

## کمال مدیریت

ویژه‌نامه مدیریت دولتی و چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران

شماره ۸ و ۹ - زمستان ۱۳۸۳ و بهار ۱۳۸۴

صص ۲۳ - ۵

# ایجاد و استقرار مدل چشم‌انداز سازمانی در پرتو چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی ایران

دکتر علی رضائیان\*

## چکیده

بیانیه چشم‌انداز نظام مبتنی بر شناخت مشترک اهداف نظام، چالش‌های مورد انتظار و شایستگی‌های محوری نظام تدوین شده و جوهره آنچه که نظام جمهوری اسلامی باید خوب انجام دهد تا در دهه‌های آتی کامیاب باشد را در بر دارد. چشم‌انداز راهبردی نظام باید به نوبه خود به چشم‌انداز سازمانی ترجمه شود.

در این مقاله نخست مدل تبدیل چشم‌انداز ملی به چشم‌انداز سازمانی ارائه شده و آنگاه مفاهیمی مانند انرژی خلاق، هنجار مثبت، رسالت، مقصد، راهبرد، فرهنگ، اهداف، فرایندها و روحیه تیمی که بر فراگرد کیفی ایجاد و استقرار مدل چشم‌انداز سازمانی و محتوای عالی آن اثر دارند، تشریح شده‌اند.

**مفاهیم راهنما:** چشم‌انداز، انرژی خلاق، هنجار مثبت، روحیه تیمی، عملکرد عالی

## مقدمه

بیانیه چشم‌انداز نظام مبتنی بر شناخت مشترک اهداف نظام، چالش‌های مورد انتظار و شایستگی‌های محوری نظام تدوین شده و جوهره آنچه که نظام جمهوری اسلامی باید خوب انجام دهد تا در دهه‌های آتی کامیاب باشد را در بر دارد. چشم‌انداز راهبردی نظام باید به نوبه خود به چشم‌انداز سازمانی ترجمه شود.

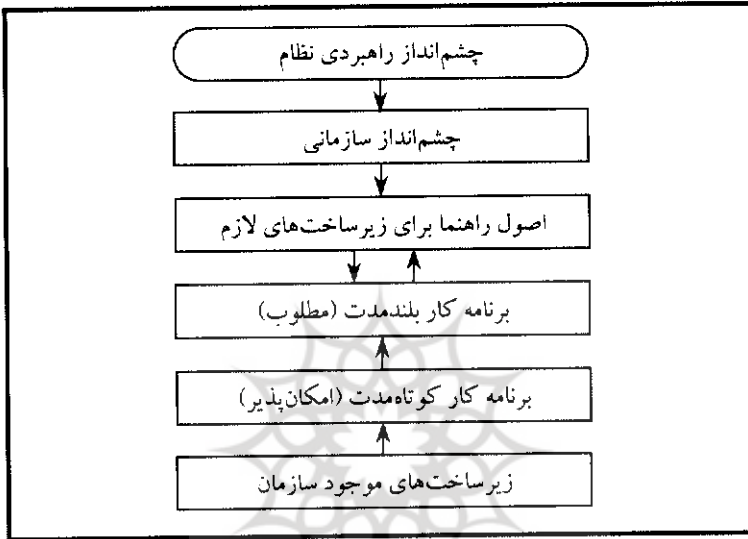
همه سازمانها اعم از سازمانهای ورزشی، کسب و کار یا سایر محیط‌های فعالیت را یک انسان صاحب فکر بنیاد می‌نهد. بسیاری از افراد فکرها را برای آغاز چیزی به کار می‌گیرند ولی تعداد اندکی از این فکرها به رخدادهای موفق تبدیل می‌شوند.

فکر اغلب با یک میل مبهم برای انجام کاری که ما و دیگران را به چالش و می‌دارد آغاز می‌شود. این فکر برای موفقیت باید تا حدی قوت گیرد که دیگر خیال یا وهم گذرا نباشد بلکه چیزی باشد که واقعاً در پی آن هستیم. چنین فکری انرژی ایجاد می‌کند و اگر از شدت کافی برخوردار باشد ما را به عمل وامی‌دارد. همینکه حسی درباره آنچه که می‌خواهیم سازمان بشود به دست آوریم در خود احساس علاقه می‌کنیم و علاقه مند می‌شویم. در آن صورت، فکر را واقعی ساخته‌ایم. بعد، آن فکر به صورت یک تصویر منحصر به فرد از آینده در می‌آید که به طور معمول چشم‌انداز نامیده می‌شود.

## تعریف چشم‌انداز

چشم‌انداز بیانگر هدف والایی است که آنچه را سازمان می‌خواهد بشود تشریح می‌کند. [۱:۸۱] چشم‌انداز به معنی بینش و دور اندیشی مبتنی بر تصور و تجسم آینده است؛ به طور مشخص‌تر، چشم‌انداز در بافت رهبری و سازمانها، یک حالت کلی، مطلوب و پسندیده سازمان در آینده تعریف شده است [۳:۱۴ و ۲:۲۰]. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که: "رهبر برای انتخاب جهت سازمان نخست باید یک تصویر ذهنی از حالت مطلوب و ممکن آتی ایجاد کند. این تجسم آتی سازمان که

چشم‌انداز نامیده می‌شود می‌تواند مانند یک رؤیا مبهم بوده یا مانند یک هدف یا بیانیهٔ رسالت روشن، شفاف و دقیق باشد. نکته حائز اهمیت آن است که چشم‌انداز باید منظری واقعی، معتبر، و جذاب از آینده سازمان ترسیم کند و شرایطی ایجاد کند که از جهات مهم چندی بهتر از وضع موجود باشد. [۴:۸۹]



نمودار ۱. فراگردهای دوگانه تحقق چشم‌انداز

### تبدیل چشم‌انداز نظام به چشم‌انداز سازمانی

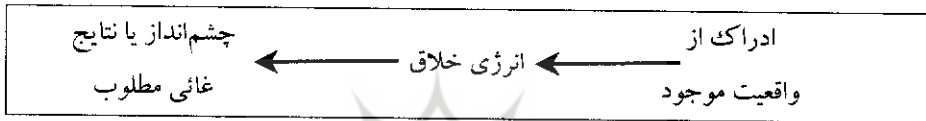
برای عملیاتی کردن چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی و بهره‌گیری از عملکردهای فردی و سازمانی جهت تحقق آن، استفادهٔ همزمان از فراگردهای "پایین به بالا" و "بالا به پایین" ضرورت می‌یابد. فراگرد "پایین به بالا" زیرساخت‌های موجود هر یک از سازمان‌ها را معین می‌کند. در حالی که فراگرد "بالا به پایین" چشم‌انداز راهبردی نظام را به چشم‌انداز سازمانی در بخش‌های مختلف دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی، و سرانجام به مجموعه از اصول راهنما برای زیرساخت‌های جدید ترجمه می‌کند. حاصل این دو فراگرد ایجاد برنامه کار کوتاه مدت (امکان‌پذیر) و بلندمدت (مطلوب) می‌باشد (نمودار ۱).

به هر حال، همهٔ سازمان‌ها باید تصویر روشنی از وضع موجود خود به منظور شناسایی گام‌های لازم برای حرکت به سوی مجموعه‌ای نیرومندتر از ابزارها، فراگردها و ساختارها داشته باشند.

### چشم‌انداز مشترک

رهبر برای تبدیل چشم‌انداز به واقعیت به کمک دیگران نیاز دارد. بنابراین، چشم‌انداز باید به گونه‌ای بیان شود که دیگران احتمال تحقق آمال و آرزوهای خود را در آن ببینند و در اذهان پیروان، تصاویر یا تجسم‌های درونی ایجاد کند که با تصاویر ذهنی رهبر شباهت داشته باشند و در عین حال یکسان نباشند. تفاوت در چشم‌انداز از ادراکات ما ناشی می‌شود. همه انسانها آنچه را می‌شنوند و می‌بینند به طرق گوناگون تعبیر و تفسیر می‌کنند. تعبیر و تفسیرهای آنان تحت تأثیر تجربیات - وضعیتی که در لحظهٔ ارتباطات در آن قرار دارند - و رؤیاهای، امیدها و امیالشان قرار می‌گیرد. یکی از صاحب‌نظران اظهار می‌دارد: "چشم‌انداز مشترک یک اندیشه نیست بلکه می‌تواند از یک اندیشه الهام گیرد؛ ولی همینکه پیش می‌رود - در صورتی که به اندازه کافی الزام آور باشد که حمایت بیش از یک نفر را جلب کند - دیگر یک مفهوم مجرد به شمار نمی‌آید بلکه به نیرویی در قلب افراد تبدیل می‌شود؛ نیرویی با قدرت برانگیزاننده که کمتر نیرویی در امور انسانی به قدرتمندی یک چشم‌انداز مشترک می‌توان یافت. ساده‌ترین سطح یک چشم‌انداز مشترک پاسخ به پرسش "چه چیزی می‌خواهیم ایجاد کنیم است". درست همان گونه که چشم‌اندازهای شخصی تصاویری در مغز و قلب افراد است، چشم‌اندازهای مشترک نیز تصاویری ذهنی هستند که افراد در سرتاسر سازمان با خود حمل می‌کنند. این تصاویر ذهنی چنان حس وحدتی را ایجاد می‌کنند که در همه ارکان سازمان نفوذ کرده و موجب یکپارچگی فعالیت‌های متنوع آن می‌گردند." [۵:۲۰۶]

انرژی خلاق یا تنش خلاق<sup>۱</sup> آشکارا از مقایسه این که کجا می‌خواهیم باشیم یعنی چشم‌انداز با بیان حقایق وضع موجود سرچشمه می‌گیرد. هیچ تنش خلاق، بدون چشم‌انداز به وجود نمی‌آید. تنش خلاق نمی‌تواند فقط از واقعیت جاری نشأت بگیرد. انرژی طبیعی برای تغییر واقعیت از داشتن تصویری از آنچه که می‌تواند باشد و برای مردم مهمتر از آنچه که هست، بوده ناشی می‌شود (نمودار ۲). این تصاویر ذهنی افراد هرگز دقیقاً یکسان نخواهند بود ولی هر چه به یکدیگر شبیه‌تر باشند انرژی بیشتری در جهت مقصد و نتایج مورد انتظار سازمان ایجاد خواهد شد.



نمودار ۲. انرژی خلاق [۵: ۶]

چشم‌انداز مشترک سازمانی از چشم‌اندازهای شخصی پدیدار می‌شود. اگر چشم‌اندازهای شخصی بسیاری از افراد وجوه مشترکی با یکدیگر داشته باشند، چشم‌انداز مشترک متداولی شکل خواهد گرفت که آنان را بخود جذب کرده و به هیجان می‌آورد. آنگاه این افراد انرژی‌های خود را برای کسب نتایج مطلوب آتی به کار خواهند گرفت. اکثر افراد پیش از آنکه کاری را انجام دهند از خود می‌پرسند: "این کار چه نفعی برایم دارد؟" اگر پاسخ دریافتی آنان را مجاب سازد که به مطلوب واقعی خود خواهند رسید انرژی خود را به کار می‌گیرند.

## انرژی

انسان برای حرکت به سوی آینده مطلوب، به انرژی نیاز دارد. بدون انرژی هیچ

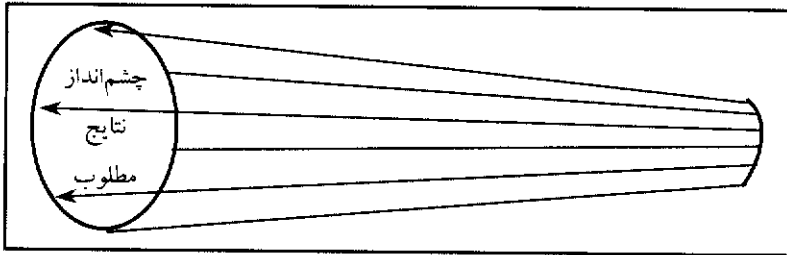
<sup>۱</sup> پیتر سنچ اصطلاح تنش خلاق را به کار می‌برد

حرکتی صورت نمی‌گیرد. انسان برای ایجاد انرژی مورد نیازش اساساً می‌تواند از دو نوع سوخت مثبت و منفی استفاده کند. هنگامی که کسی احساس تهدید، ترس یا تجربه نوعی از درد؛ خواه جسمانی یا روان شناختی بکند، انرژی منفی، ایجاد می‌شود. واکنشی که انسان از خود نشان می‌دهد مقابله یا گریز است. تا زمانی که کسی احساس ترس یا درد می‌کند این انرژی در وی ایجاد می‌شود. افراد ترس یا درد را پذیرفته و آنچه را که صرفاً ضروری است انجام می‌دهند ولی در صورتی که میزان ترس یا درد زیاد نباشد انرژی به سرعت از بین می‌رود. این نوع سوخت منفی اغلب در تلاش‌های تغییر سازمانی به کار گرفته می‌شود. به افراد گفته می‌شود در صورتی که تغییر نکنند یا راه‌های جدید انجام کار را یاد نگیرند تنبیه خواهند شد یا شغل خود را از دست خواهند داد زیرا ممکن است سازمان مزیت رقابتی خود را از دست بدهد و ورشکست شود.

هنگامی که افراد بتوانند چیزی را در ذهن خود ببینند که برایشان واقعاً جذاب و تهییج کننده باشد، انرژی مثبت ایجاد می‌شود. آن چیز می‌تواند فکر پس انداز کردن برای خرید یک خودرو جدید یا فکر انتخاب همسر یا برقراری رابطه جالب و سازنده با گروهی از افراد باشد. این سوخت مثبت اغلب بادوامتر بوده و تا زمانی که تصویر مثبت و روشن درونی هست تداوم می‌یابد. این نوع انرژی افراد را نسبت به آنچه انجامش ضروری است تا خواسته‌هایشان بر آورده شود متعهد می‌کند.

ایجاد تیم دارای عملکرد عالی می‌طلبد که هر یک از اعضای تیم در چشم‌انداز مشترک چیزی را ببینند که تمام میل و علاقه آنان را جلب نماید. ادراکات اعضای تیم از چشم‌انداز ممکن است دقیقاً یکسان نباشد. در صورتی که چشم‌اندازها وجوه مشترکی داشته و بهم پیوسته باشند شعاع‌های انرژی مخروطی را تشکیل می‌دهند (نمودار ۳)؛ هر چه تمرکز انرژی در جهت کسب نتایج مطلوب باشد، مخروط نیز متمرکزتر خواهد بود. در نمودار ۳، انرژی حاصل از تیم سمت راست متمرکز بوده و

می‌تواند با یک نورافکن مقایسه شود که چشم‌انداز مشترکی را ایجاد می‌کند [۶:۱۰].



نمودار ۳. چشم‌انداز یا نتایج مطلوب [۶:۷]

انسان برای ایجاد انرژی باید تجسم کند که به هدف رسیده است یا نه؛ احساسات ناشی از لذت و هیجان، انرژی لازم برای پیگیری اهداف مطلوب را ایجاد می‌کند. هدف‌ها بخودی خود مهم نیستند. هر هدف کوتاه مدت وسیله‌ای برای دستیابی به هدف بالاتر است. در صورتی که تمرکز روشن و چشم‌انداز الزام آور باشد افراد سازمان متعهد می‌شوند و می‌دانند که چه کارهایی باید انجام دهند و خودشان بدون دخالت مدیران تصمیم می‌گیرند. آنان می‌توانند تمام خلاقیت و انرژی خود را برای کار در جهت نتایج مطلوب به کار گیرند. در دنیای به شدت متحول امروزی، صدور دستورالعملهایی برای کنترل رفتار همه اعضای سازمان امکان پذیر نیست. برای ایجاد انگیزش در افراد، باید امکان استفاده از استعدادها و خلاقیت‌های آنان را فراهم ساخت تا آنان بتوانند امکان رشد و بهبود را ببینند. نمی‌توان انتظار حرکت مستقیم در جهت هدف را داشت ولی می‌توان انتظار حرکت در جهت هدف مشترک را داشت. [۷:۵۴۶]

## تمرکز و هدایت انرژی

رهبران باید مطمئن شوند که مخروط چشم‌انداز متمرکز بوده و خوب تعریف شده

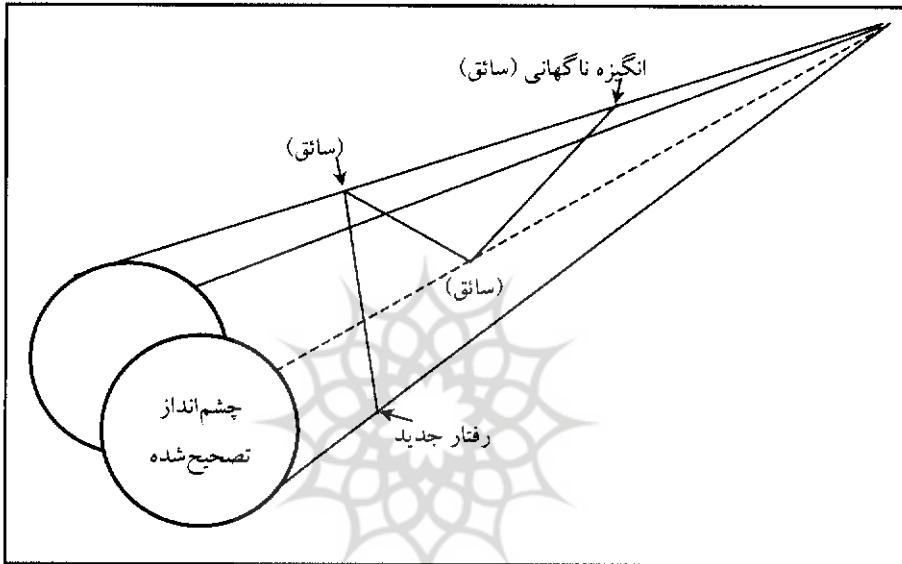
است. رهبر به هنگام ضرورت باید جهت انرژی را تغییر دهد و بر اساس منابع موجود و موقعیت، اندازه مخروط را متراکم کرده یا گسترش دهد. اگر کسی خارج از مخروط شروع به کار کند، رهبر باید دلیل آنرا بفهمد. این عمل فرد می تواند به دلیل تشخیص وی از تغییرات محیطی نظیر پیدایش فناوری جدید یا رقبای جدید باشد. در چنین حالتی، سازمان ممکن است مجبور شود برای حفظ موقعیت رقابتی خود جهت انرژی خود را تصحیح کند. شخصی که خارج از مخروط عمل می کند، سایر اعضای سازمان را متقاعد می سازد که تصحیح جهت انرژی، بیشترین نفع را برای سازمان دارد.

هنگامی که کسی خارج از مخروط عمل می کند می تواند به دلیل چیزی باشد که در زندگی وی رخ داده است، چیزی که مجموعه ارزش ها، نگرشها یا وضعیت شخص را تحت تأثیر قرار داده و اکنون این شخص نمی خواهد از هنجارهای گروه پیروی نماید. وی ارزش ها، نگرشها، یا باورهای را که سایر اعضای گروه دارند ندارد. جرقه چنین تحولی در یک شخص معمولاً با یک تغییر در وی نظیر طلاق، به دنیا آمدن نخستین فرزند، پیدا کردن شریک جدید زده می شود. شاید این شخص بخود بگوید: "از زندگی چه می خواهیم؟" یا "چه چیزی برایم مهم است؟" و بعد دریابد که وضعیت کنونی رضایتبخش نیست. ارزش ها و نگرشهای فرد ممکن است تغییر کند. دیگر چشم انداز مشترک فعلی یا شیوه های کنونی انجام کارها را قبول نداشته باشد. در آن صورت، باید تصمیم بگیرد که تداوم عضویت در گروه برایش ارزش دارد یا ندارد. اگر افراد یک تیم به تغییر چشم انداز خود تمایل نداشته باشند بهترین کار برای همه آن است که تیم دیگری را که با چشم انداز آنان سازگار است جستجو نمایند (نمودار ۴).

اگر افراد یک تیم دست به اقدامهایی خارج از مخروط بزنند دیگرانی که وفادار بوده و چشم انداز مشترک را قبول دارند از خود می پرسند که: "چرا فلان شخص



سنت شکنی می‌کند؟" و به این نتیجه برسند که: "در صورتی که فلان کس می‌تواند سنت شکنی کند من هم می‌توانم کارهای مورد علاقه خارج از مخروط انجام دهم". بدین ترتیب مخروط از هم می‌پاشد و گروه یا سازمان انرژی خود را از دست می‌دهد و به اوج عملکرد خود نمی‌رسد.



نمودار ۴. چشم‌انداز تصحیح شده [۹: ۶]

در بسیاری از سازمانهایی که چشم‌انداز روشنی برای جذب و هدایت نیروی انسانی وجود ندارد پرتوهای انرژی در همه جهات پخش می‌شوند و ممکن است افراد سازمان خیلی تلاش کنند ولی کمتر کسی به نتایج مطلوب و عملکرد عالی می‌رسد و چشم‌اندازهای فردی و سازمانی اش تحقق پیدا می‌کند. یکی از صاحب‌نظران اظهار می‌دارد که هر چه هدف‌های فردی و سازمانی هماهنگ‌تر و هم‌سوتر باشند، نتایج بهتری به دست می‌آید. [۸: ۲۴]

از منظر نظری، کارآترین مصرف انرژی به صورت مخروطی نیست بلکه به صورت پرتولیزری است. پرتولیزری بدین معنی است که همه افراد، دقیقاً، یک چیز

را تجسم کنند یا انجام دهند و هیچگونه خلاقیتی یا بالندگی وجود نداشته باشد. استعاره مخروط بیانگر وضعیت آتی احتمالی و راه‌های متفاوت چند گانه و وجود فضا برای ایجاد فکرهای جدید می‌باشد. ایجاد تیم با عملکرد عالی می‌طلبد که انرژی تیم متمرکز و در جهت هدف اصلی آن باشد.

## مدل چشم‌انداز سازمانی

عناصر مدل چشم‌انداز سازمانی به شرح زیر است.

### • رسالت، مقصد و ذینفعان

هنگامی که سازمانی کوچک بوده یا تازه شروع به کار کرده باشد، معمولاً تمرکز انرژی آن روشن بوده و همه ذینفعان در آن اتفاق نظر دارند. بازیگران اصلی یا کسانی که می‌خواهند بر سازمان تأثیر بگذارند می‌باید سازمان را به هدف اصلی برسانند. این بازیگران شامل مالکان، مدیران عالی اجرایی، کارکنان، اتحادیه‌ها، مشتریان، تامین کنندگان، سازمانهای محیطی و مانند آن هستند؛ افرادی که می‌خواهند بخشی از یک سازمان به شمار آیند یا بر چشم‌انداز سازمان تأثیر بگذارند و کسانی که به روشنی می‌بینند در صورت پیوستن به سازمان نفعی در آن خواهند داشت.

مدیر عالی سازمان به منظور کمک به افراد برای برخورداری از این مزایا، نیاز به تعریف مقصد یا رسالت سازمان دارد. رسالت هر سازمان، در واقع علت اصلی تشکیل آن است. یک بیانیه رسالت خوب، مقصد اصلی عملیات سازمان را تشریح می‌کند. [۹:۱۰۵] رسالت سازمان، مقصد اصلی و منحصر به فردی است که نوع، قلمرو عملیات، محصول، و بازار یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. رسالت سازمان مبنای تعیین اولویت‌ها، راهبردها، و برنامه‌هاست. ذینفعان رسالت سازمان را تعبیر و تفسیر کرده و به چشم‌اندازهای شخصی خود تبدیل می‌کنند. از

این رو، مدیر عالی سازمان باید از خود بپرسد که رسالت سازمان چه معنایی را در ذهن ذینفعان شکل می‌دهد؟ تعبیر و تفسیر آنان از چشم‌انداز یا سیمای آینده سازمان چیست؟ مدیر عالی باید چشم‌اندازی از تحول و آینده‌ای مثبت برای ذینفعان ترسیم کند تا بتواند انرژی و تعهد برای تلاش در جهت عملکرد عالی بوجود آورد. چشم‌انداز باید با یک حس قوی برای داشتن توان تسلط بر چالش‌های تحول همراه باشد تا بتواند ذینفعان را به عمل متعهد گرداند. یکی از صاحب‌نظران این احساس را علاقه شدید توصیف می‌کند و آن را یکی از سه عنصر ضروری - چشم‌انداز، علاقه شدید و اقدام - برای موفقیت سازمانی به شمار می‌آورد. [۱۰:۳۹؛ ۱۱:۱۴۸]

#### • راهبرد و فرهنگ

چشم‌انداز و رسالت به تنهایی برای ایجاد حداکثر عملکرد کافی نیستند. برای رسیدن به وضعیت مطلوب در آینده، تصمیماتی؛ یا به بیان دیگر، گزینه‌های راهبردی مورد نیاز است. راهبردها نیز به خودی خود نتایج مورد نظر را به بار نمی‌آورند. راهبردها صرفاً تصمیماتی به شمار می‌آیند که توسط مجریان آن، تعبیر و تفسیر می‌شوند. فرهنگ سازمانی نیز بر تفسیر و تعبیر مجریان اثر عمده دارد.

فرهنگ سازمانی را می‌توان "سیستم ارزشی غالب برای کل سازمان" دانست. یا "مجموعه‌ای از شناخت‌های مهم اغلب بیان نشده و مشترک اعضای یک سازمان یا جامعه" به شمار آورد. فرهنگ، رفتارهای فردی و جمعی را هدایت می‌کند. فرهنگ مرکب از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای اساسی است. ارزش‌ها و باورهای اساسی آنچه را که درست یا نادرست، مهم یا بی‌اهمیت، زشت یا زیبا می‌باشند تعریف می‌کنند. هنجارها چگونگی رفتار در شرایط گوناگون و چگونگی برخورد با پرسش‌های متفاوت را تجویز می‌کنند. فرهنگ بر تصمیم‌گیری‌ها، سبک مدیریت، روابط و الگوهای رفتاری در سازمان اثر دارد. فرهنگ از طریق رخدادهای متفاوت، شعائر، آئین، افراد قدرتمند، افسانه‌ها و اسطوره‌ها شکل می‌گیرد. فرهنگ در استفاده

از اشیای مادی و ترتیبات و منظر محیط فیزیکی جلوه گر می‌شود.

اهمیت ارزش‌های اساسی آن است که نشان می‌دهند سازمان به چه چیزهایی پاداش داده و برای چه چیزهایی مجازات قائل است. نمونه‌هایی از ارزش‌های کسب و کار عبارتند از: کیفیت، رهبری بازار، و خدمت به مشتری؛ و نمونه‌هایی از هدف‌های فردی عبارتند از حق آزمون و خطا و کار تیمی.

باید و نبایدهای رفتاری یا راه‌های مناسب عمل را که اعضای یک گروه یا جامعه مناسب تشخیص داده‌اند هنجارها گویند. بدین ترتیب، هنجارها برای انجام یا عدم انجام یک فعل فشار اجتماعی وارد می‌کنند. [۹:۱۲] هنجارها از چگونگی تعبیر و تفسیر ارزش‌های اساسی و پیروی از آنها شکل می‌گیرند. روابط، ساختار سازمانی، سیستم‌ها نیز در شکل‌گیری هنجارها سهیم‌اند. هنجارها می‌توانند مثبت یا منفی باشند. هنجارهای مثبت عواطف و احساسات مثبت ایجاد می‌کنند که به افراد جرأت قبول کارهای چالشی و رشد می‌دهد. هنجارهای منفی عواطف و احساسات منفی بوجود می‌آورند که اغلب مانع خلاقیت و رشد می‌شوند. یکی از مهمترین کارهای راهبردی مدیریت عالی، توأم با خلق و انتقال چشم‌اندازها و مقصد سازمانی، برقراری ارزش‌های اساسی سازمان، حصول اطمینان از رعایت آنها و ایجاد هنجارهای مثبت است.

فرهنگ سازمانی موجود نتیجه تصمیم‌های به اجرا درآمده و رخدادهایی است که طریق اندیشیدن و عملکرد سازمان را شکل می‌دهد. هر تصمیم راهبردی جدید تلاشی برای اثرگذاری بر فرهنگ یا طریق انجام کارها در سازمان برای دستیابی به نتایج مورد انتظار است. اگر فرهنگ سازمان از راهبردهای جدید حمایت نکند بیشتر اوقات راهبردها هرگز به اجرا در نمی‌آیند؛ از این رو، فرهنگ سازمانی باید با راهبرد سازمان هماهنگ باشد. [۱۳:۱۳۷]

### • اهداف

پس از تدوین راهبردها باید هدف‌های عملیاتی در چارچوب آن تعیین شوند. این کار در سطح تیم صورت می‌پذیرد. افراد برای دستیابی به اهداف و عملکرد عالی به شناخت مشترک و پذیرش نقاط ضعف و قوت یکدیگر، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری مشترک نیاز دارند. این شناخت و پذیرش را روحیه تیمی می‌نامند.

### • فرایندها

مدیریت برای ساختن تیم دارای عملکرد عالی باید روشهای انجام کار را تدوین کند و پذیرش تیم را نیز به دست آورد. تصمیم‌ها چگونه گرفته شوند؟ چه کسی به چه کسی گزارش دهد؟ چگونه اطلاعات به دیگران انتقال یابد؟ با ناسازگاریها چگونه برخورد شود؟ تمام انواع کارهای جاری و فرایندهای کاری باید مورد بحث قرار گیرند. [۱۴:۱۲۱]

### • روحیه تیمی

چشم‌انداز کاری مولد، روحیه تیمی خوبی ایجاد کرده و انرژی تولید می‌کند. روحیه تیمی جذاب تحت تأثیر عواملی نظیر تفکر توأم با بینش، اعتماد به نفس جمعی، عزت نفس عالی، هدف‌های مانع شکن و ذهن مثبت قرار دارد. برخی از صاحب‌نظران سه نوع هدف را از هم متمایز می‌سازند: هدف‌های مانع شکن، هدف‌های واقعی و هدف‌های مطمئن. همان طوری که از اسم "هدف‌های مطمئن" پیداست اگر کسی به این هدف‌های متوسط برسد احساس امنیت می‌کند. هدف‌های بسیاری در این دسته جای می‌گیرند زیرا نیاز به اندیشه در این باره ندارد که اگر بدان‌ها دست نیافت چه خواهد شد. هدف‌های واقعی بر تحلیل آنچه که در شرایط عادی قابل دستیابی است مبتنی است. اگر کسی از هدف‌های واقعی راضی باشد، به احتمال، هدف‌های والا برای خود انتخاب نکرده است. این هدف‌ها می‌توانند به عنوان ترمز عمل نمایند

و موانع افکار و فعالیت‌هایی باشند که می‌توانند تیم را برای گذر از هدف هدایت کند.

به نظر می‌رسد که انسان برای گذر از یک سطحی که برای ذهن کاملاً پذیرفته نیست مقاومتی درونی (قفل ذهنی) دارد. هدف‌های مانع شکن می‌توانند مانند یخ شکن عمل کنند. در نتیجه مقاومت شکسته می‌شود و راه برای هدف‌های والاتر باز می‌گردد.

در سازمان، روحیه تیمی را می‌توان به عنوان یک خرده فرهنگ در نظر گرفت. همان گونه که در سازمان تیم‌های مختلفی وجود دارند، خرده فرهنگ‌های گوناگون نیز جلوه گر می‌شوند؛ معمولاً به تعداد تیم‌ها خرده فرهنگ وجود دارد. تجمیع این خرده فرهنگ‌ها، فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد. به همین دلیل است که تغییر فرهنگ سازمانی دشوار است [۷:۵۵۱].

#### • نقش‌ها، کارها و روابط میان آنها

هنگامی که افراد کارهای گوناگونی را به تنهایی یا به عنوان بخشی از یک تیم انجام می‌دهند عمل واقعی به وقوع می‌پیوندد. اگر هر کار برای کار دیگری که توسط کسی یا تیمی در داخل یا خارج سازمان به انجام می‌رسد ورودی تلقی شود، هیچ کاری بدون هدف صورت نخواهد پذیرفت. هر کاری باید با سایر کارها مرتبط باشد تا عملکرد عالی تحقق یابد. واژه جایگزین "کارپاره" می‌تواند نقش باشد. هر فردی نقش‌های گوناگونی را ایفا می‌کند تا کار خود را به انجام رساند.

#### • مهارت‌های مدیریتی و رهبری

فراگرد کیفی ایجاد و استقرار چشم‌انداز و محتوای عالی آن، مهارت‌های مدیریتی و رهبری را توأمان طلب می‌کند. پیکر بندی رسالت سازمان یا تعریف مقصد سازمان، گرفتن تصمیم‌های راهبردی، هدفگذاری و واگذاری کارهایی که باید صورت

پذیرند کارکردهای مدیریتی است؛ مدیر باید اطمینان یابد که سازمان توان کافی، تجهیزات فنی و منابع انسانی برای دستیابی به عملکرد عالی را دارد، ولی متعهد ساختن افراد به سازمان و اهداف آن به توان رهبری مدیر بستگی دارد. برای انجام موفقیت آمیز هر کاری باید نسبت به کسب نتایج، توان و تمایل وجود داشته باشد؛ تمایل شامل انگیزش، آرزوها و اعتماد به نفس برای استفاده از انرژی خود در جهت هدف‌های مشترک است. برای اثر گذاری بر این عوامل مهارت رهبری نیاز است.

#### • تنظیم و هماهنگی

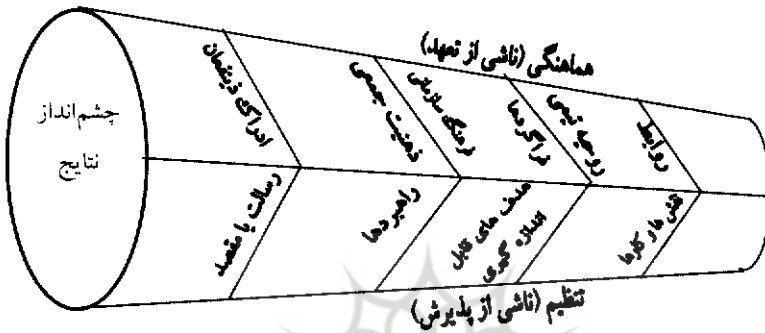
رسالت یا مقصد، راهبردها، هدف‌ها، کارها و نقش‌ها باید در جهت چشم‌انداز تنظیم شوند. هر چه تنظیم این عوامل با چشم‌انداز بهتر صورت پذیرد، احتمال دستیابی به عملکرد عالی بیشتر می‌شود؛ ولی تنظیم عوامل مذکور برای ایجاد عملکرد عالی کافی نیست بلکه روابط، روحیه تیمی، فرهنگ سازمانی و ذینفعان نیز باید با کارها، هدف‌ها، راهبردها و رسالت یا مقصد سازمان هماهنگ باشند (نمودار ۵).

برای اینکه سازمانی زنده و رقابتی بماند باید به طور مستمر تمایل به یادگیری و بالندگی داشته باشد. افراد باید مشخص کنند که چه کارهایی برای دستیابی به هدف باید انجام شوند. معمولاً تمایلی در افراد وجود دارد که عملکرد خود را بهتر سازند و مسوولیت‌های جدید بپذیرند بدون آنکه کارهای عادی خود را متوقف سازند. از این رو، مدیران باید به دقت مراقب باشند تا حجم کار کارکنان طاقت فرسا نگردد و پیوسته در راهبردهای خویش بازاندیشی کنند. برای ایجاد تغییر، ارتباط باز و مستقیم و استفاده از سازوکار بازخور ضرورت دارد. گذشته از ایجاد روحیه تیمی، مدیر باید نگران تنظیم و هماهنگی فراگردهای کاری باشد که توسط تیم‌های گوناگون ایجاد شده و به اجرا درآمده‌اند.

**تمایل:**

- انگیزش
- آرزوها
- اعتماد به نفس

رهبری ← کیفیت نیروی انسانی



مدیریت ← کیفیت فنی

**توان:**

- توان مالی
- تجهیزات فنی
- منابع انسانی
- دانش
- تجربه
- مهارت

نمودار ۵. مدل چشم‌انداز سازمانی [۷:۵۵۳]

رهبر سازمان بر نحوه ایجاد انرژی توسط کارکنان اثر می‌گذارد. رهبر اثر بخش چشم‌انداز جذابی از این که حالت غائی چگونه جلوه گر شود، چطور احساس شود، و چگونه باید باشد، ارائه می‌دهد. چنین چشم‌انداز نیرومندی انرژی ایجاد می‌کند و چراغ راه افراد و تیم‌های کاری می‌شود و به آنان کمک می‌کند تا انتخاب‌های صحیح در جهت آینده مطلوب صورت دهند و عملکرد عالی را موجب شوند.



## نتیجه‌گیری

بیانیه چشم‌انداز نظام مبتنی بر شناخت مشترک اهداف نظام، چالش‌های مورد انتظار و شایستگی‌های محوری نظام تدوین شده و جوهره آنچه که نظام جمهوری اسلامی باید خوب انجام دهد تا در دهه‌های آتی کامیاب باشد را در بر دارد. چشم‌انداز راهبردی نظام باید به نوبه خود به چشم‌انداز سازمانی ترجمه شود. تحقق چشم‌انداز سازمانی مستلزم عملکرد عالی فردی و سازمانی است.

در این مقاله مفاهیم چندی از آنچه که می‌توانند بر ایجاد سازمان دارای عملکرد عالی اثر بگذارند ارائه گردید. مدیران برای ایجاد انرژی در کارکنان و هدایت آن به منظور دستیابی به عملکرد عالی فردی و سازمانی باید گام‌های زیر را بردارند:

۱. بیانیه چشم‌انداز سازمان را به طور خلاصه، واضح، مجرد، چالشی، آینده‌نگر، دارای ثبات مطلوب و الهام بخش تدوین نمایند؛
۲. رسالت یا مقصد سازمان را به تنهایی یا به کمک تیم تعریف کنند و آن را با شور و هیجان و به صورت نمایشنامه برای ذینفعان بیان کنند تا چشم‌انداز مشترک معنی داری برای ذینفعان گوناگون ایجاد شود؛
۳. برای ایجاد امکان دستیابی به عملکرد عالی تصمیم‌ها یا انتخاب‌های راهبردی بگیرند و اطمینان حاصل نمایند که منابع انسانی، فنی و مالی در دسترس باشند؛
۴. هدف‌های عملکردی چالشی و مانع شکن تدوین نمایند. انتظارات خود را به طور روشن برای کارکنان بیان دارند و انتظارات مشخص از خود و دیگران داشته باشند؛
۵. ذهنیت یا مدل‌های ذهنی مثبت جمعی منسجم و مولد ایجاد کرده و فعال نمایند و با استفاده از این مدل اعضای سازمان را برای خروج از سکون و توسعه تلاش‌هایشان هدایت، تشویق و ترغیب نمایند؛

۶. از طریق ایجاد فرایندهای کاری منضبط و مقررات، باید و نبایدهای عملکردی قوی تدوین کنند و برای اجرای فراگردهای کاری و قواعد مربوط، در صورت نیاز به استفاده از قدرت‌های شخصی و قدرت مقام تمایل داشته باشند؛

۷. نقش‌های افراد را تعریف کنند، کارها را تفویض نمایند، حمایت و مراقبت کافی برای کمک به رشد و بالندگی اعضای تیم‌ها را از طریق هدایت و بازخور صادقانه به عمل آورند.

در صورتی که تمام زمینه‌های انرژی در سازمان کشف شده در تعامل سازنده با یکدیگر قرار گیرند و در جهت چشم‌انداز مشترک هدایت و متمرکز گردند نتایج چشمگیری را می‌توان در راستای دستیابی به آرمان‌های چشم‌انداز نظام انتظار داشت.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- [1] Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, sixth Edition, Boston: McGraw – Hill – Irwin, 2004.
- [2] J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extera Ordinary Things Done in Organization*, San Francisco, Jossey – Bass 1987.
- [3] J. a. Conger, *The Charismatic Leader: Behind the Mystic of Exceptional Leadership*, San Francisco Jossey – Bass, 1989.
- [4] Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Change*, New York: Harper and Row, 1985.
- [5] Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1994.
- [6] Bo Gyllenpalm, *Ingmar Bergman and Creative Leadership: How to Create Self-directed Peak Performing Teams*, Stockholm, Sweden: STABM, 1996.
- [7] Paul Hersey and Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7<sup>th</sup> Editim India: Prentice-Hall, 1999
- [8] Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, NewYork; McGraw-Hill, 1990.
- [9] Laura, Nash, “Mission Statements, Mirrors and Windows,” *Harvard Business Review*; March-April, 1988.
- [10] Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence*, New York: Harper and Row, 1985.
- [11] Louis E. Boone and David L. Kurtz, *Management* 4<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Mc Graw-Hill, Inc. 1992.
- [12] Martin Fishbein and Icek Ajzen, *Belief, Attitude, Intention and Behavior, An Introduction to Theory and Research*: Reading, Mass: Addison – Wesley Publishing, 1995.
- [13] R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin, and Edwin B. Flippo, *Management: Concepts and Practices*; 4<sup>th</sup> edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1988.
- [14] Robert Kreitner, *Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Boston: Houghton Mifflin Co, 1988.



پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی