

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



# یافته‌های مدیریت دولتی

سال سوم ❁ شماره پنجم ❁ بهار و تابستان ۱۴۰۲

صاحب امتیاز: دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص) - افغانستان

مدیر مسئول: دکتر سید عبدالحمید ثابت

سرمدیر: دکتر عزیزالله خلیلی

دبیر تخصصی: علی نقی عرفانی

ویراستار: زکریا فصیحی

طراح جلد و صفحه‌آرا: سید مهدی موسوی

هیئت تحریریه: سید تقی موسوی، ظاهر اکبری، عبدالمؤمن حکیمی، عزیزالله خلیلی، قادرعلی واثق، محسن منطقی، محمدرضا رحیمی، محمدهاشم شایان.

دوفصلنامه «یافته‌های مدیریت دولتی»، آماده دریافت و نشر مقالات صاحب‌نظران و نویسندگان است.

محتوای مقالات، بازتاب آرای نویسندگان بوده و لزوماً بیانگر رویکرد دوفصلنامه «یافته‌های مدیریت دولتی» نیست.

دوفصلنامه «یافته‌های مدیریت دولتی»، پس از دریافت مقالات، برای رد، پذیرش و ویرایش آن‌ها آزاد است.

آدرس: کابل، دهبوری، چهارراهی شهید، دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص)، آمریت نشرات.

تلفن: ۰۷۸۹۰۱۷۸۱۵

آدرس سامانه: <http://sm.miu.edu.af>

ایمیل: [sm.chiefeditor@miu.edu.af](mailto:sm.chiefeditor@miu.edu.af)

قیمت: ۱۵۰ افغانی

## شیوه نامه تنظیم مقاله علمی

### ویژگی های مقاله علمی

۱. مقاله علمی دارای چکیده، کلیدواژه، مقدمه، ارجاع دهی، نتیجه گیری و منابع معتبر است.
۲. مقاله علمی باید روشمند، مستند، تحلیلی، برخوردار از ساختار منطقی دارای انسجام محتوا و قلم روان باشد.
۳. فایل مقاله در قالب «word» ارائه گردد و حجم آن کمتر از ۴۰۰۰ کلمه و بیشتر از ۷۰۰۰ کلمه نباشد.

### راهنمای تنظیم شکلی مقاله علمی

۱. قلم و فونت مقالات ارسالی باید از شیوه زیر تبعیت کند:
  - ✓ عنوان مقاله: با فونت B Nazanin 16 و بولد (پررنگ) (Heading 1) با این فونت تعریف شود، مؤلف یا مؤلفان با فونت B Nazanin 12 پررنگ (Heading 3) با این فونت تعریف شود.
  - ✓ در پاورقی همان صفحه اول این اطلاعات باید ذکر شود: عنوان وظیفه مؤلف اول با ذکر وابستگی به دانشگاه محل تحصیل یا محل کار، شماره تماس و ایمیل (B Nazanin 10).
  - ✓ اگر مقاله دو مؤلف یا بیشتر دارد: عنوان وظیفه مؤلف دوم با ذکر وابستگی به دانشگاه محل تحصیل یا محل کار، شماره تماس و ایمیل.
۲. در متن اصلی تیترها و عناوین با فونت های زیر مشخص گردد:
  - ✓ تیتر اصلی با فونت B Nazanin 14 و بولد (پررنگ) (Heading 2) با این فونت تعریف شود
  - ✓ تیتر فرعی با فونت B Nazanin 12 و بولد (پررنگ) (Heading 3) با این فونت تعریف شود
  - ✓ متن مقاله با فونت B Nazanin 13 معمولی تایپ شده باشد. (Normal) با این فونت تعریف شود

### راهنمای تنظیم ساختاری مقاله علمی

۱. چکیده: عنوان چکیده با فونت B Nazanin 11 پررنگ. متن چکیده بین ۲۵۰ تا ۳۰۰ کلمه و با فونت B Nazanin 11 معمولی. چکیده باید موضوع و هدف مقاله را به اختصار بیان کند. به روش و مهم ترین یافته های تحقیق اشاره کند. در چکیده باید از جملات کامل خبری با افعال سوم شخص معلوم در زمان گذشته استفاده شود. از علائم اختصاری پرهیز شود. ذکر سابقه و اهمیت موضوع در این قسمت لازم نیست.
۲. واژگان کلیدی: حداقل ۵ و حداکثر ۷ واژه که به صورت ایتالیک (مورب) نوشته و با کامه از هم جدا شده باشند و در یک خط قرار گیرند. واژگان کلیدی باید با فونت (B Nazanin 10) ایتالیک باشند.
۳. مقدمه: به ترتیب به بیان مسئله، سوال ها (و در مواردی به فرضیه)، پیشینه، ضرورت، هدف و ارائه تصویر کلی از ساختار مقاله، می پردازد.
۴. بدنه مقاله: متنی است، دارای ساختار منطقی و متشکل از عناوین اصلی و فرعی و برخوردار از انسجام محتوایی که در آن، مدعا، استدلال، شواهد، تحلیل، استنتاج و مانند آن، آورده می شوند.
۵. نتیجه گیری: نتیجه متنی است که به دستاوردهای تحقیق که عبارتند از پاسخ به سوال های اصلی و فرعی و وضعیت فرضیه که اثبات یاردر گردیده، به صورت مختصر و به دور از عبارت پردازی، آورده می شود.
۶. ارجاع دهی در متن باید به صورت داخل متنی به شیوه APA باشد. مثال: (توحیدی، ۱۴۰۰، ص ۵۴)
۷. منابع و مأخذ در پایان مقاله به شیوه APA ذکر شوند. مثال: توحیدی، محمدعلی، (۱۴۰۰)، تاریخ اسلام (۱)، کابل: انتشارات المصطفی (ص)

## فهرست

- پیام ریاست نمایندگی جامعة المصطفى (ع) العالمية در افغانستان ..... ۱
- سخن سردبیر ..... ۳
- تأثیر برنامه ریزی استراتژیک بر افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان ..... ۵  
نعمت الله عترت  
علی حلیمی
- بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: وزارت احیا و انکشاف دهات) ..... ۳۷  
امان الله عزیز  
محمد هاشم شایان
- تأثیر کار تیمی بر اثربخشی فعالیت های ریاست معارف ولایت کابل ..... ۶۳  
جمعه‌الدین عرب‌زی  
یوسف رضایی
- بررسی میزان اثربخشی شاروالی کابل در دوره حامد کرزی و حکومت وحدت ملی ..... ۸۹  
ظریفه احدی  
عزیز الله خلیلی
- تأثیر اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام آور با نقش میانجی عزت نفس  
مبتنی بر سازمان و احساس تکلیف ..... ۱۱۵  
زهرا تیموری  
حسن امیری
- تجزیه و تحلیل شیوه های نفوذ رهبر در پیرو ..... ۱۴۵  
محمد هاشم شایان



## پیام ریاست نمایندگی جامعة المصطفی (ص) العالمية در افغانستان

پیشرفت بشر، در زمینه‌های علم، فرهنگ، اخلاق و معنویت، مرهون تلاش‌ها و پژوهش‌های خستگی‌ناپذیر عالمان، قلم‌به‌دستان و اندیشه‌ورزانی است که به دور از انگیزه‌های خودپرستانه و سودجویانه، عمر پر برکت خویش را وقف پژوهش و کشف رازهای هستی نموده‌اند و هرگز ارزش والای حق و حقیقت‌جویی و گوهر گران‌بهای تقوی و فضیلت را به متاع دنیا ارزان نفروخته و دل پاک و تابناک خود را به جاه و مقام زودگذر نباخته‌اند. به همین جهت است که عالمان و اصحاب قلم در مکتب اسلام، ارج و منزلتی ویژه دارند و از دانشمندان و صاحبان اندیشه، بهترین تجلیل‌ها و تمجیدها به عمل آمده است.

در باب اهمیت قلم و اندیشه همین بس که در منابع معرفتی اسلامی مداد علما برتر از خون شهیدان و تکریم اندیشمندان، به عنوان وارثان انبیا الهی، در حکم احترام گذاشتن به خداوند و پیامبر قلمداد شده است. چراکه در چارچوب تفکر اسلامی، حیات برتر انسانی، در گرو اندیشه و ایمان است؛ لذا، فرزانی که با قلم و اندیشه‌شان مشعل دانش و معرفت را فرا راه انسان‌ها برمی‌افروزد، حق عظیمی بر بشریت دارند و شایسته‌ترین ستایش‌ها و قدردانی‌اند.

بدون تردید، گسترش علم و دانش از زمره اساسی‌ترین عوامل رشد، انکشاف و ترقی جامعه است. رشد علمی از طریق آموزش و پژوهش بدست می‌آید. آموزش و پژوهش به‌مثابه بال‌های ترقی و اوج‌گیری یک جامعه است که با بهره‌گیری از آن دو می‌توان به تعالی و شکوفایی رسید. جامعه علمی و اکادمیک افغانستان در سالهای اخیر گام‌های نسبتاً خوبی در عرصه‌های آموزشی برداشته است؛ اما به نظر می‌رسد که تحقیق و پژوهش هنوز در این کشور جایگاه مناسب‌اش را پیدا نکرده و کمتر مورد اقبال بوده است. این در حالی است که نیل به پیشرفت مادی و معنوی در گرو «آموزش و پژوهش» توأمان است.

امروزه یکی از ابزارهای کارآمد و مؤثر توسعه آموزش پژوهش‌محور، انتشار مجلات علمی است. به همین دلیل است که نشریات دانشگاهی به بخش جدایی‌ناپذیری از ساختار دانشگاه‌ها و مؤسسات تحصیلاتی عالی تبدیل شده‌اند. گروه‌های علمی دانشگاهی برای پیشبرد مقاصد آموزشی و پژوهشی خود و به منظور توسعه دانش بشری، نشریه‌های علمی

پژوهشی را تأسیس کرده و یافته‌های پژوهشی یا گزارش‌های آموزشی اعضای هیأت علمی خود را در آن منتشر می‌کنند.

نمایندگی جامعه المصطفی<sup>(ص)</sup> در افغانستان همواره نسبت به توسعه علم و پژوهش همراه معنویت اهتمام داشته است. این دانشگاه، با هدف تولید و ترویج علوم مرتبط با حوزه‌های علوم اسلامی و انسانی و به منظور ارتقای ظرفیت‌های علمی-پژوهشی اعضای گروه‌های آموزشی، بهبود مهارت‌های پژوهشی اساتید و دانشجویان، تقویت مبادله یافته‌های علمی و تحقیقاتی بین مراکز اکادمیک، ایجاد وحدت رویه در فرایند چاپ و نشر مجلات علمی، واحد نشریات را در مرکز پژوهشی دانشگاه ایجاد نموده است. با توجه به اهمیت و ضرورت پژوهش، و با عنایت به این‌که یکی از مهم‌ترین رسالت‌های هر نهاد آموزشی و دانشگاهی، اهتمام ورزیدن به تحقیقات بنیادی و پژوهش‌های کاربردی است، گسترش کمی و کیفی فعالیت‌های پژوهشی و نشریاتی، به ویژه در حوزه مجلات علمی، مد نظر قرار گرفت. پس از فراهم شدن زیرساخت‌های لازم، مانند خرید سامانه جامع مدیریت نشریات علمی (سیناوب)، دوازده مجله علمی تخصصی ایجاد گردید و مرتب به صورت دوفصلنامه در قالب چاپ فیزیکی و الکترونیکی منتشر می‌شوند. سامانه مدیریت نشریات علمی سیناوب برای نظم بخشیدن و تسهیل چرخش مقاله و اطلاعات پیرامون آن در سامانه تولید نشریات علمی و دانشگاهی طراحی شده است و در نقش یک منشی پیگیر و فعال، تمامی امور مربوط به فرایند انتشار نشریات علمی را انجام می‌دهد و این امکان را فراهم می‌آورد که نظریات و آثار علمی نویسندگان افغانستانی در سطح جهانی در دسترس علاقه‌مندان و اصحاب علم و اندیشه قرار گیرد.

در اینجا لازم می‌دانم از تمام همکاران و نویسندگانی که زمینه تحقق این مهم را فراهم آورده و بستر بسط معارف را گسترده اند، قدردانی کنم و برای همه عزیزان توفیقات روز افزون الهی را استدعا نمایم.



## سخن سردبیر

### استراتژی ورود دانشگاه‌ها و دانشجویان در امر تحقیق

امروزه دانشگاه‌ها و دانشجویان آن‌ها زیربنای اصلی پژوهش‌ها را در مراکز پژوهشی جهان، شکل می‌دهند و بیشترین مقالات پژوهشی از سوی همین مراکز نشر می‌شود. در دنیا، تمام دانشگاه‌ها علاوه بر آموزش، مسئولیت پژوهش را نیز به عهده دارند. لذا دو استراتژی و سیاست بسیار کلانی که برای دانشگاه‌ها تعریف می‌شود؛ یکی پرداختن به آموزش، دوم اهتمام به امر پژوهش است. این کار دو فایده بسیار مهم دارد؛ یکی این‌که اعتبار مراکز دانشگاهی به پژوهش آن است و دیگری ایجاد ایده جدید که مراکز صنعتی به آن ضرورت دارد و محصول خلاقیت است، بدون تحقیق امکان‌پذیر نیست.

راه ورود دانشگاه به امر پژوهش، دانشجویان آموزش دیده‌اند. بیشترین تحقیقات دانشگاه‌ها توسط دانشجویان نخبه آن‌ها انجام داده می‌شود. خصوصاً اینکه بین دانشگاه و صنعت هم یک رابطه دوسویه ایجاد شده است که دانشجویان در تبدیل ایده‌هایشان به کاربرد از این رابطه، بهره می‌برند؛ اما در افغانستان دانشگاه‌ها، اولاً اهتمام زیاد به پژوهش ندارند، ثانیاً به استراتژی وارد کردن دانشجویان به امر پژوهش زیاد توجه ندارند. به همین جهت ضرورت دارد که در وزارت و خصوصاً در مراکز آموزش عالی افغانستان با نگاه استراتژیک و بلند به این امر نگریده شود. لذا از هم‌اکنون لازم است که برنامه بسیار جامع و بلندمدت برای تمام دانشگاه‌های دولتی و خصوصی تدوین گردد و به‌عنوان یک سیاست کلان دولتی به تمام مراکز دانشگاهی اعلام شود. چنین سیاستی دانشگاه‌ها را مجبور می‌کند که وارد میدان تحقیق و پژوهش شوند و دانشجویان را نیز در این امر مهم وادار می‌کند. بر این اساس در طولانی مدت، پژوهش به‌عنوان یک امر عادی و لازم‌الاجرا در دانشگاه‌ها تبدیل شود.

دانشگاه المصطفی به‌صورت عام و دانشکده علوم انسانی آن به‌صورت خاص و

دیپارتمنت مدیریت و برنامه مدیریت دولتی به‌طور اخص، به نقش دانشجویان در امر پژوهش توجه خاص دارد. به همین جهت یکی از گام‌های مهم آن به‌عنوان یک سیاست کلی و کلان، وادار کردن دانشجویان به نوشتن مقاله است که الزام استخراج مقاله از پایان‌نامه‌های ماستری یکی از این سیاست‌ها است. در چند شماره گذشته مجله «یافته‌های مدیریت دولتی» این سیاست منیع خوبی برای تغذیه نشریه بوده و از این به بعد هم همین سیاست اجرا خواهد شد.

با توجه به استراتژی ذکر شده، در دو فصلنامه «یافته‌های مدیریت دولتی» به‌صورت عام و در شماره پنجم به‌صورت خاص، سعی شده که این استراتژی تطبیق شود. بنابراین بخش اعظم این شماره را مقالاتی از دانشجویان دانشکده مذکور پوشش داده است.

متصدیان این دو فصلنامه وزین مدیریتی در افغانستان، ضمن تشکر از نویسندگان محترم این شماره، از همه دانشجویان که شوق پژوهشی دارند، دعوت می‌کنند که از این زمینه فراهم‌شده استفاده کنند و مقالات خود را برای چاپ و نشر به این نشریه ارسال کنند. بدیهی است که آثار دانشجویان و اساتید گرامی منحصر در مقالات استخراجی از پایان‌نامه‌ها نیست، بلکه نشریه «یافته‌های مدیریت دولتی» از تمام مقالات مرتبط با موضوع خود که معیارهای لازم علمی و نگارشی را داشته باشد، استقبال می‌کند.

# تأثیر برنامه ریزی استراتژیک بر افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان

نعمت الله عترت<sup>۱</sup>

علی حلیمی<sup>۲</sup>

## چکیده

رشد روزافزون جمعیت جهان، گرایش جوامع بشری به زندگی شهری را افزایش داده و روز به روز این روند گراف صعودی را می‌پیماید. در عین حال محدودیت زمین و منابع طبیعی، رقابت‌های سیاسی اقتصادی کشورها و مسائل مربوط به توسعه پایدار و انکشاف متوازن، تأمین رفاه، عدالت اجتماعی و تعالی فرهنگی در میان شهروندان، مسئولین اداره دولت‌ها، متخصصین برنامه‌ریزی و مدیران شهری را در ابعاد مختلف، با چالش‌های جدی روبه‌رو ساخته است. افغانستان با داشتن منابع سرشار طبیعی، موقعیت جغرافیایی و ساختار اراضی استراتژیک، نیروی انسانی جوان و مستعد، هنوز از نظام حکومت‌داری متمرکز بر انکشاف پایدار و متوازن فاصله بسیار. مردم این کشور در طول سالیان متمادی، علیرغم امکانات فوق، از مشکلات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی رنج می‌برند. یافته‌ها تحقیق نشان می‌دهد که مشکلات فوق به خاطر برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت با چشم‌انداز محدود است و اتخاذ رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند راهکار اساسی برای برون‌رفت از وضعیت موجود در این کشور باشد. به همین جهت هدف اساسی این تحقیق بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری است تا از نتایج کاربردی و توسعه‌ای آن برای برنامه‌های ملی عمرانی جهت دستیابی به توسعه اقتصادی و انکشاف پایدار استفاده شود. این تحقیق کیفی به روش ترکیبی مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است و داده‌های توصیفی توسط نرم‌افزار SPSS با آزمون T مورد تحلیل قرار گرفته که در نتیجه آن فرضیه‌های اثرگذاری متغیر مستقل بر وابسته اثبات شده است.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی استراتژیک، بهره‌وری، مدیریت شهری، نگاه سیستمی، توسعه اقتصادی، افغانستان

۱. گروه مدیریت، جامعه المصطفی العالمية، کابل، افغانستان.

۲. گروه مدیریت، مجتمع آموزش عالی امین، جامعه المصطفی العالمية، غزنی، افغانستان.

## مقدمه

افغانستان با وجود غنای طبیعی، موقعیت جغرافیایی استراتژیک و نیروی کار جوان و مستعد، متأسفانه هنوز از نظام حکومت‌داری متمرکز بر انکشاف پایدار و متوازن فاصله بسیار دارد و به سطح قابل قبولی از بهره‌وری در مدیریت شهری نرسیده است. تردیدی نیست که تمرکز بر مدیریت استراتژیک و سیاست‌گذاری‌های بلندمدت حکومت‌ها با تمرکز بر نظام مدیریت شهری خدمتگزار و پاسخگو، می‌تواند ما را در برابر چالش‌های فوق‌به‌موفقیت برساند. این امر به برنامه‌ریزی علمی و عملی با رویکرد استراتژیک و سیستمی نیاز دارد تا به ساختار سیاسی اداری مقتدر، عدالت محور و خدمتگزار و در عین حال متعهد به رسالت‌ها و مأموریت‌های دینی و فرهنگی جامعه، حرکت پیوسته ساکنان این سرزمین را در بستر گسترده ارزش‌های متعالی به سمت چشم‌انداز بلندمدت و آرمانی آن‌ها رقم بزند.

با توجه به مطالب یاد شده، فرضیه اصلی ما این است که میان برنامه‌ریزی استراتژیک با افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری رابطه تأثیرگذار و معنادار وجود دارد و در چوکات برنامه‌ریزی استراتژیک مؤلفه‌های شامل «تعیین چشم‌انداز، تحلیل محیطی، تعیین اهداف بلندمدت، تدوین و اجرای استراتژی‌ها و نظارت و ارزیابی» را به‌عنوان فرضیه‌های فرعی مورد آزمون قرار داده و از نتیجه کلی آن‌ها، رابطه تأثیرگذاری و معناداری بین متغیرهای مستقل و وابسته در فرضیه یاد شده به آزمایش می‌گذاریم. ضرورت این تحقیق در ایجاد جهش فکری و تغییر دیدگاه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان سطوح عالی دولت، فعالان عرصه‌های اقتصادی - عمرانی و علاقه‌مندان به سرمایه‌گذاری‌های توسعه‌ای در افغانستان است که از قید تفکرات محدود و هدف‌گذاری‌های کوتاه‌مدت و مقطعی بیرون شوند و برنامه‌ریزی‌هایشان را با چشم‌انداز بلندمدت و آینده‌نگر و با افق دید گسترده و متعالی برای این جغرافیا و سرزمین‌های اطراف آن آراسته سازند.

آنچه تا به حال مرتبط با پاره‌ای از موضوعات مرتبط با این تحقیق در افغانستان کار شده، بسیار محدود است و نشان‌دهنده تلاش‌های جزیره‌ای هرچند ارزشمند



است؛ اما با توجه به گستردگی و عمق مشکلات که در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌ویژه در بُعد بهره‌وری عرصه‌های حکومت‌داری و نظام مدیریت شهری داریم، نیازم به تحقیقات راهبردی و کارهای عملیاتی زیادی داریم. تحقیقات نسبتاً مرتبط با این تحقیق، از قرار ذیل است:

۱. سید علی حسینی و کرامت الله زیاری در سال ۱۳۹۲ «چالش‌های مدیریت شهری در افغانستان» را در نظام مدیریت شهری افغانستان را با تمرکز بر سازمان شهرداری کابل به بررسی گرفته‌اند و با رویکرد تحلیل محیطی SWOT راهبردهای از بین بردن ضعف‌ها و کاهش تهدیدها را برای آن پیشنهاد کرده‌اند.

۲. سید ضیا حسینی در سال ۱۳۹۴ «امکان‌سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری در افغانستان با رویکرد مدیریت استراتژیک شهر کابل» را بررسی کرده و با در نظر داشت مؤلفه‌های توسعه شهری، راهکارهای استراتژی توسعه را پیشنهاد نموده است.

۳. ذبیح‌الله عیسی و ایچ دیتلف کامیر در سال ۱۳۹۵ «حکمرانی شهری در افغانستان» را بررسی کرده و ضمن بررسی چالش‌ها و راهکارهای حکمرانی شهری در این کشور با تمرکز بر چهار شهر بزرگ و مرزی، بر ضرورت ایجاد رویکرد برنامه‌ریزی شده برای مدیریت شهری در قالب اداره‌های محلی/ شهرداری‌ها و وزارت خانه‌های سکتوری برای تسهیل زندگی شهری در افغانستان تأکید کرده‌اند.

۴. وحید پیکان «عوامل و پیامدهای رشد بی‌رویه شهری در افغانستان» را بررسی کرده و با توجه به دلایل مهاجرت‌های روستا به شهر، مشکلات محیط زیستی، مدیریتی، فرهنگی و اجتماعی ناشی از آن را برشمرده و متناسب با آن راهکارهای اصلاحی را برای جلوگیری از این مشکلات مطرح کرده است.

۵. اسفندیار غفاری در مقاله «بررسی چالش‌های اساسی مدیریت شهری در شهر کابل»، به بررسی عوامل مدیریت ضعیف شهری در سطح شهر کابل پرداخته و با توجه به عدم رضایت شهروندان از کارکردهای شهرداری در ابعاد ساختاری-مدیریتی، فرهنگی، محیط زیستی و خدمات اجتماعی، راه‌حلی را برای برون‌رفت از معضلات مدیریت شهری کابل ارائه کرده است.



به نظر می‌رسد که کارهای تحقیقاتی انجام شده در این حوزه بیشتر با رویکرد چالش‌یابی‌های شهری در سطح شهرداری و خدمات شهری پرداخته است.

## ۱. ادبیات نظری تحقیق

اینک برنامه‌ریزی استراتژیک، بهره‌وری و مدیریت شهری را به شمول تعریف مفاهیم و موضوعات مرتبط با آن‌ها به بررسی گرفته و بعد از طرح مسئله ضرورت ارتباط میان آن‌ها، مدل مفهومی تحقیق را ارائه می‌کنیم:

### ۱-۱. برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (راهبردی) از گفتمان‌های روز در حوزه مدیریت سازمانی در بخش اداره‌نگاه‌های تجاری و اداره امور عمومی است که در بستر مدیریت سیستمی و یکپارچه، جایگاه راهبری را برای تصمیم‌گیری‌های خطیر رهبران در سطوح مختلف به خود اختصاص داده است. با استناد به نظریه برایسون؛ یکی از متقدمین عرصه مدیریت استراتژیک، می‌توان برنامه‌ریزی استراتژیک را چنین تعریف کرد: برنامه‌ریزی استراتژیک، تلاشی سازمان یافته و منظمی است برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام دادن اقدامات اساسی که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوبی قانونی شکل می‌دهد. (برایسون، ۱۳۶۹)

به تعبیر دیگر به نقل از (دیوید):

برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است سازمانی، برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع موردنیاز که برای رسیدن به مقصود استراتژیک، صورت می‌گیرد (تورانی و آقایی، ۱۳۹۸، به نقل از فرد. آر. دیوید ۱۳۹۸)

دو نکته اینجا قابل ذکر است. اول اینکه از مقایسه هر دو تعریف به این نتیجه می‌رسیم که با وجود تفاوت زمانی بین هر دو نظریه پرداز، ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتباط با جهت‌گیری کلی سازمان حفظ شده و در تعریف (دیوید) بر علاوه جنبه سازمانی که الزامات قانونی را نیز در خود دارد، به چگونگی یافتن منابع مورد ضرورت برای دستیابی به اهداف سازمان نیز تأکید شده است. دوم اینکه با



استفاده از نتیجه که در نکته اول، گفتنی است که در این تحقیق برای برنامه‌ریزی استراتژیک و افزایش بهره‌وری ملی افغانستان با تمرکز بر نظام مدیریت شهری، جنبه استفاده از منابع بیشتر مورد توجه و تحقیق میدانی قرار گرفته است تا از طریق آن به فعال‌سازی بستر استراتژی‌های سطح کلان پرداخته باشیم.

### ۱-۱-۱. راهبری‌های سیستمی و تفکر استراتژیک

دو مفهوم به ظاهر ساده، ولی در عین حال بسیار مهم که مقدمه برنامه‌ریزی استراتژیک و زمینه‌ساز برای بستر مدیریت استراتژیک است. برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای تفکر استراتژیک و در قالب نگرش سیستمی تحقق می‌یابد. قبل از ورود به بحث‌های نظری مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، جا دارد که نکات زیر را از کتاب «برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت» به نقل بگیریم تا در روشنایی این ارتباط مفهومی، بتوانیم مدل سیستمی و استراتژیک را برای این تحقیق پیرامون بهره‌وری ملی و نظام مدیریت شهری نیز سرایت بدهیم:

تفکر سیستمی که مکمل تفکر تحلیلی تجزیه مدار است، به کل‌نگری و جامع اندیشی برنامه‌ریزان کمک بسیاری می‌کند. بررسی نحوه شکل‌گیری جریان‌های فکری، روش‌های تحلیل در علوم و روش‌شناسی‌ها از جالب‌ترین مباحث فلسفه علم هستند که برنامه‌ریزان و مدیران نظام اجرایی می‌توانند در تدوین برنامه‌ها برای نیل به هدف‌های توسعه از آن‌ها بهره‌فراوانی ببرند. تفکر سیستمی در واقع حاصل یک‌رشته خاص علمی نیست، بلکه محصول یک حوزه میان‌رشته‌ای است. این نوع طرز تفکر از آنجاکه با مجموعه‌ها سروکار دارد و نه با اجزاء تشکیل‌دهنده آن‌ها، از مرزهای سنتی علوم خاص فراتر رفته و عمومیت یافته است. اساس تفکر سیستمی تغییر در نگرش مبتنی بر تفکیک علوم به حوزه‌های تخصصی و تأکید بر نگرش مبتنی بر ترکیب یافته‌های رشته‌های متفاوت علمی است که فضای فکری را به شکلی سودمند و اثربخش تغییر می‌دهد. تفکر استراتژیک بر پایه تفکر سیستمی رشد یافته است. (حمیدی زاده، ۱۳۹۵: ۷۵)

امروزه نگرش‌های سیستمی، روش‌های نو و جامعی برای بررسی، تحلیل و تبیین

برنامه‌های سازمانی و ملی در هر دو سطح خرد و کلان در عرصه‌های تصمیم‌گیری به شمار می‌روند و در طبقه‌بندی فنون برنامه‌ریزی استراتژیک جای گرفته‌اند. در چهارچوب نگرش سیستمی، درک اجزاء درهم‌پیچیده برنامه توسعه ملی به‌طور یکپارچه و در ارتباط باهدف واحد برنامه‌ها میسر می‌شود و راهبری‌های سیستمی این امکان را فراهم می‌کنند که برنامه‌های استراتژیک به‌منزله یک کل متشکل از اجزاء درهم‌پیچیده در نظر گرفته شوند. راهبری‌های سیستمی ابزار سودمندی برای تدوین و تنظیم برنامه‌های استراتژیک محسوب می‌شوند. (همان: ۷۶)

با توجه به ارتباط تنگاتنگ دو مفهوم دیدگاه سیستمی و تفکر استراتژیک، به این نتیجه می‌رسیم که اجرای برنامه‌های استراتژیک، بدون فراهم شدن بستر مدیریتی با رویکرد سیستمی که تمام اجزای تأثیرگذار بر فرایندها را به‌صورت یکپارچه به هم وصل کرده باشد، امکان‌پذیر نیست. با این حساب، در اجرای طرح‌های راهبردی توسعه و بهره‌وری کشوری نیز باید ارتباط لازم دیدگاه سیستمی را با گفتمان مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر داشته باشیم.

#### ۱-۱-۲. مراحل مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک

دیوید فرایند مدیریت استراتژیک را به سه مرحله کلی تقسیم کرده که شامل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی می‌گردد. تدوین استراتژی شامل تدوین یک چشم‌انداز و سند مأموریت و رسالت است، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها (تحلیل محیط خارجی) یک سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف (تحلیل ظرفیت‌های داخلی)، تعیین اهداف درازمدت، ایجاد گزینه‌های استراتژیک گوناگون و انتخاب استراتژی‌های مشخص برای دنبال کردن آن‌ها، به تعقیب مراحل تدوین، نوبت به اجرا و ارزیابی عملکردهای استراتژیک است که از جریان کار و رسیدن به هدف ما اطمینان حاصل نماییم. (دیوید، ۱۳۹۶)

(ال. ویلن و هنگر، ۲۰۱۶) بر این باور هستند که مدیریت استراتژیک از چهارعنصر اساسی تشکیل می‌شود: ۱- بررسی محیطی، ۲- تدوین استراتژی، ۳- اجرای استراتژی، ۴- ارزیابی و کنترل.





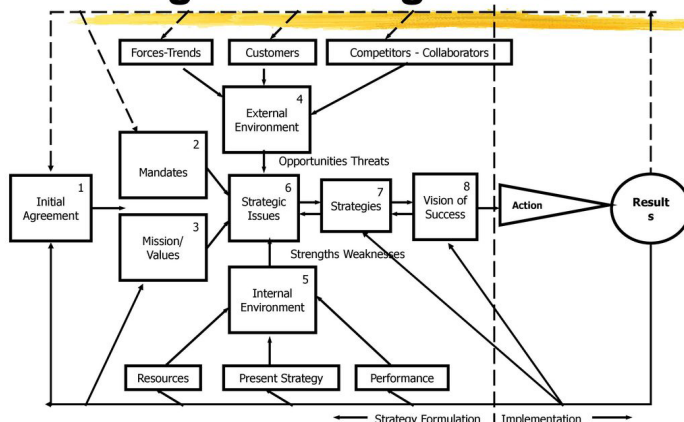
از مقایسهٔ مراحل یاد شده، می‌توانیم به این جمع‌بندی برسیم که ویلن و هنگر بررسی محیطی را خارج از مراحل تدوین آورده، در حالی که دیوید تحلیل محیطی و ظرفیت‌سنجی را شامل فرایند تدوین می‌داند که نویسنده این سطور شخصاً با روش دوم برای برنامه‌ریزی استراتژیک موافق است.

### ۱-۱-۳. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک

برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک مدل‌های متفاوتی از جانب نظریه‌پردازان این حوزه از مدیریت طراحی شده است؛ اما از اینکه ما در این تحقیق یک تعریف از (برایسون) از متقدمین و یک تعریف به نقل از (دیوید) به‌عنوان آخرین نظریه‌پردازان عرصهٔ مدیریت استراتژیک داریم، می‌خواهیم مدل‌های آن‌ها را نیز برای برنامه‌ریزی استراتژیک به بررسی بگیریم.

الف: برایسون مراحل تدوین برنامه استراتژیک را چنین طرح می‌کند: ۱- توافق اولیه برای تصمیم‌گیری، ۲- تعهدات سازمانی، ۳- فلسفه وجودی و ارزش‌های ذینفعان، ۴- تحلیل محیط خارجی، ۵- تحلیل محیط داخلی، ۶- تعیین مسائل استراتژیک، ۷- تحلیل و گزینش استراتژی‌ها، ۸- چشم‌انداز موفقیت سازمان در آینده، ۹- اقدامات، ۱۰- نتایج به‌شمول چرخهٔ فعال بازخورد برای مراحل قبلی (برایسون، ۱۳۶۹)

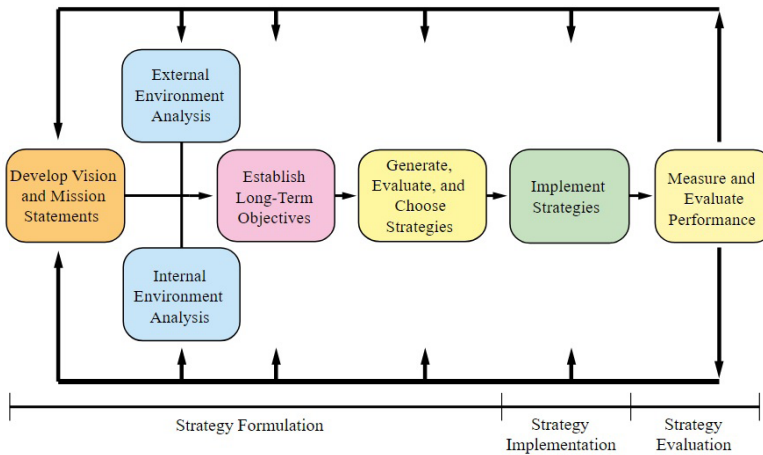
## Strategic Planning Process



مدل برنامه‌ریزی استراتژیک - برایسون (ResearchGate.Net, 2023)

ب: دیوید بر مبنای ساختار کلی مدیریت استراتژیک، مدلش را بسیار خلاصه‌تر از برایسون، ویلن، هنگر و دیگران طرح کرده است. او شکل اصلی ساختار مدلش را به سه بخش «تدوین، اجرا و ارزیابی» به این صورت که تعیین چشم‌انداز، تعریف رسالت و مأموریت را برای سازمان در اولویت قرار داده و در مراحل بعدی تعیین اهداف بلندمدت را بر مبنای چشم‌انداز، رسالت و مأموریت و بررسی ظرفیت‌های داخلی و محیط بیرونی در نظر گرفته است. پس از آن برای رسیدن به اهداف تعیین شده، تدوین استراتژی را در مدل خود جا داده و در نهایت پس از اجرای استراتژی‌های قبول شده، به ارزیابی آن‌ها و ارائه بازخورد سیستمی پرداخته است و در عین حال وضعیت کنترلی را در تمام مراحل در مدل لحاظ شده است که در مقایسه با سایر مدل‌ها هم ساده‌تر طرح شده و هم تطبیق آن در سازمان‌ها به سهولت قابل اجرا است.

David's Model of the Strategic Management's Process



مدل برنامه‌ریزی (مدیریت) استراتژیک دیوید (SMI, ۲۰۲۱)

از مقایسه مدل‌های فوق می‌توانیم چنین نتیجه‌گیری کنیم که مدل دیوید مراحل مدل برایسون را نیز با تغییر در جایگاه چشم‌انداز حل کرده است. با توجه به تأکید تحقیق ما برای ترسیم چشم‌انداز، در ادامه تحقیق مدل دیوید را برای بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک برمی‌گزینیم.



#### ۱-۱-۴. مؤلفه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک

یافته‌های تحقیق (پویستر و استرایب، ۱۳۸۶) در شهرداری‌های امریکا نشان می‌دهد که عواملی مانند (۱- ایجاد اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، ۲- ایجاد چشم‌انداز برای آینده، ۳- بازنگری مأموریت سازمانی، ۴- ایجاد برنامه عمل، ۵- شناخت نگرانی‌ها و نیازهای ذی‌نفعان، ۶- ایجاد طرح استراتژیک، ۷- ارزشیابی ضعف‌ها و قوت‌ها، ۸- ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، ۹- روشن کردن احکام سازمانی و ۱۰- ارزیابی امکان‌سنجی استراتژی‌های پیشنهادی) به ترتیب از جمله مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شهردارها و علاقه‌مندی آن‌ها برای مدیریت شهری بوده است. با توجه به مؤلفه‌های ذکر شده، اگر به تمام فرایندهای برنامه‌ریزی نیز دقت کنیم، موارد یاد شده را می‌توان به‌عنوان عوامل تأثیرگذار برای موفقیت فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک قلمداد کرد. لذا در مدل مفهومی این تحقیق مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را در پنج بخش فرایندی از تعیین چشم‌انداز تا نظارت و کنترل در پرسشنامه تحقیق میدانی انعکاس داده‌ایم و تأثیر هرکدام را با گویه‌های متفاوت نظر به جغرافیای افغانستان برافزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری به بررسی گرفته‌ایم.

#### ۲-۱. بهره‌وری (عملکرد)

بهره‌وری را به‌جرت می‌توان موتور توسعه نامید. در آسیا کشورهایی چون جاپان، کوریا، مالزی و چین با تعریف چشم‌انداز روشن مبتنی بر بهره‌وری و با شناخت و ایجاد یک اراده ملی برای پیگیری آن، موفقیتی چشمگیری در توسعه پیدا کرده‌اند. (Owlia, ۱۳۹۹) به نقل از (تورانی و آقایی)

در مورد اهمیت بهره‌وری آمده است:

درجه توسعه‌یافتگی به میزان قابل توجهی به بهره‌گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات تولید بستگی دارد. از این‌رو بهره‌وری و افزایش مستمر آن در سازمان‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. مهم‌ترین عامل ارتقای بهره‌وری اعمال مدیریت مناسب برای تعامل بهینه عناصر و موضوعات سیستم است. در نتیجه استفاده بهینه و مؤثر از منابع موجب رشد و توسعه سازمان و بهبود بهره‌وری آن سازمان خواهد شد.

(تورانی و آقایی، ۱۳۹۸)

از متن فوق نتیجه کلی که حاصل می‌شود، این است که زمانی در سطح یک کشور به بهره‌وری می‌رسیم که از منابع و امکانات دست داشته‌مان به صورت کل و جز به شکل بهینه استفاده کنیم.

### ۱-۲-۱. تعریف بهره‌وری (عملکرد)

در یک تعریف کلی و ساده بهره‌وری عبارت است از نسبت ستاده بر داده. در صورتی که مجموعه عوامل تأثیرگذار را در ستاده‌ها و داده‌ها در هر بخشی که باشد در نظر بگیریم، مبحث بهره‌وری می‌تواند از تأثیرگذارترین عوامل توسعه و انکشاف در هر جامعه و جغرافیایی باشد. (موغلی و عزیزی، ۱۳۹۰) می‌توان بهره‌وری را حاصل از رابطه (کارایی + اثربخشی) دانست. برمن می‌نویسد: «عملکرد (بهره‌وری)، استفاده مؤثر و کارا از منابع به منظور دستیابی به نتایج است». (برمن، ۱۳۹۴: ۱۳)

### ۱-۲-۲. مفهوم ریاضی بهره‌وری

از منظر ریاضی، بهره‌وری عبارت است از نسبت تولید کالاها و خدمات، یا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات (خروجی)، به یک یا چند داده. اگرچه نسبت فوق بیشتر به عنوان یک محاسبه عددی و کمی به کار می‌رود؛ اما امروزه مفهوم آن فراتر از یک معیار کمی مطرح شده است. چنانکه در نوشته درودی و شیرمرد می‌خوانیم: «درعین حالی که از اهمیت اندازه‌گیری کمی آن کاسته نشده، بهره‌وری به عنوان مهم‌ترین شاخص در ارزیابی عملکرد، دارای کاربرد وسیعی است. بهره‌وری شاخصی است که با استفاده از آن می‌توان پیوند میان مهارت‌ها و انگیزه، منابع انسانی، تکنولوژی، مواد اولیه، سرمایه، مدیریت و شرایط محیطی را تحلیل و بررسی کرد». (درودی و شیرمرد، ۱۴۰۰)

### ۱-۲-۳. سطوح و انواع بهره‌وری

سطوح بهره‌وری، حاصل کار یک سیستم در برابر استفاده مناسب از منابع و امکانات است. بهره‌وری از این نظر که سیستم‌ها در چه سطحی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند، به چهار سطح تقسیم بندی می‌شود:



۱. بهره‌وری در سطح خورد (کارکنان) به تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری منابع انسانی اختصاص دارد و موضوع آن، ارتقا و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی اعم از نیروی کار مستقیم و غیرمستقیم است.

۲. بهره‌وری در سطح سازمان در این سطح سازمانی آنچه موردبررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، بهره‌وری کل یک سازمان به صورت یک سیستم از همه جهات است.

۳. بهره‌وری در سطح بخشی در سطح بخشی، بهره‌وری از لحاظ بخش‌های از اقتصاد نظیر صنعت، کشاورزی و غیره است.

۴. بهره‌وری در سطح ملی: در این سطح، بهره‌وری تمام سطوح بخشی، به معنای بهره‌وری کل اقتصاد یک کشور به عنوان یک سیستم مادر، موردبررسی، تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد.

بهره‌وری خواه در سطح خرد (میکرو) خواه در سطح کلان (ماکرو)، می‌تواند بر روی یکی از عوامل تولید یعنی بر روی یکی از داده‌های سیستم تأکید کند. (موغلی و عزیز، ۱۳۹۰، به نقل از طاهری، ۱۳۸۵: ۴۳-۴۵)

از پاراگراف فوق چنین استفاده می‌شود که می‌توان تأثیرات مدیریتی سطوح کلان (ماکرو) را بر سطوح بخشی یا خرد (میکرو) در مطالعات بهره‌وری کشوری مورد تحلیل و ارزیابی قرار داد.

#### ۱-۱-۴. دیدگاه‌ها نسبت به بهره‌وری

در ارتباط با بهره‌وری، دیدگاه نظریه‌پردازان عرصه‌های مختلف علوم، با همدیگر متفاوت است؛ اما در کل می‌توان بین کمیت‌گرایی و کیفیت‌گرایی رویکرد نظریه‌های ارائه شده، تمایز قائل شد.

الف. بهره‌وری در رویکرد اقتصادی: از نظر اقتصادی مقدار محصول یا خروجی تابع عوامل سرمایه و نیروی کار در نظر گرفته می‌شود.

ب. بهره‌وری از دیدگاه سیستمی: این دیدگاه، در کل سیستم مطرح می‌گردد. از دید سیستمی بهره‌وری عبارت است از نسبت بین مجموعه خروجی‌های یک سیستم به مجموعه ورودی‌های آن. (موغلی و عزیز، ۱۳۹۰: ۴۶)

نتیجه اینکه با گذر از سیر کمی به بهره‌وری که همراه با کاستی‌های بی‌شمار و البته مزایایی منحصر به فرد بود، در سیر کیفی به آن، مشاهده می‌شود که مدیریت کیفیت و فن‌آوری اطلاعات، نگرشی جامع و فراگیر نسبت به مفهوم بهره‌وری به وجود آورده که به وسیله آن، حالا سازمان‌ها می‌توانند در ابعاد کمی و کیفی (کارایی و اثربخشی) عملکرد خویش را ارتقای دهند. شواهد تجربی، این‌گونه بیان می‌کنند که می‌توان با بهره‌گیری از مزایای متنوع مدیریت کیفیت، عملکرد سازمانی را بهبود بخشید. برای تحقق این منظور سازمان‌های نیاز دارند تا در بستر سیستم‌های هوشمند و با کمک سیستم‌های اطلاعاتی نقش مهم نظرسنجی مشترکین را فراموش نکنند.

### ۳-۱. مدیریت شهری

مفهوم مدیریت شهری از زمانی قابل توجه شد که در سال ۱۹۷۹ میلادی در کنار مفاهیم دیگری چون توسعه پایدار شهری و پروژه شهر سالم، در دستور کار یکی از برنامه‌های توسعه سازمان ملل با عنوان برنامه مدیریت شهری قرار گرفت. مطرح شدن چنین مفهوم و اصطلاحی از مدیریت در قالب مدیریت شهری، ناشی از حرکت شیوه مدیریت متمرکز به سمت مدیریت غیرمتمرکز در چارچوب مدیریت‌های محلی‌تر با هدف توسعه شهری به وسیله سازمان‌های محلی است. (مرادی مسیحی و تزار، ۱۳۹۸، به نقل از پرهیزکار و فیروزبخت، ۱۳۹۰)

#### ۱-۳-۱. تعریف مدیریت شهری

برای مدیریت شهری تعاریف متعددی از سوی نظریه‌پردازان این حوزه مدیریتی ارائه شده که چند مورد آن را به صورت خلاصه نقل می‌کنیم:

۱. مدیریت شهری عبارت است از سازمان‌دهی عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر که شامل کارکردهای برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت، کنترل و هدایت می‌شود و برای اعمال قدرت باید برآمده از اراده شهروندان و قراردادهای اجتماعی باشد. (حلاجیان و امین، ۱۳۹۴، به نقل از صرافی و دیگران ۱۳۷۹)

۲. مدیریت شهری تلاشی است برای هماهنگ کردن و یکپارچه کردن اقدامات دولتی و خصوصی برای چیره شدن بر مسائلی که ساکنان شهرها با آن مواجه هستند و ایجاد



شهرهای رقابتی‌تر، عادلانه‌تر و پایدارتر» (درودی، شیرمرد و پاک مهر، ۱۴۰۰، به نقل از برک‌پور و اسدی، ۱۳۸۸)

۳. «مدیریت شهری روند توسعه، اجرا، هماهنگ‌سازی و ارزیابی راهبردهای یکپارچه است که با کمک کنشگران شهری و با در نظر گرفتن اهداف بخش خصوصی و منافع شهروندان در چهارچوب سیاستی اجرا می‌شود که در سطح عالی دولت برای دستیابی به توسعه اقتصادی پایدار مشخص شده است». (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲، به نقل از Van Dijk, 2006, 56)

تعریف بالا هر دو بعد «محتوایی و کارکردی» و «رویه‌ای و ساختاری» مدیریت شهری را در خود جا داده است. به لحاظ محتوا، مهم‌ترین کارکردی که از مدیریت شهری انتظار می‌رود، رویارویی و حل مسائل و مشکلات مبتلابه شهرها، زیست‌پذیر کردن آن‌ها و توسعه پایدار شهری برای حال و آینده شهر و شهروندان ساکن در آن، به‌عنوان امور محلی است؛ اما به لحاظ ساختاری و رویه‌ای، مدیریت شهری واحد محلی از نظام کلان حکومتی است که همراه با دو سطح دیگر یعنی حکومت منطقه‌ای (ولایتی) و حکومت ملی (کشوری)، نظام حکومتی جامع تمام سرزمین ملی را شکل می‌دهد.

#### ۱-۳-۲. رویکردها و نظریه‌ها

این نکته را باید در نظر داشت که از یک‌سویه دلیل‌نویسی علمی این حوزه و از سوی دیگر به خاطر ماهیت میان‌رشته‌ای آن، مفاهیم، اصول و رویکردهای نظری حاکم بر آن بیشتر بر پایه علوم پشتیبان و مرتبطی مانند اقتصاد، مدیریت، جامعه‌شناسی و مانند آن‌ها استوار است و به‌صورت مستقل به بلوغ و قوام کافی نرسیده است. البته این میان‌رشته‌ای بودن و ریشه داشتن ساختار مدیریت شهری در علوم پشتیبان که ذکر شد، به‌هیچ‌عنوان نقص محسوب نمی‌شود. مباحث و نظریه‌های مربوط به حکومت و سازمان‌های محلی، اساس و خواستگاه رویکردهای مدیریت شهری به مفهوم عام آن است؛ نظریه‌ها و مفاهیمی که تبیین‌کننده جایگاه و روابط سطح حکومت و اداره محلی با سطوح منطقه‌ای و ملی است. لذا در همین چهارچوب و در حوزه نظام



حکومتی و دولتی عهده‌دار مسئولیت اداره شهرها است که سه رویکرد بنیادین (اداره شهر، مدیریت شهری و حکمروایی شهری) به ترتیب تقدم زمانی مطرح و ارائه شده است. (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲)

### ۱-۲-۳-۱. رویکرد اداره شهر

این رویکرد با توجه به مبنای نظری بیشتر در نظریه و روش «مدیریت علمی» اوایل قرن بیستم ریشه دارد که شهر را به عنوان یک بنگاه عمومی یا شرکت بزرگ تلقی می‌کرد و بر این باور بود که باید به وسیله اداره‌کنندگان متخصص در مدیریت علمی اداره شود. در این رویکرد اگرچه استقلالیت داخلی حکومت محلی پذیرفته شده بود؛ اما این اختیارات بیشتر جنبه اداری - مالی داشت و همه امور بر اساس قوانین و لوایح از پیش تعیین شده اداره می‌شد و وظیفه مدیر شهری در رعایت دقیق و کارآمد قوانین و مقررات خلاصه می‌گردید. (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲ به نقل از مقیمی، ۱۳۸۶: ۲۸)

### ۱-۲-۳-۲. رویکرد مدیریت شهری

با انتقادات علمی و عملی که بر الگوی سنتی اداره وارد شد، رویکرد مدیریت دولتی نوین برای مدیریت امور عمومی به میان آمد که مهم‌ترین ویژگی‌های آن عبارت‌اند از ۱- رویکرد استراتژیک، ۲- مدیریت به جای اداره، ۳- تمرکز بر نتایج، ۴- بهبود مدیریت امور مالی، ۵- انعطاف بیشتر در مدیریت کارکنان، ۶- انعطاف بیشتر در سازمان، ۷- چرخش به سوی افزایش رقابت، ۸- قراردادگرایی جدید، ۹- تأکید بر سبک‌های عمل مدیریت در بخش خصوصی، ۱۰- مرادده با سیاستمداران و ذینفعان، ۱۱- مرادده با عامه مردم، ۱۲- جداسازی خریدار از تأمین کننده و ۱۳- بازآزمایی آنچه حکومت انجام می‌دهد. (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۱۲)

### ۱-۲-۳-۳. رویکرد حکمروایی شهری

حکمروایی شهری، بر اساس تعریف مرکز اسکان بشر سازمان ملل متحد (یوان هایتات)، عبارت است از مجموع روش‌های برنامه‌ریزی و مدیریت امور عمومی شهر از جانب افراد، نهادهای دولتی و خصوصی و فرایند مستمری که از طریق آن، منافع





متعارض باهم همراه شده و به یک کنش همکاری روی آورده می‌شود. (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۱۷)

حکمروایی مطلوب در قلمرو فراملی، ملی و محلی کاربرد گسترده دارد. از ابعاد منطقه‌ای حکمروایی، حکمروایی محلی است که به کیفیت اداره امور محلی مردم در حوزه‌های شهری و محلات اشاره دارد. مفهوم حکمروایی محلی، وسیع‌تر از حکومت محلی (واحد سیاسی و سازمان قانونی در قلمرو محلی) و بیانگر اقتدار سیاسی، اقتصادی و مدیریتی به‌وسیله شبکه‌ای از کنشگران رسمی حکومت محلی، بخش خصوصی و نهادهای مدنی در حوزه‌های شهری و روستایی است. (منوچهری، ۱۴۰۱ به نقل از UN-Habitat, 2009 و عربشاهی، ۱۳۸۳)

اهداف کلان حکمروایی شهری به شرح زیر تدوین شده‌اند:

۱. بازساخت جامعه مدنی برای تقویت و اعتلای بیشتر سازمان‌ها، نهادها و جوامع محلی؛
۲. کاهش فقر و جدایی‌گزینی‌های اجتماعی، قومی و فرهنگی در شهرها؛
۳. افزایش مشارکت عامه و مداخله افراد و ذی‌نفعان در فرایندهای سیاسی درون شهرها؛

حکمروایی شهری به‌طور خاص‌تر اهداف عملیاتی را مانند کاهش فساد، بهبود کیفیت زندگی شهروندان، حفظ دموکراسی و حقوق انتخاب شهروندان، ایجاد فرصت و امکان به خواسته‌های مردم، اعتلای امنیت، برابری و پایداری، دنبال می‌کند. (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲)

بر این اساس نتیجه می‌گیریم که در چهارچوب اهداف کلی و جزئی فوق، حکمروایی شهری در پی آن است تا نقش دولت را در حد حامی، تسهیل‌گر، هماهنگ‌کننده و پاسدار قوانین محدود کند و از دخالت مستقیم آن در تصمیم‌گیری‌ها، اداره و اجرای امور مربوط به زندگی روزمره مردم بکاهد که با عملی شدن آن رویکرد، بستر مناسب برای انتقاد کردن، انتقادپذیری و پاسخ‌گویی به مطالبات و انتقادات مردم به‌عنوان رکن اصلی و اساسی و پایداری ارکان قبلی فراهم خواهد شد.

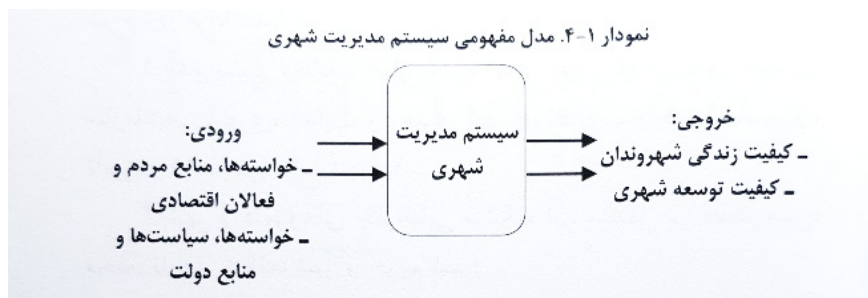
### ۱-۳-۳. مأموریت مدیریت شهری

با توجه به گسترش دامنه شهرها و تراکم نفوس آن‌ها، مأموریت خطیری در برابر

دولتمردان و مدیران شهری قرار می‌گیرد. در این حالت مدیریت شهری در تعاریف کل‌نگر از مفهوم صرف اداره امور شهر فراتر می‌رود و با ساختارهای مهم مردمی با رویکردهای فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی ارتباط پیدا می‌کند که نقش فعال‌تری در توسعه شهر دارند. در این نگرش مدیریت شهری مسئولیتی استراتژیک و راهبردی تلقی می‌گردد که حتماً با نتایج و پیامدهای عملیاتی نیز همراه است. به همین دلیل تعامل و ارتباط آن با حوزه‌های قدرت در عرصه‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در شهری اجتناب‌ناپذیر می‌گردد. (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲)

بنابراین نتیجه می‌گیریم که با این نگاه به مدیریت شهری باید از دیدگاه مأموریتی جامع در قالب نگرش سیستمی و یکپارچه توجه شود که بدون رویکرد استراتژیک نمی‌تواند عملکرد اثربخش داشته باشد.

در نمودار زیر مدل مفهومی مدیریت شهری با رویکرد سیستمی مطرح شده است که یکی از پایه‌های مدل تلفیقی تحقیق حاضر را بر اساس دیدگاه سیستمی، مدیریت یکپارچه و استراتژیک تشکیل می‌دهد.



مدل مفهومی مدیریت شهری - (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۲۷)

بر مبنای این مدل، مدیریت شهری عبارت است از یک نظام مدیریتی ویژه که در قلمرو جغرافیایی معین به نام شهر مسئولیت بهبود و توسعه عملکردهای شهری را به عهده دارد. (همان: ۱۲۸)

### ۱-۳-۴. اهداف مدیریت شهری

دیدگاه معروفی که در مورد اهداف مدیریت شهری، «توجه به شهر و شهروندان»



است. این دیدگاه تأکید می‌کند که بر علاوه توجه به فیزیک و کالبد شهر، باید به معیشت، رفاه و سطح خدمات و عدالت اجتماعی شهروندان نیز توجه شود. (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲)

هدف کلی و تئوریک نظام مدیریت شهری، تقویت فرایند توسعه شهری است به نحوی که در سطح متعارف جامعه، محیط مناسبی برای زندگی مرفه، کارآمد و اثربخش شهروندان، به تناسب ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی آن‌ها فراهم شود. در قالب این هدف کلان می‌توان سه هدف خرد و فراگیر را برای تمام سیستم مدیریت شهری به شرح زیر تعیین کرد:

۱. حفاظت از محیط فیزیکی شهر؛
  ۲. تشویق توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار؛
  ۳. ارتقای شرایط کار و زندگی کلیه شهروندان با توجه ویژه به افراد و گروه‌های کم‌درآمد.
- (DadashPour, 2002) به نقل از سازمان ملل (۱۳۹۳)

### ۱-۳-۵. راهبردهای مدیریت شهری

با توجه به هنجارهای مختلف مدیریت شهری در جهات متفاوت و با لحاظ نمودن چشم‌داشت ذی‌نفعانی که هرکدام انتظار دارند به منافع متعارض خودشان برسند و برای تحقق اهداف طرح شده در بالا، مدیریت شهری باید راهبردهای مناسب را به کار بگیرد که می‌توان به موارد کلی و مهم آن به صورت زیر اشاره کرد:

۱. هماهنگ‌سازی چشم‌انداز کلی میان بخش‌های فعال در مدیریت شهری؛
۲. تشویق، انسجام و سازمان‌دهی شبکه‌های متفاوت و متنوع به هدف تمرکززدایی اداری؛
۳. هدایت فعالیت‌های مرتبط در همکاری با تشکیلات دولتی و خصوصی؛
۴. نظارت بر اجرای عملکردهای مدیریت شهری و فعال نمودن چرخه انتقاد گری مردمی.

فراموش نشود که راهبردها، متناسب با اهداف شهری، نظر به محیط و جغرافیای فرهنگی-اجتماعی، ظرفیت‌های اقتصادی و اقتضانات سیاسی آن در جزئیات فرق می‌کنند. (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۳۴)

### ۱-۳-۶. وظایف مدیریت شهری

گسترده‌گی و تنوع اهداف و راهبردهای مدیریت شهری، سازمان مدیریت شهری را از تقبل و انجام وظایف متعدد و گوناگون ناگزیر می‌سازد. البته این تعدد و گوناگونی‌ها در وظایف خود به ارائه نظریات و دیدگاه‌های مختلف و بعضاً متفاوت منجر شده است. چنانکه «داوی» بر این باور است که وظایف مدیریت شهر را به چهار بخش زیر تقسیم‌بندی کنیم:

۱. آماده‌سازی زیرساخت‌های اصلی شهر؛

۲. آماده‌سازی خدمات برای توسعه انسانی و بهبود استانداردها و سطح زندگی ساکنان شهر؛

۳. آماده‌سازی خدمات و تسهیلات لازم برای پشتیبانی فعالیت‌های مولد و کارآمد اقتصادی؛

۴. تنظیم و کنترل فعالیت‌های بخش خصوصی، به‌ویژه فعالیت‌های مؤثر بر امنیت، سلامت و رفاه عمومی (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲، به نقل از Davey, ۴۷:۱۹۹۶)

وظایف مدیریت شهری بر اساس یافته‌های (Mattingly, ۱۹۹۵) شامل موضوعات متعدد مانند تأمین آب، تهیه غذا، تأمین مسکن، تأمین زهکشی، خدمات دفع زباله، ارائه خدمات حمل و نقل، ارائه خدمات صحی، تأمین امنیت و مصونیت، تولید اشتغال، تأمین انرژی، ارائه خدمات آموزشی، تأمین مخابرات و حفاظت از محیط‌زیست، می‌شود.

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان به این نتیجه رسید که وظایف مدیریت شهری در دو سطح کلان (آماده‌سازی زیرساخت‌ها) و سطح خرد (پرداختن به نیازهای ساختاری در کالبد شهر) قابل جمع هستند که از دیدگاه مدیریت سیستمی، در هیچ‌یکی از سطوح و در هیچ‌یکی از ابعاد آن نباید غفلت شود.

### ۱-۳-۷. روش‌ها و ابزار مدیریت شهری

با توجه به اینکه مدیریت شهری ماهیت میان‌رشته‌ای دارد، روش‌ها و ابزارهای مورد استفاده در آن نیز عمدتاً از عرصه‌های مختلف علمی نظیر مدیریت، اقتصاد



و علوم اجتماعی به عاریت گرفته شده‌اند و تنها تعداد کمی از روش‌ها و ابزارهای خاص را می‌توان مختص خود این رشته دانست.

روش‌ها و ابزارهای مدیریت شهری به دو صورت رویه‌ای و محتوایی تقسیم‌بندی شده است. تقسیم‌بندی رویه‌ای را پنج وظیفه اصلی مدیریت مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تخصیص منابع، رهبری و هدایت و نظارت و کنترل و تقسیم‌بندی محتوایی را بر اساس الگوی (PESTEL)<sup>۱</sup>، شش حوزه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، محیطی و حقوقی، تشکیل می‌دهند. (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۴۲)

جدول ۱-۵. روش‌ها و ابزارهای رویه‌ای مدیریت شهری

وظایف مدیریتی	برنامه‌ریزی	سازماندهی	رهبری و هدایت	نظارت و کنترل
روش‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ برنامه‌ریزی سیستمی</li> <li>■ برنامه‌ریزی استراتژیک</li> <li>■ برنامه‌ریزی عملیاتی</li> <li>■ آینده‌پژوهی</li> <li>■ برنامه‌ریزی مشارکتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الف) سازماندهی روابط بین‌سازمانی:</li> <li>■ سازماندهی مدیریت شهری (تفرق، وحدت، یکپارچگی)</li> <li>■ سازماندهی روابط سطح محلی با سطوح بالاتر حکومت</li> <li>ب) سازماندهی روابط درون‌سازمانی</li> <li>■ مدیریت منابع انسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الف) بین‌سازمانی</li> <li>■ اقتدارگرایانه</li> <li>■ مشارکتی</li> <li>■ همکاری و تشریک مساعی</li> <li>ب) درون‌سازمانی</li> <li>■ اقتدارگرایانه</li> <li>■ مشارکتی</li> <li>■ همکاری و تشریک مساعی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ پایش</li> <li>■ کنترل</li> <li>■ ارزیابی</li> <li>■ اصلاح و بازنگری</li> </ul>

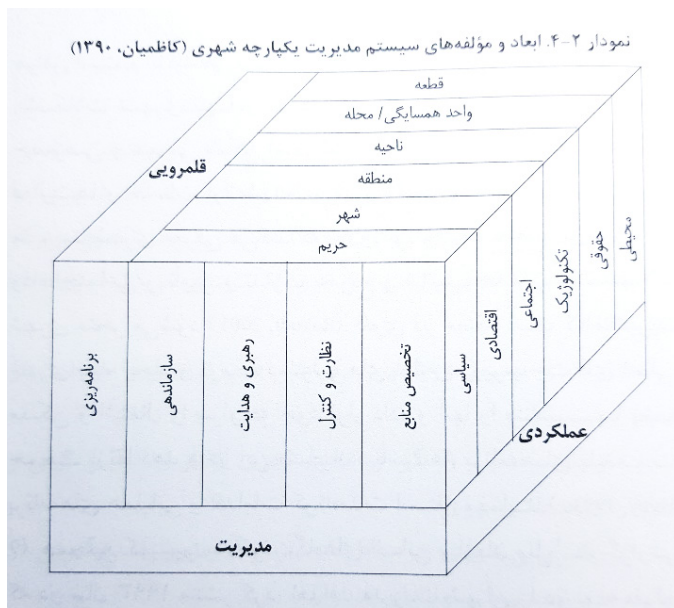
جدول روش‌ها و ابزارهای رویه‌ای مدیریت شهری (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲)

### ۱-۳-۸. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت شهری

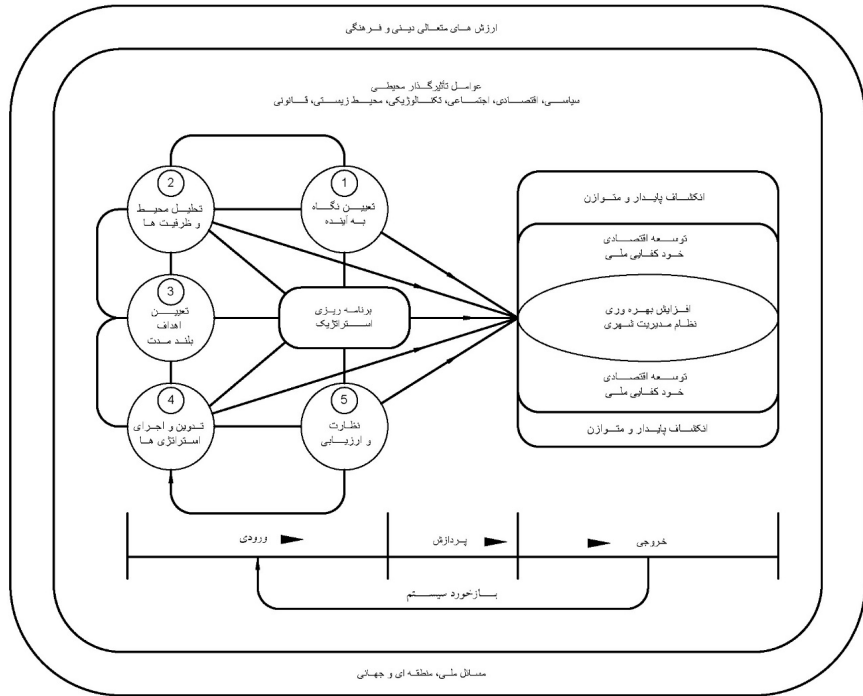
با توجه به تعریف اولیه و مفهومی سیستم مدیریت شهری و مختصات رویکرد سیستمی و عملکردی آن، لازم است ابعاد و مؤلفه‌های چستی شناسانه آن‌هم تبیین شود. بررسی‌های انجام‌شده تا حال نشان می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های متعددی در سیستم مدیریت شهری دخیل است که قابل تقسیم‌بندی در سه گروه قلمروی، عملکردی و وظایف مدیریتی به شرح ذیل می‌باشند:

1. Political, Economical, Social, Technological, Ecological and Legal

۱. وظایف اصلی مدیریتی: برنامه‌ریزی شهری، سازمان‌دهی شهری، تأمین و تخصیص منابع شهری، هدایت و رهبری شهری، نظارت و کنترل شهری؛
  ۲. جغرافیا و قلمرو شهر: حریم شهر، شهر، منطقه، ناحیه، محله، قطعه زمین؛
  ۳. عملکردهای شهری: سیاست شهری، اقتصاد شهری، فرهنگ شهری، اجتماع شهری، حقوق و قوانین شهری، فناوری شهری و محیط‌زیست شهری.
- به این ترتیب بین وظایف اصلی مدیریت شهری، با عملکردها در جغرافیای شهری به یکپارچگی می‌رسیم که آن‌ها برای رسیدن به بهره‌وری شهری نه هدف، بلکه ابزار قدرتمند تلقی می‌شود تا به شهرهای رقابتی‌تر، منصفانه‌تر و پایدارتر در ابعاد مختلف آن برسیم.



ابعاد و مؤلفه‌های اصلی سیستم مدیریت شهری (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۲۸)



مدل مفهومی تحقیق (نعمت الله عترت، ۱۴۰۲) - (نتیجه مطالعات محقق مبنی بر اثرگذاری برنامه ریزی استراتژیک برافزایش بهره وری نظام مدیریت شهری با نگاه سیستمی و رویکرد مدیریت یکپارچه)

### ۵. روش تحقیق

روش انجام این تحقیق به صورت ترکیبی (کتابخانه ای و میدانی) بوده و جامعه آماری آن را متخصصین و کارشناسان رشته های «حکومت داری، مدیریت دولتی، اقتصاد و توسعه، برنامه ریزی، اعمار، طراحی و مدیریت شهری» در نهادهای تاثیرگذار بر مدیریت شهری مانند «شهرداری ها، وزارت شهرسازی و دانشگاه های که در زمینه های فوق فعالیت دارند»، تشکیل می دهد. از میان جامعه مورد نظر، تعداد ۲۶۶ نفر به پرسشنامه آنلاین این تحقیق میدانی پاسخ دادند که نتایج اولیه آماری آن از طریق برنامه Google Form جمع آوری گردید.

برای حصول اطمینان از محتوای سؤالات طرح شده در پرسشنامه مرتبط با متغیرهای تحقیق، قبل از اینکه پرسشنامه به صورت عمومی و گسترده توزیع شود، اولاً آن را در یک گروه دانشگاهی به صورت آزمایشی مورد ارزیابی قرار دادیم که از نظر آن‌ها پرسشنامه اعتبار روایی را برای توزیع گسترده کسب کرد. برای کسب اطمینان از هماهنگی محتوای درون ساختاری پرسشنامه میدانی، پایایی آن را توسط نرم‌افزار SPSS به روش محاسبه ضریب الفای کرونباخ انجام دادیم که نتیجه محاسبه آن در جدول زیر آورده شده است.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.932	.932	30

با توجه به اینکه مقدار ضریب آلفا در ستون اول برابر با  $۰/۹۳$  است، مشخص می‌شود که گویه‌ها دارای پایایی و سازگاری درونی عالی هستند و قابلیت اندازه‌گیری یک متغیر پنهان را دارند.

تحلیل استنباطی داده‌ها در نرم‌افزار SPSS با استفاده از آزمون T انجام یافته است که نتایج آن در مبحث تجزیه و تحلیل داده‌ها خواهد آمد.

## ۶. تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ۶-۱. تحلیل توصیفی

در تحلیل توصیفی آمار اشتراک کنندگان شاخص‌های تحصیلات، سن و جنسیت از جمله مواردی است که برای اعتبار سنجی تحقیق به ما کمک می‌کند که گراف‌های آن‌ها را ذیلاً می‌آوریم:



## ۲-۶. تحلیل استنباطی

برای اثبات فرضیه ارتباط و تأثیر معنادار میان برنامه‌ریزی استراتژیک و افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری، ابتدا فرضیه‌های فرعی را مورد آزمون قرار داده و در اخیر فرضیه اصلی را مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهیم. از آنجا که همه متغیرهای مستقل چندوجهی است. برای استنباط آماری از تحلیل آزمون t استفاده می‌شود. برای تفسیر باید در نظر داشت که (Sig.) کمتر از ۵ صدم گردد و t صفر یا بزرگ‌تر از آن فرضیه تأیید و در صورتی که t کوچک‌تر از صفر یا منفی باشد فرضیه رد می‌گردد.

۱-۲-۶. فرضیه فرعی اول

به نظر می‌رسد میان خلق چشم‌انداز، تدوین بیانیه مأموریت و تعریف رسالت سازمانی با افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معنادار وجود دارد.

One-Sample Statistics				
First	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	266	48.4436	6.27413	.38469

One-Sample Test						
First	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	125.928	265	.000	48.44361	47.6862	49.2011

جدول (t) تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات جمع‌آوری شده نسبت به خلق چشم‌انداز، تدوین بیانیه مأموریت و تعریف رسالت سازمانی با افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معناداری وجود دارد و سطح معناداری  $\text{sig} > 0,00$  به دست آمده است که طبق نتیجه گزارش  $\text{sig} = 0,00 = \text{df} = 265$   $t = 125$  این فرضیه تأیید می‌گردد.



۶-۲-۲. فرضیه فرعی دوم

به نظر می‌رسد میان تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها با افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معنادار وجود دارد.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Second	266	62.4098	8.06818	.49469

One-Sample Test						
Test Value = 0						
Second	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	126.159	265	.000	62.40977	61.4357	63.3838

جدول (t) تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات جمع‌آوری شده نسبت به تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها با افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معنادار وجود دارد و سطح معناداری  $sig < 0,00$  به دست آمده است که طبق نتیجه گزارش ( $sig=0,00$   $df=265$   $t=+126$ ) این فرضیه تأیید می‌گردد.

۶-۲-۳. فرضیه فرعی سوم

میان تعیین اهداف بلندمدت و افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معنادار وجود دارد.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Third	266	18.0489	2.40782	.14763

One-Sample Test						
-----------------	--	--	--	--	--	--



Third	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
122.255	265	.000	18.04887	17.7582	18.3396	

جدول (t) تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات جمع‌آوری شده نسبت به تعیین اهداف بلندمدت و افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معناداری وجود دارد و سطح معناداری  $sig < 0,00$  به دست آمده است که طبق نتیجه گزارش (sig=0,00 df=265 t =+122) این فرضیه تأیید می‌گردد.

#### ۴-۲-۶. فرضیه فرعی چهارم

به نظر می‌رسد میان تدوین و اجرای استراتژی‌ها با افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معنادار وجود دارد.

One-Sample Statistics				
Fourth	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	266	14.7068	2.05319	.12589

One-Sample Test						
Fourth	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
116.823	265	.000	14.70677	14.4589	14.9546	

جدول (t) تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات جمع‌آوری شده نسبت به تدوین و اجرای استراتژی‌ها با افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معناداری وجود دارد و سطح معناداری  $sig < 0,00$  به دست آمده است که طبق نتیجه گزارش (sig=0,00 df=265 t =+116) این فرضیه تأیید می‌گردد.

### ۶-۲-۵. فرضیه فرعی پنجم

به نظر می‌رسد میان نظارت و ارزیابی عملکردهای سازمانی با افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معنادار وجود دارد.

One-Sample Statistics				
Fifth	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	266	17.6429	2.60701	.15985

One-Sample Test						
Fifth	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
110.374	265	.000	17.64286	17.3281	17.9576	

جدول (t) تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات جمع‌آوری شده نسبت به نظارت و ارزیابی عملکردهای سازمانی با افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معناداری وجود دارد و سطح معناداری  $\text{sig} < 0,00$  به دست آمده است که طبق نتیجه گزارش ( $\text{sig} = 0,00 \text{ df} = 265 \text{ t} = +110$ ) این فرضیه تأیید می‌گردد.

### ۶-۲-۶. آزمون فرضیه اصلی

به نظر می‌رسد میان برنامه‌ریزی استراتژیک و افزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای	میانگین مشاهده شده	میانگین نظری	انحراف معیار	حداکثر نمرات	حداقل نمرات	قیمت p
$\text{Sig} = 0,000$	$p = 0,05$	۸۲,۹۷	۶۶	۲۸,۶	۲۶۰	۳۸



آماره‌های توصیفی نیز چنانکه در جدول بالا نشان می‌دهد، حداقل نمرات در مجموع نظریات مردم در برابر پرسش‌های انجام شده (۳۸) و حداکثر (۲۶۰) است. ملاحظه می‌شود که میانگین مشاهده شده بیشتر از میانگین نظری است. به این خاطر است که نوع پرسش‌ها از کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) ارزش‌گذاری شده است. نتیجه این است که نظر کلی پاسخ‌ها این است که برنامه‌ریزی استراتژیک برافزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری افغانستان تأثیر مثبت داشته است و آزمون T تک نمونه‌ای نیز نشان می‌دهد که این تفاوت به حساب به لحاظ آماری نیز معنادار است.

### نتیجه‌گیری

تا حال برای مدیریت جغرافیای افغانستان با رویکرد مدیریت شهری، از دیدگاه برنامه‌ریزی استراتژیک و با نگاه سیستمی یکپارچه، کارهای تحقیقاتی بنیادی صورت نگرفته است. آنچه در افغانستان کار شده، بیشتر جنبه‌ی چالش‌یابی درون ساختاری برای مدیریت شهری داشته است که بدون اتخاذ رویکرد استراتژیک و آمایش سرزمینی، ضمانت اجرایی آن‌ها نیز وجود ندارد. در افغانستان، به دلیل عدم ثبات سیاسی اقتصادی، رویکرد راهبری‌های سیستمی در بستر مدیریت جغرافیای استراتژیک شکل نگرفته و این مورد باعث کاهش سطح بهره‌وری در نظام مدیریت شهری نیز گردیده است.

نظام مدیریت شهری در افغانستان صرفاً در الگوها کلاسیک، اجراکننده فرمان‌های ساختار اداری متمرکز است و سهم مردم در تعیین اولویت‌ها بسیار کم‌رنگ است. فرضیه‌های تحقیق شامل تأثیرگذاری «چشم‌انداز، تحلیل محیطی، تعیین اهداف، استراتژی‌ها و نظارت و ارزیابی» برافزایش بهره‌وری نظام مدیریت شهری از دید آمایش سرزمینی و مدیریت جغرافیای ملی به اثبات رسیدند که همه تأثیر مثبت را نشان می‌دهند.

در این تحقیق فرضیه اصلی «تأثیرگذاری برنامه‌ریزی استراتژیک برافزایش بهره‌وری

نظام مدیریت شهری افغانستان» و ارتباط معنادار میان آنها به صورت علمی و تحقیق میدانی به اثبات رسید.

## فهرست منابع

### الف. منابع فارسی

۱. ال. ویلن ت، هنگر ج، (۲۰۱۶)، مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار، (ترجمه: سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. برایسون، جان ام، (۱۳۶۹)، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، (ترجمه: عباس منوریان)، نشریه فرآیند مدیریت و توسعه - پاییز - شماره ۱۰، صفحه ۶۰ - ۸۱.
۳. برمن، ا، (۱۳۹۴)، بهره‌وری و عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، (ترجمه: مهدی کاظمی و دیگران)، تهران: سمت.
۴. پویستر، ت. ا، استرایب، گ، (۱۳۸۶)، مؤلفه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری‌ها (تحقیقی در شهرداری‌های کشور امریکا)، ویژه‌نامه مدیریت استراتژیک شهری، اردیبهشت، شماره ۱، صفحه ۷۷ - ۹۲.
۵. تورانی، حیدر و آقایی، وحیده، (۱۳۹۸)، نقش ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک بر بهره‌وری سازمانی، نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، دوره ۸، شماره ۱، از صفحه ۶۱ - ۸۷.
۶. حلاجیان، ابراهیم، امین، شادعلی، (۱۳۹۴)، شناسایی و تدوین استراتژی‌های مؤثر مدیریت استراتژیک توسعه شهری - شهرستان رامسر، فصلنامه مدیریت شهری، پاییز، شماره ۴۰، صفحه ۳۹۷ - ۴۱۵.
۷. حمیدی زاده، محمدرضا، (۱۳۹۵)، برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت، تهران: سمت.
۸. درودی، شیرمرد، پاک مهر، ف. (بهمن ۱۴۰۰)، ضرورت استقرار شاخص‌های بهره‌وری سازمانی در مدیریت واحد شهری، اولین همایش بین‌المللی حکمرانی و



کشورداری در ایران (ص. ۱-۸)، تهران: دانشگاه خوارزمی و پژوهشکده مطالعات راهبردی وزارت علوم و فناوری.

۹. دیوید، ف. آ، (۱۳۹۶)، *مدیریت استراتژیک*، تهران: انتشارات فرهنگی.

۱۰. کاظمیان، غلامرضا و دیگران، (۱۳۹۲)، *مدیریت شهری*، تهران: نشر تیسرا.

۱۱. مرادی مسیحی، وراز، تزار، شیما، (۱۳۹۸)، *ارتقای مدیریت شهری با تأکید بر تحقیق‌پذیری طرح‌های توسعه شهر (مطالعه موردی: منطقه یک تهران)*. نشریه مطالعات جغرافیا، عمران و مدیریت شهری: دوره پنجم، پاییز، شماره ۳، صفحه ۹۹ - ۱۱۵.

۱۲. منوچهری، فاطمه، (۱۴۰۱)، *حکمروایی خوب شهری ضرورت رسیدن به بهره‌وری و مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها*، فصلنامه جغرافیا و روابط انسانی، دوره ۴، بهار، شماره ۴، صفحه ۱۸۶ - ۲۰۴.

۱۳. موغلی، علیرضا، عزیزی، علیرضا، (۱۳۹۰)، *مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی*، تهران: دانشگاه پیام نور.

#### ب. منابع انگلیسی

14. DadashPour, H. (2002). Urban Management Free Articles Download. Retrieved from [www.mba20.blog.ir](http://www.mba20.blog.ir): <https://mba20.blog.ir>

15. Ding, C. & Lai, S.K. (2012). Challenges in Urban Management. *Journal of Urban Management*, 1-2.

16. Iranintl. (2022). Afghanistan Map of Natural Resources. Retrieved from [www.Youtube.com](http://www.Youtube.com): <https://www.youtube.com/watch?v=u0P5tzWpQi0>

17. Mattingly, M. (1995, July). Urban Management in Less Developed Countries. Retrieved from [www.ucl.ac.uk](http://www.ucl.ac.uk): [https://www.ucl.ac.uk/bartlett/development/sites/bartlett/files/migrated-files/WP72\\_0.pdf](https://www.ucl.ac.uk/bartlett/development/sites/bartlett/files/migrated-files/WP72_0.pdf)

18. Owlia, A. A. (1399, 11 14). Urban Management and Productivity. Retrieved



from [www.samanavaran.com](http://www.samanavaran.com): <http://www.samanavaran.com/blog/111-2021-02-02-05-32-12>

19. ResearchGate.Net. (2023, March Accessed 24). Bryson model strategic planning process steps. Retrieved from [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net):
20. [https://www.researchgate.net/figure/Bryson-model-strategic-planning-process-steps\\_fig1\\_359134202](https://www.researchgate.net/figure/Bryson-model-strategic-planning-process-steps_fig1_359134202)
21. SMI. (2021, 11 11). Strategic Management & Strategic Planning Process - SM Insight. Retrieved from [www.strategicmanagementinsight.com](http://www.strategicmanagementinsight.com): <https://strategicmanagementinsight.com/tools/strategic-planning-process>
22. WorldBank. (2021). Urban Development | Data. Retrieved from [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org): <https://data.worldbank.org/topic/urban-development>
23. WorldPopulationReview. (2023). Most Urbanized Countries 2023. Retrieved from [www.worldpopulationreview.com](http://www.worldpopulationreview.com): <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-urbanized-countries>



# بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: وزارت احیا و انکشاف دهات)

امان الله عزیزی<sup>۱</sup>

محمد هاشم شایان<sup>۲</sup>

## چکیده

رهبری تحول آفرین یکی از تازه ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است. این سبک رهبری پیروانش را تشویق می کند که فراتر از منافع فردی بیندیشند و با ایجاد فرهنگ توانمند با ویژگی های فعال، قوی، پویا و نوآور، سبب می شود که سازمان در محیط های پویا و ارگانیک امروزی موفق تر عمل کند. از سوی دیگر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نقش مؤثر در پیشرفت سازمان ها داشته و متأثر از رهبری تحول آفرین است. این تحقیق به صورت توصیفی - تحلیلی از نوع کاربردی به منظور بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: وزارت احیا و انکشاف دهات) صورت گرفته است. یافته های آماری تحقیق نشان می دهد که رابطه بین انگیزش الهام بخش و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی و رابطه بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی با معیارهای آماری علمی تأیید شده و رابطه معناداری بین متغیرها وجود دارد. بنابراین به صورت کلی این نتیجه حاصل می شود که رابطه معنادار و مثبت بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت احیا و انکشاف دهات افغانستان وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** انگیزش الهام بخش، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی

۱. گروه مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، کابل، افغانستان.

۲. گروه مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، کابل، افغانستان.

## مقدمه

رهبری نوعی رفتار و مظهر فیزیکی یک رابطه است. سبک‌های رهبری در سازمان‌های مختلف متفاوت است. رهبری تحول‌آفرین، نوعی رهبری است که در آن رهبران برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و بانفوذ بر قلبشان، آن‌ها را هدایت می‌کنند. آن‌ها چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب موجبات دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. هم‌چنین به دنبال برقراری رابطه بین علائق فردی و جمعی هستند تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهند و پیروانشان را تشویق می‌کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند. رهبری تحول‌آفرین یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور چشم‌گیر نیست. این سبک رهبری پیروانش را تشویق می‌کند که فراتر از منافع فردی بیندیشند و با ایجاد فرهنگ توانمند با ویژگی‌های فعال، قوی، پویا و نوآور سبب می‌شود که سازمان در محیط‌های پویا و ارگانیک امروزی موفق‌تر عمل کند. رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند. با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر و با توجه به اهمیت مدیریت تحول‌آفرین به‌عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، لزوم بررسی موضوع مشخص می‌شود.

سازمان‌هایی که به اهمیت نقش منابع انسانی در بهبود بهره‌وری پی برده‌اند، ارزش نیروی کار را می‌دانند. بنابراین منابع مهم و انرژی فراوانی را صرف ایجاد محیطی می‌کنند که کارکنان بتوانند با حداکثر توان خود، در بهبود عملکرد سهیم باشند. نیاز این سازمان‌ها به نسل ارزشمندی از کارکنان آشکار است. نسلی که از آن‌ها با عنوان «سربازان سازمانی» یاد می‌شود. امروزه تلاش‌های فراتر از انتظار و سودمند را رفتار شهروندی سازمانی می‌گویند که اهمیت آن در اثربخشی سازمان مشخص است. انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی



از مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین است و هرکدام رابطه متفاوت با رفتار شهروندی سازمانی دارد. بنابراین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، مسئله مورد بحث در تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهد؛ تحقیقی که در پی بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت انکشاف دهات است.

### ۱. ادبیات تحقیق

اهمیت رهبری تحول‌آفرین و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی، موضوع است که مورد توجه صاحب‌نظران بوده است. با توجه به ایجابات تحقیقات علمی در این بخش به ادبیات تحقیق پرداخته شده است و در آن اهم مباحث نظری تحقیق، رویکردها، ابعاد، مدل و غیره موضوعات مهم تبیین شده است.

#### ۱-۱. رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی

بررسی‌های فراتحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و سازه‌های تأثیرگذار بر آن مبین این حقیقت است که محققین، چهار گونه از این سازه‌ها را مورد تأکید قرار داده‌اند: خصوصیات شخصی کارمندان (مثل رضایت کارمندان، عهد بستن سازمانی، ادراک از عدالت و ادراک از پشتیبانی رهبری)، خصوصیات وظیفه‌ای (مثل بازخورد وظیفه‌ای، مکرر بودن وظیفه و رضایت‌مندی داخلی وظیفه)، خصوصیات اداری (مثل سیستم انعام و تمجید اداری و درک از پشتیبانی اداری) و رویه‌های رهبری (مثل روش رهبری تحول‌آفرین). (Nielsen et, al 2009: 556)

پژوهش‌های نخستین در این مورد با ارگان و همکارانش صورت گرفته است که اکثراً بر نظاره‌های کارمندان، تمایلات و رویه حمایت‌کننده رهبر تمرکز داشته است. پژوهش‌های بعد از آن که در زمینه رهبری به وسیله پودساکوف و همکارانش تحقیق شده، حیطه‌های رویه‌های رهبری را به اقسام متفاوت رویه‌های رهبری تحولی و تعاملی توسعه داده‌اند. تأثیرات خصوصیات وظیفه‌ای و اداری اکثراً در نظریه‌های مرتبط به جایگزینی‌های رهبری ارائه شده که توسط محققین زیادی تحقیق شده

است. (Moghim, 2006 :15)

طبق نظریهٔ بس (۱۹۹۸) رهبری تحول‌آفرین، سبب کارکردهای دور از انتظارات در پیرامون اداره می‌شود. پژوهش‌ها به‌طور تجربی به اثبات رسانده است که بین کارکرد سازمانی و رهبری تحول‌آفرین، رابطه مثبت وجود دارد. طبق پژوهش‌های صورت گرفته رابطه مثبت بین رهبری تحول‌آفرین با عهد بستن کارمندان، سطح پایین اضطراب وظیفه‌ای، رضایت وظیفه‌ای و رضایت از رهبر، نوآوری، هوشیاری عواطفی، رویه شهروندی سازمانی وجود دارد. (Boyal & brison, 1988: 63)

رهبران تحول‌آفرین در عقاید، ارزش‌ها و اهداف تابعان نفوذ کرده و تأثیر خارق‌العاده‌ای در تابعان خود به‌جای می‌گذارند. آن‌ها از طریق رفتار و عملشان تمام اداره را دستخوش تحول می‌کنند. تابعان این رهبران نسبت به رهبرانشان، حس اعتماد به نفس دارند. تأثیر رهبران تحول‌آفرین توسط واژه‌ها، مصاحبه، بصیرت و القا به دیگران است. (۶۹: همان Moghali), رهبران تحول‌آفرین اشخاص دلربا هستند که فرمان‌بردارانشان را از نگاه عواطف و احساسات مشخص می‌کنند و کارمندان هنگامی به اضافه کردن کوشش‌های اضافی اقدام خواهند کرد که کارمندان با رهبران تحول‌آفرین و پشتیبان کار کنند.

اگر کارکنان برای رهبران تحول‌آفرین کار کنند، اغلب انگیزه‌ای برای بهره‌مندی از سازمان فراتر از وظایف رسمی خود دریافت می‌کنند. در همین حال، اگر رهبران تحول‌آفرین روابط نزدیک، صمیمی، حمایتی و توسعه‌ای را تقویت کنند، کارمندان در آن بالاتر خواهند بود. جهت‌گیری سازمانی به‌طورکلی، سرپرستانی که روابط ضعیفی با کارکنان خود دارند، به‌کندی آن‌ها را می‌شناسند و زمانی که کارمندان سرپرستان خود را ناآگاه می‌دانند، کمتر به رفتار شهروندی سازمانی دست می‌زنند. (۵۹: همان Zareei et al)

## ۲-۱. رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی

در کارگاه رقابتی امروز، دغدغه‌ها و تلاش‌های اصلی سازمان‌ها در راستای بقا و توسعه و پیشرفت همه‌جانبهٔ آن‌ها شکل می‌گیرد. در راستای این هدف خطیر، مدیران



به دنبال شناسایی و بهره‌برداری از منابع و وجوهی هستند که دستیابی به آنها نیازمند تلاش و هزینه فراوان است. پس برندگان این حوزه، مدیرانی هستند که از وجوه ذکر شده در مهم‌ترین، کارآمدترین و پربازده‌ترین شکل ممکن استفاده کنند. بیشتر منابع هر سازمانی معطوف به منابع انسانی، مالی و فنی آن است که در واقع همان سرمایه انسانی است که برای سایر سرمایه‌ها تعیین می‌شود؛ زیرا این نیروی انسانی است که با استفاده از منابع و برنامه‌های خود منابع دیگر را جذب می‌کند. باتمان<sup>۱</sup> و ارگان (۱۹۸۳) برای نخستین بار از کلمه رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند و به مثابه الزام کارکنان برای ارتقای بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط بین شناختی که فراتر از الزامات سازمانی است، استفاده می‌شود. (Hodson, 2006: 70)

شهروند اداری خوب یک فکر و ایده است و شامل رفتارهای مختلف کارکنان از جمله پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و کارهای اضافی، تبعیت از قوانین و مقررات اداره، حفظ و ایجاد نگرش مثبت، صبر و تحمل نارضایتی و مشکلات در کار است. بر اساس تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی قطعاً به رقابت و عملکرد سازمانی کمک می‌کند، علاوه بر این، با رفتار شهروندی سروکار دارد. به‌عنوان مثال، در جریان اعتصاب عاطفی کارکنان خدمات پست ایالات متحده در سال ۱۹۹۷، شرکت FedEx با ۸۰۰۰۰۰ بسته‌بندی اضافی کالا مواجه شد و هزار تن از کارکنان با داوطلب شدن برای چیدن بسته‌های اضافی برای ساعت‌های طولانی در نوبت‌های برنامه‌ریزی شده و منظم، این چالش‌ها را دنبال کردند و به آن‌ها پاسخ دادند. این «روحیه جمعی برجسته‌ترین استدلال برای موفقیت شرکت‌ها از گونه مباحث به رقبا برمی‌گردد، که می‌خواهند تقلید کنند آن‌ها می‌توانند منابع فیزیکی را بخرند، ولی نمی‌توانند موضوعاتی مانند تعهد، وفاداری و اعتماد را خریداری کنند.» (۳: همان Zareei et al)

نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که کارمندانی که بالاتر از شغل و وظیفه خود عمل می‌کنند و رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند، به‌نوعی گروه کاری

و سازمانی تعلق دارند که هم سود می‌برند و هم کار را با کیفیت عالی انجام می‌دهند.  
 (۱۳۵: همان Podsakoff & Mackenzie)

از سویی رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح‌شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور ما انگشت‌شمار است. نظریه سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از چارچوب‌های نظری در دنیا است، که از سوی برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) مطرح‌شده است. در این اواخر توجه زیادی به آزمایش مدل مدیریتی جدید رهبری تحول‌آفرین شده است. به طوری که تنها در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیشتر از ۱۰۰ مونوگراف و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف جهان، به بررسی مفهوم رهبری تحول‌آفرین پرداخته است. بس در سال ۱۹۹۵ بیان کرد که رهبران می‌توانند با کاربرد خصوصیات رفتاری رهبری تحول‌آفرین، تابعان خود را به کارکرد بالاتر از انتظارات هدایت کنند. (Humphreys & Einstein, 2003: 2)

یافته‌های پژوهش‌ها حاکی از آن است که میان رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارمندان، سطوح پایین اضطراب و وظیفه‌ای، راضی بودن از وظیفه و راضی بودن از رهبر، نوآوری، هوش هیجانی، تبادل رهبر و تابع آن و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد. با در نظر داشت پژوهش‌های که اخیراً صورت گرفته در جهان و با در نظر داشت ارزش‌های فراوان مدیریت تحول‌آفرین من حیث سبک و روش مدیریت کارا و مؤثر در سازمان‌های کنونی و هم چنین بررسی رفتار شهروندی سازمانی من حیث عامل مهم و تأثیرگذار بر اثربخشی در سازمان‌ها، تحقیقات اندکی در این رابطه انجام شده است. هدف از انجام این تحقیق سنجش سبک رهبری تحول‌آفرین و مهم‌تر از آن، پیدا کردن دلایلی دال بر وجود رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در وزارت احیا و انکشاف دهات افغانستان است. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه رابطه وجود دارد؟





### ۳-۱. رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان رفتاری داوطلبانه و فراتر از نقش در سازمان‌های امروزی از ضرورت بسیاری برخوردار است؛ زیرا سازمان‌ها در محیط پیچیده و بسیار متغیر امروز نمی‌توانند به‌درستی احتیاجات و نیازمندی‌های شغلی موردنیاز را در شرح شغل خود مشخص کنند و مشخص سازند که چه رفتارهایی برای دستیابی به اهداف سازمانی ضرورت دارد.

در صورت منطبق نبود با شرایط روز، ادارات کنونی، سریعاً از مسیر رقابت با دیگر ادارات خارج می‌شود. پس مشخص نمودن نقطه ضعف و قوت داخلی سازمان همراه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، ضروری به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی، سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌های خصوصی یا حکومتی را با رشد و تداوم زندگی بیشتر مهیا سازد. (فولر، ۲۰۱۳: ۷۲) رهبران تحول‌آفرین ادارات را از زمان حاضر به آینده رهنمون ساخته و تبدلات متناسب را برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می‌کنند. هم‌چنین این رهبران چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به وجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می‌دهند. چنین رهبرانی را رهبران تحول‌گرا می‌نامند. (قادری، ۱۳۸۸: ۴۶) این رهبران بر باورها، ارزش‌ها و پیروان خود تأثیر می‌گذارند و بر اعمال آن‌ها تأثیر می‌گذارند و هم‌چنین با رفتار و اعمال خود کل سازمان را تغییر می‌دهند و تابعان رهبران نیز نسبت به آن‌ها حس اطمینان و دل‌بستگی دارند. (همان)

رهبری تحول‌آفرین یکی از پارادایم‌های رهبری موردتحقیق در سازمان‌های روانشناسی است. رهبری تحول‌آفرین باعث افزایش رضایت زیردستان و اعتماد آن‌ها به رهبری و هم‌چنین تعهد عاطفی آن‌ها می‌شود. رهبرانی که رفتارهای تحول‌آفرین از خود نشان می‌دهند، یک سری نتایج مثبت در سازمان ایجاد می‌کنند. از سوی دیگر، عملکرد سازمان کسب و کار از طریق جستجوهای معمولی به دست نمی‌آید. یکی از موفقیت‌های سازمان‌های بزرگ این است که کارکنانی دارند که به وظایف

رسمی خود عمل می‌کنند؛ یعنی افرادی هستند که رفتارهای شهروندی از خود نشان می‌دهند. (اسکو و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۱) شرایط کاملاً متقابل و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و ضرورت اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسلی ارزشمند از سازمان‌ها، نسلی از آن‌ها به‌عنوان سرباز، می‌طلبد. (ابیلی، ۱۳۸۹: ۶۹) قرن بیست و یکم، قرن تغییر و تحول در ماهیت کار و الزامات آن است. بنابراین موفقیت سازمان‌ها در این شرایط نیازمندی‌های خاص خود را می‌طلبد. واضح است که این موضوع بیشتر در سازمان‌هایی است که فعالیت‌های پیچیده‌تر تمرکز و مدیریت ارتباطات را حیات سازمان می‌دانند. (ریکوئی گامس، ۲۰۰۹: ۲۸) تحول سازمانی به‌مثابه مجموعه‌ای از تئوری‌ها، نظریه‌ها، ارزش‌ها و روش‌های تغییر محیط کار با هدف بهتر شدن کسب و کار مدنظر قرار داده می‌شود. (لین و هسون، ۲۰۰۲: ۸۴)

با توجه به رقابت پویا و پر هرج و مرج، رقابت بازار و گسترش در محیط و خواسته‌های سازمان برای ایجاد تغییر و انطباق با این پویایی‌ها، مدیریت تحول‌آفرین چالشی اساسی و مهم برای مدیران است. (توسکا و چیا، ۲۰۰۲: ۳) از سوی دیگر، سازمان‌ها در صورتی موفق خواهند بود که در صحنه رقابت و در مقابل تغییراتی که به سرعت رخ می‌دهد، واکنش مناسب نشان دهند. (میر محمدی، ۱۳۸۹: ۲۴) پیامدهای تغییرات از دیدگاه مدیران برای استفاده در برابر پیچیدگی‌های داخلی و خارجی محیط بر به‌روز بودن و تجدید ساختار سازمان متمرکز است. بنابراین رهبر تحول‌آفرین می‌تواند برای توسعه تحول سازمانی مناسب باشد. (ریکوئی گامس، همان: ۳۱) یکی دیگر از عواملی که منجر به تحول سازمانی می‌شود، وجود نیروی انسانی متعهد با وجدان کاری، نوع دوستی، نزاکت و آداب اجتماعی است. و طبیعتاً زمانی که سازمان دارای مدیریت تحول‌گرا باشد، در روابط فردی با کارکنان انعطاف‌پذیرتر است و رفتار کارکنان متأثر از رفتار و کردار مدیر اداره است. کارمندان با این خصوصیات رفتاری می‌توانند از نگاه اداری رفتار شهروندی معقولی داشته باشند. باتمان برای اولین بار کلمه رفتار شهروندی سازمانی را به کار برد و آن را به‌مثابه شروع قسمتی از کارمندان



برای بهتر شدن منافع و هماهنگی در محل کار می‌داند که ورای الزامات سازمانی است. (هودسون، ۲۰۰۶: ۴۴) ابعاد رفتار شهروندی شامل وجدان کاری، جوانمردی، نوع دوستی، آداب اجتماعی و نزاکت است. شهروند سازمانی خوب، متفکر و ذهنیتی است و شامل رفتارهای مختلفی از جمله پذیرش و انجام وظایف و وظایف اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و ایجاد نگرش مثبت، صبر و تحمل در برابر ناراضی‌ت‌ها و مشکلات است.

#### ۱-۴. تأثیر سبک رهبری تحول آفرین در رفتار شهروندی سازمانی

رهبر انقلاب یکی از جدیدترین مباحثی است که در رابطه با رهبری مطرح شده است و تحقیقات مربوط به آن در کشور قابل توجه نیست. این سبک رهبری پیروان خود را به تفکر فراتر از علایق فردی تشویق می‌کند و با ایجاد فرهنگی قدرتمند با ویژگی‌های فعال، قوی، پویا و نوآورانه، سازمان را در محیط‌های پویا و ارگانیک امروزی موفق‌تر می‌کند. با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول آفرین، رهبران می‌توانند تحقیقات اخیر را مورد توجه قرار دهند و ارزش مدیریت تحول آفرین را به عنوان یک روش مدیریت موفق در دفاتر امروزی و همچنین مطالعه عملکردی فراتر از انتظارات در نظر بگیرند. روش راهنما شهروندی سازمانی به عنوان عامل مهمی در اثربخشی ادارات، ضرورت بررسی موضوع را تعیین می‌کند. سازمان‌هایی که نقش منابع انسانی را در بهتر شدن منافع اداره درک می‌کنند، اهمیت نیروی کار را می‌دانند. بنابراین آن‌ها منابع مهم زیادی را صرف ایجاد محیطی می‌کنند که با قدرت خود به بهبود عملکرد کمک می‌کند. نیاز به این سازمان‌ها نسل ارزشمندی از کار است. نسلی که از آن به عنوان «سربازان تشکیلاتی» یاد می‌شود. فراتر از انتظارات و بررسی‌های سودمند رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شود که توسط بخشی از سازمان تعیین می‌شود. اسمیت و اورگان، برای نخستین بار رفتار شهروندی سازمانی را با ساختاری مرکب از دو بعد «نوع دوستی» و «وجدان کاری» معرفی کرده‌اند. پس از آن ویلیامز و اندرسون به ساختاری بدیع و دوجانبه شامل «اوسی بی در جهت مزیت بخشی به افراد سازمانی» و «اوسی بی در جهت مزیت بخشی به سازمان» دست یافتند. هم‌چنین اورگان برای



تشریح و مفهوم‌سازی دقیق‌تر، ساختاری پنج بعدی شامل نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت و آداب اجتماعی را به عنوان ابعاد مهم آن معرفی کرد. در نهایت پودساکوف و همکاران به استناد طبقه‌بندی‌های گذشته، ساختاری جامع و هفت بعدی را بدین شرح معرفی کردند: نوع دوستی، جوانمردی، وفاداری سازمانی، وجدان کاری، ابتکار سازمانی، فضیلت شهروندی و رشد خود. نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که کارکنانی که بالاتر از شغل و وظیفه خود عمل می‌کنند و رویه شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند، به نوعی گروپ کاری و اداری وابسته‌اند که هم سود می‌برند و هم کار را با کیفیت عالی انجام می‌دهند. (۱۸: همان، Podsakoff et al)

## ۲. پیشینه تحقیق

یکی از متغیرهایی که در چند دهه اخیر مورد نظر پژوهشگران بوده است، رویه شهروندی سازمانی است. از جمله تحقیقات مرتبط در این خصوص می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. چن ولی فار<sup>۱</sup> در سال (۲۰۰۱) تحقیقی را تحت عنوان رفتارهای «رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای در سازمان‌های چینی» انجام داد. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که بین رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و رویه شهروندی سازمانی کارمندان، ارتباط معناداری وجود دارد. هم‌چنین بین رفتارهای مبادله‌ای رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه معنی مشاهده نشد. (چن ولی، ۲۰۰۱: ۱۰۷)
۲. فی چن<sup>۲</sup> در سال (۲۰۰۶) مطالعه را تحت عنوان «رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» انجام داد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که روش رهبری تحول‌آفرین موجب ایجاد تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در اعضای سازمان می‌شود. (فی چن، ۲۰۰۶: ۱۳)
۳. تویگ<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) پژوهشی را تحت عنوان «رهبری تحول‌آفرین در

1. Chan Wali Far

2. Fichan

3. Toyig



سازمان‌های صنعتی» انجام دادند. نتایج این پژوهش بر ارزش نقش روش رهبری تحول آفرین در پیدا شدن رویه‌های شهروندی سازمانی از جانب کارمندان توصیه کردند. (تویگ و همکارانش، ۲۰۰۷: ۱۴)

۴. ویکتوریا رفلز<sup>۱</sup> در سال (۲۰۰۴) در تحقیق وی در مقطع دکتری به بررسی تأثیر هوش هیجانی مدیران بر اعتماد زیردستان و رفتار شهروندی سازمانی پرداخت. وی در تحقیق خود از مدل میر و سالوی در هوش هیجانی استفاده کرد و یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیرانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردار بودند، کارمندانی داشتند که رفتار شهروندی سازمانی بالایی از خود بروز می‌دادند و فرمان‌برداران نیز به روش مدیریتی آن‌ها اعتماد زیادی داشتند. (ویکتوریا رفلز، ۲۰۰۴: ۱)

۵. پودساکوف<sup>۲</sup> در سال (۲۰۰۰) در یک تحقیق تحت عنوان «رابطه بین سبک‌های رهبری و رفتار شهروندی سازمانی» پرداخت و نتایج این پژوهش حاکی از آن است که رویه‌های رهبری تحول آفرین با هر پنج شاخصه رویه‌های شهروندی سازمانی مدل ارگان، رابطه معنادار و مثبت دارد. و از آن جمله رویه رهبری تعاملی، دو نوع این رویه‌ها دارای ارتباط معنادار با عناصر پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی است که عبارت است از: رفتار مزدهی اقتصادی که دارای رابطه مثبت است، رویه تنبیهی غیر اقتصادی که رابطه اش منفی است. (پودساکوف، همان: ۱۳۷)

۶. وانکسیان و وایویو<sup>۳</sup> در سال (۲۰۰۶) مطالعه را تحت عنوان بررسی رابطه میان خصوصیات جمعیت شناختی و با در نظر داشت رویه‌های شهروندی سازمانی به مثابه رویه‌های نقشی انجام دادند. در یک نظرسنجی از ۳۴۹ کارگر کمپنی چینی نشان داد که کارکنان با سن بالا و زنان به احتمال بسیار زیاد رویه‌های شهروندی را به مثابه رویه‌های نقشی و یا وظیفه‌ای در نظر می‌گیرند. (وانکسیان و وایویو، ۲۰۰۶: ۳۴)

۷. بولینو<sup>۴</sup> و همکارانش در سال (۲۰۰۴) در یک مطالعه در رابطه با شاخصه‌های

1. Victorya Refils  
2. Podsakoof  
3. Vancsian and Vaview  
4. Bolino

منفی رویه شهروندی سازمانی، مبین آن بود که پژوهش‌های پیشین تنها در مورد شاخصه‌های مثبت رویه‌های شهروندی سازمانی مطالعه کردند، ولی رویه شهروندی سازمانی امکان دارد به دلایل منفی زیر صورت گیرد:

- امکان دارد رویه شهروندی سازمانی در اخیر به خودخدمتی تبدیل شود؛

(بولینو و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۶)

- امکان دارد رویه شهروندی سازمانی غیرمرتبط یا رابطه منفی با کارکرد اداری

داشته باشد؛ (همان)

- امکان نتایج منفی برای کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد.

(همان)

۸. فرهنگی و همکارانش در سال (۲۰۰۶) یک پژوهش تحت عنوان «بررسی رابطه بین معنویت در محیط و نقش آن در بهتر شدن رفتار شهروندی سازمانی» انجام داد که یافته‌های این تحقیق مبین این بود که رابطه مثبت بین دو متحول اصلی پژوهش یعنی معنویت در محل کار و رفتار شهروندی سازمانی ثابت می‌شود. (فرهنگی و همکاران، ۲۰۰۶: ۳)

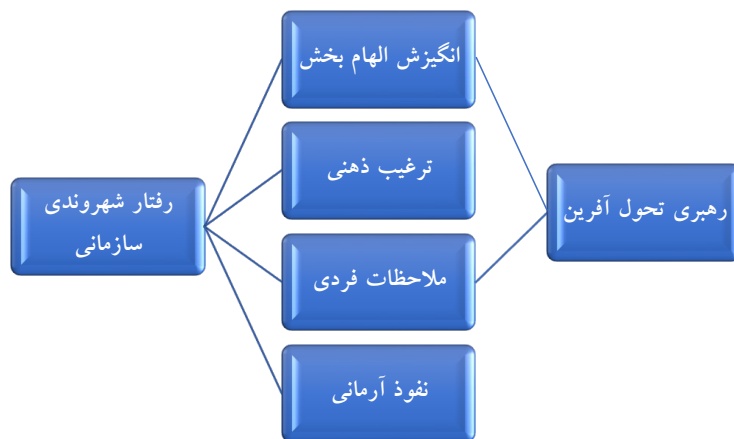
۹. مرادی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در اداره ورزش ایران، انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که سطح رهبری تحول‌آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی متوسط است. هم‌چنین نتایج ضریب همبستگی نشان داد که سبک‌های تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که تحول‌آفرینی پیش‌بینی کننده قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است. مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. با توجه به اینکه تحول پیش‌بینی کننده قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است، بهتر است مدیران سازمان‌های ورزشی از این سبک رهبری استفاده کنند. (مرادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۵)

۱۰. یعقوبی، محمدی و همکاران، (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و



رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداختند. رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم‌های رهبری مورد تحقیق در سازمان‌های روانشناسی است. تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون انجام شد. این نشان می‌دهد که رابطه بین سبک تحول تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. به علاوه تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. هم‌چنین تحلیل رگرسیون چندعاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند. (یعقوبی و همکاران، همان: ۸۱)

### ۳. مدل مفهومی تحقیق



### ۴. روش تحقیق

این تحقیق به صورت توصیفی - تحلیلی از نوع کاربردی است. ابتدا به جمع‌آوری معلومات مفید از مقالات و کتب پرداخته و سپس نتایج دست‌یافته از نظر سنجی در مورد بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت انکشاف دهات افغانستان بیان می‌شود. کار با توزیع پرسشنامه در بین کارمندان این

اداره آغاز و بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به تحلیل و تجزیه مطالب در برنامه SPSS پرداخته شده است.

#### ۴-۱. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل تمام کارمندان مدیریتی وزارت انکشاف دهات است. ابتدا تعداد کل کارمندان این اداره محاسبه گردیده و بعد از مجموع کارمندان به روش تصادفی ساده، نمونه‌گیری و به تعداد نمونه‌ها پرسشنامه توزیع شده است.

#### ۴-۲. نمونه آماری

جمعیت نمونه، اعضای از جمعیت آماری است که ویژگی‌های غالب اعضای جمعیت آماری را دارا است و در واقع معرف جمعیت یا مجموعه آزمودنی‌ها است و نتایج حاصل از مطالعه آن، قابل تعمیم به کل جمعیت است. بنابراین جمعیت نمونه در تحقیق حاضر را کارمندان وزارت انکشاف دهات تشکیل می‌دهد.

#### ۴-۳. روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات

متداول‌ترین شیوه‌های گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، مطالعه کتابخانه‌ای و مطالعه اسناد و مدارک است که در تحقیق حاضر شیوه گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی است. در بخش میدانی تحقیق از پرسشنامه و بخش پیشینه و مبانی نظری تحقیق از کتابخانه، مقالات و منابع معتبر اطلاعاتی صورت گرفته است.

#### ۴-۴. روایی و پایایی پرسشنامه

منظور از روایی (اعتبار) این است که محتوای ابزار گردآوری اطلاعات یا سؤالات مندرج در ابزار متغیرها و موضوع مورد مطالعه را دقیقاً بسنجد. در این تحقیق پرسشنامه با توجه به جامعه مورد مطالعه ترتیب شده و روایی به دست آمده است. پایایی یا قابلیت اعتماد یکی دیگر از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است که نشان‌دهنده ابزارهای اندازه‌گیری برای سنجش متغیر و صفتی خاص ساخته شده است تا دانسته شود که چه اندازه نتایج یکسانی را در شرایط مشابه به دست می‌دهد؛ به عبارت دیگر





ابزار پایایی ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار باشد. پایایی این پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS و آلفای کرون باخ صورت گرفته است.

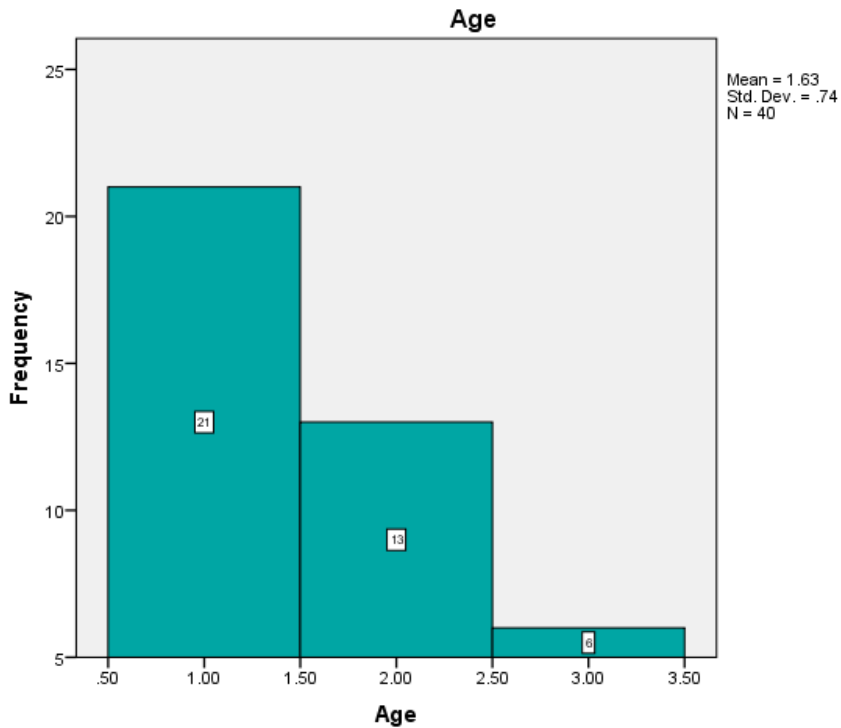
### ۵. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به اینکه اطلاعات میدانی تحقیق توسط پرسشنامه جمع آوری شده، برای تحلیل و تجزیه داده‌ها از نرم افزار SPSS و برای آزمون فرضیات از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است.

با توجه به ساختار تحقیق در این بخش به نتایج تحقیق پرداخته می شود از آنجای که تحقیق از نوع میدانی است کار با توزیع پرسشنامه در بین افراد تحت تحقیق صورت گرفته و نتایج آن با انجام آزمون‌های مرتبط در پروگرام SPSS صورت می گیرد.

### ۵-۱. تحلیل سنی

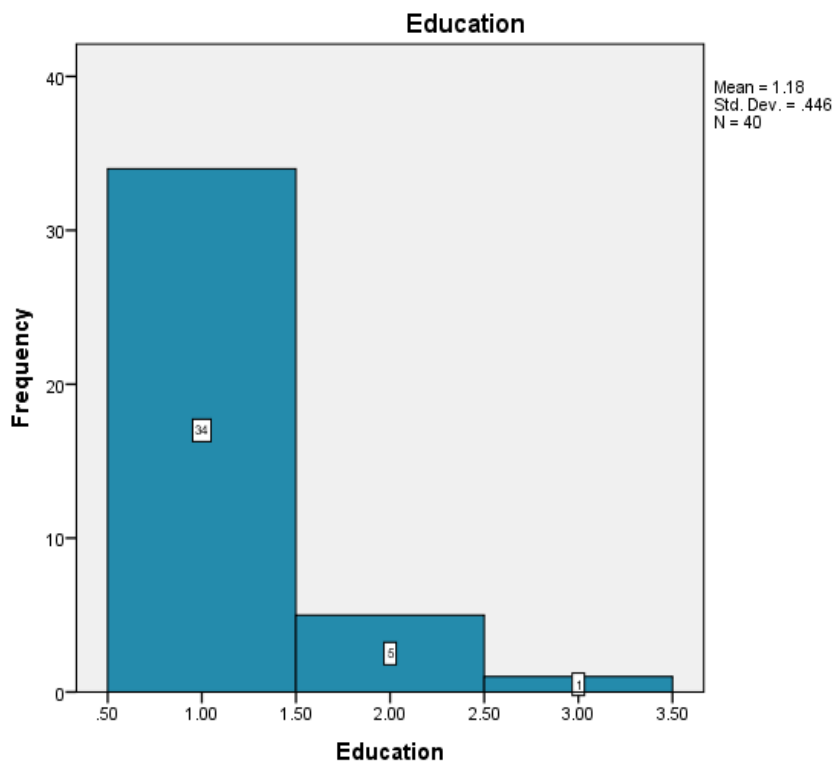
		Age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 سال	21	52.5	52.5	52.5
	30-40 سال	13	32.5	32.5	85.0
	40-50 سال	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



جدول و گراف فوق اشتراک کنندگان را از لحاظ سنی نشان می دهد که بر اساس آن، ۵۲٫۵٪ در سنین (۲۰-۳۰ سال)، ۳۲٫۵٪ در سنین (۳۰-۴۰) و ۱۵٪ در سنین (۴۰-۵۰) بوده اند.

## ۲-۵. تحلیل تحصیلی

Education					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لیسانس	34	85.0	85.0	85.0
	ماستر	5	12.5	12.5	97.5
	دوکتورا	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



جدول و گراف فوق درجهٔ تحصیل اشتراک کنندگان را نشان می‌دهد که بر اساس آن، ۸۵٪ (لیسانس)، ۱۲/۵٪ (ماستر) و ۲/۵٪ دارای درجهٔ تحصیل (دوکتورا) بوده است.

### ۳-۵. تحلیل سابقه کاری

Work_Experience					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سال	21	52.5	52.5	52.5
	10 سال	10	25.0	25.0	77.5
	15 سال	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



جدول و گراف فوق سابقه کاری اشتراک کنندگان را نشان می دهد که بر اساس آن، ۵۲٫۵٪ دارای سابقه کاری (۵ سال)، ۲۵٪ دارای سابقه کاری (۱۰ سال) و ۲۲٫۵٪ دارای سابقه کاری (۱۵ سال) بودند.

## ۴-۵. تحلیل استنباطی

تحلیل فرضیه اول: به نظر می‌رسد بین انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

Correlations			
		انگیزش الهام‌بخش	رفتار شهروندی سازمانی
انگیزش الهام‌بخش	Pearson Correlation	1	.363*
	Sig. (2-tailed)		.021
	N	40	40
رفتار شهروندی سازمانی	Pearson Correlation	.363*	1
	Sig. (2-tailed)	.021	
	N	40	40
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

با توجه به اینکه توزیع داده‌ها در تحقیق حاضر نرمال است، قواعد موجود در تحلیل آمار جهت تحلیل نتیجه استنباطی و آزمون فرضیات در تحقیق حاضر از آزمون پیرسون استفاده شد. بنابراین جدول فوق نتایج آزمون پیرسون را در مورد فرضیه اول تحقیق نشان می‌دهد که بر اساس آن رابطه بین انگیزش الهام‌بخش که یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین است و رفتار شهروندی سازمانی موردسنجش و محاسبه قرار گرفته است. لذا فرضیه اول تحقیق با اندازه  $\text{Sig} = 0.021$  تأیید گردیده است؛ زیرا بر اساس قواعد موجود در آزمون همبستگی پیرسون، هرگاه قیمت به دست آمده (Sig) کوچک‌تر از  $(0.05)$  باشد رابطه معنادار است. بنابراین یافته‌های به دست آمده در مورد این فرضیه، موجودیت رابطه معنادار بین انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی را نشان داده و فرضیه اول تحقیق را تأیید می‌نماید. از سوی دیگر قیمت  $r$  یا (Pearson Correlation) برابر با  $(r = 0.363)$  به دست آمده است که همبستگی نسبتاً خوبی را بین مؤلفه‌های موردبررسی نشان می‌دهد. در نتیجه



یافته‌های به دست آمده در مورد فرضیه اول بدین شرح تفسیر می‌گردد که انگیزش الهام‌بخش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، بر رفتار شهروند سازمانی تأثیرگذار بوده است.

تحلیل فرضیه دوم: به نظر می‌رسد بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروند سازمانی کارکنان، رابطه معنادار وجود دارد.

Correlations			
		نفوذ آرمانی	رفتار شهروندی سازمانی
نفوذ آرمانی	Pearson Correlation	1	.446**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	40	40
رفتار شهروندی سازمانی	Pearson Correlation	.446**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

جدول فوق نتایج آزمون پیرسون را در مورد فرضیه دوم تحقیق نشان می‌دهد، مؤلفه‌های موردبررسی (نفوذ آرمانی) و رفتار شهروندی سازمانی است که بر اساس آن، فرضیه دوم تحقیق با اندازه  $\text{Sig} = 0.004$  تأیید گردیده و رابطه معنادار بین نفوذ آرمانی یا رهبری با ویژگی‌ها و رفتارهای آرمانی با رفتار شهروند سازمانی (رفتارهای مثبت و سازنده کارمندان که به نفع سازمان انجام می‌دهد) وجود داشته است.

هم‌چنین بر اساس نتایج به دست آمده، قیمت  $r$  یا ضریب همبستگی برابر با  $r = 0.446$  است که نشان دهنده همبستگی نسبی بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروند سازمانی است. بنابراین می‌توان گفت، نفوذ آرمانی تأثیر مستقیم بالایی بر رفتار شهروندی سازمانی در وزارت احیا و انکشاف دهات داشته و مدیران با به‌کارگیری آن می‌توانند الگوی ارزش اخلاقی برای کارکنان باشد.

تحلیل فرضیه سوم: به نظر می‌رسد بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.



Correlations			
		ترغیب ذهنی	رفتار شهروندی سازمانی
ترغیب ذهنی	Pearson Correlation	1	.015*
	Sig. (2-tailed)		.048
	N	40	40
رفتار شهروندی سازمانی	Pearson Correlation	.015*	1
	Sig. (2-tailed)	.048	
	N	40	40
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

جدول فوق نتایج آزمون پیرسون را در مورد فرضیه سوم تحقیق نشان می دهد، بر اساس جدول فوق فرض موجودیت رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی موردسنجش قرار گرفته و با قیمت  $\text{Sig} = 0.048$  تأیید گردیده است؛ اما بر اساس قیمت به دست آمده  $\text{Sig}$  رابطه نسبتاً ضعیف بین متغیرها مشاهده می گردد. هم چنین قیمت  $r$  که نشان دهنده همبستگی بین متغیرهای موردبررسی است برابر با  $r = 0.015$  به دست آمده است که نشان دهنده همبستگی بسیار ضعیف است. بنابراین یافته های به دست آمده مبین این است که رابطه نسبی بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی در وزارت احیا و انکشاف دهات وجود داشته است.

تحلیل فرضیه چهارم: به نظر می رسد بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی وجود دارد.

Correlations			
		ملاحظات فردی	رفتار شهروندی سازمانی
ملاحظات فردی	Pearson Correlation	1	.738**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
رفتار شهروندی سازمانی	Pearson Correlation	.738**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

جدول فوق نتایج آزمون پیرسون را در مورد فرضیه چهارم نشان می‌دهد که بر اساس آن، فرضیه چهارم با قیمت Sig=0.000 نیز با درجه احتمال ۹۵٪ تأیید شده است. قیمت به دست آمده Sig=0.000 مبین بلندترین احتمال (۹۵٪) رابطه بین متغیرها در آزمون پیرسون است. بنابراین از بین مؤلفه‌های مورد بررسی رهبری تحول‌آفرین، ملاحظات فردی دارای بیشترین سطح همبستگی و معنادار بودن رابطه با رفتار شهروندی سازمانی است؛ زیرا قیمت به دست آمده  $t=738$  نشان دهنده همبستگی بسیار خوب بین متحولین مورد بررسی است. بنابراین نتایج به دست آمده در خصوص این فرضیه، بدین شرح تفسیر می‌گردد که ملاحظات فردی در مقایسه با سایر مؤلفه‌های مورد رابطه، قوی‌تر و تأثیر بیشتر بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

### نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر ۴۰ نفر برای نظرسنجی اشتراک داشتند که در کتگوری‌های مختلف سنی، تحصیلی و سابقه کاری دسته‌بندی شدند. از لحاظ سنی ۵۲٪ در سنین (۲۰-۳۰) سال، ۳۲٪ در سنین (۳۰-۴۰) سال و ۱۵٪ در سنین (۴۰-۵۰) سال قرار داشته است. از لحاظ درجه تحصیل ۸۵٪ دارای تحصیلات (لیسانس)، ۱۲٪ (ماستر) و ۲٪ (دوکتورا) بوده است. از لحاظ سابقه کاری ۵۲٪ دارای سابقه



کاری (۱-۵) سال، ۲۵٪ دارای سابقه کاری (۵-۱۰) سال و ۲۲/۵٪ دیگر دارای سابقه کاری بیشتر از ۱۰ سال بوده است.

تحلیل استنباطی تحقیق به کمک آزمون پیرسون صورت گرفت. متغیرهای موردبررسی که فرضیات تحقیق حاضر را پوشش می‌دهد، عبارت است از نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که فرضیه اول تحقیق که مبین رابطه بین انگیزش الهام‌بخش و رفتار شهروندی سازمانی است، با اندازه  $Sig=0.021$  تأیید شد. فرضیه دوم تحقیق با اندازه  $Sig=0.004$  تأیید شد و رابطه معنادار بین نفوذ آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد. فرضیه سوم با اندازه  $Sig=0.048$  تأیید شد و رابطه نسبی بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد. هم‌چنین فرضیه چهارم تحقیق با اندازه  $Sig=0.000$  تأیید و رابطه معنادار بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد. در ارتباط با نتایج به دست آمده از فرضیات تحقیق، فرضیه چهارم تحقیق با اندازه ( $r=738$  و  $Sig=0.000$ ) رابطه قوی با احتمال ۹۵٪ میان دو متغیر «ملاحظات فردی» و «رفتار شهروندی سازمانی» نشان داده است.



## فهرست منابع

### الف. منابع فارسی

۱. ایلی، خدایار و همکاران، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان دانشگاه تهران، دانشور رفتار، دوره ۸، شماره ۱.
۲. مرادی چالستری و همکاران، (۱۳۸۸)، رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین-تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت ورزشی، شماره ۲.
۳. میرمحمدی سمانه، (۱۳۸۹)، تغییرات سازمانی، جنگ صنعت و فناوری، سال ۲۷، شماره ۱۱۳، خرداد و تیر.
۴. یعقوبی، نورمحمد و همکاران، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش‌نامه مدیریت، دوره ۲، شماره ۴.

### ب. منابع انگلیسی

5. Bolino, M., Turnley, C., and Williams, H. (2003). "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior". *Academy of Management Executive*.
6. Chen, X. P. and Fahr, J.L. (2001) "Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of China and Taiwan", *Advances in Global Leadership*, vol2.
7. Farhangi, A. Fattahi, M., and Vasegh, B. (2006). "Workplace spirituality and its role in important organization citizenship behavior, *Journal of Management Culture*", Vol. 4, No. 13.
8. Fi Chen, M. f. (2006). "The relationship among transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior - a study of network department in a telecommunication company", [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).





9. Fowler, A. (Ed.). (2013). *striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of nongovernmental organisations in international development*. Routledge.
10. Hodson, R. (2002). "Management citizenship behavior and its consequences", *work and occupations*, Vol.29 No.1.
11. Humphreys, J. H., and Einstein, W. O. (2003). Noting "New under the sun: transformational leadership from a historical perspective", *Management Decision*, vol.41, No.1.
12. Lin, S., Hsieh, A. (2002). "Constraints of task identity on organizational commitment" *International Journal of Manpower*, 23.
13. Moghimi, M. (2006). "Organizational citizenship behavior; from theory to applying" *Journal of Management culture*", Vol. 4, No. 13.
14. Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., and Shaw, Megan. (2009). "Organizational citizenship behavior and performance", *the journal of Small Group Research*, Vol, 40, No.5.
15. Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S., Puine, B. J., and Bachrach, G. D. (2000). "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research". *Journal of management*, Vol. 26.
16. Roque Gomes, D. (2009). *Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organization commitment*, exedra. 1. Junho.
17. Schuh, S. & Other's, R. (2012). *Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2).
18. Twigg, N. W., Fuller, J. B., and Hester, K. (2007). "Transformational leadership in labor organizations: the effects on union citizenship behaviors", *Journal of Labor Research*, Vol 29, No 1.

19. Wanxian, L., and Weiwu, W. (2006). "A demographic study on citizenship behavior as in- role orientation. Personality and individual differences".
20. Zareei Matin, H., Jandaghi, GH. And Toreh, H. (2006). "Survey of the relationship of organizational citizenship behavior and organizational performance", Qom, Thesis in level MS, University of Pardis Qom.

# تأثیر کار تیمی بر اثربخشی فعالیت‌های ریاست معارف ولایت کابل

جمعه‌الدین عرب‌زی<sup>۱</sup>

یوسف رضایی<sup>۲</sup>

## چکیده

از آنجا که زندگی بشر، زندگی سازمانی است، سازمان‌ها و افراد در زندگی اجتماعی برای رفع مشکل یا کاستن از میزان آن، همواره در تلاش هستند. بدین منظور راهکارهای مدیریتی را برای فراهم آوردن وضعیت بهتر از وضع موجود در یک زمینه، بررسی می‌کنند. این تحقیق با هدف بررسی رابطه بین تأثیر کار تیمی و اثربخشی فعالیت‌ها در اداره ریاست معارف ولایت کابل با استفاده از روش تحقیق همبستگی که از نوع تصادفی است، تدوین شده است. برای نظرخواهی، تعداد ۱۲۵ نفر در این تحقیق شرکت داده شده‌اند. لذا روش گردآوری اطلاعات میدانی بوده که برای دستیابی به منشأ هر پدیده اجتماعی کمک می‌کند که پژوهشگر موضوع مورد مطالعه را بهتر بشناسد و تحلیل کند. تیم مجموعه‌ای از افرادی که با برخورداری از ویژگی‌های متفاوت به منظوری رسیدن به اهداف سازمانی به‌طوری مشترک به روی یک وظیفه و کار مستقل از یکدیگر کار می‌کنند. گروه به دو یا چند نفر گفته می‌شود که باهم تعامل و وابستگی داشته و برای دستیابی به هدف مشخص کنار هم جمع شده‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که اثربخشی که همان میزان مؤثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است، با کار تیمی و فکر گروهی بهتر حاصل می‌شود که نتیجه آن در ریاست معارف ولایت کابل، مشهود است.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان، کار تیمی، اثربخشی تیم، اثربخشی گروه، ریاست معارف کابل

۱. گروه مدیریت، جامعه المصطفی العالمية، کابل، افغانستان.

۲. گروه مدیریت، مجتمع آموزش عالی امین، جامعه المصطفی العالمية، غزنی، افغانستان.

## مقدمه

مهم‌ترین وجه تمایز انسان با سایر حیوانات، قدرت فکری او است و با بهره‌گیری از چنین قدرتی است که از همکاری و مشارکت هموعان خود استفاده می‌کند. تغییرات دنیای پرتلاطم امروزی و عرصه‌شدیداً رقابتی و ناپایدار، شرایط را برای بقای سازمان‌ها به نحوی تعیین کرده که تکیه بر مهارت‌های کاری کارمندان و کارکنان سازمان‌ها را گریزناپذیر کرده است.

تمرکز اصلی این پژوهش، اثربخشی کار تیمی و تأثیر آن بر عملکرد و موفقیت سازمانی است. همچنین معانی تیم و روحیه کاری ایجاد شده توسط آن در مسیر عملکرد سازمانی بهتر و نیز اثر آن روی موفقیت سازمان را مشخص می‌کند. در سراسر این تحقیق، تمرکز بر روی عملکرد تیمی کارکنان ریاست معارف بر اثربخشی فعالیت آن‌ها، ارائه یک نگاه اثربخش به کار تیمی در سازمان بوده و مسائل عمده کار تیمی بر اثربخشی فعالیت‌های سازمان را مورد بحث قرار می‌دهد. از آنجاکه تیم، نشان‌دهنده روحیه و ظرفیت کاری کارکنان در قالب یک گروه است، اثربخشی فعالیت کار تیمی در سازمان، نسبت به کار انفرادی موفقیت و اثربخشی نهایت مؤثر و قابل دید است. ریاست معارف ولایت کابل در همه موارد از مزایای و تأثیر کار تیمی بر اثربخشی فعالیت‌های خویش پی برده و در همه موارد، تصمیم‌ها، اجرای امور، خریداری‌ها، ارائه خدمات صحی، استخدام و سایر امور گروهی و تیمی فعالیت دارد.

با توجه به موارد فوق‌الذکر، می‌توان گفت که انجام این پژوهش از دو لحاظ اهمیت دارد:

۱. نتایج حاصله تأثیر مهمی کار تیمی بر اثربخشی فعالیت‌ها در برنامه‌ریزی و روش‌های توانمندسازی در افزایش عملکرد کارکنان ریاست معارف ولایت کابل خواهد داشت.
۲. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده مدیران و کارکنان این سازمان تأثیر کار تیمی بر اثربخشی فعالیت‌ها را در سازمان بیشتر خواهند دانست.

## ۱. ادبیات تحقیق

در این مرحله بر ادبیات موجود در مورد تیم، انواع، اصول کار تیمی، مراحل تیم و... گروه، انواع و مراحل کار گروهی و... اثربخشی و الگوهای اثربخشی و مبانی نظری و تجربی که در رابطه با موضوع تحقیق صورت گرفته، پرداخته می‌شود.

### ۱-۱. اثربخشی

منظور از اثربخشی، بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. تعیین توانایی ایجاد شده برای دستیابی به اهداف، تعیین میزان ارزش افزوده ایجاد شده، تعیین میزان بهبود شاخص‌های موفقیت کسب و کار از تعاریف اثربخشی است. (حسین نیا و همکاران، ۱۳۹۲) پیتر دراگر؛ یکی از نویسندگان متون مدیریت، دو واژه کارایی و اثربخشی را به کار برده است. به گفته او کارایی (انجام دادن کارها به نحو شایسته یا مناسب) و اثربخشی (انجام کارهای شایسته یا مناسب)، به گزینش هدف‌های مناسب مربوط می‌شود (شریعتمداری ۱۳۹۱: ۳۵) تجمع کارایی و اثربخشی در سازمان، معرف میزان بهره‌وری در آن سازمان است.

کارایی در کل به اجرای درست کارها و اثربخشی به اجرای کارهای درست تعبیر و تفسیر می‌شود. (رهنورد، ۱۳۸۵: ۸۳) اثربخشی و کارایی به آنچه انجام می‌دهیم و این که چگونه انجام می‌دهیم مربوط می‌شود. اثربخشی وقتی حاصل می‌شود که سازمان به هدف‌ها یا نتایج مطلوب خود نائل آید. از این رو برای رسیدن به اثربخشی، مدیران سازمان در درجه اول باید بتوانند هدف‌های مناسب و مقتضی تعیین کنند و کارهای درست برای انجام دادن انتخاب کنند. گاهی اثربخشی را طوری تعریف می‌کنند که بر نتایج کار بر حسب کمیت، کیفیت، زمان و هزینه است. در این صورت مفهوم اثربخشی، کارایی را نیز در بر می‌گیرد؛ یعنی علاوه بر مناسب بودن هدف‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای نهفته در هدف‌های کار، تأثیر کار بر افراد سازمان‌ها را نیز شامل می‌شود. در هر سازمان کارایی اهمیت دارد، ولی اثربخشی اساسی‌تر و حیاتی است؛ چون اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود. (سروری ۱۳۹۸:



۱۳) اثربخشی سازمانی یکی از مفاهیم است که در مدیریت نوین، توجه خاص به آن مبذول شده است و یکی از اهداف کلی که دولت‌ها و سازمان‌ها دنبال می‌کنند، می‌توان به بهره‌وری پایدار، نوآوری و کیفیت زندگی اشاره کرد. (ابراهیمی، ۱۳۸۶: ۲۰) بدیهی است که مرگ هر سازمان دارای دلایل احتمالی خاص است که تعیین علل احتمالی آن، برای سازمان‌ها به این سادگی واضح نیست. بسیاری از سازمان‌ها اثربخشی ملموس ندارند؛ اما زنده‌اند یا بسیاری را می‌بینیم که با اعمال تغییرات اساسی حیات‌بخش را به خطر انداخته و حیات دوباره می‌گیرند؛ اما اثربخشی خود را به نه‌تنها حفظ می‌کنند، بلکه در برخی شرایط نیز افزایش می‌دهند. مطالعه اثربخشی در سازمان‌ها در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی گسترش بیشتر یافت. صاحب‌نظران در این دو دهه به دنبال آن بودند تا با جامع‌نگری و دقت بیشتر، معیار مناسب برای اثربخشی سازمانی ارائه دهند. با یک بازنگری کلی بر روی مطالعات این دوران، می‌توان ۳۰ معیار متفاوت را به‌عنوان عامل اندازه‌گیری اثربخشی مشخص کرد که در جای خود بحث شده است.

## ۱-۲. تیم

قبل از شروع تحقیق پیرامون کار تیمی در سازمان، باید مفهوم تیم به‌طور دقیق تعریف شود. یک تیم کاری متشکل از گروهی کوچکی از افراد است که عهده‌دار انجام یکسری وظایف مکمل بوده و همه در قبال نیل به یک هدف مشترک، متعهد و مسئول هستند. (کاتزین بچ و سمت، ۱۹۹۳) تیم مجموعه‌ای از افرادی که با برخورداری از ویژگی‌های متفاوت به‌منظور نیل به اهداف سازمانی به‌طوری مشترک بر روی یک وظیفه و کار مستقل از یکدیگر کار می‌کنند، یا تیم گروهی کوچک از افراد که در جهت دستیابی به پیامدهای سازمانی مسئولیت‌های خود را تقسیم می‌کنند. (طهرانی و همکاران، ۱۳۹۳) اصطلاح تیم تعدادی از افراد با مهارت‌های مکمل اطلاق می‌شود که با یک هدف مشترک فعالیت می‌کنند. (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۴)





### ۱-۳. گروه

مجموعه‌ای از دو یا چند نفر که به‌طور مرتب با هم برای کسب یک یا چند هدف مشترک کار می‌کنند. در یک گروه واقعی، اعضای آن خود را در کسب هدف‌های مشترک وابسته به یکدیگر می‌دانند و به‌طور مرتب با یکدیگر برای پیگیری آن هدف‌ها، در طول مدت‌زمان معین تعامل برقرار می‌کنند. گروه از دید جامعه‌شناختی به دو یا چند نفری گفته می‌شود که به‌طور آزاد با هم در تعامل بوده، هنجارهای جمعی داشته، در پی کسب هدف‌های جمعی بوده و هویت مشترکی دارند.

با این تعریف به‌صرف جمع شدن یک عده از افراد گروه شکل نمی‌گیرد؛ زیرا آنان نمی‌توانند با هم تعامل داشته باشند و حتی اگر نسبت به وجود یکدیگر آگاهی داشته باشند، خود را به‌عنوان گروه تلقی نمی‌کنند. مانند جمعیتی که در گوشه‌ای از خیابان رخدادی را مشاهده می‌کنند.

### ۱-۴. کار تیمی

کار تیمی به معنای کار کردن با هم برای یک هدف مشترک است. برای ایجاد یک کار تیمی در یک حوزه کاری، افراد گروه باید بر روی هدف و روش دستیابی به آن توافق داشته باشند. (رابینز، پی استیفن، ۱۳۸۴) تلاش‌های هماهنگ و تشریک‌مساعی کلیه افرادی که با یکدیگر کار می‌کنند را کار تیمی می‌نامند. کار تیمی یکی از توانایی‌های است که امروزه در عرصه حرفه‌ها بسیار با ارزش است و برای سازمان‌ها وفاداری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و کارایی را به ارمغان می‌آورد. (پناهی و همکاران، ۱۳۹۴) مهارت‌های کار تیمی از طریق تمرکز به تأمل درباره تجربه‌های جدید و موفقیت کار تیمی در طول جلسات گروهی و با ارائه بازخورد به اعضای تیم تقویت می‌شود. (حجتی و محمدداودی، ۱۳۹۴: ۴۵)

### ۱-۵. اثربخشی گروه

در دنیای متحول امروز وجود گروه‌ها، جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی امروزی است و سازمان‌های مولد با وجود گروه‌های کاری می‌تواند به حیات خود ادامه دهد. گروه

اثربخش، گروهی است که سطوح عالی عملکردی و رضایت منابع انسانی را در طی زمان کسب کند. (اصفهانی و شکارچی زاده، ۱۳۹۴)

مفهوم کار گروهی بر مبنای این تصور شکل گرفته است که افراد از طریق گروه، توانایی انجام کارهای فراتر از کارهای مستقل را دارند. (مارکس، ۲۰۰۱: ۳۶۵)

توانمندسازی گروهی بالا بیشتر منجر به تعهد سازمانی و توانمندسازی فردی بالا بیشتر منجر به تعهد حرفه‌ای خواهد شد (اسمیت، ۲۰۰۵: ۲۳۸) بنابراین بسیاری از سازمان‌ها به ساختار مبتنی بر کار گروهی به‌عنوان راهی برای زنده ماندن و رقابت اثربخش‌تر اقتصادی تبدیل شده‌اند و از راه محدود کردن تعداد اعضای گروه‌ها، تدوین دستورالعمل‌های لازم، آموزش مهارت‌های عملکرد گروهی به اعضا، تسهیل فرایندهای ارتباطی و تنظیم اهداف عملکردی شفاف، اثربخشی کارهای گروهی خود را افزایش داده‌اند. (گودوین و همکاران، ۲۰۰۶ ص ۲۴۹) امروزه بحث‌های زیادی درباره اثربخشی گروه‌ها وجود دارد و بسیاری از کارهای تئوری و عملی بر فرایندهای گروهی متمرکز بوده است. (ریچارچ، ۲۰۱۰: ۲؛ لپین و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۷۳)

گلاستین نیز مدل جامعی از اثربخشی گروهی ارائه نموده و بیان می‌دارد که تفاوت در اثربخشی گروه را نمی‌توان صرفاً بر مبنای مشخصه‌های رفتاری اعضای گروه برای انجام وظیفه تبیین نمود. وی در مدل خود اثربخشی گروه را عملکرد گروه، برآوردن نیازهای اعضای گروه و توانایی‌های گروه تعریف می‌نماید. هرسی بلانچارد نیز با تمرکز بر بحث رهبری یکی از مهم‌ترین مدل‌های اثربخشی گروه را ارائه کرده‌اند. (هیروکاوا و همکاران، ۱۹۹۵) باتمن و ویلسون بر شش عامل مهم در اثربخشی گروه تأکید نموده که عبارت‌اند از:

۱. هم‌افزایی گروه: یعنی درک مشترک اعضای گروه از مقصد؛
۲. اهداف عملکردی: ایجاد اهداف عملکردی واضح توسط گروه؛
۳. مهارت‌ها: اعضای گروه برای ایجاد کار به‌اندازه کافی آموزش دیده و دارای شایستگی هستند و می‌توانند به‌صورت انعطاف‌پذیری از مهارت‌های خود استفاده نمایند؛
۴. استفاده از منابع: همه منابع از جمله افراد، ساختمان، تجهیزات و به‌صورت مؤثری

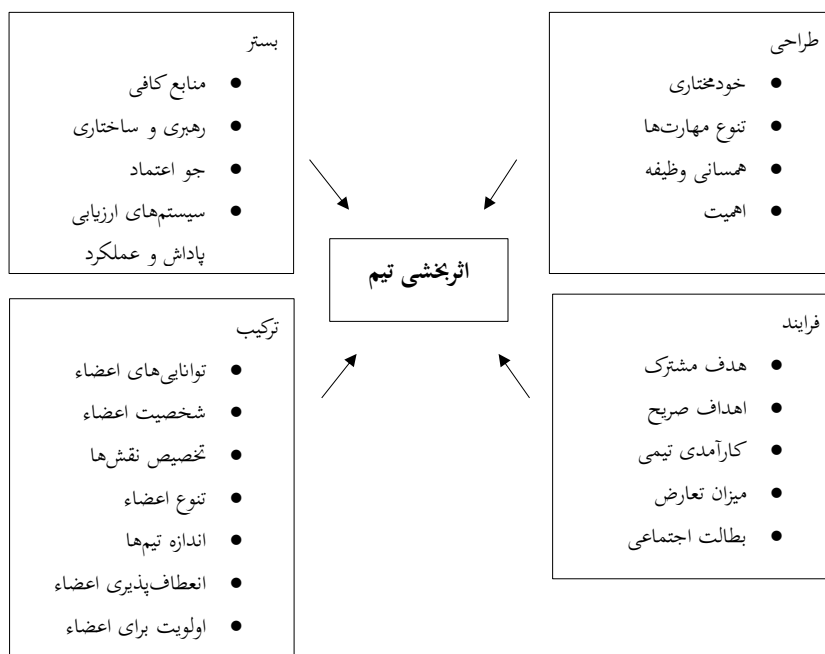


مورد استفاده قرار می‌گیرد؛

۵. نوآوری: گروه دائماً به دنبال روش‌های بهبود محصولات و سیستم‌های کاری است.
۶. کیفیت: سطح بالایی از درک مشتری و تدوین و نظارت بر اعمال استانداردها وجود دارد. (اینگرام و همکاران، ۱۹۹۷)

### ۱-۶. ایجاد تیم‌های اثربخش

افراد بسیاری تلاش کرده‌اند تا عوامل مؤثر بر اثربخشی تیمی را شناسایی کنند. مطالعات اخیر فهرست بلندبالای ویژگی‌های قابل اثبات را در قابل مدل نسبتاً متمرکز سازمان‌دهی کرده است. شکل و ساختار تیم‌ها با هم فرق می‌کنند. با توجه به اینکه ما سعی داریم مدل را به انواع تیم‌ها تعمیم دهیم، باید دقت شود که بدون اعمال تغییرات لازم، برای پیش‌بینی در خصوص تیم‌های مختلف به کار گیرد و این مدل باید به‌عنوان یک راهنما مورد استفاده قرار گیرد و همچنان این مدل بر این فرض استوار است که کار تیمی بر کار فردی ارجحیت دارد. (رابینز، ۱۳۹۴: ۳۱۴)



## ۲. روش تحقیق

در این تحقیق تأثیر کار تیمی با مطالعه موردی بر اثربخشی فعالیت‌های ریاست معارف ولایت کابل، بررسی شده است. مطالعه یا بررسی موردی عبارت از بررسی فشرده‌ای گذشته وضعیت جاری و محیطی یک واحد اجتماعی مثل یک گروه یا سازمان. هدف چنین مشاهده‌ای، تحلیل عمیق مورد خاصی است که تحت بررسی قرار می‌گیرد. ارکان چنین مطالعه‌ای عبارت است از جامعه آماری، جمعیت نمونه و حجم نمونه که داده‌های لازم باروش میدانی و توزیع پرسشنامه، جمع‌آوری شده و با نگاه خاص علمی و آماری تحلیل و نتیجه‌گیری می‌شود. بنابراین جامعه آماری این تحقیق، جامعه آماری در این تحقیق ۱۲۵ تن است که جمعیت نمونه‌ای آن را از این میان این تعداد نفر، ۱۱۰ تن مرد و ۱۵ تن زن تشکیل می‌دهد. تعیین حجم نمونه‌ای به اساس جدول مورگان تعیین شده و روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع روش تصادفی ساده است.

## ۳. روش نمونه‌گیری

در این نوع نمونه‌گیری هر یک از اعضای جامعه تعریف شده، شانس برابر و مستقلی برای قرار گرفتن در نمونه دارند. منظور از مستقل بودن این است که انتخاب یک عضو به هیچ شکل در انتخاب سایر اعضای جامعه، تأثیری ندارد. در این روش ابتدا فهرست اسامی تمامی اعضا را به دست آورده و سپس به هر یک از آنها، نمره‌ای اختصاصی می‌دهیم و با استفاده از جدول اعداد تصادفی تعداد موردنیاز را انتخاب می‌کنیم. شاخص‌های جمعیت نمونه این تحقیق از این قرار است:

### ۱-۳. جنسیت

بنابر جمع‌آوری داده‌ها تعداد ۱۵ زن و ۱۱۰ مرد به این تحقیق پاسخ داده‌اند که از بین ۱۲۵ نفر ۱۲٪ آنان را خانم‌ها و ۸۸٪ آنان را مردان تشکیل می‌دهد.



جنسیت:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مرد	110	88.0	88.0	88.0
	زن	15	12.0	12.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

### ۲-۳. وضعیت استخدام

در این سؤال که مربوط اطلاعات افراد می‌گردد به چگونگی قرارداد افراد پاسخ‌دهنده پرداخته شده است که داده جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که از بین ۱۲۵ نفر پاسخ‌دهنده ۱۱۷ نفر آنان دارای قرارداد رسمی هستند و تعداد ۸ نفر قرارداد از نوع قراردادی می‌داشته باشند.

وضعیت استخدام					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رسمی	117	93.6	93.6	93.6
	قراردادی	8	6.4	6.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

### ۳-۳. میزان تحصیلات

در این سؤال به میزان درجهٔ تحصیل پاسخ‌دهندگان پرداخته شده است که از بین ۱۲۵ پاسخ‌دهنده، تعداد ۳۵ نفر آنان دارای دیپلم، تعداد ۵۳ نفر دارای لیسانس و تعداد ۳۷ نفر آنان دارای درجه ماستری هستند که مقطع لیسانس، با ۴۱/۳٪ بیشترین حجم افراد پاسخ‌دهنده از نظر میزان تحصیلات را تشکیل می‌دهد.

میزان تحصیلات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دیپلم	35	27.3	27.9	27.9
	لیسانس	53	41.3	42.2	70.1
	ماستر	37	29.3	29.9	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

### ۳-۴. سابقه کاری

سابقه کاری یکی از عوامل مهم در انجام وظایف به صورت درست پنداشته می شود که در این پرسش به میزان تجربه افراد پاسخ دهنده تمرکز شده است. طبق اطلاعات جمع آوری شده، از بین ۱۲۵ پاسخ دهنده، تعداد ۴۱ نفر آنان کمتر از ۵ سال تجربه کاری داشته که ۳۰٪ از کل افراد را تشکیل می دهند. ۵۵ نفر دیگر دارای تجربه کاری بین ۵ الی ۱۵ سال است که ۴۰٪ از افراد پاسخ دهنده را تشکیل می دهند و تعداد ۲۹ نفر دیگر دارای تجربه کاری بین ۱۵ الی ۲۵ هستند.

#### سابقه کاری

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
زیر پنج سال	41	30.0	30.0	30.0
بین پنج الی پانزده سال	55	40.7	40.7	70.7
بین پانزده الی بیست و پنج سال	29	21.3	21.3	100.0
Total	125	100.0	100.0	

### ۴-۴. تأثیر افزایی تیم

#### ۴-۱. اعضای تیم باید شناسایی شود

جواب سؤال اول مبنی بر شناسایی اعضای تیم، در پاسخ به این سؤال از بین ۱۲۵ نفر، تعداد ۹ نفر نظری در این باره ندارد، تعداد ۲۶ نفر موافق بوده و تعداد ۹۰ نفر دیگر گفته اند که کاملاً موافق هستند. بنابراین ۷۲٪ از افراد کاملاً موافق هستند که اعضای تیم باید شناسایی شوند.



اعضای تیم باید شناسایی شود					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نظری ندارم	9	7.2	7.2	7.2
	موافقم	26	20.8	20.8	28.0
	کاملاً موافقم	90	72.0	72.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۲-۴. در بین اعضای تیم یک حس مشترک درباره هدف وجود دارد

این‌که در بین اعضای تیم یک حس مشترک درباره هدف وجود دارد، در این سؤال نظرسنجی شده که از بین ۱۲۵ نفر، تعداد ۹ نفر مخالف آن، تعداد ۱۶ نفر نظری نداده‌اند، تعداد ۶۵ نفر موافق و ۳۵ نفر دیگر نیز کاملاً موافق هستند. لذا از ۱۲۵ نفر ۵۲٪ موافق، ۲۸٪ دیگر نیز کاملاً موافق هستند. بنابر این گفته می‌توانیم که حس مشترک بین اعضای تیم درباره هدف، می‌تواند روی فعالیت‌های کارمندان تأثیر مثبت بگذارد.

در بین اعضای تیم یک حس مشترک درباره هدف وجود دارد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	9	7.2	7.2	7.2
	نظری ندارم	16	12.8	12.8	20.0
	موافقم	65	52.0	52.0	72.0
	کاملاً موافقم	35	28.0	28.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۳-۴. اعضا درباره‌شان در داخل تیم آگاه هستند

در این باره آگاه بودن کارمندان در داخل تیم مورد بررسی قرار گرفته است که آیا افراد در یک گروه یا تیم درباره این‌که در یک گروه مشترک شامل هستند یا خیر، آگاهی دارند یا نه. از بین ۱۲۵ نفر پاسخ‌دهندگان ۸ نفر مخالف بوده، تعداد ۱۸ نفر دیگر نظری در این باره نداده، تعداد ۶۳ نفر موافق و تعداد ۳۶ نفر کاملاً موافق

هستند که ۴/۵۰٪ از افراد موافق و ۲۸٪ از کل افراد کاملاً موافق این موضوع هستند. بنابراین گفته می‌توانیم که آگاهی درباره عضو بودن در داخل یک تیم ضروری پنداشته می‌شود.

اعضا دربارشان در داخل تیم آگاه هستند					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	8	6.4	6.4	6.4
	نظری ندارم	18	14.4	14.4	20.8
	موافقم	63	50.4	50.4	71.2
	کاملاً موافقم	36	28.8	28.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۴-۴. در داخل تیم ارتباطات اثربخش وجود دارد

در این سؤال به ارتباطات اثربخش بین افراد عضو در یک تیم مورد توجه قرار گرفته است که از بین ۱۲۵ نفر، تعداد ۸ نفر کاملاً مخالف، تعداد ۹ نفر مخالف، تعداد ۲۶ نفر دیگر نظری نداده، تعداد ۳۸ نفر موافق و تعداد ۴۴ نفر کاملاً موافق هستند که ۴/۳۰٪ از افراد را کسانی تشکیل می‌دهند که موافق و ۲/۳۵٪ دیگر نیز کاملاً موافق هستند. بنابراین گفته می‌توانیم که ارتباطات بین افراد یک تیم تأثیر روی فعالیت آنان می‌گذارد.

در داخل تیم ارتباطات اثربخش وجود دارد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کاملاً مخالفم	8	6.4	6.4	6.4
	مخالفم	9	7.2	7.2	13.6
	نظری ندارم	26	20.8	20.8	34.4
	موافقم	38	30.4	30.4	64.8
	کاملاً موافقم	44	35.2	35.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	





#### ۴-۵. افراد به‌عنوان اعضای تیم احساس ارزشمندی می‌کنند

در قبال این پرسش، از ۱۲۵ نفر کارمند ریاست معارف، تعداد ۱۷ نفر آنان کاملاً مخالف، ۹ نفر مخالف، تعداد ۶۷ نفر موافق و تعداد ۳۲ نفر دیگر نیز کاملاً موافق هستند. لذا ۵۳/۶٪ از افراد موافق و ۲۵/۶٪ از افراد کاملاً موافق هستند. بنابراین ارزیابی گفته می‌توانیم که ارزشمند بودن افراد در داخل یک تیم مهم است.

افراد به‌عنوان اعضای تیم احساس ارزشمندی می‌کنند					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کاملاً مخالفم	17	13.6	13.6	13.6
	مخالفم	9	7.2	7.2	20.8
	موافقم	67	53.6	53.6	74.4
	کاملاً موافقم	32	25.6	25.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۵-۶. همه بخش‌های سازمان برای تیم ارزش قائل هستند

این سؤال به ارزش تیم مرتبط است که آیا همه بخش‌های سازمان برای تیم ارزش قائل هستند یا خیر. از بین ۱۲۵ نفر، تعداد ۸ نفر کاملاً مخالف، تعداد ۱۸ نفر مخالف، تعداد ۱۰ نفر نظری ندارند، تعداد ۶۲ نفر موافق و تعداد ۲۷ نفر دیگر کاملاً موافق هستند. لذا ۴۹/۶٪ از کل افراد موافق و ۲۱/۶٪ از کل افراد کاملاً موافق این بوده است که گفته می‌توانیم ارزش قائل بودن به یک گروه یا تیم، می‌تواند از اهمیت خاص برخوردار باشد.

همه بخش‌های سازمان برای تیم ارزش قائل هستند					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کاملاً مخالفم	8	6.4	6.4	6.4
	مخالفم	18	14.4	14.4	20.8
	نظری ندارم	10	8.0	8.0	28.8
	موافقم	62	49.6	49.6	78.4
	کاملاً موافقم	27	21.6	21.6	100.0
Total		125	100.0	100.0	

#### ۵-۷. اخلاق و روحیه در داخل تیم بالا است

اعضای یک تیم که دارای هدف مشترک هستند، می‌توانند دارای اخلاق و روحیه بالا باشند. از ۱۲۵ نفر از کارمندان ریاست معارف ولایت کابل، تعداد ۱۷ نفر مخالف، تعداد ۹ نفر نظری ندارند، تعداد ۴۵ نفر موافق و تعداد ۵۴ نفر از پاسخ‌دهندگان کاملاً موافق هستند. لذا ۳۶٪ از افراد موافق و ۴۳٪ از افراد کاملاً موافق هستند که می‌توانیم بگوییم این موضوع روی فعالیت‌های تیم تأثیرگذار است.

اخلاق و روحیه در داخل تیم بالا است					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	17	13.6	13.6	13.6
	نظری ندارم	9	7.2	7.2	20.8
	موافقم	45	36.0	36.0	56.8
	کاملاً موافقم	54	43.2	43.2	100.0
	Total		125	100.0	100.0

#### ۴-۸. رهبری مناسب و اثربخش در داخل تیم بالا است

در این سؤال به مناسب و اثربخش بودن رهبری در داخل تیم، پرداخته شده است که از ۱۲۵ نفر، تعداد ۸ نفر مخالف، ۱۹ نفر نظری ندارند، تعداد ۵۴ نفر موافق و ۴۴



نفر کاملاً موافق هستند. لذا ۲/۴۳٪ از افراد موافق و ۲/۳۵٪ از افراد کاملاً موافق هستند. پس گفته می‌شود که رهبری مناسب و اثربخش در داخل تیم بالا است.

رهبری مناسب و اثربخش در داخل تیم بالا است					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	8	6.4	6.4	6.4
	نظری ندارم	19	15.2	15.2	21.6
	موافقم	54	43.2	43.2	64.8
	کاملاً موافقم	44	35.2	35.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۴-۹. تمام افراد از توانایی‌شان در داخل گروه برای انجام کارها استفاده می‌کنند

در این سؤال به موضوع تمام افراد از توانایی‌شان در داخل گروه برای انجام کارها استفاده می‌کنند، پرداخته شده است که از بین ۱۲۵ نفر، ۸ نفر مخالف، ۱۰ نفر نظری ندارند، ۷۸ نفر دیگر موافق و ۲۹ نفر کاملاً موافق هستند. لذا گفته می‌توانیم که کار تیمی روی فعالیت‌های کارمندان تأثیرگذار است.

تمام افراد از توانایی‌شان در داخل گروه برای انجام کارها استفاده می‌کنند					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	8	6.4	6.4	6.4
	نظری ندارم	10	8.0	8.0	14.4
	موافقم	78	62.4	62.4	76.8
	کاملاً موافقم	29	23.2	23.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۳-۱۰. افراد از اینکه عضو گروه هستند احساس غرور می‌کنند

در این سؤال به بررسی افراد از اینکه عضو گروه هستند احساس غرور می‌کنند، پرداخته شده است که از ۱۲۵ نفر، تعداد ۸ نفر کاملاً مخالف، تعداد ۹ نفر مخالف، تعداد ۳۷ نفر نظری ندارند، تعداد ۳۹ نفر دیگر موافق و تعداد ۳۲ نفر کاملاً موافق

هستند. از میان تمامی پاسخ‌دهندگان ۳۱/۲٪ از افراد موافق و ۲۵/۶٪ از افراد کاملاً موافق هستند گفته می‌توانیم احساس غرور باعث انجام فعالیت صادقانه و فراوان شده و روی فعالیت‌های کارمندان تأثیرگذار است.

افراد از اینکه عضو گروه هستند احساس غرور می‌کنند					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کاملاً مخالفم	8	6.4	6.4	6.4
	مخالفم	9	7.2	7.2	13.6
	نظری ندارم	37	29.6	29.6	43.2
	موافقم	39	31.2	31.2	74.4
	کاملاً موافقم	32	25.6	25.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

## ۵. اهداف عملکرد تیم

### ۵-۱. اهداف مالی روشنی برای فعالیت‌های تیم تعیین شده است

در این سؤال به اهداف مالی پرداخته شده است. از بین ۱۲۵ نفر، تعداد ۱۰ نفر نظری نداشتند، تعداد ۷۰ نفر موافق و ۴۵ نفر کاملاً موافق هستند که اهداف مالی روشنی برای فعالیت‌های تیم تعیین شده است. لذا ۵۶٪ از افراد موافق و ۳۶٪ از کل افراد کاملاً موافق هستند. بنابراین گفته می‌توانیم که روشن بودن اهداف مالی نیز روی فعالیت‌های کارمندان تأثیرگذار است.

اهداف مالی روشنی برای فعالیت‌های تیم تعیین شده است					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نظری ندارم	10	8.0	8.0	8.0
	موافقم	70	56.0	56.0	64.0
	کاملاً موافقم	45	36.0	36.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	



## ۵-۲. اهداف و فعالیت کاری در تیم تعیین شده است

در این سؤال به اهداف و فعالیت کاری که در تیم تعیین شده، پرداختیم که از ۱۲۵ نفر، تعداد ۱۰ نفر نظری ندارند، تعداد ۶۱ نفر موافق و تعداد ۴۵ نفر کاملاً موافق هستند که از بین تمام پاسخ‌دهندگان ۸/۴۸٪ از افراد موافق و ۲/۴۳٪ از افراد کاملاً موافق هستند. پس گفته می‌توانیم که اهداف و فعالیت کاری تعیین شده در تیم، می‌تواند روی فعالیت‌های کارمندان تأثیرگذار باشد.

اهداف و فعالیت کاری در تیم تعیین شده است					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نظری ندارم	10	8.0	8.0	8.0
	موافقم	61	48.8	48.8	56.8
	کاملاً موافقم	54	43.2	43.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

## ۵-۳. گزارش‌های منظمی در زمینه تأیید اهداف توسط تیم ارائه می‌شود

در این پرسش به گزارش‌های منظمی که در زمینه تأیید اهداف توسط تیم ارائه می‌شود، پرداخته شده است. ز بین ۱۲۵ نفر، تعداد ۲۹ نفر نظری ندارند، تعداد ۵۲ نفر موافق و تعداد ۴۴ نفر کاملاً موافق هستند. لذا ۶/۴۱٪ موافق و ۲/۳۵٪ کاملاً موافق هستند. بنابراین گفته می‌توانیم که گزارش‌های منظم می‌تواند روی فعالیت‌های کارمندان تأثیرگذار باشد.

گزارش‌های منظمی در زمینه تأیید اهداف توسط تیم ارائه می‌شود					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نظری ندارم	29	23.2	23.2	23.2
	موافقم	52	41.6	41.6	64.8
	کاملاً موافقم	44	35.2	35.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۴-۵. اعضای تیم در تعیین اهداف فعالیت کاری مشترک می‌کنند

در این پرسش به اینکه اعضای تیم در تعیین اهداف فعالیت کاری مشترک می‌کنند، پرداخته شده است. تعداد ۱۷ نفر مخالف، تعداد ۸۱ نفر موافق و ۲۷ نفر کاملاً موافق هستند که ۶۴/۸٪ از افراد موافق و ۲۱/۶٪ کاملاً موافق هستند. بنابراین گفته می‌توانیم که تعیین اهداف فعالیت‌های کاری مشترک روی فعالیت‌های کارمندان تأثیرگذار است.

اعضای تیم در تعیین اهداف فعالیت کاری مشترک می‌کنند					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	17	13.6	13.6	13.6
	موافقم	81	64.8	64.8	78.4
	کاملاً موافقم	27	21.6	21.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۵-۵. تیم از اهداف کسب و کار سازمان آگاه و نسبت به آن‌ها متعهد است

در این سؤال به این پرداخته شده که تیم از اهداف کسب و کار سازمان آگاه و نسبت به آن‌ها متعهد است. تعداد ۷ نفر مخالف و ۲۰ نفر نظری ندارند، تعداد ۴۴ نفر موافق و ۵۴ نفر دیگر نیز کاملاً موافق هستند که ۳۵/۲٪ از افراد موافق و ۴۳/۲٪ کاملاً موافق این موضوع هستند.

تیم از اهداف کسب و کار سازمان آگاه است و نسبت به آن‌ها متعهد است					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	7	5.6	5.6	5.6
	نظری ندارم	20	16.0	16.0	21.6
	موافقم	44	35.2	35.2	56.8
	کاملاً موافقم	54	43.2	43.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

## ۶. مهارت‌ها و اثربخشی آن در کار تیمی

۶-۱. تمام اعضای تیم به اندازه کافی آموزش می‌بینند تا برای انجام جنبه‌های حرفه‌ای شغلشان شایسته باشند

در این سؤال به میزان آموزش دیدن افراد در یک تیم و جنبه‌های حرفه‌ای شغلشان توجه شده است. از میان ۱۲۵ نفر، تعداد ۹ نفر کاملاً مخالف، ۲۶ نفر مخالف، تعداد ۵۳ نفر موافق و تعداد ۳۷ نفر کاملاً موافق هستند که ۴/۴۲٪ از افراد را موافقین و ۶/۲۹٪ را کاملاً موافقین تشکیل می‌دهد. پس گفته می‌شود که آموزش و حرفه‌ای بودن افراد در یک تیم مهم بوده و بالای فعالیت افراد تأثیر می‌گذارد.

تمام اعضای تیم به اندازه کافی آموزش می‌بینند تا برای انجام جنبه‌های حرفه‌ای شغلشان شایسته باشند					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کاملاً مخالفم	9	7.2	7.2	7.2
	مخالفم	26	20.8	20.8	28.0
	موافقم	53	42.4	42.4	70.4
	کاملاً موافقم	37	29.6	29.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

۶-۲. تمام اعضای تیم به اندازه کافی در زمینه سیستم‌ها و رویه‌های اداری مرتبط با کارشان آموزش می‌بینند

در جواب سؤال فوق از میان ۱۲۵ نفر، تعداد ۱۷ نفر کاملاً مخالف، ۹ نفر مخالف، تعداد ۲۶ نفر نظری ندارند، تعداد ۴۵ نفر موافق و ۲۸ نفر کاملاً موافق هستند که ۳۶٪ از افراد موافق و ۴/۲۲٪ از افراد کاملاً موافق هستند. پس گفته می‌شود که آموزش یک امر ضروری در کار و فعالیت‌های تیمی است.



تمام اعضای تیم به‌اندازه کافی در زمینه سیستم‌ها و رویه‌های اداری مرتبط با کارشان آموزش می‌بینند					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کاملاً مخالفم	17	13.6	13.6	13.6
	مخالفم	9	7.2	7.2	20.8
	نظری ندارم	26	20.8	20.8	41.6
	موافقم	45	36.0	36.0	77.6
	کاملاً موافقم	28	22.4	22.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

### ۶-۳. یک سیستم رسمی جهت تعیین و شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان وجود دارد

در این پرسش به بررسی این‌که یک سیستم رسمی برای تعیین و شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان ریاست معارف ولایت کابل وجود دارد، پرداخته شده است. از میان جامعه آماری ۱۲۵ نفری، تعداد ۳۵ نفر مخالف، ۱۸ نفر نظری ندارند، تعداد ۲۵ نفر موافق و تعداد ۴۷ نفر کاملاً موافق هستند. بنابراین گفته می‌توانیم که سیستم رسمی یکی از عوامل تأثیرگذار روی فعالیت‌های افراد در یک تیم است.

یک سیستم رسمی جهت تعیین و شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان وجود دارد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	35	28.0	28.0	28.0
	نظری ندارم	18	14.4	14.4	42.4
	موافقم	25	20.0	20.0	62.4
	کاملاً موافقم	47	37.6	37.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

۶-۴. نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان به‌طور سیستماتیک شناسایی می‌شود  
 برای این‌که بدانیم نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان به‌طور سیستماتیک شناسایی





می‌شود یا خیر که از میان جامعه آماری این تحقیق، تعداد ۹ نفر کاملاً مخالف، ۵۴ نفر مخالف، تعداد ۱۹ نفر نظری ندارند و تعداد ۲۶ نفر کاملاً موافق هستند. لذا ۲/۴۳٪ از افراد مخالف و ۲/۷٪ آنان کاملاً مخالف این موضوع است. بنابراین گفته می‌توانیم که نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان به‌طور سیستماتیک، در فعالیت‌های کارمندان تأثیر مستقیم ندارد.

نیازهای آموزشی و توسعه کارکنان به‌طور سیستماتیک شناسایی می‌شود					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	کاملاً مخالفم	9	7.2	7.2	7.2
	مخالفم	54	43.2	43.2	50.4
	نظری ندارم	19	15.2	15.2	65.6
	موافقم	17	13.6	13.6	79.2
	کاملاً موافقم	26	20.8	20.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۵-۶. برای آموزش کارکنان منابعی تعیین می‌شود

در این پرسش به این که برای آموزش کارمندان منبعی تعیین شده یا نه، بررسی شده است که از ۱۲۵ نفر، تعداد ۱۷ نفر کاملاً مخالف، ۴۵ نفر دیگر مخالف، تعداد ۱۰ نفر نظری ندارند، تعداد ۳۷ نفر موافق و تعداد ۱۶ نفر کاملاً موافق هستند. لذا ۳۶٪ از افراد مخالف و ۲۹/۶٪ موافق این موضوع است که گفته می‌توانیم تعیین نمودن منابع برای آموزش کارمندان، تأثیر مستقیم و زیاد روی فعالیت‌های کارمندان ندارد.

برای آموزش کارکنان منابعی تعیین می‌شود					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کاملاً مخالفم	17	13.6	13.6	13.6
	مخالفم	45	36.0	36.0	49.6
	نظری ندارم	10	8.0	8.0	57.6
	موافقم	37	29.6	29.6	87.2
	کاملاً موافقم	16	12.8	12.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۶-۶. اعضای تیم به یکدیگر اعتماد دارند

در این پرسش به میزان اعتماد اعضای یک تیم توجه شده است که آیا اعتماد در بین این افراد در داخل یک تیم وجود دارد یا خیر. تعداد ۴۵ نفر مخالف، ۲۸ نفر نظری ندارند، تعداد ۱۶ نفر موافق و تعداد ۳۶ نفر دیگر کاملاً موافق هستند. لذا ۳۶٪ از افراد مخالف و ۲۸٪ کاملاً موافق و ۱۲٪ دیگر نیز موافق هستند که می‌توان نتیجه گرفت که اعتماد در کارهای تیم رسمی، جایگاهی بلند نداشته و روی فعالیت‌های کارمندان تأثیر مستقیم ندارد.

اعضای تیم به یکدیگر اعتماد دارند					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	45	36.0	36.0	36.0
	نظری ندارم	28	22.4	22.4	58.4
	موافقم	16	12.8	12.8	71.2
	کاملاً موافقم	36	28.8	28.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

۶-۷. این تمایل وجود دارد که افراد انعطاف‌پذیر بوده و بعضی نقش‌ها و مشاغل را در داخل تیم انجام می‌دهند

در این پرسش به بررسی این‌که این تمایل وجود دارد که افراد انعطاف‌پذیر بوده و



بعضی نقش‌ها و مشاغل را در داخل تیم انجام می‌دهند، پرداخته شده است. از میان جامعه آماری این تحقیق، تعداد ۹ نفر مخالف، تعداد ۱۸ نفر نظری ندارند، تعداد ۵۳ نفر موافق و تعداد ۴۵ نفر کاملاً موافق هستند. لذا ۴۲/۴٪ از افراد موافق و ۳۶٪ کاملاً موافق این موضوع هستند.

این تمایل وجود دارد که افراد انعطاف‌پذیر بوده و بعضی نقش‌ها و مشاغل را در داخل تیم انجام می‌دهند					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	9	7.2	7.2	7.2
	نظری ندارم	18	14.4	14.4	21.6
	موافقم	53	42.4	42.4	64.0
	کاملاً موافقم	45	36.0	36.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### ۶-۸. در داخل تیم آموزش بسیار ارزشمند است

در این سؤال به اینکه در داخل تیم آموزش بسیار ارزشمند است، پرداخته شده است که تعداد ۱۸ نفر مخالف، تعداد ۱۰ نفر نظری ندارند، ۳۶ نفر موافق و ۶۱ نفر کاملاً موافق هستند. لذا ۲۸/۸٪ نفر موافق و ۴۸/۸٪ کاملاً موافق این است که آموزش در داخل تیم یک امر ارزشمند بوده و روی فعالیت‌های کارمندان تأثیر می‌گذارد.

در داخل تیم آموزش بسیار ارزشمند است					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مخالفم	18	14.4	14.4	14.4
	نظری ندارم	10	8.0	8.0	22.4
	موافقم	36	28.8	28.8	51.2
	کاملاً موافقم	61	48.8	48.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	





## نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق که به هدف تأثیر کار تیمی بر اثربخشی فعالیت‌های ریاست معارف ولایت کابل وزارت معارف با استفاده از روش تحقیق توصیفی صورت گرفته است، مبین آن است که کارمندان این ریاست بیشتر علاقه‌مند کار تیمی هستند. فکر می‌کنند که کار تیمی اثربخشی بیشتری بر فعالیت‌های آن‌ها دارد. در کل محقق بعد از تحلیل پرسشنامه به این نتیجه می‌رسد که بیشتر کارمندان ریاست معارف ولایت کابل گفته‌اند که اعضای تیم باید شناسایی شود، حس مشترک و همدیگر پذیری در بین آن‌ها وجود داشته باشد، برای اعضای تیم در داخل سازمان ارزش داده شده و به نظریات آن‌ها احترام گذاشته شود. یک رهبر مناسب و اثربخش در بین تیم انتخاب شود که تفاوت‌های فردی را در نظر بگیرد و بتواند عدالت را میان همه اعضای که برقرار کند و از توانایی اعضای تیم باید در داخل سازمان استفاده شود و به دیدگاه کارمندان ارزش داده شود.

هم‌چنین کارمندان این ریاست بیشتر تأکید کرده‌اند که برای هر فعالیت کاری که انجام می‌دهند، باید اهداف مالی روشن در نظر باشد، گزارش‌های منظم در زمینه تأمین اهداف توسط تیم ارائه شود، تیم باید از اهداف کسب و کار سازمان آگاه باشد و نسبت به آن‌ها متعهد باشند. یکی از موارد که توجه محقق را بعد از تحلیل کمی پرسشنامه جلب کرده، این است که اکثر کارمندان ریاست معارف ولایت کابل، تأکید کرده‌اند که باید به اعضای تیم آموزش داده شود تا برای انجام کارهای خرفه‌ای و توسعه‌های کاری آماده باشند. این می‌تواند یکی از علت‌های اثربخشی در بین تیم باشد؛ زیرا چون اعضای تیم با تاکتیک‌های خصوصی و سیستم‌های کاری آشنا می‌شوند و کامیابی یا شکست سازمان به اثربخشی فعالیت‌های کاری اعضای تیم وابسته است.

۱. اصفهانی، علی نصر و شکارچی زاده اصفهانی، زهرا، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر سیرت نیکو بر اثربخشی کارگروهی: مطالعه موردی «گروه‌های هنری شهر اصفهان»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره بیست شماره ۱
۲. جاج، رایینز، تیموتی، استیفن، (۱۳۹۴)، رفتار سازمانی: (ترجمه: مهدی زارع)، چاپ ششم، تهران: نشر نص.
۳. چانگ، ریچارد، (۱۳۸۱)، راز موفقیت کار تیمی، (ترجمه: سید امین علوی و محمد هاشم غرقی)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴. خیراندیش، مهدی، خدایی، ارشیا و محمدی، علی‌رضا، (۱۳۹۴)، مدل جامع عوامل مؤثر بر کار تیمی اثربخشی در بستر سازمان و مقیاس‌های سنجش آن، فصلنامه مطالعه رفتاری سازمانی، سال چهارم، شماره ۳.
۵. سروری، خلیل‌الرحمن (۱۳۹۸) مبانی سازمان و مدیریت، کابل، انتشارات عازم.
۶. طهرانی، مریم، هادی زاده مقدم، اکرم طبرسا، غلام علی و همکاران، (۱۳۹۳)، تبیین عوامل سازمانی مؤثر بر عملکرد تیم‌های کاری، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۸.
7. Somech A (2005) teachers personal and team empowerment and their relations to organization outcome contradictory or compatible constructs? Educational administration quarterly 41.
8. Eecharch L A, Mesmer – magus. T.R (2010) the cognitive nuderpinings of effective teamwork A meta – analysis journal of applied psychology 95.
9. Lepine J. Apiccolo R, F Jackson C, L, mathien J.E M Saul J, R (2008) a mela – analysis teamwork processes Tests of m multidimensional modal and relationship with team effectiveness criteria, personal psychology, 61.
10. Marks M.A, Mathieu J.E saccaro S.J (2001) A, Temporally based frame



work and tand Taxonomy of team processes, academy of Management re-  
view, 26.

11. Hirokawa, Randy, keytan, toan (1995) perceived facilitators and in hibitors of  
effectivences in organizational work team, management communication, 4.

# بررسی میزان اثربخشی شاروالی کابل در دوره حامد کرزی و حکومت وحدت ملی

ظریفه احدی<sup>۱</sup>

عزیز الله خلیلی<sup>۲</sup>

## چکیده

شاروالی کابل از نهادهای مهم شهر کابل است که وظایف خود را باید به طور کامل و به موقع به انجام برساند. برای رسیدن به این هدف در قوانین این سازمان معیارهای اثربخش گوناگون در بخش‌های مختلف چون ایجاد ساحات سرسبز، رفع سد معبر، نظافت سطح شهر و تطبیق طرح پلان‌های شهری در روند انکشاف و عرضه خدمات برای ساکنین شهر در نظر گرفته شده است. اگر شاروالی کابل در انجام مسئولیت‌هایش کوتاهی نماید، باعث مشکلات زیادی در شهر می‌شود که این امر نیاز مبرم به سنجش میزان اثربخشی شاروالی کابل دارد. هدف اصلی این تحقیق بررسی میزان اثربخشی شاروالی کابل در دوره حکومت حامد کرزی و حکومت وحدت ملی است. متأسفانه نتیجه ارزیابی‌های صورت گرفته، عدم اثربخش بودن این اداره در دو دوره حکومت حامد کرزی و حکومت وحدت ملی را نشان می‌دهد. عدم اثربخشی شهرداری کابل، مسئله اصلی این تحقیق است. محقق با تشخیص این مسئله و درک اهمیت آن تلاش نموده تا اثربخشی شاروالی کابل را در دو دوره یاد شده، بررسی کند. این تحقیق با روش توصیفی - تحلیلی انجام شده که داده‌های لازم با استفاده از توزیع پرسشنامه، جمع‌آوری شده است. روایی پرسشنامه با مطالعه کتاب و اساتید متخصص تأیید شده و سپس کارمندان شاروالی کابل پاسخ ارائه کرده‌اند. جامعه آماری آن شامل ۱۳۵ نفر از کارکنان نظافت، سرسبزی، تنظیم مارکت‌ها و انجیرری است که ۱۰۰ تن از آن‌ها با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه برآورد و در این تحقیق بررسی شده است. در نمونه‌گیری آن از روش تصادفی و در جمع‌آوری داده‌ها، از روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل توصیفی دیتاها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. یافته‌های تحقیق بیانگر رد تمام فرضیه‌های تحقیق است و نشان می‌دهد که شاروالی کابل در طی دو دوره حکومت حامد کرزی و حکومت ملی اثربخش نبوده است.

**کلیدواژه‌ها:** شاروالی کابل، اثربخشی، حکومت وحدت ملی، حکومت حامد کرزی

۱. گروه مدیریت، جامعه المصطفی العالمية، کابل، افغانستان.

۲. گروه مدیریت، جامعه المصطفی العالمية، کابل، افغانستان.

## مقدمه

شاروالی کابل از نهادهای مهم شهر کابل است که مکلفیت‌های خود را باید به‌طور کامل و به‌موقع به انجام برساند. برای رسیدن به این هدف در قوانین این سازمان معیارهای اثربخش گوناگون در بخش‌های مختلف چون ایجاد ساحات سرسبز، رفع سد معبر، نظافت سطح شهر و تطبیق طرح پلان‌های شهری در روند انکشاف و عرضه خدمات برای ساکنین شهر در نظر گرفته شده است. شهر کابل یکی از شهرهای پرفسوس افغانستان است. از این‌رو اگر مشکلات سد معبر رفع نگردد یا پلان‌های شهری درست تطبیق نشود، زباله‌های سطح شهر به‌موقع جمع‌آوری نشود و ساحات سبز به میزان نیاز ایجاد نشود، مشکلات زیادی در سایر بخش‌های زندگی شهروندان ایجاد خواهد شد. شاروالی کابل در موارد بسیاری به مسئولیت‌های خود عمل نکرده و اهداف خود نرسیده است. این امر ضرورت سنجش و بررسی اثربخشی در این سازمان را آشکار می‌سازد تا روشن شود که چرا این نهاد نتوانسته به اهداف خود دست یابد. هدف این تحقیق بررسی میزان اثربخشی شاروالی کابل در بخش‌های سد معبر، تطهیر، سرسبزی و حفظ مراقبت و تطبیق طرح پلان‌های شهری است و کشف مشکلات و موانعی که باعث شده این سازمان نتواند به اجرای طرح پلان‌های شهری موفق شود.

## ۱. ادبیات تحقیق

### ۱-۱. اثربخشی

اثربخشی یک مفهوم کلی است که هنوز توافق عمومی در خصوص اینکه دقیقاً چه معنایی دارد، حاصل نشده است. در ادبیات مدیریت، مفهوم اثربخشی در درون مفهوم کارایی جا دارد. از این‌رو اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را انجام دادن درست کارها تعریف کرده‌اند. در واقع منظور از اثربخشی بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی اهداف از پیش تعیین شده است. به عبارت دیگر اثربخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده. (دفت، ۱۳۹۴:





۱۰۳) یا هم اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش‌های انجام شده از نتایج موردنظر حاصل شده است. این باور که اثربخشی به تعریف در نمی‌آید، به‌طور وسیعی موردقبول واقع شده است و از دیدگاه پژوهشی ممکن است این موضع صحیح به نظر آید. از طرف دیگر با بررسی دقیق ادبیات اثربخشی در سال‌های اخیر نوعی توافق روی اندازه‌گیری اثربخشی مشاهده می‌شود و تعداد از پژوهش‌ها و بررسی‌های صورت گرفته پیرامون اثربخشی از معیارهای چندگانه استفاده کرده‌اند. (رابینز، ۱۳۹۵: ۵۹-۶۰)

#### ۱-۱-۱. میزان اثربخشی

محاسبهٔ میزان اثربخشی در سازمان‌های مختلف بحث ساده‌ای نیست و سنجش میزان اثربخشی نظر به اهداف، منابع یا هر آنچه برای سازمان‌ها مهم است و اولویت دارد، متفاوت است. در سنجش میزان اثربخشی در سازمان‌ها بخش‌های مختلف موردتوجه قرار می‌گیرد که از آن میان، می‌توان میزان اثربخشی سازمان را با میزان نیل به هدف، رضایت مشتریان، رضایت کارمندان، تأمین منافع ذینفعان، تأمین منابع یا هم ارزش‌های رقابتی سنجید. (دفت، ۱۳۹۴: ۱۰۴-۱۲۳)

#### ۱-۱-۱. رویکردهای اثربخشی

اثربخشی مانند بعضی مفاهیم مدیریت بخش عمومی از یک تعریف جامع و روشنی برخوردار نیست و معیارهای چندگانه مطرح شده در ادبیات اثربخشی، رسیدن به یک اجماع در ارزیابی آن را مشکل می‌سازد. به این دلیل رویکردهای چهارگانهٔ سنجش اثربخشی موردبحث و بررسی قرار می‌گیرد. (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۹-۱۴۲)

#### ۱-۱-۳. رویکرد نیل به هدف

رویکرد نیل به هدف چنین اظهار می‌دارد که اثربخشی سازمانی باید برحسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل یا امکانات (فرآیندها) به کار گرفته شده برای دستیابی به اهداف، سنجیده شود. معیار نیل به هدف، مواردی از قبیل حداکثر کردن سود، وادارسازی دشمن به تسلیم، برنده شدن در بازی بسکتبال، بهبود بیماری و برگشت سلامت جسمانی و نظایر این‌ها را دربر می‌گیرد. آنچه در تمامی موارد ذکر شده



مشترک است، این است که همه آنها نتایج نهایی که سازمان به منظور تحقق آنها ایجاد می‌شود را مدنظر قرار می‌دهند. رویکرد نیل به هدف بیشتر در «مدیریت بر مبنای هدف» تجلی پیدا می‌کند. مدیریت بر مبنای هدف، فلسفه شناخته شده‌ای در مدیریت است که در آن، سازمان و اعضا بر اساس چگونگی تحقق اهدافی که سرپرستان و زیردستان به‌طور مشترک آنها را تعیین کرده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. اهدافی که در مدیریت بر مبنای هدف تعیین می‌شود، ملموس، قابل تحقق و اندازه‌گیری پذیر است. شرایطی که این اهداف می‌تواند در آن محقق شود، نیز مشخص می‌شود. حد و حدودی که یک هدف باید تحقق یابد نیز مشخص می‌شود. سپس عملکرد واقعی اندازه‌گیری و با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه می‌شود. از آنجاکه سازمان ممکن است به اهدافی که برای خود تعیین کرده، دست یابد یا به آنها نرسد، می‌توان مدیریت بر مبنای هدف را ابزاری برای تشخیص اثربخشی در رویکرد نیل به هدف دانست. (رابینز، ۱۳۹۵: ۶۵-۶۶)

#### ۱-۱-۴. رویکرد سیستمی

سازمان‌ها نهاده‌هایی را دریافت و آنها را در فرآیند تبدیل وارد و ستاده‌هایی تولید می‌کنند. رویکرد سیستمی استدلال می‌کند که تعریف اثربخشی فقط در قالب نیل به هدف، صرفاً یک جنبه از اثربخشی را می‌سنجد. سازمان باید بر اساس توانایی‌اش در جذب و پردازش نهاده‌ها و هم‌چنین تعداد مجاری اکتساب نهاده‌ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان، مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد.

در رویکرد سیستمی اهداف نهایی از قلم نمی‌افتد، بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهایی بسیار پیچیده به‌عنوان یک جزء مورد توجه قرار می‌گیرد. مدل‌های سیستمی بر معیارهای که بقای بلندمدت سازمان را افزایش خواهد داد. (نظیر توانایی سازمان برای دریافت منابع حفظ و نگهداری خود به‌عنوان یک پدیده اجتماعی و تعامل موفقیت‌آمیز با محیط خارجی خود) تأکید می‌ورزد. بنابراین رویکرد سیستمی آن قدر که به وسایل و امکانات نیل به اهداف تأکید دارد، بر نتایج معین شده تأکید ندارد.



نگاهی سیستمی، توجه خود را به عواملی از قبیل روابط با محیط برای حصول اطمینان از دریافت مداوم نهاده‌ها و تولید ستاده‌های قابل قبول، انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی، کارایی سازمان در تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها، وضوح در ارتباطات داخلی، سطح تعارض بین گروه‌های سازمانی و میزان رضایتمندی شغلی کارکنان معطوف می‌دارد. برعکس رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی بر وسایل و امکانات ضروری به منظور اطمینان از تداوم و بقای سازمان تمرکز دارد. باید خاطر نشان کنیم که حامیان نظریهٔ سیستمی، اهمیت اهداف یا نتایج نهایی از قبل تعیین شده را به عنوان یک عامل تعیین کننده اثربخشی سازمان نادیده نمی‌گیرند، بلکه آن‌ها اعتبار اهداف منتخب و معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی میزان و پیشرفت به سوی این اهداف را زیر سؤال می‌برند. نگاه سیستمی می‌گوید روابط متقابل سیستم‌های مهم می‌تواند در متغیرها یا نسبت‌های اثربخشی سازمان متبلور شود. این نسبت‌ها عبارتند از نسبت ستاده به نهاده، نسبت عملیات درونی به نهاده، نسبت عملیات درونی به ستاده‌ها، نسبت تغییرات در نهاده‌ها به ستاده‌ها و نسبت‌های از این قبیل.<sup>(۱)</sup> رابینز، ۱۳۹۵: ۶۹

#### ۱-۵. رویکرد ذی‌نفعان راهبردی

جدیدترین نظریه دربارهٔ اثربخشی سازمانی، رویکرد ذی‌نفعان راهبردی است. از دیدگاه رویکرد ذی‌نفعان راهبردی سازمانی اثربخش است که خواسته‌های عوامل بیرونی خود را که ادامهٔ حیات سازمان ملزم به حمایت آن‌ها است، برآورده کند. این رویکرد شبیه به نگاه سیستمی است، ولی تأکیدات متفاوت را دربر دارد. هر دو رویکرد، وابستگی‌های متقابل (بین فعالیت‌های سازمان) را مدنظر دارند، ولی نگاه ذی‌نفعان راهبردی بر همهٔ سازمان تأکید ندارد. این نظریه فقط می‌خواهد خواسته‌های اشخاص را که در خارج سازمان قرار دارند و می‌توانند حیات سازمان را تهدید کنند، ارضا کند. بر این اساس، بیشتر دانشگاه‌های دولتی باید اثربخشی را برحسب تعداد پذیرش دانشجویان مورد توجه قرار دهند و لزومی ندارد که کارفرمایان بالقوهٔ آتی فارغ‌التحصیلان خود را بشناسند و با آن‌ها ارتباط داشته باشند. چون



بقای این دانشگاه تحت تأثیر اینکه آیا فارغ‌التحصیلان آن‌ها مشاغلی را تصدی می‌کنند یا نه، قرار می‌گیرد. از طرف دیگر، دانشگاه‌های خصوصی که نسبت به دانشگاه‌های دولتی مخارج بیشتری را متحمل می‌شوند، برای اینکه فارغ‌التحصیلان در آینده مشاغلی را تصدی کنند، مبالغ هنگفتی پول و زمان زیادی صرف می‌کنند. وقتی که والدین، هزینه‌های زیادی را صرف می‌کنند که فرزندشان مدرک کارشناسی دریافت کند. لذا انتظار دارند فرزندشان پس از اتمام تحصیلات، شغلی بیابد. اگر چنین نشود، مدارس خصوصی در جذب متقاضیان خود، به‌طور فزاینده‌ای با مشکل مواجه خواهد شد. عکس این مثال، روابط دانشگاه با مجلس قانون‌گذاری کشور است. دانشگاه‌های دولتی برای ارتباط با قانون‌گذاری تلاش زیادی می‌کند. کوتاهی در برقراری ارتباط با قانون‌گذاران در مجلس، اثرات نامطلوبی روی بودجه دریافتی دانشگاه دولتی دارد. در مقابل، اثربخشی دانشگاه خصوصی کمتر تحت تأثیر این مسئله قرار دارد. (رابینز، ۱۳۹۵: ۷۴)

گروه ذی‌نفع یکی از گروه‌های درونی یا بیرونی سازمان یا سازمان دیگری است که در کارکرد سازمان سهمی دارد. بستانکاران، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، کارکنان و صاحبان شرکت از جمله افراد و گروه‌های ذی‌نفع هستند. در روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع، تعیین میزان رضایت این گروه‌ها به‌عنوان شاخص عملکرد سازمان محسوب می‌شود. هرکدام از این گروه‌های ذی‌نفع، برای سنجش اثربخشی دارای شاخص خاص است؛ زیرا منافع خاص در سازمان دارند. برای تعیین اینکه آیا سازمان از نظر یک گروه مشخص عملکرد خوبی داشته است یا نه، باید درباره آن گروه تحقیق کرد. (دفت، ۱۳۹۰: ۷۳)

### ۱-۶-۱. رویکرد ارزش‌های رقیب

موضوع اصلی مورد تأکید در رویکرد ارزش‌های رقیب معیارهایی است که در ارزیابی اثربخشی سازمان ارزشمند است و مورد استفاده قرار می‌گیرد، از قبیل نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری، سهم بازار، نوآوری در محصولات، امنیت شغلی. متکی به این است که چه کسی از آن‌ها استفاده می‌کند و چه منافعی را در نظر دارد. تعجب‌آور



نیست که سهامداران، اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مدیریت، متخصصین داخلی بخش بازاریابی، بخش تأمین نیروی انسانی، بخش تولید و حسابداری هرکدام یک سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند، ولی ارزیابی‌های آن‌ها از اثربخشی این سازمان کاملاً متفاوت باشد. برای به‌کارگیری این رویکرد لازم است به جزئیاتی در خصوص چگونگی به‌وجود آمدن آن پرداخته شود. این رویکرد با یک بررسی پیرامون معیارهای سی‌گانه برای دستیابی به عناصر مشترک، آغاز می‌شود. آنچه به دست می‌آید، سه دسته اساسی از ارزش‌های رقیب است.

دستهٔ نخست، انعطاف‌پذیری در مقابل کنترل است. این‌ها دو بعد ناسازگار ساختار یک سازمان است. انعطاف‌پذیری برای نوآوری و انطباق و تغییر، ارزش قائل است. برعکس کنترل، ثبات، نظم و قابل پیش‌بینی بودن امور را مطلوب می‌داند. بعد انعطاف‌پذیری - کنترل شبیه به «دوگانگی» فعالیت‌های انطباقی و نگاه‌دارنده است. دستهٔ دوم به این مسئله اشاره دارد که آیا باید تأکید روی رفاه (سلامتی خوشبختی) و بهسازی افراد سازمان باشد یا اینکه بهسازی سازمان را باید بیشتر مدنظر قرار داد. دوگانگی افراد - سازمان مجموعهٔ دیگری از ابعاد ناسازگار حیاتی سازمان به شمار می‌آید. (رابینز، ۱۳۹۵: ۷۷)

#### ۱-۱-۷. مدل چهارگانهٔ اثربخشی

همان‌طور که در شکل شماره (۱) ملاحظه می‌شود. از ترکیب کانون‌ها، چهار مدل متفاوت از اثربخشی سازمانی به دست می‌آید که در زیر به ارائه تعریف اثربخشی از دید هر چهار مدل می‌پردازیم:

**الف. مدل سیستم‌های باز:** این مدل بیانگر توجهی است که به عوامل بیرونی و ساختار انعطاف‌پذیری می‌شود. پیشرفت و تأمین منابع، از اهداف ابتدایی مدیریت است. مدیریت در مجرای تأمین اهداف فردی، مانند انعطاف‌پذیری، در آمادگی کامل به سر بردن و داشتن دیدگاه مساعد نسبت به ارزش‌های محیطی، اهداف موردنظر را تأمین می‌کند. در این طرح ارزش اصلی عبارت است از به‌وجود آوردن یک ارتباط خوب با محیط به‌منظور به دست آوردن و تأمین منابع و در نتیجه ترقی سازمان.

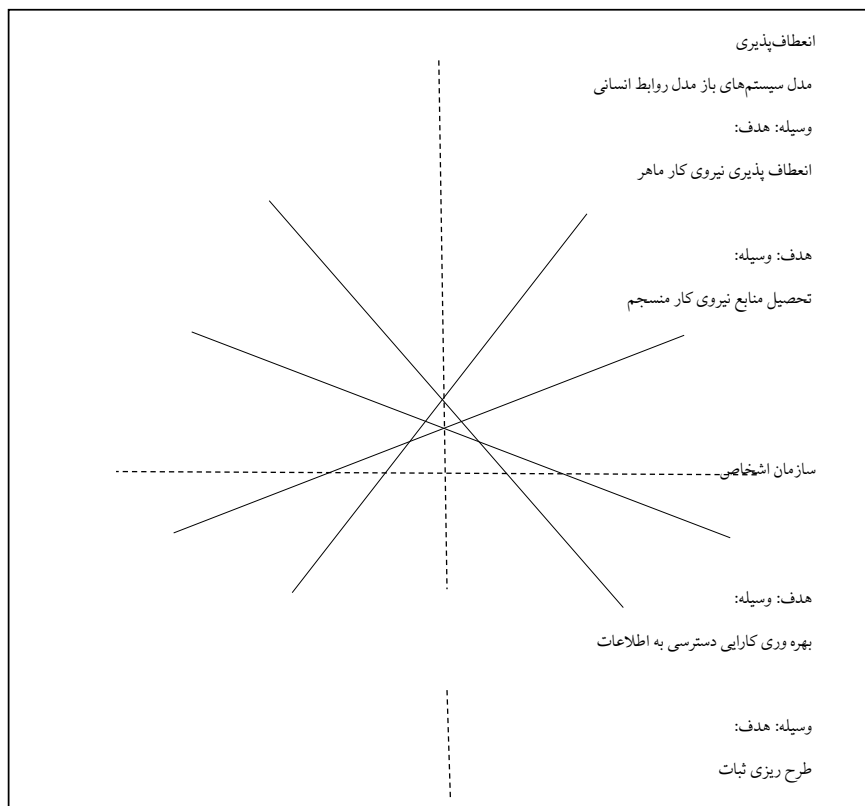
ب. **مدل هدف عقلای:** این مدل ارزش‌های مدیریتی بیانگر کنترل ساختاری و توجه به عوامل محیطی است. اهداف اصلی مدیریت عبارت است از بهره‌وری، کارایی و سود. سازمان می‌خواهد از یک شیوه کنترل شده به اهداف فرعی دست یابد. اهداف فرعی که راه رسیدن به اهداف اصلی را مساعد می‌کند، عبارت است از برنامه‌ریزی درونی و تعیین هدف برای سازمان. این‌ها وسیله‌های مدیریت عقلای است. الگوی متذکره مانند روش مبتنی بر تأمین هدف است.

ج. **مدل فرایند داخلی:** این مدل بیانگر ارزش‌هایی است که در جهت عوامل داخلی کنترل ساختاری قرار دارد. اولین نتیجه‌ای که از انجام این مدل حاصل می‌شود، یک محیط ثابت سازمانی است که به شیوه منطقی و متناسب با محیط خود را حفظ می‌کند. سازمان‌های که وضع خود را در محیط به خوبی تثبیت کرده باشد و تنها هدف آن‌ها این باشد که خود را در وضع موجود نگهدارد، می‌تواند از این الگو استفاده کند. اهداف فرعی این مدل عبارت است از وجود سیستم ارتباطی اثربخش، مدیریت اطلاعاتی و تصمیم‌گیری.

د. **مدل مبتنی بر روابط انسانی:** این مدل شامل ارزش‌های است که در تشکیل انعطاف‌پذیری و در زمان توجه کردن به امور درونی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. در انجام این مدل که مدیریت به گسترش منابع انسانی توجه می‌کند به کارمندان فرصت لازم برای ترقی و آزادی عمل داده می‌شود. اهداف فرعی که مدیریت سازمان در پی تأمین آن‌ها برمی‌آید، عبارت است از یکپارچگی و انسجام، افزایش روحیه و ایجاد فرصت آموزشی در کارکنان. سازمان‌هایی که چنین مدل را اجرا می‌کند، بیشتر به کارکنان و بهبود وضع آن‌ها توجه می‌کند، نه به محیط. (دفت، ۱۳۹۴: ۱۱۹-۱۲۰)



شکل شماره (۱)



## ۲-۱. شاروالی (شهرداری)

شاروالی یا شهرداری به ناحیه‌ای اطلاق می‌شود که در آن، یک انجمن مربوط به شهر، دارای صلاحیت اعمال قدرت سیاسی بوده و خدمات دولتی محلی را مانند فاضلاب، پیش‌گیری از جرم و جنایت و خدمات آتش‌نشانی به عموم ارائه می‌دهد. (قادری و قادری، ۱۳۸۶: ۱۲) از نظر عامه، شهرداری نهادی خدماتی است و این موضوع، جایگاه آن را به سطح بسیار پایینی تنزل داده است؛ زیرا در نظر عامه شهرداری سازمانی است که خدمات شهری ارائه می‌دهد و بهای آن خدمات را دریافت می‌کند. (کامیار، ۱۳۸۵: ۴۸)



تعریف کلی و اساسی شهرداری این است که «شهرداری موسسه‌ای عمومی، غیردولتی و مستقل است که به موجب قانون در شهرها تشکیل می‌شود و عهده‌دار امور محلی و اداره خدمات به شهروندان و سکنه شهری است و شهرداری شخصیت حقوقی مستقلی دارد». (کامیار، ۱۳۸۵: ۴۸)

### ۱-۲-۱. شاروالی کابل و زیر مجموعه آن

شاروالی کابل یک مؤسسه خدماتی عام‌المنفعه در شهر کابل است که متکی به قانون شاروالی‌ها نشر جریده رسمی (۷۹۴) سال (۱۴۲۱ ه ق) و سایر قوانین، مقررات، لوایح و دستور مقام ریاست جمهوری اسلامی افغانستان اجراء نموده و مستقیماً تحت اثر ریاست جمهوری اسلامی افغانستان است. (ریاست آگاهی و ارتباط عامه، ۱۳۹۷: ۱)

در سال ۱۳۰۰ خورشیدی شاروالی تحت نام ریاست بلدیة در شهر کابل شکل گرفت و از آن زمان تا سال ۱۳۲۷ به صورت غیرانتخابی فعالیت می‌کرد؛ اما سال ۱۳۲۷ آغاز اولین دور انتخابی شاروالی است. در آن زمان کابل شهر بسیار کوچکی بود و ساکنین آن به حدود سی الی پنجاه هزار نفر می‌رسید و نواحی توسط کلاترها اداره می‌شده است. پروژه‌های عمرانی، سرک سازی، آب‌رسانی، قیرریزی، ایجاد پارک‌ها و ساختمان‌های آپارتمانی و... هم بسیار محدود بود. شاروالی در بخش‌های مختصر مانند ثبت قبالة‌های املاکی، تنظیف و صفایی شهر، جلب پشکی‌های خدمت عسکری و شعبه کوچک مهندسی، شعبه تحصیل محصول صفایی خانه‌ها، سرای‌ها و دکان‌ها مصروف فعالیت بوده که در عین حال شرکت عمرانی با نام «نوی کابل» که در بخش‌های توسعه شهر فعالیت می‌کرد، ایجاد شده بود. بعدها نظر به ضرورت زمان توسعه شهری و کثرت ساکنین شهر، در کنار وظایف ذکر شده پروژه‌های خانه‌سازی، سرک‌سازی آب‌رسانی، کنترل قیم مواد ارتزاقی، مراقبت صحی و سلامت شهروندان تنویر جاده‌ها در مکلفیت‌های شاروالی اضافه شد. (صادقی: ۱۳۹۴: ۹۱)

شاروالی کابل دارای ۴۲ ریاست است که شامل ریاست‌های مرکزی و ریاست‌های نواحی ۲۲ گانه می‌باشد. نواحی به منظور عرضه خدمات شهری، تنظیم امور کنترل ساختمان‌ها مطابق به ماسترپلان و معیارهای انجینیری، تنظیف ساحه، ثبت و راجستر





املاک، تنظیم لوحه‌ها و اشتهاارات در ساحه و جمع‌آوری عواید برای تمویل مصارف ادارهٔ شاروالی کابل ایجاد گردیده است. هر ناحیه، دارای ۹ مدیریت است و هرکدام وظایف مشخص دارد که عبارت است از:

مدیریت عمومی اداری: این مدیریت وظایف چون انجام امور اداری ناحیه از قبیل راپور معاش ماهوار مأمورین و اجیران ناحیه، اجرای مکاتبات و عرایض واصله به ناحیه، مانند پاسپورت، نکاح خط و تذکره، تدوین جلسات وکلای گذر و مأمورین، واریسی نظافت ناحیه و خدمات اداری را به عهده دارد.

مدیریت عمومی عواید: وظایف آن این اداره عبارت است از جمع‌آوری عواید از منابع مختلف، مانند محصول صفایی، جواز صنفی، کرایه جایادهای شاروالی، غرفه‌ها و غیره.

مدیریت عمومی تنظیم مارکت‌ها (پاساژها): این مدیریت عهده‌دار تخلیهٔ پیاده‌روها از دست‌فروشان، مسدود دکان‌ها و رفع مسدودی آن طبق مقررات و طرزالعمل ریاست تنظیم مارکت‌ها، جمع‌آوری جرائم متخلفین اصناف و تحویل پول آن به حساب شاروالی کابل است.

مدیریت عمومی احصائیه و پلان و پالیسی: این مدیریت وظیفهٔ ترتیب و خانه‌پری جدول پاسپورت، بررسی معلومات دریافت شده از مدیریت‌های ذی‌دخل به ناحیه و جمع‌آوری کارکرد مدیریت‌های ناحیه به مرکز شاروالی کابل را دارد.

مدیریت عمومی انجینیری: وظیفهٔ این مدیریت کنترل و مراقبت از کارکردهای شعبات مدیریت‌های کنترل ساختمان‌ها و قیمت‌گذاری است.

مدیریت کنترل ساختمان‌ها: وظایف این مدیریت جلوگیری از ساختمان‌های خودسر در ساحات، کنترل و تطبیق نقشه‌ها و ماسترپلان شهری است.

مدیریت قیمت‌گذاری: قیمت‌گذاری جایادهای موجود به سطح نواحی باقید چگونگی موقعیت ساحه، مساحت و چگونگی نوعیت ساختمان آن، طی مراحل قانونی اسناد مربوط به خرید و فروش زمین از جمله وظایف این مدیریت است. مدیریت کلتوری: کنترل و مراقبت ساحه از نصب پوسترها، بیلبرد و لوایح خودسر،

جمع‌آوری پول تکس لوحه‌ها و تحویل آن به حساب شاروالی کابل، مراقبت از آثار و آبادات تاریخی از جمله وظایف این مدیریت است.

مدیریت ملکیت‌ها: این مدیریت وظیفه تصدیق ملکیت از فرم‌های دورانی، خرید و فروش جایدادها، تثبیت و تطبیق فرم‌های قیمت‌گذاری، محصول صفایی در دفاتر املاک مربوطه، تصدیق فرم‌های لاجایداد مردم مراجعه کننده را دارد.

### ۱-۲-۲. وظایف شاروالی کابل

نقشه‌سازی شهر، طرح و تطبیق پلان‌های شهری در امور ساختمان‌ها، نهال‌شانی و سرسبز ساختن شهر و حفاظت از آن، بخشی از خدمات فرهنگی شهر، ساختن سرک‌ها و جاده‌های محلی، قراردادها با شرکت‌های سازنده، امور سرک‌سازی، معابر آبی کوچک (جویچه‌های آب‌گذر)، حفظ و مراقبت سرک‌ها و جاده‌ها، ترمیم سرک‌هایی که قبل از ختم زمان معین تخریب می‌شوند، صدور اجازه‌نامه اشتهارات محیطی در سطح شهر، بخشی از قبرستان‌ها، کنترل مواد غذایی، جمع‌آوری و امحای مواد غذایی غیرصحیح و تاریخ گذشته، باغ وحش، باغ‌ها و پارک‌های تفریحی، صدور اجازه‌نامه رستوران‌ها و هتل‌ها، بخشی از سینماها، روشنایی سرک‌ها و جاده‌ها، زیباسازی نمای شهر، بخشی از موزیک و ارکستر، صدور اجازه‌نامه آرایشگاه‌های شهر، صدور اجازه‌نامه ساخت فعالیت اصناف مانند خبازی، قصابی و امثال آن، صدور اجازه‌نامه ساخت مارکت‌های داخل شهری، ساخت پل‌های هوایی داخل شهری پیاده‌گذر و موتوررو، صدور اجازه‌نامه موترشویی‌ها، نشرات رادیو و تلویزیون شاروالی، نشر جریده پامیر و آگاهی عامه در مورد خدمات شهری، صدور اجازه‌نامه ساخت تانک تیل‌های داخل شهری، توزیع زمین‌های رهائشی به باشندگان شهر از املاک مربوط به شاروالی، از جمله وظایف عمده شاروالی کابل است. (صادقی، بی‌تا: ۸۹-۹۰)

### ۱-۳. حکومت

مفهوم حکومت به مثابه موضوعی در قلب علوم سیاسی، ممکن است معانی متفاوتی را به ذهن متبادر سازد. برای نمونه فاینر (۱۹۷۴) چهار معنای متفاوت را برای اصطلاح



حکومت مطرح می‌کند: «فراگرد حکمرانی و اعمال مقتدرانه قدرت (حکومت کردن)؛ وضعیتی حاکی از سلطه منظم (حکومت داشتن)؛ مقامات و افرادی که منصب‌های اقتدار را در جامعه اشغال کرده‌اند (حکمرانان)؛ و طریق، روش یا سیستمی که از طریق آن بر جامعه حکمرانی می‌شود (ساختار حکومتی)». (پور عزت، ۱۳۸۹: ۲۰)

### ۱-۳-۱. حکومت وحدت ملی

وحدت ملی یا (National Unity)، اشتراک همه افراد در آمال و مقاصد است؛ به قسمی که به منزله مجموعه واحدی به شمار آیند. به تعبیر دیگر وحدت ملی به این معنا است که مردم یک کشور از نژادها، زبان‌ها، اقوام و مذاهب مختلف، همیشه متحد بوده و وطن را حفظ نمایند. (فصلنامه اندیشه معاصر، ۱۳۹۵: ۲۳)

سومین انتخابات ریاست جمهوری در ۵ اپریل ۲۰۱۴م، به منظور فراهم کردن زمینه اولین انتقال دموکراتیک قدرت در تاریخ معاصر افغانستان برگزار شد؛ اما تقلب گسترده در انتخابات باعث شد که نتیجه انتخابات به بحران برود. در نهایت با دخالت مستقیم جان کری، وزیر خارجه ایالات متحده امریکا، روی یک حکومت دوگانه تحت عنوان «حکومت وحدت ملی» مصالحه صورت گرفت. طبق موافقت نامه حکومت وحدت ملی، محمد اشرف غنی به عنوان رئیس جمهور و عبدالله به عنوان رئیس اجرایی تعیین شدند. (رحیمی و عارفی، ۱۳۹۹: ۹۳)

### ۱-۳-۲. حکومت حامد کرزی

لوی جرگه یا شورای بزرگ سنتی افغانی به تاریخ هفتم جون سال ۲۰۰۲، آقای کرزی را به حیث رئیس دولت انتقالی تعیین کرد. کرزی دو سال بعد در ماه اکتبر سال ۲۰۰۴، برنده انتخابات ریاست جمهوری شد. مردم و جامعه جهانی انتظارات زیادی از کرزی داشتند که یک کشور فقیر و فاقد نهادهای دموکراتیک را به سرعت به یک کشور واقعی و پویای دموکراتیک تبدیل کند. در حالی که در افغانستان نه اداره‌ای بود و نه بازسازی و زیر بنایی و نه جامعه باسواد. (ایده، ۱۳۹۹: ۲۸۱-۲۸۶)

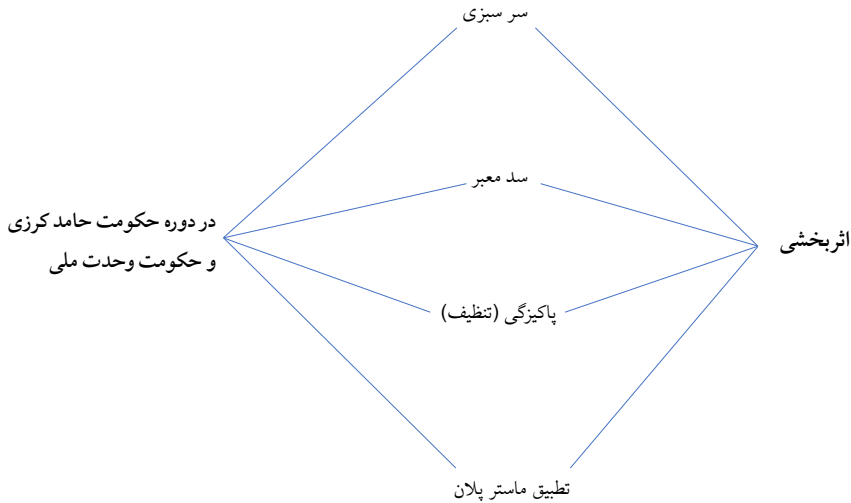
## ۲. پیشینه تحقیق

پس از تحقیق دریافتیم که در خصوص بررسی میزان اثربخشی شاروالی کابل هیچ تحقیق انجام نشده یا اگر شده باشد اندک بوده و نتوانستیم به آن‌ها دست یابیم؛ اما محققان به موضوعات مشابه آن پرداخته‌اند.

موسوی و صمدی (۱۳۹۴) تحقیقی را به منظور بررسی میزان اثربخشی سازمانی بر اساس EFQM در شهرداری همدان پرداخته شده‌اند. با استفاده از شاخص‌های مدل پنج فرضیه در نظر گرفته شد و ابزار پرسشنامه به‌عنوان یک رهیافت مدل برای جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت. سپس پرسشنامه‌ها با نظرات ۱۹۶ کارمند اداری شهرداری همدان تکمیل گردیدند و داده‌ها در نرم‌افزار SPSS و با استفاده از آزمون‌های آمار توصیفی و تحلیلی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج این آزمون‌ها به تأیید تمامی فرضیه‌ها انجامید که حاکی از اثربخشی سازمان در شاخص‌های EFQM است.

در مورد میزان اثربخشی شاروالی یا شهرداری در جهان تحقیقات زیاد انجام شده و مقالات متعددی نوشته شده است؛ اما در خصوص میزان اثربخشی شاروالی کابل در دوره حکومت حامد کرزی و حکومت وحدت ملی، کتاب یا مقاله با این موضوع و محتوا نوشته نشده است. لذا این تحقیق در نوع خود کار جدید است.

### ۳. مدل مفهومی



### ۴. روش تحقیق

در این نوع تحقیقات نوعاً از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و محتوای مطالب و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده استفاده می‌شود. تحقیق حاضر از نگاه ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی - تحلیلی است. این امر از آن جهت است که محقق میزان اثربخشی شاروالی کابل را در بخش‌های سرسبزی، پاکیزگی، رفع سد معبر و تطبیق پلان‌های شهری صرفاً بررسی نموده و هیچ دخالتی در وضعیت متغیرها نداشته است، بلکه صرفاً آنچه را وجود دارد مطالعه و توصیف و تشریح کرده است.

روش جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، توزیع پرسشنامه، کتب، مقالات، اینترنت و تیزس‌ها است. در این تحقیق از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. روش کتابخانه‌ای یک روش معمول بوده که بیشتر برای ارزیابی و مطالعه ادبیات تحقیق استفاده می‌شود. در این تحقیق از روش کتابخانه‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق استفاده شده است.



از پرسشنامه به‌عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. این پرسشنامه شامل چهار بخش (بررسی میزان رسیدگی شاروالی کابل در بخش‌های تطیف، سرسبزی و حفظ و مراقبت شهر، رفع سد معبر و تطبیق طرح پلان‌های شهری) است که در کل شامل ۲۲ سؤال است.

## ۵. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

از آنجا که همه متغیرهای مستقل چندوجهی است و در هر دو دوره مختلف پرسشنامه جداگانه طرح شده است. برای استنباط آماری از تحلیل آزمون t استفاده می‌شود. برای تفسیر باید در نظر داشت که (Sig.) کمتر از ۵ صدم گردد و t صفر یا بزرگ‌تر از آن فرضیه تأیید و در صورتی که t کوچک‌تر از صفر یا منفی باشد فرضیه رد می‌گردد. فرضیه فرعی اول تحقیق: به نظر می‌رسد شاروالی کابل برای رسیدن به شهر پاکیزه موفق بوده است.

جدول شماره (۴-۵): آماره‌های تک نمونه‌ای برای فرضیه فرعی اول

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطیف	100	16.8200	8.10210	.81021

جدول شماره (۴-۶): آزمون تی تک نمونه‌ای برای فرضیه فرعی اول

One-Sample Test						
	Test Value = 100					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطیف	-102.665	99	.000	-83.18000	-84.7876	-81.5724

در جدول شماره (۴-۵) و جدول شماره (۴-۶) نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای ارائه شده است. در جدول تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات



شهروندان نسبت به کارکرد شاروآلی در قسمت نظیف و پاکیزگی شهر کابل در هر دو دوره (حامد کرزی و محمد اشرف غنی) تفاوت معناداری وجود دارد و سطح معناداری  $\text{sig} < 0,05$  به دست آمده است که طبق نتیجه گزارش ( $\text{sig} = 0,00$   $\text{df} = 99$ ) و  $t = -102,6$  این فرضیه رد می‌گردد.

فرضیه فرعی دوم تحقیق: به نظر می‌رسد شاروآلی کابل برای رفع سد معبر موفق بوده است.

جدول شماره (۴-۷): آمارهای تی تک نمونه‌ای برای فرضیه فرعی دوم

One-Sample Statistics				
	فروانی N	میانگین Mean	انحراف استاندارد Std. Deviation	خطای استاندارد Std. Error Mean
سد معبر	100	24.9300	11.04468	1.10447

جدول شماره (۴-۸): آزمون تی تک نمونه‌ای برای فرضیه فرعی دوم

One-Sample Test						
	Test Value = 100					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سد معبر	-67.969	99	.000	-75.07000	-77.2615	-72.8785

جدول تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات شهروندان نسبت به کارکرد شاروآلی در قسمت رفع سد معبر، در هر دو دوره (حامد کرزی و محمد اشرف غنی) تفاوت معناداری وجود دارد و سطح معناداری  $\text{sig} < 0,05$  به دست آمده است که طبق نتیجه گزارش ( $\text{sig} = 0,00$   $\text{df} = 99$ ) و  $t = -67,96$  این فرضیه رد می‌گردد.

فرضیه فرعی سوم تحقیق: به نظر می‌رسد شاروآلی کابل برای سرسبزی و حفظ

و مراقبت شهر موفق بوده است.

جدول شماره (۴-۹): آماره‌های تی تک نمونه‌ای برای فرضیه فرعی سوم

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سرسبزی و حفظ و مراقبت	100	8.0900	4.10984	.41098

جدول شماره (۴-۱۰): آزمون تی تک نمونه‌ای برای فرضیه فرعی سوم

One-Sample Test						
	Test Value = 100					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سرسبزی و حفظ و مراقبت	-223.634	99	.000	-91.91000	-92.7255	-91.0945

جدول تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات شهروندان نسبت به کارکرد شاروالی در قسمت ایجاد سرسبزی در هر دو دوره (حامد کرزی و محمد اشرف غنی) تفاوت معناداری وجود دارد و سطح معناداری  $sig < 0,05$  به دست آمده است که طبق نتیجه گزارش ( $sig = 0,00$   $df = 99$  و  $t = -223,6$ ) این فرضیه رد می‌گردد.

فرضیه فرعی چهارم تحقیق: به نظر می‌رسد شاروالی کابل برای تطبیق طرح پلان‌های شهری موفق بوده است.

جدول شماره (۴-۱۱): آماره‌های تک نمونه‌ای برای فرضیه فرعی چهارم

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطبیق طرح پلان‌های شهر	100	14.1700	6.84910	.68491





جدول شماره (۴-۱۲): آزمون تی تک نمونه‌ای برای فرضیهٔ فرعی چهارم

One-Sample Test						
	Test Value = 100					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطبيق طرح پلان‌های شهری	-125.316	99	.000	-85.83000	-87.1890	-84.4710

در جدول تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات شهروندان نسبت به کارکرد شاروالی در قسمت ایجاد پلان در هر دو دوره (حامد کرزی و غنی) تفاوت معناداری وجود دارد و سطح معناداری  $\text{sig} > 0.05$ ، به دست آمده است که طبق نتیجه گزارش ( $\text{sig} = 0.000$ ،  $\text{df} = 99$  و  $t = -125.316$ ) این فرضیه رد می‌گردد. فرضیهٔ اصلی تحقیق: به نظر می‌رسد میزان اثربخشی شاروالی کابل را می‌توان سنجید.

جدول شماره (۴-۱۳)

نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای		میانگین مشاهده شده	میانگین نظری	انحراف معیار	حداکثر نمرات	حداقل نمرات	نظر شهروندان نسبت به کارکرد شهرداری
Sig= 0.000	T= -1.05	97.62	66	28.615	110	22	

آمارهای توصیفی نیز چنانکه در جدول بالا نشان می‌دهد، حداقل نمرات در مجموع نظریات مردم در برابر پرسش‌های انجام شده (۲۲) و حداکثر (۱۱۰) است. ملاحظه می‌شود که میانگین مشاهده شده کمتر از میانگین نظری است. به این خاطر است که نوع پرسش‌ها از کاملاً موافق (۱) تا کاملاً مخالف (۵) ارزش‌گذاری شده است. نتیجه این است که نظر کلی مردم نسبت به کارکرد شهرداری منفی بوده و آزمون تی تک نمونه‌ای نیز نشان می‌دهد که این تفاوت به حساب به لحاظ آماری نیز معنادار است.

## ۶. مقایسه کارکردهای شاروالی کابل در دوره حامد کرزی و محمد اشرف غنی

۶-۱. سد معبر

جدول شماره (۴-۱۴) سد معبر در زمان حامد کرزی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	128.223	57	2.25	80.983	0
Within Groups	1.167	42	0.028		
Total	129.39	99			

جدول شماره (۴-۱۵) سد معبر در زمان محمد اشرف غنی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	112.7243	27	4.175	416.6157	0
Within Groups	0.722333	72	0.01		
Total	113.4467	99			

با توجه به جداول شماره (۴-۱۴) و (۴-۱۵)، نظر پاسخگویان نسبت به کارکرد شاروالی برای رفع سد معبر در شهر کابل در هر دو دوره معنادار بوده است. نظر به میانگنی هردو دوره ( $M=2.25$  و  $M=4.175$ ) به این نتیجه می‌رسیم که کارکرد شاروالی کابل برای رفع سد معبر در زمان اشرف غنی نسبت به زمان حامد کرزی کار بیشتر شده است.

## ۲-۶. تنظیف و پاکیزگی

جدول شماره (۴-۱۶) تنظیف در زمان حامد کرزی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	79.693	57	1.398	88.082	0
Within Groups	0.667	42	0.016		
Total	80.36	99			

جدول شماره (۴-۱۷) تنظیف در زمان محمد اشرف غنی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	104.482	12	8.707	86.391	0
Within Groups	8.964667	87	0.103333		
Total	113.4467	99			

با توجه به جداول شماره (۴-۱۶) و (۴-۱۷)، نظر پاسخگویان نسبت به کارکرد شاروالی برای تنظیف شهر در هر دو دوره معنادار بوده است. نظر به میانگین هر دو دوره ( $M=1.398$  و  $M=8.707$ ) به این نتیجه می‌رسیم که کارکرد شاروالی کابل در بخش تنظیف و پاکیزگی شهر در زمان اشرف غنی نسبت به حامد کرزی کار بیشتر شده است.



### ۳-۶. سرسبزی و حفظ و مراقبت شهر

جدول شماره (۱۸-۴) سرسبزی و حفظ و مراقبت شهر در زمان حامد کرزی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	129.423	57	2.271	81.741	0
Within Groups	1.167	42	0.028		
Total	130.59	99			

جدول شماره (۱۹-۴) سرسبزی و حفظ و مراقبت شهر در زمان محمد اشرف غنی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	108.848	21	5.183333	97.416	0
Within Groups	4.598667	78	0.059		
Total	113.4467	99			

با توجه به جداول شماره (۱۸-۴) و (۱۹-۴)، نظر پاسخگویان نسبت به کارکرد شاروالی برای سرسبزی و محافظت از محیط شهری در هر دو دوره معنادار بوده است. نظر به میانگین هردو دوره ( $M=2.271$  و  $M=5.183333$ ) به این نتیجه می‌رسیم که کارکرد شاروالی کابل در سرسبزی و حفظ و مراقبت شهر در زمان اشرف غنی نسبت به زمان حامد کرزی کار بیشتر صورت گرفته است.



## ۴-۶. طرح و تطبیق پلان شهری

جدول شماره (۲۰-۴) طرح و تطبیق پلان شهری در زمان حامد کرزی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	106.8947	19	5.626	71.16267	0
Within Groups	6.552	80	0.082333		
Total	113.4467	99			

جدول شماره (۲۰-۴) طرح و تطبیق پلان شهری در زمان محمد اشرف غنی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	106.8947	19	5.626	71.16267	0
Within Groups	6.552	80	0.082333		
Total	113.4467	99			

با توجه به جداول شماره (۲۰-۴) و (۲۱-۴)، نظر پاسخگویان نسبت به کارکرد شارووالی برای طرح و تطبیق پلان‌های شهری در هر دو دوره معنادار بوده است. نظر به میانگین هردو دوره  $M=5.626$  و  $M=5.626$  به این نتیجه می‌رسیم که کارکرد شارووالی کابل در تطبیق طرح پلان شهری در هر دو دوره مساوی بوده است.

### نتیجه‌گیری

در این تحقیق میزان اثربخشی شارووالی کابل در دوره حامد کرزی و حکومت وحدت ملی بررسی شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات شهروندان نسبت به کارکرد شارووالی در قسمت تنظیف و پاکیزگی شهر کابل، در قسمت رفع سد معبر، در قسمت ایجاد سربیزی، در قسمت ایجاد پلان شهری در



هر دو دوره حامد کرزی و حکومت وحدت ملی) تفاوت معناداری وجود دارد و سطح معناداری بر طبق گزارش‌های روشمند و علمی، تمام فرضیه‌های این تحقیق مبنی بر اثربخشی شاروالی کابل در دو دوره نامبرده، رد می‌گردد. بنابراین سازمان شاروالی کابل در حدود زمانی معین شده در این تحقیق، از نظر شهروندان کابل تقریباً ناموفق بوده است.



## فهرست منابع

۱. برهانی، محمدجواد، (۱۳۹۹)، روش تحقیق، کابل: مؤسسه انتشارات مقصودی.
۲. پور عزت، علی اصغر، (۱۳۸۹)، مبانی دانش اداره دولت و حکومت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۳. جریده رسمی، (۱۴۲۱)، کابل: وزارت عدلیه.
۴. حافظ نیا، محمد رضا، (۱۳۸۹)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۵. حبیبی غوری، نثار احمد، (۱۳۸۸)، کشفات جامد شهری نظیف شهری دیروز امروز فردا، کابل: مرکز نشراتی کانک.
۶. دفت، ریچارد دال، (۱۳۹۰)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، (ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. دفت، ریچارد دال، (۱۳۹۴)، تئوری و طراحی سازمان، (ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. رایبیز، استیفن، (۱۳۹۵)، تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی، (ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد)، تهران: انتشارات صفار.
۹. رحیمی، سردار محمد؛ عارفی، عباس، (۱۳۹۹)، ژئوپلیتیک و منازعه افغانستان (رویکرد داخلی، منطقه‌ای و جهانی)، کابل: نشر واژه.
۱۰. ریاست آگاهی و ارتباط عامه (۱۳۹۷)، معرفی شاروالی کابل، کابل: ریاست آگاهی و ارتباط عامه.
۱۱. بنیاد اندیشه، (۱۳۹۵)، فصلنامه اندیشه معاصر؛ ویژه سیاست و حکومت‌داری، کابل: بنیاد اندیشه.
۱۲. یعقوبی، نورمحمد؛ آذر، عادل، همراهی، مهرداد، (۱۳۹۰)، روش تحقیق در مدیریت؛



با رویکردی به نگارش پایان‌نامه تحصیلی، سیستان: مرندیز و معاونت پژوهش  
دانشگاه سیستان و بلوچستان.

۱۱۴



بهار و تابستان ۱۴۰۲



شماره پنجم



سال سوم



دوفصلنامه یافته‌های مدیریت دولتی





# تأثیر اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام آور با نقش میانجی عزت نفس مبتنی بر سازمان و احساس تکلیف

«مورد مطالعه: بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی علی بن

ابی طالب<sup>(ع)</sup> شهرقم»

زهرا تیموری<sup>۱</sup>

حسن امیری<sup>۲</sup>

## چکیده

تحقیقات نشان می‌دهد که احساس اعتماد ایجاد شده توسط مدیریت، می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تسهیل کند. در این پژوهش، از تئوری تبادل اجتماعی و تئوری خودمختاری استفاده شد تا به بررسی تأثیر اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام آور با نقش میانجی عزت نفس، مبتنی بر سازمان و احساس تکلیف بپردازد. روش تحقیق بر اساس هدف از نوع کاربردی و از جهت ماهیت توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی علی بن ابیطالب<sup>(ع)</sup> شهر قم به تعداد ۲۸۵ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود ۱۶۴ نفر به دست آمد. روش نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در مورد پرسشنامه استاندارد، شامل ۲۸ سؤال بود که روایی پرسشنامه توسط استاد راهنما و متخصصان، کارشناسان مدیریت و پایایی آن‌ها از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای همه شرایط بیشتر از ۰.۷ تأیید شد. در این پژوهش ۵ فرضیه بر اساس مدل مفهومی بررسی شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی (از نرم‌افزار SPSS) و آمار استنباطی (از نرم‌افزار PLS) استفاده شده است. نتایج تمامی فرضیه‌ها، مدل تحقیق را تأیید می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** اعتماد ادراک شده، رفتار شهروندی الزام آور، عزت نفس، عزت نفس مبتنی بر سازمان، احساس تکلیف

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، ساوه، ایران. z.tymwri@gmail.com

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، تهران جنوب، ایران.

در صنعت خدمات درمانی، کارکنان برای ارائه خدمات خوب و ایجاد وفاداری به بیماران، بسیار مهم هستند. (چی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) رفتار شهروندی سازمانی،<sup>۲</sup> یکی از عوامل مهم مورد نیاز خدمات درمانی برای ایجاد رضایت و وفاداری مشتریان و افزایش کیفیت خدمات است. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که در زمینه درمان، اعتماد به کارمند برای تقویت رفتار شهروندی سازمانی بسیار مهم است. اعتماد به طور طبیعی یک استراتژی مدیریتی است که برای ایجاد انگیزه در عملکرد کارکنان استفاده می‌شود. متفاوت از اعتماد کردن، مورد اعتماد بودن، این تصور تعریف می‌شود که مدیریت آسیب‌پذیری خود را در برابر اقدامات زیر مجموعه می‌پذیرد، (بائر<sup>۳</sup> و همکاران: ۲۰۱۵) در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. اگرچه تحقیقات موجود رابطه شهودی نحوه تأثیرپذیری اعتماد افراد بر رفتار کارکنان را بررسی کرده است؛ اما تحقیقات موجود تاکنون جنبه تاریک احتمالی احساس اعتماد را نادیده گرفته است. بائر و همکارانش (۲۰۱۵) دریافتند که احساس اعتماد در شرایط خاص نامطلوب است و می‌تواند به عنوان «جام مسموم» برای یکی از طرفین درگیر باشد. (اسکینر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴) بنابراین مشخص نیست که آیا احساس اعتماد به پیامدهای منفی مربوط می‌شود یا نه و اگر چنین است، چگونه است. احساس اعتماد به طور معمول از طریق درک انجام می‌شود. وابستگی و افشای سرپرستان، به عنوان مثال واگذاری وظایف مهم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات حساس. (لاوه و همکاران، ۲۰۱۸) حال اگر اعتماد مدیران به کارکنان درمان با سپردن وظایف و مسئولیت‌های اضافی به آن‌ها نشان داده شود، چنین اعتمادی برای کارکنانی با چنین شغل پرتنشی نمی‌تواند خوشایند باشد. در این مورد، کارکنان هنوز هم می‌توانند اعتماد مدیریت را با رفتار شهروندی متقابل بگیرند. البته نه به این دلیل که آن‌ها

1 Chi

2. Organizational citizenship behavior (OCB)

3. Baer

4. Skinner

5. Lau





می‌خواهند، بلکه به این دلیل که احساس می‌کنند باید این کار را انجام دهند. به هر حال آن‌ها نمی‌خواهند توسط مدیریت اخراج شوند. علی‌رغم تصدیق روزافزون این‌که کارکنان می‌توانند از طرف نیروهای خارجی مجبور شوند برای سازمان خود فراتر بروند، ممکن است کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی‌ها شرکت کنند، نه به این دلیل که آن‌ها می‌خواهند، بلکه به این دلیل که احساس می‌کنند موظف به انجام آن هستند. به عبارت دیگر، کارکنان ممکن است احساس کنند که به مشارکت در رفتار شهروندی توسط نیروهای خارجی مجبورند. این احساس به عواقب منفی بالقوه منجر می‌شود که به‌عنوان رفتار شهروندی الزام‌آور تصور می‌شود. (یام<sup>۱</sup> و همکاران: ۲۰۱۴) رفتار شهروندی الزام‌آور یکی از پدیده‌های نسبتاً نادیده گرفته شده است که به‌عنوان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های غیررسمی که اغلب برخلاف میل آن‌ها است و جنبه منفی ساختار اجتماعی زندگی سازمانی را منعکس می‌کند. با این حال، تأثیر احساس اعتماد در فشار آوردن به کارکنان برای انجام رفتار شهروندی الزام‌آور، امروزه به خوبی درک نشده است.

ادبیات بر دو مکانیسم اصلی برای توضیح اثرات احساس اعتماد متکی است: مکانیسم مبادله اجتماعی، بر اساس هنجار متقابل و مکانیسم خودارزیابی، مبتنی بر خودپنداره که از طریق آن افراد تصمیم می‌گیرند که پیشگیرانه و درگیر شوند یا متناوباً منفعل و از رفتارهای خاص بیگانه باشند. (وانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) پژوهش ما از نظریه تعیین سرنوشت<sup>۳</sup> استفاده می‌کند. با ادغام خودپنداره کار «عزت نفس مبتنی بر سازمان»<sup>۴</sup> و تبادل اجتماعی، توضیح در مورد اینکه چگونه کارکنان احساس اعتماد می‌کنند، ممکن است از طریق تعهد احساس شده منجر به رفتار شهروندی الزام‌آور شود. عزت نفس مبتنی بر سازمان کارکنان که «درجه‌ای است که فرد معتقد است خود را به‌عنوان یک عضو سازمانی توانا، قابل توجه و شایسته می‌داند، به‌عنوان محرک

1. Yam

2 Wang

3 self-determination theory (SDT)

4 organization based self-esteem' (OBSE)



عملکرد قابل توجه و سازگار شناخته شده است»<sup>۱</sup> (پیرس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)

رفتار انسان‌ها با انگیزه‌های مختلفی تنظیم می‌شود. بر اساس تئوری خودتعیینی، افراد در رفتارهای با انگیزه، مانند رفتار شهروندی سازمانی، از نظر انگیزه‌های مستقل یا کنترل شده درگیر می‌شوند. انگیزه‌های خودمختار برای اهداف و ارزش‌های افراد مهم است؛ زیرا ذاتاً جالب و لذت‌بخش است. در مقابل انگیزه‌های کنترل‌شده توسط یک منبع خارجی، از انگیزه‌مانند برآوردن انتظارات سرپرست برانگیخته می‌شود. ما با پیروی از این چارچوب، استدلال خواهیم کرد که برای کارکنان، احساس اعتماد، عزت‌نفس مبتنی بر سازمان و احساس تکلیف می‌تواند فرآیندهای خودانگیزشی در تعامل با رفتار شهروندی الزام‌آور را تسهیل کند، اگرچه برخلاف میل آن‌ها باشد. کارکنان در بیمارستان‌ها نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمان‌ها دارند. یکی از انواع سازمان‌هایی که در آن‌ها، انجام وظایف و رفتار شهروندی کارکنان نقش بسیار مهمی دارد، بیمارستان‌ها است که با انبوه زیادی از بیماران و بستگان آن‌ها در ارتباط هستند. پژوهش‌های پیشین نشان داده است که کیفیت خدمات سازمان‌ها، تحت تأثیر رفتارهای خاصی از کارکنان به نام رفتارهای شهروندی قرار می‌گیرد. کارکنان در بیمارستان‌ها تحت شرایط با استرس بیشتری فعالیت دارند. اگر پرسنل بیمارستان دارای اعتماد کافی نباشند، نمی‌توانند فعالیت‌های خود را به‌درستی انجام دهند.

نیروی انسانی، پایه و اساس نظام‌های بهداشتی درمانی را تشکیل می‌دهد و پرستاران به‌عنوان منابع انسانی این سازمان‌ها، نقش به‌سزایی در ارتقای سلامت جامعه دارند. در صورت عدم وجود نیروی کارآمد پرستاری، سازمان‌های مراقبت بهداشتی و درمانی نمی‌توانند به موفقیت دست یابند. امروزه شاهد نارضایتی پرستاران از وضعیت شغلی خود هستیم که به دلیل وجود خشونت‌هایی از طرف بیماران یا همراهان بیماران، ایجاد شده است. اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در بیمارستان، افزایش روابط مثبت بین کارکنان و درگیر کردن آن‌ها در فعالیت‌های سازمانی است. به‌طور خاص، در کارهای علمی قابل توجهی مشخص شده است که رفتار شهروندی



می‌تواند رضایت شغلی، عملکرد کاری، تیم انباشته یا اثربخشی سازمانی را افزایش دهد. هم‌چنین می‌تواند به کارکنان شانس خوبی برای ترفیع بدهد و قصد جابجایی کارکنان را کاهش دهد. محققان پیشنهاد کرده‌اند که افزایش فشار بازار و رقابت بیشتر، سازمان‌های مدرن را وادار کرده است که اثربخشی و کارایی را با تمام ابزارهای موجود، مانند تشویق کارکنان به مشارکت بیشتر در رفتار شهروندی در محل کار، به حداکثر برسانند. بنابراین با مطرح شدن نقش و اهمیت رفتارهای شهروندی در بیمارستان‌ها، در این پژوهش سعی شده تا به این سؤال پاسخ داده شود که تأثیر اعتماد ادراک‌شده بر رفتار شهروندی الزام‌آور با توجه به نقش میانجی عزت‌نفس مبتنی بر سازمان و احساس تکلیف چگونه است؟

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱. اعتماد ادراک‌شده

احساس اعتماد بیانگر کیفیت رابطه بین افراد و عاملی ضروری برای حفظ این رابطه در طول زمان است. اعتماد ادراک‌شده، دارای دو ویژگی مهم است؛ اطمینان به توانایی‌های طرف مقابل و آمادگی یا تمایل به تکیه بر طرف مقابل. اعتماد ادراک‌شده شامل انتظاراتی است که افراد در مورد شبکه‌های روابط و رفتارهای سازمانی دارند. به این معنا که اعتماد مبتنی بر باورهایی در مورد احتمال سازنده و سودمند بودن اقدامات آینده است. سطوح پیشرفته اعتماد ادراک‌شده منجر به انواع رفتارهای شهروندی مثبت کارکنان و کاهش قصد جابه‌جایی می‌شود. (فرینگتون<sup>۱</sup> و همکاران: ۲۰۱۷) اعتماد ادراک‌شده به‌عنوان یک باور کلی تعریف می‌شود که طرف دیگر در مبادلات اجتماعی رفتار اخلاقی و مناسب اجتماعی داشته باشد و به‌صورت فرصت‌طلبانه عمل نکند. اعتماد زمانی وجود دارد که یک طرف به توانایی، صداقت و خیرخواهی شریک مبادله اعتماد کند. اعتماد شامل درک مصرف‌کنندگان از صلاحیت یک طرف مبادله برای ارائه درست و تحقق انتظارات و برداشت آن‌ها از نیت خوب او



و برداشت از سیستم است. (یحیی و همکاران: ۲۰۱۸)

## ۲-۱. عزت نفس مبتنی بر سازمان

عزت نفس مبتنی بر سازمان درجه‌ای است که فرد معتقد است خود را به‌عنوان یک عضو سازمانی توانا، قابل توجه و شایسته می‌داند. (وانگ و همکاران: ۲۰۱۹) محققان دریافته‌اند که عزت نفس مبتنی بر سازمان روابط بین متغیرهای پیشین مانند محیط کار، سیگنال‌های سازمانی ارزش شخصی و متغیرهای متعاقب را واسطه می‌کند که عملکرد فرآینقی از جمله آن است؛ زیرا کارمندان برخوردار از عزت نفس سازمانی بالا، به این بارو رسیده‌اند که من اینجا کسی حساب می‌شوم. مطالعات رابطه مثبت بین عزت نفس سازمانی و رتبه‌بندی نظارتی رفتار شهروندی را نشان داده است. پیوند مثبت بین عزت نفس سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، مبنایی برای بررسی اثر میانجی عزت نفس سازمانی بر رابطه بین احساس اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی الزام‌آور فراهم می‌کند. (اکروت<sup>۱</sup> و همکاران: ۲۰۱۶) کارکنان با عزت نفس بالا خود را در سازمان‌هایی که برای آن‌ها کار می‌کنند معنادار، مؤثر و ارزشمند می‌بینند. باین حال آن‌هایی که سطح پایینی از عزت نفس سازمانی دارند، واکنش‌پذیری بالاتری نسبت به شرایط خارجی و انفعال در تغییر آن‌ها دارند. (کوستانینی<sup>۲</sup> و همکاران: ۲۰۱۹)

## ۳-۱. احساس تکلیف

احساس تکلیف یک انگیزه کنترل شده تحمیل شده خارجی است که توسط موارد احتمالی خارج از فرد ایجاد و حفظ می‌شود. میزان انگیزه کنترل شده فرد نشان دهنده درجه‌ای است که فرد تحت فشار بیرونی مجبور یا فریفته می‌شود. (کاندامپولی<sup>۳</sup> و همکاران: ۲۰۱۷) هنجار عمل متقابل برای رابطه اعتماد بین سرپرست و کارمند مهم است. بلاو<sup>۴</sup> (۱۹۶۴) اظهار می‌دارد که اساسی‌ترین تمایز این است که مبادله

1 Ekrot

2 Coștăntini

3 Kandampully

4 Blau



اجتماعی مستلزم تعهدات نامشخص است. به همین ترتیب محققان مشاهده کردند که عمل متقابل در هر جامعه‌ای یک قاعده زندگی است و در برخی از جوامع حداقل قانون زندگی است. هنجار راهنمایی می‌کند که فرد چگونه باید رفتار کند و پیروی از هنجار افراد را ملزم به رفتار متقابل می‌کند. (گاتلینگ<sup>۱</sup> و همکاران: ۲۰۱۷)

احساس تکلیف به طور گسترده به عنوان پیش بینی کننده نتایج مثبت سازمانی در نظر گرفته شده است و به عنوان یک باور تجویزی تعریف می‌شود که فرد باید به رفاه سازمان اهمیت دهد. احساس تکلیف به عنوان یک انگیزه کنترل شده از بیرون تحمیل شده است که توسط حوادث غیر مترقبه برای فرد آغاز و حفظ می‌شود. میزان انگیزه کنترل شده فرد نشان دهنده میزانی است که فرد احساس می‌کند تحت فشار خارجی مجبور یا اغوا شده است. به طور مشابه محققان پیشنهاد می‌کند که برای حفظ تصویر مورد اعتماد مثبت خود و رابطه شغلی، کارکنان تمایل دارند با احساس فشار و مجبور به درگیر شدن در اقدامات، تعهدات خود را انجام دهند. (کورسگاد<sup>۲</sup> و همکاران: ۲۰۱۵)

#### ۱-۴. رفتار شهروندی الزام آور

رفتار شهروندی سازمانی به آن رفتار کارکنان اشاره دارد که به عملکرد مؤثر سازمان کمک می‌کند؛ به نحوی که اغلب اختیاری است و نسبت به عملکرد شغلی، پاداشی دریافت نمی‌کند. باین حال در سال‌های اخیر، تحقیقات نشان داده است که کارکنان تحت فشار قرار می‌گیرند تا رفتار شهروندی را به عنوان یک نقش اضافی انجام دهند و این احساس که رفتاری را باید انجام دهند، نه اینکه می‌خواهند، دلیل اصلی ایجاد این نقش اضافی است که با عباراتی، رفتار شهروندی اجباری اطلاق می‌گردد. (اورگان<sup>۳</sup> و همکاران: ۲۰۱۶) گادوت<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) مفهوم رفتار شهروندی الزام آور را با زیر سؤال بردن مرز بین موفقیت سازمان و احساس تعهد به کار، به منظور دستیابی به

1 Gatling  
2 Korsgaard  
3 Organ  
4 Gadot



موفقیت سازمانی برای کارکنان مورد بحث قرار می‌دهد. گادوت با استدلال در مورد رفتار شهروندی اجباری به دلیل رئیس اجباری بیان می‌کند که رفتارهای اجباری می‌تواند بر رفتارهای سازمانی به صورت منفی، مانند استرس کاری یا فرسودگی شغلی تأثیر بگذارد. گادوت با بیان اینکه رفتارهایی که به زور رخ می‌دهد را نمی‌توان به عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف کرد؛ زیرا بر اساس ترجیح داوطلبانه فرد است، مفهوم رفتار شهروندی اجباری را ذکر می‌کند. (کوون و عبدالله: ۲۰۱۵)<sup>۱</sup> گادوت رفتار شهروندی الزام‌آور را این گونه تعریف می‌کند: «انجام برخی از رفتارها بر اساس داوطلبانه بودن اجباری به دلیل اجبار در نتیجه فشار درون سازمانی»؛ به عبارت دیگر این رفتارها را زمانی می‌توان رفتار شهروندی الزام‌آور نامید که فرد باید رفتارهای اجتماعی را در محیط کسب و کار نشان دهد. (الکان: ۲۰۱۵)<sup>۲</sup>

## ۲. پیشینه پژوهش

در ارتباط با موضوع پژوهش حاضر، مطالعات بسیار محدودی صورت گرفته است. بادلو و همکاران (۱۳۹۹)، به بررسی رابطه رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد مؤثر پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری مشارکتی، تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد مؤثر و رفتار شهروندی سازمانی دارد. ناد و همکاران (۱۳۹۸)، به بررسی رابطه بین ادراک از قلدری در محیط کار، حمایت سازمانی، از خودبیگانگی شغلی با نیت ترک خدمت و نقش میانجی رفتار شهروندی اجباری پرداختند و دریافتند که بین متغیرهای ادراک از قلدری در محیط کار، از خودبیگانگی شغلی و رفتار شهروندی اجباری با متغیر نیت ترک خدمت، تأثیر مستقیم وجود دارد. رضایی لری و همکاران (۱۳۹۷)، به بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و عزت نفس بر موفقیت سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی پرداختند و دریافتند که بین عزت نفس، رفتار شهروندی سازمانی بر موفقیت سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. عاشوری و همکاران (۱۳۹۶)، به بررسی

1 Cohen & Abedallah

2 Alkan





امکان‌سنجی بروز رفتار شهروندی سازمانی از طریق عدالت و اعتماد سازمانی: تبیین نقش تعهد سازمانی پرداختند و دریافتند که سه عامل عدالت ادراک شده، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی به صورت مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار است. سروی و همکاران (۱۳۹۵)، رابطه مدیریت تصویرسازی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌گری عزت نفس سازمانی بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که بین رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت تصویرسازی، رابطه معناداری وجود دارد. کوئی هوانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، به بررسی بدرفتاری با مشتری و صدای مشتری محور کارمند: جنبه‌های روشن و تاریک اعتماد احساس شده پرداختند و نتیجه گرفتند که OBSE واسطه تأثیر منفی سوءرفتار مشتری با صدای مشتری محور است. کارکنان احساس می‌کردند اتکا بر تأثیر منفی سوءرفتار مشتری بر OBSE می‌افزاید و این اثر متقابل به نوبه خود، صدای مشتری محور را از طریق OBSE کاهش می‌دهد. کارمند احساس کرد افشاگری تا حدی تأثیر سوءرفتار مشتری را بر OBSE کاهش می‌دهد. وانگ و همکاران (۲۰۱۹)، به بررسی جنبه تاریک احساس اعتماد برای کارکنان مهمان‌نوازی: تحقیق در دوزمینۀ خدمات پرداختند و دریافتند که احساس اعتماد کارکنان بر رفتار شهروندی اجباری کارکنان تأثیر مستقیم دارد. ژئو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، به بررسی فشار شهروندی سازمانی، رفتار شهروندی اجباری و تعارض کار و خانواده پرداختند و نتیجه گرفتند که فشار شهروندی سازمانی به طور مثبت با رفتار شهروندی اجباری مرتبط است و تأثیر مثبت فشار شهروندی بر تعارض کار و خانواده با رفتار شهروندی اجباری و استقلال شغلی میانجی‌گری می‌شود. بسیت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، به بررسی اعتماد به سرپرست و مشارکت شغلی: میانجی‌گری اثرات ایمنی روانی و احساس تکلیف پرداختند و دریافتند که اعتماد به سرپرست، باعث می‌شود که کارکنان از لحاظ روانی در استخدام و ابراز وجود خود در نقش‌های شغلی خود احساس امنیت کنند. این رضایتمندی از نیاز به ایمنی روانی توسط کارکنان به عنوان

1 Kuei Huang

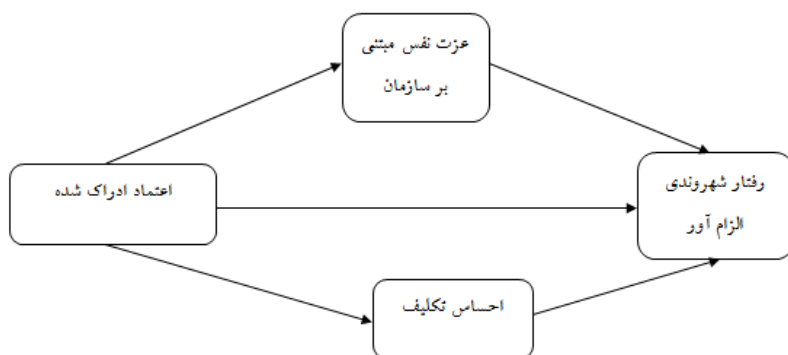
2. Zhao

3. Basit

یک مزیت مهم اجتماعی و عاطفی تفسیر می‌شود. گاتلینگ و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی تأثیر شفافیت رابطه رهبران مهمان‌نوازی بر اعتماد و رفتارهای انحرافی پیروان: نقش میانجی یکپارچگی رفتاری پرداختند و دریافتند که یکپارچگی رفتاری رابطه بین شفافیت رابطه رهبر و اعتماد پیروان به رهبر را واسطه می‌کند.

### ۳. مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به بررسی و مرور ادبیات مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل زیر ارائه شده است. این مدل برگرفته از پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۹) است که به صورت شکل ۱ پیشنهاد شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش توسینگ و همکاران (۲۰۲۱)

### ۴. فرضیه‌های پژوهش

با توجه به چارچوب نظری بیان شده، فرضیه‌های زیر را می‌توان ارائه کرد:

۱. اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام آور تأثیر دارد؛
۲. اعتماد ادراک شده بر عزت نفس مبتنی بر سازمان تأثیر دارد؛
۳. اعتماد ادراک شده بر احساس تکلیف تأثیر دارد؛
۴. عزت نفس مبتنی بر سازمان بر رفتار شهروندی الزام آور تأثیر دارد؛
۵. احساس تکلیف بر رفتار شهروندی الزام آور تأثیر دارد؛



۶. اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام آور با توجه به نقش میانجی عزت نفس مبتنی بر سازمان تأثیر دارد؛

۷. اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام آور با توجه به نقش میانجی احساس تکلیف تأثیر دارد.

### ۵. روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف تحقیق، کاربردی است، ولی از نظر ماهیت و جمع‌آوری اطلاعات در جمله تحقیقات توصیفی-پیمایشی است که از استراتژی پژوهش همبستگی از نوع ماتریس همبستگی (کوواریانس یا واریانس محور) و شیوه مدلیابی معادلات ساختاری (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۶) تبعیت می‌کند. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی علی بن ابی طالب<sup>(۱)</sup> شهر قم هستند که تعداد آن‌ها حدود ۲۸۵ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود ۱۶۴ نفر به دست آمد. در این مطالعه از روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای و برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز و تحلیل یافته‌های پژوهش، از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است. برای سنجش متغیر اعتماد ادراک شده از ۱۰ سؤال لاوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، عزت نفس مبتنی بر سازمان از ۱۰ سؤال پرسش‌نامه گاردنر و همکاران (۱۹۸۹)، احساس تکلیف ۳ سؤال آیزنبرگر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۱) و رفتار شهروندی الزام آور نیز با ۵ سؤال ویگودا-گادوت<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است. پرسشنامه هم در قالب مقیاس ۵ رتبه‌ای لیکرت تدوین شد. روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش پایایی مرکب (CR) در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار معناداری برای هر دو شاخص حداقل ۰/۷ است. هم‌چنین برای بررسی روایی، از روش روایی میانگین

1. Lau

2. Eisenberger

3. Vigoda-Gadot



وایارنس استخراج شده (AVE) یا روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده که مقدار ملاک برای سطح قبولی (AVE) مقدار ۰/۴۰ است.

جدول ۱. مقدار پایایی و روایی به تفکیک متغیرها

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	ضریب میانگین واریانس (AVE) استخراج شده
احساس تکلیف	0.808	0.887	0.723
اعتماد ادراک‌شده	0.881	0.904	0.689
رفتار شهروندی الزام‌آور	0.774	0.839	0.611
عزت نفس مبتنی بر سازمان	0.852	0.882	0.629

در پژوهش حاضر همان‌طور که در جدول ۱ بیان شده است، نتایج ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا آورده شده است که با توجه به حدود گفته شده برای هر سه معیار، نتیجه می‌گیریم که مقدار ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی سازه‌های پژوهش مورد قبول است. در جدول شماره ۲ نیز نتایج روایی واگرا ارائه شده است. برای بررسی روایی واگرا ابتدا مقادیر جذر AVE را محاسبه کرده و این مقادیر باید روی قطر ماتریس همبستگی از مقادیر همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بزرگ‌تر باشد که نشان دهنده مناسب بودن روایی واگرایی مدل است.

جدول ۲. نتایج روایی واگرا

متغیر	احساس تکلیف	اعتماد ادراک‌شده	رفتار شهروندی الزام‌آور	عزت نفس مبتنی بر سازمان
احساس تکلیف	0.850			
اعتماد ادراک‌شده	0.434	0.830		
رفتار شهروندی الزام‌آور	0.710	0.602	0.782	
عزت نفس مبتنی بر سازمان	0.467	0.530	0.615	0.794

مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر از مقدار همبستگی میان متغیرهای مکنون بیشتر است. از این رو می‌توان گفت که در مدل فوق، سازه‌ها



(متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با سؤالات خود دارد تا با سازه‌های دیگر؛ به بیان دیگر روایی و اگرایی مدل در حد مناسبی قرار دارد.

## ۶. یافته‌های پژوهش

### ۱-۶. یافته‌های توصیفی

در این بخش اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در قالب جدول به تفکیک بررسی شده است.

جدول ۳. یافته‌های توصیفی

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	69	42.1
	مرد	95	57.9
تحصیلات	فوق‌دیپلم	11	6.7
	لیسانس	43	26.2
	فوق‌لیسانس	98	59.8
	دکتری و بالاتر	12	7.3
رده سنی	زیر 30 سال	20	12.2
	تا 40 سال 30	38	23.2
	تا 50 سال 41	66	40.2
	بالای 50 سال	40	24.2
تاهل	متاهل	85	51.8
	مجرد	79	48.2

بر اساس جدول فوق بیشترین فراوانی مربوط به آقایان با ۵۷/۹ درصد، از نظر تحصیلات نیز بیشترین فراوانی مربوط به افرادی با مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس با ۵۹/۸ درصد، بیشترین فراوانی مربوط رده سنی مربوط به افرادی با توزیع سنی ۴۱ تا ۵۰ سال با ۴۰/۲ درصد و افراد متاهل با ۵۱/۸ دارای بیشترین فراوانی هستند.

#### جدول ۴. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
اعتماد ادراک شده	164	2543/	7580/	301/	904/
عزت نفس مبتنی بر سازمان	164	3013/	7250/	601/	804/
احساس تکلیف	164	8543/	7830/	671/	005/
رفتار شهروندی الزام آور	164	6403/	7500/	601/	005/

نتایج نشان می‌دهد که میانگین متغیرها در بازه ۳ تا ۴ قرار گرفته‌اند و مقادیر انحراف معیار کمتر از یک است.

#### ۲-۶. یافته‌های استنباطی پژوهش

برای بررسی وضعیت فرضیات پژوهش ابتدا توزیع داده‌ها مورد بررسی شده، سپس با توجه به نوع توزیع داده‌ها، همبستگی بین متغیرها نشان داده شده است. در جدول ۳ توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنف نمایش داده شده است.

#### جدول ۵. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنف

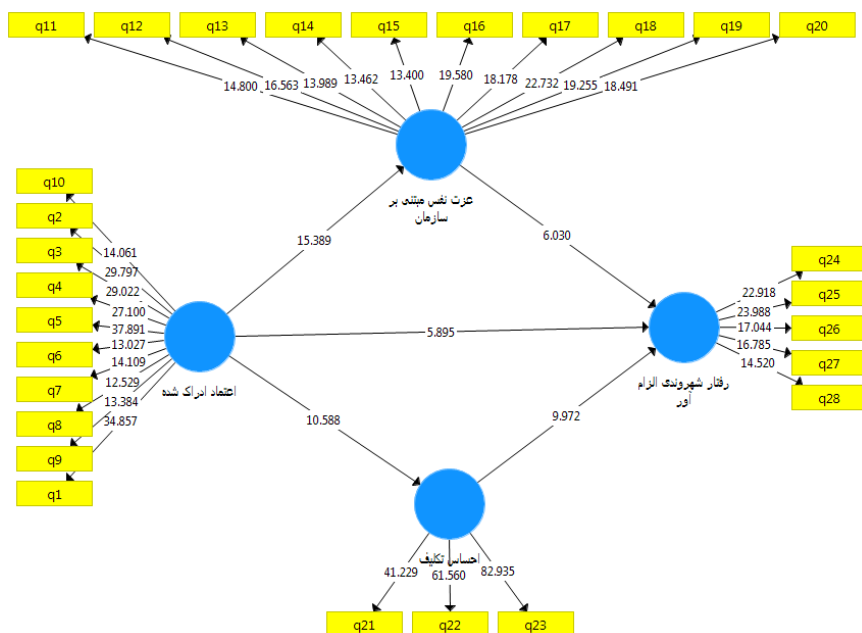
نتیجه	سطح معناداری	متغیر
غیر نرمال	۰.۰۰۰	اعتماد ادراک شده
غیر نرمال	۰.۰۰۰	عزت نفس مبتنی بر سازمان
غیر نرمال	۰.۰۰۰	احساس تکلیف
غیر نرمال	۰.۰۰۰	رفتار شهروندی الزام آور

مقدار سطح معناداری آزمون کولموگروف اسمیرنف برای تمامی متغیرهای پژوهش کمتر از ۵٪ است. بنابراین فرض صفر رد می‌شود. به عبارت دیگر توزیع متغیرهای پژوهش غیر نرمال است. بنابراین داده‌های پژوهش غیر نرمال است. در نتیجه برای تأیید یا رد فرضیه از PLS و آزمون‌های ناپارامتریک استفاده خواهد شد.



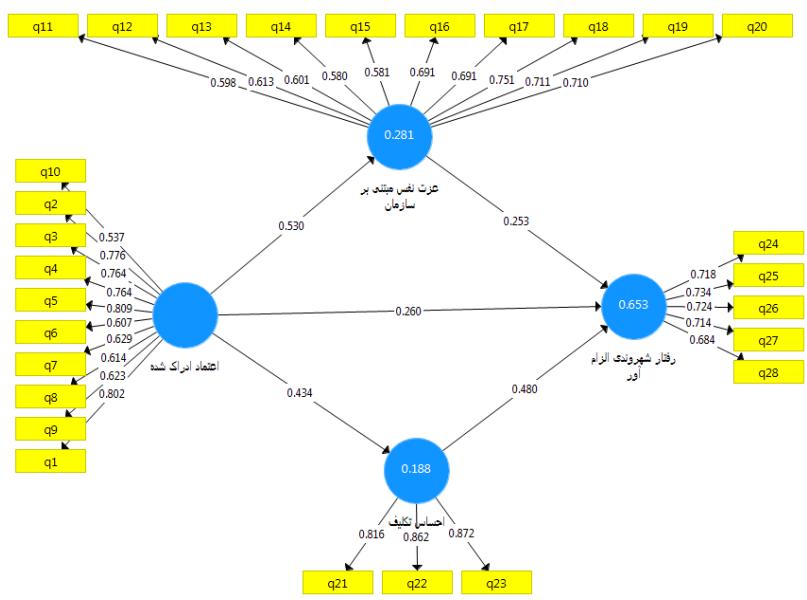
## ۲. بررسی فرضیات پژوهش

در این پژوهش برای بررسی تأثیر متغیرهای پژوهش از نرم‌افزار Smart-PLS و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. به این منظور مدل در دو حالت استاندارد و معناداری مورد بررسی قرار گرفته شده است.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار در حالت معناداری

شکل ۲ نتایج معادلات ساختاری را در حالت معناداری نشان می‌دهد. در حالت معناداری باید ارزش  $t$  (ضریب مسیر در حالت معناداری) بیشتر از مقدار  $1/96$  باشد تا رابطه بین متغیرها یا فرضیات پژوهش معنادار باشد. در صورتی که ارزش  $t$  برای رابطه بین متغیرها بیشتر از مقدار  $1/96$  به دست آمده است. لذا رابطه بین متغیرها و متغیر مورد نظر، معنادار بوده است.



شکل ۳. خروجی نرم افزار در حالت استاندارد

شکل ۳ نتایج معادلات ساختاری را در حالت استاندارد نشان می دهد. در حالت استاندارد بارهای عاملی نشان داده می شود. ضریب مسیر، بیان کننده وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر است. در حقیقت همان ضریب رگرسیون در حالت استاندارد است که ما در مدل های ساده تر رگرسیون ساده و چندگانه مشاهده می کردیم. عددی بین -۱ تا +۱ است که اگر برابر با صفر شوند، نشان دهنده نبود رابطه علی خطی بین دو متغیر پنهان است. در جدول شماره ۶ ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می توان به بررسی فرضیه های پژوهش پرداخت. برای بررسی فرضیه میانجی از آزمون سوبل استفاده شده است.

جدول ۶. نتایج فرضیه های پژوهش

وضعیت	معناداری	استانداردی	فرضیات
تأیید	(۵/۸۹۵)	(۰/۲۶۰)	فرضیه اول: اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام آور تأثیر دارد
تأیید	(۱۵/۳۸۹)	(۰/۵۳۰)	فرضیه دوم: اعتماد ادراک شده بر عزت نفس مبتنی بر سازمان تأثیر دارد





تأیید	(۱۰/۵۸۸)	(۰/۴۳۴)	فرضیه سوم: اعتماد ادراک شده بر احساس تکلیف تأثیر دارد
تأیید	(۶/۰۳۰)	(۰/۲۵۳)	فرضیه چهارم: عزت نفس مثبتی بر سازمان بر رفتار شهروندی الزام آور تأثیر دارد
	(۹/۹۷۲)	(۰/۴۸۰)	فرضیه پنجم: احساس تکلیف بر رفتار شهروندی الزام آور تأثیر دارد
تأیید	۵/۶۰۰	۰/۱۳۴	فرضیه ششم اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام آور با توجه به نقش میانجی عزت نفس مثبتی بر سازمان تأثیر دارد
تأیید	۷/۷۷۵	۰/۲۰۸	فرضیه هفتم: اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام آور با توجه به نقش میانجی احساس تکلیف تأثیر دارد

## ۸. برازش یا ضریب شایستگی مدل

در این قسمت برازش ۳ مدل بیرونی، دورنی و مدل کلی انجام شده است. در ابتدا برازش مدل بیرونی با استفاده از معیار متقاطع (CvCom)، برازش مدل دورنی با به کارگیری شاخص اعتبار حشو یا افزونگی (Cv Red) و در نهایت برازش کلی مدل نیز با استفاده از شاخص GOF بررسی شده است.

### ۸-۱. شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CvCom)

این شاخص توانایی مدل مسیر را در پیش بینی متغیرهای مشاهده پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می سنجد. هم چنین سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای شاخص CvCom به ترتیب میزان کیفیت کم، متوسط و زیاد را برای مدل اندازه گیری ارائه می دهند.

جدول ۷: نتایج کیفیت بیرونی

CV Com	متغیر
1-SSE/SSO	
0.419	احساس تکلیف
0.366	اعتماد ادراک شده
0.277	رفتار شهروندی الزام آور
0.310	عزت نفس مثبتی بر سازمان
0.343	میانگین

نتایج حاصل از این آزمون جدول (۴-۱۲) نشان می‌دهد که شاخص اشتراک با روایی متقاطع برای مدل پژوهش برابر با (۰/۳۴۳) به دست آمده است که این مقدار بیانگر کیفیت مطلوب مدل ارائه شده است.

## ۲-۸. شاخص افزونگی (CV Red)

در آزمون کیفیت مدل ساختاری یا شاخص افزونگی مقادیر بالای صفر نشان‌دهنده توانایی مطلوب مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن است و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب میزان ضعیف، متوسط و قوی بودن پیش‌بینی کردن مدل ساختاری را ارائه می‌دهند. مقادیر به دست آمده از این شاخص نشان می‌دهد که برای متغیرهای این مدل، مقدار این شاخص، مطلوب و قوی بوده است.

جدول ۸: نتایج کیفیت درونی

CV Red	متغیر
1-SSE/SSO	
0.128	احساس تکلیف
-	اعتماد ادراک شده
0.293	رفتار شهروندی الزام‌آور
0.104	عزت نفس مبتنی بر سازمان
0.175	میانگین

نتایج حاصل از این آزمون جدول ۸ نشان می‌دهد که شاخص افزونگی برای مدل پژوهش برابر با (۰/۱۷۵) به دست آمده است که این مقدار بیانگر کیفیت مطلوب مدل ارائه شده است.

## ۳-۸. شاخص نیکوی برازش GOF

برای بررسی مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GOF محاسبه شده است. GOF نشان‌دهنده چ کیفیت مطلوب مدل اندازه‌گیری و کیفیت مطلوب مدل ساختاری است. مثبت بودن شاخص نیکوی برازش GOF برازش کلی مدل را نشان می‌دهد.



$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

جدول ۹: نتایج برازش کلی مدل

R2	Cummunality	متغیر
0.188	0.419	احساس تکلیف
-	0.366	اعتماد ادراک شده
0.653	0.277	رفتار شهروندی الزام آور
0.281	0.310	عزت نفس مثبتی بر سازمان
0.374	0.343	میانگین

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0,374 \times 0,343} = 0,357$$

مقدار GOF برای مدل پژوهش مطابق با جدول ۹، مقدار ۰/۳۷۴ محاسبه گردیده است که نشان از توان خوب مدل در پیش بینی متغیر درون زای مدل دارد.

### ۹. بررسی فرضیه ها و نتیجه گیری

تحقیقات اخیر نشان می دهد که اعتماد به کارمند برای افزایش رفتار شهروندی سازمانی بسیار مهم است. اعتماد به طور طبیعی یک استراتژی مدیریتی است که برای ایجاد انگیزه در اقدامات کارکنان استفاده می شود. متفاوت از اعتماد کردن، قابل اعتماد بودن به عنوان این تصور که مدیریت به میل خود آسیب پذیری خود را در برابر اقدامات زیردستان می پذیرد، مورد توجه زیادی قرار گرفته است. محققان دریافته اند که احساس اعتماد در شرایط خاص ناخوشایند است و می تواند تبدیل به یک احساس اعتماد شود. بنابراین مشخص نیست که آیا احساس اعتماد با پیامدهای منفی مرتبط است یا خیر و اگر چنین است، چگونه به این صورت است. اگر اعتماد مدیران به کارکنان خدماتی با تکالیف و مسئولیت های اضافی نشان داده شود، چنین



اعتمادی ممکن است به‌عنوان یک افزوده خوشایند نباشد. در این مورد کارکنان خدمات ممکن است همچنان اعتماد مدیریت را با رفتار شهروندی سازمانی جبران کنند، نه به این دلیل که آن‌ها می‌خواهند، بلکه به این دلیل که احساس می‌کنند باید این کار را انجام دهند. به هر حال آن‌ها نمی‌خواهند توسط مدیریت اخراج شوند. علیرغم اذعان فزاینده به این موضوع که کارکنان می‌توانند توسط نیروهای خارجی خود را مجبور به انجام کارهای بیشتر برای سازمان خود کنند، این امکان وجود دارد که کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی شرکت کنند، نه به این دلیل که می‌خواهند، بلکه به این دلیل که احساس می‌کنند، موظف هستند. به عبارت دیگر کارکنان ممکن است احساس کنند که مجبور به مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی توسط نیروهای خارجی می‌شوند که به نوبه خود منجر به پیامدهای منفی بالقوه می‌شود که به‌عنوان رفتار شهروندی اجباری مفهوم‌سازی می‌شود. تحقیق حاضر با توجه به اهمیت مورد فوق و عوامل مؤثر در رفتار شهروندی الزام‌آور، به این موضوع پرداخته است.

نتایج حاصل از آزمون معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام‌آور، نشان داد که مقدار معناداری برابر با (۵/۸۹۵) به دست آمد که این مقدار بیشتر از حد بحرانی ۱/۹۶ کسب شده، در نتیجه فرضیه اول تأیید شده است. مقدار بار عاملی در حالت استاندارد نیز برابر با (۰/۲۶۰) به دست آمده که نشان می‌دهد تأثیر اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام‌آور مثبت و در جهت مستقیم است؛ زیرا ضریب به دست آمده مثبت است. احساس اعتماد توسط زبردستان، منعکس کننده درک او است که مدیریت مایل است آسیب‌پذیری را با درگیر شدن در اقدامات ریسک‌پذیر، بپذیرد. دو علامتی که می‌تواند به کارمندان کمک کند تا متوجه شوند که مورد اعتماد هستند، اتکای یک سرپرست است. اگرچه ساختار احساس اعتماد به مراتب کمتر از اعتماد مورد توجه قرار گرفته است؛ اما مطالعات به‌طور فزاینده‌ای نشان می‌دهد که زبردستان برای بهبود عملکرد و رفتار فرآیندهای خود بسیار قدرتمند هستند. دو دلیل برای این امر این است که اول این که احساس اعتماد می‌تواند توسط یک کارمند به‌عنوان تشخیص این موضوع که سرپرست فکر

می‌کند او شایسته، مهم و قابل اعتماد است و دوم این که احساس اعتماد ممکن است باعث شود که کارکنان نسبت به کار خود احساس مسئولیت بیشتری کنند، به آن‌ها احساس مالکیت بر مشاغل خود می‌دهد. با پیروی از این منطق احساس اعتماد باعث تعامل کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی می‌شود، حتی اگر این بدان معنا باشد که کارمند باید تلاش بیشتری را برای سازمان خود طی کند تا حس مسئولیت و مالکیت را برخلاف میل خود انجام دهد. علاوه بر این احساس اعتماد باعث ایجاد رفتار متقابل از جانب کارمند می‌شود که احساس می‌کند موظف است سرپرست را ناامید نکند. در نتیجه با توجه به مطالب گفته شده، نتیجه این می‌شود که اعتماد ادراک شده، بر رفتار شهروندی الزام‌آور تأثیر دارد و فرضیه فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج این فرضیه با مطالعات عاشوری و همکاران (۱۳۹۶)، سروی و همکاران (۱۳۹۵)، گاتلینگ و همکاران (۲۰۱۷) و ویگودا-گادوت (۲۰۰۷) مطابقت دارد.

نتایج حاصل از آزمون معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر اعتماد ادراک شده بر عزت نفس مبتنی بر سازمان نشان داد که مقدار معناداری برابر با (۱۵/۳۸۹) به دست آمد که این مقدار بیشتر از حد بحرانی ۱/۹۶ کسب شده، در نتیجه فرضیه دوم تأیید شده است. مقدار بار عاملی در حالت استاندارد نیز برابر با (۰/۵۳۰) به دست آمده که نشان می‌دهد تأثیر اعتماد ادراک شده بر عزت نفس مبتنی بر سازمان مثبت و در جهت مستقیم است؛ زیرا ضریب به دست آمده مثبت است. احساس اعتماد به فرد می‌تواند افزایش عزت نفس مبتنی بر سازمان را پیش‌بینی کند. کارکنان با عزت نفس مبتنی بر سازمان بالا احساس می‌کنند که کنترل و نفوذ بیشتری بر رفتار کاری خود دارند. در نتیجه هنگامی که کارکنان درک کنند که در محیط کار مهم و ارزشمند هستند، تمام تلاش خود را می‌کنند که وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند و کیفیت و کمیت کار خود را توسعه داده و حفظ می‌کنند. لذا با توجه به مطالب گفته شده، نتیجه این می‌شود که اعتماد ادراک شده بر عزت نفس مبتنی بر سازمان تأثیر دارد و فرضیه فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج این فرضیه با مطالعات





رضایی لری و همکاران (۱۳۹۷)، بادلو و همکاران (۱۳۹۹)، کوئی هوانگ و همکاران (۲۰۲۱) و وانگ و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

نتایج حاصل از آزمون معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر اعتماد ادراک شده بر احساس تکلیف نشان داد که مقدار معناداری برابر با (۱۰/۵۸۸) به دست آمد که این مقدار بیشتر از حد بحرانی ۱/۹۶ کسب شده، در نتیجه فرضیه سوم تأیید شده است. مقدار بار عاملی در حالت استاندارد نیز برابر با (۰/۴۳۴) به دست آمده که نشان می‌دهد تأثیر اعتماد ادراک شده بر احساس تکلیف مثبت و در جهت مستقیم است؛ زیرا ضریب به دست آمده مثبت است. احساس اعتماد در کارمندان باعث می‌شود که در آن‌ها این حس به وجود آید که وظایف و مسئولیت‌های خود را به درستی انجام داده و در نتیجه بتواند باعث ایجاد رضایت در سرپرست خود شوند. در واقع احساس تعهد توسط کارمند ناشی از اعتماد احساس شده منجر به انجام اقداماتی برای برآورده کردن انتظارات سرپرست، بدون توجه به تمایل یا عدم تمایل کارکنان می‌شود و در نتیجه باعث افزایش احساس تکلیف در کارکنان می‌شود. لذا با توجه به مطالب گفته شده، نتیجه این می‌شود که اعتماد ادراک شده بر احساس تکلیف تأثیر دارد و فرضیه فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج این فرضیه با مطالعات نادى و همکاران (۱۳۹۸)، رضایی لری و همکاران (۱۳۹۷)، ژئو و همکاران (۲۰۱۸) و بسیت و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

نتایج حاصل از آزمون معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر عزت نفس مبتنی بر سازمان بر رفتار شهروندی الزام‌آور نشان داد که مقدار معناداری برابر با (۶/۰۳۰) به دست آمد که این مقدار بیشتر از حد بحرانی ۱/۹۶ کسب شده، در نتیجه فرضیه چهارم تأیید شده است. مقدار بار عاملی در حالت استاندارد نیز برابر با (۰/۲۵۳) به دست آمده که نشان می‌دهد که تأثیر عزت نفس مبتنی بر سازمان بر رفتار شهروندی الزام‌آور مثبت و در جهت مستقیم است؛ زیرا ضریب به دست آمده مثبت است. محققان رفتار شهروندی الزام‌آور را این‌گونه تعریف می‌کنند؛ «انجام برخی از رفتارها بر اساس داوطلبانه بودن اجباری به دلیل اجبار در نتیجه فشار درون سازمانی»؛

به عبارت دیگر این رفتارها را زمانی می‌توان رفتار شهروندی الزام‌آور نامید که فرد باید رفتارهای اجتماعی را در محیط کسب و کار نشان دهد. اگر کارمندی مجبور است به دلیل فشار رئیس چنین رفتارهایی را از خود بروز دهد یا در صورت موظف بودن، رفتار شهروندی اجباری را می‌توان نام برد. یکی از عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی الزام‌آور عزت‌نفس مبتنی بر سازمان است؛ زیرا عزت‌نفس مبتنی بر سازمان باعث می‌شود که کارکنان به اهمیت و جایگاه خود در سازمان پی ببرند و سعی می‌کنند کنترل و نفوذ بیشتری بر کار خود داشته باشند و خود را درگیر رفتارهای فرانش در سازمان کنند، علیرغم تمایل نداشتن آن‌ها به انجام آن وظایف. لذا با توجه به مطالب گفته شده نتیجه این می‌شود که عزت‌نفس مبتنی بر سازمان بر رفتار شهروندی الزام‌آور تأثیر دارد و فرضیه فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج این فرضیه با مطالعات عاشوری و همکاران (۱۳۹۶)، سروی و همکاران (۱۳۹۵)، گاتلینگ و همکاران (۲۰۱۷) و ویگودا-گادوت (۲۰۰۷) مطابقت دارد.

نتایج حاصل از آزمون معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر احساس تکلیف بر رفتار شهروندی الزام‌آور نشان داد که مقدار معناداری برابر با (۹/۹۷۲) به دست آمد که این مقدار بیشتر از حد بحرانی ۱/۹۶ کسب شده، در نتیجه فرضیه چهارم تأیید شده است. مقدار بار عاملی در حالت استاندارد نیز برابر با (۰/۴۸۰) به دست آمده که نشان می‌دهد تأثیر احساس تکلیف بر رفتار شهروندی الزام‌آور مثبت و در جهت مستقیم است؛ زیرا ضریب به دست آمده مثبت است. رفتار شهروندی الزام‌آور معمولاً زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان برای انجام فعالیت‌های فرانشی احساس فشار یا استرس می‌کنند. جدای از آن از کارکنان انتظار می‌رود که ساعات بیشتری و فراتر از محدوده شغلی رسمی خود، بدون هیچ‌گونه پاداش رسمی کار کنند. به‌طور خاص رفتار شهروندی الزام‌آور زمانی اتفاق می‌افتد که مدیر یا سرپرستی که بیش از حد از قدرت خود سوءاستفاده می‌کند، از کارکنانش می‌خواهد که فعالیت‌های اضافی را برخلاف میل خود انجام دهند. یکی از عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی الزام‌آور احساس تکلیف است. در واقع احساس تکلیف توسط کارمند ناشی از اعتماد





احساس شده منجر به فشار قوی برای انجام اقداماتی برای برآورده کردن انتظارات سرپرست، بدون توجه به تمایل یا درک بار، یعنی رفتار شهروندی الزام‌آور می‌شود. در نتیجه با توجه به مطالب گفته شده، نتیجه این می‌شود که احساس تکلیف بر رفتار شهروندی الزام‌آور تأثیر دارد و فرضیه فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج این فرضیه با مطالعات سروی و همکاران (۱۳۹۵)، بادلو و همکاران (۱۳۹۹)، ژئو و همکاران (۲۰۱۸) و بسیت و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

بررسی فرضیه ششم برای بررسی اعتماد ادراک شده بر رفتار شهروندی الزام‌آور با توجه به نقش میانجی عزت‌نفس مبتنی بر سازمان و نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که مقدار معناداری برابر با  $5/600$  کسب شد و چون این مقدار بیشتر از عدد  $1/96$  کسب شده در نتیجه این فرضیه تأیید شده است، هم‌چنین ضریب استاندارد  $0/134$  به دست آمده که نشان می‌دهد نقش میانجی عزت‌نفس مبتنی بر سازمان رابطه بین اعتماد ادراک‌شده بر رفتار شهروندی الزام‌آور، مثبت و افزایشی است. خودپنداره که به‌عنوان دانشی که فرد در مورد خود دارد تعریف می‌شود، تأثیرات عمیقی بر نحوه احساس، تفکر و رفتار و چیزهایی که قصد دستیابی به آن را دارند، می‌گذارند. در محل کار، خودپنداره کاری مانند عزت‌نفس سازمانی کارکنان یک محرک عملکرد قابل توجه و ثابت است که عبارت است از درجه‌ای که فرد خود را قادر، قابل توجه و شایسته به‌عنوان یک عضو سازمانی می‌داند. مطالعات رابطه مثبت بین عزت‌نفس سازمانی و رتبه‌بندی نظارت رفتار شهروندی سازمانی را نشان داده است. پیوند مثبت بین عزت‌نفس مبتنی بر سازمان و رفتار شهروندی سازمانی مبنایی برای بررسی اثر میانجی عزت‌نفس مبتنی بر سازمان بر رابطه بین احساس اعتماد و رفتار شهروندی الزام‌آور فراهم می‌کند.

محققان دریافته‌اند که احساس اعتماد به فرد می‌تواند افزایش عزت‌نفس مبتنی بر سازمان را پیش‌بینی کند. کارکنان با عزت‌نفس مبتنی بر سازمان بالا که اهمیت و جایگاه اجتماعی در سازمان خود را همان‌طور که توسط مدیریت از نظر احساس اعتماد نشان داده شده است، ارزش می‌دهند، ممکن است احساس کنند که کنترل





و نفوذ بیشتری بر رفتار کاری خود دارند. در نتیجه وقتی کارکنان درک کنند که در محیط کار مهم و ارزشمند هستند و می‌خواهند وضعیت موجود را حفظ کنند، کیفیت و کمیت کار خود را توسعه داده و حفظ می‌کنند، حتی به قیمت فرسودگی یا افزایش استرس شغلی و فرسودگی شغلی. در نتیجه با توجه به مطالب گفته شده می‌توان گفت اعتماد ادراک‌شده بر رفتار شهروندی الزام‌آور با توجه به نقش میانجی عزت‌نفس مثبتی بر سازمان تأثیر دارد و فرضیه فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج این فرضیه با مطالعات بادلو و همکاران (۱۳۹۹)، ناد و همکاران (۱۳۹۸)، کوئی هوانگ و همکاران (۲۰۲۱) و وانگ و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

هم‌چنین نتایج بررسی فرضیه هفتم، اعتماد ادراک‌شده بر رفتار شهروندی الزام‌آور با توجه به نقش میانجی احساس تکلیف نشان داد که مقدار معناداری برابر با  $7/775$  کسب شد و چون این مقدار بیشتر از عدد  $1/96$  کسب شده در نتیجه این فرضیه تأیید شده است. هم‌چنین ضریب استاندارد  $0/208$  به دست آمده، نشان می‌دهد که نقش میانجی احساس تکلیف بر سازمان رابطه بین اعتماد ادراک‌شده بر رفتار شهروندی الزام‌آور مثبت و افزایشی است. تحقیقات موجود نشان می‌دهد که اعتماد احساس شده، خودکارآمدی را تقویت می‌کند و احساس تعهد اخلاقی ایجاد می‌کند. علاوه بر این در زمینه سلسله مراتبی سازمان‌ها، جایی که سرپرست قدرتمندتر در رابطه با یک کارمند اعتبار اجتماعی ایجاد می‌کند. در واقع احساس تعهد توسط کارمند ناشی از اعتماد احساس شده منجر به فشار قوی برای انجام اقداماتی برای برآورده کردن انتظارات سرپرست، بدون توجه به تمایل یا درک بار، یعنی رفتار شهروندی الزام‌آور می‌شود. رفتار شهروندی الزام‌آور، باری برای کارمند است که نشان دهنده پویایی متفاوتی نسبت به خیرخواهی داوطلبانه و اغلب برخلاف میل آن‌ها است و در پاسخ به فشارهای خارجی توسط افراد مهم و قدرتمند در محل کار، به‌ویژه مدیرانی که مایل به افزایش بار کاری کارکنان هستند، ظاهر می‌شود. این یک جنبه منفی از ساختار اجتماعی زندگی سازمانی است. تحقیقات نشان می‌دهد که احساس اعتماد با خستگی کارمندان، عمدتاً به لطف حجم کار و تلاش برای حفظ شهرت

مرتبط است. در نتیجه منطقی است که تعهد احساس شده تا حدی واسطه رابطه بین احساس اعتماد و رفتار شهروندی الزام آور باشد. نتایج این فرضیه با مطالعات رضایی لری و همکاران (۱۳۹۷)، عاشوری و همکاران (۱۳۹۶)، ژئو و همکاران (۲۰۱۸) و بسیت و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد.



## فهرست منابع

### الف. منابع فارسی

۱. بادلو، مدینه، میرزایی، وحید، (۱۳۹۹)، رابطه رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد مؤثر (مورد مطالعه: استانداری خراسان شمالی)، فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، دوره ۴ شماره ۱۴، صفحه ۹۳-۱۱۴.
۲. رضایی لری، غزل و نکویی، محمدحسین (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و عزت نفس بر موفقیت سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی در بین پرستاران مراکز درمانی شهرستان سیرجان، نخستین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، کردستان: دانشگاه کردستان.
۳. سروی، فرانک، حسن‌زاده، رقیه، (۱۳۹۵)، رابطه مدیریت تصویرسازی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌گری عزت نفس سازمانی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش تبادکان مشهد)، دوره ۵، شماره ۱۴.
۴. عاشوری، جواد، محرم‌زاده، مهرداد، میری، محبوبه، (۱۳۹۶)، امکان‌سنجی بروز رفتار شهروندی سازمانی از طریق عدالت و اعتماد سازمانی: تبیین نقش تعهد سازمانی، (مورد مطالعه: ادارات تربیت بدنی استان تهران) نشریه پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره ۹، شماره ۲، صفحه ۱۱۵-۱۳۰.
۵. نادى، محمدعلی، شجاعی، مژده، (۱۳۹۸)، رابطه بین ادراک از قلدری در محیط کار، حمایت سازمانی، از خودبیگانگی شغلی با نیت ترک خدمت و نقش میانجی رفتار شهروندی اجباری، نشریه جامعه‌شناسی کاربردی، دوره ۳۰، شماره ۷۳، صفحه ۱۶۷-۱۸۸.

### ب. منابع انگلیسی

6. Alkan, S. E. (2015). A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship



- behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior. *Pres-academia*, 2(2), 185–185.
7. Baer, M. Dhensa-Kahlon, R. Colquitt, J (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: the effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Acad. Manage. J.* 58 (6), 1637–1657.
  8. Basit, G. & Duygulu, S. (2018). Nurses' organizational trust and intention to continue working at hospitals in Turkey. *Collegian*, 25, 163-169.
  9. Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons
  10. Chi, C.G. Gursoy, D 2019(. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination. *Int. J. Hospitality Manage.* 28 (2), 245–253.
  11. Cohen, A. & Abedallah, M. (2015). The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with OCB and performance. *Management Research Review*, 38(1), 2–28.
  12. Costantini, A. Ceschi, A. Viragos, A. Paola, F.D. and Sartori, R. (2019), "The role of a new strengthbased intervention on organisation-based self-esteem and work engagement: a three-wave intervention study", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 31 No. 3, pp. 194-206.
  13. Eisenberger, R. Armeli, S. et al. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *J. Appl. Psychol.* 86 (1), 42–51.
  14. Ekrot, B. Rank, J. and Gemünden, H.G. (2016), "Antecedents of project managers' voice behavior: the moderating effect of organization-based self-esteem and affective organizational commitment", *International Journal of Project Management*, Vol. 34 No. 6, pp. 1028-1042.
  15. Farrington, T. Curran, R. Gori, K. O'Gorman, K. D. & Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: Reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 30–47.





16. Gadot, E. 2006. Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36, 1, 77-93.
17. Gatling, A. Shum, C. Book, L. Bai, B. 2017. The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: mediating role of behavioral integrity. *Int. J. Hospitality Manage.* 62, 11-20.
18. Kandampully, J. Zhang, T. Jaakkola, E. 2017. Customer experience management in hospitality: a literature synthesis, new understanding, and research agenda. *Int. J. Contemp. Hospitality Manage.* 30 (1), 21-56. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>. (just-accepted).
19. Korsgaard, M.A. Brower, H.H. Lester, S.W. 2015. It isn't always mutual: a critical review of dyadic trust. *J. Manage.* 41 (1), 47-70
20. Kuei Huang, y, Kwok, l(2021), Customer mistreatment and employee customer-focused voice: the bright and dark sides of felt trust, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*
21. Lau, D.C. Lam, L.W)2018(. Effects of trusting and being trusted on team citizenship behaviours in chain stores. *Asian J. Soc. Psychol.* 11 (2), 141-149.
22. Lau, D.C. Lam, L.W. et al. 2014. Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: a self-evaluative perspective. *J. Organ. Behav.* 35 (1), 112-127.
23. Organ, D.W. Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B )2016(. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. *Personnel Psychology*, 59(2), 484-487.
24. Pierce, J.L. Gardner, D.G. et al )2020(. Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Acad. Manage. J.* 32 (3), 622-648.
25. Skinner, D. Dietz, G. Weibel, A. 2014. The dark side of trust: when trust becomes a 'poisoned chalice'. *Organ. Sci.* 21 (2), 206-224.

26. Vigoda-Gadot, E. 2007. Leadership style, organizational politics, and employees' performance: an empirical examination of two competing models. *Personnel Rev.* 36 (5), 661–683.
27. Wang, H, Huang, Q(2019), The dark side of feeling trusted for hospitality employees: An investigation in two service contexts, *International Journal of Hospitality Management*.
28. Yahia, I. B. Al-Neama, N. & Kerbache, L. (2018). Investigating the drivers for social commerce in social media platforms: Importance of trust, social support and the platform perceived usage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 11–19
29. Yam, K.C. Klotz, A.C. He, W. Reynolds, S.J. 2014. Turning good soldiers into bad apples: examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Acad. Manage. J.* 2014 (1), 10439.
30. Zhao, H, Sheard, A(2018), Organizational citizenship pressure, compulsory citizenship behavior, and work–family conflict, *Social Behavior and Personality An International Journal* 45(4):695-704 DOI:10.2224/sbp.6064



# تجزیه و تحلیل شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو

محمد هاشم شایان<sup>۱</sup>

## چکیده

مدیر و رهبر برای مدیریت و رهبری نیازمند داشتن نفوذ<sup>۲</sup> در زیردستان و پیروان خود است. فرایند اثرگذاری بر افکار، رفتار، یا احساسات و عواطف فرد دیگر را نفوذ گویند. نفوذ رهبر در پیرو علاوه بر اینکه ناشی از مقام سازمانی او است، گاهی تابع نفوذ اجتماعی او نیز است. شیوه‌های اعمال نفوذ از جمله مباحثی است که کمتر دستخوش ابراز نظرهای بی‌اساس شده و رنگ و بوی قصه و افسانه به خود نگرفته است. در زمینه ارتباط بین دو مفهوم «قدرت» و «نفوذ»، اظهارنظرهای گوناگونی بیان شده است. بین مفهوم قدرت و مفهوم رهبری، رابطه تنگاتنگی وجود دارد؛ زیرا قدرت یکی از ابزارهایی است که رهبر با آن بر رفتار پیرو خود نفوذ می‌کند. قدرت الزاماً چیز بدی نیست، بلکه تابع نوع استفاده از آن است. بنابراین رهبر برای هدایت پیرو نیازمند نفوذ و تأثیرگذاری است. نفوذ در پیرو نیازمند ابزارهایی است و قدرت یکی از ابزارهای نفوذ است. اهمیت تحقیق حاضر در این است که ضمن بررسی نسبتاً جامع در زمینه شیوه‌های نفوذ، به مهم‌ترین آن‌ها دست‌یافته و به تجزیه و تحلیل آن‌ها پرداخته است. یافته‌های این تحقیق که با روش توصیفی - تحلیلی تدوین شده، نشان می‌دهد که مشورت، استدلال، درخواست‌های الهام‌بخش، خشنودسازی، داد و ستد مشروع، ائتلاف، فشار و توسل به مقامات بالاتر، از مهم‌ترین شیوه‌های نفوذ رهبر در پیروانش است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبر، پیرو، نفوذ، شیوه نفوذ، قدرت، سیاست سازمانی

۱. گروه مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، کابل، افغانستان.

ایمیل: shayan115729@gmail.com



## مقدمه

در زمینه نفوذ و شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو، لازم است به این نکته اساسی اشاره شود که هم مدیر و هم رهبر برای مدیریت و رهبری نیازمند داشتن نفوذ در زیردستان و پیروان خود هستند. مدیر برای نفوذ بر زیردستان وابسته به قدرت مقام رسمی است، در صورتی که رهبر برای نفوذ بر پیروان، از فرایند نفوذ اجتماعی بهره می‌گیرد. از این رو امکان دارد یک شخص مدیر، رهبر یا هر دو آن‌ها باشد. شخص می‌تواند مقام رسمی باشد؛ مانند فردی که در رأس یک گروه قرار می‌گیرد یا غیررسمی باشد؛ مانند شخصی که از میان اعضای معمولی یک گروه و با رضایت اعضای دیگر به‌عنوان رهبر ظهور نماید. بنابراین میان رهبری و نفوذ رابطه تنگاتنگی وجود دارد. تا جایی که گفته شده: «رهبری نفوذ است، نه کمتر و نه بیشتر». (ماکسول، ۱۳۸۵: ۲۱)

از طرفی دیگر بین مفهوم نفوذ با مفهوم قدرت، رابطه معناداری وجود دارد؛ زیرا قدرت یکی از ابزارهایی است که رهبر می‌تواند با به‌کارگیری آن، بر رفتار پیرو نفوذ نماید. همین‌طور نفوذ، با اختیار نیز ارتباط نزدیک دارد؛ زیرا نفوذ فراگرد اثرگذاری بر تفکر، رفتار و احساسات دیگران است و اختیار حقی قانونی و مشروع، برای نفوذ دیگران است. سیاست سازمانی مفهوم دیگری است که با نفوذ ارتباط دارد؛ زیرا سیاست سازمانی فرایند بهره‌گیری از قدرت و اختیار در جهت نفوذ بر تعیین اهداف، جهت‌ها و دیگر پارامترهای عمده سازمان است. از این رو باید بررسی نفوذ و تبیین شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو، ارتباط نفوذ با مفاهیم قدرت، اختیار و سیاست سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد. ذکر این نکته لازم است که شیوه‌های نفوذ به‌طور گسترده و عام در محیط‌های گوناگونی کاربرد دارند، ولی در این تحقیق وقتی از شیوه‌های نفوذ سخن به میان می‌آید، شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو مراد است.

## ۱. مبانی و ادبیات نظری

### ۱-۱. نفوذ

فرایند اثرگذاری بر افکار، رفتار، یا احساسات و عواطف فرد دیگر را نفوذ گویند.





حالا فرد اثرگذار می‌تواند رئیس (نفوذ بالا به پایین)، کارمند (نفوذ پایین به بالا) یا یک همکار (نفوذ مورب) باشد. به بیان دیگر، نفوذ واکنش رفتاری در قبال اعمال قدرت است. شاید بتوان آن را دست‌آوردی که از طریق اعمال قدرت حاصل می‌شود، به حساب آورد. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷) صاحب‌نظر دیگری نفوذ را این‌گونه تعریف کرده است: «نفوذ، فرایند تأثیر بر تفکرات، رفتار و احساسات فرد دیگر است». (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۳۸)

## ۱-۲. نفوذ اجتماعی

با تعریفی که از نفوذ ارائه شد، این نکته به دست می‌آید که از یک طرف خواسته‌هایی وجود دارد و باید از طرف فرد دیگری این خواسته‌ها به اجرا درآید. اکنون این پرسش مطرح می‌شود که چگونه فردی از فرد دیگری می‌خواهد تا خواسته‌هایش را به اجرا درآورد؟ آیا خواسته خود را به‌طور مستقیم مطرح می‌کند یا به‌صورت غیرمستقیم؟ به عبارت دیگر، نفوذ اجتماعی تلاش‌ها و اقدامات انجام‌گرفته برای تأثیرگذاری بر دیگران به‌طور مطلوب است. البته این تلاش‌ها و اقدامات هم می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد و هم می‌تواند هیچ موفقیتی همراه نداشته باشد؛ اما «میزان نفوذ فرد به موفقیت‌آمیز بودن تلاش‌هایش بستگی دارد». (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷)

نظریه پرداز دیگری در زمینه نفوذ اجتماعی می‌نویسد:

اگر قصد داشته باشید تا دیگران را وادارید که خواسته‌های شما را عملی سازد، با چه شیوه‌ای این کار را انجام می‌دهید؟ آیا به‌سادگی می‌گویید که آن‌ها باید چه کارهایی را انجام دهند یا این‌که بهره‌گیری از یک رویکرد غیرمستقیم را ترجیح می‌دهید؟ به این صورت که به افراد وعده می‌دهید، زمانی کمک و مساعدت آن‌ها را جبران خواهید کرد. مسئله اساسی و حساس در هر رویکردی که مورد بهره‌برداری واقع می‌شود، «نفوذ اجتماعی» است. تلاش برای نفوذ بر افراد دیگر، بخش قابل توجهی از تعاملات میان فردی را تشکیل می‌دهد که این افراد دیگر شامل مدیران، همکاران، والدین، همسران، معلمان، کودکان و دوستان می‌شود. (کینیکی، ۱۳۶۸: ۴۶۵) نفوذ رهبر در پیرو علاوه بر اینکه ناشی از مقام سازمانی او است، گاهی نیز تابع نفوذ

اجتماعی او نیز است.

### ۳-۱. گستره پیروی

هرچند مفهوم رهبری با مدیریت تفاوت‌هایی دارد؛ اما اغلب مفهوم رهبری را همان مدیریت می‌دانند. هماهنگ نمودن تلاش‌های کارکنان و هدایت برای حرکت سازمان، وظایفی است که مدیران به‌عنوان رهبر به عهده‌دارند. (محمدزاده، ۱۳۸۵: ۴۰۸)

هماهنگ کردن فعالیت‌های پیروان نیازمند ایجاد روابط متقابل است. در روابط بین رئیس و مرئوس، تلاش‌های فراوانی برای نفوذ از سوی رهبر / مدیر انجام می‌گیرد که پیرو و کارمند آن‌ها را مشروع قلمداد می‌کند. به‌طور مثال، چهل ساعت کار در هفته، استقبال کردن مشتری، کوشش در جهت حل مسائل گوناگون و دریافت پول، فعالیت‌هایی است که هنگام درخواست مدیر از مسئول ارائه خدمت به ارباب رجوع قانونی و مشروع به حساب می‌آید.

طبیعی است که این درخواست‌ها در «گستره پیروی و اطاعت» پیرو و کارمند جای می‌گیرد. در واقع، این گستره حدی است که تمامی تلاش‌های رهبر برای نفوذ در پیرو مشروع است و پیرو در انجام وظایف در این گستره تردیدی ندارد. درعین حال درخواست‌هایی است که از گستره و قلمرو پیروی خارج است و رهبر اختیار چنین درخواست‌هایی را ندارد. به‌طور مثال، رهبر در قالب مدیر اگر از کارمند بخواهد که به خاطر ارائه خدمت به مشتری پول بیشتری از او بگیرد، در این صورت ممکن است کارمند چنین درخواستی را حق مدیر نداند. بنابراین این‌گونه درخواست‌ها خارج از گستره و محدوده اطاعت پیرو است و غیرعادی محسوب می‌شود و رهبر چاره‌ای ندارد جز اینکه خارج از محدوده اختیارش، انجام چنین درخواست‌هایی را از پیرو بخواهد. اگر پیرو رفتارهای مورد انتظار رهبر را غیراخلاقی بداند، در این صورت هیچ‌گونه قدرتی نمی‌تواند پیرو را به اطاعت و پیروی از رهبر وادارد. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷)

### ۲. پیشینه تحقیق

در مطالعات مربوط به ادبیات رایج (آنچه در غرب اتفاق افتاده است)، پیدایش مسئله



مورد بحث (شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو) به سال ۱۹۸۰م. برمی‌گردد. پژوهش‌های مستمر و مهمی که توسط گروهی از پژوهشگران در این سال آغاز شد، کیفیت نفوذ افراد بر یکدیگر در سازمان را نمایان ساخت. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷) همان‌گونه که بیان شد، هرچند در دانش سازمان و مدیریت شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو مورد تحلیل و تبیین قرار گرفته است؛ اما مطالعات به‌صورت پراکنده بوده و به‌عنوان یک بحث مستقل و نظام‌مند مورد توجه قرار نگرفته است. تحقیق حاضر تلاش دارد به تحلیل و بررسی شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو به‌صورت مستقل و مشخص پرداخته و مهم‌ترین شیوه‌های نفوذ را مشخص سازد.

### ۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

شیوه‌های اعمال نفوذ از جمله موضوعات و مباحثی است که کمتر دستخوش ابراز نظرهای بی‌اساس شده و رنگ و بوی قصه و افسانه را به خود نگرفته است (رضاییان، ۱۳۸۳: ۹) تحقیقات ویژه‌ای توسط دیوید کینیس<sup>۱</sup> و همکاران او در سال ۱۹۸۰م. اتفاق افتاد که چگونگی نفوذ افراد در سازمان‌ها را بر یکدیگر نشان داد (کینیکی، همان: ۴۶۶) در زمینه شیوه‌های نفوذ، یافته‌های پژوهشگران سرانجام بعد از پالایش‌های آماری، به هشت شیوه ذیل برای نفوذ در دیگران انجامید:

**مشورت:** در این شیوه از فرد خواسته می‌شود که با مشورت دادن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، کیفیت اجرای یک خط‌مشی، استراتژی یا تغییر سهم بگیرد.

**استدلال:** برای تشویق فرد به پذیرش انجام کار یا پیشنهاد، دلایل منطقی و شواهد واقعی ارائه می‌شود. به این صورت که وانمود می‌شود که پیشنهاد حیاتی است و با احتمال زیادی به رسیدن اهداف کاری منتهی خواهد شد.

**درخواست‌های الهام‌بخش:** با این شیوه فرد درخواست‌های الهام‌بخشی ارائه می‌دهد که با توسل به ارزش‌ها و مطلوب‌های فرد دیگر، هیجان و شوق او را برانگیخته یا اعتماد طرف مقابل را افزایش داده و او را برای انجام کاری توانمند می‌سازد.

**خشنودسازی:** در این شیوه فردی که درصدد نفوذ بر دیگری است، تلاش می‌کند تا او را در حالت مطلوبی بیابد و قبل از آنکه کاری را از او بخواهد، تلقی و برداشت بهتری از خود در ذهن او به وجود می‌آورد. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷-۹)

**مبادله و داد و ستد مشروع:** شخصی که می‌خواهد به فردی دیگر نفوذ کند، در مبادله برای برآورده ساختن تقاضای خود از طرف او، به او وعده‌مزایایی را می‌دهد. **ائتلاف:** با به کارگیری این شیوه از طریق جست‌وجوی مساعدت دیگران یا به وسیله اشاره به حمایت دیگران، با دیگران اقدام به ائتلاف و پیوستگی می‌نماید. **فشار:** با استفاده از این شیوه فردی که می‌خواهد به دیگری نفوذ نماید، با استفاده از خواستن، تهدید یا ارباب درخواست اجابت و فرمانبرداری می‌نماید. (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۴۴)

**توسل به مقامات رده‌بالا:** در این شیوه فرد تلاش می‌کند موافقت فرد دیگر را ببا این‌که مدیریت سطح عالی با درخواست‌هایش موافق است، جلب نماید یا برای گرفتن نظر موافق او با تقاضایش، به مقام بالاتر متوسل می‌شود. (رابینز، ۱۳۸۴، ۲: ۷۳۴)

لازم به ذکر است که پژوهشگران ضمن مطالعاتی در زمینه موقعیت و اعمال نفوذ، به نتایج قابل توجهی دست یافته‌اند. به‌عنوان مثال و بر پایه این مطالعات، استدلال، درخواست‌های الهام‌بخش و مشورت اغلب مؤثرترین شیوه نفوذ رفتاری و فشار و ائتلاف کم‌اثرترین شیوه نفوذ رفتاری است. (فخیمی، ۱۳۸۵: ۱۳۳) برخی از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که می‌توان این رهیافت‌ها را شیوه‌های نفوذ گسترده و عام به حساب آورد. به این دلیل که نفوذ اجتماعی گسترده‌ای را در محیط‌های گوناگون باعث می‌شود. برای مثال با بهره‌گیری از درخواست‌های الهام‌بخش می‌توان عواطف دیگران را تحریک کرد و به بهترین صورت از آن سود برد و از شیوه‌های مشورت، استدلال و درخواست‌های الهام‌بخش به‌طور یکسان در نفوذ از بالا به پایین، مورب، یا پایین به بالا بهره‌گرفت و شیوه‌های فشار، مبادله و توسل به مقام‌های عالی کمترین اثر را دارند و شیوه‌های خشنودسازی و ائتلاف در حد میانه

مورد استفاده قرار می‌گیرد.

توجه به این نکته ضروری است که تاکنون در بهره‌گیری از این رهیافت‌ها در زمینه نفوذ، هیچ‌گونه تفاوتی از نظر جنسیت ملاحظه نشده است. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۸)

در تحقیق دیگر، شیوه مشروع‌سازی به جای توسل به مقام‌های عالی مطرح و این‌گونه بیان شده است که فرد درخواست خود را بر پایه حق یا اختیار خود، یا خط‌مشی‌ها و قواعد سازمان دنبال می‌کند یا به صورت آشکار یا ضمنی چنین نشان می‌دهد که از حمایت‌های مقام‌های عالی هم بهره‌مند است.

همین‌طور شیوه درخواست شخصی که دربرگیرنده توسل به عواطف دوستی یا وفاداری است، به‌عنوان نهمین شیوه نفوذ در جمع شیوه‌های هشت‌گانه افزوده شده است (رضاییان، ۱۳۸۳: ۸) این شیوه‌ها بر اساس ترتیب اولویت که برای اعمال نفوذ مورداستفاده واقع می‌شود، به شرح ذیل است:

۱. اقناع منطقی: تلاش در جهت متقاعد کردن افراد با ارائه دلیل و منطق یا بیان واقعیت‌ها؛
۲. درخواست‌های القایی: سعی در جهت به وجود آوردن اشتیاق در افراد از طریق تمرکز بر احساسات، ایده‌آل‌ها یا ارزش‌ها؛
۳. مشورت: فراهم کردن فرصت‌هایی برای دیگران تا در برنامه‌ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد تغییرات مشارکت نمایند؛
۴. ایجاد محبوبیت: خلق روحیه مثبت در دیگران قبل از آنکه درخواستی مطرح نماید یا از ابزاری مانند تشویق و پاداش بهره‌گیرد؛
۵. درخواست شخصی: تأکید و پافشاری بر دوستی و وفاداری هنگامی که می‌خواهد درخواستی را در میان بگذارد؛
۶. مبادله: ایجاد فشار در جهت عملی کردن وعده‌ها از طرف دیگران و تعهد نمودن بر این مسئله که او هم متقابلاً به درخواست دیگران جواب خواهد داد؛
۷. ائتلاف: دیگران را وادار می‌کند تا از ارزش‌هایی که برای ترغیب دیگران به کار می‌گیرد، حمایت کنند؛
۸. فشار: دیگران را وامی‌دارد تا درخواست او را بپذیرند و در غیر این صورت اقدام به





ارعاب و تهدید آن‌ها می‌کند؛

۹. شیوه‌های قانونی: درخواست امکان دارد بر اساس اختیارات شخصی و قانونی یا قدرت و سیاست‌های سازمانی یا بر مبنای حمایت‌های آشکار و علنی سرپرستان و رهبران صورت گیرد.

برخی از پژوهشگران پنج شیوه نفوذ اول (اقتناع منطقی، درخواست‌های القایی، مشورت، ایجاد محبوبیت و درخواست شخصی) را شیوه‌های «ملایم» نام نهاده‌اند؛ زیرا جنبه‌های دوستانه‌تری دارند. شیوه‌های مبادله، ائتلاف، فشار و قانونی را شیوه‌های «سخت» نام‌گذاری کرده‌اند؛ زیرا آن‌ها فشارهای بیش از حدی برای نفوذ بر دیگران اعمال می‌کنند. (کینیکس، ۱۳۶۸: ۴۶۷)

برخی از محققان شیوه‌های نفوذ را تاکتیک‌های نفوذ<sup>۱</sup> عنوان داده و بر این عقیده‌اند که افراد در سازمان‌ها، برای تأمین اهداف خود به رفتارهایی دست می‌زنند و این رفتارها را پژوهشگران تاکتیک‌های نفوذ نامیده‌اند. (مقیم، ۱۳۹۰: ۴۱۵) که در ذیل اشاره می‌شود:

۱. تاکتیک‌های فشار: بهره‌گیری از خواهش، تهدید برای متقاعد کردن طرف مقابل برای پذیرفتن درخواست یا پشتیبانی از پیشنهاد ارائه شده؛
۲. متوسل شدن به مقامات بالاتر: فرد با استفاده از این تاکتیک برای قبول تقاضایش به مقامات عالی و مدیریت سطح بالاتر متوسل می‌شود و با گرفتن تأیید از مقام بالاتر، طرف مقابل را متقاعد می‌کند؛
۳. تاکتیک‌های مبادله: برای متقاعد کردن طرف مقابل، فرد به‌طور ضمنی یا صریح بیان می‌کند که اگر با درخواست او موافقت شود، در برابر آن مزایا یا پاداش‌هایی ملموس به طرف مقابل خواهد داد؛
۴. تاکتیک‌های ائتلاف: فرد از حمایت دیگران برای متقاعد کردن طرف مقابل بهره می‌گیرد یا برای گرفتن موافقت طرف مقابل، حمایت دیگران را از خواسته یا پیشنهاد ارائه شده، پشتوانه خود قرار می‌دهد؛



۵. تاکتیک‌های تعریف و تمجید: فرد پیش از آنکه درخواستش را مطرح سازد، تلاش می‌کند با انجام دادن کارهایی، تصویر مطلوبی از خود در ذهن طرف مقابل به وجود بیاورد؛

۶. متقاعد کردن منطقی: برای اینکه طرف مقابل با درخواست یا پیشنهاد فرد موافقت نماید، از ادله منطقی و شواهد واقعی بهره می‌گیرد؛

۷. متوسل شدن به ارزش‌های اعتقادی: فرد با یک درخواست عاطفی، عواطف و احساسات طرف مقابل را برمی‌انگیزد یا امکان دارد با توسل به ارزش‌ها، اعتقادات و ایده‌آل‌ها، طرف مقابل را متقاعد سازد. همین‌طور ممکن است با دادن اعتماد به نفس به طرف مقابل که توان کار را دارد، او را ترغیب کند تا با درخواست یا پیشنهادش موافقت نماید؛

۸. تاکتیک مشاوره: شخصی برای جلب نظر طرف مقابل، اقدام به مشارکت دادن او در تصمیم‌گیری یا برنامه‌ریزی می‌کند و از این طریق احتمال مخالفت او را از بین می‌برد. (مقیمی، ۱۳۹۰: ۴۱۶)

در یکی از مطالعات، نه شیوه نفوذ بررسی و کاربرد هریک از آن‌ها بیان شده است:

۱. متحد کردن: در این شیوه فرد تلاش می‌کند حمایت دیگران را برای اینکه به‌طور خاصی رفتار نمایند به دست آورد. متحد ساختن، طرف مقابل را قانع می‌سازد که دیگران از این خواسته حمایت می‌کنند. با این شیوه فرد می‌خواهد بر مافوق‌ها و هم‌تایان و هم‌طرازان خود نفوذ نماید؛

۲. مشورت: در این شیوه فرد از طرف مقابل می‌خواهد که در برنامه‌ریزی و... مشارکت داشته باشد و تلاش می‌کند نظر او را بشنود تا به اصلاح خواسته‌ها منتهی گردد؛

۳. مبادله: با شیوه مبادله فرد در عوض همکاری و مساعدت، توجهات، مزایا یا حمایت‌هایی را برای طرف مقابل پیشنهاد می‌کند. فرد با این شیوه قادر خواهد بود بر هم‌تایان و زیردستان خود اعمال نفوذ نماید؛

۴. مورد لطف و توجه قرار دادن: با این شیوه فرد از تعریف و تمجید و رفتارهایی که علاقه او را نشان می‌دهد، بهره می‌گیرد و از طرف مقابل می‌خواهد نظرات خود را ابراز نماید



یا خلّاقیت و بهبود پیدا کند، هدف نفوذ در این شیوه هم‌طرازان و زیردستان است؛  
 ۵. مجذوب کردن: شخص اعمال‌کننده نفوذ وقتی درخواست می‌کند آرزوها، تمایلات  
 یا باورهای طرف مطابق را مطرح می‌کند. ایده‌ای که برخاسته از ذهن و احساس باشد  
 شور، شوق و تعهد را به دنبال خواهد داشت. افرادی که با این شیوه مورد اعمال نفوذ قرار  
 می‌گیرند پیروان و زیردستان خواهند بود؛

۶. به‌صورت قانونی: فرد سیاست‌ها، قدرت و یا خط‌مشی‌هایی را برای تصدیق درخواست  
 خود پیشنهاد می‌کند که از مشروعیت برخوردار باشد. در این شیوه هدف نفوذ، همتایان  
 و پیروان است؛

۷. جذبۀ شخص: با این شیوه فرد سعی می‌کند برای ایجاد رابطه‌ی خوب (مانند دوستی و  
 وفاداری شخص)، از افراد درباره‌ی موافقت با درخواست سؤال می‌کند. در این شیوه،  
 هدف نفوذ همتایان است؛

۸. فشار: با این شیوه فرد برای اطمینان از پذیرفته شدن درخواست به‌طور مداوم از رفتارهای  
 نظارتی و کنترلی بهره می‌گیرد که امکان دارد با تهدیدات یا تقاضا یا انواع دیگر رفتارها  
 توأم باشد. در این شیوه هدف نفوذ، پیروان و زیردستان است؛

۹. متقاعدسازی منطقی: با این شیوه فرد حقایق، داده‌ها و سایر مشاهدات را با شیوه‌ی منطقی ارائه  
 می‌کند. تأکید فرد این است که طرف مقابل را متقاعد سازد که برای یک درخواست خاص،  
 بهترین داده وجود دارد که نتایج مثبتی را به همراه دارد. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۳۷۷)

ممکن است پرسشی مطرح شود که کدام یک از این شیوه‌های نفوذ بهتر عمل  
 کرده و نتیجه‌ی بهتری به همراه دارد؟ پاسخ ساده‌ای که می‌توان داد این است که بهتر  
 عمل کردن این شیوه‌ها، تابع موقعیت است. بهره‌گیری از مشورت و مجذوب کردن  
 کارایی بهتری دارد. هرچند اثربخشی آن‌ها تا حدی به فردی که هدف نفوذ است،  
 بستگی دارد. متقاعدسازی منطقی معمولاً خیلی خوب عمل می‌کند، ولی اثربخشی  
 متقاعدسازی منطقی تابع این است که رهبران تا چه حد از آن بهره می‌گیرند و  
 با شواهد و توضیحات دقیق‌تر امکان بیشتری برای موفقیت دارند. همین‌طور،  
 متقاعدسازی منطقی هنگامی که به‌صورت مناسب با شیوه‌هایی چون مجذوب کردن





و مشورت ترکیب شود، مؤثرتر خواهد بود.

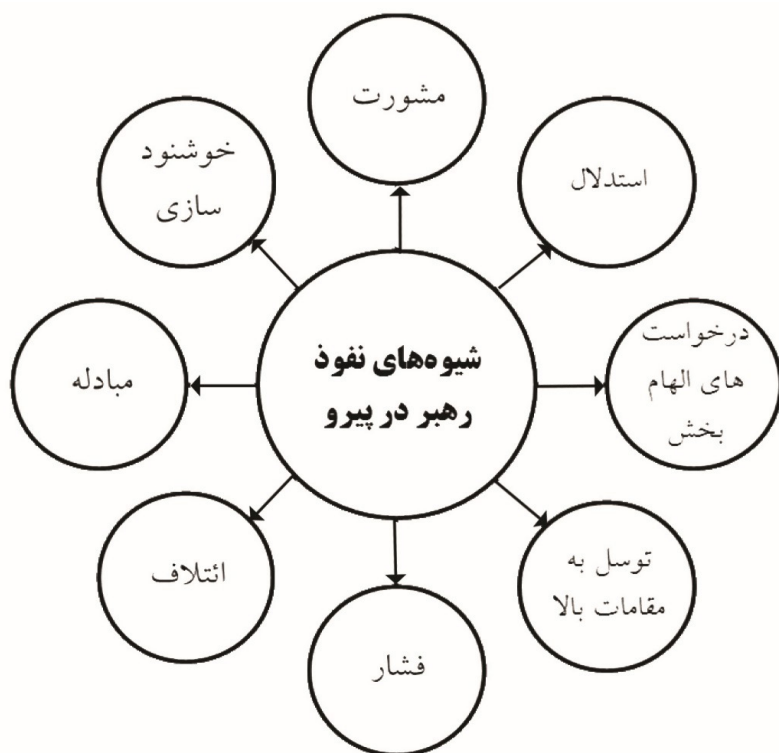
گفتگو در زمینه طبقه‌بندی شیوه‌های نفوذ، تا حدودی پیچیده است. آنچه مسلم است این است که رهبران قادر خواهند بود به‌طور مداوم از این شیوه‌ها استفاده کنند و از یک شیوه به سراغ شیوه دیگری بروند. آنچه از مدارک موجود برمی‌آید این است که وقتی شیوه‌های مختلف با هم به کار گرفته شوند (مانند مشورت و مجذوب کردن) یا به‌صورت ترکیبی از یک شیوه با متقاعدسازی منطقی همراه گردد، در مقایسه با اینکه از یک شیوه به‌تنهایی استفاده کنیم، بهتر عمل می‌کند.

به‌بیان‌دیگر، سایر ترکیبات ایجاد شده ارزش چندانی ندارد یا مزیت آن را می‌کاهد و از پاسخ متعهدانه فرد جلوگیری می‌کند. برای نمونه، ترکیب شیوه‌های سخت مانند فشار و متعهد ساختن میزان موفقیت را افزایش نمی‌دهد. همین‌طور متقاعدسازی منطقی در ترکیب با یک یا چند شیوه سخت موفقیت‌آمیز نخواهد بود. حتی استفاده از شیوه‌ها و ترکیبات سخت در صورتی که رهبر در کارش خلوص نیت نداشته باشد، می‌تواند خطر آفرین باشد. به این نکته باید توجه کرد که مشورت، مجذوب کردن و متقاعدسازی منطقی حداقل زمانی که علاقه‌مندیم پاسخ متعهدانه داشته باشیم، شیوه‌های مؤثری هستند.

به‌رحال مباحث مربوط به نفوذ پیچیده بوده و مطالعات فراوانی لازم است صورت گیرد تا دیدگاه‌های بازتری را در آینده در زمینه نفوذ به دنبال داشته باشد. برای نمونه، مشاهداتی وجود دارد که برای نفوذ رهبری انواع ارتباطات میان فردی را مؤثر می‌داند و نشان می‌دهد که این امر به شیوه‌های خاص مورد استفاده بستگی دارد. پیشنهاد متخصصین این است که هنگامی بحث از ارتباطات، لازم است رهبر به‌عنوان یک بازیگر نفوذی مسائل را درک کند و بر اساس موارد بحث با ابراز پیشنهادهای مناسب، دوری از زبان غیرقابل فهم و ارائه راه‌حل‌ها امکان نفوذ را به وجود آورد. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۳۹۹-۳۸۰)

شیوه‌های هشت‌گانه نفوذ رهبر در پیرو از دیدگاه مبانی نظری در نمودار ذیل نشان

داده شده است:



نموار شیوه‌های نفوذ رهبر در پیرو در ادبیات نظری

اقتباس از کتاب مدیریت رفتار سازمانی محمدعلی حقیقی ص ۴۳۷

#### ۴. نتایج نفوذ

وقتی رهبر درخواستی را مطرح کرده و از پیروان می‌خواهد که کاری را انجام دهند، بر اساس پیش‌بینی محققان، نتایج سه‌گانه ذیل را در پی خواهد داشت:

##### ۴-۱. تعهد

پیرو با اشتیاق کامل با درخواست رهبر موافقت می‌کند و در تمام مراحل انجام کار تلاش می‌کند که ابتکار عمل و ثبات خود را نشان دهد. (کینیکی، ۱۳۶۸: ۴۶۸) به بیان دیگر، وقتی فرد، رهبر را می‌پذیرد و خود را با او یکی می‌داند، به احتمال قوی



با تلاش‌های رهبر در جهت اعمال قدرت سهیم می‌شود. چنین فردی در مقابل خواست‌هایی که تصور می‌کند برای رهبر مهم است، از انگیزش فوق‌العاده‌ای بهره‌مند است. به‌عنوان مثال، امکان دارد رهبر اعلام کند که اگر یک نرم‌افزار در کوتاه‌ترین زمان فراهم شود به نفع سازمان خواهد بود. یک زیردست متعهد همانند رهبر خود تلاش خواهد کرد، حتی اگر انجام پروژه کار اضافی را نیاز داشته باشد. (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۸)

#### ۲-۴. اطاعت و تمکین

بدین معنا که پیروان درخواست‌های رهبر را می‌پذیرند تا حدی که نیازی به صرف نیرو و تلاش بیشتر نباشد؛ یعنی ممکن است پیروان در یک فاصله زمانی قابل قبول کار کنند؛ اما خارج از محدوده زمانی مشخص فعالیت‌های نداشته باشند. (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۱۷) به عبارت دیگر پیروان درخواست رهبر را با بی‌میلی می‌پذیرند و لازم است در جهت برآورده کردن حداقل نیازها و انجام کارها، برانگیخته شوند. (کینیک، ۱۳۶۸: ۴۶۸)

#### ۳-۴. مقاومت

پیروان با درخواست رهبر مخالفت می‌کنند. بهانه می‌آورند و از قبول درخواست طفره می‌روند یا تلاش می‌کنند که دلیلی در رد تقاضا و درخواست رهبر بیاورند (همان) به بیان دیگر، پیروان با خواسته‌های رهبر در ستیزند. در این صورت یک پیرو مخالف امکان دارد حتی به‌طور عمد پروژه را نادیده بگیرد تا اطمینان حاصل کند که کار بر اساس میل رهبر پیش نمی‌رود. (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۹)

#### ۵. اصول اثرگذاری (نفوذ)

همه کسانی که در زمینه رهبری تعریفی ارائه کرده‌اند، بر این امر توافق دارند که رهبری مستلزم اعمال نفوذ است. (رابینز، ۱۳۸۴: ۳۵۰) بنابراین برای رهبر کسب مهارت نفوذ از اهمیت فراوانی برخوردار است. اصول ذیل، رهبر را در جهت به دست آوردن مهارت نفوذ کمک خواهد کرد:



## ۵-۱. دوست داشتن

مردم (پیروان) کسانی را دوست دارند که آن‌ها نیز دوستشان بدارند. از آشنایی با علائق و تنفرهای افراد از طریق گفت‌وگوهای غیررسمی، پیوند دوستی را مستحکم می‌کند و هم‌چنین قدردانی صمیمانه و به موقع، ابراز همدردی، مورد توجه قرار دادن و تفقد به افراد نیز می‌تواند به استحکام پیوند دوستی منجر شود.

## ۵-۲. همانندی با پیروان

پیروان به همراهی و پیروی از افرادی که بیشترین شباهت و همانندی را با آنان داشته باشند، علاقه‌مندند.

## ۵-۳. گرفتن تعهد از پیرو

مردم به انجام کارهایی که شخصاً تعهد کرده‌اند، تمایل دارند. رهبر در صورتی می‌تواند بر پیرو نفوذ کرده و او را ترغیب نماید که در به دست آوردن تعهد شفاهی او توانا باشد.

## ۵-۴. اقتدار

رهبر اگر کارشناس خبره باشد، مردم تسلیم او شده و به او احترام قائل خواهند شد. لازم است که رهبر قدر تجربه و خبرگی خود را بداند و از آن برای نفوذ در پیرو بهره گیرد.

## ۵-۵. کمیابی

همیشه مردم در پی اقلام، اطلاعات و فرصت‌های کمیاب و محدود هستند. اطلاعات ویژه و فرصت‌های ممتاز، می‌توانند فراهم‌کننده نفوذ رهبران و پیروان باشند. برای اثرگذاری بیشتر صاحب‌نظران به کارگیری ترکیبی اصول شش‌گانه را ضروری می‌دانند و توصیه می‌کنند. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۱۳)

## ۶. ابزار گسترش نفوذ

توافق‌های راهبردی در جهت نفوذ میان فردی، با هدف باقی ماندن در عرصه رقابت و گسترش نفوذ از طرف عده‌ای از نویسندگان<sup>۱</sup> مطرح شده است. این نویسندگان باور

۱. آلن کهن و دوید برد فرود در کتابشان، نفوذ بدون داشتن اختیار، به مفهوم هم‌پیمانان راهبردی را در سطح فردی تحلیل کرده‌اند.



دارند که رهبران نیاز دارند درخواست‌های خود را از طریق شکل دهی هم‌پیمانان راهبردی خاص خود با کسانی که می‌توانند با آنان منافع مشترک داشته باشند، دنبال کنند. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۱۴) به عبارت دیگر، رهبران لازم است به وسیله ایجاد برخی توافق‌های استراتژیک با افرادی که در حوزه کار آنان فعالیت دارند، درخواست‌ها را پیگیری نمایند. (کینکی، ۱۳۸۶: ۴۶۹)

هرچند شکل دهی هم‌پیمانان استراتژیک برای گسترش نفوذ کار آسانی نیست، ولی از ابزار ذیل می‌تواند در این زمینه استفاده کرد:

احترام متقابل را در نظر گرفتن، هم‌پیمانان را شایسته و باهوش دانستن، برخورد صادقانه و راست و رک بودن با آنان، دادن هرگونه آگاهی و اعتماد به هم‌پیمانان که در راستای بهبود وضعیت می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، منافع و سود هر طرف را مورد توجه قرار دادن، چنان‌که هر دو طرف برنده باشند، چون در غیر این صورت پیمان به مرور زمان بر هم خواهد خورد. (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۲۰)

## ۷. رابطه نفوذ و قدرت

در زمینه ارتباط بین دو مفهوم «قدرت»<sup>۱</sup> و «نفوذ»، اظهارنظرهای گوناگونی بیان شده است. بین مفهوم قدرت و مفهوم رهبری، رابطه تنگاتنگی وجود دارد، به دلیل اینکه قدرت یکی از ابزارهایی است که رهبر با آن بر رفتار پیرو نفوذ می‌کند که اغلب واکنش‌های احساسی مثبت و منفی را در پی دارد، ولی باین حال می‌توان گفت که قدرت در سازمان یک توان لازم و مثبت محسوب می‌شود. به‌طور کلی رهبری، تلاشی است در جهت نفوذ در فرد یا گروه دیگر، در واقع قدرت روندی است در مورد نفوذ. آنچه مهم است این است که باید دید چگونه به وسیله قدرت می‌توان نفوذ کرد؟ (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۰۳)

برخی نویسندگان در زمینه رابطه قدرت و نفوذ می‌نویسند: «نفوذ نتیجه‌ای است که از به‌کارگیری قدرت حاصل می‌شود.» (رضاییان، ۱۳۸۴: ۴۳۶) هرچند از اصطلاح قدرت استفاده گسترده شده، هنوز هم سردرگمی‌هایی در تعریف آن دیده می‌شود.

1. power



راجرز تلاش کرد که این آشفتگی اصطلاحی را با تعریف قدرت به‌عنوان «توانایی نفوذ» از میان بردارد. در این صورت قدرت منبعی است که هم می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و هم نه. بهره‌گیری از قدرتی را که باعث تغییر شود به این احتمال که فرد یا گروه تغییر رفتار مورد دلخواه را بپذیرد، «نفوذ» تعریف کرده‌اند. اگر این تعریف پذیرفته شود، میان رهبری و قدرت تمایز خواهد بود.

رهبری عبارت است از روند نفوذ در فعالیت‌های فرد یا گروه در یک موقعیت خاص به خاطر دست‌یابی به هدف. بنابراین به بیان ساده رهبری تلاشی است برای نفوذ، در صورتی که تعریف قدرت توانایی نفوذ است. (هرسی، ۱۳۷۸: ۲۳۰)

قدرت و نفوذ دو مفهومی است که ارتباط نزدیکی باهم دارد. بدین صورت که نفوذ فراگردی است که ضمن آن یک فرد نگرش‌ها و رفتار فرد دیگر را به دلخواه خود تعدیل و اصلاح می‌کند و قدرت آن چیزی است که این امکان را به او می‌دهد. به بیان دیگر، قدرت وسیله و ابزار نفوذ است و ما می‌توانیم سازمان را در واقع سیستمی از تلاش‌ها برای نفوذ افراد و گروه‌ها بر یکدیگر بدانیم. با توجه به نظریات دانشمندان برداشت می‌شود که گاهی مفهوم عام‌تری از نفوذ ارائه شده و قدرت‌های مختلف از اقسام آن به حساب آمده است. گاهی قدرت و نفوذ را دو مفهوم متباین می‌دانند و گاهی هم معنای واحد برای قدرت و نفوذ در نظر گرفته شده و آن دو به جای هم به کار رفته‌اند؛ اما اغلب نویسندگان قدرت را ابزار نفوذ می‌دانند. (نادری قمی، ۱۳۷۸: ۳۹)

## ۸. قدرت

در باور عمومی، واژه قدرت غالباً مفاهیمی چون استبداد، خشونت، زور، ترور و امثال آن را تداعی می‌کند و حتی گاهی قدرت فسادآور تلقی شده و گفته می‌شود که قدرت مطلق به معنای فساد مطلق است؛ اما قدرت الزاماً چیز بدی نیست، بلکه تابع نوع استفاده از آن است. به گفته صاحب‌نظری، اگر دارویی را درست مصرف نکنند باعث مرگ می‌شود، ولی این بدان معنا نیست که از مصرف دارو خودداری کنیم، بلکه لازم است خطر را به‌عنوان یک عامل ایجادکننده انگیزش به حساب آورد که ما را



وامی دارد آموزش‌های ضروری را ببینیم و در پی تحصیل اطلاعاتی برآیم که بتوان از این نیرو به صورت مفید بهره گرفت. این امر در مورد قدرت هم صادق است. قدرت یک نوع از حیات سازمانی است و نمی‌توان آن را ندید یا کنار گذاشت. صرف نظر از این، فرد از طریق یادگیری شیوه استفاده از قدرت در سازمان، می‌تواند برای این که رهبر کارا و اثربخش باشد، از دانش خود به صورت مطلوب بهره گیرد. (رابینز، ۱۳۸۴: ۷۱۹)

هرچند با بررسی ادبیات قدرت روشن می‌شود که مفهوم قدرت با علائق و گرایش‌های مختلف و گوناگونی موضوع مطالعات صاحب نظران واقع شده مانند سیاست شناسان، محققین مطالعات اجتماعی و علمای روان‌شناسی اجتماعی، کارشناسان رشته حقوق و نظریه پردازان مدیریت و سازمان، لیکن ضمن مباحث ذیل، قدرت در حوزه سازمان و مدیریت بررسی می‌شود:

#### ۸-۱. تعریف قدرت

برای واژه قدرت همانند بسیاری از واژه‌های علمی دیگر، تعریف‌های فراوانی صورت گرفته که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

ظرفیت تحقق (یا اثرگذاری) بر اهداف سازمان، نیرویی که اگر به کار گرفته شود و بتواند احتمال انجام رفتار خاص را بالا ببرد و اگر به کار گرفته نشود، رفتار به شکل دیگری انجام خواهد گرفت و امکان تحمیل خواسته یک نفر بر رفتار دیگران. (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۱) ظرفیتی است که فرد الف دارد تا در رفتار فرد ب تأثیر بگذارد، آن گونه که فرد ب کارهایی را انجام دهد که در غیر این صورت انجام نمی‌داد. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۲۰)

به نظر می‌رسد هر یک از این تعاریف بر جنبه خاصی تأکید دارد؛ اما دارای شباهت‌هایی در مفهوم است و می‌توان از ترکیب آن‌ها قدرت را این گونه تعریف کرد: «توانایی بالقوه یک فرد یا یک گروه برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر». (مورهد، ۱۳۸۴: ۳۸۱) تعریف منتخب این تحقیق از قدرت، تعریفی است که رابینز ارائه کرده است. قدرت یعنی توان بالقوه‌ای که «الف» دارد تا بر رفتار «ب» اثر گذارد؛ به گونه‌ای



که «ب» را وامی دارد تا کاری را انجام دهد (که اگر غیرازاین بود، چنین نمی‌کرد).  
(رابینز، ۱۳۸۴: ۷۲۰)

در این تعریف سه نکته قابل تأمل وجود دارد:

الف) قدرت توان بالقوه است: بدین معنا که امکان دارد قدرت وجود داشته باشد، ولی از آن استفاده نشود؛ به عبارت دیگر وجود تأثیر فعلی و عینی آن لازم نیست.  
(نادری قمی، ۱۳۷۸: ۲۸)

ب) این تعریف به وابستگی اشاره دارد: یعنی قدرت یک تابع وابسته است. هر قدر «ب» بیشتر به «الف» وابسته باشد، «الف» دارای قدرت بیشتری خواهد بود. (رابینز، ۱۳۸۴: ۷۲۰)

ج) این فرض که «ب» در رفتارش از نوعی اختیار بهره‌مند است. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۲۰)

## ۸-۲. رابطه قدرت و رهبری

رهبری فرایند تأثیرگذاری بر تلاش‌های افراد یا گروه‌ها برای تأمین هدف در یک وضعیت معین بوده و یکی از ابزار نفوذ قدرت است. در این صورت مفهوم قدرت با مفهوم رهبری ارتباط تنگاتنگی دارد، به این دلیل که قدرت یکی از ابزارهایی است که رهبر به کمک آن بر رفتار پیرو اثر می‌گذارد. (رضاییان، ۱۳۸۴: ۴۰۳) به عبارت دیگر رهبری و قدرت وجوه مشترک و رابطه نزدیک دارند. قدرت از نظر رهبر، وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف. رهبر به هدف خود دست می‌یابد و قدرت وسیله‌ای برای تأمین آن است. (رابینز، ۱۳۸۴: ۷۲۱) صاحب‌نظر دیگری در این زمینه می‌نویسد: «مفهوم قدرت، با مفهوم رهبری ارتباط تنگاتنگ دارد، چون قدرت یکی از ابزارهایی است که رهبر به وسیله آن بر رفتار پیروان نفوذ می‌کند که اغلب واکنش‌های احساسی مثبت و منفی را در پی دارد، ولی باوجود این، می‌توان گفت که قدرت نیروی ارزشمند و لازم در سازمان به حساب می‌آید. به‌طور کلی رهبری، تلاشی است برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر، حال باید دید چگونه می‌تواند نفوذ کند؟ به وسیله قدرت». (حقیقی، ۱۳۸۴: ۴۰۳)





در مباحث مربوط به رهبری جای تعجب نیست که رهبران اعمال کننده قدرت و کسانی که بر دیگران مسلط هستند، توصیف می‌شوند. در این صورت قدرت ابزاری در نظر گرفته شده است که رهبران در جهت تأمین اهداف خود از آن بهره می‌گیرند. (افجه‌ای، ۱۳۸۴: ۳۷۴) بنابراین با مقایسه‌ای میان رهبری و قدرت به این حقیقت خواهیم رسید که این دو واژه باهم ارتباط نزدیکی دارند. رهبران از قدرت به منزله ابزاری برای رسیدن به اهداف استفاده می‌کنند. «رهبران به اهداف می‌رسند و قدرت وسیله تسهیل موفقیت آن‌ها است». (رابینز، ۱۳۸۴: ۲۱۷)

### ۸-۳. تصور قدرت

نکته قابل توجه در زمینه قدرت این است که آنچه نفوذ را در پی دارد رفتار پیروان شکل می‌دهد، واقعیت و وجود خارجی قدرت نیست، بلکه تصویری است که پیروان از قدرت رهبر دارند. این مسئله از یک قاعده کلی ناشی می‌شود که واقعیت‌ها محرک رفتار افراد نیست، بلکه این برداشت‌های ذهنی است که آنان را وادار می‌کند تا رفتارهایی بر اساس آن تصورات و برداشت‌ها داشته باشند نه بر پایه حقایق و واقعیت‌های ملموس. از طرفی از این نکته نیز نباید غفلت کرد که تصور قدرت به تنهایی کفایت نمی‌کند و کارساز نیست و امکان نفوذ رهبر را در پی ندارد، بلکه علاوه بر این که پیروان تصویری از قدرت رهبر دارند، به این باور هم باشند که رهبر از قدرت خود استفاده خواهد کرد و در غیر این صورت اگر آن‌ها فقط بدانند که رهبر قدرت دارد؛ اما هیچ‌گاه از آن بهره نخواهد گرفت، این‌گونه تصور از قدرت کمترین تأثیری در رفتار آن‌ها نخواهد داشت. (هرسی، ۱۳۷۸: ۲۲۷)

### ۸-۴. پیش فرض‌های بنیادی قدرت

برای درک درست از مفهوم نظریه‌های قدرت، بهتر است به پیش فرض‌های مهم که در زمینه قدرت بیان شده است، اشاره‌ای نماییم:

#### ۸-۴-۱. اهمیت قدرت

قدرت هم یکی از اجزای اساسی و عملی هر سازمان است و هم ابزاری ارزشمند



برای نفوذ رهبر. شناخت روشن یک سازمان، نیاز به تحلیل همه‌جانبه از قدرت دارد، چنان‌که نشان‌دهندهٔ چهره اصلی آن باشد. بدون قدرت هیچ سازمان و هیچ فرمانی وجود نخواهد داشت. قدرت برای رهبر در جهت ایجاد هماهنگی در فعالیت‌های پیرو و نفوذ بر آنان عنصر حیاتی است.

### ۸-۴-۲. انگیزه‌های قدرت

یکی از بنیادی‌ترین تمایلات نامحدود بشر، تمایل شدید او برای به دست آوردن قدرت است، در این حقیقت که یکی از نیرومندترین انگیزه‌های انسان قدرت است، نمی‌توان تردیدی به خود راه داد.

انگیزه‌های قدرت عبارتند از:

**الف. قدرت عاملی برای جبران عقده:** این انگیزه نشان می‌دهد که یک شخص تلاش می‌کند تا با کسب قدرت بر احساس عقده و حقارت خود غلبه پیدا کند. البته این انگیزه در مورد افراد متزلزل که بیشتر در میان قوی‌ترین افراد قدرت طلب مشاهده می‌شوند، معنا پیدا می‌کند؛ یعنی به قدرت طلبان امکان می‌دهد تا برای خود و برای سازمان‌های خود، بیشترین تلاش و فعالیت را به عمل آورند.

**ب. قدرت به‌عنوان غریزه:** این نگرش قدرت را یک میل انسانی می‌داند. در واقع این نگرش، اعتقاد دارد که تمایل انسان برای به دست آوردن قدرت، مقوله‌ای اساسی‌تر است و از آغاز پیدایش انسان و قبل از کسب تجارب اجتماعی در نهاد او وجود دارد.

**ج. قدرت به‌مثابه بهره‌مندی از امکانات بیشتر:** باوری که در زمینهٔ انگیزهٔ قدرت طلبی رایج است، ناشی از این واقعیت است که اصولاً کسب مقام و در دست داشتن قدرت، سبب می‌شود تا تعداد بیشتری از خواسته‌های شخصی انسان ارضا گردد. بنابراین قدرت در قالب پول، می‌تواند فراهم‌کنندهٔ تمام چیزهایی باشد که می‌توان با پول خرید. (قاسمی، ۱۳۸۲: ۳۴۲)

## نتیجه گیری

ضمن جمع‌بندی مباحث مطرح شده در تحقیق حاضر، می‌توان به نتایج ذیل اشاره کرد:

۱. رابطه نفوذ و قدرت، رابطه متقابل و معنادار است؛
۲. مسئله اساسی و حساس در بحث نفوذ رهبر در پیرو، مسئله «نفوذ اجتماعی» است؛
۳. مشورت شیوه‌ای است که رهبر از پیرو می‌خواهد با مشورت دادن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، کیفیت اجرای یک خط‌مشی، استراتژی یا تغییر سهم بگیرد؛
۴. استدلال شیوه‌ای است برای تشویق پیرو به پذیرش انجام کار (که به احتمال زیادی به رسیدن اهداف کاری منتهی خواهد شد)، مورد استفاده رهبر قرار می‌گیرد؛
۵. با شیوه درخواست‌های الهام‌بخش، رهبر با توسل به ارزش‌ها و مطلوب‌های دیگران، هیجان و شوق را برانگیخته یا اعتماد طرف مقابل را افزایش داده و آنان را برای انجام کاری توانمند می‌سازد؛
۶. با استفاده از شیوه خشنودسازی، رهبر تلاش می‌کند پیرو را در حالت مطلوبی بیابد و قبل از آنکه کاری را از او بخواهد تلقی و برداشت بهتری از خود در ذهن او به وجود می‌آورد؛
۷. رهبری که می‌خواهد به با بهره‌گیری از شیوه مبادله و داد و ستد مشروع دیگران را تحت نفوذ قرار دهد، در برابر برآورده ساختن تقاضای خود از طرف آنان، به آن‌ها وعده مزایایی را می‌دهد؛
۸. ائتلاف شیوه‌ای است که رهبر از طریق جست‌وجوی مساعدت دیگران یا به وسیله اشاره به حمایت دیگران، با آنان اقدام به ائتلاف و پیوستگی می‌نماید؛
۹. با استفاده از شیوه فشار رهبری که می‌خواهد در پیرو نفوذ نماید با استفاده از خواستن، تهدید یا ارباب درخواست اجابت و فرمان‌برداری می‌نماید؛
۱۰. توسل به مقامات رده‌بالا شیوه‌ای است که رهبر با استفاده از آن تلاش می‌کند موافقت دیگران را بایبان اینکه مدیریت سطح عالی با درخواست‌هایش موافق‌اند، جلب نماید یا اینکه برای گرفتن نظر موافق او با تقاضایش، به مقام بالاتر متوسل می‌شود.





## فهرست منابع

### الف. منابع فارسی

۱. افجه‌ای، علی اکبر، (۱۳۸۴)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سمت.
۲. حقیقی، محمدعلی و دیگران، (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: نشر ترمه.
۳. خانکا، اس اس، (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، (ترجمه: غلامرضا شمس مورکانی)، تهران: نشر آبیژن.
۴. رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۴)، رفتار سازمانی ج ۲، (ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رضاییان، علی، (۱۳۸۴)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ هفتم، تهران: سمت.
۶. رضاییان، علی، (۱۳۸۳)، مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان، تهران: سمت.
۷. سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۸)، نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران: نگاه دانش.
۸. فخمی، فرزاد، (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: نشر هستان.
۹. قاسمی، بهروز، (۱۳۸۲)، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران: نشر هیئت.
۱۰. کینیکی، آنجلو، (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، مهارت‌ها و کاربردها)، (ترجمه: علی اکبر فرهنگی)، تهران: پیام پویا.
۱۱. ماکسول، جاسی، (۱۳۸۵)، ۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری، (ترجمه: شهین آقا زاده)، مشهد: شرکت به نشر.
۱۲. مقیمی، سید محمد، (۱۳۹۰)، سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، تهران: نشر ترمه.
۱۳. مورهد، گریفین، (۱۳۸۴)، رفتار سازمانی، (ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده)، تهران: نشر مروارید.



۱۴. نادری قمی، محمدمهدی، (۱۳۷۸)، قدرت در مدیریت اسلامی، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).

۱۵. هرسی، پاول، (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، (ترجمه: قاسم کبیری)، تهران: جهاد دانشگاهی.

#### ب. منابع انگلیسی

16. Herse, Paul & Blanchard, kenneth H. manajement of orjenizational Behavior, Harper collins, Fourth edition, 1993.
17. Robins, Stephen p. organizational Behavior: concepts, controversies, and applications, prentice hall, 1998