



میزگرد رهبری سازمانی

با حضور اعضای هیأت علمی گروه مدیریت دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

آنچه در ذیل می‌آید حاصل گفتگویی است که در قالب یک میزگرد در موضوع «رهبری سازمان» با استادان محترم گروه مدیریت پژوهشکده علوم انسانی به‌عمل آمده است. عمده‌ترین محورهای بحث شامل موارد زیر است:

- ۱- ماهیت رهبری و ایجاد تحول در سازمان
 - ۲- رهبران سازمانی در صحنه عمل (مهارت‌های مورد نیاز رهبران)
 - ۳- تمایز و تفاوت بین رهبری و مدیریت
 - ۴- ضرورت اهمیت مطالعه رهبری در سازمان‌های ج.ا.ا.
 - ۵- ضرورت مطالعه رهبری در نهادهای انقلاب اسلامی
- استادان محترم گروه، ذیل هریک از این محورها متناسب با زمینه تخصصی خود مطالبی را مطرح فرموده‌اند.

مقدمه

متنی که در پیش رو دارید حاصل میزگردی است که با حضور استادان محترم گروه مدیریت پژوهشکده علوم انسانی، برادران دکتر حسن عابدی جعفری، دکتر محمدابراهیم سنجفی، دکتر مهدی ناظمی، سعید خدادادی برگزار شده است. موضوع مورد بحث سؤالاتی درباره رهبری در سازمان است. این پرسش و پاسخ توسط برادر برزو فرهی از اعضای هیأت علمی گروه مدیریت و به نمایندگی از نشریه مصباح صورت گرفته است.

○ فرهی: ضمن خیر مقدم و با تشکر از اینکه دعوت نشریه مصباح را پذیرفتید و در این میزگرد شرکت فرموده‌اید، اولین سؤال را از جناب آقای دکتر جعفری می‌پرسم. اگر اجازه دهید این بحث را با پرسشی درباره ماهیت رهبری آغاز کنیم. از جناب آقای دکتر جعفری خواهش می‌کنیم که نظریات خود را درباره ماهیت رهبری در سازمان مطرح فرمایند:

○ دکتر جعفری: بسم الله الرحمن الرحیم و به نستعین. در مورد رهبری تعریفهای متعددی صورت گرفته و این تعاریف متعدد ناشی از برداشتهای گوناگونی است که تا امروز از مسأله رهبری شده است.

بعضی از تعبیرها بیانگر تنوع این مجموعه تعاریف و برداشتها از رهبری است؛ چنانکه گفته شده است به تعداد نویسندگانی که در باب رهبری بحث کرده‌اند تعریف از رهبری وجود دارد.

اما آنچه در اینجا درباره ماهیت رهبری باید عنوان بشود این است که آیا رهبری صرفاً در شخص رهبر خلاصه می‌شود، یعنی باید گفت رهبری مساوی است با رهبر؟ یا رهبری از رهبر فراتر است؛ یعنی عناصر و عوامل دیگری را هم در موقعیت رهبری باید در نظر گرفت؟ آیا تأثیر عناصر انسانی رهبری در موقعیت رهبری بیشتر است یا تأثیر شرایطی که رهبری در آن واقع می‌شود؟ اینها در واقع سؤالات بنیادی

است یا تأثیر شرایطی که رهبری در آن واقع می‌شود؟ اینها در واقع سؤالات بنیادی و کلیدی هستند که پاسخ به آنها ماهیت رهبری را روشن می‌سازد. بعضی از صاحب‌نظران معتقدند رهبری همان رهبر است. در نتیجه بقیه مطالبی که در باب رهبری بحث کرده‌اند، با همین پیش فرض و برداشت رهبری که از ماهیت رهبری مساوی با رهبر است قابل تبیین است. بنابراین فرایندهایی را که در رهبری ترسیم می‌کنند، تعریفی را که از رهبری به دست می‌دهند، تأثیری که برای رهبری در یک موقعیت رهبری فائلدند، همه در چارچوب همین برداشت «رهبری مساوی است با رهبر» خلاصه می‌شود؛ به طور مثال رابطه نفوذی که بین رهبر و زیردستان فائلدند رابطه‌ای کاملاً یکطرفه می‌شود از جانب رهبر بر زیردستان. دسته دیگری از نظریه پردازان، رهبری را الزاماً مساوی با رهبر نمی‌گیرند، بلکه در یک موقعیت رهبری دو قطب کسانی را که تأثیر می‌گذارند و کسانی را که تأثیر می‌پذیرند ملاک می‌گیرند و رابطه میان این دو را به عنوان رهبری می‌شناسند. بنابراین، این زاویه دید، تعریف رهبری، عناصر موجود در یک موقعیت رهبری، چگونگی تأثیر و تأثر رهبری در چنین موقعیتی، همه و همه در چنین چارچوبی تحلیل می‌شوند. در این دیدگاه به طور مثال کشف رمز و راز رابطه متقابل بین رهبر و پیرو، محور اصلی تحقیقاتی است که صورت می‌گیرد. بنابراین همانقدر که به تأثیر رهبر بر این موقعیت می‌پردازند به تأثیرپذیری پیروان هم امتیاز می‌دهند؛ مثلاً تحقق عینی رهبری در عالم خارج را بر اساس میزان پذیرش پیروان از رهبری تلقی می‌کنند، یا به عبارتی، رهبری را در دو عالم ثبوت و اثبات مورد بررسی قرار می‌دهند. وقتی از رهبری در عالم ثبوت بحث می‌کنند در واقع همان ویژگیها و خصوصیات که از رهبران مورد نظر است بحث می‌کنند ولی وقتی در عالم اثبات یعنی عالم خارج، بحث رهبری را مطرح می‌کنند، تحقق عینی رهبری را در گرو پذیرش، قبول و تمکین زیردستان می‌بینند. به طور خیلی روشن، معتقدند که رهبری در عالم خارج تحقق نخواهد یافت مگر پذیرندگانی از آن رهبری وجود داشته باشند. بنابراین نوع برقراری این رابطه بین رهبر و پیرو ملاک بحثهای آنهاست و پیدا کردن کیفیت برقراری این رابطه

را محور بحثهای خود می‌دانند و به این ترتیب، ماهیت رهبری را به عنوان یک رابطه از مجموعه روابط انسانی که بین انسانهای مختلف برقرار می‌شود تلقی می‌کنند؛ اما رفتار و رابطه ویژه‌ای در آن که هم اثرپذیر و هم اثرگذار وجود دارند تبیین می‌کنند.

در تبیین ماهیت رهبری شاید متعرض دیدگاه سومی هم شد، و یا آن دیدگاه در واقع تأکید بر موقعیت یا شرایطی است که رهبری در آن صورت می‌گیرد. شرایطی فراتر از رهبر و پیرو. به این اعتبار که وجود شرایط را اعم از شرایط فیزیکی، ساختاری، فرهنگی، اقتصادی را، ملاک تحقق رهبری می‌گیرند. در این دیدگاه فرق نمی‌کند که چه کسی رهبر باشد، چه کسی پیرو باشد. زیرا شرایط علت و زمینه اصلی بروز و ظهور رهبری قلمداد می‌شود. بنابراین اگر این سه دیدگاه را به عنوان سه رویکرد عمده به بحث رهبری تلقی کنیم، ماهیت رهبری از دیدگاه کسانی که از این سه دیدگاه به بحث رهبری نگاه می‌کنند طبیعتاً متفاوت خواهد بود و بقیه اجزاء، عوامل و عناصری که در رهبری واقع می‌شوند، تابع دیدگاه فردی که از آن زاویه به بحث رهبری نگاه می‌کند، تعریف و تعبیر می‌شود؛ مثلاً در این دیدگاه سوم وجود شرایط بحرانی برای ظهور رهبری مهمترین عامل به حساب می‌آید و رهبر در چنین شرایطی فقط یک تلنگر زنده به شرایط تلقی می‌شود. طبیعی است که در این دیدگاه خصوصیات، ویژگیها، آنچه در دیدگاه اول برای رهبر قائل می‌شوند، حائز اهمیت نیست. هرکسی می‌تواند در این شرایط به عنوان رهبر قلمداد شود. چون زمانه و شرایط ایجاب می‌کند و این خواست عمومی پدید آمده است که بتواند کسی دیگران را رهبری کند، بنابراین در بحث ماهیت رهبری باید به این سه نگرش توجه داشت که به عنوان پیش فرض در ذهن کسانی که رهبری را تبیین و تعریف کرده‌اند کاملاً ملموس است. اگر بخواهیم این دیدگاه‌ها را به زمینه‌های علمی آنها استناد بدهیم، باید بگوییم دیدگاه اول عمدتاً نظریه پردازان علم روانشناسی را در بر می‌گیرد، دیدگاه دوم نظریه پردازان روانشناسی اجتماعی را شامل می‌شود و دیدگاه سوم عمدتاً به جامعه شناسان و کسانی که شرایط را در واقع ملاک بروز رهبری می‌گیرند تعلق می‌گیرد.

مطالعاتی که در بحث رهبری انجام شده است دیدگاه‌های صفاتی، رفتاری، موقعیتی و قدرت نفوذی که دسته‌بندی از آن هست این مطالعات را به سه دیدگاهی که حضرت عالی فرمودید چگونه می‌شود مرتبط ساخت؟ اگر توضیحی دارید بفرمایید:

○ دکتر جعفری: این سه دیدگاه یا سه رویکرد اساسی را که در بحث رهبری صورت گرفته باید بستر و زمینه نظریه‌هایی دانست که در مباحث رهبری سازمانی مطرح شده است. همانطور که اشاره فرمودید مثلاً رویکرد ویژگیهای رهبر، طبیعتاً یک رویکرد رهبر - محوری است که با تکیه بر رهبر، آن هم خصوصیات رهبر اصرار می‌ورزد. یعنی معتقد است که در یک موقعیت رهبری عامل عمده مؤثر شخص رهبر است و بعد از میان مجموعه عواملی که از رهبر صادر می‌شود خصوصیات و ویژگیهای او را در بر می‌گیرد. در واقع به زبان علمی باید گفت که روانشناسی شخصیت اینجا نقش خود را در تبیین بحث رهبری ایفا می‌کند یا در بحث رفتار رهبری وقتی بحث می‌شود، در واقع همین محور و دیدگاه رهبر - محور با برداشتن تکیه از روی صفات و ویژگیها و خصائص رهبری و مبنا قرار دادن رفتار رهبر، باز همین دیدگاه را توسعه می‌بخشد و حرف اساسی اش این است که آنچه در رهبری تأثیر دارد، رفتار رهبر است نه خصوصیات و ویژگیهای رهبر. به همین ترتیب اگر تک تک دیدگاه‌هایی که در بحث رهبری مطرح شده طرح کنیم، هر کدام یا دقیقاً در یکی از این سه دیدگاهی که عرض کردم می‌گنجد، یا اینکه ثقل بحث آنها بر یکی از این دیدگاه‌هاست و ترکیبی از دیدگاه‌ها را مورد بحث قرار می‌دهند. بنابراین، نظریه‌های رهبری در این قالب‌های سه‌گانه از ماهیت رهبری که عرض کردم قابل دسته‌بندی است.

○ فرمی: اگر اجازه دهید محور بحث را به موضوع دیگری یعنی مهارتهای مورد نیاز رهبران تغییر دهیم. از جناب آقای دکتر سنجقی می‌خواهیم که درباره مهارتهای مورد نیاز رهبران نظریات خویش را مطرح سازند.

○ دکتر سنجعی: بسم الله الرحمن الرحيم. با تعریف و توصیفی که از ماهیت مفهوم رهبری سازمانی بیان شد، می توان به گستردگی و گوناگونی مهارت‌های مورد نیاز رهبری پی برد. رهبری برای ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات مورد نظر در تار و پود سازمان که هم بنیادی و انقلابی است، و هم فراگیر و همه جانبه، در واقع به طیف وسیعی از توانمندیها و مهارت‌های گوناگون نیازمند است. گرچه شمارش تمامی این قبیل توانمندیها و مهارتها می تواند در فهرستی نسبتاً طولانی گنجانده شود، لیکن از میان همه موارد این فهرست می توان به شش سرفصل برجسته و نسبتاً متمایز، که پایه‌های اصلی مهارت‌های رهبری را تشکیل می دهند، دست یافت. در نتیجه تمامی مهارت‌های مورد نیاز رهبری یا در هر یک از شش سرفصلی که آن را تشریح خواهم کرد می‌گنجد و یا اینکه در مقایسه با این شش محور در درجه دوم اهمیت قرار دارند. همین جا لازم است به این نکته اشاره کنم که می توان میزان اقتدار رهبران سازمانی را در مقایسه با یکدیگر از طریق ملاکها و شاخصهایی که از درون هر یک از این محورها به دست می آید مورد سنجش و ارزیابی قرار داد. حال با این مقدمه می پردازم به تشریح کلیات مهارت‌های رهبری در شش سرفصل جداگانه:

۱- توانایی تشخیص تهدیدات و فرصت‌های موجود و آینده سازمان

در این بخش رهبری به مهارتهایی نیازمند است که بتواند با استفاده از ظرفیتهای سازمان، شرایط محیطی حاکم بر سازمان و وضعیت داخلی آن را با دقت مورد مطالعه قرار داده، ضمن وقوف بر نقاط قوت و ضعف سازمان، سرانجام تصویر روشنی از تهدیدات و فرصتهای موجود و آینده سازمان را ارائه کند. چنین کاری در واقع یکی از اصلی ترین مبانی تحول آفرینی در سازمان را تشکیل می دهد. رهبری اگر نتواند وضعیت تهدیدات و فرصتهای موجود و آینده سازمان را بدرستی تشریح کند، بدون شک نخواهد توانست تحولاتی را که به تجدید حیات سازمان خواهد انجامید پایه ریزی کند. در این میان ترسیم وضعیت تهدیدات و فرصتهای آینده

سازمان بمراتب از ترسیم وضعیت و فرصتهای موجود سازمان دشوارتر خواهد بود. رهبران هوشمند برای مشاهده افقهای دور دست معمولاً از علائم و نشانه‌هایی در شرایط محیطی سازمان استفاده می‌کنند که به آنها علائم کم سو یا Weak Signals می‌گویند. نبوغ رهبری در این است که با مشاهده نشانه‌های کم سو در وضعیت فعلی بتواند آینده روند تحولات را پیش بینی کند. کاری که حضرت امام رضوان الله تعالی علیه در مورد سقوط امپراتوری مارکسیسم در نامه‌ای خطاب به گورباچف پیش بینی کرد از عالیترین مصداقهای این موضوع است.

در مجموع توانایی ادراکی رهبران در مطالعه شرایط محیطی سازمان و رسیدن به نوعی رهیافت کلی در خصوص تهدیدات و فرصتهای موجود و آتی سازمان که با بهره‌گیری از ظرفیتهای سازمانی و در تعاملی منطقی و همه جانبه با پیروان صورت می‌گیرد یکی از بارزترین و مبنایی‌ترین مهارتهای رهبری به شمار می‌رود.

۲- ارائه الگوی وضعیت مطلوب و آرمانی سازمان

در ادبیات رهبری از این نوع توانایی تحت عنوان بصیرت آفرینی یاد می‌شود. رهبری در اینجا خواهد کوشید تا با استفاده از درکی که نسبت به ماهیت تهدیدات و فرصتهای موجود و آینده سازمان کسب می‌کند، نمای کلی از آینده مطلوب و آرمانی سازمان، یعنی همان مدینه فاضله‌ای که سازمان باید بکوشد تا در یک فرایند چالشی خود را به آن برساند، ترسیم کند. چنین کاری در واقع موتور حرکت رهبری را تشکیل می‌دهد. الگوی وضعیت مطلوب و آرمانی چیزی نیست که در عرصه فعالیت جاری سازمان قابل تعریف باشد. رهبری غالباً این وضعیت مطلوب و آرمانی را در عرصه‌های جدیدی و رای فعالیت‌های جاری سازمان جستجو می‌کند. رهبری در واقع برای رویارویی با تهدیدات و بهره‌گیری از فرصتها، افق جدیدی را که در قالب سازمان ایده‌آل و مطلوب رهبری مطرح می‌شود بر روی سازمان می‌گشاید و امید برای رسیدن به آن را در قاطبه مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان زنده می‌کند.

ترسیم الگوی جدیدی از وضعیت مطلوب و ایده آل برای آینده سازمان به گونه‌ای که سرانجام نزد دست‌اندرکاران سازمان نوید بخش، امید آفرین و پرجاذبه تلقی گردد در زمره مهمترین مهارت‌های رهبری به شمار می‌رود. اهمیت چنین مهارتی تا بدانجاست که می‌توان ادعا کرد نبودن این مهارت سبب سلب شایستگی‌های رهبری در مسئولان تراز اول سازمان خواهد بود. نکته‌ای که لازم می‌دانم در اینجا مورد تأکید قرار دهم این است که رهبری برای بصیرت آفرینی و الگوسازی تنها به یافته‌های شخصی خود اکتفا نمی‌کند، بلکه وضعیتی را فراهم می‌سازد تا از حداکثر ظرفیت سازمان برای رسیدن به این امر مهم بهره بگیرد.

○ فرمی: به نظر شما این وضعیت مطلوب از چه ویژگی‌هایی باید برخوردار باشد.

○ دکتر سنجق: این وضعیت باید به گونه‌ای ترسیم شود که حیات جدیدی را برای تداوم حرکت سازمان در آینده به ارمغان آورد و لذا چالشی و آرمانی بودن این وضعیت یکی از ویژگی‌های آن است. ویژگی دیگر مربوط می‌شود به امکانپذیر بودن تحقق این وضعیت و این الگو. الگوسازی در واقع خیال‌پردازی نیست. رهبری با درکی که از ظرفیتهای بالقوه سازمان دارد اقدام به الگوسازی می‌کند. در عین حال این الگوسازی باید برای قاطبه اعضای سازمان قابل درک، نوید بخش و پرجاذبه هم باشد تا آنها بتوانند فراز و نشیبهای دشوار رسیدن به الگوی مطلوب و آرمانی را با طیب خاطر طی کنند. سرانجام اینکه این مدینه فاضله یا الگوی مطلوب باید به گونه‌ای طراحی شود که از توانایی لازم برای ترجمه شدن به راهبرد روشن و سلسله‌ای از برنامه‌های اجرایی برخوردار باشد. در اینجا اگر اجازه فرمایید به حوزه بعدی مهارت‌های مورد نیاز رهبری بپردازم.

۳- تنظیم راهبرد جدید

الگوی مطلوب و مورد نظر رهبری تنها بیانگر مقصد ایده‌آلی است که سازمان در

صدد رسیدن به آن است. راه رسیدن به مقصد نیز باید روشن شود. مهارت دیگر رهبری در واقع شناسایی راه‌های گوناگون رسیدن به مقصد و انتخاب مناسبترین راه است. از آنجا که مقصد سازمان یعنی همان الگوی وضعیت مطلوب و آرمانی معمولاً در عرصه جدید و تجربه نشده‌ای تعریف می‌شود، راهبردهای در نظر گرفته شده برای رسیدن به آن نیز غالباً جدید و تجربه نشده‌اند.

مطالعات نشان می‌دهد که تعداد قابل توجهی از رهبران برای حل و فصل مسائل سازمانی و رسیدن به وضعیت آرمانی و ایده‌آل خود به راهبردهای غیر متعارف روی آورده‌اند. در نتیجه می‌توان اینگونه بیان کرد که یکی از عمده‌ترین مهارت‌های رهبری در توانایی راهبری برای کشف و اتخاذ راهبردهای رسیدن به وضعیت آرمانی، بویژه از نوع غیر متعارف آن، خلاصه می‌شود.

۴- توانمند سازی

توانمند سازی نیز در زمره یکی از محوری‌ترین مهارت‌های رهبری به شمار می‌رود. اصولاً هر وقت صحبت از توانمند سازی به میان می‌آید، بسیاری آن را در ردیف مهارت‌های انگیزه دهی و تقویت روحیه کارکنان به حساب می‌آورند، در حالی که مهارت توانمند سازی تنها در قالب مهارت انگیزه دهی خلاصه نمی‌شود، بلکه مفهومی به مراتب فراتر از آن را در بر دارد. رهبری در پرتو مهارت توانمندسازی می‌کوشد تا قدرت اجرایی فوق العاده‌ای را که در سطحی بمراتب بالاتر از قدرت اجرایی افراد در شرایط معمولی قرار دارد در آنان ایجاد کند. رهبری بر این امر آگاه است که افراد سازمانی تنها با تکیه بر قدرت اجرایی موجود خود نمی‌توانند بارسنگین تحول آفرینی را به گونه‌ای که مورد رضایت وی است به دوش کشند. از سوی دیگر حجم تغییراتی که باید تقریباً همزمان و در مدتی نسبتاً کوتاه در سازمان ایجاد شود به اندازه زیادی بالا است که به هیچ وجه نمی‌توان با قدرت اجرایی معمولی کارکنان در مقام اجرای آن برآمد. در نتیجه رهبری در تلاش خواهد بود که با شیوه‌های گوناگون، توان اجرایی فوق العاده‌ای را در مسئولان و کارکنان سازمان

ایجاد کند. رهبری برای انجام این مهم فرصتها و موقعیتهای چالشی گوناگونی را در اختیار کارکنان می‌گذارد و سپس می‌کوشد تا با هدایت آنان در عرصه عمل، نوعی اعتماد به نفس و احساس توانمندی جدید را در آنان ایجاد کند. البته در این فرایند، روشهای انگیزه‌دهی هم نقش مؤثری را ایفا می‌کند، لیکن همانگونه که قبلاً عرض شد، ماهیت کار تنها در موضوع انگیزه‌دهی خلاصه نمی‌شود.

○ فرمی: برای ایجاد توان فوق‌العاده لازم است وضعیت فوق‌العاده‌ای هم در سازمان ایجاد شود. رهبری چگونه می‌تواند چنین وضعیتی را در سازمان ایجاد کند؟

○ دکتر سنجقی: نکته بسیار خوبی را مطرح فرمودید. رهبری برای ایجاد وضعیت فوق‌العاده و متقاعد کردن اعضای سازمان به کار و تلاش بیشتر، همواره می‌کوشد تا در هر فرصتی که به دست می‌آورد از یک سو تداوم وضعیت موجود سازمان را در آینده، زیانبار و غیر قابل تحمل جلوه دهد و از سوی دیگر فواید و مزایای الگوی مطلوب و آرمانی مورد نظر خویش را بروشنی هرچه تمامتر و با تأکید بسیار نشان دهد؛ اما زمانی که رهبری در می‌یابد که این شگرد به تنهایی کارساز نیست، آنگاه به شگردهای دیگری متوسل می‌شود. یکی از این شگردها ایجاد بحرانهای مصنوعی توسط خود رهبری است. رهبری از این طریق می‌کوشد تا ذهنیت افراد سازمانی را در خصوص تن دادن و راضی بودن به وضعیت موجود برهم زند و آنان را به طور غیرمستقیم وادار کند تا پذیرای تغییرات مورد نظر وی باشند. ایجاد بحرانها این خاصیت را دارد که افراد را برای خروج از بحران به تکاپو و می‌دارد و درجه همبستگی آنان را با رهبری در رسیدن به الگوی ایده‌آل، که جامع منافع سازمان است، افزایش می‌دهد.

۵- فرهنگ آفرینی

این مهارت در زمره شاه‌بیت تمامی مهارتهای رهبری به حساب می‌آید و جوهره

اصلی کار رهبری را تشکیل می دهد تا جایی که می توان رهبران را فرهنگ آفرینان سازمان نامید. من در بخشی از صحبت‌هایم به این موضوع اشاره کردم که اصولاً ذهنیت و فضای فرهنگی سازمان در راستای نظم موجود حاکم بر آن شکل گرفته است، در صورتی که رهبری می خواهد برای تحقق آوانه‌های مورد نظر خویش نظم موجود را درنوردد و مجموعه‌ای از تغییرات بنیادین و همه جانبه را برای رسیدن به نظم نوین و آرمانی اعمال کند و لذا رهبری ناگزیر است برای تحول بخشیدن به نظم موجود، تمامی ذهنیتها، باورها، و ارزشهایی را که شالوده نظم موجود تشکیل می دهد برهم زند و فضای فرهنگی جدیدی را که پشتوانه تحقق نظم نوین است ایجاد کند. در نتیجه آشکارا می توان دریافت که تحول فرهنگی پایه و اساس دیگر تحولات سازمانی را تشکیل می دهد. در اینجا لازم می دانم به این نکته اشاره کنم که توان فرهنگ آفرینی رهبری فصل مشترکی با دیگر توانهایی دارد که قبلاً به آنها اشاره شد؛ مثلاً مهارت بصیرت آفرینی و یا مهارت توانمندسازی به گونه‌ای در ارتباط و تعامل نزدیک با مهارت فرهنگ آفرینی قرار دارد. پدیده بصیرت آفرینی و الگوسازی آرمانی خود در موضوع فرهنگ آفرینی نقش دارد، در حالی که متقابلاً با تزریق فرهنگی قوی به سازمان می توان راه تحقق آرمانهای سازمانی را هموار کرد.

عده مهارت‌های اجرایی

اغلب مهارت‌هایی را که تاکنون مورد بحث قرار دادیم بیشتر می تواند در طیف مهارت‌های مفهومی و طیف مهارت‌های انسانی دسته‌بندی شود، در حالی که مهارت‌های اجرایی نیز در کنار سایر مهارتها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زمانی که رهبری تصمیم می‌گیرد برای ایجاد تحولات حیات بخش نظم موجود را در نوردد و با اعمال تغییرات اساسی و همه جانبه در سراسر سازمان، نظم نوین آرمانی خویش را حاکم گرداند، باید بتواند بخش اعظم تغییرات از پیش تنظیم شده را به طور تقریباً همزمان و در کوتاهترین زمان ممکن با موفقیت به اجرا گذارد. آنچه این کار را برای رهبری دشوار، و بر اهمیت موضوع می‌افزاید در واقع انجام همزمان تغییرات و آن

هم در کوتاهترین زمان ممکن است؛ یعنی اگر قرار می‌بود که این تغییرات مورد به مورد و در یک توالی زمانی به انجام برسد کارچندان دشوار نبود و موضوع آنقدر با اهمیت به نظر نمی‌رسید. در این صورت رهبری می‌توانست در هر نوبت یکی از تغییرات را با تمرکز و حوصله کافی انجام دهد و پس از پایان آن دست به کار یکی دیگر از تغییرات شود؛ در حالی که روال کار اصلاً به این گونه نیست. انواع گوناگون تغییرات باید تقریباً همزمان انجام شود؛ در مثل، مانند کسی که در یک حادثه سنگین از چند ناحیه بدن بشدت آسیب دیده است و گروهی از پزشکان با ترکیبی از تخصصهای گوناگون در صدد درمان همه‌جانبه وی بر می‌آیند. انجام تغییرات بنیادین و همه‌جانبه نیز که با هدف تجدید حیات سازمان صورت می‌پذیرد به همین منوال خواهد بود. اصلاحاتی که لازم است در ابعاد گوناگون سازمان از جمله در ساختار سازمانی، بافت تکنولوژی، نظام‌گزینش، آموزش، ترفیع، و پاداش نیروی انسانی، سیستم اطلاعات مدیریت، شیوه‌های تصمیم‌گیری و سبک رهبری و سایر زیر سیستمهای سازمانی صورت بگیرید باید در کوتاهترین زمان ممکن و در نتیجه به صورت همزمان صورت پذیرد. در ادبیات رهبری از این دوره کوتاه تحت عنوان دوره انتقال یاد می‌شود. در طول این دوره، سازمان در حال گذر از نظم قبلی و رسیدن به نظم نوین آرمانی است. طبیعی است که در طی این مدت، وضعیت سازمان بشدت آسیب‌پذیر باشد، چراکه شیرازه بسیاری از اموری که ریشه در نظم قبلی دارند در حال فروپاشیدن است. از این رو رهبری تمام تلاش و ظرفیت سازمان را به کار خواهد بست تا این دوره انتقال را با حداکثر موفقیت و حداقل تنش در کوتاهترین زمان ممکن سپری کند. امری که بدون برخورداری از یک قوه فوق‌العاده اجرایی ممکن نخواهد بود.

○ فرمی: اگر اجازه دهید محور بحث را تغییر دهیم و قدری هم درباره تفاوتها و تمایزات رهبری و مدیریت صحبت کنیم. از آقای دکتر جعفری می‌خواهیم که نظریات خود را درباره تمایزات و تفاوتهای رهبری و مدیریت مطرح سازند.

○ دکتر جعفری: در ادبیات سازمانی امروز بین مدیریت و رهبری تفاوت قائل می‌شوند و وجود تمایزاتی بین این دو مفهوم را برای چگونگی هدایت سازمانی حائز اهمیت می‌دانند. آنچه از مجموعه این ادبیات می‌توان احراز، و به عنوان تفاوت اساسی تلقی کرد این است که اگر ما وجود تغییر را هم از درون سازمانها و هم از بیرون سازمانها در مدیریت خُرد به معنی مدیریت سازمان و هم در مدیریت کلان به معنای کلان اداره نظام در مجموع بپذیریم، تحولاتی که اتفاق می‌افتد یا از جمله تغییراتی است که دامنه آنها خیلی وسیع و نوسانات آن خیلی شدید نیست، یا از جمله تغییراتی است که دامنه آنها بسیار شدید و همراه با تلاطم است. اگر یک پیوستار ترسیم کنیم که یک بعد آن را تغییرات کم و بعد دیگر را تغییرات شدید تشکیل بدهد، در واقع هرچه از تغییرات کم به تغییرات شدید نزدیک می‌شویم از مدیریت به رهبری گرایش پیدا می‌کنیم و برعکس هرچه دامنه تلاطمهای شدید کوتاهتر بشود و تغییرات کوتاهتری را در برگیرد به زمینه بروز مدیریت نزدیکتر می‌شویم. این تعبیر زیربنایی که برای تفاوت این دو به کار بردم در واقع بر این مبناست که مبنا در مدیریت ایجاد نظم است؛ یعنی برای حل پیچیدگیهایی که در سازمان وجود دارد، مدیریت بر مبنای ایجاد نظم بنیان نهاده شده است، در حالی که در رهبری ایجاد تحول، اساس است، درست عکس مدیریت که در آن نظم مطرح است و حفظ نظم موجود، رسالت مدیریت، در اینجا به هم ریختن نظم موجود و ایجاد نظم جدید، رسالت رهبری است.

این دو شاخص اساسی است که در بحثهای مدیریت به آن پرداخته شده است. در مدیریت مبنا ایجاد نظم است در حالی که در رهبری مبنا، ایجاد تحول است.

○ خداده‌ای: آقای دکتر جعفری ببخشید این مطلبی که شما فرمودید پیوستار، که یک بعد آن را حفظ نظم دانستید که رسالت مدیریت است و بعد دیگر را تحول مطرح فرمودید که رسالت رهبری است، آیا این نظم حالت به اصطلاح ایستا و

استاتیک دارد؛ یعنی در واقع ما اصولاً باید چنین نظمی را در سازمان تصور کنیم، یا اینکه اصلاً چنین نظمی شاید در ذهن ما باشد که ناشی از آن جهان بینی پاسکالی است که به اصطلاح چیز ثابتی را فرض کنیم و اصلاً در حالت واقع ما چنین نظمی را نمی بینیم که حالت ایستا داشته باشد؛ به عبارت دیگر سازمانی که ما با آن درگیر هستیم سازمانی است که هم محیط داخلی آن و هم محیط خارجی آن دائماً با این تحول و تغییر مستمر دست و پنجه نرم می کند.

○ دکتر جعفری: اتفاقاً در ادبیات بر همین نکته تأکید شده است به این معنا که همانطور که عرض کردم این یک پیوستار است و مدیریت تا جایی از این پیوستار عنوان مدیریت به خود می گیرد و از جایی به بعد رهبری آغاز می شود و شدت و ضعف هم دارد. آن نکته ای را که شما انگشت روی آن گذاشتید و معنی ایستایی تلقی کردید ما در مدیریت داریم؛ یعنی بعضی مدیریتها هستند که خودشان را در واقع آن انتهای محور مدیریت، مسئول حفظ شرایط و امکانات موجود سازمان تلقی می کنند، اصطلاحاً به اینها گفته می شود "Custodian Managers" در واقع اینها در سازمان حکم سرایدار را دارند. سرایدار یک سازمان چه می کند؟ مسئول حفظ آن چیزی است که در سازمان وجود دارد؛ یعنی مدیریتها می توانند تا جایی تنزل پیدا کنند که از لحاظ موقعیت روی این پیوستار به جایی برسند که حکم یک سرایدار را در سازمان پیدا کنند. ما در عالم واقع می توانیم به نمونه هایی از این مدیریت اشاره کنیم و بگوییم اینگونه مدیریتها هستند اما این نقطه نهایی است. در واقع طبیعتاً اگر در مقابل یک وضعیت متلاطم از درون یا بیرون قرار بگیریم و نتوانیم خود را با وضعیت محیط تطبیق دهیم محکوم به فنا خواهیم بود. در واقع این تعریف، تعریف مدیر موفق و اثر بخش نیست. از این لحاظ مدیریتی در عالم واقع عینیت پیدا می کند که می تواند با تطبیق با وضع داخلی و بیرونی سازمان موفق باشد و می تواند با عدم تطبیق، کل سازمان را دچار مشکل بکند و ما سازمانهایی را داریم که تشکیل می شوند، ورشکست می شوند، از بین می روند و سازمانهایی دیگر

جای آنها را می‌گیرد. در اینها هم مدیریت هست ولی مدیریتی که الزاماً قرین توفیق نیست. نوع مدیریتی است که نهایت قضیه باید بگوییم اینها مدیریتهای سراینداری است ولی ماهیتشان مدیریت است. حالا شاید بیشتر بخواهیم بر نظم مداری تکیه بکنیم. باید بگوییم تکیه اساسی نظم مداری بر عقل مداری است؛ یعنی بنیان اصل نظم مداری بر پایه عقل استوار است؛ یعنی هرچیز طبق محاسبه دو، دو تا چهار تا قابل پیش بینی و قابل کنترل پیش می‌رود، در حالی که بنیان تحول الزاماً بر بنیان عقل نیست چیزی است فراتر از عقل که ان‌شاءالله در ادامه صحبتها عرض خواهم کرد.

بنیان اصل نظم مداری بر پایه عقل استوار است در حالی که تحول الزاماً بر بنیان عقل نیست چیزی است فراتر از عقل.

○ فرمی: جناب آقای دکتر جعفری در دنباله همین بحث آیا به نظر شما نظریه‌های سازمان را می‌توان در این دو بعد خلاصه کرد؟ یعنی اینطور ادعا کرد که یا سازمانها به دنبال ایجاد نظم هستند و یا در پی ایجاد تغییر و تحول و بالاخره اینکه چه شکلی از رهبری سازمانی و یا نظریه سازمان را در آینده خواهیم داشت؟

○ دکتر جعفری: همین دو تغییر یعنی تغییر از حفظ محوری به تحول محوری کفایت می‌کند که ما را به این فکر وا دارد که نظریه‌های سازمان الزاماً در این محور خاص خلاصه نمی‌شود و ما باید مترصد این باشیم و ببندیشیم و تأمل کنیم که شکلهای دیگری هم ممکن است از نظریه سازمان مطرح بشود که پیش بینی آنها هنوز برای ما صورت نگرفته است. بنابراین نه آن شکل که حفظ محوری صرف مورد نظر بود و آن مدیریت به اصطلاح علمی حاکمیت مطلق می‌خواست در جهان پیدا کند و نه این شکل که الان داخلش هستیم و بحث تحول مبنا قرار گرفته است و هرگونه ایستایی محکوم می‌شود و به طور طبیعی اینها جلوه‌های مختلفی است از وضعیتی که سازمان در آن قرار گرفته بود، بنابراین تعیین اینکه چه شکلی از رهبری سازمانی یا

سازمان و نظریه سازمانها را در آینده خواهیم داشت مربوط به این است که ما در چه وضعیتی در آینده قرار بگیریم و الزاماً ایستادن بر هریک از اینها و تأکید کردن بر آن، خیلی کار را پیش نخواهد برد.

○ فرمی: در ادامه همین بحث «تفاوتها و تمایزات رهبری و مدیریت»، از آقای دکتر ناظمی می خواهیم که نظریات خودشان را بیان بفرمایند.

○ دکتر ناظمی: بسم الله الرحمن الرحيم. درست است که دیدگاه‌های مختلفی در باب رهبری وجود دارد. اما جوهر و ذات رهبری را اینگونه می توان یافت که در ماهیت رهبری حرکت به جلو وجود دارد؛ هدف یا مقصدی با فاصله از وضع موجود منظور نظر است و تلاش در رسیدن به سمت آن هدف است. وقتی یک فرد به تنهایی این تلاش و حرکت را انجام بدهد در حقیقت فرد خود را رهبری می کند و مسیر رسیدن به آن هدف را می شناسد و به مقصد می رسد، ولی وقتی که برمی گردیم به جمع و یا سازمان، باز در اینجا فردی که این مسیر را بهتر از دیگران می شناسد حرکت جمع را به سمت هدف سامان می دهد. گرچه ممکن است در جاهایی همین رهبر هم رهبری شود یعنی در رسیدن به آن هدف از شناخت افراد سازمان و گروه و تأثیر گذاری آنان استفاده کند وقتی حرکت به جلو مطرح می شود در واقع تغییر مقتضیات مطرح است؛ بنابراین هویت و ماهیت رهبری در جایی که وضعیت با تلاطم و تغییر همراه است بیشتر جلوه می کند. در واقع فرقی که بین رهبری و مدیریت از جهت ماهیتی قابل بیان می باشد این است که رهبری راه رسیدن به هدف را ابداع می کند، گرچه ممکن است از تجربه های قبل هم استفاده کند ولی چون شرایط و مقتضیات محیطی در هر مقطع زمانی قابل تطبیق با مقاطع زمانی گذشته نیست و همواره تفاوتهایی دارد، پس راه رسیدن به هدف در هر زمان باید ابداع شود و لذا رهبری را باید حرکتی پویا و دینامیک ببینیم ولی مدیریت تصویری از هر مقطع رهبری است؛ یعنی در واقع مدیریت را اگر به طور خالص و

ناب در هر سازمان در نظر بگیریم، اداره سازمان بر اساس روش‌های مدون و مشخص از قبل تعیین شده این روش‌ها حاصل فرایند رهبری بوده که بطور مکرر در مدیریت سازمان بطور استاتیک بکار گرفته شده و اصلاح و تکمیل شده است. با این حساب در هر سازمان، مدیریت و رهبری در کنار هم هستند. رهبری همیشه به دنبال این است که وضعیت و مقتضیات را در نظر بگیرد و سازمان را به سمت مطلوب تغییر دهد. در سازمانی که وضعیت و مقتضیات محیطی آن دچار تغییر و تحول بیشتری است جنبه‌های رهبری سازمان بیشتر جلوه می‌کند و اگر به صورت انتزاعی شرایط و مقتضیات محیطی را ثابت ببینیم مدیریت بیشتر جلوه گر شده و مورد نیاز خواهد بود.

○ فرمی: آقای دکتر جعفری ظاهراً حضرت عالی در مورد صحبت‌های آقای دکتر ناظمی توضیحاتی دارید، لطفاً بفرمایید.

○ دکتر جعفری: اجازه دهید من یک نکته را که آقای ناظمی فرمودند و بیشتر بر آن تأکید می‌شود توضیح دهم. ما اگر بخواهیم وضعیت و ذهنی و زیربنایی ذهنی فرد را با وضعیت مدیریت و رهبری تطبیق بدهیم، شاید یک نکته را هم اینجا بتوانیم اضافه کنیم که در واقع بحث را پوشش بیشتری بدهد و آن این است که یا حالت ذهنی انسان، ناخودآگاه است؛ یا به عبارت دیگر بر اساس عادت یا خالی از تعمق فکری رفتار انجام می‌دهد که این در واقع یک قطب رفتار انسانی است. یا در حالت خود آگاهی، رفتاری از او سر می‌زند که این رفتار می‌تواند توأم با تفکر، تعقل، منطق و عقل باشد. فراتر از این بحث خود آگاهی مبتنی بر عقل، خود آگاهی مبتنی بر شور و عشق و در واقع قلب است، فعالیت‌های قلبی است. بنابراین اگر ما بعد اول را که اشاره فرمودند به صورت استاتیک در واقع وجود دارد خالی از تفکر بگیریم، یا خالی از خود آگاهی بگیریم، بسیاری از رفتارها یا رهبرها یا پیروها در حالتی صورت می‌گیرد که یا بر بنیان عادت، کار صورت می‌گیرد یا رهبری و پیروی بدون

اتکا به منطقی که در زمان، کاربرد داشته باشد، انجام می‌شود. این نوع خاص از رهبری، هدایت یا مدیریت هرچه که اسمش را بگذارید در واقع نازلترین نوع هدایت است. ممکن است که در یک مقطع خاصی این نوع رفتار چه از جانب رهبر، چه از جانب پیرو یا مدیر و زیردستان منطق خاص خودش را داشته باشد اما با گذشت زمان، انطباق این منطق با شرایطی که آن رهبر و پیروان در آن قرار دارند قابل توجیه و تحلیل نیست. بنابراین همان چیزی است که در مبانی دینی ما تقبیح شده، که وقتی از فرد سؤال می‌کنند که تو چرا این روش را انتخاب کردی می‌گوید من به روشی عمل کردم که آبا و اجداد و نیاکان من عمل می‌کردند اگر چه ممکن است روشهای آبا و اجداد و نیاکان در زمان خودش مبتنی بر یک منطقی بوده باشد اما در وضعیت حال، آن منطق، قابل قبول قرآن نیست، بنابراین یا فاقد تعقل و تفکر است یا تفکر و تعقلی را استناد می‌کند که زمان بر آن گذشته است و امروزه در زمان عمل کردن به آن رفتار، قابل استناد نیست. از این مقوله که بگذریم، مقوله دوم در واقع رفتاری است که در پیروی و رهبری مبتنی بر عقل صورت می‌گیرد؛ یعنی رفتار منطقی دارد و همانطور که اشاره فرمودند مبتنی است بر یک منطقی که در زمان حاضر قابل توجیه و تحلیل است و قابل دفاع است. این مبنای مدیریتی است که امروز مصطلح در دنیا است و این نوع مدیریت رسالتش، همانطور که اشاره فرمودند، «حفظ محوری» است یعنی جلوگیری از پراکنده شدن، هرچه بیشتر به نظم آوردن، مهار کردن، کنترل کردن وضعیت به گونه‌ای که کاملاً در اختیار باشد. از این مرتبه که فراتر برویم، اشاره درستی که آقای دکتر ناظمی فرمودند به شرایط تحول محیط می‌رسیم یا در شرایط نیاز به ایجاد تحول در محیط که در واقع وقتی بحث تحول پیش می‌آید بحث رهبری مطرح می‌شود. اینجا ممکن است که حتی منطق عقلی شرایط حفظ هم کاربرد نداشته باشد و قابل توجیه نباشد؛ یعنی وضعیت ایجاد تحول با ابزار منطق عقلی زمان مهار کردن و حفظ محوری قابل توجیه نیست. اینجا ابزار کششهای قلبی، درونی، عاطفی، ارزشی، معنوی و کششهایی که به تعبیر ادبیات غنی اسلامی ما، کششهای عشق به آن عنوان شده اینجا پای کار ظاهر

می‌شوند و با منطق عشق در واقع تحلیل شرایط رهبر قابل تحلیل است. رابطه بین رهبر و پیروان با این منطق قابل تحلیل است. بنابراین، این سه نوع تفکر یا اندیشه یا محتوای ذهنی وجودی انسان می‌تواند محمل سه نوع هدایت قرار بگیرد که اولی خالی از فکر و تفکر و منطق مورد قبول روز است. دومی منطبق بر منطق و عقل و قابل توجه منطقی است که عقلایی نامیده می‌شود و سومی فراتر از عقل و منطق است و از منطق عشق برخوردار است که برداشت قلبی و شور درونی انسانهاست و در آن شرایط تحول این منطق، (منطق عشق) حاکم است.

○ فرمی: آقای دکتر ناظمی در صورتی که جنابعالی در ادامه همین بحث توضیحاتی دارید، بفرمایید:

○ دکتر ناظمی: نظر بنده القای این مفهوم را نمی‌کرد که بین مدیریت و رهبری تنازعی است در سیر تحولات نظریات مدیریت این نکته به نظر می‌رسد به تناسبی که در مدیریت به ابعاد مختلف وجود انسانی بیشتر توجه شده و پیچیدگیهای انسان به عنوان یک عنصر اصلی سازمان بیشتر مورد توجه قرار گرفته و همینطور محیط و عوامل متغیر محیطی به صورت کاملتر دیده شده، به همان نسبت هم نگرش به مدیریت با ماهیت رهبری بیشتر شده است، یعنی مدیر با ماهیت رهبر بیشتر در سازمان مورد طلب واقع شده است. لذا وقتی نظریات امروز مدیریت را با نظریات اولیه مدیریت مقایسه می‌کنیم، می‌بینیم که نظریات اخیر سعی می‌کند مدیر را در رویارویی با محیط مجهز کند و در واقع برای مدیر وظایفی در نظر می‌گیرد که او را از قالبهای ساخته شده برای اداره سازمان نجات می‌دهد تا بتواند شرایط متغیر محیط را به خوبی در ارتباط با اداره سازمان اعمال کند. لذا سیستمهای داخلی سازمان هم از سیستمهای مکانیکی به سمت سیستمهای ارگانیکی تغییر و تحول می‌یابند امروز مدیران سازمان، با بکارگیری آن سیستمها می‌توانند نقش رهبری را هم در سازمان اعمال کنند. در یک سازمان بوروکراتیک و مکانیکی، مدیر بیشترین وظایفش

جنبه‌های مدیریت سازمان را دارد یعنی همانگونه که سازمان برایش ترسیم شده او باید سازمان را اداره کند ولی در سازمانی که بر اساس یک دیدگاه ارگانیک سازماندهی شده و ساختارهای متناسب با الگوی ادھوکراسی یا شبکه‌های پویا داراست در اینجا مدیر می‌تواند نقش رهبری را خوب ایفا کند؛ به این ترتیب علاوه بر اینکه تنازعی بین رهبری و مدیریت نیست حتی این دو به هم نزدیک خواهند شد در سازمانهای آینده قاعدتاً کمتر مدیر خواهیم داشت بلکه بیشتر رهبر در سازمان نقش اصلی را ایفا خواهد کرد. البته رهبر همیشه به مدیر هم نیاز دارد. در سازمان رهبری به مدیریت احتیاج مبرم دارد؛ هر فکر جدیدی و هر نوآوری قاعدتاً وقتی در سازمان نهادینه می‌شود که تکرار رفتار بر اساس آن نوآوری صورت پذیرد لذا در یک مقطعی سازمان نیاز دارد که از حالت دینامیک به حالت استاتیک برود و مدیرانی باشند که آن فکر نو و در واقع فرایندی که سازمان با گذراندن آن باید مرحله رشدی را طی کند ایجاد کنند. این مدیرانند که چنین نقشی را ایفا می‌کنند؛ یک فکر و روش نو را هر رهبر نمی‌تواند در سازمان نهادینه کند. بلکه مدیر می‌تواند آن را نهادینه کند. منتهی این نهادینه شدن بدین مفهوم نیست که رهبری سازمان وضعیت و مقتضیات نو را در نظر نگیرد و آنها را موجبات تحول در سازمان قرار ندهد.

○ فرمی: خیلی متشکرم. این بحث که آیا رهبری جایگزین مدیریت است یا تکمیل کننده آن، اینکه رهبری در شرایط تغییر و تحول ظهور پیدا می‌کند در حالی که مدیریت عموماً در جهت نهادینه کردن امور و به نظم در آوردن کارها فعالیت می‌کند و اینکه هر دو این ابعاد یعنی هم بعد رهبری و هم بعد مدیریت در سازمانها مورد نیاز است یعنی سازمان هم به رهبری نیاز دارد که سازمان را بتواند با تغییر و تحولات محیطی همراه سازد و تحولات بنیادی و اساسی فرهنگی و ساختاری را در سازمان پدید آورد و هم به مدیریت نیاز دارد تا در جهت افزایش کارایی و اثربخشی نظم و انضباط لازم را پدید آورد، قبلاً مطرح و مورد بحث قرار گرفته است.

○ دکتر ناظمی: در سازمانهای گذشته با توجه به میزان رشد و یا در حقیقت به میزان تفکیک و سازماندهی شدن جامعه وضعیت به گونه‌ای بود که بیشتر وجود مدیران در رأس سازمان لازم بوده و مدیران در رأس سازمان بوده‌اند. در این وضعیت به هر حال رهبری هم در سازمان بوده است، منتهی چه بسا رهبری در رده میانی و یا حتی در هسته عملیاتی سازمان اعمال می‌شده است. با شکل‌گیری تشکلهایی از نیروهای اجرایی در هسته عملیاتی سازمان، صاحب نقش رهبری در سازمان شدند یعنی موجب آن شدند وضعیت سازمان تغییر کند؛ به عنوان مثال سازمانهایی که به دنبال زینسانس صنعتی شکل گرفتند، در پی تولید هرچه بیشتر بودند. اولین حرکتهایی که در جهت تغییر آن ساختار سازمان و چگونگی مدیریت در آن سازمان شروع شد در واقع از جانب طبقه کارگران صنعتی ایجاد شد؛ یعنی در اینجا رهبری صورت گرفت ولی نه از طرف مدیران که در رأس سازمان بودند بلکه توسط نیروهایی که در هسته عملیاتی سازمان بودند. آنها وضعیت مناسب نداشتند و به دنبال شرایط مناسبتری بودند و موجب شدند سازمان به سمت شرایط و وضعیت مناسبتر و متناسب با شرایط محیطی و شرایط جامعه آن روز سامان بگیرد، لذا این برداشت کلی را می‌توان داشت که در آینده باید با سازمانهایی روبرو باشیم که رهبران در رأس آنها باشند در این سازمانها مدیران نقش خود را دارند ولی در خدمت رهبران هستند.

○ نهمی: سؤال بعدی از آقای دکتر سنجقی، مربوط به ضرورت رهبری برای سازمانهای ج.ا.ا. است. از ایشان درخواست می‌کنیم نظریات خود را در این باره مطرح سازند.

○ دکتر سنجقی: به این سؤال می‌توان از دو بستر یا سطح متفاوت پاسخ داد. سطح اول مربوط است به ضرورت رهبری در تمامی سازمانها، اعم از سازمانهای ج.ا.ا. یا غیر آن در این ارتباط باید عرض کنم که امروزه این نظریه در ادبیات رهبری و مدیریت وجود دارد که سازمانها نوعاً همانند موجودات زنده دارای چرخه عمومی

مشخصی هستند، بدین صورت که در شرایط خاصی متولد گردیده و یا به عرصه وجود می‌گذارند و سپس چنانچه توفیق یابند وارد مراحل دیگری از رشد و شکوفای می‌شوند تا اینکه سرانجام دیر یا زود به مرحله کهولت می‌رسند، یعنی همان مرحله‌ای که سازمان به تدریج قدرت خود را در پاسخگویی به شرایط تحول یافته محیطی از دست می‌دهد و از درجه انعکاف پذیرش کاسته می‌گردد. منتها فرق بین سازمانها و موجودات زنده در این است که سازمانها می‌توانند قبل از ورود به مرحله کهولت، و یا حتی بعد از ورود در این مرحله، با اتخاذ مأموریتها و استراتژیهای جدید که منجر به ایجاد یک سری از تحولات بنیادین و در عین حال گسترده در تمامی تار و پود سازمان خواهد گردید، چرخه عمری جدید را در ورای چرخه عمری قدیمی آغاز نمایند. به عبارت دیگر، تمامی سازمانها نیاز دارند تا در مقاطعی از سیر پیشرفت و تکامل خویش، به نوعی نو سازی و تجدید حیات در کلیت ماهیت سازمان مبادرت ورزند. چنین امر خطیری در واقع جز اصلی‌ترین کارکردهای رهبری در سازمان تلقی می‌شود. و لذا ضرورت رهبری در سازمانها بطور کلی ناشی از نیازی است که سازمانها برای تداوم بقاء خود به «بازسازی» و «نوسازی» پیدا می‌کنند. در واقع این شالوده ضرورتی است که برای وجود رهبری در سازمانها مطرح می‌نمایند. در اینجا رهبری تلاش می‌کند تا از افول سازمان پیشگیری نموده و رشد سازمان را استمرار بخشد.

و اما سطح دوم پاسخ مربوط است به ضرورت رهبری در سازمانهای جمهوری اسلامی ایران. ما اگر قدری به شرایط امروزی جامعه خودمان و نحوه رشد سازمانهایی که بخصوص بعد از پیروزی انقلاب اسلامی پایه ریزی شدند، که مورد نظر بنده بیشتر نهادهای انقلابی است، توجه کنیم، می‌بینیم که آنها هم ابتداء با یک رشد خیلی چشمگیری کار را شروع نمودند و دوران پر رونقی را سپری کردند، لیکن امروزه علائمی به چشم می‌خورد مبنی بر اینکه از درجه قدرت و کارایی نهادهای انقلاب اسلامی، بعضاً به دلایل مختلف، قدری کاسته شده و این نهادها در گیر یک بوروکراسی فزاینده‌ای گردیده‌اند. همین

بوروکراسی فزاینده در واقع مانع عمده‌ای برای رشد مطلوب نهادها به حساب می‌آیند. من فکر می‌کنم که امروزه ضرورت داشته باشد که در پیش فرضهایی که سبب پیدایش این نهادها شد و در عواملی که در واقع این نهادها را در طول این بیست سال گذشته رشد داد، یک بازنگری جدی به عمل آوریم و سعی کنیم با اتخاذ استراتژیهای مناسب و ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات عمیق و همه جانبه، نوعی نشاط و رونق جدیدی را به نهادهای انقلابی تزریق کنیم. انجام این مهم برای اغلب نهادهای انقلابی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. باید قبول کنیم که نهادهای ما به مرور ساختارهای کم انعطاف‌تری را به خود گرفته‌اند و در بعضی از موارد آنچنان کلیشه‌ای و قالب یافته شده‌اند که جای هیچگونه شکمی را برای ضرورت خروج از این وضعیت و بهبود آن باقی نمی‌گذارد.

. بادی بیابیم و فرهنگ حاکم بر این سازمانها را تغییر دهیم، ساختارهای آنها را متحول کنیم، و تغییرات وسیعی را در زیر مجموعه آنها ایجاد نماییم به این امید که بتوان حیات جدیدی را برای آنها بوجود آورد. در چنین شرایطی است که می‌توان انتظار داشت تا نوعی رونق جدید در فعالیتهای سازمانی ایجاد شود و افراد بتوانند با شور و نشاط بیشتر به فعالیتهای آرمانی خود در این سازمانها ادامه دهند.

انقلاب در مسیر تداوم رشد خود به وجود نهادهای انقلابی نیازمند است، به این شرط که نهادها از قدرت و توان لازم برای پاسخگویی به نیازمندیهای متنوع انقلاب در شرایط گوناگون برخوردار باشند.

الآن به نظر می‌رسد که قدرت پاسخگویی به بعضی از نیازهای جدید او به کاهش یا ضعف گذاشته است. علاج کار هم در واقع همانست که در موضوع «نوسازی و تجدید حیات سازمانی» به آن پرداخته شد. باید تحرلی بنیادین و همه جانبه در این سازمانها پایه ریزی گردد. چنین امری احتیاج به رهبران قوی دارد که بتوانند با توجه، درایت، شجاعت، و ریسک‌پذیری بالا مسائل سازمانی را خوب تبیین کنند، ضرورتهای تحول را احصاء نمایند، استراتژی مناسب را برگزینند، و سرانجام با مجموعه‌ای از اقدامات همه جانبه وضعیت جدیدی را برای نهادها

ایجاد کنند که در آن وضعیت نهادها بتوانند پاسخگویی شرایط تحول یافته انقلاب باشند.

○ فرمی: با تشکر از آقای دکتر سنجدی به نظر می‌رسد که ادامه بحث را آقای دکتر ناظمی پی‌گیرند بویژه اینکه درباره نهاد های انقلاب اسلامی مطالعه کرده‌اند آنطور که من برداشت کردم آقای دکتر سنجدی مطالعه رهبری را به عنوان یک الزام در تجدید حیات سازمانی خصوصاً برای نهاد های انقلاب اسلامی که الآن حدود دو دهه از عمرشان می‌گذرد، ضروری می‌دانند. آقای دکتر ناظمی لطفاً اگر توضیحی در این زمینه دارید بفرمایید:

○ دکتر ناظمی: نهاد های انقلاب اسلامی سازمانهایی هستند که در واقع میدان مناسب و حوزه مناسبی برای بررسی و تجزیه و تحلیل و ارزیابی موقعیت دو موضوع مدیریت و رهبری در سازمان و نقش آنها در بعد از انقلاب به صورت نزدیک و در فضای فرهنگی کشور ما می‌توانیم درباره آنها کار تحقیقی انجام دهیم. اینکه چرا نهاد های انقلاب اسلامی در دهه اول انقلاب پویایی و اثر بخشی زیاد و رضایت بخشی داشتند و احیاناً در دهه دوم انقلاب اینگونه نیست و نیاز و ضرورت به تحول در آنها بیشتر وجود دارد نکته‌ای قابل تأمل و بررسی است. قاعدتاً نهاد های انقلاب اسلامی را نمی‌شود به صورت مستقل در یک مجموعه مورد مطالعه قرار داد بلکه آنها را باید در مجموعه سازمان های کشورمان ببینیم و نقش سازمان های باقیمانده از نظام گذشته با نوع مدیریت و سازماندهی خاص خودش را هم کاملاً در نظر بگیریم و ببینیم که بعد از انقلاب نقش مدیریت و رهبری در این دو مجموعه سازمانها چه تغییری کرده است. این نظر را می‌توان به عنوان یک فرضیه مطرح کرد و جای بررسی و تحقیق دارد که در نهاد های انقلاب اسلامی اداره سازمان بیشتر توسط افرادی در رأس هرم سازمانی بوده که بیشتر نقش رهبری را ایفا و کاملاً به مقتضای شرایط زمانی عمل

می‌کردند لذا با توجه به پشتوانه فرهنگی قوی که در سازمان وجود داشته علی‌رغم کمبودهایی که در سازمان وجود داشته بازهم در مأموریت‌هایشان موفق بوده‌اند. در صورتی که این سیر در حال کاهش، نقش رهبری در این سازمانها و نهادها و افزایش نقش مدیریتی است؛ یعنی این سازمانها به واسطه اینکه نظامهای سازمانی را با مطالعه و تحقیق و بنا به مقتضای خودشان طراحی نکرده و با پشتوانه نقش رهبری در سازمان اعمال نمی‌کنند از نظام بوروکراتیکی که در کشورمان وجود داشته و دارد دچار کاهش پویایی و اثربخشی شده‌اند، متأثر شدند. در نظام بوروکراتیک، رهبری جایگاه معنی داری ندارد. آنجا استبدادی حاکم است به این معنا که چرخه امور بدون شده و در چارچوب قوانین و مقررات متعدد و زیاد به گونه‌ای که نقش انسان را در سازمان کم کرده یا نادیده می‌گیرد، باید جاری شود. خوب این نقش انسانی، گاهی (رهبری) در رأس سازمان است، گاهی در قاعده (سطوح پایینی) سازمان. وقتی نقش انسان در سازمان کم شد، دیگر نه امکان رهبری کردن است و نه امکان پیروی کردن. در این حالت انسان در واقع به صورت مکانیکی در سازمان کارها را باید انجام دهد. نهادهای انقلاب اسلامی آن حدی که لازم بود در سازمان مدیریت شود و در واقع کارها و فرایندها کارها استاندارد شود را مشخص نکردند، خودشان مبتنی بر تجربه دهه اول انقلاب و با استفاده از فرهنگ بومی اسلامی توفیق این را پیدا نکردند که نظامهای خودشان را در حدی که لازم است و ضرورت دارد، استاندارد کنند. لذا در مقام عمل و با توجه به تغییر وضعیت و مقتضیات محیطی بخصوص بعد از جنگ و دفاع مقدس بجای تأثیر بر وضعیت بروکراتیک سازمانهای گذشته که لزوم تغییر و تحول در آنها کاملاً ضروری است. از آنها متأثر گشتند. نهادهای انقلاب اسلامی اگر بخواهند به پویایی لازم برسند، مبتنی بر تجربه دهه اول انقلاب با در نظر گرفتن وضعیت و مقتضیات محیطی امروز، باید در نقطه بهینه‌ای از رهبری و مدیریت در سازمان برسند، یعنی مشخص شود که در چه حدی باید امور را استاندارد کنند و چه میزان مدیریت و رهبری سازمان بتواند با توجه به مقتضیات محیطی اعمال اختیار کند و نوآوری و خلاقیت در سازمان

وجود داشته باشد. افراط و تفریط در هر کدام از این دو زمینه نهادها را دچار مشکل می‌کند.

انشاءالله این نقطهٔ بهینه باید با تحقیق و پژوهش تبیین و مشخص بشود.

○ نرهم: جناب آقای دکتر جعفری جناب عالی در این زمینه توضیحی دارید؟

○ دکتر جعفری: اشاره‌ای به ضرورت و شرایطی شد که وجود رهبری را در سازمان الزامی می‌کند و بحث از این مقوله که آقای دکتر سنجقی مطرح فرمودند و زمینه‌های انقلاب اسلامی در کشور خود ما را که در واقع مبدأ تحول بوده است مورد بررسی قرار دادند. از آنجا بحث مربوط به مصداقهای سازمانی این تحول که طبیعتاً به بحث نهادهای انقلاب اسلامی کشیده شد که حتماً دنباله طبیعی بحث خواهد بود. منتهی من به آن بحث آقای دکتر سنجقی که اشاره کردم، یکی دو نکته را می‌خواستم در شرایط اضافه کنم که شرایط تحول داخل کشور به عنوان شرایط انقلاب در کشور ما بخشی از زمینه‌های بروز رهبری سازمانی را پدید آورد و دنبال کرد که در دههٔ گذشته کاملاً ملموس بود و مقتضایات قضیه هم کاملاً مانوس؛ منتهی بتدریج که جلوتر آمدیم، تغییر وضعیت دنیا هم بر این تغییر وضعیت داخل کشور اضافه شده است؛ یعنی بحثهایی که امروز دربارهٔ دهکده جهانی مطرح است، تغییراتی که در سیستم ارتباطات و استفاده از وسایل اتفاق افتاده، آنچه تحت عنوان انتقال از دوران تاریخی به دوران تاریخی جدید مورد بحث قرار می‌گیرد، چیزی نیست که ما در فضایی بیگانه از این تغییرات قرار داشته باشیم؛ یعنی در واقع اگر بخواهیم این تغییرات را دسته‌بندی کنیم و عوامل آن، که زمینه ساز ظهور بروز رهبری سازمانی است بحث کرده باشیم، اول باید در درون سازمان زمینهٔ این تحولات را مورد بررسی قرار دهیم تحولاتی که در سطح فردی، گروهی و سازمانی اتفاق می‌افتد، ظهور رهبری را ایجاب می‌کند. علاوه بر این خود سازمانها هم وقتی از بیرون به آن نگرسته می‌شود، خود یک سیر تحول و طول زمانی خواهند داشت

که به چرخه عمر سازمان معروف شده است. بنابراین صرف‌نظر از اینکه درون سازمان چه بگذرد، سازمان هم مثل هر عنصر زنده دیگری از چرخه عمر برخوردار است. این هم زمینه دیگری برای تحولاتی است که در سازمان اتفاق می‌افتد و ظهور رهبری را در سازمان ایجاب می‌کند. علاوه بر آن به نظر می‌رسد که شرایط تحول محیطی که در انقلاب اسلامی به آن اشاره شد، شرایط بومی هر کشور، شرایط توسعه‌ای را که هر کشوری در آن قرار دارد، باز هم زمینه بعدی تحول باشد. آقای دکتر ناظمی بدرستی اشاره کردند که شرایط دهه اول انقلاب از نظر تحول، شرایط خاصی بود. دهه دوم هرچه بود متفاوت از دهه اول بود که زمینه تحول دیگری را در سازمانها ایجاب می‌کرد.

سطح چهارم از زمینه تحول و بروز رهبری همان سطحی است که عرض کردم؛ یعنی ما در یک مقطع انتقال از دوران تاریخی به دوران دیگر و ناگزیر تحت تأثیر این شرایط انتقال قرار داریم. بعضی از محققان معتقدند که ما هنوز وارد دوره جدید نشده‌ایم، بلکه در آستانه دوره جدید هستیم که به عنوان دوره مدرن یا دوره پسامدرن مطرح می‌کنند. بعضی از محققان معتقدند که ما وارد مراحل اولیه شکل‌گیری تحول دوران جدید شده‌ایم. در هر حال این فواصل تاریخی دوره‌های زمانی که ما از یک دوره به دوره دیگر منتقل می‌شویم، خود مبدأ تحولات بسیار اجتماعی است که به طور طبیعی سازمانهای متناسب با این شرایط می‌طلبند و چون متن تحول است طبیعتاً در سازمانها رهبری را ایجاب می‌کند. بنابراین اگر این دسته‌بندی را بپذیریم که مبدأ تحولاتی که زمینه بروز تحولات رهبری را در سازمانها ایجاب می‌کند، نخست در درون سازمان، بعد در سیر تحول سازمانی که به عنوان چرخه عمر سازمان تلقی شده، یعنی غیر از سازمان، تحول درونی سازمان به اضافه زمان که بر آن می‌گذرد. بعد این را در محیط عمومی سازمان مثل محیط انقلاب اسلامی، شرایط توسعه که کشور در آن قرار دارد و فراتر از اینها دوره تاریخی و تحولی که در آن پدید می‌آید، همه اینها بر ظهور و بروز رهبری در سازمانها تأثیر دارند، آن را تشدید می‌کنند و موجب ضرورت پدید آمدن رهبری سازمانی

می‌شوند. با توجه به شرایط انقلاب اسلامی شرایط تحول که در مجموع، دنیا الان درگیرش است ما در شرایطی قرار داریم که طبعاً سازمانهای ما هم نیازمند رهبری هستند که بتوانند آنها را در انطباق با شرایط هدایت بکنند و مهمتر از آنها که کمتر بحث صورت گرفته است و بیشتر باید به آن پرداخته شود، بحث ایجاد چنان تحولی که در محیط اثر بگذارد را پدید بیاورند.

○ فرمی: آقای دکتر ناظمی چنانچه در مورد ضرورت تحقیق در رهبری بویژه رهبری در نهادهای انقلاب اسلامی نکاتی به نظر تان می‌رسد، مطرح بفرمایید.

○ دکتر ناظمی: آنچه درباره مطالعات رهبری در فضای فرهنگی بومی اسلامی خودمان باید انجام بدهیم و خداوند نعمتش را در این زمینه با بروز دادن نقش رهبری انسانهایی بزرگ، برای ما تمام کرد: یعنی این تاریخ ۲۰ ساله انقلاب را در واقع باید معادل تاریخ یک ملت و یک کشور و قریب به دوست سال در نظر گرفت؛ یعنی تغییر و تحولاتی را که در این دو دهه برای کشور ما و بخصوص برای سازمانهای ما بوده است شاید در کمتر کشوری بتوانیم ببینیم. لذا ما در سیر تطور و تحولی که سازمانها بویژه نهادهای انقلاب اسلامی داشتند می‌توانیم بهترین مطالعات رهبری و مدیریت را انجام بدهیم. نکته‌ای در اینجا قابل ذکر است که ما در یک مقطعی از حیات سازمانهایمان می‌توانیم بگوییم که واقعاً نقش رهبری به صورت برجسته در اکثر آنها وجود داشته است، در صورتی که در کشورهای دیگر وقتی به سازمانی برخورد می‌کنند که نقش رهبری برجسته در آن وجود دارد، مطالعات زیادی درباره آن سازمان انجام داده و زندگی آن رهبر، روش و منش آن رهبر و... را مورد مطالعه قرار می‌دهند و بر اساس یک مورد هم که شده، نظریه‌های متعددی را ارائه می‌دهند. در صورتی که در سازمانهای ما بخصوص نهادهای انقلاب اسلامی رهبران متعددی را داریم که منشأ رهبریهای اثربخشی در سازمانهای خودشان بوده‌اند. رهبرانی داشتیم که با سنجش میزان عمق پیروی

پیروان از آنها می‌توانیم به نقش والای رهبریشان پی‌بریم. در نهادهای انقلاب اسلامی مثل جهاد سازندگی، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و حتی نهادهای فرهنگی مان، رهبرانی بودند که در طول دوره حیات سازمانی خودشان نقش نفوذشان در پیروان کاملاً متعالی بوده است. لذا اگر به نهادهای انقلاب اسلامی در دهه اول به عنوان سازمانهایی ایده‌آل نگاه کنیم و می‌توان این نتیجه‌گیری را هم کرد که تحلیل است که سازمانها با وجود رهبران می‌توانند به اهداف متعالی برسند و دستاوردهایی چشمگیر داشته باشند که چه بسا در انتظار هم نمی‌گنجد. لذا تأکید بر این است که ما بهترین موقعیت در این مقطع زمانی را داریم و این وظیفه هم بردوش محققان مدیریت قرار می‌گیرد که با بهره‌گیری از فاصله کوتاه زمانی که از آن مقطع داریم مطالعات و تحقیقات مناسبی انجام بدهند و سازمانهایی متناسب با مدیریت بومی را برای جامعه تعریف کنند تا بتوانیم جامعه و کشورمان را به سازمانهایی مجهز کنیم که بتوانند در راستای اهداف انقلاب اسلامی بخوبی عمل کنند.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی