

## کارکردهای همدلی و هم‌زبانی مسئولان و کارکنان ساعس در ارتقای معنویت و اثربخشی سازمانی

یوسف ترابی<sup>۱</sup>

### چکیده

مقام معظم رهبری - حضرت آیت الله خامنه ای (دامت برکاته) - در پیام نوروزی خود در طلیعه سال ۱۳۹۴ و همچنین، در سخنرانی های مهم خود در حرم حضرت امام علی ابن موسی الرضا (ع) به تبیین نام گذاری سال جدید با عنوان " دولت و ملت؛ همدلی و هم‌زبانی " و سال تحقق آرزوهای بزرگ، به طرح مطالبات و اهداف مورد نظر در سال جدید پرداختند. کارکردهای شایان توجه همدلی و هم‌زبانی در عرصه ها و سطوح مختلف مدیریتی قابل مطالعه و بررسی علمی به نظر می رسد. از جمله عرصه های درون سازمانی این مقوله قابل مطالعه و بررسی، در سازمان عقیدتی سیاسی و نقش آن در ارتقای اثربخشی سازمانی است. نوشتار پیش رو، پویشی علمی برای بررسی موضوع مزبور است که با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی و بهره گیری از فنون اسنادی و کتابخانه ای به تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات موجود در این باره می پردازد و محقق با استفاده از رویکردهای فرهنگ سازمانی، متناسب با آموزه های اسلامی و مرتبط با نظام مدیریتی سازمان عقیدتی سیاسی اقدام به تحلیل موضوع می کند. امید است این تحقیق گامی در فرایند توجه بیش از پیش به مقوله همدلی و هم‌زبانی میان مسئولان و کارکنان و افزایش انسجام و هماهنگی در فرایند نیل به اهداف سازمانی باشد.

**کلیدواژه ها:** همدلی، هم‌زبانی، اعتماد، معنویت، فرهنگ سازمانی.

۱. دانشیار دانشگاه علوم نظامی امین.



## مقدمه و بیان مسئله

موفقیت سازمان های مدیریتی در فرایند نیل به اهداف و تحقق برنامه های پیش بینی شده در گروهی از متغیرهای اغلب درون سازمانی و تا حدی برون سازمانی است؛ به این معنا که عوامل و متغیرهایی در نیل به اهداف سازمانی تأثیر گذاری جدی دارند. شناخت این متغیرها و تلاش برنامه ریزی شده برای هدایت و واپایش آنها در قالب یک مدیریت نظام مند، نقش بسیار مهمی در این فرایند ایفا می کند. در میان متغیرهای موثر در نیل به اهداف سازمانی، می توان به برنامه ریزی و بودجه بندی مناسب، کارگزینی مناسب، نیروی انسانی متعهد و ماهر، هدایت و رهبری هوشمندانه، نظارت، واپایش و بازخورد گیری منطقی و همچنین، وجود همبستگی سازمانی بالا و دانش بنیان بودن خرده نظام های مربوطه اشاره کرد. از جمله شاخص های بسیار مهم همبستگی قوی که نمادی از فرهنگ سازمانی کارآمد تلقی گردیده و به مثابه موتور و پیشران نظام ها و سازمان های مدیریتی محسوب می گردد، وجود همدلی و هم زبانی عمیق در میان مدیران و مسئولان و کارکنان در بخش ها و واحدهای مختلف سازمان می باشد. "همدلی" یکدل و یک رنگ بودن و هم نیت بودن مدیران و کارکنان که نمادی از راستی، صداقت و انسجام فکری و ذهنی آنان است، زیر بنای "هم زبانی" که خود، همسویی و همراه بودن در کنش ها و واکنش ها و رفتار سازمانی یکپارچه و منسجم را در مقام عمل و اجرا به منصه ظهور می رساند، محسوب می شود. همدلی و هم زبانی می تواند در یک سازمان مدیریتی، روح پویایی، نشاط و خلاقیت را در نظام افزایش داده، مانع از تعارض های منفی و مخرب شود. همدلی و هم زبانی، در عین حال، تجلی حاکمیت معنویت و اخلاق در روابط سازمانی و حاکی از پویا بودن فرهنگ سازمانی است. مسئله ای که در این تحقیق، محقق به دنبال بررسی آن می باشد، عبارت است از "بررسی کارکردهای همدلی و هم زبانی مسئولان و کارکنان ساعس در ارتقای معنویت و اثربخشی سازمانی" که با استفاده از روش توصیفی، تحلیلی و فن اسنادی و کتابخانه ای انجام می گیرد.

## سئوال‌های تحقیق

پیرو مسئله یاد شده، مهم‌ترین سئوال‌های این تحقیق عبارت‌اند از:

- ۱- هم‌دلی و هم‌زبانی به چه معناست؟
- ۲- عوامل تأثیرگذار بر تولید هم‌دلی و هم‌زبانی در یک نظام مدیریتی کدام‌اند؟
- ۳- کارکردهای هم‌دلی و هم‌زبانی در سازمان کدام‌اند؟
- ۴- کارکرد هم‌دلی و هم‌زبانی در حوزه معنویت سازمان و کارآمدی آن کدام‌است؟

## پیشینه تحقیق

بررسی‌ها نشان می‌دهد که پیرامون موضوع مزبور تحقیقاتی صورت پذیرفته‌است؛ از جمله:

- ۱- «تأملی بر شعار سال ۹۴ و بررسی نقش نیروی انتظامی» تألیف: رمضان شعبانی سارویی، فصلنامه مطالعات سیاسی، شماره ۲۶ بهار ۱۳۹۴؛
- ۲- «نقش معنویت در ارتقای اثربخشی سازمان» تألیف: حسن محتشمی، فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، تابستان ۱۳۹۲.

شایان توجه است مقاله‌های مزبور توانسته‌اند در حوزه مورد مطالعه خود، چشم‌اندازی از نقش و کارکردهای هم‌دلی و هم‌زبانی و معنویت را در سازمان مورد مطالعه به تصویر بکشند.

## مبانی نظری و رویکردها

مبانی نظری و مهم‌ترین رویکردها عبارت‌اند از:

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نظام مدیریتی و موفقیت و کارآمدی آن محسوب می‌شود. در خصوص این واژه، تعاریف مختلفی ارائه شده‌است که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود. «فرهنگ سازمانی عبارت‌است از: الگوی عمومی باورها، رفتارها، تلقی‌های مشترک و جمعی و ارزش‌هایی که اکثر اعضای سازمان در آن سهیم و شریک دانسته‌اند.» (الوانی، ۱۳۸۵، ۴۷). فرهنگ سازمان در اندیشه، زبان، رفتار، روش‌ها و سبک‌های مدیریتی، قوانین و رویه‌ها، نوع تعامل



و هماهنگی ها و اهداف سازمان مشهود است.

در تعریف دیگری از فرهنگ سازمانی آمده است: «فرهنگ سازمانی به عنوان یک سلسله مفاهیم مشترک، باورهای یکسان، نمادها، آداب و رسوم بیان شده که در طول زمان شکل گرفته اند و موجب انسجام و همبستگی گروهی در سازمان می باشند.» (الوانی، ۱۳۸۵، ۴۸).

با نگاه نظام مند به سازمان، می توان دو ساخت عمده سازمان را در قالب های زیر تشخیص داد: ۱- ساخت های سخت افزاری مانند تشکیلات، ابزارها، نیروهای انسانی، مدیران و..؛ ۲- ساخت نرم افزاری که به طور عمده، مشتمل بر فرهنگ سازمانی، نوع فضای حاکم بر روابط کارکنان و مدیران و همچنین، مشتریان، مشتریان است.

برای مطالعه نوع سازمان ها و شناخت آنها می توان از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی و ویژگی های درونی آنها اقدام کرد. در تقسیم بندی انواع فرهنگ های سازمانی به طور عمده، چهار نوع فرهنگ سازمانی متمایز از هم شناخته شده است؛ که عبارت اند از:

۱- فرهنگ سازمانی عقلایی؛

۲- فرهنگ سازمانی دینی؛

۳- فرهنگ سازمانی توافق و مشارکت؛

۴- فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی.

تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد؛ ولی اغلب محققان حوزه مدیریت به مقولات مشترک زیر اذعان دارند:

۱- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است؛

۲- تاریخچه سازمان را منعکس می کند؛

۳- به مطالعه انسان شناسی مانند آداب، رسوم و نهادها مربوط می شود؛

۴- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده اند، در بستر زمان شکل گرفته است؛

۵- حرکت آن کند و سخت است؛

۶- تغییرات آن به سختی صورت می گیرد.

## خصوصیات فرهنگ سازمانی

فرهنگ های سازمانی در انواع گوناگون آن دارای ویژگی ها و خصوصیات هستند که مهم ترین آنها در قالب ده مورد بیان می شود:

- ۱- **خلافت فردی:** میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.
- ۲- **خطر پذیری:** میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلندپرازی کنند.
- ۳- **رهبری:** میزانی که سازمان، هدف ها و عملکردهایی را که انتظار می رود انجام شود، مشخص می کند.
- ۴- **یک پارچگی:** میزان یا درجه ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می کنند.
- ۵- **حمایت مدیریت:** میزان یا درجه ای که مدیران بازیردستان خود ارتباط برقرار می کنند، آنها را یاری می دهند و یا از آنها حمایت می کنند.
- ۶- **واپایش:** تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می کنند.
- ۷- **هویت:** میزان یا درجه ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می دانند.
- ۸- **نظام پاداش:** میزان یا درجه ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص های عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی بازی و مواردی از این قبیل.
- ۹- **سازش با پدیده تعارض:** میزان یا درجه ای که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
- ۱۰- **الگوی ارتباطی:** میزان یا درجه ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می شود.



"جیمز پرسی" همین ویژگی‌ها را در قالبی دیگر، با اندکی تفاوت به شرح زیر بیان می‌کند:

- ۱- هویت یا شخصیت افراد؛
- ۲- اهمیت کار گروهی؛
- ۳- نگرش کارکنان؛
- ۴- یکپارچگی؛
- ۵- واپایش (کنترل) و سرپرستی؛
- ۶- خطر پذیری؛
- ۷- میزان پاداش؛
- ۸- میزان تضاد؛
- ۹- میزان حمایت و راهنمایی مدیریت؛
- ۱۰- نگرش سازمان (در مورد اهداف).

بررسی‌ها و مطالعاتی که به منظور سنجش میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزش‌ها و عقاید اساسی آنان در برخی از سازمان‌های موفق صورت گرفته است، ده ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیتشان به شرح زیر ارائه کرده است:

عملکرد، صداقت، رقابت، روحیه کار گروهی، روحیه سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت، موفقیت‌های فردی، وفاداری و سابقه تاریخی سازمان.

### عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی

شایان توجه است که هر کدام از فرهنگ‌های سازمانی یادشده، می‌توانند کارکردهای متفاوتی را در سازمان به منصفه ظهور برسانند. "رابینز" سه عامل را در حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی تأثیرگذار تلقی می‌کند:

- ۱- گزینش و استخدام نیروهای انسانی؛
- ۲- مدیریت عالی سازمان که از طریق گفتارها، کردارها و رعایت هنجارهای خاصی تأثیرگذاری می‌کند؛
- ۳- جامعه پذیری نیروهای انسانی سازمان (رابینز، ۱۳۷۷، ج ۳).



### ۱- کارکردهای فرهنگ سازمانی

- مهم ترین کارکردهای فرهنگ سازمانی عبارت اند از:
- ۱- هویت بخشی به سازمان و نیروهای انسانی آن؛
  - ۲- ایجاد تعهد و وفاداری به سازمان و اهداف آن؛
  - ۳- ایجاد ثبات نظام مند و انسجام بخشی اجتماعی؛
  - ۴- تولید هنجارها و رفتارهای مشترک؛
  - ۵- ارتقای کیفیت و کارآمدی سازمانی.

### معنویت در سازمان

معنویت (spirituality): معنویت به معنای آنچه منسوب به معنی یا باطنی و حقیقی است؛ به بیان دیگر، معنویت معطوف به امور مربوط به باطن اشیا، افراد و حقایق می شود که در برابر امور دنیوی، مادی، ظاهری و صوری قرار دارد. در یک تقسیم بندی، عالم و جهان به دو بخش "عالم ظاهری و مادی" و "عالم باطنی و غیر مادی یا معنا" تقسیم می شود. در حقیقت، ادیان الهی تولید کننده معنویت در انسان و ایجاد کننده رفتارهای مبتنی بر اخلاق در جامعه از سوی کنشگران اجتماعی هستند. معنویت را به نوعی می توان روح و جوهره دین تلقی کرد که انسان را از عالم محسوسات و مادیات به سمت حقایق پایدار و ارزشی که در باطن هستی وجود دارد، سوق می دهد و به گونه ای توجه به خدا و ایمان به او و غیب را تقویت می کند. البته برخی از متفکران، معنویت را اعم از باورهای دینی و مذهبی تلقی می کنند و معتقدند که دین با معنویت دارای نقاط اشتراک مهمی است (نک، ملکیان، ۳۳۹).

ای که از عالم معنی خبری نیست تو را بهتر از مهر خموشی هنری نیست تو را

معنویت به عنوان یکی از ابعاد انسانیت شامل آگاهی و خودشناسی می شود. "بیلوتا" معتقد است که معنویت نیاز فراتر رفتن از خود در زندگی روزمره و یکپارچه شدن با کسی غیر از خودمان است. این آگاهی ممکن است منجر به تجربه ای شود که فراتر از خودمان باشد (غباری و همکاران، ۱۳۸۶، ۱۲۸). معنویت در آموزه های توحیدی اسلام در ارتباط تنگاتنگی با ایمان به "الله" و اخلاص در مسیر عبودیت و بندگی خداوند می باشد. توجه به خدا در همه امور، تلاش برای جلب رضای خدای



تعالی و اخلاص در کارها، تجلی معنویت تلقی می شود. معنویت ترکیبی از عشق و رجا و خوف و خشیت الهی است که نصب العین انسان صالح و مؤمن در مسیر کمال الهی است.

### معنویت در سازمان

مقوله معنویت در کار و سازمان، در بردارنده فرایندی مبتنی بر کوشش برای پیدا کردن یک هدف غایی، یافتن معنادر زندگی کاری و درک عمیق و ژرف ارزش کار، زندگی، گستردگی و عظمت جهان هستی و آفرینش و توجه به اموری فراتر از منافع شخصی است.

با ورود معنویت و خدا به عرصه سازمان، به عنوان چالش بزرگ قرن بیست و یکم، مدیران و رهبران سازمان ها به ناچار باید با این پدیده نوپا دست و پنجه نرم کنند. نقش رهبران معنوی، تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم انداز معنوی و ایجاد فرهنگی بر اساس ارزش های انسانی است. رهبران معنوی باید کارکنانی توانمند، دارای بهره وری بالا، متعهد و با انگیزه را تربیت نموده و پرورش دهند. همچنین، بین چشم انداز سازمانی، عشق به نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت در سازمان، رابطه ای معنی دار و مثبت وجود دارد (ضیایی و اصفهانی، ۱۳۸۷، ۶۷).

### ابعاد معنویت در سازمان و کار

بازتاب های معنویت در محیط کار و سازمان، در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل بررسی است: معنویت در بعد فردی، مولد هویت و معنا یابی برای فرد و کارکنان است و نوعی هدف و انگیزه بالا به فرد عطا می کند تا با اراده و انگیزه بالاتری به کار و تلاش بپردازد. معنویت در سطح گروهی، مولد روح یکپارچگی و احساس همبستگی در میان کارکنان می شود و در نتیجه، ارتباطات مبتنی بر اعتماد و تعامل مشارکت جویی را ارتقا می دهد. معنویت در سطح سازمانی، وحدت و همسویی در ارزش های مشترک ایجاد می کند که یک مرحله بالاتر از همبستگی میان کارکنان تلقی می شود و آن توجه به ارزش ها و مأموریت سازمان می باشد. به این معنا که افراد باور دارند که مدیران و کارکنان در سازمان، دارای ارزش های مرتبط و یک نوع وجدان کاری قوی هستند و سازمان نسبت به رفاه کارکنان و همبستگی آنان توجه دارد (سلاجقه و همکار، ۱۳۸۹).



## تعریف همدلی و هم‌زبانی

"همدلی" در لغت به معنای اتفاق، وفاق، سازگاری، همراهی، همفکری، یکرنگی، یگانگی و اتحاد است. (عمید، ۱۳۷۶) همدلی، هم نیت بودن و دارای انگیزش مشترک بودن را نیز روایت می‌کند. همدلی، مقوله‌ای دو سویه و مبتنی بر رابطه است که اتفاق نظر و همفکری دو طرف پیرامون یک موضوع و مقوله خاص را نشان می‌دهد. همدلی پدیده‌ای ذهنی، فکری و درونی است که از اعماق وجود انسان بر می‌خیزد و مهم‌ترین کارکرد آن، پدید آوردن اعتماد متقابل نسبت به همدیگر و تولید سرمایه اجتماعی است.

"هم‌زبانی" به معنای اتحاد و وحدت در بیان مطالبات، خواسته‌ها و روش‌های اجرایی برای رسیدن به هدف معین است.

همدلی و یکی بودن نیت‌ها و انگیزش‌ها زیر بنا و زیر ساخت هم‌زبانی است؛ به این معنا که هم‌زبانی تابعی از همدلی است و بدون تحقق همدلی حقیقی و عینی، هم‌زبانی و مطالبات خواسته‌ها و روش‌های اجرایی تحقق نمی‌یابد.

مقام معظم رهبری - دامت برکاته - با غور و ژرف اندیشی در آموزه‌ها و ادبیات توحیدی قرآنی و سیره تابناک ائمه معصومین - علیهم السلام - و همچنین، بهره‌گیری از میراث فرهنگی، معنوی و حکمت‌آمیز ادب پارسی، به تسمیه سال جدید به "دولت و ملت؛ همدلی و هم‌زبانی" پرداختند و مقصودشان از آن، انسجام فکری و عملی و هم‌آوایی و هم‌صدایی میان دولت و مردم در مسیر رسیدن به اهداف و مقابله با موانع و آسیب‌های احتمالی می‌باشد. همدلی و هم‌زبانی در ادبیات پارسی و به ویژه در اشعار مولانا - عارف و شاعر پرآوازه جهان اسلام و ایران - از جایگاه مهمی برخوردار است. مولوی در داستان هدهد و سلیمان نبی (ع) در بیان این امر که چون قضا آید، چشم‌های روشن بسته شود. (دفتر اول مثنوی) آورده است:

چون سلیمان را سرا پرده زدند	جمله مرغانش به خدمت آمدند
هم‌زبان و محرم خود یافتند	پیش او یک‌یک به جان بشتافتند
جمله مرغان کرده ترک چیک چیک	با سلیمان گشته افصح من اخیک



مرد با نامحرمان چون بندی است	همزبانی خویشی و پیوندی است
ای بسا دو ترک چون بیگانگان	ای بسا هندو و ترک همزبان
همدلی از همزبانی بهتر است	پس زبان محرمی خود دیگر است
صد هزاران ترجمان خیزد زدل	غیر نطق و غیر ایما و سجل

در ابیات مزبور "زبان محرمی" کنایه از محرم بودن و احساس یگانگی است و آن زبانی است که خاستگاهش همدلی و یکدلی است و آنچه مهم است، همدل بودن است و نه همزبانی؛ زیرا چه بسا ممکن است نیت‌ها و انگیزه‌های یکی، اما زبان‌ها و گویش‌ها متفاوت باشند.

شایان توجه است که برخی از اختلافات و تعارض‌های مخرب میان فرد و گروه‌های اجتماعی، ناشی از عدم ادراک زبان و برخاسته از ناهمزبانی است؛ در حالی که مراد و مطلوب آنها، واحد و یکی است:

آن یکی گفت این به انگوری دهم	چار کس را داد مردی یک درم
من عنب خواهم نه انگور ای دغا	آن یکی دیگر عرب بد گفت لا
من نمی خواهم عنب خواهم اوزوم	آن یکی ترکی بد و گفت این بنم
ترک کن، خواهیم استافیل را	آن یکی رومی بگفت این قیل را
که ز سرّ نام ها غافل بندد	در تنازع آن نفر جنگی شدند
پر بلند از جهل و از دانش تهی	مشت بر هم می زدند از ابلهی
گر بدی آنجا بدادی صلحشان	صاحب سری عزیزی صد زبان

### ۱- جنس و ماهیت همدلی

منظور از "جنس همدلی" این است که بررسی کنیم همدلی دارای چه ماهیتی است و جنس آن کدام است. از آنجا که مرجع و خاستگاه همدلی، درون و ضمیر باطنی انسان است، ریشه در باورها، اعتقادات، نیت‌ها و انگیزش‌های انسان دارد. از این رو ماهیت و جنسی "معنوی، فرهنگی و ارزشی" دارد. خاستگاه همدلی، روح انسان، باورها، اعتقادات، انگیزش‌ها و نیت‌های او می‌باشد. همدلی ترجمان روح و باطن و درون انسان و تجلی شخصیت اوست. در آموزه‌های قرآنی، شخصیت در قالب شاکله و نیت آمده است: «قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا»:

ای پیامبر! بگو هر انسانی مبتنی بر نیت و انگیزه خویش عمل می کند. پس خداوند آگاه تر است که چه کسی هدایت یافته تر می باشد (اسراء: ۸۴). در تفاسیر مختلف از قرآن، "شاکله" به معنای ناصیه، طبیعت و نیت آمده است و شاکله علی ماینوی (نیته) است و در حدیث پر مغز «نِيَّةُ الْمُؤْمِنِ خَيْرٌ مِنْ عَمَلِهِ» ناظر به این مفهوم ظریف و نغز می باشد؛ زیرا انسان ها بر اساس رویکرد روانشناختی، مبتنی بر نیت ها و انگیزش های خود رفتار می کنند و نیت و انگیزش انسان الهی و صالح، بهتر از رفتار و عمل او است. با توجه به موارد فوق، می توان گفت جنس همدلی از لحاظ ماهیت، هنجاری، ارزشی و فرهنگی است و همدلی در نظام مدیریتی در ذیل مقولات فرهنگ سازمانی مورد بحث و بررسی علمی قرار می گیرد.

### جنس و ماهیت همزبانی

به نظر می رسد که منظور از همزبانی در اینجا همنوایی و هم صدایی و پرهیز از صداها، مختلف و ناهمگون است. در بسیاری از موارد، تمایز صداها و گفتارها و تفاوت های آنها زمینه منازعات و کشمکش های مخرب را فراهم می کند و در نتیجه، باعث تفرقه، جدایی و شکاف میان گروه های اجتماعی، دولت و ملت و یا جناح های سیاسی می گردد. بنابراین همنوایی و یکی شدن صداها، جهت ها را تنظیم می کند و در عین حال، خود ترجمانی از همدلی و همفکری و انسجام فکری در مسیر نیل به اهداف پیش بینی شده است. با این تعبیر می توان جنس و ماهیت همزبانی را عملگرایانه و اجرایی تلقی کرد؛ به این معنا انسجام در مقام عمل و اقدامات اجرایی و پرهیز از تشتت در عمل و صداها، متفاوت و متضاد، زمینه ساز تقویت همدیگر، هم افزایی و افزایش اعتماد و همچنین، افزایش همکاری و مشارکت در کارها و ارتقای سرمایه اجتماعی، سازمان و نظام مدیریتی می گردد. با توجه به مطالب بیان شده، می توان ادعان داشت که همزبانی هم مقوله ای ارزشی و فرهنگی است و در سازمان و نظام های مدیریتی در ذیل فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار می گیرد.



### ساز و کارهای تولید همدلی و هم‌زبانی

بررسی‌ها حاکی از این واقعیت شفاف و روشن است که همدل نبودن، نماد تشتت، عدم انسجام فکری و وجود اختلافات و تعارض‌های جدی در حوزه نظری در میان گروه‌های اجتماعی، دولت و ملت و با اجزای یک نظام مدیریتی است. در فرایند تحقق همدلی و هم‌زبانی، عوامل و متغیرهایی وجود دارند که مولد معنویت، همدلی و هم‌زبانی تلقی می‌شوند که مهم‌ترین آنها در یک نظام مدیریتی عبارت‌اند از:

#### اول. عقلانیت

دانش و خردمندی و منطقی محکم و قوی در نظام مدیریتی و اجزای آن، دارای اهمیت فراوان است و عقل درآموزه‌های توحیدی اسلام، نیرو، هیئت و وضعیتی نورانی و الهی است که انسان را در مسیر عبودیت و کمال قرار می‌دهد و به او امکان ادراک خوبی‌ها و زشتی‌ها را عطا می‌کند. در ادبیات اسلامی، عقل دارای سپاه‌یانی است که هر کدام را به تعبیر امروزی، می‌توان شاخص‌هایی از عقلانیت تلقی کرد؛ مانند علم و دانش، صداقت و راستی و..... و در مقابل عقل، جهل و نادانی قرار دارد که آن هم دارای سپاه‌یانی برای خود است؛ مانند دروغ، نفاق و...

#### دوم. برخورداری از علم و دانش بنیان بودن نظام و اجزای گوناگون آن

امروزه، مقوله دانش بنیانی سازمان و نظام‌های اصلی و فرعی آن نقش بسیار مهمی در کارآمدی سازمان ایفا می‌کنند. علمی بودن نظام‌های اصلی و فرعی یک سازمان، نقش مهمی در تحقق معنویت، همدلی و هم‌زبانی دارد. علم نورانی و خود مولد معنویت در سازمان است.

#### سوم. ایمان به خدای تعالی

ایمان و اعتقاد به خدای تعالی زیربنای تولید معنویت، همدلی و هم‌زبانی است؛ زیرا ایمان سبب می‌شود که انسان‌ها صادقانه و به دور از هر شائبه قدرت طلبی و انحصار طلبی تلاش و فعالیت کنند. ایمان و عمل صالح، همواره در قرآن کریم در کنار همدیگر بوده و مورد تأکید جدی قرار گرفته‌اند. به فرموده حضرت علی (ع) نشانه ایمان در افراد، انتخاب صداقت و راستی است در



زمانی که صداقت باعث زیان تو می شود و انتخاب دروغ است در زمانی که دروغ باعث رسیدن نفع و سود به تو می شود:

«عَلَامَةُ الْإِيمَانِ أَنْ تُؤَثِّرَ الصِّدْقُ حَيْثُ يَضُرُّكَ عَلَى الْكِذْبِ حَيْثُ يَنْفَعُكَ» (کلمات قصار، ۴۸۵).

#### چهارم. انجام عمل صالح و نیک

کار و تلاش منطقی، درست و شایسته از مهم ترین شاخص های عملکرد مبتنی بر عقلانیت است و در یک سازمان پویا و خلاق، کارها و عملکردهای کارکنان و مدیران باید بر محور کار درست، شایسته و کنش صالح بروز و ظهور پیدا کند. کار صالح و شایسته در یک نظام مدیریتی به صورت درست، منطقی و متقن و متناسب با اهداف و انتظارات معقول و منطقی می باشد.

#### پنجم. پرهیز از خودمحوری، تکبر و غرور

کبر و غرور، آفت و مانع بزرگ تحقق همدلی و همزبانی در یک نظام مدیریتی است و سبب رشد تشمت، تقابل و موضع گیری های منفی در سازمان و کاهش بهره وری در آن می شود. اغلب، این خود محوری و کبر در میان مدیران ارشد و عالی رتبه بروز و ظهور می یابد و این امر به ویژه در سازمان های نظامی و پای بند به سلسله مراتب، بروز و ظهور بیشتری پیدا می کند.

#### ششم. پرهیز از نفاق و دورویی

نفاق و دورویی در یک نظام مدیریتی، زمینه ساز اختلال در کارکردهای اجزای نظام، از جمله نیروی انسانی می شود؛ در حالی که صداقت و پرهیز از دورویی از عوامل مهم تقویت همدلی و همزبانی و اعتماد در میان کارکنان و همچنین، مدیران خواهد بود.

#### هفتم. صبر در برابر تعارض ها و اختلافات

امکان بروز تعارض و اختلاف در تصمیم گیری ها و همچنین، در مراحل کار و اجرای ماموریت ها، در اغلب نظام های مدیریتی امری شایع است. پیشه نمودن صبر و تحمل در امور مورد تعارض و تلاش برای یافتن سازوکارهای منطقی رفع اختلاف و نیل به انسجام فکری و همدلی و همزبانی



گامی بلند در فرایند ارتقای کارآمدی نظام های مدیریتی تلقی می شود.

### هشتم. عفو، اغماض و گذشت از خطاها و اشتباهات

امکان بروز خطا و اشتباه در میان کارکنان، مقوله ای قابل پیش بینی و امری متعارف به نظر می رسد. اهمیت اغماض و رفتار منطقی در برابر خطاهای کارکنان، یک سبک ارزشمند و اثربخش برای ایجاد انگیزه و افزایش دقت در کارها و انجام وظایف در میان کارکنان است. تنبیهات افراطی در نظام های مدیریتی، در بسیاری از مواقع، نتایج منفی به بار خواهد آورد.

### نهم. خود واپایی و محاسبه نفس

در آموزه های توحیدی اسلام، برای نیل به کمال در امور گوناگون و افزایش بهره وری، به خود واپایی و محاسبه نفس توصیه شده است. این امر در افزایش کیفیت عملکرد افراد در سازمان ها نیز نقش بسیار مهمی دارد و در صورت نهادینه شدن این فرهنگ در سازمان، زمینه همدلی و همزبانی و ارتقای معنویت در میان کارکنان و مدیران فراهم می شود. حضرت علی (ع) در این رابطه می فرماید: «تَمَرَةُ الْمُحَاسَبَةِ إِصْلَاحُ النَّفْسِ؛ نتیجه محاسبه، اصلاح شدن نفس انسان است.» (تمیمی آمدی، ۱۳۸۹، ۲۳۶).

### دهم. تقوای الهی

تقوا در آموزه های توحیدی اسلام، به مثابه نیروی واپایی کننده برای انسان تلقی می شود که مانع بروز گناه، خطا و ستم می شود. در ادبیات اسلامی تقوا مانند دژ راسخ و استواری است که افراد را از لغزش ها و کجروی ها حفظ می کند. رعایت تقوا برای همه کارکنان و به ویژه برای مدیران و مسئولان ضروری است و سلامت یک نظام مدیریتی در گرو وجود تقوا در میان مدیران و کارکنان یک نظام تلقی می شود.

### آفات و موانع شکل گیری و تعمیق معنویت و همدلی و هم زبانی در سازمان

هر عاملی اعم از درون سازمانی یا برون سازمانی که به طور مستقیم و غیر مستقیم در تکوین همدلی و همزبانی و معنویت اختلال ایجاد کند، مانع و آفت آن تلقی می شود. مهم ترین آفات

درون سازمانی، مانع تحقق همدلی و هم‌زبانی و معنویت در سازمان و اجزای نظام تلقی می‌شود که برخی از آنها عبارت اند از:

### اول: تبعیض و فقدان شایسته سالاری در سازمان

شایسته سالاری و وجود معیارها و شاخص های منطقی برای انتصابات و به کارگیری افراد در جایگاه مناسب و متناسب با تخصص و تجارب، رویه ای علمی برای رشد و ترقی در سازمان و افزایش کارآمدی نظام تلقی می‌شود. برعکس، به کارگیری و انتصابات مبتنی بر روابط فردی و شخصی و معیارهای غیر علمی مانند روابط فامیلی و خویشاوندی، باندی و محفلی، توصیه های رفاقتی و قومی - قبیله ای، سازمانی و هم سازمانی بودن و امثال آن، باعث از بین رفتن اعتماد به مدیران ارشد و نارضایتی و در نتیجه، اختلال در اجزای نظام مدیریتی می‌شود. اگرچه نیروهای انسانی شاغل در نیروهای مسلح و سازمان های مربوطه، به دلیل رعایت سلسله مراتب و عدم احساس ناامنی از به خطر افتادن موقعیت شغلی خود، به طور علنی واکنش نشان نمی‌دهند اما در صورت بروز موارد این چنینی، آنان دیگر هرگز صادقانه و متعهدانه کار نخواهند کرد.

حضرت علی (ع) نشانه های سقوط نظام های سیاسی و مدیریتی را به شکلی حکیمانه در چهار عامل بسیار مهم تبیین می‌کنند: اول، پرداختن به مسائل فرعی؛ دوم، غفلت از امور مهم و اساسی؛ سوم، مقدم داشتن افراد پست و کم لیاقت؛ چهارم، کنار گذاشتن افراد فاضل و شایسته: *يَسْتَدِلُّ عَلَى أَدْبَارِ الدُّوَلِ عَلَى الأَرْبَعِ: تَضْيِيعِ الأُصُولِ وَالتَّمَسُّكِ بِالقُرُوعِ وَتَقْدِيمِ الأَرَادِلِ وَتَأخِيرِ الأَفْاضِلِ؛* « (ری شهری، ۱۳۶۳، ۳۵۶).

### دوم: تبعیض در اعطای درجات امیری

امروزه، یکی از آفات همدلی و هم‌زبانی در نیروهای مسلح، وجود تبعیض در اعطای درجات است که این امر کاهش انگیزه و اعتماد نسبت به مدیران ارشد و مسئولان انتصابات و تنزل بهره وری در سازمان را در پی دارد.



## سوم: تکبر و خود بزرگ بینی مدیران ارشد

بروز رفتارهای مبتنی بر غرور با زیر دستان از موانع بزرگ تحقق همدمی و همزبانی در نظام های مدیریتی است.

## چهارم: عزل مدیران عالم، صاحب نظر، صادق و به کارگیری مدیران مطیع و در برخی موارد، چاپلوس در سازمان

امروزه، بسیاری از فرماندهان و مدیران سازمانی، وجود کارکنان عالم، صاحب نظر و بصیر را مانع مدیریت خویش تلقی می کنند؛ در نتیجه، به سرعت موجبات انتقال آنان را فراهم نموده یا این افراد را در امور پایین و دون شان ایشان به کارگیری می کنند. این رویه خطرناک بر خلاف نص صریح قرآن و سیره مدیریتی ائمه موصومین - علیهم السلام - به ویژه حضرت رسول اکرم (ص) و حضرت علی ابن ابی طالب (ع) است.

حضرت علی (ع) در باره پرهیز از سخنان و رفتار غیر منطقی و چاپلوسانه زیر دستان با مدیران و مسئولان می فرماید:

«وَلَا تَكَلِّمُونِي بِمَا يَكَلِّمُ بِهِ الْجَبَّارِ بِرِهِ وَلَا تَتَحَفَّظُونِي بِمَا يَتَحَفَّظُ بِهِ عِنْدَ أَهْلِ الْبَادِرَةِ وَلَا تَخَالِطُونِي بِالْمُصَانَعَةِ وَلَا تَتَّظَّنُوا بِي اسْتِثْقَالَ فِي حَقِّ قِيلَ لِي وَلَا التَّمَّاسِ اعْظَامَ لِنَفْسِي فَإِنَّهُ مَنْ اسْتَقْبَلَ الْحَقَّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَوْ الْعَدْلَ أَنْ يُعْرَضَ لَهُ كَانَ الْعَمَلُ بِهِمَا اتَّقَلَ عَلَيْهِ فَلَا تُكْفُوا عَنْ مَقَالِهِ بِحَقِّ أَوْ مَشُورَةٍ بَعْدَ: بَا مِنْ أَنْ سَانَ كَهْ بَا جِبَارَانَ وَ سَتَمَّكَرَانَ سَخْنِ مِي كُونِيْدَ، سَخْنِ نَكُوْبِيْدَ وَ الْقَابِ پَرْمَطْرَاقِ بَهْ كَارِ نَبْرِيْدَ. أَنْ مَلَاحِظَهْ كَارِيْ هَا وَ مَوَافَقَتِ هَايِ مَصْلَحَتِيْ كَهْ دَرَبْرَابِرِ مَسْتَبْدَانَ اِظْهَارِ مِي دَارِيْدَ، دَرَبْرَابِرِ مِنْ اِظْهَارِ مَدَارِيْدَ. بَا مِنْ بَهْ سَبِكِ سَازِشْكَارِيْ مَعَاشِرَتِ نَكْنِيْدَ. كَمَانَ مَبْرِيْدِ كَهْ اِكْرَهْ حَقِّ سَخْنِيْ بَهْ مِنْ كُفْتَهْ شُودِ، بَرَمَنْ سَنَكِيْنِ اَيْدِ وَ يَا اَزْ كَسِيْ بِخَوَاهِمِ مَرَا تَجْلِيْلِ وَ تَعْظِيْمِ كُنْدَ؛ كَهْ هَرْكَسِ شَنِيْدِنِ حَقِّ يَا عَرْضَهْ شَدْنِ عَدَالَتِ بَرَاوَ نَاخُوشِ وَ سَنَكِيْنِ اَيْدِ، عَمَلِ بَهْ حَقِّ وَ عَدَالَتِ بَرَاوَ سَنَكِيْنِ تَرَا سَتِ. پَسْ اَزْ سَخْنِ حَقِّ يَا نَظَرِ عَادِلَانَهْ خُوددَارِيْ نَكْنِيْدَ (مَطْهَرِيْ، ۱۳۵۸، ۲۱).



### پنجم: انجام ندادن تحقیق، مشورت و کار کارشناسی علمی قبل از تصمیم گیری ها

نتیجه چنین رویه ای، به بیراه رفتن سازمان و کاهش بهره وری در سازمان است.

#### ششم: اشرافی گری سازمانی

بهره برداری از موقعیت ها و مناصب بالای سازمانی، اختصاص مزایای غیر منطقی و تبعیض آمیز، اضافه کاری و اعطای وام های شایان توجه و اعطای مسکن مکرر با قیمت های نازل و غیر واقعی، زمینه ساز رشد اقتصادی غیر منطقی مدیران ارشد و ایجاد شکاف سازمانی میان کارکنان و افسران ارشد و کارکنان و درجه داران جزء و در نتیجه به وجود آمدن شبکه ای از مدیران و فرماندهان ارشد مرفه شبه اشرافی می شود که این واقعیت تلخ در منظر و مرعای افسران جزء و درجه دارانی که برای تأمین هزینه های زندگی روزمره خود دچار تنگناهای اقتصادی شدید بوده و به شدت در معرض کجروی و لغزش قرار دارند، صورت می گیرد. تذکرات هوشمندانه و عتاب آلود حضرت امام خمینی (رضوان الله تعالی علیه) به علما و روحانیون، زمامداران و نخبگان سیاسی و نظامی جمهوری اسلامی ایران درباره خطرات زندگی اشرافی گری و همچنین، عتاب ها و هشدارهای حکیمانه مقام معظم رهبری (دامت برکاته) در باره خطر لغزش و انحراف خواص و سبک زندگی اشرافی آنان، حاکی از جدی بودن این خطر عظیم برای مدیران عالی جمهوری اسلامی در نظام ها و سازمان های مختلف مدیریتی است.

مقام معظم رهبری (دامت برکاته) در پاسخ به پرسش دانشجویان دانشگاه صنعتی شریف در خصوص اشرافی گری می فرمایند: «به نظر من اشرافی گری برای کشور یک آفت است و اشرافی گری مسئولان آفت مضاعف است؛ به خاطر اینکه اگر اشراف عالم از مال خودشان - حالا حلال و حرامش به عهده خودشان - خرج می کنند، از مال خودشان اشرافی گری می کنند؛ اما اگر مسئولان اشرافی گری می کنند، از مال خودشان نیست. این اشرافی گری با احساس عمومی با نوشتن و با ترویج، این فکر درست خواهد شد. این باید به یک فرهنگ تبدیل شود. کاری نیست که بشود به صورت دادگاه ویژه و محاکمه و امثال اینها درستش کرد» (۱۳۷۸/۹/۱).



## نتیجه گیری

با عنایت به مواردی که در متن مقاله مورد بحث و بررسی قرار گرفت، می توانیم موارد زیر را به عنوان جمع بندی ارائه کنیم:

۱- همدلی و هم زبانی ماهیتی معنوی داشته و جنس آن فرهنگی است.  
 ۲- همدلی و هم زبانی و معنویت در سازمان، در چارچوب فرهنگ سازمانی قابل تبیین، مطالعه و بررسی است.

۳- همدلی و هم زبانی در نظام ها و سازمان های دولتی، زمینه ساز رشد، تعالی و پیشرفت امور و افزایش میزان اثربخشی آنها خواهد بود.

همدلی و همزبانی و معنویت در سازمان های مدیریتی، نیازمند تولید بوده و در تولید و تکوین آن، عوامل مهمی مانند خردورزی، دانش بنیان بودن سازمان و اجزای مختلف آن، پرهیز از تکبر، غرور، خودمحوری و استبداد رای مسئولان و مدیران عالی، تواضع و فروتنی با همکاران و زیر دستان، مشورت با زیردستان و توجه به توانایی و عقلانیت آنان، ایمان و عمل صالح، تقوای الهی کارکنان به ویژه مدیران عالی، خود و اپایشی و محاسبه نفس، سعه صدر و صبوری مدیران، اغماض و چشم پوشی از اشتباهات کارکنان به صورت منطقی نقش مهمی را ایفا می کنند.

نکته بسیار مهم دیگر اینکه، همدلی و هم زبانی و معنویت دارای آسیب ها و آفاتی است که مهم ترین آنها عبارت اند از: تبعیض در سازمان و نفی شایسته سالاری، عزل مدیران میانی و زیر دستان صادق، صریح، شجاع و صاحب نظر و جایگزینی آنها با افراد کم بهره از عقلانیت و دانش اما چاپلوس و متملق، اشرافی گری مسئولان و مدیران عالی و ایجاد شکاف طبقاتی عمیق میان مدیران عالی با کارکنان و زیردستان و تبعیض در اعطای حقوق و درجه استحقاقی کارکنان، اهمیت دادن به نیروهای برون سازمانی و رشد جهشی آنان و بی توجهی به بدنه سازمان و نیروهای انسانی درونی و عدم تحقیق و پژوهش قبل از تصمیم گیری.

## منابع

۱. قرآن مجید.
۲. نهج البلاغه.
۳. آیت الله العظمی خامنه ای، سیدعلی، (۱۳۷۸)، بیانات در پاسخ سوال دانشجویان دانشگاه صنعتی شریف.
۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵)؛ مدیریت عمومی؛ تهران: نشر نی.
۵. رایبیز، استیفن (۱۳۷۷)؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی.
۶. سید رضی، محمد بن حسین؛ نهج البلاغه.
۷. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (بی تا)؛ غرر الحکم و درر الکلم؛ ترجمه محمد علی انصاری؛ تهران: انتشارات آرمان.
۸. سلاجقه، سنجر، شیمافر حبخش (۱۳۸۹)؛ معنویت و تعهد سازمانی؛ مجله راهبرد توسعه، شماره ۲۳.
۹. ضیایی، محمد صادق و همکاران (۱۳۸۷)؛ نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران؛ مجله مدیریت دولتی، شماره ۱.
۱۰. عمید، حسن (۱۳۷۶)؛ فرهنگ عمید؛ تهران: انتشارات امیرکبیر.
۱۱. غباری بناب، باقر، و همکاران (۱۳۸۶)؛ هوش معنوی؛ فصلنامه اندیشه نوین دینی؛ سال سوم، شماره دهم.
۱۲. گفتارهایی از محمد مجتهد شبستری، عبدالکریم سروش، مصطفی ملکیان، و محسن کدیور (۱۳۸۸)؛ سنت و سکولاریسم؛ تهران: انتشارات موسسه فرهنگی صراط.
۱۳. مطهری، مرتضی (۱۳۵۸)؛ سیری در نهج البلاغه؛ قم: انتشارات صدرا.
۱۴. محمدی ری شهری، محمد (۱۳۳۳)؛ میزان الحکمه؛ ج ۳؛ قم: دفتر تبلیغات اسلامی.
۱۵. مولوی، جلال الدین محمد؛ مثنوی معنوی.