

## هدایت رؤیای کارکنان در جهت توسعه منابع انسانی سازمان‌های دولتی

آرین قلی‌پور<sup>۱</sup>، \*عبار نقدی<sup>۲</sup>، مریم علیپور یگانه<sup>۳</sup>

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۶/۳/۲۰) تاریخ پذیرش: (۹۶/۱۰/۴)

### Directed of Staff Dream to Human Resources Develop of Public Organizations

Aryan Gholipour<sup>1</sup>, Etebar Naghdi<sup>2</sup>, Maryam Alipour Yeganeh<sup>3</sup>

1. Professor Department of Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Master of Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Master of Business Administration, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: (10/Jun /2017) Accepted: (25/Dec/2017)

#### Abstract

The concept of dream is often indirectly has been used in many branches of organization and management studies. Dreams are not under the controlled, but to some extent are, useable and are the source of individual creativity to improve organizational change. Therefore, this research intends to study the guidance of employees' dream to develop human resources in governmental organizations. The study is an applied research and due to the type of gathering data, is a exploratory. The data which used in this research is a qualitative type and collected through interviews had done with experts and supervisor Tehran University. The statistical sample of the study consisted of 16 experts and supervisory levels of Tehran University faculties (saturation limit). This sample selected by snowball method. To analyze the data, the theme analysis has used and finally, the four main themes of "creating dream, fostering a dream, organizing a dream and a hierarchy of dreams" have identified.

#### Keywords

Dream, Employee Dreams, Human Resource Development.

#### چکیده

مفهوم رؤیا اغلب به‌طور غیرمستقیم در بسیاری از شاخه‌های مطالعات سازمان و مدیریت استفاده می‌شود. رؤیایها تحت کنترل نیستند اما تا حدی قابل استفاده هستند و منبع خلاقیت فردی برای بهبود تغییرات سازمانی می‌باشند. بنابراین این پژوهش در نظر دارد به بررسی هدایت رؤیای کارکنان در جهت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بپردازد. پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی - اکتشافی می‌باشد. داده‌های مورد استفاده در این تحقیق از نوع کیفی می‌باشد که از طریق مصاحبه با کارکنان دانشگاه تهران جمع‌آوری شده است. نمونه آماری پژوهش شامل ۱۶ نفر از کارشناسان و سرپرستان دانشکده‌های دانشگاه تهران (حد اشباع) است که با روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه، از تحلیل تم استفاده شده است و درنهایت ۴ تم اصلی «ایجاد رؤیا، پرورش رؤیا، سازماندهی رؤیا و سلسله‌مراتب رؤیا» شناسایی شد.

#### واژه‌های کلیدی

رؤیا، رؤیای کارکنان، توسعه منابع انسانی.

\* Corresponding Author: Etebar Naghdi  
E- Mail: Etebar\_Naghdi@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: عبارت نقدی

## مقدمه

مک کارتی در کتاب عجب اسب‌های زیبایی جمله جالبی دارد؛ "زمین واقعی، آسمان واقعی، اسب واقعی، ولی همچنان رؤیا حکومت می‌کند". امروزه سازمان‌های مختلف تحت‌تأثیر عوامل متعددی، همچون افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به نیروی انسانی کارآمد و وجود منابع محدود، زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که اگر بخواهد در امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد و از آنجا که منابع انسانی اساس دارایی واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد، بدیهی است برای رویارویی با چنین چالش‌هایی کارکنان این سازمان‌ها باید توانمند شوند؛ یعنی در تمام جوانب رشد کنند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲). موضوع توسعه منابع انسانی که معمولاً با برخی از شیوه‌های آموزش همراه می‌شود، باید به‌عنوان وظیفه اصلی مدیریت سازمان‌ها شناخته شود (فیسک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). درباره توسعه منابع انسانی بحث فراوان است، اما نکته مهم آن است که امروزه توسعه منابع انسانی، تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه از طریق نظام جامع به پرورش کارکنان سازمان می‌پردازد؛ یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش می‌یابند (سلطانی و سلیمان تبار، ۱۳۹۴).

سوانسون و هالتن<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بر این عقیده هستند، توسعه منابع انسانی تمایل به ایجاد تغییر یا بهبود یادگیری، رفتار، عملکرد، مهارت‌های نگرشی و شناختی افراد دارد. همچنین "دیدگاه روانکاوی"<sup>۳</sup> اذعان دارند سازمان‌ها مانند ارتباطات سازمانی حوزه‌ای نوظهور درباره تغییرات سازمانی می‌باشد. ارتباط باز بین کارکنان برای غلبه بر موانع روانی و رفتارهای تدافعی نسبت به تغییرات، مفید می‌باشد (ویلکوکس و ریز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). مدل‌های پویا‌شناسی روانی، که از طریق مکاتب روانکاوی ارائه شده، اغلب به‌عنوان ارائه‌دهنده چارچوبی برای مدیریت و تغییر شناخته می‌شود (رایکاو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). البته دیدگاه روانکاوانه فقط به تغییر ختم نمی‌شود. به‌عنوان مثال رایکاو (۲۰۰۸) بیان داشت که افراد در سازمان استراتژی عمل را شکل می‌دهند، به‌ویژه روش‌های متنوع فعالیت تیم (جلسه-

های استراتژیک، رویه‌های تیمی متخصص و طوفان فکری) که به درک و تقویت تیم کمک می‌کند. در نتیجه، انگیزش برای تلاش بیشتر افزایش می‌یابد. وی معتقد است که در شرکت‌های موفق (شرکت‌های نفتی که درآمد بالایی دارند) یا در سازمان‌های دولتی (که درآمد کمتر است) انگیزش واقعاً به این بخش داستان و منابع وابسته نیست. بلکه روحیه تیمی، جو رهبری و مسئولیت اجتماعی رهبر، بیشتر از انگیزاننده‌های مادی اثر می‌کنند. که این مفاهیم در رؤیا خلاصه شده است به‌عبارت‌دیگر پیش‌بینی و تحقق رؤیاهاست که باعث ایجاد انگیزش می‌شود (رایکاو، ۲۰۰۸). ییتس<sup>۶</sup> نیز بیان داشته است که "در رؤیا، مسئولیت آغاز می‌شود" (بنیس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱).

چشم‌انداز (خیال) یک رؤیای بیدار است. برای رهبران، مسئولیت‌پذیری عبارت است از تبدیل این چشم‌انداز به واقعیت (بنیس، ۱۹۹۱). به‌طور کلی در هر شرکتی، یک "سازمان مدیریتی نشده" وجود دارد که یک حوزه حیاتی است که توسط ذهنیت کارکنان اداره می‌شود، که در آن ایده‌آل‌ها، افسانه‌ها و خیال‌پردازی‌های سازمانی ظهور می‌یابد (گابریل<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵). توجه به ایده‌آل‌ها زمینه پیشرفت شغلی کارکنان را فراهم می‌آورد. به‌گونه‌ای که می‌توان گفت موفق بودن یا نبودن بستگی به برآورد نسبی ایده‌آل‌ها دارد (راماسوامی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). این پیشرفت شغلی و توسعه کارکنان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر برداشتن گام‌های بلند به سوی ساختن و بهره‌وری یک کشور است (ساتوس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین با توجه به نقش و اهمیت توجه به رؤیاها در توسعه کارکنان باید به این موضوع توجه ویژه شود. اهمیت این مهم در آموزش عالی کشور و به‌خصوص دانشگاه تهران که یکی از بنیان‌های اساسی پیشرفت جامعه امروز به‌شمار می‌آید، بیشتر احساس می‌شود. بنابراین با توجه به اهمیت این موضوع و خلأی که در این زمینه احساس می‌شود، ضرورت توجه به این موضوع را دوچندان کرده است. در این راستا این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا رؤیای کارکنان می‌تواند بر توسعه کارکنان تأثیرگذار باشد؟ و در راستای پاسخگویی به این سؤال به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار رؤیای کارکنان بر توسعه آنها بپردازد.

6. Yeats  
7. Bennis  
8. Gabriel  
9. Ramaswami & et al.  
10. Santos

1. Fiske  
2. Swanson & Holton  
3. یا سایکواتالی  
4. Willcocks & Rees  
5. Raikov

## مبانی نظری پژوهش

### رؤیا

مفهوم رؤیا اغلب به‌طور غیرمستقیم در بسیاری از شاخه‌های مطالعات سازمان و مدیریت استفاده می‌شود. فروید (۱۹۰۰) رؤیا را به‌عنوان شکلی از "کامروایی" یا "آرزوهای آرمانی" تعریف می‌کند که ناخودآگاه برای حل یک نوع تعارض یا عقده، چه اخیراً و چه در گذشته، آن را انجام می‌دهد. رؤیاها فرایندی پویا هستند (دسموند، ۲۰۱۳)، که تحت کنترل نیستند اما تا حدی قابل استفاده هستند و منبع خلاقیت فردی برای بهبود تغییرات سازمانی می‌باشند (اسچپون، ۲۰۱۳).

تجزیه و تحلیل رؤیاهای افراد دو بخش دارد. یک بخش بر روی رؤیاهای روزانه ما تمرکز می‌کند که امیدها و آرمان‌های ما را نشان می‌دهد و تعریف می‌کند که کجا می‌خواهیم برویم. برای رهبران سازمان، این تمرکز مستلزم داشتن مسیری است که سازمان خود را هدایت می‌کند. بخش دیگری از تحلیل رؤیا، عناصر ناخودآگاه رؤیاهای شبانه ما را بررسی می‌کند. این رؤیاها اغلب با چالش‌های ضمنی که ما با آنها روبرو هستیم و به ذهن ما راه پیدا می‌کنند تا این چالش‌ها را درک کنیم و راه‌هایی برای مقابله با آنها را از طریق رؤیاهایمان پیدا کنیم. بنابراین با تجزیه و تحلیل رؤیاهای شبانه ما می‌توانیم دیدگاه‌های روزانه خود را انجام دهیم (الریچ، ۲۰۰۷).

تاریخ هنر و علم سرشار از بیانگر رؤیاهایی از این دست است. رؤیاها می‌توانند با ارائه راه‌حل‌های خلاقانه، حل مسئله را افزایش دهند. برای مثال، شیمیدان آلمانی فردریک ککوله<sup>۱</sup>، ککوله<sup>۲</sup>، ادعا کرد که کسب جایزه نوبل او به‌دلیل تشخیص ساختار اتمی مولکول بنزن به‌عنوان یک شش‌ضلعی، درست پس از زمانی بوده است که وی آن را در خواب دیده بود (اسچپون، ۲۰۱۳). رؤیا تصویری ترسیم شده از تخیل و بازی افکار است، ایده تپه و یا تحقق نیافته از برخی چیزهای زیبایی که وجود ندارند و یا قابل تحقق نیستند، می‌باشد. رؤیاها فرار از واقعیت نیستند، بلکه وسیله‌ای برای رسیدن به آن می‌باشند (رایکاو، ۲۰۰۸).

پیشینه روانکاوی نشان می‌دهد که رؤیاها می‌توانند تأثیر گسترده‌تر و عمیق‌تری را بر نظریه، تحلیل و عمل در رابطه با سازمان‌ها داشته باشند. برای مثال، روش‌شناسی

رؤیاپردازی اجتماعی گوردون لارنس (۱۹۹۸)، از ناخودآگاه و رؤیاها به‌عنوان شاخص‌های پدیده‌ی اجتماعی برای تجزیه و تحلیل سازمان‌ها استفاده می‌کند. این روش‌شناسی ارتباط نزدیکی با ایده "ناخودآگاه جمعی" کارل یونگ دارد. طبق نظر یونگ، ناخودآگاه جمعی یک منبع دست‌نخورده‌ی بالقوه‌ی مثبت، خلاق و سازگار است. یونگ (۱۹۵۹) بیان می‌دارد که: علاوه بر هوشیاری بی‌واسطه، که مربوط به ضمیر شخصی است و اینکه ما عقیده داریم که تنها روان تجربی ما خواهد بود (حتی اگر ما ناخودآگاه شخصی را به‌عنوان یک پیوست به آن الصاق کنیم)، یک سیستم روان دومی در حوزه ضمیر غیرشخصی، جهانی و جمعی وجود دارد که در تمام افراد یکسان است. این ناخودآگاه جمعی به‌طور فردی توسعه نمی‌یابد و موروثی است. این ناخودآگاه متشکل از فرم‌های ازلی، یعنی کهن‌الگوها (آرکتایپها) است که تنها می‌تواند به‌طور ثانویه آگاه شود و می‌تواند فرم معینی را به مضمون‌های روانی خاصی ارائه دهد. کهن‌الگوها یونگ شبیه به طبقه‌بندی‌های منطقی (مثلاً "کارمند خوب") می‌باشد. این طبقه‌بندی‌های جمعی درون سازمان‌ها با فشارهای ناخودآگاه فرد همکاری می‌کنند و زندگی روزانه، امور روزمره، قواعد، نمادها، فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی و پویایی تکاملی شرکت‌ها را شکل می‌دهند (اسچپون، ۲۰۱۳).

معمولاً رؤیا تا زمانی که به شکل زبانی بیان می‌شود، زنده است و این غیرقابل‌پیش‌بینی است. کاربردی کردن رؤیا ضروری به نظر می‌رسد، زیرا باعث حذف شکاف مشکلات و نقص‌ها می‌شود. مانند واقعیت‌ها، رؤیاها نیز به صورت متعدد وجود دارند. هیچ منطق یکپارچه‌ای برای ایجاد فرمولی برای مشخص کردن رؤیا وجود ندارد. هیچ راه‌حلی نیز برای رؤیا وجود ندارد. هر راه‌حل می‌تواند، تنها از بعضی جنبه‌ها به آن بپردازد. ممکن است بسیاری از رؤیاهای جالبی وجود داشته باشند که هرکدام روزنه جدیدی را در افراد ایجاد کنند. چیزی که انتظار آن وجود ندارد و یا ناشناخته است، حتی اگر به صورت کلمات توصیف شده باشد. هر خلق و آفرینشی، مانند رؤیا، می‌تواند به صورت دیدگاه احساسی و تحلیلی مورد بررسی قرار بگیرد (پیرسیگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). ذهنیت تحلیلی، تصویر را به بخش‌های کوچک تقسیم کرده و ارتباط‌های میان آنها را یکدست می‌کند و درک احساسی غیرقابل توصیف است. تحلیل تفکرانه به صورت منطقی بوده و تحلیل رمانتیک و احساسی رازآلود است. تحلیل تفکرانه براساس ظواهر بوده و

1. Desmond
2. Schiavone
3. Ulrich
4. Friederich Kekule

زندگی (DP & CL) اجرا نمود. شرکت‌کنندگان پس از آزمایش، سطوح بالاتر دل‌بستگی شغلی، تمرکز بیشتر بر روی دستیابی به اهداف سازمان و انگیزه بیشتر در سرکار را بیان کردند. آنها علاوه بر کسب رفاه جسمی و روانی، معتقد بودند که این برنامه "هدف بزرگی به آنها داده و باعث می‌شود افراد سخت‌تر و با اشتیاق بیشتری کار کنند". در واقع این پژوهش تأثیر مثبت مدیریت رؤیا بر روی سازمانشان را نشان داد (گریت وود<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

مدیریت رؤیا را می‌توان به پنج قسمت تقسیم نمود. اولین بخش ارتباط با خیال (چشم‌انداز) می‌باشد. یونگ گفته است "رؤیایی که درک نمی‌شود در حد یک واقعه صرف، باقی می‌ماند، هنگامی که درک شود به یک تجربه زنده تبدیل می‌شود" بخش‌های اساسی دیگر مدیریت رؤیا عبارت‌اند از استخدام با دقت زیاد، پاداش‌دهی، بازآموزی، و سازماندهی مجدد (بنیس، ۱۹۹۱). گریت وود (۲۰۱۶) چند عامل برای مدیریت رؤیا در سازمان اشاره کرد که عبارت بودند از:

- کسب حمایت‌های مدیریتی برای مدیریت رؤیا
- آمادگی فرهنگی برای مدیریت رؤیا
- تعادل کار و زندگی و ایجاد کارهای تیمی
- جلوگیری از افکار منفی و نشان دادن اینکه هر کسی نیاز دارد به دنبال رؤیاهای خود و زندگی خود در بیرون از محل کار باشد.
- جشن گرفتن موفقیت‌های خود در ملأعام و در سراسر سازمان.

مدیریت رؤیا به‌عنوان یک مداخله‌گر دل‌بستگی شغلی کارمند در تعدادی از سازمان‌های ایالات آمریکا برای کمک به کارمندان در جهت تحقق رؤیاهای، اجرا شد و نتایج مثبتی را به بار آورد. به‌گونه‌ای که کلی<sup>۶</sup> در کتاب خود بیان می‌کند کارکنان شما می‌خواهند احساس کنند که مهم هستند و کار آنها تغییر در جهان است. اگر به آنها برای رسیدن به اهداف خود کمک کنید، آنها سخت تلاش خواهند کرد تا اعتماد شما را جلب کنند. بنابراین قبل از استفاده از روش‌های سنتی برای ایجاد انگیزه کارکنان خود، آنچه که آنها می‌خواهند یا رؤیای آن را دارند، بیابید و ببینید آیا می‌توانید با هم کار کنید تا این اتفاق بیفتد. در این راستا کلی (۲۰۰۸) جهت رسانیدن کارکنان به اهداف بیان می‌کند:

• ابتدا از خودتان شروع کنید. تمام رؤیاهای خود را بنویسید

تحلیل احساسی در عمق ریشه دارد. در واقع عدم قطعیت احساسی، شامل رؤیا می‌شود که منطق بیشتری از رؤیا را مشخص می‌سازد. و آشوب و اثر به ایجاد رؤیا کمک می‌کنند. برخی اوقات، رؤیا کاملاً بدیهی به نظر می‌رسد. و به صورت سیاهی است که به روشنایی منجر می‌شود. در این زمان می‌توان رؤیا را توصیف کرد. در برخی زمینه‌ها رؤیا می‌تواند پدیده‌ای برای عینیت خواسته و یا تعریف ذهنی و کلامی باشد و به صورت عمیقی باعث ایجاد بدنه و شکل کلی شود. بنابراین، رؤیا به صورت آشوب بوده و کمی می‌تواند باشد (رایکاو، ۲۰۰۸؛ پرینگین و نیکلیس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹).

رؤیا جریان دارد و مانند روح و یا تخیل است. اما آنچه که باعث استرس منفی می‌شود: تحقق رؤیا است. در واقع آن را تخریب می‌کند. رؤیا ممکن است لحظه قبل وجود داشته باشد و در حال حاضر دیگر وجود خارجی نداشته باشد. هیچ ابزاری برای ایجاد رؤیا وجود ندارد. حتی مصرف‌کننده نیز نمی‌تواند آن را بیان کند. رؤیا، جای خود را به رؤیای دیگری می‌دهد. ممکن است یک رؤیا با رؤیای دیگر هم‌پوشانی داشته باشد و رؤیای یک کسی توسط دیگری تخریب شود (رایکاو، ۲۰۰۸).

### رؤیا و نقش آن در توسعه منابع انسانی

رؤیایا و خیال‌ها اغلب به‌عنوان محرک‌های مهم برای مدیریت افراد و سازماندهی شرکت‌ها عنوان می‌شوند. به‌گونه‌ای که کر<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) عنوان می‌کند رویکرد رؤیایی و خیالی، مدیر را قادر می‌سازد راه‌حل منطقی‌ای برای توسعه برنامه‌های سازمان سازماندهی کند (کر، ۱۹۷۶). برای مثال، طی نیمه‌ی اول قرن اخیر، موفقیت فورد و تولید انبوه، به‌شدت در ارتباط با انتشار و اشاعه‌ی "رؤیای آمریکایی" در آن برهه‌ی تاریخی بود. بسیاری از ابتکارات تولیدی و سازمانی بدون رؤیا و خیال‌پردازی‌های یک کارآفرین، یک مدیر یا یک مهندس R&D<sup>۳</sup> بوده است. اولریچ (۲۰۰۷) بیان می‌دارد که رؤیایا، دستورالعمل‌هایی ذهنی را برای تعیین نیازهای آینده منابع انسانی، به سازمان‌ها ارائه می‌دهند. ایده‌های فروید، برای کسانی که در صنایع بازاریابی و روابط عمومی فعالیت می‌کردند، جاذبه زیادی داشت (اسچپون، ۲۰۱۳؛ دسموند<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). پژوهشی در سال ۲۰۱۵ دانشگاه تس، برنامه‌مدیر رؤیا را به‌عنوان بخشی از برنامه نوآورانه‌ی توسعه افراد و تغییر

1. Prigogine & Nicolis  
2. Kerr

4. Desmond

5. Greatwood  
6. Kelly

نیاز دارد که اینها مانند همیشه محدود هستند. بنابراین فواصل یک رؤیا به میزانی غیرقطعی است که رؤیا را از بالا و پایین محدود می‌کند. در این صورت اندازه و کمیت رؤیا به دست آمده است. طول عمر یک رؤیا محدود است. رؤیا تا زمانی وجود دارد که بیان می‌شود و به دست می‌آید؛ بعد از آن رؤیا از بین می‌رود. به محض اینکه رؤیای مصرف‌کننده نوشته می‌شود، به یک تعهد در قرارداد تبدیل می‌شود سپس از بین می‌رود، و جای خود را به رؤیا یا تعهد عمیق‌تری می‌دهد. افراد مختلف درباره رؤیای یک فرد به شکل‌های مختلفی فکر می‌کنند. این افکار فردی هستند. فرد می‌تواند برای مطالعه رؤیای یک فرد یا گروهی از افراد زمان و انرژی مصرف کند ولی امکان میانگین‌گیری از رؤیا با ماشین حساب وجود ندارد. رؤیا برای هر فرد شخصی است حتی اگر این فرد اجتماعی باشد (رایکاو، ۲۰۰۳).

برای تعیین کردن رؤیای یک شخص، فرد باید در لحظه توقف کند و رؤیا را با کلمات، علائم، حالات و ژست‌های مختلف بیان کند. و هنگامی که لحظه درست فرا می‌رسد، رؤیا به منبع مطلوب موقعیت، ترکیبی از تلاش‌های مختلف انسان تبدیل می‌شود. تعهد برای ترکیب تصمیمات و اقدامات کمی‌سازی رؤیا است به این معنی که فرایند شناخت با تحلیل خاص موقعیت تداخل دارد، یک‌چیز کلی که از کلمات، افکار، احساسات و برتری تشکیل شده است و به بخش‌های کوچک و مجزا تجزیه می‌شود. این جداسازی احساس مسئولیت فرد در مقابل فردی دیگر را به وجود می‌آورد. به نظر می‌رسد که سرنوشت احساس مسئولیت نشان دادن دسترسی دوگانه به چیزهای پنهان است. به این دلیل که تنها مسئولیت فرد در مقابل فرد دیگر یا خودش است که ارزشمند است. کمی‌سازی رؤیا، خاطرجمعی و اقدام موفق به دنبال دارد. یک چشم‌انداز مجزا که از طریق همپوشانی آرزوهای افراد مختلف به وجود آمده است می‌تواند راه بسیار اشتباهی برود و به هیچ‌چیز نرسد. با جداسازی آرزوهای مختلف در یک گروه از مردم، باعث ایجاد مسئولیت در اقدامات مشترک آن‌ها می‌شود، به این‌گونه که آرزوی فردی یک شخص به مسئولیت مشترک همه تبدیل می‌شود. در این شرایط، رؤیاهای فرد، زندگی تعیین شده خود را می‌گذرانند، هرچه که رؤیای فرد از طریق واژه‌ها بهتر بیان شود، او احساسات عمیق‌تری را تجربه خواهد کرد و لایه پنهان متعالی وجود ذهنی خود را بیشتر پنهان خواهد کرد (رایکاو، ۲۰۰۸).

کتاب رؤیاهایتان را بگیریید و همه آنها را بخش بخش کنید.

• دوم، پیدا کردن آنچه که کارکنان شما از زندگی می‌خواهند. آنها را بشناسید و رؤیاهایشان را پیدا کنید. شما می‌توانید در یک جلسه رسمی درخواست کنید و یا به صورت اتفاقی در نهار با آنها صحبت کنید.

• سوم، همه تیم خود با هم برای یک جلسه رؤیا دعوت کنید. اگر به همه فرصتی داده شود که در مورد رؤیاهایشان صحبت کنند، ممکن است درباره الهام‌هایشان شگفت‌زده شوید.

• چهارم، پیگیری با یکدیگر، تیم شما می‌تواند با انتخاب یک رؤیا و پیدا کردن راه‌هایی برای کمک به آن فرد انجام این هدف شروع کند. اطمینان حاصل کنید که فرد انتخاب شده فرصتی برای گزارش دادن به گروه دارد (کلی، ۲۰۰۸).

به کارگیری سلسله‌مراتب نیازهای مازلو در امر استخدام و دل‌بستگی شغلی، مدلی سودمند را فراهم می‌آورد که نشان می‌دهد که چگونه مدیریت رؤیا می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی دل‌بستگی شغلی کارمند عمل کند. این استراتژی تصدیق می‌کند که نیروهای محرکه (انگیزشی) برای دل‌بستگی شغلی کارمند تغییر کرده است این‌که چرا ایده هموارسازی رؤیاپردازی می‌تواند به‌عنوان یک ابزار انگیزشی قوی و سودمندی برای کارمند باشد. برای تشریح بیشتر نظریه زیربنایی رؤیاپردازی به‌عنوان مداخله‌گر دل‌بستگی شغلی کارکنان، این استراتژی روشی را برای تقویت مفهوم مقابله‌به‌مثل، که سنگ بنای قرارداد کارفرما/کارمند است، را ارائه می‌نماید. هنگامی که کارفرما بر روی رفاه کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند، آنها احساس ارزشمندی می‌کنند و با وفاداری مجدد به کارفرما، و ارائه کار کارآمدتر، مستقیماً به این امر عکس‌العمل نشان می‌دهند. هزینه سرمایه‌گذاری کارفرما برای کمک به کارمند، از طریق سطوح بالاتر عملکردی، چند برابر جبران می‌شود (کلی، ۲۰۰۸؛ گریت وود، ۲۰۱۶).

برای مدیریت، کمی‌سازی رؤیا مهم می‌باشد می‌توان چنین بیان داشت که رؤیا خود را از طریق علائم قابل‌رویت، نشان می‌دهد. یک رؤیا از فکری به فکر دیگر، کلمه‌ای به کلمه دیگر، لحظه‌ای به لحظه دیگر و گروهی به گروه دیگر در جریان است و سرگردان است. یک رؤیا از طریق فواصل قابل‌رویت است، در غیر این صورت بیان و یا حتی شناخته نمی‌شود. برای دیدن این فواصل، فرد به تلاش و منابع زمانی

اجزای شرایط و ویژگی‌هایی درباره پدیده‌های انسانی است که قابل تبدیل به کمیت نیستند. به عبارتی دیگر پژوهش کیفی، جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌های غنی و روایت گونه است، به منظور درک عمیق مفاهیم و پدیده‌هایی که به دلیل وجود عامل انسانی در آنها پیچیدگی زیادی دارند (خنifer و زروندی، ۱۳۸۹).

جامعه آماری در این پژوهش کارکنان دانشگاه تهران که در پست کارشناسی و سرپرستی مشغول به فعالیت هستند، در ابتدا تعداد کمی از افراد که دارای ویژگی‌ها و یا تجربیات خاصی در حوزه موضوع مورد بررسی (هدایت رؤیای کارکنان در جهت توسعه منابع انسانی) بودند انتخاب شدند، سپس از آنها خواسته می‌شود که کاندیدای دیگری با ویژگی‌ها و تجربیات مشابه را معرفی کنند. این عملیات تا رسیدن به حد مطلوب تعداد نمونه (اشباع) ادامه یافت، که با ۱۶ نفر از کارکنان حوزه کارشناسی و سرپرستی مصاحبه انجام شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله ابتدا با توجه به پیشینه پژوهش و بررسی ابزار گردآوری اطلاعات آنها و با استفاده از نظر خبرگان و اساتید دانشگاهی سؤالات مصاحبه طراحی شد. نمونه‌ای از سؤالات مصاحبه در این مرحله عبارت‌اند از:

- عوامل تأثیرگذار بر رؤیای کارکنان را نام ببرید؟ دلیل خود را از انتخاب آنها به عنوان عوامل تأثیرگذار بیان کنید؟
- روش و تکنیک‌های توسعه کارکنان از طریق مدیریت رؤیا به چه صورت می‌باشد؟ چگونه اجرا و پیاده‌سازی هر یک را توضیح دهید؟
- زیرساخت‌های لازم برای پرورش رؤیای کارکنان چه چیزهایی می‌باشد؟ برای روشن شدن هر یک از موارد آنها را توضیح دهید؟
- آیا اقداماتی در خصوص مدیریت رؤیای کارکنان در سازمان شما صورت گرفته است؟ به نظر شما کدام یک از اقدامات کمترین بازدهی و کدام یک بیشترین بازدهی را دارد؟
- آیا پیشنهادی در مدیریت رؤیای کارکنان که هم منجر به توسعه کارکنان شود و هم پیامدهای بهتری برای سازمان داشته باشد دارید؟
- روایی سؤالات مصاحبه با استفاده از روایی تئوریکی براساس نظر استادان و پایایی آن با روش دو کدگذار مورد بررسی قرار گرفت. بدین صورت که به منظور بررسی قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها از یک دانشجوی مقطع دکتری منابع انسانی خواسته شد به عنوان پژوهش‌گر همکار سه مصاحبه را

پائول موخنز<sup>۱</sup> تأثیرات کهن الگوها را بر روی یال‌پردازی‌های جمعی و اندیشه‌های پنهان بررسی می‌کند و بیان می‌دارد که احساسات و عواطف، رؤیاها و خیال‌پردازی‌های الگوهای اولیه، از همه جهات بر زیربنای عملکرد سازمانی، تأثیر می‌گذارند. این نویسنده خاطر نشان می‌سازد که نقش و نگاره‌ها در داستان‌های پریان و اسطوره‌شناسی می‌تواند درس‌های مهمی را در مورد مدیریت سازمان‌ها به ما بدهد مانند قهرمان اسطوره‌ای (هرو<sup>۲</sup>). به منظور مدیریت ابعاد پنهان زندگی سازمان، مطالعه رفتار مدیریتی بایستی بیشتر بر روی الگوهای اولیه تعاملات انسانی، تمرکز نماید. جوهان دسموند (۲۰۱۲)، ابتدا در مورد سازمان رؤیاها بحث می‌کند، که متناسب با موضوع روان رنجوری (نوروتیک) می‌باشد. رؤیای *ایرما*<sup>۳</sup> فروید، عملیات سرکوبی ناخودآگاه و محدودیت‌های درون-نگری برای درک معنای نهفته رؤیا را تشریح می‌کند. سپس با پیش کشیدن این مبحث که سازمان روانی، منش خود را در پاسخ به تغییرات سازمان اجتماعی تغییر می‌دهد، به روابط بین سازمان اجتماعی و روانی، پرداخته می‌شود. موضوع منش در رابطه با سازمان، به طور مفیدی خیال‌پردازی‌های مختلفی که توسط هر نوع منش ساخته می‌شود را تشریح می‌کند در این ادراک، آنچه که به عنوان زندگی سازمانی روزمره گرفته می‌شود، خود یک خیال‌پردازی است که می‌تواند به وسیله رؤیاها به چالش کشیده شود (دسموند<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

براساس ادبیات ذکر شده نتیجه کلی و اصلی این تلاش-ها، کشف ارتباط نزدیک بین پویایی ناخودآگاه افراد با مدیریت شرکت‌ها می‌باشد. چنین چرخه‌ای در تمامی و اکثر حوزه‌های مهم فعالیت‌های سازمانی مشهود می‌باشد. با توجه به این نتیجه‌گیری، هدف از این مقاله، تحریک هر چه بیشتر پژوهش‌ها و مطالعات میان‌رشته‌ای درباره زمینه‌سازی ارتباط بین رؤیاها، مدیریت و سازمان می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار رؤیای کارکنان بر توسعه آنها است، این پژوهش از نظر هدف پژوهش کاربردی و از نظر شیوهی گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی است. روش تحقیق پژوهش حاضر، کیفی است. پژوهش کیفی روش منظم برای توصیف

1. Paul Moxnes

2. Hero

4. Desmond

۳. نام کتابی از فروید

جدول ۱. تم‌های اصلی و فرعی استخراج شده از مصاحبه‌ها	
شرح تم اصلی	شرح تم فرعی
ایجاد ارتباط	ایجاد ارتباط
	ساختار و فرهنگ سازمانی منعطف
	میزان خودگشودگی فردی
	ایجاد اتاق فکر
ایجاد رؤیا	داشتن سیستم پیشنهادات و انتقادات
	تشویق کارکنان جهت ارائه رؤیا
	درک و حمایت‌های مدیریتی از رؤیا
	مدیریت مشارکتی
پرورش رؤیا	جلوگیری از افکار منفی
	زمینه‌ساز رشد فردی
	ارائه روش‌های نو و تلاش بیشتر
	ایجاد حس اعتماد و خودباوری
سازماندهی رؤیا	عملیاتی کردن و توجه به رؤیا
	ایجاد زمینه ارائه رؤیاها
	فرهنگی مروج مدیریت رؤیا
	ارتباط رؤیاهای کاری با افزایش انگیزه
سلسله‌مراتب رؤیا	اولویت‌بندی رؤیا
	توجه به ماهیت رؤیا
	افراد با نیازهای عالی افراد زمینه‌ساز رؤیاهای
	منطقی و کاربردی
	تناسب رؤیا با جایگاه فرد

### بحث و نتیجه‌گیری

در عصری که رقابت تنگاتنگ سازمانی وجود دارد و کارکنان به‌عنوان مزیت اصلی و منبع مهم سازمانی به شمار می‌آیند می‌توان چنین برداشت که توجه به جنبه تفکر و خلاقیت افراد بیشتر می‌باشد زیرا این نبوغ افراد است که با ارائه راه‌های نوین باعث برتری سازمانی می‌شود. با توجه به اینکه در بررسی‌های تاریخی مثال‌های زیادی از خلاقیت توسط رؤیا مشاهده شده است.

مسئله اصلی در این پژوهش این است که رؤیا می‌تواند نقش مؤثری در توسعه منابع انسانی داشته باشد. به‌طور کلی انتظار می‌رود که رؤیا زمینه‌ساز رشد افراد می‌شود به‌عنوان مثال اندیشمند قرن بیستم یعنی انیشتین، چنین بیان می‌کند "انسان در واقع شبیه رؤیاباش می‌گردد". معمولاً رؤیا تا زمانی که به شکل زبانی بیان می‌شود، زنده و غیرقابل پیش‌بینی است. کاربردی کردن رؤیا ضروری به نظر می‌رسد، زیرا باعث حذف شکاف مشکلات و نقص‌ها می‌شود. ممکن است بسیاری از افراد رؤیاهای جالبی وجود داشته باشند

کدگذاری کند و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول دو کدگذار محاسبه شد. پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش برابر ۷۰.۶۹٪ است. با توجه به این که میزان پایایی بیش‌تر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه پژوهش مناسب است.

در این پژوهش، برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، مصاحبه‌های انجام شده به صورت نوشتاری تنظیم گردید و به روش تحلیل تم مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در این راستا در مرحله اول به‌مرور متن نوشتاری داده‌ها جهت کسب احساس کلی نسبت به جواب‌های مصاحبه و تعیین چگونگی بخش‌بندی آنها پرداخته شد. در مرحله دوم بخش‌هایی از متن‌های نوشتاری مانند عبارت یا جملات کدگذاری گردید و قسمت‌هایی از متن که مرتبط به هم بودند در کنار یکدیگر قرار داده شدند. در مرحله سوم به‌مرور کدهای تدوین شده و ادغام آنها به صورت دسته‌های عمده‌تر پرداخته شد. در مرحله چهارم به کاهش دسته‌ها، حذف دسته‌های تکراری و ادغام دسته‌های کوچک‌تر در دسته‌های عمده‌تر پرداخته شد و در مرحله آخر انتخاب نهایی مقوله‌ها به‌عنوان تم‌های اصلی و فرعی در پژوهش انجام گرفت. برای مثال پژوهشگر با بررسی نقل‌قول زیر، به تم اصلی «ایجاد رؤیا» دست یافته است: «به نظر من باید تو سازمانی مکانی آرام فراهم آید که کارکنان زمان استراحت به آنجا رفته و هیچ عامل درونی و بیرونی که مخل آرامش آنها باشد وجود نداشته باشد تا کارکنان بتوانند به فکر کردن به کارهای خود و حتی روز کاری خود زمینه رؤیاهای دوست‌داشتنی درباره کار و توسعه بپردازند».

در ادامه، آن دسته از مفاهیم استخراج شده که به عقیده پژوهشگر به یک موضوع یا مفهوم مشترک اشاره داشته‌اند، زیر عنوانی انتزاعی‌تر قرار گرفته‌اند که به آن تم اصلی می‌گوییم؛ برای مثال مشخص شد که مفاهیم «عملیاتی‌کردن و توجه به رؤیا، ایجاد زمینه مدیریت رؤیا، فرهنگی مروج مدیریت رؤیا، ارتباط رؤیاهای کاری با افزایش انگیزه و اولویت‌بندی رؤیا» اشاره به یک موضوع که به‌عنوان «سازماندهی رؤیا» در نظر گرفته شده است که فرایند توسعه کارکنان براساس رؤیاهای کارکنان متأثر از آن است. در مجموع پس از تحلیل مصاحبه‌ها ۴ تم اصلی و ۲۰ تم فرعی شناسایی گردید، که در جدول ۱ قابل ملاحظه‌اند.

که هر کدام موجب ایجاد روزنه جدیدی در افراد شود. چیزی که انتظار آن وجود ندارد و یا ناشناخته است، حتی اگر رؤیا به صورت کلمات توصیف شده باشد. هر خلق و آفرینشی، مانند رؤیا، می‌تواند به صورت دیدگاه احساسی و تحلیلی مورد بررسی قرار بگیرد. اما به علت کمبود پژوهش‌ها خارجی و عدم پژوهش صورت گرفته در داخل، سعی بر آن شد تا در زمینه رؤیا و نقش آن در مدیریت، پژوهشی را صورت گیرد تا بتوان با سنجش رؤیاهای افراد، قدمی در کمی‌سازی آن برداشت. به‌طور کلی با قاطعیت می‌توان گفت که این پژوهش جز اولین پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه می‌باشد و این از نوآوری پژوهش می‌باشد. به همین خاطر برای تشریح سؤالاتی در این زمینه مطرح گردید. تا بتوان داده‌های مورد نظر را جمع‌آوری نمود. که نتایج تحلیل داده‌ها به تفصیل در ادامه تشریح می‌گردد.

ولین تم اصلی، ایجاد رؤیا بود در واقع با طرح این سؤالات سعی بر آن شد تا راه‌های ایجاد رؤیای کارکنان استخراج شود که در نهایت ۷ تم فرعی مشخص گردید. یکی از این تم‌ها، ایجاد ارتباط با کارکنان بود که بیان داشتند یکی از مؤلفه‌های اصلی برای ایجاد رؤیای کارکنان ارتباط باز با مدیران و همکاران می‌باشد به‌عنوان مثال در یکی از این مصاحبه‌ها چنین بیان شد "اگر ساعتی کارمندی با مدیر یا همکاران خود و یا حتی افراد خارج از سازمان صحبت کنه می‌تونه از رؤیاهای آنها مطلع یا زمینه ایجاد رؤیا فراهم بشه" با توجه به این که ارتباطات تارپود سازمان را پیوند می‌دهد پس می‌توان انتظار داشت که یکی از راه‌های ایجاد رؤیا نیز محسوب گردد. در واقع مذاکره‌ها و تعاملات مدیر با کارکنان می‌تواند اندیشه پنهان آنها را بروز دهد این یافته با پژوهش‌ها قبلی نیز شباهت دارد به‌عنوان مثال ویلکوکس و ریس (۱۹۹۵) نیز ارتباطات و تعاملات را راه شناسایی افکار نوظهور افراد بیان کرده است. دومین تم بیان شده ساختار و فرهنگ منعطف می‌باشد در این تم کارکنان بیان داشتند که وجود جو دوستانه، منعطف و عدم بروکراسی (عدم قوانین سخت‌وسخت) باعث می‌شود که کارکنان هم قدرت رؤیا سازی داشته باشند و هم بتوانند آن را بیان کنند. مثلاً در یکی از مصاحبه‌ها چنین بیان شده بود که "در مکان‌های دولتی حتی دانشگاه با وجود آکادمیک بودن کارکنان از چندین نقطه تحت کنترل هستن و این مانع بروز رؤیا می‌شود. و همچنین وجود بروکراسی در سازمان مانع ایجاد رؤیا می‌شه" خوب مشخص است که ساختار و فرهنگ منعطف لازمه رویاسازی و ابراز آن از دید کارکنان می‌باشد. به‌طوری‌که گریت‌وود (۲۰۱۶) نیز ساختار و

فرهنگ موجود را یکی از مؤلفه‌های اصلی برای مدیریت رؤیا بیان کرده است که به‌نوعی مشابهت با پژوهش‌های پیشین نیز هست.

میزان خودگشودگی فردی نیز تم دیگری برای ایجاد رؤیا بود. کارکنان بر این باور بودند که تا زمانی که فرد حاضر به ارائه رؤیای خود نباشد به‌ندرت می‌توان از رؤیای یک فرد آگاه شد. مثلاً چنین عنوان کردند که "مثلاً من چن تا کارمند دارم که خیلی باهاشون صمیمی هستم ولی هیچ‌وقت از رویاهاشون مطلع نشدم به هم نگفتن ولی بعد متوجه شدم که رؤیاهای بزرگ داشتن. یعنی بعضی افراد نمی‌خواهن بروز بدن و معتقدن که نباید دیگران بدونن" این رفتارها که تاحدی می‌توان به شخصیت فرد نسبت داد که تا چه حد حاضر هستن رؤیای سازمانی و یا شخصی خود را بیان کنند. ولی در کل برای شناسایی رؤیا اصل اساسی میزان خودگشودگی فردی است که فرد باید تمایل به ابراز آن داشته باشد تا نتایج رؤیاهای شاهد باشیم این خودگشودگی می‌تواند به صورت کلامی و یا با کامنت گذاشتن در وبسایت‌های رسمی شرکت و یا تابلوهای اعلانات باشد. البته مدیران سازمان‌ها باید زمینه ارائه رؤیا را برای کارکنان فراهم سازند، بعضی مواقع افراد به دلیل مسخره شدن از طرف همکاران یا مدیران خود رؤیاهای خود را ابراز نمی‌کنند.

ایجاد اتاق فکر و داشتن سیستم پیشنهادها و انتقادات نیز تم‌های شناسایی شده بعدی در شناسایی رؤیا بوده‌اند به‌طور کلی در تمامی مصاحبه‌ها ما شاهد بیان این عوامل به‌عنوان یکی از راه‌های آگاهی از رؤیای کارکنان بودیم. ایجاد اتاق فکر و سیستم انتقادات و پیشنهادها باعث می‌شود که فرد با در آن محیط ایده‌های خود را به‌راحتی بیان کند در اتاق فکر که بیشتر حالت بحث‌وجدل و همفکری صورت می‌گیرد و همچنین سیستم انتقادات که باعث بیان راه‌های ناب که برگرفته از رؤیاهای کارکنان می‌باشد یکی از موثرترین و درعین حال کم‌هزینه‌ترین راه‌های موفق ایجاد رؤیا می‌باشد. در یکی از مصاحبه‌ها چنین عنوان شد که؛ "در سازمان باید جلسه‌های شبیه طوفان مغزی بگذارند که فرد بتونه نظراتشو اعلام کنه و یا" یکی از راه‌هاش نظام پیشنهادها و انتقادات هست البته نظامی که به‌شدت مورد برخورد افراد قرار نگیره زیرا این باعث میشه کارکنان نظرها خود را ابراز نکنند". پس می‌توان چنین عنوان کرد که وجود سیستم پیشنهادها و جلسات هم‌فکری از الزامات شناسایی رؤیای کارکنان در دانشگاه تهران می‌باشد.

یکی دیگر از تم‌های شناسایی شده تشویق کارکنان جهت



و این اهمیت فقط به سبب رؤیابرداری می‌باشد. رؤیا به عنوان جلوگیری از افکار و اندیشه‌های منفی نیز مطرح گردید به این صورت که فرد با تمرکز و نگرش خوش‌بینانه به محیط سازمان می‌تواند مانع تفکرات منفی گردد زیرا برای رویاسازی وجود عوامل منفی و مخرب نوعی مانع محسوب شده و می‌توان چنین بیان کرد که رؤیا نوعی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان می‌باشد. که با توصیف می‌توان به اهمیت رؤیا پی برد البته این تم مطرح شده با پژوهش‌های پیشین نیز مطابقت نتیجه‌ای دارد پژوهشی که به وسیله گریت‌وود (۲۰۱۶) صورت گرفت نشان می‌دهد که یکی از مؤلفه‌های اصلی مدیریت رؤیا، جلوگیری از بروز افکار منفی در سازمان توسط کارکنان می‌باشد. در اهمیت رؤیا می‌توان به نقش آن در موفقیت و رشد فردی و ارائه روش‌های نو و تلاش بیشتر در سازمان اشاره کرد. موارد مطرح شده به وسیله کارکنان دانشگاه تهران مانند: "مدیری که می‌خواهد وضع را بهبود دهد باید به چیزهای که دست نیافته است فکر کند نه چیزهایی که الان هست و این رؤیا این کار را تحقق می‌بخشد. رؤیا سازمان را می‌تواند یک قدم جلوتر براند". یا "تلاشی برای بهتر شدن وضعیت سازمان است" بیان می‌کند که رؤیابرداری در سازمان یک بازده دوطرفه برای فرد و سازمان دارد. یعنی فرد وقتی نقش و اهمیت رؤیا در سازمان را درک کند قطعاً سعی در ارائه ایده‌های بهتر خواهد نمود و این موجب ایجاد زمینه رشد می‌گردد. همچنین رؤیا می‌تواند اعتماد به نفس و خودباوری را در فرد ایجاد کند و این حس را به کارکنان القا کند که می‌توانند در فرایندهای سازمانی تأثیرگذار باشند از طرف دیگر سازمان نیز، به علت دریافت راه‌ها و شیوه‌های نوین، به بهره‌وری بالاتری دست پیدا خواهند کرد. در نتیجه می‌توان با جمع‌بندی نظرات کارکنان دانشگاه، چنین بیان کرد که رؤیا در سازمان‌های پیشرفته و رو به رشد، نقش مؤثری دارد و توجه مدیران به آن مورد تأکید است.

سومین تم اصلی استخراج شده، سازماندهی رؤیا می‌باشد. در این مقوله سعی بر آن شده تا با سازماندهی رؤیاهای پراکنده زمینه بهسازی رؤیاها جهت توسعه کارکنان و همچنین مدیریت رؤیا در سازمان فراهم آید. برای تم اصلی سازماندهی رؤیا، تم‌های فرعی (عملیاتی کردن و توجه به رؤیا، ایجاد زمینه مدیریت رؤیا، فرهنگی موروج مدیریت رؤیا، ارتباط رؤیاهای کاری با افزایش انگیزه و اولویت‌بندی رؤیا) شناسایی گردید که در ادامه تشریح می‌شود.

اولین تم استخراج شده عملیاتی کردن رؤیا و توجه به آن می‌باشد. کارکنان دانشگاه تهران ابراز کردند که عملیاتی کردن رؤیا و یا مورد توجه قرار دادن آن تأثیر مستقیم بر رضایت

ارائه رؤیا است. زمانی که کارکنان رؤیاهای خود را ارائه می‌دهند اگر مدیران به دقت گوش دهند و آنها را مورد تشویق قرار دهند زمینه ارائه رؤیاهای جدید کارکنان فراهم می‌آید ولی اگر مورد انتقاد قرار گیرند و به آنها توجهی نشود کارکنان دیگر تمایلی به ارائه رؤیاهای خود ندارند.

آخرین تم شناسایی شده، درک و حمایت‌های مدیریتی از رؤیا بود. بیشتر مصاحبه‌کننده‌ها معتقد بودند که مدیر علاوه بر اینکه خودش درکی از رؤیا داشته باشد باید حمایت و تشویق‌هایی را نیز صورت دهد یعنی در مقابل رؤیای کاربردی که پیشرفت برای سازمان ارائه می‌شود، تشویق‌هایی در نظر بگیرد این حمایت هم نباید فقط به جنبه‌های مادی خلاصه شود بلکه حوزه غیرمالی اعم از تکریم افراد ایده پرداز و به رسمیت شناخت رؤیابرداری نیز صورت گیرد. در یکی از مصاحبه چنین بیان شد که "...مدیر نه تنها باید احساس امنیت ایجاد کند بلکه خودش هم درکی از رؤیا داشته باشد تا بفهمد و احترام بگذارد. یعنی من معتقدم رئیس فرد باید قوی‌تر از کارکنان باشد و گرنه رؤیابرداری در آن سازمان اهمیت پیدا نمی‌کند. چون فرد ضعیف توان حمایت از واقعیت را هم ندارد چه برسد به رؤیا". درک کارکنان از اینکه سیستم حمایتی در سازمان وجود دارد می‌تواند نقش بسیار عمده‌ای در ابراز رؤیا به وسیله کارکنان باشد. البته کارکنان بیان داشتند که این دوتا عامل در دانشگاه تهران وجود ندارد و اهمیت زیادی به رؤیای کارکنان داده نمی‌شود. این پژوهش با یافته‌های پیشین نیز مطابقت دارد به طوری که گریت‌وود (۲۰۱۶) نشان داد سیستم حمایتی مدیریتی عامل مهم در مدیریت رؤیا و بیان آن توسط کارکنان است. به طور کلی از نتایج شگرف این مؤلفه را می‌توان به نوعی به مدل خلق دانش نوناکا و همکاران (۲۰۰۰) شبیه کرد آنها در ارائه فرایند چهار مرحله‌ای خلق دانش، عواملی را که برای ظهور دانش بیان کردند شباهت زیادی دارد به عواملی است که برای ایجاد رؤیا در این پژوهش استخراج شده است.

دومین تم اصلی که کشف شد پرورش رؤیا بود که با توجه به سؤالات مصاحبه ارائه شده است. اولین تم فرعی که برای پرورش رؤیا مشخص شد مدیریتی مشارکتی می‌باشد. با توجه به این که مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می‌شود؛ مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری شخص را تشویق می‌کند و به تحقق هدف‌های سازمان کمک می‌کند و در مسئولیت‌ها و پیامدهای آنها سهیم می‌نماید. مشخص است که کارکنان با رویاسازی، می‌توانند اهمیت و نقش خود را در سازمان مطرح کنند

ماهیت رؤیا، افراد با نیازهای عالی زمینه‌ساز رؤیاهای منطقی و کاربردی، تناسب رؤیا با جایگاه افراد" است، در تم فرعی ماهیت رؤیا سعی بر آن است تا با بررسی ماهیت آن معقول بودن و امکان‌پذیری آن مورد بررسی قرار گیرد. یکی از کارکنان به این مقوله اشاره داشته است که "... باید سعی شود رؤیایها روی کاغذ نوشته بشه و مورد بررسی قرار بگیره تا ماهیت اون مشخصه بشه واقعاً بعضی رؤیایها باید در حد رؤیا باقی بمونن چون واقعاً خیالی و افسانه‌ای هستن". بنابراین ماهیت رؤیا یکی از مقوله‌های مهمی است که باید مورد بررسی قرار بگیرد حتی در بعضی مواقع جهت بررسی ماهیت رؤیایها باید از مدیران یا همکاران خواسته شود تا رویایها را بررسی کرده و امکان‌پذیری آنها را مورد بررسی قرار داده شود. با توجه به اهمیت این مقوله در مدیریت رؤیا متأسفانه در هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار نگرفته است. یکی دیگر از تم‌های فرعی استخراج شده بیانگر افراد با نیازهای عالی زمینه‌ساز رؤیاهای منطقی و کاربردی هستند. در این تم مشخص شد که رؤیایی که از سمت افراد با نیازهای عالی ارائه می‌شود با دید منطقی و معقول‌تری است تا افرادی که در نیازهای سطح پایین خود درگیر باشند. افرادی که دارای نیازهای سطح پایین باشند رؤیای آنها برآورده ساختن نیازهای سطح پایین است و معمولاً متمرکز بر نیازهای خود می‌باشند، اما فردی که دارای نیازهای سطح بالاست می‌تواند با در نظر گرفتن تمامی جوانب، زمینه بهبود سازمان و کارکنان را فراهم آورد. این شرایط برای افرادی که در سازمان در جایگاه و سمت پایینی قرار دارند نیز به همین صورت است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه به مصاحبه‌ای اشاره کرده است "مثلاً فردی که در سازمانی سمت پایین داره هیچ‌وقت به این فکر نمی‌کنه که چطور سازمان می‌تونه به پیشرفت دست پیدا کنه. دغدغه اون فقط شغل خودشه اونم در حد نگهداری این سمت و از دست ندادنش و رویاهاش در حد بهبود حقوق و فراهم کردن شرایط بهتر زندگی خودشه ولی یک رئیس دیگه به دنبال این چیزها نیست اون تا حد زیادی دغدغه مالی نداره، شرایط زندگی خوبی داره دوست داره کارش هرروز براش انگیزه بخش‌تر باشه بنابراین تو رؤیایهای خود به بهبود شغل هم فکر می‌کنه" بنابراین می‌توان گفت اگر کارکنان مشکل معیشتی داشته باشند نوع نگاه فرق می‌کند و در همان سطح باقی می‌ماند و اگر نیازها برآورده نشود خیلی نمی‌تواند رؤیاپرداز شود و یا در مصاحبه‌ای دیگر مصاحبه‌شونده به این تو اشاره کرده که "... بستگی داره که فرد رؤیاپرداز در کدوم سلسله‌مراتب قرار گرفته باشه. اگه به

انگیزش آنها دارد به طوری که حاضر هستند تا بیشتر و متعهدانه‌تر برای سازمان خدمت کنند. یکی از کارکنان به مصاحبه "اگر رؤیای کارمند مورد احترام قرار بگیره و کارمند ببینه رؤیای اون ارزش داره و رویاهاش داره پیاده میشه و یا حداقل توجه میشه انگیزش بالا می‌رود" اشاره کرده است.

دومین تم فرعی شناسایی شده جهت سازماندهی رؤیا، ایجاد زمینه مدیریت رؤیا است. ایجاد زمینه مدیریت رؤیا به رؤیای کارکنان جهت می‌دهد تا با بروز رؤیاهای منطقی و معقول در راستای بهبود کار گام برداشته شود و زمینه توجه به آنها فراهم آید. در این زمینه یکی از مصاحبه‌هایی که اشاره شد "همه رؤیایها منطقی و دست یافتنی نیستند باید رؤیایها رو مدیریت کرد و آنهايي که زمینه بهبود فعالیت کارکنان رو فراهم می‌کنه مورد بررسی قرار بگیره".

تم‌های دیگری که باعث افزایش انگیزه جهت سازماندهی رؤیا می‌گردد فرهنگ‌سازمانی که در آن به مدیریت رؤیا توجه شده باشد، است. که یکی از نتایج جالب این پژوهش مطرح شدن فرهنگ‌سازمانی موروج مدیریت رؤیا است. فرهنگی منعطف و خارج از بروکراسی سخت که به کارکنان و رؤیایهای آنها اهمیت بدهد زمینه‌ساز توجه به مدیریت رؤیا و استفاده از آن در توسعه کارکنان است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در مصاحبه خود به این نکته اشاره داشت که "سازمان ما به رؤیای کارکنان توجهی نداره فرهنگ‌سازمانی به صورتی نیست که زمینه ارائه نظرات و رؤیایهای کارکنان فراهم باشه، این باعث میشه واقعاً رؤیایهای کارکنان اگر موجب بهبود سازمان و توسعه کارکنان شود در حد رؤیا باقی بمونه چون اگر ابراز هم بشه کسی به آن توجهی نمی‌کنه"، بنابراین فرهنگ‌سازمانی زمینه مؤثری جهت مدیریت و سازماندهی رؤیای کارکنان فراهم می‌سازد. باید در نظر داشت که ارائه رؤیای کارکنان و تحقق آنها زمینه انگیزش کارکنان را فراهم می‌سازد. این تم مطرح شده با پژوهش‌های گریت‌وود (۲۰۱۶) نیز مطابقت نتیجه‌ای دارد.

آخرین تم فرعی شناسایی شده برای سازماندهی رؤیا اولویت‌بندی رؤیایهای کارکنان است. باید مدیران سازمان رؤیایهای کارکنان را مورد بررسی قرار دهند و با توجه به اهمیت هر رؤیا، زمینه‌های تحقق آن، تأثیرگذاری آن بر کارکنان و سازمان و هزینه‌های تحقق آن، رؤیایی که بیشترین و بهترین خروجی را برای سازمان و کارکنان فراهم می‌سازد مدنظر و در بالاترین اولویت قرار گیرند.

در آخرین تم اصلی شناسایی شده به سلسله‌مراتب رؤیا پرداخته شده است این تم دربردارنده سه تم فرعی "توجه به

است که هیچ‌کس نمی‌تواند برای رؤیا سطح و حد قرار دهد. در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان چنین بیان کرد که در این پژوهش به دنبال تبیین مفهوم رؤیا و اهمیت آن در دانشگاه تهران بودیم که در آخر مؤلفه‌هایی برای هر یک از تم‌های اصلی ذکر شد. با توجه به عدم پژوهش داخلی می‌توان انتظار داشت که این پژوهش مسیر نوینی را برای پژوهش‌ها آتی هموار کرده باشد.

با توجه به نتایج و خلأ پژوهش، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌ها بعدی؛ با توجه به دولتی بودن دانشگاه تهران، در سازمان‌های خصوصی صورت گرفته و بیشتر در بحث کاربردی کردن رؤیای افراد باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهشی در زمینه بهره‌وری حاصله از نتایج شناسایی و پیاده‌سازی رؤیا صورت گیرد. تا مشخص شد که پیاده‌سازی رؤیا تا چقدر می‌تواند نتایج مالی به دست آورد.

فرد رؤیاپرداز فقط به نیازهای اولیه فکر کنه رویاهاش هم کمی بیشتر از اون حد و یا در همون مرتبه قرار می‌گیرد. اما کسی که خودش از نیازهای اولیه بیرون کشیده رویاهاش در حد خود شکوفایی می‌باشد. رویاهای کارکنان با هم فرق دارد. اگر ما به فردی داشته باشیم که درگیر مشکلات شخصی باشد وقتی برای رؤیاپردازی نمی‌ماند که او داشته باشد". با توجه به نظرات افراد مورد مطالعه، می‌توان چنین تفسیر کرد که مدیران سازمان ابتدا باید در جهت رفع نیازهای اولیه کارکنان باشد و سپس بعد از برآورده شدن نیازهای سطوح پایین انتظار رؤیاسازی از کارکنان داشته باشد که به نوعی جز نتایج جالب این پژوهش می‌باشد. در چند مصاحبه در تبیین رؤیا با توجه به جایگاه افراد، نظر نسبتاً متفاوتی ارائه شد که بیان داشتند "رؤیا مفهومی بی‌مرز است و چون نمی‌شود حد انتهایی بر آن قائل شد یعنی حد انتهایی ندارد". مشخص

## منابع

- اکبری، مرتضی؛ حسینی، سید محمود؛ حجازی، سید یوسف و رضوانفر، احمد (۱۳۹۲). «اعتبارسنجی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی: مطالعه اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های کشاورزی». *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، دوره ۴۴، شماره ۴، ۶۲۹-۶۴۴.
- خنیفر، حسین و زورندی، نفیسه (۱۳۸۹). «پژوهش کیفی: Approach». In Stopper, W.G. *Current Practices*.
- Gabriel, Y. (1995). "The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity". *Organization Studies*, 16(3), 477-501.
- Greatwood, M. (2016). "How to counter the growing disengagement with engagement programs Use dream management". *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 3(2), 15-17.
- Kerr, J.R. (1976). "The Dream Process in Management Planning". *Hospital Topics*, 54(6), 37-38.
- Nicolis, G & Prigogine, I. (1989). "Exploring complexity: An introduction published in W.H". *Freeman and Company*, 10(13), 1-121.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Nagata, A. (2000). "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm". *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- رهیافتی نو در مطالعات مدیریت. «فصلنامه راهبرد، شماره ۵۴، سال نوزدهم، ۲۴۳-۲۵۶.
- سلطانی، محمدرضا و سلیمان تبار، مصطفی (۱۳۹۴). «بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین*، سال هفتم، شماره ۳، ۵۱-۷۵.
- Bennis, W (1991). "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century". *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Carr, A. (2002). "Jung, archetypes and mirroring in organizational change management: lessons from a longitudinal case study". *Journal of Organizational Change Management*, 15(5), 477-489.
- Desmond, J. (2013). "Psychoanalytic Accounts of Consuming Desire. *Hearts of Darkness*". Palgrave MacMillan, Basingstoke Dreams and the organization, ProQuest.1-293.
- Desmond, J. (2013). "Organization of dreams: the dream of organization -dreaming organization", *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 654-669.
- Fiske, K. (2003). "Transforming HRM Glibally: The Center of Excellence

- Pirsig, P. (1999). *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values*. New York: Quill.
- Raikov, A. (2008). "Semantics and Metaphysics of Motivations and Goals in Management". *published in Nauchno-Technicheskaya Informatsiya*, 35(6), 274-282.
- Raikov. (2003). "Building a Corporate Strategic Object". *Information and Business*, 1, 41-45.
- Ramaswami, A., Carter, N. M. & Dreher, G. F. (2016). "Expatriation and career success: A human capital perspective". *Human Relations*, 69, 1959-1987.
- Santos, G. G. (2016). "Career barriers influencing career success: A focus on academics' perceptions and experiences". *Career Development International*, 21(1), 60-84.
- Schiavone, F. (2013). "Dreams and the organization". *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 126-143.
- Swanson, R.A. Holton, E.F. (2001). *Foundations of human resource development*. Group west; 4, 292.
- Ulrich, D. (2007). "Dreams: Where Human Resource Development Is Headed to Deliver Value". *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 1-8.
- Willcocks, S.G. and Rees, C.J. (1995). "A psychoanalytic perspective on organizational change". *Leadership and Organization Development Journal*, 16(5), 32-37.