

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَصَلَّى اللَّهُ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ
اندیشه در ست راهبرد

دوفصلنامه علمی - پژوهشی، سال چهارم، شماره اول - بهار و تابستان ۱۳۸۹
صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق (ع)

مدیر مسئول: مصباح الهدی باقری

سر دبیر: علی رضایان

دبیران تحریریه: ابوالفضل عطایی و علی فرهادیان

مدیر داخلی: سید محمدرضا سیدی

اعضای هیئت تحریریه

سیدرضا سیدجوادین..... استاد دانشگاه تهران
حسن دانایی فرد دانشیار دانشگاه تربیت مدرس
حسن میرزایی اهرنجانی..... دانشیار دانشگاه تهران
محمدعلی بابایی زکیلکی دانشیار دانشگاه الزهراء (س)
محمد اسماعیل فدایی نژاد..... دانشیار دانشگاه شهید بهشتی
علی دیواندری..... دانشیار دانشگاه تهران
غلامرضا گودرزی..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)
محمد طالبی..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)

این دوفصلنامه بر اساس مجوز شماره ۸۹/۳/۱۱/۷۵۴۲۵ مورخ ۸۹/۹/۸ کمیسیون نشریات علمی کشور، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری حائز رتبه علمی - پژوهشی شد و نام آن از «اندیشه مدیریت» به «اندیشه مدیریت راهبردی» تغییر یافت.

طرح جلد: رضا باقریان

۳۰۰۰۰ ریال / ۲۴۰ صفحه

چاپ: زلال کوثر

مقالات لزوماً بیان کننده دیدگاه دانشگاه نیست.

نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ مجاز است.

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

امور علمی و تحریریه: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت

تلفن و نمابر: ۸۸۵۶۱۵۸۷

صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵

امور فنی و توزیع: مرکز تحقیقات میان رشته‌ای علوم انسانی و اسلامی، اداره نشریات

تلفن: ۸۸۰۹۴۰۰۱ داخلی ۲۴۵ نمابر: ۸۸۵۷۵۰۲۷

E-mail: isuandishe@gmail.com

<http://mag.isu.ac.ir>

راهنمای نگارش مقالات

از نویسندگان محترم تقاضا می‌شود از ارسال مقالاتی که مطابق شیوه‌نامه نیست، خودداری فرمایند؛ صرفاً مقالاتی در نوبت ارزیابی قرار می‌گیرند که مطابق شیوه‌نامه نگاشته شده باشند.

۱. ارجاع منابع و مآخذ، در متن مقاله در پایان نقل قول یا موضوع استفاده شده داخل پرانتز به شکل زیر آورده شود:

۱-۱. منابع فارسی: (نام خانوادگی مؤلف، سال نشر، جلد، صفحه)؛ مثال: (حسینی، ۱۳۷۶، ج ۲، صص ۸۳-۸۸).

۱-۲. منابع لاتین: (صفحه، جلد، سال نشر، نام خانوادگی مؤلف)؛ مثال: (Porter, 1998, p.71-75).

- تکرار ارجاع یا اسناد مثل بار اول بیان شود و از کاربرد کلمات همان، پیشین و... (Ibid,...) خودداری شود.

- چنانچه از نویسنده‌ای در یک سال بیش از یک اثر انتشار یافته باشد، با ذکر حروف الفبا پس از سال انتشار، از یکدیگر متمایز شوند.

۲. تمام توضیحات اضافی و همچنین، معادل انگلیسی اسامی خاص یا اصطلاحات (در صورت لزوم) با عنوان «یادداشت‌ها» در انتهای متن مقاله آورده شود (ارجاع و اسناد در یادداشت‌ها مثل متن مقاله، روش درون‌متنی (بند ۱) خواهد بود).

۳. در پایان مقاله، فهرست الفبایی منابع فارسی و لاتین (کتابنامه) به صورت زیر ارائه شود (ابتدا منابع فارسی و عربی (با هم) و سپس منابع لاتین):

کتاب: نام خانوادگی و نام نویسنده (تاریخ چاپ)، نام کتاب، نام مترجم، محل انتشار: نام ناشر، شماره چاپ، جلد.

مثال: داوینورت، تامس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر سایکو.

Samuelson, Poul (1973), *Economics*, Tokyo: McGraw-Hill, Kogakusha.

مقاله مندرج در مجلات: نام خانوادگی و نام نویسنده (سال انتشار)، «عنوان مقاله»، نام نشریه، دوره نشریه، شماره نشریه.

مثال: وارث، سید حامد (۱۳۸۴)، «رهبری بصیر و الهام بخش»، فصلنامه کمال مدیریت، سال سوم، ش ۸ و ۹.

Shapiro, Stewart (2002), "Incompleteness and Inconsistency", *Mind*, vol. 111.

مقاله مندرج در مجموعه مقالات یا دایرةالمعارفها: نام خانوادگی و نام نویسنده (تاریخ چاپ): «عنوان مقاله»، نام کتاب (ایتالیک)، نام ویراستار، محل

انتشار: نام ناشر، شماره چاپ، شماره جلد.

مثال: محمود بینامطلق (۱۳۸۲)، «فلسفه زبان در کراتیل افلاطون»، در مجموعه مقالات همایش جهانی حکیم ملاصدرا، تهران: بنیاد حکمت

اسلامی صدر، جلد هفتم.

Rickman, H.P. (1972), "Dilthey", in *The Encyclopedia of Philosophy*, Paul Edwards (ed), New York: Macmillan Publishing Company.

۴. چکیده‌ای حداکثر دارای ۳۰۰ واژه و دربردارنده عنوان و موضوع مقاله، روش تحقیق و مهم‌ترین نتایج و فهرستی از واژگان کلیدی (حداکثر ۱۰ واژه)، به طور جداگانه ضمیمه مقاله شود و در ذیل آن، رتبه دانشگاهی، دانشگاه محل خدمت، آدرس دانشگاه و رایانامه نویسنده قید گردد.

۵. ترجمه انگلیسی عنوان مقاله، چکیده و کلیدواژه‌ها همراه مقاله ارسال گردد.

۶. مقاله در قالب A4 با رعایت فضای مناسب در حاشیه‌ها و میانه سطرها، در محیط ورد ۲۰۰۷، مستن مقاله با قلم BLotus13

(لاتین TimesNewRoman10) و یادداشت‌ها و کتابنامه BLotus12 (لاتین TimesNewRoman10) حروفچینی شود.

۷. عناوین (تیترها) با روش شماره‌گذاری عددی و ترتیب اعداد در عناوین فرعی مثل حروف از راست به چپ تنظیم شود.

۸. برای ارزیابی مقاله نسخه الکترونیکی آن را به رایانامه نشریه ارسال کنید.

۹. حجم مقاله، از ۳۰۰۰ کلمه کمتر و از ۱۲۰۰۰ کلمه بیشتر نباشد.

۱۰. مقاله ارسالی نباید در هیچ مجله داخلی یا خارجی چاپ شده باشد.

۱۱. مقاله ارسالی نباید همزمان به سایر مجلات فرستاده شده باشد.

۱۲. «نمایشه مدیریت راهبردی»، در اصلاح و ویرایش مقاله آزاد است.

۱۳. مقاله ارسال شده بازگردانده نمی‌شود.

کلیه حقوق مادی و معنوی برای مجله «اندیشه مدیریت راهبردی» محفوظ است و آن دسته از نویسندگان محترمی که در صدد انتشار مقاله منتشرشده خود در این مجله، در مجموعه مقالات، یا بخشی از یک کتاب هستند، لازم است با ارائه درخواست کتبی، موافقت مجله را اخذ نمایند.

لطفاً میزان تحصیلات، رتبه و پایه علمی، محل کار دانشگاهی، شماره تلفن منزل یا محل کار، تلفن همراه، نشانی و رایانامه خود را همراه نسخه الکترونیکی مقاله ارسال نمایید.

فهرست مقالات

- طراحی مدل مفهومی نظام علمی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی) ۵
هادی خان محمدی / مصباح الهدی باقری
- انضباط تعالی بخش کارکنان: رویکردی اسلامی به مفهوم انضباط در سازمان ۴۱
میثم لطیفی
- کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد .. ۸۱
مصطفی هادوی نژاد / حسن دانایی فرد / عادل آذر / احمد خائف الهی
- بررسی تأثیر رابطه ادراک بی عدالتی در سازمان بر گسترش میل به فساد اداری ۱۳۱
غلامرضا سلیمی / علی اصغر پورعزت
- بررسی عوامل مؤثر بر پدیده «طفره روی اجتماعی» در فعالیتهای گروهی؛ مورد مطالعه: گروههای مطالعاتی دانشجویی دانشگاه امام صادق (ع) ۱۶۱
علیرضا چیت سزایان / سعید مرتضوی
- اولویت بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آنها بر یادگیری سازمانی؛ (مطالعه موردی: شرکتهای زیرمجموعه هولدینگ سرمایه گذاری غدیر) ۱۸۱
بهمن حاجی پور / حامد نظریور کاشانی
- تبیین تناسب فرد- سازمان به عنوان عاملی اثرگذار در بینگانی از کار و پیوند کاری ۲۰۹
آرین قلی پور / مژگان روشن نژاد / شاپور شرافت
- فرم اشتراک ۲۳۱
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ۲۴۰

طراحی مدل مفهومی نظام علمی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)

تاریخ دریافت: ۸۸/۱۱/۰۳

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۱/۲۰

هادی خان محمدی*

مصباح الهدی باقری**

چکیده

توسعه و رشد علمی یکی از شاخص‌های بسیار حیاتی برای هر کشور توسعه یافته یا در حال توسعه محسوب می‌شود. طبق فرمایشات مقام معظم رهبری (دام‌ظله‌العالی) اهمیت این موضوع تا جایی است که سلطه فرهنگی هر کشوری توسط اقتدار اقتصادی حاصل می‌شود و آن نیز ناشی از اقتدار علمی است. همچنین، دین مبین اسلام توصیه‌های زیادی در حوزه علم‌آموزی، تعلیم و زندگی عالمانه ارائه می‌کند و علم‌آموزی را موجب استحکام پایه‌های دینی و حافظ دین می‌داند که سبب می‌شود فرد عالم از هرگونه لغزشی محفوظ بماند؛ از طرف دیگر، تحصیل علم چنان اهمیت دارد که برای حفظ هویت، موجودیت، اسلامیت و استقلال کشور همراه با تضمین آینده مطلوب و منتظر، علم‌محوری و علم‌آموزی بهترین راهکار بوده و موتور محرکه پیشرفت در تمام زمینه‌هاست. از نگاه دیگر، پیشرفت علمی قابلیت وصول به آرمان‌های والا، ارزش‌های حقیقی و فضائل انسانی را داراست و به وسیله آن است که یک ملت می‌تواند در دنیای معاصر اثرگذار باشد و یا در مبادلات علمی دنیا نقش مفیدی ایفا نماید؛ بنابراین، علم‌محوری و تحصیل آن، علاوه بر آنکه یک کشور را به استقلال، عدم وابستگی و نفی سلطه صاحبان قدرت و ثروت می‌رساند، می‌تواند موجب عزت و مایه حیات و طراوت یک جامعه باشد. بدین منظور، در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که نظام علمی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) چیست و دارای چه مؤلفه‌ها، ارکان و روابطی است؟ بدین منظور، با استفاده از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده حاصل از مصاحبه و مستندات، دو مدل مفهومی نظام علمی استخراج شده است.

واژگان کلیدی

علم، مرجعیت علمی، نظام علمی، پیشرفت علمی، رویکرد سیستمی، اقتدار، عزت

* دانشجوی دکتری تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه علامه طباطبایی (ره) (نویسنده مسئول)

h.khanmohammady@gmail.com

mesbah@yahoo.com

** استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

مقدمه

امروزه اهمیت این مطلب بسیار آشکار است که پایه و موتور محرکه یک جامعه و ملت و رسیدن آن جامعه به نقطه اقتدار و پیشرفت، پویایی نظام علمی است. پویایی نظام علمی، موجبات پویایی و رشد سایر نظام‌های کشور از جمله نظام اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را شامل می‌شود و پویایی نظام‌ها در یک شبکه تعاملی با یکدیگر، جامعه و حکومتی را به نقطه اقتدار، قدرت و عزت منطقه‌ای و بین‌المللی خواهد رسانید. مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در طول دوران تصدی مسئولیت در نظام جمهوری اسلامی ایران، خاصه در دوره مقام معظم رهبری، بارها بر اهمیت علم، علم‌آموزی، تولید علم، تکریم علم و... تأکید فرموده و آن را محور و نطفه بنیادین توسعه اندیشه‌های فرهنگی به‌مثابه یکی از مأموریت‌های کلان نظام و تبعات آن در دنیای معاصر دانسته‌اند.

از طرف دیگر، پیشرفت در نظام علمی هنگامی حاصل می‌گردد که تمامی ارگان‌های علمی کشور، نسبت به شناخت بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در حوزه علم مصمم بوده و آن را به‌طور دقیق تفسیر و اقدام نمایند. در این پژوهش سعی شده است که نظام علمی مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، طراحی و مورد مذاقه قرار گرفته و ارکان و مؤلفه‌های آن به‌صورت مدلی مفهومی تبیین شود. بدین منظور، جامعه آماری این پژوهش کلیه بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در بیست سال گذشته با اقبال نظام علمی اعم از دانشجو، استاد، معلم و غیره بوده و داده‌های استخراج‌شده با استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در جهت تبیین مدل مفهومی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

در ادامه ابتدا تعریفی از علم، علم نافع و جایگاه علم از نگاه اسلام و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) ارائه شده و سپس، مدل مفهومی زنجیره‌ای و سیستمی نظام علمی به‌عنوان یافته‌های پژوهش تبیین می‌گردد.

۱. کلیات علم: ماهیت، علم نافع و جایگاه آن

۱-۱. ماهیت علم

در تبیین ماهیت علم باید دو مقام ثبوت و اثبات بررسی گردد؛ بنابراین، فلسفه علم باید به عنوان یک بحث فلسفی، اولاً و بالذات به علم در مقام ثبوت پردازد؛ یعنی اینکه حقیقت علم چیست، نه اینکه «آنچه به نام علم در جامعه وجود دارد»، چیست، اما فلسفه علم کنونی به حق یک معرفت درجه دوم است؛ یعنی پس از تحقق درباره علم تحقیق شده به بحث و بررسی می پردازد و بدیهی است که نتایج آن، نتایج واقعاً فلسفی و عقلی و قابل تسری به تمام علوم نیست بلکه در بهترین حالت، یک دسته نتایج استقرایی است و برای همین است که این تکرر و تنوع دیدگاه‌ها در «فلسفه علم» را مشاهده می‌کنیم (سوزنجی، ۱۳۸۷، ص ۱۴۷).

ثانیاً علم در مقام ثبوت، کشف واقع است و به تعبیر علامه طباطبایی (ره) کاشفیت، خاصیت ذاتی علم است و انکار کاشفیت برای علم، مستلزم شکاکیت و نفی معرفت است. اما در خصوص مقام اثبات باید گفت: «علم می‌کوشد تا کشف واقع باشد؛ یعنی اولاً لزوماً کشف واقع نیست و ممکن است خطا برود و ثانیاً تنها غایت علم به عنوان یک «رشته»- نه فقط به عنوان یک سلسله گزاره‌های پراکنده فقط کشف واقع نیست بلکه رفع نیازهای بشری نیز هست. به تعبیر دیگر، علم در مقام اثبات هم خصلت معرفتی دارد و هم خصلت عملی؛ یعنی در صدد است واقعیت‌هایی را کشف کند که نیازها از نیازهای انسان (مادی و معنوی) را رفع نماید. نکته دیگری که درباره ماهیت علم حائز اهمیت است، این است که علم در مقام ثبوت و حتی در مقام اثبات، اولاً و بالذات بر حسب روش، حیثه‌بندی نمی‌شود ولو که ثانیاً و بالعرض بشود. لذا یکی از خطاهای مهم در تاریخ علم جدید، تأکید افراطی بر روش تجربی به عنوان مرز علم و غیرعلم بود (سوزنجی، ۱۳۸۷، ص ۱۴۹) که توسط کانت ترویج و توسعه پیدا کرد؛ بنابراین، بیشتر تعاریفی که از علم ارائه شده، بر مبنای روش تجربی انجام گرفته شده است. برای مثال داریم:

- علم نوعی شناخت عینی در قلمرو واقعیت‌های محسوس و ملموس است؛ علم، فرضیه‌هایی برای توصیف پدیده‌های طبیعی است که با روش منظم و تعریف‌شده، اثبات شده‌اند (رودی، ۱۳۸۷، ص ۴۶).

- علم شاخه‌ای از معرفت است که مشاهده و تجربه نظام‌مند را در بر می‌گیرد؛ علم، یافته‌های حاصل از آزمون تجربی است (رودی، ۱۳۸۷، ص ۴۶).

- علم شناختی درباره یک مسئله بر پایه تعقل و تفکر عمیق بر اساس روش‌های قیاسی یا تجربی در یک مجموعه از روابط علت و معلول است که به‌طور نظام‌مند و به‌هم‌پیوسته بر اساس ضوابط قابل قبول برای دانشمندان به‌طور ذهنی ارائه می‌شود (رفیع‌پور، ۱۳۸۱، ص ۲۰).

اما بنا بر آموزه‌های دینی این تعریف از علم ناقص و گمراه‌کننده است؛ زیرا تنها ابزار رسیدن به شناخت (علم)، تجربه و آزمایش و یا به‌اصطلاح روش تجربی نیست و علم، یعنی مطلق آگاهی و فهم شامل انواع معرفت حضوری، حصولی که می‌تواند منابع آن عقل، تجربه و وحی باشد.

در مجموع، می‌توان گفت که علم در مقام ثبوت است که در حقیقت، علم است و تمام اوصاف فلسفی علم به معنای دقیق کلمه بر آن صدق می‌کند، اما علم در مقام اثبات ممکن است با امور دیگری که در ماهیت، از سنخ علم نیستند (مثل گرایش‌ها، تعلقات، جهل‌ها و...) آمیخته شود و تمام تلاش دانشمندان هر علمی این است که آنچه در مقام اثبات حاصل می‌شود تا حد امکان به علم در مقام ثبوت نزدیک باشد. لذا یک تلاش علمی طولانی ممکن است، تنها مرتبه ناچیزی از حقیقت را مکشوف کند (غلامی، ۱۳۸۴، ص ۳۹).

۲-۱. علم نافع

آنچه در اسلام به عنوان علم مفید مطرح و مورد تأکید است، علمی است که در زندگی کاربرد داشته باشد؛ زیرا علم بدون کاربرد هیچ ارزش و منفعتی ندارد. این همان علمی است که در روایات به آن علم نافع گفته می‌شود. علم نافع علمی است که منجر به تغییر رفتار بشود که شامل رفتار ذهنی یا رفتار گرایشی، احساسی و یا رفتار عملی است

و اگر موجب تغییر رفتار نشود، نافع نیست. در روایتی آمده است که مردم دور شخصی جمع شده بودند، رسول اکرم(ص) فرمودند که این کیست؟ مردم عرض کردند که علامه است و اعلم مردم به انساب عرب و اشعار عرب و وقایع زمان جاهلیت است؛ حضرت فرمودند: «ذلک علم لا یضر من جهله ولا ینفع من علمه»: این علمی است که دانستن آن سودی ندارد و ندانستن آن هم ضرری نمی‌رساند (ابن‌ابی‌جمهور، ص ۷۹).

در برخی از نیایش‌های رسول اکرم(ص) و سخنان امیرالمؤمنین(ع) تعبیر علم نافع و علم غیرنافع دیده می‌شود؛ نظیر: «أعوذ بک من علم لا ینفع»، پروردگارا از دانشی که سودی ندارد، به تو پناه می‌برم، «لا خیر فی علم لا ینفع»، در علمی که سودمند نباشد، خیری نیست (نهج‌البلاغه، نامه ۳۱)، «وقفوا أسمعهم علی العلم النافع لهم»، پارسایان گوش جان خود را به دانشی که برایشان سودمند است، سپرده‌اند» (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۹۳)، «ربّ عالم قد قتلته جهله وعلمه معه لا ینفعه»؛ چه بسا عالمی که کشته جهل خویش است و علمی که با اوست، برای وی سودمند نیست (نهج‌البلاغه، کلمات قصار، شماره ۱۰۳).

معیار تشخیص علم نافع از علم غیرنافع در کلمات نورانی حضرت علی(ع) چنین بیان شده است: «العلم علمان: مطبوع و مسموع، ولا ینفع المسموع إذا لم یکن المطبوع» (نهج‌البلاغه، کلمات قصار، شماره ۳۳۸). علم مطبوع همان علم فطری به فجور و تقوی است؛ علمی که همزاد انسان است و آدمی با سرمایه این دانش به جهان قدم نهاده است و همسفر ابدی او خواهد بود؛ لذا از آن به «علم میزبان» تعبیر می‌شود: »

* «و قسم به نفس ناطقه انسان و آن که او را نیکو به حد

کمال رسانید. و به او شر و خیر را الهام کرد» (شمس: ۷-۸).

علم مسموع همان علم فکری است که انسان در بدو تولد بدون آن است و سالیانی در حوزه یا دانشگاه از کتاب و کتیبه آن را کسب می‌کند. »

«...»؛ «و خدا شما را از بطن مادران بیرون آورد، درحالی‌که

هیچ نمی‌دانستید» (نحل: ۷۸) و در هنگام رحلت از دنیا یا پیش از آن، آموخته‌های اکتسابی خود را به دست نسیان می‌سپارد: «...»

...»؛ «و برخی از شما به سن پیری رسد تا آنجاکه از دانش و علم هیچ نفهمد» (حج: ۵)، لذا از آن به عنوان «علم میهمان» یاد می‌شود. طبق بیان حضرت علی (ع) علم فطری، علم نافع است و نیز هر دانش کسبی که به علم فطری بازگردد و با آن هماهنگ باشد و زمینه شکوفایی آن را فراهم کند، علم نافع خواهد بود و گرنه سودی نخواهد داشت. علم نافع دانشی خواهد بود که عین عمل باشد یا دست کم به عمل بنشیند تا انسان در پرتو آن راه کمال را ببیند و با پیمودن آن به هدف نایل گردد و چون اثر علم آن است که امام عمل باشد، و این اثر تنها بر علم نافع مترتب است، لذا علم غیرنافع «جهل» شمرده شده است؛ زیرا مهم‌ترین ثمر علم را که امامت عمل است، فاقد می‌باشد. نکته دیگر این است که علم غیرنافع، علاوه بر آنکه برای شخص عالم، سودمند نیست، به حال دیگران نیز نفعی نداشته بلکه برای جاهلان زیانبار نیز هست؛ زیرا سبب می‌شود آن‌ها از تعلم امتناع ورزند. در این باره در کلام حضرت علی (ع) چنین آمده است:

«انما زهد الناس فی طلب العلم کثرة ما یرون من قلة من عمل بما علم»؛ یعنی تنها چیزی که مردم را نسبت به فراگیری علم بی‌رغبت کرده است، این است که بسیار می‌بینند که عالم عامل و کسی که به آنچه می‌داند، عمل نماید، اندک است (محمد آمدی، ۱۳۸۴). لذا حضرت امیر (ع) فرمودند: در علم غیرنافع هیچ خیری نیست (نه برای خود عالم و نه برای دیگران): «لا خیر فی علم لا ینفع» (نهج البلاغه، نامه ۳۱).
مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز با درایت حکیمانه خود و با در نظر گرفتن اهمیت علم نافع و نقش آن در توسعه و پیشرفت کشور در این زمینه می‌فرمایند: «علم مجرد و به تنهایی هم کافی نیست؛ علم را باید وصل کنیم به فناوری، فناوری را باید وصل کنیم به صنعت، و صنعت را باید وصل کنیم به توسعه کشور. صنعتی که مایه توسعه و پیشرفت کشور نباشد، برای ما مفید نیست؛ وظیفه دانشگاه‌ها سنگین است؛ وظیفه آموزش و پرورش سنگین است؛ وظیفه مراکز تحقیقاتی و مراکز پژوهشی سنگین است» (بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در صحن جامع رضوی، ۱/۱/۱۳۸۵). بنابراین، به اختصار می‌توان گفت علم نافع، علمی است که به منصفه ظهور، عمل و کاربرد برسد.

۳-۱. جایگاه علم

۱-۳-۱. جایگاه علم از نگاه اسلام

علم و دانش در اسلام مورد تأکید زیادی قرار گرفته است، به طوری که انسان از طریق علم و معرفت است که می‌تواند در راستای کمال الهی قدم بردارد و عالمی را که از علم او مردم بهره‌مند می‌شوند، افضل از هزار عابد می‌داند (مهدوی، ۱۳۸۷، ص ۶۸). در قرآن کریم آیات مختلفی در خصوص اهمیت و ارزش علم بیان شده است که در ادامه به چند نمونه اشاره می‌شود:

الف. «قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ»؛ «بگو آیا کسانی که می‌دانند و کسانی که نمی‌دانند، یکسان‌اند؟ تنها خردمندان متذکر می‌شوند» (زمر: ۹).

ب. «هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ»؛ «و کسی است که در میان جمعیت درس نخوانده، رسولی از میان خودشان برانگیخت که آیاتش را بر آنها می‌خواند و آنها را تزکیه می‌کند و به آنان کتاب (قرآن) و حکمت می‌آموزد، هرچند پیش از آن در گمراهی، آشکار بودند» (جمعه: ۲).

ج. «إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ»؛ «حقیقت چنین است که در میان بندگان خدا، تنها دانشمندان از او می‌ترسند» (فاطر: ۲۸).

د. «يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ»؛ «خداوند کسانی را که ایمان آوردند و کسانی را که علم به آنها داده شده، درجات عظیمی می‌بخشد» (مجادله: ۱۱).

در روایات نیز احادیث بسیار زیادی در باب اهمیت علم داریم که در اینجا نیز نمونه‌هایی بیان می‌شود:

پیغمبر اکرم (ص) فرمود: «فراگرفتن علم بر هر مسلمان واجب است» (کلینی، ۱۳۶۵، ج ۱، ص ۳۰)؛ «چرا که) دانش مایه حیات اسلام و تکیه‌گاه دین است» (ری شهری، ۱۳۷۹، ص ۳۹۳۵). همچنین، در حدیث دیگری ایشان در اهمیت عالم فرمودند: «عالم، هفتاد درجه بر عابد برتری دارد که فاصله هر درجه از دیگری به

اندازه‌ای است که یک اسب هفتاد سال بدود. علت این برتری آن است که شیطان در میان مردم بدعتی می‌گذارد و دانشمند به آن پی می‌برد و مردم را از آن نهی می‌کند، اما عابد سرگرم عبادت خود است و به بدعت نه توجهی دارد و نه آن را می‌شناسد» (ری شهری، ۱۳۷۹، ص ۳۹۳۵). امام صادق (ع) نیز در مورد فراگرفتن علم فرمودند: «اگر مردم می‌دانستند که علم چه فوایدی دارد، هر آینه در جستجوی آن برمی‌آمدند، گرچه در راه آن خون بریزند و در ژرفای دریاها فرو روند» (ری شهری، ۱۳۷۹، ص ۳۹۴۷).

امیرالمؤمنین (ع) در نهج البلاغه حکمت ۴۵۷ فرمودند: «دو حریص‌اند که هرگز سیر نمی‌شوند: جوینده دانش و جوینده دنیا». و فرمودند: «در فراگیری علم بکوشید که فراگرفتنش حسنه است و مذاکره آن تسبیح و بحث در آن جهاد و آموختن آن به دیگران صدقه است. علم در هنگام وحشت انیس و در تنهایی یار و همدم و بر دشمنان سلاح و برای دوستان زینت است. علم کسانی که را به مقام پیشوایی و رهبری می‌رساند که سودشان به مردم رسد و بدین صورت، مردم از آن‌ها پیروی کنند و عمل آنان الگوی عمل مردم بوده، بینش انسان‌های بصیر را فزونی دهند و ناتوانان را توان بخشند. به وسیله دانش، خدا را بندگی کنند و او را بشناسند و به یکتائیش اعتراف نمایند و به برکت دانش خانواده‌ها به هم پیوندند و به حلال و حرام خویش آگاه شوند».

در حدیث دیگر نیز از پیامبر اکرم (ص) نقل شده است که: «همه اشیاء، حتی ماهیان دریا و حشرات و خزندگان روی زمین و درندگان و چرندگان صحرا برای جوینده دانش، آمرزش می‌طلبند» (ری شهری، ۱۳۷۹، ص ۳۹۵۵). البته فراگیری علم باید برای خدا باشد. به همین منظور، پیامبر اسلام (ص) فرمودند: «هر که دانش را برای خدا بیاموزد، به هیچ بابی از آن نمی‌رسد مگر آنکه بیش از پیش خود را حقیرتر ببیند، با مردم افتاده‌تر شود، ترسش از خدا بیشتر شود و در دین خدا کوشاتر گردد. چنین کسی از علم بهره‌مند می‌گردد. پس باید آن را بیاموزد. اما کسی که دانش را برای دنیا و منزلت یافتن نزد مردم و موقعیت یافتن نزد سلطان و حاکم فراگیرد، به هیچ بابی از آن نرسد مگر اینکه خود بزرگ‌بین‌تر شود و بر مردم بیشتر بزرگی فروشد و از خدا بیشتر غافل شود و از دین بیشتر فاصله گیرد. چنین کسی از دانش سود نمی‌برد؛ بنابراین، باید

(از تحصیل دانش) خودداری ورزد و بر خود حجت و پشیمانی و رسوایی در روز قیامت فراهم نیاورد» (ری شهری، ۱۳۷۹، ص ۳۹۶۷).

در حدیث دیگری، پیامبر اسلام (ص) فرمودند: کسی که در دانش پیشرفت داشته باشد، ولی از دنیا بی رغبت نگردد، چنین کسی از خدا دور است. و فرمودند: دو گروه از امت من اگر صالح بودند، امت نیز صالح خواهد بود و اگر فاسد بودند، امت نیز تباہ گردند: دانشمندان دینی و زمامداران (قدسی، ۱۳۸۵، صص ۲۴۳-۲۴۶).

۱-۳-۲. ارزش و اهمیت علم از نگاه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)

رهبر معظم انقلاب «علم» را از ابعاد مختلف و گوناگونی بررسی و تحلیل کرده‌اند. در باب ارزش حقیقی علم نکات بسیاری مبتنی بر اندیشه ایشان استخراج می‌شود. ایشان در این مورد می‌فرمایند:

«علم با ارزش است و از جمله عواملی که ارزش علم را بیشتر می‌کند، این است که علم با غایت و هدف مشخصی که طبق نیازها تنظیم شده است، به طرف پیشرفت و توسعه سیر می‌کند. همان دستگاه فکری می‌تواند مجموعه‌های مولد علم، استفاده بهینه از شخص عالم، کلاس و مرکزی را که عالم در آنجا می‌تواند به فعالیت پردازد، تنظیم کند و از همه این‌ها استفاده بهینه نماید. این‌ها کارهای لازمی است و باید حتماً دنبال شود» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه شهید بهشتی، ۸۲/۲/۲۲).

ایشان در جای دیگر اشاره می‌کنند که در اسلام دین نه تنها با علم ضدیت ندارد بلکه دین بهترین مشوق است:

«در اسلام ضدیت دین با علم، ضدیت دین با عقل، اصلاً معنا ندارد. در اسلام یکی از منابع حجت برای یافتن اصول فروع دینی، عقل است... اگر شما به کتب احادیث ما نگاه کنید، مثل کتاب «کافی» که هزار سال پیش نوشته شده، اولین فصل آن، «کتاب العقل والجهل» است که اصلاً فصلی است در باب عقل و ارزش و اهمیت آن، اهمیت دانایی. خردمندی» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نخبگان دانشجو، ۸۳/۷/۵).

«در جهان بینی ما، علم از دل دین می جوشد و بهترین مشوق علم، دین است. نمونه اش را شما در تاریخ نگاه کنید، ببینید حرکت علمی در قرون اولیه اسلام بر اثر تشویق اسلام آنچنان اوج گرفت که تا آن روز در دنیا بی سابقه بود و علم و دین با هم آمیخته و ممزوج بود و دانش و تحقیق و فن در حد خود پیشرفت کرد» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه، ۸۳/۹/۲۶).

در اندیشه ایشان تحصیل علم به تنهایی کافی نیست بلکه علم باید با اخلاق و ایمان همراه شود (رک. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نخبگان جوان، ۸۵/۶/۲۵)، تا انسان را به انحراف نکشاند اما در غرب علم وسیله ای برای ظلم، انحراف اخلاقی، گسترش فرهنگ های گمراه کننده و هلاک کننده شده است (معینی، ۱۳۸۷، ص ۱۲۷). طبق بررسی های جامعی که از بیانات مقام معظم رهبری انجام شده، موارد زیر به عنوان ارزش علم از نگاه ایشان احصاء شده است:

- حافظ دین است؛
- همراه ایمان و جهاد و اراده مستحکم منجر به پرورش نیروی اثربخش و کارآمد می گردد؛
- شرافت ذاتی دارد؛
- وسیله رفاه زندگی است؛
- تأکید اسلام به علم آموزی، تعلیم دادن علم و زندگی عالمانه است.
- ثروت ملی است؛
- علم وسیله توانایی است؛
- نفس علم با ارزش است؛
- علم آموزی فرصتی الهی است.

در بعد دیگر، بیانات مقام معظم رهبری ناظر به ضرورت و اهمیت تحصیل علم، فعالیت و کار علمی است. ایشان بر این باورند که دنیای غرب مجهز به سلاح علم است و از سلاح علم، برای غلبه در میدان های سیاست، اقتصاد و فرهنگ استفاده می کند. بنابراین، باید به سلاح علم مجهز شد. همچنین رهبر معظم و فرزانه انقلاب

معتقدند که این ملت باید همین راه استقلال و عزت و عدم وابستگی را که در آن وارد شده، ادامه بدهد، و این امکان ندارد مگر با عالم شدن این ملت. و همچنین می‌فرمایند: «اعتقاد این است که امروز یکی از دو، سه کار اصلی و اساسی ما برای حفظ هویتمان، موجودیتمان، استقلالمان و آینده‌مان، مسئله تحقیق علمی است» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با استادان دانشگاه‌های استان خراسان در دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۸۶/۲/۲۵).

انتظارات رهبری از دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی این است که به علم اهمیت بدهند. دانشگاه‌های کشور، بستر علمی آن کشور است. لذا باید ارتباط علمی خود را با دنیا حفظ کند و به تبادل علمی بپردازد. دانشگاه باید در این زمینه برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داده و امکانات لازم را در اختیار محققان قرار دهد. توصیه رهبری به اساتید آن است که به منظور پیشرفت علم، همت خود را به کار گیرند. نخستین گام، در این راه این است که «شجاعت علمی» خود را در همه زمینه‌ها از جمله علوم انسانی، علوم تجربی، فناوری و علوم پایه حفظ کنند و اولویت و شروع آن با علوم پایه باشد. سپس، نظریه بدهند و تولید، اختراع و ابداع را در دستور کار خود قرار دهند. ایشان تأکید دارند که اهل تحقیق باید در این راه از هرگونه تقید و پیروی کورکورانه خودداری کنند. رهبری سابقه درخشان ایران اسلامی را مؤید این می‌دانند که ایرانی از هوش و استعداد بالایی برخوردار است و می‌تواند در مسیر تولید علم گام بردارد. اما ایران با گذشته سراسر افتخارش، به سبب تنبلی‌ها و سوءسیاست‌ها، به مدت دو قرن از کاروان علمی عقب ماند و همین عاملی شد تا غرب از ایران پیشی گیرد و به پیشرفت‌های چشمگیری دست یافت (معینی، ۱۳۸۷، ص ۱۲۴).

این عقب‌ماندگی، آسیبی به دنبال داشت که رهبری از این آسیب با عنوان «فقر علمی» یاد می‌کند و رهایی از این فقر علمی را مسئله اساسی ملت ایران می‌داند و معتقدند که آنچه به کشور اقتدار می‌بخشد؛ اهمیت دادن به فعالیت‌های علمی و پیگیری سیاست تولید علم است.

بنابراین، طبق بررسی‌های جامعی که از بیانات مقام معظم رهبری به عمل آمد، ایشان تأکیدات فراوانی را در خصوص اهمیت علم بیان فرمودند که به صورت زیر احصاء گردیده است:

- تحصیل علم مساوی است با اقتدار و قدرت؛
 - علم منجر به پیشرفت کشور می‌شود و پایه‌های فناوری‌های پیشرفته و رشد مادی مرتبط با مسائل زندگی است؛
 - سبب اثرگذاری در بشریت و مبادلات علمی است؛
 - رسیدن به تمدن اسلامی ناشی از حرکت علمی است؛
 - علم مایه عزت و حیات جامعه است؛
 - پیشرفت علمی مقدمه رسیدن به آرمان‌های والا، ارزش‌های حقیقی و فضائل انسانی است؛
 - استقلال، عزت و عدم وابستگی منوط به آن است؛
 - تقابل با دشمن از طریق پیشرفت و اقتدار علمی است؛
 - پایه جهاد، علم‌گرایی است؛
 - علم‌گرایی یکی از شاخصه‌های اصول‌گرایی است؛
 - پایه اصلی پیشرفت و عدالت است؛
 - عدم توجه به آن منجر به عقب‌ماندگی و بداخلاقی و دون و فرودستی است؛
 - همدوش فضائل اخلاقی و احساس تعهد است.
- همچنین مقام معظم رهبری رشد علمی کشور را منوط به برنامه‌ریزی اساسی در فرایند تحصیل می‌دانند و می‌فرمایند:

«یک نکته دیگر که این هم در واقع دنباله همان سخن نقشه جامع است، اینکه رشد علمی کشور یک فرایند است. این فرایند را بایستی تضمین بکنیم؛ یعنی از دبستان، تا بعد از مقاطع عالی دانشگاهی. بعد از مقاطع عالی دانشگاهی، مراکز تحقیقاتی و پیشرفت‌های تحقیقاتی و ارتباط با صنعت و پیشبرد فناوری در کشور و پدید آوردن جهش‌های فناوری در بخش‌های مختلف کشور است که این‌ها به بعد از مقاطع بالای دانشگاهی مربوط

می‌شود» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رؤسای دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی، ۸۵/۵/۲۳).

ایشان برای تغییر وضعیت علمی کشور، دو آگاهی را در پیشرفت علمی مؤثر می‌دانند؛ نخست آگاهی به توانایی و استعداد ذاتی، و سپس آگاهی به خودشناسی و دشمن‌شناسی؛ به این معنا که دشمنان امروز ملت ایران، معارض پیشرفت علمی کشور هستند. پس ایران اسلامی باید با آگاهی‌ای که از استعدادهای خود دارد، توطئه‌های دشمن را خنثی کند و خود را به قله‌های رفیع ترقی و پیشرفت علمی برساند (معینی، ۱۳۸۷، ص ۱۲۹).

۴. روش تحقیق

استراتژی پژوهشی این تحقیق، نظریه داده‌بنیاد است. این استراتژی گرایش به تحقیق کیفی دارد که با همکاری گلیسر و استراس رشد و توسعه یافته است. روش‌ها و رویه‌های منظم (سیستماتیک)، محقق را قادر می‌سازد تا نظریه مستقل بسازد؛ نظریه‌ای که با معیارهای علمی همچون معنادار بودن، مطابقت نظریه و مشاهده، قابلیت تعمیم، بازآفرینی، دقت، قاطعیت و اثبات‌پذیری مطابقت نماید، درحالی‌که رویه‌ها چنان طراحی شده‌اند که دقت تحلیلی و قاطعیت را فراهم می‌سازد، خلاقیت نیز عنصر مهمی است. خلاقیت محقق را قادر می‌سازد تا سؤال‌های داده‌ها را مطرح کند و با مقایسه‌هایی، به بصیرت‌هایی درباره پدیده و به تنظیم نظری داده‌ها نایل آید (استراوس، ۱۳۸۷).

این استراتژی پژوهش بر سه عنصر: مفاهیم، مقوله‌ها (طبقه‌ها) و قضیه‌ها یا آنچه از ابتدا «فرضیه‌ها» نامیده می‌شود، استوار است. همچنین، در این پژوهش سه فرآیند مشخص وجود دارد که رویه‌های نمونه‌گیری نوعاً بر اساس آن‌ها انتخاب می‌شوند. این سه فرآیند عبارت‌اند از: کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳ (الوانی و دیگران، ۱۳۸۶). در ادامه ابعاد مختلف آن را به لحاظ روش‌شناختی بر اساس برخی موارد نیاز پژوهش توضیح داده می‌شود (وزیری، ۱۳۸۷):

جهت‌گیری پژوهش^۴: جهت‌گیری این پژوهش بنیادی است. هدف عمده انجام پژوهش بنیادی ایجاد دانش و درک بهتر پدیده‌ها به گونه‌ای است که بر اساس نتایج تحقیق نظریه‌هایی بنا می‌شود.

فلسفه یا پارادایم^۵ حاکم: این پژوهش از نوع پژوهش‌های تفسیری است و مبانی فلسفی آن پدیدارشناختی است. در پژوهش تفسیری، فرضیه‌ای وجود ندارد و می‌خواهد تنها از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک به واقعیت اجتماعی دست پیدا نماید.

رویکرد پژوهش^۶: رویکرد این پژوهش نیز استقرایی است و می‌خواهد از جزء به کل حرکت نماید و به عبارت دیگر، با رویکرد خلاقانه می‌خواهد مفاهیم را در قالب مقوله‌ها و قضیه‌ها تدوین نماید.

هدف: اهداف این پژوهش، اکتشافی است. هدف پژوهش‌های اکتشافی عبارت‌اند از کشف پدیده‌هایی که چندان قابل درک نبوده‌اند، کشف و شناسایی متغیرهای مهم و آرایه فرضیه‌هایی برای تحقیق بیشتر.

شیوه‌های گردآوری داده‌ها: با توجه به قلمروی موضوعی تحقیق ابزار گردآوری داده مطالبه مستندات است که با جمع‌آوری، بررسی و مطالعه بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) صورت می‌گیرد.

۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

بدین منظور، برای کدگذاری باز، بیانات مقام معظم رهبری با اشار مختلف از سال ۱۳۶۸ تا سال ۱۳۸۸ مورد بررسی قرار گرفت که در این میان، حدوداً ۹۵ سخنرانی کلیدی و مهم مبنای پژوهش قرار گرفت. نمونه‌ای از جدول کدگذاری باز در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱-۴. کدگذاری باز و استخراج نکات کلیدی، مفاهیم و مقولات

نشانه	نکات کلیدی	مفاهیم	مقوله
PA1	پیشرفت و فناوری، این افزایش تعداد عالم و دانشمند و محقق و پژوهشگر، این‌ها همه به برکت خون شهادت است.	* تأثیر جهاد و شهادت * پیشرفت علمی	* سیاست کلی دانشگاه * وظیفه ارکان نظام علمی
PA2	من پیش‌بینی می‌کنم در سال‌های آینده - به برکت این بیداری جوانانه شما و توجه به علم و توجه به آرمان‌ها و احساس مسئولیتی که انسان در نسل جوان مشاهده می‌کند- این شتاب مضاعف خواهد شد.	* آرمان‌گرایی * بیداری علمی	بستر محیط دانشگاه
PA3	یعنی یکی از مسائل مهم در پیش روی شما، حفظ حرکت علمی در دانشگاه‌هاست.	حفظ حرکت علمی	وظیفه محوری دانشجوی
PA4	ما حالا همه همتان این است که هرچه بیشتر شعله علم را و تحقیق را توی محیط دانشجویی برافروخته کنیم.	جریان علم و تحقیق	سیاست خرد دانشگاه
PA5	من با اهتمام به دانشجو، اعتنای به دانشجو، شنیدن حرف دانشجو، نوازش کردن دانشجو و کمک کردن به دانشجو صددرصد موافقم	توجه به دانشجویان	تاکتیک دانشگاه
PA6	رابطه بین کشورها در زمینه علم باید رابطه صادرات و واردات باشد؛ یعنی در آن تعادل و توازن وجود داشته باشد.	تراز علمی	چشم انداز نظام علمی

کدهای نشانگر در جدول نیز مخفف موارد زیر است:

مقولات	مفاهیم	کدها
رسالت دانشگاه	تقویت بنیه علمی کشور، تقویت روحیه و نشاط انقلابی دانشجویان، تبادل علمی با دنیا، مرکز علم و آگاهی، مرکز تحرک و فعالیت، حساسیت در برابر پدیده‌های نامطلوب، توجه محوری به دانشجو	PD90,PG146,PE100 PS281- PS289- ph156 PC46, PC 47,PF135 pg143-pb28
چشم انداز دانشگاه	مرجعیت علمی، نواندیشی علمی	PB26-PB22- PJ158
اهداف دانشگاه	پرورش دانشجوی کارآمد و متعهد، دانشگاه اصولی، اعتلاطلب، رو به مردم، فعال و پرنشاط علمی، دانش‌آموختگان متعهد، متخلق و متدین، دانشگاه اسلامی	PC51,PJ175,PJ174 ,ps282,ps283,PT177 PB18-PS287-PW304 PD91-PC51-PB172 PE231
سیاست دانشگاه	جریان آرمان‌گرایی، جهاد علمی (جهت‌گیری شهدا)، رشد کیفی و کمی، جریان‌بخشی علم و تحقیق، ارزش‌گذاری معنوی، بهبود مستمر، شاگردمحوری	PB20,PB17- PA1 PS219- PD85- PB20 PA4, , PB15,PT223, PW229-PA358- PJ173 -PF135
راهبردهای دانشگاه	جنبش نرم‌افزاری، زنده کردن روح نوآوری، ایجاد احساس عزت نفس، مولد علم بودن، توجه به دانشجویان (فراهم کردن امکانات علمی)، مبارزه علمی با شبهات، اعزام دانشجویان به خارج از کشور، زنده کردن دین در دانشگاه‌ها، فارغ‌تر کردن اساتید، گزینش عناصر انقلابی، کرسی آزاداندیشی، تیم‌محوری، ارتقای اعضای هیئت علمی، آموزش عملی	PJ170-PA5, PD90 -PJ197-PJ171 PF112 -PS284-PL248 - PS286- PL274 PA368-PW226 ,PH269- PL277- D80

مقولات	مفاهیم	کدها
جنس محیط دانشگاه	شاداب و پرنشاط، محیط دینی و ارزش‌های اسلامی، محیط باصفا، خلوص و حقیقت‌جویی، محیط علم و تحقیق (علم در آن ارزش حقیقی باشد)، بالیدن شخصیت‌های علمی، جوشش استعدادها، محیط نوآوری، نوزایی، نوگرایی	PG144-PG140-PS287- , PT224, PS287- PG142, PH157- PG141, PG141- PG140
بستر دانشگاه	آرمان‌گرایی، بیداری علمی، ایمان‌محوری و نیاز به تقوا، علم‌محوری، ارزش‌های اسلامی، روابط اسلامی، علم همراه با ایمان، معنویت و اخلاق	PE231 - PA2- PE231, PL275- pF124- pH157- PD262, Po340 - PT184, PT179- PE232
نقش اسناد	مدافع خلاقیت، نوآوری و ابتکار، تأثیر بنیادین در سطح کشور، اثرگذاری در روند تاریخی و مرزبندی فرهنگی یک ملت، ترغیب دانشجویان به تولید علم، فرماندهی، نقش اثرگذار در محیط دانشجویی	PF119- PE235, PE241- PC59, PA365- PF116
ویژگی اسناد	فعال، پرنشاط، مبتکر، پراکنگیزه، کوشا، علاقه‌مند، متعهد، پاکدامن، صبور و مؤمن، به‌روز بودن (وقت مطالعه داشتن)، روحیه جهاد و دلسوزی، عشق به اسلام، انقلاب و غرور ملی، دینی، آگاهی از جریان جهان، سیاست‌زده و سیاسی کار نباشد (دانستن ایرادی ندارد)	PE235-PC259-PE235- C49- PC254, PD88,PD89,PC45,P, PF117- PF120- PF12

کدها	مفاهیم	مقولات
PC249- PF246- PE236- PG146 PF127 -PF130 - PC256- PF245 PF246, PC256 PA186,PC43, PC41- PA188- PA186PD82 PD82-PC79 PT185- PJ160 PC256- PC63 PF122- PD89- PA363-PC45, PA366- PC63 PT225- PA367	هدایت متعلمان به دانایی و معرفت، جاری کردن چشمه استعدادها در افراد، شکل دهی هویت نسل جدید، پیشرفت علمی و پیگیری عقلانیت علمی در میدان معرفت دینی، پرورش افراد فرزانه، آگاه و کارآمد عاقل، عالم، خویشتن دار و نافذ، هدایت و حمایت نخبگان (نخبه پروری)، نوآوری نظری (ارائه یک نظریه نو)، هدفمند عمل کردن، پرورش انسان خوشبین، با امید و اهل کار جمعی، خدمات حین و پس از آموزش (برگزاری کارگاه‌های آموزشی، برگزاری اردوهای علمی، اهداء جوایز به نوآوری‌ها)، حضور اساتید در دانشگاه، رشد دانشجو (آگاهی بخشی)، دین محوری استاد، امیدبخشی به دانشجو، افزایش قدرت تحلیل دانشجو،	وظایف اسناد
PS 288- PB30 PW227- PW228 PD92- PA364	پیش‌برندگان و پایه‌های اصلی انقلاب، موتور حرکت جامعه، آینده‌سازی کشور، نقش سازندگی، ترسیم حرکت عمومی، پرسشگری، نقش افسری	نقش دانشجو
PT180- PB29 PT180- PB29 PT181-PS228 PB19- PB29 PO341- PT218 PT180- PT183 PT180	تعهد و عمل اسلامی، ضد استکبار و ضد سلطه خارجی، متعمق، منظم، مسئول بودن نسبت به مسائل انقلاب، جستجوکننده آرمان‌های انقلاب، امیدواری، قدرت تحلیل سیاسی، هوشمندی، کمک به یکدیگر، تعامل دانشجو با محیط، درس خواندن از روی علاقه	ویژگی دانشجو

مقولات	مفاهیم	کدها
وظایف دانشجوی	پیشرفت علمی، پیگیری عقلانیت علمی، افزایش بصیرت، سهمیم بودن در مسائل جامعه، خودسازی علمی و عملی، نوآوری نظری (آوردن حرف نو به میدان اندیشه)، حفظ یکپارچگی، حفظ حرکت علمی، هدفمند عمل کردن، افزایش آگاهی نسبت به امروز، دیروز و فردا، درس خواندن خوب، تهذیب اخلاق، ورزش	PF127-PF130- PG146- PG146 PF127-PF130 PF246- PT82 PB11- PB31 PG339- PA3 PT185- PB13 PL219
جنس محیط دانشجویی	فضای خواستن، مطالبه کردن و داعیه داشتن، محیط شوق به علم، عدالت و آزادی، محیط نشاط علمی و سیاسی، محیط ایمان و عمق معرفت دینی، محیط روشن و دست یافتن به قلمروهای جدید از علم، تغییر و تحول سریع	PC33-PC32 PG263- PG264 PE265-PC37- PE265- PT224 PC34
راهبردهای نظام علمی	تعلیم و تربیت، وحدت حوزه و دانشگاه، جنبش نرم‌افزاری، اتخاذ راه‌های میانه، تعامل دانشگاه با حوزه‌های مختلف (صنعت و غیرصنعت)، هدایت و حمایت نخبگان	PE233-PP348 PT178- PG146 PF125-PC59 PA8-PF134 PF123- PD76 PF132- PA362 PE107- PE300- PE301-PD76
چشم‌انداز نظام علمی	عزت علمی، تراز علمی، رسیدن به قله‌های علم، رفاه و شرف، مادر علمی کشورهای اسلامی	PB21-PB16- PE212- PB193-PB27-PE145 PA6-PT221- PE100- PT222-PE96 -PB14 PE95- PH155,

مقولات	مفاهیم	کدها
چشم انداز نظام	جامعه متمدن اسلامی، عزت و هویت ملی اسلامی، تبعات عزت علمی: عزت اقتصادی، عزت سیاسی، عزت بین‌المللی	PK226-PH267- PD71-PH270- PC199-PF272- PT178 -PC200-
اهداف نظام علمی	مرجعیت علمی، صادرکننده علم به دنیا تا ۵۰ سال دیگر، اقتدار علمی، نزدیکی به مرزهای دانش	PB22- PH155- F111 PF126,PG153,PF273 PC307 PD63,PD64
سیاست نظام علمی	در همه شاخه‌های علم (مادی و معنوی) با تأکید بر علوم پایه مدیریت تحقیقات، استفاده از اساتید جوان و بانشاط در کنار حفظ اساتید قدیمی، جریان علم و تحقیق، پژوهش هدفمند، توازن درونی علم، دانش درون‌زا، تأکید بر نوآوری علمی، ایجاد رقابت، ترغیب جوانان به کارهای علمی و تحقیقی با تأکید بر هوشمندی، فضا سازی و ایجاد یک مطالبه عمومی، ایجاد فرهنگ محیط دانشگاهی مبتنی بر علم، ترغیب جوانان بر خودسازی مبتنی بر علم، عمل و ایمان، ایجاد خودباوری عزت ملی، انگیزش اهل علم	PF113-PE98-PE97- PD66-PA7-PA190- PC198- PT223- PD68- PD67- PC57 PF115- PC48- PC50 -PF130-PW230- PE97-PA358 PF113- PD73 PJ159-PD74 PG146-PJ164 PG147-PA190-

کدها	مفاهیم	مقولات
<p>P*381- P*380 PC60- PA6 PA355-PA356- - PC370-PD83- - PD84 -PF113 P*390 - PC370- PC371- PC372 PC372- P*385 P*386- P*387 P*388- P*389 P*391- P*392 P*393-PD86- P*394 -PD87 P*395- PB25 PC375-PB25 PC374- PC376 P*382- P*383 P*384- PC373 PC373- P*379 P*378</p>	<p>دستورالعمل برنامه‌ریزی‌های علمی آینده، تدوین نقشه پیشرفت کشور بر اساس مبانی اسلام (سه نوبت)، پیشرفت بر اساس الگوی اسلامی ایرانی، نگاه ویژه به تربیت و فضای دینی و فرهنگی در دانشگاه، احتراز از پیروی کورکورانه از الگوهای غربی، درباره چه چیزی می‌خواهیم تحقیق کنیم، کی می‌خواهیم فراگیریم، چگونه اجزا علمی پراکنده به هم متصل می‌شوند، بهره‌برداری از اجزاء، توازن دورنی علم، پویایی و زمان‌پذیری نقشه علمی کشور و لزوم تغییرات متناسب با زمان، مشخص کردن علم نافع و اندازه آن، تأکید بر علوم انسانی به عنوان علم مورد نیاز، مشخص کردن جایگاه علوم، تعیین مقدار و نوع و جنس دانشجو در مناطق گوناگون، شاخص‌های منابع (با تأکید بر منابع انسانی) مورد نیاز، کاربردی کردن تحقیقات و ثروت‌آفرینی علوم، رشد کمی و کیفی در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، تعیین اولویت‌های آموزشی در نقشه علمی کشور، پدید آوردن رشته‌های نو و مورد نیاز، جذب نخبگان در بنیادهای علمی و پژوهشی، دادن مسئولیت‌های علمی به جوانان دانش‌آموخته، طرح‌ریزی رشد علمی، لحاظ کردن کل دوره آموزش به‌عنوان یک فرایند از آموزش ابتدایی تا بالاترین مقاطع علمی، تأکید بر خدمات حین و پس از آموزش (پارک‌های فناوری)، لوازم نقشه جامع علمی، ایجاد نظام مهندسی نقشه، تبدیل نقشه به صدها پروژه علمی، سپردن به پیمان‌کاران امین (دانشگاه و مراکز تحقیقاتی)، ایجاد شبکه نظارت بر پیشرفت و حسن اجرا، مشارکت نخبگان و فرزندان در تهیه نقشه به صورت عمیق، جامع و کامل، برنامه‌ریزی برای دانشگاه‌های کشور بر اساس نقشه علمی، واقع‌بینی در رسیدن به اهداف در بازه زمانی بیست‌ساله، مشارکت کلیه حوزه‌های اندیشه و آموزش و پرورش، مشارکت وزارتخانه‌های بهداشت، علوم، تحقیقات و فناوری و آموزش و پرورش</p>	<p>نقشه جامع علمی کشور</p>

کدها	مفاهیم	مقولات
PA8-PF134 PH269- PH269	اتخاذ راه‌های میانبر، کرسی نظریه‌پردازی، کرسی پاسخ به شبهات، کرسی سؤالات و نقد و مناظره	نرم‌افزاری پیش
PC377-PC61 PS299- PS285 PS280- PS278 PL280- PE294 PE296- PE297 PS300-P361 PW306 - PA359 PF114 - PW306 PW305-PJ411 PH412- PI413 PE299-PE300 PE301- PE302 PN407- PN408 PL409- PK410	تهیه نقشه جامعه علمی، طراحی سیاست‌های کلی فرهنگی، تهیه توأمان برنامه راهبردی و عملیاتی، توجه به مسائل فرهنگ عمومی کشور، ارائه راهکارهای عملیاتی جهت داشتن محیط دانشگاهی انقلابی، دینی توأم با آگاهی سیاسی و با روحیه با نشاط دانشجویی، اسلامی کردن دانشگاه‌ها، طراحی ضرورت نوجوانان مبتنی بر سند چشم‌انداز، طراحی سیاست‌های کلی و خرد سازمان‌های فرهنگی، عملیاتی کردن مصوبات شورا، تعامل با نخبگان، نوسازی نظام آموزشی، تبیین فرهنگ آموزشی، تحصیل قبل از دبستان تا دانشگاه، اسلامی کردن محتوای آموزشی در علوم انسانی، برخورد فرهنگی با مهاجرت نخبگان، پیگیری وظایف مغفول، تعیین شاخص‌های ارزیابی وضعیت فرهنگی، آموزشی و تحقیقاتی، پیگیری امر تحقیقات در کشور، شورای زنده و فعال، مرکز حساس، پرتحرک و پرتلاش، رصدکننده همیشگی مسائل فرهنگی، ضرورت کشور، لازم‌الاجرا بودن مصوبات، اهمیت حضور رؤسای سه قوه برای اجرای مصوبات، اولویت شورا بر سایر مراکز سیاست‌گذار در کارهای فرهنگی	شورای عالی انقلاب فرهنگی

کدها	مفاهیم	مقولات
PC330- PC333 ,PC331 - PC334 PN407- PC326 PC327- PC328 PC338- PC337	آینده‌نگری، مدیریت تحول و تغییر (آموزش، پژوهش، پذیرش و محتوای آموزشی)، سیاست‌گذاری و طراحی برنامه راهبردی، ضرورت تشکیل شورای برنامه‌ریزی، جمع‌آوری اطلاعات برای سازمان‌دهی، تشکیل کرسی نظریه‌پردازی و آزاداندیشی، بدنه کارشناسی قوی، حضور اعضا	حوزه علمیه
PH343- PO347 PA187- PP348 PH344- PK345 PM346- PS350 PH322- PC260 PC312- PH324 PC381- PC312 PS352- PS351 PW353- PH320 ,PC36 PC309 PC307 - PC235 PC217- PC318 PE238- PS349 PE234- PH321 PC258- PE241 PE242- PE239 PC260	عدم ورود در مناقشات سیاسی و حزبی، دقت در انتخاب افراد و روش‌ها، هدایت و حمایت نخبگان (نخبه‌پروری)، اصلاح نگرش دانش‌آموزان، اهمیت دادن به بخش تربیتی در همه سطوح و فروع، جلوگیری از تزریق هیجان‌ات سیاسی در محیط مدارس، اصلاح فرهنگ سهل‌اندیشی در مسائل علمی، تعیین اولویت علوم در کشور، برقرار کردن تعامل مناسب بین دو قشر معلم و دانش‌آموز، ترسیم خطوط مهم و روشن، تعلیم و تربیت نیروی کارآمد، تربیت معلم متعهد و انقلابی، تحول بنیادین، آینده‌سازی، خدمت‌گزاری اساسی و بنیادی جامعه، حساس‌ترین و مهم‌ترین موضوع انسانی کشور، نقش بنیادین برای سعادت مادی و اخروی، شکل‌دهی و قالب‌دهی نوجوانان، اثرگذاری بر خانواده‌ها، شکل‌دهنده فرهنگ عمومی جامعه، نقش جهادی، منشأ تحولات، تکریم و احیای حرمت معلم، تشکیل اتاق فکر حل مسائل، ارتقای سطح تحصیلی معلمان، تأمین معیشتی معلمان، سازمان‌دهی محیط‌های آموزشی درسی، کلاس‌ها و محتوای آن‌ها	وزارت آموزش و پرورش

مقولات	مفاهیم	کدها
علمی کشور بستر نظام	نقشه جامع علمی کشور، آزادی (فضای انتقادی سالم، و گفتگو آزاد)، ایجاد خودآگاهی جمعی	PA354-PB24- PH268- PC39 PJ169
وزارت علوم و تحقیقات	گزینش اعضا با سواد، کارآمد، مؤمن، انقلابی، شجاع، خوش فکر، اسلامی کردن محتوای آموزشی در علوم انسانی، سیاست گذاری و طراحی برنامه راهبردی، هدایت و حمایت نخبگان (نخبه پروری)	PA360- PH359 PO342- PA187

P: نشان دهنده نکات کلیدی و مخفف کلمه POINT است.

A, B, C, D, ... W: بیانگر سال‌های مختلف از سال ۱۳۶۹ تا ۱۳۸۸

۱ و ۲ و ۳ و...: بیانگر شماره نکته کلیدی است؛ برای مثال، «PM5» بیانگر نکته کلیدی شماره ۵ است که در بیانات مقام معظم رهبری در سال ۷۵ در دیدار با اقشار علمی استخراج گردیده است.

همچنین، در مجموع ۴۱۴ نکته کلیدی مشخص گردیده است که در قالب ۴۲ مفهوم انتزاعی تر (مقوله‌های فرعی) مفهوم‌سازی شدند. برخی از جداول مهم و کلیدی مقوله‌های فرعی به شرح زیر آمده است. سپس این مقوله‌ها نیز در ذیل ۱۱ مقوله اصلی قرار گرفته‌اند.

۶. کدگذاری محوری

بعد از اینکه مقولات فرعی در کدگذاری باز مشخص گردیدند، نوبت به کدگذاری محوری فرامی‌رسد. در این مرحله مقولات فرعی در ذیل مقوله محوری قرار می‌گیرند. در این پژوهش ۱۰ مقوله محوری از جمله ارکان نظام علمی شامل: سازمان‌های

سیاست‌گذار و ستادی مستقیم و سازمان‌های صفی به همراه هریک از موجودیت‌های آن همچون دانشگاه، حوزه، استاد، معلم و دانشجو، چشم‌انداز نظام علمی و نظام اسلامی، راهبردهای نظام علمی، هدف نظام علمی، بسترهای نظام و سیاست‌های نظام مشخص شد که در یک سطح بالاتر روابط بین این مقوله‌های محوری به صورت مدل‌های مختلف زیر تبیین گردید.

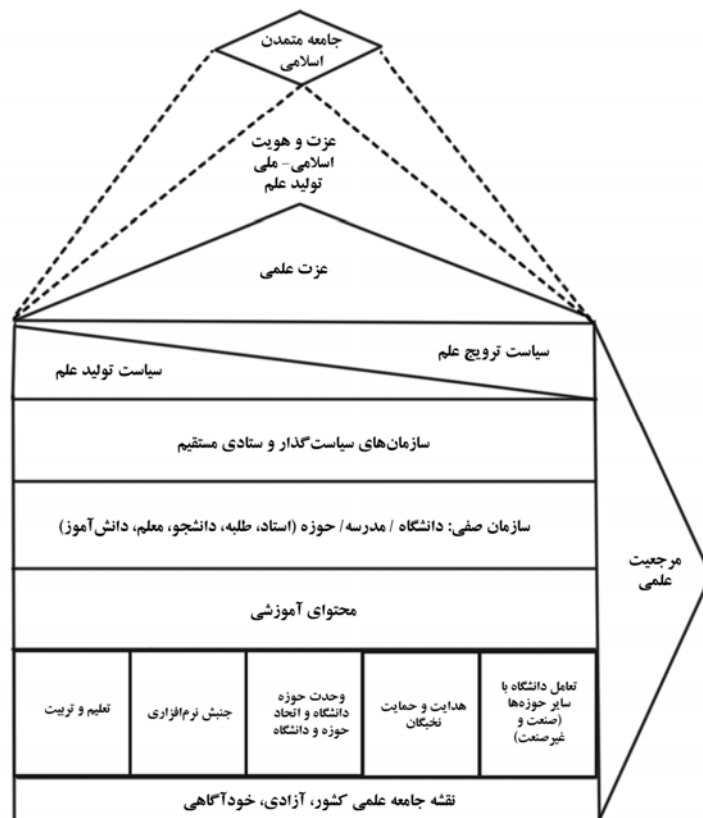
۶-۱. مدل زنجیره نظام علمی

ارتباطات و جایگاه مقولات محوری مذکور را از طریق یک نمودار مفهومی زنجیره‌ای (نمودار ۱) می‌توان ترسیم کرد.

مدل مفهومی زنجیره‌ای متشکل از بستر، راهبرد، ارکان، سیاست‌ها، هدف، چشم‌انداز نظام علمی و چشم‌انداز کشور است. نقشه جامع علمی کشور، آزادی اندیشه، فکر و بیان و خودآگاهی جمعی جزء بستر و مقدمات نظام علمی محسوب می‌شوند. محور افقی مدل فوق اشاره به هدف نظام دارد که در واقع همان مرجعیت علمی است. به عبارت دیگر، هدف نظام علمی این است که تا ۵۰ سال آینده (منتهی به سال ۱۴۳۵ هجری شمسی)، ایران به عنوان مرجع اول علمی دنیا در حوزه‌های دارای مزیت رقابتی بر اساس نقشه جامع علمی کشور شناخته شود و صادرکننده علوم باشد. سیاست‌های پیشرو این اهداف شامل سیاست‌های تولید علم و ترویج علم است. سیاست‌های تولید علم، سیاست‌هایی هستند که به دنبال گذار از مرزهای دانش هستند؛ مانند تحقیق و پژوهش هدفمند مبتنی بر نیازها و چالش‌های اولویت‌بندی‌شده کشور و غیره. اما سیاست‌های ترویج علم به دنبال ایجاد بستر و فضای باز علمی در کشور به سمت تولید علم است؛ مانند تکریم و حفظ کرامت اهل علم و نخبگان و غیره.

در محور عمودی نیز چشم‌انداز نظام علمی یا به عبارت دیگر، عزت علمی قرار دارد که باید در راستای چشم‌انداز نظام اسلامی (به ترتیب عزت و هویت اسلامی ملی و جامعه متمدن اسلامی) قرار داشته باشد. به عبارت دیگر، چشم‌انداز نظام علمی کشور رسیدن به عزت علمی از مسیر دستیابی به اقتدار علمی است. عزت علمی سبب می‌شود علم مورد نیاز کشور در همه عرصه‌های تولید و توزیع و کاربرد داشته، مرزهای دانش را در حوزه‌های دارای مزیت پشت سر گذرانده و کشور را به قله‌های فتح، رفاه

و شرف نزدیک نماید. بدین طریق، ملت به جایگاه والا و ارزشمندی در عرصه‌های جهانی نایل می‌آید. نظام علمی به دلیل اینکه موتور محرک سایر نظام‌هاست، می‌تواند کشور را از طریق عزت علمی به عزت اقتصادی و سیاسی رسانده و در نهایت، به سمت عزت و هویت ملی اسلامی در چارچوب برنامه کلان مهندسی فرهنگی کشور رهنمون نماید. این مسیر ما را به تشکیل جامعه متمدن اسلامی هدایت نموده، که در آن اسلام حیات‌بخش و نشاط‌آور، اسلام تحرک‌آفرین، اسلام شجاعت‌بخش حاکم بوده و جامعه‌ای عدالت‌محور، اخلاقی و علم‌محور را شکل می‌دهد.



نمودار ۱. مدل مفهومی زنجیره نظام علمی

همچنین نظام علمی دارای چهار رکن اصلی است؛ این ارکان عبارت‌اند از: الف. سازمان سیاست‌گذار؛ شورای عالی انقلاب فرهنگی، ب. سازمان‌های ستادی مستقیم؛

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت آموزش و پرورش، ج. سازمان‌های صنفی؛ حوزه، دانشگاه و مدرسه همراه با موجودیت‌های درون آن؛ استاد، معلم، طلبه، دانشجو، دانش‌آموز، د. محتوای آموزشی.

رکن اول نظام علمی شورای عالی انقلاب فرهنگی است که وظیفه مهندسی فرهنگی را بر عهده دارد. بر این اساس، شورا در حوزه علمی (به‌عنوان زیر نظام حوزه فرهنگ)، سیاست‌گذاری علمی کشور در قالب تهیه نقشه جامع علمی کشور را به‌عنوان وظیفه محوری بر عهده دارد. نقشه جامع علمی، توازن درونی علوم در نظام علمی را تعریف و تنظیم نموده، و مبنای تصمیمات آتی این حوزه به شمار می‌آید.

رکن دوم نظام علمی، سازمان‌های ستادی مستقیم شامل وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری، آموزش و پرورش، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و شورای مدیریت حوزه است. وزارت آموزش و پرورش به‌عنوان حساس‌ترین و مهم‌ترین بخش اداره کشور، ضروری است با پویاترین شکل ممکن به‌عنوان یک سازمان مولد و زایا اداره شود. این سازمان شکل‌دهنده فرهنگ عمومی جامعه است و در روند تاریخی و خردمندی فرهنگی، نقش بنیادین در سعادت دنیوی و اخروی افراد و جامعه ایفا می‌کند. دو محور تعلیم و تربیت، قوای اساسی این سازمان هستند که باید با اصول مکتبی و دینی در قالب کارگاهی دوازده‌ساله نقش‌آفرینی نمایند. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به‌عنوان سیاست‌گذار مستقیم دانشگاه‌ها، پشتیبان فکری و اجرایی جامعه برای تکمیل زنجیره متصل تعلیم و تربیت نیروهای آینده مملکت به شمار می‌آیند. شورای مدیریت حوزه نیز نقش ساماندهی، اداره‌کننده و تنظیم‌کننده امور جاری حوزه‌های علمیه را بر اساس سیاست‌های مصوب شورای عالی برنامه‌ریزی حوزه بر عهده دارد.

رکن سوم نظام علمی، سازمان‌های صنفی شامل دانشگاه، حوزه، مدرسه و موجودیت‌های هریک است. مدرسه به‌عنوان نقطه آغاز در رشد و تربیت فکری و علمی آینده‌سازان کشور در جهت تربیت و پرورش نیروی متعهد و کارآمد به لحاظ اخلاقی، فکری و رفتاری محسوب می‌شود. تعریف پویای نظام تربیتی و آموزشی مدارس بر مبنای فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی به‌عنوان مبنایی‌ترین محور چشم‌انداز مدرسه شناخته شده و معلم و دانش‌آموز و محیط مدرسه خود را بر مدار آن تعریف می‌کنند. دانشگاه به‌عنوان مرکز علم و آگاهی و تحرک و فعالیت از طریق عملیاتی کردن جنبش نرم‌افزاری با اتخاذ راه‌های میانبر، مرجعیت علمی از طریق نواندیشی علمی را

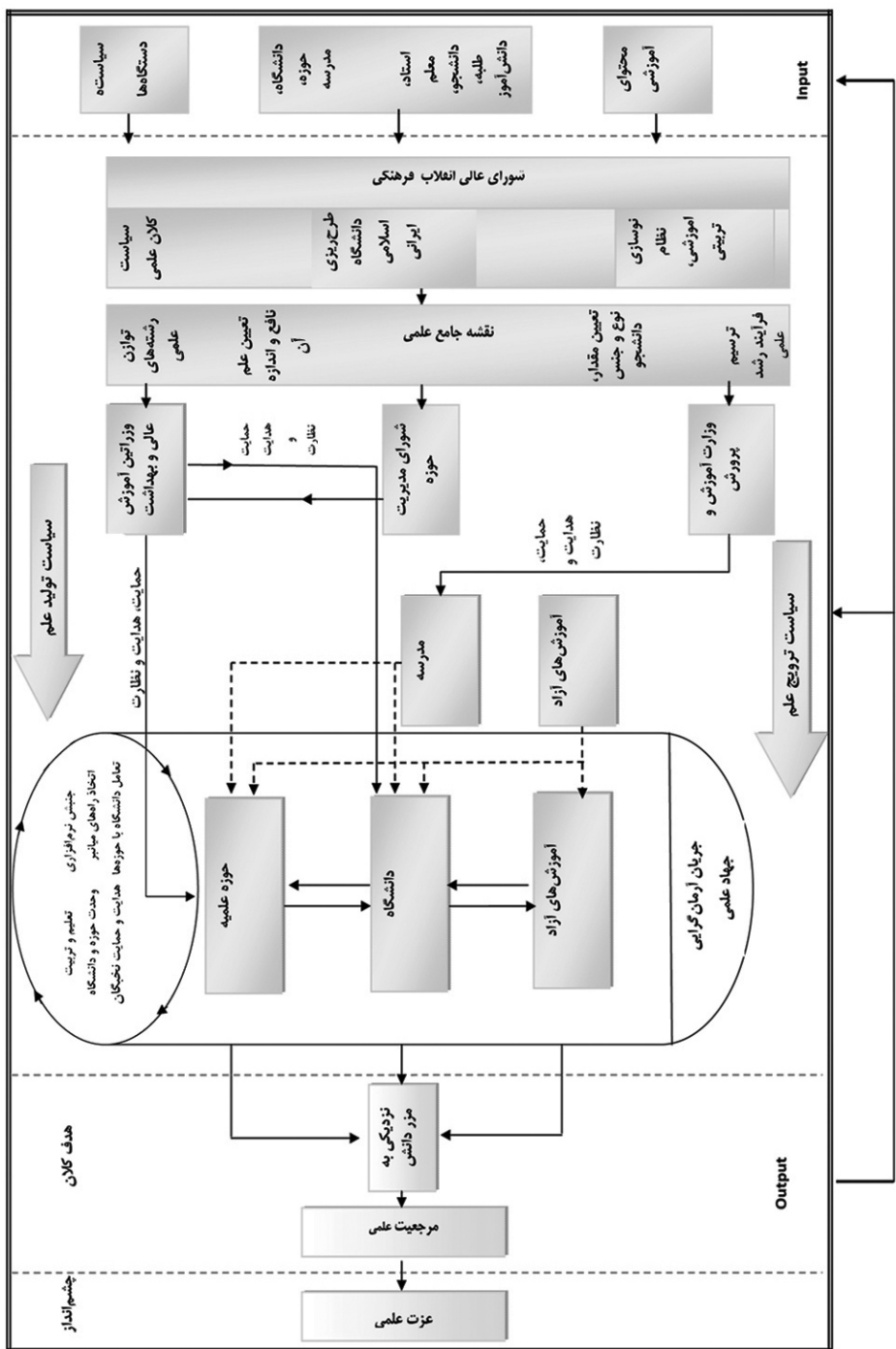
به عنوان چشم انداز خود شناخته و استاد و دانشجو و محیط دانشگاه را با جریان آرمان‌گرایی و جهاد علمی در این مسیر پیش می‌برد. همچنین حوزه‌های علمیه نیز در این مسیر به اشاعه و گسترش دین مبین اسلام و پرورش نیروهای کارآمد به منظور هدایت آحاد جامعه به سمت علم و معرفت عمل می‌پردازد.

رکن چهارم نظام علمی، محتوای آموزشی شامل کلیه نظریات، ادبیات و اطلاعاتی است که در خصوص یک علم از طریق کتب درسی، جزوات، مقالات، پایگاه‌های اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی انتقال‌پذیر بوده و به عنوان محور تبادل آموزش بین استاد و معلم از یک طرف و دانشجو، طلبه و دانش‌آموز از طرف دیگر به شمار می‌آید. لازمه بهره‌وری بیشتر و ارتقای اثربخشی آموزش در مسیر اهداف و چشم‌انداز نظام علمی، انطباق محتوا با شرایط و مقتضیات بومی و دینی است. بدیهی است استفاده از پیش‌فرض‌های غیرمنطبق با حوزه بومی و دینی، سبب عدم انتقال صحیح محتوا یا انتقال ناکارآمد و غیرمفید خواهد بود که بیشتر به جای تسهیل وصول به اهداف نظام علمی، مانع پیشروی علمی و بعضاً از کار افتادن موتور محرکه پیشرفت خواهد شد. مسلم است که هر چهار رکن نظام در تعامل هدفمند با هم، موجبات رشد و تعالی و دستیابی به اهداف را فراهم می‌نماید و ناهمخوانی حتی یکی از ارکان نظام عامل انحراف، کندی یا ابتر شدن برآیند اثرگذاری ارکان را سبب می‌گردد.

به منظور رسیدن به هدف و چشم‌انداز نظام، ارکان نظام باید راهبردهایی را اتخاذ نمایند که سرعت رسیدن به آن‌ها را افزایش دهد. این راهبردها که به ترتیب اهمیت از چپ به راست در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است، عبارت‌اند از: تعلیم و تربیت، جنبش نرم‌افزاری و اتخاذ راه‌های میانبر، وحدت حوزه و دانشگاه، هدایت و حمایت نخبگان و در نهایت، تعامل دانشگاه با حوزه‌های مختلف (صنعت و غیرصنعت). البته می‌توان این زنجیره را برای تبیین بیشتر به طور دقیق‌تری ترسیم کرد، به طوری که توالی و تقدم و تأخر ارکان نظام و همچنین راهبردهای هریک نیز مشخص گردد. این ترسیم در نمودار زیر نشان داده شده است.

شورای عالی انقلاب فرهنگی، در نقش سیاست‌گذار محوری نظام علمی، در درون خود شورای عالی برنامه‌ریزی حوزه را به‌عنوان پشتیبان فکری و علمی برای مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی حوزه‌های علمی دربردارد. شورای عالی انقلاب فرهنگی باید به تهیه نقشه جامع علمی کشور به‌عنوان اولویت نخست وظایف خود بپردازد. نقشه جامعه علمی کشور نقطه آغازین حرکت علمی در کشور به حساب می‌آید که بدون تمسک به آن، هرگونه حرکتی بی‌هدف، بی‌جهت، بدون توقع نتیجه مورد انتظار و ابر خواهد بود. درون این نقشه - که خروجی اصلی شورای عالی انقلاب فرهنگی است - نقش، جایگاه، وزن و سهم هریک از ورودی‌های نظام، سازمان‌های ستادی مستقیم شامل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت آموزش و پرورش و شورای مدیریت حوزه در رسیدن به اهداف به‌درستی تبیین و مشخص می‌گردد. همچنین توازن علمی رشته‌ها و ترسیم فرآیند رشد علمی به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی نقشه مورد تبیین قرار می‌گیرد.

هریک از سازمان‌های ستادی مستقیم نیز وظیفه محوری حمایت، هدایت و نظارت را نسبت به سازمان‌های صافی شامل دانشگاه‌ها، حوزه‌های علمی و مدارس بر عهده دارند. دانش‌آموختگان کارآمد و متعهد این سازمان‌ها ما را به هدف و چشم‌انداز نظام نزدیک می‌کنند. در کنار آموزش رسمی، برخی نخبگان با جهد و پشتکار از طریق آموزش‌های آزاد در طریق مرجعیت قرار می‌گیرند. همچنین سازمان‌های صافی مذکور، جریان آرمان‌گرایی و جهاد علمی را به‌عنوان سیاست خود دنبال کرده و در این مسیر راهبردهای مختلفی همچون؛ تعلیم و تربیت، جنبش نرم‌افزاری با اتخاذ راه‌های میانبر، وحدت حوزه و دانشگاه، هدایت و حمایت نخبگان و تعامل دانشگاه با سایر حوزه‌های صنعتی و غیرصنعتی کشور را اتخاذ می‌نمایند که به‌طور مستمر در هر موقعیت مورد استفاده و بازنگری قرار می‌گیرد. جهت وصول به مرجعیت علمی به‌عنوان هدف غایی نظام علمی، ارکان نظام در مرحله آغازین، در ابتدا خود را به مرزهای دانش نزدیک می‌نمایند و سپس با تداوم، تلاش، آرمانخواهی و جهاد به شکستن و تعریف مرزهای دانش نائل می‌آیند؛ و در نهایت، از طریق اقتدار علمی به سمت عزت علمی به‌عنوان افق روشن نظام علمی حرکت می‌کنند. جهت اطمینان از ترسیم نقشه، حرکت علمی دائماً مورد بازنگری و بازخورد قرار می‌گیرد.



شکل ۳. رویکرد سیستمی نظام علمی

جمع بندی

از نگاه مقام معظم رهبری (مدظله العالی) «علم از جمله مقوله‌هایی است که در رشد و تعالی انسان و جامعه حایز تأثیر بی‌بدیلی است و دارای شرافت ذاتی است. دین مبین اسلام نیز توصیه‌های زیادی در حوزه علم‌آموزی، تعلیم و زندگی عالمانه ارائه می‌کند، و علم‌آموزی را موجب استحکام پایه‌های دینی و حافظ دین می‌داند که سبب می‌شود فرد عالم از هرگونه لغزشی محفوظ بماند. همچنین تحصیل علم چنان اهمیت دارد که برای حفظ هویت، موجودیت، اسلامیت و استقلال کشور همراه با تضمین آینده مطلوب و منتظر، علم‌محوری و علم‌آموزی بهترین راهکار است و موتور محرکه پیشرفت در تمام زمینه‌هاست. تحصیل علم سبب ایجاد قدرت و اقتدار یک ملت در مقابل سایر ملت‌ها می‌شود؛ و این اقتدار به دلیل رشد، توسعه و پیشرفتی است که در کشور ایجاد می‌شود؛ به طوری که پایه‌های فناوری‌های پیشرفته و رشد مادی مرتبط با مسائل زندگی گسترش پیدا کرده و موجب رفاه بیشتر آحاد مردم کشور می‌شود». بدین منظور مقوله علم همانند هر مقوله‌ای دیگر در یک کشور در قالب یک نظام، قابل بررسی و تحلیل است. لذا این نظام، در تعامل با سایر نظام‌ها قرار داشته و زیرمجموعه کلان نظام فرهنگی محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، رشد و پیشرفت در نظام علمی کشور موجبات رشد و توسعه سایر نظام‌ها از جمله نظام اقتصادی و نظام سیاسی را ایجاد خواهد کرد.

همچنین، پویایی نظام علمی ناشی از پویایی اجزای آن است. اجزای نظام علمی در نگاه مقام رهبری (مدظله العالی) از طریق مدل‌های مختلفی قابل توصیف و تبیین است. در یک مدل زنجیره‌ای این اجزاء شامل چشم‌انداز (چشم‌انداز کشور و نظام علمی)، هدف، سیاست‌ها، ارکان نظام، راهبردها و زیرساخت‌های آن است و در مدل سیستمی از نگاه ورودی‌ها، پردازش و خروجی‌های آن قابل بررسی است، به طوری که ورودی نظام علمی شامل مواردی همچون سیاست‌ها، محتوای آموزشی، سازمان‌های صفی نظام علمی به همراه موجودیت‌های هریک همچون دانشگاه، حوزه، مدرسه، طلبه، دانشجو و دانش‌آموز است. در قسمت پردازش نحوه تعامل سازمان‌های کلان همچون شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت آموزش و پرورش و دو وزارت آموزش عالی و بهداشت و شورای مدیریت حوزه را به همراه سازمان‌های صفی هریک همچون

مدرسه، دانشگاه و حوزه علمیه را نشان می‌دهد. تعاملات این‌ها باید به سمت هدف و چشم‌انداز نظام که به ترتیب مرجعیت علمی و عزت علمی است، حرکت نمایند.

یادداشت‌ها

1. open coding
2. axial coding
3. selective coding
4. research orientation
5. paradigm
6. research approach
7. systematic approach

کتابنامه

قرآن کریم.

نهج البلاغه، ترجمه مرحوم محمد دشتی، کلمات قصار، شماره ۱۰۳.

ابن ابی‌جمهور احسانی، *عوالی اللالی*، جلد ۴.

الوانی، سید مهدی؛ دانایی‌فرد، حسن و آذر، عادل (۱۳۸۶)، *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت*، رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.

استراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۸۷)، *اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی رویه‌ها و شیوه‌ها*، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

رودی، کمیل (۱۳۸۷)، «طراحی مدل دانشکده مرجع علمی؛ مطالعه موردی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق(ع).

رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۸۱)، *موانع رشد علمی در ایران و راه حل‌های آن*، تهران: شرکت سهامی انتشار.

سوزنچی، حسین (۱۳۸۷)، «ارزش و علم؛ درآمدی بر علوم انسانی اسلامی»، *مجموعه مقالات ارزش و دانش مقدمه‌ای بر دانشگاه اسلامی*، تهران: دانشگاه امام صادق(ع) و پژوهشگاه مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزرات علوم تحقیقات و فناوری.

غلامی، رضا (۱۳۸۴)، *جنبش تولید علم و نظریه‌پردازی*، تهران: مرکز مطالعات و انتشارات آفتاب توسعه.

قدسی، مهدیه (۱۳۸۵)، «مرجعیت علمی و نقش پژوهش در تولید و توسعه علمی»، *مجموعه مقالات همایش به‌سوی مرجعیت علمی*، دانشگاه امام صادق(ع).

کلینی، محمد بن یعقوب بن اسحاق (۱۳۶۵)، *اصول کافی*، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
 معینی، فائز (۱۳۸۷)، *دانشگاه تمدن ساز اسلامی - ایرانی در آینه آرا و اندیشه های امام و رهبری*،
 تهران: دفتر برنامه ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی وزارت علوم تحقیقات و فناوری.
 محمد آمدی، عبدالواحد (۱۳۸۴)، *غرر الحکم و درر الکلم: مجموعه من کلمات و حکم الامام*
 علی(ع)، تهران: دارالکتب اسلامی.

محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۹)، *میزان الحکمه*، قم: دارالحدیث.
 وزیری، (۱۳۸۷)، «بررسی عوامل مؤثر بر تحقق اهداف از منظر یادگیری و نوآوری در صنایع
 دفاعی»، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق(ع).
 مهدوی، اصغرآقا (۱۳۸۷)، «ارزش و آموزش؛ مقدمه ای بر مبانی و روش های آموزش از منظر
 اسلام»، مجموعه مقالات ارزش و دانش مقدمه ای بر دانشگاه اسلامی، تهران: دانشگاه امام
 صادق(ع) و پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.

بیانات

بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در اجتماع بزرگ زائران و مجاوران حرم مطهر
 رضوی، ۸۶/۱/۱.

بیانات مقام معظم رهبری در اجتماع بزرگ زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی، ۸۷/۱/۱.

بیانات مقام معظم رهبری در بازدید از پژوهشکده رویان، ۸۶/۴/۲۵.

بیانات مقام معظم رهبری در دیدار از دانشگاه صنعتی شریف، ۷۸/۹/۱.

بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه، ۸۸/۶/۸.

بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه، ۸۴/۷/۲۱.

بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه شهید بهشتی، ۸۲/۲/۲۲.

بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اساتید و دانشجویان در دانشگاه علم و صنعت، ۸۷/۹/۲۴.

بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اساتید و دانشجویان دانشگاه های استان سمنان، ۸۵/۸/۱۸.

بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اساتید و دانشجویان قزوین، ۸۲/۹/۲۶.

بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اساتید و رؤسای دانشگاه ها، ۸۶/۷/۹.

بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با استادان دانشگاه های استان خراسان در دانشگاه فردوسی
 مشهد، ۸۶/۲/۲۵.

بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با استادان و دانشجویان کردستان، ۸۸/۲/۲۷.

- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۶۸/۹/۲۱.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اقشار مختلف مردم در روز نیمه شعبان، ۸۷/۵/۲۷.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با انجمن‌های اسلامی دانش‌آموزان، ۸۶/۲/۱۹.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با برگزیدگان استان کردستان، ۸۸/۲/۲۴.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با دانشجویان، ۸۷/۷/۷.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با دانشجویان و اساتید دانشگاه‌های استان کرمان، ۸۴/۹/۲.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با دانشجویان و نخبگان سراسر کشور، ۸۴/۷/۳.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با دانشجویان نخبه، برتران کنکور و فعالان تشکل‌های سیاسی فرهنگی دانشگاه‌ها، ۸۶/۷/۱۷.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با دانشجویان نمونه و ممتاز دانشگاه‌ها، ۸۱/۹/۷.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت، ۸۵/۶/۶.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با روحانیون و طلاب تشیع و تسنن کردستان، ۸۸/۲/۲۳.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با جمع کثیری از طلاب حوزه‌های علمیه و دانشجویان دانشگاه‌ها، به مناسبت روز وحدت حوزه و دانشگاه، ۶۹/۹/۲۸.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با جمعی از دانش‌آموزان در آستانه سالروز سیزده آبان، ۸۷/۸/۸.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با جمعی از نخبگان حوزه علمیه قم، ۷۴/۹/۱۳.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با جوانان، اساتید، معلمان و دانشجویان دانشگاه‌های استان همدان، ۸۳/۴/۱۷.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با خانواده‌های شهدا و ایثارگران کردستان، ۸۸/۲/۲۲.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با رؤسای دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی، ۸۵/۵/۲۳.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با فرهنگیان و معلمان استان کرمان، ۸۴/۸/۱۲.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با کارگزاران نظام به مناسبت عید سعید فطر، ۸۵/۸/۲.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با گروه کثیری از جوانان استان اردبیل، ۷۹/۵/۵.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با گروهی از فرزندان شاهد؛ فارغ‌التحصیلان مقاطع مختلف دانشگاهی، ۷۰/۱۰/۸.

- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان نظام و قشرهای مختلف مردم در سالروز مبعث پیامبر اکرم (ص)، ۸۶/۵/۲۰.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با معلمان، ۸۶/۲/۱۲.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با معلمان و کارگران، ۸۳/۲/۱۲.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نخبگان استان کرمان، ۸۴/۲/۱۴.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نخبگان جوان، ۸۵/۶/۲۵.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نخبگان و دانشجویان، ۸۳/۷/۵.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با وزیر علوم و رؤسای دانشگاه‌ها، ۸۳/۱۰/۱۷.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با هزاران نفر از اعضای بسیج دانشجویی دانشگاه‌های سراسر کشور، ۸۶/۲/۳۱.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با وزیر و مسئولان وزارت فرهنگ و آموزش عالی و رؤسای دانشگاه‌های سراسر کشور، ۶۹/۵/۲۳.
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار از شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۸۴/۱۰/۱۳.
- بیانات مقام معظم رهبری در جلسه پرسش و پاسخ دانشگاه تهران، ۷۷/۲/۲۲.
- بیانات مقام معظم رهبری در جمع تعدادی از خانواده‌های شهداء، ۸۸/۳/۳.
- بیانات مقام معظم رهبری در جمع دانشجویان و اساتید دانشگاه صنعتی امیر کبیر، ۷۹/۱۲/۹.
- بیانات مقام معظم رهبری در جمع زائران و مجاوران حضرت امام (ع)، ۸۸/۱/۱.
- بیانات رهبر معظم رهبری در خطبه‌های نماز جمعه تهران، ۸۴/۵/۲۸.
- بیانات مقام معظم رهبری در سومین کنفرانس بین‌المللی قدس و حمایت از حقوق مردم فلسطین، ۸۵/۱/۲۵.
- بیانات مقام معظم رهبری در صحن جامع رضوی، ۸۵/۱/۱.
- بیانات مقام معظم رهبری در مراسم دانش‌آموختگی دانشگاه امام حسین (ع)، ۸۸/۱/۲۶.
- بیانات مقام معظم رهبری در مراسم فارغ‌التحصیلی دانشجویان دانشگاه افسری و اعطای سردوشی به دانشجویان جدید، ۷۳/۷/۱۳.
- بیانات مقام معظم رهبری در مراسم فارغ‌التحصیلی دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی، ۷۲/۴/۲۶.
- بیانات مقام معظم رهبری در مراسم فارغ‌التحصیلی دانشجویان دانشگاه نیروی هوایی، ۷۳/۳/۱.

انضباط تعالی بخش کارکنان: رویکردی اسلامی به مفهوم انضباط در سازمان

میثم لطیفی*

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۳/۰۵

چکیده

دریافت مفهومی دقیق و نزدیک به آموزه‌های اسلامی از انضباط کارکنان بر اساس مبانی معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی و کشف ابعاد و اصول حاکم بر نظام انضباطی اسلامی، مسئله‌ای است که در این پژوهش بدان پرداخته شده است. در این مقاله با رویکردی کیفی و با استفاده از روش گونه‌شناسی و روش تدبیر در آیات قرآن کریم، ضمن احصاء گونه‌های نظری موجود انضباط کارکنان، گونه‌ای نو و مبتنی بر دیدگاه اسلامی با عنوان انضباط تعالی بخش کارکنان، از دل ۲۱۵۰ آیه و ۴۱۵۰ مضمون مرتبط با آن‌ها، مفهوم‌پردازی شده است. انضباط تعالی بخش کارکنان، در عرض رویکرد سنتی، تدریجی و مثبت به انضباط کارکنان، منبعث از مبانی معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی اسلامی و ساخت‌یافته بر اساس ۹۵ اصل در ابعاد رهبری، ایمان و اخلاق، افراد، تربیت، قانون و مقررات، نظام تشویق و تنبیه، فرهنگ و جامعه است. انضباط تعالی بخش کارکنان بر مقولاتی همچون فطری بودن تمایل انسان به نظم و انضباط، وجود نظم و غایت‌مداری در عالم هستی و هم‌نوایی نظام‌های قانون‌گذاری (تشریح) با قانون خلقت و فطرت تأکید داشته و رهبری و مدیریت الهی را ضامن ایجاد انضباط در فضایی مبتنی بر آموزش و تربیت، محبت و برادری در روابط بین افراد، سازمان‌ها و جامعه می‌داند. در نگاه اسلامی دنیا فقط محل حسابرسی و تشویق و تنبیه افکار، گفتار و اعمال افراد نیست و همه آن‌ها به‌دقت در نظام حسابرسی و معاقبه الهی در جهان آخرت بررسی خواهند شد.

واژگان کلیدی

انضباط کارکنان، مفهوم‌سازی، انضباط تعالی بخش کارکنان، انضباط تدریجی، انضباط مثبت، مدیریت اسلامی، نظریه‌پردازی

مقدمه

آخرین وصیتی که از امیرالمؤمنین علی(ع) - به فرزندان خود و هرآنکه وصیت ایشان به او می‌رسد- در تاریخ ثبت شده، توصیه به تقوا و نظم در امور بوده است.^۱ در اولین مواجهه عمیق با این وصیت، برخی نکات و سؤالات به ذهن متبادر می‌شوند؛ اینکه مسئله نظم در کنار برخی مسائل دیگر، چقدر مهم است که حضرت در آخرین ساعات عمر خویش همگان را به آن امر فرموده‌اند؟ اینکه رابطه تقوی و نظم در کنار هم چیست؟ اینکه مراد حضرت(ع) از نظم در امور یعنی چه؟ و نظایر آن. هم ایشان در نامه ۵۳ «نهج البلاغه» که به مالک اشتر نوشته‌اند، او را با عباراتی این‌چنین سفارش به رعایت نظم می‌کنند: «از عجله در مورد کارهایی که وقتشان نرسیده، یا سستی در کارهایی که امکان عمل آن فراهم شده، یا لجاجت در اموری که مبهم است، یا سستی در کارها هنگامی که واضح و روشن است، بر حذر باش! و هر امری را در جای خویش و هر کاری را به موقع خود انجام بده».^۲ در نظر حضرت علی(ع) رجوع به قرآن کریم راه حل است و نظم و انتظام را باید در لابه‌لای آیات نورانی آن جستجو کرد. آنجا که امیرمؤمنان(ع) می‌فرمایند: آگاه باشید که آگاهی از آینده، خبر از گذشته، داروی درد (نادانی و گمراهی) و نظم و ترتیب زندگی روزمره شما در قرآن است.^۳

در نگاه اسلامی، نظم و انضباط حول رهبری بصیر و در گرو پیروی از رهبرانی الهی است. پیامبر اکرم(ص) فرمود: از حاکمان الهی اطاعت کنید و گوش به فرمان باشید! زیرا اطاعت از رهبری مایه نظم در امت اسلامی است.^۴ تبلور رهبران الهی در اهل بیت(ع) است؛ از همین رو، فاطمه زهرا(س) فرمود: پیروی از ما «اهل بیت»، نظام امت و رهبری ما، عامل وحدت و جهاد، مایه عزت و سربلندی اسلام است^۵ و در نظر علی(ع) امامت، موجب نظم و هماهنگی مردم و اطاعت، موجب عظمت رهبری است.^۶

چنین روایات و دستوراتی که در دین مبین اسلام بر آن‌ها تأکید فراوانی صورت گرفته است محقق را امیدوار کرد تا بتواند پا در این عرصه گذاشته و به بررسی و تتبع بپردازد. با بررسی بیشتر مشخص شد که اگرچه به حسب ظاهر، پیرامون تقوی مطالب زیادی به رشته تحریر در آمده است، اما درخصوص نظم و انضباط، چنین حرکتی ولو در ظاهر و حتی در سطح نظری نیز کمتر به چشم می‌خورد. این در حالی است که

بی‌نظمی و بی‌انضباطی در جامعه و سازمان و در رفتارهای فردی بی‌داد می‌کند. کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، عدم رعایت مسائل انضباطی در محیط کاری، کاهش وجدان کاری و فاصله گرفتن از ارزش‌های اخلاقی، رجحان منافع شخصی بر منافع عمومی، کندی انجام کار، عدم رعایت حقوق شهروندان و مراجعان و نظایر آن، شواهدی بر این ادعا هستند (گزارش توجیهی و متن لایحه خدمات کشوری، ۱۳۸۴، صص ۴۷-۵۱). این موضوع در برهه‌هایی از تاریخ اداره عمومی کشور، از چنان اهمیتی برخوردار شد که حتی سالی با عنوان سال وجدان کاری و انضباط اجتماعی نام‌گذاری و در این خصوص همایش‌های علمی نیز برگزار شد (مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، ۱۳۷۷). همچنین بر اساس متن نهایی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ فرد ایرانی باید ده ویژگی داشته باشد که یکی از آن‌ها انضباط است، انضباطی که در آن بر مولفه‌هایی همچون نظم در زندگی، برنامه‌ریزی شخصی، رعایت سلسله‌مراتب سازمانی و اطاعت از رهبری تأکید می‌شود (شاهچراغ، ۱۳۸۸).

از طرف دیگر، در بررسی‌های صورت‌گرفته مشخص شد که مبحث انضباط کارکنان یکی از مسائل مورد توجه بسیاری از دانشمندان معاصر مدیریت بوده است (Grote, 2006; Franklin and Pagan, 2006 and Fitch and Ravlin, 2004).

پژوهش پیش رو، در سطح فلسفه منابع انسانی^۷، بدون پرداختن به مباحث کاربردی و عملیاتی انضباط در سازمان‌ها، فقط درصدد تبیین مفهوم انضباط کارکنان است. از این رو، در ادامه ضمن بیان رویکردهای گوناگون به انضباط کارکنان در دانش مدیریت و علوم اجتماعی، گونه‌های متفاوت انضباط کارکنان صورت‌بندی شده و در نهایت، بر اساس آموزه‌های قرآنی، مبانی انضباط کارکنان و اصول حاکم بر آن، با هدف طراحی الگویی اسلامی از انضباط تبیین خواهد شد.

۱. مفهوم انضباط کارکنان در مدیریت

واژه لاتین مترادف با انضباط، از لحاظ لفظی از ریشه «disciple» و به معنای شاگرد و مرید است، در اصطلاح گاه به معنای ریاضت^۸ و تنبیه سخت^۹ و گاه به معنای آموزش

و نظام آموزشی و گاه مترادف انضباط در مدرسه به کار می‌رود (Cornelius, 1999). اما از لحاظ اصطلاحی، آن‌چنان‌که فایول در اصول چهارده‌گانه گفته است، انضباط به معنای اطاعت^{۱۱} و تعهد^{۱۱} ناشی از توافق کتبی، شفاهی و روان‌شناختی مدیر در نقش رهبر با کارکنان و نظم به معنای اینکه هرکس و هرچیز در سازمان، جایی دارد و در جای مناسب خود قرار گیرد، است (Shafritz and Ott, 2001, pp.49-50 و رضاییان، ۱۳۸۱، ص ۴۶). صاحب‌نظران (سعادت، ۱۳۸۲، ص ۳۰۷ و سیدجوادین، ۱۳۸۳، ص ۳۷۷)، در تبیین تلقی‌های موجود از انضباط، سه تعریف را ارائه داده‌اند:

الف. قدرت تنبیه کارکنان خاطی که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان از طریق آن کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیرپا می‌گذارند، تنبیه نمود.

ب. رفتار منظم و مرتب برآمده از جوّ و شرایط خاص سازمان که کارکنان را ملزم می‌کند تا رفتاری معقول و مقبول و در چارچوب قوانین و مقررات در پیش گیرند.

ج. ابزاری در دست سرپرست برای وادار کردن کارکنان به اصلاح رفتار نامطلوب و اتخاذ رفتاری مناسب و مطابق با استانداردهای وضع‌شده در سازمان.

همچنین، دیسنزو و رایبیز انضباط را به معنای وضعیتی در سازمان می‌دانند که در آن کارکنان خود بر اساس استانداردها و مقررات پذیرفته‌شده رفتاری، عمل کنند. در این حالت، اگر افرادی بخواهند خلاف مقررات عمل کنند، باید تنبیه^{۱۲} شوند. عدم حضور به موقع در محیط کار، غیبت، رفتار نامناسب در محیط کار و در خارج از محیط کار، تقلب و خیانت در امانت^{۱۳} از این قبیل‌اند. در نظر ایشان اقدامات انضباطی باید اولاً جنبه اصلاحی داشته باشد تا تنبیهی؛ ثانیاً باید به صورت تدریجی باشد؛ و ثالثاً باید از قاعده بخاری داغ تبعیت کند (Decenzo and Robbins, 2005, pp.478-485).

همچنین، انضباط در سه سطح فردی، تیمی و مدیریتی قابل تحلیل است. خودانضباطی^{۱۴} و خودکنترلی، مفاهیمی برآمده از ارزش‌های فردی، مهارت‌ها، آموخته‌ها و میزان قوت شخصیت افرادند. انضباط تیمی^{۱۵} بر اساس وابستگی‌های دوجانبه و اعتماد و احترام در تیم به وجود می‌آید. انضباط مدیریتی^{۱۶} وقتی معنا می‌یابد که افراد تیم نسبت به رهبر تیم مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند. در این صورت رهبر، هدایت‌کننده و مسئول رفتار افراد تیم خواهد بود (Cornelius, 1999, pp.178-179).

با بررسی‌های صورت‌گرفته مشخص شد که اولین تحقیقات سازمان‌یافته درباره رویکردهای انضباطی، توسط پالاردی و مودری صورت گرفته است. ایشان معتقدند انضباط [به‌طور خاص انضباط در مدرسه و کلاس درس] به‌گونه‌های متفاوت تعریف شده است. تعریف ایشان با پاسخ به سه سؤال شکل می‌گیرد: معلمان چه می‌کنند تا از مشکلات رفتاری جلوگیری کنند؟ وقتی مشکل به وجود آمد، چه می‌کنند؟ برای جلوگیری از تکرار چه می‌کنند؟ ایشان در پاسخ به سؤالات مذکور، چهار جواب را که برآمده از چهار رویکرد مختلف است، بیان می‌کنند: آسان‌گیر^{۱۷}؛ استبدادی^{۱۸}؛ رفتاری^{۱۹} و شناختی^{۲۰} (Palardy and Mudrey, 1973).

فنلی (۱۹۹۸) معتقد است مدیران در انتخاب رویکردهای خود به انضباط کارکنان لزوماً مختار نیستند بلکه عواملی همچون ماهیت صنعت، بازار کار، بازار محصول، قوت اتحادیه‌های کارگری، ارزش‌های اجتماعی و قوانین کار در آن مؤثر هستند؛ از همین رو، تقسیم‌بندی سبک‌های مدیریتی به الگوهای سخت و نرم و یا X و Y به‌سبب تقلیل‌گرایی مفراط، قدرت تبیین شرایط حاکم و وظایف مدیران را در اقدامات انضباطی ندارند. به‌هرحال، این تقسیم‌بندی‌های اولیه و بسیط از الگوها می‌توانند نقطه آغازی برای ایجاد گونه‌شناسی از انضباط (با استفاده از استعاره‌های نام حیوانات) باشد.

فنلی با استفاده از دو جان‌مایه سبک مدیریت و نوع اقدام مدیران، چهار رویکرد به مفهوم انضباط کارکنان را به شرح شکل ۱ معرفی نموده است. در نظر فنلی، مدیران گاه در مواجهه با تخلف کارکنان همچون شیری غران، با کمترین ملاحظه و البته بر اساس قانون با افراد متخلف برخورد می‌کنند. در این تلقی از انضباط، مدیر با سبک مدیریت سخت و با اقدامی شایسته (منطبق با قانون) عمل می‌نماید. البته مدیرانی هم هستند که دارای سبک مدیریتی سخت بوده، از قانون تبعیت نمی‌کنند و بی‌محابا با متخلفان برخورد می‌کنند. در نظر فنلی این افراد مثل دسته بوفالوها عمل می‌کنند که گاه به‌صورت پیش‌بینی‌نشده‌ای حمله‌ور شده و همه چیز را از بین می‌برند. در مقابل، برخی مدیران به‌ظاهر منعطف، با متخلفان هیچ برخوردی ندارند و یا اساساً قدرت قانون‌گذاری ندارند؛ ایشان چشم‌های خود را بر همه چیز بسته‌اند و متخلفان را به حال خود رها کرده‌اند. چنین مدیرانی به گورخرها تشبیه شده‌اند [که اهمی جز علف خود

ندارند]. نوع چهارم رویکرد مدیران به مفهوم انضباط، بر اساس سبک مدیریتی نرم و البته با عملکردی مناسب و شایسته است. این مدیران همچون فیل آرام و البته مقتدرند. ایشان فرصت اصلاح را به دیگران می‌دهند و مرحله به مرحله ولی استوار حرکت می‌کنند (Fenely, 1998).

سبک مدیریت			
نرم	سخت		
اصلاحی (فیل) برخورد در مراحل گوناگون، حداقل برخورد و قاعده‌مند	تنبیهی (شیر) برخورد در کمترین مراحل ممکن، برخورد شدید و قاعده‌مند	۳.۴	۳.۴
بی‌خیالی (گورخر) ناتوان در ایجاد قانون و استاندارد، مسامحه با قانون‌شکنان	خودسرانه (بوفالو) مدیریت دم‌دمی، انتظارناپذیر با تهدیدات شتابزده	۳.۵	

شکل ۱. گونه‌شناسی انضباط کارکنان (Fenely, 1998)

طبقه‌بندی فنلی از رویکردهای مدیران به انضباط، بسیار شبیه آن چیزی است که پالاردی و مودری (۱۹۷۳) به آن اشاره کرده‌اند. بر اساس طبقه‌بندی ایشان انضباط تساهلی همان انضباط گورخری، انضباط استبدادی همان انضباط بوفالویی، انضباط رفتاری همان انضباط شیری و انضباط شناختی همان انضباط فیلی است.

با بررسی‌های صورت‌گرفته مشخص شد که سه تلقی رویکرد پیشینی^{۲۱}، رویکرد تدریجی^{۲۲} و رویکرد مثبت^{۲۳} از انضباط به منزله رویکردهای عمده به انضباط طرح شده‌اند که بیشتر مورد توجه محققان قرار گرفته‌اند (Johnson, 2005).

رویکرد پیشینی به انضباط کارکنان، بر قدرت و تنبیه تأکید دارد. در این سیستم، مدیریت هرگاه تخلف از خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و قوانین را از کارکنان مشاهده نماید، به برخورد مستقیم با آن می‌پردازد. بر اساس این رویکرد، انضباط به مفهوم تنبیه مشخص، در قبال فعل خلاف برای حفظ سنن گذشته در سازمان و حفظ قدرت است. در این رویکرد، برخورد و تنبیه مبتنی بر سیستمی الهام‌شده از بالا^{۲۴} است که در آن به‌طور علی

و معلولی، خطا بی درنگ منجر به تنبیه می‌شود. مفروض این رویکرد، بر این پایه استوار است که رفتار نامناسب گذشته، دلالتی بر امکان بروز رفتار آن‌چنانی در آینده است و برای محدود ساختن امکان بروز چنین رفتاری و کاهش احتمال بروز آن در آینده، تنبیه اعمال می‌شود. در اعمال تنبیه به مواردی همچون عزت نفس و حق اعتراض به رویه دادرسی توجه نمی‌شود. در این رویکرد، فرد بر اساس دستورالعمل‌های مکتوب و بدون انعطاف و یا دخالت مدیریت، تنبیه می‌شود. بدین ترتیب، مدیر از خود اختیاری ندارد بلکه صرفاً مجری قانون تلقی می‌شود و در چارچوب از پیش تعیین شده، عمل می‌نماید. این رویکرد همان‌گونه که مک‌گریگور بیان نموده است، بر نظریه X مبتنی است. بر این اساس، مدیران معتقدند که کارکنان باید تحت فشار و زور قرار گیرند تا کار کنند؛ در این رویکرد، مفهومی به نام حقوق کارکنان معنا ندارد؛ هدف کنترل است و سازوکار تشویق و تنبیه در آن، مشوق‌های مادی و برخورد‌های شدیدند. این رویکرد که تا حد زیادی ظالمانه و یک‌طرفانه به نظر می‌رسد، تا حدی که به دلیل اعتراضات اتحادیه‌های کارگری و مشکلات تأمین نیروی کار در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ میلادی مطرود واقع شد و با رویکرد جدیدتری با عنوان رویکرد پیش‌برنده و تدریجی جایگزین گردید.

رویکرد تدریجی که رویکردی به‌روزتر است، در اندک زمانی جایگزین رویکرد سنتی شد. در این رویکرد، واژه تنبیه فیزیکی توسط واژگانی همچون تدریج^{۲۵}، رأی به‌طریق حکمیت^{۲۶}، حل تعارض^{۲۷} و رویه مطالبه حق^{۲۸} جایگزین شد. در این رویکرد، به احساسات و عواطف مدیر و سرپرست در اداره امور کارکنان، خط‌مشی‌های دولت در امور اتحادیه‌ها و روابط کار، و بحث‌های مرتبط با عدالت، توجه جامع و عقلانی‌تری صورت گرفت. این رویکرد به دنبال تنبیه افراد خاطی بود، لکن تنبیه زمانی صورت می‌گیرد که مشخصاً قوانین و منشور اخلاقی سازمان نادیده گرفته شود و میزان تنبیه در حدی است که در تعارض آشکار با قوانین حمایتی حکومت نباشد. در این رویکرد، به افراد خاطی^{۲۹} فرصت داده می‌شود تا رفتار نامناسب خود را به تدریج تصحیح نمایند. اگر فرد به رفتار نامناسب خود ادامه دهد، میزان تنبیه افزایش می‌یابد (Lasseter, 2002). مفروض‌های این رویکرد عبارت‌اند از اینکه اولاً باید فرد خاطی از

عمل نامناسب خود آگاه شود؛ لذا باید نوعی تنبه و تذکار اولیه به او ارائه شود و ثانیاً اینکه در صورتی که به فرد طی سه یا چهار گام فرصت داده شود، او توانایی تغییر رفتار و عادت خود را دارد.

در رویکرد تدریجی به انضباط کارکنان، زمان به‌مثابه ظرفیتی برای اصلاح تخلف، مد نظر قرار می‌گیرد؛ معمولاً در اولین بار که فرد خاطی قوانین سازمانی را نادیده می‌گیرد، فقط تذکر شفاهی دریافت می‌کند. در صورتی که رفتار خود را ادامه دهد، شرایط برای او سخت‌تر می‌شود؛ بدین نحو که تذکر کتبی و یا حتی تعلیق در انتظار او خواهد بود. رویکرد تدریجی در انضباط کارکنان معمول‌ترین شیوه اقدام انضباطی است که در آن مجموعه‌ای از اقدامات مداخله‌ای متناوب از طرف مدیر، برای اصلاح رفتار نامناسب صورت می‌گیرد. فرصت اصلاح در سیستم انضباطی تدریجی معمولاً سه تا پنج گام دارد که معمول‌ترین آن چهار مرحله‌ای است. البته از چنین رویکردی عمدتاً در خصوص خطاهای کوچک^{۳۰} استفاده می‌شود و در صورتی که قانون‌شکنی جدی باشد،^{۳۱} مراحل مذکور کاهش یافته و گاه حذف می‌شوند. مراحل چهارگانه انضباط تدریجی شامل اخطار شفاهی^{۳۲}، اخطار کتبی^{۳۳}، تعلیق^{۳۴} و اخراج^{۳۵} است (Gomez and Luis and Balkin and Cardy, 2001, pp.472-473).

تنبيه در بسیاری از موارد، مشوق کارکنان به رفتار صحیح نیست بلکه فقط عاملی است که فرد را از تنبیه‌کننده، ترسانده و یا به وی بدبین می‌سازد. چنین تأکیدی بر تنبیه، بیشتر کارکنان را نسبت به سرپرست، بدبین می‌سازد تا اینکه رفتار آن‌ها را اصلاح کند. برای جلوگیری از چنین پیامدی برخی سازمان‌ها از انضباط مثبت استفاده می‌کنند. در رویکرد مثبت به انضباط کارکنان، همانند رویکرد تدریجی گام‌های مذکور مرحله‌به‌مرحله طی می‌شوند لکن اقدام تنبیهی با جلسات مشاوره بین کارمند و سرپرست جایگزین می‌شود. این جلسات با هدف آگاهی فرد از گذشته خود و تلاش برای اصلاح رفتار نادرست وی برگزار می‌شود. در این رویکرد به جای متهم کردن فرد، تلاش می‌شود در یک فضای همکاری و مساعدت، مشکل حل شود. در این رویکرد نقش سرپرست از حاکم به مشاور تغییر می‌یابد. چنین موضوعی نیازمند آموزش دقیق سرپرستان است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که طی دهه‌های اخیر در بخش

خصوصی و بخش دولتی نظام انضباطی مثبت کارکنان کاربرد زیادی پیدا کرده است. این رویکرد بر سه رکن اساسی تأکید دارد؛ اعتماد بین مدیر و کارمند؛ ارتباط باز بین مدیر و کارمند و مشارکت کارمند در فراگرد انضباطی. در این رویکرد کارکنان، افرادی خواهند بود که از آن‌ها به‌عنوان مدیران بدون مدیر یاد می‌شود (Dumaine, 1993).

دیک گروت پیشنهاد داده است که نظام انضباطی مثبت می‌تواند تغییر عادت (توان بخشی)^{۳۶} را جایگزین تنبیه نماید. بر این اساس، بهترین نظام انضباطی، نظامی است که در آن هیچ‌گونه تنبیه و اقدام انضباطی وجود نداشته باشد. بر این اساس، باید حرکت در چارچوب‌های از پیش تعیین شده در رویکرد تدریجی که توان مدیریت را می‌گیرد، به تقویت توانایی مدیریت در مشاوره و مربی‌گری در جهت بهبود عملکرد، تغییر یابد (Grote, 2006, pp.125-127).

انضباط مثبت همانند انضباط تدریجی، معمولاً به‌صورت مرحله‌ای تعریف می‌شود. در نمونه چهارمرحله‌ای، فراگرد انضباطی با اولین جلسه مشاوره بین کارمند و سرپرست شروع شده و با راه حل شفاهی^{۳۷} که مورد پذیرش دو طرف است، به پایان می‌رسد. اگر این راه حل به نتیجه نرسد، دوباره جلسه‌ای با حضور کارمند و سرپرست برگزار شده و علل تکرار رفتار ناصحیح بررسی می‌شود و سرانجام، جدول زمان‌بندی برای اصلاح رفتار ناصحیح تنظیم می‌شود. در این مرحله راه حل به‌دست آمده مکتوب می‌شود. در صورتی که این مرحله هم نتیجه‌بخش نباشد، به کارمند فرصت داده می‌شود که در خصوص علت عدم رعایت قانون بیان‌دیشد. برخی سازمان‌ها، چنین ایامی که فرد بدون حقوق به دنبال راه حل مناسب برای اصلاح رفتار خود است را روزهای تصمیم^{۳۸} نام‌گذاری کرده‌اند و برخی سازمان‌ها حتی برای آن پرداختی هم در نظر گرفته‌اند. البته در این رویکرد نیز بین خطاهای کوچک و بزرگ تفاوت وجود دارد و در مواردی مثل دزدی، مراحل مذکور طی نمی‌شود.

بر اساس مقایسه رویکردهای موجود به انضباط کارکنان، آنچه در هر سه رویکرد مشترک است، آن است که ایشان، انضباط را در مواردی که خطای انسانی سر زده، مورد توجه قرار می‌دهند؛ به بیان دقیق‌تر، رویکردها درصدد اصلاح خطا هستند (اعم از اینکه پیش‌گیرانه و یا پس از وقوع باشد) - اگرچه این بدبینی در رویکرد اخیر کاهش

یافته است. همچنین، در همه رویکردهای مذکور بر نقش مدیر و سرپرست به عنوان عامل اصلی در اصلاح، توجه و تأکید شده است. بر این اساس، به سرپرستان آموزش داده می‌شود که در شرایط خاص چگونه رفتار نمایند. در این رویکردها، بر نقش عوامل دیگر در ایجاد انضباط همچون فرهنگ و خود کارکنان، بر ایجاد انضباط تأکیدی صورت نگرفته است (Franklin and Pagan, 2006). درحالی‌که به نظر می‌رسد بخش عمده‌ای از نارسایی‌های عملکرد، ناشی از خطاهایی است که قابل برخورد قانونی و بر اساس مقررات نیست و یا به احتمال، قابل پیش‌بینی نیستند. همان‌گونه که در رویکرد روش‌شناسی مردمی و کنش متقابل نمادین در جامعه‌شناسی مطرح است؛ سازمان هرچه تلاش نماید تا برای همه امور قواعد و مقررات تعیین نماید تلاشی بیهوده نموده و تنها بر رسمیت سازمان افزوده و احتمالاً بر سرعت عملکرد در سازمان تأثیر منفی نهاده است (ورسلی، ۱۳۷۸، صص ۱۵۵-۱۷۸؛ الوانی، ۱۳۸۵). از همین رو، باید گونه‌هایی جدیدتر برای مفهوم انضباط را صورت‌بندی نمود. ضمن آنکه این تلقی از انضباط و اینکه اعمال انضباط یعنی تنبیه افراد خاطی، ناشی از نوعی نگاه منفی به افراد است. همان‌گونه که مک‌گریگور در نظریه X و Y و مزلو در رویکرد انسان‌گرایی متذکر شده‌اند، انسان آن‌گونه که تصور می‌شود، اولاً و بالذات شرور نیست و نباید با چنین پیش‌فرضی با آن برخورد نمود. بدین ترتیب، باید رویکردهایی انسان‌گرایانه‌تر و متعالی‌تر به مقوله انضباط مورد توجه قرار گیرند. در این وجه، به جای توجه به خطاها و برنامه‌ریزی برای خطا- اعم از تنبیه، تأخیر یا مشاوره- می‌توان به روی دیگر سکه یعنی رفتار صحیح توجه نمود. در این الگو باید اسوه‌های انضباطی معرفی شوند و مبنای عملکرد قرار گیرند. در هر صورت، برخی معتقدند حفظ انضباط با اجرای رویه‌های انضباطی آغاز نمی‌شود بلکه زمانی حفظ خواهد شد که سطوح مختلف انضباط شامل خودانضباطی، نظم تیمی و نظم مدیریتی مستقر شوند (Cornelius, 1999, p.177).

۲. دیدگاه محققان اسلامی نسبت به نظم و انضباط

با توجه به اهمیت موضوع نظم و انضباط در آموزه‌های اسلامی و تأکیدهای اهل بیت(ع)، به نظر می‌رسد که در خصوص نظم و انضباط و به‌طور خاص نظم و انضباط سازمانی، مطالعه و بحث درخوری صورت نگرفته است. در کتاب‌های مدیریت اسلامی نیز که تاکنون نوشته شده، به بحث مستقل در خصوص نظم و انضباط توجه درخوری نشده است؛ برای مثال، در کتاب‌های «مبانی و اصول مدیریت اسلامی» (علی احمدی و علی احمدی ۱۳۸۳) که مبانی مدیریت اسلامی را احصاء نموده، بحث مستوفایی در خصوص نظم و انضباط صورت نگرفته است. در کتاب «اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن» (نقی پورفر، ۱۳۸۳، صص ۲-۴) که بیست و یک اصل اسلامی در مدیریت ذکر شده نیز به بحث نظم و انضباط به‌منزله موضوعی مستقل پرداخته نشده است؛ اگرچه می‌توان از لابه‌لای مباحث، به‌خصوص اصل سوم، یعنی وحدت و هماهنگی مباحث مربوط به نظم را تا حدی احصاء نمود (نقی پورفر، ۱۳۸۳، صص ۱۳۸-۱۴۷). همچنین، در برخی کتب و مقالات مدیریت اسلامی هم که به این موضوع پرداخته شده (نادری، ۱۳۷۷ و قوامی، ۱۳۸۲)، اشارات و برداشت‌ها، بیشتر ناظر به تشویق و تنبیه بوده است تا خود نظم و انضباط؛ برای مثال، قوامی در فصل دوازدهم کتاب خود با پذیرش مفهوم انضباط به معنای مصطلح «اصلاح رفتار نامناسب کارکنان» و ضمن احصاء سه گونه انضباط کارکنان، شامل مجازات تضاعفی [تدریجی]، انضباط بی‌مجازات [مثبت] و روش پیش‌گیری مشاوره‌ای از جرم، بحث انضباط در مدیریت رحمانی را بر اساس مؤلفه‌های یازده‌گانه از قرآن و روایات احصاء نموده است:

۱. مجازات وجود دارد.
۲. مجازات‌های انضباطی بدون تبعیض انجام می‌گیرد.
۳. در مجازات‌ها قبل از استفاده از قدرت، استدلال و منطق وجود دارد.
۴. تا زمانی که امکان بخشش هست، نوبت به مجازات نمی‌رسد.
۵. مجازات‌ها به‌صورت مرحله‌ای اعمال می‌گردد.
۶. هدف از مجازات‌ها بیداری و توجه فرد است، نه اهداف شخصی و کینه‌ورزی.
۷. هدف از تنبیه خطاکاران، تشویق و دلگرمی دادن به متعهدان و نیکوکاران است.

۸. برخی خطاها قابل بخشش نیستند.
۹. هدف از مجازات‌ها و انضباط‌ها عبرت‌آموزی دیگران است.
۱۰. تشریح و علنی کردن انواع مجازات‌ها برای پیش‌گیری از جرم و تربیت انسان‌ها استفاده می‌شود.
۱۱. از بیان کردن مجازات‌ها، برای تهدید عناصر ناصالح استفاده می‌شود.
- بر اساس دیدگاه وی، به دلیل کثرت کاربرد واژگان مرتبط با تنبیه و تندی در مقایسه با واژگان تشویق و تبشیر، رویکردی اقتدارگرا و آمیخته با ترس می‌تواند به‌منزله عامل ایجادکننده نظم در مدیریت رحمانی تلقی شود، درحالی‌که تشویق و تبشیر عامل حرکت‌اند. البته نویسنده در بخش پایانی تلاش دارد تا این تلقی از نظم و تأکید بر تنبیه را با تأکید بر تمایز آن، از رویکرد ماکیاوولی و زورگویی به ضعف، متفاوت جلوه داده و آن را به‌مثابه سازوکاری برای احساس امنیت برای مظلومان جلوه دهد (قوامی، ۱۳۸۲، صص ۳۱۵-۳۳۳).
- در مطالعه فراتر از حوزه دانش مدیریت، موضوع نظم و انضباط به انحاء متفاوت، مورد توجه دانشمندان مسلمان قرار گرفته است. بحث از اخلاق فردی، خودکنترلی (سجادی، ۱۳۸۵) و حفظ نفس (تقوا)، مشارطه، مراقبه، محاسبه، معاتبه و معاقبه، نصیح و امر به معروف و نهی از منکر، نظم و انضباط و اخلاق اجتماعی و روابط با دیگران مبتنی بر حق و عدالت، وقت‌شناسی، نظم در تشریح و نظم در نظام تکوین و خلقت از این قبیل‌اند (نظم و انضباط، ۱۳۸۶ و قدسی، ۱۳۸۸).
- دلشاد تهرانی با تأکید بر رعایت نظم و انضباط به‌مثابه یک اصل در سیره پیامبر(ص)، ضمن بیان اینکه شأن انسان عاقل، نظم و برنامه‌ریزی است، ریشه آن را در همسویی قوای عقلیه، شهویه، غضبیه و عملیه در فرد می‌داند که البته می‌تواند در جهت نظم دنیایی و یا در جهت نظم اخروی سامان یابد. بدین ترتیب، تأکید بر عقل معاش (عقل حسابگر، مکسبی) نظم دنیایی و تأکید بر عقل معاد (عقل کلی، ایمانی و هدایتگر) نظم آخرتی را به وجود می‌آورد. این معنا البته درباره جوامع نیز صادق است و مادامی که قوای جامعه همسو نشوند، ناهماهنگی، پراکندگی، رویارویی و سستی و رکود، وجود خواهند داشت. از همین رو، خداوند همه را به هم‌سویی قوا در جهت حق

می‌خواند. سیره پیامبر و اهل بیت(ع) نیز بر همین معنا و تأکید بر نظم و انضباط تأکید دارد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵، صص ۲۳۱-۲۴۸).

در پژوهشی با عنوان «نظم و انضباط» که توسط مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما صورت گرفته است، ضمن بررسی واژگانی نظم و انضباط، این موضوع در سیره علمی و عملی بزرگان اسلامی بررسی شده است. بدین ترتیب، جلوه‌های نظم فردی ذیل عناوینی همچون نظم در عبادت، گفتار، نوشتار، آراستگی ظاهری، راه رفتن و نشستن، معاشرت، وعده‌ها و پیمان‌ها، تبلیغ، تربیت و تعلیم و تعلم بیان شده‌اند. همچنین، در ادامه، تجلی نظم در نظام اجتماعی در حوزه‌هایی همچون عبادت گروهی، امور سیاسی و اجتماعی، امور اقتصادی، نظامی، اداری و مدیریت اجتماعی، نظم و انضباط مدیر و تنبیه و تشویق بیان شده است. همچنین، در این پژوهش به عوامل بی‌نظمی شامل عوامل زیستی، روانی، عاطفی، اجتماعی، تربیتی و فرهنگی به‌اختصار اشاره شده است. در ادامه راه‌های دست‌یابی به نظم با تأکید بر عناصر برنامه‌ریزی، آگاهی، نشست و برخاست با افراد منظم، تشویق و تنبیه، ایجاد انگیزه، تقسیم کار، تقسیم وقت، استواری و پایداری، نام‌گذاری، دین‌داری و تبلیغ با رسانه‌های گروهی امکان‌پذیر می‌کند (نظم و انضباط، ۱۳۸۶).

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت: نظم و انضباط در دیدگاه دانشمندان اسلامی عمدتاً در دو سطح مورد توجه قرار گرفته است. سطح اول عمدتاً ناظر بر اخلاق فردی و به‌خصوص، نظم فردی و از درون است. بدین ترتیب، بخش‌های عمده‌ای از کتب اخلاقی به مقوله نظم فردی پرداخته‌اند. در این سطح، یقظه و خودآگاهی، مشارطه، مراقبه، محاسبه و معاتبه، فراگرد نظم‌پذیری و انضباط فرد را تشکیل می‌دهند (امام خمینی، ۱۳۶۷ و فروزنده، ۱۳۸۵ و قدسی، ۱۳۸۸). سطح دوم نظم را می‌توان در آینه فقه و ابواب فقهی رایج مورد توجه قرار داد که بیشتر جنبه حکمی و از بالا به پایین دارد. فقه رایج در اسلام را به صورت سلسله قوانین و مقررات عمومی با هدف ایجاد تعادل و نظم و انضباط در تعامل فرد با خود، خدا، طبیعت و دیگران با رعایت تفکیک در کبایر و صغائر، تقدم تزکیه و تعلیم در اعمال رفتار انضباطی، تشویق و تنبیه این دنیایی و اخروی، تفکیک بی‌انضباطی - عدم امتثال امر مولا - به ترک اولی، فعل مکروه، فعل حرام، حق‌الله،

حق الناس و تعیین مقوله نظم و انضباط بر اساس مفهوم حق و تکلیف و عهد و میثاق دانست. بدین ترتیب، شریعت - به مثابه مجموعه‌ای از قواعد کلیه - در صورتی که به وسیله اولیاء الله تبیین شود، می‌تواند انتظام‌دهنده فرد و جامعه باشد.

در هر دو نگاه به نظم و انضباط، یعنی نگاه اخلاقی و یا احکامی، به نظر می‌رسد که نقطه عزیمت فرد بوده و جامعه در گام بعدی مستقلاً مورد توجه است؛ اگرچه هر دو بر اساس فلسفه صدرایی کثرت در عین وحدت و وحدت در عین کثرت اصالت دارند (مطهری، ۱۳۸۷ - ب، ص ۴۳). در نگاه اسلامی، گرایش به نظم و انضباط از گرایش فطری انسان به خیر و فضیلت (اخلاق) در سطح فردی (مالکیت نفس) است (مطهری، ۱۳۸۷ - الف، ص ۷۹). همچنین، خلقت نظام عالم در نگاهی وسیع‌تر منظم بوده و به سمت غایتی خاص که همانا لقاء الله است، در حرکت است. در چنین نظامی هرگونه بی‌نظمی و آشفتگی محکوم به فنا بوده و سرانجام، اینکه آنچه با نظم کلی عالم در هم‌نویی باشد، ماندگار خواهد بود.

۳. روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ جهت‌گیری، جزو پژوهش‌های بنیادی طبقه‌بندی می‌شود (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳، ص ۱). بر همین مبنا، فراگرد تحقیق در دو مرحله و با استفاده از روش گونه‌شناسی^{۳۹} و روش نظریه‌پردازی تدریجی در آیات قرآنی انجام خواهد شد. استفاده از طبقه‌بندی و گونه‌شناسی در رشته مدیریت سابقه طولانی دارد. همان‌گونه که ریچارد دوتی و ویلیام گلیک بیان کرده‌اند، گونه‌شناسی به مثابه رویکردی عمده در خصوص بررسی و مطالعه ساختارها و راهبردهای سازمانی از جایگاه ویژه و متمایزی برخوردار است؛ به نحوی که دانشمندان بزرگ مدیریت در مطالعات نظری خود همچون مطالعات مایلز و اسنو (۱۹۴۶)، وبر (۱۹۴۶)، میتزبرگ (۱۹۸۳ و ۱۹۷۹)، بارل و مورگان (۱۹۷۹) و پورتر (۱۹۸۵ و ۱۹۸۰) از این روش استفاده کرده‌اند (Doty and Glick, 1994). در گام اول این پژوهش مباحث مربوط به نظم و انضباط در دانش مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته و بر اساس دو جان‌مایه^{۴۰} کانون کنترل و غایت انضباط گونه‌شناسی ارائه خواهد شد.

در مرحله دوم تحقیق، گونه مطلوب و ایدئال^{۴۱} نظم و انضباط کارکنان در گونه‌شناسی ساخته‌شده، بر اساس ترکیبی از روش تحلیل تماتیک (Braun and Clarke, 2006)، روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (Bryman and Bell, 2007) و روش تحقیق موضوعی قرآن (لسانی فشارکی و مرادی، ۱۳۸۵) که آن را روش نظریه‌پردازی تدبیری در آیات قرآن کریم نامیده‌ایم، تبیین خواهد شد. این مهم با بررسی مبانی معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی و اصول حاکم بر انضباط مطلوب کارکنان محقق خواهد شد. اصول برآمده با توجه به آیات قرآن در مرحله اول بر اساس «تفسیر نور» صورت‌بندی شده و سرانجام، با توجه به تفسیر المیزان اعتبارسنجی خواهند شد (شکل شماره ۲).



شکل ۲. فراگرد نظریه‌پردازی تدبیری در آیات قرآنی در تبیین گونه مطلوب

در مرحله اعتبارسنجی، یافته‌های محقق و اصول برآمده، تک‌تک مورد توجه قرار گرفته و برداشت‌های محقق از آیات ذیل آن، با توجه به «تفسیر المیزان» مورد بررسی قرار گرفته و سوءفهم‌ها و یا نقصان در فهم با توجه به مباحث علامه طباطبایی اصلاح می‌شوند.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۴-۱. گونه‌شناسی از مفهوم انضباط کارکنان

گونه‌شناسی‌ها اعتباری‌اند، نگاه حدی داشته و تنها بر گونه‌های ایدئال تأکید دارند (Bailey, 1994)؛ درحالی‌که در عالم واقع، چنین دسته‌بندی کاملاً مجزا و

مرزبندی شده‌ای وجود ندارد. بر همین اساس، می‌توان مرزهای بین هریک از گونه‌ها را درهم شکست و گونه‌هایی با ماهیت میان‌مایه را مورد توجه قرار داد تا از این طریق واقع‌نمایی گونه‌شناسی‌ها افزون‌تر شود.

بررسی‌ها نشانگر آن است که مسئله‌های اساسی در بحث انضباط کارکنان را می‌توان حول دو موضع درخصوص کانون کنترل و غایت مورد توجه مدیران و افراد در سازمان صورت‌بندی کرد. به بیان دیگر، توجه به دوگان کانون کنترل درونی- بیرونی افراد و دوگان غایت مادی‌انگارانه و یا آخرت‌باور از برقراری انضباط، می‌تواند گونه‌شناسی جدیدی از رویکردهای موجود و مطلوب به انضباط کارکنان را رقم بزند. گونه‌شناسی صورت‌گرفته بر دو جان‌مایه کانون کنترل و غایت، چهار گونه ایدئال و نمونه‌های بارز هریک صورت‌بندی شده است.

۴-۱-۱. دوگان کانون کنترل درون یا بیرون

یکی از مناقشات پر دامنه بین دانشمندان در اعصار مختلف بحث از اصالت فرد یا جامعه بوده است. این مقوله که ناشی از نوع انسان‌شناسی مکاتب مختلف است، بدین معناست که ریشه رفتار انسان‌ها آموزه‌های اجتماعی یا اینکه فرد خود تصمیم‌گیر است؟ آیا زندگی بشر ماهیت اجتماعی دارد؟ آیا همه چیز از اجتماع می‌آید و یا اینکه جامعه همان اجتماعی از تک‌تک افراد است و اصالت با افراد است؟ و آیا انسان‌ها مقهور، محصور و مجبور هستند و یا اینکه از خود استقلال دارند و جامعه عرضی ایشان است؟ اسلام هم به جامعه و هم به فرد اصالت می‌دهد. در این نگاه اگرچه فرد مدنی‌الطبع است و در جامعه رشد می‌کند، ولی از خود اختیار دارد و گاه در مقابل کل جامعه می‌ایستد. در این نگاه فرض بر این است که کانون کنترل هم در جامعه و هم در درون فرد وجود دارد و هریک کارویژه خود را دارند و سرانجام، سازوکاری کامل را ارائه می‌دهند (سوزنچی، ۱۳۸۵). بر این اساس، جامعه مرکب حقیقی از افراد به‌نحو طبیعی است (مطهری، ۱۳۸۷- ب، ص ۲۹). بر اساس رویکرد اسلامی، هر دو گروه مصرّ بر اصالت فرد و یا اصالت جامعه بخشی از فطریات بشری را نادیده می‌گیرند. لذاست که در

این نگاه هریک از عناصر فرد یا جامعه و به عبارت دیگر درون یا بیرون فرد، مؤثر است و باید مورد توجه قرار گیرند.

۴-۱-۲. دوگان دنیاگرایی یا آخرت‌گرایی

دنیانگروی و یا آخرت‌گرایی ریشه در مباحث غایت‌شناسی، جهان‌بینی و هستی‌شناسی دینی و ماتریالیستی دارد. بر اساس این مفهوم، در نظر دین‌داران، حیات محدود به این دنیا نیست و ابدیت در پیش است. بر این اساس، عالم هدفمند، و نظم غایی بر تمامی افعال و رفتارها حاکم است، همه اعمال به‌دقت ثبت و ضبط شده و در قیامت مورد رسیدگی دقیق قرار گرفته و در آخرت جزای ابدی داده می‌شوند. نظم و انضباط در نگاه دینی یک امر واقعی، منطبق با فطرت و مبتنی بر عدالت و نه قراردادی و اعتباری است. در این نگاه برخوردهای مثبت و منفی با افراد درستکار و خاطیان، باید با این مفروض صورت گیرند که ظرف دنیا قابلیت ادای حق مطلب به‌طور کامل را نداشته و جزای حقیقی در آخرت داده خواهد شد. در مقابل، ماتریالیست‌ها به تصادفی بودن و بی‌هدف بودن خلقت قائل هستند. در نظر ایشان، اگرچه قوانینی بر رفتار خرد طبیعت حاکم است، در نگاهی غایت‌مدارانه و فرادنیایی نمی‌توان چنین نظمی را توجیه نمود، برخی اصل تکامل را مورد تردید قرار می‌دهند و قائلان به تکامل نیز بر تکامل داروینی و یا تکامل از جنس دیالکتیک بدون غایتی روشن تأکید دارند. در نظر ایشان به دلیل نبود عالم غیب و عدم اتصال به آن عالم، قوانین حکایت از واقع‌الامر ندارند و تنها جنبه اعتباری دارند (مطهری، ۱۳۷۳، صص ۴۵-۵۱). هرگونه پاداش و یا تنبیه به‌نحو تام در همین دنیا باید عرضه شود و مبنای اعطای آن هم به‌احتمال، تحت تأثیر قدرت طبقه حاکم و یا ائتلاف ذی‌نفعان و بر مبنای قرارداد و اعتبار غیرمتصل به حقیقت خواهد بود.

۴-۱-۳. گونه‌های ایدئال

بر اساس دوگان کانون کنترل و غایت، می‌توان چهار گونه ایدئال برای انضباط کارکنان را صورت‌بندی کرد که هریک نماینده یک نوع تفکر و رویکرد به انضباط هستند.

گونه اول، انضباط به مدد ابزارهای کنترلی و قرارداد: سنتی ترین روش برای ایجاد نظم و انضباط در جوامع و سازمانها استفاده از رویکرد کنترل از بالاست. در این رویکرد، توجه و تأکید بر کنترل نقاط ضعف افراد است. قدرت، اجبار و زور و در شکل نوین آن، قراردادهای دسته جمعی و قانون، عمدتاً برای حفظ وضع موجود، به نفع گروه‌های حاکم استفاده می‌گردد. در این گونه از نظم و انضباط، بسته به میزان قدرت گروه حاکم، از ساده‌ترین روش‌ها یعنی برخوردهای بی حساب و کتاب با برهم‌زنندگان نظم تا برخورد بر اساس قوانین ملوکانه، قوانین مردم‌سالار و حتی فرهنگ هنجاری- فرهنگ ساخته شده توسط گروه حاکم- استفاده می‌شود. نکته مهم در این گونه انضباط اینکه، هرگاه گروهی بتواند در فراگرد تنظیم روابط، مداخله نماید، تلاش می‌کند ابزارهای کنترلی و قوانین را طوری تنظیم نماید که خود در حاشیه امن قرار گرفته و دیگران، بدون توجه به نیازها و اقتضائات طبیعی و انسانی‌شان مورد مواخذه قانون قرار گیرند. در صورت شبیه‌سازی چنین سبک انضباطی در سازمان، ما بدانچه فوکو از آن به‌عنوان زندان تام (پانپتیکون) و وبر با عنوان زندان روح یاد کرده‌اند، خواهیم رسید.

گونه دوم، انضباط به مدد اخلاق حرفه‌ای: از گذشته تأکید زیادی بر مباحث اخلاقی از طرف دانشمندان و فلاسفه غرب صورت گرفته است. مباحثی چون اخلاق فضیلت، اخلاق غایت‌گرا با هدف حداکثرسازی سود فردی و یا سود دیگران، فلسفه فرونهاد شده در پس اخلاق هنجاری و معیار فعل اخلاقی بوده است. در سال‌های اخیر توجه به اخلاق، به‌خصوص، اخلاق حرفه‌ای در فضاها کاری و سازمانها مورد توجه زیادی قرار گرفته است، به نحوی که بسیاری از سازمانها تلاش دارند با تأکید بر مباحث اخلاقی، خلأهای ناشی از ضعف در نظارت بیرونی و همچنین، نارسایی‌های قوانین و مقررات و افزایش پیچیدگی سازمانی و محیطی را با آن حل کنند. در این گونه از انضباط که معمولاً با عنوان خودانضباطی شناخته شده است، بر مقولات مبهم و تردیدآمیز وجدان و عقل (در نگاه مادی) تأکید می‌شود. به‌علاوه این رویکرد در صورت تأکید بر مبادی مادی‌اندیشانه، به سبب انقطاع از وحی و بشری بودن قدرت نفوذ بالایی نخواهد داشت. همچنین، به نظر می‌رسد بسیاری از انسانها، مادامی که در موازنه قدرت، خود را در موضع ضعف بدانند، از این رویکرد تبعیت می‌کنند و در

صورت قدرت یافتن به آموزه‌های اخلاقی پشت پا می‌زنند. در ضمن این رویکرد به‌عنوان مکمل رویکرد اول به انضباط مبتنی بر ابزارهای کنترلی بیرونی و قانون مورد توجه قرار گرفته و به نظر می‌رسد برای توجیه نیروهای متخصص در سازمان که امکان کنترل ایشان با قانون و قرارداد کمتر است، مورد استفاده قرار می‌گیرد و خود بالذات اصالت ندارد.

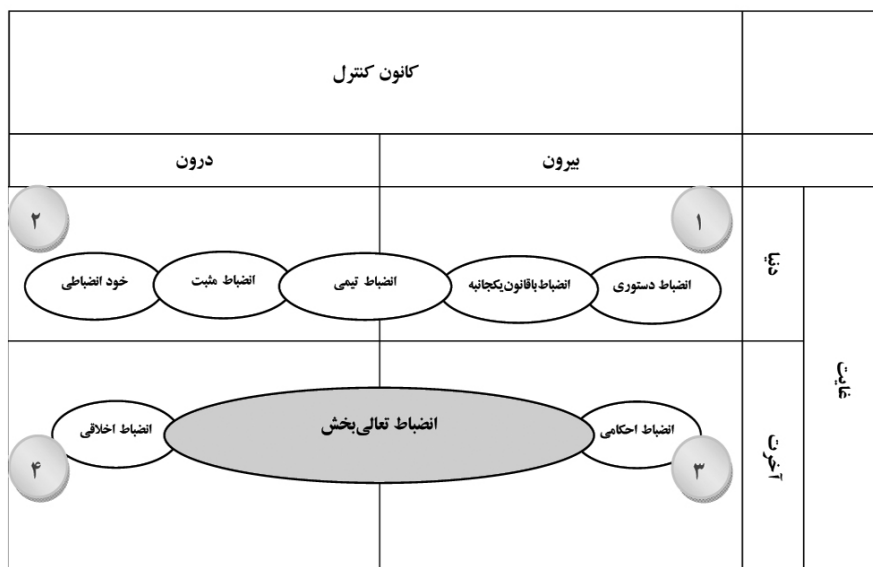
گونه سوم، انضباط به مدد اخلاق فردی دینی: طی سال‌های گذشته که بحث از مدیریت اسلامی در حال نضج گرفتن بوده، آنچه در مدیریت اسلامی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است، تأکید بر آموزه‌های اخلاقی - اسلامی در اداره سازمان بوده است. در این رویکرد، مدیر مسلمان و کارگزار اسلامی بیشتر مورد توجه قرار گرفت و ساختارسازی کمتر مورد توجه قرار گرفت. در این نوع تلقی از انضباط، بیشتر بر مراقبت نفس و مسائلی که توسط اساتید بزرگوار اخلاقی مطرح شده‌اند - مثل مشارطه، مراقبه، محاسبه و معاتبه - تأکید می‌شود. در این‌گونه، اخلاق تنظیم‌کننده رابطه فرد با خود بر اساس آموزه‌های اسلامی است. بر این اساس، هرگاه افراد انسانی در تقویت ملکات حسنه و از بین بردن عادات سیئه توفیق یابند جامعه خودبه‌خود - که در نظر ایشان اصالت ندارد - اصلاح می‌شود و انسان‌ها تعالی می‌یابند. آموزه‌های اخلاقی در این‌گونه عمدتاً بر اساس رهنمودهای یک مرشد و مربی که خود طی طریق نموده استف به پیروان افاضه می‌شود. در قرائتی حادی از این‌گونه انضباط، قانون نوشته‌ای وجود ندارد و عقل و اختیار همه در دست پیر طریقت قرار گرفته و پیرو همواره خود را در محضر سالک طریق الی الله می‌داند.

گونه چهارم، انضباط به مدد احکام دینی: در مقابل رویکرد اخلاقی به انضباط، برخی معتقدند که انضباط را باید با قوانین و مقررات منبعت از احکام الهی ایجاد نمود. هرگاه قانون، اسلامی باشد؛ ساختارها تعارض با آموزه‌های دینی نداشته باشند و شکل اسلامی رعایت شود؛ می‌توان نظم و انضباط را در بین کارکنان مشاهده نمود. در قرائت افراطی از قانون‌گرایی اسلامی، ایشان با قشری‌گری و تأکید بر جامعه و عدم برنامه‌ریزی خاص برای تک‌تک افراد و موقعیت‌ها و چشم‌پوشی بر لزوم حضور اسوه، تلاش دارند ساختار، صورت و شکل را تنها سازوکار ایجاد انضباط و نظم معرفی نمایند. بدین

ترتیب، قوانین و مقررات منطبق با فطرت و عقل در دست هرکس که باشد، ناچار نظام را انتظام خواهد بخشید، آنچه مهم است اینکه چنین قوانینی نوشته شود و ابلاغ، نصیحت و در صورت کم توجهی امر به معروف و نهی از منکر گردد. در این رویکرد همه در برابر قانون برابرند و شأن قانون‌گذاری مختص شارع مقدس و انطباق آن با شرایط زمان و مکان برعهده انسان‌های صاحب‌نظر در هر دوره است. البته قائلان به این نوع از انضباط هم اعتقاد دارند که جوامع در برابر دستگاه الهی پاسخگو بوده و هرگاه جامعه از آموزه‌های الهی ترمرد نماید، مشمول سنت‌های الهی و عقوبت خواهد شد.

۴-۱-۴. میان مایه‌های گونه‌های ایدئال

در هم شکستن مرزهای سخت بین گونه‌های ایدئال و نشان دادن میان‌مایه‌های گونه‌شناسی برپاشده، واقع‌نمایانه‌تر خواهد بود (شکل شماره ۳). اگرچه رویکردهای اولیه و کلاسیک به مفهوم انضباط در مدیریت منابع انسانی بیشتر در ناحیه شماره یک قرار می‌گرفتند و بر عنصر مقررات و قرارداد ابلاغ‌شده از طرف مدیریت‌ها (کاملاً یک‌طرفه و دستوری) تأکید داشتند (Berdayes, 2002)؛ اما به مرور زمان مفهوم انضباط بر روی یک پیوستار به سمت عناصری همچون مشارکت اتحادیه‌ها و چندجانبه‌گرایی در تنظیم قراردادها و تنظیم روابط (انضباط تدریجی) (Fenely 1998)، توجه به فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی (Lee and Kelvin, 2004) و (Franklin and Pagan, 2006)، انضباط تیمی (Fitch and Ravlin, 2004) و انضباط مثبت و خودانضباطی (Grote, 2006) سوق یافت.



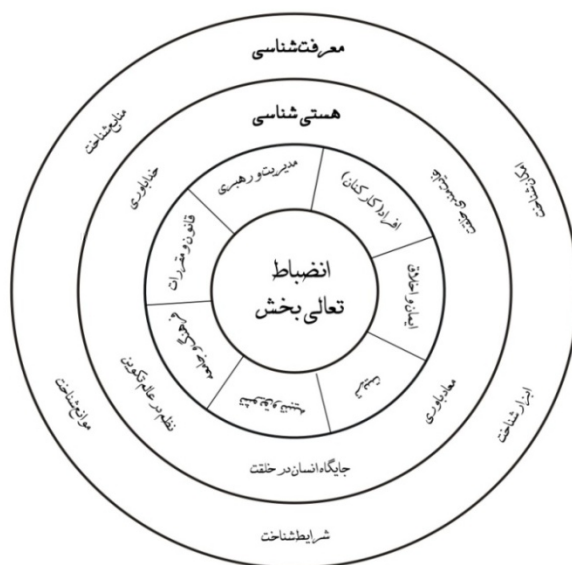
شکل ۳. گونه‌شناسی انضباط کارکنان به صورت یک پیوستار ۱

چنین میان‌مایگی در رویکردها را در ناحیه سوم و چهارم نیز می‌توان مورد توجه قرار داد. بدین ترتیب، در صورتی که از گونه‌های حدی دو سر طیف - تأکید محض بر اخلاق فردی دینی (مراقبات عارفانه و حتی صوفیانه عزلت‌گزین) و تأکید محض بر قانون و مقررات دینی (فقه حداقلی و مبتنی بر احکام) فاصله بگیریم، به گونه‌ای میان‌مایه، از انضباط مبتنی بر آخرت‌باوری دست می‌یابیم.

محقق، انضباط مطلوب و واقع‌گرایانه در منظر اسلامی را *انضباط تعالی بخش کارکنان*^{۴۲} نامیده است. انضباط تعالی بخش، ضمن تأکید بر توجه به دنیا، آخرت را غایت حقیقی می‌داند و تأکید توأمان بر درون و بیرون فرد را ضامن ایجاد انضباط تثبیت‌کننده سنت‌های مطلوب و درعین‌حال، حرکت‌آفرین، رو به تعالی و پویا می‌داند. در این رویکرد، انضباط تنها ابزار کنترل‌کننده نیست بلکه به دنبال خلاقیت، پویایی و حرکت و برتری رو به بالاست؛ و البته تنها به دنبال برتری^{۴۳} نسبت به دیگران نیست، زیرا در مدل‌های برتری تنها مبنای مقایسه، جلوتر از دیگران بودن است، درحالی‌که در تلقی متعالی از انضباط، نه تنها بهتر بودن از دیگران مد نظر است بلکه نزدیک شدن به ساحتی متعالی در غایت خلقت - که البته ایدئالیستی و ذهنی نیست - مد نظر و هدف است.

۲-۴. مبانی و اصول حاکم بر انضباط تعالی بخش کارکنان

هر مفهوم مبانی و اصول خاص خود را دارد. شهید مرتضی مطهری در کتاب «وحی و نبوت» (۱۳۷۳)، دکتر محمد بهشتی در کتاب «مبانی تربیت از دیدگاه قرآن» (۱۳۸۷)، حجت الاسلام و المسلمین دکتر نقی پورفر در کتاب «اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن» (۱۳۸۳)، دکتر علی احمدی و حجت الاسلام علی احمدی در کتاب «مبانی و اصول مدیریت اسلامی» (۱۳۸۳)، دکتر مرادی و لسانی فشارکی در کتاب «روش تحقیق موضوعی قرآن کریم» (۱۳۸۵) و پایان نامه کارشناسی ارشد آقای حسین عرباسدی با عنوان «نظام جبران خدمات کارکنان بر مبنای ارزش‌های اسلامی با تکیه بر سیره حضرت محمد (ص) و حضرت علی (ع)» (۱۳۸۴) تلاش کرده‌اند مباحث و مسائل خود را بر اساس دو مقوله اساسی مبانی و اصول، تبیین کنند. در نگاه ایشان مبانی، زیربنا و اصول شاخ و برگ برآمده از این مبانی تلقی شده است (لطیفی، ۱۳۸۸، ص ۷۶).



شکل ۴. مدل مفهومی انضباط تعالی بخش بر اساس مبانی شناخت‌شناسی، هستی‌شناسی و ابعاد هفت‌گانه مؤثر

در این تحقیق تلاش شده است با استفاده روش تدبر در قرآن کریم بر اساس مراحل مندرج در شکل ۲، اولاً مبانی معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی استخراج شوند و با توجه به مبانی مذکور در آیات قرآنی، اصول حاکم بر انضباط تعالی‌بخش کارکنان در هفت بعد دسته‌بندی و تدوین شوند (شکل شماره ۴).

۴-۲-۱. مبانی انضباط تعالی‌بخش کارکنان

با مطالعه منابع اسلامی و تدبر در آیات قرآن مبانی تعیین‌کننده مؤثر بر مفهوم انضباط تعالی‌بخش کارکنان را به صورت زیر می‌توان صورت‌بندی نمود:

۴-۲-۱-۱. مبانی معرفت‌شناسی

معرفت‌شناسی درباره ماهیت شناخت‌های انسانی و کیفیت ارزیابی آن و امکان یا عدم امکان توجیه‌پذیری آن بحث می‌کند (گایینی، ۱۳۸۲). به نظر دانشمندان و فلاسفه امروزی، عمده اختلافات موجود بین مکاتب و نظریه‌ها، ریشه در مسئله اصلی و محوری معرفت‌شناسی دارد. مبانی معرفت‌شناسی بر اساس آموزه‌های اسلامی و قرآنی عبارت‌اند از:

الف. شناخت در چارچوب اراده الهی (بقره: ۲۵۵) و بر اساس تلاش انسان‌ها ممکن است (اعراف: ۱۸۵). بسنده کردن به ظن و گمان برای دریافت واقع مذموم است (نجم: ۲۸) و برای رسیدن به مقام یقین، عبادت الهی لازم است (حجر: ۹۹). خداوند واسطه‌های تعلیم را می‌پذیرد، اما همه را مظاهر تعلیم الهی برمی‌شمارد (مائده: ۴) و تقوا را سبب پیوند متعلم و معلم حقیقی معرفی می‌کند (بقره: ۲۸۲).

ب. از نظر اسلام، منابع شناخت عبارت است از طبیعت یا آیات آفاقی (یونس: ۱۰۱)، انسان یا آیات انفسی، تاریخ یا سرگذشت اجتماعی اقوام و ملل (حج: ۴۶)، عقل یا اصول و مبادی اولیه فطری (انبیاء: ۲۲)، قلب یعنی دل در حد تصفیه و تزکیه، آثار علمی و کتبی گذشتگان (قلم: ۱) (مطهری، ۱۳۷۳، صص ۱۰۲-۱۰۴).

ج. انسان در بدو خلقت چیزی نمی‌داند ولی خداوند ابزارهایی را در اختیار او قرار داده تا نسبت به خود و اطرافش شناخت پیدا کند. ابزارهای شناخت عبارت

است از حواس، قوه تفکر و استدلال، تزکیه و تصفیه نفس، مطالعه آثار علمی دیگران (نحل: ۷۸).

د. شناخت شرایطی دارد، قرآن همچنان که حواس و قوه تفکر را ابزار شناخت می‌داند، تقوا، تزکیه، عبادت و دعا را شرایطی برای شناخت می‌داند. این موضوع در آیات بسیاری اشاره یا تصریح شده است (انفال: ۲۹؛ طلاق: ۲ و شمس: ۳). لذاست که تهجد، تضرع و نیایش به درگاه الهی، یکی از شرایط مهم رسیدن به حقایق عینی (سجده: ۱۷-۱۸).

ه. شناخت موانعی دارد، گناه، لجاجت و حب دنیا نیز از موانع شناخت و معرفت در اندیشه قرآنی هستند. اعمال آلوده گناهکاران مانع درک و فهم حقایق می‌شوند (مطففین: ۱۴). به علاوه، جدال در آیات الهی، مانع از هدایت و کشف حقیقت دانسته شده است (غافر: ۵۴).

۴-۲-۱-۲. مبانی هستی‌شناسی

سؤالات مهمی که به روش علمی مرسوم (آزمون و خطا) قابل پاسخ‌گویی نیستند و در حوزه هستی‌شناسی مورد توجه قرار می‌گیرند، عبارت‌اند از: آیا چیزی در خارج ما وجود دارد؟ هدف از خلقت چیست؟ آیا خدایی هست؟ آیا علم خداوند محدود است یا نامحدود؟ آیا بر موجودات عالم، قوانینی حاکم است؟ وجود شرور و بی‌نظمی در عالم چگونه توجیه‌پذیر است؟ آیا پدیده‌ها فقط در هنگام پیدایش به علت نیازمندند؟ آیا پس از این حیات فانی حیات دیگری هم وجود دارد؟ آیا جهان تقسیم‌شدنی به مادی و غیرمادی است؟ آیا انسان موجودی متفاوت از حیوانات است و یا تنها درجه پیچیده‌ای از حیوانات است؟ (عبودیت، ۱۳۷۹، صص ۲۰-۲۱ و Hodgkinson & Christopher, 1996, pp.8-9) در ادامه برخی مبانی هستی‌شناختی اسلام با توجه به بررسی‌های فلسفی و آیات قرآنی ارائه می‌شوند:

الف. این جهان ماهیت از خدایی و به‌سوی خدایی دارد. جهان ماهیت «از اوایی» دارد، یعنی به تمام واقعیتش منسوب به حق است و دائماً در حال خلق شدن است. معنای مخلوق بودن همین است، اگر غیر این بود، تولید بود، نه تخلیق (لم یلد ولم

یولد). همچنین، این جهان ماهیت «به سوی اویی» دارد. همه از آن خدایند و به سوی خدا بازگشت می‌نمایند (بقره: ۱۵۶).

ب. واقعیات این جهان، درجه تنزل یافته و مرتبه نازلۀ واقعیات جهانی دیگر است که «جهان غیب» نامیده می‌شود. آنچه در این جهان به صورت امری مقدر و محدود است، در مرتبه‌ای و در جهانی مقدم بر این جهان (جهان غیب) به صورت وجودی نامقدر و نامحدود و به تعبیر قرآن به صورت خزائن وجود دارد (انعام: ۵۹ و حجر: ۲۹).

ج. جهان دارای نظام متقن علی و معلولی، سببی و مسببی است. همچنین، بر عالم یک سلسله سنن و قوانین لایتخلف حکم فرماست که لازمه نظام علی و معلولی جهان است. ضمن اینکه سنت‌های الهی، از مسیر طبیعی و علل و اسباب اجرا می‌شود (توبه: ۱۴). خداوند در جامعه قانون‌ها و سنت‌های ثابتی را مقرر کرده است که در تمام اقوام و ملت‌ها جریان دارد (فاطر: ۴۳). بر اساس نگاه قرآنی، در نظام عالم تشریح نیز سنت علیت و معلولیت حاکم است و هدایت نصیب کسی می‌شود که در صدد تحصیل آن باشد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۸، ص ۴۳۲).

د. جهان، یک واقعیت هدایت شده است. تمام ذرات جهان در هر مرتبه‌ای هستند، از نور هدایت برخوردارند. غریزه، حس، عقل، الهام، وحی، همه مراتب هدایت عامه جهان‌اند (طه: ۵۰). در جهان‌بینی اسلامی عالم تکوین و مخلوقات عالم منظم است و همه چیز در جای خود قرار دارد و بر اساس کارکردی که برایش تعریف شده است عمل می‌کند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۶، ص ۲۸۳).

هـ. نظام هستی نسبت به نیک و بد انسان بی تفاوت نیست، پاداش و کیفر، امداد و مکافات، در همین جهان علاوه بر آنچه در آخرت خواهد آمد، هست (نسا: ۱۳۴). آثار دنیوی شکر و کفر یکسان نیست و در صورت حق شناسی و بهره‌برداری مناسب از مواهب آن‌ها افزوده و در غیر این صورت کاسته می‌شوند (ابراهیم: ۷).

و. بعد از این جهان، جهانی دیگر است. آن جهان، جهان ابدیت و جهان پاداش و کیفر اعمال است. صورت تمام پدیده‌های عالم طبیعت و همه اشخاص و اشیائی که در این جهان هستند، سرانجام زائل و فانی می‌شوند (احقاف: ۳). ماهیت و حقیقت دنیا

جاودانه و برای آخرت است و عمر دنیا در برابر آخرت روز یا ساعتی بیش نیست (مؤمنون: ۱۱۲-۱۱۳).

ز. هر آنچه که حقیقت است جاودانه و ابدی است. جهان، زمین و آسمان به حق و به عدل برپاست (احقاف: ۳). اصول و مبادی اولی زندگی، یعنی اصول انسانیت و اخلاق نیز اصولی ثابت و جاودانه است. آنچه متغیر است و نسبی است، فروع است نه اصول. لذاست که رهبر الهی باید به اصول پایبند باشد و در برابر خواسته‌های نامشروع تسلیم نشود (شوری: ۱۵). لکن در مواردی که بین اصول و فروع و حتی اصول و اصول تضادی به وجود آمد، باید قاعده اهم و مهم را جاری نمود و اصلی را موقتاً فدای اصل دیگر نمود (اعراف: ۱۵۰). چنین تعطیلی موقت هیچ‌گاه هم‌معنا با شک‌گرایی و کثرت‌گرایی نیست و خاستگاه یکسانی ندارد.

ح. بر اساس آموزه‌های قرآنی، انسان‌ها به حسب خلقت مساوی آفریده شده‌اند. هیچ انسانی بر حسب خلقت، امتیاز حقوقی بر انسان دیگر ندارد بلکه فضیلت و برتری به سه چیز است: علم (زمر: ۹) و جهاد در راه خدا (نسا: ۹۵) و سوم، تقوا و پاکی (حجرات: ۱۳).

انسان بر حسب اصل خلقت، دارای یک سلسله استعدادها و گرایش‌های فطری است. انسان به حکم فطرت خود می‌تواند ضد محیط طبیعی و محیط اجتماعی، عوامل تاریخی و عوامل وراثتی خود قیام کند و خود را از اسارت همه این‌ها رها سازد. انسان در عین اینکه یک مرکب حقیقی و یک واحد حقیقی است، برخلاف مرکبات طبیعی جمادی و نباتی که در حال ترکیب، اجزاء و عناصر ترکیب‌کننده هویت و استقلال خود را از دست می‌دهند و تضاد و تزاخم آن‌ها یکسره تبدیل به ملایمت و هماهنگی می‌شود، عناصر متضادی که در خلقت او به کار رفته، هویت خود را به کلی از دست نمی‌دهند و همواره یک کشمکش درونی، او را از این سو به آن سو می‌کشاند. این تضاد درونی همان است که در زبان دینی، تضاد عقل و جهل یا عقل و نفس یا روح و بدن نامیده می‌شود.

انسان به حکم آنکه دارای جوهر روحانی مستقل است و اراده‌اش از حاق ذات روحانی‌اش سرچشمه می‌گیرد، مختار و آزاد است، هیچ جبری و ضرورتی آزادی و اختیار را از او سلب نمی‌کند، از همین رو، مسئول خویشتن و جامعه خویشتن است. جامعه انسان نیز مانند فرد انسان، در عین اینکه یک مرکب حقیقی است و از خود، قوانین و سنن و نظاماتی دارد و جامعه در کل خود در مجموع تاریخ تابع اراده فردی خاص از افراد انسان نیست، عناصر متضادی که در ساختمان آن به کار رفته است، یعنی گروه‌های فکری، صنفی، سیاسی و اقتصادی، هویت خود را به کلی از دست نمی‌دهند. جنگ و ستیز به صورت جنگ سیاسی، اقتصادی، فکری و اعتقادی، و سرانجام، جنگ میان گرایش‌های متعالی انسان‌های رشدیافته و به کمال انسانیت رسیده و میان گرایش‌های پست انسان‌های حیوان‌صفت، مادامی که جامعه به اوج انسانیت نرسیده است، ادامه دارد. خداوند سرنوشت قوم و مردمی را تغییر نمی‌دهد مگر آنکه آن مردم خویشتن را تغییر دهند و عوض نمایند (رعد: ۱۱) (مطهری، ۱۳۷۳).

۴-۲-۲. اصول انضباط تعالی بخش کارکنان

احصاء اصول حاکم بر نظم و انضباط کارکنان با توجه به آیات قرآن کریم و تفاسیر مربوط، حدود یکسال به طول انجامیده است. در این مرحله با حساسیت نظری برآمده از مطالعه متون تخصصی، مضامین قرآنی مرتبط با مفهوم نظم و از دل آیات قرآن کریم استخراج شده‌اند. محقق پس از جمع‌آوری مضامین، آن‌ها را مقوله‌بندی نمود. در طول تحقیق، مقوله‌بندی‌های مذکور چندین بار مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت و سرانجام، اصول مذکور در هفت بُعد و به صورت زیر دسته‌بندی شد؛ در یک نگاه نظام‌مند و همه‌جانبه‌نگر، اصول مذکور در ایجاد، حفظ و تعالی نظم و انضباط بر اساس مفهوم انضباط تعالی بخش مؤثرند.

۱. اصول حاکم در بُعد رهبری و مدیریت

- ۱-۱. اصل عدم تقدم بر خدا و رسول؛
- ۲-۱. اصل وحدت و هماهنگی مدیریت‌ها و افراد در مسیر غایت الهی؛
- ۳-۱. اصل اعمال مدیریت بر اساس اختیار نیروها؛
- ۴-۱. اصل اعمال مدیریت بر اساس بصیرت نیروها؛
- ۵-۱. اصل مدیریت زمان؛
- ۶-۱. اصل شایسته‌سالاری؛
- ۷-۱. اصل حق‌مداری، قانون‌مداری و اخلاق‌باوری مدیر و رهبر در سطوح عالی؛
- ۸-۱. اصل جاذبه و دافعه الهی مدیر و رهبر؛
- ۹-۱. اصل معرفی و تکریم الگوها؛
- ۱۰-۱. اصل مردمی بودن مدیر و رهبر؛
- ۱۱-۱. اصل لزوم تقویت رابطه مدیر و رهبر با خداوند؛
- ۱۲-۱. اصل لزوم تقویت رابطه رهبر و افراد مبتنی بر انس و محبت؛
- ۱۳-۱. اصل سعه صدر و مشورت‌پذیری مدیر و رهبر؛
- ۱۴-۱. اصل ثبات قدم و مقاومت مدیر و رهبر در برابر تهمت‌ها؛
- ۱۵-۱. اصل ساده‌گویی و بیان روان مدیر و رهبر؛
- ۱۶-۱. اصل زهد و اعراض از مادیات مدیر و رهبر؛
- ۱۷-۱. اصل تقدم خودسازی مدیر و رهبر؛
- ۱۸-۱. اصل تقدم کار جمعی بر فردی و لزوم انتخاب معاون؛

۲. اصول حاکم در بُعد ایمان و اخلاق

- ۱-۲. اصل آخرت‌گرایی؛
- ۲-۲. اصل انطباق ایمان و اخلاق با فطرت؛
- ۳-۲. اصل باور به حضور در محضر الهی؛
- ۴-۲. اصل پیوند و رابطه مکملی اخلاق و قانون؛
- ۵-۲. اصل تأثیر متقابل عقیده و عمل (تلازم ایمان و عمل صالح)؛
- ۶-۲. اصل رعایت تقوی و محاسبه نفس؛
- ۷-۲. اصل استغفار و توبه؛

- ۲-۸. اصل استمرار بر توبه؛
- ۲-۹. اصل رعایت کیفیت استخدام وسیله؛
- ۲-۱۰. اصل توجه به عبادت، جهاد و هجرت؛
- ۲-۱۱. اصل توجه دادن افراد به داوری وجدان؛
- ۲-۱۲. اصل لزوم تبیین فضائل و رذائل اخلاقی و ایمانی برای افراد.

۳. اصول حاکم در بُعد قانون و مقررات

- ۳-۱. اصل نیاز به قانون الهی؛
- ۳-۲. اصل هماهنگی قانون تکوین و تشریح؛
- ۳-۳. اصل وحدت در دین و تفاوت در شرایع (ثابت و متغیر)؛
- ۳-۴. اصل حق‌مداری و تکلیف‌مداری در تنظیم قوانین و مقررات؛
- ۳-۵. اصل عدم تبعیض و شمولیت؛
- ۳-۶. اصل دقت، جامعیت، شفافیت و قابل فهم بودن قانون و مقررات؛
- ۳-۷. اصل توجه به تعالی افراد در تنظیم قوانین؛
- ۳-۸. اصل تمایز ثواب و خطاهای کوچک و بزرگ؛
- ۳-۹. اصل مکتوب کردن قانون، مقررات و قرارداد؛
- ۳-۱۰. اصل انعطاف و رعایت اختیار برای طرفین در تنظیم قراردادها؛
- ۳-۱۱. اصل تدریج در ابلاغ قانون؛
- ۳-۱۲. اصل اهتمام به اجرای قانون و حفظ قالب‌ها.

۴. اصول حاکم در بُعد افراد

- ۴-۱. اصل خلقت فطری انسان؛
- ۴-۲. اصل اختیار و فضیلت انتخاب از سر بصیرت؛
- ۴-۳. اصل رعایت تفاوت روحی افراد ضمن برابری در خلقت؛
- ۴-۴. اصل محبت و برادری؛
- ۴-۵. اصل مسئولیت‌پذیری و فرمان‌بری؛
- ۴-۶. اصل امر به معروف و نهی از منکر؛
- ۴-۷. اصل توجه به اهمیت جایگاه افراد؛

- ۸-۴. اصل قداست کار و تلاش؛
- ۹-۴. اصل جدی گرفتن امکان انحراف افراد؛
- ۱۰-۴. اصل جریان‌شناسی انحراف؛
- ۱۱-۴. اصل آراستگی ظاهری و درونی؛
- ۱۲-۴. اصل عفاف و حجاب؛
- ۱۳-۴. اصل توجه به خصائل نیکوکاران و الگوگیری از ایشان؛
- ۱۴-۴. اصل دوری گزیدن از خصائل منحرفان و تبری جستن از ایشان.

۵. اصول حاکم در بُعد تربیت

- ۱-۵. اصل آموزش مستمر؛
- ۲-۵. اصل تأکید بر ایمان و معادباوری در تربیت؛
- ۳-۵. اصل تبشیر و انداز؛
- ۴-۵. اصل تفصیل و تبیین (نه کلی‌گویی و اجمال)؛
- ۵-۵. اصل تکرار و تنوع تذکر؛
- ۶-۵. اصل تدریج و مهلت در تربیت؛
- ۷-۵. اصل عبرت‌آموزی از تجربه و تاریخ؛
- ۸-۵. اصل مقایسه؛
- ۹-۵. اصل تجلیل از خوبان؛
- ۱۰-۵. اصل توجه دادن توأمان به شکست و پیروزی؛
- ۱۱-۵. اصل ابتلا در ارتقا (آزمون)؛
- ۱۲-۵. اصل تهدید قطعی و اقدام اجمالی؛
- ۱۳-۵. اصل قاطعیت در برخورد با افراد لجوج.

۶. اصول حاکم در بُعد تشویق و تنبیه

- ۱-۶. اصل توجه به هدف و نیت فرد در رسیدگی به اقدامات؛
- ۲-۶. اصل حسابرسی نهایی افکار و اعمال در دنیا و آخرت؛
- ۳-۶. اصل اصالت صحت و براءت در خصوص اعمال مؤمنان؛
- ۴-۶. اصل اتمام حجت؛

- ۵-۶. اصل مسئول بودن هرکس در برابر اعمال خود؛
- ۶-۶. اصل ثبت و ضبط دقیق؛
- ۷-۶. اصل تفکیک کارهای نیک و بد و بزرگ و کوچک؛
- ۸-۶. اصل تغافل و چشم‌پوشی از خطاهای کوچک؛
- ۹-۶. اصل انصاف، عدالت و سرعت در رسیدگی و برخورد؛
- ۱۰-۶. اصل تنوع در تشویق‌ها و تنبیه‌ها؛
- ۱۱-۶. اصل دریافت جزای ناقص در دنیا و کامل در آخرت؛
- ۱۲-۶. اصل پذیرش توبه و عفو در موضع قدرت؛
- ۱۳-۶. اصل شفاعت؛
- ۱۴-۶. اصل از بین‌برندگی بدی‌ها توسط خوبی‌ها و جایگزینی خوبی.

۷. اصول حاکم در بُعد فرهنگ و جامعه

- ۱-۷. اصل توحیدی بودن بنیان جامعه؛
- ۲-۷. اصل اصالت خانواده، فرد و جامعه؛
- ۳-۷. اصل مسئول بودن جامعه درباره رفتار خود؛
- ۴-۷. اصل مسئول بودن هر نسل در برابر نسل‌های آتی؛
- ۵-۷. اصل توجه به سنن الهی در خصوص جامعه؛
- ۶-۷. اصل تقدم پیوند قلوب بر اتحاد ظاهری؛
- ۷-۷. اصل حق‌گرایی و نه کثرت‌گرایی؛
- ۸-۷. اصل گسترش فرهنگ بهشتی در جامعه و سازمان؛
- ۹-۷. اصل وفای به عهد؛
- ۱۰-۷. اصل گواه آوردن از درون هر قوم؛
- ۱۱-۷. اصل تغییر فرهنگ به سمت فرهنگ بهشتی؛
- ۱۲-۷. اصل شناخت و مبارزه با آفات جامعه و فرهنگ.

جمع بندی

هم‌اکنون سه رویکرد به انضباط کارکنان در مدیریت وجود دارد (گونه‌های ایدئال) که در هر یک لوازمی برای پیشگیری، برخورد و جلوگیری از تکرار مجدد تجویز شده است. رویکرد اسلامی به انضباط، ضمن تشابه من وجه با رویکردهای مذکور، مستقلاً گونه جدیدی است که از مبانی و اصول خاص خود پیروی می‌کند (جدول شماره ۱). در این پژوهش گونه ایدئال انضباط تعالی بخش کارکنان معرفی و صورت بندی شده است. انضباط تعالی بخش، مبتنی بر فطرت به روشی عقلانی به واسطه اسوه‌های علم و عمل در هر عصر و مصری - اقتضایی - برای انسان‌های مختار در فضای مبتنی بر محبت - و نه ارباب و فریب - با هدف تعالی انسان - و نه فقط کنترل - در همه ابعاد مورد توجه قرار دارد. فرهنگ انضباط از کارگروهی و رابطه اخوت و ایثار نضج می‌گیرد و حول مدیر و رهبر - کسی که بیش از همه پایبند به نظم و انضباط است و بصیرت دارد - حرکتی رو به تعالی دارد. در این نگاه بیش از آنکه بر کنترل تأکید شود، بر آزادی توأم با تربیت، قانون‌گذاری و مقررات‌سازی مبتنی بر فطرت و تعامل مبتنی بر محبت تأکید می‌شود.

جدول ۱. مقایسه مفاهیم رایج از انضباط کارکنان با مفهوم انضباط تعالی بخش کارکنان

رویکرد تعالی بخش	رویکرد مثبت	رویکرد تدریجی	رویکرد پیشینی	
ایمان به غیب و در الایضه تعالی	ماتریالیستی و عزیمت از وضع موجود	موجود	موجود	همستی شناسی
امکان شناخت تشکیکی	نسبی اندیش و هرمنوتیکی	طبیعت‌گرایانه	طبیعت‌گرایانه	معرفت شناسی
انسان به مثابه بنده خدا	انسان به مثابه موجودی ناشناخته	انسان آموزش‌پذیر	انسان نظم‌ستیز	انسان شناسی
تعالی و شکوفایی فرد، سازمان و جامعه	رضایت طرفینی بیشتر	کنترل گام به گام	کنترل حداکثری	غایت انضباط
اسوه عامل و مصلح دلسوز	مشاور و مربی	انخطار دهنده	مجری سرسخت قانون و خودمختار	نقش مدیر
در فروغ آری در اصول نه	زیاد	تمايز بين خطای کوچک و بزرگ	در حداقل ممکن	انعطاف
تربیت و فرهنگ اسلامی و بصیرت‌بخشی	آگاهی‌بخشی و مشاوره	انواع تشویق و تأخیر در تنبیه	تشویق مادی و تنبیه شدید	روش پیشگیری
تشویق و تنبیه در فضای برادری و محبت	حذف تنبیه	تأدیج در برخورد	تنبیه و بدون حد و حدود	شویه برخورد
عهد الهی، نبوی و بین مومنان	قرارداد دو طرفه	قانون و مقررات	قدرت طبقه حاکم	محوه برخورد
علی و معلولی تعدیل شده	علی و معلولی تعدیل شده	علی و معلولی تعدیل شده	علی و معلولی شدید	رابطه خطا و تنبیه
تقویت نفس لوامه	سازنده‌گرایی	شناختی	شرطی‌سازی	جلوگیری از تکرار

یادداشت‌ها

۱. «اوصیکم وجميع ولدی واهلی ومن بلغه کتابی بتقوی الله ونظم امرکم وصلاح ذات بینکم...» (نهج البلاغه، نامه ۴۷).
۲. «إِيَّاكَ وَالْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا أَوْ التَّسْقُطَ فِيهَا عِنْدَ إِمْكَانِهَا أَوِ اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرْتَ أَوْ الْوَهْنَ عَنْهَا إِذَا اسْتَوْضَحَتْ فَضَعُ كُلِّ أَمْرٍ مَوْضِعَهُ وَأَوْقَعَ كُلِّ أَمْرٍ مَوْفِعَهُ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
۳. «الا انّ فيه علم ما يأتي والحديث عن الماضي ودواء دائكم ونظم ما بينكم» (نهج البلاغه، خطبه ۱۵۸).
۴. «إِسمِعُوا وَأَطِيعُوا لِمَنْ وَاوَاهُ اللهُ الْأَمْرَ، فَإِنَّهُ نِظَامُ الْإِسْلَامِ». (امالی مفید، ج ۱، ص ۱۴، مجلس ۲، حدیث ۲).
۵. «وطاعتنا نظاما للمله وامامتنا امانا للفرقه والجهاد عز الاسلام» (كشف الغمه، ج ۲، ص ۱۰۹).
۶. «فرض الله الإمامه، نظاما للامه والطاعه تعظيما للإمامه» (نهج البلاغه، حکمت ۲۵۲).
۷. مباحث دانش مدیریت منابع انسانی را در سطوح و لایه‌های شش گانه زیر می‌توان مورد توجه قرار داد: یک. فلسفه منابع انسانی؛ دو. راهبردهای منابع انسانی؛ سه. سیاست‌های منابع انسانی؛ چهار. فراگردهای منابع انسانی؛ پنج. اقدامات منابع انسانی و شش. برنامه‌های منابع انسانی (Armstrong, 2008, 8).
8. mortification
9. chastisement
10. follower ship
11. commitment
12. punishment
13. dishonesty
14. self discipline
15. team discipline
16. managerial discipline
17. permissive
18. authoritarian
19. behavioristic
20. diagnostic
21. traditional
22. progressive

23. positive or affirmative
24. divinely inspired
25. progressive
26. arbitration
27. conflict resolution
28. due process
29. non compliant
30. minor violations
31. serious violations
32. verbal warning
33. written warning
34. suspension
35. discharge
36. rehabilitation
37. verbal solution
38. decision making day off
39. typology method
40. substantives
41. ideal type
42. transcendental employee discipline
43. excellency

کتابنامه

قرآن کریم.

نهج البلاغه.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵)، «درآمدی بر نقش و اندازه دولت در ایران»، فصلنامه مجلس و پژوهش، سال سیزدهم، شماره ۵۳، پاییز و زمستان.

خمینی، روح الله (۱۳۶۷)، *اربعین حدیث*، تهران: مؤسسه نشر آثار امام خمینی (ره).

دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۵)، *خلاصه سیره نبوی: منطق عملی*، تهران: نشر دریا.

رضاییان، علی (۱۳۸۱)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ چهارم.

سجادی، سیدعلی (۱۳۸۵)، «خودکنترلی در نظام کنترل و نظارت اسلامی»، فصلنامه اندیشه صادق، شماره ۲۳ تابستان.

- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات سمت، چاپ هفتم.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۳)، *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، تهران: نشر دانش.
- سوزنچی، حسین (۱۳۸۵)، «اصالت فرد، جامعه یا هر دو؛ بررسی تطبیقی آرای استاد مطهری و استاد مصباح یزدی»، *قیسات*، سال دهم، شماره ۴۲.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: انتشارات صفار، جلد اول.
- شاهچراغ، سید امیر (۱۳۸۸)، «چشم‌انداز فرد سازمانی از دیدگاه نهج‌البلاغه»، *دوفصلنامه مدیر*، شماره ۲۸ و ۲۹ زمستان.
- طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۷۴)، *تفسیر المیزان*، ترجمه محمدباقر موسوی همدانی، تهران: دفتر انتشارات اسلامی.
- علی‌احمدی، علیرضا و علی‌احمدی، حسین (۱۳۸۳)، *مبانی و اصول مدیریت اسلامی (رویکردی نوین برای مدیریت در هزاره سوم و جهانی شدن)*، تهران: انتشارات تولید دانش.
- عبودیت، عبدالرسول (۱۳۷۹)، *هستی‌شناسی*، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- فروزنده، لطف‌الله (۱۳۸۵)، «نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی»، *فصلنامه مجلس و پژوهش*، سال سیزدهم، شماره ۵۳، پاییز و زمستان.
- قدسی، مهدیه (۱۳۸۸)، «خودکنترلی با تاکید بر دیدگاه امام علی (ع)»، *دوفصلنامه مدیر*، شماره ۲۶ و ۲۷، تابستان و پاییز.
- قوامی، سید صمصام‌الدین (۱۳۸۲)، *مدیریت از منظر کتاب و سنت*، تهران: انتشارات دبیرخانه مجلس خبرگان.
- «گزارش توجیهی و متن لایحه خدمات کشوری» (۱۳۸۴)، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.
- گائینی، ابوالفضل (۱۳۸۲)، «پیش‌فرض‌های معرفت‌شناسی در مدیریت اسلامی»، *فصلنامه حوزه و دانشگاه*، شماره ۳۷.
- لسانی فشارکی، محمدعلی و مرادی زنجانی، حسین (۱۳۸۵)، *روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم*، زنجان: دانشگاه آزاد اسلامی، معاونت پژوهشی.

- لطیفی، میثم (۱۳۸۸)، «بازپردازی مفهوم نظم و انضباط با تکیه بر رویکرد اسلامی»، رساله دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.
- «مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی» (۱۳۷۷)، تهران: سازمان چاپ دانشگاه آزاد اسلامی.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۳)، *علل گرایش به مادیگری، مقدمه: ماتریالیسم در ایران*. تهران: انتشارات صدرا، چاپ پانزدهم.
- همو (۱۳۸۷- الف)، *فطرت*، تهران: انتشارات صدرا، چاپ هیجدهم.
- همو (۱۳۸۷- ب)، *مقدمه‌ای بر جهان‌بینی اسلامی: جامعه و تاریخ*، تهران: انتشارات صدرا، چاپ نوزدهم.
- نادری، محمدمهدی (۱۳۷۷)، «تنبیه در مدیریت اسلامی». *فصلنامه معرفت*، شماره ۲۷.
- نرم‌افزار جامع الاحادیث: نورالانوار، ویرایش ۲ (۱۳۸۵)، قم: مؤسسه تحقیقات کامپیوتری نور.
- همان، ویرایش ۳ (۱۳۸۵)، قم: مؤسسه تحقیقات کامپیوتری نور.
- «نظم و انضباط» (۱۳۸۶)، قم: مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما، قم: مؤسسه بوستان کتاب، چاپ سوم.
- نقی پورفر، ولی‌الله (۱۳۸۳)، *اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن*، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی.
- ورسلی، پیتیر (۱۳۷۸)، *نظم اجتماعی در نظریه‌های جامعه‌شناسی*، ترجمه سعید سعیدفر، تهران: تبیان.
- Armstrong, Michael (2008), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, London: Kogan page, 4th ed.
- Bailey, Kenneth D. (1994), *Typologies and Taxonomies: an introduction to classification techniques*, London: sage publication.
- Berdayes Vicente (2002), "Traditional Management Theory as Panoptic Discourse: language and the Constitution of Somatic Flows", *Culture and Organization*, Vol. 8(1).
- Braun, V. and Clarke, V. (2006), "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3.

- Bryman, Allan & Emma Bell (2007), *Business Research Methods 2e*. London: Oxford University Press.
- Cornelius N. (1999), *Human Resource Management: A Managerial Perspective*, London: Thomson.
- Doty D. Harold; William H. Glick (1994), "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling", *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No.2.
- Dumaine, Brian (1993), "The New Non-Managers", *Fortune*, February, Vol.22.
- Fenley A. (1998), "Models, Styles and Metaphors: Understanding the Management of Discipline", *Employee Relations*, Vol. 20. No.4.
- Fitch Judy L. and Ravlin, Elizabeth C. (2004), "Team-Based Discipline: A Theoretical Framework", *Team Performance Management*, Vol. 10, No.½.
- Franklin, Aimee L. and Pagan, Javier F. (2006), "Organization Culture as an Explanation for Employee Discipline Practices", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 26.
- Gomez Mejia, Luis R. and Balkin David B. and Cardy Robert L. (2001), *Managing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall, 3rd Ed.
- Grote, Dick (2006), *Discipline without Punishment: The Proven Strategy That Turns Problem Employees Into Superior Performers*, New York: American Management Association Press, 2ed Ed.
- Hodgkinson, Christopher (1996), *Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life*, Great Britain: Redwood Books, ltd.
- Johnson, Mark A. (2005), A Survey of Progressive and Affirmative Employee Discipline System in Florida's Hospitals, PhD. Dissertation Submitted at the University of Central Florida.
- Lasseter Reuben W. (2002), "Georgia's Merit System Reform 1996-2001: An Operating Agency's Perspective", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 22.

Lee S. K. Jean and Kelvin Yu (2004), "Corporate Culture and Organizational Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No.4.

Palardy J. Michael; James E. Mudrey (1973), "Discipline: Four Approaches", *The Elementary School Journal*, Vol.73, No.6.

Shafritz J. M. and Ott, J S. (2001), *Classics of Organization Theory*, Harcourt Publishers, 5ed.

کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۵/۰۲

مصطفی هادوی نژاد*

حسن دانایی فرد**

عادل آذر***

احمد خائف الهی****

چکیده

این پژوهش کیفی با هدف غایی کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد انجام شده است. به این منظور ضمن انجام مصاحبه با ۲۵ نفر از کارکنان یکی از سازمان های دولتی، مجموعه ای از مضامین اولیه طی فرایند کدگذاری باز گردآوری شدند و از دل آنها مقوله هایی استخراج گردید؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله ها ذیل عناوین شرایط علی، پدیده محوری، راهبردهای کنش و کنش متقابل، بستر، شرایط مداخله گر و پیامدهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد؛ در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح، سیر داستان ترسیم و نظریه خلق شد؛ سرانجام، گزاره های حکمی و فرضیه های راهبردی پژوهش تدوین گردید.

واژگان کلیدی

رفتارهای منافقانه، ارتباطات بین فردی، مدیریت تصویرپردازی زیاده طلبانه چندسویه، خودشیرینی، نظریه داده بنیاد

hadavinejad@modares.ac.ir

danaeefardha@modares.ac.ir

azar@modares.ac.ir

khaefelahi@gmail.com

* دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه تربیت مدرس

** دانشیار دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

*** استاد دانشگاه تربیت مدرس

**** استادیار دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه

در گونه خاصی از رفتار سازمانی، عضوی از اعضای سازمان در دست کم دو موقعیت ارتباطی بین فردی با دیگر ذی نفعان سازمان، رفتارهای متفاوت و گاه متناقضی درباره یک موضوع نگرشی واحد از خود صادر می کند که تنها یکی از آنها با نگرش واقعی او سازگار است یا هیچ یک از آنها با نگرش واقعی وی سازگاری ندارد. گاه سازمان به قدری دچار چنین پدیده رفتاری می شود که ارتباطات بین فردی در سازمان ملامت از آن می گردد. لیندا اسمیرسیچ در خلال گزارش پژوهش خود، به این گفته کارکنان سازمان مورد مطالعه اش اشاره می کند که: «همگان سعی می کنند چیزی را بگویند که دیگران دوست دارند بشنوند» (Smircich, 1983, pp.160-72). این نمونه ای روشن بر بروز ادراک شدنی این گونه رفتارها در سازمان است. شیوع یافته چنین رفتار سازمانی در سازمان - که ما در ادامه، مأخوذ از دانش نظری، آن را به نام «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان» خواهیم خواند- پدیده مورد بررسی پژوهش حاضر است.

هیچ تغییری به اندازه اعتماد، در رفتار میان فردی اثر ندارد (Golembiewski & McConkie, 1975, pp.131-85)؛ زیرا کارایی و دقت ارتباطات را تحت تأثیر قرار می دهد (Salam, 2000, pp.274-88). یکی از حوزه های سه گانه اعتماد، اعتماد میان فردی است (Scott, 1980, pp.805-12). اعتماد، انتظاری مثبت از طرف مقابل است، مبنی بر اینکه وی در گفتار یا کردار خود، فرصت طلبانه عمل نخواهد کرد (Boon & Holmes, 1991, pp.190-211). اما واقعیت این است که هر رابطه ای که از سر اعتماد برقرار شود، به صورت بالقوه آستان مخاطره و آسیب است (Rempel et al., 1985, pp.96-100) و در هر شرایطی نیز امکان شکسته شدن آن وجود دارد (Johnson-George & Swap, 1982, pp.1306-40). اعتماد زمانی مخدوش می شود که دست کم یکی از ابعاد آن آسیب ببینند؛ این ابعاد عبارتند از صداقت، سازگاری، وفاداری، شایستگی و گشودگی (Schindler & Thomas, 1993, pp.563-73). صداقت، مشعر به راستی و درستی است و از دیگر ابعاد اعتماد به مراتب مهم تر است (Tan & Tan, 2000, pp.241-60)؛ سازگاری به همگونی گفتار و کردار اشاره دارد (McGregor, 1967)؛ گشودگی یعنی اظهار حقایق؛

وفاداری به معنای در امان بودن از دست و زبان فرد، و شایستگی نیز داشتن مهارت و دانش فنی و بین‌فردی است (Robbins & Judge, 2007). با چنین ابعادی از اعتماد، در صورت آشکار شدن رفتارهای دوگانه یا چندگانه مزبور، ارتباطات بین‌فردی دستخوش بی‌اعتمادی خواهند شد. کسی که نفاقش توسط دیگران ادراک شده است، به نادرستی، ناهمگونی بین نگرش‌های اظهارشده و کتمان حقیقت متهم می‌شود؛ ضمن اینکه نمی‌توان از دست و زبان چنین فردی در امان بود؛ زیرا در موقعیت‌های ارتباطی گوناگون رنگ جدیدی به خود می‌گیرد و در اثر همین تلون است که معلوم نمی‌شود آیا واقعاً مهارت و تخصصی را که فرد مدعی داشتن آن است، حقیقت دارد یا خیر؛ به این ترتیب، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، آستن زوال اعتماد میان‌فردی هستند. پیامد شکسته شدن اعتماد، به‌ویژه در سطح گروه، کاهش عملکرد است (Dirks & Ferrin, 2002, pp.611-28)؛ اعتماد بین افراد گروه، عامل بسیار مهمی در ثبات بلندمدت سازمان و آرامش اعضای سازمان محسوب می‌شود (Cook, J., & Wall, 1980, pp.39-52).

از آنجاکه تا کنون هیچ مطالعه مستقلی در رشته مدیریت رفتاری به کاوش فرایند چنین پدیده رفتار سازمانی نپرداخته است، این پژوهش کوشیده است تا خلأ پژوهشی مزبور را پر کند.

۱. چارچوب نظری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان

از یک سو، بر اساس پدیده ناهمگونی شناختی^۱، گاه رفتار انسان‌ها با نگرش آن‌ها متفاوت است (Festinger, 1957)؛ و از سوی دیگر رفتار ارتباطی انسان‌ها تغییرپذیر است، به‌گونه‌ای که قادرند در مورد یک واقعیت به‌گونه‌های متفاوتی عمل کنند (McCroskey, 1971). واقعیت یادشده ممکن است موضوع نگرشی باشد که در فرایند ارتباط بین‌فردی به عنوان پیام مبادله می‌شود. بنابراین، هر آینه امکان وقوع رفتارهای دوگانه یا چندگانه توسط افراد وجود دارد. گاه انسان‌ها ضمن ارتباطات بین‌فردی خود با دیگران، به‌صورت آگاهانه، ارادی و هدفمند فریب‌کارانه عمل می‌کنند (Ekman & Friesen, 1969, pp.88-105; Knapp & Comadena, 1979, pp.270-85; Knapp et al., 1974, pp.15-29)؛ این فریب‌کاری می‌تواند قالب‌های گوناگونی به خود بگیرد، که از جمله

آن‌ها بروز رفتار یا وانمود کردن نگرشی خاص بر خلاف نگرش واقعی، برای جذاب جلوه کردن نزد دیگران و نفوذ در آن‌ها است. این گونه رفتارها را در اصطلاح، «خودشیرینی»^۲ می‌نامند (Jones, 1964)؛ خودشیرینی از جمله رفتارهای سیاسی با هدف جلب منافع فردی است (Ralston, 1985, pp.477-87). «نفاق»^۳ برابر نهاد چنین رفتاری است؛ چه طبق تعریف، نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران قدسی یا موجه جلوه کند (Gilby, 1979, p.1752).

از آنجاکه هیچ‌کس به‌خودی‌خود به نیت دیگران آگاهی ندارد (Applebaum & Hughes, 1998, pp.85-95)، نفاق رفتاری، مخفی و پوشیده از دیگران است و جز خود فرد کسی بر آن وقوف ندارد. اما برخی قرائن و شواهد می‌توانند سبب شوند تا پرده از نفاق برداشته شود؛ از جمله این قرائن، بروز رفتارهایی ناهمگون درباره یک موضوع نگرشی واحد توسط فرد است؛ مشروط به اینکه اولاً شاهدی دال بر تغییر نگرش فرد وجود نداشته باشد؛ دوم اینکه دست‌کم یکی از رفتارها فراتر از هنجار ادراک شود. این تلون رفتاری موجب می‌شود تا دیگر برقرارکنندگان ارتباط، نفاق فرد را ادراک کنند. ما این رفتارهای ناهمگون را که خودشیرینی آن برای دیگران ادراک‌شدنی است، «رفتار منافقانه»^۴ می‌نامیم. شرط دوم موجب می‌شود تا رفتار منافقانه از رفتارهای هم‌نوا و سازگار با هنجار متمایز شود؛ زیرا گرچه برخی از این رفتارها خلاف نگرش واقعی فرد است، هدف از آن‌ها- بر خلاف رفتار منافقانه که در پی افزایش منافع فردی از طریق خودشیرینی است- مصونیت از تبعات منفی هنجارشکنی است؛ سازگاری هنجاری از این قبیل رفتارها قلمداد می‌شود (Deutsch & Gerard, 1995, pp.629-36). بستر ظهور رفتار منافقانه، ارتباطات بین‌فردی است؛ زیرا بدیهی است که چنین رفتاری در ارتباط با دیگران محقق می‌شود. حال اگر ارتباطات بین‌فردی در سازمان مورد نظر باشد و دامن چنین ارتباطاتی به رفتارهای منافقانه آلوده و شیوع آن در سازمان قابل ادراک باشد، با پدیده «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان» روبه‌رو خواهیم بود.

واژه نفاق در حوزه روان‌شناسی اجتماعی برای رفتارهای دال بر تناقض ادراک‌شده میان گفتار کنونی فرد نزد عموم و فعل یا افعال وی در گذشته استعمال می‌شود. دغدغه اصلی پژوهشگران این حوزه در ارتباط با نفاق، بررسی راهبردهای مورد استفاده فرد

برای دفع آزرده‌گی روان‌شناختی و رنجش خاطر ناشی از ناهمگونی شناختی متعاقب رفتار دوگانه اوست (Aronson et al., 1991, pp.1636-8; Dickerson et al., 1992, pp.841-). در حوزه مدیریت و سازمان، مقصود از «نفاق سازمانی»^۵، ناسازگاری ادراک‌شده بین قول و عمل مدیران ارشد سازمان است. هم در نگاه روان‌شناسان اجتماعی و هم در نظر اندیشمندان مدیریت و سازمان، بر ارتباطات کلامی تأکید بیشتری شده است؛ زیرا یک رکن نفاق، گفتار فرد در نظر گرفته شده است. این در حالی است که رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، همه شیوه‌های برقراری ارتباطات بین‌فردی را - اعم از کلامی، نوشتاری و غیرکلامی (Robbins & Judge, 2007) - در بر می‌گیرد. همچنین پدیده مورد بررسی پژوهش حاضر، همه جهات برقراری ارتباطات بین‌فردی، - اعم از رو به بالا، رو به پایین، و مورب (Simpson, 1959, pp.188-196; Harriman, 1974, pp.143-51) - را لحاظ کرده است؛ این در حالی است که جریان ارتباطی نفاق سازمانی تنها از بالا به پایین (رو به پایین) در نظر گرفته شده است. به علاوه نفاق سازمانی - بر خلاف معنای مستفاد از نفاق - به جذابیت و جلب نظر مخاطب برای نفوذ در وی با هدف افزایش منافع فردی توجهی ندارد. به این ترتیب، اگرچه بین پدیده مورد بررسی این پژوهش و دیگر پدیده‌های رفتاری رقیب که دائرمدار نفاق تعریف شده‌اند، اشتراک لفظی در کلمه نفاق وجود دارد، پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان ویژگی‌هایی کلی متعلق به خود را دارد که سبب استقلال و تمایز آن از بقیه رقبایش می‌شود؛ این ویژگی‌ها عبارت‌اند از سازگاری با تعریف مفهومی نفاق، تأکید بر ادراک‌پذیری خودشیرینی‌های متکثر و گوناگون توسط دیگران، و در نظر داشتن همه جهات و گونه‌های ارتباطات بین‌فردی. به سبب همین ویژگی‌های متمایز، «پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی» درخور کاوش نظری مستقلی است تا جوانب گوناگون رخداد و ظهور آن مورد بررسی و واکاوی علمی قرار گیرد.

۲. هدف غایی و پرسش‌های پژوهش

هدف غایی از انجام این پژوهش، خلق نظریه‌ای داده‌بنیاد^۶ درباره پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان است. در این راستا، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:

الف. نظریه فرایند شکل‌گیری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان چیست؟

ب. عناصر تشکیل‌دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای کنش و کنش متقابل، و پیامدها) فرایند مزبور کدام‌اند؟

ج. گزاره‌های حکمی (قضایا) و فرضیه‌های راهبردی مستخرج از این فرایند کدام‌اند؟

۳. روش‌شناسی پژوهش: راهبرد نظریه داده‌بنیاد

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده‌بنیاد است. این راهبرد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, 2002). از آنجاکه کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده‌بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این پژوهش از طرح نظام‌مند^۷ راهبرد مزبور استفاده کرده‌ایم که خردمایه گزینش آن، روش‌مندی در عین ابتناء بر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، و نیز اختتام آن به مجموعه‌ای از قضایاست (Strauss & Corbin, 1998).

۴. رویه گردآوری و تفسیر داده‌ها

۴-۱. نمونه و ابزار

با ۲۵ نفر از کارکنان یکی از سازمان‌های دولتی - با متوسط سنوات خدمت ۹ سال در همان سازمان - در ارتباط با پدیده مورد بررسی پژوهش مصاحبه‌هایی رو در رو، عمیق و با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۳۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد که گاه برای به

اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز می‌شدند. نمونه‌گیری به صورت نظری^۱ انجام شد؛ نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد؛ اگر به سراغ افراد می‌رویم، با هدف کاوش رویدادهاست؛ رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب می‌شوند مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها کشف شوند. کدگذاری داده‌ها نیز همزمان با گردآوری آن‌ها انجام می‌گیرد (Strauss & Corbin, 1998). افراد انتخاب‌شده برای مشارکت در پژوهش، از جمله آگاه‌ترین اعضا از رویدادهای سازمان، و بعضاً فعال‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین ایشان در بروز رویدادهای سرنوشت‌ساز سازمان محسوب می‌شوند که در اغلب اوقات ردپای حضور آن‌ها در سر صحنه این امور مهم بر همه اعضای سازمان محرز است. از ایشان درباره مشاهداتشان از مصادیق رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در بروز این رفتارها و نیز پیامدهای آن‌ها سؤال می‌شد. پرسش‌های تکمیلی به منظور جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده طرح می‌گردید. مصاحبه‌ها ضبط می‌شد تا با مرور گاه چندباره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری^۲ ادامه یافت؛ مقصود از اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن دیگر داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیایند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده باشند (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1978).

۲-۴. کدگذاری داده‌ها

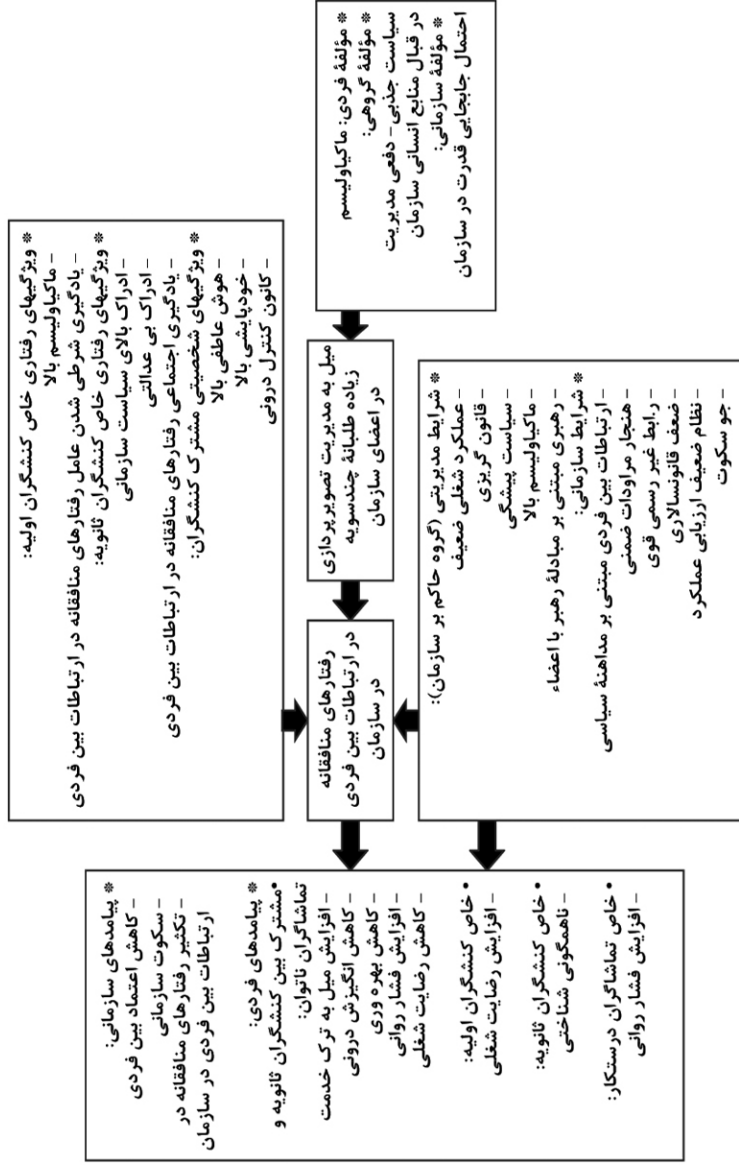
بر اساس طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری‌شده باید سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی^۳ سپری می‌شد تا در نهایت، پارادایمی

منطقی^{۱۱} یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد. از آنجاکه پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این سازوکار در نظریه داده‌بنیاد در کدگذاری باز انجام می‌شود؛ به طوری که از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی -از طریق سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها- استخراج می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998). از دل داده‌های خام اولیه، مجموعه‌ای از مقوله‌ها ضمن کدگذاری باز ظهور یافت؛ در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، یکی از مقوله‌ها (مقوله اصلی^{۱۲}) محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سپس مقوله‌های دیگر به طور نظری به آن ارتباط داده شد. این مقوله‌ها عبارت‌اند از شرایط علی^{۱۳} (علل موجد پدیده اصلی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل^{۱۴} (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، زمینه^{۱۵} (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر^{۱۶} (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها^{۱۷} (ره‌آورد به کار بستن راهبردها). شکل ۱ نشان‌دهنده روابط میان مقوله‌های مزبور در قالب مدلی علی، موسوم به پارادایم کدگذاری^{۱۸} است. بر اساس کدگذاری انتخابی، نظریه پژوهش درباره فرایند پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان روایت شده است. کدگذاری انتخابی، بیانی از فرایند پژوهش، نحوه یکپارچه‌سازی مقوله‌ها و پالایش آن‌ها، و به دیگر سخن، سیر داستان^{۱۹} پژوهش است. گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش که بر روابط درونی مقوله‌ها اشعار دارند، محصول کدگذاری انتخابی قلمداد می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998).

۳-۴. مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری

۳-۴-۱. شرایط علی

ما بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش، سه مقوله «ماکیاولیسم (قدرت‌طلبی)»، «سیاست جذبی-دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان»، و «احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان» را به ترتیب، به‌عنوان مؤلفه‌های فردی، گروهی و سازمانی شرایط علی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی شناسایی کردیم.



شکل ۱. پارادایم کدگذاری محوری

- مؤلفه فردی: ماکیاولیسم (قدرت طلبی)^{۲۰}: در میان مجموعه اعضای سازمان، عده‌ای با شخصیت «ماکیاولی» حضور دارند که برای رسیدن به قدرت بیشتر - بر پایه آموزه هدف وسیله را توجیه می‌کند- از به‌کارگیری هیچ ابزاری، حتی دستاویز قرار دادن دیگران، به مقتضای حال و مجال دریغ نمی‌کنند. به گفته مشارکت‌کنندگان در پژوهش، این افراد در همه قسمت‌های ساختار منابع انسانی سازمان یافت می‌شوند و بسیاری از آن‌ها سمت‌های مدیریتی را در سازمان تجربه کرده‌اند. به‌زعم یکی از کارکنان، «ماکیاولیست‌ها» برای رسیدن به قدرت حاضرند همه کار بکنند؛ طرح دوستی بریزند؛ به رفاقتشان پشت پا بزنند؛ آفتابی بشوند؛ مهتابی بشوند؛ تعریف و تمجید کنند؛ آبرو بریزند؛ دشمنی کنند.... همه این‌ها فقط برای رسیدن به قدرت بیشتر است». بسته به اینکه بالفعل کانون قدرت کجاست، یا بالقوه همای قدرت بر فراز چه فرد یا گروهی می‌چرخد، ماکیاولیست‌ها در پی اغتنام فرصت‌های به‌دست‌آمده برای جلب قدرت مضاعف‌اند؛ می‌توان این گفته یکی از کارمندان را شاهد روشنی بر این مدعا دانست:

«... [این افراد قدرت طلب] شاخک‌های حساسی دارند؛ هر وقت که قدرت را حس بکنند، نمی‌توانند آن را نادیده بگیرند؛ هر جا قدرت هست، این‌ها به آن طرف گرایش دارند.... حتی اگر احتمال بدهند کسی الآن قدرت ندارد، ولی ممکن است بعداً به قدرت برسد، نمی‌توانند بیکار بنشینند؛ به هر ترتیبی شده سعی می‌کنند از مسیر او به هدفشان برسند».

- مؤلفه گروهی: سیاست جذبی-دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان: مقصود از مدیریت در اینجا، گروه مدیریتی حاکم بر سازمان در زمان انجام پژوهش است که در قالب مجموعه مدیریتی منسجم، مشترک‌المنافع، حامی و پشتیبان یکدیگر با محوریت ریاست سازمان، سمت‌های محوری، مهم و تأثیرگذار را عهده‌دار هستند، به طوری که اغلب تصمیم‌ها و سیاست‌های اجرایی مهم با همفکری و صلاح‌دید ایشان اخذ و اجرا می‌شود. یکی از کارکنان در این رابطه می‌گوید:

«سکان مدیریت سازمان ما صرفاً دست رئیس نیست؛ درست است که به نظر تصمیم‌های مهم را او می‌گیرد، ولی واقع مطلب این است که او در این تصمیم‌گیری تنها نیست.... یک گروه از مدیران و اطرافیان -که در طیف او در سازمان هستند- با او

همفکری می کنند؛ مثلاً با کمک آن ها عزل و نصب ها انجام می شود.... رئیس برای جابه جایی نیروها با آن ها مشورت می کند».

گروه مدیریتی حاکم، همزمان با شروع فعالیت مدیریتی خود دو سیاست اجرایی را درباره منابع انسانی این سازمان فراروی خود قرار داد: نخست «سیاست دفع و طرد قدیمی های نامقبول» و دوم «سیاست جذب و حمایت تازه وارد های نامشروع». قدیمی ها گروهی از اعضای سازمان هستند که آن را از زمان شکل گیری و تکوین آن در سازمان حضور و نقش یا نقش هایی را بر عهده داشته اند. این لایه از منابع انسانی سازمان در آن ایام سخت و دشوار، گاه «پنج یا شش ماه حقوقشان به تعویق می افتاده است ولی بدون توجه به جایگاه و موقعیت شغلیشان، با جان و دل برای سازمان کار می کرده اند». آن ها «سازمان را فرزند خودشان می دانند و انتظار دارند حالا که از آب و گل درآمده، دین خودش را به آن ها ادا کند». در سال های آغازین برپایی سازمان که هنوز «راهبرد، خط مشی، ساختار، برنامه ریزی مدون و طرح جامعی برای سازمان وجود نداشته است، افراد با سلاقی، نگرش ها و تخصص های مختلف، پذیرش و به عنوان عضوی از اعضای سازمان وارد سازمان می شده اند»؛ بنابراین، جذب این افراد به سازمان، چندان ضابطه مند و مبتنی بر اصول کارمندگزینی نبوده است؛ از این رو، همه آن ها برای احراز سمت هایی که بعدها مورد نیاز سازمان بوده است، دارای قابلیت ها و توانمندی های لازم نبوده اند. یکی از مدیران سازمان در این باره می گوید:

«آن اوائل هدف همه... احداث سازمان بود و همه همصدا بودند.... الآن سازمان تعهدات خود را در قبال افراد ادا می کند.... سازمان به مرحله ای رسیده که از این افراد کار [اثربخش، کارا و با بهره وری بالا] می خواهد؛ دیگر این ها نمی توانند بگویند ما آن اوائل هر شش ماه یکبار حقوق می گرفتیم.... مدیریت سازمان عوض شده است. اگر تا دیروز افراد با سازمان می ساختند، از امروز به بعد سازمان با این ها می سازد، چون بعضی از آن ها روزانه معادل ۸ ساعت کار مفید برای سازمان انجام نمی دهند».

البته لزوماً چنین نیست که همه قدیمی های سازمان بی کفایت باشند؛ گاه تعامل مدیریت سازمان با قدیمی ها در چارچوب سیاست سازمانی تنظیم می شود؛ یعنی ملاحظات گروهی سبب می شود تا به برخی قدیمی های قدرت مدار - که به نوعی رقبای

مدیریت حاکم بر سازمان و مانعی در برابر جریان انتقال منافع سازمانی به ایشان محسوب می‌شوند- مجال عرض اندام داده نشود؛ این گفته یکی از کارکنان را می‌توان شاهد گویایی بر این مهم دانست:

«همه [قدیمی‌های سازمان] هم نالایق نیستند؛ بعضی از آنها تجربه‌های واقعاً مفیدی دارند که برای سازمان خیلی به دردبخور است... به هر حال، هرکسی یک تخصص و تجربه خاصی دارد؛ وقتی بدون توجه به توانایی‌های بعضی از افراد، آنها را مغرضانه، به صرف اینکه رقیب مدیران هستند یا بعضی وقت‌ها آنها را نقد می‌کنند، فقط به علت حب و بغض شخصی یا به سبب اهداف گروهی از سمت‌های قبلیشان - که در آنجا خوب هم عمل می‌کردند- جابه‌جا می‌کنند، طبیعی است که آنها هم نمی‌توانند در جایگاه و مسئولیت جدیدشان عملکرد خوبی از خودشان نشان بدهند».

به هر حال، مدیریت سازمان به تعدادی از قدیمی‌ها اقبال نمی‌کند، روی خوش نشان نمی‌دهد و به سبب همین عدم مقبولیت، «سیاست دفع و طرد» آنها را در پیش می‌گیرد. تنزل مقام به صورت تدریجی و گاه دفعی، تحقیر غیرمستقیم و گاه مستقیم و شماتت موقت و بعضاً دائمی قدیمی‌های نامقبول، جلوه‌های بارز این سیاست دفعی مدیریت در سازمان محسوب می‌شوند؛ به تعبیر یکی از کارکنان، «بعضی از این‌ها [قدیمی‌های نامقبول] - به خصوص، آن‌هایی که پیشتر در رده‌های مدیریتی بودند- به قسمت‌هایی فرستاده شدند که اصلاً فکرش را نمی‌کردند... گاهی می‌شد [مدیریت] بعضی از این‌ها را مستقیماً یا با گوشه و کنایه و غیرمستقیم در حضور بقیه تحقیر می‌کرد... حتی بعضی از این‌ها در خیلی از جلسات... به صورت‌های مختلف شماتت می‌شدند که بی‌کفایت و سربرار سازمان هستند». از سوی دیگر، مدیریت بر آن شد تا برای پر کردن خلأ نیروی انسانی در سازمان، به جذب نیروی انسانی مبادرت ورزد. به همین منظور، در مراحل مختلف و با شیوه‌های گوناگون، تازه‌واردانی به عرصه سازمان راه یافتند که به تأکید مشارکت‌کنندگان پژوهش، با گذر زمان معلوم شد از طریق پیوندهای مشترک گروهی با مدیریت و نیز با هدف کسب منافع شخصی، سازمان را مأوای شغلی خود انتخاب کرده‌اند؛ آن‌چنان‌که یکی از کارکنان اذعان می‌دارد، «هرم مدیریتی سازمان] دلیل می‌آوردند به سبب اینکه... در بعضی از حوزه‌ها یا اصلاً نیرو

نداریم یا نیروی قابل و ورزیده‌ای که بشود روی آن حساب باز کرد، نداریم، به شدت کمبود نیرو داریم و باید نیروهای خبره و متخصص جذب کنیم؛ ولی چون مجوز استخدام برای این تعداد افراد نداریم، پس باید دنبال راهکارهای قانونی برای جذب نیرو باشیم... بعد از مدتی کاشف به عمل آمد کمبود نیروی انسانی بهانه بوده... این‌ها می‌خواسته‌اند تعدادی افراد را از اطرافیان و همقطارهای خودشان وارد سیستم کنند ولی دنبال محمل قانونی می‌گشته‌اند... از اول قرار بوده این‌ها به شکلی به‌ظاهر قانونی وارد سازمان شوند و بعد همزمان به پشتوانه مدیریت... بعضاً سمت‌های مدیریتی هم بگیرند».

شیوه جذب این افراد در سازمان، گاه به لحاظ قانونی مشتبه بود؛ به این معنا که ظاهر استخدام و به کارگیری وفق قانون و مقررات می‌نمود، اما در فحوای عمل خارج از چارچوب دقیق قانونی عمل می‌شد. علاوه بر استدلال بدوی مدیریت برای استخدام این لایه جدید از کارکنان سازمان و نیز شیوه جذب بعضاً مشتبه ایشان، بی‌کفایتی و ناتوانی اغلب آن‌ها نیز سبب می‌شود تا چهره ایشان بیش از پیش نزد قاطبه کارکنان مشوه گردد؛ یکی از کارکنان در این باره می‌گوید:

«ما اول فکر می‌کردیم این افراد - که بعضی از آن‌ها غیربومی هم بودند- واقعاً حرفی برای گفتن دارند، ولی بعد از مدتی معلوم شد همه این‌ها از اول فریب بوده و مدیریت این طور می‌خواسته یک عده‌ای را -که خودش در نظر داشته- سر سفره سازمان بنشانند تا نمک‌گیرشان کند و سر بزنگاه از آن‌ها به نفع خودش استفاده کند».

به این ترتیب، «مشروعیت» این گروه از تازه‌واردها نزد کارکنان سازمان زیر سؤال می‌رود؛ بسیاری از مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این زاویه دید کارکنان در قبال این گروه از تازه‌واردها صحه می‌گذاشتند؛ به عنوان نمونه چنین بیان می‌شد که «شاید آن‌ها به‌ظاهر قانونی وارد سازمان شده‌اند، ولی واقعاً خیلی از کارکنان آن‌ها را نپذیرفته‌اند، چون کسانی هستند که با فریبکاری به سازمان آمده‌اند»؛ هرچند تعبیری از این دست، گویای اسناد نامشروعیت از جانب کارکنان سازمان به این دسته از تازه‌واردهاست، اما این همه ماجرا نیست؛ چه «بقیه کسانی هم که در این دوره مدیریتی وارد سازمان شدند، مورد اتهام بودند؛ درحالی‌که بعضی از آن‌ها واقعاً به‌صورت قانونی گزینش و

انتخاب شده بودند؛ به عبارت دیگر، اگرچه گروه اخیر نامشروع نبودند، از ناحیه دیگر کارکنان، نامشروع ادراک می‌شدند؛ در این میان سهم قدیمی‌های سازمان در تعمیم اسناد نامشروعیت به این گروه از تازه‌واردها چشمگیرتر است؛ زیرا «قدیمی‌ها» این افراد را از دل سازمان نمی‌دانستند، به آن‌ها به چشم اجنبی نگاه می‌کردند و معتقد بودند آن‌ها استحقاق استخدام را ندارند؛ چون نه تجربه کافی داشتند و نه با سازمان چندان آشنا بودند. این گونه تعمیم اسناد نامشروعیت توسط اعضای سازمان به همه تازه‌واردها، پدیده غریب و نوظهوری بود که بتازگی در سازمان رخ می‌داد. دامنه این عمومیت‌بخشی تا آنجا گسترش یافت که آتش خرمین مدیریت را هم برافروخت؛ به تعبیر یکی از اعضای سازمان، «خیلی از کارکنان به علت امثال این رفتارها [از سوی مدیریت سازمان]، در صداقت و خیرخواهی آن‌ها شک کردند؛ می‌گفتند شاید مدیریت هم دنبال قدرت و منافع شخصی و گروهی دارد، به آب و آتش می‌زند و این طور یارگیری می‌کند».

همان‌گونه که از خلال بعضی نقل‌قول‌های پیشین آشکار است، بسیاری از تازه‌واردهای نامشروع سمت‌های مدیریتی را عهده‌دار و از اقبال مدیریت برخوردار شدند؛ دامنه حمایت‌های مدیریت به جایابی مدیریتی در نمودار سازمانی برای آن‌ها محدود نمی‌شود؛ برخی از مصادیق حمایت و پشتیبانی مدیریت از این اعضای ناخوانده سازمان، از زبان یکی از کارکنان به شرح زیر بیان شده است:

«... [مدیریت سازمان] تا آنجا که می‌توانست از این‌ها حمایت می‌کرد؛ بیشترین مزایا را به آن‌ها می‌داد؛ همیشه بالاترین اضافه‌کار متعلق به آن‌ها بود؛ دفتر کارشان تجهیز بود؛ درخواست‌هایشان به‌فوری خریداری یا از انبار تهیه می‌شد؛ یعنی بین بقیه سوگلی بودند!».

به‌هررو، مبتنی بر سیاست مدیریتی و/ یا مدیریت سیاسی اعمال‌شده توسط مدیریت حاکم بر سازمان، اجرای سیاست «دفع و طرد قدیمی‌های نامقبول» از یک سو و «جذب و حمایت تازه‌واردهای نامشروع» از سوی دیگر، سبب شد تا نوعی «بحران مقبولیت- مشروعیت» در سازمان شکل گیرد. قدیمی‌های نامقبول که وجاهت خود را

زیر سؤال‌رفته می‌دیدند، در ورطه بحران مقبولیت گرفتار آمدند و تازه‌واردها - به انضمام مدیریت سازمان- اسیر اسناد نامشروعیت سایر اعضا شدند.

- مؤلفه سازمانی: احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان: سازمان مورد مطالعه، سازمانی دولتی است. برآیند تجربه مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان می‌دهد که معمولاً با تعویض دولت‌ها و ایجاد تغییرات مدیریتی در رأس هرم مدیریت دولتی کشور، سازمان آستن جابه‌جایی در حوزه ریاست و به تبع آن، ایجاد تغییرات چشمگیر در بدنه مدیریتی و ساختار قدرت می‌شود؛ به‌زعم یکی از کارکنان:

«تا الآن در این سازمان دو گروه شناخته‌شده داعیه‌دار مدیریت و قدرت بوده‌اند.... اینکه هیئت دولت از چه طیفی باشد، روی چرخش و جابه‌جایی قدرت در سازمان اثر می‌گذارد...، این هم مطلبی نیست که مخفی باشد یا عده خاصی بدانند؛ همه می‌دانند!... همه هم می‌دانند که در همیشه روی یک پاشنه نمی‌چرخد و این تغییر و تحول‌ها خواه‌ناخواه هست».

همزمان با گردش قدرت و به هم خوردن اوضاع مدیریتی سازمان، شرایط توزیع قدرت به شدت دچار نوسان می‌شود، به‌نحوی که «رئیس از هر گروهی که انتخاب بشود، سعی می‌کند تا جایی که می‌تواند مدیران را از مجموعه خودش انتخاب کند و کسانی را که در گروه مقابل قرار می‌گیرند یا به آن گروه گرایش دارند، منزوی کند؛ این است که خیلی زود شرایط عوض می‌شود؛ مثل زلزله که همه چیز را به هم می‌ریزد.... به‌علت همین تغییر و تحول‌های ۱۸۰ درجه‌ای است که خیلی‌ها فکر می‌کنند برگ برنده دست کسی است که به نوعی سابقه و کارنامه خوبی در ذهن گروه‌های مختلف داشته باشد».

۴-۳-۲. مقوله (پدیده) اصلی

مقوله اصلی مبین پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، «میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان» است؛ مقصود از این مقوله، بروز تمایل در بدنه انسانی سازمان برای خوب جلوه کردن و ایجاد تصویری مساعد از خود نزد آن تعداد اعضای سازمان است که در درون سازمان بالفعل واجد

قدرت یا بالقوه جاذب قدرت هستند؛ گو اینکه «کارکنان دوست دارند همیشه و همه جا محبوب باشند، ولو اینکه رفیق دزد باشند و شریک قافله». یکی از کارکنان در این باره می‌گوید: «همه دوست دارند در این سازمان کسانی را که فکر می‌کنند به نوعی به آن‌ها نفع می‌رسانند یا قدرت را در اختیار دارند، از خودشان راضی نگه دارند؛ نه برای اینکه سازمان این طور می‌خواهد؛ افراد فقط به خودشان فکر می‌کنند».

از یک طرف، ماکیاولیست‌ها همواره به سوی منبع قدرت میل و کشش دارند. مادام که کانون قدرت تنبیه و تشویق نزد مدیریت و طیف تحت‌الحمایه، صاحب‌اختیار و واجد مجوز فرمانرانی از آن ناحیه متمرکز است، جهت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه به این سمت معطوف است؛ لذا ماکیاولیست‌ها امیدوارانه تمایل دارند خود را به کانون قدرت بالفعل سازمان نزدیک کنند تا از جانب آن به نواهی برسند. در این راستا یکی از اطمینان‌بخش‌ترین راهکارها برای جلب و اخذ سهمی از قدرت متراکم در دست صاحبان قدرت در سازمان، بروز شکلی از رفتار دندانگیر و باب طبع ایشان است؛ به تعبیر دیگر، «قدرت‌طلب‌ها دوست دارند خودشان را به مدیران سازمان نزدیک کنند و طوری رفتار کنند که آن‌ها خوششان بیاید، چون راه میان‌بر برای رسیدن به قدرت همین است». از طرف دیگر، مدیریت با در پیش گرفتن سیاست دفع قدیمی‌های نامقبول آن‌ها را وارد بحران مقبولیت می‌کند. ماهت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه نزد این گروه از اعضای سازمان، از این جهت است که «می‌خواهند به نوعی اعاده حیثیت کنند و شأن و منزلت قبلی را دوباره به دست بیاورند».

اتخاذ سیاست جذب و حمایت از تازه‌واردهای نامشروع نیز سبب می‌شود تا این دسته از نیروی انسانی سازمان به ورطه بحران مشروعیت درغلتنند؛ کشش درونی برای خروج از این بحران، منجر به بروز میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه در ایشان می‌شود؛ یعنی این گرایش در آن‌ها ایجاد می‌شود که با خوب جلوه دادن خود نزد کارکنان، به‌ویژه قدیمی‌های سازمان، برای خود کسب مشروعیت سازمانی کنند؛ تحلیل یکی از کارکنان در این باره چنین است:

«در دل سازمان یک هسته مرکزی وجود دارد که تعدادی از کارکنان و نیروهای قدیمی و پیش‌کسوت را در بر می‌گیرد. ورود به این هسته مرکزی امکان‌پذیر نیست،

چون همه سابقه کاری کافی برای ورود به آن را ندارند... افراد می‌خواهند به این هسته رسوخ کنند تا از این راه رسمیت پیدا کنند؛ بعضاً در سازمان نیروهایی هستند که همه اعضای سازمان آن‌ها را نمی‌پذیرند، چون می‌گویند این‌ها از مجرا و روال درست و کاملاً قانونی وارد نشده‌اند؛ این‌ها مورد بدبینی بقیه کارکنان سازمان قرار دارند ولی پشتشان به رئیس گرم است؛ ولی چون می‌دانند برای کار کردن در سازمان - آن هم نه برای یک سال دو سال، بلکه چندین سال - باید دم این هسته مرکزی را ببینند، دوست دارند به نوعی بقیه را از خودشان راضی نگه دارند؛ می‌خواهند به چشم خوبی به آن‌ها نگاه بشود تا دیگران به آن‌ها به چشم غریبه نگاه نکنند».

در نهایت، سیاست مزبور سایر اعضای منابع انسانی سازمان را به این اندیشه سوق می‌دهد که مبدا آن‌ها هم مشمول این رویکرد مغضوبانه و دفعی مدیریت واقع شوند؛ لذا این تمایل در آن‌ها پدید می‌آید که «اصطلاحاً دست پیش را بگیرند تا پس نیفتند!» یعنی به صرافت می‌افتند که ضمن تلاش برای حفظ و ارتقای وجهت کتونی خود نزد هسته مرکزی منابع انسانی سازمان، مدیریت را هم به نوعی از خودشان راضی نگه دارند تا مبدا به سرنوشت قبلی‌ها [قدیمی‌های نامقبول] دچار شوند». به این ترتیب، ادراک کمبود مقبولیت و نبود مشروعیت حاصل از شرایط علی، سبب ایجاد میل مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه در سازمان می‌شود.

آنچه موجب چندسویگی در این گرایش اعضای سازمان می‌شود، احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان است که لباس محافظه‌کاری بر تن زیاده‌طلبی می‌پوشاند؛ یعنی از آنجاکه اعضای سازمان می‌دانند قدرت در سازمان مدعی واحدی ندارد بلکه کمینه دو گروه داعیه‌دار قدرت هستند، میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه، تنها به مدیریت فعلی معطوف نخواهد بود؛ ماکیاولیست‌ها نمی‌توانند به نزدیک شدن صرف به قدرت حاکم قناعت کنند، چون می‌دانند امکان زوال این قدرت دیر یا زود وجود دارد؛ پس باید با گروه یا گروه‌های مدعی یا افراد بالقوه قدرت‌مدار دیگر سازمان هم دمخور باشند تا شاید «روز مبدا دستگیرشان بشوند». قدیمی‌های نامقبول هم که در پی اعاده وجهت پیشین خود هستند، نمی‌توانند یک‌طرفه نزد مدیریت حاکم اعاده حیثیت کنند، زیرا قرابت یک‌سویه به گروه حاکم، سبب زوال یا کمرنگ شدن وجهت آن‌ها

نزد دیگر مدعیان قدرت در سازمان، به‌ویژه هسته مرکزی نیروی انسانی -متشکل از قدیمی‌های سازمان- می‌شود؛ همچنین تازه‌واردهای نامشروع -اگرچه از حمایت مدیریت برخوردار هستند- نمی‌توانند به حمایت ایشان بسنده کنند، چون بر عدم ثبات این قدرت در سازمان به‌خوبی واقف‌اند؛ پس ناچار باید به طریقی نظر دیگر مدعیان قدرت در سازمان، به‌ویژه هسته مرکزی قدیمی‌ها را به‌سوی خود جلب کنند. سایر منابع انسانی سازمان نیز با علم به احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان، تمایل دارند محافظه‌کاری را پیشه کنند تا اگر قدرت در سازمان جابه‌جا شد، مدیریت جدید، به طرد آن‌ها نپردازد. یکی از مدیران در این‌باره چنین اذعان می‌دارد:

«چون همه می‌دانند در این سازمان نه این مدیریت که هیچ مدیریت دیگری برای همیشه باقی نمی‌ماند، می‌خواهند همه نوع طیفی را از خودشان راضی نگه دارند تا اگر روزی ورق برگشت، نه تنها منافع آن‌ها لطمه‌ای نبیند بلکه احتمالاً بیشتر هم بشود؛ اگر هم اوضاع فعلی ادامه داشت، باز هم دنیا بر وفق مرادشان باشد».

۳-۳-۴. راهبردهای کنش و کنش متقابل

از جمله راهبردهای پاسخ‌گویی و ارضاء میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی است؛ یکی از مدیران در ارتباط با این نوع رفتارها در سازمان مورد مطالعه چنین بیان می‌کند:

«... [کنشگران رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان] برای اینکه بتوانند همه را از خودشان راضی نگه دارند تا به وقتش با سیاست‌بازی از آن‌ها نفع ببرند...، شروع می‌کنند این طرف و آن طرف، پیش این و آن خودشیرینی کردن؛ یک‌جا خودشان را موافق نشان می‌دهند، یک‌جا مخالف؛ یک‌جا چاپلوسی می‌کنند؛ جای دیگر از همان کسی که چاپلوسی کرده‌اند، بد می‌گویند... هزار جور رنگ عوض می‌کنند تا در انظار خوب جلوه کنند... این‌ها می‌خواهند با این بوقلمون‌صفتی، منافع خودشان را بیشتر تضمین کنند».

رقم زدن تصویری مناسب و باب طبع مخاطبان دارای نگرش‌های گوناگون، که بعضاً هیچ‌گونه تطبیق نگرشی با هم ندارند، از طریق راهبرد رفتارهای منافقانه در

ارتباطات بین‌فردی، در گرو بروز نگرش‌های مساعد، متناسب و سازگار با نگرش‌های آن‌هاست. همین امر نیز سبب می‌شود تا رفتارهای مزبور برای همیشه در سازمان مخفی نمانند. وصفی از رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان که با محوریت خودشیرونی انجام می‌شود و زیاده‌طلبی چندسویه از آن به استشمام می‌رسد، چنین در بیان یکی از کارمندان ظهور می‌کند:

«[کنشگر] خودش را به شما نزدیک می‌کند؛ از شما تعریف و تمجید می‌کند؛ طوری رفتار می‌کند که شما فکر می‌کنید دلسوزتر از او کسی در سازمان نسبت به شما وجود ندارد؛ اما غافل از اینکه بعد از چند وقت معلوم می‌شود همین فرد پیش کس دیگری که بعضاً با شما میانه خوبی هم ندارد و اتفاقاً گاهی اوقات موضع مخالف شما هم دارد، درست بر خلاف همه آن حرف‌هایی را زده که قبلاً به شما گفته است... معلوم است که این فرد با شما و بقیه رو راست نبوده و نیست و گرنه دلیلی نداشت این طور رنگ عوض کند».

بنابراین، کذب نگرشی ملصق به این رفتارها، آستن کشف توسط مخاطبان است؛ به دیگر سخن دروغ مستتر در این رفتارها به سبب تکرر آن‌ها در قبال موضوع نگرشی واحد ضمن ارتباطات بین‌فردی در سازمان، دیر یا زود برملا می‌شود، به نحوی که همگان از وجود این رفتارها در سازمان اطلاع دارند و به آن معترف‌اند. تعبیری از این دست که «این رفتارها در سازمان ما عادی شده است»، «خیلی‌ها این طور هستند»، «به‌هرحال، هست دیگه؛ کاری نمی‌شود کرد!»، «خود کرده را تدبیر نیست» و امثال آن‌ها که مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان می‌کردند، همگی حکایت از فراگیری، شیوع، محسوس بودن و علنی بودن این جنس رفتارها در همه سطوح سازمان دارد. به عبارت دیگر، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، راهبردی در سطح سازمان برای اجابت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان است.

۴-۳-۴. زمینه

این طور نیست که میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در هریک از اعضای سازمان پدید آمد، ناچار سبب بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان از ناحیه آن‌ها شود؛ کنشگران این گونه رفتارها واجد برخی ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی هستند که سبب ایجاد زمینه و بستری خاص برای تحقق و بروز این رفتارها در سازمان از ناحیه آن‌ها می‌شود. کنشگران کسانی هستند که آگاهانه مرتکب این‌گونه رفتارهای سازمانی می‌شوند و ما آن‌ها را به دو دسته «کنشگران اولیه» و «کنشگران ثانویه» تقسیم می‌کنیم که ویژگی‌های رفتاری خاص و نیز برخی ویژگی‌های مشترک رفتاری دارند. توضیح آنکه مأخذ اولیه اتخاذ عنوان کنشگران، تمایزی است که یکی از کارمندان به لحاظ موضع‌گیری کارکنان در قبال رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، بین اعضای سازمان قائل شده است و ناچار آن‌ها را به لایه‌هایی متمایز از منابع انسانی در سازمان تفکیک می‌کند؛ ما نیز به سبب سازکاری و تطبیق این دسته‌بندی با دیدگاه‌های دیگر مشارکت‌کنندگان پژوهش، از آن بهره می‌گیریم؛ وی چنین عنوان می‌دارد که «یک عده [از کسانی که به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی دست می‌زنند]، کسانی هستند که خواه‌ناخواه وارد این رفتارها می‌شوند و خودشان هم از این رفتارها مرتکب می‌شوند.... یک دسته کسانی هستند که دوست دارند این طور رفتار کنند، ولی توان و قابلیتش را ندارند؛ این‌ها فقط تماشاچی هستند، ولی تماشاچیان که از عهده این رفتارها بر نمی‌آیند.... گروه دیگری هم هستند که آن‌ها هم تماشاچی‌اند، ولی گرایشی برای انجام این رفتارها ندارند و از این رفتارها پرهیز می‌کنند؛ این‌ها یا اصلاً در سازمان وجود ندارند یا اگر هم باشند، خیلی کم هستند». ما گروه نخست را کنشگران، و گروه‌های دوم و سوم را به ترتیب، «تماشاگران ناتوان» و «تماشاگران درستکار» می‌نامیم.

- **ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه:** کنشگران اولیه، آغازگران و پیش‌قراولان انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان هستند. میزان «ماکیاولیسم بالا» در آن‌ها سبب می‌شود تا میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در ایشان صبغه رفتاری به خود بگیرد و در قالب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی

ظهور کند؛ یعنی «کسانی اول این رفتارها را انجام می‌دهند که حاضرند برای رسیدن به قدرت دست به هر کاری بزنند» و البته «آتش تندی هم دارند». شرح این مجمل، در بیان یکی از کارمندان آشکار می‌شود:

«به قدری جاه‌طلبی و دنیادوستی چشمانشان را کور کرده که بقیه را نمی‌توانند ببینند... فقط به فکر منافع و قدرت بیشتر خودشان هستند... این رفتارها [رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی] را همین‌ها شروع می‌کنند... چندان به رعایت اصول اخلاقی پایبند نیستند و می‌گویند روابط کاری را باید از ارزش‌ها جدا کرد».

این میزان بالای ماکیاولیسم در کنشگران اولیه لایه‌های مختلف منابع انسانی، اعم از قدیمی‌ها، تازه‌واردها و سایر منابع انسانی دیده می‌شود. عامل دیگری که کنشگران اولیه را نسبت به انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی تحریک و تشویق می‌کند، «یادگیری شرطی شدن عامل»^{۲۱} این رفتارها در سازمان است؛ طبق تعریف یادگیری شرطی، رفتار تابعی از پیامدهای آن است (Skinner, 1974)؛ براین اساس، وقتی کنشگران اولیه مرتکب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی می‌شوند و شاهد این هستند که نه تنها توسط دیگر اعضای سازمان -به‌ویژه مدیریت- ممانعتی نمی‌شود، بلکه گاه فضا برای انجام این رفتارها مساعدتر و وسوسه‌انگیزتر هم می‌شود، یاد می‌گیرند که برای ارضای میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه خود، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی راهبردی مساعد و جوابگوست؛ به این ترتیب، «وقتی هیچ‌کس جلوی این رفتارها را نمی‌گیرد بلکه مدیران خودشان اهل این رفتارها هستند، این یعنی چراغ سبز... این افراد یاد می‌گیرند که اگر بخواهند به نان و نوای بیشتری برسند، می‌توانند این طور رفتار کنند و کسی هم با آن‌ها کاری نداشته باشد».

- ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران ثانویه: کنشگران ثانویه دنباله‌روان کنشگران اولیه

در بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان هستند. گرچه کنشگران ثانویه نیز مانند کنشگران اولیه میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندگانه دارند، مانند کنشگران اولیه ابتدا به ساکن کشتی به انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی ندارند؛ یکی از عواملی که بسترساز بروز این رفتارها در ایشان می‌شود، «ادراک بی‌عدالتی»^{۲۲} - با تأکید بر بی‌عدالتی توزیعی و رویه‌ای^{۲۳} - از ناحیه آن‌هاست؛

توضیح آنکه مقصود از عدالت توزیعی، ادراک فرد از عدالت در تخصیص منابع، منافع و مزایاست (Tyler, 1984, pp.51-74)؛ ضمن اینکه عدالت رویه‌ای به دریافت فرد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدمات کارکنان در سازمان اشعار دارد (Folger & Konovsky, 1989, pp.115-30).

قدیمی‌های مطرود خود را نسبت به سازمان ذی‌حق می‌دانند و به میزان زیادی از آن انتظار جبران خدمات گذشته خود را دارند؛ زیرا «سختی‌های آن سال‌ها را به خاطر می‌آورند و انتظار دارند الآن که سازمان به ثمر نشسته و نتیجه داده است، بتوانند به بهترین شکل ممکن از منافعش استفاده کنند». اما مدیریت نه تنها به آن‌ها بهای چندانی نمی‌دهد، بلکه آن‌ها را طرد هم می‌کند و در نتیجه سهم کمتری از منافع و مزایای سازمانی به آن‌ها اختصاص می‌یابد؛ همزمان با رشد سازمان و شکل‌گیری دقیق‌تر ساختار سازمانی، مدیریت سازمان سمت‌های مدیریتی را به آن دسته از کارکنان قدیمی که خود صلاح می‌داند یا آن تعداد از تازه‌واردانی که خود جذب کرده است، می‌سپارد. در نتیجه این افراد «دائماً وضعیت خود را در گذشته با زمان فعلی مقایسه می‌کنند؛ می‌بینند کسانی که روزگاری با هم کار می‌کردند و بین آن‌ها رده و مقام معنایی نداشت، یا کسانی که بعدها آمدند و به جمعشان پیوستند، خیلی از سمت‌های مهم و حساس سازمان را بر عهده گرفته‌اند و به‌عنوان مافوق به این گروه امر و نهی می‌کنند و دستور می‌دهند. تحمل این شرایط برای این‌ها خیلی سخت است». البته این بدان معنا نیست که تنها برخی از قدیمی‌های مطرود ادراک بی‌عدالتی می‌کنند؛ در این بین، سایر کارکنانی که توجه خارج از ضابطه مدیریت بر سازمان به کنشگران اولیه و نیز روند رو به رشد آن‌ها را - به لحاظ جلب منافع و کسب قدرت - در سازمان می‌بینند، بی‌عدالتی را ادراک می‌کنند؛ به تعبیر یکی از کارکنان، «خیلی‌ها که می‌بینند این افراد [با ماکیاولیسم بالا] با همین چاپلوسی کردن و تعریف و تمجید کردن از مدیران و این طور کارها موقعیت‌های مهم شغلی را مال خود می‌کنند و در سازمان برای خودشان حکومت می‌کنند، معلوم است احساس بی‌عدالتی می‌کنند». ضمن اینکه میزان بالای «ادراک سیاست سازمانی»^{۲۴} نیز به‌صورت زمینه‌ای بر بروز این رفتارها تأثیر دارد؛ ادراک سیاست سازمانی، در نتیجه تفسیر سیاسی رفتارهای دیگران و رویدادهای سازمانی

توسط فرد ادراک کننده صورت می پذیرد، به نحوی که فردی با ادراک بالای سیاست سازمانی می پندارد گروهی دارند با رفتارهای سیاسی و نفع طلبانه، سهم خود را از منافع سازمان بیشتر می کنند و ناچار از سهم بقیه می کاهند (Ferris et al., 1996, pp.233-66). به زعم یکی از کارکنان، «بعضی کارکنان وقتی می بینند قدرت طلبها دارند با همین رفتارهای منافقانه بر خر مراد سوارند و اوضاعشان روز به روز بهتر از بقیه می شود، خیلی ناراحت می شوند و از نظر روحی به هم می ریزند؛ چون فکر می کنند از سهم آنها دارد کم می شود و این برای آنها اصلاً قابل تحمل نیست؛ پس باید کاری کنند که به قول خودشان، حق به حقدار برسد؛ چه راهی بهتر از همین راهی که این افراد [کنشگران اولیه] رفته اند؛ پس اینها هم دست به کار می شوند»؛ بنابراین، کنشگران ثانویه انجام این رفتارها را از کنشگران اولیه به صورت اجتماعی یاد می گیرند؛ یادگیری اجتماعی فرایند یادگیری از طریق تجارب مشاهده‌ای است (Bandure, 1977)؛ بنابراین وقتی کنشگران ثانویه که حدی از بی عدالتی را در سازمان ادراک و میزان بالایی از ادراک سیاست سازمانی را تجربه می کنند، مشاهده می کنند که کنشگران اولیه از طریق رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان جلب قدرت و منافع می کنند و مانع و رادعی نیز بازدارنده آنها نیست، ایشان نیز به تجربه می آموزند که می توان با رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، از میزان این بی عدالتی کاست و سهم بیشتری از منافع سازمانی را به سوی خود سوق داد.

- ویژگی‌های شخصیتی کنشگران: چنین نیست که همه اعضای سازمان که میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده طلبانه چندگانه پیدا کرده اند، قابلیت انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی را داشته باشند بلکه کسانی از عهده انجام این رفتارها در سازمان بر می آیند که دارای سه ویژگی مشترک شخصیتی باشند: «هوش عاطفی^{۲۵} بالا»، «خودپایزی^{۲۶} بالا» و «کانون کنترل درونی^{۲۷}». هوش عاطفی، توانایی درک و ابراز احساسات، ترکیب احساس با عقل، فهمیدن و استدلال با احساسات و نیز تنظیم و جهت دهی احساسات خود و دیگران است (Mayer et al., 2000, pp.396-420). کنشگران «افراد زیرک و باهوشی هستند؛ روابط عمومی خیلی بالایی دارند و خوب می دانند چطور با افراد مختلف رفتار کنند تا بتوانند در آنها نفوذ کنند و به امتیاز و منافع خاصی

برسند»؛ به عبارت دیگر، هوش عاطفی آن‌ها بالاست، تا آنجا که «وقتی دستشان رو می‌شود و لو می‌روند، هم بلدند چطور رفتار کنند که راه فراری برای خلاص شدن از مهلکه باشد!».

عجین با هوش بالای عاطفی، کنشگران از خودپایشی بالایی نیز بهره می‌برند؛ مقصود از خودپایشی، میزان تعدیل رفتار متناسب با شرایط متغیر است؛ کسانی که خوپایشی بالایی دارند، به عوامل محیطی حساس‌ترند و قادرند مثل آفتاب‌پرست در شرایط متفاوت، به صورت متفاوت عمل کنند؛ یعنی این افراد از ثبات رفتاری اندکی برخوردار هستند (Snyder & Gangestad, 1986, pp.125-39). یکی از کارکنان به خودپایشی بالای کنشگران اشاره می‌کند و می‌گوید:

«قابلیت اصلی این افراد در بازیگر بودنشان است. این‌ها به‌خوبی می‌توانند در موقعیت‌های مختلف نقاب عوض کنند؛ بازیگرهای قهاری هستند... بستگی دارد اوضاع چطور باشد؛ بلافاصله وضعیت را در نظر می‌گیرند و طبق همان وضعیت نقابشان را عوض می‌کنند».

در کنار دو ویژگی یادشده، کانون کنترل درونی نیز از جمله ویژگی‌های رفتاری مشترک کنشگران است؛ کسانی که کانون کنترل درونی دارند، بر این باورند که وقایع و پیامدهای مؤثر در زندگی خود را در کنترل دارند؛ یعنی این افراد علل رفتارهای خود را به خودشان منتسب می‌کنند (Rotter, 1966, pp.1-28). می‌توان این گفته یکی از مدیران سازمان را شاهدهی بر درونی بودن کانون کنترل درونی کنشگران رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان دانست؛ به تعبیر یکی از کارکنان، «معلوم است که [کنشگران] اهل این نیستند که صبر کنند تا اوضاع بر آن‌ها سوار [و مسلط] بشود؛ دنبال تغییر شرایط به نفع خودشان هستند؛ نمی‌خواهند اختیار زندگی کاریشان را از دست بدهند».

روشن است که این سه ویژگی شخصیتی، کنشگران را بازیگران بالقوه قابل و توانایی برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی می‌سازد که می‌توانند از عهده رصد نگرش‌های گوناگون مخاطبان و ارائه نگرش‌های چندگانه سازگار با نگرش‌های هریک از ایشان برآیند.

۴-۳-۵. شرایط مداخله گر

ما مقوله‌های مختلف شرایط مداخله گر را به دو دسته کلی شرایط مدیریتی و سازمانی تقسیم می‌کنیم؛ شرایط مداخله گر مدیریتی برآمده از مؤلفه‌های رفتاری گروه مدیریتی است؛ ضمن اینکه شرایط مداخله گر سازمانی وضعیت کلان سازمان را هنگام شیوع رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی نشان می‌دهد. در این شرایط نه تنها از تحقق رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان ممانعتی نمی‌شود و به یک تعبیر، چراغ قرمزی برای بازدارندگی در برابر این رفتارها در سازمان وجود ندارد بلکه به انجام آن‌ها نیز ترغیب می‌گردد و به نوعی چراغ سبز نشان داده می‌شود.

- **شرایط مدیریتی:** گروه مدیریتی حاکم بر سازمان، افرادی با «عملکرد شغلی ضعیف» و «ماکیاولیسم بالا» هستند که «سیاست‌پیشگی» و «قانون‌گریزی» از ویژگی‌های آن‌هاست. همچنین، «رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضا» از وجوه ممیزه مدیریت سازمان مورد مطالعه است؛ این عوامل شرایط بستر ساز عام مدیریتی را برای رخداد پدیده مورد بررسی فراهم می‌سازند.

مدیریت سازمان مورد مطالعه به لحاظ عملکرد شغلی ضعیف است و از عهده انجام مناسب وظایف و مسئولیت‌های خود بر نمی‌آید؛ یعنی «مدیران [سازمان] نه خودشان کارها را درست انجام می‌دهند و نه عرصه را برای کسانی که توانمند و شایسته‌اند، باز می‌کنند». در تشریح اثر ضعف عملکرد شغلی مدیریت سازمان در بروز رفتارهای منافقانه در سازمان، انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی و نیز بها دادن به این رفتارها توسط مدیریت سازمان، تلاش مدیریت برای کسب اشراف مدیریتی بر امور سازمان و سرپوشی بر نواقص و ضعف‌های مدیریتی ایشان معرفی شد؛ یعنی «مدیری که به خوبی از عهده انجام وظایفش بر نمی‌آید، سعی می‌کند با خودشیرینی جلوی کارکنان طوری وانمود کند که آن‌ها احساس کنند، مدیر از خودشان است و به این ترتیب، به او اعتماد کنند؛ بعد سعی می‌کند در وقت مناسب از آن‌ها اطلاعات محرمانه‌ای در مورد اوضاع سازمان و افراد به دست بیاورد؛ یعنی کاری را که باید به اتکای قابلیت مدیریتی‌اش انجام بدهد، با نقش بازی کردن و این طور رفتارها [ی منافقانه] پیش این و آن انجام می‌دهد».

از آن طرف، کارکنانی که ماکیاولیسم بالایی دارند، با نزدیک کردن خود به مدیریت و خودشیرینی، می‌کوشند از این روزنهٔ امید به نفع خود بهره بگیرند؛ به دیگر سخن، «[قدرت طلب‌ها] دور این مدیران را می‌گیرند و از همین نقطه ضعفشان سوءاستفاده می‌کنند؛ طوری رفتار می‌کنند که آن‌ها فکر کنند این‌ها در خدمتشان هستند... ضعف مدیریتی مدیران آن‌ها را به بعضی افراد سازمان وابسته می‌کند؛ آن‌ها هم برای بالا رفتن از نردبان قدرت به امثال این مدیرها نیاز دارند؛ این وابستگی متقابل باعث می‌شود این‌ها بتوانند منافقانه عمل کنند». منافقانه بودن رفتارهای این دسته از کارکنان آنجایی خود را نشان می‌دهد که همین افراد به‌ظاهر به لحاظ نگرشی نزدیک به مدیریت سازمان، نزد افراد یا گروه‌هایی از اعضای سازمان - غیر از مدیریت کنونی - که بالقوه ذی‌نفوذ و حامل قدرت هستند، رنگ دیگری به خود می‌گیرند؛ لذا «گاهی با مدیران هم پیاله می‌شوند، گاهی هم با گروه مقابل زدوبند می‌کنند». این وضعیت زمانی تشدید می‌شود که مدیریت سازمان خودش هم حد بالایی از ماکیاولیسم و نیز سیاست‌پیشگی را تجربه می‌کند؛ یعنی علی‌رغم ضعف عملکرد شغلی، منافع شخصی و گروهی خود را نیز بر منافع سازمان ترجیح می‌دهد و سعی می‌کند به هر بهایی بر سهم قدرت خود بیفزاید یا پایه‌های آن را مستحکم‌تر کند:

«وقتی مدیری فقط دنبال منافع خودش هست و به هیچ چیز غیر از قدرت، جایگاه و مقامش فکر نمی‌کند، از بقیه چه انتظاری می‌رود؟! همین مدیرها خودشان جزء اولین کسانی هستند که با بقیه این طور [منافقانه] رفتار می‌کنند.... مدیر اگر تعهد اخلاقی و وجدان کاری و توان مدیریتی داشت، نه خودش این طور رفتار می‌کرد، نه اجازه می‌داد کس دیگری این طور باشد؛ ولی وقتی خودش با دیگران رو راست نیست [و منافقانه رفتار می‌کند]، بقیهٔ کسانی هم که دورش جمع می‌شوند، از جنس و قماش خودش درمی‌آیند».

به این ترتیب، مدیریت برای نیل به خواسته‌های شخصی و گروهی خود، در عمل سبک رهبری مبتنی بر مبادلهٔ رهبر با اعضاء را پیاده می‌کند؛ یعنی «ترجیح می‌دهد کمربندی از کارکنان دور خودش ایجاد کند تا هوای او را داشته باشند؛ او هم متقابلاً از این‌ها حمایت می‌کند. هرکس بخواهد در سازمان رشد کند و به منفعی برسد، باید در

این حلقه و کمربند قرار بگیرد». بر اساس سبک رهبری مزبور، رهبر با تعداد خاصی از پیروان خود دمخور می‌شود و با آن‌ها رابطه تنگاتنگ و از سر اعتمادی دارد؛ آن‌ها کسانی هستند که از مزایا، منافع و اختیارات بیشتری نسبت به بقیه برخوردارند و به نوعی خودی تلقی می‌شوند (Dienesch & Liden, 1986, pp.618-34). نخست‌کنشگران اولیه در حلقه خودی‌ها قرار می‌گیرند و به تدریج کنشگران ثانویه بر آن افزوده می‌شوند؛ یعنی «اول جماعتی که قدرت را بو می‌کشند، مدیریت را دوره می‌کنند؛ کم‌کم که بقیه می‌بینند این‌ها به نوایی رسیدند، آن‌ها هم برای اینکه از قافله عقب نیفتند، سر و کله آن‌ها هم پیدا می‌شود». در این وضعیت، گاه قوانین و مقررات سازمانی سد راه و مانع حرکت افسارگسیخته و درعین‌حال، نفع‌طلبانه مدیریت می‌شود؛ زیرا «اصل بر این است که قانون متعلق به همه است و منافع جمع را در نظر می‌گیرد؛ ولی مدیریت دنبال منافع شخصی و گروهی خودش است»؛ لذا موارد روشنی از نقض رندانه یا تفسیر موسع و هدفمند قانون، منطبق با منافع شخصی یا گروهی، توسط مدیریت مشاهده می‌شود؛ به این معنا که «بعضی وقت‌ها قانون را طوری اجرا می‌کنند که پوسته ظاهری آن حفظ می‌شود، ولی مغز و محتوایش را کاملاً نادیده می‌گیرند». به تعبیر دیگر، قانون‌گریزی مدیریت محملی برای ایجاد چتر حمایتی بر فراز گروه به‌ظاهر پیروان است. گروهی که چندسویگی میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه خود را با دمخور شدن با مدیریت و افراد یا دیگر گروه‌هایی که شائبه قدرت را نزد آن‌ها ادراک می‌کنند، از طریق بروز رفتارهای منافقانه اجابت می‌کنند.

چندگانگی رفتارهای کنشگران و مدیریت در ارتباط با یکدیگر سبب می‌شود دامنه این تلون رفتاری به ارتباطات بین آن‌ها با دیگر اعضای سازمان نیز سرایت کند؛ زیرا بروز نگرش‌های گوناگون متعارض برای خودشیرینی نزد صاحبان و حاملان قدرت از گروه‌های مختلف، کنشگران را در معرض دروغ‌گویی قرار می‌دهد؛ به تعبیر یکی از کارکنان «این‌ها دروغ‌زده می‌شوند و برای اینکه دروغشان را یک جوری رفع و رجوع کنند، دروغ‌های دیگری می‌گویند؛ مثلاً یک جا خودشان را موافق فلان طرح و نظر نشان داده‌اند و جای دیگر مخالف؛ الآن دستشان رو شده؛ پس مجبورند یک چیز دیگری بگویند تا بتوانند اوضاع را به نفع خودشان سر و سامان بدهند». دروغ‌های

نگرشی مختلف با هدف خودشیرینی، در مختصات زمانی و مکانی گوناگون، از ناحیه کنشگران متعدد، در حضور افراد و گروه‌های متفاوت درون سازمان، سبب شیوع رفتارهای منافقانه در سازمان می‌شود؛ آن‌گونه که «توجیه این دروغ‌ها، دروغ و دغل و منافق‌گری دیگری می‌خواهد...، چشم روی هم می‌گذاری، یک دفعه می‌بینی مثل غده سرطانی همه‌جا را گرفته است و خیلی‌ها آلوده شده‌اند». در این بین، نه تنها مدیریت سازمان از بروز این رفتارها در سازمان ممانعت نمی‌کند بلکه خود نیز سبب دامن زدن بر این رفتارها می‌شود. آن‌گونه که یکی از کارکنان می‌گوید: «اگر [مدیران] همان اول جلوی این رفتارها را می‌گرفتند، هیچ‌وقت این‌طور فراگیر نمی‌شد؛ جلوگیری پیشکش؛ می‌بینیم خودشان هم دستی بر آتش دارند!».

- **شرایط سازمانی:** منبعث از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، «ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهائنه سیاسی»، «هنجار مراودات ضمنی»، «روابط غیررسمی قوی»، «ضعف قانون‌سالاری»، «نظام ضعیف ارزیابی عملکرد» و «جو سکوت» در سازمان مورد مطالعه، شرایط بسترساز عام سازمانی را برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان پدید می‌آورند.

چرا وقتی کارکنان سطوح مختلف سازمان از چندگانگی رفتار یکدیگر مطلع می‌شوند، در مقام نهی یا صدور واکنش سلبی در برابر چنین رفتاری بر نمی‌آیند؟ یکی از دلایل، «ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهائنه سیاسی» در سازمان است؛ به این معنا که افراد منافع فردی یا گروهی خود را مورد نظر دارند و به آن اولویت می‌دهند؛ لذا مادام که رفتارهای منافقانه کارکنان به این منافع زیانی وارد نکند، یا سهم زیان نادیده گرفتن این رفتارها نسبت به منافع حاصل از پایداری روابط مسالمت‌آمیز موجود بین افراد ناچیز باشد، کارکنان ضمن برقراری نوعی سازش روانی نانوشته با مخاطبان خود، چشمانشان را بر روی این رفتارها می‌بندند و از کنار آن‌ها می‌گذرند؛ این‌گونه ارتباطات مبتنی بر مدهائنه سیاسی در جان کلام یکی از کارمندان سازمان نهفته است؛ آنجا که می‌گوید:

«همه از صبح تا عصر در این سازمان چشمانش توی چشم هم می‌افتد؛ نه اینکه با هم رودربایستی داشته باشند! بحث منافع است؛ منافعشان به هم گره خورده

است... فردا روزی من با این آدم کار دارم یا او کارش پیش من گیر می کند؛ قرار باشد دائم پیش پای هم سنگ بیندازیم که هم‌ه‌اش جنگ اعصاب داریم؛ پس... شتر دیدی ندیدی!».

البته «همیشه هم این طور نیست که کسی واکنشی [در قبال رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی] نشان ندهد؛ بستگی دارد به اینکه فرد [از ناحیه این نوع رفتارها] چقدر ضرر می کند؛ بعضی وقت‌ها پای آبرو در میان است؛ بعضی وقت‌ها به کسی ظلم بزرگی می شود؛ این طور مواقع فرد کوتاه نمی آید [و به واکنش رفتاری در قبال کنشگر رفتارهای منافقانه مبادرت می ورزد]». گاهی اوقات واکنش‌ها در برابر رفتارهایی مانند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در لفافه و کنایه‌گون به یکدیگر منتقل می شود؛ زیرا در این سازمان، مرادوات ضمنی به یک هنجار تبدیل شده است. بر اساس تحلیل مراده‌ای^{۲۸}، مرادوة ضمنی زمانی رخ می دهد که فرد با یک حالت من پیام را می فرستد، ولی یک حالت پنهان و کنایه‌ای دیگر در درون پیام مستتر است (Jongeward & Seyer, 1978)؛ به تعبیر دیگر، در این نوع مرادوات انتقال پیام‌های ارتباطی در لفافه و به صورت کنایی صورت می پذیرد، تا آنجا که «حتی افراد جدی‌ترین نقدها را به صورت مستقیم به هم طرح نمی کنند؛ حتماً باید غیرمستقیم و خیلی لطیف، آن هم به صورت کنایه گفته شود تا به کسی برنخورد!». از این دست است نظر یکی از مدیران سازمان که مدعی است:

«افراد در این سازمان از اینکه با آنها با صداقت برخورد بشود و کسی مستقیماً به آنها عیبتان را تذکر بدهد، خوششان نمی آید؛ یعنی انتظاری که از هم دارند، این است که این طور نهی از منکرها یا اصلاً نباشد یا در لفافه طرح شود».

روشن است که مرادوات ضمنی نه تنها سدی بازدارنده در برابر بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان محسوب نمی شود، بلکه خود محمل مناسبی برای رواج این نوع رفتارها قلمداد می شوند. «روابط غیررسمی قوی» و نیز «ضعف قانون‌سالاری» در این سازمان سبب تشدید ارتباطات بین فردی مبتنی بر مدهائنه سیاسی و تعمیق نهادینگی مرادوات ضمنی در سازمان می شود. یکی از کارمندان در این باره چنین داد سخن می دهد:

«ما در سازمان به هم نیاز داریم. به سبب همین روابط غیررسمی... و نیازهای طرفینی که وجود دارد، افراد در برابر قانون سست عمل می‌کنند...؛ در این وضعیت که به جای برخوردهای رسمی قانونی، افراد دوست دارند کارهایشان غیررسمی و با «چاکرم نوکرم» و «یک کاریش بکن دیگه!» و این جور حرف‌ها انجام بشود، و اگر هم نشود و بخواهی قانونی عمل بکنی، به پر قبایشان بر می‌خورد، یک کسی هم بخواهد به طرفی که منافق است، تشر بزند یا او را نهی بکند، چه بلایی سرش خواهد آمد! یا باید بی‌خیال شود و کوتاه بیاید یا با سلام و صلوات جوری به طرف بگوید که به او برنخورد! وقتی هم که فضا این طور شد، کسی به کسی کار نداشت، حتی مدیر هم به سبب منافع خودش یا خوشایند این و آن، قانون و مقررات را نادیده گرفت و کارها بیشتر با لوطی‌گری و مرام‌بازی انجام شد، دیگر امر به معروف و نهی از منکر و جلوگیری از مثلاً رفتارهای منافقانه در سازمان معنا ندارد... نتیجه‌اش این می‌شود که خیلی‌ها جرئت می‌کنند این طور رفتار کنند؛ چون می‌دانند کسی با آن‌ها کاری ندارد».

علاوه بر شرایط یادشده، «جو سکوت» در سازمان نیز سبب می‌شود تا آن دسته از اعضای سازمان هم که بنای انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی را ندارند (تماشاگران درستکار)، از مقابله و مواجهه با این رفتارها خودداری کنند. مقصود از جو سکوت، فضای حاکم بر سازمان است که در آن اعضای سازمان ترجیح می‌دهند معایب و مشکلات سازمان را طرح نکنند؛ زیرا به گفتنش نمی‌ارزد و تبعات آن در آینده دامان خودشان را می‌گیرد (Morrison & Milliken, 2000, 706-25). به زعم یکی از کارکنان، «کسانی که اهل رفتارهای منافقانه‌اند و روحیه انجام این رفتارها را دارند، بیشتر به مدیران رده بالای سازمان یا کسانی که قدرت و نفوذی در سازمان دارند، نزدیک‌اند؛ بنابراین، اگر کسی آن‌ها را به علت این رفتارها نقد کند، فوراً زیرآبش را پیش این افراد می‌زنند یا مشکلی برایش درست می‌کنند؛ یعنی افراد مجبورند در سازمان از ترس این‌ها و جایگاهی که دارند، سکوت کنند و [در قبال رفتارهای منافقانه آن‌ها] چیزی نگویند».

این جو از ناحیه مدیریت که گاه خود به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی مبادرت می‌ورزد، تقویت می‌شود؛ آن‌سان‌که به تعبیر یکی از کارکنان، «مدیران رده بالا [در این سازمان] به قانون خیلی توجه نمی‌کنند. اگر کسی اهل خودشیرینی با آن‌ها

نباشد و بر عکس، بعضی مشکلات قانونی را گوشزد کند یا از آن‌ها انتقاد کند، به شدت با او برخورد می‌کنند. در نتیجه، «جایی که آزادی برای انتقاد نباشد، دورویی و چاپلوسی و رفتارهای منافقانه هم خیلی سریع رشد می‌کند و فراگیر می‌شود؛ یعنی سازمان مثل مردابی می‌شود که فقط محیط مناسبی برای رشد جلبک‌هاست».

یکی از راهبردهایی که می‌توان میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه را ارضاء کرد، نمونه‌گری^{۲۹} است؛ یعنی عضو سازمان می‌تواند در کارش موفق ظاهر شود تا بتواند تحسین هر صاحب نفوذ و واجد قدرتی را برانگیزد؛ اما سازمان مورد مطالعه «نظام ارزیابی عملکرد» ضعیفی دارد؛ به نحوی که «اگر کسی خوب کار کند، ایده نو بدهد، وقت زیادی روی کارش بگذارد، دقت کارش را بالا ببرد و خلاصه تمام هم و غمش را برای انجام درست کارش بگذارد، چون عملکردش درست سنجیده نمی‌شود، آخر سر با کسی که اهل کار نبوده یا درست کار نکرده است، وضعیتش خیلی فرق نمی‌کند. حتی خیلی وقت‌ها کسانی مورد توجه هستند که سعی می‌کنند خودشان را توی دل مدیران و افراد بانفوذ جا بیندازند؛ کسانی که غیر از خودشیرینی و قربان صدقه رفتن کار دیگری بلد نیستند و هنر دیگری ندارند»؛ بنابراین، ضعف نظام ارزیابی عملکرد سبب می‌شود تا سازوکار بازدارندگی این نظام از انجام رفتارهای مزبور، فعال نباشد یا به خوبی عمل نکند؛ به دیگر سخن، «اگر حساب و کتاب دقیق و عادلانه‌ای در کار باشد، نه تنها باید کسانی که عملکرد خوبی دارند، تشویق شوند بلکه باید با افرادی که دنبال این طور رفتارها [رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی] هستند، برخورد شود. وقتی در بررسی عملکرد افراد به این طور رفتارها توجه نمی‌شود و هیچ نمره منفی در پرونده فرد درج نمی‌شود، نباید انتظار داشت که این رفتارها از سازمان حذف بشوند». در نتیجه شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی شیوع می‌یابند و به یک معنا بستر عام برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان - به‌عنوان راهبردی برای اجابت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان - فراهم می‌شود.

۴-۳-۶. پیامدها

وقتی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، در پاسخ به میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان، به‌عنوان راهبرد کنش و واکنش اختیار شد و مانعی نیز سد راه آن قرار نگرفت بلکه فضای سازمانی وسوسه‌گر و مشوق به ارتکاب این رفتارها شد، پیامدهایی بر آن مترتب خواهد شد که ما آن‌ها را به سه دسته «پیامدهای سازمانی»، «پیامدهای فردی مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان»، «پیامدهای فردی خاص کنشگران اولیه، کنشگران ثانویه و تماشاگران درستکار» تقسیم می‌کنیم. پیامدهای سازمانی عبارت‌اند از: «کاهش اعتماد بین فردی»، «سکوت سازمانی» و «شیوع رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان». بدون استثناء تمام مشارکت‌کنندگان در پژوهش، کاهش اعتماد بین فردی در سازمان را یکی از مهم‌ترین پیامدهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی عنوان کردند. یکی از کارکنان در این خصوص می‌گوید: «در این وضعیتی که رفتارهای منافقانه زیاد شده است، اعتماد میان افراد به‌شدت کم شده [است]، چون خودشان از بی‌صدافتی همدیگر با خبر هستند...، کار به جایی رسیده که افراد از هم می‌ترسند». در تشریح واهمه و ترس موصوف، این گفته‌های یکی دیگر از کارکنان راهگشاست:

«کارکنان دیگر نمی‌توانند به هم اعتماد کنند؛ وقتی افراد با کسانی که منافق هستند -و البته تعدادشان هم یکی دو تا نیست- مواجه می‌شوند، سعی می‌کنند هرچه زودتر از چنگشان خلاص شوند و زیاد با آن‌ها ارتباط برقرار نکنند...، خود من در حوزه کاریم فقط به یک نفر و در کل سازمان، بیشینه، به ده تا پانزده نفر اعتماد دارم! چون از لبخند روی لبشان پیش رو و خنجری که ناغافل از پشت سر می‌زنند، می‌ترسم».

این کاهش اعتماد بین فردی در تمام سطوح سازمان رخ می‌دهد، به‌طوری که «هیچ‌کس از نزدیک‌ترین همکار و رفیقش هم در امان نیست؛ از فلان مدیر گرفته که نمی‌تواند به زیردستش اعتماد کند تا بهمان کارمند که واقعاً از دست و زبان بقیه دوستان و همکاران در امان نیست... دیگر هیچ‌کس نمی‌تواند به کسی اعتماد کند». متأثر از رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی، به‌ویژه جو سکوت، پیامد سازمانی دیگری بر سازمان سایه سردی

می‌افکند که در اصطلاح «سکوت سازمانی» است؛ وقتی اعضای سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرات و دیدگاه‌های خود درباره مسائل سازمانی خاموشی را پیشه سازند و دم بر نیاورند، سکوت بر سازمان حاکم می‌شود (Morrison & Milliken, 2000, pp.706-25)؛ در این رابطه یکی از کارکنان می‌گوید:

«وقتی کسی پذیرای نقدها و پیشنهادهای نیست بلکه بر عکس، با کسی که نقد می‌کند برخورد هم می‌شود، فرقی هم نمی‌کند که از چه کسی نقد می‌شود - رئیس، همکار، زیردست - در هر حال، جواب نقدها را با زیرآب زنی و بدگویی و شماتت پیش این و آن می‌دهند، چرا باید خودمان را ضایع کنیم؟ وقتی همه دوست دارند با چاپلوسی از همدیگر تعریف و تمجید کنند، اگر هم بدگویی و مخالفتی هست، پشت سر آدم است، نه در برابر و جلوی روی او، چرا باید افراد خودشان را خراب کنند و انتقاد بکنند یا پیشنهادی بدهند».

همداستان با نقل فوق، یکی دیگر از کارکنان می‌گوید:

«آن‌هایی هم که اهل این طور رفتارها [رفتارهای منافقانه] نیستند، مورد انتقاد بقیه قرار می‌گیرند که چرا صادقانه رفتار می‌کنند! مثلاً به آن‌ها می‌گویند که چرا علنی مخالفت می‌کنند یا رفتارهای اشتباه دیگران را به آن‌ها گوشزد می‌کنند؟ منافق‌ها از اینکه با آن‌ها با صداقت برخورد بشود و عیبشان را به آن‌ها تذکر بدهند، بدشان می‌آید. به همین دلیل از آن‌هایی که تن به این رفتارها نمی‌دهند، انتظار دارند که آن‌ها هم رفتارهای خودشان را متناسب با بقیه تنظیم کنند و آن‌ها هم منافقانه عمل کنند.... دست‌کم، انتظار این است که حرف‌هایشان را مستقیماً نزنند که به کسی بر بخورد.... کم‌کم سازمان دچار این مشکل می‌شود که افراد بیماری‌های سازمان را نمی‌گویند.... شعار رایج این می‌شود که سری که درد نمی‌کند، دستمال نمی‌بندند!».

رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، به‌ویژه در شرایط مداخله‌گری که طرح شد، آبستن نمو و شیوع بیشتر هستند؛ یعنی «یکی از عواقب بد این رفتارها، ضریب تکاثر آن‌هاست که آرام‌آرام کل سازمان را فرا می‌گیرند؛ به‌خصوص، وقتی که هیچ‌کس و هیچ‌چیزی هم نیست که مانع [انجام آن‌ها] بشود»؛ به یک معنا، «این طور

رفتارها مثل غده سرطانی است که به طور تصاعدی رشد می‌کنند و کم‌کم خیلی از اعضای سازمان را درگیر می‌کنند».

ما در کنار پیامدهای سازمانی پدیده مورد بررسی، پیامدهایی فردی را نیز برای برخی از لایه‌های منابع انسانی سازمان رصد و احصاء کردیم که عبارت‌اند از پیامدهای فردی خاص کنشگران اولیه، کنشگران ثانویه و تماشاگران درستکار، و نیز پیامدهای فردی مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان. کنشگران اولیه با ماکیاولیسم بالایی که دارند، «وقتی منافقانه رفتار می‌کنند، مدیریت و صاحبان قدرت هم به آن‌ها میدان می‌دهند، چیزی هم جلویشان را نمی‌گیرد، به اهدافشان می‌رسند؛ برای همین از شغلشان راضی هستند؛ چون به چیزی که می‌خواسته‌اند تا حدود زیادی رسیده‌اند». براین اساس، پیامد فردی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان خاص کنشگران اولیه، «افزایش رضایت شغلی» است. به تعبیر یکی از کارکنان، «وقتی همه چیز بر وفق مراد آن‌هاست و خوب می‌توانند در سازمان با این رفتارهای رنگارنگ و پر زرق و برقشان جولان بدهند، باید هم دنیا به کامشان باشد؛ چرا راضی نباشند؟!». توضیح آنکه رضایت شغلی برآیندی از رضایت عضو سازمان از مؤلفه‌های مادی مرتبط با شغل -مانند پرداخت و ارتقاء- و مؤلفه‌های انسانی مرتبط با شغل -همچون همکاران و دیگر اعضای سازمان- است (Smith et al., 1969; Locke, 1976, pp.1297-1349). برخلاف کنشگران اولیه، از رضایت شغلی کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان کاسته می‌شود؛ از آنجاکه کنشگران ثانویه «بر خلاف میل باطنی و گرایش اولیه به رفتارهای منافقانه رو آورده‌اند، همیشه دچار عذاب وجدان هستند؛ هرچند ممکن است خودشان را قانع کنند که دارد در حقشان ظلم می‌شود و آن‌ها برای گرفتن حقشان این طور رفتار می‌کنند، ولی درعین حال، باز هم عذاب وجدان دارند»؛ بنابراین، «افزایش ناهمگونی شناختی» پیامد فردی این رفتارها، خاص کنشگران ثانویه محسوب می‌شود.

از یک سو، ناهمگونی شناختی و از سوی دیگر، عدم اصلاح شرایط سبب می‌شود تا بر «فشار روانی» این افراد افزوده و از «رضایت شغلی»، «انگیزش درونی» و «بهره‌وری» آن‌ها کاسته شود؛ به‌زعم یکی از کارکنان، «این‌ها از اینکه این طور [منافقانه] رفتار می‌کنند، عذاب وجدان دارند. دوست دارند اوضاع اصلاح بشود تا مجبور نباشند،

این طور رفتار کنند؛ ولی نه تنها اوضاع درست نمی شود بلکه می بینند مدیران خودش به این طور رفتارها میدان می دهند... اگر هم بخواهند منصرف شوند، فکر می کنند در حقشان اجحاف می شود... سر دو راهی گیر کرده اند؛ هرچه وضع بیشتر بر این منوال باشد، این ها بیشتر دچار استرس و عذاب وجدان می شوند. به همین علت هم هست که هر روز رضایت شغلیشان کمتر می شود و دوست دارند اگر فرصت مناسب تر شغلی در جای دیگری برایشان پیدا شد، آنجا بروند؛ یعنی «دست و دلشان دیگر خیلی به کار نمی رود و بهره وریشان کم می شود». تماشاگران ناتوان که در ادراک بی عدالتی و ادراک بالای سیاست سازمانی با کنشگران ثانویه مشترک هستند، ولی ویژگی های شخصیتی آن ها را به لحاظ کانون کنترل درونی، خودپایشی و هوش عاطفی بالا ندارند، در پیامدهای پیش گفته افزایش فشار روانی، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزش درونی و همچنین، کاهش بهره وری با کنشگران ثانویه اشتراک دارند:

«این ها [تماشاگران ناتوان] هم بی عدالتی ها را می بینند و دوست دارند نگذارند عده ای با پاچه خواری و دورویی و خودشیرینی این طرف و آن طرف، حقشان را پایمال کنند؛ ولی نمی توانند؛ نه که نخواهند مثل آن ها رفتار کنند؛ نمی توانند... بازی کردن و رنگ عوض کردن بلد نیستند».

مؤید پیامدهای فردی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان مشترک بین این گروه و کنشگران ثانویه، گفته های یکی از کارکنان است که می گوید:

«این ها هم به سبب حقی که فکر می کنند دارد از آن ها ضایع می شود، وقتی می بینند اوضاع تغییری نمی کند که هیچ، بلکه بدتر هم می شود، خیلی از بودن و ماندن در این شغل و سازمان رضایت ندارند... انگیزه ای برای کار کردن ندارند و کارها را برای رفع تکلیف انجام می دهند... استرسشان هم بیشتر می شود».

دست آخر، گروه تماشاگران درستکار به دلیل ادراک این رفتارها در سازمان و ثبات وضعیت به نفع تکثیر و تشدید آن ها دچار «افزایش فشار روانی» می شوند؛ یکی از کارکنان در این باره می گوید:

«درست است که عده ای اهل این رفتارها نیستند و بیدی نیستند که به این بادها بلرزند، ولی سرانجام، دارند می بینند که سازمان با مشکل مواجه است؛ این طور

نیست که خودشان دست از کار بکشند یا بخواهند از سازمان بروند و عرصه را خالی کنند، ولی خواه ناخواه حرص می‌خورند که چرا اوضاع سازمانی که به آن علاقه دارند، این طور است».

۴-۳-۷. گزاره‌های حکمی (قضایا) و فرضیه‌های راهبردی پژوهش

بر پایه آنچه در شرح مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری طرح شد، قضایای زیر حاصل می‌شوند:

قضیه ۱. مؤلفه فردی ماکیاولیسم، مؤلفه گروهی سیاست جذبی - دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان، و مؤلفه سازمانی احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان، شرایط علی برای ایجاد میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان محسوب می‌شوند.

قضیه ۲. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، راهبردی برای اجابت و ارضای میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان است.

قضیه ۳. ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه (ماکیاولیسم بالا و یادگیری شرطی شدن عامل رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی)، ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران ثانویه (ادراک بالای سیاست سازمانی، ادراک بی‌عدالتی و یادگیری اجتماعی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی) و ویژگی‌های شخصیتی مشترک کنشگران (هوش عاطفی بالا، خودپایشی بالا و کانون کنترل درونی) زمینه و بستری خاص را برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان فراهم می‌آورند.

قضیه ۴. شرایط مداخله‌گر مدیریتی (عملکرد شغلی ضعیف، ماکیاولیسم بالا، سیاست‌پیشگی، قانون‌گریزی، و رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضاء) و شرایط مداخله‌گر سازمانی (ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مداخله سیاسی، هنجار مرادوات ضمنی، روابط غیررسمی قوی، ضعف قانون‌سالاری، جو سکوت و نظام ضعیف ارزیابی عملکرد) بستری عام را برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان پدید می‌آورند.

قضیه ۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، شرایط مداخله‌گر مدیریتی (عملکرد شغلی ضعیف، ماکیاولیسم بالا، سیاست‌پیشگی، قانون‌گریزی، و رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضاء) و شرایط مداخله‌گر سازمانی (ارتباطات بین فردی مبتنی بر مدهانه سیاسی، هنجار مراودات ضمنی، روابط غیررسمی قوی، ضعف قانون‌سالاری، جو سکوت و نظام ضعیف ارزیابی عملکرد)، پیامدهای سازمانی (کاهش اعتماد بین فردی، سکوت سازمانی و تکثیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان)، پیامدهای فردی خاص کنشگران اولیه (افزایش فشار روانی)، کنشگران ثانویه (افزایش ناهمگونی شناختی) و تماشاگران درستکار (افزایش فشار روانی) و نیز پیامدهای فردی مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان (افزایش میل به ترک خدمت و فشار روانی، و کاهش انگیزش درونی، بهره‌وری و رضایت شغلی) را به دنبال خواهند آورد.

به اتکای قضایای یادشده، فرضیه‌های راهبردی زیر استخراج می‌شوند؛ توضیح آنکه این فرضیه‌ها ادعای اولیه و حدس عالمانه‌ای درباره ارتباط میان اجزای مدل پژوهش هستند که به منظور آزمون کمی، خود را در معرض ابطال قرار می‌دهند:

فرضیه ۱. شرایط علی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان اثر دارد.
فرضیه ۱-۱. ماکیاولیسم در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان اثر دارد.

فرضیه ۱-۲. سیاست جذبی-دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان اثر دارد.

فرضیه ۱-۳. احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان اثر دارد.

فرضیه ۲. میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.

فرضیه ۳. زمینه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان در این رفتارها اثر دارد.

- فرضیه ۳-۱. ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۳-۲. ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران ثانویه در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۳-۳. ویژگی‌های رفتاری مشترک کنشگران در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۴. شرایط مداخله‌گر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان در این رفتارها اثر دارد.
- فرضیه ۴-۱. شرایط مداخله‌گر مدیریتی در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۴-۲. شرایط مداخله‌گر سازمانی در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر در پیامدهای این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۵-۱. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۵-۱-۱. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای سازمانی این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۵-۱-۲. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای فردی این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۵-۲-۱. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص کنشگران اولیه اثر دارند.
- فرضیه ۵-۲-۲. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص کنشگران ثانویه اثر دارند.

فرضیه ۳-۲-۱-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص تماشاگران درستکار اثر دارند.

فرضیه ۴-۲-۱-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای فردی این رفتارها مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان اثر دارند.

فرضیه ۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای این رفتارها اثر دارند.

فرضیه ۱-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای سازمانی این رفتارها اثر دارند.

فرضیه ۲-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها اثر دارند.

فرضیه ۱-۲-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص کنشگران اولیه اثر دارند.

فرضیه ۲-۲-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص کنشگران ثانویه اثر دارند.

فرضیه ۳-۲-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص تماشاگران درستکار اثر دارند.

فرضیه ۴-۲-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان اثر دارند.

۱. برازش روایی پژوهش

به منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش (Creswell & Miller, 2000, pp.124-30)، اقدامات زیر انجام شد:

- تطبیق توسط اعضا^{۳۰}: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند؛
- بررسی همکار^{۳۱}: سه تن از دانشجویان دکتری مدیریت رفتاری، به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداختند؛
- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

یافته‌ها و پیشنهادها

در این پژوهش، در راستای نیل به هدف غایی و نیز پاسخ پرسش‌های پژوهش، پس از اجرای راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد، مدل کیفی با اجزای زیر استخراج گردید:

مقوله اصلی: میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان پدیده اصلی مبین رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان است؛ بر اساس این پدیده، اعضای سازمان مورد مطالعه تمایل دارند در اذهان اعضای طیف‌ها و گروه‌های مختلف سازمان - با تأکید بر قدرت‌مداران بالفعل و بالقوه سازمان - چهره‌ای موجه از خود پدید آورند. *شرایط علی:* آبخور برانگیختگی میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان، سه مقوله ماکیاولیسم (مؤلفه فردی)، سیاست جذبی - دفاعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان (مؤلفه گروهی) و احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان (مؤلفه سازمانی) است. از یک سو، ماکیاولیست‌ها - که برای رسیدن به قدرت بیشتر معتقدند هدف وسیله را توجیه می‌کند و لذا با همه چیز و همه کس در این باره، ابزاری برخورد می‌کنند - همواره به سوی منبع قدرت کشش دارند؛ ایشان نه تنها به حال، بلکه برای کسب قدرتی ماندگار و پایدار، به اوضاع آینده نیز توجه معنادار دارند؛ هم از این رو و نیز به سبب آنکه سازمان مورد مطالعه سازمانی

دولتی است که هر آینه احتمال می‌رود با تغییر دولت‌ها ساختار قدرت در آن دگرگون شود، ماکیاولیست‌های سازمان تمایل دارند تا نزد کسانی که شانس جلب و کسب قدرت فرمانرانی در سازمان را دارند، خوب و موجه جلوه کنند؛ باشد که آن‌ها نیز از سهم قدرت منتفع شوند. از سوی دیگر، مدیریت سازمان دو سیاست را در قبال منابع انسانی سازمان در پیش می‌گیرد: سیاست طرد و دفع قدیمی‌های نامقبول (کسانی که در به جان خریدن رنج واپسین روزهای تکوین سازمان نقش بسزایی داشته‌اند و اکنون متأثر از سیاست مدیریتی یا مدیریت سیاسی، نزد مدیریت سازمان و جاهت و جایگاهی ندارند) و سیاست جذب و حمایت از تازه‌واردهای نامشروع (کسانی که بعضاً از طرق مشتبّه قانونی وارد سازمان شده‌اند و اکنون ضمن کسب حمایت‌های مادی و معنوی مدیریت، تعدادی از سمت‌های مهم سازمان را علی‌رغم کفایت اشغال کرده‌اند و لذا نزد کارکنان سازمان مشروعیتی ندارند). خروج قدیمی‌های نامقبول از بحران مقبولیت مستلزم اعاده حیثیت نزد مدیریت سازمان، در عین حفظ و تقویت مقبولیت پیشین نزد سایر کارکنان -به‌ویژه قدرت‌مداران بالقوه، از بیم تکرار سیاست طرد و دفع در زمان به قدرت رسیدن ایشان متأثر از احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان- است؛ جمع بین این دو، میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه را در این لایه از کارکنان سازمان رقم می‌زند. همچنین میل یادشده در گروهی از کارکنان -به‌جز تازه‌واردها- که شاهد این سیاست دفعی مدیریت هستند، از سر احتیاط و برای اینکه آن‌ها هم مشمول سیاست مزبور نشوند، شکل می‌گیرد. از آن سو، باز هم متأثر از احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان، تازه‌واردهای نامشروع راه برون‌رفت خود را از گرداب نامشروعیت، در عین حفظ و تقویت مقبولیت کنونی نزد مدیریت سازمان، در گرو خوش درخشیدن نزد کسانی می‌دانند که نامشروعیت را به ایشان اسناد می‌دهند که در این میان سهم قدرت‌مداران بالقوه -از بیم اجرای سیاست طرد و دفع در زمان به قدرت رسیدن احتمالی ایشان- به مراتب پررنگ‌تر است؛ این امر سبب بروز میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در این لایه از منابع انسانی سازمان نیز می‌شود. توضیح آنکه به سبب نقش تعیین‌کننده مدیریت در جذب و حمایت تازه‌واردهای نامشروع، مدیریت خود نیز در مظان اتهام کارکنان قرار می‌گیرد و مشروعیتش زیر

سؤال می‌رود. ضمن اینکه آن دسته از کارکنانی هم که به صورت مشروع وارد سازمان شده‌اند، زیر چتر بدگمانی کارکنان، مشمول تعمیم اسناد نامشروعیت می‌شوند؛ بنابراین، این دو گروه نیز ملصق به تازه‌واردهای نامشروع، دچار بحران نامشروعیت می‌شوند و در پس آن برای خلاصی، میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در آنها پدید می‌آید. کوتاه‌سخن آنکه، ادراک کمبود مقبولیت در گروهی از کارکنان و نیز ادراک نبود مشروعیت در گروهی دیگر سبب ظهور میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان می‌شود.

راهبرد: یکی از راهبردهای اجابت میل مزبور، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی است. در این راهبرد، کنشگر نگرش‌هایی متفاوت و گاه متناقض، اما مساعد، متناسب و سازگار با نگرش‌های مخاطبان خود ارائه می‌دهد که دست‌کم یکی از آنها برای خودشیرینی است.

بستر: آنچه باعث می‌شود بعضی از متمایلان به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در سازمان به این رفتارها مبادرت ورزند، برخی ویژگی‌های رفتاری در کنشگران این رفتارها از یک سو (بستر)، وجود پاره‌ای محرک‌های محیطی و نیز نبود موانع محیطی در این مسیر از سوی دیگر (شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی) است. یافته‌های پژوهش نشان داد نخستین کسانی که مرتکب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان می‌شوند (کنشگران اولیه)، به لحاظ رفتاری ماکیاولیسم بالایی دارند و برای رسیدن به قدرت بیشتر حاضرند از هر ابزاری بهره‌گیرند؛ آنها در این راستا و برای اجابت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه، به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی اقدام می‌کنند و از آنجاکه از شرایط مداخله‌گر چراغ سبز دریافت می‌کنند و عامل بازدارنده‌ای هم سد راه آنها نیست، بر اساس شرطی شدن عامل یاد می‌گیرند که دامنه این رفتارها را در سازمان توسعه دهند. گروهی دیگر از کارکنان (کنشگران ثانویه) وقتی مشاهده می‌کنند کنشگران اولیه با انجام این رفتارها -و نه بر اساس کفایت و شایستگی- به قدرت و منافع مطلوب خود در سازمان دست یافتند، ادراک بی‌عدالتی می‌کنند و از آنجاکه ادراک بالای سیاست سازمانی دارند (می‌پندارند به این ترتیب از سهم منافع ایشان در سازمان به‌شدت کاسته می‌شود)، آنها

نیز به تبع کنشگران اولیه به رفتارهای مزبور مبادرت می‌ورزند؛ چه بر اساس یادگیری اجتماعی می‌آموزند که این‌گونه رفتارها در سازمان رسا به مقصود است و دست‌کم به‌زعم ایشان برای احقاق حق و کاهش شکاف بی‌عدالتی در سازمان کارگر می‌افتد. در کنار ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه و ثانویه، ویژگی‌های مشترک رفتاری ایشان نیز بسترساز بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان می‌شود: کانون کنترل درونی کنشگران سبب می‌شود تا ایشان خود برای تغییر وضع موجود و نیل به مطلوب خود اقدام عملی کنند؛ هوش عاطفی بالا به ایشان کمک می‌کند تا بتوانند از عهدهٔ رصد احساسی خود و مخاطبان خود برآیند؛ و سرانجام، خودپایشی بالا آن‌ها را قادر می‌سازد که بتوانند به اقتضای تغییر اوضاع محیطی، رنگ عوض کنند.

شرایط مداخله‌گر: در کنار بستر شکل‌گیری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، شرایط مداخله‌گر موجبات فراهم آمدن زمینه‌ای عام را برای رخداد این رفتارها فراهم می‌سازد. ضعف عملکرد شغلی مدیریت یکی از شرایط مداخله‌گر مدیریتی است که سبب می‌شود تا مدیریت سازمان برای کسب اشراف مدیریتی، رأساً به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی رو کنند. ماکیاولیسم بالا و سیاست‌پیشگی مدیریت موجب تشدید این وضعیت می‌شود. همچنین، مدیریت برای اینکه بتواند از یک سو بر ضعف مدیریتی خود سرپوش بگذارد و از سوی دیگر، وانمود کند که در سازمان از اقتدار مناسبی برخوردار است، سبک رهبری مبتنی بر مبادلهٔ رهبر با اعضاء را اتخاذ می‌کند تا از این طریق گروهی از کارکنان را یار غار، خودی و مدافع حریم فرمانرانی خود قرار دهد؛ در این راستا و برای جلب حمایت این کمربند امنیتی پیرامون خود از طریق پشتیبانی مادی و معنوی از ایشان، ناچار قانون‌گریزی را سرلوحهٔ خود قرار می‌دهد تا بتواند با تفسیر به رأی مفاد برخی قوانین، سهم منافع خود و پیروان پشتیبان را فزونی بخشد. به موازات شرایط مداخله‌گر مدیریتی، شرایط مداخله‌گر سازمانی سبب می‌شوند تا اعضای سازمان از نهی مرتکبان این رفتارها خودداری ورزند؛ از آن جمله ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مداخلهٔ سیاسی در سازمان است که باعث می‌شود کارکنان با در نظر داشتن منافع متقابل خود با دیگر اعضای سازمان، ضمن برقراری نوعی سازش روانی نانوشته با مخاطبان، چشمانشان را

بر روی این رفتارها ببندند و بدون واکنش رفتاری آشکار از کنار آن‌ها بگذرند. به علاوه هنجار مراودات ضمنی در سازمان، کارکنان را بر آن می‌دارد که حتی جدی‌ترین نقدها را به صورت کنایی، در لفافه و غیرمستقیم به یکدیگر منتقل کنند و در نتیجه نقدها اغلب کند و بی‌اثر شوند. در این میان، شدت روابط غیررسمی و نیز ضعف قانون‌سالاری در سازمان، بر شدت ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مداخله سیاسی و عمق نهادینگی مراودات ضمنی در سازمان می‌افزاید، به نحوی که انجام مکرر امور به صورت فراقانونی برای نیل به اهداف شخصی یا گروهی باعث می‌شود تا بسیاری از قانون‌گریزان و امدار یکدیگر شوند و لاجرم از نقد مستقیم و نهی خطاهای رفتاری یکدیگر پرهیز کنند. بر این مقوله‌ها باید جو سکوت را نیز اضافه کرد که موجب می‌شود تا در آن کارکنان تمایلی به طرح مشکلات و ارائه انتقادهای خود پیرامون مسائل سازمانی نداشته باشند. همچنین، ضعف نظام ارزیابی عملکرد عاملی است که باعث می‌شود کسانی که قصد دارند میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه خود را با راهبرد نمونه‌گری (عرضه عملکرد شغلی مساعد و فوق‌انتظار) ارضاء کنند، از انتخاب آن راهبرد پشیمان شوند و راهبرد رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی را اتخاذ کنند؛ زیرا مجرب و کارگشاست.

پیامدها: متأثر از رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر در بروز آن‌ها، دو دسته پیامد سازمانی و فردی حاصل می‌شود. نخستین پیامد سازمانی، کاهش اعتماد بین‌فردی در سازمان است. این یافته مؤید دانش نظری برآمده از ابعاد اعتماد و مخاطرات درهم‌شکننده آن ضمن ارتباطات بین‌فردی است که در مقدمه ذکرش گذشت. سکوت سازمانی و تکثیر پدیده مورد بررسی، دو پیامد سازمانی دیگر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان محسوب می‌شوند. افزایش رضایت شغلی، بروز ناهمگونی شناختی و افزایش فشار روانی، به ترتیب پیامدهای رفتاری خاص کنشگران اولیه، کنشگران ثانویه و تماشاگران درستکار (آن دسته از اعضای سازمان که شاهد رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان هستند و از اساس رغبتی به انجام این رفتارها ندارند) هستند. افزایش میل به ترک خدمت و فشار روانی، و نیز کاهش انگیزش درونی، بهره‌وری و رضایت شغلی، نیز پیامدهای

فردی مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان (آن دسته از اعضای سازمان که شاهد رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان هستند و علی‌رغم تمایل، توان و قابلیت لازم را برای انجام این رفتارها ندارند)، قلمداد می‌شوند.

با عنایت به این یافته‌ها، پیشنهادهایی اجرایی در ارتباط با سازمان مورد مطالعه ارائه می‌شود که نخستین آن‌ها به وزارتخانه متبوع معطوف است: بکوشد مدیریتی را در رأس هرم فرمانرانی سازمان قرار دهد که پیشتر از نبود شخصیت ماکیاوولی، سیاست‌پیشگی و قانون‌گریزی و نیز از شایستگی مدیریتی وی اطمینان حاصل نموده باشد، ضمن اینکه به این مدیریت و گروه مدیریتی همکارش توصیه می‌شود به محض در دست گرفتن سکان قدرت در سازمان، سیاست جذبی-دفعی بدون ملاک را در پیش‌نگیرد و در عوض، به اتکای استقرار نظام ارزیابی عملکرد کارآمد و روزآمد در سازمان، نظام انگیزشی عادلانه‌ای را برای منابع انسانی سازمان پیاده کند. در کنار تمام محاسنی که بر نظام ارزیابی عملکرد مناسب مترتب است، این نظام کمک می‌کند تا آن دسته از اعضای سازمان که در پی کسب قدرت بیشتر هستند، به جای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی، نمونه‌گری را نیز مورد توجه قرار دهند. همچنین لازم است مدیریت سازمان، ضمن تلاش برای احیای روح قانون در کالبد سازمان، به نظام رسمی سازمان بیش از نظام‌های غیررسمی ارتباطی تأکید و توجه کند و بکوشد با اتخاذ تدابیری از قبیل مدیریت مشارکتی، جو سکوت را بشکند؛ در همه این موارد، مناسب آن است که مدیریت خود پیش‌قدم گردد و با اتخاذ سبک رهبری مناسبی -همچون رهبری خدمت‌گذار که در آن رهبر خود را در خدمت کارکنان و مجموعه سازمان، و نه منافع فردی یا گروهی خود می‌بیند- بکوشد الگوی مناسبی برای کارکنان باشد تا جایی که در گذر زمان هنجار مرادفات ضمنی در سازمان و به تبع آن، ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مداخله سیاسی دستخوش زوال تدریجی شوند. بر مدیریت سازمان است که افراد واجد ماکیاولیسم بالا را که قصد دارند با خودشیرینی نزد ایشان، کنشگران اولیه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان باشند، شناسایی و با نهی آن‌ها از ارتکاب این‌گونه رفتارها، به ایشان درباره تکرار رفتارهای مزبور در سازمان تذکر دهند.

با در نظر داشتن اینکه پژوهش کیفی حاضر در مقیاس یک سازمان انجام شده است، و با توجه به اینکه بر پایه گزاره‌های حکمی مستخرج از دل نظریه داده‌بنیاد صورت‌بندی شده در پژوهش، فرضیه‌هایی راهبردی فراروی خوانندگان قرار گرفته است، برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود پژوهش‌هایی کمی با هدف آزمون این فرضیه‌ها و نیز تعمیم یافته‌های پژوهش به جامعه آماری انجام شوند.

یادداشت

1. cognitive dissonance
2. ingratiation
3. hypocrisy
4. hypocritical behavior
5. organizational hypocrisy
6. Grounded Theory
7. the systematic design
8. theoretical sampling
9. theoretical saturation
10. open , axial, and selective coding
11. logical paradigm
12. core category
13. causal conditions
14. action/ reaction strategies
15. context
16. intervening conditions
17. consequences
18. coding paradigm
19. story line
20. Machiavellism
21. operant conditioning learning
22. injustice perception
23. distributive and procedural injustice
24. organizational politics perception
25. emotional intelligence
26. self-monitoring
27. internal locus of control
28. transactional analysis
29. exemplification
30. member checking
31. peer examination

کتابنامه

- Applebaum, S. H., & Hughes, B. (1998), "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization", *Management Decision*, vol. 36.
- Aronson, E.; Fried, C. B. & Stone, J. (1991), "Overcoming Denial and Increasing the Use of Condoms Through the Induction of Hypocrisy", *American Journal of Public Health*, vol. 81.
- Bandure, A. (1977), *Social Learning Theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Boon, S., & Holmes, J. (1991), "The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk", In R. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and Prosocial Behavior*. UK: Cambridge University Press.
- Cook, J., & Wall, T. (1980), "New Work Attitude Work Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53.
- Creswell, J. W. (2002), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000), "Determining Validity in Qualitative Inquiry", *Theory into Practice*, Vol. 39.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955), "A Study of Normative and Informational Social Influences on Individual Judgments", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 51.
- Dickerson, C., Thibodeau, R., Aronson, E., & Miller, D. (1992), "Using Cognitive Dissonance to Encourage Water Conservation", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 22.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002), "Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87.

- Ekman, P., & Friesen, W.V. (1969), "Nonverbal Leakage Cues to Deception", *Psychiatry*, Vol. 32.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996), "Perceptions of Organizational Politics: Predictors, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations*, Vol. 49.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32.
- Fried, C., & Aronson, E. (1995), "Hypocrisy, Misattribution and Dissonance Reduction", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 21.
- Gilby, T. (Ed.) (1979), *Encyclopedic Dictionary of Religion*, Washington, DC: Corpus Publications.
- Glaser, B. (1978), *Theoretical Sensitivity*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- Golembiewski, R., & McConkie, M. (1975), "The centrality of Interpersonal Trust in Group Processes", In C. Cooper (Ed.), *Theories of Group Processes*, New York Wiley.
- Harriman, B. (1974), "Up and Down the Communications Ladder", *Harvard Business Review*, vol. 52.
- Johnson-George, C., & Swap, W. (1982), "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43.
- Jones, E.E. (1964), *Ingratiation*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Jongeward, D., & Seyer, P.C. (1978), *Choosing Success: Transactional Analysis on the Job*, New York: Wiley.
- Knapp, M.L., & Comadena, M.E. (1979), "Telling it Like it Isn't: A Review of Theory and Research on Deceptive Communication", *Human Communication Research*, vol. 5.

- Knapp, M.L., Hart, R.P., & Dennis, H.S. (1974), "An Exploration of Deception as a Communication Construct", *Human Communication Research*, Vol. 1.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000), "Models of Emotional Intelligence", In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence*, New York: Cambridge University Press.
- McCroskey, J. (1971), *An Introduction to Interpersonal Communication*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1967), *The Professional Manager*, New York: McGraw-Hill.
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000), "Organization Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, vol. 25.
- Ralston, D. A. (1985), "Employee ingratiation: The Role of Management", *Academy of Management Review*, vol. 10.
- Rempel, J., Holmes, J., & Zanna, M. (1985), "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49.
- Robbins, S., & Judge, T. (2007), *Organizational Behavior* (12th ed.), NJ: Prentice Hall.
- Rotter, J. (1966), "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs: General and Applied* (Ed.), Vol. 80.
- Salam, S. (2000), "Foster Trust Through Competence, Honesty, and Integrity", In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Oxford, UK/ Maideh, MA: Blackwell Publishers.
- Schindler, P., & Thomas, C. (1993), "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", *Psychological Reports*, Vol. 73.
- Scott, C. (1980), "Interpersonal Trust: A Comparison of Attitudinal and Situational Factors", *Human Relations*, 33.
- Simpson, R.L. (1959), "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4.
- Skinner, B.F. (1974), *About Behaviorism*, New York: Knopf.

- Smircich, L. (1983), "Studying Organizations as Cultures", In G. Morgan (Ed.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills: CA: Sage.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Snyder, M., & Gangestad, S. (1986), "On the Nature of Self-Monitoring: Matters of Assessment, Matters of Validity", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tan, H., & Tan, C. (2000), "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126.
- Tyler, T.R. (1984), "The Role of Perceived Injustice in Defendant's Evaluations of Their Courtroom Experience", *Law and Society Review*, Vol. 18.

بررسی تأثیر رابطه ادراک بی‌عدالتی در سازمان

بر گسترش میل به فساد اداری

غلامرضا سلیمی*

تاریخ دریافت: ۸۸/۱۱/۱۷

علی اصغر پورعزت**

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۱/۲۵

چکیده

تاکنون پژوهش‌های زیادی با رویکردهای سیاسی، اقتصادی، مدیریتی و حقوقی برای چاره‌اندیشی و حل معضل فساد اداری انجام شده است. در بیشتر این پژوهش‌ها برای ریشه‌کن ساختن فساد پیشنهاد شده است تا از طریق نهادینه کردن نظارت در نظام سیاسی، گسترش جامعه مدنی، افزایش پاسخ‌گویی مقامات سیاسی، افزایش رقابت در بخش اقتصاد، اصلاح مدیریت دولتی و مالیه عمومی اقدام شود؛ ولی فساد اداری همچنان از مهم‌ترین مسائل عصر حاضر است. این پژوهش نیز مترصد ارزیابی رابطه ادراک انواع بی‌عدالتی توزیعی، رویه‌ای، مرادده‌ای و اطلاعاتی با رفتارهای متمایل به فساد کارکنان است. در این تحقیق یکی از دانشگاه‌های تهران به‌عنوان جامعه آماری مطالعه و بررسی شده است که نتایج کلی پژوهش، حاکی از همگرایی افزایش تمایل به فساد با ادراک بی‌عدالتی بود.

واژگان کلیدی

عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مرادده‌ای، عدالت اطلاعاتی، فساد اداری

gh.salimi82@gmail.com

* دانشجوی مدیریت دولتی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

pourezzat@ut.ac.ir

** دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

ادراک عدالت و بی‌عدالتی در سازمان‌ها، با تحریک نیازهای متفاوت افراد، موجب برانگیختگی کارکنان به رفتارهای مثبت و منفی می‌شود؛ در واقع تلاش افراد در جهت رفع نیازها، گاهی آن‌ها را به ارتکاب فساد متمایل می‌سازد. یکی از نیازهای اساسی افراد، عدالت است و فرض بر این است که ادراک بی‌عدالتی در سازمان‌ها، افراد را به سوی فساد متمایل می‌سازد.

فساد، اعتماد عمومی به سازمان‌ها را کاهش می‌دهد و دستاوردها را نابود می‌سازد؛ در این تحقیق پژوهشگر درصدد آن است که تا حدودی به چرایی این پدیده شوم بپردازد.

سؤال اصلی این پژوهش آن است که کدام‌یک از ابعاد بی‌عدالتی، بر افزایش تمایل به فساد اداری تأثیر بیشتری دارند. فرضیه‌هایی که در پاسخ به این سؤال تدوین شده‌اند، در مباحث بعدی معرفی خواهد شد.

بیان مسئله

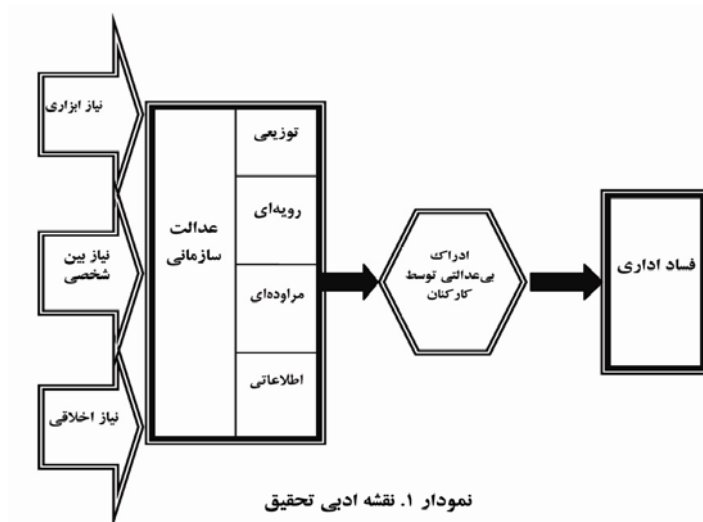
آمارهای نگران‌کننده از وجود فساد در اداره‌ها ممکن است تصویر نامطلوبی از جامعه اسلامی در اذهان مردم ایجاد نماید. اگر مردم روزانه با مراجعه به اداره‌های دولتی که به منزله نماینده حکومت شناخته می‌شوند، شاهد بروز فساد باشند، این وضع موجب کاهش اعتماد آنان به نظام خواهد شد و پیامدهای نگران‌کننده‌ای در پی خواهد داشت. فساد موجب انحطاط می‌شود و باعث هدر رفتن منافع ملی می‌گردد و به کاهش اثربخشی دولت می‌انجامد. رواج فساد، اعتقاد و ارزش‌های اخلاقی جامعه را متزلزل می‌کند، هزینه انجام کارها را افزایش می‌دهد و بی‌انگیزگی و بدبینی ایجاد می‌کند و زمینه تضعیف روحیه افراد درستکار را فراهم می‌آورد. فساد اداری مانع سرمایه‌گذاری می‌شود و مسیر رشد و توسعه اقتصادی را تخریب می‌کند و از طریق هدایت نادرست استعدادها و منابع بالقوه، زمینه رکود استعدادها و جهت‌گیری حرکت منابع بالقوه و بالفعل انسانی را به سمت فعالیت‌های نادرست و دستیابی به درآمدهای سهل‌الوصول فراهم می‌سازد (عباس‌زادگان، ۱۳۸۳، ص ۱۴).

از سوی دیگر، با مراجعه به تحقیقات پیشین ملاحظه شد که بیشتر برنامه‌های ارائه‌شده برای مبارزه با فساد در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی و قانونی بوده‌اند. بسیاری از دانشمندان علوم سیاسی و اقتصادی، راهکار آن را در توسعه‌یافتگی سیاسی و اقتصادی جستجو کرده‌اند و به پیشنهاداتی مانند تقویت نهادهای مدنی، پاسخ‌گویی و اقتصاد مبتنی بر بازار رسیده‌اند و حتی در مواردی، ارتکاب به فساد را نیز اجتناب‌ناپذیر دانسته‌اند (Matsumoto, 2005, p.10)!

هدف پژوهشگران در این تحقیق آن است که مسئله فساد اداری از حیث روان‌شناختی را بررسی کنند؛ از آنجاکه عدالت و برقراری آن از نیازهای اساسی بشر است، احتمال دارد انسان‌ها در مواجهه با بی‌عدالتی، به راه‌هایی مانند ارتکاب به فساد برای جبران این نیاز آسیب‌دیده تمایل پیدا کنند.

مبانی نظری پژوهش

در ادامه با مروری بر ادبیات عدالت سازمانی و ابعاد آن، مفاهیم عدالت سازمانی و نیازهای انسانی، تبعات ادراک بی‌عدالتی، نیازهای صدمه‌دیده از بی‌عدالتی، و ارتباط آن با فساد اداری مورد توجه قرار گرفتند.



نقشه ادبی پژوهش، مسیر حرکت پژوهشگران را در جستجوی ادبیات نظری نشان می‌دهد که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

عدالت سازمانی

در حالی که این پژوهش با عطف توجه به مفهوم فساد اداری صورت‌بندی شده است، ولی مرور ادبیات با تأمل بر ابعاد عدالت آغاز شده است تا بر تأکید پژوهشگران بر ضرورت توجه میان رابطه بی‌عدالتی و فساد توجه داشته باشد.

بحث از عدالت در سازمان معمولاً با ابعاد متفاوت توزیعی، مراوده‌ای، رویه‌ای و اطلاعاتی مورد توجه قرار می‌گیرد. به‌طور کلی، دو رویکرد نسبت به عدالت وجود دارد که عبارت‌اند از: رویکرد هنجاری و رویکرد توصیفی.

در رویکرد هنجاری که مرتبط با هنجارهای اخلاقی و سیستم فلسفی است، قواعد سیستم‌های هنجاری مشخص می‌کنند که چه چیزی عادلانه است یا نیست (Marion, 2008, p. 94)، در حالی که در توصیفی که رویکرد غالب در علوم اجتماعی از جمله مدیریت است، ادراک عدالت توسط افراد مهم است، نه آن چیزی که عدالت باید باشد (Greenberg & Colquitt, 2005, p.4).

در این امتداد، مفهوم عدالت سازمانی مطرح می‌شود که برای اولین بار توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷م. استفاده شده است. ضمن اینکه در اوایل نیمه دوم قرن بیستم، مطالعات گسترده‌ای در این زمینه شروع شد (Suanders, 2006, p.1911).

در واقع، توسعه «نظریه برابری» آدامز در تشریح نگرش‌ها و رفتار کارکنان، در دهه ۱۹۷۰م. به شکل‌گیری قلمرویی از پژوهش به نام «عدالت در سازمان» منجر شد و به تدریج به شناسایی چهار بعد متفاوت عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای و عدالت اطلاعاتی انجامید (Cropanzano R. et.al, 2001, p.269).

عدالت توزیعی

عدالت توزیعی اولین مفهومی بود که توسط روان‌شناسان اجتماعی مطالعه شد. بر اساس تحقیقات آدامز (۱۹۶۵)، عدالت توزیعی انصاف ادراک‌شده از نتایجی است که

شخص از یک مبادله اجتماعی یا تعامل دریافت می‌دارد (Nowakowski & Conlon, 2005, p.5).

نظریه‌های عدالت توزیعی بر محتوا یا دستاوردهای (خروجی‌های) تصمیم تمرکز دارد، این نظریه‌ها پیش‌بینی می‌کنند که مردم چگونه به تصمیمات درباره تخصیص منابع واکنش نشان می‌دهند (Shapiro et. al., 2008, p.61).

بسیاری از پژوهش‌های عدالت سازمانی که بر نحوه توزیع پرداخت‌ها و یا پاداش‌های مرتبط با کار تمرکز داشته، از نظریه برابری منتج شده‌اند (Lee, 2000, p.19). نظریه برابری یک مدل انگیزشی است که تلاش افراد را برای دستیابی به عدالت و انصاف در مبادله‌های اجتماعی و روابط بده‌وبستانی تشریح می‌کند. در نظریه برابری بر اساس نظریه عدم تجانس شناختی ادعا می‌شود که افراد برای حفظ سازگاری میان باورهای شناختی و رفتارهایشان برانگیخته می‌شوند و ادراک ناسازگاری میان باورها و رفتارها موجب عدم تجانس شناختی یا ناآرامی روان‌شناختی است که به‌نوبه خود سبب اقدام اصلاحی می‌گردد. دو جزء عمده در مبادله میان کارمند و کارفرما آورده‌ها و دریافت‌هاست.

در نظریه برابری، می‌توان هفت راهبرد اساسی را برای برقراری برابری مدنظر قرار داد:

۱. تغییر نتایج یا پاداش‌های دریافتی فرد؛
۲. تغییر آورده‌های فرد؛
۳. تغییر نتایج یا دریافتی‌های فرد مورد مقایسه؛
۴. تغییر آورده‌ها یا ورودی‌های فرد مورد مقایسه؛
۵. تغییر فرد مورد مقایسه؛
۶. توجیه نابرابری؛
۷. ترک وضعیت سازمانی (رضاییان، ۱۳۸۴، صص ۲۸-۳۱).

عدالت رویه‌ای

مطالعات ابتدایی برای تحلیل فراگرد حل منازعات توسط ثایبات و واکر، در اوایل دهه ۱۹۷۰م، منجر به توسعه مفهوم عدالت رویه‌ای در سال ۱۹۷۵م. شد (Greenberg, 1990, p.402).

براین اساس، عدالت ادراک شده از فراگردهایی که به موجب آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند، نیز مهم ارزیابی گردید و در بسیاری از موارد، به‌مثابه مهم‌ترین تعیین‌کننده ادراک عدالت سازمانی مدنظر قرار گرفت (Cohen-charash & Spector, 2001, p.280). در عدالت رویه‌ای، به رعایت عدالت در فراگردهایی که منجر به اخذ تصمیم می‌شوند، توجه می‌شود؛ برای مثال، در دادگاه‌های آمریکا و انگلیس قاضی مسئول مراقبت از رعایت رویه‌های قضایی و تطابق محاکمه با رویه‌های عادلانه و منطبق با قانون است، درحالی‌که هیئت منصفه، مسئولیت اخذ تصمیم در مورد نتایج را بر عهده دارد.

تحقیقات تجربی از تمایز بین عدالت توزیعی و رویه‌ای حکایت داشته بر این مطلب تأکید دارند که این دو ممکن است مستقل از یکدیگر ارزیابی شوند. این دو بعد عدالت بر حسب شیوه تفکر مردم درباره عدالت از هم متمایز شده‌اند (Shapiro, 2008, p.67).

هرچه رویه‌ها در سازمان‌ها عادلانه‌تر باشند، سایر اقدامات سازمان بیشتر پذیرفته می‌گردند؛ برای مثال، گرینبرگ در سال ۱۹۹۴م. دریافت که قانون ممنوعیت استعمال سیگار توسط سیگاری‌ها به دلیل اینکه کارکنان معتقد بودند این قانون با رویه‌های عادلانه‌ای وضع شده است، بیشتر پذیرفته شد. همچنین، هرگاه عدم افزایش حقوق نسبت به گذشته با رویه‌های عادلانه‌تری اجرا شود، واکنش منفی کارکنان به ثابت ماندن حقوق کاهش می‌یابد. در ضمن هنگامی که افراد رویه‌ها را ارزیابی می‌کنند، به نظر می‌رسد که بر روی دو عامل متمایز ساختاری و اجتماعی حساس‌اند (Shapiro, 2008, p.68)؛ ضمن اینکه ادراک بی‌عدالتی در رویه‌ها، گاهی بیشتر از پیامدهای غیرعادلانه، موجب رنجش و خشم کارکنان می‌شود (Lambert, 2003, p.5).

نکته قابل توجه اینکه اگر رویه‌ها عادلانه باشند، افراد هنگام مواجهه با پیامدهای نامطلوب، احساس رضایت بیشتری می‌کنند (Ambrose et. al., 2002, p.804).

لونتال (۱۹۸۰) شش ویژگی کلی برای تحقق عدالت رویه‌ای معرفی کرد:

۱. پایداری: برای اینکه رویه‌ای عادلانه باشد، باید در طول زمان و در مورد افراد متفاوت پایدار بماند؛ یعنی سازمان در برخورد با افراد متفاوت باید با رویه‌های یکسان برخورد نماید.

۲. عدم تعصب: هنگام طراحی و اجرای رویه‌ها نباید تعصب یا تمایل خاصی بروز نماید؛ برای مثال، اگر تصمیم‌گیرنده در هر تصمیم منفی داشته باشد، می‌توان ادعا کرد که رویه‌ها ناعادلانه‌اند؛ همچنین، اگر تصمیم‌گیرنده از عقاید قبلی‌اش تأثیر بپذیرد و به دیدگاه‌های اخذشده به‌طور یکسان توجه نکند، رویه‌ها ناعادلانه‌اند.

۳. دقت اطلاعات: اگر مشخص شود که تصمیمات بر پایه اطلاعات نادرست اخذ شده‌اند، می‌توان ادعا کرد که رویه‌ها ناعادلانه‌اند.

۴. قابلیت اصلاح: رویه‌ها هنگامی عادلانه‌اند که اصلاح‌شدنی باشند.

۵. جامعیت: هنگامی رویه‌ها عادلانه‌اند که بینانگر آرا تمام ذی‌نفعان باشند.

۶. اخلاقی بودن: رویه‌ها باید با استانداردهای اخلاقی منطبق باشند؛ یعنی سن، جنس و ملیت نباید تأثیری در تصمیم افراد داشته باشند (Shapiro, 2008, p.75).

گرینبرگ علاوه بر موارد مذکور به دو مورد دیگر نیز اشاره می‌نماید:

۷. مشارکت در تصمیم: رویه‌ها هنگامی عادلانه‌اند که به افراد فرصت بدهند تا در تعیین عوامل تصمیم‌گیرنده مشارکت کنند.

۸. مشخص بودن ساختار اخذ تصمیم: یعنی رویه‌ها هنگامی عادلانه‌اند که ساختار قدرت تصمیم‌گیری را مشخص نمایند (Greenberg, 1987, p.15).

عدالت مرادده‌ای

سومین بعد عدالت سازمانی که ابتدا توسط بایس و موگ^۱ (۱۹۸۶) مطرح شده است، عدالت مرادده‌ای نامیده می‌شود. این مفهوم از عدالت به دنبال بحث از عدالت رویه‌ای مطرح شد و بر جنبه انسانی اعمال سازمانی دلالت یافت. در عدالت مرادده‌ای،

جنبه‌هایی از فراگرد ارتباطات از قبیل ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت‌کننده مدنظر قرار می‌گیرد (Cohen-charash et. al. 2001, p.281). برخی از پژوهشگران عدالت مرادده‌ای را یکی از ابعاد عدالت رویه‌ای می‌دانند؛ ولی بایاس و موگ مفهوم عدالت مرادده‌ای را به‌عنوان سومین نوع از عدالت، از عدالت توزیعی و رویه‌ای متمایز ساختند و آن را دال بر نگرانی‌های مردم درباره کیفیت رفتار بین شخصی در تصویب رویه‌های سازمانی دانسته‌اند (Bies, 2001, p.92)؛ یعنی افراد عادلانه بودن رویه‌های رسمی را از منصفانه بودن برخوردها در روابط بین شخصی تمیز می‌دهند.

چهار ویژگی که نشان از ارتباطات عادلانه دارد، این‌گونه بیان می‌کند:
 یک. صداقت، پرهیز از دروغ گفتن، رک‌گویی و ارائه تصویر دقیق از آنچه که هست؛

دو. با احترام برخورد کردن با دیگران؛

سه. مؤدبانه بودن سوالات؛

چهار. داشتن دلیل موجه برای رفتارها (Shapiro, 2008, p.69).

عدالت اطلاعاتی

به‌طور کلی، عدالت اطلاعاتی بیشتر بر بیانات و رفتارهای افراد تصمیم‌گیرنده متمرکز است، و اینکه تا چه اندازه اطلاعات در جامعه به لحاظ مکانی، زمانی و موقعیتی، عادلانه توزیع می‌شود (قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۸۷، ص ۸۰).
 گرینبرگ در سال ۱۹۹۳م. با تأکید بر نقش عوامل اجتماعی و ساختاری در مفهوم‌پردازی از عدالت، تقسیم‌بندی جدیدی را ارائه داد.

جدول ۱. تقسیم‌بندی انواع عدالت توزیعی و رویه‌ای بر حسب نوع روابط

عدالت رویه‌ای	عدالت توزیعی	مفهوم عدالت نوع رابطه
ج. عدالت نظام یافته ^۳	الف. عدالت ترتیبی ^۲	ساختاری
د. عدالت اطلاعاتی	ب. عدالت بین شخصی ^۴	اجتماعی

- الف. عدالت ترتیبی به جنبه‌ای از عدالت توزیعی اطلاق می‌شود که به وسیله ابزارهای ساختاری حاصل می‌گردد؛ برای مثال، شیوه توزیع پاداش‌ها ممکن است به اجبار برای تطابق با هنجارهای اجتماعی موجود، مانند تساوی یا عدالت تعیین شود.
- ب. عدالت بین شخصی به جنبه اجتماعی عدالت توزیعی اشاره دارد و معطوف به افرادی می‌شود که نتایج عدالت توزیعی را دریافت می‌کنند.
- ج. عدالت نظام‌یافته اشاره به آن نوعی از عدالت رویه‌ای اشاره دارد که از طریق ابزارهای ساختاری حاصل می‌گردد.
- د. عدالت اطلاعاتی به ابعاد اجتماعی عدالت رویه‌ای، در توزیع اطلاعات لازم در مورد رویه‌ها اشاره دارد و نشان‌دهنده مراتب توجه به افراد است (Lee, 2000, p.35).

عدالت سازمانی و نیازهای انسانی

کروپانزانو در مقاله‌ای به نام «سه رویکرد به عدالت سازمانی»^۵ در یک طبقه‌بندی از نیازهای انسانی، سه دسته نیازها را با عناوین زیر مطرح کرده است: نیاز به کنترل (مدل ابزاری)^۶، نیاز به تعلق (مدل روابط بین شخصی) و نیاز به معنویت (مدل اخلاقی).

مدل ابزاری

در مدل ابزاری تأکید می‌شود که انصاف برای افراد از آن جهت اهمیت دارد که آن را وسیله‌ای برای رسیدن به اهدافشان می‌دانند (Cropazano et. al., 2001b, p.175).

مدل روابط بین شخصی^۷

مطابق این مدل، رویه‌ها تا حدی که حاکی از احترام گروه (یا یکی از اعضای آن)، نسبت به افراد باشد، عادلانه ارزیابی می‌شوند. رویه‌هایی که از عدم احترام گروه حکایت دارند، ناعادلانه ارزیابی می‌شوند. در واقع، بر این اساس، رویه‌هایی عادلانه‌اند که جایگاه یا ارزش فرد را در گروه معین می‌سازند و به فرد احساس قدر و منزلت می‌دهند (رضاییان، ۱۳۸۴، ص ۱۵).

مدل‌های اخلاقی^۸

برخی مدل‌های عدالت سازمانی به اصول اخلاقی بی‌توجه‌اند؛ برای مثال، رویکرد ابزاری بر آن است که «مردم به سبب منافع بلندمدت خویش انصاف را رعایت می‌کنند»، حال آنکه بر اساس مدل اخلاقی، افراد به وسیله استانداردهای اخلاقی^۹ و فطری به سوی عدالت برانگیخته می‌شوند (Cropazano, 2001b, p.84).

جبران بی‌عدالتی در سازمان

احساس بی‌عدالتی یا برخورد غیرمنصفانه غالباً به‌عنوان علتی برای خراب‌کاری ذکر می‌شود؛ به طوری که بر اساس برخی مطالعات، گاهی ادراک بی‌عدالتی به نوعی رفتار انحرافی مانند دزدی و تخریب می‌انجامد (Ambrose, 2002, p.4)؛ در واقع، افراد در برابر احساس برخورد غیرمنصفانه، به طرق گوناگون واکنش نشان می‌دهند. بخش قابل توجهی از این واکنش‌ها، برای سازمان مضر است و به بروز پیامدهای منفی می‌انجامد (Reb et al., 2006, p.55).

البته سازوکار «جبران سازمانی»^{۱۰} در این ارتباط بسیار حائز اهمیت است. جبران نوعی اقدام سازمان به منظور ترمیم بی‌عدالتی ادراک‌شده در ذهن کارمند آسیب‌دیده از بی‌عدالتی است. بنا بر این تعریف، دو نکته مهم باید مدنظر قرار گیرند: یک. آغازگر جبران باید سازمان یا نماینده‌اش باشد و از کارمند آسیب‌دیده با صراحت دلجویی نماید.

دو. اگر سازمان در جبران بی‌عدالتی موفق باشد، ادراک از بی‌عدالتی ترمیم خواهد شد و تمایل افراد برای انتقام در برابر بی‌عدالتی از بین می‌رود (Reb et al., 2006, p.35).

جدول ۲. تقسیم‌بندی انواع روش‌های جبران سازمانی
بر مبنای نیازهای چندگانه مدل عدالت (Reb et al., 2006, p.35)

ردیف	نوع نیاز آسیب‌دیده	نوع جبران	هدف این نوع جبران	مثال
۱	ابزاری	ابزاری	ترمیم کنترل از دست رفته	جبران مالی
۲	معنایی	تنبیهی	ترمیم یک حس اخلاقی	مجازات خطاکار
۳	تعلق	اجتماعی - احساسی	ترمیم هویت گروه	عذرخواهی عمومی

هنگامی که یک نیاز ابزاری آسیب می‌بیند، یک جبران ابزاری (مثل جبران مالی) مناسب‌تر است. ضمن اینکه بر اساس مبتنی بر نظریه کنترل ثایبات و واکر،^{۱۱} به احتمال، بی‌عدالتی رویه‌ای، نیازهای ابزاری را فعال می‌کند؛

همچنین، به نظر می‌رسد که بی‌عدالتی توزیعی نیز نیازهای ابزاری را افزایش می‌دهد. باید توجه داشت در چنین مواردی، اهمیت بی‌عدالتی در توزیع بیشتر از بی‌عدالتی در رویه است.

هنگامی که در اثر بی‌عدالتی، نیازهای معنوی و اخلاقی افراد آسیب می‌بیند، جبران جزایی و مجازات خطاکار اثر مناسبی دارد. همچنین، هنگامی که نیاز تعلق افراد آسیب می‌بیند، جبران احساسی و اجتماعی از طریق عذرخواهی عمومی یا تلاش برای از سرگیری روابط، مناسب است.

فساد در سازمان‌ها

فساد پدیده‌ای است که سابقه‌ای زیاد داشته، عمیقاً در سرتاسر جهان شایع است (Khan, 1999, p.1). اگرچه علی‌رغم تلاش تعداد زیادی از محققان در علوم سیاسی و مدیریت دولتی، برای تعریف جنبه‌های گوناگون فساد، توافق چندانی در این زمینه حاصل نشده است (Hwang, 1996, p.18). در دهه ۱۹۸۰م. تحقیقات مرتبط با فساد، به زمینه‌های متنوعی در جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، تاریخ، مدیریت دولتی و جرائم

حقوقی مرتبط شدند (Abed & Gupta, 2002, p.1)؛ بنابراین، پدیده فساد باید موضوع مطالعات میان‌رشته‌ای باشد. شاید یکی از مهم‌ترین دلایل دشواری ارائه یک تعریف شفاف و جهانی از فساد، همین تنوع دیدگاه‌های تخصصی به آن باشد؛ ضمن اینکه فساد، گستره زیادی از فعالیت‌ها را شامل اقدامات خارج از حوزه اختیارات، فعالیت‌های غیرقانونی و رفتارهای انحرافی کارکنان را در بر می‌گیرد (Hwang, 1996, p.19).

رویکردهای متفاوت به فساد

۱. **رویکرد قانونی**^{۱۲}: ویژگی‌های رویکرد قانونی، مشابه ویژگی رویکرد هنجاری^{۱۳} است. این دو رویکرد هرچند نامشان متفاوت است، ماهیتشان یکی است (Hwang, 1996, p.22). در این رویکرد مجموعه‌ای از قوانین و ضوابط مدون اداری مطرح می‌شود که چارچوب فعالیت‌های مجاز اداری را تعیین می‌کند، آنگاه هرگونه رفتار اداری که مغایر با این قوانین باشد و انگیزه ارتکاب آن، نفع شخصی باشد، فساد اداری تلقی می‌گردد. البته تأکید بر چنین تعریفی از فساد هنگامی رواست که قوانین اداری کامل، واضح، عادلانه و فراگیر باشند و برای کلیه فعالیت‌های اداری و دولتی، ضوابط دقیقی را معرفی کنند. لیکن نباید فراموش کرد که در هر جامعه گروهی از افراد، از نفوذ و قدرت سیاسی بالایی برخوردارند و حتی می‌توانند قوانین را به نفع خود تغییر دهند. چنین رفتارهایی بر اساس این تعریف، فساد تلقی نمی‌شوند، چون با نقض قوانین همراه نیستند.

از سوی دیگر، امکان دارد در برخی موارد یک کارمند برای نفع‌رسانی به دوستان و اقوام خود یا حتی عامه مردم از اختیارات خود سوءاستفاده کند، درحالی‌که هیچ نفع شخصی از این کار عایدش نشود. بنابراین، این تعریف، تعریف جامع و مانعی نیست (حبیبی، ۱۳۷۵، ص ۱۴).

۲. **رویکرد اقتصادی**^{۱۴}: این رویکرد با کمی اغماض، همان رویکرد بازارمحور^{۱۵} است. مطابق با این رویکرد رفتارهای فاسد کارکنان بخش عمومی، آن دسته از

رفتارهایی هستند که سود مالی آنان را از طریق سازوکار عرضه و تقاضا در محل کارشان، افزایش می‌دهد (Hwang, 1996, p.25).

بنا بر این رویکرد، هنگامی که هنجارهای غالب در بخش عمومی از مدل قیمت‌گذاری اجباری به مدل بازار آزاد تغییر پیدا می‌کند، ماهیت فساد نیز تغییر خواهد کرد (Khan, 1999, p.2).

۳. رویکرد منفعت عمومی‌مدار^{۱۶}: مطابق با این رویکرد، رفتاری که ضد منفعت عمومی باشد، فساد تلقی خواهد شد.

بر این اساس، فساد محصول تأمین منافع خاص گروه‌ها و کارمندان دولت است و برای منافع عمومی جامعه مضر است (Hwang, 1996, p.25).

لاس‌ول و روگو از جمله کسانی هستند که فساد را مقوله‌ای می‌دانند که به منافع عمومی ضرر می‌زند (Rogow and Laswell, 1970, p.54).

۴. رویکرد تجدیدنظرطلب^{۱۷}: فساد در دیدگاه تجدیدنظرطلب، نوعی ورودی کارکردی برای توسعه اجتماعی است و یک شر ضروری برای نظم اجتماعی در کشورهای توسعه‌نیافته است؛ یعنی فساد به عنوان یک عاملی خطرناک است که کارایی را افزایش می‌دهد (Hwang, 1996, p.31).

۵. رویکرد اخلاقی^{۱۸}: طبق این رویکرد، فساد نقض عهدی است که بین دولت و کارکنان دولت روی می‌دهد. مهم‌ترین ویژگی رویکرد اخلاقی آن است که بین فساد جزئی و کلی و فسادی که بیان مقامات رده پایین و بالا اتفاق می‌افتد، تفاوت نمی‌گذارد. در این رویکرد نیز مانند رویکرد منفعت عمومی‌مدار، قضاوت درباره اخلاقی بودن یک کار، قضاوتی ذهنی^{۱۹} است؛ زیرا این قضاوت به ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات و فرهنگ جامعه بستگی دارد (Hwang, 1996, p.31).

۶. رویکرد افکار عمومی^{۲۰}: حامیان این رویکرد اعتقاد دارند که فساد با توجه به دیدگاه‌های عمومی مردم تعریف می‌شود (Khan, 1999, p.2). مشکل مهمی که در این رویکرد وجود دارد این است که غالباً دیدگاه همه مردم یکسان نیست.

این دیدگاه در سازمان شفافیت بین‌الملل نیز مورد توجه قرار دارد، به طوری که این سازمان برای سنجش فساد، به مطالعه ادراک مردم از آن می‌پردازد. بر اساس دیدگاه

جوهان گرف^{۲۱} نیز زمانی که نمی‌توان میزان واقعی فساد را مستقیم اندازه گرفت، تحلیل ادراک مردم از فساد راهنما خواهد بود (Lambsdorff, 2006, p.86).

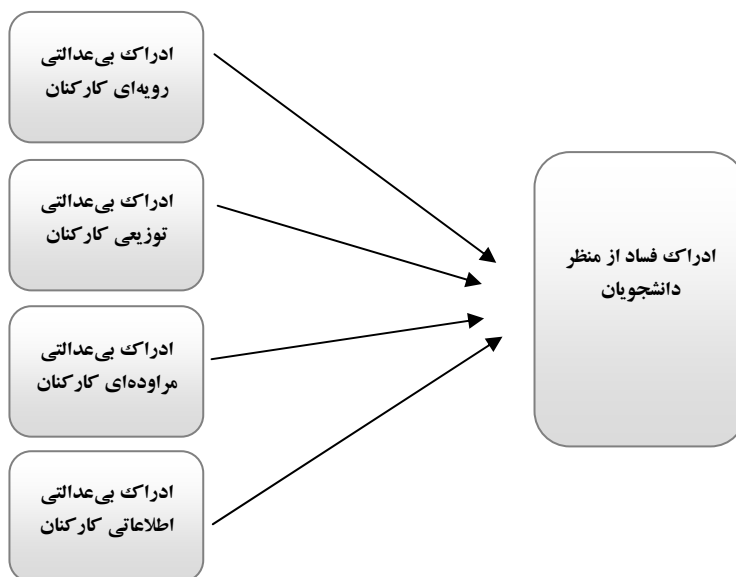
جمع‌بندی مبانی نظری و مدل برخاسته از ادبیات

با بررسی ادبیات مربوط به عدالت سازمانی، مشخص شد عدالت توزیعی در ادامه نظریه برابری، به ادراک کارکنان از منصفانه بودن توزیع نتایج اشاره دارد؛ در مفهوم عدالت رویه‌ای تأکید بر آن است که افراد فقط به ستاده‌های خود واکنش نشان نمی‌دهند بلکه نسبت به رویه‌های کسب ستاده‌هایشان نیز واکنش نشان می‌دهند. عدالت مراوده‌ای بر چگونگی رفتار سازمان با افراد از حیث رعایت صداقت و تکریم اشاره دارد؛ عدالت اطلاعاتی به تبیین رفتار کنشگران انتقال‌دهنده اطلاعات اشاره دارد و بیشتر بر بیانات و رفتارهای افراد تصمیم‌گیرنده، متمرکز است. نکته دیگر آنکه افراد با توجه به نیازهای ابزاری، بین شخصی و اخلاقی خود به‌سوی عدالت سازمانی برانگیخته می‌شوند؛ بنابراین، در صورت ادراک بی‌عدالتی در سازمان، روند ارضای این سه نیاز صدمه می‌بیند، در این صورت، اگر سازمان به جبران آن‌ها نپردازد، کارکنان خود اقدام خواهند کرد.

فساد اداری نیز در پرتو رویکردهایی متفاوت شامل رویکرد قانونی، افکار عمومی، نفع عمومی‌مدار، اقتصادی و اخلاقی، تعریف می‌شود.

در این تحقیق، فرض بر آن است که ادراک بی‌عدالتی در کارکنان، از سنخ عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فساد اداری است؛ یعنی ادعا می‌شود که اگر در سازمان‌ها ادراک بی‌عدالتی به وجود بیاید و راه ارضای نیازهای مرتبط با این مقوله، صدمه ببیند و سازمان در صدد جبران آن برنیاید، کارکنان ممکن است با هدف جبران بی‌عدالتی ادراک‌شده دست به فساد بزنند. نمودار شماره ۲. مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه شد، نقشه ادبی پژوهش مسیر حرکت پژوهشگران را در جستجوی متون نظری نشان می‌دهد؛ ولی مدل نهایی پژوهش، صرفاً موضع مطالعه آن‌ها را مشخص می‌نماید. بدین ترتیب، راه طی‌شده توسط پژوهشگران برای مطالعه و

رصد موضوع توسط پژوهشگران بعدی ترسیم شده است؛ به طوری که مقایسه نقشه ادبی و مدل برخاسته از ادبیات بر سیر تمرکز این پژوهش دلالت دارد.



نمودار ۲. مدل مفهومی پژوهش

این پژوهش به طور عمده در پرتو سؤال زیر صورت‌بندی شده است:
آیا میان ادراک بی‌عدالتی و ارتکاب رفتارهای متمایل به فساد رابطه‌ای وجود دارد؟
از این رو، در پرتو این سؤال فرضیه‌های زیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفتند:
فرضیه اول: میان میانگین ادراک بی‌عدالتی رویه‌ای در کارکنان یک واحد، با ادراک فساد در اندیشه دانشجویان درباره عملکرد آن واحد اداری، تفاوت معناداری وجود ندارد.
فرضیه دوم: میان میانگین ادراک بی‌عدالتی توزیعی در کارکنان یک واحد، با ادراک فساد در اندیشه دانشجویان درباره عملکرد آن واحد اداری، تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه سوم: میان میانگین ادراک بی‌عدالتی مراوده‌ای در کارکنان یک واحد، با ادراک فساد در اندیشه دانشجویان درباره عملکرد آن واحد اداری، تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه چهارم: میان میانگین ادراک بی‌عدالتی اطلاعاتی در کارکنان یک واحد، با ادراک فساد در اندیشه دانشجویان درباره عملکرد آن واحد اداری، تفاوت معناداری وجود ندارد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است، ضمن اینکه پژوهشی توصیفی و از نوع پیمایشی است که در آن محقق به ارزیابی شرایط جامعه هدف پژوهش و رابطه بین متغیرهای مورد مطالعه در آن پرداخته است. همچنین، برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسش‌نامه استفاده شده است.

جامعه مورد بررسی، دانشجویان ورودی ۸۲، ۸۳ و ۸۴ بوده‌اند که فرصت بیشتری برای تعامل با دانشگاه و قسمت‌های متفاوت آن داشته‌اند و به احتمال، درک بهتری از واقعیت‌های موجود در دانشگاه دارند.

برای سنجش ادراک بی‌عدالتی نیز، کارکنان دانشگاه در چهار معاونت آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و فرهنگی و اداری-مالی مدنظر قرار گرفتند که دانشجویان با آن‌ها بیشتر در تماس‌اند.

برای نمونه‌گیری از دانشجویان از روش تصادفی ساده، و در مورد کارکنان، با توجه به اینکه فضای کاری کارکنان در معاونت‌ها با یکدیگر تفاوت دارد، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده گردید.

اندازه نمونه در مورد دانشجویان ۷۱ نفر از جامعه حدوداً ۸۰۰ نفری بود که برای افزایش اطمینان، ۱۰۰ پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع شد و ۸۴ پرسش‌نامه قابل بررسی، جمع‌آوری گردید.

در مورد کارکنان نیز اندازه نمونه ۶۰ نفر از جامعه حدوداً ۲۸۰ نفری بود که برای افزایش اطمینان، ۹۱ پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع شد و ۸۱ پرسش‌نامه قابل بررسی، جمع‌آوری گردید. جدول شماره ۳. شیوه طبقه‌بندی نمونه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ترکیب نمونه نسبت به جامعه در گروه‌های متفاوت کارکنان

تعداد معاونت	کارکنان	پرسش‌نامه توزیع شده	پرسش‌نامه جمع‌آوری شده
آموزشی	۴۰	۲۰	۱۸
اداری مالی	۱۵۵	۳۵	۳۰
دانشجویی فرهنگی	۲۶	۱۶	۱۴
معاونت پژوهشی	۵۹	۲۰	۱۹
جمع	۲۸۰	۹۱	۸۱

بنابراین، مجموعه داده‌های ثانویه که پیشتر تولید شده و در منابع موجود دست‌یافتنی بوده‌اند، از طریق روش کتابخانه‌ای (شامل مطالعه کتب، اسناد و مدارک و همچنین اینترنت) جمع‌آوری شد و مبنای تدوین مبانی و مدل نظری پژوهش قرار گرفت؛ ضمن اینکه داده‌های اولیه که پیشتر وجود نداشت و باید توسط خود محقق ایجاد شوند، با استفاده از روش میدانی و توزیع پرسش‌نامه جمع‌آوری شدند. برای سنجش دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد، از طیف لیکرت استفاده شد تا هریک از پاسخ‌گویان بتوانند نظر خود را در مورد گزاره یا گویه ابراز نمایند.

دیدگاه‌های کارکنان و دانشجویان با استفاده از دو پرسش‌نامه متفاوت بررسی شد. پرسش‌نامه اول برای سنجش میزان عدالت سازمانی، مشتمل بر سؤالاتی برای سنجش چهار بعد عدالت رویه‌ای، توزیعی، مراوده‌ای و اطلاعاتی بود که با توجه به معیارهای جمع‌آوری شده از تحقیقات پیشین طراحی شد (Colquitt, 2001, p.389) و شامل هجده سؤال بود که به صورت زیر تفکیک شده بودند: سؤالات ۱-۷ برای سنجش عدالت

رویه‌ای، سؤال ۸-۱۱ برای سنجش عدالت توزیعی، سؤالات ۱۲-۱۴ برای سنجش عدالت مراوده‌ای، سؤالات ۱۵-۱۸ برای سنجش عدالت اطلاعاتی.

برای اندازه‌گیری فساد، نیز با توجه به محدودیت‌های تحقیق از جمله در دسترس نبودن اطلاعات دقیق و واقعی، همان‌طور که سازمان شفافیت بین‌الملل نیز به ادراک از وجود آن روی آورده است، بر رویکرد اندازه‌گیری ادراک تأکید شد. از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق، عدم تمایل مدیران و کارکنان به اعتراف وجود فساد بود؛ از این رو، با توجه به رویکرد افکار عمومی، سنجش ادراک کلی دانشجویان از وجود فساد در حوزه‌های گوناگون دانشگاه، مد نظر قرار گرفت.

شاخص‌های تعریف فساد نیز بر اساس آیین‌نامه انضباطی کارکنان غیرهیئت علمی تعریف شدند.

برای سنجش عدالت سازمانی از پرسش‌نامه‌های متداول در تحقیقات قبلی استفاده شد که روایی و پایایی آن‌ها بررسی و تأیید شده بود، اما برای بومی‌سازی در دانشگاه، پرسش‌نامه روایی صوری و روایی سازه آن نیز بررسی شد تا مشخص شود که سؤال‌های آزمون تا چه حد در ظاهر شبیه به موضوعی هستند که برای اندازه‌گیری آن تهیه شده‌اند.

برای تعیین روایی صوری و سازه، پرسش‌نامه مقدماتی بین ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان توزیع شد. پس از اعلام نظر آنان، پرسش‌نامه نهایی تهیه شد.

به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. این روش برای محاسبه همابستگی درونی ابزارهای اندازه‌گیری ویژگی‌های متفاوت به کار می‌رود. آلفای کرونباخ در پرسش‌نامه عدالت سازمانی برابر ۰/۹۱ و در پرسش‌نامه فساد اداری برابر ۰/۸۷ بود.

در این تحقیق، برای بررسی ادعای پژوهش یعنی وجود رابطه بین ادراک بی‌عدالتی در سازمان و فساد اداری با توجه به محدودیت‌های تحقیق، به آزمون مقایسه دو میانگین یعنی میانگین ادراک بی‌عدالتی رویه‌ای، توزیعی، مراوده‌ای و اطلاعاتی در کارکنان و میانگین ادراک فساد از منظر دانشجویان پرداخته شد.^{۲۲}

براین اساس، اگر شباهتی میان ادراک کارکنان از بی‌عدالتی در حوزه‌های چهارگانه و ادراک دانشجویان از فساد وجود داشته باشد، آنگاه قضاوت می‌شود که تفاوت معناداری میان میانگین ادراک آن‌ها وجود ندارد؛ یعنی اگر ادراک بی‌عدالتی و فساد بالا باشد، قضاوت می‌شود که ادراک بی‌عدالتی با ادراک فساد هم‌نواپی دارد و بر عکس.

یافته‌های پژوهش

بر اساس مدل پژوهشی، فرضیه‌های پژوهشی به صورت زیر در معرض آزمون آماری قرار گرفتند:

آزمون فرضیه اول

فرضیه پژوهشی: میان میانگین ادراک بی‌عدالتی رویه‌ای در کارکنان و ادراک فساد از دید دانشجویان تفاوت معناداری وجود ندارد.

بیان آماری

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{array} \right.$$

μ_1 = ادراک دانشجویان وجود از فساد

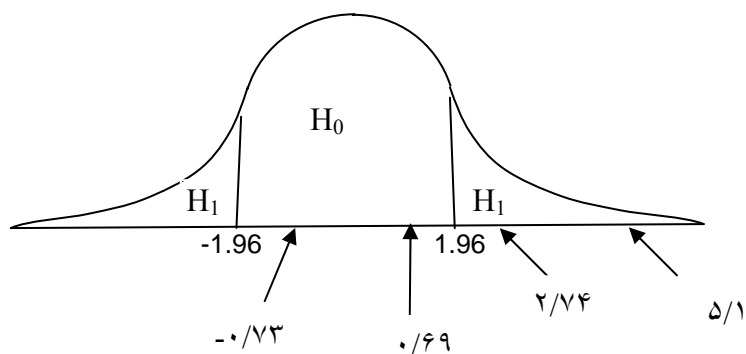
μ_2 = ادراک کارکنان از وجود بی‌عدالتی رویه‌ای

$$Z = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}} \quad \text{آماره آزمون}$$

$$\bar{X}_2 = 2.47 \quad \bar{X}_1 = 3.007, S_1^2 = 1.44$$

$$n_2 = 81 \quad \text{و} \quad n_1 = 84 \quad \text{و} \quad S_2^2 = 1.72$$

$$Z = 2.74$$



نمودار ۳. نمودار نرمال

آماره آزمون در سمت راست H_1 قرار گرفت؛ بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که فرضیه پژوهشی رد می شود؛ یعنی میان میانگین ادراک بی عدالتی رویه ای در کارکنان و ادراک فساد از دید دانشجویان تفاوت معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه دوم

فرضیه پژوهشی: میان میانگین ادراک بی عدالتی توزیعی در کارکنان و ادراک فساد از دید دانشجویان تفاوت معناداری وجود ندارد.

بیان آماری

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{array} \right.$$

در این فرضیه نیز متغیرها و آماره آزمون مطابق فرضیه اول تعریف شدند.

$$\begin{aligned} \bar{X}_2 = 2.47 \text{ و } \bar{X}_1 = 3.4 \\ n_2 = 81 \text{ و } n_1 = 84 \text{ و } S_2^2 = 1.72 \text{ و } S_1^2 = 1.03 \text{ و } \\ Z = 5.1 \end{aligned}$$

همان‌طور که در شکل ۲- نشان داده شده است، آمارهٔ آزمون در سمت راست H_1 قرار گرفت؛ بنابراین، با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که فرضیهٔ پژوهشی دوم نیز رد می‌شود؛ یعنی میان میانگین ادراک بی‌عدالتی توزیعی در کارکنان و ادراک فساد از دید دانشجویان تفاوت معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه سوم

فرضیهٔ پژوهشی: میان میانگین ادراک بی‌عدالتی مرادده‌ای در کارکنان و ادراک فساد از دید دانشجویان تفاوت معناداری وجود ندارد.

بیان آماری

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{array} \right.$$

در این فرضیه نیز متغیرها و آمارهٔ آزمون مطابق فرضیهٔ اول تعریف شدند.

$$\bar{X}_1 = 2.33 \text{ و } \bar{X}_2 = 2.47 \text{ و } S_1^2 = 1.3$$

$$\text{و } S_2^2 = 1.72 \text{ و } n_1 = 84 \text{ و } n_2 = 81$$

$$Z = -.73$$

همان‌طور که در نمودار شماره ۳ نشان داده شده است، آمارهٔ آزمون در قسمت H_0 قرار گرفت؛ بنابراین، با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که فرضیهٔ پژوهشی سوم تأیید می‌شود؛ یعنی میان میانگین ادراک بی‌عدالتی مرادده‌ای در کارکنان و ادراک فساد از دید دانشجویان، تفاوت معناداری وجود ندارد.

آزمون فرضیه چهارم

فرضیه پژوهشی: میان میانگین ادراک بی‌عدالتی اطلاعاتی در کارکنان و ادراک فساد از دید دانشجویان تفاوت معناداری وجود ندارد.

بیان آماری

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{array} \right.$$

$$\begin{aligned} \bar{X}_1 = 2.6 \text{ و } \bar{X}_2 = 2.47 \text{ و } S_1^2 = 1.2 \\ \text{و } S_2^2 = 1.72 \text{ و } n_1 = 84 \text{ و } n_2 = 81 \\ Z = 0.69 \end{aligned}$$

همان‌طور که در شکل ۲- نشان داده شده است، آماره آزمون در قسمت H_0 قرار گرفت؛ بنابراین، با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که فرضیه پژوهشی چهارم تأیید می‌شود؛ یعنی میان میانگین ادراک بی‌عدالتی مراوده‌ای در کارکنان و ادراک فساد از دید دانشجویان، تفاوت معناداری وجود ندارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در واقع، افراد با توجه به نیازهای سه‌گانه ابزاری، بین شخصی و اخلاقی به‌سوی عدالت برانگیخته می‌شوند. در صورت ادراک انواع گوناگون بی‌عدالتی، ممکن است متناسب با نوع بی‌عدالتی، نیازهای افراد دچار آسیب‌دیدگی و عدم ارضا شود، در این صورت، اگر سازمان به اقدام اصلاحی برای ترمیم نیاز آسیب‌دیده همت نگمارد، ممکن است خود افراد برای ارضای نیاز از طرق دیگری که ممکن است به فساد اداری بیانجامد، اقدام نمایند.

همچنین، تأکید شد که ادراک بی‌عدالتی رویه‌ای یا توزیعی، به نیازهای ابزاری افراد صدمه می‌زند.

چنین فرض می‌شود که اگر سازمان اقدام به اصلاح مسیر ارضای این نیازهای آسیب‌دیده نکند، خود کارکنان تلاش می‌کنند تا از طریق دیگری، مطابق با نظریه برابری و مبادله اجتماعی، رابطه خود با سازمان را اصلاح نمایند. این اقدامات با توجه به نیاز ابزاری و اهمیت مسائل اقتصادی و مالی، بیشتر به انوعی از فساد مالی مانند رشوه، اختلاس، اخاذی و دزدی متمایل می‌شود. معمولاً در محیط‌های دانشگاهی، با توجه به فرهنگ سازمانی و ارزش‌های حاکم، جو مذهبی دانشگاه مورد مطالعه و نحوه گزینش کارکنان در آن و قبح شدید فساد مالی در نگرش کارکنان، علی‌رغم شدت آسیب دیدن نیاز ابزاری آنان در اثر ادراک بی‌عدالتی توزیعی و رویه‌ای، کارکنان کمتر به راه‌های نامشروع مانند جبران از طریق فساد مالی متوسل می‌شوند. حتی ممکن است امید به جبران بی‌عدالتی از جانب پروردگار در یوم‌العدل، التیامی بر نیاز آسیب‌دیده آنان باشد؛ بنابراین، تا حدودی می‌توان، رد شدن فرضیه‌های اول و دوم را توجیه کرد.

اما در رابطه با فرضیه‌های سوم و چهارم، ادراک بی‌عدالتی مرادده‌ای و اطلاعاتی با نیازهای بین شخصی و اخلاقی مرتبط می‌شوند. هرچند واکنش افراد برای جبران این نیازهای آسیب‌دیده با توجه به پیچیدگی آن‌ها دشوار است، همان‌گونه که در این تحقیق نیز تا حدودی تأیید شد، ممکن است به افزایش فساد اداری بینجامد. البته در اینجا، متناسب با مفهوم بی‌عدالتی در مرادده و توزیع اطلاعات، در رفتارهای ضد شهروندی سازمانی نظیر کاهش وفاداری و تعهد سازمانی و کاهش احساس مسئولیت یا کم‌کاری انعکاس می‌یابد که متأسفانه وجود آن مورد تأیید دانشجویان قرار گرفته است.

پیشنهادهای اجرایی پژوهش

۱. ساختار سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی اثر می‌گذارد (Schminke et al, 2002, p.881) و تمرکز و پیچیدگی زیاد، ادراک بی‌عدالتی را افزایش می‌دهد (Schminke et al, 2002, p.901). به نظر می‌رسد که سطح پیچیدگی و تمرکز در دانشگاه با وضعیت مطلوب فاصله معناداری دارد (طهماسبی، ۱۳۸۷، ص ۲۱۳)؛ بنابراین، اهتمام به

بازمهندسی فراگردها و ساختار دانشگاه از حیث تمرکز، پیچیدگی، و تناسب شغل و شاغل با یکدیگر ضروری بوده و موجب بهبود ادراک کارکنان از عدالت سازمانی خواهد شد.

۲. ادراک دانشجویان از فساد در معاونت آموزشی، از دیگر معاونت‌ها بیشتر بوده است. به نظر می‌رسد اموری نظیر بداخلاقی، تبعیض در برخورد با ارباب‌رجوع و کم‌کاری بیشتر مد نظر دانشجویان بوده‌اند؛ شاید تعامل بیشتر دانشجویان با معاونت آموزشی و حساسیت امور آموزشی در نظر آنان موجب چنین ادراک و قضاوتی شده است؛ از این رو، به نظر می‌رسد که معاونت آموزشی باید طرح‌هایی را برای بهبود رابطه دانشجویان و آموزش مدنظر قرار دهند.

پیشنادهای علمی برای تحقیقات آتی

۱. نیاز محور فعالیت بشر است (مطهری، ۱۳۸۱، ص ۱۹۹) و هنگامی که از ارضای یک نیاز شدید با مانعی روبه‌رو شود، به‌طور موقت از شدت آن کاسته می‌شود و محرک رفتار نخواهد بود. ولی این کاهش معمولاً بلافاصله پیش نمی‌آید بلکه ابتدا شخصی که با مانع روبه‌روست، دست به رفتار فوقی می‌زند و برای غلبه بر مانع به سعی و خطا می‌پردازد. آدمی ممکن است انواع رفتارها را بیازماید تا رفتاری را بیابد که تحقق اهداف او را میسر سازد یا نقش و فشار ناشی از آن مانع را کم کند. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که شدت یافتن دوباره نیازهای سرکوب‌شده، آدمی را دچار احساس تنش درونی می‌کند و این تنش انگیزه وی را برای ارضای نیازهای مذکور تشدید می‌نماید. در این صورت، نحوه ادراک آدمی از محیط و دانش و تجربه قبلی وی، مسیر تمایل وی به تلاش برای دستیابی به اهداف و ارضای نیازهای سرکوب‌شده را تعیین می‌کند (رضاییان، ۱۳۸۲، ص ۹۶). افراد با توجه به سه نیاز ابزاری، بین شخصی و اخلاقی به‌سوی عدالت برانگیخته می‌شوند. با توجه به اینکه ادراک بی‌عدالتی در سازمان به این نیازها صدمه می‌زند، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی

مطالعات بیشتری روی این سه نیاز و واکنش‌های افراد به بی‌عدالتی‌های مؤثر بر آن‌ها صورت پذیرد.

۲. همچنین با توجه به اینکه تبیین عدالت حق‌مدار، مستلزم شناسایی عوامل ذی‌حق و رابطه آن‌ها و حقوق و تکالیفشان در برابر یکدیگر است، توصیه می‌شود این مهم مورد تأمل بیشتری قرار گیرد. به ویژه اینکه از منظر تعالیم آسمانی اسلام، نه تنها انسان، بلکه هر موجودی به اندازه سعه وجودی خود دارای حق است و انسان که واجد گسترده‌ترین قلمرو وجودی در این عرصه خاکی است، از حقوق بیشتری برخوردار است و چون موجودهای دیگر مسخر او هستند، مکلف به رعایت حقوق آن‌هاست (جوادی آملی، ۱۳۸۴، ص ۲۸۰)؛ زیرا همواره میان حق و تکلیف نوعی ملازمه وجود دارد؛ یعنی هر کجا سخن از حق می‌شود، تکلیفی هم در مقابل آن هست و اگر انفکاک‌ی فرض شود، فقط در ارتباط با خداوند سبحان قابل فرض است (جوادی آملی، ۱۳۸۴، ص ۲۸۰) که صاحب حق است، بدون اینکه تکلیفی بر عهده داشته باشد؛ بنابراین، مطالعه درباره مراتب حق و تکلیف کارکنان و سازمان و دیگر عوامل در چارچوب مدل عدالت حق‌مدار ممکن است نتایج ارزشمندی داشته باشد.

۳. می‌توان با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها و نگرش‌های منبعث از آن، و رابطه این ارزش‌ها با سطح نیاز فعال کارکنان، نقش عوامل فرهنگی را به‌مثابه مجموعه‌ای از متغیرهای تعدیل‌کننده، به مدل پژوهش اضافه کرد و مورد بررسی و آزمون قرار داد.

یادداشت‌ها

1. Bies & Moag
2. configural justice
3. systemaltc justice
4. interpersonal jusitce
5. Three roads into Organizational Justice
6. instrumental
7. interpersonal model

8. moral principles models
9. moral standards
10. organizational remedy
11. Thibaut & Walker
12. legalistic approach
13. normative approached
14. economic approach
15. market-centered
16. public interest-centered approach
17. revisionist approach
18. moralistic approach
19. subjective
20. public-opinion-centered
21. Johann Graf Lambsdorf

۲۲. در این بخش پژوهشگران به‌ویژه از راهنمایی دکتر عادل آذر بهره‌مند بوده‌اند.

کتابنامه

- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۴)، *حق و تکلیف در اسلام (سلسله بحث‌های فلسفه دین)*، قم: مرکز نشر اسرا.
- حبیبی، نادر (۱۳۷۵)، *فساد اداری عوامل مؤثر و روش‌های مبارزه*، مؤسسه فرهنگی انتشاراتی وثقی.
- رضاییان، علی (۱۳۸۲)، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات سمت.
- همو (۱۳۸۴)، *انتظار عدالت در سازمان*، تهران: انتشارات سمت.
- طهماسبی بلوک‌آباد، سیامک (۱۳۸۷)، «تبیین الزامات ساختاری دانشگاه امام صادق(ع) با توجه به جهت‌گیری‌های مأموریتی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق(ع).
- عباس‌زادگان، محمد (۱۳۸۳)، *فساد اداری*، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- قلی‌پور، آرین و پورعزت علی‌اصغر (۱۳۸۷)، «پیامدهای احساس بی‌عدالتی سازمانی»، *برداشت* دوم، سال پنجم، شماره ۸.
- مطهری مرتضی (۱۳۸۱)، *دین و دوران*، خلاصه آثار شهید مطهری دفتر ششم، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق(ع).

- Abed, George, T and Gupta, Sanjeer (2002), "The Economics of Corruption: an over View", in George T. Abed, *Governance, Corruption and Economic Performance*, Washington, D.C: International Monetary Fund.
- Ambrose, Maureen L. (2002), "Contemporary Justice Research: A new Look at Familiar Question", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89
- Ambrose , Mareen, L. Mark A. Seabright, and Marshal Schiminke (2002), "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 89.
- Bies Robert J. (2001), "Interactional (in) Justice: The Sacred and the Profane", in Jerald Green Greenberg and Russell Cropanzano, *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press.
- Cohen- Charash, Yochi & Spector, Paul E. (2001) "The Role of Justice in Organizations: A meta- Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol 86, No.2, November.
- Colquitt Jason A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3.
- Colquitt, Jason . A; Donald E. Conlon ; K. Yee Ng; Michael J. Wesson & Christopher O.L.H. Porter (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86; No.3.
- Cropanzano Russell and Debrah E. Rupp, Carolyn J. Mohler and Marshall Schminke (2001a), "Three Roads to Organizational Justicee", *Research in Personal and Human Resources Management*.
- Cropanzano Russell and Zinta S. Byrne and Ramona D. Bobocel and Deborah E.Rupp (2001b), "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and other Denizens of Organizational justice", *Journal of Vocational Behavior*, 58.
- Greenberg, Jerald, Jason A. Colquitt (2005), " HandBook of Organizational Justice", Psychology Press (Formerly Published by Lawrence Erlbaum Associates).

- Greenberg, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal Of Management*, Vol.16, No.22.
- Greenberg, Jerald (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theory"; *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1.
- Hwang, Keechul (1996), *Administrative Corruption in the Republic of Korea*, University of Southern California.
- Khan, M.M. (1999), "Political and Administrative Corruption: Concepts, Comparative Experience and Bangladesh Case", Paper Prepared for Transparency International, Bangladesh Chapter, Dhaka
- Lambert, Eric (2003), "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff"; *Journal of Criminal Justice*; Vol.31, Issue 2.
- Lambsdorff, Johann Graf (2006), "Measuring Corruption- the Validity and Precision of Subjective Indicators (CPI)", in Charles Sampford, *Measuring Corruption*, Athenaeum Press.
- Lee, H.R. (2000), "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of Relationship Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in Lodging Industry", Unpublished Ph.D. Thesis, Virginia Technical University, Blackburg, Virginia.
- Marion, Fortin (2008), "Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links with Morality", *International Journal of Management Reviews*, Vol.10.
- Matsumoto, Midori, (2005), *Government Education Expenditure: A Case Study of Four Southeast Asian Countries*, Kyoiku University.
- Nowakowski Jaelyn M. and Conlon, Danald E. (2005), "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. No.1.
- Reb, Jachen and Boarry M. Goldman and Russel Crapanzano (2006), "Different Wrong, Different Remedies? Reactions to Organizational Remedies After Procedural and Interactional Injustice", *Personal Psychology*.
- Rogow, A.A. and H.D. Laswell (1970), "The Definition of Corruption" in A.J. Heidenheimer (ed.), *Political Corruption: Readings in Comparative Analysis*. New York: Holt, Rinehart and Winstan.

Saunders, M.N.K. (2006), Book Review: J. Greenberg and J.A. Colquitt (eds): Handbook .

Schminke Marshall, Russell Cropanzano and Debarah E, Rupp (2002), "Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89.

Shapiro Coyle, J, K. Hoque, L. Kessler, R. Richardson (2008), *Human Resource Management*, University of London Press.

بررسی عوامل مؤثر بر پدیده «طفره‌روی اجتماعی» در فعالیت‌های گروهی

مورد مطالعه: گروه‌های مطالعاتی دانشجویی دانشگاه امام صادق (ع)

علیرضا چیت‌سازیان*

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۱/۲۲

سعید مرتضوی**

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۳/۱۱

چکیده

درک رفتار طفره‌روی اجتماعی در فعالیت‌های گروهی موضوعی مهم است؛ زیرا طفره‌روی اجتماعی به کاهش عملکرد افراد در گروه‌ها نسبت به زمانی که به صورت انفرادی عمل می‌کنند، اطلاق می‌گردد. مقاله حاضر در چارچوب مدل معادلات ساختاری، عوامل مؤثر بر طفره‌روی اجتماعی را بررسی کرده است. در این راستا پرسش‌نامه‌ای بین یک نمونه ۱۴۰ نفری از دانشجویانی که در گروه‌های مطالعاتی، سازمان‌دهی شده بودند، به اجرا درآمد. یافته‌ها نشان داد که فقط ویژگی‌های مربوط به کار از تأثیر معناداری بر طفره‌روی اجتماعی برخوردار است؛ بنابراین، طراحی کارهای انگیزشی، ایجاد استانداردهای کاری و هویت‌بخشی به کار عمده‌ترین شاخص‌هایی محسوب می‌گردند که به حذف یا کاهش طفره‌روی اجتماعی کمک می‌کنند.

واژگان کلیدی

طفره‌روی اجتماعی، فعالیت گروهی، ویژگی‌های کار، ویژگی‌های گروه، ویژگی‌های ادراک فردی

* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول)

achitsazian1361@gmail.com

mortazavi@um.ac.ir

** دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

امروزه بهره‌گیری از تیم‌ها و گروه‌های کاری در انجام امور در حال افزایش است (Comer, 1995). گروه‌ها به‌مثابه یک سامانه اجتماعی، هم برای نهادها و سازمان‌های دربرگیرنده آن‌ها و هم برای اعضای خود کارکردهایی بی‌بدیل دارند. گروه‌ها سبب می‌شوند تا سازمان‌ها کارهای بزرگی را که از عهده یک فرد بر نمی‌آید، انجام دهند و با ایجاد هم‌افزایی عملکرد سازمان را ارتقا بخشند (Schermerhorn et. al., 2002). از سوی دیگر، بهره‌گیری از گروه‌ها باعث افزایش خلاقیت در بین اعضای آن‌ها می‌گردد و به اتخاذ تصمیماتی بهتر در گروه منجر می‌شود (Miklavcic & Sumanski, 2007). همچنین، گروه سبب می‌شود افراد دانش و تجارب خود را بهتر تسهیم کنند و به یکدیگر منتقل نمایند و از این طریق نیازهایی چون حسن تعلق و سایر نیازهای اجتماعی نیز تأمین گردد. با توجه به این کارکردهاست که کاربرد و اهمیت تیم‌ها، محققان را به بحث و بررسی پیرامون بهره‌وری تیم و گروه کاری معطوف نموده است (Tan & Tan, 2008).

به‌رغم جنبه‌های مثبت عملکرد تیمی و گروهی که می‌تواند کمک زیادی در ارتقا عملکرد به نهادها و سازمان‌های اجتماعی داشته باشد، آن‌ها دارای ابعاد تاریک و کارکردهای منفی نیز هستند. یکی از مسائلی که بهره‌وری گروهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، کاهش تلاش آگاهانه افراد در گروه است. تحقیقات مؤید این است که افراد در بستر گروه، ممکن است تلاش کمتری را نسبت به زمانی که به‌طور انفرادی کار می‌کنند، از خود نشان می‌دهند (Szymanski & Harkins, 1987; Brickner et al., 1986). در واقع، گرچه نفس تشکیل گروه در راستای افزایش هم‌افزایی است، فضای گروه بستری می‌شود تا ارزش‌های کارکردی حاکم بر سامانه‌های اجتماعی امروزی، یعنی بهره‌وری و کارایی کاهش یابد؛ از این‌رو، یکی از مسائلی که مدیران و تصمیم‌گیران این سامانه‌ها با آن مواجه‌اند، نیاز آن‌ها به گروه و درعین‌حال، کاهش بهره‌وری افراد است.

در این راستا، کاستن از عارضه طفره‌روی اجتماعی از طریق شناخت عوامل مؤثر بر آن، به‌ویژه در مجموعه‌هایی که زمینه مباحثات و مطالعه گروهی در آن‌ها پررنگ است؛ از جمله، دانشگاه امام صادق (ع) امری ضروری به نظر می‌رسد. بهره‌گیری از مطالعات گروهی که در سنت‌های علمی فرهنگ ایرانی-اسلامی در مدارس علمی وجود داشته

است، سبب یادگیری و آموزش بهتر دانشجویان می‌گردد. اما تجربه نشان می‌دهد این گروه‌ها همواره با تمام ظرفیت عمل نمی‌کنند و گاهی اوقات افراد در قالب گروه ممکن است تلاش کمتری نیز از خود نشان دهند. این مقاله در پی تبیین علل و ریشه‌هایی است که سبب کاهش تلاش و مشارکت فعال دانشجویان در مطالعات گروهی است؛ از این رو، در مقام پاسخ به دو سؤال زیر است:

- چه عواملی سبب می‌شود تا افراد در قالب گروه تلاش خود را به‌عمد کاهش دهند؟
- میزان اثرگذاری هریک از عوامل مؤثر سه‌گانه بر طرفه‌روی اجتماعی تا چه حدی است؟

۱. طرفه‌روی اجتماعی

واژه «طرفه‌روی اجتماعی»^۱ اولین بار توسط لاتان، ویلیامز و هارکینز در سال ۱۹۷۹م. به کار رفت. آن‌ها این واژه را در توصیف پدیده کاهش تلاش افراد در کار، زمانی که در قالب یک گروه همکاری می‌کنند، به کار بردند. آن‌ها معتقد بودند که بر خلاف عقیده رایج مبنی بر اینکه زمانی که افراد با یکدیگر در قالب تیم یا گروه همکاری می‌کنند، تیم یا گروه تلاش بیشتر افراد را موجب می‌گردد، در عالم واقع صادق نیست بلکه به کاهش بهره‌وری آن‌ها می‌انجامد (Latane et. al., 1979). البته قبل از لاتان، این موضوع را یک مهندس کشاورزی فرانسوی تبار به نام رینگلمن در سال ۱۹۱۳م. متوجه گردید. مطالعه رینگلمن بر این اساس بود که می‌خواست میزان تلاش افراد را در یک مسابقه طناب‌کشی، زمانی که به‌تنهایی، با یک نفر، با دو نفر و با هفت نفر دیگر کار می‌کنند، مشاهده نماید. نتایج تحقیق وی جالب بود. افراد زمانی که در یک گروه ۲ نفره بودند، ۹۳٪، زمانی که در یک گروه ۳ نفره بودند، ۸۵٪ و در هنگام حضور در گروهی با ۸ نفر عضو، تنها ۴۹ درصد از توان خود را مبذول آن اقدام گروهی می‌نمودند (Greenberg & Baran, 1997).

پس از لاتان محققان زیادی به تحقیق در این حوزه پرداختند و متوجه شدند که عامل تعداد اعضا تنها یکی از عوامل مؤثر بوده و عوامل زیادی در ایجاد این پدیده اثر دارند که در ادامه مهم‌ترین آن‌ها معرفی می‌شوند:

۱-۱. عوامل پیدایش طفره‌روی اجتماعی

محققان پژوهش‌هایی در مورد علل این پدیده انجام داده و عوامل زیادی را در خلال پژوهش‌های تجربی خود در ایجاد و یا تشدید طفره‌روی اجتماعی در گروه‌ها یافته‌اند. برخی از این متغیرها عبارت‌اند از: الف. متمایز نبودن سهم کار هر فرد^۲ (Szymanski & Harkins, 1992; Price, 1987). در تحقیقاتی که به‌طور جداگانه انجام دادند، دریافتند زمانی که فرد ادراک کند که کار وی از کار دیگران تمیزپذیر نیست؛ یعنی کار آن‌ها دیده نمی‌شود، از تلاش خود کم می‌نماید. ب. تعریف نشدن کار، از دیگر ویژگی‌هایی شناخته‌شده که سبب طفره‌روی افراد از کار دسته‌جمعی می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر ساختارهای کاری برای افراد معلوم نباشد، سبب کاهش تلاش آن‌ها و طفره‌روی بیشتر آن‌ها از کار می‌شود (Bartis, et. al., 1988). ج. نبود استاندارد کاری نیز به‌عنوان یکی دیگر از علل کاهش تلاش افراد معرفی شده است، اینکه افراد ندانند کارشان چیست و دقیقاً چه انتظارات و معیارهایی برای ارزیابی عملکرد آن‌ها وجود دارد (Harkins & Szymanski, 1989). د. انگیزشی نبودن کار، از جمله عوامل دیگری است که به‌عنوان سبب کاهش تلاش و عملکرد افراد در قالب گروه شناخته شده است. تحقیقات هاکمن به‌طور عام و نیز تحقیقات سایر محققان (Heller, 1997; Eikenhout, 2004) که در حوزه طفره‌روی اجتماعی انجام داده‌اند، مؤید این نکته است که انگیزشی نبودن کار که از جمله نشانه‌های آن دشوار نبودن اهداف کاری است، سبب کاهش تلاش افراد می‌گردد.

موارد اشاره‌شده، همگی در سطح تحلیل کار است و نشان‌دهنده عوامل طفره‌روی در سطح کار هستند، اما در ادامه، به آن دسته از عواملی می‌پردازیم که در سطح تحلیل گروه سبب کاهش تلاش افراد می‌گردند؛ از جمله این موارد عبارت‌اند از: ه. بزرگ بودن اندازه گروه، به‌عنوان یک عامل موقعیتی توسط واگنر (Wagner, 1995)

و گرین برگ (Greenberg & Baran, 1997)، در کاهش تلاش فردی در فعالیت‌های گروهی معرفی شد. البته از آن زمان که رینگلمن در سال ۱۹۱۳م. به‌طور رسمی مطالعاتی در مورد کاهش تلاش افراد صورت داد، اولین متغیر و عاملی که به آن توجه نمود، اندازه گروه بود و همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، دریافت هرآنچه اندازه گروه بزرگ‌تر باشد، افراد به میزان بیشتری از تلاش خود کم می‌نمایند. و نبود ارزیابی و نظارت بر افراد، هارکینز و زیمانسکی در دو مطالعه که به‌طور جداگانه و با فاصله دو سال صورت دادند، دریافتند که عدم ارزیابی و کنترل لازم توسط مسئولان گروه‌ها و یا مدیران سازمان سبب کاهش تلاش افراد در قالب کار گروهی می‌گردد (Szymanski & Harkins, 1987; Harkins & Szymanski 1989). ز. شپرد و رایت نیز در تحقیقات خود نشان دادند که فضای حاکم بر گروه بر کاهش تلاش فردی مؤثر واقع می‌شود (Shepperd & Wright, 1989).

علاوه بر عوامل یادشده که به ماهیت، ساختار و ترکیب گروه مرتبط می‌شود، برخی عوامل موجود در نظام ادراکی فرد نیز از جمله: ح. ادراک طرفه‌روی سایر اعضا توسط فرد (Schlenker & Weigold, 1992) و ط. وجود ویژگی فردگرایی در افراد (Earley, 1989)، سبب ایجاد این پدیده است. در فرهنگ‌های فردگرا بر خلاف فرهنگ‌های جمع‌گرا، افراد تمایل دارند تا در زمانی که در قالب گروه فعالیت می‌کنند، تلاش کمتری را از خود بروز دهند (Charbonnier et. al., 1998) از دیگر عوامل فردی می‌توان به ادراک مشکلات در عملکرد گروه توسط فرد اشاره کرد. اگر افراد مشاهده نمایند که عملکرد گروه مناسب نیست و تلاش آن‌ها ممکن است ضایع شود، میزان آن را کاهش می‌دهند (Stohl & Schell, 1991). آخرین عامل که ریشه در ادراک فرد دارد، وجود ادراک توانایی در کارهای مرتبط توسط افراد است. زمانی که فرد ادراک نماید در کار دیگری به جز کار محوله مؤثرتر است، این ادراک سبب ایجاد یا تشدید پدیده طرفه‌روی اجتماعی می‌گردد (Comer, 1995). جدول شماره ۱، در سه دسته عامل اصلی شامل ویژگی‌های کار، ویژگی‌های گروه، ویژگی‌های ناشی از ادراک فرد و مؤلفه‌های مرتبط با هریک، نتایج حاصل از تحقیقات مرتبط را به تصویر کشیده است:

جدول ۱. عوامل مؤثر بر پدیده طفره‌روی اجتماعی و شواهد و تحقیقات انجام‌شده

عوامل	مؤلفه	شواهد تحقیقات
ویژگی‌های کار	قابل تمایز نبودن کار	Cates, 1985 Price, 1987 Szymanski & Harkins, 1992
	تعریف‌نشده بودن کار	Bartis, et. al., 1988
	نبود استاندارد کاری	Harkins & Szymanski, 1989 Szymanski & Harkins, 1987
ویژگی‌های گروه	انگیزشی نبودن اهداف کاری	Eikenhout, 2004 Heller, 1997
	نبود ارزیابی و نظارت بر افراد	Szymanski & Harkins, 1987 Aiello & Kolb, 1995 Harkins & Szymanski, 1989 Szymanski & Harkins, 1993
	تعداد اعضای گروه	Greenberg & Robert (1997) Wagner, 1995
	انگیزشی نبودن فضای گروه	Shepperd & Wright, 1989
ویژگی‌های ادراک فردی	ادراک طفره رفتن سایر اعضا توسط فرد	Schlenker & Weigold, 1992
	وجود نگرش فردگرایی در فرد	Earley, 1989 Charbonnier et. al., 1998
	ادراک مشکلات در عملکرد گروه	Stohl & Schell, 1991 Comer, 1995
	ادراک توانایی در کارهای مرتبط	Comer, 1995

از سوی دیگر، پدیده طفره‌روی اجتماعی عارضه‌ای واحد و منحصر به فرد نیست و با توجه به ریشه‌های مختلفی که در ادراک فردی می‌تواند داشته باشد، انواع و گونه‌های متعددی دارد. کومر (۱۹۹۵) گونه‌ها و در واقع، نمودهای این پدیده گروهی را زیر عنوان پنج دسته طبقه‌بندی و ارائه می‌نماید که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود:

۱. طفره‌روی تلافی‌جویانه^۳: در این حالت افراد برای جلوگیری از سوءاستفاده دیگران از تلاش آن‌ها از سوی سایر اعضای گروه تلاش خود را کاهش می‌دهند تا به احساس خود در مورد این بهره‌کشی دیگران از آن‌ها پاسخ دهند.

۲. طفره‌روی ناشی از ناامیدی^۴: زمانی که فرد حس کند بر خروجی کار تأثیر چندانی ندارد و تلاش وی در عملکرد گروه نقش مهمی بازی نمی‌نماید، احساس دلسردی در وی به وجود آمده و بالطبع، با این احساس از تلاش خود کم می‌نماید. در این موارد نقش رهبری و انگیزشی مدیران گروه اثر زیادی در جلوگیری از این نوع طفره رفتن دارد.

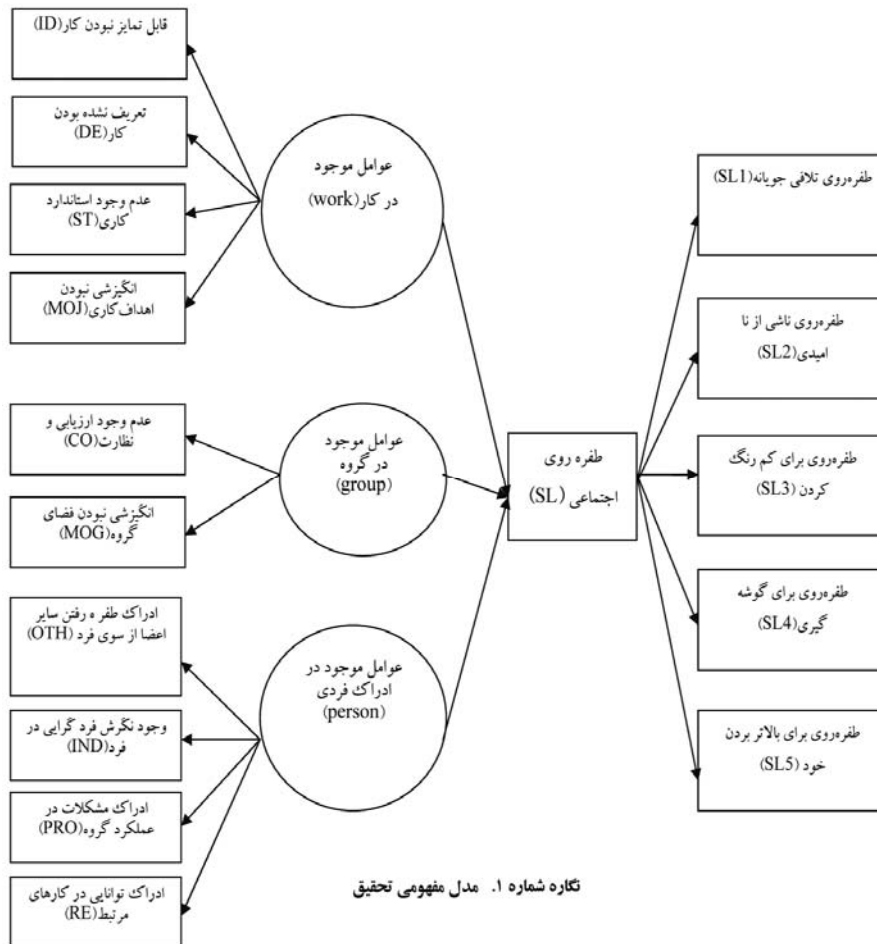
۳. طفره‌روی برای کم‌رنگ کردن^۵: افراد در گروه گاهی احساس می‌کنند که شایستگی لازم در آن‌ها نسبت به سایر اعضای گروه کمتر است، لذا تلاش می‌کنند با کم کردن خود در جمعیت و نشان ندادن خود در گروه از اینکه نالایق و بدون شایستگی دیده شوند، جلوگیری می‌نمایند.

۴. طفره‌روی برای گوشه‌گیری^۶: در این حالت، فرد به سبب احساس غیرضروری بودن تلاش می‌نماید خود را به حاشیه کشانده و از دید افراد دور باشد. در اینجا وی نتایج کار خود را ارزشمند نمی‌بیند و از این‌رو، گوشه‌گیری را برمی‌گزیند.

۵. طفره‌روی برای بالاتر بردن خود^۷: از آنجاکه انسان تمایل ندارد که نالایق و ناقص دیده شود، وقتی افراد در قالب گروه فعالیت می‌کنند و از سوی دیگر، توانایی لازم در انجام وظایف خود را ندارند، مشارکت زیادی در گروه از خود نشان نمی‌دهد تا نقص خود را بروز ندهد و خود را بالاتر ببرد.

۲. مدل مفهومی تحقیق

بر اساس آنچه در گذشته بیان گردید، می‌توان ریشه‌های طفره‌روی اجتماعی را در سه دسته عوامل کلیدی شامل ویژگی‌های کار، ویژگی‌های گروه و ویژگی‌های ادراک فردی خلاصه نمود. از آنجاکه تعداد اعضای گروه تقریباً ثابت است و بیشتر در بازه ۴ یا ۵ نفر هستند، اثر آن ثابت فرض شده است. از سوی دیگر، طفره رفتن اجتماعی افراد در گروه در قالب پنج گونه یا دسته از رفتارها بروز می‌نماید که عبارت‌اند از طفره‌روی تلافی‌جویانه، طفره‌روی ناشی از ناامیدی، طفره‌روی برای کم‌رنگ کردن، طفره‌روی برای گوشه‌گیری، طفره‌روی برای بالاتر بردن خود؛ بنابراین، عوامل مدل مفهومی تحقیق در نگاره شماره ۱ معرفی گردیده است.



- بر اساس مدل حاضر و سؤال دوم تحقیق، فرضیات مورد بررسی عبارت‌اند از:
- عامل کار بر روی پدیده طفره‌روی اجتماعی اثر منفی و معناداری دارد.
 - عامل گروه بر روی پدیده طفره‌روی اجتماعی اثر منفی و معناداری دارد.
 - عامل ادراکات فردی بر روی پدیده طفره‌روی اجتماعی اثر مثبت و معناداری دارد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه اجرا برحسب استراتژی تحقیق پیمایشی- تحلیلی و در قالب مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی تحقیق، عوامل سه‌گانه ایجادکننده طفره‌روی اجتماعی متغیرهای مستقل و طفره‌روی اجتماعی برحسب انواع رفتارهای پنج‌گانه طفره‌روی افراد در گروه، متغیر وابسته هستند.

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، دانشجویان عضو گروه‌های مطالعات گروهی دانشگاه امام صادق(ع) هستند. تعداد جامعه آماری دانشجویان مختلف برابر با ۴۱۰ نفر است. بر طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌ای با حجم ۹۰ نفر انتخاب گردید، اما برای بهبود یافته‌های تحقیق ۳۵۰ پرسش‌نامه در بین دانشجویان توزیع شده و سرانجام، ۱۵۴ پرسش‌نامه تکمیل گردید و بازگشت داده شد و تعداد ۱۴۰ عدد از آن‌ها مبنای تحلیل قرار گرفت.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه محقق‌ساخته مبتنی بر مؤلفه‌های اصلی برگرفته از ادبیات موضوع است. در این سنجش برای متغیرهای مورد بررسی ۴۵ گویه با طیف ۵ مقیاسی لیکرت در نظر گرفته شده است.

به‌منظور سنجش قابلیت اعتماد در قالب سازگاری درونی، نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون شد و سپس، با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید. جدول شماره ۲ نشان‌دهنده یافته‌های حاصل از پردازش داده‌هاست. در مورد روایی پرسش‌نامه حاضر از آنجاکه متغیرها و سؤالات به‌دقت بر اساس ادبیات موضوع انتخاب گردیده بودند، پرسش‌نامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و توسط آن‌ها روایی پرسش‌نامه به لحاظ محتوایی تأیید گردید.

جدول ۲. میزان ضریب اعتماد ابعاد مختلف پرسش‌نامه

ردیف	نام متغیر	تعداد سؤالات	عدد پایایی
۱	ویژگی‌های کار	۱۰ گویه	۰/۸۱
۲	ویژگی‌های گروه	۵ گویه	۰/۶۰۵
۳	ویژگی‌های ادراک فردی	۱۴ گویه	۰/۶۸
۴	گونه‌های طفره‌روی اجتماعی	۱۶ گویه	۰/۸۶

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی

دانشجویان نمونه انتخاب‌شده از شش رشته مختلف بودند که توزیع آن‌ها بر حسب رشته عبارت است از رشته اقتصاد ۱۷ درصد، علوم ارتباطات ۸/۲ درصد، الهیات ۱۹ درصد، حقوق ۱۶/۲ درصد، علوم سیاسی ۶/۸ درصد و مدیریت ۳۳ درصد. از نظر مقطع تحصیلی همگی در مقطع کارشناسی مشغول به تحصیل بودند و به لحاظ جنسیت همه آن‌ها را مردان تشکیل داده‌اند.

۴-۲. آمار توصیفی و استنباطی متغیرهای تحقیق

برای بررسی وضعیت متغیرهای به‌کاررفته در مدل که بررسی شده‌اند، میزان میانگین، انحراف معیار، مقدار t مشاهده‌شده و درجه آزادی هر کدام در جدول شماره ۳ بیان گردیده است. مقادیر t بالاتر از ۱/۹۶ بدین معناست که میانگین مؤلفه‌های مرتبط با هر عامل سه‌گانه مؤثر مناسب است یا کمتر از حد انتظار است.

جدول ۳. میزان میانگین، انحراف معیار، مقدار t مشاهده شده و درجه آزادی متغیرهای تحقیق

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	مقدار t مشاهده شده	درجه آزادی	وضعیت
قابل تمایز نبودن کار	۳/۲۰۶۰	۰/۶۴۷۰۸	۳/۷۶۶	۱۳۹	مناسب
تعریف نشده بودن کار	۳/۱۵۷۱	۰/۸۹۵۸۱	۲/۰۷۶	۱۳۹	مناسب
نبود استاندارد کاری	۲/۹۶۷۹	۰/۸۷۱۶۴	-۰/۴۳۶	۱۳۹	نامناسب
انگیزشی نبودن اهداف کاری	۳/۷۰۴۸	۰/۸۵۱۰۹	۹/۷۹۸	۱۳۹	مناسب
نبود ارزیابی و نظارت بر افراد	۳/۴۰۹۵	۰/۷۴۸۴۰	۶/۴۷۵	۱۳۹	مناسب
انگیزشی نبودن فضای گروه	۳/۸۰۳۶	۰/۸۰۶۲۲	۱۱/۷۹۳	۱۳۹	مناسب
ادراک طفره رفتن سایر اعضا توسط فرد	۲/۸۸۷۵	۰/۷۲۳۶۵	-۱/۸۳۹	۱۳۹	نامناسب
وجود نگرش فردگرایی در فرد	۳/۴۰۶۰	.55842	۸/۶۰۲	۱۳۹	مناسب
ادراک مشکلات در عملکرد گروه	۲/۷۶۶۷	۰/۸۰۹۳۲	-۳/۴۱۱	۱۳۹	مناسب
ادراک توانایی در کارهای مرتبط	۳/۴۵۳۰	۰/۶۳۲۶۱	۸/۴۷۲	۱۳۹	مناسب
طفره‌روی تلافی جویانه	۲/۵۴۴۰	۰/۹۸۲۷۹	-۵/۴۸۹	۱۳۹	مناسب
طفره‌روی ناشی از ناامیدی	۲/۱۷۳۸	۰/۷۰۹۸۹	-۱۳/۷۷۱	۱۳۹	مناسب
طفره‌روی برای کم رنگ کردن	۲/۰۴۷۰	۰/۶۹۷۴۵	-۱۶/۱۶۷	۱۳۹	مناسب
طفره‌روی برای گوشه‌گیری	۲/۲۰۸۳	۰/۷۰۳۷۴	-۱۳/۳۱۰	۱۳۹	مناسب
طفره‌روی برای بالاتر بردن خود	۲/۵۶۱۹	۰/۸۵۰۱۵	-۶/۰۹۷	۱۳۹	مناسب

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، وضعیت میانگین غالب مؤلفه‌های مورد مطالعه در این بررسی مناسب‌اند. از سوی دیگر، میزان کمتر از آن تا مقدار ۱/۹۶- نشان‌دهنده وضعیت نامناسب است که تنها دو مؤلفه از این وضعیت برخوردار بوده و مبنای عمل قرار گرفته‌اند.

۳-۴. تحلیل همبستگی میان متغیرهای تحقیق

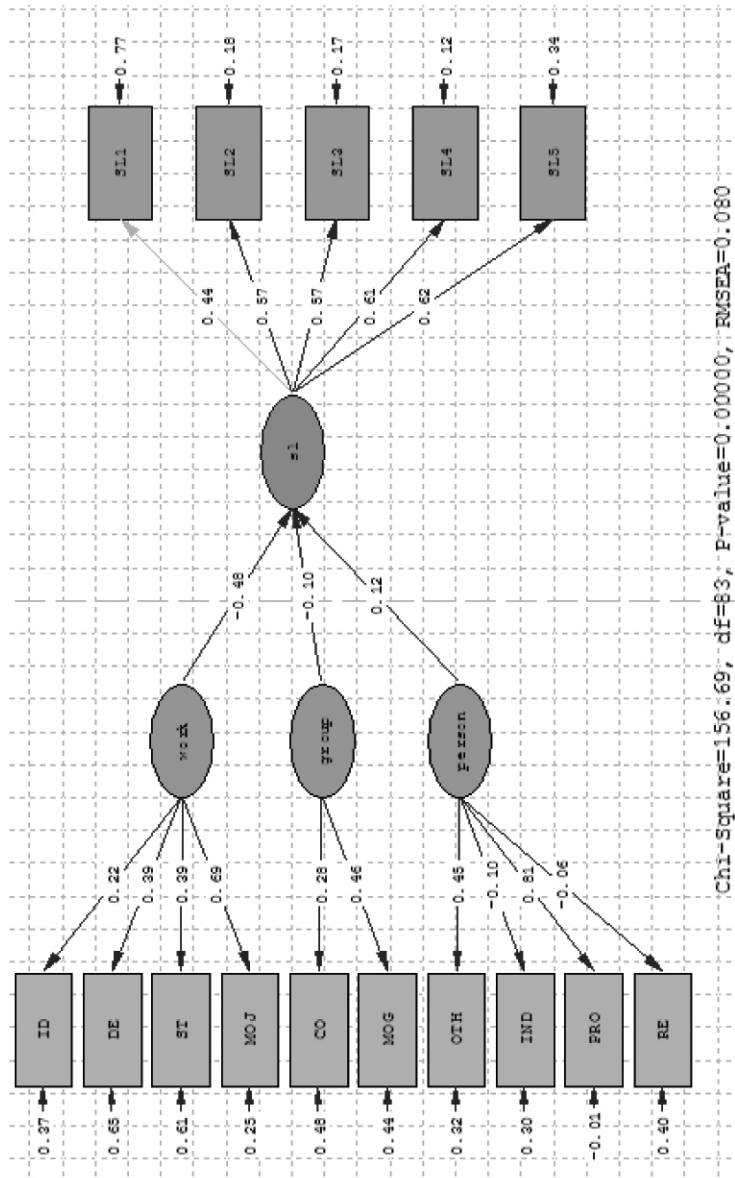
همان‌طور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌گردد، بین ابعاد مختلف موجود در عوامل کار، گروه و ویژگی‌های ادراک فردی همبستگی منفی و معناداری با پدیده طفره‌روی وجود دارد (به جز دو مورد مربوط به قابل تمایز نبودن کار که از مؤلفه‌های مربوط به کار و ادراک توانایی در کارهای مرتبط که مربوط به ویژگی‌های ادراکات فردی است)، بیشترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین انگیزشی نبودن اهداف کاری با طفره‌روی اجتماعی با ۵۵۱/۰ درصد و کمترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین وجود نگرش فردگرایی در فرد با طفره‌روی اجتماعی با ۱۹۹/۰ درصد مربوط می‌گردد.

جدول ۴. میزان همبستگی میان متغیرهای برون‌زا و درون‌زای طفره‌روی اجتماعی

متغیرهای برون‌زا	طفره‌روی اجتماعی
قابل تمایز نبودن کار	۱۴۶/۰- بدون ارتباط معنادار
تعریف نشده بودن کار	۲۳۸/۰- معنادار
نبود استاندارد کاری	۲۶۱/۰- معنادار
انگیزشی نبودن اهداف کاری	۵۵۱/۰- معنادار
نبود ارزیابی و نظارت بر افراد	۳۲۶/۰- معنادار
انگیزشی نبودن فضای گروه	۴۶۴/۰- معنادار
ادراک طفره‌روی سایر اعضا توسط فرد	۳۳۹/۰ معنادار
وجود نگرش فردگرایی در فرد	۱۹۹/۰- معنادار
ادراک مشکلات در عملکرد گروه	۵۲۳/۰ معنادار
ادراک توانایی در کارهای مرتبط	۱۳۸/۰- بدون ارتباط معنادار

۴-۴. مدل‌یابی معادلات ساختاری

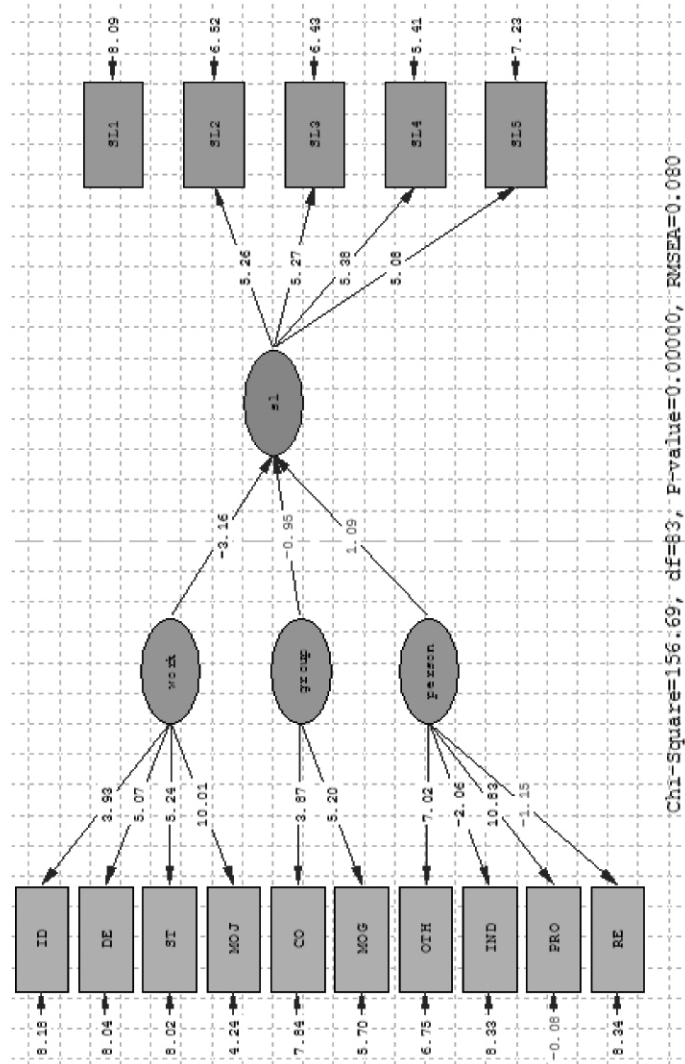
نگاره شماره ۲ مدل تخمین ضرایب استاندارد متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد.



نگاره ۲. مدل تخمین ضرایب استاندارد متغیرها

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، می‌توان بر اساس آنچه در آزمون معادلات ساختاری به دست آمده است، استدلال کرد که در میان شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که تبیین‌کنندهٔ عامل مکنون^۱ ویژگی‌های کار هستند، انگیزشی بودن کار، بیشترین تبیین‌کنندگی را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط با عامل کار را شامل می‌شود. پس از آن دو عامل وجود استاندارد کاری و تعریف‌نشده بودن کار، به یک میزان و رانجام، قابل تمایز بودن کار، آخرین تبیین‌گر عامل کار برحسب کسب ضریب کمتر در این ارتباط است. در مورد عامل ویژگی‌های گروه از میان دو مؤلفه، نخست انگیزشی بودن فضای گروه و سپس، وجود کنترل در گروه به ترتیب بیشترین ارتباط را با عامل ویژگی‌های گروه دارند. در مورد سومین عامل یعنی ادراک افراد در مورد گروه، یافته‌ها نشان می‌دهد که ادراک مشکلات در عملکرد گروه بیشترین همبستگی را با این عامل دارد. پس از آن ادراک طفره‌روی در دیگران، وجود نگرش فردگرایی و سرانجام، ادراک توانایی در کارهای مشابه به ترتیب، به تبیین این عامل می‌پردازند.

در مورد عامل طفره‌روی اجتماعی نیز یافته‌ها حاکی از تبیین مناسب گونه‌های پنج‌گانهٔ طفره‌روی موجود در مدل کومر است. در میان آن‌ها طفره‌روی برای بالاتر بردن خود و اینکه شخص می‌خواهد ناقص دیده نشود، بیشترین همبستگی را با متغیر مکنون خود دارد. پس از آن طفره‌روی برای گوشه‌گیری، طفره‌روی برای کم‌رنگ نمودن خود، طفره‌روی ناشی از ناامیدی و سرانجام، طفره‌روی تلافی‌جویانه ضرایب بعدی را در تبیین سازهٔ طفره‌روی دارا هستند. همچنین، ضرایب محاسبه‌شده در ارتباط با عوامل سه‌گانهٔ ویژگی‌های کار، ویژگی‌های گروه و ویژگی‌های ادراکی افراد بر طفره‌روی اجتماعی دلالت بر این دارد که هر سه عامل بر طفره‌روی اجتماعی می‌توانند مؤثر واقع شوند. اما درستی این ادعا و سایر یافته‌های مطرح‌شده در فوق، مستلزم آزمون معناداری یافته‌هاست؛ لذا به منظور دستیابی به سطح معناداری به‌ویژه آزمون فرضیات تحقیق لازم است معناداری روابط موجود در مدل معادلات ساختاری نگارهٔ شماره ۳ آزمون گردد. براین اساس، نگارهٔ شمارهٔ ۳ معناداری اعداد محاسبه‌شده را در قالب مدل زیر به تصویر کشیده است:



نگاره ۳. اعداد معناداری ضرایب متغیرها در مدل معادلات ساختاری

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، نتایج حاصل از یافته‌های به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که از میان سه فرضیه اصلی که در مورد اثرگذاری عوامل سه‌گانه مطرح شده بر طفره‌روی اجتماعی ارائه گردیده‌اند، تنها فرضیه نخست تأیید شده است؛ یعنی دو عامل ویژگی‌های گروه و ویژگی‌های مرتبط با ادراک فردی معنادار نیست و می‌توان استنتاج کرد که عامل کار اثر معناداری بر پدیده طفره‌روی اجتماعی دارد.

از سوی دیگر، این یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط میان مؤلفه‌ها و عوامل به‌جز در یک مورد معنادارند. به دیگر سخن، شاخص‌های انتخاب‌شده که همگی بر مبنای تحقیقات گذشته انتخاب و مدل مفهومی تحقیق را شکل داده‌اند، برای سنجش عوامل مورد نظر مناسب‌اند، به‌جز شاخص چهارم در ادراکات فردی که مربوط به ادراک توانایی در کارهای مرتبط است که مقدار زیر عدد ۲ و برابر با (۱/۱۵-) است. با توجه به ماهیت مباحثات گروهی و این یافته، منطقی است که ادراک توانایی در کارهای مشابه تبیین‌کننده ادراکات فردی که سبب طفره‌روی افراد می‌گردد، نباشد.

در مورد تناسب مدل تحقیق نیز می‌توان ادعا نمود که مقدار شاخص‌های تناسب حاکی از برازش مناسب مدل دارد، مقدار نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر با ۱/۸۸ و کوچک‌تر از مقدار مجاز ۳ است. همچنین، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۸ است که در ناحیه مجاز قرار گرفته است. مدل تخمین ضرایب استاندارد بیان‌کننده شدت و میزان عمل و رابطه میان متغیرهاست.

نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های حاصل‌شده از تحقیق می‌توان استنتاج کرد که انگیزشی بودن کار و اهداف کاری در گروه‌های کاری مورد مطالعه عاملی تعیین‌کننده در راستای کاهش پدیده طفره‌روی اجتماعی است. این یافته‌ها هنوز هم جایگاه نظریه‌های انگیزشی را مهم می‌شمارد و با نظریه‌های انگیزشی هرزبرگ، هاگمن - اولدهام و ماینر هم‌سویی دارد. ایجاد انگیزه مطلوب در کارکنان از دیرباز به‌عنوان مشکل‌ترین و مهم‌ترین وظایف مدیران محسوب شده است. هرزبرگ از اولین کسانی بود که بر اهمیت محتوای کار در انگیزش کارکنان آن‌ها تأکید داشت. بعد از آن نیز تحقیقات هاگمن و اولدهام

منجر به ارائه اثرگذارترین نظریه‌های انگیزشی مبتنی بر شغل گردید. هاگمن معتقد بود ویژگی‌های شغل و انگیزشی بودن آن نقش مهمی در عملکرد افراد دارد (Hackman & Oldham, 1976).

همچنین معنادار بودن ضریب منفی عوامل موجود در کار بر طرفه‌روی اجتماعی حاکی از این است که در انواع پنج‌گانه طرفه‌روی اجتماعی به جز یک مورد (طرفه‌روی تلافی‌جویانه)، عامل مذکور به کاهش انواع دیگر طرفه‌روی منجر می‌گردد. این یافته‌ها با دیدگاه هاگمن همسوست.

از سوی دیگر، ادراک مشکلات در عملکرد گروه بیشترین ارتباط را با عامل ویژگی‌های ادراک فردی نشان داد، این یافته اهمیت خود را به‌عنوان یک ویژگی مهم در ادراک فردی برجسته ساخته است. انگیزشی نبودن فضای گروه در مقایسه با نبود ارزیابی و نظارت نیز نقش بیشتری را در تعیین عامل ویژگی‌های گروه ایفا کرده است. تحقیقات شپر و رایت این یافته را تأیید می‌کند (Shepperd & Wright, 1989) و نشان می‌دهد که انگیزشی بودن فضای گروه شاخص مهمی برای ویژگی‌های عامل گروه بر طرفه‌روی اجتماعی است.

نگرش فردگرایی که از مؤلفه‌های ادراکی در افراد است، کم‌ترین ضریب با جهت منفی را نشان می‌دهد؛ این بدان معناست که در نمونه مورد مطالعه روحیه جمع‌گرایی در مقایسه با فردگرایی حاکم است که این یافته با مطالعه هافستد در مورد ایرانی‌ها هم سویی دارد. در یک فرهنگ جمع‌گرا، تعلق فرد به جمع و هدف ارزش محسوب شده و اشتغال کارکنان به کار مبنایی اخلاقی دارد و تنها برای کسب درآمد نیست (رحمان‌سرشت، ۱۳۸۶، صص ۲۶۴-۲۶۵)؛ از این رو وجود نگرش فردگرایی در افراد یک گروه سبب می‌شود تا در جهت منافع خود از تلاش خود کاهش داده و به کار تنها به‌عنوان ابزاری در جهت نیل به اهداف شخصی در چارچوب منافع خود نگاه کنند. بر اساس این نتایج می‌گردد تنها توانایی انجام یک کار توسط اعضای یک گروه مهم نیست بلکه روشن بودن، معنادار بودن (انگیزشی بودن) و سنجش‌پذیر بودن مقدار آن، نقش تعیین‌کننده در عملکرد و کاهش عارضه‌های آن از جمله طرفه‌روی

اجتماعی در فعالیت‌های گروهی دارد؛ بنابراین، وجود شرح وظیفه، مقدار کار مورد انتظار برحسب استانداردهای کاری تعیین‌شده و مشخص بودن نوع کار یا فعالیت هر عضو در گروه، لازمه شکل‌دهی کار در قالب گروه‌های کاری برای برخورداری از هم‌افزایی عملکرد در گروه‌هاست. در غیر این صورت، باید انتظار داشت عملکرد گروه کمتر از مجموع عملکرد تک‌تک افراد وقتی به‌صورت انفرادی فعالیت می‌کنند، گردد. در خاتمه باید اظهار داشت این تحقیق مثل سایر تحقیقات از محدودیت‌هایی برخوردار بوده است؛ محدودیت اول این تحقیق به افق زمانی مطالعه بر می‌گردد که مقطعی است، درحالی‌که مطالعات تداومی قابلیت پیش‌بینی متقن‌تری را داراست. دوم اینکه عدم تأیید روابط بین ویژگی‌های گروه و ویژگی‌های مربوط به ادراک فردی می‌تواند از یک طرف به جامع نبودن حمایت‌های نظری بستگی داشته باشد که در مطالعات معادلات ساختاری به‌عنوان یک پیش‌شرط منظور می‌گردد. این بدان معناست که محققان دیگر باید تلاش بیشتری را در این خصوص عهده‌دار گردند.

یادداشت‌ها

-
1. social loafing
 2. identifiability
 3. retributive loafing
 4. disheartened Loafing
 5. self effacing loafing
 6. self marginalized loafing
 7. self enhancing loafing
 8. Latent

کتابنامه

رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۸۶)، *تئوری‌های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی*، تهران: نشر دوران.

- Aiello, John R; Kolb, Kathryn J. (1995), "Electronic Performance Monitoring and Social Context: Impact on Productivity and Stress", *Journal of Applied Psychology*, Washington: Vol. 80, ISS. 3.
- Bartis, S.; Szymanski, K. & Harkinns, S.G. (1988), "Evaluation and Performance: A Two- Edged Knife", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14.
- Brickner, Mary A. & Harkins, Stephen G & Ostrom, Thomas M. (1986), "Effects of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications for Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, Vol. 51, ISS. 4.
- Cates, Kenth Haskell (1985), "The Effects of Evaluation, Identifiability, and Task Uniqueness on Task Performance (Social, Loafing, Facilitation)", Ph.D Dissertation, The University of Texas at Arlington.
- Charbonnier, Emmanuelle & Pascal Huguet & Markus Brauer & Jean-Marc Monteil (1998), "Social Loafing and Self-Beliefs: People's Collective Effort Depends on the Extent", *Social Behavior and Personality*, Vol.26, 4.
- Comer, Debra R. (1995), "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations*, Vol. 48.
- Earley, P. Christopher (1989), "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United State and the People Republic of China", *Administrative Science Quarter*, Vol.34.
- Eikenhout, Nelson R. (2004), "The Effects of Task Structure and Group Target Monetary Incentives on Social Loafing", *Dissertation*, Western Michigan University, August.
- Greenberg, Jerald & Robert, Baran (1997), *Behavior in Organization*, Rentice Hall.
- Hackman, J. Richard, Oldham, Greg R. (1976), "Motivation Through the Design of Work- Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, ISS. 2.
- Harkins, Stephen G, Szymanski, Kate (1989), "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.56, ISS6.
- Heller, Deanna M. (1997), "Cultural Diversity and Team Performance: Testing for Social Loafing Effects", *Dissertation*, University of North Texas, Texas.
- Latane, Bibb & Williams, Kipling & Stephen Harkins (1979), *Psychology Today*, New York: Vol.13, ISS5.

- Miklavcic Sumanski, Martina & Igor, Kolenc & Mirko, Markic (2007), "Teamwork and Defining Group Structures", *Team Performance Management*. Vol. 13, No. 3/4.
- Price, Kenneth H. (1987) "Decision Responsibility, Task Responsibility, Identifiability, and Social Loafing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. New York: Vol. 40, ISS 3.
- Schermerhorn John R. & G. Hunt James & Osborn Richard N. (2002) *Organizational Behavior*. 7th Ed., United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Schlenker, Barry & Michael F Weigold (1992), "Interpersonal Processes Involving Impression Regulation and Management". *Annual Review of Psychology*. Palo Alto: Vol. 43.
- Shepperd, James A, Wright, Rex A. (1989) "Individual Contributions to a Collective Effort: An Incentive Analysis". *Personality and Social Psychology Bulletin*. Thousand Oaks: Vol. 15, ISS 2.
- Stohl, Cynthia & Susan E Schell (1991), "A Communication-Based Model Of A Small-Group Dysfunction", *Management Communication Quarterly* : Vol. 5.
- Szymanski, Kate; Harkins, Stephen G. (1987) "Social Loafing and Self-Evaluation with a Social Standard", *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 53, ISS 5.
- Szymanski, Kate ; Harkins, Stephen G. (1992), "Self-Evaluation and Creativity", *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 18, ISS 3.
- Szymanski, Kate; Harkins, Stephen G. (1993), "The Effect of Experimenter Evaluation on Self-Evaluation within the Social Loafing Paradigm", *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 29, ISS 3.
- Tan, Hwee Hoon & Tan Min Li (2008), "Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors", *The Journal of Psychology*. Vol.142.
- Wagner, John A. (1995), "Studies of Individualism- Collectivism: Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal*. Vol.38.

اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی

(مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ سرمایه‌گذاری غدیر)

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۲/۱۲

بهمن حاجی‌پور*

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۴/۰۴

حامد نظرپور کاشانی**

چکیده

یادگیری سازمانی موضوعی است که در دهه اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است. تحقیقات متعددی در صدد معرفی عوامل اثرگذار بر این پدیده برآمده‌اند. فرهنگ سازمانی از جمله عواملی است که انتظار می‌رود تأثیر زیادی بر سطح یادگیری سازمان داشته باشد. هدف این مقاله، نشان دادن اثربخشی ماهیت یادگیری سازمانی، از فرهنگ سازمانی است. در این مقاله از «چارچوب فرهنگی ارزش‌های رقابتی» برای مدل‌سازی فرهنگ سازمانی، به‌عنوان مبنایی برای اندازه‌گیری فرهنگ استفاده شده است. چهار نوع فرهنگ ارائه‌شده در این چارچوب عبارت از فرهنگ گروهی، فرهنگ توسعه‌ای، فرهنگ عقلایی، و فرهنگ سلسله‌مراتبی است که ارتباط آن‌ها با یادگیری سازمانی بررسی شده است. این تحقیق از نوع تحقیقات غیرآزمایشی از نوع همبستگی بوده و روش گردآوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجوهای اینترنتی و مصاحبه و پرسش‌نامه بوده و به‌منظور انجام تحلیل‌های آماری از روش رگرسیون استفاده شده است. نتایج نشان داد که اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی بر مبنای میزان تأثیر آن‌ها بر یادگیری سازمانی بدین ترتیب است: فرهنگ گروهی در اولویت اول، فرهنگ توسعه‌ای در اولویت دوم، فرهنگ سلسله‌مراتبی در اولویت سوم و فرهنگ عقلایی در اولویت چهارم قرار دارد.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، چارچوب ارزش‌های رقابتی، فرهنگ یادگیرنده

* استادیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی دانشگاه شهید چمران اهواز bhajipour@scu.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه شانگهای چین hnazarpour@yahoo.com

مقدمه

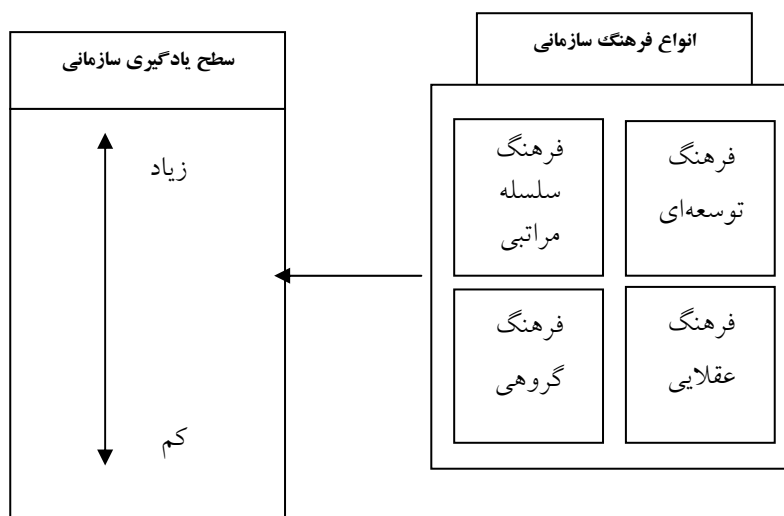
در محیطی که نشانه‌های اصلی آن توسعه روزافزون دانش و فناوری است، حیطه‌های کسب‌وکار شکل سنتی خود را از دست داده و در اشکال نوینی ظاهر می‌شود؛ از جمله می‌توان به سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه اشاره کرد. این شرایط محیط کسب‌وکار را به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل کرده و پارادایم‌های جدیدی را طلب کرده است. در پارادایم‌های جدید کسب‌وکار بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی، توان یادگیری است. بر این اساس، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند. به همین دلیل است که در سال‌های اخیر مفاهیمی چون «سازمان یادگیرنده» و «یادگیری سازمانی» مطرح شده و رشد فزاینده‌ای در تحقیقات مرتبط مشاهده می‌گردد. سازمان‌ها به جای حرکت‌های سنتی خود (که دربرگیرنده آموزش در مقاطعی از زمان است)، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند؛ یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری (به‌عنوان یک امتیاز رقابتی) به کار می‌برند (بهنامی، ۱۳۸۴). بدیهی است که توان یادگیری موضوعی نیست که به‌طور خودبه‌خودی در سازمان ایجاد گردد. این مهم از یک سو نیازمند شناسایی عواملی است که یادگیری را تسهیل و تسریع می‌کنند و از سوی دیگر، استقرار و بهره‌گیری از عوامل مذکور با اداره مؤثر آنهاست. این مقاله از بین عوامل مختلف اثرگذار بر یادگیری سازمانی به یکی از مهم‌ترین آنها، یعنی فرهنگ سازمانی، پرداخته و نقش آن را تبیین می‌کند.

ماهیت یادگیری و شیوه‌ای که بر اساس آن یادگیری در سازمان رخ می‌دهد، به‌شدت به فرهنگ سازمانی وابسته است (مارکورات، ۱۳۸۵، ص ۱۰۱). فرهنگ، سازمان را قادر می‌سازد تا بهترین بهره‌برداری را از دانش و تجربیات خود، برای ایجاد و دستیابی به اهداف مطلوب انجام دهد (Catherine, Wang & Ahmed, 2003). فرهنگ بسیاری از سازمان‌ها گرچه فرهنگ ضد یادگیری نیست، اما غیریادگیرنده است. در چنین فرهنگی، خطرپذیری، تلاش برای ارائه رویکردهای نوین، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و... تشویق نمی‌شود. درحالی‌که ممکن است «به هم نزدن وضع موجود» پاداش در پی داشته باشد (مارکورات، ۱۳۸۵، ص ۱۰۱). این تحقیق به دنبال بررسی رابطه بین دو مؤلفه نوع فرهنگ سازمانی و قابلیت یادگیری است. سؤال اصلی تحقیق

این است که «اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی بر مبنای میزان تأثیر آن‌ها بر قابلیت یادگیری سازمانی چگونه است؟».

برای پاسخ دادن به این سؤال، ابتدا انواع فرهنگ سازمانی طبق مدل کوئین (Quinn & Spreitzer, 1991, p.115) که عبارتند از فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ عقلایی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ گروهی معرفی گردیده، سپس چگونگی اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی بر مبنای میزان تأثیر آن‌ها بر یادگیری سازمانی بررسی خواهد شد. برای شناسایی و اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی، چهار بعد «تعهد مدیریتی»^۱، «دیدگاه‌های سیستمی»^۲، «فضای باز و مناسب برای آزمایش و تجربه»^۳ و در آخر، «انتقال و تلفیق دانش»^۴ بررسی خواهد شد.

چارچوب مفهومی تحقیق در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است:



نمودار ۱. چارچوب مفهومی تحقیق

۱. مبانی نظری تحقیق

۱-۱. قابلیت یادگیری سازمانی

مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی بر عوامل تسهیل کننده یادگیری در سازمان تأکید دارد. یادگیری سازمانی مقوله‌ای است که هم در بقای سازمان و هم در کسب موفقیت آن در صحنه رقابت نقش دارد؛ یادگیری به عنوان قابلیت برای کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌شود. فرهنگ سازمانی نیز به شیوه‌های متمایزی که سازمان‌ها برای اعتقاد داشتن، اندیشیدن و عمل کردن دارند و به وسیله نمادها، قهرمانان، شعائر، ایدئولوژی و ارزش‌ها شناسایی می‌شوند، اشاره دارد. این توافق بین صاحب نظران وجود دارد که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چندبعدی است و به همین دلیل، یافتن تعریف واحدی از آن که به طور وسیع پذیرفتنی باشد، دشوار است. تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد؛ از نظر لوکاس و همکاران^۵، فرایند فهمیدن و کسب بینش‌های جدید در هسته مرکزی یادگیری سازمانی قرار دارد. بارنت^۶ یادگیری سازمانی را فرایندی مبتنی بر تجربه می‌داند که طی آن دانش مربوط به روابط اقدام- پیامد، توسعه یافته و به تدریج عادی می‌شود، به علاوه، دانش ایجاد شده وارد حافظه سازمانی می‌شود و رفتار جمعی کارکنان را تغییر می‌دهد. طبق تعریف گاروین^۷ یادگیری سازمانی عبارت از «فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر» است و به بیانی دیگر، فرایندی است که سازمان را توانمند می‌سازد تا اطلاعات را به دانش تبدیل کند و به تبع آن، قابلیت سازمانی در هم‌نوایی با تقاضاهای محیطی بیشتر شود. از نظر کوئینگ^۸ یادگیری سازمانی، فرایند جمعی اکتساب و خلق شایستگی‌هاست که در نحوه مدیریت موقعیت‌ها تغییر ایجاد می‌کند و شرایط را متحول خواهد کرد. اگرچه هر یک از تعاریف یادگیری سازمانی از زاویه خاصی موضوع را بیان می‌کنند، اما تمرکز همگی آن‌ها روی «تغییر شناختی» است (قربانی زاده و مشبکی، ۱۳۸۵، ص ۶).

لذا یادگیری فرایندی است که شامل تغییرات رفتاری فردی و سازمانی است. سازمان‌هایی که یک فرهنگ قوی یادگیری را ایجاد کرده باشند، در خلق، دستیابی و انتقال دانش و نیز در اصلاح رفتارها در جهت بازتاب دانش و بینش‌های جدید، به خوبی عمل می‌کنند (Skerlavaj et. al., 2007, p.348).

۱-۱-۱. انواع سطوح یادگیری

یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند در سه سطح «فردی»، «گروهی» و «سازمانی» رخ دهد. سازمان‌های یادگیرنده، قابلیت تشویق و حداکثرسازی یادگیری در هر سه سطح را توسعه می‌دهند (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۳۵).

• **یادگیری فردی:** افراد واحدهای اصلی گروه‌ها و سازمان‌ها هستند. سنگه^۹ چنین بیان می‌دارد که «سازمان‌ها فقط از طریق افراد یاد می‌گیرند که چگونه یاد بگیرند. گرچه یادگیری فردی، یادگیری سازمانی را تضمین نمی‌کند، اما بدون آن یادگیری سازمانی رخ نمی‌دهد».

• **یادگیری تیمی یا گروهی:** تیم‌ها برای سازمان‌ها بسیار مهم هستند. آن‌ها با طرح‌های چندوظیفه‌ای، در خطوط تولیدی کار می‌کنند یا به مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار می‌پردازند. سازمان‌های یادگیرنده به‌منظور تجهیز این تیم‌ها به دانش و مهارت‌هایی که نیاز دارند، فرایندهای کیفیت، فنون حل مسئله و مهارت‌های تعامل تیمی را به آنان می‌آموزند.

• **یادگیری سازمانی استاتا^{۱۰}:** رئیس شرکت آنالوگ دیوایسز^{۱۱}، بر اساس دو جنبه اساسی، یادگیری سازمانی را از یادگیری فردی و تیمی متمایز می‌نماید: اول، یادگیری سازمانی از طریق چشم‌اندازهای مشترک، دانش، و الگوهای ذهنی اعضای سازمان رخ می‌دهد؛ دوم، یادگیری سازمانی بر اساس دانش و تجربه گذشته - یعنی بر اساس حافظه سازمانی - ایجاد می‌شود که این حافظه به سازوکارهایی مانند سیاست‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌های روشن برای ذخیره دانش بستگی دارد.

۱-۱-۲. اندازه‌گیری قابلیت یادگیری

محققانی که به ضرورت تشریح کامل و دقیق یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند، این مطلب را نیز مدنظر قرار می‌دهند که ایجاد روش‌های قابل اطمینان و صحیح اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی نیز ضروری است. یکی از راه‌های سنتی اندازه‌گیری یادگیری، استفاده از حلقه‌های یادگیری و حلقه‌های تجربه است. این حلقه‌ها «ابزارهای ناقص اندازه‌گیری» هستند؛ زیرا این ابزارها تا حد زیادی بر یادگیری از طریق انجام کار

متمرکز شده و به اندازه‌گیری یادگیری برحسب نتایج به‌دست‌آمده پرداخته و به دنبال کارایی کوتاه‌مدت می‌باشند. علاوه بر مطالعه حلقه‌های تجربه، یادگیری همچنین با در نظر گرفتن دیگر متغیرها، مانند تعداد حق انحصار اختراعات یا هزینه‌های تحقیق و توسعه اندازه‌گیری می‌شود (Pilar et. al, 2005, p.716).

ویژگی مشترک تمام این فنون این است که آن‌ها بر خروجی‌های فرایند تمرکز دارند تا فرایندهای واقعی یادگیری؛ اما یادگیری سازمانی یک ساخت چندبعدی پیچیده است و دارای فرایندهای فرعی چندگانه است. ما یادگیری سازمانی را به‌عنوان یک ساخت چندبعدی پنهان در نظر می‌گیریم؛ زیرا همه اهمیت آن به سبب ابعاد مختلفی است که ساختار آن را تشکیل می‌دهند. بنابراین، یک سازمان باید درجه بالایی از یادگیری را در ابعاد تعریف‌شده داشته باشد تا بتواند ادعا کند که از توانمندی یادگیری بالایی برخوردار است. این ابعاد عبارت‌اند از: تعهد مدیریت؛ رویکرد سیستمی؛ فضای باز و آزمایشگری؛ انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش (Pilar et. al., 2005, p.717)

• **تعهد مدیریتی:** مدیریت باید شایستگی و مناسب بودن را درک کند، سپس فرهنگ اکتساب، خلق، و انتقال دانش را به‌عنوان ارزش‌های اساسی ایجاد کند. مدیریت باید یک دیدگاه استراتژیک در مورد یادگیری را تبیین کند و آن را به یک جزء مشهود اصلی و ابزاری باارزش و مؤثر در دستیابی به نتایج بلندمدت تبدیل کند. همچنین، مدیریت باید این اطمینان را بدهد که کارکنان سازمان، اهمیت یادگیری را درک کرده و در دستیابی به آن مشارکت کنند، به‌طوری‌که آن را به‌عنوان یک عنصر مهم در موفقیت سازمان در نظر گیرند. در نهایت، مدیریت باید فرایند تغییر را هدایت کند و مسئولیت ایجاد سازمانی را که قادر به بازتولید خویش و مواجهه با چالش‌های جدید باشد، بر عهده گیرد (Pilar et. al., 2005, p.717)

• **رویکرد سیستمی:** رویکرد سیستمی مستلزم گردآوری اعضای سازمان حول یک موجودیت عمومی است. افراد، بخش‌ها، و فضاها سازمانی مختلف باید یک دیدگاه روشن نسبت به اهداف سازمان داشته و بدانند که چگونه می‌توانند در توسعه و پیشرفت، همکاری کنند. سازمان باید به‌عنوان یک سیستمی که از بخش‌های مختلف

تشکیل شده و هر بخش در عین عمل به وظایف خود، به‌طور هماهنگ با دیگر بخش‌ها عمل می‌کند، در نظر گرفته شود.

اتخاذ سازمان به‌عنوان یک سیستم، تلویحاً شامل درک اهمیت روابط مبتنی بر تبادل اطلاعات و خدمات است، و اشاره به ایجاد و توسعه مدل‌های ذهنی مشترک دارد. در این صورت همان‌طور که یادگیری سازمانی به دانش تسهیم‌شده، درک آن و باورها اشاره دارد، توسط یک زبان مشترک و فعالیت مشترک بین تمام افراد درگیر در فرایند نیز تقویت می‌شود. بنابراین، وقوع یک زبان مشترک به نوعی، حمایت از تلفیق دانش خواهد بود (رویکردی بسیار مهم در ایجاد و توسعه یادگیری سازمانی). لذا یادگیری سازمانی، فراتر از یادگیری فردی کارکنان، و متعهد به یک ذات و طبیعت جمعی است (Pilar et. al., 2005, p.717).

• **فضای باز و آزمایشگری:** واحد تجزیه و تحلیل ما یا یادگیری تولیدی و زیاست و یا یادگیری دوحلقه‌ای، که نیازمند یک فضای باز است که پذیرای ورود ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید باشد (هم داخلی و هم خارجی) و این باعث می‌شود تا یادگیری فردی به‌طور دائم تجدید، و نیز بهبود داده شود. ایجاد یک فضای باز، نیازمند تعهد مدیریت به ایجاد تنوع وظیفه‌ای و فرهنگی در سازمان است، به‌طوری‌که آمادگی برای قبول انواع عقاید و تجربیات و نیز یادگیری از آن‌ها وجود داشته باشد. همچنین، باید از رویکردهای مبتنی بر خودمداری که ارزش‌ها، باورها و تجربیات فردی را بهتر از دیگران تلقی می‌کنند، دوری شود.

فضای باز برای ایده‌های جدیدی که از درون یا بیرون سازمان مطرح می‌شوند، به نوعی از فضای آزمایشگری و تجربه حمایت می‌کند- یک رویکرد ضروری برای یادگیری زایا- زیرا به جستجو برای راه‌حل‌های نوآورانه و منعطف برای مسائل حال و آینده اشاره دارد و مبتنی بر امکان استفاده از روش‌ها و رویه‌های مختلف است. تجربه نیازمند یک فضای فرهنگی است تا بستری برای خلاقیت، توانایی انجام اقدامات مهم، و آمادگی برای انجام ریسک‌های کنترل‌شده باشد تا از این ایده که یک فرد می‌تواند از اشتباهات دیگران، یاد بگیرد، حمایت کند (Pilar et. al., 2005, p.717).

• **انتقال و تلفیق دانش:** ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی مربوط به دو فرایند به هم پیوسته می شود که به طور همزمان اتفاق می افتد و نه به طور متوالی. این دو فرایند عبارت از انتقال و تلفیق داخلی دانش است. اثر این دو فرایند به وجود قبلی ظرفیت جذب و نیز به طور ضمنی به نبود موانع داخلی که مانع انتقال بهترین فعالیت ها در سازمان می شود، وابسته است. انتقال، به انتشار داخلی دانش به دست آمده در سطح فردی اشاره دارد، به ویژه از طریق گفتگو و تعامل بین افراد (به بیان دیگر، از طریق ارتباطات، گفتگوها و مباحثات روان). ارتباطات روان بیشتر مبتنی بر وجود سیستم اطلاعات چابکی است که صحت و قابل دسترس بودن اطلاعات را تضمین کند. در خصوص گفتگو و مباحثه، تیم های کاری و جلسات کارکنان با یکدیگر، شکل های ایدئالی برای به اشتراک گذاری آزاد ایده ها است. یادگیری تیمی در سطحی بالاتر از یادگیری فردی قرار می گیرد که انتقال، تفسیر و تلفیق دانش به دست آمده به طور فردی را نیز در بر دارد. این تلفیق دانش منجر به ایجاد کالدهای دانش به هم پیوسته ای شده که ریشه در فرهنگ سازمانی، فرایندهای کاری، و دیگر اجزایی که «حافظه سازمانی» را شکل می دهند، دارد. بنابراین، دانش می تواند بازیابی شده و متناسب با موقعیت های مختلف به کار برده شود، به طوری که یادگیری دائمی سازمانی را علی رغم گردش طبیعی اعضای سازمان، تضمین کند (Pilar et. al., 2005, p.718)

۱-۲. فرهنگ سازمانی: چارچوب ارزش های رقابتی^{۱۲}

در حیطه فرهنگ سازمانی مدل ها و چارچوب های مختلفی وجود دارد از جمله: مدل رابینز^{۱۳} (مبنای مفروضات هفت گانه)، مدل هاروی- براون^{۱۴} (بر اساس دو معیار «میزان تعهد اعضا به ارزش ها» و «تعداد اعضای متعهد به ارزش ها»)، مدل استانیلی دیویس^{۱۵} (ریسک فرهنگی)، مدل مکانیکی- ارگانیکی (بر مبنای عوامل محیطی)، مدل چارلز هندی^{۱۶} (۴ نوع فرهنگ)، مدل هرسی- بلانچارد^{۱۷} (مبتنی بر دو عامل انسجام داخلی و انطباق پذیری)، مدل ریچارد دفت^{۱۸} (بر مبنای دو عامل میزان انعطاف پذیری و ثبات محیط)، مدل هال^{۱۹} (بر مبنای تطابق بیرونی و میزان انسجام داخلی)، مدل کوئین^{۲۰}

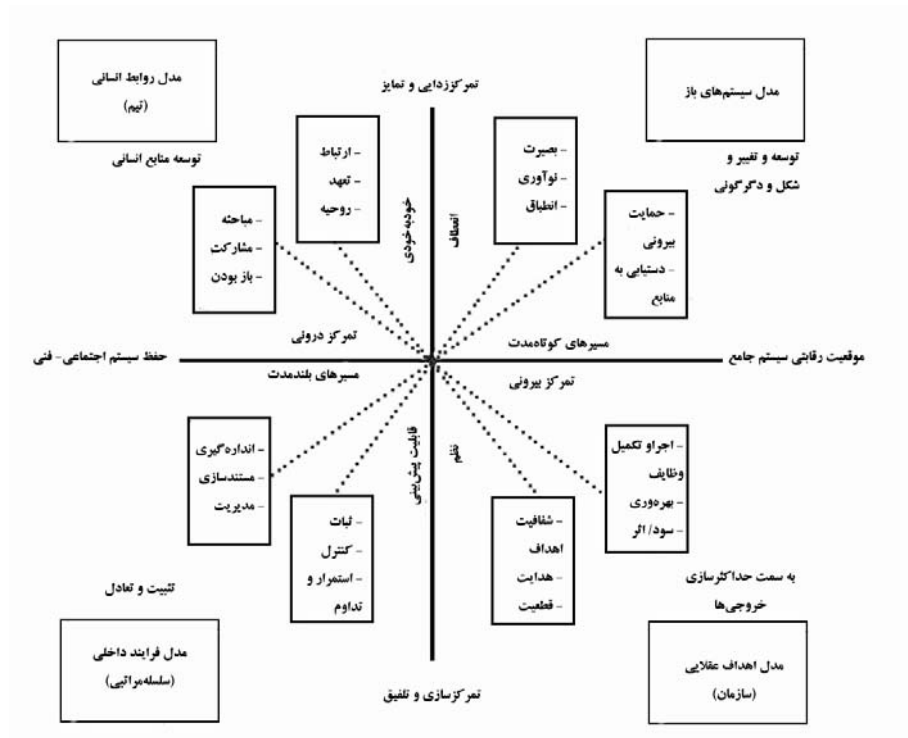
(چارچوب ارزش‌های رقابتی)، مدل هافستد^{۲۱} (چهار بعد فرهنگی (فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی و مردگرایی در مقابل زن‌گرایی).

در این تحقیق پس از بررسی‌های انجام‌شده، از میان این مدل‌ها، رویکرد چارچوب ارزش‌های رقابتی (شکل ۲)، برای مدل‌سازی فرهنگ سازمانی استفاده شد. چارچوب ارزش‌های رقابتی به نوعی مرتبط با نمایش تجمیعی شناختی الگوهای یادگرفته‌شده در طول زمان است. در این چارچوب، محققان ارزش‌ها را به‌عنوان یک «اندازه متوسط» از فرهنگ می‌بینند؛ یعنی یک رویکرد که وجود سطوح عمیق‌تر فرهنگ مانند مفروضات و باورهای منجر به فرهنگ را انکار نمی‌کند و همچنین، به سمت سطوح اولیه یعنی رفتارها، نمادها و مصنوعات که بسیار محسوس هستند هم نمی‌رود. مطلبی که عموماً در تحقیقات وجود دارد، بیانگر این مطلب است که «فرهنگ سازمان، توسط ارزش‌های سازمانی معرفی می‌گردد و ابعاد عمومی ارزش در بسیاری از سازمان‌ها شناخته شده است». چارچوب ارزش‌های رقابتی، با آنکه به قوت و غنای مطالعات نژادشناسی (که فرهنگ را از یک طریق کیفی مطالعه می‌کنند) نیست، ولی به‌عنوان یک ابزار معتبر برای اندازه‌گیری ابعاد فرهنگ که در کل سازمان عمومیت دارند، قابل اتکاست، همان‌طوری که برای ارزیابی گونه‌های فرهنگ مرتبط با دیگر متغیرها نیز معتبر است.

رویکرد ارزش‌های رقابتی، به مدیران اجازه می‌دهد تا ارزش‌هایی - که به‌عنوان اساس فرهنگ سازمانی می‌باشند- را درک نموده و تصمیماتی را برای انطباق سازمان با خروجی‌های مطلوب اتخاذ کنند. بنابراین، در این مطالعه چارچوب ارزش‌های رقابتی، به‌عنوان اساس اندازه‌گیری فرهنگ استفاده شده و در ادامه، چهار نوع فرهنگ ارائه‌شده در این چارچوب، در ارتباط با یادگیری سازمانی بررسی می‌شوند (Harrington & Guimaraes, 2005, p.45).

نمودار ۳، دو بعد اصلی را که چارچوب ارزش‌های رقابتی فرهنگ بر آن استوار است، نشان می‌دهد. محور اول تقاضای رقابتی بین تغییر و ثبات را نشان می‌دهد. یک طرف این محور تأکید بر انعطاف و خودبه‌خودی بودن را منعکس می‌کند، و در مقابل، طرف دیگر نشانگر تمرکز مکمل بر ثبات، کنترل و نظم است. این بعد یک تمایز مأنوس در نظریه سازمانی بین هنجارهای سازمانی ارگانیک و مکانیک را نشان می‌دهد. محور دوم،

تقاضاهای متناقضی را که توسط داخل سازمان و محیط بیرونی سازمان ایجاد می‌شود، منعکس می‌کند. یک طرف این محور، تمرکز بر یکپارچگی و حمایت از حفظ سازمان فعلی را نشان می‌دهد؛ در حالی که در طرف مقابل، تمرکز بر رقابت، تطابق، و تعامل با محیط را منعکس می‌کند.



نمودار ۲. چاچوب فرهنگی ارزش‌های رقابتی (Daneil R, 1991, p.4)

۱-۲-۱. انواع فرهنگ سازمانی متناسب با ارزش‌های رقابتی

از کنار هم قرار گرفتن این دو بعد، چهار محور فرهنگی فرهنگ گروهی، فرهنگ توسعه‌ای، فرهنگ عقلایی، و فرهنگ سلسله‌مراتبی آشکار می‌گردد. این چهار نوع فرهنگ، همراه با فرضیات ضمنی آن‌ها درباره انگیزش، رهبری، و اثربخشی، در ادامه تبیین شده‌اند.

• **فرهنگ گروهی:** در نمودار ۲ ربع بالا سمت چپ، محور مختصات فرهنگ گروهی قرار دارد که ارتباط عمده‌ای با بحث ارتباطات انسانی دارد. این فرهنگ بر انعطاف‌پذیری تأکید داشته و تمرکز زیادی بر داخل سازمان دارد. هدف سازمان‌هایی که بر فرهنگ گروهی تأکید دارند، حفظ کردن گروه‌هاست. تعلق، اعتماد و مشارکت، از ارزش‌های محوری این نوع فرهنگ بوده، و عوامل انگیزشی عمده آن شامل وابستگی، تعلق و عضویت است. در این فرهنگ رهبران تمایل دارند که مشارکتی، با تعقل و تفکر، و حمایتی باشند، و نیز تعامل بین تیم‌های کاری را تسهیل کنند. شاخص اثربخشی در این نوع فرهنگ، ایجاد و توسعه ظرفیت‌های انسانی و ارتقای تعهد اعضا به سازمان است.

• **فرهنگ توسعه‌ای:** فرهنگ توسعه‌ای در نمودار ۲، در ربع بالا سمت راست محور مختصات، نیز بر انعطاف‌پذیری و تغییر تمرکز دارد، اما تمرکز عمده آن بر محیط بیرونی سازمان است. این محور بر رشد، دستیابی به منابع، خلاقیت، و تطابق با محیط بیرونی تأکید دارد. در این نوع فرهنگ عوامل کلیدی انگیزشی شامل رشد، انگیزش، خلاقیت، و تنوع می‌شود. در این فرهنگ رهبران تمایل به کارآفرینی و آرمان‌گرایی بوده، که تمایل به ریسک کردن داشته و قادر به ایجاد یک چشم‌انداز از آینده می‌باشند. رهبران در این فرهنگ همچنین بر به دست آوردن منابع بیشتر، و دستیابی به وضعیت مشهود^{۲۲}، قانونی بودن، و حمایت خارجی، متمرکز می‌شوند. شاخص اثربخشی در این نوع فرهنگ، رشد، ایجاد بازارهای جدید، و دستیابی به منابع است.

• **فرهنگ عقلایی:** در ربع پایین سمت راست محور مختصات نمودار ۲، فرهنگ عقلایی قرار دارد که بر بهره‌وری، اجرا و دستیابی به اهداف به‌خوبی تعیین‌شده، تأکید

دارد. عوامل انگیزشی در این نوع فرهنگ عبارت‌اند از: رقابت و دستیابی موفق به اهداف از پیش تعیین شده. رهبران در فرهنگ عقلایی تمایل دارند که هدایت‌گر، هدف‌محور، مفید و وظیفه‌مدار بوده و نیز به‌طور دائم جنبه حمایتی داشته و مشوق بهره‌وری در سازمان باشند. شاخص اثربخشی در این فرهنگ، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، و کارایی است.

• **فرهنگ سلسله‌مراتبی:** فرهنگ سلسله‌مراتبی در ربع پایین سمت چپ محور مختصات نمودار ۲، بر کارایی داخلی، یکپارچگی، هماهنگی، و ارزیابی تأکید دارد. تمرکز این نوع فرهنگ بر منطق داخل سازمان بوده و تأکید آن بر استمرار و تداوم فرایندهای موجود است. هدف سازمان‌هایی که بر فرهنگ سلسله‌مراتبی تأکید دارند، اجرای قوانین است. عوامل برانگیزاننده این نوع فرهنگ عبارت‌اند از: امنیت، نظم، قوانین و مقررات رهبران در فرهنگ سلسله‌مراتبی، محافظه‌کار و محتاط بوده و توجه زیادی به مسائل فنی دارند. شاخص اثربخشی در این فرهنگ، کنترل، ثبات، و کارایی است.

نمودار ۳ دو بعد اصلی را که چارچوب ارزش‌های رقابتی فرهنگ بر آن استوار است، نشان می‌دهد. محور اول تقاضای رقابتی بین تغییر و ثبات را نشان می‌دهد. یک طرف این محور تأکید بر انعطاف و خودبه‌خودی بودن را منعکس می‌کند، و در مقابل، طرف دیگر نشانگر تمرکز مکمل بر ثبات، کنترل و نظم است. این بعد یک تمایز مأنوس در نظریه سازمانی بین هنجارهای سازمانی ارگانیک و مکانیک را نشان می‌دهد. محور دوم، تقاضاهای متناقضی را که توسط داخل سازمان و محیط بیرونی سازمان ایجاد می‌شود، منعکس می‌کند. یک طرف این محور، تمرکز بر یکپارچگی و حمایت از حفظ سازمان فعلی را نشان می‌دهد؛ درحالی‌که در طرف مقابل، تمرکز بر رقابت، تطابق، و تعامل با محیط را منعکس می‌کند.

هرکدام از این محورهای فرهنگی، به‌طور متقارن با یکدیگر متضادند. فرهنگ گروهی، که بر انعطاف‌پذیری و تمرکز داخلی تأکید دارد، می‌تواند در تقابل با فرهنگ عقلایی باشد، که بر کنترل و تمرکز خارجی تأکید دارد. فرهنگ توسعه‌ای، که توسط انعطاف‌پذیری و تمرکز بر خارج سازمان، شناخته می‌شود، می‌تواند در تقابل با فرهنگ

سلسله‌مراتبی باشد که بر کنترل و تمرکز داخلی تأکید دارد. هم‌زمانی بین فرهنگ‌ها نیز بسیار مهم است. فرهنگ گروهی و توسعه‌ای یک تأکید مشترک بر انعطاف‌پذیری دارند. فرهنگ توسعه‌ای و عقلایی یک تمرکز مشترک بر خارج از سازمان دارند. فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و عقلایی از موضوع کنترل سازمانی نشئت می‌گیرند. در نهایت، فرهنگ‌های گروهی و سلسله‌مراتبی تمرکز مشترکی بر داخل سازمان دارند. جدول ۱، ویژگی‌های این ۴ نوع فرهنگ را نشان می‌دهد (Harrington & Guimaraes, 2005, p.46).

جدول ۱. ویژگی‌های فرهنگ‌های ذکر شده در چارچوب ارزش‌های رقابتی

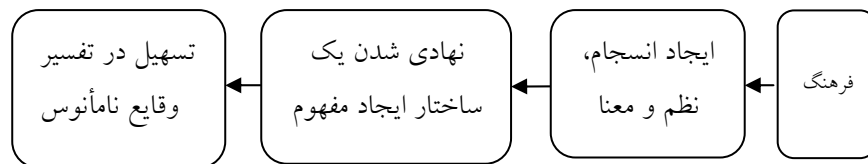
تمرکز بیرونی	تمرکز درونی	
توسعه‌ای قابلیت تطابق، رشد، تملک منابع، ریسک‌پذیری، تخصص محور، تابع ایدئولوژی	گروهی به هم پیوستگی و با روحیه بودن، توسعه منابع انسانی، حمایتگر، به‌عنوان یک خانواده، تابع به هم پیوستگی گروهی.	انعطاف‌پذیری
عقلایی برنامه ریزی و هدف‌گذاری، کارایی، شایستگی، تابع قرارداد	سلسله‌مراتبی ثبات و کنترل، مدیریت اطلاعات، محافظه کار و محتاط، تابع قوانین	دستوری

فرهنگ در یک سازمان، ترکیبی از محورهای مختلف است، هرچند معمولاً یک نوع فرهنگ برجسته‌تر از دیگر فرهنگ‌ها در یک سازمان است. اگر یک فرهنگ دارای درجه بالایی از یک بعد باشد (مثلاً بعد محوریت داخل سازمان)، به معنای این نیست که در بعد دیگری نمی‌تواند دارای درجه بالایی باشد. به‌علاوه، دنیسون و اسپریتزر^{۳۳} بیان کردند که تأکید زیاد بر یک نوع فرهنگ، موجب عملکرد بد می‌گردد و قوت آن ربع از چارچوب، تبدیل به ضعف می‌شود (Skerlavaj et. al., 2007, p.348).

۳-۱. روابط بین فرهنگ و یادگیری سازمانی

در خصوص تأثیر فرهنگ بر یادگیری سازمانی مطالعات متعددی صورت گرفته است. از جمله می‌توان به مطالعات ادگار شاین^{۲۴}، هرسی، بلانچارد و دیوئی^{۲۵} و محمدرضا زالی اشاره کرد. بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که بخش اعظمی از این مطالعات جنبه نظری دارند. برای اینکه بتوان راهکارهای متقن عملی در اختیار مدیران قرار داد، ضرورت دارد مدل‌های نظری در عمل امتحان شود تا از این طریق بتوان به روایی و اعتبار آن‌ها پی برد و در عمل از آن‌ها استفاده کرد. این تحقیق به دنبال آزمون یک مدل نظری از طریق انجام تحقیقات میدانی است.

در ادبیات موضوع یادگیری سازمانی، تأکید زیادی بر منظر فرهنگی سازمان یادگیرنده وجود دارد. فرهنگ به عنوان یک سازوکار ایجاد مفهوم^{۲۶} عمل می‌کند؛ ارزش‌ها، رفتارها و نظرهای کارکنان را جهت‌دهی و شکل می‌دهد؛ و از طریق ارزش‌هاست که رفتار جریان می‌یابد و هدایت می‌شود. در واقع، فرهنگ یک سازمان «انسجام، نظم و معنا» را برای سازمان وضع کرده و باعث نهادی شدن^{۲۷} یک ساختار ایجاد مفهوم در سازمان می‌شود که این نیز سبب تسهیل در تفسیر وقایع نامأنوس می‌شود (نمودار ۳) (Catherine, Wang & Ahmed, 2003, p.11).



نمودار ۳. نقش فرهنگ در درک و تفسیر وقایع نامأنوس سازمان

ادگار شاین، فرهنگ مدیریت و سازمان را عامل کلیدی یادگیری سازمانی در قرن بیست و یکم می‌داند (مارکورات، ۱۳۸۵، ص ۱۱۰). تعامل اثربخش فرهنگ و یادگیری سازمانی در فرهنگ یادگیرنده تجلی عینی می‌یابد. واقعیت این است که سازمان‌ها برای حفظ، بقا، رشد و توسعه خود و نیز برای پاسخ‌گویی به تحولات و پیچیدگی محیطی و حفظ مزیت رقابتی در بلندمدت در چنین محیطی، به گسترش دانش و آگاهی خود از

محیط نیاز دارند (مارکورات، ۱۳۸۵، ص ۱۱۹). شواهد موجود حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی، از طریق اثرگذاری بر دانش و راه‌های ارتباطی، یادگیری را شکل می‌دهد؛ زیرا فرهنگ ارزش‌ها و هنجارهای موجود در سازمان را منعکس کرده و نقش بسزایی در ایجاد و تقویت فضاهایی که سازمان در آن به راحتی به یادگیری می‌پردازد، دارد؛ ضمن آنکه در فضاهایی که سازمان در آن در مقابل تغییر سیاست مقاومت می‌کند، تأثیر مثبت خواهد داشت. درحالی‌که رخدادهای محیطی، مطابق و سازگار با ارزش‌های فرهنگی موجود سازمان باشد، احتمال آن که سازمان سریع‌تر به آن‌ها پاسخ دهد، بیشتر از حالتی است که آن رخدادهای متناقض با ارزش‌های اصیل سازمان باشند. اگر رخداد یا ایده‌ای، از انتظارات سازمان فاصله زیادی داشته باشد، ممکن است سازمان در مقابل پذیرش آن مقاومت کرده، و در نتیجه، آن را تحریم و یا رد کند. بنابراین، فرهنگ سازمان و مجموعه ارزش‌های همراه آن، مرتبط با یادگیری بوده و بر اشتیاق و انجام واکنش در برابر اطلاعاتی که تجمیع شده و از طریق راه‌های ارتباطی داخلی و خارجی به دانش سازمانی تبدیل شده است، اثرگذار خواهد بود.

یادگیری فرایندی است که شامل تغییرات رفتاری فردی و سازمانی می‌باشد. سازمان‌هایی که یک فرهنگ یادگیری قوی را ایجاد کرده‌اند، در خلق، دستیابی و انتقال دانش و نیز در اصلاح رفتارها در جهت انعکاس دانش و بینش‌های جدید خوب عمل می‌کنند (Skerlavaj et. al., 2007, p.348).

۱-۳-۱. نقش فرهنگ‌های چهارگانه مدل کوئین در یادگیری سازمانی

فرهنگ توسعه‌ای و ارزش‌های مرتبط با آن، که با فرصت‌ها و مشوق‌های تجربه یک فناوری، محیط بیرونی و تصمیم‌گیری توزیع‌شده (و نه متمرکز)، سازگار باشد، مشوق یادگیری در سازمان خواهد بود. از طرفی ارزیابی و پاداش دادن به یک تجربه کامل ایجاد و به کارگیری یک فناوری (رخ دادن یادگیری در این زمینه)، با فرهنگ عقلایی سازگار است؛ زیرا در فرهنگ عقلایی اهداف روشن، قضاوت‌های منطقی، اطلاعات به موقع و زمینه‌های هدایتگر مشخص، به عنوان وسیله‌ای برای اثربخشی و بهره‌وری سازمانی می‌باشند (Harrington & Guimaraes, 2005, p.48).

همچنین، یک فرهنگ و سیستم پاداشی که مشارکت و تسهیم دانش را پشتیبانی کند، برای توسعه یادگیری لازم است. اگر ویژگی یک سازمان، عدم اطمینان نسبت به تسهیم دانش و مشارکت افراد در این زمینه باشد، میزان یادگیری در آن سازمان کاهش خواهد یافت. این نوع مشارکت تنها با تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری و تعامل بین آن‌ها حداکثر خواهد شد. بنابراین، تسهیم دانش در سازمان‌ها بیشتر یک موضوع فرهنگی است تا فنی. لذا، یک فرهنگ گروهی قوی، منجر به توسعه یادگیری سازمانی خواهد شد. در مجموع، سازمان‌هایی که بر ارزش‌های موجود در ابعاد فرهنگ گروه، توسعه‌ای و عقلایی تأکید می‌کنند، میزان یادگیری‌شان را حداکثر خواهند کرد. قوت یک فرهنگ در این سه بعد، ممکن است منجر به افزایش ظرفیت یادگیری و توانمندی تسهیم دانش شود (Harrington & Guimaraes, 2005, p.48).

فرهنگ سلسله‌مراتبی که بر ثبات و کنترل تأکید می‌کند، احتمالاً منجر به مقاومت در برابر تغییرات و نیز پذیرش کمتر تغییرات محیط خواهد شد. هنگامی که دیوان‌سالاری همراه با فرهنگ سلسله‌مراتبی و تعللات دیوان‌سالار حذف شوند، (همانند سازمان‌های غیردیوان‌سالار^{۲۸} که مدیران به‌طور مستقیم با سطوح کمتری در سازمان کار می‌کنند)، ارتباطات، حل مسئله، خلاقانه، و زمان برگشت سریع برای نوآوری، تسهیل خواهد شد. در مطالعاتی که در مورد یادگیری سازمانی انجام شده است، این مطلب را می‌توان یافت که انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری سازمان به نوعی مرتبط با دانشی است که فراگرفته می‌شود (Harrington & Guimaraes, 2005, p.48).

مایکل مارکوارت ویژگی‌های ذیل را برای فرهنگ سازمانی که تأثیر زیادی بر یادگیری سازمانی می‌گذارد، بیان می‌دارد:

ارزش و پاداش دادن به یادگیری: سازمان‌های یادگیرنده، جو سازمانی تسهیل‌کننده‌ای

را فراهم می‌سازند که در آن یادگیری تشویق شده و به آن پاداش داده می‌شود.

مسئولیت مشترک برای یادگیری: کارکنان مسئول یادگیری خود و دیگران هستند.

آن‌ها باید رابطه بین مسئولیت‌های خود و اهداف سازمان را به‌عنوان یک کل، دریابند. از کارکنان انتظار می‌رود از همکاران خود بیاموزند و به آن‌ها نیز یاد بدهند. در این صورت، فرهنگ کاری با یادگیری سازمانی هماهنگ و یکپارچه می‌شود.

اعتماد و استقلال کاری: در سازمان‌های یادگیرنده افراد به یکدیگر اعتماد دارند و مواظب یکدیگر هستند. کمبودها را می‌توان بدون ترس از پیامدها افشا کرد. فرهنگ سازمان، افشا و بازخورد را تشویق می‌کند. افراد با وجود وابستگی‌های درونی زیاد، قادر به تصمیم‌گیری در مورد کار خود هستند.

تشویق نوآوری، تجربه‌گرایی و خطرپذیری: همان‌طوری‌که بسیاری از افراد تا حد امکان دست به تجربه می‌زنند، نوآوری دارند و عادت به اجازه سؤال کردن و منتظر دستورات بودن را به فراموشی می‌سپارند، سازمان‌های یادگیرنده نیز گام‌های جسورانه و بی‌پروایی را برای تشویق این‌گونه موارد برمی‌دارد. این سازمان‌ها درمی‌یابند که خطرات، لازمه‌ی دستیابی به جهش کوانتومی در کیفیت محصول و خدمات هستند.

تعهد مالی به آموزش و توسعه منابع انسانی: شرکت‌های یادگیرنده تعهداتی قوی نسبت به ارائه منابع مالی و انسانی برای بهبود کیفیت یادگیری کارکنان دارند.

خلاقیت جمعی، گوناگونی و تنوع: آگوست جکسی^{۲۹}، بیان می‌کند که فرهنگ یادگیرنده به‌عنوان فرهنگی که در آن «خلاقیت جمعی در همه‌ی زمینه‌ها، روابط، و تجربیات» وجود دارد و به‌عنوان معیار موفقیت بیانگر یکپارچگی و هم‌نیروزی در سازمان است. کل فرهنگ به‌طور خودآگاه، خودارزیاب و خلاق یاد می‌گیرد.

تعهد به بهبود مستمر محصولات و خدمات: سازمان‌های متعهد به کیفیت، به‌طور جدی به بهبود مستمر می‌پردازند؛ زیرا همواره این سؤال در اذهان اعضای آن‌هاست که «چگونه می‌توان این کار را بهتر انجام داد». مدیریت کیفیت مستلزم یادگیری مستمر و جامعی است که در آن هر فرد به‌طور مداوم برای انجام بهتر همه‌ی امور تلاش می‌کند.

• **پاسخ‌گویی به تغییر و آشوب:** در فرهنگ یادگیرنده، به‌جای ترس از تغییر مستمر و آشوب، شور و شغف و تعین قوی و خلاق برای پاسخ‌گویی به چالش‌های نوین حاکم است. آشوب، فرصتی برای سطوح بالاتر یادگیری، نوآوری و پیشرفت فناوری را فراهم می‌سازد.

کیفیت زندگی کاری: سازمان‌های یادگیرنده، متعهد به توسعه کامل استعدادها و نیروی انسانی در محیطی هستند که آن‌ها را به مشارکت و شادابی دعوت می‌کند. کار، به‌عنوان عامل برانگیزاننده و چالشی است؛ زیرا توان فکری افراد و به همان اندازه،

قدرت بدنی استفاده می‌شود. محیط اجتماعی و فیزیکی، احترام به هر شخص را تشویق می‌کند (مارکورات، ۱۳۸۵، ص ۱۰۳).

هرسی (۱۹۹۶)، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده را این‌گونه بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی یادگیرنده هم دارای انعطاف‌پذیری زیاد نسبت به محیط است و هم از تعهد و انسجام درونی بسیار بالایی برخوردار است. بعد اول، شامل خطرپذیری آگاهانه، تحمل ابهام، اجتناب نکردن از موقعیت‌های عدم اطمینان، حس کنجکاوری، علاقه‌مندی علمی، تعامل زیاد با محیط، جمع‌آوری اطلاعات مستمر از مشتریان، گرایش به کارآفرینی، آمادگی زیاد برای خلاقیت، نوآوری و گرایش به عمل است. بعد دوم، تعهد و انسجام سازمانی شامل مشارکت دادن کارکنان در مسئولیت‌ها، حمایت از توانمندسازی کارکنان، گرایش به اهداف و رسالت‌ها و استفاده از فرصت‌ها برای خلاقیت و آزادی عقیده است (نادری خورشیدی، ۱۳۸۴، ص ۵۷).

در مجموع، طبق مطالعات افرادی چون فایول و لیلز (۱۹۸۵)^{۳۰}، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۱)^{۳۱}، جانز و درب و دیویس و نو (۱۹۹۷)^{۳۲}، کتینگر و گروور (۱۹۹۵)^{۳۳} و نیز با مروری بر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده که در بالا به آن اشاره شد، فهمیده می‌شود از لحاظ اولویت در این چهار نوع فرهنگ بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی، فرهنگ گروهی دارای بیشتر ویژگی‌های ذکر شده در مورد فرهنگ یادگیرنده بوده و در اولویت اول نسبت به سه نوع فرهنگ دیگر است.

فرضیه اول. فرهنگ گروهی بیشترین تأثیر را بر قابلیت یادگیری سازمانی دارد.

پس از آن فرهنگ توسعه‌ای قرار می‌گیرد که شامل ویژگی‌هایی چون انعطاف‌پذیری، تمرکز بر محیط بیرونی و تغییر، تمایل به ریسک و حمایت از خلاقیت برای دستیابی به منابع جدید است.

اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی... ۱۹۹

فرضیه دوم، فرهنگ توسعه‌ای در اولویت دوم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

از آنجا که فرهنگ عقلایی بیشتر بر بهره‌وری، و دستیابی به اهداف تأکید داشته و تمایل به وظیفه‌مداری دارد و به نوعی نقش مشارکت افراد، انعطاف‌پذیری، تمایل به ریسک و خلاقیت در این نوع فرهنگ کم‌رنگ است؛ لذا در رده پایین‌تری نسبت به دیگر فرهنگ‌ها از لحاظ تأثیر بر یادگیری سازمانی قرار خواهد داشت.

فرضیه سوم، فرهنگ عقلایی در اولویت سوم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

در نهایت، فرهنگ سلسله‌مراتبی، با توجه به تمرکزی که بر استمرار و تداوم و اجرای قوانین داشته و تمایل به محافظه‌کاری و احتیاط و نیز کنترل و ثبات دارد، دارای کمترین ویژگی یک سازمان یادگیرنده بوده و حتی می‌توان گفت گاهی اوقات به دلیل تأکید زیاد بر تداوم روندهای موجود و کنترل و ثبات فعالیت‌های فعلی، به نوعی ضد یادگیری است؛ زیرا امکان رشد ایده‌ها و تجربه‌های جدید در سازمان را تسهیل نکرده و حتی مانع آن می‌شود.

فرضیه چهارم، فرهنگ سلسله‌مراتبی در اولویت چهارم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

۲. روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات غیرآزمایشی از نوع همبستگی است. روش گردآوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجوهای اینترنتی و مصاحبه و پرسش‌نامه بوده و به منظور انجام تحلیل‌های آماری از روش رگرسیون استفاده شده است.

۲-۱. جامعه و نمونه تحقیق

همه شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ شرکت سرمایه‌گذاری غدیر به‌عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. پرسش‌نامه‌های تهیه‌شده بین شرکت‌های

زیرمجموعه هولدینگ شرکت سرمایه‌گذاری غدیر توزیع شد. سطح تحلیل در این تحقیق سطح گروه است. در این تحقیق پرسش‌نامه در بین بخش‌ها و گروه‌های کاری ۶۰ شرکت توزیع شد، به طوری که از هر بخش یک نماینده، پرسش‌نامه مورد نظر را پاسخ داد و در مجموع، ۲۰۰ پرسش‌نامه از ۲۰۰ بخش مختلف جمع‌آوری شد. تمام پاسخ‌دهندگان از لحاظ سطح تحصیلات، کارشناس به بالا بودند.

در این تحقیق، متغیر وابسته یادگیری سازمانی است. برای سنجش یادگیری سازمانی طبق ادبیات موضوع ذکر شده، چهار مؤلفه سنجیده شد: یک. تعهد مدیریت؛ دو. رویکرد سیستمی؛ سه. فضای باز و آزمایشگری؛ چهار. انتقال و تلفیق دانش. همچنین، چهار نوع فرهنگ سازمانی طبق مدل کوئین به‌عنوان متغیرهای مستقل این تحقیق سنجیده شدند؛ یک. فرهنگ گروهی؛ دو. فرهنگ توسعه‌ای؛ سه. فرهنگ عقلایی و چهار. فرهنگ سلسله‌مراتبی.

جدول ۲. پرسش‌نامه و گویه‌های مرتبط با آن

متغیرها	شاخص	ردیف
به اشتراک گذاری دانش و کارکردن با دیگران وفاداری و پابندی کارکنان به شرکت تاکید بر منابع انسانی و حفظ روحیه کارکنان	فرهنگ گروهی	۱
		۲
		۳
دارا بودن محیط پویا و ریسک پذیری کارکنان تعهد به نوآوری میان کارکنان مهم بودن توسعه محصولات و خدمات جدید برای کارکنان	فرهنگ توسعه ای	۴
		۵
		۶
ساختار رسمی و حاکمیت رویه‌ها رعایت قوانین و سیاست‌های رسمی به عنوان عامل بقا حفظ ثبات و کارایی	فرهنگ سلسله مراتبی	۷
		۸
		۹
تمرکز بر انجام وظایف و عدم توجه به نوآوری تمرکز بر دستیابی به اهداف تاکید بر خروجی‌ها و محصولات خروجی	فرهنگ عقلایی	۱۰
		۱۱
		۱۲
مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها اقدام برای یادگیری کارکنان به عنوان نوعی سرمایه و نه هزینه. تمایل به تغییر برای تطابق و حتی پیشی گرفتن از محیط در نظر گرفتن قابلیت یادگیری کارکنان به عنوان یک فاکتور کلیدی پاداش دادن به ایده‌های نوآورانه و کارآمد	تعهد مدیریت	۱۳
		۱۴
		۱۵
		۱۶
		۱۷
آگاهی همه کارکنان نسبت به اهداف و ترویج دانش آن آگاهی همه بخش‌ها از چگونگی همکاری با یکدیگر جهت رسیدن به اهداف ارتباط و هماهنگ بودن همه بخش‌ها با یکدیگر حمایت از آزمایش ایده‌های نو	رویکرد سیستمی	۱۸
		۱۹
		۲۰
پیگیری و شناسایی نحوه فعالیت و روش‌های مفید بخش‌های دیگر استفاده از ایده‌های بیرونی به عنوان ابزاری سودمند جهت یادگیری باز بودن فضای سازمان جهت بیان آزادانه نظرات توسط کارکنان کسب یادگیری از خطاها و شکست‌های گذشته	فضای باز و آزمایشگری	۲۱
		۲۲
		۲۳
		۲۴
امکان تعامل و صحبت بین کارکنان در مورد برنامه‌ها و فعالیت‌های جدید مفید. رواج بالای کار تیمی توجه زیاد به ایجاد بانک‌های اطلاعاتی در مسائلی که در گذشته یاد گرفته شده‌اند	انتقال و تلفیق دانش	۲۵
		۲۶
		۲۷
		۲۸

۲-۲. اعتبار درونی و بیرونی ابزار جمع آوری اطلاعات

پرسش‌نامه مربوط، از ادبیات موضوع یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های ذکر شده برای سنجش آن و نیز مؤلفه‌های مدل فرهنگ سازمانی کوئین، استخراج گردید. روایی این پرسش‌نامه با نظر اساتید مربوطه تأیید گردید و میزان پایایی آن به وسیله نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و از روش آلفای کرونباخ به دست آمد که معادل ۰/۷۵ است که می‌توان گفت ابزار گردآوری از اعتبار خوب و قابل قبولی برخوردار است.

۲-۳. تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، ابتدا همبستگی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با متغیرهای یادگیری سازمانی بررسی و پس از آن، با استفاده از معادله رگرسیون همزمان و بر اساس شدت روابط بین مؤلفه‌های مستقل و وابسته اولویت‌بندی فرهنگ‌ها انجام گردید. در رگرسیون همزمان، همه متغیرهای مستقل با هم وارد تحلیل می‌شوند. از این رو محاسبه R^2 صورت گرفته و آزمون معناداری آن به عمل می‌آید (این محاسبات توسط نرم افزارهای آماری صورت گرفت). اگر R^2 معنی دار نباشد، تحلیل خاتمه می‌یابد و اگر معنی دار باشد، به بررسی ضرایب رگرسیون تفکیکی هر متغیر پس از حذف اثر سایر متغیرها پرداخته می‌شو (بازرگان، ۱۳۸۵، ص ۲۲۸). این مراحل در جداول ۳ و ۴ و ۵ مشهود می‌باشد.

اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی... ۲۰۳

جدول ۳. همبستگی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱. یادگیری سازمانی	۱				
۲. فرهنگ گروهی	۰/۷۳**	۱			
۳. فرهنگ توسعه‌ای	۰/۶۸**	۰/۵۸**	۱		
۴. فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۶۵**	۰/۵۵**	۰/۵۸**	۱	
۵. فضای باز آزمایشگری	۰/۴۶**	۰/۳۰**	۰/۳۱**	۰/۴۲**	۱

** : $p < 0/01$ و * : $p < 0/05$

جدول ۴. پیش‌بینی یادگیری سازمانی به کمک مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

متغیرهای وارد شده به معادله	منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig
مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی	رگرسیون	۶۹/۸۸۷	۴	۱۷/۴۷	۱۰۶/۷	<0/001
فرهنگ	باقیمانده	۳۱/۷۶۶	۱۹۴	۰/۱۶۴		
	کل	۱۰۱/۶۵۳	۱۹۸			

جدول ۵. اطلاعات مربوط به ضرایب رگرسیون

متغیرهای وارد شده به معادله	B	β	R	R2	نسبت t	سطح معناداری t
۱. فرهنگ گروهی	۰/۴۱۳	۰/۴۱۸	۰/۸۲۹	۰/۶۸۸	۷/۹۹	<۰/۰۰۱
۲. فرهنگ توسعه‌ای	۰/۲۴۹	۰/۲۷۱			۰/۱۹	<۰/۰۰۱
۳. فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۱۹۱	۰/۱۹۳			۰/۱۶	<۰/۰۰۱
۴. فضای باز آزمایشگری	۰/۱۹۴	۰/۱۶۱			<۰/۰۰۱	

فرضیه اول. فرهنگ گروهی بیشترین تأثیر را بر قابلیت یادگیری سازمانی دارد.

مطابق خروجی نرم افزار اس.پی.اس.اس ضریب بتای متناظر با فرهنگ گروهی معادل ۰/۴۱۸ و با سطح معناداری معادل ۰/۰۰۰ است. این بدین معناست که در این سطح معناداری H_0 رد شده و فرضیه H_1 مورد قبول واقع می شود؛ به عبارت دیگر، فرهنگ گروهی بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی دارد ($Sig= ۰/۰۰۰ < /۰۵$).

فرضیه دوم. فرهنگ توسعه ای در اولویت دوم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

مطابق خروجی نرم افزار اس.پی.اس.اس (جدول زیر) مقدار بتا برابر با ۰/۲۷۱ است که در سطح معناداری معادل ۰/۰۰۰ مورد تأیید قرار دارد. این بدان مفهوم است که فرهنگ توسعه ای رتبه دوم را در اثرگذاری بر یادگیری سازمانی دارد.

اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی... ۲۰۵

فرضیه سوم. فرهنگ عقلایی در اولویت سوم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

در این فرضیه نیز مطابق آزمون فرضیاتی که برای دو فرضیه اول انجام شد، آزمون معنادار بودن ضریب همبستگی بین عوامل مربوط فرهنگ عقلایی و عوامل مربوط به یادگیری سازمانی را خواهیم داشت. نتایج بیانگر این است که بتا برابر با ۰/۱۹۳ است. با ملاحظه خروجی‌های نرم‌افزار اس.پی.اس.اس مشاهده می‌شود که سطح معناداری آماره فوق (۰/۰۰۰) کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و این بدان معناست که با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان گفت که همبستگی فوق معنادار است؛ یعنی می‌توان گفت که رابطه عوامل مربوط به فرهنگ عقلایی و یادگیری سازمانی، تصادفی نیست و معنادار است.

فرضیه چهارم. فرهنگ سلسله‌مراتبی در اولویت چهارم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

در این فرضیه نیز مطابق آزمون فرضیاتی که برای دو فرضیه اول انجام شد، آزمون معنادار بودن ضریب همبستگی بین عوامل مربوط فرهنگ عقلایی و عوامل مربوط به یادگیری سازمانی را خواهیم داشت. نتایج بیانگر این است که بتا برابر با ۰/۱۶۱ است. با ملاحظه خروجی‌های نرم‌افزار اس.پی.اس.اس (جدول زیر) دیده می‌شود سطح معناداری آماره فوق (۰/۰۰۰) کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و این بدان معناست که با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان گفت که همبستگی فوق معنادار است؛ یعنی می‌توان گفت که رابطه عوامل مربوط به فرهنگ سلسله‌مراتبی و یادگیری سازمانی، تصادفی نیست و معنادار است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی به‌صورت زیر است:

- * فرهنگ گروهی بر مبنای میزان تأثیر آن بر یادگیری سازمانی در اولویت اول قرار دارد.
- * فرهنگ توسعه‌ای بر مبنای میزان تأثیر آن بر یادگیری سازمانی در اولویت دوم قرار دارد.
- * فرهنگ سلسله‌مراتبی بر مبنای میزان تأثیر آن بر یادگیری سازمانی در اولویت سوم قرار دارد.
- * فرهنگ عقلایی بر مبنای میزان تأثیر آن بر یادگیری سازمانی در اولویت چهارم قرار دارد.

با توجه به موارد بالا از لحاظ اولویت فرضیات اول و دوم تأیید شده، و فرضیات سوم و چهارم با فاصله کمی جابه‌جا شده‌اند.

نتیجه‌گیری

پس از انجام این تحقیق در مورد رابطه بین یادگیری و فرهنگ سازمانی و تحلیل‌های انجام‌شده، این نتیجه حاصل شد که برای تحقق یادگیری سازمانی، فرهنگ گروهی با بتای ۰/۴۱۸، از اولویت اول برخوردار است. پس از آن فرهنگ توسعه‌ای با بتای ۰/۲۷۱، بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی دارد و در اولویت دوم جای می‌گیرد. فرهنگ سلسله‌مراتبی با بتای ۰/۱۹۳، در اولویت سوم قرار دارد و تأثیر کمتری نسبت به دو فرهنگ فوق در تحقق یادگیری سازمانی خواهد داشت؛ در نهایت، فرهنگ عقلایی با بتای ۰/۱۶۱، کمترین تأثیر را بر تحقق یادگیری سازمانی در سازمان خواهد داشت.

یعنی در واقع، در این تحقیق میدانی، اولویت سوم و چهارم فرضیات، جابه‌جا شدند. هرچند میزان تفاوت این اولویت در شاخص بتا، بسیار کم است و می‌توان این دو نوع فرهنگ را از لحاظ ویژگی‌ها و اثرات تا حدودی شبیه به هم دانست.

لذا نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها برای تحقق یادگیری و نهادینه شدن جریان دانش در سازمان خود، در گام اول بهتر است به سمت ایجاد فرهنگ گروهی و انجام کارها مبتنی بر فعالیت‌های گروهی و نیز ایجاد و یا تغییر ساختار سازمان به سمت ساختار مبتنی بر گروه پیش بروند. و به‌گونه‌ای عمل کنند که کارکنان موفقیت سازمان را موفقیت خود بدانند و مشارکت حداکثری افراد حاصل شده و ظرفیت‌های بالقوه افراد به‌طور کامل بالفعل گردد.

با نگاهی به اولویت بعدی فرهنگ سازمانی، یعنی فرهنگ توسعه‌ای، اهمیت حمایت هرچه بیشتر مدیران از کارکنان و ایجاد فضایی مناسب برای تعامل، رشد و شکوفایی، تمایل به ریسک برای کارکنان، در راستای تحقق یادگیری سازمانی مشخص می‌گردد.

از طرف دیگر، مدیران باید از بروز دیوان‌سالاری و روابط خطی جلوگیری کنند و از کنترل‌های خاص و مستقیم که اثر معکوس بر عملکرد کارکنان دارد، خودداری کنند.

یادداشت‌ها

1. managerial commitment
2. systems perspective
3. openness and experimentation
4. knowledge transfer and integration
5. Lukas et. al.
6. Barnett
7. Garvin
8. Koenig
9. Senge
10. Ray Stata
11. Analog Devices
12. CVF (Competitive Values Framework)
13. Robbins
14. Harvey & Brown
15. Stanley Davis
16. Charles Handy
17. Hersey & Blanchard
18. Richard Daft
19. Richard H. Hall
20. Quinn
21. Hofstede
22. visibility
23. Daniel R. Denison and Gretchen M. Spreitzer
24. Edgar H. Schein
25. Blanchard, H, Dewey, j
26. Sense-making
27. institutionalization
28. flat
29. August Jacacci
30. Fiol & Lyles (1985)
31. Quinn & Spreitzer (1991)
32. Janz, Wetherbe, Davis & Noe (1997)
33. Kettinger & Grover (1995)

کتابنامه

- بازرگان، عباس و همکاران (۱۳۸۵)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه.
- بهنامی، ژوزف (۱۳۸۴)، «یادگیری سازمانی»، نشریه علمی تخصصی تدبیر، شماره ۱۶۱.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵)، «طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها: شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، ش ۴.

مارکورات، مایکل (۱۳۸۵)، *ایجاد سازمان یادگیرنده*، ترجمه محمد رضا زالی، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۴)، «فرهنگ سازمانی یادگیرنده، راهبردی اثربخش جهت حفظ، بقاء و توسعه سازمان‌ها در شرایط محیطی ناپایدار»، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۴۶.

- Catherine, L. Wang, Pervaiz K. Ahmed (2003), "Organisational Learning: Critical Review", *The Learning Organization*, Vol.19, No.1.
- Daneil, R. Denison and Gretchen, M. Spreitzer (1991), "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach"; *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5.
- Harrington, Susan J. & Guimaraes, Tor (2005), "Corporate Culture, Absorptive Capacity and IT Success", *Information and Organization*, No.15.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Dewey E. (1996), *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th ed. Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.
- Pilar, Jerez-Go´meza, Jose´ Ce´spedes- Lorentea, Ramo´n Valle-Cabrera (2005), "Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement", *Journal of Business Research*, No. 58.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991), "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument", In Woodman, R. W., & Pasmore, W. A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.5.
- Skerlavaj, Miha; Stemberger, Mojca Indihar; Skrijar, Rok & Dimovski, Vlado (2007), "Organizational Learning Culture- The Missing Link between Business Process Change and Organizational Performance"; *International Journal of Production Economics*, No, 106.

تبیین تناسب فرد- سازمان

به عنوان عاملی اثرگذار در بیگانگی از کار و پیوند کاری

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۲/۰۴

آرین قلی پور*

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۴/۰۵

مژگان روشن نژاد**

شاپور شرافت***

چکیده

وقتی تناسب خوبی میان فرد و محیط کارش وجود داشته باشد، سطوح بالاتری از رضایت و رفاه روانی و جسمی حاصل می شود. تناسب فرد با سازمان بر پیامدهای کاری از قبیل قابلیت جذب سازمانی، انتخاب شغل، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و ترک خدمت تأثیر مهمی دارد. از آنجاکه تناسب سازمانی منجر به نگرش های مثبت به کار می شود، اگر تناسب خوبی میان فرد و سازمان وجود داشته باشد، کارکنان به سازمان متعهد است و تمایل دارند که در سازمان باقی بمانند، اما اگر تناسب ضعیفی وجود داشته باشد، کارکنان مترصد فرصت اند تا موقعیت خود را تغییر دهند. این تحقیق با هدف بررسی رابطه تناسب فرد- سازمان با بیگانگی کاری و پیوند کاری انجام گرفته است. یافته های تحقیق نشان داد که هرچه تناسب فرد- سازمان بیشتر باشد، پیوند کاری بیشتر و بیگانگی کاری کمتر خواهد بود.

واژه های کلیدی

تناسب، تناسب سازمانی، بیگانگی کاری، از خود بیگانگی، پیوند کاری

agholipor@ut.ac.ir

mroshanejad@ut.ac.ir

sharafat@manage.ut.ac.ir

* دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** دانشجوی دکترای منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی

مقدمه

واژه تناسب فرد- سازمان ارتباط میان اهداف فردی و سازمانی، نیازها و ترجیحات فردی و سیستم‌ها و ساختارهای سازمانی، و شخصیت فردی و جو سازمانی را توصیف می‌کند (Vilela et al., 2008). فرض اساسی آن است که وقتی خصوصیات فرد و محیط کاری اطرافش با هم تطابق داشته، یا دست کم همخوانی بالایی داشته باشند، اثربخشی افزایش می‌یابد؛ برای مثال، زمانی که تطابق میان ویژگی‌های فردی (مثل ارزش‌ها) و ویژگی‌های سازمان (مثل ارزش‌های فرهنگی سازمان)، یا همخوانی میان شایستگی‌های فردی و الزامات شغلی وجود داشته باشد، افراد و سازمان‌ها مؤثرتر عمل خواهند کرد (Shin, 2004)؛ زیرا سازمان‌ها به دنبال آن‌اند که افرادی را بیابند که بهتر تقاضاهای شغل را برآورده سازند، با آموزش‌ها و تغییرات در تقاضاهای شغل سازگارتر باشند، و به سازمان وفادار و متعهد باقی بمانند. افراد نیز به دنبال سازمان‌هایی هستند که از توانایی‌های ویژه آنان را به کار گرفته و نیازهای خاص آنان را برآورده سازند. دستیابی به چنین اهدافی نیازمند یک روش نظام‌مند برای طبقه‌بندی ویژگی‌های واقعی و بالقوه کارکنان، مشاغل، و محیط سازمانی است (Caplan, 1987). تحقیق حاضر با توجه به خلأ مطالعاتی موجود در این زمینه در کشور ما، و با هدف بررسی رابطه میان تناسب فرد- سازمان از یک سو، و پیوند کاری و بیگانگی کاری از سوی دیگر، انجام شده است.

تناسب سازمانی

تناسب فرد- سازمان^۱ به تطابق میان خصوصیات فردی و سازمانی معطوف است و زمانی به وجود می‌آید که دست‌کم یکی از آن‌ها نیازهای دیگری را برآورده سازد و یا دارای خصوصیات اصلی مشترکی باشند؛ یا هر دو حالت وجود داشته باشد (Lauver and Kristof-Brown, 2001; Carless, 2005). تناسب فرد- سازمان یک جزء از مفهوم گسترده‌تر تناسب فرد- محیط است که از نظر تاریخی ریشه در اندیشه لویین (۱۹۳۵) دارد؛ بدین مضمون که رفتار فرد، تابع مشترک فرد و محیطش است. زمانی که این تناسب وجود داشته باشد، رضایت، بهره‌وری، خلاقیت، و ثبات افزایش می‌یابد (Vilela et al., 2008). تناسب فرد- محیط یک مفهوم چندبعدی است و انواع مختلف آن

با سطوح متفاوتی از محیط ارتباط دارد: سطح شغل، گروه کاری، سازمان، و حرفه (Singh & Greenhaus, 2004). در این میان مفهوم تناسب فرد- سازمان مفاهیم

محدودتری از تناسب را در بر می‌گیرد (Carless, 2005) که عبارت‌اند از:

۱. تناسب فرد- گروه^۲: به سازگاری میان فرد و گروه کاری اشاره می‌کند. به عبارتی شباهت شخصیت اعضای گروه، یا داشتن مهارت‌های متقابل فردی مؤثر، نشان‌دهنده وجود این نوع تناسب است.

۲. تناسب فرد- شغل^۳: به سازگاری میان خصوصیات فردی و الزامات شغلی اشاره دارد و عمدتاً به سازگاری میان دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارمند^۴ از یک سو و الزامات شغل از سوی دیگر، اطلاق می‌شود (Shin, 2004).

هرچند انواع مختلف تناسب در سطح مفهومی و نظری گسترش یافته‌اند، شواهد تجربی اندکی، دال بر جدایی آن‌ها وجود دارد. تناسب فرد- شغل به هماهنگی فرد با یک شغل خاص اشاره می‌کند، درحالی‌که تناسب فرد- سازمان از هماهنگی بین افراد و سازمان‌ها حکایت می‌کند؛ به عبارت دیگر، به چگونگی هماهنگی فرد با ارزش‌ها، اهداف و مأموریت سازمان مربوط می‌شود (Lauver & Kristof-Brown, 2001). در هر حال، تناسب فرد- شغل و تناسب فرد- سازمان، مفاهیمی عمومی‌تر هستند (Carless, 2005) و وقتی سخن از تناسب فرد- سازمان به میان می‌آید، سازگاری شخصیت، نگرش‌ها و ارزش‌های فرد، با ارزش‌ها، اهداف، ساختارها، رویه‌ها و فرهنگ سازمان، مقایسه و سنجیده می‌شود (Carless, 2005).

اثرات تناسب فرد- سازمان

تناسب سازمانی به باورهای ذهنی افراد در مورد میزان هماهنگی ارزش‌های شخصی با فرهنگ سازمانی اشاره می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که هرچه تناسب افراد با سازمان بیشتر باشد، پیامدهای شغلی مثبت‌تر خواهند بود. سطوح کم‌تراسترس، عجین شدن با شغل^۵ بیشتر، تعهد سازمانی بالاتر، نگرش‌های شغلی بهتر، نرخ‌های عملکرد بالاتر، ترک خدمت پایین‌تر از جمله این پیامدها هستند (Vilela et al., 2008). ورکوئر^۶ و همکارانش (۲۰۰۳) در فراتحلیل خود بیان کردند که تناسب فرد- سازمان با تمایل به ترک خدمت

رابطه منفی ($r = -0.21$) و با رضایت شغلی ($r = 0.28$) و تعهد سازمانی ($r = 0.31$) رابطه مثبت دارد (Verquer et al, 2003). همچنین، تناسب فرد- سازمان واریانس معناداری از عملکرد شغلی، رفتار شهروندی، و ترک خدمت را تبیین می‌کند و با پیامدهای رفتاری ترک خدمت، عملکرد وظیفه و رفتار شهروندی ارتباط دارد (Hoffman & Woehr, 2006). به علاوه تحقیقات نشان داده که تناسب فرد- سازمان بر میزان جذب سازمان، تمایل به پذیرش شغل و پیشنهادات استخدامی تأثیر داشته است (Carless, 2005).

به طور کلی، تناسب فرد- سازمان با پیامدهای نگرشی و رفتاری مرتبط است (Hoffman & Woehr, 2006) و منجر به نگرش‌های مثبت به کار می‌شود. کریستف (۱۹۹۶) معتقد است که تناسب فرد- شغل رابطه قوی‌تری با نگرش‌های خاص شغلی (مثل رضایت شغلی) دارد و تناسب فرد- سازمان با نگرش‌های کلی مربوط به سازمان (مثل تعهد سازمانی، تمایل به ترک خدمت) ارتباط دارد. بیکر و بیلینگ (۱۹۹۳) معتقدند کارکنانی که تناسب خوبی با سازمان خود دارند، دارای تعهد بالاینند و تمایل دارند که در سازمان بمانند؛ اما اگر تناسب شغلی ضعیفی داشته باشند، مترصد فرصت اند تا موقعیت خود را تغییر دهند. مطالعه هولنبک (۱۹۸۹) شواهد تجربی لازم برای این ادعا را فراهم می‌کند و نشان می‌دهد تناسب فرد- شغل پایین با ترک خدمت همراه است؛ اما با ترک سازمان همراه نیست. به علاوه اگر فردی تناسب مطلوبی با شغل داشته باشد، اما اگر چنین تناسبی با سازمان نداشته باشد، در جستجوی شغلی مشابه، در سازمانی دیگر برمی‌آید (Lauver & Kristof-Brown, 2001).

اندازه‌گیری و سنجش تناسب فرد- سازمان

محققان ابعاد مختلفی از تناسب فرد- سازمان را برای مفهوم‌سازی استفاده کرده‌اند؛ اما ابعاد ارزش‌ها و اهداف بیشتر از سایر ابعاد به کار رفته است؛ زیرا افراد بر اساس ارزش‌ها، درباره موقعیت‌ها و رفتار مورد قبول قضاوت می‌کنند. بنابراین، لازمه سازگاری و تناسب با محیط کار، دستیابی به همخوانی ارزش‌هاست (Vogel & Feldman, 2009). روش‌های مختلفی برای اندازه‌گیری تناسب فرد- سازمان

بیان شده است. کریستف (۱۹۹۶) این روش ها را به سه دسته تقسیم کرد: تناسب ذهنی،^۷ تناسب درک شده،^۸ و تناسب عینی.^۹

الف. معیار تناسب ذهنی: این معیار مستقیماً از افراد می پرسد که خصوصیات آن ها چقدر با خصوصیات سازمانی که در آن مشغول اند، تناسب دارد. در این روش یک معیار مشخص و واضح برای اندازه گیری خصوصیات افراد و سازمان ها وجود ندارد بلکه پاسخ دهندگان، درباره همخوانی میان خصوصیات خودشان، و تصورشان از خصوصیات سازمان، قضاوت می کنند.

ب. معیار تناسب درک شده: از نظر مفهومی شبیه معیار تناسب ذهنی است، ولی از نظر عملی با آن متفاوت است. در این روش تفاوت میان تصور فرد از خودش و تصور وی از سازمان، مورد اندازه گیری قرار می گیرد. این معیار، با استفاده از پرسش نامه، به طور مشخص از پاسخ دهنده می خواهد که هم خصوصیات خود و هم خصوصیات سازمان را توصیف کند.

ج. معیار تناسب عینی: هر دو معیار تناسب ذهنی و درک شده در تقابل با معیار تناسب عینی هستند. این معیار از فرد می خواهد تا خصوصیات خودش را توصیف کند و سپس، از سایر کارکنان می خواهد تا خصوصیات سازمان را توصیف کنند. بدین ترتیب، همخوانی و توافق میان ادارکات اعضای سازمان ارزیابی می گردد (Hoffman & Woehr, 2006).

بیگانگی کاری

واژه «بیگانگی کاری»^{۱۰} از ریشه لاتین «alienati, alienare» - به معنای دور کردن، زدودن، و یا موجب تفکیک از رخدادی شدن - مشتق شده است. ریشه موضوع به نوشته های فیلسوف آلمانی، کارل مارکس، برمی گردد (Sua'ez-Mendoza & Zoghbi-Manrique, 2007). مارکس تأثیر سرمایه داری را بر رفاه روانی نیروی کار مورد توجه قرار داد و بیگانگی را چنین تعریف کرد: «از دست دادن کنترل بر کار و محصولات آن، و جدایی^{۱۱} کارگر از کار و همکارانش». بعدها جامعه شناسان این مفهوم را گسترش

دادند و بیگانگی را به عنوان مجموعه‌ای از احساسات ناخوشایند نسبت به کل جامعه در نظر گرفتند (Bao et al., 2006).

بیگانگی کاری نوعی حس شناختی است که به جدایی فرد از کار و محیط کاری اشاره دارد و این به معنای نبود عجین شدن با شغل^{۱۲} و هویت سازمانی^{۱۳} است (Ashforth, 1989). بر اساس تعریف کانونگو^{۱۴} بیگانگی یک حالت جدایی روان‌شناختی از کار است، به گونه‌ای که فرد تصور می‌کند کار، ظرفیت ارضای انتظارات و نیازهای اساسی وی را ندارد (Banai et al., 2004). سیمن^{۱۵} در مقاله اولیه خود در سال ۱۹۵۹م. سعی کرد که معنای این مفهوم را با معرفی پنج بعد آن توضیح دهد- هرچند در سال‌های بعد تفسیرهای جدیدی از بیگانگی کاری ارائه داد- این ابعاد عبارت‌اند از:

۱. بی‌قدرتی^{۱۶}: نبود استقلال شغلی، به دلیل آنکه کارکنان کنترل اندکی بر کار خود دارند و در فعالیت‌های کاری آزادی عمل ندارند (Sua' rez-Mendoza & Zoghbi-Manrique, 2007). به عبارت دیگر، در این حالت رفتار فرد، تعیین‌کننده پیامدها نیست (Lefkowitz & Bricando, 1980).

۲. بی‌معنا بودن^{۱۷}: ناتوانی در درک چگونگی ارتباط مشارکت فرد با هدف بزرگ‌تر (Sua' rez-Mendoza & Zoghbi-Manrique, 2007). در چنین حالتی، آنچه شخص باید بدان باور داشته باشد، واضح و روشن نیست (Lefkowitz & Bricando, 1980).

۳. بی‌هنجاری^{۱۸}: وجود یک حالت بی‌نظمی. در این حالت، به احتمال زیاد، رفتارهای اجتماعی نامطلوب برای دستیابی به اهداف لازم است (Lefkowitz & Bricando, 1980).

۴. انزوای^{۱۹}: زمانی که هنجارها نمی‌توانند رفتار را به صورتی مؤثر در راستای اهداف شخصی هدایت کنند (Sua' rez-Mendoza & Zoghbi-Manrique, 2007). وضعیتی که به اهداف یا باورهایی که در جامعه بار ارزشی بالایی دارند، بهای اندکی داده می‌شود (Lefkowitz & Bricando, 1980).

۵. از خود بیگانگی^{۲۰}: زمانی که کار، به جای آنکه ابزاری برای بروز توانمندی‌های بالقوه فرد باشد، صرفاً، راهی برای ارضای نیازهای بیرونی است (Sua' rez-Mendoza &)

(Zoghbi-Manrique, 2007). در این حالت فعالیت معنادار درونی وجود ندارد، زیرا رفتار وابسته به پاداش مورد انتظار آتی است (Lefkowitz & Bricando, 1980).
شپرد (۱۹۷۳) بیگانگی را آگاهی فرد از تناقض میان تمایلات شخصی و الزامات واقعیت بیرونی تعریف کرده است. سیمن (۱۹۷۵) معتقد است که بیشتر مطالعات بیگانگی تا حدودی دربرگیرنده اندیشه تناقض است. در محیط کار، این تناقض به صورت شکاف میان ادراک شرایط عینی کار، و علایق خاص فرد- از قبیل نیازها، ارزش ها، ایدئال ها، تمایلات، یا انتظارات- ظاهر می شود. در اینجا منظور از بیگانگی کاری، تناقض میان ادراک کارکنان از ویژگی های عینی وظیفه، در رابطه با ابعاد خاصی (کنترل، هدف و اظهار خود یا خود بیانگری^۱) از یک سو، و انتظارات آنان در رابطه با این ابعاد از سوی دیگر است. پیامد مورد انتظار چنین تناقضی، احساسی از بی قدرتی، بی معنا بودن، و از خود بیگانگی است. بنابراین، بیگانگی کاری نتیجه تناقض میان ماهیت نقش کاری و ماهیت انسانی است و زمانی به وجود می آید که افراد کنترلی بر فرآیند تولید یا کار خود نداشته باشند؛ بنابراین، نتوانند خود را در محیط کار اظهار کنند (Sua' rez-Mendoza & Zoghbi-Manrique, 2007). بیگانگی کاری موجب کاهش عجین شدن با شغل در سطح فردی و گروهی و کاهش انگیزش شغلی می شود. بیگانگی واقعیت شایع زندگی کاری، حتی در سطوح خدمات حرفه ای است (Banai et al., 2004).

پیوند کاری

پیوند کاری مفهومی است که معمولاً به تلاش داوطلبانه اطلاق می شود؛ بدین معنا که وقتی کارکنان امکان انتخاب داشته باشند، به طریقی عمل کنند که منافع سازمان افزایش یابد. یک کارمند پیوند یافته با کار، کسی است که کاملاً با کارش عجین شده و برای کارش انگیزش بالایی داشته باشد. چنین کارکنانی اشتیاق شدیدی نسبت به کارشان دارند، تحرک و خلاقیت ایجاد می کنند، و احساس می کنند مشارکتشان، به پیشرفت سازمان کمک می کند (Kennedy & Daim, 2010).

پیوند یکی از معیارهای مرتبط با نگرش های شغلی است که از تعهد مؤثر (مثل افتخار، رضایت)، تعهد دائم (مثل تمایل به باقی ماندن در سازمان)، و تلاش داوطلبانه (مثل احساس انرژی گرفتن از سازمان و تمایل به فراتر رفتن از الزامات و خواسته های رسمی) بهره می گیرد. تسکر^{۲۲} در سال ۲۰۰۴م. این واژه را یک رابطه دوسویه مفید تعریف کرده اند که کارکنان و کارفرمایان کیلومترها به استقبال هم می روند. با این تعریف پیوند کاری در چارچوب نظریه مبادله اجتماعی قرار می گیرد (Fine et al., 2010). علی رغم دلایل منطقی، تحقیق در زمینه پیوند کاری هنوز ناکافی است و مفهوم هنوز جدید است (Mauno et al., 2007). در نتیجه این مفهوم دارای ابهام است. در اینجا دو تعریف مختلف از این مفهوم ارائه می شود:

الف. بر اساس نظر مازلاچ و لیتز^{۲۳} (۱۹۹۷): پیوند به انرژی، عجین شدن، و کارایی حرفه ای اشاره می کند که نقطه مقابل تحلیل رفتگی^{۲۴} است (Mauno et al., 2007). آنان پیوند را برای موفقیت تجاری حیاتی دانسته اما مسیر مستند و واضحی برای تعقیب آن ارائه نمی دهند؛ بنابراین، به منظور سنجش پیوند، میزان وفاداری، فداکاری و عجین شدن کارکنان با شغل اندازه گیری می شود (Kennedy & Daim, 2010).

ب. بر اساس نظر شوافلی^{۲۵} و همکارانش (۲۰۰۰): پیوند «حالتی ذهنی، مثبت، رضایت بخش، و مرتبط با کار است که دارای ویژگی های انرژی^{۲۶}، وقف^{۲۷} و جذب^{۲۸} است». در اینجا این ابعاد به اختصار شرح داده می شوند:

بعد جذب: به وضعیتی اشاره می کند که فرد آن قدر در شغل خود غوطه ور می شود که به سختی می تواند از کار دست بکشد و متوجه گذر زمان نیز نمی شود؛ یعنی فرد آن چنان عمیق، درگیر یک فعالیت می شود، گویی هیچ چیز دیگری برایش اهمیت ندارد. البته این حالت معمولاً در مقوله های غیرکاری، مثل تفریح و تعطیلات پیش می آید؛ هرچند در همه جوانب زندگی ممکن است رخ دهد. در موقعیت کاری احتمالاً زمانی رخ می دهد که شخص الزامات شغلی (یا چالش های شغل) را با مهارت های حرفه ای خود متوازن بباید؛ یا زمانی که کار مهارت بالا و چالش بالا بطلبد.

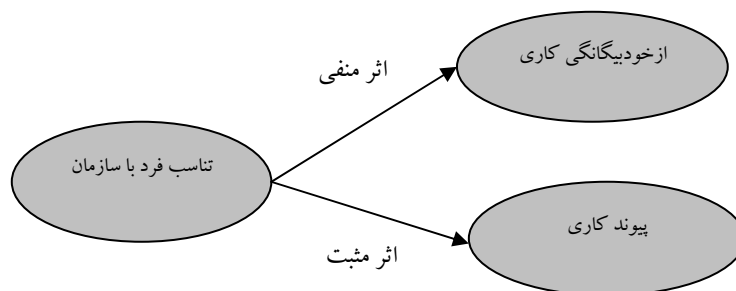
بعد انرژی: به سطح بالاتر انرژی و کوشش هنگام کار اشاره می کند؛ یعنی موقعیتی که فرد تمایل دارد در کارش تلاشی تحسین برانگیز، و در مقابل دشواری های آن

استقامت زیاد داشته باشد. به عبارت دیگر، فردی که احساس می‌کند انرژی زیادی برای کارش دارد، و شغلش در وی انگیزه بالا ایجاد می‌کند، به احتمال قوی وقتی با سختی و دشواری در کار مواجه شود، مقاوم و پایدار باقی می‌ماند.

بعد وقف: همانا درگیری روان شناختی شدید فرد با کارش است که با حسی از رضایت، اشتیاق، الهام، افتخار، و چالش ترکیب شده است. این بعد پیوند کاری، با مفهوم سنتی تر عجین شدن با شغل^{۲۹}، برخی شباهت‌های مفهومی دارد. وقف عبارت است از میزان وابستگی روانی فرد به شغل و کاری که باید انجام دهد. عجین شدن با شغل نیز تابعی است از اینکه چقدر شغل می‌تواند نیازهای کنونی فرد را ارضا نماید. وقف و عجین شدن با شغل، وضعیت‌هایی هستند که میزان آن ثابت است و تغییر نمی‌کند. تفاوت واقعی بین آن دو کاملاً مشخص نشده است؛ باین حال، به نظر می‌رسد که وقف، پدیده‌ای گسترده‌تر است (Mauno et al., 2007).

مدل مفهومی پژوهش

چارچوب نظری یک الگوی مفهومی مبتنی بر روابط نظری میان شماری از عواملی است که در مورد مسئله مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. در شکل زیر تلاش شده است که روابط این متغیرها با هم نشان داده شود.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

در این مدل تناسب فرد با سازمان متغیر مستقل، و از خودبیکانگی کاری و پیوند کاری متغیر وابسته هستند؛ بنابراین، فرضیه‌های اصلی تحقیق عبارت‌اند از:

۱. تناسب شخص با سازمان در نهادهای آموزشی موجب کاهش از خود بیگانگی کاری می شود.

۲. تناسب شخص با سازمان در نهادهای آموزشی موجب افزایش پیوند کاری می شود.

روش تحقیق

از آنجا که هدف تحقیق حاضر تعیین روابط میان تناسب سازمانی، بیگانگی کاری و پیوند سازمانی است، از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع همبستگی است که در جریان آن برای بررسی فرضیه‌ها از روش مطالعات میدانی و ابزار پرسش‌نامه استفاده شده و بر اساس داده‌های حاصل از مطالعات میدانی، فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفته است.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری شامل کارکنان اداره مرکزی دانشگاه تهران است. با توجه به محدود بودن جامعه، حجم نمونه بر اساس نمونه‌گیری از جامعه محدود تعیین شده است. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، در سطح اطمینان ۰/۹۵، حجم نمونه ۱۳۳ برآورد گردید؛ در نتیجه، تعداد ۲۲۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی ساده توزیع گردید. از این تعداد پرسش‌نامه توزیع شده، ۱۴۹ پرسش‌نامه برگشت داده شد. از این میان تعداد ۱۳۶ مورد آن کامل تشخیص داده شد و در تحلیل استفاده شد. در نتیجه نرخ بازگشت پرسش‌نامه ۰/۶۸٪ و نرخ پرسش‌نامه‌های کاملاً تکمیل شده ۰/۶۲٪ بوده است.

پرسش‌نامه مورد استفاده در اینجا دارای بخش‌های زیر است: ۱. نامه همراه به منظور بیان هدف؛ ۲. سؤالات عمومی به منظور جمع‌آوری اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی که شامل ۶ سؤال است؛ ۳. سؤالات تخصصی شامل ۵۸ سؤال که به سه مقوله تناسب سازمانی، بیگانگی کاری و پیوند سازمانی می‌پردازد. پرسش‌نامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت به صورت کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) تنظیم شده است. بدیهی است در مورد سؤالات معکوس امتیازبندی به صورت عکس است (رک. جدول شماره ۱):

جدول ۱. تقسیم‌بندی سؤالات پرسش‌نامه

مقدار آلفا	جمع	متغیرها
۰/۸۹	۱۹	تناسب سازمانی
۰/۷۹	۱۹	بیگانگی کاری
۰/۸۴	۱۷	پیوند کاری

روایی و پایایی پرسش‌نامه: به منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه، از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار اس.پی.اس.اس (نسخه ۱۶) استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا پرسش‌نامه در بین یک نمونه ۳۰ تایی توزیع گردید. مقدار آلفای محاسبه‌شده در این پیش‌آزمون برای هر پرسش‌نامه به شرح زیر به دست آمده است: تناسب سازمانی ۰/۸۹، بیگانگی کاری ۰/۷۲ (که با حذف دو پرسش که بار عاملی کمتری داشتند، این رقم به ۰/۷۹ افزایش یافت)، و پیوند سازمانی ۰/۸۴. از آزمون آلفای انجام‌گرفته بر روی ۱۳۶ پرسش‌نامه نهایی، مقدار ۰/۸۹/۷ برای تناسب سازمانی، بیگانگی کاری (پس از حذف یک سؤال) ۰/۸۰/۷ و پیوند سازمانی ۰/۸۹/۹ به دست آمد که نتیجه هر دو آزمون از پایایی بالای پرسش‌نامه حکایت می‌کند.

برای سنجش روایی پرسش‌نامه هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار سازه (تحلیل عاملی) استفاده شد. اعتبار محتوای پرسش‌نامه توسط اساتید دانشگاهی و کارشناسان مورد تأیید قرارگرفت و برای سنجش اعتبار سازه نیز از تحلیل عاملی و نرم‌افزار اس.پی.اس.اس (نسخه ۱۶) استفاده شد. با استفاده از تحلیل عاملی می‌توان مشخص نمود که آیا پرسش‌نامه شاخص‌های مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر. در تحلیل عاملی باید سؤالاتی که برای ارزیابی یک شاخص یا صفت خاص طرح شده‌اند، دارای یک بار عاملی مشترک باشند. البته قبل از انجام تحلیل عاملی، باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می‌توان از داده‌های موجود برای تحلیل استفاده کرد یا خیر؟ یعنی باید مطمئن شد که تعداد داده‌های موجود برای تحلیل عاملی مناسب هستند. بدین منظور از شاخص کی.ام.ا. (KMO) و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. شاخص کی.ام.ا. (KMO) به دست آمده برای پرسش‌نامه‌های تناسب سازمانی، بیگانگی کاری و پیوند شغلی به ترتیب ۰/۸۱، ۰/۷۱۸ و ۰/۸۵۸ است؛ در نتیجه، تعداد داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب است.

نتایج آزمون بارتلت نیز در مورد هر سه پرسش نامه معنادار است و بنابراین، ماتریس همبستگی، ماتریس واحد و همانی نیست.

تعیین روایی به وسیله تحلیل عاملی

الف. تحلیل عاملی پرسش نامه تناسب سازمانی: برای تناسب سازمانی ۱۹ سؤال طراحی شد که پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی، نتایج زیر به دست آمد:

جدول ۲. ماتریس عاملی چرخش یافته- تناسب سازمانی

آیتم	عامل	ارزش‌ها	شخصیت و توانمندی‌ها	اهداف	تناسب کلی
f1		۰/۸۰۹	۰/۳۵۹	۰/۱۵۹	۰/۱۱۷
f2		۰/۷۴۷	۰/۲۳۴	۰/۱۷۷	۰/۱۰۱
f3		۰/۷۴۸	۰/۱۵۴	۰/۲۸۵	-۰/۰۰۴
f4		۰/۶۵۶	۰/۰۵۸	۰/۴۴۹	۰/۰۸۷
f6		۰/۳۵۸	۰/۶۵۱	۰/۲۶۶	-۰/۰۲۳
f7		۰/۵۳۵	۰/۵۵۵	۰/۲۱۱	۰/۰۲۳
f8		۰/۴۸۳	۰/۷۰۱	۰/۱۲۶	۰/۰۶۸
f9		۰/۰۷۸	۰/۸۷۰	۰/۰۵۷	۰/۰۰۸
f10		۰/۰۸۳	۰/۷۴۱	۰/۲۲۶	-۰/۰۴۳
f11		۰/۲۵۵	۰/۷۳۳	۰/۰۸۶	۰/۰۳۹
f12		۰/۳۱۶	۰/۱۷۵	۰/۶۶۰	-۰/۱۳۵
f13		۰/۲۶۰	-۰/۰۰۲	۰/۷۴۲	۰/۰۷۱
f14		۰/۱۸۵	۰/۱۲۸	۰/۷۶۳	-۰/۱۰۷
f15		۰/۱۶۸	۰/۲۹۱	۰/۶۲۵	۰/۰۳۳
f16		۰/۱۲۱	۰/۴۵۷	۰/۵۴۴	۰/۰۸۶
f17		۰/۷۲۲	۰/۲۰۶	۰/۲۲۸	۰/۰۷۶
f18		-۰/۰۶۵	-۰/۰۱۹	۰/۰۱۵	۰/۸۹۳
f19		۰/۱۸۶	۰/۰۵۷	-۰/۰۶۲	۰/۸۷۷

روش استخراج: تحلیل مؤلفه اصلی
روش چرخش: واریماکس با نرمال‌سازی

سؤال f5 به دلیل کم بودن بار عاملی از روند تحلیل حذف گردید. بدین ترتیب، چهار عامل استخراج شد که با توجه به مفهوم سؤالات، عامل های به دست آمده به ترتیب تناسب ارزش ها، تناسب شخصیت و توانایی های فردی، تناسب اهداف و تناسب کلی نام گذاری شدند. این چهار عامل در حدود ۶۶/۰۸ درصد واریانس تناسب سازمانی را تبیین می کنند.

ب. تحلیل عاملی پرسش نامه بیگانگی کاری: برای بیگانگی کاری ۱۹ سؤال طراحی شد که پس از انجام تحلیل عاملی نتایج زیر به دست آمد:

جدول ۳. ماتریس عاملی چرخش یافته- بیگانگی کاری

عامل آیتم	بی معنا بودن	از خود بیگانگی	بی قدرتی
a1	۰/۰۴۴	۰/۳۷۸	۰/۵۹۰
a2	۰/۰۵۲	۰/۱۶۷	۰/۸۰۷
a3	۰/۰۳۶	-۰/۱۷۳	۰/۶۸۴
a6	۰/۲۷۹	۰/۱۳۶	۰/۷۴۹
a7	۰/۷۷۶	۰/۰۲۹	۰/۱۰۸
a8	۰/۱۹۱	۰/۶۹۷	-۰/۰۱۷
a9	۰/۷۷۰	۰/۰۵۲	۰/۱۰۹
a10	-۰/۱۳۳	۰/۷۷۶	۰/۱۴۵
a11	۰/۸۱۳	-۰/۰۰۴	۰/۰۶۰
a12	۰/۸۳۶	۰/۰۱۶	۰/۰۷۱
a13	۰/۰۴۰	۰/۸۰۵	۰/۰۶۱
a15	۰/۳۱۵	۰/۵۶۰	۰/۲۱۴
a16	-۰/۱۳۸	۰/۷۳۴	۰/۰۲۷

روش استخراج: تحلیل مؤلفه اصلی
روش چرخش: واریماکس با نرمال سازی

سؤالات a4, a5, a14, a17, a18, a19 به علت پایین بودن بار عاملی و عدم تناسب حذف شدند. بدین ترتیب سه عامل استخراج شد که با توجه به مفهوم سؤالات، عامل های به دست آمده به ترتیب بی معنا بودن، از خود بیگانگی و بی قدرتی نام گذاری شدند. این سه عامل در حدود ۵۹/۶۵ درصد واریانس بیگانگی کاری را تبیین می کنند. ج. تحلیل عاملی پرسش نامه پیوند کاری: برای پیوند کاری ۱۷ سؤال طراحی شد که پس از انجام تحلیل عاملی نتایج زیر به دست آمد:

جدول ۴. ماتریس عاملی چرخش یافته - پیوند کاری

عامل آیتم	وقف	جذب	انرژی
e1	۰/۷۳۵	-۰/۰۳۱	۰/۳۸۳
e2	۰/۷۷۰	-۰/۰۳۲	۰/۳۵۰
e3	۰/۳۱۵	۰/۲۵۵	۰/۶۳۶
e5	۰/۱۰۱	۰/۱۹۵	۰/۷۹۹
e6	۰/۳۱۷	۰/۲۹۲	۰/۷۱۴
e8	۰/۸۲۴	-۰/۰۲۳	۰/۰۶۰
e9	۰/۸۹۱	۰/۰۶۲	۰/۱۷۶
e10	۰/۸۶۳	۰/۱۰۰	۰/۱۷۴
e11	.760 ۰/۷۶۰	.188 ۰/۱۸۸	.216 ۰/۲۱۶
e12	۰/۰۷۳	۰/۷۴۱	۰/۳۲۷
e13	۰/۱۹۹	۰/۶۴۸	۰/۴۰۰
e14	-۰/۰۵۶	۰/۸۱۳	۰/۱۳۸
e15	۰/۵۲۳	۰/۶۵۴	-۰/۱۶۰
e16	-۰/۰۱۰	۰/۸۳۴	۰/۲۰۴
e17	-۰/۶۹۵	۰/۴۱۳	-۰/۰۱۶

روش استخراج: تحلیل مؤلفه اصلی
روش چرخش: واریماکس با نرمال سازی

سؤالات e7, e4 به علت پایین بودن بار عاملی و عدم تناسب حذف شدند. بدین ترتیب، سه عامل استخراج شد که با توجه به مفهوم سؤالات، عامل های به دست آمده به ترتیب فداکاری و وقف خود، جذب و انرژی (توان) نام گذاری شدند. این سه عامل در حدود ۶۹/۲۹ درصد واریانس پیوند سازمانی را تبیین می کنند.

یافته های تحقیق

۱. نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری: با توجه به نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی در آزمون کلموروگروف- اسمیرونوف، برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از نظر مناسب بودن یا نبودن آن ها از آزمون میانگین یک جامعه آماری استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول شماره ۵ است:

جدول ۵. نتایج آزمون میانگین یک جامعه

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	نتیجه گیری
ارزش ها	۳/۲۹	۰/۸۱	۰.۰۰۰	۰/۱۵	۰/۴۲	وجود تناسب ارزشها
شخصیت	۳/۷۸	۰/۷۱	۰.۰۰۰	۰/۶۶	۰/۹۰	وجود تناسب شخصیت
اهداف	۳/۳۴	۰/۶۷	۰.۰۰۰	۰/۲۳	۰/۴۶	وجود تناسب هدف
تناسب	۳/۳۱	۰/۵۴	۰.۰۰۰	۰/۲۲	۰/۴۰	وجود تناسب
بیگانگی	۳/۱۸	۰/۶۲	۰/۰۰۱	۰/۰۸	۰/۲۹	وجود بیگانگی
پیوند	۳/۵۱	۰/۶۳	۰.۰۰۰	۰/۴۱	۰/۶۲	وجود پیوند

۲. نتایج آزمون همبستگی: به دلیل کیفی بودن متغیرها از روش همبستگی اسپیرمن برای آزمون فرضیات استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار اس.پی.اس.اس (نسخه ۱۶) بهره گرفته شده است. خلاصه ضرایب همبستگی به شرح زیر است:

جدول ۶. ماتریس همبستگی بین متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	ارزش‌ها	شخصیت	اهداف	تناسب سازمانی	یگانگی کاری	پیوند کاری
ارزش‌ها	۳/۲۹	۰/۸۱	۱					
شخصیت	۳/۷۸	۰/۷۱	۰/۶۰۴**	۱				
اهداف	۳/۳۴	۰/۶۷	۰/۵۵۳***	۰/۵۴۰***	۱			
تناسب سازمانی	۳/۳۱	۰/۵۴	۰/۷۵۹***	۰/۷۶۵**	۰/۶۵۸**	۱		
یگانگی کاری	۳/۱۸	۰/۶۶	-۰/۲۰۹*	۰/۰۵	-۰/۱۱۸	-۰/۱۸۴*	۱	
پیوند کاری	۳/۵۱	۰/۶۳	۰/۳۹۳***	۰/۴۶۷**	۰/۴۶۶**	۰/۴۲۹**	-۰/۰۳۷	۱

* همبستگی در سطح خطای ۰/۰۵ و حالت دو دانه‌دانه معنادار است.

** همبستگی در سطح خطای ۰/۰۱ و حالت دو دانه‌دانه معنادار است.

همان طوری که جدول بالا نشان می دهد، ضریب همبستگی به دست آمده بین دو متغیر تناسب سازمانی و بیگانگی کاری منفی ($-0/184$)، بین دو متغیر تناسب سازمانی و پیوند کاری مثبت ($0/429$) است. همچنین، رابطه میان عوامل تناسب سازمانی (تناسب ارزش ها، تناسب شخصیت، تناسب اهداف) با پیوند سازمانی مثبت و معنادار است، اما در مورد بیگانگی کاری رابطه تناسب ارزش ها در سطح $0/05$ منفی و معنادار است، ولی سایر عوامل رابطه معناداری با این متغیر ندارند.

۳. آزمون رگرسیون: برای تبیین مدل ارائه شده در تحقیق از رگرسیون ساده استفاده شد که نتایج آن به شرح زیر است:

با بررسی تأثیر تناسب سازمانی بر بیگانگی کاری، ضریب تشخیص مدل $0/10$ و ضریب تشخیص تعدیل شده $0/00$ به دست آمد. همچنین میزان β برابر $-0/099$ - محاسبه شد که بدان معناست که بین تناسب سازمانی و بیگانگی کاری، رابطه منفی و معناداری به میزان $-0/099$ وجود دارد.

در بررسی تأثیر تناسب سازمانی بر پیوند سازمانی، ضریب تشخیص مدل $0/50$ و ضریب تشخیص تعدیل شده $0/25$ به دست آمد. همچنین میزان β برابر $0/502$ محاسبه شد که بدان معناست که بین تناسب سازمانی و پیوند کاری، رابطه مثبت و معناداری به میزان $0/502$ وجود دارد.

نتیجه گیری

هدف از انجام این تحقیق تبیین نقش تناسب سازمانی در بیگانگی از کار و پیوند کاری است. در این راستا دو فرضیه لحاظ شد که نتایج انجام آزمون همبستگی و رگرسیون حاکی از تأیید هر دو فرضیه است. با توجه به نتایج آزمون همبستگی می توان گفت که با اطمینان 95% تناسب سازمانی و بیگانگی کاری رابطه منفی ($r = -0/184$) دارند و تناسب سازمانی و پیوند کاری، در هر دو سطح معناداری $0/05$ و $0/01$ دارای رابطه مثبت ($r = 0/429$) هستند. نتایج آزمون رگرسیون نیز نشان می دهد که تناسب سازمانی تأثیر منفی و معنادار ($\beta = -0/099$) بر بیگانگی کاری دارد، بدین معنا که با یک واحد افزایش در تناسب سازمانی، $0/099$ واحد کاهش در بیگانگی کاری حاصل می شود. از

سوی دیگر، تناسب سازمانی تأثیر مثبت و معنادار ($\beta = 0/502$) بر پیوند کاری دارد، یعنی با یک واحد افزایش در تناسب سازمانی، $0/502$ واحد افزایش در پیوند کاری حاصل می‌شود.

بیشترین میزان همبستگی عوامل تناسب با پیوند کاری مربوط به شخصیت ($r = 0/467$) و سپس اهداف ($r = 0/466$) است. بیشترین رابطه منفی عوامل تناسب با بیگانگی کاری مربوط به تناسب ارزش‌هاست ($r = -0/209$).

نتایج آزمون میانگین جامعه نشان می‌دهد که وضعیت متغیر تناسب سازمانی (میانگین $3/31$) و عوامل آن (تناسب ارزش‌ها، شخصیت و اهداف با میانگین‌های $3/29$ ، $3/78$ و $3/34$) مطلوب بوده است؛ یعنی تناسب کارکنان با سازمان به‌طور کلی و بر اساس عوامل آن وضعیت مناسبی دارد. از سوی دیگر، وضعیت متغیر پیوند کاری نیز با میانگین ($3/51$) نشان‌دهنده وجود پیوند سازمانی در بین کارکنان است. هرچند نتایج حاکی از وجود بیگانگی از کار در میان کارکنان است، این متغیر دارای پایین‌ترین میانگین ($3/18$) است.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها در هنگام استخدام کارکنان به مقوله تناسب کارکنان با سازمان توجه داشته باشند و بدین منظور در آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی خود، از آزمون‌های سنجش تناسب فرد-شغل و فرد-سازمان استفاده نمایند تا افرادی که بیشترین تناسب اهداف، ارزش‌ها و شخصیت را با سازمان دارند، شناسایی و به کار گرفته شوند.

همچنین، به‌منظور تقویت پیوند سازمانی و بهره‌گیری از پیامدهای مثبت آن، و نیز حذف بیگانگی کاری و جلوگیری از پیامدهای منفی آن، به حفظ و افزایش تناسب سازمانی، در هر سه مقوله تناسب اهداف، ارزش‌ها و شخصیت کارکنان توجه داشته باشند. بدین منظور، برنامه‌های منظم و هدفمند برای تبیین و واضح کردن اهداف سازمانی، شناساندن و تأکید بر ارزش‌های سازمانی، و معرفی هویت و شخصیت سازمان، برای کارکنان داشته باشند تا از این طریق به نزدیک‌تر کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان کمک کنند، هماهنگی میان ارزش‌های کارکنان و ارزش‌های سازمانی پدید آید، و کارکنان ویژگی‌ها و ویژگی‌های متناسب با هویت و وجهه سازمان را در

خود پرورش و تقویت کنند. به ویژه باید توجه داشت که تناسب ارزش های کارکنان با سازمان، نقش بیشتری در کاهش بیگانگی کاری نسبت به سایر عوامل دارد. در پایان خاطر نشان می شود که بررسی موضوع در یک جامعه محدود، محدودیت اصلی تحقیق است. ضمن آنکه محققان از زاویه ای محدود به بررسی موضوع پرداخته اند و لذا شناسایی این مقوله نیازمند بررسی ها و تحقیقات کامل تر و جداگانه ای است تا ابعاد مختلف تناسب (با محیط، با سازمان، با گروه، با شغل)، عوامل مؤثر در تقویت تناسب، و پیامدهای فردی و سازمانی آن شناسایی گردد. همچنین، بررسی مقوله های پیوندکاری و بیگانگی کاری هر یک به تحقیقات و بررسی های جداگانه نیازمند است. با توجه به بدیع بودن این مبحث و همچنین، محدودیت های موجود در تحقیق حاضر، پیشنهاد می گردد تا تحقیق حاضر و نتایج حاصل از آن، مقدمه ای برای انجام پژوهش های بیشتر باشد. امید می رود علاقه مندان و صاحب نظران در این عرصه، با تداوم این پژوهش قادر باشند ابعاد جدیدتری را شناسایی و شفاف نمایند.

یادداشت ها

1. p-o fit
2. person-group fit (p-g fit)
3. person-job fit (p-j fit)
4. employees' knowledge, skills, and abilities (KSA's)
5. job involvement
6. Verquer
7. subjective fit
8. perceived fit
9. objective fit
10. work alienation
11. disengagement
12. job involvement
13. organizational identification
14. Kanungo
15. Seeman
16. powerlessness
17. meaninglessness
18. normlessness

19. isolation
20. self-estrangement
21. self-expression
22. Tasker
23. Maslach & Leiter
24. burnout
25. Schaufely et al
26. vigor
27. dedication
28. absorption
29. job involvement

کتابنامه

- Ashforth, B.A. (1989), "The Experience of Powerlessness in Organizations", *Organizational Behavior and Human Processes*, 43.
- Banai, M., Reisel, W.D., Probst, T.M. (2004). "A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary", *Journal of International Management*, 10.
- Bao, Y., Zheng Zhou, K., Zhou, N. (2006), "Social alienation in a Transitional Economy: Antecedents and Impact on Attitude Toward Social Reform", *The Journal of Business Research*, 59.
- Caplan, R.D., (1987). "Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions", *Time Perspectives, and Mechanisms, Journal of Vocational Behavior*, 31.
- Carless, S.A. (2005). "Person-Job fit Versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptances Intentions: A Longitudinal Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78.
- Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., Basis, B. (2010). "Is Good Character Good Enough? The Effects of Situational Variables on the Relationship between Integrity and Counterproductive Work Behaviors", *Human Resource Management Review*, 20.
- Hoffman, B.J., Woehr, D.J. (2006), "A Quantitative Review of the Relationship between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 68.

- Kennedy, E., Daim, T. U. (2010), A Strategy to Assist Management in Workforce Engagement and Employee Retention in the High Tech Engineering Environment, Evaluation and Program Planning, xxx, xxx-xxx.
- Lauver, Kristy J., K.J., Kristof- Brown, A. (2001), "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person- Organization Fit", *Journal of Vocational Behavior*, 59.
- Lefkowitz, J., Bricando, L. (1980), "The Redundancy of Work Alienation and Job Satisfaction: Some Evidence of Convergent and Discriminant Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 16.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007), "Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study", *Journal of Vocational Behavior*, 70.
- Shin, Y. (2004), "A Person- Environment Fit Model for Virtual Organizations", *Journal of Management*, 30, 5.
- Singh, R., Greenhaus, J. H. (2004), "The Relation between Career Decision-Making Strategies and Person- Job Fit: A Study of Job Changers", *Journal of Vocational Behavior*, 64.
- Sua' rez- Mendoza, M.J., Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2007), The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in the Canary Islands", *International Journal of Organizational Analysis*, 15,1.
- Vilela, Bande, Varela González, J.A., Fernández Ferrín, P. (2008), "Person- Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor- Salesperson Data Set in a Spanish Context", *Industrial Marketing Management*, 37.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A., Wagner, S.H. (2003), "A Meta- Analysis of Relations between Person-Organization fit and Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, 63.
- Vogel, R.M., Feldman, D.C. (2009), "Integrating the Levels of Person-Environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit", *Journal of Vocational Behavior*, 75.

فرم اشتراک مجله علمی- پژوهشی اندیشه مدیریت راهبردی دانشگاه امام صادق (ع)

الف) اطلاعات فردی نام خانوادگی: _____ نام: _____ رتبه علمی (اختیاری): _____ آخرین مدرک تحصیلی (اختیاری): _____ محل فعالیت: _____	
ب) اطلاعات مربوط به مؤسسات و کتابخانه‌ها نام مؤسسه / کتابخانه: _____ وابسته به: _____	
ج) نشانی گیرنده نشانی: _____ صندوق یا کدپستی: _____ تلفن: _____ تلفن همراه: _____ شماره: _____ پست الکترونیک: _____	
د) شماره مجله درخواستی و نحوه دریافت آن را مشخص نمایید شماره درخواستی: _____	

بهای اشتراک سالانه (دو شماره): افراد: ۶۰/۰۰۰ ریال مؤسسات: ۸۰/۰۰۰ ریال

- اساتید و دانشجویان از تخفیف ۳۰٪ در نسخه چاپی و یک مجله یا مقاله از ۴ خرید اینترنتی برخوردارند. علاقه‌مندان می‌توانند برای اشتراک مجلات از دو روش زیر استفاده نمایند:
- ۱. از طریق درگاه آن‌لاین بانک ملت، موجود در سایت نشریات تخصصی با استفاده از کارت‌های عضو شبکه شتاب و یا واریز وجه به شماره حساب ۱۹۱۰۲۴۰۰/۱۰ جام، بانک ملت، شعبه پل مدیریت و ورود اطلاعات آن در سایت به همراه ارسال الکترونیکی فیش واریزی و سپس دانلود متن مورد نظر بعد از گذشت یک روز از تکمیل اطلاعات در سایت.
- ۲. بهای اشتراک سالانه را که شامل هزینه‌های جاری نیز می‌شود، به حساب ۰۲۴۳۱۲۲۸۵۶ نزد بانک تجارت، شعبه علامه طباطبایی (کد ۰۲۴۳۰) واریز و اصل فیش را به همراه برگ درخواست اشتراک به نشانی الکترونیکی ذکر شده ارسال نموده و نحوه دریافت را (نسخه چاپی یا الکترونیکی) مشخص نمایید.

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، مرکز تحقیقات میان‌رشته‌ای علوم انسانی

و اسلامی، اداره نشریات، مجله اندیشه مدیریت راهبردی، صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵

تلفن: ۵-۸۸۰۹۴۰۰۱ داخلی ۲۴۵ - تلفن مستقیم و دورنگار: ۸۸۵۷۵۰۲۵

<http://mag.isu.ac.ir>

E-mail: isuandishe@gmail.com

Explaining the Impact of Person-Organization Fit on Work Alienation and Work Engagement

*Arian Gholipour
Mojgan Roshannejad
Shapour Sherafat*

The existence of a good fit between a person and his/her work environment could promote the level of job satisfaction and mental-physical well being. The so-called person-organization (p-o) fit has a significant effect on the workplace outcomes (e.g., organization attraction, job choice, job satisfaction, organizational commitment, turnover). Because P-O fit leads to positive work attitudes, employees who develop a good fit with their organization become “committed,” wishing to remain in the organization; but looking to change positions if their job fit is poor.

The purpose of this research is to study the relationship between P-O fit, on the one hand, and the level of work alienation and work engagement, on the other. We have used “field study” as our main method and selected “correlation” for statistical technique. Data were collected from 136 employees of the University of Tehran. The results indicate that the higher level of P-O fit leads to higher level of work engagement and lower level of work alienation.

Keywords: fit, person-organization (P-O) fit, work engagement, work alienation, Self-estrangement

**The Influence of Organizational Culture (Quinn Model) On
Organizational Learning Ability; Case Study of Ghadir Investment
Corporation**

*Bahman Hajipour
Hamed Nazarpour Kashani*

The subject of organizational learning has enticed so much attention lately and in this process numerous studies have also been conducted to highlight factors affecting its acquisition and/ or development. These findings have demonstrated the fact that the prevailing culture in any organization has considerable influence on the level of their learning ability and performance.

The main purpose in this paper is to investigate the overall influence of organizational culture on its learning performance, and then to measure the contribution of each type of culture to its learning level. Accordingly, four distinct culture types, namely; group culture, development culture, national culture and finally hierarchical culture were selected and applied in the course of this research.

This research is non-experimental in its nature and is based on correlation method to arrive at its conclusion. For gathering adequate information, we have used a combination technique including literature review, internet search, interview and questionnaires.

We used regression techniques for performing necessary statistical analysis and attaining reasonable conclusions. We have also, in the latter part, applied our finding to “Ghadir Corporation” to examine their implications in the real world.

This paper confirms our basic assumption and demonstrates that organizational culture has real influence on its learning performance. This study further indicates that the contributing effect of each of four selected culture types, can be ranked in the order of their importance as following: Group Culture, First; Development Culture, Second; Hierarchical Culture, Third and Rational Culture, Fourth.

Keywords: organizational culture, organizational learning, competing value culture, learning culture

Investigating the Effective Factors on Social Loafing in Group Activities; Case of Study: Student's Discussion Groups in Imam Sadiq University

*Alireza Chitsazian**
*Saeed Mortazavi***

Understanding the social loafing behavior in group activities is an important subject, because it refers to poorer performance of individuals who act as part of a group rather than alone. The present paper has examined the effective factors on social loafing in the framework of structural equations model. In this regard a questionnaire containing scales of factors were administrated to a sample of 140 students that were organized in discussion groups. The findings showed that only job characteristics had significant effect on the social loafing. So designing motivational jobs, creating job standards and job identification are the main indicators that help to eliminate or decrease the social loafing.

Keywords: social loafing, group activity, work characteristics, group characteristics, individual perception characteristics.

* Organizational behavior Ph.D. student. Ferdowsi University of Mashhad

** Associate Professor of Ferdowsi University of Mashhad

The Effect of the Perception of Injustice in Organization on Tendency of Administrative Corruption

*Gholam Reza Salimi**
*Ali Asghar Pourezzat***

Too many experts have been studying the solutions for eliminating administrative corruption by using political, managerial and legal approaches. It has been recommended to institutionalize the monitoring of the political system, developing civil society, increasing political accountability, increasing competition in the economy, and improving public administration and public finance, but administrative corruption still remains an important issue.

This study measures the relationship between conceptions of distributive, procedural, interactional and informational injustice; and corruption-oriented behaviors of employees. In this study, the researcher investigated one of universities in Tehran as statistical population which led us to conclude that there is a positive relation between the tendency to corruption and perception of injustice.

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, informational justice, administrative corruption

* Administrative Management Student, Howza and University Research Center

** Associate Professor of Administrative Management, Tehran University

Exploring the Process of “Hypocritical Behaviors in Interpersonal Communication in the Workplace” Using Grounded Theory

*Mostafa Hadavinejad**

*Hasan DanaeeFard***

*Adel Azar****

*Ahmad Kha'ef Elahi*****

The purpose of this qualitative study is to explore the process of “Hypocritical behaviors in interpersonal communication in the workplace” using grounded theory’s systematic design. In this regard by doing an open interview with 25 employees of a public organization, a group of initial themes were collected through a coding process and some categories were extracted from them. Then, in the phase of axial coding, the link between these categories were determined in the form of coding paradigm under titles of causal conditions, core phenomenon, mutual action/reaction strategies, intervening conditions, and the consequences of hypocritical behaviors in interpersonal communication. In the selective coding phase the elements of coding paradigm were described, the story line was sketched out, and the theory was generated. Finally, we developed propositions and strategic hypotheses.

Keywords: Hypocritical behaviors, interpersonal communication, multi-dimensional acquisitive impression management, ingratiation, grounded theory

* Ph.D student of behavioral management, Tarbiat Modares University

** Associate Professor at T. M. University

*** Associate Professor at T. M. University

**** Associate Professor at T. M. University

Transcendental Employee Discipline: Islamic Approach to the Concept of Discipline in Organization

*Meisam Latifi**

Understanding the most approximate Islamic concept of employees' discipline according to epistemological and ontological foundations, and exploring dimensions and principals of Islamic discipline, is the main question of this paper. By adopting a qualitative approach and by using a typological method and relying on Quranic contemplation, we have enumerated the existing ideas about employees' discipline while classifying those based on Islamic instructions extracted from 2150 Ayas and 4150 related concepts. Transcendental Employee Discipline in contrast with traditional, progressive and positive concept of discipline is rooted in epistemological and ontological Islamic foundations and emphasizes leadership, ethics, people, education, rules, reward and punishment, culture and society in a systematic and integrated network. It emphasizes human tendency to order and discipline, existence of order in creation and coherence of order and discipline. Also it underscores Fitrah, spiritual leadership and communicating in a cultural atmosphere of brotherhood and compassion. In Islamic view, this world is not a mere place for humans' accountability and their being rewarded or punished for their deeds. Everybody is to be judged in afterlife by God Almighty.

Keywords: Employee discipline, conceptualization, Transcendental Employee Discipline, progressive discipline, positive discipline, theory building, Islamic management

* Assistant professor, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University

Designing the Conceptual Model of the Islamic Republic of Iran's Scientific System on the Basis of the Supreme Leader's Instructions

*Hadi Khanmohammadi**
*Mesbaholhoda Bagheri***

Development in science is one of the critical indicators of being a developed or developing country. According to Supreme Leader Ayatollah Khamenei's speeches, this event is so much important that cultural sovereignty will be achieved as a result of economic power which in turn is due to scientific development. Also Islam emphasizes scientific orientation, teaching and scientific life and it believes that scientific approach leads to religious stability and makes human beings more immune from mistakes.

Furthermore, scientific achievement is important for being independent and keeping Islamic identity. Moreover it is necessary for a desirable future and leads to development in all its aspects. In other words, a country which has scientific development can influence international communication and interactions and can get grand ideals and real values. Scientific achievements can also make a country independent, and bring liveliness and honor to our life.

In this research we are going to answer this question: What is the Supreme Leadership's thought about scientific system? Thus the Supreme Leader's speeches have been analyzed with Grounded Theory strategy .At the end we refer to two conceptual models of scientific system.

Keywords: science, scientific leadership, scientific system, scientific development, system approach, power, honor

* PhD student of public policy, Allameh Tabataba'i University

** Assistant professor of management, imam Sadiq University

Contents

Designing the Conceptual Model of the Islamic Republic of Iran’s Scientific System on the Basis of the Supreme Leader’s Instructions	5
<i>Hadi Khanmohammadi/ Mesbaholhoda Bagheri</i>	
Transcendental Employee Discipline: Islamic Approach to the Concept of Discipline in Organization	41
<i>Meisam Latifi</i>	
Exploring the Process of “Hypocritical Behaviors in Interpersonal Communication in the Workplace” Using Grounded Theory	81
<i>Mostafa Hadavinejad / Hasan DanaeeFard / Adel Azar / Ahmad Kha’ef Elahi</i>	
The Effect of the Perception of Injustice in Organization on Tendency of Administrative Corruption	131
<i>Gholam Reza Salimi / Ali Asghar Pourezzat</i>	
Investigating the Effective Factors on Social Loafing in Group Activities; Case of Study: Student’s Discussion Groups in Imam Sadiq University	161
<i>Alireza Chitsazian / Saeed Mortazavi</i>	
The Influence of Organizational Culture (Quinn Model) On Organizational Learning Ability; Case Study of Ghadir Investment Corporation	181
<i>Bahman Hajipour / Hamed Nazarpour Kashani</i>	
Explaining the Impact of Person-Organization Fit on Work Alienation and Work Engagement	209
<i>Arian Gholipour / Mojgan Roshannejad / Shapour Sherafat</i>	
Abstracts (in English)	240

In the name of Allah the compassionate the merciful

Strategic Management Thought 7

Bi-quarterly Journal of Management

Vol. 4, No.1, Spring & Summer 2010

Publisher: Imam Sadiq University

Director: Mesbaholhoda Bagheri

Editor-in-Chief: Ali Rezaeian

Editorial Board Manager: Ali Farhadian & Sayyed Abolfazl Ataei

The Editorial Board:

Sayyed Reza Sayyed Javadein (Professor)

Hassan Danaeifard (Associate Professor)

Hassan Mirzaee Ahranjani (Associate Professor)

Mohammad Ali Babaei (Associate Professor)

Mohammad Esmaeel Fadaee Nejad (Associate Professor)

Ali Divandari (Associate Professor)

Gholamreza Goudarzi (Assistant Professor)

Mohammad Talebi (Assistant Professor)

Pages 240 / 30000 RIS

Imam Sadeq University Research Center, Modiriat Bridge,

Shahid Chamran Exp.way Tehran, Islamic Republic of Iran

Affairs Scientific & Editorial: Islamic Studies & Management Faculty

Telefax: 88561587

Technical Affairs & Distribution: Research Center,

The Office of Magazines

P.O. Box: 14655-159

Tel: 88094001-5 Fax: 88575025

E-mail: isuandishe@gmail.com

<http://mag.isu.ac.ir>