

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



دوفصلنامه

# یافته‌های مدیریت دولتی

سال دوم ❁ شماره چهارم ❁ خزان و زمستان ۱۴۰۱

صاحب امتیاز: دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص) - افغانستان

مدیر مسئول: دکتر سید عبدالحمید ثابت

سردبیر: دکتر عزیزالله خلیلی

دبیر اجرایی: سید محمدنقی موسوی

ویراستار: محمدعلی نظری

طراح جلد و صفحه‌آرا: سید مهدی موسوی

هیئت تحریریه: دکتر سید تقی موسوی، دکتر ظاهر اکبری، دکتر عبدالؤمن حکیمی، دکتر عزیزالله خلیلی،

دکتر قادرعلی واثق، دکتر محسن منطقی، دکتر محمدرضا رحیمی، دکتر محمدهاشم شایان، محمدضیا

محسنی.

• دوفصلنامه «یافته‌های مدیریت دولتی»، مقالات صاحب‌نظران، پژوهشگران و دانش‌پژوهان مدیریت را برای نشر می‌پذیرد.

• مقالات، آرای نویسندگان آن‌ها است و لزوماً بیانگر دیدگاه نشریه «یافته‌های اقتصادی» نمی‌باشد.

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

تلفن: ۰۷۸۹۰ ۱۷۸۱۵

آدرس سامانه: <http://sm.miu.edu.af>

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

قیمت: ۱۵۰ افغانی

## شیوه نامه تنظیم مقاله علمی

### ویژگی های مقاله علمی

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

### راهنمای تنظیم شکلی مقاله علمی

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

### راهنمای تنظیم ساختاری مقاله علمی

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

## فهرست

- پیام ریاست نمایندگی جامعه المصطفی (ص) العالمية در افغانستان..... ۱
- سخن سردبیر..... ۳
- تعارض در محل کار و چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی..... ۷  
زهره شرعی  
قاسم احمدی
- ارزیابی خط‌مشی استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی افغانستان..... ۳۱  
ظاهر اکبری  
محمد هادی اکبری
- تأثیر انتخاب نوع استراتژی بر مزیت رقابتی سازمان..... ۵۷  
مصطفی عمری  
عزیزالله خلیلی
- بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان..... ۷۹  
نثار احمد ذهبی احمدی  
سید ابراهیم مصباح
- بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان..... ۱۰۱  
صفی‌الله سیرت  
سید نصرالله اخلاقی



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

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

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

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

امروزه یکی از ابزارهای کارآمد و مؤثر توسعه آموزش پژوهش‌محور، انتشار مجلات علمی است. به همین دلیل است که نشریات دانشگاهی به بخش جدایی‌ناپذیری از ساختار دانشگاه‌ها و مؤسسات تحصیلاتی عالی تبدیل شده‌اند. گروه‌های علمی دانشگاهی برای

پیشبرد مقاصد آموزشی و پژوهشی خود و به منظور توسعه دانش بشری، نشریه‌های علمی پژوهشی را تأسیس کرده و یافته‌های پژوهشی یا گزارش‌های آموزشی اعضای هیأت علمی خود را در آن منتشر می‌کنند.

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

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



## سخن سردبیر

### (نقش عدالت در سیاست گذاری عمومی)

در این که سیاست دولت برای توزیع مجدد سرمایه در جهت تعدیل آن و تأمین زندگی افراد بی بضاعت، سیاست درستی است و باید باشد یا نه، دیدگاه‌های متفاوتی مطرح است. به تعبیر دیگر در این که بازتوزیع سرمایه جزء سیاست‌های دولت باید باشد یا نه، حداقل سه دیدگاه وجود دارد: دیدگاه اول، دیدگاه لیبرالیست‌های تندرو است. آنان بر این باورند که در سیاست گذاری نباید توزیع سرمایه از طریق گرفتن مالیه و دادن یارانه و کوپن مورد توجه قرار گیرد؛ اصولاً چه لزومی دارد که دولت بخشی از اموال اغنیا را در جهت تأمین فقرا تصاحب کند؟ دیدگاه دوم، دیدگاه سوسیال لیبرالیست‌ها است که تا حدودی قائل به این هستند که تا اندازه‌ای یعنی تأمین حداقل معیشت افراد جامعه، سیاست بازتوزیع سرمایه باید باشد و از آن مقدار به بعد باید آزاد باشد. دیدگاه سوم دیدگاه اسلامی است که قائل به تعدیل سرمایه‌های سرمایه‌داران است و به این باور است که دولت بخشی از سرمایه‌های آن‌ها را باید در جهت تأمین زندگی فقرا در اختیار گیرد، تا حداقل زندگی آنان تأمین شود. در این نوشتار دیدگاه اول مورد غور و بررسی قرار می‌گیرد.

رابرت نوزیک آزادی خواه مورد قبول لیبرالیست‌ها، نظریه‌ای در مورد عدالت ارائه کرده است که از نظریات پرتطرف‌دار در باب «عدالت توزیعی» است. او نظریه‌اش را بر اساس استحقاق بناگذاری کرده است و شاکله آن بدین صورت است که اگر انسان چیزی را بر اساس اصل مالکیت عادلانه و اصل دادوستد عادلانه در اختیار گیرد، مستحق آن به شمار می‌آید؛ هیچ کس جز از طریق اعمال این دو صورت مالک چیزی تلقی نمی‌گردد. به عبارت واضح‌تر از نظر نوزیک حق مالکیت انسان از سه راه به دست می‌آید: یک، حیازت مباحات؛ دو، انتقال مشروع مال؛ سه، دست اندازی به مال دیگران. تملک از دو راه اول، حق و درست است و باید مورد حمایت قرار گیرد. از نظر رابرت نوزیک مالکیت بیانگر آزادی فرد است. هر فرد آزاد است و هر کس حق دارد

از ثمره کار خود برخوردار شود و هیچ کسی را حقی بر دیگری نیست، و کار ساماندهی توزیع بر عهده بازار است. نوزیک دلواپسی درباره طبقات محروم را بر اساس تفسیر خاص از حق و عدالت به خود راه نمی‌دهد.<sup>۱</sup> در این دیدگاه، تفسیر عدالت مبتنی بر تفسیر حق است و اختلاف و تفاوت در مفهوم عدالت ناشی از مفهوم حق است و از سوی دیگر اختلاف در مفهوم حق ریشه در نوع برداشت آن‌ها از هویت و اصالت فرد یا اجتماع دارد.<sup>۲</sup> در واقع توزیع عادلانه (حق‌گرا)، توزیعی است که هر کس مستحق بخش مربوط به خود باشد و اصول عدالت هم در ناحیه اول و هم در ناحیه دوم رعایت گردد. منظور از عدالت در ناحیه دادوستد این است که اولاً قراردادهای عادلانه تعیین شود و ثانیاً مبادله از راه‌های همچون سرقت و... نباشد. مراد از تملک عادلانه این است که تملک از امتزاج کار با طبیعت حاصل شود. از سوی دیگر هر نوع مزج و اختلاطی موجب تملک نمی‌گردد؛ تنها اختلاطی موجب تملک می‌شود که با انجام آن، ارزش آن شی، که کار با آن عجین می‌گردد، افزوده گردد و ثانیاً وضع افراد کم‌درآمد بدتر نشود.<sup>۳</sup> بنا به نظریه عدالت رابرت نوزیک افراد بدون زورگویی سایرین، مستحق ورود آزاد و داوطلبانه به تعاملات متقابل فارغ از هرگونه تحمیلی می‌باشند. حقوق مالکیت قابل احترام است و مردم حق حفظ اموالی را که از طریق معاملات داوطلبانه کسب کرده‌اند، دارند.<sup>۴</sup> بر اساس آنچه در مورد عدالت بیان شد رابرت نوزیک دولت حداقلی را مطرح می‌کند؛<sup>۵</sup> و بر این باور است که این اصول عدالت، الزاماً نقش حکومت را محدود ساخته؛ در نتیجه، برنامه‌های اجتماعی فراتر از کارکردهای حداقل دولت در ارائه خدمات حمایتی عمومی، مجاز نمی‌باشد.

از نظر نوزیک نیازهای اجتماعی فرد نباید به عهده دیگری گذاشته شود، مگر با رضایت او. بنابراین اخذ مالیات در واقع تصرف غیر مجاز مال دیگری و نوعی

۱. ویلیام تی بلوم، نظریه‌های نظام سیاسی، ص ۹۲۴.

۲. احمدعلی یوسفی، عدالت اقتصادی، ص ۱۰۲.

۳. جمعه‌خان افضلی، عدالت اجتماعی: دیدگاه‌ها و چالش‌ها، ص ۵۹ و ۶۰.

۴. محمد علیزاده، حسین هنجنی، امیر فضائلی، سلامت روان در ایران / عدالت در بخش سلامت از دیدگاه مکاتب اخلاقی، ص ۲۰.

۵. جمعه‌خان افضلی، عدالت اجتماعی: دیدگاه‌ها و چالش‌ها، ص ۶۰.

دزدی است. در نتیجه، آن‌هایی که برای حذف در ماندگی‌ها و نابرابری‌های اجتماعی می‌کوشند، در عمل، بی‌عدالتی را دوام می‌بخشند نه آن‌که مشکل را حل کنند. بدین ترتیب، از میان برداشتن نظام‌های دولت رفاهی و جایگزین کردن آن‌ها با اشکال تأمین و بیمه‌ای مبتنی بر بازار، از هر جهت موجه است.<sup>۱</sup> چون نظریه رابرت نوزیک بر اساس فردگرایی آن هم از نوع ناب آن است، به اعتقاد او هر انسانی برای خود هدف و غایت است و نباید به سبب انسان‌های محروم دیگر مورد تجاوز قرار گیرد. در هر شرایط حق فرد باید محفوظ بماند و هویت فردی او محترم شمرده شود. لذا هرگونه توزیع بازتوزیع در نظر وی، غیر عادلانه (ناحق) است. به نظر وی هر انسانی دارای یک رشته حقوق طبیعی، همانند مالکیت است و هیچ کس حق تجاوز به این حقوق را از طریق اخذ مالیات و امثال آن ندارد. چرا که چنین تجاوز فردی، عدول آشکار از مرز عدالت است و همانند گرفتن یکی از کلیه (گرده)‌های فردی است که دو کلیه (گرده) سالم دارد و دادن آن به فرد بیمار است. خلاصه اینکه نوزیک دلواپسی درباره‌ی طبقات محروم را بر اساس تفسیر خاص از حق و عدالت به خود راه نمی‌دهد.<sup>۲</sup>

حال با توجه به ایده‌ی نوزیک درباره‌ی عدالت، نقش عدالت در سیاست‌گذاری چیست؟ برای پاسخ به این سؤال باید گفت که چون رابرت نوزیک عدالت را استحقاقی می‌داند که استحقاق فرد حصه خودش را مراد می‌باشد، در نتیجه سیاست‌های دولت باید تأمین‌کننده‌ی این نوع استحقاق و تضمین‌کننده‌ی آن باشد؛ بدین معنا که سیاست‌های دولت فقط فراهم‌کننده‌ی شرایط یکسان و مساوی است که برای افراد در مسابقه‌ی کسب حق فراهم می‌کند و چنین سیاست‌هایی عادلانه به نظر می‌رسد. اگر دولت در سیاست‌گذاری پا را فراتر بگذارد و بیاورد و با سیاست‌های بازتوزیعی خود علاوه بر این که شرایط یکسان را برای استحقاق فراهم می‌کند از افراد مستحق، پولی را به عنوان مالیات اخذ کند و دوباره از طریق ساختن بیمارستان و هزینه‌ی درمان و مواردی از این دست در اختیار فقرا قرار دهد، خلاف عدالت است و تجاوز به حریم

۱. محمد علیزاده، حسین هنجنی، امیر فضالی، همان.

۲. موسی غنی‌نژاد اهری، معرفت‌شناسی علم اقتصاد، صص ۳۲۹-۳۳۲.

استحقاقی افراد. بنابراین دولت با سیاست‌های عدالت‌محورانه خود که فراهم‌کننده شرایط دادوستد و تملک عادلانه است، بیشترین خدمت را به مردم نموده است. سیاست‌های محرومیت‌زدایی از قبیل یارانه‌های مختلف که به مردم داده می‌شود، خلاف عدالت است و از اساس باید برچیده شود. چون با این نوع سیاست‌ها اموال مردم مالیات‌دهنده را می‌دزدند به افراد محروم و فقیر می‌دهند و این خلاف عدالت است. در واقع رابرت نوزیک چون عدالت را به مفهوم استحقاق می‌داند و نیاز را رد می‌کند؛ لذا سیاست‌هایی که تأمین‌کننده نیازهای افراد است از نظر او عادلانه نیست.

# تعارض در محل کار و چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی

زهرة شرعى<sup>۱</sup>

قاسم احمدی<sup>۲</sup>

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه تعارض در محل کار با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی افغانستان است. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری شامل ۲۰۰ نفر از کارمندان وزارت تحصیلات عالی افغانستان در سال ۱۳۹۹ بوده که تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان، ۱۲۷ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای و تحقیق میدانی با استفاده از پرسشنامه استاندارد (پیتافی و همکاران، ۲۰۱۸) بوده و شامل دو بخش مجزا است. بخش نخست مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) و بخش دوم گویه‌هایی جهت بررسی چابکی کارکنان، تعارض رابطه‌ای و تعارض وظیفه‌ای را مورد سنجش قرار می‌داد، تشکیل شده است. سوالات پرسشنامه از نوع بسته و از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، درصد، محاسبه میانگین و انحراف معیار) و در بخش استنباطی از نرم‌افزار PLS 3 برای بررسی روایی و پایایی پرسشنامه و از رگرسیون با استفاده از نرم‌افزار SPSS21 برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که در این جامعه آماری بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان رابطه منحنی معناداری به شکل U وجود ندارد و تنها ارتباط مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان تأیید شد.

**واژگان کلیدی:** تعارض در محل کار، تعارض وظیفه‌ای، تعارض رابطه‌ای، چابکی کارکنان، وزارت تحصیلات عالی افغانستان.

۱. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده اول)، ایمیل: z\_sharei@pnu.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، کابل، افغانستان.

## مقدمه

در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می‌گیرد، سازمان‌ها برای حفظ بقاء خود باید به صورت دائم در حال پیشرفت باشند. از فناوری‌های پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان دهند. چابکی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه و نقش مدیران در توانمندسازی سازمان دارد. مدیران برخوردار از خصایصی از قبیل هوش سازمانی، هوش هیجانی و سرمایه‌های فکری، عواملی هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند و سازمان را به سمت چابکی هدایت می‌نمایند. واقعیت این است که «برآورد آینده» روزبه‌روز ناممکن‌تر می‌شود. قابلیت ما در پیش‌بینی آینده محدود است، زیرا حتی یک متغیر کوچک در پدیده‌های به ظاهر بی‌ارتباط می‌تواند به تغییرات عمده‌ای در کل سیستم منجر شود. برای سازمان‌ها، جوامع و حتی افرادی که برای آینده خود برنامه‌ریزی می‌کنند، شناخت ماهیت تغییرات و اهمیت کشش آینده امری ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد.

## ۱. بیان مسئله

چابکی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخ‌گویی سریع و کارا به آن تغییر است. سازمان‌های چابک نه تنها باید پاسخگوی تغییرات باشند، بلکه با یک آرایش‌بندی مناسب باید قادر به کسب مزایای رقابتی نیز باشند. محققان معتقدند که تعارض میان کارکنان می‌تواند از مسائل رابطه‌ای و وظیفه‌ای ناشی شود. تعارض وظیفه‌ای به عقاید و دیدگاه‌های مخالف کارکنان با یکدیگر پیرامون وظایف که مربوط به توزیع نامناسب منابع، رویه‌های کاری و سیاست‌های کاری است برمی‌گردد. مطالعات بیان کردند که سطوح بالای تعارض وظیفه‌ای، رضایت کارکنان را کاهش و مانع از انجام وظایف می‌شود. در مقابل برخی دیگر از محققان ادعا کردند که تعارض وظیفه‌ای می‌تواند به کارکنان انگیزه لازم را جهت یادگیری و تحلیل مسائل بدهد (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۸۶).

تعارض رابطه‌ای از جریان اطلاعات میان کارکنان جلوگیری می‌کند زیرا زمان و تلاش آن‌ها صرف تعارض شخصی می‌شود تا جریان صحیح اطلاعات. محققان همچنین تأکید کردند که تفاوت قائل شدن بین تعارض رابطه‌ای و وظیفه‌ای برای دستورالعمل مدیریتی و توسعه تئوری حیاتی است. مطالعات قبلی اثرات گوناگون تعارض رابطه‌ای و وظیفه‌ای را بر روی ستاده‌های فردی همچون عملکرد وظیفه‌ای، رضایت و خلاقیت آزمون کردند. بیان کرد که تعارض رابطه‌ای میان کارکنان سبب کاهش عملکرد کارکنان می‌شود در حالی که تعارض وظیفه‌ای، عملکرد را افزایش می‌دهد. به علاوه در یو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بیان کرد که حد متوسطی از تعارض وظیفه‌ای در سازمان مهم است و اثر مثبتی بر عملکرد و نوآوری کارکنان دارد. از سویی مطالعات نشان می‌دهد عواملی همچون؛ آموزش چند تخصصی، توانمندی حل مسئله، کار گروهی، غنی‌سازی شغلی، حمایت مدیریت، وابستگی به شغل، محیط کاری متنوع، خودآگاهی، خودکنترلی، خودبرانگیختگی، همدلی، مدیریت روابط و احساس نیاز به چابکی بر چابکی کارکنان اثرگذار هستند. در محیط‌های کاری، تعارض با شکل دادن به رویه‌های پردازش اطلاعات کارکنان بر چابکی کارکنان تأثیر می‌گذارد (دی دریو، ون دیرندونک<sup>۲</sup> و دیجکسترا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

چابکی نشان‌دهنده توانایی کارمند برای احساس سریع و پاسخ دقیق به تغییرات بیرونی است که شامل کسب، تفسیر و استفاده از اطلاعات مربوطه است. این رویه‌های پردازش اطلاعات به روش‌های متمایز تحت تأثیر تعارضات محل کار قرار می‌گیرند. از یک طرف، شواهد قابل توجهی نشان می‌دهد که تعارض در محل کار باعث ترویج احساسات منفی در کارکنان می‌شود و از تبادل ایده جلوگیری می‌کند، در نتیجه از پردازش مؤثر اطلاعات در هنگام وقوع تغییرات خارجی جلوگیری می‌کند (دی دریو، ۲۰۰۸؛ فر، لی<sup>۴</sup>، و فر، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، محققان همچنین پیشنهاد

1. De Dreu

2. Van Dierendonck

3. Dijkstra

4. Farh, Lee

کرده‌اند که تعارض می‌تواند جمع‌آوری اطلاعات و تفکر انتقادی را تحریک کند که هر دو پردازش اطلاعات را بهبود می‌بخشند (آماسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶؛ چوی و چو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ دی ویت، جن و شیپرز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

با وجود آنکه مطالعات بسیاری به بررسی چابکی سازمانی پرداخته‌اند اما مطالعات بسیار اندکی وجود دارد که به اینکه چابکی کارکنان به ویژه در افغانستان چگونه توسعه می‌یابد پرداخته باشند. با توجه به فعالیت‌های وزارت تحصیلات عالی که هدف آن‌ها شکوفایی و پیشرفت علم و دانش در کشور است وجود محیطی آرام و دور از درگیری برای کارکنان آن امری لازم است. زیرا تعارض در محیط کار اثری منفی بر رضایت و رفاه در میان کارکنان دارد و منجر به تشکیل یک منبع استرس، ناتوانی و اختلال در کار شده و نتیجه این استرس و ناتوانی، عدم کارایی و چابکی کارکنان در انجام وظایف آنان خواهد بود. همچنین بررسی رابطه تعارض در محل کار با چابکی کارکنان می‌تواند آن‌ها را در درک توانمندی‌ها و نقاط قوت منحصر به فرد خود کمک کند و آن‌ها را در توضیح رفتار خود به صورتی غیرخسونت‌آمیز بر اساس تیپ شخصیتی یاری دهد. با توجه به نبود مطالعه‌ای پیرامون عوامل چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی و از سویی نیاز مبرم به داشتن کارکنان ماهر و توانمند در دانشگاه‌ها با توجه به توسعه روزافزون مراکز آموزشی در سراسر کشور، انجام این پژوهش را از لحاظ مناسب، به موقع بودن و جامعیت حائز اهمیت نموده است. بر این اساس، مسئله اصلی در این پژوهش آن است: آیا تعارض در محل کار<sup>۴</sup> با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه معناداری دارد؟

فرضیه ۱: تعارض وظیفه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی (U) شکل معناداری دارد.

فرضیه ۲: تعارض رابطه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی (U)

1. Amason

2. Choi & Cho

3. De Wit, Jehn & Scheepers

4. Workplace Conflict



شکل معناداری دارد.

چندین مطالعه نشان داد که تعارض وظیفه کارکنان را قادر می‌سازد تا اطلاعات متنوعی را از طریق بحث درباره نظرات مختلف با همکاران خود به دست آورند که به نوبه خود توانایی آن‌ها را در درک تغییرات بازار ارتقا می‌دهد (دی دریو، ۲۰۰۷؛ پارایتام و دولی، ۲۰۰۹). کیفیت پاسخ به چنین تغییراتی را نیز می‌توان با تعارض وظیفه از طریق یک دیدگاه جامع ایجاد شده توسط ترکیب اطلاعات از منابع مختلف افزایش داد (آماسون، ۱۹۹۶). در مقابل، تعارض روابط مانع از توانایی کارکنان برای به دست آوردن طیف وسیعی از اطلاعات می‌شود، زیرا با هدایت آن‌ها به تمرکز بر امور شخصی به جای وظایف، زمان و انرژی را برای کارکنان هزینه‌بردار می‌کند (جن، ۱۹۹۵؛ سیمونز و پترسون، ۲۰۰۰).

رقابت شدید و تعارض در محیط کسب و کار، افزایش انتظارات، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، تغییرات فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار از جمله عوامل محرک تغییرات محیط سازمان‌ها هستند که ضرورت توجه به بررسی رابطه تعارض با چابکی را متجلی می‌سازند. واژه «چابک» بیانگر سرعت و قدرت سازمان به هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی است. با این اوصاف نقش مدیران در توانمندسازی سازمان برای مقابله با چنین تغییراتی بسیار حیاتی است. ولی بسیاری از مدیران تمایل دارند سختگیر باشند و قادر نیستند رابطه خوبی با کارکنان برقرار سازند، آن‌ها نمی‌توانند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، فرآیند کاری و فناوری تغییر و تحول ایجاد کنند. این مدیران به‌رغم داشتن دانش فنی خوب، نمی‌توانند مدیران موفق باشند. مدیران اثربخش مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت‌های عاطفی بهره می‌گیرند و رابطه اثربخش و سازنده برقرار می‌کنند. وزارت تحصیلات عالی افغانستان یک نهاد معتبر علمی است. مدیریت کارمندان در این وزارت یکی از مسائل مهم و در اولویت مدیران این سازمان قرار دارد در این راستا، بررسی رابطه تعارض در محل کار با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی بسیار ضروری و با اهمیت است.

## ۲. روش تحقیق

مطالعه پیش رو از نوع مطالعات کمی بوده و به لحاظ بررسی روابط میان متغیرها در ردیف مطالعات توصیفی- پیمایشی جای می‌گیرد که روش و نحوه انجام آن به شکل میدانی است. از طرفی پژوهش پیش رو از نوع پژوهش‌های کاربردی به لحاظ تعیین روابط میان متغیرها و کاربرد آن در حوزه اجرا است. جامعه آماری این پژوهش کارمندان وزارت تحصیلات عالی در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۲۰۰ نفر بوده است. با توجه به تعداد کل اعضای جامعه هدف که برابر با ۲۰۰ نفر است. تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان، ۱۲۷ نفر محاسبه شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است.

جدول ۱- متغیرها و شاخص‌های تحقیق

سؤالات	شاخص‌ها	متغیرها	
۱،۲،۳	تنش رابطه، خشم و تعارض عاطفی در محل کار	تعارض رابطه‌ای	
۴،۵،۶	تضاد ایده، اختلاف نظر و نظرات متضاد مربوط به کار	تعارض وظیفه‌ای	
۷،۸،۹،۱۰	به‌کارگیری روش‌های جدید کاری، یادگیری سریع نحوه استفاده از تجهیزات، پرداختن به دیگر وظایف	تاب‌آوری	
۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	انجام مؤثر وظایف در وضعیت پراسترس، انجام وظایف در هنگام کار اضافه، واکنش مناسب در برخورد با مشکل	انطباق‌پذیری	چابکی کارکنان
۱۵،۱۶،۱۷،۱۸	جستجوی فرصت‌هایی جهت بهبود کار، تلاش برای یافتن فرصت بهبود کار، مراقب زمان انجام کار، در ماندگی در کار	کنش‌گرایی	

نخستین ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، بررسی‌های کتابخانه‌ای است. این ابزار شامل بهره‌برداری از اطلاعاتی است که در کتاب‌ها، مجلات و پایان‌نامه‌ها درج شده است. ابزار دیگری که برای جمع‌آوری اطلاعات از آن استفاده شده، مطالعات میدانی است. در بخش میدانی، جهت بررسی فرضیات تحقیق، از روش توزیع پرسشنامه استفاده گردیده است.

پرسشنامه استفاده شده استاندارد (پیتافی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) بوده و شامل دو بخش مجزا است. بخش نخست مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) و بخش دوم گویه‌هایی جهت بررسی چابکی کارکنان، تعارض رابطه‌ای و تعارض وظیفه‌ای را مورد سنجش قرار می‌داد، تشکیل شده است. سؤالات پرسشنامه از نوع بسته و از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. پاسخ‌دهنده میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات در یک مقیاس درجه‌بندی شده که معمولاً از یک تا پنج درجه به صورت کاملاً موافقم ۵، موافقم ۴، نه موافقم و نه مخالفم ۳، مخالفم ۲ و کاملاً مخالفم ۱ است، نشان می‌داد. روش توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه به صورت مراجعه حضوری بوده است.

به منظور پاسخ به این پرسش که آیا پرسشنامه دارای روایی لازم است، از روایی محتوا استفاده گردید. از آنجاکه همه گویه‌های پرسشنامه بر اساس مطالعات قبلی بوده و علاوه بر آن توسط اساتید و خبرگان مذکور مورد بررسی قرار گرفته، می‌توان از روایی محتوی اطمینان حاصل کرد.

در مرحله آزمون مقدماتی یا پیش‌آزمون که با هدف سنجش پایانی ابزار اندازه‌گیری صورت گرفت، حدود ۳۰ پرسشنامه بین پاسخ‌دهندگان توزیع شد؛ و ۳۰ پرسشنامه مبنای آزمون آلفای کرونباخ قرار می‌گیرد. پس از گردآوری داده‌ها، با کمک نرم‌افزار آماری اس. پی. اس. ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک ابعاد محاسبه گردید.

جدول ۲- پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد	آلفای کرونباخ
چابکی	۳۰	۰/۸۹۱
	۳۰	۰/۷۲۲
	۳۰	۰/۷۹۸

۰/۸۲۴	۳۰	تعارض وظیفه‌ای
۰/۷۵۶	۳۰	تعارض رابطه‌ای

از آنجاکه مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده، برای همه سؤالات پرسشنامه بیش از مقدار ۰/۷۰ است، بنابراین پرسشنامه از پایایی مناسب و خوبی برخوردار بود لذا بقیه پرسشنامه‌ها توزیع گردید. به منظور اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری، ابتدا پایایی و اعتبار هر سازه را تحلیل کرده‌ایم.

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌ها (سؤالات) یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است. اگر محقق پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیری کمتر از ۰/۴ مواجه شد، باید آن شاخص‌ها را اصلاح نموده یا از مدل پژوهش خود حذف نماید. ولی با توجه به جدول بعدی، بارهای عاملی تمام متغیرها (سؤالات) از ۰/۴ بیشتر هستند و این نشانه برآزش خوب سؤالات و مدل است.

## جدول ۳- تحلیل عاملی تأییدی

مرتبۀ دوم	بار عاملی	شماره سؤال	مؤلفه‌ها	سازه
	۰/۶۷۹	S7	تاب‌آوری	چابکی
۰/۹۸۰	۰/۶۰۸	S8		
	۰/۷۶۶	S9		
	۰/۶۳۱	S10		
	۰/۵۵۵	S11	انطباق‌پذیری	
۰/۹۷۹	۰/۷۳۲	S12		
	۰/۶۹۴	S13		
	۰/۶۵۴	S14		
	۰/۷۴۳	S15	کنش‌گری	
۱/۰۷۱	۰/۷۴۵	S16		
	۰/۶۶۴	S17		
	۰/۶۰۶	S18		
-	۰/۷۰۶	S1	تعارض رابطه	
	۰/۷۰۴	S2		
-	۰/۷۵۶	S3		
	۰/۸۲۴	S4	تعارض وظیفه	
	۰/۷۹۱	S5		
	۰/۷۶۶	S6		

این مطالعه چابکی کارکنان را به‌عنوان یک سازه بازتابی مرتبه دوم در نظر گرفته است. برای ارزیابی اینکه آیا ابعاد مرتبه اول این ساختار را منعکس می‌کنند، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در pls3 استفاده شده است که نشان می‌دهد این ابعاد در ساختار زیربنایی چابکی کارکنان همگرا هستند؛ بنابراین، ما از میانگین نمرات ابعاد مرتبه اول برای نشان دادن ارزش چابکی کارکنان استفاده کردیم.

پایایی شاخص توسط دو معیار موردسنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲)

### پایایی ترکیبی.

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها هست، روش PLS معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به کار می‌رود و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۷۹).

روایی همگرا سومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته بین هر سازه با شاخص‌های خود است. AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد (فورنل و لاکنر، ۱۹۹۸). برخی از محققان مقدار حداقل قابل قبول را ۰/۴ در نظر گرفته‌اند.

جدول ۴- ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	تعداد	آلفای کرونباخ ۰/۷ <	پایایی ترکیبی ۰/۷ < CR	میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵ < AVE
چابکی	تاب‌آوری	۱۲۷	۰/۷۵۰	۰/۴۴۸
	انطباق‌پذیری	۱۲۷	۰/۷۶۴	۰/۴۵۳
	کنش‌گرایی	۱۲۷	۰/۷۸۴	۰/۴۷۸
تعارض وظیفه‌ای	۱۲۷	۰/۸۳۵	۰/۸۳۶	۰/۶۳۰
تعارض رابطه‌ای	۱۲۷	۰/۷۶۷	۰/۷۶۵	۰/۵۲۱

مطابق با جداول ۳-۴ ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای سازه‌های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد و همچنین میانگین نمرات واریانس استخراج شده (AVE) از ۰/۵ تا ۰/۶ متغیر بودند که مساوی یا بالاتر از مقدار معیار ۰/۵ بودند. این نتایج نشان داد که مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای خوبی برخوردار است.

روایی واگرا چهارمین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) شاخص جدیدی به نام HTMT<sup>۱</sup> برای ارزیابی روایی واگرا ارائه کرده‌اند. این شاخص در کانون تحلیل آماری پارس مدیر با عنوان نسبت روایی یگانه-دوگانه ترجمه شده است. شاخص HTMT جایگزین روش قدیمی فورنل-لارکر شده است. امکان محاسبه این معیار در نرم افزار Smart PLS 3 وجود دارد اما استفاده از روایی واگرا در همه روش‌های رگرسیونی و مدل معادلات ساختاری کاربرد دارد. حد مجاز معیار HTMT میزان ۰/۸۵ تا ۰/۹ است. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ باشد روایی واگرا قابل قبول است.

جدول ۵- ضرایب نسبت روایی یگانه-دوگانه HTMT

تعارض رابطه‌ای	تعارض وظیفه‌ای	چابکی		متغیر تاب‌آوری	
		کنش‌گرایی	انطباق‌پذیری	تاب‌آوری	چابکی
					انطباق‌پذیری
				۰/۵۶۳	کنش‌گرایی
			۰/۷۵۷	۰/۷۵۳	
		۰/۸۲۲	۰/۵۳۰	۰/۷۸۶	تعارض وظیفه‌ای
	۰/۵۵۷	۰/۸۵۹	۰/۷۹۹	۰/۵۹۳	تعارض رابطه‌ای

با توجه به جدول ۵ مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ است و روایی واگرا قابل قبول

1. Heterotrait-Monotrait Ratio

است و می‌توان گفت مدل از روایی و آگرایی خوبی برخوردار است.

### ۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌های آماری تحقیق

پس از جمع‌آوری داده‌های آماری، محقق متناسب با ساختار فرضیه‌ها و ماهیت داده‌ها همچنین اهداف تحقیق، روش مناسب جهت تجزیه و تحلیل داده‌های آماری را مشخص می‌نماید. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در جامعه‌ای وسیع‌تر و تعمیم‌پذیری یافته‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی از طریق نرم‌افزار آماری اس. پی. اس. اس استفاده می‌گردد.

اولین سؤال در پرسشنامه مربوط به توزیع سنی بود که در چهار گروه بررسی شد: ۲۰-۲۹ سال، ۳۰-۳۹ سال، ۴۰-۴۹ سال و بیش از ۵۰ سال. جدول (۱-۴) نشان می‌دهد که از بین ۱۲۷ پاسخگو، ۴۳ درصد بین ۲۰ تا ۲۹ سال سن، ۳۹ درصد بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۱۵ درصد ۴۰-۴۹ سال و ۲ نفر بیش از ۵۰ سال سن دارند.

جدول ۶- توزیع فراوانی و نمونه‌ها بر اساس سن

درصد فراوانی	فراوانی	سن
۴۳/۳٪	۵۵	۲۰-۲۹
۳۹/۳٪	۵۰	۳۰-۳۹
۱۵/۷٪	۲۰	۴۰-۴۹
۱/۷۰٪	۲	بالتر از ۵۰
۱۰۰٪	۱۲۷	مجموع

دومین سؤال در پرسشنامه مربوط به جنسیت بود جدول ۷ نشان می‌دهد که ۷۴ درصد از پاسخگویان مرد و ۲۵ درصد زن می‌باشند.



جدول ۷- توزیع فراوانی و درصد فراوانی بر اساس جنی است

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۹۵	۷۴/۸٪
زن	۳۲	۲۵/۲٪
مجموع	۱۲۷	۱۰۰٪

جهت آگاهی از میزان تحصیلات کارکنان، سومین سؤال در این زمینه طرح گردید. با توجه به جدول ۸ از بین پاسخگویان حدود ۱۹ درصد دارای مدرک دیپلم، حدود ۵۵ درصد کارشناسی و ۲۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۱ درصد دکتری است.

جدول ۸- توزیع فراوانی و درصد فراوانی بر اساس تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	۲۵	۱۹/۶٪
کارشناسی	۷۰	۵۵/۱٪
کارشناسی ارشد	۳۰	۲۳/۶٪
دکتر	۲	۱/۶٪
مجموع	۱۲۷	۱۰۰٪

آخرین سؤال به منظور شناخت میزان سابقه خدمت کارکنان مطرح گردید. بر اساس جدول ۹ از بین پاسخگویان حدود ۸۲ درصد پاسخگویان بین ۱ تا ۱۰ سال سابقه خدمت دارند، ۱۷ درصد بین ۱۱ تا ۲۱ سال سابقه خدمت دارند.

جدول ۹- توزیع فراوانی و درصد فراوانی نمونه‌ها بر اساس سابقه کاری

سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی
۱-۱۰ سال	۱۰۵	۸۲/۶۷٪
۱۱-۲۱ سال	۲۲	۱۷/۳۳٪

مجموع	۱۲۷	۱۰۰٪
-------	-----	------

جدول ۱۰- خلاصه شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش (N=127)

متغیر	مؤلفه‌ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشی‌دگی
چابکی	تاب‌آوری	۱	۴/۱۰۰	۲/۴۹۱	۰/۷۹۸	-۰/۰۱۳	-۰/۷۲۸
	انطباق‌پذیری	۱	۴/۵	۲/۷۶۱	۰/۸۳۳	۰/۳۶۶	-۰/۶۲۴
	کنش‌گری	۱	۴/۷۵	۲/۴۱۴	۰/۸۴۶	۰/۰۶۲	۰/۴۵۴
تعارض رابطه		۱	۴/۱۰۰	۲/۵۶۰	۰/۹۹۴	۰/۰۹۰	-۰/۸۸۲
تعارض وظیفه		۱	۴/۳۳	۲/۶۰۴	۰/۸۱۳	-۰/۱۴۰	-۱/۲۱۳

با توجه به جدول ۱۰ می‌توان گفت کمترین مقدار همه متغیرها ۱ و بیشترین مقدار آن‌ها بین ۴ تا ۴/۸ بوده است. میانگین همه متغیرها بین ۲/۴ تا ۲/۸ است که نشان‌دهنده میانگین پایین‌تر از حد متوسط است. انحراف معیار متغیرهای تحقیق بین ۰/۷۹ تا ۰/۹۹ بوده که نشان‌دهنده پراکندگی زیاد داده‌هاست. چولگی بین ۰/۱۴- تا ۰/۳۶۶ و کشی‌دگی متغیرها هم بین ۱/۲۱۳- و ۰/۴۵۴ است.

در تحلیل‌های پارامتری در خصوص توزیع متغیر مورد اندازه‌گیری در جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده است، پیش‌فرض‌هایی وجود دارد که یکی از آن‌ها فرض نرمال بودن یا به‌هنگار بودن توزیع متغیرها است. در صورت برقرار بودن این فرض، هر متغیر صرف‌نظر از دیگر متغیرها، دارای توزیع نرمال است.

- بالا بودن تعداد نمونه (بیشتر از ۳۰) بر اساس قضیه حد مرکزی مؤید این است که توزیع آماره به توزیع پارامتریک نزدیک بوده و از آن پیروی می‌کند بنابراین در این پژوهش نیز که حجم نمونه ۱۲۷ است قضیه حد مرکزی نرمال بودن توزیع آماره آزمون را تضمین می‌کند.

- در حالت کلی چنانکه چولگی و کشی‌دگی در بازه (۲، ۲-) باشند، داده‌ها از توزیع

نرمال برخوردار می‌باشند. از آنجا که جدول ۱۰ نشان می‌دهد چولگی و کشیدگی داده‌ها در بازه (۲، -۲) است، پس می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار می‌باشند.

برای آزمون فرضیه‌های پیشنهادی چون می‌خواهیم روابط را به صورت منحنی بسنجیم با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی از SPSS 26 استفاده کرده‌ایم. ما متغیرهای کنترل (مدل ۱) را وارد کردیم که نتایج به دست آمده نشان داد مقادیر  $B$  به دست آمده معنادار نیستند و این متغیرها تأثیری بر چابکی کارکنان ندارند در مرحله بعد متغیرهای مستقل (مدل ۲ و ۴) را به ترتیب وارد رگرسیون کردیم و در مدل روابطی که معنادار نبودن را حذف و مدل را برای سایر روابط اجرا کردیم (جدول ۱۰).

جدول ۱۰ - نتایج مرحله‌ای به دست آمده از آمار استنباطی

متغیر	مدل ۱	مدل ۲	مدل ۳	مدل ۴	مدل ۵
متغیرهای کنترل					
جنسیت	۰/۱۰۶	۰/۱۷۴	۰/۱۷۵	۰/۰۶۹	۰/۰۶۲
سن	۰/۱۲۱	۰/۰۹۴	۰/۰۹۱	۰/۰۲۹	۰/۰۳۷
سابقه	-۰/۰۷۴	-۰/۱۲۴	۰/۱۲۶	-۰/۰۴۲	-۰/۰۳۹
تحصیلات	۰/۱۱۱	۰/۱۰۷	۰/۱۰۶	۰/۰۰۱	-۰/۰۰۱
متغیرهای مستقل					
تعارض وظیفه‌ای		*۰/۷۰۱	۰/۷۶۷	*۰/۴۸۹	*۰/۴۸۷
تعارض وظیفه‌ای ۲			۰/۰۶۶	-----	-----
تعارض رابطه‌ای				*۰/۴۵۹	۰/۲۹۱
تعارض رابطه‌ای ۲					۰/۱۷۲
R2	۰/۰۳۰	۰/۵۱۵	۰/۵۱۵	۰/۶۶۱	۰/۶۶۲
F change	۰/۶۵۲	*۸۴/۰۰۴	۰/۰۱۶	*۳۵/۸۶۳	۰/۱۷۵
*p<0/05					
چابکی کارکنان: متغیر وابسته					

فرضیه ۱: تعارض وظیفه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی

(U) شکل معناداری دارد.

در مدل دوم، تعارض وظیفه‌ای را به مدل قبلی اضافه کردیم که  $(\beta = 0.701)$  با توجه به مقدار  $\text{sig} > 0.05$  به دست آمده، این مدل تأیید شد. برای بررسی منحنی بودن این رابطه تعارض وظیفه‌ای ۲ را وارد مدل کردیم که با توجه به مقدار  $\text{sig} < 0.05$  به دست آمده مدل سوم معنادار نشد بنابراین فرضیه اول تحقیق رد شد و در این جامعه آماری بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان رابطه منحنی معناداری به شکل U وجود ندارد و تنها ارتباط مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان در مدل اول تأیید شد. فرضیه ۲: تعارض رابطه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی (U) شکل معناداری دارد.

در ادامه در مدل چهارم، تعارض رابطه‌ای را به مدل سوم اضافه کردیم که با توجه مقدار  $\text{sig} > 0.05$  دست آمده این مدل تأیید شد  $(\beta = 0.459)$  تعارض رابطه‌ای،  $(\beta = 0.489)$  تعارض وظیفه‌ای). برای بررسی منحنی بودن این رابطه، تعارض رابطه‌ای ۲ را وارد مدل کردیم که با توجه به مقدار  $\text{sig} < 0.05$  به دست آمده، مدل پنجم معنادار نشد بنابراین فرضیه دوم تحقیق رد شد و در این جامعه آماری بین تعارض رابطه‌ای و چابکی کارکنان رابطه منحنی معناداری به شکل U وجود ندارد و تنها ارتباط مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و تعارض رابطه‌ای با چابکی کارکنان وجود دارد (مدل ۴).

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

توانایی سازمان نسبت به دریافت سریع نیازمندی‌ها و تغییرات در نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع در راستای افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری سازمانی نقش بسیار عمده‌ای را در افزایش رضایت مشتریان سازمان ایفا می‌کند. از این رو می‌توان گفت یکی از ضروریات سازمان‌های کنونی، ایجاد سازمان چابک به همراه کارکنانی چابک و با کمترین تعارضات برای پرورش نیروی متخصص توأم با ویژگی چابکی است. از این رو با توجه به تجزیه و تحلیل متغیر پژوهش حاضر برای آزمون فرضیه‌های پیشنهادی روابط به صورت منحنی سنجیده شده و با استفاده از تحلیل رگرسیون

سلسله مراتبی از SPSS 21 استفاده شده است. با وارد کردن متغیرهای کنترل (مدل ۱) نتایج به دست آمده نشان داد مقادیر  $\beta$  به دست آمده معنادار نیستند و این متغیرها تأثیری بر چابکی کارکنان ندارند در مرحله بعد متغیرهای مستقل (مدل ۲ و ۴) به ترتیب وارد رگرسیون شدند و در مدل روابطی که معنادار نبودند را حذف و مدل برای سایر روابط اجرا شد. در مدل دوم، تعارض وظیفه‌ای به مدل قبلی اضافه شد که  $(\beta = 0/701)$  با توجه به مقدار  $\text{sig} > 0/05$  به دست آمده، این مدل تأیید شد. برای بررسی منحنی بودن این رابطه تعارض وظیفه‌ای ۲ وارد مدل شد که با توجه به مقدار  $\text{sig} < 0/05$  به دست آمده مدل سوم معنادار نشد بنابراین فرضیه اول تحقیق رد شد و در این جامعه آماری بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان رابطه منحنی معناداری به شکل U وجود ندارد و تنها ارتباط مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان در مدل اول تأیید شد. در ادامه در مدل چهارم، تعارض رابطه‌ای به مدل سوم اضافه شد که با توجه به مقدار  $\text{sig} > 0/05$  دست آمده این مدل تأیید شد  $(\beta = 0/459)$  تعارض رابطه‌ای،  $(\beta = 0/489)$  تعارض وظیفه‌ای). برای بررسی منحنی بودن این رابطه، تعارض رابطه‌ای ۲ وارد مدل شد که با توجه به مقدار  $\text{sig} < 0/05$  به دست آمده، مدل پنجم معنادار نشد بنابراین فرضیه دوم تحقیق رد شد و در این جامعه آماری بین تعارض رابطه‌ای و چابکی کارکنان رابطه منحنی معناداری به شکل U وجود ندارد و تنها ارتباط مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و تعارض رابطه‌ای با چابکی کارکنان وجود دارد (مدل ۴).

فرضیه ۱: تعارض وظیفه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی (U) شکل معناداری دارد.

این مطالعه یک رابطه منحنی U شکل معکوس مثل تحقیق پیتافی و همکارانش (۲۰۱۸) را بین تعارض وظیفه و چابکی کارکنان نشان نداد که نشان می‌دهد تعارض وظیفه برای چابکی کارکنان در هر سطحی مؤثر است. این یافته بازتاب استدلال در مورد نقش تعارض وظیفه در ادبیات قبلی نیست (دی درو، ۲۰۰۸؛ جن، ۱۹۹۵؛ سیمونز و پترسون، ۲۰۰۰). همان‌طور که دی درو (۲۰۰۶) بیان کرد، سطح بسیار

بالای تعارض وظیفه باعث ایجاد استرس، تنش بین فردی و بی‌اعتمادی می‌شود که همگی افراد را از کار مشترک برای ایجاد ایده برای حل مشکلات منع می‌کند، درحالی‌که سطح پایین تعارض وظیفه، ایده‌های مخرب را کاهش می‌دهد.

فرضیه ۲: تعارض رابطه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی (U) شکل معناداری دارد

نتایج نشان می‌دهد که یک ارتباط مستقیم و مثبتی بین تعارض رابطه و چابکی کارکنان وجود دارد. رابطه منحنی U شکل تأیید نشد. به این معنی که وقتی تعارض رابطه رشد می‌کند، ابتدا چابکی کارکنان کاهش می‌یابد و پس از رسیدن تعارض رابطه به سطح معینی افزایش می‌یابد. یک توضیح قابل قبول برای این امر این است که سطح بالایی از تعارض روابط کارکنان را به جستجوی راه‌های جایگزین برای مقابله با تعارض برمی‌انگیزد. به‌عنوان مثال، آن‌ها سعی می‌کنند با دیگری که در تعارض درگیر نیستند، روابط برقرار کنند و از این طریق اطلاعات را از طریق تعاملات روابط جدید به دست آورند و پردازش کنند که چابکی را بهبود می‌بخشد. پیتافی و همکارانش (۲۰۱۸) در تحقیق خود به رابطه منحنی U شکل رسیدند ولی در این تحقیق رابطه مثبتی بین این تعارض رابطه‌ای و چابکی کارکنان به دست آمد.

با توجه به این‌که میانگین تعارض رابطه و وظیفه و همچنین چابکی در این سازمان در حد کمتر از حد متوسط بوده است می‌توان گفت شاید تعارض کارکنان و چابکی‌شان به حدی نرسیده است که در رفتار آنان تغییری را به وجود آورد و مانع چابکی سازمان شود یعنی تعارض در سطح پایین کنترل شده است، زیرا اگر بیشتر از این بود با چابکی کارکنان با افزایش جزئی پس از یک نقطه خاص ارتباط منفی پیدا می‌کرد و یا شاید عوامل دیگری در سازمان وجود داشته که چابکی سازمان را بیشتر تحت تأثیر قرار داده و نتیجه این تحقیق را تحت شعاع قرار داده است و همچنین دلیل دیگر برای به دست آمدن این نتیجه شاید این باشد که کارکنان سؤالات را به‌درستی نفهمیده و توجیه نشده‌اند و به‌درستی به آن‌ها پاسخ نداده‌اند.

در سازمان، تعارضات و مخالفت‌های ادراک شده معمولاً پیرامون موضوعات مرتبط

با کار یا پیرامون موضوعات وظیفه‌ای و رابطه‌ای ایجاد می‌شود. چنین به نظر می‌آید که اصطکاک و خصومت‌های بین فردی ذاتی در تعارض در روابط و وظایف، تصادمان شخصیتی را افزایش و چابکی را کاهش می‌دهد و این موضوع در انجام وظایف سازمانی اختلال ایجاد می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که تعارض در رابطه از توانایی شناختی افراد برای ارزیابی چابکی و پردازش چابکی در سازمان جلوگیری می‌کند. اعضای گروهی که دارای تعارض در رابطه و وظیفه باشند، احساس تهدید و خطر می‌کنند و به احتمال کمتری به اعضای گروه دیگر برای پردازش اطلاعات اطمینان و اعتماد می‌کنند. همان طوری که نتایج آماری نشان می‌دهد تعارضات کارکنان باعث عدم تبدیل شدن سازمان به یک سازمان چابک می‌شود. سازمان زمانی چابک می‌شود که به واسطه اهرم کردن دانش، همکاری (داخلی و با دیگر سازمان‌ها) و همین‌طور استفاده از کارکنان شایسته و علاقه‌مند به کار قادر به هماهنگی و بدون تعارض باشد و به‌صورت سریع و کارآمد همه منابع مورد نیاز را خلق و پشتیبانی کند. همان‌طور که مشخص است سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند. به‌عبارت‌دیگر سازمان‌های چابک با اهرم نمودن دانش نیروی انسانی و قابلیت خود سعی می‌کند از طریق پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان با کمترین هزینه ممکن، بیشترین ارزش را برای مشتریان سازمان ایجاد نماید. موضوع تعارضات در سازمان‌ها به‌عنوان یک موضوع چالشی تلقی می‌شود ولی باید در مسیری صحیح مدیریت شود تا بتواند تأثیرات سوآن بر چابکی سازمان را کنترل کرد. در بحث تعارضات بدون مدیریت نمی‌توان اقدامی نمود زیرا ممکن است در اثر تعارضات ضرر و زیان‌های جبران‌نشده هم به فرد و هم به سازمان‌ها وارد شود. بنابراین افراد باید برای کاهش تعارضات در سازمان تلاش کنند.

##### ۵. پیشنهادهای کاربردی و محدودیت‌های تحقیق

به مدیران پیشنهاد می‌شود در هنگام توسعه چابکی کارکنان، ذهنیت باز نسبت به

تعارضات محل کار داشته باشند. تعارض‌ها می‌توانند از نظر کسب اطلاعات، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و افکار و تصمیم‌گیری با کیفیت بالا برای کارکنان مفید باشند. نتایج این مطالعه این دیدگاه را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که مدیران باید استراتژی‌های مناسبی را برای حفظ سطح معینی از تعارض تدوین کنند تا به اوج چابکی کارکنان دست یابند.

هرچند این مطالعه رابطه مثبتی را بین چابکی و تعارض نشان می‌دهد ولی باید یادآوری کرد که مدیران تعارض وظیفه و رابطه را تشخیص دهند و با راهبردهای مختلف به آن‌ها برخورد کنند که تعارض در سطح پایین کنترل شود. این مطالعه به مدیران توصیه می‌کند جوی سازمانی ایجاد کنند که بحث و مناقشه منطقی در مورد وظایف مربوط به کار را تشویق کند. در این میان، مدیران باید به این اختلافات توجه داشته باشند تا از انتقادات احتمالی افراد خاص خودداری کنند، زیرا چنین انتقادی می‌تواند روابط بین‌فردی را بدتر کرده و باعث سخت‌گیری شود.

در انجام هر پژوهشی با توجه به ماهیت ویژه‌ای که داراست محدودیت‌های خاصی وجود خواهد داشت. در طی انجام این پژوهش نیز محقق با محدودیت‌هایی مواجه گردید. این محدودیت‌ها می‌توانند بر روند کار تأثیر گذاشته و حتی تا حدودی بر نتایج مطالعه تأثیرگذار باشند. در زیر به تعدادی از محدودیت‌ها و موانعی که محقق در طی انجام مراحل پژوهش با آن مواجه گشته اشاره می‌شود. با توجه به این که تحقیقات در علوم اجتماعی و انسانی و مدیریت، با بررسی و درک فعالیت‌های انسانی مرتبط است و با توجه به پیچیدگی رفتار و فعالیت‌های بشری، همواره مشکل جمع‌آوری اطلاعات از افراد به دلیل تأثیرپذیری آن‌ها از عوامل خارج از کنترل محقق، مطرح بوده است. این مشکل در جامعه ما که روحیه تحقیق و پژوهش در آن نهادینه نشده است، مضاعف می‌گردد.

- با توجه به این که پژوهش حاضر به جامعه خاص توجه دارد نمی‌توان داده‌های مختص به یک جامعه محدود و خاص را به سایر جوامع تعمیم داد. پژوهش ما درباره «بررسی رابطه تعارض در محل کار با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی» است.



- از آنجایی که سایر متغیرها نیز بر چابکی سازمان تأثیرگذار هستند و در این تحقیق نیز صرفاً به بررسی رابطه تعارض در محل کار پرداخته شده است.

## فهرست منابع و مآخذ

۱. نیک پور، سلاجقه، (۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین چابکی سازمان و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان، سال سوم، شماره هفتم، ص ۱۶۹.
2. Pitafi, A.H., Liu, H., Cai, Z., 2018c. Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: the role of enterprise social media. *Telemat. Informat*
3. Pitafi, A.H., Khan, A. N., Khan, N. A. , Ren, M., (2020) Using enterprise social media to investigate the effect of workplace conflict on employee creativity *Telematics and Informatics*, 55
4. De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
5. De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
6. De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18.
7. Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: a question of how much and when. *J Appl Psychol*, 95(6), 1173-1180. doi: 10.1037/a0020015
8. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
9. Choi, K., & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1106-1126. doi: 10.1002/job.733
10. De Wit, F. R., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship

conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 177-189.

11. De Dreu, C. K. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 628.



# ارزیابی خط مشی استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی افغانستان

ظاهر اکبری<sup>۱</sup>

محمد هادی اکبری<sup>۲</sup>

## چکیده

این پژوهش در پی آن است تا خط مشی استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی در افغانستان را با روش تحلیل سیاستی ویلیام دان تجزیه و تحلیل نماید. استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی افغانستان همواره با مناقشات زیادی مواجه بوده است. بدین روی، تحلیل سیاستی دان، روشی مناسبی برای صورت بندی مشکل و ارائه راه حل مشکل استخدام است. در تحلیل سیاستی دان، ضمن اینکه سیاست های موجود و مسائل ناشی از آن تحلیل می گردد، توصیه های سیاستی به عنوان راهکارهای بدیل ارائه می گردد. یافته های پژوهش نشان می دهد که شرایط استخدام اعضای هیئت علمی در وزارت تحصیلات عالی با اوضاع بومی و کنونی جامعه افغانستان که سال های متمادی درگیر بحران های چند جانبه بوده، سازگاری ندارد. از این رو، توصیه می گردد برای استخدام، ضمن اینکه لازم است به معیارهای علمی و شاخص های جامعه جهانی توجه گردد، نباید از نیازهای علمی، ساختار و اوضاع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه افغانستان غفلت شود.

واژگان کلیدی: خط مشی، ارزیابی، استخدام، عضو هیئت علمی، تحصیلات عالی افغانستان.

۱. گروه مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، کابل، افغانستان، ایمیل: Dzaherakbari@gmail.com

۲. گروه مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، کابل، افغانستان.

## مقدمه

نیروی انسانی عامل حیات‌بخش و رمز ماندگاری سازمان‌ها و جوامع است. سازمان‌های تحصیلی و تحقیقاتی به‌عنوان مرجع علمی و سکان‌دار پیشرفت یک جامعه، نقش بی‌بدیلی در ارتقا و اعتلای فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و توسعه همه‌جانبه جوامع دارند. بدین روی، این نوع سازمان‌ها به‌هرمیزانی که از نیروی انسانی مؤثر و کارآمد برخوردار باشند به همان میزان دارای اعتبار بوده و تحقق اهداف‌شان تسهیل و تسریع می‌گردد. در این میان، سازمان‌های فرهنگی، اطلاعاتی، تحصیلاتی و تحقیقاتی که رسالت اعتلای فرهنگی و توسعه همه‌جانبه جامعه را به عهده دارند، فعالیت آن‌ها و استخدام نیروی انسانی در آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بنابراین، انحطاط و اعتلای اموری چون سیاست، اقتصاد، فرهنگ، دانش و فناوری در جوامع امروزی به‌استخدام نیروهای کارآمد و تأثیرگذار در این حوزه‌ها وابسته است. جامعه افغانستان به دلیل اینکه سال‌های متمادی درگیر جنگ و بحران‌های چندجانبه بوده با مشکلات متعددی و ازجمله، خط‌مشی‌هایی در بخش تحصیلات و تحقیقات مواجه است.

به اعتقاد پژوهشگران علوم اجتماعی افغانستان، ریشه بحران جامعه افغانستان در سطح کلان به بحران هویت ملی، حذف و تبعیض علیه خرده‌فرهنگ‌های قومی، زبانی، مذهبی و جنسیتی این کشور برمی‌گردد (محسنی، ۱۳۹۵، ص ۴). این نوع خط‌مشی در افغانستان نه‌تنها سطح کلان جامعه و نظام اجتماعی را با بحران مواجه ساخته و پیشرفت را در این کشور متوقف ساخته است، بلکه سیستم‌های فرعی و خرده سیستم‌های اداری، سازمان‌های فرهنگی، تحصیلات و تحقیقات را با چالش مواجه کرده است. رقابتی نبودن فرایند جذب و استخدام عضو هیئت علمی، تعصب ورزی، سخت‌گیری‌های اولیه و عدم ارزیابی اساتید به‌صورت نیم سال و سالانه، تقلیدگرایی اساتید و عدم نخبه‌پروری، سخت‌گیری‌های بیش‌ازحد در بخش زبان خارجی و بی‌اعتنایی به زبان بومی و ملی، مدرک‌گرایی، شرایط نامناسب سنی، تمرکز بر آموزش و بی‌اعتنایی به پژوهش، نمونه‌هایی از این نوع چالش‌هاست.

اگرچه در ارتباط با مسئله تحقیق، اقداماتی پراکنده صورت گرفته، اما با کندوکاوی که در سایت‌ها و منابع تحقیقاتی انجام شد، در مورد خاص افغانستان و ارزیابی خط‌مشی استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی افغانستان پژوهشی انجام نگرفته است. تنها مستند و متن مدونی که پژوهشگر در اختیار دارد، لایحه جذب اعضای کادر علمی مؤسسات تحصیلات عالی افغانستان است که در سال ۱۳۹۵ بر اساس قانون تحصیلات عالی افغانستان تدوین شده است. تدوین قوانین و طراحی سیاست طی این چند سال اخیر گامی به‌سوی پیشرفت بوده، اما از آنجاکه این قوانین جنبه عملی و اجرایی نگرفته و یا به‌صورت کلیشه‌ای و سلیقه‌ای اجرا شده، نه تنها به حل مسائل افغانستان کمکی نکرده بلکه مشکلات اداری و ساختار فرهنگی این جامعه را افزایش داده و این مشکل به جمع مشکلات قبلی پیوسته است. با توجه به خلأ موجود، ضرورت دارد تا ارزیابی خط‌مشی استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی افغانستان با استفاده از روش تحلیل سیاستی و یلیام دان تجزیه و تحلیل گردد؛ بنابراین، به‌صورت مشخص این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ و تجزیه و تحلیل این مسئله است که ارزیابی خط‌مشی استخدام عضو هیئت علمی وزارت تحصیلات عالی افغانستان چگونه است؟

برای یافتن پاسخ به این پرسش اساسی، در این پژوهش تلاش شد در گام نخست، مبانی نظری پژوهش تبیین گردد و چگونگی استخدام عضو هیئت علمی افغانستان با اوضاع و شرایط برخی از دانشگاه‌ها و کشورهای دیگر مقایسه شود و پس از صورت‌بندی و ساختارمندی مسائل استخدام در تحصیلات عالی افغانستان، توصیه‌هایی به‌عنوان راهکارها و سیاست‌های مکمل و بدیل ارائه گردد.

### ۱. مبانی نظری پژوهش

موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب نیروی انسانی دارد. این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان

به‌کارگیرند (احمدی، ۱۳۹۶، ص ۵۰). سرنوشت کامیابی سازمان تحصیلی و تحقیقاتی چنان با سرنوشت استخدام نیروی کارآمد و مؤثر درهم آمیخته که جایگاه این حوزه وظیفه‌ای سازمان را تا حد شریک راهبردی ارتقاء بخشیده است. این نقش راهبردی در عمل به کارکرد خرده‌نظام‌های مدیریت منابع انسانی یعنی جذب و گزینش، آموزش و توانمندسازی، به‌کارگیری مؤثر و نگهداری منابع انسانی تبدیل می‌شود؛ بنابراین، به‌طورکلی می‌توان گفت، موفقیت یا شکست سازمان‌ها به استخدام نیروی انسانی کارآمد و تأثیرگذار وابسته است.

یافتن افراد مناسب برای شغل حساس و مهمی چون تدریس و تحقیق، مهم‌ترین موضوعاتی است که دغدغه همیشگی سازمان‌های تحصیلی در سطح بزرگ و کوچک بوده است. بدین روی حداقل سه کارکرد اساسی را برای سازمان‌های دانش‌بنیان و نهاد تحصیلی و به‌ویژه دانشگاه‌ها می‌توان در نظر گرفت که عبارت‌اند از:

۱. تولید فکر و اندیشه (پژوهش و نظریه‌پردازی)؛
۲. انتقال فکر و اندیشه (آموزش و عملیاتی کردن دانش)؛
۳. انتشار فکر و اندیشه (خدمات علمی و ترویجی) (خنیفر، ۱۳۹۰، ص ۱۱۰؛ اکبری و نوروزی، ۱۳۹۵، ص ۳۲).

بدیهی است هیچ فردی و حتی سازمانی به این سادگی توان تحقق این اهداف بس عظیم را ندارند. از این منظر، سازمان‌های متکفل تحصیلات و تحقیقات باید تلاش کنند بدون هر نوع سوگیری‌های سلیقه‌ای و قومی به تدوین، اجرا و ارزیابی سیاست‌های آموزشی و پژوهشی مبادرت ورزند؛ زیرا فقدان و کمبود عضو هیئت‌علمی واجد شرایط نه تنها تهدیدی برای برنامه‌ها و توسعه یک سازمان تحصیلی و تحقیقاتی است، بلکه می‌تواند بدترین تهدید برای خوش‌نامی و حتی بقای یک سازمان و جامعه باشد. اگرچه شرایط اولیه استخدام عضو هیئت‌علمی تحصیلات عالی در هر کشوری می‌تواند یکسان باشد اما با توجه به اهداف، ظرفیت‌های جامعه و توانمندی‌های نیروی انسانی، این خط‌مشی‌ها در کشورهای مختلف متفاوت است. به‌هرحال، مهم‌ترین نقش و رسالتی که می‌توان برای اعضای هیئت‌علمی در یک



دانشگاه و مؤسسات تحصیلات عالی در نظر گرفت عبارت‌اند از:

۱. تبیین نظام ارزشی و آرمان‌های جامعه؛
  ۲. تولید و غنی‌سازی دانش و ارتقای فرهنگ کشورها؛
  ۳. تربیت منابع انسانی متخصص مورد نیاز؛
  ۴. تسهیل و تسریع فرایند توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها؛
  ۵. برقراری و گسترش ارتباط متقابل بین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و بخش‌های فرهنگی، علمی، صنعتی، اقتصادی و خدماتی کشورها؛
  ۶. تسهیل در برقراری روابط علمی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی در سطح منطقه و جهان (خنیفیر، ۱۳۸۴، ص ۶۴). برخی از رسالت‌ها و نقش‌های عضو هیئت علمی در نمودار (۱-۲) ارائه شده است.
- نقش تربیتی (مربی)؛ لازمه ایفای چنین نقشی، داشتن ویژگی مریگری، عشق به دانشجو، در تعامل با دانشجو و داشتن صفات اخلاقی پسندیده است.
  - نقش آموزشی (معلمی)؛ یکی از مأموریت‌های همه دانشگاه‌ها در تحصیلات عالی، تربیت نیروی متخصص و کارآمداست. تعلیم علوم اسلامی و علوم انسانی به دانشجویان، اصلاح و ارتقای مستمر و توسعه برنامه‌ها و محتوای آموزشی، پژوهش محور کردن آموزش‌ها، کارآمد کردن برنامه‌ها و دروس، و ویژگی‌های استاد برای ایفای این نقش را می‌توان داشتن روحیه علم‌آموزی، استفاده از فناوری آموزشی و امثال این‌ها بیان کرد.
  - نقش تحقیقاتی (محقق)؛ هدف دانشگاه‌ها در این مأموریت، تولید و ارتقای دانش در جهت تحقق نظام‌های معرفتی و گسترش مرزهای علوم و تحقیقات میان‌رشته‌ای بین علوم اسلامی و علوم انسانی - اجتماعی و ارائه دستاوردهای آن است. ویژگی استاد در ایفای بهتر این نقش، توانمندی در حوزه بین‌رشته‌ای و مطالعات اسلامی است. در این محور، توانایی کار کردن با ابزارها، به‌کارگیری روش‌های مناسب، استفاده از فناوری‌های نوین در حوزه تحصیلات و تحقیقات بسیار مهم هستند.
  - نقش مرجعیت علمی (رهبری)؛ بر اساس این چشم‌انداز، دانشگاه‌ها باید تلاش

کنند الگو و مرجع علمی برای دنیا، منطقه و ناحیه خود باشد. ویژگی‌های مهم استاد در ایفای هر چه بهتر این نقش، محوریت و قدرت رهبری دانشجویان، الهام‌بخشی، داشتن خلاقیت و راهکارهای نوآورانه است.

- نقش اجرایی (مجری)؛ کار دانشگاه باید توسط خود اعضای هیئت علمی اداره شود. اساتید برای پیشبرد سازمان نقشه‌ای اجرایی را عهده‌دار می‌شوند. اساتید در این نقش شبیه به همکاران ستادی دانشگاه هستند. در این زمینه اساتید وظایف مدیریتی و مشاوره‌ای و نقش یک کارشناس در آموزش عالی را عهده‌دار می‌شوند.
- نقش خدمات مشاوره‌ای (مشاور)؛ یکی از رسالت دانشگاه‌ها رفع مشکلات جامعه از راه‌هایی مانند بررسی مستمر نیازها و تغییر و تحولات اجتماعی، کاربردی کردن تحقیقات بنیادین، ارائه راهکارهای علمی و عملی برای برطرف کردن نیازهای متنوع، متحول و فزاینده جامعه، مقابله با تهاجمات فرهنگی و فکری و هدایت جامعه به سمت خوداتکایی و افزایش مشارکت مردم در اعتلای نظام اسلامی و به‌خصوص در مقاطع تحصیلات تکمیلی است (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۵۰۲).

اصولاً خط‌مشی‌ها برای حل مسائل و رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب ارائه می‌شود (تسلیمی، ۱۳۷۸، ص ۱۱). تحلیل سیاستی، طی فرایندهایی تجزیه و تحلیل می‌شود که در یک رویکرد کلان، فرایندهای چون تدوین، اجرا و ارزیابی را دربر می‌گیرد (ضابط پور و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۲۰۴). دانشگاه‌های مختلف در سراسر جهان، سیاست‌هایی را در زمینه استخدام عضو هیئت علمی بیان کرده‌اند که نمونه‌های ذیل مؤید این مسئله‌اند.

## ۱-۲. خط‌مشی استخدام عضو هیئت علمی در برخی از کشورها

دانشگاه بریستول متعهد است که افراد مناسب را بر اساس چشم‌انداز و بیانیه مأموریت خود در نظام بین‌المللی رقابتی برای دستیابی به بهترین استعدادها علمی برگزیند. هدف از اعمال این سیاست، تأمین یک الگوی مؤثر برای مواجهه با چالش‌های محیط رقابتی و اطمینان تعهد به تضمین کیفیت، گوناگونی و شفافیت

در سازمان است. دانشگاه، جذب هیئت علمی را به عنوان فعالیت راهبردی مهمی که لازم است به صورت حرفه‌ای پیش گرفته شود و به طور کامل همه اқشار دانشگاه را درگیر کند، تشخیص داده است. سیاست کلی دانشگاه مبتنی بر تنوع و عدالت در استخدام است. پیش‌بینی شده است گروه جذب که سرپرستی آن با مدیر گروه آموزشی مربوطه است، وظیفه بررسی تقاضای عضویت در هیئت علمی دانشگاه را بر عهده گیرد (اسکندرپور و احمدی، ۱۳۹۷، ص ۱۳۲).

دانشگاه کوئینزلند استرالیا، سیاست‌های کلی خود را مبتنی بر عدم تعصب و تأکید بر شایستگی می‌داند و اشاره می‌کند که تحت هیچ شرایطی نباید این ضابطه، تحت تأثیر مصالحه و سلیقه قرار گیرد. دستورالعمل استخدام بر اساس رویکردی عدالت‌خواهانه، سامانمند و سازگار بنا شده است که به منظور، جذب انتخاب و حفظ قابل‌ترین افراد بر اساس شایستگی به کار می‌رود. برای انجام عملیات اجرایی فرایند جذب هیئت علمی پیش‌بینی شده است که کمیته انتخاب هیئت علمی شکل گیرد، دانش تخصصی، مهارت‌های موردنیاز برای اجرای وظایف شغلی از قبیل مهارت‌های رهبری، مهارت‌های مذاکره، تجربه و ویژگی‌های شخصیتی از قبیل صداقت و تعهد، از جمله شاخص‌های جذب هیئت علمی در این دانشگاه است.

جمهوری اسلامی ایران بر اساس آیین‌نامه استخدامی، شرایط ذیل را برای استخدام عضو هیئت علمی دانشگاه‌ها در نظر گرفته است:

- تابعیت جمهوری اسلامی ایران؛
- التزام عملی به قانون اساسی جمهوری اسلامی و اعتقاد به ولایت فقیه؛
- اعتقاد و التزام عملی به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان پذیرفته‌شده در قانون اساسی؛
- عدم سابقه عضویت یا وابستگی به گروه‌های سیاسی معارض با نظام اسلامی ایران؛
- عدم اشتها به فسق و فجور؛
- نداشتن سوء پیشینه کیفری مؤثر؛
- عدم محکومیت به محرومیت از خدمات دائمی دولتی؛
- عدم اعتیاد و اشتها به خرید و فروش مواد مخدر؛

- دارا بودن مدرک پایان خدمت وظیفه عمومی یا معافیت قانونی دائم (برای آقایان)؛
  - برخورداری از سلامت و توانایی جسمانی و روانی متناسب با خدمت مدنظر؛
  - دارا بودن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری؛
  - حداکثر سن برای دارندگان مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد ۳۵ و دکتری ۴۵.
- در برخی از پژوهش‌ها و دانشگاه‌ها ملاک‌های استخدام به صورت ذیل پیشنهاد شده است:

#### یک) ملاک‌های پژوهشی

- تألیف و ترجمه کتاب؛
- چاپ مقالات در مجلات مرتبط با رشته تخصصی؛
- پروژه‌های پژوهشی؛ پروژه‌های در بخش صنایع، کشاورزی، خدمات و...

#### دو) ملاک‌های آموزشی

- کیفیت دانشگاه محل تحصیل و سوابق تدریس؛
- عضویت در بنیاد نخبگان؛
- تسلط به زبان انگلیسی؛

#### سه) ملاک‌های عمومی

- اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی؛
- نداشتن سوء پیشینه کیفری (اسکندر پور و احمدی، ۱۳۹۷، ص ۱۳۵).

#### ۱-۲. خط‌مشی استخدام عضو هیئت علمی در افغانستان

لایحه جذب استخدام عضو هیئت علمی مؤسسات تحصیلات عالی افغانستان، مصوب سال ۱۳۹۵، شرایط ذیل را برای استخدام عضو هیئت علمی در نظر گرفته است:

- موجودیت بست و ضرورت در دیپارتمنت مربوطه؛
- بست‌های مربوطه با توجه به تأمین نسبت معیاری مضامین و تکلیف‌های درسی

- اعضای کادر علمی از طرف دیپارتمنت و پوهنچی مربوطه به اعلان گذاشته می‌شود؛
- داشتن اسناد تحصیلی مورد نیاز تأیید شده از سوی وزارت تحصیلات عالی؛
- داشتن توانایی‌های جسمی، فکر و روانی به منظور تکمیل تکلیف‌های قانونی؛
- نداشتن سابقه محکومیت به جرم و جنایت که توسط محکمه باصلاحیت تأیید شده باشد؛
- تکمیل سایر شرایط برای شمولیت در کادر علمی طبق قانون تحصیلات عالی ملکی، مقررها و لوائح نافذه؛
- به متقاضیان شمولیت در کادر علمی دارای سند تحصیلی دکترا بر دارندگان سند تحصیلی ماستری و به متقاضیان دارای سند ماستری بر دارندگان سند تحصیلی لیسانس ارجحیت داده می‌شود؛
- متقاضیان دارای سند تحصیلی لیسانس طبق قانون تحصیلات عالی ملکی فقط برای مدت ۵ سال از تاریخ تعدیل و انفاذ قانون تحصیلات عالی مذکور مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۱۴ جذب می‌گردد.

با توجه به مرور ادبیات تحقیق و گزارشی خلاصه از لایحه جذب کادر یا عضو هیئت علمی افغانستان، تلاش می‌شود روشی که بتوان با آن، خط‌مشی استخدام عضو هیئت علمی افغانستان را تجزیه و تحلیل کرد، ارائه گردد.

## ۲. روش پژوهش

روش پژوهش به مجموعه‌ای از معیارها، قوانین و رویه‌ها که برای ایجاد، برآورد و ارزیابی موشکافانه و انتقال دانش خط‌مشی به کار می‌رود، اشاره دارد. روش‌شناسی در این معنی، بسیار نزدیک به آن دسته از فعالیت‌های عقلانی و عملی است که جان دیویی آن را (منطق کندوکاو) یعنی، شناخت عملکرد انسان در حل مشکلات نامیده است (قلی پور و وثوقی، ۱۳۹۳، ص ۱۱۲).

در این مقاله از روش تحلیل سیاستی دان استفاده شده است. هدف در این روش که مشابه هدایت یک کشتی در سفر طولانی از طریق اقیانوس است، رسیدن به

مقصودی است که در آغاز این سفر تنظیم شده است. در طول مسیر، طوفان‌های غیرقابل پیش‌بینی ممکن است در پیمایش مسیر تغییر ایجاد نماید. بر اساس روش تحلیل سیاستی دان، در گام نخست، وضعیت مسئله باید به خوبی احساس و روشن شود. مسائل خط‌مشی عبارت‌اند از نیازها، ارزش‌ها یا فرصت‌های تحقق‌نیافته برای بهبود (دان، ۲۰۱۸، ص ۷۰). در دومین مرحله، مسئله باید ساختار بندی گردد. منظور از ساختار بندی مسئله، مرحله‌ای از تحلیل خط‌مشی است که در آن تحلیل‌گران فرمول‌های رقیب یک مسئله را مقایسه و ارزیابی می‌کنند؛ به عبارت دیگر، ساختار بندی مسئله یک سیستم هدایت مرکزی است که بر موفقیت سایر مراحل تحلیل خط‌مشی تأثیر می‌گذارد. به نظر می‌رسد تحلیل‌گران بیشتر به این دلیل شکست می‌خورند که در ساختاردهی و صورت‌بندی مسئله دچار اشتباه می‌شوند و سرانجام راه‌حل اشتباهی را برای مسئله توصیه می‌کنند. البته باید دقت کرد که ساختار بندی مسئله با حل موفقیت‌آمیز مسئله متفاوت است. حل موفقیت‌آمیز مسئله مستلزم آن است که تحلیل‌گران راه‌حل‌های فنی نسبتاً دقیقی را برای مسائل نسبتاً ساختار یافته به دست آورند؛ در مقابل، ساختار بندی مسئله مستلزم آن است که تحلیل‌گران راه‌حل‌های خلاقانه‌ای تولید کنند (قلی‌پور و رستگار، ۱۳۹۶، ص ۱۱۰).

پس از آنکه پژوهشگر به صورت بندی و ساختار بندی مسئله پرداخت، لازم است به بررسی آینده‌های قابل قبول، بالقوه و دارای ارزش هنجاری و به عبارت دیگر، به پیش بینی اقدام کند و سرانجام به ارزیابی پیامدهای خط‌مشی مشاهده شده اقدام نماید. در مراحل ارزیابی خط‌مشی، انطباق خط‌مشی، جان‌شینی خط‌مشی و مراحل خاتمه خط‌مشی باید توجه گردد. ارزیابی نه‌تنها به نتیجه‌گیری در مورد میزان کاهش مشکلات منجر می‌شود، بلکه ممکن است به شفاف‌سازی و نقد ارزش‌های محرک یک خط‌مشی، کمک به تعدیل یا تنظیم مجدد خط‌مشی‌ها و ایجاد مبنایی برای مشکلات بازسازی کمک کند (دان، ۲۰۱۸، ص ۷۱).

### ۳. تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

بررسی نظام جذب و استخدام کدر یا عضو هیئت علمی تحصیلات افغانستان نشان می‌دهد که علی‌رغم تأکیدات مکرر بر رعایت قوانین و معیارهای علمی و جهانی، معیارهای استخدام در این کشور رعایت نمی‌شود؛ استخدام سفارشی، تعصبات قومی، مذهبی، زبانی و جنسیتی همواره بر فضای استخدام اعضای علمی در دانشگاه‌ها به‌طور عام و دانشگاه‌های دولتی به‌نحو خاص حاکم بوده است. سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران در وزارت تحصیلات عالی افغانستان، همواره تلاش کرده‌اند اساتیدی را با درجه لیسانس در دانشگاه‌های دولتی افغانستان استخدام نمایند اما با توجهات غیرموجه، از استخدام اساتیدی حتی با مدارک دکتری و داشتن سابقه پژوهشی و خلق آثار متعدد در عرصه ملی و بین‌المللی، امتناع ورزند.

شاخص‌ها و معیارهای رتبه‌بندی دانشگاه‌ها ابزار مفیدی برای مقایسه عملکرد آن‌ها در سراسر جهانند؛ و یگانه‌راهی برای قرار گرفتن در این شاخص‌های معتبر، استفاده از اعضای هیئت علمی با کیفیت است که جز از طریق اساتیدی با سطح آموزش بالا، چاپ کتاب و مقاله و داشتن تجربه تدریس و مهارت‌های ارتباطی با جامعه علمی و استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی میسر نخواهد بود. از این منظر، اگر قدمت تاریخی تأسیس دانشگاه دولتی کابل با دانشگاه‌های کشورهای همسایه مقایسه گردد، دانشگاه کابل بسی عمر طولانی‌تری دارد اما متأسفانه این دانشگاه به لحاظ پیشرفت علمی مانند چاپ کتاب، مقاله، برگزاری سمینارها و خلق آثار علمی، اثری قابل‌عرضه در سطح بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی ندارد. دانشگاه‌های دولتی، با وجود اینکه از تمامی امکانات و بودجه دولتی بهره‌مند بوده حتی با دانشگاه‌های خصوصی که از کمترین امکانات برخوردار بوده و ۲۰ سال از تاریخ تولد آن‌ها نمی‌گذرد، قابل‌مقایسه نیست. بدین معنی که دانشگاه‌های خصوصی کادر علمی توانمندتری را استخدام نموده و همچنین آثار ارزشمندی را برای جامعه علمی ارائه نموده است. این تفاوت و مقایسه آشکار، گویای این واقعیت است که خط‌مشی استخدام عضو هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی افغانستان با معیارهای جهانی فاصله زیادی دارد؛ سلیقه‌های شخصی و جهت‌گیری‌های

قومی، مذهبی، زبانی و جنسیتی بر منافع ملی و حتی استانداردهای جهانی سایه افکنده است.

با توجه به آنچه بیان شد، چالش‌ها و مشکلات استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی افغانستان در گام نخست بر اساس رویکرد تحلیلی دان دسته‌بندی گردیده تا درک درستی از وضعیت موجود به دست آید؛ پس از دریافت گزارش از وضعیت موجود، یافتن و دسته‌بندی کردن مشکلات، راهکارها و خط‌مشی‌هایی پیشنهاد و ارائه گردد. از این منظر اولین قدم، صورت‌بندی مشکلات استخدام است که به صورت مختصر در ذیل ارائه می‌گردد.

۱-۳. تبیین وضعیت موجود استخدام عضو هیئت علمی دانشگاه‌های افغانستان  
مشکلات و نارسایی‌های استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی افغانستان را از زوایای گوناگونی می‌توان تحلیل کرد. به‌طور کلی می‌توان گفت، رقابتی نبودن فرایند استخدام، سخت‌گیری‌های آغازین و ولنگاری‌های واپسین، افراط در بخش زبان خارجی و بی‌توجهی به زبان بومی و ملی، شرایط ناعادلانه سنی، مدرک‌گرایی، تمرکز بر آموزش و بی‌اعتنایی به پژوهش، مهم‌ترین مشکلات جذب و استخدام عضو هیئت علمی در تحصیلات عالی افغانستان هستند که در ذیل به صورت مختصر تبیین می‌گردد.

#### ۱-۱-۳. رقابتی نبودن فرایند استخدام

یکی از مشکلات اساسی در فرایند استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی افغانستان، آزمون‌های نمایشی و عدم رقابت واقعی داوطلبان است. به این معنی که متقاضیان به صورت نمایشی در فرایند استخدام ثبت نام می‌کنند، اما سوابق آموزشی، تجربه کاری و پژوهشی داوطلبان، اعتبار دانشگاه محل تحصیل متقاضی، مورد ارزیابی قرار نگرفته و معیاری برای رقابت در نظر گرفته نمی‌شود. عدم رقابت در این مؤلفه‌ها، باعث می‌شود افراد سفارش شده از سوی مقامات بانفوذه دولتی در کرسی تدریس قرار بگیرند و افرادی خبره، مسلکی و صاحب اثر، از استخدام محروم شوند.



### ۲-۱-۳. عدم خبرگی داوران امتحانات

از نارسایی‌های دیگر در فرایند استخدام عضو هیئت علمی، گزینش داوران امتحانات است که از خبرگی و دانش تخصصی بهره کافی ندارند. در برگزاری سمینارها و امتحانات، اساتیدی برای داوری و قضاوت انتخاب می‌شوند که سطح تحصیلی آن‌ها نسبت به متقاضیان استخدام، برابر و حتی پایین‌تر است. از این منظر، سپردن داوری به فردی که سطح تحصیلی بالاتر از لیسانس و فوق‌لیسانس ندارند و بخواهد از فردی که مدرک دکتری دارد، بدترین توهین و تحقیر نسبت به یک استاد است. بدتر از همه، انتخاب داورانی است که از رشته غیر مرتبط امتحان می‌گیرند و نسبت به جایگاه علمی متقاضی، قضاوت نموده و اظهار نظر می‌کنند.

### ۳-۱-۳. سخت‌گیری‌های آغازین و ولنگاری‌های واپسین

مشکلاتی که همواره دانشجویان دانشگاه‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌های دولتی با آن مواجه هستند، بی‌اعتنایی به خواست و نظر آن‌هاست. اساتیدی که در دانشگاه‌های دولتی، خواه بالیاقت و شایستگی و خواه با سفارش افراد و مقامات دولتی وارد می‌شوند، مادام‌العمر استاد هستند. ارزیابی و نظرخواهی دانشجویان در مورد اساتید به لحاظ ضعف علمی، مهارتی، اخلاقی و بدرفتاری بی‌تأثیر است. به هیچ‌یک از اعتراضات دانشجویان رسیدگی نگردیده و پاسخ قانع‌کننده از سوی نهادهای مسئول ارائه نمی‌گردد. اساتید دانشگاه‌های دولتی به خاطر استخدام رسمی و عدم رسیدگی به پیشنهاد دانشجویان، خدای دانشجویان تلقی گردیده و هر نوع تصمیمی که دانشگاه و اساتید در مورد دانشجویان اتخاذ نمایند نه تنها به شکایات دانشجویان رسیدگی نمی‌گردد بلکه برعکس، دانشجویان مورد تهدید قرار می‌گیرند.

### ۴-۱-۳. افراط در زبان خارجی و بی‌توجهی به زبان بومی و ملی

یکی از نارسایی‌های استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی، افراط در بخش زبان خارجی و مخصوصاً زبان انگلیسی است. تسلط بر زبان انگلیسی و برجسته کردن این موضوع در حین استخدام، باعث شده تا بسیاری از اساتید حتی پس از استخدام، متون و جزوات درسی خود را زبان انگلیسی انتخاب کنند. به نظر می‌رسد

برجسته‌سازی زبان انگلیسی و تدریس با زبان بیگانه، افزون بر اینکه تضعیف زبان بومی و بی‌هویتی دانشجویان را در پی دارد، نمی‌تواند به انتقال دانش، فهم و ارتقای درک دانشجویان کمک نماید. در دوره کنونی، اهمیت زبان انگلیسی بر هیچ پژوهشگری پوشیده نیست؛ اما چالش اساسی این است که در یادگیری زبان انگلیسی افراط می‌شود به نحوی که زبان‌های بومی و ملی تحت تأثیر زبان انگلیسی قرار می‌گیرد. از این منظر، زبان خارجی باید به‌عنوان یک امتیاز برای استخدام باشد نه اینکه شرط پذیرش و استخدام تلقی گردد.

### ۳-۱-۵. شرایط ناعادلانه سنی

وزارت تحصیلات عالی افغانستان، شرایط استخدام را به لحاظ سنی، برای اساتید با مدرک لیسانس ۳۰ سال، فوق لیسانس ۳۵ سال و دکتری ۴۵ سال در نظر گرفته است. به نظر می‌رسد، این شرایط برای جامعه که سال‌ها درگیر جنگ، فقر و محرومیت بوده، به نوعی ایست تحصیلی ایجاد کرده، قابلیت اجرایی نداشته و در شرایط کنونی ناعادلانه است. از این منظر، مناسب است در کنار شرایط سنی، به مؤلفه‌هایی مانند دانشگاه محل تحصیل متقاضی، آثار پژوهشی مثل نشر کتاب و مقاله، نمرات دوره‌های لیسانس و فوق لیسانس، سمینارهای علمی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی توجه گردد و با کسب موفقیت در این مؤلفه‌ها، در شرایط سنی تجدیدنظر شود و این سیاست تعدیل گردد. محروم‌سازی به بهانه بزرگ‌سالی، محرومیت یک شخص و یک استاد نیست بلکه محرومیت کل جامعه علمی است که از خرمن دانش و آثار پژوهشی این نوع اساتید محروم می‌شوند؛ بنابراین، مرجعیت علمی، مربی بودن، مشاور بودن، محقق بودن و معلم بودن، پیش از اینکه به سن و سال متکی باشد، به تجربه، خلق آثار، اندیشه و راهکارهای خلاقانه و ابتکاری برای پیشرفت جامعه متکی است.

### ۳-۱-۶. مدرک‌گرایی

مدرک‌گرایی مشکل دیگری تحصیلات عالی افغانستان است. البته داشتن مدرک معتبر لازم است اما کافی نیست. عدم کفایت مدرک از این جهت است که در افغانستان، مدرک به یک معیار مهم برای یافتن کار دولتی و کلیدی برای حل تمام مشکلات

تبدیل شده است. در افغانستان هرکس در جستجوی مدرک است. کارمندان بانک، خدمه مسجد، معلم مکتب، وزرا، وکلا و نمایندگان مجلس، همه خود را به آب‌و‌آتش می‌زنند تا با هر قیمتی مدرک تهیه کنند؛ بنابراین، اتکا به مدرک و بی‌اعتنایی به حوزه‌های چون تجربه تدریس، میانگین نمرات تحصیلی، سابقه پژوهشی، دانشگاه محل تحصیل، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، ارزیابی مثبت محصلان، خلاقیت و اندیشه ورزی و امثال این‌ها، خطای نابخشودنی در حق جامعه و جفا به تحصیل‌کردگانی است که سال‌های سال رنج تحصیل و تحقیق را با جسم و جان خریده‌اند.

### ۷-۱-۳. تمرکز بر تحصیل و بی‌اعتنا به تحقیق

تحصیل و تحقیق هر دو در کنار هم دو بال اساسی برای پرواز به قله دانش است. ارتقای سطح فرهنگی جامعه علمی با تحصیل آغاز می‌گردد اما با تحقیق تکمیل می‌گردد. محصلان و استادانی که از تحقیق بیگانه باشند، مانند پرندگانی هستند که می‌خواهند با یک بال پرواز کنند. از این منظر، لازم است در جذب و استخدام اعضای هیئت علمی، در کنار تحصیل به تحقیق به‌عنوان یک مؤلفه اساسی و تکمیلی تأکید و توجه گردد. وزارت تحصیلات عالی و ریاست دانشگاه‌های افغانستان به‌عنوان متولیان فرهنگی جامعه نباید اعضای علمی را استخدام کنند که در ابتدای استخدام از داشتن آثار علمی بی‌بهره بوده و همچنین پس از اشتغال به آثار علمی و کارنامه استاد چیزی افزوده نشود.

آنچه در صورت‌بندی مسئله ارائه گردید، تلاش بر این بود تا وضعیت موجود تجزیه و تحلیل گردد؛ اما اینکه چگونه می‌توان وضعیت مطلوبی را ترسیم نموده و بدان دست یافت، در مطالب بعدی تبیین خواهد شد.

### ۲-۳. توصیه‌های مطلوب برای خط‌مشی استخدام عضو هیئت علمی دانشگاه‌های

#### افغانستان

برای رفع نارسایی‌هایی وضعیت موجود و رسیدن به وضعیت مطلوب در خط‌مشی استخدام عضو هیئت علمی دانشگاه‌ها می‌توان توصیه‌ها و راهکارهای را ارائه داد. این

توصیه‌های سیاستی به صورت مختصر در ذیل تبیین می‌گردد.

### ۱-۱-۳. درجه‌بندی دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی اساتید

اولین گام اساسی برای نظام‌مند کردن استخدام عضو هیئت علمی، درجه‌بندی دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی اساتید است. با درجه‌بندی دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی سطح علمی اساتید به لحاظ توانایی‌های تدریس، تحقیق، خلق آثار و نظریه‌پردازی‌های آنان می‌توان گامی مهمی به سوی پیشرفت در حوزه تحصیلی و تحقیقاتی برداشت. یکی از بدترین شرایطی که قبلاً بدان اشاره شد، در نظر گرفتن شرایط سنی از یک طرف و پذیرش اساتید با مدرک لیسانس است از طرف دیگر. به نظر می‌رسد با درجه‌بندی دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی سطح علمی اساتید می‌توان مشخص کرد که برای دانشگاهی مثلاً الف چه استادی و با چه مشخصات و در کدام شهر جذب و استخدام گردد. با درجه‌بندی دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی اساتید، می‌توان نه تنها از تمرکز اساتید در یک ولایت و به خصوص کابل جلوگیری کرد، بلکه می‌توان با استفاده از نخبگان علمی، فرصت برابر آموزشی را برای تمامی شهروندان و در دورترین نقاط پایتخت و کشور، فراهم کرد. هدف در درجه‌بندی دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی اساتید این است که اساتیدی با مدارک لیسانس و فوق لیسانس نباید در مقاطع هم سطح خودش یعنی لیسانس و فوق لیسانس تدریس کنند. افزون بر آن، با درجه‌بندی دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی اساتید می‌توان از تمرکز اساتید در پایتخت جلوگیری نموده، زمینه انتشار دانش، ارتقای فرهنگ و توسعه همه جانبه را برای سایر ولایات نیز فراهم کرد. از این منظر، شرایط تدریس در مقطع فوق لیسانس باید اتمام دوره دکتری و برای مقطع لیسانس، اتمام دوره ماستری باشد.

### ۲-۲-۳. حقیقت جویی

یکی از راهکارهای اساسی برای جذب و استخدام اساتید نخبه، حق جویی و حق پسندی است. بر اساس آموزه‌های دینی، علم نور است. بر اساس این رویکرد، نور علم باید به معنی واقعی کلمه در تمامی بدنه جامعه بدرخشد. باید افراد، سازمان‌ها و به طور کلی دولت و ملت بدون هر نوع غرض‌ورزی‌های قومی، جغرافیایی، جنسیتی،

مذهبی و زبانی از چشمه‌سار علم و معرفت سیراب گردد. بر این اساس، اگر در یک سازمان تحصیلی مانند معارف و تحصیلات عالی که نماد فرهنگ و اعتلای کل کشور و جامعه هستند و سیاست‌ها متمایل به حق خوری، تعصب و فساد باشد، تمام لایه‌های سازمان در دام فساد گیر افتاده، حقوق فردی و اجتماعی یک کشور پایمال می‌گردد و ظلمت مطلق همه اقشار جامعه را فرامی‌گیرد؛ بنابراین، دولت باید تلاش کند متناسب با ظرفیت‌های ولایات، دانشگاه‌های دولتی را گسترش دهند و متقابلاً اقشار جامعه از دولت، فرصت برابر تحصیلی را به‌عنوان یکی از حقوق شهروندی خود مطالبه نمایند.

### ۳-۲-۳. جامع‌نگری و پرهیز از تنگ‌نظری

جامع‌نگری و اجتناب از تنگ‌نظری یکی دیگر از توصیه‌هایی است که لازم است سیاست‌گذاران تحصیلات عالی در استخدام عضو هیئت علمی بدان توجه کنند. همان‌گونه که محصلان امروزی، سیاست‌های حاکمان گذشته افغانستان را تجزیه و تحلیل می‌کنند و راهکارهای آنان را برای پیشرفت همه‌جانبه این کشور محک می‌زنند، بدون تردید، تشنگان حقیقت و طالبان معرفت در آینده و فرادهای دیگر نیز وضعیت موجود و سیاست‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کنونی را قضاوت خواهند کرد؛ بنابراین، سرزمینی تحت نام افغانستان متعلق به تک‌تک آحاد این کشور است، پس همه باید به‌صورت برابر فرصتی برای تحصیل، تحقیق و استخدام در سازمان‌های تحصیلی و تحقیقاتی داشته باشند.

### ۳-۲-۴. جامعه‌پروری

سازمان‌های آموزشی افزون بر اینکه رسالت علمی و فرهنگی دارند، نقش جامعه‌پروری دارند. دانشجویان و معلمان از متن جامعه برخاسته و در متن جامعه زندگی می‌کنند؛ بنابراین، تحصیل‌کردگان و تحصیل‌کنندگان نسبت به بهبود زندگی مردم مسئولیت اجتماعی دارند. بر اساس نظریه مسئولیت اجتماعی، همان‌گونه که شرکت‌ها و کارخانه‌های تولیدی به خاطر کسب سود و منفعت شخصی نباید محیط‌زیست انسان‌ها را آلوده و تخریب کنند؛ سازمان‌های آموزشی نیز نباید

نقشه‌های فکری و تصمیمات عملی خود را به‌سوی منافع قومی، حزبی و منطقه‌ای هدایت کنند؛ بنابراین، تحصیلات عالی افغانستان باید منافع عموم جامعه را در نظر بگیرد و تلاش کند چراغ علم در همه خانه‌ها، کوچه‌ها و شهرها روشن شود و روشن بماند. جامعه افغانستان رنج‌های فراوانی را متحمل شده است، از این منظر یکی از رسالت‌های مهم دستگاه‌های فرهنگی و آموزشی، کاشتن بذر محبت در دل‌های تک‌تک آحاد جامعه است تا همگی در کنار یکدیگر، به‌صورت مسالمت‌آمیز، همدردی و همکاری داشته باشند و همه باهم قله‌های پیشرفت را طی نمایند.

### ۵-۲-۳. اندیشه‌سازی

مهم‌ترین شاخصه سازمان‌های تحصیلی و آموزشی اندیشه‌سازی و مرجعیت علمی است. ساخت اندیشه، نیاز به تلاش، ابتکار، خلاقیت و سازمان‌های دانش‌بنیان دارد. سازمان‌های دانش‌بنیان و اندیشه‌ساز با تقلیدگرایی حاصل نمی‌شود. تولید دانش، پاسبانی و صیانت از اندیشه، ترویج و نشر اندیشه، نیازمند دانش و دانشمندان بومی و سیاست‌گذاران کاردان و دلسوز به جامعه و فرهنگ است. از این منظر، وزارت تحصیلات افغانستان باید اساتیدی را جذب و استخدام کنند که روحیه اندیشه‌سازی و خلق نظریه‌های نوین علمی در آن‌ها وجود داشته و از هر نوع تقلیدگرایی پرهیز نمایند. پیشرفت علمی و رشد همه‌جانبه با اندیشه‌های نو و طرح‌های ابتکاری که پشتوانه علمی و منطقی داشته باشد حاصل می‌شود؛ بنابراین، پیچیدگی‌های اجتماعی، شتاب تغییرات، رسیدن به قله‌های پیشرفت را با دشواری و کندی مواجه می‌سازد؛ از این منظر، تلاش برای تجویز نسخه‌های قدیمی و یا آزمون و خطای مکرر، کار عاقلانه و درستی نیست. پس باید به دنبال طرح‌های نورفته و بارصد کردن مشکلات کشور، اندیشه‌های جدید و راه‌حل‌های خلاقانه و ابتکاری ایجاد کرد. تحقق این اهداف، جز با استخدام کردن افراد اندیشه‌ساز و نخبگان دلسوز و بومی که حرفی برای امروز و طرحی برای فردا داشته باشند، میسر نخواهد شد.

### ۶-۲-۳. تحقیق محوری

تحصیل و تحقیق دوروی یک سکه‌اند. همان‌گونه که پیش‌ازین اشاره شد، در

تحصیلات عالی افغانستان به تحصیل، تأکید اما از تحقیق غفلت شده است. برای اهمیت این امر خطیر نیاز است تحقیقات در کنار تحصیلات حتی در نام وزارت تحصیلات عالی برجسته گردد. برای اجرایی شدن این سیاست و عملی شدن این تصمیم، متصدیان استخدام در وزارت تحصیلات عالی، اساتیدی را استخدام کنند که افزون بر مؤلفه‌های مانند موفقیت در عرصه آموزش و نمرات، اعتبار دانشگاه محل تحصیل، سطح تحصیلی، تجربه تدریس و امثال این‌ها، پژوهشگر باشد و در فرایند استخدام بر آثار پژوهشی مانند چاپ کتاب، نشر مقاله و سخنرانی در سمینارهای ملی و بین‌المللی تأکید شود. همان‌گونه که به هر دانسته عام نمی‌توان علم و علمی گفت، به هر نوشته‌ای نیز نمی‌توان تحقیق گفت (خنیفر، ۱۳۸۵، ص ۹۳). مراد از تحقیق، پژوهش‌هایی است که راهکار ارائه دهد و بتواند گرهی از مشکلات جامعه بگشاید.

به نظر می‌رسد، خلق اثر و پژوهش برای استخدام عضو هیئت علمی چنان اهمیت دارد که حتی اساتیدی که برخی از شرایط استخدام و از جمله شرایط سنی را دارا نیستند اما سطح تحصیلی بالا و آثار ماندگاری چون کتاب و مقاله دارند در اولویت استخدام قرار گیرند. اضافه بر این، تلاش شود دانشجویانی مشغول به تحصیل در مقاطع لیسانس، فوق لیسانس و دکتری به‌سوی آموزش‌های پژوهش محور هدایت شوند و حتی برای تحقیق، امتیازات و نمراتی بالاتر از آزمون‌های تحصیلی در نظر گرفته شود. جای تأسف است که افغانستان در عصر کنونی حتی یک سالنامه، فصلنامه و ماهنامه علمی و پژوهشی ندارد که در مجامع علمی دنیا، مرجع و قابل استناد باشد! و نخبگان علمی افغانستان در سطح ملی و بین‌المللی آن را عرضه نموده و به دستاوردهای خود افتخار کنند.

### ۷-۲-۳. تقویت زبان بومی و ملی

زبان، نماد هویت یک جامعه است. در جامعه افغانستان زبان فارسی سال‌ها قدمت دارد و به‌عنوان نخ ارتباطی حدود ۷۰٪ مردم از طریق این زبان ارتباط برقرار می‌کنند. فارسی، زبانی است که افزون بر مکالمات روزه مره عموم مردم، اکثر کتاب‌ها،

مقالات و رسانه‌ها و حتی نامه‌های رسمی دولت از طریق این زبان انتشار می‌یابد. افزون بر زبان فارسی، پشتو، زبان دیگری است که بسیاری از مردم از طریق این زبان رابطه برقرار می‌کنند. اگرچه امروزه زبان انگلیسی‌زبان بین‌المللی و مورد نیاز اهل علم است، اما نباید در مورد آن مبالغه صورت گیرد و زبان ملی یعنی فارسی و پشتو تحت تأثیر زبان انگلیسی قرار گیرد.

### ۸-۲-۳. نخبه‌گرایی

بالندگی و پویایی هر جامعه مرهون نخبگان علمی یک جامعه است. نخبه بودن، شایستگی و شایسته‌سالاری از طریق تلاش شبانه‌روزی، خلق آثار علمی، تجربه کاری، مهارت و توانمندی‌های حرفه‌ای به دست می‌آید. از این منظر، مدرک‌گرایی، برجسته کردن زبان، شرایط سنی به‌تنهایی کافی نیستند؛ بلکه این مؤلفه‌ها باید همه باهم در کنار یکدیگر به صورت ترکیبی و تکمیلی در استخدام عضو هیئت علمی افغانستان مدنظر قرار گیرند. از همین جهت مطالعاتی که در مورد شایستگی‌های جذب منابع انسانی انجام شده به شایستگی‌های چون دانش و تخصص فنی، استدلال و حل مسئله، اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای، کار تیمی، برقراری ارتباط، رهبری، خلاقیت و نوآوری، دیدگاه سیستمی و نظام‌مند تأکید شده است (مطهری نژاد، ۱۳۹۶، ص ۹۶)؛ بنابراین، لازم است برای استخدام مرجعیت علمی و رهبری فکری جامعه دقت بیشتری صورت گیرد.

### ۹-۲-۳. نقدگرایی و انتقادپذیری

یکی دیگر از سیاست‌های قابل توصیه برای جذب و استخدام عضویت هیئت علمی دانشگاه‌ها، پذیرش اساتیدی است که روحیه نقدگرایی داشته و انتقادپذیر باشند. نقدگرایی و انتقادپذیری رابطه عمیقی با فهم دارد. از این منظر، فردی که دارای فهم درست نباشد، توان نقد را ندارد؛ و متقابلاً، فردی که انتقادپذیر نباشد، قابلیت تفهیم و تفاهم و درک درست را ندارد. بر این اساس، وزارت تحصیلات عالی افغانستان افزون بر شرایط عمومی و توانمندی‌های علمی بایستی به ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری و به‌ویژه روحیه نقدگرایی و انتقادپذیری اساتید توجه نمایند. آموزه‌های اسلامی، روحیه



پرسشگری، مباحثه و گفتگو را کلید دانش معرفی کرده است؛ بنابراین، اساتیدی باید از اولویت استخدام برخوردار باشند که نه تنها از انتقاد و پرسش‌های دانشجویان، هراس نداشته و به سؤالات دانشجویان با صبوری پاسخ دهند، بلکه باید روحیه پرسشگری، نقدگرایی و انتقادپذیری را در میان دانشجویان تقویت نموده و از آن استقبال نمایند.

### ۱۰-۲-۳. پاسخگویی

پاسخگویی یکی دیگر از توصیه‌های سیاستی است که هر فردی نسبت به جایگاه و مسئولیت خود اعم از استاد و دانشجو باید پاسخگو باشد. استادان دانشگاه‌ها در افغانستان فقط خود را نسبت به مقامات اداری مسئول و پاسخگو می‌دانند اما نسبت به دانشجویان هیچ نوع اعتنایی نداشته و پاسخگو نیستند. مواردی شنیده شده که دانشجویان نسبت به استاد اعتراض داشته اما نه تنها اعتراض دانشجو شنیده نشده بلکه دانشجو مورد تهدید قرار گرفته است. یکی از دلایلی که استادان دانشگاه‌های دولتی از موقعیت خود سوءاستفاده می‌کنند و نسبت به دانشجویان بی‌اعتنا هستند این است که آن‌ها از حمایت مقامات دولتی برخوردارند و به سفارش آن‌ها استخدام می‌شوند. بدیهی است این اساتید به دنبال استحکام رابطه خود با مقامات دولتی بوده، بیش و پیش از اینکه خود را نسبت به دانشجو پاسخگو بدانند خود را نسبت به مقامات دولتی پاسخگو می‌دانند.

### نتیجه‌گیری

استخدام نیروی انسانی و به‌ویژه استخدام عضو هیئت علمی تحصیلات عالی در افغانستان با چالش‌هایی مواجه است. مهم‌ترین چالش در این مسیر، عدم رقابت واقعی میان متقاضیان استخدام است. به این معنی که امتحان و ارزیابی‌های ورودی به‌صورت نمادین برگزار می‌گردد؛ اما افرادی که از سوی مقامات ذی‌نفوذ دولتی معرفی می‌گردد، گزینش شده و به‌صورت رسمی استخدام می‌گردد. چالشی دیگر در مسیر استخدام کادر علمی، سخت‌گیری‌های ابتدایی است؛ اما این ارزیابی‌ها به‌صورت مستمر ادامه ندارد و حفظ شایستگی اساتید و ارزیابی‌ها در نصف سال و

پایان سال انجام نمی‌گیرد. چالشی دیگر، شرایط ناعادلانه سنی است. شرایط سنی از این جهت ناعادلانه است که بهانه‌ای شده برای توجیه فساد در استخدام اساتید؛ یعنی از یک سو اساتید با مدارک لیسانس استخدام می‌گردند و از طرف دیگر، اساتیدی با مدارک دکتری و خلق آثار متعدد، به دلیل فقدان شرایط سنی از فرایند استخدام حذف می‌گردند. تمرکز بر آموزش و بی‌اعتنایی به پژوهش، چالش دیگری در مسیر استخدام عضو هیئت علمی دانشگاه دولتی افغانستان است. به این معنی که در فرایند استخدام به معیارهای تحصیلی بسنده شده و معیارهای مهمی مثل تحقیقات، چاپ مقاله، نشر کتاب، اشتراک در سمینارهای ملی و بین‌المللی، نادیده گرفته شده است. برای غلبه بر چالش‌های مزبور می‌توان توصیه‌های را به‌عنوان راهکارهای حل چالش‌ها ارائه کرد. یکی از این راهکارها، درجه‌بندی دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی اساتید است. در این راهکار، هدف این است که نه تنها اساتیدی با مدارک لیسانس و فوق لیسانس نباید در مقاطع هم‌سطح خودش یعنی لیسانس و فوق لیسانس تدریس کنند بلکه اساتیدی با مدارج عالی و دکتری در دانشگاه‌های با امتیازات بالاتر استخدام شوند. توصیه سیاستی دیگر برای استخدام عضو هیئت علمی این است که اساتید به لحاظ رفتاری هم مورد ارزیابی قرار گیرند؛ زیرا به گفته برخی از دانشجویان، اساتید دانشگاه دولتی ادعای مالکیت کرسی تدریس را دارند؛ با رکیک‌ترین الفاظ و قبیح‌ترین رفتار، دانشجویان را از خود طرد نموده، تحقیر و توهین می‌کنند. از این منظر، همان‌گونه که نیاز است تا اساتید از تخصص برخوردار باشند، لازم است از تعهد و اخلاق حرفه‌ای نیز برخوردار باشند و تمامی توانمندی‌های علمی، مهارتی، تخصص، اخلاق و بزرگ‌منشی خود را برای دانشجویان به نمایش بگذارند و در عمل برای آن‌ها در کنار معلم، مربی باشند. چالش‌ها و توصیه‌های سیاستی استخدام عضو هیئت علمی در جدول ذیل خلاصه شده است.

## جدول صورت‌بندی مسائل و توصیه‌های سیاستی برای حل مسائل

وضعیت مطلوب (توصیه‌های سیاستی)	وضعیت موجود (صورت‌بندی مسائل)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجه‌بندی دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی اساتید</li> <li>- حقیقت‌جویی</li> <li>- جامع‌نگری و پرهیز از تنگ‌نظری</li> <li>- جامعه‌پروری</li> <li>- اندیشه‌سازی</li> <li>- تحقیق‌محوری</li> <li>- تقویت زبان بومی و ملی</li> <li>- نخبه‌گرایی</li> <li>- نقدگرایی و انتقادپذیری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابتی نبودن فرایند استخدام</li> <li>- عدم خبرگی داورهای امتحانات و ارزیاب برای</li> <li>  سمینارهای علمی</li> <li>- سخت‌گیری‌های آغازین و ولنگاری‌های واپسین</li> <li>- افراط در زبان خارجی و بی‌توجه به زبان‌های بومی و ملی</li> <li>- شرایط ناعادلانه سنی</li> <li>- مدرک‌گرایی</li> <li>- تمرکز بر آموزش و بی‌توجهی به پژوهش</li> </ul>

بر اساس جدول مزبور، خط‌مشی‌گذاران تحصیلات و تحقیقات افغانستان مناسب است حقیقت‌جویی، جامع‌نگری، جامعه‌پروری، اندیشه‌سازی، پژوهش‌محوری، نخبه‌گرایی، نقدگرایی و انتقادپذیری، پاسخگویی، تقویت زبان بومی و ملی را در فرایند استخدام عضو هیئت علمی افغانستان مدنظر قرار دهند.

## فهرست منابع و مآخذ

۱. احمدی، پرستو، (۱۳۹۵)، طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۴۷.
۲. اسکندرپور، بهروز، حسن احمدی، (۱۳۹۷)، شناسایی ملاک‌های جذب اعضای هیئت علمی در ایران، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال هفتم، شماره ۱۵.
۳. اکبری، ظاهر و محمدتقی نوروزی، (۱۳۹۵)، جایگاه سرمایه فکری و نقش انسان در آن از منظر اسلام، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، شماره ۱۴.
۴. تسلیمی، محمدسعید، (۱۳۸۷)، تحلیل فرایندی خط‌مشی گذاری و تصمیم‌گیری، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
۵. خنیفر، حسین، (۱۳۸۴)، روند تحولات مدیریت نظام آموزش عالی در جهان امروز همراه با راهکارها، فصلنامه فرهنگ مدیریت، شماره ۹.
۶. خنیفر، حسین، (۱۳۹۰)، بایسته‌های دانشگاه فرهنگ‌ساز در هزاره سوم (مطالعه موردی جامعه اسلامی در عرصه جهانی)، سال ۱۵ و شماره ۱.
۷. خنیفر، حسین، (۱۳۸۵)، ارکان و ویژگی‌های نظام پژوهشی کارآمد در حوزه علوم دین و معارف اسلامی، فصلنامه پژوهش‌های دینی، شماره ۵.
۸. رضاییان، علی، علی اصغر خندان، اسدالله گنجعلی، حسن مریدیان، (۱۳۹۰)، بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها، فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی، سال چهارم، شماره پیاپی ۱۳.
۹. ضابط‌پور کرد، حسین، علی اکبر امین بیدختی، علی محمد رضایی و ابراهیم صالحی عمران، (۱۳۹۸)، شناسایی و اولویت‌بندی موانع و چالش‌های اجرای خط‌مشی‌های آموزش عالی در ایران، فصلنامه جامعه‌شناسی نهادهای اجتماعی، شماره پیاپی ۱۳.
۱۰. قلی‌پور، رحمت‌الله، عبدالله وثوقی نیری، (۱۳۹۳)، تحلیل سیاست پژوهانه قانون

- سنجش و پذیرش دانشجو در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور، فصلنامه علمی - ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۱.
۱۱. قلی پور، رحمت‌الله و حامد رستگار، (۱۳۹۶)، تحلیل سیاست جریمه مشمولین غایب در ایران با استفاده از الگوی دان، فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۳، شماره ۳.
۱۲. محسنی، محمدجواد، (۱۳۹۵)، تبیین نقش چندفرهنگ‌گرایی در حل بحران افغانستان، رساله دکتری، قم، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
۱۳. مطهری‌نژاد، حسین، (۱۳۹۵)، جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال نهم، شماره پیاپی ۲۷.
14. Dunn. William. Public Policy Analysis. 2018; Sixth edition published in University of Pittsburgh, USA.



# تأثیر انتخاب نوع استراتژی بر مزیت رقابتی سازمان

(مطالعه موردی: شرکت دولتی افغان تیلیکام)<sup>۱</sup>

مصطفی عمری<sup>۲</sup>

عزیزالله خلیلی<sup>۳</sup>

## چکیده

در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکت‌ها نیازمند طراحی و اتخاذ استراتژی‌هایی هستند که بتوانند آن‌ها را در کسب مزیت رقابتی یاری رساند؛ زیرا در چنین محیط رقابتی شرکت‌هایی قادر به بقا هستند که از قافله رقابت جا نمانده و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار رقابتی همگام نمایند. هدف این تحقیق بررسی تأثیر انتخاب نوع استراتژی مناسب برای این شرکت‌ها، نحوه اجرای این استراتژی‌ها و ارزیابی تأثیر آن‌ها بر مزیت رقابتی سازمان است. پرسش پژوهش این بوده است که آیا انتخاب نوع خاصی از استراتژی مدیریتی بر مزیت رقابتی سازمان تأثیر دارد؟ در این تحقیق از مدل مفهومی مک کینز و همکارانش استفاده شده است که در این مدل متغیر مستقل شامل استراتژی‌های مدیریتی شامل استراتژی‌های تهاجمی، استراتژی‌های تدافعی، استراتژی‌های تنوع، استراتژی‌های یکپارچگی است و مزیت رقابتی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران و معاونین شرکت افغان تیلیکام در سراسر کشور بوده است که تقریباً شامل ۶۵ نفر می‌باشند و با توجه به کم بودن حجم جامعه آماری از سرشماری استفاده گردید. تجزیه و تحلیل آن‌ها، تبیین سؤالات از طریق اجرای آزمون‌های آماری مربوط نظیر آلفای کرونباخ، رگرسیون، فریدمن استفاده شد. نرم‌افزارهای آماری مورد استفاده به‌منظور انجام تجزیه و تحلیل‌ها، SPSS بود و نتایج آزمون‌ها نشان داد که استراتژی‌های تدافعی تأثیر معنادارتری بر مزیت رقابتی شرکت افغان تیلیکام دارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که برای جلب رضایت و وفاداری مشتریان و کسب مزیت رقابتی در نحوه توسعه و توانایی شرکت افغان تیلیکام بازنگری گردد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی‌های تهاجمی، استراتژی‌های تدافعی، استراتژی‌های تنوع، استراتژی‌های یکپارچگی، مزیت رقابتی.

۱. مقاله مستخرج از پایان‌نامه ماستری.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

۳. گروه مدیریت، دانشکده بین‌المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دلیل تغییرات روزافزونی که در محیط بیرونی‌شان در امور اقتصادی، تکنولوژیک، اجتماعی، جمعیتی، قوانین و مقررات، رخ می‌دهد، نمی‌توانند بدون برنامه‌ریزی به رشد و یا حتی بقای خود ادامه دهند. استفاده از روش‌های مختلف برنامه‌ریزی به‌عنوان یک نیاز حیاتی سازمان‌ها، جهت غلبه بر چالش‌های پیرامون‌شان، نظیر تحولات فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تغییرات سریع تکنولوژیک، رویارویی با محدودیت‌های محیط پیرامون و استفاده بهینه از امکانات موجود، مطرح می‌شود. یکی از روش‌های متداول برنامه‌ریزی در سازمان‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک است. در برنامه‌ریزی استراتژیک با تعیین مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان، با شناخت سازمان و محیط بیرونی آن، تصمیمات استراتژیک جهت نیل به اهداف تعیین‌شده اتخاذ می‌گردد و بر مبنای آن، استراتژی‌ها و راهبردهایی جهت تحقق اهداف ارائه می‌شود (قاسمی خشاب، ۱۳۹۱).

شرکت‌ها برای ارائه ارزشی بالاتر و تأمین رضایت مشتریان در هر زمینه‌ای، با اطلاعات نیازمندند. آن‌ها باید اطلاعات بسیار زیادی از شرکت‌های رقیب، واسطه‌ها و سایر نیروها و عواملی که در بازار فعال هستند، داشته باشند. یکی از ویژگی‌های سازمان‌های جدید انباشتگی بیش‌ازحد دانش در سطح رقابت است، به‌طوری‌که افزایش حجم اطلاعات در سازمان‌ها و لزوم استفاده از آن در تصمیم‌های سازمانی طی دو دهه اخیر باعث ظهور پدیده‌ای به نام مزیت رقابتی شده است. مزیت رقابتی به‌عنوان یک ابزار مدیریت راهبردی و یکی از سریع‌ترین زمینه‌های رشد کسب‌وکار دنیا، به شمار می‌آید. همچنین مزیت رقابتی، یکی از تکنیک‌های مهم در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها است (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۰). در همین زمینه باید شرایط و زمینه‌های لازم فراهم شود. یکی از این عوامل، به‌کارگیری استراتژی‌های سازمانی است که بر مزیت رقابتی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.

بر اساس مطالعات صورت گرفته هدف نهایی و غایی تصمیمات استراتژیک جهت



انتخاب استراتژی رسیدن به مزیت رقابتی است. اما نکته مهم و قابل توجه این است، مزیت رقابتی از زمان ایجاد و با توجه به این امر که رقبای در پی ایجاد صلاحیت‌های متمایزی هستند که به آن‌ها مزیت رقابتی بدهد تا چه مدتی باقی و ماندگار می‌ماند. تجربه آی‌پد اپل، مثالی است که نشان می‌دهد چگونه مزیت رقابتی یک مدل کسب‌وکار بر اثر رقابت از طریق تقلید تعدیل می‌شود (Casadesus-Masanell and Zhu, 2013).

با توجه به مطالب ارائه شده شرکت دولتی افغان تیلیکام نیز خود را مستثنا از این امر ندانسته و همواره به دنبال روش‌هایی جهت اطلاع یافتن مستمر از نیازها و خواسته‌های مشتریان است تا بتواند با انتخاب استراتژی صحیح، ارائه خدماتی نوآور و متناسب با نیاز مشتریان گامی در جهت متمایز کردن خود و پیشی گرفتن از رقبای بردارد و از این طریق به مزیت رقابتی دست یابد. اهمیتی که انتخاب استراتژی در بقا و موفقیت سازمان‌ها دارد، موجب شده است تا کسب شناخت کافی از آن و درک عواملی که می‌تواند آن را تحت تأثیر قرار دهد از اهمیت خاصی برخوردار گردد؛ بنابراین در این تحقیق محقق سعی دارد تا تأثیر انتخاب نوع استراتژی بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام را مورد بررسی قرار دهد.

در گذشته محققان در تحقیقات خود، استراتژی‌های سازمانی و مزیت رقابتی را مورد بحث قرار داده‌اند. مهدی و المسافیر (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «نقش رهبری استراتژیک در مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های آکادمیک» به این نتایج رسیدند که قابلیت رهبری استراتژیک تأثیر مثبت و معنی‌داری در بهبود مزیت رقابتی دارد (Mahdi & Almasafir, 2014).

ساکاس و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «مدل‌سازی مدیریت استراتژیک برای مزیت رقابتی بر مبنای تکنولوژی» به این نتایج رسیدند که مدیریت استراتژیک از عواملی است که بر مزیت رقابتی در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Sakas et al., 2014). مولینا آزورین و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت کیفیت و مدیریت استراتژیک بر مزیت رقابتی» به این نتایج رسیدند که مدیریت استراتژیک

و مدیریت کیفیت بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد (Molina-Azorín et al., 2015). آراسا و کوبونیو (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژی بر عملکرد کارکنان پرداختند و به این نتایج رسیدند که برنامه‌ریزی استراتژیک و ابعاد آن (تعیین هدف شرکت، جستجوی محیط کار، شناسایی موضوعات استراتژیک، انتخاب استراتژی و به‌کارگیری کنترل و ارزیابی استراتژی) بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (Arasa & K'Obonyo, 2012). تحقیق حاضر در پی آن است که تأثیر انتخاب نوع استراتژی بر مزیت رقابتی را در مورد شرکت افغان تیلیکام مورد آزمون قرار دهد.

### ۱. فرضیه‌های تحقیق

به نظر می‌رسد که انتخاب نوع استراتژی تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام دارد.

به نظر می‌رسد که استراتژی‌های یکپارچگی تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام دارد.

به نظر می‌رسد که استراتژی‌های تهاجمی تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام دارد.

به نظر می‌رسد که استراتژی‌های تنوع تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام دارد.

به نظر می‌رسد که استراتژی‌های تدافعی تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در شرکت دولتی افغان تیلیکام دارد.

### ۲. روش تحقیق

این تحقیق، از آنجایی که نمایی از موقعیت فعلی بر اساس مطالعات میدانی ارائه می‌دهد، نوع تحقیق توصیفی و نوع میدانی است. از لحاظ هدف از نوع کاربردی است؛ زیرا هدف این تحقیق، به‌کارگیری نتایج آن در جهت بهبود وضعیت شرکت‌های مانند افغان تیلیکام است. جامعه احصائیوی را در این تحقیق، مدیران و معاونین شرکت افغان تیلیکام که تقریباً شامل ۶۵ نفر می‌باشند، تشکیل می‌دهد.

از آنجایی که حجم جامعه آماری محدود است و تمامی اعضای جامعه آماری دارای خصوصیات یکسان می‌باشند، در تحقیق پیش رو جهت انتخاب نمونه، از تکنیک نمونه‌گیری تصادفی ساده بهره گرفته شده است. زمانی که حجم جامعه آماری مورد تحقیق کم باشد، باید از سرشماری بهره گرفته شود. جهت دستیابی به این حجم نمونه و برگشت اندازه متناسب در مجموع ۶۵ پرسشنامه میان اعضای نمونه توزیع شد که تقریباً ۶۴ پرسشنامه گردآوری گردید. بعد از حذف پرسشنامه‌هایی که کامل نبودند، ۶۲ پرسشنامه در اختیار محقق باقی ماند که مورد تجزیه و تحلیل احصائیوی قرار گرفت. از آنجایی که تحقیق پیش رو از نوع توصیفی- میدانی است، در گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بهره گرفته شد. پرسشنامه‌ها به‌طور حضوری میان افراد نمونه توزیع شد.

برای اطمینان از روایی ابزار تحقیق، از مشورت و مصاحبه با استاد راهنما و تأیید نمودن ایشان و همچنین نظرسنجی از متخصصین در یک پرسشنامه جداگانه بهره گرفته شد و جهت مشخص نمودن پایایی ابزار تحقیق از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده شد.

جدول ۱: آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه

متغیرها	مقدار آلفای کرونباخ
استراتژی تهاجمی	۰/۷۲۶
استراتژی تدافعی	۰/۷۰۴
استراتژی یکپارچگی	۰/۹۲۳
استراتژی تنوع	۰/۸۳۵
مزیت رقابتی	۰/۸۸۹
کل	۰/۷۸۹

تست پایایی ابزار تحقیق برای ۳۶ نمونه انجام گردید. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها از حد قابل پذیرش جهت اهداف کاربردی که ۰/۷ می‌باشد، بیشتر است. از این‌رو، می‌توان بیان نمود که ابزار

تحقیق مورد نظر پایایی قابل پذیرش را دارا است.

در این مطالعه، بعد از گردآوری داده‌ها و ارزیابی متغیرهای دیموگرافیک مشارکت‌کنندگان، با بهره‌گیری از آمار تحلیلی-توصیفی و همچنین معادلات ساختاری، آزمون‌های احصائیوی کولموگروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون رگرسیون و آزمون t-استیودنت انجام گردید.

### ۳. یافته‌های تحقیق

#### ۱-۳. آزمون‌های نرمال بودن پرسشنامه

در این قسمت، نرمال بودن ابعاد متغیرهای تحقیق (شاخص‌های پرسشنامه) با بهره‌گیری از تست کولموگروف-اسمیرنوف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. آزمون فرض نرمالیتی ابعاد متغیرهای تحقیق به صورت ذیل نشان داده می‌شود.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{ داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند} \\ H_1: \text{ داده‌ها نرمال نمی‌باشند} \end{array} \right.$$

یافته‌های آزمون نرمالیتی به طور موجز در جدول ۲ نشان داده شده‌اند:

جدول ۲: نتایج آزمون نرمالیتی پرسشنامه

متغیرها	شاخص‌ها	مقدار آماره	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	نتیجه آزمون
انواع استراتژی‌ها	استراتژی تهاجمی	۲/۲۵۹	۰/۱۹۳	۰/۰۵	قبول فرض صفر
	استراتژی تدافعی	۱/۶۳۹	۰/۰۹۸	۰/۰۵	قبول فرض صفر
	استراتژی یکپارچگی	۱/۰۸۱	۰/۱۹۶	۰/۰۵	قبول فرض صفر
	استراتژی تنوع	۱/۲۲۹	۰/۱۳۴	۰/۰۵	قبول فرض صفر
مزیت رقابتی		۲/۸۷۹	۰/۰۷۶	۰/۰۵	قبول فرض صفر

همان‌طور که در جدول ۱ بیان گردیده است، برای تمامی شاخص‌ها چون سطح

معناداری، بیشتر از مقدار خطای ۰/۰۵ است، فرضیه صفر در سطح معناداری ۰/۰۵ قابل پذیرش است و از این رو می‌توان اظهار کرد که ابعاد متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال است.

از این رو، توزیع داده‌ها در جامعه احصائیهی نرمال بوده و لذا در راستای تحلیل داده‌ها از مجموعه‌ای از آمار پارامتریک بهره گرفته خواهد شد. با نظر به نوع فرضیه‌های مطالعه که از نوع تأثیر هستند، در این تحقیق باید از آزمون رگرسیون استفاده نماییم.

### ۲-۳. بررسی فرضیه‌ها

در این قسمت، با توجه به نرمال بودن داده‌ها می‌بایست از آزمون‌های پارامتریک استفاده کنیم. جهت آزمون نخستین فرضیه اصلی و در پی آن، زیرفرضیه‌های مرتبط به آن، از آزمون معناداری رگرسیون خطی بهره گرفته می‌شود. در این آزمون، نخست آزمون رابطه همبستگی پیرسون R بین متغیرهای مستقل و وابسته موجود در تحقیق، تأثیر انواع استراتژی‌ها بر مزیت رقابتی شرکت افغان تیلیکام انجام گردیده و در صورت تأیید وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر و پس از آن، از شیوه ارزیابی آزمون دورین واتسون و در صورت تأیید دورین واتسون در گام بعدی از آزمون معناداری  $\beta$  در رگرسیون خطی بهره گرفته می‌شود. در صورت تأیید فرضیه خطی بودن (رد فرضیه صفر تعریف شده، رد آزمون معناداری در آزمون رگرسیون خطی)، قادر خواهیم بود تا اظهار نماییم که در سطح اطمینان مدنظر، متغیر مستقل موجود در فرضیه مورد آزمون انواع استراتژی‌ها بر مزیت رقابتی شرکت افغان تیلیکام تأثیر داشته است.

(۱) فرضیه: استراتژی‌های یکپارچگی، بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام

تأثیر معنی‌داری دارد.

در این قسمت، نخست می‌بایست ارزیابی نماییم که آیا استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام در جامعه احصائیهی مدنظر تأثیری دارد یا نه؟ با نظر به نرمال بودن داده‌ها، در راستای ارزیابی این فرضیه، از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و همچنین آزمون رگرسیون بهره گرفته شد که فرضیه تحقیقی آن در ذیل آمده است.

- فرضیه صفر: استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معناداری ندارد.
- فرضیه یک: استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معناداری دارد.

### فرضیه آماری

$$\begin{cases} H_0: p = 0 & \text{همبستگی معنی داری وجود ندارد} \\ H_1: p \neq 0 & \text{همبستگی معنی داری وجود دارد} \end{cases}$$

یافته‌های منتج از این آزمون احصائیوی در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳: آزمون رگرسیونی

دوربین واتسون	انحراف استاندارد	ضریب تعیین تعدیل شده (R <sup>2</sup> Adj)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب همبستگی (R)
۱/۶۷۹	۱/۰۱۲۵۷	۰/۳۳۰	۰/۳۳۳	۰/۵۸۲

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مدل با ۰/۳۳۰ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۳۳ فی صد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های یکپارچگی مدل، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مدل با ۱/۶۷۹ برابر و در بازه (۱/۵ تا ۲/۵) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مدل همبستگی ندارند.

جدول ۴: آزمون فیشر

مدل	مجموع به توان دوم	درجه آزادی	میانگین به توان دوم	آماره فیشر F	سطح معنی داری sig
رگرسیون	۱۰/۴۴۷	۱	۱۰/۴۴۷	۱۰/۱۹۰	۰/۰۰۲
باقی مانده	۳۰۳/۴۸۶	۶۲	۱/۰۲۵		
کل	۳۱۳/۹۳۳	۶۳			

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار p-value آزمون، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های یکپارچگی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد و در راستای مطالعه میزان تأثیر این متغیرها بر روی یکدیگر، از تکنیک ضریب بتا رگرسیونی به شرح ذیل است.

جدول ۵: ضریب رگرسیونی

سطح معنی داری	آمار T	ضرایب رگرسیونی استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		متغیر مستقل
		Beta	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۲۱/۶۱۵		۰/۱۳۱	۲/۸۳۰	عدد ثابت
۰/۰۰۲	-۳/۱۹۲	۰/۵۸۲	۰/۰۶۹	-۰/۲۲۲	استراتژی‌های یکپارچگی

با نظر به جدول رگرسیونی فوق متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۵۸۲ است.

(۲) فرضیه: استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام

تأثیر معنی‌داری دارد.

در این قسمت، نخست می‌بایست ارزیابی نماییم که آیا استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام در جامعه احصائیوی مدنظر تأثیری دارد یا نه؟ با نظر به نرمال بودن داده‌ها، در راستای ارزیابی این فرضیه، از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و همچنین آزمون رگرسیون بهره گرفته شد که فرضیه تحقیقی آن در ذیل آمده است.

\* فرضیه پژوهشی

- فرضیه صفر: استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام

تأثیر معنی‌داری ندارد.

- فرضیه یک: استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام

تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه آماری

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: p = 0 \text{ همبستگی معنی‌داری وجود ندارد} \\ H_1: p \neq 0 \text{ همبستگی معنی‌داری وجود دارد} \end{array} \right.$$

یافته‌های منتج از این آزمون احصائیوی در جدول ۶ نمایش داده شده است.

جدول ۶: آزمون رگرسیونی

ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تعیین تعدیل شده (R <sup>2</sup> Adj)	انحراف استاندارد	دوربین واتسون
۰/۴۳۵	۰/۴۱۸	۰/۴۱۵	۱/۰۲۰۳۷	۱/۶۴۵

همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مدل با ۰/۴۱۵ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۴۱/۵ فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تهاجمی مدل، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مقامی با ۱/۶۴۵ برابر و در بازه (۱/۵ تا ۲/۵) است که این



امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مقامی همبستگی ندارند.

جدول ۷: آزمون فیشر

مقامی	مجموع به توان دوم	درجه آزادی	میانگین به توان دوم	آماره فیشر F	سطح معنی‌داری sig
رگرسیون	۵/۷۴۹	۱	۵/۷۴۹	۵/۵۲۲	۰/۰۱۹
باقی مانده	۳۰۸/۱۸۴	۶۲	۱/۰۴۱		
کل	۳۱۳/۹۳۳	۶۳			

همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مقدار p-value آزمون، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های تهاجمی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد و در راستای مطالعه میزان تأثیر این متغیرها بر روی یکدیگر، از تکنیک ضریب بتا رگرسیونی به شرح ذیل است.

جدول ۸: ضریب رگرسیونی

متغیر مستقل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب رگرسیونی استاندارد		سطح معنی‌داری
	B	انحراف استاندارد	Beta	آماره T	
عدد ثابت	۲/۱۲۶	۰/۱۵۳		۱۳/۹۴۰	۰/۰۰۰
استراتژی‌های تهاجمی	۰/۱۱۲	۰/۰۴۸	۰/۴۳۵	۲/۳۵۰	۰/۰۱۹

با نظر به جدول رگرسیونی فوق متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر

تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۴۳۵ است.

۳) فرضیه: استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری دارد.

در این قسمت، نخست می‌بایست ارزیابی نماییم که آیا استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام در جامعه احصائیوی مدنظر تأثیر دارد یا نه؟ با نظر به نرمال بودن داده‌ها، در راستای ارزیابی این فرضیه، از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و همچنین آزمون رگرسیون بهره گرفته شد که فرضیه تحقیقی آن در ذیل آمده است.

\* فرضیه پژوهشی

- فرضیه صفر: استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری وجود ندارد.

- فرضیه یک: استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه آماری

$$\begin{cases} H_0: p = 0 & \text{همبستگی معنی‌داری وجود ندارد} \\ H_1: p \neq 0 & \text{همبستگی معنی‌داری وجود دارد} \end{cases}$$

یافته‌های منتج از این آزمون احصائیوی در جدول ۹ نمایش داده شده است.

جدول ۹: آزمون رگرسیونی

ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تعیین تعدیل شده (R <sup>2</sup> Adj)	انحراف استاندارد	دوربین واتسون
۰/۶۲۶	۰/۳۹۲	۰/۳۹۰	۰/۸۰۳۲۸	۲/۲۵۱

همان‌گونه که مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مقامی با ۰/۳۹۰ برابر است و این

امر، بدان معنا است که ۳۹ فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تنوع‌مقامی، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون‌مقامی با ۲/۲۵۱ برابر و در بازه (۱/۵ تا ۲/۵) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی‌مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مقامی همبستگی ندارند.

جدول ۱۰ آزمون فیشر

سطح معنی‌داری sig	آماره فیشر F	میانگین به توان دوم	درجه آزادی	مجموع به توان دوم	مقامی
۰/۰۰۰	۱۹۰/۵۲۵	۱۲۲/۹۳۷	۱	۱۲۲/۹۳۷	رگرسیون
		۰/۶۴۵	۶۲	۱۹۰/۹۹۶	باقی‌مانده
			۶۳	۳۱۳/۹۳۳	کل

همان‌گونه که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود، مقدار p-value آزمون، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های تنوع و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد و در راستای مطالعه میزان تأثیر این متغیرها بر روی یکدیگر، از تکنیک ضریب بتا رگرسیونی به شرح ذیل است.

جدول ۱۱: ضریب رگرسیونی

سطح معنی‌داری	آماره T	ضرایب رگرسیونی استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		متغیر مستقل
		Beta	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۵/۳۶۰		۰/۰۹۰	۱/۳۸۸	عدد ثابت

استراتژی‌های تهاجمی	۰/۵۴۰	۰/۰۳۹	۰/۶۲۶	۱۳/۸۰۳	۰/۰۰۰
------------------------	-------	-------	-------	--------	-------

با نظر به جدول رگرسیونی فوق متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۶۲۶ است.

۴) فرضیه: استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری دارد.

در این قسمت، نخست می‌بایست ارزیابی نماییم که آیا استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام در جامعه احصائیوی مدنظر تأثیر دارد یا نه؟ با نظر به نرمال بودن داده‌ها، در راستای ارزیابی این فرضیه، از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و همچنین آزمون رگرسیون بهره گرفته شد که فرضیه تحقیقی آن در ذیل آمده است.

\* فرضیه پژوهشی

- فرضیه صفر: استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری وجود ندارد.

- فرضیه یک: استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام تأثیر معنی‌داری وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{فرضیه آماری} \\ \text{همبستگی معنی‌داری وجود ندارد } H_0: p = 0 \\ \text{همبستگی معنی‌داری وجود دارد } H_1: p \neq 0 \end{array} \right.$$

یافته‌های منتج از این آزمون احصائیوی در جدول ۱۲ نمایش داده شده است.

جدول ۱۲: آزمون رگرسیونی

ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تعیین تعدیل شده (R <sup>2</sup> Adj)	انحراف استاندارد	دوربین واتسون
۰/۵۹۱	۰/۴۲۳	۰/۴۲۰	۱/۰۱۷۶۹	۱/۵۶۱

همان‌گونه که مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مقامی با ۰/۴۲۰ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۴۲ درصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تدافعی مقامی، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مقامی با ۱/۵۶۱ برابر و در بازه (۱/۵ تا ۲/۵) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مقامی همبستگی ندارند.

جدول ۱۳: آزمون فیشر

مقامی	مجموع به توان دوم	درجه آزادی	میانگین به توان دوم	آماره فیشر F	سطح معنی داری sig
رگرسیون	۷/۳۶۸	۱	۷/۳۶۸	۷/۱۱۴	۰/۰۰۸
باقی مانده	۳۰۶/۵۶۵	۶۲	۱/۰۳۶		
کل	۳۱۳/۹۳۳	۶۳			

همان‌گونه که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود، مقدار p-value آزمون، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های تدافعی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد و در راستای مطالعه میزان تأثیر این متغیرها بر روی یکدیگر، از تکنیک ضریب بتا رگرسیونی به شرح ذیل است.

جدول ۱۴: ضریب رگرسیونی

متغیر مستقل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب رگرسیونی استاندارد	آمار T	سطح معنی‌داری
	B	انحراف استاندارد			
عدد ثابت	۲/۹۰۸	۰/۱۷۹		۱۶/۲۲۷	۰/۰۰۰
استراتژی‌های تهاجمی	۰/۳۵۸	۰/۱۳۴	۰/۵۹۱	-۲/۶۶۷	۰/۰۰۸

با نظر به جدول رگرسیونی فوق متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۱۴ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۵۹۱ است.

### ۳-۳. بررسی وضعیت متغیرها

در راستای ارزیابی وضعیت متغیرهای مورد مطالعه مانند وضعیت متغیرهای انواع استراتژی‌ها و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام، از آزمون فرض احصائویی اوسط یک جامعه احصائویی یا به بیان دیگر، از آزمون تی یک نمونه‌ای بهره گرفته شده که در حقیقت، اختلاف میان اوسط نمونه مورد مطالعه را با یک مقدار فرض شده، مورد آزمون قرار می‌دهد. لازم به ذکر است که وضعیت شاخص‌ها چگونه است؟

فرضیه صفر در همه متغیرهای تحقیق، با نظر به مقیاس ۵ تایی لیکرت به صورت ذیل است؛

- آزمون فرض:

$$H_0: (\text{فرضیه صفر}) \mu \leq 3$$

$$H_1: (\text{فرضیه مقابل}) \mu > 3$$

با نظر به این که همه عبارات پرسشنامه به طور مستقیم طراحی گردیده‌اند، اوسط به دست آمده از آزمون، در بازه ۴ تا ۵ به معنی وضعیت خیلی زیاد، در بازه ۳ تا ۴ به معنی زیاد، در بازه ۲ تا ۳ به معنی وضعیت کمی زیاد، در بازه ۱ تا ۲ به معنی وضعیت خیلی کم است. مقیاس ذیل، وضعیت تبیین متغیرها را بیان می‌کند. ستون نهایی در هر جدولی، نحوه وضعیت متغیرها را به نحو موجز بیان می‌کند. در وضعیت نامناسب زیرا میزان اوسط این متغیر اختلاف معناداری با عدد ۲/۸۱۵ (پایین تر از متوسط) در مقیاس ۵ تایی لیکرت دارد.



جدول ۱۵: بررسی وضعیت متغیرها (ارزش آزمون: میانگین = ۴)

وضعیت	میانگین	آماره T	متغیرهای تحقیق
نامناسب	۳/۷۳۱۳	-۳/۶۳۶	استراتژی تهاجمی
مناسب	۵/۳۳۲۲	۳/۷۷۵	استراتژی تدافعی
نامناسب	۳/۵۲۴۵	-۶/۸۲۸	استراتژی یکپارچگی
نامناسب	۳/۹۰۳۲	-۱/۰۹۳	استراتژی تنوع
مناسب	۵/۳۶۸۴	۴/۶۲۳	مزیت رقابتی

## نتیجه گیری

با نظر به نرمال بودن داده‌ها، در راستای ارزیابی این رابطه از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون بهره گرفته گردیده است.

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مقامی با ۰/۳۳۰ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۳۳ فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های یکپارچگی مقامی، تشریح،

تیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مقامی با  $1/679$  برابر و در بازه ( $1/5$  تا  $2/5$ ) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مقامی همبستگی ندارند.

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار  $p$ -value آزمون، کمتر از سطح خطای  $0/05$  است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان  $95$  فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های یکپارچگی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد. با نظر به جدول رگرسیونی این فرضیه متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام  $0/582$  است.

همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مقامی با  $0/415$  برابر است و این امر، بدان معنا است که  $41/5$  فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تهاجمی مدل، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مدل با  $1/645$  برابر و در بازه ( $1/5$  تا  $2/5$ ) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مدل همبستگی ندارند.

همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مقدار  $p$ -value آزمون، کمتر از سطح خطای  $0/05$  است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان  $95$  فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان



استراتژی‌های تهاجمی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد. با نظر به جدول رگرسیونی این فرضیه متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تهاجمی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۴۳۵ است.

همان‌گونه که در جدول ۹ مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مدل با ۰/۳۹۰ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۳۹ فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تنوع مدل، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مدل با ۲/۲۵۱ برابر و در بازه (۱/۵ تا ۲/۵) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مدل همبستگی ندارند.

همان‌گونه که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود، مقدار p-value آزمون، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های تنوع و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد.

با نظر به جدول رگرسیونی این فرضیه متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۵ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های یکپارچگی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تنوع بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام ۰/۶۲۶ است.

همان‌گونه که در جدول ۱۲ مشاهده می‌گردد، ضریب تعیین مدل با ۰/۴۲۰ برابر است و این امر، بدان معنا است که ۴۲ فیصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی شرکت

دولتی افغان تیلیکام به وسیله متغیر مستقل استراتژی‌های تدافعی مدل، تشریح، تبیین و پیش‌بینی می‌گردد.

ضریب دوربین واتسون مدل با  $1/561$  برابر و در بازه ( $1/5$  تا  $2/5$ ) است که این امر بیانگر عدم وجود همبستگی یا استقلال در میان عبارات اخلاص یا باقی مانده‌ها است. به تعبیر دقیق‌تر، در این آزمون، می‌توان دریافت که در این آزمون، خطاهای مدل همبستگی ندارند.

همان‌گونه که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود، مقدار  $p$ -value آزمون، کمتر از سطح خطای  $0/05$  است. از این رو، فرضیه صفر را در سطح اطمینان ۹۵ فیصد نمی‌توان قبول نمود. به بیان دقیق‌تر، می‌توان اظهار نمود که رابطه مثبت و معناداری میان استراتژی‌های تدافعی و مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام وجود دارد. با نظر به جدول ۱۴ متوجه خواهیم گردید که میزان تأثیر استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام طبق جدول ۱۴ است که بیانگر تأثیر مستقیم استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام است و میزان تأثیر استراتژی‌های تدافعی بر مزیت رقابتی شرکت دولتی افغان تیلیکام  $0/591$  است.

## فهرست منابع و مآخذ

۱. قاسمی خشاب، عقیل، (۱۳۹۰)، ارزیابی فعالیت‌های پژوهشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران بر اساس مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران.
۲. مشبکی، اصغر، محمدرضا رضوانیان‌زاده، و سمانه خرمگاه، (۱۳۹۰)، سنجش و بهبود سطح هوش رقابتی در شرکت‌های خودروسازی با استفاده از الگوی QFD. بهبود مدیریت، شماره ۱۴.
3. Arasa, R and K'Obonyo, P(2012). The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance, The Special Issue on Social Science Research, Centre for Promoting Ideas, USA.
4. Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. Strategic management journal, 34(4), 464-482.
5. Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 129, 289-296.
6. Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. Tourism Management, 50, 41-54.
7. Sakas, D., Vlachos, D., & Nasiopoulos, D. (2014). Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology. Journal of Systems and Information Technology, 16(3), 187-209.



# بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان

«مطالعه موردی: ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان»<sup>۱</sup>

نثار احمد ذهیب احمدی<sup>۲</sup>

سید ابراهیم مصباح<sup>۳</sup>

## چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان است که در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان انجام شده است. فرضیه اصلی این بود که بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان رابطه معنی داری وجود دارد. تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است و از لحاظ روش، از نوع تحقیقات همبستگی و همخوانی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان بودند. تعداد کارکنان این اداره، ۵۸۷ نفر بودند که بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران ۲۳۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شد. اطلاعات از طریق پرسشنامه ساخت محقق جمع‌آوری شده است که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. برای تحلیل آمار توصیفی از جدول‌ها و نمودارها و برای تحلیل آمار استنباطی از آزمون همبستگی پیرسون و نمودارها استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که هر دو فرضیه فرعی این تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند؛ یعنی پاداش‌های بیرونی و پاداش‌های درونی با خلاقیت کارکنان رابطه مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته است. از سوی دیگر، درجه خلاقیت کارکنان ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان در سطح بالایی قرار داشته است و از سوی دیگر آن‌ها از سیستم پاداش این سازمان احساس رضایتمندی نموده‌اند.

**واژگان کلیدی:** سیستم پاداش، پاداش‌های بیرونی، پاداش‌های درونی، خلاقیت، نوآوری.

۱. مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

## مقدمه

امروزه توجه سازمان‌ها به منابع انسانی و نیازهای آن‌ها، بیش از پیش گردیده است و این خود معلول دگرگونی‌هایی است که در شیوه رهبری و هدایت این سازمان‌ها رخ داده است. منابع انسانی از جمله ارزشمندترین، مهم‌ترین و ضروری‌ترین منابع در هر سازمانی است؛ بنابراین توجه به آن‌ها، باعث انگیزش، بروز خلاقیت، افزایش بهره‌وری و به صورت کلی رسیدن به اهداف سازمان به طور دقیق می‌شود. از جمله مواردی که می‌تواند منابع انسانی سازمان را به خلاقیت و نوآوری در فعالیت‌ها و تفکراتشان وادار نماید، سیستم پاداش دقیق و منصفانه است.

واضح است که پدیده خلاقیت برای سازمان‌هایی که به منظور پاسخ‌گویی به الزامات یک محیط پیچیده پیوسته در حال تغییر تلاش می‌کنند، حائز اهمیت بسیار است؛ بنابراین باید در سازمان‌ها، مشوق‌های اصلی برای بروز خلاقیت در کارکنان فراهم گردیده و برای بروز هر ایده و تفکر خلاق و تازه‌ای، باید از سوی مدیریت و سازمان، پاداش‌های مناسبی در نظر گرفته شود. وقتی کارمندان یک سازمان دارای قوه تخیل و ابتکار عمل باشند، به شکل بهتر و مؤثرتری می‌توانند از پس فعالیت‌هایشان برآیند و این خود به افزایش بهره‌وری کلی در سازمان منجر می‌شود.

به نظر می‌رسد که امروزه در سازمان‌ها و ادارات افغانستان، منابع انسانی از انگیزه کافی برای انجام فعالیت‌ها و مسئولیت‌هایشان و نیز بروز تفکرات و ایده‌های خلاق و تازه، برخوردار نیستند. این یکی از عوامل عدم رشد و بالندگی سازمان‌ها و خصوصاً نهادهای دولتی در این کشور است. از سوی دیگر، به نظر می‌رسد این سازمان‌ها از یک سیستم پاداش دقیق و منصفانه برخوردار نیستند و این باعث کاهش میزان خلاقیت در میان کارکنان در این ادارات شده است.

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت را در ریاست عمومی اداره امور جمهوری اسلامی افغانستان است و بدین منظور، پرسش اصلی تحقیق عبارت است از این که چه رابطه‌ای بین سیستم پاداش و خلاقیت در ریاست عمومی اداره امور جمهوری اسلامی افغانستان وجود دارد؟

به نظر می‌رسد که سازمان‌ها و ادارات دولتی در افغانستان از سیستم و نظام پاداش مناسبی برخوردار نیستند و این باعث شده است که کارکنان از تمامی توانایی‌های خود استفاده نکنند؛ به عبارت دیگر از خلاقیت کافی برخوردار نباشند. طراحی و ایجاد یک سیستم پاداش منصفانه و دقیق، یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت کارکنان در سازمان‌ها است. به همین جهت، در تحقیق حاضر سعی شده است تا رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت را در ریاست عمومی اداره امور جمهوری اسلامی افغانستان بررسی کند.

### ۱. ادبیات تحقیق

سازمان‌ها همواره برای رسیدن به اهداف اصلی و فرعی خود، نیازمند به منابع گوناگون هستند و این منابع را از طرق مختلفی به دست می‌آورند. از جمله این منابع شامل تجهیزات، قطعات، مالی، نیروی انسانی، زمین، مدیریت و غیره است. در بین این امکانات و منابع، نیروی انسانی جزء اثرگذارترین آن‌هاست که مدیران را بر آن می‌دارد تا شرایط کافی و لازم را برای آن‌ها مهیا نمایند و بدین وسیله نه تنها کارکنان سطوح مختلف، رضایت کافی از کارکرد و موقعیت خود داشته باشند، بلکه زمینه پیشرفت سازمان و رسیدن به اهداف را فراهم نمایند.

سازمان‌ها بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است. در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره‌وری در کار با استفاده از مکانیسم‌های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است.

یکی از شرایطی که زمینه رضایت و عدم رضایت کارکنان را موجب می‌شود، پاداش است. همان‌گونه که سیستم پاداش ده مناسب و مدیریت درست در این زمینه می‌تواند رضایت فراوانی را برای کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان فراهم آورد، مدیریت نادرست آن نیز عدم رضایت و اختلافاتی را به وجود می‌آورد (صلاحی، ۱۳۸۹، ص ۲).

جهت جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت ابتکارات وی برای یافتن و به‌کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌کند یا به خاطر انجام وظایف محول در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق یا دستمزد نامیده می‌شود. یا به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت از پاداش به‌عنوان مزایایی فوق‌العاده به خاطر کار فوق‌العاده، صحبت می‌شود. سیستم پاداش در سازمان، هر دو نوع عملکرد را در برمی‌گیرد و سیستمی است که بر اساس موازین و شیوه‌های خاصی، پاداش هر یک از کارکنان را متناسب با کارشان به آن‌ها می‌دهد.

سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد. به عبارت دیگر، تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به‌گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد. به‌عنوان اولین قدم در این راستا، سیستم باید طوری طراحی شود که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد (منظور از عملکرد مؤثر، عملکردی است که در جهت نیل به اهداف سازمان باشد). تنها در این صورت است که استفاده از پاداش به‌عنوان مکانیسمی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، کارساز است (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۲۵۳).

## ۱-۱. مبانی سیستم پاداش

پاداش در واقع، وسیله‌ای است که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود به علت شایستگی آنان سپاس‌گزاری می‌کند و با این قدرشناسی و ادای احترام، آنان را به ادامه کار خود تشویق می‌کند. ولی مشکل بزرگ در طراحی سیستم پاداش این است که تعاریف مختلفی از مفهوم شایستگی شده است و در اینکه شایستگی چیست، از چه عناصر و اجزایی تشکیل یافته است و چگونه می‌توان با تعیین شاخص‌های مقداری، آن را از حالت کیفی به حالت کمی (قابل اندازه‌گیری) تبدیل نمود، اختلاف نظر وجود دارد و از جمله مباحثی است که افکار محققان بسیاری را به خود مشغول داشته



است (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۲۵۷).

حقوق و دستمزدی که فرد در قبال انجام وظیفه خود به دست می‌آورد، برای او هیچ حس رضایت مضاعفی ایجاد نمی‌کند. چون آن میزان پول را حق خود می‌داند. به شکلی نبود حقوق و دستمزد مناسب باعث عدم رضایت در فرد شده و بودن آن، رضایت خاصی را برای فرد به همراه ندارد چون آن را حق خود می‌داند. در صورتی که پاداش‌ها چیزی فراتر از دستمزد و حقوق فرد هستند و به واسطه کارکرد بهتر و خلاقیت‌ها و نوآوری‌های او حاصل شده و در نتیجه وجود آن باعث رضایت‌مندی بیشتر کارمند شده و او را برای اقدام بالاتر برمی‌انگیزاند.

مطمئناً یکی از مهم‌ترین مسائلی که در پاداش باید به آن توجه نمود، اثربخشی است. اگر پاداش نتواند باعث ارتقاء عملکرد شود و کیفیت کار را افزایش دهد، هیچ‌گونه مزیتی به همراه نخواهد داشت و هزینه زیادی را به دنبال خواهد داشت (صلاحی، ۱۳۸۹، ص ۴).

## ۱-۲. انواع پاداش

### ۱-۲-۱. پاداش‌های درونی

اگر کاری بنفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است؛ یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن است. بدین ترتیب اگر پاداش درونی باشد، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود نخواهد داشت و فرد با انگیزه و محرکی درونی، خود به سوی هدف حرکت خواهد کرد. پاداش درونی معمولاً احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به افراد دست می‌دهد.

برای مثال، از این‌که می‌توانیم کاری را خوب انجام دهیم، به هدفی مهم و ارزشمند نائل شویم، بدون کمک از دیگران موفق شویم و از عهده مسئولیتی برآیم، احساس غرور و سربلندی به ما دست می‌دهد و ارزش و احترام بیشتری برای خود قائل می‌شویم. گفته شد مزیت پاداش درونی این است که به خاطر وجود انگیزه درونی، حرکت و فعالیت فرد، ریشه در وجود خود او دارد و در نتیجه، نیاز به حضور و

دخالت سرپرستی که او را به حرکت وادارد، به حداقل می‌رسد. علاوه بر خودانگیزی و خودجوشی، پاداش درونی مزیت دیگری نیز برای سازمان دارد و آن هزینه کم آن در مقایسه با پاداش بیرونی است. درحالی که اعطای پاداش بیرونی معمولاً به شکل پرداخت‌های نقدی یا چیزی معادل آن است. رضایتی که فرد از انجام درست کار خود احساس می‌کند، تنها پاداشی است که او انتظار دریافتش را دارد؛ بنابراین، طراحی مشاغل در سازمان باید طوری باشد که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای افراد شاغل فراهم آورد (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۲۵۴).

## ۲-۲-۱. پاداش‌های بیرونی

برخلاف پاداش‌های درونی که منشأ آن خود فرد است، پاداش‌های بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد. به بیان دیگر، پاداش‌های بیرونی ریشه در شغل ندارند و انجام کار، بنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. بدین لحاظ، پاداش‌های بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان سازمان است و با ایجاد شرایط و مکانیسم‌هایی برای دریافت آن‌ها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می‌دهند. رایج‌ترین پاداش بیرونی پرداخت نقدی است که به صورت‌های مختلف به کارکنان اعطا می‌شود. حقوق، دستمزد، انعام، جایزه نقدی، کوفن، پرداخت‌های فوق‌العاده به خاطر شایستگی فرد یا افزایش تولید و سهم نمودن کارکنان در سود از جمله مثال‌های پرداخت نقدی است؛ ولی باید افزود که پاداش‌های بیرونی منحصر به پرداخت پول یا اعطای کمک‌های مادی نمی‌گردد. ستایش و قدردانی از مرئوس، ارتقاء دفتر کار بزرگ با آرایه‌ای زیبا، منشی خصوصی و اتومبیل و راننده از جمله سایر پاداش‌های بیرونی است که به خاطر عملکرد خوب به کارکنان داده می‌شود.

برخلاف پاداش‌های درونی دریافت پاداش‌های بیرونی به عواملی به‌جز خود کارمند بستگی دارد؛ یعنی اعطای پاداش تابع سیاست‌های سازمان است. همان‌طور که تقدیر از فرد و ارتقا یافتن به مقامی بالاتر و مهم‌تر نیز بستگی به تصمیم‌گیری و قضاوت دیگری، یعنی رئیس از مرئوس دارد؛ بنابراین، در مقایسه با پاداش‌های درونی، پاداش‌های بیرونی اولاً تابع مجموعه‌ای از قوانین و مقررات سازمانی و همچنین،

تصمیم‌گیری و قضاوت سرپرستان و مسئولان است. ثانیاً برخلاف پاداش‌های درونی، هزینه‌های سنگینی برای سازمان دربر دارد (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۱۰۳۷).

### ۳-۲-۱. پاداش‌های نقدی و غیر نقدی

پاداش‌های بیرونی به صورت نقدی و غیر نقدی تقسیم می‌شوند. منظور از پاداش‌های نقدی، دریافت‌هایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخص می‌گردند. پاداش‌های غیر نقدی آن‌هایی هستند که تأثیری در وضعیت مادی فرد ندارند، بلکه با دریافت آن‌ها محیط کار و زندگی کاری او مطلوب‌تر می‌گردد. به طور مثال، برای برخی از افراد، دفتر بزرگی با اسباب و وسایل زیبا، عنوان شغلی پرزرق و برق و گیرا و داشتن رئیس دفتر و منشی خصوصی، ارزش به حساب می‌آید و نشانه شأن و بزرگی است. در نتیجه، اعطای این پاداش‌ها باعث تشویق آنان شده، محرکی برای عملکرد بهتر خواهد بود. برای بعضی دیگر، حق انتخاب وظایف و مسؤلیت‌هایی که برای آن‌ها جالب باشد و حق انتخاب گروه کاری و همکارانی همخو و همفکر، پاداش‌های باارزشی هستند که دریافت آن‌ها محرکی برای عملکرد بهتر خواهد بود (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۲۵۶).

به هر حال پاداش‌های نقدی همچنان دارای اهمیت هستند چراکه اطمینان می‌دهند:

- الف) پرداخت جهت جذب افراد مناسب به سازمان کافی است؛
- ب) پرداخت تا حدی منصفانه به نظر می‌رسد تا کارکنان خوب، نگهداری شوند؛
- ج) پاداش‌ها اطمینان می‌دهند که سازمان قادر به حفظ مزیت رقابتی خود است؛
- د) پاداش‌ها جهت افزایش بهره‌وری و سودآوری، در دسترس هستند؛
- ه) تعهدات قانونی، به انجام رسیده‌اند، مانند پرداخت مساوی در ازای کار مساوی؛
- ی) ساختار پرداخت سازمان به روشنی تعریف شده و روشن است تا از انتقادی که می‌تواند به عمل قانونی منجر شود، جلوگیری نماید (بلویزی، ۱۳۹۱، ص ۱۷۰).

### ۳-۱. خلاقیت

خلاقیت قسمت مهم زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد. اگر تعارض کارکردی

به‌خوبی هدایت شود، سازمان قادر است راه‌های جدیدتر و بهتر (همچنین خلاق‌تر) انجام وظایف را بیابد. در این هنگام رقابت‌های فشرده و سخت، نیاب بودن منابع، مشکل افزایش سریع جمعیت به‌خصوص در کشورهای توسعه‌نیافته و بالا بودن هزینه‌های کارگر و تجهیزات، هر چیزی که سازمان را به‌طرف عملیات کارا تر و اثربخش‌تر هدایت کند شانس سازمان را برای بقا و موفقیت افزایش می‌دهد. خلاقیت همچنین سازمان را قادر به ایجاد تغییر می‌نماید. از آنجا این مسئله اهمیت بسیار پیدا کرده است که تکنولوژی جدید، تولیدات نو و روش‌های انجام عملیات جدید، سازمان‌های کهنه را منزوی می‌کند.

مانند تعارض کارکردی، خلاقیت در یک جوّ پویا و متحول رشد می‌کند. افراد خلاق می‌توانند در دسرافرین باشند، همواره سؤال می‌کنند چگونه چیزها انجام شده، از تکرار کسل می‌شوند و ایده‌های آن‌ها موجب بررسی کردن و شکل دادن به امور می‌شود. مدیران برای تشویق خلاقیت و هدایت آن، باید فرایند خلاق را درک کنند، بدانند چگونه افراد خلاق را برگزینند، قادر به تحریک رفتار خلاق باشند و آن‌چنان جو سازمانی ایجاد کنند که خلاقیت را پرورش دهد (برومند، ۱۳۷۲، ص ۲۴۵).

خلاقیت و نوآوری آن‌چنان به هم عجین شده‌اند که شاید به دست دادن تعریفی مستقل از هر کدام دشوار باشد، اما برای روشن شدن ذهن می‌توانیم آن‌ها را به‌گونه‌ای مجزا از هم تعریف کنیم. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است، درحالی‌که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به‌عبارت‌دیگر، خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو اشاره دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار و اندیشه‌های نو و تازه است (الوانی، ۱۳۹۱، ص ۲۴۶).

خلاقیت عبارت است از کاربرد ابتکار و قوهٔ تصور که به یک نگرش تازه منجر می‌شود یا راه‌حل منحصر به‌فردی برای یک مسئله به دست می‌دهد. هرچه خلاقیت بیشتر باشد، راه‌حل‌هایی که احتمالاً برای حل مسئله ملحوظ می‌شود بیشتر است و همچنین احتمال دقت در ارزیابی آن‌ها زیادتر است. خلاقیت چیزی است که از طریق نظم و ترتیب و قضاوت درست افزایش می‌یابد. واضح است که این امر برای

سازمان‌هایی که به‌منظور پاسخ‌گویی به الزامات یک محیط پیچیده پیوسته در حال تغییر تلاش می‌کنند، حائز اهمیت بسیار است. مدیران خوب باید به تشویق خلاقیت فردی و گروهی در محیط کارشان علاقه‌مند باشند. با این وجود توانایی‌های خلاقیت افراد غالباً به‌واسطه مدیریت ضعیف و روش‌های سازمانی، دچار انسداد می‌شود (شرمرهورن، ۱۳۹۳، ص ۳۹۸).

نویسنده‌ای دیگر، خلاقیت را ایجاد آن‌چه قبلاً وجود نداشته است می‌داند و برای آن ماهیتی جدید خواه در ذهن، خواه در عین قائل است و یکی دیگر از نویسندگان خلاقیت را درخشش یک اندیشه و به وجود آمدن نظر و ایده‌ای نو می‌داند. به‌رغم او خلاقیت کشف چیزی است موجد که به علت کورذهنی ناشی از عادت دیده نمی‌شده است. خلاقیت، نگاهی کنجکاو و کاوشگر به پدیده‌ای قدیمی است که آن را می‌یابد و آشکار می‌کند.

همان‌گونه که از تعاریف نتیجه می‌شود، خلاقیت لازمه نوآوری است و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگرچه در عمل نمی‌توانیم این دورا از هم متمایز کنیم، ولی می‌توانیم تصور کنیم که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری‌هاست. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو به‌صورت محصول یا خدمتی جدید درآید، زمانی طولانی می‌گذرد و تلاش‌ها و کوشش‌های بسیار به عمل می‌آید. گاهی ایده و اندیشه‌ای نو از ذهن فرد می‌تراود و در سال‌های بعد آن اندیشه نو به‌وسیله فردی دیگر به‌صورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می‌شود.

در اینجا بی‌مناسبت نیست به این نکته نیز اشاره شود که نوآوری نوعی تغییر ایجاد می‌کند، اما هر تغییری را نمی‌توانیم نوآوری بنامیم. نوآوری تغییری بدیع و تازه است که بر اساس اندیشه‌ای نو که سابقه قبلی ندارد، به وجود می‌آید و از این رو اگرچه نوآوری تغییر است اما هر تغییری نوآوری نیست (برون و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۲۷). سازمان‌ها را بر اساس میزان توجه و تأکیدشان بر توسعه و همپایی با تغییرات محیط و میزان خلاقیت به چهار گروه تقسیم کرده‌اند. سازمان‌هایی که به توسعه و تغییرات

محیط توجه بسیار دارند و از جهت خلاقیت نیز در حدی بالا هستند، قرار دارند خلاق و نوآورند؛ بدین معنی که هم به خلاقیت می‌پردازند و هم برای پاسخ به تغییرات و تحولات محیط نوآوری پیشه می‌کنند. در مقابل این سازمان‌ها دسته‌ای قرار دارند که از جهت توجه به امر توسعه و تغییر و همچنین از نظر خلاقیت ضعیف‌اند، این سازمان‌ها محافظه‌کار و سنتی باقی می‌مانند و نه خلاق می‌شوند و نه نوآور. دسته دیگر سازمان‌هایی هستند که توجه به توسعه و تغییر دارند، اما چون خلاق نیستند برای پاسخ به محیط خود دست به تقلید می‌زنند و نوآوری‌های مقلدانه انجام می‌دهند. دسته آخر سازمان‌های بسیار خلاق‌اند که چندان تأکیدی بر توسعه و تغییر ندارند. این گروه از سازمان‌ها به خلاقیت می‌پردازند و نظریه‌های نو و خلاق ارائه می‌کنند، اما چون نیازی به نوآوری عملی نمی‌بینند از نوآوری غفلت می‌ورزند و ایده‌هایشان کاربردی نمی‌شوند (الوانی، ۱۳۹۱، ص ۲۳۰).

## ۲. پیشینه تحقیق

۱. نصیراحمد رئوفی (۱۳۹۴) در تحقیقی در ولایت کابل تحت عنوان «بررسی تأثیر سیستم پاداش بر خلاقیت کارکنان» نشان داد که بیشترین تأثیر را پاداش‌های نقدی بر خلاقیت کارکنان دارد. از سوی دیگر پاداش‌های غیر نقدی نیز می‌تواند بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار باشد. هر دو فرضیه‌ای این تحقیق از طریق پرسشنامه و نمونه آماری تأیید گردید.

۲. آریتا جویباری و علی چهاردولی رزجی، (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه سیستم پاداش با انگیزش کارکنان جهت مشارکت در هدف‌گذاری‌های سازمانی کارکنان اداره کل منابع طبیعی استان قم» به این نتیجه رسیدند که عنصر اساسی در ساختارهای پاداش، همیشه پاداش نقدی است. بررسی و تجربه‌ها تأکید کردند که پاداش نقدی قدرت برتری دارد که کارکنان را به انگیزه و عملکرد عالی وامی‌دارد. در ساختار انگیزشی نیز جنبه‌های نقدی سنگ‌بنای اصلی است و کارکنانی که احتمالاً پاداش‌های مالی آنان را ارضاء نمی‌کند، ممکن است از طریق پاداش‌های تشکر محور

به انجام عملکرد بهتر تشویق شوند. بین پاداش‌های مادی و غیرمادی و انگیزش و مشارکت رابطه تنگاتنگ وجود دارد و به‌وسیله پاداش‌ها می‌توان کارکنان را در جهت مشارکت در هدف‌گذاری سازمانی سوق داد.

۳. سیروس تدبیری و اصغر قاسمی (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه خصوصیات فردی، سبک مدیریت و سیستم پاداش با بهره‌وری منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که خصوصیات فردی، سبک مدیریت و سیستم پاداش بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیرگذار است و بدین ترتیب هر سه فرضیه این تحقیق تأیید گردید. همچنین مشخص گردید که سیستم پاداش هم به‌صورت مستقیم و هم به‌صورت غیرمستقیم (از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان) در افزایش بهره‌وری منابع انسانی نقش دارد. در این تحقیق پاداش‌ها به دو نوع درونی و برونی تقسیم‌بندی شده‌اند.

۴. رفعت محبی‌فر، محمود بخشیان و سیما رفیعی (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر پاداش سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی انگیزش در بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین» به این نتیجه رسیدند که پاداش سازمانی (پاداش درونی و برونی) بر عامل انگیزش کارکنان بخش‌های اداری، مدیریتی و پشتیبانی اثرگذار است. از سویی پاداش سازمانی هم به‌صورت مستقل و هم با نقش میانجی عامل انگیزش بر عملکرد کارکنان اثر مستقیم و معنادار داشت. همچنین روشن گردید که تلاش در جهت تأمین عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در سازمان‌ها مخصوصاً مراکز ارائه‌دهنده مراقبت سلامت که کارکنان با فشار کاری بالاتری روبه‌رو هستند، نقش مؤثری در بهبود عملکرد آن‌ها دارد.

### ۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از لحاظ روش از نوع تحقیقات همبستگی و همخوانی است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان تشکیل می‌دهند که بنا بر اطلاعات به‌دست آمده از این اداره تعداد کارکنان‌شان ۵۸۷ نفر می‌باشند که بر

اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران ۲۳۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری عبارت از روش تصادفی ساده است. اطلاعات میدانی این تحقیق از طریق پرسشنامه ساخت محقق جمع‌آوری شده است که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. برای تحلیل آمار توصیفی از جدول‌ها و نمودارها استفاده شده و برای تحلیل آمار استنباطی از آزمون همبستگی پیرسون و نمودارها استفاده شده است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی است که در ادامه به ارائه آمار به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها می‌پردازیم. لازم به ذکر است که داده‌های این تحقیق از طریق آزمون همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

جدول شماره ۱: نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه فرعی اول

Correlations			
		پاداش‌های بیرونی	خلاقیات کارکنان
پاداش‌های بیرونی	Pearson Correlation	1	.521**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	232	232
خلاقیات کارکنان	Pearson Correlation	.521**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	232	232
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول فوق نشان‌دهنده نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین پاداش‌های بیرونی و خلاقیات کارکنان است. طوری که از آمار فوق برمی‌آید، دیده می‌شود که معنی‌داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده است و مساوی Sig=.000 است. این نشان می‌دهد که رابطه بین پاداش‌های بیرونی و خلاقیات



کارکنان معنی دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با  $Pearson\ Correlation = .521$  این عدد نشان دهنده قدرت رابطه بین دو متغیر مورد نظر است. طوری که دیده می شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک رابطه نسبتاً قوی است. دو ستاره بالای این عدد نشان دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای  $0.01\%$  معنی دار است؛ بنابراین نتیجه می گیریم که بین پاداش های بیرونی و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی دار وجود دارد و بدین ترتیب و با توجه به آمار فوق، فرضیه صفری، رد گردیده و فرضیه فرعی اول این تحقیق تأیید می گردد.

جدول شماره ۲: نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه فرعی دوم

Correlations			
		درونی پاداش های	خلاقیت کارکنان
درونی پاداش های	Pearson Correlation	1	.697**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	232	232
خلاقیت کارکنان	Pearson Correlation	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	232	232
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول فوق نشان دهنده نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین پاداش های درونی و خلاقیت کارکنان است. طوری که از آمار فوق برمی آید، دیده می شود که معنی داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده ( $Level\ 0.01$ ) است و مساوی با  $Sig = .000$  است. این نشان می دهد که رابطه بین پاداش های درونی و خلاقیت کارکنان معنی دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با  $Pearson\ Correlation = .697$  این عدد نشان دهنده قدرت رابطه بین دو متغیر مورد نظر است. طوری که دیده می شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک

رابطه نسبتاً قوی است. دو ستاره بالای این عدد نشان‌دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای %0.01 معنی‌دار است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و بدین ترتیب و با توجه به آمار فوق، فرضیه فرعی دوم این تحقیق تأیید می‌گردد.

جدول شماره ۳: نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه اصلی تحقیق

Correlations			
		سیستم پاداش	خلاقیت کارکنان
سیستم پاداش	Pearson Correlation	1	.608**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	232	232
خلاقیت کارکنان	Pearson Correlation	.608**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	232	232
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول فوق نشان‌دهنده نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان است. طوری که از آمار فوق برمی‌آید، دیده می‌شود که معنی‌داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین‌شده (Level 0.01) است و مساوی Sig = .000 است. این نشان می‌دهد که رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان معنی‌دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با Pearson Correlation = .608 این عدد نشان‌دهنده قدرت رابطه بین دو متغیر موردنظر است. طوری که دیده می‌شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک رابطه قوی است. دو ستاره بالای این عدد نشان‌دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای %0.01 معنی‌دار است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و بدین ترتیب و با

توجه به آمار فوق، فرضیه اصلی این تحقیق تأیید می‌گردد. پس گفته می‌توانیم که بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

## ۵. نتایج تحقیق

### ۵-۱. نتایج آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

به‌عنوان یک نتیجه‌گیری کلی از اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان می‌توان گفت با توجه به آمار به‌دست‌آمده در بخش جنسیت، دیده می‌شود که بیش از ۷۰ درصد کارکنان این اداره را مردان تشکیل می‌دهند، از سوی دیگر نزدیک به ۳۰ درصد آن‌ها را زنان تشکیل داده‌اند که این آمار قابل قبول است و می‌توان گفت که این اداره در رعایت اصل جندر موفق بوده است. از سوی دیگر در قسمت حالت مدنی پاسخ‌دهندگان روشن است که بیشتر آن‌ها متأهل می‌باشند که موضوع بحث نیست. در قسمت سن پاسخ‌دهندگان باید یادآوری شود که تعداد زیادی از کارکنان ریاست عمومی اداره امور را قشر جوان و پرتوان جامعه تشکیل می‌دهند که اکثرشان در محدوده سنی بین ۱۸-۳۵ سال قرار داشته‌اند. در بخش تحصیلات نمونه آماری باید گفته شود که این اداره از وضعیت تحصیلی قابل قبولی برای کارکنان آن برخوردار است طوری که دیده می‌شود فی‌صدی زیادی از آن‌ها، لیسانس، ماستر و دکترا هستند که جای بس خوشی و امیدواری است. در بخش رتبه اداری پاسخ‌دهندگان نیز باید یادآوری شود که بر اساس اصل سلسله‌مراتب اداری، دیده می‌شود که افراد دارای رتبه‌های بالا، تعداد کمی را تشکیل داده‌اند، اما افراد شامل رتبه‌های پایین‌تر بیشترین تعداد را در نمونه آماری شامل شده‌اند. در نهایت در بخش سابقه خدمت و یا تجربه کاری پاسخ‌دهندگان باید ذکر شود که بیشترین آن‌ها بین ۱-۱۰ سال تجربه کاری یا سابقه خدمت را داشته‌اند.

### ۵-۲. نتایج آمار استنباطی تحقیق

فرضیه فرعی اول این تحقیق طوری طرح‌شده بود که بین پاداش‌های بیرونی و

خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری رابطه معنی داری وجود دارد. طوری که از آمار به دست آمده در قسمت تحلیل آمار استنباطی بر می آید، معنی داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده است و مساوی  $Sig = .000$  است. این نشان می دهد که رابطه بین پاداش های بیرونی و خلاقیت کارکنان معنی دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با  $Pearson Correlation = .521$  این عدد نشان دهنده قدرت رابطه بین دو متغیر مورد نظر است. طوری که دیده می شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک رابطه متوسط است. دو ستاره بالای این عدد نشان دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای  $0.01\%$  معنی دار است؛ بنابراین نتیجه می گیریم که بین پاداش های بیرونی و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی دار وجود دارد و بدین ترتیب با توجه به آمار فوق، فرضیه فرعی اول این تحقیق تأیید می گردد. پس می توان گفت که رابطه بین پاداش های بیرونی و خلاقیت کارکنان، یک رابطه مستقیم، مثبت و معنی دار است و این نشان می دهد که هرگاه در این سازمان پاداش های بیرونی وجود داشته باشد، می توان به سطح بالاتری از خلاقیت در بین کارکنان این اداره دست یافت. از سوی دیگر، کارکنان خلاق با ارائه افکار و ایده های جدید، می توانند باعث عملکرد بهتر سازمان شوند که این خود برای ارتقاء سطح کیفی عملکرد سازمانی از موارد مورد نیاز است.

همچنین از آمار ارائه شده در بخش آمار توصیفی پرسشنامه نتیجه می گیریم که به طور کلی در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری افغانستان پاداش های بیرونی وجود دارد و کارکنان از بابت این پاداش ها راضی هستند، چراکه آمار نشان می دهد که اکثر پاسخ دهندگان با وجود این گونه پاداش ها از قبیل پرداخت های فوق العاده، جوایز نقدی، حقوق و معاش کافی، امکانات مورد نیاز و رفاهی در محیط کار، موثرهای مخصوص کارکنان و غیره موارد مشمول در پاداش های بیرونی در این سازمان موافق بوده اند؛ بنابراین با توجه به آمار فوق، باز هم نتیجه می گیریم که پاداش های بیرونی می توانند محرک خوبی برای ایجاد خلاقیت در کارکنان شوند.

فرضیه فرعی دوم این تحقیق طوری طرح شده بود که بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان رابطه معنی‌داری وجود دارد. طوری که از آمار به دست آمده در قسمت تحلیل آمار استنباطی در فصل چهارم برمی‌آید، معنی‌داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده (Level 0.01) است و مساوی با  $\text{Sig} = 0.000$  است. این نشان می‌دهد که رابطه بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان معنی‌دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با  $\text{Pearson Correlation} = 0.697$  این عدد نشان‌دهنده قدرت رابطه بین دو متغیر مورد نظر است. طوری که دیده می‌شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک رابطه نسبتاً قوی است.

دوستاره بالای این عدد نشان‌دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای  $0.01\%$  معنی‌دار است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و بدین ترتیب با توجه به آمار فوق، فرضیه فرعی دوم این تحقیق تأیید می‌گردد. پس می‌توان گفت که رابطه بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان، یک رابطه مستقیم، مثبت و معنی‌دار است و این نشان می‌دهد که هرگاه در این سازمان پاداش‌های درونی وجود داشته باشد، می‌توان به سطح بالاتری از خلاقیت در بین کارکنان این اداره دست یافت. روشن و واضح است که پاداش‌های درونی از خود فرد نشئت می‌گیرد، طوری که فرد باید از درون خود خلاقیت و ابتکار کافی را برای انجام امور در سازمان ایجاد نماید. پاداش‌های درونی بیشتر جنبه مادی و فیزیکی نداشته، بلکه بیشتر بر اساس باورها و ادراکات فرد نسبت به وظیفه و سازمان ایجاد می‌شوند. طوری که فرد وقتی احساس کند کارش ارزشمند است و از سوی سازمان برایش ارزش و احترام قائل می‌شوند، این به‌عنوان یک پاداش درونی به حساب می‌آید.

همچنین وقتی فرد به خوبی و بدون اعمال فشار مسئولیت کارهای خود را قبول نماید، وقتی از بودن در سازمان احساس غرور، سربلندی، ارزشمندی و احترام نماید، وقتی از بودن در سازمان احساس رشد و بالندگی نماید، وقتی از بودن در سازمان

احساس نماید که به اهداف خود به‌خوبی دست می‌یابد و وظایف خود را بدون حضور سرپرست به‌خوبی انجام دهد، این‌ها همه جنبه‌های پاداش‌های درونی هستند که فرد را راضی نگه می‌دارد و باعث ایجاد انگیزه بیشتر در انجام امور می‌شود. پس با توجه به آنچه گفته شد، پاداش‌های درونی یک محرک بسیار قوی برای ایجاد خلاقیت در افراد به حساب می‌آید و بدون شک بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و یافته تحقیق نیز این موضوع را تأیید می‌نماید.

همچنین از آمار ارائه‌شده در بخش آمار توصیفی پرسشنامه نتیجه می‌گیریم که به‌طورکلی در ریاست عمومی اداری امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان پاداش‌های درونی وجود دارد و کارکنان از وجود این‌گونه پاداش‌ها اظهار موافقت می‌نمایند. همچنین آمار نشان می‌دهد که اکثر پاسخ‌دهندگان با وجود متغیرهایی چون: مسئولیت‌پذیری در قسمت وظایف محوله، ارزشمند بودن کار، احساس غرور و سربلندی کردن، افزایش توانایی‌ها و رسیدن به اهداف کاری، انجام وظایف بدون حضور سرپرست و غیره در وجود خود موافق بوده‌اند که نشان‌دهنده وجود و اهمیت پاداش‌های درونی در بروز خلاقیت افراد است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت، مستقیم و افزایشی وجود دارد و این رابطه با دلایل قانع‌کننده ثابت گردید.

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان بوده است. فرضیه اصلی این تحقیق طور ذیل طرح شده است: بین سیستم پاداش خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به آمار به‌دست آمده در قسمت یافته‌های تحقیق در فصل چهارم، دیده می‌شود که معنی‌داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده (Level 0.01) است و مساوی Sig = 0.000 است. این نشان می‌دهد که رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان معنی‌دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با Pearson Correlation = 0.608 این عدد نشان‌دهنده قدرت

رابطه بین دو متغیر مورد نظر است. طوری که دیده می‌شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک رابطه نسبتاً قوی است. دو ستاره بالای این عدد نشان‌دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای %0.01 معنی‌دار است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و بدین ترتیب و با توجه به آمار فوق، فرضیه اصلی این تحقیق تأیید می‌گردد.

همچنین از آمار به دست آمده در قسمت آمار توصیفی پرسشنامه دیده می‌شود که سطح پاداش‌دهی در این سازمان در سطح قابل قبول و بالایی قرار دارد. از سوی دیگر، سطح خلاقیت کارکنان این سازمان نیز بالا است. طوری که از آمار به دست می‌آید، اکثر پاسخ‌دهندگان باینکه از سوی این سازمان پاداش‌های بیرونی کافی دریافت می‌کنند موافق بوده‌اند. همچنین پاداش‌های درونی که به خود فرد بستگی دارد، نیز در سطح قابل قبولی بوده است؛ بنابراین گفته می‌توانیم که بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

## فهرست منابع و مآخذ

۱. احمدی، عباداله، (۱۳۹۵)، «رابطه اخلاقیات و نوآوری با بهره‌وری منابع انسانی»، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، دوره ۲۷، شماره ۳.
۲. افجه، سید علی اکبر، (۱۳۹۰)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: نشر سمت، چاپ هفتم.
۳. الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۱)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ چهل و پنجم.
۴. برومند، زهرا، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ دوم.
۵. برون، سارا، علیرضا حیدری، سعید بختیار پور و سیما برون، (۱۳۹۲)، «تأثیر آموزش حل خلاق مسئله بر مؤلفه‌های اخلاقیات دانش آموزان»، فصلنامه ابتکار و اخلاقیات در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۴.
۶. بلویزی، وندی، (۱۳۹۱)، مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی، ترجمه علیرضا عزیزی و سعید دوستی، تهران: انتشارات منگان، چاپ اول.
۷. تابلی، حمید، هدایت ا... تیرگر، لیلا مظفری، حمید مرتضوی و فاطمه مهربانی، فر، (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و اخلاقیات کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نی‌ریز»، فصلنامه ابتکار و اخلاقیات در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۱.
۸. جزنی، نسرین (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی، چاپ دوازدهم.
۹. حاج کریمی، عباسعلی، (۱۳۷۳)، «نوآوری و تأثیر آن بر بهره‌وری»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۵.
۱۰. رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها (جلد ۳)،



- ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم.
۱۱. رایبیز، استیون، تنمونی جاج، (۱۳۹۳)، رفتار سازمانی (جلد ۱ و ۲)، ترجمه مهدی زارع، تهران: نشر سمت.
  ۱۲. سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی، (۱۳۹۲)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگاه، چاپ چهارم.
  ۱۳. سعادت، اسفندیار، (۱۳۸۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر سمت، چاپ پنجم.
  ۱۴. شرمهورن، جان، (۱۳۹۳)، مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران، چاپ پنجم.
  ۱۵. شکبیا مقدم، محمد، (۱۳۸۸)، روابط کار در سازمان، تهران: نشر میر، چاپ دوم.
  ۱۶. صلاحی، معصومه، (۱۳۸۹)، «مدیریت استراتژیک پاداش»، تهران: فصلنامه مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۱۵.
  ۱۷. قلی‌پور، آرین، (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، تهران: نشر سمت، چاپ یازدهم.
  ۱۸. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات ترمه، چاپ چهارم.
  ۱۹. کاظمی، علیرضا و علیرضا شکبیا، (۱۳۹۳)، «بررسی عوامل تأثیرگذار در ایجاد نوآوری و خلاقیت و کارآفرینی در شرکت هپکو»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت کسب‌وکار، دوره ۷، شماره ۱۴.
  ۲۰. کوراتکو، داند اف و ریچارد ام هاجتس، (۱۳۸۹)، نگرشی معاصر به کارآفرینی (جلد اول)، ترجمه ابراهیم عامل محرابی و محسن تیرائی، مشهد: نشر دانشگاه فردوسی مشهد.

۲۱. لاکت، جان، (۱۳۷۶)، مدیریت اثربخش (اثربخش‌ترین مدیر در کار خود باشید)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ سوم.
۲۲. مصدق راد، علی محمد و مریم سعادت، (۱۳۹۵)، «رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت فردی کارکنان در بیمارستان‌های شهر قزوین»، فصلنامه بیمارستان، سال پانزدهم، مسلسل ۵۶، شماره ۱.
23. Eisenberger, B, Byron, K (2011). Rewards and Creativity, encyclopedia of creativity, second edition, vol 2, pp: 313-318.
24. Getachew, H, Niguse, G. T (2019). The effect of reward system on employee creativity in oromia credit and saving share company (Ocscsco) case of Bale Zone Branch. Journal of Higher education service science and management, volume 2, issue 1.
25. Malik, A. B, Butt, A. N (2016). Rewards and creativity: past, present and future. Article in applied psychology, Pakistan: Lahore University of management sciences.

# بررسی نقش رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان

(مطالعه موردی: وزارت تحصیلات عالی افغانستان)<sup>۱</sup>

صفی الله سیرت<sup>۲</sup>

سید نصرالله اخلاقی<sup>۳</sup>

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی افغانستان است. بدین منظور به طرح فرضیه ذیل برای رسیدن به این هدف پرداخته شده است، رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار است. محیط این پژوهش عبارت از وزارت تحصیلات عالی است. جامعه آماری آن را تمام کارمندان این وزارت تشکیل می دهند که تعدادشان ۸۳۶ نفر می باشند. نمونه آماری را نیز با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۶۲ نفر از افراد جامعه آماری تشکیل می دهند. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه ها با استفاده از برنامه آماری SPSS تجزیه و تحلیل شده است؛ برای تحلیل آمار توصیفی از جداول فراوانی و نمودارها و برای تحلیل آمار استنباطی از تحلیل واریانس یک سویه، آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون بهره گرفته شده است. نتایج تحقیق با توجه به آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک سویه و تحلیل رگرسیون نشان می دهد که رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار است. آزمون همبستگی پیرسون با ضریب همبستگی  $R = 0.744$ ، همبستگی قوی و معنی داری را بین سبک رهبری تحول آفرین و انگیزش نشان می دهد. همچنین تمام چهار مؤلفه رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی تأثیرگذار بودند.

**واژگان کلیدی:** رهبری، رهبری تحول آفرین، انگیزش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، انگیزش الهام بخش.

۱. مقاله مستخرج از پایان نامه ماستری.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

## مقدمه

در فرهنگ کاری و با توجه به ویژگی‌های اشخاص و افراد در سازمان‌ها، نقش رهبری و مدیریت می‌تواند به گونه مؤثرتری از آنچه هست در پیشبرد امور و ارتقای سطح بهره‌وری سازمان‌ها ایفا گردد. سبک رهبری مناسب به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی به شمار می‌رود و مدیر، روش یا سبک رهبری را با این هدف انتخاب می‌کند که بتواند به‌عنوان یک رهبر بیشترین اثربخشی را از نفوذ خود کسب کند و گزینش درست یک شیوه رهبری که با انگیزش بیرونی هماهنگ باشد، می‌تواند موجب افزایش انگیزه کارکنان گردد و منجر به احراز اهداف فردی و سازمانی شود. ازجمله سبک‌های رهبری که امروزه در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته و از سوی محققین فراوانی مورد تأیید و تأکید قرار گرفته است، سبک رهبری تحول‌آفرین است. در این سبک رهبری روابط متقابل رهبر با پیروان صمیمانه‌تر بوده و اعتماد بیشتری بین رهبر و پیروان ایجاد می‌شود.

ازجمله ویژگی‌های دیگر سبک رهبری، می‌توان به نفوذ آرمانی توسط رهبر در بین پیروان، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش اشاره نمود. در این سبک رهبری، برای پیروان فرصت‌های تصمیم‌گیری خلاقانه داده می‌شود که باعث افزایش انگیزش آن‌ها و درنهایت ایجاد حس خلاقیت و تعهد سازمانی در بین کارمندان می‌شود.

هدف از تحقیق حاضر بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی افغانستان است که شامل یک هدف اصلی و دو هدف فرعی بوده و اهداف فرعی آن عبارت‌اند از بررسی نقش نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی افغانستان، بررسی نقش ترغیب ذهنی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی افغانستان و بررسی نقش ملاحظات فردی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی افغانستان.

در رابطه به اهمیت و ضرورت تحقیق باید بیان داشت که هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی

افغانستان است. با توجه به نوع کاربردی بودن این تحقیق از لحاظ هدف، می‌توان با استفاده از نتایج آن به نهادینه نمودن سبک رهبری تحول‌آفرین در این سازمان و سازمان‌های مشابه و نیز پیشنهاد راه‌حل‌های مناسب برای بهبود انگیزه کارکنان در وزارت تحصیلات عالی کمک نمود. به نظر می‌رسد که یکی از دلایل عقب‌ماندگی کشورمان عدم استفاده درست از سبک رهبری متناسب با محیط و نیازهای پیروان است که این مشکل در تمام سازمان‌های دولتی و نیز خصوصی دیده می‌شود، بنابراین انجام این تحقیق قطعاً گام مفیدی در حل این معضل و مشکل بزرگ خواهد بود. از سوی دیگر انجام تحقیق حاضر کمکی است هرچند کوچک در راستای گسترش علم و دانش که به غنای علمی در کشورمان افزوده خواهد شد. همچنین نتایج تحقیق حاضر می‌تواند راه را برای محققان آتی که مایل به تحقیق در این زمینه باشند، هموار ساخته و پیشنهادهای مفیدی برایشان ارائه نماید.

### ادبیات و پیشینه تحقیق

با توجه به جستجوی فراوان برای یافتن سابقه تحقیق، محقق موفق به یافتن تحقیق مشابهی در این زمینه در داخل کشور نگردید. هرچند تحقیقات فراوانی درباره انواع سبک‌های رهبری و انگیزش در داخل و خارج کشور به صورت مجزا انجام شده است، اما تا به حال کسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و انگیزش کارکنان را در وزارت تحصیلات عالی افغانستان به بررسی نگرفته است و این تحقیق در نوع خود جدید بوده سابقه تحقیقاتی داخلی ندارد. هرچند در خصوص موضوع مورد بحث پژوهشی انجام نشده است، می‌توان به برخی از پژوهش‌های نزدیک به موضوع به صورت خلاصه اشاره کرد:

#### ۱-۱. تحقیقات داخلی

۱. ذبیح‌الله نظری در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش کارکنان در دانشگاه کابل» به این نتیجه رسیده است که انواع فرهنگ سازمانی شامل مشارکتی، حمایتی و استبدادی بر انگیزش تأثیرگذار است. اما فرهنگ سازمانی

استبدادی تأثیر منفی بر انگیزه را نشان داد. محقق در این تحقیق موضوع انگیزش را به صورت کلی به معرفی گرفته است. از سوی دیگر، این تحقیق می‌تواند با توجه به دارا بودن منابع معتبر علمی، به عنوان یک پیشینه غنی برای تحقیق حاضر استفاده شود. از جمله نواقص آن می‌تواند به عدم استفاده از آزمون‌های آماری شناخته شده، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها اشاره نمود. همچنین قابل ذکر است که داده‌های این تحقیق با استفاده از بارچارت‌ها تجزیه و تحلیل شده است.

۲. احمد جاوید جامی در تحقیقی که تحت عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی کارکنان» در ولایت هرات انجام داده است، به این نتیجه دست یافته که هر چهار مؤلفه سبک رهبری تحول‌آفرین شامل ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی با رضایت شغلی افراد در سازمان‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری را نشان دادند. این تحقیق در سال ۱۳۹۵ در ولایت هرات انجام شده است.

۳. عبدالصبور موحد در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر تعهد کارمندان در ریاست اقتصاد هرات» که در سال ۱۳۹۴ در ولایت هرات انجام داده به این نتیجه رسیده است که سبک رهبری تحول‌آفرین با تمام مؤلفه‌های خود بر تعهد کارمندان در این اداره تأثیرگذار بوده و جهت این تأثیر از طریق آزمون واریانس یک‌سویه مستقیم و مثبت تعیین شده است.

## ۱-۲. تحقیقات خارجی

۱. فرید احمد، تصور عباس، شاهد لطیف و عبدالرشید در تحقیقی که تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان در سکتور ارتباطات کشور پاکستان» انجام داده‌اند و به این نتیجه رسیدند که تمام ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش با انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. قابل ذکر است که این تحقیق در سال ۲۰۱۴ در مؤسسه تحقیقات آمریکایی برای توسعه پالیسی به زبان انگلیسی در کشور پاکستان

صورت گرفته است.

۲. عادل حسین اونجوم، غلام عباس و محمدساجد در تحقیقی تحت عنوان «رهبری تحول آفرین و انگیزش کارکنان در سکتور بانکداری کشور پاکستان» به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول آفرین و تمام ابعاد آن تأثیر مثبت و قوی بالای افزایش انگیزش کارکنان در سکتور بانکداری کشور جمهوری اسلامی پاکستان دارد. محققین در این تحقیق تأثیر نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش را بر انگیزش کارکنان به بررسی گرفته و نتایج شان نیز از تأیید تمام فرضیه های تحقیق خبر می دهد. این تحقیق در سال ۲۰۱۴ انجام شده است.

۳. علی محمد الغازو و مشعل الانازی در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری بر انگیزش کارکنان» دریافتند که رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معنی داری با انگیزش کارکنان نشان دادند. از سوی دیگر، سبک رهبری تبادللی از همبستگی منفی با انگیزش کارکنان برخوردار بوده است. این تحقیق در سال ۲۰۱۶ در کشور عربستان سعودی در دانشگاه شاهزاده محمد بن فهد انجام شده است.

لزتی بای<sup>۱</sup>، فریدا اریکسون<sup>۲</sup> و کارولین جانسون<sup>۳</sup> در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین بر انگیزش و اعتماد» که در بخش فروشات شرکت والوو<sup>۴</sup> انجام دادند. در مرحله اول، توسط یک پرسشنامه مشخص شد که تمام افراد مصاحبه شده، رهبری تحول آفرین بوده اند. یافته های تحقیق نشان می دهند که عواملی چون مقایسه دیدگاه کارکنان، توانمندسازی، حمایت و تعهد می تواند باعث افزایش اعتماد گردد، در حالی که، چالش ها، بازخورد، تعریف و قدردانی می توانند باعث افزایش انگیزش در کارکنان شوند. این تحقیق به جز رهبری دیگر عواملی که می تواند بر اعتماد و انگیزش کارکنان تأثیر داشته باشند، در نظر نگرفته است. این تحقیق در دانشگاه مالاردالین<sup>۵</sup> کشور سویدن در سال ۲۰۱۷ انجام شده است.

1. Lizette By

2. Frida Eriksson

3. Caroline Jonson

4. Volvo

5. Malardalen University

گل بهار پورانجنار، مهتا جودزاده و عافیة پورانجنار از دانشگاه سیستان بلوچستان در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی در کارکنان دانشگاه سیستان بلوچستان» در سال ۱۳۹۴ به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول آفرین با خلاقیت و همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی دارای رابطه معناداری است، اما نمی‌توان رابطه معناداری بین مؤلفه‌های فرضیه سوم، یعنی رهبری تحول آفرین و نوآوری یافت.

## تعریف مفاهیم

### ۱-۲. رهبری

تاریخ بشر و ملت‌ها آستان حوادث و وقایعی مهم و گاه سرنوشت‌ساز بوده است. محرک اصلی در تمام این حوادث، چه در صحنه سیاست و میدان جنگ و چه در حوزه دانش و فناوری، همواره افرادی جهت‌ده و هدایت‌گر بوده‌اند. پیامبران و انقلابیون و حکم‌فرمایان از جمله این افراد هستند. امروز، نقش این افراد شاخص یا رهبران در توسعه و پیشرفت جوامع بیش از پیش تعیین‌کننده است. از این رو، مطالعه ابعاد رهبری که خصیصه‌ها، انگیزش، روش و موقعیت را شامل می‌گردد، یکی از جذاب‌ترین و گسترده‌ترین حوزه‌های پژوهشی در علوم انسانی محسوب می‌شود. در ادامه به مباحثی مرتبط با مفهوم رهبری می‌پردازیم.

### ۲-۲. تعریف رهبری

رالف استاگ دیل<sup>۱</sup> در یک پژوهش پیمایشی (زمینه‌یابی) که بر روی تئوری‌های رهبری انجام داد، به این نتیجه رسید که: «به تعداد افرادی که در صدد ارائه تعریفی از رهبری برآمده‌اند، به همان تعداد تعریف از رهبری وجود دارد.» معمولاً رهبری<sup>۲</sup> را از نظر مدیریت به این صورت تعریف می‌کنند: «فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای سازمان» (الغازو و الانازی، ۲۰۱۶: ۳۸).

1. Ralph M. Stagg Dill

2. Leadership



چنین تعریفی سه کاربرد دارد. نخست، رهبری، در رابطه با کسان یا افراد دیگری (مثل زیردستان یا پیروان) مطرح می‌شود. چون این افراد یا پیروان باید دستورات رهبری را بپذیرند، در صدد تعیین مقام و منزلت وی برآیند و در نتیجه فرایند رهبری را امکان‌پذیر سازند. همه ویژگی‌ها و خصوصیت‌های رهبری، بدون وجود پیرو و زیردست، به هیچ تبدیل خواهد شد. دوم: رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت، بین رهبر و اعضای گروه می‌شود. اگرچه اعضای گروه بدون قدرت نیستند و می‌توانند فعالیت‌های گروه را (از راه‌های متعدد و گوناگون) شکل دهند ولی تردیدی نیست که معمولاً قدرت رهبر بیشتر است.

حال پرسش اینجاست که منشأ قدرت رهبر در کجاست؟ معمولاً برای قدرت رهبر، پنج پایگاه را شناخته‌اند که عبارت‌اند از قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت قانونی یا مشروع، قدرت مبتنی بر الگو (مرجع قرار دادن رهبر) و قدرت مبتنی بر تخصص. در مورد منابع قدرت رهبران در ادامه این فصل بحث خواهیم نمود. واضح است که هر قدر تعداد منابع قدرت (یک مدیر) بیشتر باشد، توانایی یا امکانات بالقوه بیشتر خواهد داشت تا به صورت یک رهبر موفق درآید. با وجود این، بارها در حیات سازمان‌ها مشاهده شده است که مدیرانی هم‌سطح بوده‌اند (از نظر میزان قدرت قانونی باهم برابر بوده‌اند)، ولی از نظر میزان استفاده از قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت مبتنی بر تخصص یا قدرت مبتنی بر الگو بودن باهم تفاوت‌های زیادی داشته‌اند.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از لحاظ روش از نوع توصیفی-پیمایشی است؛ زیرا از آنجایی که محقق در این پژوهش در صدد است تا تأثیر یک متغیر مستقل را بر متغیر وابسته دیگر بررسی نماید، از روش پژوهش توصیفی استفاده خواهد نمود، از سوی دیگر چون قرار است نتایج این پژوهش به صورت کمی ارائه شود و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان مورد تحلیل قرار گیرد، از روش

پژوهش پیمایشی نیز در آن استفاده صورت خواهد گرفت. جامعه آماری این پژوهش را تمام کارمندان وزارت تحصیلات عالی کشور افغانستان تشکیل می‌دهند که بنا بر اطلاعات به دست آمده از این وزارت، تعداد کارمندان شان ۸۳۶ هستند.

### نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

حجم نمونه آماری این پژوهش با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۲۶۲ نفر از کارمندان وزارت تحصیلات عالی انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع تصادفی ساده است. چون کارمندان این وزارت به نحوی دارای ویژگی‌های همگون بوده و دیگر روش‌های نمونه‌گیری در آن مفید واقع نمی‌شود. روش نمونه‌گیری تصادفی برای جامعه‌های آماری دارای ویژگی‌های همسان، روش مناسبی شناخته شده است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۳).

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تحقیق حاضر برای بررسی نقش سبک رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان به طرح فرضیه ذیل پرداخته شده است. فرضیه این بوده است که سبک رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار است. برای سنجش سبک رهبری تحول‌آفرین از چهار مؤلفه آن استفاده شده است که تأثیر هر کدام را بر انگیزش بررسی خواهیم کرد. برای این منظور، پژوهش حاضر دارای چهار فرضیه فرعی است که تأثیر هر یک از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین را با انگیزش کارکنان به بررسی خواهد گرفت. برای جمع‌آوری داده‌های میدانی و سنجش این تأثیرگذاری از ابزار پرسشنامه استفاده شده است که دارای ۲۲ پرسش است.

بخش اول شامل سؤالات مربوط به سبک رهبری تحول‌آفرین و هر یک از مؤلفه‌های آن است. این پرسشنامه توسط ب‌اس و اوالیو در سال ۲۰۰۷ تدوین شده است و در تحقیقات فراوانی از آن استفاده شده است و روایی و پایایی آن از طرف پژوهشگران زیادی تأیید شده است. این بخش شامل ۱۲ پرسش است که برای هر مؤلفه سبک رهبری تحول‌آفرین سه پرسش اختصاص داده شده است. بخش دوم شامل سؤالات

مربوط به متغیر وابسته تحقیق یعنی انگیزش است که دارای ۱۰ پرسش است. لازم به یادآوری است که پرسشنامه انگیزش از سایت اینترنتی اسپینا<sup>۱</sup> دانلود شده است و یک پرسشنامه استاندارد است.

در ادامه داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌ها، در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در بخش داده‌های توصیفی، مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و در بخش داده‌های استنباطی داده‌های مربوط به سنجش فرضیه‌های تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که از مجموع ۲۶۲ نفر که شامل نمونه آماری این پژوهش بوده‌اند، همه پرسشنامه‌ها بعد از خانه‌پری به پژوهشگر رسیده است و بنابراین تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس ۲۶۲ پرسشنامه از نمونه آماری صورت خواهد گرفت.

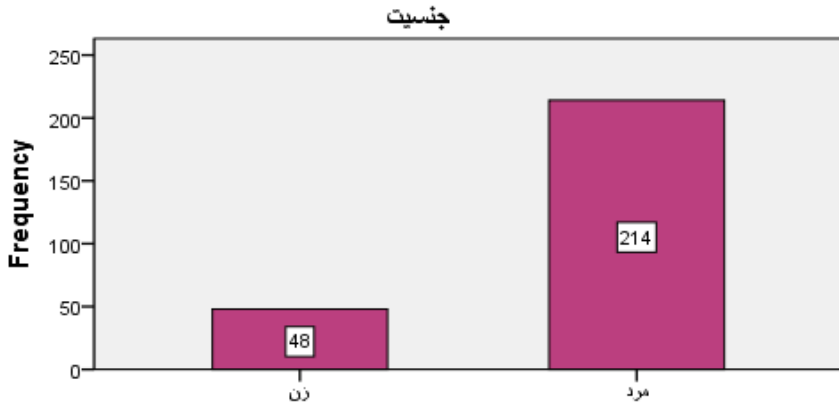
#### ۱-۴. یافته‌های توصیفی پژوهش

در این قسمت هدف آن است تا داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌ها که مربوط به مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان است، مورد کندوکاو قرار گیرد. مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل مواردی چون: جنسیت، سن، حالت مدنی، میزان تحصیلات و میزان معاش است که در ادامه هر یک را با استفاده از جداول فراوانی و شکل‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم.

#### بررسی توزیع فراوانی افراد نمونه آماری بر اساس جنسیت

جدول ۴-۱: توزیع جنسیت نمونه آماری، منبع پرسشنامه پژوهش

جنسیت	فراوانی	فیصدی	فیصدی تجمعی
زن	۴۸	۱۸٫۳	۱۸٫۳
مرد	۲۱۴	۸۱٫۷	۱۰۰٫۰
مجموعه	۲۶۲	۱۰۰	



شکل ۴-۱: توزیع جنسیت نمونه آماری، منبع پرسشنامه پژوهش

جدول و شکل ۴-۱، نشان‌دهنده آمار مربوط به توزیع جنسیت نمونه آماری است و طوری که دیده می‌شود، آمار هم به صورت فراوانی و هم به صورت فیصدی ارائه شده است. طوری که ۴۸ نفر از افراد نمونه آماری را زنان و باقی ۲۱۴ نفر را مردان تشکیل می‌دهند.

### بررسی توزیع فراوانی افراد نمونه آماری بر اساس سن

جدول ۴-۲: توزیع سن نمونه آماری، منبع پرسشنامه پژوهش

رده سنی	فراوانی	فیصدی	فیصدی تجمعی
۱۸-۲۵	۵۸	۲۲٫۱	۲۲٫۱
۲۶-۳۵	۶۱	۲۳٫۳	۴۵٫۴
۳۶-۴۵	۷۵	۲۸٫۶	۷۴٫۰
۴۶-۵۵	۵۰	۱۹٫۱	۹۳٫۱
۵۶-۶۵	۱۸	۶٫۹	۱۰۰٫۰
مجموعه	۲۶۲	۱۰۰	



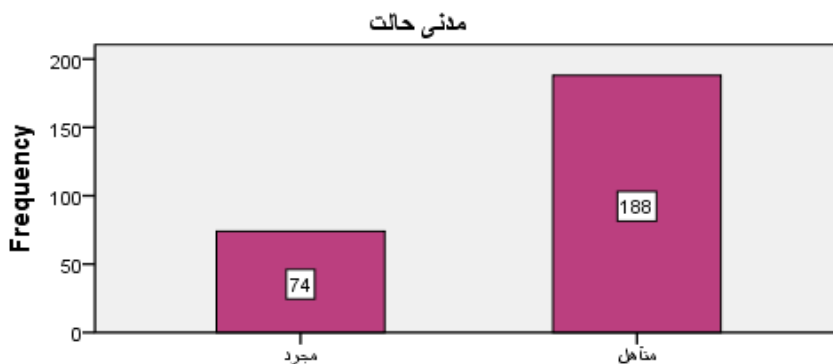
شکل ۴-۲: توزیع سن نمونه آماری، منبع پرسشنامه پژوهش

جدول و شکل ۴-۲ نتیجه آمار مربوط به توزیع سن افراد نمونه آماری است. برای سنجش میزان سن افراد نمونه آماری از پنج محدوده سنی استفاده صورت گرفته است و طوری که به آمار دیده می‌شود، ۵۸ نفر از افراد نمونه آماری در محدوده سنی ۱۸-۲۵ سال قرار داشته‌اند، به همین ترتیب ۶۱ نفرشان در محدوده سنی ۲۶-۳۵ سال بوده‌اند، ۷۵ نفرشان در محدوده سنی ۳۶-۴۵ سال، ۵۰ نفرشان در محدوده سنی ۴۶-۵۵ سال بوده‌اند و در نهایت ۱۸ نفر آن‌ها در محدوده سنی ۵۶-۶۵ سال بوده‌اند. از این آمار نتیجه می‌شود که نیروی کاری در این اداره را بیشتر جوانان و قشر پرتوان جامعه تشکیل می‌دهند و این خود یک جنبه مثبت و خوبی را نشان می‌دهد. از سوی دیگر، افراد با سنین بالاتر نیز میزان قابل ملاحظه‌ای را به خود اختصاص داده‌اند و نشان از تجربه آن‌ها است.

جدول ۴-۳: توزیع حالت مدنی نمونه آماری

حالت مدنی	فراوانی	فیصدی	فیصدی تجمعی
مجرد	۷۴	۲۸٫۲	۲۸٫۲

متأهل	۱۸۸	۷۱٫۸	۱۰۰٫۰
مجموعه	۲۶۲	۱۰۰	



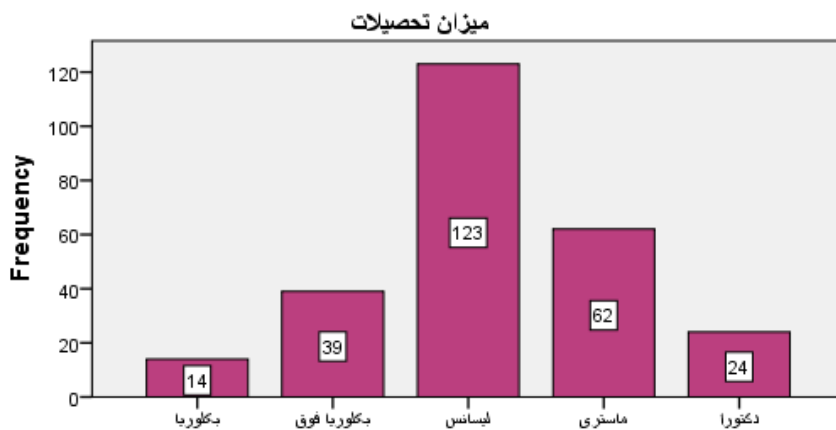
شکل ۴-۳: توزیع حالت مدنی، منبع داده‌های پرسشنامه پژوهش

جدول و شکل ۴-۳، نشان‌دهنده آمار مربوط به حالت مدنی افراد نمونه آماری است. طوری که دیده می‌شود، ۷۴ نفرشان را افراد مجرد تشکیل می‌دهند و باقی ۱۸۸ نفرشان را افراد متأهل یا خانه‌دار تشکیل می‌دهند. این آمار در شکل ذیل نیز نشان داده شده است.

### توزیع میزان تحصیلات نمونه آماری

جدول ۴-۴: توزیع میزان تحصیلات، منبع داده‌های پرسشنامه پژوهش

میزان تحصیلات	فراوانی	فیصدی	فیصدی تجمعی
بکلوریا	۱۴	۵٫۳	۵٫۳
فوق بکلوریا	۳۹	۱۴٫۹	۲۰٫۲
لیسانس	۱۲۳	۴۶٫۹	۶۷٫۲
ماستری	۶۲	۲۳٫۷	۹۰٫۸
دکترا	۲۴	۹٫۲	۱۰۰٫۰
مجموعه	۲۶۲	۱۰۰	



شکل ۴-۴: توزیع میزان تحصیلات، منبع پرسشنامه پژوهش

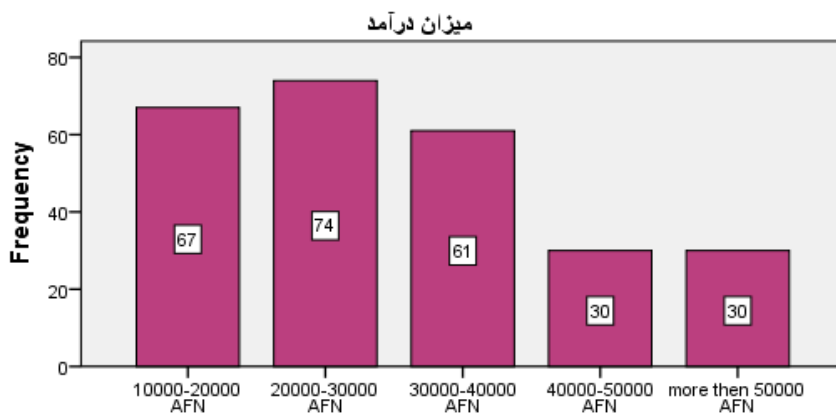
شکل ۴-۴: توزیع میزان تحصیلات نمونه آماری، منبع پرسشنامه پژوهش جدول و شکل ۴-۴، نشان دهنده آمار مربوط به میزان و سطح تحصیلات افراد نمونه آماری است. طوری که دیده می شود، ۱۴ نفرشان را فارغان صنف دوازدهم یا دارای سند تحصیلی بکلوریا تشکیل می دهند. به همین ترتیب ۳۹ نفرشان را افرادی با سند تحصیلی فوق بکلوریا یا فارغان صنف چهاردهم تشکیل می دهند. به این ترتیب ۱۲۳ نفرشان را افرادی با درجه تحصیلی لیسانس تشکیل می دهند. به همین ترتیب ۶۲ نفرشان را افرادی با درجه تحصیلی ماستری یا کارشناسی ارشد تشکیل می دهند و بالاخره ۲۴ نفرشان را افرادی با درجه تحصیلی دکترا تشکیل می دهند. طوری که دیده می شود، بیشترین میزان را افراد با درجه تحصیلی لیسانس و کمترین میزان را افراد با درجه تحصیل بکلوریا تشکیل داده اند.

#### توزیع میزان معاش نمونه آماری

جدول ۴-۵: توزیع میزان معاش نمونه آماری، منبع داده های پرسشنامه پژوهش

میزان معاش	فراوانی	فیصدی	فیصدی تجمعی
۲۰-۱۰ هزار افغانی	۶۷	۲۵٫۶	۲۵٫۶

۵۳٫۸	۲۸٫۲	۷۴	۲۰-۳۰ هزار افغانی
۷۷٫۱	۲۳٫۳	۶۱	۳۰-۴۰ هزار افغانی
۸۸٫۵	۱۱٫۵	۳۰	۴۰-۵۰ هزار افغانی
۱۰۰	۱۱٫۵	۳۰	بیش از ۵۰ هزار افغانی
	۱۰۰	۲۶۲	مجموعه



شکل ۴-۵: توزیع میزان معاش نمونه آماری، منبع: داده‌های پرسشنامه پژوهش طوری که به جدول و شکل ۴-۵ دیده می‌شود، نشان‌دهنده توزیع میزان معاش بین افراد نمونه آماری است. برای سنجش میزان معاش افراد از یک طیف پنج گزینه‌ای استفاده به عمل آمد. طوری که دیده می‌شود، معاش ۶۷ نفرشان در محدوده ۱۰-۲۰ هزار افغانی قرار دارد. به همین ترتیب معاش ۷۴ نفرشان در محدوده ۲۰-۳۰ هزار افغانی قرار دارد، معاش ۶۱ نفرشان در محدوده ۳۰-۴۰ هزار افغانی قرار دارد، معاش ۳۰ نفرشان در محدوده ۴۰-۵۰ هزار افغانی قرار دارد و بالاخره معاش ۳۰ نفرشان در محدوده بیش از ۵۰ هزار افغانی قرار دارد. با توجه به آمار فوق، سطح معاش و دستمزد کارکنان این وزارت از کیفیت خوبی برخوردار است. تجزیه و تحلیل آمار استنباطی پژوهش در ادامه به بررسی فرضیه‌های پژوهش و تجزیه و تحلیل آمار مربوط به هرکدام می‌پردازیم. برای تجزیه و تحلیل داده‌های استنباطی از آزمون پیرسون، رگرسیون و تحلیل واریانس یک‌سویه و نیز نمودار پراکنش استفاده می‌نماییم لازم به ذکر است



که پیش نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به‌طورکلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج به دست آورد.

برای آزمون نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید که نتایج آن در جدول زیر ارائه گردیده است. مقدار لازم برای نرمال بودن داده‌ها در این آزمون کمتر بودن سطح معنی‌داری از  $0.05$  است. همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری تمامی متغیرها کمتر از  $0.05$  است، بنابراین فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.

جدول ۴-۶: بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		نمود آرمانی	توزیع نرمال	ملاحظات فون	الگوریتم	تحول آفرین رهبری	انگیزش
N		262	262	262	262	262	262
Normal Parameters a, b	Mean	11.71	7.63	9.11	10.88	44.46	34.53
	Std. Deviation	1.781	2.530	2.232	1.718	6.127	6.604
Most Extreme Differences	Absolute	.140	.168	.196	.185	.205	.120
	Positive	.140	.168	.094	.124	.205	.120
	Negative	-.139	-.088	-.196	-.185	-.095	-.088
Test Statistic		.140	.168	.196	.185	.205	.120
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000c	.000c	.000c	.000c	.000c	.000c
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							
c. Lilliefors Significance Correction.							

طوری که از جدول فوق نتیجه گرفته می‌شود، می‌توان از آزمون‌های رگرسیون و

واریانس یک‌سویه برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد، به این دلیل که مقدار معنی‌داری هر کدام از متغیرهای فوق با توجه به نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف کمتر از سطح خطای در نظر گرفته شده است، تجزیه و تحلیل آمار فرضیه فرعی اول فرضیه: نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی تأثیرگذار است. H0: نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی تأثیرگذار نیست. H1: نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی تأثیرگذار است. برای بررسی فرضیه فرعی اول، ابتدا به بررسی رابطه بین نفوذ آرمانی و انگیزش از طریق آزمون همبستگی پیرسون می‌پردازیم. در ادامه برای نشان دادن معنی‌داری تأثیر نفوذ آرمانی بر انگیزش از جدول واریانس یک‌سویه (ANOVA) استفاده می‌نماییم. این آزمون نشان می‌دهد که آیا رگرسیون مناسب است یا خیر؟ در ادامه به آزمون رگرسیون برای این فرضیه می‌پردازیم.

جدول ۴-۷: ضرایب همبستگی بین نفوذ آرمانی و انگیزش

آزمون همبستگی پیرسون	
انگیزش	نفوذ آرمانی
ضریب همبستگی پیرسون = $۰.۸۰۴^{***}$	
سطح معنی‌داری = $۰.۰۰۰$	
تعداد = ۲۶۲	
** همبستگی در سطح $۰/۰۱$ درصد معنی‌دار است.	

جدول ۴-۸: نتایج رگرسیون و تحلیل واریانس برای تأثیر نفوذ آرمانی بر انگیزش

متغیرهای پیش‌بین	ضریب استاندارد شده Beta	T	P (Sig.)	شاخص F	R2
ثابت	-	-۲٫۳۱۷	۰٫۰۲۶		
نفوذ آرمانی	۰٫۸۰۴	۸٫۵۵۵	۰٫۰۰۰	۷۳٫۱۸۱	۰٫۲۹

## نتیجه‌گیری

نتایج آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در این قسمت یک نتیجه کلی از آمار جمعیت‌شناختی نمونه آماری ارائه می‌نماییم. با توجه به آمار به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌های تحقیق در قسمت مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، به‌طورکلی دیده می‌شود که میزان افراد نمونه آماری از لحاظ جنسیت مردان تقریباً چهار برابر زنان می‌باشند و زنان مقدار کمی را در کل نمونه آماری تشکیل می‌دهند. از سوی دیگر در قسمت میزان سن افراد نمونه آماری، جای خوشی و امیدواری است که نسل جوان و پرتوان جامعه، بیشترین سهم و مشارکت را در ارائه خدمات در این وزارت دارا می‌باشند که بیش از ۷۴ درصد افراد نمونه آماری را کارمندانی با رده سنی پایین‌تر از ۴۰ سال تشکیل می‌دهند. در قسمت حالت مدنی با توجه به آمار بیشترین میزان را افراد متأهل در این اداره تشکیل می‌دهند که لازم به تبصره و بحث نیست. همچنین در قسمت میزان تحصیلات افراد نمونه آماری، با توجه به آمار، کمترین میزان را در بین درجه‌های تحصیلی، درجه بکلوریا دارا است که ۱۴ نفر از افراد نمونه آماری را تشکیل می‌دهد. اما جای امیدواری است که افراد نمونه آماری که دارای درجه تحصیلی لیسانس و ماستری هستند، سهم چشم‌گیری را در نمونه آماری به خود اختصاص دهند و در نهایت در قسمت میزان معاش، طوری که از آمار به دست می‌آید، بیشتر افراد نمونه آماری در محدوده ۲۰-۴۰ هزار افغانی قرار دارند و این نشان می‌دهد که میزان معاش در این وزارت از یک سطح قابل قبولی برخوردار است.

## نتایج آمار استنباطی تحقیق

طوری که معلوم و آشکار است این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی است. از آمار ارائه‌شده در فصل چهارم نتیجه می‌شود که تمام فرضیه‌های این تحقیق تأیید گردیده و روابط معنی‌داری بین تمام مؤلفه‌های تحقیق برقرار است. در ادامه به‌طور جداگانه نتایج تحقیق را در ارتباط با هریک از فرضیه‌های فرعی تحقیق ارائه می‌نماییم.

### نتیجه آمار مربوط به فرضیه فرعی اول

آمار مربوط به فرضیه فرعی اول نشان می‌دهد که همبستگی کاملاً قوی بین نفوذ آرمانی و انگیزش کارکنان وجود دارد. همچنین تحلیل واریانس یک‌سویه نشان می‌دهد که نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار بوده و جهت این تأثیر نیز با توجه به علامه عدد همبستگی، مثبت و مستقیم بیان گردید. همچنین با توجه به مقدار  $R^2$  نفوذ آرمانی مقدار ۲۹ درصد از تغییرات واریانس انگیزش را پیش‌بینی می‌کند. پس آمار نشان‌دهنده رابطه و تأثیر مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر است و دلایل محکمی مبنی بر رد فرضیه صفر وجود دارد و این فرضیه مبنی بر وجود تأثیر نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان تأیید می‌گردد.

### نتیجه آمار مربوط به فرضیه فرعی دوم

آمار مربوط به فرضیه فرعی دوم نشان می‌دهد که همبستگی نسبتاً قوی بین ترغیب ذهنی و انگیزش کارکنان وجود دارد. همچنین تحلیل واریانس یک‌سویه نشان می‌دهد که ترغیب ذهنی بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار بوده و جهت این تأثیر نیز مستقیم و مثبت بیان گردید. همچنین با توجه به مقدار  $R^2$  ترغیب ذهنی مقدار ۳۹ درصد از تغییرات واریانس انگیزش را پیش‌بینی می‌کند. پس آمار نشان‌دهنده رابطه و تأثیر مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر است و دلایل محکمی مبنی بر رد فرضیه صفر وجود دارد و این فرضیه مبنی بر وجود تأثیر ترغیب ذهنی بر انگیزش کارکنان تأیید می‌گردد.

### نتیجه آمار مربوط به فرضیه فرعی سوم

آمار مربوط به فرضیه فرعی سوم نشان می‌دهد که همبستگی نسبتاً قوی بین ملاحظات فردی و انگیزش کارکنان وجود دارد. همچنین تحلیل واریانس یک‌سویه نشان می‌دهد که ملاحظات فردی بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار بوده و جهت این تأثیر نیز مستقیم و مثبت بیان گردید. همچنین با توجه به مقدار  $R^2$  ملاحظات فردی مقدار ۴۱ درصد از تغییرات واریانس انگیزش را پیش‌بینی می‌کند. پس آمار نشان‌دهنده رابطه و تأثیر مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر است و دلایل محکمی

مبنی بر رد فرضیه صفر وجود دارد و این فرضیه مبنی بر وجود تأثیر ملاحظات فردی بر انگیزش کارکنان تأیید می‌گردد.

#### نتیجه آمار مربوط به فرضیه فرعی چهارم

آمار مربوط به فرضیه فرعی چهارم نشان می‌دهد که همبستگی متوسط بین انگیزش الهام‌بخش و انگیزش کارکنان وجود دارد. همچنین تحلیل واریانس یک‌سویه نشان می‌دهد که انگیزش الهام‌بخش بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار بوده و جهت این تأثیر نیز مستقیم و مثبت بیان گردید. همچنین با توجه به مقدار  $R^2$  انگیزش الهام‌بخش مقدار ۱۸ درصد از تغییرات واریانس انگیزش را پیش‌بینی می‌کند. پس آمار نشان‌دهنده رابطه و تأثیر مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر است و دلایل محکمی مبنی بر رد فرضیه صفر وجود دارد و این فرضیه مبنی بر وجود تأثیر انگیزش الهام‌بخش بر انگیزش کارکنان تأیید می‌گردد.

#### نتیجه آمار مربوط به فرضیه اصلی تحقیق

نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای روشن نمودن رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و انگیزش کارمندان با سطح معنی‌داری بالایی تأیید گردید. به همین ترتیب، جدول رگرسیون و واریانس یک‌سویه نشان می‌دهد که تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان معنی‌دار بوده که تأثیرگذاری مثبت و مستقیم بین سبک رهبری تحول‌آفرین و انگیزش کارکنان وجود دارد. از طرف دیگر شاخص  $R^2$  نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین ۵۹ درصد از تغییرات انگیزش را پیش‌بینی می‌نماید. بنابراین با توجه به آمار فوق، فرض صفر مبنی بر عدم تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان رد گردیده و فرض یک مبنی بر وجود تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان تأیید می‌گردد.

## فهرست منابع و مآخذ

۱. استونر، جیمز و ادوارد فریمن، (۱۳۷۵)، مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول.
۲. افجه، سیدعلی اکبر، (۱۳۹۰)، مبانی فلسفی و تنوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ هفتم.
۳. الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۱)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ چهل و پنجم.
۴. برومند، زهرا، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ دوم.
۵. پال، هرسی و کنت بلانچارد، (۱۳۹۲)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: نشریه امیرکبیر، چاپ سی و ششم.
۶. پورانجنار، گل بهار، مهتا جودزاده و عافیه پورانجنار، (۱۳۹۵)، «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی»، فصلنامه بررسی‌های بازرگانی، شماره ۷۷.
۷. تابلی و همکاران، (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نی‌ریز»، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۱.
۸. تسلیمی، محمدمسعود، (۱۳۸۱)، مدیریت تحول سازمانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ چهارم.
۹. رابینز، استیون، (۱۳۹۲)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه فرزاد امیدواران و اخوان رئیس‌فر، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ پنجم.
۱۰. رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ چهارم.

۱۱. سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی، (۱۳۹۲)، روش‌های پژوهش در علوم رفتاری، تهران: نشر آگاه. چاپ چهارم.
۱۲. سلیم زاده، جمال و همکاران، (۱۳۹۵)، «بررسی نقش رهبری تحول آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت آبادان»، تهران: فصلنامه تخصصی علمی ترویجی فرایند نو، شماره ۵۲.
۱۳. شرمه‌ورن، جان، (۱۳۹۳)، مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران، چاپ پنجم.
۱۴. شیرازی، علی، (۱۳۸۹)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ اول.
۱۵. کانگر، جی آلدن و رابیندرانات کانونگو، (۱۳۹۰)، رهبری فرهمند در سازمان‌ها، ترجمه وحید کمالیان مهریزی و حمیدرضا اسماعیلی گیوی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ اول.
۱۶. کَلگ، استوارت، مارتین کورنبرگر و تایرون پیتسیز، (۱۳۹۳)، سازمان و مدیریت در تئوری و عمل (رویکردی پساتجددگرایی و انتقادی)، ترجمه حسین رحمان سرشت و امید مهدیه، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
۱۷. کوتنز، هرولد، سیریل اودانل و هاینز ویهریخ، (۱۳۸۵)، اصول مدیریت (جلد دوم)، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ پنجم.
18. Ahmad, Farid and Others, (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector of Pakistan, Journal of Management Policies and Practices, Published by American Research Institute for Policy Development in Pakistan, pp. 11-25.
19. Ahghazo, Ali Mohammad and Al-Anazi Meshal, (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation, International Journal of Eco-

nomics and Business Administration, Prince Mohammad Bin Fahd University, Al- Khobar, Kingdom of Saudi Arabia.

20. Aunjum, Adeel Hussain and Others, (2017). Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan, Journal of Advances in Economics and Business 5(9), pp. 487-494.
21. By, Lizette, Eriksson, Frida, Johnson, (2016). Caroline. Transformational Leadership's Effect on Motivation and Trust a case study of Volvo sales region EMEA, Malardalen University of Sweden, School of business, society and engineering.

