

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هوش سازمانی و رهبری

نیاز هزاره سوم

تالیف:

عارف شریفی تهرانی



انتشارات موجک



سرشناسه: شریفی تهرانی، عارف، ۱۳۶۳-

عنوان و نام پدیدآور: هوش سازمانی و رهبری نیاز هزاره سوم/ تالیف عارف شریفی تهرانی.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۱۲۴ص.: مصور(رنگی)، جدول، نمودار.

شابک: ۸-۳۳۸-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸، ۵۱۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۲۴-۱۲۳.

موضوع: رهبری

موضوع: Leadership

موضوع: مدیریت

موضوع: Management

موضوع: هوش

موضوع: Intellect

رده بندی کنگره: HD ۵۷/۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتابشناسی ملی: ۷۶۵۶۳۹۵

انتشارات موجک

واتساپ: ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۳۲۷۲۱۸۱۹ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir



عنوان: هوش سازمانی و رهبری نیاز هزاره سوم

تالیف: عارف شریفی تهرانی

مشخصات ظاهری: ۱۲۴ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: تابستان ۱۴۰۰، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۵۱۰۰۰۰ ریال، شابک: ۸-۳۳۸-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ

و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب بند ۵ ماده

قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیش گفتار.....	۱
فصل اول: مدیریت و رهبری.....	۳
۱-۱ ذاتی یا اکتسابی بودن رهبری و مدیریت.....	۳
۲-۱ تفاوت رهبری و مدیریت.....	۴
۳-۱ سبک‌های رهبری در سازمان.....	۷
۱-۳-۱ سبک خودمختار.....	۷
۲-۳-۱ سبک دموکراتیک.....	۸
۳-۳-۱ سبک پدر نما.....	۸
۴-۳-۱ سبک رفیق نما.....	۹
۵-۳-۱ سبک تشخیص‌گرایی.....	۹
۶-۳-۱ سبک به حال خود واگذار.....	۹
۴-۱ ویژگی‌های رهبر ایده‌آل.....	۹
۵-۱ مهارت‌های لازم برای رهبری.....	۱۰
فصل دوم: شباهت‌ها و تفاوت‌های رهبری و مدیریت.....	۱۱
۱-۲ تعریف رهبری.....	۱۱
۲-۲ تعریف مدیریت.....	۱۱

- ۳-۲ وجه تمایز میان مدیریت و رهبری ۱۴
- ۴-۲ رهبر کیست؟ ۱۷
- ۵-۲ رهبران چه ویژگی‌هایی دارند؟ ۱۸
- ۶-۲ تعریف مدیریت از دیدگاه پال هرسی و کنت بلانچارد ۲۱
- ۷-۲ چند تعریف از مدیریت ۲۲
- ۸-۲ تفاوت میان مدیریت و رهبری ۲۲
- ۹-۲ مدیران در برابر رهبران ۲۳
- ۱۰-۲ نظریه ویژگی‌های رهبری ۲۴
- ۱۱-۲ آخرین دیدگاه‌ها درباره‌ی رهبری ۲۵
- ۱۲-۲ تفاوت مدیریت و رهبری چیست؟ ۲۷

فصل سوم: سبک‌های رهبری ۲۹

- ۱-۳ سبک‌های متفاوت رهبری در سازمان‌ها ۲۹
- ۲-۳ چالش‌های جدید و رهبری سازمان‌ها ۳۱
- ۳-۳ پنج ویژگی کلیدی رهبران در فضای کسب و کار جدید ۳۱
- ۴-۳ مبانی نظری در مورد سبک‌های رهبری ۳۳
- ۵-۳ مفهوم رهبری ۳۴
- ۶-۳ تعریف رهبری ۳۶

فصل چهارم: نظریه‌های رهبری ۳۹

- ۱-۴ نظریه‌های رهبری ۳۹
- ۲-۴ نظریه‌های رفتار رهبری ۴۰
- ۳-۴ مطالعات دانشگاه اوهایو ۴۲
- ۴-۴ مطالعات دانشگاه میشیگان ۴۲
- ۵-۴ شبکه مدیریتی بلیک و موتون ۴۳

- ۴-۶ مدیریت رهبری (مدیریت بی تفاوت)..... ۴۴
- ۴-۷ مدیریت رهبری (مدیریت استبدادی)..... ۴۴
- ۴-۸ مدیریت رهبری (مدیریت میانه روی)..... ۴۴
- ۴-۹ مدیریت رهبری (مدیریت باشگاهی)..... ۴۵
- ۴-۱۰ مدیریت رهبری (مدیریت تیمی)..... ۴۵
- ۴-۱۱ نظریه رهبری تبدیلی..... ۴۶
- ۴-۱۲ نظریه رهبری تیمی..... ۴۶
- ۴-۱۳ نظریه پویایی روان..... ۴۸
- ۴-۱۴ نظریه‌های وضعی و اقتضایی..... ۴۸
- ۴-۱۵ نظریه تنن بام و اشمیت..... ۴۹

فصل پنجم: هوش سازمانی در مدیریت..... ۵۱

- ۵-۱ هوش سازمانی..... ۵۱
- ۵-۲ شیوه‌های رهبری سازمانی..... ۵۳
- ۵-۳ شیوه‌های رهبری سازمانی به طور خلاصه..... ۵۵
- ۵-۴ رهبر تعلیمی..... ۵۸
- ۵-۵ رهبری پیوندجویانه..... ۶۰
- ۵-۶ مدیریت دموکراتیک..... ۶۱
- ۵-۷ رهبری پیشتاژانه..... ۶۳
- ۵-۸ رویکرد آمرانه..... ۶۵

فصل ششم: هوش تجاری..... ۶۹

- ۶-۱ هوش تجاری: مسیری که سازمان‌ها و شرکت‌ها باید طی کنند..... ۶۹
- ۶-۲ چرا هوش تجاری؟..... ۷۰
- ۶-۳ کاهش هزینه‌ها - افزایش درآمدها..... ۷۱

- ۶-۴ هوش تجاری (BI) چیست؟ ۷۳
- ۶-۵ فرآیند هوش کسب و کار در سازمان‌ها و شرکت‌ها ۷۳
- ۶-۶ برنامه‌ریزی و هدایت ۷۴
- ۶-۷ مرحله اخذ اطلاعات از پایگاه اطلاعاتی ۷۴
- ۶-۸ پردازش اطلاعات ۷۴
- ۶-۹ آنالیز و تولید اطلاعات ۷۴

فصل هفتم: هوش تجاری و تصمیمات کلان سازمانی ۷۷

- ۷-۱ مقدمه ۷۷
- ۷-۲ کلیات هوش تجاری ۷۸
- ۷-۳ ضرورت استفاده از هوش تجاری در سازمان‌ها ۷۹
- ۷-۴ اجزا و مهارت‌های لازم برای ارتقای هوشمندی کسب و کار ۸۰
- ۷-۵ اهمیت استراتژیک هوش تجاری در تصمیمات سازمان ۸۲
- ۷-۶ تکنیک‌های تسهیل تصمیم‌گیری هوش تجاری ۸۳
- ۷-۷ عوامل موثر بر هوش تجاری سازمان ۸۴
- ۷-۸ نتیجه‌گیری ۸۶

فصل هشتم: هوش سیال در مقابل هوش متبلور ۸۷

- ۸-۱ مقدمه ۸۷
- ۸-۲ هوش سیال چیست؟ ۸۸
- ۸-۳ هوش متبلور چیست؟ ۸۸
- ۸-۴ هوش سیال در مقابل هوش متبلور ۸۸
- ۸-۵ هوش مصنوعی ۹۱
- ۸-۶ آزمایش تورینگ ۹۳
- ۸-۷ هوش مصنوعی و هوش انسانی ۹۴

- ۸-۸ شاخه‌های هوش مصنوعی ۹۵
- ۸-۹ سیستم‌های خبره ۹۵
- ۸-۱۰ مزایای سیستم‌های خبره ۹۶
- ۸-۱۱ آدمواره‌ها ۹۷
- ۸-۱۲ پردازش زبان‌های طبیعی (NLP) ۹۸

فصل نهم: هوش اخلاقی ۱۰۱

- ۹-۱ مقدمه ۱۰۱
- ۹-۲ اصول هوش اخلاقی در مدیریت ۱۰۲
- ۹-۳ اصول پنج‌گانه اخلاق رهبری ۱۰۴
- ۹-۴ تاثیر هوش اخلاقی بر بهبود عملکرد و موفقیت سازمان ۱۰۵
- ۹-۵ آموزش هوش اخلاقی به مدیران ۱۰۸
- ۹-۶ نتیجه‌گیری ۱۱۱

فصل دهم: هوش فرهنگی ۱۱۳

- ۱۰-۱ مقدمه ۱۱۳
- ۱۰-۲ هوش فرهنگی چیست؟ ۱۱۵
- ۱۰-۳ عناصر هوش فرهنگی ۱۱۷
- ۱۰-۴ استفاده از هوش فرهنگی ۱۱۸
- ۱۰-۵ هوش معنوی ۱۱۹

منابع ۱۲۳

- منابع فارسی ۱۲۳
- منابع انگلیسی ۱۲۴

پیش‌گفتار

صاحب‌نظران مطابق نگرش و سلیقه خود تعاریف متعددی برای رهبریت پیشنهاد کرده‌اند که به اختصار به بعضی از این تعاریف اشاره می‌شود. «رهبری ناشی از قدرت خصوصیات شخصی است.» «رهبر، شخصی در گروه است که وظیفه جهت دهی و هماهنگی فعالیت‌های گروه را بر عهده دارد» رهبریت یعنی قدرت جذب افراد و تاثیر و نفوذ در آنها آن چنان که افراد (پیروان) بطور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند.

در توصیف ماهیت و معنی رهبریت صاحب‌نظران سه جز مهم را بدین گونه شناسایی می‌کنند: (۱) مشخصات شغل یا مقام، (۲) خصوصیات فرد (۳) نوع رفتار. مطالعه رهبریت بدلیل تنوع این اجزا در سازمان‌ها پر مخاطره و پیچیده است. از طرف دیگر مفهوم رهبریت نه تنها بستگی به مقام، رفتار و خصوصیت رهبر دارد بلکه به خصوصیات موقعیت و شرایط نیز وابسته می‌باشد. به زعم جرج تری، رهبری عبارتست از عمل تاثیرگذاری بر افراد بطوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند.

در تعبیری دیگر «رهبری عبارتست از هنر یا علم نفوذ در اشخاص بطوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف‌های تعیین شده گام بردارد یا عبارتست از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقمندی انجام وظیفه نمایند.

از تعاریف فوق استنباط می‌شود که منشاء اختیار یک مدیر یا سرپرست بعنوان رهبر کارکنان سازمان تنها احکام صادره و آئین نامه‌ها و مقررات اداری نیست بلکه توانائی‌های دیگری لازم است تا مدیر یا سرپرست، موفق به کسب چنین موهبتی عظیم گردد.

شیوه سازماندهی کتاب حاضر به صورت زیر می‌باشد.

فصل اول: مدیریت و رهبری

فصل دوم: شباهت‌ها و تفاوت‌های رهبری و مدیریت

فصل سوم: سبک‌های رهبری

فصل چهارم: نظریه‌های رهبری

فصل پنجم: هوش سازمانی در مدیریت

فصل ششم: هوش تجاری

فصل هفتم: هوش تجاری و تصمیمات کلان سازمانی

فصل هشتم: هوش سیال در مقابل هوش متبلور

فصل نهم: هوش اخلاقی

فصل دهم: هوش فرهنگی

در پایان، بر خود لازم می‌دانم که از همه عزیزان و بزرگوارانی که در مراحل گوناگون آماده‌سازی این کتاب بنده را یاری نموده‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر نمایم.

عارف شریفی تهرانی

تابستان ۱۴۰۰

فصل اول

مدیریت و رهبری

۱-۱ ذاتی یا اکتسابی بودن رهبری و مدیریت

در نوشته‌ها و آثاری که از گذشتگان ما بجا مانده به مدیریت به گونه‌ی متفاوتی نگریسته شده است. عده‌ای آن را امری ذاتی و گروه دیگر آن را اکتسابی می‌دانند. بعنوان مثال خواجه نظام الملک در کتاب سیاست نامه خود، مدیریت را امری ذاتی می‌داند و کسی که به رهبری موفقیت آمیز دست می‌یابد، ذاتاً رهبر است. خواجه نظام الملک می‌گوید که تقدیر الهی، فردی را برای رهبری خلق می‌کند و او را به صفات و توانائی‌های خاص می‌آراید تا بتواند به وظیفه خود عمل کند.

نوشته‌ها، ادبیات و تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت و رهبری، یافته‌های کمی را در تائید ذاتی بودن مدیریت و رهبری ارائه می‌دهند. تحقیقات پنجاه ساله نتوانسته است یک ویژگی ذاتی یا دسته‌ای از ویژگی‌های متمایز کننده‌ی افراد رهبر و غیر رهبر را بدست بدهد. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که مدیریت، جریانی پویاست که از محیطی تا محیط دیگر با توجه به تفاوت‌های محیطی زیر دستان و مدیر تفاوت دارد.

یکی دیگر از صاحب‌نظران مدیریت، علیرغم قبول این نکته که بعضی از انسان‌ها ممکن است استثنائاً بطور ذاتی رهبر متولد شوند، اما این استثنا را قاعده نمی‌داند و قابل تعمیم به حساب نمی‌آورد. او، اصولاً مدیریت خوب را حاصل کوشش‌های هدایت شده از طریق مطالعه موضوعات مدیریت می‌داند. اگرچه این گروه استثنایی می‌توانند در زمان کمتری تجربیات بیشتری کسب کنند و نکات بیشتری بیاموزند و در مدیریت موفق شوند، ولی بیشتر انسان‌ها می‌توانند در سایه مطالعه و تحقیق در

مدیریت آن گونه که در رشته‌هایی نظیر پزشکی، حقوق، مهندسی و غیره امکان پذیر است، به دانش و نگرش‌های لازم و بالاخره به موفقیت دست یابند.

آنچه از مطالعات درباره انسان، مدیریت و رهبری حاصل می‌شود این است که موفقیت در رهبری به ویژگی‌های زیر دستان یا پیرامون، محیط و درک عوامل موثر بر همه آنها مربوط می‌شود. ویژگی‌های رهبر باید بصورت خصوصیات بالفعل در آمده که در پیدایش رهبری موثر هستند، در نظر گرفت.

مدیران و رهبران نیز مانند همه انسان‌ها استعداد‌های بالقوه دارند که با مطالعه و تمرین و مهارت به فضیلت در آمده‌اند. البته در چنین شرایطی عواملی مانند نوع تربیت، محیط فرهنگی و اجتماعی، سیستم اداری در شکل‌گیری رهبری موثر هستند. پس مدیریت و بیشتر صفات آن قابل یادگیری است. کسی که می‌خواهد مدیر شود، می‌تواند با اطمینان کامل نسبت به فراگیری علم و فن مدیریت پردازد. اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و نیاز به آموزش ندارد فکری نادرست و زیانبار است. اگر مدیر فکر کند که مدیریت امری ذاتی است، به کلاس‌های آموزشی مدیریت رغبت نشان نمی‌دهد و خود و دیگران را از آموزش بی‌نیاز می‌داند.

جواردن (۱۹۹۶) موفقیت مدیران بستگی به وضعیت مهارت‌های فنی، روابط انسانی و مهارت‌های ادراکی دارد. اغلب مدیران به دلیل اینکه مهارت‌های قابل آموزش، بسیار پیچیده است از آنها صرف‌نظر می‌کنند.

۲-۱ تفاوت رهبریت و مدیریت

اخیراً عده‌ای از نظریه پردازان به تفاوت بین مدیران و رهبران تأکید کرده‌اند. برای مثال بنیس معتقد است، برای بقا در قرن ۲۱ ما نیازمند نسل جدیدی از رهبران هستیم (رهبران نه مدیران). تمایز بین این دو مهم است. رهبران بر محیط آشفته و بی‌ثبات غلبه می‌کنند گاهی فعالیت‌های آنها توطئه چینی علیه ما به نظر می‌رسد ولی اگر کار را به آنان واگذار کنیم قطعاً آشوب را فرو می‌نشانند، در حالیکه مدیران تسلیم می‌شوند.

پس بنیس (۱۹۸۹) به تفاوت‌های بین رهبران و مدیران اشاره دارد که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱-۱: تفاوت بین رهبری و مدیر

خصوصیات رهبر	خصوصیات مدیر
ابداع می کند	اداره می کند
یک اصل است	یک رو نوشت است
بهبود می بخشد	نگهداری می کند
روی افراد متمرکز است	روی سیستم ها و ساختار تمرکز دارد
اعتماد می پراکند	نظارت می کند
دیدگاه وسیعی دارد	دیدگاه محدودی دارد
چه چیز و چرا می پرسد	چگونه، چه وقت می پرسد
چشم به افق دارد	نظریه انتهای خط دارد
سرچشمه می گیرد	پیروی می کند
با وضع موجود در جدال است	وضع موجود را می پذیرد
آدم خودش است	سرباز قدیمی خوبی است
کارهای درست انجام می دهد.	کارها را درست انجام می دهد

اصولاً رهبری را نفوذ در دیگران می دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه، نه از روی اجبار از رهبر اطاعت کنند. در ضمن رهبری یکی از وظایف مدیریت است. بنابراین فرد می تواند دارای این هنر باشد بدون اینکه قادر باشد هدف های سازمانی را تحقق بخشد (مدیر نباشد)، اما احتمالاً فرد ممکن است مدیر منظمی باشد ولی کارکنان از روی ترس و اجبار وظایف خودشان را انجام بدهند (رهبر نباشد).

اصطلاح رهبری و مدیریت را بعضی از علمای مدیریت مترادف به کار می برند و بعضی بین این دو از لحاظ وسعت نقش و غیره تفاوت قابل هستند و بنابراین:

۱- رهبری را هدایت به سوی هدف مطلوب و مدیریت را به نظارت و کمک به حسن اجرای ضوابط در روابط برای تحقق یک طرح، یا هدف تعریف کرده اند.

۲- رهبری را در سطوح وسیع تر، سازمان های گسترده تر و مدیریت را در سطوح کوچکتر به کار بردند.

۳- مدیریت ارتباط نزدیک با بعد سازمانی دارد و با تاثیر از مقررات هر سازمانی اعمال می‌گردد و حال آنکه رهبری با بعد شخص و خصایص فردی پیوستگی دارد.

۴- بعضی فرماندهی و ریاست را با دیکتاتوری و مدیریت را با بوروکراسی و رهبری را با دموکراسی مرتبط می‌دانند و بنابراین مدیریت را بیشتر خاص سازمان‌های اجتماعی و رهبری را در سازمان‌های آموزشی و پرورشی به کار می‌برند.

۵- عده‌ای رهبری را در بیشتر سازمان‌های اجتماعی و آموزشی و مدیریت را در سازمان‌های دولتی و اقتصادی به کار می‌برند.

۶- بعضی معتقدند که مدیران عهده دار وظایف اجرائی و تکنیکی در سازمان‌ها هستند و کمتر اقدام به شکل دهی یا اصلاح اهداف سازمان می‌کنند. در صورتی که رهبران نه تنها نقش مهمی در تعریف و تعبیر اهداف و نقش سازمان‌ها ایفا می‌کنند، بلکه طرح و شکل دهنده ساختارهایی منسجم مبتنی بر ارزش‌های اجتماعی و همسو با اهداف سازمانی نیز می‌باشند.

۷- لیفام دیدگاه دیگر در این باره ارائه می‌دهد، او مدیر را مدافع وضعیت موجود معرفی می‌کند. فردی که بیشترین تلاش خود را در حفظ و نگهداری ساختارها و روندها یا اهداف بکار می‌برد، در صورتی که رهبر عامل تغییر در ساختارها روندها و اهداف است. این دیدگاه لیفام منطبق بر تعریفی است که همفیل از رهبریت بیان کرده است. همفیل رهبریت را ابتکار در ایجاد یک ساختار یا روند جدید برای نیل به اهداف سازمانی یا تغییر اهداف سازمانی می‌داند.

۸- بعضی رهبری در مدیریت بکار می‌برند فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی است. مدیر در مقام رهبر به سرپرستی زیر دستان می‌پردازد و با آنها ارتباط متقابل برقرار می‌کند، انگیزه کار و فعالیت در آنها به وجود می‌آورد و به اقتضا تغییراتی در شرایط کار پدید می‌آورد.

۹- مدیریت در اصل یعنی اداره کردن و گرداندن یک سازمان و رهبری یعنی هدایت و راه بردن و نشان دادن راه به انسان‌هاست. به عبارت دیگر، مدیریت صرفاً سازماندهی و رهبری امری انسانی است. تکیه مدیریت، بیشتر به سازمان و تکیه رهبری بر انسان‌هاست. مدیریت به فراهم آوردن امکانات و تنظیم امور عادی و جاری سازمان که از قبل تعیین شده می‌پردازد، رهبری بعنوان یک پیش‌آهنگ، اسوه و راهنما به امور بر اساسی، مخاطره آمیز و معمولاً حساس و کمتر صد درصد از

پیش تعیین شده می‌پردازد. حرکت مدیریت بر اساس خط و مشی‌های تدوین شده که معمولاً هم افراد قادر به درک آن نیستند. بنابراین مدیریت، قانونگر و رهبری، مصلحت‌گراست. مدیریت حالت سنتی یا کلاسیک دارد و تصمیمات رفتار خود را بر اساس قانون، به شکل ثابتی تنظیم می‌کند و لی تصمیمات و رفتار رهبری بر پایه ضرورت زمانی و اقتضانات محیطی است.

از ترکیب دیدگاه‌های ذکر شده می‌توان رهبریت و مدیریت را به صورت زیر از هم تشخیص داد. مدیریت ناشی از قدرت سازمانی تفویض شده است که عملکردش بیشتر در ارتباط با انجام وظایف تکنیکی و اجرایی است و حفظ نگهداری وضع موجود در سازمان‌ها است در صورتی که رهبریت از قدرت و نفوذ شخص بهره‌مند است که نقش اساسی در توسعه و اجرای سیاست‌ها نظیر و اصلاح ساختار و روندها در سازمان به عهده دارد.

۱-۳ سبک‌های رهبری در سازمان

در ادبیات مدیریت، سبک‌های مختلفی از رهبری شناخته و تعریف شده است. نکته قابل توجهی که در بررسی این سبک‌ها وجود دارد این است که نمی‌توان سبک خاصی را برای همه سازمان‌ها ایده‌آل شمرد یا تجویز کرد. انتخاب یا شکل‌گیری سبک رهبری در یک سازمان بستگی به بلوغ سازمانی و ماهیت کسب و کار سازمان دارد.

- سبک خودمختار
- سبک دموکراتیک
- سبک پدرنما
- سبک رفیق‌نما
- سبک تشخیص‌گرایی
- سبک به حال خود واگذار

۱-۳-۱ سبک خودمختار

رهبران برخوردار از این سبک بدون نظرخواهی از اعضای گروه تصمیم می‌گیرند و به اعضا امر و نهی می‌کنند.

ویژگی‌های رهبران این سبک

- اجرای مقررات را الزامی می‌دانند.
- کمتر اجتماعی هستند و نظر فردی و جمعی را رد می‌کنند.
- کمتر هدایت می‌کنند یا هدایت توأم با کنترل جدی دارند.
- ارتباطات کتبی و نه در رو بین اعضا برقرار می‌کنند.
- اعمال اینگونه مدیریت برای بعضی‌ها قابل تحمل و بالعکس.

۱-۳-۲ سبک دموکراتیک

رهبران این سبک تمام اعضای گروه را در تصمیم‌گیری شرکت می‌دهند.

ویژگی‌های رهبران این سبک

- به اعضا گروه خود اعتماد دارند.
- به اعضای خود تفویض اختیار می‌کنند.
- به اعضای خود بر حسب صلاحیت آزادی می‌دهند.
- برای هماهنگی امور اعضا تلاش می‌کنند.
- جو مساعد و امنی را برای اعضا فراهم می‌کنند.

۱-۳-۳ سبک پدر نما

رهبران این سبک دارای انگیزش مثبت و محترمانه نسبت به اعضا هستند.

ویژگی‌های رهبران این سبک

- خوش مشرب و جا باز کن
- دوستدار مشاوره
- مشوق، قدرشناس و علاقمند به کار

۱-۳-۴ سبک رفیق نما

رهبران این سبک ضمن علاقمندی به همزیستی، خود را مکمل پیروان می‌دانند.

ویژگی‌های رهبران این سبک

- دوستدار زندگی جمعی
- جدی در مسئولیت
- بدور از قضاوت در مورد پیروان
- کم هراس از سختی‌ها

۱-۳-۵ سبک تشخیص‌گرایی

رهبران این سبک سعی می‌کنند تا گروه‌شان متشخص و زبانزد خاص و عام شود.

ویژگی‌های رهبران این سبک

- قدرت پیش‌بینی دارند.
- دوست دارند ریسک کنند.
- بیشتر شنونده‌اند تا گوینده.

۱-۳-۶ سبک به حال خود واگذار

رهبران این سبک از قدرت خود استفاده نمی‌کنند و معتقدند که اعضا برخوردار از آزادی می‌توانند خلاقیت خود را بروز دهند. آنگونه رهبری شاید فرار از مشکلاتی باشد که از فشار کاری نشات می‌گیرد.

۱-۴ ویژگی‌های رهبر ایده‌آل

- قابلیت هدایت و انگیزش در گروه
- مشورت خواهی از اعضا گروه

- دارای توان ایجاد ارتباط قوی
- ثبات شخصیت و آزاد اندیش
- مقاوم در برابر ناملایمات
- برخوردار از سلامتی فکر و جسم

۵-۱ مهارت‌های لازم برای رهبری

لازم است رهبر از مهارت‌ها، تکنیک‌ها و استراتژی‌های متعدد و فراوانی برای راهنمایی و رهبری برخوردار باشد که عبارتند از:

- طراحی و برنامه ریزی
- مهارت‌های ارتباطی
- سازماندهی
- آگاهی و تصرف بر اوضاع و شرایطی که اعضای گروه در آن بتوانند به اجرای عملکرد خود بپردازند.

فصل دوم

شباهت‌ها و تفاوت‌های رهبری و مدیریت

۱-۲ تعریف رهبری

فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنها برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف‌های گروهی را «رهبری» می‌گویند. یا می‌توان گفت: رهبری استفاده از فرآیند ارتباطات در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها به سوی مقاصد مشخص است. و یا رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است به طوری که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند. «رهبری» را اصولاً «هنر نفوذ در دیگران» می‌دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه نه از روی اجبار، از رهبر اطاعت می‌کنند. بنابراین، منظور از رهبری به طور عام، تأثیرگذاری بر افراد و انگیزش آنان به طوری است که از روی میل، علاقه و با اشتیاق برای دستیابی به هدف‌های گروهی تلاش کنند.

۲-۲ تعریف مدیریت

فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان را «مدیریت» می‌گویند. «مدیریت» به عنوان «هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران» نیز تعریف شده است. چرا که مدیر با اتخاذ تدابیری برای انجام کارها توسط دیگران و نه شخص مدیر به اهداف سازمان نایل می‌شود. تفاوت رهبری و مدیریت بسیاری از مدیران سازمان‌ها، از تفاوت میان رهبری و مدیریت آگاهی ندارند و همین امر باعث می‌شود که در اجرای وظایف سازمانی خود، به اشتباه عمل کنند. رهبری همان مدیریت نیست.

اگر چه بسیاری از مدیران رهبرند و بسیاری از رهبران مدیر، ولی فعالیت‌های رهبری و مدیریت فعالیت‌های یکسانی نیست. باید توجه داشت که «مدیریت» با «رهبری» تفاوت‌های عمده‌ای دارد که باید مدیران در اجرای وظایف خود به این تفاوت‌ها توجه داشته باشند.

برای آشنایی مدیران، به چند مورد از تفاوت‌های یک «مدیر» با یک «رهبر» در یک سازمان اشاره می‌کنند:

۱- مدیران در پست خود منصوب شده‌اند. آنان قدرت قانونی دارند که اجازه می‌دهد در مواقع ضروری به دیگران پاداش دهند یا آنان را تنبیه کنند. در حالی که یک رهبر ممکن است منصوب شده و یا از درون گروه پدید آمده باشد و این اجازه را نداشته باشد که در مواضع ضروری دیگران را تشویق یا تنبیه کند چرا که قدرت قانونی ندارد.

۲- توانایی تاثیرگذاری مدیران بر افراد سازمان، بر مبنای اختیار رسمی است که از پست سازمانی آنها ناشی شده است در حالی که رهبران می‌توانند بر عملکرد دیگران تاثیر بگذارند بدون آنکه قدرت تاثیرگذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد.

۳- مدیر اداره می‌کند در حالی که رهبر ابداع می‌کند.

۴- «مدیریت» یک رونوشت است در حالی که «رهبری» یک اصل است.

۵- مدیر امور را نگهداری می‌کند در حالی که رهبر آنها را بهبود می‌بخشد.

۶- مدیر روی سیستم‌ها و ساختار تمرکز دارد ولی رهبر روی افراد تمرکز می‌کند. در واقع مدیریت به فرآیندهای سازمانی توجهی حساب شده دارد در حالی که رهبری به کارکنان به عنوان افراد انسانی توجه واقعی دارد.

۷- مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می‌کند، در حالی که رهبر مراقب فردی است که آن شغل را اجرا می‌کند و به او توجه دارد.

۸- مدیر نظارت می‌کند، ولی رهبر اعتماد می‌پراکند.

۹- مدیر دیدگاه محدودی دارد، ولی رهبر از دیدگاه وسیعی برخوردار است.

۱۰- مدیر «چگونه و چه وقت» را می‌پرسد، در حالی که رهبر «چه چیز و چرا» را می‌پرسد.

۱۱- مدیر نظر به انتهای خط دارد، ولی رهبر چشم به افق دارد.

۱۲- مدیر پیروی می‌کند، در حالی که رهبر سرچشمه می‌گیرد.

۱۳- مدیر وضع موجود را می‌پذیرد، ولی رهبر با وضع موجود در جدال است.

۱۴- مدیر سرباز قدیمی خوبی است، اما رهبر آدم خودش است.

۱۵- مدیر کارها را درست انجام می‌دهد، در حالی که رهبر کارهای درست را، انجام می‌دهد.

از جمله خصوصیات عمده‌ای که برای رهبران ذکر می‌شود، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- هوش: تحقیقات انجام شده بر روی رهبران موفق سازمانی نشان می‌دهد که هوش آنان از میانگین هوش پیروان و زیردستانشان بیشتر است.

۲- خصوصیات ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما و حرکات دست.

۳- بلوغ اجتماعی و وسعت دید: رهبران از جهت عاطفی با ثبات و دارای اعتماد به نفس‌اند و نسبت به مسایل و رویدادهای اطراف خود دید و بینش وسیعی دارند.

۴- رهبران شخصیت برونگرا دارند.

۵- انگیزه‌های توفیق طلبی و نیل به هدف: رهبران دارای انگیزه‌های قوی برای موفقیت هستند و توفیق طلب‌اند.

۶- خصوصیات شغلی مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار.

۷- خصوصیات اجتماعی مانند مرتب اجتماعی و سیاسی.

۸- انسان‌گرایی: انسان‌گرایی و تاکید بر ارزش انسان‌ها خصوصیت بارز دیگر رهبران موفق است. هر چند که عده‌ای عقیده دارند که توانایی رهبری با خصوصیت فرد یا ویژگی‌های موروثی قابل بیان است، ولی باید این نکته را در نظر داشت که می‌توان برای رهبر خوب شدن آموزش دید و با برنامه‌های آموزشی یک رهبر موفق شد. امروزه هم از نظر درک مدیریت و رهبری و هم از نظر عمل کردن به آن روزگاری هیجان‌انگیز است. آنچنان که در گذشته بی‌سابقه بوده است، اینک شاهد این آگاهی فزاینده هستیم که توفیق سازمان‌هایمان مستقیماً به استفاده موثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی، بستگی دارد.

صاحب‌نظران علم مدیریت رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی وی می‌دانند اصطلاح رهبری ابتدا بوسیله هنری فایول تحت عنوان "جهت دهی یا دستور دهی" بعنوان یکی از وظایف پنجگانه مدیریت مطرح شد سپس واژه هدایت بعنوان معادل فارسی این عبارت

(Direction) وارد متون مدیریتی شد و بالاخره با تطور معنایی، عبارت فوق، ارتباطات، انگیزش و رهبری معنی شد و امروز از واژه رهبری بجای هدایت و جهت دهی استفاده می کنند. رهبری عبارت است از "توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت کسب اهداف معین" یا فعالیت هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تاثیر قرار می دهد. در تعریفی وسیع تر رهبری یعنی "نفوذ در دیگران جهت نیل به هدف." تفاوت آن با مدیریت در این است که مدیریت نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. اما در رهبری اهداف می تواند گوناگون باشد ولی در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد. برای مثال اگر فردی در رده عملیاتی بر تصمیم مدیر عالی سازمان اثر بگذارد در آن صورت آن فرد در این مورد رهبر است و مدیر عالی، پیرو. رهبر ممکن است عضو سازمان نباشد و در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست و مضاف بر اینکه هدف رهبر ممکن است با هدف سازمان همگام، یا برخلاف آن باشد.

علاوه بر آن در مدیریت، افراد تحت ظوابط و دستورالعمل های اداری و سازمانی ملزم به اطاعت از مدیر هستند ولی اطاعت از رهبر ارادی و بر مبنای میل شخصی (مشتاقانه) است و اجباری در کار نیست. نکته قابل توجه در اینجا، تفاوت رهبری با مدیریت است؛ مدیریت وظیفه اداره آنچه تعیین شده است را دارد و هدف گذاری نمی کند، در صورتی که رهبر، کسی است که جهت گیری ها و اهداف را مشخص می سازد.

در حقیقت مدیریت و رهبری، مکمل یکدیگرند: مدیریت بدون رهبری، یک بوروکراسی کسل کننده است و رهبری بدون مدیریت، چیزی جز یک آشفتگی نیست....

۲-۳ وجه تمایز میان مدیریت و رهبری

رهبری و مدیریت دو موضوع هستند که معمولاً با هم اشتباه گرفته می شوند. تفاوت اینها چیست؟ گاهی اوقات مدیریت و رهبری قرینه یکدیگرند ولی بهر حال یک تفاوت بین این دو وجود دارد. مدیریت بیشتر بر بدست آوردن نتایجی که بوسیله پرسنل به منظور انجام اهداف سازمان اعلام شده تعریف می شود. مدیر ممکن است به شرایط مخصوص و بیشتر به حل مسائل در کوتاه مدت نظر داشته باشد. مدیریت کارکنان را در قالب سازمان با شرح وظیفه تعیین شده در نظر دارد ولی رهبر خارج از سازمان را هم در نظر دارد. تأکید رهبری بر رفتارهای متقابل در یک زمینه گسترده می باشد

و با تمایل و رغبت پیروان همراه است. رهبری از عهده برآمدن است. رهبران جهت حرکت را با ایجاد دیدگاهی درباره آینده تعیین می‌کنند؛ پس افراد را با ارتباط دادن آنها با این دیدگاه همسو می‌کنند و آنها را برای برخورد با موانع تشویق می‌کنند.

رابرت هاوس اساساً بر این باور است وقتی می‌گوید مدیران از اصل قدرت نهفته در سمت برای رسیدن به هدف از طریق اعضای سازمان استفاده می‌کنند مدیریت از به انجام رساندن دیدگاه و استراتژی که بوسیله رهبران تهیه شده، همکاری و مدیریت منابع انسانی و رفع مشکلات روزانه تشکیل شده است. لازم به ذکر است که رهبری همان مدیریت نیست. بسیاری از مدیران از تفاوت میان رهبری و مدیریت آگاهی ندارند و بنابراین شناخت نادرستی از چگونگی اجرای وظایف سازمانی خود پیدا می‌کنند. اگر چه بسیاری از مدیران رهبراند و بسیاری از رهبران مدیر ولی فعالیت‌های رهبری و مدیریت فعالیت‌های یکسانی نیست. مدیران در پست خود منصوب شده‌اند آنان قدرت قانونی دارند که اجازه می‌دهد در مواقع ضروری به دیگران پاداش دهند یا آنان را تنبیه کنند. توانایی تأثیرگذاری مدیران بر مبنای اختیار رسمی است که از پست سازمانی آنان ناشی شده است. در مقابل رهبران ممکن است منصوب شده یا از درون گروه پدید آمده باشند. رهبران می‌توانند بر عملکرد دیگران تأثیر بگذارند بدون آنکه قدرت تأثیرگذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد.

در سازمان، مدیران حوزه‌ای وسیع‌تر از رهبری دارند و به همان اندازه که بر موضوع‌های رفتاری تأکید می‌ورزند به موضوع‌های غیر رفتاری نیز توجه دارند. اما رهبری اساساً بر موضوع‌های رفتاری تأکید می‌کند. اگر چه همه مدیران به طور ضروری رهبر نیستند. بیشتر مدیران فعال در بلند مدت رهبر به حساب می‌آیند. فقط برخوردار بودن از مهارت‌های مدیریتی برای موفقیت یک مدیر در جهان صنعتی امروز کافی نیست مدیران جدید باید شناختی اساسی از تفاوت میان مدیریت و رهبری داشته باشند و بدانند چگونه این دو فعالیت برای تحقق موفقیت سازمان باید با هم ترکیب شوند. معمولاً مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می‌کند در حالی که رهبر مراقب فردی است که آن شغل را اجرا می‌کند و به او توجه دارد. برای ترکیب مدیریت و رهبری مدیران جدید باید توجهی حساب شده و منطقی به فرآیندهای سازمانی نشان دهند (مدیریت) و به کارکنان بعنوان افراد انسانی توجه واقعی داشته باشند (رهبری).

بحث تفوق مدیریت بر رهبری و یا بالعکس از جمله‌ی مسائلی است که توسط بسیاری از نظریه پردازان علم مدیریت بررسی گردیده و در کمتر کتابی به برتری یکی از دو مورد بر دیگری اشاره شده است و فقط به نحوی ارتباط ما بین دو مقوله به چالش کشیده شده است.

به نظر می‌رسد اگر مدیران بتوانند از فنون و مهارت‌های رهبری در کنار علم مدیریتی خود بهره گیرند مدیران موفق‌تری خواهند بود و همچنین اگر رهبران به دانش مدیریت مسلح گردند در امر رهبری توفیق بیشتری کسب خواهند نمود. بنابر این برای جداسازی این دو مقوله از همدیگر نباید تلاش زیادی به خرج داد بلکه باید سعی شود هر دو مهارت در کنار هم و با توجه به اقتضای زمانی و مکانی به کار برده شود تا بالاترین اثربخشی در بخش رفتار سازمانی حاصل گردد.

مری مدیریت پیتر دراگر peter Drucher می‌گوید: «عمل بدون فکر، علت تمام شکست‌هاست». رهبری قدرت فکرتان را بر خواهد انگیخت و از این طریق به شما کمک خواهد کرد تا از شکست فاصله بگیرید و با سرعت بیشتر به سمت موفقیت حرکت کنید. چنین مشهور است که از جک ولش (مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک) خواسته شد تا تمام دستورات خود را در یک جلسه بیان کند. اما او تنها یک عبارت چهار کلمه‌ای گفت و بلافاصله جلسه را ترک کرد. آن عبارت این بود: «مدیریت نکنید! رهبری کنید!» بسیاری از کسانی که در جلسه حاضر بودند متحیر ماندند که تفاوت این دو چیست؟ مدیر کیست؟ تعریف کلاسیک مدیر عبارت است از فردی که کارها را از طریق سایر افراد به انجام می‌رساند. مدیر ممکن است برنامه‌ریزی کند، دستور بدهد، کنترل نماید، استخدام کند، تفویض اختیار نماید، سازماندهی کند، تشویق کند، مجازات کند، و یا کارهای دیگری از این قبیل را به طور منظم به انجام برساند. نحوه‌ی کار مهم نیست بلکه مهم این است که مدیر از طریق کمک کردن به دیگران برای انجام وظایفشان به سمت یک هدف مشخص حرکت کند. مدیر کسی است که:

- ۱- کارها را به جای آن که خودش انجام دهد، فقط اداره کند.
- ۲- مسئولیت استخدام، اخراج، تعلیم دادن و مجازات کردن کارمندان بر عهده‌ی مدیر می‌باشد.
- ۳- بر کیفیت محصولات و شرایطی که تحت آن‌ها کارهای مختلف به انجام می‌رسند اعمال نفوذ داشته باشد.
- ۴- به عنوان واسطه‌ای بین کارمندان و مدیران رده‌های بالاتر عمل نماید.

۵- کارمندان را تشویق کرده و به فرهنگ دستیابی، متعهد نماید.
بدون شک می‌دانید که تفاوت بین عادی و فوق‌عادی در همان کلمه "فوق" است. اگر می‌خواهید به عنوان یک مدیر تعهد کاری خودتان را به نمایش بگذارید، می‌باید کارمندان را تشویق کرده و به آن‌ها انگیزه بدهید، غرور و اعتماد به نفس در آن‌ها تزریق کنید و فضایی را به وجود آورید که در آن ابتکارات آن‌ها شکوفا شود.

۲-۴ رهبر کیست؟

در حالی که مدیران در حال دستیابی و حرکت به سمت اهداف سازمانی می‌باشند، رهبران می‌باید اهداف جدیدی را طراحی نمایند. اهداف قدیمی را از بین ببرند و عملکردهای جدیدی را به مرحله‌ی اجرا درآورند.

رهبری همان چیزی است که (سم والتون) Sam Walton با گفتن «سکوت را برطرف کنید» به ترویج آن پرداخت. رهبر به مثبت‌ترین وجه و با حساب و تدبیر خاص خودش وضعیت گذشته را به چالش می‌اندازد و با آن درگیر می‌شود تا آن را بهبود بخشد.
یک رهبر کسی است که:

۱- عقیده داشته باشد در حالی که به طور هماهنگ با دیگران عمل می‌کند، می‌تواند تفاوت‌هایی ایجاد نماید. آن‌ها تمایل دارند بعضی از چیزها را قربانی مسائل مهم‌تر کنند و دیگران را هم به انجام این کار تشویق می‌کنند.

۲- چیز ارزشمندی را به وجود آورد که تاکنون وجود نداشته است.

۳- انرژی مثبت ساطع می‌کند.

همه‌ی ما به طرف افرادی جذب می‌شویم که اعتماد به نفس از خودشان ساطع می‌کنند. جاذبه و گیرایی آن‌ها ما را در بر می‌گیرد. و به مریدان و هواداران آن شخص تبدیل می‌شویم می‌توان آن را جاذبه جادویی نامید. می‌توان آن را شوق و اشتیاق نامید. اما مطلب مهم آن است که چنین افرادی به راحتی می‌توانند از طریق اشتیاقی که برای موفقیت و دستیابی به آن در افراد به وجود می‌آورند به هدایت و رهبری آن‌ها پردازند. اگر شما هم با این تعریف همخوانی دارید پس به احتمال زیاد باید به عنوان فردی شناخته شوید که روشی منحصر به فرد برای «حمله» به وظایف مختلف دارد و

اشتیاقتان مهار نشدنی است. به موانع به عنوان چیزهایی که باید بر آنها چیره شد می‌نگرید و به طور خلاصه انرژی شما به دیگران هم انرژی می‌دهد.

۴- واقعیت بخشی می‌کند.

او رؤیایی را که در دیگران پرورانده است را به واقعیت تبدیل می‌کند.

۵- از تغییرات استقبال می‌کند.

رهبری بر اساس تعهدی که نسبت به انجام عمل کرد مناسب دارد قدم به قلمروها و سرزمین‌های بکر و دست‌نخورده می‌گذارد. او خلاءها و فضاهای خالی را تشخیص داده و سعی در پر نمودن آنها می‌نماید. او چیزهایی را می‌بیند که دیگران قادر به دیدن آنها نیستند و دیگران را ترغیب می‌کند تا واقعیتی ایده‌آل را پدید آورند. رهبر می‌داند که تغییر یعنی پیشرفت و در کم کردن و کاهش دادن ترس که تغییر در افراد تزریق می‌کند، او گام نخست را بر می‌دارد. او می‌داند که باید از روش «من پیش قدم می‌شوم» (I, I go first) استفاده کند تا بتواند دیگران را متقاعد کند که تغییر نه تنها لازم است بلکه حتی می‌تواند امری بسیار خوب و مفید باشد.

نکته: وینس لومباردی (Vince Lombardi) در یکی از سخنان خود به موضوع توأم کردن دلدادگی فکری و احساسی چنین اشاره می‌کند که: بعضی از افراد در کارها از فکرشان استفاده می‌کنند. این افراد باید در تمام کارها بسیار با هوش و ذکاوت عمل نمایند تا بتوانند نفر اول باشند. اما این که شما بتوانید از قلب و احساسات استفاده کنید. هم موضوعی حائز اهمیت می‌باشد. اما اگر بتوان شخصی را پیدا کرد که هم فکر و هم قلبش عمل کرد مطلوبی داشته باشد، می‌توان مطمئن بود که او در هیچ کاری نفر دوم نمی‌شود.

۲-۵ رهبران چه ویژگی‌هایی دارند؟

الف) جسارت (Courage):

آرتور شوپن‌هاور (Arthur Schopenhauer) فیلسوف معروف به نحوی هوشمندانه بیان کرده است که: «تمام حقایق سه مرحله را طی می‌کنند: مرحله‌ی اول استهزاء و تمسخر است. سپس مرحله‌ی مخالفت شدید قرار دارد و در پایان، آن حقیقت به عنوان اصل بدیهی پذیرفته می‌شود».

رهبرانی که جرأت انجام کارهای مختلف را دارند. خودشان را برای مقاومت در برابر مخالفت‌ها نیز آماده می‌کنند. رهبران با جسارت خاصی به عقاید خودشان پایبند می‌باشند و با آغوش باز آماده‌اند تا مسخره شوند. با آن‌ها مخالفت شود و در نهایت، افکارشان پذیرفته گردد.

نکته: از نظر البرت هوبارد (Elbert Hubbard) اجتناب از انتقاد امری بسیار ساده است کافی است کاری نکنید، حرفی نزنید، و هیچ کس نباشید! رهبران می‌دانند که هنگامی که اعتقاداتشان آن‌ها را از تفکر سنتی دور می‌کنند شگاکان شروع به اعتراض مسخره و استهزاء می‌نمایند. تنها افرادی که هیچ کاری نمی‌کنند می‌توانند از انتقاد فرار کنند. مطمئناً شما چنین فردی نیستید و نباید باشید.

راهکار مقابله با مخالفت‌هایی که ممکن است یک ایده جدید تولید نماید:
رویکرد «پندتو»:

۱- پیش‌بینی مخالفت‌ها Anticipate Objections

۲- نفع‌یابی Benefitize : فاکتور WIIFM یعنی (whats In It for me)

۳- دسته‌بندی Categorize

۴- توسعه دادن طرح Develop your plans

ب) غرور (Pride):

یک رهبر نه تنها خودش در قبال دستاوردها و پیشرفت‌هایی که به دست می‌آورد احساس غرور می‌کند بلکه سعی می‌کند فضایی به وجود آورد تا دیگران نیز چنین احساسی را تجربه کنند.

ادوارد دمنینگ (W. Edward Deming) یکی از بنیان‌گذاران جنبش کیفیت (Quality Movement) در سخنان خود، کارمندان را به درستی «مایه غرور کار و فعالیت (Pride of workmanship) خوانده است.

مواد اولیه لازم برای به وجود آوردن این غرور عبارتند از: امنیت شغلی، برآوردن انتظارات، ارتباطات روشن و شفاف و ابزار مناسب.

راه‌های تزریق غرور به وسیله رهبر به زیر دستان:

القاء این موضوع به کارمندان که تلاش‌هایشان بسیار با اهمیت و با معناست.

مشخص کردن اهداف و کنار رفتن از مسیر حرکت دیگران.
ندادن دستور و نشان دادن جهت حرکت. (ژنرال جورج پاتون).

ج) صداقت و صمیمیت (Sincerity):

رهبران انسانیت خود را از روش‌های مختلفی به منصفی ظهور می‌رساند. رهبران سعی می‌کنند تا نگرانی صادقانه‌ی خود را در قبال افراد دیگر بروز دهند و نشان دهند که به مسائل دیگری غیر از سود و منفعت شخصی نیز توجه دارند.

د) قابلیت سازگاری و هماهنگی (Adaptability):

ما نه تنها در عصر آشفتگی (Chaos) زندگی می‌کنیم بلکه در حال گذراندن دوران تضاد (Paradox) نیز می‌باشیم. به ما گفته می‌شود کارهای بیشتری را با عملکردهای کمتر به انجام برسانیم. ما افراد «تک روی سر سخت» (Rugged Individualist) را تحسین می‌کنیم. اما در همان حال از ما انتظار می‌رود که به عنوان یک عضو از تیم عملکرد مناسبی داشته باشیم. ما همواره تشویق می‌شویم تا طرح‌های دقیق و دارای جزئیات فراوانی را برای انجام کارهایمان تهیه کنیم اما در همین زمان می‌شنویم که آینده به قدری به سرعت اتفاق می‌افتد که برنامه‌ریزی کردن برای آن غیر ممکن است و بی معنی است. ما در طول زمان می‌آموزیم که بسیاری از مهارت‌هایی که در گام‌های اولیه می‌توانند عامل موفقیت‌مان گردند در ادامه ممکن است باعث شکست ما شوند. همچنین همواره ما را تشویق می‌کنند که همه چیز را سازماندهی و تنظیم کنیم، اما در مقابل به ما آموخته‌اند که آشفتگی حتی برای مدتی بسیار کوتاه باید حکم فرما باشد. در هر صورت یک رهبر باید تمام این تناقضات را در نظر داشته باشد و همچنین باید بداند که این احتمال وجود دارد که تمام افراد و مؤسساتی که امروزه مورد تحسین و تمجید همگان قرار می‌گیرند در آینده به راحتی در زباله‌دان سنت قرار بگیرند.

(و) تأثیرگذاری (Influence):

کن بلانچارد (Ken Blanchard) عقیده دارد: «کلید رهبری امروز تأثیرگذاری است، نه قدرت و اقتدار» رهبران می‌دانند که چگونه بر دیگران تأثیر بگذارند و آن‌ها را متقاعد کنند که می‌باید وظایف و تعهدات بیشتر و بالاتری را عهده‌دار شوند.

(ی) قابلیت چند زبانی (Multi Lingual Ability):

ژوزف ژوران (Joseph Juran) یکی دیگر از بزرگان دنیای کیفیت اظهار می‌کند که دو زبان هستند که در هر سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. یکی از آن‌ها «زبان اشیا» (Language of things) است که از طرف کارمندان معمولی مورد استفاده قرار می‌گیرد و دیگری (money language) " زبان پول" می‌باشد که مدیران ارشد از آن پیروی می‌کنند. اما او اعتقاد دارد که مدیرانی که قصد دارند رهبری کنند باید به هر دو زبان مجهز باشند.

۲-۶ تعریف مدیریت از دیدگاه پال هرسی و کنت بلانچارد

مدیریت عبارت است از کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق هدف‌های سازمانی. باید توجه داشت این تعریف از نوع سازمان اسمی نمی‌برد. طبق این تعریف مدیریت در همه‌ی سازمان‌ها اعمال می‌شود، خواه تجاری، آموزشی، سیاسی، بیمارستان‌ها یا حتی خانواده‌ها. لازمه‌ی موفقیت این سازمان‌ها آن است که مدیران آن‌ها با مهارت‌های اجتماعی و انسانی مجهز باشند. مدیریت عبارت است از دستیابی به هدف‌های سازمانی از طریق هدایت و رهبری. بنابر این هر کس حداقل در مراحل مشخص از زندگی خود یک مدیر است.

فراگرد مدیریت از نظر پال هرسی و کنت بلانچارد برنامه‌ریزی

تعیین هدف‌ها و مقاصد

سازماندهی

ایجاد انگیزش در تعیین سطح عمل کرد

کارکنان کنترل توجه به نتایج کار (بازخورد) Feed back

برنامه‌ریزی کنترل و در صورت انحراف از انتظارات، اعمال اصلاحات سازماندهی انگیزش (فراگرد مدیریت) - کتاب (مدیریت رفتار سازمانی) پال هرسی و کنت بلانچارد مدیریت از نظر «کریتنر: (Kreitner) کریتنر در کتاب خود تحت عنوان «مدیریت فرآیندی برای حل مسائل» مدیریت را چنین تعریف کرده است: «مدیریت عبارت است از فرآیندی برای حل مسائل مربوط به تأمین هدف‌های سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر.

۲-۷ چند تعریف از مدیریت

مدیریت عبارت است از انجام عملیات برای حصول به هدف یا هدف‌های از پیش تعیین شده از طریق هدایت و تلفیق مساعی افراد. مدیریت عبارت است از استفاده مناسب از منابع و امکانات موجود به منظور نیل به هدف یا هدف‌های معین.

مدیریت را می‌توان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن و رهبری و کنترل فعالیت‌های گروهی به منظور حصول به هدف یا هدف‌های مشترک خاص تعریف کرد. مدیریت عبارت است از تأمین حداکثر نتایج با حداقل مساعی به نحوی که حداکثر رفاه و رضایت خاطر را هم برای کارکنان و هم برای کارفرمایان فراهم کند و بهترین خدمات و یا مرغوب‌ترین کالاها را به مشتریان و یا عامه مردم ارائه دهد. کتاب (سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل) - (دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی - پروین ساسان‌گهر)

۲-۸ تفاوت میان مدیریت و رهبری

غالباً مدیریت و رهبری را یکی و یکسان تلقی می‌کنند. با وجود این ما گمان می‌کنیم که میان این دو مفهوم وجه تمایز مهمی وجود دارد. رهبری ماهیتاً مفهومی وسیع‌تر از مدیریت است. مدیریت نوع خاصی از رهبری تلقی می‌شود که در آن حصول و تحقق هدف‌های سازمانی اهمیت دارد. بنابر این فرق اصلی میان این دو مفهوم در کلمه "سازمان"، نهفته است. رهبری نیز ضمن این که برای تحقق هدف‌هایش مستلزم کارکردن با افراد و به وسیله افراد است لیکن این هدف‌ها لزوماً هدف‌های

سازمانی نیستند. یک فرد ممکن است برای تحقق هدف‌های شخصی خود بارها تلاش کند ولی علاقه‌ی چندانی به هدف‌های سازمانی نداشته باشد.

به این دلیل فردی ممکن است در تحقق هدف‌های شخصی موفق شود ولی در حصول هدف‌های سازمانی مؤثر واقع نشود. (مدیریت رفتار سازمان- پال هرسی و کنت بلانچارد)

مدیریت و رهبری کاملاً مرادف نیستند. رهبری در سازمان‌های غیر رسمی نیز وجود دارد. لکن مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت سازمانی قبلاً وجود داشته باشد. به علاوه داشتن مقام رسمی تضمین نمی‌کند که شخص مدیر نقش رهبری را نیز بتواند ایفا کند. رهبری مستلزم داشتن مهارت‌هایی است که با به به کار گرفتن آن‌ها می‌توان افراد انسانی را با میل و اشتیاق برای رسیدن به هدف‌های معین ترغیب کرد.

(کتاب سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل - دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر)

۹-۲ مدیران در برابر رهبران

بیاید بین مدیر و رهبر تمایز قائل شویم. نویسندگان اغلب این دو واژه را مترادف هم به کار می‌برند به هر حال این دو لزوماً یکسان نیستند.

مدیران منصوب می‌شوند. آن‌ها دارای این قدرت قانونی هستند که اجازه دارند تشویق یا تنبیه نمایند. توانایی آن‌ها بر اساس اختیارات رسمی است که به طور ذاتی در سمت‌شان وجود دارد. در مقابل رهبران ممکن است منصوب شوند یا از میان گروهی برخیزند. رهبر می‌تواند بر دیگران برای انجام امری و رای عملیات دیکته شده توسط مقامات رسمی اثر بگذارد.

آیا همه‌ی مدیران می‌توانند رهبر باشند؟ یا این که همه‌ی رهبران می‌توانند مدیر باشند؟ از آن‌جا که تاکنون هیچ کس نتوانسته از راه پژوهش یا استدلال منطقی ثابت کند که توانایی رهبری نقطه ضعفی برای مدیر است، می‌توانیم ادعا کنیم که همه‌ی مدیران از نظر آرمانی می‌توانند رهبر باشند. به هر حال همه‌ی رهبران لزوماً ظرفیت‌های کارکردی مدیران را ندارند و بنابر این همه‌ی آن‌ها نباید تیم‌های مدیریتی داشته باشند. این حقیقت که فرد می‌تواند بر دیگران نفوذ داشته باشد به این معنی نیست که از توانایی برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت نیز برخوردار است. با این حساب که (حتی از نظر آرمانی) تمامی مدیران می‌توانند رهبر باشند موضوع را از دید مدیریتی پیگیری می‌کنیم. بنابر این

رهبران در این فصل یعنی کسانی که توانایی نفوذ بر دیگران را دارند و دارای اقتدار مدیریتی نیز هستند.

۲-۱۰ نظریه ویژگی‌های رهبری^۱

از یک آدم معمولی در خیابان بپرسید که وقتی به رهبری فکر می‌کند، چه چیزهایی را در نظر می‌آورد. احتمالاً فهرستی از ویژگی‌هایی مثل، هوش، فرهمندی (کاریزما)، قاطعیت، شور و اشتیاق، قدرت، جسارت، تشخیص و اعتماد به نفس به دست می‌آورد. ماهیت این پاسخ‌ها نظریه ویژگی‌های رهبری است.

می‌توان یک یا چند ویژگی را در افرادی نام برد که عموماً رهبر شناخته شده‌اند که افراد غیر رهبر فاقد این ویژگی‌ها هستند. در این رابطه می‌توانیم بپذیریم که این افراد طبق تعریف ما رهبر می‌باشند. اما این‌ها افرادی هستند با ویژگی‌های مختلف، اگر موضوع ویژگی‌گیری، معتبر شناخته شود تمامی رهبران باید این ویژگی‌های خاص را داشته باشند.

پژوهش‌های انجام گرفته جهت مشخص کردن این ویژگی‌ها به نتیجه نرسیده‌اند. کوشش‌های انجام یافته برای تعیین مجموعه‌ای از ویژگی‌ها که بتواند رهبر را از پیروان و رهبران کارآمد را از غیر کارآمد مشخص کند به شکست انجامید. شاید این امر قدری خوش بینانه باشد که باور کنیم مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد و یکسان در میان گروه رهبران کارآمد (علیرغم این که چه چیزی را رهبری می‌کنند) وجود دارد.

به هر جهت تلاش‌هایی صورت گرفته تا بتوان ویژگی‌های رهبران موفق را برشمرد. شش ویژگی که رهبران را از غیر رهبران متمایز می‌کند عبارتند از: «وجود، انگیزه، علاقه به رهبر بودن، امانت و درستی، اعتماد به نفس، هوش و داشتن دانش شغلی مربوطه.

شش ویژگی که رهبران را از غیر رهبران متمایز می‌کند:

۱- **وجود انگیزه:** رهبران از ویژگی تلاش در سطح بالایی برخوردارند. علاقه نسبتاً زیادی به کسب موفقیت دارند، بلند پروازند، پر از انرژی هستند، به نحوی خستگی ناپذیر بی وقفه فعالیت می‌کنند و از خود ابتکار نشان می‌دهند.

^۱ Trait theories of leadership

- ۲- **علاقه به رهبری:** رهبران علاقه مفراطی به رهبری و اثرگذاری بر دیگران دارند. آن‌ها برای قبول مسئولیت از خود تمایل نشان می‌دهند.
- ۳- **صداقت و امانت:** رهبران روابطی برپایه اعتماد بین خود و پیروان خود بنا می‌نهند که صادقانه است نه فریبکارانه و بین حرف و عملشان همسانی تام و تمام وجود دارد.
- ۴- **اعتماد به نفس:** رهبران از چشم پیروان کسانی هستند که به خود شک ندارند. از این رو لازم است رهبران اعتماد به نفس نشان داده و پیروان را از درستی اهداف و تصمیم‌ها مطمئن گردانند.
- ۵- **هوش:** رهبران باید به حد کافی هوشمند باشند تا بتوانند مقادیر انبوهی اطلاعات را جمع‌آوری کرده و تفسیر نمایند و بتوانند دیدگاه‌های خلاق داشته باشند. مشکلات را حل کنند و تصمیم‌های درست اتخاذ نمایند.
- ۶- **دانش شغلی مرتبط:** رهبران کارآمد دانش کافی نسبت به سازمان، صنعت و امور فناوری دارند. دانش عمیق به رهبران اجازه می‌دهد که تصمیم‌های آگاهانه اتخاذ کنند و پیچیدگی این تصمیم‌ها را دریابند.

۲-۱۱ آخرین دیدگاه‌ها درباره‌ی رهبری

نقطه‌ی مشترک بسیاری از مؤلفان درباره‌ی ویژگی‌های رهبری: اعتماد به نفس بسیار زیاد، تفوق، ایمان راسخ به باورها.

وارن بنیس: پس از مطالعه روی نود نفر از کارآمدترین و موفق‌ترین رهبران در ایالات متحده پی برد که چهار توانایی مشترک در آن‌ها وجود دارد: آن‌ها دارای عزم راسخ بوده و هدف‌مند هستند، آن‌ها می‌توانند دیدگاه خود را با عباراتی ساده و روشن بیان کنند تا پیروان‌شان به سادگی آن‌ها را دریابند، آن‌ها در مسیر خود دچار لغزش نمی‌شوند و با جدیت هدف خود را دنبال می‌کنند و سرانجام این‌که آن‌ها از توانایی خود آگاهی دارند و بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند.

جی کانجر و رایبند را کانن گو (دانشگاه مک‌گیل): بعضی از نتیجه‌گیری‌های آن‌ها نشان می‌دهد که رهبران کاریزماتیک دارای هدف آرمانی هستند که می‌خواهند به آن دست یابند و نیز تعهد فردی بسیار قوی نسبت به تأمین آن هدف دارند و از روش‌های متعارف استفاده نمی‌کنند.

همچنین آن‌ها پرجرات و دارای اعتماد به نفس هستند و به عنوان عوامل تغییرات اساسی شناخته می‌شوند نه مدیرانی که به دنبال حفظ وضع موجود هستند.

خصوصیات بارز رهبر: (بدون توجه به نظریات خاص نظریه پردازان از کتاب‌های مختلف برگرفته شده است).

- صفات یا ویژگی‌های ذاتی
- ابتکار و توانایی عمل
- اقدام به طور مستقل.
- اعتماد به نفس.
- وجود انگیزه.
- علاقه به رهبری.
- صداقت و امانت.
- هوش.
- دانش مرتبط شغلی.
- بینش.
- قدرت بیان.
- عقیده راسخ و قوی.
- رفتار نامعمول.
- عامل تغییر اساسی.
- حساسیت محیطی
- بلند پروازی.
- ابتکار.
- پر انرژی.
- فعالیت بی وقفه و خستگی ناپذیر.
- علاقه به قبول مسئولیت.

۱۲-۲ تفاوت مدیریت و رهبری چیست؟

پیتر دراگر پدر مدیریت نوین در رابطه با رهبری سازمان دو تعریف مجزا و البته تکمیلی ارائه داده است. او ابتدا رهبری را تعالی بخشیدن به رویاها و چشم‌اندازهای افراد و گسترده‌تر کردن دیدگاه‌ها بیان می‌کند، سپس در تعریف تکمیلی می‌گوید: «رهبری یک مسوولیت است، رهبری الزاما محبوبیت بین کارکنان نیست، بلکه رهبری به معنی رسیدن به کسب نتیجه است».

عصر بانک؛ باید این حقیقت را بپذیریم که رهبری سازمان ابتدا کسب نتیجه و موفقیت در کسب و کار است و راضی کردن همه همکاران نه مد نظر است نه امکان‌پذیر و اگر هم توانستیم همه کارکنان را از خود راضی نگه‌داریم باید حتما به شیوه عمل خود شک کنیم.

رهبری و مدیریت از مفاهیمی هستند که معمولا مترادف هم به کار می‌روند و در بیشتر اوقات تفاوت ماهوی آنها نادیده گرفته می‌شود، هرچند وجود هر دو مهارت توأمان ضرورتی انکارناپذیر است، ولی دانستن تفاوت میان آنها در به کارگیری هر یک، می‌تواند مفید واقع شود. شاید در صورت ظاهری چنین به نظر برسد که مدیران مدیریت می‌کنند و رهبران نیز کار رهبری را به‌عهده دارند، در صورتی که این نگاه بسیار سطحی و ساده‌انگارانه است، مدیر، مجموعه کارکردهایی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، هماهنگی و... را انجام می‌دهد و تلاش می‌کند اثربخشی سیستم را افزایش دهد، در مقابل رهبری فراگردی است که سعی دارد با ایده‌های جدید و فرآیندهای بدیع و نو سازمان را به سطحی بالاتر از کارکردهای مدیریتی و آنچه سازمان ندارد برساند، با این تعریف مهم‌ترین ویژگی رهبری را می‌توان نوآوری و ابتکار عمل دانست.

مدیران با این ویژگی می‌توانند به‌عنوان رهبری دست یابند و برای انجام کار خود تنها به استفاده از قدرت سازمانی خود اکتفا نکنند. چرا که رهبران علاوه بر قدرت مدیریتی دارای قدرت شخصی بوده و دارای پیروانی هستند که با تمام وجود نیت آنها را دنبال و اجرا می‌کنند.

برای اجرای پارادایمی که سازمان قصد دارد از طریق آن به نداشته‌های جدید برسد نیاز به رهبری در سازمان دارد و با نقش مدیریتی امکان عملی آن به شدت کاهش می‌یابد.

در سیر تطور رهبری سازمانی انواع زیادی از سبک‌های رهبری شناسایی شده است که هر یک مزایا و معایبی داشته و سازمان‌ها با توجه به دوره عمر، قدرت شخصی رهبران، وضعیت اقتصادی و بلوغ سازمانی، سبک رهبری مناسب خود را تجربه کرده‌اند.

فصل سوم

سبک‌های رهبری

۱-۳ سبک‌های متفاوت رهبری در سازمان‌ها

۱- **رهبری اقتدارگرایانه (Autocratic Leadership):** در سازمان‌هایی که دچار بحران جدی شده‌اند و نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع دارند و فرآیندهای کاری روتین و غیرتخصصی است، اجرا می‌شود. برای سازمان‌های نظامی این سبک رهبری مناسب است و مزایایی مانند سرعت در تصمیم‌گیری و قدرت بلامنازع در رهبری را به همراه دارد.

۲- **رهبری بوروکراتیک (Leadership Bureaucratic):** برای سازمان‌هایی که کارهای دقیق و علمی و ناایمن انجام می‌دهند و لزوم توجه به قوانین و دستورالعمل‌ها برای انجام درست و ایمنی جدی است، بسیار مناسب است. مزایای این روش رهبری سازمانی بالا بردن ایمنی و کم کردن ریسک ناشی از کارکردهای تعیین نشده است.

۳- **رهبری کاریزماتیک (Charismatic Leadership):** برای سازمان‌هایی که از بی‌تفاوتی و عدم احساس مسوولیت کارکنان ناراضی هستند انتخاب این سبک رهبری می‌تواند مفید باشد که با شور و انرژی خود سازمان را به حرکت در می‌آورند. این سبک از رهبری برای سازمان‌هایی که به تغییرات درونی نیاز دارند، مناسب است و رهبری در این سبک باید با الگو قرار دادن خود سایرین را به عملکردهای فوق‌العاده مجاب کند.

۴- **رهبری مشارکتی (Participative Leadership):** در سازمان‌هایی که نوآوری و خلاقیت رمز موفقیت و نیاز به مشارکت کارکنان مهم‌ترین عامل در ماندگاری سازمان است این سبک از رهبری مناسب است. این نوع رهبری برای شرایط غیربحرانی بسیار موثر است و در شرایط

بحرانی که نیاز به سرعت در تصمیم‌گیری دارد پاسخ معکوس می‌دهد. برای سازمان‌هایی که تمرکز بر بهبودهای عملیاتی و بهبود محصول یا ارائه بهتر خدمت دارند، نیز مناسب است و از معایب آن طولانی شدن تصمیم‌گیری‌ها و مشخص نشدن برخی از ناکارآمدی‌های فردی است.

۵- رهبری عدم مداخله (Laissez - Faire Leadership): برای سازمان‌هایی که نیاز به روش‌های خود مدیریتی دارند و مدیریت زمان اهمیت زیادی دارد مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای کارهایی که نیاز به هدایت نداشته و اطمینان داریم که کارها با حداقل خطا انجام می‌گیرد مناسب است و اگر دانش مناسب در بین کارکنان نباشد ریسک زیان‌دهی آن بالا است.

۶- رهبری مردم محور (People - oriented Leadership): این سبک رهبری برای توسعه کارهای تیمی است و با توجه به اینکه رهبری سازمان نگاه یکسانی به کارکنان دارد تیم‌های مقتدر و قوی در آن تشکیل می‌شود. نقطه ضعف بزرگ این نوع سبک رهبری فراموشی مسوولیت‌های فردی است و باعث می‌شود قابلیت‌های فردی کارکنان نادیده گرفته شود.

۷- رهبری خدمتگزار (Servant Leadership): این سبک رهبری برای سازمان‌های آموزشی یا خدماتی مانند بیمارستان، دانشگاه بسیار مناسب است و معمولاً رهبری سازمان به شاخص‌های فرهنگی و ارزشی بسیار پایبند است و تعهد به کار، صداقت، راستگویی و همدلی از ارزش‌های مطرح در این نوع رهبری است. در این سبک به‌رغم کندی تصمیم‌گیری ایجاد فرهنگ ارزشی و خدمت در سازمان از نکات مثبت آن است.

۸- رهبری وظیفه‌گرا (Task - Oriented Leadership): این سبک از رهبری توجه وسیعی بر کنترل کار، وظایف و دستورالعمل‌ها دارد و معمولاً به دلیل عدم توجه به مشکلات کارکنان نارضایتی در بین آنها گسترش می‌یابد.

۹- رهبری تعاملی (Transactional Leadership): این نوع سبک رهبری مناسب با سازمان‌هایی است که کارها را به شکل پروژه‌ای انجام می‌دهند و برای سازمان‌های دانش محور که نیاز به نوآوری و خلاقیت دارند، مناسب نیست.

۱۰- رهبری تحولی (Transformational Leadership): این سبک رهبری با تعیین چشم‌انداز و اهداف روشن و مکالمه آن در سازمان سعی در جذب مشارکت کارکنان می‌کند. این مهم با درک درستی از تحولات پیرامونی و شیوه‌های ایجاد انگیزه امکان می‌یابد و رهبری با هوش

عاطفی خود توانمندی‌های جدیدی نسبت به قبل برای سازمان ایجاد می‌کند. از نقاط ضعف این سبک تایید رهبری از سوی تمامی رده‌های سازمانی است و در صورتی که زیرساخت‌های تغییر را ایجاد نکند امکان موفقیت بسیار کاهش می‌یابد.

۲-۳ چالش‌های جدید و رهبری سازمان‌ها

سازمان‌های امروزه با فضایی متفاوت از گذشته (حتی گذشته‌ای نزدیک) مواجه شده‌اند، مواردی که تا همین چندی پیش مهم بودند، تبدیل به مواردی کم اهمیت و حتی بی‌اهمیت شده‌اند و مواردی که جزو مسائل بی‌اهمیت بودند، تبدیل به موارد بااهمیت و کلیدی شده‌اند و برخی موارد چالش‌انگیز نیز تجربه‌های جدیدی هستند که سابق بر این وجود نداشته‌اند.

با درک این واقعیت پی می‌بریم که مانند مزیت‌های جدید که ناپایدار و گذرا شده‌اند، چالش‌های سازمانی نیز تغییر جدی پیدا کرده‌اند و تفوق بر آنها با سبک‌های گذشته شاید قابل حل نباشد و سبک رهبری موقعیتی مبتنی بر منطق فازی با روش‌های جدید برای حل چالش‌ها، رویکرد جدیدی در رهبری است که می‌تواند به کمک ما آید.

۳-۳ پنج ویژگی کلیدی رهبران در فضای کسب و کار جدید

۱- صداقت در منش رهبری - پیتر دراگر یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های یک رهبر را «صداقت در رهبری» می‌داند و بیان می‌کند: «روح صداقت از مدیران ارشد در سازمان دمیده می‌شود و روح هر سازمان را از بالا به آن می‌دمند».

۲- اشتیاق به تغییر - یکی از ویژگی‌های رهبران اشتیاق داشتن به تغییر است چنانچه این روحیه در او وجود نداشته باشد قطعاً کارکنان نیز مقاومت زیادی در قبال تغییر خواهند داشت.

۳- کمال‌گرایی - یکی دیگر از ویژگی‌های رهبران موفق روحیه کمال‌گرایی در آنهاست، چرا که با داشتن این ویژگی سازمان تحت رهبری خود را به سوی تعالی پیش می‌برند و از در جا زدن بیزارند.

۴- شجاعت داشتن - شجاعت ویژگی ممتازی است که در بیشتر موارد نداشتن آن باعث ناکامی‌های بزرگی می‌شود.

- ۵- سرعت در تصمیم‌گیری - شاید مهم‌ترین ویژگی در فضای کسب‌وکار جدید باشد. چرا که شکار فرصت‌ها بیشتر از آنچه به کیفیت تصمیم بستگی داشته باشد به سرعت در آن نیاز دارد.
- بیل گیتس رهبر کارآفرین جهانی علاوه بر ویژگی‌های فردی و اخلاقی، ۱۰ ویژگی کارکردی نیز برای رهبران سازمان‌ها پیشنهاد کرده است که می‌تواند در مواجهه با چالش‌های فضای کسب‌وکار جدید به ما کمک کند هرچند ایشان خود می‌گویند یک فرمول جادویی برای چگونگی رهبری مناسب و کارآمد وجود ندارد؛ ولی ممکن است با دانستن این نکته‌ها بتوانید موثرتر عمل کنید.
- ۱- صنعت و کسب‌وکاری که رهبری آن را به عهده گرفتید خوب شناسایی کنید و از تمامی زوایای پیدا و پنهان آن مطلع باشید.
- ۲- مدیران را با دقت به کار بگیرید و از کنار گذاردن مدیران ناکارآمد نهراسید. شما نیاز به یک گروه قوی دارید؛ چرا که یک مدیر متوسط هر قدر هم که خوب رهبری شود، نتیجه عملش قطعا متوسط خواهد بود.
- ۳- محیط کار را مولد و سودآور کنید. این موضوع کمی چالش‌برانگیز است؛ چرا که نیازمند رویکردهای متفاوتی بسته به زمینه فعالیت است. زمانی که در حال پایه‌ریزی مایکروسافت بودم، می‌خواستیم فرهنگ سازمانی ایجاد کنیم که کارکنان را تشویق کند با هم کار کنند، ایده‌های خود را در میان بگذارند و انگیزه خود را در آن حفظ کنند.
- ۴- تعریف مشخصی از موفقیت داشته باشید. برای کارکنان خود به‌طور شفاف توضیح دهید موفقیت از نظر سازمان چیست و آنها چگونه می‌توانند دستاوردهای خود را ارزیابی کنند. اهداف باید واقع‌گرایانه انتخاب شوند.
- ۵- برای اینکه یک رهبر سازمانی خوب باشید باید کارکنان خود را دوست داشته باشید و بتوانید ارتباط مناسبی با آنها برقرار کنید. این موضوعی نیست که بتوانید درباره آن به دیگران دروغ بگویید و نقش بازی کنید. چنانچه از ارتباط با کارکنان خود لذت نمی‌برید، رهبری آنها بسیار دشوار خواهد بود.
- ۶- توانایی‌های کارکنان خود را به‌گونه‌ای توسعه دهید که وظایف خود را بهتر از آنچه شما می‌خواهید انجام دهند. مهارت‌های تان را به آنها منتقل کنید. این موضوع هدفی مهیج خواهد بود

ولی همزمان ممکن است برای برخی مدیران نگران‌کننده باشد که موقعیت خود را به واسطه این امر در خطر ببینند.

۷- دلگرمی و انگیزه ایجاد کنید. برای کارکنان خود به‌طور واضح مشخص کنید در صورتی که امور به‌طور مناسب انجام شوند تنها مدیران نیستند که از نتیجه آن بهره‌مند می‌شوند. به کارکنان خود حس اهمیت در مورد کاری که برعهده دارند را انتقال دهید. به آنها نشان دهید که برای شرکت مهم هستند.

۸- مسوولیت کارهای بزرگ و اساسی را خود برعهده بگیرید. شما باید مسوولیت‌های بیشتری علاوه بر ارتباط صرف داشته باشید. در خلال زمان سعی کنید آن را ثابت کنید.

۹- هیچ‌گاه در تصمیم خود تجدید نظر نکنید. از زمان و فکر خود به‌طور مناسب استفاده کنید تا تصمیم قطعی خود را به‌طور مناسب در همان بار اول بگیرید و دیگر به آن برنگردید. چنانچه جزو افرادی باشید که یک مساله را مدت‌ها باز ننگه می‌دارند این امر باعث می‌شود که نه تنها در کار مدیر اجرایی خود خلل وارد کنید بلکه خودتان نیز به رهبری تبدیل می‌شوید که نمی‌تواند در زمان مناسب و همان بار اول تصمیم‌گیری کند. کارکنان از رهبری که قاطعیت نداشته باشد، بیزارند.

۱۰- کارمندان خود را آگاه سازید که باید رضایت چه کسی را تامین کنند. شاید این فرد شما باشید، شاید مدیر فنی شما باشد یا ممکن است فرد دیگری باشد که برای شما کار می‌کند.

۳-۴ مبانی نظری در مورد سبک‌های رهبری

رهبری دید کلی مدیریت در انجام وظایف، کارکردهای تصمیم‌گیری، روش‌های ایجاد انگیزش و الگوهای ارتباطی می‌باشد. پس از جنگ جهانی دوم، تحقیقات متعددی به منظور تعیین الگوها یا شیوه‌های مؤثر و مطلوب رهبری به عمل آمد. در چهار گوشه گیتی جستجویی پی‌گیر، برای یافتن کسانی که دارای آن نوع از توانایی باشند که آن‌ها را به رهبری مفید و مؤثر قادر کند، در جریان است.

این کمبود رهبری مؤثر، تنها به تشکیلات اقتصادی محدود نمی‌شود، بلکه در تعلیم و تربیت، حکومت‌ها، بنیادها، کلیساها و همه انواع دیگر سازمان‌ها به چشم می‌خورد. بنابراین وقتی ما کمبود استعداد و قریحه رهبری را در جامعه خود تقبیح می‌کنیم، صحبت ما بر سر نداشتن مردمی را که

تشکیلات اداری را پر کنند نیست. آنچه که ما را عذاب می‌دهد کمبود کسانی است که مایل باشند نقش برجسته رهبری را در اجتماع ما بر عهده گیرند و بتوانند کار را بصورتی مفید و مؤثر انجام دهند.

در طول تاریخ ثابت شده که موفقیت یا شکست در جنگ‌ها، امور تجاری، مسابقه‌های ورزشی، و گروه‌های معترض سیاسی تا حدود زیادی به رهبری آن‌ها مربوط می‌شود. علی‌رغم توجه به اهمیت رهبری، این موضوع هنوز به صورت یک راز باقی مانده است. می‌دانیم که پدیده رهبری تأثیری شگفت‌انگیز بر عملکرد انسان دارد، اما نمی‌دانیم که کارکرد داخلی و ابعاد آن چیست؟ اخیراً عده‌ای از نظریه پردازان به تفاوت بین مدیران و رهبران تاکید کرده‌اند. برای مثال بنیس معتقد است: برای بقا در قرن بیست و یکم ما نیازمند نسل جدیدی از رهبران هستیم (رهبران نه مدیران). تمایز بین این دو مهم است.

رهبران بر محیط آشفته، مبهم، و بی‌ثبات غلبه می‌کنند که گاهی فعالیت‌های آنان توطئه چینی علیه ما به نظر می‌رسد، ولی اگر کار را به آنان واگذار کنیم قطعاً آشوب را فرو می‌نشانند؛ در حالی که مدیران تسلیم می‌شوند. اصولاً رهبری را هنر نفوذ در دیگران می‌دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه نه از روی اجبار، از رهبر اطاعت می‌کنند. در ضمن رهبری یکی از وظایف مدیریت است، بنابراین فرد می‌تواند دارای این هنر باشد بدون این که قادر باشد هدف‌های سازمانی را تحقق بخشد (مدیر نباشد). اما احتمالاً فرد ممکن است مدیر منظمی باشد ولی کارکنان از روی ترس و اجبار وظایف خودشان را انجام دهند (رهبر نباشد). علاوه بر نفوذ، رهبری بر حسب فرایندهای گروه، شخصیت، خشنودی، رفتارهای به خصوص، ترغیب، قدرت، حصول هدف، تعامل، تمایز نقش، ابداع ساختار و یا ترکیبی از دو یا بیشتر اینها تعریف شده است. آنچه اهمیت دارد تفسیر رهبری به موجب چارچوب نظری خاص و تشخیص اثربخش بودن کار رهبری است.

۳-۵ مفهوم رهبری

رهبری عنوانی با کاربرد جهانی است و در نشریات و ادبیات علمی و تحقیقی مطالب زیادی در مورد آن آمده است. به رغم فراوانی نوشته‌ها درباره آن هنوز هم محققان و نویسندگان مردم را به یک کوشش جدی برای فهم آن دعوت می‌کنند. رهبری قاعده و بنیان بسیار با ارزش و پیچیده‌ای است.

در طول سالیان دراز، رهبری در شکل‌های مختلف تعریف و خلاصه شده است. نظر مشترک بیشتر مطالبی که درباره رهبری جمع‌آوری شده است این است که رهبری عبارت است از فرایندی موثر که کمک می‌کند گروه‌ها و افراد به سمت هدف‌های تعیین شده تمایل یابند به خصوص آن که این هدف یک هدف مشترک عمومی هم باشد.

از آن جا که رهبران و پیروان هر دو بخشی از فرایند رهبری هستند لازم است مواردی که رهبران و پیروان را مقابل هم قرار می‌دهد به خوبی شناسایی و مطالعه شود. رهبران و پیروان نیاز دارند که به خوبی به توسط یکدیگر شناخته شوند. در تحقیقات اولیه بسیار به مطالعات رهبری از دیدگاه شخصیتی نگاه می‌کردند، دیدگاه شخصیتی مدعی است که «انسان‌های به خصوصی در جوامع امروزی صفات رهبری دارند و با این صفات متولد شده‌اند و همین صفات آن‌ها را رهبر می‌سازد». این تعریف، رهبری را فقط محدود به کسانی می‌کند که صفات شخصیتی موضوع رهبری در آن‌هاست و با آن‌ها متولد شده‌اند. بر عکس دیدگاه فرایندی بیان می‌دارد که «رهبری فرایندی است که می‌تواند توسط همه آموخته شود و برای همه قابل دسترسی است».

دو شکل عمومی رهبری عبارت است از نوع انتصابی و نوع انتخابی. رهبری انتصابی به داشتن عنوان رسمی در درون یک سازمان بستگی دارد. رهبری انتخابی نتیجه آنچه فرد برای جلب حمایت پیروان انجام می‌دهد است. رهبری به عنوان فرایندی در هر دو شکل انتصابی و انتخابی بر افراد قابل اعمال است. در رابطه با رهبری، موضوع قدرت یا توانایی تاثیرگذاری و تغییر دیگران هم مطرح است دو نوع قدرت وجود دارد، قدرت مقام و قدرت شخصی. منشأ قدرت مقام که بیشتر شبیه رهبری انتصابی است به مقام و موقعیت رسمی که فرد در سازمان احراز کرده است باز می‌گردد.

منشأ قدرت شخصی از پیروان است این قدرت از پیروان به رهبر داده می‌شود چرا که عقیده دارند رهبران صفات با ارزشی دارند یا «از هدف‌های آن‌ها حمایت می‌کنند». شریک شدن قدرت با پیروان بسیار مهم است چرا که شائبه اینکه رهبران شیفته قدرت هستند را از بین می‌برد. (والدمن، ۱۹۹۷) رهبری و زور یکی نیستند. زور عبارت است از: به کار گرفتن تنبیه و پاداش و سایر محدودیت‌ها در محیط کار برای تحقق تغییر و هدف‌های پیش‌بینی شده. اعمال زور در جهت مخالف رهبری است برای اینکه به نحوی عمل نمی‌کند که پیروان هم جزو فرایند رهبری هستند و به کار گرفتن زور بدین معناست که اهداف رهبری و مردم از هم جداست.

رهبری و مدیریت دو مقوله جدا از هم هستند که تداخل قابل توجهی نیز با هم دارند. اختلاف آن‌ها از آنجا ناشی می‌شود که مدیران اغلب بر وظایف سنتی خود نظیر برنامه‌ریزی، سازمان دهی، کارگزینی و کنترل تکیه می‌کنند و حال آنکه رهبری بر روند تغییرات عمومی تاکید دارد. طبق نظر برخی محققان مدیریت اغلب دنبال ایجاد ثبات و نظم است در حالی که رهبران به دنبال تغییرات سازنده‌اند. سایر محققان حتی تا آنجا پیش رفته‌اند که می‌گویند اصولاً مدیران و رهبران دو انسان متفاوت هستند. مدیران بیشتر عکس‌العملی و کمتر احساساتی‌اند ولی رهبران بیشتر حامی پیروان و احساساتی هستند. نقطه مشترک و مرکزی تداخل رهبری و مدیریت در چگونگی ایجاد تغییر در گروه جهت تحقق هدف‌های پیش‌بینی شده است.

۳-۶ تعریف رهبری

واژه رهبری بیشتر شبیه واژه‌های آزادی، عشق و صلح است. هر چند هر یک از انسان‌ها به طور ادراکی می‌دانند که هر یک از این واژه‌ها چه معنایی دارد و آن را با تمام وجود احساس می‌کنند ولی با وجود این هر یک از این کلمات می‌تواند تعاریف مختلفی برای مردم مختلف داشته باشد. به محض این که هر کسی شروع به تعریف رهبری می‌کند بلافاصله در می‌یابد که رهبری تعاریف مختلفی دارد. در پنجاه سال گذشته بیش از شصت و پنج طبقه بندی سیستمی مختلف برای تعریف موازین رهبری ارائه شده است. شاید به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند، در این مورد تعریف وجود دارد. گروهی رهبری را تاثیر گذاری بر افراد در انجام وظایف شان با میل و علاقه توصیف کرده‌اند. گروهی دیگر رهبری را نفوذ بر زیردستان تعریف نموده‌اند.

در تعریف دیگری با تأکید بر روابط بین افراد، رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان گردیده است. صاحب نظری رهبری را عبارت از ارتباط بین گروهی از افراد دانسته است که در آن یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدف معینی سوق دهد.

به اعتقاد جرج ارتری رهبری عبارت است از عمل تاثیر گذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند. رابرت تنن بام رهبری را به عنوان تاثیر گذاری بین افراد تعریف می‌کند که در شرایطی اعمال می‌شود که به وسیله فراگرد ارتباط به سوی تحقق هدف یا

هدف‌های خاصی معطوف گردد. تعریفی دیگر از رهبری در کتاب مدیریت نوشته استونر دیده می‌شود که به این گونه است: «فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه و اعضای سازمان. هارولد کونتز و سریل ادانل رهبری را چنین تعریف نمود که رهبری نفوذ در مردم است برای به تبعیت کشاندن آن‌ها و رسیدن به یک مقصود مشترک. تعاریف دیگری نیز با اختلافاتی جزئی مسئله نفوذ و تأثیرگذاری بر مرئوسان را از طریق ارتباطات و انگیزش، رهبری و هدایت دانسته‌اند. به عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. از این رو رهبری در مفهوم سازمان آن به عنوان جزئی مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می‌آید. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، باید انجام این وظیفه یعنی هدایت افراد سازمان را نیز عهده دار گردد.

همان گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که به تواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را به پذیرد.

پیترز و آستین در خصوص رهبری مریان چنین اظهار می‌نمایند: مربی‌گری یک رهبری رو در رو است (چهره به چهره) که افراد را با تجربه‌ها، استعدادها، هوش، علاقه‌های مختلف به هم نزدیک و آن‌ها را تشویق می‌کند تا برای قبول مسئولیت قدم بردارند و به پیشرفت‌شان ادامه دهند و با همکاران خود رفتاری تمام عیار داشته باشند. مربی‌گری در مرور تکنیک‌ها و طرح برنامه‌ریزی عالی و کارایی تیمی خلاصه نمی‌شود، بلکه توجه واقعی به مردم و جلب گرایش افراد به کارگیری‌شان از طریق روابط انسانی می‌باشد. مریان برجسته معمولاً از شاگردان خود الهام می‌گیرند و مهارت‌های روان شناسی خود منجمله شیوه سلوک با افراد را توسعه می‌بخشند.

فصل چهارم

نظریه‌های رهبری

۴-۱ نظریه‌های رهبری

در سال‌های گذشته مطالعات و تحقیقات متعددی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر در رهبری موفق و اثربخش انجام یافته که هر یک به نوعی عامل یا عوامل ثابتی را معرفی می‌نمودند که برای همه موقعیت‌های رهبری به یک شکل به کار گرفته می‌شد و در نتیجه از دیدگاه صاحبان هر یک از این نظریه‌ها رهبرانی موفق به حساب می‌آیند که نتایج و پیشنهادات نهایی نظریه‌های مربوط را در همه شرایط به کار ببرند.

هر کدام از مکاتب کلاسیک و رفتاری مدیریت، دستور العمل‌های متفاوتی در مورد مفهوم رهبری صادر کرده‌اند. کلاسیک‌ها یک سلسله اصولی وضع نمودند که رهبران را ملزم می‌کرد تا به جنبه‌های ماشینی سازمان و بالا بردن بازدهی توجه کنند (عباس زادگان، ۱۳۷۲) از سوی دیگر رفتار یون (پیروان مکتب رفتاری) به جنبه‌های انسانی سازمان‌ها و حفظ انعطاف، گروه، توجه نمودند. با این حال امروزه اعتقاد بر این است که هر دو مکتب مصداق دارند، منتهی هر کدام در شرایطی کاملاً متفاوت می‌توانند کاربرد داشته باشند، به عبارتی نظریه رهبری وضعی به ما کمک می‌کند، تا عقاید کلاسیک و رفتاری را در موقعیت‌های صحیح خود مورد استفاده قرار دهیم.

بررسی‌های افرادی چون: (وود وارد، استاکر، برنز، لارنس و لورچ) به وضوح نشان می‌دهد که بهترین نوع سازمان بسته به موقعیت تغییر می‌کند. در یک قطب سازمان‌های ماشینی قرار دارند که برای انجام فعالیت‌های تکراری و یکنواخت و قابل پیش‌بینی مانند کتابداری و مشاغل همانند آن مناسب می‌باشند که در این مورد توجه بیشتر بر روی کارآیی است و در قطب دیگر، سازمان‌های

زنده قرار دارند که مناسب فعالیت‌های خلاق و ابداعی هستند و در واحدهای کاری همچون مراکز ورزشی، هنری و یا آزمایشگاه‌های تحقیقی یافت می‌شوند.

در سال‌های اولیهٔ ۱۹۰۰ میلادی، آقای «فردریک تیلور» از بنیانگذاران اصلی مدیریت علمی معتقد بود، که بهترین راه برای افزایش بازدهی در سازمان آن است که رموز، فنی در روش‌های مورد استفاده کارکنان بهبود یابد، لذا کارکنان همچون ماشین‌هایی تصور می‌شدند که بایستی اطاعت‌کنندهٔ بی‌چون و چرای دستورات رهبر باشند و رهبر را نیز فردی معرفی می‌نمود که بایستی وظیفه خود را به صورت برقرار نمودن روند اجرای معیاری شخصی خود برای دستیابی به اهداف سازمان و همین‌طور مورد توجه قرار دادن صرف نیازهای سازمان انجام دهد.

در سال‌های بعد یعنی دههٔ ۱۹۲۰ و اوایل ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی توسط «التون مایو» با نقطه‌نظراتی کاملاً مخالف با مکتب مدیریت علمی پایه‌گذاری شد. البته ایشان معتقد بودند که بایستی در کنار توجه به افزایش بازدهی و کارآیی سازمانی، اثربخشی سازمان افزایش یابد، در نتیجه وظیفهٔ رهبر از دیدگاه این تئوری، ایجاد تسهیل برای دستیابی به اهداف مشترک در میان کارکنان ضمن فراهم نمودن فرصت‌هایی برای رشد و پیشرفت شخصی پیروان در نظر گرفته می‌شد.

۴-۲ نظریه‌های رفتار رهبری

بیش از ۵۰ سال عادی‌ترین راه مطالعه در رهبری تکیه بر صفات ممیزه رهبر بوده است. عقیده بر این بود که صفات و خصایص شخصی ذاتی مانند هوش، بیان خوب، دانش، ظاهری مناسب و... تعیین‌کنندهٔ رهبری خوب است. اما این مطالعات فردی برای تبیین رهبری به نتایج روشنی نرسیده، از این رویه‌های رهبری بر رفتار رهبر متمرکز گردید (هرسی و بلانچارد). بسیاری از افراد، رهبری را خصیصه‌ای ذاتی و به‌ودیه نهاده شده در وجود فرد می‌پندارند ولی رهبری، چیزی جز نحوه تلفیق و ترکیب مهارت‌های پیچیده و کسب شده دیگر، با هم نیست. رهبران زاده نمی‌شوند، پرورش می‌یابند. با تلاشی پیگیر می‌توان مهارت‌های مربوط به رهبری را کسب کرد.

در این گروه از نظریات به جای آن که دنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم، در پی آن هستیم که در یابیم سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند. محققانی که درباره شیوه رهبری تحقیق کرده و تصمیم گرفته‌اند معتقدند ضرورتاً رهبری

شامل دو نوع رفتار عمومی یعنی رفتارهای وظیفه‌ای (وظیفه مدار) و رفتارهای ارتباطی (رابطه مدار) است شالوده این تحقیق نیز بر مبنای همین دو رفتار است. رفتارهای وظیفه‌ای تحقق هدف‌ها را تسهیل می‌کند و کمک می‌کند اعضای گروه به هدف خود برسند. رفتارهای ارتباطی کمک می‌کند تا زیردستان با خودشان و با دیگران و از موقعیتی که خودشان را در آن می‌یابند احساس آرامش و راحتی کنند. هدف اصلی بحث‌های رفتاری رهبری توضیح این مطلب است که چگونه رهبران می‌توانند با ترکیب این دونوع رفتار، رفتار زیر دستان را برای رسیدن به هدف تحت تاثیر قرار دهند. تفاوت بین نظریه‌های رفتاری و شخصیتی (از نظر کاربردی) در گروه مفروضاتی است که نظریه‌های مزبور بر آن اساس قرار می‌گیرند. اگر قابلیت اعتماد نظریه‌های شخصیتی به اثبات می‌رسید، در آن صورت بایستی گفته می‌شد که برخی از افراد به صورت رهبر به دنیا می‌آیند. در آن صورت فرد یا دارای آن ویژگی‌ها می‌شد و یا نمی‌باشد.

از سوی دیگر اگر رفتارهای خاص می‌توانست معرف رهبران موفق باشد، در آن صورت می‌توانستیم اصول رهبری را تدریس کنیم (یعنی امکان داشت، برنامه‌هایی را طرح ریزی کرد و الگوهای رهبری را به افراد آموخت و از آنان رهبرانی موفق ساخت). تردیدی نیست که این موضوع به اندازه کافی هیجان انگیز می‌شد، زیرا بدان معنی بود که می‌توان بر تعداد رهبران موفق افزود. اگر آموزش می‌توانست کارساز باشد آنگاه می‌توانستیم تعداد بسیار زیادی رهبر موفق یا اثربخش تربیت کنیم و به جامعه تحویل دهیم

مطالعات زیادی برای پیدا کردن بهترین شیوه انجام شده است. برخی از مطالعات اولیه در دانشگاه دولتی اوهایو در اواخر سال ۱۹۴۰ بر اساس یافته‌های با تاکید بر اهمیت توجه بیشتر به رفتارهای رهبری تا خصوصیات شخصی وی صورت گرفت. گروه دیگری از محققان در دانشگاه میشیگان مطالعاتی را ترتیب دادند تا نشان دهند چگونه رهبری در گروه‌های کوچک عملی کند. و نهایتاً در اوایل سال ۱۹۶۰ بلیک و موتون نشان دادند که چگونه مدیران از رفتارهای وظیفه مدارانه و رابطه مدارانه خود برای ترتیبات سازمانی استفاده می‌کنند. اگر چه بسیاری از تحقیقات با عنوان شیوه رهبری می‌تواند طبقه بندی شود ولی مطالعات اوهایو، میشیگان، بلیک و موتون از اصلی‌ترین مطالعاتی هستند که به شدت از این شیوه حمایت می‌کنند. با نگاه نزدیک‌تر به هر گروه از این مطالعات می‌توان تصویر روشن‌تری از نحوه شکل‌گیری و چگونگی به کارگیری این شیوه پیدا کرد.

۳-۴ مطالعات دانشگاه اوهایو

محققان دانشگاه ایالتی اوهایو پرسشنامه‌ای را طراحی کردند که هم در سازمان‌های نظامی و هم در سازمان‌های صنعتی مورد استفاده قرار گرفت، تا ادراک زیردستان از رفتار واقعی رهبر نشان را مورد ارزیابی قرار دهد. در این سلسله از تحقیقات، پژوهشگران می‌کوشیدند ابعاد مستقل رفتار رهبری را شناسایی کنند. کار با ابعاد گوناگون شروع شد و سرانجام آن‌ها را به دودسته تقسیم کردند که هر یک می‌توانست معرف رهبر باشد. آن‌ها این ابعاد رفتاری را تحت عناوین:

- ۱- **ساختار اولیه:** در روش ساختار اولیه رهبران روش، ضابطه و روند خاصی را برای انجام سریع کار در نظر می‌گیرند در واقع در این روش، هدف انجام کار است.
 - ۲- **ملاحظات انسانی:** در روش ملاحظات انسانی، رهبر به احساسات زیردستانش توجه دارد و به عقاید آنان احترام می‌گذارد. رابطه رهبر و زیر دست، بر اساس اعتماد و احترام متقابل و ارتباط دو جانبه استوار است. در رفتار ساخت دهی، رهبر رابطه بین خود و زیر دستان را به وضوح تعریف می‌کنند و پیروان می‌دانند که از آن‌ها چه انتظاری می‌رود. علاوه بر آن رهبر راه‌های ارتباط را تعیین کرده و شیوه‌های انجام وظایف گروهی را مشخص می‌کند.
- بر خلاف رفتار رهبر کارمندگرا و کارگرا دو سر یک طیف متصور نمی‌شوند بلکه هر یک از آن‌ها دارای طیف مستقلی می‌باشند و در نتیجه رهبر می‌تواند همزمان با این که به بیان نقش زیردستان و انتظاراتش از آن‌ها می‌پردازد توجه خاصی نیز به احساسات زیر دستان داشته باشد. در نتیجه حاصل تحقیقات دانشگاه ایالتی اوهایو بیانگر این است که اگر رهبری در هر دو زمینه نمره بالایی بگیرد، نتیجه کار وی و سازمان مثبت است.

۴-۴ مطالعات دانشگاه میشیگان

مطالعات دانشگاه میشیگان یک برنامه تحقیقی در زمینه رفتار رهبری بود که تحت هدایت رنسیس لیکرت در دانشگاه میشیگان انجام می‌گرفت. هدف از این مطالعه دست یافتن به یک الگوی رفتار رهبری بود که حاصل آن عملکرد و اثربخشی گروهی باشد. در این تحقیق دو نوع رفتار اصلی برای رهبر شناسایی شد که عبارت بودند از: رفتار کارگرا و رفتار کارمندگرا. رهبرانی که کارمندگرا

بودند بر روابط بین افراد تاکید می‌نمودند. آن‌ها به نیازهای شخصی زیر دستان توجه می‌کردند و می‌پذیرفتند که اعضای سازمان، تفاوت شخصی و فردی با یکدیگر دارند.

رهبرانی که تولیدگرا بودند به جنبه‌های تخصصی و فنی توجه می‌نمودند، تمام توجه آنان معطوف به کارکنان می‌شد و اعضای گروه به عنوان ابزاری برای تامین این هدف به حساب می‌آمدند. نتایجی که از تحقیقات دانشگاه میشیگان به دست آمد رهبرانی را مورد تایید قرار داد که در رفتار خود کارمندگرا بودند. این رهبران می‌توانستند میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را بالا به برند، اما رهبران تولیدگرا باعث می‌شدند که میزان بازدهی و تولید و نیز رضایت شغلی کارگران کاهش یابد.

در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مطالعات متعددی به وسیله محققان هر دو دانشگاه دولتی اوهایو و میشیگان ترتیب داده شد تا تشخیص دهند چگونه رهبران می‌توانند رفتارهای وظیفه مدار و رابطه مدار خود را به بهترین نحو با هم ترکیب کنند تا بتوانند از طریق تایید این رفتارها رضایت و عملکرد کارکنان را به حداکثر ممکن افزایش دهند. به عبارت دیگر محققان به دنبال تئوری جهانی رهبری که اثربخشی رهبری را در هر موقعیتی بروز دهد بودند. نتایجی که از این همه ادبیات به دست آمده متناقض و غیر روشن بود هر چند برخی از یافته‌ها اشاره به ارزش رهبری با هر دو یعنی حداکثر وظیفه مداری و حداکثر رابطه مداری در همه مواقع دارد، ولی برتری تحقیق در این زمینه غیر قطعی باقی می‌ماند.

۴-۵ شبکه مدیریتی بلیک و موتون

در این شبکه که به وسیله رابرت آر بلیک و جین اس موتون به عنوان چارچوبی برای آزمایش نوع سرپرستی ابداع گردیده است، دو طیف در نظر گرفته شده است. بعد اول نشان دهنده توجه مدیر به سازمان است که هم معنی ساخت دهی یا کارگرایی می‌باشد. توجه مدیر به سازمان با یک شاخص نه قسمتی در نظر گرفته شده است. رهبری که توجه زیادی به سازمان دارد، وظیفه مدار است و تاکیدش بر به دست آوردن نتیجه با انجام ماموریت است. بعد دوم نشان دهنده توجه رهبر به اشخاص است. این بعد نیز به نه قسمت تقسیم شده است. از ترکیب این دو بعد یا دوطیفی که به آنها اشاره گردید، آرایشی ۸۱ گانه از رفتارهای ممکن رهبری ایجاد می‌گردد.

با توجه به نتیجه تحقیق بلیک و موتون مدیرانی که از نظر شیوه رهبری زیر عنوان ۹-۹ قرار می گیرند بهترین عملکرد را دارند. و این مغایر است با کسی که در ردیف ۹-۱ یا در گروه ۱-۹ قرار می گیرد. متأسفانه این شبکه نمی تواند در رابطه با شیوه رهبری چارچوبی بهتر از آنچه چهار گوشه یک مربع نشان می دهد، اطلاعات اضافی به دست دهد. ولی مدارک و شواهد زیادی در دست است مبنی بر اینکه شیوه رهبری (مدیریت تیمی) در همه موارد دارای بالاترین اثربخشی است.

۴-۶ مدیریت رهبری (مدیریت بی تفاوت)

در این شیوه کمترین قدرت اعمال می شود و بدون نظارت مدیریت کارها انجام می شود. این چنین رهبرانی ژست های رهبری از خود نشان می دهند ولی هیچ گاه خود را درگیر مسائل و مشکلات رهبری نمی کنند. این رهبران تماس کمی با پیروان خود دارند و می توانند به عنوان بی تفاوت، بی تعهد، بی عاطفه و خونسرد نیز معرفی کرد.

۴-۷ مدیریت رهبری (مدیریت استبدادی)

در این سبک که کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است رهبر به مرئوسان خود اعتماد نداشته و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارباب است. کارها باید دقیق اجرا شود و افراد سازمان نوعی وسیله برای انجام کار به حساب می آیند.

۴-۸ مدیریت رهبری (مدیریت میانه روی)

هم زمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می شود. هم تولید و هم میزان رضایت شغلی اعضای سازمان بالاست. این شیوه رهبرانی را توصیف می کند که سازشکار و مصالحه جو هستند. و اهمیت متوسطی برای وظیفه و برای افرادی که انجام وظیفه می کنند قائلند.

۹-۴ مدیریت رهبری (مدیریت باشگاهی)

توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد تا روابط حسنه شود و جو یا شرایط صمیمی و دوستانه بر سازمان حاکم گردد. آنها سعی می‌کنند فضای مثبتی را به وسیله موافقت پذیری و مشتاق به کمک و تامین راحتی ایجاد کنند.

۱۰-۴ مدیریت رهبری (مدیریت تیمی)

کارها به وسیله افراد بسیار متعهد انجام می‌شود. در سازمان افراد منافع مشترک دارند و وابستگی یا روابط متقابل آنها موجب احترام متقابل می‌گردد. درجه و سطح مشارکت و همکاری تیمی را در سازمان به اندازه‌ای افزایش می‌دهد و نیاز به درگیر شدن و تعهد پیدا کردن به کار در کارکنان تقویت می‌کند. برخی از جملاتی که می‌توان در اوصاف این رهبران به کار برد عبارتند از: تشویق به مشارکت، تشخیص زحمات، تصریح اولویت‌ها و پیگیری و روشن فکر.

<p>مدیریت باشگاهی:</p> <p>توجه بیش از اندازه به نیازهای مردم برای اظهار رضایت از روابط موجود که به یک سازمان با فضای راحت و دوستانه و کار سبک می‌انجامد.</p>	<p>مدیریت تیمی:</p> <p>کارها را افراد متعهد انجام می‌دهند. وابستگی به یکدیگر از طریق تعهد به اهداف و عملیات سازمان به یک ارتباط مثبتی بر احترام و اعتماد می‌انجامد.</p>
<p>مدیریت نیمه راه (مدیریت میانه‌رو):</p> <p>کفایت عملیات سازمانی ممکن است از طریق تعادل میان نیازهای انجام کار و رعایت حال کارکنان انجام گیرد.</p>	
<p>مدیریت بی تفاوت:</p> <p>حداقل تلاش برای انجام کار و ارتباط با عوامل انسانی در سازمان صورت می‌گیرد.</p>	<p>مدیریت اقتدار گرایانه (استبدادی):</p> <p>کارآیی در عملیات از پیش آوردن شرایط کاری است که دخالت عوامل انسانی به حداقل ممکن کاهش می‌یابد.</p>

شکل ۴-۱: شبکه رهبری بلیک و موتون (۱۹۹۱)

۴-۱۱ نظریه رهبری تبدیلی

یکی از نگرش‌های اخیر به رهبری که موضوع بسیاری از تحقیقات اوایل سال ۱۹۸۰ بود نگرش تبدیلی است. این نگرش بخشی از نمونه «رهبری جدید» است. همان گونه که از نام آن پیداست رهبری تبدیلی فرایندی است که افراد را متغیر و دگرگون می‌سازد و با ارزش‌ها و اخلاق و موازین و اهداف بلند مدت آمیخته است. رهبری تبدیلی در پی ارزیابی انگیزش‌های پیروان و راضی کردن نیازهای آنها و رفتار کاملاً انسانی با آنها و فرایندی است که در طبقه بندی رهبری جذاب و رویایی می‌گنجد.

رهبری تبدیلی نگرشی محاط است که می‌تواند برای توصیف رهبر از تلاش‌های جزئی برای تاثیر بر پیروان در تک تک سطوح تا تلاش‌های بسیار گسترده برای تغییر همه سازمان‌ها و حتی کل فرهنگ استفاده شود. اگرچه رهبری تبدیلی نقش محوری و اساسی را در تسریع تغییر ایفا می‌کند اما پیروان و رهبران به نحو غیر قابل بیانی در فرایند تبدیل (تغییر) به هم وصل هستند.

۴-۱۲ نظریه رهبری تیمی

رهبری در گروه‌های سازمانی یا تیم‌های همکاری یکی از مشهورترین و رو به رشدترین ابعاد تئوری‌های رهبری و تحقیق در زمینه آن است. تیم‌ها گروه‌های سازمانی ترکیب شده از اعضای وابسته به هم و دارای اهداف عمومی مشترکند که برای رسیدن به هدف‌ها باید فعالیت‌های خود را با هم هماهنگ کنند. تحقیقات اخیر بر مسائل علمی در حال جریان در گروه‌ها و تیم‌های کاری و چگونگی حل موثر آنها تکیه می‌کند.

برخی از دلایل برای افزایش علاقه در کارهای تیمی ریشه در تغییرات سریع شرایطی که سازمان‌ها با آنها روبه رو هستند. نظیر تجدید ساختار سازمانی، رقابت تجارت جهانی، افزایش تنوع در نیروی کار و توسعه تکنولوژی دارد. در داخل این تغییرات پی در پی محیطی چنین به نظر رسیده است که استفاده از تیم‌های سازمانی به بهره‌وری بیشتر، استفاده از منابع، تصمیم‌گیری، حل بهتر مسائل سازمانی، کیفیت بهتر خدمات، تولیدات و افزایش خلاقیت و نوآوری می‌انجامد. همچنین شکست تیم‌ها نیز بسیار غمناک و قابل رویت هستند. در هر صورت این شکست‌ها ضرورت جمع‌آوری

اطلاعات در مورد درک راه‌های اثربخشی تیم و چگونگی رهبری اثربخش تیم را برای سازمان‌های امروزی ضروری ساخته است.

تجدید ساختار سازمانی در سازمان‌های امروزی در حقیقت قدرت‌های تصمیم‌گیری از بالا به پایین در سازمان‌های سنتی را به تیم‌های بیشتر خودگردان منتقل کرده و اختیارات تازه‌ای را در زمینه‌های جدید به آن‌ها داده است. این تیم‌های جدید هنوز ممکن است یک رهبر به معنای سنتی آن داشته باشند یا این که نقش رهبر در بین اعضای تیم تقسیم شده باشد نقش رسمی رهبر تیم ممکن است در خارج از گروه به خدمت کردن فقط به عنوان یک واسطه با خارج یا داخل گروه عمدتاً به عنوان تسهیل‌کننده فرایند محدود شده باشند یا هر دو. رهبری در داخل این چهارچوب جدید هنوز لازم ولی پیچیده است و عرصه جدیدی را به محققان عرضه می‌کند.

با افزایش تیم‌های عملیاتی و سازمانی و توسعه نقش آن در ساختار سازمان‌های پیچیده و در حال تغییر ضروری است که نقش رهبری در داخل این تیم‌های جدید خوب فهمیده شود تا از موقعیت تیم مطمئن و از شکست آن اجتناب گردد. ضرورت عملی فهمیدن طبیعت تیم‌های سازمانی و رهبری در داخل آن، تئوری و تحقیق را در جهت نوکردن که قول بسیاری برای فهمیدن رهبری تیمی و اثربخشی تیمی می‌دهد هدایت می‌کند. نگرش رهبری و گروه اثربخش مفیدترین چهارچوب کاری برای فهمیدن تئوری‌های جاری تیم‌های عملیاتی و رهبری آن را فراهم می‌آورد. این نگرش از این نظر عملی است که حول بهره‌وری و محصول گروه که اثربخشی است ساخته شده است.

همچنین نگرشی تئوریک است از این نظر که با تاکید بر تعداد زیادی از عوامل فرایندی ساختاری، فردی و محتوایی، که به اثربخشی تیمی ارتباط دارد پیچیدگی کار تیمی را به حساب می‌آورد و از همه مهم‌تر این که نگرش نقش رهبری در طراحی و سرپرستی تیم‌ها را برای دستیابی به اثربخشی توضیح می‌دهد. نگرش اثربخشی رهبری و گروه ابزار خیلی مفیدی برای فهمیدن بنیان‌های خیلی پیچیده رهبری تیمی با فعل و انفعالات بحرانی آن ارائه می‌دهد و تأکیدش بر محصولاتی با کیفیت عالی است.

۴-۱۳ نظریه پویایی روان

به عقیده روان شناسان اولین تجربه انسان از رهبری به تولد وی باز می گردد. پدر و مادر دست کم برای چند سال اول زندگی، رهبران فرزندان خود هستند. این مقدماتی ترین قاعده نگرش پویایی روانی به رهبری است. والدین به خصوص در سالهای اولیه زندگی عمیق ترین احساسات رهبری را در انسان ایجاد می کنند. تصور پدری و مادری زمانی که به یک شرکت به عنوان یک پدر خوانده نگاه شود بیشتر روشن می شود.

هیل درباره قانون پدر نوشته است: «یک آزمایش پویایی روانی رهبری». غالباً اصطلاح آشنایی با این نتیجه طبیعی که رهبران سازمان والدین آن سازمانند بین کارکنان در سازمانهاست که خودشان را به عنوان «خانواده بزرگ خوشحال» می خوانند. ایام کودکی و تجارب دوران جوانی در خانواده در عکس العملهای پدری و مادری و طرحهای خانوادگی رهبری و مدیریت نهفته است. برخی از مردم به مسئولان سازمانی احترام می گذارند و پاسخ می دهند و برخی دیگر تمرد می کنند. در هر حال و از همه مهم تر توسعه روان شناختی «خود» انواع شخصیت را به وجود می آورد و کلید رهبری موثر در گرو شناختن و فهمیدن این شخصیتها و تفاوت بین آنهاست. موضوع مهم در نگرش پویایی روانی رهبری شامل گذشته خانوادگی، فردیت و بلوغ، وابستگی و عدم وابستگی، برگشت و سایه خود می شود. هریک از اینها نقش واحدی در فرایند رهبری بازی می کند.

۴-۱۴ نظریه‌های وضعی و اقتضایی

در این نظریه‌ها بر یک سبک و شیوه رهبری تاکید نبوده و روش واحد در رهبری غیر واقعی و غیر عملی قلمداد گردیده است. در نظریه‌های وضعی و اقتضایی بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیتها شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین گردید در واقع سبک رهبری تابع متغیرهایی چون رهبر، پیرو و موقعیت می باشد. آنچه که در این نظریه مطرح است رفتار رهبران و پیروان متناسب با موقعیتها است. در واقع صحبت از رفتار رهبر بر اساس موقعیتهای مختلف و شرایط پیروان است. مهمترین این نظریه‌ها عبارت است از:

- نظریه رفتار رهبری تنن بام و اشمیت
- نظریه رفتار رهبری مشروط فیدلر

- نظریه رفتار رهبری مسیر هدف‌هاوس میچل
- نظریه رفتار رهبری مدل سه بعدی اثربخشی هرسی بلانچارد است.

۴-۱۵ نظریه تنن بام و اشمیت

در این نظریه سه گروه از عوامل در سبک رهبری موثر شناخته شده‌اند:

۱- عوامل مربوط به رهبر:

دانش و آگاهی رهبر، ارزش‌ها و اعتقادات وی و مانند آن‌ها

۲- عوامل مربوط به پیروان:

مسئولیت‌پذیری، هم‌سویی با اهداف سازمانی و تجربیات

۳- عوامل مربوط به موقعیت و شرایط:

وضعیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی

و به طور خلاصه بر اساس این نظریه در رهبری می‌باید معین شود که رهبر چه کسی است، پیروان چه کسانی هستند و موقعیت و شرایط چگونه است، تا به توان سبک و شیوه مطلوب را بیان کرد.

فصل پنجم

هوش سازمانی در مدیریت

۵-۱ هوش سازمانی

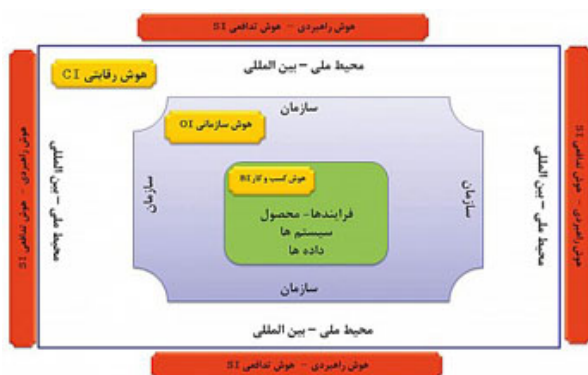
در این کتاب که با هدف ترویج دانش مدیریت تبیین شده است، قصد بر آن است که با رویکردی نوین که آینده سازمان‌ها و کسب و کارها را رقم می‌زند تحت عنوان «هوش سازمانی» (Organizational Intelligence) آشنا شویم. هوش عبارت است از توانایی یادگیری و به کار بردن آنچه یاد گرفته شده، در سازگاری با اوضاع و احوال تازه و حل مسائل و مشکلات تازه. مجموعه استعدادهایی است که با آنها شناخت پیدا می‌کنیم، شناخت‌ها را به یاد می‌سپاریم و عناصر تشکیل دهنده فرهنگ را به کار می‌بریم تا مسائل زندگی روزانه را حل کنیم و با محیط ثابت و محیط در حال تغییر سازگار شویم.

هوش یک مفهوم مبهم است که در بسیاری از زمینه‌ها سعی در تعریف آن شده است. برخی از تعاریف به این شرح است؛ برخی از مربیان هوش را توانایی یادگیری تعریف کرده‌اند. برخی از زیست‌شناسان، توانایی تطبیق خود با محیط زیست را هوش نامیدند. برخی از روانشناسان توانایی اطلاعاتی برای رسیدن به هدف مورد نظر از طریق استدلال را عامل هوش برشمردند. برخی از والدین تصور می‌کنند که هوش مختص فرزندان آنها است. برخی از مدیران هوش را به عنوان یک جلوه با کیفیت و شخصیتی که به آنها داده می‌شود و همچنین تصور اینکه مدیران دیگر از آن بی‌بهره هستند، قلمداد می‌کنند. همان‌گونه که در دنیای انسانی و در حیات پر تلاطم بشری انسان‌هایی موفق و کارآ خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره‌مند از درجه هوشی بالا باشند، قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به همین گونه خواهد بود؛ به خصوص اینکه در عصر حاضر هرچه زمان به جلو تر می‌رود

با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها نیز پیچیده تر و اداره آنها نیز مشکل تر می‌شود. این معنا زمانی پراهمیت خواهد شد که بپذیریم، در سازمان امروزی، علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، ماشین آلات هوشمندی نیز در فرآیندهای سازمان نقش موثری ایفا می‌کنند. بنابراین هوش سازمانی در سازمان‌های پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی خواهد بود که بی‌تردید مدیران برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره‌گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت. برخی دانشمندان هوش سازمانی را از دیدگاه معرفت‌شناختی بررسی کرده‌اند: دیدگاه شناختی، دیدگاه رفتاری و دیدگاه عاطفی - اجتماعی سه مقوله هوش سازمانی‌اند و هدف کلی، این است که بدانیم، چگونه ترکیب مکاتب مختلف اندیشه می‌تواند درک جامعی از هوش سازمانی در مدیریت و ادبیات توسعه سازمانی ارائه دهد. هوش سازمانی فرآیندی اجتماعی است که نظریه‌های زیربنایی آن بر مبنای نظریه‌های هوش فردی محض بوده که تاکنون نادیده انگاشته شده‌اند. کاربرد هوش فردی به نوبه خود نتوانسته است، ماهیت اجتماعی هوش سازمانی را مشخص کند.

هوش سازمانی ترکیبی از تمام مهارت‌های مورد نیاز و استفاده شده توسط سازمان است. این مهارت‌ها هستند که به تغییرات منتهی می‌شوند، در عمل و عکس‌العمل سریع می‌شوند، انعطاف پذیر و راحت بودن را شامل می‌شوند، قادر به استفاده از تخیل هستند. استفاده از مهارت‌های ذکر شده نیاز به ساختار مناسب و عملکرد سازمان، مدیریت موثر و استفاده از منابع انسانی، عوامل عاطفی، تکنولوژی، دانش و یادگیری و توانایی سازمان را در پی دارد. با این حال، پیشرفت سریع تکنولوژی در قرن بیست و یکم در برقراری ارتباط شناختی، نتایجی که از طریق انجام مطالعات در زمینه‌های علمی مانند تدریس و یادگیری به اجرا درآمده موجب شده است تا بحث‌ها بالا بگردد. سازمان‌ها نیز باید همان کارهایی که موثر هستند و برای تغییر محیط سازمانی اثربخش است را انجام دهند. آنها باید سیستم‌ها و داده‌های داخلی را براساس تجربیات گذشته ادامه دهند، ولی باید به اندازه کافی به محیط‌های متغیر و قابل انعطاف برای توسعه سیستم‌ها و دانش جدید برای کنار آمدن با این تغییرات حساس باشند، بنابراین هوش سازمانی در سازمان‌های پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی خواهد بود که بی‌تردید مدیران سازمان‌ها برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره‌گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت. این نکته نیز

قابل توجه است که هوش کسب و کار^۱ (BI) زیر مجموعه هوش سازمانی (OI) و هوش سازمانی در راستای ایجاد مفهومی به عنوان هوش رقابتی^۲ (CI) شناخته می‌شود و علت آن این موضوع است که بسیاری از سازمان‌ها استفاده از هوش کسب و کار را در جهت کسب مزیت رقابتی انتخاب می‌کنند. بالاترین سطح در رده بندی هوش سازمانی، هوش راهبردی (SI) است که در برخی موارد به آن هوش دفاعی و ملی نیز می‌گویند. در شکل ۵-۱ شمای سلسله مراتبی از سطوح هوش سازمانی نشان داده شده است.



شکل ۵-۱: سلسله مراتب هوش سازمانی

امروز ارزش سازمان‌ها به دارایی‌های فیزیکی آنها نیست بلکه توانایی دستیابی به هوش سازمانی، مبنای ارزش‌گذاری سازمان‌های هزاره سوم است. امید دارم سازمان‌های کشور ما نیز با درک جایگاه و مفهوم هوش سازمانی و حرکت به سمت آن در راستای توسعه ارزش محور گام بردارند.

۵-۲ شیوه‌های رهبری سازمانی

در مباحث قبلی، هوش هیجانی (Emotional Intelligence) و نقش آن در مدیریت و رهبری سازمانی معرفی شد. اینکه به توانایی‌های آموخته شده‌ای اشاره دارد که به ما کمک می‌کند تا احساسات و هیجانات خود را درک کرده و کنترل نماییم تا به نفع ما کار کنند نه بر علیه ما. مهارت‌های ضروری برای بالا بردن این ظرفیت عبارتند از مهارت خودآگاهی، خودنظم‌دهی،

خودانگیزگی، همدلی و مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی. قطعاً بر این نکته که در هر گروه انسانی، رهبر، حداکثر قدرت را برای تأثیرگذاری بر هیجان‌داراست، واقف هستیم. اگر هیجان‌داران به سمت اشتیاق کشیده شود، عملکرد به اوج خواهد رسید اگر افراد به سمت کینه و اضطراب سوق یابند، از پیشرفت باز خواهند یافت. پیروان نیز برای ارتباط هیجانی حمایت‌گرا و همدلی، نگاه خود را به رهبر معطوف می‌کنند. وقتی رهبران، هیجان‌داران را در جهت مثبت می‌رانند، بهترین نتیجه را به بار می‌آورند که به این اثر طنین‌افکنی می‌گویند. رهبران طنین‌افکن به بهترین شکل از هوش هیجانی در جهت پیشبرد امور بهره می‌برند.

طنین‌افکنی، تنها در حالات خوب رهبر و مدیر یا توانایی گفتن چیزهای درست ریشه ندارد، بلکه علاوه بر آن در تمام مجموعه فعالیت‌های هماهنگی ریشه دارد که با شیوه‌های خاص رهبری سازمانی همخوانی دارند. معمولاً تأثیرگذارترین و بهترین مدیران و رهبران سازمانی از یک یا چند نوع از شش رویکردی که در پی خواهد آمد بسته به موقعیت و شرایط مورد استفاده قرار می‌گیرد، بهره می‌برند.

چهار مورد از این رویکردها، یعنی شیوه تصویری، تعلیمی، پیوند جویانه و دموکراتیک، نوعی طنین ایجاد می‌کنند، که کارآیی را افزایش می‌دهد، در حالیکه دو روش دیگر، یعنی روش پیشتازی و روش آمرانه گرچه در برخی موقعیت‌های کاملاً ویژه مفید هستند اما بهتر است با احتیاط بیشتری به کار بسته شوند، که در مورد آن دقیقتر صحبت خواهیم کرد.

برای درک این موضوع که شیوه‌های خاص رهبری و مدیریت چگونه بر یک سازمان و فضای هیجانی آن تأثیر می‌گذارند به نتایج تحقیقات دانیل گولمن و همکارانش در مورد ۳۷۸۱ مدیر عامل می‌پردازیم.

موضوع مورد تحقیق این بود که چطور فضایی که از شیوه‌های متفاوت مدیریت و رهبری ناشی می‌شود، بر روی نتایج مالی، همچون رشد سود سهام و در آمد حاصل از فروش تأثیر می‌گذارد. نتایج نشان داد که اگر همه عوامل دیگر یکسان باشند، مدیرانی که از شیوه‌هایی با تأثیر هیجانی مثبت استفاده می‌کنند، قطعاً نسبت به دیگران عواید مالی بهتری دارند. شاید مهمترین مسئله این باشد که رهبرانی که بهترین نتایج را گرفتند تنها از یک شیوه عملی استفاده نکردند، بلکه در هر روز یا هفته، تعدادی از شش رویکرد متفاوت را بسته به موقعیت و شرایط کاری مورد استفاده قرار می‌دادند.

می‌توان هر کدام از این شیوه‌ها را همچون ابزار بخصوصی در نظر گرفت که یک مکانیک در جعبه ابزار خود دارد تا در مواقع لازم از هر کدام‌شان استفاده کند. شاید گاهی لازم باشد در انتخاب این ابزارها ژرف اندیشی کند، اما معمولاً این کار را به طور اتوماتیک انجام می‌دهد. مکانیک چالش پیش رو را حس می‌کند، به سرعت ابزار مناسب را بیرون می‌کشد و به زیبایی خاصی آن را به کار می‌گیرد. مدیران بسیار اثربخش نیز این چنین عمل می‌کنند.

در تحقیقات دانیل گولمن و همکارانش تلاش شده تا به درک بیشتری از قابلیت‌های هوش هیجانی زیربنایی که هر کدام از این شش رویکرد به آن احتیاج دارند دست پیدا کرده و همچنین تاثیر هر کدام را بر فضای سازمان و عملکرد مورد بررسی قرار دهند. ابتدا به طور خلاصه این شش رویکرد از نظر نحوه ایجاد طنین، چگونگی تاثیر بر فضا و زمان مناسب به کارگیری آن معرفی شده سپس جداگانه به تشریح هر کدام خواهیم پرداخت:

۳-۵ شیوه‌های رهبری سازمانی به طور خلاصه

تصوری

نحوه ایجاد طنین: افراد را به سمت رویاهای مشترک حرکت می‌دهد.

تاثیر بر فضا: با بیشترین قدرت مثبت.

زمان مناسب: زمانی که برای انجام تغییرات به نگرش‌های تازه نیاز باشد، یا زمانی که یک مسیر روشن و واضح مورد نیاز باشد.

تعلیمی

نحوه ایجاد طنین: خواسته‌های شخص را با اهداف سازمان پیوند می‌دهد.

تاثیر بر فضا: بسیار مثبت.

زمان مناسب: کمک به کارکنان برای بهبود عملکرد با توسل به ایجاد قابلیت‌های بلندمدت.

پیوندجویانه

نحوه ایجاد طنین: با توسل به پیوند افراد با یکدیگر، هماهنگی بیشتری ایجاد می‌کند.

تاثیر بر فضا: مثبت.

زمان مناسب: برای درمان و بهبود شکاف‌های موجود در یک تیم، انگیزه‌سازی در زمان استرس و تقویت روابط.

دموکراتیک

نحوه ایجاد طنین: برای نظرات افراد ارزش قایل می‌شود و از طریق مشارکت دیگران ایجاد تعهد می‌نماید.

تأثیر بر فضا: مثبت.

زمان مناسب: برای جویا شدن از نظرات ارزشمند کارکنان و ایجاد فضای همفکری.

پیشازی

نحوه ایجاد طنین: افراد را با اهداف جالب و چالش برانگیز روبرو می‌سازد. تأثیر بر فضا: از آنجایی که اغلب آنرا ضعیف اجرا می‌نمایند، بسیار منفی است. زمان مناسب: برای گرفتن نتایج بسیار عالی از یک تیم دارای انگیزه و ماهر.

آمرانه

نحوه ایجاد طنین: با ارایه مسیر آشکار در مواقع اضطراری، ترس‌ها را تسکین می‌بخشد. تأثیر بر فضا: از آنجا که غالباً از آن استفاده نابجا می‌شود، بسیار منفی است.

زمان مناسب: در بحران‌ها، برای اتخاذ رویه جدید، و برای برخی از کارکنانی که مشکل سازند.

رهبر تصویری: رهبران تصویری جایی را که یک گروه به سمتش می‌رود ترسیم می‌کنند. اما با چگونگی رسیدن به این جایگاه کاری ندارند. دست افراد را برای نوآوری، آزمایش و تن دادن به ریسک‌های حساب شده باز می‌گذارند. داشتن اطلاعات درباره آن تصویر بزرگ و این که وظایف جاری سازمان چگونه با آن تصویر مطابقت دارد، مسایل را برای افراد روشن می‌کند. آنان متوجه می‌شوند که چه چیزی از آنان خواسته شده است، و این حس که همه برای نیل به اهداف مشترک کار می‌کنند، تعهد تیمی ایجاد می‌کند، افراد به تعلق داشتن به سازمانشان افتخار می‌کنند. رهبران تصویری یک فایده دیگر نیز دارند: به کارگیری ارزشمندترین کارکنانشان، تا حدی که افراد، با اهداف، ارزش‌ها و مأموریت شرکت احساس اشتراک کرده و آن شرکت به کارفرمای ترجیحی آنان تبدیل خواهد شد.

رهبران تصویری به افراد کمک می‌کنند تا ببینند چطور کارشان با آن تصویر بزرگ هماهنگی دارد و بدین نحو به آنان این درک روشن را می‌دهند که کدامیک از کارهای آنان اهمیت دارد و چرا. مثال: باب پیتمن، مدیر ارشد یکی از شرکت‌های تفریحی و سرگرمی تصمیم گرفت برای بررسی مشکل سرایدارهای شهربازی، با لباس مبدل و در شکل یکی از آنان به میدان برود. هنگام جارو کردن یکی از خیابان‌ها متوجه شد گرچه مدیران به سرایدارها دستور داده بودند پارک را پاکیزه نگاه دارند، اما مشتریان با ریختن دائمی زباله بر روی زمین کار آنان را سخت‌تر می‌کردند. استراتژی تصویری پیتمن این بود که از مدیران خواست مأموریت اصلی سرایدارها را مورد بازنگری قرار دهند. این بار مأموریت آنان شاد نگهداشتن مشتریان بود. پس، از آنجا که یک پارک کثیف از لذت مشتریان می‌کاهد، کار سرایدارها تمیز نگاه داشتن بود، اما با روحیه ایدوستانه. با این تغییر شکل، پیتمن بخش کوچکی را که به عهده سرایدارها بود با تصویری بزرگتر شاد نگهداشتن مردم پیوند داد.

در میان شش رویکرد رهبری سازمانی، تحقیقات دانیل گولمنو همکارانش نشان داده که رویکرد تصویری بیشترین تأثیر را دارد. رهبری تصویری با تذکر دائم به افراد نسبت به هدف بزرگتر کارشان، معنای بزرگی به وظایف روزمره و مادی آنان می‌دهند. اگر کارکنان متوجه شوند، اهداف مشترک با بهترین علائق آنان نیز هماهنگ است، نتیجه کاری آنان با لذت و نشاط بیشتری همراه می‌گردد. رهبران تصویری با استفاده از الهام بخشی به همراه سه مهارت هوش هیجانی، یعنی اعتماد به نفس، خودآگاهی و همدلی (برای هر کدام از این مهارت‌ها می‌توان با شرکت در کارگاه‌های آموزشی جداگانه نسبت به افزایش آنها اقدام کرد)، هدفی را ترسیم می‌کنند که برای خودشان راستین است و آن را با ارزش‌های مشترک افراد تحت رهبری خود تنظیم می‌نمایند. رو راست بودن یکی دیگر از ویژگی‌های هوش هیجانی رهبر تصویری است. یک رهبر باید باوری حقیقی نسبت به تصورات خود داشته باشد (مهارت خودشناسی). اگر تصور یک رهبر ناخالص باشد، افراد متوجه آن خواهند شد. روراستی حرکتی است به سمت صداقت و تقسیم اطلاعات و دانش به طوری که افراد در همه سطوح شرکت، خود را سهیم و قادر به اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن بدانند. گرچه برخی مدیران ممکن است این تفکر غلط را داشته باشند که نگاه داشتن اطلاعات به آنان نیرو می‌دهد، رهبران

تصوری می‌دانند که توزیع دانش رمز موفقیت است، در نتیجه آن را آزادانه در حجمی گسترده تقسیم می‌کنند.

با تمام قدرتی که شیوه تصویری دارد، باز ممکن است در برخی موقعیت‌ها موثر نباشد. به عنوان مثال زمانی که یک مدیر یا رهبر با گروهی از متخصصین یا همکاران با تجربه‌تر از خودش کار می‌کند، و کسانی که ممکن است فکر کنند مدیر برای خود نمایی، این نگرش بزرگ را مطرح می‌کند و یا زمانی که تصور شود این نگرش با دستور کار کنونی ناهماهنگ است، آن وقت با شکست مواجه خواهد شد. به یاد داشته باشیم رویکرد تصویری همراه با زورگویی اثر نخواهد داشت.

۴-۵ رهبر تعلیمی

در این دوران پر از فشار و سختی، رهبران و مدیران سازمان‌ها می‌گویند: وقت ندارند مربی‌گری کنند. اما آنان با غفلت از این شیوه، یک ابزار قدرتمند را از کف می‌دهند. حتی اگر بجای انجام وظایف، تعلیم، متمرکز بر توسعه فردی باشد، این شیوه عمده‌تاً یک پاسخ مثبت هیجانی و برجسته می‌باشد که نتایج بهتری را به دنبال دارد. رهبران تعلیمی با اطمینان از داشتن مکالمات خصوصی با کارکنان، رابطه‌ای دوستانه و جوی توأم با اعتماد ایجاد می‌کنند. آنان به جای اینکه افراد خود را صرفاً مانند ابزاری برای به انجام رساندن کارها ببینند، علایق حقیقی را به آنان انتقال می‌دهند. در این صورت، روش تعلیمی مکالمات با دوامی را ایجاد می‌کند که به کارکنان اجازه می‌دهد با روی گشاده‌تری به بازخوردهای اجرایی گوش دهند و آنرا در خدمت آرمان‌های خود ببینند و نه فقط در خدمت منافع رئیس.

توان تعلیم دادن در یک رهبر یا مدیر مانند چیست؟

مربیان به افراد کمک می‌کنند تا قدرت‌ها و ضعف‌های منحصر به فرد خود را بشناسند و آنان را در رسیدن به آرمان‌های فردی و حرفه‌ای خود به کار بندند. آنان کارکنان را به توسعه اهداف بلند مدت تشویق می‌کنند و به آنان یاری می‌دهند تا برای رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی کنند، و همه اینها را با توجه به اینکه مسئولیت رهبر و نقش کارمند چه خواهد بود انجام می‌دهند. همانطور که می‌دانیم افراد معمولاً به آن جنبه‌هایی از شغل‌شان جذب می‌شوند که بیشتر از همه دوستشان دارند. یعنی

جنبه‌هایی که با رویاها، هویت و آرمانشان پیوند دارد. مربیان با پیوند دادن کار روزانه‌ی افراد با این اهداف بلند مدت، انگیزه را حفظ می‌کنند. و تنها با شناخت کارکنان در سطحی عمیق‌تر و خصوصی‌تر است که رهبران می‌توانند این پیوند را به واقعیت تبدیل کنند. تعجبی ندارد که بگوئیم روش تعلیمی در مورد کارکنانی که از خود پیش قدمی نشان می‌دهند و خواستار توسعه‌ی حرفه‌ای بیشتری هستند، بهترین تأثیر را دارد. از طرف دیگر زمانی که کارمندی فاقد انگیزه می‌باشد یا نیاز به بازخورد فردی بیشتری دارد، و یا وقتی رهبر یا مدیر فاقد تخصص و حساسیت لازم جهت کمک به کارمند است، این رویکرد با شکست مواجه خواهد شد.

رویکرد تعلیمی اگر ضعیف اجرا شود، به کنترل بیش از حدیک کارمند شباهت پیدا خواهد کرد. چنین خطایی می‌تواند اعتماد به نفس کارمند را زیر پای گذاشته و سرانجام یک سیر نزولی را در عملکرد وی ایجاد نماید. گاهی اوقات رهبران پیشتازی - که به طور ویژه بر عملکرد عالی تمرکز دارند - اغلب فکر می‌کنند تعلیم می‌دهند، حال آنکه در واقع نوعی مدیریت خرد را انجام می‌دهند یا فقط به افراد می‌گویند که چه کار کنند. این مدیران اغلب فقط بر اهداف کوتاه مدت، مثل آمار و ارقام فروش یا قبولی دانش‌آموزان در کنکور یا المپیادها تمرکز دارند. این گرایش عجولانه به آنان اجازه نمی‌دهد آرمان‌های بلند کارکنان را کشف کنند، و کارکنان هم این باور را پیدا می‌کنند که رهبر، آنان را به عنوان ابزاری فقط در جهت انجام یک وظیفه می‌بیند که به جای انگیزه، این احساس را به آنان می‌دهد که آنگونه که باید درک نشده‌اند (یعنی فقدان همدلی)

تعلیم نمونه‌ای از شایستگی هوش هیجانی برای توسعه و رشد دیگران است که به یک رهبر یا مدیر اجازه می‌دهد مانند یک مشاور عمل نماید. به دنبال اهداف و ارزش‌های افراد بگردد و به آنان کمک نماید تا به مجموعه توانایی‌های خویش بیافزایند.

تعلیم، دست به دست دو مهارت دیگر هوش هیجانی یعنی خودآگاهی و همدلی، بهترین تأثیر را خواهد گذاشت. خودآگاهی هیجانی، رهبرانی ایجاد می‌کند که قابل اعتماد و قادر به نصیحت کردن هستند، نصیحتی که اساساً با بهترین علائق کارمند منطبق باشد، نه نصیحتی که به فرد احساس حقارت و مورد تهاجم قرار گرفتن دهد. و همدلی یعنی رهبران یا مدیران قبل از واکنش دادن و ارایه بازخورد، ابتدا گوش دهند. این امر اجازه می‌دهد که تعامل از مسیر خود منحرف نشود. بنابراین مربیان خوب اغلب از خود می‌پرسند: آیا این موضوع مربوط به من و هدفم می‌شود یا به او و هدفش؟

تاثیر هیجانی مثبت و خارق العاده‌ی روش تعلیمی تا حد زیادی ریشه در همدلی و حس دوستی دارد. یک مربی و تعلیم دهنده خوب، این باور و انتظار را که آنان می‌توانند کار خود را به بهترین نحو انجام دهند، به پتانسیل افراد منتقل می‌کند. پیام تاکتیکی چنین مدیری این است: ”من به شما باور دارم، بر روی شما سرمایه‌گذاری می‌کنم و انتظار بیشترین تلاش را از شما دارم.“

۵-۵ رهبری پیوندجویانه

جو طور (Joe Torre) مدیر یکی از تیم‌های بیسبال آمریکا به عنوان پرستار ماهر روح بازیکنانش مشهور شده است. در شغلی که اغلب مملو از نمونه‌های بدنام بی‌حوصلگی و بی‌ملاحظه‌گی است، جو به عنوان یک استثناء مطرح می‌باشد.

او در جشن پیروزی یکی از بازی‌ها، نورافکن موجود در مراسم را بر روی بازیکنانی که با وجود مسایل عاطفی فراوان (مثلاً مرگ یکی از عزیزان)، با اراده به حفظ روحیه تیم کمک کرده بودند انداخت و بدین وسیله از آنان تشکر کرد و همچنین به صاحبان باشگاه گوشزد کرد که آنان بسیار ارزشمند هستند و نباید از دستشان داد. این را باید بدانیم که جو شخصی احساساتی نیست و اگر نیاز به توبیخ باشد، او بسیار سخت گیر است، اما علاوه بر این‌ها در رابطه با احساسات خود با افرادی که رهبریشان می‌کند، روراست می‌باشد. زمانی که برادرش در انتظار یک عمل قلب بسیار حساس قرار داشت، جو تلاشی برای پنهان نگاه داشتن احساسات خود نمی‌کرد و نگرانش را با بازیکنان در میان می‌گذاشت.

در میان گذاشتن بی‌پرده احساسات و هیجانات به این نحو از ویژگی‌های مشخص رهبری و مدیریت پیوندجویانه می‌باشد، که جو نمونه بارز آن است. چنین رهبرانی تمایل دارند برای افراد و احساساتشان ارزش قایل باشند، یعنی تأکید کمتر بر انجام وظایف و اهداف و تکیه بیشتر بر نیازهای هیجانی کارکنان. آنان تلاش می‌کنند افراد را شاد نگاه دارند تا هماهنگی ایجاد شده و در گروه طنین افکنی صورت پذیرد.

شیوه‌ی پیوندجویانه گرچه به عنوان یک محرک مستقیم عملکرد، محدودیت دارد، اما تأثیر بی‌اندازه مثبتی بر فضای گروه دارد و اگر در پشتیبانی از شیوه‌های تصویری و تعلیمی از آن استفاده گردد

برای بالا بردن معیارها مفید است. چنین رهبرانی با حمایت هیجانی کارکنان بویژه در مواقع سخت زندگی خصوصی‌شان، وفاداری خارق‌العاده‌ای ایجاد می‌کنند و پیوندها را قوی می‌سازند. تأثیر عمدتاً مثبت، این شیوه را در همه شرایط طنین افکن ساخته است اما رهبران بهتر است هنگام تلاش برای بالا بردن هماهنگی تیم، افزایش روحیه، بهبود ارتباطات یا جبران اعتمادهای از دست رفته در یک سازمان از این روش استفاده کنند. بسیاری از فرهنگ‌ها، ارزش بسیار زیادی برای پیوندهای فردی قایل هستند و ایجاد رابطه را برای انجام کارها ضروری می‌دانند. در بیشتر فرهنگ‌های آسیایی از جمله ایران، همچنین آمریکای لاتین و برخی کشورهای اروپایی، برقراری یک رابطه قوی پیش نیاز تجارت و همکاری شغلی محسوب می‌گردد.

شیوه پیوندجویانه معرف به کارگیری مهارت همیاری است. چنین مدیرانی با ارتقاء سطح هماهنگی و ایجاد تعامل‌های دوستانه به پرورش روابط فردی می‌پردازند. بنابراین رهبران پیوندجو به ساعات استراحت در چرخه سازمان ارزش می‌نهند، چرا که زمان بیشتری را برای ایجاد سرمایه هیجانی در اختیار می‌گذارد که در زمان بروز فشار می‌توان از آن بهره گرفت. همدلی به عنوان یکی از محوری‌ترین مهارت‌ها در این رویکرد، رهبر یا مدیر پیوندجو را به یک تقویت‌کننده بی‌نظیر روحیه تبدیل می‌کند و حتی اگر افراد، درگیر وظایف روزمره و تکراری باشند نیز روحیه آنان را افزایش می‌دهد.

این شیوه علی‌رغم مزایای آن نباید به تنهایی مورد استفاده قرار گیرد. تمرکز منحصر به فرد بر این رویکرد ممکن است برای کارکنان این تصور را ایجاد کند که عملکرد متوسط یا ضعیف قابل قبول است. شاید به این دلیل است که رهبران پیوندجو مثل جو‌طور، از این شیوه با تلفیق رویکرد تصویری استفاده می‌کنند. اتحاد مدیریت تصویری با رویکرد پیوندجویانه، ترکیبی قوی برای شما به ارمغان خواهد آورد.

۵-۶ مدیریت دموکراتیک

اسقف اعظم دیگر قادر به تهیه بودجه چند مدرسه خصوصی کاتولیک در محله‌های فقیرنشین شهر نبود. لذا دستور تعطیلی آنها را به مدیران آن مدارس ابلاغ کرد. اما خواهر مری، مدیر یکی از این مدارس، به جای تعطیلی فوری مدرسه، آموزگاران و کارکنان را به یک جلسه فراخواند و جزئیات

بحران مالی که مدرسه را تهدید می‌کرد، تشریح کرد. او خواستار شنیدن نظرات آنان راجع به راهکارهایی که می‌توانست به باز نگاه داشتن مدرسه کمک کند شد. سپس او فقط گوش داد. او همین کار را در جلسات بعدی با اولیا انجام داد. پس از برگزاری چندین جلسه عقیده اکثریت بر این بود که ممکن است مدرسه به ناچار بسته شود و دانش آموزان به مدارس دیگر منتقل گردند.

گرچه شاید اگر خواهر مری همان ابتدا مدرسه را تعطیل کرده بود، با نتیجه نهایی تفاوتی نمی‌کرد. اما واقعیت این بود که در مدرسه‌ای دیگر، کشیش مدیر مدرسه بر خلاف خواهر مری دستور تعطیلی مدرسه را با حکم قانونی در دست خود صادر کرد ولی اولیا شکایت کردند، آموزگاران و کارکنان اعتصاب کردند و روزنامه‌های محلی مقاله‌هایی تند بر علیه این تصمیم نوشتند. این بگو مگوها و بحث‌ها مدرسه را تا یک سال با حالتی آشفته باز نگاه داشت، اما سرانجام تعطیل شد. خواهر مری بر خلاف مدیر این مدرسه از روندی استفاده کرد که اجازه داد همه‌ی اعضا، به صورت دسته جمعی به این نتیجه برسند. شیوه دموکراتیک او در گرفتن نظرات همه اعضا، باعث ایجاد احساس اعتماد و احترام شد.

رویکرد دموکراتیک زمانی به به بهترین نحو عمل می‌کند که همانند خواهر مری برای غلبه بر تردید اینکه چه مسیری باید پیش گرفته شود، از نظرات افراد استفاده گردد. حتی اگر یک رهبر، تصویری قوی دارد، شیوه دموکراتیک در ابراز نظارت راجع به چگونگی عملی ساختن این تصور یا تولید ایده‌های تازه برای اجرای آن تأثیر بسزایی دارد.

دیوید مورگان، مدیر ارشد بانک West pac در استرالیا، به خوبی از این شیوه استفاده می‌کند. او عقیده دارد برای اینکه جلسات مفید باشد، مدیر باید در مورد همه چیز بدون پرده سخن گوید، هم اخبار بد و هم اخبار خوب. او اضافه می‌کند: "شما باید به برخی مسایل تقریباً به طور جدی گوش دهید، اما اگر من رویم را از کسی که در حال بازگویی واقعیت‌های تلخ می‌باشد برگردانم، او بلافاصله از صحبت با من باز می‌ایستد. باید فضا را برای هر کسی که صحبت می‌کند امن نگاه دارم. هیچ مشکلی نیست که نتوان آن را حل کرد، فقط باید در مورد آن بی‌پرده بود."

شیوه دموکراتیک نیز می‌تواند نقطه ضعف‌های خود را داشته باشد. زمانی که یک مدیر بیش از اندازه بر این رویکرد تکیه می‌کند، یکی از نتایج آن، جلسات بی‌پایان و خسته کننده خواهد بود که در آنها بیش از حد نظرات مورد بحث قرار می‌گیرند و اتفاق نظر دست نیافتنی باقی می‌ماند. رهبری

که تصمیمات ضروری را به تعویق می‌اندازد به این امید که به راه کاری همه پسند و همفکرانه دست یابد، در خطر دودلی قرار می‌گیرد و هزینه آن سردرگمی، مبهم بودن مسیر حرکت و تأخیر خواهد بود. البته باید تذکر داد که جستجو به دنبال نظرات و پندهای کارکنانی که مهارت و اطلاع دقیقی ندارند می‌تواند منجر به فاجعه گردد. همچنین ایجاد توافق نظر در هنگام بحران‌های اورژانسی اشتباه است، چرا که در چنین مواقعی، اتفاقات فوری به تصمیمات سریع نیاز دارند.

رویکرد دموکراتیک بر پایه سه مهارت هوش هیجانی قرار دارد: ۱- کار تیمی، ۲- همیاری، ۳- حل تعارض و نفوذ. بهترین ارتباط برقرار کنندگان، شنوندگانی عالی هستند و گوش دادن قدرت کلیدی رهبر دموکراتیک می‌باشد. چنین مدیرانی این حس را بوجود می‌آورند که براستی می‌خواهند افکار و نگرانی‌های افراد را بشنوند و برای گوش دادن به آنان در دسترس هستند. در واقع آنان به عنوان اعضای تیم کار می‌کنند نه رهبرانی سلطه‌گر.

۷-۵ رهبری پیشتازانه

مدیریت عالی‌رتبه شرکت EMC با تمام نیرو در یک مسابقه دیوانه‌وار برای کنار زدن رقبا تلاش کرد تا نهایتاً توانست صعود قابل توجهی را در میان شرکت‌ها برای خود ثبت کند. به گفته یکی از مدیران فروش EMC: "ما مثل گاو وحشی هستیم، با این تفاوت که گاوهای وحشی کم می‌آورند." این سرسختی نتایج فوق‌العاده‌ای در پی داشت: در سال ۱۹۹۵، اولین سالی که EMC وارد بازار شد، فروش خود را به ۲۰۰ میلیون دلار رساند و تا ۱۹۹۹ جزو یکی از چهار شرکت مطرح ایالات متحده قرار گرفت.

این شرکت و تیم مدیریتش، نمونه‌ی به کارگیری مدیریت پیشتازی هستند. مدیرانی که در انتظار درخشش هستند و خود نمونه‌ی آن هستند. این شیوه، بویژه در زمینه‌های فن‌آوری، و مهارت‌های تخصصی می‌تواند خیلی خوب عمل کند. پیشتازی بویژه در طول دوره شروع سرمایه‌گذاری در زندگی یک شرکت می‌تواند کارساز باشد، یعنی زمانی که رشد بیشترین اهمیت را دارد. زمانی که اعضای گروه همگی بسیار ماهر و بانگیزه هستند و نیاز به راهنمایی کمی دارند، این رویکرد می‌تواند نتایج درخشانی ببار آورد. اگر رهبر پیشتاز، یک تیم با استعداد داشته باشد، کار را به موقع و یا حتی پیش از ضرب العجل انجام خواهند داد.

گرچه پیشتازی در میان جعبه ابزار رهبران و مدیران سازمان‌ها برای خود جایی دارد، اما باید از آن صرفه جویانه و محدود و در تشکیلاتی که واقعاً در آنها کارساز است، مورد استفاده قرار گیرد. شاید این گفته مورد مخالفت خیلی‌ها قرار گیرد، هر چه باشد خصوصیت ویژه پیشتازی تحسین برانگیز به نظر می‌آید. رهبر پیشتاز به سرعت کسانی را که عملکرد ضعیف دارند زیر ذره بین قرار داده و از آنان عملکردی بهتر را مطالبه می‌کند. چنانچه تأکیدی بیش از حد بر این رویکرد صورت گیرد یا در تشکیلاتی که آمادگی پذیرش این رویکرد را ندارند به کار گرفته شود، می‌تواند این احساس را در کارکنان بوجود آورد که به شکلی بی‌رحمانه به جلو رانده می‌شوند و از آنجا که مدیران و رهبران پیشتاز معمولاً در مورد برنامه‌های خود به گونه‌ای غیر واضح عمل می‌کنند و از افراد انتظار دارند خودشان بدانند باید چه کار کنند، باعث افت روحیه در میان کارکنان می‌شوند. علاوه بر آن پیشتازان ممکن است آنچنان غرق در اهداف خود باشند که دیگر توجهی به افراد و احساسات آنان نکنند و در نتیجه به فضای ناسازگاری و ناهماهنگی دامن بزنند.

تحقیقات دانیل گولمن و همکارانش نشان می‌دهد که پیشتازی مکرر، فضا را مسموم می‌سازد. اساساً تنگنای رویکرد پیشتازی این است که هر چه بیشتر برای رسیدن به نتایج کاری به افراد فشار وارد کنند، اضطراب بیشتری را تحریک می‌کنند. این فشار، اگر بیش از حد باشد، استعداد آنان را برای تفکرات نوآورانه در تنگنا قرار می‌دهد.

چطور می‌توان یک پیشتاز موفق بود؟

بنیان هوش هیجانی این شیوه در انگیزه پیشرفت باتوسل به کشف مستمر بهبود عملکرد، علاوه بر پیش قدمی فراوان در استفاده از فرصت‌ها قرار دارد. انگیزه پیشرفت بدین معنی است که مدیران و رهبران پیشتاز در یادگیری رویکردهای جدید تلاش می‌کنند که هم عملکرد خود و هم عملکرد افراد تحت رهبریشان را ارتقاء بخشند. به علاوه، چنین رهبرانی نه برای انگیزه‌های خارجی چون پول و مقام، بلکه بخاطر نیاز شدیدشان برای رسیدن به استانداردهای والای نبوغ خود کار می‌کنند. چنین رهبرانی بدون مهارت همدلی، در معرض این خطر دارند که فقط بر انجام وظایف تأکید کنند و از سختی‌های موجود بر روی دوش مجریان این وظایف بی‌خبر باشند. آنان از همیاری و فنون ارتباطی

تأثیرگذار بی اطلاع هستند و بارزترین کمبود چنین رهبرانی، ضعف در مدیریت هیجان‌ات می‌باشد، یعنی براحتی پرخاشگری کرده و از خود بی‌صبری نشان می‌دهند.

این رویکرد، کم و بیش می‌تواند در ترکیب با دیگر شیوه‌های مدیریت و رهبری، همچون شور و اشتیاق رویکرد تصویری و تیم‌سازی در شیوه پیوندجویانه به خوبی کار کند. معمول‌ترین مشکلاتی که برای پیش‌تازان بروز می‌کند زمانی است که یک تکنیسین بسیار موفق به مقام مدیریتی ارتقاء یابد. فردی باهوش و تخصص در حوزه کاری خود که از مهارت‌های مدیریت و رهبری لازم برخوردار نیست می‌تواند یک سازمان را با خطر شکست روبرو سازد. او می‌خواهد همه چون خودش بر تمامی جزئیات اشراف داشته و بدون سوال و تردید به پیش روند. غالباً این رهبران تحت تأثیر اعداد و ارقام قرار دارند که همیشه برای روح انگیزی و ایجاد انگیزه در دیگران کافی نیست.

۵-۸ رویکرد آمرانه

یک شرکت کامپیوتری در حال ورشکستگی بود. فروش و سود در حال نزول بود. سهام به سرعت ارزش خود را از دست می‌داد و در میان سهام داران غوغایی به پا بود. هیئت مدیره شرکت، مدیر ارشد جدیدی را استخدام کرد که شهرت داشت در ایجاد تحول هنرمند است. او با خرد کردن کارها، فروش بخش‌ها و اتخاذ تصمیم‌های سرسختانه و دوست‌نداشتنی که باید سال‌ها پیش به اجرا در می‌آمد، کار خود را آغاز کرد. و نهایتاً شرکت نجات پیدا کرد. حداقل به مدتی کوتاه، اما به قیمتی گران، از همان ابتدا این مدیر ارشد فضای وحشتی ایجاد کرد، به خصوص در مورد گزارش‌های مستقیمش او مانند چنگیزخان، البته از نوع مدرنش، با کوچکترین اشتباه مدیران خود برخورد جدی و تحقیر آمیز می‌کرد. به خاطر ترس ناشی از برخوردهای کشنده وی با حاملان اخبار بد، هیچکدام از زیردستان خبر بدی را به او گزارش نمی‌کردند. به زودی استعداد عالی او دچار نقص شد و این مدیر ارشد بسیاری از آنان را که باقی مانده بودند اخراج کرد. در کل شرکت، دیگر روحیه‌ای وجود نداشت. پس از آن بهبود کوتاه مدت، یک سیر نزولی دیگر به جان شرکت افتاد. در نهایت این مدیر ارشد توسط هیئت مدیره اخراج شد. البته دنیای کاری پر است از رهبران و مدیران زورگویی که تأثیر منفی آنان بر افراد تحت رهبریشان، در آینده گریبان گیرشان خواهد شد.

رویکرد آمرانه که گاهی به آن شیوه زورگویانه نیز گفته می‌شود، در عمل چطور به نظر می‌رسد؟

چنین رهبرانی با شعار "این کار را انجام بده، چون من می‌گویم". انتظار اطاعت فوری از دستوراتشان را دارند، اما به خود زحمت توضیح دادن دلیل خواسته‌هایشان را نمی‌دهند. اگر زیردستان نتوانند بی‌چون و چرا دستوراتشان را اجابت کنند، این مدیران با توسل به تهدید و ارباب به کنترل موشکافانه اوضاع می‌پردازند.

تعجبی ندارد که در میان انواع رویکردهای مدیریت، بر طبق داده‌های ناشی از تحقیقات دانیل گولمن و همکارانش، شیوه آمرانه در اکثر موقعیت‌ها کمترین اثربخشی را دارد. یک مدیر و رهبر ترسناک و بی‌روح، حالت روحی افراد را مسموم می‌نماید و کیفیت فضای کل سازمان را تحت تأثیر منفی خود قرار می‌دهد. رهبران فرمان‌ده با استفاده نادرست از ستایش و یا انتقادات، روحیه افراد، افتخار و رضایتی که نسبت به کارشان دارند، یعنی همه آن چیزی که در میان کارکنان ایجاد انگیزه می‌نماید را دچار فرسودگی می‌کنند.

امروزه در قاره آمریکا بسیاری از سازمان‌های پزشکی با بحران مدیریت مواجه هستند و دلیل عمده آن نیز این است که فرهنگ پزشکی شیوه‌های آمرانه که بی‌شبهت به محیط‌های نظامی نیست را مورد توجه خود قرار داده‌اند. البته چنین شیوه‌هایی می‌تواند در اتاق عمل و یا بخش اورژانس مناسب باشد اما چیره‌گی آنها بدین معنی است که بسیاری از پزشکان که به پست‌های مدیریتی ارتقاء می‌یابند، فرصت‌های بسیار کمی برای یادگیری مجموعه کامل‌تری از انواع رویکردهای مدیریت را داشته‌اند.

شیوه فرمان و کنترل علی‌رغم نتایج منفیش، زمانی که باعدالت به کار گرفته شود می‌تواند جایگاه مهمی در مجموعه‌ی تحت رهبری دارای هوش هیجانی داشته باشد. مثلاً در بحران‌های کاری که به یک تغییر جهت فوری نیاز می‌باشد، می‌توان از تأثیر ویژه روش آمرانه، بخصوص در ابتدا، برای از میان بردن عادت‌های کاری بی‌فایده و ایجاد تکانه روحی در افراد جهت خو گرفتن با روش‌های جدید انجام کارها، استفاده کرد.

همچنین در مواقع اضطراری مثل آتش سوزی و یا هنگام مواجهه با یک ورشکستگی سهمگین، رهبران و مدیران فرمانده می‌توانند همه را از مهلکه نجات دهند. به علاوه برای رویارویی با کارکنان مشکل ساز، وقتی که همه روش‌ها با شکست روبرو شد، این شیوه گاهی اثربخش می‌باشد.

اجرای بهتر و مؤثرتر این شیوه بر اساس مهارت‌های هوش هیجانی پیش‌قدمی و نفوذ، و مانند شیوه پیشتازی بر اساس مهارت خودآگاهی، مدیریت هیجانات و همچنین همدلی قرار دارد. لذا برای اجرای اثربخش شیوه آمرانه می‌طلبند که به قول ارسطو "با شخص مناسب، در زمان مناسب، و به علت مناسب، خشم خود را بروز دهیم!"

بنابراین، شیوه آمرانه باید در نهایت احتیاط و در موقعیت مناسب به کار گرفته شود. به گفته یکی از مدیران ارشد یک شرکت فن‌آوری، شما می‌توانید افراد را به خاک سیاه بنشانید و پول در بیاورید، اما آیا چنین شرکتی پایدار خواهد ماند؟

دیوید مک کلند، استاد دانشگاه هاروارد بدین نتیجه رسیده که رهبران و مدیران قدرتمند در مهارت‌های هوش هیجانی نسبت به همکارانشان که از چنین مهارت‌هایی برخوردار نیستند، مؤثرتر عمل می‌کنند. او همچنین متوجه شد انواع رهبران برجسته از طریق مهارت‌های رهبری و مدیریت کاملاً متفاوت ایجاد طنین می‌کنند. یک مدیر ممکن است از طریق اعتماد به نفس، انعطاف پذیری، پیش‌قدمی، انگیزه پیشرفت، همدلی و آگاهی از فوت و فن توسعه استعدادها، دیگران بدرخشند، حال آنکه نقاط قدرت مدیر دیگر ممکن است در خودآگاهی، یکپارچگی، حفظ آرامش در زمان‌های بحرانی، آگاهی سازمانی، نفوذ و همیاری باشد. به هر حال، بهترین مدیران و رهبران قادر به استفاده از رویکرد مناسب در لحظه مناسب هستند.

فصل ششم

هوش تجاری

۱-۶ هوش تجاری: مسیری که سازمان‌ها و شرکت‌ها باید طی کنند

از یک مثال ساده شروع می‌کنیم. کسی در یک شرکت می‌تواند کارش را بهتر انجام دهد که تصمیم‌گیری‌هایش بر مبنای اطلاعات واقعی باشد و نه بر مبنای بهترین حدسیات و یا بر اساس اینکه چگونه در گذشته آن کار را انجام داده است. چه اتفاقی رخ می‌داد اگر هر آنچه را که فروشندگان ERP، و نرم افزارهای کسب و کار و سایر سیستم‌ها و اکنون هوش کسب و کار به شما وعده می‌دادند در سازمان خود می‌داشتید؟ یعنی وعده‌ی دسترسی فوری به همه‌ی داده‌های موجود در شرکت و سازمان شما با داشبوردهای دیجیتالی و شاخص‌های عملکرد کلیدی مورد نیاز تا سازمان خود را اداره کنید.

چه اتفاقی رخ می‌داد اگر می‌توانستید با بینهایت کاوش در اجزا در داده‌های موجود و از منظرهای متفاوت (Slice&Dice)، بدون اینکه لازم باشد بدانید از چه سیستمی تا سطح Transaction (تراکنش‌ها)، این داده‌ها می‌آیند کارتان را بهتر انجام می‌دادید؟

کلیک ویو: یکی از نرم افزارهای هوش تجاری است که به شرکت‌ها در سراسر جهان کمک می‌کند تا از طریق گزارش‌گیری و تحلیل داده‌ها، عملکرد اثربخش و مطمئن بدون دردسر اضافی و هزینه‌های اجرایی زیاد، بدست آورند.

ERP، CRM و سایر انواع سیستم‌ها و نرم افزارها، عوامل حیاتی برای اداره‌ی سازمان‌ها و شرکت‌ها هستند. متأسفانه هنگامی که این سیستم‌ها تراکنش‌ها و تعاملات داده‌ها را خوب اجرا می‌کنند، در

برابر گزارش‌گیری، تحلیل و دسترسی به داده‌ها کم می‌آورند، بهبود و قابلیت‌های تحلیل و گزارش‌گیری شرکت‌ها جزء اولویت‌های مدیران ارشد مالی (CFO) در سال ۲۰۰۵ قرار گرفت. نقاط ضعف در گزارش‌گیری سیستم‌ها و تحلیل اطلاعات، بازار چند میلیون دلاری را برای نرم افزارهای هوش کسب و کار ایجاد کرده است. هوش تجاری وعده‌ی بزرگ و عجیبی را به رهبران شرکت‌ها می‌دهد - دسترسی فوری به همه‌ی اطلاعاتی که در فرمت قابل استفاده به آن نیاز دارید - نه تنها افراد و کارمندان نه فقط سازمان IT بلکه همه‌ی مدیران و تصمیم‌گیران، می‌توانند از آن استفاده کنند.



۲-۶ چرا هوش تجاری؟!^۱

امروزه با اطمینان کامل می‌توان ادعا کرد که استفاده از راه حل هوش تجاری (BI) می‌تواند قدرت رقابت پذیری یک سازمان را افزایش دهد و از دیگر سازمان‌ها متمایز نماید. این راه حل این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا با بکارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره‌برداری نمایند. این راه امکان درک بهتر تقاضاها و نیازمندی‌های مشتریان و مدیریت ارتباط با آنان را میسر

^۱ Business Intelligence

می‌سازد. این راه حل این امکان را به سازمان می‌دهد تا بتواند تغییرات مثبت یا منفی را مانیتور کنند. امروز سازمان‌های پیشتاز صحبت از ERP و CRM و ... نمی‌کنند، رویکرد سازمان‌ها به سمت هوش تجاری (BI) است. آنها به دنبال بهینه سازی فرآیندها از طریق ارزیابی و بهبود عملکرد خود و زیرمجموعه‌های وابسته به خود می‌باشند. امروزه افزایش کارایی عملکرد آنچه که سرمایه گذاری شده، اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

در یک دهه گذشته بسیاری از سازمان‌ها سرمایه گذاری‌های بسیاری را روی تکنولوژی اطلاعات اعم از سخت افزار و نرم افزار کرده‌اند. در اقتصاد امروزه که هزینه‌ها باید کاهش یابد، سازمان‌ها و شرکت‌ها از خود می‌پرسند، "چه مقدار تا کنون برای تکنولوژی سرمایه گذاری کرده‌ایم؟" و اینکه "از این سرمایه گذاری چه سودی برده‌ایم؟". امروزه در کشورهای پیشرو و توسعه یافته سرمایه گذاری در هوش تجاری (BI) در حال افزایش است. تحقیقات فارستر در سال ۲۰۰۳ از ۸۷۷ سازمان (کوچک و بزرگ) و تصمیم گیرندگان در حوزه IT نشان می‌دهد که از رشد سرمایه گذاری ۱/۹٪ در زمینه IT برخوردارند ولی ۴۵٪ آنان نیاز به خرید ابزارهای هوش تجاری (BI) را دریافتند و برای آن اقدام می‌کنند. چرا؟ دو دلیل عمده وجود دارد که چرا صنایع و سازمان‌ها به هوش تجاری (BI) علاقمند شده‌اند. اول عصر اطلاعات دوم مسائل اقتصادی.

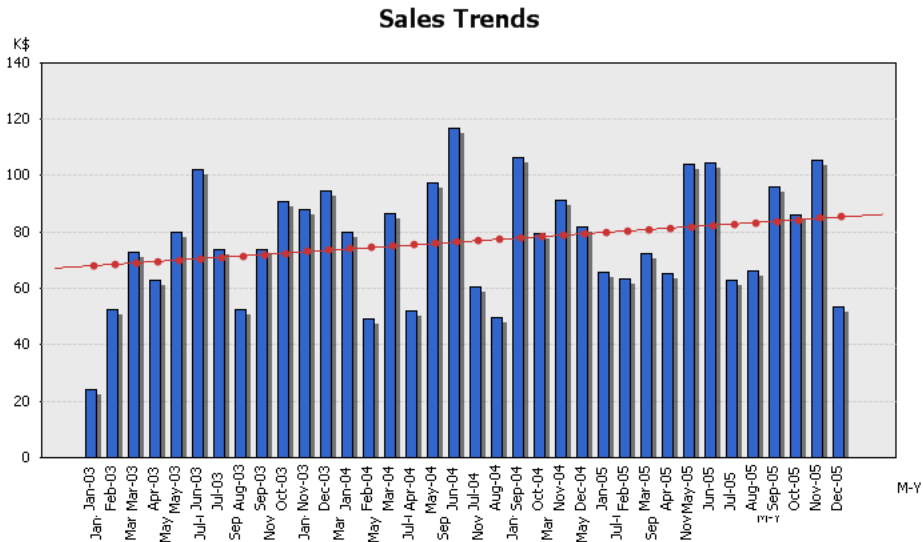
در عصر اطلاعات، کسی که اطلاعات دارد، دارای قدرت است. هر سازمان و شرکتی که از این قدرت برخوردار باشد در صنعت و حرفه‌ی خود در مقایسه با رقبای خود متمایز و ممتاز می‌شود. سازمان‌ها و شرکت‌ها، امروزه با سرعت اطلاعات حرکت و تغییر می‌کنند. اخذ اطلاعات صحیح در زمان صحیح اساس و پایه سازمان‌ها است.

دلیل دیگر استفاده از هوش تجاری (BI) اقتصاد است. بقای سازمان‌ها و شرکت‌ها در طوفان اقتصاد رقابتی امروز بر دو محدوده تمرکز شده است.

۳-۶ کاهش هزینه‌ها - افزایش درآمدها

در سازمانی که هوش تجاری (BI) بکار گرفته می‌شود، مدیران می‌توانند اطلاعات هزینه‌ها را از داخل سازمان استخراج نمایند و بدانند که هزینه‌ها چه هستند و تصمیم‌هایی برای کاهش و حذف آنها بگیرند. تغییرات آینده را پیش‌بینی کنند و برای مسائل خود راه حلی داشته باشند. بمنظور افزایش

درآمد، شرکت‌ها باید علاوه بر افزایش فروش خود، مثلاً مشتریان فعلی خود را حفظ کنند. حفظ مشتریان اغلب کاری بسیار پسنديده است. اما باید بدانیم که کدام مشتری سود بیشتری عاید می‌کند. معمولاً ۲۰٪ مشتریان ۸۰٪ سود شرکت را تامین می‌کنند. شرکت‌ها باید ابتدا مشتریانی که سود بیشتری را عاید می‌سازند، حفظ نمایند. هوش تجاری (BI) کاربرد بسیاری در این بخش نیز دارد.



گام بعدی تجزیه و تحلیل رفتارهای بازار، فروش و مشتریان پر سود ده هستند. این دانش به مدیران کمک می‌کنند تا چگونه مشتریان خود را مدیریت نمایند. برای جلب نظر مشتریان ممکن است پارامترهای کانال‌های هزینه‌ای، فروش به مشتریان عمده و یا تغییر در حاشیه سود و ... مدنظر قرار گیرد. نکته مهم اینست که رفتارها با مشتریان یکسان نیست و هر مشتری یا گروهی از مشتریان روابط خاص خود را خواهد داشت.

سرانجام، اینکه علاوه بر مشخصه‌های اطلاعاتی فوق سایر اطلاعات مدیریتی برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها نیز وجود دارد که نیاز به تحلیل برای تصمیم‌گیری دارد، مثل اطلاعاتی در حوزه مأموریت اصلی سازمان و یا شرکت، اطلاعات منابع انسانی، اطلاعات تولید و ساخت، اطلاعات خدمات ارائه شده و ... **هوش تجاری (BI)** راه حلی برای بکارگیری این اطلاعات و ایجاد هوشمندی در

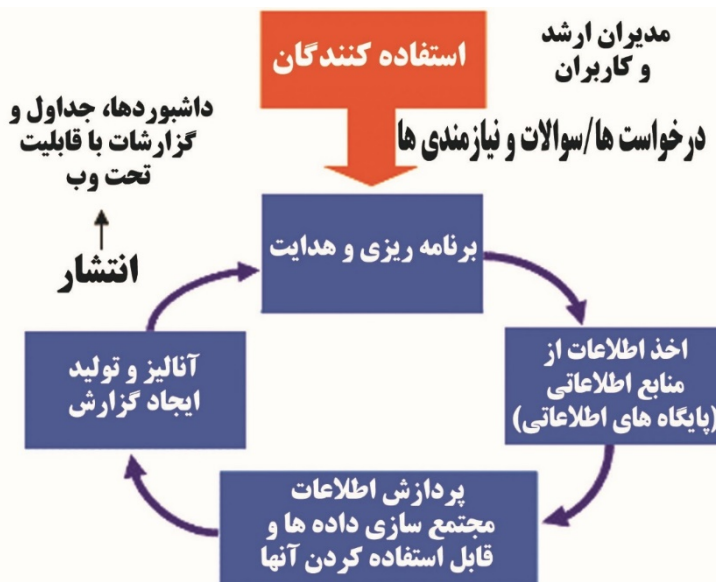
مدیران می‌باشد که آگاهانه تصمیم‌گیری نمایند و تصمیم آنان بر مبنای واقعیات و درک آگاهانه آنان از تغییرات فعلی و آتی و استفاده از سوابق در سازمان باشد.

۴-۶ هوش تجاری (BI) چیست؟

هوش کسب و کار (BI) یعنی "داشتن دانشی فراگیر از همه عوامی که بر سازمان موثر است." داشتن دانش عمیق نسبت به همه ی عوامل مثل: مشتریان (جامعه هدف و مخاطبین، ارباب رجوع و ... رقا، محیط اقتصادی، عملیات و فرآیندهای سازمانی (مالی، فروش، تولید، منابع انسانی و ...) که تاثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می‌گذارد هوش کسب و کار است. هوش سازمانی شما را برای تصمیم‌گیری در همه عوامل موثر بر سازمان و شرکت‌ها توانمند می‌سازد.

۵-۶ فرآیند هوش کسب و کار در سازمان‌ها و شرکت‌ها

فرآیند هوش کسب و کار در سازمان‌ها و شرکت‌ها یک فرآیند پویا و تعاملی است. این فرآیند با یک سؤال شروع می‌گردد و پاسخ‌های سئوالات در یک حلقه‌ی تکرار فراهم می‌شود. این پاسخ‌ها امکان تصمیم‌گیری برای مدیران را فراهم می‌کند. به شکل زیر توجه گردد. شرح هر یک از مراحل مختصراً در ادامه توضیح داده شده است.



۶-۶ برنامه‌ریزی و هدایت

مرحله برنامه‌ریزی و هدایت در ابتدا و انتهای فرآیند هوش کسب و کار عمل می‌کند. در شروع متعاقب درخواست‌های مدیران تصمیم‌گیر و سئوالات از سیستم با فرمول کردن سئوالات، برنامه‌ریزی برای پاسخ به سئوالات شروع خواهد شد.

۶-۷ مرحله اخذ اطلاعات از پایگاه اطلاعاتی

در این مرحله اطلاعات از کلیه پایگاه‌های اطلاعاتی (منابع اطلاعاتی) جمع‌آوری خواهند شد. داده‌های جمع‌آوری شده از داده‌های خام هستند و آگاهی یا دانشی را به استفاده‌کننده اضافه نخواهند کرد. این داده‌ها می‌بایست پردازش و پالایش نیز بشوند.

۶-۸ پردازش اطلاعات

در این مرحله داده‌های جمع‌آوری شده مجتمع خواهند شد، روابط بین آنها شناسایی و آنالیز شده و در نهایت قابل استفاده خواهند گردید. این مرحله شامل مراحل استخراج اطلاعات، تبدیل اطلاعات و بارگذاری اطلاعات (Load) می‌شود.

۶-۹ آنالیز و تولید اطلاعات

در این مرحله با استفاده از تکنیک‌های پیشرفته از داده‌های مجتمع شده، هوشمندی ایجاد می‌گردد. سیستم در انتهای این مرحله پاسخ هوشمندانه‌ای به سئوالات مدیران خواهد داد. این پاسخ در قالب ارائه گزارشات، جداول و نمودارها منتشر می‌گردد. و امکان تغییر سؤال و یا بررسی موضوع از زوایای دیگر منجر به تکرار چرخه‌ی فرآیند فوق خواهد.

جدول ۶-۱: انواع هوش و ارائه دهنده نظریه‌های هوش

ردیف	نوع هوش	ارائه دهنده	سال
۱	هوش جسمی حرکتی	گاردنر	۱۹۸۳
۲	هوش میان فردی		
۳	هوش درون فردی		
۴	هوش تصویری یا فضایی		
۵	هوش زبان شناختی یا کلامی		
۶	هوش منطقی - ریاضی		
۷	هوش موسیقایی - ریتمیک		
۸	هوش طبیعت گرا	گاردنر	۱۹۹۳
۹	هوش اخلاقی	گاردنر	۱۹۹۷
۱۰	هوش وجودی	گاردنر	۱۹۹۳
۱۱	هوش عاطفی	سالوی و مایر	۱۹۹۰
۱۲	هوش تجاری	هانس پیتر لان	۱۹۵۸
۱۳	هوش مصنوعی	آلن - متیسون - تورینگ	۱۹۵۰
۱۴	هوش فرهنگی	ارلی و انگ	۲۰۰۳
۱۵	هوش سازمانی	ویلنسکی	۱۹۶۷
۱۶	هوش استراتژیک	دونالد مارچند	۱۹۹۵
۱۷	هوش غریزی	استنلی کورن	۱۹۸۳
۱۸	هوش خلاق	استرنبرگ	۱۹۸۸
۱۹	هوش جمعی	ویلیام مورتن ولر	۱۹۱۱
۲۰	هوش رقابتی	مایکل پورتر	۱۹۸۰
۲۱	هوش معنوی	زهار و مارشال	۱۹۹۹

فصل هفتم

هوش تجاری و تصمیمات کلان سازمانی

۱-۷ مقدمه

در این نوشتار آثار مثبتی که هوش تجاری (BI=BUSINESS INTELEGENCE) بر تصمیمات عمده و کلان سازمانی دارد اشاره شده است و به عمده موارد قابل توجه در معماری هوش تجاری و مزایای آن به همراه نحوه برخورد و نوع پیاده سازی آن پرداخته شده است، هوش تجاری نه به عنوان یک ابزار یا یک محصول و یا حتی سیستم، بلکه بعنوان یک رویکرد جدید در معماری سازمانی بر اساس سرعت در تحلیل اطلاعات به منظور اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند کسب و کار در حداقل زمان ممکن مطرح شده است. در این مقاله، دلایل لزوم استفاده با تشریح اهداف آن، ضمن معرفی تکنیک‌های عمومی، مورد بررسی قرار گرفته است.

فناوری‌های نوین با سرعتی سرسام آور در حال پیشرفت هستند، به طوری که جوامع به صورت عام و بازار به صورت خاص با شتابی وصف ناپذیر به دنبال ترندهایی می‌گردند که بقایشان را در این عرصه آشفته و متلاطم تضمین کنند. سازمان‌ها باید بپذیرند که فلسفه حیاتشان تغییر کرده است و دیگر زنده بودن به معنای رسیدن به وضعیت سوددهی مداوم نمی‌تواند باشد و باید به دنبال رقابت و ابزار آن باشند، چرا که امروزه کمتر شرکتی در این عرصه به صورت سنتی و به دور از قواعد جدید بازی کسب و کار می‌کند و برای اینکه بتوان پا به پای رقبا باقی ماند یا شاید بسختی و با مهارت بسیار بتوان یک قدم از آنها پیش گرفت، می‌بایست به قواعد جدید بازی کاملاً مسلط بود تا شاید روزی بتوان خود یک قاعده جدید انگاشت. بنابراین تسلط بر فناوری‌های جدیدی مانند هوش تجاری در کسب و کارها یک الزام و ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود. هدف این نوشتار نیز

چیزی جز یادآوری روند روبه رشد و توقف ناپذیر نوآوری در فناوری و دگرگونی در نحوه کسب و کارها نیست؛ تحولی که در این انقلاب صورت پذیرفته است و دگرگونی‌هایی که در رویه تغییرات موجبات بروز اختلافات و پیدایش شکاف‌های عمیقی را بین فرداها با امروز فراهم آورده و خواهد آورد.

۲-۷ کلیات هوش تجاری

هوش تجاری یا هوش کسب و کار که قالب عمده تری را مانند استفاده‌های تجاری و غیر تجاری (نظامی و غیرانتفاعی) در بر دارد، عبارت است از بُعد وسیعی از کاربردها و تکنولوژی برای جمع‌آوری داده و دانش جهت زایش پرس و جو در راستای آنالیز بنگاه برای اتخاذ تصمیمات تجاری دقیق و هوشمند. یک هوش تجاری براساس یک معماری بنگاه تشکیل شده است و در قالب پردازش تحلیلی برخط (OLAP) به تحلیل داده‌های تجاری و اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند می‌پردازد. هوش تجاری، نه به عنوان یک محصول و نه به عنوان یک سیستم، بلکه به عنوان یک معماری و رویکردی جدید موردنظر است که البته شامل مجموعه‌ای از برنامه‌های کاربردی و تحلیلی است که به استناد پایگاه‌های داده عملیاتی و تحلیلی به اخذ و کمک به تصمیم‌گیری برای فعالیت‌های هوشمند تجاری و کسب و کار می‌پردازند. اما هوش تجاری از مناظر دیگر: از منظر معماری و فرایند به هوش تجاری به عنوان یک چارچوب که عامل افزایش کارایی سازمان و یکپارچگی فرایندها و نهایتاً بر فرایندهای تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی متمرکز است، نگریده می‌شود. بازار هوش تجاری را ابزاری برای برتری رقابتی و پیشگر و تحلیل‌گر بازار و مشتریان می‌داند. از نقطه نظر فناوری نیز هوش تجاری یک سیستم هوشمند است که با پردازش دقیق داده‌ها، نقطه دخالت سخت افزار و نرم افزار در مغز افزارها به حساب می‌آید. ولی به بیان ساده‌تر هوش تجاری چیزی نیست مگر فرایند بالابردن سود دهی سازمان در بازار رقابتی با استفاده هوشمندانه از داده‌های موجود در فرایند تصمیم‌گیری. در صورتی که مفهوم هوش تجاری بدرستی درک و منتقل نگردد، موجب می‌شود تا انتظارات مدیران به صورت ناگهانی افزایش یابد و برآورده نشدن این توقعات مواردی را از جمله سلب اطمینان افراد و بویژه مدیران از این سیستم به دنبال

خواهد داشت؛ چرا که هوش تجاری فقط به دنبال کوتاه کردن مسیرهای پرس و جو در داخل اطلاعات است و خود مستقلا و بدون نیاز به اطلاعات مناسب قادر به ارائه پیشنهاد یا راهکاری نیست. تعیین گرایش‌های تجاری سازمان که از پیامدهای استفاده از هوش تجاری است موجب می‌شود که سازمان بدون اتلاف وقت و هزینه در سایر مسیرها به دنبال اهداف کلان متمرکز شود.

۳-۷ ضرورت استفاده از هوش تجاری در سازمان‌ها

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

- ۱- تعیین گرایش‌های تجاری سازمان که موجب می‌شود تا سازمان بدون اتلاف وقت و هزینه و انرژی در سایر مسیرها به دنبال اهداف کلان و اساسی خود متمرکز شود.
- ۲- تحلیل عمیق بازار.
- ۳- پیش‌بینی بازار که می‌تواند قبل از اینکه رقبا سهم بازار خود را توسعه دهند، منافع جدید به وجود آمده در بازار را عاید سازمان کند.
- ۴- بالابردن سطح رضایتمندی مشتریان که می‌تواند موجبات استمرار کسب و کار باشد و از دست دادن این اعتماد و رضایتمندی مراتبی را برای بنگاه به همراه دارد.
- ۵- شناسایی مشتریان دائمی که وفادارند، می‌توان با پیگیری رفتار آنان، جهت‌گیری‌های کلان و استراتژیک را انجام داد.
- ۶- تقسیم بندی مشتریان و متعاقبا ایجاد تنوع در روش برخورد با هر گروه از مشتریان.
- ۷- افزایش کارایی سازمان در امور داخلی و شفاف سازی رویه فرایندهای کلیدی.
- ۸- استانداردسازی و ایجاد سازگاری بین ساختارهای سازمان.
- ۹- تسهیل در تصمیم‌گیری که جزء اهداف اساسی هوش تجاری محسوب می‌شود.
- ۱۰- تشخیص زود هنگام خطرات قبل از اینکه سازمان را به مخاطرات جدی بکشاند و شناسایی فرصت‌های کسب و کار قبل از اینکه رقبا آن را تصاحب کنند.

با توجه به موارد فوق می‌توان گفت که احساس نیاز به وجود هوش تجاری در سازمان برای اولین بار در سطوح بالای مدیریتی احساس می‌شود و از بالای هرم ساختار سازمانی به بخش‌های زیرین منتقل می‌شود، ولی برای ایجاد آن می‌بایست از پایین‌ترین سطوح و لایه‌ها شروع کرد. مهمترین نیاز یک مدیر، داشتن اطلاعات دقیق برای اتخاذ تصمیم درست است. فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند به سه بخش کلی زیر تقسیم شود. با توجه به انواع مختلف تصمیم‌گیری (بر اساس میزان ساخت یافته بودن آن) هر یک از بخش‌های اهمیت متفاوتی خواهند داشت.

۱- دسترسی، جمع‌آوری و پالایش داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز؛

۲- پردازش، تحلیل و نتیجه‌گیری بر اساس دانش؛

۳- اعمال نتیجه و نظارت بر پیامدهای اجرای آن.

در هر یک از موارد فوق، سازمان‌های قدیمی که از هوش تجاری استفاده نمی‌کنند، دارای مشکلاتی هستند که اغلب از عواملی چون حجم بودن داده‌ها، پیچیدگی در تحلیل‌ها و ناتوانی در ردگیری نتایج فرایندها و پیامدهای تصمیمات گرفته شده، نشئت می‌گیرند. هوش تجاری با کمک به حل مشکلات فوق، به دلیل ساختاری که در سازمان به وجود می‌آورد، فرصت‌های جدیدی نیز برای رشد سازمان ایجاد می‌کند و نه تنها عامل حذف مشکلات است، بلکه با صرفه جویی در زمان و هزینه، شرایط کاری را دگرگون می‌سازد.

۴-۷ اجزا و مهارت‌های لازم برای ارتقای هوشمندی کسب و کار

برای اینکه یک سیستم با هوش تجاری بدرستی عمل کند، با شناخت موقعیت‌ها که چه اطلاعاتی در اختیار چه افرادی قرار گیرد، باید روابط بین افراد و اطلاعات و روند اجرای پروسه‌ها بدقت مورد بررسی قرار گیرد.

هوش تجاری در سازمان، کلیه کاربران و همین‌طور روابط بین آنان را در نظر دارد تا زنجیره ارزش بنگاه به کمال پوشش داده شود و فرایندی از قلم نیفتد.

برای اجرای هر گونه فرایند بهبود در سازمان می‌بایست مهارت‌هایی خاص آن فرایند ترتیب داده شود که البته برای فرایندهای کلان نظیر هوشمندی کسب و کار دقت نظر خاصی مورد نیاز است. مهارت‌های کسب و کار اعم است از روال کسب و کار و ارتباط با استراتژی سازمانی به همراه

فرایندهای دگرگون‌سازی، که در تعیین خط مشی سازمانی بسیار حائز اهمیت است. مهارت‌های فناوری اطلاعات که به صورت فنی به مدیریت تغییر کمک می‌کند و پشتیبان متدولوژی‌های تحلیل است نیز می‌بایست، در سازمان به حدی کافی موجود باشد. مهارت دیگری باعنوان مهارت‌های تحلیلی شامل خلاصه سازی تحلیل و کاوش و تشریح درست، به اندازه سایر مهارت‌ها قابل ملاحظه است که این سه نوع مهارت در برخی بنگاه‌ها دارای یک مرکز تلاقی هستند که آن دقیقاً مرکز ارتقای هوشمندی کسب و کار تلقی می‌شود و هرچه وسیع‌تر باشد، مسلماً هوشمندی کسب و کار در سازمان بیشتر و هر چند کوچکتر باشد هوشمندی در آن کسب و کار کمتر وجود دارد (شکل ۱-۷) البته در برخی از سازمان‌ها که جزیره‌ای عمل می‌کنند محدوده هریک از این مهارت هر چند که وسیع باشند، ولی هیچ همپوشانی ندارند و مسلماً اجرای اینگونه طرح‌ها (هوش تجاری) در این سازمان‌ها تعریفی ندارد، چون شرط اصلی استفاده از فناوری نوین هوش تجاری، کار در محیط رقابتی است و شرکت‌هایی که به صورت جزیره‌ای عمل می‌کنند، اصولاً در این محیط نمی‌توانند وارد شوند.

نقش هوشمندی را در کسب و کارها می‌توان به صورت زیر مشاهده کرد:

اگر سازمان در لایه‌های زیرساختی و تراکنشی خود از فناوری استخراج و انتقال و تبدیل داده‌ها استفاده کند و بستری از هوش تجاری را در تکنولوژی داده کاوی فراهم آورده باشد و همچنین ابزار BI را مبتنی بر فناوری اطلاعات و مشتری‌گرایی به کار گیرد، هوشمندی در این کسب و کار کارآمد خواهد بود.

چنانچه در بستر BI از استانداردها و برنامه‌های کاربردی، راهبردی، عملیاتی، تحلیلی نیز استفاده شود، هوشمندی در این کسب و کار اثربخش است. زمانی هوشمندی نقش اهرمی را در کسب و کار به عهده می‌گیرد که عملکرد به دقت ارزیابی شود و فرهنگ سازی در بین کاربران آغاز شده باشد. در نهایت برای تحقق این هدف می‌بایست متدولوژی BI و مهارت‌های آن در بدنه سازمان مستقر شود.

هنگامی که سازمان به سمت اهداف جهانی سازی با استفاده از مجازی شدن متمایل شود و پا از ساختمان‌های فیزیکی به عرصه مجازی نهاده شود، می‌تواند روند اجرای فرایندهای درون سازمان

خود را به حد اعلا شفاف و نقش هوشمندی را یک نقش رقابتی سازد، بنابراین با این نقطه قوت با رقبا به رقابت پردازد.

۵-۷ اهمیت استراتژیک هوش تجاری در تصمیمات سازمان

رشد تصمیم‌گیری سازمان معمولاً بدین ترتیب است که پایین‌ترین سطح انجام فعالیت‌های تجاری یک سازمان، سطح عملیاتی است که فرایند در دفعات بالا و معمولاً به صورت تکراری در رده‌های پایین سازمان انجام می‌شود و معمولاً با حجم کمی از داده‌ها سر و کار دارند. تصمیمات گرفته شده در این سطوح غالباً در حوزه مسائل ساخت یافته و توسط مدیران رده پایین اتخاذ می‌شود. نتایج حاصل از این تصمیمات، تأثیرات کوتاه مدت و خرد در سازمان دارند.

مشتریان، رقبا شرکای تجاری، محیط اقتصادی و کارکنان داخلی از جمله عوامل موثر بر هوش تجاری سازمان هستند.

سطح تاکتیکی در سازمان مربوط به عملیاتی است که در حوزه مدیران میانی انجام می‌شود. این عملیات می‌تواند شامل پیگیری عملیات در سطح پایین، نحوه انجام آن، گزارش‌گیری و نهایتاً جمع بندی داده‌های مفید برای اتخاذ تصمیمات میان مدت سازمان باشد. تصمیمات گرفته شده در این سطح غالباً در حوزه مسائل نیمه ساخت یافته و توسط مدیران میانی اتخاذ می‌شود و نهایتاً بالاترین سطح استراتژیک مربوط به تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان است که توسط مدیران رده بالا اتخاذ می‌شود. این نوع استفاده‌ها در دفعات کم و در دوره‌های طولانی انجام می‌شود، اما ممکن است با حجم بالایی از اطلاعات و پردازش‌ها همراه باشد. تصمیمات گرفته شده در این سطوح غالباً در حوزه مسائل غیر ساخت یافته و توسط مدیران ارشد انجام می‌شود و نتایج حاصله تأثیرات بلند مدت و کلانی در مسیر حرکت سازمان دارند.

کاربرد هوش تجاری در سطح استراتژیک را می‌توان به نوعی برای کمک به افزایش کارایی کلی سازمان و بهینه‌سازی فرایندها در کنار یکدیگر، در نظر گرفت. این سیستم‌ها روی برخی ویژگی‌های مهم مالی و سایر پارامترهای مهم دیگر در افزایش کارایی سازمان متمرکز می‌شوند. بدیهی است که سیستم در این سطوح می‌بایست فرایندهای خارجی سازمان را نیز در بر بگیرد. خصوصیات مختلف برنامه‌های کاربردی در مقاطع مختلف سازمان، باعث ایجاد تفاوت‌هایی در ابزارها، تکنیک‌ها و

زیرساخت‌های مورد نیاز برای هر یک از آنها می‌شود. استفاده از ابزارهای تحلیلی و هوشمند بیشتر در سطح بالا انجام می‌شود که نیازمند پردازش‌های بالا با میزان دسترسی انبوهی از اطلاعات در سطوح استراتژیک و تاکتیکی بیشتر از عملیاتی است. بخش عملیاتی هوش تجاری بیشتر وظیفه جمع‌آوری اطلاعات و ذخیره سازی آنها را در و یا پایگاه داده‌های خصوصی بر عهده دارد.

۶-۷ تکنیک‌های تسهیل تصمیم‌گیری هوش تجاری

در هر دقیقه، دوهزار صفحه مطلب علمی به حجم اطلاعات شبکه اینترنت افزوده می‌شود. هر روز بیش از ۳۰۰ میلیون صفحه در اینترنت فرستاده می‌شود و تقریباً ۵ سال طول می‌کشد که بتوان مقالات و مطالب به روز شده در ۲۴ ساعت را به تمامی خواند. بنابراین تمام اطلاعات از چنین نرخ رشدی برخوردارند. در بخش‌های تحقیق و توسعه اغلب یک گروه چند نفری شروع به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز می‌کنند و شاید اطلاعاتی مشابه، اما با نامهای مختلف را بایگانی کنند و معمولاً چندین و چند بار در این گروه‌ها دوباره و چند باره کاری اتفاق می‌افتد.

در عصری که زمان، کلید اصلی در تجارت است، شرکت‌ها به استفاده از ابزارهای اطلاعاتی روی آورده اند تا بتوانند اطلاعات مورد نظر را با سرعت از منابع استخراج کنند هوش تجاری در امر تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمان بویژه سطوح مدیران ارشد با تحلیل اطلاعات و روش‌های پرس و جو تسهیلات زیادی را فراهم می‌کند که متداول‌ترین این روش‌ها به قرار زیر است:

* (OLAP) On-Line Analytical Processing

* (OLTP) On-Line Transaction Processing

* (DW) Data Warehousing

* (DM) Data Mining

* (IDSS) Intelligent Decision Support System

* (IA) Intelligent Agent

* (KMS) Knowledge Management System

* (SCM) Supply Chain Management

* (CRM) Customer Relationship Management

* (ERP) Enterprise Resource Planning

* (EIM) Enterprise Information Management

لازم به ذکر است، صرف وجود تمام این تکنیک‌ها در سطح سازمان بدون در نظر داشتن فرهنگ سازمان و رویکرد سیستمی موجود بین کارکنان نمی‌تواند اثبات‌کننده هوشمندی کسب و کار آن سازمان باشد. به همین علت است که برای هوش تجاری از کلمات استقرار و پیاده‌سازی استفاده می‌کنند نه از کلمه نصب؛ چراکه عواملی دیگر نیز غیر از بسته‌های نرم‌افزاری در درست کار کردن هوش تجاری موثرند و به همین منظور در تعاریف آن را رویکرد معماری نوین نامیده‌اند، زیرا از ابتدای فرایند تدوین داده‌ها تا مراحل ذخیره‌سازی و فراخوانی مجدد و استخراج دانش مورد نیاز، هوشمندی، رفتار ملموس است.

مواردی مانند زیرساخت‌های سازمان و یا فرهنگ سازمان در پیاده‌سازی هوش تجاری بسیار نقش قابل ملاحظه و حساسی را ایفا می‌کنند برای موفقیت در استقرار و کارایی یک سیستم BI در یک سازمان باید برخی موارد از ریشه‌های فرهنگی سازمان تغییر کند، چون این موارد در میزان بهره‌وری سیستم هوش تجاری نقش بسزایی خواهند داشت. برخی موارد مانند تلقی سازمان از اطلاعات که به عنوان یکی از مهمترین منابع سازمانی محسوب می‌شود و نوآوری که در سازمان باید بخشی از کار تجاری سازمان تلقی شود و نوع تفکر سازمان در مورد اطلاعات و نوآوری مسلماً در بسته‌های نرم‌افزاری وجود ندارند، بلکه باید در لایه‌های زیرساخت سازمان فرهنگ‌سازی و لحاظ گردند.

۷-۲ عوامل موثر بر هوش تجاری سازمان

همانطور که یک رویکرد سیستمی دقیق و به روز مانند هوش تجاری می‌تواند بر کارایی و عملکرد سازمان تأثیرات زیادی بگذارد، بسیاری از عوامل و نیز بر میزان کارایی هوش تجاری سازمان تأثیر گذارند، از جمله این عوامل می‌توان به مشتریان، رقبا، شرکا تجاری، محیط اقتصادی و کارکنان داخلی اشاره کرد. با توجه به این نکته که هیچ کسب و کاری بدون مشتری معنا ندارد، پایش رفتار مشتریان و مخصوصاً شناسایی آنان از حیث دائمی یا موقتی بودن می‌تواند در پیش‌بینی میزان دقیق

عرضه و تنظیم میزان تقاضا بسیار کارآمد واقع شود. بنابراین تکنیک‌های سیستم‌های حمایت تصمیم‌گیری هوشمند (IDSS) و مدیریت ارتباط با مشتری که در متن معماری هوش تجاری نهفته است، می‌توانند روند حرکت سازمان را با عقاید و علایق مشتریان همگام کنند. نداشتن اطلاعات کافی در رابطه با مشتریان مانند اینکه: مشتریان واقعی چه کسانی هستند؟ این مشتریان چه کالاهایی و در چه زمانی می‌خرند؟ چگونه می‌توان الگوهای خرید مشتری را استخراج کرد؟ چگونه می‌توان میزان وفاداری مشتری را بالا برد؟، معضلات فراوانی را در اجرای چنین رویکردهای نوینی به بار خواهد آورد.

هوش تجاری در سازمان کلیه کاربران و همچنین روابط بین آنها را در نظر دارد تا زنجیره ارزش بنگاه به کمال پوشش داده شود.

با توجه به این منطقی که اگر به هر تحلیل‌گری در قالب سیستم یا سازمان، اطلاعات ناقص یا اشتباه وارد شود، خروجی آن هرگز قابل ارزیابی مطلوب نخواهد بود و اگر بهترین ساز و کارها در اختیار افراد نامناسب قرار گیرد، مطمئناً ضمن کاهش عمر مفید کاری آنها، کارایی قابل توجهی هم نخواهند داشت، پس با توجه به آثار هوش تجاری بر سازمان باید بر تاثیرات عوامل متعدد داخلی و خارجی سازمان بر هوش تجاری مطالعه کرد تا سازمان با وجود صرف هزینه و زمان هنگفت برای ایجاد تغییرات کلی، در خروجی دچار خسارات جبران‌ناپذیری نشود؛ چراکه تصمیمات اساسی و استراتژیک در سازمان‌ها با بهبود قسمتی از آن بسیار متفاوت است. این تصمیمات استراتژیک روند تفکر و حرکت سازمان را به کل تغییر می‌دهند و در صورت شکست، رجوع به نقطه اول و اصلاح اشتباهات یا تغییر جدید امکان‌پذیر نیست، زیرا تغییر فرهنگ سازمانی و نگرش افراد مستلزم برداشتن گام‌های طولانی مدت و برنامه‌ریزی شده است. بنابراین کم‌تخمین زدن تاثیرات عوامل به نظر کوچک می‌تواند پایان یک راه امیدوارکننده و روشن را تیره و تار کند. ممکن است سازمان‌ها در مواردی مشابه باشند، ولی هرگز دقیقاً عملکرد یکسانی نداشته باشند و حتی اگر عملکردشان نیز بسیار به هم مشابه باشد، محیط فعالیت متفاوت یا خاص باشد و با توجه به سایر موارد باید اینگونه معماری‌های بنیادین را طبق زیرساخت‌ها و ویژگی‌های سازمان، طراحی، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی کرد.

۸-۷ نتیجه‌گیری

در این کتاب سعی بر آن شده است تا با ارائه توان فناوری جدید هوش تجاری و معرفی برخی مزایا و محسنات آن و تمرکز آن بر تصمیمات سازمانی - بویژه تصمیمات کلان که توسط مدیران رده بالا گرفته می‌شود - بتوان سختی‌های کسب و کار امروز را تحلیل کرد تا توسط ارزیابی و تحلیل‌های این فناوری جدید هوشمند، قبل از اینکه مخاطرات، سازمان را تهدید کنند و صدمات اقتصادی گزاف آنها مانع از بازار مناسب و باعث کاهش کیفیت عملکرد شود، آنها را پیش‌بینی و چاره‌جویی کرد و همچنین پیش از آنکه فرصت‌ها توسط چشمان ریزبین و دقیق رقبای شناسایی شوند و فرصت رشد و ترقی از سازمان گرفته شود، آنها را به دست آورد که البته این اهداف صرفاً با اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند و در آمدن از رویای خوش تداوم ابدی شیوه کسب و کار تحقق خواهد یافت.

فصل هشتم

هوش سیال در مقابل هوش متبلور

۸-۱ مقدمه

با وجودی که بسیاری از مردم اظهار می‌کنند که هوش آنان به تدریج با بالا رفتن سنشان کاهش می‌یابد اما پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در حالی که هوش سیال پس از دوران نوجوانی رو به کاهش می‌گذارد، هوش متبلور همچنان در طول دوران بزرگسالی افزایش می‌یابد.

ریموند کاتل، روان‌شناس، مفهوم هوش سیال و هوش متبلور را ارائه کرد و پس از آن با همکاری جان هورن نظریه‌ای را در این مورد مطرح ساخت. نظریه هوش سیال و متبلور کاتل-هورن می‌گوید که هوش، مرکب از تعدادی توانایی‌ها و قابلیت‌های متفاوت است که در تعامل و همکاری با یکدیگر، هوش کلی فرد را به وجود می‌آورند.



۲-۸ هوش سیال چیست؟

کاتل هوش سیال را چنین تعریف می‌کند: «توانایی درک روابط، مستقل از تجربه یا دستورالعمل قبلی در رابطه با آن.» هوش سیال، قابلیت تفکر و استدلال انتزاعی و حل مسائل است. این قابلیت مستقل از یادگیری، تجربه و آموزش در نظر گرفته می‌شود. نمونه‌هایی از به کارگیری هوش سیال عبارت است از حل معماها و دستیابی به راهبردهای حل مساله.

۳-۸ هوش متبلور چیست؟

هوش متبلور، یادگیری از تجربیات و آموزه‌های پیشین است. وضعیت‌هایی که به هوش متبلور نیاز دارند شامل امتحان خواندن و درک مطلب و امتحان واژگان است. این نوع از هوش بر پایه واقعیت‌ها قرار دارد و ریشه در تجربیات قبلی دارد. این نوع از هوش با بالا رفتن سن و اندوختن دانش و درک جدید، قوی‌تر می‌شود.

۴-۸ هوش سیال در مقابل هوش متبلور

به گفته ناکس (۱۹۷۷): «... آن‌ها تشکیل دهنده ظرفیت کلی یادگیری، استدلال و حل مساله هستند که اغلب مردم از آن به عنوان هوش یاد می‌کنند. هوش سیال و هوش متبلور مکمل یکدیگرند و یادگیری انسان عمدتاً از طریق آن‌ها کنترل می‌گردد».

هوش سیال و متبلور در طول زندگی

این هر دو نوع هوش در دوران کودکی و نوجوانی افزایش می‌یابند.

هوش سیال در نوجوانی به نقطه اوج خود می‌رسد و از ۳۰ تا ۴۰ سالگی تدریجاً شروع به کاهش می‌کند.

افزایش هوش متبلور در دوران بزرگسالی ادامه می‌یابد.

«هوش»، چیزی است که ارزیابی و اندازه‌گیری آن کار ساده‌ای نیست، چون انواع بسیار متفاوتی دارد. در سال ۱۹۸۳م، دکتر «هاوارد گاردنر»، استاد دانشگاه «هاروارد»، مفهوم جامع‌تری از هوش ارائه داد و آن را «چند هوشی» نامید. تئوری او با نظریات سنتی در این رابطه که می‌گفتند؛ «آیا

می‌توانید وقایع را باطر بسپاری، ریاضیات انجام دهی، منطقی فکر کنی و جمله‌های صحیح بنویسی؟» کاملاً مغایر بود. و دیدگاهی بسیار جامع‌تر برای قضاوت در مورد هوش افراد داشت. طبقه‌بندی اولیه شامل ۷ دسته بود که هر کدام بخش‌های متفاوتی از هوش را شامل می‌شد:

- **هوش و دانش زبان‌شناختی:** مهارت کار کردن با زبان و کلمات. گاهی می‌بینیم که بعضی قادر به تکلم به چندین زبان مختلف هستند، در حالیکه بعضی در یادگیری یکی هم درمانده‌اند.

- **هوش منطقی و ریاضی:** حل مشکلات به طریقی کاملاً منطقی. نوعی از هوش که بیشتر شامل کتابخوانان است.

- **هوش موسیقی:** قابلیت فکر کردن در قالب نت‌های موسیقی و ریتم. چه در نواختن و چه در آهنگسازی.

- **هوش فضایی:** حل مشکلات بصورت بصری، در مغز فرد. جهت‌یابی و ناوبری از مهمترین آنهاست ولی توانایی در هنر، مجسمه‌سازی و طراحی نیز از این دسته‌اند.

- **هوش جنبش فیزیکی:** داشتن توانایی در حرکت عضلات و سایر حرکات ورزشی.

- **هوش میان فردی:** توانایی شناخت احساسات، حالات و عواطف دیگران و مهارت‌های اجتماعی.

- **هوش درون فردی:** اطلاع از خودمان، احساسات و افکار خودمان.

نکاتی که باید به خاطر داشته باشید

یکی از اصلی‌ترین قانون‌های تعیین هوش افراد اینست که هیچگاه فکر نکنیم آموزش و تحصیلات با هوش و قوه ادراک یکسان است. حتماً باید تا به حال برخورد کرده باشید که هر فردی با مدرک تحصیلی از بهترین دانشگاه دنیا، فرد باهوشی نیست، و هر فردی هم که نتوانسته حتی تحصیلات دبیرستانی را به پایان برساند خنگ و کم هوش نمی‌باشد. همان‌طور که نظریه چندهوشی نشان می‌دهد، هر فردی قابلیت‌های مختلف دارد و همه یکسان نیستند. بعنوان یک قانون کلی، باهوش‌ترین افراد جامعه ما تنها افرادی هستند که از ناچیز بودن اطلاعات و آگاهی‌هایشان مطلع هستند. هیچوقت به کسی اینقدر اطمینان نکنید که بگویید او پاسخ هر سوالی را می‌داند و فکر می‌کند که هر مبحثی را می‌توان با تئوری خوب ضد بد حل کرد. هوش، قوه درک این مسئله است که هر مشکلی می‌تواند

راه‌حل‌های مختلف داشته باشد، حتی اگر ما یکی را بر راه‌حل‌های دیگر ترجیح دهیم. برخلاف آنچه ممکن است فکر کنید، پذیرفتن اینکه چیزی را نمی‌دانید، یکی از علائم باهوشی شما است به جای اینکه تظاهر کنید که از آن آگاهی دارید. چون اگر کار را اشتباه انجام دهید، و دیگران این موضوع را بفهمند، از حیوان هم احمق‌تر جلوه خواهید کرد.

هیچ راه مطمئن و کاملی برای تعیین هوش افراد نیست و نخواهد بود. اما نشانه‌ها و علائم زیادی هست که با دنبال کردن آنها می‌توانید نتیجه‌گیری کلی داشته باشید. اما باید سوالات درست و به درد بخور از فرد پرسید. در اینجا به مواردی اشاره می‌کنیم، آنها را به خاطر بسپارید.

- سوالات کلی پرسید، نه سوالات مخصوص و ویژه: همه افراد با درصد هوش متوسط می‌توانند اصول علمی و اعداد و مسائلی از این قبیل را بخاطر بسپارند. سوالات انتزاعی و خیالی دشوارتر هستند.

- به دنبال پاسخ‌های صحیح و عقلانی باشید: آیا به نظر می‌رود که فرد مشغول تکرار آن چیزی است که در روزنامه مطالعه کرده است؟ یا خود واقعا در مورد این مسائل فکر کرده است؟ به کلمات قلمبه سلمبه‌ای که بی‌جا به نظر می‌رسند و اشتباه استفاده می‌شوند دقت داشته باشید. بعضی افراد عادت دارند که با استفاده از کلماتی که به ظاهر گیرا و پرابهت هستند خود را بزرگ کنند. اگر استفاده از کلماتشان نابه‌جا بود، یادداشت بردارید.

- دنبال کلمات کلیدی باشید: بطور مثال استفاده از کلمه «پیش‌گستر» اشاره به این دارد که فرد از جملات کلیشه‌ای استفاده می‌کند.

- دنبال عبارات و جملات کلیشه‌ای باشید: استفاده زیاد از جملات کلیشه‌ای نشانه بدی است، اما استفاده از همین کلیشه‌ها به طرز نادرت موضوع را بدتر هم می‌کند.

- سوالاتی پرسید که خودتان جوابش را می‌دانید: اگر سوال را درست جواب دهند یا اینکه بگویند نمی‌دانند خوب است. اما اگر سعی در سفسطه کردن کنند، حواستان باشد.

- حضور ذهن و قدرت استدلالش را محک بزنید: فقط حافظه او را آزمایش نکنید، کمی هم قدرت تعقل آنها را محک بزنید و ببینید که آیا می‌توانند بعضی از سوال‌ها را با استدلال منطقی جواب بدهند.

- نظر او را در مورد چیزی پرسید: ببینید می‌توانند در مورد موضوعات مختلف نظر خود را ابراز

کنند یا اینکه فقط قادر به حفظ یکسری اصول علمی هستند. مهارت‌های اجتماعی او را بررسی کنید و ببینید در برخورد با دیگران چگونه رفتار می‌کنند.

- طریقه صحبت کردن او را بسنجید: بیان واضح و کامل موضوعات بسیار بهتر از استفاده از کلمات پیچیده و قلمبه سلمبه‌ای است که خود فرد هم شاید معنایش را به درستی نداند. هر فردی که مبحثی را با توجه به منابع و مراجع دیگر بررسی می‌کند، از هوش خود استفاده نکرده است، فقط از حافظه اش استفاده می‌کند.

- از هوش تان درست استفاده کنید: تجربه‌های زیادی نشان داده که افرادی که در ابتدا کودن و احمق جلوه می‌کردند، نابغه و افرادی بسیار باهوش بوده‌اند. به همین دلیل است که این مسائل هیچگاه نباید از روی ظاهر نتیجه‌گیری شوند. درست است که هوش بطور کلی چیز خوبی است، اما در کنار ویژگی‌های خوب اخلاقی فرد است که زیباتر می‌شود. باهوش بودن یک چیز است، اما دانستن اینکه چگونه از این هوش استفاده کنید بسیار مهمتر است. افرادی که موفق می‌شوند، لزوماً همیشه افراد باهوشی نیستند. آنها فقط می‌دانند که چگونه از هوش شان استفاده کنند.

۵-۸ هوش مصنوعی

جورج بول ۱۸۱۵ - ۱۸۶۴، از بنیان منطق ریاضی

هوش مصنوعی (Artificial Intelligence) بطور خلاصه ترکیبی است از علوم کامپیوتر، فیزیولوژی و فلسفه. این شاخه از علوم بسیار گسترده و متنوع است و از موضوعات و رشته‌های مختلف علوم و فن آوری، مانند مکانیزم‌های ساده در ماشین‌ها شروع شده، و به سیستم‌های خبره ختم می‌شود. هدف هوش مصنوعی بطور کلی ساخت ماشینی است که بتواند "فکر" کند. اما برای دسته بندی و تعریف ماشین‌های متفکر، می‌بایست به تعریف "هوش" پرداخت. همچنین به تعاریفی برای "آگاهی" و "درک" نیز نیازمندیم و در نهایت به معیاری برای سنجش هوش یک ماشین نیازمندیم. به مدد تحقیقات وسیع دانشمندان علوم مرتبط، هوش مصنوعی از بدو پیدایش تا کنون راه بسیاری پیموده است. در این راستا، تحقیقاتی که بر روی توانایی آموختن زبان‌ها انجام گرفت و همچنین درک عمیق از احساسات، دانشمندان را در پیشبرد این علم، یاری کرده است. یکی از اهداف متخصصین، تولید ماشین‌هایی است که دارای احساسات بوده و حداقل نسبت به وجود خود و

احساسات خود واقف باشند. این ماشین باید توانایی تعمیم تجربیات قدیمی خود در شرایط مشابه جدید را داشته و به این ترتیب اقدام به گسترش دامنه دانش و تجربیاتش کند.

برای مثال به رباتی هوشمند بیاندیشید که بتواند اعضای بدن خود را به حرکت درآورد، او نسبت به این حرکت خود آگاه بوده و با سعی و خطا، دامنه حرکت خود را گسترش می‌دهد، و با هر حرکت موفقیت آمیز یا اشتباه، دامنه تجربیات خود را وسعت بخشیده و سرانجام راه رفته و یا حتی می‌دود و یا به روشی برای جابجا شدن، دست می‌یابد، که سازندگان، برای او، متصور نبوده‌اند.

هر چند مثال ما در تولید ماشین‌های هوشمند، کمی آرمانی است، ولی به هیچ عنوان دور از دسترس نیست. دانشمندان، عموماً برای تولید چنین ماشین‌هایی، از تنها مدلی که در طبیعت وجود دارد، یعنی توانایی یادگیری در موجودات زنده بخصوص انسان، بهره می‌برند.

آنها بدن‌بال ساخت ماشینی مقلد هستند، که بتواند با شبیه سازی رفتارهای میلیون‌ها سلول مغز انسان، همچون یک موجود متفکر به اندیشیدن پردازد.

مباحث هوش مصنوعی قبل از بوجود آمدن علوم الکترونیک، توسط فلاسفه و ریاضی دانانی نظیر بول (Boole) که اقدام به ارائه قوانین و تئوری‌هایی در باب منطق نمودند، مطرح شده بود. در سال ۱۹۴۳، با اختراع کامپیوترهای الکترونیکی، هوش مصنوعی، دانشمندان را به چالشی بزرگ فراخواند. بنظر می‌رسید، تکنولوژی در نهایت قادر به شبیه سازی رفتارهای هوشمندانه خواهد بود.

با وجود مخالفت گروهی از متفکرین با هوش مصنوعی که با دیده تردید به کارآمدی آن می‌نگریستند تنها پس از چهار دهه، شاهد تولد ماشین‌های شطرنج باز و دیگر سیستم‌های هوشمند در صنایع گوناگون هستیم.

هوش مصنوعی که همواره هدف نهایی علوم کامپیوتر بوده است، اکنون در خدمت توسعه علوم کامپیوتر نیز می‌باشد. زبان‌های برنامه نویسی پیشرفته، که توسعه ابزارهای هوشمند را ممکن می‌سازند، پایگاه‌های داده ای پیشرفته، موتورهای جستجو، و بسیاری نرم افزارها و ماشین‌ها از نتایج تحقیقات هوش مصنوعی بهره می‌برند.

در سال ۱۹۵۰ آلن تورینگ (Alain Turing)، ریاضی دان انگلیسی، معیار سنجش رفتار یک ماشین هوشمند را چنین بیان داشت: "سزاوارترین معیار برای هوشمند شمردن یک ماشین، اینست

که آن ماشین بتواند انسانی را توسط یک پایانه (تله تایپ) به گونه‌ای بفریبد که آن فرد متقاعد گردد با یک انسان روبروست."

در این آزمایش شخصی از طریق ۲ عدد پایانه (کامپیوتر یا تله تایپ) که امکان برقراری ارتباط (Chat) را برای وی فراهم می‌کنند با یک انسان و یک ماشین هوشمند، بطور همزمان به پرسش و پاسخ می‌پردازد. در صورتی که وی نتواند ماشین را از انسان تشخیص دهد، آن ماشین، هوشمند است.

۸-۶ آزمایش تورینگ

آزمایش تورینگ از قرار دادن انسان و ماشین بطور مستقیم در برابر یکدیگر اجتناب می‌کند و بدین ترتیب، چهره و فیزیک انسانی مد نظر آزمایش کنندگان نمی‌باشد. ماشینی که بتواند از پس آزمون تورینگ برآید، از تفکری انسانی برخوردار است.

مدل سازی نحوه تفکر انسان، تنها راه تولید ماشین‌های هوشمند نیست. هم اکنون دو هدف برای تولید ماشین‌های هوشمند، متصور است، که تنها یکی از آن دو از الگوی انسانی جهت فکر کردن بهره می‌برد:

سیستمی که مانند انسان فکر کند. این سیستم با مدل کردن مغز انسان و نحوه اندیشیدن انسان تولید خواهد شد و لذا از آزمون تورینگ سر بلند بیرون می‌آید. از این سیستم ممکن است اعمال انسانی سر بزند.

سیستمی که عاقلانه فکر کند. سیستمی عاقل است که بتواند کارها را درست انجام دهد. در تولید این سیستم‌ها نحوه اندیشیدن انسان مد نظر نیست. این سیستم‌ها متکی به قوانین و منطقی هستند که پایه تفکر آنها را تشکیل داده و آنها را قادر به استنتاج و تصمیم‌گیری می‌نماید. آنها با وجودی که مانند انسان نمی‌اندیشند، تصمیماتی عاقلانه گرفته و اشتباه نمی‌کنند. این ماشین‌ها لزوماً درکی از احساسات ندارند. هم اکنون از این سیستم‌ها در تولید Agentها در نرم افزارهای کامپیوتری، بهره‌گیری می‌شود. Agent تنها مشاهده کرده و سپس عمل می‌کند.

Agent قادر به شناسایی الگوها، و تصمیم‌گیری بر اساس قوانین فکر کردن خود است. قوانین و چگونگی فکر کردن هر Agent در راستای دستیابی به هدفش، تعریف می‌شود. این سیستم‌ها بر

اساس قوانین خاص خود فکر کرده و کار خود را به درستی انجام می دهند. پس عاقلانه رفتار می کنند، هر چند الزاما مانند انسان فکر نمی کنند.

با وجودی که برآورده سازی نیازهای صنایع نظامی، مهمترین عامل توسعه و رشد هوش مصنوعی بوده است، هم اکنون از محصولات این شاخه از علوم در صنایع پزشکی، رباتیک، پیش بینی وضع هوا، نقشه برداری و شناسایی عوارض، تشخیص صدا و دست خط و بازیها و نرم افزارهای کامپیوتری استفاده می شود.

۸-۷ هوش مصنوعی و هوش انسانی

برای شناخت هوش مصنوعی شایسته است تا تفاوت آن را با هوش انسانی به خوبی بدانیم. مغز انسان از میلیاردها سلول یا رشته عصبی درست شده است و این سلولها به صورت پیچیده ای به یکدیگر متصل اند. شبیه سازی مغز انسان می تواند از طریق سخت افزار یا نرم افزار انجام گیرد. تحقیقات اولیه نشان داده است شبیه سازی مغز، کاری مکانیکی و ساده می باشد. برای مثال، یک کرم دارای چند شبکه عصبی است. یک حشره حدود یک میلیون رشته عصبی دارد و مغز انسان از هزار میلیارد رشته عصبی درست شده است. با تمرکز و اتصال رشته های عصبی مصنوعی می توان واحد هوش مصنوعی را درست کرد.

هوش انسانی بسیار پیچیده تر و گسترده تر از سیستم های رایانه ای است و توانمندی های برجسته ای مانند: استدلال، رفتار، مقایسه، آفرینش و بکار بستن مفهومها را دارد.

هوش انسانی توان ایجاد ارتباط میان موضوعها و قیاس و نمونه سازی های تازه را دارد. انسان همواره قانون های تازه ای می سازد و یا قانون پیشین را در موارد تازه بکار می گیرد. توانایی بشر در ایجاد مفهوم های گوناگون در دنیای پیرامون خود، از ویژگی های دیگر اوست. مفهوم های گسترده ای همچون روابط علت و معلولی، رمان و یا مفهوم های ساده تری مانند گزینش وعده های خوراک (صبحانه، ناهار و شام) را انسان ایجاد کرده است. اندیشیدن در این مفهومها و بکار بستن آنها، ویژه رفتار هوشمندانه انسان است.

هوش مصنوعی در پی ساخت دستگاه‌هایی است که بتوانند توانمندی‌های یاد شده (استدلال، رفتار، مقایسه و مفهوم آفرینی) را از خود بروز دهند. آنچه تاکنون ساخته شده نتوانسته است خود را به این پایه برساند، هر چند سودمندی‌های فراوانی به بار آورده است.

نکته آخر اینکه، یکی از علل رویارویی با مقوله هوش مصنوعی، ناشی از نام‌گذاری نامناسب آن می‌باشد. چنانچه جان مک‌کارتی در سال ۱۹۵۶ میلادی آن را چیزی مانند «برنامه‌ریزی پیشرفته» نامیده بود شاید جنگ و جدلی در پیرامون آن رخ نمی‌داد.

۸-۸ شاخه‌های هوش مصنوعی

هوش مصنوعی به تعدادی میدان‌های فرعی تقسیم شده است و سعی دارد تا سیستم‌ها و روش‌هایی را ایجاد کند که بطور تقلیدی مانند هوش و منطق تصمیم‌گیرندگان عمل نماید.

سه شاخه اصلی هوش مصنوعی عبارتند از: سیستم‌های خبره (ES)(6)، آدمواره‌ها (7) و پردازش زبان طبیعی (8) که در زیر به صورت تصویری نشان داده شده است.

۹-۸ سیستم‌های خبره

سیستم‌های خبره، برنامه‌های کامپیوتری هوشمندی هستند که دانش و روش‌های استنباط و استنتاج را بکار می‌گیرند تا مسائلی را حل کنند که برای حل آن‌ها به مهارت انسانی نیاز است.

سیستم‌های خبره کاربر را قادر به مشاوره با سیستم‌های کامپیوتری در مورد یک مسئله و یافتن دلایل بروز مسئله و راه‌حل‌های آن می‌کند. در این حالات مجموعه سخت‌افزار و نرم‌افزار تشکیل دهنده سیستم خبره، مانند فرد خبره اقدام به طرح سئوالات مختلف و دریافت پاسخ‌های کاربر، مراجعه به پایگاه دانش (تجربیات قبلی) و استفاده از یک روش منطقی برای نتیجه‌گیری و نهایتاً ارائه راه‌حل می‌نماید. همچنین سیستم خبره قادر به شرح مراحل نتیجه‌گیری خود تا رسیدن به هدف (چگونگی نتیجه‌گیری (و دلیل مطرح شدن یک سؤال اجرایی) روش حرکت تا رسیدن به هدف خواهد بود.

سیستم‌های خبره برخلاف سیستم‌های اطلاعاتی که بر روی داده‌ها (Data) عمل می‌کنند، بر دانش (Knowledge) متمرکز شده است. همچنین در یک فرآیند نتیجه‌گیری، قادر به استفاده از انواع مختلف داده‌ها (عددی Digital، نمادی Symbolic و مقایسه‌ای Analoge) می‌باشند. یکی

دیگر از مشخصات این سیستم‌ها استفاده از روش‌های ابتکاری (Heuristic) به جای روش‌های الگوریتمی می‌باشد. این توانایی باعث قرار گرفتن محدود وسیعی از کاربردها در برد عملیاتی سیستم‌های خبره می‌شود. فرآیند نتیجه‌گیری در سیستم‌های خبره بر روش‌های استقرایی و قیاسی پایه گذاری شده است. از طرف دیگر این سیستم‌ها می‌توانند دلایل خود در رسیدن به یک نتیجه‌گیری خاص و یا جهت و مسیر حرکت خود به سوی هدف را شرح دهند. با توجه به توانایی این سیستم‌ها در کار در شرایط فقدان اطلاعات کامل و یا درجات مختلف اطمینان در پاسخ به سئوالات مطرح شده، سیستم‌های خبره نماد مناسبی برای کار در شرایط عدم اطمینان (Uncertainty) و یا محیط‌های چند وجهی می‌باشند.

۸-۱۰ مزایای سیستم‌های خبره

مزایای سیستم‌های خبره را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

- ۱- افزایش قابلیت دسترسی: تجربیات بسیاری از طریق کامپیوتر در اختیار قرار می‌گیرد و به طور ساده‌تر می‌توان گفت یک سیستم خبره، تولید انبوه تجربیات است.
- ۲- کاهش هزینه: هزینه کسب تجربه برای کاربر به‌طور زیادی کاهش می‌یابد.
- ۳- کاهش خطر: سیستم خبره می‌تواند در محیط‌هایی که ممکن است برای انسان سخت و خطرناک باشد نیز بکار رود.
- ۴- دائمی بودن: سیستم‌های خبره دائمی و پایدار هستند. بعبارتی مانند انسان‌ها نمی‌میرند و فنا ناپذیرند.
- ۵- تجربیات چندگانه: یک سیستم خبره می‌تواند مجموع تجربیات و آگاهی‌های چندین فرد خبره باشد.
- ۶- افزایش قابلیت اطمینان: سیستم‌های خبره هیچ وقت خسته و بیمار نمی‌شوند، اعتصاب نمی‌کنند و یا علیه مدیرشان توطئه نمی‌کنند، در صورتی که اغلب در افراد خبره چنین حالاتی پدید می‌آید.
- ۷- قدرت تبیین (Explanation): یک سیستم خبره می‌تواند مسیر و مراحل استدلالی منتهی شده به نتیجه‌گیری را تشریح نماید. اما افراد خبره اغلب اوقات بدلائل مختلف (خستگی، عدم تمایل و...)

نمی‌توانند این عمل را در زمان‌های تصمیم‌گیری انجام دهند. این قابلیت، اطمینان شما را در مورد صحیح بودن تصمیم‌گیری افزایش می‌دهد.

۸- پاسخ‌دهی سریع: سیستم‌های خبره، سریع و در اسرع وقت جواب می‌دهند.

۹- پاسخ‌دهی در همه حالات: در مواقع اضطراری و مورد نیاز، ممکن است یک فرد خبره بخاطر فشار روحی و یا عوامل دیگر، صحیح تصمیم‌گیری نکند ولی سیستم خبره این معایب را ندارد.

۱۰- پایگاه تجربه: سیستم خبره می‌تواند همانند یک پایگاه تجربه عمل کند و انبوهی از تجربیات را در دسترس قرار دهد.

۱۱- آموزش کاربر: سیستم خبره می‌تواند همانند یک خودآموز هوش (Intelligent Tutor) عمل کند. بدین صورت که مثال‌هایی را به سیستم خبره می‌دهند و روش استدلال سیستم را از آن می‌خواهند.

۱۲- سهولت انتقال دانش: یکی از مهمترین مزایای سیستم خبره، سهولت انتقال آن به مکان‌های جغرافیایی گوناگون است. این امر برای توسعه کشورهای که استطاعت خرید دانش متخصصان را ندارند، مهم است.

۸-۱۱ آدمواره‌ها

کلمه آدمواره (ربات) بعد از به صحنه درآمدن یک نمایش در سال ۱۹۲۰ میلادی در فرانسه متداول و مشهور گردید. در این نمایش که اثر «کارل کپک» بود، موجودات مصنوعی شبیه انسان، وابستگی شدیدی نسبت به اربابان خویش از خود نشان می‌دادند. این موجودات مصنوعی شبیه انسان در آن نمایش، آدمواره نام داشتند.

در حال حاضر آدمواره‌هایی را که در شاخه‌های مختلف صنایع مورد استفاده می‌باشند، می‌توان به عنوان «ماشین‌های مدرن، خودکار، قابل‌هدایت و برنامه‌ریزی» تعریف کرد. این آدمواره‌ها قادرند در محل‌های متفاوت خطوط تولید، به طور خودکار، وظایف گوناگون تولیدی را تحت یک برنامه از پیش نوشته شده انجام دهند. گاهی ممکن است یک آدمواره، جای اپراتور در خط تولید بگیرد و زمانی این امکان هم وجود دارد که یک کار مشکل و یا خطرناک به عهده آدمواره واگذار شود.

همانطور که یک آرمواره می‌تواند به صورت منفرد یا مستقل به کار پردازد، این احتمال نیز وجود دارد که چند آرمواره به صورت جمعی و به شکل رایانه‌ای در خط تولید به کار گرفته شوند. آرمواره‌ها عموماً دارای ابزار و آلاتی هستند که به وسیله آنها می‌توانند شرایط محیط را دریابند. این آلات و ابزار «حس کننده» نام دارند، آرمواره‌ها می‌توانند در چارچوب برنامه اصلی خود، برنامه‌های جدید عملیاتی تولید نمایند. این آرمواره‌ها دارای سیستم‌های کنترل و هدایت خودکار هستند. آرمواره‌های صنایع علاوه بر این که دارای راندمان، سرعت، دقت و کیفیت بالای عملیاتی می‌باشند، از ویژگی‌های زیر نیز برخوردارند:

- ۱- بسیاری از عملیات طاقت فرسا و غیرقابل انجام توسط متصدیان رامی‌توانند انجام دهند.
 - ۲- آنها، برخلاف عامل انسانی یعنی متصدی خط تولید، قادر هستند سه شیفت به کار پردازند و در این خصوص نه منع قانونی وجود دارد و نه محدودیت‌های فیزیولوژیکی نیروی کار.
 - ۳- هزینه‌های مربوط به جلوگیری از آلودگی صوتی، تعدیل هوا و فراهم آوردن روشنایی لازم برای خط تولید، دیگر بر واحد تولید تحمیل نخواهد شد.
- برای اضافه کاری این آرمواره‌ها، هزینه اضافی پرداخت نمی‌شود. حق بیمه، حق مسکن و هزینه ایاب و ذهاب پرداخت نمی‌شود. احتیاج به افزایش حقوق ندارند و هزینه‌این نیز از بابت بهداشت و درمان بر واحد تولیدی تحمیل نمی‌کنند.
- ویژگی‌های ذکر شده سبب می‌شوند که سهم هزینه کار مستقیم نیروی انسانی در هزینه محصولات تولیدی، واحدهای تولیدی کاهش پیدا کند.

۸-۱۲ پردازش زبان‌های طبیعی (NLP)

پردازش زبان‌های طبیعی بعنوان زیرمجموعه‌ای از هوش مصنوعی، می‌تواند توصیه‌ها و بیانات را با استفاده از زبانی که شما به طور طبیعی در مکالمات روزمره بکار می‌برید، بفهمد و مورد پردازش قرار دهد. به طور کلی نحوه کار این شاخه از هوش مصنوعی این است که زبان‌های طبیعی انسان را تقلید می‌کند. در این میان، پیچیدگی انسان از بعد روانشناسی بر روی ارتباط متعامل تاثیر می‌گذارد. در پردازش زبان‌های طبیعی، انسان و کامپیوتر ارتباطی کاملاً نزدیک با یکدیگر دارند. کامپیوتر از لحاظ روانی در مغز انسان جای داده می‌شود. بدین ترتیب یک سیستم خلاق شکل می‌گیرد که انسان

نقش سازمان دهنده اصلی آن را برعهده دارد. اگر چه هنوز موانع روانشناختی و زبانشناختی بسیاری بر سر راه سیستم‌های محاوره‌ای وجود دارد. اما چشم اندازهای پیشرفت آنها یقیناً نویدبخش است. در حقیقت، توقعات یکسان از محاوره انسان- ماشینی و محاوره انسان- انسان، معقول نیست. بدین ترتیب سئوالاتی نظیر اینکه هوش مصنوعی چیست، تفاوت هوش مصنوعی و هوش طبیعی (انسانی) در چیست، شاخه‌های عمده هوش مصنوعی کدامند؟ و نهایتاً جزای هوش مصنوعی مشخص شد. دربخش دوم، می‌توان کاربردهای هوش مصنوعی در صنایع و مؤسسات تولیدی، بخصوص در زمینه سیستم‌های خبره و آدمواره‌ها را مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار داد.

فصل نهم

هوش اخلاقی

۹-۱ مقدمه

امروزه، سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای خود را درگیر مسئله‌ای می‌بینند که آن را معمای اخلاقی می‌نامند، یعنی اوضاع و شرایطی که باید یک بار دیگر کارهای خلاف و کارهای درست را تعریف کرد، زیرا مرز بین کارهای درست و خلاف بیش از پیش از بین رفته است.

در چنین شرایطی مدیر باید از نظر اخلاقی جوی سالم برای کارکنان در سازمان به وجود آورد، تا آنان بتوانند با تمام توان و بهره‌وری هرچه بیشتر کار کنند. این امر، نیازمند وجود رهبری با هوش اخلاقی (Moral Intelligence) بالا است. هوش اخلاقی، توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنهاست.

رهبران با هوش اخلاقی بالا، کار درست را درست انجام می‌دهند، اعمال آنها پیوسته با ارزش‌ها و عقایدشان هماهنگ است، عملکرد بالایی دارند و همیشه کارها را با اصول اخلاقی پیوند می‌زنند. در این مقاله ابتدا اصول هوش اخلاقی در مدیریت بررسی شده، در نهایت مراحل آموزش هوش اخلاقی به مدیران پیشنهاد می‌شود.

به تازگی پژوهشگران سازمانی، علاقه مند به هوش اخلاقی رهبری شده‌اند، زیرا می‌تواند مرز بین نوع دوستی و خود پرستی را خوب توصیف کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رشد اخلاقی رهبران با رفتارهایی که از خود نشان می‌دهند، رابطه مستقیم دارد. به این معنی که رفتار رهبری چند بعدی است و رفتارهای مختلف رهبری، با سطوح مختلف رشد اخلاقی ارتباط دارد.

نخستین بار اصطلاح هوش اخلاقی توسط بوربا در روان شناسی وارد شد. وی هوش اخلاقی را ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنها و رفتار در جهت صحیح و درست تعریف می کند (Borba, 2005:23). هوش اخلاقی، به معنی توجه به زندگی انسان و طبیعت، رفاه اقتصادی و اجتماعی، ارتباطات باز و صادقانه و حقوق شهروندی است. در دنیای امروزی، تنها رهبران با هوش اخلاقی بالا می توانند در سازمان، اعتماد و تعهد ایجاد کنند که مبنایی برای تجارت گسترده و درست است. تجارب مدیران تجاری در آمریکا، ژاپن و بسیاری از موسسات خصوصی و شرکت های کارآفرینی، نشان داده است که رفتار اخلاقی تنها انجام درست کار نیست، بلکه انجام کار درست است. هم چنین پژوهش های انجام شده در بیش از ۱۰۰ شرکت نشان داد که هوش اخلاقی تاثیر بسیار قوی بر عملکرد مالی سازمان دارد (Turner & Barling, 2002).

۹-۲ اصول هوش اخلاقی در مدیریت

لینک و کیل هوش اخلاقی را توانایی تشخیص درست از اشتباه می دانند که با اصول جهانی سازگار است. به نظر آنان چهار اصل هوش اخلاقی، بدین گونه برای موفقیت مداوم سازمانی و شخصی ضروری است:

درستکاری

یعنی ایجاد هماهنگی بین آنچه که به آن باور داریم و آنچه که به آن عمل می کنیم. انجام آنچه که می دانیم درست است و گفتن حرف راست در تمام زمان ها. کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، به شیوه ای که با اصول و عقایدش سازگار باشد، عمل می کند.

مسئولیت پذیری

کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، مسئولیت اعمال و پیامدهای آن اعمال، همچنین اشتباهات و شکست های خود را نیز می پذیرد.

دلسوزی

توجه به دیگران که دارای تاثیر متقابل است. اگر نسبت به دیگران مهربان و دلسوز بودیم، آنان نیز در زمان نیاز با ما همدردی می کنند و مهربان خواهند بود.

بخشش

آگاهی از عیوب خود و تحمل اشتباهات دیگران (Lennick & Kiel, 2005). پژوهشگران دریافته اند که چگونه رهبران از هوش اخلاقی خود برای دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی استفاده می کنند. هوش اخلاقی تنها راه درست زندگی نیست، بلکه برای تجارت نیز مفید است.

هم چنین دریافتند که چگونه مهارت های اخلاقی در وجود انسان توسعه پیدا می کند و دیدگاه هایی از روان شناسی را برای ارائه مبنایی برای درک اینکه چگونه رهبران اخلاقی ایجاد می شوند، ارائه دادند.

بنابراین کمی کردن فواید تجاری هوش اخلاقی برای سازمان سخت و دشوار است؛ مانند نگهداری و حفظ استعدادها، شهرت شرکت، رضایت مشتری و... اما هزینه های عدم رعایت، اصول اخلاقی در سازمان، بسیار بیشتر خواهد بود.

شواهد بسیاری وجود دارند که هوش اخلاقی نقش بزرگی در موقعیت سازمان ایفا می کند. بهتر است بدانیم که بیشتر سازمان ها راستی و درستی را خط مشی محوری خود قرار داده اند. امروزه ارزش صداقت در میان رهبران تجاری غربی، گم شده است و آنان برای پوشاندن یا پنهان کردن حقیقت تلاش دارند، اما برخی از رهبران دیگر روشن و ساده عمل می کنند و صادقند. بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که صداقت کامل در تمام زمان ها بایستی در راس دستورکار سازمان باشد.

با وجود این واقعیت و شفافندگی قدرت راستی و درستی، هنگامی که انجام تجارت با مشکل و دشواری و سختی برخورد می کند، اغلب تیم هایی از مدیران وجود دارند که چالش های ارتباطی را رهبری کنند و به نظر می رسد که به ندرت کسی بگوید اجازه دهید که تنها راست بگوییم.

هنگامی که رهبر پیوسته صادق باشد و همراه با اصول و ارزش های اخلاقی عمل کند، نوعاً عملکرد بالایی را در سرتاسر فروش، سود، نگهداری افراد، شهرت و رضایت مشتری ایجاد می کند. به عبارت دیگر اخلاقیات خوب، برای تجارت خوب است. (Manallack, 2006)

۹-۳ اصول پنج‌گانه اخلاق رهبری

رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده‌ای پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات، از راه رفتار ملموس نشان دهند.

نظریه اخلاقی، نظامی از قواعد و اصولی را بنا می‌نهد که انسان‌ها را در تصمیم‌گیری درباره آنچه درست و نادرست و خیر و شر است، راهنمایی می‌کنند. آنچه در ادامه می‌آید، اصول پنج‌گانه اخلاق رهبری است که در قالب گزاره‌هایی توصیف می‌شوند:

۱- رهبران اخلاق مدار به دیگران احترام می‌گذارند: وظیفه هر کس است که با دیگران به گونه‌ای احترام آمیز رفتار کند و برای دیگران فقط به خاطر خودشان، احترام قائل شود؛ نه به خاطر هدف دیگری. یعنی از احترام گذاشتن به کسی به عنوان ابزاری برای دستیابی به هدفی دیگر بهره نگیرد. دستیابی به این مقصود، زمانی میسر است که به ارزش و تصمیمات دیگران احترام بگذاریم. در جایی که چنین رفتاری رخ نمی‌دهد، افراد خود را در مقام بردگی و خدمت به تحقق اهداف سایرین می‌یابند. شکل عملی احترام به افراد در سازمان، با همدلی، هم‌احساسی و گوش دادن به خود است که به ارزش‌ها و سعه صدر داشتن‌ها در برابر دیدگاه‌های متفاوت کارکنان تجلی، می‌یابد.

۲- رهبران اخلاق مدار، خدمتگذار دیگرانند: اصل اخلاقی خدمتگذار دیگران بودن، به درستی مصداقی از نوع دوستی است. رهبرانی که خدمتگذار و نوع دوست هستند، سلامت کارکنان و پیروان خود را در رأس برنامه‌های خویش قرار می‌دهند.

۳- رهبران اخلاق مدار، عادل هستند: رهبران اخلاق مدار، مسائل و امور مختلف را از سرانصاف و عدالت مورد توجه قرار می‌دهند. در جایی که قرار است با افراد مختلف به گونه‌های متفاوت رفتار شود، باید دلایل رفتار متمایز، روشن و معقول و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی مستحکم باشد.

زمانی که منابع و پاداش‌ها یا کیفرها عرضه می‌شوند، نقشی که رهبر می‌تواند ایفا کند، بسیار حیاتی است. حیاتی بودن نقش رهبر در زمینه توزیع منابع و پاداش‌ها یا کیفرها از این‌رو است که وی، هم‌جانب انصاف را داشته، هم نسبت به موقعیت‌ها و افراد آگاهی کافی داشته باشد؛ کسب این آگاهی بسیار حساس بوده، نیازمند تلاش پیگیر است.

۴- رهبران اخلاق مدار، صادق هستند: عدم صداقت یا صادق نبودن، شکلی از دروغگویی است و صورتی از ارائه نادرست از واقعیت است.

صادق نبودن، پیامدهای مشهودی دارد که نخستین پیامد آن، عدم اعتماد است. زمانی که رهبران صادق نیستند، دیگران، آنها را افرادی غیر قابل اعتماد و غیر قابل اتکا ارزیابی می‌کنند. هم چنین تداوم عدم صداقت در مدیریت سازمان، در ایمان افراد نسبت به رهبر ایجاد تزلزل کرده، میزان احترام نسبت به وی را کاهش می‌دهد.

برای یک رهبر، صادق بودن به معنای این است که آنچه را نمی‌تواند انجام دهد، قول ندهد، کژ رفتاری نکند، پشت واقعیت‌ها پنهان نشود، آنچه روابط را تیره می‌کند، انجام نداده، بیش از اندازه به کارهای کم ارزش، بها ندهد.

۵- رهبران اخلاق مدار، اجتماع‌گرا هستند: هر جامعه‌ای به مثابه یک سازمان، دارای سیستم ویژه است. از این رو برای جوامع، اهداف خاصی با توجه به بافت و چشم‌اندازی که دارند بیان می‌شود که معمولاً از آنها به عنوان ارزش‌های مشترک یاد می‌کنند.

دستیابی به اهداف مشترک، مستلزم آن است که رهبر و پیروان، مسیری را که گروه ترسیم می‌کند، تبعیت کرده، بر سر آن توافق داشته باشند. رهبران ملزم هستند مقاصد خود و پیروان شان را مورد توجه قرار داده، تسهیلاتی را برای کامیابی در تحقق اهداف به وجود آورند. این بدان معناست که رهبران نمی‌توانند و نباید اراده خود را به دیگران تحمیل کنند.

یک رهبر تحول‌گرا باید بکوشد گروه را به سوی خیر مشترک هدایت کند، که هم برای خود و هم برای یکایک پیروان، سودمند باشد. چنین رویکردی به رهبری از بروز فضای خود کامگی در سازمان پیشگیری می‌کند (رادمنش، ۱۳۸۳).

۹-۴ تاثیر هوش اخلاقی بر بهبود عملکرد و موفقیت سازمان

هوش اخلاقی می‌تواند در این موارد بر عملکرد و موفقیت سازمان تاثیر می‌گذارد:

۱- توجه به منافع ذی‌نفعان

علاوه بر سهام داران، گروه‌های دیگری نیز وجود دارند که از اقدامات سازمان تأثیر می‌پذیرند و دارای منافع مشروعی در سازمان هستند. از جمله این گروه‌ها می‌توان به مشتریان، تامین کنندگان

مواد اولیه، دولت و جامعه اشاره کرد. تامین منافع سهامداران بدون در نظر گرفتن منافع سایر ذی‌نفعان (کارکنان، مشتریان، جامعه و...)، شیوه‌ای غیر اخلاقی در مدیریت است.

۲- افزایش سود و مزیت رقابتی

توجه به تمام افراد و گروه‌هایی که ذی‌نفع هستند، میزان سود شرکت‌ها را در بلند مدت افزایش خواهد داد، زیرا موجب انگیزش نیروی انسانی، افزایش حسن نیت اجتماعی و اعتماد مردم و نیز کاهش جریمه‌ها می‌شود. کی و پاپکین (۱۹۹۸) بیان می‌کنند که تجزیه و تحلیل شکست شرکت‌ها و خسارات وارده به آنها نشان می‌دهد که در نهایت لحاظ کردن اخلاقیات و حساسیت‌های اجتماعی در فرایند تصمیم‌گیری و تدوین استراتژی موجب افزایش سودآوری شرکت خواهد شد. طبق گزارش مجله فورچون، ۶۳ درصد مدیران عالی شرکت‌های برتر تجاری بر این باورند که رعایت اخلاقیات، موجب افزایش تصویر مثبت و شهرت سازمان شده، منبعی برای افزایش مزیت رقابتی به‌شمار می‌آید. (Buckly, et.al, 2001)

۳- افزایش تنوع طلبی

متخصصان پیش‌بینی می‌کنند که نیروی کار به گونه روزافزون، متنوع‌تر خواهد شد و شرکت‌هایی که بتوانند نیازهای این افراد متنوع را درک کرده، از این تنوع به خوبی بهره‌گیرند، موفق خواهند بود.

لازم است مدیران، توانایی اداره افراد با جنسیت، سن، نژاد، مذهب، قومیت و ملیت‌های مختلف را داشته باشند. رعایت عدالت و اخلاق در برخورد با این افراد در محیط کار، مدیریت آنها را تسهیل می‌کند و این امکان را برای سازمان فراهم می‌سازد که از مزایای نیروی کار متنوع بهره‌گیرند.

۴- کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل

ترویج خودکنترلی در سازمان به عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی کنترل از مباحثی است که بنیان آن بر اعتماد، اخلاق و ارزش‌های فردی قرار دارد. ترویج خودکنترلی باعث کاهش هزینه‌های ناشی از روش‌های کنترل مستقیم شده و موجب افزایش سود می‌شود. این امر مستلزم تعهد کامل اعضا به

تیم، مسئولیت‌پذیری همه اعضای تیم و احترام و اعتماد بین آنها و مدیریت است (Lau & Idris, 2005).

۵- بهبود روابط، افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات

یکی از نتایج رعایت اخلاق کار در سازمان، تنظیم بهتر روابط در سازمان است که این به نوبه خود باعث افزایش جو تفاهم در سازمان و کاهش تعارضات بین افراد و گروه‌ها شده، عملکرد تیمی را بهبود می‌بخشد. شاید بیشترین تأثیرات اصول اخلاقی مربوط به رفتار نیروی انسانی است. از آنجا که اخلاق، بخشی از فرهنگ است، بیشتر نظریه‌هایی که بر رابطه بین فرهنگی در سازمان تأکید می‌کنند، خود به خود بر اهمیت نقش اخلاق در این زمینه توجه دارند. فرهنگ سازمانی در یک سازمان می‌تواند کارکنان را به افرادی پیرو قانون یا قانون شکن تبدیل کند.

۶- افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان

چنانکه گفته شد، اخلاق بر فعالیت انسان‌ها تأثیر قابل توجهی دارد و لازمه عملکرد مناسب، تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان است. انتظار بروز خلاقیت توسط کسانی که کار خود را از لحاظ اخلاقی، ناپسند تلقی می‌کنند، واقعی و منطقی نیست.

دونالدسون و دیویس (۱۹۹۰) بر این باورند که مدیریت ارزش‌های اخلاقی در محیط کار موجب مشروعیت اقدامات مدیریتی شده، انسجام و تعادل فرهنگ سازمانی را تقویت می‌کند، اعتماد در روابط بین افراد و گروه‌ها را بهبود می‌بخشد و با پیروی بیشتر از استانداردها، موجب بهبود کیفیت محصولات و در نهایت افزایش سود خواهد شد.

عدم رعایت ارزش‌های اخلاقی در اموری مانند جذب و گزینش، اقدامات خلاف اخلاق و خلاف قانون را در سازمان فراهم می‌سازد. رعایت ملاحظات اخلاقی در گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌ها، اخراج و کوچک سازی سازمان، باعث کاهش بدبینی و پرخاشگری و تعارض، مسئولیت‌پذیری بیشتر، افزایش تنوع طلبی و در نهایت افزایش ارزش و سود و درآمد شده، رفاه بیشتر سرمایه‌گذاران، مشتریان و کارمندان را موجب می‌شود (Donaldson & Davis, 1990).

۷- افزایش مشروعیت سازمان

امروزه در شرایط جهانی شدن و گسترش شبکه‌های اطلاعاتی، از سازمان‌ها انتظار می‌رود در برابر مسائل محیط زیست، رعایت منافع جامعه، حقوق اقلیت‌ها و... حساسیت داشته، واکنش نشان دهند. به علاوه این شبکه گسترده، تمام فعالیت‌های سازمان‌ها را زیر نظر دارد و به راحتی می‌تواند از راه انجمن‌ها و مجامع مختلف، چهره سازمان‌ها را در انظار عمومی تغییر دهد. بنابراین سازمان‌ها ناچار به انجام اقدامات وسیع و گسترده برای جلب افکار عمومی هستند که وجه غالب آنها نشان دادن وجه اخلاقی کارهای سازمان است. هس مر طی بررسی بر روی چندین سازمان، به این نتیجه رسید که سازمان‌هایی که رفتار اخلاقی دارند، دارای شانس موفقیت بیشتری نسبت به سازمان‌هایی که در رفتارهای غیراخلاقی و غیرصادقانه وارد می‌شوند، هستند. موفق‌ترین سازمان‌ها دارای فرهنگی هستند که همسو با ارزش‌های قوی اخلاقی‌اند. رفتار غیراخلاقی، محیط کسب و کار را بر ضد خود تحریک کرده، موجب شکست سازمان می‌شود. وجود توجیحات اخلاقی برای اقداماتی که سازمان‌ها در داخل خود انجام می‌دهند و نشان دادن تعهدات اخلاقی سازمان به افکار عمومی، بخشی جدایی ناپذیر از فعالیت‌های سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و کسب موفقیت است (هس مر، ۱۳۸۲).

۹-۵ آموزش هوش اخلاقی به مدیران

همان گونه که یافته‌های مطالعات نشان می‌دهند، این امکان که افراد بتوانند هوش اخلاقی خود را افزایش دهند و مهارت‌های اخلاقی شان را تقویت کنند، وجود دارد. بوربا (۲۰۰۵) این ده مرحله را برای پرورش هوش اخلاقی یا تربیت کارکنان اخلاقی به مدیران، پیشنهاد می‌دهد:

۱- احساس تعهد در راستای ایجاد و پرورش کارکنان اخلاقی

یک پرسش اساسی آن است که پرورش کارکنان اخلاقی چه اندازه برای مدیر اهمیت دارد؟ چرا که تحقیقات نشان داده‌اند مدیرانی که به شدت احساس نیاز به شکل دادن رفتارهای اخلاقی یا ترس از ایجاد اخلاقی‌های زشت در کارکنان خود را دارند، معمولاً موفق بوده‌اند، زیرا خودشان را برای تلاش در این مورد متعهد کرده‌اند. بنابراین اگر شما واقعا می‌خواهید کارکنانی اخلاقی داشته باشید، بایستی احساس تعهد شخصی برای پرورش آنان کرده، این تعهد تا رسیدن به هدف تداوم یابد.

۲- تلاش برای آن که الگویی نمونه یا یک مثال اخلاقی قوی باشید

مدیران نخستین و قوی ترین الگو یا معلم اخلاق برای کارکنانشان هستند، بنابراین مطمئن شوید همان رفتارهای اخلاقی را که از کارکنان انتظار دارید، خود انجام دهید تا آنها از شما فرا گرفته، شما را الگوی خود بدانند.

۳- شناخت باورها و عقاید خودتان ضمن تسهیم آنها با دیگران

پیش از آنکه بتوانید کارکنان اخلاقی پرورش دهید، باید درباره آنچه که به آن باور دارید، با خودتان صادق و صریح باشید. بنابراین مدتی کوتاه به تمامی ارزش‌هایتان فکر کنید. سپس درباره اینکه چرا شما این روش اجرای خاص را دارید، به طور منظم با کارکنانتان صحبت کرده، نظراتتان را با آنان در میان بگذارید.

۴- از لحظه‌های آموختن، بهره بگیرید

بهترین لحظه‌های آموزش، معمولاً غیر منتظره و اتفاقی هستند و برخلاف تصور، از پیش برنامه‌ریزی نشده‌اند. هرگاه بحث موضوعات اخلاقی به میان آمد، از آن فرصت استفاده کنید. آنها به شما و کارکنانتان کمک می‌کنند تا باورهای اخلاقی استواری را که در هدایت مستمر رفتار برای تمامی زندگی موثرند، توسعه دهید.

۵- انضباط را به عنوان یک درس اخلاقی به کار بندید

انضباط موثر موجب مراقبت از کارمند در این امر می‌شود تا تشخیص دهد که چرا رفتارش اشتباه است و چگونه می‌تواند آن را اصلاح و تصحیح کند. در این مورد، استفاده از پرسش‌های درست به کارکنان کمک می‌کند به این توانایی دست یابند که نظر دیگران را در باره رفتارشان دریابند و توانایی درک نتایج رفتارهایشان را توسعه دهند.

۶- توقع رفتارهای اخلاقی داشته باشید

در این زمینه نتیجه مطالعات روشن بوده است. کارکنانی که رفتارهای اخلاقی دارند، دارای مدیرانی هستند که از آنها انتظار داشته اند، چنین عمل کنند. توقعات و انتظارات شما از کارکنانتان به منزله تعیین نوعی استاندارد، برای رفتارهای آنهاست.

۷- نسبت به آثار رفتارها واکنش نشان دهید

محققان ابراز می کنند که یکی از بهترین تمرین های سازنده اخلاق، اشاره به تاثیرگذاری رفتار کارکنان، بر اشخاص دیگر است. انجام این کار موجب افزایش رشد اخلاقی کارکنان می شود.

۸- رفتارهای اخلاقی کارکنان را تقویت کنید و پاداش دهید

یکی از ساده ترین راه های کمک به کارکنان در جهت کسب رفتارهای جدید، این است که پس از وقوع آن رفتارها، آنها را پاداش دهید و تحسین کنید. پس با هدف شکل دهی رفتارهای اخلاقی، کارکنان را زیر نظر بگیرید و با شرح اینکه چرا رفتارشان خوب بوده، شما برای آنها ارزش قائلید، آن را تقویت کنید.

۹- روزانه اصول اخلاقی را اولویت بندی کنید

کارکنان باخواندن اصول اخلاقی در متن کتاب ها یاد نمی گیرند که چگونه افراد با اخلاقی شوند، بلکه تنها با انجام کارهای خوب، این امر را می آموزند. کارکنان را جهت کمک برای ایجاد تغییر در دنیای خودشان تشویق کنید و همیشه آنان را یاری دهید تا نتیجه مثبت عمل خود را بر روی حالات دیگران درک کرده، تشخیص دهند.

هدف نهایی و واقعی برای کارکنان آن است که هر چه کمتر و کمتر به راهنمایی دیگران وابسته باشند و اصول اخلاقی باید به زندگی روزمره آنان وارد شده، آنها را درونی سازند. این امر، تنها زمانی روی می دهد که مدیران بر اهمیت فضیلت ها به گونه مستمر تاکید داشته، کارکنان شان مکرر، این رفتارهای اخلاقی را تمرین کنند.

۱۰- مشارکت و ثبت قانون طلایی

به کارکنان قانون طلایی را یادآوری کنید: قانونی که بسیاری از تمدن‌ها را در مدت قرن‌ها هدایت و راهنمایی کرده است و سخن پیامبر اسلام (ص) نیز هست: با دیگران همان‌گونه رفتار کنید که می‌خواهید با شما رفتار شود و تلاش کنید این اصل، قانون اساسی اخلاقی سازمان شما باشد.

۹-۶ نتیجه‌گیری

بسیاری از رفتارها و تصمیم‌های کارکنان و مدیران در سازمان‌های امروزی، تحت تأثیر ارزش‌های اخلاقی آنهاست. از آنجا که نیروی انسانی، چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی و در تعامل با دیگران، هم چنان مهمترین عامل مزیت رقابتی به شمار می‌آید، قضاوت افراد در مورد درستی یا نادرستی کارها بر کمیت و کیفیت عملکرد آنان و به تبع آن، عملکرد سازمان و در نتیجه موفقیت آن به شدت تأثیر دارد. از این رو توجه به اصول اخلاقی برای سازمان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

اخلاق کار می‌تواند از راه تنظیم بهتر روابط، کاهش اختلاف و تعارض و افزایش جو تفاهم و همکاری و نیز کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل، عملکرد را زیر تأثیر قرار دهد. به علاوه هوش اخلاقی موجب افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان شده، به بهبود کارایی فردی و گروهی می‌انجامد.

رعایت اخلاقیات در برخورد با ذی‌نفعان داخلی و بیرونی، باعث افزایش مشروعیت اقدامات سازمان و استفاده از مزایای ناشی از افزایش چندگانگی شده، سرانجام موجب بهبود سودآوری و مزیت رقابتی می‌شود. از این رو لازم است مدیران در جهت ارتقای اخلاقی سازمان گام‌هایی را بردارند. توجه به میزان مشروعیت اقدامات سازمان از نظر کارکنان، رعایت عدالت در سیستم‌های گزینش و استخدام، حقوق و دستمزد، پاداش و ارتقا، تدوین منشور اخلاقی سازمان، اقدامات متناسب و سازگار با خواست و حساسیت‌های جامعه، در باره مسائلی مانند: اجرای برنامه‌های آموزش اخلاقیات برای مدیران و کارکنان و به‌ویژه پایبندی رهبران و مدیران سازمان‌ها به اصول اخلاقی، از جمله اقداماتی است که سازمان‌ها در این زمینه می‌توانند انجام دهند.

فصل دهم

هوش فرهنگی

۱-۱۰ مقدمه

در میان مهارت‌های مورد نیاز قرن ۲۱، توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی حائز اهمیت است. محیط کار جهانی، نیاز به افرادی دارد که به فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط مناسب برقرار کنند. برای این منظور، افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند. توانایی فرد برای تطبیق با ارزش‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها عادت کرده است و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است. هوش فرهنگی، منبع بالقوه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی است.

محیط‌های کاری در سرتاسر جهان بسیار متنوع شده‌اند و این امر به خصوص درباره کشورهای توسعه یافته بیشتر صدق می‌کند. در کنار تغییرات علوم و فناوری و انتقال دانش، فرایندهای طراحی، تولید و توزیع در قرن حاضر نهایت تنوع را پیدا کرده‌اند. مثلاً طراحی محصول ممکن است در آلمان، تامین مالی از ژاپن، هدایت برنامه‌ها توسط ایالات متحده، کارهای دفتری در بلغارستان، کار تولیدی در چین و توزیع ممکن است در سرتاسر جهان صورت بگیرد. در نتیجه مدیران با محیط‌های داخلی و خارجی بسیار متنوعی در سازمان‌های خود روبه‌رو هستند.

تنوع در این مقوله عبارت است از جذب افرادی با سوابق و زمینه‌های مختلف، دارای توقعات و انتظارات گوناگون و بهره‌گیری از توانایی‌ها و استعداد‌های آنها برای افزایش سودآوری و قدرت رقابت شرکت. تنوع حیطه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد: نژاد، قومیت، جنسیت، رنگ پوست،

مذهب و فرهنگ. ویژگی‌های فرهنگ (CULTURE) را براساس حروف تشکیل دهنده آن به صورت زیر تعریف کرده‌اند:

C: فرهنگ فراگیر است. هر شخص، سازمان، سرزمین و کشوری یک فرهنگ دارد.

U: شناخت عقاید، ارزش‌ها و ادراکات فرهنگ دیگران برای موفقیت الزامی است.

L: یادگیری میراث‌های فرهنگی گوناگون، الهام بخش و توانمندکننده است.

T: کارهای تیمی در سطح جهانی بدون توجه به فرهنگ اعضا غیر ممکن است.

U: برنامه‌ریزی فرهنگی از طریق شناخت عقاید یکدیگر آسان‌تر می‌شود.

R: تفاهم و سازگاری با شناخت فرهنگ خود و پذیرش نقطه نظرات و سبک و روش دیگران شروع می‌شود.

E: به منظور رشد و نوآوری، استفاده از تنوع فرهنگی لازم است.

تنوع فرهنگی از جمله مسائل عمده‌ای است که مدیران حاضر با آن مواجه هستند. متأسفانه بیشتر مدیران به تفاوت‌های فرهنگی به عنوان منبع و عامل موثر در ایجاد برتری رقابتی بها نمی‌دهند و با این توصیف که تفاوت فرهنگی مسئله مهمی نیست؛ ما همگی انسان هستیم و تنها عامل سوء تفاهم میان ما اختلاف زبان است؛ اگر بر تفاوت‌ها تمرکز کنیم از هدف دور می‌مانیم و ... از فکر کردن به تفاوت‌های فرهنگی و مهارت‌های مورد نیاز برای اداره آن طفره می‌روند. در حالی که تنوع فرهنگی دارای مزایای بسیاری از جمله موارد زیر است:

از جنبه بازاریابی: توانایی شرکت و افراد را در تأمین و پاسخ به اولویت‌های فرهنگی بازارهای محلی افزایش می‌دهد.

از جنبه کسب منابع: توانایی شرکت را در جذب نیروهایی با زمینه‌های فکری مختلف بالا می‌برد.

از حیث هزینه‌ها: هزینه ناشی از ریزش مدیران غیر بومی را کاهش می‌دهد.

از حیث حل مسئله: با بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها، تصمیم‌گیری‌های بهتر و جامع‌تری گرفته می‌شود.

از حیث خلاقیت: از طریق تنوع در دیدگاه‌ها و به دلیل تأکید کمتر بر ضرورت هماهنگی و یکسان سازی عقاید، خلاقیت تقویت می‌شود.

از حیث انعطاف پذیری نظام‌ها: انعطاف پذیری و قدرت تحمل و پاسخگویی سیستم به تقاضاهای متعدد پویایی محیط کنونی را افزایش می‌دهد.

به دلیل تنوع گسترده محیط‌های کاری، مدیریت موثر سازمان‌ها و منابع انسانی با چالش‌های فراوانی روبه‌رو شده است. سازمان‌ها با کوچک‌سازی و مهندسی مجدد به دنبال رقابت در بازار جهانی هستند ضمن اینکه انفجار اطلاعات و توسعه فناوری نیز برای آنها چالش برانگیز شده است. در این میان بهبود روابط در عرصه تجاری، افزایش سهم بازار و مطرح شدن به عنوان یک مدیر موفق نیز جز دغدغه‌های مدیران امروز است. به راستی مدیران برای موفقیت در چنین محیطی به چه فاکتورهایی نیاز دارند؟

۱۰-۲ هوش فرهنگی چیست؟

به راستی چه مدیرانی موفق هستند؟ چرا برخی مدیران علی‌رغم برخورداری از ضریب هوشی بالا، در کار خود شکست‌های فاحشی را تجربه می‌کنند؟ چگونه است که برخی مدیران در محیط‌های بیگانه خوب عمل می‌کنند و برخی دیگر می‌لغزند؟ آیا بجز ضریب هوشی عوامل دیگری در موفقیت افراد و سازمان‌ها تأثیر دارد؟

گلمن (Goleman) در مورد تأثیر ضریب هوشی معتقد است که بهره هوشی تعیین‌کننده پیشرفت‌های علمی و موفقیت‌های حرفه‌ای است ولی سهم آن در موفقیت تنها حدود ۲۰ درصد است. تلاش برای شناسایی سایر عوامل موثر بر موفقیت حرفه‌ای موجب ورود واژه‌های هوش عاطفی و هوش فرهنگی به ادبیات مدیریت شد؛ هرچند هنوز کسی به طور دقیق نمی‌تواند بگوید سهم هوش عاطفی و فرهنگی در پیشرفت افراد چقدر است.

مفهوم هوش عاطفی دربرگیرنده مجموعه گسترده‌ای از مهارت‌ها و استعداد‌های فردی است که معمولاً به مهارت‌های درون فردی و بین فردی اشاره دارد و به طور کلی توانایی درک و فهم چگونگی بروز یا کنترل عواطف و احساسات است. هوش عاطفی عاملی است که موجب می‌شود تا خلاقانه فکر کنیم و عواطف و احساسات خود را برای حل مسائل به کار گیریم. بر این اساس شخصی که دارای هوش عاطفی بالاست در چهار زمینه شناسایی، به کارگیری، درک و کنترل احساسات استعداد و مهارت دارد.

هوش فرهنگی، توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراث‌های فرهنگی، آداب و رسوم و ارزش‌های گوناگون و رفتار موثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت است. ارلی و آنک (Earley & Ang ۲۰۰۴) هوش فرهنگی را به عنوان قابلیت فرد برای سازگاری موثر با قالب‌های نوین فرهنگی تعریف می‌کنند و ساختار هوش فرهنگی را به انواع دیگر هوش از جمله هوش عاطفی و اجتماعی مربوط می‌دانند.

هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. برخی از جنبه‌های فرهنگ را به راحتی می‌توان دید. عوامل آشکاری مثل هنر، موسیقی و سبک رفتاری از این جمله‌اند. اما بیشتر بخش‌های چالش برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی‌شوند اما بر رفتار افراد موثرند. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد.

در محیط‌های کاری متنوع قرن حاضر، لازم است استرس‌های ناشی از شوک فرهنگی و اختلالات و پیامدهای ناشی از تعارضات فرهنگی به نحو مطلوب اداره شود. برای این منظور به سازگاری و تعدیل موثر فرهنگ‌ها نیاز است. مطرح شدن هوش فرهنگی به عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت اقتصاد جهانی به دلیل پاسخگویی به سؤالات زیر بوده است:

چگونه مدیران می‌توانند توانایی‌های خود را در تطبیق موثر با فرهنگ‌های مختلف بهبود بخشند؟ چرا برخی افراد دارای توان بالقوه ای برای رویارویی با چالش‌های کاری در محیط‌هایی با فرهنگ متفاوت هستند؟

افراد چگونه می‌توانند در محیط‌های کاری متنوع از نظر فرهنگی - در کشور خود یا بیگانه به حداکثر بهره‌وری دست یابند؟

سازمان‌ها چگونه می‌توانند خود را برای انجام وظیفه در سرتاسر جهان آماده و تجهیز کنند؟ سازمان‌ها چگونه می‌توانند عملکردهای فردی و گروهی خود را در محیطی با تنوع فرهنگی بهینه سازند؟

در هر حال در دنیایی که عبور از مرزها کاری عادی و ساده شده است، داشتن هوش فرهنگی یک نیاز حیاتی برای همه مدیران و کارکنان است. مدیران موفق رمز برخورد با فرهنگ‌های گوناگون ملی، فراملی و سازمانی را به خوبی می‌آموزند و از آموزه‌های خود نهایت استفاده را می‌برند.

۱۰-۳ عناصر هوش فرهنگی

هوش فرهنگی به عنوان توانایی فرد برای تطبیق با فرهنگ‌های جدید تعریف می‌شود. محققان معتقدند هوش فرهنگی در راستای هوش عاطفی و اجتماعی است. هوش عاطفی فرض می‌کند که افراد با فرهنگ خود آشنا هستند بنابراین برای تعامل با دیگران از روش‌های فرهنگی خود استفاده می‌کنند. هوش فرهنگی جایی خودش را نشان می‌دهد که هوش عاطفی ناتوان است یعنی در جایی که با افرادی در محیط‌های ناآشنا سروکار داریم. هوش فرهنگی سه بخش و عنصر اساسی دارد: عنصر شناختی، عنصر روانی و انگیزشی و عنصر فیزیکی و رفتاری.

عنصر شناختی (ذهن) به مهارت‌های تفکر عمومی اشاره دارد که افراد به منظور شناخت چگونگی و چرایی فعالیت در محیط‌های جدید از آن استفاده می‌کنند. این شناخت علاوه بر عقاید و ارزش‌های افراد، روش‌ها و رویه‌هایی را که دیگران برای انجام کار استفاده می‌کنند را نیز در بر می‌گیرد. برای بسیاری از مردم یافتن روزه‌ای به فرهنگ‌های بیگانه دشوار است؛ اما فردی که از جنبه ذهنی و شناختی دارای هوش فرهنگی نیرومندی باشد، مفاهیم مشترک را زود پیدا می‌کند. شناخت تفاوت‌های فرهنگی ممکن است پرسیدن سؤالی درباره عوامل برانگیزاننده افراد در فرهنگ‌های گوناگون باشد. یادگیری مفاهیم فرهنگ دیگران به درک و شناخت رفتارهای آنان کمک می‌کند. عنصر روانی و انگیزشی (قلب دل) به افراد کمک می‌کند در مقابل موانع پایدار باشند تا بتوانند خود را با فرهنگ دیگران سازگار سازند. این بخش ممکن است مشکل‌ترین یا مبهم‌ترین جزء هوش فرهنگی باشد. ورود به دنیای فرهنگ بیگانه مستلزم غلبه بر یکسری موانع خاص است. داشتن انگیزه و پشتکار و باور قوی در این راه بسیار موثر است. فرهنگ‌ها در بسیاری از موارد با همدیگر متفاوت هستند. به عنوان مثال شیوه دست دادن و نشستن در ملاقات‌های کاری از کشوری به کشور دیگر تفاوت دارد. نادیده گرفتن این تفاوت‌ها به مخدوش شدن ارتباطات منجر می‌شود. گاهی اوقات تعامل افرادی با فرهنگ‌های متفاوت مثل نزدیک شدن دو آهن ربا با قطب‌های یکسان است. بدون

داشتن انگیزه کافی، هوش فرهنگی بی مفهوم است. این عنصر توانایی همدل شدن را مدنظر قرار می دهد. تمایل به برقراری ارتباط و استمرار در راه رسیدن به هدف، بزرگترین شکاف های فرهنگی را پوشش می دهد.

عنصر فیزیکی و رفتاری (جسم) هوش فرهنگی به توانایی فرد برای انجام واکنش مناسب اشاره دارد. رفتار و سلوک فرد باید نشان دهد که به فرهنگ طرف مقابل علاقه دارد و سعی می کند مولفه های فرهنگی آنها را بپذیرد و به آن احترام بگذارد. بسیاری از تفاوت های فرهنگی، توسط اعمال فیزیکی قابل مشاهده و انعکاس است. شناخت و انگیزه بدون انجام یک واکنش موثر و مناسب ارزش خود را از دست می دهند به همین دلیل، هوش فرهنگی باید دربرگیرنده توانایی ها و مهارت های لازم برای نشان دادن واکنش مناسب با آن فرهنگ باشد.

۱۰-۴ استفاده از هوش فرهنگی

امروزه اکثر سازمان ها و افراد، هوش فرهنگی را یک مزیت رقابتی و قابلیت استراتژیک می دانند. در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می شود. سازمان ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می توانند از تفاوت ها و تنوع فرهنگی در جهت ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند. هوش فرهنگی به منزله چسبی است که می تواند در محیط متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند. افراد دارای هوش فرهنگی بالا، قادرند اثر قابل توجهی بر استراتژی های بازاریابی و توسعه محصول برای گروه های مشتریان در کشورهای مختلف داشته باشند. این افراد جز دارایی های ارزشمند سازمان هستند و به خصوص در زمان بحران ارزش خود را بیشتر نمایان می سازند.

خوشبختانه برخلاف سایر جنبه های شخصیت انسانی، هوش فرهنگی کسانی که روانی سالم دارند و از نظر حرفه ای و شغلی توانمند هستند، قابل پرورش و توسعه است. موارد زیر در توسعه مهارت های هوش فرهنگی موثر است:

با به کارگیری دیدگاه مثبت نسبت به تفاوت های فرهنگی، ابعاد فرهنگی سازمان و کارکنان خود را بشناسید.

با استفاده از روش‌های مختلف نظیر مشاهده، پرسش و تفسیر نسبت به تجزیه و تحلیل سطوح مختلف فرهنگی افراد سازمان اقدام کنید.

تنوع فرهنگی را بپذیرید و در خود آمادگی رویارویی با فرهنگ‌های مختلف را ایجاد کنید. با توجه به میزان آشنایی با هر فرهنگ، از استراتژی‌های خاص آن برای تعامل استفاده کنید. با نگرانی‌هایی همچون ترس از دست دادن هویت و خودمختاری فردی، درمورد خود و کارکنانتان مقابله کنید. افراد سازمان باید احساس کنند که برای آنها و فرهنگشان ارزش قائلید. در مورد توانمندی‌های هوش فرهنگی هر کجا احساس ضعف می‌کنید آموزش ببینید. چنانچه انگیزه کافی در کسب و توسعه مهارت‌های هوش فرهنگی ندارید، در خود این انگیزه را پرورش دهید.

از افراد پیرامون خود که تجارب موفق در محیط‌های کاری متنوع دارند کمک بگیرید. فراموش نکنید هوش فرهنگی لازمه بقا در محیط رقابتی است. از این عنصر کلیدی غافل نشوید.

۱۰-۵ هوش معنوی^۱

برای انتخابی درست از میان راه‌های موجود در بحث معنویت و عرفان، و تشخیص راه درست از غلط، و یا عرفان صحیح از کاذب، ابزاری نیاز است، که مهمترین آن "هوش معنوی" است، که با این هوش انسان دچار تشویش نشده و در دو راهی‌های معنوی، می‌تواند راه درست و پرچمدار راه درست را، پیدا کرده و نور واقعی را از بین نورهای ضعیف و قوی که انسان را به بیراهه می‌برند، پیدا کند، و به سرانجام مقصود برسد.

هوش معنوی یا SQ را می‌توان همان توانایی دانست، که به ما قدرتی می‌دهد و رویاها و تلاش و کوشش برای به دست آوردن آن رویاها را می‌دهد. این هوش زمینه تمام آن چیزهایی است که ما به آنها معتقدیم و نقش باورها، هنجارها، عقاید و ارزش‌ها را در فعالیت‌هایی را که بر عهده می‌گیریم در بر می‌گیرد. هوشی که به واسطه آن سوال‌سازی در ارتباط با مسائل اساسی و مهم در زندگی مان می‌پردازیم و به وسیله آن در زندگی خود تغییراتی را ایجاد می‌کنیم.

^۱ Spiritual Intelligence

در واقع با استفاده از هوش معنوی به حل مشکلات با توجه به جایگاه، معنا و ارزش آن مشکلات می‌پردازیم. هوشی که قادریم توسط آن به کارها و فعالیت‌هایمان معنا و مفهوم بخشیده و با استفاده از آن بر معنای عملکردمان آگاه شویم و دریابیم که کدامیک از اعمال و رفتارهایمان از اعتبار بیشتری برخوردارند، و کدام مسیر در زندگی مان بالاتر و عالی‌تر است، تا آن را الگو و اسوه زندگی خود سازیم.

برای روشن‌تر شدن هوش معنوی مثالی از هوش‌هایی می‌زنیم که نشانگر هوش چندگانه است، که با هوش جسمی آغاز می‌شود و با PQ نمایش می‌دهند.

به عبارت دیگر هوش معنوی توانایی عمل کردن هوشمندانه و عاقلانه است. در حالی که آرامش بیرونی را بدون توجه به شرایط حفظ می‌کنیم. هوش معنوی، هوش ذاتی انسان است، اما مانند هر هوش دیگری می‌بایست رشد یابد. بدین معنی با توجه به مهارت‌هایی که هوش معنوی را تشکیل می‌دهند می‌توانیم آن را تعریف و اندازه‌گیری نماییم.

این هوش ابتدایی‌ترین کانون توجه ما را به خود اختصاص می‌دهد، در واقع PQ آگاهی جسمی و نحوه استفاده ماهرانه از آن را شامل می‌شود. قسمت بعدی هوش منطقی یا عقلانی IQ است. هوشی که در حال حاضر بیش از سایر هوش‌ها در سیستم‌های آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرد.

پس از IQ سطح دیگری است که به EQ اختصاص دارد این هوش در زمینه کسب موفقیت در بازار کار نقش مهمی دارد و ما را در حین برقراری ارتباط یاری می‌دهد و از این بابت مهم‌تر بوده و تا حدی از قابلیت پیشگویی برخوردار است.

آخرین لایه SQ است که هدایت و معرفت درونی، حفظ تعادل فکری، آرامش درونی و بیرونی و عملکرد همراه با بصیرت، ملایمت و مهربانی را شامل می‌شود.

IQ به منزله دروازه برای ورود است. در صورت برخوردار نبودن از حداقل لازم IQ قادر به ورود در فضای دلخواه برای مطالعه رشته مورد علاقه مان نخواهیم بود، اما آنچه ما را در زمره بهترین‌ها در شغل‌مان و رشته مورد علاقه مان جای می‌دهد میزان EQ در ماست.

EQ و SQ به هم مرتبطند. اما در عین حال دو هوش متفاوت و جدا از هم به حساب می‌آیند. بهره‌مندی از حداقل EQ می‌تواند شروع مناسبی را در سفرهای روحانی و معنوی فرد در پی داشته باشد، چرا که کمی خودآگاهی و همدلی برای شروع این روند لازم است، اما به محض آغاز

تمرینات معنوی، هوش معنوی خود می‌تواند در رشد EQ نقش بسیار تقویت کننده و فعال کننده داشته باشد.

از طرف دیگر رشد EQ نیز می‌تواند در رشد و ارتقای SQ موثر باشد. در واقع EQ و SQ تأثیری مستقیم و مثبت بر یکدیگر دارند و رشد و توسعه هر یک باعث پرورش و توسعه دیگری می‌شود. زیرا عقیده بر این است که هوش هیجانی (عاطفی) و هوش معنوی به یکدیگر وابسته هستند. باور بر این است که به حداقل، کمی هوش عاطفی نیاز است تا بتوان سفر معنوی را آغاز کرد. اما وقتی که رشد هوش معنوی آغاز شد، هوش عاطفی هم بسیار تقویت می‌شود، در واقع آنها به طور مثبت یکدیگر را تقویت می‌کنند.

برای انتخابی درست از میان راه‌های موجود در بحث معنویت و عرفان، و تشخیص راه درست از غلط، و یا عرفان صحیح از کاذب، ابزاری نیاز است، که مهمترین آن "هوش معنوی" است، که با این هوش انسان دچار تشویش نشده و در دو راهی‌های معنوی، می‌تواند راه درست و پرچم‌دار راه درست را، پیدا کرده و نور واقعی را از بین نورهای ضعیف و قوی که انسان را به بیراهه می‌برند، پیدا کند، و به سرانجام مقصود برسد.

به عبارت دیگر هوش معنوی توانایی عمل کردن هوشمندانه و عاقلانه است. در حالی که آرامش بیرونی را بدون توجه به شرایط حفظ می‌کنیم. هوش معنوی، هوش ذاتی انسان است، اما مانند هر هوش دیگری می‌بایست رشد یابد. بدین معنی با توجه به مهارت‌هایی که هوش معنوی را تشکیل می‌دهند می‌توانیم آن را تعریف و اندازه‌گیری نماییم.

هوش معنوی زمینه ساز انسان برای دستیابی به معنای زندگی است. معنای زندگی از سه جنبه‌ی:

- هدفداری
- ارزشمندی
- کارکرد زندگی

که اینها یکی از مهمترین پرسش‌های بشر و به گفته برخی فیلسوفان مهمترین پرسش بشر است. در واقع نحوه درگیری انسان با این مساله مهم و تلاش‌هایی که برای پاسخ به آن انجام می‌دهد، تعیین کننده مسیر اصلی زندگی و نیز سرنوشت سعادت آمیز یا فلاکت بار اوست. ما بدون داشتن یک نظریه مناسب و رسا درباره معنی داری یا هنجارمندی و نقش آنها در عالم هستی، قادر به بسط و

توسعه راه‌هایی برای تعمیق معنا در زندگی و غنا بخشیدن به آن و تقویت ارزش‌هایی که موجب ارزشمندی زندگی می‌شوند، نیستیم. ما چگونه می‌توانیم خود و بستر هستی خویش را به طریقی بشناسیم که به ما امکان دهد به گونه‌ای مناسب با انسانیت، فردیت و شرایطمان زندگی کنیم و به آن معنی ببخشیم؟ به عبارت دیگر، چگونه می‌توانیم خودمان و محیطمان را بشناسیم، به گونه‌ای که قادر باشیم زندگی کاملاً معنی‌دار و ارزشمندی را سپری کنیم؟

در واقع هوش معنوی اشاره دارد به مهارت‌ها، توانائی‌ها و رفتارهای لازم برای:

- توسعه و حفظ ارتباط با منشأ غایی همه موجودات
- کامیابی در جستجوی معنی زندگی
- یافتن یک مسیر اخلاقی که به هدایت ما در زندگی کمک نماید
- درک معنویات و ارزش‌ها در زندگی شخصی و روابط بین فردی

منابع

منابع فارسی

- ایمانی، محمدتقی، ۱۳۸۵، مدیریت از آغاز تا پست مدرن، تهران: نشر فرهنگ سبز سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل - دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر.
- سرمدی، محمدرضا و حاتمی، حمیدرضا، ۱۳۸۴، روابط انسانی در سازمان، تهران، انتشارات پیام نور شیرازی، علی، ۱۳۷۳، مدیریت آموزشی، چاپ اول، نشر جهاد دانشگاهی مشهد
- صافی، احمد، ۱۳۶۷، مدیریت و برنامه ریزی در آموزش و پرورش، تهران، انتشارات، دفتر آموزش ضمن خدمت وزارت آموزش و پرورش
- علاقه بند، علی، ۱۳۷۴، مقدمات مدیریت آموزشی تهران، انتشارات بعثت، چاپ هشتم
- محمدی، حسن، ۱۳۷۹، بررسی شیوه‌های مدیریتی حاکم بر مدارس و پیشنهاد شیوه‌های اثربخشی در آموزش پرورش استان بوشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی
- مدیریت رفتار سازمانی - پال هرسی کنت پلانچارد - ترجمه دکتر علی علاقه‌بند.
- مهارت‌های رهبری برای مدیران - مارلین کاروسلی - ترجمه امیر توفیقی.
- مدیریت منابع انسانی - گری دسلر - ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی.
- میر سپاسی، ناصر، ۱۳۶۸، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات گلچین، چاپ ششم
- میر کمالی، سید محمد، ۱۳۸۲، رهبری مدیریت و آموزشی، تهران، چاپ دهم، انتشارات سیطرون
- میر کمالی، سید محمد، ۱۳۸۴، روابط انسانی در آموزشگاه، تهران، چاپ ششم، انتشارات سیطرون
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت، ۱۳۶۵، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران، انتشارات امیرکبیر، چاپ دوم

منابع انگلیسی

- Bennis, G (2000) 'Managing the dream'. Leadership in 21 st Century, Journal of Organizational Change.
- Etzioni. A(1961)' A Comparative Analysis of Complex Organization, Free Press N.Y.
- Fiedler. F. E. (1967) 'A theory of Leadership effectiveness'. Mc Graw- Hill N. Y.
- Jordan, J(1996) 'Leadership Styles', Which one is right for You? The Journal of Camping- Magazine, Vol 68.
- Stogdill. R. M(1948) 'Personal factor Associated With leadership, A Survey of the Literature of Psychology', Prentice Hall.
- Knowledge Management and Project Management, SCHOENERT, SILKE.
www.businessobjects.com
www.elite.com
www.wipro.co.in
www.rsearch.ibm.com
www.developer.com
- Philippe coiffet, "Robots technology" volume 1, Prentice – Hall Inc. , 1983. P.11.
- Derrek Kelley , " A Loyman, S., "Introduction to Rabaties," New Jersey, 1986.
- Martin A. Fischer Oscar Firschern,"Questions, Intelligence and IntelligentBehavior," Computer and people, Vol., 36, Nos, 5.6, May 1987.
- Lotfizadeh A., "The calculeus of Fuzzy If / Then Pulls All Expert, " March 1992.
- Povl William, " Silicon Babies, " Scientific American, Dec. 1991.
- Artificial Intelligence Marvin Minsky Glaude Shannon John McCarthy
Dartmouth Expert Systems Robatic Machines Natural Language Processing
Phillippe coiffet, "Robots Techonology", Volume 1, Prentice – Hall Inco,1983, p,11
Sensor Derrek Kelley, "A L ayman, S. "Introduction to Robotics" New Jersey, 1986.