

۱۶۱۴.۲۵.

نمونه‌ای از کاربرد رویکرد
هرمنوتیک در مدیریت

مدیریت تحول با رویکرد همبالی

(آموزه‌هایی از سیوهی رهبری هدهد در منطق الطیر عطار)

تألیف

غلامرضا خاکی



نشر فوزان

نویسنده: س. پ. سریم [اول ناشر (۱۳۹۷)]

حروفچینی و صفحه‌آرایی: اعظم فتحی

چاپ / صحافی: تندیس برتر / کیمیا

شابک: ۹۷۸-۶۰۵-۱۹۵-۱۴-۷

شمارگان: ۱۰۰۰

اجرای جلد: لطفی

قیمت: ۳۵۰۰۰ تومان

مرکز پخش: نشر فوزان

تهران، م انقلاب، خ لبافی‌نژاد، بین اردیبهشت و کارگر، ک درخشان پ ۱، واحد ۲.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

WWW.FOZHANPUB.IR

Email: fozhan.pub@yahoo.com

Telegram: @Nashre_fozhan

- سرشناسه : خاکی، غلامرضا: ۱۳۴۰
- عنوان و نام‌پدیدآور : مدیریت تحول با رویکرد رهبری / آموزه‌هایی از شیوه رهبری همداد در منطق الطیر عطار / تألیف غلامرضا خاکی، [ویراست ۲].
- مشخصات نشر : تهران: فروزان، ۱۳۹۷
- مشخصات ظاهری : ۳۰۴ ص.
- یادداشت : اثر حاضر اولین بازتحت عنوان «همبالی» بره رهبری ایران: آموزه‌هایی از سبک رهبری همداد در منطق الطیر» توسط انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، معاونت پژوهشی، دفتر گسترش تولید علم در سال ۱۳۹۷ منتشر شده است.
- موضوع : Attar, Mohammad ebn Ebrahim - Manteg - ol
- Tair -- History and Criticism
- موضوع : رهبری در ادبیات Leadership in Literature
- موضوع : مدیریت در ادبیات Management in Literature
- رده‌بندی کنگره : PIR۵۰۴۹/خ ۲۸۱ ۱۳۹۷
- رده‌بندی دیویی : ۸۱۶/۲۳
- شماره کتابشناسی ملی : ۵۲۶۲۳۹۷

۱۵	پیشگاشت
۲۵	دیباچه دکتر کزازی
۳۱	مقدمه دکتر تمیم‌داری
۳۵	فرگرد (۱) چکیده‌ای از کتاب در گفتگویی

بخش (I): سازمان و رهبری در آیین‌ها استعاره‌ها

۶۱	فرگرد (۱) سازمان در گذار تاریخ
۶۳	مقدمه
۶۴	تاریخ مدیریت نوین
۶۴	نگاه کلاسیک به سازمان
۶۶	مکتب سیستم‌های اجتماعی
۶۸	رویکرد مدرن به سازمان
۶۸	نقد دنیای مدرن
۶۹	پست مدرنیسم در علوم اجتماعی
۷۰	مکتب نمادگرایی و نظریه سازمان
۷۳	پست مدرنیسم و مدیریت
۷۶	کارکرد شالوده شکنی در علوم اجتماعی
۷۸	تحول نگاه به سازمان و روشهای مطالعه آن
۸۱	ویژگیهای سازمان‌های مدرن
۸۱	ویژگیهای سازمان‌های پست مدرن
۸۱	نتیجه‌گیری

فرگرد (۲): سیر تکاملی نظریه‌های رهبری	۸۵
مقدمه	۸۷
تکامل مفهوم رهبری	۸۷
ماهیت مدیریت	۸۸
تعریف رهبر	۸۸
رهبری در عصر فرانویین	۹۰
نسبت رهبری با مدیریت	۹۱
دیدگاه کلاسیک‌ها در باره رهبری	۹۲
نگاه نئوکلاسیک‌ها به رهبری	۹۲
اصول نئوکلاسیک‌ها	۹۵
تئوری‌های تحصیتی رهبری	۹۵
تحقیقات تنبلی - اشمیت	۹۶
تحقیقات رهبری دانشگاه میشیگان	۹۷
تحقیقات پویای گروه	۹۸
تحقیقات رهبری اوه یو	۹۸
شبکه مدیریت	۹۹
تحقیقات اسکاندیناوی	۱۰۱
ظهور مکتب مدیریت اقتضایی	۱۰۱
متغیرهای مؤثر بر تعیین اقتضاء	۱۰۶
نظریه‌های رهبری اقتضایی	۱۰۸
زمینه‌های مبادله رهبر-عضو	۱۲۷
پیامدهای مبادله رهبر-عضو	۱۲۸
توصیه‌ها برای بهبود رابطه رهبر-عضو	۱۲۹
ویژگی‌های رهبری تحول آفرین	۱۳۱
نظریه‌های دیگر درباره رهبری	۱۳۷
نتیجه‌گیری	۱۳۸

فرگرد (۳) نقش انگاره‌ها در فهم کارکرد سازمانها	۱۳۹
مقدمه	۱۴۱
انواع زبان	۱۴۲
زندگی و ابعاد استعاره‌ای آن	۱۴۸
استعاره در اندیشه فلسفی	۱۵۰
استعاره‌های عرفانی و دینی	۱۵۱
نسبت استعاره با دیگر مفهوما	۱۵۱
نقش استعاره در فهم	۱۵۲
فرگرد استعاری در شناخت سازمان و رهبری	۱۵۳
انواع استعاره‌های سازمانی	۱۵۵
الف) انگاره‌های سازمانی	۱۵۶
۱) سازمان-چونان ماشین (Machine)	۱۵۶
۲) سازمان-چونان موجود زنده (Organism)	۱۵۸
۳) سازمان-چونان مغز (Brain)	۱۶۰
۴) سازمان-چونان زندان روح (Psychic Prison)	۱۶۲
۵) سازمان-چونان پدیدار پویا (Flux and Transformation)	۱۶۴
۶) سازمان-چونان ابزار سلطه (Instruments of Domination)	۱۶۷
۷) سازمان-همچون فرهنگ (Culture)	۱۶۹
۸) سازمان-چونان نظام سیاسی (Political System)	۱۷۱
ب) سازمان-چونان آفتاب پرست (Chameleon)	۱۷۲
ج) سازمان-شبدری	۱۷۳
د) سازمان-مانند کولاژ	۱۷۵
ه) سازمان‌های اسطوره‌ای	۱۷۶
و) سازمان-چونان راه	۱۷۸
ز) سازمان-چونان متن	۱۷۸
ح) سازمان-چونان کتاب	۱۷۸
محدودیت‌های شناخت استعاری	۱۸۰
انواع رهبران	۱۸۳

۱۸۵	نیاز به مدیران یا رهبران برای تحول؟
۱۸۶	انسان در فرآیند تحول
۱۸۷	مراحل تحول و طراحی آن
۱۸۸	مراحل ایجاد تحول
۱۸۹	نتیجه‌گیری

۱۹۱	فرگرد (۴): زبان علم و نسبت زبان پارسی با آن
۱۹۳	مقدمه
۱۹۴	نامل در زبان علم
۱۹۵	شکاف تاریخی
۱۹۶	نم یعنی چه؟
۱۹۹	نگاه به دیدی زبان فارسی
۲۰۱	نتیجه‌گیری

بخش (II) روش‌شناسی و اصول سبک‌نویسی

۲۰۵	فرگرد (۵): روش‌شناسی پژوهش
۲۰۷	مقدمه
۲۰۸	دانش مدیریت در هنگامه علوم انسانی
۲۰۹	واقعیت‌سازمانی
۲۱۰	پیوستار برداشت از واقعیت
۲۱۱	طرح پژوهش حاضر
۲۱۳	مفاهیم بنیادین در رویکرد پژوهش حاضر
۲۱۳	الف) هرمنوتیک
۲۱۶	ب) ساختار فهم
۲۱۸	ج) فهم
۲۱۹	د) تفسیر
۲۲۰	ه) معنای متن

۲۲۲	و) قوس هرمنوتیک (Hermeneutical Arc).....
۲۲۳	۱. تبیین (Explanation) {ورود به دنیای درون متن}.....
۲۲۴	۲. فهم (Understanding) {دستیابی به دنیای بیرونی متن}.....
۲۲۵	۳. به خود اختصاص دادن (Appropriation).....
۲۲۷	ز) موقعیت هرمنوتیکی.....
۲۲۸	ح. امتزاج افق‌ها.....
۲۳۰	ط. منطق الطیر چونان یک متن.....
۲۳۲	ه) پیش‌دیده‌های پژوهشگر.....
۲۳۲	۱. نظریه رهبری عمل‌گرا و قانون ۵۰ - ۵۰.....
۲۳۳	۲. نظریه رهبری تحولی (گشتاری) و خدمتگزار معنوی.....
۲۳۳	۳. دیدگاه بدایی رهبری از مدیریت.....
۲۳۳	۴. سبک و سیر رهبری.....
۲۳۳	۵. فرمول برنیه‌ریز تحول.....
۲۳۴	۶. اصل ابتدا، اجرا، گامی، آنگاه رهبری کردن.....
۲۳۴	۷. استعاره سازمان چونان «ولا» نقاشی.....
۲۳۴	۸. آموزه‌ها (= اصول / درس‌ها / آموزه‌ها).....
۲۳۶	فرآیند اجرای طرح پژوهش حاضر.....
۲۳۶	مرحله اول) بخش کیفی: رویکرد هرمنوتیکی.....
۲۳۸	مرحله دوم) بخش کمی: روش پیمایشی.....
۲۳۹	فرگرد (۶): اصول رهبری به سبک همبالی.....
۲۴۱	مقدمه.....
۲۴۲	پرسش اصلی پژوهش.....
۲۴۲	بکارگیری قوس هرمنوتیکی.....
۲۴۳	آموزه (۱): پیشگامی برای ایجاد تحول.....
۲۴۵	آموزه (۲): درک نیاز به رهبری.....
۲۴۷	آموزه (۳): اثبات آگاهی رهبر نسبت به پیروان.....
۲۴۹	آموزه (۴): مشارکت دهی فراگیر.....

آموزه (۵): بیان و تشریح چشم‌انداز.....	۲۵۱
آموزه (۶): تصویردهی واقع‌گرا از خویش.....	۲۵۳
آموزه (۷): قاطعیت مبتنی بر خودباوری معقول.....	۲۵۵
آموزه (۸): آزادی بیان در فرایند طراحی برنامه تحول.....	۲۵۷
آموزه (۹): پاسخگویی تردید زدا و همراستاساز.....	۲۵۹
آموزه (۱۰): بکارگیری مهارت‌های گفتاری.....	۲۶۱
آموزه (۱۱): ایجاد خودباوری معقول در پیروان.....	۲۶۳
آموزه (۱۲): دادن حق تردید به پیروان.....	۲۶۵
آموزه (۱۳): تبیین اهداف در مواضع راهبردی.....	۲۶۷
آموزه (۱۴): نوهم‌زدایی از پیروان.....	۲۶۹
آموزه (۱۵): اصلاح نگرش پیروان.....	۲۷۱
آموزه (۱۶): بان‌رفتای‌های مناسب هنگام تحقق هدف.....	۲۷۳
آموزه (۱۷): پیش‌بینی وضعیت پیروان در راه هدف.....	۲۷۵
آموزه (۱۸): بازتعریف تعسم بخشی هدف.....	۲۷۷
آموزه (۱۹): نشاط‌انگیزی در آینه‌گذار.....	۲۷۹
آموزه (۲۰): هویت بخشی ره‌ر به پیروان.....	۲۸۱

بخش (III) ۸ نوشتارهای پشتیبانی

نوشتار (الف): خدایان در معبد مدیریت نوین.....	۲۸۵
نوشتار (ب): بانگی از حنجره متنی کهن.....	۲۹۱
نوشتار (ج): پرسشنامه ارزیابی اعتبار و کارآمدی سبک همبالی.....	۲۹۹
نوشتار (د): رویکرد تحلیل هرمنوتیکی.....	۳۰۱

دییلاچه

ایران ما همواره در درازنای تاریخ پرنشیب و فراز خویش، به پاس شکوه و پهنای و آبادانی و زادگز، بیگران بوده است و آماج تازشهای گوناگون، شاید اگر اندکی از آنچه بر این سرزمین یرینه سال رفته است، بر سرزمینی دیگر می‌رفت آن سرزمین از پهنه‌ی گیتی به یکبارگی نابود می‌گردید و نام و نشانش در نهانخانه تاریخ که استودان^۱ یادهاست، گم می‌توان بر آن بود که یکی از رازهای ماندگاری ایران که سرزمین سپند هزاره است، همین تازشهای هولبار و پر شمار است. این تازشها از آن روی که چستی فرهنگی با خصل ایرانیان و هستی تاریخی آنان را آماج می‌گرفتند خیزشهایی را در ایران برانگیختند و در گسترده‌اند و گونه‌ای نوزایی فرهنگی را پدید آورده‌اند که در آن، مایه‌ها و توانایی نهفته فروخته‌ی ایرانی به کردار درآمده است و نمود و کارکرد بیرونی و اجتماعی یافته است.

یکی از ویژگی‌های بنیادین و پایدار در ناخودآگاهی تباری و منش تاریخی ما ایرانیان آن است که ما مردمانی هستیم نیک مهربان و میهمان نواز و دیگر دوست و هرگز بیگانگان راه، از آن روی که بیگانه اند؛ خوار نداشته‌ایم و نیاز رده‌ایم. برترین نشانه این دیگر دوستی و نرم‌خوبی با بیگانگان نامی است که بر آنان نهاده‌ایم: انیرانی

۱- از اُستو (= استخوان) + دان (= پسوند جای) ساخته شده است. جایی که لاشه مردگان را در آن می‌نهادند تا بپوسند و بپزند.

یا نیرانی که به معنی نایرانی است. (کسی که ایرانی نیست). ما مانند دیگر مردمان، بیگانگان را ددآیین و زنده خوی یا گنگ و بسته زبان ننامیده ایم. اما در این میان، نکته‌ای نغز که راز پایداری ایران و ایرانی را در پهنه تاریخ در آن می‌باید جست. این است که هر زمان دریافته ایم و در گمان افتاده‌ایم که چیستی تاریخی و هستی فرهنگیمان آماج آسیب و دستخوش گزند می‌تواند بود بیدرنگ و دودلی با همه توان و کارمایه روانی و فرهنگی و تاریخیمان بر پای خاسته ایم و در برابر آن گزند و آسیب، بالا برافراخته ایم و بیم را به امید، و نگرانی را به نوید دگرگون کرده ایم. چنین بوده است که تازش‌های بیگانگان، به ویژه تازشهای فرهنگیشان سرانجام و در فرجام، مایه سرافرازی و تازش ما شده است و نوزایی و رستاخیزی فرهنگی را در ایران پایه ریخته است و دد آوردن ما این همه ما در برابر واپسین تازش همه سویه و همه رویه فرهنگی که ترس فرکیار است و آوار ارزشهای اروپایی و بختک باخت‌رینگی - بدان سان که ما را می‌توانسته است و می‌سزیده نایستاده ایم و داد کار را در رویارویی با آن نداده ایم و نتوانسته ایم از بیراهی و بد رای‌ی فرهنگی زمینه و خاستگاهی برای نوزایی فرهنگی بسازیم. ک بیش ریشه و بنیاد همه آشفتگیها و ناهنجاریها و ناسازیها و آسیبهای فردی و اجتماعی و اجتماعیمان نتوانستن و نایستادن است.

از آغاز مشروطیت تاکنون ما زنده و سودا زده فرهنگ و تمدن و حترینه که همواره در چشممان "شهر فرنگ" بوده است و آن را به خیرگی کشیده است، عوشتن را فرو نهاده ایم و پیشینه و فرهنگ فرمند و شهرآیینی شگرف و درخشان خویش را به هیچ گرفته ایم و در پویه‌ها و سویه‌های اندیشه‌ای و هنجارها و کاروسازهای اجتماعی پایه را بر پیروی نهاده ایم و گسسته از داشته‌های دیرینه همه چیز را از "هیچ" آغاز کرده ایم.

این داستان دردانگیز و دریغ افزای روزگار ماست؛ مایی که ساده دل و خام‌اندیش پنداشته ایم که با سرانگشت دیگران گره از کارهای فرو بسته مان می‌توانیم گشاد و با

راهکارها و چاره‌هایی که آنان یافته‌اند پرسمانها و دشواریهایمان را از میان می‌توانیم برداشت. مایی که خویشتن را فریفته ایم و بر آن رفته ایم که یافته‌های دیگران یافته‌های ماست و همواره آسانجوی و آماده خواه، از کیسه گشاده آنان هزینه می‌توانیم کرد، ناآگاه از این نکته‌ی ناگزیر که آنچه دیگران یافته‌اند بذُرسُت از آن روی که یافته دیگران است، به کار ما نمی‌تواند آمد و از آن ما نمی‌تواند بود و آن یافته‌ی بیگانه، آشکار و در دم سودی دارد و گره‌ی می‌گشاید در نهان، هزاران زیان پایدار می‌تواند ببرد و صدها گره کور می‌تواند بست.

آری! ما از این دست، نه ناآگاه مانده ایم که یافته‌ها و دستاوردها، اگر در دانشهای برونی و مادی تاریکین فراگیر و جهانی داشته باشند، در آنچه آن را علوم اجتماعی و انسانی می‌نامیم، چندان کارکردی نمی‌توانند داشت. زیرا این دانشها با تاریخ و فرهنگ و منش مردمان در پیوندند. خواه ناخواه سرشتی بومی و وابسته دارند و آنچه مردمی بر پایه‌ی پژوهش در منش و فرهنگ و تاریخ خویش یافته‌اند - که چیستی و هستی نهادین و بنیادین آنان را بازآورد - به کار دیگران که از آنان جدایند نمی‌تواند آمد. ما ایرانیان که ریشه‌هایمان تا در جای در بیشه‌ی انبوه تاریخ درگسترده است و تا ژرفاها را فروکاویده است، تدبیرمان می‌توانیم پرسمانها و دشواریها و تنگناهای فرهنگی و اجتماعیمان را به درستی و به گونه‌ای بنیادین و کارآمد از میان برداریم که به استواری باورکنیم که تنها راه چاره‌ی پیش از آن است که با چشم ایرانی، خویشتن را بشناسیم و با سرانگشت ایرانی، گره‌های کلیدی‌مان بگشاییم؛ و گرنه داستان همواره همان خواهد بود که بوده است و هست: دست‌انگیز و دریغ‌افزای، لیک، چونان فروغی در تاریکی، آنچه مایه‌ی امید است و رهایی از دام خودباختگی و پیروی از دیگران را نوید می‌دهد و آغازگر و پیشاهنگ روزگار خویشتن‌یابی و خودباوری می‌تواند بود، آن است که فرهیختگان و روشن‌رایان ایرانی اندک اندک از درون سایه‌های ستبر و تیره بیگانه‌گرایی بدر می‌آیند و خویشتن‌شناس و بیدار دل می‌کوشند که در رایمندی و نظریه پردازی در علوم

انسانی، بهره جوی از پیشینه نیاکانی و فرهنگ گرانسنگ ایرانی، بر خویش بنیاد کنند و در هر آنچه به ناچار سرشت و ساختاری بومی و میهنی دارد، با نگاه گرم آشنا بنگرند و نگرش سرد و ناساز بیگانه را به کناری بنهد تا از کژنگری که مایه کژاندیشی و گشته سری است، بدور و برکنار بمانند.

یکی از این فرهیختگان خودباور و فرخنده کیش **دکتر غلامرضا خاکی** است، دانش آموخته‌ی رشته "کارچرخانی" (= مدیریت) که کتابی ارزنده و راهگشای در شیوه رهبری و راینگی (= مدیریت) ایرانی نوشته است. او در این کتاب که **همبالی** نام دارد، کوبنده است تا بر پایه‌ی شاهکار شگرف عطار، منطق الطیر، که برترین نمونه در حماسه نهنگرایانه و رهروانه است، سامانه و شیوه ایرانی را در رهبری و راینگی بیابد و به دست آورد. این پژوهنده اندیشمند؛ باریک و ژرفکاو، چگونگی رهبری هدهد را در 'داسن' مرغان^۱ که صدها مرغ را در جستجوی سیمرغ سامان می‌دهد و راه می‌نماید، بررسیده است. او بر پایه شگردها و ترفندهایی نغز و نازک که این مرغ راهدان و راهبر در رفتار و مرغان به کار می‌گیرد، شیوه رهبری ایرانی را یافته است و ویژگیها و بنیادهای آن را بدرک سید است و باز نموده.

این شیوه رهبری را می‌توان با دیدگاهی بر سبب سنجید که جیمز بلاسکو نظریه پرداز آمریکایی و بنیادگذار کانون گسترش مدیریت در دانشگاه سن دیگو، همراه و همراهی با رالف ستایر (C.Stayer.R) در کتاب پرواز پرواز غرغاو^۲ که در سال ۱۹۹۴ به چاپ رسیده است و پر فروشترین کتاب سال است در پیش نهاده است.

او در این کتاب دو شیوه رهبری و سامانه مدیریتی را که یکی را سامانه و شیوه غرغاو (= گژگاؤ؛ گاؤ ابریشم؛ بوفالو) می‌نامد و دیگری را شیوه و سامانه غاز با یکدیگر، می‌سنجد و سرانجام، بر آن می‌رود که در کارچرخانی سودمند و نوآیین و

پیشتر، می‌باید غزغاون گران گام و کندپوی را مانند غازان سیکبال و سیکبار، به پرواز درآورد.

استاد خاکی نیز، باورمند به خویشتن و بهره جوی از فرهنگ و ادب گرانسنگ و فزون مایه ایران زمین، شیوه‌ای نوآیین و دیگرسان، اما به نابی و نژادگی ایرانی، را در دانش و فن باریک و دشوار مدیریت، راینکی همبالانه که شیوه رهبری هدهد است، فرا پیش، هبران و کارچرخانان و راینوران (=مدیران) نهاده است تا مگر گامی باشد نهاد، در راهی دراز و پیچاپیچ که راه رسیدن به دانش مدیریت ایرانی است و نمونه‌ای باشد روشن و رهگشای، تا آن فرهیختگان و دانش آموخته‌گان را که وازده و دلخسته از آموزه‌ها و راه‌ها و دیدگاه‌های بیگانه‌اند، بکوشند که در علوم اجتماعی و انسانی که خواه ناخواه سویمند و برزنتی بومی و ایرانی می‌بایند داشت (=می‌باید داشته باشند) بر پیشینه و فرهنگ نمایی بنیاد کنند. تنها بدین گونه است که ما ایرانیان خواهیم توانست در این دانشها، خویشتن را از بند فرهنگی ناساز و بدآهنگ ترجمه برهانیم و به راستی بدان سان که ما را مسدود می‌برازد، رایمند و نظریه پرداز و اندیشه ورز باشیم.

آری! تنها بدینگونه است که ما خواهیم توانست به جان آن که ترجمان و بازگوی دیدگاه‌ها و دبستانهای (=مکتبهای) دیگران باشیم، برآورد (=مولد)، در گستره گیتی بالا برافزاییم و با نوکرد شکوه دیرینه ایران در پهنه دانش و اندیشه فرهنگ چنان ایرانی، بر خود بنازیم. ایدون باد!

فرخا خاکی که در چشم بینای او مرغ همسایه غاز و غزغاون بیگانه، پیاپی تنیده است و هدهدانه، کوشیده است که راه راستین رهبری را فرایش مرغان اندیشه بگشاید! آن مرغان که شوریده و نستوه و ناآرام، سیمرغ سپند دانایی را در قاف خویشتن شناسی و خودباوری می‌خواهند جست.

دکتر میرجلال الدین کزازی