

مباحث کاربردی رفتار سازمانی

راهنمای عمل مدیران و کارکنان

- رفتار نوآورانه
- تعلق خاطر کاری
- رفتار اشتراک دانش



مصطفی جهانگیر / حسین امین‌التجار / مرضیه فروتن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسه	:	جهانگیر، مصطفی، ۱۳۶۱
عنوان و نام پدیدآور	:	مباحث کاربردی رفتار سازمانی: راهنمای عمل مدیران و کارکنان مصطفی جهانگیر، حسین امین‌التجار، مرضیه فروتن.
مشخصات نشر	:	مشهد: انتشارات مرنديز، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	:	۱۰۸ص: مصور، جدول، نمودار؛ ۱۴/۵×۲۱/۵س.م.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۱۰۶-۳۸۱-۷
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. [۱۰۱] - ۱۰۷.
موضوع	:	رفتار سازمانی
موضوع	:	تحول سازمانی
موضوع	:	نوآوری
موضوع	:	خلاقیت در کسب و کار
شناسه افزوده	:	امین‌التجار، حسین، ۱۳۵۶
شناسه افزوده	:	فروتن، مرضیه، ۱۳۶۲
رده بندی کنگره	:	HD ۵۸/۷ ج ۲م ۹۷۵ ۱۳۹۴
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۰۱۰۹۸۸

مباحث کاربردی رفتار سازمانی

راهنمای عمل مدیران و کارکنان

رفتار نوآورانه

رفتار اشتراک دانش

تعلق خاطر کاری

تألیف و ترجمه

مصطفی جهانگیر

حسین امین‌التجار

مرضیه فروتن



مباحث کاربردی رفتار سازمانی

تألیف و ترجمه

مصطفی جهانگیر

حسین امین‌التجار

مرضیه فروتن

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۴

چاپ: دقت

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۶۸۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۰۶-۳۸۱-۷

دفتر انتشارات: مشهد، خیابان آبکوه ۷ - دانشسرای شمالی ۸ - شماره ۹۰

تلفکس: ۰۵۱-۳۷۲۷۴۷۶۵

www.marandiz.com

فهرست مطالب

فصل اول رفتار نوآورانه.....	۱۱
۱. مقدمه	۱۳
۲. رفتار نوآورانه چیست و چرا برای سازمان شما مهم است؟	۱۵
۳. رفتار نوآورانه کارکنان از چه ابعادی تشکیل شده است؟	۲۰
۴. چگونه رفتار نوآورانه را در بین کارکنان خود تقویت کنید؟	۲۴
۵. چه نوع رفتارهای ضدنوآورانه‌ای وجود دارد؟	۴۴
۶. چگونه وضعیت رفتار نوآورانه کارکنان خود را بسنجیم؟	۴۵
فصل دوم رفتار اشتراک دانش	۴۷
۱. مقدمه	۴۹
۲. رفتار اشتراک دانش چیست و چرا برای سازمان شما مهم است؟	۵۰
۳. رفتار اشتراک دانش شامل چه ابعادی است؟	۵۳
۴. چگونه کارکنان خود را به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب کنید؟	۵۷
۵. چه موانعی در مقابل رفتار اشتراک دانش کارکنان شما هست؟	۷۱
۶. چگونه وضعیت رفتار اشتراک دانش کارکنان خود را بسنجیم؟	۷۴

فصل سوم تعلق خاطر کاری.....	۷۷
۱. مقدمه	۷۹
۲. تعلق خاطر کاری چیست؟	۸۰
۳. تعلق خاطر کاری از چه ابعادی تشکیل شده است؟.....	۸۳
۴. کارکنانی که تعلق خاطر کاری دارند، چه دستاوردها و نتایجی برای سازمان شما به ارمغان می آورند؟	۸۷
۵. فقدان تعلق خاطر کاری کارکنان چه مشکلاتی برای سازمان ایجاد می کند؟.....	۹۲
۶. چگونه تعلق خاطر کاری کارکنان خود را تقویت کنید؟.....	۹۳
۷. چگونه وضعیت تعلق خاطر کاری کارکنان خود را بسنجیم؟	۹۸
منابع.....	۱۰۱

پیشگفتار

دانش رفتار سازمانی، به مطالعه نگرش، احساس، رفتار و عملکرد افراد سازمان می‌پردازد. رفتار سازمانی، دانش و مهارت لازم در زمینه کار با دیگران و به واسطه دیگران را فراهم می‌آورد. ایجاد یک تیم با عملکرد بالا، بالا بردن انگیزش کارکنان، حل تعارضات محل کار، اثرگذاری بر رئیس، افزایش رضایت شغلی افراد و تغییر رفتار کارکنان، تنها تعداد معدودی از حوزه‌های دانش و مهارت پیشنهاد شده در رفتار سازمانی است.

دانش رفتار سازمانی برای موفقیت و بهبود عملکرد سازمان شما حائز اهمیت است. شرکت‌هایی که از روش‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، ارتباط موثر با کارکنان، تعادل کار و زندگی و سایر تکنیک‌های رفتار سازمانی بهره می‌گیرند، سطح موفقیت مالی در آن‌ها بیشتر از شرکت‌هایی است که این تکنیک‌ها را به کار نمی‌گیرند. شرکت‌هایی که محیط کاری مناسبی ایجاد می‌کنند، سود مالی بیشتر، عملکرد بهتر و بازار گسترده‌تری خواهند داشت. این شرکت‌ها ضرورتاً بر قدرت تکنیک‌های رفتار سازمانی متکی هستند که تعبیر مطلوب‌تری از کارکنان، نگرش‌ها، تصمیمات و عملکرد آن‌ها ارائه داده است.

دانش رفتار سازمانی به همان اندازه که برای مدیران مناسب است، برای کارکنان نیز مفید است. بنابراین چنانچه شما مدیر ارشد سازمان یا مدیر میانی یا سرپرست و یا کارمند سازمان باشید در هر صورت موضوعات رفتار

سازمانی مورد بحث در این کتاب برای شما قابل استفاده خواهد بود. علاوه بر آن، در سالیان اخیر موضوع مدیریت بر خویشتن یا مدیریت فردی نیز مطرح شده است و انتظار می‌رود، شما به عنوان مدیر یا کارمند سازمان، خود مدیریتی داشته باشید که دانش رفتار سازمانی به شما در این زمینه کمک می‌کند.

مباحث رفتار سازمانی بسیار متنوع است و کتاب‌های مختلفی در این زمینه در کشورمان منتشر شده است. اما در این کتاب سعی شده است، به سه موضوع از جدیدترین و کاربردی‌ترین موضوعات رفتار سازمانی بدون بیان مطالب تکراری پرداخته شود. این سه موضوع شامل رفتار نوآورانه، رفتار اشتراک دانش و تعلق خاطر کاری است. در بحث رفتار نوآورانه به شما خواهیم گفت، رفتار نوآورانه چیست و چگونه آن را در بین کارکنان خود تقویت کنید. در موضوع رفتار اشتراک دانش، مطالبی در این خصوص این‌که چگونه کارکنان خود را به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب کنید، بیان خواهد شد. و نهایتاً در بحث تعلق خاطر کاری به این سوال که تعلق خاطر کاری چیست و کارکنانی که تعلق خاطر کاری دارند، چه دستاوردها و نتایجی برای سازمان به ارمغان می‌آورند، پاسخ داده خواهد شد.

در کتاب حاضر سعی شده است، این سه موضوع به صورت کاملاً کاربردی مطرح شود به‌طوری که به عنوان راهنمای عمل برای مدیران و همچنین کارکنان قابل بهره‌برداری باشد. از طرف دیگر برای اساتید و دانشجویان نیز مورد استفاده است. اساتید جهت تحقیق و تدریس می‌توانند از آن استفاده کنند و دانشجویان نیز برای آشنایی با مباحث جدید رفتار سازمانی و تدوین پایان‌نامه می‌توانند آن را مطالعه کنند.

از نقاط قوت این اثر استفاده از کتاب‌ها و مقالات علمی متعدد است، به‌طوری‌که در آن به منابع علمی بسیاری ارجاع شده است. در این صورت خواننده با مطالعه کتاب به چکیده و عصاره تعداد زیادی از منابع علمی در این سه موضوع دست خواهد یافت.

در آخر مطالعه و بررسی رفتارهای نوین و کاربردی رفتار سازمانی نیازمند بسط و شرح بسیار است و شاید تنوع رفتارهای ارزش آفرین، به وسعت ذهن و نگرش مثبت همه افراد است، توجه به ایجاد بستری مناسب در سازمان، برای ایجاد و تقویت رفتارهایی که می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند و در نهایت منجر به ارزش آفرینی شود حایز اهمیت است، این کتاب آغازیست بر این موضوع، و به همین علت تالیف و گردآوری این مباحث انجام شد. بی شک اثر حاضر خالی از اشکال نیست، لذا از کلیه خوانندگان محترم خواهشمندیم، اشکالات، انتقادات و پیشنهادات خود را به آدرس ایمیل نویسندگان ارسال فرمایند

نویسندگان

مهر ۱۳۹۴

mjahangir@varastegan.ac.ir
h.amintojjar@gmail.com
foroutan.mf@gmail.com

مصطفی جهانگیر
حسین امین‌التجار
مرضیه فروتن

فصل اول

رفتار نوآورانه



چگونه رفتار نوآورانه را در بین کارکنان خود تقویت کنید؟

۱. مقدمه

در قرن بیست و یکم با ظهور اقتصاد دانش بنیان، تغییرات سریع فناوری و افزایش روزافزون رقابت، نوآوری^۱ نقش حیاتی تری در تحول ساختارهای اقتصادی پیدا کرده است، به طوری که از اقتصادهای پیشرفته امروزی به عنوان اقتصادهای مبتنی بر نوآوری یاد می شود [۱]. لذا نوآوری دغدغه اصلی شرکت ها و سازمان هایی است که می خواهند رقابتی باقی بمانند. سازمان شما نیازمند نوآوری است، زیرا نوآوری کمک می کند در محیط نامطمئن امروزی، مزیت رقابتی پایدار کسب کنید، بر رقبا غالب شوید و همچنین کسب و کار خود را رشد دهید. لذا سازمان شما برای رشد و بقا در دنیای رقابتی کنونی به نوآوری های مستمر در محصولات، خدمات و فرآیندهای خود نیاز دارند. اگر نتوانید به طور پیوسته محصولات و خدمات نوآورانه به بازار عرضه کنید، متحمل شکست خواهید شد [۲]. سازمانی که نوآوری نداشته باشد و تنها به یک سری رفتارهای تجویزی سفت و سخت متکی باشد بسیار متزلزل خواهد بود.

^۱ Innovation

برای ارائه خدمات و محصولات نوآورانه، باید عملکرد نوآوری^۱ سازمان خود را بهبود بخشید. اما بهبود عملکرد نوآوری سازمان از طریق منابع انسانی تان امکان پذیر است. زیرا نوآوری نیاز زیادی به دانش، تخصص و تعهدات کارکنان شما به عنوان ورودی های کلیدی در فرایند نوآوری دارد [۳]. به عبارت دیگر اقدامات و فعالیت های نوآورانه به طور فزاینده به دانش، تخصص و تعهد نیروهای انسانی شما وابسته است. همچنین نوآوری تک تک کارکنان اساس دستیابی سازمان شما به نوآوری را تشکیل می دهد. لذا برای ایجاد نوآوری باید بر سرمایه های انسانی^۲ خود تاثیر بگذارید تا بتوانید از تخصص و تعهد آنها در جهت ایجاد و توسعه ایده های نو استفاده کنید. اما نوآوری توسط کارکنانی ایجاد می شود که دارای رفتار نوآورانه^۳ باشند. برخی از سازمان ها در ایجاد نوآوری، سرمایه گذاری های بسیاری انجام می دهند، اما کلید نوآوری را در بیرون سازمان جستجو می کنند. در این صورت علی رغم سرمایه گذاری های کلان به نتایج مورد نظر نمی رسند، در حالی که نوآوری از درون شرکت و از میان کارکنانی با رفتار نوآورانه ایجاد می شود.

1 Innovation performance

2 Human capital

3 Innovative behavior

برای ایجاد نوآوری باید بر سرمایه‌های انسانی خود تأثیر بگذارید تا بتوانید از تفصص و تعهد آنها در جهت ایجاد و توسعه ایده‌های نو استفاده کنید.

۲. رفتار نوآورانه چیست و چرا برای سازمان شما مهم است؟

۲.۱. نوآوری چیست؟

قبل از تعریف رفتار نوآورانه، ابتدا باید نوآوری را تعریف کرد. معنای نوآوری از ریشه لاتین آن، nova آشکار می‌گردد [۴]. شومپتر^۱ یکی از اولین کسانی است که نوآوری و تأثیر آن را بر رشد اقتصادی شناسایی کرد. او از نوآوری به عنوان خلق و اعمال ترکیب‌های جدید محصولات، خدمات، روندهای کاری و بازارهای جدید یاد کرده است [۵]. از آن زمان تاکنون، نوآوری چندین و چند بار بازتعریف شده است. هر تعریف می‌تواند وجهی مهم از نوآوری را آشکار سازد، اما مهم‌ترین عنصری که همه نویسندگان بر آن به عنوان بخش اساسی نوآوری تأکید دارند، نوبودگی است. نوبودگی هرچه را مردم، نو بدانند شامل می‌شود یا چیزی متفاوت که به سازمان وارد می‌شود.

در یک تعریف، نوآوری عبارت است از اجرای فرآیندها یا رویه‌های جدید که ذاتاً با آنچه که وجود دارند متفاوتند [۶]. در تعریفی دیگر، نوآوری

1 Schumpeter

پذیرش یک ایده یا رفتار راجع به یک نظام، سیاست، برنامه، فرایند، محصول یا خدمت که برای سازمان نو و جدید می‌باشد، بیان شده است [۷].

نوآوری تلاش‌های ارادی در جهت گرفتن منافع پیش‌بینی‌شدنی از تغییرات است. فرض کنید گروهی از کارکنان سازمان شما به علت نقص فنی نمی‌توانند از ایمیلشان استفاده کنند. در این صورت از تلفن برای ارتباط با مشتری استفاده می‌کنند. اگر فروششان بیشتر شود، دیگر نمی‌توان نام این کار را نوآوری گذاشت. اما اگر سازمان شما به شکل ارادی از این حربه برای بهبود رابطه فروشندگان و مشتری استفاده کند، می‌توانید به آن نام نوآوری بدهید. به غیر از آن، نوآوری تغییری معمولی نیست. گذاردن کارمندی جدید به جای فردی که به‌تازگی بازنشسته شده نوآوری خوانده نمی‌شود، اما خلق یک پست کاملاً جدید نوآوری محسوب می‌شود [۸]. جنبه مهم نوآوری کاربرد آن است، به همین جهت نوآوری صرفاً تولید چیز جدید نیست، بلکه باید استفاده هم بشود.

۲.۲. رفتار نوآورانه چیست؟

رفتار نوآورانه، به عنوان رفتار کارکنان در جهت‌دادن به سرآغازی برای ایده‌ها، روندها و امور نو و مفید تعریف می‌شود. رفتار نوآورانه، بدین معنی است که افراد شما، از مرزهای مطالبات کاریشان فراتر می‌روند تا بتوانند از قدرت اختیار و تصمیم‌گیری‌شان در نوآوری بهره گیرند.

رفتارهای نوآورانه، ارائه و آزمودن ایده‌های نو، شامل فرایندهای تنظیم و تجزیه و تحلیل مشکل، کشف ایده‌ها، ایجاد و ترکیب ایده‌ها و آزمودن آن‌ها از لحاظ نظری و در نهایت بررسی سودمندی آن‌هاست [۹]. در تعریفی دیگر، رفتار نوآورانه کارکنان در محیط کار، رفتاری پیچیده شامل فرایند سه مرحله‌ای الف) درک مسأله، ب) ارائه ایده‌ها و راهکارهای نو، و ج) بهبود ایده‌ها و راهکارها و دفاع از آن‌هاست [۱۰]. در تعریف سوم، رفتار نوآورانه ایجاد، معرفی و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در فضای کاری تعریف شده تا عملکرد گروه یا سازمان را بهبود ببخشد [۱۱].

در تعریف آخر، رفتار نوآورانه کارکنان، شامل سه زمینه تولید، ترویج و پیاده‌سازی ایده است. رفتار نوآورانه، با تشخیص مسأله و ارائه ایده‌ها یا راه‌حل‌های جدید و پذیرفتنی آغاز می‌شود (تولید ایده^۱). در مرحله بعد فرد در سازمان به دنبال حامیانی است تا ایده خود را عملی سازد (ترویج ایده^۲). بدین ترتیب یا آن ایده را به مرحله اجرا در می‌آورد یا آن را به دلیل ناممکن بودن، رها می‌کند (پیاده‌سازی ایده^۳) [۱۲].

رفتار نوآورانه، بدین معنی است که افراد شما، از مرزهای مطالبات کاریشان فراتر می‌روند تا بتوانند از قدرت اختیار و تصمیم‌گیری‌شان در نوآوری بهره گیرند.

1 Idea generation

2 Idea promotion

3 Idea implementation

۲.۳. چرا رفتار نوآورانه برای سازمان شما مهم است؟

سازمان شما برای ارائه خدمات و محصولات نوآورانه، باید عملکرد نوآورانه خود را بهبود دهد. این عملکرد نیز وابسته به رفتار نوآورانه کارکنان تان است. بنابراین سازمان تان برای نوآوری، به کارکنانی نیاز دارد که نه تنها وظایف رسمی و اصلی شغلی را انجام می‌دهند، بلکه با رفتار نوآورانه، از رفتارهای کاری استاندارد فراتر می‌روند [۱۳]. ارائه ایده‌های نوآورانه شغلی، کار معمول همه کارمندان نیست، بلکه فعالیتی فوق‌العاده و انتظاری فراتر از نقش کارمند شماست. بنابراین باید با اقداماتی بتوانید رفتار نوآورانه کارکنان خود را به عنوان رفتاری فراتر از نقش، تقویت کنید.

به عبارت دیگر، یکی از راه‌های موفق موجود برای سازمان شما در راستای نوآوری بیشتر، سرمایه‌گذاری در جهت ارتقای رفتار نوآورانه کارکنان است. به منظور ایجاد روند مداوم و دنباله‌دار نوآوری در سازمان، کارکنان باید هم مایل و هم قادر به نوآوری باشند. رفتار نوآورانه کارکنان تان آن‌ها را قادر می‌سازد، ایده‌های جدیدی درباره محصولات، خدمات یا فرایندهای سازمان ارائه داده و بکارگیرند. به علاوه آن‌ها این ایده‌ها را توسعه داده و آن‌ها را به کارکنان دیگر برای توسعه و بکارگیری در کارشان منتقل می‌کنند.

نوآوری یک فرایند پیچیده است که با دشواری‌هایی مواجه است. افراد نوآور نه تنها با موقعیت‌های طاقت‌فرسایی مواجه می‌شوند که در آن

تلاش‌های زیادی نیاز است تا همه مراحل فرایند نوآوری را کامل کنند. بلکه ممکن است با مقاومت فردی یا خود مقاومتی مواجه شوند. زیرا افراد ذاتاً به ثبات و مقاومت در برابر تغییر تمایل دارند، در حالیکه فرایند نوآوری با تغییر و حرکت سروکار دارد. اما اگر فردی دارای رفتار نوآورانه باشد، به میزان کمتری در برابر تغییر ناشی از نوآوری مقاومت می‌کند.

همچنین در مدیریت نوآوری، انواع مختلفی از نوآوری مطرح شده است که بسیاری از آنها اغلب نایاب است در حالی که نوآوری‌های فردی حاصل از تلاش کارکنان، بسیار معمول‌ترند. این زمینه، گتز^۱ و رابینسون^۲ به قانون جالبی اشاره می‌کنند: «سازمان‌هایی که منابع ایده‌های منجر به بهبود کار سازمان را ردیابی می‌کنند، در می‌یابند که ۸۰٪ این ایده‌ها را کارکنان و تنها ۲۰٪ را فعالیت‌های خلاقانه از پیش طراحی‌شده تولید می‌کنند [۱۴]».

سازمان شما برای نوآوری، به کارکنانی نیاز دارد که نه تنها وظایف رسمی و اصلی شغلی را انجام می‌دهند، بلکه با رفتار نوآورانه، از رفتارهای کاری استاندارد فراتر می‌روند.

1 Getz

2 Robinson

۳. رفتار نوآورانه کارکنان از چه ابعادی تشکیل شده است؟

همان‌طور که گفته شد، رفتار نوآورانه از سه بعد تولید ایده، ترویج ایده و پیاده سازی ایده تشکیل شده است (شکل ۱).

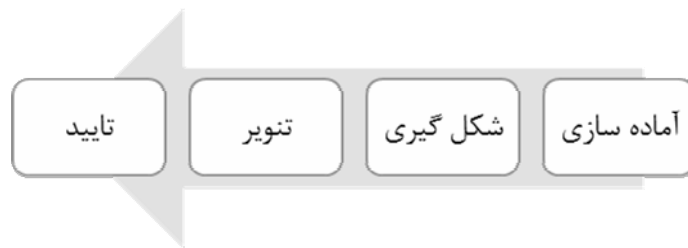


شکل ۱- ابعاد رفتار نوآورانه

۳.۱. تولید ایده

تولید ایده، به ایده‌پردازی و ارائه ایده‌های نو می‌پردازد. کارمند شما در صورتی دارای رفتار نوآورانه در بعد تولید ایده است که دائماً به دنبال روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای جدید و نوآورانه باشد و راه‌حل‌های ابتکاری و بدیع برای مسائل کاری پیدا کند [۱۵]. تولید ایده به محصولات، خدمات، فرایندها و بازارهای جدید و یا بهبود در فرایندها، خدمات و محصولات فعلی شما منجر می‌شود. ایده‌های نوآورانه در چهار مرحله تولید می‌شوند (شکل ۲):

- (۱) آماده‌سازی: با شناسایی و تحلیل اولیه مسئله شناخته می‌شود.
- (۲) شکل‌گیری: فرد ممکن است خودآگاه بر روی مسائل کار کند یا خیلی ساده بنشیند و استراحت کند و ناخودآگاه، ذهن بر روی مسئله کار کند و زنجیره‌ای از تداعی‌ها را شکل دهد.
- (۳) تنویر: وقتی اتفاق می‌افتد که ایده خوبی ناگهان به سطح خودآگاه می‌آید که معمولاً با جرقه یا روشن‌گری ناگهانی شناخته می‌شود.
- (۴) تایید: شامل ارزیابی، تراوش و تولید ایده توسط شخص است.



شکل ۲- مراحل تولید ایده های نوآورانه

همان‌طور که در بالا گفته شد، اولین مرحله تولید ایده آماده‌سازی یا کشف فرصت است. نوآوری معمولاً با کشف فرصت که شامل شناسایی یک شکاف عملکردی^۱ (ناهمخوانی بین عملکرد واقعی و عملکرد مورد انتظار) و مساله یا معمایی که باید حل شود است، آغاز می‌گردد. کشف فرصت توسط شما ممکن است برای بهبود شرایط یا برطرف کردن یک تهدید باشد. فرصت‌ها را می‌توانید در منابع زیر بیابید:

1 Performance gap

- (۱) موفقیت‌ها، شکست‌ها و رویدادهای غیرمنتظره
- (۲) ناهمخوانی و شکاف بین آنچه هست و آنچه باید باشد.
- (۳) تغییرات در صنعت یا ساختارهای بازار
- (۴) تغییرات در ویژگی‌های جمعیت مثل نرخ زاد و ولد، تحصیل و شاکله نیروی کار
- (۵) ظهور دانش و فناوری جدید

۳.۲. ترویج ایده

بعد از این‌که یک ایده خلاقانه شکل گرفت باید مورد حمایت قرار گیرد. حمایت شامل رفتارهایی مربوط به یافتن حامی، اقناع و تاثیر بر دیگر کارمندان می‌شود. ترویج ایده به تلاش کارمند شما برای جلب پشتیبانی و تعهد مدیران سازمان‌تان در اجرای ایده‌های جدید اشاره دارد [۱۵]. کارمند شما در صورتی دارای رفتار نوآورانه در بعد ترویج ایده است که به دنبال کسب حمایت مدیران سازمان از ایده‌های نوآورانه خود باشد؛ و ضمن مشتاق کردن اعضای مهم سازمان نسبت به ایده‌های نوآورانه‌اش، به دنبال کسب تایید و توجیه لازم برای این ایده‌ها باشد.

ترویج ایده و جلب حمایت دیگران برای توجه به ایده اهمیت زیادی دارد، زیرا در بیشتر موارد ایده‌های جدید با مقاومت روبرو می‌شوند [۱۶]. در وهله اول، هنگامی که ایده‌ای مطرح می‌شود، دریافت‌کننده‌ها در ابتدای امر بررسی می‌کنند که چگونه ممکن است ایده مورد نظر بر آن‌ها و یا

عملکردشان تاثیر بگذارد. دوما، افراد معمولا گرایش دارند تا اطلاعات را به شکل گزینشی یا همخوان با دیدگاه های موجودشان درک کنند. این بدان معناست که بسیاری از ایده های نوآورانه در اولویت بندی قرار نمی گیرند. سوماً مردم گرایشی درونی به بازگشت به رفتارهای آشنایشان دارند، گرایشی که منجر به عدم توجه به ایده نوآورانه می شود.

۳.۳. پیاده سازی ایده

پیاده سازی ایده به تلاش های عملی تر برای تبدیل ایده های نو به راه کارهای عملی و اجرای آنها در فعالیت کاری سازمانی اشاره دارد. معمولا برای تبدیل ایده ها به پیشنهادات عملی به تلاش فراوانی نیاز هست. پیاده سازی ایده شامل تولید محصولات جدید، ارائه خدمات نو، راه اندازی فرایندهای نوین و دستیابی به بازارهای نوظهور می شود. کارمند شما رفتاری نوآورانه در بعد پیاده سازی ایده دارد، در صورتی که ضمن معرفی نظام مند ایده های نوآورانه به محیط کاری خود و ارزیابی سودمندی و کاربردی بودن این ایده ها، آنها را کاربردی کند [۱۵].

پیاده سازی ایده، با تولید نمونه اولیه انجام می شود. نوآوری های ساده اغلب توسط کارکنان به صورت منفرد انجام می شود در حالیکه انجام نوآوری های پیچیده تر معمولا به کار گروهی که در آن دانش ها، شایستگی ها و نقش های کاری متنوعی وجود دارد نیازمند است.

۳,۴. رفتار نوآورانه با خلاقیت چه تفاوتی دارد؟

رفتار نوآورانه، مفهومی پیچیده‌تر از خلاقیت^۱ است. در حالی که خلاقیت به تولید ایده‌های جدید و سودمند گفته می‌شود، نوآوری به ترویج و پیاده‌سازی ایده‌های خلاق نیز اشاره دارد. به عبارت دیگر، خلاقیت یکی از ابعاد رفتار نوآورانه یعنی تولید ایده است.

۴. چگونه رفتار نوآورانه را در بین کارکنان خود تقویت کنید؟

حال در این قسمت به سوال اصلی این فصل می‌رسیم: «چگونه رفتار نوآورانه را در بین کارکنان خود شکل دهید و تقویت کنید؟». پژوهش‌های مختلفی اثبات کرده‌اند که عوامل رفتاری مختلفی بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیرگذارند که در این جا به تعدادی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌کنیم (شکل ۳).



شکل ۳- عوامل موثر بر رفتار نوآورانه کارکنان

۴,۱. از سبک رهبری مناسب استفاده کنید

تاثیرگذارترین رهبران به کارکنانشان کمک می‌کنند تا رفتار نوآورانه خود را که شامل کشف و تعریف مداوم مسائل جدید، حل این مسائل و به‌کارگیری راه‌حل‌ها می‌شوند با بدنه فعالیت‌های سازمان در آمویند.

سبک رهبری^۱ از نوع تبادل رهبر-پیرو بر روی رفتار نوآورانه کارکنان تاثیر مثبتی دارد [۱۲]. ممکن است برای شما این سوال پیش بیاید که سبک رهبری از نوع تبادل رهبر-پیرو چیست. در پاسخ می‌توان گفت، در این سبک بر کیفیت رابطه میان شما به‌عنوان رهبر و کارکنان به عنوان پیرو تاکید می‌شود و شما با هر یک از پرسنل خود، رابطه‌ای منحصر به فرد دارید. افرادتان، به دلیل شایستگی، انگیزه بالا و انجام‌دادن وظایف بر اساس نقش و فراتر از نقش خود، مورد توجه و اعتماد شما قرار می‌گیرند. در این صورت شما از پیروان خود حمایت می‌کنید. در این سبک، شما به عنوان رهبر فقط به سازمان توجه ندارید، بلکه برای افرادتان که به منزله هسته اصلی سازمانند، ارزش فوق‌العاده‌ای قائلید. اگر شما این سبک رهبری را داشته باشید، از محبوبیت لازم و کافی میان کارکنان برخوردار خواهید بود. بنابراین، اگر سبک رهبری شما از نوع تبادل رهبر-پیرو باشد، یعنی فلسفه رهبری شما در راستای خدمت‌رسانی به زیردستان و تامین نیازهای آنان برای رشد و توسعه باشد، رفتار نوآورانه در کارکنان تقویت می‌شود.

^۱ Leadership style

شما به عنوان رهبر می‌توانید کارکنانتان را با قرار دادن خود به عنوان الگوی رفتار نوآورانه برانگیزید [۱۷]. الگوسازی نوآورانه^۱ به این معنی است که شما شبیه یک فرد نوآور عمل می‌کنید و افرادتان را هم به همین سمت می‌رانید. الگوسازی نوآورانه شامل جستجوی فرصت‌ها، یافتن ایده‌ها، پشتیبانی از ایده‌ها و سعی در جهت بسط آن‌ها است. اگر می‌خواهید افرادتان نوآوری کنند، خودتان باید نمونه نوآوری باشید. زیرا افراد از رفتارهایی می‌آموزند که جلو چشمشان به اجرا در می‌آیند و یادگیری با الگو قراردادن دیگران حاصل می‌شود. افرادی که در محیط کاری خود با الگوهای نوآوری مواجه می‌شوند متوجه می‌شوند که نوآوری چیست که خود این امر باعث می‌گردد تا خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند. لذا سعی کنید به دنبال راه‌هایی برای انجام بهتر کارها باشید. کارمندان باید شما را به دید کسی بنگرند که با آغوش باز پذیرای چیزهای تازه است. اگر کارمندان احساس کند شما با امور جدید مشکل دارید و تمام کاری که می‌کنید حفظ وضع موجود است، آن وقت کارمندان در معرفی ایده‌های خود به شما دچار تردید می‌شود زیرا رفتار شما به عنوان رهبر به روشنی به وی می‌گوید که نوآوری به ما نیامده است.

وقتی شما از کارکنانتان انتظار دارید که رفتار نوآورانه از خود نشان دهند، کارمندان متوجه می‌شوند که رهبرشان برای این رفتار اهمیت قائل

1 Innovative role-modeling

است. لذا انتظارات نقشی نوآورانه شما بر رفتار نوآورانه کارمندان تاثیر می‌گذارد. هنگامی که شما از افرادتان انتظار نشان دادن رفتارهای خاصی دارید، آن‌ها نیز احتمال بیشتری دارد که این رفتار را از خود نشان دهند. لذا هنگامی که شما از کارمندان خود توقع نوآوری دارید، کارمندان که احساس می‌کنند، شما آن‌ها را تشویق و ترغیب به تلاش نوآورانه می‌کنید، از خود رفتار نوآورانه نشان می‌دهند.

تأثیرگذارترین رهبران به کارکنانشان کمک می‌کنند تا رفتار نوآورانه خود را که شامل کشف مداوم مسائل جدید، حل این مسائل و به‌کارگیری راه‌حل‌ها می‌شوند با فعالیت‌های سازمان در آمیزند.

۴.۲. از نوآوری حمایت کنید

حمایت یعنی کمک فیزیکی و روانی مدیر به کارمندان. در اینجا، حمایت از نوآوری^۱ مربوط می‌شود به این که چگونه شما به تلاش‌های کارمندان برای نوآوری پاسخ می‌دهید [۱۷]. حمایت بدین معنی است که شما اعتماد بالایی به کارمندان از خود بروز دهید و بابت هر اشتباه یا تصمیم نابجایی آن‌ها را ملامت نکنید. زیرا در هر امر نوآورانه‌ای کارها ممکن است خوب پیش نروند. هیچ کس نمی‌تواند پیش‌بینی کند چه ایده‌هایی موفقیت آمیز خواهند بود.

1 Support for innovation

رفتارهای حمایتی شما در مقام مدیر ارشد سازمان بر رفتار نوآورانه کارکنان تان اثر می‌گذارد. مثلاً اهمیت دادن و پشتیبانی و حمایت شما از نوآوری بر رفتار نوآورانه کارکنان تاثیرگذار است [۱۸]، ولی ممکن است در صورت گرفتن بازخورد منفی از سوی شما به عنوان مدیر، از نوآوری خویش دست بکشند. نتیجه عدم حمایت این خواهد بود که افرادتان بعد از مواجه شدن با نقد بی‌مورد شما قبل از تحقق ایده نوآورانه‌ای که هنوز در نطفه است، از ادامه مسیر منصرف می‌شوند.

پس اگر می‌خواهید رفتار نوآورانه در میان کارکنانتان تقویت شود، برای نوآوری و افراد نوآور اهمیت قائل شوید و از کارکنان نوآور حمایت کنید. اگر برای نوآوری نیاز به منابع مالی و انسانی و امکانات و تجهیزات داشتند، از آن‌ها پشتیبانی کنید و منابع لازم را در اختیار آن‌ها قرار دهید. حمایت از نوآوری نباید صرفاً کلامی باشد، بلکه باید با فراهم آوردن زمان و پول برای نوآوری شکل عملی به خود بگیرد. زیرا زمان و پول برای اجرایی کردن ایده‌ها ضروری هستند و نبود منابع کافی، کارمندان را از بیان و پیگیری ایده‌هایشان دلسرد خواهد کرد. هنگامی که شما منابع لازم را برای نوآوری فراهم می‌کنید، کارکنانتان به امتحان کردن رویکردهای نو و متفاوت در کارشان ترغیب می‌شوند، انگیزش درونی آن‌ها برای نوآوری افزایش می‌یابد و احساس می‌کنند وضعیت را در کنترل دارند و می‌توانند

آن را از طریق نوآوری تغییر دهند. در نتیجه به سطوح بالاتری از رفتار نوآورانه دست خواهند یافت.

اگر افرادتان به این نتیجه برسند که احتمال این که شما از ایده‌هایشان استقبال کنید و از بکارگیری آن‌ها حمایت کنید بالا خواهد بود، آنگاه این موضوع احتمال فعالیت‌های نوآورانه آن‌ها را بیشتر می‌کند. برخورد باز شما، یعنی برداشت کارمندان از این که مدیرشان به ایده‌های آن‌ها علاقه‌مند است و گوش می‌دهد، و گاهی اوقات دست به عمل می‌زند، بر اشتیاق آنان به بیان ایده‌ها و پیشنهادات جدیدشان تاثیر دارد. اگر کارکنانتان بدانند که شما پذیرای ایده‌های نو هستید، سعی می‌کنند مرتباً ایده‌های جدید مطرح کنند تا شما را به وجد بیاورند. سعی کنید با صبر زیاد به ایده‌های کارکنانتان گوش کنید. این امر باعث می‌شود تا موانع ارائه ایده‌های جدید و پیاده‌سازی آن‌ها برداشته شود.

اگر می‌خواهید رفتار نوآورانه در میان کارکنانتان تقویت شود، برای نوآوری و افراد نوآور اهمیت قائل شوید و از کارکنان نوآور حمایت کنید.

۴.۳. تفویض اختیار کنید

وقتی شما به کارمندان خودمختاری می‌دهید و به آن‌ها تفویض اختیار^۱ می‌کنید تا به شکل مستقل درباره کار و شکل انجام دادنش تصمیم بگیرند، رفتار نوآورانه در آن‌ها تقویت می‌شود [۱۷]. چرا که افراد روی پروژه خودشان بهتر و بیشتر از پروژه دیگران کار می‌کنند. لذا به کارکنان تا جایی که امکان دارد اختیار دهید تا خود به تنهایی برای یادگرفتن چیزهای جدید تلاش کنند. با این کار به آن‌ها کمک می‌کنید تا توانایشان را برای حل مسائل به شکل نوآورانه افزایش دهند. خودمختاری شغلی، فرصت تمرین خود راهبری و کنترل به کارمندان می‌دهد و حسی از مهم بودن، توانایی و احترام به آن‌ها منتقل می‌کند که به کارمندان انگیزه می‌دهد تا راه‌های جدید انجام کارها را که به رفتار نوآورانه می‌انجامد مورد آزمایش قرار دهند. وقتی کارمندان خودمختاری را تجربه می‌کنند، کمتر احساس محدودیت می‌کنند و احتمال بیشتری دارد که رفتار نوآورانه از خود نشان دهند.

با توجه به این که نوآوری‌ها از شکاف‌های عملکردی (شکاف بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود) برمی‌آیند، افراد بسته به برآوردشان در کنترل موقعیت، به این شکاف‌ها یا به دید تهدید می‌نگرند و یا چالش. در این زمینه دو نکته را باید در نظر گرفت. اول این که، افراد با خود می‌سنجند که

1 Delegating

آیا شخصا منابع لازم (اجازه عمل، توانایی تصمیم‌گیری، زمان، بودجه، نیروی انسانی و دانش) را برای بهبود در اختیار دارند یا خیر. در صورتی که افراد به این نتیجه برسند که به اندازه کافی توانایی کنترل دارند، رفتار نوآورانه در آن‌ها تقویت می‌شود. اما اگر به اندازه کافی قدرت کنترل در اختیارشان نبینند افراد ممکن است با انکار، بی‌تفاوتی یا استعفا دست به واکنش بزنند.

وقتی کارمندان توان فوادمفتاری را تجربه می‌کنند، کمتر احساس محدودیت می‌کنند و احتمال بیشتری دارد که رفتار نوآورانه از خود نشان دهند.

۴.۴. فکر کارکنان را تحریک کنید

تحریک فکری^۱ باعث می‌شود تا افراد به مشکلات آگاه شده و به فکر روش‌های نو برای انجام کارها بیافتند [۱۷]. تحریک فکری می‌تواند به افراد انگیزه و الهام ببخشد تا فراتر از انتظارات ظاهر شوند. تحریک فکری با افزایش انگیزه درونی کارکنان باعث تحریک رفتار نوآورانه در آن‌ها می‌شود، زیرا افراد وقتی در نهایت نوآوری هستند که از درون انگیزه بگیرند تا بیرون. هر چه بیشتر کارمندان را به صورت فکری تحریک کنید، آن‌ها نیز بیشتر به کارشان علاقه‌مند می‌شوند. این علاقه تشدید شده به وظایفشان آن‌ها را قادر می‌سازد تا به دنبال روش‌های جدید برای انجام

1 Intellectual stimulation

کارها بیافتند که در نهایت به رسیدن به سطوح بالای رفتار نوآورانه منجر می‌شود.

۴.۵. روابط گروهی بین کارکنان را تقویت کنید

متغیر دیگری که بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد، روابط گروهی^۱ است. اگرچه ممکن است بعضی وقت‌ها، ایده‌پردازی و ارزیابی آن در یک گروه، فعالیتی منفرد به حساب آید، ولی اعضای گروه بر رفتار نوآورانه یکدیگر تأثیر می‌گذارند [۱۹]. همچنین وابستگی متقابل بین اعضای گروه می‌تواند در رفتار نوآورانه اعضای آن سودمند باشد.

۴.۶. رفتار نوآورانه افرادتان را تشویق کنید

تشویق و پاداش نیروی محرک و به کار اندازنده جریان خلاقیت و نوآوری در افراد است [۲۰]. لذا سازمان شما باید به ایده‌های نوآورانه کارکنان پاداش دهد. پاداش‌ها می‌تواند شامل تشویق کلامی یا پاداش مالی باشد. دادن فرصت برای پیاده‌سازی و تحقق ایده به کارمند نیز نوعی پاداش در راستای تشویق رفتار نوآورانه محسوب می‌شود.

شما به عنوان مدیر می‌توانید با یک دست‌مریزاد خلاقیت و نوآوری افرادتان را تشویق و تحریک کنید. هنگامی که شما تلاش‌های نوآورانه کارمندان را مورد تشویق قرار می‌دهید، با ایده‌هایشان به شکل

1 Group relation

غیرمستقیم همذات‌پنداری می‌کنید. در نتیجه کارمندان با علاقه و توجه بیشتری بر کارشان متمرکز می‌شوند و به احتمال بیشتری ریسک می‌کنند و به کاوش و آزمایش ایده‌های خود می‌پردازند.

معمولا کارمندان بر این باورند که نوآوری وقتی مفید است که دیده شود. افراد سبک و سنگین می‌کنند که آیا عقلانی هست که ایده‌پردازی کنند یا نه، به بیان دیگر آیا خودشان از نوآوری نصیبی می‌برند. لذا احتمال رفتار نوآورانه افراد بستگی به آن چیزی دارد که از این نوآوری دستشان را خواهد گرفت. حتی اگر اشخاص حس کنند که به نوآوری احتیاج دارند، باز هم احتمال رفتارهای نوآورانه آن‌ها زیاد نخواهد بود اگر حس کنند عایدی برای آن‌ها ندارد یا چندان زیاد نیست. هرچه شما بیشتر و علنی‌تر تلاش‌های نوآورانه افرادتان را شناسایی و تشویق کنید، آن‌ها عایدی ملموس‌تری را در پیش روی خود می‌بینند، در این صورت رفتار نوآورانه بیشتری نشان می‌دهند.

تشویق و پاداش نیروی محرک و به کار اندازنده جریان خلاقیت و نوآوری در افراد است. لذا سازمان شما باید به ایده‌های نوآورانه کارکنان پاداش دهد.

۴,۷. در سازمانتان اعتماد نوآورانه ایجاد کنید

اعتماد نوآورانه^۱، دیدگاهی مثبت و به معنای پذیرش نوآوری است. وجود اعتماد نوآورانه در سازمان برای ترویج رفتار نوآورانه در بین کارکنان مهم است [۲۱]، زیرا عکس‌العمل‌های منفی حاصل از رفتار نوآورانه را کاهش می‌دهد. محیط درونی که ویژگی اعتماد نوآورانه داشته باشد به کارکنان اجازه می‌دهد ایده‌های جدید را آزادانه‌تر مطرح کنند، زیرا می‌دانند همکارانشان عکس‌العمل مثبت نشان می‌دهند.

کارکنان شما باید رفتار نوآورانه را به‌عنوان رفتار سازمانی ارزشمند بپذیرند که برای کل سازمان سودمند است. در صورت نپذیرفتن این موضوع، نوآوری ممکن است به علت درگیری‌ها باعث ناکارآمدی سازمانی شود [۲۲]. این درگیری‌ها از تنش‌های درونی میان نیروهای انسانی با سطح بالایی از رفتار نوآورانه و همکارانشان با سطح پایین رفتار نوآورانه ناشی می‌شود، زیرا نوآوری باعث بی‌اعتمادی میان کارکنان می‌شود. کارکنان خلاق نیازهای فردیشان برای خلاق بودن را دنبال می‌کنند، اما از سوی دیگر، کارکنان با خلاقیت کمتر شاید احساس کنند شغلشان در خطر است.

عدم اطمینان به این علت بروز می‌کند که فعالیت‌های نوآورانه وضع کنونی را به چالش می‌کشد و ممکن است به حذف برخی کارکنان منجر

1 Innovative trust

شود. بنابراین کارکنان شما دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به نوآوری دارند. کارکنان خلاق شما برای بازار کار جذاب‌اند و نگران امنیت شغلیشان نیستند و معتقدند در صورت نیاز، یافتن کار جدید برایشان آسان است. از سوی دیگر، کارکنانی که نوآور نیستند، نوآوری را تهدید می‌دانند [۲۲] و فکر می‌کنند راه‌های نوآورانه‌ای که توسط همکاران معرفی می‌شود از امنیت شغلیشان می‌کاهد. محیطی که ویژگی‌اش اعتماد نوآورانه است به افراد اجازه می‌دهد ایده‌های جدیدی ارائه دهند و می‌دانند همکارانشان به آن‌ها پاسخ مثبت می‌دهند. اعتماد نوآورانه باعث ایجاد جو روشن‌فکرانه در سازمان می‌شود که در آن کارکنان با اعتماد، پیشنهادات و ایده‌های خود را ارائه می‌دهند.

محیطی که ویژگی‌اش اعتماد نوآورانه است به افراد اجازه می‌دهد ایده‌های جدیدی ارائه دهند و می‌دانند همکارانشان به آن‌ها پاسخ مثبت می‌دهند.

۴.۸. در سازمانتان جو سازمانی نوآورانه ایجاد کنید

جو سازمانی نوآورانه^۱ به ادراک کارکنان شما نسبت به حمایت سازمان از نوآوری گفته می‌شود. جو سازمانی با رفتار نوآورانه کارکنان شما ارتباط دارد. اگر جو سازمانی، حمایت‌کننده و پذیرای نوآوری باشد به توسعه نوآوری در سازمان‌تان کمک می‌کند [۱۲]. جو سازمانی، سیگنال‌هایی را

1 Innovative climate

نشان می‌دهد که افرادتان در رابطه با انتظارات سازمان شما برای رفتار و نتایج احتمالی رفتار دریافت می‌کنند. از این دیدگاه، کارکنان شما با تنظیم رفتارهای خودشان به انتظارات سازمان پاسخ خواهند داد. به عبارت دیگر، رفتارهای نوآورانه وقتی اتفاق می‌افتند که شما افرادتان را تشویق به خلاقیت و ابداع ایده‌های جدید کرده و منابع لازم با نوآوری را فراهم آورید [۲۳]. در سازمان‌هایی که جو آن‌ها برای نوآوری باز است، نیروهای انسانی مشتاق ریسک‌کردن هستند و به‌طور مداوم در حال یادگیری جهت ایجاد بهبود در سازمان می‌باشند.

جو نوآورانه، دو حیطه دارد: حمایت از خلاقیت و تامین منابع [۲۴]. حیطه حمایت از خلاقیت شامل حمایت از ریسک‌پذیری، اهمیت دادن به ایده‌ها، تعامل باز، تشویق کار گروهی، توجه به تفاوت‌ها، وجود چالش‌های سازنده بین کارکنان و کنترل کم است. حیطه دوم جو نوآوری دربرگیرنده تامین منابع لازم برای به اجرا در آوردن افکار و ایده‌های خلاق است و گویای آن است که سازمان شما تا چه حد زمان، بودجه، ابزار، مواد و امکانات لازم برای خلاقیت‌ها و به کارگیری آن‌ها را در اختیار کارمندان قرار می‌دهد

رفتارهای نوآورانه، وقتی اتفاق می‌افتند که شما افرادتان را تشویق به خلاقیت و ابداع ایده‌های جدید کرده و منابع لازم با نوآوری را فراهم آورید.

۴,۹. از ایجاد گروه اجتماعی در بین کارکنان حمایت کنید

گروه اجتماعی^۱ کارمندان شامل مجموعه ای از کارکنان است که با یکدیگر ارتباط نزدیک دارند و میان آنها کنش متقابل اجتماعی برقرار است. کارکنانی که با یکدیگر گروه اجتماعی ایجاد می‌کنند، روابط دوستانه‌ای دارند، بیرون از شرکت با یکدیگر ملاقات دارند، همدیگر را در جریان زندگی شخصی خود قرار می‌دهند و به هم در حل مشکلات شخصی کمک می‌کنند و موفقیت‌های مهم کاری را با هم جشن می‌گیرند. وجود گروه اجتماعی میان کارکنان، عاملی مهم در بهبود رفتار نوآورانه آنهاست. زیرا در قالب فضای صمیمانه موجود در گروه اجتماعی، کارکنان انگیزه نوآوری پیدا می‌کنند و در حین گفتگوهای دوستانه به بیان ایده‌های خود با یکدیگر می‌پردازند و این ایده‌ها را می‌پرورانند.

۴,۱۰. مهارت خود رهبری را در بین افرادتان تقویت کنید

خود رهبری^۲، فرایندی است که در آن فرد راه خود را پیدا می‌کند، انگیزه‌مند می‌شود و خود را به سمت بازدهی مورد نظر سوق می‌دهد [۲۵]. افراد دارای مهارت خود رهبری یاد می‌گیرند تا خود و دیگران را هدایت کنند. مهارت خود رهبری کارکنان شما در ارتقای رفتار نوآورانه آنها تاثیرگذار است. مثلاً کارمندان با میزان بالایی از خود رهبری می

1 Social group

2 Self-leadership

توانند دیگران را در جهت حمایت از ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید خود هدایت کنند.

۴,۱۱. از اشتراک‌گذاری اشتباهات در سازمانتان پشتیبانی کنید

تشویق اشتراک‌گذاری اشتباهات^۱ میان کارکنان عاملی مهم در راستای بهبود رفتار نوآورانه آن‌ها محسوب می‌شود [۲۶]. اشتباهات کاری به اشتراک گذاشته‌شده توسط کارکنان در بهبود عملکرد نوآوری سازمان، نقش عمده‌ای ایفا می‌کند، زیرا اشتباهات کاری باعث می‌شود ایده‌های نوآورانه‌ای بر جلوگیری از ارتکاب مجدد این اشتباهات کاری به ذهن نیروهای انسانی شما خطور کند.

۴,۱۲. تعلق‌خاطر کاری کارکنانتان را بهبود بخشید

برای این‌که نیروهای انسانی در سازمان رفتار نوآورانه کسب کنند، لازم است شرایطی برای آنان فراهم نمایید تا بتوانند بدون دغدغه‌ی خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان و نوآوری، حداکثر تلاش و توانایی خود را به کار گرفته و به اصطلاح تعلق‌خاطر کاری یابند. زیرا برای نوآوری، به کارکنانی نیاز است که در کار خود متمرکز و غرق می‌شوند. کارکنان باید واجد حالت ذهنی‌ای باشند تا در مقابل وسوسه‌ی حواس‌پرتی و جداسدن ذهنی از کار مقاومت کنند. افراد باید چنان

1 Sharing mistakes

علاقه‌ای به کار خود داشته باشند که بتوانند به‌طور کامل بر روی کار تمرکز کنند [۲۷]. کارکنانی که تعلق‌خاطر کاری^۱ ندارند، انگیزه و دغدغه کافی برای بروز رفتارهای نوآورانه و ایجاد نوآوری ندارند که باعث می‌شود سازمان شما نیز در دستیابی به نوآوری ناکام باشد.

تعلق‌خاطر کاری، ابتکار فردی را افزایش می‌دهد و متعاقباً رفتار نوآورانه آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. علاوه بر این، هنگامی که افراد شما تعلق‌خاطر کاری دارند، احساسات مثبتی دارند که منجر به تفکر خلاقانه و رفتار نوآورانه می‌شود.

نوآوری با تولید و اجرای ایده‌های جدید در ارتباط است و نیازمند افرادی است که به دنبال بروزرسانی مهارت‌ها و دانش‌های خود هستند که این امر انرژی و تلاش قابل توجهی را می‌طلبد. افراد با سطوح بالای تعلق‌خاطر کاری از عهده تامین این انرژی بر می‌آیند.

برای نوآوری، به کارکنانی نیاز است که در کار خود متمرکز و غرق می‌شوند و در مقابل وسوسه، مواس‌پرستی و جدا شدن ذهنی از کار مقاومت می‌کنند.

1 Work engagement

۴,۱۳. ارتباطات سازمانی را اثربخش کنید

با وجود ارتباطات سازمانی^۱ موثر، بخش‌های مختلف سازمان شما در جستجو، جمع‌آوری و انتشار اطلاعات، توانایی بهتری خواهد داشت که باعث می‌شود، شانس تشخیص و شناسایی فرصت‌های نوآوری از طریق ارتباطات سازمانی افزایش یابد. ارتباطات سازمانی توسعه یافته باعث افزایش ایده‌های نو و میزان پذیرش آن‌ها می‌گردد [۲۸]. علاوه بر این، ساختار ارتباطی که روابط نزدیک بین فردی را امکان‌پذیر می‌سازد، با میزان رفتار نوآورانه کارکنان ارتباط مثبتی دارد. زیرا با وجود همکاری خلاق و نوآور، افراد برای ارائه ایده‌های جدید و نوآورانه انگیزه می‌یابند.

۴,۱۴. احساسات مثبت را ترویج کنید

وجود احساسات مثبت^۲، در رفتار نوآورانه افرادتان نقش مهمی ایفا می‌کند [۲۹]. افرادی که احساسات مثبت را تجربه می‌کنند، تمایل دارند انعطاف‌پذیر، خلاق و کارآمد باشند و در کارها مشارکت کنند. تجربه احساسات مثبت، میزان دوپامین مغز را افزایش می‌دهد و انعطاف‌پذیری شناختی را که عامل خلاقیت و نوآوری است، تحریک می‌کند. علاوه بر این با وجود احساسات مثبت، افراد فراتر از آنچه که از آن‌ها انتظار می‌رود کار انجام می‌دهند.

1 Organizational Communication

2 Positive emotions

افرادى كه امساعات مثبت را تجربه مى‌كنند، تمایل دارند انعطاف‌پذیر، فلاق و كارآمد باشند و در كارها مشاركت كنند.

۴.۱۵. خودكارایی كاركنان را ارتقا دهید

خصوصیتی كه به رفتار نوآورانه به‌ویژه پیاده‌سازی ایده‌ها كمك می‌كند خودكارایی^۱ است. خودكارایی با دریافت فرد از خود در رابطه با توانایی تولید و تنظیم رویدادها در زندگی تعریف می‌شود. خودكارایی مربوط می‌شود به دریافت فرد مبنی بر این‌كه تغییر می‌تواند به شكل موفقیت‌آمیزی در يك موقعیت به كارگرفته شود [۳۰]. خودكارایی باعث می‌شود تا كارمند شما به وظایفش با شوق بیشتری بپردازد، انرژی بیشتری صرف به سرانجام رساندن وظیفه‌اش بکند و در مقابل مشکلات پایداری كند. افرادی كه در مورد توانایی‌شان برای موفقیت شك دارند، به احتمال بیشتری از فعالیت دوری می‌كنند، تلاش كمتری دارند و سریعتر تسلیم می‌شوند. از آنجایی كه پیاده‌سازی ایده‌ها ممكن است با عدم اطمینان در ارتباط با نتایجی كه در آینده به دست می‌آید و مقاومت از طرف دیگر افراد درگیر در تغییر مواجه شود، افرادی كه به مقدار كافی از خود كارایی برخوردار نیستند احتمال كمتری دارد كه سعی در به پیاده‌سازی ایده‌ها نمایند.

1 Self-efficacy

۴,۱۶. به افرادتان بازخورد دهید

دریافت بازخورد^۱ به توسعه رفتار نوآورانه کمک می‌کند. بازخورد ایده‌ها را بهتر می‌کند [۱۷]. اشتیاق کارمندان به خلاقیت و نوآوری بستگی به بازخوردی دارد که برای ایده‌شان دریافت می‌کنند. البته بازخورد غیرمخرب و مثبت به عنوان عامل بهبود رفتار نوآورانه شناخته می‌شود.

بازخورد از منابع مختلفی قابل دریافت است، شامل مدیران، همکاران و مشتریان. از مشتریان یا کارکنانتان بخواهید که بر روی ایده کارمندان نظر بدهند. در نظر گرفتن یک حریف تمرینی نیز عنصر مهمی برای ارائه بازخورد است. کارمندی که ایده‌ای را تولید کرده است، معمولاً در باره ایده‌اش بسیار هیجان‌زده می‌شود و نمی‌خواهد نقدی درباره آن بشنود. به همین دلیل یکی از همکارانش را به عنوان حریف تمرینی به کار بگیرید تا بر کار او از دور نظارت کند. با نظرات و ایده‌های اضافی او، می‌توانید شانس موفقیت پیاده‌سازی ایده کارمند ایده‌پرداز را افزایش دهید. همچنین وقتی کسی به ایده جدیدی رسید، از او بخواهید که درباره آن با دیگران صحبت کند تا ببینید آن‌ها چه فکر می‌کنند. اگر او بعد از دو هفته هنوز مشتاق به آن ایده بود، باید واقعا ایده باارزشی باشد.

اشتیاق کارمندان به خلاقیت و نوآوری بستگی به بازخوردی دارد که برای ایده‌شان دریافت می‌کنند.

¹ Feedback

۵. چه نوع رفتارهای ضدنوآورانه^۱ وجود دارد؟

شما به عنوان مدیر سازمان در تقویت یا تضعیف رفتار نوآورانه کارکنان خود نقش بسزایی دارید. برخی از مدیران در توانمندسازی و ارتقای رفتار نوآورانه کارکنان نقش ایفا می‌کنند و گروهی دیگر از مدیران، رفتار نوآورانه کارکنان را سرکوب می‌کنند. این دسته از مدیران درک درستی از خلاقیت و رفتار نوآورانه کارکنان و عوامل موثر بر آن ندارند. در حقیقت، اکثر آنها نادانسته خلاقیت و رفتار نوآورانه نیروهای انسانی خود را سرکوب می‌کنند. به این‌گونه از رفتارهای مدیران که باعث سرکوب و تضعیف رفتارهای نوآورانه نیروهای انسانی می‌شود، رفتار ضدنوآورانه مدیران گفته می‌شود. تحمل نکردن شکست، تحمل نکردن اختلاف سلیقه، به کارگیری روش‌های تشویق و تنبیه نادرست، عملکردگرا بودن مدیر، ضرر و زیان محسوب کردن هزینه‌های ناشی از خلاقیت، ریسک‌گریزی و نگرش منفی نسبت به توان زبردستان برخی از رفتارهای ضدنوآورانه مدیران است [۳۱].

کنترل نکردن رفتارهای ضدنوآورانه مدیران در سازمان‌ها باعث می‌شود، این مدیران ناآگاهانه یا آگاهانه رفتارهایی از خود بروز دهند که رفتار نوآورانه کارکنان را تضعیف و یا حتی سرکوب نماید. و از بین رفتن یا تضعیف رفتارهای نوآورانه کارمندان باعث تضعیف نوآوری در سازمان می‌شود.

1 Anti-innovative behavior

تمل نکردن شکست، تمل نکردن افتلاف سلیقه، ضرر و زیان
ممسوب کردن هزینه‌های فلاقیت، ریسک‌گریزی و نگرش منفی نسبت به
توان زیردستان از رفتارهای ضدنوآورانه مدیران است.

۶. چگونه وضعیت رفتار نوآورانه کارکنان خود را بسنجیم؟

برای سنجش رفتار نوآورانه کارکنان، ابزارهای مختلفی طراحی شده است که در جدول ۱ یکی از این ابزارها آمده است. سوالات ۱، ۲ و ۳ مربوط به بعد تولید ایده‌ها، پرسش‌های ۴، ۵ و ۶ مربوط به بعد ترویج ایده‌ها و سوالات ۷، ۸ و ۹ مربوط به بعد پیاده سازی ایده‌ها است. این پرسش‌نامه را به کارکنانتان دهید تا آن را تکمیل کنند. نمره هر سوال با توجه به گزینه انتخابی محاسبه می شود، به این صورت که بسیار زیاد ۵ امتیاز، زیاد ۴ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز، کم ۲ امتیاز و بسیار کم ۱ امتیاز محسوب می شود.

جدول ۱- پرسش‌نامه سنجش رفتار نوآورانه کارکنان

ردیف	گویه‌ها	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۱	برای مسائل پیچیده و دشوار، ایده‌های جدید خلق می‌کنم.					
۲	به‌طور مرتب روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای جدید کاری را در جهت ایجاد نوآوری جستجو می‌کنم.					
۳	راه‌حل‌های ابتکاری و بدیع برای مسائل کاری پیدا می‌کنم.					
۴	به دنبال جلب حمایت و پشتیبانی از ایده‌های نوآورانه هستم.					
۵	برای ایده‌های نوآورانه به دنبال کسب تأیید و توجیه لازم هستم.					
۶	اعضای مهم سازمان را برای ایده‌های نوآورانه تشویق می‌کنم.					
۷	ایده‌های نوآورانه را کاربردی می‌کنم.					
۸	ایده‌های نوآورانه را با روشی نظام‌مند به محیط کاری‌ام معرفی می‌کنم.					
۹	سودمند بودن و کاربردی بودن ایده‌های نوآورانه‌ام را ارزیابی می‌کنم.					

فصل دوم

رفتار اشتراک دانش

۲

چگونه کارکنان خود را به اشتراک گذاری دانش ترغیب کنید؟

۱. مقدمه

یکی از عوامل کلیدی در مدیریت دانش، توانایی سازمان در انتقال و به اشتراک گذاری دانش^۱ است. اشتراک دانش به عنوان بخشی از مدیریت دانش، فرآیندی است که در آن دانش در بین افراد یا گروه‌های کاری توزیع می‌شود [۳۲]. اشتراک دانش به معنای دست‌یافتنی کردن دانش یک فرد به شکلی فهمیدنی و استفاده برای دیگران در سازمان است. اشتراک دانش فرایندی است که از طریق آن افرادتان به تبادل دو جانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، و دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می‌گردد و به‌طور بالقوه به وسیله این فرایند، فرصتی برای یادگیری تجربه‌های جدید فراهم می‌شود [۳۳].

اشتراک هدفمند دانش در سازمان، به یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی منجر گشته، خلاقیت را توسعه می‌دهد و در نهایت به بهبود عملکرد افراد و سازمان می‌انجامد [۳۴]. عملکرد سازمان شما هنگامی بهبود می‌یابد که

1 knowledge Sharing

کارکنان دانش‌هایی که آموخته‌اند و تجربیاتی که کسب کرده‌اند را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. اما افراد سازمان شما وقتی تمایل به اشتراک دانش دارند که دارای رفتار اشتراک دانش^۱ باشند. در ادامه به تعریف و اهمیت رفتار اشتراک دانش پرداخته می‌شود.

عملکرد سازمان شما هنگامی بهبود می‌یابد که کارکنان دانش‌هایی که آموخته‌اند و تجربیاتی که کسب کرده‌اند را با یکدیگر به اشتراک بگذارند.

۲. رفتار اشتراک دانش چیست و چرا برای سازمان شما مهم است؟

۲.۱. رفتار اشتراک دانش چیست؟

تعاریف متفاوتی از رفتار اشتراک دانش ارائه گردیده است. رفتار اشتراک دانش رفتاری است که در آن، کارکنان سازمان شما، دانش و تجربیات خود را بین یکدیگر توزیع می‌کنند و به این طریق به تبادل دو جانبه دانش خویش با یکدیگر می‌پردازند که در نتیجه آن دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می‌شود و به‌طور بالقوه به وسیله این رفتار، فرصتی برای کارکنان شما در جهت یادگیری تجربه‌های جدید فراهم می‌شود [۳۳]. در تعریفی دیگر، رفتار اشتراک دانش عبارت است از مجموعه رفتارهایی که به تبادل دانش و اطلاعات یا کمک به دیگران در این خصوص منجر می‌شود و کارکنان را قادر به گسترش مهارت‌ها و شایستگی‌هایشان می‌سازد [۳۵].

1 Knowledge sharing behavior

۲,۲. چرا رفتار اشتراک دانش برای سازمان شما مهم است؟

شرط لازم برای تبدیل دانش و تجارب افرادتان به چیزی که کل سازمان شما بتواند از آن استفاده کند، اشتراک دانش درون سازمان است. دانش و تجربه در صورتی می‌توانند به نفع کل سازمانتان استفاده شوند که در دسترس افرادی قرار داده شوند که باید تصمیمات را اتخاذ کنند. اشتراک دانش، به معنی انتقال دانش بین افراد، یا درون تیم‌ها و گروه‌های کاری است.

اشتراک هدفمند دانش در سازمان به یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی منجر شده، خلاقیت را توسعه می‌دهد و در نهایت به بهبود عملکرد کارکنان و سازمانتان می‌انجامد [۳۴]. همچنین هنگامی که کارکنان بهترین دانش‌هایی را که آموخته‌اند و نیز تجربیاتی که کسب کرده‌اند، بین یکدیگر مبادله می‌کنند، عملکرد سازمانتان بهبود می‌یابد. به علاوه، اشتراک دانش به عنوان مکانیزمی عمل می‌کند که تشکیل دانش جدید را تسریع نموده، دانش قدیمی را اصلاح می‌کند و دانش بیشتری در آینده به کار می‌گیرد.

اگر دانش کارکنانتان در سازمان به اشتراک گذاشته نشود، در صورت خروج این افراد یا اصطلاحاً فرار مغزها از سازمان شما، دانش آن‌ها به خارج از سازمانتان منتقل می‌شود که حتی می‌تواند برای سازمانتان مضر باشد و فرصت‌های بهتر را برای سایر سازمان‌های رقیب فراهم کند.

ممکن است در سازمان شما به اشتراک‌گذاری دانش امری طبیعی باشد، یا ممکن است در سازمانتان این نگرش حکم‌فرمایی کند که دانش قدرت است، در این صورت احتمالاً استراتژی‌هایی را با هدف تغییر این نگرش منسوخ آغاز کرده‌اید. مثلاً عوامل انگیزشی متنوعی مانند برنامه‌های قدردانی و دادن پاداش که از درج در خبرنامه تا پرداخت پاداش‌های مادی چشمگیر را شامل می‌شود، برای افرادی که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند به کار گرفته‌اید تا نشان دهید در زمینه اشتراک دانش در سازمان خود مصمم و جدی هستید. یا ممکن است کارمندان خود را بر مبنای میزان مشارکت آنان در فعالیت‌های مرتبط با اشتراک دانش ارزیابی نموده و برای آن‌ها ترفیع و یا مرخصی‌های فوق‌العاده در نظر می‌گیرید.

چالشی که در این مسیر وجود دارد این است که به هر حال، دانش قدرت است و برخی افراد سازمان شما مایل نیستند آن‌چه را که موجب اقتدار خود می‌دانند، در اختیار دیگران قرار دهند [۳۶]. بنابراین برای اینکه این افراد کسب دانش کنند، رفتار اشتراک دانش باید از عوامل معرف فرهنگ سازمان شما باشد و سازمانتان باید انگیزه لازم برای اشتراک دانش بین افراد را ایجاد و هزینه‌هایی را نیز در این راه صرف کند. با اطمینان می‌توان گفت هزینه‌های صرف شده در این مسیر، بسیار کمتر از خسارت از بین رفتن دانش سازمانی خواهد بود.

اشتراک هدفمند دانش در سازمان به یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی منجر شده، فلاقیت را توسعه می‌دهد و در نهایت به بهبود عملکرد کارکنان و سازمانتان می‌انجامد.

۳. رفتار اشتراک دانش شامل چه ابعادی است؟

ابعاد رفتار اشتراک دانش از دو نظر قابل بررسی است. یکی از نظر محتوای دانش و دیگری از نظر نوع دانش. بر اساس محتوای دانش، ابعاد رفتار اشتراک دانش شامل اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و اشتراک‌گذاری اشتباهات است و از نظر نوع دانش شامل اشتراک‌گذاری دانش آشکار و اشتراک‌گذاری دانش پنهان می‌باشد.

۳.۱. ابعاد رفتار اشتراک دانش از نظر محتوای دانش

یکی از نقص‌های کارهای گذشته در زمینه رفتار اشتراک دانش این است که اشتراک دانش بین کارکنان عمدتاً بدون تفکیک انواع مختلف محتویاتی که به اشتراک گذاشته می‌شوند، مورد بررسی قرار گرفته است (نظیر اشتراک اشتباهات و اشتراک بهترین شیوه‌ها^۱). لذا اشتراک دانش و تجربیات، صرفاً بر اساس اشتراک بهترین شیوه‌های کاری نمود نمی‌یابد، بلکه شامل اشتراک اشتباهات کاری نیز می‌شود [۱۵]. اشتراک بهترین شیوه‌ها و اشتراک اشتباهات، رفتارهای متفاوتی هستند که با شرایط

1 Sharing best practice

متفاوتی برانگیخته می‌شوند و مزایا و منافع مختلفی برای دریافت‌کنندگان دانش فراهم می‌کنند بنابراین باید دو رفتار متفاوت اشتراک اشتباهات و اشتراک بهترین شیوه‌ها را در زمینه اشتراک دانش از هم تفکیک کنید (شکل ۴).



شکل ۴- ابعاد رفتار اشتراک دانش از نظر محتوای دانش

کارمندی دارای رفتار اشتراک دانش در بعد اشتراک بهترین شیوه‌هاست که زمان زیادی را برای انتقال اطلاعات درباره بهترین شیوه‌های انجام کار به همکارانش صرف می‌کند؛ به محض این که بهترین شیوه انجام یک کار را متوجه شد فوراً همکاران خود را در جریان آن قرار می‌دهد؛ اغلب بهترین شیوه‌های انجام کار را در برخوردها و ارتباطات غیررسمی با همکاران در میان می‌گذارد؛ و زمانی که همکاران وی در خصوص بهترین شیوه‌های انجام کار از او سوال می‌کنند به سرعت به آن‌ها پاسخ می‌دهد.

کارمندی رفتار اشتراک‌گذاری اشتباهات را دارد و خطاها و اشتباهات کاری روزانه خود را از طریق تعاملات و ارتباطات غیررسمی با همکارانش در میان می‌گذارد؛ تجربیات حاصل از اشتباهات کاری خود را در جلسات

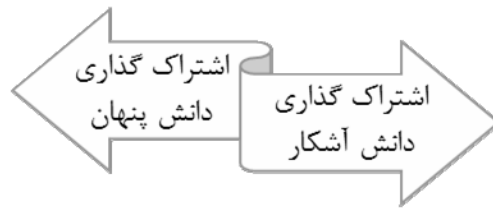
بحث و گفتگو، به اشتراک می‌گذارد؛ و مشکلی ندارد که همکاران خود را در جریان اشتباهات کاری‌اش قرار دهد.

اشتباهات کاری دارای دو جنبه کاملاً متناقض‌اند. از یک سو، منجر به نتایجی منفی چون از دست دادن زمان، تولید محصولات معیوب و وقوع سوانح می‌شوند؛ و از سوی دیگر، نتایج مثبتی همچون نوآوری و یادگیری را در پی دارند [۳۷]. همچنین یادگیری هوشمندانه از اشتباهات، ویژگی مهم شرکت‌های نوآور است.

یادگیری هوشمندانه از اشتباهات کاری، ویژگی مهم شرکت‌های نوآور است.

۳.۲. ابعاد رفتار اشتراک دانش از نظر نوع دانش

دانش از نظر نوع به دو دسته دانش آشکار و دانش پنهان تقسیم می‌شود. دانش آشکار، به روشنی بیان و ذخیره می‌شود. در حالی که دانش پنهان، غیر قابل لمس است و در ذهن فرد قرار دارد. دانش ضمنی شخصی بوده و رسمی کردن و آشکار نمودن آن تا حد زیادی دشوار است [۳۸]. کارکنان شما، در بسیاری از زمینه‌ها دارای دانشی هستند که پنهان بوده و در ذهن آنان وجود دارد. آن‌ها غالباً نمی‌دانند که چه می‌دانند و نمی‌توانند دانش پنهان خود را با دیگران به اشتراک بگذارند.



شکل ۵ - ابعاد رفتار اشتراک دانش از نظر نوع دانش

بخش وسیعی از دانش در سازمان شما، پنهان بوده و برخلاف دانش آشکار، که قابل رویت است و می‌تواند در مخازن اطلاعاتی ذخیره گردد، در ذهن افراد باقی می‌ماند و تنها در صورت همکاری فعال افراد، دانش پنهان می‌تواند به اشتراک گذاشته شود. لذا دانش پنهان به راحتی دانش آشکار قابل اشتراک‌گذاری نیست و تلاش برای به اشتراک گذاشتن آن دشوار، طولانی و هزینه‌بر است. با این حال ارزش دانش پنهان به اندازه‌ای است که به اشتراک‌گذاری آن در سازمان شما امری ضروری و حیاتی به شمار می‌رود.

بخش وسیعی از دانش در سازمان شما، پنهان بوده و در ذهن افراد باقی می‌ماند و تنها در صورت همکاری فعال افراد، دانش پنهان می‌تواند به اشتراک گذاشته شود.

۴. چگونه کارکنان خود را به اشتراک گذاری دانش ترغیب کنید؟

در پژوهش‌هایی که به منظور بررسی عوامل رفتاری مرتبط با رفتار اشتراک دانش صورت گرفته است، چندین عامل مورد توجه بوده‌اند. برخی از مهم‌ترین آن‌ها شامل موارد زیر است (شکل ۵):

حمایت مدیریت ارشد	سبک رهبری	روابط متقابل بین کارکنان	پاداش دهی به کارکنان
تعهد سازمانی	اعتماد سازمانی	نگرش نسبت به اشتراک دانش	تمایل به اشتراک دانش
گروه اجتماعی	تعلق خاطر کاری	فرهنگ سازمانی دانش گرا	مدیریت منابع انسانی دانش محور

شکل ۶- عوامل موثر بر رفتار اشتراک دانش

۴.۱. از رفتار اشتراک دانش حمایت کنید

عامل اساسی در پیشبرد، اجرا و استقرار هر تغییر سازنده‌ای در سازمان شما، بدون شک روش، رفتار و عملکرد حمایتی مدیران آن است که استقرار نظام و تغییر فرایندها را تشویق نماید. بنابراین شما در جایگاه مدیر سازمان باید با نحوه رفتار خود و حمایت ملموس‌تر و فعالانه‌تر، کارکنان را به اشتراک گذاری دانش تشویق نمایید.

۴,۲. از سبک رهبری مناسب برای توسعه رفتار اشتراک دانش استفاده کنید

برای پشتیبانی از رفتار اشتراک دانش، سبک‌های خاص رهبری از دیگر سبک‌ها مناسب‌ترند [۳۹]، به‌طور مثال رهبران با نقش‌هایی چون نوآور، مربی یا تسهیل‌گر دارای ویژگی‌هایی هستند که با اشتراک دانش در سازمان رابطه مثبتی دارند. سبک‌هایی با رویه‌ها و سیاست‌های سخت‌گیرانه در مقایسه با سبک‌هایی که بر اساس تعامل انسانی، وابستگی، روحیه، انسجام و هماهنگی محیط کار بنا نهاده شده‌اند، کمتر از اشتراک دانش حمایت می‌کنند.

بنابراین شما به عنوان رهبر سازمان نقش مهمی در ترویج رفتار اشتراک دانش دارید؛ مثلاً اگر سبک رهبری شما خودکامه باشد، این سبک مانع اشتراک دانش است. ولی اگر سبک رهبری تحول‌آفرین دارید، این سبک اثر مثبتی بر رفتار اشتراک دانش دارد [۴۰]. ممکن است بپرسید، منظور از سبک رهبری تحول‌آفرین چیست. در پاسخ می‌توان گفت، در صورتی شما رهبر تحول‌آفرین هستید که افرادتان را برمی‌انگیزید تا اهداف جمعی را بر علایق فردی ترجیح دهند. کارهای چالش برانگیز برای افرادتان تعریف می‌کنید تا تجربه رضایت شغلی بیشتری داشته باشند، بر احساسات و ارزش‌ها تاکید دارید، از طریق انگیزش الهام‌بخش، اعتماد کارکنانتان را به دست می‌آورید و سطح انگیزش درونی و تمایل به رفتارهای فراتر از نقش را در

بین کارکنان افزایش می‌دهید [۴۱]. به عبارت دیگر افراد را ترغیب به انجام کاری فراتر از آنچه به طور معمول از آنان انتظار می‌رود، می‌کنید. بنابراین، اگر بخواهید کارکنانتان رفتار اشتراک دانش داشته باشند، باید واجد سبک رهبری تحول آفرین باشید، یعنی افرادتان را به سطوح بالاتری از انگیزش سوق دهید [۴۲]. به دنبال برقراری پیوند میان علایق فردی و اهداف جمعی باشید تا از این طریق به افرادتان اجازه دهید برای اهداف متعالی تلاش کنند، چشم‌انداز الهام‌بخشی فراهم کنید، افتخار و غرور را در بین کارکنانتان القا نمایید، انرژی و توان لازم را به پیروان‌تان بدهید، سعی در نشان دادن راه‌های جدید برای حل مسائل قدیمی، تدوین مجدد مسائل و کنجکاوی ذهنی داشته باشید، به نیازهای کارکنان توجه کنید، همدلی و قدردانی خود را به آن‌ها نشان دهید و از ابتکارها و دیدگاه‌های آنان حمایت نمایید.

اگر سبک رهبری شما فو‌دکامه باشد، این سبک مانع اشتراک دانش است. ولی اگر سبک رهبری تمول‌آفرین دارید، این سبک اثر مثبتی بر رفتار اشتراک دانش دارد.

۴,۳. روابط متقابل بین کارکنانتان را تقویت کنید

در صورتی‌که اعضای سازمان شما با یکدیگر روابط نزدیک داشته باشند، زمان زیادی را صرف طرح مشکلات و دغدغه‌های خود می‌کنند. همچنین تعاملات باز، حس همکاری را در آنان افزایش می‌دهد. این امر می‌تواند

زمینه‌های به اشتراک‌گذاری دانش را بین افرادی که رابطه مستمری با یکدیگر دارند، فراهم کند [۴۳].

۴,۴. به کارکنان دارای رفتار اشتراک دانش پاداش دهید

پاداش‌ها از جمله عوامل تاثیرگذار بر رفتار افرادند. نبود نظام پاداش‌دهی شفاف و کارآمد در سازمان شما، باعث کاهش انگیزه کارکنان می‌شود. از این رو بر ایجاد نظام پاداش‌دهی به منظور تشویق کارکنان خود برای اشتراک دانش تأکید کنید [۴۴].

۴,۵. تعهد سازمانی کارکنانتان را تقویت کنید

تعهد سازمانی^۱ کارکنانتان (از نوع تعهد عاطفی و هنجاری) بر رفتار اشتراک دانش آن‌ها تاثیرگذار است [۴۵]. لذا برای ارتقای رفتار اشتراک دانش در بین کارکنان خود، باید اقداماتی در زمینه تقویت تعهد سازمانی آن‌ها انجام دهید.

تعهد سازمانی، به‌عنوان درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان، مشارکت و درگیری او در سازمان، و تلاش و کوشش وی به منظور نیل به اهداف و موفقیت سازمان تعریف شده است [۴۶]؛ و بیانگر این نکته است که اعضای سازمان شما، به چه میزان خود را با سازمان تعیین هویت می‌کنند و چقدر در آن درگیرند. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد، در

1 Organizational commitment

سازمان باقی می‌ماند، هدف‌های آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن هدف‌ها از خود تلاش بیش از حد یا حتی ایثار نشان می‌دهد. در مجموع تعهد سازمانی شامل اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش چشمگیر به خاطر سازمان، آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان می‌شود. تعهد سازمانی نیرویی است که باعث می‌شود افراد شما و هویت فردی آن‌ها به سازمان پیوند بخورد، آن‌ها را ملزم می‌کند تا در سازمان بمانند و با تعلق خاطر در جهت اهداف سازمانی کار کنند. یعنی تعهد سازمانی با یک سری رفتارهای مولد و سازنده همراه است.

در ابتدای این بخش گفته شد، تعهد سازمانی کارکنان (از نوع تعهد عاطفی و هنجاری) بر رفتار اشتراک دانش تاثیر دارد. تعهد عاطفی به عنوان احساسات مثبت همانندسازی، دلبستگی و درگیری با سازمان تعریف می‌شود و تعهد هنجاری، تعهد بر پایه حس الزام به ماندن در سازمان است.

برای ارتقای رفتار اشتراک دانش در بین کارکنان فود، باید اقداماتی در زمینه تقویت تعهد سازمانی آن‌ها انجام دهید.

۴,۶. محیطی مملو از اعتماد سازمانی ایجاد کنید

ایجاد اعتماد سازمانی^۱ و تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان، نقش مؤثری بر اشتراک دانش در سازمان دارد [۴۷]. همچنین اعتمادی که رفتار و فعالیت‌های شما به عنوان مدیر ایجاد می‌کند، عاملی مؤثر بر ایجاد انگیزه در کارکنان جهت شرکت در فعالیت‌های اشتراک دانش است. اعتماد منعکس‌کننده روابط میان شما و کارمندان به عنوان مدیر است و عنصری ضروری در روابط انسانی است. در واقع پدیده‌ای بین فردی و جمعی می‌باشد که همبستگی و همدلی ایجاد می‌کند و به افراد احساس امنیت می‌بخشد. بنابراین برای ترغیب کارمندان به اشتراک دانش باید اعتماد را در سازمانتان بهبود دهید.

اعتمادی که رفتار و فعالیت‌های شما به عنوان مدیر ایجاد می‌کند، عاملی مؤثر بر ایجاد انگیزه در کارکنان جهت شرکت در فعالیت‌های اشتراک دانش است.

۴,۷. نگرش مثبت و تمایل به اشتراک دانش و را بهبود بخشید

نگرش ترکیبی از شناخت، احساس و آمادگی شخص برای عمل نسبت به یک عامل معین است. نگرش فرد نسبت به یک رفتار، میزان ارزیابی مطلوب یا نامطلوب وی نسبت به آن رفتار است. نگرش نسبت به اشتراک

1 Organizational trust

دانش^۱، مهم‌ترین قسمت سیستم شناختی است که بر روی تمایل افراد برای به اشتراک گذاشتن دانش تأثیر می‌گذارد [۴۸].

چون افراد به‌طور معمول کاری را انجام می‌دهند که تمایل دارند، انتظار می‌رود افراد زمانی علاقه‌مند به اشتراک دانش باشند که تمایل و گرایش مثبتی نسبت به آن پیدا کنند [۴۹]. میزان تمایل افراد برای اشتراک دانش^۲، عاملی کلیدی در موفقیت اشتراک دانش در سازمان شماسست.

۴.۸. شکل‌گیری گروه اجتماعی در بین افرادتان را تسهیل کنید

وجود گروه اجتماعی عاملی مهم برای رفتار اشتراک دانش، به‌ویژه اشتراک اشتباهات بین کارکنان شماسست. اشتراک اشتباهات تعاملی انسانی است. از این رو، گروه اجتماعی دوستانه‌ای که کارکنان شما با یکدیگر ایجاد می‌کنند، بر روی تصمیمشان درباره اشتراک اشتباهات تأثیر می‌گذارد. کارمندانی که با یکدیگر در قالب گروه اجتماعی ارتباط ندارند، نسبت به اشتراک‌گذاری اشتباهات بی‌میل‌اند، در حالی که کارمندان با روابط خوب، دانش، تجربه و اشتباهات کاری را داوطلبانه و با میل بیشتری به اشتراک می‌گذارند [۵۰]. وجود شبکه اجتماعی قوی، میل به اشتراک دانش، تجربیات و اشتباهات را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

1 Attitude toward knowledge sharing

2 Intention to share knowledge

بنابراین انتظار می‌رود کارکنانی که با یکدیگر روابط شبکه‌ای قوی دارند، به اشتراک‌گذاری اشتباهات کاری بپردازند. زیرا این دسته از افراد در مقایسه با کسانی که روابط شبکه‌ای ندارند، راحتی بیشتری در اشتراک‌گذاری اشتباهات حس کرده و کمتر احساس تهدید می‌کنند.

کارمندانی که با یکدیگر در قالب گروه اجتماعی ارتباط ندارند، نسبت به اشتراک‌گذاری اشتباهات بی‌میل‌اند.

۴,۹. تعلق خاطر کاری در بین کارمندان را تقویت کنید

تعلق خاطر کاری کارکنان شما بر روی رفتار اشتراک دانش به ویژه اشتراک‌گذاری اشتباهات آن‌ها تاثیرگذار است [۵۱]. بدون تعلق خاطر کاری، کارکنان تمایلی به اشتراک‌گذاری اشتباهات با همکاران خویش به‌صورت فعالانه ندارند. در حقیقت تعلق خاطر کاری، رفتارهای فعالانه متعددی را فراتر از نیازهای کاری افزایش می‌دهد. اشتراک‌گذاری اشتباهات نیز رفتاری فعالانه است. بنابراین کارکنانی که تعلق خاطر کاری ندارند، تمایلی به تلاش اضافی در اشتراک‌گذاری اشتباهات کاری برای بهبود وظایفشان ندارند.

۴,۱۰. به توسعه فرهنگ سازمانی دانش‌گرا در سازمانتان کمک کنید

فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌های غالبی است که از سوی سازمان حمایت می‌شود، ارزش‌هایی که به کمک آن‌ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد، یا مفروضات و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک است. با نگاهی دقیق به این تعاریف پی می‌بریم که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در سازمان شما مانند هر سازمان دیگری الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر و آداب و رسوم هستند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند در خصوص این که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید.

موفقیت سازمان شما در توسعه رفتار اشتراک دانش^۱ در بین پرسنل، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن بستگی دارد [۵۲]. تلاش سازمان شما برای تبدیل شدن به سازمانی که کارکنان آن رفتار اشتراک دانش دارند، در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای رفتار اشتراک دانش در سازمان وجود داشته باشد. دانش در صورتی می‌تواند به‌طور کارآمد در سازمان شما به اشتراک گذاشته شود که مورد حمایت فرهنگ سازمانی قرار گیرد.

1 Knowledge-oriented organizational culture

وجود فرهنگ سازمانی دانش‌گرا در سازمان بر روی رفتار اشتراک دانش کارکنان تأثیر دارد [۵۳]. اگر محیط شما افراد را به اشتراک دانش تشویق کند، در حالی که زمینه‌های فرهنگی لازم را فراهم نکرده باشد، فرآیند اشتراک دانش در سازمانتان به شکست می‌انجامد. اگر فرهنگ سازمانی شما برای بازبودن و اعتماد سازمانی ارزش قائل باشد، آنگاه سازمان شما، آمادگی توسعه رفتارهایی را دارد که از طریق آن کارمندان ایده‌ها و دانش خود را به اشتراک می‌گذارند. ارزش‌های فرهنگی متعددی برای تشویق کارکنان به رفتار اشتراک دانش شناسایی شده است. برای مثال، اعتماد و همکاری باعث می‌شود کارمندان، دانش خود را به اشتراک بگذارند [۵۴].

فرهنگ سازمانی دانش‌گرا یکی از مهم‌ترین عواملی است که باید برای توسعه رفتار اشتراک دانش در سازمان مورد توجه قرار دهید. افرادی که به راحتی می‌توانند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران به اشتراک بگذارند، زیاد نیستند. مسئله فرهنگی در این زمینه این است که چگونه باید پرسنل را برای اشتراک دانشی که دارند آماده کرد و نیز چگونه می‌توان بر مقاومت در مقابل اشتراک دانش در سازمان غلبه کرد. در یک سازمان با فرهنگ اشتراک دانش، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. زیرا به جای این که مجبور به این کار باشند، آن را یک فرایند طبیعی می‌دانند.

وجود فرهنگ گشودگی، از اهمیت خاصی در توسعه رفتار اشتراک دانش در بین نیروهای انسانی برخوردار است [۵۵]. وجود چنین فرهنگی در سازمان‌تان، مرزهای درون‌سازمانی و بین‌سازمانی را حداقل می‌کند. برای ارتقای فرهنگ گشودگی در سازمان باید اقدامات و نشانه‌هایی که موجب اختلاف موقعیت‌ها می‌شود، مانند سالن غذاخوری مدیران و یا فضای پارک اختصاصی، از بین ببرند. هر یک از اعضای سازمان می‌توانند مساعدت‌کننده بالارزشی باشند. سازمان باید شبکه‌ای از روابط فراهم کند که به افراد اجازه توسعه قابلیت‌های خود را بدهند. تاکید بر این‌که با هر کس با مدارا و احترام رفتار شود، فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد آزادند که تجربه کنند، ریسک کنند، اشتباه کنند و همه این‌ها موجب تشویق فرهنگ گشودگی و در نتیجه آن، رفتار اشتراک دانش می‌شود.

همچنین فرهنگ مناسب مدیریت دانش، فرهنگی است که در آن خلاقیت و نوآوری ارزش محسوب می‌شود، به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود، فضای حاکم بر سازمان به گونه‌ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگرانند و بر اساس سهمی که در رشد دانش و سازمان داشته‌اند، مورد ارزیابی و تشویق قرار می‌گیرند، چنین فرهنگی موجب اشتراک دانش در سازمان می‌شود.

به طور کلی، موارد فوق بر این نکته تاکید دارد که فرهنگ سازمانی دانش‌گرا در سازمان شما بر توسعه رفتار اشتراک دانش در بین کارکنان اثر می‌گذارد.

تلاش برای تبدیل شدن به سازمانی که کارکنان آن رفتار اشتراک دانش دارند، در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای این رفتار در سازمان وجود داشته باشد.

۴،۱۱. از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور استفاده کنید

مدیریت منابع انسانی با سیاست‌ها، رویه‌ها و سیستم‌هایی که سازمان شما برای نفوذ در رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان استفاده می‌کند، مرتبط است [۵۶]. به طور کلی، رابطه مثبتی بین مدیریت منابع انسانی دانش‌محور^۱ و مدیریت دانش وجود دارد. با این حال، تمام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی رفتار اشتراک دانش کارکنان را افزایش نمی‌دهند؛ شیوه‌های نادرست مدیریت منابع انسانی می‌توانند برای رفتار اشتراک دانش مضر باشند. بنابراین انتخاب شیوه مناسبی از مدیریت منابع انسانی که بتواند اشتراک دانش را در میان کارکنان سازمانتان تسهیل کند، بسیار حائز اهمیت است.

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مشخصی مانند، گزینش و جذب، جبران خدمات و پاداش‌دهی، کار گروهی و آموزش و توسعه کارکنان وجود

1 Knowledge-center human resource management

دارند که در گسترش رفتار اشتراک دانش بین کارکنان شما موثر هستند که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود.

برای جذب، افرادی را انتخاب کنید که تمایل بالایی به اشتراک دانش دارند. با توجه به این که تغییر رفتار افراد بسیار دشوار و زمان‌بر است، لذا اگر فردی که تمایلی به اشتراک دانش ندارد را جذب کنید، به سختی می‌توانید رفتار اشتراک دانش را در وی تقویت کنید.

با توجه به نظریه‌های انگیزشی، جبران خدمات و پاداش‌دهی انگیزه‌های کارکنان را برای عملکردی بهتر، تقویت می‌نمایند. معمولاً کارکنان به امید پاداش رفتارهای مثبت را تکرار نمایند. بنابراین، از سیستم پاداش‌دهی و جبران خدمات به عنوان ابزاری برای افزایش و حفظ رفتارهای مطلوب کارکنان در ارتباط با اشتراک دانش، استفاده کنید. با اجرای صحیح نظام پاداش‌دهی، کارکنان شما ترغیب می‌شوند تا دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. اما نکته مهم در اینجا این است که بسیاری از نظام‌های جبران خدمات اجرا شده در سازمان‌ها بر عملکرد فردی تمرکز کرده‌اند. پاداش‌دهی به افراد ممکن است اشتراک دانش در میان کارکنان را متوقف کند و حجم دانش به اشتراک گذاشته شده را کاهش دهد. این امر تمرکز کارکنان شما را از عملکرد سازمانی منحرف می‌کند و مانع موفقیت برنامه‌های اشتراک دانش می‌شود. در این شرایط کارکنان از دانش خود به عنوان ابزاری برای رقابت فردی با همکاران خود استفاده می‌نمایند، که

نقطه مقابل اشتراک دانش در سازمان است. بنابراین، بهتر است سیستم متفاوتی را برای جبران خدمات مبتنی بر فعالیت‌های گروهی اتخاذ نمایید تا از این طریق بتوانید رفتار اشتراک دانش را در میان اعضای گروه‌های سازمانتان تقویت نمایید.

کار گروهی زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای گروه برای تحقق یک هدف مشترک در کنار هم قرار می‌گیرند. از آنجایی که اشتراک دانش به معنای برقراری ارتباط میان دانش و تجربیات یک کارمند با دیگری است، لذا با ایجاد کار گروهی در سازمانتان می‌توانید افراد را به اشتراک دانش ترغیب نمایید. علاوه بر این، گروه‌های منسجم که متشکل از اعضای باورها و روابط نزدیک به هم هستند، اشتراک دانش را به عنوان کد رفتاری گروه در نظر می‌گیرند.

آموزش و توسعه به کارکنان شما در فرایند یادگیری شایستگی‌های شغلی، مانند دانش‌ها و مهارت‌هایی که برای موفقیت عملکرد شغلیشان، حیاتی است، کمک می‌کند. از آنجایی که کارمندان فرصتی برای انتقال دانش و تجربیات خود در حین آموزش‌های سازمانی با یکدیگر دارند، لذا آموزش در حوزه اشتراک دانش امری مهم تلقی می‌شود. علاوه بر از آموزش‌های رسمی، آموزش‌های غیررسمی نیز در اشتراک دانش نقش دارند.

با اجرای صمیم نظام پاداش‌دهی، کارکنان شما ترغیب می‌شوند تا دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند.

۵. چه موانعی در مقابل رفتار اشتراک دانش کارکنان شما هست؟

موانعی در مقابل رفتار اشتراک دانش وجود دارد. سازمان شما برای حذف موانع، پس از شناخت آن‌ها، باید شرایط مناسبی ایجاد کند. هدف تمام این مداخلات، خلق اشتیاق کافی برای کارمندان است تا دانش توسط آن‌ها به اشتراک گذاشته شود. برخی از این موانع عبارتند از (شکل ۶):



شکل ۷- موانع اشتراک دانش

۵.۱. موانع انسانی رفتار اشتراک دانش

افراد سازمان شما دانش خود را خودبه‌خود به دیگران منتقل نمی‌کنند. بلکه موانع فردی وجود دارند که در انجام این کار از تمایل و توان افراد می‌کاهند. کارکنان معمولاً حوزه‌های خاصی از دانش شخصی خود را بخشی از پایه قدرت‌شان در سازمان یا حق خصوصی خود تلقی می‌کنند. در هر دو مورد، تمایل به اشتراک دانش محدود است [۳۲].

در سطح فردی، موانع دو نوع‌اند: موانعی که بر توانایی اشتراک دانش تأثیر می‌گذارند، و آن‌هایی که بر اشتیاق انجام این کار تأثیر می‌گذارند. توانایی در اشتراک دانش عمدتاً به استعداد فرد در ارتباطات و رفتار اجتماعی او بستگی دارد. از طرف دیگر، اشتیاق، تحت تأثیر عواملی دیگر قرار می‌گیرد. افتخار کردن به دانش تخصصی خود، ممکن است نقش مهمی بازی کند. و دیگر این که کارکنان شما ممکن است بترسند که اگر دانش خود را به دیگران منتقل کنند، موقعیت شغلی آن‌ها در سازمان به خطر بیفتد.

کارکنان معمولاً موزه‌های فاسی از دانش شفصی خود را بفشی از پایه، قدرت‌شان در سازمان یا مق فصوصی خود تلقی می‌کنند. در این صورت تمایلی به اشتراک دانش نخواهند داشت.

۵.۲. موانع فرهنگی رفتار اشتراک دانش

در نبود عناصر فرهنگ سازمانی که اشتراک دانش را مشروعیت می‌بخشد و از آن حمایت می‌کند، موانع فرهنگی رفتار اشتراک دانش به‌وجود می‌آیند [۳۲]. در نبود مشوق‌های دانش‌مدار و مکانیسم‌های ارزشیابی، رفتار اشتراک دانش در بین افراد شما به خوبی شکل نمی‌گیرد. دانش در سازمان‌ها به منزله قدرت است و ارائه دانش از سوی افراد شما، ممکن است آن‌ها را در موقعیت‌های آسیب‌پذیر قرار دهد. اگر حفظ شغل و پیشرفت فرد در سازمان، به‌خاطر دانشی باشد که در اختیار اوست، چه

لزومی دارد با به اشتراک گذاری آن، موقعیت شغلی خود را در سازمان به خطر بیندازد. بنابراین، بسیار مهم است که کارکنان احساس کنند ارزش و مقام آن‌ها با به اشتراک گذاری دانش یا تخصصشان، نه تنها کاسته نمی‌شود، بلکه بیشتر نیز می‌شود.

توانمندسازی کارکنان، مدیریت میانی را تهدید می‌کند. قرارداد دانش در دستان کارکنان و دادن اقتدار به آن‌ها جهت تصمیم‌گیری و اقدام به‌طور مستقل بر اساس آن دانش، برای مدیران میانی کلاسیک خیلی خوشایند نخواهد بود. همچنان که دستیابی به اطلاعات، نقش مدیران میانی را به‌عنوان واسطه‌ها و تصفیه‌کنندگان اطلاعات دچار هراس می‌کند، اشتراک دانش نیز نقش مدیران میانی را به‌عنوان خط مقدم تصمیم‌گیران دارای اختیار تهدید می‌نماید.

کارکنان هم ممکن است نسبت به اشتراک دانش خیلی از خود اشتیاق نشان ندهند. اشتراک دانش موجب تغییر می‌شود و خطر روش‌های جدید و انواع جدیدی از مسئولیت را افزایش می‌دهد. پاداش‌ها جذابند، اما خطرها و مسئولیت‌ها ممکن است دلسردکننده باشند. اشتراک دانش نیز رهیافت رقابتی نسبت به کار می‌طلبد که در بسیاری از محیط‌های کاری امروزه طبیعی نیست. نهایتاً این‌که، بسیاری از کارکنان شما ممکن است اشتراک دانش را کار زیاد برای خود با بازده مثبت اندک نسبت به تلاش‌های مترتب بدان تلقی کنند.

کارکنان باید اساس کنند ارزش و مقام آنها با به اشتراک‌گذاری دانش یا تفصیصشان، نه تنها کاسته نمی‌شود، بلکه بیشتر نیز می‌شود.

۶. چگونه وضعیت رفتار اشتراک دانش کارکنان خود را بسنجیم؟

برای سنجش رفتار اشتراک دانش کارکنان، ابزارهای مختلفی طراحی شده که در جدول ۲ یکی از این ابزارها آمده است. سوالات ۱ تا ۴ مربوط به بعد اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و پرسش‌های ۵ تا ۷ مربوط به بعد اشتراک‌گذاری اشتباهات است. این پرسش‌نامه را به کارکنان دهید تا آن را تکمیل کنند. نمره هر سوال با توجه به گزینه انتخابی محاسبه می‌شود، به این صورت که بسیار زیاد ۵ امتیاز، زیاد ۴ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز، کم ۲ امتیاز و بسیار کم ۱ امتیاز محسوب می‌شود.

جدول ۲- پرسش نامه سنجش رفتار اشتراک دانش کارکنان

ردیف	گویه‌ها	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۱	زمان زیادی را برای انتقال اطلاعات دربارهٔ بهترین شیوه‌های انجام کار به همکارانم صرف می‌کنم.					
۲	به محض این‌که بهترین شیوهٔ انجام کار را متوجه شدم، فوراً همکارانم را در جریان قرار می‌دهم.					
۳	در بیشتر وقت‌ها، بهترین شیوه‌های انجام کار را در برخوردها و ارتباطات غیررسمی با همکاران در میان می‌گذارم.					
۴	زمانی‌که همکارانم در خصوص بهترین شیوه‌های انجام کار از من سؤال می‌کنند، به سرعت به آن‌ها پاسخ می‌دهم.					
۵	اغلب خطاها و اشتباهات کاری روزانهٔ خود را با همکاران در میان می‌گذارم.					
۶	اغلب تجربیات حاصل از اشتباهات کاری خود را در جلسات به اشتراک می‌گذارم.					
۷	مشکلی ندارم که همکاران را در جریان اشتباهات کاری خود قرار دهم.					

فصل سوم

تعلق خاطر کاری



کارکنانی که تعلق خاطر کاری دارند، چه دستاوردها و نتایجی
برای سازمان به ارمغان می آورند؟

۱. مقدمه

نیروی انسانی مهم‌ترین عامل نوآوری و مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان شما به شمار می‌رود. برای این‌که نیروهای انسانی در سازمان شما تبدیل به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و با بیشینه ارزش‌آفرینی گردند، لازم است شرایطی برای آنان فراهم نمایید تا بتوانند با امنیت، آرامش و بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف آن حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را به کار گرفته و به اصطلاح دارای تعلق خاطر کاری گردند [۵۷].

تا دهه ۱۹۸۰ تأکید اغلب سازمان‌ها بر وفاداری^۱ کارکنان بود و کارفرمایان از کارکنان انتظار وفاداری و ماندگاری در سازمان را داشتند. پس از مدتی گرایش‌ها به سوی تعهد^۲ سوق پیدا کرد. امروزه با پیچیده‌تر شدن و افزایش رقابت جهانی، نیاز به نوآوری و تغییرپذیری در سازمان‌ها بیش از پیش نمایان شده است. در این راستا سازمان‌های امروزی

1 Loyalty

2 Commitment

بیشتر به دنبال راه‌هایی می‌گردند تا از طریق آن کارکنان را به تلاش و کوشش بیشتر وادارند یا به اصطلاح به دنبال تعلق‌خاطر بیشتر کارکنانشان در کار هستند.

۲. تعلق‌خاطر کاری چیست؟

کان^۱ اولین پژوهشگر این حوزه، تعلق‌خاطر کاری را این‌گونه تعریف می‌کند: «وضعیتی روان‌شناختی که در آن کارکنان شما، خود را مطیع و تحت امر نقش کاریشان در سازمان در می‌آورند [۵۸]». وی تعلق‌خاطر کاری را استفاده کارمند از تمام وجود خویش در ایفای نقش‌های کاری می‌داند. در تعلق‌خاطر کاری، افراد شما در ایفای نقش، تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را به کار گرفته یا ابراز می‌کنند. فقدان تعلق‌خاطر کاری، منفک کردن خویش از نقش‌های کاری است. در فقدان تعلق‌خاطر کاری، افراد به‌طور فیزیکی، شناختی و عاطفی از نقش‌های کاری خویش جدا شده‌اند

روثبارد^۲ تعلق‌خاطر کاری را حضور روان‌شناختی افراد با دو مؤلفه اساسی توجه^۳ و مجذوب‌شدن^۴ تعریف می‌کند [۵۹]. «توجه» به در دسترس بودن شناختی و مقدار زمان تفکری اشاره دارد که کارکنان درباره

1 Kahn

2 Rothbard

3 Attention

4 Absorption

نقش خود صرف می‌کنند؛ در حالی که «مجذوب‌شدن» به معنای غرق‌شدن در نقش است و به شدت تمرکز کارمندان در یک نقش اشاره دارد. شافلی^۱ و مارتینز^۲ تعلق خاطر کاری را حالت ذهنی مثبت و مرتبط با شغل که با انرژی، فداکاری و جذابیت شغلی مشخص می‌شود، تعریف کرده‌اند [۶۰]. کارکنان دارای تعلق خاطر کاری، انرژی بسیار زیادی داشته و برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند. آن‌ها طوری بر کار خود تمرکز داشته و غوطه‌ورند که متوجه گذشت زمان نمی‌شوند.

کارکنان دارای تعلق خاطر کاری، انرژی بسیار زیادی داشته و برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند.

۲.۱. تعلق خاطر کاری با مفاهیم مشابه چه تفاوت‌هایی دارد؟

هنوز مناقشه‌هایی در خصوص مفهوم‌سازی و تعریف تعلق خاطر کاری وجود دارد که همین امر، صاحب‌نظران را واداشته تا تفاوت این مفهوم را با رضایت شغلی^۳، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی^۴ و عجین شدن با شغل را تعریف کنند. رضایت شغلی، حالت عاطفی مثبت یا خوشایندی است که کارکنان شما از ارزیابی شغل یا تجربه شغلی‌شان دارند. تعهد سازمانی، به میزان شناخته‌شدن افراد با سازمان و تعهد به اهداف آن اشاره

1 Schaufeli

2 Martinez

3 Job satisfaction

4 Organizational citizenship behavior

دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتار داوطلبانه و فرانقشی است که در سیستم رسمی سازمان برای آن پاداشی در نظر نگرفته‌اید؛ ولی به کارکرد بهتر سازمان کمک می‌کند. عجین شدن با شغل نیز به میزانی که کارمندان شما با شغل‌شان هویت‌یابی می‌کنند و شغل و عملکرد شغلی برایشان اهمیت دارد، اطلاق می‌شود [۶۱].

۲.۲. تعلق‌خاطر کاری و تحلیل‌رفتگی

تعلق‌خاطر کاری قطب متضاد تحلیل‌رفتگی است. تحلیل‌رفتگی کارکنان استعاره‌ای است که به‌طور رایج در توصیف حالت درماندگی روحی یا فرسودگی شدید به کار می‌رود. تحلیل‌رفتگی در اصل کاهش تعلق‌خاطر کاری است و این دو، دو سر یک طیف‌اند. تعلق‌خاطر کاری با سه ویژگی انرژی، پیوستگی^۱ و کارایی متمایز می‌شود که متضاد مستقیم سه بعد تحلیل‌رفتگی شامل فرسودگی^۲، بی‌اعتنایی^۳ و ناکارآمدی است [۶۲]. فرسودگی، احساس خستگی و درماندگی شدید کارکنان در اثر کار زیاد است. بی‌اعتنایی، نگرش سرد و منفعلانه آن‌ها به کار است، به طوری که افراد علاقه خود را نسبت به کار از دست داده و روز به‌روز کار برای آن‌ها بی‌معنا می‌گردد. در ناکارآمدی، کارمندان احساس می‌کنند شایستگی لازم

1 Involvement

2 Exhaustion

3 Cynicism

برای انجام کارهایشان را نداشته و نمی‌توانند کارهای خود را در سازمان به‌درستی به اتمام برسانند.

تملیل‌رفتگی در اصل کاهش تعلق‌فاطر کاری است و این دو، دو سر یک طیف‌اند.

۳. تعلق خاطر کاری از چه ابعادی تشکیل شده است؟

کان تعلق خاطر کاری را با سه بعد فیزیکی، شناختی و عاطفی معرفی می‌کند [۵۸] (شکل ۷).

۱) کارمندی تعلق خاطر کاری در بعد شناختی دارد که آنقدر جذب انجام وظایف کاری می‌شود که چیزهای دیگر را فراموش می‌کند؛ به‌ندرت در حین انجام کار به چیزهای دیگری غیر از کار فکر می‌کند؛ هنگام کارکردن به‌ندرت حواسش به چیز دیگری معطوف می‌شود؛ و هنگام کار احساس می‌کند زمان به‌سرعت می‌گذرد.

۲) کارمندی تعلق خاطر کاری در بعد عاطفی دارد که واقعا به کار دل می‌دهد؛ زمانی که کارش را به‌خوبی انجام می‌دهد هیجان‌زده می‌شود؛ از نظر احساسی علاقه‌مند به کار است؛ و احساسات شخصی وی تحت تأثیر چگونگی انجام کار است.

۳) کارمندی تعلق خاطر کاری در بعد فیزیکی دارد که انرژی زیادی را صرف کار می‌کند؛ تا وقتی کار تمام نشده آن را ترک نمی‌کند؛ تا

جایی که امکان داشته باشد بیش از ساعات کاری در محل کار می ماند و اضافه کاری می کند؛ ادامه کارش را به منزل می برد؛ و علاقه مند است به شدت کار کند.



شکل ۸- ابعاد تعلق خاطر کاری از نظر کان

شافلی و باکر^۱ تعلق خاطر کاری را با سه شاخص شور و حرارت، وقف شدن و غرق شدن در کار مشخص می کنند [۶۳] (شکل ۸).

(۱) شور و حرارت در کار^۲، سطح بالایی از انرژی، تاب آوری ذهنی و تحمل روانی افرادتان در هنگام کار است و نشان دهنده تمایل به صرف تلاش در آن کار با وجود سختی آن است.

(۲) وقف شدن در کار^۳، اشاره به دلبستگی عمیق و درگیر شدن شدید کارکنان با یک کار و احساس اهمیت، جدیت و چالش در کار می باشد.

1 Bakker

2 Vigor

3 Dedication

۳ غرق شدن در کار^۱، عبارت است از تمرکز شدید و اشتغال به یک کار با رضایت خاطر و احساس شادی در حین کار طوری که گذشت زمان برای کارمندان سریع بوده و جدا شدن آن‌ها از کار به‌سختی صورت می‌گیرد.



شکل ۹- ابعاد تعلق خاطر کاری از دیدگاه شافلی و باکر

میسی^۲ و اشنایدر^۳ برای تعلق خاطر کاری دو بعد انرژی روانی (در باطن) و انرژی رفتاری (در ظاهر) قائلند [۶۴] (شکل ۹).

۱) بعد انرژی روانی، شامل چهار مؤلفه اساسی احساس فوریت، احساس متمرکز بودن، احساس شدت و احساس اشتیاق است.

۲) بعد انرژی رفتاری نیز چهار مؤلفه پایداری، ابتکار عمل، گسترش نقش و سازگاری با تغییرات را شامل می‌شود.

1 Absorption

2 Macey

3 Schneider

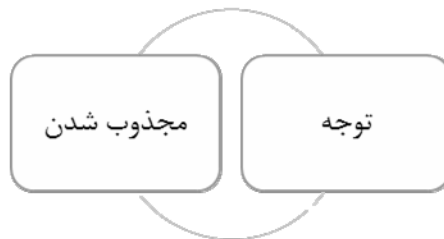


شکل ۱۰- ابعاد تعلق خاطر کاری از دیدگاه میسی و اشنايدر

روثبارد تعلق خاطر کاری را حضور روان‌شناختی با دو مؤلفهٔ اساسی توجه^۱ و مجذوب‌شدن^۲ تعریف می‌کند [۵۹] (شکل ۱۰).

(۱) «توجه» به در دسترس بودن شناختی و مقدار زمان تفکری اشاره دارد که فرد دربارهٔ کار خود صرف می‌کند.

(۲) «مجذوب‌شدن» به معنای غرق‌شدن در کار است و به شدت تمرکز فرد در یک کار اشاره دارد.

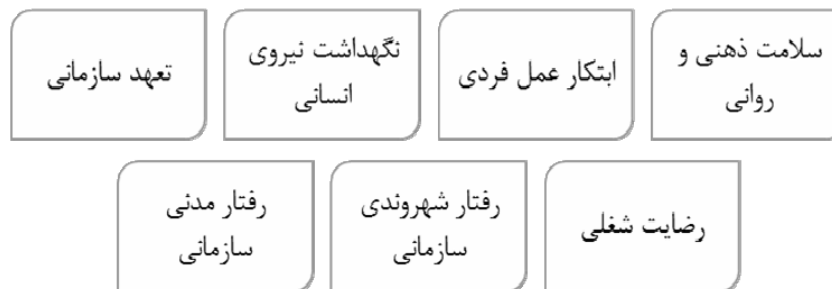


شکل ۱۱- ابعاد تعلق خاطر کاری از دیدگاه روثبارد

1 Attention
2 Absorption

۴. کارکنانی که تعلق خاطر کاری دارند، چه دستاوردها و نتایجی برای سازمان شما به ارمغان می‌آورند؟

با ایجاد و تقویت تعلق خاطر کاری در کارکنان، هم‌افزایی‌های مثبتی بین آن‌ها و سازمان شما رخ می‌دهد که برای هر دو گروه پیامدهای مثبتی به همراه دارد. در ادامه به دستاوردها و نتایج تعلق خاطر کاری اشاره می‌شود (شکل ۱۱).



شکل ۱۲- دستاوردها و نتایج تعلق خاطر کاری

۴.۱. تعلق خاطر کاری، سلامت ذهنی و روانی را به ارمغان می‌آورد

کارکنانی که تعلق خاطر کاری دارند، از سلامت ذهنی و روانی بیشتر و احساسات مثبتی برخوردارند [۶۵].

بحث سلامت ذهنی و روانی کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان بهداشت جهانی سلامتی را این‌گونه تعریف می‌کند: «رفاه کامل جسمی، روانی، اجتماعی و نه فقط عدم بیماری یا ناتوانی» [۶۶]. در این راستا سازمان‌ها تلاش می‌کنند نیروهایی را جذب نمایند که مشکل روانی

عمده‌ای نداشته باشند، اما افراد سالم هم در اثر مواجهه طولانی مدت با عوامل استرس‌زا دچار عوارضی نظیر اضطراب، خستگی، بی‌خوابی، کسالت، مشکلات ارتباطی، افسردگی و بیماری‌های روان‌تنی می‌شوند. در این میان، کارکنانی که تعلق‌خاطر کاری دارند، از سلامت ذهنی و روانی بیشتری برخوردارند.

کارکنانی که تعلق‌خاطر کاری دارند، از سلامت ذهنی و روانی بیشتر و احساسات مثبتی برخوردارند.

۴.۲. تعلق‌خاطر کاری به ابتکار عمل فردی کمک می‌کند

تعلق‌خاطر کاری باعث افزایش ابتکار عمل فردی و رفتار پیش‌قدم کارکنان شما می‌شود [۶۵]. منظور از ابتکار عمل فردی، رفتار فرانشی‌ماورای حداقل نیازمندی‌های مورد انتظار سازمان است. همچنین انجام مشتاقانه و داوطلبانه فعالیت‌های وظیفه‌ای به‌عنوان ابتکار عمل فردی بیان شده است.

۴.۳. تعلق‌خاطر کاری باعث نگهداشت نیروهای انسانی در سازمانتان می‌شود

بالابودن سطح تعلق‌خاطر کاری کارکنان باعث نگهداشت نیروهای مستعد شما در سازمان می‌شود. تعلق‌خاطر کاری کارکنان، قوی‌ترین علت بی‌میلی آن‌ها به ترک سازمان محسوب می‌شود [۶۷].

۴.۴. تعلق خاطر کاری تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد

تعلق خاطر کاری به‌طور مثبت بر روی تعهد هنجاری و تعهد عاطفی کارکنان شما تأثیرگذار است. بعد عاطفی و هنجاری تعهد سازمانی به نوعی مبین وجه عاطفی و اخلاقی تعهد بوده و همان‌گونه که در تعریف تعلق خاطر کاری نیز مشخص است، تعلق خاطر کاری مبین حالات روحی مثبت و رضایت‌بخش است. بنابراین زمانی که کارکنان در محیط کار حالات روحی مثبت و رضایت‌بخشی را تجربه می‌کنند و محیط کار حمایت عاطفی و روانی لازم را از آن‌ها به عمل می‌آورد، از نظر هنجاری و عاطفی احساس وابستگی بیش‌تری به سازمانتان می‌کنند و لذا با تداوم عضویت در سازمان تحت مدیریت شما تلاش می‌کنند به نوعی مقابله‌به‌مثل نمایند و منابع حمایتی دریافتی از سازمان را با تعهد خویش به آن جبران کنند. از طرفی دیگر کارکنان دارای تعلق خاطر کاری تعاملات مثبتی را با همکاران خویش ایجاد می‌کنند که این امر نیز باعث ایجاد حس وابستگی عاطفی در ایشان می‌شود که ماندن در سازمان را تقویت می‌کند.

۴.۵. تعلق خاطر کاری باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود

تعلق خاطر کاری کارکنان باعث افزایش رضایت شغلی در آن‌ها می‌شود. رضایت شغلی به‌عنوان حالت هیجانی لذت‌بخش به احساسات و نگرش‌های مثبت کارمندان درباره شغلشان اشاره دارد [۶۸]. رضایت شغلی نشان می‌دهد که افراد تا چه اندازه به شغل خود علاقمندند. فردی که از رضایت

شغلی بالایی برخوردار است به کار خویش نگرش مثبتی دارد، واقعا شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است.

افراد دارای تعلق خاطر کاری، نگرشی مثبت به شغلشان دارند، زیرا انرژی زیادی را صرف انجام وظایف نموده و زمان بسیاری را به فعالیت‌های شغلی خود اختصاص می‌دهند و از آن‌جا که رضایت شغلی بیانگر نگرش مثبت فرد به کارش است، پس کارکنان دارای تعلق خاطر کاری، به علت نگرش بسیار مثبت به کار خود، دارای سطح بالایی از رضایت شغلی‌اند.

افراد دارای تعلق خاطر کاری، نگرشی مثبت به شغلشان دارند، زیرا انرژی زیادی را صرف انجام وظایف نموده و زمان بسیاری را به فعالیت‌های شغلی خود اختصاص می‌دهند.

۴,۶. تعلق خاطر کاری رفتار شهروندی سازمانی را توسعه می‌دهد
بین تعلق خاطر کاری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتباط مثبتی وجود دارد [۶۹]. رفتار شهروندی سازمانی تحت عنوان تمایل به تشریک مساعی و مفید بودن در محیط‌های سازمانی تعریف شده است رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهایی‌اند که برای سازمان شما مفیدند، ولی با این حال به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های اصلی شغل در نظر گرفته نمی‌شود. این رفتارها، بیش‌تر از طرف کارکنان به منظور حمایت از منابع سازمان صورت می‌گیرد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که

مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان شما طراحی نشده است، با این حال باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود [۷۰]. منظور از واژه داوطلبانه این است که این رفتار ضرورت اجباری نقش یا شرح شغل نیست بلکه بیشتر انتخابی شخصی است و در صورت انجام ندادن آن تنبیهی به دنبال ندارد.

بنابراین می‌توان گفت، کارکنان دارای تعلق خاطر کاری، به طور آگاهانه و با انتخاب شخصی خود، وقت و انرژی بیشتری را صرف انجام فعالیت‌های شغلیشان می‌کنند، حتی اگر شرح شغل یا قرارداد استخدامی سازمان شما، آن‌ها را ملزم به اجرای این فعالیت‌ها نکرده باشد و یا اقدامات آنان با سیستم پاداش رسمی سازمان شناخته نشود.

کارکنان دارای تعلق خاطر کاری، به طور آگاهانه و با انتخاب شخصی خود، وقت و انرژی بیشتری را صرف انجام فعالیت‌های شغلیشان می‌کنند.

۴,۷. **تعلق خاطر کاری به تقویت رفتار مدنی سازمانی کمک می‌کند**

تعلق خاطر کاری، اثر مثبتی بر روی رفتار مدنی سازمانی کارکنان شما دارد. به عبارت دیگر با افزایش میزان تعلق خاطر کاری کارکنان شما، میزان رفتار مدنی سازمانی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. منظور از رفتار مدنی سازمانی، تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویری مناسب از سازمان است [۷۱].

تعلق خاطر کاری می‌تواند فرد را در زمینه کاری راضی نگه داشته و پیامدهای مختلفی از جمله افزایش رفتارهای فرانقش و داوطلبانه سازمانی را باعث شود. از این رو یکی از عوامل مؤثر در ایجاد رفتار مدنی سازمان را می‌توان تعلق خاطر کاری دانست [۷۲].

۵. **فقدان تعلق خاطر کاری کارکنان چه مشکلاتی برای سازمان شما ایجاد می‌کند؟**

در کنار نتایج مثبت تعلق خاطر کاری کارکنان، شواهد متعددی حاکی از این است که وضعیت تعلق خاطر کاری کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و تعلق خاطر کاری نداشتن کارکنان، برای سازمان شما هزینه‌های گزافی به دنبال دارد.

نبود تعلق خاطر کاری در کارکنان پیامدهای زیر را برای سازمان شما به دنبال دارد [۶۵]:

۱) انگیزه اندک نیروهای انسانی؛

۲) نرخ بالای ترک کار و جابه‌جایی در بین کارکنان؛

۳) پایین بودن میزان رضایت شغلی، بهره‌وری و عملکرد افراد سازمان.

نداشتن تعلق خاطر کاری باعث می‌شود کارکنان از نقش خود جدا افتاده و رفتارهای کناره‌جویانه از خود نشان داده و در برابر نقش کاریشان موضعی دفاعی به خود بگیرند. کارکنان بدون تعلق خاطر کاری، خود را از انجام نقش کاریشان کنار کشیده، به طور عاطفی و شناختی عقب می‌نشینند. آن‌ها وظایف کاری خود را به‌طور ناقص انجام می‌دهند، رفتار آن‌ها فاقد تلاش و کوشش لازم بوده و تبدیل به آدم‌واره‌های بی‌روح با حرکاتی ساعت‌وار و غیرارادی می‌گردند.

نداشتن تعلق خاطر کاری باعث می‌شود کارکنان از نقش خود جدا افتاده و رفتارهای کناره‌جویانه از خود نشان داده و در برابر نقش کاریشان موضعی دفاعی به خود بگیرند.

۶. چگونه تعلق خاطر کاری کارکنان خود را تقویت کنید؟

عوامل رفتاری مختلفی با تعلق خاطر کاری ارتباط دارند و باعث تقویت آن در کارکنان می‌شوند که در این‌جا به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌کنیم (شکل ۱۲).



شکل ۱۳- عوامل موثر بر تعلق خاطر کاری کارکنان

۶.۱. ویژگی‌های شغلی را تقویت کنید

وجود ویژگی‌هایی چون تنوع مهارت، اهمیت شغل، هویت شغل، استقلال و آزادی عمل در شغل و بازخورد می‌تواند زمینه ایجاد تعلق خاطر کاری را در بین کارکنان شما فراهم کند [۶۴]. برای آشنایی بیشتر با ویژگی‌های شغلی که گفته شد زمینه‌ساز ایجاد تعلق خاطر کاری در بین کارکنان شما است، ابعاد پنج‌گانه آن به شرح زیر توضیح داده می‌شود [۷۳]:

- (۱) تنوع مهارت: شغل شامل وظایف متنوع باشد به‌طوری‌که فرد بتواند از مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگون بهره‌گیرد، به عبارتی دیگر به درجه‌ای که کارکنان شما به انجام دامنه گسترده‌ای از وظایف می‌پردازد اطلاق می‌شود.

۲) اهمیت شغل: میزانی که شغل فرد روی زندگی و شغل سایر افراد تأثیر می‌گذارد.

۳) هویت شغل: وظایف شغلی به‌نحوی معین شده‌اند که کار از ابتدا تا انتها برای شاغل مشخص بوده و فرد تصویر کاملی از وظایف شغلی خود داشته و خود بخش مهمی از کار تلقی شود. یعنی داشتن شغلی که بتوان آن را به منزله یک واحد مجزا به رسمیت شناخت؛ برای مثال، به پایان‌رساندن یک پروژه تحقیقاتی مشخص به این کار هویت بیشتری می‌بخشد، زیرا همراه با هر یک از آن‌ها می‌توان به نام محقق اشاره کرد.

۴) آزادی عمل در شغل: میزانی که شغل بتواند به هنگام برنامه‌ریزی کار و تعیین روال کار، به فرد آزادی، استقلال و اختیار دهد.

۵) بازخورد: مقدار فعالیت‌های کاری که برای به‌دست‌آوردن نتایج کار فرد از طریق اطلاعات مستقیم و روشن درباره اثر بخشی‌اش لازم است.

و وجود ویژگی‌هایی چون تنوع مهارت، اهمیت شغل، هویت شغل، استقلال و آزادی عمل در شغل و بازخورد می‌تواند زمینه ایجاد تعلق خاطر کاری را در بین کارکنان شما فراهم کند.

۶,۲. افرادی با ویژگی شخصیتی وظیفه‌شناسی را بکار بگیرید

در میان ابعاد پنج‌گانه شخصیتی^۱، وظیفه‌شناسی با تعلق خاطر کاری ارتباط مثبتی دارد [۷۴]. کارمندان وظیفه‌شناس نسبت به دیگران در انجام کار مصر بوده، فداکاری بیشتری از خود نشان می‌دهند و مسئولیت‌پذیرند. بدیهی است شخصی که از این خصیصه برخوردار است، خود را وقف شغل کرده، با شدت و تلاش مضاعفی کار می‌کند و مجذوب کارش می‌شود. همه این موارد حاکی از این است که این افراد، شرایط و زمینه مساعدی برای تجربه تعلق خاطر کاری دارند. در مقابل، ویژگی شخصیتی روان رنجوری به‌طور منفی بر روی تعلق خاطر کاری تأثیر دارد.

۶,۳. عدالت سازمانی را در سازمان گسترش دهید

از جمله مهم‌ترین عوامل سازمانی که ممکن است تعلق خاطر کاری کارمندان شما را تحت تأثیر قرار دهد، میزان ادراک کارکنان از انصاف و عدالت سازمانی^۲ در محیط کاری است [۷۵]. کارکنان انتظار دارند که رفتار شما توأم با انصاف و بی‌طرفی باشد، در این صورت است که آنان نیز سعی می‌کنند در آورده‌های خود به سازمان انصاف را رعایت کرده، بیشتر خود را در کار مشغول کرده و عملکرد بهتری از خود به جای بگذارند.

1 Personality

2 Organizational justice

کارکنان انتظار دارند که رفتار شما توأم با انصاف و بی‌طرفی باشد، در این صورت آنان سعی می‌کنند در آورده‌های خود به سازمان انصاف را رعایت کرده و بیشتر خود را در کار مشغول کنند.

۶.۴. منابع شخصی بر تعلق خاطر کاری تاثیر دارد

منابع شخصی بر تعلق خاطر کاری کارکنان شما تأثیرگذار است [۷۶]. متغیرهای زیادی به منزله منابع شخصی معرفی شده‌اند که برخی از آنها عزت نفس، خوش‌بینی، خودبسندگی، خصیصه رقابتی‌بودن، تلاش برای موفقیت، شخصیت پیش‌قدم، سازگاری، تجربه‌پذیری و تاب‌آوری را شامل می‌شود.

۶.۵. منابع شغلی به ارتقای تعلق خاطر کاری کمک می‌کند

منابع شغلی به تعلق خاطر کاری افراد شما کمک می‌کند [۷۷]. نحوه تأثیرگذاری منابع شغلی بر تعلق خاطر کاری نیروهای انسانی شما به این صورت است که وقتی کارکنان در محیط کار از حمایت همکاران و سرپرستان برخوردار بوده و در شغل‌شان استقلال و آزادی عمل داشته باشند و ماهیت شغل و سبک مدیریت شما به گونه‌ای باشد که فرد فرصت رشد و یادگیری داشته باشد و از نتیجه کارش آگاه شود، احتمال این‌که با شوق و سرزندگی و با تمام وجود کار کرده و مجذوب شغلش شود، بیش‌تر می‌شود. در واقع فرد با اعمال انرژی در کار و تلاش مضاعف، سعی می‌کند

پاسخگوی حمایت‌ها و فرصت‌هایی باشد که سازمانتان برای او فراهم می‌کند. این حمایت‌ها به مجموعه عواملی اشاره دارند که زمینه‌ساز دستیابی فرد به موفقیت‌های کاری و رشد و توسعه حرفه‌ای اوست. تحقق این امر، به انگیزش درونی و بیرونی می‌انجامد که موجب کارکردن مشتاقانه و شادمانه فرد در شغل می‌شود و این خود، نشان از وجود تعلق خاطر کاری است.

۶.۶. منابع سازمانی باعث تقویت تعلق خاطر کاری می‌شود

منابع سازمانی به میزان حمایتی بودن سیاست‌های سازمان شما، همچنین وجود بسترهای سازمانی حامی نیازها و خواسته‌های کارکنانتان اشاره دارد. ادراک انعطاف‌پذیری و سیاست‌های حمایتی کار-زندگی به‌طور مثبت با تعلق خاطر کاری کارکنان شما ارتباط دارد [۷۸].

۷. چگونه وضعیت تعلق خاطر کاری کارکنان خود را بسنجیم؟

برای سنجش تعلق خاطر کاری کارکنان، ابزارهای مختلفی طراحی شده است که در این جا یکی از این ابزارها آمده است. این پرسش‌نامه را به کارکنانتان دهید تا آن را تکمیل کنند. نمره هر سوال با توجه به گزینه انتخابی محاسبه می‌شود، به این صورت که بسیار زیاد ۵ امتیاز، زیاد ۴ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز، کم ۲ امتیاز و بسیار کم ۱ امتیاز محسوب می‌شود.

جدول ۳- پرسش نامه سنجش تعلق خاطر کاری کارکنان

ردیف	گویه‌ها	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۱	انجام وظایف کاری آنقدر مرا جذب می‌کند که چیزهای دیگر را فراموش می‌کنم.					
۲	به ندرت در حین انجام کار به چیزهای دیگری غیر از کار فکر می‌کنم.					
۳	هنگام کار کردن به ندرت حواسم به چیز دیگری معطوف می‌شود.					
۴	هنگام کار، احساس می‌کنم زمان به سرعت می‌گذرد.					
۵	من واقعاً به کارم دل می‌دهم.					
۶	زمانی که کارم را به‌خوبی انجام می‌دهم هیجان زده می‌شوم.					
۷	از نظر احساسی علاقه‌مند به کارم هستم.					
۸	احساسات شخصی من تحت تأثیر چگونگی انجام کارم است.					
۹	انرژی زیادی را صرف کارم می‌کنم.					
۱۰	تا وقتی کارم تمام نشده، آن را ترک نمی‌کنم.					
۱۱	تا جایی که امکان داشته باشد، بیش از ساعات کاری در محل کار می‌مانم و اضافه کاری می‌کنم.					
۱۲	ادامه کارم را به منزل می‌برم.					
۱۳	علاقه‌مندم به شدت کار کنم.					

منابع و مراجع

1. Palmer, M.A., *The role of attitudes, individual innovativeness, and organizational support for innovation in evidence-based practice implementation*. 2010: UNIVERSITY OF SOUTH DAKOTA.
2. Constantinides, P., *The communicative constitution of IT innovation*. Information and Organization, 2013. **23**(4): p. 215-232.
3. Montes, F.J.L., A.R. Moreno, and L.M.M. Fernández, *Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation*. International Journal of manpower : ۲۵ . ۲۰۰۴ ,p. 167-180.
۴. هاروارد، د.م.ب.د. مدیریت خلاقیت و نوآوری. ۱۳۸۹، تهران: نشر مدیران.
4. Schumpeter, J.A., *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Vol. 55. 1934: Transaction publishers.
6. Du Plessis, M., *The role of knowledge management in innovation*. Journal of knowledge management, 2007. **11**(4): p. 20-29.
7. Naranjo Valencia, J.C., R. Sanz Valle, and D. Jiménez Jiménez, *Organizational culture as determinant of product innovation*. European Journal of Innovation Management, 2010. **13**(4): p. 466-480.
8. King, N. and N. Anderson, *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. 2002: Cengage Learning EMEA.
9. Mumford, M.D., et al., *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. The Leadership Quarterly, 2002. **13**(6): p. 705-750.

10. Woodman, R.W., J.E. Sawyer, and R.W. Griffin, *Toward a theory of organizational creativity*. Academy of management review, 1993. **18**(2): p. 293-321.
11. West, M.A. and J.L. Farr, *Innovation at work: Psychological perspectives*. Social Behaviour, 1989.
12. Scott, S. and R. Bruce, *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*. Academy of management journal, 1994. **37**: p. 58.۶۰۷-۰.
13. Janssen, O., Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and organizational psychology, 2000. 73(3): p. 287-302.
14. Getz, I. and A.G. Robinson, *Innovate or die: Is that a fact? Creativity and innovation management*, 2003. **12**(3): p. 130-136.
15. Mura, M., et al., *Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: the moderating role of social capital*. Journal of Knowledge Management, 2013. **17**(4): p. 527-544.
16. Jones, *Organisational theory, design and change: text and cases*. 2004: Upper Saddle River: Pearson.
17. de Jong, J., *Individual innovation: the connection between leadership and employees' innovative work behavior*. 2006, EIM Business and Policy Research.
18. Janssen, O., *How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful*. Journal of organizational Behavior, 2004. **25**: p. 201-215.
19. Nelson, D.L. and J.C. Quick, *Understanding organizational behavior*. 2007: Cengage Learning.
20. Abbey and Dickson, *R&D work climate and innovation in semiconductors*. Academy of Management Journal, 1983(25): p. 362-368.
21. Bysted, R., *Innovative employee behaviour: the moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables*. European Journal of Innovation Management, 2013. **16**(3): p. 268-284.
22. Posthuma, R.A., H.-A. Shih, and E. Susanto, *Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles*

- of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 2011. 22(2): p. 111-130.
23. Tsai, C.-h., *Innovative behaviors between employment modes in knowledge intensive organizations*. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2011. 1.
۲۴. نعیمی، ع. and ع. افشاری، رابطه سبک رهبری تبادل رهبر-عضو، سبک های حل مسأله، و روابط گروه کاری با جو سازمانی نوآورانه و رفتار نوآورانه در کارکنان. پژوهشهای روانشناختی، ۱۳۸۹. ۱(۱۳): p. 124-137.
25. Manz and Neck, *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 1999, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
26. Radaelli, G., et al., *Intellectual capital and knowledge sharing: the mediating role of organisational knowledge-sharing climate*. *Knowledge Management Research & Practice*, 2011. 9: p. 342-352.
27. Agarwal, U.A., et al., *Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement*. *Career Development International*, 2012. 17(3): p. 208-230.
28. Rothwell, *Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s*. *R&D Management*, 1992(22): p. 221-239.
29. Park, Y.K., et al., *Learning organization and innovative behavior The mediating effect of work engagement*. *European Journal of Training and Development*, 2014. 34(1): (۲/p. 75-94.
30. Farr, J.L. and M.A. West, *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. 1990: John Wiley & Sons.
۳۱. آقایی، ت.، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها ۱۳۷۷، تهران: ترمه.
۳۲. پرویست، گ.، ا. راوب، and ک. رومهاردت، مدیریت دانش: ساخت بلوک ها برای موفقیت ۱۳۸۶، تهران موسسه انتشاراتی نقش گستران بهار.
33. Yu, M., L. Wilkins, and W. Ma, *Developing an instrument for measuring knowledge sharing attitudes*. *Innovations through information technology*, 2004: p. 272-275.

34. King, J., *Employee participation in organizationally-maintained knowledge sharing activities*. 2001, university of Toronto.
35. Matzler, K., et al., *Methods and concepts in management: significance, satisfaction and suggestions for further research—perspectives from Germany, Austria and Switzerland*. Strategic Change, 2005. **14**(1): p. 1-13.
۳۶. توکلی، س.، ن. ملکیان، and م. نوربخش، عوامل تعیین کننده تمایل به اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش. مطالعات منابع انسانی، ۱۳۹۱، ۲(۶): p. 105-118.
37. Homsma, G.J., et al., *Learning from error: The influence of error incident characteristics*. Journal of Business Research, 2009. **62**(1): p. 115-122.
38. Buckman, *Building a Knowledge-Driven Organization*. 2004, New York, NY: McGraw-Hill.
39. Yang, J.-T., *Knowledge sharing :Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture*. Tourism Management, 2007. **28**(2): p. 530-543.
۴۰. بحرالعلوم، س.م.م. and م. سیدنقوی، تبیین زیرساخت های مدیریت دانش با استفاده از مدل های فرهنگ و رهبری سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۱۳۸۷، ۱(۱۹): p. 87-104.
41. Modassir, A. and T. Singh, *Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior*. International journal of leadership studies, 2008. **4**(1): p. 3-21.
42. Xenikou, A. and M. Simosi, *Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance*. Journal of Managerial Psychology, 2006. **21**(6): p. 566-579.
43. Huang, C.-C., *Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan*. Technovation, 2009. **29**(11): p. 786-797.
44. Riege, A., *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*. Journal of knowledge management, 2005. **9**(3): p. 18-35.

45. Karkouliau, S., N. Harake, and L. Messarra, *Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: An empirical investigation*. The business review, Cambridge, 2010. **15**(1): p. 89-97.
46. Chatman, J.A. and C. O'Reilly, *Building organizational commitment :A multifirm study*. Journal of occupational Psychology, 1990. **63**: p. 245-261.
۴۷. خاتمیان‌فر، پ. and م. پریخ، بررسی وضعیت و بسترهای به اشتراک گذاری دانش در سازمان کتابخانه های آستان قدس رضوی در انطباق با الگوی نوناکا و تاکه اوچی. کتابداری و اطلاع رسانی، ۱۳۸۶ (۴۰): p. 106-129.
48. Yih-Tong Sun, P. and J.L. Scott, *An investigation of barriers to knowledge transfer*. Journal of knowledge management, 2005. **9**(2): p. 75-90.
49. Chatzoglou, P.D. and E. Vraimaki, *Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece*. Business Process Management Journal, 2009. **15**(2): p. 245-266.
50. Small, C.T. and A.P. Sage, *Knowledge management and knowledge sharing: A review*. Information, Knowledge, Systems Management, 2006. **5**(3): p. 153-169.
51. CHEN, Z.J., X. Zhang, and D .Vogel, Exploring the Underlying Processes Between Conflict and Knowledge Sharing: A Work□Engagement Perspective1. Journal of applied social psychology, 2011. **41**(5): p. 1005-1033.
52. Wang, C.L. and P.K. Ahmed, *Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations*. Measuring Business Excellence, 2003. **7**(1): p. 51-62.
53. DeTienne, K.B. and L.A. Jackson, *Knowledge management: understanding theory and developing strategy*. Competitiveness Review, 2001. **11**(1): p. 1-11.
54. David, W. and L. Fahey, *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. The Academy of management executive, 2000. **14**(4): p. 113-127.
۵۵. منوریان، ع.، ن. عسگری، and م. آشنا، ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش محور. in اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش ۱۳۸۶. تهران.

56. Gloet, M. and M. Berrell, *The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management*. Journal of knowledge Management, 2003. 7(1): p. 78-89.
۵۷. خنیفر, ح., et al., درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی. مدیریت فرهنگ سازمانی, ۱۳۸۹. ۱(۸): p. 177-200.
58. Kahn, W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of management journal, 1990. 33(4): p. 692-724.
59. Rothbard, N.P., *Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles*. Administrative Science Quarterly, 2001. 46(4): p. 655-684.
60. Schaufeli, W.B., et al., *Burnout and engagement in university students a cross-national study*. Journal of cross-cultural psychology, 2002. 33(5): p. 464-481.
61. Little, B. and P. Little, *Employee engagement: Conceptual issues*. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 2006. 10(1): p. 111-120.
62. Maslach, C., W.B. Schaufeli, and M.P. Leiter, *Job burnout*. Annual review of psychology, 2001. 52(1): p. 397-422.
63. Schaufeli, W.B. and A.B. Bakker, *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. Journal of organizational Behavior, ۲۰۰۴, ۲۵(۳): p. 293-315.
64. Macey, W.H., et al., *Front Matter*. 2009: Wiley Online Library.
۶۵. عیسی خانی, ا., تبیین نقش منابع شغلی و منابع شخصی در تعلق خاطر کاری کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت دولتی, ۱۳۹۲. ۵(۲): p. 73-96.
66. Organization, W.H., *Mental health: new understanding, new hope*. 2001: World Health Organization.
67. Laschinger, H.K.S., C.A. Wong, and P. Greco, *The Impact of Staff Nurse Empowerment on Person-Job Fit and Work Engagement/Burnout*. Nursing Administration Quarterly, 2006. 30(4): p. 358-367.
68. Okpara, J.O. and P. Wynn, *The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria: Implications for*

- management development*. Journal of Management Development, 2008. **27**(9): p. 935-950.
69. DeGroot, T. and A.L. Brownlee, *Effect of department structure on the organizational citizenship behavior-department effectiveness relationship*. Journal of Business Research, 2006. **59**(10): p. 1116-1123.
70. Cohen, A. and Y. Kol, *Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses*. Journal of managerial psychology, 2004. **19**(4): p. 386-405.
71. Bell, S.J. and B. Menguc, *The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality*. Journal of retailing, 2002. **78**(2): p. 131-146.
۷۲. صفرزاده, س., et al, رابطه جو سازمانی نوآورانه و اشتیاق شغلی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان زن. زن و فرهنگ, ۱۳۹۱. ۴(۱۴): p. 69-82.
73. Hatcher, S. and H. Laschinger, *Staff nurses' perceptions of job empowerment and level of burnout: a test of Kanter's theory of structural power in organizations*. Canadian Journal of Nursing Administration, 1995. **9**(2): p. 74-94.
74. Kim, H.J., K.H. Shin, and N. Swanger, *Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions*. International Journal of Hospitality Management, 2009. **28**(1): p. 96-104.
۷۵. خنیفر, ح., et al, درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی. مدیریت فرهنگ سازمانی, ۱۳۸۹. ۸(۲۱): p. 177-۲۰۰.
76. Bakker, A., J. Gierveld, and K. Van Rijswijk, *Success factors among female school principals in primary teaching: A study on burnout, work engagement, and performance*. Right Management Consultants, Diemen, The Netherlands, 2006.
77. Schaufeli, W.B., A.B. Bakker, and W. Van Rhenen, *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism*. Journal of Organizational Behavior, 2009. **30**(7): p. 893.
78. Richman, A., *Everyone wants an engaged workforce how can you create it*. Workspan, 2006. **49**(1): p. 36-9.

[illegible]

Practical issues of organizational behavior

Instructions for managers and employees

Innovative behavior
work engagement
knowledge sharing behavior

دانش رفتار سازمانی، به مطالعه نگرش، احساس، رفتار و عملکرد افراد سازمان می‌پردازد. این دانش به همان اندازه که برای مدیران مناسب است، برای کارکنان نیز مفید است. مباحث رفتار سازمانی بسیار متنوع است و کتابهای مختلفی در این زمینه در کشورمان منتشر شده است. اما در این کتاب سعی شده است، به سه موضوع از جدیدترین و کاربردی‌ترین موضوعات رفتار سازمانی بدون بیان مطالب تکراری پرداخته شود. این سه موضوع شامل رفتار نوآورانه، رفتار اشتراک دانش و تعلق خاطر کاری است. در بحث رفتار نوآورانه به شما خواهیم گفت، رفتار نوآورانه چیست و چگونه آن را در بین کارکنان خود تقویت کنید. در موضوع رفتار اشتراک دانش، مطالبی در خصوص اینکه چگونه کارکنان خود را به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب کنید، بیان خواهد شد. و نهایتاً در بحث تعلق خاطر کاری به این سوال که تعلق خاطر کاری چیست و کارکنانی که تعلق خاطر کاری دارند، چه دستاوردها و نتایجی برای سازمان به ارمغان می‌آورند، پاسخ داده خواهد شد. در کتاب حاضر سعی شده است، این سه موضوع به صورت کاملاً کاربردی مطرح شود، طوری که به عنوان راهنمای عمل برای مدیران و همچنین کارکنان قابل بهره‌برداری باشد. از طرف دیگر برای اساتید و دانشجویان نیز مورد استفاده است.



ISBN:978-600-106-381-7

