

# فراست توسعه

نمایه در ISC

دوره ۳۴ - پاییز ۱۴۰۰ - شماره ۳ - پیاپی ۱۱۷



مؤسسه عالی آموزش و پژوهش  
مدیریت و برنامه‌ریزی

## هیأت تحریریه به ترتیب حروف الفبا:

**دکتر سیدمهدی الوانی** / استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه

آزاد اسلامی واحد قزوین

**دکتر سلیمان ایرانزاده** / استاد دانشکده مدیریت اقتصاد و حسابداری

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

**دکتر فرج‌اله رهنورد آهن** / دانشیار گروه مدیریت مؤسسه عالی آموزش و

پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

**دکتر عبدالحمید شمسی** / دانشیار گروه مدیریت مؤسسه عالی آموزش و

پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

**دکتر حبیب‌الله طاهرپور کلانتر** / دانشیار گروه مدیریت مؤسسه عالی

آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

**دکتر اکبر عالم تبریز** / استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

**دکتر غلامرضا معمارزاده طهران** / دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

**دکتر عباس منوریان** / استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

**دکتر رضا واعظی** / استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

نشانی: تهران، میدان شهید باهنر (نیاوران)، جمال‌آباد، خیابان شهید مختار عسگری،

شماره ۶ مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، طبقه پنجم

کدپستی ۱۹۷۸۹۱۱۱۱۴

تلفن دفتر نشریه: ۲۶۱۱۶۹۰۴ | تلفن اشتراک: ۲۶۱۱۶۹۷۲

وبسایت مؤسسه: <http://www.imps.ac.ir>

وبسایت نشریه: <http://www.jmdp.ir>

شاپا (چاپی): ۰۷۱۹-۱۷۳۵

شاپا (الکترونیکی): ۰۰۷۴-۲۲۵۲

بها: ۵۰۰۰۰ ریال

چاپ: انتشارات کهن

- فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه در ویرایش مقاله‌ها، به ترتیبی که آرا و عقاید نویسندگان تغییر نکند، آزاد است.
- درج مطالب در این نشریه لزوماً منعکس‌کننده نظر نشریه فرآیند مدیریت و توسعه نیست.
- نقل و اقتباس مطالب فصلنامه با ذکر مأخذ مجاز است.

بر اساس نامه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به شماره ۳/۸۱۹۹۸ مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۱۴، نشریه فرآیند مدیریت و توسعه دارای اعتبار علمی - پژوهشی است و چاپ مقاله در آن برای ارتقای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی مؤثر است.

## فهرست مندرجات

- ۳ تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی  
نوین /  
غلامرضا معمارزاده طهران، سهراب رستمی کیا و میترا محمدزاده کلاتی
- ۲۳ ارائه مدل پیشایندها و پسایندهای انواع رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در خصوص  
مدیران زن در دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران /  
روشنگ کاظم‌زاده، احمد ودادی و کاوه تیمورنژاد
- ۵۳ طراحی چارچوب قلدری محل کار در صنعت بانکداری /  
مسعود ناظری، اکبرحسن‌پور، سعید جعفری‌نیا و یوسف وکیلی
- ۸۷ تأثیر بیگانه‌پنداری کارکنان نسبت به کار و خطمشی‌های سازمان بر نگرش‌ها و  
رفتارهای آنان /  
فرهاد علی‌پور، محمد رحیمیان و عاطفه سدیری جوادی
- ۱۱۳ تحلیل پدیدارشناختی تجربه ترک خدمت کارکنان در سازمان دولتی /  
میرعلی سیدنقوی، وجهاله قربانی‌زاده و بهنام میری
- ۱۴۳ رتبه‌بندی عوامل موثر بر حاکمیت سازمانی در دستگاه‌های بخش عمومی دولت  
مبتنی بر رویکرد تحلیل سلسله مراتبی فازی /  
ایمان کارنما، ایمان داداشی، محمود یحیی‌زاده‌فر و حمیدرضا غلام‌نیا روشن
- ۱۶۹ طراحی مدل ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد  
ساختاری تفسیری /  
رضا سپهوند، معصومه مومنی‌مفرد و صابر تقی‌پور

---

### داوران این شماره:

دکتر سیدمحمد زاهدی

دکتر محمد صائبی

دکتر محمدجواد کاملی

دکتر غلامرضا معمارزاده طهران

دکتر بابک فرهنگ‌مقدم

دکتر زهره مقدس

دکتر محمدجواد کاملی

دکتر علی جهانگیری

دکتر مهدی ریزوندی

دکتر حسین علیپور

دکتر رضا واعظی

## عنوان مقاله: تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش

### دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۱</sup>، سهراب رستمی کیا<sup>۲</sup>، میترا

محمدزاده کلاتی<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۶

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۶

## چکیده:

**هدف:** سازمان‌های دولتی شهروندمحور تجلی رویکرد خدمات دولتی نوین هستند. شهروندمحوری کانون رویکرد خدمات دولتی نوین است و رویکرد خدمات دولتی نوین، در عمل شهروندمحوری سازمان‌های عمومی را طلب می‌کند. هدف این پژوهش، تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** برای این منظور با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای ابعاد اصلی موضوع محوری پژوهش شناسایی شده‌اند. جامعه آماری پژوهش مدیران سازمان امور مالیاتی کشور در سطح شهر تهران است. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و حجم نمونه پژوهش شامل دوازده نفر است. روش جمع‌آوری داده‌های پژوهش مصاحبه و ابزار تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نرم‌افزار MaxQDA است.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش، مقوله‌های محوری شهروندمحوری در بخش دولتی ایران شامل مشارکت شهروندی، شفافیت تصمیم‌گیری، و پاسخگویی است. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حاکمیت قانون، ثبات سیاسی، و ثبات مدیریتی از عوامل موثر بر استقرار سازمان‌های دولتی شهروندمحور هستند و استقرار سازمان‌های دولتی شهروندمحور دارای پیامدهای امنیتی و اقتصادی است.

**ارزش / اصالت پژوهش:** در این پژوهش الگوی جدیدی از شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین متناسب با وضعیت سازمان‌های دولتی در جمهوری اسلامی ایران معرفی شده است.

**پیشنهاد‌های اجرایی:** بر اساس الگوی شناسایی شده استقرار شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی ایران منوط به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های الکترونیک و توسعه دولت الکترونیک است.

**کلیدواژه‌ها:** شهروندمحوری، رویکرد خدمات دولتی نوین،

مدیریت دولتی، بخش دولتی، پارادایم.

فراگرفت علوم

دوره ۳۴ - پاییز ۱۴۰۰ - شماره ۳

پیاپی ۱۱۷ - صص: ۳-۲۱

DOI: 10.52547/jmdp.34.3.3

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. govmanagement@srbiau.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. rostamikia@srbiau.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. mitram.accounting@srbiau.ac.ir

پارادایم خدمات دولتی نوین با تمرکز بر تعامل و تفاهم محیط عمومی شناخته می‌شود. محیط عمومی شامل محیط بوروکراسی، بازار و هر آن چیزی است که در حیطه یک جمع انسانی وجود دارد. تعامل محیط عمومی فضایی برای پیشبرد امور را در داخل و خارج از سازمان‌های عمومی فراهم می‌کند. تفاهم محیط عمومی تامین سطح قابل قبولی از تغییر را با تفسیرهای جدید از قوانین فراهم می‌سازد (Young et al., 2020). محیط عمومی از افراد و سازمان‌هایی شکل می‌گیرد که متن و زمینه متغیری در تعامل و تفاهم دارند. این موضوع سبب می‌شود که تعریف اجزا بر اساس نقش در محیط عمومی غیرممکن شود. بر اساس این، در پارادایم خدمات نوین دولتی باید از مفهوم دیگری برای تعریف اجزا استفاده کرد. اجزای محیط عمومی در پارادایم خدمات دولتی نوین با مفهوم شهروند تبیین می‌شوند. شهروند مفهومی برگرفته از دانش حقوق است و اشاره به حق برابر جمعی از انسان‌ها یا سازمان‌ها در برابر یک سازمان عمومی دارد. حق برابر به معنای مواجه یکسان نیست، بلکه به معنای عدم جانبداری بدون مبنای قانونی است. این مفهوم در بطن تعامل و تفاهم محیط عمومی جای دارد. مفهوم شهروندی نقطه مرکزی قانون پارادایم خدمات دولتی نوین است. به عبارت دیگر، می‌توان ادعا کرد که پارادایم خدمات دولتی نوین از مفهوم نظری شهروندی ریشه می‌گیرد و در عمل شهروندمحوری سازمان‌های عمومی را طلب می‌کند (de Geus et al., 2020). پارادایم خدمات دولتی نوین، یک سری الگوهای مسلط فکری است که شامل دو دسته الگوهای محیط و الگوهای محاط است. از الگوهای محیط برای تبیین مفهوم‌های نظری پارادایم خدمات دولتی نوین استفاده می‌شود (Haładyj, 2020). این الگوها متن پارادایم خدمات دولتی نوین را تشریح می‌کنند. این الگوها سه ویژگی اصلی دارند. اول این که حاصل مفهوم‌پردازی هستند. بر اساس این، الگوها بر متن پارادایم خدمات دولتی نوین متمرکز هستند. دوم این که جهان‌شمول‌اند. پس این الگوها بر زمینه پارادایم خدمات دولتی نوین متمرکز نیستند. سوم این که آموزش‌پذیرند. بنابراین، قابلیت انتقال‌پذیری درون فرهنگی و بین فرهنگی دارند. از الگوهای محاط برای تبیین کاربست عملی پارادایم خدمات دولتی نوین استفاده می‌شود. پیاده‌سازی رویکرد خدمات دولتی نوین در عمل نیازمند الگوهای محاط است. کارکرد اصلی الگوهای محاط ایجاد سازگاری زمینه‌ای برای الگوهای محیط است. بدون الگوهای محاط پیاده‌سازی رویکرد خدمات دولتی نوین امکان‌پذیر نیست. بدون الگوهای محاط رویکرد خدمات دولتی نوین منحصر به آموزش‌های دانشگاهی برای مدیران آینده و ابزاری برای تبلیغات مدیران

حال خواهد بود. این در حالی است که با الگوهای محاط پیاده‌سازی رویکرد خدمات دولتی نوین امکان‌پذیر خواهد شد. با الگوهای محاط رویکرد خدمات دولتی نوین می‌توان سازمان‌های عمومی را در خدمت شهروندان درآورد. این موضوع زمینه‌ای برای تعامل و تفاهم شهروندمحور در محیط عمومی فراهم می‌کند (Gans-Morse et al., 2020).

با وجود تسلط الگوهای فکری محیط پارادایم خدمات دولتی نوین در حوزه مدیریت دولتی در ایران، تاکنون پژوهش منسجمی برای تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین صورت نگرفته است. این شکاف سبب شده که بحث شهروندمحوری در بخش دولتی ایران تنها محدود به مباحث نظری در دانشگاه‌ها باقی بماند. این پژوهش، به دنبال تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین است.

### مبانی نظری پژوهش

پارادایم خدمات دولتی نوین بازاندیشیدن برای تعریف دوباره ارتباط سازمان‌های عمومی با جامعه مدنی است (Gans-Morse et al., 2020). در پارادایم خدمات دولتی نوین مفهوم خدمت‌رسانی سازمان‌های عمومی به جامعه مدنی جایگزین مفهوم حاکمیت سازمان‌های عمومی بر محیط عمومی شده است (Haladyj, 2020). در پارادایم خدمات دولتی نوین، شهروندان حقیقی و حقوقی به عنوان اجزای اصلی سازنده جامعه مدنی در کانون توجه قرار دارند (Engen et al., 2021). مفهوم شهروندی در پارادایم خدمات دولتی نوین اشاره به اشخاص حقیقی و حقوقی متناسب به یک دولت کشور دارد (Young et al., 2020). راهکار پارادایم خدمات دولتی نوین برای خدمت‌رسانی سازمان‌های عمومی به شهروندان نیز جلب مشارکت شهروندان در برنامه‌ریزی و اداره امور عمومی است (Piatak & Holt, 2020). توسعه مشارکت شهروندان وابستگی تام به گفتمان سیاسی غالب در یک کشور دارد. در شرایطی که گفتمان سیاسی غالب تسلط بر جامعه مدنی باشد، پارادایم خدمات دولتی نوین در عمل کارایی چندانی ندارد (Hameduddin & Engbers, 2021).

زمینه‌سازی برای ظهور سازمان‌های شهروندمحور، اهمیت مشارکت شهروندان را در پارادایم خدمات دولتی نوین نشان می‌دهد و اتخاذ راهکارهایی را برای تسهیل مشارکت جامعه مدنی در اداره امور عمومی ضروری می‌سازد. دولت الکترونیک یک راهکار عمومی برای تسهیل مشارکت جامعه مدنی در اداره امور عمومی است (Sargazi & Rahnavard Ahan, 2021). ادبیات نشان می‌دهد که رضایت شهروندان از دولت الکترونیک از خدمات‌رسانی بهتر دولت و امکان مشارکت بیش‌تر شهروندان ناشی می‌شود. بر اساس این، فراهم کردن امکان مشارکت بیش‌تر شهروندان

یک منبع برای ایجاد رضایت شهروندان است (Ali & Anwar, 2021). اقبال عمومی به دولت الکترونیک به این معنا نیست که الکترونیکی شدن یک راهکار عمومی برای توسعه پارادایم خدمات دولتی نوین است. یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی الکترونیک اثر معناداری بر اتخاذ پارادایم خدمات دولتی نوین ندارد و توسعه پارادایم خدمات دولتی نوین بیش تر از تحولات سیاسی تاثیر می‌پذیرد (Seyednaghavi & Torabi, 2017).

خدمت‌رسانی به جامعه مدنی یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌های دولتی در عصر حاضر است (Sobhani et al., 2021). هدف خدمت‌رسانی به جامعه مدنی و راهکار جلب مشارکت شهروندان در برنامه‌ریزی و اداره امور عمومی سبب شده که پارادایم خدمات دولتی نوین به عنوان پارادایمی شهروندمحور شناخته شود (de Geus et al., 2020). در این زمینه یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که برداشت اصلی مدیران دولتی از پارادایم خدمات دولتی نوین همان اداره امور عمومی با مشارکت شهروندان به گونه‌ای شهروندمحور است و مدیران دولتی پیاده‌سازی پارادایم خدمات دولتی نوین در عمل را مترادف با شناسایی راه‌هایی برای مشارکت شهروندان در کارهای عمومی در نظر می‌گیرند (Brix et al., 2020). در همین زمینه یافته‌های پژوهشی در ایران نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران دولتی ایران موفقیت یا عدم موفقیت دولت ایران در گرو مدیریت درست ارتباطات با شهروندان است و به همین دلیل شهروندان باید در کانون توجه دولت قرار داشته باشند. بر اساس این، مهم‌ترین وظیفه مدیران برقراری ارتباطات مناسب با جوامع محلی است (Mojarab et al., 2019).

تاکنون تلاش برای توسعه الگوهای شهروندمحور با رویکرد خدمات دولتی نوین در زمینه‌های متفاوتی صورت گرفته است. برای مثال، واگذاری برنامه‌ریزی ساعت‌های کاری سازمان‌های عمومی به شهروندان برای ایجاد هماهنگی بیش تر با شهروندان به‌طور معناداری موجب کارایی بیش تر سازمان‌های عمومی می‌شود، همچنین واگذاری برنامه‌ریزی ساعت‌های کاری سازمان‌های عمومی به شهروندان به گونه‌ای معنادار سطح رضایت شهروندان از سازمان‌های عمومی را ارتقا می‌دهد (Fredriksson, 2020). همچنین، همکاری با جوامع محلی برای حفاظت از محیط‌زیست موجب افزایش معنادار کارایی طرح‌های حفاظت از محیط‌زیست می‌شود، و همکاری با جوامع محلی مقاومت آنان را در برابر اجرای طرح‌های حفاظت از محیط‌زیست کاهش می‌دهد (Oh, 2020). توسعه اخلاق در سازمان‌های عمومی در گرو تحقق شهروندمحوری مردم‌سالار است. ادبیات نشان می‌دهد که شهروندمحوری مردم‌سالار در گرو پاسخگویی به شهروندان، ارائه اطلاعات به شهروندان، احترام به حق انتخاب شهروندان، درک نیازهای شهروندان، و حاکمیت قانون در سازمان‌های دولتی است (Ahangar et al., 2018).

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف توسعه‌ای - کاربردی است و از منظر راهبرد توصیفی-پیمایشی است، و توصیفی از سوژه شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین به‌دست می‌دهد. همچنین، از منظر راهکار کیفی است. در این پژوهش، از روش کیفی برای شناسایی مفهوم‌های شهروندمحوری در بخش دولتی ایران استفاده شده است. در این زمینه، نظریه‌زمینه‌ای راهبرد مورد استفاده این پژوهش در بخش کیفی است. از این‌رو، از مدل پارادایمی کوربین و اشتراوس استفاده شده است (Corbin & Strauss, 2014).

در مدل پارادایمی کوربین و اشتراوس پنج رکن اصلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها شناسایی می‌شوند. در این مدل سوژه پژوهش در مرکز مدل جای می‌گیرد. مقولات شرایط علی شامل عوامل و رویدادهایی است که بر سوژه پژوهش اثرگذار هستند. مقولات شرایط زمینه‌ای بیانگر شرایطی است که در محیط آن مقولات شرایط علی بر سوژه پژوهش اثر می‌گذارند. مقولات شرایط مداخله‌گر بیانگر تسهیل‌کننده‌ها یا محدودکننده‌های تاثیر مقولات شرایط علی بر سوژه پژوهش هستند. مقولات راهبردی شامل کنش‌های منتج از سوژه پژوهش هستند. مقولات پیامدها نیز شامل نتایج غایی سوژه پژوهش در زمینه‌ای مشخص می‌شوند (Corbin & Strauss, 2014). در این پژوهش، از روش کمی برای اطمینان از مرتبط بودن مفهوم‌ها در قالب الگوی ارائه‌شده استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش دانش‌آموختگان رشته مدیریت دولتی فعال در سمت‌های مدیریتی سازمان امور مالیاتی کشور در سطح شهرستان تهران بزرگ هستند که درگیری ذهنی بالایی با سوژه شهروندمحوری در بخش دولتی ایران دارند. سازمان امور مالیاتی یک نهاد دولتی است که موضوع شهروندمحوری با رویکرد خدمات دولتی نوین در آن موضوعیت دارد. سازمان امور مالیاتی مدیریت یکی از شریان‌های حیاتی درآمد دولت را بر عهده دارد، از این‌رو موضوع شهروندمحوری با رویکرد خدمات دولتی نوین در سازمان امور مالیاتی حیاتی است. برای شناسایی جامعه آماری پژوهش از خوداظهاری افراد در مورد رشته تحصیلی و پرسشنامه درگیری ذهنی استفاده شده است (Zaichkowsky, 1994). روش نمونه‌گیری پژوهش، غیرتصادفی از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. نمونه‌گیری هدفمند به واسطه انتخاب افراد دارای درگیری ذهنی بالا با سوژه شهروندمحوری در بخش دولتی ایران بکار رفته است. حجم نمونه پژوهش، باز و از طریق اشباع نظری تعیین شده است. اشباع نظری در مصاحبه نهم حاصل شد که به دلیل احتیاط حجم نمونه برابر با دوازده تعیین

گردید. در جدول (۱)، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه پژوهش کیفی گزارش می‌شود.

جدول ۱: داده‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه پژوهش کیفی

کد خبره	جنسیت	سطح تحصیل	رشته تحصیلی	سابقه کاری (سال)
۱	مرد	دکتری	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۳
۲	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۹
۳	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری	۶
۴	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری	۸
۵	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۲۰
۶	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۶
۷	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری	۴
۸	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۱۹
۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری	۲۷
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۲۶
۱۱	زن	کارشناسی	مدیریت دولتی - منابع انسانی	۹
۱۲	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری	۱

پیش از انجام مصاحبه‌ها، پرسشنامه درگیری ذهنی برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و در صورت کسب امتیاز مورد قبول، هماهنگی برای مصاحبه صورت می‌گرفت. تمام مصاحبه‌ها به صورت حضوری و با هماهنگی قبلی در مورد زمان و مکان با مصاحبه‌شوندگان صورت گرفت. همچنین، به هر یک مصاحبه‌شونده‌ها اطمینان داده شد که داده‌های مصاحبه با رعایت اصل عدم افشای هویت، فقط در پژوهش علمی استفاده خواهد شد. برای دقت بیشتر در فرایند تحلیل داده‌ها تمام مصاحبه‌ها ضبط شدند. همه مصاحبه‌ها در بازه زمانی سه ماهه اول سال ۱۴۰۰ خورشیدی انجام شدند. طولانی‌ترین مصاحبه حدود ۱۲۰ دقیقه و کوتاه‌ترین مصاحبه حدود ۴۰ دقیقه طول کشید. در جدول (۲)، راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پژوهش ارائه می‌شود.



## جدول ۲: راهنمای مصاحبه نیمه ساختار یافته پژوهش

پرسش های اصلی	پرسش های فرعی
ابعاد شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین کدامند؟	۱. تا چه حد با چارچوب های مفهومی ارائه شده از سوی نهادهای بین المللی برای سنجش شهروندمحوری در بخش دولتی آشنا هستید؟ ۲. آیا این چارچوب ها برای شرایط کشور جمهوری اسلامی ایران مناسب است؟ ۳. چه ابعاد و مقوله های دیگری را برای سنجش شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین پیشنهاد می کنید؟ ۴. تعریف شما از شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین چیست؟
مهم ترین چالش های شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین کدامند؟	۱. آیا با تجربه دیگر کشورها برای استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین آشنا هستید؟ ۲. چه عواملی در استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین تاثیر دارد؟ ۳. موانع استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین کدامند؟ ۴. چگونه می توان موجب استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین شد؟ ۵. چه اقداماتی برای استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین انجام شده است؟
پیامدهای شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین کدامند؟	۱. خط مشی گذاران چه اهدافی را از شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین دنبال می کنند؟ ۲. دولت چه راهبردهایی را برای شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین انتخاب کرده است؟
شرایط زمینه ای و مداخله گر شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین کدامند؟	۱. شرایط اجتماعی، سیاسی، و اقتصادی چه الزاماتی را در استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین ایجاد می کند؟ ۲. چه عواملی در استقرار شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین مداخله می کنند؟

## تحلیل داده های پژوهش

برای تحلیل داده های پژوهش از نرم افزار MAXQDA12 استفاده شده است. صورت بندی های متفاوتی برای تحلیل داده های کیفی وجود دارد. یکی از پرکاربردترین صورت بندی ها الگوی سه مرحله ای مورد استفاده در نظریه زمینه ای است. در این صورت بندی، تحلیل در سه مرحله

کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد. در کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها با هدف شناسایی مفهوم‌های مرتبط با سوژه و خصوصیت مفهوم‌های مرتبط با سوژه بررسی می‌شود. در کدگذاری محوری، مفهوم‌های مرتبط با سوژه ذیل زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها تلخیص می‌شود. در کدگذاری انتخابی، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های مرتبط با سوژه ذیل بُعدهای بیانگر سوژه تلخیص می‌شود. در جدول (۳)، نمونه کدگذاری پژوهش گزارش می‌شود.

جدول ۳: نمونه کدگذاری

بُعد	مقوله	زیرمقوله	مفهوم	گزاره کلامی
	امنیتی	بلوغ سیاسی	مشارکت سیاسی	... امنیت مملکت و دولت در گرو این است که مردم هر چیزی را سیاسی در نظر نگیرند و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها این بیش را ایجاد می‌کند که هر کاری به سیاست ربط ندارد ...
				... خیلی از مشکلات سازمان‌های دولتی به نبود مشارکت سیاسی مردم برمی‌گردد. البته مشارکتی که دارای چارچوب باشد. برای مثال، خیلی از گردن‌کشی‌ها در برابر پرداخت مالیات با مشارکت آگاهانه و فعال مردم برطرف می‌شود. این مشارکت انگیزه سیاسی مردم را ارضا می‌کند و همزمان مشکلی برای حاکمیت ایجاد نمی‌کند ...
پیامدها	ملی	همگرایی	همگرایی هویتی	... شهروندمحوری به لغو هرگونه دسته‌بندی در جامعه موجب می‌شود که مردم خودشان را هم‌رده و هم‌رتبه ببینند. در این حالت، دسته یا گروه خاصی اصلاً معنا ندارد ...
				... این نوع مشارکت شهروندان باعث ایجاد یک نوع همگرایی می‌شود. افراد تعریف جدید از ما را در قالب مشارکت خودشان با دیگران کسب می‌کنند ...
	اقتصادی	احساس مالکیت	پاسداری متقابل	... نکته مهمی که وجود دارد و نیاز سازمان‌های دولتی از بحث شهروندمحوری است، اعتماد متقابل است. به نظر من، شهروندمحوری در نهایت باید به اعتماد میان کارکنان سازمان‌های دولتی و شهروندان منجر شود ...
				... الگوی ایده‌آل شهروندمحوری در نهایت به موقعیت پاسداری سازمان دولتی از حقوق شهروندان و پاسداری شهروندان از حقوق دولت خواهد رسید ...

جدول ۳: نمونه کدگذاری

بُعد	مقوله	زیرمقوله	مفهوم	گزاره کلامی
			درک درست شرایط	... خب در نهایت سازمان دولتی در یک بستر زمانی و مکانی فعالیت می‌کند. بدون درک درست از وضعیت عمومی کشور نمی‌توان عملکرد سازمان‌های دولتی را ارزیابی کرد ...
			مطالبات منطقی	... الگوهای شهروندمحور درک بهتری در شهروندان ایجاد می‌کند. به نظر من، الگوهای شهروندمحور در نهایت باعث می‌شود شهروندان انتظارات فضایی و نامعقول از مدیران و کارمندان دولتی نداشته باشند ...
	پیامدها اقتصادی واقع‌بینی		ارزیابی منطقی	... یک نتیجه بسیار مهم در این‌جا ارزیابی منطقی است. توسعه الگوهای شهروندمحوری با همه پیچیدگی‌هایی که برای مدیران و کارمندان دولتی ایجاد می‌کند، در نهایت امکان ارزیابی منطقی عملکرد سازمان‌های دولتی را فراهم می‌آورد ...

### اعتباریابی پژوهش

برای روایی این پژوهش سعی شد نقش پژوهشگران در فرایند گردآوری داده‌ها محدود بماند. در فرایند مصاحبه‌ها تمام متن بدون کاستی ضبط و گردآوری شدند. در فرایند تحلیل سعی شد که کدگذار، نظر شخصی خود را به متن تحمیل ننماید. همچنین، از استقرای نظری برای انتخاب اعضای نمونه استفاده شد. استقرای نظری به معنای انتخاب عضوهایی از جامعه آماری است که دارای نظرات متفاوت در مورد یک سوژه هستند. استفاده از استقرای نظری برای گریز از دام اشباع صوری صورت می‌گیرد.

برای پایایی این پژوهش در بخش کیفی از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در پایایی بازآزمون میزان مشابهت کدگذاری یک متن توسط کدگذار در دو بازهٔ زمانی متفاوت بررسی می‌شود. دوازده روز پس از اتمام کدگذاری به‌گونه‌ای تصادفی، دو مصاحبه انتخاب و دوباره کدگذاری شد. کدگذاری‌های دور اول و دوم در کل سبب شناسایی ۱۴۳ کد متمایز شد که ۶۸ کد عیناً دو بار تکرار شده بود. با استفاده از فرمول بازآزمون، درصد پایایی ۹۵ درصد محاسبه شد که پایایی بالایی را در کدگذاری نشان داد (Grgic et al., 2019). در رابطه (۱)، روش محاسبه پایایی بازآزمون ارائه می‌شود.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{۶۸ \times ۲}{۱۴۳} = \frac{۱۳۶}{۱۴۳} = ۰/۹۵ \quad (۱)$$

### یافته‌های پژوهش

تحلیل متن دوازده مصاحبه در مرحله کدگذاری باز به شناسایی ۴۳۲ کد مفهومی اولیه انجامید. کدهای مفهومی اولیه شامل کدهای جنینی و کدهای مضمونی بودند. از ۴۳۲ کد مفهومی اولیه شناسایی شده، تعداد ۱۸۳ کد از نوع کدهای جنینی بودند. کدهای جنینی شامل آن دسته از کدهای مفهومی اولیه شناسایی شده هستند که عیناً در متن وجود دارند. از ۴۳۲ کد مفهومی اولیه شناسایی شده، تعداد ۲۴۹ کد از نوع کدهای مضمونی بودند. کدهای مضمونی شامل آن دسته از کدهای مفهومی اولیه شناسایی شده هستند که مفهوم‌های مرتبط بر آن در متن وجود دارند، ولی عیناً در متن وجود ندارند. ۴۳۲ کدهای مفهومی اولیه شناسایی شده پس از حذف کدهای ناقص و بررسی اشتراک معنایی در قالب ۴۲ زیرمقوله تلخیص شدند. در این مرحله، منظور از اشتراک معنایی همان کاربرد واژگان در زبان معیار است. در مرحله کدهای محوری، تعداد ۴۲ زیرمقوله شناسایی شده بر اساس اشتراک معنایی در قالب ۱۸ مقوله تلخیص شدند. در این مرحله، منظور از اشتراک معنایی همان کاربرد واژگان تخصصی در دانش مدیریت دولتی است. در جدول (۴)، ماتریس کیفی مقوله‌های شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین مشاهده می‌شود.

جدول ۴: ماتریس کیفی مقوله‌های شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

مقوله	کد خبره ۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
حاکمیت قانون	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
ثبات سیاسی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ثبات مدیریتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
گسترده‌گی اختیار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مدیریت بر مبنای هدف	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ساختار انعطاف‌پذیر	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
بستر الکترونیک	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فرهنگ مشارکت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فرهنگ تعامل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فرهنگ مسئولیت‌پذیری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فرهنگ پاسخگویی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جامعه مدنی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مشارکت شهروندی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

ادامه جدول ۴: ماتریس کیفی مقوله‌های شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

مقوله	کد خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
شفافیت تصمیم‌گیری	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*
پاسخگویی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
امنیتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اقتصادی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

در نهایت تعداد ۱۷ مقوله شناسایی شده بر اساس اشتراک موضوعی در قالب پنج بُعد تلخیص شدند. در این مرحله، منظور از اشتراک موضوعی همان دسته‌بندی موضوعی بُعدها در روش تحلیل تم است. در پایان این مراحل، الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین شناسایی شد. در جدول (۵)، فراوانی مقولات و زیرمقولات الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین گزارش می‌شود.

جدول ۵: فراوانی مقولات و زیرمقولات الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

بُعد	مقوله	زیرمقوله	فراوانی مفاهیم اولیه
		قانون‌پذیری فردی	۷
		احترام جمعی به قانون	۹
	حاکمیت قانون	مرجعیت قانون در روابط با اشخاص حقیقی	۱۲
		مرجعیت قانون در روابط با اشخاص حقوقی	۹
		اطمینان به آینده سیاسی	۸
	ثبات سیاسی	تعادل میان جناح‌های سیاسی	۷
		چشم‌انداز مشترک جناح‌های سیاسی	۱۳
		اطمینان به آینده مدیریتی	۱۵
	ثبات مدیریتی	تعادل میان ذی‌نفعان	۵
		چشم‌انداز مشترک ذی‌نفعان	۱۱

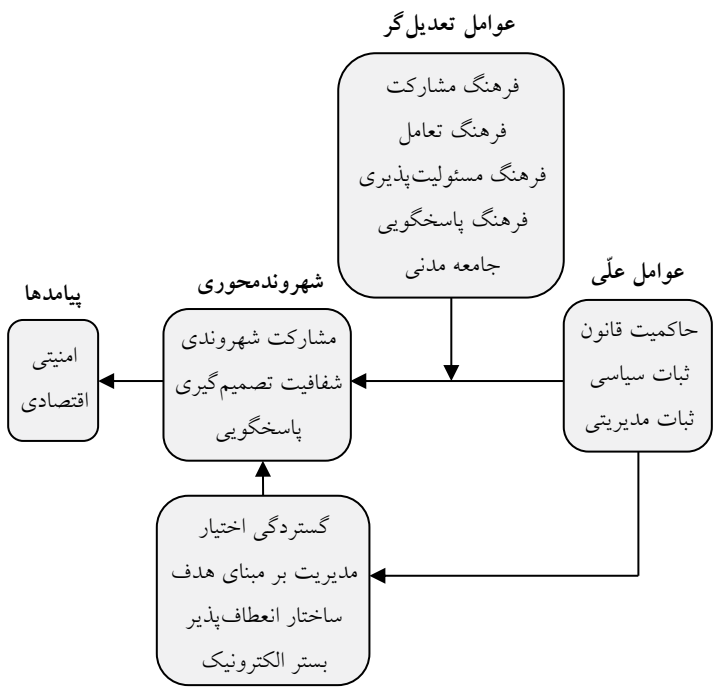
ادامه جدول ۵: فراوانی مقولات و زیرمقولات الگوی شهروندمحوری  
در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

بُعد	مقوله	زیرمقوله	فراوانی مفاهیم اولیه	
		قدرت پیشبرد امور مدیریتی	۹	
	گسترده‌گی اختیار	قدرت تعیین چشم‌انداز مشترک	۱۲	
		تعادل بین اختیار و انتظار	۸	
		تعادل بین اختیار و مسئولیت	۶	
عوامل مداخله‌گر	مدیریت بر مبنای هدف	هدف‌گذاری بر مبنای مشارکت	۱۱	
		تعیین اهداف قابل‌ارزیابی	۱۵	
		حساسیت به تغییرهای محیطی	۱۵	
	ساختار انعطاف‌پذیر	پاسخ سریع به تغییرهای محیطی	۵	
		قابلیت تغییر ساختار	۱۷	
		دسترسی به صدای شهروندان	۳	
	بستر الکترونیک	تعامل دوطرفه با شهروندان	۸	
		تعامل مداوم برای سازگاری	۱۰	
		فرهنگ مشارکت	اقبال عمومی به مشارکت	۱۱
			روابط مبتنی بر احترام متقابل	۸
عوامل تعدیل‌گر	فرهنگ تعامل	پذیرش تکثرگرایی	۳	
		تاب‌آوری در برابر مخالفت	۴	
	فرهنگ	آمادگی پذیرش تبعات تصمیم‌گیری‌ها	۹	
	مسئولیت‌پذیری	وظیفه‌شناسی در قبال عموم شهروندان	۱۱	
	فرهنگ پاسخگویی		ارزش قائل شدن برای افکار عمومی	۱۹
			مقابله نکردن با فشار افکار عمومی	۷
			پذیرش مسئولیت پاسخگویی	۴
	جامعه مدنی		همبستگی عمومی شهروندان	۱۴
			وجود هویت جمعی میان شهروندان	۱۱
			انگیزه ارتقای وضعیت عمومی	۱۳
		مسئولیت‌پذیری شهروندان	۱۵	

ادامه جدول ۵: فراوانی مقولات و زیر مقولات الگوی شهروندمحوری  
در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

بُعد	مقوله	زیر مقوله	فراوانی مفاهیم اولیه
شهروندمحوری	مشارکت شهروندی	پیوستگی با عموم شهروندان	۹
		دخالت دادن سلیقه عمومی	۱۲
		استفاده از شهروندان برای نظارت	۸
	شفافیت	انطباق با خواسته‌های عموم شهروندان	۶
		نظارت عمومی بر تصمیم‌گیری‌ها	۱۲
		تشریح عمومی تصمیم‌گیری‌ها	۱۴
پاسخگویی	پاسخگویی به پرسش‌های افکار عمومی	۱۳	
	ارائه گزارش عملکرد به عموم	۶	
	امنیتی	بلوغ سیاسی	۸
همگرایی ملی		۷	
اقتصادی		احساس مالکیت	۹
	واقع‌بینی	۱۲	
پیامدها			

در شکل (۱)، الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین ارائه می‌شود.



شکل ۱: الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین

### بحث و نتیجه‌گیری

مفهوم شهروندمحوری در نقطه مرکزی قانون پارادایم خدمات دولتی نوین قرار دارد، و در این پژوهش تدوین الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین دنبال می‌شود. پژوهش حاضر دیدی کلی از الگوی شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین ارائه می‌کند.

در این پژوهش مشخص شد که شرایط عالی ظهور شهروندمحوری در بخش دولتی ایران حاکمیت قانون، ثبات سیاسی، و ثبات مدیریتی است. شهروندمحوری در پناه حاکمیت قانون ظهور پیدا می‌کند. حاکمیت قانون از یکسو فضایی مناسب برای تعامل بین سازمان‌های عمومی و شهروندان حقیقی و حقوقی ایجاد می‌کند، و از سوی دیگر مبنایی برای مواجهه عادلانه



سازمان‌های عمومی با شهروندان حقیقی و حقوقی به دست می‌دهد. ظهور شهروندمحوری نیازمند ثبات سیاسی است. ثبات سیاسی موجب وحدت رویه در تعامل سازمان‌های عمومی می‌شود، فضای برای استفاده از بازخوردهای شهروندان ایجاد می‌کند، موجب تسریع سازگاری سازمان‌های دولتی می‌شود، و در نهایت ترس سازمان‌های عمومی را از مشارکت شهروندان کاهش می‌دهد. ظهور شهروندمحوری نیازمند ثبات مدیریتی است. ثبات مدیریتی با کاهش ناطمینانی در میان کارمندان سازمان‌های عمومی، کاهش ترس از تغییر در کارمندان سازمان‌های عمومی، کاهش رفتار سیاسی در سازمان‌های عمومی، و فراهم کردن فضایی برای پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریتی موجب ظهور شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی در ایران می‌شود.

شرایط زمینه‌ای لازم برای ظهور شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی ایران شامل فرهنگ مشارکت، فرهنگ تعامل، فرهنگ مسئولیت‌پذیری، فرهنگ پاسخگویی، و وجود جامعه مدنی پویا است. جامعه مدنی پویا به معنای وجود تشکلهایی منسجم برای ابراز خواسته‌های جامعه مدنی، پیگیری خواسته‌های جامعه مدنی، و نظارت برای دستیابی به خواسته‌های جامعه مدنی است.

شرایط میانجی (مداخله‌گر) برای ظهور شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی ایران شامل گستردگی اختیار، مدیریت بر مبنای هدف، ساختار انعطاف‌پذیر، و بستر الکترونیک است. مدیران سازمان‌های عمومی برای حرکت به سمت شهروندمحوری نیازمند اختیارات مناسب هستند. این اختیارات باید به‌گونه‌ای تعریف شود که مدیریت توانایی ایجاد هماهنگی عمومی و محلی با شهروندان را داشته باشد. مدیریت بر مبنای هدف به مدیریت اجازه تمرکز بر کسب رضایت شهروندان را می‌دهد و مبنای مناسبی برای ارزیابی تصمیم‌های مدیریتی ایجاد می‌کند. ساختار انعطاف‌پذیر امکان بازتعریف رویه‌های تعامل را بین کارمندان و شهروندان متناسب با خواسته‌های شهروندان فراهم می‌کند. در نهایت، بستر الکترونیک امکان سازگاری بهتر را با خواسته‌های شهروندان، سازگاری سریع‌تر با خواسته‌های شهروندان، و نظارت بهتر مدیریت بر فرایند سازگار با خواسته‌های شهروندان فراهم می‌کند.

سوژه شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی در ایران با مشارکت شهروندی، شفافیت تصمیم‌گیری، و پاسخگویی شناخته می‌شود. مشارکت شهروندی شامل دخالت دادن سلیقه عمومی در سیاستگذاری و استفاده از ظرفیت شهروندان برای نظارت است. شفافیت تصمیم‌گیری شامل ثبت عوامل موثر بر تصمیم‌گیری و توجیه شهروندان در قبال تصمیم‌های اتخاذ شده است. در نهایت، شهروندمحوری با پاسخگویی سازمان‌های عمومی به شهروندان معنا پیدا می‌کند. شهروندمحوری خود در بستر پارادایم خدمات دولتی نوین تکوین پیدا می‌کند و به آرامش

امنیتی و اقتصادی منجر می‌شود. آرامش امنیتی از یک‌سو به معنای سیاست‌زدایی از اموری است که خواسته‌های عمومی شهروندان است و ارتباط مشخصی به دنیای سیاست ندارد، و از سوی دیگر به معنای مشارکت سیاسی برای اعمال فشار در جهت همکاری سازنده با سازمان‌های عمومی است. همچنین، آرامش امنیتی به معنای قطبیت‌زدایی و همگرایی هویتی است. قطبیت‌زدایی هرگونه تبعیض و دسته‌بندی شهروندان را نفی می‌کند و همگرایی هویتی جوّ همدلی برای مشارکت در پیشبرد فعالیت‌های سازمان‌های عمومی ایجاد می‌نماید. آرامش اقتصادی به معنای اعتماد متقابل، پاسداری متقابل، درک درست شرایط و مطالبات منطقی است. اعتماد متقابل به معنای اعتماد بین شهروندان و سازمان‌های عمومی نسبت به حُسن انجام وظایف متقابل است. پاسداری متقابل به معنای پاسداری شهروندان از حقوق سازمان‌های عمومی و پاسداری سازمان‌های عمومی از حقوق شهروندان است. درک درست شرایط به معنای اطلاع از بستر عمومی فعالیت سازمان‌های عمومی، مطالبات منطقی به معنای تناسب خواسته‌های شهروندان با بستر عمومی فعالیت سازمان‌های عمومی، و ارزیابی منطقی به معنای ارزیابی عملکرد سازمان‌های عمومی متناسب با بستر عمومی فعالیت سازمان‌های عمومی است.

یافته‌های پژوهش حاضر قابلیت کاربرد برای توسعه مفهوم شهروندمحوری در بخش دولتی ایران با رویکرد خدمات دولتی نوین دارد. در حالی که در پژوهش‌های پیشین، نشانه‌های آشکاری از رویکرد سیاسی در کاربست رویکرد خدمات دولتی نوین در ایران شناسایی شده بود (Seyednaghavi & Torabi, 2017). در این پژوهش، مفهوم سیاست‌زدایی به عنوان یکی از پیامدهای کاربست رویکرد خدمات دولتی نوین در ایران شناسایی شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، برای ظهور شهروندمحوری در بخش دولتی ایران باید قانونمداری توسعه پیدا کند. در سایه حاکمیت قانون، روابط سیاسی و مدیریت ثبات می‌یابد. حاکمیت قانون، ثبات سیاسی، و ثبات مدیریتی پایه‌های اصلی ظهور شهروندمحوری در بخش دولتی ایران هستند. این یافته موافق با پژوهش **آهنگر و همکاران (۲۰۱۸)** است. در سطح کلان، ظهور شهروندمحوری در بخش دولتی ایران نیازمند توسعه فرهنگ مشارکت، فرهنگ تعامل، فرهنگ مسئولیت‌پذیری، فرهنگ پاسخگویی، و قوت جامعه مدنی در امر سیاستگذاری، اجرا، و ارزیابی سازمان‌های عمومی است. در سطح خرد، درون سازمان‌های عمومی نیز ظهور شهروندمحوری نیازمند گستردگی اختیار مدیران، مدیریت بر مبنای هدف، انعطاف‌پذیری ساختارها، و توسعه بستر الکترونیک برای شهروندمحوری است که پیش‌تر در پژوهش **سیدنقوی و ترابی (۲۰۱۷)** طرح شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان ادعا کرد که شهروندمحوری از یک‌سو راهکار مناسبی برای پایداری امنیت جامعه، و از

سوی دیگر راهکار مناسبی برای تطبیق‌پذیری انتظارات شهروندان با واقعیت‌های اقتصادی جامعه است، که این موضوع با یافته‌های پژوهش‌های پیشین انطباق دارد (Mojarab et al., 2019).

در این پژوهش، محدودیت‌ها در دو دسته عام، ناشی از روش‌شناسی پژوهش، و خاص ناشی از طرح پژوهش وجود دارد. یکی از محدودیت‌های عام، وجود امکان رسیدن به اشباع نظری پیشینی است. نظرات جامعه آماری در مورد سوژه‌ای واحد گسترده است و انتخاب جامعه آماری با تجربیات مشترک ممکن است به اشباع نظری پیشینی بیانجامد. همچنین، عدم تبیین دقیق سوژه از دید اعضای نمونه، و عدم بررسی زمینه‌ای دیدگاه افراد در بخش کمی، از دیگر محدودیت‌های عام پژوهش است. یک محدودیت خاص، استفاده از پرسشنامه درگیری ذهنی است. استفاده از پرسشنامه درگیری ذهنی برای انتخاب نمونه موجب انتخاب افرادی با دید افراطی در مورد سوژه پژوهش می‌شود.

یافته‌های پژوهش نشان از اهمیت شهروندمحوری در سازمان‌های دولتی دارد. از این‌رو، در پژوهش‌های آینده باید بیش‌تر به نتایج شهروندمحوری از دیدگاه ذی‌نفعان سازمان‌های عمومی پرداخته شود. پژوهشگران در آینده می‌توانند موضوع شهروندمحوری را در سازمان‌های دولتی متفاوت به صورت تطبیقی بررسی کنند. اشاره به نقش بستر الکترونیک در تسهیل شهروندمحوری سازمان‌های دولتی موضوعی است که نیاز به مطالعات بیش‌تر دارد. همچنین، می‌توان ارتباط بین دو مفهوم دولت الکترونیک و شهروندمحوری را بررسی کرد. یافته‌های پژوهش بیان می‌کند که شهروندمحوری با پیامدهای امنیتی و اقتصادی همراه است که این موضوع می‌تواند سرنخی برای پژوهشگران به منظور بررسی جزئی پیامدهای شهروندمحوری در حوزه‌های امنیتی و اقتصادی فراهم کند.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Ahangar, N., Rasouli, R., Darvish, H., & Asadi, M. (2018). Ethical Necessity of Explaining the Model of Democratic Citizenship in Iranian Public Organizations. *Ethics in Science and Technology*, 13(3), 138-145. <http://ethicsjournal.ir/article-1-1202-fa.html>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Factors Influencing the Citizens' Acceptance of Electronic Government. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 1(5), 48-60. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.5>

- Brix, J., Krogstrup, H. K., & Mortensen, N. M. (2020). Evaluating the Outcomes of Co-Production in Local Government. *Local Government Studies*, 46(2), 169-185. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1702530>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*: Sage Publications.
- de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Engen, M., Fransson, M., Quist, J., & Skålén, P. (2021). Continuing the Development of the Public Service Logic: A Study of Value Co-Destruction in Public Services. *Public Management Review*, 23(6), 886-905. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1720354>
- Fredriksson, A. (2020). One Stop Shops for Public Services: Evidence from Citizen Service Centers in Brazil. *Journal of Policy Analysis and Management*, 39(4), 1133-1165. <https://doi.org/10.1002/pam.22255>
- Gans-Morse, J., Kalgin, A., Klimenko, A., Vorobyev, D., & Yakovlev, A. (2020). Public Service Motivation and Sectoral Employment in Russia: New Perspectives on the Attraction vs. Socialization Debate. *International Public Management Journal*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1841692>
- Grgic, J., Oppici, L., Mikulic, P., Bangsbo, J., Krustup, P., & Pedisic, Z. (2019). Test-Retest Reliability of the Yo-Yo Test: A Systematic Review. *Sports Medicine*, 49(10), 1547-1557. <https://doi.org/10.1007/s40279-019-01143-4>
- Haładyj, A. M. (2020). Product, Packaging and Waste Management Database (BDO): A New Public Service and its Application at the Local Level in Poland. *Lex Localis*, 18(4), 835-853. [https://doi.org/10.4335/18.3.835-853\(2020\)](https://doi.org/10.4335/18.3.835-853(2020))
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Leadership and Public Service Motivation: A Systematic Synthesis. *International Public Management Journal*, 1-47. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Mojarab, E., Lagzian, M., & Mortazavi, S. (2019). Phenomenography of Citizen Relationship Management. *Journal for Management and Development Process*, 31(4), 133-164. <http://jmdp.ir/article-1-3208-fa.html>
- Oh, J. (2020). Smart City as a Tool of Citizen-Oriented Urban Regeneration: Framework of Preliminary Evaluation and its Application. *Sustainability*, 12(17), 6874. <https://doi.org/10.3390/su12176874>
- Piatak, J. S., & Holt, S. B. (2020). Prosocial Behaviors: A Matter of Altruism or Public Service Motivation? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 504-518. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz041>
- Sargazi, Z., & Rahnavard Ahan, F. (2021). The Impact of Social Capital,

- Information and Communication Technology Development, and Globalization on Good Urban Governance Based on the Participation Culture and Local Authorities' Inclination Approach. *Journal for Management and Development Process*, 34(1), 3-26. <http://jmdp.ir/article-1-3687-fa.html>
- Seyednaghavi, M., & Torabi, M. (2017). Designing a Model of Electronic Human Resource Management's Implementation at the Ministry of Communications and Information Technology. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 32(3), 789-816. <http://jipm.irandoc.ac.ir/article-1-3098-fa.html>
- Sobhani, M., Ataei, M., Me'marzadeh Tehran, G., & Alborzi, M. (2021). A Social Responsibility Model with an Ethical-Strategic Approach for Iranian Public Organizations. *Journal for Management and Development Process*, 33(4), 114. <http://jmdp.ir/article-1-3864-fa.html>
- Young, S. L., Wiley, K. K., & Searing, E. A. (2020). "Squandered in Real Time": How Public Management Theory Underestimated the Public Administration-Politics Dichotomy. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 480-488. <https://doi.org/10.1177/0275074020941669>
- Zaichkowsky, J. L. (1994). The Personal Involvement Inventory: Reduction, Revision, and Application to Advertising. *Journal of Advertising*, 23(4), 59-70. <https://doi.org/10.1080/00913367.1943.10673459>



## عنوان مقاله: ارائه مدل پیشایندها و پسایندهای انواع

رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در خصوص

مدیران زن در دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران

روشنک کاظم‌زاده<sup>۱</sup>، احمد ودادی<sup>۲</sup>، کاوه تیمورنژاد<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۳

### چکیده:

هدف: در راستای اهمیت رفتار سازمانی در کارکنان سازمان‌های دولتی، به‌ویژه کارکنان شاغل در بخش بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که سهم بزرگی از ارائه خدمات دولت به مردم را بر عهده دارند، و با توجه به اهمیت مضاعف خدمات‌رسانی این بخش در دوره پاندمی کرونا و فشار سنگین کاری و روانی که بر کارکنان این سازمان‌ها وارد شده است، هدف این پژوهش ارائه مدل پیشایندها و پسایندهای انواع رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در خصوص مدیران زن دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران با رویکردی کاربردی برای پیشگیری و کنترل رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به منظور ارائه خدمات شایسته‌تر است. طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد: پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از نوع پژوهش‌های کیفی و اکتشافی است که با تکیه بر رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختارمند با مدیران زن دانشگاه علوم پزشکی تهران به تعداد ۱۴ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و هدفمند است.

یافته‌ها: شبکه مضامین توسعه‌یافته دارای ۲۶ مضمون پایه، ۹ مضمون فراگیر، و ۳ مضمون سازمان‌دهنده است. پیشایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمان علیه مدیران زن مضامینی چون عوامل شغلی، رفتارها و جهت‌گیری‌های مدیران؛ و عوامل سطوح مدیریتی، عوامل ساختاری - سازمانی، و عوامل فرهنگی - اجتماعی - اقتصادی است. همچنین، پسایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمان علیه مدیران زن مضامینی چون کاهش سرمایه انسانی - اجتماعی، کاهش عملکرد، و کاهش اعتبار سازمان است. ارزش/ اصالت پژوهش: ارزش دانش‌افزایی این پژوهش در ارائه یک مدل کاملاً جدید از پیشایندها و پسایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در سازمان‌های درمانی کشور ایران است. از یک‌سو، تاکنون در پژوهش‌های داخلی چنین الگویی ارائه نشده است، و از دیگر سو، رویکرد جهت‌دار این مدل بر تجربیات مدیران زن در بخش‌های درمانی استوار است.

کلیدواژه‌ها: رفتارهای ضدشهروندی سازمانی، دانشگاه علوم

پزشکی تهران، مدیران زن، تحلیل مضمون، رفتارهای

غیرمولد سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران.  
(نویسنده مسئول)

hm.vahedi@iauctb.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران.

یکی از معضلات سازمان‌های امروزی، وجود رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب، و کینه‌توزی است. این رفتارها بر عملکرد سازمان‌ها و روابط بین‌شخصی و روحیه همکاری کارکنان اثر می‌گذارند. بروز چنین رفتارهایی به عنوان رفتارهای ضدشهروندی، برخلاف رفتارهای شهروندی سازمانی که موجب ارتقای عملکرد سازمان، اثربخشی سازمان، رضایت و وفاداری مشتری، و سرمایه اجتماعی می‌شود (Bolino et al., 2002) می‌تواند مانع کارکرد سازمان شود و خدشه‌دار شدن وجهه و اعتبار سازمان را در پی داشته باشد.

رفتارهای ضدشهروندی سازمانی، شامل کج‌رفتاری‌هایی است که برخلاف هنجارهای سازمانی مبتنی بر احترام متقابل، با نیت نامعلوم و مبهم درصدد ضربه زدن به طرف مقابل هستند. مشخصه این رفتارها بی‌ادبی، بی‌توجهی و بی‌احترامی به دیگران است و در بیش‌تر این رفتارها نوعی تلاش برای لطمه زدن وجود دارد (Mortazavi et al., 2013)، و برخلاف رفتار شهروندی سازمانی که انجام آن باعث بهبود موثر وظایف است، موجب بروز رفتارهای ضدنقش در سازمان‌ها می‌شود. اما نکته مهم آن است که پس از دانستن وجود رفتارهای ضدشهروندی مانند خونسردی یا لجبازی، مقاومت در برابر اقتدار، بی‌تفاوتی به سازمان و شغل، زیرآب‌زنی همکاران، کینه‌توزی، و پرخاشگری باید به علل و پسایندهای این نوع رفتارها در سازمان پرداخت. پژوهشگران بر این باورند که با وجود شیوع رفتارهای نادرست و ضدشهروندی سازمانی، که باعث افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود، این موضوع هنوز به صورت کامل در محل‌های کاری و سازمان‌ها مورد بررسی قرار نگرفته است (Alnoor et al., 2018) و شناسایی و مدیریت و کنترل رفتارهای نادرست سازمانی، خواستار ایجاد چارچوب تلفیقی است که توضیح دهد چگونه می‌توان روابط بین رهبران و کارمندان را در طی تعاملات اجتماعی متعادل کرد و از آسیب‌های این‌گونه رفتارها به کارکنان، سازمان و عملکرد آن جلوگیری نمود (Aymen et al., 2019).

این موضوع به‌ویژه در بخش‌های دولتی که ارائه‌دهنده خدمات دولتی و عمومی بسیار مهم هستند، دارای اهمیت بیش‌تری است. برخی پژوهش‌ها مصادیق رفتارهای ضدشهروندی نظیر قلدرمآبی (Bartlett & Bartlett, 2011)، سوء استفاده روانی (Meriläinen et al., 2019)، و رفتارهای خصمانه، توهین‌آمیز و بدخواهانه (Koh, 2016)، را در مراکز دولتی که کارکنان نسبت به یکدیگر به صورت مستقیم (سوء استفاده کلامی) یا غیرمستقیم (فاش کردن اطلاعات مربوط به کار همکار و عملکرد او) روا داشته‌اند، مورد بررسی قرار داده و بر اهمیت پرداخت بیش‌تر به ریشه‌ها



و علل این رفتارها در این سازمان‌ها تاکید کرده‌اند (Wech et al., 2020). اما این پیشگیری و مدیریت، در وهله اول نیازمند شناخت عوامل زمینه‌ساز این دسته از رفتارهای مخرب سازمانی است تا دید کامل و واقعی از مصداق‌های رفتارهای ضدشهر و ندی سازی سازمانی به‌وجود آید.

هرچند در جامعه کنونی ایران ادعای برابری دو جنس در حقوق اجتماعی و انسانی به‌نحو فراگیری در حال پذیرش است، بین پذیرش عقلانی و اجرای آن در عمل فاصله بسیاری وجود دارد. شواهد حاکی از آن است که هنوز نگرش‌ها و ارزش‌های بیش‌تر جوامع، کاملاً پدرسالارانه است و متأسفانه این ارزش‌ها تقریباً تمامی حوزه‌های حیات اجتماعی و فردی اعضای جامعه را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Rath et al., 2019). این در حالی است که زنان بنا بر مقتضیات ظاهری توسعه، به تحصیلات و اشتغال می‌اندیشند و البته به آن مبادرت می‌ورزند و این امر موجبات بروز تناقضاتی در جامعه‌ای می‌شود که در آن زنان در پایگاهی فروتر از مردان قرار دارند، و از سوی دیگر، تحصیل کرده و فرهیخته و کارآمدند، و مایل هستند که در فعالیت‌ها، به‌ویژه تصمیم‌گیری‌های اجتماع مشارکت نمایند. از این‌رو، تنها کمیت حضور زنان و حتی پایگاه‌های اشتغال شده توسط زنان نیست که دارای اهمیت است، بلکه لازم است جامعه تغییراتی را در اصول و ارزش‌های خویش ایجاد نماید، به‌نحوی که هر دو جنس بتوانند با حفظ هویت و ارزش‌های انسانی در جامعه فعالانه مشارکت نمایند (باقری، ۱۳۸۳).

به‌طور کلی، زنان ایرانی از شرایط مطلوب برای فرصت‌های اجتماعی، شغلی، و اقتصادی؛ دستیابی به آموزش که به معنای دسترسی به آموزش‌های پایه‌ای و عالی؛ توانمندسازی سیاسی که نتایج آن در ساختارهای تصمیم‌گیری نمود یابد؛ و سلامت و بقا که بازده آن خود را در امید به زندگی نشان می‌دهد، برخوردار نیستند (Esfidani, 2002). طبق نظرسنجی‌ای که توسط موسسه گالوپ<sup>۱</sup>، یکی از معتبرترین موسسه‌های نظرسنجی انجام شده است، مدیران زن ۴۱ درصد بیش‌تر از مدیران مرد کار می‌کنند. در حقیقت، مدیران زن در هر سن و سالی و صرف نظر از این‌که فرزندی در خانه داشته باشند یا نه، فعال‌تر هستند و کارکرد بیش‌تر مدیران زن به تشکیل کارگروه‌های مختلف منجر می‌شود و این کارگروه‌ها می‌توانند در عملکرد بهتر سازمان نقش داشته باشند. طبق آمار همین موسسه، افرادی که با مدیران زن کار می‌کنند، به‌طور متوسط ۳۵ درصد بیش‌تر از افرادی که با مدیران مرد همکاری دارند، درگیر کار هستند، ولی وجود کلیشه‌های جنسیتی، تصویر ذهنی یکنواخت و قالب‌بندی‌شده‌ای از رفتارهای خاص مربوط به زنان و مردان ارائه می‌دهند، بدون آن‌که مورد بررسی و آزمون قرار گرفته باشند. در نتیجه نوع رفتارها نسبت

1. <https://www.gallup.com/home.aspx>

به زنان، به‌ویژه زنان مدیر، در محیط‌های کاری متفاوت است. یکی از دلایل این نوع رفتارها، ممکن است این ذهنیت باشد که الگوی یک مدیر موفق، به‌طور سنتی، مردانه است. بنابراین، افراد کم‌تر تمایل دارند که از زنان در منزلت مدیر اطاعت کنند. به نظر می‌رسد یکی از موانع دست نیافتن زنان به مناصب مدیریتی حساس و رده‌های بالای شغلی، تفکراتی است که زنان در فراگرد جامعه‌پذیری خود کسب می‌کنند و بر اساس آن‌ها، قابلیت‌های خود را برای ایفای نقش‌های اجرایی سطح بالا مناسب نمی‌دانند. همین امر سبب می‌شود زمانی که مدیران زن پس از موانع زیاد (برخورد با سقف شیشه‌ای و صخره شیشه‌ای) به مناصب مدیریتی می‌رسند، نوع رفتارها با آن‌ها حتی از سوی کارکنان و همکاران زن نیز نسبت به مدیران مرد متفاوت باشد (Allen, 2006).

وجود تعصبات شخصی و ساختاری علیه زنان در محیط‌های کاری، سبب رفتارهای متمایز با آنان، به‌ویژه در مناصب مدیریتی می‌شود. معمولاً فرمانبرداری از دستورات و مشارکت کامل همکاران با آنان در سمت یک مدیر یا رهبر، و به رسمیت شناختن تصمیم‌های آنان، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، بسیار کم‌رنگ است (Carter & Silva, 2010). حتی رفتارهای نامناسب مانند عدم شرکت دادن زنان در مکالمات کلیدی و تعیین‌کننده، ایجاد مکالمات ناراحت‌کننده با انواع برچسب‌زنی‌ها یا قلدرمآبی‌های مردانه علیه زنان (Zenger & Folkman, 2019)، عدم گوش دادن و وزن دادن به مهارت‌ها و دانش زنان (Sandberg, 2013)، انتقادات و بازخوردهای منفی از عملکرد آنان (Correll & Simard, 2016)، گاه زیرآب‌زنی (Reuben et al., 2014)، و برخوردهای فیزیکی و کم‌تر گزارش‌شده مانند آسیب‌های جسمی و جنسی را می‌توان در نتایج برخی از پژوهش‌های تجربی در مورد زنان در محیط‌های کاری دید. اما نکته مهم آن است که در مورد انواع مصادیق رفتارهایی که از طرف همکاران مرد یا حتی زن نسبت به مدیران زن سر می‌زند و کرامت انسانی آن‌ها را در سازمان‌ها مورد هدف قرار می‌دهند، دست‌کم در ایران پژوهشی انجام نشده است. از آن‌جا که بسیاری از این رفتارها از سوی زنان مدیر گزارش و بررسی نمی‌شوند، این بُعد از رفتارهای سازمان علیه این دسته مهم از کارکنان سازمان‌های دولتی مغفول مانده و به‌شدت نیازمند بررسی علمی است. در پژوهش‌های معدود انجام‌شده با محوریت رفتارهای ضدشهروندی سازمانی، به ابعاد و روابط آن در سازمان پرداخته شده، ولی پژوهشی در خصوص رفتارهای ضدشهروندی علیه مدیران زن صورت نگرفته است. همچنین، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی وابسته به فرهنگ سازمان و فرهنگ جامعه است و مطالعات خارجی در مورد موضوع پژوهش در بستر فرهنگی متفاوتی انجام گرفته است که قابلیت تعمیم به فرهنگ سازمانی جامعه ایران را ندارد. بنابراین، ارائه مدلی مبتنی بر فرهنگ ایرانی در جهت شناسایی دقیق ابعاد این معضل سازمانی اهمیت ویژه‌ای

در پر کردن این شکاف پژوهشی دارد. به نظر می‌رسد تفاوت شرایط و اقتضات سازمان‌ها موجب تفاوت در عناصر مرتبط با پیشایندها و پسایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمانی می‌شود. با توجه به اثرات ناگوار رفتارهای ضدشهروندی سازمانی، شناسایی رفتارهای ضدشهروندی سازمانی و نیز شناخت عوامل محرک یا پیشایندها و پسایندهای این رفتارها ضرورت دارد تا بتوان با ارائه مدلی در این راستا، راهکارهای عملی و اجرایی را در جهت مدیریت رفتارهای ضدشهروندی سازمانی ارائه داد.

سهم این پژوهش، افزایش درک ما در خصوص رفتارهای ضدشهروندی سازمانی علیه مدیران زن است که با شناخت محرک‌های این رفتارها، تمهیدات لازم برای پیشگیری و کنترل آن تدبیر می‌شود. پژوهش حاضر با تکیه بر پژوهش کیفی و اکتشافی مبتنی بر تجارب زیسته افراد (زنان) مدیر در دانشگاه علوم پزشکی تهران) می‌کوشد علل و زمینه‌های بروز چنین رفتارهایی را در محل کار جستجو کند. از این‌رو، برای پاسخ به این پرسش اصلی که الگوی رفتار ضدشهروندی سازمانی در خصوص مدیران زن دانشگاه علوم پزشکی تهران چیست؟ پژوهش حاضر، برخلاف پیش‌تر مطالعات که به ارائه مروری نظام‌مند از ادبیات رفتارهای ضدشهروندی سازمانی آن هم با عدم تفکیک در بین بخش‌های دولتی و خصوصی پرداخته‌اند، به دنبال الگوسازی این مفهوم است.

## مبانی نظری پژوهش

### رفتارهای ضدشهروندی سازمانی

رفتارهای ضدشهروندی سازمانی شامل کج‌رفتاری‌هایی است که برخلاف هنجارهای سازمانی مبنی بر احترام متقابل، با نیت نامعلوم و مبهم درصدد ضربه زدن به طرف مقابل هستند. در پژوهش‌های مختلف ابعاد و انواع گوناگونی برای رفتارهای ضدشهروندی سازمانی اشاره شده است. رفتارهای ضداجتماعی<sup>۱</sup>، رفتارهای ناهنجار<sup>۲</sup>، رفتارهای غیرکارکردی یا کژکارکردی<sup>۳</sup>، پرخاشگری در سازمان<sup>۴</sup>، قلدرمآبی در سازمان<sup>۵</sup>، از زیر کار در رفتن یا طفره رفتن<sup>۶</sup>، و حتی سکوت سازمانی<sup>۷</sup> نایجا از ابعاد مختلف این رفتارها

1. Anti-Social Behavior
2. Deviance Behavior
3. Dysfunctional Behavior
4. Aggression in Organization
5. Bulling in Organization
6. Social Loafing
7. Organizational Silence

هستند (Griffin & Lopez, 2005; Aquino & Douglas, 2003; Jelinek & Ahearne, 2006). البته ممکن است این ابعاد همپوشانی کاملی با یکدیگر یا با مفهوم اصلی رفتارهای ضدشهروندی سازمانی نداشته باشند، اما همگی آن‌ها سبب کاهش کارایی فرد و سازمان می‌گردند و می‌توان همه آن‌ها را در دسته رفتارهای ضدشهروندی سازمانی و مخرب جایگذاری نمود (Pearce & Giacalone, 2003). همچنین، در ادبیات پژوهشی از رفتارهای متعدد ضدشهروندی سازمانی و ضداجتماعی در محیط کار تحت عناوین مختلف و بر اساس دیدگاه‌های نظری متفاوتی چون سوء استفاده، آزار عاطفی، سختگیری، رفتارهای ضدتولید، زورگویی/ گستاخی، پرخاشگری، سپر بلاقرار دادن، زورگویی غیرقانونی، رفتارهای رنجاننده، و خشونت روان‌شناختی محیط کار استفاده شده است که با وجود تفاوت‌های صوری و تفاوت در نوع رفتارها، همگی جنبه‌های ضدشهروندی رفتار سازمانی را نشان می‌دهند (Spector *et al.*, 2014).

پژوهش‌های انجام‌شده در مورد رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به نسبت جدید هستند و کم‌تر بسط یافته‌اند. این رفتارها در جهان موجب از دست دادن میلیاردها دلار در سال می‌شوند (Pearce & Giacalone, 2003). با ورود مفهوم رفتارهای ضدشهروندی به ادبیات مدیریت که آن را به منزله نوعی بدرفتاری کارمند که از بازده کار او می‌کاهد، تعریف می‌کنند، عبارتهایی نظیر پرخاشگری، رفتار ناکارآمد و غیرمولد، رفتار ضداجتماعی، کینه‌توزی و انتقام‌جویی، و انحراف معادل رفتارهای ضدشهروندی بکار می‌روند. پژوهشگران نتیجه می‌گیرند که ممکن است این رفتارها، طیف گسترده‌ای از واکنش‌ها را نظیر خرابکاری، دزدی، انتقام‌جویی، نزاع، پرخاشگری، و حتی شوخی در بر بگیرد (Pearce & Giacalone, 2003). این نوع رفتارها می‌توانند اثربخشی سازمان را کاهش دهند و در مجموع محیط اجتماعی، سازمانی و روانی مورد نیاز را برای کارایی و اثربخشی سازمانی تخریب کنند (Kickul *et al.*, 2001). در ادامه، انواع مختلفی از رفتارهای ضدشهروندی سازمانی که در ادبیات نظری موجود است، مورد بررسی قرار می‌گیرد:

**لجبازی و خودسری:** منظور از این نوع رفتار ضدشهروندی، هر رفتار آشکار کارمند است که مستقیماً مغایر با سیاست‌ها و انتظارات سازمان باشد. چنین رفتاری به شکلی مداوم و در معرض عموم، مدعیانه و دشمنانه ابراز می‌شود. برای مثال، در یک سازمان تجاری، فروشندگان خودسر تلاش می‌کنند به صورتی آشکار توجه دیگران را به ناخرسندی خود جلب کنند و بر عدم موافقت خود با سازمان، اعضا، و سیاست‌های آن تاکید نمایند، مانند انکار صریح مقررات و روش فروش شرکت، امتناع از به اشتراک گذاشتن اطلاعات مربوط به مشتری با سازمان و مدیریت فروش، و اعلام آشکار عدم موافقت خود با سازمان فروش (قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۸۷).

**مقاومت در برابر اقتدار:** برخلاف لجبازی و خودسری که مستقیم و آشکارا ابراز می‌شود، این بُعد از رفتار ضدشهروندی به‌طور کلی درونی‌تر و بدون اعتراض علنی انجام می‌شود. افرادی که در برابر اقتدار سازمان و مدیریت آن مقاومت نشان می‌دهند، به مثابه یک نیروی مخالف و با عقیده‌ای متفاوت تلقی می‌شوند و اغلب به صورت نهان و مانند آتش زیر خاکسترند. مانند جبهه‌گیری عمومی در برابر سازمان و رعایت نکردن حریم خصوصی، کوشش‌های یک‌سویه برای به‌دست گرفتن امور مربوط به گروه، و دور زدن یا کنار گذاشتن مدیران (قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۸۷).

**طفره رفتن از کار:** طفره رفتن یا فرار از کار را می‌توان مشتعل بر هر رفتاری دانست که با قصد سر باز زدن، انکار و فراموشی کار یا وظایف و مسئولیت‌های مربوط به آن انجام می‌شود. به‌ویژه در مشاغلی که حضور فیزیکی در یک محل مشخص مطرح نیست، مثل وظایف بازاریاب‌ها که اغلب بیرون از محل سازمان فعالیت می‌کنند، طفره رفتن از کار به منزله یک جنبه از رفتار ضدشهروندی بیش‌تر نمایان می‌شود. اگرچه از زیر کار فرار کردن، معضلی است که کم یا بیش در بیش‌تر سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی قابل مشاهده است مانند تعطیل کردن کار، اعاده نکردن حساب‌ها و پاسخ ندادن به نامه‌های الکترونیکی و تماس‌های تلفنی مربوط به کار، تاخیر در ارائه گزارش کار، فسخ ملاقات‌های فروش و در دسترس نبودن بهنگام تماس همکاران و مدیران (قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۸۷).

**کینه‌توزی:** کینه‌توزی مشتعل بر هرگونه رفتاری است که در جهت تلافی برخی خطاها و آسیب‌های درک‌شده در گذشته انجام می‌شود، مانند خرج کردن هزینه‌های غیرتجاری، خشک کردن لباس‌های کثیف در معرض عموم، دزدیدن مایحتاج و مواد سازمان، و در میان گذاشتن اسرار ستمگری‌های سازمان با افراد بیرون (قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۸۷).

**بدبینی سازمانی:** بدبینی یک مفهوم تازه در مطالعات سازمانی است که به‌تازگی توجه زیادی را، به‌ویژه در زمینه رفتار سازمانی، به خود جلب کرده است (Özler & Atalay, 2011). بدبینی را می‌توان به عنوان باوری تعریف کرد که دیگران رفتارهای غیراخلاقی را انجام می‌دهند که در جامعه نیز این رفتارها رایج و معمول است (Volpe et al., 2014). اصل اساسی در مفهوم بدبینی سازمانی بی‌دقتی، نبود صداقت، بی‌اعتمادی، نبود انسجام، و احساس منفی به سازمان است. افراد بدبین نگرش و احساس منفی به سازمان دارند، سازمان را فاقد درستی می‌دانند، رفتار سازمان را غیردوستانه می‌بینند، و اعتقاد دارند که سازمان صداقت ندارد و به دنبال فریب کارکنان است و دیگران را حقه‌باز و غیرقابل اعتماد می‌دانند (Nafei & Kaifi, 2013). مجموعه‌ای از عوامل مانند حجم کاری زیاد افراد، انتظارات سازمانی برآورده‌نشده، حمایت اجتماعی کم، ترفیع ناکافی در

مقایسه با سطح رقابت، تناقض هدف، پیچیدگی فزاینده سازمانی، ناتوانی در تصمیم‌گیری، فقدان ارتباط، نقض قرارداد روان‌شناختی، ادراک از سطوح پایین بازده درونی و بیرونی، کوچک‌سازی سازمان، ادغام‌های سازمانی، توزیع قدرت، بی‌عدالتی، رهبری و عملکرد سازمانی ضعیف، اختیارات زیاد مدیریت در برکناری و اخراج فوری از منابع و عوامل پیش‌بینی‌کنندهٔ بدبینی هستند (Baloochi & Rastgar, 2015).

**رفتارهای ضدبهره‌وری:** مجموعه‌ای از رفتارهای تعمدی هستند که به سازمان یا اعضای آن صدمه می‌زنند. رفتارهای ضدبهره‌وری ممکن است شامل خشم، پرخاشگری (فیزیکی و کلامی)، خشونت، خرابکاری، سرقت، آسیب، تجاوز و زیان رساندن به افراد و منابع سازمان باشد. همچنین، رفتارهایی هستند که برخلاف اهداف سازمانی است و این رفتارها به یازده بخش طبقه‌بندی می‌شوند: سرقت اموال، تخریب اموال، سوء استفاده از زمان و منابع، رفتارهای نامن، حضور ضعیف، کیفیت پایین کار، مصرف الکل، استفاده از مواد مخدر، عمل کلامی نامناسب، اقدام فیزیکی و جسمی نامناسب، و سوء استفاده از اطلاعات (سبک‌رو و دهقان، ۱۳۹۵).

**رفتارهای غیراخلاقی:** اگر محل کار فاقد استانداردهای اخلاقی باشد، کارفرما با خطراتی چون از دست دادن کارکنان باارزش، مشتریان و حتی بیش‌تر از آن روبه‌رو می‌شود. برخی از سوء رفتارها و رفتارهای غیراخلاقی شامل این موارد است: زمان یا ساعات کار را وارونه جلوه دادن، دروغ گفتن به سرپرستان، دروغ گفتن به همکاران و مراجعان، سوء استفاده از دارایی‌های کارفرما، و دروغ گفتن گزارش‌ها و سوابق کاری (سیدنقوی و رفعتی آلاشتی، ۱۳۹۴).

**ترور شخصیت:** فرایندی است که با هدف از بین بردن اعتبار فرد، نهاد، گروه‌های اجتماعی یا ملت صورت می‌گیرد. در واقع، ترور شخصیت تلاش برای مخدوش کردن وجههٔ یک فرد است و شامل اغراق و دستکاری حقایق برای ایجاد یک تصویر نادرست از فرد می‌شود. عوامل ترور شخصیت ترکیبی از روش‌های آشکار و پنهان از جمله اتهامات نادرست، پرورش شایعات، و دستکاری اطلاعات است. ترور شخصیت ممکن است توسط جامعه، خانواده یا اعضای در محل کار یا زندگی صورت گیرد. این آسیب پایدار می‌تواند یک عمر طول بکشد و حتی قرن‌ها پس از مرگ فرد ادامه داشته باشد (سبک‌رو و دهقان، ۱۳۹۵).

**غیبت و کم‌کاری:** برخی از کارکنان به صورت هدفمند دیر به سر کار می‌آیند، زود هنگام کار را ترک می‌کنند یا این‌که سالم هستند و به دروغ می‌گویند که بیمارند و به سر کار نمی‌آیند. این رفتارها می‌تواند در بهره‌وری یک سازمان اثر منفی بگذارد. یکی از دلایل بروز این رفتار این است که کارکنان، سازمان خود را به عنوان یک محل ناامیدکننده درک می‌کنند. پس خود را به مریضی

می‌زنند و دیر از مرخصی بازمی‌گردند. دلیل دیگر این است که زمانی که کارکنان در سازمان درخواستی داشته باشند، اما به آن توجهی نشود، آن‌ها این روند را غیردوستانه برمی‌شمارند و به احتمال زیاد غیبت می‌کنند (سبک‌رو و دهقان، ۱۳۹۵).

**خبرچینی:** خبرچینی فاش کردن یک موضوع غیراخلاقی، غیرشرعی و غیرقانونی در سازمان از طرف کارکنان آن، به شخص یا سازمانی که بتواند بر آن کار تاثیر بگذارد (سبک‌رو و دهقان، ۱۳۹۵). اولین کسانی که از اقدامات غیرقانونی و غیراخلاقی یک سازمان باخبر می‌شوند، کارکنان آن هستند و به احتمال زیاد آخرین کسانی هم که اعتراض می‌کنند کارکنان‌اند، زیرا می‌ترسند که دوستان پیشرفت و موقعیت شغلی‌شان را از دست بدهند. نبود راه‌حل مناسب و نگرانی از این‌که اعتراض آن‌ها سرّی نماند، از دلایل اصلی عدم اعتراض کارکنان و چشم‌پوشی از هرگونه موضوع اشتباهی در سازمان است (سیدنقوی و رفعتی آلاشتی، ۱۳۹۴).

### مدیران زن و چالش‌های مدیریت زنان و رفتارهای سازمانی در مقابل آنان

کلیشه‌های رایج در خصوص ضعف زنان می‌تواند برای رهبران زن تیمارکننده باشد و عامل کم‌تر بودن حضور زنان در رهبری در عرصه‌های مختلف. نتیجهٔ مهلک این کلیشه این است که با اثر تجمعی که در طول زمان ایجاد می‌کند، می‌تواند باعث کاهش عملکرد و در نتیجه حذف تدریجی زنان از نقش رهبری شود. احساس وجود این تیمار می‌تواند باعث شود زنان مشاغل خود را پیش از رسیدن به سطوح بالای مدیریت و رهبری ترک کنند. آلن (۲۰۰۶)، معتقد است بر اساس مطالعات، کارمندان زن عملکرد رفتار شهروندی سازمانی (OCB)<sup>۱</sup> اشتراکی (مانند نوع دوستی) بیش‌تری نسبت به کارمندان مرد دارند، در حالی که کارمندان مرد عملکرد کلی شهروندی بیش‌تری از کارمندان زن دارند. با این حال، به نظر نمی‌رسد که سرپرستان، کارکنان زن و مرد را متفاوت از نظر عملکرد رفتارهای شهروندی ارزیابی کنند، ولی در مقابل، کارکنان زن میزان ارتقای کم‌تری نسبت به کارکنان مرد در اثر این رفتارها پیدا می‌کنند. فارل و فینکلشتاین<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، معتقدند پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که زنان بیش‌تر در بُعد کمک به رفتار شهروندی سازمان مشارکت می‌کنند، در حالی که مردان در بُعد فضیلت مدنی مشارکت دارند. نتایج آنان بیان می‌کند که ناظران انتظار دارند کارمندان در رفتار شهروندی سازمانی همخوان جنسیتی شرکت کنند و در صورت نمایش، ناظران احتمالاً رفتار شهروندی سازمانی ناسازگار جنسیتی را نسبت به

1. Organizational Citizenship Behavior
2. Farrell & Finkelstein

رفتار شهروندی سازمانی همسو با جنسیت به انگیزه‌های مدیریت نسبت می‌دهند. **لوپز و همکاران<sup>۱</sup>** (۲۰۰۹)، نشان می‌دهند آزار و اذیت در محیط کار می‌تواند برای کارمندان ویرانگر و برای سازمان‌ها آسیب‌زا باشد، به‌ویژه وقتی بحث آزارهای جنسی و جنسیتی در محل کار افزایش یابد. نتایج نشان می‌دهد آزار و اذیت عمومی و جنسی، سلسله‌مراتب وضعیت رسمی و غیررسمی و محرومیت اجتماعی را در محل‌های کاری ایجاد می‌کند. تاکید این پژوهش بر رفتارهای ضداجتماعی علیه زنان کارمند، به‌ویژه در آزارهای جنسی است. **اونی - اوجو و همکاران<sup>۲</sup>** (۲۰۱۴)، درمی‌یابند که رفتارهای ضدسازمانی و خشونت‌آمیز مبتنی بر جنسیت بر بهره‌وری نیروی کار زنان در نیجریه بسیار اثرگذار است و از انواع رفتارهای کلامی تا غیرکلامی را شامل می‌شود. **راث و همکاران** (۲۰۱۹)، معتقدند که مسیر پیشرفت شغلی برای مدیران زن مانند هزارتوست. زنان در هر سطح با انواع موانع روبه‌رو می‌شوند. آرمان مدیریتی، وظایف چالش‌برانگیز، عدم حمایت مافوق، صخره شیشه‌ای، تبعیض معکوس، و محرومیت از اطلاعات مهم‌ترین عوامل جلوگیری از رشد زنان از سطح میانی تا سطح ارشد حتی در سمت‌های مدیریتی است.

### پیشایندها و پسایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمانی

نگاهی به اندک پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهد بیش‌تر به بی‌عدالتی در سازمان، رقابت درون‌سازمانی در سطح سازمانی (Gholipour et al., 2009)، استرس شغلی و عدم تناسب سازمانی، خصوصیات فردی کارکنان (مانند درون‌گرایی) (قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۸۷)، سلسله‌مراتب سازمانی (Aquino & Douglas, 2003)، نبود شفافیت و پاسخگویی در سازمان (Griffin & Lopez, 2005)، بی‌نظمی در کارهای تیمی در سازمان (Pearce & Giacalone, 2003)، نبود معنویت در سازمان، سرقت از منابع سازمان و تحمیل هزینه به آن (Wei & Si, 2013)، نبود مسئولیت‌پذیری در سازمان (Desrumaux et al., 2015)، فضای اخلاقی سازمانی (Zeynali & Pourezat, 2012)، بدبینی و حسادت سازمانی (Rayisi & Nastiezaie, 2019) اشاره می‌کنند. اگرچه رفتار ضدشهروندی در پژوهش‌ها نتیجه شیوع بی‌عدالتی در سازمان تلقی شده است، ولی پژوهش‌هایی نیز وجود دارند که انبوهی از عوامل دیگر را در بروز رفتارهای ضدشهروندی دخیل می‌دانند. **قلی‌پور و پورعزت** (۱۳۸۷)، عنوان می‌کنند که بی‌عدالتی و ضعف فرهنگی به منزله عوامل سازمانی و همچنین استرس شغلی به منزله عوامل فردی بر بروز رفتارهای ضدشهروندی

1. Lopez et al.  
2. Oni-Ojo et al.



اثرگذار هستند. همچنین **جلینک و آهن (۲۰۰۶)**، ادعا می‌کنند که عوامل خاص سازمانی مانند عدالت سازمانی و رقابت درون‌سازمانی، و عوامل زمینه‌ای مانند استرس شغلی و تناسب سازمانی، مستقیماً بر رفتار ضدشهروندی اثر می‌گذارند. در حالی که خصوصیات فردی کارکنان مانند کانون کنترل، درون‌گرایی، و خودپایشی عملکرد این تاثیرها را تعدیل می‌کنند. **گریندج و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)**، عنوان می‌کنند که ارتقای میزان رضایت شغلی می‌تواند تا حدود زیادی بروز رفتارهای منحرفانه و غیربهره‌ور را از طرف کارکنان در درون سازمان کاهش دهد، و پیشنهاد می‌کنند که مدیران به منظور کاهش میزان بروز این دسته از رفتارها باید به دنبال تقویت آن دسته از عواملی باشند که می‌توانند به افزایش میزان نارضایتی رضایت شغلی منجر گردند. همچنین **تونا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)**، بیان می‌دارند که نارضایتی کارکنان از محیط کارشان باعث می‌شود که گاه هنجارهای سازمان را نادیده بگیرند و رفتارهایی نظیر غیبت در محل کار، تاخیر در ورود به سازمان، ترک سازمان و حتی اعتصاب از آن‌ها سر بزنند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که از آن‌جا که بروز رفتارهای ضدشهروندی در درون سازمان ناشی از نارضایتی و نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان است، باید اقدامات لازم برای ایجاد نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان صورت گیرد.

با جمع‌بندی این موارد، مدل اولیه پژوهش برای ورود به بخش میدانی کار و انجام مصاحبه با خبرگان به صورت **شکل (۱)** ارائه می‌شود.

- 
1. Greenidge *et al.*
  2. Tuna *et al.*

پيامدهای رفتارهای ضدشهرودنی سازمانی

- فرسودگی شغلی • کاهش صداقت • کاهش فروتنی در کارکنان
- بی‌اعتمادی سازمانی • نبود سلامت سازمانی
- خستگی (تحلیل عاطفی) کارکنان • بگزش بد به کار
- بروز استرس شغلی و کاری آسیب‌زننده • کیفیت کار کم
- ضعف در ارتباطات سازمانی • نقض سلامت روانی سازمانی
- افزایش غیبت • کاهش عملکرد کاری
- افزایش مرخصی در محل کار • خشونت کاری و شغلی
- ترک شغل • سوءرفتار حرفه‌ای • تهدیدهای عمومی
- خروج از کار • تضعیف فرهنگ پیشگیری از خشونت در سازمان
- کاهش و افت میزان پایبندی به اخلاق کار
- کاهش تعهد سازمانی هنجاری • نبود مسئولیت‌پذیری در سازمان
- کاهش تعهد عاطفی • عصبانیت • خرابکاری
- کاهش رضایت شغلی • انحراف تولید • سرقت
- افزایش تهدیدهای عمومی در سازمان • اضطراب
- عدم حمایت از تیم‌های کاری • تضعیف فرهنگ احترام در سازمان
- بروز بی‌تفاوتی سازمانی • افسردگی شغلی
- رواج عصبانیت در سازمان • رواج ترس در سازمان
- رواج سکوت در سازمان • انحراف تولید
- رواج سرپرستی توهین‌آمیز • کاهش مشارکت شغلی کاهش حمایت سازمانی

رفتارهای ضدشهرودنی سازمانی

- خودسری
- کم‌کاری
- کینه‌توزی
- مقاومت در برابر اقتدار
- پرخاشگری
- شکایت کردن
- لجبازی
- وقت‌کشی
- عقب‌نشینی
- قلدری
- زورگویی
- رفتارهای انحرافی
- رفتارهای قلدرآمیز
- رفتارهای ضدتولید
- رفتارهای ضداجتماعی

پیشایندهای رفتارهای ضدشهرودنی سازمانی

- کاستی‌های فضای اخلاقی سازمان • نبود برندسازی داخلی • نبود تناسب فرد با سازمان
- شدت سلسله‌مراتب • بیگانگی با کار • عدم برقرار نظام پیشنهادها • عدم تفویض اختیار
- بی‌عدالتی سازمانی • نبود تنوع شغلی • نبود مشارکت • بدبینی سازمانی • حسادت سازمانی
- عدم قدرت یا نقض قراردادهای روان‌شناختی • از خود بیگانگی (منحصر شخصیت)
- ضعف رفتار اخلاقی و رفتار حرفه‌ای در سازمان و پایبندی کم به اخلاق کاری
- درک پایین از شغل و ماهیت شغلی • فقدان موفقیت فردی (پیشرفت شخصی)
- خشونت کاری و سازمانی (جسمی، روانی، احساسی، کاری، اجتماعی/ عمومی، و مالی) کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
- ضداوقات فراغت بودن کار • شخصیت ماکیاولی خودشیفته و ضداجتماعی • بی‌عدالتی
- عدم حمایت از تیم‌های کاری • عوامل اقتصادی • تنش شغلی • جذب کارکنان غیرحرفه‌ای
- نبود فرهنگ پیشگیری از خشونت • عوامل مدیریتی • عدم اخلاق حرفه‌ای
- نبود فرهنگ احترام • نبود فرهنگ سازمانی مناسب • نبود معنویت سازمانی
- نبود مسئولیت‌پذیری در سازمان • کم‌رنگ بودن اخلاق حرفه‌ای • استرس شغلی
- سرپرستی توهین‌آمیز، مکان کنترل • عدم انعطاف‌پذیری منابع انسانی
- بی‌عدالتی در سازمان • عدم رضایت شغلی • وجود خشونت در محیط کار
- رقابت درون‌سازمانی در سطح سازمانی • هوش فرهنگی کم • سرمایه فرهنگی کم
- کمبود مشارکت رهبر تیم، کمبود تعهد تیم و کمبود حمایت سازمانی ادرارک‌شده
- نبود شفافیت و پاسخگویی در سازمان • عدم کنترل و درون‌گرایی متعادل‌کننده رفتار
- نبود صداقت، فروتنی و برون‌گرایی • سبک رهبر • هوش هیجانی پایین
- کمبود تنهیم دانش و اطلاعات • تبادل رهبر - عضو کم • نبود سلامت سازمانی
- رقابت مخرب درون‌سازمانی • فضای ضعف اخلاقی حاکم بر سازمان
- عدم امنیت شغلی • کمبود عزت نفس • کمبود استقلال شغلی • ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
- وضعیت استخدامی • سیستم پاداش • مدیریت عملکرد • عدم توانمندسازی
- عدم توسعه شایستگی و نبود انصاف در سازمان بر اساس مدل‌های شایستگی
- ضعف در سیستم حقوق و دستمزد • کمبود وظیفه‌شناسی کارکنان • برداشت ناصحیح کارکنان از ارتباط

شکل ۱: چارچوب مفهومی اولیه

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، نوع نگاه پژوهشگر از نوع عملگرایانه به پدیده‌هاست. پژوهش حاضر، اکتشافی و کاربردی است و از رویکرد استقرایی (طراحی مدل) استفاده می‌کند. دلیل استفاده از روش تحلیل مضمون آن است که اگرچه در زمینه رفتارهای ضدشهروندی و ضداجتماعی در سازمان‌ها مطالعات مختلفی صورت گرفته، اما هیچ‌گونه چارچوب و الگوی منسجم و شفاف برای شناسایی این نوع رفتارها در سازمان‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، پیشنهاد نشده است و ضرورت دارد که با رویکرد تحلیل مضمون، مضامین اصلی و فرعی این نوع رفتارها در قالب یک شبکه مضامین منسجم توسعه یابد. در این پژوهش، از روش مصاحبه نیمه‌ساختارمند در مرحله کیفی، و روش پرسشنامه برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در مرحله کمی استفاده شده است. در ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و روش‌های فیش‌برداری، مرور نظری به بررسی مولفه‌ها، شاخص‌ها، و ابعاد رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در ادبیات پرداخته شده است. در این مرحله، به تشخیص ابعاد و مولفه‌های معرفی شده در مورد رفتارهای ضدشهروندی سازمانی پرداخته می‌شود. سپس با کمک مصاحبه نیمه‌ساختارمند با خبرگان (به شرحی که در جامعه آماری توضیح داده شده است)، به جمع‌آوری داده برای روش تحلیل مضمون پرداخته می‌شود. معمولاً برای روش پژوهش کیفی، روایی و پایایی با بهبود حساسیت نظری پژوهشگران و خبرگان همکار و نیز رسیدن به مرحله اشباع نظری و پایان یافتن مرحله نمونه‌گیری نظری است. ماهیت مفهوم روایی در پژوهش‌های کیفی به بازنمایی مشارکت‌کنندگان، اهداف پژوهش و مناسب بودن فرایندها ارتباط دارد.

جامعه آماری، مدیران زن خیره دانشگاه علوم پزشکی تهران با معیار انتخاب داشتن دست‌کم ۲۰ سال تجربه کاری، دست‌کم ۱۰ سال تجربه مدیریتی، و دریافت دست‌کم دو بار حکم مدیریتی است. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است که روشی غیراحتمالی است. در این روش، پژوهشگر از مدیران زن واجد معیارهای انتخاب، درخواست کرده است که به همکاری در یک مصاحبه نیمه‌ساختارمند در مورد عوامل رفتارهای ضدشهروندی سازمانی، رفتارهای ضدشهروندی و پساایندهای آن برای مدیران زن در دانشگاه علوم پزشکی تهران بپردازند. در روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۴ نفر انتخاب و مصاحبه با آن‌ها در دو ماه صورت گرفت. به‌طور میانگین هر مصاحبه ۸۰ دقیقه به طول انجامید.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون

در پژوهش پیش‌ارو، از روش تحلیل مضمون (تم) برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. در این پژوهش، از روش شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶)<sup>۱</sup> برای تحلیل مضمون استفاده می‌گردد. در ابتدا در جدول (۱) مشخصات مصاحبه‌شوندگان آورده می‌شود.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد	سابقه در حوزه درمان	تحصیلات	سابقه شغلی سن
P1	۱۹	پزشک عمومی	۲۱
P2	۲۸	دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	۲۸
P3	۲۲	فوق تخصص جراحی سرطان	۲۲
P4	۲۹	پزشک متخصص بیماری‌های مغز و اعصاب (استاد تمام)	۳۱
P5	۲۰	دکتری داروسازی	۲۰
P6	۲۱	دکتری پرستاری	۲۱
P7	۲۷	دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی (عضو هیئت علمی)	۲۷
P8	۲۴	پزشک متخصص روان‌پزشکی (عضو هیئت علمی)	۲۴
P9	۲۵	متخصص روان‌پزشکی (دانشیار دانشگاه)	۲۵
P10	۲۳	دکتری آموزش پرستاری (عضو هیئت علمی)	۲۳
P11	۲۸	دکتری آموزش پرستاری	۳۱
P12	۲۱	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۲۹
P13	۱۸	دکتری تخصصی آموزش پزشکی (پزشک عمومی و متخصص آموزش پزشکی)	۱۸
P14	۲۰	کارشناسی ادبیات فارسی	۲۰

## ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری

در این پژوهش، پژوهشگر پس از مطالعه اولیه متن مصاحبه‌ها، اقدام به کدگذاری داده‌های متنی حاصل از جمله‌های کلیدی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها نموده و آن‌ها را در قالب کلمات و عبارات سازماندهی و استخراج کرده است. در گام اول، تمامی کدها چه تکراری چه غیرتکراری

1. Braun & Clarke

استخراج شده و در گام دوم کدهای تکراری حذف شده‌اند و کدها مورد یکپارچه‌سازی قرار گرفته‌اند. نمونه‌ای از نتایج هر دو گام اول و دوم در **جدول (۲)** آورده شده است.

**جدول ۲: نتایج مراحل ۱ و ۲ تحلیل مضمون (استخراج جمله‌های کلیدی متن و مضامین پایه)**

مضامین پایه	جمله‌های کلیدی متن مصاحبه‌ها
دزدی	دزدی
حیله‌گری	حیله‌گری
روراست نبودن	روراست نبودن
کلام‌هایی با سمت و سوی جنسیتی نسبت به زنان	سوء رفتارهای جنسی از نوع کلامی با سمت و سوی جنسیتی که اغلب متوجه زنان است
زیرآب‌زنی	بیش‌تر از هر چیزی شاهد زیرآب‌زنی بودم
تهمت زدن	دروغ گفتن در مورد مسائل کاری و تهمت زدن به همکاران شایع است
کم‌کاری	کم‌کاری چه از لحاظ ساعات کاری و چه انجام ندادن وظایف در زمان لازم
پاسخگو نبودن به بیماران	پاسخگو نبودن به ارباب رجوع
پاسخگو نبودن به همکاران	پاسخگو نبودن به همکاران
پاسخگو نبودن به مدیران	پاسخگو نبودن به مدیران
اشکال پنهانی از اهانت‌ورزی و کینه‌توزی	این رفتارها ممکن است مصادیق کاملاً آشکار مانند پرخاشگری یا خرابکاری نباشد، ولی اشکال پنهانی از اهانت‌ورزی و کینه‌توزی را نشان می‌دهد
کم‌کاری	رفتارهای غیرسازنده کارکنان مانند کم‌کاری
بدگویی	رفتارهای غیرسازنده کارکنان مانند بدگویی از همکاران
اتلاف وقت	رفتارهای غیرسازنده و نابالغانه در سازمان که وقت و انرژی مدیر و کارکنان را بیهوده تلف کند و سازمان را از هدف‌های اصلی‌اش دور سازد
تخلیه خشم و ناراضی‌تبی از سیستم	رفتارهایی که کارکنان برای تخلیه خشم و ناراضی‌تبی‌شان از سیستم بروز می‌دهند
پرخاشگری با همکاران	پرخاشگری با همکاران
درگیر شدن با ارباب رجوع	درگیر شدن با ارباب رجوع
تخریب اموال سازمان	تخریب اموال سازمان
حسادت	رفتارهای نادرستی که در راستای اهداف کاری نباشد و باعث صدمه به افراد و سازمان شود، مثل حسادت
بی‌توجهی به درخواست‌های کاری	بی‌توجهی به درخواست‌های کاری
زیرآب‌زنی	زیرآب‌زنی

ادامه جدول ۲: نتایج مراحل ۱ و ۲ تحلیل مضمون (استخراج جمله‌های کلیدی متن و مضامین پایه)

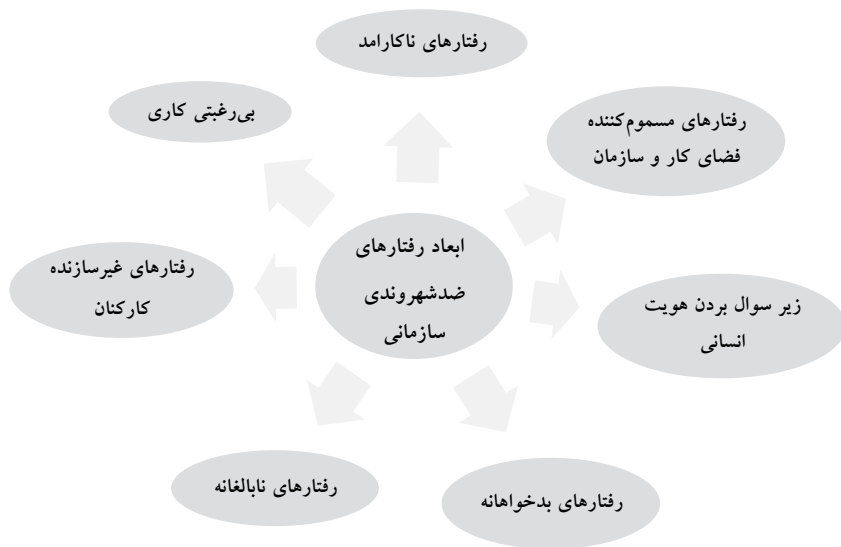
مضامین پایه	جمله‌های کلیدی متن مصاحبه‌ها
پاپوش درست کردن	پاپوش درست کردن برای افرادی که توسط مدیر قبلی سرکار آمده بودند
تقلب	تقلب
رفتارهای بدخواهانه برای حذف دیگران	رفتارهای بدخواهانه که موجب حذف دیگران شود
رفتارهای ناکارآمد	رفتارهای ناکارآمد و هر نوع رفتاری که کمکی به تحقق اهداف سازمانی نمی‌کند، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی هستند
تبانی	تبانی علیه یک مدیر یا یک کارمند
عدم تابعیت سازمانی	رفتارهای مخرب در سازمان که بر خروجی و عملکرد سازمان اثر منفی می‌گذارد، مثل تبعیت نکردن از دستورات مدیر
بی‌تعهدی شغلی	بی‌تعهدی در انجام وظایف
بی‌دقتی در ارسال گزارش‌ها	بی‌دقتی در ارسال گزارش‌ها
زیرآب‌زنی و کارشکنی	رفتارهایی مانند زیرآب‌زنی
بی‌عدالتی مدیران نسبت به کارکنان	بیش‌ترین رفتار ضدشهروندی که مشاهده کرده‌ام، بی‌عدالتی مدیران نسبت به کارکنان بوده است
زورگویی و سوء استفاده از قدرت	در کل در این دانشگاه، زورگویی و سوء استفاده از قدرت و موقعیت شغلی بین مدیران و کارکنان رواج دارد
روراست نبودن کارکنان با مدیران	مورد شایع دیگر، روراست نبودن کارکنان با مدیران است. کارکنان حقایق را به مدیران نمی‌گویند و در نتیجه مدیر نمی‌تواند مسائل را به‌درستی حل کند
کینه‌توزی و کینه‌ورزی	در این‌جا کینه‌توزی زیاد است
زدردیدن نتایج کار دیگران	افراد سعی می‌کنند کار دیگران را به نام خودشان تمام کنند و نتیجه‌زحمات دیگران را بدزدند
نگرش کلیشه‌ای جامع‌مبنی بر دست‌کم گرفتن خانم‌ها نسبت به آقایان نگرش کلیشه‌ای به زنان و توان کاری کم‌تر آنان	در این دانشگاه نیز به صورت ناملموس وجود دارد
آزارهای کلامی جنسی	رفتارهایی از قبیل آزارهای جنسی - البته بیش‌تر از نوع کلامی آن - متداول است و چون بیان و اعتراض به این‌گونه رفتار نوعی تابو به حساب می‌آید، در برابر آن سکوت می‌شود
نپذیرفتن مسئولیت کار و عدم عذرخواهی و عذرخواهی و اشتباه و خطاهای پیش‌آمده	نپذیرفتن مسئولیت کار خودشان و عدم عذرخواهی و عذرخواهی و اشتباه و خطاهای پیش‌آمده توسط مدیران
چاپلوسی و برقراری ارتباط صمیمانه خارج از شئون اداری	پاچه‌خواری و برقراری ارتباط صمیمانه خارج از شئون اداری با مدیران مانند هدیه دادن و جشن تولد گرفتن به منظور جلب نظر مدیران و کسب موقعیت بهتر نزد آنان به‌جای تلاش و کوشش صادقانه

ادامه جدول ۲: نتایج مراحل ۱ و ۲ تحلیل مضمون (استخراج جمله‌های کلیدی متن و مضامین پایه)

مضامین پایه	جمله‌های کلیدی متن مصاحبه‌ها
رفتار منفعلانه و سکوت کارکنان	مورد دیگر رفتار منفعلانه و سکوت در مقابل بی‌عدالتی و انواع شرایط نامطلوب کاری است
فضاوت نابجا و مبتنی بر حدس و گمان	رفتار دیگر، فضاوت کردن در مورد دیگران، به‌ویژه مدیران، بر اساس حدس و گمان‌هاست
شایعه‌پراکنی سازمانی	رفتار ضدشهروندی دیگر، دامن زدن به شایعات است که گاه و بی‌گاه جو سازمان را متلاطم می‌کند و موجب اتلاف وقت و کم‌کاری می‌شود
رفتارهای برتری‌جویانه و خود همکاران در مقابل همه همکاران	مورد دیگر رفتارهای برتری‌جویانه و خود برترینی است، در برابر همکاران هم‌سطح و در برابر همکاران بالادست یا زیردست
ورود به حریم خصوصی و سرک کشیدن به زندگی همکار	مورد دیگر، ورود به حریم خصوصی همکاران و سرک کشیدن به زندگی شخصی آن‌هاست
گفتگو با ادبیات غیرمودبانه و رعایت نکردن شئونات کلام	مورد بعدی گفتگو با ادبیات غیرمودبانه و رعایت نکردن شئونات کلام در برابر همکاران است
بله قربان‌گویی و اطاعت بی‌چون و چرا از مدیران بالادست	رفتار ضدشهروندی و مخرب دیگر، بله قربان‌گویی و اطاعت بی‌چون و چرا از مدیران بالادست است
ایجاد احساس حقارت در افراد به واسطه بی‌توجهی به دستاوردهای آن‌ها	رفتارهایی که به‌طور ضمنی و ناملموس در دیگران ایجاد احساس حقارت کند مثل توجه نکردن به گزارش علمی یک نفر در یک جلسه علمی یا بی‌اهمیت جلوه دادن دستاوردها و نظر یک فرد
نشانه رفتن حس اعتماد به نفس افراد	آن‌ها به‌نحوی برخورد می‌کنند که انگار نمی‌شنوند یا این‌که این نظر اصلاً مهم نبوده است
تشکیل گروه‌های غیررسمی و باندا بازی برای منفعت‌جویی و برای منافع مشترک دارند برای پایین کشیدن، طرد کردن و کنار گذاشتن یک فرد	بی‌اهمیت جلوه دادن نظرات و دستاوردهای علمی، ناشنیده گرفتن اظهار نظر دیگران، ایجاد باند و تشکیل گروه‌های غیررسمی از طرف کسانی که باندا بازی برای منافع مشترک دارند برای پایین کشیدن، طرد کردن و کنار گذاشتن یک فرد

## ادراک مصاحبه‌شوندگان از مصادیق رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به عنوان قلب شبکه مضامین

در وهله اول، بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، ۱۲ عامل به عنوان مصادیق رفتارهای ضدشهروندی سازمانی (به‌ویژه در مورد مدیران زن) ارائه شده، که از این تعداد، ۷ عامل به عنوان ابعاد رفتار ضدشهروندی به صورت شکل (۲) در نظر گرفته شده است.



شکل ۲: ابعاد رفتارهای ضدشهروندی سازمانی



## جستجو و شناخت مضامین

در این مرحله، بر اساس مضامین پایه‌ای که از جمله‌های کلیدی استخراج شده، نسبت به ایجاد مضامین سازمان‌دهنده اقدام شده است. **جدول (۳)**، نمونه‌ای از این گام را نشان می‌دهد.

جدول ۳: نمونه‌ای از استخراج مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر از مضامین پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
زیرآب‌زنی		
تهمت زدن		
پرخاشگری		
درگیری با افراد		
رفتار منفعلانه و سکوت		
قضاوت نابجا		
رفتارهای برتری‌جویانه و خود برتربینی		
ورود به حریم خصوصی همکاران و سرک کشیدن به زندگی شخصی آنان	عوامل شخصی	پیشایندهای رفتارهای
گفتگو با ادبیات غیرمودبانه و رعایت نکردن شئونات گفتاری	- فردی	ضدشهروندی
حسادت	کارکنان	سازمانی
دروغگویی		
دزدی		
حیله‌گری		
نیرنگ		
روراست نبودن		
رفتارهای کلامی با سمت‌وسوی جنسیتی		
بلدگویی		
خبرچینی		
دزدی		

ادامه جدول ۳: نمونه‌ای از استخراج مضامین سازمان دهنده و فراگیر از مضامین پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
کم کاری	عدم پاسخگویی به بیماران و مدیران	
بی رغبتی کاری	تخلیه خشم، نارضایتی، تلافی کردن	
زورگویی و سوء استفاده از قدرت	زیرآب زنی	
رفتار منفعلانه و سکوت در کار و شغل	شایعه پراکنی	پیشایندهای رفتارهای ضد شهروندی سازمانی
بله قربان گویی و اطاعت بی چون و چرا از مدیران بالادست	تشکیل گروه‌های غیررسمی برای منفعت جویی و برای بی کفایت جلوه دادن افراد	
تضعیف و خالی کردن افراد و حذف یا تخطئه دیگران	سوء استفاده از اعتماد افراد	
دور زدن افراد	طفره رفتن الکترونیکی از کار	
بی مسئولیتی و بی تعهدی شغلی	دادن اطلاعات غلط به بیماران	
بی عدالتی مدیران نسبت به کارکنان	نپذیرفتن مسئولیت کار و عدم عذرخواهی و اعتراف به اشتباه و خطاهای	
پیش آمده توسط مدیران	نشانه رفتن حس اعتماد به نفس افراد و سکوت مدیران در برابر	
موفقیت‌های افراد	بهره‌کشی علمی استادان از دانشجویان و دستیاران تخصصی	
تخریب چهره حرفه‌ای و توانمندی‌های همکاران	باندسازی مدیران	
جاه‌طلبی، نخوت و تکبر مدیران	کلام و رفتار تحقیرآمیز مدیر	پیشایندهای مدیران و عوامل سطوح مدیریتی ضد شهروندی سازمانی
عدم تعامل سازنده بین کارکنان و مدیران	عدم تفویض اختیار به کارکنان	
عدم حمایت مناسب مدیران از شایستگی‌های کارکنان و تقدیر از زحمات آنان	عدم تفرقه افکنی مدیران برای حکومت بر کارکنان	
فردگرایی مدیران و بی توجهی به کار تیمی و ارزش ندادن به همفکری	شخصیت خودشیفته و ضداجتماعی مدیران	
بروز رفتارهای ضد شهروندی سازمانی به دلیل تغییرات مدیریتی	نبود حساسیت‌های لازم در انتصابات مدیران	
نادیده گرفتن اعتراضات کاری کارکنان	تفرقه افکنی مدیران برای حکومت بر کارکنان	

### ادامه جدول ۳: نمونه‌ای از استخراج مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر از مضامین پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
لابی‌گری‌های پنهان		
ضعف در مواجهه با یک موقعیت یا پدیده جدید سازمانی		
بی‌عدالتی سازمانی		
جذب کارکنان غیر حرفه‌ای و عدم جذب صحیح کارکنان شایسته و با علاقه		
ناکافی بودن تجهیزات و امکانات		
بی‌توجهی به توسعه شایستگی‌ها		
مآزاد نیروی کار	عوامل	
در نظر نگرفتن شایستگی‌ها در جذب و ارتقای کاری	ساختاری -	
نبودن قوانین و مقررات شفاف و مدون	سازمانی	
نبود ضمانت اجرایی برای قوانین		
معیارهای ارزیابی عملکرد مبهم و غیر شفاف		
عدم تخصیص پاداش‌ها و جوایز به صورت عادلانه میان کارکنان		
معیارهای ارزیابی عملکرد مبهم و غیر شفاف		
عدم تعریف دقیق و مشخص از شرایط احراز شایستگی‌های شغلی	پیشایندهای	
برای کارکنان رسته‌های مختلف شغلی	رفتارهای	
نگرش کلیشه‌ای به زنان و توان کاری کم‌تر آنان	ضدشهروندی	
عدم فرمانبرداری از زنان در جوامع کاری کشور	سازمانی	
فرهنگ سازمانی نابالغ		
مدون نبودن منشور حقوق کارکنان و حقوق مشتریان و بیماران		
بی‌توجهی به نشر فرهنگ‌سازی و اخلاق حرفه‌ای در سازمان		
جو بی‌اعتمادی در سازمان		
عدم استفاده از ظرفیت و توانمندی مدیران زن	عوامل فرهنگی	
عدم ارتقای مهارت‌های مدیریتی در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی	- اجتماعی -	
نبود فرهنگ تاب‌آوری کارکنان به‌ویژه در شرایط بحران	اقتصادی	
عوامل اقتصادی و معیشتی افراد		
بی‌توجهی به مشکلات مالی کارکنان و حقوق و مزایا و اضافه‌کار		
تاثیرات رسانه‌های اجتماعی بر تغییر نگرش افراد به محل‌های کاری		
کمبود مدیران ارشد و میانی زن در سازمان و در نتیجه کاهش میزان نفوذ آنان در تصمیم‌گیری‌ها		
ارج ندادن به تعهد و پاسخگویی بیش‌تر زنان مدیر		

ادامه جدول ۳: نمونه‌ای از استخراج مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر از مضامین پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
	ایجاد نارضایتی و درگیری با ارباب رجوع	
	افزایش سرقت و دزدی در سازمان	
	ترویج تهمت و بدگویی در سازمان	
	افزایش کارشکنی، رفتار ناکارآمد و غیرمولد	
	افزایش بی‌توجهی و رفتار نامناسب به ارباب رجوع	
	افزایش رفتارهای غیرمولد مانند پرسه زدن و اتلاف وقت	
	افزایش استرس و تنش شغلی	
کاهش سرمایه	خستگی جسم و روح کارکنان	
انسانی -	محروم شدن سازمان از رشد توانمندی‌های انسانی	
اجتماعی در	کاهش حس تعلق سازمانی کارکنان	
سازمان	افزایش نادیده گرفته شدن نیازهای آنان	
	افزایش کنترل بیش از حد مدیران بر کارکنان	
پسایندهای	کاهش بازده کاری کارکنان	
رفتارهای	کاهش تعهد و عرق سازمانی	
ضد شهروندی	کاهش انگیزه کاری زنان شاغل در سازمان	
سازمانی	افزایش تمایل به ترک سازمان توسط کارکنان	
	افزایش تبعیض و ظلم سازمانی	
	افزایش پارتی‌بازی	
	عدم حرکت سازمان به سمت توسعه	
	آسیب دیدن برند و خوشنامی سازمان	
	از دست رفتن مشتریان بالقوه و بالفعل	
کاهش عملکرد	از دست دادن حمایت‌های اجتماعی سازمان توسط جامعه	
و اعتبار	دریغ کردن حمایت‌های مادی و غیرمادی و داوطلبانه بنیادهای اجتماعی	
سازمان	کاهش سرعت رشد و پیشرفت سازمان	
	هدر رفتن انرژی سازمان و مدیران برای امور ناکارا	
	بدنامی و بی‌اعتباری سازمان	
	کاهش کارایی و حرفه‌ای‌گرایی سازمان	

مضامین به دست آمده از متن مصاحبه‌ها در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شده‌اند. تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضامین، بر اساس محتوا و در صورت لزوم بر اساس مبانی نظری بوده و توجه شده است که مضامین تحت هر شبکه به تعداد مناسب و درباره موضوعات مشابهی باشد. اگر مضامین، بسیار متنوع و متعدد یا با موضوعات کاملاً متفاوت و متمایزی باشند، چند گروه تشکیل می‌شود. هر گروه از مضامین به مضمون فراگیر متمایزی منجر می‌شود که مضامین پایه و سازمان‌دهنده مجزایی، آن را پشتیبانی می‌کند. در این پژوهش، ۲۲۶ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان‌دهنده، و ۳ مضمون فراگیر استخراج شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال ارائه مدل پیشایندها و پسایندهای انواع رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در خصوص مدیران زن دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران بوده است. به دلیل اهمیت توجه به رفتارهای ضدشهروندی کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های بهداشتی و درمانی علیه مدیران زن، که سهم قابل توجهی در ارائه خدمات دولتی ایران دارند، پیش از هر چیز باید ابعاد یک مدل به همراه پیشایندها و پیامدهای انواع رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در مراکز درمانی علیه مدیران زن، به منظور کنترل و مدیریت بهتر این رفتارها ارائه شود.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که الگوی رفتار ضدشهروندی سازمانی در خصوص مدیران زن دارای سه مضمون فراگیر شامل پیشایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمان علیه مدیران زن، پسایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمان علیه مدیران زن، و ابعاد رفتارهای ضدشهروندی سازمانی است. در ارتباط با ابعاد رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در خصوص مدیران زن، هفت بُعد شامل رفتارهای ناکارآمد، بی‌رغبتی کاری، رفتارهای نابالغانه، رفتارهای بدخواهانه، زیر سوال بردن هویت انسانی، رفتارهای غیرسازنده، و رفتارهای مسموم‌کننده محیط کاری شناسایی شده است. برای پیشایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمان علیه مدیران زن، پنج مضمون سازمان‌دهنده عوامل شغلی، عوامل سطوح مدیریتی، عوامل ساختاری سازمان، عوامل فردی و شخصیتی، و عوامل فرهنگی - اجتماعی - اقتصادی شناسایی شده است. همچنین، یافته‌های پژوهش برای پسایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمان علیه مدیران زن، دربردارنده سه مضمون کاهش سرمایه انسانی - اجتماعی در سازمان، کاهش عملکرد سازمان؛ و کاهش اعتبار سازمان بوده است. **راث و همکاران (۲۰۱۹)** دریافتند که مدیران زن در هر سطح برای مسیر پیشرفت شغلی با انواع موانع روبه‌رو می‌شوند. وظایف چالش‌برانگیز، عدم حمایت بالادست، صخره شیشه‌ای،

تبعیض معکوس، و محرومیت از اطلاعات مهم‌ترین موانع رشد زنان حتی در سمت‌های مدیریتی هستند. نتایج به‌دست‌آمده در ادبیات در مورد عواملی همچون عوامل مدیریتی، شغلی، ساختاری، و فرهنگی که به عنوان پیشایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در پژوهش حاضر شناخته شده‌اند، همراستا است.

در برخی از پژوهش‌ها مصادیق رفتارهای ضدشهروندی نظیر قلدرمآبی (Bartlett & Bartlett, 2011)، سوء استفاده روانی (Meriläinen et al., 2019)، و رفتارهای خصمانه (Koh, 2016) در مراکز دولتی که کارکنان نسبت به یکدیگر به صورت مستقیم (سوء استفاده کلامی) یا غیرمستقیم (فاش کردن اطلاعات مربوط به کار همکار و عملکرد او) روا داشته‌اند، با مضامین پایه‌ای مرتبط با رفتارهای بدخواهانه، زیر سوال بردن هویت انسانی، و رفتارهای مسموم‌کننده فضای کار و سازمان در پژوهش حاضر همسویی دارد. همچنین، در ادبیات بر اهمیت پرداخت بیش‌تر به ریشه‌ها و علل این رفتارها در این سازمان‌ها ادعان شده است که در پژوهش حاضر نیز به عنوان پیشایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمانی شناسایی شده‌اند.

نتایج نشان می‌دهد که پسایندهای رفتار ضدشهروندی سازمانی در خصوص مدیران زن دارای سه مضمون فراگیر کاهش سرمایه انسانی و اجتماعی سازمانی، کاهش عملکرد سازمان، و کاهش اعتبار سازمانی است. برخی از زیرمولفه‌های مرتبط با پسایند کاهش عملکرد سازمان عبارت‌اند از کاهش سرعت رشد و پیشرفت سازمان، هدر رفتن انرژی سازمان و مدیران برای امور ناکارا، کاهش کارایی و حرفه‌ای‌گرایی سازمان.

یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های انجام‌شده در ایران از جمله **کازمی گرجی و همکاران (۲۰۲۰)** از حیث دستیابی به عدم تناسب فرد با سازمان؛ **براهویی و ناستی‌زایی (۲۰۱۹)** از حیث دستیابی به بیگانگی با کار، عدم برقراری نظام پیشنهادها، عدم تفویض اختیار، عدم تنوع شغلی، و عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها؛ **المیر و همکاران (۲۰۱۹)** از حیث دستیابی به از خود بیگانگی (مسخ شخصیت)، فقدان موفقیت فردی (پیشرفت شخصی)، و خستگی (تحلیل عاطفی) کارکنان؛ و با پژوهش‌های انجام‌شده در خارج از جمله **وچ و همکاران (۲۰۲۰)** از حیث دستیابی به قلدری و زورگویی؛ **هاشیش<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)** از حیث دستیابی به بی‌عدالتی سازمانی؛ **وزیاک - بیالوفسکا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)** از حیث دستیابی به خروج از کار، نگرش بد به کار، کیفیت کار کم؛ **ال - ابرو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)** از حیث دستیابی به عدم قدرت قراردادهای روان‌شناختی و نقض

1. Hashish

2. Węziak-Białowska et al.

3. AL-Abrow et al.

سلامت روانی سازمانی، رفتارهای بی‌ادبانه سازمانی؛ یاداو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) از حیث دستیابی به ضعف رفتار اخلاقی و رفتار حرفه‌ای در سازمان، درک پایین از شغل؛ و گرابوفسکی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) از حیث دستیابی به رفتارهای غیراخلاقی، پابندی کم به اخلاق کاری، و ضداوقات فراغت بودن کار به عنوان پیشایندها و پیامدهای تجربه رفتارهای ضدشهروندی سازمانی همخوانی دارد. پژوهش حاضر دو سهم عمده در ادبیات ایجاد کرده است: نخست، یک مدل کاملاً جدید و کاربردی از پیشایندها و پسایندهای رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در سازمان‌های درمانی کشور ایران ارائه کرده است که با استفاده از آن می‌توان به راهکارهای عملی و اجرایی در جهت مدیریت رفتارهای ضدشهروندی سازمانی دست یافت. دوم، رویکرد جهت‌دار این مدل بر تجربیات مدیران زن استوار است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، به مدیران دانشگاه علوم پزشکی تهران توصیه می‌شود که در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در جذب و توسعه کارکنان بازنگاری کنند و راهبردهای مناسب برای توسعه عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری و درک صحیح کارکنان از عدالت سازمانی تدوین نمایند. با توجه به تنوع تخصص و مشاغل در دانشگاه‌های علوم پزشکی و نیازهای متفاوت و متنوع منابع انسانی لازم است که در تدوین راهبردها و دستورالعمل‌های اجرایی ناشی از آن‌ها، از مشارکت طیف متنوعی از کارکنان بهره برده شود و از آنان نظرسنجی به عمل آید. توصیه می‌شود ضوابط و دستورالعمل‌های مرتبط با انتصاب مدیران رعایت شود و پایش نظام‌مند و مستمر رضایت کارکنان از مدیران بالادست، که روشی سودمند در کنترل پیشایندهای مربوط به عوامل مدیریتی است، در دستور کار قرار گیرد. همچنین، با توجه به ظرفیت‌های موجود، فرصت‌های لازم برای انتصاب و ارتقای زنان در سمت‌های مدیریتی ایجاد شود. برای پذیرش قابلیت‌های برابر زنان و مردان به منظور تصدی مشاغل سطوح بالای مدیریتی در سازمان، باید فرهنگ‌سازی شود. همچنین، بهتر است مدیران زن برتر با توجه به مقایسه عملکرد آنان با مدیران مرد همترازشان معرفی و تشویق شوند. توصیه می‌شود ابزارهای مناسب تشویقی و بازدارنده برای کنترل رفتارهای ضدشهروندی سازمانی بکار گرفته شود.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به قلمرو مکانی محدود به استان تهران نام برد که می‌تواند به عنوان متغیر مداخله‌گر بر مدل اثر بگذارد. همچنین، پژوهش حاضر تنها در بخش بهداشت و درمان انجام شده است و ممکن است فضای رفتارهای ضدشهروندی در دیگر سازمان‌ها

1. Yadav *et al.*
2. Grabowski *et al.*

متفاوت باشد. بازه زمانی پژوهش تک‌مقطعی بوده و متغیرها تنها در یک دوره زمانی بررسی شده است. همچنین، در پژوهش‌های کیفی برای رسیدن به نتیجه دقیق نیازمند افراد بانگیزه و خبره است که به دلیل عدم ایجاد انگیزه برای آن‌ها نهایت همکاری و وقت گذاشتن برای مصاحبه در میان آن‌ها کم‌تر یافت می‌شود، زیرا بسیاری از خبرگانی که می‌توانند تحلیل‌های خوبی داشته باشند ممکن است از بحث و مصاحبه سر باز زنند.

### اظهاریه قدردانی

پژوهشگران از بانوان مدیر خبره دانشگاه علوم پزشکی تهران که وقت گران‌بهای خود را در اختیار این پژوهش گذاشتند و در مصاحبه‌های طولانی مشارکت کردند، نهایت تقدیر و تشکر را ابراز می‌دارند. همچنین، از حمایت‌های فکری و نظرهای سازنده داوران ناشناس نشریه فرایند مدیریت و توسعه و ویراستار محترم آقای مازیار چاپک، که موجب ارتقای کیفیت مقاله شده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود. در پایان، از زحمات و پیگیری‌های کارکنان محترم دفتر نشریه خانم‌ها میترا اولیایی و ناهید جبلی تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### منابع

#### (الف) انگلیسی

- AL-Abrow, H., Alnoor, A., Ismail, E., Eneizan, B., & Makhamreh, H. Z. (2019). Psychological Contract and Organizational Misbehavior: Exploring the Moderating and Mediating Effects of Organizational Health and Psychological Contract Breach in Iraqi Oil Tanks Company. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1683123. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1683123>
- Allen, T. D. (2006). Rewarding Good Citizens: The Relationship between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 120-143. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00006.x>
- Alnoor, A., Eneizan, B., Makhamreh, H. Z., & Rahoma, I. A. (2018). The Effect of Reverse Logistics on Sustainable Manufacturing. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 9(1), 71-79. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v9-i1/5768>
- Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity Threat and Antisocial Behavior in Organizations: The Moderating Effects of Individual Differences, Aggressive Modeling, and Hierarchical Status. *Organizational*



- Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 195-208.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597802005174?via%3Dihub>
- Aymen, R., Alhamzah, A., & Bilal, E. (2019). A Multi-Level Study of Influence Financial Knowledge Management Small and Medium Enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 21-31.  
<https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.02>
- Baloochi, H., & Rastgar, A. A. (2015). Interpretive Structural Modeling of Effective Factors on Business Cynicism. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(3), 71-91. [http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_2112.html](http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_2112.html)
- Barahooyi, S. A., & Nastiezaie, N. (2019). The Effect of Work Alienation on Incidents Organizational Anti-Citizenship Behaviors through the Mediating Role of Job Burnout (Case Study: Principals of Zahedan High Schools). *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 20(3), 77-90.  
<https://dx.doi.org/10.30486/jsrp.2019.582782.1645>
- Bartlett, J. E., & Bartlett, M. E. (2011). Workplace Bullying: An Integrative Literature Review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 69-84. <https://doi.org/10.1177/1523422311410651>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566023>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.  
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Women in Management: Delusions of Progress. *Harvard Business Review*, 88(3), 19-21.
- Correll, S., & Simard, C. (2016). Vague Feedback is Holding Women Back. *Harvard Business Review*, 94(1), 2-5.
- Desrumaux, P., Machado, T., Przygodzki-Lionet, N., & Lourel, M. (2015). Workplace Bullying and Victims' Prosocial or Antisocial Behaviors: What Are the Effects on Equity, Responsibility Judgments, and Help Giving? *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 25(6), 509-521.  
<https://doi.org/10.1080/10911359.2014.988318>
- Esfidani, M. R. (2002). Obstruction of Women's Management. *Women in Development and Politics*, 1(4), 67-85. [https://jwdp.ut.ac.ir/article\\_26991.html](https://jwdp.ut.ac.ir/article_26991.html)
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1), 81-95.
- Gholipour, A., Saeidinejad, M., & Zehtabi, M. (2009). The Explanation of

- Anti-Citizenship Behaviors in the Workplaces. *International Business Research*, 2(4), 76-86. <https://doi.org/10.5539/ibr.v2n4p76>
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M., Mello, A. L., & Paruzel-Czachura, M. (2019). Work Ethic and Organizational Commitment as Conditions of Unethical Pro-Organizational Behavior: Do Engaged Workers Break the Ethical Rules? *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 193-202. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12241>
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The Relationship between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225-242. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591>
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005. <https://doi.org/10.1177/0149206305279942>
- Hashish, E. A. A. (2020). Nurses' Perception of Organizational Justice and Its Relationship to Their Workplace Deviance. *Nursing Ethics*, 27(1), 273-288. <https://doi.org/10.1177/0969733019834978>
- Jelinek, R., & Ahearne, M. (2006). The ABC's of ACB: Unveiling a Clear and Present Danger in the Sales Force. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 457-467. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.04.003>
- Kazemi Gorji, A., Hadizadeh Moghadam, A., Hamidian, M., & Mazarei, S. (2020). The Impact of Internal Branding on Anti-Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *The Journal of Productivity Management*, 14(2), 73-95. <https://dx.doi.org/10.30495/qjopm.2020.562041.1988>
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C., & Finkl, J. (2001). Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship between Psychological Contract Breach and Anticitizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 77-93. <https://doi.org/10.1023/A:1014586225406>
- Koh, W. M. S. (2016). Management of Work Place Bullying in Hospital: A Review of the Use of Cognitive Rehearsal as an Alternative Management Strategy. *International Journal of Nursing Sciences*, 3(2), 213-222. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2016.04.010>
- Lopez, S. H., Hodson, R., & Roscigno, V. J. (2009). Power, Status, and Abuse at Work: General and Sexual Harassment Compared. *The Sociological Quarterly*, 50(1), 3-27. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2008.01131.x>
- Malmir, A., Abasi, H., Honari, E., & Vafaie, P. (2019). The Impizenship Behavioract of Job Burnout on Organizational Anti-Cit (Case Study: Traffic in Hamedan Province). *Traffic Management Studies*, 1398(54), 31-56.

- [http://tms.jrl.police.ir/article\\_93541.html](http://tms.jrl.police.ir/article_93541.html)
- Meriläinen, M., Kõiv, K., & Honkanen, A. (2019). Bullying Effects on Performance and Engagement among Academics. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1205-1223. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0264>
- Mortazavi, S., Lagzian, M., & Seyyed Hosseini, S. (2013). The Intermediary Role of Envy in the Impact of Leader-Member Exchange on Knowledge Sharing and Uncivil Behaviors. *Iran Journal of Nursing*, 26(83), 68-77. <http://ijn.iums.ac.ir/article-1-1612-fa.html>
- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- Oni-Ojo, E., Adeniji, A., Osibanjo, A. O., Heirmsmac, P., & Igbinoba, E. E. (2014). Impact of Domestic Abuse on Female Employees' Productivity in the Nigerian Workforce. *European Scientific Journal*, 10(26), 185-198.
- Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2011). A Research to Determine the Relationship between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.
- Pearce, C. L., & Giacalone, R. A. (2003). Teams Behaving Badly: Factors Associated with Anti-Citizenship Behavior in Teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02073.x>
- Rath, T. S., Mohanty, M., & Pradhan, B. B. (2019). An Alternative Career Progression Model for Indian Women Bank Managers: A Labyrinth Approach. *Women's Studies International Forum*, 73(1), 24-34. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.01.005>
- Rayisi, A., & Nastiezaie, N. (2019). The Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Anti-Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Envy. *Career and Organizational Counseling*, 11(38), 117-136. <https://dx.doi.org/10.29252/jcoc.11.1.117>
- Reuben, E., Sapienza, P., & Zingales, L. (2014). How Stereotypes Impair Women's Careers in Science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4403-4408. <https://doi.org/10.1073/pnas.1314788111>
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, Work, and the Will to Lead*: Random House. <https://doi.org/10.1177/0974173920150225>
- Spector, P. E., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2014). Nurse Exposure to Physical and Nonphysical Violence, Bullying, and Sexual Harassment: A Quantitative Review. *International Journal of Nursing Studies*, 51(1), 72-84. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.01.010>
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The Effects of the Perceived External Prestige of the Organization on Employee

- Deviant Workplace Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366-396. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2014-0182>
- Volpe, R. L., Mohammed, S., Hopkins, M., Shapiro, D., & Dellasega, C. (2014). The Negative Impact of Organizational Cynicism on Physicians and Nurses. *The Health Care Manager*, 33(4), 276-288. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000026>
- Wech, B. A., Howard, J., & Autrey, P. (2020). Workplace Bullying Model: A Qualitative Study on Bullying in Hospitals. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 32(2), 73-96. <https://doi.org/10.1007/s10672-020-09345-z>
- Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for Tat? Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Effects of Locus of Control and Perceived Mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281-296. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9251-y>
- Węziak-Białowolska, D., Białowolski, P., & McNeely, E. (2020). The Impact of Workplace Harassment and Domestic Violence on Work Outcomes in the Developing World. *World Development*, 126(1), 104732. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104732>
- Yadav, H., Jegasothy, R., Ramakrishnappa, S., Mohanraj, J., & Senan, P. (2019). Unethical Behavior and Professionalism among Medical Students in a Private Medical University in Malaysia. *BMC Medical Education*, 19(1), 1-5. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1662-3>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Women Score Higher than Men in Most Leadership Skill. *Harvard Business Review*. June 25.
- Zeynali, S. P., & Pourezzat, A. (2012). The Effects of Unethical Climate in Working Environment on Organizational Anti-Citizenship Behaviors. *Ethics in Science and Technology*, 6(4), 32-41. <http://ethicsjournal.ir/article-1-747-fa.html>

## ب) فارسی

- باقری، شهلا (۱۳۸۳). اشتغال زنان در ایران (درآمدی بر عوامل موثر بر اشتغال زنان در چهل سال گذشته). انتشارات روابط عمومی شورای فرهنگی - اجتماعی زنان.
- سبک‌رو، مهدی، و دهقان، حمیده (۱۳۹۵). گونه‌شناسی رفتارهای انحرافی در سازمان. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- سیدنقوی، میرعلی، و رفعتی آلاشتی، کیمیا (۱۳۹۴). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، چاپ چهارم، انتشارات مهکامه.
- قلی‌پور، آرین، و پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷). پیامدهای احساس بی‌عدالتی سازمانی. نشریه برداشت دوم، ۵(۸).

# طراحی چارچوب قلدری محل کار در صنعت بانکداری

مسعود ناظری<sup>۱</sup>، اکبر حسن پور<sup>۲</sup>، سعید جعفری نیا<sup>۳</sup>، یوسف وکیلی<sup>۴</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۵

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۱

## چکیده:

**هدف:** قلدری محل کار یکی از انواع رفتارهای انحرافی است که هزینه‌های مادی و معنوی زیادی را به بانک‌ها تحمیل کرده، اما تاکنون هیچ مدلی برای مدیریت آن ارائه نشده است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی چارچوب قلدری محل کار در صنعت بانکداری است.

**طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد:** پژوهش حاضر کیفی است و از رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌کند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته با مدیران صنعت بانکداری جمع‌آوری شدند که بعد از مصاحبه با هفدهمین مدیر، به‌طور کامل از اشباع نظری و کفایت داده‌ها اطمینان حاصل شد.

**یافته‌ها:** پس از تحلیل داده‌ها با استفاده از فرایند کدگذاری ۳۵۰ کد، ۶۰ مفهوم، و ۶ مقوله به‌دست آمد. یافته‌ها نشان از شکل‌گیری چارچوب پژوهش حول پدیده محوری قلدری (آزار و رنجش مداوم) دارد که شامل عوامل زمینه‌ای (ویژگی‌های شغلی، واکنش به قلدری و شدت آن، ویژگی جمعیت‌شناختی کارکنان)، عوامل علی (محیط مستعد قلدری)، عوامل مداخله‌گر (شخصیت، ارکان اجتماعی، نظام آموزشی، شرایط خانوادگی)، راهبردها (توسعه فرهنگ کارمندمدار، تدوین قوانین ضد قلدری، مدیریت اثربخش منابع انسانی)، و پیامدها (فردی، سازمانی، اجتماعی) می‌شود.

**ارزش/ اصالت پژوهش:** در این پژوهش، علاوه بر شناخت پیشایندها و پیامدهای قلدری محل کار در فرهنگ حاضر، اهمیت جامعه در شکل‌گیری قلدری و تاثیر متقابل آن بر جامعه مشخص شد. همچنین، پژوهش حاضر عامل مهم در فرایند قلدری را درک قربانی از این رفتار می‌داند. پیشنهادهای اجرایی/ پژوهشی: پیشنهاد می‌شود از راهبردهای پژوهش حاضر شامل تدوین قوانین ضد قلدری، توسعه فرهنگ کارمندمدار، و مدیریت اثربخش منابع انسانی به منظور کاهش پدیده قلدری و اثرات آن بر صنعت بانکداری استفاده گردد.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار انحرافی، قلدری محل کار، نظریه داده‌بنیاد، صنعت بانکداری، آزار و رنجش مداوم.

۱. دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

m.nazeri@khu.ac.ir

ak\_hassanpoor@khu.ac.ir

shamsj58@khu.ac.ir

y.vakili@khu.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

امروزه، منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود، به طوری که مدیریت صحیح افراد، زمینه را برای تعالی سازمان فراهم می‌سازد. با وجود این، همچنان که رفتار مثبت و سالم می‌تواند موفقیت و سلامت سازمان را به همراه داشته باشد، رفتار انحرافی می‌تواند به سازمان و کارکنانش هزینه‌های زیادی را تحمیل کند (Muafi, 2011). رفتار انحرافی<sup>۱</sup> آن دسته از رفتارهایی است که به طور آگاهانه از کارکنان سر می‌زند و مخالف منویات قانونی سازمان است (Gruys & Sackett, 2003). این رفتار، شامل اوباشی‌گری<sup>۲</sup>، خشونت سازمانی<sup>۳</sup>، آزار جنسی<sup>۴</sup>، قلدری، کینه‌جویی و انتقام<sup>۵</sup>، خرابکاری<sup>۶</sup>، شایعه‌پراکنی<sup>۷</sup> و برخی دیگر از رفتارهای منفی است (Fox & Cowan, 2015).

یکی از رفتارهای انحرافی که می‌تواند صدمات زیادی به سازمان و افراد وارد کند، قلدری است (Cooper-Thomas et al., 2013). قلدری محل کار<sup>۸</sup> دارای مفهوم گسترده‌ای است که گاهی اوقات با رفتارهای دیگری مانند خشونت و آزار جنسی مترادف گرفته می‌شود. یک تعریف معمول در ادبیات قلدری محل کار این گونه است: «قلدری محل کار به معنای آزار و اذیت، سوء استفاده، اخراج اجتماعی یا اثر منفی بر وظایف کار یک فرد است. به منظور این که بتوان یک رفتار را قلدری محسوب کرد، باید به صورت منظم و تکراری (هر هفته) و در طول یک بازه زمانی (مثلاً شش ماه) رخ دهد. در واقع، قلدری فرایند فزاینده‌ای است که شخص مواجه‌شونده با آن در جایگاه پایین‌تر قرار دارد و به صورت نظام‌مند به یک هدف قلدری تبدیل می‌شود» (Samnani & Singh, 2016: 538). بر اساس این تعریف، پژوهشگران چهار ویژگی فراوانی، تداوم، خصومت (شدت)، و عدم تعادل قدرت را برای رفتار قلدری مشخص نموده‌اند (Samnani & Singh, 2012). با توجه به اثر منفی قلدری بر سلامت کارکنان و سازمان، پژوهش برای شناخت هر چه بیش‌تر زمینه‌ها، علل، پیامدها و مقابله با آن، در بسیاری از کشورهای جهان از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است.

با مرور ادبیات قلدری و پژوهش‌های صورت‌گرفته پیرامون آن، مشخص می‌شود که قلدری یک پدیده پیچیده با ابعاد گوناگون است که به طور قابل ملاحظه‌ای با فرهنگ جامعه و سازمان،

1. Deviant Behaviors
2. Mobbing
3. Organizational Violence
4. Sexual Harassment
5. Revenge
6. Sabotage
7. Gossip
8. Workplace Bullying

محیط کاری و قوانین موجود در ارتباط است. بسیاری از پژوهشگران و رفتارشناسان، تاکید و توصیه به انجام پژوهش‌های اکتشافی و بنیادی درباره قلدری در بسترهای فرهنگی و متن‌جوام مختلف دارند (Samnani & Singh, 2012; Rai & Agarwal, 2017b; Devonish, 2017). رفتاری ممکن است در یک فرهنگ غیرقابل قبول، ولی در فرهنگ دیگر به عنوان یکی از اختیارات مدیریتی در نظر گرفته شود، یعنی «آنچه که می‌تواند در یک فرهنگ قلدری تلقی شود، در فرهنگ دیگر یک رفتار موجه است» (Rai & Agarwal, 2017a: 230). ما زمانی می‌توانیم درک درستی از قلدری داشته باشیم که آن را در بستر فرهنگی و با توجه به ارزش‌های جامعه مورد بررسی قرار دهیم. در کنار پژوهشگران کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته، برخی پژوهشگران آمریکایی و اروپایی نیز بیان می‌کنند که نمی‌توان به راحتی پیشایندها و پسایندهای قلدری را از یک جامعه به جوامع دیگر تعمیم داد. علاوه بر این در پژوهش‌های قلدری، سازمان‌ها و صنایع مختلف شامل خدماتی، تولیدی، حوزه سلامت، آموزشی، گردشگری، نظامی و دولتی یا خصوصی مورد بررسی قرار گرفته که در هر کدام از آن‌ها عوامل و زمینه‌های گوناگونی به عنوان محرک قلدری شناخته شده و پیامدهای مختلفی برای آن بیان گردیده است. همچنین، نرخ شیوع قلدری در این سازمان‌ها و صنایع بر اساس ترکیب جمعیت‌شناختی کارمندان، ساختار کار، و شرایط شغلی متفاوت است (Samnani & Singh, 2012).

در ایران نیز بررسی رفتارهای انحرافی مورد توجه است (هادوی‌نژاد و درزی، ۱۳۹۴؛ و Nasre & Heidari, 2019)، ولی هنوز شکاف بسیاری در این حوزه وجود دارد. در ارتباط با برخی از رفتارهای انحرافی آشکارتر همچون خسونت، پژوهش‌های معدودی به‌ویژه در میان کارکنان خدمات بهداشتی یا در ارتباط با زنان صورت گرفته، که نشان می‌دهند بیش از پنجاه درصد از کارکنان مراکز درمانی در معرض خسونت از سوی همکاران یا مشتریان (بیماران) قرار دارند (Paryad et al., 2015). در رابطه با قلدری محل کار که ماهیت پنهان‌تر دارد، مطالعات زیادی در ایران انجام نشده و چارچوبی برای مدیریت آن ارائه نگردیده است. همچنین، هیچ پژوهش عمیق و اکتشافی با موضوع قلدری در صنعت بانکی و شغل بانکداری انجام نگرفته است. به همین علت هیچ تعریفی از قلدری بر مبنای زمینه<sup>۱</sup> مورد مطالعه (صنعت بانکی ایران) ارائه نشده، که با توجه به نظر پژوهشگران حوزه قلدری، اولین مسئله در پژوهش‌های قلدری و مقابله با آن، ندانستن مفهوم، چیستی و تعاریف متنوع از آن است (Saunders et al., 2007; Younan, 2019). بنابراین، شکاف تعریف و چیستی قلدری در جامعه حاضر وجود دارد.

## 1. Context

به‌طور کلی، ادبیات حوزه سلامت افراد، عملکرد، کیفیت زندگی کاری، تعهد شغلی و سازمانی، ترک شغل و بسیاری دیگر از مولفه‌های رفتار سازمانی در جوامع مختلف نشان از ارتباط این عوامل با پدیده قلدری دارد. تقریباً یک سوم از کارکنان محیط‌های کاری مختلف، هدف قلدری یا شاهد آن بوده‌اند (Hodgins et al., 2020). پژوهشگران متعددی اعتقاد دارند که قلدری در برخی محیط‌های کاری به دلیل فشار زیاد روانی و جو سازمانی ضعیف، نسبت به محیط‌های دیگر، شیوع بیشتری دارد (Law et al., 2011; Escartín et al., 2013; Samnani & Singh, 2016). نرخ شیوع قلدری در محیط‌های کاری و جوامع گوناگون بین ۳۰ تا ۵۰ درصد متغیر است (Aleassa & Megdadi, 2014). به علت نداشتن تعریف واحد از قلدری، عدم شناخت مولفه‌ها و ابعاد، معانی مختلف و اشکال متنوع آن در بسترها و سازمان‌های مختلف، قلدری پدیده‌ای پیچیده است (Gholipour et al., 2009). با وجود این، پژوهش‌ها در مورد قلدری بسیار محدود است و نیاز است که به صورت کیفی به آن پرداخته شود (Moslemi et al., 2019).

در بانک‌ها که اساس آن بر مبنای سود و زیان است، بُعد کیفی کارکنان بیش از همه مورد توجه قرار دارد، چرا که یافته‌های علمی نشان می‌دهد کارایی کارکنان رابطه مستقیمی با کارایی و بازدهی سازمان دارد (Latifi & Movahedi, 2015). بنا به گزارش موسسه ملی ایمنی و سلامت شغلی (NIOSH)<sup>۱</sup>، کار بانک از قبیل تحویل‌داری، مدیریت، سرپرستی و وظایف دیگر، در فهرست کارهای استرس‌زا قرار دارند. کارکنان بانک به دلیل حساسیت زیاد کار، سروکار داشتن با سرمایه‌های مردم، محدودیت‌های حرکتی، برخورد با انتظارات متنوع و عدم ارتباطات مفید، استرس شغلی زیادی را تجربه می‌کنند. پژوهش‌های متعددی در جوامع غربی در زمینه استرس شغلی در بخش بانکداری صورت گرفته است، اما پژوهش‌های انجام‌شده در ایران محدود است که نتایج نیز نشان می‌دهد که درصد بالایی از کارمندان بانک، استرس شغلی زیادی را تجربه می‌کنند (Dowlati & Rezghi Shirsavar, 2017). استرس، فشار و حساسیت زیاد کاری در کنار تنوع جنسیت، سن و تحصیلات افراد می‌تواند بانک‌ها را تبدیل به محیط بالقوه شیوع قلدری نماید. کارمندان بانک به دلیل قرار گرفتن در معرض خشونت و قلدری از وضعیت روحی نامناسبی رنج می‌برند (Ariza-Montes & Rodriguez, 2013).

همان‌طور که بیان شد، بررسی پژوهش‌های رفتاری با محوریت محیط کاری بانک نشان از وجود پیشایندها و پیامدهای قلدری در سطح فردی و سازمانی دارد. وجود محیط پرفشار و

1. The National Institute for Occupational Safety And Health (<https://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/default.html>)



استرس‌زا در بانک‌ها، وضعیت نامناسب جسمی و فیزیکی کارمندان بانک، اهمیت نظام بانکی و تعداد قابل توجه افراد شاغل در آن، و همچنین نبود یک پژوهش جامع در زمینه رفتارهای انحرافی، به‌ویژه قلدری در صنعت بانکداری، شکاف کاربردی و چرایی انجام پژوهش حاضر را تبیین می‌کند. سهم پژوهش حاضر در کاهش این شکاف نظری و کاربردی، تعریف قلدری با توجه به زمینه مورد مطالعه، تعیین عوامل شکل‌گیری قلدری، تبیین پیامدهای آن در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی، ارائه راهبردهای کاهش قلدری و اثراش (طراحی چارچوب مدیریت قلدری محل کار) در صنعت بانکداری است.

### مبانی نظری پژوهش

رفتار انحرافی به دو صورت مثبت و منفی تعریف می‌شود. رفتار انحرافی سازنده یا مثبت، به رفتار ارادی گفته می‌شود که با نقض هنجارهای سازمان به سلامت کارکنان و سازمان کمک می‌کند و دستیابی به اهداف را تسهیل می‌نماید و شامل خلاقیت، عدم رعایت دقیق دستورالعمل‌های موجود، انتقاد از مدیران نالایق و ریسک‌های کاری می‌شود (Yen & Teng, 2013). از طرف دیگر، رفتارهای انحرافی منفی که به‌طور خلاصه به آن رفتار انحرافی گفته می‌شود شامل تخلفات کارکنان، دزدی، فحاشی، خشونت، آزار جنسی، سیاسی کاری و سایر رفتارهای مخرب است (Appelbaum et al., 2007). در بسیاری از اوقات، قلدری با برخی از رفتارهای منفی مانند خشونت، اوباشی‌گری، و آزار جنسی مترادف در نظر گرفته می‌شود که لازم است این رفتارهای منفی برای شناخت بهتر تشریح شوند. در جدول (۱)، خلاصه‌ای از رفتارهای انحرافی ارائه شده است.

جدول ۱: انواع رفتارهای انحرافی منفی در سازمان

عنوان	تعریف	نمونه‌های سازمانی	مشخصه اصلی	منابع
قلدری محل کار	قلدری رفتار آزاردهنده‌ای است که یک فرد یا یک گروه از افراد عمداً در یک دوره زمانی به صورت مکرر انجام می‌دهند و شامل عدم توازن قدرت است. عدم توازن قدرت می‌تواند به صورت فیزیکی یا اجتماعی باشد، به گونه‌ای که شخص قلدر از نظر اجتماعی نسبت به شخص قربانی تاثیرگذاری بیش تری دارد.	ترساندن، مسخره کردن، آزار افراد، مخفی کردن اطلاعات، راه ندادن فرد در جمع همکاران، تحقیر	زمانی می‌توان یک رفتار منفی را قلدری نامید که شرایط زیر حاصل گردد: فراوانی، تداوم، خصومت، و عدم تعادل قدرت.	(Kowalski et al., 2012; Leff & Waasorp, 2013)
اوباشی‌گری	اوباشی‌گری در محل کار می‌تواند به عنوان یک تلاش مخرب به منظور اجبار فرد به خروج از محل کار از طریق ترور روانی، اتهامات غیرمجاز، تحقیر، آزار و اذیت عمومی، و سوءرفتارهای احساسی تعریف شود.	انتشار شایعات، مسخره کردن، حمله به سلامتی شخص، واگذار کردن وظایف خطرناک	پیروی منظم یک یا تعداد بیش تری از اشخاص (به ندرت بیش تر از چهار نفر)، از یک نفر (یا در موارد نادر، چند نفر) به منظور مختل کردن رفتار به صورت هیجانی.	(Davenport et al., 1999; Leymann, 1996; Westhues, 2002)
خشونت سازمانی	استفاده عمدی از نیروی فیزیکی، تهدید کردن فرد، یک گروه یا جامعه که می‌تواند منجر به آسیب، مرگ، صدمات روانی یا محرومیت شود.	ناسزا گفتن، توهین کردن - خشونت فیزیکی: مانند آسیب رساندن، هل دادن، کتک زدن - خشونت روانی: مشاجره و مزاحمت تلفنی	- ایجاد نوعی مشکل جسمی یا روانی در فرد قربانی - خشونت بیش تر جنبه ناگهانی و غیرسیستمی دارد.	(Boyle & Wallis, 2016)
آزار جنسی	آزار جنسی یک سلسله‌رفتار شامل رابطه کلامی ناخواسته، جوک‌ها، حرکات جنسی، تماس، تلاش‌های اجباری برای برقراری تعامل جنسی، و تجاوز جنسی است.	نوازش کردن، لمس کردن، شوخی‌های جنسی، نگاه غیرعرف و ارتباطات بیش از اندازه	این نوع رفتار انحرافی بر اساس روابط جنسی است که از طریق طیف گسترده‌ای از مسائل جنسی، فرد قربانی را مورد آزار قرار می‌دهد.	(Buchanan et al., 2008; Chamberlain et al., 2008)
سیاسی‌کاری <sup>۱</sup>	تامین منافع شخصی مدیران یا کارکنان از طریق توسل به روش‌های غیررسمی.	فریب، لابی‌گری، هواداری از اشخاص	انگیزه این نوع رفتار، کسب قدرت و دستیابی به اهداف شخصی یا گروهی است.	(Appelbaum et al., 2007)

1. Political Behavior

دانشمندان رفتار سازمانی سه دسته عوامل فردی، سازمانی، و فرهنگی - اجتماعی را از عوامل مهم ایجاد قلدری می‌دانند (Ilongo, 2013). عوامل کاری شامل ابهام نقش، تعارض، کار بیش از حد، رقابت شدید و تغییرات سازمانی (Maidaniuc-Chirila, 2015)، فرهنگ سازمانی (Pilch & Turska, 2015; An & Kang, 2016)، رهبری (Appelbaum *et al.*, 2012)، و فقدان اطلاعات و ارتباطات مناسب (Batur & Wistrom, 2012) است. در کنار عامل محیط کار باید به ویژگی‌های شخصی افراد نیز توجه شود. شواهد قوی مبنی بر ارتباط بین قلدری و ویژگی‌های شخصیتی خاص وجود دارد. در فرایند قلدری دو طرف وجود دارد که یک طرف آن، قربانی یا هدف قلدری است. بیش‌تر پژوهش‌هایی که در زمینه قلدری انجام گرفته بر ویژگی‌های قربانیان تمرکز داشته است. عواملی مانند بی‌کفایتی اجتماعی، عدم اعتماد به نفس (عدم توان دفاع از خود)، و تعارض با هنجارهای گروهی می‌تواند افراد را تبدیل به هدف قلدری کند (Kalamdien, 2013). آکینو و لامرتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، دو نوع قربانی را تعریف می‌کنند که شامل قربانی آسیب‌پذیر<sup>۲</sup> و تحریک‌کننده<sup>۳</sup> می‌شود. شخص آسیب‌پذیر به دلیل ضعف و ناتوانی مورد قلدری قرار می‌گیرد و شخص متخاصم (تحریک‌کننده) به دلیل ایجاد شرایط نامناسب و خشمگین کردن افراد، هدف قربانی است. در برخی دیگر از مطالعات نیز بیان می‌شود که صفات و رفتارهای خاصی مانند اضطراب، فرمانبری، نااطمینانی، اجتناب از تعارض، ارتباطات پرخاشگرانه، موفقیت و برتری بیش از حد، فقدان مهارت‌های اجتماعی، و اعتماد به نفس پایین افراد را تبدیل به هدف قلدری می‌کند (Pilch & Turska, 2015). همچنین، در حالی که لوییس و گان<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) دریافتند که اقلیت‌های قومی بیش‌تر در معرض قلدری هستند، فاکس و استالورث<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) هیچ تفاوت قابل توجهی در قلدری میان کارکنان سفید، سیاه، و آسیایی نیافتند.

همان‌طور که به نظر پژوهشگران ویژگی‌ها و رفتارهای خاصی می‌تواند افراد را به هدف قلدری تبدیل نماید، قلدرها هم دارای ویژگی‌ها و رفتارهای خاصی هستند. قلدرها ویژگی‌هایی همچون علاقه به قدرت‌جویی، خودشیفتگی، پرخاشگری، و کینه‌جویی دارند (نصر اصفهانی و شهبازی، ۱۳۹۲). دو نوع قلدر در ادبیات مشخص می‌شود: «قلدر سلطه‌جو، که از طریق رفتارهای قلدرمآبانه به دنبال نشان دادن تسلط، قدرت و کنترل خود است، و قلدر واکنشی، که در واکنش به نقض

1. Aquino & Lamertz
2. Vulnerable
3. Provocative
4. Lewis & Gunn
5. Fox & Stallworth

هنجارها و شرایط موجود، عمل قلدری را به نمایش می‌گذارد» (Pilch & Turska, 2015: 84). از نظر پژوهشگران مختلف، افراد به دلایل گوناگونی اقدام به قلدری در محل کار می‌کنند: ۱. ریسان به دلیل جایگاه‌شان در سازمان؛ ۲. ناامنی شغلی؛ ۳. شرایط کاری بد؛ ۴. نبود قوانین ضد قلدری؛ ۵. رهبری اقتدارگرا؛ ۶. شرایط اقتصادی بی‌ثبات؛ و ۷. محیط‌های شغلی نامناسب (Ilongo, 2013). بر اساس بررسی‌های صورت‌گرفته روی شخصیت قلدرها، پنج ویژگی عصبانیت، نارسیسیسم {= خودشیفتگی}، حسادت، تهاجمی بودن، و ادراک بی‌عدالتی به عنوان عواملی که می‌تواند رفتارهای قلدری و پرخاشگرانه افراد را پیش‌بینی کند، شناسایی گردیده است (Samnani & Singh, 2016). یکی از مهم‌ترین عوامل خارج سازمان که بر افراد اثر قوی دارد، ارزش‌ها و فرهنگ جامعه است. ابعاد فرهنگی نقش مهمی در پذیرش قلدری در محل کار و میزان شیوع آن در کشورهای مختلف دارد (Devonish, 2017). در میان دانشمندان توافق وجود دارد که میزان به‌نسبت بالایی از قلدری در محل کار با فرهنگ‌های مردانه و فاصله قدرت زیاد همراه است، در حالی که قلدری کم‌تر، با فرهنگ زن‌سالارانه و فاصله قدرت کم همراه است (Kalamdien, 2013). نکته مهم در مورد فرهنگ این است که یک رفتار ممکن است در یک فرهنگ غیرقابل قبول ولی در فرهنگ دیگر به عنوان یکی از اختیارات مدیریتی در نظر گرفته شود (Rai & Agarwal, 2017a). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که قربانیان قلدری به‌طور قابل‌توجهی با کاهش رضایت شغلی، عزت نفس پایین، افسردگی و استرس مواجه می‌شوند و برای شاهدان قلدری نیز ممکن است همین پیامدها حاصل گردد (Chadwick & Travaglia, 2017). در پژوهش‌های صورت‌گرفته در مورد قلدری همواره یکی از نکته‌ها این است که افراد چه میزان شاهد قلدری در محل کارشان بوده‌اند. قربانیان خشونت به دو نوع اولیه و ثانویه تقسیم می‌شوند. قربانیان ثانویه کارکنانی هستند که خودشان مورد قلدری واقع نشدند، ولی ادراک و احساسات آن‌ها در معرض خشونت قرار دارند. شاهدان را می‌توان قربانیان نوع دوم به حساب آورد (Lutgen-Sandvik et al., 2007). همچنین، قلدری می‌تواند پیامدهای زیادی داشته باشد و با ایجاد شرایط نامطلوب باعث کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های مالی و انسانی برای سازمان شود. قلدری به‌طور مستقیم با رضایت شغلی کم، جابه‌جایی زیاد کارکنان، غیبت و کاهش تعهد سازمانی در ارتباط است. قلدری و استرس کاری دارای اثرات فیزیکی، احساسی، و اجتماعی زیادی است و باعث کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌ها می‌شود (MacIntosh et al., 2011).

نتیجه بررسی مبسوط ادبیات قلدری محل کار، بیانگر مجموعه‌ای از مولفه‌های اثرگذار بر شکل‌گیری قلدری و بروز پیامدهای متنوع این نوع رفتار است، که از مطالعه جوامع، فرهنگ‌ها و

محیط‌های کاری متفاوت به‌دست می‌آیند. برخی از پیشایندها و پیامدها مربوط به افراد و شخصیت آنان و برخی مربوط به محیط کار و همکاران است. همچنین، بیش‌تر اوقات در فرایند قلدری، اختلاف قدرت در محل کار به نفع قلدر وجود دارد. نکته مهم در پژوهش‌های قلدری، توجه به جامعه مورد مطالعه و ارزش‌های حاکم بر آن است. فرهنگ می‌تواند بر بسیاری از مفاهیم مرتبط با قلدری اثرگذار باشد که لزوم و اهمیت پژوهش‌های داده‌بنیاد را تبیین می‌کند.

پس از تشریح مفهوم قلدری و مولفه‌های مرتبط با آن، پژوهش‌های پیشین قلدری برای درک بهتر موضوع و آشنایی با نتایج آن‌ها بررسی می‌شوند. اهم پژوهش‌های قلدری محل کار در دو دهه اخیر به صورت خلاصه در جدول (۲) ارائه می‌گردد.

جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های قلدری محل کار

پژوهشگر(ان)	نتایج
Hallberg & Strandmark (2006)	قلدری باعث ضربات روحی و جسمی زیاد به قربانیان می‌شود، اما می‌توان فرد قربانی را از طریق یک‌سری کارهای جبران‌کننده مانند پرداخت غرامت، تایید عملکرد آن‌ها، و انجام مراقبت‌های بهداشتی به زندگی طبیعی برگرداند.
Seigne et al. (2007)	یافته‌ها نشان می‌دهند که قلدرها تهاجمی، خصمانه، برون‌گرا، و مستقل هستند. علاوه بر این، قلدرها خودخواه، مغرور و توجه کمی به نظرات دیگران دارند. همچنین، سطح بالای پرخاشگری، اعتماد به نفس، رقابت و استقلال ویژگی‌هایی هستند که به رهبری مربوط می‌شوند.
MacIntosh et al. (2011)	قلدری نوعی رفتار شایع و پرهزینه است که بر سلامت زنان اثر می‌گذارد. تجربه قلدری محل کار به اخلال در سلامت زنان منجر می‌شود. تلاش زنان برای مراقبت از سلامتی‌شان عموماً با استفاده از حمایت رسمی و غیررسمی و عوامل شخصی مانند تجارب گذشته، توانایی‌های شغلی، ارزش‌ها و باورها، و الگوهای ارتباطی صورت می‌گیرد.
Appelbaum et al. (2012)	هدف پژوهش تشریح قلدری محل کار، پیامدها، علل آن و همچنین ارائه سیستم مدیریتی در مورد چگونگی مقابله، کاهش یا حذف آن است. رهبری تحول‌آفرین و اخلاقی هر دو ابزار موثری برای مقابله با قلدری هستند. همچنین، جو اخلاقی محیط کار بر اجتناب از قلدری بسیار موثر است.
Samnani & Singh (2012)	این پژوهش بیان می‌کند چه عواملی باعث قلدری محل کار می‌شود. اطلاعات مربوط به قلدری در کشورهای مختلف می‌تواند متفاوت و به مسائل فرهنگی مرتبط باشد. این پژوهش در نوع خود از اولین مطالعات قلدری با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی است. در این پژوهش، پیشایندها به چهار دسته فردی مربوط به قلدر و قربانی، گروهی، و سازمانی و پسایندها نیز در چهار گروه شخصی، گروهی، سازمانی، و اجتماعی قرار می‌گیرند.

## ادامه جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های قلدری محل کار

پژوهشگر(ان)	نتایج
Beirne & Hunter (2013)	در این پژوهش از رویکرد کیفی برای تحلیل تطبیقی دو طرح ابتکاری ضدقلدری استفاده می‌شود که یکی از آن‌ها در بخش عمومی و دیگری در بخش خصوصی است. نتایج پژوهش، این باور عمومی که نیازهای کسب‌وکار انگیزه‌ای برای اقدام منسجم در برابر بدرفتاری در کار است را به چالش می‌کشد و اهمیت تاثیر خرده‌فرهنگ‌ها و هویت‌های گروهی را بر توسعه ابتکارات ضدقلدری روشن می‌نماید.
Samnani & Singh (2014)	در این پژوهش، یک مدل مفهومی از اثر شیوه‌های جبران عملکرد بر بهره‌وری مجرمان و اهداف قلدری ارائه می‌گردد. نقش میانجی رقابت فردی و استرس بین سیستم‌های پرداخت جمع صفر و قلدری بررسی شد و مشخص گردید که این سیستم باعث ارتقای جایگاه قلدر و کاهش عملکرد قربانی می‌شود.
Harrington <i>et al.</i> (2015)	این پژوهش به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در قلدری محل کار می‌پردازد. داده‌ها نشان می‌دهند واحد منابع انسانی از طریق برخی سازوکارها مانند مدیریت عملکرد، اجازه ایجاد قلدری را به مدیران می‌دهد و در این راستا، اقدام آنان قانونی جلوه می‌کند. یعنی مدیریت عملکرد شدید زمینه‌ساز قلدری است.
Samnani & Singh, (2016)	در دهه‌های اخیر، علاقه به سمت جنبه‌های منفی رفتار سازمانی افزایش یافته و به‌طور خاص قلدری محل کار توجه زیادی را در ادبیات علوم اجتماعی به‌دست آورده است. ولی این ادبیات رویکرد یکپارچه‌ای درباره قلدری ارائه نمی‌دهد. در این‌جا یک مدل مفهومی از قلدری شامل عوامل فردی، میان‌فردی، گروهی، و سازمانی ارائه می‌گردد.
D'Cruz <i>et al.</i> (2016)	هدف این پژوهش بررسی تجربیات افراد هدف قلدری کار در کشورهای استرالیا، هند، و ترکیه و همچنین کشف شباهت‌ها و تفاوت‌های بین فرهنگی است. پیدایش، علل و شیوه مقابله با قلدری محل کار در هر سه کشور مشابه بود، که فرهنگ فراگیر را در این زمینه نشان می‌داد. اما تنوعی مشخص در منابع قلدری، میزان دسترسی و استفاده از مداخلات رسمی، و همچنین تنوعی ظریف‌تر مربوط به همزیستی با آزار و اذیت، پیامدها و رفتارهای شاهدان، نشان‌دهنده تاثیر فرهنگ ملی در این زمینه است.
Hurley <i>et al.</i> (2016)	با وجود استفاده گسترده از سیاست‌های ضدقلدری، سازمان‌های بخش دولتی نشان داده‌اند که سطح بالایی از قلدری دارند. این یافته‌ها از تعداد زیادی از کارکنان بخش دولتی در استرالیا به‌دست آمده است. با توجه به یافته‌ها، پیشنهاد شده که به تقویت انعطاف‌پذیری و خودشناسی کارکنان توجه ویژه شود تا بتوان آسیب‌های احساسی و روانی آن‌ها را کاهش داد. همچنین، سازمان‌ها باید بر هوش هیجانی کارکنان‌شان سرمایه‌گذاری کنند.
Rai & Agarwal (2017b)	این پژوهش نشان می‌دهد که روند قلدری در سازمان‌های هندی می‌تواند در چهار مرحله متوالی توضیح داده شود: قرار گرفتن در معرض قلدری و سردرگمی، ایجاد مقررات، استفاده از گزینه‌های موجود در سازمان، و تطبیق با وضعیت موجود. یافته‌ها اهمیت ایجاد احساس، شبکه حمایت اجتماعی، پیچیدگی رفتارهای مقابله‌ای، انگیزه‌های سکوت کارکنان و همچنین تاثیرات منفی قلدری را برجسته می‌کند.

## ادامه جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های قلدری محل کار

پژوهشگر(ان)	نتایج
D'Cruz Noronha (2018)	هدف این پژوهش، بررسی قلدری در بازار کار برخط، مشخص کردن نحوه سوءاستفاده در کارهای دیجیتال و نشان دادن انفعال قربانیان قلدری است. این پژوهش با استفاده از روش پدیدارشناسی هرمنوتیکی و به وسیله مصاحبه عمیق با شرکت‌کنندگان انجام شده است. این پژوهش نخستین پیمایش تجربی درباره قلدری دیجیتال است که در آن سوءاستفاده صرفاً به صورت مجازی صورت می‌گیرد.
McNamara et al. (2018)	هدف از این پژوهش گزارش تجربیات جبران خسارت برای قربانیان قلدری است. همه کسانی که مصاحبه شده بودند، از رویه‌های در دسترس برای بیان قلدری در مدارس شکایت داشتند. همه شرکت‌کنندگان مورد مشاوره قرار گرفته بودند، ولی هیچ‌یک از آن‌ها از نتیجه رضایت نداشت. این افراد که در تلاش برای مقابله با قلدری و جبران خسارت بودند، با سوءاستفاده از قدرت و فرهنگ‌های مخالف مواجه شدند.
D'Cruz et al. (2018)	قدرت، ذهنیت، و زمینه از ابزارهای کلیدی قلدری محل کار، سوءرفتار عاطفی و آزار و اذیت هستند. درک تفاوت‌های ظریف و پیچیدگی این سه بُعد برای طراحی و اجرای مداخلات و اقدامات موثر برای مقابله با مسائل ضروری است. در این رابطه، دیدگاه فرآینبات‌گرایی بسیار مهم است، چون ماهیت اجتماعی واقعیت و پویایی‌های پیچیده و متناقض را به شیوه جامع مورد بررسی قرار می‌دهد.
Agarwal & Rai (2019)	این پژوهش برخی از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی مربوط به پیشایندها و پیامدهای قلدری را نشان می‌دهد. نقش فرهنگ در زورگویی دارای اهمیت است. همچنین با بررسی متن جامعه، عوامل زمینه‌ساز و مداخله‌گر در ایجاد قلدری مشخص می‌شود.
Hodgins et al. (2020)	امروزه با توجه به گستردگی قلدری محل کار در محیط‌های کاری، اقدامات موثر و موفق از سوی سازمان‌ها برای مهار آن انجام نمی‌شود. هدف پژوهش حاضر، بررسی علت این بی‌عملی از سوی مدیران با تمرکز بر مسئله قدرت فردی و سازمانی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید در رویه‌ها و سیاست‌های خود در جهت ایجاد فضای سوءاستفاده از قدرت و ایجاد فاصله زیاد میان سطوح مختلف سازمان بازنگری کنند.
Ahmad et al. (2021)	یافته‌های این پژوهش که در صنایع تولیدی پاکستان انجام شده، نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار در مدیریت قلدری محل کار از طریق افزایش تاب‌آوری کارکنان موثر است، البته این رابطه با متغیر شخصیت فعال تعدیل می‌گردد. این پژوهش بر اهمیت نقش رهبران و شخصیت کارکنان در جلوگیری از بروز قلدری تاکید دارد.
Djurkovic et al. (2021)	نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم تصور اولیه از این‌که متخصصان منابع انسانی نقش مهمی در کاهش قلدری و یا اثرات آن دارند، کارکنان نظرات متناقضی در این رابطه دارند و پاسخ آن‌ها نشان از حمایت متخصصان از ساختار قدرت و مدیران دارد. همچنین، نوعی بی‌عتمادی در کارکنان نسبت به متخصصان وجود دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی است و از راهبرد نظریه داده‌بنیاد برای انجام آن استفاده شده، و در یک بازه زمانی مشخص و تک‌مقطعی (یک سال) به پایان رسیده است. به دلیل ابعاد گسترده و ناشناخته قلدری، احتمال بروز پیامدهای منفی گسترده و متنوع، و نیاز به شناخت و تشریح عمیق این پدیده، که به رفتارها و روابط میان انسان‌ها مربوط می‌شود لازم است که از یک پژوهش کیفی برای مطالعه قلدری محل کار استفاده شود. مطابق دیدگاه بسیاری از پژوهشگران (Moslemi et al., 2019; Hodgins et al., 2020)، پدیده قلدری هنوز در مرحله شناخت قرار دارد و باید پژوهش‌های کیفی متعددی در جوامع و محیط‌های گوناگون درباره آن انجام گیرد. همچنین، زمانی یک پژوهشگر از راهبرد داده‌بنیاد استفاده می‌کند که یا نیازمند یک تبیین کلی از پدیده‌ای خاص باشد و نظریه‌های موجود در آن زمینه او را راضی نمی‌کند، یا این که قصد دارد در شرایط و موقعیت تازه‌ای پدیده مورد نظر را مورد پژوهش قرار دهد (Creswell, 2002). با توجه به اعتقاد و توصیه پژوهشگران، به علت عدم کفایت مدل‌های موجود قلدری برای تشریح این پدیده در یک فرهنگ و جامعه متفاوت (ایران)، و همچنین عدم انجام پژوهش بنیادین درباره قلدری در صنعت بانکداری و نیاز به چنین چارچوبی برای مدیریت آن، از روش داده‌بنیاد برای انجام پژوهش حاضر استفاده می‌گردد. دلیل انتخاب رویکرد سیستماتیک راهبرد داده‌بنیاد در پژوهش حاضر، جمع‌آوری داده‌ها به صورت نظام‌مند برای ایجاد یک نظریه درباره پدیده مورد مطالعه (قلدری محل کار) و ارائه چارچوبی برای مدیریت آن است.

جامعه آماری پژوهش، افراد خبره شاغل در بانک‌های استان خراسان (رضوی، شمالی، و جنوبی) است که باید دارای سه شرط دست‌کم ۱۵ سابقه کار، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد به بالا، و دارای سمت سازمانی مدیریتی باشند. برای انتخاب نمونه در پژوهش حاضر از دو راهبرد استفاده شد. ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، آن دسته از افرادی که به نظر پژوهشگران و با توجه به شناخت وی از شبکه بانکی در زمینه پژوهش متخصص هستند، شناسایی شدند و با آنان مصاحبه انجام گرفت. دلیل انتخاب این افراد، تخصص در حوزه مورد پژوهش، ارتقا از سطوح پایین به سمت‌های مدیریتی، شناخت شغل بانکداری، و پیشینه ایشان در پژوهش درباره رفتار کارکنان بانک است. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی<sup>۲</sup>، از این افراد خواسته شد که افراد دیگر را که از مشخصات مورد نظر بهره‌مند هستند، معرفی نمایند. ابزار اصلی

1. Purposeful Sampling
2. Snowball Sampling



جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که در زمان بین ۵۰ تا ۱۲۰ دقیقه با خبرگان منتخب انجام گردید. بعد از انجام ۱۲ مصاحبه، داده‌ها تقریباً تکراری بودند، و نکته جدیدی به آن‌ها اضافه نشد، که نشان از اشباع نظری و کفایت داده‌ها داشت. با وجود این، مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده برای اطمینان بیش‌تر تا نفر هفدهم ادامه پیدا کرد. از مجموع مشارکت‌کنندگان تعداد ۴ نفر مسئول بخش، ۶ نفر معاون شعبه، ۵ نفر ریاست شعبه، و ۲ نفر مسئول منطقه بودند. در مجموع نیز ۵ مشارکت‌کننده مدرک تحصیلی دکتری و مابقی مدرک کارشناسی‌ارشد داشتند. نیاز به اشاره است که متن مصاحبه‌ها به‌طور دقیق پیاده‌سازی شد و چندین بار مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که اجماع و همگرایی بین نظرات خبرگان حاصل شده است.

به منظور برخورداری پژوهش حاضر از دقت و صحت قابل‌قبول، پژوهشگر بعد از بررسی ادبیات قلدری و راهبرد داده‌بنیاد، با اختصاص زمان کافی و حضور در محل کار افراد، با هر مشارکت‌کننده مصاحبه انجام داده، و در اسرع وقت، تمامی گفتگوی ضبط‌شده را چندین بار به‌دقت بررسی و مکتوب کرده است. سپس در صورت ابهام در داده‌های گردآوری‌شده، با مشارکت‌کننده ارتباط برقرار کرده و رفع ابهام صورت گرفته است. بعد از مصاحبه و مستندسازی داده‌ها، برای تحلیل از سه مرحله اصلی کدگذاری باز، محوری، و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA صورت پذیرفت. برای این که مشخص شود مفاهیم ایجادشده به شکل نظام‌مند با یکدیگر در ارتباط هستند، نظرات استادان درس روش تحقیق و یک پژوهشگر رفتار سازمانی برای ارتقای تحلیل و کدگذاری اخذ گردید. این فرایند برای مقوله‌ها و پیوند آن‌ها با مفاهیم نیز تکرار شد. همچنین، از افراد متخصص در صنعت بانکداری و برخی پژوهشگران حوزه رفتار در دیگر محیط‌های شغلی که هیچ نوع مشارکتی در پژوهش نداشتند، تقاضا شد که تحلیل‌ها و نتایج را مطالعه کنند و نظر خود را درباره چارچوب ارائه‌شده بیان نمایند. پرسش اصلی از افراد این بود که آیا مولفه‌های چارچوب در محیط کار بانک یا محیط شغلی که آنان فعالیت دارند، ملموس و قابل‌تعمیم است؟ و اگر جواب مثبت است، تا چه حد با یافته‌ها و نتایج پژوهش در محیط کاری خود مواجه می‌شوند.

بررسی پاسخ‌ها و اطلاعات دریافتی، نشان از صحت و دقت فرایند پژوهش داشت. به‌طور خلاصه برای ایجاد روایی، از چهار معیار اعتبارپذیری، تاییدپذیری، انتقال‌پذیری، و اعتمادپذیری لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده شده است. به منظور اعتبارپذیری، داده‌های به‌دست‌آمده از مشارکت‌کنندگان بررسی و در صورت لزوم، نظر افراد اخذ گردید. بررسی مجدد، نشان از تایید داده‌های پژوهش دارد. برای تاییدپذیر بودن مطالعه، تمام مراحل پژوهش داده‌بنیاد به صورت گام

1. Lincoln & Guba

به گام و دقیق مطابق با رویکرد نظام‌مند انجام و مستندسازی آن برای جلوگیری از خطاهای احتمالی صورت گرفت. همچنین، برای معیار انتقال‌پذیری پژوهش، نظرات و توصیه‌های استادان دانشگاه و متخصصان بانکی که در پژوهش حاضر نقشی نداشتند، اخذ و در بخش‌های مورد نظر اعمال گردید. در نهایت، با مکتوب کردن و حفظ تمامی مصاحبه‌ها، و تحلیل‌های انجام‌شده روی آن‌ها، معیار اعتماد‌پذیری نیز مورد توجه قرار گرفته است.

از طرف دیگر، روش بازآزمون برای اطمینان از پایایی پژوهش حاضر استفاده شده است. بدین منظور سه مصاحبه (مصاحبه اول، نهم، و شانزدهم) دوباره کدگذاری شدند، و کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی با یکدیگر مقایسه گردیدند (جدول ۳). کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. در نتیجه این روش، پایایی ۸۶ درصد به‌دست آمد که بیش‌تر از ۶۰ درصد بود، و به اعتقاد کواله<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) نشان از پایایی مناسب پژوهش دارد.

جدول ۳: پایایی بازآزمون

ردیف	مصاحبه	کدها	توافق	عدم توافق	پایایی بازآزمون
۱	اول	۳۶	۱۵	۶	۸۳ درصد
۲	نهم	۴۳	۱۹	۵	۸۸ درصد
۳	شانزدهم	۳۲	۱۴	۴	۸۷ درصد
	کل	۱۱۱	۴۸	۱۵	۸۶ درصد

## یافته‌های پژوهش

پس از نمونه‌گیری نظری، جمع‌آوری داده و کدگذاری، تحلیل داده‌ها آغاز می‌شود. تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز، محوری، و انتخابی انجام می‌شود و تا اشیاع نظری ادامه دارد. بعد از انجام کدگذاری‌ها باید کدها (نتیجه کدگذاری باز)، مفاهیم (نتیجه کدگذاری محوری)، و مقوله‌ها (برگرفته از کدگذاری انتخابی) به صورت یکپارچه ارائه شود تا علاوه بر ایجاد یک دید کلی نسبت به یافته‌های پژوهش، چارچوب پژوهش نیز از یافته‌ها استخراج گردد (جدول ۴).

1. Kvale

جدول ۴: دسته‌بندی مقوله‌ها، مفاهیم، و کدها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدهای اولیه (کدگذاری باز)
پدیدهٔ محوری	آزار و رنجش مداوم فیزیکی	بکارگیری زور و اعمال خشونت، ضرب و شتم و ایجاد جراحت، تعرض جنسی	
	آزار و رنجش مداوم غیرکلامی	رفتارهای تحقیرآمیز، نگاه جنسی، بی‌توجهی به حرف بالادست، مزاحمت برای همکاران	
	آزار و رنجش مداوم کلامی	تهدید و ارعاب همکاران، تحقیر و تمسخر افراد، توهین و بی‌ادبی به همکاران، شماتت و یادآوری اشتباهات، عدم انتقال اطلاعات ضروری به افراد	
عوامل مداخله‌گر	آزار و رنجش مداوم پنهان	جابه‌جایی بدون دلیل فرد در شعبه، کم دادن ارزیابی عملکرد و پاداش، ممانعت از پیشرفت کارمند، تاخیر یا نپذیرفتن درخواست، کار بیش از اندازه خواستن	
	فرهنگ قلدری در خانواده	فضای قلدری در خانواده، شرایط خانوادگی نامناسب، تربیت افراد به صورت قلدر پدر و مادر ذاتاً قلدر	
عوامل مداخله‌گر	شرایط خانوادگی افراد	وراثت و ژنتیک مشکلات افراد	مشکلات روحی، مشکلات خانوادگی، مشکلات اقتصادی، مشکلات اجتماعی فرد
	نظام آموزشی کشور	مدرسه دانشگاه	نحوه برخورد معلمان با دانش‌آموز، عدم آگاهی دانش‌آموزان درباره قلدری میزان تحصیلات دانشگاهی، عدم آموزش‌های رفتاری مناسب در دانشگاه، عدم آموزش روابط عمومی صحیح به افراد
عوامل مداخله‌گر	فرهنگ جامعه	قوانین و مقررات ضعیف	اقبال ارزش‌های قلدری و زورگویی در جامعه، باورهای افراد به سلسله‌مراتب، پذیرش اختلاف قدرت و تبعیض عدم وضع قوانین مناسب درباره رفتارهای قلدری، عدم اجرای قوانین درباره قلدران و آسیب‌دیدگان، آشنا نبودن آسیب‌دیدگان با قوانین
	رسانه‌های عمومی	ظرفیت کم افراد	تاثیر منفی شبکه‌های اجتماعی، تاثیر منفی سریال‌ها و فیلم‌های تلویزیون، ابزارهای رسانه‌ای مانند روزنامه
عوامل مداخله‌گر	شخصیت افراد	مافیاولیسم	زودرنج بودن افراد، انتقادناپذیری و بدبینی قدرت‌طلبی، جاه‌طلبی و هدف‌گرایی، پُرویی و زورگویی

ادامه جدول ۴: دسته‌بندی مقوله‌ها، مفاهیم، و کدها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدهای اولیه (کدگذاری باز)
		بی‌عدالتی سازمانی	تبعیض در رفتار با کارکنان، توزیع غیرمنصفانه پاداش و مزایا، ارتقا بر اساس رابطه‌گرایی
		مزایای مادی و معنوی نامناسب	نظام پاداش نامناسب، کمبود اقدامات رفاهی، حقوق و مزایای کم
		سبک رهبری اقتدارگرا	بی‌توجهی به زیردستان و نظرات آنان، حضور رئیس قلدر در شعبه، کنترل شدید کارمندان، تمرکز صرف بر کار و اهداف
عوامل علی قلدری	محیط کاری مستعد قلدری	قوانین و مقررات ناقص و عدم اجرای آن	عدم اجرای مقررات در رأس شعبه، عدم رعایت قوانین و مقررات توسط همکاران، صریح نبودن دستورالعمل‌ها
		جوّ روانی نامناسب بانک	میزان بالای استرس و فشار کاری، فضای ناآرام کاری در شعبه، رفتارهای تنش‌زای مدیران و همکاران
		فرهنگ سلسله‌مراتبی بانک	ترویج ارزش سلسله‌مراتب، ارزش قدرت سازمانی و توجه به مقام، نظارت مستمر و سلب آزادی عمل
		کمبود آموزش سازمانی	عدم کفایت آموزش‌های مناسب رفتاری، عدم آگاه ساختن کارکنان نسبت به قلدری
		ضعف سیستم ارتباطات	ندادن اطلاعات کاری لازم به افراد، ضعف کانال‌های ارتباطی یا نبود آن‌ها در بانک
		ویژگی‌های شغلی	دشواری کار انجام‌شده توسط افراد، ساختار ضعیف و طراحی ناهماهنگ کار، حجم زیاد کار، ساعات طولانی فعالیت
عوامل زمینه‌ای قلدری	زمینه‌های شکل‌گیری قلدری در بانک	چگونگی واکنش به قلدری	میزان سرمایه اجتماعی سازمان، سازوکار رسیدگی به شکایات، توانایی‌های فرد هدف قلدری (آسیب‌دیده)، واکنش شاهدان به قلدری
		ویژگی جمعیت‌شناختی کارکنان	جنسیت (مردان)، سن پایین (جوان‌ترها)، کم‌تجربگی و سابقه کار کم

ادامه جدول ۴: دسته‌بندی مقوله‌ها، مفاهیم، و کدها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدهای اولیه (کدگذاری باز)
	مدیریت اثربخش منابع انسانی		آزمون روان‌شناسی و شخصیت در هنگام استخدام، سیستم حقوق و دستمزد منصفانه، تسهیل ارتباط میان رده‌های مختلف بانک، بازخورد رفتار و ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، ایجاد رفاه برای همکاران، تربیت و آموزش مدیران شعب، تاسیس کانون ارزیابی به منظور ارتقا، ارتقای عدالت شغلی و سازمانی، ضابطه‌مداری و شایسته‌سالاری، شفافیت و عدالت در توزیع پاداش و مزایا، کاهش سلسله‌مراتب بانک، توسعه دموکراسی و رهبری رابطه‌گرا، پرداخت غرامت به آسیب‌دیدگان، راه‌اندازی سازوکار درمان آسیب‌دیدگان
اقدامات مدیریت قلدری محل کار	تدوین قوانین و مقررات ضدقلدری		تدوین مقررات پیشگیرانه، تشکیل سازوکار رسیدگی به شکایت قلدری، اصلاح اختیارات افراد در رده‌های گوناگون بانک، نظارت مستمر بر قانونمندی و انجام کارها بر اساس دستورالعمل‌ها، شناسایی افراد قلدر و ویژگی‌های آن‌ها برای اقدام مقتضی، کاهش پاداش و ارزیابی عملکرد، برخورد قاطع با قلدران و توبیخ یا اخراج آنان
	توسعه فرهنگ سازمانی کارمندمدار		آموزش هنجارها و استانداردهای اخلاقی، افزایش اتحاد و همدلی از طریق مشارکت کارکنان، تقدیر از رفتارهای خوب به عنوان الگوی رفتاری، ترویج ارزش‌ها و باورهای دموکراسی، افزایش حمایت مدیران بانک از کارمندان

ادامه جدول ۴: دسته‌بندی مقوله‌ها، مفاهیم، و کدها

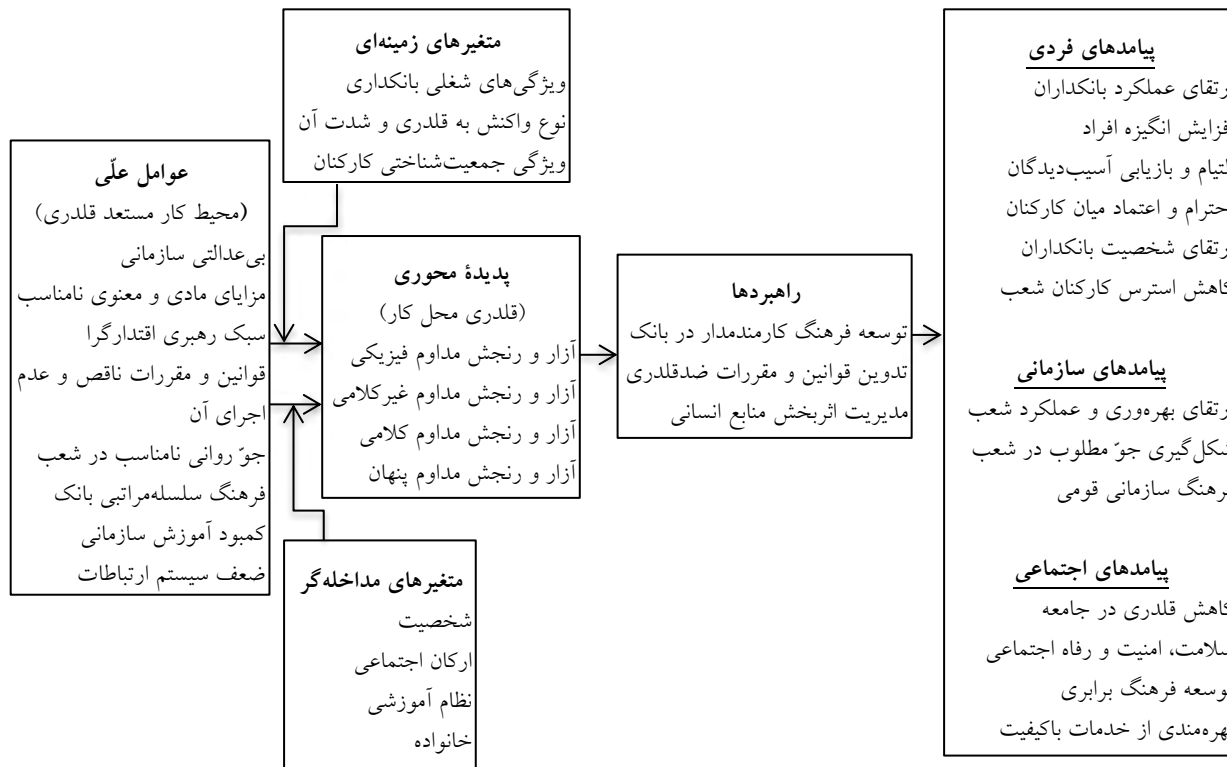
مفهوم اصلی	مقوله‌های فرعی (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدهای اولیه (کدگذاری باز)
		کاهش استرس کارمندان	ایجاد آرامش ذهنی، جلوگیری از استرس و فشار، کاهش تنش میان افراد
		ارتقای شخصیت افراد	کاهش ناهنجاری‌های رفتاری، کنترل احساسات منفی
	پیامدهای فردی	افزایش احترام و اعتماد میان اعضا	ارتقای مهارت‌های ارتباطی، ترویج مهربانی و برخورد مودبانه، افزایش اعتقاد به عملکرد یکدیگر
		التیام و بازیابی آسیب‌دیدگان	احساس آرامش آسیب‌دیده، کمک به بهبود وضعیت آسیب‌دیدگان و حمایت از آن‌ها، مجازات قلدران
		افزایش انگیزه افراد	افزایش روحیه کارمندان، افزایش تلاش افراد
		ارتقای عملکرد کارمند	انجام بهتر و دقیق‌تر کارها، تمرکز بیش‌تر بر کار
	پیامد اجرای اقدامات	فرهنگ سازمانی قومی	شناخت و رعایت هنجارها، عمل به آداب و رسوم بانک، ترویج ارزش‌ها و باورهای نوع‌دوستی و همکاری، ترویج معنویات و اهمیت دادن به آن، افزایش تعهد و وجدان کاری
	مدیریت قلدری محل کار	پیامدهای سازمانی	قانونمند شدن محیط کار، برقراری عدالت شغلی، پیشگیری از انتقام و رفتارهای منفی، رفتار مبتنی بر احترام رئیس شعبه، عدم تکرار رفتارهای قلدرمآبانه
		ارتقای بهره‌وری و عملکرد شعبه	ارتقای کیفیت خدمات شعبه، دستیابی به اهداف بانک، رضایت مشتریان و وفاداری آنان به برند بانک، افزایش کارایی شعبه، تجهیز و تخصیص بهتر منابع
		کاهش قلدری در جامعه	مقابله با قلدرد و قلدری، کاهش قلدران و آسیب‌دیدگان، کم شدن رفتارهای منفی
	پیامدهای اجتماعی	سلامت، امنیت و رفاه اجتماعی	قانونمند شدن جامعه، توجه به اخلاقیات، سلامت خانواده‌ها، کاهش بیماری‌های روحی و جسمی، کاهش هزینه‌های جبران خسارت
		توسعه فرهنگ برابری	گسترش بهزیستی میان افراد، احترام و دوری از بدررفتاری، ارتقای ارزش‌های برابری
		بهره‌مندی از خدمات باکیفیت	عرضه محصولات باکیفیت، رضایت از خدمات

برای بررسی نظرات خبرگان و مشارکت‌کنندگان، به منظور اطمینان از کسب اشباع نظری در طراحی چارچوب مدیریت قلدری محل کار، از ماتریس کیفی مقوله‌ها استفاده می‌شود که در جدول (۵) ارائه می‌گردد.

جدول ۵: ماتریس کیفی مقوله‌ها

ردیف	مقوله	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	فراوانی	
۱	قلدری (آزار و رنجش مداوم)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۶
۲	شرایط خانواده	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۱
۳	نظام آموزش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۲
۴	جامعه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۵
۵	شخصیت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۳
۶	محیط کاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۵
۷	ویژگی‌های شغلی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۳
۸	واکنش به قلدری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۲
۹	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۱
۱۰	فرهنگ کارمندمدار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۱
۱۱	قوانین و مقررات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۳
۱۲	مدیریت منابع انسانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۳
۱۳	پیامدهای فردی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۶
۱۴	پیامدهای سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۵
۱۵	پیامدهای اجتماعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۱

با توجه مقوله‌های مشخص‌شده در جدول (۵) و کسب اشباع نظری، چارچوب پژوهش در شکل (۱) ارائه می‌گردد.



شکل ۱: چارچوب مدیریت قلدری محل کار در صنعت بانکداری



درباره چارچوب پژوهش باید به این نکته توجه کرد که رویکرد داده‌بنیاد مورد استفاده، رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) است که از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردهای مدیریتی، و پیامدهای بکارگیری این راهبردها تشکیل شده است. بدیهی است که در فرایند پژوهش، پیامدهای حاصل از پدیده محوری (قلدری) بسیار مهم بوده و تمامی مشارکت‌کنندگان به آن توجه داشته و بخش مهمی از مصاحبه‌ها به این امر اختصاص یافته است. علاوه بر این، کاملاً ضروری است که برای ارائه هرگونه راهبرد و اقدام برای مدیریت قلدری، ابتدا باید پیامدهای آن در سطوح مختلف شناسایی شود. این پیامدها در مدل بنیادین وجود ندارند، ولی در دل اقداماتی وجود دارند که برای مدیریت قلدری و کاهش این پیامدها ارائه شده‌اند. جدول (۶)، پیامدهای قلدری در بانک را بیان می‌کند.

جدول ۶: پیامدهای قلدری محل کار

سطح	فردی	سازمانی	اجتماعی
پیامدها	عملکرد ضعیف	ارائه خدمات بی‌کیفیت توسط بانک	آسیب به خانواده قربانیان
	آسیب‌های روحی و جسمی	جو منفی در شعب بانک	افزایش هزینه‌های سلامت جامعه
	استرس و اضطراب	بهره‌وری پایین و افزایش هزینه‌های کارکنان	کاهش امنیت رفتاری
	کاهش احترام و اعتماد میان افراد	کاهش تعهد و تعلق سازمانی	استفاده از خدمات ضعیف بانک‌ها
	تحقیر شخصیت		
	ترک شغل		

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی چارچوب مدیریت قلدری محل کار در صنعت بانکداری برای مرتفع نمودن مسئله پژوهش (مشکلات و پیامدهای منفی فردی، سازمانی، و اجتماعی ماحصل قلدری در محیط کار بانک‌ها، و چگونگی مدیریت آن) است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که قلدری نوعی رفتار انحرافی است که مغایر هنجارها و قوانین سازمان است و با سوءاستفاده افراد از جایگاه و قدرت آن‌ها در سازمان همراه است. زمانی که سوءاستفاده از قدرت بر تحمیل خواسته و نظر فرد قلدر بر آسیب‌دیده منتج شود و موجبات رنجش و ناراحتی فرد هدف را فراهم آورد، فرایند قلدری تکمیل می‌شود. قلدری در چهار نوع فیزیکی، رفتاری،

1. Strauss & Corbin

کلامی، و پنهان بروز می‌یابد. قلدری می‌تواند فیزیکی باشد و شامل رفتارهای خشن و برخورد فیزیکی گردد، یا به صورت کلامی و همراه با تحقیر و تمسخر صورت گیرد. نوع دیگر قلدری در رفتار افراد و به شکل بی‌توجهی، مخالفت با درخواست، کاهش احترام، و تبعیض قایل شدن است. در نهایت، نوعی از قلدری که شاید بسیار مهم باشد و سهم زیادی را در سازمان داشته باشد، به صورت ناملموس و در قالب ندادن اطلاعات کاری مهم، ممانعت از پیشرفت فرد و جابه‌جایی‌های مداوم فرد در شعبه است.

اهمیت نتایج پژوهش حاضر، در شناخت عوامل موثر بر شکل‌گیری قلدری و شدت آن، در جامعه ایران و به‌طور اخص در فضای صنعت بزرگ بانکداری است. بسیاری از مدیران بانک‌ها یا سایر سازمان‌ها، می‌توانند پژوهش حاضر را سنگ بنای بررسی‌های عملی در حوزه مشکلات رفتاری کارکنان قرار دهند، چارچوب موجود را با شرایط سازمان خود مقایسه کنند، و با توجه به راهکارهایی که در ادامه به آن اشاره می‌شود، این پدیده مخرب را به‌درستی و از طریق راهبردهایی مدیریت کنند. همچنین، پژوهشگران حوزه رفتار نیز می‌توانند با توجه به محدود بودن پژوهش‌های کیفی و بنیادی در رابطه با قلدری، با استفاده از نکات مطرح‌شده در پژوهش حاضر، به بررسی این پدیده در مشاغل دیگر بپردازند. اهمیت دیگر یافته‌ها، توجه به پیامدهای اقدامات مدیریت در بانک است. اقدامات و هزینه‌های بانک در جهت کاهش قلدری یا اثرات آن، می‌تواند برای افراد، سازمان و در نهایت جامعه بسیار موثر و مفید باشد و همان‌طور که چارچوب اشاره دارد، باعث ارتقای سلامت در هر سه سطح گردد. در ادامه، مولفه‌های چارچوب پژوهش به صورت کامل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

عوامل علی اثر مستقیمی بر شکل‌گیری قلدری دارند و حذف و کاهش این عوامل باعث حذف و کاهش قلدری می‌شود. در واقع، عوامل علی پژوهش اشاره به محیط دارای ظرفیت بالقوه قلدری دارد که عامل موجد رفتارهای قلدرمانه در بانک است. این نوع محیط دارای ویژگی‌های بی‌عدالتی، سیستم حقوق و دستمزد نامناسب، رهبری آمرانه، قوانین، استرس و فشار زیاد کاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی، ارتباطات ضعیف و کمبود آموزش‌های لازم رفتاری است. بی‌عدالتی در سازمان خود را از طریق تبعیض در رفتار با کارکنان نشان می‌دهد و باعث شکل‌گیری یک‌سری واکنش‌ها نسبت به آن می‌شود. افرادی که بی‌عدالتی را احساس می‌کنند، ممکن است در پی جبران آن از طرق مختلف مانند قلدری و رفتارهای تهاجمی دیگر باشند. البته بی‌عدالتی می‌تواند باعث قلدری افرادی که در سازمان مورد توجه بیش‌تر قرار می‌گیرند و سهم بیش‌تری از هر چیزی دارند نیز بشود. با توجه به موقعیت برتری که این افراد پیدا کرده‌اند، امکان سوءاستفاده و تحمیل

خواسته‌ها بر دیگران در محل کار وجود دارد.

حقوق و مزایای ناکافی از طریق فشاری که بر افراد و خانواده‌های آن‌ها ایجاد می‌کند، علت دیگر قلدری از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش است. چنانچه همکاران در مضیقه باشند، استرس و فشار زیادی را تجربه می‌کنند که می‌تواند بر رفتار افراد اثر منفی داشته باشد.

سیک رهبری آمرانه و دیکتاتوری، علت دیگر قلدری در بانک است. رهبر اقتدارگرا به خاطر جایگاهی که دارد، اقدام به کنترل زیاد و گاه تحقیر افراد در سازمان می‌کند، با خواسته‌های به‌حق کارکنان مخالفت می‌ورزد، و توجهی به نظرات زیردستان ندارد. این نتیجه با یافته‌های **سمنانی و سینگ (۲۰۱۲)** و **ایلونگو (۲۰۱۳)** مطابقت دارد. علاوه بر این، قوانین و مقررات که در بسیاری از مواقع عامل اجتنابگر از رفتارهای انحرافی هستند، عدم اجرای درست آن‌ها می‌تواند باعث رفتارهای ضدکاری شوند. پاره‌ای از قوانین در بانک اختیارات زیادی را به رییس شعبه می‌دهد که باعث می‌شود رفتار وی به سمت قلدری سوق پیدا کند.

از طرف دیگر، استرس نیز نقش زیادی در رفتارهای تهاجمی دارد. استرس در واقع هم علت قلدری و هم پیامد آن است. فرد قلدر در اثر استرس و فشار کار اقدام به این نوع رفتار می‌کند و فرد قربانی که هدف این نوع رفتار است، سطح بالایی از استرس را تجربه می‌نماید که در افراد با توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و شخصیتی آنان، میزان آن متفاوت است.

نکته مهم دیگر این است که فرهنگ تاثیر زیادی بر رفتارهای کارمندان محیط کار دارد. فرهنگ سلسله‌مراتبی که در آن برتری سلسله‌مراتب یک هنجار است و سرپرستی و نظارت مستمر بر کارکنان وجود دارد، کارکنان را مجبور می‌سازد که تسلیم دستورات بالادست شوند. در واقع، از اصلی‌ترین عوامل قلدری یا هر رفتار دیگر، ارزش‌ها و باورهای حاکم بر آن جامعه است. نقش فرهنگ سازمانی در قلدری، توسط **سمنانی و سینگ (۲۰۱۲)**، **پیلچ و تورسکا (۲۰۱۵)**، و **آن و کانگ (۲۰۱۶)** مورد تایید قرار گرفته است.

در نهایت فقدان آموزش در هر زمینه‌ای می‌تواند باعث ضربه زدن به افراد و سازمان در آن زمینه شود. آموزش در بانک از اهمیت بالایی برخوردار است، که بخشی از این اهمیت مربوط به آموزش‌های لازم در رابطه با بخشنامه‌ها و قوانین در بانک هستند و درصد بیش‌تری از این آموزش‌ها بر رفتار مناسب افراد متمرکز است. همچنین، روابط میان‌فردی و ارتباطات شاکله یک سازمان هستند. ارتباطاتی که یک‌طرفه باشد و فقط مسیر بالا به پایین را طی نماید یا با مخفی کردن اطلاعات لازم کاری از سوی یک طرف همراه باشد، طرف دیگر را قربانی می‌کند و در این‌جا نوعی از فرایند قلدری شکل می‌گیرد.

عوامل زمینه‌ای، زمینه‌ساز شکل‌گیری و تشدیدکننده قلدری هستند. متغیر زمینه‌ای به ماهیت هر شغل و افراد شاغل در آن توجه دارد. عامل زمینه‌ای مانند متغیر علی اثر مستقیمی بر قلدری ندارد، اما شرایط را برای بروز و تشدید آن آماده می‌سازد. یک دسته از این عوامل مربوط به ویژگی‌های شغل بانکداری است که فشار کاری بالا، ساعت طولانی، استرس کار مالی، تغییر مدام بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها بخش لاینفک کار بانک است. پژوهش میدانیوک - چیریل (۲۰۱۵) نیز بر نقش ویژگی‌های شغلی در شدت قلدری تاکید دارد. دسته دیگر مربوط به کارکنان و روابط میان افراد است، به طوری که واکنش کارکنان و میزان حمایت افراد از یکدیگر تاثیر زیادی بر رفتارهای افراد در بانک دارد. در واقع، رفتار افراد با یکدیگر و میزان احترام و اعتماد میان آنان، جو شعب را شکل می‌دهد و جو احترام و اعتماد، رفتار قلدرمآبانه را بر نمی‌تابد. دسته سوم از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، نیروی انسانی شعب است. زمینه‌های قلدری در محیط‌هایی که افراد جوان‌تر و کم‌تجربه‌تر در آن فعالیت دارند، بیش‌تر از محیط‌هایی است که در آن افراد باتجربه‌تر حضور دارند. این موضوع در مورد محیط‌هایی که در آن مردان از زنان بیش‌تر هستند و جمعیت غالب را آقایان تشکیل می‌دهند، مصداق دارد. این نتیجه با یافته‌های لویس و گان (۲۰۰۷) و سمنانی و سینگ (۲۰۱۲) مطابق است که بر نقش عوامل جمعیت‌شناختی در شکل‌گیری قلدری تاکید دارند.

عامل مداخله‌گر بین عوامل علی و بروز قلدری قرار دارد و تا حدود زیادی از کنترل سازمان‌ها خارج، و مرتبط با عوامل بیرون محیط کاری است. زمانی که متغیر علی بر شکل‌گیری قلدری اثر می‌گذارد، این عوامل مداخله‌گر هستند که باعث شدت و ضعف رفتار قلدر یا قربانی می‌شوند. خانواده، سیستم آموزشی کشور، ارکان اجتماعی، و شخصیت افراد از عوامل مداخله‌گر در ایجاد یا تشدید قلدری هستند. هر فرد متعلق به خانواده‌ای است که در آن پرورش یافته و با این‌که قوانین و هنجارهای سازمان تاثیر زیادی بر رفتار افراد دارد، ولی نمی‌توان بسیاری از ویژگی‌ها و رفتارهای یک فرد را که مربوط به عوامل ارثی و خانوادگی اوست، تغییر داد. مشکلات خانوادگی، بیماری و سایر عوامل ممکن است باعث بروز رفتارهای تهاجمی شوند. علاوه بر این، همان‌طور که کمبود آموزش در سازمان به‌طور مستقیم بر رفتار صحیح افراد تاثیر دارد، نقص سیستم آموزشی کشور هم می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای ناهنجار داشته باشد. مدرسه و دانشگاهی که در آن به افراد قلدر بها داده شود و رفتارهای ناهنجار در آن تشویق شود، افراد را به سمت رفتارهای منفی سوق می‌دهد.

عامل مداخله‌کننده دیگر در قلدری، ارکان اجتماعی است که سه ضلع دارد. فرهنگ جامعه اثر زیادی بر شکل‌گیری رفتار افراد حتی بیش‌تر از فرهنگ سازمان دارد. ارزش‌هایی مانند زورگویی،

قدرت‌طلبی، ثروت‌اندوزی، تبعیض و اختلاف قدرت افراد جامعه را به سمت رفتارهای سیطره‌آمیز سوق می‌دهد. **سمنانی و سینگ (۲۰۱۲)** و **دوانیش (۲۰۱۷)** بر اهمیت فرهنگ ملی در قلدری تاکید دارند. در کنار فرهنگ، قوانین و مقررات نیز دارای اهمیت هستند. بسیاری از رفتارها به دلیل این‌که جرم شناخته نمی‌شوند، بروز می‌کنند. باید قوانین، به‌ویژه قانون کار در رابطه با رفتار قلدری و عواقب آن اصلاح شود و از آسیب‌دیدگان در مقابل قلدران حمایت لازم انجام گیرد، و برای این‌گونه رفتارها، مجازات‌هایی در قانون اعمال شود. ضلع سوم ارکان اجتماعی مربوط به رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی است و تا جایی بر رفتار افراد می‌تواند تاثیر داشته باشد که بر ارکان دیگر برتری یابد. بازوی اصلاح فرهنگ و نهادینه کردن آن، رسانه‌های عمومی هستند. امروزه نیز این اهمیت با ظهور شبکه‌های اجتماعی مجازی صدچندان شده و نه تنها بر رفتار، که بر کل سبک زندگی افراد تاثیر داشته است. هر کارمندی که وارد سازمان می‌شود دارای شخصیتی است که امکان دارد این شخصیت به قلدری افراد در داخل و خارج سازمان کمک کند. شخصیت‌های زودرنج و قدرت‌طلب مستعد قلدری هستند و البته شخصیت‌های مقابل آنان نیز بستر این کار را فراهم می‌کنند. این نتیجه با یافته‌های **سمنانی و سینگ (۲۰۱۶)** مطابقت دارد.

پیامدهای مدیریت قلدری محیط کار در سه سطح فردی، سازمانی، و اجتماعی مطرح می‌شود. البته پیامدهای فردی بر سازمان و جامعه اثرگذار است و بالعکس. چنانچه سیاست‌ها و قوانین مناسب برای پیشگیری از قلدری یا برخورد با آن وضع و اجرا گردد، ما شاهد کاهش استرس در محیط کار به عنوان یک پیشاینده قلدری و در نتیجه کاهش قلدری هستیم. کاهش استرس علاوه بر کاهش قلدری و بسیاری از رفتارهای تهاجمی، باعث تمرکز بیش‌تر افراد و افزایش کیفیت کار می‌گردد. اگر آموزش‌های رفتاری مناسب به افراد داده شود و عمل به آن را در سطح بالای سازمان شاهد باشند، شخصیت و رفتار آنان نیز ارتقا پیدا می‌کند. رفتار مناسب کارکنان در شعبه و احترام در روابط بین‌فردی، باعث ایجاد جو احترام و اعتماد می‌شود و به تدریج جوّی به دور از قلدری و رفتارهای منفی را شکل می‌دهد. همچنین، اگر سازوکار حمایت از قربانی وجود داشته باشد و افراد احساس کنند که مورد حمایت سازمان و همکاران خود هستند، از نظر کاهش اثرات ضربه روحی و بهبود وضعیت خود در شرایط بهتری قرار می‌گیرند. در کنار حمایت، باید برخورد مناسب و قاطع با قلدر صورت گیرد، تا از تکرار این‌گونه رفتارها جلوگیری شود و احساس امنیت در بانک برای کارکنان به‌وجود آید.

در کنار پیامدهای فردی کاهش قلدری و مقابله با آن، پیامدهای سازمانی هم وجود دارند که اگر حتی پیامدهای بسیار مهم فردی مدیران بانک را مجاب به توجه برای کاهش قلدری نکنند، این

پیامدهای سازمانی باعث می‌شوند که برای کاهش آن تلاش نمایند. قانونگذاری و اجرای آن مسلماً محیط کار را به سمت قانونمندی و ضابطه‌مداری سوق می‌دهد. از نظر مشارکت‌کنندگان، تا جایی که دستورالعمل‌ها واضح و صریح باشند، دیگر جایی برای سوءاستفاده و سیطره افراد بالادست باقی نمی‌ماند. بخشنامه‌های روشن، اجازهٔ رد درخواست مرخصی، تسهیلات، و ادامه تحصیل کارکنان را از سوی یک رییس قلدرد نمی‌دهد. در کنار این عوامل، با کار بر فرهنگ محیط کار و توسعه آن در جهت کارمندی و روابط بین‌فردی سالم و توأم با احترام، فرهنگ سازمانی اعتلا پیدا می‌کند و رفتار افراد بر اساس ارزش‌های صحیح پایه‌گذاری می‌شود. چنانچه ارزش‌های کاری مانند صداقت، احترام و اعتماد به همکار، حمایت از وی، توجه به خواسته‌ها و تمرکز بر سلامت جایگزین ارزش‌هایی مانند رسیدن به اهداف شعبه تحت هر شرایطی شوند، فرهنگ سازمانی توسعه‌یافته‌تری به‌وجود می‌آید.

علاوه بر پیامدهای فردی و سازمانی مدیریت قلدردی، پیامدهای مهم و اثرگذاری بر جامعه نیز دارد که نشان از لزوم توجه به این مسئله در سطوح بالای مدیریت کشور و تصویب قوانین مربوط برای مقابله با آن در سطح کلان دارد. البته مانند هر پدیده دیگری سطوح مختلف پیامد در هم تنیده است و همچنان که جامعه بر افراد و سازمان‌ها اثر دارد، خود از این دو سطح اثرپذیر است. یکی از اثرات مقابله با قلدردی، کاهش رفتارهای منفی و قلدردمآبانه در سطح جامعه است. تمامی افراد یک جامعه به‌نحوی در سازمان‌ها عضویت دارند و ساعات طولانی از عمر خود را در آن می‌گذرانند که باعث اثرپذیری آن‌ها از رویدادهای محیط کاری که در آن فعالیت دارند، می‌گردد. مشارکت‌کنندگان پژوهش با توجه به اشرافی که بر حوزه پژوهش داشته‌اند، پیشایندها و پسایندهای قلدردی را فراتر از فرد و بانک دانسته و بر تاثیر جامعه مانند آموزش و پرورش، خانواده و رسانه‌ها بر شکل‌گیری آن و همچنین تاثیر آن بر اجتماع تاکید کرده‌اند. شروع مقابله با قلدردی از جامعه است و پایان اثر آن نیز در جامعه است. این مهم خود به داشتن جامعه‌ای سالم‌تر و امن‌تر کمک می‌نماید. همچنین، بسیاری از مشکلات روحی و خانوادگی که در اثر فشار قلدردی بر افراد حاصل می‌شود نیز برطرف می‌شود و هزینه‌های درمانی و جبران خسارت تا حدود زیادی کاهش پیدا می‌کند. توجه به ارزش‌های برابری و احترام، ارتقای شخصیت و گسترش اعتماد میان افراد باعث تسری آن به جامعه می‌شود و فرهنگ برابری و سلطه‌ستیزی را تقویت می‌نماید. باید توجه نمود که چارچوب پژوهش حاضر از طریق ارائه راهکارهای فوق می‌تواند باعث کاهش قلدردی یا اثرات مخرب آن بر بانک‌ها و جامعه گردد.

سهام پژوهش حاضر در توجه به تاثیر متقابل قلدردی و جامعه بر روی یکدیگر است. همچنان

که عامل جامعه و ارکان اجتماعی در شدت و ضعف قلدری محیط کار نقش دارد، و به عنوان عامل مداخله‌گر در شکل‌گیری قلدری شناخته می‌شوند، اثرات این پدیده نیز بر جامعه و افراد آن قابل‌ملاحظه است. مشارکت‌کنندگان پیامدهای منفی قلدری را فقط مربوط به فرد یا بانک نمی‌دانند، بلکه اثرات آن را در زندگی خارج از سازمان افراد مهم می‌دانند. پس پدیده قلدری نگاه ویژه در سطوح بالای مدیریت کشور را مانند توجه به آن در قوانین مربوط به کار می‌طلبد. همچنین، با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان و تحلیلی که بر داده‌ها انجام گرفت، مشخص شد که بخشی از شکل‌گیری پدیده قلدری مربوط به خارج سازمان است و باید برای مهار و کاهش آن به بخش بیرونی نیز توجه کرد. سهم دیگر پژوهش، تعریف جدید از قلدری محل کار و ابعاد آن است که باید توجه بیش‌تر به قلدری پنهان شود. قلدری پنهان و مصادیق آن در بلندمدت اثر روانی منفی بر بانکداران دارد. این عنوان مربوط به اعمال و رفتاری است که در آن فرد قلدر، رفتار به‌ظاهر قلدرمانانه ندارد، ولی از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، آزار و رنجش زیادی را در صورت تکرار برای فرد قربانی ایجاد می‌نماید. ندادن اطلاعات کاری، بی‌توجهی به نظرات، جابه‌جایی‌های مکرر در شعبه و رفتار متفاوت با فرد هدف، همه از مصادیق قلدری پنهان در محل کار هستند. در واقع، تمایز بارز پژوهش در این یافته است که امکان دارد قربانی درک کند که هدف آزار قرار گرفته، بدون این‌که قلدر چنین نیتی داشته باشد و رفتار خود را قلدری بداند. پژوهش حاضر نوعی طیف برای قلدری ایجاد می‌نماید که از آشکارترین آن‌ها مانند زورگویی و خشونت تا پنهان‌ترین آن مانند بی‌توجهی به افراد را در بر می‌گیرد. در نهایت، مهم‌ترین تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌های قلدری، ارائه یک چارچوب جامع برای مدیریت قلدری محل کار در جامعه ایران با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی موجود و دسته‌بندی عوامل موثر بر قلدری در قالب عوامل علی، مداخله‌گر، و زمینه‌ای است.

به منظور مدیریت قلدری محل کار، باید از سه راهبرد بهره برد. الف: اگر مدیریت منابع انسانی به‌طور اثربخش اجرا شود و تبدیل به مدیریت سرمایه انسانی در سازمان شود، باید به‌خوبی از سرمایه اصلی خود، که انسان‌ها و نیروی کار هستند، مراقبت کند. در واقع، مدیریت اثربخش از طریق آزمون‌های شخصیت‌شناسی و کانون‌های ارزیابی، نیروی انسانی مناسب را انتخاب می‌کند و از طریق آموزش‌های لازم از بروز رفتارهای منفی جلوگیری می‌نماید. همچنین، با طراحی یک سیستم پاداش مناسب در سازمان، علاوه بر تامین رفاه کارمندان، با بی‌عدالتی و تبعیض مقابله می‌کند و جلو کینه‌جویی‌ها و واکنش‌های منفی را می‌گیرد. علاوه بر این، ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه و جامع از تمامی سطوح کارمندان برای میزان رضایت از رفتار و عملکرد آنان باعث می‌شود که

فرصت اظهار نظر به‌طور رسمی برای زیردستان فراهم شود و از پیدایش مدیر قلدردار جلوگیری نماید. اگر چنانچه قلدردار صورت پذیرد، ایجاد سازوکار برای کاهش اثر قلدردار و جلوگیری از تکرار آن توسط مدیریت اثربخش ممکن است. باید ساختار منعطف و پاسخگویی ایجاد کرد که افراد قربانی را به زندگی کاری و طبیعی بازگرداند و با آموزش روابط بین‌فردی، امکان اصلاح رفتارها و واکنشها را برای قلدردار و قربانی فراهم ساخت. ب: برای انجام هر کاری در سازمان و تبدیل آن به یک رویه ثابت، نیازمند تدوین و اجرای قوانین مناسب با آن رویه هستیم. چنانچه الگوی رفتاری خاصی مد نظر بانک باشد، باید قوانینی متناسب با آن وضع شود تا ضمانت اجرایی داشته باشد. عدم بروز رفتارهای منفی به‌طور عام و قلدردار به‌طور خاص، باید در منشور بانک و دستورالعمل‌ها دیده شود، و پیامدهای بروز چنین رفتارهایی برای همه روشن گردد. آنچه از نظر مشارکت‌کنندگان می‌تواند از بروز رفتارهای غیرقانونی جلوگیری نماید، اصلاح اختیارات افراد در بانک است. اختیار گسترده باعث بروز دیکتاتوری می‌شود و ناخواسته مدیران شعبه و بانک را به سمت قلدردار سوق می‌دهد. پ: رفتارها را می‌توان از طریق فرهنگ‌سازی در جامعه و سازمان نهادینه کرد، و از این راهکار برای شکل دادن به روابط میان افراد استفاده نمود. رابطه توأم با احترام از رفتارهای سلطه‌گرانه جلوگیری می‌کند و اعتماد میان افراد تا حدود زیادی سوءتفاهم‌ها و درک غلط از یکدیگر را کاهش می‌دهد. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با توجه به ابعاد گسترده قلدردار و اهمیت مدیریت آن در محیط کار، با استفاده از روش‌های کیفی به مطالعه قلدردار در سازمان‌ها و محیط‌های کاری مختلف بپردازند. علاوه بر این، می‌توان با استفاده از روش‌های کمی به بررسی رابطه عوامل علی، زمینه‌ای، و مداخله‌گر با قلدردار و پیامدهای آن در سازمان‌های مختلف پرداخت. پیشنهاد می‌شود که افراد قربانی قلدردار شناسایی شوند و از طریق مصاحبه‌های باز، اثرات و پیامدهای این رفتار بر آنان و زندگی شخصی قربانیان مورد کنکاش قرار گیرد. در آخر پیشنهاد می‌شود پژوهش فراترکیب با تمرکز بر مطالعات کیفی انجام گیرد تا اولویت‌بندی و اهمیت پیشایندها و پسایندهای قلدردار در جوامع مختلف مشخص شود.

## منابع

### الف) انگلیسی

Agarwal, U. A., & Rai, A. (2019). Exploring Bullying among Indian Managers: A Grounded Theory Approach. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 588-611. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2016-0036>



- Ahmad, S., Islam, T., Sohal, A. S., Cox, J. W., & Kaleem, A. (2021). Managing Bullying in the Workplace: A Model of Servant Leadership, Employee Resilience and Proactive Personality. *Personnel Review*, 50(7/8), 1613-1631. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0470>
- Aleassa, H. M., & Megdadi, O. D. (2014). Workplace Bullying and Unethical Behaviors: A Mediating Model. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 157-169. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n3p157>
- An, Y., & Kang, J. (2016). Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 234-239. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2016.06.004>
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586-598. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>
- Appelbaum, S. H., Semerjian, G., & Mohan, K. (2012). Workplace Bullying: Consequences, Causes and Controls (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 203-210. <https://doi.org/10.1108/00197851211231478>
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1023-1034. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1023>
- Ariza-Montes, J. A., & Rodríguez, V. F. (2013). A European Overview of Workplace Bullying in the Financial Sector. *Pensee*, 75(10), 125-131.
- Batur, M., & Wistrom, E. (2012). Workplace Bullying: A Study about Awareness, Preparedness and Implementation. *Unpublished Master Diss., Göteborgs Universitet*.
- Beirne, M., & Hunter, P. (2013). Workplace Bullying and the Challenge of Pre-Emptive Management. *Personnel Review*, 42(5), 595-612. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0105>
- Boyle, M. J., & Wallis, J. (2016). Working Towards a Definition for Workplace Violence Actions in the Health Sector. *Safety in Health*, 2(1), 1-6.
- Buchanan, N. T., Settles, I. H., & Woods, K. C. (2008). Comparing Sexual Harassment Subtypes among Black and White Women by Military Rank: Double Jeopardy, the Jezebel, and the Cult of True Womanhood. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 347-361. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00450.x>
- Chadwick, S., & Travaglia, J. (2017). Workplace Bullying in the Australian Health Context: A Systematic Review. *Journal of Health Organization and Management*, 31(3), 286-301. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2016-0166>
- Chamberlain, L. J., Crowley, M., Tope, D., & Hodson, R. (2008). Sexual

- Harassment in Organizational Context. *Work and Occupations*, 35(3), 262-295. <https://doi.org/10.1177/0730888408322008>
- Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M., Catley, B., Bentley, T., & Trenberth, L. (2013). Neutralizing Workplace Bullying: The Buffering Effects of Contextual Factors. *Journal of Managerial Psychology*, 28(4), 384-407. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0399>
- Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative* (Vol. 7): Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2018). Target Experiences of Workplace Bullying on Online Labour Markets: Uncovering the Nuances of Resilience. *Employee Relations*, 40(1), 139-154. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0171>
- D'Cruz, P., Noronha, E., & Lutgen-Sandvik, P. (2018). Power, Subjectivity and Context in Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment: Insights from Postpositivism. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(1), 2-9. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2017-1587>
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*: Civil Society Publishing.
- D'Cruz, P., Paull, M., Omari, M., & Guneri-Cangarli, B. (2016). Target Experiences of Workplace Bullying: Insights from Australia, India and Turkey. *Employee Relations*, 38(5), 805-823. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0116>
- Devonish, D. (2017). Dangers of Workplace Bullying: Evidence from the Caribbean. *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 9(1), 69-80. <https://doi.org/10.1108/JACPR-05-2016-0228>
- Djurkovic, N., McCormack, D., Hoel, H., & Salin, D. (2021). The Role of Human Resource Professionals (HRPs) in Managing Workplace Bullying: Perspectives from HRPs and Employee Representatives in Australia. *Personnel Review*, 50(7/8), 1599-1612. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0502>
- Dowlati, M., & Rezghi Shirsavar, H. (2017). The Relationship between Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Occupational Stress among Bank Employees. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*, 8(29), 93-123. [http://jcoc.sbu.ac.ir/article\\_99682.html](http://jcoc.sbu.ac.ir/article_99682.html)
- Escartín, J., Ullrich, J., Zapf, D., Schlüter, E., & van Dick, R. (2013). Individual-and Group-Level Effects of Social Identification on Workplace Bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 182-193. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.647407>
- Fox, S., & Cowan, R. L. (2015). Revision of the Workplace Bullying Checklist: The Importance of Human Resource Management's Role in Defining and Addressing Workplace Bullying. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 116-130. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12049>

- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links between Bullying and Racism in the US Workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438-456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.01.002>
- Gholipour, A., Bod, M., Fakheri, K. S., & Baghestani, B. H. (2009). Perceived Organizational Bullying Relationship with Women's Stress. *Social Welfare Quarterly*, 9(34), 187-205. <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-1844-fa.html>
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Hallberg, L. R., & Strandmark, M. K. (2006). Health Consequences of Workplace Bullying: Experiences from the Perspective of Employees in the Public Service Sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 1(2), 109-119. <https://doi.org/10.1080/17482620600555664>
- Harrington, S., Warren, S., & Rayner, C. (2015). Human Resource Management Practitioners' Responses to Workplace Bullying: Cycles of Symbolic Violence. *Organization*, 22(3), 368-389. <https://doi.org/10.1177/1350508413516175>
- Hodgins, M., MacCurtain, S., & Mannix-McNamara, P. (2020). Power and Inaction: Why Organizations Fail to Address Workplace Bullying. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 265-290. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0125>
- Hurley, J., Hutchinson, M., Bradbury, J., & Browne, G. (2016). Nexus between Preventive Policy Inadequacies, Workplace Bullying, and Mental Health: Qualitative Findings from the Experiences of Australian Public Sector Employees. *International Journal of Mental Health Nursing*, 25(1), 12-18. <https://doi.org/10.1111/inm.12190>
- Ilongo, F. N. (2013). *Workplace Bullying as Psychological Violence in Institutions of Higher Learning*. (Philosophiae Doctor). University of the Free State. <http://hdl.handle.net/11660/883>
- Kalamdien, D. J. (2013). *The Nature and Prevalence of Workplace Bullying in the Western Cape: A South African Study*. (Masters of Commerce). Stellenbosch: Stellenbosch University,
- Kowalski, R. M., Morgan, C. A., & Limber, S. P. (2012). Traditional Bullying as a Potential Warning Sign of Cyberbullying. *School Psychology International*, 33(5), 505-519. <https://doi.org/10.1177/0143034312445244>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*: Sage Publications.
- Latifi, G., & Movahedi, A. (2015). Investigation of Relationship between Social Well-Being and Quality of Life in Tehran's Melli Bank Staff By: Gholamreza Latifi Amin Movahedi. *A Research Journal on Social Work*,

- 2(5), 109-140. <https://dx.doi.org/10.22054/rjsw.2015.7578>
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial Safety Climate as a Lead Indicator of Workplace Bullying and Harassment, Job Resources, Psychological Health and Employee Engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782-1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>
- Leff, S. S., & Waasdorp, T. E. (2013). Effect of Aggression and Bullying on Children and Adolescents: Implications for Prevention and Intervention. *Current Psychiatry Reports*, 15(3), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11920-012-0343-2>
- Lewis, D., & Gunn, R. (2007). Workplace Bullying in the Public Sector: Understanding the Racial Dimension. *Public Administration*, 85(3), 641-665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00665.x>
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry* (vol. 75): Sage Thousand Oaks.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00715.x>
- MacIntosh, J., O'Donnell, S., Wuest, J., & Merritt-Gray, M. (2011). How Workplace Bullying Changes How Women Promote Their Health. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(1), 48-66. <https://doi.org/10.1108/17538351111118590>
- Maidaniuc-Chirila, T. (2015). Mediation Roles of Resilience and Coping Strategies on the Relationship between Workplace Bullying and Romanian Employees' Depressive Symptoms. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 6(3), 84-101.
- McNamara, P. M., Fitzpatrick, K., MacCurtain, S., & O'Brien, M. (2018). Workplace Bullying and Redress Procedures: Experiences of Teachers in Ireland. Qualitative Research in Organizations and Management: *An International Journal*, 13(1), 79-97. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2016-1440>
- Moslemi, M., Baneshi, E., & Koushkie Jahromi, A. (2019). Identification and Evaluation of the Factors Effective on Workplace Bullying (Case Study: BandarAbbasAdministrativeAgencies). *Organizational Culture Management*, 17(3), 491-510. <https://dx.doi.org/10.22059/jomc.2019.249385.1007430>
- Muafi, J. (2011). Causes and Consequences of Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123-126.

- Nasre Esfahani, A., & Heidari, P. (2019). The Effect of Work Envy on Employees' Deviant Behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 119-138. <https://dx.doi.org/10.22054/jmsd.2019.9663>
- Paryad, E., Jahani Sayad Noveiry, M., Kazemnejad Leili, E., Akbari, A., Ghanbari Khanghah, A., & Bouraki, S. (2015). Incidence of Violence against Nurses in the Educational-Medical Centers in Rasht. *Journal of Holistic Nursing and Midwifery*, 25(2), 16-23. <http://hnmj.gums.ac.ir/article-1-455-fa.html>
- Pilch, I., & Turska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from the Target's and the Perpetrator's Perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2081-3>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017a). Exploring Nature of Workplace Bullying and Psychometric Properties of Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) in Indian Organizations. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 229-247. <https://doi.org/10.1108/JIBR-12-2016-0145>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017b). Exploring the Process of Workplace Bullying in Indian Organizations: A Grounded Theory Approach. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 247-273. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2016-0067>
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2012). 20 Years of Workplace Bullying Research: A Review of the Antecedents and Consequences of Bullying in the Workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17(6), 581-589. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.08.004>
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2014). Performance-Enhancing Compensation Practices and Employee Productivity: The Role of Workplace Bullying. *Human Resource Management Review*, 24(1), 5-16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.013>
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2016). Workplace Bullying: Considering the Interaction between Individual and Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 537-549. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2653-x>
- Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions of Workplace Bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4-5), 340-354. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2007.06.007>
- Seigne, E., Coyne, I., Randall, P., & Parker, J. (2007). Personality Traits of Bullies as a Contributory Factor in Workplace Bullying: An Exploratory Study. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(1), 118-132. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-10-01-2007-B006>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*: Sage

Publications.

- Westhues, K. (2002). At the Mercy of the Mob. *Occupational Health and Safety Canada*, 18(8), 30-36.
- Yen, C.-H., & Teng, H.-Y. (2013). The Effect of Centralization on Organizational Citizenship Behavior and Deviant Workplace Behavior in the Hospitality Industry. *Tourism Management*, 36(1), 401-410. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.003>
- Younan, B. (2019). A Systematic Review of Bullying Definitions: How Definition and Format Affect Study Outcome. *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 11(2), 109-115. <https://doi.org/10.1108/JACPR-02-2018-0347>

### ب) فارسی

نصر اصفهانی، علی، و شهبازی، غلامرضا (۱۳۹۲). مدیریت قلدری در محیط کاری. انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

هادوی نژاد، مصطفی، و درزی، لیلا (۱۳۹۴). رفتارهای انحرافی در سازمان: تبیین نقش ادراک حمایت سازمانی و بی‌عدالتی، ناکامی و شخصیت. نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۶(۴)، ۱۵۱-۱۷۳.

[http://jpap.sbu.ac.ir/article\\_95606.html](http://jpap.sbu.ac.ir/article_95606.html)

## عنوان مقاله: تاثیر بیگانه‌پنداری کارکنان نسبت به کار و

خط‌مشی‌های سازمان بر نگرش‌ها و رفتارهای

آنان

فرهاد علی‌پور<sup>۱</sup>، محمد رحیمیان<sup>۲</sup>، عاطفه سدیری  
جوادی<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۲

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۶

### چکیده:

**هدف:** بیگانه‌پنداری کارکنان نسبت به کار و خط‌مشی‌های کلان سازمان موجب ایجاد اختلال در اجرای اهداف و خط‌مشی‌های سازمان می‌گردد. هدف از انجام این پژوهش، بررسی بیگانه‌پنداری نسبت به کار و بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی‌های سازمان و تاثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها کمی است. نمونه آماری این پژوهش را ۱۸۲ نفر از مدیران و کارکنان سازمان اداری و استخدامی کشور تشکیل می‌دهند. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه‌های استاندارد و به روش تصادفی ساده جمع‌آوری شد و با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. **یافته‌ها:** بیگانه‌پنداری نسبت به کار و خط‌مشی بر نگرش و رفتارهای منفی کارکنان همچون تمایل به ترک خدمت و رفتارهای کاری انحرافی اثر مثبت و معنادار دارد و بر رفتارهای مثبت همچون تلاش و پشتکار اثر منفی ولی بی‌معنا می‌گذارد.

**ارزش / اصالت پژوهش:** یافته‌های این پژوهش می‌تواند بر اجرای اثربخش‌تر خط‌مشی‌های سازمان اداری استخدامی کشور با تاکید بر بهبود نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نقش بسزایی داشته باشد.

**کلیدواژه‌ها:** بیگانه‌پنداری نسبت به کار، بیگانه‌پنداری نسبت به

خط‌مشی، تلاش کاری، تمایل به ترک خدمت،

رفتارهای کاری انحرافی، مدل معادلات ساختاری

فراغد فرهنگ

دوره ۳۴ - پاییز ۱۴۰۰ - شماره ۳

پیاپی ۱۱۷ - صص ۱۱۲-۸۷

DOI: 10.52547/jmdp.34.3.3

۱. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران.

## مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان یک دارایی راهبردی نقش حیاتی در تحقق اهداف، ارزش‌آفرینی و اجرای راهبردها دارد. در دهه‌های متوالی، مطالعه نگرش کارکنان به علت تاثیر عمیقی که بر عملکرد فردی و سازمانی دارد، حوزه مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران سازمان بوده است (Arslan, 2018). نگرش‌ها بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار هستند. آن‌ها سرخ‌هایی را برای تمایلات رفتاری کارکنان و این‌که چرا به شیوه و روش خاصی عمل می‌کنند، فراهم می‌آورند. نگرش‌های شغلی مثبت به پیش‌بینی رفتارهای سازنده کمک می‌کند و نگرش‌های شغلی منفی امکان پیش‌بینی رفتارهای نامطلوب را فراهم می‌آورند (Hettiararchchi & Jayarathna, 2014). در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها با نگرش‌های منفی کارکنان همچون بی‌انگیزگی مواجه بوده‌اند که این امر به ارائه خدماتی غیرقابل قبول و کاهش سطح بهره‌وری و اثربخشی سازمان منجر شده است. تلاش‌های گسترده‌ای برای کاهش سطح نگرش منفی کارکنان نسبت به کار در سازمان‌ها صورت گرفته است. این تلاش‌ها گذشته از مزایای اقتصادی، مالی و آمادگی بیش‌تر کارکنان برای روبه‌رو شدن با الزامات جدید محیط‌های کاری مدرن، مزایایی اجتماعی در جهت بهبود عملکرد کاری کارکنان را نیز در پی داشته است. اگر کارکنان نسبت به کار نگرش منفی داشته باشند، ممکن است آنان را در اجرا و انجام وظایف شغلی خود، مطابق با آنچه که در شرح شغل و طراحی شغل آمده بود، دچار مشکل کند و در نهایت باعث می‌شود دستیابی به اهداف سازمانی به‌طور ناقص انجام پذیرد (Suleiman, 2013). تامرز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، به این نتیجه می‌رسند که بیگانه‌پنداری نسبت به کار و بیگانه‌پنداری نسبت به خطامشی‌ها<sup>۲</sup> و سیاست‌های کلان، به‌ویژه در زمینه اجرای خطامشی‌ها توسط کارکنان اجرایی بخش دولتی، می‌تواند موجب تشدید نگرش‌های کاری منفی کارکنان شود. بیگانه‌پنداری نسبت به کار، حالتی روان‌شناختی است که نشان‌دهنده دل‌سردی کارکنان از نقش خود در سازمان است. به‌طور کلی، بیگانه‌پنداری نسبت به کار به شرایطی در سازمان اطلاق می‌شود که نمی‌تواند پاسخگوی نیازها، ارزش‌ها، آرمان‌ها، خواسته‌ها یا انتظارات کارکنان باشد و رضایت آن‌ها را تامین نماید (Li & Chen, 2018). همچنین، بیگانه‌پنداری نسبت به خطامشی یک حالت شناختی

1. Tummers *et al.*
2. Work Alienation
3. Policy Alienation



است که موجب عدم ارتباط روان‌شناختی کارکنان با خط‌مشی‌های اجراشده می‌شود و موجب کاهش تمایل به تغییر، افزایش مقاومت در برابر تغییر، قانون‌شکنی کارکنان (Tummers et al., 2015)، و کاهش مشروعیت و اثربخشی خط‌مشی‌های سازمانی می‌گردد (Van Engen, 2017).

در واقع، اگر مجریان آنچه را که بر عهده آن‌ها گذاشته شده است قبول نکنند، اجرای خط‌مشی ممکن است با چالش‌های اساسی مواجه شود. بررسی پدیده بیگانگی با خط‌مشی تنها یک دغدغه دانشگاهی و نظری نیست، بلکه پدیده‌ای است که به‌شدت مرتبط با خط‌مشی‌گذاری در عالم واقع است، زیرا اگر مجریان در فرایند هویت‌یابی با خط‌مشی ناکام و ناتوان باشند، این امر می‌تواند بر اثربخشی اجرای خط‌مشی اثرات منفی بر جای گذارد. همچنین، اگر سطح و میزان بیگانگی از خط‌مشی بالا باشد، می‌تواند کیفیت تعامل میان مجریان خط‌مشی و شهروندان را نیز تحت تأثیر قرار دهد و در سطحی کلان مشروعیت دولت را زیر سوال ببرد (Golverdi et al., 2018). در مقابل، پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که بیگانه‌پنداری، به‌ویژه بیگانه‌پنداری شغلی، بر نگرش‌هایی همچون تمایل به ترک خدمت اثر معناداری ندارد (Nadi & Shojaee, 2019).

با توجه به نظرات موافق و مخالف و پایدار نبودن نتایج، به نظر شکافی میان پژوهش‌های گذشته وجود دارد که انجام پژوهش بیش‌تر را در این زمینه ضروری می‌سازد. در زمینه بررسی نقش بیگانگی کاری بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان پژوهش‌هایی صورت گرفته است (Li & Chen, 2018; Fedi et al., 2016)، اما سهم این پژوهش بکارگیری متغیر بیگانگی نسبت به خط‌مشی و تأثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است که در بسیاری از پژوهش‌های پیشین نادیده گرفته شده است. در واقع، به نظر می‌رسد نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان علاوه بر این‌که متاثر از ماهیت شغل کارکنان است، متاثر از اهداف و خط‌مشی‌های سازمان نیز است که این خط‌مشی‌ها اغلب بدون دخالت کارکنان تعیین می‌شوند.

از آن‌جا که سازمان اداری و استخدامی کشور وظیفه ایجاد هماهنگی‌های لازم را برای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی رهبر جمهوری اسلامی ایران، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر بخش‌های مختلف دولتی، و طراحی بهینه‌سازی و استقرار نظام‌های اداری برای تحقق برنامه‌های توسعه دارد، نیازمند کارکنانی است که با نقش خود بیگانه نباشند و خط‌مشی‌ها، آرمان‌ها و ارزش‌های کلان سازمان را به‌طور کامل درک نمایند. بنابراین، بسیار مهم است که بیگانه‌پنداری نسبت به کار و بیگانگی نسبت به خط‌مشی‌های سازمان و تأثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان در این سازمان مهم مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

### بیگانه‌پنداری نسبت به کار

مفهوم بیگانه‌پنداری از کار در ادبیات سازمانی حدوداً از قرن ۱۸ آغاز شده است. کارل مارکس<sup>۱</sup> اولین متفکری است که مفهوم بیگانه‌پنداری نسبت به کار را توسعه داد. وی به این نکته اذعان داشت که سیستم‌های کارخانه‌ای بزرگ و تولید انبوه در دوره سرمایه‌داری و صنعتی موجب استثمار کارگران می‌شوند. به عقیده مارکس، این نوع سازمان‌ها به از بین رفتن هویت افراد منجر می‌شوند (Fedi et al., 2016). در واقع، کارگران به دلیل سلسله‌مراتب سختگیرانه سازمانی که هم خودشان و هم عملکردشان را به‌سختی تحت کنترل قرار می‌داد، خود به خود به کارگرانی منزوی تبدیل می‌شدند. در نهایت، مارکس چهار شکل از بیگانه‌پنداری را تحت عنوان بیگانه‌پنداری نسبت به کار، بیگانه‌پنداری نسبت به روند تولید، بیگانه‌پنداری از خود، و بیگانه‌پنداری از دیگران مطرح کرد (Fedi et al., 2016). بیگانه‌پنداری از کار منعکس‌کننده احساس بی‌معنا بودن و بی‌محتوایی شغل و نارضایتی از شغلی معین و ناتوانی شغل برای برجسته نمودن هویت فرد است (Hou et al., 2016). بیگانه‌پنداری از کار می‌تواند به عنوان یک مفهوم چندبعدی در نظر گرفته شود. برخی از پژوهشگران بیگانه‌پنداری نسبت به کار را به پنج بُعد ضعف و بی‌ثباتی، احساس بی‌محتوایی و بی‌معنا بودن، بی‌هنجاری، منزوی بودن، و از خود بیگانگی تقسیم می‌کنند. ضعف و بی‌ثباتی به معنای فقدان کنترل بر رویدادهایی است که در زندگی فرد اتفاق می‌افتد و این رویداد زمانی رخ می‌دهد که کارکنان احساس می‌کنند نمی‌توانند روی فرایندهای کاری خود کنترل داشته باشند. احساس بی‌محتوایی و بی‌معنا بودن به ناتوانی کارمند برای درک رابطه بین اهداف خود و اهداف بزرگ‌تر (اهداف سازمان و همکاران) اشاره دارد. ضعف و بی‌ثباتی و احساس بی‌محتوایی می‌تواند به عنوان ابعاد روان‌شناختی اصلی در بیگانگی از کار تعریف شوند. بی‌هنجاری زمانی اتفاق می‌افتد که هنجارها یا اصول اخلاقی به‌طور نامناسب و غیراثربخش هدایت‌کننده رفتار کارکنان در جهت دستیابی به اهداف هستند و فرد را در حالت انزوا قرار می‌دهند. بیگانه‌پنداری از کار زمانی رخ می‌دهد که کارکنان به‌جای این‌که کار خود را به عنوان راهی برای ارائه توانمندی‌های خود در نظر بگیرند، آن را به عنوان راهی برای تامین نیازهای بیرونی در نظر می‌گیرند (Awang, 2017). بیگانه‌پنداری مرتبط با مفاهیمی همچون عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، غیبت،

1. Karl Marx (1818-1883)

مشکلات سلامتی، و رفتارهای مخربانه است. همچنین، بیگانه‌پنداری نسبت به کار می‌تواند محیط و جوّ سازمانی و همچنین عملکرد درون‌سازمانی را مختل نماید. اگر بیگانه‌پنداری از کار ناشی از مشکلات سازمانی و مدیریتی باشد، احتمال می‌رود کارکنان به صورت جمعی سکوت سازمانی اختیار کنند (Kartal, 2018).

مروری بر پژوهش‌های پیشین در ادبیات سازمانی بیانگر این موضوع است که دقیقاً همان‌طور که بیگانه‌پنداری در سطح اجتماع باعث مشکلاتی همچون خصومت‌های سیاسی و تقسیمات میان گروه‌های قومی در زندگی اجتماعی می‌شود، بیگانه‌پنداری نسبت به کار به آسیب‌های جدی به سازمان و هویت فردی کارکنان منجر می‌گردد. به همین ترتیب، پژوهش‌های پیشین بر این مهم تأکید می‌کنند که بیگانگی از کار می‌تواند به شدت به کاهش تلاش‌های شغلی، عملکرد شغلی، و مقاومت در برابر اهداف سازمان منجر شود. علاوه بر این، بیگانه‌پنداری از کار با خستگی عاطفی و کاهش بهزیستی روان‌شناختی همراه است. از این‌رو، بیگانه‌پنداری نسبت به کار در اعضای سازمان، به نظر نمی‌رسد تنها یک مسئله فردی باشد، بلکه یکی از عوامل تهدیدکننده عملکرد موثر سازمانی نیز می‌تواند باشد (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Viera-Armas, 2019). دلایل بسیاری برای احساس بیگانه‌پنداری نسبت به کار کارکنان می‌تواند وجود داشته باشد. این دلایل می‌تواند ناشی از عوامل محیطی یا سازمانی باشد. از مهم‌ترین پیشایندهای بیگانه‌پنداری نسبت به کار می‌توان به نحوه طراحی شغل، رفتارها و ویژگی‌های شغلی، حمایت‌های رهبری سازمان، و خود شغل اشاره کرد. در حالی که پیامدهای نگرشی حاصل از بیگانگی نسبت به کار شامل کاهش رضایت شغلی، کاهش مشارکت در کار، نادیده گرفتن هویت سازمانی و کاهش تعهد سازمانی و تمایل به عقب‌نشینی (غیبت در کار)، تمایل به ترک خدمت، فرسودگی، کاهش عملکرد شغلی، عدم مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای انحرافی و عوارض جانبی مخرب همچون اعتیاد است. همچنین، رابطه منفی بین بیگانه‌پنداری نسبت به کار و عملکرد شغلی وجود دارد (Amarat et al., 2019).

### بیگانگی نسبت به خط‌مشی

بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی یک حالت شناختی است که نشان‌دهنده عدم ارتباط روان‌شناختی کارکنان با خط‌مشی‌های اجرایی است (Tummers, 2017). تامرز (۲۰۰۹)، مفهوم بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی را به‌طور سیستماتیک و منسجم مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. مسئله وی این بود که چرا مشاغل عمومی یا دولتی را با خط‌مشی‌های دولت ارزیابی

نمی‌کنند. بیگانگی خطامشی به عنوان «یک حالت شناختی از عدم شناخت برنامه‌های سیاسی و خطامشی‌های بکار گرفته‌شده توسط کارشناسان دولتی که عموماً و به‌طور مستقیم با مشتریان و ارباب رجوع در تعامل هستند» تعریف می‌شود (Van Engen, 2017: 6). بوروکرات‌های سطح خیابان همچون پلیس از جمله افرادی هستند که بیگانه‌پنداری نسبت به خطامشی را بسیار تجربه می‌کنند (Loyens, 2015; 2016). بنابراین، همان‌طور که از تعاریف فوق برمی‌آید، بیگانه‌پنداری از خطامشی پدیده‌ای است که بیش‌تر مرتبط با اجرا و پیاده‌سازی خطامشی است که بیش‌تر کارکنان یا مجریان اصلی خطامشی‌های عمومی و دولتی را درگیر می‌کند. برای مثال، کارکنان اجرایی اگر نتوانند متوجه شوند که چطور این خطامشی‌ها برای مشتریان و ارباب رجوع آن‌ها مفید است، دچار بیگانه‌پنداری از خطامشی می‌شوند (Tummers, 2012). بیگانه‌پنداری نسبت به خطامشی نیز می‌تواند موجب کاهش تعهد، کاهش تمایل به تغییر، افزایش مقاومت در برابر تغییر و قانون‌شکنی (Tummers, 2017) و همچنین کاهش مشروعیت و اثربخشی خطامشی شود (Van Engen, 2017). تامرز (۲۰۰۹)، مدل پنج‌بعدی از بیگانه‌پنداری خطامشی را توسعه می‌دهد که می‌تواند به عنوان توضیحی برای انطباق کم کارکنان با خطامشی‌ها مورد استفاده قرار گیرد. این تمرکز بر نگرش کارکنان خدمات بخش عمومی متناسب با پژوهش جدید در حوزه مدیریت عمومی است، جایی که تمرکز بر ساختارها از طریق فرایندها جای خود را به تمرکز بر نگرش‌ها و رفتارهای عمومی کارکنان داده است (Tummers, 2017). بیگانه‌پنداری به دو نوع بی‌قدرتی و بی‌معنایی اجتماعی تقسیم می‌شود. ضعف و بی‌قدرتی شامل سه مولفه بی‌قدرتی راهبردی<sup>۱</sup>، تاکتیکی<sup>۲</sup>، و عملیاتی<sup>۳</sup> و همچنین بی‌معنایی شامل دو مولفه بی‌معنایی اجتماعی<sup>۴</sup> و بی‌معنایی نسبت به ارباب رجوع<sup>۵</sup> می‌شود. در این رابطه، جدول (۱) تعاریف و مثال‌هایی را گزارش می‌کند.

1. Strategic Powerlessness
2. Tactical
3. Operational
4. Social Meaninglessness
5. Client Meaninglessness

جدول ۱: ابعاد بیگانگی نسبت به خط‌مشی و تعریف آن‌ها (Tummers, 2017).

ابعاد	تعریف	مثال
بی‌قدرتی راهبردی	فقدان تأثیر و نفوذ ادراک‌شده توسط کارکنان بخش عمومی بر تصمیمات مربوط به محتوای خط‌مشی‌ها.	یک کارمند بخش عمومی احساس می‌کند این خط‌مشی بدون کمک کارکنان بخش خدمات عمومی یا انجمن‌ها و اتحادیه‌های مرتبط اتخاذ شده است.
بی‌قدرتی تاکتیکی	فقدان تأثیر و نفوذ ادراک‌شده توسط کارکنان بخش عمومی بر تصمیمات مربوط به روشی که خط‌مشی‌ها در سازمان آن‌ها اجرا می‌شود.	کارکنان بخش خدمات عمومی عنوان می‌کنند که مدیران سازمان در هنگام طراحی فرایند پیاده‌سازی سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها با آن‌ها یا سایر همکاران مشورت نکرده‌اند.
بی‌قدرتی عملیاتی	فقدان آزادی عمل مربوط به نوع، کمیت، کارمند خدمات عمومی احساس می‌کند که استقلال و کیفیت مجازات‌ها و پاداش‌ها در هنگام اجرای خط‌مشی‌ها.	آن‌ها در فرایند پیاده‌سازی پایین‌تر از آن چیزی است که باید باشد.
بی‌معنایی برای اجتماع	درک کارکنان خدمات بخش عمومی در در مصاحبه‌ای گفته می‌شود: «من با خط‌مشی افزایش رابطه فقدان ارزش خط‌مشی‌ها در مورد شفافیت موافق هستم، اما نمی‌توانم درک کنم که این خط‌مشی‌ها به دستیابی به اهداف کمک می‌کند».	اهداف اجتماعی.
بی‌معنایی برای ارباب رجوع	ادراک کارکنان از عدم ارزش افزوده اجرای خط‌مشی‌ها برای ارباب رجوع‌ها.	یک کارمند بخش خدمات عمومی استدلال می‌کند که یک خط‌مشی خاص به‌طور جدی بر حفظ حریم خصوصی ارباب رجوع‌ها تأثیر می‌گذارد.

## تلاش کاری<sup>۱</sup>

تلاش کاری به عنوان انگیزه‌ای برای انجام کار به صورت تمام و کمال تعریف می‌شود و این منعکس‌کننده انرژی کارکنان متعهد نسبت به کارشان است و منادی اشکال مختلف از عملکرد شغلی افراد است (Lu & Sun, 2017). زمانی که کارکنان درکی بالا از ارضای نیاز خود در محل کار داشته باشند، خود را بیش‌تر درگیر کار می‌کنند و زمانی بیش‌تر در کار سازمان صرف می‌کنند، که همین روند به بهره‌وری و رقابت سازمانی منجر می‌شود (Jahangiri & Abasspour Tehrani Fard, 2017). تلاش کاری به اعطای اختیار به کارکنان در کارشان، به‌طوری که اختیار آن‌ها در کار فراتر از قرارداد کاری مکتوب گسترش می‌یابد، اشاره دارد. تلاش کاری می‌تواند به عنوان نیرو، انرژی و رفتارهای کاری انگیزشی تعریف شود. مفهوم تلاش کاری با مفاهیم دیگری همچون رفتار شهروندی سازمانی و

### 1. Work Effort

رفتارهای فرانتقشی و عملکرد کاری مرتبط است (Awang, 2017). از دیدگاه یک کارمند، بین عملکرد شغلی و تلاش تفاوت وجود دارد. تلاش به عنوان یک ورودی برای کار و شغل در نظر گرفته می‌شود و عملکرد شغلی به عنوان یک خروجی از این تلاش. از منظر یک شرکت یا سازمان، تشخیص بین تلاش و عملکرد شغلی ممکن است دشوار به نظر برسد و تلاش اغلب بر اساس نتایج و پیامدهای تولید یا خدمات استنتاج می‌شود (Christen et al., 2006). تعریف و عملیاتی کردن تعریف تلاش کاری مانند عملکرد دشوار است. در گذشته، تمرکز بر مدت زمانی بود که افراد مشغول به کار بودند (کمیت کار). بر اساس دیدگاه‌های نوین‌تر، تلاش کاری شامل مهارت و تجربه نیز می‌شود. به منظور دست یافتن به یک تعریف جامع باید به تلاش کاری، به سختکوش بودن فرد، کارایی (کیفیت تلاش) و تعهد توجه شود. برای مثال، برخی از پژوهشگران تلاش کاری را به عنوان محصول زمان سپری‌شده در کار و شاخص شدت کار تعریف نموده‌اند (Morris & Douglas, 2004). تلاش کاری به واسطه زمینه‌ها و عوامل فردی گوناگون تعیین و تعریف می‌شود، اما آنچه که به‌طور خاص می‌تواند تعیین‌کننده باشد نوع رابطه بین کارمند و کارفرماست. در این رابطه، نظریه مبادله اجتماعی<sup>۱</sup> توضیح می‌دهد که کارکنان چگونه احساس می‌کنند تلاش‌هایشان منطقی است و به واسطه سازمان‌های خود پاداش دریافت می‌کنند و آن‌ها مایل هستند با توسل به فعالیت‌های نوآورانه که فراتر از مسئولیت‌های تعیین‌شده یا قراردادهای رسمی و مکتوب است، تلاش کنند. همان‌طور که کارفرمایان علاقه‌مندند کارکنانی با تلاش بیش‌تر را حفظ کنند، آن‌ها باید از طریق سرمایه‌گذاری بر سطح معینی از تعهد و اعتماد به کارکنان، به منظور پاداش به تلاش مضاعف کارکنان، زمینه را برای انگیزه و تلاش بیش‌تر کارکنان فراهم آورند. این سرمایه‌گذاری اغلب از طریق پیشنهاد توافقات کاری منعطف صورت می‌پذیرد (Porgeirsdóttir, 2012).

## رفتارهای کاری انحرافی<sup>۲</sup>

رفتارهای انحرافی که در متون نظری و پژوهشی، با اصطلاحات دیگری نظیر رفتارهای تلافی‌جویانه، رفتارهای ضدتولید، و بدرفتاری سازمانی معرفی شده است (Golparvar et al., 2016)، رفتارهای عمدی در نظر گرفته می‌شود که باعث آسیب رساندن به سازمان یا سایر همکاران فرد می‌شود. رفتارهایی همچون نادیده گرفتن کار، انجام وظایف شغلی مغایر با اهداف تعیین‌شده برای آن شغل، تخریب فیزیکی اموال سازمان، خصومت کلامی با همکاران (توهین)، خرابکاری و سرقت می‌تواند به عنوان رفتارهای شغلی انحرافی شناخته شود. بر اساس این، برخی از اقدامات و

1. Social Exchange Theory
2. Counterproductive Work Behavior

رفتارهایی همچون تجاوز و خصومت نسبت به دیگران رفتارهای انحرافی هستند که مرتبط با همکاران است، در حالی که رفتارهای انحرافی همچون انجام نادرست وظایف شغلی یا خرابکاری رفتارهایی هستند که سازمان را هدف قرار می‌دهند (Al Ghazo et al., 2019). برخی دیگر از پژوهشگران، رفتارهای کاری انحرافی را بر اساس دو بُعد به رفتارهای کاری انحرافی تولیدی و مالی تقسیم‌بندی می‌کنند. ترکیبی از این دو بعد چهار دسته‌بندی رفتارهای انحرافی مالی، تولیدی، فردی، و سیاسی را به‌وجود می‌آورد. انحراف مالی شامل سرقت و خرابکاری می‌شود. رفتارهای انحرافی تولیدی به ساعات استراحت طولانی‌مدت و ترک زود هنگام سازمان اشاره دارد. رفتارهای انحرافی فردی دربرگیرنده رفتارهای انحرافی جدی و شدیدی است که به فرد مربوط می‌شود و شامل رفتارهایی همچون ضربه زدن و آسیب رساندن یا آزار جنسی می‌گردد. در نهایت، رفتارهای انحرافی سیاسی شامل رفتارهایی همچون فریب دادن، شایعه‌پراکنی، و سرزنش دیگران می‌شود (Hsi, 2017). علت رفتارهای مخرب و انحرافی گاه ممکن است درونی (همچون ویژگی‌های شخصیتی) یا ناشی از شرایط خارجی و محیطی (فرهنگ سازمانی، محیط، اجتماع) کارکنان باشد و آثار و عواقب منفی این‌گونه رفتارها ممکن است بر کارکنان و سازمان آن‌ها و در نهایت اقتصاد و جامعه اثر بگذارد (Szostek, 2018). هوران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، پیشایندهای رفتارهای انحرافی را به دو نوع فردمحور و موقعیت‌محور تقسیم می‌کند. پژوهش‌های مرتبط با پیش‌بینی‌کننده‌های فردی بر نقش شخصیت، متغیرهای جمعیت‌شناختی، و نگرش‌های شغلی تأکید می‌ورزند. برای مثال، پژوهشگران نتیجه می‌گیرند که داشتن روحیه همکاری و توافق‌پذیری و مخالف بحث و نزاع، به لحاظ احساسی و عاطفی موجب کاهش رفتارهای کاری انحرافی می‌شود (Horan, 2016). در خصوص متغیرهای جمعیت‌شناختی، جوان‌ترها، مردان و افرادی که سابقه و تجربه کم‌تری در کار داشتند، احتمال بیش‌تری دارد که درگیر رفتارهای کاری انحرافی شوند. در رابطه با نگرش‌های شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتارهای کاری انحرافی رابطه منفی دارد و افرادی که سطح بالایی از خشونت و عصبانیت در رفتار آن‌ها گزارش شده است گرایش بیش‌تری برای درگیر شدن در رفتارهای کاری انحرافی دارند. پژوهش‌های مرتبط با پیش‌بینی‌کننده‌های موقعیتی متمرکز بر عوامل استرس‌زای سازمانی و ادراکات مربوط به عدالت سازمانی است. رفتارهای کاری انحرافی با عوامل استرس‌زای سازمانی همچون حجم کاری و محدودیت زمانی برای انجام کار یا ارتباطات بین فردی نامناسب در سازمان رابطه مثبت دارد. همچنین، در پژوهش‌های مختلفی نشان داده می‌شود که عدالت سازمانی با رفتارهای کاری انحرافی رابطه منفی دارد (Horan, 2016).

1. Horan

## تمایل به ترک خدمت<sup>۱</sup>

تمایل به ترک خدمت موضوعی است که بر رشد و موفقیت سازمان‌ها اثر منفی می‌گذارد. ترک خدمت و کناره‌گیری کارکنان یکی از مشکلات جدی جهانی است. ترک خدمت زیاد و هزینه‌های ناشی از جایگزینی کارکنان جدید به کاهش بهره‌وری و کیفیت پایین محصولات و خدمات منجر می‌شود (Kodithuwakku et al., 2018). تمایل به ترک خدمت به عنوان تمایل آگاهانه فرد برای ترک سازمان به منظور جستجوی فرصت‌های شغلی جدید در آینده نزدیک تعریف می‌شود (Steil et al., 2019). تمایل به ترک خدمت، فرایندی است که کارکنان شغل فعلی خود را در یک سازمان ترک می‌کنند و سازمان باید جایگاه خالی آنان را با جایگزین نمودن کارکنان جدید پر کند. این فرایند می‌تواند مفهومی داوطلبانه یا غیرداوطلبانه داشته باشد. ترک خدمت غیرداوطلبانه از طریق فرایند خاتمه به کار توسط سازمان شروع می‌شود، در حالی که ترک خدمت داوطلبانه از طریق فرایند خاتمه به کار توسط کارکنان آغاز می‌گردد. با وجود این، اندازه‌گیری حجم واقعی ترک خدمت بسیار سخت و دشوار است. در واقع، مرحله‌ای که به ترک خدمت واقعی منجر می‌شود تمایل به ترک خدمت در نظر گرفته می‌شود و می‌تواند به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده قوی از ترک خدمت واقعی در نظر گرفته شود. از این‌رو، استفاده از مفهوم تمایل به ترک خدمت در توضیح ترک خدمت واقعی می‌تواند مناسب و کارساز باشد (Nasuridin et al., 2018). از جمله پیشایندهای مهم تمایل به ترک خدمت می‌توان به فرهنگ سازمانی، بازپرداخت و مدیریت پاداش‌ها، شرایط محیط کار، و خطمشی‌های سازمانی اشاره کرد (Muleya et al., 2016).

### بررسی رابطه نظری میان متغیرها

موضوع تاثیر بیگانه‌پنداری بر نگرش و رفتارهای کارکنان با توجه به نقش اساسی که بر عملکرد کارکنان دارد، مورد توجه برخی از پژوهشگران واقع شده است. اگر کارکنان بخواهند به سطح بالایی از عملکرد دست یابند، آن‌ها مجبور هستند تلاش بسیاری از خود به نمایش بگذارند، حتی بیش‌تر و بالاتر از تلاش‌ها و الزامات رسمی. بنابراین، انتظار می‌رود بیگانه‌پنداری نسبت به کار اثر منفی بر تلاش کاری داشته باشد، چرا که بی‌محتوایی و بی‌معنا بودن شغل به‌طور منفی با تلاش و عملکرد کاری رابطه دارد. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند در کارشان هیچ استقلال و اختیاری ندارند و کار برای آن‌ها بی‌محتوا و بی‌معناست، آن‌ها تمایلی به انجام کارهای بزرگ

1. Intention to Leave



و مهم در راستای انجام وظایف شغلی خود ندارند و با خود به این نتیجه می‌رسند که چرا باید در شغلی که هیچ‌گونه استقلال و اختیاری ندارند سرمایه‌گذاری کنند و تلاش شایسته‌ای انجام دهند. در خصوص تأثیر بیگانه‌پنداری بر تمایل به ترک خدمت، قطعاً همه کارکنان تمایل به انجام این کار و ترک شغل خود ندارند. هنگامی که کارکنان شغل خود را ترک می‌کنند، می‌توانند هزینه‌های هنگفتی برای سازمان به بار بیاورند، از جمله منابع مالی مورد نیاز برای استخدام مجدد و استخدام کارکنان جدید، و از بین رفتن دانش ضمنی در سازمان. این‌گونه انتظار می‌رود که بیگانه‌پنداری به‌طور خاص بر تمایل کارکنان به ترک شغل اثر می‌گذارد. این موضوع را می‌توان این‌گونه بیان نمود که یک وظیفه مهم مدیریت عبارت است از تنظیم شرایط سازمانی و روش‌های عملیاتی و انجام کار، به‌طوری که کارکنان بتوانند با هدایت تلاش‌های خود در جهت اهداف کاری و فردی به موفقیت دست یابند. اگر مدیریت چنین روشی را در پیش نگیرد، کارکنان احساس ضعف می‌کنند و تمایل به ترک شغل در آن‌ها افزایش می‌یابد. به‌طور مشابه، هنگام بررسی تأثیر بی‌محتوایی و بی‌معنا بودن کار، انتظار می‌رود تجربه فرد از شغل و بی‌محتوا تلقی کردن آن بتواند تمایل به ترک شغل را افزایش دهد (Tummers et al., 2015). این نگرش و انتظارات با استفاده از مدل ویژگی‌های شغل<sup>۱</sup> به اثبات رسیده است. بر اساس این مدل، کار با معنا تمایل به ماندن در سازمان را افزایش می‌دهد. به‌طور خلاصه، اگر کارکنان تجربه ضعف، بی‌ثباتی یا تجربه بی‌معنا بودن و بی‌محتوایی کار را داشته باشند، انتظار می‌رود: (۱) تلاش کم‌تری در کار و وظایف شغلی انجام دهند؛ (۲) تمایل بیش‌تری برای ترک شغل داشته باشند (Tummers et al., 2015). نظریه حفاظت از منابع<sup>۲</sup>، به این مورد اشاره دارد که همه افراد تمایل به کسب و حفظ منابع باارزش دارند. هنگامی که این منابع مورد تهدید واقع می‌شوند یا کاهش می‌یابند، واکنش‌های استرسی رخ می‌دهد. بر اساس این، کارکنانی که بیگانه‌پنداری کاری دارند احساس می‌کنند نمی‌توانند منابعی را که برای آن‌ها باارزش است، به‌دست آورند (منابع باارزشی همچون کنترل کار، حمایت سازمانی، و اعتماد). برای جبران زیان یا به‌دست آوردن منابع جدید، کارکنان ممکن است از میزان تلاش‌های خود بکاهند که می‌تواند به خرابکاری، غیبت، و رفتارهای انحرافی منجر شود.

- 
1. Job Diagnostic Model
  2. Conservation of Resources (COR) Theory

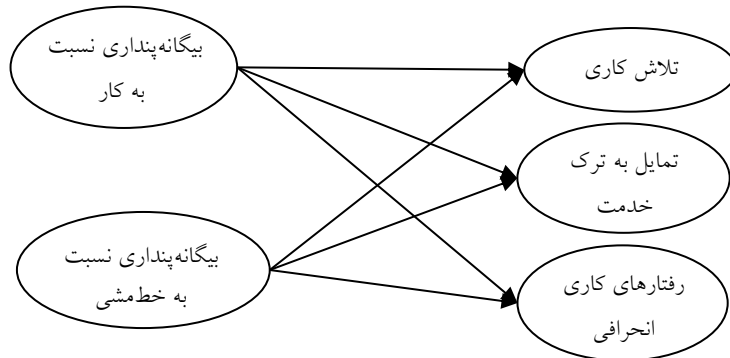
## پیشینه پژوهش

در پژوهش‌های داخلی موضوعی مشابه پژوهش حاضر مشاهده نگردید، اما در پژوهش‌هایی تاثیر بیگانه‌پنداری نسبت به خطامشی بر اجرای خطامشی مورد بررسی قرار گرفته است. برای مثال، نتایج و یافته‌های **گلوردی و همکاران (۲۰۱۸)**، نشان می‌دهد احساس بیگانه‌پنداری مجریان از خطامشی‌های مالیاتی در کارکنان اداره کل مالیاتی وجود دارد. نتایج و یافته‌های **نادی و شجاعی (۲۰۱۹)** نیز نشان می‌دهد بیگانه‌پنداری شغلی با تمایل به ترک خدمت رابطه معناداری ندارد.

در پژوهش‌های خارجی نیز به‌جز پژوهش **تامرز و همکاران (۲۰۱۵)**، پژوهشی تحت این عنوان به چشم نمی‌خورد و پژوهش‌های اندکی نیز به بررسی تاثیر بیگانه‌پنداری خطامشی و بیگانه‌پنداری کاری بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان پرداخته‌اند. نتایج و یافته‌های **تامرز و همکاران (۲۰۱۵)** نشان می‌دهد که بیگانه‌پنداری نسبت به کار و بیگانه‌پنداری نسبت به خطامشی بر رفتارهایی نظیر تلاش کاری اثر منفی و بر نگرش‌هایی همچون رفتارهای کاری انحرافی اثر مثبت و معنادار دارند. یافته‌های پژوهش **تابلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)** نشان می‌دهد که بیگانه‌پنداری کاری اثر مثبت و معناداری بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. همچنین **لی و چن (۲۰۱۸)** به این نتیجه می‌رسند که بیگانه‌پنداری کاری اثر مثبت و معناداری بر رفتارهای کاری انحرافی می‌گذارد.

به عنوان جمع‌بندی از پژوهش‌های پیشین، می‌توان اذعان نمود که پژوهشی با این عنوان پس از جستجو در پایگاه داده‌های مختلف مشاهده نگردید تا پژوهشگران پژوهش حاضر بتوانند تفاوت‌ها و شباهت‌های آن را تبیین نمایند. نتایج و یافته‌های اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه، که برخی از متغیرهای پژوهش حاضر را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، به تاثیر مثبت و معنادار بیگانه‌پنداری چه در حوزه خطامشی و چه در حوزه شغل بر نگرش‌های منفی همچون تمایل به ترک خدمت و رفتارهای انحرافی، و نقش منفی بر نگرش‌های مثبت همچون تلاش کاری و تعهد سازمانی اشاره داشته‌اند. با وجود این، در برخی از پژوهش‌ها مانند **نادی و شجاعی (۲۰۱۹)**، به نبود رابطه معنادار بین بیگانگی شغلی با تمایل به ترک خدمت اشاره شده است. همچنین، رویکرد بیش‌تر پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه کمی است. با توجه به رابطه نظری و پیشینه پژوهش، مدل پژوهش حاضر مطابق **شکل (۱)** ارائه می‌شود.

1. Taboli



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

- $H_1$ : بیگانه‌پنداری نسبت به کار بر تلاش‌های کاری کارکنان اثر منفی و معناداری دارد.
- $H_2$ : بیگانه‌پنداری نسبت به کار بر تمایل به ترک خدمت کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.
- $H_3$ : بیگانه‌پنداری نسبت به کار بر رفتارهای کاری انحرافی اثر مثبت و معناداری دارد.
- $H_4$ : بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی بر تلاش‌های کاری کارکنان اثر منفی و معناداری دارد.
- $H_5$ : بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.
- $H_6$ : بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی بر رفتارهای کاری انحرافی اثر مثبت و معناداری دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف پژوهش، که تعیین روابط میان متغیرهای بیگانه‌پنداری نسبت به کار، بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی و نگرش‌ها و رفتار کارکنان است، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را ۳۴۴ نفر از مدیران و کارکنان سازمان اداری و استخدامی کشور تشکیل می‌دهند که از این تعداد ۱۸۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب می‌شوند. داده‌های این پژوهش به وسیله پرسشنامه‌های استاندارد و به روش تصادفی ساده جمع‌آوری شده است. لازم به اشاره است که تمام پرسشنامه‌ها با توجه به ارسال الکترونیک برگشت داده شده‌اند. از جمله دلیل انتخاب جامعه آماری پژوهش

آن است که سازمان اداری و استخدامی کشور یک نهاد خطامشی‌گذار در حوزه تحول اداری است که وظیفه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، و نظارت بر بخش‌های مختلف دولتی شامل ساختارهای سازمانی، سرمایه انسانی دولت، مدیریت فرایندهای سازمانی، و استقرار نظام‌های اداری برای تحقق برنامه‌های توسعه را بر عهده دارد. برای سنجش متغیر بیگانگی نسبت به کار از مottaz<sup>۱</sup> (۱۹۸۱)، برای سنجش بیگانگی‌پنداری نسبت به خطامشی از تامرز (۲۰۱۱)، برای سنجش تلاش‌های کاری از دیکومان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، برای سنجش اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت از بوزمن و پریو<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، و برای سنجش رفتارهای انحرافی از رابینسون و بنت<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) استفاده شده است. تمامی سنجش‌ها با طیف لیکرت پنج‌تایی اندازه‌گیری شده‌اند. برای کاهش سوء‌گیری روش مشترک ابتدا تعداد محدودی پرسشنامه میان جامعه آماری پژوهش توزیع گردید. با توجه به نتایج آماری و بازخورد متخصصان، سنجش‌های بخش بیگانگی‌پنداری، چه بیگانگی‌پنداری نسبت به کار چه بیگانگی‌پنداری نسبت به خطامشی با توجه به خطامشی‌های سازمان اداری و استخدامی بومی گردید و سپس پرسشنامه‌ها میان کل نمونه آماری توزیع شد. طی فرایند برای اطمینان از روایی پرسشنامه، علاوه بر بکارگیری پرسشنامه‌های استاندارد، از مدل‌های اندازه‌گیری برای بررسی تحلیل عاملی تاییدی، و برای بررسی پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، و به منظور انجام آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. برای انجام تحلیل‌های ذکر شده و آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS22 و SmartPLS3 استفاده شده است. روش تخمین مورد استفاده در این پژوهش، بیشینه‌راست‌نمایی (بیشینه احتمالات) است. این روش شاخص‌های مناسب‌تری را نسبت به دیگر روش‌های تخمین گزارش می‌کند. البته در این روش باید پیش‌شرط‌هایی از جمله نرمال بودن چندمتغیره، داده‌های پرت، و نمونه مناسب بررسی شود. نیاز به اشاره است که در این پژوهش هیچ داده پرتی مشاهده نشد و نرمال بودن چندمتغیره با استفاده از چولگی و کشیدگی متغیرها تایید شد.

## یافته‌های پژوهش

**جدول (۲)**، یافته‌های جمعیت‌شناختی را نشان می‌دهد. طبق جدول، بیش‌ترین گروه پاسخ‌دهندگان را مردان (۱۰۸ نفر)، بیش‌ترین سطوح تحصیلات را افراد با مدرک کارشناسی ارشد

1. Mottaz
2. De Cooman *et al.*
3. Bozeman & Perrewé
4. Robinson & Bennett

و دکتری (۹۴ نفر)، بیش‌ترین سابقه کار در بازه ۱۱ سال و بیش‌تر (۱۱۰ نفر)، و سن اکثریت افراد در بازه ۴۱-۵۰ سال (۹۶ نفر) قرار دارد. همچنین، نوع قرارداد بیش‌تر کارکنان پیمانی (۹۱ نفر) است.

جدول ۲: یافته‌های جمعیت‌شناختی

جنسیت		سابقه کار				تحصیلات	
مرد	زن	کم‌تر از ۵ سال	۶-۱۰ سال	۱۱ سال و بیش‌تر	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی و دکتری
۱۰۸	۷۴	۲۹	۴۳	۱۱۰	۶	۴	۷۸
۶۰	۴۰	۱۶	۲۴	۶۰	۳	۲	۴۳
وضعیت تاهل		نوع قرارداد				سن	
مجرد متاهل		قراردادی	پیمانی	رسمی	۲۰-۳۰	۳۱-۴۰	۴۱-۵۰
۴۳	۱۳۹	۹	۹۱	۸۲	۸	۷۲	۹۶
۲۴	۷۶	۵	۵۰	۴۵	۴	۴۰	۵۳

### همبستگی بین متغیرهای پژوهش

پیش از انجام آزمون همبستگی و رگرسیون به منظور بررسی همخطی و استقلال متغیرهای مستقل، از آزمون همخطی متشکل از دو پارامتر اصلی ضریب تحمل<sup>۱</sup> و ضریب عامل تورم واریانس<sup>۲</sup> استفاده شده است. هرچه مقدار ضریب تحمل به ۱ نزدیک باشد و ضریب عامل تورم واریانس از ۲ کم‌تر باشد، میزان همخطی کم‌تر است. در این پژوهش، میزان ضریب تحمل  $0/788$  و ضریب عامل تورم واریانس  $1/270$  به دست آمد که نشان‌دهنده استقلال متغیرهای مستقل و نبود همخطی بین آنهاست. در **جدول (۳)**، همبستگی بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی و بیگانه‌پنداری نسبت به کار با رفتارهای کاری انحرافی رابطه مثبت و معنادار، و با تلاش‌های کاری رابطه منفی و معناداری دارد.

1. Tolerance  
2. Variance Inflation Factor

جدول ۳: همبستگی بین متغیرهای پژوهش

انحراف	تمایل به	تلاش کاری	بیگانگی نسبت	بیگانگی	نسبت به کار	همبستگی
کاری	ترک خدمت		به خط‌مشی	به کار		
۰/۳۰۴**	۰/۴۶۷**	-۰/۱۴۱*	۰/۴۶۱**	۱	همبستگی پیرسون	بیگانگی نسبت به کار
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۲۵	۰/۰۰۰		ضریب معناداری	
۰/۴۱۴**	۰/۷۸۲**	-۰/۱۵۹*	۱	۰/۴۶۱**	همبستگی پیرسون	بیگانگی نسبت به خط‌مشی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۱۲	۰/۰۰۰		ضریب معناداری	
-۰/۲۲۵**	-۰/۱۲۹*	۱	-۰/۱۵۹*	-۰/۱۴۱*	همبستگی پیرسون	تلاش کاری
۰/۰۰۰	۰/۰۴۲		۰/۰۱۲	۰/۰۲۵	ضریب معناداری	
۰/۴۳۲**	۱	-۰/۱۲۹*	۰/۷۸۲**	۰/۴۶۷**	همبستگی پیرسون	تمایل به ترک خدمت
۰/۰۰۰		۰/۰۴۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	ضریب معناداری	
۱	۰/۴۳۲**	۰/۲۲۵**	۰/۴۱۴**	۰/۳۰۴**	همبستگی پیرسون	انحراف کاری
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	ضریب معناداری	

نکته: \* و \*\* معناداری را در سطح ۱۰ درصد و ۵ درصد نشان می‌دهد.

### مدل‌های اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی، روایی همگرا، و روایی واگرا استفاده می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳)، که در بخش بعد هر کدام از این موارد شرح داده می‌شود. تفاوت پایایی ترکیبی نسبت به آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در صورتی که مقدار برای هر سازه بالای ۰/۷ باشد، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کم‌تر از ۰/۶ نبود پایایی را نشان می‌دهد. در آلفای کرونباخ در مورد هر سازه، تمامی شاخص‌ها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می‌شوند، در حالی که در محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌ها با بار عاملی بیش‌تر اهمیت زیادتری دارند. همچنین، ضرایب روایی همگرا AVE نشان می‌دهند که چه درصدی از واریانس ساختار یا متغیر مدل به وسیله یک سنج مجزا تشریح شده است. به عقیده برخی پژوهشگران، ضرایب AVE باید بالاتر از ۰/۴ باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). همان‌طور که جدول (۴) نشان می‌دهد، تمامی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرها دارای پایایی و روایی همگرای مناسبی هستند.

جدول ۴: ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و روایی همگرا

متغیرها و ابعاد	$\alpha$	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده (روایی همگرا)
بیگانگی نسبت به خط‌مشی	۰/۹۳۳	۰/۹۳۹	۰/۵۰۳
بیگانگی نسبت به کار	۰/۸۵۶	۰/۸۸۳	۰/۴۸۷
تلاش کاری	۰/۷۸۵	۰/۸۲۷	۰/۵۲۶
تمایل به ترک خدمت	۰/۷۰۱	۰/۷۹۲	۰/۴۵۴
رفتارهای کاری انحرافی	۰/۸۲۹	۰/۸۵۵	۰/۵۱۸

به منظور بررسی روایی واگرا از ماتریس فورنل و لاکر<sup>۱</sup> استفاده شده است. در این ماتریس، اگر اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین و سمت چپ خود بیش‌تر باشند، مدل اندازه‌گیری دارای روایی واگرای قابل‌قبولی است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). مطابق جدول (۵)، تمامی اعداد به‌دست‌آمده در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیش‌تر بودند.

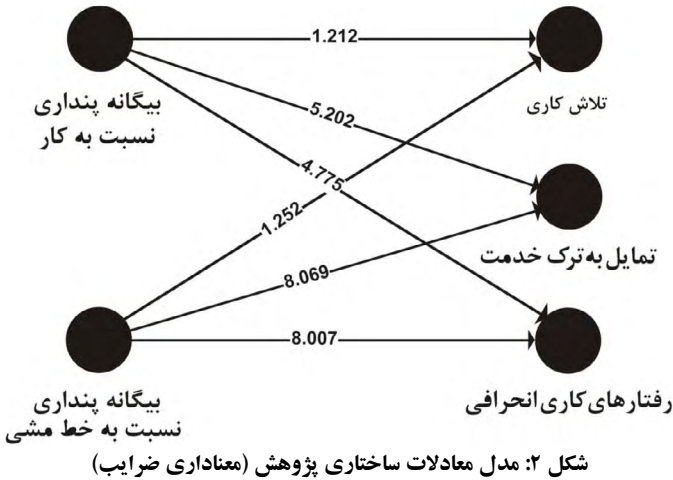
جدول ۵: شاخص‌های روایی واگرا

متغیرها و ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵
۱. بیگانگی نسبت به خط‌مشی	۰/۷۰۹				
۲. بیگانگی نسبت به کار	۰/۴۳۸	۰/۶۹۸			
۳. تلاش کاری	-۰/۱۹۶	-۰/۱۷۲	۰/۷۲۵		
۴. تمایل به ترک خدمت	۰/۶۹۲	۰/۴۲۲	-۰/۱۴۸	۰/۶۷۴	
۵. رفتارهای کاری انحرافی	۰/۳۹۷	۰/۲۷۵	۰/۱۸۵	۰/۴۰۱	۰/۷۱۹

## آزمون فرضیه‌ها و مدل معادلات ساختاری

در بخش ساختاری مدل، روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی مورد توجه قرار می‌گیرد. بر اساس این، ابتدا به بررسی اثرات مستقیم متغیرهای پژوهش به وسیله مدل معادلات ساختاری پرداخته می‌شود (شکل‌های ۲ و ۳).

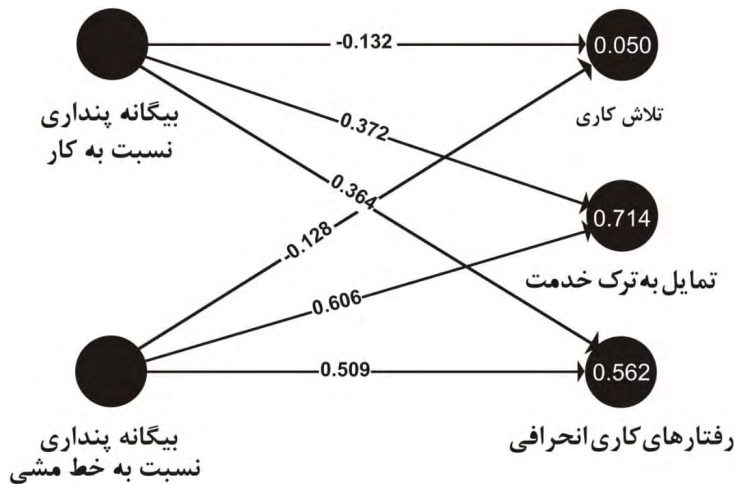
1. Fornell & Locker



اولین معیار رابطه بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، عدد معناداری  $T$  است. در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$  بیش‌تر باشد، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد دارد. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن‌ها سنجید. برای این کار احتیاج به مدل تخمین استاندارد است که در ادامه توضیح داده می‌شود. در نرم‌افزار SmartPLS3 از روش بوت‌استرپ<sup>۱</sup> برای آزمون معناداری استفاده می‌شود. نتایج و یافته‌های شکل (۲) نشان می‌دهد که بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی و بیگانه‌پنداری نسبت به کار بر رفتارهای کاری انحرافی و تمایل به ترک خدمت اثر معنادار، و بر تلاش کاری بی‌معناست.

1. Bootstrap





شکل ۳: مدل معادلات ساختاری پژوهش (تخمین استاندارد)

پس از بررسی رابطه معناداری میان متغیرهای پژوهش، برای بررسی شدت رابطه متغیرها و تبیین میزان تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل از الگوی PLS Algorithm استفاده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، دو متغیر مستقل بیگانه‌پنداری نسبت به کار و بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی بر دو متغیر وابسته تمایل به ترک خدمت و رفتارهای کاری انحرافی اثر مثبت و بر متغیر تلاش کاری اثر منفی دارند.

خروجی نرم‌افزار مطابق جدول (۶) است. بر اساس فرضیه  $H_1$  بیگانه‌پنداری نسبت به کار بر تلاش کاری کارکنان اثر منفی (-۰/۱۳۲) دارد. همچنین، عدد معناداری به‌دست آمده (۱/۲۱۲) کمتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است که نشان از عدم معناداری ضریب و رد فرضیه دارد. بر اساس فرضیه  $H_2$  بیگانه‌پنداری نسبت به کار بر تمایل به ترک خدمت اثر مثبت (۰/۳۷۲) دارد و عدد معناداری به‌دست‌آمده (۵/۲۰۲) بیش‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ است که نشان از معناداری ضریب و تایید فرضیه دارد. بر اساس فرضیه  $H_3$ ، بیگانه‌پنداری نسبت به کار بر رفتارهای کاری انحرافی اثر مثبت (۰/۳۶۴) دارد. همچنین، عدد معناداری به‌دست‌آمده (۴/۷۷۵) بیش‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ است که نشان از معناداری ضریب و تایید فرضیه دارد. بر اساس فرضیه  $H_4$ ، بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی بر تلاش کاری اثر منفی (-۰/۱۲۸) دارد، ولی عدد معناداری به‌دست‌آمده (۱/۲۵۲) کمتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است که نشان از عدم معناداری ضریب و رد فرضیه چهارم دارد. بر اساس فرضیه  $H_5$ ، بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان اثر مثبتی (۰/۶۰۶)

دارد. همچنین، عدد معناداری (۸/۰۶۹) بیش تر از قدر مطلق ۱/۹۶ است که نشان از معناداری ضریب و تایید فرضیه پنجم دارد. در نهایت، بر اساس فرضیه  $H_6$ ، بیگانه‌پنداری نسبت به خطمشی بر رفتارهای کاری انحرافی اثر مثبتی (۰/۵۰۹) دارد و عدد معناداری (۸/۰۰۷) بیش تر از قدر مطلق ۱/۹۶ است که نشان از معناداری ضریب و تایید فرضیه ششم دارد.

جدول ۶: ضرایب مسیر و معناداری فرضیه‌ها و متغیرهای اصلی پژوهش

مسیر	$\beta$	میانگین	انحراف معیار	T	Sig.
بیگانه‌پنداری نسبت به خطمشی ← تلاش کاری	-۰/۱۲۸	-۰/۱۴۴	۰/۱۰۲	۱/۲۵۲	۰/۲۱۱
بیگانه‌پنداری نسبت به خطمشی ← تمایل به ترک خدمت	۰/۶۰۶	۰/۶۱۴	۰/۰۷۵	۸/۰۶۹	۰/۰۰۰
بیگانه‌پنداری نسبت به خطمشی ← رفتارهای کاری انحرافی	۰/۵۰۹	۰/۰۵۱۶	۰/۰۶۴	۸/۰۰۷	۰/۰۰۰
بیگانه‌پنداری نسبت به کار ← تلاش کاری	-۰/۱۳۲	-۰/۱۴۹	۰/۱۰۹	۱/۲۱۲	۰/۲۲۶
بیگانه‌پنداری نسبت به کار ← تمایل به ترک خدمت	۰/۳۷۲	۰/۳۶۵	۰/۰۷۲	۵/۲۰۲	۰/۰۰۰
بیگانه‌پنداری نسبت به کار ← رفتارهای کاری انحرافی	۰/۳۶۴	۰/۳۶۳	۰/۰۷۶	۴/۷۷۵	۰/۰۰۰

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که اشاره شد، هدف از انجام این پژوهش بررسی تاثیر بیگانه‌پنداری نسبت به خطمشی و بیگانه‌پنداری نسبت به کار بر نگرش‌های کارکنان در یک سازمان دولتی است. نتایج و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بیگانه‌پنداری نسبت به کار و بیگانه‌پنداری نسبت به خطمشی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان اثر مثبت و بر تلاش کاری تاثیر منفی دارند. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند در کارشان هیچ استقلال و اختیاری ندارند و کار برای آن‌ها بی‌محتوا و بی‌معناست، آن‌ها تمایلی به انجام کارهای بزرگ و مهم در راستای انجام وظایف شغلی خود ندارند و با خود به این نتیجه می‌رسند که چرا باید در شغلی که هیچ‌گونه استقلال و اختیاری ندارند، سرمایه‌گذاری کنند و تلاش شایسته‌ای انجام دهند. این یافته مطابق با **تامرز و همکاران (۲۰۱۵)** است. این پژوهشگران نیز در پژوهش خود دریافتند که بیگانه‌پنداری نسبت به کار و بیگانه‌پنداری نسبت به خطمشی بر تلاش‌های کاری اثر منفی و بر تمایل به ترک خدمت کارکنان اثر مثبت دارند.

همچنین، نتایج و یافته‌های پژوهش (تاثیر بیگانه‌پنداری نسبت به کار بر تمایل به ترک

خدمت) مطابق با **تابلی (۲۰۱۵)** است. **تابلی (۲۰۱۵)**، به این نتیجه می‌رسد که بیگانه‌پنداری نسبت به کار و بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان اثر معناداری دارد. همچنین، نتایج و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بیگانه‌پنداری نسبت به کار و بیگانه‌پنداری نسبت به خط‌مشی بر رفتارهای کاری انحرافی اثر مثبت و معناداری دارد. کارکنان با بیگانه‌پنداری نسبت به کار احساس می‌کنند نمی‌توانند منابعی را که برای آن‌ها باارزش است، به‌دست آورند. **یانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)**، نیز درمی‌یابند که بیگانه‌پنداری نسبت به کار می‌تواند به رفتارهای انحرافی و نامتعادل در محیط کار منجر شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی به عنوان یک نهاد خط‌مشی‌گذار و راهبر، ابتدا اهداف طرح‌ها، برنامه‌ها، و وظایف کارکنان را بنا به خط‌مشی‌های اساسی سازمان به‌وضوح روشن کند و پیش از اجرای آن از کارکنان و خبرگان چه در داخل سازمان و چه خارج از آن در مورد پیامدسنجی این خط‌مشی‌ها به عنوان کسانی که باید این خط‌مشی‌ها را اجرا کنند، بازخورد بگیرد. این امر باعث کم‌تر شدن بیگانه‌پنداری کارکنان با خط‌مشی‌های سازمان، کاهش نگرش‌ها، و رفتارهای منفی آنان می‌گردد. گفتگو، شنیدن صدای کارکنان مجری، و داشتن استقلال کافی برای بهتر شدن ارتباطات کارکنان و سازمان از مهم‌ترین مولفه‌هایی است که موجب می‌شود کارکنان بخش عمومی نسبت به خط‌مشی‌های سازمان بیگانه نگردند. پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی جلسات منظمی را به شکل دوره‌ای با کارکنان امورهای مختلف برگزار نماید که در آن کارکنان تشویق شوند در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت کنند و نظرات و درخواست‌های منطقی خود را در مقابل اجرای بهتر خط‌مشی‌های سازمان، به‌ویژه در حوزه‌های مربوطه مطرح نمایند. همچنین، پیشنهاد می‌شود با ایجاد سازوکارهای الکترونیکی برخی از اطلاعات مهم و مرتبط با کار به اشتراک گذاشته شود و سازمان، کارکنان را تشویق نماید که پیشنهادها و حتی شکایت‌های خود را از طریق این شبکه‌های ارتباطی و اینترنت با مدیران و مسئولان سازمانی در میان بگذارند. هر پژوهشی با یک‌سری محدودیت‌هایی روبه‌روست. این پژوهش نیز از این اصل مستثنا نیست. داده‌های این پژوهش به روش خودگزارشی جمع‌آوری شده است. استفاده از این روش، خطاهایی را تحت عنوان واریانس روش مشترک ایجاد می‌کند. این امر به دلیل مسائلی مثل مطلوبیت اجتماعی (حساسیت به یک‌سری پرسش‌های خاص) تورش‌هایی از جمله بزرگ‌نمایی همبستگی را به دنبال دارد. همچنین، یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش، جمع‌آوری داده‌ها به صورت تک‌مقطعی است. از آنجایی که داده‌های پژوهش از یک بخش

1. Yang et al.

خدماتی گرفته شده، ممکن است نتایج تحت تاثیر محیط خاص آن قرار گرفته باشد و در نتیجه، یافته‌های پژوهش به‌آسانی به دیگر بخش‌ها قابل تعمیم نباشد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی این موضوع و مقایسه آن در سازمان‌های مختلف، به‌ویژه سازمان‌های تولیدی مانند وزارت نفت و نیرو پرداخته شود. همچنین، پژوهش حاضر به بررسی و تاثیر متغیرهای بیگانه‌پنداری شغلی و بیگانه‌پنداری خطامشی بر نگرش‌های کارکنان به روش کمی پرداخته است. پژوهشگران آتی می‌توانند به بررسی تاثیر این متغیرها بر نگرش با روش‌های کیفی بپردازند. آن‌ها می‌توانند رابطه بیگانه‌پنداری نسبت به خطامشی را با دیگر نگرش‌های کاری نیز مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Al Ghazo, R. H., Suifan, T. S., & Alnuaimi, M. (2019). Emotional Intelligence and Counterproductive Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Climate. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(3), 333-345. <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1533504>
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö., & Güneş Karakaya, B. (2019). The Mediating Role of Work Alienation in the Effect of Workplace Loneliness on Nurses' Performance. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 553-559. <https://doi.org/10.1111/jonm.12710>
- Arslan, M. (2018). Organizational Cynicism and Employee Performance: Moderating Role of Employee Engagement. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 415-431. <https://doi.org/10.1108/JGR-05-2018-0014>
- Awang, A. (2017). Work Alienation Intervention in Job-Related Tension, Role Overload and Work Effort. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 7(2), 268-296.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire–Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.137.qxd>
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M., & Van Acker, F. (2009). Development and Validation of the Work Effort Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 25(4), 266-273. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.25.4.266>

- Fedi, A., Pucci, L., Tartaglia, S., & Rollero, C. (2016). Correlates of Work-Alienation and Positive Job Attitudes in High-and Low-Status Workers. *Career Development International*, 21(7), 713-725. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2016-0027>
- Golparvar, M., Raie, A., Zadeh, M., & Abdi, A. (2016). Buffering Effects of Deviant Behaviors on the Relationship between Job Stress with Distributive Justice and Job Performance: Evidence from Two Independent Studies. *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 28(4), 167-194. <http://jmdp.ir/article-1-2006-fa.html>
- Golverdi, M., Danaee Fard, H., Rahmati, M. H., & Babashahi, J. (2018). Consideration of Alienation of Implementers From Tax Policies. *Public Policy*, 4(1), 78-95. <https://dx.doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66850>
- Hettiararchchi, H., & Jayarathna, S. (2014). The Effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 74-83.
- Horan, K. A. (2016). *Counterproductive Work Behavior (CWB) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Their Relationship to Work Stressors: The Role of Physical Activity*. (Master of Arts). Bowling Green State University,
- Hou, A. C., Chen, Y.-C., & Shang, R.-A. (2016). Mutual Relations in Erp Implementation: The Impacts of Work Alienation and Organizational Support in State-Owned Enterprise. *Procedia Computer Science*, 100, 1289-1296. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.244>
- Hsi, E. (2017). *An Examination of Predictors of Counterproductive Work Behaviors: Personality Traits and Transformational Leadership*. San Jose State University,
- Jahangiri, A., & Abasspour Tehrani Fard, H. (2017). The Effects of Talent Management on Job Performance with the Mediating Role of Work Effort and Job Satisfaction. *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 30(1), 29-50. <http://jmdp.ir/article-1-2706-fa.html>
- Kartal, N. (2018). Evaluating the Relationship between Work Engagement, Work Alienation and Work Performance of Healthcare Professionals. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 251-259. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1453969>
- Kodithuwakku, M., Jusoh, M., & Chinna, K. (2018). Impact of Human Resource Practices on Intention To Leave among Generation Z-The Future Workforce. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 267-278.
- Li, S., & Chen, Y. (2018). The Relationship between Psychological Contract

- Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 1273-1286. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01273>
- Loyens, K. (2015). Law Enforcement and Policy Alienation: Coping by Labour Inspectors and Federal Police Officers. In P. Hupe, M. Hill, & B. Aurélien (Eds.), *Understanding Street-Level Bureaucracy* (pp. 99-114): Policy Press.
- Loyens, K. (2016). How Police Detectives Deal With Policy Alienation in the Investigation of Human Exploitation Crimes: Reinforcing or Counterbalancing Fatalism. In *Stress in Policing* (pp. 136-152): Routledge.
- Lu, X., & Sun, J.-M. J. (2017). Multiple Pathways Linking Leader-Member Exchange to Work Effort. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 270-283. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0011>
- Morris, R., & Douglas, E. (2004). *Employee Work Effort and Latent Performance*. Paper Presented at the Proceedings of the 17th Annual SEAANZ Conference.
- Mottaz, C. J. (1981). Some Determinants of Work Alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1981.tb00678.x>
- Muleya, D., Ngirande, H., & Rachidi, M. (2016). Human Resource Practices as Determinants of Employees' Intention to Leave: A Study from a Selected South African Institution. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 403-409.
- Nadi, M., & Shojaee, M. (2019). Relationship between Perception of Bullying in the Workplace, Job Self-Alienation, Organizational Support With the Intention to Leave Work and the Role of Mediator of Forced Citizenship Behavior. *Journal of Applied Sociology*, 30(1), 167-188. <https://dx.doi.org/10.22108/jas.2018.75252.0>
- Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). The Relation between Turnover Intention, High Performance Work Practices (Hpwps), and Organisational Commitment: A Study among Private Hospital Nurses in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 23(1), 23-51.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Steil, A. V., Florian, E. V., & Bello, J. d. S. A. (2019). Antecedents of Intention to Leave the Organization: A Systematic Review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-4327e2910>
- Suleiman, W. (2013). A Study of Causes of Poor Attitude to Work among Workers of Both Public and Private Sectors Organizations in Bauchi State-Ni-

- geria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 143-152.
- Szostek, D. (2018). Counterproductive Work Behavior. Comparison of the Public and Private Sector. *Journal of Positive Management*, 9(1), 3-17. <https://doi.org/10.12775/JPM.2018.133>
- Taboli, H. (2015). Burnout, Work Engagement, Work Alienation as Predictors of Turnover Intentions among Universities Employees in Kerman. *Life Science Journal*, 12(9), 67-74.
- Porgeirsdóttir, Þ. (2012). *Does Part-Time Work Make Employees More Efficient? Importance of Context in Assessing Flexible Work Arrangements*. (Master Thesis Strategic Management). University of Iceland.
- Tummers, L. (2009). Policy Alienation of Public Professionals: The Development of a Scale. *Special Panel "Professionals Under Pressure" NIG Annual Work Conference*, 1-25.
- Tummers, L. (2011). Explaining the Willingness of Public Professionals to Implement New Policies: A Policy Alienation Framework. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3), 555-581. <https://doi.org/10.1177/0020852311407364>
- Tummers, L. (2012). Policy Alienation of Public Professionals: The Construct and Its Measurement. *Public Administration Review*, 72(4), 516-525. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02550.x>
- Tummers, L. (2017). Bureaucracy and Policy Alienation. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (3rd edition)*, Edited by A. Farazmand (ed.), 1-8.
- Tummers, L., Bekkers, V., van Thiel, S., & Steijn, B. (2015). *The Effects of Work Alienation and Policy Alienation on Behavior of Public Employees*. *Administration & Society*, 47(5), 596-617. <https://doi.org/10.1177/0095399714555748>
- Van Engen, N. A. (2017). A Short Measure of General Policy Alienation: Scale Development Using a 10-Step Procedure. *Public Administration*, 95(2), 512-526. <https://doi.org/10.1111/padm.12318>
- Yang, M. J., Yang, M.-S., & Kawachi, I. (2001). Work Experience and Drinking Behavior: Alienation, Occupational Status, Workplace Drinking Subculture and Problem Drinking. *Public Health*, 115(4), 265-271. <https://doi.org/10.1038/sj.ph.1900761>
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Viera-Armas, M. (2019). Using Alienation at Work to Explain Why Managers' Dishonesty Does Not Lead to Firm Performance. *European Management Review*, 16(2), 273-284. <https://doi.org/10.1111/emre.12181>



## ب) فارسی

داوری، علی، و رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار  $SmartPLS_3$ . انتشارات جهاد دانشگاهی.

فراژند **فرسک** **پوسه**

دوره ۳۴ - پاییز ۱۴۰۰ - شماره ۳ - پیاپی ۱۱۷



# عنوان مقاله: تحلیل پدیدارشناختی تجربه ترک خدمت

## کارکنان در سازمان دولتی

بهنام میری<sup>۱</sup>، وجهاله قربانی زاده<sup>۲</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۳۰

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۸

### چکیده:

هدف: هدف این پژوهش، واکاوی تجربه کارکنان ترک خدمت کرده یک سازمان دولتی در شهر تهران است.

طرح پژوهش / روش شناسی / رویکرد: نمونه آماری ۱۰ نفر از کارکنان این سازمان است که در بازه سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۵ به صورت داوطلبانه ترک خدمت کرده بوده‌اند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد پدیدارشناسی تجربی استفاده شده است. یافته‌ها: پژوهشگران از طریق شناخت ادراک و نگرش کارکنان از پدیده ترک خدمت به این موارد پی بردند که افرادی که از سازمان ترک خدمت کرده بوده‌اند، از وظایف شغلی خود رضایت کافی نداشته و ترک خدمت آن‌ها از سازمان به‌یکباره نبوده است، بلکه به صورت برنامه‌ریزی شده انجام گرفته است. دوم این که، قوانین و مقررات بخش دولتی تا حدودی مانع استفاده از توانایی‌ها و تخصص آنان بوده است. سوم این که، ارتقای افراد به سمت‌های بالاتر بر مبنای ارزیابی عملکرد، شایستگی، و تجربه افراد نبوده، بلکه بستگی به روابط غیررسمی و دوستانه با افراد مهم سازمان داشته است. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از ترک خدمت سازمان چندان هم منفی نبوده، بلکه در نظر آن‌ها این تجربه یکی از پدیده‌های مثبت در زندگی کاری آن‌ها بوده است. این تصمیم پیامدهای مثبتی مانند تعادل بین کار و زندگی، پیشرفت کاری، استفاده بهتر از توانایی‌ها و تخصص، یافتن شغلی با حقوق بیشتر، و آزادی از محدودیت‌های شغلی را به دنبال داشته است.

ارزش / اصالت: این پژوهش سعی دارد با بکارگیری تجربیات کارکنان ترک خدمت کرده، شناسایی عوامل مهم خروج ارادی کارکنان، و باز خورد نتایج به کارکنان باقی مانده و مدیران سازمان‌های دولتی، باعث افزایش تعهد آن‌ها نسبت به سازمان و همچنین کاهش تمایل آن‌ها نسبت به ترک خدمت از سازمان شود.

پیشنهاد‌های اجرایی: با توجه به این که کارکنان به‌یکباره سازمان را ترک نکرده بودند و ترک خدمت آن‌ها به صورت برنامه‌ریزی شده بود، لازم است به صورت دوره‌ای عواملی که از دیدگاه کارکنان باعث کاهش انگیزه خدمت در سازمان می‌شود مورد بررسی قرار گیرد و برای اصلاح آن اقدام شود تا کارکنان در پی کاهش انگیزه خدمت، ذهنیت خروج را در خود پرورش ندهند.

### کلیدواژه‌ها: سازمان دولتی، نگهداشت کارکنان، ترک خدمت

### کارکنان، ترک خدمت داوطلبانه، پدیدارشناسی

۱. کارشناس ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ای.ران. b\_miri@atu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. ghorbanizadeh@atu.ac.ir (نویسنده مسئول).

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. seyednaghavi@atu.ac.ir

## مقدمه

با افزایش رقابت و پویایی محیط، سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان مستعد خود را حفظ کنند و در راستای اهداف سازمانی از آن‌ها بهره ببرند. در دنیای رقابتی که ارزش‌های نامشهود سازمان‌ها در حال پیشی گرفتن از ارزش‌های مشهود است، داشتن سرمایه انسانی کارآمد می‌تواند به عنوان یک مزیت برتری مهم محسوب شود. سازمان‌ها برای ارتقای بهره‌وری باید کارکنان خود را تشویق نمایند تا نهایت توانمندی خود را در کارشان بکار ببرند. چنانچه سازمان‌ها به این کار مبادرت نورزند، بخشی از آن دارایی‌های گران‌قیمت کشف‌نشده باقی می‌ماند. سرمایه انسانی بخشی از سرمایه‌های اساسی سازمان است و ویژگی غیرقابل تقلید بودن آن می‌تواند منافع ویژه‌ای را به ارمغان آورد (ابوالعالی، ۱۳۹۹). سازمان‌ها به منظور نگهداشت نیروی‌های کارآمد، مجبور هستند برنامه‌ریزی دقیقی برای شناسایی و تشویق به موقع آن‌ها برای عملکرد بهتر انجام دهند (Lewis & Hekman, 2006).

ترک خدمت داوطلبانه و یکباره کارکنان مستعد و دارای تحصیلات عالی به مسئله پیچیده‌ای برای مدیران سازمان مورد مطالعه تبدیل شده بود. مدیران احساس می‌کردند خروج ارادی کارکنان می‌تواند اثرهای منفی بر کارکنان باقی‌مانده در سازمان داشته باشد. آن‌ها بر این باور بودند که کارکنان به خاطر حقوق پایین، ساعات کاری زیاد یا عدم تمایل به کار در بخش دولتی، سازمان را ترک می‌کنند (Johannes Masenya et al., 2020; Malyon, 2019; Mxenge et al., 2014). بدین ترتیب، پژوهشگران تصمیم گرفتند با شناسایی و ثبت تجربیات افرادی که از سازمان به صورت ارادی ترک خدمت کرده بودند، ابعاد جدیدی را از این موضوع برای مدیران آشکار کنند که آیا حقوق زیاد و ساعات کاری کم و تمایل داشتن یا نداشتن به کار دولتی می‌تواند باعث رضایت فرد از کار خود و ماندگاری در سازمان شود.

تاکنون پژوهش‌های بسیاری برای توضیح علل پدیده ترک خدمت انجام گرفته و متغیرهای زیادی به عنوان عوامل اثرگذار بر ترک خدمت کارکنان شناسایی شده است. برخی از این پژوهش‌ها به شناسایی عوامل فردی می‌پردازند (Tett & Meyer, 1993)، برخی به نقش عوامل شغلی اشاره می‌کنند (Lambert et al., 2001; Ajala, 2016)، و شماری نیز عوامل سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهند (Harter et al., 2002). پژوهشگران حاضر استناد به نتایج پژوهش‌های پیشین را برای

حل این موضوع کافی نمی‌دانند. بدیهی است که تجربیات و انگیزه‌های هر فرد در زمان خروج از سازمان با دیگری متفاوت است و تجربیات خروج کارکنان این سازمان با تجربیات کارکنان سازمان‌های دیگر یکسان نیست. همواره کارکنان به صورت برنامه‌ریزی شده و یکباره سازمان را ترک کرده‌اند که این مسئله، شکافی را پیش‌روی پژوهشگران قرار داده است تا به صورت دقیق این مسئله را واکاوی کنند. تصمیم حساب‌شده کارکنان برای ترک سازمان با وزن‌دهی گزینه‌های مختلف و مقایسه مزایای ماندن در سازمان با مزایای ترک سازمان انجام می‌شود (استوارت و براون، ۱۴۰۰). با پیوستن کارکنان به دیگر سازمان‌ها، بخش عظیمی از دانش سازمانی به همراه فرد از شرکت خارج می‌شود و به سازمان‌های رقیب سرریز می‌کند (Bakhschi et al., 2009).

ترک خدمت و خروج غیرکارکردی، مسائل و مشکلاتی را در سازمان ایجاد می‌کند (استوارت و براون، ۱۴۰۰). این پژوهش سعی دارد با بکارگیری تجربیات کارکنان ترک خدمت‌کرده سازمان و شناسایی عوامل مهم بر خروج ارادی کارکنان و بازخورد دادن نتایج به کارکنان باقی‌مانده و مدیران سازمان، باعث افزایش تعهد آن‌ها نسبت به سازمان و همچنین کاهش تمایل آن‌ها نسبت به ترک خدمت از سازمان شود. از آنجایی که ترک خدمت کارکنان جدا از این که برای سازمان هزینه‌های مادی دارد، می‌تواند اثرهای منفی نیز بر افرادی که در سازمان باقی مانده‌اند، بگذارد (Duraisingam et al., 2009; Mxenge et al., 2014; Preenen et al., 2011)، پژوهشگران در این پژوهش به دنبال درک پدیده ترک خدمت از طریق تجارب کارکنان هستند. پرسش اساسی تبیین مفهوم، کشف و درک تجربه‌ای است که افراد به‌طور مستقیم با آن مواجه بوده‌اند. این پژوهش به دنبال کشف رابطه علت و معلولی نیست، بنابراین با ادراک و نگرشی که از کارکنان ترک خدمت‌کرده سازمان به‌دست آورده می‌شود، پژوهشگران در تلاش برای پاسخ به علت ترک خدمت کارکنان هستند. همچنین، پژوهش در پی پاسخ به پرسش‌هایی از این قبیل است: برداشت و ادراک مشارکت‌کنندگان از پدیده ترک خدمت چیست؟ چه دلایلی باعث ترک خدمت کارکنان از سازمان شده است؟ ترک خدمت کارکنان از سازمان برای آن‌ها چه پیامدهایی داشته است؟

شناخت تصمیم افراد برای ترک سازمان مستلزم شناخت نیازهای افراد است. در سازمان‌های موفق، رویه‌هایی وجود دارد که دلایل ترک خدمت کارکنان را بررسی می‌کنند. با هر کارمندی که سازمان را ترک می‌کند، مصاحبه‌ای انجام می‌شود تا دلایل وی برای ترک سازمان مشخص شود و اطلاعات جمع‌آوری‌شده در تدوین رویه‌ها و برنامه‌های سازمانی برای کاهش ترک خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد (استوارت و براون، ۱۴۰۰). در مقایسه پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین، باید اذعان کرد که پژوهشگر در پژوهش‌های پدیدارشناسانه، به دنبال معنا، چرایی و پیامدهای

ترک خدمت افراد است و فرد حتماً باید پدیده مورد نظر را تجربه کرده باشد و تجربیات فرد فقط مختص خود بوده و هرگز نمی‌تواند نماینده تجربیات افراد دیگر بوده باشد. به همین دلیل، بسط و تعمیم آن به سایر پژوهش‌های کمی و کیفی امکان‌پذیر نیست.

## مبانی نظری پژوهش

پژوهشگران با نگاه رویکرد اقتضایی به مسئله ترک خدمت کارکنان از سازمان پرداخته‌اند. نظریه اقتضایی بیان می‌کند که نمی‌توان نسخه واحدی را برای همه سازمان‌ها در همه شرایط تجویز کرد. بر اساس این نظریه، اگرچه در هر شرایطی بهترین راه برای سازماندهی و مدیریت افراد وجود ندارد، اما طرح‌های معینی از ساختارهای سازمانی و روش‌های مدیریتی قابل‌توصیفی وجود دارد که می‌تواند به عنوان موثرترین راه در مقتضیات موقعیتی خاص شناخته شوند و بکار روند (معمارزاده، ۱۳۷۰). از منظر نظریه اقتضایی، درک رفتار سازمانی بکار بردن روش‌های مدیریتی در توانایی تحلیل متغیرهای مهم در موقعیت‌های معین است. این رویکرد که نظریه متعادل‌تری را ارائه می‌کند، برای توجه به شکاف بین نظریه و عمل بسیار ارزشمند است. کمک اصلی تفکر اقتضایی در تهیه پاسخ‌های مناسب و آماده برای مسائل پیچیده با دستورالعمل‌های ساده در چگونگی انجام کار نیست، بلکه کمک آن بیش‌تر به فراهم کردن راه‌های جدید تحلیل روابط درون و برون عناصر تعاملی یک سیستم سازمانی است تا تصمیمات درست اتخاذ گردد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳). پژوهشگران ابعاد مطرح‌شده در ادبیات را از منظر نگهداشت و خاتمه خدمت کارکنان، که یکی از مسائل مهم حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی است، تشریح می‌کنند.

## نگهداشت کارکنان

نگهداشت کارکنان به میزان تلاش مفید و اثربخش مدیران ارشد سازمان‌ها، بخش منابع انسانی و سایر بخش‌ها برای تامین اهداف کارکنان به منظور بقا در سازمان گفته می‌شود (Ramlall, 2004). در تعریفی دیگر، نگهداشت به معنای همه اموری است که یک کارفرما یا مدیر به عهده می‌گیرد تا کارکنان باصلاحیت و توانمند به کار در سازمان ادامه دهند (Armstrong, 2011). نگهداشت کارکنان مستعد یکی از توجهات مهم هر مدیری برای سازمان است، به این دلیل که این افراد باعث پیشرفت و همچنین موفقیت سازمان‌ها در عرصه‌های گوناگون می‌شوند. بنابراین، یکی از الزامات مهمی که برای خدمت‌رسانی ضروری است، داشتن کارکنانی بانگیزه و پرتلاش در سمت‌های شغلی مورد نظر برای خدمت به عموم مردم است. در طول دهه گذشته، مفهوم نگهداشت کارمندان به عنوان یک ضرورت سازمانی پدید آمده

است (Barrick & Zimmerman, 2005; Phillips & Connell, 2003). نگهداشت کارمندان یک اولویت اصلی برای اغلب سازمان‌هاست، زیرا عدم نگهداشت استعداد برتر برای سازمان‌ها زیان‌آور است (Hausknecht *et al.*, 2009). والدمن و آرورا<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، بیان می‌کنند که کارفرمایان باید توجه خود را بر نگهداشت کارمندان متمرکز کنند (برای مثال، چه کسی می‌رود، چه زمانی برای رفتن باقی مانده است، چقدر دانش با آن‌ها همراه است، و چگونه بر یک سازمان تاثیر می‌گذارند). اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، مفهوم فراگیرتری را برای نگهداشت کارمندان ارائه می‌دهد که او آن را فرایند نگهداری می‌نامد. نگهداشت عبارت است از فرایند جذب، انتخاب، توجه به آموزش، توسعه و حفظ نیروی کار تا افراد بتوانند کار خود را در سازمان انجام دهند (Smith, 2001). پژوهش‌ها نشان می‌دهد نگهداشت کارمندان، که آن را درصد کارمندانی که در سازمان باقی می‌مانند تعریف می‌کنند، عامل مهمی در تعیین موفقیت سازمانی است (Barrick & Zimmerman, 2005).

### جابه‌جایی و ترک خدمت کارکنان

ترک خدمت حرکت دائمی کارکنان به خارج از مرز سازمان است (Rahman & Nas, 2013). حالتی است که کارمند ارتباط کاری خود را با سازمان ذی‌ربط قطع می‌کند (Peachey *et al.*, 2014). در حالی که برخی از سازمان‌ها، جابه‌جایی کارمندان را به عنوان «شر ضروری»<sup>۳</sup> در نظر می‌گیرند (Hinkin & Tracey, 2000)، مدیران متوجه تاثیر جدی جابه‌جایی آن‌ها بر سازمان هستند (Phillips & Connell, 2003). بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که هزینه مربوط به از دست دادن و متعاقباً جایگزینی یک کارمند بالاست (Preenen *et al.*, 2011). فیلیپس و کانل (۲۰۰۳)، بیان می‌کنند که جابه‌جایی کارکنان بر سرمایه دانشی و بهره‌وری، کیفیت خدمات، تلاش‌های اجرایی، روابط کاری، رضایت شغلی، و وجهه یک سازمان اثر می‌گذارد. علاوه بر این، هنگام ترک کارکنان، سازمان‌ها زمان سرمایه‌گذاری خود را از دست می‌دهند (Smart, 2008)، و زمان اثر مستقیمی بر پول دارد (Tracey & Hinkin, 2008). جابه‌جایی کارکنان همچنین بر موقعیت مالی سازمان اثر می‌گذارد (Phillips & Connell, 2003). هنگامی که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند، کارفرمایان باید به تفکیک، جایگزینی، آموزش و از دست دادن هزینه‌های بهره‌وری بپردازند (Hinkin & Tracey, 2000; Moynihan & Landuyt, 2008). ترک خدمت بالا

1. Waldman & Arora
2. Smith
3. Necessary Evil

می‌تواند به سازمان آسیب برساند. این امر می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان، کارکنان و مراجعه‌کنندگان آن هزینه داشته باشد. همچنین، ترک خدمت کارکنان پیامدهای منفی بر بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها دارد.

### ترک خدمت داوطلبانه (ارادی)

ترک خدمت داوطلبانه یکی از سه نوع ترک خدمت است؛ دو نوع دیگر بازنشستگی و غیرارادی است (Caillier, 2011). بازنشستگی وقتی اتفاق می‌افتد که یک کارمند پس از سپری کردن شرایط خاص خدمت، از آن‌جا خارج شود. ترک خدمت غیرارادی هنگامی اتفاق می‌افتد که سازمان از طریق اخراج کارمندان کار خود را با آن‌ها خاتمه می‌دهد، و ترک خدمت داوطلبانه وقتی اتفاق می‌افتد که کارمند استعفا می‌دهد (Selden & Moynihan, 2000). کارمندان به دلایل زیادی به‌طور داوطلبانه کار خود را ترک می‌کنند، مانند تصمیمات نادرست استخدام، مدیریت ضعیف، فقدان پاداش، فقدان دستمزد رقابتی، و محیط‌های کاری منفی (Abbasi & Hollman, 2000). همه عواملی که مدیران به‌طور مستقیم کنترل می‌کنند (Tracey & Hinkin, 2008)، و روابط با ناظران، محتوای کار و شرایط کاری (Griffeth et al., 2000). با توجه به ماهیت و هزینه‌های ترک خدمت، از دست دادن کارکنان باکیفیت، سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Tracey & Hinkin, 2008). کارمندانی که در طول دوره‌های ترک خدمت برای کار در شرکت باقی بمانند، ممکن است مجبور باشند ساعات بیش‌تری را صرف کار روی پروژه‌هایی کنند که در ابتدا به کارمند سابق اختصاص داده شده بود و این کار ممکن است موجب شود آن کارمند در وظایف خود ضعیف عمل کند و متعاقباً به دنبال استخدام در فرصت‌های شغلی دیگر باشد (Tracey & Hinkin, 2008). کوهن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، اشاره می‌کنند که قصد کارکنان برای ترک خدمت ناشی از نگرش کارکنان است. اگر کارکنان از شغل خود ناراضی باشند، می‌توانند رفتارهای کار نامناسبی مانند (غیبت، تاخیر و خرابکاری) داشته باشند (Johannes Masenya et al., 2020).

### پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش یوهانس ماسن یا و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد، کارکنانی که سابقه خدمتی کم‌تری در سازمان دارند، قصد ترک خدمت بالایی نسبت به کارکنان قدیمی‌تر دارند. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که اکثریت کتابداران از عوامل تعیین‌کننده سازمانی، یعنی حقوق و مزایای

1. Cohen et al.

پایین، محیط کار (تعادل بین کار و زندگی)، ارتقا و روتین بودن وظایف شغلی ناراضی هستند. یافته‌های **مالیون (۲۰۱۹)** نشان می‌دهد، کارکنانی که قصد ترک سازمان را داشته‌اند، از مدت‌ها پیش به این موضوع فکر کرده بوده و به دنبال برنامه‌ریزی برای این موضوع بوده‌اند. این موضوع رهبران سازمان را با چالش درون‌سازمانی روبه‌رو می‌کند که باید کارکنان باارزش خود را حفظ کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعهد عاطفی یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های قصد کارکنان برای ترک خدمت است. همچنین، سطوح بالای تعهد عاطفی با سطوح پایین قصد ترک رابطه معناداری دارد. علاوه بر این، ادراکات مبتنی بر عدالت سازمانی به عنوان عامل میانجی در قصد ترک کارکنان و سطوح تعهد سازمانی شناخته شده است. به این گونه که ایجاد عدالت سازمانی با افزایش تعهد عاطفی در محیط کار مرتبط است (Malyon, 2019). نتایج متمبو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بیان می‌کند که سریع‌ترین رفتار کارکنان پیش از ترک شغل، کاهش انگیزه و تعهد سازمانی است. جذب و انتخاب کارمندی که دارای ارزش فرهنگی فردی و همسو با سازمان هستند، می‌تواند بر ماندن کارکنان در سازمان اثر مثبت داشته باشد. همچنین، رضایت شغلی و تعهد سازمانی قصد ترک کارکنان از سازمان را کاهش می‌دهد. کارکنانی که از رضایت شغلی بالا برای مدت طولانی برخوردار باشند، به احتمال زیاد به ترک کار فکر نمی‌کنند، زیرا کارکنان با سازمان و ارزش‌های آن ارتباط قوی دارند (Mthembu, 2017).

نتایج **قاسم‌پور گنجی و همکاران (۲۰۲۱)** نشان می‌دهد، رضایت شغلی اثر منفی بر قصد ترک شغل دارد. علاوه بر این، اثر مثبت توانمندسازی کارکنان، جوّ اخلاقی، و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رضایت شغلی، و اثر منفی جوّ اخلاقی و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر قصد ترک شغل مورد تایید قرار گرفت. همچنین، نتایج از نقش میانجی‌گری رضایت شغلی در تاثیر جوّ اخلاقی و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر قصد ترک شغل پشتیبانی می‌کند. یافته‌های **کمال‌پور خوب و نظری (۱۳۹۸)**، بیانگر این است که سکوت دوستانه بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد، در حالی که اثر سکوت تدافعی بر تعهد سازمانی تایید نشد. در مقابل، سکوت مطیع اثر معناداری بر تعهد سازمانی دارد و باعث ماندگاری کارکنان در سازمان می‌شود. از میان مولفه‌های سکوت سازمانی، سکوت دوستانه بیش‌ترین تاثیر را بر تمایل به ترک خدمت دارد. **سلطانی و همکاران (۲۰۱۷)**، نتیجه می‌گیرند که هویت سازمانی بر اشتیاق شغلی و تعهد عاطفی اثر مثبت و معناداری دارد. حمایت سازمانی ادراک‌شده بر اشتیاق شغلی اثر مثبت و بر قصد ترک خدمت اثر منفی و معناداری دارد. علاوه بر این، اشتیاق شغلی بر تعهد عاطفی اثر مثبت و بر قصد ترک خدمت اثر منفی و معناداری دارد.

1. Mthembu

## روش‌شناسی پژوهش

انجام پژوهش حاضر به روش پدیدارشناسی<sup>۱</sup> است. پژوهشگران با شفاف‌سازی و تشخیص یک پدیده خاص از نگاه مشارکت‌کننده سروکار دارند. تعبیر و تفسیر پژوهشگران از پدیده این امکان را به وجود می‌آورد که به عنوان یک پژوهش عملی خطامشی‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌های موجود در جامعه یا سازمان‌ها را گزارش دهند، پشتیبانی کنند یا به چالش بکشند (Lunenburg & Irby, 2008). بنابراین، شناخت عمیق عوامل اثرگذار سازمانی و فردی مختلف بر ترک خدمت از دیدگاه و ادراک کارکنان سازمان دولتی از ضروریات این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین است.

با توجه به ماهیت پژوهش، رویکرد کیفی و راهبرد پدیدارشناختی موس‌تاکاس<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) انتخاب شد. پدیدارشناسی یکی از اساسی‌ترین شکل‌های پژوهش است که به توصیف و درک پدیده‌ها از طریق تجارب انسانی گسترش یافته است. این روش، به دنبال روشن کردن ساختار و جوهره پدیده‌های تجربه‌شده است (Lunenburg & Irby, 2008). هدف پژوهش با رویکرد پدیدارشناسی، توصیف صریح و شناسایی پدیده‌هاست، آن‌گونه که در موقعیتی خاص از سوی افراد ادراک می‌شود (Johnston & Vanderstoep, 2009). به منظور اتخاذ نمونه مورد بررسی، از نمونه‌گیری هدفمند و ترکیب راهبردهای چندگانه و نظری استفاده شد. نمونه‌های انتخابی هدفمند هستند که با معیارهای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری در بازه سال‌های ۱۳۹۵-۱۳۹۹ از یک سازمان دولتی به صورت داوطلبانه ترک خدمت کرده بودند. مشارکت‌کنندگان بین ۳۰ تا ۴۵ سال سن داشته و در سطح عملیاتی و میانی سازمان مشغول به خدمت بوده‌اند. برای دریافت اطلاعات از مشارکت‌کنندگان، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مبتنی بر پرسش‌های پژوهش بکار گرفته شد. با استناد به توصیه مدیران سازمان و دستیابی پژوهشگران به اشباع نظری در داده‌ها، ده نفر به عنوان تعداد مناسب مشارکت‌کنندگان تعیین شد. به زعم خنیفر و مسلمی (۱۳۹۹)، تعداد نهایی افراد نمونه، معمولاً با توجه به ملاک‌های اشباع داده‌ها تعیین می‌شود. اشباع نظری بیانگر مرحله‌ای است که جمع‌آوری داده‌های اضافی نتوانست داده‌های جدیدی را به مقوله مورد نظر اضافه کند. بنابراین، مصاحبه با افراد تا جایی ادامه پیدا کرد که روابط بین مقوله‌ها برقرار و تایید شد. در این زمان، نمونه‌گیری متوقف شد و عناصر پارادایم پژوهش به غلظت کافی رسید. اطلاعات حاصل از مصاحبه مشارکت‌کنندگان به صورت ترکیبی از حضور در محل کار و مصاحبه برخط {= آن‌لاین} با استفاده از شبکه مجازی واتساپ و در میانگین زمانی ۱ ساعت با دستگاه ضبط صوت ضبط شد.

1. Phenomenology
2. Moustakas



به همه مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آن‌ها در تمامی مراحل پژوهش محرمانه باقی خواهد ماند.

برای ارزیابی و اعتبارسنجی کیفیت پژوهش، از فرایند ارزیابی به وسیله دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان استفاده شد. در این شیوه ارزیابی، نتایج تحلیل در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر پژوهشگران و تجارب خود اظهار نظر کنند. تمامی اظهارنظرها بررسی شد و در فرایند تحلیل پژوهش استفاده گردید. علاوه بر این، برای محافظت در برابر تفسیر نادرست و جعل داده‌ها، از یک داور نظاره‌گر خواسته شد که به‌طور عینی به داده‌ها بنگرد و کدهای اختصاص‌یافته به داده‌ها را واکاوی نماید. پژوهشگران و داور همکار در جلسات مختلفی برای گفتگو در مورد داده‌های رمزگذاری شده شرکت داشته‌اند. اگر اختلاف نظر وجود داشت، کدگذاری تا زمان دستیابی به اجماع عمومی مورد بحث قرار می‌گرفت.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر با رعایت اپوخه و مراحل پیشنهاد موس‌تاکاس (۱۹۹۴) بر طبق مراحل زیر استخراج شدند:

- رونویسی متن مصاحبه: در این مرحله، پژوهشگران بعد از هر مصاحبه، بیانات مشارکت‌کنندگان را از نوار ضبط‌شده بدون کم و کاست بازنویسی کرده و در کنار این عمل همواره یادداشت‌هایی در طول فرایند مصاحبه توسط پژوهشگران ثبت می‌شده است. در این مرحله، برای حفظ محرمانه ماندن متن و اسامی مشارکت‌کنندگان از کد الفبایی (م) استفاده شده است.

- تقلیل پدیدارشناختی در زمان تحلیل: در عمل، تقلیل پدیدارشناختی در پژوهش بر طبق این مراحل انجام شده است: الف) اپوخه (رهایی از مفروضات و تصورات پیشین) که مربوط است به بی‌توجهی به پدیده تا حد حذف کلیه عناصر خارجی؛ ب) یکسان‌سازی افق فکری که به معنای برخورد یکسان با کلیه گزاره‌های معنادار استخراج‌شده از مصاحبه مشارکت‌کنندگان است؛ ج) برخی از افق‌های فرعی و تکراری حذف می‌شوند و تنها افق‌هایی که نسبت به اجزای پدیدارشناسی نزدیک و مرتبط‌تر هستند، باقی می‌مانند؛ و د) یک جدول خوشه‌بندی شده که افق‌ها و موارد تماتیک حاصل در توصیفات متراکم متنی پیرامون پدیده مربوط است، ارائه شده است. مراحل بیان‌شده در بالا در تمام مراحل تحلیل شده و کدگذاری داده‌های مصاحبه مشارکت‌کنندگان بکار گرفته شده است.

- اپوخه: در فرایند اپوخه، همان‌طور که در ابتدا بیان شد، پژوهشگران بعد از مصاحبه با هر یک از مشارکت‌کنندگان، نوار ضبط‌شده را رونویسی و پرسش‌هایی که به ذهن آن‌ها خطور می‌کرد

را در گوشه‌ای از متن یادداشت می‌کردند تا در مراحل بعد بتوانند از آن استفاده کنند. فرایند اپوخه در این پژوهش مبتنی بر چند مرحله است که در بخش زیر هر یک از مراحل شرح داده می‌شود:

الف) افقی‌سازی: این مرحله آغاز تحلیل داده‌های پژوهش است که پژوهشگران توضیحات کلامی هر یک از مشارکت‌کنندگان در پژوهش را در ارتباط با مطالب مربوط به پرسش‌ها به‌طور دقیق مورد تحلیل قرار داده‌اند. از نظر پژوهشگران، همه عبارات و توضیحات اهمیت یکسانی دارند و درون‌مایه‌های مهم به‌دست‌آمده، واحدهای معنادار آشکاری را برای مشارکت‌کنندگان در پژوهش تشکیل می‌داد. در این مرحله، برای جلوگیری از انباشت داده‌ها، تنها نکات کلیدی معناداری از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شده بود. (ب) روایت توصیف افق‌ها: از یکسان‌سازی افق‌های تجربیات هر شرکت‌کننده، درون‌مایه‌های معناداری ظاهر شده بود و متناسب با پرسش‌های پژوهش کدگذاری شد. هر یک از درون‌مایه‌ها به یک پرسش خاصی که در طول مصاحبه بیان شده بود، پیوند داده شد و این کدها با بیانات مشارکت‌کنندگان تایید و پشتیبانی شده بود. در این مرحله، یک توصیف از گزاره‌های معنادار بخش اول نگاشته می‌شود که همان روایت توصیفی افق‌هاست. نتیجه این بخش شکل‌گیری استخراج توصیف کلیدی و غنی از مصاحبه مشارکت‌کنندگان و استخراج درون‌مایه برای هر یک از این توصیفات است که در مرحله کدگذاری اولیه ارائه شده است. (پ) بحث در باب کدهای استخراج‌شده: بر اساس تجربه پژوهشگران در فرایند انجام مصاحبه، بیش‌تر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، در مرتب‌سازی تجربیات ادراکی‌شان در یک قالب کوتاه و دقیق با مشکل مواجه بودند. در این مرحله، جملات مهم مشارکت‌کنندگان در راستای پرسش‌های پژوهش استخراج شد و از درون آن‌ها عبارات مهمی که به مضامین اصلی پژوهش مرتبط می‌شد، به عنوان نکات کلیدی مصاحبه برای هر یک از مشارکت‌کنندگان استخراج و کدگذاری شد. (ت) خوشه‌بندی مضمون‌ها: بعد از این‌که پژوهشگران مصاحبه‌های هر یک از مشارکت‌کنندگان را مورد تحلیل قرار دادند و نکات کلیدی و کدهای آن‌ها را استخراج کردند، باید این کدها در قالب مضامین اصلی و فرعی در یک جدول خلاصه‌شده خوشه‌بندی می‌شد. این عمل مشخص می‌کند که هر یک از کدها به کدام یک از مضامین فرعی و اصلی مربوط می‌شود. همچنین، در این مرحله کدهایی که نسبت به فرایند اصلی پژوهش حاشیه‌ای یا نسبت به موضوع اصلی پراکنده هستند، کنار گذاشته می‌شود. جداول (۱)، (۲)، و (۳) تنها مضامینی را شامل می‌شود که از تجربیات ذاتی افراد استخراج شده است. (ث) سلسله‌مراتب مضامین ظاهرشده: در این بخش، باید سلسله‌مراتبی از طبقات توسط پژوهشگران ایجاد شود تا به عنوان ساختاری برای تحلیل بیش‌تر موضوعات بکار روند. پژوهشگران در جداول (۱)، (۲)، و (۳) کدهای استخراجی را بر اساس ترتیب پرسش‌های پژوهش که مبتنی بر ماهیت پدیده، پیامدهای

پدیده، و نحوه واکنش کارکنان به پیامدهاست، به ترتیب از بالا به پایین و بر مبنای مضامین اصلی و فرعی انجام داده‌اند. ج) ارائه جوهره پدیده و توصیفات متنی حاصل از مصاحبه مشارکت‌کنندگان: آخرین مرحله عملی در فرایند اپوخه، ارائه جوهره (ماهیت اصلی) پدیده با توصیفات مشارکت‌کنندگان است تا ماهیت جمعی از تجربه شکل بگیرد (Moustakas, 1994). هر کدام از این توصیفات نشان‌دهنده جوهره خاص از پدیده مورد مطالعه است. به دلیل محرمانه بودن اسامی مشارکت‌کنندگان، به جای نام‌های قانونی از کد الفبایی (م) استفاده شد.

**جدول ۱: تم‌های اصلی و فرعی پدیدار شده از مصاحبه مشارکت‌کنندگان (ماهیت پدیده ترک خدمت)**

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کد مشارکت‌کنندگان و درون‌مایه استخراجی
ماهیت پدیده ترک خدمت	رهایی	م ۳ کد ۱۲: رها شدن از قوانین زاید اداری سازمان
		م ۶ کد ۵: آزادی از محدودیت‌های جایگاه شغلی
تعهدناپذیری		م ۵ کد ۱۴: خلاص شدن از کارهای تکراری و خسته‌کننده
		م ۶ کد ۱: نبود تعهد و تعلق خاطر به سازمان
		م ۷ کد ۱۳: نبود وابستگی به وظایف شغلی
		م ۹ کد ۴: تعهد کم نسبت به مدیران بالادستی

**جدول ۲: تم‌های اصلی و فرعی پدیدار شده از مصاحبه مشارکت‌کنندگان (دلایل ترک خدمت)**

تم اصلی	تم فرعی	کد مشارکت‌کنندگان و درون‌مایه‌های استخراجی
دلایل ترک خدمت	خودشکوفایی و پیشرفت	م ۴ کد ۱۳: احساس خودشکوفایی در شغل جدید
		م ۸ کد ۱۳: پیشرفت شغلی با بکارگیری توانایی‌ها
کاهش نیروهای کلیدی و موثر	کاهش نیروهای کلیدی و موثر	م ۱۰ کد ۴: ناتوانی در بروز خلاقیت و نوآوری
		م ۷ کد ۳: افزایش رغبت پیوستن به سازمان دیگر
		م ۶ کد ۱۲: میل به جدایی به خاطر بی‌توجهی مدیر
		م ۹ کد ۶: بی‌توجهی به پیشنهادها و ایده‌ها
کاهش عملکرد و بهره‌وری	کاهش عملکرد و بهره‌وری	م ۱ کد ۷: عدم تناسب حقوق دریافتی با هزینه‌های زندگی
		م ۸ کد ۹: اثر منفی خروج کارکنان بر عملکرد افراد
		م ۳ کد ۸: کاهش روحیه کاری به هنگام ترک خدمت
کاهش روحیه و امید	کاهش روحیه و امید	م ۸ کد ۳: ناامیدی نسبت به پیشرفت شغلی
		م ۵ کد ۹: روحیه پایین به خاطر عدم تقدیر از رفتار شهروندی کارکنان

جدول ۳: تم‌های اصلی و فرعی پدیدارشده از مصاحبه مشارکت‌کنندگان (پیامدهای ترک خدمت)

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کد مشارکت‌کنندگان و درون‌مایه استخراجی
	باور و اعتماد به خود	م ۶ کد ۸: اعتماد کافی به توانایی‌ها و تخصص خود م ۱۰ کد ۷: افزایش اعتماد به نفس بالا
		م ۲ کد ۸: اعتماد به پیشرفت خود در بخش خصوصی
پیامدهای ترک خدمت	تعادل و انعطاف‌پذیری	م ۷ کد ۶: توجه بیشتر تر به کانون خانواده م ۴ کد ۴: تعادل و انعطاف بهتر شاغل با شغل جدید
	اشتغال مجدد	م ۴ کد ۳: اشتغال در سازمان‌های بخش خصوصی م ۵ کد ۱۲: اشتغال در شغل چالشی و نیازمند کوشش فکری م ۷ کد ۱۵: اشتغال در سازمان جدید با پرداخت و مزایای بیش‌تر

تم‌های استخراج‌شده حاصل مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، تلاش و رسیدن به هدف اصلی پژوهش، یعنی تبیین و تفسیر تجربه کارکنان ترک خدمت‌کرده سازمان مورد نظر است که برای درک و بینشی عمیق و غنی در مورد این پدیده انجام شد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، سه تم اصلی از یافته‌های پژوهش استخراج شد که می‌تواند تجربه کارکنان ترک خدمت‌کرده سازمان مورد نظر را درباره پدیده ترک خدمت بیان کند. در ادامه، با ارائه توصیفات متنی به توضیح بیش‌تر تم‌های استخراج‌شده از متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان پرداخته می‌شود.

### ماهیت پدیده ترک خدمت

درک و نگرش کارکنان در این پژوهش در مورد ماهیت ترک خدمت شامل دو درون‌مایه فرعی رهایی و تعهدناپذیری به سازمان است. از نگاه آنان ترک خدمت به معنای رها شدن از فعالیت‌های تکراری و یکنواخت، همراه با قوانین دست‌وپاگیر و محدودیت‌های شغلی است. در ادامه، تجربیات مشارکت‌کنندگان در رابطه با این دو موضوع مرور می‌شود.

### رهايي

بسیاری از کارکنان سازمان مورد مطالعه در این پژوهش ماهیت ترک خدمت را رهایی از قوانین دست‌وپاگیر و محدودیت‌های شغلی می‌دانستند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه بیان می‌کند: «وقتی در سازمان مشغول به خدمت بودم، به علت وجود برخی از قوانین نمی‌توانستم

وظایفم را به خوبی انجام دهم. هر وقت می‌خواستم یک کار مفید یا فراتر از وظیفه‌ام انجام بدم، می‌گفتند طبق بخشنامه‌ای که در سازمان وجود دارد، نمی‌توانید این کار را انجام دهید، یا برای انجام این کار باید رییس بخش امضا بدهد. بعد از این که از سازمان ترک خدمت کردم، از دست این قوانین دست‌وپاگیر خلاص شدم» (م. ۳). م. ۶ می‌گوید: «بعد از این که سازمان را ترک کردم از محدودیت‌های دست‌وپاگیری که در سازمان برایم دردساز شده بود، احساس آزادی داشتم. هر روز که بیش‌تر در سازمان بودم، فکر می‌کردم در زندان هستم و همه چیز بر طبق قوانین سخت پیگیری می‌شد. آدم اگر در کار و سازمان انعطاف نداشته باشد هیچ وقت نمی‌تواند عملکرد موثری داشته باشد». مشارکت‌کننده دیگری از انجام کارهای تکراری و نبود تنوع در شغل خود بیان می‌کند که «هر روز از صبح تا عصر باید پشت میز بنشینم و همان کاری را انجام بدهم که برایم عادی و یکنواخت شده است. از بس پشت میز می‌نشستم، کمرم درد می‌گرفت و یکبار به خاطر این دکتر رفتم. گاهی اوقات شغلم آن قدر برایم تکراری می‌شد که برای انجام آن هیچ میلی نداشتم و انگیزه‌ام برای انجام آن کاهش پیدا می‌کرد».

### تعهدناپذیری

بیش‌تر افرادی که از سازمان ترک خدمت کرده بوده‌اند، تعهد و مسئولیتی نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمان، وظایف شغلی و مدیران نداشته‌اند. در این رابطه، یکی مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند که: «قبل از این که به سازمان بپیوندم ترجیح می‌دادم به صورت مادام‌العمر به استخدام یک سازمان دولتی دریابم و در همان سازمان پله‌های ترقی را طی کنم. فکر می‌کردم استخدام در بخش دولتی امنیت شغلی و مزایای زیادی برایم دارد. ولی در حال حاضر به اشتباه خود پی بردم، چون افرادی را در بیرون مشاهده می‌کنم که به صورت قراردادهای پروژه‌ای و کوتاه‌مدت دارند کار می‌کنند و امنیت شغلی خوبی هم دارند. در حال حاضر، هیچ تعهدی به اهداف و ارزش‌های سازمان ندارم» (م. ۶). م. ۷ می‌گوید: «دیگر برایم مهم نیست که جایگاه وظایف شغلی من در آن سازمان به چه کسی واگذار شده است. سازمانی که به کارمندان خود تعهد ندارد چه انتظاری دارد که کارمند به سازمان تعهد داشته باشد. دیگر هیچ وقت به شغل قبلی خود برنمی‌گردم و این احساس تعلق به شغل دولتی دیگر برایم از بین رفته است». م. ۹ نیز بیان می‌کند: «از این که هر روز در سازمان به مدیر بالادستی‌ام جواب پس می‌دادم خسته شده بودم. ترک خدمت برای من آزادی از دستوراتی بود که هر روز باید به ناچار اطاعت می‌کردم. این که آدم زیردست مدیر زورگو و بدخلق باشد، غیرقابل تحمل است».

## دلایل ترک خدمت

دومین تم اصلی استخراج‌شده، دلایل ترک خدمت است که چهار تم فرعی را شامل می‌شود. این تم‌ها عبارت‌اند از: خودشکوفایی و پیشرفت، کاهش نیروهای کلیدی و موثر، کاهش عملکرد و بهره‌وری، و کاهش روحیه و امید.

### خودشکوفایی و پیشرفت

یکی از دلایلی که کارکنان از سازمان ترک خدمت کرده بودند این بود که آن‌ها چشم‌اندازی به پیشرفت و خودشکوفایی خود در سازمان نداشتند. آن‌ها بیان می‌کردند که در سازمان دولتی به‌خوبی نمی‌توانند توانایی‌های خود را بکار گیرند و باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری در انجام وظایف شغلی شوند. در این رابطه، م. ۴ بیان می‌کند که: «با کار کردن در بخش خصوصی بهتر توانستم خودم را با شغل جدیدم وفق دهم، چون وارد سازمانی شدم که متناسب با تحصیلات و حوزه توانایی من فعالیت می‌کرد. در حال حاضر، در شغل جدیدم از انجام کارهای تکراری خلاص شده‌ام و می‌توانم با هر بخش از سازمان ارتباط برقرار کنم و انجام فعالیت‌های شغلی خودم را بهبود بخشم». م. ۸ نیز می‌گوید: «بعد از این که از سازمان ترک خدمت کردم، توانستم شغلی پیدا کنم که متناسب با شخصیت و تحصیلاتم باشد و هیچ ناراحتی نیستم که از سازمان قبلی خود ترک خدمت کردم، بلکه حتی خوبی‌هایی هم داشت که توانستم پیشرفت کنم و به سمت‌های بالاتر دست یابم و از توانایی‌هایم به‌خوبی بهره بگیرم». مصاحبه با م. ۱۰ نشان می‌دهد که: «انسان نیاز دارد از خلاقیت‌های فکری خود استفاده و آن را پیاده‌سازی کند. اگر در سازمان بستری برای بروز خلاقیت و نوآوری نباشد، باعث بازدهی کم کارکنان می‌شود. احساس می‌کردم افکارم و خلاقیتم در سازمان رو به خاموشی می‌رود».

### کاهش نیروهای کلیدی و موثر

پژوهشگران با مشاهده سوابق تحصیلی و تجربیات شغلی افراد ترک خدمت‌کرده تا حدودی متوجه این موضوع شده بودند که این افراد شایستگی و توانایی‌های زیادی داشتند، چون بعد از ترک خدمت از سازمان به جایگاه شغلی بهتر و مناسب‌تری در بیرون از سازمان دست‌یافته بودند. آن‌ها از بی‌توجهی مدیر نسبت به عملکرد، پیشنهادها و نتایج شغلی خود گلایه‌مند بودند. م. ۷: «بعد از این که وظیفه مهمی به من محول می‌شد، بعد از اتمام این وظایف نمی‌دانستم

نتیجه آن چه شده است، و هر بار از مدیر بالادستی سوال می‌کردم، با بیان جمله‌های نامرتب بحث را منحرف می‌کرد و نتایج انجام کار را بیان نمی‌کرد و این باعث دلسردی از انجام کار و رغبت به جدایی‌ام از سازمان شده بود». م. ۶ بیان می‌کند: «بعد از این‌که در سازمان مشغول به کار شدم، فهمیدم وظایف شغلی که به من واگذار شده یک‌سری وظایف پیش پا افتاده و ساده بوده است. با وجود این‌که تلاش زیادی در کار خود داشتم، مدیر نسبت به من توجهی نداشت. مدیر ما فکر می‌کرد پیشرفت سازمان فقط با زحمات رییس بخش‌ها حاصل می‌شود و فعالیت‌های کارکنان رده پایین را نادیده می‌گرفت». م. ۹ می‌گوید: «همیشه از این ناراحت بودم که آدم باید چندین سال در دانشگاه برای مقطع دکتری درس بخواند، بعد در یک بخش سازمان یک کار اداری ساده انجام بدهد. مشکل این است که مدیر ما خودش را عالم مطلق فرض می‌کند و پیشنهادهای و ایده‌های ما را قبول ندارد. با این اوضاع بهتر بود هرچه سریع‌تر سازمان را ترک کنم».

### کاهش عملکرد و بهره‌وری

بیش‌تر افراد قبل از این‌که سازمان را ترک کنند معمولاً کارایی و اثربخشی آن‌ها کاهش پیدا می‌کند. دلیل این موضوع برنامه‌ریزی به شغل آینده و تمرکز به بیرون از سازمان است. همواره مدیران ما باید از عواقب ترک خدمت کارکنان خود آگاه باشند. این ترک خدمت‌ها گاهی می‌تواند به صورت مجازی باشد و افراد روحیه و تلاش کافی در شغل خود نداشته و تمام افکار خود را در بیرون از سازمان متمرکز کرده باشند. یکی از مشارکت‌کنندگان در مورد این موضوع بیان داشت که: «گاهی اوقات در حین انجام کار در سازمان، ناخودآگاه ذهنم درگیر فعالیت‌های بیرون سازمان می‌شد. برایم احساس نگرانی دست می‌داد که چطور می‌توانم با این حقوق دریافتی آینده خودم و خانواده‌ام را تضمین کنم. با خودم فکر می‌کردم اگر تا آخر دوران خدمت هم در این سازمان مشغول بشوم، باز نمی‌توانم زندگی راحتی داشته باشم، چون درآمد کم‌تری از زندگی‌ام را نمی‌داد» (م. ۱). یکی از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه بیان می‌کند که ترک خدمت همکارم از سازمان تا چند ماه روی فعالیت‌های کاری من اثر داشت. او در این رابطه بیان داشت که: «وقتی فهمیدم همکارم بعد از ترک خدمت از سازمان در یک بخش خصوصی مشغول به کار شده و در سه سال وضع مالی‌اش خوب شده است، با خودم گفتم تصمیم خوبی گرفته که از سازمان رفته بود. من نیز از آن به بعد دنبال شغلی بهتر و متناسب با توانایی‌هایم افتادم. سعی کردم وارد شغلی شوم که بتوانم درآمد خوبی داشته باشم، که خدا را شکر وضع من از قبل بهتر شد، و به پیشرفت خودم امید زیادی دارم» (م. ۸).

## کاهش روحیه و امید

از آنجایی که رابطه فرد با کارش یک رابطه احساسی است و نگرش فرد به کار موجب موفقیت یا شکست می‌گردد، بنابراین مدیران سازمان‌ها باید به این نکته توجه کنند که افراد از کار و شغل خود چه می‌خواهند؟ دستیابی به این پرسش نیازمند انجام مصاحبه عمیق از انتظارات شغلی کارمند و رضایت شغلی است. یکی از مشارکت‌کنندگان از کاهش روحیه در انجام وظایف و نداشتن امید به آینده شغلی خود چنین اظهار داشت که: «گاهی اوقات جایگاه خودم و دوست دوران دانشگاهی‌ام را مقایسه می‌کنم. در حال حاضر، دوستم در جایگاه سازمانی بالاتر از من قرار دارد، در حالی که در دوران تحصیل من شاگرد زرتنگ‌تری نسبت به او بودم. وقتی با خودم مقایسه‌اش می‌کنم روحیه‌ام تضعیف می‌شود و دنبال راه موفقیتش می‌گردم که چطور به این موفقیت دست پیدا کرد» (م. ۳). م. ۵ بیان می‌کند: «گاه در خارج از ساعات اداری کار می‌کردیم ولی بعد فهمیدم کار زیاد هیچ فایده‌ای برابرم ندارد. مدیر ما برای انجام کارهای فراتر از وظایف کارکنان از آن‌ها تشکر و قدردانی نمی‌کند و اصلاً برایش مهم نیست که کارمندش یک ساعت دیرتر محل کارش را ترک کند یا نه. دوست داشتم رفتار شهروندی‌ام از طرف مدیران بالادستی به‌خوبی درک شود». مشارکت‌کننده دیگری می‌گوید: «حس می‌کنم نمی‌توانم در سیستم دولتی مسیر کاری همراه با پیشرفت داشته باشم. با افرادی در سازمان آشنا بودم که هشت سال کار کرده بودند، ولی باز همان کارمند ساده باقی مانده بودند. من دوست نداشتم در چند سال آینده به عاقبت یک کارمند ساده و معمولی دچار شوم» (م. ۸).

## پیامدهای ترک خدمت

آخرین تم اصلی که پژوهشگران به آن دست یافتند، به پیامدهای ترک خدمت کارکنان از سازمان در طول مسیر زندگی اشاره دارد. تم‌های فرعی استخراج‌شده در این طبقه شامل باور و اعتماد، تعادل و انعطاف‌پذیری بین کار-زندگی، و اشتغال مجدد در سازمان دیگر است.

## باور و اعتماد

باور و اعتمادی که کارکنان نسبت به توانایی خود داشتند پیش‌زمینه‌ای را برای آن‌ها میسر می‌ساخت که بدون دغدغه فکری با پیامدهای ترک خدمت خود از سازمان به‌خوبی مقابله کنند. آن‌ها در این زمینه بیان می‌کنند: «به خود و توانایی‌هایم اعتماد داشتم که بعد از ترک خدمت



از سازمان می‌توانم شغل بهتری پیدا کنم. چون توانسته بودم اطلاعات مورد نیاز شغلی خودم را به‌خوبی با تغییر و تحولات سازمان‌های امروزی به‌روز کنم. ترسی از این نداشتیم که وقتی از سازمان ترک خدمت کنیم، نتوانم شغلی پیدا کنیم» (م. ۶). مشارکت‌کننده شماره ۲ می‌گوید: «شغلی که من در آن سازمان داشتم موجب افزایش و دانش تخصصی من نمی‌شد. به خاطر همین ترغیب شدم از بخش دولتی کنار بکشم، چون پیشرفت زیادی در بخش خصوصی جلو راهم بود. با شناختی که از بخش خصوصی داشتم و تکیه بر توانایی‌ها و تجربیاتم شغل بهتری پیدا کردم». م. ۱۰ بیان می‌کند که «اعتمادی که به توانایی خود داشتم، باعث شد به سمت شغلی هدایت شوم که بتوانم در آن موفق باشم. از طرف دیگر، اعتماد به نفس بالایی که داشتم سبب می‌شد افکار منفی و کاذب بعد از ترک خدمت سازمان به سراغم نیاید».

### تعالد و انعطاف‌پذیری

در عصر حاضر برقراری تعادل بین کار و زندگی از جمله دغدغه‌های افراد شاغل است. آن‌ها می‌خواهند توجه زیادی به کانون خانواده داشته باشند و در عین حال دوست دارند به فعالیت‌های شغلی خود برسند. به‌طور قطع، اگر فرد برنامه‌ریزی خوبی برای ایجاد تعادل بین این دو مقوله نداشته باشد ممکن است مشکلاتی برای وی پیش آید. یکی از مشارکت‌کنندگان در رابطه با این موضوع اظهار داشت که: «وقتی مدیر سازمان به ارزش‌های من توجه نمی‌کند، من هم دوست ندارم ارزش‌های سازمان را جزوی از ارزش‌های خودم حساب کنم. احساس می‌کنم در مقابل خانواده‌ام مسئولیت زیادی بر دوشم است. چند مدتی که در این سازمان بودم به دلایل مشاغل کاری و محدودیت‌ها نتوانستم وقت زیادی با آن‌ها صرف کنم. وقتی که از سازمان ترک خدمت کردم نتوانستم وقت زیادی را با خانواده‌ام باشم و به نیازهای آن‌ها توجه کنم» (م. ۷). م. ۴ نیز بیان می‌دارد که «بعد ترک خدمت از سازمان، نتوانستم تعادل و انعطاف‌پذیری مثبتی را در انجام وظایف شغلی خود در سازمان جدید ایجاد کنم، که این تعادل مزیتی شده بود که به‌خوبی بتوانم خودم را با شغل جدیدم وفق دهم».

### اشتغال مجدد

با توجه به این‌که بیش‌تر افرادی که در مصاحبه مشارکت داشتند ترک خدمت آن‌ها به صورت برنامه‌ریزی شده بود و خودشان هم دوست داشتند سازمان را ترک کنند، بنابراین برای آن‌ها یافتن

شغل جدید با پرداخت و مزایای بیش‌تر و همچنین اشتغال در سازمانی که مشکلات سازمان قبلی را نداشته باشد در اولویت قرار داشت. برخی از آن‌ها در رابطه با این موضوع اظهار داشتند که: «وقتی از سازمان ترک خدمت کردم، توانستم در بخش خصوصی شغل بهتری پیدا کنم. بخش خصوصی به نیروی انسانی اهمیت بیش‌تری می‌دهد و به کارمندان خود به عنوان مزیت رقابتی نسبت به سازمان‌های رقیب نگاه می‌کند. در بخش خصوصی برای توانایی‌های فرد ارزش قائل هستند» (م. ۴). م. ۵ نیز بیان می‌کند: «انسان با توجه به تغییرات محیطی باید خود را با شرایط جدید وفق دهد. اگر من قرار باشد تا آخر عمرم در سازمانی باشم که اصلاً به تغییرات نمی‌تواند پاسخگو باشد، غیر از وقت تلف کردن چیزی حاصل من نمی‌شود». مشارکت‌کننده ۷ نیز معتقد است که: «ترک این سازمان در شرایط تورمی حاضر که درآمد کفاف زندگی را نمی‌دهد، بسیار منصفانه بود. ابتدایی‌ترین رضایت افراد در سازمان‌ها برآورده شدن نیازهای اولیه زندگی است. اگر این نیازها برطرف نشود، انسان نمی‌تواند نیازهای خودشکوفایی خودش را برطرف کند».

مدیران سازمان‌ها، از تغییر در فرایندهای سازمانی یا سیستم خود احساس خطر می‌کنند، اما اگر این تغییر باعث شود که سازمان نیروهای خود را توانمند سازد، آیا باز مدیران از این تغییر سر باز می‌زنند؟ پاسخ به این پرسش با بررسی تجربه و دیدگاه کارکنان ترک خدمت‌کرده سازمان مورد نظر کاملاً گویای این مطلب است که چارچوبی برای تغییر با توجه به شرایط وجود نداشت. مدیران سازمان‌ها با شناسایی تم‌های اصلی این پژوهش در سازمان خود و همچنین عوامل اثرگذار بر آن‌ها که در قالب تم‌های فرعی ارائه شده است، می‌توانند تا حدودی مانع ترک خدمت کارکنان کارآمد خود از سازمان شوند.

## بحث و بررسی یافته‌ها

مجموعه یافته‌های پژوهش در مورد تجربه افرادی که در بازه چهار سال اخیر سازمان را ترک کرده بوده‌اند، بیانگر این است که ترک خدمت این دسته افراد نه تنها تجربه منفی برای آن‌ها نداشته، بلکه تجربیات مثبتی را در زندگی کاری آن‌ها خلق کرده است. اما نکته دیگری که وجود داشت این بود که بیش‌تر این افراد کارکنانی کارآمد و دارای توانایی‌های خوبی بوده‌اند که به دلیل بی‌توجهی مدیر، سازمان را ترک کرده بوده‌اند. پژوهش حاضر در این بخش به بررسی پدیده ترک خدمت از منظری متفاوت و برحسب تجارب و نگرش کارکنان پرداخته است.

## ماهیت پدیده ترک خدمت

درک و نگرش کارکنان در این پژوهش در مورد ماهیت ترک خدمت شامل دو درون‌مایه رهایی و تعهدناپذیری به سازمان است. از نگاه آنان ترک خدمت به معنای رها شدن از فعالیت‌های تکراری و یکنواخت، همراه با قوانین دست‌وپاگیر و محدودیت‌های شغلی است. بسیاری از کارکنان، سازمان را ترک می‌کنند، چون استقلال کافی در شغل خود ندارند و فعالیت‌های شغلی برای آن‌ها یکنواخت و تکراری می‌شود. آن‌ها نمی‌توانند تصور و تحمل کنند که باید همین شغل را با وظایف تکراری و محدودیت‌های شغلی آن سال‌ها تکرار کنند و ادامه دهند. بسیاری از کارکنان، به‌ویژه جوان‌ترها، مایل‌اند مشاغلی با وظایف چالشی و متنوع داشته باشند (ابوالعلایی، ۱۳۹۹). برخی دیگر از مشارکت‌کنندگان بیان کرده بودند ترک خدمت برای آن‌ها به معنای تعهدناپذیری به سازمان و فعالیت‌های شغلی قبلی است. کارکنان از این‌که دیگر تعهدی نسبت به سازمان نداشتند احساس راحتی می‌کردند. تعهد سازمانی، بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر، کارهایی را برای تحقق اهداف سازمانی انجام دهد (Meyer et al., 2002). هرچقدر تعهد سازمانی فرد کم‌تر شود، میل به جدایی افراد از سازمان افزایش پیدا می‌کند (Giunchi et al., 2015).

## دلایل ترک خدمت

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، دلایل ترک خدمت کارکنان است. بسیاری از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه اعتقاد داشتند، ترک خدمت آن‌ها از سازمان باعث پیشرفت و خودشکوفایی آن‌ها در مسیر شغلی دیگری شده بود. اهمیت توسعه کارکنان در سازمان‌های کنونی، در پرتو تغییر الگوی تجربیات کاری افراد در طی دوران زندگی قابل‌درک است. این الگو مسیر پیشرفت شغلی نام دارد. در گذشته، پیشرفت عبارت بود از رفتن به دانشگاه، استخدام در یک سازمان و ادامه کار تا زمان بازنشستگی. در سازمان‌های بزرگ، لازم بود نیروی کار قابل‌پیش‌بینی باشد. بنابراین، تکلیف کارکنان تا حدودی روشن بود و آن‌ها برای مدت طولانی در سازمان باقی می‌ماندند. انتقال از سمتی به سمت بالاتر، عموماً از طریق ارتقا صورت می‌گرفت و به مسئولیت و حقوق بیش‌تر منجر می‌شد (O'Toole & Lawler, 2007). امروزه دیگر پیشرفت شغلی، حتماً نباید به صورت پله پله یا تدریجی باشد، بلکه الگوی پیشرفت می‌تواند در درون سازمان به صورت عمودی یا افقی و حتی به صورت خروج از یک سازمان و پیوستن به سازمان دیگر باشد (Hall, 2002). پیشرفت شغلی می‌تواند به وسیله معیارهای عینی و ذهنی تعریف شود. ارتقا و پرداخت در سازمان‌ها از

جمله معیارهای عینی و رضایت شغلی و بهزیستی فرد از جمله معیارهای ذهنی پیشرفت شغلی هستند. سازمان‌هایی که برای کارکنان خود مسیر پیشرفت مشخص می‌کنند، این اطلاعات را به کارکنان ارائه و به آن‌ها فرصت می‌دهند تا اهدافی قابل‌دسترس برای خود تعیین کنند. در صورتی که سازمان به کارکنان کمک کند به اهداف فردی خود دست یابد و مسیر پیشرفت شغلی خود را مدیریت کنند، تعهد و عملکرد شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد (Rhoades & Eisenberger, 2002).

برخی از مشارکت‌کنندگان بیان داشتند که ترک خدمت آن‌ها از سازمان با تحت تاثیر قرار گرفتن از نیروهای کلیدی سازمان بود. نیروهای کلیدی که با ترک از سازمان به موفقیت‌هایی در بیرون از سازمان دست یافته بودند و این باعث کاهش عملکرد و بهره‌وری کارکنان در ماه‌های آخر تصمیم‌گیری برای خروج از سازمان شده بود. هرچند تعداد کمی از کارکنان، کار خود را به‌یکباره ترک می‌کنند، ولی بیش‌تر آن‌ها مدت زیادی در مورد ترک خدمت خود فکر می‌کنند. ذهنیت خروج باعث می‌شود عملکرد کارکنان در سازمان کاهش یابد و افکار آن‌ها به مسائل بیرون از سازمان معطوف شود. اگر ذهنیت فرد در بیرون از سازمان باشد، بدون شک سازمان صدمه زیادی خواهد دید. مدیران باید مراقب تاثیر خروج کارکنان بر افکار و ذهن کارکنان باقی‌مانده باشند. از دست دادن کارکنان خوب، اثرات مخربی بر بقیه افراد سازمان دارد و آن‌ها را دچار بی‌انگیزگی می‌کند و در نتیجه بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد. اغلب سازمان‌ها هزینه‌های ترک خدمت را خیلی کم تخمین می‌زنند، چرا که تنها هزینه‌های ملموس را در نظر می‌گیرند، در حالی که هزینه واقعی ترک خدمت بسیار فراتر از آن است (Winterton, 2004). تجربیات مشارکت‌کنندگان بیانگر این موضوع است که تعاملات شخصی کارکنان با مدیر از دیگر دلایل ترک خدمت آن‌هاست. به نظر می‌رسد این جمله که «افراد مدیران را ترک می‌کنند، نه سازمان‌ها را» درست است. شواهد نشان می‌دهد که کارکنان برای ترک خدمت از سازمان آماده خواهند شد، اگر روابط با سرپرستان آن‌ها دچار مشکل شده باشد یا مدیران در تعامل با آن‌ها مهارت‌های بین‌فردی مناسبی را اعمال نکنند. **توماس و همکاران (۲۰۱۸)**، بیان می‌کنند که شیوه رهبری و مدیریت عامل مهمی در نگهداشت کارکنان است. رهبران و شیوه‌های مدیریت آن‌ها به‌طور قابل‌توجهی با اهداف ترک خدمت کارکنان مرتبط است.

وقتی کارمندی، به‌ویژه کارمندی ماهر و شایسته، سازمان را ترک می‌کند، کمبودی در نیروی انسانی یا مشکلی در عملکرد سازمان ایجاد می‌شود. کارکنان باقی‌مانده در سازمان با افزایش کار و انجام فعالیت‌های فرد خارج‌شده از سازمان باید تلاش کنند فعالیت‌های سازمانی به‌خوبی انجام شود. کارکنان کارمندی که از سازمان می‌روند با خودشان مقداری دانش و سرمایه فکری به همراه

دارند که پیدا کردن جایگزین برای آن‌ها نیاز به زمان دارد و حتی گاهی جبران‌ناپذیر است. یافتن و استخدام کردن کارکنان جدید هزینه‌هایی را برای سازمان به همراه می‌آورد. کارکنان جدیدالورود برای آن‌ها که به سطح قابل‌قبولی از عملکرد برسند و با سازمان و انتظاراتی که از آن‌ها می‌شود هماهنگ شوند، نیاز به زمان دارند.

### پیامدهای ترک خدمت

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، پیامدهای ترک خدمت از سازمان برای کارکنان است. در این مورد بیش‌تر کارکنان معتقد بودند که ما از توانایی‌ها و تخصص خود به‌خوبی آگاه هستیم و در بیرون از سازمان به‌خوبی می‌توانیم از آن استفاده کنیم. اگر کارکنان احساس کنند در سازمان به حساب نمی‌آیند و از توانایی‌های آن‌ها به‌خوبی استفاده نمی‌شود یا از فرصت‌های کافی برای رشد و ارتقا برخوردار نیستند، تصمیم به ترک سازمان می‌گیرند. کارکنان نسل جدید برای کاربرد توانایی‌های خود و برای رشد کردن عطش بیش‌تری دارند. آن‌ها در برخورد با موانعی مانند محدود بودن فرصت‌های شغلی و ارتقا خیلی معطل نمی‌کنند و منتظر نمی‌مانند. اگر به کارکنان اجازه‌ی خلاقیت و بکارگیری توانایی‌هایشان را ندهیم، آن‌ها این نیاز را در سازمان‌های دیگر جستجو، پیدا و تامین می‌کنند (ابوالعالی، ۱۳۹۹). وقتی که شغل بهتری در بیرون از سازمان به فرد پیشنهاد می‌شود، کارمند درباره ترک سازمان به تفکر می‌پردازد. سپس فرد فرصت‌های جایگزین را بررسی می‌کند. مزایا و شرایط سازمان دیگر با مزایا و شرایط سازمان فعلی در ذهن کارمند مقایسه می‌شود و آن‌گاه کارمند تصمیم به ماندن یا رفتن از سازمان می‌گیرد. اگر کارمند احساس کند برای سازمان غیرمفید است و نمی‌تواند به‌خوبی از توانایی‌های خود بهره‌گیرد، بدون شک موجب نارضایتی و در نهایت به سمت سازمانی سوق پیدا می‌کند که در آن‌جا بتواند به‌خوبی از تجربیات و توانایی‌های خود استفاده کند (Lee & Mitchell, 1994).

از دیگر بیانات مشارکت‌کنندگان این است که بعد از ترک خدمت سازمان توانسته بودند تعادل و انعطاف‌پذیری بهتری بین کار-زندگی پیدا کنند. تعادل کار-زندگی به‌تدریج در حال تبدیل شدن به مرکزیت بیش‌تری برای کارمندان است و تمایل به تاثیر بر تصمیم کارمندان برای ماندن در سازمان دارد. این روزها کارمندان مدت‌زمان طولانی به دنبال برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد از زندگی شخصی و حرفه‌ای خود محافظت کنند (Ellenbecker, 2004). تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای با میزان فداکاری که فرد آماده است هزینه‌ی سایر حوزه‌های زندگی را جبران کند، تعیین می‌شود. بر طبق نتایج لان-کلارک و

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، شغلی که به دارنده آن امکان انجام مسئولیت‌های خانوادگی‌اش را می‌دهد، نگهداشت کارمندان را افزایش می‌دهد. ادبیات پیرامون تعادل کار-زندگی نشان می‌دهد که وقتی کارمندان تعارض زیادی را بین حوزه‌های کاری و خانگی گزارش می‌دهند، آن‌ها توانایی فکری خود را به حوزه‌های خارج از شغل متمرکز می‌کنند (Rubenstein et al., 2020). کاسیوی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، مشاهده می‌کنند که رابطه مستقیمی بین تصمیم کارکنان به ماندن و تعادل کار-زندگی وجود دارد.

از طرف دیگر، برخی دیگر از مشارکت‌کنندگان با توجه به این که میزان دریافتی آنان، کفاف هزینه‌های زندگی‌شان را نمی‌داد، به دنبال اشتغال مجدد خود در سازمان‌هایی با مزایا و پرداخت بهتر بودند تا بتوانند دغدغه‌های مالی خود را کاهش دهند. رابطه بین حقوق و نگهداری متفق نیستند. برای برخی، رضایت از پرداخت است. پژوهشگران در مورد تاثیر پرداخت بر حفظ و نگهداری متفق نیستند. برای برخی، رضایت از پرداخت به‌شدت با تصمیم کارمند برای ماندن در سازمان مرتبط است. برای دیگران، حقوق تاثیر مستقیمی بر نگهداشت آن‌ها ندارد. شفافیت تصمیمات پرداخت به عنوان مقوم نگهداشت شناخته شده است (Horwitz et al., 2003). هیتر<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، به این نتیجه می‌رسد که بین نگهداشت و پاداش همبستگی وجود دارد. وی پرداخت پولی را در میان انواع جبران خدمات به عنوان مهم‌ترین عامل نگهداشت کارکنان معرفی می‌کند. همچنین، پرداخت حقوق مبتنی بر عملکرد به عنوان تسهیل‌کننده نگهداشت شناخته شده است (Rambur et al., 2005). برخی پژوهشگران مشاهده می‌کنند که پرداخت مبتنی بر عملکرد یک تسهیل‌کننده نگهداشت است (Lavoie-Tremblay et al., 2006). طبق گفته هاوسکنشت و همکاران (۲۰۰۹)، پاداش‌های بیرونی (میزان حقوق و مزایای دیگر) به نگهداشت کارکنان کمک می‌کنند. پیتر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، مشاهده می‌کنند که جبران خسارت، پیش‌بینی‌کننده جابه‌جایی کارکنان است. توماس و همکاران (۲۰۱۸)، یک فرصت شغلی جایگزین را به عنوان پیش‌بینی‌کننده ترک خدمت شناسایی می‌کنند. آن‌ها اعتقاد دارند که عوامل کشش خارجی، مانند در دسترس بودن شغل‌های جایگزین جذاب در خارج از سازمان، برای درک این موضوع که چرا کارکنان قصد ترک خدمت دارند، در سازمان نادیده گرفته شده است.

1. Loan-Clarke et al.
2. Kossivi et al.
3. Hytter
4. Pitts et al.

## بحث و نتیجه گیری

مهم‌ترین هدف این پژوهش، حذف یا حل مشکل ترک خدمت ارادی و یکباره کارکنان توانمند و مستعد در سازمان مورد مطالعه است. همه افراد دوست دارند برای سازمان‌های موفق کار کنند که رهبرانی توانمند آن را اداره می‌کنند. رهبرانی که طرح‌های راهبردی خوبی برای موفقیت کارکنان و سازمان دارند و می‌توانند با ایجاد حس غرور در کارمندان، آن‌ها را برای تحقق اهداف سازمان همراه کنند. نتایج پژوهش به‌طور روشن نشان می‌دهد که ترک خدمت کارکنان از سازمان پیامدهای مثبتی را برای آن‌ها به همراه داشته است. آن‌ها به یکباره سازمان را ترک نکرده بودند، بلکه ذهنیت خروج از مدت‌ها قبل در ذهن آن‌ها جای داشت و ترک خدمت آن‌ها به صورت برنامه‌ریزی شده صورت گرفته بود.

از جمله دلایل ترک خدمت آن‌ها از بیانات مصاحبه‌کنندگان این نکته را به همراه داشت که عمده تصمیمات ترک خدمت آن‌ها از درون سازمان نشئت می‌گرفت، که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به بی‌توجهی مدیر نسبت به کارکنان، عدم تنوع شغلی و خستگی زیاد، نبود مسیر پیشرفت شغلی، عدم استفاده مدیران از پیشنهادهای زبردستان، عدم بکارگیری توانایی‌ها و استعدادها به نحو خوب، و وجود قوانین دست‌وپاگیر در سازمان نام برد. رابطه مستقیم کارمند با رییس از همه‌چیز مهم‌تر است. ممکن است فرد تنها به این دلیل در کار خود باقی بماند که از همکاری با شخص خاصی که حامی وی است، احساس رضایت می‌کند. همچنین، افراد تمایل دارند در سازمان‌هایی مشغول به خدمت شوند که وظایفی که انجام می‌دهند با علاقه و سلیقه‌های آن‌ها بیش‌ترین سازگاری را داشته باشد. همواره کارکنان نیاز دارند از مسیر شغلی خود در سازمان آگاه باشند. با آگاهی کارکنان، آن‌ها روحیه تغییرپذیری را در خود پرورش می‌دهند و به‌جای آن‌که به خارج از سازمان و احتمالاً سازمان‌های رقیب نگاه کنند، به صورت درون‌سازمانی به این موضوع فکر می‌کنند. بیش‌تر مصاحبه‌کنندگان تمایل بیش‌تری برای یادگیری و رشد مهارت‌های جدید از خود نشان می‌دادند. بدین منظور، مدیران سازمان‌ها باید تربیتی اتخاذ کنند که برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، و همین‌طور ارائه مشورت و هدایت کارکنان در سازمان اجرا شود. همچنین، بازخورد مستمر بین کارمندان و مدیر، باعث اعتماد متقابل بین آن‌ها و همچنین رشد فکری می‌شود. این بازخوردها می‌تواند در قالب گفتگوی حضوری یا استفاده از ابزارهای برخط مانند وب‌سایت‌هایی باشد که در آن کارمندان بتوانند ایده‌ها و پیشنهادهای خود را با مدیر در میان بگذارند.

برخی از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش تجربه متفاوتی در این زمینه داشته‌اند. آن‌ها بیان

می‌کنند که به هنگام ترک خدمت از سازمان تحت تاثیر ترک خدمت افراد کلیدی و مهم سازمانی قرار گرفته بودند. کارکنان معمولاً زودتر از مدیر و مافوق خود در جریان تصمیم همکاری‌شان برای ترک سازمان قرار می‌گیرند و حتی ممکن است طرف مشورت او برای این کار هم باشند. در این موضوع به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود که کارکنان سازمان را در قبال نگهداشت همکاری‌شان مسئول بدانند و در این موارد از آن‌ها انتظار داشته باشند که در این فرایند نقش فعالی برای پیشگیری و بازدارندگی داشته باشند. مدیران باید بکوشند جای خالی کسانی را که رفته‌اند به سرعت پر کنند تا فشار کار به نارضایتی کارکنان موجود منجر نشود. در واقع، بعد از هر ترک کار باید شرایط برای ماندن آن‌ها که در سازمان باقی مانده‌اند مهیاتر شود و آن‌ها مورد مراقبت، توجه، و انگیزش بالاتری قرار گیرند. البته دقت شود که این کار نباید جنبه انفعالی پیدا کند و به باج دادن تعبیر و تفسیر شود. کارکنان موجود باید در مورد علل موثر رفتن همکاری‌شان خود توجیه شوند تا از شایعه‌پراکنی در سازمان جلوگیری شود. کارکنان باید آگاه شوند که مدیران سازمان به‌نحوی مشهود تمام تلاش خود را برای نگهداشت کارکنان بکار می‌برند. کارکنان نباید به این احساس دست یابند که بود و نبودشان در سازمان مهم نیست. مدیران باید بعد از رفتن هر کارمند موضوع را کالبد شکافی کنند، دلایل اصلی و ریشه‌ای را بیابند، و آن‌ها را برطرف کنند تا تعمیم پیدا نکند. مورد آخر این که بیش‌تر مصاحبه‌کنندگان تمایل بیش‌تری برای یادگیری و رشد مهارت‌های جدید از خود نشان می‌دادند. بدین منظور، مدیران سازمان‌ها باید تربیتی اتخاذ کنند که برنامه‌های آموزشی، توسعه‌ای، و ارائه مشورت و هدایت کارکنان در سازمان اجرا شود. تشخیص مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان در آینده از ضروریات شناخت مدیران سازمان‌هاست. آن‌ها باید آموزش مستمر مهارت‌های تخصصی کارمندان خود را دنبال کنند. مهارت‌های تخصصی باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. مدیران باید با آموزش و تعلیم مستمر کارمندان مطمئن شوند این دوره‌ها بازخورد مثبتی داشته است.

با توجه به برخی موانع ذاتی پژوهش در علوم اجتماعی، موانعی به عنوان محدودیت‌های پژوهش قابل‌ذکر است. تفاوت‌های معناداری بین جایگاه اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی افراد مصاحبه‌شونده وجود دارد. بنابراین، مصاحبه با آن‌ها کار پژوهشگر را دشوار می‌سازد. همچنین، تجربیاتی که از مصاحبه‌شوندگان این سازمان به‌دست آمد به هیچ عنوان نمی‌تواند نماینده تجربیات افراد دیگر سازمان‌ها باشد و این نتایج با توجه به شرایط هر سازمانی تغییر پیدا می‌کند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، پژوهشگران می‌توانند از طریق مصاحبه با کارکنانی که از بخش خصوصی به صورت داوطلبانه ترک خدمت کرده و به استخدام سازمان‌های دولتی درآمده‌اند، تجربیات خروج آن‌ها را مورد مطالعه و مقایسه و تحلیل قرار دهند. در مورد دیگر، می‌توانند



تجربیات ترک خدمت ارادی مدیران این سازمان را به صورت پدیدارشناسی مثلثی، که در هر یک از ضلع آن مدیران عالی، میانی، و عملیاتی قرار گرفته باشد، مورد مطالعه قرار دهند. همچنین، پژوهشگران آتی می‌توانند تاثیرات کارکنان ترک خدمت کرده را بر افراد باقی‌مانده در سازمان به منظور فراهم آوردن اطلاعات لازم برای مدیران برای جلوگیری از ترک خدمت دیگر کارکنان مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Ajala, E. (2016). Perceived Correlation between Organisational Justice and Employees' Organisational Citizenship Behaviours in the Civil Service of Ondo and Oyo State, Nigeria. *IFE Psychologia: An International Journal*, 24(1), 1-11. <https://hdl.handle.net/10520/EJC192276>
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*: Kogan Page Publishers.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing Voluntary, Avoidable Turnover through Selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159-166. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.159>
- Caillier, J. G. (2011). I Want To Quit: A Closer Look At Factors that Contribute to the Turnover Intentions of State Government Employees. *State and Local Government Review*, 43(2), 110-122. <https://doi.org/10.1177/0160323X11403325>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Duraisingam, V., Pidd, K., & Roche, A. M. (2009). The Impact of Work Stress and Job Satisfaction on Turnover Intentions: A Study of Australian Specialist Alcohol and Other Drug Workers. *Drugs: Education, Prevention and Policy*,

- 16(3), 217-231. <https://doi.org/10.1080/09687630902876171>
- Ellenbecker, C. H. (2004). A Theoretical Model of Job Retention for Home Health Care Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 47(3), 303-310. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03094.x>
- Ghasempour Ganji, S. F., Johnson, L. W., Babazadeh Sorkhan, V., & Banejad, B. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311-329. <https://dx.doi.org/10.22059/ijms.2020.302333.674066>
- Giunchi, M., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2015). Contract Moderation Effects on Temporary Agency Workers' Affective Organizational Commitment and Perceptions of Support. *Personnel Review*, 44(1), 22-38. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0061>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*: Sage Publication.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The Cost Of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21. <https://doi.org/10.1177/001088040004100313>
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), 59-79.
- Johannes Masenya, J. M., Ngoepe, M., & Jiyane, V. (2020). Determinants of Turnover Intentions of Librarians at the City of Johannesburg Libraries in Gauteng Province, South Africa. *South African Journal of Libraries and Information*

- Science*, 86(1), 73-83. [https://hdl.handle.net/10520/ejc-liasa\\_v86\\_n1\\_a7](https://hdl.handle.net/10520/ejc-liasa_v86_n1_a7)
- Johnston, D. D., & Vanderstoep, S. W. (2009). *Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches*: Jossey-Bass.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Lavoie-Tremblay, M., O'brien-Pallas, L., Viens, C., Brabant, L. H., & Gelinas, C. (2006). Towards an Integrated Approach for the Management of Ageing Nurses. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 207-212. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00604.x>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R., & Bosley, S. (2010). Retention, Turnover and Return—a Longitudinal Study of Allied Health Professionals in Britain. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 391-406. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00140.x>
- Lunenburg, F. C., & Irby, B. J. (2008). *Writing a Successful Thesis or Dissertation: Tips and Strategies for Students in the Social and Behavioral Sciences*: Corwin Press.
- Malyon, L. (2019). *The Role of Justice on Perceptions of Affirmative Action, Affective Commitment and Intention to Quit*. (Magister Baccalaureus Commercii). University of the Western Cape. <http://hdl.handle.net/11394/7145>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moustakas, C. (1994). Phenomenological Research: Analyses and Examples. In *Phenomenological Research Methods* (pp. 120-154): Sage Publication. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412995658.d9>
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: *Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty*. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143.

<https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>

- Mthembu, O. S. (2017). *An Integrated Model of the Impact of Individual Cultural Values and the Mediating Effect of Job Satisfaction, Organisational Commitment and Perceived Support on Turnover Intention*. (Doctor of Philosophy). University of the Western Cape. <http://hdl.handle.net/11394/5728>
- Mxenge, S., Dywili, M., & Bazana, S. (2014). Job Engagement and Employees' Intention to Quit among Administrative Personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 129-144.
- O'Toole, J., & Lawler, E. E. (2007). *The New American Workplace*: Palgrave Macmillan.
- Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E. (2014). Examining the Influence of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Embeddedness, and Job Search Behaviors on Turnover Intentions in Intercollegiate Athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 740-755. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0128>
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*: Routledge.
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among US Federal Employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-760. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>
- Preenen, P. T., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., & Keijzer, L. (2011). Managing Voluntary Turnover through Challenging Assignments. *Group & Organization Management*, 36(3), 308-344. <https://doi.org/10.1177/1059601111402067>
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee Development and Turnover Intention: Theory Validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>
- Rambur, B., McIntosh, B., Palumbo, M. V., & Reinier, K. (2005). Education as a Determinant of Career Retention and Job Satisfaction among Registered Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(2), 185-192. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2005.00031.x>
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Rubenstein, A. L., Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2020). Work-Home and Home-Work Conflict and Voluntary Turnover: A Conservation of Resources Explanation for Contrasting Moderation Effects of On-and Off-The-Job Embeddedness. *Journal of Vocational Behavior*, 119(1), 103413. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103413>
- Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). A Model of Voluntary Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 20(2), 63-74. <https://doi.org/10.1177/0734371X0002000206>
- Smart, L. C. (2008). *Choosing Small Businesses: A Qualitative Study of Employee Retention in a Rural Georgia Changing Marketplace*. (Doctor of Philosophy). Capella University,
- Smith, A. (2001). Perceptions of Stress at Work. *Human Resource Management Journal*, 11(4), 74-86. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00052.x>
- Soltani, M., Nejat, S., Khamoie, F., & Pasandidieh, P. (2017). Turnover Intention Antecedents (A study in a Public Hospital). *Organizational Culture Management*, 15(3), 551-573. <https://dx.doi.org/10.22059/jomc.2017.128093.1006469>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thomas, A., Uitzinger, D., & Chrysler-Fox, P. (2018). Perceptions of Human Resource Professionals of Challenges to and Strategies for Retaining Managers. *Acta Commercii*, 18(1), 1-10. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-ca85dea14>
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual Factors and Cost Profiles associated with Employee Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27. <https://doi.org/10.1177/0010880407310191>
- Waldman, J. D., & Arora, S. (2004). Measuring Retention rather than Turnover: A Different and Complementary HR Calculus. *Human Resource Planning*, 27(3), 6-9.
- Winterton, J. (2004). A Conceptual Model of Labour Turnover and Retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390. <https://doi.org/10.1080/1367886042000201967>

## (ب) فارسی

ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۹). چرا کارکنان می‌آیند، چرا می‌مانند، چرا می‌روند. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

استوارت، گرگ ال، و براون، کنت جی. (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل. ترجمه

سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، چاپ دهم، انتشارات مهکامه.  
خنیفر، حسین، و مسلمی، ناهید (۱۳۹۹). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی (جلد اول)*. انتشارات نگاه  
دانش.

فرهنگی، علی‌اکبر؛ روشندل اربطانی، طاهر، و برقی، میکائیل (۱۳۸۳). نگرشی بر بنیان‌های نظری مدیریت سازمان‌های  
رسانه‌ای. *نشریه دانش مدیریت*، ۱۷(۴)، ۸۵-۱۱۴. [https://jmk.ut.ac.ir/article\\_11576.html](https://jmk.ut.ac.ir/article_11576.html)

کمال‌پور خوب، ناصر، و نظری، خسرو (۱۳۹۸). نقش سکوت سازمانی در تعهد سازمانی و تمایل به ترک  
خدمت. *نشریه انجمن جامعه‌شناسی آموزش و پرورش ایران*، ۱۲(۲)، ۱۳۳-۱۴۵.

معمارزاده، غلامرضا (۱۳۷۰). نگرش جدید رهبری. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۵(۳)، ۷۸-۸۲.  
<http://jmdp.ir/article-1-612-fa.html>

## عنوان مقاله: رتبه‌بندی عوامل موثر بر حاکمیت سازمانی

در دستگاه‌های بخش عمومی دولت مبتنی بر

رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی

ایمان کارنما<sup>۱</sup>، ایمان داداشی<sup>۲</sup>، محمود یحیی‌زاده‌فر<sup>۳</sup>،

حمیدرضا غلام‌نیا روشن<sup>۴</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۱

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۳

### چکیده:

**هدف:** هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر حاکمیت سازمانی در دستگاه‌های بخش عمومی دولت و بررسی میزان اهمیت و رتبه‌بندی هر یک از این عوامل است. **طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد:** پژوهش حاضر اکتشافی است، و روش گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه و پرسشنامه‌های توزیع‌شده برگرفته از گزارش‌های حسابرسی و تفریق بودجه سال‌های ۱۳۹۸-۱۳۹۳ دستگاه‌های دولتی است. بدین منظور، ضمن جمع‌آوری نظرات ۴۰ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران، چهار مولفه شفافیت، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی، و باز بودن به عنوان مولفه‌های تاثیرگذار حاکمیتی بخش عمومی کشور ایران گزینش شده‌اند. جامعه آماری مورد مطالعه از میان مدیران و مسئولان دستگاه‌های اجرایی مورد مطالعه است که با استفاده از تحلیل محتوا و نظر خبرگان و با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (AHP) مورد مقایسه قرار گرفته است. **یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از آن است که مولفه‌های پاسخگویی و کارایی و اثربخشی دارای بالاترین درجه اولویت در مولفه‌های اصلی حاکمیت سازمانی در بخش دولتی ایران هستند. **ارزش/ اصالت پژوهش:** در این پژوهش ضمن تبیین مدل جدید حاکمیت سازمانی بخش عمومی، به اولویت‌بندی هر یک از این مولفه‌ها در کشور پرداخته می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** حاکمیت سازمانی بخش عمومی، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی، شفافیت، باز بودن.

۱. دانشجوی دکتری حسابداری، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران. ikarnama@baboliu.ac.ir
۲. استادیار گروه حسابداری، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران (نویسنده مسئول). idadashi@baboliu.ac.ir
۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. m.yahyazadeh@umz.ac.ir
۴. استادیار گروه حسابداری، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران.

## مقدمه

در سنوات اخیر، با توجه به نقش بخش دولتی در توسعه و اقتصاد، موضوع حاکمیت مطلوب سازمانی در این بخش همگام با حاکمیت سازمانی در بخش خصوصی به یکی از موضوعات برجسته در مدیریت بخش دولتی تبدیل شده است. این بخش سهم عمده‌ای در پیشرفت و توسعه پایدار جوامع ایفا می‌کند. هزینه‌های بخش عمومی سهم قابل توجهی از تولید ناخالص داخلی<sup>۱</sup> را تشکیل می‌دهند و معمولاً از طریق یک فرایند سیاسی، شامل تصویب و وضع قانون، ارائه کالاها و خدمات، و توزیع مجدد درآمد از طریق سازوکارهایی مانند مالیات یا پرداخت‌های مرتبط با تامین اجتماعی، نتایج مورد نظر خود را تعیین می‌نمایند، که می‌تواند در ارتقای عدالت، صلح، نظم و مناسبات بین‌المللی نقش مهمی بازی کند. زیرا حاکمیت مطلوب در این بخش، می‌تواند موجبات تصمیم‌گیری بهتر و استفاده کارآمد از منابع عمومی دولت را فراهم سازد و زمینه‌ساز پاسخگویی بهتر برای مدیریت آن منابع باشد (Goppelt, 2002). ساختار و چارچوب حکمرانی مطلوب بخش عمومی از ماهیت منحصر به فرد دولت نشئت می‌گیرد و در اقتصاد دولتی ایران از اهمیت دوچندانی برخوردار است.

در گام نخست، استقرار حاکمیت سازمانی مناسب در هر دو بخش دولتی و خصوصی مستلزم تدوین شیوه‌های الگوی حاکمیت سازمانی متناسب و منحصر به فرد است که از مقدمات حکمرانی مطلوب و از پیش‌فرض‌های اولیه توسعه پایدار به‌شمار می‌رود (Lynn et al., 2000). ما در این پژوهش، درصدد تعیین و شناسایی مولفه‌های اصلی حاکمیت سازمانی در بخش عمومی دولت ایران هستیم. بررسی این موضوع با توجه به این‌که در عصر حاضر توجه جهانیان به حاکمیت سازمانی بخش عمومی افزایش یافته است، اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین، در بدو امر لزوم تدوین چارچوب حاکمیت سازمانی در بخش عمومی و دستورالعمل نحوه استفاده از اصول و عمل اداره سازمان در بخش عمومی، آن‌چنان که در برخی از کشورهای پیشرو، همچون انگلستان و استرالیا، کمک‌کننده است (Ryan & Ng, 2000). نخستین راهنما و دستورالعمل در مورد حاکمیت سازمانی بخش عمومی بریتانیا نیز بر مبنای گزارش کدبری<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) طراحی و تدوین شده است. ضعف

---

1. GDP

2. Cadbury



عملکردی و ناکارآمدی حاکمیت شرکتی در بخش خصوصی و رسوایی شرکت‌های بزرگ به دلیل حاکمیت سازمانی ضعیف در بخش دولتی است (Benz & Frey, 2007). کلید اجرای بهتر مدیریت دولتی اثربخش در ادغام موثر عناصر اصلی حاکمیت سازمانی بخش دولتی در یک چارچوب جامع نهفته است که نیاز به یک ارتباط موثر در کل سازمان داشته و با فرهنگ سازمانی پاسخگویی<sup>۱</sup>، شفافیت<sup>۲</sup>، تعهد و یکپارچگی پشتیبانی یک کشور پیوند خورده است (Barrett, 2002).

در این راستا تبیین عناصر حکمرانی خوب در سیاستگذاری از سوی برخی از پژوهشگران صورت گرفته که صرفاً به تبیین موضوع و ابعاد مختلف تدوین چارچوب مطلوب راهبری شرکتی برای بین‌المللی شدن پرداخته‌اند (Toosi et al., 2021). ولی پژوهش حاضر، از این حیث که ضمن تبیین لزوم و اهمیت حاکمیت سازمانی در بخش عمومی دولت، به شناسایی مولفه‌های اصلی حاکمیت سازمانی در بخش عمومی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر آن در وزارتخانه‌های منتخب دولت با رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (AHP)<sup>۳</sup> می‌پردازد، به نوعی می‌تواند شکاف موجود میان مبانی نظری و آنچه در عمل از سوی دستگاه‌های بخش عمومی دولت روی می‌دهد را پر کند. بدین منظور در گام نخست، با بررسی مولفه‌های مختلف حاکمیت سازمانی در کشورهای پیشرو همچون انگلستان، استرالیا، و سازمان همکاری‌های اقتصادی و اجتماعی<sup>۴</sup> و با توجه به ویژگی‌های خاص ایران، اقدام به گردآوری اصول حاکمیت سازمانی نموده و در بخش دوم پژوهش، عوامل موثر بر سطح آن در وزارتخانه‌های منتخب دولت با رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی در ۱۵ وزارتخانه در بین سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۸ رتبه‌بندی شده‌اند.

## مبانی نظری پژوهش

### ویژگی‌های بخش عمومی

بخش دولتی به منظور انجام وظیفه گسترده خود باید مجموعه‌ای از اهداف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و زیست‌محیطی را برآورده نماید. این امر بخش مذکور را با مجموعه‌های مختلفی از مشوق‌ها و محدودیت‌های خارجی و داخلی از سوی افراد در بخش خصوصی سوق می‌دهد، که همه این موارد بر قوانین و مقررات حاکم بر آن اثرگذار است. به‌طور کلی، هدف اصلی نهادهای

1. Accountability
2. Transparency
3. Analytical Hierarchy Process (AHP)
4. Organisation for Economic Co-operation and Development

عمومی دولتی دستیابی به اهدافی چون تقویت یا حفظ رفاه شهروندان به جای ایجاد سود است. پس این گونه می‌توان اذعان نمود که اشخاص بخش عمومی اغلب نقش هماهنگ‌کننده و رهبری دارند تا از همه بخش‌های مختلف جامعه و قدرت قانونگذاری در حوزه مختلف برای حفظ و ارتقای منافع شهروندان، ساکنان، مصرف‌کنندگان، و سایر ذی‌نفعان حمایت کنند. آن‌ها به دلیل توانایی که در اعمال قدرت‌های حاکمیتی دارا هستند، دستیابی به مزایای توسعه پایدار و انجام فعالیت‌هایی بر اساس مبنایی غیر از ارزش منصفانه مبادله بین خریداران و فروشندگان را تحقق می‌بخشند (Sabbagh Kermani & Basakha, 2010). برای مثال، پیگیری سیاست‌های اجتماعی ممکن است گاهی اوقات مستلزم توجه بیش‌تر نسبت به مساوات و برابری در عملکرد مالی شود.

تامین بودجه فعالیت‌های بخش عمومی اثر مهمی بر حاکمیت در منبع اصلی درآمد دولت‌ها، و به‌طور کلی، بسیاری از نهادهای بخش عمومی در بیش‌تر کشورها دارد. مالیات و سایر درآمدها غالباً جدا از هم هستند و رابطه علی با هزینه و خدمات ندارند و خدمات بخش عمومی ممکن است در یک محیط غیررقابتی ارائه شود، زیرا غالباً ارائه‌دهندگان جایگزینی وجود ندارند و معمولاً سطوح زیرین انواع کالاها و خدمات ارائه‌شده را تعیین نمی‌کنند. دریافت‌کنندگان خدمات بخش عمومی برخلاف مصرف‌کنندگان بخش خصوصی، ممکن است گزینه‌های بسیار نادری داشته یا هیچ گزینه‌ای برای استفاده از خدمات یا روش‌های مختلف پرداخت نداشته باشند. نهادهای بخش دولتی باید به‌نحوی بسیار شفاف عمل نمایند و اطلاعات کاملی را در مورد همه جنبه‌های عملکرد خود ارائه دهند. آنچه بخش دولتی را در مقایسه با سایر بخش‌ها مانند بخش خصوصی متمایز می‌نماید، اهمیت و تاثیر سطح کارکردی و تنظیمی بسیاری از فعالیت‌های دولت و نیز ماهیت غیرمنفعتی این خدمات است، که مهم‌ترین این ویژگی‌های شامل موارد زیر است:

۱. جهت‌دهی: نظام سازمانی بخش دولتی راهبردها و سیاست‌هایی را به منظور جهت‌دهی فعالیت‌های سازمان مشخص می‌کند که عمدتاً منبعث از اهداف ملی و فراملی مندرج در برنامه‌های توسعه‌ای میان‌مدت و بلندمدت، طرح‌های راهبردی، قوانین و مقررات، آیین‌نامه و بخشنامه‌های قانونی نهادهای ناظر است یا از طریق کمیته‌های نظارتی قانونی اجرا و اعمال می‌شود که عمدتاً در بودجه دولت نمود می‌یابد.

۲. مسئولیت‌پذیری: فرایندی است که به وسیله آن سازمان‌ها و کارگزاران دولتی مسئول تصمیمات و اقدامات اتخاذشده از قبیل اداره سرپرستی بودجه‌های عمومی و جنبه‌های عملکردی سازمان متبوع خود هستند. در واقع، مسئولیت‌پذیری تعهد به پاسخگویی در برابر مسئولیتی است که اعطا شده است.

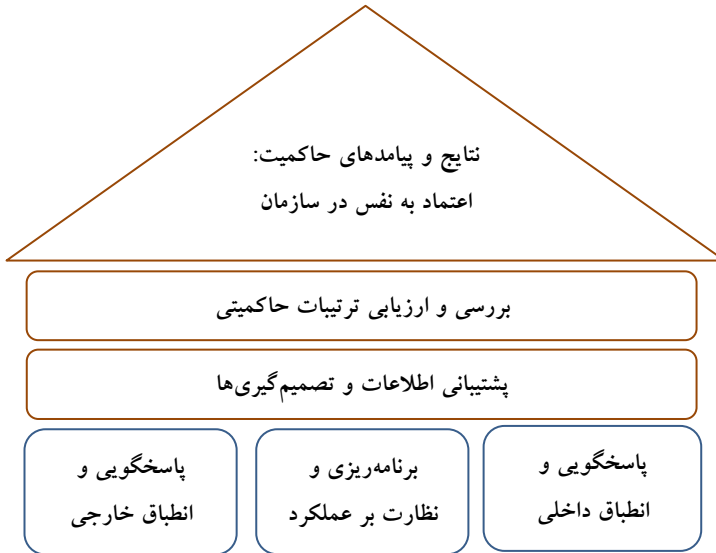
۳. پیامدهای نظارت: نظام حکمرانی مطلوب نیازمند نظارت مستمر است تا اطمینان حاصل شود سیاست‌ها آن‌گونه که انتظار می‌رفت به اجرا درآمده و راهبردها به‌درستی اعمال شده‌اند و عملکرد دولت انتظارات و نیازهای درون سیاست‌قوانین و مقررات را برآورده کرده است.

۴. القای اصول اخلاقی و صداقت: حکمرانی مطلوب و مناسب شامل ارزش‌های اخلاقی صریح بیان‌شده اهداف و راهبردهای سازماندهی مناسب و کنترل داخلی است.

### حاکمیت سازمانی در بخش عمومی

بر اساس بررسی‌ها، تعریف جامع مورد توافق جهانی برای حاکمیت بخش دولتی وجود ندارد. آنچه از این مفهوم برداشت می‌گردد، میان حوزه‌های قضایی تفاوت قابل‌توجهی دارد. در ادامه، برخی از تعاریف حاکمیت بخش عمومی دولت در چارچوب‌های بین‌المللی ارائه می‌شود.

استفاده و بکارگیری اختیارات اقتصادی، سیاسی، و اداری برای مدیریت امور کشور در همه سطوح که شامل سازوکارها، فرایندها و موسسه‌هایی می‌شود که شهروندان و گروه‌ها منافع خود را از طریق آن‌ها بیان می‌کنند، از حقوق قانونی خود استفاده می‌کنند، به تعهدات خود عمل می‌کنند، و اختلاف را میان خود برطرف می‌نمایند (International Monetary Fund, 2007). می‌توان تصور کرد که ساختار و عناصر فرایندی که حاکمیت خوب بخش عمومی را تشکیل می‌دهند، از عناصر به‌هم پیوسته در یک خانه ساخته شده‌اند. دفتر حسابرسی ملی استرالیا چارچوب «خانه حکومت» را برای بخش دولتی به صورت **شکل (۱)** منتشر می‌کند.



شکل ۱: اصول و مولفه‌های حاکمیت سازمانی در بخش عمومی استرالیا  
(Australian National Audit Office, 1997)

تریگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، دو جنبه انطباق و عملکرد حاکمیت سازمانی بخش عمومی را مورد واکاوی قرار می‌دهد. جنبه انطباق دربرگیرنده نظارت و نظارت بر عملکرد اجرایی، و پاسخگویی است و جنبه عملکرد شامل فرمول‌بندی راهبردها و سیاستگذاری‌هاست. در بخش خصوصی، بیش‌تر بر جنبه انطباق و در بخش عمومی، بر عملکرد تاکید می‌شود (Hodges et al., 1996).

گزارش کدبری (۱۹۹۲) در انگلستان به عنوان پایه و اساس تدوین اولین چارچوب حاکمیت سازمانی در بخش دولتی به‌شمار می‌رود. این گزارش حاکمیت سازمانی در بخش دولتی را بر سه اصل باز بودن<sup>۲</sup>، یکپارچگی، و پاسخگویی بنا نهاد. گزارش کمیته کدبری، برای رسیدگی به جنبه‌های مالی در حوزه شرکای خصوصی انگلیس تدوین شده است. ولی از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران، این موضوع که چارچوب مذکور بر اساس اصولی با وسعت گسترده بالا (باز بودن، یکپارچگی، و پاسخگویی) پایه‌گذاری شده، از مهم‌ترین ضعف‌های آن به‌شمار می‌رود.

دفتر حسابرسی ملی در استرالیا (Australian National Audit Office, 1997)، اولین چارچوب حاکمیت سازمانی بخش عمومی را مطابق با ساختار سازمان‌های زیرمجموعه تامین

1. Tricker
2. Openness

اجتماعی تدوین نمود، که در آن پنج اصل کلیدی رهبری، محیط مدیریتی، مدیریت ریسک، نظارت، و پاسخگویی را به عنوان اساس تدوین چارچوب حاکمیت سازمانی مد نظر قرار داد. اضافه شدن مولفه‌های رهبری و مدیریت ریسک به عنوان اصول اولیه کلیدی، به منظور ارزیابی جنبه عملکردی حاکمیت سازمانی بخش دولتی است. در این راستا **هادجز و همکاران (۱۹۹۶)**، بر این باورند که جنبه عملکردی حاکمیت سازمانی بخش عمومی دولت نیز همانند جنبه انطباقی از اهمیت بالایی برخوردار است. در حالی که پیش‌تر از آن، چارچوب مورد استفاده حاکمیت سازمانی در انگلستان صرفاً بر جنبه انطباقی تاکید داشت.

### پیشینه پژوهش

**گونوان<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)**، به بررسی دلایل رواج و شیوع تقلب و کلاهبرداری در بخش دولتی می‌پردازد و بر این نکته تاکید دارد که حاکمیت شرکتی مطلوب و کنترل داخلی مناسب می‌تواند تا حد زیادی از تقلب در این بخش جلوگیری نماید. وی حاکمیت شرکتی را به عنوان راهکاری برای ممانعت از کلاهبرداری در اقتصاد یک کشور الزامی می‌داند و اجرای مناسب قوانین و مقررات، فرهنگ اخلاقی، و تغییرات ساختار دولتی را به منظور کاهش کلاهبرداری و فساد، مهم تلقی می‌کند. نتایج حاکی از آن است که حسابرسان داخلی نسبت به حسابرسان خارجی در جلوگیری از تقلب و فساد می‌تواند به‌نحوی اثربخش‌تر عمل نماید. بررسی‌های این پژوهش بیانگر این موضوع است که بیش‌تر کلاهبرداری‌های کشف‌شده از منظر پاسخ‌دهندگان در ابتدا توسط حسابرسان داخلی کشف شده و مقدار کم‌تری توسط حسابرسان خارجی مشهود شده است. **سوکمادیگا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)**، سطوح آشکارسازی صورت‌های مالی دولتی را برای کشورهای شرق آسیا (آسه آن) در سال‌های پایانی ۲۰۱۲ و ۲۰۱۳ بررسی می‌کنند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که صورت‌های مالی دولت اندونزی شفاف‌سازی بیش‌تری نسبت به صورت‌های مالی کشور مالزی ارائه می‌دهد، اما در مجموع سطح شفاف‌سازی در هر دو کشور پایین است. بر اساس نتایج **پاپاچریستو و پاپاچریستو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)**، اجرای بهینه هنجارهای حاکمیت سازمانی توسط بیمارستان‌های عمومی می‌تواند به بهبود ارائه خدمات درمانی در بخش عمومی دولت منجر شود. **مولیادی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)**، ضمن مقایسه حاکمیت سازمانی در بخش دولتی و بخش خصوصی با استفاده از یک مدل رگرسیونی،

1. Gunawan
2. Sukmadilaga *et al.*
3. Papachristou & Papachristou
4. Mulyadi *et al.*

ارتباط میان کیفیت خدمات ارائه شده از سوی بخش دولتی و مولفه‌های حاکمیت سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهند. نتایج نشان می‌دهد که بین مولفه‌های حاکمیت سازمانی و کیفیت خدمات بخش دولتی ارتباط معنادار مثبتی برقرار است. **قلی‌پور و همکاران (۲۰۱۶)**، با توجه به اصول حکمرانی خوب، یک چارچوب نظری را پیشنهاد می‌دهند و بر اساس چارچوب نظری مذکور، قانون اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ را به عنوان زیربنای اقتصاد مقاومتی در حوزه رقابت‌پذیری و شفافیت اقتصادی مورد تحلیل قرار می‌دهند و نقاط قابل بهبود را از منظر سازوکارهای درون سازمانی و برون سازمانی حاکمیت شرکتی ارائه می‌نمایند. **رحمانی و کدخدایی الیادانی (۱۳۹۶)**، نتیجه می‌گیرند که حساب‌رسان داخلی در ایران کمتر از میزان مورد انتظار، مواردی را که باید مطابق با چارچوب‌ها و رهنمودهای بین‌المللی مد نظر قرار گیرد، در ارزیابی‌های خود لحاظ می‌نمایند.

با توجه به پژوهش‌های پیشین، مطالعات نادری در مقوله حاکمیت سازمانی بخش عمومی و مولفه‌های اصلی آن صورت پذیرفته است (**Sargazi & Rahnavard Ahan, 2021**). همان‌گونه که بیان شد، هرچند در سطح بین‌المللی تلاش‌های گسترده‌ای به منظور تدوین اصول و مولفه‌های اصلی حاکمیت شرکتی در بخش عمومی صورت پذیرفته، اما در کشور ایران با وجود تدوین سازوکار حاکمیت شرکتی در بخش خصوصی، هنوز این موضوع در بخش عمومی دولت مغفول مانده و توجه چندانی بدان نشده است.

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع تجربی و بر اساس اهداف نیز کاربردی است. به منظور بررسی فرضیه پژوهش و با توجه به ماهیت داده‌های پژوهش که مبتنی بر اطلاعات کمی و واقعی گذشته است، پژوهش دارای ماهیت میدانی است، بدین معنا که بخش عمده‌ای از اطلاعات از طریق مصاحبه و تکمیل پرسشنامه توسط کارشناسان و خبرگان حرفه و حساب‌رسان گردآوری شده است. پژوهش حاضر به بررسی پدیده‌های مستند و تکراری در شرایطی جدید در یک مقطع زمانی می‌پردازد. بخش اول پژوهش حاضر از نوع توصیفی است که طی آن اصول حاکمیت سازمانی با مطالعات و بررسی‌های متعدد از مولفه‌های مختلف در کشورهای پیشرو همچون انگلستان و استرالیا، و سازمان همکاری‌های اقتصادی و اجتماعی گردآوری شده و با ویژگی‌های خاص اقتصادی و اجتماعی کشور ایران مطابقت داده شده است. در نهایت، چهار مولفه اصلی شفافیت، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی، و باز بودن به عنوان اصلی‌ترین مولفه‌های اثرگذار حاکمیتی بر بخش عمومی گزینش شده‌اند (**شکل ۲**). جامعه هدف پژوهش کارشناسان باتجربه، استادان

دانشگاهی، حسابرسان و ذی‌حسابان دستگاه‌های اجرایی بودند که از میان آن‌ها ۴۰ نفر به عنوان نمونه آماری این پژوهش شناسایی شدند. قلمرو مکانی پانزده وزارتخانه اصلی بخش عمومی دولت بود و قلمرو زمانی از ابتدای سال مالی بودجه‌ای ۱۳۹۳ تا اسفند ۱۳۹۸ تعیین شد. در این پژوهش از روش حذف سیستماتیک برای نمونه‌گیری استفاده شد. همچنین، معیارهای اعمال شده برای انتخاب وزارتخانه‌ها به این شرح است: اطلاعات وزارتخانه باید از سال ۱۳۹۳ تا اسفند ۱۳۹۸ به صورت جامع و کامل در سامانه اطلاعات مالی دیوان محاسبات کشور موجود باشد؛ وزارتخانه مربوطه باید دارای گزارش حسابرسی جامع در کلیه بخش‌های بودجه‌ای و زیرمجموعه‌هایش باشد؛ و اندازه و حجم وزارتخانه دست‌کم به میزان ۰/۵ از حجم بودجه کل کشور باشد.

همچنین، از روش کتابخانه‌ای برای پوشش مبانی نظری و از پرسشنامه محقق ساخته و داده‌های بودجه‌ای و گزارش‌های حسابرسی و سامانه کنترل‌های داخلی سازمان‌ها و وزارتخانه‌های مورد پژوهش<sup>۱</sup>، برای آزمون و تحلیل داده‌ها استفاده شده است که مراحل تدوین آن به این شرح است: به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز برای آزمون سنجه‌ها، ابتدا با مراجعه به مبانی نظری، پرسشنامه اولیه طراحی گردید. سپس، برای سنجش اعتبار محتوایی پرسشنامه با استفاده از شاخص لاوشه<sup>۲</sup> که میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران را در خصوص مناسب یا اساسی بودن یک گویه خاص اندازه‌گیری می‌کند، استفاده گردید. برای هر بُعد از چهار مولفه تعداد ۲۵ تا ۲۷ گویه و در مجموع ۱۱۰ گویه تدوین شد. برای ارزیابی پرسشنامه‌های طراحی شده که پرسش‌های آن بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه لازم ولی ضروری نیست»، و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی شده بودند، در میان ۴۰ نفر از استادان، متخصصان، و کارشناسان توزیع گردید که با استفاده از آزمون لاوشه در مجموع تعداد ۹۲ گویه از طریق پرسش‌های مطرح شده به عنوان شاخص‌های اندازه‌گیری چهار مولفه اصلی انتخاب شدند. سپس، پرسشنامه‌ای تنظیم شد که در آن ۹۲ گویه فوق در چهار طبقه با پرسشنامه‌ای مخصوص برای رتبه‌بندی شاخص‌ها میان پاسخ‌دهندگان توزیع گردید. هر یک از پرسشنامه‌ها به صورت طیف ۵ گزینه‌ای نگراره ماتریس AHP فازی تنظیم شده است. همچنین، اعتبار ۰/۸۹ میانگین نسبت اعتبار محتوایی محاسبه شده برای پرسشنامه پژوهش نشان از اعتبار بالای پرسشنامه دارد.

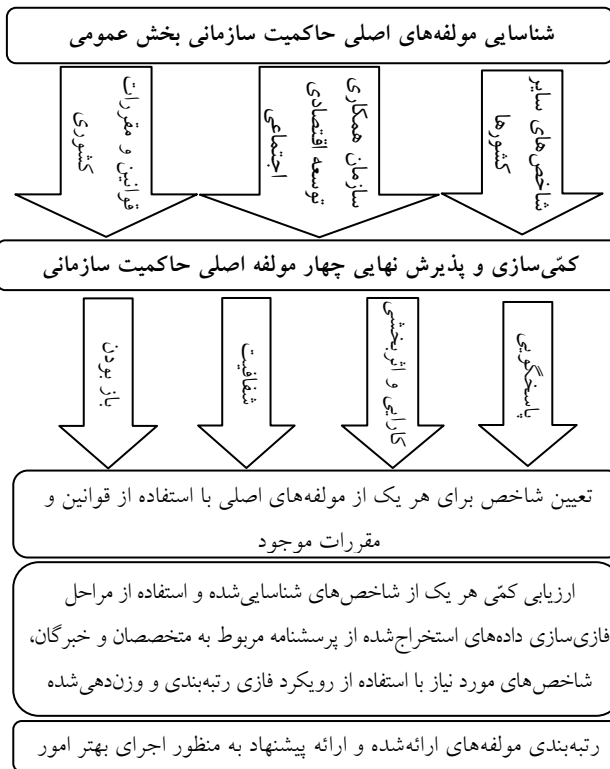
بر طبق پیشنهاد لاوشه، به منظور محاسبه مقدار میانگین قضاوت متعلق هر جزء ابزار،

۱. پانزده وزارتخانه و سازمان دولتی شامل: سازمان برنامه و بودجه؛ وزارتخانه‌های امور اقتصادی و دارایی؛ راه و شهرسازی؛ صنعت، معدن و تجارت؛ فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ وزارت کشور؛ جهاد کشاورزی؛ ورزش و جوانان؛ کار و رفاه تامین اجتماعی؛ آموزش و پرورش؛ علوم تحقیقات و فناوری؛ بهداشت و درمان و علوم پزشکی؛ دفاع و پشتیبانی؛ خارجه؛ سازمان حفاظت محیط‌زیست؛ و دیوان محاسبات کشور.

2. Lawsho

تبدیل‌های زیر در پرسشنامه روایی‌سنجی انجام می‌شود:

- نشانه ضروری که با عدد ۲ جایگزین می‌شود.
  - نشانه لازم ولی غیرضرور که با عدد ۱ جایگزین می‌شود.
  - نشانه غیرضرور که با عدد ۰ جایگزین می‌شود.
- فقط اجزایی که مقدار CVR و میانگین آن‌ها با حداقل مقادیر توافق شده سازگار است، در پرسشنامه نهایی باقی می‌مانند. جداول مربوط به CVR و CVI و گویه‌های هر یک از چهار مولفه اصلی حاکمیت سازمانی بخش عمومی دولت در جداول پیوست (پ۱)، (پ۲)، (پ۳) و (پ۴) درج شده است.
- پرسش اصلی پژوهش این است که مولفه‌های اصلی حاکمیت سازمانی در کشور ایران کدامند و کدام یک از اهمیت بالاتری برخوردار است؟



شکل ۲: مدل مفهومی اجرای پژوهش



## روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی<sup>۱</sup> (FAHP)

این روش یکی از تکنیک‌های اولیه در تصمیم‌گیری چندمعیاره است که برای حل بیش‌تر مسائل پیچیده مناسب است. در AHP فرض اساسی این است که مسئله تصمیم‌گیری را می‌توان به شکل خطی از بالا به پایین همانند یک سلسله‌مراتب تجزیه و تحلیل نمود. در این حالت، سطوح بالاتر به‌طور کارکردی مستقل از همه سطوح پایین‌تر خود است و همچنین عناصر واقع در هر سطح نیز مستقل از هم در نظر گرفته می‌شوند. AHP تنها رتبه و وزن گزینه‌ها را مشخص نمی‌کند، بلکه پایداری نسبی آن‌ها را نیز اندازه می‌گیرد. ایده اساسی AHP دریافت دانش کارشناسان در رابطه با پدیده مورد مطالعه است. اما AHP کلاسیک ممکن است به‌درستی قادر به بازتاب فرایند شناختی بشر (به‌ویژه در شرایطی که مسائل شامل داده‌های نامطمئن است) نباشد. پس در این پژوهش از روش فرایند تحلیل توسعه‌ای سلسله‌مراتبی فازی استفاده می‌شود.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

نخستین گام در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، ترسیم درخت تصمیم است. در مرحله دوم، پس از کسب عوامل از نظرات خبرگان، شاخص‌های اصلی و فرعی هر یک از مولفه‌های حاکمیت سازمانی در بخش عمومی مورد مقایسات زوجی قرار گرفتند و با قرار دادن اعداد فازی معادل متغیرهای زبانی، ماتریس‌های مقایسات زوجی تشکیل گردید. محاسبات فازی تحت فرمول طراحی‌شده نرم‌افزار اکسل انجام گرفت که در ادامه به اختصار به خروجی‌های به‌دست‌آمده پرداخته شده است. محاسبه ماتریس میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان، که به این منظور از میانگین هندسی ماتریس مقایسات زوجی، که به زبان اعداد فازی برگردانده شدند، استفاده شد. نتایج در **جدول (۱)** نمایش داده می‌شود.

---

1. Fuzzy Analytic Hierarchy Process

جدول ۱: ماتریس میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان

شاخص ۱	شاخص ۱	شاخص ۲	شاخص ۲	شاخص ۲
۱	۱	۱	۱	۱
۱/۳۲۶۶۰۷	۰/۸۵۷۸۹	۰/۵۶۴۰۶۹	۱	۱
۰/۴۲۰۴۶۶	۰/۲۸۲۱۲۱	۰/۲۱۱۰۱	۰/۶۹۳۰۹۱	۰/۴۵۰۴۶۷
۱/۰۶۶۸۱	۰/۷۶۰۳۸۴	۰/۵۸۰۳۰۶	۱/۳۴۲۵۷۹	۰/۸۸۹۵۹۶

شاخص ۳	شاخص ۳	شاخص ۳	شاخص ۴	شاخص ۴
۱	۱	۱	۱	۱
۲/۳۷۸۳۱۲	۳/۵۴۴۵۸۴	۴/۷۳۹۱۰۳	۰/۹۳۷۳۷۴	۱/۳۱۵۱۲۵
۱/۴۴۲۸۱۳	۲/۲۱۹۹۲	۰/۰۳۶۷۴	۰/۷۴۴۸۳۵	۱/۱۲۴۱۰۵
۱	۱	۱	۰/۴۲۲۰۹۱	۰/۷۸۸۷۹۵
۲/۳۶۹۱۵۶	۱/۸۵۲۹۵۹	۱/۲۶۷۷۵۷	۱	۱

تقریباً تمامی محاسبات در تحلیل سلسله‌مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم‌گیرنده، در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها صورت می‌گیرد. بنابراین، چنانچه نرخ ناسازگاری کمتر یا مساوی ۰/۱ باشد، توان سازگاری مقایسات پذیرفته می‌شود. در این پژوهش، تمام مقایسات دارای نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ هستند.

گام دوم، محاسبه مجموعه اعداد فازی: با استفاده از روابط ارائه‌شده مجموع سطری اعداد فازی محاسبه شده که نتایج آن در جداول (۲) و (۳) نشان داده شده است:

جدول ۲: محاسبه سطری اعداد فازی

U	M	L	
۹/۲۳۵۱۶۵	۷/۰۲۵۳۶	۵/۰۶۹۴۸۹	شاخص ۱
۶/۳۲۴۰۳۶	۵/۲۰۱۹۱۵	۴/۵۱۴۲۵۵	شاخص ۲
۲/۳۲۹۱۰۶	۲/۲۷۲۲۶۵	۲/۵۳۵۶۴۸	شاخص ۳
۳/۴۲۸۳۷	۴/۵۰۲۹۴	۵/۷۷۸۵۴۵	شاخص ۴

جدول ۳: محاسبه ستونی اعداد فازی

U	M	L	جمع اجزای سه‌گانه
۲۱/۳۱۶۶۷	۱۹/۰۰۲۴۸	۱۷/۸۹۷۹۳۷	SR

محاسبه ارزش Skهای مربوط به هر سطر ماتریس یا استفاده از روابط ارائه‌شده به صورت جدول (۴) است.

جدول ۴: ارزش Skهای مربوط به هر سطر ماتریس

U	M	L	
۱/۱۹۱۷۵۸	۱/۱۲۲۴۸۶	۱/۰۰۰۶۲۶	شاخص ۱
۰/۸۹۶۲۰۴	۰/۸۴۴۱۱۱	۰/۷۵۲۴۷۲	شاخص ۲
۰/۳۹۱۷۶۲	۰/۳۷۵۵۸۴	۰/۳۳۴۴۸۰۹	شاخص ۳
۰/۷۶۶۰۰۲	۰/۷۲۱۴۷۷	۰/۶۴۳۱۵۲	شاخص ۴

محاسبه درجه بزرگی zها به Siها در جدول (۵) به نمایش درآمده است.

جدول ۵: درجه بزرگی zها به Siها

شاخص ۴	شاخص ۳	شاخص ۲	شاخص ۱	
۰/۳۶۹۱۱۹	۰/۴۴۶۲۳۳	۰/۲۷۲۷۸۶		شاخص ۱
۰/۰۹۹۳۶۳	۰/۴۳۰۱۸		۱	شاخص ۲
۱		۱	۱	شاخص ۳
	۰/۴۱۴۰۲۱	۱	۱	شاخص ۴

محاسبه وزن‌های ناپهنجار و بهنجار در جداول (۶) و (۷) نمایش داده شده است.

جدول ۶: محاسبه وزن‌های ناپهنجار

WMj	شاخص ۴	شاخص ۳	شاخص ۲	شاخص ۱	
۰/۳۵۴۷۸۳	۱/۳۱۵۱۲۵	۳/۵۴۴۵۸۴	۱/۱۶۵۶۵۱	۱	شاخص ۱
۰/۲۸۰۲۸۹	۱/۱۲۴۱۰۵	۲/۲۱۹۹۲	۱	۰/۸۵۷۸۹	شاخص ۲
۰/۱۱۹۳۶۱	۰/۵۳۹۶۷۷	۱	۰/۴۵۰۴۶۷	۰/۲۸۲۱۲۱	شاخص ۳
۰/۲۴۵۵۶۸	۱	۱/۸۵۲۹۵۹	۰/۸۱۹۵۹۶	۰/۷۶۰۳۸۴	شاخص ۴
	۰/۲۴۵۵۶۸	۰/۱۱۹۳۶۱	۰/۲۸۰۲۸۹	۰/۳۵۴۷۸۳	WMj

جدول ۷: محاسبه وزن‌های بهنجار

شاخص ۱	شاخص ۲	شاخص ۳	شاخص ۴	Wgj
۱	۱/۱۵۶۰۱۳	۳/۳۵۷۲۴۱	۱/۲۷۰۹۴۸	۰/۳۴۹۳۱۸
۰/۱۸۶۵۰۴۲	۱	۲/۰۹۳۱۹	۱/۱۳۲۹۲۶	۰/۲۷۹۵۰۴
۰/۲۹۷۶۴	۰/۴۷۷۷۴	۱	۰/۵۷۷۰۱۲	۰/۱۲۵۹۹۶
۰/۷۸۶۸۱۴	۰/۸۸۲۶۷	۱/۷۳۳۰۶۵	۱	۰/۲۴۵۱۸۳
۰/۴۹۳۱۸	۰/۲۷۹۵۰۴	۰/۱۲۵۹۹۶	۰/۲۴۵۱۸۳	Wgj

در این بخش، با استفاده از مراحل فازی‌سازی داده‌های استخراج‌شده از پرسشنامه مربوط به متخصصان و خبرگان، شاخص‌ها با استفاده از رویکرد AHP فازی رتبه‌بندی و وزن‌دهی شده‌اند. رتبه‌بندی‌ها و وزن‌های محاسبه‌شده به صورت **جدول (۸)** ارائه می‌شود.

جدول ۸: وزن نهایی و رتبه‌بندی هر یک از مولفه‌های حاکمیت سازمانی بخش عمومی

درجه امکان‌پذیری و وزن نهایی	پاسخگویی	شفافیت	کارایی و اثربخشی	باز بودن	مجموع
حداقل درجه امکان‌پذیری	۱	۰/۲۷۲۷۸۶	۰/۴۱۴۰۲۱	۰/۰۹۹۳۶۳	۱/۷۸۶۱۷۱
وزن نهایی	۰/۵۵۹۸۵۷	۰/۱۵۲۷۲۱	۰/۲۳۱۷۹۲	۰/۰۵۵۶۲۹	
اولویت‌ها	۱	۳	۲	۴	

آنچه که از نتایج **جدول (۸)** استنتاج می‌شود، این است که بر اساس وزن‌های به‌دست‌آمده، شاخص پاسخگویی با وزن (۰/۵۶) بر اساس داده‌های موجود استخراج‌شده از شاخص‌ها و نظرات خبرگان و کارشناسان، بااهمیت‌ترین مولفه حاکمیت سازمانی بخش عمومی در کشور ایران قلمداد می‌شود. مولفه کارایی و اثربخشی از جنبه انطباقی با وزن (۰/۲۳) در رتبه بعدی قرار دارد که نیاز به توجه بیشتر دارد. همچنین، مولفه شفافیت با وزن (۰/۱۵) و باز بودن با وزن (۰/۰۵) نیز به‌ترتیب در رتبه آخر طبقه‌بندی شده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، نشان داده شد که اصول حاکمیت سازمانی در بخش عمومی دولت نیز بسان بخش خصوصی مهم و چه‌بسا از اهمیت فزاینده‌تری نیز برخوردار است. حاکمیت بخش

عمومی دولت با توجه به فعالیت‌ها و روابط متنوع خود با کسانی که مسئولیت پاسخگویی اولیه دارند، پیچیده‌تر است. اصول اصلی حاکمیت شرکتی که برای بخش خصوصی اعمال می‌شود، به بخش دولتی نیز تسری پیدا می‌کند. در پژوهش حاضر، چهار مولفه پاسخگویی، شفافیت، کارایی و اثربخشی، و باز بودن به عنوان مولفه‌های اصلی حاکمیت سازمانی در بخش عمومی دولت شناسایی شدند و پس از بررسی میزان اهمیت هر یک از این مولفه‌ها بر کیفیت ارائه خدمات بخش عمومی دولت، مورد ارزیابی قرار گرفتند.

آنچه از نتایج پژوهش حاصل گردید این است که دو مولفه پاسخگویی و کارایی و اثربخشی در بخش عمومی دولت از بالاترین درجه اهمیت برخوردار هستند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های مولیادی (۲۰۱۲) در دو مولفه پاسخگویی و کارایی و اثربخشی مطابقت دارد، ولی در خصوص شفافیت حاکمیت سازمانی مغایر است. به نظر می‌رسد به دلیل روابط پیچیده میان کسانی که مسئولیت‌های اصلی پاسخگویی را در بخش عمومی دولت عهده‌دار هستند، عدم تفویض صحیح وظایف و اختیارات، نبود فرهنگ سازمانی مناسب، تمایل دولت به گسترش حوزه وظایف تصدی‌گری، و محدود شدن حوزه وظایف حاکمیتی از مهم‌ترین دلایل کاهش قدرت پاسخگویی دولت در کشور ایران باشد. همچنین، نبود پایداری به اصول اولیه اثربخشی و کارآمدی دولت در انجام وظایف محوله مانند تهیه و تدارک خدمات عمومی یا کیفیت نظام اداری، شایستگی کارگزاران و استقلال خدمات همگانی از فشارهای سیاسی از جمله اثرگذارترین مولفه‌های تاثیرگذاری ابعاد حاکمیت سازمانی به حساب می‌آیند. حاکمیت مطلوب سازمانی برای هر سازمان اثربخش، اعم از بخش خصوصی یا دولتی، از عوامل اساسی و حیاتی توسعه سازمانی به‌شمار می‌رود. به منظور فراهم شدن و ارائه بهینه و اثربخش خدمات در بخش عمومی با بالاترین سطح استانداردها و مسئولیت‌پذیری، پیشنهاد می‌گردد آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های حاکمیت سازمانی بخش عمومی دولتی بر مبنای یک چارچوب مدون بررسی شود و در دستور کار مراجع ذی‌صلاح قرار گیرد. با توجه به ارائه چارچوب‌های متنوع حاکمیت سازمانی در برخی کشورهای پیشرو در این زمینه، به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد به مطالعه پیرامون نقاط ضعف و قوت چارچوب ارائه‌شده از لحاظ کاربرد و اجرایی شدن بپردازند تا بتوان الگویی عملیاتی و کاربردی برای حاکمیت سازمانی در بخش عمومی دولت در سطح کلان و در سطح دستگاه اجرایی استخراج نمود.

به عنوان محدودیت باید اشاره شود که این پژوهش در مرحله دوم با جامعه آماری وسیع‌تری روبه‌رو شد که نمونه‌گیری بهینه، منطقاً به‌نحوی که تمام جامعه آماری را طبق تعریف در بر بگیرد، عملاً امکان‌پذیر نبود.

## الف) انگلیسی

- Australian National Audit Office (1997). Applying Principles and Practice of Corporate Governance in Budget Funded Agencies. Canberra: Commonwealth of Australia.
- Barrett, P. (2002). Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector. Australian National Audit Office.
- Benz, M., & Frey, B. S. (2007). Corporate Governance: What Can We Learn from Public Governance? *Academy of Management Review*, 32(1), 92-104. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463860>
- Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance, London, UK: Gee & Co.
- Gholipour, R., Mashayekhi, B., & Naseri, A. (2016). Corporate Governance in Public Sector and Its Role in Economy of Resistance. *Journal of Fiscal and Economic Policies*, 4(14), 107-130. <http://qjfeq.ir/article-1-450-fa.html>
- Goppelt, W. (2002). International Federation of Accountants (IFAC). Ballwieser, W./Coenenberg, AG/Wysocki, K. v.(Hrsg.): Handwörterbuch der Rechnungslegung und Prüfung, 3, 1200-1206.
- Gunawan, I. (2019). Effective Corporate Governance to Prevent Fraud in Public Sector in Indonesia. *Asia Pacific Fraud Journal*, 4(1), 96-100.
- Hodges, R., Wright, M., & Keasey, K. (1996). Corporate Governance in the Public Services: Concepts and Issues. *Public Money & Management*, 16(2), 7-13.
- International Monetary Fund (2007). Guide on Resource Revenue Transparency (2007).
- Lynn Jr, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 233-262. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024269>
- Mulyadi, M., Anwar, Y., & Ikbali, M. (2012). The Importance of Corporate Governance in Public Sector. *Global Business and Economics*, 1(1), 25-31.
- Papachristou, G. K., & Papachristou, M. K. (2014). The Worthiness of Corporate Governance in Public Sector the Case of Public Healthcare Sector in Greece. *Corporate Ownership & Control*, 12(1), 490-501. <https://doi.org/10.22495/cocv12i1c5p4>
- Ryan, C., & Ng, C. (2000). Public Sector Corporate Governance Disclosures: An Examination of Annual Reporting Practices in

- Queensland. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), 11-23.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8500.00148>
- Sabbagh Kermani, M., & Basakha, M. (2010). Good Governance and Efficacy of Public Spending: Case of OIC Healthcare and Education Expenditures. *Journal of Economic Research (Tahghighat-E-Eghtesadi)*, 44(1), 109-130.  
[https://jte.ut.ac.ir/article\\_19977.html](https://jte.ut.ac.ir/article_19977.html)
- Sargazi, Z., & Rahnavard Ahan, F. (2021). The Impact of Social Capital, Information and Communication Technology Development, and Globalization on Good Urban Governance Based on the Participation Culture and Local Authorities' Inclination Approach. *Journal for Management and Development Process*, 34(1), 3-26. <https://dx.doi.org/10.22034/qjmdo.2019.93608>
- Sukmadilaga, C., Pratama, A., & Mulyani, S. (2015). Good Governance Implementation in Public Sector: Exploratory Analysis of Government Financial Statements Disclosures across ASEAN Countries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211(1), 513-518.
- Toosi, A., Ahmadi, A., & Hashemi Touloun, M. R. S. (2021). An Optimal Corporate Governance Framework for Internationalization: A Case Study. *Journal for Management and Development Process*, 33(4), 29-70.  
<http://jmdp.ir/article-1-3991-fa.html>
- Tricker, R. (1994). *Corporate Governance: Practices, Procedures and Powers in British Companies and Their Boards of Directors: A Study of Corporate Governance in Five Countries*, 4, 248.

### ب) فارسی

- رحمانی، علی، و کدخدایی الیادرائی، مژده (۱۳۹۶). ارزیابی راهبری شرکتی توسط حسابرسان داخلی در ایران. *نشریه دانش حسابرسی*، ۱۷(۶۷)، ۹۹-۱۲۲.  
<http://danesh.dmk.ir/article-1-1573-fa.html>

جدول اپ: CVR و CVI مربوط به پرسش‌های مولفه شفافیت حاکمیت سازمانی بخش عمومی

نتیجه	میانگین پرسش‌های عددی قضاوت‌ها	CVR	پرسش‌های مولفه شفافیت
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا تفاوت بین بودجه مصوب و واقعی دستگاه موجب کاهش شفافیت بودجه‌ای می‌شود؟
پذیرش	۱/۰۸	۰/۳۵	آیا نسبت بالای بودجه برنامه‌ای به کل بودجه دستگاه می‌تواند موجب افزایش شفافیت بودجه‌ای شود؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا نسبت پایین بودجه ردیف‌های متفرقه به کل بودجه دستگاه می‌تواند موجب افزایش شفافیت بودجه‌ای شود؟
پذیرش	۱/۰۴	۰/۳۰	آیا افزایش در بودجه دستگاه اجرایی در قالب متمم بودجه بر شفافیت بودجه‌ای دستگاه اثرگذار است؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا جابه‌جایی در بودجه دستگاه اجرایی در قالب بودجه اصلاحی بر شفافیت بودجه‌ای دستگاه اثرگذار است؟
پذیرش	۱/۱۶	۰/۴۵	آیا میزان اعتبارات خارج از شمول قانون محاسبات عمومی بر شفافیت عملکرد دستگاه اثرگذار است؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا برآوردهای مناسب ردیف‌های درآمدی می‌تواند موجب شفافیت عملکرد دستگاه شود؟
پذیرش	۱/۱۶	۰/۴۵	آیا برآوردهای مناسب اعتبارات می‌تواند شفافیت عملکرد دستگاه را در پی داشته باشد؟
پذیرش	۱/۰۴	۰/۳۰	آیا تفکیک امور حاکمیتی و غیرحاکمیتی در بودجه برنامه‌ای دستگاه موجب شفافیت در عملکرد می‌شود؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا افزایش تبادلات مالی غیرنقد و تهاثر در بودجه کاهش شفافیت بودجه را در پی دارد؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا افزایش حجم و میزان وجوه مصرف‌نشده و انتقالی به سال بعد کاهش شفافیت عملکرد دستگاه را در پی دارد؟
پذیرش	۱/۲۰	۰/۵۰	آیا میزان تطابق اعتبارات مندرج در بودجه برنامه دستگاه با فعالیت‌ها و اهداف مندرج در اساسنامه موجب شفافیت در عملکرد می‌شود؟
پذیرش	۱/۳۲	۰/۶۵	آیا میزان و حجم اقلام دوبار منظور شده با شفافیت عملکرد دستگاه در ارتباط است؟
رد	۰/۸۸	۰/۱۰	آیا میزان تفویض اختیار مصرف بودجه به سطوح زیرمجموع استانی بر شفافیت عملکرد دستگاه اثرگذار است؟



ادامه جدول اپ: CVR و CVI مربوط به پرسش‌های مولفه شفافیت حاکمیت سازمانی بخش عمومی

پرسش‌های مولفه شفافیت	CVR	میانگین پرسش‌های عددی قضاوت‌ها	نتیجه
آیا رسیدگی و حسابرسی تمامی فعالیت‌های بودجه‌ای می‌تواند ارتقای شفافیت عملکرد دستگاه را در پی داشته باشد؟	۰/۶۰	۱/۲۸	پذیرش
آیا حجم و میزان اعتبارات اختصاصی به کل اعتبارات دستگاه می‌تواند بر شفافیت عملکرد اثرگذار باشد؟	۰/۶۰	۱/۲۸	پذیرش
افزایش حجم و وظایف مقرر شده به دستگاه‌ها در بندها و تبصره‌های قانون بودجه بر شفافیت عملکرد اثرگذار است؟	۰/۵۵	۱/۲۴	پذیرش
آیا تعدد مراجع تصمیم‌گیر در خصوص تغییر اعتبارات و تغییر نحوه طبقه‌بندی و نوع مصرف آن بر شفافیت عملکرد دستگاه اثرگذار است؟	۰/۴۰	۱/۱۲	پذیرش
آیا میزان و حجم استفاده از تنخواه‌گردان‌ها می‌تواند بر شفافیت عملکرد دستگاه اثرگذار باشد؟	۰/۳۵	۱/۰۸	پذیرش
آیا اجرای فرایند بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد می‌تواند بر شفافیت عملکرد دستگاه موثر باشد؟	۰/۴۵	۱/۱۶	پذیرش
آیا شفاف‌سازی و مستندسازی فرایند فعالیت‌های دستگاه و نیز تصمیم‌گیری‌ها در شورا و کمیسیون‌ها و کارگروه‌های درون‌سازمانی می‌تواند شفافیت عملکرد دستگاه را در پی داشته باشد؟	۰/۱۰	۰/۸۸	رد
آیا دسترسی ضابطه‌مند و روشن و آسان ذی‌نفعان به قوانین و مقررات و مأموریت‌ها و وظایف و رویه‌های کاری می‌تواند شفافیت عملکرد دستگاه را در پی داشته باشد؟	۰/۵۵	۱/۲۴	پذیرش
آیا ثبت و ضبط کلیه عملیات اداری در درگاه داخلی می‌تواند شفافیت عملکرد دستگاه را در پی داشته باشد؟	۰/۵۰	۱/۲۰	پذیرش
آیا مدیریت وجوه مصرف‌نشده طبق مقررات و قوانین مرتبط می‌تواند شفافیت عملکرد دستگاه را در پی داشته باشد؟	۰/۴۰	۱/۱۲	پذیرش
آیا دسترسی ضابطه‌مند و روشن و آسان ذی‌نفعان به تصمیم‌ها، اقدام‌ها و فعالیت‌های دستگاه مرتبط با حقوق شهروندی می‌تواند شفافیت عملکرد را در پی داشته باشد؟	۰/۴۵	۱/۱۶	پذیرش
آیا در دسترس قرار دادن کلیه قوانین و مقررات، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های دستگاه می‌تواند شفافیت عملکرد را در پی داشته باشد؟	۰/۴۵	۱/۱۶	پذیرش
آیا شفافیت در میزان و حجم و محل پرداخت‌های کارکنان دستگاه می‌تواند شفافیت عملکرد را در پی داشته باشد؟	۰/۴۰	۱/۱۲	پذیرش

جدول ۲: CVR و CVI مربوط به پرسش‌های مولفه پاسخگویی حاکمیت سازمانی در بخش عمومی

نتیجه	میانگین پرسش‌های عددی قضاوت‌ها	CVR	پرسش‌های مولفه پاسخگویی
پذیرش	۱/۲۸	۰/۶۰	آیا میزان تطابق گزارش عملکرد با استانداردهای حسابداری بخش عمومی بر پاسخگویی دستگاه تاثیر دارد؟
پذیرش	۱/۳۶	۰/۷۰	آیا ارزیابی مباشرت دولت در حفظ و حراست و استفاده صحیح دارایی‌ها و منابع مالکیتی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار می‌رود؟
پذیرش	۱/۳۶	۰/۷۰	آیا ارزیابی سیستم کنترل‌های داخلی دستگاه‌های بخش عمومی بر پاسخگویی دستگاه تاثیر دارد؟
پذیرش	۱/۲۸	۰/۶۰	آیا مصرف منابع مالی در محل قانونی یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار می‌رود؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا میزان تحقق اهداف مد نظر در تکالیف مصرح در بندها و تبصره‌های قانون بودجه می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا میزان رعایت سایر قوانین توسعه‌ای و بالادستی می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۳۶	۰/۷۰	آیا میزان ارتباط دانش مدیران عالی دستگاه‌های اجرایی به قوانین و مقررات می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۲۸	۰/۶۰	آیا ارائه صورت‌حساب جاری و عمرانی و سایر بخش‌های دستگاه‌های اصلی و تابعه در مواعد مقرر به مراجع ذی‌ربط می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۴۰	۰/۷۵	آیا میزان تبعیت دستگاه‌های اجرایی از قوانین و مقررات مرتبط می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۰۸	۰/۳۵	آیا میزان تبیین استانداردها، معیارها و شاخص‌های مورد عمل دستگاه می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۱۶	۰/۴۵	آیا در دسترس عموم قرار دادن اطلاعات در خصوص خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع به صورت متناوب می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا پاسخگویی به رسانه‌ها می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۰/۹۶	۰/۲۰	آیا اطلاع‌رسانی و ابلاغ مناسب دستورالعمل در خصوص مسیر ارتقای شغلی به کارکنان می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟

ادامه جدول ۲: CVI و CVR مربوط به پرسش‌های مولفه پاسخگویی حاکمیت سازمانی در بخش عمومی

نتیجه	میانگین پرسش‌های عددی قضاوت‌ها	CVR	پرسش‌های مولفه پاسخگویی
پذیرش	۱/۱۶	۰/۴۵	آیا اطلاع‌رسانی مناسب در خصوص شرایط و صلاحیت مدیران و نحوه تحصیل و انتخاب آنان می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۰۸	۰/۳۵	آیا مستندسازی کلیه مراحل انجام معاملات در دستگاه می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۴۴	۰/۸۰	آیا درج ماموریت‌ها و شرح وظایف دستگاه‌ها و واحدهای مرتبط می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۳۲	۰/۶۵	آیا اطلاع‌رسانی در خصوص میزان دستیابی به اهداف و شاخص‌های تعیین‌شده در فواصل زمانی متناسب می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
رد	۰/۸۸	۰/۱۰	آیا اطلاع‌رسانی لازم در خصوص مناقصه‌ها، مزایده‌ها و ترک تشریفات مناقصه از طریق پایگاه ملی اطلاع‌رسانی مناقصه‌ها و درج در سامانه سازمان بازرسی کل کشور می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
رد	۰/۹۶	۰/۲۰	آیا فراخوان معاملات بزرگ و برگزاری مناقصه و مزایده در روزنامه‌های کثیرالانتشار می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۰۸	۰/۳۵	آیا وارد نمودن اطلاعات قراردادهای مربوط به معاملات متوسط به بالا و ضمایم آن در پایگاه اطلاعات قراردادها می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا میزان تسلط مدیران میانی و عالی دستگاه‌های اجرایی به قوانین و مقررات می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۲۸	۰/۶۰	آیا وجود دستورالعمل و فرایند شفاف مسیر ارتقای شغلی می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا وجود کنترل‌های داخلی متناسب فعالیت‌های دستگاه می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۱۶	۰/۴۵	آیا طبقه‌بندی سطح و نوع فعالیت‌های دستگاه برحسب امور حاکمیتی یا تصدی‌گری می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا نسبت و حجم بودجه دستگاه نسبت به بودجه کل کشور با میزان پاسخگویی دستگاه ارتباط دارد؟

ادامه جدول ۲: CVI و CVR مربوط به پرسش‌های مولفه پاسخگویی حاکمیت سازمانی در بخش عمومی

نتیجه	میانگین پرسش‌های عددی قضاوت‌ها	CVR	پرسش‌های مولفه پاسخگویی
پذیرش	۱/۲۰	۰/۵۰	آیا رسیدگی به شکایات مردمی می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا تعبیه سامانه شکایات مردمی و ارزیابی عملکرد می‌تواند یکی از مولفه‌های پاسخگویی دستگاه به‌شمار رود؟
پذیرش	۱/۲۸	۰/۶۰	آیا واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات دستگاه‌های اجرایی به شبکه‌های حرفه‌ای بخش خصوصی می‌تواند بر پاسخگویی دستگاه اثرگذار باشد؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا تفویض اختیارات قابل‌واگذاری به سطوح پایین‌تر استانی و شهرستانی می‌تواند بر پاسخگویی دستگاه اثرگذار باشد؟
رد	۰/۸۸	۰/۱۰	آیا کاهش سطوح و تعداد واحدهای سازمانی می‌تواند بر پاسخگویی دستگاه اثرگذار باشد؟
رد	۰/۸۴	۰/۰۵	آیا ثبت اطلاعات ماهانه حقوق و مزایای مقامات، رؤسا، مدیران و کارکنان در سامانه حقوق و مزایا می‌تواند بر پاسخگویی دستگاه اثرگذار باشد؟
رد	۰/۸۰	۰/۰۰	آیا اجرای دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان می‌تواند بر پاسخگویی دستگاه اثرگذار باشد؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا اجرای حسابداری تعهدی می‌تواند بر پاسخگویی دستگاه اثرگذار باشد؟
رد	۰/۷۶	۰/۰۵	آیا انجام ارزشیابی عملکرد مدیران، کارمندان، و کارکنان قراردادی می‌تواند بر پاسخگویی دستگاه اثرگذار باشد؟

جدول ۳: CVR و CVI مربوط به پرسش‌های مولفه‌های کارایی و اثربخشی حاکمیت سازمانی  
در بخش عمومی

نتیجه	میانگین پرسش‌های عددی قضاوت‌ها	CVR	پرسش‌های مولفه‌های کارایی و اثربخشی
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا مقایسه شاخص‌های کلان دستگاهی با شاخص‌های بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا اجرای حسابرسی عملکرد دستگاه‌های مورد بررسی می‌تواند بر کارایی و اثربخشی دستگاه اثرگذار باشد؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا مقایسه شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمانی بر اساس «سامانه تسما» سازمان برنامه و بودجه کشور می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۰	۰/۵۰	آیا وجود نظام نظارت و کنترل درون‌سازمانی و بکارگیری آن می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا وجود نظام کنترل طرح‌ها و پروژه‌ها و بکارگیری آن می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۰	۰/۵۰	آیا وجود نظام جمع‌آوری انتقادات و پیشنهادات و بکارگیری آن می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۰۴	۰/۳۰	آیا وجود رویه‌های هشداردهنده و بازدارنده از بروز تخلفات در زمینه مالی و اداری می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا وجود نظام‌های تشویقی و تنبیهی مناسب و بکارگیری آن می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۰۸	۰/۳۵	آیا تهیه گزارش‌های نظارتی دوره‌ای و ارائه پیشنهادهای لازم می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
رد	۰/۸۴	۰/۰۵	آیا بررسی به‌موقع شکایات و اطلاعات می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۱۶	۰/۴۵	آیا اعلام تخلفات مالی و اداری به مراجع ذی‌صلاح می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا آموزش‌های مناسب برای پیشگیری از سوء جریانات و بروز تخلفات می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۰۴	۰/۳۰	آیا شناسایی به‌موقع گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز در دستگاه می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا تقویت و هماهنگی میان واحدهای نظارتی درون‌سازمانی می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۸	۰/۶۰	آیا بهره‌مندی از فناوری و سامانه‌های الکترونیکی می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟

ادامه جدول ۳: CVR و CVI مربوط به پرسش‌های مولفه‌های کارایی و اثربخشی حاکمیت سازمانی  
در بخش عمومی

نتیجه	میانگین پرسش‌های عددی قضاوت‌ها	CVR	پرسش‌های مولفه‌های کارایی و اثربخشی
پذیرش	۱/۲۰	۰/۵۰	آیا نظارت بر امور واگذاری تصدی‌های دولتی به بخش‌های غیردولتی می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا داشتن نظام اجرایی ارتقای بهره‌وری و بازنگری مستمر می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا تعیین شاخص‌های هدفمند و نتیجه‌گرا و استانداردهای کیفی خدمات می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۰	۰/۵۰	آیا رعایت قوانین و مقررات در واگذاری تصدی‌های دولتی به بخش غیردولتی می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۸	۰/۶۰	آیا التزام کارکنان دستگاه به اجرای قوانین و مقررات می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۰	۰/۵۰	آیا تسلط مدیران دستگاه‌های اجرایی به قوانین و مقررات می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۱۲	۰/۴۰	آیا تهیه و تدوین گزارش ارزیابی راهبردی دوره‌ای می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۰۴	۰/۳۰	آیا تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
رد	۱/۹۶	۰/۲۰	آیا اجرای مفاد نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۱۶	۰/۴۵	آیا الکترونیکی کردن خدمات دولتی در می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۸۸	۰/۱۰	آیا کاهش سطوح و تعداد واحدهای سازمانی می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۰	۰/۵۰	آیا شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۸	۰/۶۰	آیا نحوه اجرای مصوبات شورای حقوق و دستمزد می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۴	۰/۵۵	آیا نیازسنجی و طراحی برنامه آموزشی می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟
پذیرش	۱/۲۸	۰/۶۰	آیا اجرای دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان می‌تواند یکی از مولفه‌های کارایی و اثربخشی دستگاه باشد؟

جدول ۴: CVI و CVR مربوط به پرسش‌های مولفه‌ی باز بودن حاکمیت سازمانی در بخش عمومی

پرسش‌های مولفه‌ی باز بودن	CVR	میانگین پرسش‌های عددی قضاوت‌ها	نتیجه
آیا دسترسی آزاد به اهداف، سیاست‌ها، و خط‌مشی‌ها می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه باشد؟	۰/۶۰	۱/۲۸	پذیرش
آیا تشریح شفاف وظایف و اختیارات ماموران ارشد می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه باشد؟	۰/۴۰	۱/۱۲	پذیرش
آیا در دسترس قرار گرفتن اطلاعات مربوط به قراردادها می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه باشد؟	۰/۵۵	۱/۲۴	پذیرش
آیا شکایت شهروندان از تصمیم‌ها و اقدام‌های به‌عمل‌آمده می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه باشد؟	۰/۱۰	۰/۸۸	رد
آیا افشای کافی و مناسب ضوابط و آیین‌نامه‌های مربوطه می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه به‌شمار رود؟	۰/۳۰	۱/۰۴	پذیرش
آیا افشای آمارهای اقتصادی و مالی می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه به‌شمار رود؟	۰/۴۰	۱/۱۲	پذیرش
آیا افشای آمارهای اجتماعی و فرهنگی می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه باشد؟	۰/۶۰	۱/۲۸	پذیرش
آیا اتصال به شبکه‌ی ملی اطلاعات و اشتراک اطلاعات می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه باشد؟	۰/۵۰	۱/۲۰	پذیرش
آیا امکان ثبت و رسیدگی شکایات از طریق درگاه الکترونیکی و دسترسی نهادهای نظارتی می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه به‌شمار رود؟	۰/۷۰	۱/۳۶	پذیرش
آیا داشتن برنامه جامع فناوری اطلاعات می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه به‌شمار رود؟	۰/۲۰	۰/۹۶	رد
آیا تعدد و تنوع در خدمات الکترونیک می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه باشد؟	۰/۳۰	۱/۰۴	پذیرش
آیا ایجاد و بازنگری سیستم ایمنی به منظور حفاظت از اطلاعات و جلوگیری از عوامل مخرب می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه به‌شمار رود؟	۰/۱۰	۰/۸۸	رد
آیا داشتن بانک‌های اطلاعاتی و سامانه‌های اختصاصی می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه باشد؟	۰/۶۰	۱/۲۸	پذیرش
آیا تعامل با نهادها و سازمان‌های بین‌المللی در ارائه آمارهای رسمی می‌تواند از مولفه‌های باز بودن دستگاه باشد؟	۰/۶۵	۱/۳۲	پذیرش
آیا میزان شکایت شهروندان از تصمیم‌ها و اقدام‌های به‌عمل‌آمده از سوی دستگاه می‌تواند یکی از مولفه‌های باز بودن دستگاه به‌شمار رود؟	۰/۵۵	۱/۲۴	پذیرش





## عنوان مقاله: طراحی مدل ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های

دولتی با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، معصومه مومنی مفرد<sup>۲</sup>، صابر تقی‌پور<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۸

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۱

### چکیده:

**هدف:** ارتقاپذیری مفهومی راهبردی در توسعه سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود، چرا که توان ارتقاپذیری می‌تواند نشانگر سرمایه‌های انسانی ارزشمند به عنوان مزایای رقابتی سازمان باشد. بر اساس این، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارتقاپذیری مدیران به عنوان یکی از ارزشمندترین و راهبردی‌ترین سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی انجام می‌پذیرد.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش بر پایه پژوهش‌های آمیخته و به صورت کیفی و کمی صورت گرفته است. در بخش کیفی، جامعه آماری پژوهش را استادان دانشگاه در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، و مدیریت راهبردی و مدیران خبره سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر پایه اصل اشباع نظری، ۱۶ نفر به عنوان نمونه پژوهش تعیین شده‌اند. داده‌های مورد نیاز در این بخش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده است. برای مدلسازی معیارهای ارتقاپذیری مدیران از روش ساختاری تفسیری بهره برده می‌شود. در این بخش جامعه آماری را مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۳۴ نفر از این جامعه به عنوان نمونه تعیین شده‌اند. داده‌های مورد نیاز برای مدلسازی با استفاده از پرسشنامه مقیاسات زوجی جمع‌آوری گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش دربرگیرنده شاخص‌ها و مولفه‌های ارتقاپذیری مدیران و ارائه مدل ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های دولتی است. به این ترتیب، یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی ۱۴ شاخص ارتقاپذیری مدیران در چهار سطح و در قالب مدل نهایی تشریح شده است.

**ارزش / اصالت پژوهش:** این پژوهش علاوه بر کاهش شکاف نظری در حوزه مورد بررسی، با ارائه بستری مناسب سهم بسزایی در توسعه فعالیت پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع داشته است. همچنین، با توجه به نبود پژوهشی مشابه در این خصوص، نتایج حاصل از انجام این پژوهش می‌تواند علاوه بر کاهش اختلاف‌نظرهای موجود در ارتباط با شاخص‌های ارتقاپذیری، راهگشای مناسبی برای تدوین راهبردهای معطوف به مدیران در سازمان‌های دولتی باشد.

**کلیدواژه‌ها:** ارتقاپذیری مدیران، سازمان‌های دولتی، رویکرد ساختاری

تفسیری، سیستم‌های ارتقا، خرم‌آباد.

sepahvand.re@lu.ac.ir

۱. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول).

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

taghipour.s@fc.lu.ac.ir

فراگرفت علوم

دوره ۳۴ - پاییز ۱۴۰۰ - شماره ۳  
پیاپی ۱۱۷ - ص: ۱۸۸-۱۶۹  
DOI: 10.52547/jmdp.34.3.95

امروزه تلاش برای استفاده موثر و کارآمد از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های نیروی انسانی، هدف تمامی سازمان‌ها در سطوح مختلف با کاربری‌های گوناگون است (Davoodi et al., 2021). از سوی دیگر، نیروی انسانی موجود در سازمان همواره و در هر موقعیتی به دنبال آن است که از وضع فعلی به وضع مطلوب‌تری ارتقا پیدا کند تا بدین طریق با پیمودن مسیر شغلی مد نظر خود، انگیزه بیش‌تری را برای تلاش در راستای پیشبرد اهداف عالی سازمان به‌دست آورد (Razak et al., 2018). به این ترتیب، سیاستگذاران سازمانی بر این باورند که وجود سیستم‌های حامی ارتقای سرمایه‌های انسانی ابزاری محسوب می‌شود که به آن‌ها در جهت تحقق اهداف و راهبردهای سازمانی کمک می‌کند. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که مدیران سازمان‌ها به عنوان نیروی پیش‌برنده اهداف، به منظور پیشرفت شغلی خود تلاش فراوانی به خرج می‌دهند تا به موقعیت‌های مطلوب‌تری ارتقا یابند (Evangeline & Thavakumar, 2015). ارتقاپذیری از جمله موضوعات بسیار حساس و عاملی تحریک‌کننده در بهبود سطح انگیزش و مهارت مدیران است که باید به‌دقت بررسی و سرمایه‌گذاری مشخصی روی آن انجام گیرد، چرا که می‌تواند سازمان را به اهداف خود نزدیک کند یا مانعی برای آن شود (Evangeline & Thavakumar, 2015). بر اساس این، ارتقاپذیری مدیران<sup>۱</sup> مسیر حرکت فرد به بالا را در سلسله‌مراتب سازمانی نشان می‌دهد که معمولاً افزایش رتبه و مسئولیت وی را در پی دارد. بنابراین، ارتقاپذیری فرایندی است که فرد طبق آن در سازمان پیشرفت می‌کند و موقعیت خود را در سازمان تغییر می‌دهد. در حقیقت، ارتقاپذیری تنها به علت عملکرد خوب فرد نیست، بلکه اثبات این است که کارفرمایان فکر می‌کنند برای بهبود عملکرد و افزایش انگیزه، زمان آن فرارسیده که وظایف بیش‌تری را به مجموعه مسئولیت‌های فرد اضافه نمایند (Araki et al., 2016). به همین دلیل، مفهوم ارتقاپذیری مدیران از اهمیت و ضرورت والایی برخوردار است، چرا که ارتقا نه تنها در امر انتخاب نیروی انسانی باکیفیت بلکه در قرار دادن افراد در جای مناسب، رویکردی لازم و ضروری است. بدیهی است سازمان با سیستم ارتقاپذیری مناسب می‌تواند کارکنانش را در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها و مأموریت‌ها بهتر هدایت نماید. در واقع، اجرای برنامه ارتقا، حرکت در جهت سازماندهی موقعیتی

دیگر است تا با کمک آن ظرفیت بلااستفاده در نیروی کار فعال شود تا به صورتی اثربخش از آن بهره‌برداری گردد. به عبارتی دیگر، رویکرد ارتقا پذیری نقش مهمی در زندگی کاری و شخصی فرد دارد، زیرا ارتقا در پی اعتماد و شناخت مهارت‌ها و توانایی‌های فرد صورت می‌گیرد که همین امر به افزایش انگیزه کارکنان و کسب عمیق‌ترین مسئولیت‌ها منجر می‌شود (Hossain et al., 2012).

با وجود اهمیت مفهوم ارتقا پذیری، به‌ویژه در سطح مدیریتی، در سال‌های اخیر معیارها و شاخص‌های مناسبی برای ارتقای مدیران مورد استفاده قرار نگرفته است. در این راستا، مفاهیم کلیدی همچون تلاش، انگیزه و مهارت جای خود را به مفاهیمی همچون رفتارهای سیاسی و پارتی‌بازی داده‌اند که ثمره این فرایند، ضعف عملکردی مدیران و در نهایت کاهش بهره‌وری سازمانی بوده است (Dessler, 2013). به همین دلیل، ارتقا پذیری مدیران در سازمان‌ها به دغدغه اصلی سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان کلان تبدیل شده است. زیرا به دلیل اختلاف‌نظرهای موجود میان خبرگان و پژوهشگران در ارتباط با مولفه‌ها و شاخص‌های اصلی ارتقا پذیری، دیدگاه جامعی در خصوص معیارهای اصلی ارتقا پذیری، به‌ویژه در سطح مدیریتی شکل نگرفته است. بر اساس این، انجام پژوهش حاضر می‌تواند معیارهای اصلی ارتقا پذیری مدیران را شناسایی نماید و دیدگاه جامعی در این خصوص شکل دهد تا علاوه بر رفع اختلاف‌نظرهای موجود، فرایند فعلی ارتقا پذیری مدیران را بهبود بخشد.

سهم این پژوهش در چند جنبه قابل بحث و بررسی است. ابتدا باید بیان داشت که تاکنون چنین پژوهشی در داخل کشور صورت نگرفته است. عمده پژوهش‌های انجام‌گرفته در این حوزه به بررسی کمی ارتقا پذیری پرداخته‌اند (Saharuddin & Sulaiman, 2016; Ali & Ahmad, 2017)، در حالی که پژوهش جامعی که بتواند معیارهای اصلی اثرگذار بر ارتقا پذیری را شناسایی و تحلیل نماید، انجام نگرفته است. علاوه بر این، بیش‌تر پژوهش‌های انجام‌گرفته در این حوزه کارکنان را به عنوان جامعه هدف در نظر گرفته‌اند (Ali & Ahmad, 2017)، در حالی که این پژوهش در تلاش است معیارهای اصلی ارتقا پذیری مدیران را شناسایی نماید. همچنین، در ادبیات این حوزه هیچ‌گونه تحلیل در خصوص ارتباط میان معیارهای تعیین‌کننده ارتقا پذیری انجام نگرفته است (Saharuddin & Sulaiman, 2016; Gathungu et al., 2015). این پژوهش در تلاش است نحوه ارتباط میان این معیارهای اصلی را مشخص نماید و تعیین کند که کدام یک از این معیارها اثرگذاری بیش‌تری بر شکل‌گیری سایر معیارها دارد که این خود می‌تواند جهت فکری مناسبی برای مدیران و سیاستگذاران سازمان‌ها به منظور تدوین راهبردهای سازمانی فراهم آورد. علاوه بر این موارد، لازم به اشاره است که مطالعات پیشین عمدتاً در کسب‌وکارهای خصوصی و بازرگانی انجام

گرفته (Gathungu *et al.*, 2015; Ali & Ahmad, 2017)، در حالی که تمرکز پژوهش حاضر معطوف به مدیران سازمان‌های دولتی است.

با توجه به این‌که مالکیت بیش‌تر سازمان‌های مهم و اصلی کشور در اختیار دولت جمهوری اسلامی ایران قرار دارد، مسئله ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های بخش دولتی از اهمیت بالاتری برخوردار است. سازمان‌های دولتی در کنار ارائه خدمات ارزنده و حیاتی برای رفع نیازهای شهروندان، نقشی تعیین‌کننده در کلیه مراحل زندگی افراد جامعه ایفا می‌کنند، و تصمیم‌های مدیران از اهمیت بیش‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردار است (Fathi *et al.*, 2021). این پژوهش از آن جهت ضرورت دارد که استاندارد مشخصی در خصوص ارتقاپذیری مدیران و شاخص‌های تعیین‌کننده آن وجود ندارد. این پژوهش با شناسایی جامع معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های دولتی، می‌تواند اختلاف‌نظرهای موجود را در این خصوص کاهش دهد و معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران را شناسایی کند و با تعیین ارتباط میان این معیارها، علاوه بر این‌که گامی مهم در جهت انجام مطالعات آتی برمی‌دارد، به مدیران سازمان‌های دولتی و سیاستگذاران کلان سازمانی کمک‌های قابل توجهی در جهت بهبود عملکرد سازمانی و توسعه سطح عدالت سازمانی ارائه می‌نماید.

## مبانی نظری پژوهش

### ارتقاپذیری مدیران

ارتقا هنگامی رخ می‌دهد که فرد به درجه بالاتری در سلسله‌مراتب سازمانی به منظور بر عهده گرفتن مسئولیت بیش‌تر سوق داده می‌شود (Dessler, 2013). ارتقا دادن باعث افزایش مسئولیت‌ها و تکالیف فرد در سازمان می‌شود. در واقع، ارتقا افزایش حقوق و بهبود وضعیت را در پی دارد، مهارت‌های بیش‌تری را می‌طلبد، و در نهایت باعث می‌شود سازمان بتواند از مهارت‌ها و توانمندی‌های سرمایه‌های انسانی خود به‌طور موثرتری استفاده کند (Furnham & Petrides, 2006). ارتقاپذیری فرآیندی است که از طریق آن سهم بیش‌تری از وظایف به کارکنان تخصیص داده می‌شود. ارتقاپذیری نه‌تنها برای مدیران مفید است، بلکه برای کارفرما و صاحبان کسب‌وکار نیز از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، چرا که این امر باعث بهبود روحیه فرد ارتقایافته می‌گردد و بهره‌وری فرد و نهایتاً رشد و پیشرفت کلی سازمان را باعث می‌شود (Naveed *et al.*, 2011). ارتقا دادن ضرورتی برای حفظ کارکنان در سازمان است، به‌گونه‌ای که این رویکرد نباید صرفاً ابزاری برای پاداش دادن به فرد در نظر گرفته شود، بلکه باید وسیله‌ای برای جابه‌جایی افراد در سمت‌هایی که قابلیت و شایستگی

آن را دارند بکار گرفته شود (Ansah, 2017). در تعریفی دیگر، ارتقاپذیری حرکت فرد به سمت جایگاه‌های بالاتر و برتر عنوان می‌شود. در حقیقت آن را فرصتی می‌پندارند که سازمان به کارکنان خود اعطا می‌کند و معمولاً کسانی که به استانداردهای مدنظر سازمان دست یابند، ارتقا داده می‌شوند (Aminuddin & Yaacob, 2011). ارتقا شایع‌ترین شکل تحرک داخلی نیروی انسانی در سازمان قلمداد می‌شود. بنابراین، ارتقا می‌تواند تاثیر چشمگیری بر سایر جنبه‌های شغلی همچون مسئولیت‌ها و وابستگی شغلی داشته باشد. همچنین، این پدیده یکی از موضوعات حساس در زندگی شغلی کارکنان تلقی می‌گردد، چرا که ارتقا نوعی بازخورد را به فرد نشان می‌دهد و او را از نحوه عملکردش آگاه می‌سازد (Hossain et al., 2012).

### برنامه‌ها و الگوهای ارتقاپذیری

طرح ارتقاپذیری غیررقابتی: این برنامه بر مبنای مجموعه استانداردهایی که کارکنان به آن دست می‌یابند، اشاره دارد. در چنین ارتقایی، کارکنان جدا از متغیرهایی همچون فداکاری و عملکرد، به محض رسیدن به نقطه عطف خاصی در مسیر شغلی، ارتقا داده می‌شوند. به عبارتی دیگر، ارتقا به این شکل برای همه کارکنان وجود دارد و انگیزه‌ای برای تعصب و بی‌عدالتی وجود ندارد. برای مثال، ارتقا بر اساس مقیاس زمانی نوعی ارتقای غیررقابتی است که در آن فرد متناسب با تعداد سال‌های حضور و کار در سازمان ارتقا می‌یابد (Arthur et al., 2005).

طرح ارتقاپذیری رقابتی: در این برنامه فرد باید ارزش و شایستگی خود را برای ارتقا اثبات کند. در این روش عملکرد، دانش، تخصص، مهارت و توانایی فرد در نظر گرفته می‌شود. ارتقا بر مبنای شایستگی نمونه بارزی از این نوع روش است که در آن فرد با توجه به مهارت، عملکرد، سختکوشی و صلاحیت ارتقا می‌یابد (Ansah, 2017).

### انواع سیستم‌های ارتقا

سیستم‌های خروجی محور: این گونه سیستم‌ها معمولاً در دانشگاه‌ها یا سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای یافت می‌شود. در این سیستم کسانی که در بازه زمانی خاص معیارهای عملکردی مطلوب را کسب نمایند، ارتقا می‌گیرند، در غیر این صورت از سازمان اخراج می‌شوند. از سیستم خروجی محور گاهی برای تنزل مقام نیز استفاده می‌شود و فرد به دلیل عملکرد نامطلوب از سمت بالاتر به پایین‌تر تنزل می‌یابد (Noor et al., 2015).

سیستم‌های مبتنی بر شایستگی: هنگامی که فرد در سازمان دارای دانش، تخصص و مهارت کافی باشد، ارتقا می‌یابد. در سیستم‌های مبتنی بر شایستگی، تصویری از یک انسان رشدیافته را نشان می‌دهد که برای انجام و گرفتن مسئولیت‌ها آمادگی لازم را دارا باشد (Phelan & Lin, 2001).

سیستم‌های مبتنی بر ارشدیت: ارتقاپذیری در این سیستم مبتنی بر بیش‌ترین تجربه در کار، بیش‌ترین تجربه در سازمان یا بیش‌ترین تجربه در صنعت انجام می‌گیرد. در سیستم مبتنی بر ارشدیت، مسیر شغلی و برنامه‌ریزی جانشینی شفاف و روشن است (khan & Mishra, 2013).

سیستم‌های ارتقای تصادفی: این سیستم ممکن است وجود خود را در دنیای واقعی پیدا نکند. به عبارتی دیگر، زمانی که جای خالی در سازمان وجود دارد، ارتقای کارکنان بر مبنای عملکرد یا صلاحیت نیست، بلکه بر مبنای شانس یا تصادف است. در واقع، معیار و ملاک مشخصی برای ارتقا وجود ندارد و کارکنان فقط برحسب تصادف سطوح بالاتر را اشغال می‌کنند (Razak et al., 2018).

ادبیات موضوع نیز تاکید ویژه‌ای بر اهمیت ارتقای شغلی بر افزایش عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان دارد. **علی و احمد (۲۰۱۷)**، با انجام پژوهشی در بانک‌های تجاری مختلف در پاکستان نشان می‌دهند که افزایش دستمزد و ارتقا دادن به‌موقع کارکنان اثر معناداری بر رضایت شغلی آن‌ها ایفا می‌کند، به این معنا که کارکنان هر دو عامل ارتقا و افزایش دستمزد را در رضایت شغلی مهم می‌دانند. نتایج پژوهش **سحرالدین و سلیمان (۲۰۱۶)** حاکی از آن است که ارتقا دادن کارکنان اثر مثبت و معناداری بر روحیه، بهره‌وری، و رضایت شغلی آن‌ها دارد. **گاتونگو و همکاران (۲۰۱۵)**، اذعان می‌کنند که ارتقاپذیری اثر مهم و معناداری بر افزایش میزان تعهد کارکنان به سازمان دارد. **باقر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)**، نشان می‌دهند که برای ارتقاپذیری مدیران می‌توان از مصاحبه، رزومه کاری، ارزیابی عملکرد، و آزمون‌های شخصیت استفاده کرد. همچنین **کاپلان و فریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)**، نشان می‌دهند که عوامل سازمانی، محیطی، و شغلی در ارتقای کارکنان نقش عمده‌ای دارند. **فلان و لین (۲۰۰۱)** نیز بیان می‌کنند که اثربخشی سیستم‌های ارتقا همچون سیستم‌های خروجی‌محور، شایستگی، و ارشدیت به طیف وسیعی از عوامل از جمله ماهیت محیط کار، طراحی ساختار سازمانی، معیارهای عملکرد، و تعداد دفعات نظارت و ارزیابی بستگی دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش‌های آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی

1. Baugher et al.
2. Kaplan & Ferris

استقرایی انجام شده است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. هرچند پژوهش‌های محدودی در خصوص ارتقاپذیری با رویکرد کمی انجام گرفته است (Saharuddin & Sulaiman, 2016; Gathungu et al., 2015)، اما نیاز به پژوهش جامعی که بتواند معیارهای اصلی تعیین‌کننده ارتقاپذیری را شناسایی نماید، بیش از پیش احساس می‌گردد. در راستای شناسایی جامع معیارهای مذکور، نیاز به بهره‌برداری از روش کیفی است که بتواند از طریق فرایند مصاحبه و نظرخواهی از خبرگان، معیارهای مورد اشاره را شناسایی نماید. در نهایت، برای برقراری ارتباط و سطح‌بندی معیارهای شناسایی‌شده از روش کمی ساختاری تفسیری بهره برده شد.

در بخش کیفی، جامعه آماری پژوهش را استادان دانشگاه در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، و مدیریت راهبردی که در حوزه مورد بررسی دارای تالیفات متعدد بوده و همچنین، هدایت پایان‌نامه‌هایی را در این حوزه بر عهده گرفته‌اند، و مدیران خبره سازمان‌های دولتی که با موضوع پژوهش آشنایی داشته‌اند، تشکیل داده که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر پایه اصل اشباع نظری، ۱۶ نفر به عنوان نمونه پژوهش تعیین شده‌اند. مصاحبه با خبرگان در دفاتر کاری آن‌ها در دانشگاه‌ها و مراکز و سازمان‌های دولتی انجام گرفت، و متوسط زمان هر مصاحبه ۶۰ دقیقه بود. در نهایت، مصاحبه با خبره ۱۴م و ۱۵م به شناسایی کد جدیدی منجر نشد که در نهایت برای اطمینان از این امر، مصاحبه با نفر ۱۶م نیز انجام گرفت. داده‌های مورد نیاز در این بخش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از شاخص روایی محتوا با نظرخواهی از ۱۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع به میزان ۰/۷۰۴ و کاپای کوهن با مقدار ۰/۶۹۹ مورد تایید قرار گرفته، جمع‌آوری شده است. در نهایت، کدگذاری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti 8 انجام گرفت.

در بخش کمی، جامعه آماری را مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد تشکیل داده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۲۴ نفر از این جامعه به عنوان نمونه تعیین شده‌اند. داده‌های مورد نیاز برای مدل‌سازی با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی جمع‌آوری گردید که در نهایت، برای مدل‌سازی معیارهای ارتقاپذیری مدیران از روش ساختاری تفسیری بهره برده شد. آماده‌سازی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Matlab انجام شد و در نهایت با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری مدل نهایی پژوهش ارائه گردید. رویکرد ساختاری تفسیری بررسی پیچیدگی سیستم را امکان‌پذیر و آن را به گونه‌ای ساختاردهی می‌کند که به راحتی قابل فهم باشد (Huang et al., 2005). این روش تفسیری است، زیرا گروهی از خبرگان تصمیم می‌گیرند

که آیا و چگونه عناصر به هم مرتبط هستند، و مدلی ساختاری است، از جهت این که قادر است روابط میان شاخص‌هایی که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند را تعیین نماید و به روش مدلسازی، روابط خاص و ساختار کلی را به صورت یک مدل توضیح دهد. بنابراین، این تکنیک ابزاری برای ایجاد نظم در پیچیدگی روابط بین متغیرهاست و گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده، به‌ویژه در زمان بهره‌گیری از تفکر سیستماتیک و منطقی است (قنبری و صفایی‌شکيب، ۱۳۹۶).

### یافته‌ها

تعیین متغیرهای مورد استفاده در مدل ISM<sup>۱</sup>: در این پژوهش ابعاد و مولفه‌های ارتقاپذیری مدیران با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شناسایی شد. برای تحلیل این داده‌ها از نرم‌افزار Atlas.ti 8 و روش کدگذاری زنده استفاده گردید. بدین ترتیب که از میان متون مصاحبه عبارت‌ها، اشاره‌ها، و جمله‌واره‌هایی که بیان‌کننده ابعاد و مولفه‌های ارتقاپذیری مدیران بودند، جمع‌بندی شدند و در نهایت عواملی که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، به عنوان متغیرهای ورودی شناسایی شدند.

جدول ۱: عوامل شناسایی شده ارتقاپذیری مدیران

ردیف	عامل شناسایی شده	ردیف	عامل شناسایی شده
۱	شایستگی	۸	تحقق اهداف سازمانی
۲	افزایش انگیزه	۹	بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها
۳	ارشدیت	۱۰	عزت نفس بالا
۴	افزایش اعتماد به نفس	۱۱	بهبود عملکرد فردی و سازمانی
۵	تلاش مضاعف	۱۲	کاهش غیبت و تاخیر
۶	پتانسیل	۱۳	رضایت شغلی
۷	پایبندی به اصول و قوانین سازمان	۱۴	نشاط روحی

به‌دست آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها<sup>۲</sup>: در این مرحله پس از شناسایی متغیرها نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها می‌رسد. این ماتریس، ماتریسی به ابعاد متغیرهاست که متغیرها در سطر و ستون آن به ترتیب ذکر می‌شوند. سپس روابط میان متغیرها در

1. Interpretive Structural Modelling
2. Structural Self-Interaction Matrix



یک مقایسه زوجی به وسیله نمادهایی تعیین می‌شود. در واقع، برای تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از خبرگان شرکت‌کننده در فرایند ISM خواسته می‌شود تا بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل نمایند (جدول ۲).

- V: عامل سطر (i) می‌تواند بر عامل ستون (j) اثرگذار باشد.
- A: عامل ستون (j) می‌تواند بر عامل سطر (i) اثرگذار باشد.
- X: هر دو سطر (i) و ستون (j) بر یکدیگر اثر می‌گذارند.
- O: بین عنصر سطر و عنصر ستون (i,j) ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۲: ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
شایستگی	O	V	O	V	V	V	A	O	V	V	O	X	V	
افزایش انگیزه	V	O	V	V	V	O	V	O	O	X	A	A		
ارشدیت	V	V	V	O	A	V	V	O	X	O	O			
افزایش اعتماد به نفس	O	V	O	V	O	O	O	V	A	X				
تلاش مضاعف	V	V	O	V	V	V	V	O	O					
پتانسیل	O	O	O	O	O	V	O	O						
پایبندی به اصول و قوانین سازمان	X	V	O	V	V	X	V							
تحقق اهداف سازمانی	O	X	O	X	A	A								
بکارگیری مهارتها و قابلیت‌ها	A	O	V	O	V									
عزت نفس بالا	O	O	V	V										
بهبود عملکرد فردی و سازمانی	A	X	A											
کاهش غیبت و تاخیر	A	A												
رضایت شغلی	A													
نشاط روحی														

به‌دست آوردن ماتریس دستیابی<sup>۱</sup>: ماتریس دستیابی (نگاه کنید به جدول ۳) با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر عمل می‌کند:

اگر نماد خانه (i,j) معادل V باشد، آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه ۰ است.

اگر نماد خانه (i,j) معادل A باشد، آنگاه ارزش آن خانه معادل ۰ و ارزش خانه قرینه ۱ است.

#### 1. Reachability Matrix

اگر نماد خانه  $(i,j)$  معادل X باشد، آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.  
اگر نماد خانه  $(i,j)$  معادل O باشد، آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۰ خواهد بود.

جدول ۳: ماتریس دستیابی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
شایستگی	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰
افزایش انگیزه	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱
ارشدیت	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
افزایش اعتماد به نفس	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰
تلاش مضاعف	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰
پتانسیل	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰
پایبندی به اصول و قوانین سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
تحقق اهداف سازمانی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰
عزت نفس بالا	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰
بهبود عملکرد فردی و سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱
کاهش غیبت و تاخیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
رضایت شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰
نشاط روحی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱

سازگار کردن ماتریس دستیابی: پس از آن که ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A به عامل B منجر شود و عامل B هم به عامل C منجر شود، در نتیجه عامل A باید به عامل C منجر شود، و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد، باید ماتریس اصلاح شود و روابطی که از قلم افتاده جایگزین گردد. از این رو، به منظور سازگار کردن ماتریس می‌توان به جمع‌آوری مجدد نظرات خبرگان و تکرار این فرایند تا به دست آوردن سازگاری یا بکارگیری قوانین ریاضی پرداخت؛ به این صورت که ماتریس دستیابی اولیه را به توان  $(K+1)$  رساند و  $K \geq 1$  است. لازم به اشاره است که عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولن  $1=1 \times 1$  و  $1=1+1$  انجام می‌گیرد. در این پژوهش، برای سازگار کردن ماتریس از روش دوم استفاده می‌شود که نتایج آن در جدول (۴) قابل مشاهده است.

#### 1. Boolean

جدول ۴: ماتریس دستیابی سازگاری شده

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
شایستگی	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*
افزایش انگیزه	۱*	۱	۰	۱*	۱	۰	۰	۰	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱
ارشدیت	۱	۱	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱
افزایش اعتماد به نفس	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۱*	۱*
تلاش مضاعف	۱*	۱	۰	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱
پتانسیل	۱*	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۱*
پایبندی به اصول و قوانین سازمان	۰	۰	۰	۱*	۱*	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱
تحقق اهداف سازمانی	۱	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰
بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۱*
عزت نفس بالا	۰	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۰	۰	۰	۰	۱*	۱	۱*	۱*
بهبود عملکرد فردی و سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۱	۰	۰
کاهش غیبت و تاخیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱*	۰
رضایت شغلی	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰
نشاط روحی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۱	۱

در این جدول، اعدادی که علامت \* گرفته‌اند، نشان می‌دهد که در ماتریس دستیابی اولیه ۰ بوده و پس از سازگاری عدد ۱ گرفته‌اند.

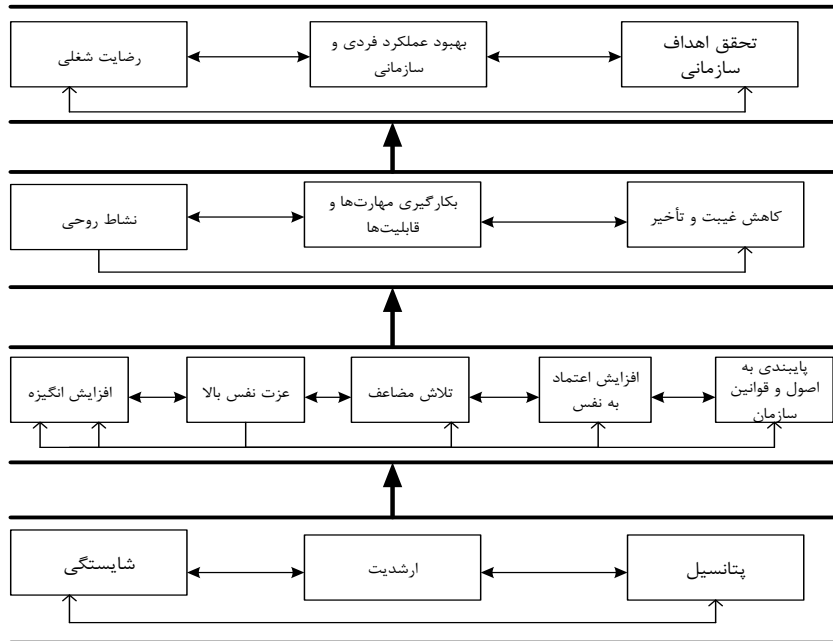
تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می‌شود که می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن می‌توان به این متغیر رسید. در این مرحله، پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد. سپس به منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف می‌شود و جدول بعدی با بقیه متغیرهای باقیمانده شکل می‌گیرد و این عمل را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد. **جدول (۵)**، سطح‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۵: تعیین سطوح متغیرها

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
شایستگی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹، ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۱۳	چهارم
افزایش انگیزه	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۱۰	۱،۲،۴،۵،۸،۹،۱ ۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۴،۵،۱۰	سوم
ارشدیت	۱،۳،۶،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹، ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۳،۶،۱۰	چهارم
افزایش اعتماد به نفس	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۱۰	۲،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰ ۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۴،۵،۷،۱۰	سوم
تلاش مضاعف	۱،۲،۳،۴،۵ ۶،۷،۸،۱۰،	۱،۲،۴،۵،۷،۸،۹، ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۴،۵،۷،۸،۱۰	سوم
پتانسیل	۱،۳،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸، ۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۳،۶	چهارم
پایبندی به اصول و قوانین سازمان	۴،۵،۶،۷،۹،۱۴	۴،۵،۷،۸،۹،۱۰، ۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۴،۵،۷،۹،۱۴	سوم
تحقق اهداف سازمانی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸ ۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۴،	۱،۵،۸،۹،۱۱،۱۳	۱،۵،۸،۹،۱۱،۱۳	یکم
بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها	۱،۲،۳،۴،۵،۶ ۷،۸،۹،۱۰،۱۴	۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۷،۸،۹،۱۰،۱۴	دوم
عزت نفس بالا	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷ ۹،۱۰،۱۱،۱۴،	۲،۳،۴،۵،۸،۹،۱۰ ۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،	۲،۳،۴،۵،۹،۱۰،۱۱،۱۴	سوم
بهبود عملکرد فردی و سازمانی	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹ ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۸،۱۰،۱۱،۱۳	۸،۱۰،۱۱،۱۳	یکم
کاهش غیبت و تاخیر	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹ ۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،	۱۱،۱۲،۱۳	۱۲،۱۳	دوم
رضایت شغلی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸ ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۸،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۸،۱۱،۱۲،۱۳	یکم
نشاط روحی	۱،۲،۳،۴،۵،۶ ۷،۹،۱۰،۱۴	۷،۸،۹،۱۰، ۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۷،۹،۱۰،۱۴	دوم

همان‌گونه که در جدول (۵) نمایان است شایستگی، ارشدیت، و پتانسیل به عنوان سطح چهارم، اثرگذارترین معیارهای ارتقاپذیری مدیران محسوب می‌شوند. همچنین، در سطح یکم تحقق اهداف

سازمانی، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، و رضایت شغلی اثرپذیرترین معیارهای ارتقاپذیری هستند. ترسیم مدل: پس از تعیین روابط و مشخص شدن سطح متغیرها می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور، ابتدا متغیرها برحسب سطح آن‌ها از بالا به پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش حاضر، عوامل موثر بر اجرای موفقیت‌آمیز ارتقاپذیری مدیران در چهار سطح دسته‌بندی شدند که در سطح یکم بهبود عملکرد فردی و سازمانی، رضایت شغلی، و تحقق اهداف سازمانی؛ در سطح دوم کاهش غیبت و تاخیر، نشاط روحی، و بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها؛ در سطح سوم عزت نفس بالا، پایبندی به اصول و قوانین سازمان، تلاش مضاعف، افزایش اعتماد به نفس، و افزایش انگیزه؛ و در سطح چهارم شایستگی، ارشدیت، و پتانسیل قرار گرفته‌اند. شکل (۱)، مدل تدوین شده پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

تجزیه و تحلیل MICMAC: در این مرحله متغیرها برحسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که قدرت نفوذ و وابستگی

ضعیفی دارند، یا به عبارتی ارتباطات اندک و وضعیفی با سیستم برقرار می‌کنند. متغیرهای وابسته دومین دسته را تشکیل می‌دهند که دارای قدرت نفوذ اندک، ولی از قدرت وابستگی بالایی برخوردار هستند. سومین دسته متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند. این‌گونه متغیرها غیرایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تاثیر قرار دهد. دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل می‌شوند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. **جدول (۶)**، میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۶: میزان قدرت نفوذ و وابستگی

مستقل		متصل	
	۱۴		
	۱۳	۱	۳ ۶
	۱۲		۵
	۱۱	۲	۴ ۱۰
	۱۰		۷
	۹		
	۸		۱۴
	۷		۹
	۶		۸
	۵		۱۳
	۴		۱۱
	۳		۱۲
	۲		
	۱		
		خودمختار	وابسته
		۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱۴ ۱۳ ۱۲ ۱۱ ۱۰ ۹ ۸

میزان وابستگی

قدرت نفوذ

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش با توجه به هدف، مشتمل بر دو بخش است. در بخش اول از طریق مطالعه اکتشافی

و نظر خبرگان معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران شناسایی شد. بر اساس این، شایستگی، افزایش انگیزه، ارشدیت، عزت نفس بالا، پتانسیل، تلاش مضاعف، افزایش اعتماد به نفس، پایبندی به اصول و قوانین، نشاط روحی، بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها، کاهش غیبت و تاخیر، رضایت شغلی، تحقق اهداف سازمانی، و بهبود عملکرد فردی و سازمانی معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران را تشکیل می‌دهند. یافته‌های پژوهش در بخش دوم بیانگر طراحی مدل ساختاری تفسیری پژوهش است. بدین شکل که شایستگی، ارشدیت، و پتانسیل مولفه‌ها و شاخص‌های کلیدی مدل را تشکیل می‌دهند. در حقیقت، این شاخص‌ها پایه و ارکانی هستند که مدل بر مبنای آن طراحی می‌گردد.

از طرفی، نتایج بیان می‌کند که افزایش انگیزه، عزت نفس بالا، تلاش مضاعف، افزایش اعتماد به نفس، و پایبندی به اصول و قوانین سازمان سطح دوم مدل را در بر می‌گیرند. از طرفی نشاط روحی، بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها، و کاهش غیبت و تاخیر سطح سوم مدل را نشان می‌دهند. در خصوص سطح دوم و سوم مدل لازم به اشاره است که این سطوح در زمره عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر تلقی می‌شوند. به این معنا که سطح سوم از سطح ماقبل (سطح چهارم) تاثیرپذیر است و خود باعث تاثیرگذاری بر سطح دوم پژوهش می‌گردد. در نهایت رضایت شغلی، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، و تحقق اهداف سازمانی سطح اول مدل را به خود اختصاص می‌دهند که به آن‌ها پیامدهای مدل نیز گفته می‌شود و در واقع تاثیرپذیرترین سطح مدل هستند.

همان‌گونه که بیان گردید، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پتانسیل، ارشدیت، و شایستگی تاثیرگذارترین معیارهای ارتقاپذیری مدیران محسوب می‌شوند که در نهایت بر برخی ویژگی‌هایی که در بلندمدت باعث افزایش پیشرفت افراد می‌شود اثر می‌گذارد. هرچه افراد بر اساس ارشدیت، توانمندی و پتانسیل، و شایستگی در سطح بالاتری باشند، قدرت اعتماد به نفس و عزت نفس بیش‌تری خواهند داشت. این خود باعث بهبود سطح روحیه و انگیزه مدیران می‌گردد که برآیند آن‌ها به افزایش سطح تلاش و کوشش مدیران در حوزه کاری خود منجر می‌شود. این قبیل افراد با چنین خصوصیتی برای توسعه و ارتقا تلاش خواهند نمود تا در کنار افزایش سطح تلاش و کوشش خود، به قوانین و مقررات سازمانی احترام گذارند تا در نهایت خود را متعهد به سازمان نشان دهند و جایگاه تثبیت‌شده‌ای برای خود ایجاد نمایند. برآیند این عوامل به بهبود سطح روحیه مدیران منجر می‌شود، چرا که این ادراک در آنان شکل می‌گیرد که می‌توانند پیشرفت کنند. بنابراین، تمام قابلیت‌ها و توانمندی‌هایشان را بکار می‌گیرند تا بهترین عملکرد را از خود به نمایش بگذارند. در نهایت، بهبود سطح روحیه کاری و بکارگیری توانمندی‌هایشان باعث می‌شود که کم‌تر

در کار خود غیبت کنند و با تعهد و مسئولیت‌پذیری بیش‌تری وظایف خود را انجام دهند. در نهایت، براینکه این معیارها در سطح اول اثرپذیرترین معیارها را ایجاد خواهد نمود. رضایت شغلی یکی از پیامدهای شکل‌گیری چنین فضایی در عملکرد افراد است که در نهایت عملکرد فردی مطلوب‌تری را از سوی مدیران به همراه خواهد داشت. توسعه سطح عملکرد فردی مدیران منافع مستقیمی را نصیب سازمان خواهد کرد. بر اساس این، اهداف سازمانی محقق می‌شود و سازمان در مسیر تعیین‌شده به اهداف کلی و جزئی خود دست می‌یابد.

این پژوهش از برخی جهات با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد. نتایج نشان می‌دهد که رضایت شغلی یکی از پیامدهای اصلی توسعه سطح ارشدیت، پتانسیل، و شایستگی در مدیران است که این خود بهبود عملکرد را موجب می‌شود. در این خصوص باید بیان داشت که با پژوهش‌های پیشین **علی و احمد (۲۰۱۷)** و **سحرالدین و سلیمان (۲۰۱۶)** ارتقاپذیری توانست سطح رضایت شغلی مدیران را افزایش دهد. بر اساس این و با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان بیان داشت که در همه این مطالعات رضایت شغلی نتیجه مستقیم معیارهای ارتقاپذیری محسوب می‌گردد. با توجه به این که در پژوهش حاضر افزایش انگیزه به عنوان یکی از معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران شناسایی می‌شود، می‌توان گفت که پژوهش حاضر با این دو پژوهش از این جهت همخوانی دارد، چرا که انگیزه را به عنوان یکی از مهم‌ترین معیارهای تعیین‌کننده ارتقاپذیری مطرح می‌کند. همچنین، یافته‌های **گاتونگو و همکاران (۲۰۱۵)** نشان می‌دهد که تعهد و مسئولیت‌پذیری یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر ارتقاپذیری محسوب می‌گردد. این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه عوامل اصلی ارتقاپذیری شامل شایستگی، ارشدیت، و پتانسیل می‌تواند باعث شود افراد با انگیزه و تعهد بیش‌تری کار کنند و تلاش کنند روزهای کم‌تری از کار غیبت نمایند. این پژوهش بیان می‌کند که عملکرد فردی و سازمانی یکی از مهم‌ترین معیارهای تعیین‌کننده ارتقاپذیری مدیران است. این عامل از اثرپذیرترین معیارها لحاظ گردیده، به‌نحوی که به عنوان یک خروجی برای ارتقاپذیری در نظر گرفته می‌شود.

این پژوهش علاوه بر کاهش شکاف نظری در حوزه مورد بررسی، با ارائه بستری مناسب سهم بسزایی در توسعه فعالیت پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع مورد بررسی داشته است. همچنین، با توجه به نبود مطالعه‌ای مشابه در این خصوص، نتایج حاصل از انجام این پژوهش می‌تواند علاوه بر کاهش اختلاف‌نظرهای موجود در ارتباط با شاخص‌های ارتقاپذیری، راهگشای مناسبی برای تدوین راهبردهای معطوف به مدیران در سازمان‌های دولتی باشد.

نتایج پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که به منظور داشتن مدیرانی با انگیزه و با نشاط روحی بالا باید به ارتقاپذیری آن‌ها توجه ویژه‌ای شود و در اجرای موفقیت‌آمیز آن مبادرت



ورزند. در این خصوص می‌توانند معیارهای ارتقاپذیری را بر اساس شاخص‌هایی لحاظ نمایند که بتوانند انگیزه افراد را برای ارتقا افزایش دهد و در نهایت با توسعه تعهد سازمانی، سطح مطلوبی از عملکرد را به همراه آورد. پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که در راستای واگذاری وظایف و مسئولیت‌ها به مدیران، شایستگی‌های آن‌ها را مد نظر قرار دهند، چرا که قابلیت و شایستگی بالای مدیران انجام وظایف خطیر را تسهیل می‌کند و می‌تواند سازمان را در مسیر تعالی و رشد یاری رساند. همچنین، انطباق قابلیت‌ها و توانمندی‌ها با خصوصیات و مهارت‌های مدیران باید بسیار مورد توجه قرار گیرد، زیرا به بهبود سطح رضایت شغلی و در نهایت بهبود عملکرد فردی منجر می‌شود. اجرای برنامه‌های ارتقاپذیری، ضمن افزایش اعتماد به نفس کارکنان، تلاش آن‌ها را در انجام امور بیش‌تر می‌کند و آن‌ها بهتر می‌توانند مهارت‌ها و قابلیت‌های خود را در فعالیت‌های روزمره بکار گیرند. بدون شک در دنیای رقابتی امروز کسب اهداف و تحقق آن آرزوی هر سازمانی است. بدین ترتیب، بر مبنای یافته‌ها پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که با افزایش پتانسیل کارکنان در کنار توجه به میزان تجربه و تخصص آن‌ها، رسالت و مأموریت سازمان را در محیط متلاطم بهتر محقق سازند. در این خصوص می‌توان با برنامه‌ریزی‌های مدون و عملیاتی، دوره‌های آموزشی مناسبی را برای ارتقای پتانسیل و قابلیت‌های مدیران برگزار نمود. همچنین، با ارتقای سطح گردش شغلی می‌توان سطح تجربه مدیران را در موقعیت‌های مختلف ارتقا داد.

به پژوهشگران توصیه می‌شود که عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری ارتقاپذیری مدیران را در سازمان‌های دولتی بسنجند یا اثرگذاری ارتقاپذیری مدیران را بر مفاهیم با نزدیک بودن معانی مناسب مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهند. همچنین، پژوهشگران می‌توانند میزان برخورداری و بکارگیری ارتقاپذیری مدیران را در سازمان‌های دولتی مورد پژوهش قرار دهند.

پژوهش حاضر همانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است. برای شناسایی معیارهای اصلی ارتقاپذیری نیاز به برقراری ارتباط با خبرگان آگاه به موضوع بود که دسترسی به این افراد با دشواری همراه بود. همچنین، با توجه به این که اقدام به شناسایی شاخص‌های ارتقاپذیری مدیران شد، خطای روش مشترک می‌تواند در آن مطرح باشد، چرا که ممکن است نقش یک یا چند عامل بخش عمده‌ای از واریانس کل متغیرها را تبیین نماید. علاوه بر این، برای افزایش اعتبار این پژوهش می‌بایست در خصوص ارتقاپذیری مدیران از کارکنان پایین‌دست و همچنین، مدیران بالادست اطلاعاتی در قالب پرسشنامه یا مصاحبه جمع‌آوری می‌شد که به دلیل محدودیت‌های دسترسی امکان‌پذیر نبود. بهره‌گیری از سایر ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات همچون مشاهده نیز می‌توانست اعتبار یافته‌ها را بهبود دهد که انجام این کار با توجه به محدودیت مکانی امکان‌پذیر نبوده است.

## الف) انگلیسی

- Ali, M. Z., & Ahmad, N. (2017). Impact of Pay Promotion and Recognition on Job Satisfaction (A Study on Banking Sector Employees Karachi). *GMJACS*, 7(2), 11-11.
- Aminuddin, A., & Yaacob, M. A. (2011). The Effects of Recruitment and Promotion Practices on Employees' Job Satisfaction in the Local Governments. *Voice of Academia (VOA)*, 6(1), 11-22. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/30865>
- Ansah, P. S. (2017). Employee Promotional System and Induced Performance among Senior Staff of University of Cape Coast. *Journal of Education and Practice*, 8(30), 124-136.
- Araki, S., Kawaguchi, D., & Onozuka, Y. (2016). University Prestige, Performance Evaluation, and Promotion: Estimating the Employer Learning Model Using Personnel Datasets. *Labour Economics*, 41(1), 135-148. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.05.024>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202. <https://doi.org/10.1002/job.290>
- Baughner, D., Varanelli, A., & Weisbord, E. (2008). What Factors Affect a Promotion System's Long-Term Use? *Journal of Management and Marketing Research*, 1(1), 1-13.
- Davoodi, E., Vedadi, A., Rezaeiyan, A., & Gholamzadeh, D. (2021). Designing a Competency Model for Senior Managers of Gas Refineries in South Pars Gas Complex (S.P.G.C.). *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 33(4), 71-96. <http://jmdp.ir/article-1-3990-en.html>
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*: Pearson.
- Evangeline, S., & Thavakumar, D. (2015). *The Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Employees' Job Performance—A Study on Insurance Companies in Batticaloa District*. 4th Annual International Research Conference.
- Fathi, R., Zeinabadi, H., Nave-Ebrahim, A., & Abdollahi, B. (2021). Developing and Validating a Model of Job Enrichment for Academic Staff: A Qualitative Study. *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 33(4), 177-205. <http://jmdp.ir/article-1-3982-en.html>
- Furnham, A., & Petrides, K. (2006). Deciding On Promotions and Redundancies: Promoting People by Ability, Experience, Gender

- and Motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/02683940610643189>
- Gathungu, E., Iravo, M. A., & Namusonge, G. (2015). Effect of Promotion Strategies on the Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Kenya. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 20(10), 36-45.
- Hossain, M., Abdullah, A. M., & Farhana, S. (2012). Performance Appraisal & Promotion Practices on Private Commercial Bank in Bangladesh: A Case Study from Pubali Bank Ltd. *Asian Business Review*, 1(1), 49-55.
- Huang, J.-J., Tzeng, G.-H., & Ong, C.-S. (2005). Multidimensional Data in Multidimensional Scaling Using the Analytic Network Process. *Pattern Recognition Letters*, 26(6), 755-767. <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2004.09.027>
- Kaplan, D. M., & Ferris, G. R. (2001). Fairness Perceptions of Employee Promotion Systems: A Two-Study Investigation of Antecedents and Mediators. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1204-1222. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02670.x>
- Khan, T., & Mishra, G. (2013). Promotion as Job Satisfaction, a Study on Colleges of Muscat, Sultanate of Oman. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 56-62.
- Naveed, A., Ahmad, U., & Bushra, F. (2011). Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study Of Glass Industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), 301-306.
- Noor, Z., Khanl, A., & Naseem, I. (2015). Impact of Job Promotion and Job Advancement on Job Satisfaction in Universities of KPK Province of Pakistan. *Science International Journal (Lahore)*, 27(2), 1499-1505.
- Phelan, S. E., & Lin, Z. (2001). Promotion Systems and Organizational Performance: A Contingency Model. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 7(3), 207-232. <https://doi.org/10.1023/A:1011986519310>
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 3(1), 18-27.
- Saharuddin, S., & Sulaiman, R. (2016). The Effect of Promotion and Compensation toward Working Productivity through Job Satisfaction and Working Motivation of Employees in the Department of Water and Mineral Resources Energy North Aceh District. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(10), 33-40.

## ب) فارسی

قنبری، وحید، و صفایی شکیب، علی (۱۳۹۶). مسائل مربوط به مدیریت کیفیت ساختار با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری. نشریه مدیریت استاندارد و کیفیت، ۱(۳۳)، ۶-۱۵.

[http://www.jstandardization.ir/article\\_49251.html](http://www.jstandardization.ir/article_49251.html)



## شرایط پذیرش مقالات

این نشریه مقاله‌هایی را در فرآیند داوری قرار می‌دهد که:

- ارزش علمی - پژوهشی داشته باشد؛
- در جهت اهداف و در قالب موضوع‌های تعیین‌شده برای نشریه باشد؛
- حاصل مطالعه، تجربه و پژوهش‌های دست اول نویسنده باشد؛
- مقاله‌ها قبلاً در نشریه دیگری چاپ نشده باشد یا برای انتشار آن اقدام همزمان انجام نگرفته باشد؛

## ساختار کلی نشریه

- بدنه اصلی مقاله باید شامل چکیده، کلیدواژه، مقدمه، مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش پژوهش، تجزیه و تحلیل یافته‌ها، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای منابع باشد.
- شیوه استاندارد به صورت درون‌متنی به سبک استناددهی انجمن روانشناسان آمریکا (APA) باشد.
- فهرست منابع نیز به صورت الفبایی، بر اساس سبک انجمن روانشناسان آمریکا در انتهای مقاله به صورت یکسان و مطابق روش زیر تنظیم شده باشد:
- برای کتاب: نام خانوادگی، نام کوچک نویسنده (سال نشر). عنوان کتاب (ایتالیک)، احتمالاً نام و نام خانوادگی مترجم یا مترجمان، محل نشر: نام ناشر.
- برای نشریه: نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک (سال نشر). عنوان مقاله، احتمالاً نام و نام خانوادگی مترجم یا مترجمان، نام نشریه (ایتالیک)، دوره (شماره انتشار)، صفحات.
- (برای آگاهی کامل از شیوه استناددهی به سایت، با نشانی <https://www.landmark.edu/library/citation-guides/apa-citation-style-guide> مراجعه فرمایید).
- رسم‌الخط، نقطه‌گذاری و واژه‌های معادل در زبان فارسی بر مبنای مصوبات فرهنگستان زبان و ادب فارسی به نشانی <http://www.persianacademy.ir> است.
- معادل‌های فارسی واژگان، اسامی و همچنین اصطلاح‌های خارجی مهم در متن، با اعداد تک از ۱ شماره‌گذاری و در زیرنویس هر صفحه آورده شود.
- ابتدا منابع فارسی و سپس منابع انگلیسی آورده شوند.
- تمامی منابع از راه نرم‌افزار اندنوت یا دیگر نرم‌افزارهای مشابه رفرنس‌دهی اشاره شوند.

## سایر نکات

- هر مقاله از حدود ۲۵ صفحه کاغذ قطع وزیری (۲۳\*۱۷) حروف‌نگاری شده تجاوز نکند؛
- مقاله حاوی چکیده فارسی و انگلیسی بین ۱۵۰ تا ۲۰۰ کلمه باشد؛
- کلیدواژه‌ها (دست‌کم ۵ تا ۷ واژه) پس از چکیده درج شود؛
- متن مقاله‌ها با نرم‌افزار Word 2013 یا Word 2010 و فونت B Nazanin ۱۱/۵ و واژه‌های انگلیسی با قلم Time New Roman 10 نوشته شود و فایل مقاله از طریق وب‌سایت نشریه ارسال شود؛
- عنوان جدول‌ها در بالا و عنوان شکل‌ها و نمودارها در پایین آنها و شماره جدول‌ها و شکل‌ها و نمودارها در عنوان آنها با رقم و بدون نگارش واژه «شماره» درج شود. مانند: جدول ۲. توزیع فراوانی... اعداد داخل جدول به فارسی نوشته شود.
- اعداد و نوشته‌های داخل جدول حتماً باید به صورت فارسی نوشته شود بجای نقطه در اعداد فارسی باید ممیز (/) گذاشته شود.
- فرمول‌ها چپ‌چین و با شماره مشخص می‌شوند. شماره فرمول‌ها نیز با رقم و بدون نگارش واژه «شماره» درج شود. مانند: (۴) عدد روبروی فرمول باشد.
- تمام صفحه‌ها از صفحه عنوان تا پایان آن، شماره‌گذاری شوند. شماره‌گذاری از یک شروع و به ترتیب ادامه یابد.
- زیر نام نویسنده یا نویسندگان، مرتبه علمی دانشگاهی، محل اشتغال، نشانی کامل، شماره تلفن، داورنگار و نشانی پست الکترونیکی درج و نویسنده مسؤول مکاتبات مشخص گردد.
- نویسندگان باید از صحت مقاله ارسال شده به فصل‌نامه اطمینان کامل کسب کنند. چرا که تا مراحل اولیه داوری امکان تصحیح مقاله برای آنان وجود ندارد.
- نویسندگان موظف هستند تا تنها اصلاحات مورد نظر داور را به درستی انجام دهند. تغییر در مقاله اعم از اضافه یا کم نمودن هر بخشی از مقاله، که بدون نظر داور انجام شده باشد، تلقب محسوب شده و سریعاً از فرایند فصل‌نامه حذف خواهد شد و تمام عواقب ناشی از آن بر عهده تک‌تک نویسندگان خواهد بود.

## بررسی مقاله‌ها

مقاله‌های دریافت شده نخست توسط دبیرخانه نشریه مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از طرح در جلسه هیأت تحریریه، در صورتی که با خطمشی نشریه تطابق داشته باشد به‌منظور ارزیابی برای سه نفر از داوران صاحب‌نظر ارسال خواهد شد. داوران از سوی اعضای هیأت تحریریه برای هر مقاله انتخاب می‌شود. مقاله‌ها ابتدا به ترتیب تاریخ دریافت و سپس به ترتیب دریافت نظر مثبت داوران منتشر می‌شود. پس از دریافت مقاله، تغییرات در ترتیب و مشخصات نویسندگان مقاله به‌هیچ‌وجه اعمال نخواهد شد. در صورت هرگونه تغییر مقاله باید با اطلاعات جدید نویسندگان مجدداً برای نشریه ارسال شود. اصل مقاله‌های ارسالی در آرشیو مجله نگهداری می‌شود و مسترد نخواهد شد. در صورت انصراف نویسندگان از چاپ مقاله در نشریه این امر حداکثر به مدت دو هفته پس از ارسال مقاله با نامه کتبی انصراف به نام سردبیر و به اعضای کلیه نویسندگان قابل اجرا است.

## A Promotability Model for Managers of State Organizations Based on the Interpretive Structural Approach

**Reza Sepahvand**<sup>1</sup> Professor, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran, (Corresponding Author).

**Masooome Momeni Mofrad**<sup>2</sup> Ph. D. Student of Public Management, Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

**Saber Taghipour**<sup>3</sup> Ph. D. Student of Public Management, Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Received: 05/03/2021 | Accepted: 28/08/2021

### Abstract

**Purpose:** Eligibility for promotion is a strategic concept in the development of today's organizations, because it signifies and highlights the existence of valuable human capital, and at the same time, causes the organization's competitive advantage. Accordingly, the present study is conducted with the aim of designing a promotability model for managers, who are considered to be one of the most valuable and strategic group of human capital in state-owned organizations.

**Methodology:** As a mixed research, it was both qualitative and quantitative. In the qualitative part, the statistical population consisted of university professors in the fields of human resource management, organizational behavior management and strategic management, as well as expert managers of governmental organizations. Using the snowball sampling method and based on the principle of theoretical saturation, 16 subjects were selected. The required data in this section were collected by applying semi-structured interviews. Interpretive structural method was used for the modeling of managers' promotion criteria. In this section, the statistical population consisted of managers and experts of governmental organizations in Khoramabad, 24 of whom were selected as a sample through targeted sampling method. Data required for modeling were collected by pairwise comparison questionnaires.

**Findings:** The research findings include indicators and components of a model for managers' promotion. Thus, the model contains 14 indicators which fall into 4 levels.

**Originality:** In addition to reducing the theoretical gap in the field under study, this study has provided a significant contribution and context for other researches to follow and develop it. Also, due to the lack of any similar study in the field, the results of this study, in addition to reducing the existing disagreement regarding promotion indicators, can be an appropriate device to develop strategies focusing on managers in governmental organizations.

**Keywords:** Promotability of Managers, State-Owned Organizations, Interpretive Structural Approach, Promotion Systems, Khoramabad.

1. sepahvand.re@lu.ac.ir

2. momeni.ma@fc.lu.ac.ir

3. taghipour.s@fc.lu.ac.ir

# Ranking the Factors Affecting Corporate Governance in Public Sector Agencies Based on Fuzzy Approach

**Iman Karnama**<sup>1</sup> Ph. D. Student of Accounting, Babbol Branch, Islamic Azad University, Babbol, Iran.

**Iman Dadashi**<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Accounting, Babbol Branch, Islamic Azad University, Babbol, Iran. (Corresponding Author)

**Mahmoud Yahyazadefar**<sup>3</sup> Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administration, Mazandran University, Babolsar, Iran.

**Hamidreza Gholamnia Roshan** Assistant Professor, Department of Accounting, Babbol Branch, Islamic Azad University, Babbol, Iran.

Received: 21/07/2020 | Accepted: 28/11/2020

## Abstract

**Purpose:** The present study identifies the factors affecting organizational governance in public sector agencies and ranks them according to their importance.

**Methodology:** The study was exploratory, and the data collection method included interviews and questionnaires. The sources of questions were audit reports and budget deductions of the state agencies from 2014 to 2019. Based on the interviews with 40 experts, such items as transparency, accountability, efficiency, effectiveness, and openness were selected as influential components of public sector governance in Iran. The statistical sample who answered the questionnaires consisted of managers of the agencies. Also, the analytic hierarchy process (AHP) method was used to analyze the data.

**Findings:** Results indicate that out of the selected components, accountability, efficiency and effectiveness have the highest degree of priority in organizational governance in the public sector of Iran.

**Value:** In addition to explaining a new model for corporate governance in the public sector, this research prioritizes the components of corporate governance.

**Keywords:** Public Sector Governance, Accountability, Effectiveness, Efficiency, Transparency, Openness.

---

1. ikarnama@baboliau.ac.ir

2. idadashi@baboliau.ac.ir

3. m.yahyazadeh@umz.ac.ir



## Phenomenological Analysis of Employees' Turnover Experience in a Public Organization

**Behnam Miri**<sup>1</sup> M.A. in Public Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh-Tabatabaee University, Tehran, Iran.

**Vajihollah Ghorbanizadeh**<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh-Tabatabaee University, Tehran, Iran, (Corresponding Author).

**Mirali Seyed Naghavi**<sup>3</sup> Professor, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh-Tabatabaee University, Tehran, Iran.

Received: 27/12/2020 | Accepted: 13/06/2021

### Abstract

**Purpose:** This study aims at investigating the experiences of employees who have left their jobs in a state-owned organization in the city of Tehran.

**Methodology:** The sample of this study consisted of 10 members of this organization who have left it voluntarily between 2016 and 2020 and semi-structured interviews were used to collect data. To analyze data, the experimental phenomenological approach of Moss Takas was applied.

**Findings:** Through studying the attitude of the employees towards the turnover phenomenon researchers found out that those who left their organizations didn't have job satisfaction and their turnover has not been a sudden decision. Second, the rules and regulations of the governmental sector have been an obstacle for employees in using their full potential. Third, employees promotion has not been based on people's performance, competency and experience but rather it has been based on their informal and friendly relationship with the Heads of the organization. Research findings show that employees' perceptions of leaving the organization are not highly negative. In fact, they viewed this experience as a positive phenomenon in their career lives that entailed positive implications such as work-life balance, work progress, better use of their capabilities and expertise, finding a job with better compensation, and more work independence.

**Value:** This research presents the experiences of employees who left service and identifies the important factors of this voluntary turnover. Besides, it provides feedback for the current employees and managers so that willingness to leave service may decrease.

**Implications:** Given the fact that employees did not leave the organizations all at once and their departure was pre-planned, it is necessary to periodically examine the factors that reduce motivation to serve in the organization from the perspective of employees and to take action to bring about corrections.

**Keywords:** Public Organization, Employee Retention, Employee Turnover, Voluntary Turnover, Phenomenology.

1. b\_miri@atu.ac.ir
2. ghorbanizadeh@atu.ac.ir
3. seyednaghavi@atu.ac.ir

# The Impact of Employees' Self-alienation toward Work and Organization's Policies on Their Attitudes and Behaviors

**Farhad Alipoor** Assistant Professor of Educational Administration Faculty, Farhanguian University, Tehran, Iran.

**Mohammad Rahimian**<sup>1</sup> Ph. D. Student of Public Administration (Major: Organizational Behavior), Alameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

**Atefeh Sodeiri Javadi**<sup>2</sup> Ph. D. Student of Public Administration (Major: Organizational Behavior), Ferdowsi University, Mashhad, Iran.

Received: 17/08/2020 | Accepted: 02/11/2020

## Abstract

**Purpose:** Employees' self-alienation toward work and organization's grand policies disrupts the implementation of policies and reaching goals. This study intended to investigate into self-alienation toward work and policies and how it affects the employees' attitudes and behaviors.

**Methodology:** The approach of this research is quantitative. The sample size, determined by simple random sampling method, was comprised of 182 managerial and non-managerial members of the State Administrative and Employment Organization. Data were collected through standard questionnaires and were analyzed by structural equation modeling.

**Findings:** The impact of employees' self-alienation towards work and organization's policies on such behaviors as willingness to quit job and deviant work behavior is positive and significant. However, it has negative and non-significant effect on desirable behaviors like hard work and perseverance.

**Originality:** The findings of this research can play a determining role in effective implementation of policies at this organization by emphasizing the improvement of employees' attitudes and behaviors.

**Keywords:** Self-alienation towards Work, Self-alienation towards Policies, Perseverance, Willingness to Leave Job, Deviant Work Behaviors, Structural Equation Modeling.

1. falipoor@cfu.ac.it

2. rahimian.m@arogov.ir

## A Framework for Workplace Bullying Management in the Banking Industry

**Masoud Nazeri**<sup>1</sup> Ph.D. in Organizational Behavior Management, Kharazmi University, Tehran, Iran, (Corresponding Author).

**Akbar Hassanpoor**<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Business Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Saeed Jafariniya**<sup>3</sup> Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Kharazmi, University, Tehran, Iran.

**Yoosof Vakili**<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Business Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Received: 08/04/2021 | Accepted: 13/07/2021

### Abstract

**Purpose:** Workplace bullying in banks is a deviant behavior which has imposed huge physical and intangible costs on them; however, no model has ever been provided to manage it. This study is implemented to design a framework for workplace bullying management in the banking industry.

**Methodology:** The present study was of qualitative nature and used the systematic approach of grounded theory. Data were collected through in-depth and semi-structured interviews with the banking managers. After interviewing the seventeenth manager, theoretical saturation was reached.

**Findings:** With the analysis of data, 350 codes, 60 concepts and 6 categories were obtained. The final framework was formed based on the central phenomenon of workplace bullying (persistent harassment) which includes the following factors: a. contextual factors (job characteristics, reaction to bullying, demographic characteristics), b. causal factors (fit environment for bullying), c. mediating factors (personality, social elements, educational system, family conditions), d. strategies (developing employee-oriented culture, enacting anti-bullying laws, effective human resource management), and e. consequences (individual, organizational, social).

**Originality:** In addition to recognizing the antecedents and consequences of workplace bullying in the current culture, the important role of society in the formation of bullying and its interaction with the society is identified. Also, according to the findings, the victim's perception of the bullying process is considered to be a significant factor.

**Implications:** In order to control the bullying phenomenon and weaken its effects on the banking industry, it is suggested that this industry applies such strategies as anti-bullying laws, employee-oriented culture and effective human resource management, which were presented in this research.

**Keywords:** Deviant Behavior; Workplace Bullying; Grounded Theory; Banking Industry; Persistent Harassment.

1. m.nazeri@khu.ac.ir

2. ak\_hassanpoor@khu.ac.ir

3. shamsj58@khu.ac.ir

4. y.vakili@khu.ac.ir

# A Model of Antecedents and Consequences of Various Organizational Anti-Citizenship Behaviors against Female Managers in Tehran University of Medical Sciences

**Roushanak Kazemzadeh** Ph. D. Student of Public Administration, Faculty of Education and Counseling, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Roodehen, Iran.

**Ahmad Vedaddi**<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Tehran Central Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Corresponding Author).

**Kaveh Teymoornezhad** Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Tehran Central Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 31/12/2020 | Accepted: 18/04/2021

## Abstract

**Purpose:** Organizational behavior is of great importance regarding the state organizations personnel, particularly the hospital staff, who play a significant role in rendering service to people. Due to the stressful workload they have had during Covid-19 pandemic, this research is implemented to present a model of the antecedents and consequences of various organizational anti-citizenship behaviors against female managers in Tehran University of Medical Sciences.

**Methodology:** With regard to the purpose, this research was applied; its approach was both qualitative and exploratory, while it used thematic analysis method. The Data collection tool was semi-structured interviews with a sample of 14 female managers of Tehran University of Medical Sciences, who were selected through snowball sampling method.

**Findings:** The network of themes developed in this research contains 226 basic items, 9 comprehensive items and 3 organizing items. The precedents of the organization's anti-citizenship behaviors against female managers include themes such as job factors, behaviors and mindset of managers; together with managerial levels, structural-organizational and socio-cultural-economic factors. Also, the consequences of the organization's anti-citizenship behaviors against female managers are the themes which include reduction in human-social capital, performance and organization's credibility.

**Originality:** The enriching value of this research lies in presenting a completely new model including antecedents and consequences of organizational anti-citizenship behaviors in medical organizations. On the one hand, such a model has not been presented in domestic research so far, and on the other, the directional approach of this model is based on the experiences of female managers in the medical field.

**Keywords:** Organizational Anti-Citizenship Behaviors, Tehran University of Medical Sciences, Female Managers, Thematic Analysis, Non-Productive Behaviors.

1. hm.vedadi@iauctb.ac.ir

## Developing a Citizen-Centered Model in the Iranian Public Sector Based on New Public Service Approach

**Gholamreza Memarzadeh**<sup>1</sup> Associate Professor Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

**Sohrab Rostami Kia**<sup>2</sup> MA in Public Administration, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

**Mitra Mohamad Zadeh Kalati**<sup>3</sup> Ph.D. Student of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran, (Corresponding Author).

Received: 26/04/2020 | Accepted: 19/07/2020

### Abstract

**Purpose:** Citizen-centered government agencies are a prototype of new public service approach which, in effect, calls for citizenship orientation of state-owned agencies. This study aims at developing a citizen-centered model in the Iranian public sector with a new public service approach.

**Methodology:** To realize this purpose, the main themes of the main subject of the study were identified using the grounded theory method. The statistical population of the study was the managers of Tax Organization in Tehran. Based on purposeful sampling method, 12 subjects were selected. Interviews were performed for data collection and to analyze data, MAXQDA Version 12 software was employed.

**Findings:** According to the research findings, the central categories of citizen-centered theme in the public sector of Iran include citizen participation, decision-making transparency and accountability. The findings also show that the rule of law, political stability and management stability affect the establishment of citizen-centered governmental organizations and this, in turn, brings about security and economic consequences.

**Originality:** This study presents a new citizen-centered model with a new approach for public sector in Iran. The model is appropriate for the nature of government organizations in the Islamic Republic of Iran.

**Implications:** According to the identified model, the establishment of citizen-centered approach in Iran's government organizations depends on investment in e-infrastructure and development of e-government.

**Keywords:** Citizen-Centered Policy, New Public Service Approach, Public Administration, Public Sector, Paradigm.

1. govmanagement@srbiau.ac.ir

2. rostamikia@srbiau.ac.ir

3. kasakhdari@ut.ac.ir

# Contents

<b>Developing a Citizen-Centered Model in the Iranian Public Sector Based on New Public Service Approach/</b>	<b>3</b>
Gholamreza Me'mar Zadeh, Sohrab Rostami Kia and Mitra Mohamad Zadeh Kalati	
<b>A Model of Antecedents and Consequences of Various Organizational Anti-Citizenship Behaviors against Female Managers in Tehran University of Medical Sciences/</b>	<b>23</b>
Roushanak Kazemzadeh, Ahmad Vedaddi and Kaveh Teymoornezhad	
<b>A Framework for Workplace Bullying Management in the Banking Industry/</b>	<b>53</b>
Masoud Nazeri, Akbar Hassanpoor, Saeed Jafariniya and Yoosof Vakili	
<b>The Impact of Employees' Self-alienation toward Work and Organization's Policies on Their Attitudes and Behaviors/</b>	<b>87</b>
Farhad Alipoor, Mohammad Rahimian and Atefeh Sodeiri Javadi	
<b>Phenomenological Analysis of Employees' Turnover Experience in a Public Organization/</b>	<b>113</b>
Behnam Miri, Vajihollah Ghorbanizadeh and Mirali Seyed Naghavi	
<b>Ranking the Factors Affecting Corporate Governance in Public Sector Agencies Based on Fuzzy Approach/</b>	<b>143</b>
Iman Karnama, Iman Dadashi, Mahmoud Yahyazadefar and Hamidreza Gholamnia Roshan	
<b>A Promotability Model for Managers of State Organizations Based on the Interpretive Structural Approach/</b>	<b>169</b>
Reza Sepahvand, Masoome Momeni Mofrad and Saber Taghipour	



Journal of *Development*  
*Management & Process*

Vol.34 No.3 Autumn 2021 Serial 117  
Indexed in ISC



Institute for  
Management and Planning Studies



Copyright: Institute for Management & Planning  
Studies

Managing Director: Mohammad Nahavandian, Ph.D.

Editor-in-Chief: Farajollah Rahnavard Ahan, Ph.D.

Executive Director: Mitra Oliyaei

Translator: Mohammad Saebi, Ph.D.

Editor: Seyyed Hossein Chabok

Secretariate Expert: Nahid Jebeli

Designer: Maryam Roshan-Fekr

ISSN: 1735-0719

eISSN: 2252-0074

*Editorial Board in Alphabetical Order:*

Akbar Alamtabriz, Ph.D.

Seyyed Mehdi Alvani, Ph.D.

Soleyman Iranzadeh, Ph.D.

Gholamreza Memarzadeh Tehran, Ph.D.

Abbas Monavarian, Ph.D.

Farajollah Rahnavard Ahan, Ph.D.

Abdolhamid Shams, Ph.D.

Habibollah Taherpour, Ph.D.

Reza Vaezi, Ph.D.

Institute for Management & Planning Studies website: <http://www.imps.ac.ir>

Journal website: <http://www.jmdp.ir>

Email: [info@jmdp.ir](mailto:info@jmdp.ir)

Add: Fifth Floor, No. 6, Mokhtar Asgari St., Jamal-Abad, Bahonar Sq.

(Niavaran), Tehran, Iran

Postal Code: 1978911114

Telephone: (+98-21) 26116904 and Fax: (+98-21) 26116972

The opinions expressed by authors in this journal should not necessarily be considered as reflecting the views of the journal of management & development process.