

## رویکرد برتری سازمان در تعامل با محیط: ارتقای نیروی انسانی برای محیط کار جدید

حامد حیدری\*، غلامرضا معمارزاده طهران\*\*

ناصر پورصادق\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۲/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۰/۲۴

### چکیده

تغییرات محیطی و در پی آن، تغییرات سازمانی در حال وقوع است. این تغییرات به دلایلی چون جهانی شدن، مقررات زدایی بازارها، کاهش انحصارها، افزایش و تغییر خواسته‌ها و ترجیحات مشتریان و... روی داده و رقابت را به‌ویژه در حوزه‌های هزینه و کیفیت، نوآوری و مشتری‌مداری شدت بخشیده است. از طرفی دانش به یک مزیت رقابتی مبدل شده و سازمان‌ها دیگر قادر به تأمین خواسته‌ها و نیازهای بهره‌وران خود از طریق تکیه کردن به ساختارهای سلسله‌مراتبی و سامانه‌ی تولید انبوه نمی‌باشند. بنابراین، درک و شناخت شیوه‌ها و فنون کاری جدید از الزامات سازمان‌های امروزی است. از این رو، مقاله‌ی حاضر- با رویکرد مدیریت منابع انسانی- مضامین پیش‌کنشی، نوآوری، پای‌بندی، تعهد بالای کارکنان و کار گروهی را به‌عنوان مؤلفه‌های تسلط سازمان در تعامل با محیط‌های متلاطم مورد توجه دقیق قرار داده است. تحلیل داده‌ها (۱۱۹ پرسش‌نامه) با استفاده از آزمون کولموگراف اسمیرونف، مقایسه‌ی میانگین یک جامعه، همبستگی و رگرسیون صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده‌ی وجود روابط معنادار بین متغیرهای تحقیق و عملکرد سازمانی (به استثناء متغیر کار گروهی) می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** تسلط بر محیط؛ پیش‌کنشی؛ نوآوری؛ پای‌بندی و تعهد بالا؛ کار گروهی.

---

\*. نویسنده‌ی مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران  
hamedheydari.1360@gmail.com

\*\* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی- واحد علوم و تحقیقات، تهران

npoursadegh@yahoo.com

\*\*\* عضو هیأت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی

## مقدمه و تبیین حوزه‌ی نظری بحث

امروزه مکاتب و رویکردهای متنوعی در حوزه‌ی عملکرد برتر سازمان مطرحند که گاه تفاوت‌های زیربنایی با یکدیگر دارند. تعدد و تنوع این مکاتب و رویکردها، ارایه‌ی طبقه‌بندی آنها را ضروری می‌نماید. از این رو، می‌توان رویکردهای ارایه‌شده را در سه دوره طبقه‌بندی نمود. دوره‌ی نخست روش‌های مبتنی بر واپایش و فرایند می‌باشند که در دو دهه‌ی ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ در ایالات متحده امریکا با هدف تثبیت وضعیت موجود و کمینه‌کردن تغییرات در یک فرایند صنعتی مطرح شدند تا بتوانند از طریق واپایش فرایندها در یک وضعیت ثابت، تولید انبوه را ممکن سازند (شیبا و والدن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۵۴). دوره‌ی دوم از اوایل سال‌های ۱۹۷۰ با رویکردهایی چون: تولید ناب، مدیریت کیفیت جامع، مراکز پیام، مدیریت دانش، همکاری در زنجیره‌ی تأمین و کسب‌وکار الکترونیک (هلمن و وود<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) آغاز شد. هدف کلی این رویکردها، بهبود مستمر کسب‌وکار، محصولات، خدمات و فرایندها برای ارایه‌ی خدمات و محصولات بهتر بود؛ اما به عقیده‌ی اندرو گرو<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) بیشتر این رویکردها در زمینه‌ی بررسی توان رقابتی کسب‌وکارها، جنبه‌ی ایستا دارند و در برابر دگرگونی‌های بسیار بزرگ محیط کسب‌وکار کارآیی لازم را نخواهند داشت؛ چراکه در دو دهه‌ی اخیر شاهد ظهور دوره‌ی جدیدی هستیم، عصری که فرارقابتی (اسپارو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) یا عصر غیرمنتظره‌ها (شیبا و والدن، ۲۰۰۶) نامیده می‌شود.

آنسورث و پارکر<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) موقعیت سازمان‌ها را در چنین عصری، مانند موقعیت یک دوندگی ماراتن می‌دانند که با سرعتی خوب و ثابت شروع نموده و به تدریج بر سرعتش می‌افزاید. این دوندگی، در مسابقه با رقبای دیگر که هر لحظه تلاش خود را برای برنده‌شدن بیشتر می‌کنند رقابت می‌کند. علاوه بر این، فرض می‌شود که از زوایای مختلف اجسامی به سوی وی پرتاب شده و وی باید با جابه‌جایی و تغییر جهت از آنها دور شود، لذا خط پایان جابه‌جا می‌شود. در این میان، سؤال آن است که در چنین محیطی، دونده (سازمان) چگونه می‌تواند با چنین فشاری کنار بیاید و

---

1. Shiba & Walden  
2. Holman, & Wood  
3. Andrew Grove  
4. Sparrow  
5. Unsworth & Parker

پروزمندانه مسابقه را به پایان رساند؟ پاسخ‌های مختلفی به این پرسش داده شده است؛ اما آنچه مورد توافق و اجماع صاحب‌نظران عصر حاضر می‌باشد این است که پیمودن پروزمندانه‌ی آنچه دره‌ی مرگ نامیده می‌شود (گرو، ۱۹۹۹: ۱۶۲)، نیازمند نوع متفاوتی از رقابت است. عصری که منابع طبیعی دیگر در فرمول رقابت دیده نمی‌شود و مزیت رقابتی «ساخته‌ی انسانی»<sup>۱</sup> است (گیسون،<sup>۲</sup> ۱۹۹۸).

در پاسخ به این الزام، هرچند در سال‌های اخیر به پژوهش‌های مربوط به حوزه‌ی منابع انسانی توجه بسیاری شده است؛ اما این پژوهش‌ها کمتر به زمینه‌ها و ویژگی‌های نیروی انسانی متناسب با شرایط نوین محیط‌های کاری پرداخته‌اند (هرتگ، ایترسون و ماری،<sup>۳</sup> ۲۰۱۰). به نظر می‌رسد با وجود اولویت‌دهی به این منبع مهم، در پژوهش‌هایی که در حوزه‌ی عملکرد سازمان انجام می‌شود، همچنان به قابلیت‌ها و منابع دیگر سازمانی توجه می‌گردد و به نقش عامل انسانی در موفقیت سازمان بهای کافی داده نمی‌شود (شولر و جکسون،<sup>۴</sup> ۱۹۹۵؛ جکسون،<sup>۵</sup> ۲۰۰۴). همچنین درحالی که بیشتر پژوهش‌های حوزه‌ی منابع انسانی در کشورهای توسعه‌یافته و صنعتی انجام شده است، به نظر می‌رسد انجام چنین مطالعاتی بتواند زمینه‌ساز ارتقای محیط‌های کاری سازمان‌های کشور در پاسخ به تغییرات فزاینده‌ی محیطی باشد (یگانه و سو،<sup>۵</sup> ۲۰۰۸).

به این ترتیب، هدف کلانی که این پژوهش در راستای تحقق آن تلاش کرده است، مطالعه‌ی عناصر و مؤلفه‌های بالابرنده‌ی عملکرد سازمان از منظر شایستگی‌های مورد نیاز نیروی انسانی در انطباق با ویژگی‌های نوین عصر فرارقابتی است. هرچند پژوهش حاضر - تنها - گام نخست برای تحقق این هدف به‌شمار می‌رود؛ ولی مفروض اصلی آن، فواید آشکار این بازتوانی‌هاست.

بنابراین، می‌توان پرسش اصلی این پژوهش را این‌گونه صورت‌بندی کرد: محیط‌های کاری جدید از حیث کم‌وکیف منابع انسانی، چه ویژگی‌هایی را باید داشته باشند؟

1. Manmade
2. Gibson
3. Hertog, Iterson & Mari
4. Jackson and Schuler
5. Yeganeh and Su

## توصیف رویکرد پژوهش با استفاده از تحلیل بوم‌شناسانه - محیطی

به زعم فرد ریگز<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) در حوزه‌ی بررسی محیط باید در نظر داشت که مفهوم محیط، ماهیتی غیرخطی دارد؛ اما کج پنداری‌ها از درک مفهوم محیط، تحلیل‌ها را به سمت محیط به عنوان یک مفهوم جبرگرایانه هدایت کرده است که سازمان‌ها تنها قادر به پاسخ‌گویی به تغییرات ناگهانی و یکباره‌ی آن هستند. در این دیدگاه، سازمان‌ها باید از قابلیت‌ها و آمادگی لازم برای پاسخ‌گویی به درخواست‌ها، ترجیحات و مطالبات محیطی برخوردار باشند. در این منظر، قابلیت تصمیم‌گیری و تأثیر سازمان‌ها بر محیط‌شان نادیده گرفته می‌شود و سازمان در رابطه با محیط خود «متغیر وابسته» در نظر گرفته می‌شود. این امر، ما را به تئوری بوم‌شناسی آلدریچ، مایکل تی حنان و جان فریمن، محققان دانشگاه کرنل، رهنمون می‌سازد که به عقیده‌ی ایشان، محیط سازمان‌ها را بر مبنای برتری و ویژگی‌های محیطی‌شان برای پایداری انتخاب می‌کند (اسکات، ۲۰۰۳). این، همان مفهوم «بقای قوی‌ترین»<sup>۲</sup> در سامانه‌ی سرمایه‌داری است (گیسون، ۱۹۹۸)؛ اما ادراک پیشرفته و پیچیده‌تر دیگری هم در تعامل سازمان و محیط وجود دارد که سازمان را به عنوان «متغیر مستقل» در نظر می‌گیرد. این ادراک، بیانگر این نکته است که سازمان‌ها علاوه بر قابلیت‌های لازم در پاسخ به نیازهای محیطی (نقش اول خود) باید از قابلیت دیگری نیز برای نوآوری و ایجاد تغییرات محیطی و سازگاری با ارزش‌های بیرونی جامعه برخوردار باشند (ریگز، ۱۹۶۴). به تعبیری، سازمان‌ها باید میزان «تسلط خود بر محیط»<sup>۳</sup> را افزایش دهند. به تعبیر «لستر تارو» (۲۰۰۷) آنچه آینده‌ی رقابت را معین می‌کند، توجه به این نکته است که ماهیت سرمایه‌داری به لرزش درآمده و آنچه برتری به وجود خواهد آورد نه صنایع منابع طبیعی محور، بلکه صنایع مبتنی بر فکر انسانی است. به عقیده‌ی پفر و سالانیک، این قابلیت، لازمه‌ی شرط پایداری سازمان‌ها در تعامل با محیط است (اسکات، ۲۰۰۳).

بنابراین، یکی از نکات مهم در رابطه با رقابت در آینده، داشتن نیروی کار ماهر است و اساساً سلاح برتری رقابتی در عصر حاضر، مهارت نیروی کار است. برخورداری از قدرت فکری

---

1. Fred Riggs  
2. Survival of the Fittest  
3. Discretion

شرایطی را پدید می آورد که «ویک» آن را آگاهی<sup>۱</sup> می نامد. آگاهی، به معنای توان تأثیر سازمان در شبکه‌ای از روابط بر اعمال و تصمیمات دیگر اجزا و به طور کلی محیط است که ریگز آن را «تسلط بر محیط» می نامد (ریگز، ۱۹۶۴). این امر موجب می شود تا سازمان، خطاهایی را که منجر به فاجعه خواهند شد، سریع تر شناسایی، ریشه یابی و اصلاح نماید. برای دست یابی به این مهم، باید به این پرسش که «ویژگی های انسانی و ساختاری سازمان به عنوان مؤلفه های تسلط سازمان در تعامل با محیط کدامند؟» پاسخ دهیم.

### مؤلفه های برتری سازمان در تسلط بر محیط

برای تحقق بخشیدن به سؤال اصلی پژوهش، با مطالعه ای ادبیات موضوع، بررسی پیشینه ی تحقیق و نظراتی که راجع به موضوع وجود داشته است، تلاش گردیده چارچوبی مناسب برای مطالعه فراهم آید که نتیجه ی آن شناسایی چهار عامل مؤثر بر توانمندی سازمان ها در تعامل با محیط باشد. اگرچه ممکن است نقطه نظرها و مفاهیم ارایه شده به وسیله ی دانشمندان در رابطه با ویژگی های برتری سازمان ها متفاوت از هم به نظر آید، اما موضوعات مشترکی در نوشته های تمامی آنها وجود دارد و این ویژگی ها را می توان در چهار مؤلفه ی کلی تقسیم و بیان نمود:

۱. پیش کنشی (پیش دستی)

۲. نوآوری

۳. پای بندی و تعهد بالای کارکنان

۴. هدایت کارکنان به صورت گروهی

### پیش کنشی و نوآوری

به زعم کرانت<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) پیش کنشی را می توان رفتاری خودجوش و عملگرا دانست که هدف از آن تغییر شرایط برای افزایش اثربخشی سازمانی و فردی در جهت بهبود در شیوه های کار و حل مسئله می باشد. درحالی که پیش کنشی مربوط به رفتارهای خودجوش و خودانگیخته می شود،

1. Mindfulness  
2. Crant

نوآوری مربوط به ایجاد و اجرای عقاید است (داو<sup>۱</sup>، ۱۹۶۹). درازین<sup>۲</sup>، گلین و کازانجیان (۱۹۹۹) نوآوری را این‌گونه تعریف می‌نمایند: نوآوری، مرحله‌ی درگیری در رفتارهاست که برای ایجاد و اجرای عقاید، فرایندها، محصولات و خدمات طراحی شده است.

حال پرسش این است که «آیا این رفتارها به برنده شدن در مسابقه (دو ماراتن) کمک می‌کنند؟» متون متعددی آن را مورد تأیید قرار می‌دهند. برای مثال، به‌زعم کرانت<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) عوامل عملکرد بهینه، همان‌هایی هستند که پیش‌کنشی را به معرض نمایش می‌گذارند. فای و فرس<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) دریافتند که میزان پیش‌کنشی مالکان شرکت‌ها با موفقیت شرکت‌ها در آلمان، زیمبابوه و اوگاندا مربوط است. نخست‌وزیر سابق بریتانیا، تونی بلر، می‌گوید: «خلاقیات و نوآوری در قلب تجارت موفق هستند» و بررسی انجام‌شده روی ۱۵۶ شرکت صنعتی کوچک و متوسط نشان داده است که عملکرد سازمانی به میزان بهره‌گیری از پیشنهادهای کارکنان شرکت‌ها مربوط می‌شود (تورنبرگ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱؛ پاینس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹).

چندین نشانه‌ی دال بر اهمیت پیش‌کنشی و نوآوری - که سبب بهبود عملکرد سازمان می‌شوند - وجود دارد: نخست آنکه، در حال حاضر، بسیاری از سازمان‌ها به تمرکززدایی رو آورده‌اند؛ این امر موجب می‌شود تا واپایش و نظارت مستقیم بر کارکنان کاهش یابد، لذا در این شرایط، رفتارهای پیش‌کنشی و نوآورانه ضروری می‌نمایند (پارکر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸؛ کرانت، ۲۰۰۰)، دوم اینکه، کارکنان می‌دانند که چه چیزی در حال وقوع است، ترجیحات و نیازهای مشتریان کدامند و چه بی‌کفایتی‌هایی در سیستم وجود دارد. بدون پیشنهادهای آنان، سازمان‌ها به محصولات، خدمات و رویه‌های منسوخ یا دیدگاه‌های مدیران تکیه می‌نمایند. سوم، پیش‌کنشی و نوآوری می‌تواند کارآیی سازمان را از طریق تأثیر بر پی‌آمدهایی چون موفقیت کاری و عملکرد گروهی بهبود بخشد (سیبرت، کرانت و کرایمر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹؛ ساندبرگ<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸)، در پایان، این رفتارها

1. Dauw
2. Drazin, Glynn & Kazanjian
3. Crant
4. Fay & Frese
5. Thornburg
6. Pynes
7. Parker
8. Seibert, Crant & Kraimer
9. Sandberg

رضایت‌بخش و لذت‌بخش هستند، این لذت به محیط کاری با انگیزه و بهره‌ورتر منجر می‌شود (آنورث و کلگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

مبانی نظریه‌ی مطرح‌شده در حوزه‌ی رفتارهای پیش‌کنش و نوآوران‌های کارکنان به شکل‌گیری فرضیه‌های (۱) و (۲) منجر شد:

**فرضیه ۱:** دارا بودن کارکنان پیش‌کنش، موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

**فرضیه ۲:** دارا بودن کارکنان نوآور، موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

### پای‌بندی و تعهد بالای کارکنان

پای‌بندی؛ یعنی، اشتیاق فرد به‌عنوان یک «همکار» برای پاسخ‌گویی به خواسته‌هایی که از شغل او دارند. عوامل بی‌شماری موجب ایجاد پای‌بندی در کارکنان می‌شود؛ این عوامل، هم می‌تواند شامل عوامل فردی مانند سن و سابقه‌ی خدمت شود و هم می‌تواند ناشی از ویژگی‌های سازمانی مانند آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، احساس امنیت شغلی، گروه‌های خودمدیریتی، گروه‌های حل مسئله، آموزش، نوآوری و تعهد بالا باشد (مامفورد و اکستل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ بیر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). نتایج مطالعات نشان می‌دهد که توجه به پای‌بندی و تعهد کارکنان - به‌ویژه از دهه‌ی ۱۹۹۰ به بعد - بیشتر شده است. به عقیده‌ی لاولر<sup>۴</sup>، توجه به پای‌بندی کارکنان، لزوماً رابطه‌ی مستقیمی با پُست و مقام و قدرت تصمیم‌گیری ندارد؛ یعنی، افرادی وجود دارند که با وجود برخورداری از موقعیت بالا در سازمان و قدرت تصمیم‌گیری، پای‌بندی و تعهد بالاتری نسبت به سایرین ندارند. جدول (۱) فراتحلیلی از مطالعات صورت گرفته در سطح صنعت در رابطه با پای‌بندی کارکنان را نشان می‌دهد.

همچنین تأثیر پای‌بندی و تعهد بالای کارکنان بر عملکرد سازمان از نقطه‌نظرهای گوناگونی بررسی شده است. به‌عنوان مثال، از منظر رفتار سازمانی، شیوه‌های پای‌بندی و تعهد بالای کارکنان بر عملکرد از طریق ایجاد فرایندهای کاری کارآمدتر و افزایش انگیزه‌ی کارکنان فرضیه‌سازی

1. Unsworth & Clegg  
2. Mumford & Axtell  
3. Beer  
4. Lawler

جدول ۱. مطالعات صورت گرفته در رابطه با پای‌بندی و تعهد بالای کارکنان

مؤلفه‌های پای‌بندی و تعهد کارکنان	نمونه	سال	محقق
آموزش و طراحی شغل منعطف	۱۷۶ کارخانه در دانشگاه کلمبیا	۱۹۹۰	ایچنوفسکی <sup>۱</sup>
مشوق‌های گروهی و برنامه‌های مشارکت کارکنان	۸۴۱ سازمان در میشیگان	۱۹۹۴	کوک <sup>۲</sup>
توجه به دو عامل «ساختار کار و مهارت» همانند آموزش، طراحی شغل فردی و برنامه‌های مشارکت و «انگیزش» شامل سنجش عملکرد و برنامه‌های مشوق	۹۶۸ کارخانه‌ی دولتی در امریکا	۱۹۹۵	هوسلید <sup>۳</sup>
توجه به سه عامل: (۱) همسویی عملکرد به معنای تناسب ساختارها، سیستم‌ها و قابلیت‌های کارکنان با راهبرد سازمان (۲) همسویی روان‌شناختی به معنای اشتراک زبانی کارکنان در رابطه با چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان (۳) توانایی یادگیری و تغییر	۵ شرکت آسدا، جنرال الکتریک، آی‌بی‌ام، نومی، بیکتون دکنسون	۲۰۰۹	بیر <sup>۴</sup>

می‌شود. واندنبرگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ی خود با معرفی دو مدل شناختی و انگیزشی، مطرح نمودند که اثر مثبت پای‌بندی کارکنان بر عملکرد سازمان از افزایش دانش و مهارت کارکنان سرچشمه می‌گیرد؛ به این ترتیب که مدل شناختی، عملکرد را بالا خواهد برد و بهبود عملکرد با بالا بردن انگیزش کارکنان، میزان ترک خدمت، غیبت و شکایت را کاهش می‌دهد. از منظر بهره‌وری اقتصادی نیز، پای‌بندی و تعهد بالای کارکنان، موجب افزایش ارزش سرمایه‌ی انسانی سازمان می‌شود و نگرستن به انسان به عنوان سرمایه، موجب بهبود بهره‌وری اقتصادی خواهد شد (بکر و گرهارت<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶؛ آزلوکوان و پرکینس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹).

به عقیده‌ی بیر (۲۰۰۹) از هر منظری که به رابطه‌ی میان پای‌بندی و تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی نگریسته شود، رابطه‌ی مستقیمی بین این متغیرها و پی‌آمدهای سازمانی وجود دارد؛ اما

1. Ichniowski
2. Cooke
3. Huselied
4. Beer
5. Vandenberg, Richardson & Eastman
6. Becker & Gerhart
7. Azolukwam, V. A. and S. J. Perkins



نکته‌ی مهم این است که نیروی محرکه در این زمینه «انگیزش افراد» است. به این اعتبار، فرضیه‌ی سوم تحقیق به شرح زیر تدوین گردید:

**فرضیه‌ی ۳:** پای‌بندی و تعهد بالای کارکنان سازمان، موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

## کار گروهی

نتایج بررسی‌ها و مطالعات نشان می‌دهد که محبوبیت سازمان‌دهی کار بر محور گروه‌ها به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. لاولر، موهرام و لدفورد<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در گزارشی بیان نمودند که در امریکا، درصد شرکت‌هایی که انجام کار و فعالیت‌های اصلی آنها بر مبنای گروه‌های خودگردان سازمان‌دهی شده‌اند از ۲۸ درصد در سال ۱۹۸۷ به ۶۸ درصد در سال ۱۹۹۳ رسیده است. نتایج یک مطالعه‌ی طولی در دوره‌ی زمانی ۱۹۹۶-۱۹۹۸ نشان می‌دهد که کاربرد گروه‌ها در سازمان‌های انگلستان ۳۵ درصد، ژاپن ۲۲ درصد، استرالیا ۴۵ درصد و سوئیس ۵۰ درصد بوده است که چشم‌گیر می‌باشد (کلگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). کلاترباک<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) بر افزایش سطح یادگیرندگی سازمان از طریق توسعه‌ی گروه‌های کاری تأکید می‌کند.

سؤال این است که «چه چیزی در ورای رشد فزاینده‌ی به‌کارگیری گروه‌ها در انجام فعالیت‌های سازمان‌ها وجود دارد؟» کرچ<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) به نقل از «ریچارد گازو» خاطر نشان می‌کند که اهمیت و نقش کار گروهی در سازمان‌های امروزی در چند سال گذشته دگرگون شده است: در دهه ۱۹۶۰، گروه‌ها وسیله‌ی آموزش و کسب تجربه از طریق به‌اشتراک گذاشتن مهارت‌های حیاتی برای مدیریت اثربخش بودند. در دهه‌ی ۱۹۷۰ گروه‌ها پادزهر از خودبستگی کارکنان شدند. در دهه‌ی ۱۹۸۰، گروه‌ها راه حل مشکلات کیفیت و بهره‌وری در سازمان‌ها (خصوصاً ژاپن) برای موفقیت بودند، در دهه‌ی ۱۹۹۰، گروه‌ها برای سازمان‌های منعطف و ناب به‌وجود آمدند (کرچ، ۱۹۹۶) و در آغاز قرن بیست‌ویکم، به‌عقیده‌ی کلاترباک (۲۰۰۷) گروه‌ها علاوه بر مزایا و منافع ممکن‌ی که هم برای کارکنان و هم برای مدیران فراهم می‌آورند، دارای ۳ مزیت اصلی دیگر در رابطه با بهره‌وری و عملکرد بالا می‌باشند:

1. Lawler III, Mohrman & Ledford  
2. Clegg  
3. Clutterbuck  
4. Church

- شکل‌گیری گروه‌ها امکان تغییر در ماهیت فرایندهای واپایش از شکل سلسله‌مراتبی سنتی (مانند نظارت مستقیم و مدیریتی) به شکل واپایش غیرمتمرکز را فراهم می‌سازد.
- گروه‌ها دارای ظرفیت بهبود کیفیت نتایج کار هستند.
- گروه‌ها با کاهش هزینه‌های عملیاتی مربوط بوده و موجب کاهش در الزامات اداری و مدیریتی می‌شوند.

جدول (۲) فراتحلیلی از مطالعات صورت گرفته در رابطه با تأثیر کار گروهی بر عملکرد

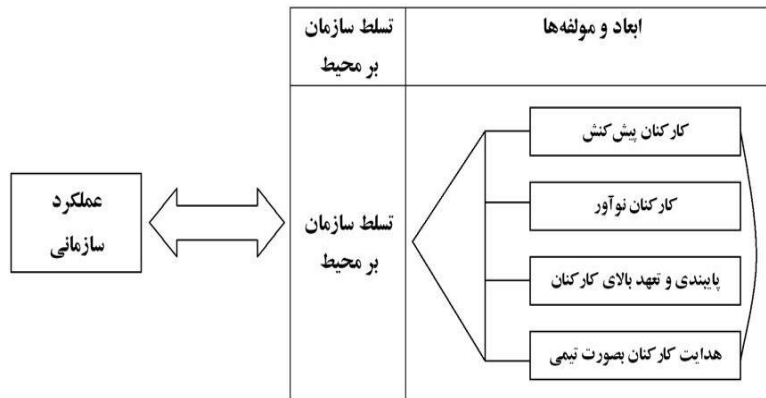
سازمانی را نشان می‌دهد:

جدول ۲. خلاصه نتایج مطالعات تأثیر گروه‌های کاری بر عملکرد سازمان

محقق	سال	نمونه	مؤلفه‌های پای‌بندی و تعهد کارکنان
بارکر <sup>۱</sup>	۱۹۹۹	مطالعه‌ی طولی کارکنان در یک تأسیسات مونتاژ اتوماتیک الکترونیکی طی دو سال	آنها دریافتند که تشکیل گروه‌های کاری با عملکرد بالا تأثیر چشم‌گیری بر کیفیت و بهره‌وری کارکنان دارد.
استاو و اپشتاین <sup>۲</sup>	۲۰۰۰	مطالعه در ۱۰۰ شرکت صنعتی امریکا	علت رایج شدن استفاده از گروه‌ها در سازمان‌ها را این‌گونه توجیه کردند که: تاکنون شواهدی دال بر اینکه مستقیماً نشان دهد گروه‌ها، مزایای اقتصادی یا کارآیی دارند مشاهده نشده است؛ اگرچه اثرات شهرت گروه‌ها بسیار زیاد است.
استرمن <sup>۳</sup>	۲۰۰۰	—	نتایج مطالعه‌ی وی نشان داد که گروه‌ها مزایا و منافع را هم برای کارکنان و هم رؤسا و مدیران فراهم آورده است.
ریلی و پیفر <sup>۴</sup>	۲۰۰۰	—	مطالعات ایشان نشان داد که مدیریت افراد مبتنی بر گروه‌ها با موفقیت بالا رابطه دارد.
کلاتریاک	۲۰۰۷	—	افزایش سطح یادگیرندگی سازمان از طریق توسعه‌ی گروه‌های کاری
مونیک و همکاران <sup>۵</sup>	۲۰۰۸	—	نتایج مطالعات ایشان در رابطه‌ی میان افزایش عملکرد از طریق یادگیری نشان داد که کار با همکاران در قالب یک گروه موجب بهبود سطح یادگیری و در نتیجه عملکرد فردی و سازمانی می‌شود.

1. Barker
2. Staw & Epstein
3. Osterman
4. O'Reilly & Pfeffer
5. Monique & et al

به اعتبار مبانی نظری طرح شده، فرضیه‌ی چهارم تحقیق به شرح زیر تدوین گردید:  
**فرضیه‌ی ۴:** هدایت کارکنان به صورت گروهی، موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.  
 با توجه به فرضیه‌های چهارگانه، مدل مفهومی پژوهش به صورت نمودار (۱) معرفی می‌شود:



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به مخاطب استفاده از پژوهش این پژوهش را می‌توان کاربردی، از حیث هدف، توصیفی و از بعد زمانی، مقطعی دانست.

**متغیرهای تحقیق.** در مدل تحلیلی تحقیق، متغیرهای پای‌بندی و تعهد کارکنان، پیش‌کنشی، نوآوری و کار گروهی به عنوان متغیرهای مستقل و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

**جامعه و نمونه‌ی آماری.** جامعه‌ی آماری تحقیق ۵۰۴ نفر از کارکنان شرکت نفت در تهران بوده است. به دلیل مشخص بودن چارچوب نمونه‌گیری و عمومیت (درگیر بودن) متغیرهای رفتاری برای همه‌ی اعضای جامعه، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. تعداد جامعه‌ی آماری کارکنان برابر با ۵۰۴ نفر بوده است. واریانس برای یک نمونه ۳۰ تایی پیش

آزمون برابر با ۰,۲۳، به دست آمده است. برابر فرمول نمونه‌گیری از جامعه‌ی محدود، نمونه‌ای با حجم ۱۱۹ نفر از میان مدیران ارشد و کارشناسان خبره انتخاب گردید:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}$$

$$n = \frac{504 \times 1.96^2 \times 0.23}{0.075^2 (504-1) + 1.96^2 \times 0.23} \approx 119$$

**ابزار گردآوری داده‌ها، روایی و پایایی آن:** ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه بوده است که برای سنجش ابعاد برتری سازمان در محیط به کار می‌رود و همچنین از اسناد و مدارک سازمانی و مالی نیز برای سنجش عملکرد سازمانی که به روش تحلیل پوششی داده‌ها محاسبه شده است، استفاده می‌شود.

بر این اساس، برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۲۴ سؤال برای ابعاد تسلط سازمان بر محیط (۶ سؤال برای پای‌بندی و تعهد کارکنان، ۵ سؤال برای پیش‌کنشی کارکنان، ۷ سؤال برای نوآوری کارکنان و ۶ سؤال برای کار گروهی)، ۶ سؤال برای عملکرد سازمان با طیف ۵ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. به منظور سنجش پایایی، یک نمونه‌ی اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه، پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات متغیرها به ترتیب، ۰/۸۸۱ برای متغیر تسلط سازمان بر محیط (۰/۹۵۱ برای پای‌بندی و تعهد کارکنان، ۰/۸۲۹ برای پیش‌کنشی، ۰/۸۰۵ برای نوآوری و ۰/۹۳۹ برای گروه‌های کاری)، ۰/۸۵۵ برای عملکرد سازمانی به دست آمد. این اعداد، نشان‌دهنده‌ی این است که پرسش‌نامه از قابلیت اعتماد- و به عبارت دیگر از پایایی- لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سؤالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی، صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید. در تحلیل عاملی اکتشافی، مقدار شاخص کفایت نمونه‌گیری<sup>۱</sup> برای متغیرهای درون‌زا و برون‌زا به ترتیب برابر ۰/۸۵، ۰/۸۳ به دست آمد که این امر بیانگر کفایت نمونه‌گیری برای متغیرهای تحقیق است. همچنین، از آنجا که

1. KMO

ضریب معناداری آزمون بارتلت برابر صفر بود (کوچکتر از ۰/۰۵) تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب تشخیص داده شد.

**روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.** به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای مشخص شدن نرمال بودن توزیع متغیرها، از آزمون مقایسه‌ی میانگین برای یک جامعه به منظور بررسی مناسب بودن وضعیت متغیرها، از همبستگی، برای بررسی روابط اجزای برتری عملکرد سازمان و از رگرسیون، برای بررسی تأثیر ابعاد و مؤلفه‌های تسلط سازمان بر محیط استفاده شد.

### • آزمون نرمال بودن توزیع متغیرها

برای آزمون نرمال بودن از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج به دست آمده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

عملکرد سازمانی	هدایت کارکنان به صورت گروهی	کارکنان نوآور	کارکنان پیش‌کنش	پای‌بندی و تعهد بالای کارکنان	سطح معناداری
۰/۰۲۴	۰/۳۲۶	۰/۷۲۰	۰/۲۱۰	۰/۲۳۳	sig

با توجه به نتایج فوق، سطح معناداری تمامی عوامل به استثنای عملکرد سازمانی (۰/۰۲۴) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است؛ از این رو می‌توان گفت که توزیع نرمال است؛ به همین دلیل، می‌توان برای آزمون فرضیات از برخی فنون آمار پارامتریک بهره گرفت.

### • آزمون همبستگی بین عامل‌ها

با اطمینان از نرمال بودن توزیع نمره‌های به دست آمده از عوامل، به بررسی همبستگی بین این عوامل پرداخته شد. نتایج این آزمون در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج به‌دست‌آمده از آزمون همبستگی

عملکرد سازمان	کار گروهی	نوآوری	پیش‌کنشی	پای‌بندی و تعهد		
۰/۳۳۶۰۰ ۰/۰۰۱	۰/۳۱۶۰۰ ۰/۰۰۰	۰/۳۳۵۰۰ ۰/۰۰۰	۰/۳۴۰۰۰ ۰/۰۰۰	۱	ضرب همبستگی پیرسون عدد معناداری در سطح ۰/۰۱	پای‌بندی و تعهد
۰/۳۲۷۰۰ ۰/۰۰۳	۰/۲۷۹۰۰ ۰/۰۰۱	۰/۱۱۵ ۰/۱۵۴	۱	۰/۳۵۰۰۰ ۰/۰۰۰	ضرب همبستگی پیرسون عدد معناداری در سطح ۰/۰۱	پیش کنشی
۰/۲۸۵۰۰ /۰۰۲	۰/۲۸۱۰۰ ۰/۰۰۰	۱	۰/۱۱۵ ۰/۱۵۴	۰/۳۳۵۰۰ ۰/۰۰۰	ضرب همبستگی پیرسون عدد معناداری در سطح ۰/۰۱	نوآوری
۰/۰۵ ۰/۶۰۶	۱	۰/۲۸۱۰۰ ۰/۰۰۰	۰/۲۷۹۰۰ ۰/۰۰۱	۰/۳۱۶۰۰ ۰/۰۰۰	ضرب همبستگی پیرسون عدد معناداری در سطح ۰/۰۱	کار گروهی
۱	۰/۰۵ ۰/۶۰۶	۰/۲۸۵۰۰ /۰۰۲	۰/۳۲۷۰۰ /۰۰۳	۰/۳۳۶۰۰ ۰/۰۰۱	ضرب همبستگی پیرسون عدد معناداری در سطح ۰/۰۱	عملکرد سازمان

جدول (۴) ضرب همبستگی پیرسون و عدد معناداری را نشان می‌دهد. چنانچه sig کمتر از ۰/۰۵ باشد فرض H<sub>0</sub> تأیید نمی‌شود و وجود رابطه‌ی معنادار بین دو متغیر تأیید می‌شود. بنابراین، تنها بین دو عامل پیش‌کنشی و نوآوری با ضرب همبستگی ۰/۱۱۵ و کار گروهی و عملکرد با ضرب همبستگی ۰/۶۰۶ رابطه‌ای معنادار وجود ندارد.

### • آزمون رگرسیون

برای بررسی تأثیر مؤلفه‌های «تسلط سازمان بر محیط» بر عملکرد سازمان، از رگرسیون استفاده شده است. در آزمون رگرسیون، تحلیل واریانس دارای عدد معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده (برابر ۰/۰۰۰) که نشان می‌دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را (عملکرد سازمان) توضیح دهد. به عبارتی، فرض  $H_1$  دال بر خطی بودن رابطه‌ی دو متغیر تأیید می‌شود.

جدول ۵. نتایج به دست آمده از رگرسیون

عدد معناداری (sig)	ضرایب استاندارد شده ( $\beta$ )	ضرایب استاندارد نشده	
۰/۰۱۹	-	۱/۵۳۶	(مقدار ثابت)
۰/۰۱۵	۰/۲۱۸	۰/۲۸۵	پای‌بندی و تعهد
۰/۲۳۷	۰/۰۹۱	۰/۱۲	پیش‌کنشی
۰/۰۱۸	۰/۱۹۵	۰/۲۱۴	نوآوری
۰/۷۶۲	۰/۰۲۷	۰/۰۳۱	کار گروهی

در جدول (۵) ضرایب معناداری هر یک از متغیرها ارائه شده است. با توجه به مقادیر ستون «بتا» می‌توان گفت که متغیر پای‌بندی و تعهد بالای کارکنان با مقدار ۰/۲۸۵ بیشترین تأثیر و متغیر کار گروهی با مقدار ۰/۰۳۱ کمترین تأثیر را روی عملکرد دارند. همچنین، سطح معناداری دو متغیر پای‌بندی و تعهد کارکنان و نوآوری با مقادیری کمتر از ۰/۰۵ تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارند.

### • آزمون مقایسه‌ی میانگین یک جامعه

به منظور بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق و تعیین میزان مناسب بودن وضعیت عامل‌ها از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. برابر این آزمون، در صورتی بین وضعیت متغیر و میانگین مورد نظر (عدد ۳ در وسط طیف لیکرت) تفاوت معنادار وجود نخواهد داشت که عدد معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد؛ اما اگر عدد معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد، دال بر آن است که میان

وضعیت متغیر و میانگین مورد نظر، تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین هرگاه حد بالا و پایین هر دو مثبت باشند، می‌توان وضعیت متغیر را مناسب ارزیابی نمود و در صورت منفی بودن حد بالا و پایین (هر دو)، وضعیت متغیر نامناسب است.

جدول ۶. آزمون میانگین یک جامعه‌ی آماری ( $H_0 : \mu = 3$ )

عملکرد سازمانی	کار گروهی	کارکنان نوآور	کارکنان پیش‌کنش	پای‌بندی و تعهد بالای کارکنان	
۱/۴۰۴۶	۰/۵۷۳۱	-۰/۱۰۴۶	۰/۵۶۰۶	۰/۴۸۶۱	حد بالا
۱/۱۷۵۶	-۰/۴۴۱۹	-۰/۴۴۱۹	۰/۲۹۳۴	۰/۱۲۹۱	حد پایین
۰/۰۲۴	۰/۲۱۳	۰/۷۲۰	۰/۲۱۰	۰/۲۳۳	سطح معناداری
مناسب	نسبتاً مناسب	نامناسب	مناسب	مناسب	وضعیت متغیر

همان‌گونه که نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد، به‌جز متغیر عملکرد، سایر متغیرها دارای sig بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشند، از این رو می‌توان نتیجه گرفت که بین وضعیت ۴ مؤلفه‌ی اثربخش در تسلط سازمان بر محیط خود با میانگین مورد نظر تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین متغیر نوآوری کارکنان، به‌علت منفی بودن حد بالا و پایین، در وضعیت نامناسب قرار دارد و متغیرهای عملکرد سازمانی، پیش‌کنشی و پای‌بندی و تعهد بالای کارکنان، به‌علت مثبت بودن حد بالا و پایین دارای وضعیت مناسبی هستند. گفتنی است که متغیر کار گروهی به‌علت منفی بودن حد پایین آن، وضعیت نسبتاً مناسبی دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، مطالعه‌ی عناصر برتری‌بخش سازمان در تعامل با محیط با رویکرد مدیریت منابع انسانی بود. همچنین در این پژوهش، تلاش شد تأثیر مؤلفه‌های ارتقای عملکرد نیروی انسانی (پیش‌کنشی، نوآوری، تعهد و پای‌بندی و کار گروهی) مورد بررسی قرار گیرد. نتایج نشان می‌دهد که روابط معناداری بین متغیرهای تحقیق و عملکرد سازمانی وجود دارد. به‌جز



فرضیه‌ی چهارم مبنی بر «هدایت کارکنان به صورت گروهی، موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود»، با مقدار همبستگی ۰/۰۵ و غیرمعنادار؛ فرضیه‌های (۱)، (۲) و (۳) در این پژوهش تأیید گردیده‌اند؛ لذا رفتارهای پیش‌کنشی و نوآورانه‌ی کارکنان و میزان تعهد و پای‌بندی بالای آنان در عملکرد برتر سازمان مؤثرند. این نتیجه‌گیری، با اظهارات سیبرت، کرانت و کرایمر (۱۹۹۹)؛ آنورث و کلگک (۲۰۰۱) و سانبرگ (۲۰۰۸)؛ (در رابطه با متغیرهای پیش‌کنشی و نوآوری) و اظهارات ایچنوفسکی (۱۹۹۰)، کوک (۱۹۹۴)، هوسلید (۱۹۹۵) و بیس (۲۰۰۹) (در رابطه با متغیرهای تعهد و پای‌بندی) هم‌خوانی و همگرایی دارد. به نظر واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) اگر مدیریت عالی، کارکنان را به بیان عقاید، نظرات و پیشنهادها تشویق نکند یا به اظهارات آنها بی‌توجهی کند یا اگر مدیریت عالی از روش‌هایی استفاده کند که موجب ایجاد این تصور در کارکنان شود که ابراز عقاید و نظرات‌شان به‌قیمت از دست‌دادن شغل یا فرصت‌های ارتقا در سازمان تمام می‌شود، حتی اگر شرایط برای ابراز عقاید و رفتارهای خودجوش فراهم شده باشد و فرصت‌های ارتباطی نیز به‌صورت ظاهری به وجود آمده باشد، کارکنان از ترس پی‌آمدهای احتمالی رفتارهای پیش‌کنشانه و نوآورانه از خود نشان نداده و به بیانی سکوت سازمانی اختیار می‌نمایند. نکات یادشده یادآور نظریه‌ی «تقویت رفتار» است که توسط روان‌شناس معروف، اسکینر بیان شده است. براساس این نظریه، نتیجه‌ی رفتار گذشته بر اقدامات آینده اثر می‌گذارد. اگر نتیجه‌ی رفتار مثبت باشد، فرد در آینده در شرایط مشابه، پاسخ‌ها یا واکنش‌های مشابه نشان خواهد داد و اگر نتیجه منفی و ناخوش‌آیند باشد، فرد درصدد تغییر رفتار برمی‌آید تا بتواند از آن بپرهیزد (استونر، ۱۳۷۹). اینک، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از آزمون مقایسه‌ی میانگین یک جامعه و تبیین وضعیت نامناسب متغیر نوآوری، پیشنهاد می‌شود که مدیران برای بهبود رفتارهای نوآورانه همواره روش‌های مختلف انجام کار را به کارکنان القا نمایند که مشتاقانه آماده‌ی شنیدن نظرات، پیشنهادها و ایده‌های آنان می‌باشند و نسبت به کارکنانی که مسایل سازمانی را با آنها در میان می‌گذارند واکنش منفی نشان نمی‌دهند. البته مدیران باید این پیام‌ها را با عمل پشتیبانی نمایند. همچنین، مدیرانی که نوآوری‌های کارکنان‌شان را در تصمیم‌گیری‌ها مدنظر قرار می‌دهند یا از پیشنهادها و ایده‌های آنان برای ایجاد تغییرات سود می‌جویند، شایسته است با شیوه‌های انگیزشی مناسب، این رفتار را در آنها قوت بخشند.

همچنین می‌توان پیشنهادهای زیر را برای بهبود رفتارهای پیش‌کنشانه و نوآورانه و افزایش تعهد و پای‌بندی کارکنان در شرکت نفت ارایه کرد:

۱. استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای آرا و پیشنهادهای خلاق

۲. شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری

۳. تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از آرای کارکنان و تشویق آنان به ارایه‌ی آرا، ایده‌ها و

نوآوری‌ها

۴. تغییر فرهنگ سازمانی در جهت سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی

۵. برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و

درگیری در مسایل و مشکلات سازمانی

از سوی دیگر؛ براساس پژوهش‌هایی که در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی در ایران انجام شده‌اند، این‌گونه به نظر می‌رسد که مدیریت منابع انسانی در ایران، تا حد زیادی از مرحله‌ی مدیریت کارکنان عبور نکرده است (یگانه و سو، ۲۰۰۸)؛ لذا، واگرایی حاصل از رابطه‌ی میان کار گروهی و عملکرد سازمان، با نتایج مطالعات فراملی را، شاید بتوان به وضع کنونی مدیریت منابع انسانی در ایران نسبت داد. از دیدگاه نهادگرایی، سازمان‌ها تحت فشارهایی از سوی محیط‌های نهادی قرار می‌گیرند که این امر موجب می‌شود ویژگی‌های مشترکی در میان همه‌ی آنها به وجود آید (قبرجیورجیس و کارستن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). برخی اندیشمندان معتقدند که ویژگی‌های پیرامونی هر کشور بر رفتار و سازمان‌های آن کشور اثر می‌گذارند و در نتیجه، به بروز تفاوت و ناهمخوانی در برخی یافته‌ها منجر می‌گردند (دوتینک و رموو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). بر این اساس، هر چند به نظر می‌رسد اخیراً ضرورت توجه به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی پذیرفته شده است؛ اما هنوز به ماهیت راهبردی آن توجه کافی نشده و نواندیشی لازم در قواعد جدیدی چون مربی‌گری و تسهیل فرایندها از طریق گروه‌های کاری صورت پذیرفته است (کلاتربرگ، ۲۰۰۷).

همچنین در رابطه با نتایج فرضیه‌ی چهارم، به استناد مطالعه‌ی «اشفورد و کامینگ» (۱۹۸۳) شواهد قوی وجود دارد دال بر اینکه افراد غالباً بازخوردهای منفی را تهدیدی بر ضد خود قلمداد

1. Ghebregiorgis and Karsten  
2. Dewettinck and Remue

می‌کنند و با جدیت از آنها می‌پرهیزند. از نکات یادشده، تا اینجا می‌توان به این نتیجه رسید که حتی اگر فرهنگ گروهی در سازمان حاکم باشد ولی کارکنان به تجربه دریابند که به مشارکت آنها توجهی نمی‌شود و این مشارکت موجب تغییر در اوضاع سازمان و کارشان نمی‌شود، ترجیح می‌دهند انفرادی تلاش نمایند.

بررسی یافته‌ها بر اساس آزمون میانگین یک جامعه‌ی آماری نیز حاکی از آن است که در شرکت نفت، پیش‌کنشی، پای‌بندی و تعهد کارکنان به علت مثبت بودن حد بالا و پایین دارای وضعیت مناسبی هستند، از این رو، شرکت یادشده باید تمامی تلاش خود را به کار گیرد تا از وقوع عواملی که به چهار متغیر یادشده لطمه می‌زند، جلوگیری نماید. علاوه بر این، براساس نتایج، کار گروهی و نوآوری به ترتیب دارای وضعیت نسبتاً مناسب و نامناسب قرار دارند، از این رو، باید به عوامل تقویت‌کننده‌ی آنها توجه کافی مبذول گردد و سعی شود تا حد ممکن به ایجاد جو مناسب برای افزایش این عوامل همت گمارد.

## رهنمودهای آتی

نگارندگان در تحلیل اولیه دریافتند که افرادی به‌خاطر دانش، مهارت، توانایی یا شخصیت ویژه‌شان، پیش‌کنش، نوآور و دارای تعهد بالا به‌نظر می‌رسند. یکی از وظایف مدیرانی که نیروی کاری نوآور می‌خواهند، تلاش برای تربیت افرادی مناسب برای سازمان است. برابر تجربیات، مدیران اغلب مایلند که بر استخدام و انتخاب به‌عنوان روشی برای جذب و به‌کارگیری نیروی کار مناسب تکیه کنند و از دیگر رویکردها مثل تعلیم و تربیت کارکنان سرباز بزنند. این درحالی است که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و حتی انگیزش‌های لازم برای پیش‌کنشی، نوآوری و پای‌بندی بالا می‌توانند از طریق آموزش بهبود یابند.

بنابراین، نکته‌ی مهم این است که اگر محیط اجازه‌ی رفتارهای پیش‌کنشی، نوآورانه، پای‌بندی و تعهد بالا را ندهد و آنها را تشویق نکند یا مورد حمایت قرار ندهد، هرگونه تلاش برای تربیت چنین افرادی بی‌ثمر است؛ پس باید به محتوای شغل (شامل: خودشغل، طراحی شغل، فرهنگ سازمانی، ساختار و فرایندها) توجه شود. این امر نوعی راهبرد به‌شمار می‌رود.

بازطراحی شغل، به منظور ایجاد مشاغل چالشی، پیش‌کنشی و نوآوری را تشویق می‌کند. زمانی که گروه‌هایی از کارکنان نیاز به هماهنگی در وظایف به هم وابسته دارند، بهره‌گیری از «گروه‌های خود واپایش»، می‌تواند راهبرد مناسبی باشد. اگر ماهیت شغل‌ها انفرادی باشد در طراحی مشاغل، به راهبردهایی مانند «غنی‌سازی شغلی» و «توانمندسازی» توجه شود. با وجود این، هنگام غنی‌سازی شغلی، مدیر باید اطمینان پیدا کند که حجم کار، مدیریت شده و جای نگرانی نیست. همچنین اگر بخواهیم طراحی شغل به خوبی و با موفقیت انجام شود و برای مدت طولانی مفید و اثربخش باقی بماند، باید با سامانه‌های منابع انسانی و سامانه‌های واپایش هماهنگ باشد (پارکر، وال و جکسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

برای ایجاد پیش‌کنشی، نوآوری و پای‌بندی، طرح سازمانی باید از شغل، انتخاب و آموزش کارکنان حمایت کند. این امر، مستلزم ساختار سازمانی ارگانیک است که خودمدیریتی کارکنان را در ترکیب با انواع سامانه‌ها و ابزارهای یک‌پارچگی عمودی آسان می‌کند تا همکاری درون‌سازمانی را بهبود بخشد. با وجود این، طراحی سازمانی فراتر از معرفی ساختارها یا سامانه‌های رسمی است. توسعه‌ی فرهنگ سازمانی که قابل اعتماد است و از نوآوری و کار گروهی حمایت می‌کند، برای پیشرفت نیروی کار نوآور حیاتی است. بدون چنین فرهنگی، تلاش برای تربیت و بازطراحی کاری بی‌معنا خواهد بود. بنابراین، برخی سازمان‌ها نیاز به تغییرات اساسی در فرهنگ خواهند داشت که همان تغییر در سازمان است و نیازمند تعهد از طرف بالاترین مقام سازمان می‌باشد.

این فعالیت‌ها نباید به تنهایی اجرا شوند. اگر بهترین کفش دوندگی جهان را در اختیار داشته باشیم، ولی انگیزه‌ی لازم برای ورود به مسابقه‌ی دو ماراتن را نداشته باشیم، برنده نخواهیم شد. بهبود پیش‌کنشی، نوآوری، پای‌بندی، تعهد و کار گروهی نیازمند هماهنگی میان ملزومات آموزش، بازطراحی شغل، انتخاب و استخدام، مدیریت فرهنگ سازمانی، بازطراحی سازمان و سامانه‌های منابع انسانی می‌باشد.

براساس آنچه بحث شد، می‌دانیم که پیش‌کنشی، نوآوری، تعهد و پای‌بندی بالای کارکنان و هدایت آنان به صورت گروهی برای سازمان‌ها مهم است؛ از طرفی، می‌دانیم که مدیران باید

1. Parker ,Wall and Jackson

پیش‌کنش، نوآور، پایبند و معتقد به حمیت جمعی باشند تا بتوانند نیروی کاری با همین ویژگی‌ها را از طریق انتخاب، توسعه و مداخلات سازمانی تربیت نمایند.

با وجود این، مسایل و رهنمودهای دیگری برای تحقیقات پیش‌رو لازم به نظر می‌رسد. برای مثال، از رابطه‌ی میان پیش‌کنشی و نوآوری، اطلاعات کمی در دسترس است. همچنین پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید براساس یافته‌های دیگر پژوهش‌ها تنظیم شود، نه به‌طور جداگانه.

## فهرست منابع

- Azolukwam, V. A. and S. J. Perkins (2009). Managerial Perspectives on HRM in Nigeria: Evolving Hybridization?, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16 (1): 62-82.
- Barker, J. R. (1999). *The Discipline of Teamwork: Participation and Concrete Control*. Newbury Park, CA: Sage.
- Becker, B. & Gerhart, B., (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beer, Michael (2009). **High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage/** Michael Beer; in Collaboration with Russell Eisenstat and Nathaniel Foote. 19-51: Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint
- Church, A. H. (1996). From Both Sides Now: The Power of Teamwork-Fact or Fiction? *Industrial Psychologist*, October.
- Clegg, C. W., Wall, T. D., Pepper, K., Stride, C., Woods, D., Morrison, D., Cordery, J., Couchman, P., Badham, R., Kuenzler, C., Grote, G., Ide, W., Takahashi, M. & Kogi, K. (2002). An International Survey of the Use and Effectiveness of Modern Manufacturing practices. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 12(2), 171-191.
- Clutterbuck, David (2007). *Coaching the Team at Work*, Nicholas Brealey International.
- Cooke, W. (1994). Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: a Union-Nonunion Perspective. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4), 594-609.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537
- Dauw, D. C. (1969). Bridging the Creativity Innovation Gap. *Journal of Creative Behavior*, 3(2), 84-89.
- Dewettinck, K and J. Remue (2011). Contextualizing HRM in Comparative Research: The Role of the Cranet Network, *Human Resource Management Review*, 21: 37-49.
- Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: a Sense Making Perspective. *Academy of Management Journal*, 24(2), 286-307.
- Fay, D. & Frese, M., (2001). The Concept of Personal Initiative: an Overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14, 97-124.
- Ghebreorgis, F and L. Karsten (2006). Human Resource Management Practices in Eritrea: Challenges and Prospects, *Employee Relations*, 28(1/2): 144-163.
- Gibson, Rowan (1998). *Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity*, Leadership, Markets and the World, Nicholas Brealey.
- Grove, Andrew s. (1998). *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company and Career?*, Doubledat Publishing Group, N.Y.

- Hertog, Den F., A. Iterson and Ch. Mari (2010). Does HRM really Matter in Bringing about Strategic Change? Comparative Action Research in Ten European Steel Firms, **European Management Journal**, 28: 14– 24.
- Holman, D & Wood, S (2003). In Holman, D, Clegg, C. W. & Sparrow, P. (Eds). **The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practice** (pp3-18): British Library Cataloguing in Publication Data
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Performance. **Academy of Management Journal**, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C. (1990). **Human Resource Management Systems and the Performance of US Manufacturing Businesses**. Working Paper No. 3449. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Jackson, S.E. and R.S. Schuler (1995), Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments, **Annual Review of Psychology**, 46: 237-64.
- Jackson, T (2004). **Management and Change in Africa: a Cross-Cultural Perspective**, Routledge, London.
- Lawler, E. E. III, Mohrman, S. A. & Ledford, G. E. (1995). **Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mumford, E. & Axtell, C. (2002), **Tools and Methods to Support the Design and Implementation of New Work Systems**.
- Monique D. Wild, Amanda S. Mayeaux, Kathryn P. Edmonds. p. cm.(2008), **TeamWork: Setting the Standard for Collaborative Teaching**, No Reproduction Without Written Permission from Publisher.
- O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J. (2000). **Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Osterman, P. (2000). Work Reorganization in an era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. **Industrial and Labor Relations Review**, 53, 179–196.
- Parker, S. K. (1998). Role breadth Self-Efficacy: Relationship with Work Enrichment and Other Organizational Practices. **Journal of Applied Psychology**, 83, 835-852
- Parker, S. K., Wall, T. D. & Jackson, P. R. (1997). That's not my Job: Developing Flexible Employee Work Orientations. **Academy of Management Journal**, 40, 899-929.
- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik (1974). Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. **Administrative Science Quarterly**, 19:135-51.
- Riggs, W. Fred (1964). **The Idea of Development Administration**. In Weidner (Eds), **Development Administration in Asia**, p25-72: Duke University Press-Durham. North Carolina.
- Sandberg, Birgitta (2008). **Managing and Marketing Radical Innovations**, in the Taylor & Francis e-Library (Eds): Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN.
- Scott, W. R. (2003). **Organizations Rational, Natural and Open Systems**, p.117-118, 5th\_Edition
- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. **Journal of Applied Psychology**, 84, 416–427.

- Shiba, Shoji and Walden, David (2006). **Breakthrough Management: Principles, Skills and Patterns for Transformational Leadership**, Confederation of Indian Industry.
- Sparrow, P. R. (2012). **The Future of Work**. In Holman, D, Clegg, C. W. & Sparrow, P. (Eds), **The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices**.p.371-391
- Staw, B. M. & Epstein, L. D. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation and CEO Pay. **Administrative Science Quarterly**, 45, 523-556.
- Thornburg, T. H. (1991). Group Size and Member Diversity Influence on Creative Performance. **Journal of Creative Behavior**, 25(4), 324-333.
- Unsworth, K. L. & Parker, S. (2002). **Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace**, Manuscript Under Review.
- Unsworth, K. L. & Clegg, C. W. (2001). **Conceptualising and Measuring Employee Innovation** (Manuscript Under Review).
- Vandenberg, R., Richardson, H.&Eastman, L. (2011). The impact of high involvement work practices on organizational effectiveness: a second-order latent variable approach. **Group & Organization Management**, 24(3), 300-339
- Vakola, M.and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation, **Employee Relations**, 27: 458-441
- Yeganeh, H and Z. Su (2008). An examination of human resource management practices in Iranian public sector, **Personnel Review**, 37(2): 203-221.