگی با اندیشه‌های آزادی فردی، مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای ارزیابی و رفتار فردی، رهایی از فشارهای خارجی، حفظ دانش ویژه و حرفه‌گرایی دارد. لیکن در دنیای واقعی، این امر در قالب کمیته‌های مختلف که از طریق بحث و جدل به اتخاذ تصمیم می‌رسند، نمایانگر است.

همکاری مدیریت- نیروی کار، فرآیند روابط کارکنان است که حل مسأله و تصمیم‌گیری تیمی را به منظور بهبود کیفیت زندگی کاری برای کارکنان و نهایتاً اثربخشی سازمانی تسهیل می‌کند. این امر شامل تغییر نگرش‌ها و اجرای ساختارهای همکاری رسمی برای تسهیل تشریک مساعی است و ضروری است که نقش‌های لازم مدیران و کارکنان تغییر یابد. (Ospina & Yaroni (2003 بیان می‌کنند که همکاری موفق مدیریت- نیروی کار باعث می‌گردد که مدیران به مربی‌گری باز گردند و همراه کارکنان ایفای نقش کنند و کارکنان منبع مهم آرایه‌ی ایده برای تغییر باشند. Ray & Bronstein(2005 خاطر نشان می‌کنند که همکاری مدیریت-نیروی کار برای هدایت ساختار کمیته‌ها، تصمیم‌گیری و نهایتاً پذیرش به وسیله‌ی سازمان ضروری است. آنان اظهار داشتند که کمیته‌ی مدیریت-نیروی کار بایستی نماینده‌ی تمام منافع رقابتی در سازمان باشد، تمام ذینفعان بایستی احساس کنند که صدای آنان شنیده می‌شود و انتخاب‌ها از طرف هر کس با بازدهی‌های مشهود برای زندگی، معتبر شناخته می‌شود. اگرچه تیم‌ها نبایستی از ده نفر به خاطر اجتناب از بی‌حاصلی و پدیده‌ی بطالت

اجتماعی تجاوز کند، لیکن ایجاد کمیته‌ی فرمان کمتر از بیست فرد به آسانی امکان‌پذیر نیست. بنابراین، ترکیب نهایی تیم رهبری تا حد زیادی نماینده‌ی کل سازمان برحسب رتبه، وظیفه، وابستگی به اتحادیه‌ی صنفی، وضعیت استخدامی، جنسیت و نژاد است. تصمیم‌گیری تیمی یک ارتباط کلیدی در موفقیت همکاری مدیریت- نیروی کار است. این روابط تقریباً ۴۰ سال قبل توسط لیکرت معرفی شد و نشان داد که سازمان‌های تیمی نسبت به سازمان‌های سلسله‌مراتبی، گرایش به روابط کاری بهتری دارند.

اخیراً (Kearney & Hays, 2005) تصمیم‌گیری تیمی را به عنوان یک رویه‌ی عام در رویکردهای مختلف برای روابط کاری مدیریت- نیروی کار تعریف کردند. این ارتباط در مدیریت کیفیت جامع، کنترل کیفیت، کمیته‌های مدیریت-نیروی کار، کیفیت زندگی کاری و طرح‌های توسعه‌ی سازمانی وجود دارد. پژوهشگران، اعمال رهبری تیمی را با فوایدی برای تمام کارکنان و سازمان‌ها مرتبط می‌دانند. آنان فوایدی برای افزایش رضایت شغلی کارکنان و رشد شخصی آنان ارائه دادند که شامل افزایش تعهد سازمانی، کاهش تعارض کارکنان، غیبت پایین‌تر، حوادث کاری کمتر، بهره‌وری بالاتر و بهبود حل مسأله می‌باشد. مشابه با اوسپینا و یارونی، کرنی و هایز پیشنهاد کردند که ترتیبات موفق مدیریت-نیروی کار نیازمند تعهد، احترام، توجه، ارتباطات، تفکر برد-برد و مدل‌های ذهنی مشترک است.

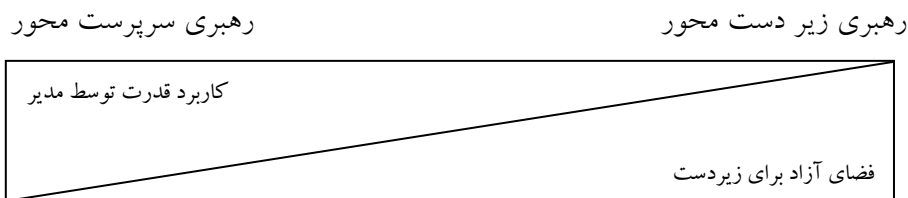
۵. فرهنگ به عنوان متغیر اقتضایی در رهبری تیمی

رهبری تیمی یک پدیده‌ی فرهنگی است. اثربخشی رهبری تیمی از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. به زعم (Heifetz, 2000) کارکنان، آن سبک‌های تصمیم‌گیری را ترجیح می‌دهند که به وسیله‌ی ارزش فرهنگی‌شان (فاصله قدرت) تعیین می‌شود. بیشتر نظریه‌های رهبری در فرهنگ آمریکا و ژاپن متمرکز بر ادراکات رهبران در مورد اثربخشی رهبری است. اما نظریه‌های جدید بایستی هم بر اساس ادراکات رهبران و هم

ادراکات پیروان باشد. هفتز بیان می‌کند که بیشتر پژوهشگرانی که اثربخشی رهبری را مطالعه می‌کنند، از تصمیم‌گیری تیمی به عنوان متغیر مستقل برای بررسی رضایت و عملکرد کارمندان استفاده می‌کنند.

۵-۱. رهبری تیمی در ایالات متحده آمریکا

بیشتر دانشمندان آمریکایی ارزش رهبری تیمی را تشخیص داده‌اند. بنا به گفته‌ی Stewart, Gudy kunst, Ting-Toomey & Nishida (2006) تصمیم‌گیری تیمی در سازمان‌های آمریکای شمالی به خوبی مورد بررسی قرار گرفته است. (Seibold & (2001) Shea پنج نوع برنامه‌ی تیمی در محیط کار در آمریکا را بررسی کردند که شامل کنترل کیفیت، برنامه‌ی کیفیت زندگی کاری، برنامه‌های مالکیت سهام کردن کارکنان در سهام شرکت، طرح سهمیه‌بندی آموزشی و تیم‌های کاری خود مدیریتی است. این پنج نوع برنامه می‌تواند چارچوبی به رهبران سازمان برای تشویق مشارکت کارکنان در محیط کار ارائه دهد. (Tennenbaum & Schmidt (1985) پیشگامانی هستند که پیوستاری از سبک‌های تصمیم‌گیری مختلف را ارائه داده‌اند. این سبک‌های مختلف در طیفی از رهبری سرپرست محور به رهبری زیردست محور است. آنان سه عامل که مدیران بایستی در تصمیم‌گیری‌های خود در مورد استفاده از سبک‌های رهبری مدنظر قرار دهند را بیان کردند که شامل عوامل سرپرستی، عوامل زیردستان و عوامل وضعیتی است. عوامل سرپرستی شامل سیستم ارزشی مدیر، اعتماد به زیردستان و احساس امنیت، عوامل زیردستان شامل نیاز زیردستان به استقلال، سطح تحمل ابهام و انتظار سهام شدن در تصمیم‌گیری و عوامل وضعیتی دربرگیرنده‌ی سبک سازمانی، اثربخشی گروه و فشار زمان بود. شکل ۱ پیوستار تصمیم‌گیری رهبری تنن بام و اشمیت را ارائه می‌دهد:



شکل ۱: پیوستار تصمیم‌گیری رهبری تنن بام و اشمیت (Ming, 2006, p.21)

هفت نوع سبک تصمیم‌گیری که توسط تنن بام و اشمیت ارائه شده به شرح

زیراست: (Ming, 2006)

- ۱- مدیران تصمیم می‌گیرند و آن را اعلام می‌کنند.
 - ۲- مدیران تصمیم را می‌فروشند.
 - ۳- مدیران ایده‌ها را ارائه می‌دهند و از کارکنان می‌خواهند که سؤال‌هایی را مطرح کنند.
 - ۴- مدیران موضوع تصمیم آزمایشی را برای تغییر ارائه می‌دهند.
 - ۵- مدیران مسأله و پیشنهادات برای اتخاذ تصمیم را ارائه می‌دهند.
 - ۶- مدیران محدودیت‌ها را تعریف می‌کنند و از گروه‌ها می‌خواهند که تصمیم‌گیری کنند.
 - ۷- مدیران به زیردستان امکان می‌دهند که در محدودیت‌های تعریف شده توسط سرپرست تصمیم‌گیری کنند.
- به طور خلاصه تنن بام و اشمیت بیان می‌کنند که رهبر اثربخش کسی است که سبک خود را با تقاضای زیردستان و موقعیت انطباق می‌دهد. هفتز پژوهشگر دیگری است که چهار نوع سبک تصمیم‌گیری را تشخیص داد (سبک آمرانه، پدرانیه-متقاعدکننده، مشورتی و تیمی). وی این چهار سبک را برای بررسی سبک‌های رهبری ترجیح داده شده توسط زیردستان و رفتارهای رهبری مدیران

سازمانی در ۴۰ کشور مختلف استفاده کرد. نتایج تحقیق وی نشان داد که سبک‌های رهبری آمرانه و متقاعدکننده با شاخص فاصله‌ی قدرت فرهنگی رابطه دارد و زیردستان انتظار دارند که سبک‌های تصمیم‌گیری رهبری با ارزش‌های فرهنگی آنان همراه باشد. این یافته مطابق با نظریه تنن بام و اشمیت است که عامل زیردست بر سبک‌های تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد.

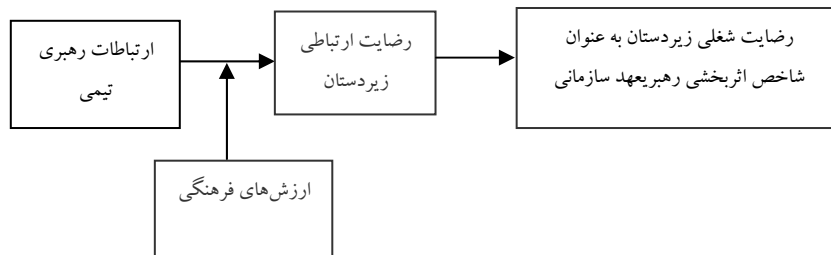
۲-۵. رهبری تیمی در ژاپن

مفهوم رهبری تیمی در ژاپن نیز قابل ملاحظه است. در نتیجه سطح بالای بهره‌وری اقتصادی در سازمان‌های ژاپنی، بسیاری از دانشمندان آمریکایی به سبک رهبری تیمی در ژاپن توجه کردند و نشان دادند که رهبری ژاپنی اثربخش است، زیرا سبک تصمیم‌گیری تیمی ژاپن منتج به سطح بالاتر انگیزش، تفویض تصمیم‌گیری، تعهد و رضایت شغلی می‌شود (Pascale & Athos, 2001). Ouchi (1981) بیان می‌کند که فرهنگ ژاپن یک فرهنگ جمعی است، بنابراین سازمان‌های ژاپنی بر تصمیم‌گیری جمعی و مسئولیت جمعی تأکید می‌کنند. Hirokawa (2001) از دیدگاه ارتباطی برای تعریف سبک رهبری تیمی ژاپن استفاده کرد و بیان داشت که رهبران سازمان‌های ژاپنی باید به عنوان پیام‌دهنده‌های مؤثر در سازمان عمل کنند و سازمان‌های ژاپنی بایستی اثربخش باشند، زیرا مدیران جریان آزاد اطلاعات را در میان اعضای سازمان تشویق می‌کنند. Misumi پژوهشگر دیگری است که فرآیند تصمیم‌گیری تیمی را در سازمان‌های ژاپنی مورد بحث قرار داد. طبق نظر وی: «نظریه رفتار رهبری بر اساس دو وظیفه است؛ اولین وظیفه، جهت‌گیری به سمت دستیابی به هدف یا حل مسأله و دومین وظیفه به سمت حفظ گروه است. رهبری که اولین وظیفه را انجام می‌دهد به طرفداری از عملکرد و رهبری که دومین وظیفه را انجام می‌دهد، به طرفداری از حفاظت نامیده می‌شود» (Misumi, 2002, p.832).

Misumi(2002) معتقد است که رهبران اثربخش بایستی عملکرد بالا و حفظ کارکرد داشته باشند. به زعم وی چهار شکل از سبک‌های رهبری وجود دارد که شامل عملکرد بالا و حفاظت بالا، عملکرد بالا و حفاظت پایین، عملکرد پایین و حفاظت بالا و عملکرد پایین و حفاظت پایین می‌باشد. وی بیان می‌کند که عملکرد بالا و حفاظت بالا یک سبک رهبری تیمی ایده‌آل است، زیرا فرآیند تصمیم‌گیری را به عنوان یک وظیفه‌ی مهم می‌داند که رهبران سازمان‌های ژاپنی بایستی آن را تسهیل کنند. هفتز و استوارت و دیگران چهار سبک تصمیم‌گیری را برای ارزیابی اظهارات هیروکاوا در رهبری ژاپن ارزیابی کردند. روابط بین سبک تصمیم‌گیری ترجیح داده شده، سبک تصمیم‌گیری درک شده، باز بودن ارتباطات و رضایت از ارتباطات در این مطالعه بررسی شد. نتایج نشان داد که کارکنان ژاپنی آشکارا سبک‌های تصمیم‌گیری پدران و مشورتی را نسبت به سبک‌های دیگر ترجیح می‌دهند. تفاوت بین مطالعات تجربی استوارت و دیگران و نظریه‌های ژاپنی دلالت بر این دارد که مدیران سبک اجماع را در میان خودشان ترجیح می‌دهند، درحالی که زیردستان ترجیح می‌دهند که مدیران از سبک پدران یا مشورتی استفاده کنند. نتایج مطالعه‌ی استوارت و دیگران برای شرح تفاوت بین انتظارات زیردستان و ادراکات رهبران در سازمان‌های ژاپنی قابل ملاحظه است و دلالت بر این دارد که نظریه هیروکاوا بر اساس دیدگاه مدیران به جای کارکنان ارایه شده است.

به طور کلی نظریه‌های رهبری تیمی آمریکایی تأکید بر متغیرهای وضعیتی دارد، اما رهبری تیمی در ژاپن متمرکز بر کارکرد ارتباطی رهبران در سازمان است. رهبران موفق ژاپنی بایستی ارتباط درون سازمانی را تسهیل و مشارکت زیردستان را در کار تشویق کنند. برای ترکیب مطالب بررسی شده در این بخش، رابطه بین رهبری، ارزش‌های فرهنگی و رضایت شغلی زیردستان در شکل ۲ نشان داده شده است. هنگامی که ارتباطات رهبری تیمی به عنوان متغیر مستقل نگریسته شود، متغیر بازده، رضایت ارتباطی زیردستان است. ارزش‌های فرهنگی متغیر واسطه بین ارتباطات رهبری تیمی و

رضایت ارتباطی زیردستان است. هم چنین رضایت ارتباطی زیردستان بر رضایت شغلی آنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین رضایت شغلی زیردستان می‌تواند به عنوان شاخص اثربخشی رهبری مورد توجه قرار گیرد.



شکل ۲: مدل اقتضایی فرهنگی فرآیند رهبری تیمی (Ming, 2006, p.27)

۶. روش پژوهش

با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش، پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران دانشگاه‌های دولتی اصفهان هستند که در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۷ بالغ بر ۴۶۶ نفر بوده‌اند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است و نمونه‌ای به حجم ۳۶۷ مدیر انتخاب گردید. ابزار این پژوهش عبارت بود از پرسشنامه رهبری تیمی که توسط کیم (۲۰۰۲) ارایه شد و از ۳۵ سؤال در طیف پنج درجه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تشکیل شده است. پایایی این آزمون با $r_a = 0/94$ و روایی صوری و محتوایی آن توسط متخصصان مورد تأیید قرار گرفت.

۵	۴	۳	۲	۱
رسالت دانشگاه، کارکنان را برای انجام بهتر کار ترغیب می کند.	من به کارکردن در این دانشگاه افتخار می کنم.	فرآیند استخدامی به گونه ای است که متقاضیان واجد بهترین شرایط استخدام می شوند.	دانشگاه با جامعه به طور اثربخشی ارتباط برقرار می کند.	۳۳/۱
۲۸	۹	۴۳	۳۶	۲/۸
۷/۶	۲/۵	۷/۱۱	۷/۹	۲/۸
۹۱	۰۶	۸۱۱	۸۱۱	۷/۱
۵/۲	۶/۳۱	۷/۳۳	۷/۳۳	۷/۳۱
۷/۱	۷/۱	۶۷	۷۰۱	۷/۳۱
۳/۲۳	۶/۳	۳/۳۱	۶/۲۱	۷/۳۱
۶۶	۶۶	۷۶	۸۷	۷/۳۱
۱/۷/۱	۱/۷/۱	۷/۶۱	۷/۳۱	۷/۳۱
۱۰۱	۲۷۱	۷	۸	۷/۳۱
۲/۷/۱	۶/۹/۳	۲/۸	۶/۱	۷/۳۱
۲/۸	۳/۷/۵	۲/۸	۱/۷/۱	۷/۳۱
۳۳/۱	۷/۱/۱	۳۳/۱	۳۰/۱	۷/۳۱

رهبری تیمی در سازمان بر اساس نقش سازمانی و فرهنگ ملی ۲۰۹

م	ن	ر	س
دیدگاه‌های اعضای هیأت علمی به طور جدی مورد توجه قرار می‌گیرد.	مدیران دانشگاه بیشترین زمان خود را صرف پاسخگویی و خدمت‌رسانی به دیگران می‌کنند.	سطح پایداری اعضای هیأت علمی به قوانین و مقررات بالا است.	فرصت‌های آموزش برای تمام کارکنان وجود دارد.
۰۱/۱	۷۱/۱	۳۲/۱	۳۳/۱
۶۵/۵	۸۷/۲	۷۷/۲	۴۶/۲
۳/۱	۶/۱	۷/۰	۶/۱
۵	۷	۳	۶
۳/۱۲	۳۲/۹	۴۸/۳	۶۶/۲
۷/۸	۲۰	۴۴/۱	۸/۶
۷/۶۱	۲۶	۲۷/۲	۷/۶۱
۷/۶	۶۰/۱	۳۰/۱	۷/۶
۶/۷۳	۲۵/۵	۶/۳۱	۶/۷۳
۱۴۱	۴۳	۶۷	۶۰/۱
۱۰/۱۱	۱۰/۶	۲/۱۱	۵/۱
۴۲	۲۶	۴۱	۵/۵

۷	۶	۵	۴	۳	۲
مدیر گروه به راحتی با مدیران مافوق ارتباط برقرار می کند.	اعضای هیأت علمی به راحتی می توانند با مدیر گروه ارتباط برقرار کنند.	خطوط ارتباطی باز در دانشگاه وجود دارد.	اعضای هیأت علمی به خوبی آموزش دیده اند.	تصمیمات ارتقاء به شیوه ای منصفانه و برابر اتخاذ می شود.	
۶/۰	۱/۱	۳/۱	۶/۱	۵/۱	
۵/۲	۲/۲	۷/۳	۸/۳	۷/۲	
۱/۱	۳/۳	۷/۷	۱/۵	۷/۳	
۵	۱۱	۳	۶	۳	
۵/۳	۵/۳	۷/۳	۳	۱/۲	
۸/۱	۸/۱	۷/۱	۷/۱	۱/۱	
۱/۳	۱/۳	۲/۲	۲/۳	۲/۳	
۷/۷	۳/۰	۱/۰	۱/۰	۱/۰	
۷/۶	۶/۸	۷/۱	۵/۶	۱/۳	
۲۵	۲۶	۶۲	۱۷	۳۱۱	
۴/۴	۸/۴	۳/۷	۷/۳	۷/۸	
۱۶	۱۷	۳۱	۲۷	۶۵	

۶۳/۱	۰/۶/۰	۶۳/۱	۳۶/۰
۷/۱/۳	۶۶/۶	۰/۵/۶	۶۳/۶
۵/۱/۱	۷/۱/۱	۳/۸/۱	۳/۸
۶۲	۳/۳	۳/۶	۸/۱
۶/۵/۶	۸/۵/۵	۶/۶/۳	۶/۶/۳
۰/۳/۱	۷/۱/۶	۵/۵/۱	۵/۵/۱
۱/۱/۶	۳/۶/۱	۵/۶/۱	۳/۶/۱
۸/۸	۰/۶	۰/۷	۶/۱/۱
۶/۶	۶/۷	۶/۶/۱	۸/۰/۱
۵/۷	۰/۳	۶/۳	۳/۶
۳/۸	۷/۸	۸/۵	۵/۶/۳
۲/۷	۴/۱	۶/۱	۷/۱
۱۸	۱۹	۲۰	۲۱
مدیر گروه مهارت تخصصی اداره کردن گروه را دارد.	اعضای هیأت علمی نسبت به وظایف تخصصی خود آگاهی دارند.	رئیس من کسی است که به او اعتماد دارم.	رئیس دانشگاه در جهت برآورده شدن نیازهای جامعه تلاش می کند.

۳۰	۷۹/۱	۱۹/۱	۸۹/۱
۳۵/۸	۸/۳	۶/۸	۶۳/۸
۶/۶	۳/۸	۱/۸	۳/۱۱
۶۳	۸۱	۶۲	۵۳
۵/۶۵	۵/۸	۳/۶۳	۷/۳۲
۸۱۱	۸۱۱	۳۱۱	۸۱۱
۱/۵۱	۲/۱۳	۳/۶۳	۱/۱۳
۵۵	۳۱۱	۳۱۱	۰۵۱
۶/۸	۶/۵۱	۶/۲۱	۶/۳
۶۲	۷۵	۶۳	۷۱
۶/۸	۶/۸	۳/۸	۶/۶
۲۸	۲۹	۲۸	۵۱
۲۲	۲۴	۲۴	۲۵

اعضای هیات علمی متعهد شده‌اند که نیازهای گروه را برآورده کنند.

مدیران دانشگاه متعهد شده‌اند که نیازهای اعضای هیات علمی دانشگاه را برآورده کنند.

رئیس دانشگاه متعهد شده است که نیازهای حرفه‌ای اعضای هیات علمی دانشگاه را برآورده سازد.

رئیس دانشگاه برآورده ساختن ترقعات دانشگاه را مقدم بر نیازهای شخصی قرار می‌دهد.

۲۶	تیم رهبری، فرصتی به منظور مطرح کردن مشکلات دانشگاه جهت رسیدگی به آنها فراهم می‌کند.	دانشگاه حقیقتاً به رفاه و نیازهای من توجه می‌کند.	برای ارزیابی ایده‌ها، اعتبار و پاداش دریافت می‌کنم.	تیم رهبری، فعالیت‌های گروه را بهبود می‌بخشد.	دانشگاه به انجام کار توسط من مباحثات می‌کند.
۲۷	۶۰/۱	۴۳/۸	۱۱/۱	۵۱/۸	۳۰/۱
۲۸	۳۷/۸	۱/۱	۰/۸	۳۷/۸	۳۸/۸
۲۹	۶/۱	۳	۳/۱	۸/۸	۶/۱
۳۰	۸	۷/۸	۵	۰/۱	۶
	۱/۸۱	۸/۸	۸/۰۱	۳/۸۱	۶/۵۱
	۶۶	۶۵	۶۸	۵۷	۷۵
	۲/۹۸	۷/۷۸	۳/۸۱	۸/۶۸	۳/۵۵
	۳۳۱	۵۰۱	۵۷	۵۳۱	۱۰۲
	۲/۸۱	۶/۵۸	۸/۶۸	۱/۳۱	۸/۸۱
	۱۷	۰/۸۱	۵۳۱	۷۷	۰۵
	۹/۵	۳/۸۱	۶/۳۱	۷/۶	۳/۳۱
	۲۵	۶۷	۱۶	۳۶	۶۳

جدول ۳: توزیع درصد، میانگین و واریانس پاسخ مدیران به پرسشنامه‌ی رهبری تیمی

نتایج نشان می‌دهد که بیشترین درصد پاسخ مدیران در سطح موافقم و کاملاً موافقم مربوط به سؤال‌های ۱۹ - «اعضای هیأت علمی نسبت به وظایف تخصصی خود آگاهی دارند» با ۷۱/۵٪ و ۲۲ - «اعضای هیأت علمی متعهد شده‌اند که نیازهای گروه را برآورده کنند» با ۶۹/۴٪ و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال‌های ۲۸ - «برای ارزیابی ایده‌هایم، اعتبار و پاداش دریافت می‌کنم» با ۴۴٪ و ۳۰ - «دانشگاه به انجام کار توسط من مباحثات می‌کند» با ۶۴٪ می‌باشد. متوسط نمره‌ی پاسخ‌ها از ۲/۲۰ تا ۳/۹۲ در نوسان بوده است.

میانگین و خطای معیار نمره دانشگاه‌های دولتی اصفهان	میانگین و خطای معیار نمره دانشگاه اصفهان	میانگین و خطای معیار نمره دانشگاه علوم پزشکی	میانگین و خطای معیار نمره دانشگاه صنعتی	میانگین و خطای معیار نمره دانشگاه هنر	نمره کل
۱۳۳/۶۱ (۲۹/۸۳)	۱۳۸ (۲۵/۳۶)	۱۳۱ (۲۹/۳۹)	۱۱۹ (۳۵/۰۹)	۱۳۱ (۲۲/۳۶)	۲۲۵
رهبری تیمی					

*خطای معیار در پرانتز داده شده است.

جدول ۴: میانگین و خطای معیار نمره رهبری تیمی مدیران در دانشگاه‌های دولتی اصفهان

نتایج نشان می‌دهد که بالاترین میانگین نمره رهبری تیمی مربوط به دانشگاه اصفهان با ۱۳۸ و پایین‌ترین میانگین نمره مربوط به دانشگاه صنعتی با ۱۱۹ می‌باشد.

۸. آموزش رهبری تیمی

همان طور که یافته‌های مطالعات نشان می‌دهند، امکان این که افراد بتوانند رهبری تیمی را یاد بگیرند، وجود دارد. مینگ (۲۰۰۶) فرآیند هفت مرحله‌ای زیر را برای آموزش رهبری تیمی بیان کرده است:

۸-۱. **تشویق ارزش‌های گروهی:** اجازه دهید که گروه ارزش را ایجاد کند و از طریق آن مالکیت را به عهده بگیرد، البته ارزش‌های گروهی باید از اهداف سازمان نیز حمایت کند.

۸-۲. **آرمان مشترک:** رهبری تیمی در سهیم کردن خلاصه می‌شود. با رؤیاهایتان برای سازمان آغاز کنید و به کارکنان اجازه دهید تا بدانند کجا رهبری کنند.

۸-۳. **ایجاد محیط سالم:** مسئولیت شما ایجاد محیطی بر اساس اعتماد و توجه متقابل است. به کارکنانتان حوزه‌ی عمل بدهید، زیرا در غیر این صورت امکان هیچ رشدی وجود ندارد.

۸-۴. **مجهز کردن تیم:** درون‌داده‌های کارکنانی که مهارت‌های لازم برای انجام شغل را ندارند را دریافت کنید و مطمئن شوید که آن‌ها ابزار و آموزش کافی را دارند.

۸-۵. **سازماندهی و انرژی دادن:** هیچ سخنرانی نیاز به حرافی ندارد، این موضوع مهم است که شما کارکنان را پرورش دهید و آنان را برانگیزید. کارکنان را نیروی برق تصور کنید.

۸-۶. **دریافت و اراییه‌ی بازخورد:** ارتباطات دوجانبه پایه و اساس رهبری تیمی است. تمجید کنید، ولی هدف‌تان انتقاد باشد، صحبت کنید، اما گوش هم بدهید.

۸-۷. **پاسخ‌گویی:** هنگامی که به کارکنان مسئولیتی داده می‌شود، بایستی برای اعمال‌شان پاسخ‌گو باشند. درعین حال به کنترل باز نگردید.

نتیجه گیری

به طور کلی در رشد دادن مهارت‌های رهبری تیمی بایستی از واکنشی یا بوروکراتیک بودن به سوی همکاری، از استبداد به حمایت منسجم، از دوگانگی به یگانگی و هم‌نوائی، تغییر جهت داد. سازمان‌ها به یک رهبری مسئولیت‌پذیر، پاسخ‌گو و قوی نیاز دارند که در سطح داخلی و به وسیله‌ی افرادی که کاملاً هدایت جمعی مؤسسه را درک می‌کنند، اعمال گردد. ایجاد شرایط برای رهبری اثربخش تیمی و توزیع شده مستلزم آن است که سازمان‌ها از یک سری اشتباهات مرتبط با الگوهای تک بعدی تفوق علمی، تدریس و تحقیق، مدیریت منابع انسانی و ساختار و فرآیند اجتناب ورزند. واضح است که این امر مستلزم توجه بیشتر به قدرشناسی از مشارکت‌ها و همکاری‌های اعضای سازمان است که قویا برای کمک به اهداف سازمان متعهد شده‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که رهبری تیمی در دانشگاه‌های دولتی اصفهان میانگین بالایی دارد. زیرا مدیران نسبت به وظایف تخصصی خود آگاهی دارند و متعهد شده‌اند که نیازهای گروه را برآورده کنند.

در بیان تبیین این یافته می‌توان گفت رهبری تیمی در دانشگاه با استفاده از افراد زبده و متخصص می‌تواند زمینه‌ی رقابت مؤثر و کارآیی بالاتر را فراهم کند و از تمام توانایی‌ها و استعداد‌های افراد نخبه نهایت استفاده را ببرد. بنابراین رهبری تیمی، فرهنگ سازمان و تعهد کارکنان را نسبت به سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. توجه به تمام افراد و گروه‌های ذینفع، میزان سود سازمان‌ها را در بلند مدت افزایش خواهد داد، زیرا موجب انگیزش نیروی انسانی، افزایش حسن نیت اجتماعی، اعتماد مردم و نیز کاهش جریمه‌ها می‌شود. لازم است مدیران توانایی اداره‌ی افراد با جنسیت، سن، نژاد، مذهب، قومیت و ملیت‌های مختلف را داشته باشند، زیرا باعث تنظیم بهتر روابط در سازمان است که این به نوبه‌ی خود باعث افزایش جو تفاهم در سازمان و کاهش تعارضات بین افراد و گروه‌ها شده و عملکرد تیمی را بهبود می‌بخشد. مسئولیت رهبر تیمی ایجاد

محیطی براساس اعتماد و توجه متقابل، پاسخ‌گویی افراد در مقابل اعمالشان، ایجاد سیستمی برای کنترل و بازخورد نتیجه‌ها، توسعه‌ی روابط باز و دوطرفه، رفتار احترام‌آمیز با افراد که تمام این کارها با اصول هوش اخلاقی رابطه نزدیکی دارد. رهبر تیمی نباید اجازه دهد که نفع شخصی بر منفعت جمعی حاکم شود، زیرا اگر اعضای تیم هر یک دستورالعمل پنهانی داشته باشند یا سود شخصی را جستجو کنند، نتیجه‌ی آن، رنجش و خشم، رقابت و تعارض است. یک راه برای رهبر در این شرایط، این است که با دلسوزی و مسئولیت‌پذیری کارگروهی را برای عملکرد رضایت‌بخش ملاک قرار دهد. در این صورت اعضای تیم درک می‌کنند که نمی‌توانند بدون مشارکت در تیم موفق باشند.

بر این اساس موارد زیر در زمینه رهبری تیمی پیشنهاد می‌شود:

- ۱- رهبران بایستی به اعضای برای همکاری و مشارکت در آنان، زمینه‌ی افتخار و غرور سازمانی را ایجاد نمایند.
- ۲- رهبری تیمی در دانشگاه‌ها با اهداف روشن، جو احترام‌آمیز و ساختار مشارکت در قدرت، بهترین شرایط برای فعالیتهای حرفه‌ای و بازده مطلوب را آماده می‌کند.
- ۳- موقعی که همکاری در سطح بالایی است، یک فرهنگ قدرتمند و هنجارهای کاری مشارکتی نیز در دانشگاه‌ها به وجود می‌آید، این هنجارها با اهداف دانشگاه‌ها پیوند زیادی دارند، به طور هماهنگ توزیع شده‌اند و تعهد اعضای هیأت علمی را برای عملکرد فوق‌العاده ارتقاء می‌دهند و امکان می‌دهند به طور خاص درباره‌ی کارشان با یکدیگر گفتگو نمایند.

1- Team leadership

کتابنامه

- Collins, J. (2000). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. (pp. 34-46). New York, NY: Harper Collins Publishers, Inc.
- Drucker, P. F. (2002). *Managing in the next society*. (pp. 56-58). New York: ST, Martins Press.
- Jessup, H. (1990). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(5), 64-85.
- Heifetz, R. A. (2000). *Leadership without easy answers*. (pp. 88-90). Cambridge, DC: Police Executive Research Forum.
- Hirokawa, R. Y. (2001). Improving intraorganizational communication: A lesson from Japanese management. *Communication Quarterly*, 30(40), 35-40.
- Kearney, R. C. , and Hays, S. W. (2005). Labor-manager relations and Participative decision-making: Toward a new paradigm. *Public Administration Review*, 54(1), 44-51.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-291.
- Lau, C. M. , and Lim, E. W. (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *The British Accounting Review*, 34(1), 45-47.
- Lawler, E. E. , and Galbraith, J. (2001). *New roles for the staff: Strategic support and services*. In organization for the future: The new logic for managing complex organizations, edited by J, Galbraith. (pp. 112-145). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ming, L. (2006). Workers participation in management and firm performance: Evidence from large and medium-sized Chinese industrial enterprise. *Review of Radical Political Economics*, 36(3), 113-115.
- Misumi, J. (2002). The development of Japan of the performance-maintenance (PM) theory of leadership. *Journal of Social Issues*, 51(1), 213-218.
- Ospina, S. , and Yaroni, A. (2003). Understanding cooperative behavior in labor management cooperation: A theory- building exercise. *Pubic Administration Review*, 63(4), 455-469.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. (pp. 23-24). New York: Avon.
- Pascale, R. T. , and Athos, A. G. (2001). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. (pp. 22-26). New York: Warner Books.
- Ray, D. , and Bronstein, H. (2005). *Teaming up*. (pp. 34). San Francisco: McGraw-Hill.

- Sattler, R.C. (2004). Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25(1), 24-40.
- Seibold, D. R. , and Shea, B. C. (2001). *Participation and decision making*. (pp. 664- 703). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stewart, L. P. , Gudykunst, W. B. , Ting-Toomey, S. , and Nishida, T. (2006). The effects of decision-making style in openness and satisfaction within Japanese organizations. *Communication Monographs*, 53, 236-251.
- Tennenbaum, R. , and Schmidt, W. H. (1985). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.

درخواست اشتراک
دوفصلنامه علمی-تخصصی اندیشه مدیریت

الف) اطلاعات فردی:	
نام خانوادگی:	نام:
رتبه علمی (اختیاری):	آخرین مدرک تحصیلی (اختیاری):
ب) اطلاعات مربوط به مؤسسات و کتابخانه‌ها:	
نام مؤسسه / کتابخانه:	وابسته به:
ج) نشانی (برای ارسال مجله):	
آدرس:	
کد پستی:	تلفن:
تلفن همراه:	نمابر:
پست الکترونیک:	شماره اشتراک (در صورت داشتن اشتراک سابق):
اشتراک از شماره:	تا شماره:

بهای اشتراک سالانه (دو شماره):

مؤسسات: ۸۰/۰۰۰ ریال

افراد: ۶۰/۰۰۰ ریال

• اساتید و دانشجویان از تخفیف ۳۰٪ برخوردارند.

علاقه‌مندان می‌توانند بهای اشتراک سالانه را که شامل هزینه‌های جاری نیز می‌شود، به حساب ۰۲۴۳۱۲۲۸۵۶ نزد بانک تجارت، شعبه علامه طباطبایی (کد ۰۲۴۳۰) واریز و اصل فیش را به همراه برگ درخواست اشتراک به نشانی زیر ارسال کنند. (لطفاً روی فیش، عنوان **اندیشه مدیریت** ذکر شود).

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، مرکز تحقیقات،

اداره نشریات، مجله اندیشه مدیریت، صندوق پستی ۱۴۶۵۵-۱۵۹

تلفن: ۵-۸۸۰۹۴۰۰۱، داخلی ۲۵۷، دورنگار: ۸۸۵۷۵۰۲۵

e-mail: rcn@isu.ac.ir

http://rcu.isu.ac.ir

Team Leadership in Organization Based on Organizational Role and National Culture (Case Study: Isfahan State University)

Sayed Ali Siadat(PhD)
Marzieh Mokhtaripour

Organizations are now facing a lot of challenges such as maintaining quality despite depletion of resources, improved financial management, obtaining further research back up, expansion of new skills, fixing clear objectives, assisting members in confronting increasing work pressure, keeping motivation and morale, initiative in training and research and excessive increase of information. The purpose of this article is to help academic executives promise a brighter future (that looks gloomy nowadays), since the leaders are bound to invigorate their staff so they could cope with challenges more enthusiastically. The most remarkable merit an organization could have in a competitive world which is in need of resources, is team leadership. This kind of leadership is a process for progressing expertise and individual growth and it can change organizational environment for the sake of all the mentioned conformities with resource depletion, global competition, flexible supply and expansive demands of the founders who seek more efficiency. For this reason, this article studies team leadership in state universities of Isfahan after a review of team leadership theory.

Keywords:

leadership, team leadership, organizational role, culture, national culture, state universities

A Study of Medical Service Quality in Hospitals Affiliated to Isfahan's Medical University

*Mohamad Taghi Amini(PhD)
Saeed Farjam*

Service quality is today one of the most important managerial features of service organizations, and the first strategy of organizations worldwide is to give priority to customers. This research has as its purpose the quality assessment of the services in state hospitals affiliated to Isfahan Medical University. To do this, a number of 336 patients confined to bed for more than 24 hours in those hospitals were randomly selected. The data were collected through questionnaires following servqual (a contraction of service quality) model which is considered to be among advanced models in measuring quality in governmental sector services. This model tries to measure service quality wherever it is considered as a necessity for better understanding of customers and their expectations. The data were analyzed at descriptive and inferential levels by using SPSS software. The result showed that 82.4% of patients were quite satisfied with hospital services. There was also a meaningful link between service quality and patients' satisfaction ($r = -642\%$ for palpability, $r = -764\%$ for executive ability, $r = -734\%$ for confidence, $r = -732\%$ for compassion). Regression analysis results showed that executive ability and palpability could meaningfully foresee 14.7% of hospitals' service quality and aspects of service quality could be ranged in order of importance as follows: palpability (3.32), compassion (3.22), confidence (3.02), executive ability (2.85), and accountability(2.85). It was also recognized that ICU patients and illiterate patients reported less on the executive quality and accountability respectively.

Keywords:

quality, service, customers' expectations, customers' understanding of service, servqual model

Conflict in the View of Islam and Managerial Theories

Esmat Massoudi(PhD)
Fereshteh Mirzaee

Conflict is an undeniable reality in human life. Therefore it must be managed in an appropriate way. There are various attitudes to conflict that are to be studied and compared with the Islamic view in this article.

The theories of management are divided into three groups depending on positive or negative attitudes towards conflict. The first group of theories emphasizes the negative aspects of conflict and believes that conflict must be limited and we can avoid it. The second group of theories believes there is no way to avoid conflicts and management must have a challenge with it. Furthermore they believe that some conflicts can be positive in specific conditions. The third group of theories insists on positive aspects of conflicts and believes that we cannot avoid conflicts but they can put the organization in a new way of development. The Islamic ideology has a balanced attitude towards conflicts. It introduces levels of conflicts that are negative because they have destructive effects and emphasize the prevention and dissolution of them. On the other hand it agrees with creating levels of positive conflicts such as challenging thoughts, sound competitions, constructive criticism and best contention.

Keywords:

conflict, conflict management, positive conflict, negative conflict, Islam, management theories

The Criteria for Selecting and Appointing Managers Based on the Assumption of Merit as Stated by Nahjolbalagheh

Zohreh Mousazadeh(PhD)
Maryam Adli

One of the most important and essential matters and duties of Islamic government is to select and appoint directors in different executive and administrative levels because the most important factor in the continuance of a regime is wisdom and competence of its managers. With educated and meritorious managers at the head of organizations, the quality of their activities would be increased. Because competent managers are the main part in economical, social and cultural developments, selection and appointment of people at different levels of organizations should be based on some criteria so that the most suitable persons are chosen and do organizational duties.

This project has tried to make clear the meaning of merit, and study the criteria of selecting and appointing competent managers based on the eloquent words of Imam Ali (peace be upon him) in Nahjolbalagheh by using content analysis methods. These criteria include ideological criteria, groundwork criteria and specialized criteria which are originated from Islamic world view.

Key words:

selection, appoint, merit, meritocracy, Nahjolbalagheh, managers

Recognizing Resource-Based Approach to Organizational Resources and Constant Competitive Advantage (Case Study: Saran Manufacturing Co.)

*Bahman Hajipour(PhD)
Mostafa Momeni*

The survival of organizations in today's competitive world necessitates a competitive advantage. Strategic management's theorists have declared two main approaches for obtaining competitive advantage, one dealing with environmental opportunities, and the other with organization's internal capacity. Researches of the last two decades have shown that the latter are doing better than the former in determining competitive status of organizations and make a more dependable basis for competitive advantage, hence the approach selected for analysis in this research is the one which is based on resources.

Resource-based theory's proponents offer an underlying economic structure for the study of the role of internal resources for obtaining competitive advantage.

This outlook focuses on those resources which can act as the origin of competitive advantage in that special industry. The research examines Saran's resources' situation in order to recognize its distinguished capacity and its role in creating sustained competitive advantage.

Keywords:

competitive advantage, sustained competitive advantage, organizational resources, resource-based theory, VRIO model

Analyzing Institutional Environment of Innovation in Transition to Future Military Industry

Hamidreza Fartoukzadeh(PhD)
Javad Vaziri

Examining the environment and institutional factors is one of the strongest views about studying the social circumstances leading to innovation. This can open up a new way to recognizing technological innovation and most of existing hurdles. For this reason, we have divided the effective institutions on the innovative system of military industries and by utilizing experts' views, we have compared some instances of these institutions in the past and present. They consist of: cognitive institutions that relate to ideological values and principles, mental habits and schemes; behavioral institutions that express social habits and fixed behavioral procedures; cooperative institutions that direct intra/ inter- organizational standards; legal institutions which involve laws and regulations; and finally constitutional institutions which act as references and large scale regulations dominating the innovative system. Therefore, according to the institutional view, when shifting to the future military industries (small nucleus – big network), the pertinent context in the above- mentioned sections needs to be developed next to the technical dimensions of innovation.

Keywords:

institution, institutional environment, organizing innovation, military industries, technological innovation, defense access system

Execution and Assessment of Policies in Governmental Organizations by Utilizing BSC; Case Study: Islamic Propagation Organization

Sayyed Mahdi Alvani(PhD)

Sayyed Mohamad Hossein Hashemian(PhD)

Mohamad Reza Bahmani

This article first introduces BSC with a practical approach while defining its specific potential for executing and assessing policies in governmental organizations. It then discusses its various stages and effects in one of the cultural organizations by relying on case study and eclectic methods.

Keywords:

BSC, formation, execution and assessment of policies

Contents

Execution and Assessment of Policies in Governmental Organizations by Utilizing BSC; Case Study: Islamic Propagation Organization	5
<i>Sayyed Mahdi Alvani(PhD)/ Sayyed Mohamad Hossein Hashemian(PhD)/ Mohamad Reza Bahmani</i>	
Analyzing Institutional Environment of Innovation in Transition to Future Military Industry	35
<i>Hamidreza Fartoukzadeh(PhD)/ Javad Vaziri</i>	
Recognizing Resource-Based Approach to Organizational Resources and Constant Competitive Advantage (Case Study: Saran Manufacturing Co.)....	77
<i>Bahman Hajipour(PhD)/ Mostafa Momeni</i>	
The Criteria for Selecting and Appointing Managers Based on the Assumption of Merit as Stated by Nahjolbalagheh	103
<i>Zohreh Mousazadeh(PhD)/ Maryam Adli</i>	
Conflict in the View of Islam and Managerial Theories	133
<i>Esmat Massoudi(PhD)/ Fereshteh Mirzaee</i>	
A Study of Medical Service Quality in Hospitals Affiliated to Isfahan's Medical University	165
<i>Mohamad Taghi Amini(PhD)/ Saeed Farjam</i>	
Team Leadership in Organization Based on Organizational Role and National Culture (Case Study: Isfahan State University)	191
<i>Sayed Ali Siadat(PhD)/ Marzieh Mokhtaripour</i>	
Abstracts(in English)	223

In the name of Allah the compassionate the merciful

Management Thought 5

Bi-quarterly Journal of Management

Vol. 3, No.1,

Spring & Summer 2009

Publisher: Imam Sadeq University

Director: Mesbaholhoda Bagheri(PhD)

Editor-in-Chief: Ali Reza'ean(PhD)

Editorial Board Manager: Mostafa Momeni

The Editorial Board:

Sayyed Mahdi Alvani(Professor)

Ali Reza'ean(Professor)

Hassan Mirzaee Ahranjani(Associate Professor)

Adel Azar(Associate Professor)

Sayyed Reza Sayyed Javadein(Associate professor)

Mohammad Reza Taheri(Associate Professor)

Mohammad Esmaeel Fadaee Nejad(Associate Professor)

Gholamreza Goudarzi(Assistant Professor)

Mesbaholhoda Bagheri(Assistant Professor)

Mohammad Talebi(Assistant Professor)

Reza Raee(Assistant Professor)

Ali Divandari(Assistant Professor)

Pages 232 / 30000 RIS

Imam Sadeq University Research Center, Modiriart Bridge,

Shahid Chamran Exp.way Tehran, Islamic Republic of Iran

Affairs Scientific & Editorial: Islamic Studies & Management Faculty

Tel: 88561587

Publication & Distribution: Research Center, Serial Office

P.O. Box: 14655-159

Tel: 88094001-5 Fax: 88575025

e-mail: rcn@isu.ac.ir

<http://rcu.isu.ac.ir>