

سازمان مدیریت صنعتی جنوب

بخش دکتری حرفه ای DBA

# خلاصه و آموخته ی ۳۲ مقاله

کاربرد مفاهیم مقالات درس در بنگاههای شخصی

رویکردهای نوآورانه به رهبری سازمانی

جناب آقای دکتر جعفر مرعشی

فتاح پیرویان

مرداد ۹۵

## ۱ : شناسایی و توسعه استعدادها و شایستگی های رهبری و آزمون یک مدل مورد اجماع

### ✓ درس های آموخته ( Lessons Learned ):

- جهت ارزیابی استعدادهای رهبری و دراولویت بودن برای حوزه های مدیریتی تدوین و اجرا شده است.
- به طور کلی این مبحث ارزیابی می بایستی همواره سه سؤال مهم و اساسی را در دنبال نماید :
  1. چرا باید میزان شایستگی و پتانسیل رهبری بالقوه را اندازه گیری کنیم ؟
  2. چه معیار هایی باید اندازه گیری شوند؟
  3. چگونه یک رهبر بالقوه می تواند امتیاز بالایی از هر یک از عوامل و معیارها به دست آورد؟
- ۴ شاخص یا خصوصیت کلی شامل مهارتهای رهبری ، چالاکتی و چابکی در آموزش ، هدایت رفتار فردی و خصوصیات نوپدید جهت شناسایی رهبری بالقوه در سازمانها با توجه به ۴ محور شامل عوامل خارجی، میزان ادراک و شناخت، حالات درونی فرد و تلاش و کوشش افراد می توانند بطور علمی و تجربی همواره مدل و نتایج خوبی بدست دهند.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- پایش و استراتژی مشخص بصورت علمی و عملی در خصوص ملاک ها و استعدادیابی رهبری انجام نشده، هرچند غالبا بصورت قضاوتی و تحلیل منفصل توسط مدیران صورت پذیرفته است.
- به علت وجود تفاوت های سازمانی و فرهنگی، میزان و احتمال اثر بخشی هر کدام از عوامل شایسته شامل هوش کنجکاو، بینش استراتژی، قدرت تصمیم گیری، حل مساله، تمایل به یادگیری، هوش هیجانی، سازگاری، نتیجه گرا بودن، پشتکار، ایثار و فداکاری، انگیزه برای رهبری، تلاش برای خود ارتقایی و حساسیت بر روی ذینفعان نمی تواند یکسان باشد و باید اندازه گیری و تحقیق شود .
- آگاهی مدیران ارشد و به ویژه مدیران منابع انسانی از عوامل و معیارها به منظور شناسایی رهبری بالقوه در سازمان یک ضرورت استراتژیک بوده که می بایستی آموزش و تحلیل می باشد.
- افزایش تعامل بین مدیران سطوح مختلف به منظور شناسایی رهبران بالقوه سازمان باید به عنوان یک برنامه رسمی در سازمان همواره وجود داشته باشد.
- هرچند جانشین پروری مورد اقدام است اما به ضرورت و مدل استعدادیابی رهبری توجه نشده است.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- ایجاد یک مدل کاربردی که با بکارگیری و تست از نظیر مدل فوق شروع شود و تا مرحله ی بلوغ برای شرکت مهندسی سازان ادامه یابد.
- سوق دادن واحد منابع انسانی به اهمیت و اندازه گیری استعدادهای رهبری در سطوح مختلف شامل مدیران ارشد(هیات مدیره و مدیر عامل)، مدیران میانی (مدیران پروژه و معاونت ها) و مدیران جزء (مدیران واحدها و بخش ها) بنحویکه جامعیت رهبری را پوشش دهد.
- ایجاد واحد R&D حتی بصورت مشاوره که مدل سازی ها را بعهده گرفته و بکارگیری را سهل کند.

## ۲ : رهبری اقیانوس آبی

### ❑ درس های آموخته ( Lessons Learned ):

- جهت کشف استعداد و انرژی های بکر برای رهبری در سازمان ها و بهینه سازی آنها انجام شده است.
  - یک واقعیت بسیار جالب و تامل برانگیز و هرچند ناراحت کننده در مورد فضای کاری در آمریکا بعنوان پیشرفته ترین اقتصاد دنیا این است که تنها ۳۰٪ از کارمندان به انجام کار درست و خوب در شغل خود متعهد هستند، حدوداً ۵۰٪ فقط وقت می گذرانند در حالی که ۲۰٪ دیگر نارضایتی خود را به شیوه های نامطلوب اعم از اثرگذاری منفی بر همکاران ، مرخصی رفتن زیاد و سرد نمودن مشتریان به واسطه خدمات رسانی ضعیف نشان می دهند! رهبری اقیانوس آبی چهارمرحله دارد :
- مرحله اول: بایستی واقعیت رهبری خود را دید و با هراشتباه مدیر وبدون تحلیل، وارد بحث تغییرات نشد.
- مرحله دوم: پروفایل رهبران جایگزین با تدوین بوم شامل حذف، کاهش، اضافه و ایجاد باید طراحی شود.
- مرحله سوم: طراحی پروفایل مطلوب که با ایجاد انگیزش در پتانسیلهای افراد، منجر به تحول در ارزش شود.
- مرحله چهارم: فعالیت های رهبری جدید بنحوی نهادینه شده که موارد فوق مداوم بکارگیری و پایش شود.

### ❑ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- در شرکت، هنوز بین رهبری مدرن با رهبری فعلی که در برخی سطوح سنتی است فاصله وجود دارد.
- مانند اقیانوس آبی، استعدادهای و انرژی های سازمان به سرعت و با هزینه کم کشف نمی شوند، چه بسا برخی استعدادهای پس از جابجایی ها و یا انفکاک مشخص می شوند.
- مدل هایی که بر ارزیابی عملکرد و اثربخشی فعالیت های موثر متمرکز باشند چقدر مهم بوده و هرچند مدیریت شرکت نیز متوجه این اهمیت شده اما در اجرای عملی باید سرعت ببخشد.
- سازماندهی تعامل با واقعیت های مشتریان و محیط بیرونی و درونی سازمانی بنحوی بازسازی و ترمیم شود که همواره قابلیت اندازه گیری داشته باشد، هرچند از آمارجهانی فوق شاید بهتر است!
- خطرهای پژوهش، برنامه ریزی، مقیاس بندی، مدل کسب وکار، استراتژی، سازمانی و مدیریت از مواردی هستند که در استراتژی اقیانوس آبی قابل مدل سازی، پایش و تحلیل می باشد.
- توزیع رهبری می بایستی در تمام سطوح سازمان اجرا و توسط فرآیند جانشینی نیز عمومیت داده شود.

### ❑ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان :

- از ایجاد یک مدل کاربردی در ارزیابی عملکرد سازمانی مانند KPI در فرآیند و تعیین جانشینی رهبری بطور کمی و کیفی استفاده شود.
- سوق دادن مدیران ارشد، میانی و جزیی به اهمیت رهبری و گذراندن یک دوره در همین مقوله با کارگاه اقیانوس آبی می تواند یک ابزار مناسب از مفاهیم مشترک در بحث رهبری سازمانی را بنحوی پوشش دهد که این بحث بصورت خودآگاه مبنای مذاکرات و تحلیل ها قرار گیرد.
- طراحی بوم استراتژی و استراتژی رهبری توسط واحد R&D بطور فراگیر آموزش و پیاده سازی شود.

### ۳ : رهبری تحول گرا در کارگروه خدمت به مشتری

#### ✓ درس های آموخته ( Lessons Learned ):

- جهت ارزیابی کیفیت خدمات به مشتریان و ارتباط آن با رضایتمندی و تیم سازی در کارکنان همراه با تعهد به تغییر آنها در سازمان تدوین و اجرا شده است.
- اگر رهبران سازمان بدنال بالا بردن کیفیت خدمات به مشتریان باشند و بخواهند که این موضوع را با مفهوم رهبری تحول گرا دنبال نمایند آنگاه با مفاهیم حوزه منابع انسانی روبرو که تعهد به تغییر، رضایت شغلی و حل تعارضات با تشریک مساعی در یک مدل مستقیم و بهم پیوسته، مؤثر می باشند.
- پیچیده شدن شرایط بازار و نیازهای مشتریان از یک سو و لزوم رفتارهای حرفه ای و پیچیده در مدیران و بنگاه ها از سوی دیگر، بنحوی مشخص کننده ی آنست که با تغییر در محیط درونی سازمان از طریق کاهش تنش بین افراد سازمان، دلگرم کردن کارکنان، حل منازعات بین آنها هم می توان رضایت شغلی را ایجاد کرد و هم الزام به تغییر بمنظور بهبود و بهره وری را تثبیت نمود و بعبارت دیگر با بوجود آوردن شرایط همبستگی و وفاق و همدلی بین اعضای سازمان در قالب تیم ها میتوان تغییرات لازم به منظور حل مسایل و کیفیت خدمات و ارتباط با مشتریان را سرعت و بهبود داد.

#### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- شیوه ای از رهبری بنام تحول گرا که تعهد به تغییر و شاخصه های رضایت شغلی را در مسیر صحیح و با رویکرد الهام بخش و انگیزشی تشویق و تقویت نموده و ابزارهای لازم برای حل تعارضات از طریق تشریک مساعی را فراهم می کند، می بایستی بعنوان یک فرآیند مشخص و متفاوت برای اجزای سازمان باز تعریف گردد و فضای عدم نیاز نیز در ابتدا به ترجیح و سپس الزام تغییر یابد.
- تعهد به تغییر یک مفهوم بالنده و نیاز غیرقابل اجتناب است که در غالب سازمان ها در برابر ثبات و ایستایی قرار می گیرد لذا مدیریت شرکت می بایستی این تفاوت و تعارض را بدوا حل کند زیرا اکنون با ذکر آن، بیم از پرکاری و استرس و فشار کاری استنباط می شود.
- رضایت شغلی به مفهوم عام آن در تیم و واحدهای سازمان مورد پایش مستمر قرار نگرفته و با توجه به دوران رکود که از حساسیت و شکنندگی بالایی برخوردار است، باید بنحو مؤثری تبیین شود.

#### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان :

- طراحی یا بکارگیری یک مدل برای اندازه گیری پارامترهای مؤثر بر وفاق و تشریک مساعی حایز اهمیت است زیرا بنظر می رسد مسایل فرهنگی، قومی، سطح تحصیلات، وضعیت رفاهی و شرایط تربیتی و خانوادگی کارکنان بنحو چشمگیری در آن ها تاثیر می گذارد.
- ایجاد مدلی که تحول خواهی و تعهد به تغییر را بطور مستقیم درمقوله ی اعتماد رهبری تفویض نماید.
- طراحی ساختاری که نیاز به تغییر را نهادینه کند مهمتر از عملکرد مفهومی آن، در بخش فرهنگ و رفتار سازمانی خود را نشان می دهد و در این راستا نیز ملاکهای گزینش مدیران باز یابی شود.

#### ۴ : توسعه مهارت های رهبری در خط مقدم

##### ✓ درس های آموخته ( Lessons Learned ):

- جهت ارزیابی سازمان تخصصی برای حمایت و تشویق نسل بعدی (پرستاران) تدوین و اجرا شده است.
- واگذاری سطح بیشتری از مسئولیت به پرسنل خط مقدم که نیازمند رهبری برجسته و متفکرانه دارند که با کارها و تفکرات فعلی مبارزه کنند زیرا مدیریت در شرایط نامعین نیاز به حداکثر رهبری دارد.
- هرچه تفویض اختیار به کسانی که در خط اولیه تماس با مشتری قرار دارند بیشتر شود، کارائی آنان نیز بیشتر می شود، مثلاً می توان با توسعه مهارت های رهبری پرستاران که در خط مقدم تماس با مشتری هستند، شکیبایی آنان را افزایش داد تا مراقبت ها از بیماران بصورت رضایتمندانه گردد.
- سیستم های سازمانی در شرایط پیچیده و بی ثباتی بیشترین نیاز به مدیریت را احساس می کنند و به رهبرانی نیاز است که بتوانند کارها را در میان مسایل پیچیده پیش برده و آنها را متحول و مؤثر کنند و خدمات رابه شیوه ای اثربخش جلوبرده که به ارزش های مشتری خصوصاً رضایت منتهی شود.
- این موضوعات زمانی به مطنه ظهور می رسد که کارکنان خط مقدم به خود بقبولانند که دیگر از هیئت حاکمه پاسخ و ابتکارات ارسال نمی گردد و کارکنان بایستی خودمحمور باشند و برای اینکه این پروژه عملیاتی شود اهداف آموزشی نوشته و پیاده شده که بدین شرح است: ۱- توسعه رهبران بالینی ۲- حفاظت از ارزشهای رهبری ۳- تامین متخصص ایده پرداز و متفکر ۴- کمک به استعدادیابی جهت پشتوانه سازی ۵- تنظیم استانداردهای ملی جهت توسعه رهبری ۶- رهبری توسعه یافته معتبر که منجر به بازگشت سرمایه سازمانها و افراد گردد.

##### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- به مدیران پروژه ها و واحدها باید مسولیت بیشتری تفویض و بنحو موثری اختیارات آنها تبیین شود.
- یکی از نگرانی های مدیریت شرکت همواره نتیجه ی تصمیمات مدیران مربوطه در شرایط خط مقدم است که شاید بدلیل تبعات مالی و حقوقی انجام نشده است.
- همفکری و اتخاذ راهکار با مدیران در خط مقدم برای تصمیم گیری هایی که در شرایط ناگهانی پیش می آید قبلاً بحث شده است اما ادامه ی آن با این مدل نیز می تواند به سرانجام برسد.

##### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان :

- واگذاری تصمیم با نتیجه بصورت توأم زیرا با آنچه که در شرایط عدم قطعیت و عدم ثبات پیش می آید همواره امکان حداقل کردن ریسک و مخاطرات وجود ندارد بلکه بنحو چشمگیری متضمن درگیر کردن مدیران در نتایج تصمیماتشان خصوصاً ارزش مشتری است که بر عملکرد آنها نیز تاثیر می گذارد.
- ایجاد مدلی که در آن تعهد حقوقی و مالی برای هیات مدیره را قابل تفویض به مدیران خط مقدم نماید.
- طراحی ساختاری که نیاز به تصمیم گیری در خط مقدم را برای اجتناب از ریسک و کاهش آن و همچنین ترس از زیان یا مؤاخذه را بصورت شورایی با انتخاب خط مقدمی ها امکان پذیر نماید.

## ۵ : ارزشها و انتظارات رهبری از مدیران آینده بر پایه تئوری و رویکرد روش شناختی از پروژه

### ☑ درس های آموخته ( Lessons Learned):

- جهت ارزیابی ابعاد فرهنگی و همچنین سبک های موردانتظار رهبری در آینده تدوین و اجرا شده است.
- سبک های رهبری مورد انتظار در آینده بعنوان یک متغیر وابسته تحت تاثیر متغیرهای مستقلی مانند ۱ - خصوصیات فردی (سن، جنسیت و ...) ۲- عادات و ورسوم اجتماعی خاص هر کشور ۳- ارزش ها و ترجیحات اجتماعی و فرهنگی و سازمانی در هر کشور قرار دارد و از طریق نهادهای اجتماعی نظیر خانواده، مدرسه، دانشگاه، گروه های همسالان و ... به عنوان یک متغیر میانی یا واسطه است.
- برای دسترسی به معیارهای یکسان و یکنواخت جهانی ( علیرغم وجود آن در برخی خوشه کشورها نظیر اروپای مرکزی، آسیای جنوب شرقی و ...) بدلیل عدم اشتراک ها، راه طولانی ای درپیش است.
- سبکهای مختلف رهبری شامل: ۱- رهبری ارزش محور یا کریسماتیک ( انگیزه و انتظارات عملکرد بالا را برای دیگران برمبنای ارزشهای اصلی مطرح می نماید )، ۲- رهبری تیم محور ( بر ایجاد تیم کارآمد و اجرای اهداف معمول میان اعضای تیم تاکید دارد)، ۳- رهبری مشارکتی ( با زیردستان دراتخاذ و اجرای تصمیمات هماهنگی و همراهی دارد)، ۴- رهبری انسانیت محور ( بروز رفتارهای عادلانه، نوع دوستانه، مطلوب، سخاوتمندانه، همراه با مراقبت و مهربانی را تشویق و رفتار پشتیبان، حامیانه، قابل توجه، دوستانه و سخاوتمندانه را ترجیح می دهد)، ۵- رهبری خودمختار ( یک رویکرد رهبری مستقل و فردی را درنظر می گیرد )، ۶- رهبری خودمحافظتی ( بر تضمین امنیت فردی تاکید دارد و خودمحور، متوجه موقعیت، توجه کننده به فرآیندها و چالش هاست) برای آینده مدنظر است.

### ☑ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- بررسی انتظارات مدیران میانی یا حد واسط اهمیت بیشتری دارد زیرا سبب می شود درک بهتری از نحوه ی تعامل با مدیران ارشد ایجاد شود زیرا احتمالاً آنها مدیران آینده هستند.
- یکی از دغدغه های مدیریت شرکت می بایستی تعریف سبک رهبری مورد انتظار و پایش مدیران میانی در این نوع مدیریت (که بهتر است فرهنگی هم در آن باشد) انجام نشده است.
- محیط برای تولید و پرورش مدیران آینده از مدیران میانی تا جزء همواره می بایستی آماده باشد.
- رهبری بعنوان یک فرآیند تاثیر گذار اجتماعی می بایستی انتظارات و اختیارات های خود در برابر مدیریت آتی را بطور شفاف همواره در معرض مشاهده و قضاوت قرار دهد.

### ☑ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- زمینه ها وبستر ورود مدیران آینده می بایستی بنحوی باشد که چنانچه پارامترهای رهبری در آنان مورد غفلت است بنحوی نباشد که زیردستان در آینده از آنها تبعیت نکنند
- آموزش سبک های رهبری به مدیران میانی و آینده در یک برنامه ی مدون شروع شود.
- زمان هایی به اختصاص مدیریت فرضی - عملی مدیران آینده اختصاص یابد.

## ۶: رفتار رهبری در ارتباط با سلامت روانی

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- مقایسه رهبری تحول خواه و تعاملی با شاخصهای مثبت و منفی سلامت روانی افراد انجام شده است.
- رفتار رهبری با سلامت عمومی و احساس خوشبختی کارکنان ارتباط مستقیم دارد و هرچه کیفیت ارتباط مثبت تر باشد آنگاه سلامت روانی فرد مطلوب تر و حتی قابل پیش بینی تر خواهد بود.
- این ارتباطات برای مفاهیم مختلف رهبری مانند توجه به افراد، ساختار توجه به کار، رهبری تحول گرا، رهبری تعاملی و رابطه رهبر- همکار مورد تأیید است.
- توجه به افراد (رفتار رهبری که گرایش به افراد دارد) معیاری است که رهبر به سلامتی عمومی کارکنان توجه دارد و دوست داشتنی و قابل دسترس است و ساختار توجه به کار (رفتار رهبری که وظیفه محور است) معیاری است که رهبر از طریق آن وظایف و نقش رهبر و اعضای گروه را مشخص می کند و در جهت تحقق اهداف حرکت می کند و سلامت عمومی کارکنان معیاری است که وجود نشانگر های مثبت (مانند رضایت، احساس تعلق و خوشبختی) و عدم وجود علائم و نشانه های منفی (مانند کمرختی، خستگی و افسردگی) و یا متغیرهای نگرشی شناختی مانند رضایت شغلی و نشانگرهای تأثیر گذار مانند خستگی احساسی، انزوا، فشارهای دریافتی را شامل می شود.
- رهبری تبدالی از دو مولفه شامل "پاداش مشروط" و "مدیریت فعال در موارد استثنایی" تشکیل شده است. پاداش مشروط، انتظار نوع اهداف و سطح توقعات رهبرمی باشد و مدیریت فعال نیز بررسی و کنترل کارها بوسیله رهبر قبل از اینکه اتفاقی خاص بوجود بیاید می باشد.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- اکنون در شرکت، رهبری تحول گرا با مفهوم تعادلی بیشتر متوجه و مورد نظر مدیریت هست.
- ارتباط بین سلامت عمومی کارکنان در استیفای سبک رهبری موجود که تحول خواه است چه از نشانگرهای مثبت با رابطه ی مثبت و چه از نشانگرهای منفی با رابطه ی منفی کاملاً وجود داشته و اثبات می شود لکن مدل رقابتی که قرابت بالایی بامقوله ی تبادل ارتباط و رهبرگروه دارد مدنظر نیست.
- بنظر می رسد میتوان شاخص مشارکت را بعنوان ماحصل و یا نتیجه ی رضایت شغلی تعمیم داد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- شاید زمینه ها و بستر رهبری فرهنگی بتواند در مفاهیم رهبری تحول خواه و سلامت کارکنان نیز نقش داشته باشد و بعبارت دیگر تکیه بر شاخص های فرهنگی نظیر جوانمردی و یا رفاقت بعنوان ابزار توجه به افراد و متمایز کردن آن و همچنین توسعه ی سلامت عمومی کارکنان بکارگرفته شود.
- ایجاد سلامت روانی بعنوان یک پارامتر درون گروهی و تیم ورک تعریف شود بنحوی که در ساختار توجه به کار بتوان با ظرافت هم اهداف و موضوعات کسب و کار و هم افزایش سطح سلامت عمومی کارکنان رامبناقرار داد چنانچه درپایان هرمجموعه وظایف، با استحصال این شاخص، تشویق شوند.

## ۷: مدل سازی فرهنگی کسب و کار اخلاقی

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- اعتبارسنجی یک مدل تحقیق در استفاده از سازه های فرهنگ کسب و کار اخلاقی تحقیق شده است.
- نتایج تحقیقات برای توسعه ی ابزار پیمایشی در بررسی و اعتبار سنجی مدل CEBC یا سازه ی فرهنگ کسب و کار اخلاقی (Construct Ethical Business Culture) با پنج ویژگی شامل: ارزش های کسب شده، تعادل ذینفعان، اثربخشی رهبری، یکپارچگی فرآیندها و چشم انداز بلندمدت و توصیه هایی برای دست اندرکاران صنعت و تحقیقات بیشتر است.
- مدل ایده آل فرهنگ کسب و کار اخلاقی به طور سیستماتیک عمل می کند وقتی با یک لنز باز (Wide Angel) وضعیت و امور داخلی یک سازمان آشکار و نظاره شود. این مدل بصورت هرمی بوده و در سطوح رشد خود دارای مراحل بسیار پرش داری است که مثلا یک محور آن شامل سطح تخصص و حجم اطلاعات شناخته شده مرتبط باسازمان و محور مقابل آن نیز ارزش تجهیزات آن سازمان و رأس آن نیز تحت تاثیرارزش های اجتماعی است.
- فراتر از ارزش های مکتسبه، مشخصه ی زیربنایی در فرهنگ سازمانی اخلاقی عبارت از رهبری است. فرهنگ کسب و کار اخلاقی یک دیدگاه هولستیک را معرفی می نماید که خود بعنوان جزء اصلی در میان اتمسفر تاثیرات آن قرار دارد و شامل کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان، کارفرمایان، سرمایه گذاران، انجمن ها، رقبا، محیط داخلی و بیرونی است.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان:

- فرهنگ و رهبری دو روی یک سکه می باشند بنابراین صرف توجه محض به هر یک منجر به ناکامی و عدم نیل به هدف می گردد. بدیهی است که رهبری علاوه بر فرهنگ، براینده متغیرهای مهمی همچون، استراتژی، ویژگی شخصیت کارکنان سازمان، جو سازمانی و سایر متغیرهاست.
- فرای ویژگی های بنیادی رهبری اخلاقی و ارزش های آن، عامل مهم رهبری اخلاقی رهبر می باشد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- رهبران سازمان در مقام و جایگاه حساس و تأثیر گذاری قرار دارند، بنابراین رفتار و کردار آنان خصوصی نیست و باید در تعاملات سازمانی، اصول اخلاقی را در رفتار و گفتار خویش متجلی سازند.
- برگزاری دوره هایی که کدهای اخلاق حرفه ای را به مدیران بیاموزد، می تواند مفید باشد، هیچ کنترلی در سازمان، مهمتر از خودکنترلی نیست و رهبری اخلاقی نیز باعث خود کنترلی افراد می گردد.
- پاداش و تشویق کارمندانی که از نظر اخلاقی دارای معیارهای بالایی هستند و مذمت رفتارهای غیر اخلاقی که می تواند فرهنگ سازمانی را مورد تاثیر قرار دهد.
- توجه به زمان کافی برای تاثیرگذاری و عدم افراط بر این موضوع با امکان رواج ریاکاری سازمانی.
- انتخاب افراد با شخصیت اخلاق مدارو توجه به دوره آشنایی و انتخاب آنها در استقرار فرهنگ مورد نظر



## ۸ : کاربرد کارآیی برای روابط بین رهبری مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی و واقعیت ارزیابی

### ☑ درس های آموخته ( Lessons Learned):

- شیوه ی عملکرد رهبری پشتیبانی کننده مدیریت ارشد در ارتباط با فرهنگ اجتماعی تحقیق شده است.
- مدل های متفاوت شامل جریان بارگذاری روبه جلو (Feed Forward) که در آن شیوه ی رهبری پشتیبانی کننده مدیریت ارشد، یک فرهنگ اجتماعی و فعالیت نیروی انسانی در سازمان ایجاد و جریان بارگذاری بازخورد شونده (Feedback) که در آن فرهنگ اجتماعی از شیوه ی عملکرد رهبری پشتیبانی کننده مدیریت ارشد و فعالیت نیروی انسانی در سازمان پشتیبانی می کند، می باشد.
- شیوه رهبری پشتیبانی کننده مدیریت ارشد رو به جلو، بطور مثبت و چشم گیر بر وجود فرهنگ اجتماعی تاثیر دارد اما منجر به عملکرد بهتر سازمانی نمی شود در حالیکه فرهنگ اجتماعی تاثیر موثری بر عمل ارزیابی بر مبنای عملکرد و یا نرخ های ترک کار و غیبت ندارد. عمل ارزیابی بر مبنای عملکرد به صورت مثبت و چشم گیری بر بهره وری نیروی کار تاثیر دارد در حالی که بر روی نرخ های ترک کار و غیبت تاثیر ندارد.

- در شیوه ی رهبری پشتیبانی کننده و جریان آموزش بارگذاری بازخورد شونده، وجود فرهنگ اجتماعی بطور مثبت و چشمگیری با شیوه رهبری پشتیبانی کننده بوسیله مدیریت ارشد رابطه داشته و به صورت چشمگیر و مثبت با شیوه ارزیابی بر مبنای عملکرد در سازمانها تطبیق دارد که این نیز به صورت مثبت و چشم گیری بهره وری نیروی کار را تحت تاثیر قرار می دهد. هرچه شیوه پشتیبانی کننده که مدیریت سطح بالا در رهبری خود پیش میگیرد بیشتر باشد نرخ ترک کار و غیبت در سازمان کاهش می یابد و نتیجتاً بهره وری نیروی کار و عملکرد سازمان را افزایش می دهد.

### ☑ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- یادگیری از فرد شروع می شود و سپس به گروه و سرانجام به سازمان منتقل می شود و تبدیل به یادگیری سازمانی می گردد. هر جا سخن از فرد در سازمان آمد نقش پررنگ می شود. در اینجا HR مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان پیوند دهنده فرد، یادگیری سازمانی، فرهنگ و رهبری پشتیبانی کننده با یکدیگر نقش بسیار پررنگی و تاثیرگذاری ایفا می نماید.
- سمان آسا در مرحله ی گذار از یک سازمان سنتی به یک سازمان یادگیرنده است، الزام رهبر سازمان بر گسترش مدیریت دانش، مانیتور کردن شاخصه های رفتار سازمانی و گفت و گوی رهبر با کارکنان و پرسنل همگی نشانگر رشد و تحول سمان آسا است.

### ☑ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- رشد فرهنگ مورد نظر و یادگیری سازمانی مقوله ای بطنی می باشد که باید به آن زمان مناسب و مطلوب برای رشد داد و داشتن انتظار بالادر مدت زمان کم، صدمات بیشتری به سازمان و محیط آن می زند. پیدا کردن و نشان دادن سازمان پایلوت برای اینکار بسیار حایز اهمیت و نافع خواهد بود.

## ۹ : روابط بین سبک های ارتباطی رهبران با سبک های رهبری، اشتراک گذاری دانش و نتایج رهبری

### ✓ درس های آموخته ( Lessons Learned):

- رابطه ی بین سبک های ارتباطی در شیوه های مختلف رهبری و تاثیرات آنها تحقیق شده است.
- رابطه بین سبک های ارتباطی رهبری کارزماتیک، رهبری مبتنی بر انسان گرایی، رهبری وظیفه گرا و پیامد های رهبری نشان می دهد که رهبری کارزماتیک و انسان گرا عمدتاً ارتباط محور می باشند در صورتیکه رهبری وظیفه گرا بسیار کمتر ارتباط محور است.
- شیوه های ارتباطی رهبر در سبک های رهبری کارزماتیک و انسان گرا نظیر پرخاشگری شفاهی، بیانی، دقت و موشکافی، یقین و اطمینان، پشتیبانی، استدلالی بوده و نتایجی شامل رضایت از رهبر، عملکرد مشاهده شده از رهبر، مبادله و تسهیم شدن در دانش و تعهد زیردستان ارتباط دارد.
- سبک رهبری انسان گرایانه به شکل قابل توجهی بر پایه شیوه های ارتباطی حمایتی ولی سبک کارزماتیک بر پایه ی همه ی شیوه های ارتباطی بنا شده است اما خروجی های متفاوتی دارد .
- رهبری وظیفه گرا کمتر ارتباطی و بیشتر مدیریتی است اما رهبری انسان گرایانه بیشتر حمایتی است و کمتر به شیوه بیانی و حتی کمتر به شیوه پرخاشگری است ولی رهبری کارزماتیک به شدت با کلیه شیوه های ارتباطی به غیر از بیانی و به میزان کم از افعال تهاجمی می باشد. رهبری وظیفه گرا با شیوه های ارتباطی اطمینان دهی و دقت و تاحدی پرخاشگری کلامی توصیف می گردد در حالیکه در سبک کارزماتیک، فصاحت کلام بسیار مهمتر از محتوی کلام است.
- رابطه ی شیوه های ارتباطی و خروجی های رهبری در انتخاب سبک های رهبری است زیرا رفتار حمایتی رهبر مهمترین متغیر در روش رفتاری رهبر محسوب می گردد و طبعاً رفتار اطمینانی رهبر با رضایت از رهبر و تعهد زیردستان ارتباط دارد ولی با توزیع دانش ارتباطی ندارد ضمن اینکه رفتار استدلالی رهبر ضعیف ترین رابطه با سبک های رهبری و متغیرهای خروجی رهبری دارد.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- باید ویژگی های شرکت و سبک رهبری ای که در جریان است را شناخت و سبک رهبری را انتخاب نمود که دور از واقعیت های شخصیت رهبری سازمان نباشد تا بهترین و سریعترین انطباق حاصل شود.
- در افرادی که رهبری شرکت با آنها مراوده دارد، برای نیروهای صفی که متغیر فاصله قدرت در آنان بسیار بالاست باید از رهبری وظیفه گرا استفاده اما برای نیروهای ستادی و مرکزی که بیشتر میل به مشارکت و تفویض اختیار دارند باید به سمت رهبری های موجود در سبک انسان گرا رفت.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- رهبری باید در رفتار خود میان کارکنان، متناسب با تفاوت ستاد و پروژه با حفظ ارزش مشابه، فرق بگذارد.
- به سبب محدودیت های رهبری که فرصت اندکی برای تعامل و شناخت کارکنان دارد شایسته است که شخصیت شناسی در سطح سازمان توسط منابع واحد انسانی بطور حرفه ای انجام شود.

## ۱۰ : همبستگی بین ارتباط شفاهی رهبر با انگیزش و کارایی کارکنان

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- ارتباط بین زبان رهبری و تأثیرات آن بر کارکنان و پیشرفت های آن در سالهای اخیر بررسی شده است.
- محققان علم ارتباطات، مدل های پایه ای و جالبی که مانند یک پل بین "ارتباطات زبانی و شفاهی رهبر" با "تأثیرات آن بر انگیزه کارکنان" عمل می کند را ایجاد و توسعه داده اند تا با استفاده از آن، ارتباط بین ماهیت و فرایندهای رهبری با تئوری انگیزش و تأثیر آن بر کارایی کارکنان و عملکرد آنها را روشن سازند.
- تحقیقات مدرن انجام پذیرفته، مدل های محاوره بین رهبر و پیروان را بوجود آورده است که عقاید رهبر را از طریق ارتباطات شفاهی به کارکنان منتقل می کند و تأثیرات آن در اعتماد، حضور کارکنان، عملکرد و انگیزش و رضایت شغلی برور می کند
- در خصوص مدل های ارتباطات رهبری، بررسی جامع تری در زمینه فرایند و قدرت گفتار رهبر بر نتایج دلخواه در کارکنان انجام شده است. استراتژی دیگر، زبان رهبری که پاسخگوی کارکنان ارزشمند و نتایج سازمانی است تئوری زبان انگیزه (MLT) می باشد که بر اساس تئوری عملکرد گفتمان می باشد زیرا گفتمان رهبر عمدتاً از طریق پیام های انگیزشی استراتژیک، طبقه بندی و منعکس می گردد. تحقیقات مرتبط با MLT از طریق تجزیه و تحلیل فاکتورهای مورد تأیید و نتایج آماری معتبر نشان می دهد ارتباط مثبت بین متغیرهای کارکنان مانند عملکرد، نگهداشت کارکنان (retention)، حضور کارکنان (Attendance) و خلاقیت و رضایت شغلی وجود دارد بنابراین ارتباط MLT با کارایی (از طریق تئوری یادگیری اجتماعی) و عملکرد دانش ارزشمندی را ارائه میدهد.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- تشکیل جلسات مستمر در شرکت و توضیح و تشریح آرا و اندیشه های رهبران سازمان، خود مصداق کاملی از یادگیری سازمانی از طریق ارتباطات کلامی می باشد.
- توسعه فرهنگ موردنظر در رهبر بی شک از طریق گفتگو و تفهیم مطالب به کارمندان از سوی وی انجام می پذیرد و در این میان نیز رهبری شرکت، به منظور افزایش انگیزه کارکنان در کنار انتقادات سازنده، باید ویژگی ها و نکات مثبت کار و شخصیت کارکنان را مورد نظر قرار دهد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- افزایش انگیزش، از طریق ارتباطات شفاهی توسط رهبر، نباید منجر به درگیری بیش از حد رهبر سازمان گردد با این وجود جلسات رودر رو حتی بصورت پرسش و پاسخ می تواند این ارتباط را بهبود بخشد.
- چون رهبر سازمان، مغز سازمان بوده و کار او بیشتر ایجاد سیستم و پشتیبانی اولیه از سیستم نوپا است بنابراین نه تنها نقشی که رهبر در برنامه ریزی و بحران ها دارد بلکه نقش حمایتی او در سطح کلی باید بنحوی که این تعامل در سطح دیالوگ های شفاهی باشد نیز باید مینا قرار گیرد.

## ۱۱ : وقتی قدرت سبب صامت شدن دیگران می شود ( اثر منفی قدرت رهبر بر راندمان تیم)

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- تاثیر اعمال قدرت رهبری بر عملکرد تیم از جنبه های روانشناختی و انفعال آنها تحقیق شده است.
- تجربه ی ذهنی از نتیجه ی بکارگیری قدرت بر پویایی رهبری و عملکرد تیم و پیداکردن اثر روانی ناشی از اعمال قدرت در رهبران فرمال بر راندمان تیم ها قابل توجه است و چنین استدلال می شود که تجربه ی رهبران فرمال از افزایش و بالابردن قدرت در ایجاد فشار و تسلط کلامی سبب کاهش ارتباطات تیم و به تبع آن نیز کاهش عملکرد تیم می شود و مهم اینکه به دلیل این پویایی، ایجاد و تکیه بر رضایت سایر اعضای تیم فقط زمانی پدیدار می شود که رهبر تنها جایگاه فرمال رهبری خود را حفظ نموده و از اعمال فشار و یا پافشاری بر نظرات خود پرهیز کند.
- اعضای تیم ها گزارش می دهند که وقتی رهبران دارای قدرت بالایی در جایگاه اعمال نظر باشند آنگاه درصد بالای صحبت کردن در زمان اختصاص یافته برای شبیه سازی به رهبران فرمال می رسد و در صورتیکه رهبران فرمال نداشته باشند قدرت مهارت سازی تاثیری در سطح یادگیری اعضا ندارد.
- وقتی رهبران در موقعیت اعمال قدرت نرمال باشند آنگاه تیم ها به درجات بالاتری از اهداف تیم دست می یابند و عملکرد آنها افزایش می یابد. وقتی تیم ها دارای رهبران فرمال و اعمال قدرت نرمال باشند آنگاه درصد بالاتری از راه حل های صحیح برای تیم هابدست می آید.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- به نظر می رسد با توجه به نتایج به دست آمده از پرسشنامه های رهبری، کارمندان قدرت زیادی از جانب رهبر سازمان ادراک می نمایند (نکته آنکه آنچه آدمی ادراک می کند ضرورتاً با آنچه در واقعیت رخ می دهد یکسان نیست) لذا می بایستی برنامه هایی برای برون رفت و عادی سازی اجرا نمود.
- قدرت در سازمان همانند شمشیر دولبه ای است که استفاده از آن جز در موارد بحرانی و مواردی که کار باید در سریع ترین زمان انجام پذیرد، منجر به صدمات به سازمان می شود. سکوت سازمانی، کاهش تعلق به سازمان و افزایش تمایل به درک خدمت از اثرات منفی به کارگیری زیاد قدرت در سازمان می باشد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- برای کاهش متغیر سکوت سازمانی، افزایش قدرت خلاقیت و ایده پردازی و افزایش اعتماد در خلق نوآوری، کاهش اعمال قدرت بر روی تیمها ضروری و شاید بدیهی باشد.
- میزان استرس (و نشانه های فشار روانی همچون سرخ شدن چهره، قطع شدن و فراموش کردن صحبت، لرزیدن صدا) که افراد تیمها در حضور رهبر دارند، می تواند سنجۀ بسیار خوبی از میزان استرس کارکنان باشد. نکته بسیار مهم آنکه تغییر رفتار رهبری و اثبات این امر به کارکنان، امری جداساز و نباید موجب دلسرد شدن رهبر تحول خواه گردد.

## ۱۲ : کانالهای ارتباطی و انتشار دهان به دهان

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- کانالهای ارتباطی و انتشارپیام ها و اینکه چگونه رسانه ها پیام ها را شکل میدهند تحلیل شده است.
- عموم مردم بصورت رو در رو یا از طریق شبکه های اجتماعی و دیگر کانالهای ارتباطی با هم صحبت و نیازهای خود را دنبال می کنند. بررسی های نشان میدهد که نوع پیامی که مردم در ارتباطات شفاهی و کتبی منتقل میکنند متفاوت است و در حالیکه در مکالمات شفاهی تنها در مورد خود محصولات (بصورت ساده) صحبت میکنند اما در انتقال پیام بصورت کتبی، درمورد مشخصات ممتاز کالا و خدمات هم صحبت می کنند.
- آنچه در کالاهای پیچیده نظیر دستگاههای الکترونیکی و با تکنولوژی بالا باید منتقل شود شامل مشخصات فنی، تمایزهای شاخص و چشمگیر و تفاوت با کالاهای رقیب است و کانال ارتباطی نیز غالباً کتبی و بصورت نامه، ایمیل و پیامک می باشد در حالیکه در کالاهای ساده مانند مواد غذایی و نوشیدنی آنچه باید منتقل شود عمدتاً سرزبان انداختن، در دسترس قرار دادن محصول و عمومیت دادن آنست بنابراین کانال های ارتباطی نیز نظیر مذاکره ی رودر رو، تلفن و یا دیالوگ ها می باشد.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- برندینگ پروسه ای همواره جاری است و باید در طول عمر شرکت به صورت مستمر، انجام پذیرد، چرا که حتی به دلیل ورود برندهای جدید، ممکن است سهم ذهنی برند در نزد مشتریان کاهش یابد و اگرچه اکنون رویکرد برند در کارکنان بخوبی وجود دارد ولی با یک محیط حرفه ای باید مقایسه شود.
- ساختارهای تیم بیلدینگ و ایجاد گروههای کاری در شبکه های مجازی نظیر واتساپ و تلگرام و سپس مدیریت تیم ها نظیر Task Management و متعاقباً مستندسازی و ایمیل های سازمانی و بطور کلی مفاهیم مدرن در کانالهای ارتباطی، اگرچه بسختی و در طول سالها با ممارست رهبری در سازمان ایجاد شده است و اکنون در حال عادی شدن و مشاهده ی پرسنل از مزایای آن می باشد اما هرچند با انواع زوایا، نیاز به ایجاد فرهنگ و سازمانی و توجه به انطباق در بهبود ارتباطات دارد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- طراحی یک برنامه ای منسجم و منظم جهت ایجاد برند شرکت ها و همچنین شخص رهبران (برندینگ شخصی) طراحی شود و سپس بر مبنای بازاریابی دهان به دهان اقدام به ترویج برندها گردد.
- تشکیل واحد روابط عمومی که شخصیت و وجهه ی بیرونی شرکت را اندازه گیری، منعکس و تقویت کند بنظر می رسد در یک قالب حرفه ای - مشارکتی- خلاقیتی می تواند راهکاری مناسب باشد.
- شرکت اکنون توان بالقوه برای تبدیل شدن به برند برگزیده در حوزه ی راه و ساختمان و ابنیه و حتی مهندسی فروش را دارا می باشد و می بایستی برنامه ای برای تخصصی کردن اینکار در نظر گرفت و هرچند مدیران فعلی نگران هزینه های متعلقه هستند اما با موقعیت یابی میتوان آنرا برطرف کرد.

### ۱۳ : نمونه ای از تناقض، رهبری و کارایی در گروه های مجازی

#### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- تعارض ها و تناقض هادر تیم های کار مجازی درمقابل گروه های متمرکز سازمان تحقیق شده است.
- بسیاری از صنایع مختلف و سازمان ها، گروه های مجازی شامل تحقیق و توسعه، ارتباط با مشتری، توسعه نرم افزار و طراحی محصولات را در موقعیت های جغرافیایی گوناگونی توسط تیم های مجازی بکار می گیرند که از لحاظ جغرافیایی و فرهنگی پراکنده می باشند تا اینکه کار و فعالیت در تمامی ساعات شبانه روز ادامه یابد و همچنین افراد با کیفیت و توانمند در این امر به کار گرفته می شوند. همانطور که این پراکندگی افزایش می یابد، گروههای مجازی تناقضات و مغایرتهاى متعددی را نیز در مقایسه با گروههای متمرکز تجربه می کنند.
- تئوری BCL و مدل پویایی تناقض عبارت از سه نوع تناقض شامل تناقض وظیفه (شغلی)، تناقض ارتباطی و تناقض فرآیندی بوده که هرکدام در شرایط خاصی رخ داده و تأثیری مهمی در کارایی گروه مجازی پراکنده دارند حکایت می کند .
- به عنوان مبانی نظری با استفاده از فن آوری ارتباطات بین نقش پایش کننده ی رهبر و تناقض شغلی (بصورت حفظ ساختار، برنامه ریزی، هماهنگی و حل مسئله)، نقش هماهنگ کننده ی رهبری و تناقض فرآیندی (بصورت جمع آوری و توزیع اطلاعات، بررسی پیشرفت کاری، و ایجاد یک پیوستگی میان فعالیتهای پراکنده اعضا و برنامه کلی)، نقش مربیگری رهبر و تناقض ارتباطی (بصورت آگاهی از نیاز افراد و استیفای درخواست های مشروع آنها و شرایط توسعه و پیشرفت)، نقش تسهیل کننده ی رهبری (بصورت طرح ایده ها و بررسی و اظهارنظر در مورد اوضاع و شرایط) از تأثیرگذاری رهبر بر گروه مجازی و عملکرد گروه وکاهش تناقض های شغلی نقش مؤثری دارد.

#### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- آنچه که اکنون در قالب تیم های مجازی و خصوصا در تحقیق و توسعه درنظر گرفته شده کاملا درست و منطبق با اصول علمی بوده است لکن عدم اجرای آن هنوز عارضه یابی نشده است.
- گروه های مجازی که اکنون بطور وسیعی در شرکت استفاده شده و مورد توجه همه ی کارکنان درمحیط درونی و افراد در محیط بیرونی شده است همواره بایستی بلحاظ عملکردوبهره وری پایش شود چرا که این تناقض ها و تعارضات دیده می شود اما شیوه ی برخورد و بهبود آنها علمی نیست.

#### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- ایجاد گروه های مجازی حرفه ای در محیط وب با سفارش و بومی سازی شرکت که در یک محیط کاربر پسند ایرانی بتواند نیازهای کارکنان رابرتطرف و استفاده از آن را تسهیل ببخشید.
- ایجاد ساختاری مانند مدیریت وظایف یا مدیریت عملکرد با قابلیت محور زمان Time Line و امکان پیامک لحظه ای Chat or Instant Message که بتواند هم تعارضات هم راندمان رابهینه کند.

## ۱۴ : مدل چند سطحی از اهداف تیم، تبادل اطلاعات و خلاقیت

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- نحوه ی ایجاد خلاقیت و افزایش تمایل به خلق ایده های مفید جدید در سازمان ها بررسی شده است.
- چگونگی منتج شدن اهداف تیم به خلاقیت تیم و خلاقیت فردی با سه رویکرد مبتنی بر اهداف فردی شامل: اهداف یادگیری به منظور توسعه شایستگی ها (وسپس اهداف یادگیری فردی)، اهداف عملکردی به منظور ارتقای مناسب دیگران (وسپس اهداف عملکرد فردی) و اهداف بازدارنده ی عملکرد به منظور جلوگیری از اشتباهات و ارزیابی های منفی ( و سپس اهداف بازدارنده عملکرد فردی) نشان میدهد که اهداف یادگیری فردی با خلاقیت فردی رابطه مستقیم دارد اما اهداف عملکرد فردی با اهداف بازدارنده عملکرد فردی رابطه معکوس دارد
- خلاقیت فردی منعکس می کند که افراد چطور نقش و وظایف خود را خلاقانه انجام دهند اما اهداف عملکرد تیم و اهداف بازدارنده عملکرد تیم به این فهم مشترک مربوط می شود که تیم بر یادگیری، ارتقای مناسب سایر تیم ها و جلوگیری از عملکرد منفی و شکست تیم تأکید دارد و خلاقیت تیم به ایجاد ایده های مفید و نو توسط گروهی از کارکنان در قالب یک تیم و ارتباط قابل اعتماد توسط رهبر تیم در نقش یک میانجی مربوط می شود.
- هرچند لازمه خلاقیت گروهی این است که افراد ابتدا خلاقیت فردی داشته باشند اما خلاقیت تیمی حاصل میانگین خلاقیت فردی نیست بلکه حاصل نفوذ اجتماعی اقدامات خلاقانه افراد می باشد زیرا دانش لازمه خلاقیت است و تبادل اطلاعات میان اعضای تیم نیز روش مهمی برای ایجاد دانش است.
- مفهوم مرتبط با تبادل اطلاعات تیم، رفتار یادگیری تیمی است که به روند عمل و عکس العمل برمی گردد و بوسیله پرسش سئوالات ، بازخوردها ، تجربیات ، انعکاس نتایج و بحث و گفتگو در مورد اشتباهات و پیامدهای غیر منتظره ی اقدامات شکل می گیرد، هرچند رویکرد عملکرد تیم و تبادل اطلاعات به ادبیات سرمایه اجتماعی نیز مرتبط است اما عملکرد بازدارنده تیم یعنی ارزیابی های منفی و اشتباهات رخ داده ممکن است باعث ممانعت از تبادل اطلاعات اعضای تیم گردد.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- هم اکنون رهبری سازمان در حال پایه ریزی تیم های خلاق و نوآور درون شرکت می باشد که افزایش بهره وری با گردآوری افراد با تخصص های متفاوت از رشته ها و بخش های مختلف میسر میشود.
- در بخش تحقیق و توسعه و مدلها از روش های افزایش خلاقیت همچون طوفان فکری استفاده می شود.
- ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:
- ساخت تیم های نامتجانس یکی از راه های مفید جهت افزایش خلاقیت تیمی است. بدیهی است چنانچه تشکیل تیم به صورت داوطلبانه و کمتر دستوری باشد، قدرت تیم بیشتر خواهد شد.
- تفویض قدرت و اختیار به تیم ها و کاهش کنترل متمرکز منجر به افزایش اعتماد در خلق نوآوری میشود.



## ۱۵ : تعامل سازمانی جمعی : ارتباط سابقه انگیزشی، اجرای استراتژیک و عملکرد شرکت

### ✓ درس های آموخته ( Lessons Learned ):

- تئوری تعامل سازمانی جمعی در نظریه یکپارچه سازی تعامل بامدل مدیریت منابع تحقیق شده است.
- تعامل می تواند به عنوان یک سازه سطح سازمان، متأثر از شیوه های سازمانی متمرکز بر انگیزش باشد که منابع در سطح شرکت را نشان دهد. سه شیوه سازمانی مجزا به عنوان منابعی ارزیابی می شوند که می توانند درک اعضا از سازمان را به عنوان یک کل از نظر فیزیکی تسهیل کنند و شامل طراحی کار انگیزشی، شیوه های مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول آفرین مدیرعامل می باشد.
- اصطلاح تعامل کارکنان عبارت از تمایل کارکنان برای سرمایه گذاری از لحاظ جسمی، شناختی، عاطفی در استحصال اهداف سازمان با یک مفهوم انگیزشی قوی است که پیامد عملکرد سطح فردی را تبیین می کند. تعامل می تواند دارایی یک سازمان باشد که کارکنان، ادراکات خود را با اعضا که از طریق فرآیندهای موثر اجتماعی در سازمان حاصل می شود به اشتراک گذارند.
- تعامل سازمانی جمعی، فرآیند جامع ساختار بندی پورتفولیو منابع شرکت برای ایجاد قابلیت ها با هدف ایجاد و حفظ ارزش برای مشتریان و مالکان است و به عنوان یک قابلیت سازمانی باید مجموعه ای از منابع موجود شرکت شامل مدیریت مهارت ها و فرآیندهای سازمانی نظیر طراحی و اصلاح مشاغل و کارها برای ایجاد انگیزه، کاربرد روش های خاص مدیریت منابع انسانی و رهبری منابع سطوح سازمان مرتبط با فرآیندهای شرکت، ۳ منبع کاربردی در ایجاد مزیت رقابتی باشد.
- تعامل سازمانی جمعی با غنی سازی طرح کار، سرمایه گذاری و شیوه های مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول گرا، اجرای اهداف استراتژیک و نیز عملکرد سازمانی همبستگی و تاثیر مثبت دارد.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- مشارکت و عجزین شدن در سازمان مهم بوده و باید توسط بخش منابع انسانی سازمان ترویج پیدا کند.
- رهبری تحول گرا بدون اشتیاق و مشارکت کارکنان راه به جایی نمی برد و سازمان باید نهایت تلاش خویش را برای استفاده از توان نیروی انسانی خویش به مثابه ارزشمندترین منبع سازمان، بکار برد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- با استفاده از مدیریت بر مبنای هدف (mbo)، پرورنده شدن ایده های خلاقانه کارکنان پیرامون استراتژی و فرآیندهای سازمانی و همچنین هدف گذاری جمعی، میزان تعامل سازمانی یا اشتیاق شغلی و مهمتر از همه انگیزه و به تبع آن انگیزش کارکنان در شرکت می تواند افزایش یابد.
- Engagement یا تعامل به معنی عجزین شدن شغلی و یا اشتیاق شغلی می تواند در رأس برنامه های واحد منابع انسانی که وظیفه ای خطیر در سازمان دارد قرار گیرد و به تبع آن نیز با اجرای مدل بهینه شده برای شرکت، نقش بسیار پررنگی در تحقق استراتژی ها و انگیزش کارکنان و پیشرفت شود.



## ۱۶ : منابع در انگیزش های داوطلبانه

### ✓ درس های آموخته ( Lessons Learned ):

- ارتباط و تاثیر بین رهبری تحول گرا و انگیزه های شخصی نتایج کارهای داوطلبانه، تحقیق شده است.
- رهبری تحول گرا و انگیزه های شخصی، رضایت داوطلبان را از طریق توسعه کار معنی دار و روابط تیمی با کیفیت بالا تحت تاثیر قرار می دهند. انگیزه هایی که انجام کمک های داوطلبانه را پیش بینی می کنند با آنهایی که رضایت را پیش بینی می کنند متفاوت است. رضایت به طور مثبت در ارتباط با توسعه ی ارزش و اعتبار و بیان ارزشهاست ولی کمکهای داوطلبانه به طور مثبت و با بدست آوردن درک و فهم و به طور منفی نیز در ارتباط با انگیزه های توسعه ی ارزش و اعتبار و موضوعات اجتماعی است. رهبری تحول گرا با رضایت داوطلب رابطه مثبت و با کمکهای داوطلبانه ارتباط ندارد.
- نظریه ی خود-ارزیابی بیان می دارد که رفتار اگر در درون احساس شخص نهادینه شده باشد در طول زمان پایدار خواهد بود. بر اساس این نظریه ، خودانگیزشی بوسیله شرایطی که نیازهای فطری روانشناسانه فرد را ارضاء کند برای خود شخص و روابط بین فردی شخص تسهیل ایجاد می کند بعبارت دیگر وقتی فرد می بیند که از نظر شخص دیگری کارش بامعنی است یا انگیزه خودمختار دارد، احتمال رضایت و کمک به دیگرانش بیشتر است.
- شش عامل که بالقوه عامل کارهای داوطلبانه می باشند عبارتند از : بیان ارزشهای انسانی، جستجوی درک شدن و فهمیده شدن، کسب منافع شغلی، کسب حفاظت از احساس گناه برای اینکه خوش شانس تر از بقیه بوده است، توسعه احساسات عزت نفس یا خود ارزشی، تناسب با گروههای مهم اجتماعی

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- محول نمودن بخشی از وظایف یه یک فرد به صورتی که وظایف وی کامل و در عین حال معنادار باشد، گام مهم جهت ترویج رهبری تحول گرا در شرکت مهندسی سازان می باشد.
- ارضای نیازهای فرد عامل مهمی جهت جامعه پذیری و هدایت فرد به سمت خود ارزیابی و در نهایت محقق نمودن رهبری تحول گرا در شرکت مهندسی سازان می باشد.
- برخی محرکها، که باعث انجام کار داوطلبانه از جانب کارکنان می گردد، با تحلیل هزینه و منفعت، باید انتخاب و برای شرکت پیاده سازی گردند.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- به سبب استقرار رهبری تحول گرا در شرکت مهندسی سازان، می بایستی ارزیابی هریک از کارکنان در تیپهای شخصیتی و به صورت جزئی ترین میزان عزت نفس کارکنان سازمان بخوبی برآورد شود.
- سیستمی مانند خبرنامه سازمانی به صورتی شکیل و زیبا برای ترویج برخی انگاره های فرهنگی در سازمان و جلوگیری آر تاثیر گذاری بیش از حد مدیران ارشد بر مدیران خرد و به خصوص کارشناسان سازمانی بنحو مطلوب طراحی و اجرا شود.

## ۱۷: درک و برداشت ها از رهبری پایدار و رهبری اخلاقی

### ✓ درس‌های آموخته (Lessons Learned):

- شناخت نقش قابل توجه رهبری اخلاقی و رهبری پایدار در زمان بحران‌های مالی بررسی شده است.
- بر اساس درک کارکنان از مدیران سازمان‌هایشان در زمینه‌ی دو مقوله رهبری مذکور در زمان بحران مالی که بسیاری از متغیرها شامل میزان اشتغال، مخارج مصرف‌کننده، مالکیت مسکن، پرداخت‌های بازنشستگی، مخارج دولتی و اقتصاد جهانی را تحت تأثیر قرارداد بحث می‌کند.
- ۱۰ ستون (پایه) برای رهبری پایدار که باید همه باهم در یک جهت رشد (بدون رشد جزیره‌ای) عبارتند از: میل به تغییر، تفکرسیستمی، توجه به تأثیرات سازمان خودشان بر محیط خارجی، دانش محور و معتمد بودن (به‌عنوان ارتباطی میان ارزش‌های ذینفعان و قابلیت استمرار)، انطباق‌پذیری و مدیریت پیاده‌سازی و تغییر، صبر و تعهد دراز مدل برای حصول نتایج، مهارت تحولی و تبدیل ایده (فکر) به عمل، پیگیری ایجاد ارتباطات و ساخت روابط، انرژی و انگیزش در ایجاد و ترویج خلاقیت و نوآوری، مربیگری و توسعه به‌منظور دستیابی به تغییر و تحول از طریق توسعه و تحول افراد.

### ✓ درس‌های آموخته برای شرکت مهندسی سازان:

- استاندارد pmis گامی مهم جهت ترویج برخی از شاخص‌های رهبری پایدار در شرکت می‌باشد.
- تفکر سیستمی، مربیگری و توسعه توسط رهبران شرکت و همچنین انطباق‌پذیری، مدیریت کردن، پیاده‌سازی و تغییر هم‌اکنون در شرکت در حال انجام می‌باشد.
- سازمان به دنبال تحول از سازمانی سنتی به سازمانی یادگیرنده و کارآمد است و همین تحول لزوم داشتن صبر در انجام امور را به مدیران شرکت نمایان می‌سازد.
- سنجۀ پیگیری و ایجاد ارتباط از طریق تشکیل گروه‌های مجازی (نزدیک به 50 گروه) توسط رهبری در حال اجرا می‌باشد هرچند در مواردی همچون تقویت انرژی و انگیزش، تأثیر سازمان بر محیط پیرامون، هنوز اقدامات معنادار و سیستماتیک قابل توجهی انجام نشده است.

### ✓ بیان ایده‌های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- عامل اصلی رهبری پایدار و رهبری اخلاقی در حمایت مدیران از کارکنان در مواقع سخت و دشوار بخصوص در بحران‌های مالی است که به نظر می‌رسد با استقرار نظام حمایتی ویژه از کارکنان مانند صندوق سرمایه‌گذاری و مالی، بتوان یکی از پایه‌های مهم رهبری پایدار را تحقق بخشید.
- ستون‌های دهگانه رهبری پایدار که در بالا آورده شده‌اند، می‌توانند معیارهای روشنی جهت کار و اقدام معرفی کنند.
- برگزاری دوره‌های ضمن خدمت، کارکنان را با مفاهیمی همچون تفکر سیستمی، تغییر و تحول سازمانی، مقاومت در برابر تغییر آشنا شوند.
- همچنین باید از خود کارکنان، به‌منظور اصلاح سیستم سازمانی، ایده و برنامه عملیاتی موثر گرفت.

## ۱۸: رهبری اخلاقی و قضاوت اخلاقی پیروان: نقش مسئولیت‌پذیری و خود رهبری

### ✓ درس‌های آموخته (Lessons Learned):

- در این مقاله ارتباط بین مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری پیروان با رهبری اخلاقی بررسی شده است.
- رهبری با تمرکز بر اخلاقیات می‌تواند باعث شود رفتار با رهبری اخلاقی ترکیب شود و از رشد چشمگیری برخوردار گردد. همچنین رویکرد توجه به تصمیم‌گیری‌های اخلاقی می‌تواند مکانیزمی ایجاد نماید که خود رهبری و اخلاقیات به قضاوت‌های اخلاقی منجر گردد.
- رهبری اخلاقی تأثیر خود را از طریق یادگیری اجتماعی اعمال می‌کند. به این معنا که یادگیری از طریق مشاهده رفتارهای مطلوب، دستورالعمل‌های کلامی و تفاسیر انجام‌شده از سمبل‌ها و نمادها صورت می‌پذیرد. یادگیری اجتماعی به توجه، انگیزش و توانایی نگهداشت اطلاعات و بازتولید رفتارها، بستگی دارد.
- به دلیل جایگاه قدرت و توانایی رهبر در تشویق رفتارهای اخلاقی و تنبیه رفتارهای غیراخلاقی، رهبر توانایی شکل‌دهی به رفتارهای بهنجار اخلاقی در سازمان را دارد. این امر از طریق انگیزش بیرونی کارکنان به‌منظور توجه به رفتار شایسته و مناسب از سوی آنان است. رهبران اخلاقی همچنین بر نیازهای توسعه‌ای کارکنان تأکید می‌کنند و فرصت‌های آموزشی به‌منظور افزایش مهارت و اعتماد به‌نفس آنان، جهت اتخاذ تصمیمات اخلاقی، را برای آنان فراهم آورند. درنهایت، رهبران اخلاقی، فضای کاری معناداری را برای کارکنان فراهم می‌سازند.

### ✓ درس‌های آموخته برای شرکت مهندسی سازان:

- رهبر سازمان و در مرحله دوم مدیران شرکت مهمترین رکن در یادگیری اجتماعی و جامعه‌پذیری سازمانی و به‌صورت وسیع‌تر ساخت فرهنگ‌سازمانی می‌باشند ولی تاکنون الزام و کنترلی در زمینه کدهای اخلاقی و رعایت آن صورت نگرفته است.
- طبق نظر ادگار شاین در مورد وجوه سه‌گانه فرهنگ، در بالاترین حد فرهنگ‌سازمانی ظواهر و نمادها قرار دارند و در سطح ظواهر فیزیکی نظیر نوع پوشش کارکنان، نوع آرایش و اصلاح و حتی رایحه مورد استفاده توسط پرسنل که در ساخت فرهنگ‌سازمانی، برندینگ و همچنین یادگیری اجتماعی بسیار مؤثر است استاندارد سازمانی خاصی برای سمان آسا وجود ندارد.

### ✓ بیان ایده‌های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- رهبر باید به‌صورت مستقیم بر جهت‌دهی فرهنگ و رفتار مدیران تأثیر بگذارند و سپس هر یک از مدیران، کارکنان تحت مجموعه را هدایت کنند.
- اخلاق به معنای بایدهاست و عدم رعایت آن تنبیهی در پی ندارد اما قانون جنبه اجبار داشته و استتکاف از آن مجاز نبوده و مجازات و تنبیه در پی دارد لذا برای جلوگیری از رواج ریاکاری، باید به تفاوت این دو مفهوم بصورت هوشمندانه ای توجه کافی شود.

## ۱۹: رهبری اخلاقی مدیران ارشد و سرمایه اجتماعی داخلی

### ✓ درس‌های آموخته (Lessons Learned):

- مقاله به بررسی نقش مدیران ارشد و میانی سازمان در ایجاد سرمایه اجتماعی داخلی می‌پردازد.
- در سرمایه اجتماعی بیرونی، سرمایه اجتماعی به‌عنوان شبکه‌ای که یک فرد، شرکت یا اجتماعی را به کنشگران و بازیگران بیرونی پیوند می‌دهد تعریف می‌شود. در سرمایه اجتماعی درونی سرمایه اجتماعی به‌عنوان کاراکتری از روابط میان اعضای یک شرکت یا جامعه می‌باشد.
- این نوع سرمایه ۳ بعد شامل “بعد ساختاری Structural” که کارمندان در سازمان با یکدیگر چگونه اطلاعات و منابع را مبادله می‌کنند؟، “بعد ارتباطی Relational” که ماهیت و کیفیت روابط بین کارمندان در سازمان چگونه است؟ و “بعد شناختی Cognitive” که کارمندان چگونه چشم‌اندازهای مشترک در ارتباط با اهداف شرکت را به اشتراک می‌گذارند؟ می‌باشد.
- برخی از نتایج عبارتند از: - هرگاه سوپروایزرها رهبری اخلاقی را نشان دهند، اعتماد کارمندان و رابطه درازمدتشان با سازمان به‌درستی افزایش می‌یابد. - هرگاه سوپروایزرها بطور اخلاقی رفتار و تلاش‌ها جهت تأثیرگذاری بر رفتار اخلاقی کارمندان را انجام دهند، کارمندان بدلیل احساس ارزش قائل شدن برای آنها و مورد احترام واقع شدن، رابطه شناختی خود با شرکت را افزایش می‌دهند.

### ✓ درس‌های آموخته برای شرکت مهندسی سازان:

- نکته بسیار مهم که نیازمند توجه است این است که مهندسی سازان هنوز در سطوح بلوغ یافته‌ی کارکنان قرار ندارد و مباحثی همچون سرمایه اجتماعی که در سطح بسیار بالایی از بلوغ سازمانی کارکنان مطرح می‌شود، به دلیل فقدان زیرسیستم‌های منابع انسانی در شرکت طبق یک استاندارد جامع، اکنون مباحثی همچون سرمایه اجتماعی در سازمان قابلیت اجرای فراگیر و مطلوب ندارند.
- کارمندان بدو باید به سطح مناسب از رضایت و امنیت شغلی برسند تا شروع به بیان ایده‌هایشان کنند.
- به دلیل نبود سیستم جذب منسجم و مطلوب و فقدان نیروهای کارآمد، اطمینان از اینکه همه پرسنل بتوانند به سطح بلوغ سازمانی برسند قدری غیر واقع بینانه است. ضمن اینکه با توجه به سبک رهبری فعلی که متناسب با مأموریت قبلی خویش در زمینه‌ی پیمانکاری که نزدیک به وظیفه‌گرا می‌باشد و این سبک برای کارکنان بلوغ نیافته به کار می‌رود آنگاه برای بالغ‌ها توأم باریسک است.

### ✓ بیان ایده‌های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- شناخت وضعیت بلوغ فعلی سازمان و تهیه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، می‌تواند اهداف خاص شرکت را با نیروهایی که قرار هست جذب و استخدام شوند به یکدیگر نزدیک کند.
- باید سیستم منابع انسانی در نیازهای طبیعی را مرتفع یا ترمیم کرد سپس مراحل بلوغ سازمانی را طراحی، بازسازی و اقدام نمود و در مرحله‌ی بعد به فکر افزایش متغیرهایی همچون یادگیری سازمانی، سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی و... رفت.

## ۲۰: آینده رهبری تاثیرگذار اخلاقی و استفاده از پیشرفته‌ها در رهبری

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- در این مقاله نحوه تاثیر پیشرفت های تکنولوژیک در اثر نحوه ی رهبری، مورد بررسی قرار گرفته است.
- سه نوع رهبری اخلاقی که عبارتند از معمولی، حداکثری و ایده آل می توانند نیازهای حرفه ای مربوط به مدیران دیگران را تامین نمایند. پیشرفت های تکنولوژیک، رهبران را تحریک می کند که ترکیبی از رهبری تاثیرگذار اخلاقی شامل روش سنتی یا چهره به چهره که رهبران و پیروان به صورت رو در رو باهم ارتباط دارند و روش مجازی که رهبران و پیروان به صورت مجازی از طریق اینترنت، تلفن موبایل، مجموعه های بیسیم، رادیو و تلویزیون یا فیسبوک، یوتیوب و شبکه های امن ارتباط دارند. رهبری اثرگذار اخلاقی رباتیک جایی است که رهبران و پیروان از سیستمهای روبات - روبات و سیستمهای انسان - روبات برای ارتباط با یکدیگر استفاده کنند.
- ارزیابی و توسعه نسل آینده در رهبری اخلاقی اثربخش اینست که تغییرات متعدد رفتاری و ارتباطی مدیران و رهبران بازبردستان سبب شده که رهبران، رهبری اخلاقی اثربخش و ترکیبی را معرفی کنند که شامل: رهبری سنتی، رهبری مجازی، رهبری رباتیک و رهبری تاثیرگذار و ترکیبی که رهبران و پیروان آنان از ترکیبی از موارد نامبرده برای ارتباطات استفاده می نمایند باشد.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان:

- هم اکنون مدیریت تیم ها در سازمان، از طریق نرم افزارهای ارتباطی و شبکه های اجتماعی، توسط رهبری با دقت و وسواس خاصی در حال انجام گرفتن می باشد. هرچند مقاومت هایی در این زمینه مشاهده میشود اما روند رو به رشدی در حال جریان است که بنظر می رسد به تثبیت منتهی شود.
- هنوز شبکه های اجتماعی موثر نظیر لینکدین، اینستاگرام و فیسبوک مدیران شرکت، چندان فعال و پویا نیست و می بایستی تمام شبکه های اجتماعی متناسب با پیشرفت های تکنولوژیک بو امکانات فراهم شده در حوزه ی فناوری و آی تی به آرامی مدنظر و فراگیر شود.
- برای ارتباط با افراد برون سازمانی چه در مباحث رهبری و چه در تقویت برندینگ شرکت و حتی موضوعات تیم های مجازی و در سایر مواردی که از ویدئو کنفرانس استفاده می شود توسعه یابد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- در حوزه های تخصصی شرکت، بکارگیری کارکنان خلاق، فعال و خلاق در حوزه ی آی تی و فناوری حتی بعنوان یک امتیاز ویژه در زمان جذب و نگهداشت مورد امعان نظر ویژه قرار گیرد.
- ساخت اکانت های متحدالشکل در شبکه های اجتماعی (برای مثل لینکدین) که در برگزیده عناوین شغل و تخصص های فرد باشد، می تواند تاثیر شگرفی در برندینگ شرکت داشته باشد.
- امکانات Webinar و برگزاری ویدئو کنفرانس و مشابه آن بجای جلسات حضوری توسعه یابد.
- توجه به توسعه ی فناوری در حوزه هایی مانند تحقیق و توسعه ی میان گروهی تقویت و تقدیر شود.

## ۲۱: نقش رهبری (فرهنگ) در ادغام ها و اکتسابهای بین المللی

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- این تحقیق به بررسی ادغام شرکت ها و تاثیرات نسبی فرهنگ سازمانی و ملی آنها پرداخته است.
- فرهنگ بر کارآمدی رفتار یک رهبر و مدیر تأثیر بسزایی می گذارد. ویژگی های عمومی و جهانی یک رهبر نیز در فرهنگ های متفاوت، با یکدیگر فرق می کند. این موضوعات بیانگر این است که فعالان مدیریت منابع انسانی (HRM) و رهبران وقتی که می خواهند تغییراتی نظیر ادغام رادرسازمان اعمال کنند باید از این تفاوت ها آگاه بوده و به طور هوشمندانه ای فرهنگ ملی و اجتماعی را مدیریت کنند.
- تفاوت های فرهنگی انفرادی و شخص گرایانه (نظیر غرب) و جمع گرایانه (نظیر شرق) زیاد بوده و در واقع یک "صداقت مستقیم و بیرحمانه و انفرادی" در نظیر سازمان های آمریکایی و یک "حفظ آبروی محترمانه" برای شرایط جمع گرای نظیر سازمانهای ژاپنی وجود دارد که عواملی همچون فرهنگ ملی با اجتناب از مسئولیت پذیری بواسطه مشارکت دولت، اجتناب از مسئولیت پذیری بواسطه فعالیت های مدیریت نیروی انسانی (HRM) و اجتناب از مسئولیت پذیری بواسطه نبود یک بحث و مناظره سبب عملکرد نامناسب شده هر چند در هر دو سبک رهبری، اقداماتی برای کاهش هزینه ها در پیش گرفته و فعالیت های مدیریت منابع انسانی (HRM) تغییر داده شده باشد.
- از ابتدای ادغام رهبر یابد از وقوع تعارض بین گروهها جلوگیری نمایند زیرا کاهش آن پس از بوجود آمدن، مشکل خواهد بود. راه حل ها عبارت از: توجه به هدفهای کلی نه هدف های گروه های فرعی، افزایش ارتباط و تعامل بین گروه ها، گسترش تیم سازی و جمع گرایی، آموزش شیوه کار گروهی و توسعه ی اساس همدلی و تقاضم بین گروه ها با کاهش هزینه ها و برخورد و افزایش بهره وری می باشد.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- تاکنون مطالعاتی جهت شناسایی فرهنگ سازمانی درون مهندسی سازان صورت نگرفته است ، و هرچند می توان بر اساس مدل هافستد پیرامون فرهنگ کشورهای مختلف، حدس هایی پیرامون فرهنگ حاکم مهندسی سازان زد اما بدون تحقیق، این کارسنجة دقیقی از فرهنگ سازمان نمی دهد.
- در مورد ادغام و شراکت های استراتژیکی که شرکت قصد انجام آن را دارد، مطالعه فرهنگ سازمان مقابل و شناسایی ویژگی های کلیدی فرهنگ سازمانی حاکم بر مدیران و کارکنان شرکت مذکور، در دستور کار قرار داده نشده است. هرچند در سازمان فعلی تنوع قومی، نژادی و فرهنگی کم است اما ممکن است با رشد شرکت در سال های آتی، تنوع فرهنگی در سطح بین المللی ظاهر شود.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- پایش فرهنگ سازمانی شرکت، بنابراین رهبری در جهت توسعه و افزایش بهره وری شرکت، هر چند فعالیتی زمانبر است اما باید بر اساس یک مدل علمی کاربردی مورد توجه قرار گیرد.
- خرده فرهنگ های مغل باید در جهت تبدیل تهدید به فرصت، تغییر و یا استفاده از آن محدود شوند.

## ۲۲: تفسیر مدل هوفستد و مدل گلوب

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- شاخص های تعیین کننده نقش عوامل فرهنگی در جوامع و سازمانها با دومدل فوق بررسی می شود.
- ابعاد فرهنگی در مدل هوفستد بر اساس ۵ بُعد با میزان صفر تا صد که هرکشور نسبت به کشورهای دیگر، جایگاهی در هر میزان یا شاخص دارد عبارتند از: فاصله ی قدرت (حدی است که افراد، مؤسسات و سازمانهای کم قدرت می پذیرند که قدرت بطور نابرابر توزیع شود)، اجتناب از عدم اطمینان (حدی است که افراد احساس می کنند که در موقعیت های مبهم مورد تهدید قرار می گیرند)، فردگرایی (تمایل افراد به مراقبت ازتنها منافع خود و خانواده شان)، مردسالاری (موقعیتی که ارزش های غالب در جامعه عبارتند از: پول، موقعیت و چیزهای مادی) و جهت گیری درازمدت (اندازه ی تقوی مردم صرفنظر از درستی در مفاهیمی نظیر صرفه جویی و عدم ریخت و پاش)
- ابعاد فرهنگی در مدل گلوب مانند مدل قبل اما بر اساس ۹ بُعد بوده که عبارتند از: اجتناب از عدم اطمینان (حدی که اعضای سازمان یا جامعه در تلاش برای اجتناب از عدم اطمینان با اتکا بر هنجارهای اجتماعی، شعائر و اقدامات بوروکراتیک به منظور کاهش عدم قابلیت پیش بینی پذیری وقایع آینده هستند)، فاصله قدرت (توافق بین اعضای سازمان یا جامعه درباره اینکه قدرت بایستی به صورت غیرمساوی تقسیم شود)، جمع گرایی نهادی (حدی است که يك سازمان و جامعه اقدامات جمعی و کارهای گروهی را تشویق می کند)، جمع گرایی درون گروهی (اشاره به تعهد و وفاداری افراد نسبت به خانواده یا سازمان های محل خدمت شان دارد)، تساوی جنسیتی (حدی را منعکس میکند که در آن سازمان یا جامعه، تفاوت های نقش جنسیتی یا تبعیض جنسی را حداقل می کند)، قاطعیت گرایی (درجه ای است که در آن، افراد سازمان یا جامعه در روابط اجتماعی قاطع، تهاجمی و پرخاشگر هستند)، تمایلات آینده (حدی است که در آن، افراد سازمان یا جامعه در رفتارهای آینده گرایانه از قبیل برنامه ریزی و سرمایه گذاری در آینده درگیر شده، و صرفا به موفقیت های زمان حال دل نمی بندند)، تمایلات اجرایی و تمایلات انسانی (میزانی است که يك سازمان یا جامعه، بابت بهبود و تعالی عملکرد، به اعضای گروه پاداش داده و آن ها را تشویق می کند).

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان:

- تحقیقات مشابه برای سنجش فرهنگ سازمانی انجام نشده است و اصولا نیم رخ فرهنگ مورد نظر رهبری سازمان و مهندسی فرهنگ سازمانی تاکنون در سازمان مورد بررسی قرار نگرفته است.
- ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:
- مدیران سازمان باید در مورد شناسایی فرهنگ حاکم و نقش فرهنگ سازمانی در جهت کسب مزیت رقابتی به صورت منظم آموزش و معیارهایی نظیر هافستد یا گلوب نیز معرفی و تعلیم داده شوند.
- تلاش جهت استفاده ازخرده فرهنگ موجود بابرگزاری اردوها و نشست ها درجهت اهداف و افزایش انسجام.



## ۲۳ : سبک های رهبری در گروه های چند فرهنگی

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- سبک رهبری در گروه هایی که از چند فرهنگ (خرده فرهنگ) تشکیل شده اند مورد بررسی قرار گرفته است .
- سبک به نوبت صحبت کردن مربوط به یک فرهنگ خاص و منبع بالقوه برای حل بسیاری از مشکلات ارتباطی است بنحوی که تجزیه و تحلیل سبک مکالمه جنوب شرق آسیا نشان میدهد که آنها در حفظ نوبت خود در رقابت با اروپایی ها موفق نمی باشند. و مقایسه سبک مکالمه ژاپنی و چینی برخی از تفاوت های فرهنگی در میان گروه های شرق آسیا را نشان می دهد. سخنرانان ژاپنی از یک سبک ارتباط بافتی استفاده می کنند در حالی که در چین از سبک فاز غیر متمایز نوبت بصورت تصادفی پیروی می کنند و در گروه های چند ملیتی از فاز مجزا و توالی نوبت از پیش تعیین شده استفاده می کنند.
- یک سبک رهبری منتشکل از شش رفتار رهبری شامل : ۱. رهبری کاریزماتیک ۲. رهبری مبتنی بر ارزش ۳. تیم گرا ۴. مشارکتی ۵. مستقل ۶. رهبری انسان گرا مورد بررسی قرار گرفته که بر این اساس پنج سبک ارتباطی بشرح : ۱- قاطع و وظیفه گرا ۲- دخالت دیگران در فرآیند تصمیم گیری ۳- دلسوز و حامی ۴- مستقل و متکی به خود ۵- آگاه و رویه ایی بدست می آید.
- در بررسی های بعمل آمده از پنج سبک رهبری، سبک رهبری قاطع و وظیفه گرا و سبک دخالت دادن دیگران در تصمیم گیری در تمام گروه های فرهنگی مشترک است و در حالی که اعضای تیم غربی مهمترین ویژگی یک رهبر را قاطع و وظیفه گرا می دانند ولی در فرهنگ های دیگر به عنوان مشخصه دوم و سوم ذکر شده است و شرق آسیا رهبر آگاه و رویه ایی و شمول دیگران در فرآیند تصمیم گیری را در اولویت قرار داده اند

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- تحقیقات شناسایی سبک رهبری موجود و مطلوب برای مهندسی سازان هم اکنون در حال پیگیری است. در این مطالعات علاوه بر سنجش رهبری وضعیت فی دالر، سبک های نوین رهبری همچون رهبری اصیل، رهبری اخلاق گرا، تحول خواه، خدمت گذار و ... مورد سنجش قرار گرفته شده اند.
- در مورد سبک ارتباطی رهبر سازمان، مدیران و کارکنان هنوز تحقیقی انجام نشده است هرچند می توان حدس هایی از نوع سبک ارتباطی زد (با توجه به سبک رهبری نسبتا وظیفه گرا) اما نیازمند یک بررسی دقیق علمی می باشد. اینکه تیم های مختلف شکل گرفته در سازمان هرکدام چه نوع فرهنگی بر آنان حاکم است و چه نوع سبک رهبری و ارتباطی در آن ها جریان دارد و یا باعث کارایی بیشتر آن ها می گردد باز هم جای پژوهش و بررسی دارد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- با کمک بخش تحقیق و توسعه و منابع انسانی باید نسبت به شناخت سبک های ارتباطی نمود و همچنین نحوه برخورد با هر تیم از نظر رهبری و نوع ارتباطات بررسی و تبیین شود.
- نتایج سبک رهبری باید در قسمت تعیین نوع ارتباطات درون سازمانی تیز مورد استفاده قرار گیرد.



## ۲۴: تاثیر سبک رهبری مدیریت در جهت دهی بازار، کیفیت خدمات ، و نتایج مالی یک مطالعه بین فرهنگی

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- جهت دهی (Orientatoin) بازار که یک عنصر مهم در فرهنگ سازمانی است مورد بررسی قرار گرفته است .
- جهت دهی بازار یا بازارگرایی عبارت از ایجاد اطلاعات حاصل از بازار در کل سازمان دربارهی نیازهای جاری و آیندهی مشتریان، توسعه و انتقال این اطلاعات و استعداد در تمام ارکان شرکت و پاسخگویی به آن در تمام سطوح سازمان تعریف براساس دو مولفه جهت دهی مشتری (تمرکز) و هماهنگی در راه کاربردی (بازاریابی هماهنگ) بنا شده و با دوسبک رهبری مشارکتی (به کارکنان جهت مشارکت در فرآیند تصمیم گیری توصیه و زمینه میدهد) و رهبری هدف یا وظیفه گرا (بر اهداف و موفقیت ها تاکید دارد) نیز مرتبط می شود.
- بازارگرایی از سه جزء رفتاری شامل: مشتریمداری، رقیبگرایی و هماهنگی و تبادل اطلاعات بین واحدها همراه با دو نوع تصمیمگیری: تمرکز بر بلندمدت و سودآوری تشکیل شده است اما بازار محوری بر پایه دو جزء متجانس شامل مشتری محوری (تمرکز بر مشتری) هماهنگی بین بخشی (بازاریابی هماهنگ) است.
- ارتباط مثبت بین سیاست بازار محوری با تعهدات حرفه ای در تیم مدیریتی و سازمان و ارتقای یک سیستم استثنایی در بازار با ساختار تیمی و همکاری در یک سازمان وجود دارد لکن بازار محوری تنها با کیفیت و نتایج خدمات مشتری تاثیر نداشته بلکه با همکاری بین مدیریت ارشد و کارکنان یعنی سبک رهبری نیز ارتباط دارد .
- سبک رهبری مشارکتی فقط برای جوامعی با فرهنگ جمع گرائی مناسب است تا ترویج بازار محوری و همکاری بین مدیریت ارشد و کارکنان در یک سازمان انجام گیرد در حالیکه سبک رهبری هدف گرا اثر غیر مستقیم دارد.
- همکاری بین مدیریت ارشد و کارکنان بر نتایج خدمات مشتری بصورت یک متغیر واسطه اثر دارد.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- فرهنگ سازمانی در بخش اجرایی و فروش باید دارای مولفه های هوش سازمانی باشد که مدیران و تیم هایی که با محیط بیرون سازمان در تعامل هستند دارای این خصیصه می باشند اما در کارمندان پایین رتبه تر که با محیط درون سازمانی بیشتر تماس دارند و ارتباط با ارشدها، اینکه کارمند به طور واضح بداند عمل وی چه تاثیری بر مشتریان و فروش شرکت دارد شکل نگرفته است.
- می توان گفت که نوع رهبری جهت تیم های برون سازمانی به شکل تفویضی و مشارکتی است و شاید این یکی از دلایل گسترش هوش بازار در میان این دسته از پرسنل باشد.
- در مورد کیفیت خدمات و مشتریان نیز وجود قراردادهای سخت حقوقی جهت جلوگیری از افتادن شرکت در مشاجرات حقوقی مفید است ، هرچند با کارکنان خبره در فروش، ولی اثری منفی بر مشتریان دارد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- جلسات آموزشی پیرامون نحوه برخورد و مذاکره با مشتریان توسط کارمندان شاخص برگزار شود.
- سازمان، همزمان با آموزش، اختیار فروش را به همه ی کارمندان با بصیرت و مشتری مدار داده و بعبارت دیگر پانل ارتباطی بین مدیران - کارکنان - مشتریان را با حفظ منافع طرفین توسعه دهد.

## ۲۵ : رهبری و نوآوری در سازمانها مرور سیستماتیک عوامل گوناگون تعدیل کننده در روابط

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- هدف تحقیق این است که نشان دهد رهبران درچه شرایطی و چگونه می توانند برنتایج نوآوری تاثیر بگذارند.
- رهبر تیم ها را هدایت نموده و افراد را نیز درجهت تبدیل خلاقیت هایشان به نوآوری (نقش تسهیل گری رهبر) و دستیابی به اهداف کلان و خرد شرکت در رابطه با نوآوری ( رهبر به عنوان مدیر) ترغیب و راهبری می نماید.
- تاثیرگذاری رهبران برفراوندها و مکانیزم ها در عوامل زیر است : ۱- عوامل تعدیل کننده سطح فردی ( خودکارایی خلاق ، اعتماد بنفس، رایه شخصی) ۲-عوامل تعدیل کننده سطح تیمی ( انعکاس تیمی ، ناهمگونی تیمی، ویژگی های وظایف، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی) ۳-عوامل اجتماعی مبهم ( تقویت روانی و شرایط تیمی ) ۴-عوامل تعدیل کننده جدید در سطح فردی و تیمی ( ارتباطات کاری خارجی ، انگیزه ها فعالیت های شخصی و مراحل توسعه گروه)
- قویترین حالت در رابطه رهبری و نوآوری را در سازمان هایی می توان دید که ساختارهای سازمانی حالت رسمی نداشته و تمرکز زدایی شده اند. تیم های ناهمگون که در رابطه با وظایف پیچیده کار می کنند ، بیشترین قابلیت نوآوری را دارند اما نیازمند رهبری پشتیبان و غیرکنترلی می باشند . رهبران می توانند رفتار نوآورانه را درمیان کارمندان که از اعتمادبنفس و رایه شخصی محدود برخوردار هستند ترویج نمایند.
- رهبران نوآوری را با تاثیرگذاری برکارایی اشخاص خلاق تحریک و می توانند نوآوری را با معرفی نورم های تحریک کننده مثل روش ارتباطات آزاد و تفکر واگرا تحریک کرده تا باعث فرآیندهای انعکاسی تیمی گردند .
- زمان و چگونگی ارتباط رهبر با نوآوری و همچنین متغیرهای تعدیلگر یا میانجی بین رابطه مذکورمهم است .
- اکثر افراد بین مفاهیم خلاقیت و نوآوری تفاوتی قائل نیستند در حالی که این دو با هم متفاوتند. خلاقیت به معنای ساخت و ارائه ایده ی نو و جدید می باشد در حالیکه نوآوری به معنای استفاده عملی از این ایده ها در کسب و کار و امور زندگی است و به بیانی استفاده عملی از ایده های بخش خلاقیت، نوآوری نام دارد.
- رهبری زهراگین که با کنترل شدید و استقلال و حمایت اندک و همچنین دور نگهداشتن کارکنان از پروسه ی تصمیم گیری ، بنوعی نوآوری را متوقف و سرکوب می کند، همواره باید مدنظر بوده و جلوگیری شود.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- رهبری سازمان از ایده های جدید استقبال می کند اما سطح مفاهیمی همچون اعتماد درخلق نوآوری که به تدریج شکل می گیرد و یابه تدریج ویران می شود در سازمان مغفول و اندازه گیری نشده است.
- لحاظ تفاوت بین مواقعی که هدف، توسعه و نوآوری وزمانی که هدف،ترویج محصولات و خدمات موجود است.
- انجام نظرخواهی ازمدیران سازمان پیرامون میزان اعتمادکارکنان درخلق نوآوری وتشویق عزت نفس.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- تحلیل رفتارمتقابل وچگونگی برخورد باکارکنانی که درحالت من کودکی خلاق وایده پردازبسر می برند.
- تهیه تابلوی فیزیکی یا مجازی به عنوان نمادی از ایده پردازی جهت بیان ایده های خلاقانه به صورت گمنام .

## ۲۶ : چارچوب مدیریتی برای به اشتراک گذاری دانش سازمانی

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- مدل رهبری در به اشتراک گذاری دانش سازمانی با تاکید بر تاثیر اعتماد و ارتباط سازمانی تحقیق شده است.
- ارتباطات موثر به منظور رساندن اطلاعات درست به شخص مناسب در زمان مناسب برای به اشتراک گذاری موثر دانش، حایز اهمیت است زیرا به رهبران و مدیران کمک می کند تا ارتباطات موثر برای دستیابی به عملکرد مناسب در کارهای سازمان را بکار گیرند . چگونگی یادگیری سازمانها، همکاری در به اشتراک گذاری دانش و نوآوری است که با استفاده از چهار رکن مدیریت دانش شامل: مدیریت یارگیری، سازمان، تکنولوژی و یادگیری انجام می شود. فهم اهمیت اعتماد و ارتباط موثر سازمانی به مدیران کمک می کند تا به اشتراک گذاری دانش سازمانی را افزایش دهند.

- چهار بعد مدل تاثیر در ارتباط نیز عبارتند از: جو ارتباط، شایستگی ارتباط رهبری، محدودیت زمانی ارتباط و کانال ارتباط و همچنین کانالهای ارتباط موثر نیز عبارتند از: حضوری (صورت به صورت)، ایمیل، تلفن، نامه، تماس، وب سایت، تلفن تصویری، پیام (تلکس و تلگراف که قدیمی است و دیگر استفاده نمی شود).
- رهبران همچنین بایستی شاخص های اعتماد سازمانی را در نظر بگیرند که عبارتند از: صلاحیت، صداقت، به فکر کارمند نبودن، شناسایی، اعتماد، نوآوری، ارتباط بین المللی، بقاء سازمانی، رفتارها، درک مهم و حیاتی کارکنان و بدون در نظر گرفتن سازمان که درگیر چه کاری هست نیازمند به شبکه بهبود یافته از اعتماد هستند .
- در سال های اخیر داراییهای ناملموس سازمانها (به خصوص در سازمانهای خدماتی) به طرز فزایندهای به یک عامل تعیین کننده رقابتی تبدیل شده است. چنین دارایی هایی مانند نشانهای تجاری، شهرت سازمان، مهارت ها، دانش فنی کارکنان و فرهنگ سازمانی به عنوان جوهره مزیت رقابتی نگریسته میشود.
- توجه به فرآیند شکل گیری دانش که در ذهن افراد تولید شده و اگر تمهیدات مؤثری توسط سازمان در این رابطه فراهم شده و کارکنان نیز تمایل به همکاری و اشتراک آن داشته باشند میتوانند آن را به دانش سازمانی تبدیل کنند مؤید آنست که سرمایه های سازمانی به طور عمده در ذهن افراد نهفته است.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- فعالیت های متعددی در جهت مدیریت دانش همچون مستند سازی سازمانی، پایگاه های اطلاعاتی، ساخت گروه های مجازی و... انجام شده و رهبری نیز حامی و پشتیبان بحث مدیریت دانش می باشد.
- تعیین مدل مدیریت دانش و الزامات خاص آن که در شرکت شروع شده است باید حمایت و توسعه یابد اما میزان تمایل کارکنان در به اشتراک گزاردن دانش ضمنی و آشکار نیز در سطح بالایی قرار ندارد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- همانقدر که به یادگیری سازمانی توجه می شود، باید به مبحث فراموشی سازمانی نیز توجه شود.
- برگزاری مسابقات کتابخوانی و مقاله خوانی (انتخاب جوایز و روال کار توسط بخش منابع انسانی در انطباق با نیازهای کارکنان باشد) هم می تواند علاوه بر مفرح بودن، انگیزه سازمان برای دانش ورزی را افزایش دهد.

## ۲۷ : رهبری ، عملکرد و ظرفیت حل خلاقانه مسئله ؛ اهمیت به اشتراک گذاری دانش

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- به سبک رهبری تحول گرا در حل مشارکتی و خلاقانه ی مسایل و اهمیت به اشتراک گذاری دانش سازمانی می پردازد.
- ظرفیت حل خلاقانه مسائل با عملکرد قوی تر رهبری ارتقا می یابد چنانکه رفتار حمایتی مدیر یا رهبر ، بطور مستقیم و غیرمستقیم، روشنگر فرآیندهایی در اشتراک گذاری داخلی یا خارجی دانش و توان کارکنان است که در ظرفیت حل خلاقانه ی مسئله های سازمان تاثیر گذاشته و آنها را پرورش می دهد.
- سازمانها به دنبال روش های موثر برای انتشار و اشتراک دانش سازمانی در میان منابع انسانی خود باید باشند و هدف از اینکار نیز ایجاد مزیت رقابتی در بازار امروز و راه هایی برای تسهیل آن می باشد .
- جهانی شدن و پیشرفت های تکنولوژیک اکنون بوضوح دنیای کسب و کار را تغییر داده و با چالش هایی مواجه کرده است که می بایست از دانش کارکنان و ظرفیت های آنها در رفع و حل مشکلات سازمان ها با بهره گیری از به اشتراک گذاشتن توان خود آنها با یکدیگر و تاثیری که بر دیگران می گذارد بهره جست.
- به کمک پشتیبانی اجتماعی، تمایلات بین افراد افزایش یافته و توجه کارکنان نسبت به ایده های یکدیگر ارتقاء می یابد تا جایی که اعضای گروه حل مسایل بصورت مشارکتی مؤظف در به اشتراک گذاری تجربیات و تفکرات خود در جهت افزایش عملکرد، بهبود کیفیت خدمات و بالا بردن رضایت مشتری خواهند بود.
- اثر رهبری و مدیریت تحول گرا بر روی حل مشارکتی معضلات به کمک ارزیابی بر روی مدل های مختلف که به رضایت شغلی و تعهد به تحول به عنوان متغیر واسطه ارتباط دارند عمل می کند.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- فعالیت های متعددی در جهت اهمیت و به اشتراک گذاری مدیریت دانش همچون تبیین روال در بستر مستند سازی سازمانی BPMS، پایگاه های اطلاعاتی File Server، مدیریت موضوعات در PMIS و همچنین شبکه های اجتماعی نظیر واتساپ و تلگرام در جریان است اما حتما نیاز به ورود تمام سطوح مدیریتی بصورت حمایتی و ایجاد بستر مشارکتی می باشد.
- ایجاد و توسعه ی ساختارهایی نظیر اشتراک دانش نیاز به یک بستر فرهنگی مناسب دارد و در زمانیکه کارکنان در بحث ها و ساختارهای بلوغ نیافته هستند احتمالا مهندسی فرهنگی راهگشاست.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- ایجاد یک بستر اشتراک گذاری مبتنی بر شبکه ی اجتماعی که مستندات از فایل سرور براحتی در انجا به اشتراک گذاری شود مو تواند سهولت و کارایی را افزایش و زمینه ی عمومیت را فراهم کند.
- طراحی یک مدل تولید دانش در بستر تحقیق و توسعه که نه بصورت یک واحد مجزا بلکه بصورت یک ماموریت فردی در بستر تسک منیجمنت مورد تقدیر و پاداش و متمایز سازی و ایجاد فرهنگ شود.

## ۲۸ : آیا رهبری تحول گرا، نوآوری تکنولوژیکی را تسهیل میکند؟

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- تاثیر رهبری تحول گرا بر توسعه تکنولوژیک و تعدیل کننده هایی مانند فرهنگ نوآوری مورد بررسی قرار گرفته است.
- رفتارهای رهبری تحول گرا میزان خلاقیت تکنولوژیک را ارتقا می بخشد و بطور جالب توجهی یک فرهنگ نوآوری قوی می تواند جایگزین مناسبی برای رفتار رهبری تحول گرا جهت تسهیل و افزایش خلاقیت و نوآوری تکنولوژیک محسوب شود. اتخاذ مشوق های مالی ارتباط بین رهبری تحول گرا و خلاقیت تکنولوژی را خنثی می کند بعبارت دیگر، مدیران ترکیبی از مشوق های مالی و غیرمالی را برای تسهیل هرچه بهتر و کارآمدتر نوآوری ها مدنظر بگیرند .
- رهبران تحول گرا رهبرانی هستند که ارزش ها و خودباوری پرسنل های خود را ارتقا می بخشند و نیروی کار خود را به برتری یافتن و غلبه کردن بر علایق شخصی خود تشویق می کند . تعداد بسیار زیادی از محققان ، رهبری سازمان را به عنوان مولفه های متمایز و مشخص احاطه کننده شامل : تاثیر گیری، انگیزش و تحریک فکری، اثرات آرمانی، انگیزه الهامی، دیدگاه های کلی، تهیه مدل های مناسب، پروراندن پذیرش اهداف گروه، حفظ کارایی بالای توقعات، تهیه ملاحظات و حمایت های مجزا و انفرادی ، معرفی و توصیف نموده اند.
- مدیر تحول گرا با وجود تاثیر شخصیت کاریزماتیک، آینده نگری، الهام دهنده و .... کسی است که باعث میشود زیردستانش منافع سازمان را بر منافع شخصی و زودگذر خود ترجیح دهند.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- رهبری تحول خواه در سازمان شروع شده اما بین رهبری فعلی و رهبری تحول خواه فاصله وجود دارد.
- مدیران واحد ها بنظر می رسد که آشنایی کمی با سبک رهبری و به خصوص رهبری تحول گرا دارند و تاکنون اقدام جدی برای آموزش مفاهیم نوین رهبری در سازمان صورت نگرفته است.
- تا زمانی که مزایای عملی کاربرد رهبری عملگرا به مدیران نشان داده نشده ، شاید تنها به چشم واژه های آکادمیک به این مفاهیم نگریسته شود در حالی که چنین مفاهیمی از دل کسب و کار و زمین های خاکی بیرون آمده است . اهداف کلان شرکت و همچنین ارزش های اخلاقی در سازمان معرفی شده اند که گام مفیدی برای استقرار رهبری تحولگرا می باشد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- فرایند استقرار رهبری تحولگرا با توجه به استراتژی ها و اهداف شرکت هماهنگ و مدل شود.
- رهبری سازمان با نظارت مستمر بر مدیران، تلاش های آنان را در جهت تحول خواهی متمرکز کند.
- توسعه رهبری تحول گرا بیشتر بر روی مسائل اصلی از قبیل ارزشها و مسائل استراتژیک ضروری در سرتاسر سازمان متمرکز خواهد بود بنابراین با تمرکز بر اهداف و ارزش ها، رهبری و کادر مدیریتی شرکت باید بتوانند اقدامات تحول آفرین را تعریف، دنبال و بازخورد دهند.

## ۲۹ : جنبه های مثبت و منفی شخصیت مدیرعامل

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- این مقاله به آزمون توانائی های خودارزیابی، ناریسیسم، رهبری تحول گرا در مدیران عامل پرداخته است.
- رهبری تحول گرا مکانیزم مفیدی برای توضیح رابطه بین شخصیت مدیرعامل و خودارزیابی، خودشیفتگی، رهبری تحول آفرین و نفوذ استراتژیک درسازمانها می باشد زیرا با درجات بالای خودارزیابی بعنوان یک رفتار مثبت به احتمال بیشتر و بالعکس با رفتار نارسیستیک بعنوان یک رفتار منفی با احتمال کمتر، با رهبری تحول گرا رهبری تشویق کننده درگیر و ارایه می نمایند.
- تحقیقات بسیاری در رابطه با خصوصیات فردی، سبک های رهبری و مکانیزمهای آن، اثربخشی مدیر درسازمان، رهبری تعاملی، رهبری تحولی، اعتمادبنفس، خودبزرگ بینی وهمچنین بررسی هایی که یک رهبر یا مدیر می تواند روی خود داشته باشد تا شناخت کافی از خود پیدا کند، نقاط ضعف و قوت خود را بیابد، در اصطلاح آنها بکوشد تا بتواند روی سازمان خود نقش موثرتری را ایفا کند انجام شده است.
- خودشیفتگی و خودارزیابی می توانند در پیش بینی سبک رهبری تحولی یا تعاملی موثر باشند. مدیرانی که در مجموع فهم درونی مثبتی از خود دارند بهتر می توانند در رابطه با چشم انداز سازمان و همچنین ایجاد تعهد نسبت به اهداف سازمان اقدام نمایند چون بیشتر از افراد بر سازمان تمرکز دارند .
- خودشیفتگی از میزان استفاده از سبک رهبری پاداش مشروط کم می کند زیرا افراد خودشیفته به دیگران کم اهمیت می دهند و بدنبال روابط منصفانه با اعضاء سازمان نیستند. رهبری تحولی پتانسیل بیشتری برای جلب مشارکت تماشاچیان و همچنین سرمایه گذاران دارند. خود شیفته ها امکان بیشتری برای دست یابی به مقامات ارشد سازمانی دارند و مدیران با سبک رهبری پاداش مشروط به دلیل اینکه بیشتر به موارد درونی سازمان بپردازند کمتر به دنبال ساختن روابط با بخشهای مهم خارجی هستند.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- رهبر و مدیران سازمان باید از تئوری رهبری تحول گرا بعنوان چارچوب فهم نفوذ مدیران بهره ببرند.
- از آنجا که رهبری تعامل گرابصورت کلی به تعاملات رهبر- پیرواشاره که از نظراتخاذا تصمیمات فعال و به ارائه پاداش اقدام نموده و به تقویت برخی رفتار پیروان زمانیکه به یک هدف خاص دستیابی پیدامیکنند می انجامد، بهتر است این سبک بنحو ظریفی اجرا، آزمایش و بازخورد شود.
- رهبری تحول گرا چیزی فراتراز تعاملات رهبر پیرو می باشدوبه برخی رفتارهای رهبران اشاره میکند که بصورت روحی بر پیروان اثر می گذارند که در شرکت کاملاً مشهود است اما بازخورد واقعی ندارد.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- انجام تست سبک رهبری توسط شخص رهبر سازمان ومقایسه با نظرات کارکنان و مدل های موجود.
- انجام تست خودشیفتگی و خود ارزیابی توسط مدیرعامل و ارزیابی این متغیرها در خود و نظر خواهی از کارکنان(بر مبنای تئوری جو- هری)و در نهایت رسیدن به تصویری شفاف از سبک رهبری.

### ۳۰: توسعه رهبری: شکست يك صنعت و فرصت برای روانشناسان مشاوره

#### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- این تحقیق دنبال ارزیابی از آموزش و توسعه رهبری و فرصت توسعه ی مدل های سیستمی در جهان است.
- آموزش و توسعه رهبری حرکتی است که برای کلیه کشورهای جهان هزینه های سنگینی در بردارد بنحویکه فقط در ایالت متحده آمریکا از ۱۵ سال پیش این توسعه دو برابر شده و به فعالیتی بیش از ۱۴ میلیارد دلار تبدیل شده است. بدیهیست که اگر این آموزش و حرکت درست و کارآمد دنبال شود آنگاه هزینه های صنعت پرورش مدیریت و استعداد رهبری به درآمد مضاعف و نتیجتاً پیشرفت و رشد صحیح کشوری انجامد.
- سازمانها در سراسر جهان نگران فراهم آوردن رهبر موثر هستند . اگرچه درگروه رهبران، آنها بهتر از پیروان عمل می کنند اما پیروان در گروه هایی با رهبری بهتر نیز از پیروان در گروه هایی با رهبری ضعیف تر بهتر عمل می کنند بنابراین اگرچه هرکسی نمی تواند رهبر شود، اما همه به دنبال یک رهبر خوب حرکت می کنند .
- بایستی مشاوران روانشناسی کمک کنند تا وظیفه اولیه رهبر که تعقیب منافع افرادی است که باهم کار می کنند تا اهداف گروه تحقق یابد و توسعه رهبری، روزبه روز بهتر شود و به مواردی نظیر: ارزیابی سیستماتیک تاثیر سازمانی و رفتاری توسعه رهبری، تعریف رهبری از نظر تیم ساختاری که بهتر رقابت کنند، ایجاد مدل شایستگی که منعکس کننده مهارت های مورد نیاز آنها برای رهبری تیم باشد، انجام و ارزیابی هایی که چگونه عملکرد رهبران بر تیم تاثیر می گذارد را شناسایی می کند، تمرکز تلاش های آموزش و توسعه در بهبود تیم و عملکرد سازمانی، آموزش رهبران در مورد پیروان و چگونگی ایجاد انگیزه برای پیروان، تصمیم گیری آگاهانه تر در مورد اینکه چگونه میتوان به یک رهبر بهتر تبدیل شد، چه کسی برای تبدیل شدن به یک رهبر بزرگ محتمل تر است، سرمایه گذاری در جامعه ی محتمل بر اساس پاداش به عناوین شغلی دیگر که شغل رهبری برایشان جذاب نباشد و همچنین تاکید بر شخصیت و تاثیرات قدرت در انتخاب و توسعه رهبران ذیل توجه بیشتر نمایند.

#### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان:

- هم اکنون آموزش های رهبری به صورت مدون در سازمان وجود ندارد ولی تحقیقات و تلاش هایی در زمینه سبک رهبری موجود و مطلوب و ساخت تیم های کارا و اثر بخش در حال انجام می باشد.
- آموزش رهبری به مدیران سازمان امری دشوار و در برخی موارد بدون بازده می باشد. همچنین دوره آموزش یا روش های انگیزه دهی به کارمندان و کارکنان سازمان به منظور جهت دهی به آنان برای رهبری خصوصاً در مورد مدیران میانی بارشده کم شخصیتی که حائز اهمیت است وجود ندارد.

#### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- برگزاری دوره های رهبری موثر برای مدیران با مدل تحقیق شده و مناسب برای سازمان.
- تشکیل جلساتی برای مدیران به منظور آموزش روش های انگیزه دهی به آنان بنام کمیته ی راهبردی .
- تشکیل نیمرخ ویژگی های شخصیتی و رفتاری رهبری مورد نظر سازمان و ترویج آن بدون قضاوت.
- انتخاب جانشین های رهبری در سطوح ارشد با توجه به ویژگی های آنان و مدل منظور شده ی سازمان.



### ۳۱: نقش تعدیل کننده رهبری در رابطه بین کنترل مدیریت و برتری کسب و کار

#### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned):

- نقش رهبری در ارتباط با کنترل مدیریت در مدیریت کیفیت (TQM) و کسب و کار خوب تحقیق شده است.
- بررسی نقش تعدیل کننده سبک رهبری از یکطرف در رابطه با کنترل مدیریت به عنوان مدیریت کیفیت جامع و از طرف دیگر نیز ابعاد کنترل مدیریت و برتری کسب و کار از نظر تغییر هدفمند حایز اهمیت است. مدل مفهومی که ارتباط بین ساختارهای تئوری را نمایش داده و یک کمک عینی جهت افزایش فهم از همبستگی بین دو رویکرد در "کنترل سازمان ها و کسب و کار متعالی" برحسب چهارمفهوم راهنما شامل: جهت یا مسیر، ثبات یا پایداری، انسجام یا بهم پیوستگی و انعکاس یا بازخورد را اقدام و عمل نموده و فاکتورهایی که کنترل مدیریت به عنوان رویکرد قسمتی از T.Q.M را نیز افزایش دهد، موردنظر است که بر این اساس:
  - الف- مدیریت عملکرد و مدیریت ارتباطات به عنوان ابعادی از کنترل مدیریت یک ارتباط قوی با ساختار اثرات دارد.
  - ب- رهبری تحولی بیشترین تاثیر مثبت را روی هم بستگی بین کنترل مدیریت و ساختار اثرات دارد.
  - ج- رهبری فعالی (ساختاری از رهبری تعاملی و تحولی) یک همبستگی قوی با ساختار اثرات دارد.
  - د- رهبری فعال و به ویژه رهبری تحولی یک نمایش قوی تر شدن و تعدیل کننده در ارتباط بین مدیریت کنترل و ساختار اثرات عمل می کند.

- کنترل مدیریت فرآیندی است که بوسیله ی آن مدیران بردیگراعضای سازمان تاثیر می گذارند که استراتژی سازمانی را اجرا کنند. در این فرآیند ۳ خوشه از فعالیت ها تشخیص داده می شود: ۱- برنامه ریزی، تخصیص منابع و هماهنگی فعالیت ها (مدیریت عملکرد) ۲- ارتباطات از مشاهدات و اهداف و تاثیر کارکنان بر عملکرد آنها (مدیریت ارتباطات) ۳- ارزیابی و نظارت بر اطلاعات و گرفتن تصمیم یا عمل در یک شیوه ی اصلاحی یا پیشگیرانه (مدیریت اطلاعات).

#### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان:

- اگر رهبری تعاملی بر اساس رابطه ی هزینه و منفعت بوده و خصوصیات عمومی و کلی آن بوسیله ی تنظیم هدف، نظارت و چک کردن نتایج باشد و طبعاً (رهبری منفعل) از تصمیم سازی یا درگیری در تصمیم هر قدر که ممکن است اجتناب بنماید، این سبک در برابر کنترل مدیریت قرار می گیرد که فرآیندی است که بوسیله ی آن رهبری و مدیران بر دیگر اعضاء سازمان تاثیر گذاشته که استراتژی سازمانی را اجرا نمایند که توسط برنامه ریزی (شناسایی اهداف و عمل به تحقق) و کنترل (وظایف اندازه گیری و مدیریت براساس پایش پیشرفت ها و مقایسه واقعی نتایج) عملیاتی می گردد و با یک سازمان مهندسی سازان که پروژه محور و تا اندازه ای وظیفه گرا تر است انطباق بهتری دارد.

#### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- طراحی و استقرار کامل نظام PMIS درجهت جایگزینی و استقرار نظام TQM که انطباق بهتری دارد.
- برقراری نظام و نرم افزار پایش چشم انداز، استراتژی و اهداف کلان و خرد و گفتگوی ساختارمند با مدیران و کارکنان بلوغ یافته ی ستادی و ایجاد نظام و نرم افزار پایش فعالیت ها با مدیران و کارکنان پروژه.



## ۳۲ : شاخص جدید برای سنجش رهبری اجرایی خدمت گذار : توسعه، و تحلیل و کاربرد برای تحقیق

### ✓ درس های آموخته (Lessons Learned)

- امکان توسعه و پایداری رهبری اخلاقی در سازمان هاو کاربرد آن در فرهنگ سازمانی تحقیق شده است.
- رهبری اخلاقی چیست و کاربرد آن در فرهنگ سازمانی چیست؟ چرا رهبران باید رویکردهای اکثراً توصیفی و پیش بینی های اجتماعی به سمت اخلاقیات و رهبری داشته باشند؟ چگونه رهبری اخلاقی می تواند توسعه یافته و در سازمان ها پایدار بماند و چرا می تواند موجب پیشرفت فرهنگ سازمانی گردد؟ چرا صداقت پایه رهبری اخلاقی است و رهبر باید بیشترین خصوصیات تعاملی را در بین سایر افراد از جمله کارمندان زیردست داشته باشد؟ و اینکه چرا در توسعه جو صداقت اخلاقی هدف گذاری شده است و رهبران صادق حس همبستگی سازمانی را تقویت می کنند؟ سوالات مطرح درسجه بحث رهبری است.
- مولفه های سنجش خدمات رهبری در پنج قالب مورد توجه قرار می گیرد : ۱- حمایت های فردی، از جمله کمک به موفقیت دیگران، پرورش پتانسیل رهبری کارکنان و تصمیم گیری مشترک با پیروان. ۲- ساخت جامعه، بر این مبناکه بنگاه تنها وظیفه ارزیابی تاثیر اقدامات خودبه جامعه مطلوب رابرعهد ندارد بلکه باید تلاش نماید تا این جوامع را نیز به وجود آورد . ۳- نوع دوستی (التوریسم)، که دربرگیرنده خدمت مشتاقانه به دیگران بدون هیچگونه چشم داشتی به پاداش است ، قربانی کردن منافع شخصی برای رفع نیاز کارکنان ، درنظر گرفتن علایق دیگران بیش از علایق خود و ترجیح خدمت به دیگران از جمله سایر عوامل دراین بخش است. ۴- مساوات طلبی (اگالیتاریانیسم)، پذیرش انتقادهای سازنده و تمایل به یادگیری از کارکنان خود. ۵-مسئول اخلاقی، شامل رفتاری که اعتماد به کارکنان را به همراه دارد، شفافیت و صداقت را افزایش میدهد، اشتباهات خودرامی پذیرد وبه اخلاقیات بیش ازمنافع مادی ارزش می گذارد.
- ویژگی های رهبری اخلاقی شامل ایجاد جو اخلاقی، که ادراکی از رفتار صحیح است می باشد و انواع جو اخلاقی نیز شامل : ابزاری ، مراقبتی ، استقلالی ، قانونی، هنجاری و مسئولیتی است . مدل های رهبری شامل: -معنوی: خصیصه هایی همچون عشق، نوع دوستی -اخلاقی: به واقع درمورد اینکه چطور آنها رفتار می کنند آگاه است -تحولی: در بردارنده ارزشهایی ازقبیل انصاف و صداقت می باشند.

### ✓ درس های آموخته برای شرکت مهندسی سازان :

- بحث رهبری اخلاقی درکنارپیش فرض های کارکنان از اخلاق، دارای یک مرزبشدت اختلاطی است بنابراین درکنار بحث سبک رهبری وظیفه گرایانه یا ارزش مدارانه، بایداین حریم بخوبی تفکیک شود.
- به منظور ساخت رهبری اخلاقی سازمان که به صورت مؤثری به جامعه خدمت نماید، مدیران رده بالا باید نشان دهنده رهبری و روح اخلاق در کنار کارمندان در شبیه سازی فعالیت های آنها باشند.

### ✓ بیان ایده های نوآورانه در توسعه رهبری سازمان مهندسی سازان:

- می بایستی ارزیابی مدل و سنجش های رهبری اخلاقی بصورت دوره ای انجام و بازخورد شود.
- کدهای اخلاق و ارزش های اخلاقی Moral & Ethic می بایستی بسرعت تدوین و ابلاغ شود.