



شفافیت و تعلق

گامی ہائی بہ سوی تعالیٰ سازمان

www.ketab.ir

مؤلفین

دکتر احمد علی خائف الہی

(استاد دانشگاه تربیت مدرس)

علی روحانی

(پژوهشگر و مدرس دانشگاه)

سروشنامه	:	خائف الهی، احمدعلی، ۱۳۳۵ -
عنوان و نام پدیدآور	:	شفافیت و تعلق: گامی‌هایی [اصحیح: گام‌هایی] به سوی تعالی سازمان / مولفین احمدعلی خائف‌الهی، علی روحانی.
مشخصات نشر	:	تهران: صفار، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	:	۲۰۰ص.
شابک	:	978-964-388-602-8
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبیا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. ۱۸۱-۱۹۲.
موضوع	:	رفتار سازمانی Organizational behavior رضایت از کار Job satisfaction سازمان - مدیریت Organization -- Management تعلق خاطر (روانشناسی اجتماعی) Belonging (Social psychology)
شناسه افزوده	:	روحانی، علی، ۱۳۶۵.
رده بندی کنگره	:	HD ۵۸/۷
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی	:	۸۷۳۲۵۵۴
اطلاعات رکورد کتابشناسی	:	فیبیا

فهرست نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



نام کتاب : شفافیت و تعلق (گامی‌هایی به سوی تعالی) (مجموعه)

مولفین : دکتر احمدعلی خائف الهی - علی روحانی

حروفچینی: معرفت

لیتوگرافی : گنج شایگان

چاپخانه : گنج شایگان

شمارگان : ۲۲۰ نسخه

نوبت چاپ : اول

قیمت : ۱۳۰۰۰۰۰ ریال

ناشر : انتشارات صفار

مرکز پخش : خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین

تلفن: ۶۶۹۷۰۹۹۲ ۶۶۴۰۸۴۸۷ ① انتشارات اشراقی

۶۶۴۹۶۲۹۹ ① پخش کتاب بینش

۶۶۹۷۸۸۴۶ ① کتابفروشی صفا

www.saffarpublishing.ir

www.Eshraghipub.com

Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۶۰۲-۸

ISBN 978-964-388-602-8

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۹۱۳-۱۰۷۳۰۰۳

فهرست مطالب

پیش‌گفتار.....	۹
بخش اول: شفافیت سازمانی.....	۱۷
فصل اول: کلیاتی بر شفافیت.....	۱۹
کلیات.....	۱۹
مفاهیم و تعاریف شفافیت.....	۲۰
ضرورت و اهمیت شفافیت.....	۲۱
شفافیت در حوزه‌های گوناگون.....	۲۴
علوم اقتصادی.....	۲۴
شفافیت در علوم اجتماعی.....	۲۵
شفافیت در علوم کامپیوتری و IT.....	۲۵
اخلاق تجارت.....	۲۶
فصل دوم: شفافیت سازمانی.....	۲۷
شفاف‌سازی و دیدگاه‌های راهبردی.....	۲۹
شفاف‌سازی راهبرد.....	۳۰
فلسفه وجودی سازمان.....	۳۴
ارزش‌های محوری.....	۳۵
اهداف کلان آرمانی.....	۳۸

۳۹	 مرزهای راهبردی
۴۱	 دیدگاه‌های موجود در شفافیت سازمانی
۴۱	 دیدگاه ایستا به شفافیت
۴۱	 دیدگاه پویا به شفافیت
۴۲	 ابعاد شفافیت سازمانی
۴۲	 چشم‌انداز
۴۳	 مأموریت
۴۳	 اهداف
۴۴	 عملکرد
۴۴	 مزایای شفافیت سازمانی
۴۵	 مشارکت بیشتر کارکنان
۴۵	 اعتماد نسبت به مدیریت
۴۸	 افزایش خلاقیت
۴۸	 یادگیری از خطاها و اشتباهات
۴۸	 بهبود عملکرد
۴۹	 افزایش رضایت شغلی کارکنان
۴۹	 کاهش رفتارهای مخرب کارکنان
۵۰	 اثرات سوء شفافیت در سازمان‌ها
۵۲	 نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در افزایش شفافیت
۵۳	 اصول شفافیت در تبادل اطلاعات
۵۳	 گستره شفافیت اطلاعاتی
۵۵	 کنترل اطلاعات منتشرشده
۵۵	 نظریه اصیل - وکیل
۵۶	 زیان‌های افشای اطلاعات
۵۸	 گونه‌شناسی‌های مهم در شفافیت سازمانی

۵۹	گونه‌شناسی هالتمن واکسلسون
۶۰	عناصر مرتبط با شفافیت
۶۱	انواع اصلی شفافیت
۶۱	گونه‌شناسی بالکین
۶۵	فصل سوم: عوامل مؤثر بر شفافیت سازمانی
۶۵	شفافیت و خط‌مشی‌گذاری عمومی
۶۶	شفافیت در اهداف سازمانی
۶۷	شفافیت و فرهنگ سازمانی
۶۸	شفافیت و هویت سازمانی
۶۸	شفافیت و رهبری سازمانی
۷۱	شفافیت در ارتباطات سازمانی
۷۱	شفافیت و فساد اداری
۷۲	شفافیت و حسابرسی سازمانی
۷۳	شفافیت و پاسخ‌گویی
۷۴	شفافیت سازمانی در نهادهای حاکمیتی
۷۶	شفافیت؛ عامل اصلی ایجاد اعتماد
۷۹	فصل چهارم: ایجاد شفافیت در سازمان
۷۹	هفت گام ایجاد سازمان شفاف
۸۰	۱. رهبری ارشد متعادل
۸۰	۲. کاهش شکاف آگاهی
۸۱	۳. درک اثرات مالی ناشی از تصمیمات
۸۳	۴. طراحی مکانیسم‌هایی جهت انتقال اطلاعات به نیروهای صفی
۸۴	۵. آماده‌سازی مدیران

۸۵	۶. در نظر گرفتن کارکنان به عنوان انسان بالغ.....
۸۵	۷. آگاه نگاه داشتن نیروها.....
۸۶	روشن‌های آگاه نگاه داشتن نیروهای صفی.....
۸۶	۱. نظارت راهبردی.....
۸۷	۲. نشست‌ها و انجمن‌های کارمندی.....
۸۷	۱. خبرنامه.....
۸۸	۲. تابلوهای ارتباطاتی.....
۸۸	۳. استانداردهای به‌روزرسانی شرح وظایف.....
۸۹	نکات مهم در تدوین شرح وظایف.....
۹۱	دلایل نیاز سازمان به افزایش شفافیت.....
۹۲	اطلاعات قابل اجرا.....
۹۳	پرهیز از ریسک‌های غیرضروری.....
۹۴	امکان اشتراک‌گذاری و همکاری.....
۹۴	سه راه ایجاد فرهنگ شفافیت سازمانی.....
۹۵	برگزاری همه نوع جلسه در سازمان.....
۹۶	ایجاد جعبه پیشنهاد مجازی.....
۹۷	در ارتباط نگاه داشتن کارکنان.....
۹۷	برخی پژوهش‌ها در حوزه شفافیت سازمانی.....
۱۰۵	بخش دوم: تعلق خاطر سازمانی.....
۱۰۶	مقدمه.....
۱۰۷	فصل پنجم: کلیاتی بر تعلق.....
۱۰۷	مفاهیم و تعاریف تعلق سازمانی.....
۱۰۹	ضرورت و اهمیت تعلق سازمانی.....

۱۱۱	احساس تعلق و دل‌بستگی
۱۱۳	تعهد یا تعلق
۱۱۶	تعلق سازمانی در گرو فرهنگ سازمانی
۱۱۹	فصل ششم: تعلق سازمانی و التزامات آن
۱۱۹	فرآیند ایجاد تعلق سازمانی
۱۲۰	پیش‌شرط‌های تعلق سازمانی
۱۲۰	عوامل مؤثر بر تعلق سازمانی
۱۲۱	عوامل فردی
۱۲۱	عوامل سازمانی و مدیریتی
۱۲۲	عوامل فراسازمانی
۱۲۲	رفتارهای مثبت و تعلق سازمانی
۱۲۷	فصل هفتم: الگوی وای‌فای در تعلق سازمانی
۱۲۷	الگوی وای‌فای
۱۲۷	۱. رفاه و آسایش
۱۲۸	۲. اطلاعات
۱۲۹	۳. عدالت و انصاف
۱۲۹	۴. همکاری و مشارکت
۱۳۱	مطالعات موردی با استفاده از نظریه وای‌فای
۱۳۱	اولین رهنمود
۱۳۲	استفاده از مدل وای‌فای در سازمان
۱۳۸	روش‌های ایجاد تعلق سازمانی
۱۳۸	۱. ریز شدن در ساختار کار
۱۳۹	۲. در نظر گرفتن تعلق به‌عنوان یک فرآیند

۱۴۰	 برنامه
۱۴۰	 برنامه‌ریزی
۱۴۰	 اجرا و نظارت
۱۴۰	 ارزیابی
۱۴۱	 ۳. تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها
۱۴۱	 فرآیند گستره پروژه
۱۴۴	 برنامه‌ریزی منابع
۱۴۵	 فعالیت با عنوان تیم پروژه
۱۴۹	 فصل هشتم: تعلق خاطر شغلی
۱۴۹	 ملاک‌ها و علائم تعلق خاطر
۱۵۰	 شرایط عالی در ایجاد تعلق خاطر
۱۵۱	 تعاریف و مفاهیم تعلق خاطر شغلی
۱۵۵	 فصل نهم: منابع مؤثر بر تعلق خاطر شغلی
۱۵۵	 منابع شغلی
۱۵۷	 الزام‌های شغلی
۱۵۸	 منابع شخصی
۱۶۰	 منابع سازمانی
۱۶۲	 تعهد سازمانی
۱۶۲	 تعلق، هویت و همانندی سازمانی
۱۶۵	 فصل دهم: راهکارهای ایجاد تعلق در سازمان
۱۶۵	 شیوه‌ها و راهکارهایی برای تقویت تعلق
۱۶۶	 نظام پیشنهادها و مدیریت مشارکتی

پیش گفتار

امروزه سازمان های مختلفی برحسب ویژگی ها و نیازهای خاص جوامع به وجود آمده است یا با توجه به عوامل مکانی و زمانی در آینده به وجود خواهند آمد. تعالی هر سازمانی ریشه در توانمندی و شکوفایی نیروی انسانی آن سازمان دارد. از این رو نیروی انسانی، عامل اصلی و مایه بنیادی هر دگرگونی به شمار می آید. دگرگونی، نیازمند عارضه یابی سازمانی است. این تنگناها ممکن است به عنوان سدی مانع حرکت سازمان در مسیر رشد باشند. اگر سازمان نشانگرهایی داشته باشد که آن را از وجود عارضه سازمانی مطلع کند، سریع تر می تواند آن عارضه را درمان کند. میزان توجه به نشانگرهای سازمانی، نقش مدیریت سازمان ها را برجسته می کند. علی رغم توجه مدیران به عارضه یابی و نشانگرهای سازمانی، سلسله مؤلفی وجود دارد که سد راه دگرگونی و تحولات خواهد شد. ابهام و عدم شفافیت در لایه ها و سطوح مختلف سازمان، عامل بسیاری از موانع رشد و تحول سازمانی است. عموماً ابهامات، سبب شکل گیری بازی های سیاسی می شود. برای مواجهه با بازی های سیاسی، فنونی وجود دارد که مهم ترین آن ها ایجاد شفافیت در امور اجرایی است. این فنون، مدیران و تصمیم گیران سازمانی را ملزم می کند تا موارد مبهم را در فرآیندهای کاری تا جای ممکن شفاف کنند. مدیران و نظریه پردازان سازمان باید بدانند مسائل حل شدنی، نباید به بحران تبدیل شوند. ایجاد تعارض، کاهش انگیزه کاری، تلقی هدف های مبهم به عنوان هدف های متضاد و کاهش عملکرد سازمان، از جمله مسائلی هستند که در صورت ادامه یافتن آن ها، ابهام ایجاد خواهد شد.

از سوی دیگر، امروزه فضای ارتباطات به طور فزاینده ای رقابتی شده و محیط کسب و کار، به شدت در حال تغییر و تحول است. افرادی که در سازمان ها در حال فعالیت

هستند، به دسترسی سریع به تخصص ها و اطلاعات مربوط به کار خود نیاز دارند، به گونه ای که اگر این اطلاعات در دسترس و قابل اعتماد باشند، موجب به وجود آمدن سازمانی با نظام شفاف خواهند شد.

در تعریف شفافیت همچون سایر واژگان تخصصی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی، تاکنون محققین به اشتراک نظری واحد نرسیده اند. اما می توان این گونه گفت که «شفافیت» یعنی هم رسانی تمام اطلاعاتی که هر گیرنده نیاز دارد و درخواست می کند، نه تنها اطلاعاتی که فرستنده به اشتراک گذاشتن آن ها مایل است. این امر، همان قرار دادن تمام حقایق روی میز است؛ حتی زمانی که بعضی از آن ها پرهزینه باشند. این پدیده در حوزه منابع انسانی، افراد را قادر می سازد تا مطالب یا سؤالات خود را به راحتی مطرح کنند و پاسخ های صمیمی و خودمانی و صادقانه بگیرند. در نتیجه، این امر موجب درک متقابل خواهد شد. در واقع شفافیت موجب می شود موانع دسترسی افراد به اطلاعاتی که باعث بهتر شدن شغل ایشان می شود، از بین رفته و مهارت و دانش و نظرات دیگران قابل مشاهده باشند؛ به گونه ای که این امر سبب بهبود مدیریت دانش و تسهیم آن خواهد شد. بنابراین وجود شفافیت، یکی از ضرورت های توسعه سازمان های پویای امروزی است.

اگر بخواهیم از اهمیت شفافیت و نحوه کاربردی کردن این مفهوم در سازمان یاد کنیم، همین بس که باید گفت شفافیت در سازمان، اختصاص به یک بخش، واحد، سطح، فرد و یا پست خاصی ندارد، بلکه شفافیت باید در سراسر سازمان وجود داشته باشد و با توجه به نوع عملکرد یا ماهیت کار یا هر پدیده دیگر در سازمان، ایجاد شفافیت، روش خاص و منحصر به فرد آن حوزه را می طلبد. شاید این گونه به ذهن متبادر شود که شفافیت، مؤلفه ها یا ابعاد مشخصی دارد. گروهی از محققین نیز در پژوهش های خود این ابعاد را مطرح کرده اند، اما وجود پژوهش های فراوان و متنوع، خود برهانی برای اثبات عدم وجود یک الگو یا مؤلفه های خاص در بحث شفافیت است، بنابراین نمی توان یک روش یا الگوی جامع برای شفافیت لحاظ کرد و با توجه به ماهیت و فلسفه بنیادی

هر فعالیتی می‌توان الگویی برای ایجاد شفافیت در بخش‌های مختلف سازمان در نظر گرفت.

عدم وجود یک الگو و یا یک مدل مشخص از شفافیت، ضریب اهمیت ایجاد شفافیت را در سازمان دوچندان می‌کند و نیاز منحصربه‌فرد هر بخش را به شفافیت هویدا می‌کند. در نتیجه، طراحی و اجرای الگوی شفافیت، هم از لحاظ تخصصی و هم از لحاظ اجرایی فعالیتی پرهزینه است که بسیاری از مدیران به دلیل این مشکلات، کمتر در جهت اجرای آن گام برمی‌دارند. بنابراین به دلیل فقدان امکان شفافیت در سازمان، مشکلات بسیاری به‌طور فزاینده و در اشکال مختلف، مانند یک بیماری مسری در سراسر سازمان، بروز و ظهور پیدا می‌کند.

از جمله علائم دیگر عدم شفافیت سازمانی که می‌توان از آن‌ها نام برد، کاهش بهینه‌سازی، کار تکراری، تصمیم‌گیری‌های نادرست، ناتوانی در نوآوری، ایجاد فساد، افزایش ضریب خطا در برنامه‌ریزی و دست‌یافتن به اهداف از پیش تعیین شده است. این پدیده‌های منفی، نه تنها به‌طور مستقیم موجب می‌شود، سازمان به نتایج مورد انتظار خود نرسد، بلکه توانایی آن را برای رقابت و بقا در محیط کسب‌وکار در طولانی‌مدت کاهش می‌دهد و سبب ایجاد ضعف شدید در سازمان می‌شود.

اما در حوزه رفتار سازمانی، عدم وجود شفافیت تأثیر مستقیمی بر ارتباطات سازمانی و میان فردی خواهد گذاشت، به گونه‌ای که فضای ابهام بین واحدها و افراد، اعتماد متقابل میان آن‌ها را از بین رفته و گسترش و توسعه فضای بی‌اعتمادی در سراسر سازمان، موجب کاهش تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری فردی خواهد شد. از آنجایی که تعهد سازمانی در بستر احساس تعلق سازمانی شکل می‌گیرد، مانند یک حلقه واسطه عمل کرده و موجب کاهش حس تعلق فردی به سازمان خواهد شد. بنابراین، کتاب حاضر به دنبال بررسی شناخت و اثرات شفافیت بر تعهد و احساس تعلق سازمانی است.