

مراقبت راهبردی اخلاقی در مدیریت

دکتر فریبا عدلی*

استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه الزهرا (س)

*Email: faradli@alzahra.ac.ir

چکیده

امروزه با شناسایی اهمیت مجدد دانش موجود در سرمایه هوشی سازمان؛ بهزیستی کارکنان در اولویت، قرار گرفته است. این سرمایه در مقایسه با سرمایه‌های سنتی، بسیار متنوع و متحرک است لذا، جذب، استخدام و ابقای کارکنان، به چالش اصلی مدیران، تبدیل شده است. از پرسش‌های مدیران این است که برای اثربخش بودن، چگونه باید رفتار کنند. با توجه به اهمیت نقش مدیران به عنوان عامل اصلی ایجاد تعهد و مشارکت کارکنان، هدف این مطالعه شناسایی رفتارهای اثربخش مدیران است. سؤال‌های این پژوهش عبارت است از: ۱. چه رفتارهایی مراقبت مدیریتی را تعریف می‌کنند؟ و ۲. چه مدلی برای رفتارهای مراقبتی مدیران می‌توان طراحی کرد؟ در این پژوهش، بر اساس مبانی نظری و تجربی مراقبت، رفتارهای مراقبتی مدیر، شناسایی و مدل زمینه‌ای مراقبت مدیریتی، ارائه شد. این مدل می‌تواند ابزاری برای انتخاب و تربیت مدیران و ارزیابی محیط سازمانی در ایجاد زمینه‌ی توانمندی برای دانش آفرینی و نوآوری، باشد.

کلید واژه‌ها: مراقبت، مدیران مراقب، اخلاق، آموزش مراقبت

• دریافت مقاله: ۸۹/۱/۱۷

• پذیرش مقاله: ۸۹/۹/۲۲

*Scientific-Research Journal
of Shahed University
Seventeenth Year,
No.45
Feb.-Mar. 2011
Education and Society*

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال هفدهم - دوره جدید

شماره ۴۵

اسفند ۱۳۸۹

مقدمه

بهترین راه توجه به دیگران مراقبت از آن‌ها است؛ تا رشد کنند و خود را واقعیت بخشند (مایراف، ۱۹۷۱).

فرآیند دانش آفرینی به منابع سازمان وابسته است. به اعتقاد بارنی (۱۹۹۱) منابع سازمان مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. این منابع در سه طبقه قرار دارند: سرمایه انسانی، فیزیکی و سازمانی. سرمایه انسانی یا هوشی، موجودی تجربه، روابط، قضاوت، استعداد، مهارت و شهود کارکنان و مدیران است که در طی زمان شکل می‌گیرد [۱]. سازمان برای دانش آفرینی و کسب مزیت رقابت پایدار به تنوع در سطح و انواع مهارت‌ها، استعدادها و توانایی‌های فردی اعضای خود نیازمند است [۲].

به دنبال جهان‌گرایی فزاینده، مرز بین کشورها نامرئی شده و بازارها سرشار از تنوع مشهود و نامشهود نیروی کار گشته است. این موضوع منجر شده تا سازمان‌ها دریابند که کاهش هزینه‌ها، کیفیت برتر و ...، دارایی یا توانایی ارزشمند آن‌ها را تشکیل نمی‌دهد؛ بلکه دارایی نامرئی که در سرمایه انسانی سازمان منعکس می‌شود؛ ارزشمند است [۳]. از طرف دیگر، سازمان‌ها در حال تجربه جدیدی هستند و آن ظهور کارگران دانش مهاجر است. در حالی که سازمان‌ها به نسبت پابرجا هستند؛ دانش، به طور مستمر، توسط کارگرانی خلق می‌شود که در حال ترک سازمان هستند [۴]. این مسائل چالش جدیدی را برای مدیران به وجود آورده که مربوط به چگونگی جذب و حفظ سرمایه انسانی است. یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنان، سازمان را به دلیل ضعف عملکرد مدیران ترک می‌کنند [۵]. لذا این سؤال مطرح می‌شود که در محیط وابسته به منابع برای بقا و برتری، مدیران چگونه باید رفتار کنند؟ مدیران مراقب می‌تواند پاسخی به این سؤال باشد.

مورس و همکاران (۱۹۹۰) می‌گویند در مورد مفهوم

مراقبت^۱ یا نگاه داشت توافقی وجود ندارد. بلکه تئوری‌ها، فرآیندها و مؤلفه‌های مختلفی آن را کامل کرده و درکی جامع از آن به وجود می‌آورند.

به اعتقاد مور (۱۹۹۲) مراقبت در لاتین به معنای احساس توجه مستمر و شفای روح و حاکی از ایشار، بهبودی، حمایت و ابزاری برای مراقبت از روح است. می (۱۹۶۹) استدلال می‌کند که هدف از مراقبت، هنر و فن آرام کردن، تحمل نیازمندی‌ها، مهارت و توجه است. مراقبت حالت و ابراز مهم بودن چیزی است، در برابر بی‌علاقگی و بی‌اهمیتی قرار داشته و اساسی برای تمایلات انسانی است. مراقبت متضمن اراده و آرزو هم هست؛ اگر تحت مراقبت قرار نگیریم، خواست یا آرزو برای شروع به بودن با دیگران یا در کنار آنها بودن نخواهیم داشت. مراقبت صرفاً احساس نیست بلکه فراتر از احساس است و با احساس مهم بودن، شناسایی شدن، به رسمیت شناختن و تایید اهمیت دیگری آغاز می‌شود. نخست، قبول این موضوع است که دیگری وجود دارد و سپس ایشار، فداکاری و در نهایت تمایل به تحمل رنج و زحمت به خاطر دیگری است. مراقبت به معنای دلسوزی، رحم، شفقت یا دلواپسی و نگرانی برای دیگری نیست؛ بلکه به معنای توجه، مسئولیت و سرپرستی چیزی یا کسی است. مراقب شخصی است که از چیزی یا کسی مراقبت می‌کند [۶].

در رشته پرستاری، مراقبت، روابط میان شخصی و نگرش‌های اخلاقی با ارزش نسبت به دیگران، احترام به مقام و خود مختاری انسان‌های دیگر تعریف شده است. در آموزش و پرورش، مراقبت به روابط ضروری برای انجام دادن کار توسط مربیان، به منظور افزایش رشد و بهزیستی دانش آموزان [۷] و هم چنین کاربرد اخلاقی قدرت تعبیر شده است. از این دیدگاه، معلم همواره قدرت خود را آشکار نمی‌کند و قدرت به منزله اختیار اخلاقی ملاحظه می‌شود [۸]. در مبحث سازمان و مدیریت، احترام به تفاوت‌های فردی در داشتن

^۱ care

- مراقبت فعالیتی متقابل و تعاملی است. هر دو طرف فعال هستند تا فرآیند ادامه و در روابط کیفی بالاتر توسعه یابد. در نتیجه مراقبت شونده، کارگزاری منفعل نیست که منتظر بماند و عمل نکند؛ بلکه نقشی پویا در این فرآیند دارد. عمل متقابل، قانون مبادله است و نیازمند پاسخ مثبت یا منفی است. پیرو این قانون، مدیر انتظار دارد کارکنان به مراقبت او پاسخ مثبت دهند یا با آن مقابله کنند. به رغم این موضوع، افراد در پاسخ آنچه که درک می‌کنند - بدهکار بودن به شخص دیگر - متفاوت عمل می‌کنند.

- مراقبت شونده، مراقبت را تعریف می‌کند. به عبارت دیگر، تاثیر ادراک مهم است. اگر مراقبت شونده، مراقبت را تشخیص داده و بپذیرد، این ادعا که «او تحت مراقبت است» معتبر محسوب می‌شود. مطالعات مراقبت در سازمان‌ها در این اصل اشتراک دارند که دریافت‌کننده یا مراقبت شونده مراقبت باید احساس کند که تحت مراقبت است و نسبت به او دلبستگی وجود دارد.

- مراقبت در روابط قدرت نابرابر (پرستار- بیمار، معلم- شاگرد و مدیر-کارمند) شکل می‌گیرد.

- در نهایت، زمینه فرهنگی- اجتماعی مراقبت را متاثر می‌کند. اگر تئوری مراقبت از نظر تاریخی برای گروه‌های تحت ستم مفید باشد، باید به تحلیل سیاسی و روابط پیچیده سازمان و اجتماع توجه شود. تئوری مراقبت باید در زمینه‌ای فراتر از روابط میان افراد بررسی شود و به سوی بنیان‌ها با عوامل زمینه‌ای که این روابط را احاطه کرده، حرکت نماید.

مراقبت، ابتدا در ادبیات پرستاری و سپس آموزش و پرورش مفهوم سازی شد. تورکو (۲۰۰۵) بیان می‌کند که مراقبت موضوعی است که در ادبیات غیر مدیریتی تکامل یافته و امروزه در پژوهش‌های سازمانی ظاهر شده است. اخلاق و اصول اخلاقی مراقبت موضوعاتی مهم هستند و ارتباط آن با مراقبت مدیریتی ضروری است. بر این اساس، بررسی ادبیات تلفیقی در باره موضوعات رشد یافته‌ای نظیر مراقبت مناسب است [۵].

دیدگاه‌ها و مشاهدات متفاوت، کمک به رشد مهارت‌های دیگران است [۹] و به عنوان محدودیتی مشروع، قانونی و سودمند برای اعضای سازمان شناسایی شده است [۱۰]. در این ارتباط نیشدا با استفاده از استعاره معرفت‌شناسی می‌گوید: من عاشقم، پس هستم؛ مراقبت، عشق، تعهد، اعتماد، آزادی و امنیتی است که در سازمان ظهور می‌کند [۱۱].

کورث (۲۰۰۶) بر اساس کار واتسون می‌گوید یکی از نقش‌های مدیر انگیزه دهنده، مراقبت است. کارکنان مایل‌اند از ارزش‌ها و فعالیت‌های آنها مراقبت شود. مراقبت به معنای مزاحمت، سلطه یا مالکیت نیست؛ خواستن رشد دیگری است. در این فرآیند مراقبت‌کننده هم رشد می‌کند و درمی‌یابد که به اندازه فرد تحت مراقبت نیازمند است. این کار، برای مراقبت‌کننده، عزت نفس، کامیابی، عشق به وظیفه و دانش فزاینده را به ارمغان آورده و نبود آن، شقاوت، افسردگی و فرسودگی شغلی را به همراه دارد. بدین ترتیب ایثار یا تعهد به شخص دیگر ضروری و ممکن و مستلزم درک ارزش دیگران است؛ با ایثار، تعهد به وجود می‌آید [۵]. به واسطه مراقبت، افراد در زندگی خود معنا را درمی‌یابند. مراقبت ابزاری برای رفتن به دنیای شخص دیگر و درک نیازهای او است که آن را بودن با شخص دیگر هم می‌نامند. هم چنین مراقبت به معنای بودن برای شخص دیگر هم هست؛ تشویق و الهام به دیگری و اطمینان بخشیدن به او که تنها نیست [۱۲].

بر مبنای بحث فوق می‌توان گفت:

- مراقبت، یک فرآیند انسانی چند فاعلی و در اساسی ترین سطح شامل مواجه شدن دو نفر است (پرستار- بیمار، معلم- شاگرد و مدیر-کارمند).

- مراقبت‌کننده: پرستار، معلم یا مدیر، روابط مراقبت و اعتماد را برقرار می‌کنند و با جذب مراقبت شونده آغازگر روابط اعتماد و احترام است. جذاب بودن به معنای پذیرا بودن برای دیدن دیگران، گوش کردن به آنها و احساس کردن تلاش آنها برای بیان دیدگاه خود و نظرشان راجع به سازمان است.

اکثر تئوری‌ها و پژوهش‌ها در زمینه مراقبت در رشته پرستاری انجام شده است. از نظر تاریخی مراقبت جزو جدایی ناپذیر پرستاری است. تئوری پردازی در این زمینه از اواخر دهه پنجاه شروع و در اواخر دهه هفتاد روشمند شد. واتسون (۱۹۸۵) تئوری مراقبت شفابخش را ارائه کرد و این پرسش را مطرح کرد که چگونه مرز بشریت تعریف می‌شود. وی مراقبت را مسئولیتی مبتنی بر اراده و ایده آل اخلاقی پرستاری می‌دانست. او توجه ما را به قدرت آگاهی بخش مراقبت شفابخش جلب کرد و کتاب «علم مراقبت» را نوشت. بر اساس کار او ابزارهای متعددی برای تشخیص و اندازه‌گیری مراقبت در پرستار و داوطلب آن ساخته شد و برنامه‌های آموزشی برای تدریس رفتارهای مراقبتی طراحی شد [۱۲].

کارهای پرستاری بنیانی را برای تئوری مراقبت در آموزش و پرورش فراهم کرد. به اعتقاد نودینگز (۲۰۰۵) مراقبت سنگ بنای اصلی آموزش و پرورش موفقیت‌آمیز است. شاید مهم‌ترین موضوع برای دانش‌آموزان این است که احساس کنند از آن‌ها مراقبت می‌شود. اکثر پژوهشگران مراقبت را برای آموزش و پرورش، به ویژه برای موفقیت دانش‌آموزان در خطر ضروری می‌دانند. مراقبت هم چنین به عنوان ویژگی معلمان اثربخش مفهوم سازی شده است. معلمان واسطه مراقبت در مدارس - پل بین مدرسه و افراد - هستند. حتی دانش‌آموزان منفعل از مراقبت نکردن بعضی از مدارس و معلمان شکایت می‌کنند. وقتی رهبران مدرسه و معلمان، اخلاق مراقبت را در رفتار خود نشان دهند؛ وظیفه اصلی و مهم معلمان یعنی ساخت اجتماع و تمرکز یاددهی - یادگیری همه دانش‌آموزان هدف می‌شود.

برخلاف وجود ادبیاتی غنی درباره مراقبت در پرستاری و آموزش و پرورش، در مدیریت در این باره کاستی هست. به رغم این موضوع، پژوهش‌های متعددی درباره روابط میان مدیر و کارکنان انجام شده است. از جمله آنها، تئوری‌های تبادل اجتماعی، رهبر خدمت‌گزار و تبادل رهبر-پیرو که با مفهوم مراقبت مدیریتی مرتبط

است، می‌باشد. بر اساس این تئوری‌ها، روابط از حالت مبادله‌ای به عاطفی و اجتماعی تغییر می‌کند. مراحل آن عبارت است از: غریبه‌ها، آشنایی و بلوغ. در مرحله اول تعامل میان مدیر و کارکنان به طور کامل جنبه قراردادی دارد. هر دو طرف برای بهبود روابط کاری پیشنهادهایی ارائه می‌دهند. در صورت پذیرش، مرحله دوم، یعنی آشنایی آغاز می‌شود که در آن روابط فراتر از قراردادهای صرف است و جنبه اجتماعی تری می‌یابد. با رشد آن مرحله سوم به وجود می‌آید، جایی که رهبر و پیرو روی هم حساب می‌کنند. دو طرف به کمک‌های هم وابسته می‌شوند. روابط در این سطح احترام متقابل و اعتماد را به وجود می‌آورد. هم چنین بعضی از پژوهشگران حمایت سازمانی درک شده را مراقبت در سازمان تعریف کرده‌اند. حمایت سازمانی درک شده ابزاری برای انعکاس باورهای عمومی کارکنان - آنچه که کارکنان درک می‌کنند و سازمان برای حمایت آن‌ها عملاً انجام می‌دهد - است. شایان ذکر است حمایت سازمانی درک شده بر مبنای چارچوب نظری مراقبت توسعه نیافته است، اما توجه مدیران را به کارکنان منعکس می‌کند.

بر اساس بحث فوق، مراقبت مدیریتی فرآیندی است که در آن مدیران ظرفیت سازی، جذب، تعهد، کمک به رشد و رفتارهای رابطه‌ای با کارکنان از خود نشان می‌دهند و ساخت مراقبت، فرآیند پیشرونده مراقبت مدیریتی بعد از پاسخ کارمند و پاسخ دوباره مدیر است که به رشد مراقبت میان دو طرف منجر می‌شود. از طریق اجرای رفتار مراقبتی در طی زمان ساخت ارزش‌های عمیق در ارتباط با نیاز کامیابی کارمندان، رشد علایق و ارزش‌گزاری همکاری در آن‌ها ایجاد می‌شود [۵].

مراقبت در مدیریت به منزله شکلی از عقلانیت زنان مطرح شده، زیرا مستلزم مهارت‌های نرم و زنانه است. مدیران زن اغلب سبک مشارکتی دارند و در شبکه سازی، ساخت تیم و نظارت بسیار عالی هستند که همه ویژگی‌های اصلی مراقبت در سازمان و زمینه توانمند را شامل می‌شود [۱۱].

منصفانه و عادلانه در انتقال اطلاعات منفی نظیر ضعف عملکردی کارکنان شناسایی شده است [۱۷].

یافته‌های پژوهش لیثوود و مسکال (۲۰۰۸) نشان می‌دهد رفتار رهبری نقش مهمی در موفقیت معلمان و دانش‌آموزان ایفا می‌کند. این رفتارها که به عنوان منبع نامحدود و بی پایان مدارس شناسایی شده در مدارس موفق اثربخش‌تر است. پژوهشگران سبک رهبری جمعی^۱ را پیشنهاد می‌دهند. این سبک که به معنای تاثیر توزیعی و کنترل است مشابه مفهوم مدیریت پویای راون (۱۹۹۱) می‌باشد [۱۸].

یافته‌های پژوهش رایبسون و لویید (۲۰۰۸) نشان می‌دهد انواع سبک‌های رهبری روی نتایج آموزشی و غیرآموزشی تاثیر دارند. رهبری آموزشی^۲ بر مشارکت، ارتقای کارایی معلمان و نتایج دانش‌آموزان اثر مثبت دارد. ویژگی‌های این رهبری عبارت‌اند از تعیین هدف‌های روشن آموزشی، ایجاد جو یادگیری رها از شکست و تربیت معلمان با انتظارات بالا از دانش‌آموزان [۱۹].

یافته‌های پژوهش یولک (۲۰۰۶) نشان می‌دهد مدیران اثربخش رفتار رابطه‌ای با کارکنان خود دارند. آنها خواستار توسعه و تقویت مهارت و دانش کارکنان هستند [۲۰].

یافته‌های پژوهش بارتون (۲۰۰۵) نشان می‌دهد توسعه فرهنگ مراقبت از توانایی‌های مهم مدیران است. ایجاد جوی که کارکنان احساس کنند مراقبت و حمایت می‌شوند؛ کانون مدارس اثربخش معرفی شده است. در چنین محیط مراقبتی کارکنان عکس‌العمل و تعهد بیشتری به تغییر و نوآوری نشان می‌دهند [۲۱].

یافته‌های پژوهش عدلی (۱۳۸۵) نشان می‌دهد مراقبت در ایجاد زمینه دانش‌آفرینی و سهیم‌سازی دانش اثر مثبت دارد. زیرا دانش‌آفرینی مستلزم روابط سازمانی است. برای سهیم‌سازی دانش، افراد باید به یکدیگر گوش دهند، نسبت به هم واکنش نشان دهند و

مراقبت همواره مورد توجه بوده است. فیلسوفان یونان باستان نظیر، افلاطون، به اهمیت آن پی برده بودند. افلاطون اعتقاد داشت فقط از طریق مراقبت است که اخلاق و سایر ارزش‌های انسانی در طی نسل‌ها باقی می‌ماند [۱۳].

مطالعات اخیر نشان می‌دهد رفتارهای مراقبتی پرستار بر رضایت بیمار اثر مثبت دارد [۶]. مراقبت تأثیر مهمی بر موفقیت و شکست تحصیلی دانش‌آموزان دارد [۱۴] و برای رشد هوش ضروری است [۷]. رفتارهای مراقبتی مدیریت نتایج مطلوب کاری کارکنان نظیر بهره‌وری، ابقاء، رفتار شهروند سازمانی و رضایت شغلی را به همراه می‌آورد. و بین محیط کاری برای جذب، نگهداری و ایجاد انگیزش در وفادارترین، مستعدترین و بهره‌ورترین کارمند و مراقبت رابطه وجود دارد [۵]. ناهایت و قوشال می‌گویند مراقبت در سازمان با بُعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی مرتبط است و در اعتماد، هنجارها، تعهدات و انتظارات منعکس می‌شود [۱۵]. مراقبت، توسعه دانش سازمانی را با پرورش و ترویج اعتماد میان کارکنان تسهیل می‌کند [۱۱].

یافته‌های پژوهش رندال (۲۰۱۰) نشان می‌دهد مراقبت از خود ابزاری برای سلامت روانی و جلوگیری از سوء استفاده در محیط کار است. مراقبت و با دیگران بودن به افراد کمک می‌کند تا آگاهی خود را از رویدادها و نتایج مهم افزایش دهند و دانش فردی خود را بهبود بخشند. در حالی که آگاهی و بینش خود را با دیگران سهیم می‌سازند و این در سطح فردی رخ می‌دهد. لذا تغییر و اصلاح مدیریت و سازمان در راستای مراقبت الزامی است [۱۶].

یافته‌های پژوهش کورث (۲۰۰۹) نشان می‌دهد اهمیت مراقبت در سازمان ناشی از منابعی است که در فرآیند آن مبادله می‌شود. بر اساس تئوری تبادل اجتماعی شش منبع اطلاعات و دانش، عشق، شأن، پول، کالا و خدمات در تعاملات انسانی مبادله می‌شود [۵].

یافته‌های پژوهش پتینت و اسکارلیکی (۲۰۰۸) نشان می‌دهد هم‌مدلی مدیران به عنوان ویژگی اثربخش،

¹ Collective Leadership

² Instructional Leadership

چه تخصص بیشتری داشته باشید مسئولیت شما برای کمک به دیگران بیشتر می‌شود.

د) تساهل در قضاوت، برای آنکه مراقبت به ویژگی شایع روابط سازمانی تبدیل شود؛ رفتار مراقبت کننده باید با نگرش آسان‌گیری همراه باشد. قانون دستورالعمل‌هایی است که برای موقعیت‌های متداول کاری وضع می‌شود. در هر سازمان گاهی عملکرد بعضی از قسمت‌ها خوب نیست (طبق قانون پیش نمی‌رود) در باره این ناشایستگی چگونه قضاوت می‌شود. مدیر مراقبت کننده نباید سریع در باره عملکرد اعضاء قضاوت کنند. برای کمک به رشد دیگران باید به آنها اجازه داد تا بررسی و آزمایش کنند؛ لذا مراقبت کننده باید بر قضاوت سریع خود غلبه کنند.

ه) شجاعت، در موقعیت سازمانی، مدیر زمانی شجاع محسوب می‌شود که اجازه دهد اعضای گروه آزمایش و تجربه کنند؛ در باره نظرات او قضاوت کنند، و در نهایت هنگامی که در باره دیگران نظر و بازخورد می‌دهد شجاعانه رفتار کند.

بر اساس بحث فوق، افراد و سازمان‌ها ظرفیت‌های مختلفی برای مراقبت دارند؛ لذا، مراقبت در سازمان بر طیفی از کم تا زیاد قرار دارد و با توجه به میزان آن دانش آفرینی مسیرهای متفاوتی را طی می‌کند. چهار سطح مراقبت در سازمان، تصرف، معامله‌گری، بخشش و اشتغال را شامل می‌شود [۱۱].

در پاسخ به سؤال دوم، چه مدلی برای رفتارهای مراقبتی مدیر می‌توان طراحی کرد؟ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد متغیرهای سازمانی در رفتار مراقبتی مدیران تاثیر دارند؛ لذا برای پاسخ به این سؤال متغیرهای سازمانی که تفکر و عمل مدیران اثر دارند یعنی آن را حمایت یا محدود می‌کنند بررسی شد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مراقبت زمینه‌ای، رابطه‌ای و محسوس است [۲۲]. رفتارهای مراقبتی مدیر در شرایطی ظهور می‌کند که زمینه توانمند و امن باشد. زمینه و محیط سازمانی ظرفی برای مراقبت فراهم می‌کند تا روی دهد یا نه، اگر محیط سالم باشد؛ مدیران،

به عقاید هم متکی باشند؛ لذا روابط سازنده، خوب و مفید برای سهیم سازی شهود و بحث آزاد لازم است. روابط خوب، ترس، بی اعتمادی و نارضایتی را از بین می‌برد و به اعضای سازمان احساس امنیت می‌دهد تا قلمروهای ناشناخته، بازارهای جدید، مشتریان، محصولات و تکنولوژی‌های تولیدی جدید را کشف کنند. لذا مدیر برای خلق این زمینه مسئولیتی مهم دارد تا عقاید بر اساس آن شکوفا شود [۱۳].

سؤال‌های پژوهش

۱. چه رفتارهایی مراقبت مدیریتی را تعریف می‌کند؟
۲. چه مدلی برای رفتارهای مراقبتی مدیر می‌توان طراحی کرد؟

یافته‌ها

در پاسخ به سؤال اول، چه رفتارهایی مراقبت مدیریتی را تعریف می‌کند؟ پژوهشگران ابعاد متعددی را برای رفتارهای مراقبتی مدیر ارائه کردند. در اینجا ابعادی معرفی می‌شود که بر خلاقیت و دانش آفرینی سازمانی مؤثر هستند:

الف) اعتماد دو جانبه است. برای دریافت کمک از دیگران باید نیت خوب آن‌ها را باور کرد و رفتار ثابتی داشت تا از کمک آن‌ها برخوردار بود.

ب) همدلی فعال، در حالی که اعتماد اساس مراقبت را می‌سازد؛ همدلی فعال بدین معنا است که مراقبت کننده فعالانه به دنبال درک دیگران باشد و با سؤال و مشاهده هوشیارانه به آن‌ها توجه کند و هم چنین خود را جای دیگران قرار دهد و بتواند موقعیت‌های ویژه، علائق، سطح مهارت‌ها، موفقیت‌ها، شکست‌ها، فرصت‌ها و مسائل دیگران را درک کند. همدلی فعال برای کسب دانش هیجانی ضروری است.

ج) دسترسی به کمک، و همدلی فعال زمینه را برای رفتار مراقبتی فراهم و برای مراقبت کننده یا متخصص مسئولیت ایجاد می‌کند تا کسب دانش نموده و در دسترس افراد نیازمند قرار دهد. به عنوان یک اصل، هر

محیط کاری مثبت و اثربخش فقط مدیران مسئول نیستند؛ بلکه کارکنان نیز مسئول مشارکت در روابط مراقبتی هستند و رهبر-پیرو هر دو در شکل گیری این رابطه سهیم اند [۱۷]. بر اساس بحث فوق، مدل زمینه‌ای مراقبت مدیریتی طراحی شد. شکل (۱) این مدل را نشان می‌دهد.

بر اساس مدل مفهومی فوق، مراقبت زمینه‌ای است. به عبارت دیگر، متغیرهای محیطی در شکل‌گیری و توسعه آن نقش دارند. هم چنین مراقبت فرآیندی بازتابی و انعکاسی است. بدین معنا که بر خلاف تئوری‌های پیشین در ارتباط رفتار رهبر-پیرو، فقط مدیران مسئول شکل‌گیری رفتارهای رابطه‌ای نیستند؛ اگر چه آغازگر این رابطه آن‌ها هستند. در صورت موفقیت آمیز بودن این فرآیند، کیفیت بالای روابط بین مدیر-کارمند و محیط کاری مثبت خلق می‌شود که نتایج اثربخشی در دو سطح فردی و سازمانی به ارمغان می‌آورد.

آنچه در مراقبت مهم است رفتار مراقبتی قابل آموزش و یادگیری است. مدیران می‌توانند رفتار مراقبتی را در طی دوره‌های مهارت آموزی یاد بگیرند.

آموزش رفتار مراقبتی به مدیران

در چند سال اخیر، موضوع مورد توجه در مدیریت و آموزش آن، اخلاق مراقبت است که جایگزین اخلاق سنتی شده و حرکت از اخلاق سنتی را به اخلاق مراقبت محور الزامی کرده است. تفاوت اخلاق سنتی با مراقبت فقط در روش‌ها نیست؛ بلکه تفاوت آنها در فلسفه آموزش است. اکثر بحث‌های اخلاقی در طی دو قرن گذشته، برای توضیح فعالیت‌های اخلاقی بر تئوری‌های اخلاقی سنتی متکی بودند. این تئوری‌ها عبارت‌اند از: اخلاق کانتی (کانت، ۱۹۶۴)، عدالت محور (راولز، ۱۹۷۱) و کاربردگرایی (میل، ۱۹۷۹). این تئوری‌ها، در پاسخ به این سؤال که مدیران چگونه باید رفتار کنند به نسبت پاسخ مشابهی می‌دهند. کانت می‌گوید امر مطلق یک اصل است و تبعیت از آن الزامی است. راولز در تئوری اخلاقی خود عدالت و بی‌طرفی را به هم پیوند می‌دهد.

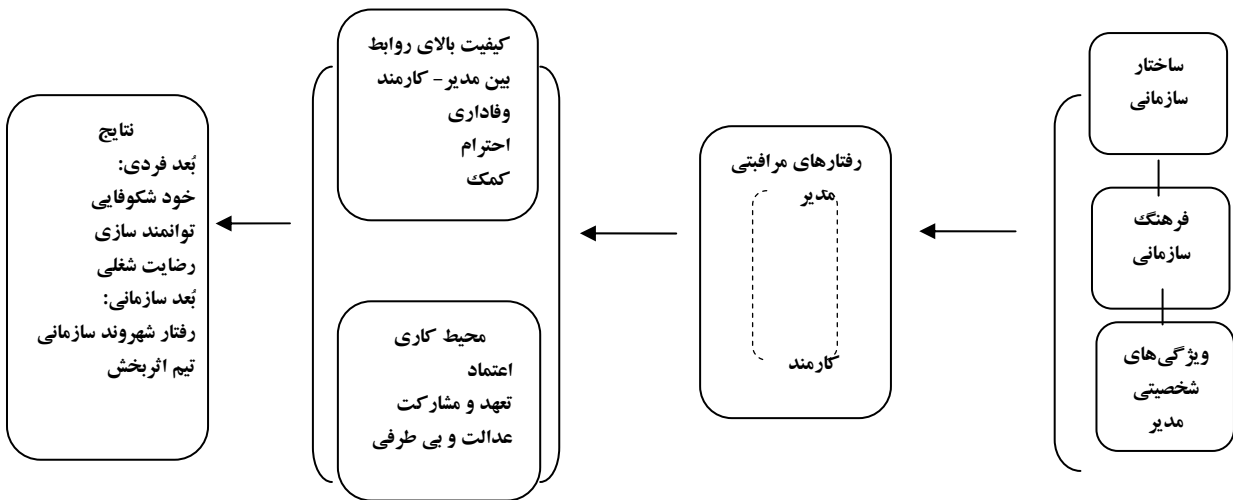
کارگزاران گشوده‌ای برای توسعه روابط مراقبت هستند و اگر ناسالم باشد؛ فرصت کمتری برای آن دارند [۲۳].

ساختار سازمانی، متغیر زمینه‌ای است که رفتار مراقبتی را تسهیل یا تهدید می‌کند. ساختار سازمانی موجب ایجاد روابط یکپارچه برای همکاری اثربخش می‌گردد. بعضی از ساختارها برای انجام دادن بهتر وظایف طراحی شده‌اند، مانند سازمان‌های سلسله مراتبی و بوروکراسی، اما در این سازمان‌ها رفتار مراقبتی مهم نیست. طراحی سازمانی بوروکراسی و خط مشی‌های آن دامنه عمل مدیران مراقب را محدود می‌کند [۱۱]. همان‌طور که دانش و نوآوری برای بقاء و برتری ضروری است؛ تغییر طراحی ساختار سازمانی الزامی گشته است. ساختاری جدیدی که انعطاف پذیر و انطباق پذیر باشد.

فرهنگ سازمانی، متغیر زمینه‌ای دیگری است که در مراقبت مدیریتی تأثیر دارد. مراقبت منطبق با فرهنگ‌ها است. فرهنگ محدودده‌ای است که مراقبت مدیریتی در آن روی می‌دهد. کارکنان نیز، محصول فرهنگ‌شان هستند [۵]. پژوهشگران برای ظهور مراقبت مدیریتی فرهنگ با جهت‌گیری انسانی را پیشنهاد دادند. این فرهنگ که بر اساس نظر سقراط و ارسطو است؛ دوستی را نیاز بنیانی انسان‌ها تلقی می‌کند. در این فرهنگ، سازمان به افراد برای رفتارهایی مانند بی‌طرفی، نوع دوستی، مهربانی، بخشش و مراقبت پاداش می‌دهد [۲۴].

متغیر مهم دیگر، ویژگی‌های شخصیتی و تجربه مدیر است. بعضی از مدیران روحیه مناسب تری برای مراقبت دارند. شکل‌گیری شخصیت آن‌ها در رویدادهای زندگی‌شان، آن‌ها را برای مراقبت مستعد کرده است. افراد ناپایدار و خودخواه کمتر رفتارهای مراقبتی از خود نشان می‌دهند [۵].

هم چنین در طراحی این مدل، مراقبت به منزله رابطه‌ای پیش‌رونده تعریف شده است؛ فرآیندی بازتابی، انعکاسی و فعالیت محور در ارتباط با یادگیری از دیگران و ایجاد رفتار رابطه‌ای که خواستار رشد، اعتماد، ارزش و تایید دیگران است. بدین ترتیب در ایجاد



شکل ۱: مدل زمینه‌ای مراقبت مدیریتی

اخلاقی می‌کند. این دستور العمل‌ها می‌گویند «شما باید از اصول پیروی کنید»، «اگر پیروی کنید در تحقق هدف‌ها اثربخش هستید».

این معماها را نباید در تدریس اخلاق به کاربرد. این تئوری‌ها مدیران را از آنچه که به عنوان ماهیت مدیریت اخلاقی است؛ یعنی درک زمینه ویژه و پاسخ روشمند به آن دور می‌کند. اصول می‌توانند راهنما باشند؛ اما آن‌ها نباید دستورالعمل‌های ثابت و لازم الاجرای در همه موقعیت‌ها باشند. روش‌های غالب تدریس و پژوهش اخلاق در سازمان تکیه بر چنین اصولی است که نمی‌تواند رفتار را در موقعیت طبیعی راهنمایی کند. اگر میان قوانین ثابتی که باید از آنها پیروی نمود یکی با دیگری در تضاد باشد، باید یکی را انتخاب کرد. زمینه مهم نیست، روابط افراد مهم نیست و مهم‌تر اینکه افراد مهم نیستند. پژوهشگران و مؤلفان کتاب‌های اخلاق مدیریت با تالیف‌های خود تلاش می‌کنند به طور آشکار این فرآیند پیچیده را آسان کنند. در نیل به این هدف، آن‌ها افراد خاصی را که به زندگی معنا می‌بخشند از دست می‌دهند.

در برابر آن‌ها، رویکرد مراقبت در مدیریت بر

کاربردگرایی اصول را فی نفسه مفید می‌داند؛ بدین معنا که فعالیت‌ها باید حداکثر خوبی را برای حداکثر افراد در بر داشته باشد. این تئوری‌ها بر اصولی متکی هستند که افراد باید از آن تبعیت کنند. این اصول مطلق، انعطاف ناپذیر و بحث ناشدنی هستند. در برخی موقعیت‌ها این اصول تضاد دارند که «معمای اخلاقی» نامیده می‌شود.

تدریس واحد اخلاق سازمانی، بر اساس کارهای گلبک (۱۹۷۹) انجام می‌شود. او معمای هینز را مطرح می‌کند: مردی که ادامه حیات همسر در حال مرگ او به داروی بسیار گران قیمتی وابسته است که توان پرداخت بهای آن را ندارد، اینجا سؤال این است که از نظر اخلاقی رفتار درست در این موقعیت چیست. آیا باید دارو را بدزدد؟ بر مبنای نظر کانت پاسخ سؤال این است که اصل جهان شمول امر مطلق دزدی را اجازه نمی‌دهد و عمل اخلاقی نذریدن دارو است. در کلاس‌های اخلاق مدیریت از دانشجویان خواسته می‌شود خود را در این موقعیت تصور کند و تصمیم گیری کند. در تصمیم‌گیری، این اصول باید رعایت شود تا فعالیت اخلاقی تعریف شود. پیروی از این اصول آن چیزی است که مدیران را

ضروری است. مدیران می‌بایست معنای مراقبت را دریافته و مراقبت شونده را به عنوان فرد ویژه در موقعیت ویژه مشاهده کنند؛ نیازهای او را درک و درصدد پاسخ مناسب به آن باشند. لذا آنها باید مهارت آموزی عمل بر مبنای مراقبت را بگذرانند. به این منظور باید اخلاق مراقبت را درک کنند. رویکرد مراقبت در مدیریت به معنای کاربرد تئوری اخلاق مراقبتی در آموزش است و بر اساس آن مدیران بهتر تربیت می‌شوند. با توجه به اینکه مراقبت موضوعی میان رشته‌ای است و از جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و غیره کمک می‌گیرد؛ لذا روش‌های تدریس آن متعدد است. از جمله، مشاهده عمل ابزار اساسی تدریس این رویکرد است. هم چنین افرادی که رویکرد مراقبت تدریس می‌کنند خود باید در عمل، اخلاق مراقبت را به کار برند. چهار روش برای این منظور ارائه شده است:

- گفت و گو: شامل بحث آزاد در باره موضوعاتی که دانشجو (مراقبت شونده) مهم بداند.
- عمل بر مبنای مراقبت: به طور مستقیم نظیر تجربه کار واقعی یا غیر مستقیم از طریق ارائه مثال.
- تایید: سطح مراقبت توسط دانشجو (مراقبت شونده) تعیین می‌شود.
- مدل سازی: عمل مراقبت توسط معلمان در روابط معلم- شاگرد منعکس شود. این فرآیند به معلمان امکان می‌دهد تا ایده مراقبت را در دانشجویان پرورش دهند [۱۶]. رویکرد مراقبت باید توسعه یابد و آموزش داده شود به گونه‌ای که مدیران دریابند مراقبت برای انجام دادن وظایفشان مفید و موثر است.

بحث و نتیجه‌گیری

تنوع نیروی کار و مهاجرت سرمایه‌های هوشی، مدیران را فراخوانده تا رفتارهایی اخذ کنند که آنها را جذب و به ماندن تشویق کنند و به

روابط، مسئولیت نسبت به شرکا، اعتماد، تعهد، توافق و همکاری استوار است. این رویکرد، ماورای محدودیت تئوری‌های فوق می‌باشد. مراقبت در قواعد تصمیم‌گیری و اصول کلی مسدود نمی‌شود؛ بر چگونگی زندگی اعضا در سازمان متمرکز است. چگونگی اداره روابط، و بر هر مورد ویژه توجه دارد. درک رویکرد مراقبت مستلزم شناخت اخلاق مراقبت است.

نودینگز (۱۹۸۴) بر خلاف رتبه بندی کانت که وظیفه را بر طبیعت مقدم می‌شمارد؛ طبیعت را مقدم می‌داند و اخلاق مراقبتی را حاصل مراقبت طبیعی می‌داند. ضرورت مراقبت طبیعی در پاسخ به مسایل غیرمعمول ظاهر می‌شود؛ اینکه «من باید کاری انجام دهم» احساس است؛ نیازی در هر شخص که آرزو دارد شخصی اخلاقی باشد. نودینگز آن را «ایده آل اخلاقی» می‌نامد. تشخیص این نیاز دو معیار دارد: آیا روابط با شخص دیگر بالقوه یا بالفعل وجود دارد؟ آیا روابط به طور بالقوه دو جانبه رشد می‌کند؟ نبود معیارها، به معنای نبود نیاز به مراقبت است. در واقع باید بپذیریم ظرفیت مراقبت هر کسی را نداریم، اما ضروری است تا آماده شویم برای مراقبت در همهٔ زمان‌ها، برای افراد ویژه و دوره‌های نزدیک.

موضوع مهم دیگر، چگونگی رفتار با تضادها است. تضاد ممکن است ناشی از مسئولیت‌های بیش از حد مراقبت کننده یا تقاضای مراقبت شونده برای چیزی باشد که برای وی مناسب نیست. در هر مورد مراقبت کننده باید مراقبت شونده را درک کند. نتایج احتمالی را بررسی کند که آیا تضادها قابل حل است یا باید تحمل شود. نباید بر بُرد یا باخت متمرکز بود. به جای تمرکز بر دفع تضاد، در صدد تقویت و افزایش روابط باشد و به مراقبت شونده نزدیک شده و بداند در هر مورد به طور بالقوه مراقبت شونده متفاوت است [۱۶].

برای نیل به هدف، رویکرد مراقبت در مدیریت

برای اندازه‌گیری رفتارهای مراقبتی مدیران و آموزش آنها می‌توان استفاده کرد. آموزش این رویکرد به مدیران انعکاسی از آنچه واقعاً در محیط رخ می‌دهد و کمک به آنهاست تا آماده پاسخ شوند.

رویکرد مراقبت در مقایسه با رویکردهای سنتی روش مناسب تری برای توصیف محیط یعنی جایی که مدیران عمل می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند است. این رویکرد رفتار را در موقعیت طبیعی هدایت می‌کند و به مدیران امکان می‌دهد با چشم‌ها و دست هایشان جهان را ببینند و لذا بینایی دو برابر کسب کرده و با رفتارهای مراقبتی بتوانند محیطی توانمند و امن برای تبادل دانش مستمر و تجربه فراهم سازند و دانش آفرینی مستمر را برای سازمان به ارمغان آورند.

منابع

- [1] Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, No. (1) : pp. 99-120.
- [2] Furunes, Trude ; J. Mykletuna, Reidar. 2007. Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 26, Issue 4, December. Pp. 974-990.
- [3] Slatara, Stanley F; Weigandb, Robert A.; Zwirleinc, Thomas J. 2008. The business case for commitment to diversity. *Business Horizons*. Volume 51, Issue 3, May-June, pp. 201-209.
- [4] Bajaria, H.J. 2000. Knowledge Creation & Management: Inseparable Twins. The Fifth World Congress for Total Management, Sheffield, UK, June 26-27. Available on the World Wide Web at: www.multiface.com/km. Date visited, 2006 /3/4.
- [5] Kroth, Michael; Keeler, Carolyn. 2009. Caring as a Managerial Strategy. *Human Resource Development Review*. SAgE Publications. DOI: 10.1177/1534484309341558.

سهیم سازی دانش و تجربه ترغیب نمایند. لذا هدف این مطالعه شناسایی رفتارهای اثربخش مدیریتی بود.

با تغییر پارادایم «دانش قدرت است» به «سهیم سازی دانش قدرت است» تأکید بر محیط رقابتی چندان خوشایند نیست. محیط رقابتی اعضای سازمان را به رفتارهای غیر صادقانه فرا می‌خواند تا از کمک به یکدیگر اجتناب کنند و در بازی‌ای شرکت کنند که عقاید ارزشمند و جدید را مورد انتقاد قرار داده و از ارائه بازخورد در طی فرآیند یادگیری اجتناب کنند. در برابر آن، محیط توانمند، سازمان را انعطاف پذیر می‌کند و آن را به مکان خوبی برای صرف زمان تبدیل می‌کند. تأکید بر همکاری-رفاقت به جای رقابت- نشانه یک محیط توانمند است [9] و رهبران به عنوان عامل اصلی ساخت چنین محیطی شناسایی شده اند. رهبرانی که رفتارهای اخلاقی دارند و پاسخ به نیازهای کارکنان را مسئولیت اجتماعی خود می‌دانند.

رویکرد مراقبت به عنوان راهبرد اخلاقی در مدیریت ارتباطات، اعتماد، همکاری و پاسخگویی به شرکای سازمان است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، رفتارهای مراقبتی مدیر شامل اعتماد دو جانبه، همدلی فعال، دسترسی به کمک، تساهل در قضاوت و شجاعت است. رفتارهای مراقبتی مدیران در خلاء انجام نمی‌شود بلکه متغیرهای زمینه‌ای و محیطی در شکل‌گیری و توسعه آن نقش دارند. عوامل مؤثر عبارت هستند از: محیط، ساختار، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی و تجربه مدیر. بر این اساس، مدل زمینه‌ای مراقبت مدیریتی ارائه شد. در این مدل، مراقبت فرآیندی بازتابی و دو طرفه است، بدین معنا که بر خلاف تئوری‌های پیشین در ارتباط رفتار رهبر-پیرو، فقط مدیران مسئول شکل‌گیری رفتارهای رابطه‌ای نیستند؛ اگر چه آغازگر این رابطه آن‌ها هستند. با توجه به اینکه افراد و سازمان‌ها ظرفیت‌های مختلفی برای مراقبت دارند؛ از این مدل

- visited,2009/8/6. DOI: 10.3102/00028312042001077.
- [15]Levina,Natalia.Knowledge and Organizations: Literature Review.2000. A report prepared for The Society for Organizational Learning, November 1999. Available on the World Wide Web at:www.pages.stern.nyu.edu.Date visited,2006/8/3.
- [16]Randall, Julian and Munro, Iain.2010. Foucault's Care of the Self: a Case from Mental Health Work. Organization Studies. 28.pp.1-19. Available on the World Wide Web at: http://oss.sagepub.com.Date visited,2010/9/3. DOI: 10.1177/0170840610380809
- [17]Patient, David L. and Skarlicki, Daniel P.2008. Increasing Interpersonal and Informational Justice When Communicatin Negative News: The Role of the Manager's Empathic Concern and Moral Development. Journal of Management. Vol.36 No.2, pp. 555-578. DOI: 10.1177/0149206308328509
- [18]Leithwood, Kenneth and Mascall, Blair.2008. Collective Leadership Effects on Student Achievement. Educational Administration Quarterly. Vol. 44,No. 4 (2008) 529-561. <http://jom.sagepub.com>. Date visited, 2010/9/3.
- [19]Robinson, Viviane M. J. and Lloyd, Claire A. 2008. The Impact of Leadership on Student Outcomes An Analysis of the Differential Effects of Leadership Type. Educational Administration Quarterly. Vol. 44,No. 5.pp. 635-674.
- [20]Day, Christopher; Sammons ,Pam; Hopkins, David; Harris, Alma; Leithwood, Kenneth and Gu Q,ing. 2008. The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Research Report DCSF-RR018. University of Nottingham. Date visited,2010/9/3.
- [21]Burton, Brian K. Dunn, Craig P.2005.The Caring Approach and Social Issues in Management Education. Journal of Management Education. Vol. 29 No. 3, June. pp. 453-474. Available on the World Wide Web at: http://jme. sagepub.com. Date visited,2009/8/5.DOI: 10.1177/1052562904267624.
- [22]Hawk, Thomas F; Lyons, Paul R.2008. Please Don't give Up On Me: When Faculty Fail To Care. Journal of Management Education.Vol. 32 No. 3.pp. 316-338. <http://jme.sagepub.com>. visited,2010/9/3 DOI: 10.1177/1052562908314194
- [6]Luk, Andrew.2009. The effectiveness of a caring protocol: An evaluation study. Journal of Research in Nursing.Vol.14 (4) . pp. 303–316. Available on the World Wide Web at: <http://jrn.sagepub.com>. Date visited,2009/8/6. DOI: 10.1177/1744987108093359.
- [7]Goldstein, Lisa S.; Freedman, Debra. 2003. Challenges Enacting Caring Teacher Education.Journal of Teacher Education. Vol. 54, No. 5, November/ December.pp.441-454. Available on the World Wide Web at: <http://jte.sagepub.com>.Date visited,2009/8/3. DOI:10.1177/0022487103259114.
- [8]Noblit , George W. 1993. Power and Caring. American Educational Research Journal, Vol. 30, No. 1, pp.23-38 .DOI: 10.3102/00028312030001023.
- [9]Nonaka, Ikujiro, & Nishiguchi,Toshihiro. Eds. 2001. Knowledge Emergence: Social, Technical & Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. NewYork: Oxford University Press.
- [10]Alder, Nora. 2002.Interpretations of the Meaning of Care :Creating Caring Relationships in Urban Middle School Classrooms. Urban Education. Vol. 37 No. 2, pp.241-266. Available on the World Wide Web at: <http://uex.sagepub.com> .Date visited,2010/9/3. DOI: 10.1177/0042085902372005
- [11]VonKrogh,George,&Ichijo,Kazuo,&Nonaka,Iku jiro.2000.Enabling Knowledge Creation:How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release The Power of Innovation. NewYork:Oxford University Press.
- [12]Bernick, Laurie.2004.Caring for Older Adults: Practice Guided by Watson's Caring-Healing Model. Nursing Science Quarterly. 17:2, April.pp.128-134. Available on the World Wide Web at: <http://nsq.sagepub.com>. Date visited, 2009/8/5.
- [۱۳] عدلی، فریبا. ۱۳۸۵ بررسی زمینه های فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی به منظور ارائه مدل مناسب. رساله دکتری چاپ نشده. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- [14]Rolón-Dow, Rosalie.2005.Critical Care: A Color (full) Analysis of Care Narratives in the SchoolingExperiences of Puerto Rican Girls. American Educational ResearchJournal. Spring 2005, Vol. 42, No. 1, pp. 77–111. Available on the World Wide Web at: <http://aerj.aera.net>. Date

[24]Dierendonck, Dirk van.2010. Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management. <http://www.sagepub.com>. visited,2010/9/3. DOI: 10.1177/0149206310380462

[23]Nonaka, Ikujiro,&Takeuchi,Hirota. (1995) .The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. NewYork, NY: Oxford University Press. pp.3-20.