



بررسی نقش مسئولیت‌پذیری بر عملکرد کار تیمی و گروهی از منظر اسلام

سردار محمد فروغی^۱

چکیده

امروزه به لحاظ شرایط و مقتضیات زمان، ضرورت تحقیق این موضوع از منظر اسلامی از اینجا روشن می‌گردد که یافته‌های علمی موجود پیرامون بهبود عملکرد بر اساس مبانی فرهنگ غرب استوار است، از این رو مدیران اسلامی این مهم را غالباً در عرصه‌های مدیریتی و اجرایی، با همان الگوی غربی نمی‌تواند بکار گیرند، چون در بعضی جهات با آموزه‌های اسلامی سازوگار نیست. هدف این پژوهش، کشف اثر گذاری مسئولیت‌پذیری بر عملکرد اعضای تیم و گروه در سازمان از منظر اسلامی است؛ که این هدف با استفاده از روش تحلیلی-اجتهادی مبتنی بر متون قرآن کریم و کتب روایی در دسترس، به منظور کشف رابطه‌ی مسئولیت‌پذیری با عملکرد اعضای تیم و گروه در سازمان پی‌گیری شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری تاثیر فراوانی بر بهبود عملکرد اعضای تیم و گروه از طریق سازکارهایی چون تقویت و التزام به تعهدات، افزایش تلاش، استفاده بهینه از فرصت‌ها، کاهش فرصت‌سوزی و افزایش یادگیری دارد.

کلید واژه‌ها: نقش، مسئولیت‌پذیری، عملکرد، تیم، گروه.

یکی از دغدغه های جدی مدیران در سازمان ها بهبود عملکرد کارکنان در سازمان می باشد چرا که موفقیت یک سازمان بستگی به نحوه عملکرد کارکنان، تیم ها و گروهها در سازمان دارد؛ از سوی دیگر رهیافت کار تیمی و گروهی بهترین شیوه کار در سازمان شناخته شده است؛ این در حالی است که این رهیافت هنوز با چالشها و مشکلات عدیده ای مواجه است؛ به طوری که اغلب شکست می خورد. همین امر در میان اندیشمندان دانش مدیریت موجب شده است که راهکارهای بهبود عملکرد کار تیمی مورد توجه قرار گیرد، اما این که راه های بهبود عملکرد کار تیمی چیست و چگونه می توان از عملکرد مثبت کار تیمی اطمینان حاصل کرد؟ آنان در پی یافتن پاسخ این پرسشها، تحقیقات گسترده و گوناگونی انجام داده اند که در نتیجه هر کدام راهکارهای را پیشنهاد کرده اند.

علیرغم تحقیقات فراوانی که در این حوزه صورت گرفته، هنوز هم رهیافت کار تیمی و گروهی ساحت های تاریک زیادی دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. هر چند آمار دقیقی وجود ندارد، ولی بسیاری از تیم های کاری منجر به شکست شده است. این تحقیق نیز با آگاهی از این مسأله، نیز به دلیل عدم سازگاری این رویکردها در برخی جهات با آموزه های اسلامی، در صدد پاسخگویی به این پرسش است که نقش مسئولیت پذیری بر بهبود عملکرد اعضای تیم و گروه در سازمان از منظر اسلام چیست؟

روش تحقیق

این تحقیق از منظر روش های تحقیق عمومی به دلیل اکتشافی بودن ماهیت آن بیشتر به روش تحقیق تحلیلی و استفاده از روش کتابخانه ای انجام خواهند شد؛ از منظر روش های اختصاصی پژوهش در این تحقیق، بیشتر از روش های تحقیق موضوعی و اجتهادی به معنای مشهور و به شیوه کتابخانه ای بهره گرفته شده است. به عبارتی، در این تحقیق از ترکیبی از روش های پژوهشی استفاده شده است که



سهم بهره‌گیری از روش موضوعی و اجتهادی بیشتر خواهند بود. روش صحیح تحقیق و تفسیر در قرآن نیز همین است زیرا تفسیر درست آیه قرآن کریم مبتنی بر آن است که محقق روایات مربوط به آیه، قراین تاریخی، قواعد ادبی، اصول عقلی و نظریه مفسرین مربوط به آن آیه و... را نیز مطالعه کند و سپس با توجه به همه اطراف و جوانب به تفسیر آیه مورد تحقیق پردازد؛ چرا که در غیراین صورت ممکن است به دامن تفسیر به رأی بیفتد.

شیوه استفاده عملی آن بدین نحو است، که ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای به جمع‌آوری، یادداشت و طبقه‌بندی آیات قرآن کریم و سنن پیامبر اکرم (ص) که مربوط به متغیر تحقیق است، پرداخته می‌شود که خود یک روش موضوعی نیز است؛ برای مثال آیات و سننی که مربوط به متغیر «مسئولیت‌پذیری» به عنوان یکی از عامل‌های مؤثر بر عملکرد کار تیمی و گروهی جمع‌آوری، طبقه‌بندی می‌شود. بعد، اگر دلالت این آیات و روایات در مورد مسئولیت‌پذیری دلالتی صریح و ظاهر بود، محتوای آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهم. احیانا اگر نص و ظهوری در موردی وجود نداشت، به تفسیر معتبر رجوع می‌کنم و از این طریق به مفهوم آیات و رسیدن به نظریه نهایی تلاش می‌کنم و بر این اساس نتایجی را به دست آورده و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهیم.

مبانی و چارچوب نظری بحث

یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کار تیمی و گروهی، مسئولیت‌پذیری است که این عنصر در ذیل از سه حیث چیستی، چرایی و چگونگی و رابطه آن با عملکرد به بحث گذاشته می‌شود

۱) مسئولیت‌پذیری

در این قسمت تلاش می‌شود که به چیستی و چرایی و چگونگی مسئولیت‌پذیری پرداخته شود.

الف) چیستی مسئولیت پذیری

مسئولیت‌پذیری، در مقوله کار تیمی و گروهی عبارت است از: «پاسخ‌گو بودن، یعنی شور و شوق اعضای تیم به بازخواست کردن همتایان خود در باره رفتار یا عملکردی که برای کار تیم زیان‌بار است (لینچیونی، ۱۳۸۸: ۲۴۵). البته با در نظر داشت که بازخواست همتایان به معنای آن نیست که آنان را زیر فشار قرار دهند بلکه مقصود این است که آنان پیوسته تکامل یابند و توقع دارند که آنان عملکرد عالی داشته باشند. از این‌رو، اعضای تیم‌های کاری موفق از یکدیگر توضیح می‌خواهند و یکدیگر را پاسخگو می‌دانند (لینچیونی، ۱۳۸۸: ۲۴۵)».

بنابراین، مسئولیت‌پذیری و بازخواست در مقوله کارگروهی و تیمی به معنای راهنمایی و مساعدت همکاران است؛ یعنی اصلاح و برطرف کردن ضعف‌ها و توسعه و گسترش دادن مهارت‌ها و توانایی‌هاست. به عبارتی، مسئولیت‌پذیری به معنای یقه‌گیری با هدف دیگرشکنی و حذف همتایان نیست، بلکه به معنای حذف نقاط ضعف و ایجاد عملکردهای عالی است.

ب) چرایی و چگونگی مسئولیت‌پذیری

مسئولیت‌پذیری نقش‌ها و کارکردهای اساسی در اثربخشی و بهبود عملکرد کار تیمی و گروهی دارد، به طوری که بدون وجود آن، اثربخشی و بهبود عملکرد ممکن نیست.

برخی از صاحب نظران معتقداند که التزام به راهکارهای ذیل موجب تقویت مسئولیت‌پذیری در گروه می‌گردد:

۱. **اعلان معیارها:** یکی از شیوه‌های افزایش و تقویت مسئولیت‌پذیری در میان اعضای گروه این است که اهداف، معیارها و استانداردهای تیمی و گروهی که قبلاً بیان شده است و اعضا آن‌ها را پذیرفته و نسبت به رعایت و تحقق آن‌ها متعهد شده است، به طور روشن بیان گردد.



۲. بررسی منظم پیشرفت‌ها: بررسی منظم پیشرفت‌ها باعث می‌شود که افراد از رفتارها و عملکردهای خود بازخورد به دست آورده و نسبت به نقاط ضعف خودشان مطلع شوند و این امر به نوبه خود باعث می‌شود که رفتارها و عملکردهای ضعیف خودشان اصلاح کنند.

۳. تقدیر و پاداش تیمی و گروهی: اگر به جای عملکرد افراد به عملکرد تیم و گروه پاداش داده شود، در در میان اعضا، فرهنگ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری تقویت خواهد شد؛ چرا که تیم و گروه شاهد این باشد که به سبب کوتاهی برخی از افراد، عملکرد ضعیف داشته باشد. (فروغی، ۱۳۹۳: ۵۸).

ج) تأثیر مسئولیت‌پذیری بر عملکرد افراد

تأثیر مسئولیت‌پذیری بر عملکرد اعضای تیم و گروه بدین صورت است:

۱. مسئولیت‌پذیری و بازخواست از افراد موجب می‌شود اعضا مشکلات موجود را شناخته و جهت حل آن‌ها اقدام کنند، اگر مشکلات و موانع در محیط کار به درستی شناخته یا حل نگردد در مرور زمان کارها، اثر بخشی و کارایی خود را از دست می‌دهد و در نتیجه موجب کاهش عملکردی می‌گردد. متقابلاً شناخت و حل مشکلات سبب تقویت عملکرد افراد می‌شود.

۲- اصلاح ضعف‌های فردی: مسئولیت‌پذیری و بازخواست موجب می‌شود افراد از نقاط ضعف در رفتار و عملکردشان آگاه شده و آن‌ها را اصلاح کنند.

۳- ایجاد احترام: مسئولیت‌پذیری و بازخواست از هم‌تایان موجب ایجاد احترام متقابل در میان اعضا می‌شود؛ زیرا همه آن‌ها به طور یکسان باید پای‌بند به معیارهای عالی باشند.

۴- حذف بوروکراسی: مسئولیت‌پذیری و بازخواست از هم‌تایان باعث حذف بوروکراسی‌های بی‌جا و ترویج و گسترش دموکراسی واقعی می‌شود (لینچونی، ۱۳۸۸: ۲۴۷) لازم به ذکر است که مسئولیت‌پذیری به طور بالقوه با خطر جویی و ریسک‌پذیری همراه است که این خصوصیت گاهی بر عملکرد تأثیر

منفی می‌گذارد. بنا بر این برخی از دلایل و انگیزه‌های که ممکن است اعضا را از مسئولیت‌پذیری بازدارند، عبارتند از:

الف) ترس از خدشه‌دار شدن روابط دوستانه: گاهی ترس از اینکه ممکن است بازخواست هم‌تایان، به برخوردها و بگووگوهای ناراحت‌کننده بینجامد، آنان را از مسئولیت‌پذیری و مسئولیت‌خواهی باز می‌دارد (لینچیونی، ۱۳۸۸: ۲۴۵-۲۴۶).

ب) ترس از خدشه‌دار شدن شخصیت خود فرد: برخی افراد ممکن است تصور کنند که انتقاد از عملکرد هم‌تایان منجر به انتقاد از عملکرد خودشان بشود و بدین طریق نقطه ضعف‌های خودشان آشکار بشود و مورد مسخره و تحقیر دیگران قرار گیرد (پیروز، ۱۳۸۴: ۱۱۷).

ج) عدم اعتماد به نفس و ترس از قدرت برخی اعضا (پیروز، ۱۳۸۴: ۱۱۸).

د) عدم مشوق تیمی: برخی از صاحب‌نظران معتقدند که هیچ چیز بیشتر از این نمی‌تواند که مسئولیت‌پذیری تیمی را مخدوش سازد که تنها رئیس یک مجموعه بخاطر عملکرد تیم تحت اختیارش مورد تقدیر قرار گیرد (دانشکده بازرگانی هاروارد، ۱۳۸۶: ۴۷-۴۸).

۲) عملکرد

با توجه به ضرورت تبیین مفهوم عملکرد به عنوان موضوع محوری، در این قسمت به چیستی، چرایی و چگونگی عملکرد پرداخته می‌شود، همین‌طور چیستی و چرایی عملکرد ضعیف و چگونگی مواجهه با آن، گستره بحث عملکرد در دانش مدیریت، سطوح تجزیه و تحلیل عملکرد در مدیریت، گستره تاریخی بحث عملکرد در دانش مدیریت تبیین می‌گردد.

الف) چیستی عملکرد

- عملکرد در لغت

واژه "performance" به معنای "عملکرد" است از کلمه انگلیسی **perform** و پسوند **ance** گرفته شده است؛ که در فرهنگ انگلیسی آکسفورد "performance"



به معنای اجرا، تحقق، به انجام رساندن و ایفا کردن آمده است (لرنرز، ادوانسد. ۱۳۸۶: ۵۸۶). در فرهنگ فارسی، عملکرد به معنای حاصل و نتیجه کار، میزان کار آمده است. (معین، محمد. ۱۳۷۱: ۲۳۵۲). در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که عملکرد از نظر لغت یعنی هرآنچه که افراد و ماشین‌ها انجام می‌دهند.

- عملکرد در اصطلاح

مفهوم این واژه از آن جا حائز اهمیت است که با تعریف عملکرد می‌توان آن را ارزیابی یا مدیریت کرد. علی‌رغم اهمیت این مسأله در دانش مدیریت درباره آن تعریف واحدی وجود ندارد. در قلمروی مدیریت اصطلاحاتی مانند: ۱- مدیریت عملکرد، ۱- سنجش عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد، ۲- ارزیابی عملکرد، ۳- ارزش‌یابی عملکرد، ۴- به وفور مطرح شده است، و تعاریف مختلفی از سوی اندیشمندان ارائه شده است و نیز معنای دقیق آن به ندرت به صورت روشن توسط نویسندگان تبیین شده است. آقای بورگوگنون^۵ در این باره می‌گوید: که عملکرد یکی از «واژه‌های چمدانی»^۶ است که در آن هر کسی مفهومی که برای خودش مناسب است را قرار می‌دهد (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۹)

در یک تعریف آمده است که عملکرد عبارت است از: «انجام دادن هر کار به طریقی مشخص با تعیین هدفی معین برای آن». (اشکنانی، ۱۳۸۷: ۱۲) آنچه که از این تعریف استفاده می‌شود این است که عملکرد هم به معنای نتایج است و هم به معنای رفتار می‌باشد. اگر عملکرد هم بر اساس رفتار و هم بر مبنای نتایج تعریف شود، به تعریف جامع تری دست می‌یابیم و بر این اساس در عملکرد هر فرد دو بعد زیر همزمان باید مورد توجه قرارگیرد:

1. Performance Management
2. Performance Evaluation
3. Performance Appraisal
4. Performance Assessment
5. Bourguignon
6. Suitcase wdrrns



الف) انجام کار و وظیفه (اثربخشی)

ب) شیوه انجام کار و نحوه رفتار شغلی و ارتباطی (کارآیی)؛ این بعد، از دو جهت با اهمیت است، اولاً نحوه و شیوه انجام کار یک فرد در سازمان، به عنوان یک محیط اجتماعی در اطرافیان و همکاران او و در نتیجه در عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد؛ دوماً در سازمان‌های اسلامی مدیران به عنوان یک مسلمان صرفاً بدنبال نتیجه از هر طریق ممکن نیست و نتیجه‌ی که از راه غیر مشروع بدست آید برای آنان مطلوبیت و ارزش ندارد، لذا در ارزیابی عملکرد شیوه انجام کار موضوعیت دارد. تعریف منتخب: عملکرد عبارتست از مجموعه‌ای از رفتارها و تلاش‌ها و اقداماتی که کارمند در مسیر رسیدن به اهداف و اجرای برنامه‌ها انجام می‌دهد و نتایج را که از خود بر جای می‌گذارد (فروغی، ۱۳۹۳: ۱۰)

عملکرد = نتایج و پیام‌ها (چه) + رفتارها و تلاشها (چگونه)

ب) چرایی و چگونگی عملکرد

درخصوص مواجهه با عملکرد، بهتر است بر اساس یک الگوی علی و معلولی حرکت نمایند چرا که الگوی علی و معلولی ابعاد و زوایای مختلفی عملکرد را نشان می‌دهد که چگونه اقدام‌ها در زمان حال می‌تواند نتایج در آینده را تحت تأثیر قرار دهد و عملکرد یک پدیده‌ی لحظه‌ای و آنی نیست بلکه پویا است، و در یک فرایند مستمر ایجاد می‌شود. واکنش افراد در مواجهه با عملکرد یکسان نیست افراد درون سازمان بر اساس روابط علت و معلولی، متمرکز بر ایجاد و ساخت نتایج از طریق اقدام‌ها می‌باشد. اما افراد بیرونی بر اساس الگوی علت و معلولی متمرکز بر پیش بینی اقدام‌های است که عاملان درونی امکان دارد انتخاب نماید و نیز تخمین احتمال نتایج در آینده برای استفاده در سایر فرایندهای تصمیم‌گیری.

ج). سطوح تجزیه و تحلیل عملکرد در دانش مدیریت

عملکرد کارکنان را در سه سطح زیر می‌توان تعریف و مورد تجزیه و تحلیل قرار

داد:



۱. در سطح فرد (عملکرد فردی)

عملکرد در سطح فرد عبارت است از میزان سهم هر فرد در دستیابی به اهداف سازمانی.

۲. در سطح گروه و تیم (عملکرد تیم و گروه)

عملکرد در سطح تیم عبارت است از تعاریف یا سنجه‌هایی از موفقیت یا اقدام مورد نیاز برای دستیابی به نتایج مطلوب که مورد توافق تیم و سازمان می‌باشد. عملکرد تیم به لحاظ کیفی، متفاوت از عملکرد فردی است. عملکرد تیمی، جمع ساده شایستگی‌ها، مهارت‌ها، و نگرش‌ها نیست، بلکه علاوه بر این‌ها، بیانگر راهی است که از طریق آن افراد با یکدیگر به عنوان یک کل، تعامل بر قرار می‌کنند (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۱۱) ۳. در سطح سازمان (عملکرد سازمان) عملکرد سازمانی نیز مجموع نتایج و تعیین کننده‌های نتایج می‌باشد (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۱۱).

۳ تیم و گروه

گروه و تیم سازی یکی از اقداماتی می‌باشد که امروزه در سازمان‌های موفق به منظور بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری، و مشارکت مؤثر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرد، اندیشمندان مدیریت تعاریف مختلفی از گروه ارائه کرده است:

الف) چستی تیم و گروه

تعاریف تیم و گروه	ردیف
تیم، به تعدادی محدودی از افراد گفته می‌شود که دارای مهارت‌های مکمل یکدیگر هستند و خود را متعهد به تحقق یک هدف عمده و اهداف عملکردی مشترک دانسته و به علاوه متقابلاً یکدیگر را در مورد عملکرد تیمی مسئول می‌دانند.» (کریتنر و آنجیلو، ۱۳۸۴: ۳۶۷) (مورهد و	۱



گرفین، ۱۳۸۳: ۳۳۹)	
<p>برخی دیگر در تعریف تیم می‌نویسند: «تیم، عبارت است از گروه کاری نسبتاً پایداری که اعضای آن هدف‌های مشترک داشته، به هم وابسته‌اند و به عنوان یک واحد کاری در برابر کل سازمان پاسخ‌گوست.»</p> <p>رضائیان، ۱۳۹۳: ۵»</p>	۲
<p>رایینز می‌نویسد: «در یک تیم کاری پدیده هم‌افزایی مثبت مشاهده می‌شود. تلاش افراد موجب عملکردی می‌گردد که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است. اما در کار گروهی پدیده هم‌افزایی مثبت مطرح نیست و الزامی ندارد که کار گروه از مجموع تلاش اعضا بیشتر شود.»</p> <p>(رایینز، ۱۳۸۴: ۵۳۷).</p>	۳
<p>«گروه شامل دو نفر یا بیشتر است که در تعامل با هم به طور وابسته جهت نیل به هدف مشترک تلاش می‌کنند» (اصغری، ۱۳۸۹: ۱۱۷) (رضائیان، ۱۳۸۷: ۲۰۱۹).</p>	
<p>گروه عبارت است از: «دو یا چند نفری که با یگ الگوی روابط پایدار، به طور منظم با یگدیگر در کنش متقابل هستند، دارای اهداف مشترک می‌باشند، و وجود تمامی افراد گروه برای برآوردن نیازهای فرد فرد اعضای آن ضروری است، در واقع اعضاء خود را باید به عنوان یک گروه حس کنند» (هرسی پال، ۱۳۸۴: ۴۴۵).</p>	
<p>گروه، به دو یا چند نفر که به طور آزاد با هم در تعامل‌اند، هنجارهای جمعی دارند، و در پی کسب هدف‌های جمعی‌اند و هویت مشترکی دارند گفته می‌شود. (فروغی، ۱۳۹۳: ۴۷)</p>	

جدول (۱) تعاریف تیم و گروه.



ب) چرایی و چگونگی گروه‌ها و تیم‌ها

در خصوص علل شکل‌گیری گروه‌ها و تیم‌ها نظریه‌هایی مختلفی ارائه شده اند که به طو خلاصه در جدول زیر به برخی از آن نظریه‌ها اشاره می‌شود:

نظریه مجاورت ۱	مطابق این نظریه افراد به دلیل مجاورت جغرافیایی یا فضای به یگدیگر وابسته می‌شود و به تشکیل گروه مبادرت می‌ورزند.
نظریه‌ی فعالیت، تأثیر و تأثر، احساسات ۲	این نظریه بر سه عنصر فعالیت، تأثیر و تأثر، و احساسات تأکید شده و معتقداند که بین شان ارتباط مستقیم وجود دارد با این معنی هرچه افراد در فعالیت بیشتری شرکت جویند، تأثیر و تأثر متقابل آنان زیاد- تر و احساسات‌شان نسبت به هم شدیدتر خواهد شد. و از آن طرف هرچه انسان‌ها نسبت به یگدیگر احساسات بیشتری داشته باشند، فعالیت‌های مشترک و تأثیر و تأثر آنان بیشتر خواهد شد.
نظریه تعادل ۳	طبق این نظریه نگرش‌های مشابه افراد نسبت به اهداف و مقاصدی که برای همه آنان ارزشمند تلقی می‌شود سبب جلب آنان به یگدیگر است. بخلاف نظریه پیشین برای تقلیل تنش و وصول به تعادل ارتباط متقابل بر قرار می‌شد که در نتیجه تأثیر و تأثر به وجود می‌آمد.
نظریه مبادله ۴:	این نظریه به عنوان یک نظریه انگیزش کاری بر اساس نتایج پاداش دهنده - کیفر دهنده تأثیر و تأثر گروهی است.
نظریه سلسله مراتب نیازها: ۵:	مطابق این نظریه، نیازهای اجتماعی از قبیل نیاز به تعلق و نیاز به احترام سبب ایجاد شکل‌گیری گروه‌ها می‌گردد(شفیع‌ی و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۹-۲۰).

جدول (۲) نظریه‌های مختلف شکل‌گیری گروه‌ها (تدوین: نگارنده)

1. propinquity
2. Activities interactionons and sentiments
3. Balance theory
4. Exchanging of needs
5. Hierarchy of needs



ج) تأثیر گروه و تیم بر عملکرد اعضا و کارکنان

گروه کارکردها فراوانی برای سازمان و فرد دارند (شیرازی، ۱۳۸۸: ۲۰۶). (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶: ۱۵۴). که این کارکردها در عملکرد کارکنان در سازمان ها تأثیر- گذار می باشد که خلاصه آن کارکردها در جدول زیر آمده است:

کارکردهای گروه برای سازمان	کارکردهای گروه برای اعضا
۱. انجام کارهای که افراد به تنهای قادر به انجام نیستند	۱. کمک به یادگیری در مورد سازمان و محیطش
۲. گردآوری مهارت ها و تواناییهای مختلف برای انجام کارها پیچیده	۲. کمک در کسب مهارت های جدید
۳. برخورداری از نظرات مختلف در تصمیم گیری	۳. بهره گیری از پاداشهایی که از طریق تلاش شخصی قابل دست یابی نیستند
۴. مکانیزمی برای کنترل رفتار افراد	رفع نیازهای شخصی، اجتماعی و روحی
۵. تسهیل برای تغییر در سیاستها و روشها	۴. موجب اعتلای نوآوری و خلاقیت می- گردد
۵. هنجارهای سازمان به اعضای جدید (شیرازی، ۱۳۸۹، ص ۲۰۶).	۵. تعهد افراد به سازمان را بالا می برد

جدول (۳) کارکردهای فردی و سازمانی گروهها

از سوی دیگر عضو و گروه بر هم تأثیرات متقابل دارد (ویسی و سوادی، ۱۳۸۵: ۱۹). که این مسأله عملکرد کارکنان را تحت تأثیر خودش قرار می دهد. اعضای یک گروه می تواند بر عملکرد فرد مؤثر باشد، حتی اگر شخصی عضو یک گروه هم نباشد، صرف نگاه ساده دیگران می تواند رفتار فرد را تحت تأثیر خویش قرار دهد، به این مثال توجه کنید شما یک سخنران جوان هستید، دارید یک سخنرانی مهمی را برای ارائه در یک مجلس تهیه می کنید، در نهایت روز موعود فرا می رسد. در محل جلسه حضور پیدا می کنید، جمعیت عظیمی را مشاهده می کنید که هرگز ندیده اید. در این موقعیت برای شما چه احساسی بدست می دهد؟ بدون شک ترس و اضطراب شما را فرا می گیرد خصوصاً زمانی که مستمعین از اقشار بالای جامعه باشد. در این



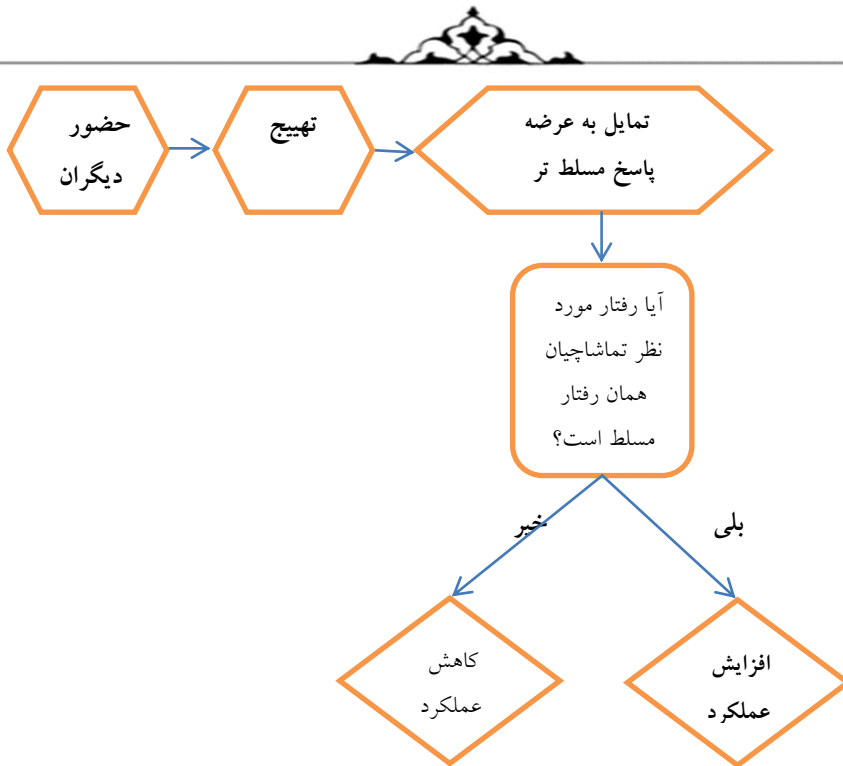
که آیا حضور دیگران عملکرد فرد را افزایش یا کاهش می دهد؟ در پاسخ به این سوال دو نظریه وجود دارد:

<p>حضور دیگران باعث بهبود عملکرد فرد می شود(نصر اصفهانی، ۱۳۸۴: ۳۷) با این توضیح که حضور اشخاص دیگر، انگیزتگی و فعالسازی را افزایش می دهد. وقتی انگیزتگی افزایش می یابد، تمایل به بروز پاسخ های برجسته (مسلط) افزایش می یابد. این پاسخ های برجسته می تواند درست یا نادرست باشند، اما اگر پاسخ ها نادرست باشند عملکرد را خراب می کنند، به عبارت دیگر اگر مهارت بالایی داشته باشند، حضور دیگران عملکرد را بهتر می کند. مردم تمایل دارند تا پاسخ های مسلط را در حضور دیگران بروز دهند.</p>	<p>نظریه "آسان سازی اجتماعی" ۱</p>
<p>این نظریه معتقد به اثر منفی حضور دیگران می باشد و در نتیجه ضعف عملکردی بدنبال خواهد داشت "رابرت زاجونک" ۳ مدلی را ارائه نموده است، که نشان می دهد که چه موقع حضور دیگران باعث بهبود و چه موقع باعث کاهش عملکرد فرد می شود. براساس این مدل حضور دیگران یک منبع تهییج ۴ می باشد. هنگامی که افراد تهییج می شوند، به ارائه پاسخ های مسلط تر ۵ تمایل دارند. منظور از پاسخ مسلط، آن رفتارهایی است که فرد به خوبی آموخته است. حال اگر این پاسخ مسلط، همان رفتار مورد نظر تماشاچیان باشد، افزایش عملکرد را باعث می شود و اگر مخالف رفتار مورد نظر تماشاچیان باشد کاهش عملکرد را بدنبال خواهد داشت(نصر اصفهانی، ۱۳۸۴: ۳۷).</p>	<p>نظریه "بازدار ی اجتماعی" ۲</p>

جدول (۴) نحوه تأثیر گروه بر عملکرد فرد (تدوین: نگارنده)

بررسی نقش مسئولیت پذیری بر عملکرد کار تیمی و گروهی از منظر اسلام

1. Social Facilitation
2. Social inhibition
3. Robert Zajonc
4. Arousal
5. Deminat response



شکل (۱) مدل تأثیر حضور دیگران بر رفتار فرد (نصر اصفهانی، ۱۳۸۴: ۳۸)

فرض در این مدل تعامل فرد با افراد غیر از گروه است اما اگر این تعامل در سطح یک تیم یا گروه باشد اثر حضور و تعامل آنان چگونه خواهد بود؟ که در فضای گروهی به شدت رقابت وجود دارد و افراد احساس می‌کنند که مسابقه‌ی وجود دارد و افراد می‌کوشند که بهتر از دیگران عمل کنند، آیا عملکرد فرد با مشاهده این وضعیت بهتر خواهد شد؟ فرد با مشاهده رفتار دیگران مبنایی برای ارزشیابی عملکرد خود می‌یابد. اگر اشخاص دیگر بهتر عمل کنند، عملکرد آنان باعث می‌شود که فرد نیز به دنبال بهبود عملکرد خود باشد. اما اگر آنان بدتر عمل نمایند احتمال دارد فرد عملکردش را کاهش بدهد.

بر بنیاد آنچه که در خصوص عوامل تأثیرگذار گروهی و تیمی بر عملکرد گذشت این نکته فهم می‌شود که رویکردها و نگرش‌های مختلفی در این حوزه قابل طرح است، و علاوه بر این متغیرهای تأثیر گذار بر عملکرد به لحاظ کمی بسیار فراوان

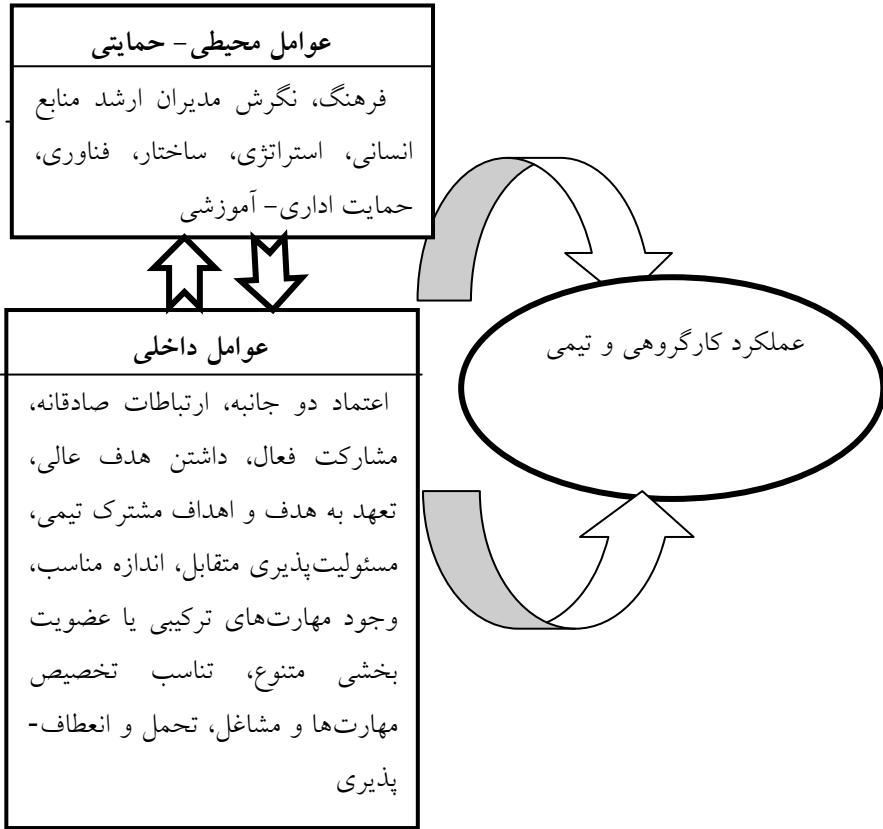


است که بررسی همه آنها در تحقیق حاضر میسر نیست، از این رو در این تحقیق، منطقی به نظر می‌رسد، تنها آن دسته از متغیرها، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد که تأثیر مستقیم در عملکرد دارند، که این متغیرها در ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مدل مفهومی متغیرهای تأثیر گذار بر عملکرد کار تیمی و گروهی در این

تحقیق

طراحی مدل مفهومی این تحقیق، مبتنی بر رویکردهای مختلف است از جمله: الف) رویکرد مبتنی بر تجربه‌های تیم‌های کاری موفق (رضائیان، ۱۳۹۳: ۵۳-۵۶). ب) رویکرد مبتنی بر ماهیت رفتار افراد انسان در کار تیمی در این رویکرد «جان ماکسول» در کتاب ۱۷ اصل را برای اثربخشی و کارایی کار تیمی پیشنهاد کرده است «(ماکسول، ۱۳۸۸: ۱۴)، همین طور «پاتریک لینچیونی» در کتاب "پنج دشمن کار تیمی" پنج اصل بنیادی اصول اثربخشی کار تیمی مطرح کرده است (لینچیونی، ۱۳۸۸: ۲۱۶-۲۵۲). ج) رویکرد مبتنی بر نگرش سیستمی در این رویکرد جهت اثربخشی کار تیمی، بر مجموع عوامل درونی تیم‌ها و عوامل محیطی آنها تأکید شده‌اند. برای مثال، نویسنده کتاب «سازمان تیم‌محور» جهت ایجاد، استقرار و رشد کار تیمی در سازمان بر سه بعد: متغیرهای زمینه‌ی سازمان، مولفه‌های ساختار تیم و فرایندهای تیم تأکید می‌کند (مایکل، ۱۳۸۷: ۵۶-۱۵۳). د) رویکرد مبتنی بر مدل بومی در این رویکرد اثربخشی و کارایی کار تیمی به این سه بخش (عوامل محیطی، عوامل درونی، و شاخص‌های اثربخشی تیم) استوار است (رضائیان، ۱۳۹۳: ۲۲-۲۳). این مدل مفهومی به لحاظ نگرشی و ساختاری بر رویکرد سوم متمرکز است و به لحاظ محتوایی از مفاهیم و متغیرهای همه‌ای رویکردهای مذکور بهره گرفته شده است. به عبارت دیگر، این مدل، ترکیبی از دو مجموعه متغیرهای حمایتی و رفتاری است.



شکل (۲) مدل مفهومی متغیرهای تأثیر گذار بر عملکرد کار تیمی و گروهی

تبیین الگوی مفهومی

۱. عوامل محیطی - حمایتی؛ شامل همه سیستم های می شوند که محیط و زمینه کار تیمی را تشکیل می دهند و به طور غیر مستقیم بر اثربخشی تیم کاری تأثیر گذار است.

عوامل داخلی؛ شامل متغیرهای می شود که به نگرش و رفتار انسان مربوط می - شوند و برای انجام کار تیمی ضروری هستند و به طور مستقیم اثربخشی کار تیمی را تحت تأثیر قرار می دهد.

۲. الگوی فوق نشان می دهد که میان دو مجموعه عوامل کلی فوق، رابطه دو طرفه

وجود دارد.



از آنجای که تحقیق همه‌ای متغیرهای فوق در این نوشتار ممکن نیست، این پژوهش در نظر دارد تنها به تأثیرگذاری عنصر مسئولیت‌پذیری در اثر بخشی کار تیمی بپردازد.

یافته های تحقیق

در این قسمت چستی، چرایی و چگونگی مسئولیت‌پذیری، و رابطه آن با عملکرد به بحث و بررسی گذاشته می‌شود:

الف) چستی مسئولیت‌پذیری

واژه مسئولیت و مسئولیت‌پذیری در اصل از ماده سؤال به معنای طلب شناختن، یا چیزی که انسان را به معرفت و شناخت می‌رساند یا خواستن مال و آنچه که به مال می‌رساند، می‌باشد. سؤال در معنی فهمیدن و شناختن، گاهی خبر داشتن و آگاه شدن است و زمانی به منظور سرزنش است. البته سؤال کردن از کسی به معنای آن نیست که پرسشگر همیشه برای آگاهی خودش بپرسد؛ مانند سؤال حضرت حق از اعمال و عملکردهای انسان از این نوع است؛ زیرا چیزی از او پوشیده و پنهان نیست (خسروی حسینی، ج ۲، ۱۳۷۵: ۲۸۶).

در قرآن کریم بر مسئولیت‌پذیری هم‌سنگ تعهد تاکید شده است " وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا (اسراء / ۳۴)" و به عهد (خود) وفا کنید، که از عهد سؤال می‌شود. ازدقت در آیات و روایات استفاده می‌شود که اساس مسئولیت‌پذیری و بازخواست کردن بر پایه‌ی اعطای اختیارات صورت می‌گیرد، چرا که خداوند با اعطای اختیار به بندگانش آنان را مورد ابتلا و آزمون قرار می‌دهد و با مسئولیت-پذیری رفتار و عملکرد آنان را مورد سؤال و بازخواست قرار می‌دهد که چگونه عمل کرده‌اند.

ب) چرایی و چگونگی مسئولیت‌پذیری از منظر اسلام

همان‌طور که بیان شد، یکی دیگر از متغیرهای اساسی در بهبود عملکرد اعضا در تیم و گروه مسئولیت‌پذیری است؛ به طوری که بدون وجود آن هیچ‌گونه کار تیمی

و گروهی کارا و اثربخش نخواهد بود، و یکی از دلایل ضرورت مسئولیت‌پذیری در کار گروهی ناشی از این حقیقت است که در کار گروهی به طور دقیق نقش و مسئولیت هر فرد را نمی‌توان تعیین کرد، لذا ممکن است برخی افراد به هر دلیلی خود را در درون فعالیت‌های دیگران پنهان کرده و به شکلی از زیر کار شانه خالی کرده و به استراحت پردازد و مسئولیت‌پذیری موجب می‌شود که افراد بیشتر تلاش کنند و این امر موجب عملکرد عالی کار گروهی و تیمی می‌شود (رایبیز، ۱۳۸۴: ۵۵۰).

در آیات قرآن کریم تاکید فراوانی بر مسئولیت‌پذیری و مسئولیت‌خواهی شده، به عنوان مثال خداوند متعال حتی پیامبر گرامی اسلام را در اداء امانت و درست کاری او در انجام مسئولیت‌های الهی و انسانی شان تهدید می‌کند که اگر اندکی کوتاهی کند یا نسبت دروغی به خدا بدهد، با او معامله و برخورد سختی می‌کند. همچنین در سنت و سیره پیامبر گرامی اسلامی (ص) و حضرات معصومین (ع)، عنایت خاصی بر اصل مسئولیت‌پذیری، مسئولیت‌خواهی و بازخواست کردن شده و افراد که مسئولیت به آنان داده شده خوانده شده و آنان مورد سؤال و بازخواست قرار دادند. علاوه بر آیات و روایاتی که در آنها کلمات ساخته شده از ماده سؤال بکار رفته، نیز آیات و روایات فراوانی وجود دارد که محتوا و مفهوم آن دلالت بر احساس مسئولیت‌پذیری و مسئولیت‌پذیری متقابل می‌کند به عنوان نمونه محتوای آیات و روایات ناظر به امر به معروف و نهی از منکر به عنوان مهمترین اصول اجتماعی اسلام و جامعه اسلامی، دلالت به مسأله مسئولیت‌پذیری می‌کند.

همچنین کلمه امانت نیز در برخی تفاسیر به تعهد و مسئولیت ترجمه و تفسیر شده است؛ برای مثال، خداوند حکیم می‌فرماید: "إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَ الْأَرْضِ وَ الْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَ أشفَقْنَ مِنْهَا وَ حَمَلَهَا الْإِنْسَانُ" (احزاب/ ۷۲) "طرح گسترده و تاکید فراوان مسأله مسئولیت‌پذیری، مسئولیت‌خواهی و بازخواست کردن در آیات و روایات و پی‌گیری دقیق آن از جانب شخص پیامبر



گرامی اسلام (ص) و معصومین (ع) همگی، حاکی از اهمیت خاص این مسأله در دیدگاه اسلامی می‌باشد. در ادامه این مسأله مورد بررسی قرار داده می‌شود.

۱. بازخواست از عهدها و فعالیت‌ها و عملکردهای افراد

همان‌طور که اشاره شد، مسئولیت‌پذیری و بازخواست کردن رفتار و عملکرد افراد از لوازم اداره امور و سنت الهی است. خداوند با اعطای اختیار به بندگانش آنان را مورد ابتلا و آزمون قرار می‌دهد و با مسئولیت‌پذیری رفتار و عملکرد آنان را مورد سؤال و بازخواست قرار می‌دهد که چگونه عمل کرده‌اند؛ آنچنان‌که خداوند حکیم می‌فرماید: "فَلَنَسْأَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلَنَسْتَلُنَّ الْمُرْسَلِينَ (اعراف / ۶)". پس هر آینه کسانی که به سوی‌شان (پیامبر) فرستاده شده پرسش خواهیم کرد و از خود پیامبران (نیز) خواهیم پرسید. مسئولیت خواهی با برخورداری از اختیارات رابطه مستقیم دارد، از آن‌جا که خداوند به پیامبران خود اختیاراتی داده، طبیعی است که از آن‌ها مسئولیت بخواهد.

امام علی (ع) پیروان خود را به تقوی درقبال مسئولیتهایی که بر دوش گرفته‌اند سفارش کرده و حتی آنان را در مقابل زمین و حیوانات نیز مسئول دانسته و می‌فرماید: "اتَّقُوا اللَّهَ فِي عِبَادِهِ وَبِلَادِهِ فَإِنَّكُمْ مَسْئُولُونَ حَتَّىٰ عَنِ الْبَقَاعِ وَالْبِهَائِمِ وَاطِيعُوا اللَّهَ وَلَا تَعْصُوهُ (نهج البلاغه، خ ۱۶۶)" از خدا نسبت به بندگان و شهرهایش پروا کنید زیرا دارای مسئولیت هستید حتی نسبت به زمینها و حیوانات و خداوند را اطاعت کنید و از نافرمانی او بپرهیزید. (نهج البلاغه، خ ۱۶۶)

آن حضرت در جای دیگر می‌فرماید: "فَيَقَامُ الرَّسُولُ فَيَسْأَلُونَ عَنْ تَأْدِيَةِ الرِّسَالَةِ الَّتِي حَمَلُوهُ إِلَىٰ أُمَّمِهِمْ، فَأَخْبَرُوا أَنَّهُمْ قَدْ أَدُّوا ذَلِكَ إِلَىٰ أُمَّمِهِمْ (حویزی، ج ۲: ۴)". فرستادگان (الهی) را ننگه می‌دارند و از آنان پرسش می‌کنند که آیات و رسالت خود را نسبت به امت‌هایشان انجام داده‌اند، آنان پاسخ می‌دهند که این وظیفه را انجام داده‌اند. این سنت الهی است که همگان بایستی پاسخ‌گوی اختیار و مسئولیتی باشند که به آن‌ها داده شده است؛ چرا که مورد بازخواست قراردادن افراد و پاسخ‌گو بودن آنان موجب آگاهی و تفهیم‌شان می‌شود که چه کرده‌اند و تا چه اندازه موفق بوده‌اند.



به علاوه این خود بیان یک اصل کلی محکم و روشن برای اداره بهتر امور است؛ زیرا هیچ کاری بدون احساس مسئولیت پیشرفت و اثربخشی لازم را نخواهد داشت (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵: ۶۲۴).

مسئولیت‌پذیری از منظر اسلام آنچنان ارزشمند است که خداوند رسول گرامی‌اش را در آیات ۴۴ تا ۴۶ سوره الحاقه تهدید می‌کند و می‌فرماید: "وَلَوْ تَقَوَّلَ عَلَيْنَا بَعْضَ الْأَقَاوِيلِ؛ لَأَخَذْنَا مِنْهُ بِالْيَمِينِ؛ ثُمَّ لَقَطَعْنَا مِنْهُ الْوَتِينَ" که اگر در انجام دادن رسالت الهی‌اش چیزی به دروغ به خدا نسبت دهد، با او برخورد و معامله سختی می‌کند؛ آنجا که می‌فرماید: و اگر او سخنی دروغ (حتی یک کلمه) به ما نسبت دهد، با دست توانای خود او را می‌گیریم، و سپس رگ قلبش را قطع (هلاک) می‌کنیم.

اما تهدید خداوند درباره برترین و بزرگوارترین فرستادگانش در حقیقت برای آن است که همگان بایست بدانند که در مورد مسئولیت‌هایشان مورد سؤال و بازخواست قرار می‌گیرند و در انجام مسئولیت‌ها جای هیچ‌گونه خیانتی نیست و هیچ‌گونه عذر و بهانه‌ای پذیرفته نمی‌شود؛ آنچنان که خداوند حکیم در ضمن بحث از تعهد و اینکه وفای به عهد لازم و نقض بعد از توکید آن جایز نیست، می‌فرماید: "وَلْتُسئَلَنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ (نحل / ۹۳)" شما بطور قطع در برابر اعمال و مسئولیت‌هایی که انجام می‌دادید مسئولید، و از شما بازپرسی می‌شود. خداوند در آیات زیادی از قرآن کریم بر امر بازخواست و مورد سؤال قراردادن افراد از معاهداتی که با یکدیگر منعقد کرده و حفظ و رعایت آن را به عهده گرفته‌اند و همچنین از اموری و وظایفی که به انجام آن‌ها امر شده‌اند، مطرح کرده است؛ برای مثال، خداوند حکیم می‌فرماید: "وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا (اسراء / ۳۴)" مسئول در این آیه به معنای "مسئول عنه" است، یعنی از آن (از وفای به عهد یا درباره وفای به عهد) بازخواست می‌شوید (طباطبایی، ۱۳۹۳، ج ۱۳: ۹۱).

وفای به عهد در این آیه مفهوم وسیعی دارد و شامل تمام عهدهای الهی و انسانی می‌شود و در عهدهای انسانی هم شامل عهدهای فردی و بین دو نفری می‌شود و هم شامل عهدهای اجتماعی، گروهی، بین قبیله‌ای، قومی و امتی، بلکه تمام روابط



اجتماعی و خطوط نظام اقتصادی و مسائل سیاسی همگی حول محور عهدها و پیمانها دور می‌زند؛ چرا که اگر تزلزلی در آنها پیدا شود، سرمایه اعتماد متقابل از بین می‌رود در نتیجه نظم حاکم بر نظام اجتماعی و عدالت اجتماعی که رکن رکین آن است از زندگی رخت برمی‌بندد و به جای آن بی‌عدالتی، بی‌نظمی و افسار گسیختگی و وحشتناکی حاکم شده و سیستم حیات اجتماعی را نابود می‌سازد (مکارم شیرازی، ناصر . ۱۴۲۱، ج ۸: ۴۷۰) (طباطبایی، ۱۳۹۳، ج ۵: ۱۵۹). باید توجه گردد که به هر میزان تعهدات خطیرتر و حیطة آن گسترده‌تر باشد، به همان میزان مسأله مسئولیت-پذیری ارزشمندتر و گسترده‌تر می‌باشد؛ برای این که این مسأله سبب رعایت معاهدات می‌شود و رعایت معاهدات سبب حفظ و استحکام اعتماد متقابلی می‌گردد که در نتیجه آن نظم اجتماعی حفظ و تقویت می‌گردد و سیستم حیات اجتماعی پایدار می‌ماند. به هر صورت، مسئولیت‌پذیری و بازخواست همانند تعهد مفهوم گسترده دارد و مسأله مسئولیت‌پذیری و بازخواست در عرصه کار تیمی و کار گروهی را نیز دربرمی‌گیرد.

طبق مفاد روایات همانطور که افراد مسئول رفتار و عملکردش می‌باشد و نسبت به رفتار و عملکرد یکدیگر نیز مسئول شمرده شده است؛ یعنی همه افراد در قبال امور و رفتار و عملکرد یکدیگر پاسخ‌گو دانسته شده است در این خصوص شهید مطهری گفته است که این اصل را همه می‌دانیم که در دیانت مقدسه اسلام مسئولیت‌ها مشترک است، یعنی افراد مسئول اعمال و کردار یکدیگرند و پاسخ‌گو می‌باشند؛ چنانکه پیامبر گرامی اسلام (ص) فرمود: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ، فَأَلَامَامٌ رَاعٍ وَ هُوَ مَسْئُولٌ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَ هِيَ مَسْئُولَةٌ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَ هُوَ مَسْئُولٌ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ.» (سیوطی، ۱۴۰۴، ج ۳: ۶۹). (بخاری، ۱۳۰۷، ج ۲: ۶). کلمه "راع" از ماده رعی به معنای حافظ و نگهبان است. پس معنای حدیث این می‌شود: همانا هر کدام از شما نگهبان و مسئولید؛ امام و پیشوا نگهبان و مسئول مردم است، زن نگهبان و مسئول خانه شوهر خویش است، غلام نگهبان و مسئول مال آقای خویش است. هان! پس همه نگهبان و همه مسئولید.



یعنی همگی نسبت به یکدیگر شبان و نگهبان هستید و همگی در قبال همدیگر مسئول و پاسخگو می‌باشید. ایشان نتیجه گرفته می‌فرمایند: «تعبیری از این بالاتر نمی‌توان کرد، یعنی ایجاد نوعی تعهد و مسؤولیت مشترک میان افراد مسلمان برای حفظ و نگهداری جامعه اسلامی بر مبنای تعلیمات اسلامی.» (مطهری، ۱۳۷۴ الف، ج ۱۶: ۴۴۹). (مطهری، ۱۳۷۴ ب، ج ۱۷: ۲۸۲-۲۸۶)

در کتاب "البیان والتبیین" به گفته شهید مطهری از معتبرترین منابع اسلامی می‌باشد، شخصی به نام "جاحظ" که در نیمه دوم قرن سوم می‌زیسته و در نیمه اول قرن سوم آن را نوشته داستان جالبی از رسول گرامی اسلام (ص) می‌گوید؛ پیامبر اکرم (ص): «مردمی سوار کشتی شدند و دریایی پهناور را طی می‌کردند. یکنفر را دیدند که دارد جای خودش را سوراخ می‌کند. یکنفر از این‌ها نرفت دست او را بگیرد. چون دستش را نگرفتند، آب وارد کشتی شد و همه آنها غرق شدند، و اینچنین است فساد.» (مطهری، ۱۳۷۴ الف، ج ۱۶: ۲۰۱).

این مثال، برای کارگروهی و تیمی خیلی جالب است؛ چرا که کار تیمی از افراد دارای مهارت‌های گوناگونی که همگی دارای هدف واحد هستند، درست مانند سر نشینان کشتی که همگی دارای هدف واحد و سرنوشت مشترک می‌باشند، تشکیل می‌شود. حال اگر برخی از اعضای تیم کاری به هر دلیلی از زیر کار در روند همانند سر نشینان کشتی احساس مسؤولیت نکنند، نتیجه و سرنوشتی جز شکست ندارند. در مقابل اگر همه احساس مسؤولیت کنند و خودشان را شبان و نگهبان یکدیگر، مسئول و پاسخگوی اعمال و عملکرد همدیگر بدانند در این صورت ضمن این که از فساد محفوظ ممانند و به هدف خویش می‌رسند بلکه موجب افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های اعضا نیز می‌شوند.

در منابع اسلامی، وظایف و امکانات سازمانی جزو امانت دانسته شده که باید نسبت به استفاده و بهره‌گیری از آن کمال دقت صورت گیرد در غیر این صورت فرد مسئول خواهد، امام علی (ع) به یکی از کارگزارانش می‌فرماید: «ان عملک لیس لک بطعمه فی عنقک امانه و انت مستدعی لمن فوقک، (نهج البلاغه/ نامه ۵۳) کاری



که بر عهده توست طعمه تو نیست، بلکه بر گردنت امانت است. آن که تو را بدان گمارده، نگهبانی امانت را به عهده ات گذارده است.» مولای مؤمنان در این باره میفرماید كُنْ مَشْغُولًا بِمَا أَنْتَ عَنْهُ مَسْئُولٌ به آنچه نسبت به آن مسئولیت داری، مشغول باش.

۲. امر به معروف و نهی از منکر

دو اصل امر به معروف و نهی از منکر به عنوان اصول اجتماعی متقابل و عمل به آن‌ها در منابع اسلامی مورد تاکید فراوان قرار گرفته است که خود همین امر نشان می‌دهد که این اصول دارای اهمیت و موقعیت خاصی در نظام اسلامی هستند. خداوند در سوره آل عمران در فرمان صریح می‌فرماید: « وَ لَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ » باید از میان شما، گروهی دعوت به نیکی و امر به معروف و نهی از منکر کنند (آل عمران / ۱۰۴) و در چند آیه بعد می‌فرماید: « كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ تَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ تُوْمِنُونَ بِاللَّهِ » گروهی که به این مسئولیت‌ها عمل می‌کنند، بهترین امت و گروه معرفی شده است (آل عمران / ۱۱۰).

دلیل تاکید دین اسلام بر این دو اصل این است که موجب حفظ و بقای حیات نظام زندگی اجتماعی می‌شود، و میزان بهره‌مندی از کارهای گروهی و تیمی به طور کارآ و اثربخش مبتنی بر آن دو اصل می‌باشد. امام باقر (ع) می‌فرماید: «إِنَّ الْأُمَّرَ بِالْمَعْرُوفِ وَ النَّهْيَ عَنِ الْمُنْكَرِ فَرِيضَةٌ عَظِيمَةٌ بِهَا تُقَامُ الْفَرَائِضُ وَ تَأْمَنُ الْمَذَاهِبُ وَ تَحِلُّ الْمَكَاسِبُ وَ تَرُدُّ الْمَظَالِمُ وَ تُعَمَّرُ الْأَرْضُ وَ يَنْتَصِفُ مِنَ الْأَعْدَاءِ وَ يَسْتَقِيمُ الْأَمْرُ.» (حرعاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۱: ۳۱۵) امر به معروف و نهی از منکر دو فریضه بزرگ الهی است که بقیه فرایض بر پایه آن‌ها استوار می‌شوند و به وسیله آن امنیت تأمین می‌گردد و کسب و کارها حلال می‌شود. یعنی امر به معروف و نهی از منکر اساس نظام اجتماعی است و قوام و برپا بودن همه امور اساسی که حیات نظام اجتماعی مبتنی بر آن امور می‌باشد خود استوار بر این دو اصل است.

در نقطه مقابل عدم عمل به این اصول موجب فساد و تباهی نظام اجتماعی می-شود. در قرآن کریم، درباره علت این که گروهی از بنی اسرائیل مورد نفرین حضرت داود (ع) و حضرت عیسی (ع)، قرار گرفتند، می فرماید: «كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ» (مائده / ۷۹). آنها از اعمال زشتی که انجام می دادند یکدیگر را نهی نمی کردند چه بدکاری انجام می دادند. یعنی آنها مسئولیت پذیر نبوده و یکدیگر را از کار خلاف نهی نمی کردند، امام صادق (ع) در تفسیر آیه فوق، می-فرماید: «أَمَّا إِنَّهُمْ لَمْ يَكُونُوا يَدْخُلُونَ مَدَاحِلَهُمْ وَلَا يَجْلِسُونَ مَجَالِسَهُمْ وَ لَكِنْ كَانُوا إِذَا لَقَوْهُمْ ضَجِكُوا فِي وُجُوهِهِمْ وَ أَنْسُوا بِهِمْ» « این دسته که خداوند از آنها مذمت کرده هرگز در کارها و مجالس گناهکاران شرکت نداشتند و تشریک مساعی نمی کردند، بلکه فقط هنگامی که آنها را ملاقات می کردند، در صورت آنان می خندیدند و با آنها مانوس بودند (حسینی بحرانی، ۱۴۱۶: ۲۹۲) (عیاشی، ۱۳۸۰، ج ۱: ۳۳۵).

در حقیقت، گروه نیکان بنی اسرائیل در قبال کارهای زشت دیگران احسان مسئولیت نمی کردند و همین امر سبب سرزنش و نفرین شان شده است. به همین دلیل است رسول خدا (ص) در حدیث دیگر تاکید شدید به انجام این مسئولیت اجتماعی متقابل کرده و می فرماید که اگر چنین نکنید خداوند شما را از رحمت خویش درو ساخته و قلوب تان را همانند آنان می کند؛ آن چنان که می فرماید: «لَتَأْمُرَنَّ بِالْمَعْرُوفِ وَ لَتَنْهَيْنَّ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ لَتَأْخُذَنَّ عَلَيَّ يَدِ السَّعْيِيهِ وَ لَتَأْطُرَّنَّهُ عَلَيَّ الْحَقُّ إِطْرًا، أَوْ لَيُضْرِبَنَّ اللَّهُ قُلُوبَ بَعْضِكُمْ عَلَى بَعْضٍ وَ يَلْعَنُكُمْ كَمَا لَعَنَهُمْ.» «حتما باید امر به معروف و نهی از منکر کنید و دست افراد نادان و سفیه را بگیرید و به سوی حق دعوت نمائید و گر نه خداوند قلوب شما را همانند یکدیگر می کند و شما را از رحمت خود دور می سازد همان طور که آنها را از رحمت خویش دور ساخت. (سجستانی، ۱۴۱۰، ج ۲: ۳۲۲-۳۲۴).

خداوند حکیم در آیه دیگر می فرماید: «وَ الْمُؤْمِنُونَ وَ الْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ... سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ» (توبه / ۷۱). شهید مطهری تاکید کرده که معنای "ولی" دوستی نیست، بلکه حمایت



وسرپرستی است. (مطهری، ۱۳۷۴ ب، ج ۱۷: ۲۸۶). بنا بر این معنای آیه می‌شود: مردان و زنان با ایمان ولی، حامی و مسئول یکدیگرند، امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند، ... خداوند به زودی آنها را مورد رحمت خویش قرار می‌دهد.

بنا بر این اصل امر به معروف و نهی از منکر به عنوان محتوای اساسی مسئولیت-پذیری متقابل که مبتنی بر رویکرد اسلامی است احساس مسئولیت متقابل را تقویت می‌کند که اعضای تیم همدیگر را امر به معروف و نهی از منکر کنند. بدیهی است که احساس مسئولیت متقابل مبتنی بر روحیه حمایت و سرپرستی چیزی جز خیرخواهی و توسعه یادگیری و شکوفایی و تکامل اعضا و ایجاد عملکرد عالی نیست.

۳. مسئولیت‌پذیری و بازخواست در سیره عملی پیامبر گرامی اسلام

سیره عملی رسول اکرم نیز بیان‌گر اهتمام حضرت به موضوع مسئولیت‌پذیری و مسئولیت‌خواهی است. حضرت از کسانی که به آنان اختیار می‌سپرده‌اند سپس با جدیت و دقت اعمال و عملکردهای آنان را بازخواست، پی‌گیری و رسیدگی می‌نموده است. در زیر نمونه‌های از مسئولیت‌پذیری و حساب‌رسی حضرت را مرور می‌کنیم.

شیخ صدوق به اسناد خود از عمران بن حُصین نقل می‌کند: «رسول گرامی اسلام (ص) سپاهی را به فرماندهی حضرت علی (ع) فرستاد. پس از انجام گرفتن مأموریت و بازگشت سپاه، پیامبر کارها را پی‌گیری کرد و از آنان درباره آنچه گذشته بود و نیز درباره رفتار و عملکرد فرمانده شان پرسش کرد: آیا علی درست رفتار کرد و آیا علی درست عمل کرده است؟ سپاهیان پاسخ گفتند که علی در مقام فرمانده همه چیزش خوب بود جز آن‌که در هر نمازی سوره «قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ» را می‌خواند. حضرت سپس از علی (ع) توضیح خواست و فرمود: ای علی چرا چنین کردی؟ او پاسخ داد: به سبب آن‌که سوره «قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ» را دوست دارم.» (قمی، ۱۳۹۸: ۹۴).

حضرت رسول اکرم (ص) ابن اُتیبَه را برای جمع‌آوری صدقات فرستاده بود، هنگامی که ایشان برگشت: «فَلَمَّا جَاءَ حَاسِبَةً.» حضرت از او حساب‌خواهی کرد و

نسبت به اختیار و مسئولیتی که به وی سپرده بود، پرسش و بازخواست کرد (قشیری، ۱۴۰۷، ج ۱۲: ۲۲۰-۲۲۱).

این رفتار پیامبر گرامی اسلام (ص) در جایگاه هدایت و رهبری امت اسلامی به معنای آن است که امت باید به آن تاسی جسته و مطابق آن عمل کنند و مسئولیت-پذیری و بازخواست رسول گرامی را راهنمای عمل در زندگی جمعی و گروهی و تیمی خویش قرار دهند.

بر بنیاد آنچه گذشت، مسئولیت‌پذیری متقابل به معنای بازخواست کردن و مورد سؤال قرار دادن اعمال و عملکرد افرادی که مسئولیتی را پذیرفته و بر عهده گرفته است از لوازم اداره امور و سنتی الهی است که در منابع اسلامی مورد تاکید فراوان قرار گرفته است. طبق مفهوم صریح آیات و روایات اعمال و عملکرد هر فردی مورد بازخواست و پرسش قرار می‌گیرد و همه مؤمنان ولی، حامی و سرپرست یکدیگر بوده و مسئول اعمال و عملکردهای همدیگر می‌باشند و به همین دلیل، به خود اجازه می‌دهند یکدیگر را به امور و چیزهای معروف و خوب ارشاد و وادار نمایند و همدیگر را از امور و چیزهای منکر و زشت نهی‌نموده و باز بدارند. این معنا از مسئولیت‌پذیری بر اثربخشی کار تیمی که افراد دارای هدف واحد و مسئولیت‌های مشترک می‌باشند و برای تحقق آن بایکدیگر کار و تلاش می‌کنند، تاثیر زیاد ی خواهد داشت.

تأثیر مسئولیت‌پذیری بر عملکرد

در این قسمت نخست به مفهوم و شاخصه‌های عملکرد پرداخته می‌شود و سپس رابطه‌ی مسئولیت‌پذیری با عملکرد از منظر دینی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

۱. مفهوم و شاخصه‌های عملکرد از نظر اسلام

همان‌طور که ذکر شد عملکرد عبارتست از مجموعه‌ای از رفتارها و تلاش‌ها و اقداماتی که کارمند در مسیر رسیدن به اهداف و اجرای برنامه‌ها انجام می‌دهد و از خود بر جای می‌گذارد. با توجه به این تعریف، می‌توان مفهوم عملکرد را از آیه ۱۸



سوره حشر، فهم کرد: «يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ اتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ. ای اهل ایمان از خدا بترسید و پروای او را داشته باشید و هر کس بنگرد که چه چیزی برای فردای خویش پیش فرستاده است از خدا بپرهیزید که خداوند از آنچه انجام می‌دهید آگاه است.»

خداوند متعال در این آیه، مؤمنین را وادار می‌کند که به یاد خدای سبحان باشند، و او را فراموش نکنند، و مراقب عملکرد خود باشند و این مراقبت را استمرار دهند، و همواره از نفس خود حساب بکشند، و هر عمل نیکی که در کرده‌های خود یافتند خدا را شکرگزارند، و هر عمل زشتی دیدند خود را توبیخ نموده، نفس را مورد مؤاخذه قرار دهند، و از خدای تعالی طلب مغفرت کند.

مفهوم این آیه شریفه اشاره به رفتارها و اعمالی اشاره دارد که هر انسانی در این دنیا برای رسیدن به هدف انجام می‌دهد و از خودش برجای می‌گذارد، لذا می‌توان گفت که مفهوم این آیه شریفه، متناظر به مفهوم عملکرد در دیدگاه رایج می‌باشد.

همین طور از آیات زیر نیز مفهوم عملکرد قابل استنباط است «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُومٌ» (صف/۴) خداوند آنانی را که در راه خدا در صفی هماهنگ و منسجم، چون بنیانی استوار می‌جنگند، دوست دارد.

«وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَقَصَتْ غُرْلَهُمْ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ أَتَكَانُوا (نحل/۹۲). شما همانند آن زنی نباشید که پشم‌ها را تابیده اما پس از آن، همه را وا می‌تابید.

آیه اول ناظر به عملکرد مجاهدین در میدان جهاد به عنوان عملکرد مطلوب می‌باشد، اما آیه دوم اشاره به استحکام عملکرد دارد که خداوند سبحان می‌فرماید عملکرد شما مانند عملکرد آن زنی نباشد، که از صبح تا نیم روز، خود و کنیزانش، پشمها و موهایی را که در اختیار داشتند می‌تابیدند، و پس از آن دستور می‌داد همه آنها را وatabند. این کار مخصوصاً از این نظر که پشم بر اثر تابیدن، استحکام و تکامل تازه‌ای پیدا می‌کند و با گشودن آن، یک حرکت ارتجاعی انجام شده نه تنها بی-حاصل، بلکه زیان‌آور است، هرچند این آیه اشاره به تعهد و وفای به آن دارد و لکن

این مثال را می‌توان در سایر کارها و اعمال سازمانی که کارکنان متعهد به انجام آن شده‌اند نیز تعمیم داد.

بر اساس تعریف «بروم براچ» عملکرد هم به معنای رفتار و هم به معنای نتایج است، این تعریف از عملکرد به این نتیجه منجر می‌شود که در مدیریت عملکرد هم رفتارها و هم نتایج مورد توجه است به عبارت دیگر هم آنچه که افراد آن را به دست می‌آورد و هم چگونگی دستیابی به آن مهم است؛ و بر این اساس در عملکرد هر فرد، دو بعد زیر همزمان باید مورد توجه قرارگیرد:

الف) انجام کار و وظیفه

ب) شیوه انجام کار و نحوه رفتار شغلی و ارتباطی
بر بنیاد تعریف «بروم براچ»، می‌توان گفت که در عملکرد افراد، هم ورودی‌ها (رفتارها) و هم خروجی‌ها (نتایج) باید در نظر گرفته شود (رفیع زاده بقرآباد، و دیگران. ۱۳۹۶: ۳).

در نگرشی اسلامی نسبت به نتایج و رفتار نکات ذیل قابل تأمل است:

۱. در اسلام نتایج اعمال حایز اهمیتند، ولی هر عمل هم از حیث نتایج دنیوی و هم از حیث نتایج اخروی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
۲. اعمال خوب و نیک، هم از حیث ابزاری بودن و وسیله بودن و هم از حیث ذات عمل ارزشگذاری می‌شود.
۳. ارزش هر عمل به نیت آن بستگی دارد، یعنی اگر نیت یک عمل، الهی و خالص باشد، آن عمل ارزش دارد و گرنه فاقد ارزش و حتی گاهی ضد ارزش تلقی می‌شود.
۴. در ارزشیابی عمل، علاوه بر «حسن انجام عمل»، سه جنبه اساسی دیگر نیز مورد توجه است که عبارتند از ایمان، نیت صادقانه، و مطابقت عمل با قرآن و سنت پیامبر (ص) و امامان معصوم (ع) (رضائیان، علی: ۹۲).

۲. تأثیر و پیامدهای مسئولیت‌پذیری بر عملکرد

به هر صورت با عرضه متغیر مسئولیت‌پذیری بر منابع و متون اسلامی و بررسی آن، این مطلب حاصل می‌شود که بدون احساس مسئولیت‌پذیری هیچ‌گونه کار



اثربخش و کارآمد نخواهد بود. به طور کلی مسئولیت‌پذیری تأثیر عمیق بر عملکرد افراد از طریق زیر:

الف) تقویت و التزام به تعهدات

مسئولیت‌پذیری موجب تقویت تعهد می‌شود؛ چرا که خداوند حکیم، می‌فرماید: «إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا». علامه (ره) در ذیل این آیه می‌نویسد: «مسئول در اینجا به معنای "مسئول عنه" است، یعنی از آن بازخواست می‌شوید.» (طباطبایی، ۱۳۹۳، ج ۱۳: ۹۱).

بر این اساس وقتی کارکنان بر این نکته واقف باشد که از عهدها و تعهدات که نسبت به سازمان داده مورد پرسش قرار می‌گیرند، احساس مسئولیت‌پذیری کرده و در حفظ و رعایت عهد و مسئولیتی که پذیرفته و همچنین در انجام کارهای که به او محول شده است، دقت و تلاش بیشتری می‌کند. این دقت و تلاش بیشتر موجب تقویت عملکرد وی در سازمان می‌شود.

به بیان دیگر هنگامی که اعضای گروه بدانند که اعمال و عملکردشان مورد بازخواست قرار می‌گیرد، تلاش بیشتر و دقیق‌تر در انجام کارها و مسئولیت‌هایش خواهند کرد. احساس مسئولیت‌پذیری میان اعضای گروه موجب انگیزش بیشتر می‌شود و اعضا را بر می‌انگیزاند که در انجام کارهایش تلاش بیشتر و دقیق‌تری به خرج دهد؛ بدیهی است که افزایش تلاش و دقت بیشتر منتهی به عملکرد بهتر می‌شود.

ب) افزایش تلاش

وقتی اعضای تیم کاری بدانند که اعمال و عملکردهایش مورد بازخواست قرار می‌گیرد، تلاش بیشتر و دقیق‌تر در انجام کارها و مسئولیت‌هایش خواهند کرد. به عبارتی، احساس مسئولیت‌پذیری میان اعضای تیم کاری موجب انگیزش بیشتر می‌شود و اعضا را بر می‌انگیزد که در انجام کارهایش تلاش بیشتر و دقیق‌تری به خرج دهد. بدیهی است که افزایش تلاش و دقت بیشتر منتهی به عملکرد عالی می‌شود.

ج) استفاده بهینه از فرصت‌ها

همان طور که بیان شد، یکی از دلایل ضرورت مسئولیت‌پذیری این حقیقت است که نمی‌توان به طور دقیق نقش و مسئولیت هر فرد را مشخص کرد؛ همین امر موجب می‌شود که برخی افراد به هر دلیلی از زیرکار در رفته و در سایه تلاش‌های دیگران به استراحت پردازند و به این ترتیب فرصت‌های کاری را هدر دهند (رابینز، ۱۳۸۴: ۵۵۰). اما مسئولیت‌پذیری متقابل و بازخواست از رفتار و کردار یکدیگر با رویکرد اسلامی سبب می‌شود افراد از زیرکار شانه خالی نکنند و عملکرد بهتری از خود نشان دهد.

د) کاهش فرصت سوزی

مسئولیت‌پذیری متقابل و بازخواست از رفتار و کردار یکدیگر سبب می‌شود افراد نسبت به انجام وظیفه کم کاری نکنند و به تلاش بیشتری روی آورده و از فرصت‌های کاری به نحوی درست بهره برداری کنند؛ زیرا اولاً، احساس مسئولیت-پذیری و این که فرصت سوزی به هر دلیل، مطابق آموزه‌های اسلامی موجب فساد و ضمان می‌گردد و همین امر او را از این رفتارش باز می‌دارد و در او ایجاد انگیزه می‌دهد که بجای استراحت تلاش بیشتر کند. ثانیاً مسئولیت متقابل اعضا موجب می‌شود که دیگران مطابق آموزه‌های دینی او را از این رفتارش باز بدارند، و در مواردی که نمی‌دانند مساعدت کنند. بدون شک این امور موجب بهبود عملکرد تیمی می‌شود.

ه) افزایش یادگیری

علت اصلی مسئولیت‌پذیری و مسئولیت‌خواهی متقابل، پرسش از رفتار و عملکرد اعضای تیم برای آگاهی از نقاط ضعف به منظور اصلاح و برطرف کردن آن، و تقویت رفتار همکاران تیمی. از منظر اسلامی مسئولیت‌پذیری متمرکز بر سؤال از رفتار و عملکرد افراد جهت آگاهی بخشی او است، لذا همان طور که گذشت، سؤال در اصل برای طلب شناختن است و یکی از ابعاد آن تفهیم و آگاهی فردی است که مورد بازخواست قرار می‌گیرد و این امر به نوبه خود سبب رشد، توسعه و شکوفایی



و در نهایت موجب یادگیری و تکامل اعضای تیم کاری می‌گردد. بخصوص که همه اعضا شبان یکدیگر و مسئول رفتار و عملکرد همدیگر می‌باشند.

نتیجه گیری

از بررسی و تجزیه و تحلیل آموزه‌های اسلامی پیرامون اثر گذاری مسئولیت پذیری بر عملکرد افراد به این نتیجه رهنمون می‌گردیم ، که مسئولیت‌پذیری تاثیر فراوانی بر عملکرد کار تیمی و گروهی دارد ، چرا که مسئولیت‌پذیری موجب تحکیم و توسعه امور و سازکارهایی چون تقویت و التزام به تعهدات، افزایش تلاش، استفاده بهینه از فرصت ها، کاهش فرصت سوزی و افزایش یادگیری می‌شود که هرکدام به نوبه خود بر عملکرد کارکنان در تیم ها و گروه ها تاثیر چشمگیری دارد.

اساسا فلسفه مسئولیت‌پذیری متقابل پرسش از اعمال و عملکرد اعضای تیم برای آگاهی از نقاط ضعف برای اصلاح و برطرف کردن آن نقاط و تقویت نقاط قوت اعضا است، نه زیر فشار قرارداد هم ردیفان جهت دیگر شکنی، همین موضوع به نوبه خود سبب رشد، توسعه و شکوفایی و در نهایت موجب بهبود عملکرد می‌گردد. مطابق آیات و روایات از یک طرف همه اعضا، شبان یکدیگر و مسئول رفتار و عملکرد همدیگر می‌باشند(احسائی، ۱۴۰۳، ج ۱ : ۱۲۹). از سوی دیگر بر پایه‌ی دستورات دینی اعضای گروه، به طور متقابل حامی و سرپرست یکدیگر هستند و بر همین اساس احساس مسئولیت متقابل افزایش پیدا می‌کنند که همدیگر را امر به معروف و نهی از منکر کنند. بدیهی است که احساس مسئولیت متقابل مبتنی بر روحیه حمایت و سرپرستی چیزی جز خیرخواهی و توسعه یادگیری و شکوفایی و تکامل اعضا و ایجاد عملکرد عالی نیست.



فهرست منابع:

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه (۱۳۷۹). ترجمه حسین انصاریان، تهران: انتشارات پیام آزادی، چاپ هفتم. (سید رضی)
۳. احسائی، محمد بن علی بن ابراهیم المعروف بابن ابی جمهور (۱۴۰۳). «عوالی اللالی العزیزیه فی الاحادیث الدینیّه» تحقیق آقا مجتبی العراقی. قم: مطبعه سید الشهداء.
۴. اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). «سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز» ترجمه حسن میرزایی اهرنجان. تهران: نشر سمت.
۵. آشکنانی، محمد ابراهیم (۱۳۸۷). «مدیریت و ارزیابی عملکرد، (مفاهیم ارزیابی)» ترجمه زاهد ویسی. تهران: شرکت چاپ و نشر بین المللی.
۶. اصغری، جمشید (۱۳۸۹). «مدیریت رفتار سازمانی» تهران: اشراقی.
۷. بخاری، أبو عبدالله محمد بن اسماعیل (۱۳۰۷). «صحیح بخاری» شرح و تحقیق قاسم الشماعی الرفاعی. بیروت: دار القلم، چاپ اولی.
۸. پیروز، علی آقا و همکاران (۱۳۸۴). «مدیریت در اسلام» قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه، ویراست دوم.
۹. حرعاملی، محمد بن الحسن (۱۴۰۳). «وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه» تهران: کتابفروشی اسلامیه.
۱۰. حسینی بحرانی، سید هاشیم بن سلیمان (۱۴۱۶). «البرهان فی تفسیر القرآن» تهران: بنیاد بعثت، چ اول
۱۱. حویزی، عبد علی بن جمعه العروسی (بی تا). «تفسیر نور الثقلین» ج ۲، ص ۴. صححه و علق علیه هاشم الرسولی المحلاتی. قم: دار الکتب العلمیه.
۱۲. خسروی حسینی، سید غلامرضا (۱۳۷۵). «ترجمه و تحقیق مفردات الفاظ قرآن» تهران: انتشارات مرتضوی، چ دوم
۱۳. دانشکده بازرگانی هاروارد (۱۳۸۶). «تیم‌های موفق» ترجمه عباس نوروزی زاده، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.



۱۴. دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۵). «سیره نبوی» تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی،

چ ۲.

۱۵. رضائیان، علی (۱۳۸۴). «مبانی سازمان و مدیریت» تهران: سازمان مطالعه و تدوین

کتاب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) چ هفتم.

۱۶. رضائیان، علی (۱۳۹۳). «تیم سازی در قرن بیست و یکم» تهران: سازمان سمت، چاپ

دوم .

۱۷. رضائیان، علی؛ گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). «مدیریت عملکرد» تهران: دانشگاه امام

صادیق،

۱۸. رضائیان، علی (۱۳۸۷). «مبانی مدیریت رفتار سازمانی» تهران: انتشارات سمت، چاپ

نهم.

۱۹. رفیع زاده بقرآباد، علاءالدین و دیگران (۱۳۹۶). «مدیریت عملکرد» تهران: فرمنش،

چاپ اول.

۲۰. رایینز، استفن پی (۱۳۸۴). «مبانی مدیریت رفتار سازمانی» ترجمه: قاسم کبیری،

تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چ هفتم.

۲۱. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۸۷). «نهادینه کردن نوآوری در سازمان». تهران: مؤسسه

خدمات فرهنگی رسا، چاپ دوم .

۲۲. سیوطی، جلال الدین عبدالرحمن بن ابی بکر (۱۴۰۴). «الدر المنتور فی تفسیر

المأثور» قم: کتابخانه آیه الله مرعشی نجفی.

۲۳. سجستانی، ابوداود سلیمان بن الاشعث (۱۴۱۰). «سنن ابی داود» تحقیق سید محمد

اللحام. بیروت: دارالفکر، طبع اول.

۲۴. شفیعی، عباس ، و دیگران (۱۳۸۸). «رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی» قم:

پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

۲۵. شیرازی، علی (۱۳۸۸). «مبانی سازمان و مدیریت» تهران: مؤسسه عالی آموزش و

پژوهش مدیریت و برنامه ریزی .

۲۶. صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۶). «خلاقیت (رویکرد سیستمی؛ فرد، گروه،

سازمان)» تهران: دانشگاه امام حسین (ع) مؤسسه چاپ و انتشارات.



۲۷. طباطبایی، سید محمد حسین (۱۳۹۳). «المیزان فی تفسیر القرآن» قم: مؤسسه‌ی مطبوعاتی اسماعیلیان.
۲۸. عیاشی، محمد بن مسعود (۱۳۸۰). «کتاب التفسیر» تهران: چاپخانه علمیه.
۲۹. فروغی، سردار محمد (۱۳۹۳). «عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در سازمان با رویکرد اسلامی (با تأکید بر افغانستان)» قم: مؤسسه آموزش عالی علوم انسانی. پایان نامه کارشناسی ارشد.
۳۰. فخمی، فرزاد (۱۳۸۵). «مدیریت رفتار سازمانی» تهران: نشر هستان، چاپ دوم.
۳۱. قمی، ابوجعفر محمد بن علی بن الحسین بن بابویه (الصدوق) (۱۳۹۸). «التوحید» صححه و علق علیه السید هاشم الحسینی الطهرانی. طهران: مکتبه الصدوق، ۱۳۹۸ ق، ص ۹۴.
۳۲. قشیری، مسلم بن الحجاج (۱۴۰۷). «صحیح مسلم. بشرح النووی» بیروت: دار الکتب العربی.
۳۳. کاظمی، سید عباس (۱۳۸۳). «بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها» تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ اول.
۳۴. کریتنر، رابرت و آنجیلو کینیکی (۱۳۸۴). «مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)» علی اکبر فرهنگی و حسن صفرزاده. تهران: پویا، چاپ اول.
۳۵. کهن، گوئل (۱۳۷۴). «مدل چهاروجهی در تعیین اثربخشی سازمانی» مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، دوره ۵، شماره ۲۰. ۷۴ - ۴۹.
۳۶. لینچیونی، پاتریک (۱۳۸۸). «پنج دشمن کار تیمی» ترجمه: مهندس فضل الله امینی. تهران: فرا. چاپ پنجم.
۳۷. لرنرز، ادوانسد (۱۳۸۶). «فرهنگ انگلیسی فارسی Oxford» ترجمه: اکبر ایران پناه. تهران: زبان پژوه.
۳۸. مکارم شیرازی، ناصر (۱۴۲۱). «الأمثل فی تفسیر کتاب الله المنزل» قم: مدرسه امام علی بن ابی طالب، چ اول.
۳۹. ماکسول، جان (۱۳۸۸). «هفده اصل کار تیمی» ترجمه: مهندس عزیز کیاوند. تهران: فرا، چاپ نهم.



۴۰. مایک وودکاک (۱۳۸۷). «اصول و مبانی ایجاد و بهبود تیم‌های سازمانی» مترجمان: سید احمد بیان معمار و حسین خنیفر. قم: انتشارات دانشگاه قم، چاپ دوم.
۴۱. مطهری، مرتضی (۱۳۷۴). «الف. مجموعه آثار» تهران: انتشارات صدرا، چاپ پنجم. (ج ۱۶)
۴۲. مطهری، مرتضی (۱۳۷۴). «ب. مجموعه آثار» تهران: انتشارات صدرا، چاپ پنجم. (ج ۱۷)
۴۳. مشبکی، اصغر (۱۳۷۵). «اتریخشی سازمانی» مجله کنترلر. سال اول، شماره ۳. ۵۲-۶۶.
۴۴. مورهد و گریفین (۱۳۸۳). «رفتار سازمانی». مترجمان: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: نشر مروارید، چ هشتم.
۴۵. مایکل، وست؛ لین مارکی ویکز (۱۳۸۷). «سازمان تیم‌محور» ترجمه: اسماعیل مردانی گیوی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ نخست
۴۶. معین، محمد (۱۳۷۱). «فرهنگ فارسی» تهران: انتشارات امیر کبیر
۴۷. ناصری، جبرئیل (۱۳۸۳). «تاثیر نابهنگامی در کارآیی و اتریخشی سازمان» مجله تعاون، دیماه. شماره ۱۶۵.
۴۸. نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۴). «مدیریت رفتار گروهی» اصفهان: جهاد دانشگاهی (دانشگاه اصفهان)
۴۹. ویسی، غلامرضا؛ سوادی، محمدعلی (۱۳۸۵). «رفتار سازمانی در نگاه مدیریت اسلامی» قم: زمزم هدایت.
۵۰. ورام بن ابی فراس، مسعود بن عیسی. «مجموعه ورام، آداب و اخلاق در اسلام» ترجمه تنبیه الخواطر، مشهد: بنیاد پژوهشهای اسلامی آستان قدس رضوی
51. هرسی پال و کنث بلانچارد (۱۳۸۴). «مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)» ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیر کبیر، چاپ بیست و پنجم.

52. Stephen P. Robbins; Organizational Behavior New Jarsey: PRENTICE- HALL Intrnational INC; 1998

