

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دوفصلنامه

یافته‌های اداره عامه

سال پنجم ❁ شماره نهم ❁ بهار و تابستان ۱۴۰۴

صاحب امتیاز: دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص) - افغانستان

مدیر مسئول: دکتر محمدهاشم شایان

سر دبیر و دبیر تخصصی: دکتر عزیزالله خلیلی

ویراستار: زکریا فصیحی

طراح جلد و صفحه‌آرا: سید مهدی موسوی

هیئت تحریریه: جواد زاهدی، سید احمد کاظمی، سید تقی موسوی، ظاهر اکبری، عبدالمؤمن حکیمی،

گردیشه حلیمی، محمد علوی

دوفصلنامه «یافته‌های اداره عامه»، آماده دریافت و نشر مقالات صاحب‌نظران و نویسندگان است.

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

دوفصلنامه «یافته‌های اداره عامه»، 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

قیمت: ۱۵۰ افغانی

شیوه‌نامه تنظیم و راهنمای ارسال مقاله علمی

ویژگی‌های مقاله علمی

۱. مقاله علمی دارای چکیده، کلیدواژه، مقدمه، ارجاع‌دهی، نتیجه‌گیری 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 ۶۵۰۰ کلمه و بیشتر از ۷۵۰۰ کلمه نباشد.
۴. افیلیشن مقاله در پاورقی صفحه اول شامل: عنوان وظیفه نویسنده، وابستگی سازمانی، ایمیل آدرس. اگر مقاله دو نویسنده یا بیشتر دارد: عنوان وظیفه نویسنده دوم، وابستگی سازمانی، ایمیل آدرس.

راهنمای تنظیم ساختار مقاله علمی

۱. چکیده: عنوان چکیده با فونت BNazanin11 پررنگ. متن چکیده بین ۲۰۰ تا ۲۵۰ کلمه و با فونت BNazanin11 معمولی. در چکیده باید به تبیین موضوع، بیان هدف پژوهش، روش تحقیق، سؤال اصلی تحقیق، روش گردآوری داده‌ها و بیان مهم‌ترین یافته‌های تحقیق با اختصار اشاره شود. در چکیده باید از جملات کامل خبری با افعال سوم شخص ماضی معلوم استفاده شود. از علائم اختصاری و نقل قول مستقیم و ذکر عناوین فرعی پرهیز شود.
۲. کلیدواژه‌ها: حداقل ۴ و حداکثر ۷ واژه که با کامه از هم جدا شده باشد و در یک خط نوشته شود.
۳. مقدمه: در مقدمه به ترتیب به بیان مسئله، سؤال‌ها (و در مواردی به فرضیه)، پیشینه، ضرورت، هدف و ارائه تصویر کلی از ساختار مقاله، پرداخته شود.
۴. بدنه مقاله: باید دارای ساختار منطقی و متشکل از عناوین اصلی و فرعی [و فرعی‌تر] و برخوردار از انسجام محتوایی که در آن مدعا، استدلال، شواهد، تحلیل، استنتاج و مانند آن، آورده می‌شوند.
۵. نتیجه‌گیری: نتیجه‌گیری متنی است که به دستاوردهای تحقیق که عبارت است از پاسخ به سؤال‌های اصلی و فرعی و وضعیت فرضیه که اثبات یا رد شده، به‌صورت مختصر آورده می‌شود.
۶. ارجاع‌دهی به‌صورت درون‌متنی به شیوه APA باشد. مثال منابع تک‌جلدی: (محسنی «حکمت»، ۱۳۹۰: ۵۴۶)؛ منابع چندجلدی: (طباطبایی، ۱۳۷۴: ۱۸، ۴۰۲)
۷. منابع و مآخذ در پایان مقاله به شیوه APA ذکر شوند. مثال: محسنی «حکمت»، محمد آصف، (۱۳۹۰)، زنان در افغانستان (فرصت‌ها، چالش‌ها و راهکارها)، قم: انتشارات المصطفی (ص).

ارسال و پیگیری مقاله

۱. مقاله باید از طریق سامانه نشریات به این آدرس ارسال شود: <http://sm.miu.edu.af>
۲. مراحل ارسال مقاله: ورد به سامانه نشریات از طریق آدرس فوق، انتخاب نشریه موردنظر، ثبت‌نام و ایجاد صفحه اختصاصی، ورود به صفحه اختصاصی با استفاده از یوزر-پسوردی که سامانه می‌دهد و اقدام به ارسال مقاله طبق راهنمایی سامانه.
۳. پیگیری مقاله: آگاهی از روند دریافت، پذیرش اولیه، داوری، ارجاع برای اصلاح، پذیرش نهایی، ویراستاری، صفحه‌آرایی، انتشار الکترونیکی، از طریق همان صفحه اختصاصی، از سوی نویسنده قابل پیگیری است.

فهرست

- پیام ریاست نمایندگی جامعه المصطفی (ص) العالمیه در افغانستان..... ۱
- سخن سردبیر ۳
- معرفی الگویی برای ارزشیابی خطمشی عمومی در افغانستان..... ۵
محمد رضا رحیمی
- تحلیل نقش خطمشی گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک..... ۲۹
فرید احمد کاظمی | عبدالحمید امیری
- تحلیل مقایسه‌ای نظریه اقتضایی و رهبری تحول آفرین..... ۵۹
محمد هاشم شاپان
- بررسی تأثیر میزان امتیازات شغلی بر رضایت شغلی..... ۸۵
محمد فاضل فرجاد | سردار محمد فروغی
- تحلیل مبانی تصمیم‌گیری عقلایی از منظر قرآن کریم با تأکید بر آرای تفسیری علامه جوادی آملی..... ۱۱۵
عبدالمؤمن حکیمی
- بازشناسی مفهوم استرس در منابع اسلامی با رویکرد مدیریتی..... ۱۳۹
عبدالعزیز حسینی

پیام ریاست نمایندگی جامعه المصطفی (ص) العالمیه در افغانستان

پیشرفت بشر در زمینه‌های علم، فرهنگ، اخلاق و معنویت، مرهون تلاش‌ها و پژوهش‌های خستگی‌ناپذیر عالمان، اندیشمندان و نویسندگانی است که عمر پربرکت خود را وقف پژوهش و کشف رازهای هستی نموده‌اند؛ همان‌ها که ارزش والای حقیقت‌جویی و گوهر تقوا و فضیلت را هرگز به متاع و مقام زودگذر دنیا نفروخته‌اند. به همین جهت است که عالمان و اصحاب قلم در مکتب اسلام، ارج و منزلتی ویژه دارند و از دانشمندان و صاحبان اندیشه، با بهترین تجلیل‌ها و تمجیدها یاد می‌شود. در باب اهمیت قلم و اندیشه همین بس که در آموزه‌های اسلامی، مداد علما برتر از خون شهیدان و تکریم اندیشمندان، به عنوان وارثان انبیای الهی، در حکم احترام گذاشتن به خداوند و پیامبر قلمداد شده است؛ زیرا حیات برتر انسانی در تفکر اسلامی، در گرو اندیشه و ایمان است. لذا فرزاندگانی که با اندیشه و قلم خود مشعل دانش و معرفت را فرا راه انسان‌ها برمی‌افروزند، حق عظیمی بر عهده بشریت دارند و شایسته برترین ستایش‌ها و قدردانی‌ها هستند.

بدون تردید گسترش علم از زمره اساسی‌ترین عوامل رشد، انکشاف و ترقی جامعه است و رشد علمی از طریق آموزش و پژوهش به دست می‌آید. آموزش و پژوهش به مثابه بال‌های ترقی و اوج‌گیری یک جامعه است که با بهره‌گیری از آن دو، می‌توان به تعالی و شکوفایی مادی و معنوی رسید. جامعه علمی و آکادمیک افغانستان در سال‌های اخیر گام‌های نسبتاً خوبی در عرصه‌های آموزش برداشته است؛ انتظار می‌رود که پژوهش نیز در این کشور جایگاه مناسبی یافته و مورد اقبال قرار گیرد؛ زیرا رسیدن به پیشرفت مادی و معنوی، در گرو «آموزش و پژوهش» توأمان است.

از ابزارهای مؤثر برای توسعه آموزش پژوهش‌محور، انتشار مجلات علمی است. به همین دلیل نشریات دانشگاهی به بخش جدایی‌ناپذیری از ساختار دانشگاه‌ها و مؤسسات تحصیلاتی عالی تبدیل شده و گروه‌های علمی دانشگاهی برای پیشبرد مقاصد آموزشی و پژوهشی خود و به منظور توسعه دانش بشری، نشریه‌های علمی پژوهشی را تأسیس کرده‌اند تا با نشر یافته‌های پژوهشی یا گزارش‌های آموزشی اعضای هیئت علمی خود آن را به دست دیگر دانش‌دوستان نیز رسانند.

نماینده‌ی جامعه‌ی المصطفی^(ص) در افغانستان همواره نسبت به توسعه‌ی علم و پژوهش همراه با 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 مبادله‌ی یافته‌های علمی و تحقیقاتی بین مراکز آکادمیک، ایجاد وحدت رویه در فرایند چاپ و نشر مجلات علمی، واحد نشریات را در مرکز پژوهشی دانشگاه ایجاد کرده است. با توجه به اهمیت و ضرورت پژوهش و با عنایت به این که یکی از مهم‌ترین رسالت‌های هر نهاد آموزشی و دانشگاهی، اهتمام به تحقیقات بنیادی و پژوهش‌های کاربردی است، گسترش کمی و کیفی فعالیت‌های پژوهشی و نشراتی، به‌ویژه در حوزه‌ی مجلات علمی، مدنظر قرار گرفت. پس از فراهم شدن زیرساخت‌های لازم، مانند خرید سامانه‌ی جامع مدیریت نشریات علمی «سیناوب»، تاکنون شانزده مجله‌ی علمی تخصصی ایجاد شده که در قالب دوفصلنامه، به‌صورت فیزیکی و الکترونیکی مرتب چاپ و منتشر می‌شود. سامانه‌ی مدیریت نشریات علمی «سیناوب» برای نظم بخشیدن و تسهیل چرخش مقاله و اطلاعات پیرامون آن در سامانه‌ی 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 می‌کند که نظریات و آثار علمی نویسندگان افغانستانی در سطح جهان در دسترس علاقه‌مندان و اصحاب علم و اندیشه قرار بگیرد.

از تمامی همکاران و نویسندگان محترمی که زمینه‌ی تحقق این مهم را فراهم کرده و بستر بسط معارف را گسترانده‌اند، قدردانی نموده و برای همه‌ی عزیزان آرزوی توفیقات روزافزون دارم.

سخن سردبیر

در دنیای پیچیده و پویای امروز، دانش مدیریت یکی از ارکان اصلی توسعه و تحول در نهادهای دولتی و خصوصی به شمار می‌رود. در این میان، اداره عامه به‌عنوان یکی از شاخه‌های اساسی و کاربردی این حوزه، نقش حیاتی در سامان‌دهی امور عمومی، بهینه‌سازی عملکرد نهادها و ارتقای کیفیت خدمات اجتماعی ایفا می‌کند. خوشبختانه در کشور ما، در سال‌های اخیر توجه به این رشته افزایش یافته و نسل جدیدی از جوانان با انگیزه، علاقه‌مند به تحصیل، تحقیق و فعالیت در این عرصه شده‌اند. دانشگاه‌ها بین‌المللی المصطفی نیز با داشتن استادان برجسته که بیشتر آنان دارای مدرک دکتری هستند، بستر مناسبی برای شکوفایی و انکشاف این رشته فراهم کرده و پذیرایی جمع زیادی از دانشجویان است.

با گسترش دامنه دانش مدیریت و افزایش روزافزون شمار پژوهشگران، استادان، محققان و دانشجویانی که در این عرصه فعالیت می‌کنند، بیش از هر زمان دیگر، نیاز به ایجاد بسترهایی برای انتقال تجربیات، ارائه دستاوردهای پژوهشی و اشتراک‌گذاری یافته‌های تحقیقی احساس می‌شود. در این میان، مجلات علمی - تخصصی جایگاه ویژه‌ای دارد؛ زیرا هم محیطی علمی و معتبر برای انتشار نتایج تحقیقات فراهم می‌کند، هم با گرد هم آوردن نظریه‌پردازی و تجربه‌گرایی، پیوندی مؤثر میان «دانش نظری» و «کاربرد عملی» برقرار می‌کند. از سوی دیگر، این مجلات می‌تواند به‌عنوان پل ارتباطی میان دانشگاه و نهادهای اجرایی، زمینه‌ساز تحولی مثبت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و بهبود عملکرد سازمان‌ها باشد. علاوه بر این، مجلات تخصصی نقش مهمی در جهت‌دهی به پژوهش‌های آینده، تقویت ادبیات علمی و تشویق محققان جوان به مشارکت فعال در جامعه علمی ایفا می‌کند که به‌نوبه خود بسیار ارزشمند است.

پژوهش در اداره عامه زمانی ارزشمند و مؤثر است که نتایج آن بتواند در تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و مدیریت نهادهای مختلف به کار گرفته شود. از همین رو، دو فصلنامه «یافته‌های اداره عامه» با هدف پوشش‌دهی به این نیاز علمی و حرفه‌ای، بستری مناسب



برای نشر مقالات علمی، پژوهش‌های کاربردی و تحلیل‌های روزآمد فراهم کرده است. این نشریه با پشتوانه هیئت تحریریه‌ای متعهد و متخصص، در تلاش است تا به مرجعی معتبر برای اساتید، پژوهشگران و دانشجویان رشته اداره عامه در داخل و خارج کشور تبدیل شود. انتشار منظم آن در سایت مخصوص با آدرس مندرج در صفحه مشخصات نشریه، باعث می‌شود که مقالات آن در سراسر جهان به دست مشتقان این رشته برسد.

ما باور داریم که ارتقای سطح آگاهی عمومی درباره مفاهیم مدیریت، به‌ویژه در حوزه اداره عامه، تنها از طریق آموزش مستمر، پژوهش‌های هدفمند و نشر علمی باکیفیت میسر است. انتشار مقالات علمی در این مجله، گامی در جهت اعتلای علمی کشور و فرصتی برای شنیدن صدای محققان جوان و بهره‌گیری از اندیشه‌های نوآورانه آنان است. امید آن داریم که این مجله به پلی میان دانشگاه و جامعه، میان تحقیق و اجرا و میان نظریه و عمل تبدیل شود؛ پلی که با تلاش جمعی پژوهشگران، اساتید و دانشجویان هر روز مستحکم‌تر و پویاتر خواهد شد.

متصدیان نشریه، ضمن تشکر فراوان از نویسندگان و محققان محترمی که با ارسال آثار خود این شماره را به سرانجام رسانده‌اند، با کمال افتخار اعلام می‌کنند که این نشریه با رویکرد و اهداف یادشده، پذیرای مقالات اساتید محترم، پژوهشگران گرامی و محصلان مقطع ماستری در شماره‌های بعدی است. اینک در پرتو لطف بی‌کران خداوند منان، شماره نهم دوفصلنامه «یافته‌های اداره عامه» منتشر شده و در اختیار اساتید، محققان، سازمان‌ها و دانشگاه‌ها محصلان گرامی قرار می‌گیرد.

معرفی الگویی برای ارزشیابی خط‌مشی عمومی در افغانستان

محمد رضا رحیمی^۱

چکیده

ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی، به‌ویژه آن‌هایی که پس از ورود جامعه جهانی به افغانستان، توسط دولت این کشور تدوین و اجرا شده، معیار تشخیص میزان کارآمدی یا ناکارآمدی آن‌ها است. نوشتار حاضر با طرح این سؤال که در ارزشیابی خط‌مشی عمومی با تأکید بر وضعیت امروز افغانستان چه چیزی باید مورد توجه ارزیابان خط‌مشی عمومی قرار بگیرد، به روش توصیفی-تحلیل ادبیات خط‌مشی عمومی را به‌منظور معرفی یک چارچوب، مطالعه و سپس به تحلیل آن‌ها پرداخته است. از میان رویکردهای موجود نسبت به ارزشیابی خط‌مشی عمومی، رویکرد دای، جامع و متناسب با فضای امروز افغانستان است. از این‌رو مهم‌ترین یافته تحقیق حاضر این است که برای قضاوت در مورد چگونگی تداوم، اصلاح یا از دور خارج کردن خط‌مشی‌های عمومی در افغانستان، باید علاوه بر تحقق نتایج از قبل تعریف شده، به پیامدهای میان‌مدت و بلندمدت، ملموس و غیرملموس، نمادین و غیرنمادین آن هم توجه شود و از لحاظ روشی نیز فقط به روش تجربی اکتفا نشود و علاوه بر بررسی جامعه هدف خط‌مشی، جامعه غیر هدف نیز مطالعه شود.

کلیدواژه‌ها: خط‌مشی عمومی، ارزشیابی خط‌مشی عمومی، دولت افغانستان، خروجی خط‌مشی، پیامد خط‌مشی

۱. استادیار و پژوهشگر همکار پژوهشگاه بین‌المللی المصطفی (ص)، قم، ایران

ایمیل: r.rahimi42@yahoo.com

مقدمه

خط‌مشی‌ها در موارد زیادی به‌خوبی تدوین و اجرا می‌شوند؛ اما نگاه عالمانه در مورد خوب یا بد بودن یک برنامه و خط‌مشی زمانی به دست می‌آید که بعد از اجرا، مورد ارزشیابی قرار بگیرد. بعد از ارزشیابی است که می‌توان به‌صورت جدی ادعا کرد که خط‌مشی، خوب یا بد بوده است. خط‌مشی‌های عمومی زیادی در افغانستان بعد از آن‌که جامعه و دولت این کشور، مورد توجه جامعه و نهادهای بین‌المللی قرار گرفت، تدوین و اجرا شده‌اند. واکنش‌ها نسبت به این خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها بر اساس یک نگاه کلان، به دو دسته قابل تقسیم است. از دید عده‌ای این خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها، مثبت و دارای آثار نیک بوده و از دید برخی منفی و دارای آثار تخریب‌کننده بوده است. فارغ از این دو رویکرد، می‌توان رویکرد سوم را هم مطرح کرد و آن نگاه واقع‌بینانه نسبت به خط‌مشی‌ها و برنامه‌های عمومی است که بعد از توجه و حضور نهادهای بین‌المللی و کشورهای پیشرفته در افغانستان مطرح، تدوین و اجرا شده‌اند. بر اساس این نگاه، نتایج خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها است که چگونگی برداشت‌ها از این توجهات را مشخص می‌کند؛ اما این‌که این سیاست‌ها چگونه و بر اساس چه ابعادی مورد سنجش قرار بگیرد، بحثی است که تاکنون در ادبیات نظری تا جای که نگارنده تحقیق کرده، مورد توجه قرار نگرفته است. لذا این بحث می‌تواند نگاه و دریچه تازه‌ای را نسبت به بررسی این مسئله بازگشایی نماید. از همین رو، سؤال اصلی این است که در ارزشیابی یک برنامه یا خط‌مشی عمومی با تأکید بر وضعیت امروز افغانستان، چه چیزی باید مورد توجه ارزیابان خط‌مشی عمومی قرار بگیرد. تحقیق حاضر با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی بعد از تعریف خط‌مشی عمومی، ارزشیابی و معرفی رویکردها به ابعاد ارزشیابی خط‌مشی عمومی، به تحلیل پاسخ سؤال فوق می‌پردازد.

۱. مفهوم‌شناسی

واژگان کلیدی و مهمی که تعریف آن‌ها، بر فهم و تحلیل نوشتار، کمک می‌کند و به نحوی در ترسیم نقشه راه این نوشتار تأثیر گذار است، دو واژه خط‌مشی عمومی و ارزشیابی است که در ذیل معرفی می‌شود.



۱-۱. خطمشی عمومی

از خطمشی عمومی در ادبیات مدیریتی، تعاریف زیادی شده است. خطمشی عمومی به لحاظ لغوی مرادف واژه public policy است که در زبان فارسی به خطمشی عمومی ترجمه شده و البته کلمه خطمشی در زبان فارسی، ترکیبی نوین است که در کتاب‌های کمی قدیمی لغت فارسی دیده نمی‌شود (دهخدا، ۱۳۳۷: ۶۴۴؛ معین، ۱۳۶۰: ۱، ۱۴۲۹؛ عمید ۱۳۳۷: ۱، ۵۹۷). از این رو برخی دانشمندان معنای لغوی آن را با ملاحظه ترکیب دو واژه «خط» به معنای راه و «مشی» به معنای رفتن، راه رفتن و مسیر حرکت معنا کرده‌اند (دهخدا، ۱۳۳۷: ۲۱، ۶۱۶)؛ اما این واژه در زبان علمی، معانی اصطلاحی زیادی پیدا کرده است؛ از باب نمونه الوانی آن را به تصمیمی که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود، تعریف کرده است؛ اما آقای اندرسون و آقای دانایی فرد آن را به مجموعه‌ای از برنامه‌های کلان هدفمند و نسبتاً پایدار درباره اقدام یا عدم اقدام که توسط یک بازیگر یا بازیگرانی برای حل و فصل یک مشکل یا موضوع نگران کننده اتخاذ می‌شود، تعریف کرده‌اند. این مفهوم بر آنچه دولت در عمل به طور واقعی انجام می‌دهد، آنچه صرفاً پیشنهاد داده یا قصد انجام آن را دارد، متمرکز بوده و خطمشی را از یک تصمیم که صرفاً نوعی گزینه ویژه میان سایر گزینه‌ها است، مجزا می‌کند (به نقل از دانایی فرد، ۱۳۸۸: ۵۶، Anderson, 2000, 24). بنابراین خطمشی عمومی مجموعه اقدامات هدفمند و نسبتاً پایدار و واقعی هر حکومتی است که رفع مشکلی را، بهبود عملی را و بهره‌گیری از فرصتی را نشانه گرفته است. بر این اساس، سیاست راهکار نیست، بلکه عین عمل یا رفتار دولت و حکومت است (دانایی فرد، ۱۳۸۸: ۱۱۷).

۱-۲. ارزشیابی خطمشی عمومی

ارزشیابی از لحاظ لغوی معادل واژه لاتین evaluation است که آقای دای (Dye, 2005: 332) آن را به «یادگیری در مورد پیامدهای خطمشی عمومی»^۱ تعریف کرده است. تعاریف دیگری هم از ارزشیابی خطمشی عمومی ارائه شده است. از جمله این که ارزشیابی خطمشی عمومی، بررسی اثربخشی یک برنامه ملی در دستیابی به اهدافش، یا

1. Policy evaluation is learning about the consequences of public policy.

ارزشیابی اثربخشی نسبی دو یا بیش از دو برنامه در تحقق بخشی به اهداف عمومی است. هم‌چنین گفته شده که ارزشیابی خط‌مشی عمومی، فرایندی تجربی، نظام‌مند و مبتنی بر شواهد عینی است که تأثیرات خط‌مشی‌ها و برنامه‌های در حال اجرای عمومی را در راستای تحقق اهداف پیش‌بینی شده بررسی می‌کند (Nachmias, 1997: 4).

۲. ابعاد و مؤلفه‌های ارزشیابی خط‌مشی عمومی

در مورد مؤلفه‌ها، ابعاد درونی و نکاتی که در ارزشیابی یک برنامه یا خط‌مشی، مورد توجه قرار بگیرد، نکاتی زیاد و گاه متفاوتی بیان شده است. برخی تأکید دارند که ارزشیابی باید مشخص کند که آیا برنامه و خط‌مشی، اهداف از قبل تعیین شده را محقق کرده یا خیر و برخی دیگر تأکید دارند که ارزشیابی باید به پیامدها و همه نتایج مستقیم و غیرمستقیم خط‌مشی توجه کند.

مدل‌های ارزشیابی خط‌مشی عمومی بر اساس یک دسته‌بندی می‌تواند به مدل‌های عمومی و خصوصی تقسیم شود. در مدل‌های عمومی ارزشیابی خط‌مشی عمومی، طبق مدل نهادی، زمانی یک خط مشروعیت می‌یابد که توسط نهادهای عمومی وضع، اجرا یا ارزشیابی شود. بنابراین مؤلفه‌های ارزیابی، عناصری است که در خط‌مشی عمومی توسط حاکمیت مشخص شده است؛ از این‌رو هدف ارزشیابی این است که مشخص کند که آیا در اجرا هم اهداف مورد نظر، محقق شده است یا خیر (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۵: ۲۰). در مدل فرایند خط‌مشی‌گذاری به مثابه یک فعالیت سیاسی، مؤلفه‌های ارزشیابی خط‌مشی عمومی، بررسی برنامه‌ها، گزارش بازده، نتایج برنامه‌های دولت، ارزشیابی تأثیر برنامه بر گروه‌ها مورد نظر، جامعه و سایر گروه‌ها است که به منظور ارائه پیشنهاد تغییر و اصلاح در برنامه و خط‌مشی صورت می‌گیرد (همان: ۲۲) و هدف این است که آیا خط‌مشی مورد نظر، عمومی است یا خیر (dye. 2007: 14).

در مدل عقلانی خط‌مشی به مثابه حداکثر بازده اجتماعی نیز، تأکید روی سنجش و ارزشیابی خط‌مشی است؛ از این‌رو باید گزینه‌های به‌عنوان خط‌مشی، انتخاب شود که حداکثر بازده اجتماعی را داشته باشد یا گزینه‌های به‌عنوان خط‌مشی انتخاب شود که سودش بیش از هزینه‌اش باشد. البته سود فقط بر اساس معیارهای مادی، نباید سنجیده شود، بلکه



علاوه بر آن ارزش‌های اجتماعی و سیاسی هم لحاظ شوند (Dye, 2007: 14-16). در مدل تدریجی گرایي نیز، بحث مؤلفه‌های ارزشیابی خطمشی مورد توجه قرار گرفته و تأکید شده است که در مورد خطمشی‌ها باید با نگاه واقع‌بینانه وارد سنجش و ارزشیابی شد و از میان گزینه‌ها، گزینه‌ای که تا حدی می‌تواند اهداف عمومی را محقق نماید، انتخاب کرد (Dye, 2007: 18-20).

در مدل نظریه‌نخبگان هم مؤلفه‌های ارزیابی، ارزش‌ها و اهدافی‌اند که نخبگان برای یک خطمشی تعیین کرده‌اند و لذا ارزشیابی باید نشان دهد که آن ارزش‌ها و اهداف توسط خطمشی مورد نظر محقق شده است یا خیر (Dye, 2007: 22-24).

بر اساس نظریه انتخاب عمومی، خطمشی به‌عنوان تصمیم‌گیری جمعی از طریق افراد دارای منافع شخصی، نیز تأکید بر این است که مؤلفه‌های خطمشی و سپس ارزشیابی آن توسط افرادی که بر اساس منافع شخصی خود عمل می‌کنند، انتخاب می‌شوند. ازاین‌رو هدف ارزشیابی نیز سنجش میزان تحقق اهدافی است که توسط این افراد برای خطمشی تعیین شده است (Dye, 2007: 20-22).

در نظریه بازی، خطمشی عمومی به‌عنوان انتخاب عقلایی در موقعیت رقابتی، مؤلفه‌های ارزیابی، هم گزینه‌ها مورد سنجش و تحلیل قرار می‌گیرد و هم خطمشی‌های اجرا شده با توجه موقعیت رقیب و این‌که تا چه اندازه در موفقیت خطمشی‌گذار و شکست رقیب تأثیر داشته است، مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد (Dye, 2007: 26-28).

در مدل‌های خاص ارزشیابی برنامه و خطمشی، نیز مؤلفه‌های ارزشیابی مورد توجه قرار گرفته و هرکدام برای ارزشیابی اهداف مشخصی را بیان کرده است. از باب نمونه در مدل منطقی، بررسی تحقق پیامدهای راهبردی برنامه و بررسی تأثیرات برنامه‌های گوناگون بر مسائل و فعالیت‌های گسترده اجتماعی، به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی ارزشیابی برنامه محسوب می‌شود. این مدل با مدل سیستمی اشتراکات زیادی داشته و این مدل، بر اساس رویکرد سیستمی بنا شده است. طبق مدل سیستمی در هر ارزشیابی باید روی پیامدها، نتایج کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خاص برنامه توجه شود. طبق این مدل ارزشیابی تجربی و برقراری رابطه علت و معلولی میان مداخلات و پیامدها مهم است؛ اما هدف اصلی

ارزشیابی باید سنجش پیامدهای مورد انتظار از هر برنامه باشد نه تلاش برای ایجاد برقراری رابطه علی معلولی میان یک برنامه و نتایج حاصل شده (David, et.all, 1995: 333). در مدل تحولی نیز مؤلفه‌های ارزیابی، اهدافی است که برای هر برنامه تنظیم شده است. در ارزشیابی باید سنجیده شود که آیا برنامه در تحقق آن‌ها موفق بوده است یا خیر. تأکید اصلی این مدل بر مشابهت برنامه و خط‌مشی با فرایند تکامل انواع زیستی است. از این رو در ارزشیابی برنامه روی چگونگی اجرا، مقایسه و کنترل در حین اجرا و سپس چگونگی تعمیم‌پذیری برنامه تأکید دارد (Jennifer Brown Urban, Monica Hargreaves, William M. Trochim, 2014: 127).

مدل ارزشیابی متوازن بر سنجش برنامه از چهار جهت مالی، مشتری، کسب و کار درون‌سازمانی و رشد و یادگیری تأکید دارد. از این رو مؤلفه‌های ارزشیابی طبق این مدل، متناسب با هر بعد تعریف شده است. از باب نمونه در بعد مالی، هر برنامه بر اساس سه راهبرد رشد و ترکیب درآمد، کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری و استفاده بهینه از دارایی‌ها و استراتژی سرمایه‌گذاری، مورد سنجش قرار می‌گیرد. هم‌چنین در بعد مشتری، مؤلفه‌هایی نظیر رضایت، وفاداری، حفظ، جذب و سودآوری مشتریان، مورد تأکید قرار می‌گیرد (Kaplan and Norton, 1996, 92-125).

مدل ارزشیابی خروجی، تأکیدش بر سنجش و بررسی خروجی‌ها و پیامدها است که هر سه دسته پیامدهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را مورد توجه و بررسی قرار می‌دهد. در مدل ارزشیابی طرح تجربی، تأکید بر سنجش تجربی و آزمایشگاهی مدل است؛ لذا تأکید می‌شود که برای سنجش تأثیرات برنامه و موفقیت‌های آن، دو گروه کنترل و آزمایش تشکیل داده شود. البته این که مؤلفه‌های ارزشیابی چه چیزی باشد، بحث نشده و فقط تأکید روی این است که تغییرات به‌دست آمده در دو گروه آزمایش و کنترل با هم دیگر مقایسه شود و در صورت مثبت بودن تأثیر، برنامه به‌عنوان یک برنامه موفق تلقی شود و در صورتی که نواقصی مشاهده شد، باید اصلاح گردد یا اگر غیرقابل اصلاح بود، برنامه از دور اجرا خارج شود (R.Gomm, et al., 2000, 45).

در مدل چرخه‌ای ارزشیابی خط‌مشی عمومی، مؤلفه‌هایی که باید مورد سنجش قرار



بگیرد، عبارت است از:

۱. اهدافی که برای یک برنامه یا طرح در نظر گرفته شده است: اهداف بر اساس معیارهای چون کارایی (منافع یا هزینه‌ها)، قابلیت سودآوری، اثربخشی، رعایت اصل انصاف و مساوات، نرخ بازگشت سرمایه، بهبود و توسعه ارزش‌های حاکم بر فرد و جامعه و برآورده کردن نیازهای عمومی، باید ارزشیابی شود؛
۲. بررسی گزینه‌ها و بدیل‌های مورد نظر: این گزینه‌ها بر اساس معیارهای چون انعطاف، لحاظ تعادل بین بخش خصوصی و عمومی در اجرا، سازماندهی مناسب جهت دستیابی به اهداف، باید مورد سنجش و ارزشیابی قرار بگیرد؛
۳. روابط بین اهداف و گزینه‌ها: با استفاده از یک مقیاس عددی از یک تا ۵ می‌توان میزان ارتباط بین اهداف خطمشی گذاری با گزینه‌های انتخابی را مورد سنجش قرار داد؛
۴. جمع‌بندی اولیه از این که کدام یک از گزینه‌ها، ترکیب نیروها یا تخصیص اعتبار بهترین انتخاب است: در این مؤلفه، هدف کلی در بهینه‌سازی، تجزیه و تحلیل افزایش منفعت در قبال هزینه یا رضایت حاصل از آثار مطلوب اجرای خطمشی در مقابل عدم رضایت حاصل از آن‌ها است. علاوه بر این‌ها، باید هزینه‌ها را از منفعت کم کرد و در ستون مربوط قرار داد تا مشخص شود که منفعت خالص هر راهکار خطمشی، چگونه است. البته روش ایدئال ارزشیابی این است که مقدار عددی حاصل از تفریق سود از زیان، گزینه‌ای باشد که بالاترین رقم را به خود اختصاص داده است. این راه حل باید به عنوان راه اصلح برگزیده شود، ولی در عمل این شیوه با اشکالات ذیل مواجه است:
 - منافع صرفاً اقتصادی نیست. در این صورت، کاهش جمع هزینه‌ها از منافع، بی مفهوم است؛
 - ممکن است بعضی یا تمامی منافع یا هزینه یا ضریب آن‌ها برای منافع مشخص نباشد؛
 - ممکن است تعداد گزینه‌ها آن قدر زیاد باشد که تخصیص مقداری از منابع را به فعالیت‌ها، اشخاص یا موارد مختلف دشوار سازد؛
 - ممکن است روابط بین هر خطمشی و هر منفعت یا هزینه، خیلی پیچیده باشد.
۵. مشخص کردن تأثیر تغییر دروندادها بر نتایج به کمک تجزیه و تحلیل حساسیت.

این تحلیل زمانی انجام می‌شود که آمار و احتمالات جواب‌های روشنی در مورد خط‌مشی‌ها ارائه نمی‌دهد. از این رو باید از تجزیه و تحلیل حساسیت استفاده کرد. این تجزیه و تحلیل به ما کمک می‌کند تا بفهمیم که تا چه سطحی وجود اشتباهات و عدم امکان دسترسی به اطلاعات، روی تعیین ضرایب اهمیت اهداف، تدوین خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها تأثیرگذار است. تجزیه و تحلیل حساسیت، به ارزیاب کمک می‌کند تا سوالات و مشکلات مربوط به اهداف، خط‌مشی‌ها یا روابط آن‌ها را به سادگی درک کرده و محاسباتی را انجام دهد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۵: ۱۳۹-۱۴۱).

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت هدف ارزشیابی خط‌مشی روی این‌که چه چیزی مورد ارزشیابی شود، تأثیرگذار است؛ از باب نمونه، اگر ارزشیابی توسط نهادهای متولی خط‌مشی و برنامه‌ای دولتی اجرا شود، غالباً به منظور توجیه برنامه‌ها کتونی، برآورد هزینه‌ها و منافع و پیشنهاد تغییرات ضروری، خط‌مشی‌های اجرا شده را ارزشیابی می‌نمایند؛ اما اگر ارزیابان مؤسسات یا نهادهای غیر از نهادهای متولی خط‌مشی باشد و یا توسط نهادهای اجتماعی و یا مؤسسات بین‌المللی اجرا شود، ممکن است تأکیدی دیگری داشته باشند. از باب نمونه بر پیامدهای اجتماعی یک برنامه و تأثیری که بر وضعیت روحی، سیاسی، اجتماعی و حتی اقتصادی جامعه هدف برنامه و جامعه غیر هدف برنامه، گذاشته، تأکید نمایند. بنابراین در مورد این‌که مؤلفه‌های ارزشیابی خط‌مشی عمومی چه چیزی باشد، مفروضات مدل و نیز مفروضات و سپس اهداف ارزیابان خط‌مشی که البته به نحوی در مدل‌ها هم بیان شده، تأثیرگذار است که به خوبی می‌توان آن را در کردار زیر نشان داد:

از باب نمونه، طبق مدل ارزشیابی تحولی که بر مشابهت دقیق بین عالم فیزیک و اجتماع استوار شده است، مؤلفه‌های ارزشیابی خط‌مشی باید اموری قابل تجربه و آزمایش باشد. بنابراین اموری که چنین نیست، نمی‌تواند بر اساس این مدل ارزشیابی شود و شاید مفروضات طرفداران مدل ارزشیابی تحولی، اصلاً اجازه ندهند که ایشان مسائل غیر تجربی را درک نمایند و سپس به ارزشیابی آن‌ها اقدام نمایند.

ارزیابان مخالف تجربه و آزمایش هم نمی‌توانند از این مدل استفاده نمایند؛ زیرا این مدل، برای سنجش مسائلی طراحی شده که در قالب تجربه بگنجد و مسائلی غیر از این را



نمی‌تواند سنجش نماید. هم‌چنین مؤلفه‌های ارزیابی، متأثر از نگاه حامیان مالی یک برنامه و استفاده‌کنندگان آن است. حامیان مالی برنامه بر ارزشیابی مالی و اقتصادی برنامه تأکید دارند و هدفشان از ارزشیابی برنامه، سنجش کارایی اقتصادی برنامه است و در پی پاسخ به این سؤال هستند که در این برنامه چه مبلغی هزینه شده و آیا هزینه‌ها مطابق چیزی است که از قبل مشخص شده بود یا فراتر از آن رفته است. در صورتی که بیش از مبلغ تعیین شده هزینه شده، مورد و دلیل آن باید مشخص شود؛ اما کسانی که از برنامه بهره برده‌اند، بیشتر در پی آشکارسازی تأثیر برنامه بر حل مسائل زندگی فردی و اجتماعی یا رشد خود هستند و به عبارتی ارزشیابی برنامه از دید ایشان، تعیین موفقیت یا عدم موفقیت برنامه یا خطمشی در گره‌گشایی از مسائل و ایجاد بهبود در زندگی ایشان است (R.Gomm, et al., 2000, 45). برخی به نکات صریح‌تری در مورد ماهیت و مؤلفه‌های ارزشیابی خطمشی عمومی پرداخته‌اند؛ از باب نمونه پیتراچدی روسی و همکارانش در مورد بررسی ماهیت ارزیابی، پاسخ به سؤالات زیر را مهم دانسته‌اند:

- ماهیت و قلمرو مسئله چیست؟ در کجا اتفاق افتاده و چه کسانی از آن متأثر شده‌اند؟ چه تعدادی از آن متأثر شده و مسئله چگونه آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده است؟
- در مسئله یا تأثیرات آنچه چیزی وجود دارد که موجب طرح برنامه اجتماعی جدید، توسعه و یا اصلاح برنامه اجتماعی شده است.
- چه مداخلاتی احتمالی ممکن است به‌طور معنادار مسئله را تحت تأثیر قرار دهد؟
- جمعیت‌های هدف مناسب برای مداخله کدامند؟
- آیا مداخله خاصی توانسته به جمعیت هدف خودش برسد؟
- آیا مداخله به‌خوبی اجرا شده است و آیا خدمات مقصود، فراهم شده است؟
- آیا مداخله در دستیابی به اهداف منافع مطلوب اثربخش بوده است؟ آیا هزینه برنامه در ارتباط با مزایا و اثربخشی آن دارای دلیل و قابل دفاع است؟

پاسخگویی به این سؤالات برای برنامه‌های تخصصی یا ناحیه‌ای؛ مانند آموزش شغلی در یک شهرک یا برنامه درسی جدید ریاضی برای مدارس ابتدایی، یا خدمات سرپایی برای کلینیک سلامت ذهنی، یا برای سطح بزرگ‌تر برنامه‌های ملی در حوزه‌های سلامت، رفاه و

اصلاح آموزشی، لازم و ضروری است. تهیه پاسخ به این سؤالات، کار فردی است که در زمینه ارزشیابی برنامه فعالیت می‌کند. ارزیابان از روش‌های تحقیق اجتماعی برای مطالعه، ارزشیابی و بهبود برنامه‌های اجتماعی شامل درستی برنامه‌ها، تشخیص مسائل اجتماعی، روش مفهوم‌پردازی و اجرای برنامه، پیامدهای به‌دست‌آمده و کارایی، استفاده می‌نمایند (Peter H., Rossi, etall, 2006: 12).

۲-۱. ارزشیابی خط‌مشی؛ ارزشیابی پیامد

از نظر آقای دای (dye, 2005: 332-335) همان‌گونه که در تعریف اشاره شد، ارزشیابی خط‌مشی، ارزشیابی پیامدهای آن است. پیامد یک خط‌مشی، همه تأثیرات آن بر شرایط دنیای واقعی بوده و شامل امور زیر است:

۱. تأثیر بر وضعیت یا گروه هدف؛ ۲. تأثیر بر وضعیت‌ها یا گروه‌های دیگری غیر از گروه هدف (تأثیرات نفوذی، سرریز)؛ ۳. تأثیر بر آینده و هم‌چنین شرایط فوری؛ ۴. هزینه‌های مستقیم بر حسب منابع یا برنامه‌هایی اختصاص یافته؛ ۵. هزینه‌های غیرمستقیم، شامل از بین رفتن فرصت‌های انجام امور دیگر.

همه منافع و هزینه‌ها، هم فعلی و هم در آینده، باید هم بر اساس تأثیرات نمادین و هم تأثیرات محسوس خود، ارزشیابی شود. این که مفهوم و حوزه شمول موارد فوق چیست، در توضیحات ذیل، بیان شده است:

۱. اندازه‌گیری پیامد خط‌مشی نه خروجی آن: پیامد خط‌مشی همان خروجی آن نیست. در بررسی پیامد خط‌مشی ما نمی‌توانیم به صرف اندازه‌گیری فعالیت حکومتی قانع شویم. از باب مثال مقدار دلارهای هزینه شده در ازای هر عضو از گروه‌های هدف (در ازای هزینه‌های تحصیلی هر دانش‌آموز، هزینه‌های رفاهی، هزینه‌های سلامتی)، واقعاً اندازه‌گیری پیامد خط‌مشی بر گروه هدف نیست. این صرفاً اندازه‌گیری فعالیت حکومتی است یا به عبارت روشن، اندازه‌گیری خروجی خط‌مشی است. متأسفانه سازمان‌های حکومتی، خروارها خروجی آماری اندازه‌گیری؛ مثل پرداخت مزایای رفاهی، بازداشت‌ها و دادستان‌های جنایی، پرداخت‌های مراقبتی و ثبت‌نام مدارس، تولید می‌نمایند. ولیکن این حساب و کتاب مالی در مورد فقر، جرم، سلامتی یا توفیقات تحصیلی، اطلاعات کمی به



ما می‌دهد. ما نمی‌توانیم با اندازه‌گیری این که یک مرغ چند بار بال می‌زند، نسبت به توانایی آن آگاهی یابیم بلکه باید بدانیم چه مسافتی را پرواز می‌نماید. در توصیف خطمشی یا حتی عوامل مؤثر بر آن، مقیاس‌های خروجی خطمشی مهم‌اند اما در بررسی پیامد خطمشی، ما باید تغییرات اجتماعی مرتبط با مقیاس‌های اندازه‌گیری فعالیت حکومتی را شناسایی نماییم (dye, 2005: 332).

۲. بررسی تأثیر خطمشی بر گروه‌های هدف: گروه هدف، جمعیتی است که برنامه برای آن‌ها ایجاد شده است؛ جمعیت‌های مثل فقرا، بیماران و افراد فاقد مسکن. گروه‌های هدف، در قدم اول باید شناسایی بشوند و سپس تأثیر مطلوب برنامه روی اعضای آن‌ها، تعیین بشود. آیا باید شرایط جسمی یا اقتصادی آن‌ها از باب مثال درصد اقلیت‌ها یا زنان استخدام شده در مشاغل مدیریتی یا حرفه‌ای، درآمد فقرا، نرخ مرگ و میر، تغییر کند؟ یا این که دانش، نگرش، آگاهی، علایق یا رفتار آن‌ها تغییر کند؟ تأثیرات قصد نشده احتمالی بر گروه‌های هدف چیست؟ (dye, 2005: 333).

۳. بررسی تأثیر خطمشی بر گروه‌های غیر هدف: همه برنامه‌ها و خطمشی‌ها، تأثیرات متفاوتی بر بخش‌های گوناگون جمعیت دارد. شناسایی گروه‌های مهم غیر هدف برای یک خطمشی، یک فرایند مشکل است. از باب مثال تأثیر اصلاح رفاه بر گروه‌های دیگری غیر از فقرا، بوروکرات‌های حکومتی، کارگران اجتماعی، شخصیت‌های سیاسی محلی، خانواده‌های طبقه کارگری که جزو موارد رفاهی نبوده‌اند، پرداخت‌کنندگان مالیات و دیگران، چیست؟ گروه‌های غیر هدف، ممکن است هم به‌عنوان سود و هم به‌عنوان هزینه؛ مثل سود برای ایجاد صنعت پروژه ساخت مسکن عمومی، تلقی شود (dye, 2005: 333-334).

۴. بررسی تأثیرات بلندمدت و کوتاه‌مدت خطمشی: چه زمانی سود یا منافع باید احساس شود؟ آیا برنامه برای فوریت‌های کوتاه‌مدت، طراحی شده یا برای یک دوره زمانی بلندمدت و به‌عنوان یک تلاش توسعه‌ای؟ اگر برای کوتاه‌مدت است، چه چیزی فرایند تدریجی‌گرایی^۱ و بوروکراسی‌سازی را از تبدیل شدن به یک برنامه بلندمدت باز می‌دارد، حتی بعد از تحقق

1. Incrementalism

نیازهای میان‌مدت؟ بسیاری از مطالعات پیامد، نشان می‌دهد که برنامه‌های جدید یا خلاقانه، تأثیرات مثبت کوتاه‌مدت دارد. اگرچه این تأثیرات مثبت غالباً با از بین رفتن تازگی و حرارت برنامه جدید، متوقف می‌شود (dye, 2005: 334).

۵. بررسی مزایا و هزینه‌های غیرمستقیم و نمادین خط‌مشی: برنامه‌ها غالباً به‌وسیلهٔ هزینه‌های غیرمستقیم آن اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های حکومتی اشکال گوناگونی از تجزیه و تحلیل هزینه-فایده^۱ را برای شناسایی هزینه‌های مستقیم (معمولاً نه همیشه برحسب دلار) برنامه‌های حکومتی ایجاد کرده‌اند. ولیکن شناسایی هزینه‌ها و مزایای نمادین^۲ و غیرمستقیم برنامه‌های عمومی دشوار است. به‌ندرت یک مدل تصمیم‌گیری رسمی، می‌تواند شامل همهٔ این عوامل شود. فنون محاسبهٔ هزینه در تجارت، در حوزه تولید اتومبیل، هواپیما، فولاد و مانند آن، ایجاد شده است؛ اما چگونه ما موجودیت‌های اجتماعی را شناسایی و اندازه‌گیری نماییم؟ غالباً ششم سیاسی بهترین راهنمای دم دست برای خط‌مشی‌گذاران در این‌گونه، موضوعات است (dye, 2005: 334).

۶. بررسی محاسبه مزایا و هزینه‌هایی شبکه‌ای خط‌مشی: وظیفهٔ محاسبهٔ پیامد شبکه‌ای یک خط‌مشی، واقعاً حیرت‌انگیز است. این پیامد شامل همهٔ مزایا و هزینه‌های ملموس و نمادین، بلند و مدت و فوری منهای همهٔ مزایا و منافع ملموس و نمادین، فوری و بلندمدت است. حتی اگر همهٔ این هزینه‌ها و منافع معلوم باشد و همه روی این‌که هزینه چیست و منافع چیست، توافق داشته باشند، هنوز هم دستیابی به یک تعادل شبکه‌ای، دشوار است. بسیاری از موضوعات در هر دو جنبهٔ تعادل (هزینه و مزایا)، مقایسه کردن را به چالش می‌کشد. از باب مثال چگونه شما یک هزینه ملموس برحسب دلار را از پاداش نمادین برحسب حالت رفاهی احساس شده توسط فرد یا گروه، تفریق می‌نمایید؟ (dye, 2005: 334)

۷. بررسی پیامد نمادین خط‌مشی: چنانکه بیان شد، در ارزشیابی برنامه علاوه بر پیامدهای ملموس، باید به پیامدهای نمادین آن هم توجه شود. در حقیقت ارزشیابی پیامد، هم شامل تأثیرات ملموس و هم نمادین خط‌مشی است. تأثیرات نمادین آن به درک افراد از اقدام

1. Coast-benefit analysis

2. symbolic coast and benefit



حکومت و نگرش آن‌ها نسبت به آن، مربوط می‌شود. حتی اگر خطمشی‌های حکومت در حذف فقر، جلوگیری از جرم و مانند آن، موفق نشده باشد، شکست حکومت در تلاش برای انجام این امور، بدتر خواهد بود. افراد، گروه‌ها و کل جامعه غالباً خطمشی عمومی را بر حسب مقاصد خوب آن تا موفقیت‌های ملموس آن، قضاوت می‌نمایند. گاه برنامه‌های خیلی مشهور، پیامد ملموس مثبت اندکی دارند.

خطمشی‌های حکومت ممکن است بیش از آن‌که بیان‌کننده وضعیت‌های واقعی یک جامعه باشد، نمایانگر آرزوهای آن باشد. خطمشی‌ها در مورد شرایط اجتماعی بیش از تغییر نتایج، عمل کرده و باعث با هم شدن مردم و حفظ یک وضعیت ثابت می‌شود.

زمانی گفته می‌شد که سیاست به این‌که «چه کسی، چه چیزی را و در چه زمانی به دست می‌آورد»، می‌پردازد؛ اما امروزه سیاست به این می‌پردازد که چه کسی، چه چیزی را، چه زمانی و چگونه احساس می‌نماید. به همان اندازه که اقدام حکومت مهم است، گفته‌های حکومت نیز مهم است. تلویزیون همان‌قدر که روی مهم جلوه دادن خود خطمشی تأثیرگذار است، روی مهم جلوه دادن تصویر آن نیز تأثیرگذار است. تجزیه و تحلیل نظام‌مند خطمشی بر آنچه حکومت انجام می‌دهد و این‌که چرا انجام می‌دهد و این‌که چه تغییری را ایجاد می‌نماید، تمرکز دارد. به این‌که حکومت چه می‌گوید، کمتر توجه می‌نماید. شاید این یک نقص برای تجزیه و تحلیل حکومت باشد. تمرکز ما اساساً بر فعالیت‌های حاکمان است تا سخنوری آن‌ها (dye, 2005: 334-335).

جدول بررسی

گروه‌های متأثر از برنامه	مزایا		هزینه	
	حال	آینده	حال	آینده
گروه‌های هدف و موقعیت‌ها	نمادین ملموس	نمادین ملموس	نمادین ملموس	نمادین ملموس
گروه‌های غیر هدف و موقعیت‌ها	نمادین ملموس	نمادین ملموس	نمادین ملموس	نمادین ملموس

مجموع هزینه زمان آینده	مجموع هزینه زمان حال	مجموع مزایای زمان آینده	مجموع مزایای زمان حال
مجموع همه هزینه‌ها		مجموع همه مزایا	
پیامد شبکه خط‌مشی			

۲-۲. ارزشیابی خط‌مشی عمومی؛ ارزشیابی اثربخشی

از نظر لانگبین و فیلبینگر^۱ ارزشیابی خط‌مشی عمومی در قالب ارزشیابی برنامه قرار می‌گیرد که عبارت است از «به کار بستن روش‌های تحقیق علم اجتماعی نسبت به فرایند قضاوت در مورد اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی، برنامه‌ها و پروژه‌ها و هم‌چنین مدیریت و اجرای آن‌ها به منظور تصمیم‌گیری». این تعریف اگرچه صریح به نظر می‌رسد؛ اما دارای نکاتی است که در ذیل توضیح داده شده است (Langbein, etall, 2006: 3).

۱. ارزشیابی خط‌مشی؛ ارزشیابی برنامه و مدیریت: برای فهم تفاوت ارزشیابی برنامه و پروژه از ارزشیابی خط‌مشی عمومی، قبل از همه باید تفاوت آن‌ها از همدیگر روشن شود. همان‌گونه که تعریف شد، خط‌مشی، قواعد کلی است که توسط حکومت‌ها تنظیم شده و موجب ایجاد پروژه‌ها و برنامه‌هایی از سوی حکومت می‌شود؛ بنابراین برنامه‌ها و پروژه‌ها، خط‌مشی را اجرایی می‌نماید. برنامه‌ها، خدمات یا فعالیت‌های مستمرند؛ اما پروژه‌ها، فعالیت‌های یک زمانی/ دفعه‌ای هستند که به قصد داشتن تأثیرات بلندمدت انجام می‌شوند. در اکثر موارد، برنامه‌ها و پروژه‌ها که از خط‌مشی‌های مشروعیت یافته‌اند، به منظور تحقق غایات مشترک و جمعی انجام می‌شود. این غایات یا اهداف، شامل تأمین اجتماعی و سایر خدمات عمومی و اجرای مقرراتی است که برای تأثیرگذاری بر رفتار افراد، صنعت یا سازمان طراحی شده‌اند. ارزشیابی برنامه اگرچه در مورد برنامه‌ها و پروژه‌های عمومی استفاده می‌شود؛ اما در سازمان‌های خصوصی هم به یک امر متداول و رایج تبدیل شده است. علاوه بر این، بسیاری از سازمان‌های عمومی یا خصوصی، از ارزشیابی برنامه جهت سنجش اثربخشی خط‌مشی‌ها یا برنامه‌های خودشان، استفاده می‌کنند. از این رو باید تعریف عمومی‌تری از ارزشیابی برنامه تحت عنوان «به کار بستن روش‌های تحقیق

1. Laura Langbein and Claire Felbinger



علم اجتماعی تجربی^۱ در مورد فرایند قضاوت در مورد اثربخشی خطمشی‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های سازمانی، هم‌چنین مدیریت و اجرای آن‌ها به‌منظور تصمیم‌گیری» ارائه کرد (Langbein, etall, 2006: 4).

ازنظر لانگبین روش‌های کمی و آماری که در مورد ارزشیابی خطمشی به کار می‌رود، در مورد ارزشیابی برنامه، حتی پروژه هم قابل استفاده است و از این جهت تفاوتی بین آن‌ها وجود ندارد. این روش‌ها حتی در مورد ارزشیابی مدیریت برنامه و عملکرد هم قابل استفاده است. ارزیابان اثربخشی برنامه‌ها و اثربخشی راهبردهای مدیریتی گوناگون را مطالعه می‌کنند (Langbein, etall, 2006: 4).

۲. ارزشیابی خطمشی؛ ارزشیابی تجربی: ارزشیابی برنامه یک اقدام تجربی است. تجربی به معنای ابتدای برنامه بر شواهد قابل دفاع است. ارزشیابی برنامه مبتنی بر شهود نیست. بر هنجارها و ارزش‌های ارزیاب هم نیست. بر آنچه ارزیاب به خاطر هنجارها یا عواطف خود، ترجیح می‌دهد، نیز مبتنی نیست بلکه بر آنچه ما به‌صورت مشاهده می‌توانیم دفاع کنیم، استوار است. البته قابل مشاهده بودن به معنای ابتدا بر روش‌های تحقیق علمی است؛ به این معنا که داده (مشاهدات) به‌صورت محتاطانه کنترل و تجزیه و تحلیل می‌شود. این کنترل‌ها ممکن است تجربی یا آماری باشد. البته برخی روش‌ها، معتبر از روش‌های دیگر بوده اما هیچ روش کنترلی کامل و ۱۰۰ درصد نیست (Langbein, etall, 2006: 4-5).

۳. توجه به اثربخشی ارزیابی: ارزشیابی برنامه از روش‌های مشاهده‌ای کنترل شده برای دستیابی به نتایج قابل دفاع در مورد اثربخشی برنامه‌های عمومی، استفاده می‌نماید. سنجش اثربخشی، فقط موجب علمی شدن ارزشیابی برنامه نبوده که بخشی هنجاری و ارزشی کار ارزشیابی برنامه است. برنامه می‌تواند بر اساس معیارهای اثربخشی زیادی ارزشیابی شود. در حقیقت، هر زیرمجموعه‌ای دانشی در علوم اجتماعی، ارزش‌های مرکزی^۲ گوناگونی دارد که برای ارزشیابی برنامه استفاده می‌نماید. ارزشیابی برنامه به‌عنوان علمی میان‌رشته‌ای، نمی‌تواند به هنجارها و ارزش‌های منحصربه‌فرد، سازگاری داشته باشد، بلکه باید ارزیاب هنجارها و ارزش‌های موضوعات میان‌رشته‌ای دیگر را در نظر داشته باشد و با توجه به همه

1. empirical social science research methods

2. core values

آن‌ها اقدام به ارزشیابی نماید. از باب مثال ارزش محوری در اقتصاد، به معنای این است که افزایش در مزایای اجتماعی یک برنامه باید با افزایش در هزینه‌های آن برابری نماید. این دیدگاه اقتصاددانان را وادار می‌کند که هم تأثیرات مقصود یک برنامه را ارزشیابی کنند و هم تأثیرات غیر مقصود آن را که معمولاً شامل هزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی و غیر مقصود را شامل می‌شود (Langbein, etall, 2006: 5-6).

یکی دیگر از ملاحظات اولیه اقتصاددانان که به ارزشیابی برنامه مربوط می‌شود، تجزیه و تحلیل هزینه-فایده است که نسبت ارزش‌های دلاری ورودی برنامه را با خروجی‌ها و پیامدهای آن-شامل نتایج مقصود، غیر مقصود و حتی پیش‌بینی نشده و پنهان-می‌سنجد. درواقع ارزشیابی برنامه باید فراتر از صرف تعیین ارزش پولی پیامدهای مثبت یا منفی آن باشد. به‌ویژه، پیش از ارزش‌گذاری مالی بر پیامدهای برنامه، ارزیاب باید اطمینان حاصل کند که نتایج صرفاً ناشی از اجرای برنامه بوده و در غیاب آن تحقق نمی‌یافت. (Langbein, etall, 2006: 6).

اقتصاددانان ارزشیابی برنامه را برای بررسی کارایی یک برنامه انجام می‌دهند؛ اما سایر رشته‌های فرعی علوم اجتماعی، ارزش‌های محوری متفاوتی دارد. جامعه‌شناسان غالباً بر ارزش محوری برابری یا عدالت اجتماعی تأکید می‌ورزند (Langbein, etall, 2006: 6).

علم سیاسی و اداره امور عمومی، برنامه بر اساس پاسخگویی یا مسئولیت‌پذیری آن ارزشیابی می‌نمایند. در دانش سیاسی، پاسخگویی به این مطلب اشاره دارد که آیا برنامه با ترجیحات رأی‌دهندگان یا رضایت مشتریان آن سازگار است یا خیر. لذا دانشمندان علم سیاست، یک برنامه بر اساس رضایت شهروندان یا ارباب رجوع و مشتریان آن ارزشیابی می‌کنند (Langbein, etall, 2006: 6-7). رضایت هم در اداره و مدیریت امور عمومی مهم است. از باب مثال، مدیران برنامه در جستجوی رضایت مشتریان خود هستند؛ هم به خاطر اثربخشی برنامه و هم به دلیل مشروعیت یافتن و قانونی شدن آن (Langbein, etall, 2006: 7).

پاسخگویی این مطلب را مورد بررسی قرار می‌دهد که آیا برنامه مطابق ترجیحاتی افرادی که با تلاش جمعی آن را قانونی ساخته، پول به آن اختصاص داده، قوانین مشروع یا کلی را در مورد چگونگی اجرایی آن تدوین و نقش قانونی را در تعیین مدیریت که مسئولیت اجرای آن را به عهده دارد، ایفا کرده‌اند، سازگار است یا خیر (Langbein, etall, 2006: 7).



مدیران عمومی و رؤسای برنامه‌ها، ارزش محوری دیگری نیز در ارتباط با اثربخشی برنامه دارند که از طریق مقیاس‌های تجربی خروجی و پیامد برنامه مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. خروجی برنامه معمولاً نتایج کوتاه‌مدت و قابل محاسبه‌ای است. ارزیابان در بررسی خروجی برنامه معمولاً سؤالاتی از این دست مطرح می‌کنند: چه تعداد افراد به واسطه مشارکت در آموزش برنامه، موفق به استخدام شده‌اند؟ در مقابل، ارزیابان پیامد برنامه، غالباً سؤالاتی با دامنه بلندمدت را مورد توجه قرار می‌دهند. به جای پرسش درباره آموزش شغلی کارکنان، ارزشیابی پیامد ممکن است به بررسی درآمد بلندمدت آن‌ها بپردازد. همچنین، به جای سنجش تأثیر اصلاح یک مدرسه بر نمره‌ها، ارزشیابی مبتنی بر پیامد ممکن است موفقیت برنامه را در دستیابی افراد به تحصیلات بالاتر و مشاغل بهتر بررسی کند (همان).

نکته اصلی آن است که ارزشیابی برنامه با بهره‌گیری از عدسی‌های چندوجهی به بررسی عملکرد برنامه می‌پردازد. این عدسی‌ها شامل هنجارهایی چون کارایی اقتصادی، برابری و عدالت اجتماعی، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، و نیز ابعاد اثربخشی هستند که از طریق خروجی‌های کوتاه‌مدت یا پیامدهای بلندمدت سنجیده می‌شود. قاعده کلی در ارزشیابی برنامه آن است که نسبت به ارزش‌های گوناگون و رویکردهای چندوجهی حساس باشد و از آن‌ها در تحلیل عملکرد برنامه بهره‌گیرد. ارزیابان ممکن است به ارزش‌ها و دیدگاه‌های ذی‌نفعان مهم - همچون تصمیم‌گیران سیاسی کلیدی، گروه‌های ذی‌نفع، افراد، مدیران برنامه، مشتریان آن و دیگران - توجه نمایند (Langbein, etall, 2006: 7-8).

۴. فراهم‌سازی نتایج قابل‌ارائه: آخرین نکته در تعریف ارزشیابی برنامه این است که ارزشیابی برای تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد، بنابراین باید عملی باشد. این نکته سبب جدایی ارزشیابی برنامه از روش تحقیق علمی است. روش تحقیق علمی ممکن است همه معیارهای قبلی را دارا باشد به خاطر این‌که تحقیقی است تجربی و بر اساس مشاهدات قابل دفاع و بر اساس معیارهای چندگانه؛ اما لازم نیست که عملی، به موقع و روشن باشد (Langbein, etall, 2006: 8).

۲-۳. ارزشیابی خط‌مشی عمومی؛ توجه به بافت سازمانی و سیاسی برنامه

راسی^۱ و همکارانش در تعریف ارزشیابی برنامه گفته‌اند: «ارزشیابی برنامه، بهره‌گیری از روش‌های تحقیق اجتماعی برای سنجش اثربخشی برنامه‌های مداخله اجتماعی است؛ به‌گونه‌ای که این روش‌ها با محیط‌های سازمانی سازگار بوده و با هدف عملی‌سازی اقدام اجتماعی برای بهبود شرایط اجتماعی به‌کار گرفته می‌شود. این تعریف، شامل عناصری مانند استفاده از روش‌های تحقیق اجتماعی، تمرکز بر اثربخشی برنامه‌ها، سازگاری ارزشیابی با زمینه‌های سازمانی و سیاسی و نیز اقدام آگاهانه اجتماعی برای ارتقای شرایط اجتماعی است که در ادامه، به توضیحات راسی درباره هر یک از این عناصر پرداخته خواهد شد» (Rossi, etall, 2006: 25-29).

۱. ارزشیابی خط‌مشی؛ نیازمند استفاده از روش‌های تحقیق اجتماعی: مفهوم ارزشیابی از یک‌سو دربردارنده توصیف موجودیتی است که مورد ارزشیابی قرار گرفته و از سوی دیگر، دربردارنده معیارها و استانداردهای است که بر اساس آن‌ها قضاوت صورت گرفته است. از این‌رو وظیفه یک ارزیاب این است که توصیف روایی^۲ از عملکرد یک برنامه برای مقایسه با معیارهای دارای کاربرد، فراهم نماید. شکست در توصیف عملکرد یک برنامه با درجه روایی قابل دفاع، ممکن است پیامدهای زیر را داشته باشد:

۱. انحراف از موفقیت‌های برنامه؛

۲. انکار اعتبار موفقیت‌ها؛

۳. چشم‌پوشی از کاستی‌های که باید به آن پاسخ داده شود.

توصیف باید جزئی و دقیق باشد. توصیف بی‌جهت مبهم یا دو پهلوی عملکرد برنامه، باعث می‌شود که قضاوت در مورد مطابقت عملکرد برنامه با استانداردهای مناسب، غیرممکن شود.

روش‌های تحقیق اجتماعی و استانداردهای کیفیت روش‌شناختی، سال‌های زیادی است که به‌منظور انجام توصیف منطقی پدیده‌های اجتماعی ساخته شده‌اند. به‌ویژه تکنیک‌های علوم اجتماعی معاصر مشاهده نظام‌مند، اندازه‌گیری، نمونه‌گیری، طرح تحقیق و تجزیه و

1. Rossi

2. validity



تحلیل داده، رویه‌های را برای ایجاد ویژگی‌های دقیق، روا و معتبر رفتار، در اختیار محققان قرار داده‌اند. از این روش‌های تحقیق اجتماعی، رویکرد خاصی را برای توصیف عملکرد برنامه به روشی که تا حد امکان قابل دفاع، عملی و ممکن باشد، فراهم کرده است.

جدا از نوع مداخله اجتماعی تحت مطالعه، به‌طور معمول، ارزیابان از رویه‌های تحقیق اجتماعی برای جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر شواهد در مورد عملکرد برنامه، بهره می‌برند.

۲. ارزشیابی خطمشی؛ ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های اجتماعی: با در نظر داشت تعریف، دلیل اصلی وجود برنامه‌های اجتماعی، انجام خوب فعالیت‌ها است؛ یعنی یا یک مسئله اجتماعی را از بین ببرند و یا شرایط اجتماعی را بهبود ببخشند. با در نظر داشت این مسئله، محققان اجتماعی می‌توانند از سهم این برنامه‌ها در مورد خوبی اجتماعی سؤال نمایند. از این‌رو، هر ارزیاب، باید ابعاد اثربخشی برنامه اجتماعی را نسبت به مزایای اجتماعی بررسی نماید. به‌طور مشخص، ارزشیابی یک برنامه، باید در بردارنده بررسی یکی یا بیش از یکی از این پنج قلمرو باشد است:

۱. نیاز به ارزشیابی برنامه

۲. طرح برنامه

۳. اجرا و ارائه خدمت در آن

۴. تأثیر یا پیامد آن و

۵. کارایی آن.

۳. سازگاری ارزشیابی با محیط سیاسی و سازمانی: ارزشیابی برنامه فعالیت‌های بریده شبیه یک‌خانه پیش‌ساخته یا بررسی یک متن بر اساس فرایند هجای کلمات نیست، بلکه اولاً باید به‌عنوان یک طرح تدوین و سپس به شکلی که برنامه خاص مورد ارزیابی، اقتضا می‌نماید، اصلاح شود. شکل و قلمرو یک ارزشیابی اساساً به مقاصد، مستمعان، ماهیت برنامه مورد ارزشیابی و به‌ویژه محیط سیاسی و سازمانی که برنامه در آن مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد، بستگی دارد.

تحلیل و نتیجه‌گیری: مناسب بودن الگوی دای برای ارزشیابی خط مشی عمومی در افغانستان

همان‌گونه که اشارت رفت، در ارزشیابی خط‌مشی عمومی، ابعاد و مؤلفه‌های گوناگونی از سوی اندیشمندان مورد توجه قرار گرفته است. از دید افراد مانند لانگین، ارزشیابی خط‌مشی، سنجش اثربخشی برنامه و خط‌مشی است؛ اما از دید افراد مانند راسی، ارزشیابی برنامه در کنار توجه به اثربخشی برنامه، باید به بافت سازمانی و سیاسی برنامه هم توجه نماید. این رویکرد اگرچه در بردارنده نکاتی خوبی در مورد ارزشیابی خط‌مشی عمومی و برنامه است، اما از جامعیت لازم برخوردار نیستند و در آن به پیامدها و خروجی یک خط‌مشی توجه نشده است، به همین دلیل از میان الگوهایی که مورد بحث قرار گرفت، الگوی دای برای ارزشیابی خط‌مشی عمومی در افغانستان مناسب‌تر است؛ زیرا این رویکرد، از جامعیت برخوردار است؛ یعنی در این الگو ایده‌های مدل‌های دیگر به نحوی اشراق شده است، به این معنا که در مدل‌های دیگر اثربخشی خط‌مشی مورد توجه بود که در مدل دای این نکته دیده شده است و اثربخشی سیاست هم باید ارزشیابی شود؛ هم‌چنین در مدل‌های دیگر، بافت سازمانی و سیاسی سازمان مورد توجه بود که در الگوی دای هم مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا این مدل به پیامدهای مختلف سیاست توجه دارد که از جمله آن‌ها ملاحظه بافت و پیامد سیاسی یک خط‌مشی است. الگوی دای علاوه بر جامعیت انسجام هم دارد؛ به این معنا که افراط و تفریط دیگر مدل‌ها در این مدل کمتر است؛ یعنی این‌گونه نیست که اکثریت توجه به اثربخشی سیاست معطوف شده باشد و آثار و نتایج کمتر دیده شده باشد و یا اصلاً دیده نشده باشد؛ بلکه در یک نگاه متوازن مؤلفه‌های ارزشیابی خط‌مشی شامل همه این ابعاد است؛ یعنی هم اثربخشی و هم آثار، نتایج و پیامدهای آن؛ از این رو با توجه به فضای امروز افغانستان، ضرورت دارد که برای سنجش برنامه‌ها و خط‌مشی‌های عمومی از این رویکرد استفاده شود.

طبق رویکرد دای برنامه و خط‌مشی عمومی ای، خوب است که با توجه به مسائل امروز افغانستان تناسب داشته باشد و همه ابعاد مسأله را پوشش دهد. جامعه‌ای امروز افغانستان با مسائلی گوناگونی چون امنیتی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی مواجه است. یک خط‌مشی عمومی، زمانی می‌تواند مثبت تلقی شود، که مؤلفه‌های زیر در آن دیده شده باشد.

۱. ملاحظه جامعه هدف و غیر هدف: بر اساس الگوی دای خط‌مشی موفق خط‌مشی



است که هم در تأمین اهداف از قبل تعیین شده، موفق شده باشد و به عبارتی در مورد جامعه هدف خوب درخشیده باشد و هم نسبت به گروه‌های دیگر آثار منفی به بار نیاورده باشد؛ از باب مثال خط‌مشی‌های امنیتی زمانی می‌تواند موفق باشد که در هر گوشه این کشور، موجب از بین بردن این مسئله شود؛ بنابراین اگر موجب شود که امنیت در کابل تأمین اما در شمال یا مرکز کشور، متزلزل شود، نمی‌تواند به لحاظ علمی و واقعی، خط‌مشی خوبی باشد؛ زیرا خط‌مشی خوب، خط‌مشی است که جامعه هدف و غیر هدف را پوشش دهد.

۲. ملاحظه هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم: مطابق الگوی دای ارزشیابی خط‌مشی، باید هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم خط‌مشی را منعکس نماید و بر این اساس یک خط‌مشی زمانی می‌تواند موفق باشد، که هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم آن کم‌تر از مزایای آن باشد؛ یعنی در سنجش هزینه‌های یک برنامه و خط‌مشی، نباید به هزینه مستقیم آن توجه شود، بلکه علاوه بر آن، ابعاد هزینه‌ای غیرمستقیم آن نیز باید مورد توجه قرار بگیرد؛ از باب نمونه ممکن است، خط‌مشی اجازه صادرات محصولات کشاورزی به کشورهای دیگر، سبب شود که این محصولات تلف نشود؛ اما از سوی دیگر در زمانی که کشور به دلیل شرایط جوی سرد، نتواند نیازهای مردم را تأمین نماید، همان محصولات افغانی صادر شده دوباره با قیمت بیشتر وارد بازار می‌شود؛ بنابراین به‌جای صادرات محصولات کشور، باید خط‌مشی ایجاد شود که موجب حفظ محصولات کشاورزی در کشور گردد که از جمله این سیاست‌ها، سیاست ایجاد سردخانه در هر ولایت است که باعث می‌شود هم عده‌ی زیادی دارای کسب و کار شوند و هم صاحبان زمین و محصولات کشاورزی، به‌راحتی این محصولات را با بهای مناسب به فروش برسانند.

۳. توجه به آینده در ارزشیابی خط‌مشی: مسئله دیگر این است که در ارزشیابی یک خط‌مشی، باید علاوه بر تأثیر آن نسبت به وضعیت فعلی افغانستان، آینده آن هم دیده شود، ممکن است، سیاستی امروز دارای نتیجه مثبت باشد اما برای وضعیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی افغانستان آثار قابل قبولی نداشته باشد؛ برای مثال سیاست منع تحصیل زنان ممکن است در کوتاه‌مدت آثار و نتایج مثبت داشته باشد و مسئله اختلاط زن و مرد نامحرم در مدارس و دانشگاه و مراکز عمومی از بین برود اما در بلندمدت نتایج مطلوبی



ندارد؛ چراکه اولاً باعث بی‌سوادی قسمت زیادی از جامعه می‌شود و ثانیاً سبب می‌گردد وابستگی‌های گوناگونی به وجود بیاید، که از جمله آن‌ها وابستگی به کشورهای دیگر جهت استفاده از متخصصان زنان است و ثالثاً سبب می‌شود که نارضایتی عمومی جامعه از حکومت به آتش زیر خاکستر تبدیل شود؛ به این معنا که ممکن است در ظاهر مردم راضی باشند اما به دلیل طولانی شدن سیاست منع از تحصیل دختران و کار زنان، نارضایتی عمیق سیاسی در مردم شکل بگیرد که در بلندمدت قطعاً به نفع نظام نیست.

۴. ملاحظه اثرات شبکه‌ای خط‌مشی: از نظر دای در ارزشیابی خط‌مشی باید، علاوه بر خود خط‌مشی، اثرات شبکه‌ای آن هم دیده شود؛ به این معنا که یک خط‌مشی ممکن است با خط‌مشی‌های دیگری در ارتباط باشد و موفقیت و شکست آن‌ها به یکدیگر وابسته باشد؛ برای مثال سیاست بازگشت مهاجرین به وطن ممکن است با سیاست‌های اشتغال، مسکن و آموزش مرتبط باشد به این معنا که بازگشت مهاجرین به عنوان یک سیاست زمانی می‌تواند موفق باشد که سایر خط‌مشی‌های مرتبط مانند اشتغال و مسکن و آموزش هم به‌درستی تدوین و اجرا شود، اما اگر صرفاً بر سیاست بازگشت توجه گردد اما از بقیه سیاست‌ها غفلت شود، قطعاً نمی‌توان امیدوار بود که این سیاست اثر مطلوب داشته باشد و باعث بازگشت آبرومندانه و رضایت‌مندانه مهاجرین گردد.

هم‌چنین در ارزشیابی هر خط‌مشی، باید به نتایج، آثار، پیامد و ابعاد ملموس و غیرملموس آن توجه نمود و آن را آشکار ساخت و سپس در مورد خوب یا بد بودن آن قضاوت نمود و نتیجه‌گیری کرد که این خط‌مشی و برنامه ادامه یابد یا این که اصلاح شود و یا این که به‌طور کلی از دور اجرا خارج گردد و برنامه‌ای دیگر جایگزین آن شود.

۱. الوانی، سید مهدی و فتاح شریفزاده، (۱۳۸۵)، *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۲. دانایی‌فرد، حسن، (۱۳۸۷)، *ارتقای دانش سازمانی: تحلیلی بر بازاندیشی فراتئوریک در تئوری‌های سازمان و مدیریت*، مجله روش‌شناسی علوم انسانی، دوره ۱۴، شماره ۵۵ - شماره پیاپی ۵۵، صفحه ۵۹-۸۴.
۳. دهخدا، علی‌اکبر، (۱۳۳۷)، *لغت‌نامه دهخدا*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
4. David Laws and John Forester (1995), *Public Policy Mediation: From Argument to Collaboration*, CRC Press Taylor & Francis Group
5. David Nachmias (1997), *Public Policy Evaluation*, New York: St. Manin's Press
6. Dye Thomas R. (2005) *understanding public policy*, new jerky, Pearson Prentice Hall.
7. Dye Thomas R. (2007), *understanding public policy*, Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall
8. Jenifer brown urban, Monica Hargreaves, William M. Rochim (2014), *Evolutionary Evaluation: Implications for evaluators, researchers, practitioners, funders and the evidence-based program mandate*, Evaluation and program planning 45
9. Kaplan, Robert S, Norton David P (1996), *Translating Strategy into Action*
10. Langbein, laran with Claire L. flinger, (2006) *public program evaluation a statistical Guide*, New York, M.E. Sharpe, Inc.
11. R Gomm, G Needham, A Bullman (2000), *Evaluating Research in Health and Social Care*, United States of America, Sage publication.
12. Rossi, peter H, mark W. lipsey and Howard E. freeman, (2006) *evaluation, a systematic approach*, seven Edith, United States of America, Sage publication.



تحلیل نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک

(مطالعه موردی وزارت معادن و پترولیوم افغانستان)

فرید احمد کاظمی^۱ | عبدالحمید امیری^۲

چکیده

خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان یکی از شاخه‌های نوین مدیریت، به‌ویژه پس از جنگ جهانی دوم، جایگاه ویژه‌ای در هدایت نظام‌های حکمرانی و تصمیم‌سازی‌های کلان یافته است. دولت‌ها با ایفای نقش راهبردی در این عرصه، می‌توانند از طریق تدوین و اجرای خط‌مشی‌های مؤثر، بر تخصیص بهینه منابع، بهبود تصمیم‌گیری سازمانی و تحقق اهداف توسعه‌ای تأثیرگذار باشند. این پژوهش با هدف بررسی نقش خط‌مشی‌گذاری در ارتقای مدیریت استراتژیک در وزارت معادن و پترولیوم افغانستان انجام شده است. سؤال اصلی تحقیق آن است که خط‌مشی‌گذاری چه تأثیری بر بهبود مدیریت استراتژیک در وزارت معادن و پترولیوم افغانستان دارد؟ برای جواب این سؤال از روش تحقیق کمی و کیفی و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته، پیمایش میدانی و تحلیل اسناد مرتبط استفاده شده است. جامعه آماری شامل کارکنان وزارت معادن و پترولیوم است و نمونه‌ای ۱۰۰ نفری به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. روایی ابزار گردآوری اطلاعات با تأیید خبرگان و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ (بیش از ۰/۸) احراز شد. داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی (از جمله همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون) تحلیل شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که خط‌مشی‌گذاری کارآمد، نقش مؤثری در بهبود عملکرد سازمانی، افزایش بهره‌وری، توسعه نظارت، و هم‌راستایی اقدامات با اهداف کلان توسعه‌ای ایفا می‌کند.

کلیدواژه‌ها: خط‌مشی‌گذاری، مدیریت استراتژیک، بهره‌وری، اهداف توسعه‌ای، ارزیابی سیاست‌ها

۱. ماستری اداره عامه، دانشکده علوم انسانی، جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان

۲. دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، قم، ایران

مقدمه

خط‌مشی‌گذاری عمومی نقش اساسی در اداره کشورها دارد؛ زیرا تأثیر زیادی بر توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی می‌گذارد. طراحی و اجرای صحیح خط‌مشی‌ها می‌تواند موفقیت سازمان‌ها و دولت‌ها را در دستیابی به اهداف بلندمدت، تسهیل کند و ارزیابی مداوم آن‌ها برای اطمینان از اثربخشی و اصلاح مشکلات ضروری است (آیرس و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۵). مدیریت استراتژیک به عنوان ابزار اصلی در برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های عمومی، به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا با تحلیل شرایط محیطی و نیازهای داخلی، استراتژی‌های مناسب برای دستیابی به اهداف توسعه‌ای طراحی و چالش‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کنند (کاظمی، ۱۳۹۵: ۱۲۳).

در افغانستان، وزارت معادن و پترولیم نقش کلیدی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور دارد و مسئول تنظیم و اجرای سیاست‌ها و قوانین برای بهره‌برداری مؤثر از منابع معدنی است. با وجود پتانسیل‌های فراوان منابع معدنی، به‌طور مؤثر بهره‌برداری نمی‌شود و مشکلات ساختاری و مدیریتی در فرایند خط‌مشی‌گذاری یکی از دلایل اصلی این ناکامی است (محمودی و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۶). این وزارتخانه با چالش‌هایی مانند ضعف در تدوین و اجرای سیاست‌ها، عدم تطابق آن‌ها با نیازهای سازمانی، فقدان هماهنگی میان ذینفعان مختلف و نبود پیشینه تحقیقاتی کافی روبه‌رو است که بر کارایی و اثربخشی آن تأثیر منفی می‌گذارد (ذوالفقاری، ۱۳۹۷: ۸۹).

این پژوهش با هدف تحلیل نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک، وزارت معادن و پترولیم افغانستان را به عنوان مطالعه موردی انتخاب کرده است. هدف اصلی تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی خط‌مشی‌ها، بررسی چالش‌های فرایند خط‌مشی‌گذاری و ارائه پیشنهادات کاربردی برای بهبود این فرایند در وزارت معادن و پترولیم است. علاوه بر این، پژوهش به دنبال ارائه راهکارهایی برای تقویت مدیریت استراتژیک و بهبود سیاست‌گذاری‌های آینده در وزارتخانه است. شناسایی و تحلیل مشکلات موجود در نظام خط‌مشی‌گذاری وزارت معادن و پترولیم می‌تواند نقطه شروعی برای اصلاحات در سایر وزارتخانه‌ها و نهادهای دولتی باشد.



در وزارت معادن و پترولیوم افغانستان، خط‌مشی‌گذاری با چالش‌های اساسی روبه‌رو است که موجب کاهش اثربخشی این خط‌مشی‌ها و عدم تحقق اهداف استراتژیک و توسعه‌ای می‌شود. مشکلاتی چون ناتوانی در تحلیل دقیق شرایط محیطی، عدم تطابق سیاست‌ها با نیازهای واقعی سازمان، فقدان شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری و ضعف در ارزیابی نتایج اجرای سیاست‌ها، از جمله عوامل منفی بر اجرای مؤثر خط‌مشی‌ها هستند. این مشکلات منجر به کاهش کارایی و بهره‌وری در استفاده از منابع معدنی و ضعف در دستیابی به اهداف اقتصادی و توسعه‌ای کشور می‌شود.

عوامل مختلفی در بروز این چالش‌ها مؤثرند، از جمله ضعف در نظام‌های نظارتی و مدیریتی، کمبود منابع مالی و انسانی، نبود هماهنگی میان سیاست‌گذاران و ذینفعان مختلف و عدم توانایی در تجزیه و تحلیل داده‌های محیطی. همچنین، عدم استفاده از روش‌های علمی و تحلیل داده‌های جامع در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری باعث بروز خطاهای استراتژیک و ناکامی در دستیابی به اهداف توسعه‌ای وزارت معادن و پترولیوم می‌شود. این مسائل نه تنها بر کارایی وزارت معادن و پترولیوم تأثیر می‌گذارند بلکه می‌توانند به سایر بخش‌های دولتی نیز آسیب برسانند.

اهمیت این پژوهش در شناسایی مشکلات موجود در فرایند خط‌مشی‌گذاری و ارائه راهکارهای بهبود آن است که می‌تواند به تقویت مدیریت استراتژیک در وزارت معادن و پترولیوم کمک کند و در نهایت باعث بهبود استفاده از منابع معدنی و تسهیل در دستیابی به اهداف اقتصادی و اجتماعی افغانستان شود. این تحقیق همچنین می‌تواند به عنوان مرجعی برای سیاست‌گذاران و مدیران وزارتخانه‌های مشابه در سایر کشورها عمل کرده و اصول و روش‌های بهینه برای بهبود سیاست‌گذاری‌ها و مدیریت استراتژیک را ارائه دهد.

حل مشکلات موجود می‌تواند منجر به تقویت خط‌مشی‌گذاری مؤثرتر، ارتقای کارایی مدیریت استراتژیک و بهبود بهره‌برداری از منابع طبیعی کشور شود. علاوه بر این، بهبود فرایند خط‌مشی‌گذاری باعث افزایش شفافیت و پاسخگویی در تصمیم‌گیری‌های دولتی شده و از این طریق می‌تواند به توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی کشور کمک کند. در نهایت، این پژوهش به دنبال ارائه چارچوب‌هایی است که بتوانند به طور مؤثر به مشکلات

موجود در فرایند خط‌مشی‌گذاری وزارت معادن و پترولیم پرداخته و راهکارهایی عملی برای بهبود آن‌ها پیشنهاد دهند.

پیشینه تحقیق

مطالعات متعددی در زمینه خط‌مشی‌گذاری در کشورهای در حال توسعه انجام شده است که نشان می‌دهد چالش‌های موجود در این کشورها از قبیل ضعف در تدوین سیاست‌ها، کمبود منابع مالی و انسانی و عدم تطابق سیاست‌ها با شرایط محیطی، از موانع اصلی تحقق اهداف خط‌مشی‌ها هستند. برای مثال، پژوهشی در کشور هند تأثیر خط‌مشی‌های دولتی بر بهبود مدیریت منابع طبیعی را بررسی کرده و نشان داده است که سیاست‌های منسجم و هماهنگ با نیازهای محلی می‌توانند به بهره‌وری بالاتر منجر شوند. همچنین، در افغانستان مطالعات محدودی در این زمینه صورت گرفته که نشان می‌دهد نبود پیشینه قوی در خط‌مشی‌گذاری و عدم وجود راهبردهای بلندمدت، از چالش‌های عمده در این حوزه است. این تحقیق تلاش دارد با ارائه بینش‌های جدید، شکاف‌های موجود در ادبیات تحقیق را پوشش داده و به بهبود خط‌مشی‌گذاری در افغانستان کمک کند. در افغانستان، به‌ویژه در وزارت معادن و پترولیم، هیچ تحقیق جامعی در زمینه تأثیر خط‌مشی‌گذاری بر بهبود مدیریت استراتژیک وجود ندارد. این فقدان پیشینه تحقیقاتی ضرورت انجام پژوهش‌هایی را که بتوانند خلأهای موجود را پر کرده و به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند، برجسته می‌کند. تحقیق حاضر با تمرکز بر این وزارتخانه، نخستین گام در تحلیل علمی نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک است و تلاش دارد افق‌های جدیدی را در این حوزه بگشاید.

مفاهیم خط‌مشی‌گذاری و مدیریت استراتژیک

- ارتباط خط‌مشی‌گذاری و مدیریت استراتژیک: خط‌مشی‌گذاری یکی از عناصر کلیدی در هدایت مسیر حرکت سازمان‌هاست و نقش مهمی در جهت‌دهی به تصمیمات راهبردی دارد. این فرآیند می‌تواند به عنوان ابزاری مؤثر برای تنظیم اولویت‌ها و تعیین جهت کلی سازمان عمل کند (آیرس و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۵).



- خط‌مشی‌گذاری استراتژیک: خط‌مشی‌گذاری استراتژیک به معنای تدوین سیاست‌هایی در سطح کلان و بلندمدت است که چارچوبی روشن برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی فراهم می‌آورد. این نوع خط‌مشی‌گذاری تلاش دارد تا اهداف درازمدت سازمان را در قالب سیاست‌های اجرایی مشخص، هدایت و پشتیبانی کند (کاظمی، ۱۳۹۵: ۱۱۲).
- نقش خط‌مشی در تخصیص منابع استراتژیک: یکی از کاربردهای اساسی خط‌مشی، تسهیل تخصیص بهینه منابع در سطح سازمان است. سیاست‌های مؤثر می‌توانند با در نظر گرفتن محدودیت منابع و گستردگی نیازها، بهره‌وری را افزایش داده و از اتلاف منابع جلوگیری کنند (تاجیک، ۲۰۲۰: ۷۸).
- چالش‌های اجرای خط‌مشی در مدیریت استراتژیک: با وجود اهمیت خط‌مشی در برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای آن با چالش‌های متعددی مواجه است. از جمله این موانع می‌توان به مقاومت کارکنان در برابر تغییر، نبود هماهنگی میان واحدهای مختلف سازمان و محدودیت منابع اجرایی اشاره کرد. این عوامل می‌توانند اجرای موفق خط‌مشی‌ها را با مشکل مواجه سازند (میرزایی و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۲۳).
- مدل‌های ارزیابی اثرگذاری خط‌مشی بر مدیریت استراتژیک: برای سنجش میزان موفقیت خط‌مشی‌ها در مدیریت استراتژیک، استفاده از مدل‌های تحلیلی بسیار اهمیت دارد. مدل‌هایی مانند تحلیل SWOT و رویکردهای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، ابزارهایی کاربردی برای ارزیابی تأثیر سیاست‌ها و شناسایی نقاط قوت و ضعف در اجرای آن‌ها هستند (دلاور، ۱۴۰۰).

نقش خط‌مشی‌گذاری در ارتقای بهره‌وری و مدیریت استراتژیک سازمان‌ها

خط‌مشی‌گذاری فرایندی نظام‌مند برای تعیین جهت‌گیری‌ها و سیاست‌های کلان سازمان‌ها و دولت‌هاست. این فرایند شامل مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی است و به‌عنوان ابزاری مؤثر برای حل مسائل عمومی و تحقق اهداف سازمانی به کار می‌رود (آی‌رس و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۵). در مقابل، مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای هماهنگ از تصمیمات

و اقدامات راهبردی است که سازمان را قادر می‌سازد منابع خود را به‌صورت بهینه تخصیص دهد و در محیطی پویا و رقابتی، به اهداف بلندمدت خود دست یابد (کاظمی، ۱۳۹۵: ۱۱۲). در این میان، خط‌مشی‌گذاری می‌تواند نقش مهمی در ارتقای بهره‌وری ایفا کند. سیاست‌های اثربخش با بهبود فرایندهای سازمانی، استفاده کارآمد از منابع و تسهیل دستیابی به اهداف، عملکرد کلی سازمان را ارتقا می‌بخشد. افزون بر این، خط‌مشی‌های دقیق و هماهنگ با شرایط محیطی، سازمان را در مواجهه با چالش‌ها توانمند ساخته و به عنوان ابزاری راهبردی عمل می‌کنند (تاجیک، ۲۰۲۰: ۷۸). همچنین، خط‌مشی‌گذاری با ایجاد شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، تقویت انسجام سازمانی، بهبود ارتباطات درونی و افزایش اعتماد عمومی، بستری مناسب برای افزایش بهره‌وری و کارآمدی فراهم می‌سازد (میرزایی و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۲۳).

دیدگاه‌ها در مورد نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک

دیدگاه‌های مختلفی در مورد نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک وجود دارد که هر یک بر جنبه‌های خاصی از این فرایند تأکید دارد. این دیدگاه‌ها شامل:

۱. دیدگاه عقلایی: این دیدگاه بر مبنای تصمیم‌گیری منطقی و سنجیده استوار است و فرض می‌کند که سیاست‌گذاران در راستای بهبود مدیریت استراتژیک، ابتدا مشکلات را شناسایی کرده و سپس با بررسی و ارزیابی گزینه‌های مختلف، بهترین سیاست را برای رسیدن به اهداف استراتژیک انتخاب می‌کنند. از این‌رو، خط‌مشی‌گذاری در این دیدگاه به‌عنوان فرایندی علمی و محاسبه‌شده برای بهبود عملکرد سازمانی در نظر گرفته می‌شود (الوانی، ۱۳۹۷: ۱۱۲).

۲. دیدگاه تدریجی: مدل لینبلوم، نظریه‌ای است که توسط «چارلز لینبلوم» مطرح شد. او بر این باور است که بهبود مدیریت استراتژیک به‌صورت تدریجی و مرحله‌ای اتفاق می‌افتد. طبق این دیدگاه، سیاست‌گذاران به جای تغییرات عمده، اصلاحات کوچک و تدریجی را اعمال می‌کنند که در نهایت باعث بهبود استراتژیک سازمان می‌شود. این دیدگاه به‌ویژه برای سازمان‌هایی که با محیط‌های پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی مواجه هستند، مفید است (طبرسا، ۱۳۹۵: ۸۹).



۳. دیدگاه سیستمی: طبق این نظریه، خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان یک سیستم در نظر گرفته می‌شود که در آن عوامل مختلف مانند سیاست، اقتصاد، فرهنگ و جامعه در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک تأثیر دارند. ورودی‌های این سیستم شامل نیازهای اجتماعی و تقاضاهای عمومی است و خروجی‌های آن شامل قوانین، مقررات و سیاست‌های اجرایی است. این دیدگاه تأکید دارد که بهبود مدیریت استراتژیک باید با توجه به تعامل پیچیده این عوامل مختلف صورت گیرد (رحمانی، ۱۳۹۸: ۱۳۴).

۴. دیدگاه نهادی: این رویکرد تأکید دارد که نهادهای سیاسی و اداری در فرایند خط‌مشی‌گذاری نقش اساسی دارد و ساختارهای حکومتی و مدیریتی بر نوع و نحوه سیاست‌گذاری تأثیر می‌گذارد. از این منظر، بهبود مدیریت استراتژیک، به‌طور عمده بستگی به نحوه ساختاردهی و کارکرد نهادها و ساختارهای حکومتی دارد که سیاست‌ها را به اجرا می‌گذارد. (میرمحمدی، ۱۳۹۶: ۷۵).

۵. دیدگاه انتخاب عمومی: این دیدگاه بر اساس نظریه اقتصاددانان شکل گرفته و بر این باور است که خط‌مشی‌گذاری فرایندی مبتنی بر منافع فردی و جمعی است. در این دیدگاه، سیاست‌گذاران بر اساس انگیزه‌های اقتصادی و شخصی تصمیم‌گیری می‌کنند و این تصمیم‌ها بر اساس منافع اجتماعی و اقتصادی شکل می‌گیرد. از این رو، در بهبود مدیریت استراتژیک، خط‌مشی‌ها باید به گونه‌ای طراحی شود که منافع مختلف ذی‌نفعان را در نظر بگیرند و به توازن در اهداف و سیاست‌ها دست یابند (دلاور، ۱۴۰۰: ۵۴).

این دیدگاه‌ها نشان می‌دهد که خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک سازمان‌ها نقش اساسی دارد و هر یک از این دیدگاه‌ها تأثیرات مختلفی بر فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در جهت بهبود عملکرد استراتژیک دارد.

نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک بررسی تئوری‌ها

خط‌مشی‌گذاری یکی از ارکان اساسی در هر سازمان، به ویژه در سازمان‌های دولتی و بزرگ، به شمار می‌آید که تأثیر عمیقی بر فرایندهای مدیریت استراتژیک دارد. تئوری‌ها و دیدگاه‌های مختلفی در زمینه ارتباط میان خط‌مشی‌گذاری و مدیریت استراتژیک وجود دارند که این ارتباط را از زوایای مختلف تحلیل می‌کنند. در این بخش به بررسی مهم‌ترین

تئوری‌ها و رویکردها در این زمینه خواهیم پرداخت:

۱. **تئوری خط‌مشی‌گذاری عموم:** این تئوری در بخش دولتی تأکید دارد که خط‌مشی‌های عمومی به‌عنوان راهنمای اصلی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک عمل می‌کنند و تأثیر مستقیم بر عملکرد سازمان‌ها و تخصیص منابع دارند. کارایی خط‌مشی‌ها در تعیین جهت‌گیری استراتژیک سازمان‌ها بسیار مؤثر است (آیرس و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۵).

۲. **تئوری مدیریت استراتژیک:** این تئوری به‌طور کلی بر تحلیل و طراحی استراتژی‌های سازمانی تمرکز دارد و نقش خط‌مشی‌گذاری را در این فرایند می‌سنجد. بر اساس این تئوری، خط‌مشی‌گذاری نه تنها در تعیین اهداف استراتژیک سازمان‌ها مؤثر است، بلکه اجرای درست آن‌ها می‌تواند به بهبود منابع انسانی، تخصیص بهینه منابع و ایجاد مزیت‌های رقابتی در سازمان‌ها منجر شود. در این تئوری، خط‌مشی‌ها به‌عنوان ابزاری برای حمایت از استراتژی‌های سازمانی و هماهنگی آن‌ها با شرایط محیطی و نیازهای بازار قلمداد می‌شوند (کاظمی، ۱۳۹۵: ۱۱۲).

۳. **تئوری چرخه خط‌مشی‌گذاری:** این تئوری بر فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌ها تأکید دارد و معتقد است که هر خط‌مشی پس از ارزیابی‌های مستمر و اصلاحات، بهبود می‌یابد. این رویکرد برای ارزیابی و بهبود مستمر سیاست‌ها در سطح سازمان‌ها و دولت‌ها مفید است و توصیه می‌کند که سازمان‌ها به‌طور پیوسته خط‌مشی‌های خود را بازنگری کنند تا مطمئن شوند که با اهداف استراتژیک هم‌راستا هستند و در تحقق آن‌ها مؤثرند (میرزایی و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۲۳).

۴. **تئوری تحلیل محیطی:** این تئوری تأکید دارد که محیط خارجی و داخلی سازمان بر تصمیمات خط‌مشی‌گذاری تأثیر زیادی دارد و خط‌مشی‌ها باید با توجه به تغییرات در این محیط‌ها تدوین شوند. در این تئوری، تحلیل شرایط محیطی و تغییرات آن (مانند تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناوری) برای موفقیت استراتژی‌های سازمان‌ها ضروری است. بر اساس این تئوری، سیاست‌گذاران باید با دقت و از نزدیک به تحلیل عوامل محیطی پرداخته و سیاست‌های خود را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که به بهبود استراتژی‌های سازمانی و تحقق اهداف آن‌ها کمک کند (ذوالفقاری، ۱۳۹۷: ۵۶).



۵. تئوری رهبری استراتژیک: در این تئوری، خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان ابزاری برای رهبری استراتژیک در سازمان‌ها شناخته می‌شود. رهبری استراتژیک از طریق تدوین و اجرای خط‌مشی‌های مؤثر، می‌تواند جهت‌گیری‌های استراتژیک را در سازمان تعیین کرده و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف هدایت کند. این تئوری به‌ویژه بر اهمیت رهبری و توانایی مدیران در انتخاب و تدوین سیاست‌های درست تأکید دارد، به‌طوری‌که این سیاست‌ها بتوانند به افزایش کارایی سازمان و رسیدن به اهداف استراتژیک آن کمک کنند (کیه و تان، ۲۰۱۶: ۳۴).

۶. تئوری ارتباط خط‌مشی‌گذاری و استراتژی‌های سازمانی: این تئوری به‌طور خاص به بررسی ارتباط میان خط‌مشی‌گذاری و استراتژی‌های سازمانی می‌پردازد. بر اساس این تئوری، برای موفقیت در اجرای استراتژی‌های سازمانی، خط‌مشی‌ها باید به‌طور مستقیم با استراتژی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان هم‌راستا باشند. این هم‌راستایی می‌تواند به افزایش تأثیرگذاری خط‌مشی‌ها در بهبود عملکرد سازمانی و رسیدن به اهداف استراتژیک کمک کند. همچنین، در این تئوری بر لزوم مشارکت تمامی سطوح سازمان در فرایند خط‌مشی‌گذاری تأکید شده است (آیرس و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۵).

فرایند تدوین و اجرای خط‌مشی

در خط‌مشی‌گذاری عمومی، این پنج مؤلفه مراحل اساسی فرایند سیاست‌گذاری را تشکیل می‌دهد و در تصمیم‌گیری‌های مربوط به جامعه یا سازمان نقش حیاتی دارد. هرکدام از این مؤلفه‌ها می‌تواند به تفصیل بررسی شوند:

۱. شناسایی مسئله: در این مرحله، تحلیل دقیق وضعیت موجود و شناسایی چالش‌ها و مشکلاتی که نیاز به حل دارند، ضروری است. این کار می‌تواند از طریق تحقیقات، نظرسنجی‌ها یا مشاوره با کارشناسان صورت گیرد تا اولویت‌ها مشخص شوند (الوانی، ۱۳۹۷: ۱۴۵؛ میرزایی، ۱۳۹۵: ۱۰۲).

۲. تدوین خط‌مشی: پس از شناسایی مسئله، گزینه‌های مختلف برای حل آن بررسی می‌شوند. این مرحله شامل تجزیه و تحلیل سناریوهای مختلف، شناسایی مزایا و معایب هر گزینه و انتخاب بهترین راهکار برای مقابله با مشکل است (مؤمنی، ۱۳۹۶: ۸۸؛ الوانی، ۱۳۹۷: ۱۴۶).

۳. اتخاذ و تصویب خط‌مشی: در این مرحله، خط‌مشی پیشنهادی در سطح نهادهای تصمیم‌گیر بررسی و تصویب می‌شود. این ممکن است شامل دولت، مجلس یا هیئت‌مدیره سازمان باشد که نظر نهایی را درباره پذیرش یا رد سیاست‌ها اعلام می‌کنند (کریمی، ۱۳۹۷: ۱۲۴؛ الوانی، ۱۳۹۷: ۱۴۷).

۴. اجرای خط‌مشی: پس از تصویب خط‌مشی، نوبت به پیاده‌سازی آن می‌رسد. در این مرحله، برنامه‌ها و سیاست‌های مربوطه در عمل به اجرا درمی‌آید و اقدامات اجرایی باید مطابق با اهداف مشخص شده انجام شود (میرزایی، ۱۳۹۵: ۱۰۴؛ الوانی، ۱۳۹۷: ۱۴۸).

۵. ارزیابی و بازنگری: در نهایت، میزان اثربخشی سیاست‌ها بررسی می‌شود. این مرحله شامل ارزیابی نتایج، تجزیه و تحلیل اثرات خط‌مشی و انجام اصلاحات در صورت نیاز برای بهبود عملکرد است (الوانی، ۱۳۹۷: ۱۴۵؛ مؤمنی، ۱۳۹۶: ۹۰).

تأثیر خط‌مشی‌گذاری بر مدیریت منابع سازمانی

خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌ها، به‌ویژه در وزارت معادن و پترولیوم، نقش حیاتی در مدیریت منابع ایفا می‌کند. این تأثیر در سه حوزه کلیدی تخصیص منابع انسانی و مالی، بهره‌برداری از منابع طبیعی و کاهش اتلاف منابع از طریق سیاست‌گذاری مؤثر قابل بررسی است. یکی از مهم‌ترین تأثیرات خط‌مشی‌گذاری، تخصیص بهینه منابع انسانی و مالی است. خط‌مشی‌های شفاف و استراتژیک می‌توانند به مدیران کمک کنند تا منابع انسانی را به درستی تخصیص دهند و بر اساس اولویت‌های سازمانی از نیروی کار موجود بهره‌برداری بهینه داشته باشند (خانی، ۱۳۹۸: ۴۵). همچنین تخصیص منابع مالی بر اساس سیاست‌های تعریف‌شده می‌تواند موجب استفاده بهینه از بودجه‌ها شود و از هدررفت منابع مالی جلوگیری کند (موسوی و رضایی، ۱۴۰۰: ۱۰۲). در زمینه بهره‌برداری از منابع طبیعی، خط‌مشی‌گذاری مؤثر می‌تواند به استفاده پایدار از منابع کمک کند. در صورتی که سیاست‌ها به درستی تدوین و اجرا شود، می‌توان مطمئن شد که منابع طبیعی کشور به‌طور بهینه و برای توسعه پایدار استفاده می‌شود (حسینی، ۱۳۹۹: ۷۸).



نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک

خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان فرایند شناسایی مشکلات و تدوین راه‌حل‌های مناسب، نقش بسیار مهمی در بهبود مدیریت استراتژیک ایفا می‌کند. این فرایند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با اتخاذ تصمیمات مناسب، مسیرهای رشد و پیشرفت خود را مشخص کنند و از منابع به‌طور مؤثر بهره‌برداری نمایند. در وزارت معادن و پترولیوم افغانستان، طراحی و اجرای خط‌مشی‌های مناسب می‌تواند به حل چالش‌های مختلف، به‌ویژه در زمینه مدیریت منابع طبیعی، ارتقای سطح بهره‌وری و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان کمک کند (فتحی‌آزاد، ۱۳۸۹: ۷۲). به‌طور خاص، با تحلیل دقیق محیط داخلی و خارجی و انتخاب بهترین راه‌حل‌ها، خط‌مشی‌گذاری می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و به اهداف بلندمدت برسند.

نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک زمانی مؤثر است که این فرایند به‌صورت سیستماتیک و بر اساس داده‌ها و تحلیل‌های درست انجام شود. خط‌مشی‌گذاری می‌تواند به‌عنوان مبنای اصلی برای تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی عمل کند. در این راستا، سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ تصمیمات خط‌مشی‌گذاری صحیح، تصمیمات استراتژیک خود را شفاف‌تر و مؤثرتر اتخاذ نمایند (سیف، ۱۳۹۳: ۸۹). در سازمان‌های دولتی و خصوصی، اتخاذ خط‌مشی‌های صحیح به بهبود فرایندهای مدیریتی، کاهش ناکارآمدی‌ها و بهبود کارایی سازمان کمک خواهد کرد و مسیر حرکت این وزارتخانه را برای رسیدن به اهداف استراتژیک هموارتر می‌سازد.

نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود رسیدن به اهداف سازمانی

خط‌مشی‌گذاری یکی از ارکان کلیدی برای به‌اهداف سازمانی است. این فرایند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مسیرهای مشخصی را برای تحقق اهداف خود تعیین کنند و بر اساس آن اقدامات استراتژیک و اجرایی خود را تنظیم نمایند. درواقع، خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌ها به‌ویژه در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی، نقش حیاتی در تعیین اولویت‌ها و تخصیص منابع به پروژه‌ها و برنامه‌های کلیدی ایفا می‌کند. اتخاذ خط‌مشی‌های مؤثر می‌تواند به بهبود فرایندهای اجرایی، افزایش هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان و بهره‌برداری

بهینه از منابع کمک کند که این عوامل در نهایت برای رسیدن به اهداف سازمانی منجر می‌شود (فتحی‌آزاد، ۱۳۸۹: ۱۰۵). در وزارت معادن و پترولیوم افغانستان، تدوین و اجرای خط‌مشی‌های صحیح، می‌تواند به حل چالش‌ها و ارتقای کارایی سازمان در استفاده از منابع طبیعی کمک کند و در نتیجه، به اهداف استراتژیک وزارت معادن نزدیک‌تر شود. به‌طور کلی، خط‌مشی‌گذاری تأثیر زیادی بر فرایند دستیابی به اهداف سازمانی دارد، زیرا این فرایند زمینه‌ساز طراحی استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی سازمان است. وقتی خط‌مشی‌ها بر اساس تحلیل‌های دقیق و در نظر گرفتن شرایط داخلی و خارجی سازمان تدوین شوند، می‌توانند به‌طور مؤثر به حل مشکلات موجود کمک کنند و سازمان را در مسیر درست هدایت نمایند. در این راستا، سازمان‌ها باید با بهبود فرایندهای خط‌مشی‌گذاری خود، قابلیت‌های مدیریتی را ارتقا دهند و از آن‌ها برای رسیدن به اهداف بلندمدت خود بهره‌برداری کنند (سیف، ۱۳۹۳: ۱۳۴).

عوامل مؤثر نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک

خط‌مشی‌گذاری فرایندی پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل مختلف داخلی و خارجی قرار دارد. این عوامل می‌تواند به‌طور مستقیم بر کیفیت و اثربخشی خط‌مشی‌ها و در نتیجه بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. در ادامه به مهم‌ترین عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری اشاره می‌شود:

۱. محیط سیاسی و اجتماعی: محیط سیاسی و اجتماعی یکی از مهم‌ترین عواملی است که بر فرایند خط‌مشی‌گذاری تأثیر می‌گذارد. تغییرات در سیاست‌های دولتی، فشارهای سیاسی و تحولات اجتماعی می‌توانند مسیرهای تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار دهند. در بسیاری از موارد، خط‌مشی‌گذاران باید نیازها و خواسته‌های گروه‌های مختلف اجتماعی و سیاسی را در نظر بگیرند تا از پذیرش و اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌ها اطمینان حاصل کنند. به‌ویژه در کشورهایی مانند افغانستان که شرایط سیاسی و اجتماعی متغیری دارند، این عامل تأثیر زیادی بر تصمیمات خط‌مشی‌گذاری خواهد داشت (فتحی‌آزاد، ۱۳۸۹: ۱۲۴).

۲. اقتصاد و منابع مالی: شرایط اقتصادی و منابع مالی موجود نیز از عوامل کلیدی در تدوین خط‌مشی‌ها است. خط‌مشی‌گذاران باید محدودیت‌های اقتصادی و منابع موجود



را در نظر بگیرند تا خط‌مشی‌هایی را تنظیم کنند که امکان اجرایی شدن آن‌ها در چارچوب منابع موجود وجود داشته باشد. در سازمان‌های دولتی، محدودیت‌های بودجه‌ای و اقتصادی می‌تواند بر انتخاب پروژه‌ها و برنامه‌های اجرایی تأثیر بگذارد. به‌ویژه در دوران بحران اقتصادی، خط‌مشی‌گذاران باید به دنبال راهکارهایی باشند که به‌طور بهینه از منابع استفاده کرده و در عین حال اهداف استراتژیک سازمان را تحقق بخشند (سیف، ۱۳۹۳: ۱۵۰).

۳. فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی یکی دیگر از عوامل مهم است که بر فرایند خط‌مشی‌گذاری تأثیرگذار است. ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های حاکم بر یک سازمان می‌توانند به‌طور مستقیم بر تصمیمات خط‌مشی‌گذاران تأثیر بگذارند. سازمان‌هایی که فرهنگ باز و انعطاف‌پذیری دارند، معمولاً قادرند خط‌مشی‌های نوآورانه‌تر و بهتری را تدوین کنند که پاسخگوی نیازهای تغییرات محیطی باشند. در سازمان‌ها، تقویت فرهنگ همکاری و شفافیت می‌تواند به بهبود فرایند خط‌مشی‌گذاری و اجرای آن کمک کند (فتحی‌آزاد، ۱۳۸۹: ۱۳۶).

۴. ملاحظات قانونی و نظارتی: قوانین و مقررات موجود در هر کشور به‌ویژه در بخش‌های دولتی و نیمه‌دولتی، بر خط‌مشی‌گذاری تأثیر زیادی دارند. خط‌مشی‌گذاران باید از چارچوب‌های قانونی پیروی کنند و تصمیمات خود را در بستر قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی اتخاذ نمایند. در سازمان‌ها، رعایت اصول حقوقی و استانداردهای بین‌المللی می‌تواند به اطمینان از اجرای مؤثر و شفاف خط‌مشی‌ها کمک کند (سیف، ۱۳۹۳: ۱۶۰). توسعه تکنولوژی و نوآوری‌های علمی و فنی نیز تأثیر زیادی بر خط‌مشی‌گذاری دارد. در دنیای امروز، پیشرفت‌های تکنولوژیک می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد تغییرات اساسی در فرایندهای اجرایی و تصمیم‌گیری باشد. برای مثال، استفاده از داده‌های بزرگ (Big Data) و تحلیل‌های پیشرفته می‌تواند به خط‌مشی‌گذاران کمک کند تا تصمیمات بهتری بر اساس شواهد علمی و تحلیل‌های دقیق‌تر اتخاذ کنند. در سازمان‌ها، استفاده از تکنولوژی‌های نوین می‌تواند در بهبود فرایندهای استخراج منابع طبیعی و کاهش اتلاف منابع مؤثر باشد (فتحی‌آزاد، ۱۳۸۹: ۱۴۲).



نظارت و ارزیابی در فرایند خط‌مشی‌گذاری

نظارت و ارزیابی بخش‌های اساسی در فرایند خط‌مشی‌گذاری است که به‌طور مستقیم بر کارایی و موفقیت سیاست‌ها تأثیر می‌گذارد. ارزیابی مستمر خط‌مشی‌ها، استفاده از ابزارهای نظارت و ارزیابی و نقش بازخورد کارکنان در بهبود سیاست‌ها از جمله عوامل کلیدی در ارتقای کیفیت فرایند خط‌مشی‌گذاری است. ارزیابی مستمر با شناسایی نقاط قوت و ضعف سیاست‌ها، امکان اصلاح و بهبود آن‌ها را فراهم می‌آورد و با نظارت بر پیاده‌سازی و مقایسه نتایج با اهداف تعیین‌شده، به بهبود کارایی و تطبیق سیاست‌ها با شرایط متغیر کمک می‌کند (کاظمی، ۱۴۰۲: ۸۴).

برای نظارت و ارزیابی مؤثر، استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مناسب ضروری است. ابزارهایی مانند تحلیل SWOT، بررسی شفافیت و شایستگی منابع انسانی و بررسی شاخص‌های عملکردی (KPI) می‌توانند به‌عنوان تکنیک‌های کلیدی در ارزیابی سیاست‌ها و فرایندهای خط‌مشی‌گذاری به‌کار گرفته شوند. استفاده از این ابزارها به وزارت معادن و پترولیوم کمک می‌کند تا وضعیت فعلی را تحلیل کرده و تغییرات لازم را شناسایی کند. همچنین، تکنیک‌های ارزیابی می‌توانند در شناسایی مشکلات و موانع موجود در اجرای سیاست‌ها و بهبود فرایندهای اجرایی وزارتخانه مؤثر باشند (حسینی، ۱۴۰۱: ۹۲). بازخورد کارکنان ابزاری کلیدی در بهبود خط‌مشی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است. کارکنان که در اجرای سیاست‌ها دخیل هستند، اطلاعات ارزشمندی برای بهبود عملکرد سیاست‌ها فراهم می‌کنند. جمع‌آوری و تحلیل این بازخوردها به شناسایی نقاط ضعف و ارائه راهکارهای مؤثر کمک کرده و باعث بهبود هم‌راستایی سیاست‌ها با نیازهای کارکنان و اهداف وزارتخانه می‌شود.

در مجموع، نظارت و ارزیابی صحیح خط‌مشی‌ها به وزارت معادن و پترولیوم کمک می‌کند تا با استفاده از ابزارهای مناسب، به بهبود مستمر سیاست‌ها بپردازد و با جمع‌آوری بازخورد کارکنان، فرایندهای اجرایی را بهینه سازد. این اقدامات باعث افزایش کارایی و تحقق اهداف استراتژیک وزارتخانه خواهند شد.



راهکارهای بهینه‌سازی فرایند خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک

بهینه‌سازی فرایند خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌ها نیازمند رویکردهای نوین و متناسب با شرایط و چالش‌های موجود است. در این راستا، پیشنهاداتی برای بهبود و تسریع فرایندهای خط‌مشی‌گذاری ارائه می‌شود که می‌تواند به ارتقای کارایی و اثربخشی سیاست‌ها کمک کند:

۱. تدوین خط‌مشی‌های انعطاف‌پذیر و مبتنی بر شواهد: تدوین خط‌مشی‌هایی که بتوانند با چالش‌های متغیر و شرایط پیچیده اقتصادی و اجتماعی سازگار شوند، برای بهبود مدیریت استراتژیک ضروری است. خط‌مشی‌های انعطاف‌پذیر به سیاست‌گذاران این امکان را می‌دهند تا در مواجهه با تغییرات محیطی به سرعت واکنش نشان دهند. همچنین، سیاست‌های مبتنی بر شواهد که از داده‌ها و تحلیل‌های علمی و تجربی بهره‌برداری می‌کنند، باعث اتخاذ تصمیمات دقیق‌تر و شفاف‌تر می‌شوند. این رویکرد می‌تواند از اشتباهات استراتژیک جلوگیری کرده و به نتایج مؤثرتری منجر شود (رضایی، ۱۴۰۲: ۱۱۸).

۲. توانمندسازی کارکنان و سیاست‌گذاران: توانمندسازی کارکنان و سیاست‌گذاران نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها حیاتی است. تدوین و اجرای خط‌مشی‌های استراتژیک به مدیران امکان می‌دهد تا با تحلیل دقیق داده‌ها، تصمیمات مؤثری برای دستیابی به اهداف بلندمدت بگیرند. این فرایند به تخصیص بهینه منابع و هم‌راستایی استراتژی‌ها با شرایط داخلی و محیطی کمک می‌کند. نظارت و ارزیابی مستمر خط‌مشی‌ها به بهبود کارایی سازمان و انعطاف‌پذیری در راستای تحقق اهداف استراتژیک کمک می‌کند (نیکزاد، ۱۴۰۱: ۱۴۵).

۳. بهره‌گیری از فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته: استفاده از فناوری‌های نوین و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته در فرایند خط‌مشی‌گذاری می‌تواند به بهبود کارایی و سرعت تصمیم‌گیری‌ها کمک کند. سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته می‌توانند داده‌های ضروری را به‌طور سریع و دقیق جمع‌آوری و تحلیل کنند و به سیاست‌گذاران این امکان را بدهند تا تصمیمات به‌موقع و مبتنی بر اطلاعات به‌روز اتخاذ کنند. استفاده از نرم‌افزارها و ابزارهای مدیریت اطلاعات می‌تواند فرایندهای نظارت و ارزیابی را تسهیل کند و از خطاهای انسانی جلوگیری نماید (حیدری، ۱۴۰۰: ۱۰۳).

۴. افزایش مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری: مشارکت فعال ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری، به‌ویژه در وزارت معادن و پترولیوم، می‌تواند از ایجاد سیاست‌های جامع و کاربردی حمایت کند. با در نظر گرفتن نظرات و پیشنهاد‌های کارشناسان، متخصصان و سایر ذی‌نفعان مرتبط با بخش معادن، می‌توان سیاست‌هایی تدوین کرد که منطبق بر نیازهای واقعی و چالش‌های موجود باشد. این مشارکت همچنین می‌تواند به افزایش شفافیت و اعتماد عمومی به تصمیمات سیاستی کمک کند و از مقاومت در برابر تغییرات کاسته شود (کاظمی، ۱۴۰۲: ۹۱).

در مجموع، بهینه‌سازی فرایند خط‌مشی‌گذاری در وزارت معادن و پترولیوم نیازمند پیاده‌سازی این راهکارها است تا سیاست‌ها به‌طور مؤثرتر و کارآمدتر طراحی و اجرا شود. این اقدام‌ها موجب ارتقای کیفیت سیاست‌ها و بهبود عملکرد وزارتخانه در راستای تحقق اهداف استراتژیک آن خواهند شد.

مشکلات و تنگناهای خط‌مشی‌گذاری

مشکلات و تنگناهای خط‌مشی‌گذاری به چالش‌هایی اشاره دارد که بر روند تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها تأثیر می‌گذارد. این مشکلات ممکن است شامل عدم تطابق با واقعیت‌های عملی، نبود توافق و انطباق بین ذی‌نفعان، کمبود منابع، تضاد در اهداف، ضعف در تصمیم‌گیری و نبود پشتیبانی مدیریتی باشد (الوانی، ۱۳۹۱: ۱۶۳). همچنین مشکلات سازمانی مانند تمایل به دستیابی به نتایج زودرس، نبود آینده‌نگری، کمبود اطلاعات، ساده‌انگاری و خط‌مشی‌های صوری و ظاهری نیز از دیگر چالش‌های خط‌مشی‌گذاری به شمار می‌رود (رابینسون و همکاران، ۲۰۱۵: ۸۷).

در کشورهای در حال توسعه، این مشکلات به دلیل محدودیت‌های شناختی و تأثیرات محیطی شدیدتر است و اجرای خط‌مشی‌ها به دلیل بوروکراسی پیچیده و بی‌کفایتی اداری با مشکلات بیشتری روبه‌رو می‌شود (هاودن، ۲۰۲۰: ۲۳۱). به گفته الوانی (۱۳۹۱: ۱۶۳) نبود شفافیت، عدم انسجام سازمانی و ضعف در نظام‌های پایش و ارزیابی، چالش‌های اساسی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در این کشورها محسوب می‌شود.



چالش‌های خط‌مشی‌گذاری در وزارت معادن و پترولیوم

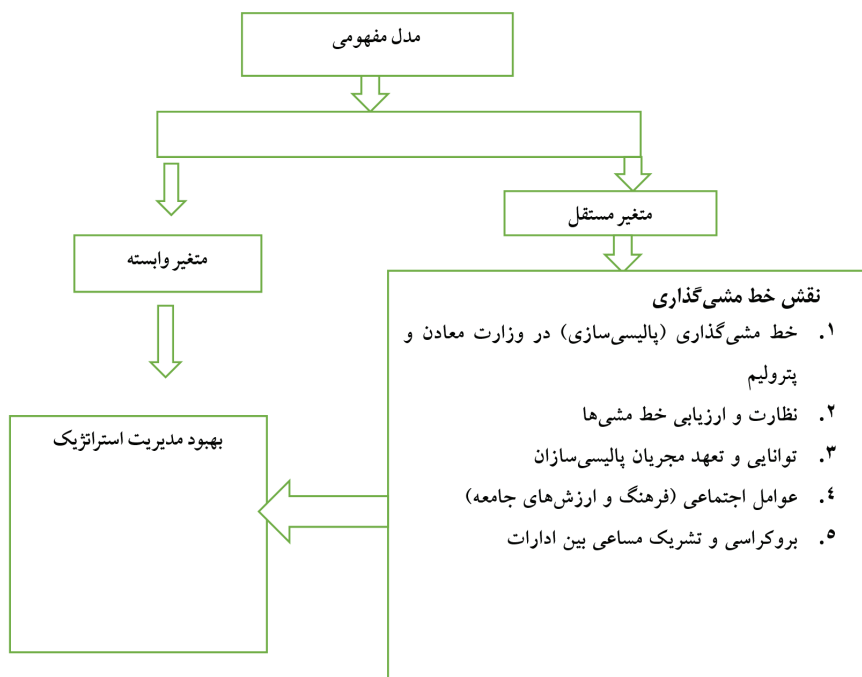
فرایند خط‌مشی‌گذاری در وزارت معادن و پترولیوم افغانستان با چالش‌های مختلفی روبه‌رو است که می‌تواند تأثیر منفی بر تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها داشته باشد. این چالش‌ها عمدتاً شامل ضعف در تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها، عدم انطباق سیاست‌ها با اهداف توسعه‌ای کشور، موانع فرهنگی، اجتماعی و ساختاری و عدم نظارت مستمر بر اجرای سیاست‌ها است. ضعف در تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها به دلیل کمبود منابع انسانی متخصص، عدم شفافیت در فرایند تصمیم‌گیری و ناهماهنگی میان بخش‌های مختلف وزارتخانه است.

همچنین، عدم تطابق سیاست‌ها با اهداف توسعه‌ای کشور و مشکلات ناشی از تحلیل‌های نادرست و کمبود مشاوره با کارشناسان باعث ناکارآمدی در اجرای سیاست‌ها می‌شود. موانع فرهنگی و اجتماعی، همچون تنوع فرهنگی و ساختاری پیچیده در افغانستان، پذیرش و اجرای سیاست‌ها را با مشکلاتی مواجه کرده و به مقاومت در برابر تغییرات منجر می‌شود. علاوه بر این، نبود نظارت مستمر و ارزیابی دقیق بر اجرای سیاست‌ها موجب می‌شود که مشکلات و نواقص شناسایی نشده و اصلاح نگردند. ایجاد سیستم نظارتی مؤثر و شفاف می‌تواند به بهبود اجرای سیاست‌ها و دستیابی به نتایج مطلوب کمک کند.

نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود عملکرد استراتژیک وزارت معادن و پترولیوم

خط‌مشی‌گذاری در وزارت معادن و پترولیوم می‌تواند تأثیر زیادی در بهبود عملکرد استراتژیک این وزارتخانه داشته باشد. تدوین و اجرای سیاست‌های مؤثر می‌تواند به وزارتخانه کمک کند تا اهداف استراتژیک خود را با کارایی و بهره‌وری بالاتر دنبال کند. نخستین اثر آن ارتقای بهره‌وری و کارایی است که می‌تواند از طریق بهینه‌سازی استفاده از منابع، بهبود فرایندها، تقویت آموزش و توسعه منابع انسانی و شفافیت در تخصیص منابع مالی حاصل شود. دومین اثر، هم‌راستایی خط‌مشی‌ها با اهداف کلان وزارتخانه است که می‌تواند به تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت آن کمک کند. سیاست‌های مناسب می‌توانند توسعه پایدار و بهره‌برداری بهینه از منابع طبیعی را تسهیل نمایند. خط‌مشی‌گذاری می‌تواند موجب ایجاد هماهنگی میان بخش‌های مختلف وزارتخانه شود که به تسهیل

فرایندهای داخلی، کاهش تداخل‌ها و تسریع تصمیم‌گیری کمک می‌کند. این عوامل به وزارت معادن و پترولیوم اجازه می‌دهند تا به‌طور مؤثرتر به اهداف استراتژیک خود دست یابند و عملکرد داخلی خود را بهبود بخشند.



روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تجزیه و تحلیل ترکیبی (کیفی و کمی) است و ابزارشان نرم‌افزاری (SPSS) است که داده‌های جمع‌آوری شده توسط آن تحلیل و تجزیه می‌شود. کیفی بودن به علت بررسی نظریه‌ها، کتاب‌ها، تحقیقات و مقالات موجود در پیرامون تقویض اختیار و اثرات آن است، کمی بودن این تحقیق مربوط به داده‌های دست‌اول است که توسط پرسشنامه جمع‌آوری و تبدیل به داده‌های کمی می‌شود. علت استفاده از نرم‌افزار SPSS به خاطری کاربرد جامعشان در تحقیقات علوم انسانی است که سایر نرم‌افزارهای موجود چنین جامعیت را ندارند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند. این تحلیل



در دو مرحله انجام گرفت:

۱. آمار توصیفی: در این مرحله، اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان (مانند سن، وضعیت تحصیلی و تجربه کاری) به‌طور کامل توصیف شده و توزیع متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. این تحلیل به شفاف‌سازی ویژگی‌های نمونه آماری و ارزیابی توزیع متغیرها کمک کرد.

۲. آمار استنباطی: در این مرحله، برای بررسی روابط میان متغیرها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از تکنیک‌های آماری مختلف استفاده شد. این تکنیک‌ها شامل آزمون‌های نرمالیتی برای بررسی توزیع داده‌ها، ضریب همبستگی پیرسون برای ارزیابی ارتباط میان متغیرها و تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته بودند.

روایی و پایایی ابزار پژوهش

روایی: (Validity) پرسشنامه تحقیق با استفاده از روایی محتوایی ارزیابی شد. به‌منظور اصلاح و بهبود سؤالات پرسشنامه، نظرات اساتید دانشگاه و خبرگان حوزه سیاست‌گذاری و مدیریت سازمانی جمع‌آوری و اعمال گردید. این نظرات به تضمین انطباق محتوای پرسشنامه با اهداف تحقیق و پوشش دهی دقیق ابعاد مختلف موضوع کمک کرد.

پایایی: (Reliability) برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای این تحقیق بالاتر از $0/8$ محاسبه گردید که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار پژوهش است. این نتیجه تأکید می‌کند که ابزار مورد استفاده در این پژوهش قادر به اندازه‌گیری دقیق متغیرهای مورد نظر با دقت و اعتماد و کافی است.

یافته‌های تحقیق

الف. آمارهای توصیفی:

در جداول ذیل مشخصات وضعیت مدنی، سن، درجه تحصیلات و تجربه کاری پاسخ‌دهندگان به‌صورت کامل و شفاف می‌باشند که نیاز به توضیح ندارند



وضعیت مدنی					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مجرد	22	22.0	22.0	22.0
	متاهل	78	78.0	78.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	
سن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35-25=1	47	47.0	47.5	47.5
	45-35=2	30	30.0	30.3	77.8
	60-45=3	22	22.0	22.2	100.0
	Total	99	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		100	100.0		

درجه تحصیلات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فارغ دوازده	6	6.0	6.0	6.0
	نیمه عالی	7	7.0	7.0	13.0
	لیسانس	56	56.0	56.0	69.0
	ماستری	30	30.0	30.0	99.0
	دکتر	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



تجربه کاری					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 سال	37	37.0	37.0	37.0
	2=5-10 سال	31	31.0	31.0	68.0
	10-20 سال	21	21.0	21.0	89.0
	20-35 سال	8	8.0	8.0	97.0
	بالا 35 سال	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

سؤالات تحقیق

این تحقیق حاوی پنج سؤال است که جواب‌های به دست آمده توسط نرم‌افزار SPSS به‌صورت کامل و شفاف برای هر سؤال به‌صورت جداگانه تحلیل و تجزیه گردیده است. سؤالات تحقیق عبارت‌اند از:

۱. به نظر شما خط‌مشی‌گذاری (پالیسی‌سازی) در وزارت معادن و پترولیوم تا چه حدی به رسیدن اهداف وزارت کمک می‌کند؟

سؤال ۱					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خیلی کم (0-20)	4	4.0	4.0	4.0
	کم (20-40)	4	4.0	4.0	8.0
	متوسط (40-60)	12	12.0	12.0	20.0
	زیاد (60-80)	36	36.0	36.0	56.0
	خیلی زیاد (80-100)	44	44.0	44.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

۲. نظارت و ارزیابی خط‌مشی (پالیسی‌ها) در وزارت معادن و پترولیوم تا چه میزان به رسیدن به اهداف کمک می‌کند؟

سؤال ۲					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خیلی کم (0-20)	2	2.0	2.0	2.0
	کم (20-40)	9	9.0	9.0	11.0
	متوسط (40-60)	24	24.0	24.0	35.0
	زیاد (60-80)	28	28.0	28.0	63.0
	خیلی زیاد (80-100)	37	37.0	37.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

۳. به چه میزان مجریان پالیسی‌سازان در وزارت معادن و پترولیوم توانایی و تعهد لازم برای اجرای خط‌مشی‌ها (پالیسی‌ها) دارند؟

سؤال ۳					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خیلی کم (0-20)	3	3.0	3.0	3.0
	کم (20-40)	14	14.0	14.0	17.0
	متوسط (40-60)	39	39.0	39.0	56.0
	زیاد (60-80)	27	27.0	27.0	83.0
	خیلی زیاد (80-100)	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



۴. عوامل اجتماعی مانند فرهنگ و ارزش‌های جامعه تا چه حد بر اجرای موفق خط‌مشی (پالیسی)‌های در وزارت معادن و پترولیوم تأثیرگذار هستند؟

سؤال ۴					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	(خیلی کم) 20-0	4	4.0	4.0	4.0
	(کم) 40-20	9	9.0	9.0	13.0
	(متوسط) 60-40	34	34.0	34.0	47.0
	(زیاد) 80-60	31	31.0	31.0	78.0
	(خیلی زیاد) 100-80	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

۵. بروکراسی و تشریک‌مسابی بین ادارات تا چه اندازه بر اجرای پالیسی‌های وزارت معادن و پترولیوم تأثیر مثبت بر رسیده به اهداف وزارت می‌گذارد؟

سؤال ۵					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	(خیلی کم) 20-0	6	6.0	6.0	6.0
	(کم) 40-20	4	4.0	4.0	10.0
	(متوسط) 60-40	24	24.0	24.0	34.0
	(زیاد) 80-60	47	47.0	47.0	81.0
	(خیلی زیاد) 100-80	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

ب. آمارهای استنباطی

فرضیه‌های تحقیق

این تحقیق حاوی یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی است که فرضیه‌های فرعی به صورت جداگانه در ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
سؤال 1	.254	100	.000	.776	100	.000
سؤال 2	.220	100	.000	.853	100	.000
سؤال 3	.215	100	.000	.901	100	.000
سؤال 4	.185	100	.000	.891	100	.000
سؤال 5	.279	100	.000	.841	100	.000
a. Lilliefors Significance Correction						

بر اساس Tests of Normality، مقادیر به دست آمده Sig برای هر سؤال کمتر از سطح خطا مجاز است، پس در این صورت شواهد کافی برای رد فرضیه‌های صفری (H_0) وجود ندارد؛ پس فرضیه‌های صفری تأیید می‌شود که عبارت است از:

۱. خط‌مشی‌گذاری (پالیسی‌سازی) در وزارت معادن و پترولیوم تا چه حدی به رسیدن اهداف وزارت کمک می‌کند؟

۲. نظارت و ارزیابی خط‌مشی (پالیسی‌ها) در وزارت معادن و پترولیوم تا چه میزانی به رسیدن به اهداف کمک می‌کند؟

۳. به چه میزان مجریان پالیسی‌سازان در وزارت معادن و پترولیوم توانایی و تعهد لازم برای اجرای خط‌مشی‌ها (پالیسی‌ها) دارند؟

۴. عوامل اجتماعی مانند فرهنگ و ارزش‌های جامعه تا چه حد بر اجرای موفق خط‌مشی (پالیسی)‌های در وزارت معادن و پترولیوم تأثیرگذار هستند؟

۵. بروکراسی و تشریک‌مساعی بین ادارات تا چه اندازه بر اجرای پالیسی‌های وزارت معادن و پترولیوم تأثیر مثبت بر رسیده به اهداف وزارت می‌گذارد؟

نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که خط‌مشی‌گذاری نقشی اساسی و تعیین‌کننده در بهبود مدیریت استراتژیک وزارت معادن و پترولیوم افغانستان دارد. تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده



از کارکنان این وزارتخانه بیانگر آن است که سیاست‌گذاری مؤثر، نه تنها موجب ارتقای عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری شده، بلکه فرایندهای تصمیم‌گیری را نیز تسهیل کرده و استفاده بهینه از منابع را ممکن ساخته است. این امر به‌ویژه در زمینه هم‌راستایی برنامه‌ها با اهداف کلان سازمان، کاهش اتلاف منابع و ارتقای اثربخشی تصمیمات کلان، بسیار مشهود است.

یکی از نکات برجسته در نتایج این تحقیق، اهمیت توانمندسازی مجریان خط‌مشی و توجه به بازخوردهای سازمانی است. تأکید بر تدوین خط‌مشی‌هایی که با نیازها، ظرفیت‌ها و شرایط خاص وزارت معادن هم‌خوانی داشته باشد، از عوامل کلیدی در تحقق موفق سیاست‌ها محسوب می‌شود. خط‌مشی‌ها زمانی اثربخش خواهد بود که با نگاه سیستمی، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر شرایط محیطی طراحی شده و اجرای آن‌ها با حمایت منابع انسانی توانمند و متعهد همراه باشد. یافته‌های تحقیق می‌تواند راهگشای طراحان و تصمیم‌گیرندگان در وزارت معادن و نهادهای مشابه باشد تا با بهینه‌سازی فرایند خط‌مشی‌گذاری، بهره‌برداری مؤثرتری از منابع طبیعی و انسانی داشته باشند. این نتایج همچنین می‌تواند الگویی برای سایر نهادهای دولتی به منظور اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری، بهبود عملکرد و تحقق اهداف توسعه‌ای تلقی شود. در جمع‌بندی نهایی، پنج عامل کلیدی در تأثیرگذاری خط‌مشی‌گذاری بر مدیریت استراتژیک شناسایی و تأیید شد:

۱. تدوین و اجرای خط‌مشی‌های مؤثر: خط‌مشی‌هایی که به‌درستی طراحی و اجرا می‌شوند، موجب هم‌راستایی بهتر با اهداف راهبردی و افزایش بهره‌وری سازمانی خواهند شد.
۲. نظارت و ارزیابی مستمر: نظارت دقیق و ارزیابی نظام‌مند بر روند اجرای سیاست‌ها، امکان اصلاح و بهبود آن‌ها را فراهم کرده و کارآمدی سیستم مدیریتی را ارتقا می‌دهد.
۳. توانمندی و تعهد مجریان: نقش کلیدی مجریان در پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها غیرقابل انکار است؛ وجود افراد متخصص، متعهد و دارای انگیزه در سطوح اجرایی، ضامن اجرای مطلوب خط‌مشی‌هاست.
۴. توجه به عوامل فرهنگی و اجتماعی: هماهنگی سیاست‌ها با ارزش‌ها، باورها و



فرهنگ جامعه، مشروعیت و اثربخشی آن‌ها را در فرایندهای اجرایی تقویت می‌کند.
۵. کاهش بروکراسی و تقویت همکاری درون‌سازمانی: حذف موانع ساختاری، افزایش هماهنگی بین واحدها و تقویت روحیه کار تیمی، نقش مهمی در تسریع فرایندهای اجرایی دارد.

در مجموع، نتایج این پژوهش بر اهمیت خط‌مشی‌گذاری اثربخش، نظارت مستمر و بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی به‌عنوان عوامل بنیادین در ارتقای مدیریت استراتژیک تأکید دارد.

فهرست منابع

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۹۱)، «چالش‌های خط‌مشی‌گذاری در کشورهای در حال توسعه»، مجله سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۵، شماره ۳، ص ۱۶۳.
۲. الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۷)، فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: نشر نی.
۳. آیرس و همکاران (۲۰۱۷)، «تأثیر خط‌مشی‌های عمومی بر عملکرد سازمان‌ها»، مجله سیاست‌گذاری عمومی، شماره ۱۲، ص ۱-۱۲.
۴. تاجیک، مریم، (۲۰۲۰)، تحلیل خط‌مشی‌گذاری و تخصیص منابع، تهران: مرکز پژوهش‌های توسعه‌ای.
۵. حسینی، علی‌اکبر، (۱۳۹۹)، بهره‌برداری پایدار منابع طبیعی، تهران: انتشارات سمت.
۶. حسینی، علی‌اکبر، (۱۴۰۱)، ارزیابی سیاست‌ها و شاخص‌های عملکردی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی،
۷. حیدری، مریم، (۱۴۰۰)، فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی در سیاست‌گذاری، تهران: مرکز تحقیقات مدیریت.
۸. خانی، عباس، (۱۳۹۸)، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، مشهد: دانشگاه فردوسی.
۹. دلاور، حسین، (۱۴۰۰)، «نظریه انتخاب عمومی و سیاست‌گذاری»، پژوهشنامه مدیریت، شماره ۹، ص ۵۴.
۱۰. ذوالفقاری، محمد، (۱۳۹۷)، «تحلیل چالش‌های سیاست‌گذاری در وزارت معادن و پترولیوم»، پژوهشنامه، ص ۵۶-۸۹.
۱۱. رابینسون، جیمز و همکاران، (۲۰۱۵)، «موانع و چالش‌های خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دولتی»، فصلنامه مدیریت عمومی، شماره ۱۲، ص ۸۷.
۱۲. رحمانی، علی‌اصغر، (۱۳۹۸)، «تحلیل نظام سیاست‌گذاری و مدیریت استراتژیک»، فصلنامه علوم سیاسی، ص ۱۳۴.



۱۳. رضایی، محمد، (۱۴۰۲)، تدوین سیاست‌های مبتنی بر شواهد، تهران: مرکز مطالعات سیاست‌گذاری.
۱۴. سیف، محمدباقر، (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک در بخش عمومی، تهران: نشر دوران.
۱۵. طبرسا، غلامرضا، (۱۳۹۵)، «مدل لینبوم و مدیریت استراتژیک»، پژوهشنامه علوم اجتماعی، ص ۸۹.
۱۶. فتحی‌آزاد، علی‌اکبر، (۱۳۸۹)، «نقش خط‌مشی‌گذاری در بهبود عملکرد وزارت معادن و پترولیم افغانستان»، مجله مدیریت دولتی افغانستان، شماره ۷، ص ۱۰۵-۱۱۰.
۱۷. کاظمی، سید مهدی، (۱۳۹۵)، مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی سیاست‌های عمومی، بی‌جا: دست‌نوشته.
۱۸. کاظمی، سید مهدی (۱۴۰۲)، نظارت و ارزیابی سیاست‌ها، تهران: مرکز سیاست‌گذاری راهبردی.
۱۹. کریمی، بهمن، (۱۳۹۷)، مراحل تصویب سیاست‌ها، تهران: انتشارات توسعه.
۲۰. کیه، سوزان و تان، دیوید، (۲۰۱۶)، «رهبری استراتژیک و خط‌مشی‌گذاری»، مجله مدیریت استراتژیک، شماره ۳، ص ۳۴.
۲۱. محمودی و همکاران، (۱۳۹۸)، بررسی سیاست‌های وزارت معادن و پترولیم، گزارش داخلی وزارت.
۲۲. موسوی، رضا و رضایی، حمید، (۱۴۰۰)، مدیریت مالی در سازمان‌ها، تهران: نشر سازمان حسابرسی.
۲۳. مؤمنی، ناصر، (۱۳۹۶)، تدوین خط‌مشی‌های سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
۲۴. میرزایی و همکاران، (۲۰۱۹)، «چالش‌های اجرای خط‌مشی در مدیریت استراتژیک»، مجله مدیریت، شماره ۶.
۲۵. میرزایی، بهرام، (۱۳۹۵)، تحلیل سیاست‌های عمومی، تهران: مؤسسه پژوهش‌های توسعه.



۲۶. میرمحمدی، رضا (۱۳۹۶)، «نهادهای سیاسی و خط‌مشی‌گذاری»، مجله حکمرانی، شماره ۴، ص ۷۵.

۲۷. نیکزاد، سمیرا، (۱۴۰۱)، توانمندسازی مدیران و سیاست‌گذاران، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۲۸. هاودن، مایکل (۲۰۲۰)، بوروکراسی و ناکارآمدی در سیاست‌گذاری کشورهای در حال توسعه، آکسفورد: انتشارات دانشگاه آکسفورد.

تحلیل مقایسه‌ای نظریه اقتضایی و رهبری تحول‌آفرین

محمد هاشم شایان^۱

چکیده

در دنیای پیچیده و پویای معاصر، سازمان‌ها نقش بنیادینی در سامان‌دهی زندگی اجتماعی دارند و موفقیت یا ناکامی آن‌ها تا حد زیادی به شیوه رهبری درون‌سازمانی وابسته است. پژوهش حاضر با هدف بررسی و مقایسه دو رویکرد برجسته در نظریه‌های رهبری، یعنی نظریه اقتضایی و رهبری تحول‌آفرین، به دنبال پاسخ به این سؤال است که تفاوت‌های محوری این دو نظریه در تبیین سبک رهبری اثربخش چیست. نظریه اقتضایی بر این باور است که سبک واحدی از رهبری برای همه شرایط وجود ندارد و کارایی رهبری، به متغیرهایی مانند ساختار وظایف، میزان قدرت رهبر، در سازمان و نوع رابطه بین رهبر و پیروان وابسته است. نظریه رهبری تحول‌آفرین بر ویژگی‌های کارزماتیک رهبر، توان ایجاد انگیزش درونی و تأثیرگذاری عاطفی او بر پیروان تأکید دارد. در این پژوهش با استفاده از روش تحقیق تحلیل تطبیقی و منابع نظری و مدل‌های مدیریتی معاصر، در دو رویکرد بررسی شده. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین، با تمرکز بر ارزش‌های انسانی، خلاقیت و انگیزش درون‌سازمانی، انسان را به عنوان سرمایه اصلی سازمان تلقی می‌کند. این نگرش، وجه تمایز اساسی این دیدگاه با نظریه اقتضایی است که بیشتر بر شرایط و ساختارها تأکید دارد.

کلیدواژه‌ها: سازمان، سبک رهبری، نظریه اقتضایی، رهبری تحول‌آفرین

۱. دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، کدر علمی جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان

مقدمه

سازمان‌های بزرگ و فراگیر دنیای معاصر تمامی بخش‌های زندگی بشر را متأثر ساخته است. فعالیت‌های اجتماعی بدون تشکیل سازمان، سامان نیافته و صعود و افول سازمان‌ها به صورت معناداری وابسته به رهبری سازمان‌ها است. در سازمان‌های معاصر هرچند برای مدیران این امکان وجود دارد که در انجام وظایف سازمانی مانند سازماندهی، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، استخدام و کنترل توفیق داشته باشند، لیکن تأمین اهداف سازمان تا حد زیادی از راه انجام فعالیت، کارکنان مستعد، تعهد سازمانی، وفاداری و دلبستگی به دست می‌آید و کارکنان از طریق رهبری هوشمندانه، تعهد، دلبستگی، همت و توان‌شان را به کار خواهند بست. این تحقیق با توجه به جایگاه رهبری، ضمن مطالعه و تحلیل مقایسه‌ای، دیدگاه اقتضایی و رهبری تحول‌آفرین را بحث و بررسی کرده است.

نظریهٔ اقتضایی^۱ در دههٔ ۱۹۵۰ میلادی ظهور کرده و جمع‌قابل توجی از صاحب‌نظران را متمایل خود ساخته است. جامعه‌شناسان انگلیسی «مثل تام برنز^۲ و جورج استاکر^۳ و دانشمندان آمریکایی مانند پل لاورنس^۴ و جی لورش^۵ اولین افرادی هستند که به این باورند که لازم است ساختار سازمان متناسب با اقتضائات محیطی باشد» (هج، ۱۳۸۹، ۱۶۲). «به اندیشمندانی مانند فیدلر^۶، گالبرایت^۷، خانم وودوارد^۸، پرو^۹ و پارسونز^{۱۰} که در دهه ۱۹۶۰، ۱۹۷۰ به این مهم اشاره کرده‌اند» (فرهنگی، ۱۳۹۵، ۳۹۳)، می‌توان به مثابه بنیان‌گذاران نظریه اقتضایی اشاره کرد.

در زمینه بیان پیشینهٔ تحقیق گفتنی است که مطالعات خانم جون وودوارد در سال ۱۹۵۰ را می‌توان سرآغاز بررسی‌های مربوط به مدیریت اقتضایی دانست (لوتانز، ۱۳۶۶: ۹۲). وی با مطالعه در صد شرکت انگلیسی، نقش فناوری در ساختار سازمانی و فرایندهای

1. Contingency
2. tom Burns
3. George Stalker
4. Paul Laurence
5. Jay Lorsch
6. Fiedler
7. Galbraith
8. Woodward
9. Pro
10. Parsons



مدیریت به صورت برجسته مطرح نمود که تا قبل از آن بهایی به آن داده نمی‌شد. در سال ۱۹۶۰ پاول هرسی^۱ و کنث بلانچارد^۲ به مدل رهبری وضعیتی اشاره کردند و اثربخشی رهبری را وابسته به وضعیتی در نظر گرفتند که در رهبری صورت می‌گیرد. «مطالعات تام برنز^۳ و جورج استاکر^۴ در سال ۱۹۶۱ در زمینه تعدادی از مؤسسات در انگلستان، به این نتیجه ختم شد که مقتضی بودن هرکدام از آن‌ها وابسته به محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند» (رنگریز، ۱۳۹۶: ۲۶۲).

مطالعات نشان می‌دهد که «نخستین بار دانتون^۵ در سال (۱۹۷۳) مفهوم رهبری تحول‌آفرین را به کار برده است، لیکن این واژه در دوران دیدگاه کلاسیک‌ها توسط «برنز» مطرح شد و شهرت یافت». (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰). به هر حال رهبری تحول‌آفرین به مثابه نگرش نوین و مهم در زمینه رهبری، در اثر جامعه‌شناسی سیاسی جیمز مگ گریگور برنز^۶ (۱۹۷۸) با عنوان «رهبری» مطرح شده و آغاز گردید. «برنز» تلاش کرد تا «در اثرش نقش رهبری و پیروی را با هم مرتبط سازد. وی رهبرانی مورد توجه قرار می‌دهد که توانستند انگیزش پیروان را افزایش دهند تا اهداف پیروان و رهبران بهتر محقق شود» (افجه، ۱۳۸۵: ۴۲۱). «برنز» که تحقیقات توصیفی در مورد رهبران سیاسی انجام داد، در اثر مشهورش بنام «رهبری» سعی کرد نقش‌های دوگانه رهبری و پیروی را به هم ارتباط دهد. او رهبری تحول‌آفرین را به مثابه پروسه‌ای که «رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه می‌رسانند» تعریف کرد.

بنابراین، هرچند پیشینه این دو دیدگاه مهم به سال‌های قبل برمی‌گردد، ولی تحقیق مستقل درباره تحلیل مقایسه‌ای آن‌ها سابقه‌ای ندارد. از این رو تحقیق حاضر در نوع خود اولین پژوهش در این زمینه محسوب می‌شود.

برای بیان روش تحقیق می‌توان گفت که تحقیق حاضر با روش تحلیلی - توصیفی

1. Paul Hersey

2. Blanchard Kenneth

3. Tom Burns

4. George Macpherson Stalker 12

5. Danton

6. Mc Gregore Burns

و با استفاده از منابع مکتوب انجام شده و در نهایت با مقایسه نظریه اقتضایی و رهبری تحول‌آفرین، قوت و ضعف هریک نمایان شد است.

۱. مفاهیم

۱-۱. سازمان^۱

«سازمان مجموعه‌ای از عناصر وابسته به هم است که در چارچوب یک کل عمل می‌کند» (مورهد، ۱۳۸۶: ۲۴) و به دلیل وابستگی حاکم بر اجزای خود، «کلیت جدیدی شکل داده و از نظم و سازمان ویژه‌ای پیروی می‌کند و در راستای تأمین هدف یا اهداف معینی، فعالیت می‌کند» (زاهدی، ۱۳۸۸: ۵). به بیان دیگر سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از اجزا و روابط میان آن‌ها که توسط خصوصیات معین، به هم وابسته و مرتبط می‌شوند و یک کل را تشکیل می‌دهند.

۱-۲. رهبری اقتضایی^۲

«رهبری اقتضایی بر دوری از اصول‌گرایی مطلق و جهان شمول تأکید نموده و به این باور است که مطلوبیت هر روشی، بستگی به شرایط و موقعیتی دارد که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده باشد» (الوانی، ۱۳۸۵: ۱۸، رضاییان، ۱۳۹۲: ۶۹). از این منظر عملکرد رهبر در هر زمان، باید با توجه به «وضعیت و موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود» در رویکرد اقتضایی، تلاش می‌شود تا واکنش‌های مدیریتی با مسائل و فرصت‌های منحصربه‌فرد و وضعیت‌های گوناگون، هماهنگ گردد (رضائیان، همان). «به بیان دیگر رهبری اقتضایی رهبران را تشویق می‌کند تا رفتار سازمانی را متناسب با شرایط و موقعیت موجود اتخاذ کنند؛ یعنی موقعیت‌های ایجاد شده را تعیین می‌نمایند که در چه زمانی و کجا هر کدام از تکنیک‌های متنوع مدیریتی مناسب است» (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۷).

1. Organizational

2. Contingent leadership



۱-۳. رهبری تحول‌آفرین^۱

برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌آفرین را به مثابه پروسه‌ای که «رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه می‌رسانند» تعریف کرد. رهبران تحول‌گرا ایدئال‌های متعالی و خصوصیات اخلاقی مانند عدالت، صلح، برابری، انسانیت و آزادگی را در پیروان نهادینه کرده، نه ویژگی‌های مانند تنفر، حسادت، حرص، فرومایگی و ترس را و در مقایسه به نظریهٔ زنجیرهٔ نیازهای مازلو (۱۹۵۴)، رهبری تحول‌آفرین بر ارتقا و تقویت نیازهای سطح بالاتر پیروان تمرکز دارد؛ یعنی پیروان از سطح «خود روز مره» عبور کرده و به سطح «خود بهتر» ارتقا می‌یابد. از دیدگاه «برنز» رهبری تحول‌آفرین، «در هر موقعیتی به وسیلهٔ هرکسی امکان پیاده شدن در سازمان را دارد. افراد در چارچوب این نوع رهبری، توان تأثیرگذاری بر تمام سطوح و ردهٔ سازمانی را همانند زیردستان، دارند. بهره‌گیری از این سبک رهبری در فعالیت‌های «روزمره» مردم عادی نیز امکان‌پذیر است، هرچند یک پدیدهٔ عادی و مرسوم نیست» (همان).

رهبران تحول‌گرا، «در راستای ایجاد تغییر پیروان تلاش کرده، رشد و بالندگی آنان را مدنظر دارند و از طریق ارضای نیازهای موجودشان، ارزش‌ها، نیازها، خواسته و تمایلات جدید و برتری را در آن ایجاد می‌کنند. بنابراین برای پیروان این امکان وجود دارد که از مسیر رشد و توسعه، رهبر شود (بارکر، ۱۹۹۲: ۴۲). «ضمن تعریف دیگر می‌خوانیم که رهبری تحول‌گرا، فراگرد نفوذ معنادار در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول به وضعیت موجود و کارکردهای سازمان به مثابه یک کل است. این رهبران با استفاده از رفتار و گفتار مطلوب، کل جامعه را دگرگون کرده و نفوذ قابل توجهی بر پیروان دارند. این سبک از رهبری زمانی معنا می‌یابد که رهبران تمایلات پیروان را نسبت به کار بالا برده، آنان را از مأموریت‌ها و اهداف آگاه ساخته و زمینه اندیشیدن آنان را فراتر از منافع شخصی فردی را فراهم سازند» (رنگریز، ۱۳۹۶: ۵۵).

۱-۴. سبک رهبری^۱

سبک رهبری، راهی برای دسترسی به منابع کلیدی مانند «سرمایه انسانی» است. قابلیت‌های رهبری بر توسعه سرمایه انسانی تمرکز می‌کند. یکی از وظایف مهم مدیریت رهبری است. اولین وظیفه رهبری بیان دورنما و ارزش‌ها در یک سازمان است. رهبری در معنای سازمانی خود عنصری جدا و مستقل از مدیریت نیست، بلکه از ارکان محوری و اصلی آن محسوب می‌شود (الوانی، همان: ۱۳۸). به عبارت دیگر، «سبک رهبری، بخشی از شخصیت فرد است. سبک رهبری، تعبیر و تفسیر خاصی است که شیوه عملکرد مناسب فرد را ایجاب می‌کند» (عسگری و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۰۶-۲۰۵).

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

ضمن مباحث زیر مبانی نظری بررسی، تجزیه و تحلیل می‌شود:

۲-۱. تحلیل نظریه اقتضایی

«دیدگاه اقتضایی تکامل یافته و نتیجه دیدگاه سیستمی در مدیریت است» (سیدجوادین، ۱۳۹۰، ۲۱۹)، به هیچ نوع مطلق‌گرایی باور ندارد (رضاییان، ۱۳۹۲: ۷۸) و بر اصول و منطق نظریه‌های مدرن سازمان رفتار می‌کند و نوعی موضع‌گیری عینی‌گرا به خود می‌گیرد و نوعاً بر اساس معیار عقلانیت و کارایی فنی ارزشیابی می‌شود. اساس و پایه مکتب اقتضایی «درصد تبیین اصول خاص به هر موقعیت و مکان است چون مدعی است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیت‌ها به‌عنوان بهترین راه وجود ندارد، حال آنکه مکتب علمی مدعی بیان اصول جهان‌شمول برای مدیریت بوده و انسان در نظریه مدیریت علمی چون رباطی فرض می‌شد که باید حرکت‌های دیکته شده و استاندارد را در وقت و مسیر معین با طرح از پیش تعیین شده به انجام رساند» (دیوانداری، ۱۳۷۱: ۶۴).

بر اساس دیدگاه مکتب اقتضایی، مدیران و افراد تنها بر اساس دستورالعمل‌های ثابت و از پیش تعیین شده عمل نمی‌کنند، بلکه تصمیم‌گیری‌های آن‌ها متأثر از شرایط و مقتضیات محیطی است. این رویکرد، آن‌ها را از پیروی بی‌چون و چرا از اصول کلی و یکسان بی‌نیاز

1. Leadership style



می‌کند و همین نکته، وجه تمایز اساسی این مکتب با سایر نظریه‌های مدیریتی است. مکتب اقتضایی، همچون بسیاری از مکاتب نوین، تلاش کرده تا نکات مثبت و کاربردی نظریه‌های پیشین را حفظ کرده و کاستی‌ها یا نارسایی‌های آن‌ها را اصلاح کند. از این منظر، می‌توان آن را مکتبی انعطاف‌پذیر و واقع‌گرا دانست که به جای پافشاری بر یک چارچوب خاص، به ترکیبی هوشمندانه از نظریه‌ها توجه دارد. این مکتب معتقد است که همه نظریه‌های مدیریتی در جای خود مفید و ارزشمند است؛ اما میزان اثربخشی آن‌ها بستگی به شرایط محیطی و ویژگی‌های خاص هر موقعیت دارد. به بیان دیگر، هیچ نسخه واحد و همیشگی برای مدیریت وجود ندارد، بلکه باید بسته به موقعیت، مناسب‌ترین رویکرد را برگزید.

به عبارت دیگر، «این نظریه به صورت مشخص بیان می‌کند که در مدیریت، چیزی به نام بهترین شیوه وجود ندارد. هیچ برنامه، ساختار سازمانی، رهبری، کنترل و غیره را که متناسب با همه موقعیت‌های مختلف باشد نمی‌توان پیدا کرد» (سروری، ۱۳۹۸: ۵۵-۵۶).

۳. دیدگاه صاحب نظران اقتضایی

برای شناخت بهتری از نظریه اقتضایی، در ذیل به تعدادی از نظریه‌ها اشاره می‌شود:

۳-۱. نظریه مشارکت گروهی و هماهنگی^۱ (۱۹۲۰)

ماری پارکر فالت اولین نظریه پرداز بود که به دانشکده اقتصاد لندن برای سخنرانی درباره مسائل و چالش‌های مدیریتی دعوت شد و به عنوان مشاور شخصی رئیس جمهور آمریکا «تئودور روزولت» در زمینه‌های مدیریت سازمان‌های داوطلبانه، غیردولتی و غیر سودده خدمت می‌کرد. مهم‌ترین آثاری که از ایشان منتشر شده و امروز نیز کاربرد دارد، «سخنگوی مجلس نمایندگان» (۱۸۹۶)، «ایالت جدید (۱۹۱۸)»، «تجربه خلاق (۱۹۲۴)»، «مدیریت پویا (۱۹۴۱)» (فرهنگی و همکاران ۱۳۹۵: ۱۹۸-۲۰۲) است. آثار او نشان می‌دهد که تفکرش مبتنی بر سه اصل هدف‌گذاری جهانی، اصول جهانی و قانون موقعیت یا وضعیت بوده است.

1. Group participation and coordination

فالت تأکید می‌کند که هر سازمانی برای تحقق اهدافش باید میان کوشش‌ها و مساعی گروه‌های مختلف هم‌نوایی و هماهنگی به وجود آورد تا با کارایی بیشتر، به هدف‌های مؤسسه دست یابد. او در زمینه قدرت و اختیار نظر متفاوت از دیگران دارد و می‌گوید استعداد انجام کار خاص یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب و اختیار را حق تصمیم‌گیری، قلمداد کرده و در ادامه تصریح می‌کند که حق تصمیم‌گیری قابل تفویض به زیردستان است، ولی قدرت، در خود شخص باقی می‌ماند» (رحمان سرشت (۱۳۸۶: ۲۳۱).

۳-۲. تئوری اقتضایی رهبری^۱ فرد ای. فیدلر^۲ (۱۹۶۵ الی ۱۹۸۰)

نظریه فیدلر بر این اصل استوار است که موفقیت یک گروه، به میزان انطباق میان سبک رهبری و شرایط موقعیتی بستگی دارد. به عبارت دیگر، سبک رهبری زمانی مؤثر است که با ویژگی‌ها و مقتضیات محیطی که رهبر در آن فعالیت می‌کند هماهنگ باشد. بنابراین کارآمدی رهبری امری وابسته به موقعیت است و نمی‌توان یک شیوه ثابت را در همه شرایط موفق دانست. فیدلر برای شناخت سبک رهبری افراد، پرسشنامه‌ای با عنوان «ناخوشایندترین همکار» طراحی کرد. این پرسشنامه شامل ۱۶ جفت صفت متضاد از جمله خوشایند/ناخوشایند، کارآمد/ناکارآمد، باز/بسته، پشتیبان/خصمانه، است. فرد پاسخ‌دهنده باید با در نظر گرفتن تمامی همکارانی که تاکنون با آن‌ها کار کرده، به کسی که کمترین تمایل را به همکاری با او داشته است، نمره‌ای بین ۱ تا ۸ اختصاص دهد. این نمره‌گذاری برای هر یک از جفت‌های صفت انجام می‌شود.

تحلیل پاسخ‌ها، به شناسایی سبک رهبری فرد کمک می‌کند؛ به گونه‌ای که امتیاز بالا نشان‌دهنده سبک رهبری مردم‌مدار و امتیاز پایین، نشانه سبک وظیفه‌مدار است. فیدلر بر اساس نتایج این آزمون، میزان انطباق بین سبک رهبری و شرایط محیطی را بررسی می‌کند تا میزان اثربخشی رهبری در موقعیت‌های گوناگون سنجیده شود. این دیدگاه، نقطه عطفی در نظریه‌های مدیریتی مبتنی بر اقتضا به شمار می‌آید. (ایران‌زاد پاریزی، ۱۳۹۰، ۴۵۱).

فیدلر بر اساس یافته‌ها و دستاوردهای تحقیقاتی‌اش به این جمع‌بندی رسید که «اگر

1. Contingency theory of leadership

2. Fred Fiedler



متغیرهای موقعیتی در شرایط بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشند، کارآفرین و مؤثرترین گزینه، رهبر وظیفه‌ای و بوروکراتیک است؛ اما اگر متغیرهای موقعیتی در وضعیت متوسطی از مطلوبیت قرار داشته باشند رهبر دموکراتیک و ملاحظه‌کار اثربخش‌تر و کارا تر خواهد بود» (لوتانز ۱۳۶۶: ۲۶۴).

۳-۳. سبک‌های تصمیم‌گیری رهبر^۱

از معروف‌ترین و مجذوب‌ترین تئوری‌های تصمیم‌گیری در رهبری «درخت تصمیم‌گیری» است که توسط وروم^۲ ی‌تون^۲ طرح و گسترش یافت. این تئوری به دنبال این است که چه اندازه به زیردستان اجازه داده شود تا در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت کنند و تصمیمات سازمانی نیز از کیفیت بالایی برخوردار بوده و زیردستان علاوه بر پذیرش تصمیمات، متعهد و ملتزم به آن‌ها باشند. در این نظریه سبک‌های ذیل مورد تحلیل قرار گرفته است:

۱. سبک استبدادی: در این سبک مدیر بدون در نظر گرفتن رأی و نظر دیگران به تنهایی تصمیم می‌گیرد.
۲. سبک استبدادی: مدیر اطلاعات را از زیردستان جمع‌آوری می‌کند، ولی به تنهای تصمیم‌گیری می‌کند.
۳. سبک مشاوره‌ای: در این سبک مدیر مسئله را با زیردستان به‌طور فردی در میان می‌گذارد و نظرات آن‌ها را نیز می‌گیرد، ولی خود به تنهای تصمیم‌گیری می‌کند.
۴. سبک مشاوره‌ای: در این سبک مدیر و زیردستان در قالب یک گروه جمع شده و نظر می‌دهند، ولی بازهم مدیر به تنهایی تصمیم‌گیری می‌کند.
۵. سبک گروهی: در این سبک، مدیر و زیردستان به‌عنوان یک گروه جمع می‌شوند و درباره موضوع بحث می‌کنند و در نهایت گروه اتخاذ تصمیم می‌کند (فرهنگی، ۱۳۹۵: ۲۱۲).

1. Leader decision-making styles

2. Vroom Yetton.

۳-۴. تئوری رهبری مسیر-هدف^۱ (۱۹۷۰-۱۹۹۶)

بر اساس این نظریه، مسئولیت رهبری کمک کردن به افراد برای شناسایی اهداف و برداشتن موانع موجود بر سر راه و حمایت از نیروها با در نظر گرفتن پاداش‌های انگیزه‌بخش است تا عملکرد بهتری داشته باشند. در حقیقت تئوری مسیر-هدف نقش رهبر را به عنوان یکی از عوامل اثرگذار برای انگیزش زیردست برای رسیدن به اهداف مطلوب در نظر می‌گیرد. این تئوری رفتارهای رهبری را با توجه به عوامل موقعیتی تعیین کننده در چهار سبک ذیل مورد تحلیل قرار داده است:

۱. رهبری حمایتی: در این سبک تمرکز بر روابط است. «رهبری به نیاز نیروها توجه نشان می‌دهد و اگر وظایف تکراری و استرس‌زا باشد، این سبک بهترین انتخاب است. درواقع این سبک وقتی تجویز می‌شود که محیط بیانگر وظایف ساده و ساختارمند و ضعف اقتدار رسمی و نیز ضعف کارگروهی باشد. در چنین موقعیتی زیردستان رهبری اقتدارگرا را برنمی‌تابند، مرکز کنترل درونی و توانایی بالاست» (رضاییان، ۱۳۸۶، ۴۰۰).

۲. رهبری آمرانه (دستوری): «این سبک تمرکز بر اهداف و انتظارات دارد و وظایف به طور شفاف و مشخص به افراد اختصاص داده می‌شود. این سبک در مواقعی بهترین انتخاب است که وظایف روشن نیستند یا وظایف پیچیده‌اند و اعضای گروه از تجربه کافی برخوردار نیستند. درواقع این سبک در موقعیتی تجویز می‌شود که محیط بیانگر وظایف پیچیده و مبهم و اقتدار رسمی زیاد و کارگروهی خوب باشد. در چنین حالتی زیردستان رهبری اقتدارگرا را پذیرفته و مرکز کنترل درونی و توانایی پایین است». (همان).

۳. رهبری مشارکتی: در رهبری مشارکتی، تمرکز بر مشارکت متقابل است. در این سبک با گروه خود مشورت صورت می‌گیرد و تخصص و نظرات آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ می‌شود. «این رویکرد در مواقعی که اعضای تیم باتجربه هستند، وظیفه در حال انجام پیچیده و چالش برانگیز است و افراد خواهان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها هستند، می‌تواند بهترین انتخاب برای سبک رهبری باشد. درواقع سبک مشارکتی زمانی تجویز می‌شود که در محیطی قرار داشته باشیم که وظایف پیچیده یا مبهم، اقتدار رسمی زیاد

1. Path-goal leadership theory.



یا ضعیف و کارگروهی خوب یا ضعیف باشد. در چنین موقعیتی زیردستان خواهان مشارکت، مرکز کنترل درونی و توانایی بالاست» (همان).

۴. رهبری توفیق‌طلب (موفقیت‌گرا): در این سبک، اهداف چالش‌برانگیزی برای تیم انتخاب می‌گردد. به توانایی‌های گروه اعتماد کامل وجود دارد و انتظار می‌رود که بهترین عملکرد را داشته باشند. «وقتی افراد انگیزه و رغبت کافی ندارند، استفاده از این سبک بهینه و مؤثر خواهد بود» (همان).

۳-۵. مدل چرخه عمر رهبری موقعیتی^۱

در این مدل، سبک رهبری وابسته به موقعیت پیروان بوده و رهبرانی می‌توانند موفق و اثربخش باشند که بتوانند تغییرات و سبکشان را با اقتضانات موقعیتی و آمادگی پیروان منطبق و همسو سازند. از این رو با توجه به سطح پیروان و شرایط زمانی و مکانی و محیطی، چهار نوع سبک را می‌توان در نظر گرفت:

۱. آمرانه (دستوری): «این سبک، دستورالعمل‌های خاص را ارائه و عملکرد را از نزدیک و گام به گام سرپرستی و هدایت می‌کند و زمانی رهبر از این سبک استفاده می‌کند که کارکنان (پیروان) توانایی یا علاقه‌ای به انجام کار ندارند. لذا در این حالت به آن‌ها گفته می‌شود که چه کاری را چگونه انجام دهند» (قاسمی، ۱۳۹۰: ۴۶۵).

۲. اقناعی (تشویقی، استدلالی): «این سبک فرصتی برای توضیح تصمیمات فراهم می‌کند. این سبک زمانی تجویز می‌شود که پیروان از توانایی کمی برخوردارند، ولی با توجه به علاقه‌مندی و اعتماد به نفسی که دارند، تمایل به انجام کار در سطح زیر متوسط را دارند. لذا رهبر ملزم است که با توضیحات بیشتر و برای حفظ شور و شوق کارکنان از ابزار تشویق استفاده نماید» (همان).

۳. مشارکتی (حمایتی، تسهیل‌کنندگی): «این سبک، ایده‌ها را از زیرمجموعه گرفته و تصمیم مطلوب را اخذ می‌کند و این اتفاق زمانی می‌افتد که پیروان از توانایی بالا و سطح تمایل و اطمینان پایین برخوردار باشند. در این صورت رهبر سعی می‌کند با برقراری ارتباط دوجانبه به همکاری مبتنی بر اعتماد تکیه نماید» (همان).

۴. تفویضی: «این سبک، مسئولیت را برای تصمیم‌گیری و اجرا تفویض می‌کند. رهبر زمانی اقدام به چنین کاری می‌کند که پیروان هم توان و هم تمایل داشته باشند و به اندازه کافی نسبت به قبول مسئولیت اطمینان دارند. از این رو در این مرحله افراد نیاز خیلی کمی به حمایت و هدایت دارند؛ زیرا پیروان از توانایی لازم و پذیرش مسئولیت بالا برخوردارند و لزومی ندارد که رهبر بخواهد از سبک‌های ذکر شده قبلی استفاده کند. احتمال موفقیت و نيل به هدف در این سبک بیشتر از سبک‌های دیگر است». (همان).

۴. تحلیل رهبری تحول‌آفرین^۱

در دهه‌های اخیر شاهد مطالعات نظام‌مند و فراوانی در رابطه با رفتار رهبری صورت گرفته است. «صاحب‌نظران و مدیران اجرایی به صورت قابل توجهی به جوانب نمادین و احساسی رهبری متمرکز شده‌اند. این جنبه‌ها ناظر به نظریه‌هایی است که به نام تئوری‌های رهبری تحول‌گرا، کاریزماتیک نوین و تئوری‌های جدید شهرت یافته است. در این تئوری، بر جایگاه و نقش رهبران کاریزماتیک تأکید فراوان می‌شود؛ رهبرانی که پیروان کشش احساسی قابل توجهی نسبت به آنان دارند» (ارجنلیا، گوهر ب و تمیر بکوواچ، ۲۰۰۷).^۲

رهبری تحول‌گرا در قرن شانزدهم، زمانی که ماکیاول مطالعاتی را درباره «شهریار» انجام داد، سر برآورد. ماکیاول جهت توسعه نظریه رهبری، خصوصیات و رفتار رهبران را در چارچوب ساختار «فتودالی انگلستان» بررسی کرد. از نظر او، کسی را می‌توان رهبر نامید که در راستای تأمین اهداف والا، به رفتار دیگران جهت داده و از آنان حمایت نماید. «در آغاز قرن حاضر وبر دیدگاه و تعریف مشابه ماکیاول از رهبری ارائه داد. او رهبری را به مثابه منبع نفوذ بر دیگران مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در باور وبر مفهوم کاریزما خصوصیت شخصیتی است که معرف رهبر است. این خصوصیت رهبر را استعداد الهی با نفوذ بیش از دیگران که همراه با اعتماد و وفاداری است، در نظر می‌گیرد. رهبر کاریزما نمایانگر بصیرت، نفوذ، برانگیختن پیروان و ایجاد بینش در آنان است. نظریه پردازان دیگری به نام هوس و بس، کاریزما را به مثابه عنصر محوری برای رهبری تحول‌گرا معرفی کرده‌اند»

1. Transformational Leadership
2. Ergenelia, Goharb & Temirbekovac

(تانگر، ۱۳۹۵: ۸۱).

می‌توان اذعان کرد که بخشی از پارادایم جدید رهبری، رهبری تحول‌آفرین است که توسط بس (۱۹۸۵) طراحی شده و از سوی بس و آوولیو (۱۹۹۵) عملیاتی گردیده است» (دالوایکز و هیگز، ۲۰۰۵: ۴۰۶). رهبری تحول‌گرا از دیدگاه «برنز» (۱۹۷۸) «پروژه‌ای است که با استفاده از آن رهبران و پیروان تلاش دارند تا همدیگر را در سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه برسانند. در چارچوب این سبک رهبران تلاش دارند که خصوصیات اخلاقی مانند صلح، انسانیت، کرامت، برابری، عدالت و آزادی را به دیگران نهادینه سازند» (یوکل، ۱۳۸۲: ۴۹۶).



۴-۱. اهمیت و جایگاه رهبری تحول‌آفرین

در دنیای معاصر همه زوایایی زندگی بشر متأثر از سازمان‌های بزرگ است. «بدون شکل‌گیری سازمان، امور اجتماعی سامان نمی‌یابد و رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای بر توفیق یا شکست سازمان‌های معاصر دارد. هرچند امروزه مدیران سازمان در انجام وظایفی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام و کنترل موفق‌اند، ولی تأمین اهداف سازمان‌ها بیشتر به فعالیت، دل‌بستگی، وفاداری، تشریک‌مسابی و استعداد کارکنان وابسته است و از طریق انجام درست وظیفه رهبری است که زمینه استفاده از دل‌بستگی، همت و توان کارکنان فراهم می‌گردد» (الوانی، ۱۳۷۱).

جهان امروز سازمان‌هایی را می‌طلبد که در تغییر توانمند باشند و «رهبران تحول‌آفرین بهترین رهبران سازمانی در خلق تغییرات بنیادین در سازمان‌ها هستند. اگرچه این نظریه رهبری نیز از جانب برخی از پژوهشگران مورد انتقاد قرار گرفته است که زمینه‌ساز کبر و غرور در رهبران می‌شود؛ اما بسیاری از پژوهشگران در دانشگاه‌های معتبر جهان هم‌نظرند که رهبری تحول‌آفرین با چهار بعد خود (نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش) کاربردی‌ترین تئوری رهبری برای خلق سازمان‌های دانش‌محور است» (صیادی، ۱۳۹۵). بدون تردید، «سازمان‌های امروزی نمی‌توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی‌ثباتی‌ها را به فرصت‌هایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند، در چنین شرایطی، با هدف مقابله با محیط پویا و تغییرات مداوم، به افرادی در نقش رهبر نیازمندی شدید احساس می‌شود» (انصاری، تیموری، ۱۳۸۶).

۴-۲. دیدگاه صاحب‌نظران رهبری تحول‌آفرین

برای شناخت بهتری از رهبری تحول‌آفرین، در ذیل به تعدادی از نظریه‌ها اشاره می‌شود:

۴-۲-۱. دیدگاه رهبری تحول‌گرا برنز (۱۹۷۸)

طبق نظریه برنز (۱۹۷۸) لازم است «رهبری اهداف جمعی را مدنظر قرار دهد و رهبران اثربخش باید بر اساس توانمندی‌های خود درآوردن تغییرات قضاوت شوند. طبق اذعان «برنز» نقش رهبر و پیرو از جنبه مفهومی هم‌پوشانی دارند و پروسه رهبری در حقیقت



نوعی کنش تضاد و قدرت است» (تانگر، ۱۳۹۵: ۹۸). «برنز رهبری تحول‌آفرین را در مقابل رهبری تبدالی در نظر می‌گیرد. در این نوع از رهبری، رهبر تلاش می‌کند تا پیروان را جهت دستیابی به حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند. بدین جهت، رهبر ملاک‌های شفاف‌تری را برای عملکرد بهینه و کارکرد مطلوب، پیش روی پیروان قرار می‌دهد و آنگاه در برابر تحقق آن، پاداش‌ها و امتیازات قابل قبولی را برای پیروان در نظر می‌گیرد. در نتیجه، این پروسه رهبری در چارچوب تعاملات قراردادی میان رهبران و پیروان شکل می‌گیرد» (سنجقی، ۱۳۸۰: ۶۴).

۲-۲-۴. نظریه رهبری تحول‌آفرین بس و آوالیو (۱۹۹۹-۱۹۸۵)

بس (۱۹۸۵) در تداوم فعالیت‌های برنز، به توسعه تحقیقات و گسترش رهبری تحول‌گرا همت گمارد. بس به این باور بود که رهبری تحول‌گرا زمانی معنادار است که رهبران علائق پیروان را توسعه داده و آگاهی و پذیرفتن مأموریت و اهداف را در گروه به وجود آورده و کارکنان را به ترجیح منافع فردی‌شان تحریک کنند» (پولیتس، ۲۰۰۴: ۲۴-۲۳).

«بس» با بهره‌گیری از نظریات «برنز»، تلاش کرد تا معنای توسعه‌یافته‌تری از رهبری تحول‌آفرین را ارائه نماید. به این معنا که برخلاف دیدگاه «برنز» که رهبری تحول‌گرا و رهبری تبدالی را در تقابل هم دیده و متضاد در نظر می‌گیرد، «بس» این دو سبک رهبری را در تضاد نمی‌بیند و بر این باور است که رهبر در شرایطی «تبدالی» و در موقعیت دیگر می‌تواند تحول‌گرا باشد. به عبارت دیگر، او در آثار بعدی خود رهبری تحول‌گرا را مکمل رهبری تبدالی در نظر گرفت (سنجقی، ۱۳۸۰: ۶۴). به بیان دیگر، «بس» رهبری تحول‌آفرین و تبدالی و را به ترتیب در رابطه با موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، در نظر گرفت. بس و آوالیو در سال (۱۹۹۶) این مدل را توسعه دادند و ابعاد رهبری تبدالی و رهبری تحول‌آفرین را روشن ساختند و ضمن پرسشنامه‌ای تحت عنوان «پرسشنامه چندعاملی رهبری» عملیاتی کردند (عابدی جعفری، بی تا: ۶۳-۸۰).

در الگوی رهبری بس و آوالیو می‌توان این مفهوم را دید که «رهبران قادرند با انگیزش، اطرافیان خود را به سطحی از عملکرد برسانند که از انتظارات رهبر و انتظارات خود فراتر روند. رهبران تحول‌آفرین این کار از طریق مشخص کردن اهمیت اهداف، نشان دادن ابزار

رسیدن به آن‌ها و تحریک آنان به فراتر رفتن از خودبینی برای دستیابی به اهداف انجام می‌دهند. رهبران اطرافیان خود را برمی‌انگیزانند تا به نیازهای سطح بالا (برای مثال نیاز به خودشکوفایی که مازلو آن را در سال ۱۹۸۶ مطرح کرد) برسند و افراد، تعهد، تلاش و در نهایت عملکرد قابل قبولی را از خود نشان دهند» (تانگر، ۱۳۹۵: ۹۰).

۳-۲-۴. دیدگاه رهبری تحول‌آفرین بنیس و نانوس^۱ (۱۹۸۵)

ضمن تحقیق دامنه‌دار و میدانی «بنیس و نانوس»، فعالیت ۹۰ نفر از رهبران سازمان بررسی شد. در این تحقیق از رهبران پرسیده شد که نقاط قوت و ضعفشان را بیان کنند و بگویند که چه وقایعی در گذشته بیشتر بر سبک رهبری شما تأثیرگذار بوده؟ عامل حیاتی در مسیر شغلی شما چیست؟ با توجه به پاسخ رهبران به این پرسش‌ها، چهار راهبرد مشترک که رهبران در مورد تحول سازمان‌ها به کار می‌گرفتند، شناسایی شد:

۱. رهبران تحول‌آفرین چشم‌انداز روشنی برای بیان آینده سازمانشان دارند که تصویری از آینده قابل باور، واقعی و جذاب ارائه می‌دهند.
۲. رهبران تحول‌آفرین معماران اجتماعی سازمان‌ها هستند. به این معنا که آن‌ها شکل یا فرمی برای معناهای مشترک افراد در سازمان ایجاد می‌کنند. این رهبران زمینه‌ای را ایجاد می‌کنند که ارزش‌ها و هنجارهای سازمانشان را متحول می‌کند.
۳. رهبران تحول‌آفرین در سازمان از طریق شناسایی واضح جایگاهشان، اعتماد خلق می‌کنند. وقتی رهبران در سازمان اعتماد به وجود آوردند، به سازمان حسی از انسجام و هویت سالم به وجود خواهد آمد.
۴. رهبران تحول‌آفرین به خود پاداش مثبت می‌دهند. «آن‌ها به نقاط قوت و ضعف خود آگاهند و به جای تمرکز به نقاط ضعف، به نقاط قوتشان تأکید می‌کنند. طبق آگاهی از مزیت‌هایشان، رهبران مؤثر وظایفشان را بهتر انجام خواهند داد. پاداش مثبت دادن به خود رهبران اثر دوجانبه‌ای در پیروان داشته، از یک طرف حس اعتماد و از طرف دیگر، انتظارات بالا ایجاد می‌کند.» (نورث هاوس، ۲۰۰۱: ۱۴۳ - ۱۴۲؛ به نقل از آغاز، ۱۳۸۴: ۲۶).



۴-۲-۴. نظریه رهبری تحول آفرین شرمر هورن^۱

«شرمر هورن» به این باور است که رهبری تحول‌گرا، رهبری الهامی است که بر دیگران اثر می‌گذارد تا به عملکرد فوق‌العاده در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دست یابند. رهبران تحول‌گرا به پیروان کمک می‌کنند تا کارها را متفاوت و بسیار فراتر از آنچه در آغاز تصور می‌کردند، مایل یا قادر به انجامش باشند، انجام دهند. خصایص ویژه رهبران تحول‌گرا از دیدگاه شرمر هورن، از این قرار است:

۱. بصیرت؛ داشتن اندیشه‌های روشن، شم جهت‌یابی، انتقال به دیگران و ایجاد اشتیاق به سخت‌کوشی برای تحقق چشم‌انداز مشترک؛
۲. کاریزما (فرهمندی)؛ ایجاد اشتیاق در دیگران، ایمان، افتخار، وفاداری، اعتماد به خودشان از طریق قدرت توجه به خود و توسل به عاطفه؛
۳. استفاده از نمادها؛ مشخص کردن قهرمان، ارائه پاداش‌های خاص و برگزاری مراسم برنامه‌ریزی شده برای تجلیل از دستاوردهای بالا؛
۴. تواناسازی؛ کمک به دیگران برای انجام وظایف، رشد مداوم و رفع موانع عملکرد، سهمیم کردن آنان در مسئولیت و واگذاری کارهای واقعاً چالش‌برانگیز؛
۵. تحریک ذهنی؛ به وجود آوردن درگیری ذهنی و عاطفی با ایجاد آگاهی از مسائل و برانگیختن قوه تخیل دیگران برای ارائه راه‌حل‌های مطلوب؛
۶. پابندی به اصول؛ درستکاری و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به‌طور یکدست بر اساس اعتقادات خویش

۷. و مهم‌تر از همه، ایفای تعهدات با پیگیری کامل (کنتز، ۱۳۸۸: ۲۱۸).

۴-۲-۵. دیدگاه رهبری تحول آفرین کونورتی^۲ (۲۰۰۸)

کونورتی در سال ۲۰۰۸ با هدف بررسی دقیق‌تر رهبری تحول آفرین، دیدگاهی نوین ارائه داد که بر سه ویژگی اساسی رهبران تمرکز دارد: شجاعت، فرزانه‌گی و بینش. وی این سه عنصر را در قالب یک مدل سه‌بعدی با یکدیگر ترکیب کرده و آن را به‌عنوان الگویی نو برای

1. Shermerhon

2. Konorti



رهبری تحول‌آفرین معرفی می‌کند. این مدل سه‌بعدی نه تنها به ابعاد رفتاری و شخصیتی رهبر توجه دارد، بلکه تلاش می‌کند نقش شرایط محیطی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های پیروان را نیز در فرایند رهبری تحول‌آفرین لحاظ کند. کونورتی با بازنگری گسترده در ادبیات کلاسیک و معاصر حوزه رهبری، سیر تحول مفهوم رهبری تحول‌آفرین را بررسی کرده و از دل آن، یک چارچوب مفهومی برای درک بهتر ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین استخراج کرده است. مدل پیشنهادی او، نه تنها بر رهبری به عنوان یک توانمندی فردی تأکید دارد، بلکه آن را فرایندی چندبعدی و پویا می‌داند که در بستر تعاملات انسانی و اقتضائات محیطی شکل می‌گیرد. از نگاه کونورتی، رهبران تحول‌آفرین افرادی هستند که با برخورداری از شهامت تصمیم‌گیری، خردمندی در تحلیل شرایط، و چشم‌اندازی روشن برای آینده، قادرند تغییرات بنیادین و پایدار در سازمان‌ها ایجاد کنند. (تسلیمی، ۱۳۹۰: ۵۵).

۳-۴. مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین

«بس» نظریه رهبری تحول‌آفرین را بر اساس چهار مؤلفه که به مثابه عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده است، بنا می‌نهد:

۳-۴-۱. نفوذ آرمانی^۱

«نفوذ آرمانی، به احترام و وفاداری پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، اشاره دارد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود که رهبران به عنوان الگوی رفتاری پیروان باشند» (ترک‌زاده، ۱۳۹۱: ۳۵). به عبارت دیگر، این بعد از رهبری تحول‌آفرین، به رهبری که مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، اشاره دارد. زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و تلاش می‌کنند که همانند او شوند. تشریح استانداردهای روحیه بالا، تأکید بر اعتماد، ارائه ارزش‌های اصیل اخلاقی، توجه به عواقب اخلاقی، ایجاد و تشریح ارزش‌ها، حس هدفمندی، اعتماد و اطمینان به پیروان، عزت نفس، حس «خودتنظیمی عاطفی و خودسازمان‌دهی، شاخص‌های اصلی نفوذ آرمانی است» (همان).

1. Idealized Influence



۴-۳-۲. انگیزش الهام‌بخش^۱

با تحریک احساسات پیروان، انگیزش پیروان افزایش می‌یابد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تعاملات روزانه بین رهبر و پیرو. انگیزش الهام‌بخش، نیازمند رهبرانی است که «به اعضای سازمان نیرو و انگیزه دهد. رهبران تحول‌گرا با شفافیت اهمیت مأموریت و اهداف سازمان را به کارکنان منتقل می‌کنند. این اقدام به کارکنان اجازه می‌دهد تا سعی کنند به فراتر از وظایف تدوین‌شده عمل کنند» (بیگیره و همکاران، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر، «بینش سازمانی، ارتباطات، به چالش کشاندن کارکنان، ایجاد انگیزش به منظور افزایش انرژی و توان پیروان، تشویق پیروان، کار کردن با کارکنان و استقلال عمل شاخص‌های مهم انگیزش الهام‌بخش است» (ساروس و سانتور، ۲۰۰۱).

۴-۳-۳. ترغیب ذهنی^۲

یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، ترغیب ذهنی است. رهبر با استفاده از این مؤلفه به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان، آنان را برمی‌انگیزاند. درواقع رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره درباره فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند، تلاش نمایند و درزمینه چیزی که می‌تواند انجام یابد، تفکر کنند. «بس به این باوراست که ترغیب ذهنی رهبران را توانمند می‌سازد تا راه‌های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنانشان نشان دهند تا یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مسئله حل شده ببینند و بر راه‌حل‌های منطقی تأکید کنند» (بیگیره و همکاران، ۲۰۰۶). به بیان دیگر، ترغیب ذهنی جریانی از ایده‌های نوین و چالشی برای پیروان فراهم می‌سازد، پیروان را وامی‌دارد درباره راه‌های جدیدی فکر کرده، ارزش‌ها و باورهای قدیمی را دوباره ارزیابی نمایند، بر حل مسئله تأکید کنند و از منطق و استدلال قبل از عمل بهره گیرند» (همان).

1. Inspirational Motivation

2. Beugre

3. Intellectual Stimulation

۴-۳-۴. ملاحظات فردی^۱

نگاه دقیق به تفاوت‌های شخصی پیروان و ارتباط با یک‌یک آن‌ها و برانگیختن آنان، با واگذاری مسئولیت‌ها جهت یادگیری از تجربیات افراد، به‌وسیله رهبران، به معنای ملاحظات فردی است؛ یعنی رهبران نسبت به احساسات و نیازهای شخصی آن‌ها نگران هستند و تشویق، توسعه، رشد و شکوفایی «پیروان، مراقبت از کارکنان و هدایت کردن آن‌ها شاخص‌های اصلی ملاحظات فردی است» (ساروس و سانتور، همان) و طبق دیدگاه بس، هر چهار دسته این عوامل ارتباط تنگاتنگ داشته، وجه ممیزه رهبری تحول‌آفرین را تشکیل می‌دهند.

۵. نقاط قوت رهبری تحول‌آفرین

نظریه رهبری تحول‌آفرین را می‌توان به‌مثابه نقطه عطفی در روند نظریه‌های سنتی رهبری به‌حساب آورد. در یک نگاه کلی مهم‌ترین نقاط قوت نظریه رهبری تحول‌آفرین، از این قرار است:

۵-۱. برخورداری از جامعیت بیشتر

برخلاف نظریه‌های گذشته رهبری که صرفاً به جنبه‌های بسیار محدودی از پدیده رهبری توجه داشت، نظریه رهبری تحول‌آفرین تصویر به‌مراتب جامع‌تری از ماهیت و ابعاد رهبری به نمایش می‌گذارد. این نظریه بدون این‌که در مقام بطلان هریک از نظریه‌های پیشین رهبری برآید، درعین حال توانست بسیاری از عناصر مقوم نظریه‌های پیشین را در خود جای دهد.

۵-۲. نگاه فرایندی به پدیده رهبری

نظریه رهبری تحول‌آفرین موضوع رهبری را به‌مثابه فرایند اجتماعی و نه رخداد معمولی، موردتوجه قرارداد. درحالی‌که محور توجه نظریه‌های قبلی رهبری تنها به ویژگی‌های شخصیتی و خصوصیات رفتاری فرد رهبر معطوف بود، نظریه رهبری تحول‌آفرین حصار این نظریه‌ها را شکست و توجه خود را به فرایند رهبری که بیش از هر چیز به نحوه تعامل فرد رهبر با پیروان تأکید داشت، متمرکز نمود.

۵-۳. شکل دادن به پدیده رهبری

نظریه رهبری تحول‌آفرین، ارزش و اهمیت فوق‌العاده‌ای برای توجه به پدیده رهبری به‌مثابه

1. Individualized Consideration



یکی از محوری‌ترین نیاز جوامع بشری و راه اصلی بسیج منابع گوناگون به منظور رسیدن به اهداف آرمانی به ارمغان آورد و افق جدید و گسترده‌ای برای توسعه نظریه پردازی در این خصوص گشود.

۴-۵. الهام بخشی

نظریه رهبری تحول‌آفرین برای نقش رهبر به مثابه الگو که همانند چراغی فرا راه پیروان قرار گیرد و جریان حوادث را برای آنان معنی‌دار و پرامید نشان دهد، اهمیت «فراوانی قائل شد. در نتیجه برخورداری از چنین موهبتی، رهبر تحول‌آفرین نه تنها می‌تواند برای پیروان نزدیک خود الهام‌بخش باشد، بلکه می‌تواند این گونه الهام‌بخشی را به سطوح فراملی و فرامنطقه‌ای و نیز نسل‌های بعد از خود تسری دهد» (سنجقی، ۱۳۸۰).

۵-۵. تحول در فرهنگ سازمان

سه بعد اساسی تشکیل دهنده فرهنگ سازمان همکاری میان کارکنان، اعتماد میان اعضای سازمان و تشویق به یادگیری است. همکاری با گفتگو میان اعضای سازمان شکل می‌گیرد و رهبران تحول‌آفرین نقش اساسی را در شکل‌گیری گفتگو میان کارکنان را به عهده دارند و از طریق گسترش گفتگو میان اعضای سازمان تمایلات فردی آن‌ها را به اهداف سازمانی پیوند می‌زنند. رهبران تحول‌آفرین همچنین نقش مهمی را در شکل‌گیری اعتماد بازی می‌کنند و از طریق تمرکز بر نیازهای فردی کارکنان، اعتماد آن‌ها را جلب می‌کنند. به علاوه، رهبران تحول‌آفرین محیط کاری متناسبی را برای ایده پردازی فراهم ساخته و زمینه‌ساز گسترش یادگیری در سازمان‌ها می‌شوند؛ بنابراین می‌توان این رهبران را بهترین مدیران برای توسعه یادگیری معرفی کنیم.

۶-۵. گسترش دانش سازمانی

رهبران تحول‌آفرین تعاملات و گفتگوی میان اعضای سازمان را توسعه داده و از این طریق مقدمات تسهیم دانش در سراسر سازمان را فراهم می‌کنند. این رهبران همچنین با شناخت نیازهای فردی و آموزشی کارکنان خود، شرایط مناسب برای رفع این نیازها فراهم می‌سازند و از طریق توانمندسازی کارکنان، شرایط مناسب خلق دانش و نوآوری را پدید می‌آوردند.

رهبران تحول‌آفرین با خلق محیط‌های نوآورتر، جریان دانش در سراسر سازمان را تسهیل کرده و سازمان‌ها را در مواجهه با تغییرات روزافزون محیط کسب‌وکار توانمندتر می‌سازند. این رهبران همچنین با انگیزش و ترغیب نیروی انسانی، مقدمات کسب دانش از محیط‌های بیرونی را برای سازمان‌ها فراهم می‌کنند (صیادی، ۱۳۹۵).

۶. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در چارچوب جدول ذیل برخی از خصوصیات محوری هر یک از نظریه اقتصادی و رهبری تحول‌آفرین باهدف مقایسه و نمایان شدن قوت و ضعف هرکدام فهرست شده است.

نظریه اقتصادی	رهبری تحول‌آفرین
بر اساس این رویکرد، اگر سبک رهبر با موقعیت تناسب داشته باشد اثربخش خواهد بود	این سبک رهبری بیانگر رابطه معنادار رهبر- پیرو است که باعث می‌شود پیروان به سطوح بالاتری از روحیه و انگیزه دست یابند
نظریه اقتصادی، فضایی را برای یک رهبر فراهم می‌کند تا توانایی‌های خود، رفتار پیروان و عوامل موقعیتی را ارزیابی نماید و بر اساس آن بهترین تصمیم را در خصوص نحوه رهبری اتخاذ کند.	رهبری تحول‌آفرین به دنبال تأمین نیازهای پیروان و توانمند ساختن آن‌ها به منظور انجام کارها و عمل به تعهداتشان است
رویکرد اقتصادی را یک سبک رهبری اثربخش معرفی کرده‌اند. نظریه رهبری اقتصادی اثربخش نخستین و شاید مشهورترین نظریه وضعیتی است که توسعه یافته است	این سبک رهبری بر اساس چشم‌انداز مشترک، همکاری و شکوفا نمودن توان بالقوه زیردستان، رهبری می‌کند. رهبری تحول-آفرین برای ارزش‌های همچون صداقت و انصاف اهمیت قائل بوده و کارمند محور است
بر اساس این نظریه، رهبری در صورتی می‌تواند اثربخش باشد که به موقعیتی که در آن قرار گرفته توجه نموده و سبک رهبری‌اش را متناسب با آن انتخاب کند.	این سبک رهبری برای سازمان‌های درحالی‌که رشد و سازمان‌های معاصر مناسب است که به دنبال تفویض اختیار، توسعه نیروی انسانی و تحریک ذهن کارکنان هستند

نتایج

با توجه به مباحث و محتوای جدول فوق می‌توان به نتایج زیر اشاره کرد:

۱. در رهبری تحول‌آفرین، بین رهبر و پیرو ارتباط معنادار و اعتماد متقابل وجود دارد.
۲. بر اساس نظریه اقتصادی، اثربخشی رهبر وابسته به موقعیت است.
۳. رهبری تحول‌آفرین درصدد تأمین نیازهای زیردستان و ارتقای تعهد سازمانی آنان است.



۴. طبق نظریه اقتضایی رهبر زمانی تصمیم درست خواهد گرفت که موقعیت مناسب را در اختیار داشته باشد.
۵. در رهبری تحول‌آفرین، رهبر درصدد شکوفا کردن توان پیروان بوده، به انصاف و صداقت اهمیت قائل است.
۶. رهبری تحول‌آفرین تقویت کرامت انسانی را مدنظر قرار می‌دهد.
۷. رهبری تحول‌آفرین به دنبال تفویض اختیار، توسعه منابع بشری و تحریک ذهن آنان است.
۸. بر اساس دیدگاه اقتضایی، انسان سازمانی هزینه است.
۹. طبق دیدگاه رهبری تحول‌آفرین، انسان سازمانی سرمایه و برند سازمان است و این، نشان‌دهنده تمایز محوری و اساسی این دو دیدگاه مدیریتی است.

فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
۲. انصاری، اسماعیل، تیموری، هادی، (۱۳۸۶)، مدیر در نقش رهبر تحول‌گرا، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۹.
۳. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، ساسان‌گهر، پرویز، (۱۳۹۰)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
۴. آغاز، عسل، (۱۳۸۴)، بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، تهران: دانشگاه تهران.
۵. تانگر، کانانگو، جی. ای، رایینداران، (۱۳۹۵)، رهبری فرهنگ در سازمان‌ها، (ترجمه: کمالیان مهریزی، اسماعیلی گیوی)، تهران: نشر سمت.
۶. دیوانداری، علی، (۱۳۷۱)، لیبرالیسم مدیریت، نقدی بر کاربرد نظریه اقتضا و زمینه پیدایش آن در عرصه مدیریت، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۱۶، بهار.
۷. رحمان‌سرشت، حسین، (۱۳۸۶)، تئوری‌های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی، تهران: نشر دوران.
۸. رضاییان، علی، (۱۳۸۶)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سمت.
۹. رضاییان، علی، (۱۳۹۲)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
۱۰. سید جوادین، سید رضا، (۱۳۹۰)، نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران: نگاه دانش.
۱۱. رنگریز، حسن، (۱۳۹۶)، تئوری‌های سازمان و مدیریت پیشرفته، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۱۲. زاهدی، شمس‌السادات، (۱۳۸۸)، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها، تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ نوزدهم.



۱۳. سنجقی، محمدابراهیم، (۱۳۸۰)، *تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین*، فصلنامه علمی - پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء^(س)، شماره‌های ۳۷ و ۳۸.
۱۴. سروری، خلیل الرحمن، (۱۳۹۸)، *مبانی سازمان و مدیریت*، کابل: نشر عازم.
۱۵. صیادی، مصطفی، (۱۳۹۵)، *نقدی بر نظریه‌های جدید رهبری*، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۹۱.
۱۶. عابدی جعفری، حسن، (بی‌تا)، *نظریه رهبری ابرمرد*، فصلنامه مصباح، سال ۲، شماره ۷.
۱۷. عسگری، ناصر و همکاران، (۱۳۹۳)، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، تابستان، شماره ۱۶.
۱۸. فرهنگی، علی‌اکبر، شاه‌میرزایی، وحید، حسین‌زاده، علی، (۱۳۹۵)، *نظریه‌پردازان و مشاهیر مدیریت*، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۱۹. قاسمی، بهروز، (۱۳۹۰)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: سپاهان.
۲۰. مورهد، (۱۳۸۵)، *رفتار سازمانی*، (مترجم: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده)، تهران: مروارید.
۲۱. هاینس، وی. ریچ، هرولد، کنتز، (۱۳۸۸)، *اصول مدیریت چشم‌انداز جهانی*، (ترجمه: علی پارسائیان)، تهران: نشر ترمه.
۲۲. یوکل، گری، (۱۳۸۲)، *مدیریت و رهبری در سازمان‌ها*، ترجمه: محمد ازگلی، قاسم قنبری، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین^(ع).

ب. منابع انگلیسی

23. Ergenelia, A., Goharb, R. and Temirbekova, Z., (2007), Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions, International Journal of Intercultural Relations, 31.
24. Dulewicz, V., & Higgs, M., (2005), Assessing leadership styles and organizational context, Journal of Managerial Psychology, Vol. 20, No. 2.

25. Politis, J., (2004), Transformational and transactional leadership, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 2.
26. Beugre, C.D., Aear, W., & Braun, W., (2006), Transformational leadership in organization: an environment-induced model, International Journal of Manpower, Vol. 27, No. 1.
27. Sarros, J.C., & Santora, J.C., (2001), The transformational–transactional leadership model, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22.



بررسی تأثیر میزان امتیازات شغلی بر رضایت شغلی

(مطالعه موردی: اداره ملی حفاظت محیط زیست)

محمد فاضل فرجاد^۱ | سردار محمد فروغی^۲

چکیده

رضایت شغلی، نگرش کارکنان در مورد کار است که نگرش مثبت به معنای رضایت شغلی بالا و نگرش منفی به معنای رضایت شغلی پایین است. تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر میزان امتیازات شغلی بر رضایت شغلی در اداره ملی حفاظت محیط زیست افغانستان انجام شد که در دسته پژوهش‌های بنیادی-کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان مرکزی اداره ملی حفاظت محیط زیست در سال ۱۴۰۲ است که بالغ بر ۲۶۳ نفر بودند. از آن میان با ۲۰ نفر مصاحبه شد و به ۵۰ نفر دیگر پرسشنامه خودساخته محقق درباره رضایت شغلی توزیع شد. روایی آن با استفاده از روایی صوری و محتوایی و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS29 انجام شده است. به‌طور کلی در بررسی تأثیر میزان امتیازات شغلی بر رضایت شغلی مشاهده می‌شود که بین رضایت شغلی و شش متغیر مورد مطالعه (امتیازات شغلی) ارتباط معنادار وجود داشت. این ارتباط، تأثیر میزان امتیازات شغلی بر رضایت شغلی را در حدود (۶۴٪) نشان می‌دهد. در این پژوهش بالاترین امتیاز رضایت شغلی را متغیر ایمنی و بهداشت و پایین‌ترین امتیاز رضایت شغلی را حقوق و پاداش مناسب به خود اختصاص داده است. این نتایج در مطالعات دیگر نیز تأیید شده که نشان می‌دهد به‌طور کلی در این سازمان رضایت شغلی وجود ندارد.

کلیدواژه‌ها: کارکنان، امتیازات شغلی، رضایت شغلی، اداره ملی حفاظت محیط زیست

۱. ماستری اداره عامه، دانشکده علوم انسانی، جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان

۲. دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، قم، ایران



مقدمه

در کشورهای پیشرفته مدیریت‌ها با توجه به نیازهای اساسی کارکنان استوار است و رضایت شغلی کارکنان علاوه بر اینکه کرامت انسانی آن‌ها حفظ می‌شود، در افزایش بهره‌وری نیز مورد توجه قرار می‌گیرند و آن‌ها هزینه‌های گسترده‌ای را به منظور بررسی تغییرات سالانه رضایت شغلی کارکنان خود پرداخت می‌کنند. پرداخت چنین مصارفی توسط کشورهای مذکور، نشان می‌دهد که رضایت شغلی موضوع بسیار با اهمیتی است (اسماعیلی و رنانی، ۱۳۸۶، ص ۶۵).

یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها، نیروی است. مطالعات نشان می‌دهد که رضایت شغلی یکی از عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه کارکنان و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها است که فقدان آن موجب کاهش انگیزه و منجر به ضعف عملکردی کارکنان و کاهش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌گردد، از این رو در طی سال‌های اخیر، مدیریت منابع بشری در سازمان‌ها، به منظور رضایت شغلی کارکنان به امتیازات شغلی توجه جدی نموده است. از سوی دیگر با توجه به عدم ثبات سیاسی، اقتصادی و امنیتی در کشور، با پدیده افزایش ترک و فرار نیروهای انسانی متخصص و ماهر از سازمان‌ها به خارج از کشور مواجه هستیم که این مسئله معلول عدم رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌ها به ویژه در اداره ملی حفاظت محیط‌زیست افغانستان است. این وضعیت در کشور می‌طلبد که سازمان‌های دولتی و خصوصی به منظور جذب، حفظ و جلوگیری از ترک نیروهای انسانی راهکارهای کارآمدی بیابند.

نظر به این ضرورت و عدم مطالعات آکادمیک تا اکنون در این خصوص، این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این پرسش است: تأثیر میزان امتیازات شغلی بر رضایت شغلی کارکنان در اداره ملی حفاظت محیط‌زیست افغانستان چیست؟

۱. ادبیات تحقیق

امتیازات شغلی و تأثیر آن بر رضایت شغلی موضوعی است که در این اواخر سازمان‌ها و مؤسسات تحقیقاتی در بخش علوم انسانی را به خود مصروف کرده است. بنابراین می‌طلبد که در این بخش به ادبیات تحقیق پرداخته شود و اهم مباحث ابعاد و جنبه‌های شغل،



مزایایی شغلی، رضایت شغلی، نظریه‌های رضایت شغلی، الگوهای رضایت شغلی، عوامل مؤثر رضایت شغلی و... به عنوان موضوعات مهم، تبیین گردد.

۱-۱. ابعاد و جنبه‌های شغل

برنامه مطالعه اجتماعی بین‌المللی^۱ برای شغل، نه جنبه در نظر گرفته است که عبارتند از (۱) درآمد بالا^۲ (زمان کوتاه استراحت هنگام کار^۳) (ساعات منعطف کار^۴) فرصت‌های ارتقا^۵ (امنیت شغلی^۶) (جالب بودن شغل^۷) (استقلال در کار^۸) (اجازه کمک به دیگران هنگام کار^۹) (فایده شغل برای جامعه^{۱۰}). (اسماعیلی و رنانی، ۱۳۸۶: ۶۸) در آمار برنامه مطالعه اجتماعی بین‌المللی و آمار گروه‌های استاندارد کیفیت شغل در مدیریت و روانشناسی کار^{۱۱} شش گروه عمده از ویژگی‌های شغل مورد توجه قرار گرفته است: (۱) پرداخت، (۲) ساعات کار، (۳) دورنمای آینده^{۱۲} از نظر ارتقا و امنیت شغلی، (۴) سنگینی یا دشواری شغل^{۱۳} (محتوای شغل: جالب بودن شغل، پرستیژ و استقلال^{۱۴}) (روابط بین کارکنان^{۱۵}) (همکار و مدیریت) (اسماعیلی و رنانی، ۱۳۸۶: ۶۹-۶۸).

طوری که دیده می‌شود آمار گروه‌های استاندارد کیفیت شغل و آمار برنامه مطالعه اجتماعی بین‌المللی در مورد ابعاد شغل یکسان بوده و تأکید به اهمیت ابعاد دارد.

۱-۲. ابعاد و شاخصه‌های امتیازات شغلی

با توجه به این‌که مزایای شغلی بر رضایت شغلی تأثیرگذار است، پس ابعاد آن شامل:

1. (ISSP) (International Social Survey Program)
2. high income
3. Leave a lot of leisure time
4. flexible working hours
5. good opportunities for advancement
6. job security
7. interesting job
8. allow to work independently
9. allow to help other people
10. useful to society
11. Standard categories of job quality used in management and work psychology
12. Future Prospects
13. How hard or difficult the job is
14. Job content: interest, prestige, and independence
15. OECD: Organization for Economic Cooperation and Development

(۱) حقوق و دستمزد مناسب، (۲) داشتن دفتر و محل کار مرفه و دلپذیر، (۳) داشتن سفرهای سیاحتی و کاری با پرداخت مصارف، (۴) کار کردن از خانه یا هر جای دیگر، (۵) رخصتی‌های مریضی (چه خودی چه اعضای خانواده) با پرداخت حقوق، (۶) پاداش مناسب برای کار و زحمت بیشتر، (۷) اعطای تحسین نامه‌ها و تقدیرنامه و معرفی به‌عنوان کارمند برتر سال اداره، (۸) داشتن سیستم ترانسپورت منظم و مصون، (۹) داشتن انعطاف‌پذیری و تعادل میان کار و زندگی به همین‌طور موارد بیشتر وجود دارد که نظر به موقعیت و سطح سازمان قابل تطبیق خواهد بود.

۱-۳. ابعاد و شاخصه‌های رضایت شغلی

هاپاک رضایت شغلی را مفهومی چندبعدی می‌داند و عواملی از قبیل شرایط محیط کار، درآمد و ارزش اجتماعی شغل را در رضایت شغلی مؤثر می‌داند، به نظر وی رضایت شغلی با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد (رایبیز، ۱۳۹۲: ۸۲).

برخی صاحب‌نظران مثل هرزبرگ رضایت شغلی را دارای دو بعد دانسته‌اند. یک گروه عوامل و شرایطی که فقدان آن‌ها موجب عدم رضایت می‌گردد، ولی تأمین آن‌ها باعث ایجاد انگیزه شدید و قوی نمی‌شود، بلکه فقط از بروز عدم رضایت جلوگیری می‌کند که آن‌ها را عوامل بهداشتی یا مؤثر در حفظ وضع موجود یا عوامل بقا می‌نامند. این عوامل عبارت است از: طرز تلقی و برداشت کارکنان، شیوه اداره امور، خط‌مشی‌های سازمان، ماهیت و میزان سرپرستی، امنیت کاری، شرایط کاری، مقام و منزلت، سطح حقوق و دستمزد، استقرار روابط متقابل دوجانبه، سرپرستان و زیردستان و زندگی شخصی کارکنان. نبود این عوامل ممکن است کارمندی را چنان دچار عدم رضایت کند که سازمان را ترک کرده و موجودیت آن را به مخاطره اندازد. ازاین‌رو هرزبرگ این عوامل را برای تأمین و حفظ بهداشت و سلامت سازمان، الزامی دانسته است. دسته دوم عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه است که وجود آن‌ها موجب انگیزش و رضایت افراد می‌شود، ولی فقدان آن‌ها تنها عدم رضایت ضعیفی را تولید می‌کنند (رایبیز و جاج، ۱۳۸۹: ۸۳).



۱-۴. نظریه‌ها و رویکردهای رضایت شغلی

از آنجا که بحث رضایت شغلی در مورد عملکرد کارکنان و بهره‌وری بسیار مهم اسات، اینجا به بخشی از نظریه‌ها و الگوها اشاره می‌شود:

۱. نظریه‌های محتوایی انگیزش: که شامل نظریه انگیزش موفقیت، مدل سلسله‌مراتب نیازها، مدل دوعاملی (بهداشتی و انگیزشی) و مدل ویژگی‌های شغلی.

۲. نظریه‌های فرایندی انگیزش: که شامل نظریه ارزش-وسیله-انتظار (VIE)، نظریه عدالت و نظریه هدف‌گذاری (شولتز و شوتز، ۱۳۹۳: ۳۲۲-۳۱۵).

الوانی نظریه‌های رضایت شغلی را نیز به دو بخش شامل: (۱) نظریه‌های محتوایی: مدل سلسله‌مراتب نیازها، مدل دو جنبه انسان، مدل دوعاملی (انگیزشی-بهداشتی)، مدل انگیزش موفقیت و مدل نیازهای زیستی، تعلق و رشد. (۲) نظریه‌های فرایندی: نظریه انتظار و احتمال، نظریه برابری و نظریه اسناد، تقسیم کرده است (الوانی، ۱۳۹۲: ۱۵۸).

همچنان عبدالله شفیع‌آبادی نظریه‌های رضایت شغلی را به نه دسته ذیل تقسیم‌بندی کرده است: نظریه بروفی، نظریه نیازهای مازلو، نظریه نیازهای آموخته شده مک کللند، نظریه نیازهای آلدرفر (وجود یا بودن، ارتباط، وابستگی یا تعلق، رشد)، مدل لاوسون و شن، مدل لوسیر، مدل کامروایی نیازی، نظریه ارزشی لاک، نظریه شپرد (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۵: ۱۲۷). نظریه‌های که تکراری نباشد، در ادامه به طور فشرده بررسی می‌شود:

۱-۴-۱. نظریه برابری یا عدالت

جی.استیسی آدامز نظریه عدالت را در سال (۱۹۶۵) مطرح کرده است. این نظریه بر این‌باور استوار است که انگیزش توسط ادراک ما از چگونگی برخورد عادلانه یا منصفانه در سر کار تحت تأثیر قرار می‌گیرد. سایر روانشناسان نظریه برابری یا عدالت را گسترش داده‌اند که این سه الگوی رفتاری شامل الگوهای خیرخواهانه، حساس به برابری و استحقاق را در مورد وضعیت‌های برابری و نابرابری مطرح کرده‌اند. سطح پاداش دریافت‌شده، توسط هر سبک انگیزش، رضایت شغلی و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (شولتز و شوتز، ۱۳۹۳: ۳۲۴).



۱-۴-۲. نظریه انتظار و احتمال

اساس گذار/ بنیانگذار این نظریه ویکتور وروم بوده و ریشه نظریه انتظار و احتمال در نظریه‌های ادراکی قرار دارد. بر اساس این نظریه انگیزه فرد برای انجام یک کار خاص، ناشی از میزان انتظار و احتمالی است که او بر حصول نتایجی خاص مترتب می‌داند. به عبارت ساده، فرد آن انگیزه کاری را که حداکثر نتیجه برایش متصور باشد، پیدا می‌کند (الوانی، ۱۳۹۲: ۱۶۲).

۱-۴-۳. نظریه ارزشی لاک

در این نظریه رضایت شغلی بر اساس ارزش پاداش‌ها و خواسته‌های فرد تعیین می‌شود. اگر مشاغل خواسته‌های کارکنان را برآورده سازند، رضایت شغلی بیشتری را به همراه خواهند داشت. از این رو با شناختن موارد ارزشمند از نظر کارکنان و ارائه آن، می‌توان رضایت شغلی را در سازمان افزایش داد (شفیع آبادی، ۱۳۹۵: ۱۳۰).

۱-۴-۴. نظریه تعیین هدف یا هدف گذاری

نظریه هدف گذاری که توسط ادوین لاک مطرح شده است، یک نظریه واقع گرایانه است و به طور آشکار با فضای کار رابطه دارد. لاک گفته که انگیزه نخستین ما در وضعیت کاری به وسیله نیازمان برای دستیابی به هدفی خاص تعریف می‌شود. هدف بیان کننده آن چیزی است که ما قصد داریم تا در زمان معینی از آینده اجرا کنیم (شولتز و شوتر، ۱۳۹۳: ۳۲۶).

۱-۴-۵. نظریه بودن، وابستگی و رشد^۱

این نظریه که توسط الدرفر ارائه و توسعه یافت که با نظریه سلسله مراتب نیازها شباهت بسیار دارد؛ ولی تفاوت عمده این دو نظریه در این است که در نظریه متذکره مراتبی برای نیازها وجود ندارد و آن‌ها در یک پیوستار قرار گرفته‌اند. ممکن است گروهی از نیازها برای هر فردی بر اساس شخصیت، روحیات، فرهنگ، و آموخته‌های او مطرح شود و اهمیت پیدا کند که عبارتند از نیازهای زیستی، تعلق و رشد. نیازهای زیستی یا نیازهای بودن، در واقع همان نیازهای جسمانی و امنیت در نظریه سلسله مراتب نیازها است. نیاز به تعلق، شامل نیازهایی چون محبت، ارزش و احترام بوده و نیاز به رشد، میل به کمال و تعالی در آدمی است (الوانی، ۱۳۹۲: ۱۶۱).

1. (ERG)



۱-۴-۶. نظریه بروفی

بروفی نظریه‌های رضایت شغلی را به سه دسته نیازها، انتظارات و نقش تقسیم کرده است. در نظریه نیازها، میزان رضایت شغلی هر فرد با دو عامل بستگی دارد. اول چه مقدار از نیازها و به چه میزانی از طریق کار و احراز موقعیت شغلی مورد نظر تأمین می‌گردد. دوم چه مقدار از نیازها و به چه میزانی از طریق اشتغال ارضا نشده باقی می‌ماند. تفاوت بین عوامل دسته اول و دوم میزان رضایت شغلی فرد را مشخص می‌سازد (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۵: ۱۲۷).

۱-۴-۷. نظریه دو جنبه‌ای انسان (نظریه X و Y)

داگلاس مک‌گریگور در این نظریه دودسته مفروضات متضاد درباره طبیعت انسان و نحوه نظارت و سرپرستی او ارائه شده است. از یک سو در جنبه منفی، انسان موجودی توصیف شده است که طبیعتاً علاقه‌ای به کار ندارد و راحت طلب و از کار گریزان است. به همین جهت از قبول مسئولیت نیز حتی المقدور پرهیز می‌کند و تنها راه کار خواستن از او، اجبار و کنترل مستقیم و ترس از تنبیه است. در این بخش از نظریه چون شغل و کار فرد هیچ‌گونه انگیزه‌ای ایجاد نمی‌کند، باید با محرکه‌های خارجی، مثل پاداش و تنبیه، فرد را وادار به کار کرد (الوانی، ۱۳۹۲: ۱۵۸).

از سوی دیگر در جنبه مثبت، انسان موجودی قلمداد شده است که طبیعتاً علاقه به کار در ذات و فطرت او به ودیعه نهاده شده است و از مسئولیت گریزان نیست. با چنین پیش‌فرضی در مورد انسان، در صورتی که برای وی شرایط مطلوب کار فراهم شود، او در جستجوی مسئولیت و طالب کار خواهد بود و برای کار کردن نیازی به اجبار و ارباب نیست. در این توصیف از انسان، فرد در کار مناسب، خودکنترل و خود انگیز است و در راه رسیدن به اهداف سازمان از هیچ‌گونه تلاشی دریغ نمی‌کند (همان، ۱۳۹۲: ۱۵۸).

۱-۴-۸. نظریه اسناد

نظریه اسناد به عنوان یک نظریه ادراکی، نقش برداشت‌ها و ادراکات فرد را در انگیزش او به کار، مورد تحلیل قرار می‌دهد. در این نظریه کوشش شده است تا اسناد و برداشت‌های افراد از علل رفتارها در نقش مشاهده کننده رفتار یا انجام دهنده آن رفتار بررسی شده و تحلیل شود. غالباً شخص هنگام بررسی رفتار خود در صورتی که موفق شده باشد، علت

را ویژگی‌های فردی و توانایی‌های خود قلمداد می‌کند و عدم موفقیت خویش را به عوامل محیطی و علل خارجی نسبت می‌دهد؛ اما در نقش مشاهده‌کننده ممکن است موفقیت فرد به عوامل خارجی و شکست‌های او به عوامل درونی و شخصی وی نسبت داده شود. برای رفع این ابهام از سه معیار تفاوت، تداوم و تطابق استفاده می‌شود (همان، ۱۳۹۲: ۱۶۴). تفاوت مقایسه عملکرد فرد در یک وظیفه خاص با عملکرد او در سایر وظایف اشاره دارد. تداوم به چگونگی انجام یک وظیفه در طول زمان اطلاق می‌شود و سرانجام تطابق به چگونگی ایفای وظیفه خاص توسط کارکنان همتراز اشاره دارد.

۱-۴-۹. نظریه نیازهای آموخته شده مک کللند

در این نظریه اعتقاد بر آن است که نیازهای انسان آموخته می‌شود. مهم‌ترین نیازهایی که ارضای آن‌ها در محیط کار نقش اساسی در رضایت شغلی دارند عبارتند از: نیاز به پیشرفت، پیوند جویی و قدرت. کسانی که نیاز شدید به پیشرفت دارند، وقتی از کارشان راضی هستند که برای انجام وظایف و حل مشکلات کاری مسئولیتی بر عهده دارند و از دریافت پول فقط به عنوان نمادی برای موفقیت لذت می‌برند. این نیاز با تفاوت‌های جنسیتی زیادی روبرو است. مردان برای دستمزد و حقوق ارزش بیشتری قائلند و تمایل زیادی به پیشرفت و هدایت فعالیت‌های دیگران دارند، در حالی که زنان به روابط اجتماعی و جذاب بودن کار بیشتر اهمیت می‌دهند (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۵: ۱۲۸).

۱-۴-۱۰. نظریه شپرد

به عقیده شپرد و اسمیت نارضایتی شغلی هنگامی روی می‌دهد که فرد از کار کردن به صورت انفرادی به کار کردن در گروه اقدام می‌کند. نارضایتی شغلی به سه دلیل به کار کردن به صورت گروهی متمایل می‌شود: ۱) وقتی فرد در گروه کار می‌کند کمتر می‌کوشد؛ زیرا انتظار دارد دیگران تلاش کنند؛ ۲) عضو ناراضی گروه چون تصور می‌کند که کار او ضرورتی ندارد مشارکت خود را کاهش می‌دهد؛ درعین حال انتظار دارد از مزایای کار در گروه بدون مشارکت بهره‌مند شود؛ و ۳) عضو ناراضی گروه چون دیگر افراد گروه را با کفایت و سخت‌کوشی می‌داند مشارکت خود را کاهش می‌دهد و توقع دارد که دیگران در سطوح بالاتری تلاش کنند (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۵: ۱۳۱-۱۳۰).



۱-۵. الگوها و مدل‌های رضایت شغلی

اندیشمندان بزرگ نظریه‌های رضایت شغلی را به تکرار آزمایش نموده‌اند که نتایج مشابه دریافت شده است و با توجه به سوابق تحقیقات در مورد رضایت شغلی الگوها و مدل‌های که بیشترین نتایج علمی و کاربردی را داشته، اینجا جمع می‌کنیم:

۱-۵-۱. مدل سلسله‌مراتب نیازها

مدل سلسله‌مراتب نیازهای مازلو بیان می‌کند که مردم همواره چیزی را می‌خواهند انجام دهند که تا کنون انجام نداده‌اند. در نتیجه نیازهایی که تاکنون ارضا شده برای مدت طولانی به رفتارها انگیزه نمی‌دهد و نیازهای جدید اهمیت می‌یابد (شولتز و شوتر، ۱۳۹۳: ۳۱۷).

مراتب نیازها: (۱) نیازهای فیزیولوژیک یا جسمانی، (۲) نیازهای امنیتی، (۳) نیازهای اجتماعی (۴) نیاز احترام (عزت نفس) (۵) نیاز خود شکوفایی (خودپایی). مازلو نیازهای مراتب اول، دوم را نیازهای فرد و نیازهای سوم، چهارم و پنجم را نیازهای بلندمرتبه می‌خواند.

۱-۵-۲. مدل دوعاملی (انگیزشی - بهداشتی) هرزبرگ

به‌زعم هرزبرگ، دو مجموعه از نیازها وجود دارد: نیازهای انگیزشی که سبب رضایت شغلی می‌شود و نیازهای نگه‌دارنده (بهداشتی) که عدم آن‌ها سبب نارضایتی شغلی می‌شود. نیازهای انگیزشی در ذات ماهیت شغل قرار دارد و شامل ماهیت وظایف شغلی فردی و سطح مسئولیت کارکنان، موفقیت، تشخیص، پیشرفت، رشد و توسعه شغلی می‌شود. نیازهای انگیزشی با نیازهای خود شکوفایی مازلو مشابه است. آن‌ها را می‌توان از طریق انجام دادن کاری ترغیب‌کننده، چالشی و جذاب ارضا کرد. وقتی که این شرایط حاصل آید، رضایت شغلی نتیجه آن خواهد بود. با این حال، وقتی این شرایط حاصل نشود - وقتی که کار چالشی نیست - نتیجه آن ضرورتاً نارضایتی شغلی نخواهد بود (شولتز و شوتر، ۱۳۹۳: ۳۱۸).

۱-۵-۳. مدل ویژگی‌های شغل

ریچارد هاک من و جی. آر. اولدهام نظریه ویژگی‌های شغلی را در انگیزش مطرح کردند که بر اساس پژوهش‌های آن‌ها در مورد شاخص‌های عینی عوامل شغلی قرار داشت یا در رضایتمندی و حضور کارکنان همبستگی وجود داشت. شواهد نشان می‌دهد که خصوصیات خاصی وجود دارد که می‌تواند رفتارها و نگرش‌های کاری را تحت تأثیر قرار

دهد، ولی این خصوصیات به‌گونه‌ای مشابه، همه کارکنان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. برای مثال، این پژوهش‌ها ثابت کرد که افراد در نیاز به رشد، تفاوت‌هایی دارند. افرادی که نیاز بالایی به رشد دارند، با تغییرات در ویژگی‌های شغلی بیشتر از افرادی که نیاز پایین به رشد دارند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند. به‌علاوه به نظر نمی‌رسد تغییر در این ویژگی‌های شغلی، به‌طور مستقیم، رفتارها و نگرش‌های شغلی را تحت تأثیر قرار دهد، ولی به‌واسطه فرایندهای شناختی کارکنان فیلتر می‌شود (شولتز و شولتز، ۱۳۹۳: ۳۲۰).

۱-۵-۴. مدل لاوسون و شن

در فهرست ارائه شده به‌وسیله لاوسون و شن، سازمان می‌تواند با ارضای نیازها با توجه به سطحی که فرد در آن قرار دارد، رضایت شغلی او را فراهم آورد. در فهرست جدول (۱)، محیط کار (سازمان) می‌تواند به‌گونه‌ای اختصاصی در جهت برآورده شدن این نیازها که در سطح مختلف سازمانی ظاهر می‌شود، برنامه‌ریزی و اقدام کند (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۵: ۱۲۹).

جدول ۱- فهرست لاوسون و شن

سطح نیازها	ارضائنده‌های آنی	ارضائنده‌های سازمان
جسمانی	غذا، آب، استراحت	دستمزد، پاداش و منافع جانبی
امنیت	ایمنی، اطمینان، ثبات و محافظت	موقعیت‌های کاری، ایمنی و امنیت
اجتماعی	محبت، عاطفه و تعلق	کارگروهی، سرپرستی دوستانه، عضویت در گروه
عزت نفس	احترام به خود و دیگران	عنوان شغل، بازخورد از مدیران و ارباب رجوع و همکاران
خود شکوفایی	مقام، وجهه، اعتبار، رشد، پیشرفت و خلاقیت	شغل چالش برانگیز، فرصت خلاقیت، پیشرفت در کار

۱-۵-۵. مدل لوسیر

روش‌هایی که لوسیر برای ارضای نیازهای پنج‌گانه در جدول (۲) مطرح می‌کند تا اندازه‌ای با روش‌های لاوسون و شن متفاوت است. به نظر او رضایت شغلی به احساس فرد درباره ارضای نیازها و خواسته‌ها و قضاوت او درباره شغلش بستگی دارد (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۵: ۱۳۰).



جدول ۲- فهرست لوسیر

سطح نیازها	ارضاکننده‌ها
جسمانی	حقوق مناسب و مکفی، استراحت‌های کوتاه‌مدت، موقعیت‌های ایمن کاری
ایمنی	افزایش حقوق برای جبران تورم، امنیت شغلی، مزایای جانبی (مانند بیمه درمانی، حقوق در زمان بیماری و...) (بیماری و...)
اجتماعی	ابجاد فرصت برای تعامل کارکنان با یکدیگر، پذیرش و دوست داشته شدن از طریق فعالیت‌هایی مانند جشن‌ها، مراسم سازمانی، سفرهای دسته‌جمعی کارکنان و تیم‌های ورزشی
عزت نفس	احراز پست‌های سازمانی، رضایت از کار، افزایش شایستگی، حقوق، قدردانی، وظایف چالش‌برانگیز، شرکت در تصمیم‌گیری و فرصت پیشرفت
خود شکوفایی	رشد مهارت‌های کارکنان، فرصت خلاق بودن، پیشرفت و ارتقاء، توانایی کنترل شغل

۱-۵-۶. مدل انگیزش موفقیت

نیاز به موفقیت یا انگیزش موفقیت، یکی از خصوصیات مدیران موفق است. میل به انجام کامل کارها، انجام دادن شغلی به بهترین نحو و بهترین الگوها برای سایر افراد بودن، صرفاً خاص رهبران تجاری نیست. افرادی که میزان بالایی از نیاز به موفقیت دارند، رضایت‌مندی خیلی بالا برای کار کردن در جهت تحقق اهداف دارند (شولتز و شوتر، ۱۳۹۳: ۳۱۵).

از اوایل دهه پنجاه، نظریه موفقیت توسط دیوید مک کللند و همکارانش به‌طور گسترده‌ای مورد مطالعه قرار گرفت. مک کللند این گونه نتیجه‌گیری می‌کند که رشد اقتصادی سازمان‌ها و جوامع می‌تواند به سطح نیاز به موفقیت میان کارکنان و شهروندان وابسته باشد (همان، ۱۳۹۳: ۳۱۸).

۱-۵-۷. مدل کامروایی نیازی

در این نظریه که توسط ابراهام کورمن ارائه گردیده است اعتقاد بر این است که اولاً شخص هنگامی راضی می‌شود که خواسته‌هایش برآورده شود؛ ثانیاً هر قدر فرد چیزی را بیشتر بخواهد، از به دست آوردن آن خوشحال‌تر می‌شود و در صورتی ناکامی بیشتر ناراحت می‌شود. این مدل برای کسانی که عزت نفس بالایی دارند، مناسب است (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۵: ۱۳۰).

۱-۶. عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

ایجاد رضایت شغلی در فرد بستگی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصول نتیجه مطلوب می‌شوند و چه‌بسا نبود یک عامل، فرد را در زمره اشخاص ناراضی از شغل خویش قرار دهد. اندیشمندان با پیش‌زمینه‌های تجربی و مطالعات مختلف هریک به اساس شایستگی در زمینه‌های تحقیقاتی خود عوامل مختلفی را برای رضایت شغلی کارکنان ذکر کرده‌اند که اینجا بعضی از آن‌ها را طور جامع و تعداد از آن‌ها را مشخصاً ذکر می‌نماییم؛ اما این به معنای لیست نمودن تمام عوامل مؤثر رضایت شغلی نیست.

اولاً ترز (TEREZ) دانشمند و نظریه‌پرداز در سال ۲۰۰۰ در مورد عوامل رضایت شغلی به اساس مطالعات که انجام داد، نظریه جدید پدید آورد. این نظریه به نام جستجوی معنا در محیط کار نام‌گذاری شده که به اختصار ۲۲ کلید رضایت شغلی نیز گفته می‌شود (بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۵-۱۰۴).

جدول ۳- عوامل ترز (۲۲ کلید رضایت شغلی)

رشد شخصی	برقراری ارتباط	چالش	غیررسمی بودن	انعطاف‌پذیری	اعتبار سازمانی
هدف	تناسب	احترام	توازن	یکپارچگی	هویت فردی
قدردانی	مالکیت	برابری	بحث و گفتگو	نوآوری	جهت‌گیری
	حمایت	خدمات	مربوط بودن	ارزش	

از سوی دیگر پورتر (W. Porter) و استیرز (M. Steers) طی سال (۱۹۷۳) چهار عامل زیر را عوامل رضایت شغلی می‌دانند (بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۵):

۱. عوامل سراسری سازمان؛ یعنی متغیرهای که به‌طور وسیع در مورد بیشتر کارکنان صدق می‌کند؛ مثل حقوق و فرصت‌های ارتقا.

۲. عوامل بلافصل محیط شغلی و متغیرهای که گروه‌های شغلی را تشکیل می‌دهند؛ مانند شیوه سرپرستی و کیفیت روابط با همکاران، شرایط کار و محل کار.

۳. عوامل محتوایی یا فعالیت‌های بالفعل شغلی؛ مانند قلمرو شغل (میزان تنوع، استقلال و مسئولیت) و وضوح نقش.



۴. عوامل فردی؛ ویژگی‌های که یک فرد را از دیگری متمایز می‌سازد؛ مثل سن، سنوات خدمت و شخصیت (اعتماد به نفس، عزم و بلوغ).
- لاکی (E.A. Locke) طی سال (۱۹۷۹) مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را به شرح زیر ذکر نموده است (بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۶):
۱. کار پرمخاطره ذهنی که فرد می‌تواند با موفقیت با آن سازگار شود (موفقیت در سازگاری با کار).
 ۲. علاقه فردی به خود شغل که هر قدر علاقه فرد به شغل بیشتر باشد، میزان رضایت او بیشتر خواهد بود.
 ۳. کاری که از نظر جسمانی بیش از حد خسته‌کننده نباشد؛ یعنی هر قدر فرد بیشتر خسته شود، رضایتش کمتر خواهد بود و هر قدر کمتر خسته شود، میزان رضایتش بیشتر خواهد بود.
 ۴. پاداش برای عملکرد، منصفانه، آموزنده و منطبق با خواست فرد باشد.
 ۵. شرایط کار که با نیازهای فیزیکی سازگار باشد و به اهداف شغلی کمک کند.
 ۶. احساس احترام به نفس از سوی شاغل؛ او هر قدر از سوی دیگران نسبت به خود بیشتر احساس احترام کند، میزان رضایتش بیشتر خواهد بود.
 ۷. عواملی که در محیط کار، نیاز به ارزش‌های شغلی را تسهیل می‌کند؛ از قبیل افزایش حقوق و ترفیع.
 ۸. موره‌د و گریفین ۱۰ عامل زیر را از عوامل مؤثر بر رضایت شغلی می‌دانند (موره‌د، ۱۳۷۴: ۲۰).

جدول ۴- عوامل ده‌گانه موره‌د و گریفین

میزان درآمد	نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن	وجهه و اعتبار سازمانی	ارتقا شغلی	ایمنی شغلی
ارزیابی عملکرد	ساختار و فرهنگ سازمانی و ارتباط با همکاران	توجه به ویژگی‌های شخصیتی فرد	شرایط فیزیکی کار	عدم ابهام در نقش

هالاند (Haland) نیز نظریه خود را در مورد عوامل رضایت شغلی بر مبنای دو اصل



مهم استوار نموده است (بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۶):

۱. انتخاب شغل و حرفه با نوع شخصیت فرد بستگی دارد.

۲. انتخاب شغل و حرفه رابطه مستقیم با طرز تلقی و گرایش فرد دارد.

معنای ضمنی این نظریه این است که اگر فردی شغل خود را متناسب با صفات شخصیتی‌اش انتخاب کند و نسبت به این شغل گرایش و نگرش مثبتی داشته باشد، از شغلش راضی است و در غیر این صورت، از شغل خود رضایتی نخواهد داشت (همان، ۱۳۸۹: ۱۰۶).

این نظریه را نیز مورهد و گریفین طی یکی از عوامل ده‌گانه (توجه به ویژگی‌های شخصیتی فرد) تأیید می‌کنند (مورهد، ۱۳۷۴: ۲۹).

۲. پیشینه تحقیق

از آنجا که رضایت شغلی یکی از مباحث جالب و پرمخاطب رفتار سازمانی است، با استناد به تحقیقات گذشته رضایت شغلی در اواخر دهه ۱۹۳۰ و اوایل دهه ۱۹۴۰ مورد تحقیق دانشمندان قرار گرفته است. بر اساس اینکه رضایت شغلی موضوع جدید در تحقیقات مدیریتی نبوده، بلکه اندیشمندان بزرگ از زاویه‌های مختلف به آن پرداخته‌اند و همچنان امتیازات شغلی یا مزایای شغلی امروزه از جمله پارامترهای تعیین رضایت شغلی است. طی تحقیقی که ۶ جنبه از رضایت شغلی (شرایط کاری، حقوق، ارتقا، ماهیت کار، سرپرستی و سازمандهی) را در بر می‌گیرد، به بررسی میزان رضایت شغلی در میان کتابداران دانشگاهی کشور یونان پرداختند. یافته‌های پژوهش آنان نشان داد که این کتابداران بیشترین رضایت را از ماهیت کار، سرپرستی و شرایط کاری، و کمترین میزان رضایت را از حقوق و شرایط ارتقا داشته‌اند (توگیا و همکاران، ۲۰۰۴).

در تحقیقی با عنوان «بررسی میزان رضایت شغلی نیروی انسانی شاغل در کتابخانه تابعه دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران» به سنجش میزان رضایت شغلی ۱۱۲ نفر از کتابداران شاغل در کتابخانه‌های مورد مطالعه، پرداخته شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که عوامل مختلف شغلی از جمله علاقه به رشته کتابداری و کار در کتابخانه، روابط صمیمی و دوستانه با همکاران و مسئولین، نحوه پرداخت مزایا و پاداش، امنیت



شغلی و امکانات رفاهی بر رضایت شغلی کتابداران تأثیر داشته است. همچنین نتایج نشان داد که با افزایش میزان حقوق دریافتی، همچنین امیدواری و اطمینان افراد از آینده شغلی خود، میزان رضایت شغلی آنان افزایش پیدا می‌کند» (محمد زاده، ۱۳۷۸).

در تحقیقی به بررسی «حقایقی در زمینه رضایت شغلی با بررسی وضعیت رضایت شغلی در جهان» پرداخته‌اند. هدف اصلی این پژوهش این بوده که تا چه حد جنبه‌های رضایت شغلی به رضایت شغلی جهانی کمک می‌کند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که از جمله جنبه‌های رضایت شغلی که بیشترین کمک را به رضایت شغلی جهانی کرده، عبارتند از: علائق و مهارت‌های درگیر در کار و چگونگی توانایی‌های مورد استفاده در بخش‌های که در حال اجرا هستند، همکاران، چشم‌انداز کار، شرایط فیزیکی و پرداخت (تاتسووسین، ۲۰۱۳).

در پژوهشی در یکی از واحدهای سپاه کشور ایران تحت عنوان «بررسی ارتباط بین استرس‌های شغلی و رضایت‌مندی شغلی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که بین استرس با رضایت از کار، رضایت از مسئول و رضایت از حقوق و مزایا ارتباط معنادار وجود داشته است و این نتایج در مطالعات دیگر نیز مورد تأیید قرار گرفته است» (مرزآبادی و طرخورانی، ۱۳۸۶: ۸).

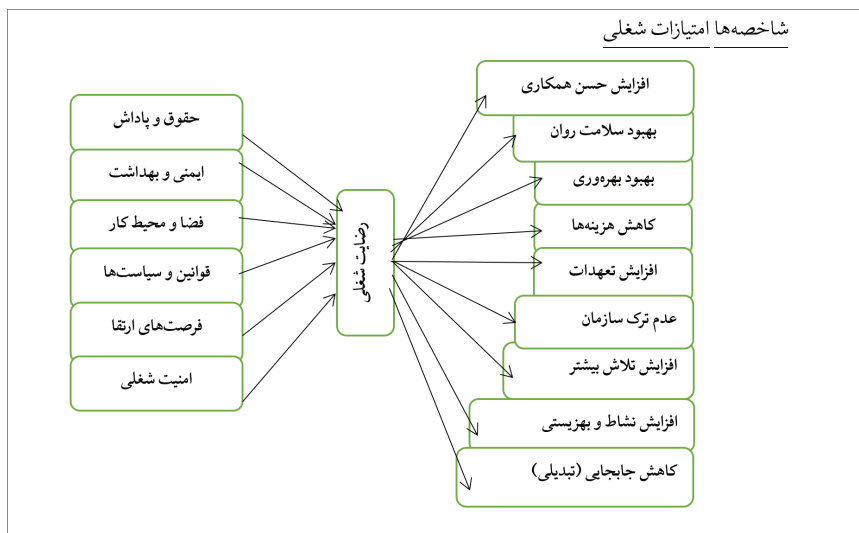
همچنان مطالعات «رابطه رضایت شغلی با مدیریت تعارض و فرسودگی شغلی کارکنان» به نتایج ذیل دست یافتند: بین رضایت شغلی و سبک راه‌حل‌گرایی ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. مدیران می‌توانند از روش‌های کارآمد از قبیل پرداخت حقوق و مزایا متناسب با توانایی و تجربه کاری، تأمین امکانات آموزشی و ارتقا شغلی، احترام و برخورد صادقانه، تشویق و قدردانی مناسب و به هنگام، تقسیم‌کار بر مبنای لیاقت و شایستگی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد صحیح اقدام و بر نحوه بروز رفتار آنان اثر گذاشته و موجب افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر کارکنان در جهت اهداف سازمانی شوند (صافی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸).

در رساله کاربردی تحت عنوان «بررسی رضایت شغلی و تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان مطالعه موردی: کارخانه نساجی بروجرد» نتایج حاصله از این تحقیق گویای این موضوع

است که بین رضایت شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های رضایت شغلی (حقوق و مزایا، پاداش، مشارکت، ترفیع، محیط کار) با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت وجود دارد (تقی پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۸).

۳. الگوی مفهومی تحقیق

الگوی مفهومی تحقیق قرار ذیل است.



۴. روش تحقیق

این مقاله از لحاظ نوع تحقیق، جزء تحقیقات بنیادی-کاربردی و از لحاظ روش توصیفی و تحلیلی است. جامعه آماری این تحقیق تمام کارمندان و کارکنان خدماتی موجود در دفتر مرکزی اداره ملی حفاظت محیط‌زیست افغانستان مطابق تشکیل سال ۱۴۰۲ است. به اساس معلومات دریافتی از ریاست منابع بشری اداره ملی حفاظت محیط‌زیست در تشکیل سال ۱۴۰۲ این اداره به تعداد مجموعی (۲۶۳) کارمند شامل (مقام، رئیس، آمر، کارمند و کارکن خدماتی) در مرکز این اداره به غیر از کارمندان ولایتی بوده که از آن میان به تعداد ۳۱ کارمند از طبقه اناث بودند. از اینکه جامعه آماری مان ۲۶۳ کارمند و کارکن است، لذا با ۲۰ کارمند و کارکن مصاحبه و به ۵۰ تن آن‌ها پرسشنامه خودساخته محقق در



مورد رضایت شغلی توزیع شده است.

پرسشنامه توسط محققان به منظور تثبیت رضایت شغلی در اداره ملی حفاظت محیط زیست افغانستان طراحی و تدوین شده است که از شش بعد حقوق و امتیاز، ایمنی و بهداشت، فضا و محیط کار، قوانین و سیاست‌ها، فرصت‌های ارتقا و امنیت شغلی تشکیل شده است. پرسشنامه متذکره شامل ۱۸ سؤال بسته- جواب بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت است، در جدول زیر توضیح گویه‌های این پرسشنامه ارائه شده است.

جدول ۵- توضیح سؤالات پرسشنامه رضایت شغلی خودساخته محقق

ابعاد	تعداد سؤال‌ها	شماره سؤال‌ها
حقوق و پاداش	۳	۳-۱
ایمنی و بهداشت	۳	۶-۴
فضا و محیط کار	۳	۹-۷
قوانین و سیاست‌ها	۳	۱۲-۱۰
فرصت‌های ارتقا	۳	۱۵-۱۳
امنیت شغلی	۳	۱۸-۱۶

طیف مورد استفاده در پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است (شامل: کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۶- مقیاس درجه‌بندی سؤال‌های پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت

گزینه انتخابی	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
امتیاز	۵	۴	۳	۲	۱

روایی پرسشنامه با استفاده از روایی صوری و پایایی آن‌ها با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد، مقدار برای پرسشنامه رضایت شغلی ۰/۸۴۱ بود، تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار SPSS29 بوده است.

۵. یافته‌های استنباطی

۱-۵. فرضیه اول

گمان می‌رود که حقوق و پاداش مناسب رابطه مستقیم با رضایت شغلی کارمندان دارد. پس می‌خواهیم این رابطه را با از آزمون پیرسون بررسی می‌کنیم.

جدول ۷- ضریب همبستگی پیرسون میان حقوق و پاداش مناسب و رضایت شغلی

Correlations			
		رضایت شغلی	حقوق و امتیاز مناسب
رضایت شغلی	Pearson Correlation	1	.734**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	50	50
حقوق و امتیاز مناسب	Pearson Correlation	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	50	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

طوری که دیده می‌شود در جدول متذکره ضریب همبستگی پیرسون 0.734 و سطح معناداری آن (0.001) کوچک‌تر از 0.05 بوده در نتیجه فرضیه اول، مورد تأیید قرار می‌گیرد. حالا با آزمون کولموگروف-سمیرنوف مشخص می‌نماییم که رضایت از حقوق و پاداش مناسب در این سازمان وجود دارد یا خیر.

جدول ۸- نتیجه آزمون کولموگروف-سمیرنوف در رضایت از حقوق و پاداش مناسب

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		حقوق و پاداش مناسب
N		50
Normal Parametersa,b	Mean	8.4000
	Std. Deviation	2.56348



Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.088
	Negative	-.093
Test Statistic		.093
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200d
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

طوری که از جدول این آزمون مشاهده می‌گردد، مقدار Sig عدد ۰/۲۰۰ بوده که از ۰/۰۵ بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده این بحث است که بیشتر کارمندان از میزان حقوق و پاداششان در این اداره رضایت ندارند.

۲-۵. فرضیه دوم

به نظر می‌رسد که میان ایمنی و بهداشت کار (سلامت کارکنان) و رضایت شغلی کارمندان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۹- ضریب همبستگی پیرسون میان ایمنی و بهداشت کار و رضایت شغلی

		رضایت شغلی	ایمنی و بهداشت
رضایت شغلی	Pearson Correlation	1	.484**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	50	50
ایمنی و بهداشت کار ((سلامت کارکنان))	Pearson Correlation	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	50	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

از آنجا که در جدول متذکره ضریب همبستگی پیرسون ۰/۴۸۴ و سطح معناداری

آن ($0/001$) کوچک‌تر از $0/05$ بوده در نتیجه فرضیه دوم، مورد تأیید قرار می‌گیرد. حالا با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مشخص می‌نماییم که رضایت از ایمنی و بهداشت کار (سلامت کارکنان) در این سازمان وجود دارد یا خیر.

جدول ۱۰- نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در رضایت از ایمنی و بهداشت کار

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		ایمنی و بهداشت کار (سلامت کارکنان)
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	9.1200
	Std. Deviation	2.27354
Most Extreme Differences	Absolute	.171
	Positive	.129
	Negative	-.171
Test Statistic		.171
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		<.001
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

طوری که در جدول این آزمون مشاهده می‌گردد، مقدار Sig عدد $0/001 >$ بوده که از $0/05$ کوچک‌تر است و نشان‌دهنده این است که بیشتر کارمندان از ایمنی و بهداشت کار (سلامت کارکنان) در این اداره رضایت دارند.

۳-۵. فرضیه سوم

به نظر می‌آید میان محیط کار (جو دوستانه و صمیمی) و رضایت شغلی کارمندان رابطه معناداری وجود دارد. بررسی می‌کنیم این رابطه وجود دارد یا خیر.



جدول ۱۱- ضریب همبستگی پیرسون میان فضا و محیط کار و رضایت شغلی

		رضایت شغلی	فضا و محیط کار
رضایت شغلی	Pearson Correlation	1	.630**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	50	50
فضا و محیط کار	Pearson Correlation	.630**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	50	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

از آنجا که در جدول متذکره، ضریب همبستگی پیرسون 0.630 و سطح معنادار آن (0.001) کوچک‌تر از 0.05 بوده در نتیجه فرضیه سوم، مورد تأیید قرار می‌گیرد. حالا با آزمون کولموگروف-سمیرنوف تشخیص می‌نماییم رضایت از فضا و محیط کار (جو دوستانه و صمیمی) در این اداره وجود دارد یا خیر.

جدول ۱۲- نتیجه آزمون کولموگروف- اسمیرنوف در رضایت از فضا و محیط کار

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
فضا و محیط کار (جو دوستانه و صمیمی)		
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	9.9400
	Std. Deviation	2.37684
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.022
	Negative	-.083
Test Statistic		.083
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.150 ^d
a. Test distribution is Normal.		

b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

طوری که در جدول این آزمون مشاهده می‌گردد، مقدار Sig عدد ۰/۱۵۰ بوده که از ۰/۰۵ بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده این است که بیشتر کارمندان از فضا و محیط کار در این اداره رضایت ندارند.

۴-۵. فرضیه چهارم

فکر می‌شود میان قوانین و سیاست‌های سازمان و رضایت شغلی کارمندان رابطه تنگاتنگ وجود دارد. حالا بررسی می‌کنیم که این رابطه وجود دارد یا خیر.

جدول ۱۳- ضریب همبستگی پیرسون میان قوانین و سیاست‌های سازمان و رضایت شغلی

		رضایت شغلی	قوانین و سیاست‌ها
رضایت شغلی	Pearson Correlation	1	.667**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	50	50
قوانین و سیاست‌ها	Pearson Correlation	.667**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	50	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

طوری که در جدول متذکره ضریب همبستگی پیرسون ۰/۶۶۷ و سطح معنادار آن (۰/۰۰۱) کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده در نتیجه فرضیه چهارم، مورد تأیید قرار می‌گیرد. حالا توسط آزمون کولموگروف-سمیرنوف مشخص می‌نماییم که رضایت از تطبیق قوانین و سیاست‌ها در این اداره وجود دارد یا خیر.



جدول ۱۴ - نتیجه آزمون کولموگروف- اسمیرنوف در رضایت از قوانین و سیاست‌ها

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
تطبیق قوانین و سیاست‌های سازمان		
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	9.6800
	Std. Deviation	1.85648
Most Extreme Differences	Absolute	.177
	Positive	.119
	Negative	-.177
Test Statistic		.177
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.140 ^d
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

طوری که در جدول این آزمون مشاهده می‌گردد، مقدار Sig عدد ۰/۱۴۰ بوده که از ۰/۰۵ بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده این است که بیشتر کارمندان از تطبیق قوانین و سیاست‌ها در این اداره رضایت ندارند.

۵-۵. فرضیه پنجم

گفته می‌شود که میان فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی و رضایت شغلی کارمندان رابطه مستقیم وجود دارد. حالا بررسی می‌کنیم این رابطه وجود دارد یا خیر.

جدول ۱۵- ضریب همبستگی پیرسون میان ارتقا و پیشرفت شغلی و رضایت شغلی

		رضایت شغلی	ارتقا و پیشرفت شغلی
رضایت شغلی	Pearson Correlation	1	.583**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	50	50
ارتقا و پیشرفت شغلی	Pearson Correlation	.583**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	50	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

طوری که در جدول متذکره ضریب همبستگی پیرسون $0/583$ و سطح معنادار آن ($0/001$) کوچک‌تر از $0/05$ بوده در نتیجه فرضیه پنجم، مورد تأیید قرار می‌گیرد. حالا به واسطه آزمون کولموگروف-سمیرنوف مشخص می‌نماییم که رضایت از فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی در این اداره وجود دارد یا خیر.

جدول ۱۶- نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیر... در رضایت از فرصت‌های ارتقا و پیشرفت

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی		
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	8.6000
	Std. Deviation	2.60298
Most Extreme Differences	Absolute	.185
	Positive	.115
	Negative	-.185
Test Statistic		.185
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.180 ^d
a. Test distribution is Normal.		



b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

طوری که در جدول این آزمون مشاهده می‌گردد، مقدار Sig عدد ۰/۱۸۰ بوده که از ۰/۰۵ بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده این است که بیشتر کارمندان از فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی در این اداره رضایت ندارند.

۵-۶. فرضیه ششم

به نظر می‌رسد که میان امنیت شغلی و رضایت شغلی کارمندان رابطه وثیقی وجود دارد. حالا بررسی می‌کنیم که این رابطه وجود دارد یا خیر.

جدول ۱۷- ضریب همبستگی پیرسون میان امنیت شغلی و رضایت شغلی

		رضایت شغلی	امنیت شغلی
رضایت شغلی	Pearson Correlation	1	.516**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	50	50
امنیت شغلی	Pearson Correlation	.516**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	50	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

از آنجا که در جدول متذکره ضریب همبستگی پیرسون ۰/۵۱۶ و سطح معنادار آن (۰/۰۰۱) کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده در نتیجه فرضیه ششم، مورد تأیید قرار می‌گیرد. حالا با آزمون کولموگروف-سمیرنوف مشخص می‌نماییم که رضایت از امنیت شغلی در این اداره وجود دارد یا خیر.

جدول ۱۸ - نتیجه آزمون کولموگروف- اسمیرنوف در رضایت از امنیت شغلی

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		امنیت شغلی
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	9.7600
	Std. Deviation	2.42908
Most Extreme Differences	Absolute	.159
	Positive	.121
	Negative	-.159
Test Statistic		.159
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.190 ^d
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

طوری که در جدول این آزمون مشاهده می‌گردد مقدار Sig عدد ۰/۱۹۰ بوده که از ۰/۰۵ بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده این است که بیشتر کارمندان از فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی در این اداره رضایت ندارند.

نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر با ۲۰ تن از کارمندان مصاحبه و بین ۵۰ تن آن‌ها پرسشنامه توزیع گردید. تحلیل استنباطی تحقیق به کمک آزمون پیرسون و کلمگروف-اسمیرنوف صورت گرفت. متغیرهای مورد بررسی که فرضیات تحقیق حاضر را پوشش می‌دهد، عبارت است از حقوق و پاداش مناسب، ایمنی و بهداشت کار (سلامت کارکنان)، فضا و محیط کار (جو دوستانه و صمیمی)، قوانین و سیاست‌های سازمان، فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی، امنیت شغلی. یافته‌های تحقیق نشان داد که فرضیه اول تحقیق که مبین رابطه مستقیم بین حقوق و پاداش مناسب و رضایت شغلی است، با اندازه Sig=0.001 تأیید شد و پاسخ سؤال اول



از طریق نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نیز نشان می‌دهد که با سطح اطمینان ۸۰٪ و سطح خطای ۲۰٪ رضایت از حقوق و پاداش مناسب در این سازمان وجود ندارد. فرضیه دوم تحقیق با اندازه $\text{Sig}=0.001$ تأیید شد و رابطه معنادار بین ایمنی و بهداشت و رضایت شغلی نشان داد و پاسخ سؤال دوم از طریق نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نیز نشان می‌دهد که با سطح اطمینان ۹۹٪ و سطح خطای کمتر از ۰/۰۰۱٪ رضایت از ایمنی و بهداشت کار در این سازمان وجود دارد. فرضیه سوم با اندازه $\text{Sig}=0.001$ تأیید شد و رابطه معنادار میان فضا و محیط کار و رضایت شغلی نمایان گردید و پاسخ سؤال سوم از طریق نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نیز نشان می‌دهد که با سطح اطمینان ۸۵٪ و سطح خطای ۱۵٪ رضایت از فضا و محیط کار در این اداره وجود ندارد. همچنین فرضیه چهارم با اندازه $\text{Sig}=0.001$ تأیید و رابطه تنگاتنگ بین قوانین و سیاست‌های سازمان و رضایت شغلی پدیدار شد و پاسخ سؤال چهارم از طریق نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نیز نشان می‌دهد که با سطح اطمینان ۸۶٪ و سطح خطای ۱۴٪ رضایت از تطبیق قوانین و سیاست‌ها در این اداره وجود ندارد. بر علاوه فرضیه پنجم با اندازه $\text{Sig}=0.001$ تأیید شد و رابطه مستقیم بین فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی و رضایت شغلی نشان داد و پاسخ سؤال پنجم از طریق نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نیز نشان می‌دهد که با سطح اطمینان ۸۲٪ و سطح خطای ۱۸٪ رضایت از فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی در این اداره وجود ندارد. همچنین فرضیه ششم با اندازه $\text{Sig}=0.001$ تأیید شد و رابطه وثیقی میان امنیت شغلی و رضایت شغلی بر ملا گردید و پاسخ سؤال ششم از طریق نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نیز نشان می‌دهد که با سطح اطمینان ۸۱٪ و سطح خطای ۱۹٪ رضایت از فضا و محیط کار در این اداره وجود ندارد. در ارتباط با نتایج به‌دست‌آمده از فرضیات تحقیق، فرضیه اول تحقیق با اندازه $\text{Sig}=0.001$ و $r=734$ رابطه قوی با احتمال ۹۹٪ میان دو متغیر «حقوق و پاداش مناسب» و «رضایت شغلی» نشان داده است. از اینکه ازجمله شش متغیر موردبررسی در این سازمان پنج آن عدم رضایت را نشان می‌دهند، بنابراین گفته می‌توانیم که در اداره ملی حفاظت محیط‌زیست رضایت شغلی اندک بوده یا وجود ندارد.

فهرست منابع

۱. اسماعیلی، محمود رضا و انصاری رنانی، قاسم، (۱۳۸۶)، «بررسی رضایت شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان لرستان»، دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد، سال چهاردهم، شماره ۲۳، خزان.
۲. الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۲)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
۳. بوزنجانی، برزو فرهی و مهدوی، موسی و عباسی، مصیب، (۱۳۸۹)، «عوامل مؤثر بر رضایت یا عدم رضایت شغلی کارکنان فاوای نرسا»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین^(ع)، سال دوم، شماره ۳ و ۴ (شماره پیاپی ۷ و ۸)، پاییز وزمستان.
۴. بهشتی فر، ملیکه و مقدم، محمود نکویی، (۱۳۸۹)، «رابطه رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارکنان»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال پنجم شماره‌های ۱ و ۲.
۵. تقی پور، محمد و محمدی، محبوبه و محبوبی، مریم و گایینی، نرگس، بررسی رضایت شغلی و تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان مطالعه موردی: کارخانه نساجی بروجرد، (۲۰۱۸)، «پنجمین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی»، ۱۳ جولای.
۶. رابینز، استیفن پی، (۱۳۹۲)، مبانی رفتار سازمانی، (ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رابینز، استیفن. پی و جاج، تیموتی، (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، جلد اول، (ترجمه: مهدی زارع)، تهران: موسسه علمی فرهنگی «نص».
۸. شفیع آبادی، عبدالله، (۱۳۹۵)، راهنمایی و مشاوره شغلی و نظریه‌های انتخاب شغل، تهران: انتشارات رشد.
۹. شولتز، دنی و الین شولتز، سیدنی، (۱۳۹۳)، روانشناسی صنعتی و سازمانی، (ترجمه: حسین خیفرو مهدی عطایی)، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۰. صافی، محمد حسین و محمدی، فریما و کلاهی، علی اصغر، (۱۳۹۴)، «رابطه رضایت



شغلی با مدیریت تعارض و فرسودگی شغلی کارکنان»، مجله مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، دوره ۲، شماره ۴، خزان.

۱۱. مرزآبادی و طرخورانی، اسفندیار آزاد و حمید، (۱۳۸۶)، «بررسی ارتباط بین استرس‌های

شغلی و رضایت مندی شغلی کارکنان»، مجله علوم رفتاری، دروه ۱، شماره ۲، زمستان.

۱۲. مورهد، گریفین، (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، (ترجمه: الوانی، سید مهدی و معمارزاده، غلام رضا)، تهران: انتشارات مروارید.

تحلیل مبانی تصمیم‌گیری عقلایی از منظر قرآن کریم با تأکید بر آرای تفسیری علامه جوادی آملی

عبدالمؤمن حکیمی^۱

چکیده

تصمیم‌گیری، به عنوان ستون فقرات دانش سازمان و مدیریت، همواره موضوعی محوری بوده است. با توجه به تأثیر تصمیم‌گیری بر عملکرد فردی، سازمانی و سرنوشت جوامع، نیاز به رویکردهای جامع‌تر برای فهم مبانی آن احساس می‌شود. این پژوهش، با هدف توسعه فهم تصمیم‌گیری، به منابع اصیل اسلامی، به‌ویژه قرآن کریم، رجوع کرده و با اتکا به آرای تفسیری علامه عبدالله جوادی آملی، ابعاد نوین تصمیم‌گیری عقلایی را تبیین می‌کند. پژوهش حاضر با به‌کارگیری «روش استنتاجی» در مطالعات قرآنی، مفهوم تصمیم‌گیری عقلایی را از دیدگاه قرآن کریم و تفاسیر علامه جوادی آملی بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مبانی تصمیم‌گیری عقلایی از منظر ایشان، دارای ابعاد عمیق و چندگانه است که فراتر از چارچوب‌های صرفاً ابزاری یا مادی قرار می‌گیرد. این مبانی شامل معرفت‌شناسی عقلانیت و انسان‌شناسی است. تحلیل دقیق آرای تفسیری ایشان آشکار می‌سازد که در نظام اندیشه علامه، یک چارچوب منسجم و الهی برای تصمیم‌گیری عقلایی وجود دارد که در آن، هر تصمیم فراتر از یک انتخاب فردی، گامی در مسیر کمال و تقرب الهی تلقی می‌شود. نتایج این پژوهش نشان‌دهند که قرآن کریم و تفاسیر غنی آن، به‌ویژه آثار علامه جوادی آملی، منبعی سرشار و بی‌بدیل برای شناخت عمیق و تبیین جامع مفهوم و مبانی تصمیم‌گیری خردمندانه محسوب می‌شود که می‌تواند به غنای مباحث نظری و عملی در حوزه مدیریت و فراتر از آن، کمک نماید.

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌گیری عقلایی، جوادی آملی، معرفت‌شناسی، عقلانیت، انسان‌شناسی، مدیریت اسلامی



مقدمه

تصمیم‌گیری به‌عنوان سنگ بنای مدیریت و قلب تپنده هر سازمان، نقشی انکارناپذیر و محوری در تمامی فرایندهای مدیریتی ایفا می‌کند. این مفهوم به قدری با مدیریت درآمیخته است که برخی از برجسته‌ترین محققان حوزه سازمان و مدیریت، این دورا دو روی یک سکه و مفاهیمی هم‌پوشان می‌دانند. این هم‌پوشانی ریشه در این حقیقت دارد که تمامی فعالیت‌های اصلی مدیریت، از جمله برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان‌دهی منابع، رهبری کارکنان و فرایند کنترل عملکرد، به شکلی بنیادین به کیفیت و نوع تصمیمات اتخاذ شده وابسته هستند. درواقع، تصمیم‌گیری را می‌توان هسته مرکزی و موتور محرکه مدیریت دانست که موفقیت یا شکست یک سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. کیفیت تصمیمات مدیران، نه تنها مسیر حرکت سازمان را تعیین می‌کند و منابع را به سمت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده هدایت می‌نماید، بلکه عمیقاً بر رفتار، انگیزه و عملکرد کارکنان نیز تأثیرگذار است. تصمیمات درست و منطقی می‌توانند شور و انگیزه را در کارکنان شعله‌ور ساخته و آنان را به سمت تحقق اهداف عالی سازمان سوق دهند، درحالی‌که تصمیمات نادرست می‌توانند موجب سرخوردگی و کاهش بهره‌وری شوند. ازاین‌رو ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران، نه تنها یک مزیت رقابتی، بلکه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت پایدار و ماندگاری سازمان‌ها در محیط‌های پویا و پیچیده امروزی محسوب می‌شود.

با توجه به جایگاه محوری تصمیم‌گیری در حیات سازمانی و اجتماعی و نیز نیاز روزافزون به رویکردهای جامع و اخلاق‌مدار در این حوزه، رجوع به منابع اصیل و غنی اسلامی، به‌ویژه قرآن کریم، اهمیتی دوچندان می‌یابد. قرآن کریم، به‌عنوان کتابی جامع و کامل، نه تنها دربرگیرنده راهنمایی‌های معنوی و اخلاقی برای زندگی فردی است، بلکه پاسخگوی تمامی نیازهای بشری از جمله نیازهای هدایتی و مدیریتی در سطوح مختلف جامعه نیز محسوب می‌شود. در این میان، برای نیل به این هدف، تکیه بر تفاسیر و آرای حکیمانه علامه جوادی آملی که از مفسران برجسته و صاحب‌نظر معاصر در حوزه‌های مختلف علوم اسلامی و فلسفه به شمار می‌رود، انتخابی استراتژیک بوده است. ایشان با



نگاهی جامع و کاربردی به معارف قرآنی، قادر به استخراج رهنمودهای عملی برای مسائل روز جامعه، از جمله مدیریت و تصمیم‌گیری، است.

هدف اصلی این پژوهش، فراتر از یک بررسی صرفاً نظری، ایجاد پیوند عمیق و کاربردی میان آموزه‌های غنی قرآنی و دانش نوین مدیریت است. این تلاش نه تنها به دنبال ارائه رویکرد جدید و اصیل برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها است، بلکه می‌کوشد تا خلأ موجود در ادبیات مدیریتی را که اغلب از ابعاد معنوی و فلسفی تصمیم‌گیری غافل مانده، پر کند. برای دستیابی به این اهداف، در این پژوهش از روش تفسیر موضوعی و تحلیلی توصیفی بهره گرفته شده است. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا با تحلیل دقیق مفاهیم و آیات مرتبط با تصمیم‌گیری در قرآن کریم، به مبانی نظری و عملی آن دست یابد. همچنین با کاوش در مطالعات گسترده و غنی علامه جوادی آملی در حوزه قرآن، به تبیین دقیق مبانی معرفت‌شناختی و انسان‌شناختی تصمیم‌گیری از دیدگاه ایشان پرداخته خواهد شد تا روشن شود که چگونه بینش قرآنی می‌تواند زیربنای یک تصمیم‌گیری عقلایی و متعالی باشد.

این پژوهش تلاش می‌کند تا با ارائه مبانی جامع و اصیل تصمیم‌گیری عقلایی مبتنی بر آموزه‌های قرآنی، به مدیران، رهبران سازمانی و پژوهشگران کمک کند تا نه تنها تصمیمات مؤثرتر و کارآمدتری اتخاذ نمایند، بلکه تصمیماتشان از عمق فلسفی و اخلاقی بیشتری نیز برخوردار باشد. با توجه به جامعیت و کمال قرآن کریم، انتظار می‌رود که این کتاب آسمانی به ابعاد مختلف مبانی تصمیم‌گیری، از جمله مبانی معرفت‌شناختی (شناخت صحیح واقعیت‌ها و مبانی ادراکی)، عقلانیت (بهره‌گیری از خرد و استدلال منطقی) و انسان‌شناسی (فهم ابعاد وجودی انسان و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری) به شکلی عمیق پرداخته باشد. با بررسی تفاسیر و آرای علامه جوادی آملی، می‌توان به درک عمیق‌تری از این مفاهیم دست یافت و از آن‌ها در بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها بهره برد. این پژوهش نه تنها به غنای دانش مدیریت و سازمان می‌افزاید، بلکه با ایجاد یک گفت‌وگوی میان‌رشته‌ای غنی بین علوم انسانی و اسلامی، به توسعه مدل‌های تصمیم‌گیری جامع‌تر و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی کمک شایانی می‌کند و مسیر را برای سازمان‌ها به سوی اتخاذ تصمیمات عادلانه و نیل به اهداف عالی هموار می‌سازد.

۱. مفهوم شناسی

۱-۱. تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری^۱ به‌عنوان فرایندی محوری در حل مسئله، عبارت است از انتخاب بهترین راه‌حل یا گزینه از میان گزینه‌های متعدد که هر یک با میزان مشخصی از عدم قطعیت همراه است (رضاییان، ۱۳۸۰: ۱۳۸). بر انتخاب راه‌حل مناسب برای یک مسئله مشخص تأکید دارد، درحالی‌که خوشوقت (۱۳۷۵: ۸۵) آن را انتخاب یک راهکار از میان چندین راهکار ممکن با درجات مختلفی از عدم اطمینان تعریف می‌کند.

۱-۲. تصمیم‌گیری عقلایی

تصمیم‌گیری عقلایی^۲ به‌عنوان فرایندی بنیادین و استراتژیک در عرصه مدیریت، به‌مثابه جستجوی هدفمند برای شناسایی و انتخاب بهینه‌ترین مسیر عمل در مواجهه با یک مسئله سازمانی تعریف می‌شود. در این رویکرد، هسته اصلی فعالیت تصمیم‌گیرنده بر گزینش گزینه‌ای متمرکز است که نه تنها بیشترین پتانسیل را برای نیل به اهداف و مقاصد تعیین شده سازمان دارا باشد، بلکه با تحلیل دقیق و منطقی، محتمل‌ترین گزینه برای تحقق این اهداف تلقی گردد. همان‌طور که پاریزی (۱۳۹۳: ۲۴۷)، رابینز (۱۳۹۰: ۱۲۰) و سایمون (۱۳۷۱: ۹۹) تأکید کرده‌اند، در فرایند تصمیم‌گیری عقلایی، تصمیم‌گیرنده همواره در پی اتخاذ «بهترین تصمیم ممکن» است. این رویکرد مستلزم آن است که تصمیم‌گیرنده تمامی گزینه‌های موجود را با دقتی فزاینده مورد واکاوی قرار دهد، مزایا و معایب بالقوه هر یک را به‌دقت ارزیابی نماید و در نهایت، گزینه‌ای را برگزیند که بیشترین انطباق و همخوانی را با مجموعه اهداف، ارزش‌ها و استراتژی‌های کلان سازمان داشته باشد. این فرایند نه تنها به حداقل رساندن ریسک‌ها و افزایش اثربخشی منجر می‌شود، بلکه به پایداری و رشد بلندمدت سازمان نیز یاری می‌رساند.

۱-۳. عقلانیت و حیانی

شناخت عقلی، به‌مثابه دانشی بنیادی که حقایق ثابت و روابط علت و معلولی پایدار در

1. Decision making
2. Rational decision



جهان هستی را توصیف می‌کند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به درک عمیق‌تری از نظام آفرینش کمک می‌کند. در این زمینه، منابع دینی نیز اهمیت بالایی به این نوع شناخت بخشیده و بر همسویی و مکمل بودن عقل و دین تأکید فراوان دارند، به گونه‌ای که این دو نه تنها در تضاد نیستند بلکه مسیر یکدیگر را روشن می‌سازند (جوادی آملی، ۱۳۹۲: ۳۹-۴۶، ۵۳-۵۴، ۱۷۸-۱۹۳). یکی از مهم‌ترین دلایل حجیت عقل، توانایی بی‌بدیل آن در تبیین فلسفه و چرایی احکام و دستورات دینی است؛ زیرا عقل به ما یاری می‌رساند تا به درک عمیق‌تری از حکمت نهفته در قوانین الهی دست‌یابیم و مثلاً به پشتوانه عقلی، چرایی حلال یا حرام بودن برخی اعمال را دریابیم. آفرینش انسان از ابتدا با موهبت عقل و اندیشه عجین بوده است؛ انسان با تفکر در خود و جهان هستی، به وجود خالق پی برده و او را می‌پرستد که این خود نشانه‌ای آشکار از نقش عقل به عنوان ابزاری برای شناخت خداوند و نیل به کمال انسانی است. باین حال، آیت‌الله جوادی آملی هشدار می‌دهد که اگر از عقلانیت و حیانی به‌درستی بهره‌برداری نشود، عقل هرگز در جایگاه واقعی خود شناخته نخواهد شد و این امر با هدف غایی آفرینش انسان، یعنی عبودیت خداوند، در تضاد خواهد بود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که یکی از اهداف اصلی ارسال پیامبران و شرایع آسمانی، هدایت انسان به سوی استفاده صحیح و متعالی از عقل است؛ زیرا دین و عقل، همچون دو بال قدرتمند، انسان را به سوی کمال پرواز می‌دهند و هرگز نباید آن‌ها را در مقابل یکدیگر قرار داد، بلکه دین به عقل جهت می‌بخشد و عقل به دین عمق و ژرفا می‌دهد (جوادی آملی، ۱۳۷۲: ۱۷۸-۱۷۹؛ همو، ۱۳۹۲: ۷۱).

۲. پیشینه پژوهش

تصمیم‌گیری، به عنوان یکی از کارکردهای اصلی و ارکان بنیادین علم مدیریت، همواره موضوعی محوری و موردتوجه پژوهشگران در حوزه‌های مختلف بوده است. در سالیان اخیر، حجم قابل توجهی از تحقیقات علمی به بررسی ابعاد گوناگون این فرایند، شامل عوامل مؤثر بر آن، چالش‌های پیش‌رو و راهکارهای ارتقای کیفیت تصمیمات، اختصاص یافته است. به عنوان نمونه‌ای از این مطالعات، می‌توان به پژوهش «آینده‌نگری راهبردی در خلق انعطاف‌پذیری راهبردی و تصمیم‌گیری عقلایی» (۱۴۰۱) اثر گل‌بو و یزدانی اشاره کرد. این



تحقیق به روشنی نشان می‌دهد که آینده‌نگری، به عنوان یک قابلیت راهبردی، نقش بسزایی در تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی و در نهایت، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها ایفا می‌کند. علاوه بر قابلیت‌های سازمانی و رویکردهای استراتژیک، عوامل فردی و روان‌شناختی نیز تأثیرات قابل ملاحظه‌ای بر فرایند تصمیم‌گیری دارند. در همین راستا، حق‌شناس گرگابی و رضایی منش در پژوهش خود با عنوان «شناسایی راهبردهای کاهش اثرات احساسات فردی بر تصمیمات خط‌مشی‌گذاران ملی» (۱۳۹۹) به این مسئله پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که احساسات فردی، به خصوص در مواجهه با تصمیمات کلان و دارای ابعاد ملی، پتانسیل بالایی برای سوق دادن تصمیم‌گیرندگان به سمت گزینه‌های غیرمنطقی و حتی زیان‌بار دارد.

سبک‌های تصمیم‌گیری نیز از دیگر مؤلفه‌هایی هستند که به طور مستقیم بر کیفیت و پیامدهای تصمیمات مدیریتی اثر می‌گذارند. در این زمینه، پژوهش قربانی جاجرم و همکاران با عنوان «بررسی نقش میانجی‌گری سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی مدیران بر رابطه هوش هیجانی و رفتارهای نوآورانه» (۱۳۹۵)، به مدل‌سازی الگوهای تصمیم‌گیری مدیران و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آن پرداخته است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که هم سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و هم سبک‌های شهودی، در تعامل با هوش هیجانی مدیران، می‌توانند بر بروز رفتارهای نوآورانه در سازمان‌ها اثرگذار باشند. به طور کلی، مروری بر مطالعات پیشین در حوزه تصمیم‌گیری، این نکته را برجسته می‌سازد که مجموعه‌ای از عوامل پیچیده و درهم‌تنیده، از جمله آینده‌نگری راهبردی، وضعیت احساسی و روان‌شناختی افراد و سبک‌های شناختی و رفتاری مدیران (چه عقلایی و چه شهودی)، بر کیفیت و اثربخشی تصمیمات مدیریتی تأثیر مستقیم دارند. شناخت دقیق این عوامل و لحاظ کردن آن‌ها در تمامی مراحل فرایند تصمیم‌گیری، می‌تواند گامی اساسی در جهت ارتقای کیفیت تصمیمات و افزایش کارایی و بهره‌وری کلی سازمان‌ها قلمداد شود. با وجود حجم گسترده تحقیقات در زمینه تصمیم‌گیری و توجه به ابعاد مختلف آن، یک خلأ مهم در ادبیات موجود به چشم می‌خورد: نبود پژوهشی جامع و متمرکز که به طور خاص به بررسی مبانی تصمیم‌گیری عقلایی از منظر قرآن کریم با تأکید بر آرای تفسیری



علامه جوادی آملی بردارد. جستجوی دقیق در پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع علمی، نشان می‌دهد که تاکنون هیچ مقاله یا پژوهشی با عنوان دقیق یا موضوعی کاملاً مشابه که به‌طور مستقیم این ارتباط میان تصمیم‌گیری، قرآن و دیدگاه‌های تفسیری علامه جوادی آملی را مورد بررسی قرار داده باشد، یافت نشده است. غالب مطالعات موجود، به ابعاد روان‌شناختی، سازمانی یا فلسفی تصمیم‌گیری در چارچوب نظریه‌های غربی پرداخته‌اند و کمتر به رهیافت‌های اسلامی و قرآنی، به‌ویژه با محوریت آرای مفسران برجسته، توجه کرده‌اند.

لذا، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ تحقیقاتی و ارائه یک رویکرد نوین، بر آن است تا نقش کلیدی فرایند تصمیم‌گیری را نه از منظر نقد یا آسیب‌شناسی صرف، بلکه از دیدگاه تبیین اهمیت آن به‌عنوان ستون اصلی مدیریت، بر اساس منظومه فکری و تفسیری علامه جوادی آملی، مورد بررسی قرار دهد. این تحقیق، به‌این ترتیب، اولین تلاش نظام‌مند برای ارائه یک چارچوب جامع در خصوص مبانی تصمیم‌گیری عقلایی در اندیشه قرآنی علامه جوادی آملی محسوب می‌شود. انتظار می‌رود که نتایج حاصل از این پژوهش، نه تنها به غنای دانش در حوزه‌های علوم قرآن و علوم مدیریت بیفزاید، بلکه به‌عنوان یک پایه محکم و منبع الهام‌بخش برای انجام مطالعات آتی و عمیق‌تر در این زمینه میان‌رشته‌ای، استفاده شود و دریچه‌ای نو به‌سوی فهم جامع‌تر تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی بگشاید.

۳. روش پژوهش

واژه «روش» که از لغت یونانی «متا» به معنای «در طول» و «اودوس» به معنای «راه» گرفته شده، به مفهوم در پیش گرفتن راهی منظم و متوالی برای رسیدن به هدف و مقصود اشاره دارد (کاظمی، ۱۳۷۴: ۲۸-۲۹). این مفهوم، مجموعه‌ای از اقدامات و ابزارهای منظم و منطقی برای دستیابی به هدفی خاص را در برمی‌گیرد (ساروخانی، ۱۳۷۵: ۲۵). فیلیپس شاله بر این باور است که فلسفه علمی، مطالعه روش‌های علمی است که قواعد و ابزارهای لازم برای پژوهش دقیق و معتبر را فراهم می‌آورد (شاله، ۱۳۴۶: ۲۲). در این میان، واژه «استنتاج» که از ریشه (ن ط ق) و به معنای «طلب سخن گفتن» است (ابن منظور، ۱۴۱۴:



۱۰، ۳۰۵؛ طریحی، ۱۴۱۶: ۵، ۲۳۸)، در معنای بازجویی، بازپرسی و اصرار بر دریافت پاسخ نیز به کار می‌رود (ابن فارس، ۱۴۰۴: ۵، ۳۰۳). از دیدگاه شهید صدر، «استنطاق» روشی است که در آن، پژوهشگر با تحلیل وضعیت جامعه، مسائل را شناسایی کرده و آن‌ها را به صورت پرسش‌هایی منظم به قرآن کریم عرضه می‌کند تا پاسخ‌های وحیانی را دریابد (صدر، ۱۴۲۸: ۲۶). این روش که شهید صدر آن را توحیدی و موضوعی می‌داند، با استناد به فرموده حضرت علی^(ع) که «ذَلِك الْقُرْآنُ، فَاسْتَنْطِقُوهُ؛ از قرآن بخواهید تا سخن بگوید»، در فقه نیز کاربرد داشته است (صدر، ۱۴۲۸: ۱۶).

بنابراین استنطاق روشی نوین و پویا در تفسیر قرآن است که در آن، مفسر به جای تبیین صرف آیات، پرسش‌هایی برگرفته از چالش‌های روز جامعه را به قرآن مطرح می‌کند و به دنبال راه‌حل‌های قرآنی برای مشکلات معاصر است، به گونه‌ای که قرآن نه تنها کتابی تاریخی، بلکه راهنمای عملی برای زندگی امروز تلقی می‌شود (صدر، بی‌تا: ۲۶). شهید صدر معتقد است که استنطاق به معنای تفسیر موضوعی، یعنی طرح پرسش‌های منظم در مورد مسائل و موضوعات جامعه در هر عصر و زمانی به ساحت قدسی قرآن کریم و دریافت پاسخ‌های وحیانی از آن است (صدر، ۱۴۲۸: ۲۶-۲۸). بر این اساس، پژوهشگر ابتدا مسائل اجتماعی را شناسایی کرده و سپس آن‌ها را به صورت پرسش‌هایی منظم به قرآن عرضه می‌کند تا پاسخ‌های لازم را دریافت نماید (صدر، بی‌تا، ۲۶). به نظر می‌رسد شهید صدر این روش را با توجه به سرعت پیشرفت دانش بشری، خلق نظریه‌های جدید و نیازهای نوپدید جامعه، برای پاسخگویی به این نیازها و کاهش اختلافات مذهبی ابداع کرد (صدر، ۱۴۲۸: ۲۳).

۴. ادبیات علمی

مفهوم «تصمیم‌گیری» که امروزه به عنوان ستون فقرات موفقیت در دنیای پویای کسب و کار شناخته می‌شود، پیشینه‌ای جالب توجه و ریشه در ادبیات بخش دولتی و سازمانی دارد. چستر بارنارد، یکی از مدیران ارشد و برجسته صنعت تلفن در اوایل قرن بیستم، به عنوان اولین کسی شناخته می‌شود که این اصطلاح را از حوزه نظری به عرصه عمل کسب و کار وارد کرد. با گذشت زمان و گسترش کاربرد آن، این اصطلاح به تدریج جایگزین عبارت‌های



کلی‌تر، مبهم‌تر و بعضاً ناکارآمدتری مانند «تخصیص منابع» و «سیاست‌گذاری» شد و جایگاه خود را به‌عنوان یک مفهوم دقیق و عملیاتی تثبیت کرد (لئو بوچانان، ۱۳۸۵: ۵۷، ۷). اهمیت حیاتی تصمیم‌گیری در سازمان‌ها به حدی است که گریفیث (۱۹۵۹) به‌درستی آن را «قلب سازمان و مدیریت» می‌نامد. به اعتقاد او، تمامی فعالیت‌ها، فرایندها و ابعاد مختلف یک سازمان را می‌توان با تمرکز بر فرایند تصمیم‌گیری تبیین و درک کرد. علاقه‌بند نیز با تأیید و بسط این دیدگاه، تصمیم‌گیری را «کلید درک پیچیدگی‌های سازمان و عملکردهای مدیریتی» می‌داند (علاقه‌بند، ۱۳۸۴: ۵۷). به عبارت دیگر، برای فهم عمیق‌تر سازوکار سازمان‌ها و چگونگی عملکرد آن‌ها در محیط‌های پیچیده و رقابتی امروز، لازم است که تحلیل و تمرکز دقیقی بر فرایندها، مدل‌ها و پیامدهای تصمیم‌گیری در آن سازمان‌ها صورت گیرد.

هربرت سایمون (۱۹۶۵)، یکی از تأثیرگذارترین پیشگامان و نظریه‌پردازان علم مدیریت در دهه‌های میانی قرن بیستم، توجه ویژه‌ای به اهمیت محوری تصمیم‌گیری در مدیریت داشت. از منظر او، تصمیم‌گیری نه تنها جزء مهمی از مدیریت است، بلکه در حقیقت «هسته اصلی و مترادف» با خود مفهوم مدیریت محسوب می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۰: ۱۳۴؛ الوانی، ۱۳۸۷: ۱۸). سایمون در آثار ماندگار خود، از جمله کتاب مشهور «مدیر به‌عنوان تصمیم‌گیرنده»، به‌طور قاطع بر ضرورت توسعه و ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری در مدیران تأکید ورزیده است. وی معتقد بود که تمامی وظایف و کارکردهای اساسی مدیریت، از برنامه‌ریزی استراتژیک و سازمان‌دهی ساختارها گرفته تا کنترل عملکرد و نظارت بر فعالیت‌ها، همگی بر پایه اتخاذ تصمیمات مختلف استوار هستند (حاضری، ۱۳۷۳: ۱۸-۳). این دیدگاه بنیادین که تصمیم‌گیری را به‌منزله قلب تپنده و موتور محرکه مدیریت می‌شناسد، به‌طور گسترده‌ای توسط بسیاری از پژوهشگران و صاحب‌نظران حوزه مدیریت پذیرفته شده است. این بدان معناست که هر نظریه، چارچوب یا مفهومی که در حوزه مدیریت مطرح می‌شود، در نهایت به‌نوعی به فرایند تصمیم‌گیری ختم می‌گردد؛ خواه این مفهوم در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت باشد، یا سازمان‌دهی ساختار درونی سازمان، یا حتی فرایندهای پیچیده نوآوری و خلق ارزش، در تمامی این موارد، مدیران برای

به عمل درآوردن ایده‌ها و رسیدن به اهداف، ناگزیر از اتخاذ تصمیمات متعددی در سطوح مختلف هستند (تسلیمی، ۱۳۷۸: ۳۹).

تصمیم‌گیری به‌عنوان یک فرایند پیچیده، پویا و چندوجهی شناخته می‌شود که طی آن، مدیران با مواجهه با یک مسئله یا فرصت، از میان مجموعه‌ای از گزینه‌های موجود، بهینه‌ترین و مناسب‌ترین راه‌حل را انتخاب می‌کنند. این فرایند معمولاً شامل مراحل کلیدی متعددی است، از جمله جمع‌آوری و تحلیل دقیق اطلاعات مرتبط، ارزیابی جامع مزایا و معایب بالقوه هر یک از گزینه‌ها و در نهایت، انتخاب گزینه‌ای که بیشترین همسویی را با اهداف سازمانی و معیارهای تعیین‌شده داشته باشد. توانایی در اتخاذ تصمیمات خوب، منطقی، به‌موقع و مؤثر، بی‌شک یکی از حیاتی‌ترین و مهم‌ترین مهارت‌هایی است که یک مدیر موفق باید به‌طور کامل بر آن مسلط باشد (صادق پور، ۱۳۵۶: ۴۷). در مجموع، می‌توان این‌گونه بیان کرد که تصمیم‌گیری نه‌تنها یک فعالیت مدیریتی، بلکه یک فرایند استراتژیک و حیاتی است که در تمامی سطوح یک سازمان، از تصمیمات کلان راهبردی تا تصمیمات عملیاتی روزمره، نقش محوری ایفا می‌کند. با درک اهمیت روزافزون این موضوع، پژوهشگران و محققان متعددی در سراسر جهان به مطالعه عمیق و همه‌جانبه فرایند تصمیم‌گیری پرداخته‌اند و در نتیجه، مدل‌ها و روش‌های متنوع و کارآمدی را برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌ها و افزایش اثربخشی آن‌ها ارائه نموده‌اند.

با نگاهی به پژوهش‌های انجام شده در حوزه تصمیم‌گیری، به‌سرعت می‌توان به تنوع چشمگیر رویکردهای موجود در این زمینه پی برد. این رویکردها طیف وسیعی را شامل می‌شوند، از مدل‌های کاملاً «عقلایی» و «منطقی» که بر تحلیل داده‌ها و بهینه‌سازی محض تمرکز دارند تا رویکردهای «شهودی» که بر تجربه، بصیرت و احساسات درونی تکیه می‌کنند و همچنین رویکردهای «مشارکتی» که بر دخیل کردن ذینفعان در فرایند تصمیم‌گیری تأکید دارند و بسیاری دیگر. این تنوع رویکردها را می‌توان به ماهیت پویای فرایند تصمیم‌گیری و وابستگی آن به شرایط و موقعیت‌های مختلف نسبت داد (دفت، ۱۳۸۲: ۱، ۶۸۲).

به عبارت دقیق‌تر، انتخاب رویکرد مناسب برای تصمیم‌گیری به عوامل متعددی بستگی



دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به نوع و ماهیت مسئله‌ای که سازمان یا مدیر با آن روبرو است، میزان پیچیدگی مسئله، حجم و کیفیت اطلاعات در دسترس، محدودیت‌های زمانی و منابع و حتی فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های فردی تصمیم‌گیرنده اشاره کرد. بنابراین این نتیجه حاصل می‌شود که نمی‌توان یک رویکرد واحد را برای تمامی انواع تصمیم‌گیری‌ها مناسب و بهینه دانست، بلکه انتخاب رویکرد مطلوب همواره نیازمند در نظر گرفتن دقیق و هوشمندانه تمامی عوامل تأثیرگذار و متغیرهای موقعیتی است.

۵. مبانی تصمیم‌گیری عقلایی

در آثار علامه، مبانی متعددی برای تصمیم‌گیری مطرح شده است که به دلیل گستردگی، امکان بررسی همه آن‌ها در این مقاله میسر نیست. این مبانی به‌طور کلی در سه دسته اصلی قابل طبقه‌بندی است: معرفت‌شناسی، عقلانیت و انسان‌شناسی. در پژوهش حاضر، تمرکز ما به‌طور خاص بر روی دو مبنای معرفت‌شناختی و انسان‌شناختی در اندیشه تفسیری ایشان معطوف خواهد بود. این دو مبنا، یعنی معرفت‌شناسی که به چگونگی دستیابی به دانش و شناخت صحیح از جهان و هستی می‌پردازد و انسان‌شناسی که به ماهیت انسان، جایگاه او در جهان و ارزش‌های انسانی توجه دارد، به همراه عقلانیت که شامل شناخت و درک نظری و عملی نسبت به یک موضوع است، ارکان اساسی تصمیم‌گیری را در اندیشه تفسیری استاد شکل می‌دهند. بنابراین با واکاوی این دو مبنای کلیدی، می‌توان به درک عمیق‌تر و جامع‌تری از فرایند تصمیم‌گیری بر اساس منظومه فکری و تفسیری علامه دست‌یافت و ابعاد فلسفی و بنیادین آن را روشن ساخت.

۵-۱. معرفت‌شناسی

در رویکرد غالب بر علوم انسانی و مدیریت مدرن، به‌ویژه مکتب پوزیتیویسم، معرفت تنها از طریق تجربه مستقیم و مشاهده‌پذیر حاصل می‌شود. این دیدگاه، به مفاهیمی همچون وحی، نقل و عقل (در معنای عمیق و فلسفی آن) به‌عنوان منابع معتبر معرفت اعتقادی نداشته و حقیقت را صرفاً محدود به آنچه قابل اندازه‌گیری و آزمایش تجربی است، می‌داند. در مقابل این رویکرد، معرفت‌شناسی قرآنی، وحی را به‌عنوان مهم‌ترین و کامل‌ترین منبع



معرفت معرفی می‌کند. از دیدگاه این رویکرد، دین مجموعه کاملی از باورها، ارزش‌ها، قوانین و احکامی است که توسط خداوند برای هدایت انسان‌ها به سوی سعادت و کمال الهی در دنیا و آخرت تعیین شده است. به عبارت دیگر، دین نه یک ساخته دست بشر، بلکه تجلی اراده الهی است که تمامی ابعاد زندگی انسان را در برمی‌گیرد و رهنمودهایی برای آن‌ها ارائه می‌دهد. آیت‌الله جوادی آملی نیز با تأکید فراوان بر مبدأ الهی دین، بر این باور است که تمامی قوانین فقهی، حقوقی، اخلاقی و حتی اعتقادی دین، همگی از جانب خداوند متعال تعیین شده‌اند. در این نگاه، دین یک سیستم جامع و هماهنگ است که برای پاسخگویی به تمام نیازهای انسان در دنیا و آخرت طراحی شده است. بنابراین معرفت دینی نه تنها در تضاد با معرفت تجربی و عقلی نیست، بلکه آن را تکمیل کرده و به آن عمق و معنای بیشتری می‌بخشد (جوادی آملی، ۱۳۹۲: ۷۳؛ همو، ۱۳۷۲: ۱۱۵؛ همو ۱۳۸۲: ۷۳).

به باور علامه جوادی آملی، مفهوم «دین» چیزی فراتر از صرف متون مقدس مانند قرآن و روایات است؛ بلکه دین درواقع محتوایی است که از جانب خداوند بر پیامبر نازل شده و این متون صرفاً ابزارها و راه‌هایی برای انتقال آن محتوا به انسان‌ها هستند. به عبارت دیگر، دین به عنوان یک حقیقت اصلی و ثابت در نظر گرفته می‌شود و متون دینی به عنوان واسطه‌ای برای دسترسی به این حقیقت عمل می‌کنند (همو، ۱۳۹۲: ۴۳؛ همو، ۱۳۷۲: ۱۳۶-۷۳). بر اساس این دیدگاه، دین مجموعه‌ای کامل از اصول و ارزش‌هایی است که تمام ابعاد زندگی انسان را از جهان‌بینی و باورهای بنیادین گرفته تا هنجارها و ایدئولوژی‌هایی که رفتار فردی و اجتماعی انسان را شکل می‌دهند، در برمی‌گیرد. دین نه تنها پاسخگوی سؤالات بنیادین انسان درباره هستی و هدف آفرینش است، بلکه راهکارهایی جامع برای رفع نیازهای مختلف او، از جمله نیازهای اجتماعی و مدیریتی، ارائه می‌دهد. یکی از راه‌های درک عمق و گستردگی دین، بررسی فواید و کارکردهای چندگانه آن است. همان‌طور که در کتب کلامی و جامعه‌شناسی مورد بحث قرار گرفته است، دین علاوه بر ارضای نیازهای معنوی انسان، نقشی مهم در سازمان‌دهی جوامع، ایجاد انسجام اجتماعی و پاسخگویی به چالش‌های مختلف زندگی فردی و جمعی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، دین صرفاً



مجموعه‌ای از باورها نیست، بلکه یک نظام جامع است که تمام ابعاد زندگی انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (همو، ۱۳۹۲: ۷۴-۴۲).

در این نگاه جامع‌نگر، منظور از «عقل» صرفاً به عقل نظری و فلسفی در معنای رایج محدود نمی‌شود، بلکه هر نوع توانایی ادراکی را شامل می‌شود که بر پایه تجربه و استدلال منطقی بنا شده باشد. به عبارت دیگر، عقل در این مفهوم وسیع، هر ابزار شناختی است که ما را از وابستگی صرف به نقل (روایات و متون دینی) رها کرده و به درک مستقل و عمیق‌تر از حقایق کمک می‌کند. عقل نه تنها کلیدی برای ورود به دنیای غنی دین است، بلکه چراغی فروزان است که راه را برای فهم عمیق‌تر متون دینی روشن می‌کند. با استفاده از عقل، می‌توانیم به لایه‌های پنهان وحی دست یافته و مفاهیم دینی را به‌طور دقیق‌تری درک کنیم (همو، ۱۳۹۲: ۷۵؛ ۱۳۸۲: ۷۵). همچنین عقل با کاوش در ساختار و قوانین حاکم بر جهان هستی، به شناخت عمیق‌تر مفاهیم دینی می‌پردازد (همو، ۱۳۹۲: ۵۶). باین حال، تأکید بر نقش عقل در کنار وحی به معنای برابر دانستن عقل با وحی نیست. بلکه عقل، به‌عنوان ابزاری برای کشف و فهم محتوای وحی عمل می‌کند، نه اینکه خود منبع اصلی یا محتوای وحی باشد (همان: ۷۵).

بدین ترتیب، عقل به‌عنوان یکی از منابع اصلی و معتبر شناخت، از اعتبار معرفتی بالایی برخوردار است. استدلال‌های عقلی که بر پایه منطق و اصول کلی بنا شده‌اند، توانایی دستیابی به حقایق بنیادینی درباره جهان و هستی را دارند و لذا یافته‌های حاصل از تعقل، ارزش شناختی غیرقابل انکاری داشته و می‌توان به آن‌ها اعتماد کرد. از نظر اعتبار معرفتی، دلیل عقلی هم‌ردیف دلیل نقلی قرار می‌گیرد؛ هر دو این دلایل، با وجود منابع متفاوتشان (عقل از درون انسان سرچشمه می‌گیرد و نقل از بیرون)، نقش حیاتی و مکملی در شناخت دین و جهان ایفا می‌کنند. بنابراین نباید یکی را بر دیگری ترجیح داد و هر دو باید در کنار یکدیگر مورد توجه و بهره‌برداری قرار گیرند. برای دستیابی به یک فهم جامع و دقیق از دین، استفاده هم‌زمان از هر دو دلیل عقلی و نقلی ضروری است. تکیه صرف بر یکی از این دو، به معنای محدود کردن حوزه شناخت و نادیده گرفتن منابع ارزشمند دیگر است. بنابراین باید از حصرگرایی روش‌شناختی پرهیز کرد و با بهره‌گیری از هر دو روش، به یک

درک همه‌جانبه از دین دست یافت. این رویکرد، نه‌تنها به غنی‌تر شدن دانش دینی کمک شایانی می‌کند، بلکه از بروز بسیاری از اختلافات و تعارضات در حوزه دین نیز جلوگیری خواهد کرد (همان: ۷۶). در نتیجه، عقل و نقل را می‌توان به‌مثابه دو بال پرنده شناخت دانست که به‌طور مکمل یکدیگر را تقویت کرده و انسان را قادر می‌سازند تا به عمق معارف وحی دست یابد (همان: ۶۱). بنابراین علامه جوادی آملی معتقد است که وحی به‌عنوان منبع اصلی و قطعی معرفت، راهنمای انسان در شناخت حقایق است؛ با این حال، عقل و تجربه نیز به‌عنوان ابزارهایی برای تفسیر و فهم بهتر وحی و نقل، نقش مهمی ایفا می‌کنند.

۲-۵. عقلانیت و حیانی

عقلانیت و حیانی، به‌عنوان یکی از مبانی اساسی تصمیم‌گیری عقلایی از منظر قرآن و با تأکید بر اندیشه تفسیری علامه جوادی آملی، فرایندی جامع را پس از شناسایی اولیه مسئله، در سه مرحله پیوسته برای دستیابی به تصمیمی الهی و خردمندانه ترسیم می‌کند. گام نخست، شناسایی و ارزیابی عمیق گزینه‌های موجود است که ریشه در آیه ۱۷ سوره زمر دارد. در تفسیر علامه جوادی آملی، «قول» در این آیه فراتر از صرف کلام، به معنای «روش، منش، خط فکری و سیره عملی» انسان است. بنابراین «یستمعون القول» یعنی مؤمنان با تأمل و دقت به سبک زندگی و باورهای یکدیگر می‌نگرند تا بهترین الگوها را بیابند (همو، ۱۳۹۳، جلسه ۱۷، ۱۳۹۳/۷/۷). این شنیدن فعال، ورای ادراک سطحی کلمات است و به درک ژرفای اندیشه‌ها می‌انجامد. علامه در تبیین آیه «الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه»، تفاوت میان «یسمعون» (شنیدن منفعل) و «یستمعون» (شنیدن فعال و تحلیلی) را برجسته می‌سازد. ایشان «یستمعون» را نشانه‌ای از شنیدن عمیق و نقادانه می‌دانند که ویژگی برجسته پژوهشگران و متفکران است؛ آن‌ها باید با عقل خود، حقیقت را از باطل تمیز دهند (همان، جلسه ۱۵، ۷/۲۷، ۱۳۹۳). این رویکرد، نه‌تنها به شناخت حقایق کمک می‌کند، بلکه ابزاری برای تصمیم‌گیری صحیح و هدایت‌بخشی نیز است.

گام دوم در این فرایند، انتخاب برترین گزینه در پرتو عقل و وحی است. پس از جمع‌آوری و تحلیل دیدگاه‌های مختلف، گزینش «أحسن الاقوال» (بهترین گفتارها و دیدگاه‌ها) امری حیاتی است که قرآن کریم نیز بر آن تأکید دارد. علامه جوادی آملی، شنیدن فعال را



مقدمه‌ای برای شناخت دقیق حقیقت می‌دانند و با استناد به آیه «فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ»، بیان می‌کنند که مؤمنان با گوش دادن فعال و همراه با تفکر، قادر به تمییز حق از باطل و انتخاب بهترین گزینه خواهند بود (همان، جلسه ۱۶، ۱۳۹۳/۷/۲۸). حقیقت‌جویان باید از محدوده نظرات شخصی فراتر رفته و با مطالعه دیدگاه‌های متفاوت، به شناختی عمیق‌تر از موضوع دست یابند. علامه این گام را در جای دیگر چنین توصیف می‌کند که درک صحیح از هر عصری مستلزم شناخت عمیق افکار حاکم بر آن است و قرآن مؤمنان را به مطالعه ادیان و مکاتب مختلف دعوت می‌کند تا بهترین و صحیح‌ترین راه را انتخاب کنند (همو، بی‌تا، ج ۱: ۵۱). به باور ایشان، قرآن انسان را به رشد و تعالی بی‌نهایت فرامی‌خواند و او را به جستجو و تلاش برای رسیدن به بهترین‌ها تشویق می‌کند (همو، ۱۳۹۳، جلسه ۱۵، ۱۳۹۳/۷/۲۷). قرآن نه تنها سرشار از معارف علمی و عملی است، بلکه در حوزه رفتار اجتماعی نیز رهنمودهای ارزشمندی ارائه می‌دهد و با بیان آیه ذکر شده، مؤمنان را به شنیدن و بررسی آراء مختلف و سپس انتخاب بهترین آن‌ها تشویق می‌نماید. این فرایند به ارتقای معرفت فردی و تعالی جامعه کمک می‌کند (همو، ۱۳۸۳: ۲۲؛ ۱۳۸۱: ۱۷۰).

قرآن کریم، به‌عنوان معجزه جاودان، همواره بر اهمیت «أحسن الاقوال» یا بهترین گفتار تأکید کرده است. این مفهوم از طریق زنجیره‌ای از آیات روشن می‌شود: ابتدا به دنبال بهترین گفتار در جامعه انسانی است، سپس آن را به گفتار دعوت‌کنندگان به توحید محدود می‌کند (فصلت: ۳۳). در مرحله بعد، پیامبر اکرم^(ص) را به‌عنوان مصداق بارز و الگوی کامل این گفتار معرفی می‌کند (یوسف/۱۰۸). در نهایت، قرآن به مؤمنان جوینده حقیقت خطاب می‌کند که آن‌ها به‌صرف گفتار نیکو بسنده نمی‌کنند، بلکه در پی بهترین و کامل‌ترین گفتارند که از نظر محتوایی غنی‌تر و از نظر بیان زیباتر باشد (جوادی آملی، جلسه ۱۵، ۱۳۹۳/۷/۲۷). از این‌رو اقوال به چهار دسته: باطل، غیر احسن، حسن و احسن تقسیم می‌شوند. نکته مهم آن است که ارزیابی یک قول باید بر مبنای محتوا و استدلال‌های آن باشد، نه بر اساس قائل یا ایدئولوژی او. آیه به‌صراحت بیان می‌کند که در ارزیابی اقوال، نباید به قائل آن توجه کرد و نگاه ایدئولوژیک به اقوال را نفی می‌کند. علامه جوادی آملی نیز



تأکید دارد که «الذین یستمعون القول» شامل همه انواع اقوال (تکوینی، تشریعی، اصول دین، فروع دین) می‌شود و در همه موارد باید به محتوا و استدلال‌ها توجه شود، نه به قائل یا ایدئولوژی حاکم بر آن (همان، جلسه ۱۸، ۱۳۹۳/۸/۲۸).

خداوند در قرآن کریم، انسان را به‌سوی بهترین‌ها، هم در گفتار و هم در عمل، فرامی‌خواند. آیه «فَبَشِّرْ عِبَادِ» نشان می‌دهد که قرآن بهترین راه و روش زندگی را ارائه می‌دهد و روش تصمیم‌گیری مبتنی بر عقلانیت از دیدگاه خداوند برتر و مورد رضایت اوست. کاربرد عبارت «فقل» نیز نشان‌دهنده وجوب ترویج این روش تصمیم‌گیری است (همو، ۱۳۸۷ (آ): ۸، ۱۳۸). خداوند انسان را به تفکر و انتخاب آگاهانه دعوت می‌کند و به کسانی که با عقل بهترین راه را انتخاب می‌کنند، بشارت می‌دهد (همو، ۱۳۸۱: ۱۱۱).

از این‌رو انسان عاقل، پیش از هر عقیده‌ای، به بررسی و ارزیابی آراء مختلف می‌پردازد و تنها آنچه را که صحیح و سودمند است، می‌پذیرد و بدان عمل می‌کند (همو، ۱۳۸۷ (ج): ۲۲). در نهایت، پس از انتخاب بهترین تصمیم، مرحله اجرا و نظارت فرامی‌رسد. موفقیت نهایی هر تصمیمی به اجرای صحیح و کامل آن بستگی دارد. این مرحله نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، تخصیص منابع کافی و ایجاد محیطی مناسب برای کار گروهی است تا بتوان به نتایج مطلوب دست‌یافت (همان، (ب): ۲۰۴).

۵-۳. انسان‌شناسی

انسان‌شناسی، شالوده و ریشه تمام علومی است که به بررسی رفتار و کنش‌های انسانی می‌پردازند و دانش سازمان و مدیریت نیز از این قاعده مستثنا نیست. درواقع، انسان‌محور اصلی تمامی فعالیت‌های سازمانی است. با این حال، نظریه‌های اولیه سازمان و مدیریت، تصویری مکانیکی و ساده‌نگارانه از انسان ارائه دادند که در آن، انسان صرفاً به‌عنوان یک عامل اقتصادی و ابزاری برای تحقق اهداف سازمانی در نظر گرفته می‌شد. با گذشت زمان و وارد شدن انتقادات به دیدگاه مکانیکی، نظریه‌های جدیدتری در حوزه سازمان و مدیریت پدید آمدند که سعی در ارائه تصویری جامع‌تر و واقع‌بینانه‌تر از انسان در محیط کار داشتند؛ اما حتی در این نظریه‌های جدید نیز، شناخت انسان ناقص و یک‌جانبه باقی مانده بود؛ بسیاری از ابعاد پیچیده و چندگانه شخصیت انسان، مانند نیازهای اجتماعی،



عاطفی و روانی، به‌طور کامل مورد توجه قرار نگرفته‌اند. به‌طور خلاصه، می‌توان گفت که اغلب نظریه‌های مدیریت، نگاهی تک‌بعدی و محدود به انسان دارند که باعث نادیده گرفتن جنبه‌های مهم رفتار انسانی در محیط کار شده است. نتیجه این امر، می‌تواند بروز مشکلاتی در دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان و کاهش رضایت و تعلق خاطر کارکنان باشد. برای بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش رضایت کارکنان، ضروری است که به جای نگاه مکانیکی، انسان را به‌عنوان موجودی پیچیده و چندبعدی در نظر بگیریم.

اما علامه جوادی آملی در نگاه انسان‌شناختی خود، انسان را موجودی دوبعدی می‌داند. از یک‌سو، انسان دارای نیازهای مادی و غرایز طبیعی است؛ اما از سوی دیگر، انسان موجودی مثاله است که روحی بلند و ارتباطی عمیق با خالق خود دارد. این دو بعد، به هم تنیده و هویت انسان را شکل می‌دهند. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های انسان از منظر علامه، بهره‌مندی از فطرت توحیدی است؛ به این معنا که انسان ذاتاً به یکتاپرستی گرایش دارد و تمایل به شناخت و پرستش خداوند را در درون خود احساس می‌کند. این فطرت الهی، انسان را از سایر موجودات متمایز کرده و او را به‌سوی کمال و سعادت هدایت می‌کند. کرامت ذاتی انسان، از دیگر مبانی انسان‌شناختی در اندیشه علامه است. انسان به‌عنوان اشرف مخلوقات، دارای ارزش و حرمتی والاست و باید مورد تکریم و احترام قرار گیرد. همچنین، خداوند خلافت خود را در زمین به انسان سپرده و او را مسئول اداره امور جهان دانسته است که این مسئولیت، هم فرصتی برای رشد و کمال انسان است و هم او را ملزم به انجام وظایف الهی می‌کند.

علامه دوبعدی بودن انسان را نشانه‌ای از جامعیت وجودی او می‌داند؛ به این معنا که انسان هم با ظاهر (ملک) و هم با باطن (ملکوت) آشنایی دارد و این جامعیت، او را به مقام قرب الهی نزدیک می‌کند (همان، ۱۳۸۹: ۲۸۲). علامه معتقد است آنچه انسان را خاص می‌کند، نه صرفاً توانایی صحبت کردن، بلکه توانایی تفکر درباره خدا و معنای زندگی است؛ به نظر او، انسان به دنبال معنایی فراتر از خود است (همو، ۱۳۸۲: ۱۵). یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی که ما انسان‌ها را از بقیه موجودات متمایز می‌کند، اعتقاد به وجود یک نیروی برتر (توحیدی) است. علامه معتقد است که این اعتقاد، بخشی از ماهیت



ماست و نیازی به یادگیری ندارد (همو، ۱۳۸۷(آ): ۲۳؛ همو، ۱۳۸۱: ۱، ۳۲؛ همو، ۱۳۸۹: ۳۹ و ۴۰). جزء دیگر مبنای انسان‌شناختی، عنوان خلیفه الله است که جایگاهی والا و رفیع دارد. علامه بر این باور است که مقام خلافت، نشان از نزدیکی انسان به خداوند و مسئولیت او در زمین است (همو، ۱۳۸۲: ۱۷۴-۱۷۶؛ همو، ۱۳۸۱: ۲۸۳-۲۸۶). کرامت انسانی، از دیگر مبانی انسان‌شناسی است. به نظر علامه، کرامت انسان دارای دو بعد است: یکی مربوط به روح و ذات انسان و دیگری مربوط به کرامتی است که انسان با تلاش و تقوا کسب می‌کند؛ از این رو کرامت انسان‌ها متفاوت است (همو، ۱۳۸۱: ۳۳۶؛ همو، (ج): ۱۳۴-۱۳۷). مختار بودن انسان نیز از دیگر مبانی انسان‌شناسی است. ارزش دانش و تصمیم‌گیری در هر حوزه، از جمله مدیریت، به شرط پذیرش اختیار انسان است. علامه جوادی آملی در آثار مختلف، به تبیین این موضوع پرداخته‌اند و اهمیت اختیار انسان را در طراحی سیستم‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر قرآن کریم مورد تأکید قرار داده‌اند (همو، ۱۳۸۲: ۳۰۲-۳۰۳ و ۱۵۱-۱۶۲؛ همو، ۱۳۸۹ (ج): ۳۶۸-۳۶۹؛ همو، ۱۳۸۸ (ب): ۳۲۶-۳۲۷).

جمع‌بندی

پدیده تصمیم‌گیری، به عنوان ستون فقرات موفقیت در جهان امروز، ریشه‌های عمیقی در ادبیات دولتی و سازمانی دارد و از مفاهیمی چون «تخصیص منابع» و «سیاست‌گذاری» فراتر رفته است. اهمیت حیاتی آن تا بدانجا است که قلب سازمان و مدیریت تلقی می‌شود و تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی را می‌توان از طریق آن تبیین و درک کرد. برای فهم عمیق‌تر سازوکار سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و رقابتی، تحلیل دقیق فرایندها، مدل‌ها و پیامدهای تصمیم‌گیری ضروری است. این رویکرد، در تقابل با نگاه مکانیکی و ساده‌انگارانه به انسان در نظریه‌های اولیه مدیریت، به انسان به عنوان موجودی پیچیده و چندبعدی می‌نگرد؛ موجودی که نه تنها دارای نیازهای مادی و غرایز طبیعی است، بلکه با روحی متعالی و ارتباطی عمیق با خالق خود، جامعیت وجودی‌اش او را به مقام قرب الهی نزدیک می‌کند. از منظر معرفت‌شناسی، این دیدگاه بر تفاوت بنیادین میان «شنیدن منفعل» و «گوش دادن فعال» تأکید می‌کند. «گوش دادن فعال» به معنای تأمل و تحلیل عمیق، ویژگی اصلی



پژوهشگران و اندیشمندان است که با تکیه بر عقل خود، حق را از باطل بازشناسند. این امر در عصری که کثرت آراء و دیدگاه‌ها در حوزه‌های مختلف رو به فزونی است، اهمیت مضاعفی می‌یابد. در این چارچوب معرفتی، مطالعه و بررسی نظرات مخالفان نیز ضروری است، اما با نگاهی نقادانه و نه پذیرش حقایق مسلم. این رویکرد فعال، به فرد توانایی می‌دهد تا به بهترین حقایق دست یابد و صرفاً به شناخت اکتفا نکند، بلکه از آن به‌عنوان ابزاری برای تصمیم‌گیری صحیح و هدایت دیگران بهره‌برد.

مفهوم «عقلانیت و حیانی» در این رویکرد، بیانگر آن است که تصمیم‌گیری عقلایی باید ریشه در آموزه‌های قرآنی و وحی الهی داشته باشد. این مدل سه مرحله اساسی را در بر می‌گیرد: نخست، شناسایی و ارزیابی گزینه‌ها که فراتر از کلام، به درک عمیق روش‌ها، منش‌ها و خطوط فکری می‌پردازد. دوم، انتخاب بهترین گزینه که بر «احسن الاقوال» تأکید دارد؛ یعنی نه تنها حقیقت، بلکه بهترین حقیقت را انتخاب کنیم. این انتخاب باید بر مبنای محتوا و استدلال باشد، نه بر اساس قائل یا ایدئولوژی خاص. این مرحله به انسان امکان می‌دهد تا با جستجوگری نامحدود، به کمال و بهترین ارزش‌ها دست یابد. در نهایت، مرحله سوم، اجرا و نظارت است که بر لزوم تحقق بخشیدن به تصمیمات صحیح در عمل و برنامه‌ریزی دقیق برای آن تأکید دارد.

انسان‌شناسی جامع این دیدگاه، انسان را موجودی با فطرت توحیدی، دارای کرامت ذاتی و جایگاه «خليفة اللهی» معرفی می‌کند که مختار است و مسئولیت اداره امور جهان را بر عهده دارد. این رویکرد، ارزش دانش و تصمیم‌گیری را به پذیرش اختیار انسان منوط می‌سازد. مدل تصمیم‌گیری عقلایی بر پایه عقلانیت و حیانی، راهنمایی جامع برای سازمان‌ها و افراد فراهم می‌آورد تا تصمیماتی اتخاذ کنند که نه تنها از نظر عملی مؤثر و کارآمد باشند، بلکه با کرامت و جایگاه والای انسانی نیز همخوانی داشته باشند و به تعالی فرد و جامعه در تمامی ابعاد زندگی کمک کنند. این دیدگاه، به پیچیدگی‌های احکام دینی نیز با انعطاف و درک عمیق پاسخ می‌دهد و فراتر از صرف کارایی سازمانی، به ابعاد اخلاقی و معنوی تصمیم‌گیری توجه ویژه دارد.

فهرست منابع

- قرآن کریم، (۱۴۱۸)، ترجمه ناصر مکارم، قم: انتشارات دارالقرآن الکریم.
۱. ابن فارس، ابوالحسین احمد، (۱۴۰۴)، معجم مقایس اللغة، قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
 ۲. ابن منظور، ابوالفضل، جمال الدین، محمد بن مکرّم، (۱۴۱۴)، لسان العرب، بیروت: دار الفکر للطباعة و النشر و التوزیع.
 ۳. الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۷)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
 ۴. پاریزی، مهدی ایران‌نژاد و پرویز ساسان‌گهر، (۱۳۹۳)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: مؤسسه عالی بانکداری ایران.
 ۵. تسلیمی، محمد سعید، (۱۳۸۷)، تحلیل فرایندی خط مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری، تهران: نشر سمت.
 ۶. جوادی آملی، عبدالله، (۱۳۷۲)، شریعت در آئینه معرفت، قم: مرکز نشر فرهنگی رجاء.
 ۷. _____، (۱۳۸۱)، صورت و سیرت انسان در قرآن، قم: نشر اسراء.
 ۸. _____، (۱۳۸۲)، انتظار پیر از دین، قم: نشر اسراء.
 ۹. _____، (۱۳۸۳)، توحید در قرآن، قم: نشر اسراء.
 ۱۰. _____، (۱۳۸۴)، وحی و نبوت در قرآن، قم: نشر اسراء.
 ۱۱. _____، (۱۳۸۶)، رَحِیقِ مَخْتوم، قم: نشر اسراء.
 ۱۲. _____، (۱۳۸۷ آ)، سیره رسول اکرم (ص) در قرآن، قم: نشر اسراء.
 ۱۳. _____، (۱۳۸۷ ب)، دین‌شناسی، قم: نشر اسراء.
 ۱۴. _____، (۱۳۸۷ ج)، مبادی اخلاق در قرآن، قم: نشر اسراء.
 ۱۵. _____، (۱۳۸۸ آ)، تفسیر تسنیم، قم: نشر اسراء.
 ۱۶. _____، (۱۳۸۸ ب)، شکوفایی عقل در پرتو نهضت حسینی، قم: نشر اسراء.



۱۷. _____، (۱۳۸۸ ب)، شکوفایی عقل در پرتو نهضت حسینی، قم: نشر اسراء.
۱۸. _____، (۱۳۸۹ آ)، ادب فنای مقربان، قم: اسراء.
۱۹. _____، (۱۳۸۹ ب)، تفسیر انسان به انسان، قم: نشر اسراء.
۲۰. _____، (۱۳۸۹ ج)، حیات حقیقی انسان، قم: نشر اسراء.
۲۱. _____، (۱۳۹۲)، عقل در هندسه معرفت دینی، قم: نشر اسراء.
۲۲. _____، (۱۳۹۳)، تفسیر سوره مبارکه زمر، سایت بنیاد بین‌المللی علوم و حیانی اسراء، <http://www.portal.esra.ir>
۲۳. _____، (بی‌تا)، سروش هدایت، قم: نشر اسراء.
۲۴. جوهری، اسماعیل بن حماد، (۱۴۱۰)، الصحاح - تاج اللغة و صحاح العربیة، بیروت: دار العلم للملایین.
۲۵. حاضر، منوچهر، (۱۳۷۳)، تصمیم‌گیری در مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۶. حق‌شناس گرگابی، محمد، رضایی منش، بهروز، (۱۳۹۹)، شناسایی راهبردهای کاهش اثرات احساسات فردی بر تصمیمات خط‌مشی‌گذاران ملی؛ مورد مطالعه: نمایندگان مجلس شورای اسلامی، مجله سیاست‌گذاری عمومی، شماره ۴، ص ۱۷۳-۱۹۱.
۲۷. خوشوقت، محمدحسین، (۱۳۷۵)، تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری در سیاست خارجی، تهران: انتشارات وزارت امور خارجه.
۲۸. دفت، ریچارد آل، (۱۳۸۲)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: علی پارسایان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۹. رابینز، استفن پی، (۱۳۹۰)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسایان، سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۰. رابینز، استفن پی، (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۱. رضاییان، علی، (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: نشر سمت.

۳۲. زبیدی واسطی، سید محمد مرتضی، (۱۴۱۴)، *تاج العروس من جواهر القاموس*، بیروت: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
۳۳. ساروخانی، باقر، (۱۳۷۵)، *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی*، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۳۴. سایمون، هربرت الکساندر، (۱۳۷۱)، *رفتار اداری: بررسی در فراگردهای تصمیم‌گیری در سازمان اداری*، (ترجمه: محمدعلی طوسی)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۵. شاله، فیلیپس، (۱۳۴۶)، *شناخت روش علوم یا فلسفه علمی*، (ترجمه: یحیی مهدوی)، تهران: دانشگاه تهران.
۳۶. صادق‌پور، ابوالفضل، (۱۳۶۵)، *چند مقاله در مدیریت*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۷. صدر، سید محمدباقر، (بی‌تا)، *مقدمات فی التفسیر الموضوعی للقرآن*، بیروت: دارالتوحید الاسلام.
۳۸. صدر، محمدباقر، (۱۴۲۴)، *المدرسة القرآنية*، بی‌مکان: مؤسسه دارالکتاب الاسلامی.
۳۹. صدرالدین الشیرازی، محمد بن ابراهیم، (۱۴۲۸)، *الحکمة المتعالیة فی الاسفار الاربعة*، قم: طلیعه نور.
۴۰. طباطبایی، سید محمدحسین، (۱۳۵۰)، *اصول فلسفه و روش رئالیسم*، (مقدمه و شرح: مرتضی مطهری)، تهران: نشر صدرا.
۴۱. طریحی، فخرالدین، (۱۴۱۶)، *مجمع البحرين*، تهران: کتابفروشی مرتضوی..
۴۲. علاقه‌بند، علی، (۱۳۸۴)، *مدیریت عمومی*، تهران: نشر روان.
۴۳. فراهیدی، خلیل بن احمد، (۱۴۲۵)، *العین*، قم: الاسوة.
۴۴. فیومی، احمد بن محمد مقری، (بی‌تا)، *المصباح المنیر فی غریب الشرح الكبير للرافعی*، قم: منشورات دارالرضی.
۴۵. قربانی جاجرم، زهرا؛ خوراکیان، علی‌رضا؛ ملک‌زاده، غلامرضا، (۱۳۹۵)، *بررسی نقش*



میانجی‌گری سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی مدیران بر رابطه هوش هیجانی و رفتارهای نوآورانه، مجله مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۱۸، ص ۵۱-۸۴.

۴۶. کاظمی، علی‌اصغر، (۱۳۷۴)، روش و بینش در سیاست، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.

۴۷. گل‌بو، محمدعلی، یزدانی، ناصر، (۱۴۰۱)، آینده‌نگری راهبردی در خلق انعطاف‌پذیری راهبردی و تصمیم‌گیری عقلایی، مجله مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۱، ص ۱۲۷-۱۴۷.

۴۸. لئو بوچانان، اندرو اوکانل، (۱۳۸۵)، تاریخچه تصمیم‌گیری، (ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد)، نشریه گزیده مدیریت، سال هفتم، شماره ۵۷.

۴۹. مصباح یزدی، محمدتقی، (۱۳۷۶)، پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

۵۰. مصطفوی، حسن، (۱۴۰۲)، التحقیق فی کلمات القرآن الکریم، تهران: مرکز الکتاب للترجمة والنشر.

۵۱. موسوی خمینی، سید روح‌الله، (۱۳۶۲)، طلب و اراده، (ترجمه و شرح: سید احمد فهری)، تهران: نشر علمی و فرهنگی.

بازشناسی مفهوم استرس در منابع اسلامی با رویکرد مدیریتی

عبدالعزیز حسینی^۱

چکیده

استرس که در ادبیات علمی با نام هانس سلیه (۱۹۳۶) گره خورده، در جوامع کنونی و از جمله در سازمان‌ها، اجتناب‌ناپذیر است. وظیفه مدیریت در سازمان‌ها و جوامع، مدیریت و کاهش این معضل است. تحقیق و تقصص مفهوم مترادف استرس در ادبیات دینی - اسلامی، یک ضرورت پژوهشی است تا بر اساس یافته‌های مفهومی، رویکرد اسلامی نسبت به استرس، شناسایی و برای مدیریت و کاهش آن، با روش‌های معنوی و دینی، اقدام گردد. در این تحقیق با استفاده از روش تحلیلی - توصیفی پاسخی برای این پرسش اصلی فراهم شده است که «چگونه می‌توان عوامل، مؤلفه‌ها و راهکارهای کاهش و مدیریت استرس را با عنوان علمی که در مدیریت مطرح است، در منابع اسلامی مطالعه و پی‌گیری کرد؟ یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عوامل و مؤلفه‌های اساسی استرس در منابع اسلامی، مواردی مثل ترک امر به معروف و احساس گناه است و آسیب‌های استرس می‌تواند مواردی مثل روی گردانی از انجام وظیفه در سازمان و بزرگ جلوه کردن مشکلات کوچک باشد. راهکارهای مدیریت و کاهش استرس، بر مبنای منابع اسلامی نیز در این مقاله بررسی شده است.

کلیدواژه‌ها: استرس، بازشناسی مفهوم استرس، منابع اسلامی، رویکرد مدیریتی، مترادف‌های استرس

۱. دانش‌پژوه دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، قم، ایران

استرس در دنیای معاصر، به‌ویژه در جوامع توسعه‌یافته و در حال توسعه، به یکی از مسائل مهم و اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. در این جوامع، به دلیل رشد سریع تکنولوژی، تغییرات اجتماعی، فشارهای اقتصادی، و مشغله‌های روزمره، افراد با حجم عظیمی از چالش‌های روانی روبه‌رو هستند که در نهایت منجر به تجربه استرس می‌شود. استرس به عنوان یک واکنش طبیعی بدن به تهدیدات و فشارها شناخته می‌شود؛ اما در شرایط کنونی، به‌ویژه در جوامع مدرن، به دلیل فشارهای فراوان اجتماعی، شغلی و فردی، این پدیده به‌طور مداوم تجربه می‌شود و می‌تواند تأثیرات منفی بر سلامت جسمی و روانی افراد بگذارد.

با توجه به این وضعیت، ضروری است که مسئله استرس از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد. اولین گام در این مسیر، بازشناسی دقیق مفهوم استرس و تحلیل ارتباط آن با واژه‌ها و مفاهیم مشابه در متون دینی است. بسیاری از افراد در جستجوی راه‌حل‌هایی برای مقابله با استرس هستند و در این راستا، متون دینی می‌توانند به‌عنوان منبعی غنی از آموزه‌های معنوی و روان‌شناختی برای مقابله با این پدیده به کار گرفته شود. قرآن کریم و روایات دینی به‌ویژه در مورد مسائلی مانند صبر، توکل، آرامش درونی و مراقبت از سلامت روان، اصولی را مطرح کرده‌اند که می‌تواند در کاهش استرس مؤثر باشد. در این زمینه، تاکنون پژوهشی به‌طور خاص به بازشناسی مفهومی استرس در آیات و روایات نپرداخته است. این خلأ تحقیقاتی نیاز به پژوهش‌های عمیق‌تری دارد تا بتوان از ظرفیت‌های موجود در متون دینی برای مقابله با استرس استفاده کرد. استرس در قرآن و روایات می‌تواند در قالب مفاهیمی همچون صبر، توکل، توبه، دعا و مراقبت از نفس تجلی یابد. این مفاهیم نه تنها به کاهش استرس کمک می‌کنند، بلکه انسان را به سوی تقویت روحیه معنوی و اعتماد به نفس هدایت می‌کنند.

با تحلیل دقیق‌تر آیات قرآن و حدیث‌های معتبر، می‌توان به اصول روان‌شناختی موجود در متون دینی پی برد که می‌تواند در زمینه مقابله با استرس راهگشا باشد. برای مثال، قرآن کریم در بسیاری از آیات خود، به توکل به خداوند و پذیرش مشیت الهی اشاره کرده است. این مفاهیم می‌تواند به انسان‌ها کمک کند تا در مواجهه با مشکلات و بحران‌ها آرامش



درونی خود را حفظ کرده و از فشارهای روانی ناشی از استرس بکاهند. روایات اهل بیت علیهم السلام به ویژه در زمینه صبر در برابر مشکلات، دعا برای آرامش روحی و درمان نگرانی‌ها و مشکلات روانی، راهکارهایی عملی و معنوی را پیشنهاد می‌دهد که می‌تواند به عنوان ابزاری برای مدیریت استرس مورد استفاده قرار گیرد. در حقیقت، در بسیاری از روایات آمده است که انسان‌ها باید در مواجهه با مشکلات صبر و استقامت داشته باشند و با توکل بر خداوند، از مشکلات عبور کنند.

این پژوهش با هدف بازشناسی مفهومی استرس در آیات و روایات دینی انجام می‌شود. این تحقیق می‌تواند نتایج ارزشمندی در جهت تبیین معنای استرس از دیدگاه دینی و ارائه راهکارهایی، برای کاهش آن در زندگی روزمره انسان‌ها به همراه داشته باشد. این پژوهش نه تنها در حوزه‌های علمی و روان‌شناسی، بلکه در حوزه‌های دینی و معنوی نیز می‌تواند اثرگذار باشد. پرسشی که پیش می‌آید این است که آیا استرس تحت عنوان علمی که در مدیریت مدون است، می‌توان عوامل، مؤلفه‌ها و راهکارهای کاهش و مدیریت آن را در منابع اسلامی مطالعه و پی‌گیری کرد؟ تحقیقاتی که در این موضوع با توجه به احصای نویسنده، صورت گرفته، هیچ‌کدام سؤال اساسی آن دست‌یابی به بیان مؤلفه و آسیب‌شناسی استرس از طریق مطالعه منابع اسلامی نبوده است.

روش تحقیق در متون، کتابخانه‌ای و توصیفی - تحلیلی است. تحقیق در موضوعات اسلامی نیازمند طی یک فرایند چندجانبه و مرحله است. تحقیق مذکور به همین علت در هشت مرحله به انجام رسیده است. نخست موضوع بر اساس دانش مدیریت تعریف و بررسی شده است؛ مرحله بعد کلمات مترادف در زبان‌های عربی، فارسی و انگلیسی جستجو و به دست آمد؛ سپس آیات مرتبط با موضوع جستجو و لیست شد، آیات با ارتباط کم‌تر از لیست برداشته شد؛ در تفاسیر نیز موضوع بررسی و تتبع صورت گرفت؛ در منابع روایی موضوع شناسایی و روایات مرتبط استخراج شد؛ میزان دلالت آیات بر موضوع تبیین شد؛ آخرین مرحله موضوع تجزیه و تحلیل و میزان ارتباط و انطباق آن با آیات و روایات بررسی شده است. در تمام مراحل از منابع دست‌اول؛ کتب روایی، تفسیری و لغت؛ منابع تفسیری از نرم‌افزار جامع التفاسیر نور ۳، منابع روایی از نرم‌افزار جامع الاحادیث استفاده شده است.



۱. مفهوم شناسی

۱-۱. معنای لغوی استرس

استرس را در لغت به «تنش، فشار روانی، فشار عصبی، فشار روحی و استرس تعریف کرده‌اند» (ونوس، ۱۳۸۸: ۸۲۱). آشفته، بیتاب، بی‌قرار، پریشان‌حال، پریشان‌فکر، دل‌تنگ، دل‌وایس، سراسیمه، سرگردان، سرگشته، شوریده، غمناک، مشوش، ناآرام، ناراحت و نگران (دیکشنری آنلاین آبادیس) واژه‌هایی است که در فارسی به جای استرس استعمال می‌شود. کلمات و ترکیب‌هایی ضغط العمل و ضغط النفس، ارهاق، توتر، مشدوده الاعصاب و شده، به جای استرس استفاده می‌شود. مترادف اضطراب در عربی کلماتی مثل «الم، خمیره، غضب، قلق، عدم استقرار، شجا (شجو)، خالجه، ایجاس و تبرم» (دیکشنری آنلاین المعانی)، به کار می‌رود.

۱-۲. معنای اصطلاحی استرس

فشار روانی وضعیت پویایی است که در آن انسان با یک فرصت، محدودیت یا تقاضایی روبه‌رو است که با آنچه به آن اشتیاق دارد و نتیجه آن برایش مهم و در عین حال نامطمئن است، مرتبط می‌باشد. محقق دیگری فشار روانی را «الگوی پیچیده حالت‌های احساسی، واکنش‌های جسمانی و افکار مرتبط با آن را که در پاسخ به تقاضاهای خارجی (عوامل فشار روانی) رخ می‌دهد؛ تعریف نموده است» (رضاییان، ۱۳۸۳: ۱۳). تعریف رسمی فشار روانی عبارت است از: «پاسخی انطباقی که تحت تأثیر ویژگی‌های فردی یا فراگردهای روان‌شناختی شکل می‌گیرد»؛ بدین معنا که نتیجه یک عمل، وضعیت، یا رخداد خارجی است که تقاضاهای ویژه جسمانی یا روان‌شناختی را بر انسان تحمیل می‌کند.

استورا در کتاب تنیدگی یا استرس، استرس و تنیدگی را به یک معنا گرفته و قائل است که تنیدگی از کلمه لاتین Steringere گرفته شده است که به معنای در آغوش گرفتن، فشردن و بازفشاردن است؛ رفتارهایی که اغلب با احساسات متضاد همراه هستند. بنابراین درماندگی یا استیصال نیز از Steringere مشتق شده که بیانگر احساس رهاشدگی، انزوا، ناتوانی و جز آن‌که در موقعیت حاد (نیاز، خطر، رنج) در فرد ایجاد می‌شود. در تعریف



اصطلاح تنیدگی، آن را در سه سطح طبقه‌بندی می‌کند؛ تنیدگی یا حاصل نیروی بیرونی، یا نتیجه عمل یک عامل جسمانی یا حاصل عامل تنیدگی‌زاست که در این صورت، فرد دفاع‌های روانی خود را برای مقابله با آن به کار می‌اندازد و درعین حال نظام‌های خودکار زیست‌شناختی نیز با این دفاع‌های روان‌شناختی، پیوند می‌یابند. زندگی روانی فرد می‌تواند بر اساس این عمل ازهم‌پاشیده شود، ضمن آن‌که خطر بدنی سازی برحسب ساختار روانی و چارچوب جسمانی و اجتماعی نیز وجود دارد (استورا، ۱۳۸۷: ۲۹).

۲. پیشینه تحقیق

موضوع استرس با هانس سلیه (۱۹۳۶) گره‌خورده است؛ زیرا او اولین کسی است که تبیین علمی از استرس ارائه داد. بعد از وی دانشمندان زیادی با رویکردهای مختلف درباره استرس به تحقیق و مطالعه پرداخته‌اند و از منظر آیات و روایات و منابع اسلامی، نیز در این باره پژوهش‌هایی شده است؛ اما در رابطه با بازشناسی مفهوم استرس در منابع اسلامی با رویکرد مدیریتی، تحقیقی صورت نگرفته است. در ذیل پژوهش‌هایی که بیشترین ارتباط را با موضوع دارد، معرفی شده است:

۱. عوامل ایجادکننده استرس از دیدگاه قرآن و حدیث. نویسندگان: اسفندیار آزاد مرزآبادی و یوسف اعظمی. این مقاله با رویکرد روان‌شناسی نوشته شده است. در این تحقیق آیات مربوطه بررسی و تحلیل نشده، بلکه بیشتر از معارف و منابع دینی بهره برده است. این مقاله کلیدواژگان معادل استرس در عربی را واژگان (اندر، الیم، کبد، تضطر، البأساء، المحن، خشی، معصیه، حزن، ضنکا، الضر، ضراء، الاسف، الحزن، مغموم و مشفق)، برشمرده است. بنابراین در دست‌یابی به واژگان مترادف عربی استرس در قرآن نیز توفیق نداشته است. ۲. اضطراب بر مبنای آیات قرآن کریم و مدیریت آن با رویکرد آرامش‌بخشی. نویسندگان: لیلا محمدی نیا، مریم یعقوبی و اکبر کلاهدوزان. رویکرد این مقاله بهداشت روان است و کلید واژگان کلماتی مانند (امن، ذکر، سکینه، شرح صدر، توکل، املاق و رزق، آیات و روایات) است. ۳. بررسی عوامل مؤثر در کاهش فشارهای روانی از دیدگاه قرآن و حدیث. نویسنده: شریف الزمان پهلوانی نژاد. این مقاله درآیات و روایات ذیل واژه ذکر و نظایر آن، آیات و روایات را بررسی کرده و هیچ ورودی نسبت به

واژه‌های معادل استرس در قرآن و روایات نداشته است. ۴. راهکارهای رفع اندوه در آیات و روایات. نویسندگان: علی اکبر ربیع نتاج، محمد شریفی و مژگان حیدری. رویکرد این مقاله، بهداشت روان است و نگاه موشکانه به آیات و روایات و بررسی مفهومی این موضوع، در آیات و روایات نشده است.

۳. مفهوم شناسی معادل‌های استرس در آیات

برای همه کلمات مرادف با استرس، آیه مرتبط از قرآن یافت نشد. در ادامه فقط ذیل کلمات غضب، ایجاس و خاف، چند آیه مرتبط با موضوع بررسی شده است.

۱. فَرَجَ مُوسَى إِلَى قَوْمِهِ غَضْبَانَ أَسِفًا قَالَ يَا قَوْمِ أَلَمْ يَعِدْكُمْ رَبُّكُمْ وَعْدًا حَسَنًا أَ فَطَالَ عَلَيْكُمُ الْعَهْدُ أَمْ أَرَدْتُمْ أَنْ يَحِلَّ عَلَيْكُمْ غَضَبٌ مِنْ رَبِّكُمْ فَأَخْلَفْتُمْ مَوْعِدِي؛ آنگاه موسی خشمگین و اندوهناک به سوی قوم خود بازگشت و گفت مگر پروردگار شما وعده نیکویی به شما نداد یا مدت جدائی من از شما به طول انجامیده یا می خواستید غضب پروردگارتان بر شما نازل شود که با وعده من مخالفت کردید (طه: ۸۶).

کلمه «غضبان» صفت مشبیه از ماده غضب و کلمه «اسفا»، با دو فتحه به معنای اندوه و شدت غضب است. وقتی حضرت موسی^(ع) از میقات برگشت و آن وضع بنی اسرائیل را دید، سخت در خشم شد و پس از چند جمله گفت: چرا از وعده‌ای که دادید مبنی بر اینکه بعد از من جانشین نیکو باشید تا من برگردم، تخلف کرده و عهد مرا شکستید؟ معنای آیه مورد بحث این است که موسی^(ع) هنگام برگشت غضبناک و سخت خشمگین - و یا اندوهناک - بود (طباطبایی، ۱۳۷۴: ۳۲۰).

۲. فَلَمَّا رَأَى أَيْدِيَهُمْ لَا تَصِلُ إِلَيْهِ نَكَّرَهُمْ وَأَوْجَسَ مِنْهُمْ خِيفَةً قَالُوا لَا تَخَفْ إِنَّا أَزْسِلْنَا إِلَى قَوْمٍ لُوطٍ؛ همین که دید دست آن‌ها به آن نمی‌رسد (و از آن نمی‌خورند، کار) آن‌ها را زشت شمرد و در دل احساس ترس کرد. به او گفتند: نترس! ما به سوی قوم لوط فرستاده شده‌ایم (هود: ۷۰).

تعبیر «دستشان به گوساله بریان نمی‌رسد»، کنایه است از اینکه دست خود را به طرف آن دراز نکردند و از آن گوساله نخوردند و این رفتار، علامت دشمنی و نشانه شری است که شخص وارد می‌خواهد به صاحبخانه برساند. کلمه «نکرهم و انکرهم» یک معنا دارد؛



آنچه از آنان دید، بدش آمد و آن را رفتاری غیر معهود دانست. عطف کلمه «اوجس» بر آن، می‌تواند اشاره به استرس و نگرانی آنی حضرت ابراهیم داشته باشد. فعل «اوجس» ماضی از باب افعال (ایجاس) است و ایجاس به معنای خطور قلبی است. راغب در این باره گفته است: ماده «وجس» به معنای صدای آهسته و کلمه «توجس» مصدر باب تفعّل، به معنای آن است که کوشش کنی تا صوت آهسته‌ای را بشنوی و کلمه ایجاس از مصدر باب افعال به معنای پدید آمدن چنین چیزی در نفس آدمی است. بنابراین وجس، حالتی است که بعد از هاجس (صوت آهسته) در دل پیدا می‌شود و نفس آدمی آن را در خود ایجاد می‌کند؛ زیرا ابتدا این حالت درونی و تفکر قلبی از آن صوت آغاز شد. پس وجس حالتی است که نفس، آن را بعد از هاجس در خود پدید می‌آورد. هاجس صدایی آهسته و واجس آن خاطره‌ای است که در دل پیدا می‌شود (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۱۰: ۴۷۹).

بنابراین جمله مورد بحث از باب کنایه است. گویا «خیفه» که نوعی از ترس است، بی‌خبر از صاحب دل، در دل او رخنه می‌کند و گوش دل، صدای آهسته آن را می‌شنود. مقصود این است که حضرت ابراهیم^(ع) در خود احساس ترس کرد.

۳. فَأَوْجَسَ فِي نَفْسِهِ خِيفَةً مُوسَى؛ در این هنگام موسی ترس خفیفی در دل احساس کرد (طه: ۶۷).

وجس عبارت است از حالت نفسانی که بعد از هاجس پیدا می‌شود، چون هاجس مبدأ ایجاد فکر است و واجس خاطره‌ای است که به دل خطور می‌کند. بنا به گفته راغب اصفهانی: «ایجاس خیفه در نفس، احساس آن است. البته آن احساسی که خفیف و پنهانی باشد؛ یعنی آثارش در رنگ پوست آدمی بروز نکند و به دنبال پیدایش آن در نفس به‌طور ناخودآگاه خاطره‌های سوئی در دل پیدا می‌شود، بدون اینکه توجهی به تحذر و تحرز از آن داشته باشد؛ زیرا اگر پروا و ترسی در او حاصل شود به‌طور قطع، اثرش در قیافه و پوست و نیز در رفتار آدمی ظاهر می‌شود. اینکه می‌بینیم کلمه خیفه را نکره آورده به این معنا اشاره دارد، گویا فرموده در نفس خود نوعی ترس احساس نمود که خیلی قابل اعتنا نبوده است (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۱۴: ۲۴۷). پس معلوم شد ترسی که موسی^(ع) در نفس خود احساس کرد، زودگذر بوده است؛ زیرا در دل موسی^(ع) عظمت سحر ساحران خطور کرد و تصور کرد



که سحر ایشان دست‌کمی از معجزه او ندارد.

۴. فَأَوْجَسَ مِنْهُمْ خِيفَةً قَالُوا لَا تَخَفْ وَبَشَّرُوهُ بِغُلَامٍ عَلِيمٍ؛ و از آن‌ها احساس وحشت کرد، گفتند: ترس (ما رسولان و فرشتگان پروردگار توایم) و او را به تولد پسری دانا بشارت دادند (ذاریات: ۲۸).

آیه به ماجرای آمدن فرشتگان نزد حضرت ابراهیم^(ع) اشاره دارد که آن حضرت پس از دیدن آن‌ها، احساس ترس کرد. آن‌ها اقیعت را گفتند که ترس ما رسولان پروردگار تو هستیم و او را به تولد پسری دانا بشارت دادند (ابن عباس، ۱۴۱۳: ۵۸). در این جمله حرف «فاء» فصیحه است و از حذف جزئیاتی از کلام خبر می‌دهد. تقدیر کلام چنین است: فلم یمدوا الیه ایدیهم، فلما رأى ذلک نکرهم و أوجس منهم خيفة میهمانان دست به‌سوی آن طعام دراز نکردند و ابراهیم چون این را دید، بدش آمد و از ایشان احساس ترس کرد. ایجاس به معنای احساس در قلب و خیفه، به معنای نوعی ترس است و معنای جمله این است که ابراهیم در قلب خود احساس نوعی ترس کرد که با ترس‌های دیگر فرق داشت (طباطبایی، ۱۳۷۴: ۱۸: ۵۶۸).

۵. إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّمَنْ خَافَ عَذَابَ الْآخِرَةِ ذَلِكَ يَوْمٌ مَّجْمُوعٌ لَهُ النَّاسُ وَ ذَلِكَ يَوْمٌ مَّشْهُودٌ؛ در این نشانه‌ای است برای کسی که از عذاب آخرت می‌ترسد، روزی است که مردم در آن جمع می‌شوند و روزی که همه آن را مشاهده می‌کنند» (هود: ۱۰۳). برگشت ترس در این آیه، از مقام الهی و ترس از عذاب الهی در قیامت، به تقوا است. بنابراین چنین آیاتی، با استرس که برخاسته از یک موقعیت یا وضعیت بیرونی است، مطابقت ندارد.

۶. وَلَنُصَبِّحَنَّكُمْ الْأَرْضَ مِنْ بَعْدِهِمْ ذَلِكَ لِمَنْ خَافَ مَقَامِي وَ خَافَ وَعِيدِ؛ و شما را در زمین بعد از آن‌ها سکونت خواهیم داد این (موفقیت) برای کسی است که از مقام (عدالت) من بترسد و از عذاب (من) بیمناک باشد (ابراهیم: ۱۴).

جمله «ذلک لِمَنْ خَافَ مَقَامِي وَ خَافَ وَعِيدِ»، مشعر بر این است که علت پیروز کردن مؤمنین و اسکانشان در زمین، همان ترس از قیامت است. کلمه «مقام» مصدر میمی است که مقصود از آن، قیام خدا بر همه امور است و اگر آن را اسم بگیریم، مقصود مرتبه



قیمومیت خدای تعالی نسبت به همه امور خواهد بود. مراد از «وعید» هم تهدیداتی است که خداوند به متخلفین از اوامرش نموده است. پس مراد از «ترس از مقام خدای تعالی»، ترس از خدا به این جهت است که او قائم به همه امور بندگان است و مقصود از «ترس از وعید خدا»، ترس از خدا است، به این جهت که او کسی است که بندگان را به وسیله انبیایش از مخالفت اوامرش تهدید نموده که البته برگشت این هم باز به تقوی و ترس از خدا است (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۱۲: ۴۸).

۷. وَ لِمَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ جَنَّاتٍ؛ و برای کسی که از مقام پروردگارش بترسد دو باغ بهشت است (الرحمان: ۴۶).

در این آیه «کلمه مقام مصدر میمی و به معنای قیام است که به فاعل خودش یعنی رب اضافه شده. مراد از قیام خدا، احاطه و علم خدا نسبت به آنچه بندگان می‌کنند، ضبط عمل بنده و جزا دادن به وی است (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۱۹: ۱۸۳). مخاطب این آیه جن و انس مخلص هستند. بنابراین ترس به معنای ترس از جهنم و عذاب الهی مراد نیست، بلکه به معنای خضوع و خشوع است؛ یعنی بندگان مخلص بندگی‌شان نه از روی ترس از جهنم و عذاب الهی، بلکه در برابر مقام عظیم الهی خاشع و خاضع هستند. برگشت این آیه نیز به تقوای الهی است نه استرس.

۸. وَ أَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَ نَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ وَ آن کس که از مقام پروردگارش خائف بوده و نفس را از هوی و هوس بازداشته (نازعات: ۴۰).

کلمه «مقام» اسم مکان است و منظور مکانی است که در آن جسمی از اجسام بایستد. این اصل در معنای کلمه مقام است، چنان که اسم زمان و مصدر میمی نیز معنای اصلی آن است، ولی گاهی صفات و احوال چیزی به‌نوعی عنایت محل و قرارگاه آن چیز اعتبار می‌شود و به آن صفات و احوال، مقام و منزلت اطلاق می‌شود. در آیه مورد بحث هم مقام خدای تعالی به همین معنا است؛ یعنی صفت ربوبیت و سایر صفات کریمه او، چون علم و قدرت مطلقه‌اش و قهر و غلبه‌اش و رحمت و غضبش که از لوازم ربوبیت او است، مقام او است. پس مقام خدای تعالی که بندگان خود را از آن می‌ترسانند، همان مرحله ربوبیت او است که مبدأ رحمت و مغفرت او نسبت به کسانی است که ایمان آورده، تقوی‌پیشه کنند و



نیز مبدأ عذاب سخت و عقاب شدید او است، نسبت به کسانی که آیات او را تکذیب نموده و نافرمانیش کنند (ابن عباس، ۱۴۱۳: ۱۲۱).

بعضی از مفسرین گفته‌اند: «مراد از مقام رب، مقام پروردگار در قیامت است، آن هنگامی که از اعمال او سؤال می‌کند» (آلوسی، محمود، ۱۴۱۵: ۳۶). ولی این نظریه درست نیست؛ در آنجا نیز خدای تعالی مکان قیام ندارد. بعضی دیگر گفته‌اند: «معنای اینکه فرمود: از مقام پروردگارش می‌ترسد، ترس به طریق دیدن عظمت است» (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۲۰: ۳۱۳).

۹. فَمَنْ خَافَ مِنْ مُوصٍ جَنَفًا أَوْ إِثْمًا فَأَصْلَحَ بَيْنَهُمْ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ؛ و هر کس پندارد که از وصیت موصی به وارث او جفا و ستمی رفته و به اصلاح او پردازد بر او گناهی نیست و محققا خدا آمرزنده و مهربان است (بقره: ۱۸۲).

کلمه «جنف» به معنای انحراف است و بعضی گفته‌اند به معنای انحراف دو قدم به طرف خارج است، برعکس کلمه «حنف» که با حای بی نقطه، به معنای انحراف دو قدم به طرف داخل است. مراد انحراف به سوی گناه است، به قرینه کلمه «اثم» و این آیه تفریع بر آیه قبلی است. معنایش «و خدا داناتر است»، این است که اگر کسی وصیت شخصی را تبدیل کند، تنها گناه این تبدیل بر کسانی است که وصیت به معروف را تبدیل می‌کنند، نتیجه و فرعی که مترتب بر این معنا می‌شود این است که پس اگر کسی از وصیت موصی بترسد، به این معنا که وصیت به گناه کرده باشد یا منحرف شده باشد و او میان ورثه اصلاح کند و وصیت را طوری عمل کند که نه اثم از آن برخیزد و نه انحراف، گناهی نکرده، چون او اگر تبدیل کرده، وصیت به معروف را تبدیل نکرده، بلکه وصیت گناه را به وصیتی تبدیل کرده که گناهی یا انحرافی در آن نباشد (طباطبایی، ۳۱۴).

۴. تحلیل آیات

در آیات قرآن تمام لغات هم‌معنای استرس که در زبان عربی وجود دارد، قابل بررسی نیست. در قرآن ذیل لغات غضب، خوف و ایجاس موضوع استرس بررسی شد. در این لغات نیز فقط واژه ایجاس و مشتقات آن را می‌توان بر معنای استرس تطبیق کرد؛ زیرا واژه غضب در قرآن به معنای خشم و اندوه به کار رفته است. هم‌چنین واژه خوف بیشتر به معنای



تقوی و ترس از خدا قابل بررسی است تا ترس و حالت روانی که فشارهای بیرونی عامل آن است. بنابراین آیات با کلید واژگان غضب، خاف با استرس مطابق نیست و استرس و فشارهای روانی را نمی‌توان از این آیات استنباط کرد. ایجاس طبق تعریف لغویان معروف مانند راغب اصفهانی که وجس را به معنی صدا و ندای درونی آهسته گرفته‌اند، ایجاس احساس آن صدا در دل است. بنابراین استرس حالت نفسانی است که بعد از شنیده شدن صدای قلبی حاصل می‌شود. در آیات قرآن با کلیدواژه از ریشه وجس در آیات: ۱. «فَأَوْجَسَ مِنْهُمْ خِيفَةً قَالُوا لَا تَخَفْ وَبَشِّرُوهُ بَغْلَامٍ عَلِيمٍ» (ذاریات: ۲۸). حکایت داستان حضرت ابراهیم^(ع) است که فرشتگان با امتناع از خوردن طعام، هم توهین به میزان را به حضرت القا کردند و هم نوعی اضطراب و سرگردانی را؛ زیرا استرس طبق بعضی از تعاریف نتیجه یک عمل، وضعیت یا رخداد خارجی است که تقاضاهای ویژه جسمانی یا روان‌شناختی را بر انسان تحمیل می‌کند. فرشتگان با امتناع از خوردن طعام، وضعیتی را ایجاد کردند که استرس و نگرانی پیامد عمل آن‌ها بود. ۲. «فَأَوْجَسَ فِي نَفْسِهِ خِيفَةً مُوسَى». (طه: ۶۷) داستان حضرت موسی^(ع) را روایت می‌کند که وقتی ساحران، سحرشان را نمایان کردند. حضرت موسی در یک لحظه در وضعیتی قرار گرفت که نکند مغلوب سحر ساحران شود. بنابراین استرس حضرت موسی^(ع) برخاسته از نتیجه عمل سحر ساحران بود. کاملاً مطابق استرس به معنی مدیریت و روان‌شناسی آن است. ۳. «فَلَمَّا رَأَى أَيْدِيَهُمْ لَا تَصِلُ إِلَيْهِ نَكَرَهُمْ وَأَوْجَسَ مِنْهُمْ خِيفَةً قَالُوا لَا تَخَفْ إِنَّا أُرْسِلْنَا إِلَى قَوْمٍ لُوطٍ». (هود: ۷۰) این آیه نیز اشاره به داستان حضرت ابراهیم^(ع) دارد. فرشتگان با امتناع از طعام حضرت را در موقعیت نگرانی و استرس قرار دادند؛ زیرا میهمان معمولاً تابع میزبان است، مخصوصاً میهمانی که بدون دعوت میزبان آمده باشد. فرشتگان با نادیده گرفتن اکرام میزبان، نوعی اضطراب و نگرانی را ایجاد کردند. بنابراین ترکیب واژه وجس و خاف در آیات مطابق معنای استرس به معنای مدیریتی و روان‌شناسی آن است.

۵. مفهوم شناسی معادل‌های استرس در روایات

روایات در مورد استرس با کلید واژگانی چون خوف، قلق، وجس و اضطراب زیاد است. در این تحقیق سعی شده است روایاتی آورده شود که به واژه استرس قرابت بیشتری داشته



باشد. در ذیل احادیث مرتبط بررسی شده است. روایاتی را که در مورد استرس گزینش شده است، می‌توان در چهار نوع دسته‌بندی کرد:

الف: روایاتی که از استرس نهی کرده‌اند: عن امیرالمؤمنین علی^(ع): «أقلهم تیرما بمراجعة الخصم أى تضجرا وهذه الخصلة من محاسن ما شرطه^(ع) فإن القلق والضجر والتبرم قبیح وأقبح ما یكون من القاضی». (ابن أبی الحدید، ۱۴۰۴، ۱۷: ۶۰) حضرت علی^(ع) در این روایت، یکی از شرایط قضاوت را بیان کرده است، نگرانی، اضطراب و سردرگمی قبیح است و از قاضی در منصب قضاوت، قبیح‌تر.

ب. روایاتی که سفارش به استرس کرده‌اند: آموزه‌های اسلامی کمال‌گرایی را منشأ استرس نمی‌داند، بلکه انسان‌های کمال‌گرا، ایمن از استرس هستند، به خصوص کمال‌گرایی که منشأ آن ترس از عظمت و مقام کبرایی خدا باشد.

۱. عَنْ أَبِي جَعْفَرٍ^(ع)، قَالَ: «إِنَّ هَذَا الْغَضَبَ جَمْرَةٌ مِنَ الشَّيْطَانِ، تُوقَدُ فِي قَلْبِ ابْنِ آدَمَ، وَإِنْ أَحَدَكُمْ إِذَا غَضِبَ احْمَرَّتْ عَيْنَاهُ، وَانْتَفَحَتْ أَوْدَاجُهُ، وَدَخَلَ الشَّيْطَانُ فِيهِ، فَإِذَا خَافَ أَحَدُكُمْ ذَلِكَ مِنْ نَفْسِهِ، فَلْيَلْزِمِ الْأَرْضَ، فَإِنَّ رِجْزَ الشَّيْطَانِ لَيَذْهَبُ عَنْهُ عِنْدَ ذَلِكَ؛ این خشم، پاره‌ای از آتش شیطان است که در دل فرزند آدم شعله‌ور می‌شود و به‌راستی وقتی یکی از شما خشمگین شود، چشمانش سرخ و رگ‌هایش متورم می‌شود و شیطان در او نفوذ می‌کند. پس اگر یکی از شما از این حالت در خود بیم داشت، باید بر زمین بنشیند؛ زیرا وسوسه و خشم شیطان در آن حالت از او دور می‌شو». (کلینی، ۱۴۲۹، ۳: ۷۴۴)

ترس در موقعیت که انسان را به گناه می‌اندازد و راه نفوذ شیطان را بر انسان فراهم می‌کند. در این هنگام اگر انسان در نفس خود احساس ترس کند و خود را از این موقعیت برهاند، راه نفوذ شیطان را بسته است. چنین اضطراب و استرس در این موقعیت پسندیده و خوب است.

۲. عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ ع قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ^(ص): «سَيَأْتِي عَلَى النَّاسِ زَمَانٌ تَخْبُثُ فِيهِ سَرَائِرُهُمْ وَتَحْسُنُ فِيهِ عُلَانِيَتُهُمْ طَمَعًا فِي الدُّنْيَا لَا يَرِيدُونَ بِهِ مَا عِنْدَ رَبِّهِمْ يَكُونُ دِيْنُهُمْ رِيَاءً لَا يَخَالِطُهُمْ خَوْفُ يَوْمِهِمْ اللَّهُ بِعِقَابٍ فَيَدْعُوهُ دُعَاءُ الْغَرِيقِ فَلَا يَسْتَجِيبُ لَهُمْ؛ زمانی می‌رسد که نیت مردم به خاطر طمع نسبت به دنیا، هواهای نفسانی آن‌ها را آشکار می‌شود. از آنچه نزد پروردگارشان است، میل ندارند. دین چنین انسان‌های ریایی و ترسی که همراه با عقاب



خدا باشد در آن‌ها راه ندارد. (از همه می‌ترسند جز خدا) مانند غریق در لحظه آخر به یاد خدا می‌افتند که در این لحظه دعا گرهی از کار آن‌ها نمی‌گشاید و خدا دعایشان را اجابت نمی‌کند. (کلینی، ۱۴۲۹، ۳: ۷۲۴)

ج. روایاتی که اشاره به علت استرس و اضطراب دارند: این روایات علت ترس را در دو مورد خلاصه کرده است؛ علت استرس یا بی‌برنامگی است یا گناه و گناه منشأ استرس اعم از عقاب اخروی و دنیوی است؛

۱. رُوی عَنِ النَّبِيِّ (ص) أَنَّهُ قَالَ: إِذَا حَدَّثَ فِي النَّاسِ تِسْعَةَ أَشْيَاءَ كَانَتْ مَعَهَا تِسْعَةُ أَشْيَاءَ إِذْ كَثُرَ الرَّبَا كَثُرَ مَوْتُ الْفَجَاءِ [الْفَجَاءَةُ] وَإِذَا طَفَّفُوا الْمِكْيَالَ أَخَذَهُمُ اللَّهُ تَعَالَى بِالسِّنِينَ وَ النَّقْصِ وَإِذَا مَنَعُوا الزَّكَاةَ مَنَعَتْهُمْ الْأَرْضُ بَرَكَاتِهَا وَإِذَا ارْتَكَبُوا الْمَحَارِمَ طَرَقَتْهُمْ الْآفَاتُ وَإِذَا جَاؤُوا فِي الْحُكْمِ شَمِلَهُمُ اللَّهُ تَعَالَى بِالظُّلْمِ وَالْعُدْوَانِ وَإِذَا نَقَضُوا الْعَهْدَ سَلَطَ عَلَيْهِمْ عَدُوَّهُمْ وَ إِذَا قَطَعُوا الْأَرْحَامَ جُعِلَتْ الْأَمْوَالُ بَأْيْدِي الْأَشْرَارِ وَإِذَا لَمْ يَأْمُرُوا بِالْمَعْرُوفِ اضْطَرَبَ عَلَيْهِمْ أُمُورُهُمْ وَإِذَا لَمْ يَنْهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ مَلَكَتْهُمْ أَشْرَارُهُمْ فَحِينَئِذٍ يَدْعُو خِيَارُهُمْ فَلَا يَسْتَجَابُ لَهُمْ؛ وقتی در میان مردم نه چیز رخ دهد، همراه آن نه چیز دیگر نیز پدید خواهد آمد: ۱. وقتی ربا زیاد شود، مرگ‌های ناگهانی فراوان خواهد شد. ۲. وقتی در پیمانانه کم‌فروشی کنند، خداوند آن‌ها را به قحطی و کاهش نعمت‌ها گرفتار می‌سازد. ۳. وقتی زکات نپردازند، زمین برکات خود را از آن‌ها دریغ می‌کند. ۴. وقتی مرتکب گناهان حرام شوند، بلاها و آفات به سراغشان می‌آید. ۵. وقتی در داوری و حکم کردن ستم کنند، خداوند آن‌ها را به ظلم و دشمنی فراگیر مبتلا می‌کند. ۶. وقتی پیمان‌شکنی کنند، دشمنانشان بر آن‌ها مسلط می‌شوند. ۷. وقتی صله رحم را قطع کنند، ثروت‌ها به دست افراد شرور می‌افتد. ۸. وقتی امر به معروف نکنند، امور آن‌ها دچار آشفتگی و نابسامانی می‌شود. ۹. وقتی از نهی از منکر دست بکشند، افراد شرور بر آن‌ها مسلط خواهند شد. پس در آن زمان، نیکان آن‌ها دعا خواهند کرد، ولی دعایشان مستجاب نخواهد شد. (کراجکی، ۱۳۵۳: ۶۶)

در این روایت پیامبر گرامی اسلام (ص) به علت استرس اشاره کرده‌اند؛ زمانی که مردم به امر به معروف اهتمام نورزند، کارهایشان آمیخته به استرس و اضطراب خواهد شد. یکی از عوامل استرس نیز توجه نکردن به اخلاق حرفه‌ای است. این حدیث نسبت به تذکر رعایت



اخلاق برای کاستن از استرس هم‌پوشانی دارد.

۲. عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ^(ع): الْمُؤْمِنُ بَيْنَ مَخَافَتَيْنِ ذَنْبٍ قَدْ مَضَى لَا يَدْرِي مَا صَنَعَ اللَّهُ فِيهِ وَعُمْرٌ قَدْ بَقِيَ لَا يَدْرِي مَا يَكْتَسِبُ فِيهِ مِنَ الْمَهَالِكِ فَهُوَ لَا يُصْبِحُ إِلَّا خَائِفًا وَ لَا يُصْلِحُهُ إِلَّا الْخَوْفُ؛ مؤمن میان دو ترس قرار دارد: یکی از گناهی که گذشته و نمی‌داند خداوند با آن چه کرده است و دیگری از عمری که باقی مانده و نمی‌داند در آن چه گناهانی مرتکب خواهد شد. بنابراین او صبح نمی‌کند جز در حالی که ترسان است و چیزی جز ترس او را اصلاح نمی‌کند (کلینی، ۱۴۰۷، ۲: ۷۱).

این روایت نیز اشاره به علت ترس و استرس دارد؛ زیرا انسان‌هایی که برنامه کاری مدون ندارند، نمی‌دانند که چه انجام داده‌اند و چه‌کاری باید روی دست گیرند تا به نتیجه برسند. د. روایاتی که پیامدها و آسیب‌های استرس را برمی‌شمرد:

۱. عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ^(ع) قَالَ: قُلْتُ لَهُ قَوْمٌ يَعْمَلُونَ بِالْمَعَاصِي وَ يَقُولُونَ نَرْجُو فَلَا يَزَالُونَ كَذَلِكَ حَتَّى يَأْتِيَهُمُ الْمَوْتُ فَقَالَ هَؤُلَاءِ قَوْمٌ يَتَرَجَّحُونَ فِي الْأَمَانِي كَذَبُوا لَيْسُوا بِرَاجِحِينَ إِنَّ مَنْ رَجَا شَيْئًا طَلَبَهُ وَ مَنْ خَافَ مِنْ شَيْءٍ هَرَبَ مِنْهُ. قَوْمٌ تَرَجَّحَتْ بِهِمُ الْأَمَانِي مِنْ رَجَا شَيْئًا عَمِلَ لَهُ وَ مَنْ خَافَ مِنْ شَيْءٍ هَرَبَ مِنْهُ؛ به امام گفتم: گروهی هستند که گناه می‌کنند و می‌گویند: «امیدواریم (که خداوند ما را ببخشد)» و به همین حال ادامه می‌دهند تا مرگشان فرا برسد. امام فرمود: اینان مردمانی هستند که در آرزوها غرق شده‌اند. دروغ می‌گویند، آنان امیدوار نیستند. کسی که به چیزی امیدوار باشد، برای آن تلاش می‌کند و کسی که از چیزی بترسد، از آن فرار می‌کند. اینان مردمی هستند که آرزوها آنان را به دام انداخته است. کسی که به چیزی امیدوار باشد، برای آن عمل می‌کند و کسی که از چیزی بترسد، از آن دوری می‌کند (کلینی، ۱۴۰۷، ۲: ۶۸).

هرکس نسبت به کاری علاقه و امید داشته باشد، آن کار را دنبال می‌کند و هرکسی از کاری ترس و نگرانی داشته باشد، آن کار را انجام نمی‌دهد. استرس باعث می‌شود که انسان نه‌تنها درصدد انجام کار برنیاید، بلکه از آن کار روی‌گردان نیز می‌شود.

۲. مَنْ كَثُرَ قَلْقُهُ لَمْ يَعْرِفْ بِشْرَهُ؛ هر کس که اضطراب و استرس آن زیاد شود، بشارت و امیدواری را درک نمی‌کند» (اللیثی الواسطی، ۱۳۷۶: ۴۳۰).



۴. درباره رسول خدا^(ص) نقل شده «كَانَ يَقْلُقُ الْقَلْقَ الشَّدِيدَ لِمَا يَظْهَرُ فِي جِسْمِهِ مِنَ الدَّاءِ الْيَسِيرِ، فَقِيلَ لَهُ فِي ذَلِكَ فَقَالَ: «إِنَّ اللَّهَ إِذَا أَرَادَ أَنْ يُعْظِمَ صَغِيرًا عَظَّمَهُ؛ اضطراب و ترس زیاد نسبت به بیماری کمی که در جسم ظاهر می شود چیست؟ در پاسخ گفتند: زمانی که خدا اراده بزرگ جلوه دادن چیز کوچک را بکند، هیبت و بزرگی را در آن بیشتر می کند (شریف رضی، ۱۴۲۲: ۳۸۷).

۵. از امیرالمؤمنین^(ع) نقل شده است که فرمود: «النَّاسُ فِي الْجُمُعَةِ عَلَى ثَلَاثِ مَنَازِلَ: رَجُلٌ شَهِدَهَا بِإِنْصَاتٍ وَ سُكُونٍ قَبْلَ الْإِمَامِ وَ ذَلِكَ كَفَّارَةٌ لِدُنُوبِهِ مِنَ الْجُمُعَةِ إِلَى الْجُمُعَةِ الثَّانِيَةِ وَ زِيَادَةٌ ثَلَاثَةِ أَيَّامٍ، لِقَوْلِ اللَّهِ: «مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا»، وَ رَجُلٌ شَهِدَهَا بِلَغْطٍ وَ قَلَّتِي فَذَلِكَ حَظُّهُ، وَ رَجُلٌ شَهِدَهَا وَ الْإِمَامُ يَخْطُبُ وَ قَامَ يَصَلِّي، فَقَدْ أَخْطَأَ السُّنَّةَ، وَ ذَلِكَ مِمَّنْ إِذَا سَأَلَ اللَّهَ إِنْ شَاءَ أَعْطَاهُ، وَإِنْ شَاءَ حَرَمَهُ؛ مردم در روز جمعه در سه رتبه و جایگاه هستند: یک دسته قبل از امام حاضر می شوند و ساکت هستند که این سکوت کفاره گناهان آن ها تا هفته دیگر و بلکه بیشتر است؛ یک دسته مردمی که در اضطراب و نگرانی هستند، بهره آن ها نیز همین نگرانی است و دسته دیگر که بعد از امام جمعه و در هنگام خواندن خطبه و اقامه نماز جمعه می رسند، این دسته به سنت درست عمل نکرده اند (اللیثی الواسطی، ۱۳۷۶: ۴۳۰).

۶. تحلیل روایات

مؤلفه های استرس در روایات را می توان در تمام سطوح (فردی، گروهی، سازمانی و فرا سازمانی) بررسی نمود:

دوری از امر به معروف (هدایت کافی نکردن): اگر در سازمان جنبه هدایتی، روح مشارکت و همکاری تقویت نشود، استرس ناگزیر است. امر به معروف در تناظر کامل با هدایت و کنترل در سازمان است. پس یکی از علت های استرس در سازمان با توجه به روایات، هدایت و کنترل است که نتیجه آن ابهام در نقش و پست سازمانی است: «وَ إِذَا لَمْ يَأْمُرُوا بِالْمَعْرُوفِ اضْطَرَبَ عَلَيْهِمْ أُمُورُهُمْ».

احساس گناه و ترس از بحران (عدم حمایت سازمانی): انسان مؤمن بین دو استرس در نوسان است؛ گناه و احساس گناه. نمی داند که بخشیده شده یا نه؛ عمری که باقی مانده

است، نمی‌داند از بحران و مهلکه‌ها عبور کرده است یا نه. بنابراین یکی دیگر از مؤلفه‌های استرس، گناه و احساس گناه و دیگری نگرانی عدم عبور از بحران است. این مؤلفه را می‌توان با رویکرد مدیریتی متناظر با بحث عدم حمایت در سازمان دانست.

ترس از حاکمیت (مدیریت): از مؤلفه‌های استرس در روایات ترس از حاکم برشمرده شده است. منشأ ترس در روایات نیز لغزش و گناه انسان معرفی شده است. در رویکرد مدیریتی می‌توان این مؤلفه را در سطح سازمان و فراسازمان تحلیل کرد. منشأ استرس با این رویکرد را می‌توان ابهام در قوانین سازمان یا قوانین حکومت در سطح کلان تحلیل و بررسی کرد؛ زیرا در سطح سازمان یا فراسازمان، آنچه سبب استرس می‌شود، می‌توان در همین دو علت جستجو کرد؛ قوانین سازمان و قوانین حکومتی.

۷. آسیب‌های استرس

با توجه به روایات می‌توان برای استرس آسیب‌های برشمرده که در ذیل آورده شده است:

۱. روی‌گردانی از انجام وظیفه: هرکس نسبت به انجام به‌موقع و درست کاری اطمینان نداشته باشد، انگیزه شروع چنین کاری را نخواهد داشت: «مَنْ خَافَ مِنْ شَيْءٍ هَرَبَ مِنْهُ.»

۲. عدم درک بشارت‌ها؛ استرس و فشار روانی موجب می‌شود انسان از مزیت رقابتی که در دسترس او است، غافل باشد و نتواند مزیت رقابتی را جستجو و درک کند: «مَنْ كَثُرَ قَلْقُهُ لَمْ يَعْرِفْ بَشْرَهُ.»

۳. بزرگ جلوه کردن مشکلات؛ انسان هنگامی که در گرفتاری اندک و ناچیز فشار روانی بیشتر را برای خود تحمیل کند، این خود باعث بزرگ جلوه کردن مسائل و مشکلات می‌شود: «كَانَ يَقْلِقُ الْقَلْقَ الشَّدِيدَ لِمَا يَظْهَرُ فِي جِسْمِهِ مِنَ الدَّاءِ الْيَسِيرِ، فَقِيلَ لَهُ فِي ذَلِكَ فَقَالَ: «إِنَّ اللَّهَ إِذَا أَرَادَ أَنْ يَعْظِمَ صَغِيرًا عَظَّمَهُ.»

۴. سبب اختلاف و پراکندگی؛ بی‌تعلقی، الگوی رفتاری ناسالم و نامطمئنی است که به جدایی روابط با دیگران منجر می‌شود. ویژگی‌های شخصیتی خشک بودن و انکار نیاز خود به دیگران در زمان‌های سخت و فشار آور، رفتار بی‌باکانه، تهاجمی و قدرتمند در برابر چالش‌ها بیانگر بی‌تعلقی است: «فَاضْطَرَبَ وَتَشَقَّقَتْ أَمْوَاجُهُ.»

۵. ثمره استرس، استرس بیشتر است: «رَجُلٌ شَهِدَهَا بِلَغْطٍ وَفَلَقَ فَذَلِكَ حَظُّهُ.»

نتیجه گیری

با تحقیق و تفحص در منابع اسلامی، مؤلفه‌ها و آسیب‌های ناشی از استرس جستجو و احصا شد. در نتیجه مشخص شد که اسلام برای منابع انسانی در سازمان، دستورالعمل کافی و وافی جهت رشد و ارتقای کارکنان دارد. عوامل و مؤلفه‌های اساسی استرس که طبق تفحص در منابع اسلامی حصول شد، عوامل ذیل است: ۱- دوری از امر به معروف؛ ۲- احساس گناه؛ ۳- ترس از بحران؛ ۴- ترس از حاکمیت (مدیریت). آسیب‌های برآمده از تحقیق در منابع، می‌تواند آسیب‌های ذیل باشد: ۱- روی گردانی از انجام وظیفه؛ ۲- سبب اختلاف و پراکندگی می‌شود؛ ۳- عدم درک بشارت‌ها؛ ۴- بزرگ جلوه کردن مشکلات؛ ۵- استرس بیشتر.

پیشنهاد محقق برای سایر پژوهشگران این است که: ۱- مؤلفه‌ها و آسیب‌های استرس منحصر در این مؤلفه‌های که محقق به آن دست یافت؛ نمی‌تواند باشد، بلکه در نتیجه تفحص بیشتر، می‌توان به نتایج بدیع‌تر و مؤلفه‌های بیشتری دست یافت؛ ۲- یکی از بدیع‌ترین راهکار کاهش استرس التزام به مسائل اخلاقی و انسانی است؛ هم از جانب کارکنان و هم از طرف مدیریت. قطعاً با غور و تعمق در متون دینی، به راهکارهای بدیع‌تر و منحصربه‌فردتری نسبت به تجربه انسانی می‌توان دست یافت؛ زیرا تجربه‌های انسانی معمولاً خطی و یک‌جانبه است، ولی منابع و حیانی نگاه جهان‌شمول و جامع به مسائل دارد. بنابراین تحقیق در منابع اسلامی از زاویه‌های مختلف (جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و...) نسبت به کاهش و مدیریت استرس در جامعه بایسته، لازم و ضروری به نظر می‌رسد.





فهرست منابع

قرآن کریم

نهج البلاغه

۱. ابن ابی‌الاحدید، عبدالحمید بن هبه الله (۱۴۰۴ق)، شرح نهج البلاغه، قم: مكتبة آية الله المرعشي النجفی.
۲. ابن عباس، عبدالله بن عباس، (۱۴۱۳ق)، غریب القرآن فی شعر العرب، بیروت: مؤسسه الكتب الثقافية.
۳. استورا، (۱۳۸۷)، تنیدگی یا استرس: بیماری جدید تمدن، (ترجمه: پری رخ دادستان)، تهران: رشد.
۴. آلوسی، محمود بن عبدالله، (۱۴۱۵ق)، روح المعانی فی تفسیر القرآن العظیم و السبع المثانی، بیروت: دارالکتب العلمیه.
۵. راغب اصفهانی، حسین بن محمد، (۱۴۲۴ق)، مفردات الفاظ القرآن، قم: ذوی القربی.
۶. رضائیان، علی، (۱۳۸۳)، مدیریت فشار روانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، تهران.
۷. شریف الرضی، محمد بن حسین، (۱۳۸۰)، المعجازات النبویه، قم: دارالحديث.
۸. طباطبایی، محمدحسین، (۱۳۷۴)، المیزان فی تفسیر القرآن، قم: جامعه مدرسين.
۹. کراجکی، محمد بن علی، (۱۳۵۳)، معدن الجواهر و ریاضة الخواطر، (تصحیح و تحقیق: احمد حسینی)، تهران: المكتبة المرتضوية.
۱۰. کلینی، محمد بن یعقوب، (۱۴۰۷ق)، الکافی، تهران: دارالکتب الإسلامية.
۱۱. کلینی، محمد بن یعقوب، (۱۴۲۹ق)، الکافی، قم: دارالحديث.
۱۲. اللیثی الواسطی، علی بن ابی‌نزال، (۱۳۷۶)، عیون الحکم و المواعظ، قم: ۱۳۷۶.
۱۳. ونوس، داور؛ داناییفرد، حسن، (۱۳۸۸)، فرهنگ جامع مدیریت، تهران: انتشارات صفار-اشراقی.