

رهبران و خلق فضای سازمانی متعالی

دکتر محمد علی بابایی زکلیکی
mabzak@yahoo.com

نونا مؤمنی
momeni22000@yahoo.com

چکیده

بیش از چند دهه از اولین تعریف جو سازمانی می‌گذرد. در این مدت، تعاریف متعددی مطرح شده است. امروزه می‌توان جو سازمانی را به بیان ساده این چنین تعریف کرد: «جو سازمانی درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند.» در واقع، درک کارکنان برداشتی ذهنی و احساسی است که از ارتباطات انسانی شکل می‌گیرد؛ ارتباطات انسانی که کارکنان با مدیر و با همکاران خود دارند. زمانی که با کارکنان به صورت عادلانه و مثبت رفتار شود آنها برای نشان دادن نگرش مثبت تشویق می‌شوند و این امر باعث اعتماد آنها به رهبری و سازمان می‌شود. در واقع، کارکنان در محیطی که به منابع، اطلاعات و حمایت دسترسی داشته باشند، فرصت یادگیری پیدا می‌کنند و این امر توانمندی آنها را افزایش می‌دهد. این احساس متعالی، جو سازمانی متعالی خلق می‌کند و جو سازمانی متعالی نیز اثربخشی و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. پژوهشها نشان می‌دهند که این احساس متعالی به میزان چشم‌گیری متأثر از توانمندی رهبری مدیر است. هنر رهبری و شیوه ارتباطات مدیر تأثیر بسزایی در خلق جو سازمانی متعالی دارد. به عبارت دیگر تأثیری که رهبر در خلق جو سازمانی دارد منحصر به فرد است و در واقع، می‌توان جو سازمانی را نتیجه توانایی رهبری مدیر دانست. این تفاوت در مقایسه جو سازمانی شرکتهای برتر و معمولی بخوبی آشکار است.

از این رو، می‌توان ادعا کرد رهبر و رفتار او مهمترین عامل تأثیر گذار بر درک و نگرش کارکنان از جو سازمانی است.



که با کارکنان به صورت عادلانه و مثبت رفتار شود آنها برای نشان دادن نگرش مثبت تشویق می شوند و اعتماد آنها به رهبری و سازمان افزایش می یابد. در واقع در محیطی که کارکنان به منابع و اطلاعات و حمایت دسترسی داشته باشند، فرصت فراگیری پیدا می کنند و این باعث توانمندی آنها می شود.

مؤلفه های جو سازمانی

جونز و جیمز (۱۹۷۹) با مرور مطالعات قبلی ۳۵ مفهوم را با جو سازمانی مرتبط دانسته اند. از نظر آنها جو سازمانی متأثر از ابعاد زیر است:

- تعارض و ابهام؛
- چالش ها، اهمیت و تنوع شغلی؛
- تسهیل و حمایت رهبر؛
- همکاری، دوستی و صمیمیت بین اعضا؛
- روحیه حرفه ای و سازمانی؛
- استانداردهای شغلی.

گولمن و همکاران او بر روی نمونه‌ای از مدیران به تعداد ۳۸۷۱ نفر مطالعه و بیان کردند که جو سازمانی که مدیران در واحد های خود ایجاد می کنند، به ۶ عامل بستگی دارد:

- **انعطاف پذیری:** میزان آزادی کارکنان برای نو آوری و میزان محدودیت و دست و پا گیری ضوابط و مقررات.
- **مسئولیت پذیری:** میزان ادراک کارکنان از مسئولیت سازمانی.
- **استانداردها:** گرایش کارکنان به استانداردهای عملکرد بالا و میزان تحمل فشارهای دائمی برای بهبود عملکرد.
- **پاداش:** عادلانه و منصفانه بودن پاداشها براساس کیفیت کارها و میزان کوشش و تشویق کارکنان به کارهای سخت.

- **وضوح و شفافیت:** وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان برای کارکنان.
- **تعهد:** گرایش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر و دستیابی به اهداف مشترک سازمان.

نتایج پژوهشی که خانم لیمن (۲۰۰۳)، ص ۱۹ الی ۲۷) بر روی یکصد شرکت برتر با مصاحبه با هزاران کارمند انجام داد نشان می دهد، عوامل ایجاد کننده جو سازمانی متعالی در پنج متغیر اعتبار، احترام، عدالت،

- برآیند تعامل اعضای یک سازمان؛
- پایه ای برای تفسیر شرایط؛
- تداعی کننده هنجارها و ارزشها و نگرشها راجع به فرهنگ سازمان؛
- منبع تأثیرگذار بر رفتار.

بر این اساس، "جو سازمانی مجموعه ویژگیهایی است که یک سازمان را توصیف می کند و آن را از دیگر سازمانها متمایز می سازد، تقریباً در طول زمان پایدار است و رفتار افراد در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. می توان جو سازمانی را به بیانی ساده تر بیان کرد: «جو سازمانی درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند.» با این دید می توان جو سازمانی را نتیجه رهبری مدیر دانست. به طور مثال، تحقیقات نشان می دهد جو سازمانی رابطه مستقیم با توانایی مدیر در برانگیختن کارکنان با برآورده ساختن نیازهای روانی آنها همچون توفیق طلبی، قدرت و... دارد.

از طرف دیگر، تحقیقات چهل ساله هی گروپ نشان می دهد جو سازمانی تأثیر بسزایی بر رفتار کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. این بررسیها بیانگر آن است جو متعالی سازمان از یک طرف هزینه‌های جابه جایی کارکنان و مقاومت آنان در برابر تغییر را کاهش می دهد و از سوی دیگر موجب بهبود کیفیت کالا، نو آوری و ریسک پذیری می شود که نتیجه نهایی این تأثیرات افزایش سود آوری و وفاداری مشتریان است.

بنا به تحقیقات گولمن و همکاران (۲۰۰۱) مقدار تأثیر جو سازمانی متعالی بر سودآوری سازمان به میزان یک سوم است و دو سوم دیگر مربوط به موقعیتهای اقتصادی و پویاییهای رقابتی است. شکل شماره ۱ تأثیر جو سازمانی بر بازده یک صد شرکت برتر را با شرکتهای معمولی مقایسه می کند. این شکل نشان می دهد که رشد عملکرد و بازده شرکتهای متعالی در سال ۲۰۰۰ پنج برابر شرکتهای معمولی است.

سایر مطالعات تأثیر جو سازمانی در اثربخشی سازمانی را به نحو دیگری توضیح داده اند. به عنوان مثال، روردس و دیگران (۲۰۰۱) اظهار می کنند، زمانی

پژوهشها نشان می دهند که سیاستها، برنامه های سازمان، وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت هیچکدام سازمان را به محیطی مناسب برای کارکردن تبدیل نمی کند، بلکه آنچه از سازمان یک محیط کار ایده آل و مطلوب می سازد، احساس کارکنان نسبت به محیط کار است. شرایط محیط کار برای ایجاد و رشد احساس کارکنان در سه عامل خلاصه می شود: مدیریت، شغل و همکاران.

در این پژوهش نخست جو سازمانی تعریف و ارتباط آن با این سه عامل بیان می شود. سپس با استفاده از نتایج پژوهشهای صورت گرفته اهمیت رهبری در ایجاد و رشد احساس مثبت کارکنان نسبت به محیط کاری و به عبارت جامعتر در شکل گیری جو سازمانی متعالی استدلال می شود.

جو سازمانی

بیش از چند دهه از اولین تعریف جو سازمانی می گذرد. در این مدت تعاریف متعددی مطرح شده که جوهره همه آنها دو عنصر را در برداشته است:

۱. سیستم شناختی (عنصر ذهنی)، که بیانگر سیستم های ارزشی سازمان است.
۲. برداشتهای جمعی (عنصر احساسی) از سیاستها، عملکرد و روشهای سازمان نشئت می گیرد.

مورد اول بیشتر به فرهنگ سازمان مرتبط است و مورد دوم واقعاً بیانگر جوی است که رهبری با آن مرتبط و مورد توجه این مقاله است. به این ترتیب جو سازمانی نمایی از ویژگیهای ظاهری فرهنگ است که از ادراکات و نگرشهای کارکنان ناشی می شود. در واقع جو، نمای قابل دید و فرهنگ بخش غیر قابل رویت سازمان است، مثل یک کوه یخ شناور در آب.

اگر چه اندیشمندان راجع به تعریف جوسازمانی اتفاق نظر ندارند، ولی اکثر آنان در خصوص ویژگیهای آن دیدگاههای یکسانی ابراز داشته اند. ویژگیهای زیر را برای جو سازمانی برشمرده اند:

- یک برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگیهای خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری

افتخار و صمیمیت قرار دارد. سه متغیر اول بر روی هم بیانگر مفهوم اعتماد است. در واقع اعتماد قوی کارکنان به سازمان و مدیریت، عامل اصلی محیط متعالی برای کار تلقی می شود.

از نظر وی محیط متعالی برای کار جایی است که ۱ - کارکنان به مدیریت سازمان اعتماد دارند. ۲ - به کاری که انجام می دهند افتخار می کنند و ۳ - از رابطه با همکاران خود لذت می برند. در واقع احساس کارکنان نسبت به محیط کار را می توان به این سه جنبه مورد توجه قرار داد. (همین ابعاد، اساس تمایز بین محیط کار معمولی و خوب، و محیط کار متعالی یا ایده آل را تشکیل می دهد).

هر یک از ۵ متغیر عنوان شده خود به چند شاخص تقسیم می شوند:

۱- اعتبار: این عامل بیانگر نگرش کارکنان درباره مدیریت است و سه بعد اساسی زیر را در بر می گیرد.

• ارتباطات دو جانبه: ارتباطات غیر رسمی و دو جانبه؛ به این مفهوم که هم مدیران با کارکنان و هم کارکنان با مدیران به طور غیر رسمی ارتباط دارند.

• قابلیت: توانایی مدیریت در هماهنگی منابع، احساس مسئولیت، خلق و ارائه چشم اندازی روشن از فعالیتهای سازمان و تنظیم مسیر دستیابی به آن و عملکرد مدیریت به نوعی که کارکنان به صلاحیت و شایستگی او اعتماد داشته باشند.

• صداقت: قابل اعتماد بودن، درستی و رفتار اخلاقی، مدیریت در طول زمان در کنار ارتباطات دو جانبه و قابلیت مدیریتی، با رفتار صادقانه و پایبندی به اصول اخلاقی، کارکنان را به خود جلب می کند. ۲- احترام: این متغیر بیانگر میزان احترام مدیر به نیازهای روحی و شخصی کارکنان است. عوامل تعیین کننده این متغیر عبارتند از:

• حمایت: قدردانی مدیر از کارکنان خود و ایجاد فرصتها و تمهیداتی برای رشد و پرورش آنان.

• تشریک مساعی: جویا شدن از نظرات و دیدگاههای کارکنان و درگیر کردن آنان در فعالیتهای سازمان.

• توجه: محترم شمردن علائق تک تک افراد، صرفنظر از نیازهای کاری و شغلی آنها.

۳- عدالت: عامل عدالت نیز با سه عامل زیر تعریف می شود که جملگی به نحوه برخورد عادلانه سازمان با اقشار مختلف و پرهیز از تبعیض دلالت دارند:

• برابری: پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه و نیز نگاه یکسان به عموم کارکنان به عنوان عضوی از سازمان.

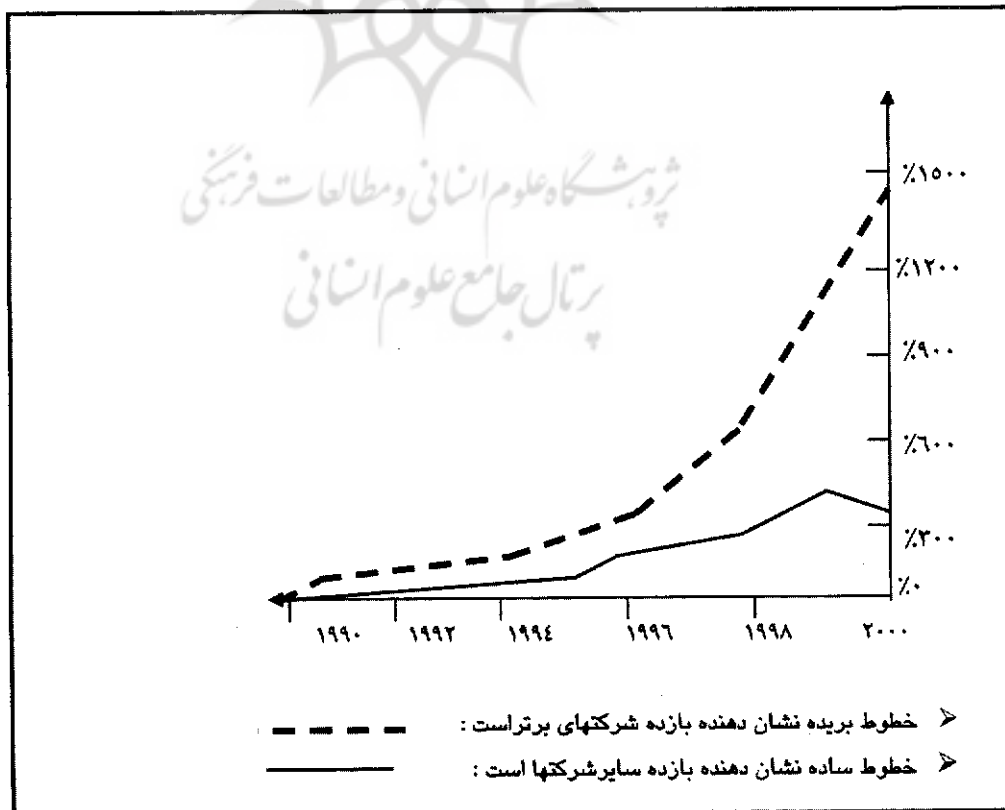
• بی طرفی: بی طرفی در تصمیمهای مربوط به گزینش و ارتقای کارکنان.

• عدم تبعیض: اجتناب از هرگونه تبعیض و اعطای حق استیناف به کارکنان، یعنی حق تجدید نظر خواهی در تصمیمها.

۴- افتخار: عامل افتخار به مفهوم احساس غرور یا مباهات کارکنان به شغل و دستاوردهای گروهی و سازمانی آنان مربوط است و به وسیله عوامل زیر تعریف می شود:

• شغل فردی: شغل معنی خاصی برای شاغل داشته باشد و شاغل بتواند در انجام وظیفه، خود را مطرح و شایستگیهای خود را آشکار کند.

• دستاوردهای تیمی: کارکنان از موقعیتهای گروهی و دستاوردهای کاری افراد در سایر واحدها احساس غرور کنند



شکل شماره ۱- تاثیر جو سازمانی بر بازده شرکتها

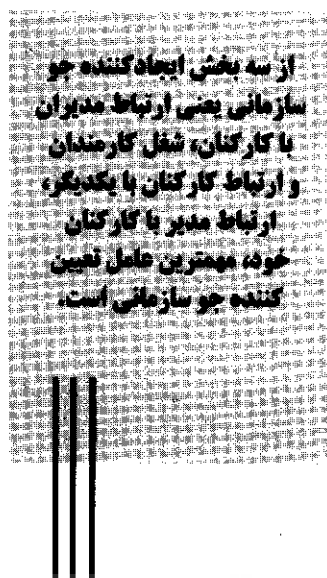
را تشویق و تسهیل کرده و شرایطی فراهم می‌کنند که کارکنان از کار و عضویت در سازمان احساس افتخار کنند و بالاخره از طریق صمیمیت و همدلی و ایجاد فضایی دوستانه، در کارکنان احساس همراهی و وفاداری ایجاد می‌کنند.

نتیجه‌گیری

جو سازمانی را می‌توان نتیجه رهبری مدیر دانست. مدیر مؤثر مهارت بسزایی در برانگیختن کارکنان با برآورده ساختن نیازهای روانی کارکنان همچون توفیق‌طلبی، قدرت و... دارد. تمامی این عوامل موجب بهره‌وری و اثربخشی کارکنان و در نهایت افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌شود. □

منابع

- ۱ - لیمن، امی، "خلق محیطی متعالی برای کارکردن: درس‌هایی از یکصد شرکت برتر"، گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی مرکز مدیریت اروپا و نیز - ایتالیا، ترجمه: محمدعلی بابایی زکلیکی و بهزاد ابوالعلائی، آوریل ۲۰۰۳.
 - ۲ - گولمن، دانیل، ۱۳۷۹، رفتارهای اثربخش رهبری (پیوند سبک‌های رهبری با جو سازی و هوش عاطفی)، فردای برق، شماره ۱۲.
 - 3 - Gardner, W. L & et al. 2005, Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, The Leadership Quarterly, Authentic Leadership Development, Volume 16, Issue 3, PP 343-372.
 - 4 - Goleman, D. & et al. 2001, Primal leadership: The Hidden Driver of Great Performance, Harvard Business Review, Volume 19, PP 43-53.
 - Hay group institute, available at www.HayGroup.com & www.EQPerformance.com, Retrieved 2004.
 - 5 - Rhoades, L.& et al, 2001, Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, Journal of Applied Psychology, Volume 86, pp. 825-836.
- بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.
- محمدعلی بابایی زکلیکی: دکترای مدیریت بازرگانی، استاد دانشگاه علوم اجتماعی و مدیریت الزهرا (س)
 - نونا مؤمنی: دانشجویی دکترای مدیریت بازرگانی، شاخه رفتار سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس



همکاران و شغل)، مدیران را می‌توان عامل اصلی ایجاد و تقویت این احساس در کارکنان و در نهایت ایجاد جو سازمانی متعالی دانست.

خانم امی لیمن (۲۰۰۳) با پژوهش در یکصد شرکت برتر دنیا دریافت که مدیران این شرکتها، به منظور ایجاد و تقویت این احساس در سازمان به طور جدی عوامل زیر را پیگیری می‌کنند:

- مدیران ارتباطی دو جانبه با کارکنان برقرار می‌کنند و از این طریق اطلاعات لازم را در اختیار آنان قرار می‌دهند و صلاحیت خود را به کارکنان اثبات می‌کنند و با رفتارهای اخلاقی و صادقانه اعتبار خود در افکار عمومی را افزایش می‌دهند.
- مدیران از طریق حق شناسی و قدردانی، فراهم آوردن شرایط و فرصتهای لازم برای رشد کارکنان، مداخله آنها در امور، استقبال از ایده‌ها و همچنین حساسیت نسبت به علائق شخصی آنان، توجه و احترام به کارکنان را نشان می‌دهند.
- مدیران از طریق رعایت عدالت در پرداختها، رفتار با کارکنان به عنوان اعضای دائمی خانواده سازمان، عدالت در استخدام و ارتقا، عدم تبعیض و قائل شدن حق تجدید نظر خواهی برای کارکنانی که متهم، متخلف یا ناکارآمد شناخته شده‌اند، انصاف و بی طرفی خود را آشکار می‌کنند.
- مدیران کار کارکنان را معنی دار و ارزش آفرین می‌کنند. کارها و تلاشهای گروهی

و به خود بیالند.

• **انگاره سازمان** (تصویر ذهنی کارکنان از سازمان): کارکنان با مباحث شرکت را به دیگران معرفی و به جایگاه شرکت در جامعه افتخار کنند.

۵ - **صمیمیت**: این عامل بیانگر احساس پذیرش و علاقه متقابل و نیز احساس عضویت در یک خانواده مشترک در وجود کارکنان است و می‌توان آن را با استفاده از سه عامل تبیین کرد:

• **رفاقت**: توانایی دوست بودن یا دوست شدن با یکدیگر، احساس محرم بودن با دیگران.

• **مراقبت و حمایت از دیگران**: جو اجتماعی دوستانه و خوشایند در سازمان.

• **تعلق**: احساس تعلق و وابستگی به سازمان، مانند احساس پیوند و یگانگی با اعضای خانواده یا تیم.

یافته‌های خانم امی لیمن نشان می‌دهد از سه بخش ایجاد کننده جو سازمانی (ارتباط کارکنان با مدیران، شغل کارمندان و ارتباط کارکنان با یکدیگر) ارتباط مدیر با کارکنان خود مهمترین عامل تعیین کننده جو سازمانی است و این امر تأییدی است بر ادعای سایر پژوهشگران همچون استرینگر، لیتوین، لیکرت و گولمن که بیان می‌کنند "رهبر مهمترین عامل تعیین کننده جو سازمانی است".

جو سازمانی و رهبری

نتایج پژوهش خانم لیمن (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که سیاستها، برنامه‌های سازمان، وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت هیچکدام سازمان را به محیطی مناسب برای کارکردن تبدیل نمی‌کند، بلکه آنچه از سازمان یک محیط کار ایده‌آل و مطلوب می‌سازد، احساس کارکنان نسبت به ابعاد محیط کار (مدیریت، شغل و همکاران) است.

تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که سبک رهبری و رفتار مدیر مهمترین عامل تاثیرگذار بر نگرش کارکنان از جو سازمانی است. بنابراین می‌توان گفت که احساساتی که کارکنان در محیط تجربه می‌کنند، بیش از هر چیز متأثر از اعتماد و احساسی است که آنان نسبت به مدیران خود دارند. در واقع، از بین سه ویژگی عنوان شده (مدیر،